

這些優勢一旦溢出海外，就為創業者提供了強大“軍火庫”——無論價格還是產品迭代能力，都難被當地競爭者匹敵。

新生代企業家的全球視野是第二股力量。80後、90後創業者普遍受過良好教育，不少有海外經歷，語言和文化壁壘顯著降低。他們思維開放，對國際市場機會敏銳，更敢於走出舒適區。國內“紅海”倒逼與海外“藍海”誘惑交織——許多行業內卷嚴重，而亞非拉市場大量需求未被滿足，一些創業者選擇“換道超車”。

全球資本市場的聯通與“一帶一路”的基礎設施紅利是第三股力量。香港、新加坡等金融中心提高對新興市場企業的包容度，“第三維度”企業在海外有亮眼業績，又能講述中國供應鏈賦能的獨特故事，更易獲得跨境資本青睞。樂舒適赴港IPO引入紅杉、摩根士丹利、博裕等作為基石投資者，國際配售獲超34倍認購。同時，沿線國家基礎設施改善、物流高效、移動支付普及，為出海運營掃清障礙。

四大典型：新物種如何煉成

樂舒適是“第三維度”企業的完美範本。創始人沈延昌、楊豔娟夫婦上世紀90年代就在尼日利亞從事貿易，2009年在加納創立Softcare紙尿褲品牌。從最初進口銷售，到2018年起在非洲8國建立51條生產線，年產能數十億片，產品幾乎全部供非洲消化。

這種“中國供應鏈+非洲製造+非洲銷售”模式讓價格極具競爭力：2024年Softcare紙尿褲平均售價僅8.78美分/片，國際品牌在非洲市場售價為10.9–11.6美分/片。憑藉極致性價比和深度下沉的分銷網路，Softcare以銷量計在非洲嬰兒紙尿褲和女性衛生巾市場份額分列第一。公司實現了從生產、管道到品牌的本地化，十餘位高管在非洲耕耘超10年。2025年11月登陸港交所時，公開發售獲超1800倍認購。

傳音控股在非洲手機市場書寫了另一個傳奇。這家深圳公司打造Tecno、Itel、Infinix等品牌，深刻洞察非洲用戶需求：研發適配深色膚色的相機美顏演算

法，針對本地痛點優化多SIM卡、超長待機等功能。這種“為本地而生”的產品定義能力，加上龐大線下管道，讓傳音在2024年底在非洲的市占率達49%（據Canalys數據），遠超三星的17%。傳音不僅穩坐第一，還構建了本地移動互聯網生態，與音樂平臺Boomplay合作預裝，成為非洲主流音樂流媒體之一。2019年回A股上市後，業務擴展到印度、東南亞和拉美。

Yalla集團被譽為“中東小騰訊”，主打語音社交App長期雄踞中東多國社交榜榜首。三位創始人均為中國籍，CEO楊濤曾在中興通訊外派中東十餘年。2016年，他們創辦Yalla，將中國互聯網模式與中東文化融合。針對阿拉伯世界打造本地化語聊產品，摒棄國內常見的秀場套路，營造純粹交友氛圍。隨後推出休閒遊戲平臺Yalla Ludo，提供飛行棋和多米諾遊戲。

2020年9月，Yalla作為阿聯酋首家科技獨角獸登陸紐交所，上市後月活用戶增至1641萬，同比增長195%，付費用戶占比超31%。Yalla的2022年第三季度財報顯示，該季度Yalla的月活突破3000萬。成功秘訣在於“中國互聯網模式+當地宗教文化契合”：既借鑒國內語音社交和遊戲變現經驗，又深度尊重中東社交習俗，回避宗教禁忌。

山東創業者雷莉莉創立的Doorwin同樣值得關注。她發現中國門窗行業雖有製造優勢，卻長期代工低端產品，缺乏國際品牌。2016年她投身高端門窗創業，目標直指北美頂級市場。Doorwin對標甚至嚴於美國標準研發產品，獲取各項建築材料認證，在洛杉磯等地設立展廳和售後團隊。

憑藉过硬品質和專業服務，Doorwin產品即使價格比同行高20%，仍打入比弗利山莊富人區，成為首家進入美國頂級市場的中國門窗品牌。目前產品銷往68個國家，九成銷量來自北美高端市場。這印證了“品牌出海”的可能：中國製造完全有能力站上價值鏈高端。

重繪全球商業版圖

對中國而言，“第三維度”企業的崛起為參與全球化開闢了更可持續的新路徑。這些由中國人主導的海