

CCG | 全球化智库
CENTER FOR CHINA & GLOBALIZATION

CCG报告
CCG Report

中国企业全球化报告
TCL案例研究

Report on Chinese Enterprises Globalization:
The TCL Case Study

2024年11月
November 2024



目 录

报告主旨	1
第一部分 全球化战略矩阵与中国企业全球化	2
一、理论框架概述	2
二、矩阵模型在中国企业全球化进程中的应用	3
1. 国际战略的早期应用	4
2. 向全球战略的转型	4
3. 多国本地化战略的尝试	5
4. 迈向超全球化战略的挑战	6
第二部分 TCL 全球化历程	9
1. 早期的国际战略：从产品国际化到试水本土化	9
2. 国际并购：迈向全球战略阶段	10
3. 深耕多国市场：构建本土响应能力	13
4. 超全球化阶段：打造全球协同驱动的出海模式	15
第三部分 TCL 模式：逆全球化背景下的出海战略启示	17
1. 跨区域资源整合与供应链协同	17
2. 全球品牌塑造与本地文化融合	19
3. 长期本土化布局与市场深耕	21
4. 全球本土化模式的互利三赢	24
结 语	26
附件一 参考文献	28
附件二 关于全球化智库（CCG）及课题组	30

报告主旨

在全球市场日益复杂、逆全球化趋势抬头的背景下，传统的低成本扩张模式已不再适用。中国企业面临地缘政治、贸易壁垒和合规等多重挑战，需在全球整合与本地响应之间寻求新的平衡点。全球协同战略因此成为中国企业出海的重要指导方针。

TCL 作为中国企业全球化的先锋，通过全球本土化（Glocalization）模式，将全球资源整合与本地市场响应结合起来，极大提升了运营效率与市场适应性。该模式不仅帮助 TCL 克服全球市场的复杂性，同时也在市场所在国家创造了就业机会，带动了当地工业的发展，体现了企业与所在国共赢的理念。这一模式为其他中国企业在当前复杂国际环境下提供了宝贵的经验。本报告通过 TCL 全球化发展案例并结合第三方专家采访，分析其全球本地化战略的实践与成效，探讨 TCL 在全球整合与本地响应之间如何取得平衡，以及如何实现企业与市场所在国家的双赢局面。

第一部分 全球化战略矩阵与中国企业全球化

一、理论框架概述

企业的全球扩展需要在全局整合（Global Integration）与本地响应（Local Responsiveness）之间找到合适的平衡点。全球整合强调通过标准化产品、流程和规模经济来提高运营效率，从而降低成本，提升全球市场的竞争力。而本地响应则要求企业针对各个国家和地区的特殊文化、消费者需求、政策法规等做出灵活调整，以更好地适应不同市场的独特需求。如何在这两者之间找到最佳平衡，是全球化战略成败的关键。

由哈佛大学商学院教授 Christopher Bartlett 和伦敦商学院教授 Sumantra Ghoshal 提出的矩阵模型（Transnational Strategy Matrix），为企业全球化战略提供理论依据。矩阵模型根据全球整合与本地响应的高低程度将全球化战略划分为四种类型，企业需要根据市场需求和竞争环境，灵活选择其在不同发展阶段的出海战略。



- **国际战略（International Strategy）**：企业主要通过标准化的产品和服务向全球市场扩展，几乎不进行本地化调整。这种战略通常适用于技术门槛较低、消费者需求相对一致的行业。在这种战略下，企业的核心产品保持一致，仅在少数环节做出本地化调整，如定价和分销网络。

- **多国本地化战略 (Multidomestic Strategy):** 企业根据每个市场的独特需求进行高度本地化的调整。多国本地化战略注重满足当地消费者的差异化需求,企业通常会对产品设计、营销、分销等环节进行调整,以确保其产品和服务能够更好地适应当地市场的特定需求。
- **全球战略 (Global Strategy):** 企业通过在全球范围内推行统一的战略,利用标准化产品和服务来追求规模经济,降低成本。全球战略适用于那些技术门槛高、市场需求相对一致的行业,企业能够通过统一的生产、供应链和营销策略,在全球范围内实现高效运营。
- **超全球化战略 (Transnational Strategy):** 超全球化战略结合了全球整合与本地响应的优势。企业在全局范围内整合其核心功能,如研发、供应链、生产和管理,同时根据各市场的需求进行灵活调整。这种战略要求企业具备较强的全球协调能力和本地市场响应能力,能够在不同市场之间实现灵活的资源调配与战略调整。

通过以上不同的战略选择,企业能够根据其所在行业的特性和全球市场的发展阶段,找到适合自己的全球化路径。随着全球化进程的加深,越来越多的企业认识到,单一的全球整合或本地响应策略已不足以应对日益复杂的全球市场环境。企业需要在这两者之间进行灵活调整,以应对全球市场的多样性和不确定性。

二、矩阵模型在中国企业全球化进程中的应用

在全球化的历程中,中国企业从最初依赖出口驱动,逐步向兼顾全球整合与本地响应的战略转型。伴随中国经济的开放与市场化进程,中国企业经历了从低成本生产、标准化产品出口,到整合全球资源并适应各地市场的逐步演变。在这一过程中,企业不断调整战略,以应对多变的全球市场需求和挑战。矩阵模型为这一演进过程提供了清晰的框架,通过不同阶段的全球化策略,帮助中国企业实现了从国际市场上的“制造代工”角色,逐步过渡到品牌化、市场化的全球竞争者。

1. 国际战略的早期应用

在全球化初期，许多中国企业采用了“国际战略”，即依靠成本优势将标准化产品直接出口到全球市场。这一策略在改革开放后逐渐兴起，成为当时中国企业快速打开海外市场的主要方式。彼时的中国经济处于快速增长阶段，劳动力和生产成本相对低廉，使中国成为全球制造中心，吸引了众多国际产业链的转移。在 20 世纪 80 至 90 年代，全球制造业在发达国家的生产成本不断攀升，许多企业开始将生产环节外包或转移至成本更低的发展中国家。中国企业借此机会，通过“来料加工”“三来一补”（来料加工、来件装配、来样加工和补偿贸易）等方式参与全球供应链，迅速提升了其在全球市场的出口份额。

家电行业最为明显，中国家电企业的出口始于 20 世纪 80 年代初期，伴随改革开放政策的实施，家电企业如海尔、长虹、康佳等开始向海外市场试水，主要以“来料加工”和“代工贴牌”的形式销往东南亚和非洲等地。到 90 年代初，这些企业逐步在东南亚、中东和非洲建立了稳定的出口渠道，部分企业还在海外设立生产基地，以降低成本、提高竞争力。

这一时期的实践为中国企业带来了大量的出口收入，也帮助其积累了生产经验和外汇储备，但同时暴露出品牌、技术和渠道方面的短板。面对这些挑战，中国企业逐渐意识到，仅依靠国际战略中的“低成本、规模化出口”已不足以维持在全球市场的竞争优势，亟需在下一阶段探索更高层次的全球化战略。

2. 向全球战略的转型

进入 21 世纪，中国企业的全球化环境发生了显著变化。随着全球化进程的深入，代工生产和廉价出口已不再是它们唯一的竞争优势。自中国加入世贸组织（WTO）以来，中国企业获得了前所未有的市场准入机会，但同时也面临更为激烈的国际竞争压力。在国际市场中，技术壁垒、品牌认知度、专利和知识产权问题，以及文化和管理模式的差异，成为中国企业全球化之路上的重大挑战。

这一阶段，中国企业的部分海外扩展尝试遇到了挫折，例如康佳在 2000 年代初尝试进入美国市场，但未能取得成功。当时，康佳不仅面临市场竞争激烈、

渠道管理复杂的难题，在品牌知名度和本地化运营上也相对薄弱，未能有效满足美国消费者的需求和偏好，最终导致其拓展受阻。同一时期，长虹在美国市场的拓展也遭遇挫折，主要因为缺乏品牌影响力、对本土合作伙伴过度依赖、以及对海外市场风险评估不足，为其全球化战略带来了深刻的教训。

这些挫折使得中国企业认识到，单靠价格优势已无法建立持久的国际竞争力，而必须通过提升产品附加值、增强品牌认知度和构建本地化服务体系来实现转型。许多中国企业因而开始进行战略调整，从出口导向的低端产品供应商，逐步向全球战略型企业转型，以期在国际市场中塑造更高端的品牌形象，获取可持续的竞争优势。

全球战略的核心在于整合与利用全球资源，特别是通过跨国并购获得技术和市场准入。通过这一过程，中国企业可以缩短研发周期、提升创新能力并降低生产成本。例如，通过跨国并购，企业可以迅速获得当地的品牌、销售渠道和技术专长，从而加快全球布局。这一战略转型不仅提升了中国企业在国际市场上的竞争力，还推动了它们的全球品牌建设，显著增强了在国际市场中的影响力。这一时期的著名国际并购案例包括联想并购 IBM、TCL 并购汤姆逊彩电、吉利并购沃尔沃等，为中国企业全球化实践迈出新的探索。

3. 多国本地化战略的尝试

随着全球市场的日益复杂化，中国企业逐渐意识到，全球统一的标准化战略已不足以满足不同市场的多样化需求。特别是在欧美等发达市场，这些国家的消费者对产品设计、功能、质量标准和合规性要求极为严格，同时，在一些新兴市场，为了建设本国工业能力，当地政府愈发重视本地化生产，希望外资企业增加本地生产附加值，而非仅将其视为消费市场，因此通过关税等手段促使企业进行本地化生产。消费需求和政策壁垒的双重因素共同倒逼中国企业在全球化进程中重视多国本地化响应能力。

多国本地化战略的核心在于“因地制宜”——不仅要求企业灵活应对不同国家的法规 and 市场需求，还要深入了解当地的消费习惯、文化特色以及服务偏好。在这种战略模式下，中国企业不仅在产品设计和生产方面进行本地化调整，还在

市场营销、品牌塑造和售后服务上深入本地化。例如，企业在广告和品牌宣传中融入当地文化、语言和价值观，以增强品牌的亲和力和接受度。此外，企业还通过设立本地生产基地和研发中心，组建本土团队等举措，缩短供应链、应对政策限制、提升市场响应速度，同时降低物流和生产成本，确保产品质量。

4. 迈向超全球化战略的挑战

2017年，特朗普上台后发动中美贸易战，用单边主义打破WTO主导全球贸易体系，全球化形势出现逆转，保护主义抬头、贸易摩擦加剧。之后，中美之间的地缘政治冲突愈演愈烈，使得全球经济秩序趋于复杂化和不确定化。新冠疫情进一步暴露了全球供应链的脆弱性，各国开始重新审视其供应链的韧性和安全性，推动“去中国化”和“本地化生产”的政策加速落地，逆全球化趋势逐渐明显。

在当前国际环境下，中国企业传统的全球化模式正面临严峻挑战。以往依赖的低成本生产、规模效应和统一供应链优势已不再能够完全适应愈发复杂的全球市场需求。如今，各国的保护主义政策不断增加，市场准入门槛也在持续提升。许多国家，尤其是欧美发达国家，为保护本国产业而对中国出口产品施加关税和限制性产业政策。

这一环境迫使中国企业国际扩展中调整策略，采用更加灵活、深度本地化的模式，以应对保护主义浪潮下全球市场需求。为了在不同国家的复杂环境中立足，中国企业不仅需要克服关税壁垒，还需积极适应各国的产业政策，通过在当地投资、生产和招聘等方式，展现对本地经济的贡献，才能在保护主义抬头的全球市场中持续拓展。

在新形势下，中国企业开始向“超全球化”战略转型，即在全球资源整合的基础上增加对本地市场的响应能力，即一方面要通过全球布局实现资源的高效配置，提升自身技术优势，另一方面还要具备快速适应本地市场的能力。这种战略不仅需要企业在全中国范围内建立生产、研发和供应链网络，还要求企业在各个市场具备本地化运营的灵活性，能够快速调整产品和策略以应对各地市场的不同需求。

中国企业在转向超全球化过程中面临的挑战

对于中国企业而言，超全球化战略不仅是应对国际环境变化的手段，更是向更高层次竞争力迈进的重要步骤。中国企业需要积极探索并制定符合自身特点的超全球化战略，在探索超全球化战略的过程中，中国企业需要克服一系列内部和外部的挑战，具体包括以下几个方面：

(1) 贸易壁垒和监管挑战：各国为保护本国市场，针对中国出口产品设置高额关税和限制性准入条件，使得中国企业在这些市场的运营成本显著增加，尤其是在发达市场，反倾销税、关税配额及非关税壁垒的频繁出现进一步抬高了市场准入门槛，压缩企业利润空间。与此同时，监管挑战也愈加复杂，许多国家加强对外资投资的安全审查，特别是在技术密集型和敏感行业，这为中国企业的海外投资带来不确定性。此外，随着全球对数据隐私和安全的重视，各国对数据流动的合规性提出了更高要求。在这种多重壁垒下，中国企业需要提高本地响应能力应对复杂的贸易和监管要求。

(2) 供应链韧性建设：超全球化战略还要求企业具备灵活应对供应链中断的能力，特别是在政策不确定性加大的情况下。中国企业需要在全球范围内建立多元化的供应链网络，通过分散生产和采购基地来降低集中化带来的风险。这不仅涉及供应链重构的成本问题，还需考虑不同市场的劳动力、环保和运营成本等因素，以实现更具韧性的供应链管理。

(3) 文化和管理适应性：跨国经营需要面对不同的文化和管理模式差异。在转向超全球化的过程中，中国企业需要加强本地化的管理能力，培养理解当地市场的管理团队。这包括制定灵活的管理策略，尊重各地的文化习俗和价值观，以便在各地市场中建立更强的品牌认同感。同时，企业在全局整合的过程中还需确保不同地区团队的协作效率，减少文化冲突对运营效率的影响。

(4) 创新与技术升级：在当前技术快速发展的背景下，全球市场对产品的科技含量、创新能力和研发水平提出了更高要求。中国企业在转向超全球化过程中，必须加大研发投入，提升技术创新能力，以满足不同市场的需求。例如，在消费电子领域，企业需根据不同国家的用户偏好和技术发展水平推出定制化产品。这要求企业在全局设立研发中心，实现技术创新的全球分布。

(5) 品牌塑造与市场竞争：中国企业在国际市场上普遍面临品牌知名度较

低的问题，尤其是在欧美等成熟市场，消费者对品牌的忠诚度较高。要在超全球化背景下立足，企业需建立强大的品牌形象，并在各地市场实施有效的品牌推广策略，以增强消费者的信任度。这一过程中，企业还需应对来自本土品牌和其他跨国公司的激烈竞争，如何在维护品牌统一性的同时适应本地化需求，是一大挑战。

为了应对这些挑战，中国企业需要积极探索并制定符合自身特点的超全球化战略。这一战略是进一步适应复杂国际环境的关键路径。要成功实施这一战略，中国企业必须在全球资源配置、本地市场适应、品牌形象构建和合规管理等方面持续提升能力。

第二部分 TCL 全球化历程

作为中国企业全球化的先行者之一，TCL 经过多年的探索与实践，逐步形成了一条独特的超全球化战略。这一历程充满了挑战与挫折，但正是这些宝贵的经验，使 TCL 在复杂多变的国际市场中找到了一条适应性强、富有韧性的道路。面对全球合规要求的日益严格、供应链的多元化需求、文化与管理的适应性考验，以及技术创新的压力，TCL 通过全球资源整合和灵活的本地化调整，构建起应对这些挑战的综合策略。TCL 的全球化发展不仅体现了矩阵模式的普遍规律，更展现了其在海外市场中灵活应对、多层次布局的独特探索。这一过程并非简单的线性推进，而是在全球化与本地化的动态演变中逐步形成，为中国企业在逆全球化背景下寻找长期竞争优势提供了宝贵的经验。

1. 早期的国际战略：从产品国际化到试水本土化

TCL 的全球化历程可以追溯到上世纪末。在当时，中国经济正处于改革开放的初期阶段，国内市场逐步开放，外资企业进入中国设立工厂，借助廉价劳动力和相对低廉的生产成本，中国企业也开始抓住全球化的机遇，逐步参与国际分工体系。在此背景下，TCL 作为中国最早期的大型消费电子企业之一，也积极参与了这一全球化进程。

1.1 标准化产品的国际化策略

在全球化的初期，TCL 采用了典型的国际化战略，通过标准化的产品和低成本优势，快速进入国际市场。TCL 的竞争优势主要源自低成本生产和标准化产品输出。依托中国的劳动力成本优势，TCL 能够以较低的价格批量生产标准化的电子产品，为其出口战略提供了强有力的支持。TCL 早期主要生产磁带和电话机等产品，并将这些产品出口到越南、印度、菲律宾等新兴市场，凭借价格

优势迅速占领一定市场份额。这种策略在全球化初期帮助 TCL 建立良好市场基础。

1.2 越南市场的早期成功与本土化尝试

TCL 在推动标准化产品出口的同时，积极在目标国家市场尝试本土化策略。在越南市场，TCL 采取了本土化产品创新和营销网络建设的双管齐下战略，通过“农村包围城市”的模式逐渐赢得市场认可。针对越南农村地区频繁的雷电天气和信号接收不佳的情况，TCL 开发了具备防雷和超强信号接收功能的球面电视，满足了当地消费者的需求，成为其在越南市场的独特卖点。此外，TCL 通过举办省级经销商会议，与当地经销商密切合作，逐步建立覆盖全国的分销网络。在农村市场取得成功后，TCL 逐步将品牌推广至河内和胡志明市等大城市，辅以广告投放和“三年免费保修”政策，成功赢得了城市消费者的信任。

1.3 发达市场的挑战与局限

尽管 TCL 在新兴市场取得一定成功，但在进入发达市场时却面临诸多挑战。与新兴市场不同，发达市场的消费者对产品质量、品牌价值和售后服务的要求更高，仅靠低成本标准化产品在这些市场中不能奏效。发达市场消费者更愿意为技术创新和优质品牌支付溢价，而 TCL 在这些方面的短板导致其产品竞争力不足。TCL 品牌在发达市场认知度也较低，发达市场品牌忠诚度较强，TCL 作为一个新兴的中国品牌，在与国际大品牌的竞争中难以获得消费者的信任。这种品牌和技术上的不足，使得 TCL 在发达市场的扩展受到了显著限制。

2. 国际并购：迈向全球战略阶段

TCL 的国际战略推动了快速市场扩展，并尝试实现本土化，但同时暴露出销售服务体系和本地生产掌控不足的问题。这一问题被 TCL 创始人、董事长李东生称为“两头在外”。2004 年，TCL 并购法国汤姆逊（Thomson）彩电业务，

成为突破这一限制的重要一步。这次并购不仅是 TCL 从“国际战略”向“全球战略”转型的起点，更为其后续的全球本土化奠定基础。汤姆逊彩电业务不仅为 TCL 提供进入欧美市场的战略价值，同时也为 TCL 带来了在技术转型和跨文化管理上的宝贵经验，让中国企业在出海中更深刻理解全球化的复杂性与适应性需求。

泛太平洋集团董事长、波士顿咨询集团高级顾问刘持金对国际收购并购业务具有丰富经验。他认为，从长期价值来看，TCL 收购汤姆逊可以被视为一次成功的并购。尽管在早期整合过程中遇到了显著挑战，包括低估行业技术转型的速度以及应对欧洲复杂的劳动法和管理文化，但这些短期挫折为 TCL 提供了宝贵的经验教训。通过此次收购，TCL 不仅迅速确立了其在全球市场的地位，成功进入此前难以渗透的欧美等发达市场，获得了全球营销网络和制造供应链的战略优势。这为 TCL 未来在欧洲、北美等海外市场的成功运营发挥了关键作用，同时推动了其全球合作和扩张战略的成熟化。总体而言，这次收购为 TCL 的全球化进程奠定了坚实的基础。

2.1 战略价值

(1) 开拓高端市场：突破品牌瓶颈

2004 年 TCL 收购汤姆逊彩电业务之际，许多中国大陆企业在国际市场上的布局仍然处于初级阶段。刘持金认为，这一收购帮助帮助 TCL 实现了两个核心战略目标。首先，迅速确立 TCL 彩电业务在全球市场的领先地位，将品牌知名度逐渐拓展到中国以外市场，为 TCL 日后全球化带来深远影响。

在 2004 年之前，中国企业进入欧美等发达市场面临诸多挑战，特别是在高端消费电子领域，品牌认知度和技术优势方面尚处于劣势。通过并购汤姆逊彩电业务，TCL 成功进入了这些高度成熟的市场。汤姆逊作为欧洲的老牌彩电制造商，拥有广泛的市场份额和完善的销售服务体系，为 TCL 提供进入欧美市场渠道，打破中国企业在高端市场扩展的瓶颈。汤姆逊在欧美的销售网络和制造基地帮助 TCL 快速切入欧洲和北美市场。这一合作带来的运营经验使 TCL 更好地理解发达市场的运营模式和消费者需求。并购后，TCL 在国际市场的品牌知名度显著提升，从一个中国制造品牌逐渐向全球化品牌转型。

(2) 优化全球供应链：奠定全球化格局和产业升级基础

通过并购汤姆逊彩电业务，TCL 获得了覆盖欧美市场的制造基地和销售网络，显著提升了供应链整合能力和成本优势。刘持金指出，“这一布局确保了 TCL 在全球范围内能够稳定获得关键部件以实现供应链安全持续，以及保持低成本生产优势。”利用汤姆逊的制造资源，TCL 优化了全球生产布局，在不同市场具备更高的生产灵活性，能够迅速响应市场需求和政策变化。供应链整合不仅有效降低运营成本，提升供应链效率，还增强 TCL 应对市场变化的能力和全球竞争力。

在消费电子领域，规模经济尤为关键。通过汤姆逊的资源整合，TCL 实现了彩电业务全球市场的迅速扩张，使生产和销售规模显著增加，从而有效分摊固定成本。在彩电生产过程中，规模经济效应进一步增强了 TCL 的价格竞争力。同时，全球市场的扩展为 TCL 产业升级、布局 B 端业务创立 TCL 华星提供了稳固的市场基础和规模支持。

(3) 吸收跨文化管理经验：建立多元国际团队

跨国并购的复杂性不仅体现在技术和市场方面，文化整合和管理协调也是 TCL 并购中的一大挑战。中法企业在文化、管理理念和运营模式上存在显著差异，这给 TCL 在并购后的整合工作带来了额外复杂性。在初期，由于 TCL 管理层对欧美市场的运营模式不够熟悉，一些决策未能完全符合当地市场需求。这一经历促使 TCL 借鉴经验，开始培养本地化人才，并于 2006 年推出“海鹰计划”，通过全球轮岗和跨文化项目培养具备国际视野的管理团队，显著增强了 TCL 的管理效率和市场竞争力。

2.2 经验教训

收获战略价值的同时，并购汤姆逊彩电也为 TCL 全球化探索提供了宝贵经验教训。这起并购并非一帆风顺，汤姆逊的高成本、低效率的运营模式曾给 TCL 带来巨大负担。同时，电视主流技术也从显像管技术迅速转向液晶技术，进一步增加整合难度，削弱并购带来的技术价值。2006 年，TCL 因经营亏损达 3.51 亿美元，反映出并购整合中面临的严峻挑战。

刘持金认为，汤姆逊并购案遭遇挫折主要源于两个方面。首先，TCL 低估了电视行业从显像管（CRT）向液晶（LCD）快速转型的趋势，使其成本优势逐渐消失。其次，欧洲的工作文化、劳动法和管理模式与国内存在显著差异，加大了管理难度。越南等市场的成功经验并不能简单地复制到欧洲市场，复杂的劳动法规和文化背景增加了整合的复杂性。尽管如此，TCL 还是通过克服这些困难积累了宝贵经验，如今在波兰和墨西哥的运营已经卓有成效。

这一挫折也揭示出，对于许多中国企业而言，迈向全球战略并不仅仅是收购西方知名品牌和分销系统那么简单，而是如何成功整合这些资源。对此，刘持金总结了几点关键借鉴。首先，中国企业需认识到海外市场的适应过程可能比预期更漫长。特别是消费品企业，要在品牌认知和供应链管理上与国际竞争者抗衡，需要长期投入资本和时间；其次，全球化并购要求对行业趋势有深刻洞察。TCL 在 CRT 向 LCD 转型速度上的误判，让其在并购后面临激烈竞争。利润率下降的趋势常常预示行业成熟或衰退，识别正确的行业趋势并采取适应性策略至关重要；再次，提前做好整合准备至关重要。许多并购失败的原因在于未能在协议签署前做好充分准备。尽管 TCL 在中国具备成本管理优势，但这些优势在海外市场未能得到有效发挥；最后，今天的国际市场为消费品牌提供了通过互联网和社交媒体建立品牌的新路径。中国企业不再需要高额品牌收购成本，但必须敢于投资，通过跨行业合作和优化供应链在全球化进程中提高竞争力。

3.深耕多国市场：构建本土响应能力

通过并购汤姆逊彩电业务，TCL 逐渐完成了全球供应链和市场布局的整合，为其在欧美等发达市场和东南亚、非洲、拉美等新兴市场的多国战略奠定了基础。然而，要真正实现全球化布局，仅有渠道和供应链的覆盖远远不够。TCL 意识到，要在全球市场中站稳脚跟，需要因地制宜响应各地消费者需求，打造符合各国市场特点的本土化能力。接下来，TCL 进一步深耕各个区域市场，逐步增强在发达市场的品牌和技术优势，同时在新兴市场推进本土化生产和高性价比战略，构建起灵活的市场响应体系。

3.1 发达市场的技术合作与品牌提升

在欧美等发达市场，TCL 意识到，仅靠性价比优势难以长期立足，必须通过技术创新和高端品牌合作提升品牌形象，打破低端电视品牌的固有印象。为此，TCL 在产品技术上不断提升品质，专注于高端显示技术的研发，推出了多款具有卓越画质和先进功能的电视产品，以满足发达市场消费者对高品质视觉体验的需求。

此外，TCL 通过与欧美知名品牌和科技公司的战略合作，进一步提升了自身的品牌影响力。TCL 与谷歌和流媒体厂商 ROKU 合作，在欧美市场推出集成智能平台的高端智能电视。通过与这些高端品牌的合作，TCL 电视产品能够提供广泛的流媒体服务，如 Netflix、YouTube 等，且内置的谷歌安卓系统支持智能家居功能，满足了欧美消费者对家庭智能化的需求。这些差异化的智能产品不仅增强了 TCL 的产品竞争力，也逐步在消费者心中树立了技术先进、品质可靠的品牌形象。

这种策略有效摆脱了 TCL 作为低价彩电品牌的固有定位，使其在高度竞争的欧美市场中脱颖而出，逐步向高端品牌迈进。通过与全球顶尖科技公司合作，TCL 得以在欧美市场中建立持久的竞争优势，实现了从“高性价比品牌”向“高品质品牌”的转型。

3.2 新兴市场的本土化生产与高性价比战略

在东南亚、非洲和拉丁美洲等新兴市场，TCL 采用了多样化的本地化策略，以适应不同区域的市场和政策需求。TCL 在东南亚市场建立了制造基地，以越南工厂为核心，不仅满足越南本地需求，还辐射整个东南亚区域，实现了高效的区域供应和快速市场响应，显著降低了跨境运输成本。同时，在非洲市场，TCL 通过与当地企业合作共建工业能力，如在南非共建 LCD 电视工厂，不仅满足了区域市场需求，还努力尝试推动当地制造业的发展。此外，TCL 在拉丁美洲通过与当地企业合资建厂，实现了本地化生产和渠道覆盖。以巴西为例，TCL 与 SEMP 公司合资建厂，本土化生产有效降低了生产和物流成本，规避了政策风险，为进一步进入拉美其他国家提供了成功的模式。这些本土化和合作策略帮助 TCL

在新兴市场中建立了强大的本土响应能力，确保其产品在全球不同区域具备竞争力和吸引力。

4.超全球化阶段：打造全球协同驱动的出海模式

随着本土响应和全球整合能力全面加强，TCL 的全球化战略逐步过渡到超全球化战略，即结合全球整合与本地响应协同的模式。在当前逆全球化背景下，这一战略尤为重要。全球市场的不确定性增加、贸易壁垒加剧，以及各国保护主义抬头，迫使跨国企业不仅要提高全球资源的整合效率，还必须灵活应对本地市场的独特需求和政策变化。

4.1 逆全球化背景下的挑战与机遇

随着全球政治经济格局的剧烈变化，逆全球化潮流成为中国企业全球化的重要挑战之一。全球市场的不确定性增加，各国贸易保护主义抬头，中美贸易战的爆发更是进一步加剧了这一趋势。各国纷纷采取措施保护本国企业，提高进口关税，限制外资进入，这使得跨国企业面临更高的市场风险和不确定性，包括出口市场收缩、生产成本上升以及供应链安全性下降。在这种情况下，TCL 意识到，成功的全球化战略必须结合全球整合与本地响应，即全球协同，才能在不断变化的国际环境中保持竞争力。

4.2 TCL 全球协同战略的核心要素

TCL 的全球协同策略核心在于通过全球布局增强本地市场的响应能力，同时优化全球供应链与生产网络，以适应全球市场的变化。这一策略不仅整合全球资源与本地化响应，还包含 B 端与 C 端业务的双线驱动。通过这一策略，TCL 降低了国际贸易摩擦的影响，灵活应对全球市场波动，维持了在国际市场中的竞争力。

(1) 全球生产与供应链布局

面对全球化逆转和供应链风险，TCL 通过全球布局实现横向协同，增强供应链的多元化和弹性。TCL 在中国、越南、马来西亚、菲律宾、印尼、印度、巴基斯坦、波兰、墨西哥、巴西等多个国家设立了制造基地，以应对不同区域的市场需求和供应链风险。例如，TCL 在越南和墨西哥的制造基地通过灵活调整输美产品比例，减少中美贸易摩擦带来的关税压力，确保了北美市场的供应链安全 and 市场竞争力。通过波兰制造基地，TCL 在欧洲进行本土化布局，减少了跨境贸易中可能面临的关税和政治风险。这一横向布局不仅缩短了供应链距离，也帮助 TCL 迅速响应不同市场的需求变化，降低了跨境运输导致的物流时间和成本，从而提升了 TCL 的全球运营效率和市场适应力。

为适应全球变局，TCL 实业正在推行供应链“4+N”战略，即在全球范围内建立四个核心工业中心，并辅以多个卫星工厂，形成一个相互支持的生产网络进一步加强全球制造网络。其中，核心工业中心包括中国、越南、墨西哥和巴西，能够实现本地化配套、本地化订单处理和本地化交付，构建起一个高效的生产体系。这种生产布局大大缩短供应链的响应时间，可实现更快速的交付，提升市场竞争力。

(2) B 端 C 端双线出海

在全球化布局中，TCL 正积极通过企业业务（B 端）和消费者业务（C 端）的纵向协同与互补，围绕三大核心产业领域推进更高水平的全球化布局，不断构建强大的市场驱动力。首先，TCL 在 C 端业务的国际拓展中积累了丰富的经验，为 B 端业务出海在人才管理、跨文化沟通等方面提供了宝贵的支持。其次，TCL 凭借智能电视和消费电子产品的高质量与创新能力赢得了全球消费者的认可。通过不断强化品牌影响力，TCL 期望在推动 B 端出海时提升市场信誉并获取更多合作机会。同时，TCL 依托 TCL 华星和 TCL 中环在显示技术和新能源光伏领域的持续投入，以为全球客户提供高品质的技术解决方案。B 端的技术创新在未来会进一步提升 C 端产品的竞争力，从而增强 TCL 的全球品牌溢价能力，稳固其国际竞争力。

第三部分 TCL 模式： 逆全球化背景下的出海战略启示

TCL 对超全球化战略的探索可以概括为“全球本土化”（Glocalization）模式，这一模式突出三个特点：一是通过全球资源整合和本地生产，降低成本、提升响应速度；二是采用本地化品牌策略，结合当地文化，以增强市场认同度；三是长期坚持本地化运营，提升企业应对政策逆风能力的同时，努力实现企业、中国经济、市场所在国三方价值共赢。

1. 跨区域资源整合与供应链协同

在全球化逆风加剧的背景下，TCL 通过全球化布局与本土化策略的有机结合，实现了跨区域资源整合与供应链协同。这种策略不仅确保了企业在全球市场中的持续竞争力，还为其他中国企业在复杂的国际环境中如何高效运营提供了经验。

1.1 高度灵活的供应链布局

TCL 的供应链管理强调在全球范围内实现双向整合，通过在亚洲、欧洲、美洲等区域设立制造基地，形成了一个高度灵活的供应链网络。这种布局的核心在于将生产、物流和市场需求紧密结合，实现生产环节与市场需求的动态匹配，从而在面对地缘政治风险、贸易政策变化以及供应链中断时，迅速调整资源配置和生产布局，降低运营风险。

对中国企业的启示：

(1) 多元化布局，规避单一市场风险：中国企业应当避免对单一市场或供应链的过度依赖。通过在全球多个区域设立生产基地，企业可以更好地分散风险。

例如，在亚洲、欧洲、北美等地的多点布局，可以使企业在面对直接贸易摩擦时，可通过调动其他区域的生产能力，保持产业链供应链的连续性。

(2) 提升供应链弹性，增强市场适应能力：高度灵活的供应链布局有助于企业应对市场需求的变化，提高对当地市场的响应速度。这种弹性布局可以帮助中国企业更好地适应不同市场的消费习惯和需求变化，从而在激烈的国际竞争中占据优势地位。

1.2 全球与本地的协同效应

TCL 通过全球供应链的整合，实现了从生产到物流的全球协同。同时，其在本地市场中的生产和运营，使得企业能够更加贴近当地需求，快速调整产品策略和生产计划。通过这种全球与本地的双向协同，TCL 在提升生产效率的同时，增强了企业对不同市场的适应能力，即使面对贸易摩擦等情况下，仍能保持较高的市场响应能力和竞争力。

对中国企业的启示：

(1) 全球视野与本地洞察相结合：中国企业在“走出去”的过程中，不能只停留在全球视野的层面，还需要深入了解各地市场的文化、消费习惯和需求。通过将全球标准化的生产与本地化的市场策略结合起来，企业可以更好地贴近消费者，从而提升品牌在当地市场的认同度。

(2) 建立本地制造基地，实现本土化运营：TCL 在波兰、墨西哥等地设立本地制造基地的经验，为中国企业提供了参考。这不仅帮助企业规避了关税壁垒，还能更快地响应本地市场的需求。中国企业在海外扩张时，应考虑在重要市场建立生产基地或物流中心，通过本地化运营提升对市场变化的应对能力。

1.3 对中国企业全球化战略的综合启示

TCL 的跨区域资源整合与供应链协同策略，展示了在逆全球化背景下如何通过区域化、多元化的供应链布局，保持企业的全球竞争力。对于其他中国企业而言，这一经验具有重要的借鉴意义。

(1) 全球扩张需要灵活性与区域适应性相结合：企业在全球化扩张过程中，需要在保持全球战略统一性的同时，具备对各个区域市场的敏锐洞察力。中国企业应注重在全球范围内布局生产和供应链，同时在每个区域市场中建立深厚的本土化基础，以提高对市场变化的响应速度。

(2) 平衡全球化与本土化之间的关系：全球化与本地化并不是对立的，而是可以相互促进的。TCL 经验表明，在全球化过程中始终保持对本地市场的敏感度。通过将本地的市场和政策需求融入到全球战略中，企业可以实现全球扩张与本地市场发展的双赢局面。

2. 全球品牌塑造与本地文化融合

在逆全球化的背景下，中国企业正面临着如何在全球市场中摆脱低端竞争，树立强大品牌形象的挑战。TCL 一方面在全球范围内塑造统一的品牌形象，另一方面深度融入本地文化，逐渐摆脱依赖低价竞争的局面，赢得全球消费者的广泛认同。这一策略为其他中国企业在国际市场中进行高附加值品牌建设提供了重要参考与借鉴。

2.1 从“出口导向”向“市场导向”的转变

在全球化初期，许多中国企业依赖“出口导向”策略，即以低价产品抢占海外市场。然而，TCL 逐步从单纯的产品出口转向“市场导向”策略，更加注重本地市场的需求和消费者的偏好。通过深耕当地市场，TCL 不仅提升了产品的竞争力，还通过贴近市场的营销策略实现了品牌的增值。这一转变标志着中国企业从简单的出口竞争走向更高层次的品牌竞争。

对中国企业的启示：

(1) 从出口到市场的战略转型：中国企业在进入国际市场时，不应只是简单地把产品推向海外，还应深入研究和理解本地市场需求和消费者偏好，制定更具针对性的产品和营销策略。

(2) 提升品牌竞争力而非依赖价格战：在全球市场上，价格竞争虽然有效，

但并非长久之计。中国企业应专注于产品的质量、创新性和服务等方面，通过提升品牌价值来增强竞争力。这不仅有助于建立品牌的长久影响力，还能避免陷入低价竞争的恶性循环。

2.2 品牌价值观的全球传播与区域认同感的构建

为了打造全球品牌，TCL 通过全球一致的品牌价值观，如创新、品质和可靠性，建立了在国际市场中的卓越品牌形象。同时，TCL 还在不同区域市场中通过与当地文化的深度融合，增强了品牌的区域认同感。这种“全球品牌价值观”与“区域认同感”相结合的策略，使得 TCL 在全球化与本地化之间找到了平衡点，从而成功实现品牌在国际市场中的持续增长。

例如，近几年，TCL 推进“全球化、人文化、科技化”品牌升级，打造 TCLforHer、TCLGreen、TCLArt 等一系列品牌人文化 IP，围绕女性关怀、绿色环保、文娱、体育等普世话题讲述品牌故事，持续感染和链接全球用户。

此外，TCL 连续 30 年布局顶级体育及娱乐 IP，是 FIBA 国际篮联的全球合作伙伴；同时通过“全球本土化”营销策略，在足球、篮球、电竞、橄榄球、板球等多个领域加速渗透全球各个市场，打造多元化、年轻化的体育 IP 矩阵。在欧洲，西班牙、意大利、德国、波兰、斯洛伐克等五支国家队已成为 TCL 官方合作伙伴，还与英超豪门俱乐部阿森纳达成合作；在北美，TCL 签约成为 NFL 职业橄榄球大联盟官方合作伙伴；在南美，TCL 几乎包揽了所有顶级足球 IP 先后签约巴西球星内马尔、罗德里戈，阿根廷国脚迪玛利亚，赞助巴西男女国家足球队、巴西足球联赛裁判员，连续三届成为南美解放者杯全球合作伙伴和美洲杯官方合作伙伴。在澳大利亚，TCL 则赞助了澳式足球联盟 AFL。

对中国企业的启示：

(1) 强化品牌核心价值观，建立全球认可度：中国企业在全球化过程中，应该塑造并传递具有全球吸引力的品牌价值观，如高品质、创新等，这些价值观不仅是品牌的核心竞争力，也能在不同市场中建立起品牌的全球认可度。这种全球价值观的传递，可以帮助企业在国际市场中赢得更多的消费者信任和支持。

(2) 结合区域特色，增强品牌的本地化认同感：同时，中国企业需要根据不

同市场的文化背景和社会环境，调整品牌的表达方式，增强与本地消费者的情感联系。通过本地化的内容和营销策略，企业可以让品牌更接地气，使消费者在品牌中感受到熟悉的文化元素和归属感，从而进一步增强品牌的市场影响力。

2.3 对中国企业全球化品牌建设的综合启示

TCL 的全球品牌塑造与本地文化融合的策略，不仅使其在全球市场中建立了广泛的品牌影响力，也为中国企业提供了关于如何在逆全球化背景下打造全球品牌的重要参考。

(1) 从“产品输出”到“品牌引领”的战略转型：全球化过程中，中国企业应避免仅依赖低价产品参与竞争，而应更加注重品牌的塑造与维护。中国企业需要从“产品出口”逐步过渡到“品牌出海”，通过构建强大的品牌形象，以高品质、创新能力和可靠性为核心竞争力，从而在国际市场中占据有利地位。

(2) 区域化与全球化的平衡：在建立品牌过程中，不仅需要统一的全球品牌形象，还应根据不同市场的文化和消费需求进行灵活调整，推动区域化的本地认同感。通过灵活调整品牌策略和本地化营销，企业可以在各地建立与消费者的深厚联系，实现全球扩展与本地适应的有机融合。

(3) 全球价值观与本地文化的双向融合：在品牌建设中，文化交流与融合也至关重要。中国企业不仅将中国文化元素融入全球市场，还应积极促进品牌与本地文化的双向融合。这种互动不仅有助于品牌形象的本地化，还能增强品牌在国际市场中的文化共鸣和情感连接，从而提升品牌的影响力与忠诚度。

3. 长期本土化布局与市场深耕

在逆全球化趋势下，国际市场的不确定性给全球企业带来了巨大挑战。TCL 通过长期本土化布局和市场深耕策略，不仅成功应对了贸易保护主义和地缘政治风险，还在全球市场中实现了稳定增长。这种战略选择不仅对 TCL 自身发展至关重要，也为中国企业在全球扩张过程中提供了深刻的借鉴意义。

3.1 坚持本土化布局，提升市场适应力

TCL 在全球化过程中，通过坚持长期本地化布局与市场深耕，提升了市场适应能力和竞争力，在关键市场建立了本土制造基地与运营团队，成功应对关税壁垒和市场准入限制，满足当地消费者需求。同时，TCL 通过持续的品牌投入和与当地消费者的深度互动，在全球各地稳步扩大市场份额。这种长期主义策略使 TCL 在复杂的国际环境中保持增长，并赢得了各地消费者的信任与忠诚。

对中国企业的启示：

(1) 长期本土化策略是全球竞争力的基础： 中国企业在全球扩展过程中，不能仅关注短期市场回报，而应制定长期的本地化战略。通过建立本土制造基地、研发中心和本土化运营团队，企业能够深入融入当地市场，增强对市场变化的适应能力。

(2) 深耕本地市场，建立长期竞争优势： 中国企业应避免急功近利的短期行为，关注长期的市场深耕与品牌建设。通过在当地市场中建立长期的渠道网络、品牌认知和客户关系，企业能够在动荡的市场环境中保持相对的稳定性，并在市场回暖时迅速占据优势地位。

(3) 投入本土化品牌建设，提升市场忠诚度： 长期本土化品牌建设有助于企业与当地消费者建立深厚的信任关系。中国企业进入新市场时，应重视本地化品牌的投入，通过持续的品牌宣传、本地化广告以及社区参与，逐步提升品牌在当地消费者中的认知度和忠诚度。

3.2 用本土化应对逆全球化

逆全球化趋势带来的地缘政治紧张和市场保护主义，使得中国企业在全球化过程中的风险不断增加。TCL 长期坚持本土化战略，为中国企业提供了一种有效的风险应对路径。通过本土化运营，TCL 在逆全球化环境中，能够更好地应对市场保护主义政策，规避贸易壁垒，减少全球贸易摩擦带来的不利影响。

对中国企业的启示：

(1) 通过本土化运营应对政策不确定性：企业在面对逆全球化风险时，可以通过本土化运营减少对外部政策变化的依赖。中国企业在制定全球化战略时，应当重点关注在目标市场中的本土化投资和生产布局，通过在当地生产、销售和管理，增强对政策不确定性的应对能力。

(2) 构建区域市场的稳定性：在全球化遇到逆风的背景下，中国企业需要更加注重在各个区域市场中的稳定性建设。通过本土化生产和长期市场投入，企业可以在每个区域市场中建立起稳定的运营基础，形成区域间的互补和协同，减少对单一市场的依赖，从而在全球市场中构建出更稳健的业务体系。

3.3 对中国企业全球化战略的综合启示

TCL 的长期本土化布局和市场深耕策略，为中国企业提供一个如何在逆全球化背景下实现可持续发展的一种方式，即在全球市场中坚持长期主义策略，才能在应对市场不确定性时展现出较强的韧性和适应力。

(1) 长期主义思维，夯实全球化发展基础：TCL 在全球化过程中始终坚持长期主义思维，着眼于未来的持续发展。这种思维对于中国企业在全球化过程中的成功至关重要。企业应当认识到，全球化的成功不仅仅在于短期的市场占有率，更在于是否能够在各个市场中建立长期的竞争优势。

(2) 构建“深度本土化+全球协同”模式：通过长期的本地化布局，TCL 实现了与当地市场的深度融合，同时在全球范围内保持了资源整合与协同的优势。中国企业在制定全球化战略时，可以参考这一模式，通过在本地深耕的基础上，利用全球资源优势，实现全球与本地的有效协同，达到双向互动的效果。

(3) 持续投资本地市场，增强企业抗风险能力：TCL 在逆全球化背景下的本土化战略，使其在面对外部风险时，能够更加从容地调整战略。中国企业在全球扩张时，应当关注长期的本地投资，避免在短期压力下放弃既定战略。通过持续投入本地市场，不仅能够建立更加稳固的市场基础，还能提升企业在国际环境中的抗风险能力。

4. 全球本土化模式的互利三赢

在全球化进程遇到逆全球化浪潮冲击的背景下，如何实现企业自身发展与国家经济、所在国利益的三赢成为中国企业的关键课题。TCL 正在努力通过“全球本土化”模式实现这种良性互动，迈出可持续全球化第一步。

4.1 全球本土化模式的三方价值创造

TCL 全球本土化模式的核心目标是实现企业、中国经济与当地市场的三方价值创造。首先，TCL 利用全球化的资源整合优势，提升生产和运营效率，推动海外业务增长；其次，海外业务做大也带动国内出口，按照 TCL 计算，在海外销售 100 美元产品，能带动国内 60 美元零部件和材料出口，实现国际国内双循环相互促进；再次，通过本土化生产和营销策略，为所在国创造了大量就业机会，促进了当地经济的发展。这种三方价值创造，不仅增强了 TCL 在国际市场中的竞争力，还提升了品牌的国内外认可度和市场接受度。

对中国企业的启示：

(1) 从“市场开拓”到“价值共享”：中国企业在全球化过程中，应当超越传统的市场开拓思路，更多地关注如何与所在国实现价值共享。通过在当地进行投资和建设，创造就业机会，企业可以在当地社区中建立良好的形象，赢得更多的市场支持与合作机会。这种“价值共享”的理念，有助于企业在全全球市场中赢得更广泛的社会支持。

(2) 推动本地经济与企业发展的协同：当企业的发展与所在国经济利益紧密结合，企业在应对政策变化和市场风险时，将拥有更高的灵活性和稳定性。中国企业在国际化过程中，应当将企业的长期发展目标与所在国的经济和社会发展目标相结合，寻求合作共赢的机会，推动本地经济与企业发展之间的协同效应。

4.2 通过本土化生产增强产业链上下游联动

TCL 在波兰、墨西哥等地设立的制造基地，从输出产品转变为与当地共建

工业能力，不仅满足了当地市场的需求，还带动了当地制造业和供应链的上下游发展。通过这种本土化生产，TCL 不仅提升了自身的供应链灵活性，还促进了所在国制造业的升级。这种模式使得企业与当地产业链形成了深度联动，进一步巩固了企业在国际市场中的根基。

对中国企业的启示：

(1) 构建区域化供应链，推动产业链延伸：中国企业在全球扩展时，应当通过在重要市场建立制造基地和区域供应链节点，推动当地产业链的延伸和发展。通过与当地供应商和合作伙伴的协同，企业不仅能够提高供应链的响应速度，还能在当地形成更加稳固的产业基础，增强对市场变化的适应能力。

(2) 在本地市场中发挥企业的带动作用：中国企业在进入国际市场时，不仅应关注自身的发展，还应主动承担企业社会责任，通过推动当地产业链发展、带动就业等方式，提升企业在当地市场中的影响力。通过在本地市场中发挥带动作用，企业能够更好地融入当地社会，减少市场进入壁垒，为长期的市场发展创造有利条件。

4.3 对中国企业全球化模式的综合启示

在逆全球化背景下，中国企业出海的长期探索不仅在于自身成长，更在于如何实现企业、中国经济和市场所在国的多赢格局。这种探索能否成功，将直接关系到中国企业在新形势下能否实现可持续的全球化。

(1) 注重企业社会责任，实现企业与当地社会的共赢：中国企业在全球化过程中，不仅要关注企业自身的成长，还应关注如何为所在国社会创造价值。通过在当地创造就业、参与社区建设和推动产业链发展，企业可以与当地社会建立更深厚的合作关系，实现企业与所在国的共同繁荣。

(2) 从“输出式全球化”向“共建式全球化”转型：传统的中国企业全球化模式更多地强调企业在海外市场中的输出与扩展，然而如今，中国企业在产业化落地方面处于领先，可以通过与当地市场共同发展，提升所在国制造水平，实现从“输出式全球化”向“共建式全球化”的转型。这种共建模式不仅有助于企业在国际市场中建立更加稳固的根基，也能为所在国的发展带来更大的贡献。

结 语

在全球化进程中，面对地缘政治风险、贸易壁垒和市场差异等多重挑战，中国企业传统的低成本扩张模式已不再适用。全球市场的不确定性要求企业在全球整合与本地响应之间找到新的平衡点，探索更加灵活高效的全球化路径。通过融合全球整合战略与本地化适应，企业能够更好地应对复杂多变的国际环境，实现可持续发展。

另一方面，尽管全球本土化模式在一定程度上帮助中国企业应对逆全球化的挑战，但要实现长远的可持续国际化发展，仍需要深入探索解决以下关键问题。首先，全球贸易壁垒的增加和跨国经营风险的提升，迫使企业在全局布局中加强合规性和风险管控能力。面对关税壁垒、非关税壁垒等贸易限制，除了建立灵活的供应链管理和本地化调整，企业还需要建立全球风险监控体系、加强与当地利益相关者的沟通合作，也成为降低跨国经营风险的必要措施。

其次，海外投资的监管政策日益严格，尤其是美国、欧盟、英国等国家强化了对外资的安全审查。面对这些准入门槛的提高，中国企业需要在投资战略上做出更深入的本地化调整。通过与当地企业和机构的合作、实现股权结构优化以及增加当地投资，有助于提高企业的政策合规性和市场接受度，从而更顺利地进入目标市场。此外，注重企业社会责任，主动参与社区建设，也有助于缓解投资审查压力，提升品牌的可信度和认可度。

最后，技术限制日益加剧，使得中国企业在全球化进程中向产业链上游攀升的难度增加。为应对全球技术出口管制和知识产权保护壁垒，企业需要加大自主创新投入，推动技术研发和核心能力的本地化建设。同时，通过全球创新网络的布局，吸纳国际化人才和技术资源，减少对外部技术的依赖，增强技术自给能力。这不仅能帮助企业在面临技术封锁时保持竞争力，也能提升其在国际市场中的议价能力。

总体而言，面对日益严峻的逆全球化环境，TCL 和其他中国企业在全球扩展中不断优化战略，以创新驱动、本地化合作和多层次风险管理为核心，探索更加可持续的全球化路径。这一过程不仅帮助企业更好地应对地缘政治风险、贸易

壁垒和技术限制等复杂挑战，也有助于企业与全球市场形成更紧密的联系，实现长期的稳健发展。通过全球整合与本地响应的平衡，中国企业逐步在国际市场中建立起深厚的根基，为未来的全球竞争打下坚实基础。

附件一 参考文献

1. Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
2. Gadiesh, O., Leung, P., & Vestring, T. (2007). The battle for China's good-enough market. *Harvard Business Review*.
3. Khanna, T., Oberholzer-Gee, F., & Lane, D. (2006). *TCL Multimedia Case Study*. Harvard Business School Case 705-502.
4. TCL 实业控股股份有限公司. (2023). *TCL 实业控股股份有限公司 2023 年年度报告*.
5. 陈昊, 李承文, & 孔奕淳. (2022). *逆势而行: TCL 的全球化之路*. 清华大学经济管理学院案例中心.
6. 李东生. (2018). *万物生生: 李东生自述*. 中信出版社.
7. 孟繁怡, & 李梦军. (2023). *TCL: 制造业转型升级之路*. 长江商学院案例中心.
8. 郑晓明, & 赵子倩. (2022). *TCL: 寻找组织成长密钥*. 清华大学经济管理学院案例中心.
9. Casanova, L. (2024). *Globalization and M&A strategies of Chinese multinational corporations*. *Journal of Strategic Management*.
10. Casanova, L., & Miroux, A. (2024). *Chinese multinationals gaining global dominance*. *Journal of Evolutionary Studies in Business*.
11. Cesário, M., & Noronha, T. (2011). *The effects of globalization on the performance of labour-intensive industries from Southern Europe: The role of localized capabilities*. *International Journal of Economics and Management Strategy*.
12. Farndale, E., Paauwe, J., & Morris, S. S. (2010). *Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations*. *Human Resource Management Journal*.
13. Huang, Y., Lin, H., Peng, Y., & Wu, X. (2024). *Analysis report on Qingdao Haier's acquisition of Candy in Italy*. *Journal of Business, Economics and Management*. Retrieved from

14. Jiang, K. W. (2005). *Globalization strategies of Chinese companies: A study of China's largest telecommunications equipment companies*. Diva Portal.
15. Li, J., & Kozhikode, R. K. (2011). *Organizational learning of emerging economy firms: The case of China's TCL Group*. *Organizational Dynamics*.
16. Ong, V. (2024). *Investing in Vietnam: Navigating the regulatory landscape*. *Mondaq Business Briefing*.
17. Rugman, A. M., & Li, J. (2007). *Will China's multinationals succeed globally or regionally?* *European Management Journal*.
18. Wei, Z. (2010). *The literature on Chinese outward FDI*. *Multinational Business Review*.
19. 王辉耀, 苗绿主编. (2014). 中国企业国际化报告(2014). 社会科学文献出版社.
20. 王辉耀, 苗绿主编. (2015). 中国企业全球化报告(2015). 社会科学文献出版社.
21. 王辉耀, 苗绿主编. (2016). 中国企业全球化报告(2016). 社会科学文献出版社.
22. 王辉耀, 苗绿主编. (2017). 中国企业全球化报告(2017). 社会科学文献出版社.
23. 王辉耀, 苗绿主编. (2018). 中国企业全球化报告(2018). 社会科学文献出版社.
24. 王辉耀, 苗绿主编. (2020). 中国企业全球化报告(2020). 社会科学文献出版社.
25. 王辉耀, 苗绿主编. (2022). 中国企业全球化报告(2021-2022). 社会科学文献出版社.
26. 王辉耀, 苗绿主编. (2021). 全球化与逆全球化. 社会科学文献出版社.
27. 王辉耀, 苗绿主编. (2021). 出海潮:中国企业的全球化新机遇. 社会科学文献出版
28. 王辉耀, 苗绿主编. (2023). 大钞澎湃:全球资本市场与中国机遇. 社会科学文献出版社.

附件二 关于全球化智库（CCG）及课题组

全球化智库介绍

全球化智库（Center for China and Globalization, CCG）是中国领先的国际化社会智库，成立于 2008 年，是唯一获得联合国特别咨商地位的中国智库，也是首个进入世界百强的中国社会智库，在国内外多个权威智库排行榜单均被评为中国社会智库第一。

CCG 被人社部授予博士后科研工作站，并拥有独立招收博士后资质，是中联部“一带一路”智库联盟理事单位，中央人才工作协调小组全国人才理论研究基地，人社部中国人才研究会国际人才专业委员会所在地，财政部“美国研究智库联盟”创始理事单位，中国公共关系协会副会长单位，是“国际青年领袖对话（GYLD）”项目的秘书处所在地。2021 年，CCG 发起的“国际青年领袖对话（GYLD）”项目获得了习近平主席回信。

CCG 总部位于北京，在国内外有多个分支机构和海外代表，拥有全职智库研究和专业人员百余人。CCG 秉承“国际化、影响力、建设性”的专业定位，坚持“以全球视野为中国建言，以中国智慧为全球献策”，致力于全球化、全球治理、国际关系、国际经贸与投资、国际人才与企业全球化、一带一路、华人华侨及智库发展等领域的深入研究。

课题组成员：

- 王辉耀 全球化智库（CCG）创始人兼理事长、教授、博导
苗 绿 全球化智库（CCG）联合创始人兼秘书长、高级研究员
王晓枫 全球化智库（CCG）国际合作事务总监、研究员
刘 宏 全球化智库（CCG）副主任、高级研究员
唐蓓洁 全球化智库（CCG）副秘书长
张 伟 全球化智库（CCG）副秘书长、高级研究员
郑金连 全球化智库（CCG）副主任、研究总监、高级研究员
高志凯 全球化智库（CCG）副主任
王子辰 全球化智库（CCG）国际传播总监、研究员
侯少丽 全球化智库（CCG）研究部副总监、副研究员

全球化智库（CCG）吴梦启，研究助理金桉加、俞歌扬、柳鸯洋、美编曹茜，对本报告的资料收集、讨论、翻译、编辑、设计做出了贡献。

本报告得到企业全球化领域专家的支持，在此特别感谢泛太平洋集团董事长、波士顿咨询集团高级顾问刘持金先生提供的宝贵建议。由于撰写和编辑匆促，报告中难免出现纰漏。欢迎社会各界批评指正，以便我们在未来的研究工作中获得进益。



CCG微信公众号

CCG | 全球化智库
CENTER FOR CHINA & GLOBALIZATION

中国北京市朝阳区光华路7号汉威大厦西区15层
(100004)

电话：86—10—65611038

<http://www.ccg.org.cn>

<http://en.ccg.org.cn>

