



NUS  
BUSINESS  
SCHOOL

新加坡国立大学  
EMBA

2025

# 全球华人企业家发展 白皮书

## 东南亚篇

Global Chinese Entrepreneurs Development  
White Paper  
Southeast Asia Edition

---

# 前言 | 在时代的十字路口 寻找华人企业家的全球行动坐标

2025年，恰逢新加坡国立大学创校120周年，商学院建院60周年。在这历史性时刻，我们不仅回望初心，更将目光投向未来。

1997年，新国大商学院开历史之先河，前瞻性地设立全球首个为华人企业家量身打造的EMBA项目，率先开启面向全球华人企业家的系统化高端管理教育。28年来，项目不断更新迭代，始终与时代同频，助力一代又一代具有国际视野的华人企业家实现从区域走向世界的梦想。

今天，当全球化进入重塑周期，华人企业家再次站上了时代的十字路口。全球供应链重组、技术跃迁、政策分化、地缘冲突、文化碰撞……挑战重重，但也蕴藏新一轮战略性机会。在这一波“大重构”浪潮中，如何从“走出去”迈向“走进来”？如何建立全球组织能力，在不确定中锚定长期价值？在全球化的过程中，华人企业家如何重新定位？我们如何与世界相处，如何赢得世界的尊重？

# 全球治理新范式的启示： 从“效率优先”走向“安全优先”



全球治理正进入深度调整，治理范式及其核心诉求的变迁正在深刻影响企业家的战略抉择。1929年大萧条所带来的旷日持久的经济困境引来对自由资本主义无序发展的反思，罗斯福新政以加强监管、提升社会安全保障网来予以矫正，政府的有形之手介入社会与经济治理的方方面面，大政府与福利国家开始走上历史舞台的中央。在这一阶段，治理的核心问题是社会的分配公平。

但对公平的关注忽略了对效率的诉求，上世纪70年代席卷西方世界的滞胀带来了新自由主义经济学的兴起。里根与撒切尔夫人在大西洋两岸推动的结构性改革帮助经济走出滞胀陷阱，有为政府的概念受到清算，企业而非政府开始主导资源的配置，全球化也因此兴起。克林顿则将自由市场经济的理念推向全球，力图通过全球贸易的深化推行普世价值，以此实现持久的繁荣与和平。但自由市场经济与全球经济的互联互通在提升经济效率的同时，造成了收入分配的极化，全球化的红利并未被公平分享，因此广泛激起价值观的撕裂，民粹主义和反建制情绪大行其道。而贸易网络的拓展带来经济重心的转移、以及新兴强权的兴起，更开始挑战、动摇旧有经济、政治、安全秩序。1980年以来的治理范式变迁，在创造全球经济的高歌猛进的同时带来了更为复杂的结构性问题。

2020年突如其来的新冠疫情引来公众普遍的恐慌，更带来了错综复杂的全球供应链的巨大冲击，全球经济资源赖以流动的网络尽显其脆弱性。而2022年的俄乌战争则正式宣告和平红利的终结，传统的效率-公平之间的治理机制权衡转向“安全优先”，以应对日益复杂的三类挑战：一方面，内部问题愈发突出，贫富差距持续扩大，福利机制面临瓦解，身份政治抬头令社会共识日趋碎片化，民粹主义高涨也加剧了对传统建制的信任危机；另一方面，外部环境剧变，全球化退潮，地缘摩擦常态化，大国竞争与对抗加剧，全球治理体系出现碎片化，制度秩序亟待重塑；更为关键的是，未来的发展路径已进入高度不确定状态。美国的政策呈现“连续性大于差异性”的特征，不论由拜登还是特朗普执政，关税、补贴和科技限制等工具将长期存在；中美之间的竞争已从冷战式的双极博弈转向去中心化的多极竞争格局，印尼、印度、沙特等“中间力量”正在成为国际博弈的新支点；而全球治理也进入“范式混沌期”，全球化正在经历“断裂—重构—再连接”的复杂演化过程。

在这样的背景下，企业家面临的挑战前所未有，唯有具备全球视野、政治敏感、制度理解与长期主义战略思维，才能在不确定中识别确定性，在动荡中建立秩序感，构建真正具备全球竞争力的企业。

# 《全球华人企业家发展白皮书》： 为时代而写, 为行动赋能

作为“通往世界的窗口”，新加坡国立大学EMBA项目始终致力于成为华人企业家全球化征途上的思想灯塔与行动引擎。我们的使命是培养真正具备Global Mindset (全球思维) 的华人企业家。我们希望树立一个标杆, 定义什么样的人, 才真正拥有面向未来、引领全球的全球化基因。

新国大EMBA携手全球有影响力的校友与商业领袖, 隆重推出全球首部系统聚焦华人企业全球化战略路径的权威报告《全球华人企业家发展白皮书》(Global Chinese Entrepreneurs Development White Paper)。白皮书不仅系统梳理全球关键市场的宏观趋势与政策环境, 更深度呈现40+一线华人企业家的真实战略路径, 构建了一套从“业务出海”到“组织全球化”的成长范式, 为全球化时代下的华人企业提供了可借鉴、可落地、可持续的行动指南。本白皮书将分篇展开, 聚焦全球主要经济体中华人企业家的战略实践, 系统呈现一条“走出去、扎下去、走进去”的全球化成长路线图：

## 东南亚篇：

2025年4月22日  
印尼雅加达发布

## 北美篇：

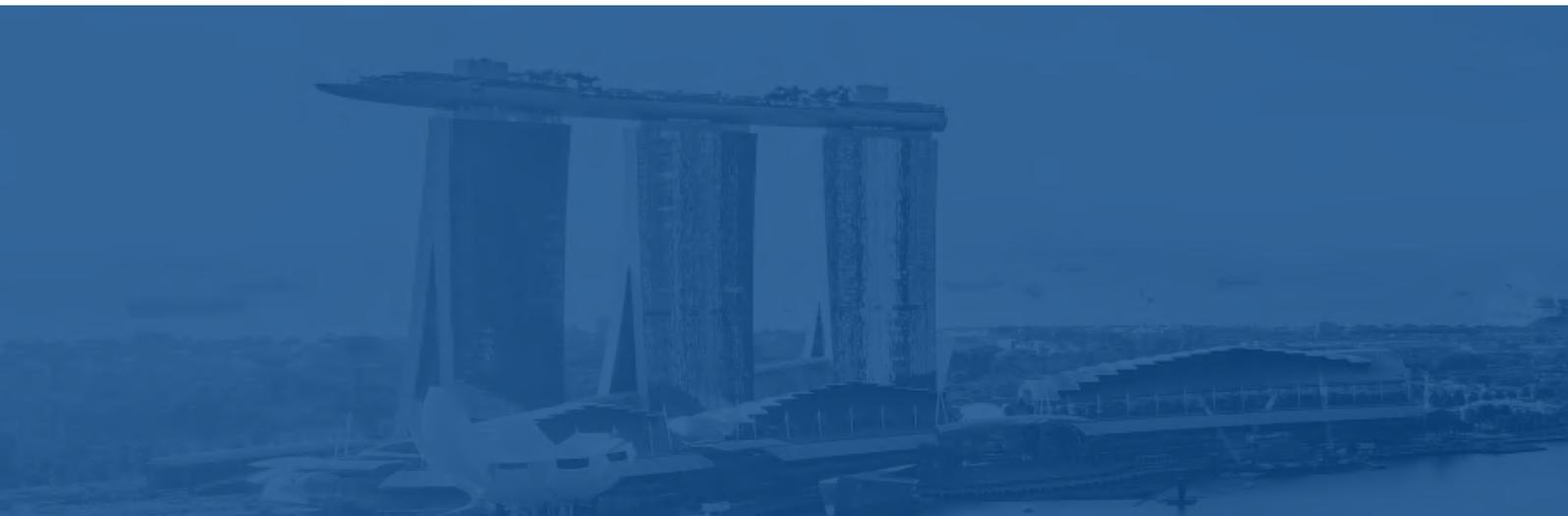
2025年第四季度

## 非洲篇：

2026年第二季度

## 东亚篇：

2026年第四季度



## 白皮书三大核心亮点:



### 全球视野 | 战略趋势与政策扫描

精准梳理区域经济格局、政策环境与投资动向,帮助企业识别全球化的“窗口期”。



### 本地案例 | 来自一线的真实路径

通过覆盖20+国家、40+华人企业家深访,复盘他们的市场突破、文化融合与组织落地过程,凝练可复制的全球化经验。



### 组织赋能 | 从“业务出海”到“组织全球化”

深入探讨全球化企业在跨文化管理、战略协同与多元组织能力方面的实操路径,助力打造全球作战力。

## 谁应该关注这部白皮书?



正在筹划出海或已进入全球市场的  
华人企业家



寻找具有区域增长机会的高净值  
投资人与家族办公室



关注全球发展、全球化战略与ESG  
趋势的行业领袖



NUS商学院EMBA/MBA校友与  
全球华人企业家

**这不仅是一部白皮书,更是一份照亮全球华人企业家未来的行动坐标。从趋势洞察,到战略选择;从本地实践,到全球范式,我们希望以此为起点,汇聚华人企业家全球智慧,携手走向更广阔的未来。**

傅强教授

新加坡国立大学商学院策略与政策系

新加坡国立大学EMBA学术主任

# 目录

## 第一部分 东南亚市场洞察 决策者必备的区域经济全景

本章通过宏观数据与行业细分视角,系统分析东南亚作为全球增长引擎的经济韧性与潜在回报,聚焦区域GDP表现、产业结构分布、重点行业发展趋势及FDI结构变化。内容涵盖各国核心产业(如电子、矿产、数字经济等)的投资潜力,以及风投市场的资金流向与科技赛道热度,辅以政策和通胀治理的稳定性评估,为华人企业提供进入东南亚的宏观视野与投资参考依据。

本章围绕东南亚各国的营商便利度、税收激励政策、区域一体化进展与法律合规要求展开深入分析。内容涵盖从新加坡、印尼、越南到马来西亚等国的外资政策、总部激励、研发支持和自由贸易协定(如RCEP)的实际成效。章节后半特别剖析了外资企业面临的主要风险,包括股权限制、劳动力制度、知识产权与数据合规问题,为企业在东南亚落地提供制度层面的“风险地图”和应对建议。

### 01 市场机遇与投资价值

#### 东南亚经济韧性与增长引擎

- 区域经济概述 ----- 05
- 多元化产业结构 ----- 06

#### 外资吸引力与FDI结构变化

- FDI增长趋势与区域吸引力 ----- 07
- FDI结构与行业分布 ----- 08
- 通胀治理与投资环境 ----- 08

#### 风投(VC)市场与热门投资领域

- 东南亚风投市场增长态势 ----- 09
- 热门投资领域 ----- 10
- 新兴领域增长趋势 ----- 11
- 投资趋势与展望 ----- 11

### 02 市场准入与商业环境

#### 东南亚营商环境

- 东南亚投资环境概述 ----- 12
- 东南亚投资政策优惠 ----- 13

#### 区域一体化红利

- RCEP实施效果与机遇 ----- 15
- 自由贸易协定/经济伙伴协定进程 ----- 15

#### 主要投资风险及法律合规

- 主要投资风险 ----- 17
- 法律合规关键点 ----- 18

#### 全球贸易政策变化与东南亚的结构性挑战

- 特朗普关税政策对东南亚的直接冲击 ----- 23
- 对出海企业家的三重挑战 ----- 23
- 东南亚的应对策略与韧性 ----- 24



本章聚焦东南亚快速崛起的中产阶级与年轻消费群体，分析其对消费结构、数字化服务与生活方式转型的深远影响。通过人口年龄结构、城市化率、移动互联网普及度等关键指标，揭示区域内电商、金融科技、教育、医疗、娱乐等高成长型消费领域的发展前景。章节还评估了各国消费者行为特点与文化偏好，为品牌出海、产品本地化和服务创新提供市场切入点与策略启示。

本章深入解析东南亚在全球产业链重构背景下所呈现的新一轮“工业跃迁”机会，重点关注新能源、半导体、数字经济、绿色制造、食品科技等前沿领域的发展现状与政策扶持。结合全球华人企业的典型投资实践与创新路径，揭示区域内从“产业承接地”向“技术创新高地”的潜在转型方向。章节同时关注生成式AI、气候科技等新兴赛道的初现动能，为前瞻性布局提供方向参考。

## 03 消费市场与人口红利

### 人口结构与消费力分析

- 人口优势与劳动力市场 ----- 25
- 消费结构升级 ----- 26

### 消费行为与渠道变革

- 东南亚整体的消费特征 ----- 27
- 东南亚主要国家的消费特征 ----- 28

### 文化因素与本地化策略

- 东南亚宗教文化背景分析 ----- 29
- 本地化产品开发关键点 ----- 29
- 东南亚常见营销节点 ----- 30

## 04 产业机遇与创新趋势

### 数字经济与金融科技

- 数字经济增长 ----- 31
- 金融科技创新 ----- 33

### 制造业转型与供应链重构

- 东南亚成为全球供应链新中心的背景 ----- 33
- 东南亚成为全球供应链新中心的原因 ----- 34
- 东南亚制造业的转型方向 ----- 35
- 东南亚在全球供应链中的角色 ----- 35

### 新兴行业与颠覆性机会

- 东南亚新能源与清洁技术 ----- 36
- 健康医疗与生命科学 ----- 37
- Web3与区块链应用 ----- 38

# 华人企业家成功案例 实战经验与可复制模式

## 第二部分

1. **孙修顺** | 破局与共建:孙修顺的“西芒杜答卷” ----- 42
2. **胡爱民** | iMin的全球化范式:构建“端+云+服务”一体化商用科技基础设施 ----- 48
3. **吴银芳** | 福源制衣:从代工厂到全球价值链掌控者 ----- 53
4. **王嘉成&唐乃永** | 艾雪冰淇淋:高性价比战略撬动东南亚市场的商业启示 ----- 58
5. **杜均** | 从火币到ABCDE Capital, 区块链十年的沉淀与穿越周期的信仰 ----- 63
6. **袁幸伟** | 两年600+门店, TOMORO凭什么突围印尼咖啡市场 ----- 67
7. **邓亮** | 爱奇艺全球化战略:从“借船出海”到“文化桥梁”的东南亚实践 ----- 73
8. **詹承翰** | 长期主义为基, 打造世界级游戏科技公司 ----- 78



9. <b>李英浩</b>   以技术连接全球, 重构数字金融新版图	83
10. <b>任腾</b>   从触宝到AI Rudder, 打造全球智能客服新标准	88
11. <b>文德一</b>   泡泡玛特如何让潮流玩具风靡东南亚及全球	93
12. <b>杨啸</b>   马来西亚食品供应链管理与本地化策略	98
13. <b>秦碧鸿</b>   超级独角兽捕手: ATM Capital如何成为东南亚创业生态背后的华人资本力量	103
14. <b>杨玉坤</b>   Eco-Resource, 以绿色制造走向全球	108
15. <b>章则远</b>   不是征服, 而是融入, HINOMI用信任打磨品牌全球化的温度	114



李英浩



任腾



文德一



杨啸



秦碧鸿



杨玉坤



章则远

# 01

## 市场机遇与投资价值

### 东南亚经济韧性与增长引擎

#### 区域经济概述

东南亚是全球增长最快的新兴市场之一。2023年，东南亚GDP规模约为37.8万亿美元，占全球GDP总量的3.6%，东南亚经济增速约为3.98%，高于全球的平均水平2.8%。印尼、菲律宾、越南是主要增长引擎，实现了5%-5.5%的增长。

2023年东南亚主要国家GDP(万亿美元)与增速

国家	GDP	增速
印尼	13.7	5.0%
泰国	5.15	1.9%
新加坡	5.01	1.1%
菲律宾	4.37	5.5%
越南	4.30	5.0%
马来西亚	4.00	3.6%

\*数据来源:World Bank;ASEANstats,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

2024年,东南亚国家展现出令人瞩目的经济复苏活力。据亚洲开发银行及其他机构预测,本年度东南亚地区整体经济增长率预计达4.7%,这一高增长态势反映出区域经济的蓬勃活力,为全球企业提供了更多涉足这一新兴市场的可能性,进一步提升了东南亚在全球经济中的战略地位。作为全球投资布局中重要组成部分,东南亚在后疫情时代展现出了强大的复苏能力和韧性,吸引了众多国际投资者与跨国企业的关注。

## 多元化产业结构

东南亚各国的经济结构呈现出明显的差异,反映了各自的发展重点和资源优势。这种经济结构的多样性为各国在全球经济中提供了不同的竞争优势和发展机遇,也为投资者提供了丰富的选择。

### 2023年东南亚各国产业占比

国家	第一产业	第二产业	第三产业
印尼	13.1%	42.1%	44.8%
越南	12%	37.1%	42.5%
新加坡	0%	23.6%	76.3%
马来西亚	7.8%	38.1%	54.1%
菲律宾	9.4%	28.2%	62.4%
泰国	8.6%	30.4%	61%

\*数据来源:Asian Development Bank,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

东南亚地区产业布局呈现多元化特征,各国根据自身资源禀赋和政策导向发展特色产业。制造业、服务业和农业是主要产业,数字经济、新能源和半导体等新兴产业增长迅速。

### 2023年东南亚各国重点/特色产业数据指标及增长趋势

国家	重点/特色产业数据指标	增长趋势
新加坡	电子工业:产值1669.7亿新元,占GDP的24.8%。 化工行业:产值947.7亿新元,占GDP的14.1%。 精密工程业:产值531.2亿新元,占GDP的7.9%。 生物医药业:产值397.0亿新元,占GDP的5.9%。 金融保险行业:产值878.4亿新元,占GDP的13%。 批发零售业:产值1506.1亿新元,占GDP的22.4%。	制造业 健康产业 数字经济
印尼	石油天然气:石油储量为97亿桶,折合13.1亿吨;气储量35.3万亿标准立方英尺,折合1万亿立方米。 农林渔业:全国耕地面积约8000万公顷,森林覆盖率为54.25%,潜在捕捞量超过800万吨/年。 采矿业:国际煤炭及镍、铁、锡、金等金属矿产品市场供应的重要来源,印尼政府对65种矿产品出口加征20%的出口税。 旅游业:2023年共有1168万外国游客赴印尼旅游,同比增长98.3%。	基础设施 矿产下游产业
马来西亚	农业:产值1419亿马币,同比增长0.7%,占GDP的7.8%。 采矿业:产值1559亿马币,同比增长0.5%,占GDP的8.6%。 制造业:产值4195亿马币,同比增长0.7%,占GDP的23.0%。 建筑业:产值659亿马币,同比增长6.1%,占GDP的3.6%。 服务业:产值9861亿马币,同比增长5.1%,占GDP的54.1%。	数字经济 新能源 半导体产业
泰国	农业:占GDP的8.6%,农产品出口额268亿美元;全国耕地面积约1500万公顷,占国土总面积31%。 出口导向型工业:占GDP的30.4%,重要门类有电子、塑料、食品加工、纺织、玩具、汽车装配、建材、石油化工、轮胎等。 旅游业:2023年赴泰外国游客2809万人次,创收1.2万亿泰铢。	电子信息 新能源产业
越南	农林渔业:稻谷产量4350万吨,同比增长1.9%;农林水产品出口额达530.1亿美元;全国森林面积约1485万公顷,开采木材2163万立方米;水产总量930.6万吨,同比增长2.2%。 采矿业:产值10.54亿美元。 汽车工业:汽车销售量为30万辆。 电子工业:手机及零部件出口额524亿美元,电子、计算机及零部件出口额573亿美元,同比增长3.2%;三星在越累计投资约224亿美元,年营收近650亿美元,年出口额557亿美元。 油气工业:开采原油1041万吨,开采天然气74.7亿立方米;越南油气集团营收近403亿美元。	新能源车 数字经济
菲律宾	农林渔业:农林渔业产值为2.29万亿比索(现价),约占GDP的9.4%,同比增长1.2%。 工业:约占GDP的28.2%,制造业产值为3.94万亿比索(现价),约占GDP的16.2%,同比增长1.3%。 服务业:服务业约占GDP的62.4%,旅游业对菲律宾经济的贡献为8.6%,旅游产业就业人数约为621万人,年增长6.3%。	农业 生态旅游

\*数据来源:东南亚各国政府部门;国际组织,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

新加坡作为金融与科技的全球枢纽,其高端制造业和服务业高度发达,在金融科技、人工智能和数字经济领域展现出强大的创新潜力。印尼则依托丰富的自然资源和蓬勃发展的旅游业,成为基础设施建设和矿产下游产业的重要投资目的地。马来西亚的农业、制造业和服务业等均呈现增长趋势,在数字经济和新能源产业领域有增长潜力。泰国的农业和出口导向型工业基础雄厚,电子信息和新能源产业的发展为其经济注入新动力。越南的制造业和数字经济崛起迅猛,成为全球供应链中不可或缺的一部分。菲律宾的服务业和农业优势明显,生态旅游和农业现代化领域潜力巨大。

## 外资吸引力与FDI结构变化

### FDI增长趋势与区域吸引力

东南亚通过持续优化外资开放政策,显著增强了其作为全球投资目的地的吸引力,推动了外国直接投资(FDI)的强劲增长。如表所示,东盟FDI流入量连续三年增长,过去五年东南亚地区的FDI流入量年均增长率超过10%,2023年吸引外资总额达2,340亿美元。全球FDI流入量整体下降,受地缘政治和经济波动影响较大,增长不稳定,东南亚FDI表现优于全球平均水平,显示出该地区对外国投资者的强大吸引力。

如表所示,2020-2023年,东南亚各国的FDI整体呈现上升趋势。2023年,新加坡以1,596亿美元的FDI流入量占据主导地位,占东盟FDI流入总量的69%。这一趋势表明,东南亚地区在全球经济不确定性中仍保持了较强的竞争力。对于投资者而言,东南亚地区提供了多样化的投资机会。

东盟和全球FDI流入量(亿美元)与年增长率

年份	东盟FDI流入量	年增长率	全球FDI流入量	年增长率
2019	1,644	+13%	17,290	+26%
2020	1,210	-26%	9,850	-43%
2021	2,080	+72%	16,220	+65%
2022	2,298	+10%	13,560	-16%
2023	2,340	+2%	13,320	-2%

\*数据来源:ASEANstats;UNCTADstat,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

东南亚主要国家FDI流入量(亿美元)

国家	2020年FDI总流入量	2021年FDI总流入量	2022年FDI总流入量	2023年FDI总流入量
新加坡	749	1,266	1,411	1,596
印尼	186	211	254	220
越南	158	157	179	185
马来西亚	32	121	173	88
菲律宾	68	120	95	91
泰国	-56	146	117	81

\*数据来源:ASEANstats,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

## FDI结构与行业分布

据《2024年东盟投资报告》，2023年，前五大行业吸收外资占资金流入的86%。金融活动FDI，包括银行、保险、投资基金和跨国企业金融部分等增加53%，达到926亿美元。专业、科技（研发）活动等高附加值服务投资激增至201亿美元。知识型和高附加值活动投资为若干东盟成员国产业升级提供支持。虽然制造业、批发和零售贸易以及运输和储存业吸收外资下降，但制造业仍吸引500多亿美元FDI流入，占比达22%。

东南亚主要行业FDI流入量(亿美元)

行业	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
农林渔业	24.5	3.3	5.7	-0.3	3.6
采矿业	20.8	18.9	39.1	5.1	22.3
制造业	496.9	90.0	580.9	737.3	509.9
电力、燃气、蒸汽和空调供应	15.4	39.3	63.9	23.1	29.4
供水；污水处理、废物管理和补救活动	5.7	3.4	3.6	2.7	2.0
批发和零售贸易；汽车和摩托车的修理	148.8	250.9	319.9	367.8	207.2
运输和储存业	11.1	91.9	255.1	252.2	152.9
金融和保险活动	446.3	519.5	578.4	605.1	926.1
专业、科技（研发）活动	257.4	38.6	-25.8	-12.3	201.8

\*数据来源:ASEANstats, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

## 通胀治理与投资环境

东南亚各国在通胀治理方面也取得了显著成效。总体来看，东南亚各国在2019-2023年期间的通胀率呈现出先下降后回升的趋势，这与全球经济增长放缓、供应链中断以及能源和食品价格上涨等因素密切相关。各国央行通过灵活运用货币政策工具，成功地将通胀率控制在合理水平。根据东南亚各国央行，2024年东南亚六国的通胀率大多回落至央行目标区间或低于目标区间，新加坡、马来西亚、印尼和泰国的通胀率已稳定在目标区间内。

东南亚各国通胀率

国家	2019	2020	2021	2022	2023	2024年(预测)
新加坡	0.6%	-0.2%	2.3%	6.1%	4.8%	2.5%
马来西亚	0.7%	-1.1%	2.5%	3.4%	2.5%	2.2%
泰国	0.7%	-0.8%	1.2%	6.1%	3.2%	0.5%
印尼	2.7%	1.7%	1.6%	4.2%	3.5%	2.4%
菲律宾	2.5%	2.6%	4.5%	5.8%	6.0%	3.3%
越南	2.8%	3.2%	1.8%	3.2%	3.3%	3.9%

\*数据来源:World Bank;ADB, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

东南亚各国通过有效的通胀治理和稳定的货币政策，为投资者提供了较为稳定的经济环境。这不仅增强了市场的投资信心，也进一步巩固了东南亚作为全球新兴市场核心区域的战略地位。然而，投资者仍需关注各国的经济政策调整和外部市场变化，以应对潜在的汇率波动和通胀不确定性。



## 风投（VC）市场与热门投资领域

数据来源说明：本节数据来源于新加坡经济发展局（EDB）与相关机构合作出品的Destination Southeast Asia 2024 Report。作为EDB的官方报告，该研究提供了权威且详实的东南亚地区经济数据，具有较高的参考价值。

### 东南亚风投市场增长态势

东南亚科技初创企业的风投市场在过去十年间经历了显著增长，成为全球投资者关注的焦点。2023年，东南亚科技初创企业共筹集了89亿美元的风投资金，显示出该地区在经历2021-2022年的异常增长后，已回归到更稳定的增长轨迹。

从长期来看，东南亚科技初创企业的市场估值在过去五年间增长超过3倍，在过去十年间增长超过46倍，展现出强劲的市场潜力。在区域分布上，2023年，新加坡吸引了东南亚63%的风投资金，达到56亿美元；印尼吸引了18%（16亿美元），越南吸引了9%（8.22亿美元），显示出东南亚风投市场的高度集中性。



## 热门投资领域

东南亚风投市场涵盖多个热门领域，以下为2023年主要投资领域及其资金分布：

**金融科技 (Fintech)** 金融科技领域吸引了29亿美元的投资，成为东南亚最受欢迎的投资领域。该领域通过创新支付解决方案、数字银行和金融服务，满足了东南亚地区对金融包容性和高效支付的需求。

**营销与市场技术 (Marketing & Martech)** 该领域吸引了22亿美元的投资，包括聊天机器人、社交媒体初创企业、客户关系管理 (CRM)、营销 SaaS 和生产工具。随着东南亚企业数字化转型的加速，对营销和市场技术的需求不断增长。

**交通与物流 (Transport)** 交通领域吸引了9.28亿美元的投资。共享出行、电动汽车和物流技术的发展推动了该领域的快速变革。

**企业软件 (Enterprise Software)** 企业软件领域吸引了6.67亿美元的投资，初创企业通过提供高效的解决方案，帮助企业优化运营、提高生产力。

**健康科技 (Health Tech)** 健康科技领域吸引了6.29亿美元的投资，涵盖远程医疗、数字健康平台和医疗设备创新，满足了东南亚地区对高效医疗服务的需求。

**气候科技 (Climate Tech)** 气候科技领域吸引了5.12亿美元的投资，反映了东南亚地区对气候变化解决方案的需求和重视。

**食品科技 (Food Tech)** 食品科技领域吸引了4.08亿美元的投资，创新包括植物基食品、食品配送平台和农业科技，满足了东南亚地区对食品安全和可持续农业的需求。

## 新兴领域增长趋势

东南亚风投市场还涌现出一些新兴领域,展现出强劲的增长潜力:

### 生成式人工智能 (Generative AI)

尽管东南亚生成式AI市场仍处于起步阶段(2023年仅2,300万美元投资),但自ChatGPT推出以来,全球生成式AI初创企业呈现爆发式增长,预计未来几年东南亚市场也将迎来显著增长。

### 心理健康 (Mental Health)

心理健康领域的投资增长迅猛,反映了东南亚地区对心理健康服务的需求和重视。

### 量子计算 (Quantum Computing)

量子计算领域的投资增长显著,显示出东南亚在前沿技术领域的潜力。

### 电动汽车 (EV) 电池技术

随着全球对电动汽车的需求增长,东南亚地区在EV电池技术领域的投资也不断增加。

## 投资趋势与展望

### 海外投资主导

2023年,东南亚科技初创企业83%的风投资金来自海外,主要来自亚洲其他地区(59%)、美国(14%)和欧洲(9%)。这表明东南亚市场对国际投资者具有强大吸引力。

### 国内基金增长

东南亚本地基金的崛起推动了区域内投资的增长,过去五年内,本地基金对东南亚初创企业的投资比例增加了5%。

### 未来展望

东南亚风投市场在过去十年间经历了显著增长,金融科技、营销与市场技术、交通与物流等领域成为投资热点。随着数字经济的加速发展和中产阶级的崛起,东南亚地区对创新技术的需求不断增长,为投资者提供了丰富的机会。未来,生成式人工智能、心理健康、量子计算和电动汽车电池技术等新兴领域有望成为新的投资增长点。

# 02

## 市场准入与商业环境

### 东南亚营商环境

#### 东南亚投资环境概述

新加坡的营商环境在全球范围内处于领先地位，是东南亚地区商业环境最优越的国家。根据达沃斯世界经济论坛《2019年全球竞争力报告》，参加排名的141个经济体中有8个东盟国家，其中7个排名在100位之内，新加坡排名第1位。根据世界银行《2020年营商环境报告》，参加排名的190个经济体中包括全部东盟国家，其中7个排名在100位之内，新加坡排名第2位。根据瑞士洛桑管理学院《2024世界竞争力年报》，参加排名的67个经济体中有5个东盟国家，其中新加坡排名第1位。

东盟成员国投资环境全球排名情况

国家	世界经济论坛 2019年全球竞争力排名	世界银行 2020年全球营商环境排名	瑞士洛桑管理学院 2024年世界竞争力排名
新加坡	1	2	1
马来西亚	27	12	34
泰国	40	21	25
印尼	50	73	27
菲律宾	64	95	52
越南	67	70	-
文莱	56	66	-
柬埔寨	106	144	-
老挝	-	154	-
缅甸	-	165	-

\*数据来源:世界经济论坛《2019年全球竞争力报告》;瑞士洛桑管理学院《2024年世界竞争力年报》;世界银行《2020年营商环境报告》

## 东南亚投资政策优惠

东盟各国政府为了吸引外资、推动经济多元化发展和提升区域竞争力,纷纷出台了一系列税收优惠政策。这些政策不仅为投资者提供了极具吸引力的税收优惠,也为区域内的产业升级和经济发展注入了强大动力。

### 新加坡

税收优惠	新加坡的企业所得税率较低,最高为17%。 对于新设立的企业,提供前三年企业所得税减免。
总部计划	区域总部:企业所得税税率15%,可享3-5年。 国际总部:企业所得税税率5%-15%,可享5-20年。
研发支持	对研发活动提供税收抵免,最高可达250%的研发支出抵免。
发展和扩张优惠	高附加值企业可享受5%或10%的优惠税率,最长可达40年。
先锋企业优惠	被认定为“先锋企业”的公司可以享受长达15年的免税待遇。
投资免税	从事符合规定项目的企业可获得除一般折旧的税收扣除外的投资免税额。
国际贸易商优惠	政府给予经批准的“全球贸易商”5-10年的减税优惠,企业所得税税率降低到5%或10%。
金融和财政中心(FTC)	向核准的公司网提供符合规定的服务获得的所得及自身进行的符合规定的服务获得的所得,可享受8%的优惠税率。
金融部门激励计划(FSI)	经核准的新加坡境内的FSI企业,从事符合条件的经营活动获得的所得可享受5%、10%、12%或13.5%的优惠税率。
企业创新计划(EIS)	2024至2028纳税年度,企业在新加坡进行研发相关活动,每个纳税年度将可以享受力度更大的税收优惠政策。

\*资料来源:新加坡政府公开资料,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

### 马来西亚

特定行业税收优惠	新设立的制造业企业可享受最长10年的企业所得税减免。
	高科技、绿色能源和金融服务行业可享受减税或免税的优惠。
	从事电子、生物技术和航空领域的企业可享受5年内免征所得税。
	获得“新兴工业地位”资格的企业自生产之日起5年内按其法定收入的30%纳税。
总部优惠	外国公司设立的经营性总部、地区分销中心可享受10年免征所得税的优惠。
森林城市金融特区	从事全球商务服务和金融科技行业的企业可享受0%至5%不等的企业所得税优惠税率。
	家族办公室享受零税率。
	熟练的专业人员只需缴纳15%的所得税。
分级税制	· 首个15万马币的利润部分,税率为15%; · 超过60万马币的利润部分,税率为17%; 注册资本大于250万马币:统一按照24%的税率进行征收。

\*资料来源:马来西亚政府公开资料,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

### 越南

税收优惠	对于投资于特定行业和地区的企业,如高科技、环保、农业等,可享受10%至17%的优惠税率。
	对于项目规模大、拥有高新技术或需特别引资的项目,可享受最长30年的10%税率。
	四免九减半:适用于符合条件的新投资项目,前4年免税,随后9年减半。
	四免五减半:适用于部分项目,前4年免税,随后5年减半。
两免四减半:适用于短期项目,前2年免税,随后4年减半。	
关税豁免	对于进口用于生产、科研或出口加工的商品,投资者可享受关税豁免。
土地租赁优惠	在特定区域或项目中,企业可享受土地租赁费减免。

\*资料来源:越南政府公开资料,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

## 泰国

税收优惠	实收资本不超过500万泰铢且年营业收入不超过3,000万泰铢的公司或合伙制法人可适用优惠税率。年收入不超过30万泰铢的税率为0%，年收入超过30万泰铢但不超过300万泰铢的税率为15%。
BOI优惠政策	根据泰国投资促进委员会 (BOI) 的政策, 根据行业类别, BOI为企业豁免5至8年的企业所得税和进口税。
总部优惠	跨国企业在泰国设立的区域总部, 其从事制造业取得的净所得可以额外享受3年企业所得税免税, 合计免税期最长为8年。
	跨国企业同时设立区域总部和研发中心的, 其从事制造业取得的净所得可以额外享受5年企业所得税免税, 合计免税期最长为8年。
特定行业和地区的优惠政策	在东部经济走廊 (EEC) 地区投资的企业可享受额外的税收优惠, 包括企业所得税减免和进口税减免。
	对高科技、环保等特定行业提供额外的税收减免或免税政策。

\*资料来源: 泰国政府公开资料, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

## 印度尼西亚

税收优惠	在新首都投资超过10亿印尼盾的企业, 可享受最高达100%的企业所得税减免, 减免期最长可达30年。
	满足特点条件的企业可享受免税期优惠, 根据投资额的大小确定税率减免额度 (50%或100%) 及优惠期 (5年至20年), 在免税期结束后, 企业仍可以在未来两年内享受25%或50%的企业所得税减免。
总部优惠	在2045年前, 将总部设在新首都或迁至新首都的外资企业, 可享受“十免十减半”的企业所得税优惠。
研发支持	企业在新首都发生的研发费用, 加计扣除比例最高可达250%。
人力资源培训	企业在新首都发生的人力资源培训和实习等费用可享受150%的加计扣除。
土地和建筑转让	企业在2035年前转让位于新首都的土地使用权或建筑物所有权取得的所得, 免征企业所得税。
特定行业	电动汽车行业: 投资者可100%独资设立企业, 还可享受公司所得税100%减免 (若投资额达到3,500万美元以上) 或公司所得税50%减免 (若投资额达到700-3,500万美元)。
	经济特区: 经济特区内的纳税人根据其投资额可以享受所得税免税10-20年的优惠政策。免税期结束后还可继续享受降低所得税50%的两年期优惠。
	工业区: 工业区内的企业可享受自生产运营开始后的5到15年内减免10%至100%企业所得税减免、进口生产机械免征增值税和进口关税。

\*资料来源: 印尼政府公开资料, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

## 菲律宾

税收优惠	符合条件的注册企业可享受4至6年的所得税免税期, 最长可延至8年。免税期结束后, 企业可选择缴纳5%的“毛收入税”, 以代替所有中央和地方税。
特别企业所得税	出口企业、最低投资资本为5亿比索的国内市场企业, 以及从事“关键”活动的企业, 可享受5%的特别企业所得税税率。
加计扣除	对于出口企业、国内市场企业和从事“关键”活动的国内市场企业, 可以允许特定的扣除。
关税豁免	出口型企业进口设备、散件、配件、原材料等免征关税和增值税。

\*资料来源: 菲律宾政府公开资料, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

东盟各国在营商环境和政策优惠方面存在差异, 整体而言, 该地区为外资企业提供了广阔的发展空间和丰富的投资机会。投资者在选择投资目的地时, 需综合考虑各国的政策稳定性、基础设施建设、劳动力素质等因素, 以实现最佳投资回报。

# 区域一体化红利

## RCEP实施效果与机遇

RCEP的实施加速了区域经济一体化进程,为区域内企业提供了更多的市场机会和发展空间。RCEP持续释放原产地规则、关税减免、贸易投资便利化等制度红利,为企业显著降低了贸易成本和提升了市场竞争力,强化了区域产业链供应链的稳定畅通。企业可以利用这些优惠政策,调整原材料采购和生产布局,享受更低的进口成本和更广阔的市场准入。

贸易方面,2022年RCEP区域内进出口分别同比增长7%和10%;投资方面,RCEP引入“准入前国民待遇+负面清单”制度,较原东盟“10+1”自贸协定显著扩大了开放范围;区域产业链供应链方面,RCEP区域内中间品贸易占贸易总额比重由2021年的约64.5%上升至2022年的约65%,在2023年全球贸易普遍下滑的背景下,RCEP区域中间品贸易占比反升至约66%,展示出较高的稳定性。

企业和消费者是最直接的受益者。RCEP实施以来,区域内企业的进口成本降低、出口机遇增多,消费者享受到了更加丰富、优质、实惠、便捷的购物体验。RCEP政策红利释放在推动贸易投资发展、提升企业享惠水平、促进经济增长等方面有巨大潜力。亚洲开发银行研究显示,到2030年,RCEP将为区域内国家带来2,450亿美元的经济增长,创造280万个就业岗位。

## 自由贸易协定/经济伙伴协定进程

东盟作为区域经济一体化的重要推动者,已与多个国家和地区签订了自由贸易协定(FTA)和经济伙伴协定(EPA),进一步拓展了其经济合作的广度和深度。



协定名称	进展情况
<b>中国—东盟 自贸协定 CAFTA</b>	2002年11月签署《全面经济合作框架协议》，2003年7月生效。 2004年11月签署《货物贸易协议》和《争端解决机制协议》，2005年7月生效。 2007年1月签署《服务贸易协议》，同年7月生效。 2009年8月签署《投资协议》，2010年2月生效。 2015年11月签署升级《议定书》，2016年7月正式生效，2019年10月对中国和东盟10国全面生效。 目前，双方91.9%的商品已实现零关税。其中，中国对东盟94.6%的货物实行零关税。 2022年11月，中国与东盟共同宣布正式启动中国—东盟自贸区3.0版谈判。谈判涵盖货物贸易、投资、数字经济和绿色经济等领域，打造更加包容、现代、全面和互利的中国—东盟自贸区。
<b>东盟—日本 全面经济伙伴协定 AJCEP</b>	2003年10月签署《全面经济合作框架协议》。 2008年4月签署《全面—日本经济伙伴(EPA)协定》，同年12月生效。 新加坡、泰国、马来西亚、文莱、印度尼西亚、菲律宾和越南7国分别与日本单独达成EPA协议。货物贸易自由化目标是5年内实现90.4%税目零关税，其中日本将对东盟91.9%的货物实行零关税。 2010年《东盟—日本全面经济伙伴协定》修订谈判启动，2017年达成部长级协议。 2020年8月《东盟—日本全面经济伙伴协定》第一议定书生效。
<b>东盟—印度 自贸协定 AIFTA</b>	2003年10月签署《东盟—印度全面经济合作框架协议》。 2009年8月签署《东盟—印度货物贸易协议》《争端解决机制》和《全面经济合作框架协议的修正》，2010年1月生效。 货物贸易自由化目标是10年内实现76.4%税目零关税，其中印度将对东盟74.2%的货物实行零关税。 2014年11月签署《东盟—印度投资协定》和《东盟—印度服务贸易协定》，2015年7月生效。 2023年8月启动《东盟—印度货物贸易协议》审查及升级谈判，预计于2025年完成。
<b>东盟—韩国 自由贸易协定 AKFTA</b>	2005年12月签署《全面经济和合作框架协议》及框架下《争端解决机制》，2007年6月生效。 2006年8月签署《货物贸易协议》(泰国未签字)，2007年6月生效。货物贸易自由化目标是5年内实现90.3%税目零关税，其中韩国将对东盟92.1%的货物实行零关税。 2007年11月签署《服务贸易协议》(泰国未签字)，2009年5月生效。 2009年5月签署《投资协议》《关于泰国加入服务贸易协议的议定书》和《关于泰国加入货物贸易协议的协定书》，同年6月生效。
<b>东盟—澳大利亚— 新西兰自贸协定 AANZFTA</b>	2009年2月签署《建立东盟—澳大利亚—新西兰自由贸易区的协定》，2010年1月生效。货物贸易自由化目标是10年内实现93.5%税目零关税，其中澳大利亚和新西兰将对东盟实现100%货物零关税。 2014年8月，AANZFTA第一议定书签署，对货物贸易、原产地规则章节和签证操作程序(OCP)附件进行修订。 2023年8月，文莱、印尼、马来西亚、新加坡、澳大利亚、新西兰经济部长签署AANZFTA第二议定书，升级13个章节(包括原产地规则、海关程序和贸易便利化、投资、竞争和消费者保护、电子商务等)，新增3个章节(政府采购、中小企业、贸易与可持续发展)。
<b>东盟—中国香港 自贸协定 AHKFTA</b>	2017年11月签署《自贸协定》和《投资协定》。 2019年6月，《自贸协定》和《投资协定》生效。2021年2月两份协定全面生效。 在货物贸易自由化方面，香港对原产于东盟十国的所有货物取消关税；新加坡对原产于香港的所有货物取消关税，文莱、马来西亚、菲律宾和泰国将于10年内实现约85%的税目零关税，并于14年内进一步削减约10%税目的关税；印尼和越南将于10年内撤销其约75%税目的关税，并于14年内削减另外约10%税目的关税；柬埔寨、老挝和缅甸将于15年内撤销其约65%税目的关税，并于20年内进一步削减约20%税目的关税。
<b>区域全面经济伙伴 关系协定 RCEP</b>	2012年11月，东盟10国与中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰、印度领导人宣布启动《区域全面经济伙伴关系协定》(RCEP)谈判。 2019年11月，第三次RCEP领导人会议宣布东盟10国与中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰结束全部20个章节的文本谈判以及实质上所有市场准入问题的谈判。 2020年11月，东盟10国与中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰共同签署协定。 2022年1月1日，RCEP在10个国家正式生效。生效方为文莱、柬埔寨、老挝、泰国、新加坡、越南、中国、日本、澳大利亚、新西兰。 2022年2月1日，RCEP对韩国正式生效。 2022年3月18日，RCEP对马来西亚生效。 2022年5月1日，中国和缅甸相互实施RCEP。 2023年1月2日，RCEP对印尼正式生效。 2023年6月2日，RCEP对菲律宾正式生效，标志着RCEP对全部15个成员国生效。

\*资料来源：东盟秘书处网站及协定相关方政府网站

# 主要投资风险及法律合规

## 主要投资风险

赴东盟各国开展投资时,企业可能面临外资持股限制、劳动力市场、知识产权侵权和数据安全与隐私等方面的风险。为应对这些潜在风险,企业需做好充分的了解和准备,切实保障自身利益。

### 外资持股限制风险

东南亚国家对特定行业有外资持股比例限制,这可能影响企业的投资决策。某些行业还要求外资企业与本地企业合作,共同开展业务,这些限制可能导致企业在投资过程中面临更高的合规成本和更复杂的股权结构。

### 劳动力市场风险

部分东南亚国家工会力量较强,可能引发劳资纠纷或罢工抗议活动,这将增加企业的运营成本和管理难度。部分国家的劳动法规较为严格,企业在招聘、解雇员工时需要遵循复杂的法律程序,否则可能面临法律诉讼。

### 知识产权侵权风险

东南亚国家存在知识产权侵权现象,部分国家的知识产权保护执法力度较弱,侵权行为的处罚较轻。企业在进入东盟市场前,需提前进行知识产权布局,建立侵权监测机制。

### 数据安全与隐私风险

东南亚国家对数据保护的要求逐渐严格,企业在东南亚开展业务时,需遵守当地的数据保护法规,确保数据收集、处理、存储和跨境传输的合规性。企业需建立完善的数据安全管理体系,防止数据泄露和滥用。

## 法律合规关键点

### 投资法规与外资持股限制

<b>泰国</b>	<p><b>禁止外资进入的行业:</b>报业、广播电台、电视台、农业、林业、渔业、泰国药材炮制、古董经营、佛像制作、土地交易等。</p> <p><b>需商业部长批准的行业:</b>涉及国家安全、文化艺术、自然资源和生态环境的行业,如武器制造、传统工艺品、石油生产、采矿业等。</p> <p><b>最低投资额:</b>外资在泰国开始商业经营的最低投资额不得少于300万泰铢(限制行业)或200万泰铢(其他行业)。</p> <p><b>股权限制:</b>农业、畜牧业、渔业、勘探与采矿业等行业的泰籍投资者持股比例不得低于51%。1999年《外籍人经商法》附录第一类行业中的服务行业,泰籍投资者持股比例不得低于51%。</p>
<b>越南</b>	<p><b>禁止外商投资的行业:</b>新闻采集、水产捕捞、安全调查服务、司法行政服务、武器生产、邮政公益服务等。</p> <p><b>有条件准入的行业:</b>文化产品生产、广播电视服务、保险、银行、证券交易、教育服务、自然资源开发、博彩业、房地产等。</p> <p><b>外资持股限制:</b>银行业外资持股比例上限为30%。外资在证券交易市场的持股比例上限为49%,除非具体行业另有规定。其他行业外资持股比例根据行业规定有所不同。</p>
<b>印尼</b>	<p><b>禁止外资持股行业:</b>25个行业完全禁止外资进入,如赌博业、含酒精饮料工业等。</p> <p><b>有条件开放的行业:</b>部分行业对外资持股比例有限制,具体比例由总统令确定。例如,某些基础设施和可再生能源行业的外资持股比例可能受到限制。</p> <p><b>鼓励外资持股的行业:</b>基础设施、可再生能源、建筑服务、通信媒体信息技术、分销仓储、医疗医药等。</p> <p><b>电动汽车行业:</b>外资可100%独资设立企业,享受公司所得税100%减免(投资额超过3,500万美元)或50%减免(投资额在700万至3,500万美元之间)。</p>
<b>马来西亚</b>	<p><b>鼓励投资的行业:</b>高科技领域和出口导向型制造业,如半导体、电子电气、光电科技、医药、可再生能源、交通设备等。外国投资者在这些行业可持有100%股权。</p> <p><b>限制外资持股的行业:</b>通信行业:网络设施提供商和网络服务提供商外资持股上限为70%。批发零售行业:大型超市外资持股上限为70%,小型超市、便利店等不允许外资进入。保险行业:外资持股上限为70%,但个别公司可持股100%。银行业:外资持股上限为70%,但马来西亚国家银行可根据个案允许更高持股比例。油气行业:外资参与上游油气开发需与马来西亚国家石油公司(Petronas)签订产量分成合同,外资在石油服务行业的持股上限为49%。</p> <p><b>矿产资源投资:</b>外资在矿业领域可持有100%股权,需缴纳所得税、进口税、出口税、权利金和土地租金等税费。</p>
<b>新加坡</b>	<p><b>广播行业:</b>外资持股比例不得超过49%,且需获得新加坡媒体发展管理局的批准。</p> <p><b>印刷媒体:</b>报业公司的董事必须为新加坡人,且需发行管理股和普通股。</p> <p><b>法律服务:</b>外国律师事务所不得提供与新加坡法律相关的服务,除非获得特别许可。</p> <p><b>住宅房地产:</b>外国人购买受限制的住宅房地产需获得新加坡土地管理局的批准。</p> <p><b>农业投资合作:</b>外资取得农业耕地所有权和承包经营权需经新加坡土地管理局批准。</p> <p><b>林业投资合作:</b>林地为国有土地,使用需依据《城市发展局总体规划》。</p>
<b>菲律宾</b>	<p><b>银行业:</b>允许成立外商独资银行,但须确保菲银行系统总体至少60%由国内银行控制;外资银行在菲境内设立分支机构不得超过5家。</p> <p><b>公用事业:</b>投资公用事业必须由菲公民控股60%以上,公用事业企业的经营管理者必须是菲公民。其他公共服务领域,允许外资占比最高达100%。</p> <p><b>农业:</b>2017-2019年菲律宾投资优先计划取消了对部分产业补贴的区域性限制,完全取消了对农产品加工产业的区域性补贴限制。</p> <p><b>零售业:</b>外国零售实体最低实收资本要求降低为2,500万比索(48万美元),远低于之前的250万美元。每家店铺的最低投资额从83万美元下降为不到20万美元。</p> <p><b>文化:</b>广告行业:外资占股不得超过25%。私营广播公司:外资占股不得超过20%。有线电视及其他媒体:只能由菲本国公民经营。</p> <p><b>发电:</b>使用非菲本国资源允许外资100%控股。使用菲本国资源外资最高持股比例为40%。</p> <p><b>可再生能源:</b>允许外资企业100%持股可再生能源项目。</p>

资料来源:东南亚各国政府公开资料,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

# 劳工法规与用工成本

<h2>泰国</h2>	<p><b>最低工资:</b>最低日工资为328至354泰铢, 专业技术工人工资更高。</p> <p><b>工作时间与加班:</b>标准工作时间为每日不超过8小时, 每周不超过48小时, 加班费为正常工资的1.5倍(工作日加班)至3倍(假日加班), 有害健康或危险工作每日不得超过7小时, 每周不得超过42小时。</p> <p><b>请假与休假:</b>雇员每年享有不少于6天的带薪假期。女雇员可享受98天的孕产假, 其中45天为带薪假。病假最长可带薪30天, 超过3天需提供医生证明。</p> <p><b>女工与童工保护:</b>禁止使用女工从事某些危险或有害健康的工作。禁止雇用15岁以下的童工, 15岁以上童工不得加班或在晚上10点至次日6点工作。</p> <p><b>工人抚恤金:</b>抚恤金一般为雇员原工资的70%, 严重情况需支付更高赔偿。</p> <p><b>社会保险:</b>雇主和雇员各缴纳雇员月工资的5%作为社保基金。</p> <p><b>解除雇佣关系:</b>雇主解雇雇员需支付离职费, 金额根据工作年限计算。裁员需提前60天通知雇员或支付60天工资作为离职费。</p>
<h2>越南</h2>	<p><b>劳动合同:</b>劳动合同必须书面签订(1个月以下的短期合同可口头订立), 电子合同与书面合同具有同等效力。</p> <p><b>试用期:</b>企业管理岗位不超过180天。高级专业技术岗位不超过60天。中级专业技术岗位、技术工人不超过30天。其他工作不超过6天。试用期薪资不低于正式薪资的85%。</p> <p><b>薪资:</b>越南实行区域最低工资制度。</p> <p><b>社会保险:</b>用人单位和劳动者需参加强制性社会保险、医疗保险和失业保险。对于不属于参保对象的劳动者, 用人单位需支付与三种保险额度相当的费用。</p> <p><b>用人单位单方终止合同:</b>无固定期限:至少提前45天通知。12个月至36个月合同:至少提前30天通知。12个月以下合同:至少提前3天通知。辞退补偿:按每年半个月工资及奖金支付。</p> <p><b>劳动者单方终止合同:</b>需提前通知用人单位, 通知时间与上述相同。</p>
<h2>印尼</h2>	<p><b>罢工:</b>劳工因反对公司相关政策而举行罢工, 雇主仍需支付罢工劳工工资, 但劳工必须事先通知雇主与主管机关, 且必须在公司厂房范围内进行罢工。如劳工违反罢工程序, 罢工即属非法, 雇主可暂时禁止劳工进入工厂并可不必支付罢工工资。</p> <p><b>工作时限:</b>每周标准工作时间为40小时。</p> <p><b>离职补偿:</b>对于自愿离职或触犯刑法的劳工, 雇主无需支付补偿金, 但需支付累积的福利金(如未使用的年假、社保等)。</p> <p><b>童工:</b>允许雇用14岁以上的童工, 每日工作时间不得超过3小时。</p> <p><b>临时工:</b>临时工的合同期限最长为3年。</p> <p><b>休假:</b>连续工作满6年的劳工可享有2个月的特别休假。</p> <p><b>工会:</b>外国人投资的工厂应允许外国人自由筹组工会组织。全国性工会联盟包括全印尼劳工联盟(SPSI)和印尼工人福利联盟(SBSI)。</p>
<h2>马来西亚</h2>	<p><b>《1955年雇佣法》:</b>每个雇员必须有书面合约;工资须在受薪期结束后的7天内支付;正常工作小时数, 每天不得超过8小时, 或每周48小时;超时加班工作的补贴为平时工作的1.5倍, 假日及假期为2倍;女性工人不得在晚上10点至早上5点之间从事农业或工业类工作。</p> <p><b>《1991年雇员公积金法》:</b>雇主必须为雇员缴纳公积金, 比例不少于雇员月薪的11%。自2009年1月起, 雇员缴纳的公积金比例可降低到8%, 为期2年;自2011年起, 雇主为雇员缴纳的公积金比例不得少于雇员月薪的12%, 雇员缴纳的公积金比例上调至11%。</p> <p><b>《1969年雇员社会保险法》:</b>包括职业伤害保险计划与养老金计划, 职业伤害保险缴纳比例为雇员月薪的1.25%, 养老金缴纳比例为雇员月薪的1%。</p> <p><b>《1967年劳资关系法》:</b>调整资方、劳方与工会之间关系, 包括预防和解决劳资争端;员工复职的机制;规定工会的权利、集体谈判的范围及程序、通过仲裁解决争端等。</p>

## 新加坡

**合同形式:** 书面、口头、明示或暗示等形式达成的协议均构成劳动合同。

**合同终止:** 有具体期限的合同, 工作完成或期限届满自动解除。无具体期限的合同, 双方均有权提前通知终止, 通知时间在合同中约定。工作少于26周: 提前1天通知。工作26周至2年: 提前1周通知。工作2年至5年: 提前2周通知。工作超过5年: 提前4周通知。

**书面主要雇佣条款 (KETs):** 从2016年4月1日起, 雇主必须向雇员提供书面的KETs, 内容包括雇主和雇员信息、职位职责、雇佣开始日期、工作期限、工作安排、工资周期、基本工资、固定津贴、固定扣除、加班费周期和标准、花红和奖金、假日福利、保险和医药福利、试用期、提前通知期等。

**工作时间:** 每天不超过8小时, 每周不超过5天半(44小时)。若约定一周工作时间超过44小时, 但不得超过48小时或每两周不超过88小时。

**加班工资:** 加班工资至少为正常工资的1.5倍。

**加班时间限制:** 雇员每月加班时间不得超过72小时。

**给付薪水:** 工资应在工资周期最后一日后7日内支付, 加班费应在有加班的工资周期最后一日后14日内支付。可扣除未做工日薪、物品损坏或损失、食宿费用、预付款或贷款、多支付的工资、所得税等, 但扣款一般不得超过工资周期工资的50%。

**中央公积金 (CPF):** 私营领域雇主缴纳比例: 7.5%至17%。雇员缴纳比例: 5%至20%。

## 菲律宾

**工作时间:** 每天不超过8小时或每周不超过48小时。雇员在连续工作6天后应享受连续24小时的休息。

**雇员保险:** 必须为雇员购买保险。所有菲律宾公民均可享受国家健康保险计划。

**终止雇用:** 所有的雇主不得终止雇员的服务, 除非有特殊情况或得到劳动法的授权。

\*资料来源: 东南亚各国政府公开资料, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

## 知识产权保护现状

### 泰国

**知识产权相关法律:**

《专利法》: 专利的成立需满足特定标准, 不同标准适用于不同类型的保护。专利保护具有地域性, 需在各国分别申请保护。专利有效保护期为自提交申请之日起10年或20年, 具体视专利类别而定。

《商标法》: 商标是用于区分不同商品的标识, 必须具有显著性, 不得与已注册商标相同或易混淆。保护对象包括服务标识、集体商标、著名标识等。商标注册有效期为10年, 可在有效期终止前90天内续展, 否则将被注销。

《著作权法》: 保护文学、艺术和表演作品的创作权, 未经创作人许可复制或发表其作品为违法行为。著作权人享有复制、改编、出售、分配作品及授权他人使用作品的权利。

**处罚规定:**

- 未具备专利权者在产品容器、包装或宣传中使用“泰国专利权”等字样, 可处以1年以下监禁或20万泰铢以下罚金, 或两罪并罚。
- 未经专利权人许可擅自使用专利产品、技术或外观设计(教学和研究用途除外), 可处以2年以下监禁或40万泰铢以下罚金, 或两者并罚。
- 提供虚假材料申请专利, 可处以6个月以下监禁或5,000泰铢以下罚金, 或两者并罚。
- 若触犯者为法人, 其法人执行人或代表须承担相应法律责任, 除非行为与本人无关或未获认可。

### 越南

**知识产权相关法律:**

《知识产权法》: 是越南知识产权保护的核心法律。

《贸易法》: 涉及知识产权保护的相关条款。

《民法典》: 明确规定知识产权为民事权利, 受民法保护。

《竞争法》《民事诉讼法》《刑事诉讼法》: 包含知识产权保护的相关内容。

**处罚规定:**

- 权利人可提起民事诉讼, 要求侵权人停止侵权行为、公开道歉或更正、赔偿损失、销毁侵权产品或仅在非商业用途目的下使用。权利人可向法庭申请诉前禁令, 要求赔偿相应损失等。
- 权利人可向知识产权局提出申告, 确认侵权行为。越南海关、市场监管机构等有权采取搜索、查封场地、暂时拘留相关人员、临时扣押产品、暂停产品生产销售等措施, 制止侵权行为。侵权行为将面临警告、罚款、吊销营业执照、没收侵权产品及制造侵权产品的设备等行政处罚。
- 根据越南《刑法》, 进口或转运侵犯知识产权的货品以及假冒伪劣商品构成犯罪的, 司法机关有权采取司法措施, 违法犯罪嫌疑人应承担刑事责任。
- 对于特定入境侵权产品, 司法机关有权要求侵权人复出境或者直接销毁该侵权产品。
- 专利权人可申请执行初步禁令, 立即制止专利侵权行为。一旦侵权行为被认定成立, 专利权人可获得下列任一救济措施: 永久性禁令、损害赔偿、侵权所得利益。

## 印尼

**知识产权相关法律:**《专利法》《商标法》《著作权法》《商业秘密法》《工业设计法》《集成电路布图设计法》《植物品种保护法》。

**印尼加入的国际条约:**《保护工业产权巴黎公约》《专利合作条约》《商标法条约》《伯尔尼公约》《WIPO版权条约》《WIPO表演和录音制品条约》《与贸易有关的知识产权协议》(TRIPS), 印尼也是世界知识产权组织(WIPO)的成员国。

**处罚规定:**

· 法律和入权事务部下属的印尼知识产权总局全权负责知识产权政策制定, 管理所有与知识产权相关的审批和行政管理事务。

· 2010年, 印尼知识产权总局建立了调查理事会, 专门负责调查涉嫌知识产权侵权的权利持有人报告; 与警方合作扣押涉嫌侵权商品; 建立了光盘监督队, 与产业部、法律和入权事务部、商贸部及海关、公安部协调合作, 打击影视媒体盗版行为。

· 违反知识产权保护法规的行为将受到法律制裁, 包括经济处罚和刑事处罚。

## 马来西亚

**知识产权相关法律:**

《专利法》: 专利保护期限为20年, 工业创新证书保护期限为10年。保护期间应按规定缴纳年费, 否则将导致专利失效。

《商标法》: 商标保护期限为10年, 之后每次申请可再延长10年。

《工业设计法》: 工业设计最初保护期限为5年, 之后可申请延长2次, 每次5年, 总保护期限为15年。

《版权法》: 文学、音乐或艺术著作保护期是作者有生之年, 加上逝世后的50年; 录音、广播及电影保护期为作品出版或制作后的50年。

《集成电路设计布局法》: 商业开发的保护期是开发之日起10年, 未进行商业开发的保护期是从创作完成之日起算15年。

**处罚规定:**

马来西亚法律规定, 违反知识产权保护法律法规, 将受到法律制裁。除了以上法令, 2011年11月1日《商品说明法》生效, 提供了一种独特的知识产权强制执行工具——商品说明命令(TDO), 对侵犯注册商标者, 马来西亚国内贸易、合作社及消费者事务部有权对侵权人提起刑事诉讼。

## 新加坡

**知识产权相关法律:**

《专利法》: 规范专利授予, 要求发明具有新颖性、创造性和工业应用性。专利有效期自申请之日起20年。

《商标法》: 保护商标, 注册过程通常需要8至10个月。商标注册后长期有效, 但需每10年更新一次。

《版权法》: 保护文学、戏剧、音乐、艺术作品等, 版权期限根据作品类型不同而有所区别, 如文学作品为作者终生及其去世后70年。

《集成电路设计法》: 保护集成电路设计, 注册有效期最长可达20年。

《地理标志法》: 保护地理标志, 确保产品来源的真实性和质量。

《商业秘密和机密信息法》: 保护商业秘密和机密信息, 防止未经授权的披露和使用。

《植物品种保护法》: 保护植物新品种, 促进农业创新。

**处罚规定:**

新加坡法律将知识产权侵权行为区分不同情形, 可提起民事诉讼, 构成犯罪的须承担刑事责任。刑事责任包括罚款和监禁, 也可两者并罚。罚款从1万新元到10万新元不等, 监禁根据情形不超过5年。新加坡是《巴黎公约》《伯尔尼公约》《马德里协议》《专利合作条约》等国际公约的成员国, 侵权行为可能面临国际层面的制裁。

## 菲律宾

**知识产权相关法律:**

菲律宾在1946年前已有知识产权保护方面的法律措施, 这些措施与美国的法律法规相似。1997年, 菲律宾颁布《知识产权法典》, 并成立了知识产权办公室。

菲律宾是下列国际知识产权条约的签字国:《保护文学和艺术作品伯尔尼公约(1948年布鲁塞尔版本)》《保护工业产权巴黎公约(里斯本修正案)》《保护表演者、录音制品制作者和广播组织罗马公约》。

《知识产权法典》内容包括: 第一章知识产权办公室, 第二章专利法, 第三章商标、商品名、服务商标法, 第四章版权法, 第五章总则。

**处罚规定:**

情节较轻时, 可由上述执法单位责令停止侵权行为、罚款(6,000至100,000比索)、吊销执照等。情节较重时(指损失超过20万比索), 可由当事人提起司法诉讼, 由上诉法院或高级法院裁决, 给以刑事处罚。菲律宾劳工部负责受理侵权投诉, 知识产权办公室负责纠纷调解。

\*资料来源: 东南亚各国政府公开资料, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

# 数据安全与隐私法规

<b>泰国</b>	<p>《数字经济与社会发展法案》:规定了泰国数字经济发展的政策和相关规划,明确了国家数字经济和社会发展委员会的权力和职责。设立数字经济与社会发展专项基金,用于支持数字经济的发展。通过提供税收优惠、基础设施支持等措施,鼓励企业和个人参与数字经济活动。</p> <p>《个人数据保护法》:规范个人数据的收集、存储、使用和处理,确保个人数据隐私。适用于在泰国境内为泰国提供产品或服务而处理个人数据的实体,无论其是否位于泰国境内。对违反数据保护规定的行为设定了明确的处罚措施,包括罚款和刑事处罚。</p> <p>《网络安全法案》:加强对网络空间的法律保障,确保国家安全,保护个人数据隐私。设立相关监管机构,负责网络安全的监督和管理。对网络犯罪行为设定了明确的处罚措施,包括监禁和罚款。</p> <p>《数字平台经营法》:规范在泰国提供数字服务的平台企业,包括电子商务、社交媒体、搜索引擎等。要求平台企业在规定时间内向泰国电子交易发展署申报备案,提供服务类型、用户分类、交易额等信息。对未按要求申报的平台企业,泰国政府将中止其在泰国提供的数字平台服务,并有权处以刑事处罚。</p> <p>《计算机犯罪法》:明确计算机相关犯罪行为,如非法访问、干扰计算机系统及数据、非法披露安全措施等。对计算机犯罪行为设定了明确的处罚措施,包括监禁和罚款。</p> <p>《电子交易法》:规范使用数据信息进行的民事和商业交易,包括电子数据交换(EDI)、电子邮件、电报、电传或传真等。确保电子交易的法律效力,保护参与者的合法权益。</p>
<b>越南</b>	<p>《网络安全法》:规定了网络安全的基本框架以及个人数据保护的基本原则和要求。其第26条规定了数据本地化存储要求,即越南本土和境外的网络服务提供商在对越南用户的个人数据等进行收集、利用、分析或处理时,必须在越南境内存储该数据,且境外服务提供商必须在越南境内设立分支机构和代表处。</p> <p>《个人数据保护法》:越南首部综合性个人数据保护法规,提供了全面一致的个人数据保护规则,与《网络安全法》等法律同时适用。该法令明确了个人数据的定义,包括基本个人数据和敏感个人数据,并规定了个人数据跨境传输的规则,还明确了数据主体的权利,如知情权、同意权、访问权等。</p> <p>《个人数据保护法(草案)》:2024年9月24日公布并征求意见,预计2026年1月1日生效,该草案旨在全面规范个人数据的收集、存储、使用、加工、传输、提供、公开等各个环节,预期将比《个人数据保护法》更严格。草案将个人数据分为基本个人数据和敏感个人数据,并将敏感个人数据类别扩展至土地使用数据、位置和信用记录等个人数据。</p>
<b>印尼</b>	<p>《个人数据保护法》:对以往部分法律法规中关于个人数据保护的规定进行了整合,既是印度尼西亚第一部综合性个人数据保护立法,也是个人数据跨境传输规则的主要立法。该法规定了个人数据保护的主要原则、个人数据主体的权利、个人数据控制者和个人数据处理者的义务以及对违法行为的行政和刑事制裁措施。</p>
<b>马来西亚</b>	<p>《1998年通信与多媒体法》:该法规定相关网络设施、网络服务、应用程序服务、内容应用程序服务供应商必须向马来西亚通信与多媒体部申请执照。如果有关产品或服务涉及金融、货币、投资、机器机械、博彩、贸易分销等,还必须按照有关行业规定向行业主管部门申请执照。</p> <p>《2010年个人资料保护法》:该法规定任何有关个人数据收集、记录、保存或处理的商业活动必须遵守相关原则,如收集数据须得到数据主体同意、获取的数据在无数据主体同意时不得向任何人披露等。</p> <p>马来西亚目前没有统一的网络安全法令,但是马来西亚政府已宣布考虑引入更统一以及全面的网络安全法律法规。当今,有关网络安全的法律法规分别分散在马来西亚的各种立法中,例如《1997年电脑犯罪法》《1998年通信与多媒体法》《刑事法典》和《2010年个人资料保护法》。</p>
<b>新加坡</b>	<p>《电子交易法》:旨在为电子交易提供法律基础,并为以电子方式形成的合同提供可预测性和确定性。该法不强制使用电子签名或交易,并在各方选择以电子方式进行交易的情况下促进其使用。2021年3月,新加坡对ETA进行了修订,以确保新加坡的法律和监管基础设施与国际贸易法和最新技术发展保持同步,从而使新加坡保持全球竞争力。</p> <p>《个人数据保护法》:该法详细规范了个人的数据保护权利以及企业对于个人数据收集、利用和披露的规范。为了加强新加坡的数据隐私制度,新加坡2020年11月2日通过了对《个人数据保护法》的重大修改。此次修改将使该法更接近当前的国际标准,允许本地企业在未经事先同意的情况下就出于某些目的使用消费者数据。同时,修正案还规定对数据泄露处以更严厉的罚款,最高罚款可以高于先前的100万新元。</p>
<b>菲律宾</b>	<p>《数据隐私法》:此部法规采用了与政府和私营部门个人数据处理相关的个人数据保护的國際原则和标准,是一部管理菲律宾数据隐私保护的综合性法律。国家认识到信息和通信技术在国家建设中的重要作用,以及确保政府和私营部门信息和通信系统中的个人信息得到保护是国家固有义务。</p> <p>《网络犯罪预防法》:旨在保护和保障计算机、计算机与通信系统、网络和数据库的完整性,以及存储信息和数据的保密性、完整性,为偷盗商业秘密、商用性电子数据与电子系统等方面的犯罪提供了法律定义、规定和刑罚。</p>

\*资料来源:东南亚各国政府公开资料,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

在东盟投资布局中,企业应深入研究外资政策、劳动法规和知识产权保护现状,聘请专业法律团队,确保在复杂的法律环境中合规运营;积极与本地企业合作,通过本地化策略降低外资持股限制和劳动力市场的影响,更好地融入当地市场;制定应急预案,防范政治、政策和基础设施风险,增强企业抗风险能力。通过以上措施,企业可以在东盟市场实现稳健发展,最大化投资回报。

# 全球贸易政策变化与东南亚的结构性挑战

## 特朗普关税政策对东南亚的直接冲击

近年来,全球贸易环境持续面临不确定性,从中美贸易战、全球供应链重塑,到地缘政治引发的出口管制与技术限制,结构性挑战正逐步成为企业全球化发展路径上的关键变数。2025年4月2日,美国总统特朗普宣布对东南亚国家加征高额“对等关税”,越南(46%)、泰国(36%)、印度尼西亚(32%)、马来西亚(24%)和柬埔寨(49%)成为主要受影响国家。这一政策将直接冲击东南亚出口导向型经济。

### 重点行业影响分析:

**电子制造与半导体产业** 作为全球电子产业链的重要节点,越南和马来西亚承接了大量中高端制造环节,英特尔、三星等跨国企业在越南设立了重要生产基地。新关税政策将显著削弱该地区产品的价格竞争力,企业需重新评估全球产能布局。

**家具与家电制造业** 越南和印尼的家具与家电制造行业近年来发展迅速,成为当地重要的出口创汇产业,越南已发展成为全球第二大家具出口国。高额关税将削弱这些产品在美国市场的价格优势,企业可能需要寻找其他市场或调整生产策略。

**汽车零部件与橡胶制品** 泰国和马来西亚的汽车零部件与橡胶制品行业在全球供应链中占据重要地位。关税政策可能导致这些产品的出口成本大幅上升,影响其在全球市场的竞争力。

**服装与纺织制品** 高额关税将对柬埔寨、越南国家的出口企业造成严重打击,可能导致订单减少和企业经营困难。耐克、阿迪达斯等品牌在越南的产能占比超40%,终端价格或上涨。

## 对出海企业家的三重挑战

### 区域设厂的“政策套利”逻辑将被重新审视

近年来,制造业企业基于成本优化和政策规避的考量,普遍采用向越南、泰国等东南亚国家进行产能转移的策略,以获取对美出口的关税优惠。然而,随着美国对东南亚出口限制政策的持续加码,这种单一的“关税套利”型产业迁移模式正面临根本性挑战。企业亟需向“品牌出海”“本地市场深耕”“多元市场布局”等更具战略纵深的发展模式转型。

## 区域供应链配置将变得更复杂, 成本上升压力陡增

对于消费电子、纺织服装等出口导向型产业而言, 原先依托东南亚关税优势构建的“加工-出口美欧”商业模式可能面临结构性调整。企业将面临更复杂的挑战, 如提高本地化比例、在美国本土建厂、开拓中东和拉美市场等。这将带来供应链管理复杂度的指数级上升和整体运营成本的显著增加。

## 政策应对与合规成本提升, 对中小企业更具冲击力

相较于具备全球资源调配能力的大型跨国企业, 以华人企业为代表的中小型出海制造商普遍存在国际政策研究能力不足、合规管理体系薄弱等短板。在突发性关税政策调整的冲击下, 这类企业更容易陷入多重经营困境: 价格体系紊乱、订单大规模取消、营业收入锐减等短期运营危机, 以及长期市场竞争力的持续弱化。

## 东南亚的应对策略与韧性

尽管面临美国潜在关税收紧, 东南亚整体仍具备相对强韧的应变能力:

### 区域自贸协定的深化

东南亚区域内自由贸易协定网络为企业提供了更广阔的市场空间和更优惠的政策支持, 有助于企业降低对美国单一市场的依赖, 拓展多元化的市场布局。通过加强区域内的贸易和投资合作, 东南亚国家能够在一定程度上缓解美国关税政策带来的冲击, 提升区域经济的整体稳定性。

### 多边贸易合作的强化

东盟多国正在积极强化与欧盟、中东、日韩等经济体的多边贸易合作, 努力降低对美国市场的依赖。通过拓展多元化的国际市场, 东南亚国家能够更好地应对美国关税政策带来的不确定性。

### “中立桥梁地位”的吸引力

在中美战略对抗长期化的背景下, 东南亚的“中立桥梁地位”仍具吸引力, 成为东西方供应链重构的双向承接区。这种独特的地缘政治优势, 使得东南亚国家能够吸引更多的投资和贸易机会。

特朗普关税政策短期内加剧东南亚供应链震荡, 但长期倒逼区域产业升级与贸易多元化。对于全球化视野下的出海企业家而言, 此时更需以系统性战略眼光重构东南亚投资逻辑, 摒弃单点套利思维, 转向构建产业纵深、政策多元、市场平衡的跨区域业务布局, 才能在不确定性时代穿越周期、立于不败之地。

# 03

## 消费市场与人口红利

### 人口结构与消费力分析

#### 人口优势与劳动力市场

东南亚地区以其庞大的人口基数和较高的人口密度,为区域的消费市场和劳动力市场提供了坚实的基础。截至2023年末,东南亚的总人口达到6.7亿,仅次于印度和中国,是世界上人口第三多的地区,其中印尼总计约2.8亿人,占东南亚整体人口的40%。

东南亚人口结构较为年轻,2023年,大多数东南亚年龄中位数约为30岁,30岁以下的年轻人口占比超过70%,劳动适龄人口占总人口70%,为劳动密集型产业和区域经济发展提供了丰富的劳动力资源。

东南亚劳动力参与率在2023年保持较高水平,大多数国家高于全球水平67.3%,显示出劳动力市场的活跃度。东南亚整体失业率较低,2023年东南亚平均失业率约为2.5%,显著低于全球平均水平4.9%,劳动力市场相对稳定。此外,东南亚地区的人力成本相对较低,为企业提供了丰富且具有成本优势的劳动力资源。

2023年东南亚与全球劳动力市场相关数据

国家	人口 (亿)	年龄中位数	劳动力参与率	失业率
全球	80.9	-	67.3%	4.9%
印尼	2.8	30.9	69.1%	3.3%
菲律宾	1.1	26.0	63.5%	2.2%
越南	1.0	33.8	79.3%	1.6%
泰国	0.7	41.2	75.3%	0.7%
缅甸	0.55	29.5	59.6%	3%
马来西亚	0.33	32.8	69.8%	3.9%
柬埔寨	0.17	26.2	83.7%	0.2%
新加坡	0.06	45.3	76.1%	3.4%

\*数据来源:World Bank;公开资料,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

东南亚地区的劳动力市场表现出较高的竞争力,劳动力参与率活跃,失业率低,且人力成本优势明显。这些因素共同巩固了东南亚在全球制造业和外包领域的竞争力,使其成为全球企业的重要投资目的地。

## 消费结构升级

随着教育水平不断提升和消费观念不断现代化,东南亚将成为全球市场中极具潜力和吸引力的消费热点。年轻一代的技术接受度和消费意识持续提升,需求将逐步偏向高科技、创新产品以及数字化服务,直接推动了互联网、移动支付和数字经济领域的快速发展,为相关企业创造了巨大的增长契机。

### 中产阶级增长,教育水平提升,释放消费潜力

2023年东南亚与全球消费潜力相关数据

国家	人均GDP (千美元)	人均居民最终消费支出 (千美元)	高校入学率	居民最终消费支出年增长率
全球	13.2	6.5	43%	2.7%
新加坡	84.7	23.2	98%	3.8%
马来西亚	11.4	6.9	41%	4.7%
泰国	7.2	3.8	46%	7.1%
印尼	4.9	2.3	45%	4.9%
越南	4.3	2.1	42%	3.5%
菲律宾	3.8	2.7	45%	5.6%

\*数据来源:World Bank,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

随着经济的持续增长和人均收入的逐步提高,东南亚地区的消费能力和消费需求呈现出稳步上升的趋势。据《东南亚市场系列研究》,东南亚中产阶级以爆炸式增长,预计到2030年将占该地区总人口的67%,印尼、越南、泰国等国家中产阶级人数预计将在未来几年内超过总人口1/2,将推动高端消费品市场发展。东南亚国家的教育水平不断提升,高校入学率保持在40%以上,教育水平的提升为东南亚地区的消费市场提供了高素质的消费群体,增强了消费市场的活力和潜力。东南亚居民最终消费支出年增长率超过全球水平2.7%,这一趋势为东南亚地区的消费市场提供了坚实的基础。

### 互联网普及率提高,推动数字化消费

2023年东南亚各国城市化率和互联网普及率

国家	城市化率 (%)	互联网普及率 (%)
新加坡	100	94
马来西亚	79	98
印尼	59	69
泰国	54	90
菲律宾	48	75
越南	39	78
缅甸	32	44

\*数据来源:World Bank,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

城市化进程的加速促进了消费模式的转变,互联网普及率的提升为区域内的信息传递和数字化交易创造了良好条件。社交媒体的广泛使用也为企业提供了与消费者互动和推广产品的机会。电商平台如Shopee、Lazada和TikTok Shop等,为跨境电商提供了便捷的在线销售渠道,降低了进入市场的门槛,帮助企业快速扩大在东南亚的业务覆盖。随着社交购物的普及和消费者行为的转变,东南亚数字经济有望继续保持高速增长,成为全球电商市场的重要增长引擎。

## 消费结构变化带来底层推力

**从基本需求向品质生活转变:**随着中产阶级的扩大,东南亚对高质量产品和服务的需求增加,包括时尚、生活方式产品等,东南亚消费者不再满足于基本生活需求,而是更加注重产品的品质、设计、品牌等因素。这种转变促使企业提升产品质量,加强品牌建设,以满足消费者对美好生活的追求。

**服务消费的增加:**服务商品逐渐成为消费市场的重点,包括旅游、餐饮、美容美发、健康保健等领域。消费者对服务的多样化、个性化需求不断增长,为相关产业带来了发展机遇。

# 消费行为与渠道变革

## 东南亚整体的消费特征

**高价格敏感度:**东南亚地区消费者普遍表现出较高的价格敏感度,其中印尼、越南等新兴市场尤为显著,价格因素成为其消费决策的核心考量,促销活动和性价比优势对购买行为具有显著驱动作用。新加坡和马来西亚等成熟市场的消费者更倾向于关注品牌价值、产品品质及服务体验等非价格因素。

**高电商渗透率:**得益于区域内各国持续加大的数字基础设施建设投入,东南亚互联网普及率显著提升,移动电商渗透率达成60%以上并保持强劲增长态势。产品评价体系对消费者购买决策具有重要影响,超过90%的消费者在最终购买前会参考其他用户的评价反馈。

**高电子钱包使用率:**东南亚地区已成为全球电子钱包发展最为迅猛的市场之一。随着在线支付需求的爆发式增长,电子钱包用户规模迅速扩张,其在电商交易场景中的使用率已显著超越传统信用卡支付方式,成为主流支付渠道。

**高文化敏感型:**消费偏好受文化背景和流行趋势影响。新加坡、菲律宾等市场受西方文化影响较深,有庆祝圣诞节的传统,且在黑五等西方消费节日中表现活跃;印尼、马来西亚市场受到日韩文化影响;越南市场受中日韩文化影响较重等。

**多节日促销场景:**基于东南亚地区多元宗教与种族构成,形成了丰富的节日消费场景。企业需针对不同市场制定差异化的节日营销策略,如穆斯林的斋月与开斋节、菲律宾的圣周、泰国守夏节、美国的黑色星期五等。

**精打细算,多渠道购物:**对于高价值、高决策成本的产品,消费者普遍采取“线上研究+线下比价”的全渠道购物模式,最终选择最具价格优势的购买渠道。东南亚消费者养成了线上购物习惯,Shopee、Lazada、TikTok Shop等头部电商平台交易额持续攀升。

**多样化的品类偏好:**3C电子产品在多个东南亚市场保持强劲需求;美妆及时尚品类在特定市场呈现较高增长潜力;随着居民生活水平提升,家居生活用品需求显著增长;受热带气候影响,制冷设备等季节性产品需求旺盛。

**多样化的品牌偏好:**中国品牌在东南亚市场的影响力持续提升,尤其在消费电子、新能源汽车等科技领域表现突出。日韩品牌凭借其在汽车、消费电子及时尚美容领域的创新优势,享有较高品牌美誉度。欧美品牌则在奢侈品、高端科技产品及快速消费品领域保持领先地位,持续强化其品质与身份象征的品牌定位。

## 东南亚主要国家的消费特征

<b>新加坡</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>高品质消费:</b>消费者对产品服务、正品有较高要求</li> <li>· <b>电商渗透率高:</b>线上消费者大多是80后和90后</li> <li>· <b>社交分享较为普遍:</b>喜欢评论和评分</li> </ul>
<b>马来西亚</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>关注免运费:</b>成为购买决策重要因素</li> <li>· <b>畅销商品:</b>3C、食品、服装时尚、户外</li> <li>· <b>气候影响消费:</b>对防晒、控油等护肤品以及雨季用品有较高的需求</li> <li>· <b>倾向于大促活动:</b>消费较为理性</li> <li>· <b>偏爱社媒:</b>喜欢通过社媒与品牌互动</li> <li>· <b>相对“理性消费,有钱不乱花”</b></li> </ul>
<b>印尼</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>女性与年轻人</b>为消费主力</li> <li>· <b>畅销商品:</b>包括手机类、美妆时尚类、服装时尚类(宗教元素服饰)等</li> <li>· <b>多语种市场:</b>由众多岛屿组成,语言多样</li> <li>· <b>对价格敏感:</b>主要从社媒中获得促销信息</li> <li>· <b>购物欲望强:</b>热衷购物,尤其在打折时</li> </ul>
<b>泰国</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>推崇精明购物,关注运费及价格</b></li> <li>· <b>畅销商品:</b>时尚相关的商品,如珠宝、衣服、美容产品等</li> <li>· <b>喜欢社媒购物:</b>51%的用户直接通过社媒购买,位居全球第一</li> <li>· <b>喜欢超前消费:</b>91%的家庭负债</li> </ul>
<b>越南</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>看重价格:</b>青睐性价比较高的产品</li> <li>· <b>畅销商品:</b>3C类及相关配件、美妆时尚类(韩风)、生活家具类等</li> <li>· <b>品牌偏好:</b>更爱西方品牌</li> <li>· <b>中低端市场主导:</b>节假日促销敏感</li> <li>· <b>数字化支付普及快速</b></li> </ul>
<b>菲律宾</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>畅销商品:</b>服装时尚类、母婴用品类、3C相关配件等,小包装盛行</li> <li>· <b>及时行乐:</b>先买后付的消费趋势</li> <li>· <b>价格敏感度高:</b>促销折扣偏好高</li> <li>· <b>品牌意识:</b>偏好日韩和西方品牌,对性价比高的本土品牌也持开放态度</li> </ul>

东南亚数字支付的普及和高电商渗透率,进一步推动了电商市场的发展。随着经济的快速发展,东南亚的中产阶级正在扩大,消费能力不断提升。经济增长带动了居民收入水平的提升,进而增加了对各类商品和服务的需求,为跨境电商提供了广阔的市场空间和增长潜力。

# 文化因素与本地化策略

## 东南亚宗教文化背景分析

东南亚地区宗教文化呈现出高度的多元性和复杂性,这种多元性为企业提供了丰富的文化资源,同时也要求企业在进入市场时对宗教文化背景有深刻的理解和尊重。该地区的主要宗教包括佛教、伊斯兰教、基督教和印度教,这些宗教在不同国家和地区具有深远的影响力,塑造了当地的社会结构和文化习俗。

**佛教:**在东南亚半岛地区,如缅甸、泰国、老挝和柬埔寨,上座部佛教占据主导地位,成为这些国家文化的核心。北传佛教则在越南、马来西亚和新加坡等国家较为盛行,尤其在越南,佛教与本土信仰深度融合,形成了独特的文化现象。

**伊斯兰教:**在东南亚海岛地区,如印度尼西亚、马来西亚和文莱,伊斯兰教是主要宗教。印度尼西亚作为世界上穆斯林人口最多的国家,伊斯兰教对其社会、法律和日常生活有着深远影响。

**基督教:**菲律宾是亚洲唯一的基督教国家,天主教占主导地位,信教人数约占全国人口的90%。基督教文化深刻影响了菲律宾的社会价值观和节日传统。

**印度教:**在东南亚部分地区,如印度尼西亚的巴厘岛,印度教仍然具有重要影响力,其独特的宗教仪式和文化传统吸引了大量游客。

## 本地化产品开发关键点

东南亚地区的宗教文化背景复杂多样,在东南亚市场,要想成功开发本地化产品,企业需要深入了解当地宗教信仰和文化习俗,制定相应的本地化产品开发和市场营销策略。

**尊重宗教信仰和习俗:**在产品设计中,企业需避免与当地宗教禁忌冲突。例如,在伊斯兰教国家,猪被视为不洁的动物,因此产品设计应避免使用猪的形象或相关元素。在佛教国家,企业应注意避免使用与佛教教义相悖的设计。

**融入本土文化元素:**将本土文化元素融入产品设计中,可以增强产品的吸引力和认同感。例如,在泰国和柬埔寨,产品可以融入佛教文化符号,如佛像、莲花或佛塔图案,以吸引当地消费者。

**满足宗教节日需求:**针对当地重要的宗教节日开发相关产品或推出促销活动,是企业赢得消费者青睐的有效策略。例如,在伊斯兰教的斋月期间,企业可以推出适合斋月消费的食品、礼品或服务。

**多语言和多文化营销:**东南亚地区语言和文化多样性显著,企业需在营销活动中使用多种语言和文化元素。例如,在马来西亚,企业需要同时考虑马来语、英语和汉语的营销策略;在菲律宾,英语和他加禄语的双语营销更能覆盖广泛受众。

**社交媒体和数字营销:**东南亚地区社交媒体普及率高。企业可以通过短视频、直播等形式进行本地化营销,吸引年轻消费者。企业可以通过创意短视频展示产品特点,结合本地文化元素,提升品牌认知度。

## 东南亚常见营销节点

东南亚地区的文化多样性为电商市场提供了独特的机遇。不同国家和地区有着各自的消费习惯和偏好,企业可以根据这些特点进行市场细分和产品定位,开发符合当地文化和消费者口味的商品。多元文化背景也意味着更多的节日和庆祝活动,为电商创造了更多的销售机会和营销节点。

**斋月和开斋节:**重点国家为印尼、马来西亚。对于东南亚穆斯林群体来说,斋月是一个重要的消费节点。东南亚穆斯林人口众多,在斋月中,他们对社交、娱乐、购物等方面投入的时间和金钱会明显增加。在这段时间,尤其是斋月之前的节前采购,是电商卖家促销和提高销量的关键时刻。

**泼水节(宋干节):**在泰国、老挝等国家,泼水节是一年中最热闹和喜庆的时刻,通常在4月13-15日前后。这个节日期间,TikTok等社交媒体上会出现许多与泼水节相关的话题和挑战,为电商卖家提供了营销的良机。

**农历新年:**重点国家为马来西亚、越南、新加坡。在华人较多的东南亚地区,农历新年不仅是一个文化和家庭团聚的重要时刻,同时也成为了一个商业促销和消费的高峰时期。商家可以抓住机会,推出各种促销活动和折扣,以吸引顾客购买。

**Mega Sales:**重点国家为多数东南亚国家。Mega Sales指的是东南亚地区的一个重要购物促销季,其重要性可与中国的“双11”或美国的“黑色星期五”相媲美。这个购物季通常包括“双9”“双10”“双11”和“双12”这四个购物节点,是品牌和商家展开一年中最大规模的促销活动的时期。

# 04

## 产业机遇与创新趋势

### 数字经济与金融科技

#### ||||| 数字经济增长

东南亚地区的消费市场正在加速数字化转型, 社交媒体的广泛应用推动了“社交购物”趋势的兴起, 电商和直播电商成为数字经济增长的重要驱动力。



## 数字贸易规模持续扩大

2024年东南亚地区数字贸易总额预计达到2,630亿美元,同比增长15%。这一增长得益于电子商务、数字支付和跨境贸易的快速发展。预计到2030年,东南亚数字贸易规模将进一步提升至2万亿美元,成为全球数字经济的重要增长引擎。

## 电商平台竞争格局

**传统电商平台主导市场:**2023年东南亚电商平台商品交易总额为1,146亿美元,Shopee和Lazada等传统电商平台占据主导地位。其中,Shopee以48%的市场份额领先,Lazada紧随其后。

**新兴平台快速崛起:**TikTok Shop作为新兴购物渠道,凭借其短视频和直播带货模式快速扩张。2024年,TikTok Shop预计在东南亚电商市场占据15%的份额,较2023年增长5%。

## 消费者行为变化

**高频小额购物:**2023年,东南亚消费者的平均每月在线购物次数达到5.4次,远超全球平均水平。消费者倾向于进行更频繁的小额购物,而非一次性的大宗交易。

**视频内容驱动购物决策:**超过40%的东南亚在线购物者在购物决策过程中依赖视频内容,尤其是短视频和直播带货。这种趋势推动了直播电商的快速发展。

## 直播电商的迅猛发展

直播电商在东南亚市场表现突出。2023年,直播电商销售额占整体电商销售额的12%,较2022年增长了6%。预计到2025年,东南亚直播电商市场规模将达到150亿美元。

## 政策支持与区域合作

**政府推动数字化转型:**东南亚各国政府积极出台政策支持数字经济发展。例如,越南提出到2030年成为东盟领先的AI创新中心,印尼发布《2030年数字经济发展白皮书》,旨在推动数字金融和电子商务的发展。

**区域合作深化:**中国与东盟国家在数字经济领域的合作不断加强。中国-东盟自贸区3.0版将数字经济专章纳入其中,为区域数字经济发展提供了政策支持。

\*数据来源:谷歌、淡马锡、贝恩《2024年东南亚数字经济报告》

## 金融科技创新

东南亚金融科技行业正经历着快速变革,二维码支付和跨境支付平台的不断完善,极大地提升了电商交易的便捷性。据《2024年东南亚数字经济报告》,东南亚地区的数字支付市场在2024年将达到2,200亿美元,占电商市场的80%以上,有力地推动了电商和跨境支付市场的发展。这一趋势不仅改变了消费者的支付习惯,也为企业提供了新的增长机会。



### 二维码支付的普及与创新

二维码支付在东南亚的普及程度迅速提升,尤其是在印尼、泰国、越南等国家。这种支付方式因其便捷性和低成本,成为中小企业和消费者青睐的支付工具。例如,印尼的GoPay和泰国的TrueMoney等本地支付平台通过二维码支付技术,成功渗透到线下零售、餐饮和交通等多个领域。中国的支付宝和微信支付也在东南亚市场积极布局,通过与本地企业合作,进一步推动了二维码支付的普及。



### 跨境支付的互联互通

在跨境支付领域,东南亚各国之间的互联互通正在不断深化。截至2024年,东南亚区域支付互联互通合作倡议(RPC)已吸引了包括文莱和老挝在内的八个东盟成员国参与。这种合作促进了区域金融科技生态链的建设,还为用户提供了更加便捷和高效的跨境支付服务。例如,新加坡的PayNow和泰国的PromptPay已经实现了跨境支付互联,用户可以通过手机号码直接完成跨境转账,极大地简化了跨境交易流程。



### 数字银行与普惠金融

东南亚金融科技的快速发展还推动了数字银行的兴起。数字银行通过技术手段降低了金融服务门槛,为传统银行服务覆盖不足的地区提供了普惠金融服务。例如,新加坡的Grab Financial和印尼的Jenius等数字银行平台,通过移动应用为用户提供存款、贷款、投资等一站式金融服务,吸引了大量年轻用户和中小企业。这种模式不仅提升了金融服务的可及性,还推动了区域经济的数字化转型。

## 制造业转型与供应链重构

### 东南亚成为全球供应链新中心的背景

**全球供应链的深度重构:**近年来,全球供应链正经历深刻变革,背后驱动力主要包括技术进步、地缘政治动荡以及可持续发展的日益重要性。特别是在中美贸易摩擦和新冠疫情的双重冲击下,全球企业加速“去单一依赖”,减少对中国制造的高度集中风险,开始布局“多点生产”战略。东南亚凭借相对低廉的成本、政策稳定性、不断改善的基础设施,以及与主要经济体的自贸协定网络,迅速崛起为替代制造和新兴供应链布局的理想选择。

**数字化与绿色转型推动东南亚制造升级:**东南亚各国积极推进工业数字化转型、智能制造和绿色生产,提升区域制造的韧性与竞争力。无论是在电子、电动车、可再生能源组件,还是纺织、食品加工等传统行业,东南亚已不再是单纯的“低成本生产地”,而正逐步迈向“价值链中高端”。

**“新加坡+1”战略带动区域协同:**作为区域枢纽,新加坡不断强化其在全球供应链中的高附加值角色,如研发、区域管理、物流协调与金融服务等职能;同时,推动制造环节向周边国家外溢,形成“新加坡+1”战略布局。企业在新加坡设立区域总部和创新中心,同时将产能部署到越南、马来西亚、印尼等地,实现成本效益与灵活响应的平衡。这一战略不仅稳固了新加坡的战略地位,也促进了东南亚区域内部的供应链协同和制造能力整体提升。

## 东南亚成为全球供应链新中心的原因

### 政策支持与区域合作

**投资促进政策:**东南亚各国纷纷出台税收优惠、简化行政程序等政策,例如税收减免、土地优惠、一站式服务等,吸引了大量外国直接投资。

**自由贸易协定网络:**东南亚与全球主要经济体签署了多项自由贸易协定,如中国-东盟自由贸易协定(CAFTA)、东盟-日本全面经济伙伴关系协定(AJCEP)等,降低了贸易壁垒,促进了区域内和区域外的贸易往来。

### 基础设施投资与数字化转型

**交通基础设施建设:**东南亚国家在港口、机场和物流中心的建设上不断投入,提升了物流运输的效率。例如,新加坡的樟宜机场利用自动化引导车辆和数据分析技术优化货物处理,提高了物流效率。

**数字化转型:**东南亚积极拥抱数字技术,推动供应链的数字化转型。电子商务、智能工厂和区块链技术的应用,提高了供应链的效率和透明度。

### 市场潜力与成本优势

**中产阶级崛起:**东南亚地区的中产阶级规模不断扩大,消费能力显著提升。这为本地制造业产品提供了广阔的市场空间,同时也吸引了跨国企业将生产基地转移到该地区,以更好地满足本地市场需求。

**优越的地理位置:**东南亚位于印度洋和太平洋之间的战略位置,拥有重要的海上运输通道(如马六甲海峡),是全球贸易的关键节点。

**较低的生产成本:**与发达国家相比,东南亚地区在土地、劳动力、原材料等方面的成本较低。这使得企业在该地区进行制造业投资时,能够有效降低生产成本,提高产品的价格竞争力。

## 东南亚制造业的转型方向

**从低端制造向高端制造转型:** 东南亚部分国家在传统制造业领域已具备一定基础, 并且正在向高附加值的制造业转型。例如, 越南在电子制造领域吸引了三星、英特尔等全球巨头的投资, 逐渐从低技术产业向高科技产业转型。

**供应链韧性增强:** 东南亚国家通过多样化供应链, 减少对单一国家的依赖, 增强了供应链的韧性, 能够更好地应对全球贸易波动和突发事件的影响。例如, 泰国的汽车行业通过从多个国家采购零部件来降低风险。

## 东南亚在全球供应链中的角色

### 电子和半导体产业:

马来西亚、越南、泰国和菲律宾等国在全球电子和半导体供应链中占据重要地位, 成为美国等国家的重要供应商。

### 汽车制造业:

泰国和印度尼西亚等国的汽车制造业也在快速发展, 吸引了大量外资投入。

### 物流和运输:

新加坡、马来西亚和越南等国的港口和物流设施在全球贸易中扮演着关键角色, 支持着东南亚作为全球供应链枢纽的地位。

\*资料来源: DOING BUSINESS IN ASEAN by Source of Asia; Framework on ASEAN Supply Chain Efficiency and Resilience by ASEAN Secretariat

东南亚地区凭借其政策支持、供应链效率提升、基础设施完善、劳动力优势、市场潜力以及成本竞争力等多方面因素, 正在成为全球供应链的新中心。随着制造业的不断转型和供应链的持续重构, 东南亚有望在全球经济格局中发挥更重要的作用, 为区域经济的可持续发展注入新的动力。

# 新兴行业与颠覆性机会

## 东南亚新能源与清洁技术

**气候变化挑战与能源需求增长:** 东南亚是全球受气候变化影响最严重的地区之一，五个国家位列全球最易受气候变化影响的20个国家之中。若不采取行动，到2050年，东南亚可能因气温上升和极端天气事件损失高达30%的GDP。根据国际能源署 (IEA) 的预测，2020年至2050年间，东南亚的电力需求将增长2.5倍，交通能源需求将翻倍。因此，推动交通电气化和可再生能源部署是实现脱碳目标的关键。

**电动两轮车 (E2W) 制造:** 东南亚是全球两轮车市场的重要区域，占全球市场的25%。2021年，东南亚的电动两轮车组装产能为140-150万辆，预计到2030年将增长至450万辆。电动两轮车的需求增长主要受到政府政策、充电基础设施、产品价格和消费者偏好的影响。印尼、越南和泰国是主要市场，预计到2030年，印尼的电动两轮车销量将达到250万辆。

**经济与社会效益:** 新能源制造业的发展将为东南亚国家带来显著的经济效益。到2030年，印尼的电池制造业有望为其GDP贡献80-100亿美元，并创造53-54.5万个就业岗位。新能源技术的推广将有助于减少碳排放，支持东南亚国家实现碳中和目标。印尼的电池制造业到2030年有望减少200万吨二氧化碳排放。

**太阳能光伏 (PV) 制造:** 东南亚已是全球太阳能光伏制造的重要基地，占全球太阳能电池和组件产能的9%-10%。到2030年，东南亚的太阳能组件产能有望达到125-150 GW。

**电池制造:** 东南亚拥有丰富的镍和钴资源，分别占全球储量的25%和10%，印尼尤其具有优势，拥有全球21%的镍储量，并计划到2030年实现140 GWh的电池生产能力。全球电池需求预计到2030年将达到4.5 TWh，东南亚的需求预计将增长至75-80 GWh。尽管东南亚在全球市场中的份额较小，但其需求增长速度较快。

**面临的挑战:** 东南亚在新能源与清洁技术领域的发展面临多方面的挑战。在太阳能光伏 (PV) 制造方面，尽管东南亚是全球重要的生产基地，但本地需求远低于产能，且生产成本较中国高出15%-35%，主要由于规模经济不足、供应链不完善和物流效率低下。在电池制造领域，尽管东南亚拥有丰富的镍和钴资源，但电池制造成本较中国高出5%-10%，主要由于生产规模较小、生产效率较低，且技术人才短缺。在电动两轮车 (E2W) 制造方面，制造商面临本地化生产不足、供应链不完善以及与传统内燃机两轮车的激烈竞争，充电基础设施不足和消费者对品牌的偏好也限制了电动两轮车的普及。总体而言，东南亚国家需要通过政策支持、区域合作和技术创新来克服这些挑战，以实现新能源制造业的可持续发展。

资料来源: 亚洲开发银行等《可再生能源制造业: 东南亚的机遇》

## 健康医疗与生命科学

### 经济增长与医疗需求

**高质量医疗服务的需求增加:**随着东南亚经济的增长,人们对高质量和创新型医疗服务的需求不断增加。可支配收入的增加使得人们能够享受更高价值的医疗产品和服务。如今,医疗服务已扩展到选择性治疗、美容手术、辅助生殖技术、运动康复和减肥中心等领域。

**医疗支出增加:**根据世界卫生组织的数据,东南亚地区的人均医疗支出约为630美元,占GDP的4.7%。新加坡和文莱的人均医疗支出最高,分别为3,969美元和1,449美元。东南亚国家预计将增加医疗支出,以提供更好的医疗服务,并追赶发达国家的平均支出水平。

### 政府与私营部门的投入

**新加坡的“健康新加坡”计划:**新加坡推出了“健康新加坡”(Healthier SG)医疗改革计划,重点在于预防。该计划为每位居民提供家庭医生和健康套餐,强调建立医患关系和健康生活方式。该计划的推动力来自老龄化人口和慢性疾病的增加,关键策略包括动员家庭医生、制定个人健康计划、激活社区合作伙伴、全国注册和加强支持因素。

**马来西亚的医疗预算增加:**马来西亚在2024年将医疗预算增加到1,132亿美元(49亿令吉),以提升医疗服务水平。

**私营部门的投资:**私营部门也在加大投资。例如,泰国的曼谷杜斯特医疗服务公司投资于高利润的非核心医疗业务,菲律宾的马卡蒂医疗中心投资于新实验室以革新疾病的诊断和治疗。越南的VinMec医院是该国最大且首家酒店式医院,提供五星级酒店标准的服务。

### 医疗旅游的崛起

**东南亚成为全球医疗旅游目的地:**东南亚地区已成为全球领先的医疗旅游目的地之一,2020年占据了31%的市场份额。泰国、新加坡和马来西亚是该地区领先的国家,而越南在医疗旅游领域的增长最快,年增长率达到18%-20%。菲律宾则因其强大的吸引力成为投资者的热门目的地。

### 医疗设施与服务的改善

**菲律宾的医疗设施投资:**菲律宾预算管理部(DBM)宣布在2024年拨款4.1564亿美元(229.8亿菲律宾比索)用于改善医疗设施和服务,预计将通过提供更好的医疗服务来提升人口的生活质量。

**跨国合作:**亚洲最大的私营医疗保健提供商之一Parkway Pantai与文莱投资机构合作,管理一家拥有21张床位的专科心脏中心。Integrated Healthcare Holding与新加坡政府合作,从私营医疗保健运营商租赁容量和服务。

\*资料来源:Healthcare: Embracing wellness by ASEAN Investment

## Web3与区块链应用

### 东南亚Web3与区块链应用的关键领域

**金融与金融科技领域:** 区块链在跨境支付、汇款以及数字身份验证等方面的应用,提高了金融服务的效率和安全性。对于拥有大量移民工人的东南亚地区来说,区块链技术有望大幅降低汇款成本和时间。例如,泰国的PromptPay和新加坡的PayNow等支付系统利用区块链技术简化了支付流程。

**供应链管理领域:** 区块链能够为供应链中的商品流转提供透明且不可篡改的记录,增强商品的可追溯性。这有助于打击假冒伪劣产品,提升产品安全性,并优化物流管理。对于农业和制造业较为发达的东南亚国家而言,区块链技术的应用可以带来显著的竞争优势。

**政府与公共服务领域:** 东南亚各国政府正在探索将区块链技术应用用于数字身份、土地登记、投票系统以及其他公共服务领域。这可以增强政府工作的透明度,减少腐败行为,提升民众参与度。

**医疗保健领域:** 区块链技术可以安全地存储和共享患者病历,助力临床试验开展,以及管理药品供应链,从而推动医疗行业的变革。

**资产代币化领域:** 将现实世界的资产(如股票、房地产和大宗商品)转化为区块链上的数字代币,使资产交易更快速、安全,提高市场流动性和透明度,为金融科技领域带来新的资产类别,推动金融民主化。

### 东南亚Web3与区块链应用的现状与未来趋势

**投资增长:** 尽管全球金融科技投资呈下降趋势,东南亚的金融科技投资仍保持稳定,2024年投资下降不到1%,显示出该地区金融科技领域的韧性。区块链在金融服务领域的投资占比达到21%,仅次于支付领域。

**独角兽企业涌现:** 东南亚涌现出一批金融科技独角兽企业,其中一些专注于区块链和Web3领域,如新加坡的Matrixport和印尼的Akulaku等,这些企业的发展反映了投资者对区块链和Web3技术的信心。

**技术创新与应用:** 东南亚的金融科技公司积极利用区块链和Web3技术进行创新,如新加坡的Endowus和泰国的Robowealth利用AI驱动的机器人顾问提供个性化投资建议,同时结合区块链技术提高交易安全性和透明度。

\*资料来源:FinTech in ASEAN 2024:A Decade of Innovation by UOB, PwC, SFA;  
Exploring the ASEAN Block: Blockchain's Potential in Southeast Asia by Asean Media

## 结语

东南亚正从“全球供应链的承接者”转型为“价值链共创的参与者”，其强劲增长的内需市场、持续跃迁的产业能力，以及日益融合的区域生态，共同构筑了全球企业开辟新蓝海的战略高地。这一转型不仅意味着机遇，更对企业提出了全新的能力要求：如何将全球化视野与本地化深耕有机结合，将成为制胜关键。

### 给全球华人企业家的四大启示：

#### 从“机会洼地”走向“结构性新高地”： 多国共振的新兴市场矩阵

东南亚区域整体展现出稳健增长的基本面，以印尼、越南、菲律宾为代表的新兴经济体构建起区域“新三角引擎”。差异化的产业结构、多元化的资源禀赋与政策导向形成优势互补，使得东南亚不再只是替代选项，而是企业全球布局的“优先选项”。

#### 从“政策红利”迈向“规则深水”： 营商透明度与制度化跃升

从新加坡的全球一流商业环境，到RCEP等多边贸易协定的制度融合，再到各国税收、总部激励、知识产权保护机制的系统完善，东南亚市场准入门槛虽依旧复杂，但“可预期性”与“可优化性”显著提升。对于华人企业而言，善用规则、拥抱合规，将是穿越周期的硬通货。

#### 从“人口红利”走向“消费变革”： 新中产、新世代与新场景

年轻化结构叠加中产崛起，推动消费从基础型向品质型、服务型、数字型转变。电商、数字支付、品牌出海、新型生活方式等消费创新领域持续涌现。深入理解多元文化与宗教背景，不是“锦上添花”，而是“生死分水岭”。

#### 从“制造输出”走向“科技协作”： 深耕产业纵深与技术融合

科技型产业生态正在加速成形，从AI、气候科技到电动车、食品科技等领域，东南亚已成为全球化的共创平台而非简单转移地。进入东南亚，不再只是找工厂，而是找生态；不再只是卖产品，而是共建技术网络、资本联盟与市场体系。

**对于全球华人企业家而言，东南亚已不只是走出去的第一站，更可能是全球第二增长曲线的“起跳点”。真正的竞争，不只是资本的竞速，而是对战略纵深、生态协同、文化理解与可持续能力的综合博弈。谁能在这里实现“深耕式全球化”，谁就有可能在下一轮全球价值重塑中，占据一席之地。**

## 参考文献

- [1]World Bank官方网站
- [2]ASEANstats官方网站
- [3]Asian Development Bank官方网站
- [4]新加坡贸易与工业部官方网站
- [5]印度尼西亚能源与矿产资源部官方网站
- [6]印度尼西亚海洋事务和渔业部官方网站
- [7]印度尼西亚中央统计局官方网站
- [8]泰国海关官方网站
- [9]泰国旅游和体育部官方网站
- [10]越南农业与农村发展部官方网站
- [11]越南汽车制造商协会官方网站
- [12]越南海关总局官方网站
- [13]越南通讯社官方网站
- [14]菲律宾统计署官方网站
- [15]UNCTADstat官方网站
- [16]东盟秘书处、联合国贸易和发展《2024年东盟投资报告》
- [17]EDB Destination Southeast Asia 2024 Report
- [18]世界经济论坛《2019年全球竞争力报告》
- [19]瑞士洛桑管理学院《2024年世界竞争力年报》
- [20]世界银行《2020年营商环境报告》
- [21]新加坡国内税务局官方网站
- [22]新加坡经济发展局官方网站
- [23]马来西亚内陆税收局官方网站
- [24]马来西亚投资发展局官方网站
- [25]泰国税务局官方网站
- [26]泰国投资促进委员会官方网站
- [27]越南税务总局官方网站
- [28]越南投资计划部官方网站
- [29]印度尼西亚税务总局官方网站
- [30]印度尼西亚投资协调委员会官方网站
- [31]菲律宾税务局官方网站
- [32]菲律宾投资署官方网站
- [33]东盟秘书处官方网站
- [34]泰国劳工部官方网站
- [35]越南劳动荣军与社会部官方网站
- [36]印度尼西亚人力部官方网站
- [37]马来西亚人力资源部官方网站
- [38]新加坡人力部官方网站
- [39]菲律宾劳工与就业部官方网站
- [40]泰国知识产权厅官方网站
- [41]越南知识产权局官方网站
- [42]印度尼西亚法律人权部官方网站
- [43]马来西亚知识产权局官方网站
- [44]新加坡知识产权局官方网站
- [45]菲律宾知识产权局官方网站
- [46]泰国数字经济与社会部官方网站
- [47]越南公安部官方网站
- [48]印度尼西亚法律人权部官方网站
- [49]马来西亚司法部官方网站
- [50]新加坡法规在线官方网站
- [51]菲律宾司法部官方网站
- [52]谷歌、淡马锡、贝恩《2024年东南亚数字经济报告》
- [53]Source of Asia DOING BUSINESS IN ASEAN
- [54]ASEAN Secretariat Framework on ASEAN Supply Chain Efficiency and Resilience
- [55]亚洲开发银行等《可再生能源制造业:东南亚的机遇》
- [56]ASEAN Investment Healthcare: Embracing wellness
- [57]UOB, PwC, SFA FinTech in ASEAN 2024:A Decade of Innovation
- [58]Asean Media Exploring the ASEAN Block: Blockchain's Potential in Southeast Asia

## 第二部分

# 华人企业家成功案例 实战经验与可复制模式

### 孙修顺 | 矿业、物流航运

破局与共建:孙修顺的“西芒杜答卷”

### 胡爱民 | 智能制造

iMin的全球化范式:构建“端+云+服务”一体化商用科技基础设施

### 吴银芳 | 服装制造

吴银芳与福源制衣:从代工厂到全球价值链掌控者

### 王嘉成&唐乃永 | 食品类快消品

艾雪冰淇淋:高性价比战略撬动东南亚市场的商业启示

### 杜均 | Web3、区块链

从火币到ABCDE Capital, 区块链十年的沉淀与穿越周期的信仰

### 袁幸伟 | 咖啡连锁

两年600+门店, TOMORO凭什么突围印尼咖啡市场

### 邓亮 | 影视娱乐内容

爱奇艺全球化战略:从“借船出海”到“文化桥梁”的东南亚实践

### 詹承翰 | 互联网游戏

长期主义为基, 打造世界级游戏科技公司

### 李英浩 | 金融科技

以技术连接全球, 重构数字金融新版图

### 任腾 | 人工智能

从触宝到AI Rudder, 打造全球智能客服新标准

### 文德一 | 潮玩

泡泡玛特如何让潮流玩具风靡东南亚及全球

### 杨啸 | 食品零售

马来西亚食品供应链管理与本地化策略

### 秦碧鸿 | 风险投资

超级独角兽捕手:ATM Capital如何成为东南亚创业生态背后的华人资本力量

### 杨玉坤 | ESG、环保制造

Eco-Resource, 以绿色制造走向全球

### 章则远 | 人体工学家具

不是征服, 而是融入, HINOMI用信任打磨品牌全球化的温度

# 孙修顺

# WINNING

行业：矿业、物流航运

## 破局与共建： 孙修顺的“西芒杜答卷”

新国大EMBA第19班校友

韦立国际集团董事长

博凯赢联盟总指挥

西芒杜赢联盟董事局主席



在全球新兴市场变量剧增的当下，一家总部位于新加坡的企业，正在用行动重塑非洲资源开发的新叙事。

韦立国际在创始人孙修顺的带领下，从航运起家，逐步建立起覆盖亚非的供应链布局，并在几内亚主导世界级铁矿项目“西芒杜”的开发。从竞标到落地的历程，不仅是一部项目开发的商业史，更是一张华人企业家交出的时代答卷。五年内，韦立实现了从“不可能”到“不可逆”的产业突破，在跨国博弈、项目管理、资源整合与生态共建中展现出罕见的执行力和战略远见。

如今的韦立，正在将自身的产业能力延伸至教育、农业、医疗与基础设施，以“让利换共赢”的思维重构全球合作模式。这一出海路径，不止于资源获取，而是一场可持续的共建实验，标志着华人企业全球化从“走出去”迈入“留下来”的新阶段。

西芒杜铁矿，位于非洲几内亚东南部，蕴藏着全球罕见的高品位铁矿资源，长久以来被誉为世界上最后的“超级矿山”之一。然而，受制于地缘政治、巨额资本门槛及多方利益博弈，这一矿藏在过去二十年间始终处于搁置状态，成为国际矿业界最令人扼腕的未解之谜。直到2019年，几内亚政府重启国际招标，这一沉睡的宝藏终于迎来破局的契机。

孙修顺，一位出身航运的企业家，决心为这段未竟的资源传奇续写新篇章。自2002年创办韦立国际集团以来，他以新加坡为全球运营枢纽，在大宗商品运输与全球供应链领域深耕近二十年，逐步构建起覆盖亚非的产业布局。

早在2014年，当印尼突然宣布铝土矿出口禁令时，全球铝土矿供应链被打乱。孙修顺迅速将目光投向几内亚，携手行业合作伙伴组建“三国四方”博凯赢联盟，打通横跨亚非的资源通道，使几内亚迅速跃升为世界铝土矿出口大国。这段先行一步的非洲实践，为日后挺进西芒杜打下了信任基础、实操经验与模式雏形。

在“西芒杜项目”的招标现场，韦立团队带着整整九箱详实文件应战，而对手仅携带一只档案袋。这不仅是形式上的对比，更是企业洞察力、准备程度与战略决心的真实写照。最终，由韦立和魏桥联合牵头的“赢联盟”成功竞得西芒杜北段1、2号区块的采矿权。

然而，孙修顺深知，获得采矿权只是起点，不是终点。面对动荡环境、跨国博弈和文化差异，真正的挑战才刚刚开始。韦立如何在这片国际矿业巨头屡屡折戟的土地上成功突围？**在不确定中穿越周期，在冲突中建立信任，在文化差异中打造共识**——这不仅是一场商业竞争的胜出，更是一场企业走向全球、深度参与非洲共建的真实试炼。



## 全球资源整合能力+本地化执行力：破解“全球矿业最难一题”



“西芒杜项目”的真正挑战，并不仅在矿山本身，更在于一整套支撑其运行的世界级基础设施：一条贯穿几内亚、全长超过600公里的跨几内亚铁路，以及铁矿石年出货量高达1.2亿吨的世界级港口。总投资超过百亿美元，施工周期长、地质复杂、变量众多，连国际矿业巨头亦多次止步于此。这被称为“全球矿业最难的一道题”。韦立为什么敢接？又为何能扛？**孙修顺给出的答案简洁而坚定：全球资源整合能力+本地化执行力。**

2020年，刚完成另一项重大基建工程的孙修顺，马不停蹄地带领团队转战西芒杜，迅速启动环境评估、可行性研究、前期工程准备及招投标等工作。就在项目初见成效之际，突如其来的外部变化使工程两度陷入技术性停工。这不仅是对资金和管理能力的考验，更是一场对战略定力与信念的真实挑战。

面对重压，孙修顺选择迎难而上。他依托在几内亚多年的供应链积累、成熟的项目管理机制，以及对国际矿业周期的深刻理解，带领团队与合作伙伴共克时艰。他不换将、不改道，坚持长期主义，相信“在复杂环境中，只有敢于前置投入、持续兑现承诺，才能赢得真正的成功”。

2024年，宝武与力拓相继完成关键交割，为项目注入了重要资本与信心。而此时，作为项目总指挥的孙修顺，已带领团队在三年内完成了50%的基础设施建设任务。如今，矿区开发、铁路施工、港口建设正全面提速，向着2025年11月全线通车的目标稳步迈进。



## “主动让利、引入伙伴、共享成果”：打造利益共生型生态

在国际大型基建项目中，利益格局错综复杂、变量众多，单靠一方之力难以撬动全局。“西芒杜项目”正是如此——体量巨大、周期漫长，地缘与市场风险叠加。任何早期入局者都面临高压、高险、高投入的“三高挑战”。

照常规商业逻辑，赢联盟作为首轮投资者和主导方，理应在项目进入实质性建设阶段后享有相应的溢价回报。但孙修顺却反其道而行——“主动让利、引入伙伴、共享成果”。这份“看似吃亏”的选择，实则体现了格局和远见：在多方博弈中，以让渡换联动、以共赢促共识，从而创造更大的动能，建立更可持续的战略协同。

他的核心原则很简单：“把事做成，高于一切。”面对多元诉求，不纠缠于一时得失，而是秉持“容天下，方得天下”的原则，构建开放、包容、可持续的合作机制。其背后是对国际基建底层逻辑的深刻洞察——在百年周期的资源项目中，最大的风险不是短期收益的分配，而是生态系统的脆弱。唯有构建韧性共生的合作网络，方能把零和博弈的困局转化为多方共赢的活棋。

最终，韦立凭借全球供应链整合能力、稳健的项目执行力和灵活的合作机制，在多边复杂格局中找到了利益交汇点。项目在推进，信任在积累，合作在深化，平台也随之放大。“西芒杜项目”的实践表明：真正能够穿越周期的企业，既要“自身硬”，也要“心胸宽”；既能守住底线，也能放下身段；既能把握核心，也能成就伙伴。**在经济大变局中，唯有打造利益共生型生态，方能在全世界舞台站稳脚跟，迈入正向循环的战略未来。**



## 打铁还需自身硬！ 供应链整合：发挥航运核心竞争力

在“西芒杜项目”这一世纪工程中，韦立国际集团的成功不仅源于资本协同，更在于通过供应链系统性整合构建了难以复制的成本优势与运营效率。这一实践为国际大型基建项目提供了全新的供应链管理范式。

传统国际矿业项目普遍面临三重供应链困境：本地资源匮乏导致的“无米下锅”、跨国采购引发的“长鞭效应”，以及分散物流体系造成的“效率损耗”。韦立创新性地运用“端到端”供应链思维，将多年积累的航运优势转化为项目核心竞争力。其自主运营的大型散货船队，构建起东亚-西非的高效“海上传送带”，月均14-15航次的高频运输，不仅解决了基建材料的“有没有”问题，更从根本上优化了“快不快”和“贵不贵”的行业痛点。大批砂石料、水泥、钢材等核心基建材料源源不断地运抵几内亚，为“西芒杜项目”的建设保驾护航。

这种供应链整合呈现出三大创新特征：

- **时空压缩效应**：通过自有船队实现大宗建材的规模化直运，将传统跨国采购的3-6个月周期缩短至45天内完成，时间效率提升300%。
- **成本重构模式**：一体化物流体系消除中间环节，使砂石料等关键材料的综合成本较行业平均水平降低40%。
- **弹性响应机制**：建立的动态库存管理系统可根据施工进度智能调节供应节奏，在2022年全球供应链危机期间仍保持95%的准时交付率。

尤为关键的是，韦立将供应链能力转化为项目风险对冲工具。面对几内亚雨季施工、国际航运价格波动等变量，其首创烟台-几内亚的双向物流航线确保关键材料供应始终领先施工进度2个月。这种前瞻性布局使项目在2023年动荡期间仍能维持80%的施工效率，凸显供应链韧性的战略价值。

从更宏观的视角看，韦立的实践重新定义了国际基建项目的竞争力公式：不是简单比拼资本规模，而是通过供应链创新实现“同等质量成本更低、同等成本速度更快”的差异化优势。这一模式不仅为“西芒杜项目”节约了约15亿美元的直接成本，更提供了企业在非洲复杂环境中可借鉴、可复制的系统化解决方案。



## 走得稳、融得进、留得下 可持续发展实践：本地化人才培养

“西芒杜项目”于几内亚而言，意义远不止矿山本身。它是一条贯穿东西部、联通山海的“国家大动脉”，涵盖铁路、港口、矿山等多层面开发，将深刻影响该国未来的物流格局与产业结构。

项目建设已创造超过40,000个直接就业岗位，将带动周边服务业和配套产业快速发展。据世界银行评估，交通网络升级将使区域物流效率提升70%，直接激活沿线12个农业产区的商品流通。财政方面，项目全面运营后预计可使政府的年度财政收入增长15%，其中30%将通过“矿业发展基金”投向教育和医疗。铁路与港口等基础设施也将为农产品与轻工业开辟出一条新的“经济走廊”。

在硬件之外，韦立还同步推进了一系列民生工程：兴建“赢联盟医院”，服务于员工及周边社区；修建道路与桥梁，捐赠太阳能灯；启动农业示范区，引入优质水稻与农机化作业，助力农民增收增收。

华人企业“出海”时，往往面临巨大的文化差异与制度鸿沟，“水土不服”成为常见挑战。在孙修顺的带领下，韦立展现出难能可贵的三重能力：走得稳、融得进、留得下。他始终强调企业的价值不仅体现在经济回报，更体现在能否赢得人心与尊重。

**“你要在这个国家做项目，一定要着眼于‘共赢’，要让当地人有所成长、改变和发展。如果你能让当地员工产生荣誉感和自豪感，那么企业就已经成功了一半。”** 这句孙修顺常挂在嘴边的话，道出了他对本地化的深刻理解。

在非洲，真正的竞争力不是依靠“派驻”，而是源自“培养”。只有真心愿意建设本地团队，企业才能有效控制人力成本，培育出扎根本地、可持续运转的团队，并在跨文化管理中建立信任、形成协同。

因此，韦立团队在面对几内亚多语言、多族群、多制度的环境时，坚持“尊重—融合—共建”的在地发展路径，重视本地人才的选拔与培养。本地员工在项目中的角色日益重要，通过系统培训与跨文化协作，逐渐与外派团队形成稳固默契。这种“共同成长型”团队结构，不仅提高了项目执行效率，也为未来运营与管理的可持续性奠定了坚实基础。

“西芒杜项目”的推进，正将“矿山带动发展”的设想转化为“产业联动未来”的现实蓝图。它不仅重塑了几内亚的发展路径，也展现出华人企业如何以责任、远见与行动，在全球共建中发挥真正深层次的价值。未来已来，只是分布不均。而韦立的实践，正在把“未来”更均匀地带到非洲大地。



## 长期主义与全球化的新答案 实践长期主义，推动本地化深耕

“出海”不是短跑，而是一场战略马拉松。在充满不确定性的新兴市场，短期套利策略往往难以为继。唯有坚持长期主义，企业才能在跨文化、跨制度的复杂环境中站稳脚跟。真正的本地化，不只是设立一个分公司、雇几个当地员工，而是要在经济、社会与文化层面持续投入、深度融合。

尊重当地的风俗习惯、宗教信仰和政治经济体系，是跨文化合作的基本前提。理解并遵循当地社会规则，才能赢得信任与合作的基础。而在组织建设层面，企业更需要秉持“共同成长”的理念，赋权本地员工，让他们在企业中拥有更高的参与度与成长空间，从而激发责任感与归属感。

正如孙修顺所言：“在非洲，既要跑得快，更要扎得深。”通过系统的人才培养与文化融合，企业不仅能降低外派人力的管理与适应成本，更能在当地建立起深层次的社会连接。唯有将企业价值与当地发展真正绑定，企业才能在这场全球化马拉松中“跑得稳、扎得深、赢得久”。



## 企业家精神： 穿越不确定的魄力与韧性

真正的企业家精神，并不是在顺境中乘风而上，而是在逆境中破冰前行。“西芒杜项目”能在动荡不安的环境中持续推进，正是这种“扛得住、熬得过、破得开”的魄力与韧性的生动写照。

在最艰难的阶段，孙修顺始终坚守一个朴素却深刻的信念，即“企业家的首要责任，是让企业活下去”。这不是被动防守，而是主动创造条件，在看似无路的地方闯出通路。

如果一切都等条件成熟才行动，或许永远都不会开始。西芒杜铁路的建设就是一次“倒逼成熟”的实践：不是等万事俱备才开始，而是一步步把条件做出来。哪怕项目两次因技术问题停工，他依然带领团队咬牙挺进，只为不让希望中断、不让信任落空。

### 这份坚持，承载着三重责任：

对团队，是“不抛弃”的承诺——“如果我放弃了，他们怎么办？”  
对伙伴，是“不辜负”的信念——“这么多信任，不能变成失望。”  
对社会，是“不止步”的担当——西芒杜不仅是一个项目，更是几内亚发展的引擎，也是全球铁矿供应链的关键节点。

企业家的价值，往往显现在最难的时候。在资源紧张时，孙修顺果断以铝土矿盈利反哺铁矿开发；在博弈胶着中，他敢于让利，以格局换信任，以信任换合力。这种“抓大放小、聚焦成事”的战略思维，是华人企业家走向全球的智慧写照。

在这个充满不确定的时代，真正有力量的企业家，不是等待风来，而是成为那阵风。他们在混沌中坚持方向，在责任中凝聚人心，将文化差异转化为管理创新，将资源约束倒逼成效率红利，将市场波动淬炼为战略定力。**这份在逆境中活下去、活出价值、活出希望的精神，是穿越周期迷雾的罗盘，也是这个时代最珍贵的企业家精神。**



## 资源整合与成本控制： 全球化竞争的硬核能力

企业要“活下去”，不仅靠精神与意志，更要有方法与体系。在“西芒杜项目”的推进过程中，韦立展现出一种真正面向全球竞争的硬实力——系统化的资源整合能力与极致的成本控制力。

在“硬实力”方面，韦立依托自有航运网络、前置供应链与集中采购体系，打通了从东亚到西非的海上物流走廊，大幅压缩运输周期与物资成本。在项目高峰期，20万吨级的船舶每月稳定抵达几内亚，确保关键物料按需到位，打破传统跨国采购中高延迟和高溢价的瓶颈。

在“软实力”方面，韦立构建了跨文化管理机制与利益共享机制，实现了不同合作方、不同文化背景之间的协同共赢。这不仅降低了管理摩擦和执行成本，也为整个项目营造了相对稳定的外部环境。

更重要的是，在疫情扰动、时局变动、航运波动等多重不确定下，韦立通过灵活调配、前置部署和实时响应，构建出一套“可预判、能调整、有韧性”的全球供应体系。

这种能力,让企业不再依赖外部环境“好不好”,而是更依赖自身体系“强不强”。

**这种“双螺旋”能力——既能整合全球资源,又能掌控成本变量——正是韦立区别于传统矿业巨头的重要护城河。**资源整合不仅帮助企业“活下去”,更决定企业能不能“活得久”、“活得好”。它是企业全球化的底盘,也是穿越周期波动的稳定器。

全球竞争正在进入新阶段:从单一企业竞争转向生态体系竞争;从资本规模比拼转向系统效率比拼;从被动适应环境转向主动塑造环境。当综合能力成为全球博弈中的战略变量,谁能在系统效率中挖出利润、在链路掌控中筑起壁垒,谁就能在全球化的浪潮中站稳脚跟。这,正是“西芒杜项目”给予出海企业的又一重启示。



## 对全球企业家的启示

### ① 全球化的“深耕模式”:总部在外,根须在地

韦立的全球化路径并非简单输出,而是以新加坡为战略枢纽,深耕非洲,构建多点联动的全球运营体系。在面对复杂变量与制度落差时,通过“资源整合+本地执行”双轮驱动,打造真正适配新兴市场的系统能力。

### ② 让利不是牺牲,而是构建共赢生态的“主动权”

在跨国合作中,放下短期得失、主动让渡利益,反而能换来更大平台与更稳合作。孙修顺以“共赢优先”的协同思维,打破矿业传统的零和格局,在错综复杂的利益中寻找联动杠杆,以推动合作,共建生态,实现共赢。

### ③ 企业家精神:在不确定中坚持“成事”,在逆境中保持“在场”

面对周期动荡与外部变局,真正穿越寒冬的不是资本厚度,而是战略定力与执行韧性。企业家之所以稀缺,不是因为能看清方向,而是敢于在环境不明、条件不全时率先“出手”,并扛住风险,兑现承诺。

真正的全球化,从不是征服,而是共建;真正的企业家,不是等待机会,而是创造通路。韦立国际用“西芒杜项目”写下了华人企业全球化的另一种可能:在异域中深扎,在风险中创造,在共赢中成就未来。



# 胡爱民

行业:智能制造

## iMin的全球化范式: 构建“端+云+服务”一体化 商用科技基础设施

新国大EMBA第22班校友

iMin Technology Pte. Ltd. 创始人兼董事长



在全球化与数字化浪潮交织的时代, iMin凭借对技术趋势的前瞻洞察与对客户需求的深刻把握, 走出了一条极具战略定力的出海路径。从硬件制造商向“端+云”的一体化解决方案提供者转型, iMin不仅重构了商用设备行业的竞争逻辑, 也为华人企业出海提供了可借鉴的范式。其路径的核心, 不在于复制已有经验, 而在于以用户为锚点, 建立一套“扎根本地、理解本地、服务本地”的全球运营体系。唯有在产品、技术、服务与文化理解上全面达标, 企业才能真正走向全球, 不只是被“看到”, 更能被“接纳”。对所有志在全球化发展的企业来说, iMin代表着一种长期主义的战略信念——真正的全球化, 从来不是征服, 而是深度共存、互利共赢。

在全球数字化转型的浪潮之下, iMin Technology正以令人瞩目的速度迅速崛起, 成为智能商用设备领域的创新力量。自2018年胡爱民在新加坡创立iMin以来, 公司始终以技术创新为核心驱动力, 秉持“以客户为中心”的原则, 建立起“新加坡总部+深圳研发+马来西亚智造”的全球化运营新体系。依托先进的研发能力和灵活的供应链管理, iMin源源不断地推出适配各类商业场景的POS智能终端及物联网解决方案, 满足零售、餐饮、物流等多领域客户的定制化需求, 在技术标准、产品品质和服务模式等方面实现突破, 在全球商用设备市场赢得广泛认可, 从新加坡出发到欧美、中东、日韩等区域, 协助推动超过100个国家数字化升级。



## 以产品力破局的智能制造： 从消费电子到商用设备的战略转型

从最初在深圳代工消费电子设备的桑格尔科技，到以新加坡为总部、服务全球的小微商户数字化升级的iMin，胡爱民的创业路径并非简单的横向扩张，而是一次以深入洞察为基础的战略转型。2017年，在深入研究POS行业后，他意识到，与产品生命周期短、毛利低、竞争激烈的消费电子不同，商用设备行业竞争程度相对更低，一款优质POS机的生命周期可长达5至8年，毛利则可达30%以上。而当时市场上的主流设备均较为陈旧，不论是设计、性能、技术还是产品体验，均远未达到“令人满意”的水准。商户客户虽然硬件复购周期长，但这恰恰也意味着只要在此周期中做好服务，企业就会享有较高的用户黏性及业务稳定性——这正是后来者得以突围的机会。因此，胡爱民毅然决定从消费电子领域转型，于新加坡成立了iMin，投身智能商用设备制造领域。

胡爱民深知，**商用设备的核心不在于科技“噱头”，而在于它是否真正解决了商家的问题。**因此iMin的产品哲学始终围绕一个核心命题：商户到底需要什么？其团队发现，大多数小微商户对于“数字化”既有渴望，也有焦虑。他们渴望更高的效率和数据化管理，却又担心复杂系统带来的学习成本、系统故障或高昂的维护费用。POS终端作为商户“营生”的工具，必须稳定、易用、适配性强，且能够融入他们每日的工作流程，成为提高效率、规范管理的可靠伙伴。

要做到这一点，iMin从用户需求调研着手，对商户进行深度洞察。从咖啡馆到酒店，从移动摊贩到政务大厅，不同业态之间的工作节奏、人员结构、设备使用方式截然不同。一家小餐馆可能一天接待几百位顾客，高峰期只容得下一个员工负责收银。一个市政服务窗口，则要求设备具备面部识别、身份验证等功能，绝不容许出错。iMin的研发团队花了大量时间沉浸在这些场景中，模拟真实的操作流程。

正是基于这些一线洞察，iMin在产品设计上确立了两个方向：“工具属性”与“场景适配”。所谓“工具属性”，意味着产品必须稳定、可靠、易上手，就像一把好用的螺丝刀。它不一定花哨，但必须好用。iMin第四代POS机Falcon 2正是这一理念的体现。它配备八核处理器和WiFi 6通信模块，但这些技术并非为“炫技”而生，而是为了解决真实场景中的痛点，比如多人同时下单、扫码支付速度、设备发热、网络断连等问题，确保设备在高强度运行、网络不稳定的环境中依然能流畅运行。

而“场景适配”则进一步将“工具”做出差异化。iMin深知，没有哪一种设备能够一劳永逸地解决所有客户的需求。因此，Falcon 2采用模块化设计，支持加装人脸识别模组、不同尺寸的打印底座等，可根据商户的业务类型进行灵活组合。对于咖啡店而言，也许只需一个主屏和小票打印底座；而对酒店前台而言，人脸识别和身份证扫描便成为刚需。iMin给予了客户“自定义工具”的权力，不再强迫他们用同一款产品应付千差万别的业务场景。iMin实现了“千人千面”的硬件体验，让终端设备真正成为商户“业务逻辑”的延伸工具。





## “跟着客户走”： iMin全球供应链与服务体系的 战略落地

由于客户分布广泛，传统的集中式运营模式已难以全面满足多样化的客户需求。iMin意识到，全球化布局的战略目的，不是盲目扩张，而是**围绕客户需求构建快速响应与深度服务的能力**。因此，在不断打磨产品力的同时，iMin以“就近服务”为核心理念，搭建起覆盖全球的供应链和服务网络。公司如今在全球拥有460名员工，其中近半研发团队常驻深圳，负责核心技术攻坚与产品迭代；新加坡总部承担战略统筹与产品规划；而制造与出口枢纽则设在与总部仅一桥之隔的马来西亚新山，实现管理与生产的高效协同，大幅提升了反应速度与现场决策能力。

iMin的全球布局始终围绕两大核心判断维度展开：**一是当地市场的客户需求是否未被很好地满足，二是当地是否具备支持业务落地的资源和人才**。前者决定“是否进入”，后者决定“能否扎根”。在进入新市场之前，iMin会优先识别目标用户的应用场景、支付习惯与数字化接受度；随后评估该区域在产业链配套、政策稳定性、人才储备、法律环境等方面的可行性，确保公司在全球布局过程中兼顾战略韧性与运营效率。

马来西亚新山的制造中心，正是运用第二个判断维度的典型体现。新山具备完整的电子制造产业链，足以承载中高端设备生产。作为英联邦国家，其法律体系与欧美高度兼容，出口便利；又因穆斯林的国家身份，便于拓展中东与非洲市场。同时，当地政府长期推动数字化转型，政策环境友好。成熟的外劳政策更为iMin提供了稳定、灵活且低成本的劳动力来源。这使得新山不仅在制造效率上具有可持续性，**实现了设备生产的降本增效，也协助销售团队敲开了新市场的大门**。



而在服务层面，iMin清楚**To B业务对服务质量的高度依赖，仅靠远程管理难以满足不同国家的多样化需求**。尤其在小微商户缺乏技术人员的情境下，一旦设备出现问题，若无本地化支持，往往影响其正常运营，语言、时区、文化障碍也使跨境远程支持变得低效，本地化服务团队不仅提升响应速度，更是客户信任建立的重要机制。围绕这一思路，iMin在印度和马来西亚吉隆坡设立区域服务中心。印度不仅是本地客户密集的巨大市场，也因其英语普及、服务人才充沛、运营成本可控，成为服务欧洲、中东和非洲市场的理想支点。而吉隆坡作为东南亚商业枢纽，不仅辐射马来西亚本地，也服务于日本至澳大利亚的整个亚太市场。

通过“就近服务”的供应链与服务体系建设，iMin实现了跨区域资源的高效配置，为客户提供了更贴近本地、更加可信赖的服务体验，使iMin在全球化进程中不再只是“出海者”，而真正成为深度扎根各地的“本土服务者”。



## 因地制宜的市场进入策略： iMin如何赢得信任，打动全球 商户的心

在iMin的全球市场布局中，北美与东南亚构成了两类典型市场的对照样本：一个以高壁垒、高利润、高专业度著称；一个则以进入门槛较低、市场多元、发展空间广阔吸引着无数出海企业。但这两者的背后，都隐藏着不同维度的战略复杂性。iMin在两地的发展路径，也正是其全球化战略的真实写照。

对于iMin而言，北美市场是一片“兵家必争之地”。越是发达的国家，为具有技术含量的生产力工具支付溢价的能力和意愿就越强。然而北美市场的机会从不轻易对外敞开，这个市场同时也是全球门槛最高、竞争最为精细的商业环境之一，行业集中度极高，几乎每一个垂直领域都被少数几家头部企业所主导。这些头部玩家掌握着渠道与标



## 数字化赋能： 从硬件销售到IoT生态

准的制定权，成了决定生态链中其他企业能否立足的“看门人”。iMin若想进入，就必须先赢得这些核心客户的信任，而这往往意味着要接受长时间的产品验证、服务审查与资本能力的评估。

在这种背景下，iMin选择了极具耐心的深耕策略。它不依赖价格优势破门，而是以过硬的产品质量、稳定的设备性能、可持续的服务响应能力，逐步向北美客户展示自身的综合实力，强调设备的稳定性、数据安全性和服务透明度，力求在每一个客户接触点都体现专业水准。这种“长期主义”的投入虽耗时耗力，但一旦获得关键客户的认可，不仅订单稳定、利润丰厚，更能够借此打开整个行业链条。

而另一边，东南亚市场虽然凭借地理位置优势和人口红利，常被华人出海企业视为“理想首站”，但iMin深知这片“热土”之下同样暗藏着“异质性陷阱”。东南亚各国之间在经济发展水平、政策环境、法律体系和文化信仰上的差异远远超出许多企业的预期——新加坡人均GDP近十万美元，而菲律宾、印尼则在四、五千美元左右，差距达20倍以上。这种不平衡不仅体现在消费者的支付能力上，更影响到设备的适用性、服务模式的设计与销售策略的选择。以泰国为例，外资企业在某些行业中的股权限制可能导致业务推进受阻甚至被迫退出；在马来西亚奏效的方案，在菲律宾可能会因为文化差异或监管滞后而水土不服。成功经验难以跨国复制，使在东南亚推动某种商业模式的“区域标准化”成为一个难以落地的理想化目标。

与其在北美的策略不同，在东南亚，iMin围绕每一个具体国家，评估本地客户的数字化水平、政府导向与文化特征，量身定制硬件配置、定价策略与服务路径。在政策复杂的国家，iMin往往选择与本地渠道商、服务商合作，以规避制度性风险，并同时雇佣本地员工组建服务团队，确保文化适配与客户沟通的有效性。这映射出iMin全球战略的底层逻辑：不是一味追求快速扩张，而是以“深入理解”为前提，以“局部扎根”为策略，推动整个商业版图的渐进式展开。

随着全球数字化进程不断加速，企业逐渐意识到，仅靠设备销售已无法满足商户在运营管理、效率提升和数据决策等层面的多元化需求。因此，iMin展开战略转型，从“卖硬件”走向“商用IoT”，打造起以“端+云”为核心的一体化解决方案。硬件不再是孤立的功能终端，而是数据采集的前端入口；软件不再是后台工具，而成为实时运营的平台中枢。而本地化服务，则构成维持整个系统高效运行与持续反馈的桥梁。围绕这一理念，iMin推出了自主研发的iMin Platform等SaaS系统，广泛服务于客户的设备管理需求，推动传统商业走向数字化管理，大大提升了客户的运营效率。

长期以来，小微商户在经营过程中普遍面临着两大难题：缺乏及时准确的数据支持，导致决策高度依赖经验与直觉；且流程手工化，导致效率低下、容易出错。这些问题限制了商户规模的增长，也使他们在面对市场波动时缺乏应对弹性。iMin不断丰富其解决方案的维度，帮助商户完成了真正意义上的“数字跃迁”。**商户在实时数据的支撑下，可以更快响应市场变化，基于数据洞察作出科学决策，从“凭经验”走向“凭数据”。**与此同时，便捷的支付体验、清晰的账目透明度和可持续的客户管理系统，也不断增强消费者信任，提升品牌黏性，形成良性增长飞轮。配合不同的SaaS客户，iMin所助推的，不仅是商户运营效率的提升，更使他们在数字化浪潮中成为真正的“现代经营者”。

驱动这一切的核心机制，正是iMin对服务模式的系统部署。区别于传统“卖一台少一台”的硬件销售逻辑，iMin通过云平台将终端设备纳入“可升级、可迭代、可服务”的持续体系，并通过订阅制模式为客户提供持续更新、实时支持与本地化服务，显著提升了客户使用体验，也为iMin自身构建了更加稳定、可预期的收入结构与用户留存机制。

归根结底，iMin的全球扩张与技术转型，并非因“出海”而出海，更非为“数字化”而数字化。它所走的每一步，皆建立在对客户需求的深刻理解之上。正如胡爱民所说：“出海不是目的，是结果。”唯有如此，才能走得更远，也扎根更深。



## 对全球企业家的启示

### ① 明确出海的意义

出海的本质是“为客户而去”。企业在出海前需要明确三个核心问题：客户在哪里？产品是否足够有竞争力？企业是否有能力服务当地市场？当产品和服务在多个国家获得广泛认可，客户需求推动业务自然延展时，全球化便成为企业发展的必然结果。

因此，企业应将出海视为长期战略布局中的阶段性成果，而非终极目标。企业需要通过不断迭代产品、优化服务、强化供应链，在满足本地市场需求的过程中逐步实现全球化布局。只有在这种以客户价值为导向的推动下，企业的全球化进程才能拥有持续增长的动力，最终达到“水到渠成”的结果。

### ② 审视度势，因地制宜

企业要想在复杂多变的国际环境中稳步成长，必须摒弃“模式复制”的惯性思维，转而构建一套可适配不同市场语境的底层能力体系。

以iMin为例，在北美，其成功的关键不在于先发速度，而在于其产品、服务及品牌是否拥有足以取得信任、穿透高门槛生态的“硬实力”；在东南亚，考验的则是企业对文化差异、政策风险和消费结构的理解深度，是否具备将风险转化为市场机会的柔性能力。

### ③ 创始人“深入一线、亲自带队”

创始人亲自带队出海，往往是决定成败的关键动作。尤其对于初次进入海外市场、尚无跨国运营经验的公司而言，创始人所具备的战略判断力及对企业使命的深度理解，远非职业经理人所能完全替代。在文化陌生、法规复杂、生态未明的海外环境中，早期的合作建立、资源整合与战略调优，往往需要由创始人本人的意志亲自推动落实。

相较之下，职业经理人即便具备国际视野，也往往受限于对企业底层逻辑的不熟悉，难以在关键博弈中承担引领角色。要在海外市场站稳脚跟，创始人必须亲自出场，这不仅关乎策略落地，更是企业价值观输出与组织文化扎根的起点。



# 吴银芳

# FU YUAN

行业:服装制造

## 福源制衣: 从代工厂到全球价值链掌控者

新国大EMBA第27班校友

福源国际控股有限公司创始人及执行董事



在全球供应链格局深度调整、制造业迈向高质量发展的时代背景下,福源制衣以其穿越周期的战略韧性、对多国运营的精准节奏把控、以及对供应链全链条的深度整合,完成了从“中国制造”向“全球价值链主导者”的蜕变。吴银芳以十年为单位布局越南,以冷静克制撤出缅甸,以柔性融合赢得本地团队,以系统性管理稳住多国工厂,书写了华人制造企业在充满不确定性的时代中稳健出海的范本。她的战略思维昭示了一个关键共识:全球化的下半场,考验的已不再是成本效率的“加速度”,而是系统韧性、组织能力与文化理解力的“稳定性”。

在全球供应链深度重构的当下,传统制造业正面临愈发严峻的挑战。中国作为“世界工厂”的角色已历经几十年的发展,原本依托低成本劳动力与规模效应快速崛起的模式,正在人力成本的增长、中美贸易摩擦、地缘政治分化的冲击下逐渐失去往日优势。出于对成本控制、多元化布局及供应链稳定性的考量,越来越多的华人制造企业选择“走出去”,在全球范围内寻找新的业务增长点,打造更具韧性的供应链网络。

在这一转型浪潮中,创办于2001年的福源已成为行业内的典型案例。吴银芳带领福源在短短二十余年间从一家国内小型工厂,发展成全球化布局的纺织服装产业龙头,为Calvin Klein、DKNY、Tommy Hilfiger、Alexander Wang等国际一线品牌提供代工服务,年出口成衣逾2,500万件,总营收约30亿人民币。在中国服装代工企业面临严峻挑战的背景下,福源凭借先进的管理理念、多点产能的全球布局以及对供应链韧性的深度把控,稳居全球成衣出口企业的前列。



## 乘风而起： 福源的“中国制造”之路

2001年，中国正式加入世界贸易组织，全球的订单像雪片一样飞向中国，这为传统制造业带来了空前的机遇。福源乘着时代的东风，借助中国廉价且丰富的劳动力以及对外贸易的极度活跃，迅速地扩大了产能。订单量的快速增长，也推动福源不断增设生产线、技改设备、扩招员工，由一个寥寥数人的作坊式工厂迅速扩张；除了贸易公司和纺织工厂，福源也陆陆续续地成立了自己的技术中心、物流中心。

然而，这一阶段也带来了管理、品质与运营效率等方面的隐忧。**纺织服装业作为劳动密集型产业，应如何提升生产效率？**如果仅靠延长工时、减少工人休息日来提升产量，显然难以满足国际品牌对于高品质与准时交付的要求，也不具备可持续性。吴银芳敏锐地意识到，若要适应国际客户的高标准，企业必须从依赖人力的粗放式增长，转向管理驱动的精细化运营，通过制度与流程提升效率。因此，福源从此进入了“精益生产”的新阶段，引入了日本先进的管理体系，以系统性减少各环节的资源浪费，提升生产过程中的运营效率与员工技能水平，实现质量、效率与成本控制的动态平衡。

在劳动密集型产业中，通过自动化与智能化改造实现劳动生产率的提升，是常见的路径之一。福源在设备投资的过程中，却始终采取理性且审慎的投资策略。以羽绒服生产为例，尽管早期日本研发的充绒设备在提升生产效率方面具有显著优势，但其单台成本高达100万元人民币，而无论怎样计算折旧率，在设备完成成本回收前，市场上都极可能出现价格仅为20万元的国产替代品，从而大幅压缩原设备的有效收益周期。吴银芳对投资的判断标准始终围绕投资回报率与风险控制展开，确保每一笔投入都能够实现最大化的效率提升，而非沦为资本浪费。**这种在变化中保持冷静、在机遇中保持克制的行事风格，正是福源多年来稳健发展的内在逻辑。**



## 从“价格”到“价值”： 供应链整合打造长期竞争力

2008年金融危机的余波使中国大大小小的工厂都陷入了“招工难”的困境，推高了劳动成本，其影响在2012年后愈发明显。劳动力成本急剧上升，使得传统代工模式的利润空间不断被压缩，削弱了商业竞争中价格上的比较优势。作为劳动密集的产业，该如何破局？**福源及时调整定位，不再满足于“工业制作”和“贸易出口”的角色，而是进一步成为客户的“一站式服务商”。**此时已经专注深耕供应链上下游多年的福源，完成了全链路的整合，深度参与设计、面料研发、生产、物流与销售，构建全流程服务的完整价值链。

过去仅扮演“制造代工”的传统角色时，企业受到原材料价格、劳动力成本以及外包订单利润分成等多重因素限制，利润空间较为有限；而福源作为“一站式服务商”的新定位，则显著优化了利润结构，使得福源不仅能分得更高附加值的利润，而且也使其能够在成本管控和产品定价方面拥有更大的主动权。通过帮助品牌方打造独特且高质量的产品，客户黏性也随之增强，从“成本导向”逐步转向“价值导向”；在这样的合作模式下，**福源成功向价值链更高端迁移，提升了对劳动力涨价和汇率波动的应对能力，从而得以在市场竞争中保持稳健的盈利能力。**

为实现一站式供应链服务的战略转型，福源将年销售额5%至7%的资金持续投入于技术中心与数字化流程管理，包括AI设计协同与VR虚拟打版等创新手段。通过加大技术投入与供应链整合，福源得以在业内建立专业形象，在做好客户服务的前提下，能够以具有竞争力的价格，实现更短交期与更高品质，并以此在与同行的激烈竞争中脱颖而出。





## 十年长考，一步落子： 福源的越南答卷

随着中国劳动力红利逐步消退、中美贸易摩擦和地缘政治风险不断加剧，越来越多华人纺织服装企业开始寻求海外布局，以分散风险、优化成本。早在2012年前后，福源便着手评估东南亚市场，逐步将生产重心向该区域转移。

越南自2007年加入世界贸易组织以来，陆续签署了《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》(CPTPP)、《区域全面经济伙伴关系协定》(RCEP)、《越南-东盟自贸协定》(EVFTA)等多项重要贸易协定，在日本、韩国、欧盟、加拿大等主要市场均享有关税减免待遇。此外，越南北部与中国大陆接壤，具备天然的地理优势，便于与中国原有供应链协同联动；该国政局稳定、政策延续性强，为外资企业提供了优厚的税收优惠与市场准入条件。在生产要素方面，越南拥有丰富且年轻的劳动力资源，产业链基础相对成熟，纺织工人的平均月薪约为300美元，仅为中国的一半，显著降低了制造成本。多重优势叠加，使越南成为福源全球产能布局中不可或缺的关键节点。

**然而，福源在越南的布局，并非简单的产能外迁，而是基于长达十年的深耕后所作出的审慎决策。**建厂本身是一项大工程——从购地到厂房建设、设备采购，每一环都涉及高昂的资本投入和长期的资源配置。在未充分掌握当地市场之前，福源并未急于直接投资，而是选择通过与本地供应商的深度合作、定向采购生产线等方式，逐步摸索越南的政策环境、劳动力市场及文化习俗。这种渐进式、实地化的探索，为后续的独立建厂奠定了坚实基础。2023年，福源结束了长达十年的考察，正式在越南建成自有工厂，厂区占地6.5万平方米，建筑面积达4.8万平方米，拥有1,800名员工，每月产能高达26万件。新工厂的落成是福源在全球化战略中迈出关键一步。

**而跨文化管理，却是华人企业出海不得不面对的挑战。**



在越南“改革开放”后，最早进入越南的日资与韩资企业不仅推动了当地制造业的快速发展，也为当地培养出一批服从管理、勤奋高效的“熟练工”，替后来进入的华人企业承担了前期劳动力培训的任务。然而，日资和韩资企业也在潜移默化中塑造了越南的劳动文化，例如对工作时间的严格遵守，形成了一种相较于中国工人更为规范化、抗拒加班的劳动习惯。这一差异对华人企业在管理模式和生产节奏上提出了新的挑战。

尽管越南工人在文化观念和工作习惯上与中国存在差异，福源始终以“真诚、用心”的态度应对挑战、赢得信任。有了长达十年的市场观察作基础，他们不仅熟悉越南人的处事方式、文化禁忌，也深刻地理解：**跨文化管理，关键在于尊重与融合，而非单向管理。**在实际运营中，福源通过系统化的员工培训与管理，不断提升生产线的效率与产品质量。同时，公司始终坚持人性化管理原则，充分尊重当地的文化习惯与行业规则差异，设立本地化管理团队，并派遣中国管理人员与越南员工深度协作，借助文化融合推动管理水平与技能的同步提升。福源还专门聘用大量翻译人员，保障日常生产的顺畅沟通，降低语言障碍所造成的沟通成本。工厂投产以来，在福源在越南的近两千名工人中，员工流失率一直维持在个位数的百分比，是对其跨文化管理模式的肯定。



## 供应链韧性： 全球化时代的战略要务

在地缘政治持续演变、国际贸易局势频繁波动的当下，过度依赖单一市场或区域所带来的运营风险日益凸显，打造具备韧性的全球供应链，已成为所有制造企业必须面对的课题。除了在越南进行供应链整合，为了进一步增强供应链的抗风险能力，福源已计划在未来数年内于孟加拉和其他地区建设新工厂，以进一步完善其多点支撑的产能网络。

**打造韧性供应链，不是简单地“多备一些货”或“多设几个工厂”，而是一套全局性的战略思考，牵涉到成本、效率、风险与企业资源的动态平衡。**在全球多点布局的过程中，企业必须意识到自己所面临的管理复杂性显著上升，这一过程本身就伴随着新的风险点。如果过于依赖某一新兴市场的低成本优势，忽视其潜在的政治或社会动荡，原本用于提升韧性的布局反而可能演变为新的风险源。

例如，缅甸曾是吴银芳重点考察并投资的目的地。2015至2017年间，缅甸短暂的民主化进程曾吸引了大量企业涌入，福源也设立了两家工厂，迅速投产。然而，吴银芳却在持续观察中，察觉到时局平静表面下涌动的暗流，于2018年底果断撤出。两年后，缅甸政局动荡加剧，众多外企受挫，福源则因提前撤离而成功避险。

这一逆周期撤退体现了企业对政治风险的敏锐判断，也凸显了福源全球化策略的核心：不盲目追逐低成本，始终以稳定与可控为先。吴银芳始终强调，**企业“出海”并非建完厂就是“一劳永逸”，必须深入一线、亲自感受当地市场变化，才能做出真正符合现实的战略决策。**

福源的战略谨慎再次体现在对国内供应链的持续投入。尽管自2012年起便着手布局海外产能，如今东南亚产能已占总量的70%，但公司从未因出海而轻率放弃对国内优质供应网络的维护。吴银芳常说“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”——正是这种分散风险的策略，在关键时刻为福源赢得了回报。

新冠疫情爆发后，全球供应链遭遇前所未有的冲击，大量制造企业面临断供与交付延迟的风险。福源多点布局的供应链结构，在此时展现出强大的应变能力。疫情初期，大陆产能受限，福源立即调动海外工厂接单，保障交付；而当越南疫情反复、产能受阻时，福源在大陆的供应体系已恢复稳定，可以满足订单需求。正是这种多元化布局与协同运作的供应链体系，保障了福源在极端环境下的持续运营，也赢得了国际客户的高度信赖。**这正体现了“韧性供应链”的核心理念：在追求规模效应与成本优化的同时，企业也需为不确定性预留足够冗余，以抵御突发风险。**对多节点、多国别的协调能力，正是福源在多轮外部冲击中保持竞争优势的核心要素。





## 对全球企业家的启示

### ① 做大不如做强

企业的长期成功并非依赖规模的扩张,而在于核心竞争力的持续提升:“做大容易,但做强才是企业长远发展的关键。”在福源的发展历程中,这一理念贯穿始终。吴银芳带领团队完成了从小型工厂到全球供应链的跃升,通过精益生产、技术创新与供应链优化,吴银芳带领团队实现了从小型工厂到全球供应链体系的跃升。

企业的真正强大,源于持续赋能与不断创新。只有深耕供应链、提升技术实力、拓展多元产品矩阵,才能实现从“规模扩张”到“质效跃升”的战略转型。在全球竞争愈发激烈的今天,这种以“做强”为核心的战略布局,为福源奠定了坚实基础,使其在国际市场中得以稳健、持续发展。

### ② 捕捉市场变化,在恰当的时间做恰当的事

福源的成功,不仅源于内部管理的精益求精,更在于对外部市场变化的高度敏感与精准判断。吴银芳始终紧跟全球市场动态,能在关键时刻迅速作出果断决策。早在2012年,福源便敏锐察觉“中国制造”的成本优势正逐步消退,率先启动海外布局。也正是这种对时局变化的高度敏感,使福源在缅甸政局动荡前果断撤出,成功避险,全身而退。

吴银芳强调:“出海要果断,但不能莽撞。只有扎实做好本地功课,深入了解市场、政策与文化,企业才能在国际化中稳步前行。”她始终认为,企业家的职责不仅是把握眼前机会,更要审时度势、灵活应变。这种战略定力与应变能力,正体现了一种现代企业家精神——在复杂多变的商业环境中,既要具备敏锐的市场洞察力,也要拥有审慎规划、稳健行动的管理智慧。

### ③ 企业管理关键在人

吴银芳始终坚信,企业的成功最终取决于人。不同国家的文化差异影响着团队协作与生产效率,在这种情况下,吴银芳选择将“人”置于管理的核心。管理不仅是制度的执行,更是人心的凝聚与文化的融合。为此,福源在全球各生产基地推动本地化培训,提升员工技能与管理水平,同时充分尊重当地工作习惯与文化差异,激发团队的内在潜力。

通过这一管理思路,福源不仅顺利克服了跨文化的障碍,还建立起一支支具备独立运营能力的本地化团队,能够灵活应对市场变化,主动调整生产计划与流程。吴银芳坚信,企业真正的强大,来自对员工的信任、培养与赋能,只有当员工认同企业文化并建立起责任感,企业才能在竞争中脱颖而出,实现可持续发展。



行业：食品类快消品

## 艾雪冰淇淋： 高性价比战略撬动 东南亚市场的商业启示

# Aice

### 王嘉成

新加坡艾雪集团股份有限公司  
核心创始人及CEO



### 唐乃永

新国大EMBA第29班校友  
新加坡艾雪集团股份有限公司  
人力行政中心总经理

艾雪集团在印尼及整个东南亚市场取得了“从零到第一”的辉煌成绩，展现了快消品牌在海外市场的巨大潜力，也为华人企业在东南亚市场的成功提供了宝贵的经验。艾雪的成功背后，体现了三大关键启示：首先，农村市场并不等于“低端市场”，相反，正是在这些被忽视的市场空间中，蕴藏着巨大的商业价值。其次，供应链是快消品牌的“核心竞争力”，必须以供应链为基础构建护城河，否则难以支持规模化扩张。最后，品牌的“本地化”不仅涵盖产品层面的调整，更要融入品牌建设的方方面面。只有与消费者建立起了深层次的情感联系，才能在异国他乡赢得信赖，实现长久发展。

企业出海多聚焦制造业和数字产品，传统消费品领域则因文化依赖性强、本地化要求高、企业面临供应链挑战以及激烈竞争等因素，成功突围者甚少。然而，冰淇淋品牌“艾雪”却在印尼乃至更广泛的东南亚市场创造了令人瞩目的成绩：自2015年创立以来，艾雪实现了飞速增长，2024年销售额超30亿元人民币，产品遍布印尼、菲律宾、越南、柬埔寨、老挝等多个国家及地区。而在印尼市场，艾雪目前的市场占有率为23.9%，每天售出约1,000万支冰淇淋。成立不过十年的艾雪，已经成为印尼市场传统渠道第一、全渠道第二的冰淇淋品牌。



## 精准切入： 洞察需求空白，锚定战略支点

印尼地处赤道，常年高温潮湿，而且人口结构较为年轻，35岁以下的年轻人占比超过60%，居民对冷饮、甜食的需求理应十分旺盛。然而，出人意料的是，当地冰淇淋消费普及率极低，只有15%的人经常吃冰淇淋，许多生活在偏远农村的孩子甚至从未品尝过冰淇淋。

这并非因为他们不喜欢甜品，而是价格、渠道、供应链等因素造成的重重障碍，使得许多当地居民要么买不到，要么买不起。国际知名的冰淇淋品牌往往选择城市商超为主要销售渠道，且售价较高，主要面向居住于城市的中高收入家庭进行销售。而位于偏远地区的印尼农村，则面临着电力供应不稳定、冷链基础不完善、小商贩受限于经济能力难以采购冰柜等种种现实困境，使得冰淇淋在零售端的存储成了一大挑战。对快消品而言，消费者采购过程的“方便、快捷”本是至关重要的。然而对于当时的印尼农村居民来说，一只小小的冰淇淋，却成了进城才能买到的“奢侈品”。

正是在这样看似无解的局面中，艾雪的创始团队发现了巨大的商机。印尼约拥有2.7亿人口，超过1亿人居住在农村，如果能够顺利打开农村市场，产品渗透率极有可能实现“指数级增长”。艾雪团队看到了这一庞大的市场潜力，果断决定以印尼为首站，**实施“产品开路、渠道搭桥、品牌扎根、全面精耕”的四部曲**，致力于在这片赤道的热土上讲好“艾雪冰淇淋”的故事。



## 从“零”到“第一”的开拓： 艾雪在印尼的破局之路

印尼作为一个由成千上万个岛屿组成的“万岛之国”，岛屿之间的交通与物流成本较高，品牌难以在所有岛屿上建立全面的销售网络。因此，许多国际冰淇淋品牌将重心集中在印尼的核心城市和大型商超，这些地区人口密集，市场需求大，商超具有优良的货品陈列和品牌影响力，且相对容易进行物流配送和管理——这一策略，却完全忽略了偏远农村地区的居民对冰淇淋的需求。而艾雪则恰恰是在这片“空白”中看到了机会，决定从“最难啃”的农村市场入手，他们坚信这里蕴藏着一片待开垦的“蓝海”，只要能够站稳脚跟，便能在竞争对手难以触及的区域迅速建立品牌认知与忠诚度。

在开拓这一市场的过程中，艾雪面临着三大挑战。首先，农村市场的终端商户并非具备成熟运营经验和配套设施的大型商超，而是小商贩和个体户。这些商户往往经济能力有限，不仅无法投资冰柜等设施，甚至有可能负担不起一台冰柜所将产生的电费。这样的情况下，如何在零售终端解决冰淇淋的储存问题，便成了一大难题。为了主动“破局”，艾雪果断采取了大手笔的前期投入：团队向印尼79个城市的贫困社区和乡村小店免费投放了7万台冰柜，并提供电费补贴，缓和了商贩难以承担的经营成本。在商贩遭遇断电之时，艾雪通过派发发电机、将冰淇淋拉运到冷库，甚至送棉被为冰柜“保冷”等手段，身体力行地帮助小店解决经营过程中遇到的问题。这一策略不仅抢占了大量位于乡村的零售终端，一举为艾雪铺设了成千上万的销售网点，还为品牌赢得了商家的信任，在一个又一个未经“开垦”的乡村，激活了被忽略已久的市场需求。随着艾雪市场占有率的不断攀升，消费者的口碑也在无形中传播开来。目前，艾雪的冰柜投放近60万台，渗透近40万家传统渠道，其触达之广，就连偏远的巴布亚山区，也能看到艾雪的冰柜。

其次,冰淇淋对冷链的依赖极高,若配送不及时或冷链不稳定,产品质量会受到严重影响。然而,当时印尼的运输业尚不成熟,缺乏完善的冷链物流网络,冷库、冷藏车等关键设施稀缺,许多地区甚至没有公路,为艾雪的物流配送带来了极大困难。艾雪决定通过合资或战略合作的方式,从零开始搭建印尼的冷链设施:由艾雪为冷柜、冷藏车等设备提供融资或技术方面的支持,而当地经销商伙伴则负责冷链的搭建。就这样,在艾雪进入印尼后的短短几年里,分布式冷库便如雨后春笋般“冒”了出来。而在艾雪已成行业巨头的今时今日,更是能看见其当地工厂周边环绕着供应链上下游的企业,有包材、香精、巧克力,更有冰箱、冰柜等冷链物流相关的产业,俨然形成了互惠共生的生态圈。艾雪极具魄力的“亮剑”,可说是带动印尼的整个冷链运输产业向前跃进一步。而这样极致地投入,是因为艾雪想成就更大的事业:“让印尼一半以上的人都能吃到冰淇淋,把快乐输送到老百姓的生活里。”通过冷链先行、自建基础设施,艾雪打造了极强的品牌“护城河”,使得后来者即便模仿产品和价格,也难以复制渠道渗透与品牌信任。

第三,作为一个外来品牌,艾雪的市场认知度较低,必须深入了解当地消费者的偏好,制定符合当地需求的策略,以赢得消费者的信任及喜爱,从而建立品牌忠诚度。从消费者认知的角度来说,如何让品牌变成“印尼人自己的艾雪”?对于冰淇淋这类产品而言,自然是产品口味入手:产品,便是能放在舌尖上的诚意。刚进入印尼的市场调研期间,艾雪团队便花了一整年时间,在印尼农村社区走街串巷地售卖冰淇淋,一线“作战”,甚至住进本地人家中,以密切地观察当地人的饮食偏好。

他们发现,印尼曾有300年的殖民地历史,口味受国际大牌影响,品质要求相对严格,“不是随便拿一个老冰棍就可以打动他们。”艾雪根据当地文化和消费习惯,反复对研发产品进行修正、调整,终于推出了一系列适合印尼人口味的产品。其中大部分以巧克力、水果和牛乳类为主,奶味厚重,符合当地人对高糖高脂的偏好。此外,艾雪还不断推出新口味或升级配方,增强产品线丰富度,满足不同年龄段消费者需求。在保证质量优良的同时,艾雪在定价上也极为贴心。除了首都雅加达,印尼大部分人的月收入不到人民币2,000元,大型商超中所售卖的冰淇淋却动辄定价人民币5-10元。在这样的背景下,艾雪决定以1-3元提供“质优价实”的冰淇淋,让这一原本“奢侈”的零食成为日常消费品。

除了对产品质量和口味的严格把控,艾雪集团还致力于文化融入,构建当地社群对品牌的广泛认同。如何打通与本地消费者的情感连接,获得长久的信任?艾雪采用本地语言在流动冰淇淋车上播放广告,在开斋节等传统节日推出免费试吃活动,把冰淇淋送进社区和家庭——这些做法不止是营销动作,更是一种有温度的尊重与靠近。艾雪伴随着印尼的孩子们长大,毫无疑问,无论多少年后回头看,这些冰淇淋将始终是贯穿他们童年回忆的甜蜜味道。超越个人情感层面,艾雪也注重更广阔的价值共建,以社会责任感建立社群认同。艾雪不仅在印尼各地修建希望小学、支持贫困社区,还在疫情期间“雪中送炭”,捐赠了6,700万只口罩。这种长期主义的投入,使艾雪成为印尼政府和民众眼中值得信赖的本地伙伴。





## 品牌升级： 从“质优价实”到多层次市场覆盖 的战略布局

随着印尼经济的快速增长，消费升级已成为不可避免的趋势，问题只是时间上的早或晚。因此，艾雪早已着手布局新阶段的品牌战略，策划品牌升级、提升品牌形象，进一步吸引并渗透中高端消费人群，以确保艾雪能够在未来的消费升级浪潮中占据有利位置。

为了扩大品牌的影响力，艾雪通过与体育赛事的深度合作迅速提升了品牌曝光度和美誉度。2018年，艾雪成为雅加达亚运会官方指定冰淇淋供应商，大大提升了品牌在东南亚市场的知名度；2022年，艾雪又成为卡塔尔世界杯的官方冰淇淋品牌，进一步巩固了其在全球市场的地位。通过签约梅西和姆巴佩作为全球代言人，艾雪将品牌与“活力、健康”的形象深度绑定，这不仅提升了品牌的全球知名度，也将“拼搏、健康、快乐”的世界杯精神注入了艾雪的品牌内涵。2024年，艾雪成为奥林匹克全球合作伙伴，进一步打造了品牌的全球顶级合作形象。

与此同时，艾雪还积极借助社交媒体平台（如TikTok、Facebook等），通过在东南亚流行的社交平台上策划话题性活动，成功吸引了年轻消费群体的关注。此外，艾雪集团还推出了“卡路里”等面向城市超市与便利店的高价位产品，满足了消费者“消费升级”的需求，为不同消费场景提供了多样化的选择。通过这些策略，艾雪形成了一个稳定的“金字塔”式品牌结构。底层是“质优价实”、极具性价比的爆款产品，是艾雪立足于印尼的“根基”；中高层则是附加值更高的系列产品，以触达不同层级的消费人群，通过品牌溢价来获取更大的利润空间，在消费升级的趋势中保持持续增长。



## 对全球企业家的启示： 从“四部曲”到“六个出海”

艾雪出海成功的“路线图”可以概括为这样的“四部曲”：首先“产品开路”，针对印尼本地需求，开发更甜、更适合当地人口感的冰淇淋，并确保定价亲民；其次“渠道搭桥”，以小商店、流动摊贩、摩托车巡回等形式建设“最贴近终端”的销售网络；然后“品牌扎根”，通过语言、节庆、社群活动，让艾雪成为“印尼人的品牌”；最后“全面精耕”，逐步向城市高端消费群体延伸，同时继续巩固供应链与合作伙伴体系。这是一个从亲民到高端、从单一品类到多元市场的螺旋式拓展过程，背后贯穿着对社会责任、本地文化尊重与渠道创新的多重考量。艾雪创始团队进一步将其对海外经营的思考总结为“六个出海”，以给希望“走出去”的华人企业提供参考。



### ①使命出海

不要以“救世主”心态面对海外市场,要先确认企业能为当地消费者带来怎样的价值。艾雪的核心使命是“让更多消费者轻松享受冰淇淋带来的快乐”,所有战略均围绕这一愿景展开。

### ②文化出海

中华文化博大精深,但要警惕在海外环境中与当地文化、宗教或政治理念产生冲突。艾雪重视外籍员工的融合以及对当地节日的尊重,在包装设计、品牌营销等环节皆极为审慎,以避免冒犯本地习俗。

### ③技术出海

企业应将先进技术和管理经验带往海外。艾雪通过冷库合资建造、智能库存管理等方式,帮助印尼搭建起更完善的冷链体系。

### ④产品出海

中国全产业链较为完备,很多已成熟的产品或技术,运用到海外市场,有利于促进创新。艾雪在印尼的冰淇淋工厂,就是将中国原有制冷、包装等工艺带入当地,结合本地需求灵活迭代。

### ⑤资源出海

出海企业应组团前行,不必“单打独斗”。艾雪与上下游的香精公司、包装材料企业、商用冷柜公司等伙伴一起“资源整合”,构建区域产业生态。

### ⑥人才出海

中国人才的海外驻扎以及重用当地人才的本土化经营,是决定企业能否长期扎根的关键。艾雪既派驻中国骨干负责关键项目,也在印尼大量招聘本地团队,力求文化融合与协同创新。



# 杜均

# ABCDE Capital

行业:Web3、区块链

## 从火币到ABCDE Capital 区块链十年的沉淀 与穿越周期的信仰

新国大EMBA第30班校友  
Vernal Group董事长  
新火科技执行董事兼CEO



从火币到ABCDE Capital, 杜均的身份在不断演化:加密交易所联合创始人、行业媒体引导者、Web3生态的长期投资人。贯穿始终的,是他对去中心化价值的坚定信仰与对技术落地路径的深刻洞察。在加密行业经历数轮牛熊更替、监管与叙事重构的十年间,他始终坚持“技术必须服务价值”的底线,不盲从风口,也不回避周期。

ABCDE Capital的出现,标志着他正式从产业参与者转型为生态建设者。以底层基础设施与行业刚需为核心,基金投资策略着眼于“根深方能叶茂”的结构性的机会,推动AI+Web3、稳定币、链抽象等新基建的发展方向。在新加坡设立总部,辐射全球市场,其全球化投资版图覆盖美国、日本、中东和东南亚,推动去中心化技术的普惠落地。

在全球金融与数据体系重构的时代交汇点,杜均的实践为全球企业家提供了另一种答案:技术不是目的,解决问题才是价值;出海不是扩张,而是寻找与世界共建的路径;长期主义,才是真正能穿越周期的战略信仰。



## 从技术探索到全球投资： 对“去中心化”的思考

杜均对隐私保护及用户主权的思考，最早可追溯至Discuz!社区平台时代。彼时正值Web2.0兴起，各平台相互封闭，数据割裂，用户数据被禁锢于一个个“信息孤岛”；随着巨头平台逐步整合资源，数据互通性虽得到提升，却衍生出新的矛盾：用户数据被集中掌控，隐私与主权难以保障。作为最早一批互联网从业者，杜均始终密切观察着中心化的双重效应。正是这些观察积累，使他在2012年首次接触比特币时，立即洞察到区块链技术背后的去中心化信任机制所代表的意义。这一洞见促使他于2013年与李林共同创办火币交易所，尝试通过加密货币交易基础设施的建设，推动用户对自身数字资产的掌控权。

火币的成功是有目共睹的：在交易所上线现货交易短短半年后，火币于2014年4月成为全球最大的数字资产交易平台，累计交易量超过200亿美元。借助自身的行业影响力，杜均接连创立了区块链垂直媒体“金色财经”，以及专注于区块链行业的风险投资公司“节点资本”。2017至2018年间的投资高峰期，杜均带领节点资本累计投资400余个项目，涵盖了底层协议、内容平台、公链及数据储存等领域，试图为加密货币行业构建更多元的生态。

历经多轮市场周期，杜均对区块链行业的思考愈发清晰：区块链底层基础设施还不完善，大大限制了区块链应用的普及和生长，而市场资金却过度集中于应用层炒作——“根基不稳，枝叶难茂”，只有将眼光放得更长远，持续投资底层协议与算法，才可能孕育真正能改变世界的“杀手级”应用。与此同时，他也意识到区块链资产的独特优势：全球流通、24小时不间断交易，其效率远超受限于地域及时区的传统金融体系，具有天然的“全球化”特质。基于此，他积极整合国际资源，拓展全球布局，并于2022年——恰逢加密货币深陷悲观情绪下的新一轮熊市之时，毅然在新加坡创立了ABCDE Capital。



## ABCDE Capital： 长期主义的“根叶投资哲学”

ABCDE Capital当前管理资产规模约4亿美金，专注于支持那些能够推动区块链技术真正落地的创新项目，致力于构建长期可持续的行业生态。基金的投资重点聚焦两大核心方向：**一为底层基础设施的技术创新**，包括高效共识算法、新型零知识证明技术以及模块化区块链架构，旨在提升系统的性能、安全性与可扩展性，为行业打下稳定、高效的技术基础；**二为降低行业进入门槛的应用层技术**，推动区块链从小众市场走向大规模应用，例如账户抽象技术，通过智能合约钱包优化用户体验，让非技术用户无需管理私钥即可便捷、安全地使用去中心化应用，以及链抽象技术，打破不同区块链网络的壁垒，实现无缝跨链交互，降低开发成本，并提升Web3生态的兼容性和可操作性。

这些技术无不是实现区块链“真正落地”的关键路径。ABCDE Capital继承了杜均的区块链投资理念：不追热度、专注于技术底层和基础能力建设，让区块链技术既易于个人使用，又具备企业所需的可靠性和扩展性。杜均始终坚持一个朴素但本质的判断标准：一个项目是否值得投，不取决于其概念包装多“新颖”，而取决于它是否回答了两个核心问题——“产品究竟解决了什么核心痛点”，以及“区块链技术在其中是否创造了不可替代的独特价值”。前者关乎市场需求与用户体验，决定项目的生命力；后者则聚焦技术的本质作用，它是否在数据透明、信任机制或系统效率方面带来了真正的突破——这正是让区块链走出叙事泡沫、迈向良性发展的关键。

为了在波动剧烈的区块链行业中坚持长期主义、避免短期资本干扰基金战略，ABCDE Capital在LP筛选上设定了严格标准：候选LP须具备5年以上行业经验，且管理团队规模不低于500人。通过这种筛选机制，ABCDE Capital得以构建一个价值观一致、资源互补、长期协同的高质量投资共同体，从而实现与生态深度绑定，共同推动行业的可持续发展。



## 稳定币的崛起： 区块链赋能更自由的金融

尽管区块链技术拥有革命性潜力，其产业化进程却长期面临多重挑战。一方面，早期交易所推动的代币泡沫使得投机成为主流，市场乱象丛生；另一方面，真正具备颠覆性的应用仍寥寥无几，使区块链在大众认知中始终难以摆脱“空炒概念”的质疑。未来行业竞争的核心，不仅是技术突破，更在于能否构建出高效、安全、兼容性强的数字经济基础设施，让区块链从技术想象走向真实落地，从投机驱动转向价值创造。在ABCDE Capital看来，稳定币是这一趋势的先行者，昭示了区块链应用所能带来的一种更自由、更普惠的金融未来。

**杜均多年来对去中心化、用户赋能以及低信任成本金融系统的思考，正在被现实世界所印证。**传统跨境汇款流程依赖银行、清算网络和中介机构，通常需时数日，且手续费高昂；而稳定币依托区块链架构，能够实现全天候24/7的实时清算与低成本转账，手续费仅为传统路径的十分之一甚至更低，结算速度则从数天缩短至数秒。稳定币的想象空间极大，其意义远不止于一种数字化的支付货币，**它更是一种连接用户、市场与协议的价值通道：**打破了传统金融服务在地域、身份和基础设施上的门槛，“解锁”了此前难以覆盖的边缘市场和跨境场景，如新兴国家的微支付、链上资产质押等。根据2025年最新数据显示，全球稳定币的年转账额已突破35万亿美元，远超Visa的15万亿和Mastercard的9万亿，成为当今最具规模的全球支付网络之一。

随着稳定币在全球支付体系中占据越来越重要的地位，监管机构的介入已成必然。稳定币触及了货币流通与价值交换的底层机制，如果不纳入监管框架，将对现有金融秩序构成系统性挑战。近年，美国财政部要求稳定币发行方遵循严格的反洗钱(AML)与客户身份验证(KYC)程序，以防止资金被用于非法活动；欧盟也于2023年正式通过《加密资产市场条例》(MiCA)，将稳定币纳入统一监管，提出了更明确的发行准入标准和透明度要求。

在杜均看来，这一趋势不只是政策收紧，更是行业成熟化的标志：**未来的区块链项目必须在“合规框架内实现价值创新”，而非游走于灰色地带。**这意味着企业需要根据不同市场的法律环境，调整产品设计与运营模式，并主动与监管机构建立对话机制，以推动行业规范化发展。

稳定币的崛起不仅代表着一个技术应用的成功，更象征着“无需中心信任中介、可自主掌控的金融网络”正逐步成为现实。这也是ABCDE Capital坚持“底层技术先行”的重要注脚，即只有构建稳定、安全、可扩展的基础设施，才可能支撑起真正去中心化、普惠化的金融系统。对Web3行业而言，监管的到来将成为驱动产业从“投机叙事”向“应用导向”演进的关键力量。只有真正解决用户问题、具备可持续商业模式的项目，才能在合规门槛不断提高的环境中获得生存空间。



## AI+Web3：“重构生产力与生产关系”的广阔未来

稳定币的成功不仅验证了区块链技术在支付领域的巨大潜力，也反映出市场对去中心化金融工具的真实需求。然而，放眼整个Web3行业，ABCDE Capital的团队认为，行业的发展需要寻找更广泛的技术融合点，以推动区块链真正赋能实体经济——而AI与Web3的结合正是这样的突破口。

**杜均将AI+Web3概括为“生产力与生产关系的重构”。**AI提升效率、驱动生产力增长，而Web3则重塑生产关系，重塑协作与激励机制。当前，AI对高质量、多样性数据的依赖日益增强，而数据的获取与合规使用却越来越受限，AI的发展面临数据孤岛与网络封锁的现实瓶颈：主流中心化平台设置了严格的反爬机制与访问限制，阻碍了AI模型对真实世界数据的获取与训练。





Web3提供了一种潜在解决方案:通过构建开放式数据市场与去中心化计算网络,为AI提供更加丰富、可信、分布式的数据源与算力资源。这一结构不仅为AI应用的落地与多样化发展打开空间,也为区块链项目的价值评估提供更明确的场景锚点。在隐私计算、AI驱动合约、去中心化数据交易等领域, AI与Web3的融合正孕育出全新的应用逻辑与产业形态。

随着这两个体系的协同演化,人类社会所依赖的价值创造与分配模式、信任中介及协作方式,或将发生根本性变革。试想一下, AI Agent拥有链上身份与钱包,能够基于智能合约自主协作与交易,构建出“机器经济体”;数据提供者则通过Web3基础设施实现可信上链、确权与激励,初步形成“算力—数据—价值”的闭环。今时今日, DePIN、去中心化云计算平台、链上AI交易市场等原型项目正在不断涌现,虽然这一趋势尚处早期,但它所承载的制度突破与信任架构的重构潜力,或将催生人类历史上从未出现的新型经济单元。

因此,对于ABCDE Capital而言, AI与Web3的融合并不仅仅是一个技术叙事,更是塑造人类未来的重要方向。杜均和他的团队并不急于追逐短期风口,而是将其视为潜在的结构性的拐点,纳入基金的长期战略视野之中;推动AI与Web3深度融合的项目,必须同时具备底层技术创新能力、清晰的商业模式与强健的治理架构,方能成为真正值得下注的“下一代基础设施”。随着越来越多的主权基金、长期资本和高素质从业者进入区块链行业,行业的投资逻辑将被推动着向更成熟的方向发展。随着“短期投机”逐步让位于“价值创造”,将有更多创业者投身于底层价值创造。这一趋势不仅意味着区块链行业的成熟化,也预示着一个更加稳健、可持续的数字经济时代的到来。



## 对全球企业家的启示

### ① 技术必须嵌入真实价值链,而非浮于叙事之上

Web3行业的发展告诉我们:再前沿的技术,若脱离用户痛点与商业场景,也只能停留在概念空转。技术必须成为提升信任、效率与安全性的底层工具,而非“讲故事”的外衣。出海企业应始终回到那个最本质的问题:“这个产品解决了什么?”

### ② 长期主义,是穿越泡沫与周期的唯一路径

当短期热潮退去,才是价值沉淀的开始。从火币到ABCDE Capital,一路走来,杜均经历过最冷的冬天,也见证过最热的牛市。他的实践说明,真正能够走得远的企业,不依赖风口,而依靠在寒冬中仍然坚持构建底层能力的耐心与定力。

### ③ 系统思维,打造“技术+资本+治理”三位一体的全球生态

Web3的发展不只是技术突破,更是规则与组织模式的重构。杜均在ABCDE Capital的策略中,明确强调投资人的责任不只是投项目,而是参与生态治理、推动合规协作与可持续增长。这种跨周期的“建设者视角”,为出海企业提供了一种新的参考范式:不是复制已有成功,而是深度参与新秩序的构建。



# 袁幸伟

# TOMORO COFFEE

行业：咖啡连锁

## 两年600+门店，TOMORO 凭什么突围印尼咖啡市场

新国大EMBA第30班校友  
TOMORO COFFEE创始人  
SIC图南创始人  
同程艺龙印尼合伙人



TOMORO COFFEE是一家在印尼迅速崛起的连锁咖啡品牌，自2022年创立以来，两年内实现600余家门店的布局，成为平价精品咖啡赛道的典型案例。创始人袁幸伟在深耕印尼市场十余年后，以结构性机会切入这一高频消费场景，围绕“口味适配、本地运营、数字赋能”构建系统能力。品牌以“棕榈糖拿铁”等爆品迅速打开市场，并通过SOE系列打造专业感与复购力；在组织上坚持本地团队主导，强化信任机制与文化理解；在系统上依托自研数字工具提升运营效率与门店调度力。TOMORO COFFEE的成长路径展现了产品力、组织力与系统力的协同建设，为其持续扩张打下坚实基础。

2012年初次踏上印尼，袁幸伟便开始了对这片市场的长期观察与深入实践。从手机渠道到物流网络，再到线下零售，他始终关注一个核心命题：**如何通过系统能力重构当地消费生态，找到真正具备放大潜力的增长入口。**

多年对印尼市场的深入参与，使他对需求演变与供给缺口保持高度敏锐。凭借对人群结构、消费习惯与业态演化的系统性判断，他察觉到咖啡赛道中蕴藏着被长期忽视的增长机会。2022年，袁幸伟创立TOMORO COFFEE，以“本地口味+标准化体系”为切口切入市场。短短两年，TOMORO COFFEE在印尼建立了超600家直营门店，成为印尼第三大咖啡连锁品牌，并在新加坡、菲律宾等市场落地。高速扩张的背后，并不是简单的渠道复制。从产品创新到系统性运营，TOMORO COFFEE深度扎根印尼，跑通了一条“可持续扩张”的增长路径。



## 识别结构空白，锚定连锁突围路径

作为全球第四大咖啡产地，咖啡已深度融入印尼的日常消费场景，咖啡摊与手冲小店遍布街头巷尾。但袁幸伟通过对市场数据的系统分析发现，全国咖啡门店约六万余家，市场长期被星巴克等国际品牌主导，本土连锁品牌稀缺，连锁率不足5%。大多数本地咖啡店仍停留在单店手工运营阶段，缺乏标准化与规模化能力。与此同时，印尼拥有约2.7亿人口，平均年龄不到30岁，是典型的年轻化消费社会。随着城市化加速，咖啡的消费场景日趋高频，但市场上始终缺乏价格合理、品质稳定的平价精品咖啡。

袁幸伟判断，这是一种由真实需求牵引出的结构性机会——国际品牌价格偏高，本地小店无法复制，恰恰为标准化、可规模化的连锁品牌预留了成长空间。相比国内咖啡市场的饱和竞争，印尼仍是一片可由组织能力撬动的增量市场。

2022年，TOMORO COFFEE在雅加达落地首店，以高密度直营为起点，开始在这片尚未重构的咖啡市场中，跑出标准化连锁的增长曲线。





## 打造本地口味矩阵， 激活产品多元体验

从开店第一天起，TOMORO COFFEE的产品开发就紧紧围绕印尼消费者的饮食偏好进行在地化重构，尤其在“甜度”这一核心变量上做出差异化设计。“我们中国人喜欢蔗糖、红糖，但印尼人喜欢‘棕榈糖’，一种东南亚特有糖类。”袁幸伟这样解释道。这种糖风味浓郁、甜度高、回味强，是许多印尼人从小熟悉的味道。

TOMORO COFFEE创新性地将其融入拿铁，推出“棕榈糖拿铁”，并通过反复测试确认：只有在连续加糖五次后，才能达到接近满分的消费者满意度。“棕榈糖拿铁”上线后，凭借高适配度与稳定品质，弥合了国际品牌高价与本地小店低质之间的供给落差，长期稳居销售首位，成为撬动市场的支点产品。



**以“棕榈糖拿铁”为锚点，TOMORO COFFEE持续拓展产品边界，构建出一套多元化产品体系。**一方面，推出柚子美式、桃子美式、海盐奶盖等创新饮品，以丰富口味和鲜明视觉属性吸引年轻用户尝鲜与打卡；另一方面，面向追求品质的消费者推出SOE系列（单一原产地咖啡），以黑金包装传达专业感，涵盖美式、拿铁、布列夫拿铁等经典款型。尽管售价较普通产品高出约55%，但凭借优质豆源与稳定风味，该系列已成为门店复购率最高的产品线。

在糖分使用上，TOMORO COFFEE也建立了明确分界：奶咖类产品采用迎合印尼本地人的甜度，SOE系列则“完全不加糖”，以保障口感的纯粹。这种既满足“甜口喜好”，又兼顾“纯粹风味”的产品设计，精准贴合了本地用户多样的口味偏好，也更易于建立消费黏性。



如果说产品是打下市场的第一块地基,那品牌渗透力,则决定了TOMORO COFFEE能走多远、走多快。在门店数量快速扩张的同时,TOMORO COFFEE并没有依赖大规模广告投放,而是通过更接地气的方式与消费者建立连接。一方面,品牌持续与印尼本地KOL合作,制造产品热度。例如在TikTok、Instagram等社交平台上,TOMORO COFFEE经常以“新品尝试”“店铺打卡”等轻内容形式吸引年轻用户的关注。另一方面,TOMORO COFFEE与印尼头部零售集团合作,将门店优先布局在核心商圈、办公楼等高频消费场景。在这些日常场域中,TOMORO不仅是卖咖啡,更努力成为消费者生活方式的一部分。

通过持续上新、口味本地化、多渠道场景布局以及社交媒体驱动的轻营销打法,TOMORO COFFEE构建起一套既契合本地文化、又具备专业感与复购力的产品体系,不仅有效支持了门店的高坪效运营,也增强了品牌在年轻消费群体中的渗透力与粘性。



## 深耕管理底盘, 构建本地执行体系

在袁幸伟看来,“生意的本质是管理,管理水平的高低决定了组织的未来走向。”在TOMORO COFFEE的发展过程中,管理从不只是配套环节,而是品牌实现快速扩张的核心锚点。他始终坚信,组织力才是驱动长期增长的根本变量。

因此,在TOMORO COFFEE创立初期,袁幸伟就将80%以上的时间用于招人选人,几乎每天面试十余位候选人,从专业能力、系统思维到文化契合度逐一判断。他强调“找对人,做对事”,更重视能在本地扎下根、与市场节奏深度协同的实战型人才。

在门店与区域管理上,TOMORO COFFEE秉持“用本地人管理本地事务”的理念,充分授权印尼本土团队。许多核心成员不仅扎根当地工作,更深度融入本地生活,精准把握文化脉络,从而构建了高效信任、快速响应的团队协作机制。创始人袁幸伟也长期驻守一线,亲身参与当地生活与运营,动态优化管理策略,持续提升团队的执行韧性与文化适配能力。

这一深度在地化理念,也延伸到了供应链与数字运营体系的建设上。袁幸伟直言:“国际贸易不好做,不要利用区域差赚钱,差异早晚会被抹平。用本地的资源赚本地的钱,才能体现你的水平。”在选品与采购上,TOMORO COFFEE 90%以上的原材料与包材都来自印尼本地,既规避了跨境物流带来的不确定性,也在原材料价格、交付效率上具备稳定优势。



# Hello SINGAPORE @ TOMORO COFFEE



这种本地化思路同样贯穿于门店运营层面。借助自研App和POS系统等数字化工具，TOMORO COFFEE实现了从前端订单到后端库存的联动管理。总部可以实时监测每家门店的销售、库存和用户行为，提前判断热销趋势，优化原料配送节奏，避免积压和断货。数字系统不仅提升了管理效率，也成为品牌“快速响应机制”的关键支撑。

依托“组织 + 机制 + 系统”的三维协同，TOMORO COFFEE 在印尼多个城市实现高效落地与快速复制。通过持续优化本地化运营体系，品牌不仅建立起高度适配区域市场的经营模式，更沉淀出一套可跨区域迁移的标准化连锁模型。

袁幸伟表示，TOMORO COFFEE的目标是在2025年实现全球门店突破1,000家，打造具有全球竞争力的世界级连锁咖啡品牌。这将是不仅是门店规模的增长，更是一场从印尼出发、迈向东南亚与全球的实质跃迁。



## 对全球企业家的启示

### ① 洞察市场动向，精准定位商业机会

袁幸伟的创业逻辑，始终建立在对“市场缺口”的敏锐判断之上。TOMORO COFFEE切入印尼“平价精品咖啡”的蓝海，不是基于“能做什么”，而是基于“市场还缺什么”的清晰判断。

“生意天然存在。”他强调，在瞬息万变的市场环境中，真正的机会并不源于计划，而是来源于对市场变化与行业趋势的深刻理解。企业家需要保持高度敏感，从用户行为、供需结构、政策导向等信号中提取洞察，并用组织能力快速验证判断。在全球化竞争中，真正具备适应力与调整力的组织，才能走得稳、走得远。

## ② 本土化创新, 避免“一盘棋”思维

在袁幸伟看来, 布局东南亚市场最大的误区之一, 是把东南亚看作“一盘棋”。许多企业在进入东南亚这一地区时, 常常习惯复制同一套标准模式, 而忽视了不同国家在文化结构、消费偏好、商业制度等层面的巨大差异。TOMORO COFFEE在印尼推出“棕榈糖拿铁”, 看似只是甜度和糖种的调整, 实则体现了“以用户偏好为中心”的产品思维。真正的全球化不是复制, 而是基于本地需求的再创造。每个国家的商业机会、进入门槛和增长路径都不相同。他建议, 出海企业在制定区域战略时, 要避免统一打法的路径依赖, 转而从微观用户洞察出发, 找到每个市场的真实落点。唯有如此, 才能在差异化中建立竞争力, 在局部突破中实现规模成长。

## ③ 保持“all in”心态, 真正扎根当地市场

企业能否实现长期发展, 归根结底取决于团队能否真正扎根当地市场。自2012年起, 袁幸伟长期驻扎印尼市场, 以“all in”的心态亲自带队, 从文化理解到管理策略、从生活方式到日常运营, 全面融入当地节奏。在TOMORO COFFEE的管理上, 团队深度本地化, 员工多数来自当地, 组织架构围绕文化适配与一线响应建立, 具备强执行力和快速调整能力。袁幸伟始终认为, 全球化不只是业务的扩张, 而是组织能力的落地, 是信任机制与执行体系在本地真正生根。



# 邓亮

行业：影视娱乐内容

## 爱奇艺全球化战略： 从“借船出海”到“文化桥梁”的 东南亚实践

新国大EMBA第31班校友

爱奇艺海外事业部市场负责人



爱奇艺的全球化之路，不仅是商业版图的扩张，更是中华文化软实力的全球叙事。其经验证明，在“逆全球化”浪潮中，企业可凭借先进的技术和优秀的文化，以谦卑之心深耕本土，以创新之力连接世界，最终实现从“产品出海”到“价值出海”的跨越。通过“借船出海”到“造船出海”的战略升级，爱奇艺以东南亚为跳板，构建跨区域运营中台，依托AI技术赋能内容制作与深度本地化运营，成功跻身东南亚流媒体前三，两年内覆盖191个国家，下载量突破5,000万次。这一历程揭示了“文化软实力+技术硬实力”的全球化新范式，也为华人企业的国际化提供了重要启示。

作为中国大陆三大头部视频平台之一，爱奇艺于2015年率先通过在海外发行自制剧和综艺内容进入国际市场。2019年，爱奇艺开发海外技术平台，推出爱奇艺国际版。次年，爱奇艺凭借《隐秘的角落》《成化十四年》《漂亮书生》等剧在马来西亚、泰国、新加坡、柬埔寨、缅甸等整个东南亚广泛发行。2023年，爱奇艺国际版实现全年运营盈利，标志着其在海外市场的稳步增长。根据发布的财报，2024年爱奇艺全年总收入292亿元人民币，运营利润24亿元，其中海外业务表现尤为亮眼，第四季度总收入和会员收入实现同环比双增长。在短短几年里，爱奇艺不仅成功拓展了中国港澳地区、东南亚和北美市场，还通过精准的市场定位、内容差异化和本地化运营，建立了强大的全球用户基础，奠定了其全球化发展的稳固基础。



## 战略背景： 破局增长瓶颈，锚定东南亚市场

面对中国大陆流媒体市场竞争日益白热化、会员与广告增速放缓的瓶颈，爱奇艺亟需找到新的成长空间。2015到2019年，爱奇艺的内容出海模式是“借船出海”，即爱奇艺主要通过与国际电视台、流媒体平台的合作，将华语影视作品授权给海外市场，让全球观众能够通过不同渠道观看中国影视剧。这种方式虽然能够迅速扩展内容覆盖范围，但受制于渠道方，缺乏自主品牌塑造能力，也无法精准控制用户数据和运营策略。爱奇艺2018年Q3财报显示爱奇艺会员数量为8,070万，Q4仅增长670万会员。此前Q3相较于Q2增长1,360万会员。由此可见，会员收入增速也有所放缓。这说明国内市场竞争加剧、用户渗透率接近饱和，爱奇艺核心业务的增长较为缓慢，必须寻找全新的增量市场。与此同时，其自制内容已积累全球版权，但商业变现局限于国内市场。值得注意的是，美国Netflix公司仅30%收入来自北美市场，这一收入结构充分印证了海外市场的增长潜力，为爱奇艺推进“平台出海”战略提供了极具说服力的商业范本。

爱奇艺选择东南亚市场作为突破口并非偶然。这里不仅有庞大的年轻用户群体和多元文化，也有大量华人社群，对华语内容有天然的亲近感。更重要的是，东南亚人口超过6.5亿，且流媒体用户增长迅速，国际媒体巨头尚未在这里形成市场垄断格局，从而给华语平台留下了切入市场的空间。爱奇艺意识到，如果能够在东南亚率先完成内容本地化，便有机会在竞争中占据先机。因此，2019年，公司正式推出iQIYI International App（即爱奇艺国际版），并于2020年在新加坡的海外总部开业，辐射马来西亚、泰国、菲律宾、印尼等国家，并陆续在东南亚各国建立办公室并组建团队，为进军北美与日韩市场奠定基础。这一步意味着爱奇艺从过去“借船出海”的内容分销模式，转向“造船出海”的自主平台模式，掌握了品牌与数据的主导权，也为后续的精细化运营奠定了基础。



## 深耕本土： 技术赋能与文化适配的双重突破

爱奇艺国际版在东南亚市场的开局并不轻松，语言隔阂与文化差异是两个主要障碍。东南亚国家多以英语和本地语言为通用或官方语言，除了华人群体之外的社群对中文的接受度非常有限。为了吸引更多用户，首先需要尽可能减少语言差异。爱奇艺以强大的技术作为支撑，先后上线十二种语言的字幕与配音服务，并以自研的IQDubbing平台为技术支撑，让一半以上的配音工作由人工智能完成。对于一集四十五分钟的电视剧，这一方案将制作时长压缩到传统流程的六分之一，同时最大限度保留了演员情感的细腻度。更重要的是，配音版本在东南亚的播放率通常比仅有翻译字幕的视频版本高出两到三倍，显著提升了内容的到达效率与商业转化。



东南亚国家与中国大陆在经济、制度、文化、历史、宗教上各有差异，形成了不同的文化风貌与生活、工作节奏。例如，大多数东南亚潜在用户并不理解华语历史题材内容的文化背景、生活习惯和文言表达，也对现今的中国文化感到陌生。爱奇艺为促进当地用户对其文化产品的理解和接受，采取双轨本土化策略。一是对内容进行本土化改编与在地原创，二是通过深度合作降低文化壁垒。具体实践包括与马来西亚、泰国团队联合制作本土原创剧（如马来语剧《偷走我心》系列和《代理人》），这些作品巧妙融合爱情、宗教等社会议题，精准聚焦当地观众关注的故事题材。在制作上，从演员选拔到宣传全程，也由本地团队操刀，确保市场契合度。这种从“单向输出”到“联合共创”的转型，有效消弭了文化产品跨境传播的隔阂。为优化用户体验，爱奇艺还充分发挥技术优势，利用平台大数据和AI，推出基于观看行为的智能推送系统，让“甜宠剧”“霸道总裁剧”这类在泰国颇受欢迎的剧型被更精准地推送至目标人群，提升了完播率和付费转化率。与此同时，爱奇艺开始尝试将“迷雾剧场”等头部IP在东南亚进行翻拍，探索衍生授权和跨区域共制，以进一步放大内容价值。

文化适配战略同样运用在海外运营的全流程中。在爱奇艺海外团队运营初期，文化壁垒就已经产生，中方工作人员与本地员工在工作习惯上存在差异，本地员工最初也很难理解中方总部的指令，参与感和配合度较低。为了加强本地员工对公司内容的理解，公司让本地员工从前期就深度参与内容制作并提出意见。比如在剧本立项会中，公司征求本地员工意见，找出可以更加适合海外的用户认知理解的情节，规避在本地推广中可能会有隐患的内容，如宗教及文化冲突。这样的方式既让本地员工加深了对公司内容的理解，与总部建立互信，提高工作配合的默契程度，也让公司更好地推出适配当地文化的内容。

短短两年时间，爱奇艺国际版已在全球191个国家上线，总下载量突破5,000万，并在泰国、马来西亚等地跻身前三名。成绩的背后，是“技术效率”与“文化共情”相互成就的结果，也为华语内容平台的全球化提供了可复制的样本。



## 全球扩展： 差异化定位与生态构建

爱奇艺在全球市场的竞争壁垒构建，主要体现在差异化内容定位、社交运营矩阵、“冷静增长”策略及生态合作布局四大维度。这些策略不仅帮助其避开与Netflix等国际巨头的直接竞争，还通过深度的本土化策略和资源整合，成功构建了独特的护城河。

为在英语主导的市场避开与Netflix的正面竞争，爱奇艺国际版以华语内容为核心，优先拓展与中国文化相近的东南亚市场，尤其是在泰国与马来西亚，积极投入本地剧的制作，并通过AI译制技术将《唐朝诡事录》《狂飙》等热门剧集适配成多语言版本。这一策略不仅填补了东南亚市场对华语内容的需求空白，还吸引了大量新用户。数据显示，2024年爱奇艺国际版在东南亚市场的日均订阅会员数同比增长超过50%。与此同时，其“甜宠剧”在美国市场的突破性表现（如分账票房突破2,400万元）进一步验证了华语内容在全球市场的潜力，巩固了其在非英语市场的内容壁垒。

为进一步提升品牌渗透率，爱奇艺还构建了覆盖全球的社交媒体矩阵，包括70余个多语言账号，累计粉丝量超2,500万。除了内容宣发，这一矩阵还通过互动活动（如短剧创作大赛、明星直播）有效增加了用户粘性。例如，在东南亚市场，爱奇艺通过TikTok、Instagram等平台推广微短剧，并结合本土化话题标签（如#ThaiDrama2025）激发用户参与，单条热门视频播放量高达数百万次。精细化的社交矩阵运营帮助爱奇艺快速建立品牌认知，并形成了“内容—用户—社区”的闭环生态。

而在面对全球扩张的高成本风险时，爱奇艺实施了“冷静增长”策略，专注于盈利市场，并在扩张过程中平衡规模与现金流。以泰国市场为例，爱奇艺通过定制泰语短剧、与电信运营商AIS合作推出捆绑会员套餐，并通过广告分账模式降低内容成本，进一步巩固了在泰国的市场地位，其日均订阅会员数同比增幅超过50%，且单用户收入（ARPU）

提升20%。这一策略的核心在于“以利润为导向”，通过精细化运营提升单位经济模型（Unit Economics），避免盲目追求市场份额。

在全球生态合作方面，爱奇艺则通过“平台+合作伙伴”模式进一步扩大其在全球市场的影响力。具体而言，在东南亚市场，爱奇艺与本土电商平台Lazada、Shopee合作推出“观看即获优惠券”活动，将内容消费与电商场景深度融合；在拉美市场，则与电信巨头Claro合作预装爱奇艺App，覆盖超500万用户。此类合作模式不仅扩大了用户触达范围，还通过广告、电商分润等方式开辟了多元收入来源。

通过精细化的战略布局，爱奇艺巧妙地规避了激进扩张带来的高风险，始终保持对市场需求的灵活响应。这一系列策略为长视频平台的全球化提供了可复用的范式，也为其他企业在全方位扩展过程中如何应对新兴市场的政策风险及本地化内容创新的长期挑战提供了有益的参考。





## 对全球企业家的启示

### ① 从“借船出海”到“造船出海”， 品牌与平台必须同步全球化

爱奇艺前期通过授权海外电视台播放自制剧，实现了内容触达，但无法建立真正的用户关系与数据资产，品牌无法落地，用户粘性也无法沉淀。2019年起，爱奇艺转向自主平台出海战略，通过推出国际版App并在新加坡设立总部，掌握分发权、用户数据、运营节奏与品牌塑造。这一步从根本上改变了其全球布局方式，也为后续实现盈利提供了平台级能力。因此，产品出海是初步布局，平台出海才是可持续全球化的关键。企业必须构建能承载品牌、用户、数据与本地运营的自有平台或渠道，否则只是在“卖产品”，而非“建设市场”。

### ② 技术与文化并重， 提升用户转化与品牌情感联结

出海不只是语言问题，更是文化、情境与共鸣问题。本地化必须深入到内容、表达、运营全流程。爱奇艺通过AI配音技术将剧集快速适配多语种环境，同时保证表达情绪的真实性，实现低成本高效率本地化。自制马来剧、泰剧，不只是翻译，而是“从输出到共创”，直接打通文化隔阂。在运营层面，让本地员工参与内容制作决策，不仅提高了文化适配性，也建立了组织内部的信任机制。技术负责效率，文化决定转化。能否让本地用户感受到“这不是一个外来品牌，而是一个理解我文化的朋友”，才是品牌长效留存的关键。

### ③ 控制扩张节奏， 先做出样板市场，再规模化复制

出海不是一场“攻城拔寨”的竞速，而是“迭代演化”的长期主义。盲目扩张不仅可能造成资源上的浪费，更会造成品牌失控的风险。爱奇艺在东南亚并未选择全面铺开，而是以新加坡为桥头堡，泰国与马来西亚为实验田，形成局部正向循环后再复制到其他市场。实现运营性盈利后，提出“冷静增长”战略，避免烧钱换市场份额的激进打法，强调稳健商业模型和生态合作。



# 詹承翰

# Winking

行业: 互联网游戏

## 长期主义为基 打造世界级游戏科技公司

新国大EMBA第31班校友  
唯晶科技创始人暨首席执行官



从新加坡到伦敦的双重上市,从人才体系建设再到并购拥有卓越声誉的工作室,唯晶科技以长期主义战略整合资源,稳步实现从泛亚地区的游戏美术外包服务商向大型国际级全流程解决方案提供商的跃升。在国际政经局势动荡的大背景下,全球内容产业熵增加速,客户降本增效的要求持续提高,唯晶科技以低调稳健的作风持续推进国际化布局,以强化运营韧性,其核心的战略主张不在于扩张版图的速度,而在于务实构建可被市场信赖、可适配、多市场通用的流程体系与组织协同能力的一站式服务平台。

在全球游戏市场预计于2028年达到3,453亿美元的背景下,游戏美术外包赛道正以14%的年复合增长率快速扩张,2028年全球游戏美术外包市场空间预计达到71亿美元。唯晶科技(Winking Studios)凭借其奉行的长期主义,克服重重挑战与困难,历经二十一年的发展,确立了全球第四的游戏美术外包市场领先地位,并正谋划进一步提升市场份额。在实现双重上市之前,唯晶科技通过经年积累的声誉、技术能力、规模交付体系与国际化品牌建设,跻身全球顶尖游戏公司的核心供应商体系,为全球前二十大游戏公司中的二十二家提供美术外包及游戏开发服务,客户群包含:EA、Activision、Ubisoft、腾讯、网易、Nexon、NCSOFT、Square Enix等蓝筹客户,并且具有营收来源多元化、未对任一客户或区域形成依赖的特征。疫情期间,因监管部门暂时收紧新游戏出版数量,中国游戏市场面临重大挑战,到了后疫情时代,中国游戏市场虽然复苏,西方游戏市场却陷入空前低迷。然而,唯晶科技却在此市场高度波动的期间,连年保持稳健增长及盈利,公开资料显示其2020年到2024年共5年期间,营收的复合增长率超过20%,远超全球游戏市场产值增速,2024年营收达3,190万美元,

调整后的税息折旧摊销前利润(EBITDA)达480万美元。目前,唯晶科技在新加坡、吉隆坡、台北、上海、南京、苏州、天津和大连拥有12个专属的研发工作室及运营据点与超过1,300名员工,包含一支位于伦敦的客户关系及市场营销团队。**2023年11月,唯晶科技在总部所在地新加坡正式上市,隔年11月又在伦敦上市,并以73%的股价涨幅荣登英国2024年最优IPO表现的第五名。**



## 从执行到协同： 构建新一代美术外包体系

在开放世界、沉浸叙事成为游戏界的主流审美取向后,游戏开发愈发“工业化”,美术的工作量和复杂度随之大幅上升。一款3A游戏往往涉及成千上万个美术资产,如角色、场景、道具,开发周期长达数年,动辄需要数百上千人协同制作。若游戏公司选择完全依靠内部团队来完成美术工作,就意味着要长期承担庞大的人员成本,还会挤占本应投入到玩法策划、系统设计等核心环节的资源。相比之下,专业外包团队长期服务于多类型项目,积累了丰富的经验和高密度人才储备,能够高效支撑复杂任务的推进,同时可提供充足的人力资源弹性并创造出一旦项目面临调整时所需要的回旋空间,因此越来越多头部游戏厂商倾向于将美术资产和内容开发等模块交由外部团队协作完成,以实现更高质量、更高效、更具弹性的开发目标。

然而,游戏开发公司在寻找美术外包供应商时,往往面临**几大痛点**。第一,对于追求质量与创意一致性的头部游戏公司来说,细节与质量稳定性至关重要。然而,很多传统外包商停留在“接活做图”的执行层面,难以在大规模量产时维持稳定的质量,也没有建立真正的质量控制流程及大型团队梯队的培育流程,难以满足客户对规模交付时的稳定质量要求。第二,游戏厂商的IP资产通常具备高度商业敏感性,任何一张未发布的概念设定,甚至一个关键角色的建模原稿,一旦在项目上线前遭“泄密”,都可能带来难以估量的风险,对游戏上市节奏及市场反响造成打击,因此供应商的企业治理、信息安全体系、数据合规体系等变得极其重要。第三,近年来头部游戏公司越发主张降本增效,寻求规模较大的全流程解决方案的供应商提供一站式服务,以进一步降低同时管理多个供应商的沟通成本,提高开发效率。

面对客户的三大痛点,唯晶科技给出了**系统性思考的答卷**。相较于仍停留在“执行制作”层级的传统小作坊型态的外包企业,自十年前开始,即使唯晶科技规模不大,也十分重视流程管理能力与规模交付时确保质量稳定的系统化人才团队建设,确保可形成一个稳定的、可自我修复的、有集体思考意识的服务外包平台,长期培养其在高强度、多项目环境中保持稳定的服务质量。团队内部设立了标准化工作流程及全流程质控机制,从最初的概念设计,到建模、贴图、动画,再到最终的成品交付都有质量门槛及品控部门把关,风格统一,质量稳定。



面对信息安全的顾虑，唯晶科技长年获得英国标准协会的信息安全管理体系ISO 27001的认证，对内建立了完备的安全管控框架。例如，在硬件和网络方面，所有涉及客户的项目制作人员均实施内外网分离政策，实施24/7无死角视频监控，员工的手机亦安装特别防护模组以杜绝任何拍照的可能，工作电脑统一安装防拆卸的机箱锁防止物理式侵入，所有电脑作业系统依客户要求经制作人员同意下安装行为审计软件，记载所有的电脑操作行为，或为高度涉密项目设置了隔离的安全制作区。除了实施上述信息安全管控措施外，隔离区的出入口需额外门禁卡授权，隔离一切非项目人员的物理接触，最后，因应头部客户对于全流程解决方案等一站式服务的需求，更大的团队规模变成重要的发展指标。为了避免人力资源过度供应给少数头部客户，种下营收过度依赖单一客户的风险隐患，在短期内提高整体的团队规模、保持质量稳定的有效方式即是并购拥有卓越声誉的工作室，整合成为规模更大的服务外包平台，而并购的最佳前提路径则是善用资本市场赋予的工具—上市融资。**2023年11月到2025年1月，唯晶科技以其坚实的执行力，在14个月内，完成了两轮上市、三轮国际募资、三笔跨区域的收购，迅速成长为足以供应多个头部客户美术外包需求的大型平台。**

无论是规模化交付下的质检体系、信息安全体系，还是全流程解决方案所需要的体量与规模，唯晶科技均以卓越的执行能力成功完成了实践，使其在项目可控性、质量稳定性、信息安全可靠性、产能规模上均紧贴客户指定的

需求，渐渐形成行业内隐形的领先优势与护城河。在近年全球政经情势动荡的大背景下，唯晶科技得以继续赢得诸多游戏行业巨头的持续信任与合作，建立了长期稳定的战略级合作关系。很多国际大厂在经过长年的考察后，已将唯晶科技提供的项目团队视为自身团队的弹性延伸，这不但加强了自身的灵活度，提高了竞争力，也促进了唯晶科技的发展与稳健成长，这是双赢的局面。

## 资本撬动信任： 唯晶的“双重上市”战略

在游戏美术外包这一典型的B2B赛道里，“信任”始终是驱动长期增长的基石。行业高度分散、竞争激烈，绝大多数中小型工作室受限于团队规模、流程体系与融资能力，难以同时承接多款3A大作和快节奏手游的交付压力。唯晶科技之所以脱颖而出，正是因为围绕“规模”这一核心要素构筑了差异化优势。公司凭借庞大的团队体量、成熟的标准化流程，具备并行管理多项目的的能力，能够满足国际客户对品质稳定与交付可靠性的双重诉求。要进一步放大规模、赢得更广泛的信任，唯晶势必需要借助资本市场的力量，而过去数年的上市战略恰好勾勒出这一战略的关键节点。





## 资本整合，精准并购： 构筑全球交付版图

第一个节点发生在2021年，唯晶科技设立新加坡总部，引进更多国际股东与领导阶层，为进一步国际化和全球上市进行准备。彼时疫情正盛，但唯晶科技推动国际化的脚步未有任何的停歇。如今唯晶科技的董事会已由马来西亚籍(董事长)、新加坡籍(董事)、英国籍(董事)等专业人士组成，创始人詹承翰担任执行董事兼首席执行官。

第二个节点则是2023至2024年间所推动的“双重上市”。唯晶科技并未前往因流动性佳而受多数成长型公司青睐的美股或港股市场，而是先后选择在新加坡凯利板和伦敦AIM板块挂牌。这样的决策是出于唯晶科技自身的长期主义思维。**估值高低与流动性好坏本质上并不取决于交易所本身，而取决于长期而言，资本市场对企业本质的理解深度。**美股市场虽然规模庞大、流动性强，但对体量较小的B2B企业关注有限，在投资者无暇深入理解小型股的情况下，企业易沦为短期交易标的，难以体现其长期价值。因此，唯晶科技率先登陆监管严谨、信息披露透明的新加坡凯利板，以强化客户与投资者对其治理合规的信任。新加坡独特的中西文化交汇属性，也为公司提供了制度与语言的双重过渡。一年后，唯晶又赴伦敦AIM板块上市，借助英国与欧洲资本市场对中小型科技企业的友好度与对游戏产业链的深度认知，进一步丰富股东结构、扩大西方业务版图。

两次IPO及随后增发为唯晶带来了充裕的“弹药”——新加坡首发融资约800万新元，半年后增发募集2,650万新元，紧接着伦敦上市又筹得约790万英镑，合计融资超过3,600万美元，且截止2024年底公司无任何的负债。上市后募集的充沛资金不仅巩固了公司的规模优势，也为其后续的并购扩张、技术研发与全球前哨建设提供了强大动力，从而在“规模—信任—资本”三者之间形成了良性循环。

唯晶科技将上市募集的资金主要用于两大核心方向：战略并购与新业务投入。在并购方面，公司节奏迅速、动作明确，其思路围绕三条互补性的战略诉求展开：扩大主机游戏市场与西方客户版图、扩大海外产能与规模、扩大服务品类与赛道。在推动并购前，唯晶的主营业务仍以网络游戏为主，主要客户来自亚洲，尤其是来自中国、韩国及日本等。若要真正跻身全球艺术外包领导者，唯晶科技必须进一步扩张主机游戏市场与西方市场的份额，通过精准的收购可及时补强“嫁接”西方市场的渠道，同时把握主机游戏和整包开发等更高毛利的赛道。

2024年上半年，唯晶科技先后完成对台北On Point Creative与吉隆坡Pixelline Production两家美术工作室的收购，它们是主机游戏市场的先锋及东南亚美术服务的桥头堡。唯晶科技因此实现了产能拓展和区域网络延伸，通过并购成熟工作室，快速进入本地市场，获取稳定的人才队伍和已有客户资源，为构建全球交付网络打下基础。



半年之后的2025年1月，唯晶科技又宣布了一笔大型并购。以总价约2,700万新币收购位于上海、天津、大连的血鑿集团。血鑿集团成立于2003年，创始人来自日本知名的游戏大厂。经过二十一年的发展，血鑿集团已成为一家在主机游戏平台及西方市场拥有辉煌记录的游戏开发服务商，覆盖整包开发、整包美术、引擎技术、系统集成与运维支持，是一家全流程第三方游戏开发服务商，在3A主机游戏平台开发与跨平台适配方面经验丰富，与唯晶科技在客户结构与能力矩阵上形成高度互补。该收购完成后，公司员工总规模扩展至1,300余人，极大地扩展现有的服务品类与赛道。

## 拥抱AI，孕育未来： 唯晶科技的前沿技术研发之路

唯晶科技在外延并购之外，几乎同步将募集资金投入到一条更具前瞻性的“内生创新”赛道——人工智能生产力的研发。管理层清醒地意识到，生成式AI正在重塑游戏内容生产流程。若不率先拥抱技术拐点，今日的规模优势明日便可能因技术的落后而成为劣势。基于这一判断，唯晶科技搭建了一支跨学科团队，用自有高质量动作捕捉数据训练专属语言模型，推出了处于封闭测试阶段的GenMotion.AI。该产品瞄准专业动画师与游戏制作人，允许用户仅凭文本指令便可生成可控、可编辑的3D动作序列，从而在角色动画原型阶段迅速完成迭代。唯晶科技完全原创训练数据，并且全程录像记录训练数据的制作过程，同时聘请国际律所见证，确保唯晶科技完全拥有训练数据的知识产权，为这一前沿的AI技术工具的未来发展奠定稳固的基石。



## 对全球企业家的启示

### ① 以资本撬动价值

唯晶科技的发展路径证明，上市并不一定要追求最高流动性的交易所，其关键在于让资本市场真正理解企业本质并为之赋能。公司先在治理严谨的新加坡凯利板建立合规与信任，再赴对中小型科技公司更友好的伦敦AIM板块拓展估值弹性，避开了美股潜在的波动性，为后续扩张提供了充足的“子弹”。这种“信任—规模—资本”递进式整合，显示出资本不仅是融资渠道，更是撬动全球品牌认知、巩固客户关系与提升议价能力的杠杆。

### ② 精确并购，协同增长

唯晶科技的并购策略并非单纯追求体量，而是围绕“产能补位、客户嫁接与利润优化”三重目标展开。通过收购台北On Point Creative、吉隆坡Pixelline Production，以及总部位于上海的血鑿集团，公司一方面快速扩充了海外交付网络与主机开发能力，另一方面将欧美高价值客户渠道直接嵌入自身体系。轻量化整合模式保留了被并购团队的文化与自主性，仅在财务与业务开发层面接入集团中枢，既降低整合风险，又迅速兑现协同收益，形成可复制的外延增长范式。

### ③ 拥抱技术，创造未来

在生成式AI技术可能对内容生产效率带来极大提升的前夜，唯晶科技选择主动拥抱技术拐点，投入GenMotion.AI并发展为新一轮增长引擎。凭借自建的高质量动作捕捉数据所训练的专属模型，GenMotion.AI不仅协助内部动画师在客户允许的项目上提高生产效率，而且更重要的是，训练数据的长期沉淀将可能为公司筑起算法与数据的双重壁垒，使唯晶科技有机会从“人力密集”成功跃迁至“数据驱动”的新兴价值曲线。

# MinTech

## 李英浩

行业:金融科技

## 以技术连接全球, 重构数字金融新版图

新国大EMBA第32班学员  
MinTech创始人兼CEO



从华尔街高管到科技企业创始人,李英浩以全球视野创立MinTech,以“技术输出+本地协同”模式助力传统金融机构加速数字化转型。在中国市场打下技术基础后,MinTech迅速拓展东南亚、拉美、中东等新兴区域,推动金融科技嵌入电商、支付、零售等关键场景,构建以合规能力为底座、生态协同为核心、长期主义为牵引的全球增长飞轮,为出海型科技企业提供了极具可操作性的国际化范式。

Born to be global,自创立MinTech起,李英浩便将“全球化”作为企业发展的终极目标。如今,MinTech已经成功布局东南亚、拉美、中东等多个核心市场,成长为全球领先的金融科技公司。这一切的背后,离不开李英浩三次关键的人生抉择——从华尔街金融高管到回国创业,再到带领MinTech扬帆出海,布局全球市场,每一步都展现了他对行业趋势的前瞻洞察与敢于挑战自我的决断力。在李英浩看来,真正有价值的决策,不只是顺势而为,而是敢于在不确定性中寻找确定性路径。这一底层逻辑,也正是MinTech从中国成功迈向全球的重要原因。



## 从华尔街到中国市场， 多元经历塑造全球金融视野

2001年，李英浩从美国佐治亚大学硕士毕业，后又在康奈尔大学商学院深造。进入华尔街后，先后效力于Capital One和花旗银行全球风险总部，负责亚太、拉美、欧洲多地市场的风险管控与业务实施。这些跨国跨区域的管理经历，不仅锤炼了他在国际金融领域的实战能力，也初步塑造了他的全球化视野与对行业趋势的敏锐洞察。

2011年，李英浩做出了重要决策——从花旗美国总部调任至花旗控股的广发银行，回归中国职场，担任风险条线的行长助理和高级顾问。在深入参与中国本土金融市场后，他更直观地感受到正在崛起的中国金融科技所带来的发展机遇。

2014年，李英浩跳出大企业的围城，加入互联网金融初创公司融360，主动投身充满未知与挑战的创业环境。这些关键节点上的选择与积累，不仅拓展了他的认知边界，也为日后创办MinTech并推动其国际化布局，奠定了坚实的经验基础和战略能力。



## 起于技术，成于战略： MinTech的发展路径

2016年，中国正值“大众创业、万众创新”的热潮，互联网金融快速崛起，传统金融机构面临前所未有的数字化转型压力。李英浩敏锐捕捉到这一发展机遇，怀着以技术赋能传统金融的初心，他与曾在Capital One共事的赵亮、刘轶共同创立了MinTech，决心打通传统金融的数字化通路。

最初，MinTech团队计划将中国的金融科技解决方案输出至美国市场，借助团队在国际金融服务领域的经验撬动新增长点。但李英浩很快发现，中国金融科技市场正在经历结构性变革：从2016年开始，支付、理财、借贷等各类业务的线上化趋势明显增强，配套的技术基础设施逐步完善，行业整体进入关键发展拐点。“在投资这个行业里，我们说beta（市场和行业带来的收益）来了你一定要抓住”，李英浩回忆道。于是，他带领团队迅速调整战略，将业务重心转回中国市场。





“金融科技本质，就是用技术来解决金融业务的效率与风险问题”，这一判断推动李英浩在MinTech成立之初，就在美国设立公司，接触最前沿的网络信贷技术，并与澳大利亚金融科技公司Detech展开深度合作，为日后产品能力的提升打下坚实基础。

彼时，中国传统金融机构在数字化转型中普遍面临三大挑战：首先，获客方式依赖线下渠道，效率低、成本高；其次，风控模型滞后，难以实时识别风险；第三，贷后管理流程粗放，逾期处理响应慢、成本高。这些难题制约了金融机构的服务效率，也为技术型解决方案提供了突破口。

为此，李英浩带领团队以数据驱动为核心，融合人工智能、机器学习等前沿科技，自主研发出一套面向传统金融机构的全流程数字化解决方案——“智能量子引擎”系统。这套系统覆盖了从获客、风控、资金匹配到贷后管理的全链路解决方案，成为许多传统金融机构数字化升级的重要底层引擎。

在获客端，“智能量子引擎”通过用户行为数据分析与算法建模，精准识别潜在用户，帮助机构提升转化率、降低营销成本；在风控端，系统基于实时数据构建动态风控模型，实现自动化审批与欺诈识别；在资金匹配和贷后管理阶段，系统持续追踪用户行为，提前预警风险，优化催收策略，提升资金回收效率与风控精度。

截至2025年，MinTech已为超过30家银行、消费金融公司与数字经济平台提供定制化智能解决方案，覆盖数千万级用户场景，在金融科技赋能层面持续深化，成为推动行业智能化升级的重要力量。

“技术驱动”不仅让MinTech在中国金融科技版图中站稳脚跟，也构建起其面向未来的核心竞争力。李英浩始终坚信，真正具有全球竞争力的金融科技公司，不仅要输出产品，更要输出能力、方法与可复制的底层技术系统。

随着公司规模扩大与业务深度提升，MinTech开始进一步思考其技术能力如何在更广阔的商业场景中发挥协同效应。2018年，MinTech启动品牌升级，推出“海外业务、智能量子引擎、区块链生态、智能消费服务平台、文资明特投资基金”五大业务板块，标志着公司完成从单一产品线到多元业务线的拓展。这不仅是组织架构的战略重组，更是对未来发展路径的系统性布局。

“在金融科技行业中，企业的核心竞争力是科技实力，需要不同业务之间形成协同效应。”李英浩表示。此次升级不仅增强了MinTech内部技术能力的协同与整合效率，也为其全球化扩张奠定了坚实基础。特别是以海外业务为代表的新增长极，正成为MinTech走向全球的重要起点。



## 技术出海到生态协同， MinTech的全球化跃迁之路

在2017年，国内业务蒸蒸日上时，MinTech就开始在海外设立分公司。“如果海外没有布局，行业下行的时候你就没有任何立足点。”随着2019年国内互联网金融监管逐步成型，李英浩带领团队进行risk-reward的评估，深思熟虑后，决定将MinTech的业务重心从国内转向国际市场。

MinTech出海的第一站选择了东南亚。本质上讲，东南亚与中国地缘相近、文化相通，同时拥有庞大的市场基础——仅印尼就约有2.7亿人口，且多数为“数字原住民”，智能手机普及率高，但银行账户覆盖率仍不足50%。“虽然东南亚的互联网和消费金融市场当时还需要一两年时间才能慢慢形成规模，这反而是我们很好的入场时间点”，李英浩回忆道。同时，东南亚各国政府积极推动金融科技发展，监管体系尚处于建设期，为外资科技型企业留出了广阔空间。

但真正实现落地并不容易。MinTech初入东南亚市场时，沿用了国内“to B to C”的重运营模式，不仅为金融机构提供技术服务，还协助其完成获客、风控、客服等业务链条。李英浩很快发现，这一服务模式难以适应东南亚高度分散、制度不一的市场现实：各国金融监管标准不同，技术基础差异大、市场文化多元复杂。李英浩果断调整策略——回归技术本源，转向“to B”的轻量化输出模式，将MinTech的核心价值聚焦在底层技术与咨询方案的输出上。这种模式的优势，在于不仅避免了人力成本和合规风险，还使MinTech以更灵活的姿态进入多地市场，快速与本地机构建立合作关系。

这一策略的代表性成果之一，是与菲律宾头部支付公司Cebuana Lhuillier的合作。Cebuana拥有超过2,000万用户与3,000多个线下网点，长期依赖实体网点，运营效率低且成本高。MinTech为其量身打造All-in-One数字金融平台，实现了从申请、审批到贷后管理的全面线上化，大幅压缩运营流程、降低成本，成功推动其向数字金融平台转型。

在海外运营中，李英浩尤其强调“跨文化适配力”——不同国家的法律体系、商业规则、客户习惯大相径庭，若没有具有国际经验、沟通能力强、技术落地能力强的本地化团队，项目很难推进。而MinTech的团队基因在这方面却具备天然优势。“我们的创始团队有比较强的国际背景，很多高管都在海外负责过相关业务。”这种国际化的班底让他们得以接触更多的海外同业、监管与合作伙伴。因此，MinTech在团队建设上始终坚持“本地化+全球视野”的标准，由总部负责技术支持与产品研发保障，本地团队专注沟通与落地执行，确保服务精准落地。

在东南亚市场的持续探索中，MinTech不仅验证了“轻量化技术输出”的可行性，也在实践中不断深化其服务内涵，逐步拓展出以场景融合与生态协同为核心的新路径。在与Cebuana的合作中，MinTech并未止步于提供底层技术支持，而是进一步促成其与Shopee菲律宾业务的战略对接，通过整合Shopee电商平台的用户流量与Cebuana的资金牌照，MinTech成功打通了数据流与资金流，推动金融服务在电商场景中的融合落地。“像我们这样的科技公司可以起到一个桥梁的作用，帮助金融公司、银行与场景方、数据方、渠道方对接，打造‘生态’，实现多方共赢”，李英浩总结道。

在东南亚积累的经验，也为MinTech的全球拓展奠定了基础。相比东南亚，拉美与中东的金融服务数字化程度更低、基础更弱，但需求更为迫切。MinTech将“技术输出+本地化执行”的模式成功拓展至这些新兴市场，为当地银行、电商平台和支付机构提供数字基础设施解决方案，加速了区域的线上化、智能化进程。

在李英浩看来，MinTech希望成为连接全球金融机构与数字经济场景之间的桥梁，推动本地市场实现更普惠、更智能、更数字化的金融服务升级。放眼未来，MinTech将继续深化“技术输出+本地化协同”模式，以东南亚、拉美、中东、非洲四大新兴区域作为全球化发展的重点市场，以领先的技术能力与创新范式，赋能全球金融科技迈向高质量发展。



## 对全球企业家的启示

### ① 技术与合规“双轮驱动”： 确保全球化运营的底层稳定性

在李英浩看来，技术驱动是金融科技企业成长的引擎，而合规能力则是其走得远、走得稳的根基。技术创新与监管遵循从来不是对立的两极，而是一体两面的“硬币”——只有在规则框架内高效运行，科技能力才能真正释放价值。李英浩曾以花旗银行在日本的经验为例指出：一家金融机构即便盈利能力再强，也可能因监管政策调整而瞬间逆转盈亏。金融业务天然具有高杠杆与强监管属性，政策风险一旦把握不好，技术优势也将无力回天。因此，企业出海不能仅靠产品和市场敏锐度，更要在早期就构建起技术与合规的双重能力体系，以提升自身穿越周期的抗风险能力与全球运营的稳定性。

### ② 构建生态协同，放大服务价值

MinTech从不将自己定位为单一的技术服务提供商，而是致力于成为连接金融服务与多元场景之间的“生态中枢”。通过与电商、支付、物流等行业伙伴的深度协作，MinTech推动金融科技从“后台工具”转变为数字经济的核心基础设施。李英浩坚信，未来的金融不再是“独立业务线”，而将深度嵌入各类数字场景中，成为不可或缺的基础能力之一。正因如此，出海企业若想实现长期发展，就必须跳出“单点服务”的思维框架，主动构建以自身能力为核心的生态协同网络。在这个体系中，企业不仅服务客户，更通过与上下游伙伴的互动，延伸自身服务边界，提升客户粘性，进而构建出可持续的增长飞轮。

### ③ 长期主义驱动组织演进， 从试点落地到模式复制

MinTech在东南亚深耕多年，从最初的“to B to C”重运营模式，转向“to B”技术输出，再到构建场景融合与生态协同路径，每一次转变的背后，都是对市场结构的深刻理解。这种看似“慢”的方式，恰恰成就了MinTech在全球化路径上的“快”。MinTech的经验表明，海外市场成功的关键，不在于一次性的增长曲线，而在于是否能持续适配当地环境、不断优化产品、形成稳定的正向循环。李英浩提醒，出海企业应避免急功近利的“短打思维”，而应立足于自身核心能力，选择真正适合自身资源结构和认知体系的市场与赛道，耐心搭建本地化团队，逐步建立信任机制与执行体系。只有真正沉下心来，在一个市场长期投入、不断迭代，企业才可能构筑起可持续的竞争优势，实现从“出海”到“扎根”的战略跃迁。



# 任腾

# AI Rudder



行业:人工智能

## 从触宝到AI Rudder 打造全球智能客服新标准

新国大EMBA第32班学员  
AI Rudder创始人

AI Rudder是一家专注于多语种AI语音客服解决方案的科技企业,创始人任腾以触宝时代的语言模型积累切入AI语音赛道,从印尼等新兴市场突破语言壁垒,构建技术与场景深度融合的本地化体系。在创始人“亲自挂帅”的推进下,AI Rudder逐步在亚非拉二十余国落地,并构建起“端到端”的产品体系与本地团队协同机制。它不仅避开了大模型狂热的资本路径,也重塑了应用层企业的产品落地逻辑,为AI行业提供了一套兼具商业可行性与技术可控性的全球化方法论。

AI Rudder的实践表明,对于应用层企业来说,技术创新并不止于模型本身,其核心竞争力在于将复杂的技术转化为可用、可控、可持续的产品能力;而真正的全球化,也从不是复制模式的扩张,而是建立在理解差异、尊重本地的基础上。它所体现出的,是一种兼具技术理性与市场同理心的全球化方法论,也是一种值得更多华人出海企业参考的内在战略价值观。

在全球数字化与人工智能技术高速发展的交汇点上,企业客户对智能客服与自动化沟通工具的需求持续上升。任腾以其对市场趋势的深刻洞察与技术创新能力,从手机输入法领域成功跨越到AI智能语音领域,于2019年创立了AI Rudder。经过短短数年的快速成长,AI Rudder的AI语音客服产品迅速在印尼、菲律宾、马来西亚等新兴市场落地,并逐步扩展至亚非拉等全球超过20个国家。2021年,AI Rudder将总部迁至新加坡,进一步推进其国际化布局。如今,AI Rudder已在全球智能语音客服领域崭露头角,为Mandiri Bank、Shopee、DiDi、SHEIN、J&T Express等金融、电商、零售、快递物流等行业提供高效的人机交互解决方案。



## 从触宝到AI Rudder: 语言模型领域的连续创业

在智能手机快速普及的早期阶段,触屏打字成为主流的人机交互方式。尽管这一方式显著提升了输入速度,但也因缺乏物理反馈导致输入精准度大幅下降,对输入法的预测与纠错能力提出了更高要求。任腾与团队敏锐地识别出这一技术瓶颈,聚焦“语言模型”的算法开发,致力于提升输入法对用户意图的理解与响应能力,即使用户拼写不完整或出现轻微错误,也能顺畅地完成输入。本着这样的技术愿景,任腾团队最终研发出了触宝输入法。触宝的创立恰逢2008年全球金融危机,在资源极其受限的条件下,其研发团队依靠自身的技术能力及创新精神,打造了强大的专利技术和产品竞争优势,并于次年在MWC全球移动创新大赛斩获大奖,成为首家获得该奖项的中国企业,获得了投资人的青睐。

基于多年来在语言模型领域的技术积累与实践经验,当任腾思考未来的发展道路,着眼于更广阔的技术赛道和行业机会时,他判断AI将仍是新一轮产业浪潮的核心。在深入研究行业格局后,任腾也看到了当前AI生态的严重不均衡:在亚非拉等广阔区域,受限于语言数据的缺乏,中英文之外的AI语音应用几乎无法真正落地。由此导致许多企业在规模扩张时,客服需求呈线性飙升,人员配置、管理层级和网络设施也随之倍增,运营成本和管理难度一并激增。为了在此过程中持续保持竞争力并实现服务效率的跃迁,高效、可大规模复制的AI客服方案便成为亟待解决的痛点。抓住这一市场需求后,任腾决定专注于AI智能客服这一领域,并于2019年创立AI Rudder,提供基于AI的客服解决方案,为企业分担大部分重复性、批量化的沟通任务,让人工坐席专注更高难度或更关键的客户需求。借助这一模式,各类企业得以在庞大的用户基础上有效控制人力投入,并保障服务质量与效率的稳步提升。



## 突破语言与技术壁垒: AI语音解决方案的国际化之路

在确定首个进军市场时,任腾带领团队做了充分的市场调研,聚焦于那些被视为“小语种”却拥有庞大用户基础的国家,挖掘未被满足的潜在需求。以东南亚的印尼为例,印尼语是该国的官方语言,拥有7,000多万使用者,市场需求巨大,相关AI产品支持却严重不足。市面上虽然有来自美国的API接口,但对多语言的重视度远远不够,实际使用效果并不理想。在中文语音市场中,许多企业往往通过整合多个厂商的引擎、语音识别与合成模块,采用“模块拼接式”方式快速构建AI语音解决方案。然而,这种模式在海外市场面临显著挑战:由于语言体系、语料数据和业务场景存在巨大差异,原有的技术组件难以直接复用,几乎每一个核心模块都需重新适配甚至重构。这一产业结构的不兼容性,极大提高了AI语音企业走向国际的门槛,使得技术体系的重构与本地化能力成为能否成功落地的决定性因素。





## 创始人“挂帅亲征”，从文化适应到融资布局的战略决策

但正是因为这一结构性缺口长期未被弥补，任腾敏锐地意识到，高门槛反而构成了可持续竞争壁垒。只要能够构建一套真正适配本地语言与场景的完整技术体系，就有机会在新兴市场率先占据主导地位。正因如此，在大部分技术提供商尚未深入覆盖的印尼市场，任腾及其团队看到了“完全的蓝海”。他们以印尼为起点，组建本地团队，深度调研并针对客户需求不断迭代产品功能，凭借对当地客户真实需求的精准把握迅速积累了口碑和市场份额。尽管疫情为发展当地业务带来不少挑战，但依托扎实的在地运营与客户关系，AI Rudder依旧实现了稳步推进与持续增长。金融条线从fintech到multi-finance再到外资银行和本地银行，步步为营，并进一步拓展电商、保险、物流、零售等行业。

为了进一步扩大在东南亚及全球市场的影响力，2021年，AI Rudder决定将总部从上海迁至新加坡，并考虑扩展业务至菲律宾、马来西亚等国家，为后续深耕亚非拉市场打下了扎实根基。在2020至2021年间，AI Rudder与诸多大型跨国企业及华人出海企业合作，将已在印尼经过验证、打磨成熟的多语种AI语音客服解决方案成功推广至二十多个国家。放眼更广阔的全球市场，AI Rudder注意到美国作为全球最大的单一消费与企业服务市场，当地对AI多语种客服的需求仍未得到充分满足，类似早期东南亚市场的状况。因此，任腾认为北美有巨大的发展潜力，希望能在在这片竞争激烈、供给不足的市场中找到新的增长机会。

出海企业在新市场往往面临诸多难点，如文化差异、语言障碍、法律法规的适应等。面对这些挑战，许多企业会选择借鉴大型跨国企业(MNC)成熟的全球化管理经验、标准化流程和本地化策略，以减少试错成本。AI Rudder在走向全球化的道路上，却坚持打造属于自己的企业文化，将华人出海企业特有的拼搏精神及灵活、高效率的特质融入业务发展中。在团队搭建过程中，AI Rudder充分考虑到每个国家的差异性，采取因地制宜的差异化发展策略。例如，某些国家特定领域的客群背景较为同质化，以华人出海企业为主，AI Rudder的销售团队若缺乏中文沟通能力，将难以准确理解客户需求与执行推广策略，进而影响本地市场的拓展效率。因此，AI Rudder始终坚持以业务场景为导向，灵活配置团队语言能力与文化背景，确保人员构成与目标客户群高度匹配，实现营销与服务的精准触达。

同时“在地”是AI Rudder内部很强调的企业文化，创始人也以身作则。AI Rudder对“在地”的理解是，不靠想象、类比、推理的方式在一个新市场的做产品和商业决策，而是要在本地考察了解后做出决策，无论是产品经理还是销售总监。

因地制宜地搭建本地团队，以实现本地化发展这一战略实施起来并不容易，需要创始人及高管团队投入大量时间精力。初期进入新市场时，许多细节和潜在的客户需求往往难以通过常规的市场调研来完全把握，创始人及高层通常拥有对公司战略、文化、产品的深刻理解，能够迅速判断和调整产品是否符合当地市场的需求，并确保研发团队与市场需求之间的紧密对接。如果创始人没有直接参与、高效调动资源，可能会导致产品开发和市场需求之间的脱节，决策变得缓慢，导致业务拓展进程受阻。作为AI Rudder的创始人，任腾总是深入参与这些新市场，打好“第一仗”：只有在早期把客户需求和规划充分对接，才能确保产品方案能切中当地实际需求，并在后续规模化推广中保持竞争力。



制定好go-to-market的战略往往是第一步,接下来就是要针对目标客群招募团队,既要有行业经验、又要在团队配合中有所互补,还要符合整个公司的文化和价值观。在这个过程中往往也意味着坚持和妥协,比如AI Rudder在疫情缓和后认为on-site办公是重要的,全球有办公室的地区每个人都要现场办公;但也有很多妥协,有些地区国家的医疗保障比较低效,他们也会给员工增购家庭补充医疗保险。

如果说AI Rudder的本地化战略体现了创始人对“空间”的深刻思考,那么企业的每一个发展里程碑则展示了他对“时机”的精准把控,这一点在AI Rudder的融资过程中得到了充分体现。融资不仅是解决当前运营问题,更是对未来不确定性的一种战略准备。尽管2021年刚完成A轮融资,任腾凭借对宏观周期的敏锐洞察,预测到全球经济波动、地缘政治紧张及公共卫生事件可能引发市场低迷,导致风险投资行业出现资本紧缩,初创公司将不得不面临更低估值或更苛刻的融资条件。因此,AI Rudder在A轮结束后便迅速启动了B轮融资,成功以较为健康的估值完成了5,000万美元的融资。这一前瞻性布局为公司在2022年全球资本市场急剧收紧、科技股估值普遍下滑的情况下,提供了充足的资金储备,确保后续产品运营和市场扩展能够顺利推进。通过创始人对“时机”的精准把握,AI Rudder得以在复杂的全球化环境中稳步发展,在多变的市场中保持竞争力。



## 大模型时代的AI创新： 如何平衡技术突破与商业落地

近年来,AI领域因OpenAI的横空出世而进入高速发展时期,大语言模型带来的种种可能性令世界为之兴奋。在这样的狂热氛围中,AI Rudder没有盲目追逐技术热点,而是本着务实、实干的精神,围绕实际业务需求来构建稳健、可控的系统架构,确保技术能够解决实际问题。

尽管大语言模型近年来取得了显著进展,成为推动AI产业进入新阶段的重要技术底座,但任腾指出,在具体落地过程中,它们仍面临多重局限。首先,当前的大模型如ChatGPT等,虽然具备强大的语言生成与理解能力,但本质上仍属于“通用型”模型,其泛化能力强,难以直接适用于特定业务场景;尤其在需要高准确率、高可控性的企业级任务中,大模型的输出往往缺乏稳定性,无法满足金融、电商、客服等行业对流程一致性和风险规避的严格要求。从架构成本的角度看,大模型能力虽然强,但调动与指挥它的代价也高,需要为其构建完整、健壮的系统架构,配置合理的工具与接口,才能使其在特定任务中稳定运行,否则不仅效率低,反而可能拖慢整体系统的执行节奏。

AI本身拥有高度复杂的产业结构,从底层硬件到大模型、再到应用层,每一层所面临的现实条件与挑战并不相同。AI Rudder作为专注应用层的公司,关键是要理解每种技术的适用范围,并根据具体的业务场景,打造可靠、可控的系统架构。通过深入了解不同市场的需求,AI Rudder将AI技术精准嵌入到各个行业的实际业务流程中,确保能持续交付价值。这种基于技术与场景完美匹配的方式,使得AI Rudder能够在不断发展的AI领域中保持竞争力,并推动技术的实际应用和商业化。如今,AI Rudder的产品已嵌入各行各业的业务流程中,包括金融风控、零售订单自动化、餐饮语音下单、医疗问诊辅助与教育交互学习等典型场景。

AI Rudder的成功在于其对AI技术与市场需求的深刻理解,以及对应用场景的精准把握。在高速发展的AI行业中,AI Rudder以务实的态度应对技术挑战,将技术应用于实际问题,推动了行业的创新与进步。正是这种技术与市场的无缝对接,使得AI Rudder在激烈的竞争中稳步前行,并不断为客户创造持续的价值。





## 对全球企业家的启示

### ① 创始人需“前线作战”， 构建本地化策略，强化组织协同

AI Rudder的全球化扩张并非在一夕之间完成，而是在不断探索市场机制、整合本地团队、适应文化差异的过程中逐步推进，以真实场景为锚点、围绕实际痛点不断调整。团队搭建应因地制宜，确保人员配置与业务需求高度匹配。同时，创始人的投入程度对海外市场的适配度起决定性作用。只有创始人深度参与，亲自理解市场需求，才能推动产品战略与当地实际形成有效联动。

### ② 审时度势，发觉机会，走“少有人走的路”

在全球创新浪潮不断演变的背景下，创业者在选择赛道和市场方向时，往往容易被热门概念和资本风口所吸引。然而，从AI Rudder的发展路径来看，这种从小众市场（niche market）出发、以点带面、逐步扩展的策略，能够有效避开高密度竞争，在更温和的市场压力下完成产品打磨与商业验证。同时，通过持续聚焦于具体问题的深度解决，也能在行业中形成强辨识度的产品能力，为后续的规模化增长打下坚实基础。

### ③ 勇于承担风险，“危”与“机”共存

正如任腾在选择印尼作为出海第一站时所观察到的那样，一旦在技术搭建上实现突破，所谓的“门槛”反而能转化为企业天然的“护城河”。对于专注多语言AI语音技术的公司而言，许多竞争者由于技术投入巨大，未能有效解决语言适配和本地化的问题。然而，正是这些高门槛的突破，帮助企业构建起了强大的竞争壁垒，避免了同质化的市场竞争。通过攻克这一技术难题，AI Rudder不仅迅速在印尼市场占据了先发优势，还为其未来在其他新兴市场的拓展打下了坚实的基础，得以将在印尼验证成功的产品复制到亚非拉的其余国家，为公司在全球化战略的实施过程中提供了可持续的增长动力。



# POP MART

## 文德一

行业：潮玩

## 泡泡玛特如何让潮流玩具 风靡东南亚及全球

新国大EMBA第32班学员

泡泡玛特集团高级副总裁兼联席COO



在不确定的全球消费环境中，泡泡玛特将潮流玩具转化为跨文化的情感媒介，通过本地化IP叙事、区域差异化运营与全球粉丝社群建设，实现从“产品出海”到“文化共鸣”的战略跃迁。其出海路径不依赖大投入复制，而以“轻资产试水 + 数据驱动决策 + 本地授权运营”的方式稳健推进，形成可持续、可复制的全球IP管理体系。泡泡玛特的实践为华人品牌出海提供了关于文化价值打造、社群驱动增长和全球组织协同的全新解法。

泡泡玛特成立于2010年，起初是一家潮流玩具集合店，凭借将潮流玩具与文化娱乐结合迅速在国内走红。随着市场竞争加剧，公司开始探索如何让潮流玩具销售在海外复制成功。全球玩具市场具有超1,000亿美元的巨大潜力，但考虑到不同文化背景下的消费者审美各异，泡泡玛特并未盲目复制国内经验，而是选择了一条更具策略性的全球化路径：以IP为核心，打造“全球IP，本地故事”，让不同地区的消费者都能在产品中找到共鸣。依托独特IP矩阵与精准在地策略，泡泡玛特已在东南亚、欧美、日本等地实现快速扩张。2024年的财务年报显示其港澳台及海外年收入已达人民币50.7亿元，同比增长近400%。



## 从本土符号到全球叙事： 如何构建无国界的文化符号

在IP构建方面，泡泡玛特与顶尖艺术家合作，独家买断如MOLLY、SKULLPANDA、THE MONSTERS等原创形象，并赋予其能够打动全球年轻人的情感共鸣元素，如MOLLY代表童真、SKULLPANDA展现孤独叛逆、CRYBABY传递情绪自由等，这些情感符号能够跨越语言和地域限制，吸引全球粉丝。**通过独占核心IP版权，泡泡玛特构建了资源壁垒，确保了产品的独特性和持续开发潜力。**

为了更好地适应全球市场，泡泡玛特采取差异化IP布局，根据不同地区的文化和审美需求调整IP形象。在深受日本ACG文化影响的中国、东南亚市场，泡泡玛特推出了可爱、萌趣的角色（如MOLLY、DIMOO等），满足当地消费者的审美需求；而在欧美市场，泡泡玛特则针对当地的美漫和怪兽文化，推出更具反叛精神的IP（如SKULLPANDA），满足当地消费者的文化偏好。与此同时，泡泡玛特还通过本土叙事化提升消费者认同——如在新加坡推出鱼尾狮造型LABUBU，在泰国推出象文化DIMOO，在加拿大设计PUCKY Beaver Baby。

泡泡玛特的本土化策略不仅体现在产品设计上，还体现在与本土艺术家的合作上。例如，美国插画师Libby Frame创作的朋克少女形象Peach Riot迅速吸引了欧美年轻粉丝的追捧，推动了泡泡玛特在西方市场的扩展；而泰国艺术家Molly设计的CRYBABY则在东南亚市场取得了巨大成功，成为泡泡玛特最受欢迎的IP之一。

为确保IP长期热度并拓展品牌的市场边界，泡泡玛特积极推动跨界联名。与迪士尼合作推出DIMOO WORLD系列主题，与环球影业合作推出LABUBU和小黄人合作系列等；与优衣库、可口可乐等品牌跨界联名，不仅突破了品牌的市场边界，也吸引了不同消费群体的关注。尤其是与兰博基尼的合作，泡泡玛特通过将SKULLPANDA的潮玩形象与兰博基尼的豪华跑车元素结合，成功提升了品牌的高端形象，并吸引了新的消费群体。



## 出海不是简单复制： 泡泡玛特的全球运营之道

在国际化初期，企业往往面临“进不进、怎么进”的两难局面。海外市场文化各异、消费偏好难以预测，而一旦重资产投入失败，便可能造成巨大的资源浪费与品牌受损。因此，**在市场进入策略上，泡泡玛特采用“轻资产试水一分阶段推进”的模式，以平衡效率与风险。**泡泡玛特往往先由当地合作伙伴引进一批产品试销或开设机器人自动售卖店，待当地需求得到验证后再加大投入、开设直营门店；公司还利用跨境电商作为测试手段，通过电商平台向目标市场试销产品，以低成本评估当地消费者的偏好和接受度，再决定下一步拓展规划。这种“先To B后To C”模式，控制了初期试错成本，帮助泡泡玛特实现了低成本、高效率的海外扩张。

**泡泡玛特在全球市场的战略布局采用“Hub and Spoke”模式，即在全球不同区域设立战略枢纽**，如新加坡、巴黎和洛杉矶，从这些中心向周边国家辐射。这种策略不仅优化了资源配置，还提高了团队协作效率，为品牌的有序国际化打下了坚实的基础。以亚洲市场为跳板逐步向欧美市场扩展，展示了泡泡玛特在全球化道路上的战略前瞻性。

如何平衡“全球管理”和“本地运营”，是企业在全球化进程中面临的重要挑战。泡泡玛特将中国市场沉淀的运营体系转化为一套SOP，涵盖门店管理、库存系统和会员服务，并输出至海外市场。与此同时，泡泡玛特坚持“本土人做本土事”的原则，在每一个进入的国家，都由熟悉当地市场的管理人才全面负责当地业务拓展，并赋予极大的人事权和决策自由度。截至目前，**泡泡玛特所有海外市场的总经理以本地人为主，同时包括深耕该地区多年的华人管理者。**这既保证了管理层对当地文化和消费者有深刻理解，又也激发了当地员工的主动性和责任感，使决策链条更短、反应更灵敏，避免了跨国管理中常见的沟通滞后和水土不服，真正实现全球效率与本土洞察的兼顾。

为支撑多元市场的快速反应和潮流产品的持续更新，泡泡玛特不仅在管理权限上实现了“本地授权”，也在内部组织架构上推动了深度变革。过去，传统的部门架构在跨品类创新方面常常“束手束脚”——因资源整合效率低、决策链条长，新品类难以快速孵化。为了避免内部产品创意趋同、设计风格“撞车”的问题，泡泡玛特自2022年起对原有“大产品部”进行扁平化拆分，改组为多个小而精的产品团队。**每个团队围绕特定IP、艺术家或产品品类独立运营，并配备3D设计、工程、企划等完整职能，形成“小前台+小中台”的工作机制，不同品类的团队均可自主立项、自主试错。**这样的组织改革，对创意潜能的释放效果明显。许多如今火爆热销的新品，早在一年前便已在小团队中悄然孵化。可以说，泡泡玛特在“结构激活创新”的路径上，已建立起能支撑全球化多样需求的产品创新体系。

在运营层面，泡泡玛特也拥有优秀的数字化基建：通过ERP系统和大数据平台实时监控销售与库存数据，区域管理者可以随时了解全球各地的销售动态和产品动销率，从而精准调整供货和库存部署。当印尼门店供货不足时，系统自动“报警”并迅速与周边国家库存协调补货，避免因缺货而引发负面的用户体验，展现出高效的全球协同能力。泡泡玛特也将数据分析用于新店选址等战略决策，其数字化的开店评估模型通过大数据结合候选店铺的位置、人流、预期营收等做出综合判断，预测准确率接近100%，规避了风险及资源浪费，也显著提升了拓展成功率。

通过“标准与在地”、“管控与授权”、“经验与数据”的有机结合，泡泡玛特打造出既像连锁品牌一样高效，又像本地创企一样灵活的全球运营模式，使其得以在海外市场快速崛起，为出海企业提供了可复制的范式。





## 粉丝经济：从亚文化到主流， 从消费到情感认同

泡泡玛特的崛起背后，是一场由“粉丝经济”驱动的消费变革。公司成功将潮流玩具从小众亚文化转化为主流消费潮流，并通过构建情感共鸣与社群运营，推动用户从偶发购买转向长期忠诚。泡泡玛特通过在每套潮流玩具系列中设置隐藏款和限量款，制造了“稀缺性”，极大地激发了用户的收藏欲望，使用户愿意反复购买、收集成套。隐藏款不仅成为收藏目标，也演化为一种社交货币，晒出自己购买到的潮流玩具、展示战利品在年轻群体中成为流行文化的一部分，进一步增强了粉丝的粘性。

粉丝文化的形成，离不开品牌精心的运营和社群经营。公司深谙年轻消费者的社交习惯，积极利用线上线下各种手段增强粉丝黏性和参与感。泡泡玛特善于制造话题和互动，如在社交媒体上发起“你是哪种LABUBU?”挑战赛，鼓励用户晒出自己抽到的LABUBU形象并配以个性描述，激发了大量用户的自发分享，从而扩大IP影响力。泡泡玛特还善于借助偶像效应破圈，将IP推向大众视野。最具代表性的是全球人气偶像BLACKPINK成员Lisa对LABUBU的“安利”。无论是手拎LABUBU玩偶出街，还是被拍到亲自现身泡泡玛特门店选购，都在社交媒体上掀起热议。受此带动，LABUBU在东南亚地区迅速走红，带动大量非潮玩用户也加入了收藏行列。可以说，**从小众圈层到大众市场，泡泡玛特成功地踩准了社交媒体时代的传播节奏，将粉丝亚文化转化为了席卷主流的消费浪潮。**



粉丝经济的价值不止于一时的火爆销售，更在于长期社群忠诚的培养。泡泡玛特通过IP赋予的情感内涵和社群互动，为消费者打造了一个充满归属感的圈子。对许多玩家而言，收藏不仅是消费，更是一种情感寄托与身份表达。在门店、展会上，粉丝自发交流藏品、分享经验，品牌也定期举办见面会与展览，持续强化社群连接。数据显示，其会员复购率达49.4%，北美会员系统上线不到一年便吸引170万用户。以LABUBU泰国主题店为例，甚至吸引越南、印尼粉丝跨国驱车购买，充分体现了其社群动员力。

在内容延展上，泡泡玛特着力于构建完整IP生态，将热门IP转化为多元化的产品和内容形态。一方面，**公司加快IP衍生品布局，将潮玩形象融入日常生活消费领域**，例如LABUBU主题的零食、数码配件、服装配饰和家居摆件等多元产品，并建造城市主题公园等，让粉丝可以在生活的方方面面“遇见”自己喜爱的角色。这种策略不仅开辟了新的营收渠道，更强化了IP的存在感和生命力。当LABUBU从包装盒里的小玩偶“走”进消费者生活的方方面面，它已升格为一种生活方式符号，让用户更愿意为此消费——以搪胶LABUBU为代表的毛绒产品在2024年成为社交平台热门话题，实现了十三倍的销量增长，这正是让用户与IP的情感连接从“拥有”升级为“体验”取得的成果。

另一方面，**泡泡玛特也积极探索数字内容布局，为IP赋能新的传播载体**。公司运营团队在抖音、哔哩哔哩等平台上推出LABUBU和SKULLPANDA的短视频和动画内容，讲述角色故事并与粉丝互动，以增强IP的故事性和粉丝黏性。这种虚实融合的尝试，使得粉丝即使不购买实体玩具，也能通过数字内容参与到品牌生态中来。而面对元宇宙、NFT等新兴热点，泡泡玛特也在积极关注和准备，为未来IP价值数字化升级铺路。

泡泡玛特通过将潮流玩具与娱乐内容融合，抓住了年轻人的心理，将偶发性的消费转变为了持续的收藏爱好；又通过经营粉丝文化，将消费者关系升华为一种长期的社群纽带。这正是其能够实现商业持续增长的内在动力所在。



## 对全球企业家的启示

### ① 轻资产启动 + 数据驱动： 以小切口撬动全球市场

泡泡玛特采用“经销试水+电商测试+直营进阶”的模式进入海外市场，以低成本收集真实用户反馈，通过全球ERP与大数据模型精准决策，有效降低试错成本、提高扩张成功率。对于出海企业而言，全球化初期应避免激进扩张，而应以数据验证替代直觉判断，以精细管理换取稳健增长。

### ② 本地化组织架构：全球战略，属地执行

在不同市场设立区域枢纽，推行“本地人做本地事”的授权机制，既保持组织响应速度，又提升文化适配能力。泡泡玛特将总部能力沉淀转化为SOP体系，同时释放一线国家管理者的决策权，在全球管控与本地灵活之间找到高效协同的组织解法。

### ③ 打造文化认同型品牌： 从产品竞争转向社群驱动增长

泡泡玛特不只“卖潮玩”，而是围绕IP构建多维度文化场景与情感连接。通过差异化IP本土叙事、偶像助力、数字内容扩展与用户社群运营，将粉丝从消费者转化为品牌的合作者与传播者。对出海企业而言，长期竞争力源自文化符号的持续运营，而非一时流量的爆发。



# 杨啸

# MiX



行业: 食品零售

## 马来西亚食品供应链管理 与本地化策略

新国大EMBA第32班学员

Mastering Services Sdn. Bhd. 董事长

MiX是一家诞生于马来西亚校园的零食零售品牌,由中国留学生杨啸创立,短短十余年间发展为东南亚最大华人零食分销商之一,拥有超过100家门店、5万+SKU,并正加速布局中东与欧美市场。其成功的背后,是三大战略支柱的支撑:第一,打造自有品牌、自建工厂,构建供应链闭环,掌握主动权;第二,深度本地化,从穆斯林清真食品到新加坡健康零食,实现精准产品匹配;第三,用社交媒体和品牌联名破圈,赢得年轻消费者青睐。MiX的成长路径,体现了华人企业家在东南亚实现品牌全球化的战略范式:供应链是护城河、本地化是通行证、品牌是增长引擎。

东南亚食品零售市场正在经历高速发展。2023年,该地区零食收入达285亿美元,预计2023-2028年复合增长率为8.68%。尽管国际零食品牌长期占据市场主要地位,但本地品牌正凭借供应链整合、本地化运营和社交媒体营销快速崛起,MiX便是其中的典型代表。从马来西亚一家校园快递起步,MiX已成功拓展100+门店,日常SKU达5万+,成为东南亚最大的零食分销商之一。

走进MiX门店,货架上整齐地摆放着世界各地的美味:中国的辣条、泰国的芒果干、韩国的紫菜包饭零食……每一款零食不仅承载着不同国家的独特风味,更串联起不同文化背景下的人们对美食的共同热爱。“MiX是‘混合’的意思,我们希望把全球的美味零食集合在一起,让大家无论身处何地,都能找到自己喜欢的味道。”MiX创始人杨啸说道。如今,他正筹备MiX进军中东、欧美市场,让“零食出海”成为现实,把世界各地的味道带向更远的地方。



## 从市场洞察到商业实践， MiX如何在马来西亚迈出第一步？

2005年，刚到马来西亚留学的杨啸发现，当地很难买到他喜欢的中国零食。于是，他从国内订购了一批零食，不料室友纷纷抢着要分购。这让他意识到，自己并不是唯一一个怀念家乡味道的人。更重要的是，华人留学生对家乡零食的渴望，让他捕捉到这背后隐藏着一个尚未被挖掘的商业机会。

凭借IT专业背景，他迅速搭建了一个线上零食商城，专门向留学生群体销售中国零食，并亲自配送。随着订单量不断增长，他开始雇人帮忙，并在学校附近开设了第一家小型零食店，**将业务从线上拓展到了线下，客户群体也逐步从华人留学生扩展到了本地消费者。**

那时候，杨啸并没有详细的商业规划，只是凭直觉探索市场，但这种“边做边学”的模式，让他对马来西亚市场有了最直接的认知，也为MiX后续供应链整合，规模化发展创造了前提条件。



## 从零食代理到供应链闭环， MiX如何建立市场护城河？

供应链的稳定性，几乎决定了零食零售品牌的生死存亡。在东南亚，进口零食虽颇受欢迎，但由于跨国采购、海关清关、仓储、分销等环节复杂，导致供应链条长、物料成本高、供货周期长、库存管理难。同时，各国消费者的口味和消费习惯各异，许多海外零食难以直接适应本地市场，缺乏供应链掌控力的零售品牌更容易陷入被动。

MiX早期采用代理全球零食品牌的模式切入市场，借助广泛的品牌矩阵迅速积累了消费者基础。但随着业务的发展，杨啸发现，代理模式并不具备长期竞争力。代理品牌意味着利润空间受限，货源受制于上游供应商，产品供应不稳定，且难以塑造独特的品牌形象。

尤其是在面对不同市场时，MiX无法快速调整产品策略，以适应当地消费者的需求。基于这些挑战，杨啸决定优化供应链，迈向自主化运营。

**从代理品牌到研发自有品牌，是MiX迈出的第一步。**通过市场调研，杨啸发现东南亚市场对清真食品需求旺盛，但许多国际零食品牌未能满足这一标准。在亲自考察各国的食品工厂后，他选择与优秀的生产商直接合作，推出了专为穆斯林市场设计的清真品牌“玛娜”（Mana）。与此同时，杨啸积极参与欧美、中东等国际食品展会，关注行业创新趋势，不断推出符合市场需求的新品。这一系列动作不仅提升了MiX的品牌认知度，也使其在生产端逐步掌握了部分供应链的主动权。

然而，自有品牌的成长并未彻底解决供应链的核心问题，MiX仍然依赖代工模式。杨啸很快发现代工模式的诸多管理痛点。首先，生产周期受限，代工厂的排单不可控，热门产品补货周期长，难以灵活匹配市场需求。其次，质量标准不稳定，不同批次的产品存在细微差异，影响品牌一致性。最重要的是，供应链的不确定性让MiX在成本控制、原材料采购和生产规划上缺乏主动权，一旦上游供应链发生变动，MiX只能随之被迫调整。

于是，杨啸决定从代工模式转型为自建生产基地，构建生产端的掌控力。经过深入考察，他带领团队在泰国和中国建立了自有工厂。自有工厂带来的灵活生产力，使得MiX不仅能直接掌控生产流程，确保质量稳定，还可以根据市场反馈调整产品配方和生产计划，确保品牌在面对行业波动时具备更强的抗风险能力。



供应链优化的另一大关键是库存管理。零食品类保质期短，库存积压会带来损失，而供应不足则会影响销售。为了提升供应链效率，杨啸引入智能仓储系统和无人超市技术，通过实时监测库存动态、自动补货，确保各个销售渠道的高效运转。这不仅提升了库存管理效率，也让 MiX 能够精准匹配市场需求，最大程度降低运营成本。

如今，MiX 已成功完成从代理品牌—自有品牌—自建工厂的完整供应链闭环。凭借强大的供应链整合能力，MiX 不仅提升了自身的市场竞争力，还成为众多欧美、日韩食品品牌进入东南亚市场的重要渠道。

“供应链的建立是一个长期积累的过程，需要‘与时间做朋友’”，杨啸分享道。他将供应链比作一座房子，每一次流程优化、每一家工厂的建立，都是搭建这座房子的砖石。“我们用了很多年，把这些砖头慢慢垒成了一座稳固的房子”，正是这种长期主义思维，使供应链不再只是 MiX 运营体系的一部分，而成为了品牌真正的护城河。



## 从产品研发到市场布局，MiX 如何以本地化制胜东南亚？

零食行业的竞争不仅仅在于供应链的优化，产品本地化适配才是赢得消费者的关键。在马来西亚，穆斯林消费群体约占该国总人口的60%，是市场消费的主流。MiX 若想长期立足，必须进入穆斯林市场，但如何切入成为关键。

彼时，杨啸面临的首个抉择是先开设穆斯林门店，还是先研发符合穆斯林市场的产品。经过慎重考虑，他决定先研发产品，再拓展门店，确保 MiX 在进入穆斯林市场时具备足够的竞争力。这一决定意味着，MiX 需要花费大量时间精细打磨产品，以满足穆斯林消费者的严格标准。在接下来的两年多时间里，杨啸带领团队展开大规模市场调研，深入了解穆斯林消费者的口味偏好、食品成分要求及包装设计。调研发现，穆斯林消费者的口味与华人市场有较大不同，他们对食材来源、香料配比等有着更严格的标准。因此，MiX 在产品研发过程中调整了甜度、咸度及调味配方，以确保口感和成分都更符合穆斯林消费者。

最终，MiX推出了清真品牌“玛娜”（Mana），涵盖400多款符合清真标准的零食，并全部获得清真认证。这一产品策略不仅帮助MiX成功进入穆斯林市场，也进一步增强了MiX在马来西亚和印尼市场的竞争力。

相比之下，新加坡市场的消费偏好则完全不同，当地消费者更加注重食品健康、糖分控制和环保理念，他们普遍偏好低糖、低卡食品，且对食品成分的透明度有较高要求。面对这种市场差异，MiX团队迅速调整产品线，推出无糖坚果、燕麦能量棒、高蛋白饼干等低糖、低卡、高纤食品。同时，在包装设计上采用环保材料，并标注更详细的营养成分表，以提升消费者的信任感。

从穆斯林市场的产品研发，到新加坡市场的健康食品布局，MiX在不同市场采取的本地化策略虽不相同，但其核心逻辑始终如一：**深入市场调研，精准匹配消费需求，确保产品在进入市场之前已经具备竞争力。**正是这种前瞻性的本地化策略，为MiX在东南亚乃至更广阔市场的扩展铺设了道路。



## 从社交传播到品牌破圈， MiX如何撬动商业增长？

东南亚是一个年轻化的消费市场，18-35岁消费者占比超过50%，他们不仅关注产品本身，更愿意为新奇、创意和社交体验买单。传统的促销手段已难以触及这一群体，他们更倾向于从短视频、社交分享和KOL推荐中获取购物灵感。而零食作为低单价、高复购率的产品，品牌必须在短时间内抓住消费者注意力，引导购买。杨啸洞察到这一趋势后，带领团队建立了以社交媒体营销、产品包装创新和品牌联名为核心的营销模式，**以更具互动性、体验感的方式与消费者链接，并确保每一次营销投入都能推动商业增长。**

首先，依托社交媒体营销，MiX构建了“内容+电商”的一体化模式，通过短视频营销、KOL互动和精准广告投放，迅速提高品牌影响力。

例如，在TikTok推出的一款“神秘口味盲盒”零食，首月销量增长300%，相关短视频播放量突破5,000万次，成功带动线上销售。短视频的互动性和娱乐性，使MiX的产品不仅是零食，更成为社交分享的内容，让用户在购买后愿意自发传播，从而形成裂变式增长。

**“包装不仅是产品外观，更是品牌理念的表达。我们希望每一款MiX的零食，拿在手里就能让人感到快乐和新鲜感”。**在产品包装上，杨啸亲自手绘设计，让产品更具个性化和辨识度。如2023年推出的“新年特别版零食礼盒”，短短两周销量突破50万盒，并在TikTok相关话题下收获2,000万+次播放。这不仅提升了MiX在年轻消费者中的品牌认知，也进一步强化了“零食即社交货币”的理念。

此外，MiX在品牌联名方面也不断探索创新，通过跨界合作制造市场爆点，成功提升品牌溢价。2023年，MiX与东南亚顶流奶茶品牌联合推出联名零食，上线3天即售罄，销量增长5倍，社交平台互动量提升400%。品牌联名不仅让MiX的产品更具吸引力，还改变了消费者对传统零食品牌的认知，使MiX从零售品牌向产品品牌成功升级。

“品牌不仅仅是销售产品，而是要创造一种消费体验”，凭借精准的社交媒体营销、持续的品牌联名以及极具社交传播力的产品包装，MiX的品牌营销策略形成了一套可复制的增长路径。这一路径不仅提升了MiX在东南亚市场的竞争力，也为MiX未来进入全球市场奠定了基础。



# 第一届大马名牌奖颁奖典礼

Award Presentation Ceremony of The inaugural Malaysian Brand Award

主办单位  
Organized by

承办单位  
Co-organized by



马来西亚  
财政部



马来西亚中小  
企业拓展中心



## 对全球企业家的启示

### ① 供应链掌控是全球化扩张的核心竞争力

对于出海企业来说，掌控供应链不仅是为了降低成本和提高效率，更是全球化扩张过程中获得竞争优势的关键。MiX从单纯的零售商逐步扩展到代理、自有品牌，并最终布局生产，完成了食品行业的完整供应链闭环。这种供应链整合能力，使MiX在市场上拥有更强的主动权，能够灵活适应不同市场的需求。杨啸指出，出海企业在早期阶段就应考虑通过优化采购、物流等环节，构建自有生产体系，以减少对外部供应商的依赖，提升企业灵活应对市场变化和不确定性的能力，从而增强竞争力。

### ② 市场本地化是全球化成功的关键策略

MiX通过调整产品线，精准适应不同国家的消费者偏好，在印尼专注清真食品，在新加坡推出健康零食，在泰国主打辣味产品。这一市场适配策略帮助品牌快速建立认知并提高市场渗透率。杨啸的经验表明，成功的本地化战略不仅仅是产品的调整，更是对当地文化、消费者行为和购买力的深刻理解。在全球化扩张过程中，企业需要深入调研目标市场，洞察当地的消费趋势、文化差异和经济环境，以制定精准的本地化策略。

### ③ 品牌营销是扩大市场份额的重要引擎

MiX充分利用社交媒体营销和品牌联名，通过TikTok、Instagram等平台扩大品牌影响力，同时与知名品牌合作，推出联名产品和主题门店。这种高互动、高社交属性的营销模式，使MiX在东南亚年轻消费群体中更具吸引力。杨啸建议，出海企业应充分利用数字平台的社交和互动功能，创新营销方式，通过打造富有创意的内容和互动活动，吸引消费者参与并与品牌建立情感联系。此外，品牌可以通过跨界合作和联名策略，拓宽品牌边界，增强市场竞争力和消费者忠诚度。



# ATM Capital

## 秦碧鸿

行业: 风险投资

### 超级独角兽捕手： ATM Capital如何成为东南亚 创业生态背后的华人资本力量

新国大EMBA第33班学员  
ATM Capital创始合伙人



ATM Capital凭借“陪跑式投资”战略，从东南亚早期市场切入，一手布局了电商、物流和消费零售等关键领域。通过对市场深入调研和前瞻性判断，ATM Capital迅速捕获了极兔速递、Y.O.U美妆、MAKUKU和TOMORO COFFEE等标志性项目，实现了从投资到战略协同的全面落地。如今，作为首家真正落地东南亚的中国背景风投机构，ATM管理的基金规模已超十亿美元，其成功不仅体现在捕捉超级独角兽项目上，更在于构建出了一套系统性的、可复制的投资方法论，为华人资本在国际市场中的长远布局提供了坚实模板。

2023年10月，东南亚物流巨头极兔速递在港交所成功上市，市值一度突破1,000亿港元（约134亿美元），成为继Shopee、Grab之后，又一家诞生于东南亚、具备全球化实力的超级独角兽。这也是ATM Capital（以下简称ATM）收获的首个百亿美金上市项目。

这一成功并非偶然。过去几年，ATM聚焦消费品、电商、物流等关键赛道，先后投出Y.O.U美妆、MAKUKU、TOMORO COFFEE等多个东南亚新锐品牌。与追求短期估值的传统基金不同，ATM强调“陪跑式投资”——从市场调研、团队搭建到渠道建设、品牌塑造，深度参与企业从0到1的成长，助力其真正扎根本地，走向全球。

极兔之后，ATM能否再投出下一个百亿美金独角兽？或许，答案就在它始终坚持的投资战略与对东南亚市场的深度理解中。



## 抢占蓝海， ATM为何率先押注东南亚？

在创立ATM之前，以屈田为核心的创始人团队已在投资行业深耕多年。总结多个头部基金的成功路径后，他们发现，风投的关键在于两个要素——**足够早的市场进入时机，以及对真正“大机会”的精准把握**。基于这一判断，团队开始在全球范围内寻找具备长期成长潜力的新兴市场。

2017年，经过系统调研，他们最终将目光锁定在东南亚。彼时，该区域人口约6.4亿，人均GDP突破4,000美元，互联网基础设施逐步完善，电商与数字经济正在加速发展，呈现出类似中国2010年前后的发展态势。印尼作为东南亚最大经济体，占区域GDP近40%，ATM最终将基金总部设在了印尼雅加达，并提出“得印尼者得东南亚”。更重要的是，当时具备中国背景并真正落地东南亚的投资机构几乎为零，“100个投资人去过雅加达的可能只有一两个”，这也为ATM抢占先发优势创造了良机。



## 捕获百亿美元独角兽，ATM如何在东南亚一战成名？

2017年，ATM成立不久，便将目光聚焦在东南亚电商生态的基础设施短板上。彼时，印尼本土电商如Tokopedia、Bukalapak，以及Shopee、Lazada等区域巨头快速崛起，线上订单激增。但“最后一公里”配送尚未规模化，履约效率低、物流服务体验差，成为制约整个电商产业链扩张的关键瓶颈。

屈田曾在阿里巴巴集团负责战略投资，深知中国电商的发展离不开顺丰、中通等基础设施企业的支持。这一经验成为ATM观察东南亚市场的参考——**电商爆发，必然推动物流基础设施重构**。于是，ATM团队系统梳理了东南亚电商上下游产业链，将首次投资重心瞄准物流赛道。



## 从物流到消费， ATM如何深化“陪跑式投资”？

多轮调研后，ATM团队关注到了正在印尼快速发展的极兔快递。这是一家由当时的OPPO印尼CEO创办的物流公司，创始团队深耕印尼多年，具备极强的本土化能力和渠道管理经验。不同于传统快递，极兔以电商为核心服务对象，以“性价比+履约能力”快速切入，精准补足市场在价格、时效与用户体验上的缺口。



“我们做了大量的调研，极兔团队有很强的本地化落地能力，他们的商业模式具有高度的扩展性，能够快速覆盖整个东南亚乃至全球市场”，ATM合伙人秦碧鸿表示。新加坡物流企业Ninja Van的创始人也坦言“打不过极兔”。ATM随即成为极兔最早期的重要投资机构。与传统财务型VC不同，ATM不仅提供资金，更深度参与公司的战略布局、业务发展与资源整合等，帮助极兔快速打通多个市场，并拓展至越南、马来西亚、菲律宾等东南亚核心国家。

2017年，极兔日均订单量仅为70万单，在印尼初具规模。随后快速进入越南、马来西亚、菲律宾、泰国、柬埔寨等国家，发展势头迅猛，成长为东南亚最大的快递公司。2021年又进驻中国，并拓展至全球多个国家，包括沙特阿拉伯、阿联酋、墨西哥、巴西、埃及等13个国家，发展成为全球领先的物流服务运营商。2023年，极兔在港交所成功上市，市值突破1,000亿港币，ATM也成为其最大机构股东之一。

对ATM而言，这不仅是一笔成功的投资，更是其投资理念的实战验证：不是在估值高点“择机而入”，而是在产业基础尚未成型时，基于系统研究和清晰判断提前布局，并深度陪伴企业完成能力构建与市场扩展。这种“战略驱动+长期陪伴”的方法论，也成为ATM持续寻找下一个“极兔”的核心路径。

在投资极兔成功之后，ATM将重心转向更贴近终端用户的消费零售领域。在他们看来，随着人口结构变化和消费水平升级，东南亚尤其是印尼，正出现大量尚未被满足的市场空白。该地区人口众多、年轻人占比高、消费意愿强，但优质供给长期不足。一方面，欧美品牌主导高端市场，价格高、渠道覆盖有限；另一方面，本地品牌虽便宜，却在产品质量、品牌力和渠道能力上普遍滞后，难以满足中产与年轻用户的升级需求。

ATM敏锐地意识到，这种供需不匹配，正是他们迁移“极兔模式”的第二战场。如果说极兔解决的是电商“最后一公里”的难题，那么打造本地消费品牌，本质是在重构日常消费的产品体系。关键不是照搬中国经验，而是以本地市场为基础，重建一套从产品、渠道到品牌的可持续增长路径。

美妆，成为ATM切入消费赛道的首个落点。他们投资的Y.O.U美妆品牌，由华人创业团队创立，精准填补了国际品牌价格过高、本地品牌品质不高之间的中端空白。Y.O.U依托中国成熟的产品研发创新能力，推出高性价比护肤和彩妆产品，快速铺开上万个线下网点，同时通过TikTok电商直播扩大线上渗透，目前已拓展至马来西亚、菲律宾、泰国等市场，成为印尼前三大本土美妆品牌之一。





## 穿越不确定性， ATM的投资方法论

东南亚市场虽然潜力巨大，但其复杂的监管体系、多元文化背景与分散的消费结构，使得“做好投资”远不止于资金支持，更是对认知力、判断力与执行力的全面考验。ATM的投资方法论，正是在这种复杂现实中逐步形成，并在极兔、Y.O.U、MAKUKU和TOMORO COFFEE等项目中不断验证与迭代。其核心在于专注聚焦、深入研究、本地赋能、深度陪伴，逐步建立起一套适配东南亚环境、可持续复制的投资体系。

### ① 借力中国经验，构建本地孵化能力

ATM创始团队来自中国一线科技企业和投资机构，经历过中国互联网从0到1的关键节点，熟悉品牌孵化路径与产业链协同打法。这一背景让他们在东南亚具备天然优势：**既能精准判断行业发展趋势，也能借助中国成熟的产业链数字化和运营经验，加速初创企业成长。**但ATM并非简单复制中国模式，而是以孵化思维深度参与企业早期成长。在极兔，ATM为其提供了全局战略发展、业务合作、市场开拓及投资并购布局等方面的支持。而在TOMORO COFFEE，ATM则帮助公司明确整体战略定位、拓展市场、招募关键人才，并协助搭建数字化运营系统和标准化门店模型。通过产业经验与资本的联动，ATM不仅助力被投企业进行全局战略布局，还在资源整合、业务发展、市场拓展、人才引进和资本运作等多个维度，全面支持企业的长期成长。

Y.O.U的成功进一步验证了ATM对中端市场需求缺口的判断，也启发其在母婴、饮品等更多高频场景中展开布局。他们同时孵化并投资了母婴品牌MAKUKU。调研显示，印尼每年新生儿数量超过500万，但高端纸尿裤却长期被日本花王与美国金佰利垄断，且产品以传统纸浆为主，透气性差。MAKUKU通过引入SAP聚合物材料，打造更舒适的中高端产品，迅速获得中产家庭认可，并通过母婴渠道完成市场渗透，目前已成为印尼第三大纸尿裤品牌，市占率仍在提升。

而在饮品领域，ATM捕捉到印尼精品平价咖啡的兴起，孵化投资了本地新锐连锁品牌TOMORO COFFEE。该品牌借鉴瑞幸在中国的数字化运营模型，并结合印尼消费者偏爱甜口风味的特点，推出棕榈糖拿铁、水果美式等本地化产品，迅速打开市场。截至2024年初，TOMORO COFFEE在印尼门店突破600家，成为当地增长最快的咖啡品牌之一。

从极兔到Y.O.U、MAKUKU，再到TOMORO COFFEE，ATM展现的不仅是赛道切换，更是一套系统化、可持续迁移的投资策略：**围绕“高频、低渗透”的日常场景，切入供给空白的细分品类，运用中国供应链优势与本地化团队运营，推动品牌从0到1，并实现跨区域扩张。**这套策略既规避了“Copy from China”的路径依赖，也验证了中国经验在东南亚落地的可能性。而这背后，正是一种兼具系统性与长期主义的投资理念，在持续驱动项目成长。



## ② 专注高潜力赛道, 以深度研究驱动投资判断

相比“广撒网”, ATM始终坚持“少而精”的策略, 专注电商基础设施、消费零售、科技等高潜力赛道, 并强调在产业链关键节点上提前布局。

但“选对赛道”只是第一步, ATM的优势在于对市场机会的精准判断, 通过深度调研验证, 并协助企业找到最优进入路径。其调研不仅关注行业趋势, 更深入市场痛点、用户需求、渠道效率、竞争格局等微观层面, 再据此制定产品策略与市场打法。

以Y.O.U美妆为例, ATM通过对印尼女性消费需求、渠道覆盖能力与产品定价的系统研究, 识别出中端美妆市场的供给空白, 帮助其制定“高性价比+全渠道”策略; MAKUKU也是精准定位在对母婴产品透气性差、价格敏感度高与品牌信任感低等用户痛点的精准识别上。这种“聚焦+深研”的方法论, 帮助ATM在东南亚这个复杂市场中持续捕捉到真实增长点。

## ③ 注重投后陪伴, 构建企业长期竞争力

ATM强调在投后阶段持续赋能, 他们更像“联合创始人”, 围绕组织搭建、人才体系、品牌战略、市场拓展等多个维度, 提供长期陪伴式支持。为此, ATM搭建了一整套完善的本地化支持体系, 包括搭建本地数据库、业务合作、政府资源对接、关键人才引进、渠道合作机制和运营经验库, 帮助企业在东南亚更快落地。这种“重组织、重投后、重落地”的策略, 使ATM成为极少数能在东南亚持续复制成功的投资机构。以TOMORO COFFEE为例, ATM团队花费数月时间深入调研东南亚咖啡市场, 帮助TOMORO COFFEE制定策略、引入关键人才, 并成功对接了东南亚头部外卖平台Gojek和Grab的管理层, 推动公司加大投入, 迅速扩大销售规模。通过持续的门店调研和消费者调研, ATM协助TOMORO COFFEE优化了数字运营系统和选址策略。同时, ATM在印尼建立了本地数据库, 为TOMORO COFFEE等被投资企业提供市场动态和竞品分析。借助这些精准的市场信息, TOMORO COFFEE定位“高性价比+快速扩张”的策略, 推动了品牌的快速增长。

在充满机遇与挑战的东南亚市场, ATM用系统化方法论打造出一套适应不确定性的投资路径。从聚焦到深研, 从赋能到陪伴, 他们提供的不只是资本, 更是一整套支撑企业穿越周期、实现规模化增长的能力系统。



## 给全球企业家的建议

在ATM团队看来, 东南亚正处于产业重构与消费升级的关键阶段。从电商到消费品牌, 从智能供应链到硬科技应用, 这里仍蕴藏大量机会。但高度分散的市场结构与复杂多元的文化背景, 也意味着“出海”绝非照搬中国经验那么简单。基于多年深耕东南亚的实践, ATM总结了三条建议:

### ① 用对模式, 选对时机

东南亚各国发展阶段不同, 创业者必须深入当地市场, 理解消费者习惯、政策环境和竞争格局。ATM团队建议, 企业出海前应深入一线调研, 理解各国的差异, 重构产品与商业路径。以大众消费品为例, 本地用户关注“高频+高性价比”, 企业应避免盲目追求高客单价, 而是聚焦“买得起、愿意复购”的真实需求。

### ② 躬身入局, 搭建核心战队

组织是否能扎根本地, 是出海成功的关键。ATM团队坚信, 创始人及核心团队必须躬身入局, 不能遥控式管理, 也不能依赖职业经理人做远程决策。而应组建具备协同能力的成建制团队, 再逐步吸纳、培养本地中高管。只有在早期阶段建立信任体系和执行闭环, 才能在战略推进中保持统一节奏, 提升组织韧性。

### ③ 因地制宜, 创新本地化策略

东南亚消费者的需求与中国市场存在显著差异, 很多中国企业直接照搬国内模式, 导致产品难以被当地市场接受。ATM团队建议, 企业在进入不同国家时需逐一调研、逐一布局, 避免“一套打法走天下”。在落地过程中, 产品设计、品牌表达与渠道策略都应围绕当地用户的使用场景与偏好做出调整。例如在印尼布局饮品或美妆产品时, 需考虑穆斯林文化背景与热带气候特征。真正理解用户, 才是打开市场的第一步。

# Eco-Resource

## 杨玉坤

行业: ESG、环保制造

## Eco-Resource, 以绿色制造走向全球

新国大EMBA第33班学员  
Eco-Resource创始人



在“双碳”目标和全球可持续浪潮推动下，环保制造正成为下一个全球战略高地。华人企业家杨玉坤创办的Eco-Resource，以其在生物基环保材料的技术创新、全球供应链的战略布局、ESG的全面实践，打造出一个具有高度韧性和全球影响力的可持续制造平台。从替代塑料的植物纤维制品，到在马来西亚、印尼、泰国构建产能集群，Eco-Resource不仅重构了传统制造企业的商业模式，也为出海企业提供了一套兼顾绿色发展与全球竞争力的范式。其发展路径彰显出一个重要趋势：绿色制造不是“选择题”，而是未来企业参与全球竞争的“必答题”。

在全球碳中和与可持续发展的背景下，环保制造行业正迎来前所未有的发展机遇。而在这股绿色浪潮中，华人企业Eco-Resource凭借其前瞻性的战略布局和深厚的技术积累，迅速成长为全球环保制造领域的佼佼者。Eco-Resource创始人杨玉坤，作为世界环保产业的先行者，自2014年起就带领团队专注于可降解环保产品的研发与生产。

如今，Eco-Resource的核心产品已涵盖环保材料研发，以及环保餐具、食品包装制造等多个领域，产品足迹遍布新加坡、美国、加拿大、澳大利亚等全球主要市场，为众多五百强零售和餐饮企业提供环保解决方案。目前，Eco-Resource业务以每年50%的速度快速增长，年产能超过20万吨，已成为亚洲最大、全球领先的可持续环保产品制造商之一。



## 从纸浆到可再生植物纤维， Eco-Resource如何实现绿色转型？

杨玉坤的创业起点来源于他对全球塑料污染问题的深刻洞察：全世界每年使用9亿吨塑料，很大一部分是运用在一次性的餐具上面。这9亿吨里面大概只有5~10%能够被回收或者利用，剩下的90~95%需要至少200年的时间才能被降解。这是存量市场的替代，而非增量市场的开拓——只要能够在塑料既有应用场景中，为市场提供足够优秀、低廉的环保产品，便可以以现有需求替代切入市场，无需引导消费者产生新的需求。正是在这样的背景下，他看到了巨大的市场机会，在2014年决定从原来的纸浆原材料领域转向环保制造。

**Eco-Resource产品战略围绕三大核心理念展开：减少塑料使用、减少森林砍伐、减少碳排放。**公司主要产品线包括一次性餐具和家居用品，从使用甘蔗、秸秆等植物纤维制成的杯子、盘子、碗，到可替代塑料刀叉勺的生物塑料产品，这些产品可以实现完全降解，帮助减少全球塑料污染。凭借在浆板行业的深厚积累，Eco-Resource在环保制造领域拥有得天独厚的原料成本及供应链优势。同时，由于进入行业较早，企业迅速发展成为规模较大的企业，在生产效率和成本方面建立了基础竞争优势。



塑料作为石油和天然气的副产品，不仅耐用、防水防油，而且成本极低。相比之下，环保产品在现阶段的生产成本仍存在“溢价”，要想在市场上被广泛接受，不仅需要长期的消费者教育，还离不开当地政府在政策层面的持续推动，这样才能逐步激发商家为环保“买单”的意愿。在市场选择上，杨玉坤充分考虑了各国环保政策的推进节奏和当地消费者的使用习惯，很快就将北美确定为Eco-Resource的首要销售市场——这里市场体量大、消费力强，人们的环保意识也相对成熟。“每个国家政策推进的速度不一样，北美目前在这方面仍是全球领先的。”杨玉坤观察到，“而且在北美，很多人平时在家不太愿意洗碗，更习惯使用一次性的餐具和碗碟。”基于这样的生活习惯，再加上政策支持 and 一定程度的环保理念普及，Eco-Resource选择以北美为起点，开启环保产品的推广。

在稳步扎根北美的同时，Eco-Resource也紧盯全球各地环保政策的变化趋势，依据不同市场的需求特点，为客户量身定制环保解决方案，并为未来的扩展提前布局。如今，无论是在新加坡、欧洲，还是澳大利亚，都能看到Eco-Resource的足迹。



## 让技术成为护城河： 分子级科研，构筑行业技术高地

在最初的探索阶段，Eco-Resource面临着两大技术难题。第一，如何找到一种既环保又具成本效益的材料来替代塑料，解决纸质环保制品普遍存在的“防水、防油能力差”的问题；第二，如何持续优化生产工艺，建立长期竞争优势。为此，公司研发团队围绕原料开发和生产工艺两条主线展开攻坚。

Eco-Resource尝试了数十种植物纤维原料，最终锁定甘蔗渣、竹浆、小麦秸秆等可再生材料，兼顾可降解性与经济性。同时，团队还自主研发出无塑涂层技术，使纸制品在保持良好防水、防油性能的同时，实现了完全降解，满足食品包装、快消品等多个行业的高标准需求。Eco-Resource还开发出以植物淀粉为原料，可在90天内自然降解的生物基餐具。除了餐具领域，Eco-Resource还不断拓展环保材料的应用边界。公司通过从植物中提取木质素开发出新型材料，在完全零纤维的情况下，可用于制作衣物、家居用品等，有潜力进一步扩大环保替代品的使用场景，想象空间极大。

在环保制造这一快速发展的新兴行业，技术更新的速度极快，仅靠低成本制造难以建立长期竞争优势。杨玉坤敏锐地意识到，Eco-Resource若想在激烈的市场竞争中站稳脚跟，**必须摆脱传统制造商的定位，依靠技术创新构筑自己的护城河。**因此，从创业初期起，他就不断加大对研发的投入，目前的Eco-Resource拥有一支由十多位博士以及生物质基材料领域的权威专家，以及高分子行业的资深人士组成的研发团队，共同致力于天然生物质应用材料的关键技术研究和产业化推广，成功研发出了独有的生物质可降解阻隔涂层技术。这一技术通过分子自组装途径，实现了纤维素、蛋白质等植物源生物大分子的聚集态调控和均匀可控成膜，为纸质包装材料的环保升级提供了强有力的技术支持。

Eco-Resource目前在环保餐具领域已取得行业领先地位，其自主研发的技术不仅增强了公司对市场变化的快速响应能力，也成为其长期保持成本控制与产品差异化的关键武器。通过技术创新实现了生产环节的自动化，新技术的运用和高效的生产构建起的高壁垒使Eco-Resource在全球环保制造行业中占据了一席之地，并为其下一步的业务拓展与多元化奠定了坚实基础。



## 抵御风险： 布局全球，打造“韧性”供应链

Eco-Resource的全球供应链布局体现了公司对全球环保产业发展趋势的深刻洞察和前瞻性战略规划。它的国际化布局不是简单的产能布局，而是基于原料优势、市场需求、政策环境等多重因素的综合考量，旨在建立一个高效、稳定且具有韧性的全球供应链网络。在东南亚地区，杨玉坤已建立起三大环保制造基地。其中，**在马来西亚的新山工厂是公司构建稳定供应链、加速国际化布局的重要战略节点。**



新山工厂占地8万平方米，拥有干净整洁的生产线和现代化的自动化设备。选择落地马来西亚，原因在于其优越的地缘条件与政策环境。马来西亚拥有多个国际性深水港，港口资源丰富，有利于全球贸易与出口。作为贸易总部设在新加坡的企业，Eco-Resource将马来西亚视为“新加坡+1”战略的理想承接地，而柔佛州的产业政策亦为企业发展提供了有力支持。

柔新经济特区是新马两国首次联合设立的跨国经济合作区，聚焦制造、物流、绿色经济等关键领域，在全球供应链重塑及区域经济一体化的大趋势下，成为“新加坡+1”战略的重要支点。凭借毗邻新加坡的区位优势，柔新特区既可借力新加坡的国际金融与物流枢纽地位，又能发挥柔佛州在土地、劳动力与资源方面的成本优势，为Eco-Resource的全球供应链管理营造高效、便捷、可持续的运营环境。

Eco-Resource在马来西亚的成功体现了其团队的执行力——从前期政策调研、争取官员支持，到确定选址、购买现成厂房，最终在短短一个半月内完成改造、投入生产——展现了Eco-Resource作为华人企业面对国际化挑战时的灵活应变能力。



在境外设厂，首要挑战在于法律、税务及文化等方面的巨大差异。对于企业而言，不可能在短时间内全面掌握当地规则与运作方式。杨玉坤对此的应对策略是，尽可能多地收集信息，积极寻求本地资源支持，并在合作中不断调整与验证。合规始终是首位，无论是法律还是税务层面，这一点贯穿整个项目推进过程。

Eco-Resource在新山的建厂工程从启动到产线布局完成仅用数月时间，当地政府官员对此表示高度关注，甚至感到惊讶，认为杨玉坤及其团队以极快速度完成了原本难以实现的任务。事实上，这一成果得益于杨玉坤前期充分准备、与各方的积极沟通，以及在高压下灵活变通的企业家精神、跨文化领导及资源整合的能力。





## ESG的战略实践： 培育环保文化，传递可持续价值

例如在厂房装修阶段，8万平方米的改造任务被普遍认为在马来西亚无法于短时间内完成。杨玉坤参考以往的施工效率，原本预估一个月可完工。然而当地无一家承包商愿意接手并承诺在短期内交付该项目。杨玉坤果断调整策略，将项目拆分为小模块，委托13家施工单位同步推进。尽管这显著提升了管理难度与协调成本，但最终依然在短短一个半月的时间里如期完成所有施工任务，其高效的执行与统筹能力，赢得了当地政商领袖的认可。

**Eco-Resource另外的两大东南亚环保制造基地，则选择了印尼和泰国。**印尼基地作为供应链上游聚集地，将进一步完善Eco-Resource在东南亚的产业布局。据预计，印尼基地建成后将使公司整体产能提升30%，强化其在全球环保制造业中的领先地位。泰国基地的建立主要基于当地作为甘蔗浆原料重要产地的优势，体现了杨玉坤“就近取材”的供应链理念。除东南亚外，杨玉坤还计划在北美地区建立生产基地，以有效缩短运输周期、降低运输成本，为主要市场提供更高效率的供应链服务。

**杨玉坤选择“产能+供应链服务”的双轮驱动模式，围绕核心客户市场构建区域供应链，确保了全球业务的协同发展，**不再只考虑“just in time”，更要考虑“just in case”。区域化生产不仅更好地满足了客户的本地化需求，也增强了公司的战略灵活性，使其能够更敏捷地应对市场变化。“稳定是第一，成本是第二”。杨玉坤这一理念在全球供应链频繁受阻的近年来显得尤为重要，如何增强供应链韧性，是Eco-Resource全球化过程中的首要考量。

作为一家致力于可持续发展的环保制造企业，Eco-Resource始终坚持以绿色创新驱动企业成长，并从产品、生产、供应链到社会责任多个维度，系统推进ESG（环境、社会、治理）战略，助力全球低碳转型。

在环保产品研发方面，Eco-Resource持续投入资源，开发以植物纤维为核心的环保餐具，旨在有效减少对塑料及木材的依赖，从源头控制环境污染与森林砍伐。此外，公司对产品外包装同样注重可降解性能，许多产品已实现从本体到包装的完全家庭堆肥，确保在使用结束后快速回归自然。这一创新不仅符合全球环保趋势，也为消费者提供了切实可行的绿色选择。

在生产环节，Eco-Resource坚持绿色制造，持续优化能耗结构。例如，公司引入水循环热能回收系统，将热压工艺中产生的废热通过水流回收，并用于员工生活区热能供应，实现能源的二次利用。这一举措有效提升了能源利用效率，降低了生产过程中的碳排放，是企业内部可持续管理的重要组成部分。

# 可持续发展奖学金

## ESG Scholarship



Eco-Resource深知,企业的绿色转型不仅是自身行为,更需带动整个供应链协同进步。在上游端,公司与供应商建立了ESG年度统计机制,包括每年种植树木数量、碳汇数据等,通过实际行动共同履行环保责任。在物流与运输方面,Eco-Resource鼓励物流合作方使用电动卡车和环保集装箱,并将其环保表现纳入成本评估与合作权重考量。截至目前,Eco-Resource每年实现的碳减排总量已超过15,000公吨,成为行业内可持续运营的典范。

在社会责任方面,杨玉坤同样抱有深刻的使命感。Eco-Resource拥有来自13个国家的员工,而管理团队认为,作为环保企业,环保理念的传播应从员工自身开始。Eco-Resource十分注重对员工环保意识的塑造。同时,Eco-Resource积极投身环保公益事业。例如,公司在多所学校组织环保教育活动,向学生普及可降解材料知识,鼓励青少年通过回收废弃物品进行手工创作,传递资源再利用的理念。杨玉坤相信,环保意识应从下一代培养起,而企业则有责任在这一过程中发挥引领作用。

## 对全球企业家的启示

### ① 从“产能转移”到“价值链重构”： 全球化的本质在于掌控未来话语权

全球化早已不再是廉价劳动力或税收洼地的简单迁移。Eco-Resource的全球战略展现了一种“价值链重构思维”——不仅转移产能,更重塑产品定义、供应链标准与产业生态,在主流消费市场赢得话语权。真正有远见的企业,不是问“哪里成本更低”,而是思考“我在这个全球网络中能扮演什么角色”。企业全球化布局应聚焦在提升价值链控制力、制定区域标准、并对产业上下游形成协同整合能力,而非仅仅停留于生产迁徙。

### ② 构建“跨周期能力”： 在波动时代中寻找结构性确定性

在全球供应链震荡与地缘复杂性上升的时代,单点成功不可持续。Eco-Resource通过多区域产能布局、本地化响应机制与就近供需配对,打造出跨区域协同与风险缓冲机制。这种全球韧性体系,不是事后应对,而是前置规划的结果。全球化成功的关键不在于扩张速度,而在于能否构建一个“既能增长,也能收缩”的柔性体系。在不确定性中穿越周期,才能实现战略安全。

### ③ ESG战略不是附加项, 而是品牌信任与全球溢价的基础设施

环保制造的本质,不是道德选择,而是全球新秩序下的入场券。Eco-Resource将ESG从合规转化为品牌资产——从生产技术、原料研发到员工文化与公益教育,实现了可持续理念与商业效率的深度融合。未来企业之间的竞争,不仅是成本和规模的较量,更是绿色能力与系统责任的竞争。只有将ESG融入经营主线,企业才能在全球主流市场中获得长期信任。

### ④ 全球化领导力： 企业家认知的广度决定组织走多远

Eco-Resource的快速决策与全球协同能力背后,是创始人杨玉坤对全球政治、政策、文化与市场规律的系统洞察力。这是一种跨文化、跨地域的战略认知能力,也是全球化企业家的核心修炼。企业家全球化的本质,是认知的全球化。走出去的第一步,不是找代工厂,而是重塑决策视角:用全球视野判断趋势、用本地行动创造价值。

# 章则远

# HINOMI

行业:人体工学家具

不是征服，而是融入，  
HINOMI用信任打磨品牌  
全球化的温度

新国大EMBA第33班学员

HINOMI Pte. Ltd.首席执行官



HINOMI是当前全球化新周期下，华人制造品牌转型范式的典型样本。它摒弃了“快而表面”的增长捷径，以产品力为根、服务体验为桥、本地文化为纽带，构建出一条更具温度与韧性的全球化路径。它提出的全球化理念，不是“征服”，而是“融入”；不是标准化复制，而是与在地生活建立真实连接——品牌，终将成为生活的一部分。

从新加坡出发，HINOMI以稳健而深耕的方式，逐步打通多市场协同、柔性供应链布局与在地信任构建，展现出极具启发性的全球化策略思维。对所有正在探索国际化路径的华人企业而言，它提供了一种具象、深刻、可借鉴的全球化行动范式。

全球化，不是为了征服世界，而是为了被世界接纳。HINOMI用产品赢得入口，以信任赢得留下，也为华人品牌的全球化写下了另一种可能。



## HINOMI的创立： 从新加坡开始的全球化旅程

随着全球范围内久坐办公逐渐成为常态，人体工学椅市场虽种类繁多，规格与调节功能也日趋完善，但实际使用体验却往往与宣传存在落差。许多产品在长时间使用中的舒适性、支撑性和贴合度方面的表现仍不够理想，难以真正满足用户对健康与舒适的双重需求。作为一名长期忍受腰痛困扰的工程师，章则远对此感受颇深。在结合自身经历与对市面产品的深入调研后，他发现虽然人体工学椅已被广泛认知，但市面上的多数产品仍难真正满足“长时间舒适坐姿”这一核心诉求。因此，他决定从结构与使用体验着手，打造一把更能回应日常使用强度，兼顾舒适度与支撑力的优质座椅。基于这一愿景，章则远于2021年创立了HINOMI，正式进入人体工学椅市场。

**HINOMI并不是为了服务某一个本地市场而设立的品牌，从品牌创立之初，章则远就明确了一件事：这将是一个面向全球用户的消费品牌。**这也是HINOMI选择将品牌创立地设在新加坡的重要原因。新加坡成为HINOMI起步的第一站，是基于对全球商业环境的理性考量。一方面，这里稳定的政策环境和清晰透明的法律体系，为HINOMI后续进入欧美市场创造了更低的信任门槛。与此同时，新加坡作为东南亚的商业中心，具备良好的地理区位优势和国际物流基础设施，能高效连接亚太与欧美市场，这从某种意义上也是对未来全球化路径的一次预判和提前布局。

另一方面，新加坡也提供了HINOMI发展所需的关键资源，尤其是跨文化沟通能力强、英文流利、同时理解亚洲和欧美市场运作方式的人才储备。章则远很早就意识到，要想真正走出去，需要的是一支既懂客户、又能表达品牌价值的团队，而新加坡开放的人才结构与国际化背景，正是这类人才成长与聚集的理想环境。



除了人才优势外，新加坡政府对本地企业“走出去”的支持也在实际操作中发挥了关键作用。无论是在出海早期的市场对接、渠道拓展，还是在品牌进入新市场后的具体落地过程中，政府机构都能提供包括资金协助、市场信息、人脉链接在内的多维资源支持。这些实打实的帮助，在品牌出海初期为HINOMI节省了大量试错成本，也加快了公司对海外市场的理解速度。相比完全依靠自身资源单点突破，系统性的政策支持为HINOMI的国际化发展提供了稳定而持续的助力。



## 供应链规划： 提前布局，应对时代挑战

作为一家不自建工厂、采用OEM模式的品牌，HINOMI自一开始就将重心放在品牌塑造与服务体验上。但当业务拓展到多个国家之后，如何协调制造资源、提升跨市场的供应链效率，成为品牌进一步发展的新挑战。尤其是在中美贸易摩擦长期化、关税政策频繁波动的背景下，章则远意识到，单一依赖中国大陆制造体系，将在未来面临潜在的成本与政策风险。这不仅意味着制造成本可能大幅波动，也可能增加产品进入市场时面临的政策障碍与运营不确定性。为此，HINOMI在保持主营供应链稳定的基础上，开始规划更具弹性的产能布局，以提高对政策波动的抗压能力。

这种调整并不意味着“撤出中国”，而是一次以产地多元化为目标的制造布局优化。章则远在分析人体工学椅的制造特征后判断，中国依然是目前最成熟、最具性价比的综合制造基地，其产业链完整以及原料供给能力是其他国家短期内难以替代的。对于HINOMI而言，过早或过度将制造体系外移，不仅难以保证效率，反而可能引发质量控制难题与成本上升压力。因此，HINOMI选择了一条相对务实的路径：在保留中国制造主体地位的同时，逐步将约30%的产能迁移至马来西亚，并将这一过程设定为两到三年的中期规划目标。

马来西亚将成为HINOMI海外产能试点，并不只是基于劳动力或土地成本的考量。对于一家具备长期全球化规划的消费品牌而言，产能布局的核心判断标准包括制造条件成熟度、出口路径的通畅性、法律体系的稳定性，以及与现有运营体系的协同效率。在这些维度上来看，马来西亚具备相对全面的优势。作为一个制造基础较为完备的国家，马来西亚能够承接一定体量的中高端产线，对于品质控制和交付节奏的要求也具备实际支撑能力。马来西亚与新加坡距离较近，这意味着管理成本、响应效率、物流调度都可以在不增加显著复杂度的前提下，实现跨国资源整合。对于HINOMI来说，这既是一次基于现有业务基础上的布局延展，也是在不确定时代中建立供应链韧性的必要举措。

HINOMI在供应链策略上的核心目标，从来不是转移，而是优化与扩展。其背后的核心逻辑是在确保长期战略韧性的前提下，构建更稳健的全球运营体系。在全球化遭遇阻力、贸易政策充满不确定性的背景下，企业唯有具备跨区域调配能力和多点资源配置策略，才能在动荡中保持业务稳定。对于像HINOMI这样的消费品牌而言，供应链的灵活性不仅是效率的体现，更是面向用户的承诺能否如期兑现的基础。

随着全球线上投放成本不断攀升，流量平台逐年通胀的现实已成为消费品牌不得不面对的压力来源。无论是Meta还是Google，这些平台对品牌而言更像是不断涨租的地主。进入者越多，竞争越激烈，曝光成本越高，真正能传递品牌价值空间却在不断压缩。对高度依赖单一线上流量的企业来说，当价格空间被吞噬、广告成本不断攀升，品牌往往会陷入增长放缓与信任缺失的双重困境。

也正因如此，章则远始终认为，品牌与人的关系无法仅靠屏幕的曝光维系，而需要借助现实场景中的持续交互，才能积累出一种更具温度的长期认同。然而，当品牌走向国际，这一策略也面临考验：文化背景的差异让信任的建立方式变得更加复杂。对于HINOMI而言，如何建立与不同文化背景下用户的信任关系，也是品牌全球化进程中最核心、也是最难以标准化解决的问题。在章则远看来，真正的难点不在于产品本身能否出口，而在于一个来自新加坡的消费品牌，能否与身处不同文化的用户建立有效沟通。这种沟通，不只是语言转换或内容本地化的问题，更在于品牌所传达的价值能否真正被理解与共鸣。



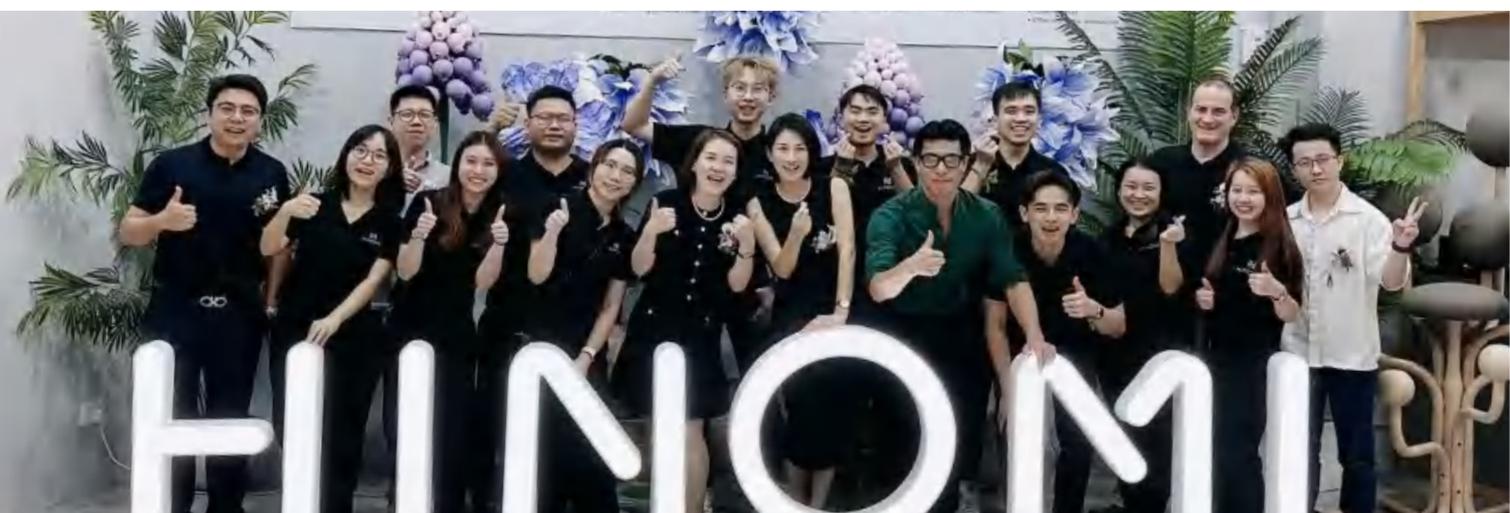
欧洲市场因为语言系统多元、用户判断标准高度分散，一直被视为消费品最难打入的区域之一。但HINOMI在这一地区的拓展却出人意料的顺利，尤其在法国市场，品牌在初期阶段便实现了相对高效的落地。这一结果的达成，很大程度上源于章则远对本地资源配置方式的选择——他与熟悉当地文化与市场结构的合伙人紧密合作，选择了更为“嵌入式”的品牌落地方式。

具体而言，**HINOMI的策略在于深入社区，以“做实事”的方式与当地产生联系。**这不仅是一种市场进入手段，更是一种对本地文化的尊重与对长期关系的耐心建立。HINOMI在巴黎设立的线下展厅，并不只是一个展示和销售的空间，更是与当地交流的一个媒介。章则远将这个场所设计成一种与社区互动的氛围，主动邀请本地年轻设计师将展厅作为展览空间，鼓励他们创作带入公共视野。这种做法不仅带来了稳定的自然人流，也逐渐让HINOMI成为社区文化活动的一部分，降低了用户对“异地品牌”的戒备心理。许多居民开始把这个展厅视为一种日常生活中的公共存在，而非商业化的展示间；HINOMI也因此法国市场建立起一套更自然、更可信的关系起点。

品牌文化的跨国建设核心始终在于如何在异地市场中建立信任，而这远远超出市场传播的范畴。消费品牌若想在异地市场中走得长远，光靠产品性能或价格优势赢得的信任远远不够——那是一种脆弱的交易关系，难以支撑起真正的品牌认同。**章则远为HINOMI建立了一种清晰的品牌人格——稳定、可靠、真实，并通过具体行动不断向用户证明其长期存在的意图。**在法国展厅的运作中，他坚持做的并不是“营销事件”，而是“在场状态”的持续维持。他希望HINOMI能让用户感受到，这个品牌不是一次性出现的访客，而是他们日常生活的一部分——无论是作为功能性产品，还是作为一个可以作为艺术展览的公共空间平台。

此外，HINOMI将售后服务视为品牌运营不可分割的一部分，始终强调及时、可靠的服务是建立客户信任的关键。真正的品牌信任并非在交易达成时建立，而是在客户遇到问题时，品牌是否能主动承担责任并提供解决方案。无论是为独居老人送装整张椅子上楼，还是在创始人下班后亲自将椅子送到客户家中，只为孩子生日当天能收到这份礼物，HINOMI始终通过这样的具体回应，让用户建立起对品牌的真实信任。这种持续被验证的体验，不仅增强了用户黏性，也在不经意间打开了通向B端客户的入口。很多B端客户最初并非通过官方渠道了解HINOMI，而是因为其管理人员在家中使用HINOMI产品后留下了良好印象，主动推荐到公司层面采购。C端用户的真实使用体验，逐渐渗透到B端采购决策。这种从个人到企业的反向扩展，进一步印证了：品牌关系的建立，并不依赖外部认证或市场宣传，而是源自一次次具体、真实的使用过程。

HINOMI的实践表明，在全球化语境下，品牌信任的建立不能依赖标准化打法，而应以真实存在、持续回应和在地连接为基础。**真正可持续的品牌关系，来自现实中的在场、回应与连接，而非单一的传播逻辑。**



# 新加坡中小企业奖学基金

Singapore SME Scholarship



## 对全球企业家的启示

### ① 风险意识与结构弹性：为不确定性预留空间

全球化扩展并非只是规模扩张的过程，也意味着暴露在更多政策、关税、物流与供应链风险之中。企业在制定国际市场战略时，应同步构建多地制造布局、灵活的供应链协同机制，以及具备应对突发风险的冗余资源体系，以降低对单一市场或路径的依赖风险。及时识别外部政策变动趋势，并在战略层面上为突发事件预留应对机制，是决定一家企业能否长期全球运行的基础条件。

### ② 产品与服务协同：

#### 体验决定口碑，口碑决定增长

当今时代用户越来越重视产品之外的综合体验，尤其是售后服务、交付效率和问题响应机制。在出海初期，企业未必拥有强势的品牌认知或资源基础，能真正带动增长的往往是服务细节带来的用户好感。“口碑就是最好的营销工具。” HINOMI的实践表明：从个体体验出发，促成信任的自然扩散，是新兴品牌打破信任壁垒、实现持续增长的有效路径。

### ③ 快速复制不如深耕一地， 打造可感知的“存在感”

出海不在于走得多广，而在于走得是否扎实。与其追求短期流量爆发，不如选择一个市场深耕，在本地社区、文化场景中建立清晰的品牌人格和用户认同。从被接受，到被信任，再到成为生活的一部分，HINOMI用行动证明，品牌的全球化，是一场关于“长期陪伴”的修行。

## 免责声明

本白皮书所载信息基于新加坡国立大学商学院EMBA项目的研究成果、公开资料、企业深度访谈及各方授权引用的案例内容,旨在呈现全球华人企业家的发展路径与战略洞察。本报告不构成任何投资建议或商业承诺,所有数据及观点仅供参考。报告中所涉及企业案例及个人观点,均已征得当事人同意,相关责任归属原作者或受访者所有。如因使用本报告内容而导致任何直接或间接的损失,编撰方及发布机构不承担法律责任。如需引用、转载或节选本报告,请联系新加坡国立大学EMBA市场部,并注明出处。

### 鸣谢机构

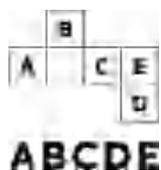
Jeffery Adventure



### 支持机构

ABCDE Capital

SIC 图南



SEA Insights  
Consulting



联系方式: 新加坡国立大学商学院EMBA市场部

邮箱: [embac@nus.edu.sg](mailto:embac@nus.edu.sg)



# 通往世界的窗口

NUS EMBA, gateway to the world.

