

漂洋过海去逐梦 靠啥闯出一片天

一国一平台一国一策略 沪上出海 服务平台助力解决企业海外创业痛点

盛辉：十年海外拓荒踩“坑”无数
须遵守当地规则，融入本土文化



雅臻集团董事长盛辉(中)是出海赛道的资深“老兵”。

本版均为受访者供图

当下，“出海”已成为中国企业的高频关键词。从传统制造到数字基建，从消费品牌到生产性服务，越来越多的市场主体将目光投向海外，寻求更广阔的增长空间。热潮之下，真实的出海之路并非坦途：有人砸下数百万元学费，踩遍政策、文化与市场的坑；有人跨界转型，在陌生赛道摸到了全新的增长节奏。

在上海，2025年2月成立的虹桥国际产业协作平台正成为不少出海企业的“摆渡人”。平台联动海内外政商资源搭建在地合作网络，推行“一国一平台、一国一策略”的深耕模式，引导企业抱团发展、跳出低价内卷的怪圈，帮企业跨过本地资源对接、行业标准输出、长期合规运营等一道道实际关卡。

青年报首席记者 范彦萍



在越南，楚钰实业跨入电动车新赛道。

和盛辉这样的出海“老兵”不同，上海楚钰实业有限公司总经理潘文人的出海之路，始于一场被动的行业转型。

潘文人2004年大学毕业后来到上海，先是在老家的上市公司做职业经理人，后来在青浦徐泾注册了自己的公司，主打家居日用品，一度是大型商超的核心供应商。2016年后线下商超客流持续下滑，他顺势转型电商，开天猫店、做抖音直播，尽管流量水涨船高，但行业内卷也愈发严重。到2022年，无论是国内电商还是亚马逊跨境C端业务，利润空间都被压缩得所剩无几。

“不能总在熟悉的领域里死磕，国内生意难做了，就必须往外找新机会。”2024年，潘文人开始密集考察东南亚、非洲多国，前前后后筛掉了十几个品类。

真正的决策转折点，发生在越南胡志明市的一座天桥上。那天他站在市中心的人行天桥上，看着桥下密密麻麻的摩托车堵得水泄不通。当地拥堵的时候5公里的路程要开近半小时。那一刻他瞬间想起了十几年前的中国：大街小巷都是燃油摩托车，随后电动车逐步普及，最终走进千家万户。“全球油价一直在涨，各国都在推绿色出行，电动车肯定是未来的大趋势。当地家庭平均有两三辆摩托车，这个市场缺口太大了。”

考察回国后，潘文人正式敲定转型电

动车赛道，2024年全面启动出海业务，主攻东南亚与非洲市场。

他没有选择简单的整车出口模式——越南整车进口关税极高，叠加消费税、增值税后，终端价格完全没有竞争力。潘文人的打法是“本地化组装+本土品牌运营”：在越南筹备组装厂，以零部件形式出口，电机、轮胎等零部件关税较低，部分品类甚至零关税，大幅压缩了成本端压力。同时在当地注册独立品牌，搭建本地化售后网点，解决消费者最关心的“坏了找谁修”的问题。

第一单客户来自东南亚，是一名做燃油车生意的商人，通过社交媒体找到他，专门飞到中国考察工厂和供应链。“做B端和C端不一样，客户一定要看你的实体产能、资质和售后体系，很多隐形的实力是图片展示不出来的。”

面对越来越多涌入赛道的中国同行，潘文人坚持不打价格战，走品牌化路线。他很清楚，价格战打起来没有底线。他常拿东南亚摩托车市场的教训提醒自己：当年中国摩托车品牌最高占到东南亚很大比例的市场份额，就是因为企业互相杀价内卷，偷工减料压成本，最后品牌口碑全面崩塌，市场份额锐减，彻底被日本品牌取代。“我们是来做长期生意的，不是赚快钱就走。”

在他的规划里，未来三到五年，东南亚

我们是来做长期生意的，不是赚快钱就走。

国内卷不动了就出海，出海还靠低价卷，那出海的意义在哪里？

电动车市场会迎来爆发期，现在抢的就是品牌认知和渠道布局的先机。“国内卷不动了就出海，出海还靠低价卷，那出海的意义在哪里？”

眼下，虹桥国际产业协作平台正在做的，就是破解企业内卷倾向？在邵翊政看来，日本企业的出海模式值得借鉴：由商会、财团牵头，整体推动产业生态出海，各家企业分工明确，做整车的、做零部件的、做售后的各司其职，共同培育市场、分享收益，而不是互相抢生意。“我们现在很多企业出去，就是想一家通吃，整个产业链都自己占了，最后就是恶性竞争，把整个市场做死。”

合格的出海服务机构，不是简单撮合贸易订单，而是要整合当地政商资源，绑定本地华商与核心财团，形成利益共同体。帮助企业建立本土品牌，掌握标准和技术

不要盲目跟风，最好在国内做到行业前十，有成熟的管理体系和盈利模式再往外走。前期用小团队、小成本试错，摸透当地规则后再扩招本地员工、法务、财务全面本地化，奔着区域第一的目标深耕。

最终350万元的货物只卖出80万元，团队不得不及时止损，收缩欧洲战线。

转战中东市场后，文化差异带来的摩擦更加明显。盛辉透露说，在沙特，约定下午两点半的商务会谈，对方四点半到是常态；改约次日早上九点半，对方也会满口答应，但能否准时到场充满不确定性。“刚开始会觉得不被尊重，早早到场白白等待，后来逐渐明白，这就是当地的商业文化，你只能去适应，没法让别人迁就你。”

十年出海路，盛辉最大的认知转变是：中国企业出海早已不是“中国产品出海”的时代，而是技术、团队、理念的全面本地化输出。不同国家的本地化要求天差地别：比如沙特要求贸易、制造类企业本地人聘用比例不低于70%，酒店行业不低于40%；肯尼亚酒店行业的本地化要求更是高达90%，工厂与贸易类企业也需达到80%。“千万不能抱着外国市场好做的心态出去，当地人对本国政策、法律的理解比我们深得多。除了勤劳和专业，我们更要学会尊重规则，融入当地。”

转向东非市场，成为盛辉出海路径的关键转折点，而这与虹桥国际产业协作平台负责人邵翊政的建议密不可分。去年，盛辉原本计划重点拓展马来西亚、新加坡市场，在一次交流中，邵翊政建议他暂缓成熟市场布局，转而关注东非——当地酒店业正处于快速上升期，但供应链体系、行业标准几乎空白，反而有更大的定价权与增长空间。

抱着考察的心态，盛辉去了卢旺达、肯尼亚。一次在当地酒店洽谈时，他无意间翻过桌上的餐盘，底部居然印着自家品牌的LOGO——原来下游合作商早就通过贸易渠道把产品卖到了这里。这个意外的发现，让他坚定了深耕东非的决心。在邵翊政团队的对接下，盛辉没有走单纯卖货的老路，而是选择从标准输出切入：协助当地搭建酒店管理规范与星级评定体系，再顺势带动整套酒店供应链产品落地。从布草、餐具到客房小家电，全链条的体系输出既建立了行业壁垒，也有效规避了同质化价格竞争。

邵翊政介绍说：“东非酒店项目我们做的是从0到1的整体策划与全程推动。我们先牵头整合当地核心财团深度入局，共同打造本土化的国家级酒店品牌，从酒店管理规范、服务标准制定，到从业人员体系化培训，再到行业星级评定规则的整套搭建，行业底层框架都由我们协同输出；等标准与品牌的底座立稳了，盛辉团队的全品类酒店供应链再顺势切入，不是零散地卖货，而是深度嵌入当地酒店产业的整体搭建进程当中。”

如今，盛辉的团队已经在全球60多个国家搭建了合作网络，在新加坡、印尼等地设立了分公司，东非团队也已派驻8名核心员工，逐步搭建本地化运营体系。面对当下的出海热潮，他始终保持冷静：“小生意养家糊口不难，在非洲开家中餐馆，一年赚三五十万元很正常；但要做全球化企业、做到区域顶尖，必须做好长期亏损的准备——东南亚要亏2年，美国要亏3年，非洲至少也要1年的市场培育期。”

他反复提醒想要出海的企业：不要盲目跟风，最好在国内做到行业前十，有成熟的管理体系和盈利模式再往外走。前期用小团队、小成本试错，摸透当地规则后再扩招本地员工、法务、财务全面本地化，奔着区域第一的目标深耕。“世界是给勇敢者准备的，但勇敢不等于鲁莽。出海成功的概率，并不会比国内创业更高。”



潘文人坚持不打价格战，走电动车品牌化路线。

场景打造完整的产业生态，再匹配国内的特色产业集群整体落地。“比如新能源汽车出海，不是只卖整车，而是把组装工厂、充电桩建设、以租代售运营、售后维修整个生态一起带过去，形成商业闭环。”

“合格的出海服务机构，不是简单撮合贸易订单，而是要整合当地政商资源，绑定本地华商与核心财团，形成利益共同体。帮助企业建立本土品牌，掌握标准和技术

话语权，以良性的市场格局经营当地市场，这才是长久之计。”邵翊政说。

“未来，平台还将重点深耕非洲与东欧两大市场：非洲是蓬勃发展的增量市场，东欧则是规避贸易壁垒、打通欧盟市场的重要通道。”在邵翊政看来，“出海不是一锤子买卖，要做长期的生态建设。只有告别内卷、抱团发展，中国企业才能真正在全球市场站稳脚跟，赢得尊重和利润。”

■新闻延伸

季昕华：为中资企业出海铺就数字底座



日前，优刻得乌兹别克斯坦塔什干数字节点正式点亮。

青年报首席记者 范彦萍

本报讯 当实业家在海外市场一线拓荒时，数字基建的先行者，正在为中资企业出海铺就数字底座。日前，“智联丝路·云聚中亚”中资企业出海交流会上，优刻得乌兹别克斯坦塔什干数字节点正式点亮。这是继巴基斯坦卡拉奇、哈萨克斯坦阿拉木图之后，优刻得2026年在“一带一路”共建国家落地的又一核心算力节点。

在优刻得董事长兼CEO季昕华看来，算力出海不是简单的机房位置叠加，而是构建数字丝绸之路的必然延伸，核心使命是伴随中资企业一起走出去，解决他们最头疼的合规与技术痛点。

中资企业出海遇到的第一道坎，往往是数据与合规风险。“不同国家的信息化标准、数据管控规则、法律法规差异很大，如果没有本地化的语言适配和合规支撑，企业很容易触碰法律红线。”季昕华说，很多中国企业拓展海外市场时，最先面临的问题，就是数据存储合规、当地技术标准适配的问题，本地化的算力节点，就是帮助企业规避风险的第一道屏障。

乌兹别克斯坦之所以成为中亚布局的核心支点，正是缘于其独特的地缘价值：地处中亚腹地，能够辐射吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、土库曼斯坦乃至阿富汗等周边国家，是打通中亚数字经济网络的战略枢纽。

每一个节点的选址背后，都有一套严谨的评估逻辑。季昕华介绍，海外布局核心看三个维度：第一是当地人口规模，人口基数决定了市场的长期潜力，第一批布局的都是人口超7000万的国家，后续逐步拓展到3000万人口以上的潜力市场；第二是当地的经济水平与增速，增长快的市场才有更多商业机会；第三是中资企业在当地的聚集度，伴随中企出海是核心目标。

数字基建的前期投入极高，从土建、电力配套到柴油发电机、运维体系，单个项目动辄数十亿元规模。如何平衡长期投入与短期收益，是所有算力企业出海必须面对的问题。季昕华的答案是“效率优先”：通过标准化的建设方案和集中化的运维体系，一百多

人的技术团队就能维护二三十个海外项目，大幅摊薄运营成本。同时依托国内成熟的技术迭代体系，快速响应当地客户的个性化需求，相比海外大厂更灵活，相比国内头部云厂商更轻量化。

在全球云计算市场，竞争格局十分清晰：一类是美国科技巨头，一类是中国云厂商，人工智能领域的核心玩家更是集中在中美两国。季昕华认为，和美国企业相比，中国厂商的核心优势是响应速度快、本地化程度深，很多功能和服务可以快速落地迭代。比如非洲市场的很多创新应用，中国企业可以做到率先落地，形成明显的先发优势。而和国内的头部云厂商相比，专业型企业决策链条更短，成本控制能力更强，可以快速响应中小客户的定制化需求。

季昕华透露，2026年公司的全球化布局还会持续提速，持续完善中亚、南亚等“一带一路”沿线市场的服务能力。随着AI业务的爆发，海外算力需求快速增长，节点布局也在同步适配AI算力的部署要求，为出海企业提供更全面的技术支撑。

“数字丝绸之路不是一天建成的，前期的投入和布局，都是为了给中国企业出海搭好桥、铺好路。”