

2026-HY-007
IDN/DBT/CAS



区域国别研究报告

上海市哲学社会科学规划办公室

2026 年 6 月 24 日

中企服务印尼数字转型实践案例

上海对外经贸大学

上海市企业走出去综合服务平台

《**区域国别研究报告**》是上海市哲学社会科学规划办公室依托上海市各高校和科研院所专业研究力量，紧扣服务企业走出去现实需要，专为“上海市企业走出去综合服务平台”打造的区域国别研究品牌。

《报告》基于学者“在地研究”田野调研、企业出海实务经验以及其他信息，聚焦国别/区域、产业/行业、在地合规运营三类场景，推出三类系列成果。其中，“**国别报告**”系列以对象国政治、经济、社会、文化等内容为研究对象，重点围绕宏观经济形势、营商环境、中资企业经营状况、机遇挑战等维度，解析对象国各领域的发展态势，为企业海外布局提供决策参考；“**行业报告**”系列针对重点产业跨境布局或企业走出去的行业赛道，深入研判对象国的重点行业发展格局；“**合规报告**”系列回应企业海外合规运营实务关切，系统梳理对象国重点领域的监管要点，为企业在地运营提供应对策略参考。

摘要

印尼作为东南亚第一人口大国，截至 2024 年人口超 2.7 亿，位居全球第四，拥有近 300 亿美元数字经济交易规模，数字基础设施建设、企业数字化转型、云计算与大数据应用需求呈现爆发式增长，是全球数字增长最快、潜力最大的新兴市场之一。与此同时，国际科技巨头长期主导印尼高端云计算市场，亚马逊 AWS、微软 Azure、谷歌云凭借先发优势、技术生态与品牌壁垒，垄断本土大型企业、互联网平台、金融机构的核心系统服务。中国云计算企业虽具备成熟技术、高性价比、完整产业链与丰富国内大型项目经验，但在印尼高端市场渗透率偏低、品牌认知弱、合规适配不足、本地化程度不够，长期停留在服务中资出海企业和中小客户层面。

2025 年 6 月，印尼最大互联网科技集团 GoTo 旗下 Gojek 业务整体迁移至腾讯云，阿里云承接 GTF 与大数据业务，成为印尼迄今为止规模最大、复杂度最高、时间最短、零中断的商业云迁移项目。这一事件不仅是一次技术服务合作，更是中国云厂商首次进入印尼本土顶级科技企业主干系统，标志着中国数字企业正式进入印尼高端市场深水区，具有里程碑意义。

在此背景下，系统复盘 GoTo 项目成功经验，深入剖析印尼数字市场环境、政策法规、竞争格局、企业出海共性挑战，提炼可复制、可推广的实战策略，对指导中企深耕印尼数字市场、有效防范和化解经营风险，在共建“一带一路”框架下，助力中企深耕印尼数字市场，实现从“走出去”到“走进去”的高质量发展跨越具有现实意义。

本报告通过对腾讯云、阿里云协同服务印尼 GoTo 集团云迁移项目为核心案例分析，为出海企业提供一套完整、系统、可落地、可复制的印尼数字市场进入与运营解决方案，帮助企业规避风险、把握市场机遇、实现高质量深耕。

目 录

一、市场现状	1
(一) 数字经济规模持续增长	1
(二) 云计算市场需求旺盛、 高端市场被垄断	1
(三) 本土技术架构老化、转型压力大	2
二、核心政策法规	3
(一) 数据合规监管趋严，本地化要求刚性约束	3
(二) 外资准入审慎开放，数据主权安全红线清晰	3
三、中企的机遇与挑战	5
(一) 投资布局机遇	5
(二) 落地经营风险	6
四、建议	9
(一) 秉持战略思维	9
(二) 深度融入本土	9
(三) 全周期合规管控	10
(四) 定制化解决方案	10

（五）打造标杆项目	11
（六）深化产业链配套发展	11
（七）国内同行协同深耕，优势互补，共促发展	13
（八）建立全维度风险预警与应急机制	13
 五、结语	 14

一、市场现状

（一）数字经济规模持续增长

印尼人口超 2.7 亿，人口结构年轻，互联网普及率超 77%，移动互联网渗透率超 90%，数字经济生态成熟、消费活力强。2024 年，印尼数字经济规模突破 300 亿美元，涵盖电商、出行、外卖、金融科技、游戏、数字广告等领域，年复合增长率保持在 25% 以上，是全球增长最快的数字经济体之一。

印尼数字经济龙头 GoTo 集团，由 Gojek（出行、外卖）与 Tokopedia（电商）合并而成，服务覆盖全国近三分之二家庭，拥有 300 万注册骑手、数亿用户，业务横跨出行、电商、支付、金融、物流，是印尼数字基础设施级平台，其数字化转型直接关系国家数字经济稳定运行。

（二）云计算市场需求旺盛、高端市场被垄断

印尼云计算市场年均增速超 30%，主要需求来自互联网平台、电商、金融、电信、制造业、政府机构，核心诉求包括高并发支撑、数据安全、本地合规、弹性扩展、降本增效、技术创新。

长期以来，印尼高端云计算市场（核心业务、主干系统、数据中台、金融级服务）100%由 AWS、Azure、谷歌云垄断，本土企业、大型平台、金融机构几乎全部采用欧美云服务，中国云厂商仅在中资出海企业、中小企业、边缘业务、非核心系统领域有少量份额，高端市场完全空白。

（三）本土技术架构老化、转型压力大

在高速扩张期，印尼互联网企业普遍依赖境外云服务和多云混合架构，长期重业务、轻架构，导致系统不断叠加、架构日益臃肿，微服务数量庞大、链路复杂、数据库异构严重，历史技术债务累积突出。大量核心业务数据存储在境外服务器，跨境访问延迟高、用户体验差，同时数据主权与合规风险不断放大，原有架构在稳定性、扩展性、运维效率、安全可控性等方面均难匹配当前业务规模与创新需求，本土企业面临系统重构、云迁移、数据回迁的迫切需求，数字化转型压力持续加大。

二、核心政策法规

（一）数据合规监管趋严，本地化要求刚性约束

近年来印尼加快完善数字治理体系，落地实施《个人数据保护法》，成为东南亚监管标准最严格的数据保护法规之一。法律明确要求公民核心个人数据、敏感数据及关键业务数据必须在境内存储，严格限制跨境数据传输，建立数据安全分级管理、定期审计与泄露应急处置机制，对违规企业处以高额罚款、暂停业务甚至追究刑事责任，从法律层面确立数据主权优先原则，推动企业加快数据回迁、系统重构与合规改造进程，形成刚性、明确、可执行的数据合规底线。

（二）外资准入审慎开放，数据主权安全红线清晰

印尼对外资科技项目秉持开放合作与风险防控并重的双重导向，一方面积极引入云计算、人工智能、大数据等先进技术，鼓励外资参与数字基建、人才培养与产业升级，赋能本土数字经济；另一方面严控数据主权、技术依赖与外资过度渗透，对重点领域实施差异化准入和动态监管，政策易受国内因素影响，整体开放有度、管控清晰、

风险可控。

三、中企的机遇与挑战

中国数字科技企业经过多年技术积累与市场打磨，已形成成熟的云计算、大数据、人工智能全栈技术能力，在大规模分布式架构、高并发支撑、热迁移、无损割接、安全防护、运维保障等领域具备国际一流水平，拥有国内大型电商、政务、金融、央企数字化项目的丰富实战经验，产业链完整、技术自主可控、交付能力强，同时具备显著的性价比优势、快速定制化能力和高效的服务响应机制，为深耕印尼市场奠定了坚实的技术、成本与服务基础。

（一）投资布局机遇

1. 高端云服务市场历史性突破机遇

目前，GoTo 项目验证中国云在技术、性能、稳定性、安全性、迁移能力、性价比、服务响应全维度达到国际一流水平，中国云可承接印尼本土顶级企业核心主干系统，打开高端市场空间。印尼头部互联网平台、金融机构、电信企业、大型制造业均面临系统升级、云迁移、数据合规改造需求，市场规模超数十亿美元，为中企提供广阔增量空间。

2. 数字基础设施建设需求大

印尼本地网络、数据中心、算力、存储、灾备、运维服务供给不足，难以支撑快速增长的数字经济需求。中企可投资建设本地数据中心、算力集群、灾备中心、网络节点，布局基础设施资产，形成长期稳定收益；同时配套提供云服务、运维、安全、人才培养等增值服务，构建“基建+服务+生态”一体化模式。

3.数字人才培养与产业赋能蓝海市场

印尼数字人才缺口超百万，本土高校培养体系滞后，企业数字化能力薄弱。中企可依托技术优势，开展数字技能培训、技术认证、校企合作、人才孵化，培养熟悉中国技术、符合印尼本土需求的数字人才；同时赋能中小企业数字化转型、本土应用开发、行业解决方案落地，构建产业生态，提升本土认可度。

（二）落地经营风险

1.数据合规风险

印尼《个人数据保护法》为东南亚最严格标准，持续收紧数据本地化、跨境传输、数据安全要求。企业合规改造需投入大量资金、人力、时间，包括数据中心建设、系统重构、数据迁移、安全审计、合规备案、团队搭建，

合规成本高、周期长、风险大；一旦违规，面临高额罚款、业务关停、刑事责任，后果严重。

2.地缘政治风险

印尼作为新兴市场国家，在扩大数字经济开放的同时，高度重视数据主权与产业安全，相关政策法规处于持续完善过程中，政策调整节奏可能影响外资企业的预期规划。企业需密切关注政策动态，做好合规预案，增强经营的灵活性与适应性。

3.大规模技术迁移风险

印尼企业存量系统架构陈旧、代码冗余、微服务碎片化、数据库异构、链路复杂、高并发峰值，迁移涉及数千微服务、十余类数据库、每秒数十万访问请求，零数据丢失、零服务中断、用户零感知要求极高。迁移过程中，老旧代码适配、跨区域数据同步、业务峰值保障、故障应急处置难度极大，任何微小失误都可能导致系统瘫痪、用户流失、品牌受损、巨额损失，技术落地容错空间几乎为零。

4.品牌信任风险

长期以来，印尼高端云计算市场主要由国际头部厂商占据主导地位，市场对中国云厂商的技术实力和品牌认知尚处于逐步建立阶段，品牌信任度的培育需要时间和持续

的价值证明。高端客户选择核心系统服务商时，优先考虑 AWS、Azure、谷歌云，对中国云持怀疑态度，品牌认可度、行业口碑不足，高端市场拓展阻力大，即使技术方案更优、价格更低，也不易获得信任与机会。

5.跨国协同风险

中外团队在工作模式、管理理念、沟通习惯、语言文化、时间节奏、跨时区沟通、远程协作、现场配合等方面协同难度大，易出现理解偏差、决策缓慢、效率低下等情况。印尼本地网络基础设施承载力有限、跨区域延迟高、电力稳定性不足、数据中心资源紧张，影响系统性能与稳定性。同时，熟悉中国技术、懂印尼本地语言、了解行业需求的复合型人才短缺，本地团队搭建、人才招聘、培养、留存难度大，服务响应、运维保障、问题解决能力受限，长期运营风险高。

四、建议

（一）秉持战略思维

摒弃短期逐利、快速变现、低价竞争思维，将印尼市场定位为长期战略核心市场，制定 3-5 年中长期发展规划，持续加大资金、技术、人才、资源投入，不急于求成、不盲目扩张、不追求短期市场份额，聚焦标杆项目、高端客户、核心能力、长期价值，稳步推进市场拓展。

（二）深度融入本土

推进团队本土化，核心管理层、技术骨干、客户经理及运维人员以印尼本地人才为主，依托其对当地文化、语言、政策、市场与客户需求的熟悉，提升沟通效率、服务响应能力与市场信任度；持续深耕本地基础设施，加大对印尼数据中心、算力集群、灾备中心及服务网点的投资建设力度，完善基础设施布局，增强服务稳定性、响应速度与本地化服务能力，彰显长期深耕的坚定决心；深度绑定本土共同利益，积极参与印尼数字经济建设、产业升级、就业创造、人才培养与社会责任建设，带动本地就业、培育数字人才、赋能中小企业、参与公益事业，实现从技术

服务提供者向本土产业共建者的转变，增进互信，构建长期稳定的合作伙伴关系，构建长期稳定的互信合作关系。

（三）全周期合规管控

出海前开展全面合规尽调，组建法律、合规、技术与业务联合团队，系统摸排印尼数据保护、外资准入、行业监管、网络安全、税务及劳动等相关法规，梳理形成合规风险清单、应对方案、准入条件与禁止事项，清晰划定合规底线、准入门槛与关键节点；在方案设计阶段坚持合规优先原则，将数据本地化、合规架构、安全体系与审计机制作为核心前提，从源头规避合规风险，杜绝侥幸心理与违规操作；同步建立本地合规团队与长效机制，聘请本地资深合规律师和行业顾问，组建专职合规团队，搭建常态化 自查、审计、更新与培训体系，实时跟踪政策动态并动态调整合规策略，确保合规管理持续有效。

（四）定制化解决方案

摒弃国内标准化产品直接复制模式，深度调研印尼本土企业高并发、多业态、老旧系统兼容、数据合规、降本增效、快速创新核心痛点，依托云原生、热迁移、无损割

接、大数据、AI、智能风控核心技术，量身定制架构重构、数据迁移、系统升级、安全加固、运维保障、人才培养一体化解决方案，精准解决客户实际问题，以实际运营成效、业务价值、成本节约赢得客户信任，而非单纯比拼价格。

（五）打造标杆项目

将标杆项目置于企业最高战略优先级，由集团高层直接挂帅、统筹决策并调配资源，确保项目获得最优技术、最强团队、最大资源与最高权限支持；从集团抽调核心技术骨干、资深架构师、迁移与运维专家及客户经理，组建中外联合专项团队，驻场办公、全程跟进、实时响应，高质量推进项目；在筹备期实施全流程风险管控与演练，全面调研系统架构、开展压力测试、故障推演、迁移演练与回滚预案制定，模拟各类极端场景，提前排查潜在问题，最大限度降低技术风险，确保迁移实现零数据丢失、零服务中断、用户零感知。

（六）深化产业链配套发展

上游：印尼数据中心数量不足、规模偏小、技术标准偏低、电力网络稳定性差、灾备能力弱，难以支撑大规模

云服务、大数据、AI 应用需求。中企深耕印尼可带动服务器、网络设备、存储设备、芯片、电源、制冷、机房建设等上游产业链出海，推动本土基础设施升级，形成“设备出口+工程建设+运营服务”一体化模式，完善上游配套。中游：印尼本土云服务商规模小、技术弱、服务单一、生态封闭，难以提供全栈云服务、定制化解决方案、大型迁移服务、7×24 小时运维保障。中企凭借技术、产品、服务、生态优势，可填补中游供给空白，提供 IaaS、PaaS、SaaS、大数据、AI、安全、迁移、运维、咨询一站式服务，带动印尼本土数字化解决方案生态发展，培育本土合作伙伴、渠道商、服务商，构建开放共赢的产业生态。下游：印尼中小企业数量超 600 万家，数字化渗透率不足 30%，数字化能力薄弱、资金有限、人才短缺、转型意愿强但无从下手。中企可依托云平台，提供低成本、轻量化、易部署、易使用的中小企业数字化工具，赋能印尼本土中小企业转型，提升生产效率、降低运营成本、拓展市场渠道，带动下游产业数字化升级，形成“技术赋能+产业升级+价值共创”的良性循环。

（七）国内同行协同深耕，优势互补，共促发展

借鉴腾讯云、阿里云分工协作服务 GoTo 成功模式，摒弃国内低价竞争思维，联合国内云厂商、大数据企业、AI 公司、系统集成商、服务商，根据各自技术优势、产品特点、服务能力，分工承接印尼不同业务板块、不同客户群体、不同区域市场，互补短板、共享资源、共建生态、共担风险，形成 1+1>2 协同效应，提升综合竞争力，共同服务印尼数字经济发展大局。

（八）建立全维度风险预警与应急机制

组建团队，实时监测印尼局势、政策变动、舆论风向、民族情绪与利益集团动态，搭建风险预警模型，提前预判潜在风险并及时调整经营策略、项目节奏与资源投入；动态跟踪印尼数据法规、外资政策及行业监管更新，定期更新合规手册、风险清单与应对方案，开展全员合规培训，确保业务、人员及操作持续符合最新法规要求；制定详尽迁移方案、分步执行计划、实时监控指标、快速回滚预案与故障应急流程，迁移期间全程监控系统状态、业务指标与用户体验，一旦出现异常立即启动回滚机制，最大限度降低损失。

五、结语

腾讯云、阿里云协同服务印尼 GoTo 集团云迁移项目，是中国数字科技企业深耕印尼市场的里程碑事件，标志着中国云厂商技术实力、服务能力、迁移经验、性价比优势已达到国际一流水平，具备进入印尼高端核心市场的实力与条件。

同时，案例也清晰揭示，中企深耕印尼市场并非坦途，面临合规、地缘、品牌、技术、协同五大风险，任何环节出现短板都可能导致项目失败、业务受阻。企业唯有坚持合规为基、技术为核、本土为根、协同为翼、长期为本原则；摒弃短期逐利、低价竞争、单打独斗思维；同时深度融入本土、绑定共同利益、形成生态合力、持续价值创造，才能把握印尼数字转型的机遇，规避风险，实现从“走出去”到“走进去”的战略跨越。

王茜（上海对外经贸大学）

政策时效：本报告基于 2023-2025 年印尼数字政策、行业数据、市场动态分析，印尼法规、政策、市场环境动态调整、持续变化，企业深耕需实时跟踪最新政策、定期更新合规策略、动态调整经营规划。本报告重点适用于云计算、大数据、人工智能、系统集成、数字化解决方案等数字科技企业，同时为深耕印尼的制造业、电商、金融、物流、互联网平台等企业提供数字化转型、合规管理、本地化运营参考。

数据来源：本报告数据来源于 GoTo 集团公开披露、印尼政府官方统计、本土行业协会报告、权威行业白皮书、企业合作公告、公开新闻报道。



联系地址：淮海中路 622 弄 7 号 308 室

联系电话：021-33165460

联系邮箱：zbzh@sh-popss.gov.cn

本报告为研究团队基于公开信息、行业调研、数据分析及专业研究方法独立编制完成的研究成果，仅供行业研究、学术研讨、决策参考交流使用，不构成任何商业、投资、法律、财税及其他专业实操建议。报告免费获取，未经书面正式授权，任何机构及个人不得擅自转载、复制、篡改、摘抄、传播本报告全部或部分内容。