

“第三維度”競爭： 中國商業力量的全球新敘事

文 | 朱兆一 北大匯豐智庫中東研究所執行所長，經濟學博士
韓人斌 北大匯豐智庫研究專員

近兩年關於外資撤出中國的新聞不斷見諸報端：星巴克以約40億美元將中國業務多數股權出售給博裕投資，法國迪卡儂考慮出售中國子公司30%股權。這些外資品牌的戰略調整，與另一端的故事形成對比：2025年11月10日，“非洲紙尿褲之王”樂舒適在港交所上市，首日股價大漲36%，市值突破190億港元；傳音控股在非洲手機市場佔有率近50%，遠超三星的17%；中國團隊打造的Yalla在迪拜成立、杭州研發，成為海灣首家赴美上市的盈利科技企業。

這並非簡單的“此消彼長”，而是全球商業競爭格局的結構性演變。超越傳統的“本土企業”與“跨國巨頭”二元對立，一個更具韌性的“第三維度”商業新勢力正在崛起。

範式革命：三個層次的全球競爭

要理解“第三維度”的獨特性，我們需要先看清全球商業競爭正在如何分層。這不是簡單的分類遊戲，而是理解未來競爭格局的關鍵。

第一層是本土守成者，他們深耕國內市場，憑藉本地洞察和管道網路成功，但版圖局限於國內，在家門口如魚得水，出了國門往往水土不服。

第二層是傳統跨國巨頭，從發達國家起家，擁有強大品牌和技術優勢，以標準化模式進入各國市場。但“一招鮮吃遍天下”的套路有時也會遭遇滑鐵盧——在細分市場的敏捷度和本地回應上略顯不足，巴黎總部的高管很難真正理解非洲小鎮消費者的需求。

第三層，就是中國背景的本土化企業。創始團隊是具有國際視野的中國人，既深諳中國供應鏈，又對目標市場文化有敏銳洞察。它們採用“地瓜式”佈局——藤蔓向全球延伸，但塊莖和根系深紮中國，通過製造業強大後盾源源不斷輸出養分。

在經營上，第三層企業追求“超本地化”，並非簡單出口產品，而是深入當地“生根發芽”——從零創立本地品牌，建立全鏈條體系，高比例雇傭本地員工，用本土方式與消費者對話。在法律架構上註冊於東道國，選擇國際資本市場上市；在品牌認知上被當地人視為“自己人”。本質上，“第三維度”企業融合了“中國供應鏈+當地市場運營”的雙重優勢。

為什麼是現在？

這波浪潮的興起是三股核心力量的交匯。

首先，中國供應鏈的極致外溢是第一股力量。中國已建成全球最完整高效的工業體系，從原材料到物流基礎設施，在成本、規模和創新速度上獨步全球。