

驾驭全球舞台：地缘政治变迁下中国企业家的韧性、战略与未来

I. 引言：中国全球企业家的韧性崛起

A. 背景：全球舞台上的中国企业家

近几十年来，全球商业格局见证了一个变革性现象：中国企业家超越其庞大的国内市场，在国际上建立了重要的足迹。字节跳动(TikTok)、Shein、比亚迪、华为、阿里巴巴和腾讯等公司已从国内参与者发展成为全球家喻户晓的品牌，重塑了从电子商务、数字支付到社交媒体、游戏和先进制造业等多个行业。¹ 这种扩张不仅仅是一个经济注脚；它代表了全球商业的根本性转变，为全球财富创造做出了重大贡献，并加剧了全球市场竞争。⁴ 这一向外推进建立在中国卓越的经济转型之上，在这一转型中，企业家精神通过数十年的出口导向型增长，在将中国转变为“世界工厂”的过程中发挥了关键作用。⁴ 中国企业家已经从主要出口“中国制造”商品发展到参与复杂的全球战略，包括跨境并购和建立国际业务。⁴

B. 驾驭复杂性：供应链、文化与地缘政治

中国企业家走向全球舞台的征程既有独特的优势支撑，也充满了重大挑战。其竞争优势的核心是中国无与伦比的供应链生态系统，该系统早已超越了低成本劳动力，涵盖了先进的制造能力、广泛的基础设施以及与区域和全球网络的深度整合。⁶ 同样重要的是中国企业家精神本身的独特性，其特点通常是卓越的韧性、灵活性、勤奋和效率，这些特质深深植根于民族文化结构中。¹¹ 然而，这种全球扩张是在日益加剧的地缘政治动荡和复杂性的背景下展开的，最显著的是中美关系的波动以及严厉贸易政策的实施，例如 2025 年 4 月 2 日之后颁布的大幅关税升级。¹⁵ 驾驭这个充满机遇和障碍的错综复杂的网络需要非凡的适应能力，这是在许多面临国际逆风的中国公司的战略反应中观察到的一个决定性特征。¹⁴

C. 报告路线图：关键探索领域

本报告深入分析了在全球运营的中国企业家所经历的多方面旅程。首先审视其竞争力的基础支柱：中国供应链的优势以及其企业家的文化和特征属性。然后深入研究成功和失败的全球冒险案例，汲取关键经验教训。分析的很大一部分致力于剖析 2025 年 4 月 2 日之后实施的美国新关税制度的影响，并详细说明中国公司为应对这一充满挑战的新环境而采用的适应性战略。最后，报告综合这些发现，为在经济转变和地缘政治不确定性定义的时代实现持续的全球成功提供战略考量。

II. 全球竞争力的基础：供应链与中国创业引擎

A. 中国优势：解构供应链实力

中国作为全球制造业领导者的地位，其基础远不止于历史上低劳动力成本的优势。几十年来，战略性的政策导向和大规模投资培育了一个精密且深度整合的制造业生态系统，使中

国成为众多全球价值链的关键环节。⁶

- **超越低成本：生态系统优势：**中国今天的竞争力在很大程度上源于政策驱动下对人力资本、技术创新、基础设施和自动化的投资。⁹ 这包括培养了大量受过良好教育的工程师；中国在 2022 年培养了 470 万名工程师，超过了美国、印度和欧洲的总和。²⁶ 尽管工作与生活的平衡日益受到关注，但科技行业尤其以要求苛刻的工作时间表（如“996”模式）而闻名，旨在推动快速创新和应对激烈竞争。²⁷ 2021 年，中国总研发支出达到惊人的 6600 亿美元，在全球仅次于美国，重点关注技术密集型行业，如计算机、通信、电子、机械和汽车。⁹ 这一研发投入得到了物质和数字基础设施大量投资的补充，包括先进的电信网络、数据中心、庞大的工业园区、高效的物流网络以及工业机器人的大规模部署——到 2021 年，中国的工业机器人安装量已超过世界其他地区的总和。⁹ 这种由创新、基础设施和成熟人才库组成的综合系统创造了显著的效率和具有成本效益的生产流程。⁹ 这个生态系统本身的复杂性和相互关联性——涵盖研发、熟练劳动力、自动化、零部件供应商和物流——产生了“粘性”。⁸ 虽然成本上升和地缘政治压力刺激了多元化，但在短期到中期内，在其他地方大规模复制这种高度优化的环境，特别是对于电子等复杂行业，被证明是困难且成本高昂的，使得许多公司难以迅速搬迁。⁸
- **规模、集聚与整合：**中国从其庞大的人口（人力资源）和土地供应中获得了巨大的规模经济效益。⁶ 此外，珠江三角洲和长江三角洲等主要制造业中心产业、供应商、工人和消费者的空间集聚降低了运输成本，创造了巨大的本地市场和劳动力库，并促进了知识溢出。⁶ 中国也深度融入了复杂的亚洲供应链，通常涉及在制品多次跨境流动，这使其能够有效地向全球传输生产能力。⁶
- **特定行业的主导地位：**中国的供应链实力在不同行业表现各异：
 - **服装：**尽管劳动力成本上升和美国的政策行动（关税、UFLPA），中国通过其对纺织品投入（纱线、面料）的巨大控制以及其劳动力的效率和技能（通常在从纤维到成衣的完全国内价值链内运作）保持着主导地位。⁸
 - **消费电子：**这是中国全球生产和出口份额最高的领域。15 年来，其出口的笔记本电脑、平板电脑和手机的总量超过了世界其他地区的总和。⁸ 其主导地位延伸至印刷电路板（PCB）、存储芯片和晶体管等关键部件，并得到一个难以在别处复制的生态系统的支持。⁸
 - **太阳能光伏：**在大量国家支持和庞大国内市场的推动下，中国公司在从多晶硅到成品组件的太阳能价值链大部分环节都拥有强大的价格和技术优势。⁸ 其在全球太阳能电池板中间产品中的份额持续增加。⁸
 - **汽车/电动汽车：**中国利用其巨大的国内市场、在电动汽车领域的早期领先地位以及在轮胎、刹车、电动汽车电池等关键部件方面的主导地位，成为主要的全球出口国。⁸ 对关键矿产加工的控制（是 29 种关键矿产的主要全球生产国）提供了韧性，特别是对于电动汽车供应链。¹⁰ 补贴和技术效率使其在贸易壁垒下仍保持成本竞争力。⁸
- **韧性与定价权：**与更不稳定的新兴市场相比，中国相对稳定的生产环境提供了一个可靠的后备选择，正如危机冲击替代地点时所证明的那样。⁸ 其主导地位使其能够在许

多行业中扮演全球价格制定者的角色。这对多元化努力构成了动态风险：中国有可能利用产能过剩或降价来夺回失去给竞争对手的市场份额，特别是在替代生产中心出现不稳定的情况下。⁸ 国有企业(SOEs)在经济稳定和供应链运营中也发挥着关键作用。¹⁰

表 1: 按行业划分的中国供应链优势与多元化趋势

行业	中国保留的关键优势	主要多元化趋势
服装	在投入品(纺织品、纱线)方面的主导地位;生产效率和技能抵消成本;整合的国内价值链;电子商务	成本驱动转向南亚(印度、孟加拉国)、东南亚(越南、柬埔寨)、中东和北非;美国政策影响(关税、UFLPA);在其他地区(印度、土耳其、越南)发展投入品产能
消费电子	全球最高的生产/出口份额(笔记本电脑、手机);在零部件(PCB、内存)方面的主导地位;高度优化的生态系统	最终组装中心(越南、印度)的出现;东南亚(马来西亚、新加坡)的专业化零部件生产;外国直接投资转移;可能扩展到越南/印度的笔记本电脑生产
太阳能光伏	主导且日益增长的作用(从多晶硅到组件);价格和技术优势(国家支持、国内市场);投入品领导地位	最终组装的分散(东南亚面向美国市场);发展东盟供应链(仍依赖中国);替代投入品生产商(马来西亚、越南);印度/土耳其的潜在增长
汽车/电动汽车	庞大的国内市场;电动汽车先发优势;零部件主导地位(轮胎、刹车、电池);关键矿产控制;成本竞争力	政策反弹(美国/欧盟关税、规则);区域化(墨西哥、中东欧);美国回流努力;潜在的两极分化(中国 vs. 非中国);中国对新兴市场出口增长

数据来源:⁸

B. 企业家基因:文化根源与典型特征

除了供应链的有形资产外，中国企业家在全球舞台上的成功与其独特的文化价值观和塑造其商业方法的典型特征密切相关。

- 文化基础：中国的商业实践深受数百年文化规范的影响，特别是源自儒家思想的规范。¹² 理解这些至关重要：
 - 关系 (Guanxi): 不仅仅是人脉网络，“关系”指的是培养深厚、复杂、互惠的人际关系和网络。²⁸ 植根于儒家关于关系责任和义务的理念²⁸，“关系”是建立信任、促进

商业交易、获取资源以及在复杂或制度薄弱的环境中导航的重要机制。¹² 建立关系需要时间、真诚和持续的互动, 通常涉及晚宴和宴会等社交活动。²⁸ 尽管关系强大, 但对其依赖也存在固有风险, 需要谨慎管理。³²

- 面子 (*Mianzi*): 这个概念涉及社会地位、声誉、威望以及在社交和商业互动中避免尴尬或冲突的重要性。¹² 为自己和对方保全面子对于维持顺畅关系和成功谈判至关重要。¹³
- 长期导向 (*Long-Term Orientation, LTO*): 中国文化在这一维度上得分极高, 表明社会关注未来、坚韧不拔、节俭以及建立持久关系的重要性。¹⁴ 这与更注重短期导向的文化形成鲜明对比。³⁶ 长期导向影响战略规划、即使在压力下也投资于创新以及对可持续发展的关注。¹⁴ 它被认为是东亚国家经济崛起的关键因素。³⁵
- 人际关系性 (*Interpersonal Relatedness, IR*): 被认为是中华文化独有的核心“儒家个性”特征, 人际关系性涉及对工具性关系的强烈倾向、遵守社会等级和规范、避免冲突以及维持和谐。¹² 它直接利用了支撑关系、人情(互惠)和面子的价值观。¹² 研究表明, 中等程度的人际关系性与中国较高的创业收入相关, 这可能反映了在利用社交网络和承担必要风险之间取得平衡。¹³ 然而, 非常高的人际关系性可能因规避风险和固守传统而与创新呈负相关。¹³
- 集体主义: 中国社会强调相互依存和群体和谐, 而非个人自主。¹⁴ 商业决策通常考虑集体利益, 并且在内部群体(尤其是家庭)中存在强烈的忠诚度。¹⁴
- 典型特征: 这些文化基础培养了特定的创业特征:
 - 韧性与适应性: 中国企业家的一个标志是他们驾驭模糊性、适应政策和市场条件的快速变化以及在挑战中坚持不懈的能力。⁴ 这可能在文化上与较低的不确定性规避得分有关, 表明对模糊性和灵活性的容忍度更高。¹⁴
 - 勤奋、努力与效率: 强烈的成就驱动力、渴望学习和运用技能以及对效率的关注是普遍观察到的特征。¹¹ 儒家鼓励持续自我完善的理念可能有助于这种职业道德。¹¹ 在某些科技行业观察到的苛刻的“996”工作文化, 虽然备受争议, 但反映了对快速增长和创新的强烈追求。²⁷
 - 家庭影响: 家庭单位扮演着至关重要且通常是核心的角色, 为建立和发展企业提供必要的启动资金、廉价劳动力和关键的支持网络。¹¹ 一个大家庭可能是一项重要的创业资产。¹¹
 - 爱国主义与诚信: 这些价值观有时被认为与国内商业环境非常契合, 并有助于企业发展。³⁸
- 创业趋势(**GEM** 数据): 全球创业观察(GEM)项目(2002-2018)的数据提供了实证背景⁴:
 - 创业在社会上受到高度重视(良好的职业选择、高地位)。
 - 早期创业活动(TEA)率最初很高(2002-2011 年全球排名第 7), 但在 2015 年后显著下降, 低于全球平均水平(2018 年排名第 25)。
 - 机会驱动型创业占主导地位, 但对高就业创造的期望有所下降。
 - 与国际同行相比, 女性创业率相对较高, 尽管最近也呈下降趋势。
 - 企业内部创业(EEA)率非常低。

- 创业框架条件在基础设施方面很强，但在其他方面（社会、文化、政治、经济）仅为中等水平。

这些文化因素和典型特征的相互作用构成了一幅复杂的图景。关系、长期导向和家庭支持等因素充当战略工具，增强了资源调动、风险缓解和长期坚持，从而增强了韧性。¹¹ 企业家利用这些文化内嵌的机制来应对挑战。然而，这些相同的因素也可能带来局限性；例如，过度依赖关系可能存在风险³²，而高人际关系性可能抑制创新。¹³ 因此，文化是一种强大但双刃的战略资产。此外，自 2015 年以来观察到的创业活动（TEA 率）下降，尽管社会对创业给予了高度评价，这呈现出一个悖论。⁴ 虽然创业的理念仍然受到高度尊重，但与改革开放的最初几十年相比，创业的实践可能正面临越来越大的阻力——也许是由于市场饱和、竞争加剧、监管复杂性，或者在成熟经济体中对失败的恐惧日益增长。⁴

表 2: 中国创业的关键特征与趋势 (GEM 数据 2002-2018)

特征	主要发现/趋势	支持性 GEM 数据/排名 (示例)
社会价值	持续的高社会价值；被视为良好的职业选择；企业家受到尊重。	69% 视为良好职业；74% 认为企业家地位高
早期创业活动 (TEA 率)	2002-2011 年高比率，2015 年后显著下降，低于全球平均水平。	全球排名第 7 (2002-11)；全球排名第 25 (2018)
成熟企业所有权	2009 年达到顶峰，此后呈急剧下降趋势。	17.2% (2009) -> 3.2% (2018)
动机	自 2009 年以来，机会驱动型创业超过生存驱动型创业。	-
创新水平	2011-2018 年持续改善 (新产品/竞争对手少)。	-
增长预期	高增长创业 (创造就业) 水平下降。	35% (2015) -> 20.8% (2018)
女性创业	与全球同行相比，参与度相对较高；与男性一样，机会驱动型比例相当。	女性/男性 TEA 比率持续较高。
企业内部创业 (EEA)	比率持续偏低，显著低于全球平均水平。	平均 1.15% (2011-18)；1.0% vs 全球平均 3.85% (2018)

创业框架条件	在物质基础设施、服务、内部市场动态方面较强;在所有其他方面(得分 <3/5)为中等水平。	-
--------	--	---

数据来源: ⁴

III. 闯荡全球: 成功、挫折与经验教训

中国企业的全球扩张呈现出既有显著成功也有警示性失败的丰富画卷。分析这些经验揭示了在不同国际市场决定成败的关键因素。

A. 成功案例研究: 战略与执行

一些中国公司通过有效利用自身优势并调整战略, 取得了显著的全球 prominence。

- 科技与电商的崛起:
 - 字节跳动 (TikTok): 产品驱动全球成功的典范, TikTok 迅速成为全球社交媒体领域的领导力量, 展示了在不同文化中吸引用户兴趣的非凡能力。¹ 它的成功凸显了创新产品设计和用户体验在实现全球规模化方面的力量。¹
 - Shein: 这家超快时尚零售商最初通过精通供应链效率实现了爆炸性增长, 利用直接面向消费者的模式, 借助中国的制造基地, 并利用美国对低价值货物的“最低限度”关税漏洞。³⁹ 其对时尚潮流的敏捷反应和激进的定价策略在发达国家赢得了巨大的市场份额。³ 然而, 其模式也因劳工实践和可持续性问题而受到审视。⁴¹
 - 阿里巴巴与腾讯: 这些科技巨头主要通过电子商务、数字支付、社交媒体和游戏领域的主导地位成为全球家喻户晓的名字。¹ 虽然它们最初的重点可能更侧重于区域², 但它们的影响力和投资现已遍及全球。
- 制造与硬件冠军:
 - 比亚迪 (BYD): 比亚迪迅速崛起, 在全球电动汽车销量上挑战甚至超越特斯拉。⁴⁴ 其战略结合了深度垂直整合(控制电池和半导体生产)、积极定价以占领大众市场、持续的技术创新(如其刀片电池和快速充电能力), 以及坚定的全球扩张, 重点在关键地区(欧洲、拉丁美洲、东南亚、中东)进行本地组装, 以降低关税风险并接触新消费者。⁴⁴ 这种扩张面临地缘政治障碍, 特别是在美国和印度等市场⁴⁴, 但显示出明确的全球领导雄心, 甚至通过大型汽车运输船控制自己的物流。⁴⁵
 - 华为: 尽管面临针对其技术和市场准入的严厉美国制裁²⁵, 华为展现了非凡的韧性。²³ 其生存战略包括使其供应链多元化, 摆脱对美国组件的依赖(“去美国化”方法⁵²), 加大国内研发投入, 开发其专有的鸿蒙操作系统 (HarmonyOS), 建立战略伙伴关系(例如在人工智能领域²³), 扩展到云计算和电动汽车软件等新业务领域, 并利用强大的国家支持和国内市场。²³ 尽管受到限制, 它在全球 5G 技术领域仍保持领先地位。²⁵ 其早期战略包括先渗透农村市场, 再攻克城市中心。²
 - 联想 (Lenovo): 主要通过战略收购实现成功国际化的杰出范例, 特别是收购 IBM

的个人电脑和服务业务以及摩托罗拉的手机部门。² 这些收购为其提供了即时的全球影响力、品牌认知度和国际管理专业知识。² 联想的战略通过反复试验不断演进，在营销中强调产品卓越性，而不是过度依赖品牌形象宣传。² 它是科技领域全球公认的中国品牌。³

- 海尔 (Haier): 这家家电巨头采取了非传统的早期国际化战略，首先瞄准美国和欧洲等具有挑战性的发达市场，通常作为利基市场参与者，然后扩展到邻近的亚洲国家。⁵⁶ 其成功的关键要素包括：坚持不懈地关注提高产品质量（最初通过与利勃海尔等外国公司合作²）、建立全球品牌、战略性收购（如通用电气家电业务⁵⁹）以及适应当地客户需求。³ 海尔早期曾面临声誉不佳的障碍，但通过强大的领导力和注重创新及客户响应的文化克服了这些困难。⁶⁰
- 传音控股 (Tecno Mobile): 在中国鲜为人知的传音，通过深入了解当地市场并相应地定制产品，成为非洲主要的手机品牌。⁶¹ 其“全球本土化”战略包括提供价格实惠、高质量且具有非洲消费者特别需要的功能的手机，例如多个 SIM 卡插槽、长电池寿命、针对深色肤色优化的相机校准，以及支持阿姆哈拉语、斯瓦希里语和豪萨语等当地语言的键盘。⁶¹ 传音利用多品牌方法 (Tecno、iTel、Infinix) 针对不同价位，并建立了覆盖城乡地区的强大分销网络，辅以广泛的本地广告。⁶⁵ 在非洲取得成功（2023 年第三季度市场份额为 48%⁶⁵）后，传音扩展到中东、南亚、东南亚和拉丁美洲等其他新兴市场。⁶¹
- 利基科技领导者：其他中国公司通过专注于特定的科技利基市场和卓越的产品在全球取得了成功。例子包括安克创新（以其便携式充电器和配件而闻名，注重质量、设计和包装⁵⁵）、大疆创新（在消费级无人机市场占据主导地位⁴²）以及小米、Oppo 和 Vivo 等品牌（以具有竞争力的智能手机闻名，尤其是在相机技术方面³）。Govee（智能照明）是深圳科技生态系统中涌现的另一个例子。⁶⁷
- 本土化的力量：许多成功案例中的一个共同点是致力于深度本土化——不仅调整语言，还调整产品、服务、营销策略甚至管理实践，以与当地文化产生共鸣并满足特定市场需求。⁶⁸ 例子比比皆是：肯德基的中国特色菜单项⁶⁹、宜家在中国提供组装服务和小型家具⁷¹、星巴克调整菜单⁷⁰、彪马的文化相关营销活动⁶⁹ 以及海尔的定制品牌推广。³ 有效的本土化涉及了解当地的数字生态系统（如微信、抖音、小红书）⁷²、与当地影响者 (KOL/KOC) 合作⁶⁹，并通常赋予本地管理团队权力。⁷³ 传音在非洲的成功是深度产品和营销本土化的典范。⁶¹
- 发达市场（如日本）的演进策略：虽然直接进入像日本这样高度发达且文化独特的市场可能具有挑战性，但中国公司正在调整其策略。最初，收购可能是资源驱动的（例如，收购技术或像 Renown 服装这样的品牌⁷⁴）。最近，有证据表明正在转向市场驱动的收购，例如中国公司收购日本酒店和娱乐设施，专门服务于日益增多的赴日中国游客。⁷⁴ 这表明了一种更细致的方法，即利用收购来开拓特定的细分市场，而不是一开始就尝试广泛的直接竞争。

B. 失败分析：为何一些冒险会受挫

尽管取得了成功，但外国公司在中国和中国公司在国外的许多国际冒险都遇到了重大困难或彻底失败。

- 市场进入失误与文化脱节：许多失败源于对当地市场环境理解不足或适应不够：
 - 在华外企：美泰在上海的芭比旗舰店因对品牌认知度和中国消费者需求的错误假设而失败。⁷⁵ 乐购因营销中的文化错位(无效的忠诚度计划)、忽视当地购物习惯的选址不当、无法调整其英国管理模式以及供应链薄弱而陷入困境。⁷⁶ 亚马逊退出中国与其缺乏深度本地化以及可能缓慢、由总部控制的决策有关。⁷⁷ Uber 未能与滴滴竞争，部分原因是它未能根据中国用户和司机的偏好调整其服务模式、定价和合作伙伴关系，过度依赖其全球品牌。⁷⁹ Airbnb 面临对其核心概念的文化抵制，并且未能像本地竞争对手那样建立信任。⁸⁰ 据报道，LinkedIn 因其特定服务类别在中国的需求疲软而失败。⁷⁸
 - 在海外的中国公司：优衣库在英国的初步挫折归因于任命的本地管理层其保守风格与公司的协作文化发生冲突，凸显了跨国界传递企业精神的挑战。⁸⁰
- 驾驭监管和地缘政治雷区：外部因素常常使国际扩张计划脱轨：
 - 外国公司进入中国的高失败率(48% 在两年内退出)表明存在超出个别公司错误的系统性困难。⁷⁵
 - 制度距离——母国与东道国在政治、经济和文化体系上的差异——显著增加了在市场进入尝试中遇到困难的可能性。⁸¹ 研究表明，与私营企业相比，中国国有企业(SOEs)更容易遇到此类麻烦，而强大的企业社会责任(CSR)报告可以降低失败风险。⁸¹
 - 特定的监管壁垒(如影响比亚迪的印度投资审批要求⁴⁷)和重大的地缘政治事件(如美国制裁严重削弱华为获取关键技术的途径²³)可以从根本上改变公司的全球前景。

这些失败强调了有效的本地化远不止于表面层次的调整，如语言翻译或微小的产品修改。⁶⁹ 真正的成功需要对整个商业模式进行系统性调整——产品战略、营销渠道、定价、服务交付、供应链管理和组织结构——以适应该地的文化规范、消费者行为、竞争动态和监管现实。⁸⁰ 假设全球品牌吸引力或在没有深入文化理解的情况下移植本土市场模式，往往是失败的根源。⁶⁸

然而，从长远角度看待这些挫折也至关重要。最初的失败虽然代价高昂，但可以提供宝贵的市场情报和学习经验。⁷⁵ 像美泰这样的公司展示了吸收早期损失、分析错误并重新调整战略以实现持续参与的能力。⁷⁵ 这种从失败中学习和适应的能力，与许多中国企业普遍存在的长期导向文化特征相一致，将短期挫折转化为长期韧性和最终成功的催化剂。¹⁴

表 3:全球扩张战略比较分析:成功与失败因素

公司案例	关键成功因素	关键失败因素(或面临	主要教训/观察
------	--------	------------	---------

		的挑战)	
TikTok (字节跳动)	创新产品, 强大的用户参与度, 快速的全球采用。 ¹	地缘政治审查, 数据隐私担忧, 潜在禁令。	产品吸引力可以超越文化障碍, 但以数据为中心的平台面临高地缘政治风险。
Shein	供应链效率(初期), 快速适应趋势, 激进定价, 有效的数字营销。 ³	劳工/可持续性批评 ⁴² , 依赖关税漏洞 ³⁹ , 地缘政治/关税压力。 ⁴⁰	超高效、低成本模式面临日益增加的监管和道德审查; 压力下的适应性是关键。
比亚迪 (BYD)	垂直整合, 成本领先, 技术创新(电池、电动汽车), 积极的本地组装战略。 ⁴⁴	地缘政治壁垒(美国、印度) ⁴⁷ , 管理快速的全球规模扩张。	垂直整合提供了韧性和成本优势; 本地生产对于应对关税至关重要。
华为 (Huawei)	技术领先(5G), 研发投入, 供应链/市场多元化, 国家支持, 韧性。 ²⁵	严厉的美国制裁, 失去关键供应商/市场, 国家安全担忧。 ⁵⁰	通过多元化、创新和国内支持可以实现极强的韧性, 但地缘政治针对可能严重影响全球影响力。
联想 (Lenovo)	战略收购(IBM、摩托罗拉), 利用被收购资产/品牌, 专注于产品卓越性。 ⁵³	整合收购, 建立统一的全球文化。 ²	收购可以快速实现国际化, 但需要有效整合; 产品专注可以建立信任。
海尔 (Haier)	早期/大胆的国际ization, 专注于质量/品牌, 战略收购(GEA), 本地化。 ³	最初品牌认知度/质量问题低 ⁵⁸ , 应对激烈竞争。 ⁵⁶	早期瞄准困难市场可以建立能力; 长期品牌建设和本地化至关重要。
传音 (Tecno Mobile)	深度本地化(产品特性、营销、语言), 多品牌战略, 价格实惠, 在非洲/新兴市场的强大分销。 ⁶¹	假冒产品, 竞争加剧, 关键市场经济放缓。 ⁶¹	深入理解并适应特定新兴市场的需求, 即使面对全球巨头, 也能创造主导市场份额。
美泰 (Mattel) (中国)	(初期失败)	对品牌吸引力/文化的错误假设, 错误的商店形式/定价。 ⁷⁵	深入的文化理解是不可或缺的; 不要假设全球品牌共鸣会直接转化。失败可以是学习的一

			步。
乐购 (Tesco) (中国)	(失败)	文化不匹配(营销、选址), 未调整的管理模式, 供应链问题。 ⁷⁶	跨运营、营销和管理的整体本地化至关重要; 忽视当地习惯是致命的。
优步 (Uber) (中国)	(失败)	服务/定价本地化不佳, 本地合作伙伴关系薄弱, 过度依赖全球品牌而非本地竞争对手(滴滴)。 ⁷⁹	不能强加全球模式; 必须适应本地竞争、合作伙伴关系和用户需求。
亚马逊 (Amazon) (中国)	(失败)	缺乏深度本地化, 决策可能缓慢。 ⁷⁸	在像中国电子商务这样快速变化的市场中, 敏捷性和本地授权至关重要。

数据来源:⁷

IV. 新的地缘政治现实: 适应 2025 年 4 月后的关税格局

继 2025 年 4 月 2 日之后美国新关税政策实施以来, 中国企业家的全球运营环境发生了重大转变。这些措施代表了贸易紧张局势的大幅升级, 并要求依赖国际市场 (尤其是美国市场) 的公司进行深刻的战略调整。

A. 理解关税冲击: 特朗普政策及其影响

2025 年初推出的关税制度标志着一个急剧的转变, 其特点是适用范围广、税率迅速升级, 尤其是针对中国。

- 时间表与范围: 关键行动包括⁸³:
 - 2 月 4 日: 通过 IEEPA 授权, 初步对所有中国进口商品征收 10% 的关税 (对加拿大/墨西哥征收 25%)。中国进行报复。⁸³
 - 3 月 4 日: 美国对华关税翻倍至 20%。⁸³
 - 4 月 2 日: 宣布对几乎所有国家征收 10% 的基准关税, 外加更高的“对等”税率。对中国而言, 这意味着在现有 20% 的基础上再加 34%, 总计 54%。⁸³ 针对来自中国的小包裹的最低限度免税额也被取消/征收高额关税。⁸⁴
 - 4 月 9 日: 对等税率进一步提高。虽然对大多数正在谈判协议的国家暂停征收, 但已进行报复的中国, 其对等税率大幅增加, 导致总税率估计达到 104%。¹⁶ 最低限度关税也大幅提高至 90% 的从价税或每件 75 美元。⁸⁴
 - 4 月 10/11 日: 进一步升级使对中国商品的最低总关税率达到 145% (明确为 125%

对等关税 + 20% 芬太尼相关关税)。⁸³ 后来对某些电子产品给予了豁免。⁸⁴ 最低限度关税再次提高至 120% 的从价税或每件 100 美元(6 月 1 日起升至 200 美元)。⁸⁴

- 4 月 15 日：白宫情况说明书称，如果包括现有的针对特定商品的 301 条款关税（税率从 7.5% 到 100% 不等），中国面临高达 245% 的关税。⁸⁷ 针对关键矿产的 232 条款调查启动，可能导致进一步的关税取代对等关税。⁸⁷ 局势仍然高度不稳定，充满了威胁、报复和关于谈判的矛盾信息，给企业带来了巨大的不确定性。¹⁵
- 陈述的理由：政府为这些行动列举了各种理由，包括反击中国的报复性关税⁸⁷，解决国家安全担忧(例如，关键矿产、芬太尼危机、电信设备风险)⁸⁷，在被认为不公平的贸易行为或外国关税面前创造公平竞争环境⁸⁵，保护国内产业，以及解决知识产权盗窃问题。⁸⁸
- 经济影响：预计经济后果将是巨大且广泛的：
 - 全球增长：由于直接冲击和溢出效应，全球 GDP 估计减少 0.7% 至 1%。¹⁶
 - 美国经济：预计美国 GDP 减少约 1%(包括报复)，进口大幅下降(2025 年估计减少 8000 亿美元或 23%)，平均税后家庭收入下降(2025 年每户平均增税 1243 美元)。⁸⁹
 - 联邦收入：虽然传统估计预测收入大幅增加(2025 年为 1666 亿美元)，但对中国商品的禁止性税率预计将显著减少进口，从而限制了来自该来源的实际收入征收。动态评分考虑了负面经济影响，降低了总体收入预测。⁸⁹
 - 消费价格：普遍预计关税将导致各种商品的消费价格上涨，可能加剧通货膨胀。¹⁵
 - 商业信心：不确定性增加、供应链可能中断以及成本上升预计将对商业信心造成压力，可能影响投资和招聘决策。¹⁵

表 4:美国对华主要关税行动摘要(2025 年 4 月 2 日后)

生效日期(大约)	关税类型/行动	具体税率/总税率 (大约)	受影响商品/范围	陈述理由(如有提供)
2025 年 2 月 4 日	初步 IEEPA 关税	10%	所有中国进口商品	国家紧急状态(移民/毒品) ⁸³
2025 年 3 月 4 日	IEEPA 关税升级	总计增加到 20%	所有中国进口商品	⁸³
2025 年 4 月 2 日	宣布“对等”关税	+34%(在 20% 基础上)= 总计 54%	所有中国进口商品	针对外国关税的对等措施 ⁸³
2025 年 4 月 2	针对最低限度规	取消豁免;征收关	来自中国大陆/香	堵塞漏洞 ⁸⁴

日	则变更	税(例如, 5 月 2 日起征收 30% 从价税或每件 25 美元特定关税)	港的小包裹(直接面向消费者)	
2025 年 4 月 9 日	对等关税升级	+50%(在 54% 基础上)= 总计 104%(大约)	所有中国进口商品	回应中国未撤销其关税 ¹⁶
2025 年 4 月 9 日	最低限度关税升级	提高到 90% 从价税或每件 75 美元特定关税(进一步提高)	来自中国大陆/香港的小包裹	⁸⁴
2025 年 4 月 10/11 日	进一步对等/芬太尼关税澄清/升级	最低总税率澄清/提高至 145%(125% 对等 + 20% 芬太尼)	所有中国进口商品(部分电子产品后获豁免 ⁸⁴)	报复, 芬太尼危机 ⁸³
2025 年 4 月 15 日	提及累积税率/启动 232 条款	高达 245%(包括 301 条款); 对关键矿产进行 232 条款调查	所有进口商品/特定商品(301 条款)/关键矿产	报复, 芬太尼, 301 条款理由, 国家安全(232 条款) ⁸⁷

数据来源: ¹⁶

B. 战略应对: 在不确定性中建立韧性

面对这一急剧变化的贸易格局, 中国公司加速并加强了旨在降低风险并确保持续进入全球市场的战略。

- 供应链重构: 最直接和最广泛的反应是加速供应链多元化努力, 超越“中国+1”概念, 走向更实质性的区域化和近岸外包。¹⁸ 这涉及:
 - 转移生产: 积极将制造或组装业务迁出中国, 转移到对美国关税风险较低且可能劳动力成本较低的国家。¹⁸ 主要目的地包括越南、墨西哥、印度、孟加拉国、其他东盟国家以及可能的巴基斯坦。¹⁸ 像 Shein 这样的公司激励供应商迁往越南⁴¹, 而比亚迪则在多个国家建立了新的组装厂。⁴⁴ 耐克、苹果和三星等主要品牌早已开始转移生产, 关税加剧了这一趋势。⁹¹
 - 供应商多元化: 通过在其他地区识别和培养替代供应商, 减少对单一中国供应商的依赖。⁸⁸
 - 挑战: 这种重构复杂且成本高昂。⁹⁰ 在其他地方复制中国成熟生态系统的效率很困难¹⁸, 并且存在新的生产中心本身可能成为未来关税目标的风险。⁹² 此外, 中国保留了通过有竞争力的定价或在替代地点稳定性动摇时夺回市场份额的能力。⁸

- 市场多元化：认识到与美国市场相关的风险和成本增加，公司战略性地转向减少依赖并在其他地区培育增长。²²
 - 重点领域：优先重点转向东南亚(东盟)、参与“一带一路”倡议(BRI)的国家、更广泛的全球南方(非洲、拉丁美洲、中东)，以及在可行的情况下转向欧洲。²²
 - 理由：这些市场通常地缘政治摩擦较小，消费者需求不断增长，并存在现有的合作框架(如 BRI 和区域全面经济伙伴关系协定 - RCEP)。²² 中国与东盟和“一带一路”国家的贸易显著增长，为出口提供了替代渠道。²²
- 加速技术自给自足和高科技研究：贸易战及相关的技术限制成为推动中国实现减少对外国(尤其是美国)技术依赖这一长期目标的强大催化剂。¹⁸ 这涉及增加国内研发投入，培育本地供应商(“去美国化”战略⁵²)，并优先发展半导体、人工智能、电动汽车和先进制造等战略性行业，通常得到“中国制造 2025”和“双循环战略”等政府倡议的支持。¹⁸ 华为开发鸿蒙操作系统是这一驱动力的典型例子。²⁵
 - 半导体：中国已投入巨资(数千亿美元¹⁰³)建设本土半导体生态系统，旨在实现自给自足。¹⁰⁴ 尽管在尖端逻辑芯片制造(例如，落后 5 年¹⁰³)和先进设备方面仍落后于台积电等全球领导者¹⁰⁴，但中国已取得显著进展。它在外包封装、测试(OSAT)领域处于领先地位，占全球市场份额的 38%¹⁰⁷，在全球无晶圆厂市场占有 16% 的份额¹⁰⁷，并正在迅速增加成熟制程芯片(>28nm)的产能。¹⁰⁴ 2021-2022 年，中国占全球半导体专利申请的 55%¹⁰³，尽管其研发强度(7.6%)低于美国(18.8%)。¹⁰³ 尽管存在出口管制，中国仍然是全球最大的半导体单一市场，消耗全球 31-40% 的半导体¹⁰⁵，其芯片制造设备进口在 2023 年激增。¹⁰⁵
 - 人工智能 (AI)：中国已成为人工智能研究论文发表的全球领导者，在数量上超过了美国。¹⁰⁹ 中国大学，特别是清华大学和北京大学，是人工智能人才和研究的主要中心，为 NeurIPS、ICML 和 ICLR 等顶级人工智能会议做出了重大贡献。¹⁰⁹ 虽然美国在将研究转化为著名模型(例如基础模型)¹¹⁰ 和整体人工智能活力方面仍处于领先地位¹¹³，但 DeepSeek、智谱 AI、百川智能和月之暗面等中国公司正在迅速缩小与领先美国模型的性能差距。¹⁰⁹ 中国在全球人工智能活力方面排名第二，在研发和基础设施方面表现出实力。¹¹³
 - 数学与基础科学：中国显著增加了在基础研究方面的投入和产出。2024 年研发支出达到约 5000 亿美元(占 GDP 的 2.68%)。¹¹⁴ 中国目前在全球研究人才库规模和 STEM 毕业生数量(每年超过 500 万)方面排名第一。¹¹⁵ 在被引用次数最多的前 10% 出版物份额方面，中国已超过欧盟，并在近期超过美国成为科学论文总数最多的国家。¹¹⁶ 全球排名前 10 的研究机构(根据自然指数)中有 9 家是中国机构。¹¹⁴ 尽管历史上侧重于应用，但对基础研究的重视日益增加，陈省身、丘成桐、陈景润和张益唐等中国数学家做出了显著贡献。¹¹⁸ 中国在化学、物理科学、计算机科学、工程学、材料科学和数学等领域的研究产出方面处于全球领先地位。¹¹⁴
- 加强本地化和区域化：驾驭碎片化的全球格局需要超越简单的出口模式，走向更深层次的本地化和区域化运营。⁷³ 这意味着建立更自主的区域中心，调整治理结构，组建本地合资企业和伙伴关系，并授权本地团队根据特定市场条件做出决策。⁷³ 传统的集中式、总部主导的模式在去中心化的世界中变得不那么有效。⁷³

- 利用文化韧性：中国企业家精神的内在特质——适应性、勤奋、长期导向以及源自集体/家庭纽带和关系网络的优势——为经受这些地缘政治风暴和执行复杂的战略转变提供了关键基础。¹⁴ 在困境中坚持不懈并保持长远眼光的能力是一种重要的、文化上根深蒂固的优势。¹⁴

显而易见，2025 年的关税虽然构成了重大障碍，但主要作用是加速和强化了由于经济条件变化（中国成本上升⁹⁵）和早期贸易摩擦而早已开始的战略转变。⁹⁵ 关税迫使企业更快速、更果断地执行多元化（供应链和市场）和本地化战略，同时加强了国家对技术独立的推动。¹⁸ 与此同时，中美紧张关系和关税战似乎正在加强替代性的经济领域。包括中国和东盟在内的区域集团，如 RCEP，其重要性日益增加²⁶，中国公司通过“一带一路”等倡议明显加深了与全球南方的接触。²² 这表明全球贸易流可能发生长期重组，从纯粹以美国为中心的模式转向更加多极化或碎片化的结构，其中中国和新兴经济体扮演着日益核心的角色。¹⁹

C. 聚焦：关键参与者如何适应

战略应对在知名全球运营的中国公司的行动中清晰可见：

- **Shein:** 面对高关税和最低限度漏洞关闭（这对其原始模式至关重要³⁹）的双重打击，Shein 果断地转移生产，积极激励其中国供应商在越南建立业务。⁴⁰ 此举旨在利用越南较低的成本和与美国更有利的贸易地位。⁴¹ 同时，Shein 投资优化其全球物流，以管理新的合规要求并保持交付速度。⁴¹ 超越美国的市场多元化也是其战略的一部分。⁴¹ 这些转变发生在持续的可持续性担忧以及对其 IPO 估值和时间表的潜在影响之中。³⁹ 价格上涨已经实施，反映了新的成本现实。⁴³
- **比亚迪 (BYD):** 这家电动汽车巨头明确将其积极的全球制造扩张——在匈牙利、巴西、泰国、印度尼西亚、巴基斯坦和墨西哥建厂——定位为降低关税风险并更近距离接触关键增长市场的战略。⁴⁴ 通过在当地组装汽车，比亚迪旨在规避可能使其具有价格竞争力的电动汽车变得不可行的进口关税。⁴⁴ 这种本地化驱动力与向欧洲、东南亚、拉丁美洲和中东的强劲出口相结合⁴⁹，有意识地将市场多元化，远离像美国和印度这样具有高地缘政治壁垒的市场。⁴⁷ 其垂直整合模式在这种动荡的环境中提供了关键的成本控制和定价灵活性。⁴⁹
- **华为 (Huawei):** 作为在地缘政治压力下韧性的最突出例子，华为的适应涉及多方面战略：积极多元化其供应链以减少对美国的依赖，大幅增加研发支出以促进国内创新（包括其鸿蒙操作系统），扩展到新的收入来源（云、电动汽车软件），巩固其在国内市场的地位，培养合作伙伴关系（例如，人工智能），并在受美国制裁影响较小的新兴市场进行战略扩张。²³ 这表明在强大的国内支持下，公司转向生存并在可能的情况下抓住机遇。⁵²

表 5：中国公司应对关税和地缘政治风险的战略（2025 年 4 月 2 日后）

战略	描述/理由	目标区域/市场 (示例)	公司案例	支持性参考文献
供应链多元化	将生产/组装迁出中国;寻找非中国供应商;近岸/友岸外包以降低关税风险和地缘政治风险。	越南、墨西哥、印度、东盟、巴基斯坦、孟加拉国、中东欧、中东和北非	Shein、比亚迪、华为、苹果、三星、耐克	18
市场多元化	减少对美国/西方市场的依赖;扩展到地缘政治摩擦较小且需求增长的新兴经济体和地区。	东盟、“一带一路”国家、全球南方(非洲、拉美、中东)、欧洲	比亚迪、华为、Shein、传音等	22
技术自给自足与创新	增加国内研发;开发专有技术(操作系统、芯片、人工智能);减少对外国技术投入的依赖;与国家倡议保持一致;在特定技术领域领先。	主要在国内(中国),全球研发存在	华为、比亚迪、阿里巴巴、腾讯、人工智能初创公司、半导体公司	1
加强本地化	更深入地适应本地市场(产品、营销、管理);建立区域中心;本地合作伙伴关系/合资企业;授权本地团队。	全球特定目标市场	海尔、联想、比亚迪、传音等	3
利用文化韧性	利用长期导向实现耐心/坚持;谨慎使用关系网络;从集体/家庭导向中汲取力量;适应性。	全球运营	一般特征	14

数据来源:根据大纲中列出的相关片段和新增片段综合整理。

V. 未来轨迹:持续全球成功的战略

A. 综合：新时代成功与失败的关键驱动因素

分析表明，驾驭当代全球市场的复杂性，要求中国企业家具备超越传统商业能力的的能力。成功取决于多种因素的复杂相互作用。强大的供应链管理，从成本效率演变为包含韧性和多元化，仍然是基础。⁸ 中国企业家精神的内在特征——特别是韧性、适应性、勤奋和植根于文化价值观的长期导向——为经受冲击和追求宏伟目标提供了关键基础。²² 然而，案例研究明确表明，深入、真实的本地化，涵盖产品、营销、运营和管理，对于渗透并在多元化的国际市场中维持存在是不可或缺的。⁶¹ 或许在当前气候下最为关键的是，预测、评估和战略性地驾驭地缘政治风险和突发政策转变（如近期的关税升级）的能力，已成为生存和成功的首要决定因素。²⁰ 在这个新时代脱颖而出，需要将卓越运营与敏锐的地缘政治和跨文化智慧相结合。²⁰

B. 对走向全球的中国企业家的战略建议

基于对成功、失败案例以及当前运营环境的分析，旨在实现持续全球成功的中国公司应考虑以下战略要务：

1. 优化供应链以实现韧性，而不仅仅是成本：在采购中将成本置于首位的时代已经结束。公司必须在其供应链中建立灵活性和冗余性。这涉及战略性地多元化制造足迹（平衡中国与其他地区，如东盟、墨西哥或印度），与多个供应商建立关系，并提高透明度以了解潜在的地缘政治风险。¹⁸ 将地缘政治风险评估直接纳入采购和投资决策至关重要。²¹
2. 掌握深度跨文化适应与本地化：超越表面功夫。大力投入以理解目标市场的细微差别——消费者偏好、文化价值观、监管环境和竞争动态。³⁴ 赋予本地团队决策权，真实地定制产品和营销，并考虑通过合资或合作关系利用本地专业知识。⁷³ 通过透明度和与当地规范保持一致来建立制度信任，应被视为战略资产。⁹⁸ 避免在没有显著调整的情况下假设全球模式在任何地方都适用的陷阱。⁷⁶
3. 将地缘政治风险管理嵌入战略：地缘政治动荡是新常态。公司需要专门的能力来监控、分析和缓解这些风险。¹⁷ 这涉及利用情景规划和桌面演练等战略预见工具来预测潜在的干扰（例如，冲突、制裁、政策转变）并制定应急计划。²¹ 理解战略的政治维度并与利益相关者（政策制定者、监管机构、行业机构）进行建设性接触，对于驾驭复杂环境至关重要。²¹
4. 加倍投入创新并建立全球品牌资产：随着成本优势可能减弱和地缘政治压力增加，独特的价值主张变得至关重要。持续大力投入研发，专注于技术领先和差异化产品，是建立可持续竞争优势的关键。⁹ 同时，需要协同努力建立全球品牌认知度和信任度，在适当情况下超越纯粹的产品导向方法。³ 解决并克服任何与“中国制造”相关的挥之不去的负面看法，需要持续展示质量、创新和可靠性。⁴²
5. 战略性、适应性地利用文化优势：中国企业家应在全球背景下有意识地认识和利用其固有的文化优势。长期导向可以为战略耐心和投资视野提供信息。¹⁴ 关系原则，在国际环境中进行合乎道德和适当的调整后，可以帮助在复杂市场中建立关系。²⁸ 应在整

个组织中积极培养对韧性和适应性的文化强调。²² 然而, 应用需要适应; 直接移植国内实践在国外可能并不总是有效或合适的。⁸⁰

C. 结论性观点: 持久的活力与未来展望

中国企业家走向全球舞台的征程证明了他们非凡的活力、韧性和雄心。²⁴ 他们成功地利用了国内优势, 特别是先进的供应链、庞大的人才库⁹ 以及独特的文化属性, 实现了显著的国际规模和影响。然而, 未来的道路无疑比过去几十年更加复杂和充满挑战。以 2025 年 4 月后严厉的美国关税制度为代表的保护主义抬头, 加上更广泛的地缘政治紧张局势和全球日益增加的监管审查, 要求更高水平的战略复杂性。¹⁹

未来的成功可能属于那些能够将深度本地化、强大的地缘政治风险管理以及持续创新——由在人工智能和半导体等领域的重大研发推动¹⁰⁴——有效融入其核心战略的中国企业。建立有韧性且多元化的供应链、在国际市场培养真正的信任以及灵活适应不断变化的全球格局的能力将至关重要。虽然全球化的“轻松获胜”可能正在消退, 但许多中国企业家特有的内在驱动力、适应性和长远眼光表明, 他们将继续是世界舞台上强大的参与者。他们在全球竞争和地缘政治逆风的“火中之舞”²⁶ 将继续下去, 并在未来几年重塑行业和贸易格局。

Works cited

1. Demystifying China's Internet Giants | INSEAD Knowledge, accessed May 5, 2025, <https://knowledge.insead.edu/strategy/demystifying-chinas-internet-giants>
2. Leading Chinese companies on to the international stage - IMD business school for management and leadership courses, accessed May 5, 2025, <https://www.imd.org/research-knowledge/leadership/articles/leading-chinese-companies-on-to-the-international-stage/>
3. Going Global - CKGSB Knowledge, accessed May 5, 2025, <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledge/article/going-global/>
4. Full article: Contextualization of Chinese entrepreneurship research ..., accessed May 5, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2019.1640437>
5. Contextualisation in Chinese entrepreneurship researchV6 - Essex Research Repository, accessed May 5, 2025, <https://repository.essex.ac.uk/25176/9/Contextualisation%20in%20Chinese%20entrepreneurship%20researchV6.pdf>
6. Analysis and application of modern supply chain system in China | Emerald Insight, accessed May 5, 2025, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mscra-01-2019-0004/full/html>
7. China vs. US: Supply Chain Proximity and Logistics Advantages - Diversitech Global, accessed May 5, 2025, <https://www.diversitech-global.com/post/china-vs-us-supply-chain-proximity-and-logistics-advantages>

8. China and the Future of Global Supply Chains – Rhodium Group, accessed May 5, 2025, <https://rhg.com/research/china-and-the-future-of-global-supply-chains/>
9. China's Role in Supply-Chain Strategies - MSCI, accessed May 5, 2025, <https://www.msci.com/www/blog-posts/china-s-role-in-supply-chain/04308457853>
10. Supply Chain in China: Strengths and Challenges in 2025 - Gembah, accessed May 5, 2025, <https://gembah.com/blog/china-supply-chain-overview/>
11. Entrepreneurship in China: Characteristics, Attributes, and Family Forces Shaping the Emerging Private Sector | Request PDF - ResearchGate, accessed May 5, 2025, https://www.researchgate.net/publication/240284185_Entrepreneurship_in_China_Characteristics_Attributes_and_Family_Forces_Shaping_the_Emerging_Private_Sector
12. Entrepreneur-Region Fit and Entrepreneurial Success in ... - Frontiers, accessed May 5, 2025, <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.724939/full>
13. Entrepreneur-Region Fit and Entrepreneurial Success in China: The Effect of “Confucian” Personality - PMC - PubMed Central, accessed May 5, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8460871/>
14. Making Culture Familiar when Collaborating with China | IE Insights, accessed May 5, 2025, <https://www.ie.edu/insights/articles/making-culture-familiar-when-collaborating-with-china/>
15. Major companies face a difficult task in estimating the impact of tariffs on their business - AP News, accessed May 5, 2025, <https://apnews.com/article/tariffs-cocacola-jetblue-general-motors-trump-f848733b96d84bcf4a1aadb9c3b69783>
16. US tariffs: What's the impact on global trade and the economy? - J.P. Morgan, accessed May 5, 2025, <https://www.jpmorgan.com/insights/global-research/current-events/us-tariffs>
17. Risks in 2025: Geopolitical Instability and Trade Wars - Everstream Analytics, accessed May 5, 2025, <https://www.everstream.ai/articles/2025-risks-geopolitical-tariff-wars/>
18. The New U.S.-China Trade War: Strategic Motives, Domestic ..., accessed May 5, 2025, <https://behorizon.org/the-new-u-s-china-trade-war-strategic-motives-domestic-consequences-and-global-ramifications/>
19. Nextcontinent: Geopolitical shifts will reshape business strategies of global corporates, accessed May 5, 2025, <https://www.consultancy.eu/news/11617/nextcontinent-geopolitical-shifts-will-reshape-business-strategies-of-global-corporates>
20. The Governance of Geopolitical Risk in 2025 - ISS Insights, accessed May 5, 2025, <https://insights.issgovernance.com/posts/the-governance-of-geopolitical-risk-in-2025/>

21. www.ey.com, accessed May 5, 2025,
<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/geostrategy/documents/ey-2025-geostrategic-outlook.pdf>
22. Ready for Round Two: China's Strategic Preparedness for a New ..., accessed May 5, 2025,
<https://peacediplomacy.org/2025/03/18/chinas-strategic-preparedness-for-a-new-round-of-trade-war-with-the-u-s-a-comparative-analysis/>
23. How Has Huawei Adapted to US Sanctions in 2025? - Tech in Asia, accessed May 5, 2025,
<https://www.techinasia.com/question/how-has-huawei-adapted-to-recent-us-sanctions>
24. How Huawei Overcame US Sanctions: The Untold Story - YouTube, accessed May 5, 2025, https://www.youtube.com/watch?v=1_vI7yz7BXw
25. Analysing Huawei's International Trade Strategy and Response to Challenges - Warwick Evans Publishing, accessed May 5, 2025,
<https://wepub.org/index.php/TEBMR/article/download/3461/3807/6933>
26. The Dragon Dances Through the Fire: China, Trump, and the Future of Global Trade, accessed May 5, 2025,
<https://moderndiplomacy.eu/2025/04/16/the-dragon-dances-through-the-fire-china-trump-and-the-future-of-global-trade/>
27. Understanding Chinese Work Culture: 2025 Guide for Leaders - Edstellar, accessed May 5, 2025,
<https://www.edstellar.com/blog/chinese-workplace-culture>
28. What is Guanxi in China: Definition, Benefits & Examples - MSA, accessed May 5, 2025, <https://msadvisory.com/what-is-guanxi-in-china/>
29. Guanxi Culture: How it Affects the Business Model of Chinese Firms - ResearchGate, accessed May 5, 2025,
https://www.researchgate.net/publication/339747612_Guanxi_Culture_How_it_Affects_the_Business_Model_of_Chinese_Firms
30. A review of Chinese cultural influences on Chinese enterprise management - ResearchGate, accessed May 5, 2025,
https://www.researchgate.net/publication/229726588_A_review_of_Chinese_cultural_influences_on_Chinese_enterprise_management
31. World Bank Documents and Reports, accessed May 5, 2025,
<https://documents1.worldbank.org/curated/ar/782621468219307244/pdf/726920BRI00PUB00WLEDGE0NOTES0SERIES.pdf>
32. Risk Aversion and Guanxi Activities: A Behavioral Analysis of CEOs in China, accessed May 5, 2025, <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2015.0355>
33. Guanxi: Connections As Substitutes for Formal Institutional Support | Academy of Management Journal, accessed May 5, 2025,
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/257072>
34. Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions for Chinese Localization - Propio, accessed May 5, 2025,
<https://propio.com/2024/04/26/utilizing-hofstedes-cultural-dimensions-for-chinese-localization/>

35. Long-term oriented culture, performance pressure and corporate innovation: Evidence from China - PMC, accessed May 5, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11108196/>
36. View of How Does Culture Affect International Business Between The United States and China? - Article Gateway, accessed May 5, 2025, <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/2243/2133>
37. Cultural Values and Decision-Making in China - International Journal of Business, Humanities and Technology, accessed May 5, 2025, https://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_3_No_2_February_2013/1.pdf
38. The Influence of Chinese Characteristic Entrepreneurship on Enterprise Development | Advances in Economics, Management and Political Sciences, accessed May 5, 2025, <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/7149>
39. US Import Rules Change the Game for Shein and Chinese Retailers - Supply Chain World, accessed May 5, 2025, <https://scw-mag.com/news/us-import-rules-change-the-game-for-shein-and-chinese-retailers/>
40. What Could SHEIN's Move to Vietnam Mean for Sustainability?, accessed May 5, 2025, <https://sustainabilitymag.com/articles/shein-vietnam-sidestep-trump-tariffs>
41. [SCM vs Tariff] Shein's 2025 Supply Chain Strategy: Navigating Tariff Pressure and Global Shift - Blog - tradlinx, accessed May 5, 2025, <https://blogs.tradlinx.com/sheins-2025-supply-chain-strategy-navigating-tariff-pressure-and-global-shift/>
42. Why Chinese manufacturers are going viral on TikTok : r/China - Reddit, accessed May 5, 2025, https://www.reddit.com/r/China/comments/1k9x2zt/why_chinese_manufacturers_are_going_viral_on/
43. Why Shein and H&M likely won't be hurt by tariffs - even if they have to raise prices, accessed May 5, 2025, <https://www.morningstar.com/news/marketwatch/2025042873/why-shein-and-h-m-likely-wont-be-hurt-by-tariffs-even-if-they-have-to-raise-prices>
44. Global BYD | Paolo Gerbaudo - Phenomenal World, accessed May 5, 2025, <https://www.phenomenalworld.org/analysis/global-byd/>
45. BYD's Bold Leap Over Tesla: The Strategy Behind the World's Largest Car Carrier, accessed May 5, 2025, <https://www.reportlinker.com/article/10105>
46. How BYD Plans to Electrify the World: The Bold Global Strategy Behind China's EV Giant, accessed May 5, 2025, <https://itinerantes.it/how-byd-plans-to-electrify-the-world-the-bold-global-strategy-behind-chinas-ev-giant/>
47. BYD's Global EV Rise: Geopolitics Test a Tech Titan - Jobaaj Stories, accessed May 5, 2025, <https://stories.jobaaaj.com/news-updates/cars/byd-s-global-ev-rise-geopolitics-test-a-tech-titan>
48. BYD Overtakes Tesla: China Steers Clear in the EV Race | AI News - OpenTools, accessed May 5, 2025,

- <https://opentools.ai/news/byd-overtakes-tesla-china-steers-clear-in-the-ev-race>
49. The road ahead for BYD: Can China's EV giant stay in the fast lane? - Saxo Bank, accessed May 5, 2025,
<https://www.home.saxo/content/articles/equities/the-road-ahead-for-byd-can-chinas-ev-giant-stay-in-the-fast-lane-14022025>
 50. View of Global Supply Chains and Geopolitical Realism: Huawei's Survival Strategy against the US Ban, accessed May 5, 2025,
<https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/442/189>
 51. Chinese Telecom Infrastructure in the U.S. Creates Security Risks - 3GIMBALS, accessed May 5, 2025,
<https://3gimbals.com/insights/chinese-telecom-infrastructure-in-the-u-s-national-security-risks-and-supply-chain-threats/>
 52. Despite U.S. sanctions, Huawei has come “roaring back,” due to massive China government support and policies - IEEE ComSoc Technology Blog, accessed May 5, 2025,
<https://techblog.comsoc.org/2024/07/30/despite-u-s-sanctions-huawei-has-come-roaring-back-due-to-massive-china-government-support-and-policies/>
 53. How Chinese brands are adapting their marketing as they hunt for growth overseas, accessed May 5, 2025,
<https://www.thecurrent.com/chinese-brands-adapting-marketing-hunt-growth-overseas>
 54. China, Deglobalization, and the Multinational | Bain & Company, accessed May 5, 2025,
<https://www.bain.com/insights/china-deglobalization-and-the-multinational-article/>
 55. Matching the US on Fortune 500, Chinese Companies Are Now Going Global - R3, accessed May 5, 2025,
<https://rthree.com/news/matching-the-us-on-fortune-500-chinese-companies-are-now-going-global/>
 56. Haier: Taking a Chinese Company Global - Case - Faculty & Research, accessed May 5, 2025, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32792>
 57. Entering Global Markets: Cater to the Niche - Wharton Executive Education, accessed May 5, 2025,
<https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2013/08/entering-global-markets/>
 58. Case 9.2 A rising star from China: Haier Group - International Business Strategy, accessed May 5, 2025,
<https://internationalbusinessstrategy.org/9-2-a-rising-star-from-china-haier-group/>
 59. AMBA 660 Case Study Haier's North America Expansion - ExpertsMind.com, accessed May 5, 2025,
https://secure.expertsmind.com/attn_files/555_Haier_Case_Study.pdf
 60. Case 19 Haier Group Internationalization StrategyThe | PDF - SlideShare, accessed May 5, 2025,
<https://www.slideshare.net/slideshow/case-19-haier-group-internationalization-strategy>

[ategythe/253108755](https://www.springerprofessional.de/en/tecno-mobile-s-growth-strategies-in-africa/17704602)

61. TECNO Mobile's Growth Strategies in Africa | springerprofessional.de, accessed May 5, 2025, <https://www.springerprofessional.de/en/tecno-mobile-s-growth-strategies-in-africa/17704602>
62. TECNO Mobile's Growth Strategies in Africa: Selected Winners of the CEIBS Global Case Contest | Request PDF - ResearchGate, accessed May 5, 2025, https://www.researchgate.net/publication/331435785_TECNO_Mobile's_Growth_Strategies_in_Africa_Selected_Winners_of_the_CEIBS_Global_Case_Contest
63. TECNO Mobile's Growth Strategies in Africa - The Case Centre, accessed May 5, 2025, <https://www.thecasecentre.org/products/view?id=153567>
64. TECNO: A Business Strategy Called 'Glocalization' and Why Africa Has Been Key To The Rise of This Tech Brand, accessed May 5, 2025, <https://www.forbesafrica.com/brand-voice/2021/09/20/tecno-a-business-strategy-called-glocalization-and-why-africa/>
65. How Transsion Dominates Africa's Phone Market – CKGSB Knowledge, accessed May 5, 2025, <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledge/article/tailored-technologies-how-transsion-came-to-dominate-the-african-phone-market/>
66. TECNO's Entry into Africa, Marketing Strategies and Challenges, accessed May 5, 2025, <https://www.icmrindia.org/Casestudies/catalogue/Business%20Strategy/tecno-mobile-growth-strategies-africa-excerpts.htm>
67. How Chinese Companies Expand Globally Despite Headwinds, accessed May 5, 2025, <https://sloanreview.mit.edu/article/how-chinese-companies-expand-globally-despite-headwinds/>
68. The Most Comprehensive Chinese Localisation Marketing Strategy Guide | Enlybee, accessed May 5, 2025, <https://www.enlybee.com/the-most-comprehensive-chinese-localisation-marketing-strategy-guide/>
69. Brand localization in China: enter the Chinese market successfully - Daxue Consulting, accessed May 5, 2025, <https://daxueconsulting.com/brand-localization-vs-standardization-china/>
70. Chinese Marketing Advice: 5 Localization Tips for 2024 - Tomedes translation company, accessed May 5, 2025, <https://www.tomedes.com/translator-hub/china-marketing-tips>
71. IKEA's Localization Strategy: A Masterclass in Global Expansion - Accelingo, accessed May 5, 2025, <https://www.accelingo.com/ikeas-localization-strategy/>
72. 6 Marketing Lessons from Local Brands in China - PTL Group, accessed May 5, 2025, <https://www.ptl-group.com/blog/6-marketing-lessons-from-local-brands-in-china/>
73. Global Managing Director of Roland Berger: Can Chinese Giants Become Multinational Companies?, accessed May 5, 2025,

- <http://en.ccg.org.cn/archives/76226>
74. Chinese Cross-Border Acquisition Strategies in Japan – Changing from a Resource-Driven to a Market-Driven Approach - Redalyc, accessed May 5, 2025, <https://www.redalyc.org/journal/6923/692374307003/html/>
 75. Learning the Hard Way: Why Foreign Companies That Fail in China Haven't Really Failed1 Chris Marquis and Zoe Yang Harvard Busi - Cornell eCommons, accessed May 5, 2025, <https://ecommons.cornell.edu/bitstreams/7aa0f243-d815-4d87-bdaf-306de42b72c8/download>
 76. Tesco in China Market Expansion Failure Analysis Study - ResearchGate, accessed May 5, 2025, https://www.researchgate.net/publication/369428899_Tesco_in_China_Market_Expansion_Failure_Analysis_Study
 77. Analysis of Localization Strategy of Multinational Corporations in China, accessed May 5, 2025, <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=123087>
 78. 8 Stories of Doing Business in China - CKGSB Knowledge, accessed May 5, 2025, <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledge/article/doing-business-china-how-to-win-in-the-china-market/>
 79. 7 lessons to learn from Uber's failure in China: winning business model case study, accessed May 5, 2025, <https://www.rst.software/blog/7-lessons-to-learn-from-ubers-failure-in-china-winning-business-model-case-study>
 80. Examples of International Expansion Failures - GlobalDeel, accessed May 5, 2025, <https://www.globaldeel.com/blog/examples-of-international-expansion-failures>
 81. Why did they get in trouble? The influence of firm characteristics and institutional distance on Chinese firms' foreign market entry attempt - PubMed Central, accessed May 5, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9485549/>
 82. Analysis of Haier's Acquisition of General Appliances - Dean & Francis, accessed May 5, 2025, <https://www.deanfrancispress.com/index.php/fe/article/download/744/FE001642.pdf/3456>
 83. Trump's tariffs have launched global trade wars. Here's a timeline of how we got here - AP News, accessed May 5, 2025, <https://apnews.com/article/tariffs-timeline-trade-war-trump-canada-mexico-china-a9d714eea677488ef9397547d838dbd0>
 84. US-China Relations in the Trump 2.0 Era: A Timeline - China Briefing, accessed May 5, 2025, <https://www.china-briefing.com/news/us-china-relations-in-the-trump-2-0-implications/>
 85. A timeline of Trump's tariff actions so far | PBS News, accessed May 5, 2025, <https://www.pbs.org/newshour/economy/a-timeline-of-trumps-tariff-actions-so-far>
 86. A new tariff paradigm: How businesses can respond - Grant Thornton, accessed May 5, 2025, <https://www.grantthornton.com/insights/articles/tax/2025/new-tariff-paradigm-h>

[ow-businesses-can-respond](#)

87. Fact Sheet: President Donald J. Trump Ensures National Security ..., accessed May 5, 2025,
<https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/04/fact-sheet-president-donald-j-trump-ensures-national-security-and-economic-resilience-through-section-232-actions-on-processed-critical-minerals-and-derivative-products/>
88. Navigating Geopolitical Tensions - MHEDA, accessed May 5, 2025,
<https://www.mheda.org/journal/navigating-geopolitical-tensions/>
89. Trump Tariffs: The Economic Impact of the Trump Trade War, accessed May 5, 2025, <https://taxfoundation.org/research/all/federal/trump-tariffs-trade-war/>
90. Impacts of Section 301 Tariffs on Imports from China: Case Studies of Apparel, Footwear, Travel Goods and Furniture - trade partnership worldwide, llc, accessed May 5, 2025,
<https://tradepartnership.com/wp-content/uploads/2023/01/China-301-Tariff-Costs-Joint-Association-Study-FINAL.pdf>
91. Impact of Tariffs on U.S. Industrial Real Estate | Clarion Partners, accessed May 5, 2025,
<https://www.clarionpartners.com/insights/the-tariff-dilemma-industrial-real-estate>
92. Global Tech Supply Chains Shift: Tariff Impact on AI, Manufacturing, and Trade in India, Vietnam, and China - - Farmonaut, accessed May 5, 2025,
<https://farmonaut.com/asia/global-tech-supply-chains-shift-tariff-impact-on-ai-manufacturing-and-trade-in-india-vietnam-and-china>
93. China's Manufacturing Challenges in 2025: Rising Costs, Supply Chain Disruptions & Strategic Solutions for SMBs | Gembah, accessed May 5, 2025,
<https://gembah.com/news/chinas-manufacturing-challenges/>
94. Adapting to Trade Policy Shifts: What Manufacturers Need to Know - Catalyst Connection, accessed May 5, 2025,
<https://www.catalystconnection.org/news-blog/adapting-to-trade-policy-shifts-what-manufacturers-need-to-know/>
95. Supply Chain Shift from China: Is it Vietnam's Gain and India's Loss? - Electronic Journal of Social and Strategic Studies, accessed May 5, 2025,
https://www.ejsss.net.in/uploads/172/9707_pdf.pdf
96. Global Economic Reordering in the Trump Era: China's Dual Circulation Strategy and the Decline of US Hegemony Through the Lens of Ray Dalio Theory - ResearchGate, accessed May 5, 2025,
https://www.researchgate.net/publication/390532266_Global_Economic_Reordering_in_the_Trump_Era_China's_Dual_Circulation_Strategy_and_the_Decline_of_US_Hegemony_Through_the_Lens_of_Ray_Dalio_Theory
97. US tariffs prompt Shein to shift production to Vietnam - Tech in Asia, accessed May 5, 2025,
<https://www.techinasia.com/news/us-tariffs-prompt-shein-shift-production-vietnam>
98. Navigating Asia's new trade reality after the US tariff shock - The World Economic Forum, accessed May 5, 2025,

- <https://www.weforum.org/stories/2025/04/navigating-asia-new-trade-reality-after-the-us-tariff-shock/>
99. China's strategic approach turns challenges into global opportunities while tariffs hurt Americans - Helsinki Times, accessed May 5, 2025, <https://www.helsinkitimes.fi/business/26700-china-s-strategic-approach-turns-challenges-into-global-opportunities-while-tariffs-hurt-americans.html>
 100. Navigating uncertainty - Opinion - Chinadaily.com.cn, accessed May 5, 2025, <https://www.chinadaily.com.cn/a/202504/15/WS67fdae2ba3104d9fd381f445.html>
 101. A Second Trump Term: Will Southeast Asia Tilt Toward China?, accessed May 5, 2025, <https://carnegieendowment.org/posts/2025/04/a-second-trump-term-will-south-east-asia-tilt-toward-china?lang=en>
 102. Beyond Manufacturing: Why Services Are Key to U.S.-China Economic Competition - CSIS, accessed May 5, 2025, <https://www.csis.org/analysis/beyond-manufacturing-why-services-are-key-us-china-economic-competition>
 103. How Innovative Is China in Semiconductors? - Design and Reuse Embedded, accessed May 5, 2025, <https://www.design-reuse-embedded.com/news/202408110/how-innovative-is-china-in-semiconductors/>
 104. How Innovative Is China in Semiconductors? | ITIF, accessed May 5, 2025, <https://itif.org/publications/2024/08/19/how-innovative-is-china-in-semiconductors/>
 105. China's semiconductor industry: A bumpy way to self-sufficiency - Daxue Consulting, accessed May 5, 2025, <https://daxueconsulting.com/china-semiconductor-industry/>
 106. China's Semiconductor Surge: Leading the Global Chip Race - YouTube, accessed May 5, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=t9fahYY4P2I>
 107. SIA Whitepaper: Taking Stock of China's Semiconductor Industry, accessed May 5, 2025, https://www.semiconductors.org/wp-content/uploads/2021/07/Taking-Stock-of-China%E2%80%99s-Semiconductor-Industry_final.pdf
 108. China to take lead in global semiconductor growth - Investment Monitor, accessed May 5, 2025, <https://www.investmentmonitor.ai/features/china-lead-global-semiconductor-growth-2030/>
 109. "AI Crown Shifts East": Chinese universities overtake US rivals in global rankings, while DeepSeek emerges as the nation's next tech titan - Sustainability Times, accessed May 5, 2025, <https://www.sustainability-times.com/in-depth/ai-crown-shifts-east-chinese-universities-overtake-us-rivals-in-global-rankings-while-deepseek-emerges-as-the-nations-next-tech-titan/>
 110. How Innovative Is China in AI? | ITIF, accessed May 5, 2025, <https://itif.org/publications/2024/08/26/how-innovative-is-china-in-ai/>
 111. Research Scientists & Engineers - Generative AI for Biology job in Palo Alto,

- California, accessed May 5, 2025,
https://www.epmscientific.com/en-cn/job/research-scientists-engineers-generative-ai-for-biology-pr532545_1741125114
112. Papers of SDS Professors and Students Accepted by ICLR 2024 | School of Data Science, accessed May 5, 2025, <https://sds.cuhk.edu.cn/en/article/1616>
113. The Global AI Vibrancy Tool November 2024 - AI Index - Stanford University, accessed May 5, 2025,
https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2024/11/Global_AI_Vibrancy_Tool_Paper_November2024.pdf
114. China Displaces U.S. as Global Leader in Research - FPIF - Foreign Policy in Focus, accessed May 5, 2025,
<https://fpif.org/china-displaces-u-s-as-global-leader-in-research/>
115. Strengths of China's research ecosystem shine in mutual pursuit with global talents, accessed May 5, 2025,
<https://www.globaltimes.cn/page/202503/1330050.shtml>
116. China's science, technology, engineering, and mathematics (STEM) research environment: A snapshot | PLOS One, accessed May 5, 2025,
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0195347>
117. What Do China's Scientific Ambitions Mean for Science—and the World?, accessed May 5, 2025,
<https://issues.org/what-do-chinas-scientific-ambitions-mean-for-science-and-the-world/>
118. What contributions has China made to the field of Mathematics? - Quora, accessed May 5, 2025,
<https://www.quora.com/What-contributions-has-China-made-to-the-field-of-Mathematics>
119. Navigating Geopolitical Divides: What Global Businesses Need to ..., accessed May 5, 2025,
<https://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2025/03/navigating-geopolitical-divides>
120. Research on Cultural Integration of Chinese Enterprises' Overseas Mergers and Acquisitions, accessed May 5, 2025,
<https://ijmehd.com/index.php/ijmehd/article/download/235/230>
121. China Is Rapidly Becoming a Leading Innovator in Advanced Industries | ITIF, accessed May 5, 2025,
<https://itif.org/publications/2024/09/16/china-is-rapidly-becoming-a-leading-innovator-in-advanced-industries/>
122. China vs. US Economy: Navigating Key Indicators and 2025 Outlook, accessed May 5, 2025,
<https://www.china-briefing.com/news/china-vs-us-economy-2025-outlook/>
123. (PDF) Influence of IT Innovation on the Effectiveness of Supply Chain Management among the Manufacturing Sectors in China - ResearchGate, accessed May 5, 2025,
https://www.researchgate.net/publication/388690815_Influence_of_IT_Innovation_on_the_Effectiveness_of_Supply_Chain_Management_among_the_Manufacturing

Sectors in China

124. Careers - ICLR 2025, accessed May 5, 2025,
<https://iclr.cc/careers/?page=7&page=5&page=6&page=5&page=6>
125. As US Schools Prioritize Diversity Over Merit, China Is Becoming the World's STEM Leader, accessed May 5, 2025,
<https://quillette.com/2021/08/19/as-us-schools-prioritize-diversity-over-merit-china-is-becoming-the-worlds-stem-leader/>
126. Automation trend in China: How do multinational supply chain players upskill their workforce locally? | CEVA Logistics, accessed May 5, 2025,
<https://www.cevalogistics.com/en/ceva-insights/automation-trend-in-china>
127. Revitalizing Global Sourcing to Balance Cost and Resilience - Boston Consulting Group, accessed May 5, 2025,
<https://www.bcg.com/publications/2024/revitalizing-global-sourcing-to-balance-cost-and-resilience>
128. How can Chinese Companies compete in Global Markets? - CKGSB, accessed May 5, 2025,
<https://english.ckgsb.edu.cn/knowledge/article/how-can-chinese-companies-compete-in-global-markets/>