



上海虹桥国际中央商务区
Shanghai Hongqiao International Central Business District

中资企业 出海指引

Guidelines for Chinese Enterprises to Go Global



前言

1.从出海1.0到出海3.0

2001年中国加入WTO,标志着企业全球化进入了以贸易为核心的1.0时代。在这一阶段,中国企业主要扮演着“世界工厂”的角色,其出海模式的核心是以贸易出海为主,将研发、制造等核心价值链环节保留在国内。在目标市场上,企业凭借强大的成本优势,主要从中低端市场切入,目标客群是价格导向的规模市场,如发达国家的不中低端市场或广大的亚非拉发展中国家。在产品类型上,企业以提供较低附加价值产品为主,通过贴牌代工或出口低价自主品牌产品的模式,实现薄利多销。其根本目标在于充分利用国内制造成本优势,通过“生产—出口”的单一链路,达成赚取外汇和开拓海外市场的初步目的。

2013年“一带一路”倡议的提出与全球数字经济的兴起,共同开启了中国企业出海的2.0时代。这一阶段,企业出海的目标不再仅仅是销售产品,而是开始进行深度的全球化战略布局。在目标市场上,企业开始从原有的中低端市场,主动向欧美等发达国家的主流中高端市场进军。在产品类型上,企业致力于摆脱“代工厂”标签,大力发展高毛利、高价值的自主品牌,以提升海外市场的获利能力。为实现这一跨越,企业的进入策略也发生了质变,除了继续进行品牌本土化建设,更通过海外并购获取先进技术、关键渠道和成熟的品牌资产。同时,一种更深层次的模式开始涌现:企业开始通过绿地投资,在海外布局研发、生产、销售等更多价值链环节,标志着从“中国出口”向“本地化运营”的重大转变。

2020年新冠疫情作为全球产业链重构的催化剂,推动中国领先企业进入了以全球化深度运营为核心的3.0时代。在这一阶段,出海模式已进化为构建端到端的本地化价值链生态。企业的进入策略已全面深化,通过在海外建立涵盖研发、生产、销售、运营的全链条体系,打造多中心的全球运营网络,以对冲地缘政治风险并提升战略韧性。在产品与市场上,企业凭借其在场景化、智能化、绿色低碳等领域积累的优势,在全球主流高端市场与国际巨头展开正面竞争。其运营模式高度依赖数字化赋能,以云端平台为核心,实现全球供应链、渠道和消费者之间的实时协同,并通过开放平台吸引第三方合作伙伴,形成“共创、共生、共享”的全球化生态系统。

新时代全球化的出海模式,对企业和政府都提出了新的、更为复杂的挑战。对企业而言,这不仅要求制定清晰的阶段性转型路线图,在技术、人才、资本和合规方面进行系统性升级,更需深入当地供应链、监管体系及文化圈层。在此过程中我们更应认识到,正所谓“尺有所短,寸有所长”,不同规模的企业在风云变幻的出海3.0时代扮演着截然不同的角色。即便是那些在国内市场一骑绝尘的头部企业,在面对海外复杂的商业环境时,也常会遭遇水土不服的窘境。与之相对,许多早已在海外市场摸爬滚打的中小型企业,其灵活的决策机制和沉淀下的本地化实战经验,反而构筑了独特的竞争优势,为后来者提供了极具价值的借鉴。因此,对于政府而言,除了需要进一步完善跨境金融政策、强化知识产权的全球保护、积极推动中国标准与国际标准对接之外,更应着力建设国际创新合作平台,鼓励和引导不同类型的出海企业分享经验、互通有无,从而全面提升中国产业生态的整体国际竞争力,让企业新的全球化浪潮中行稳致远。

2. 目标和结构综述

本白皮书旨在为处于全球化浪潮中的中国企业,提供一份系统性的战略地图与实战指南。面对日益复杂的地缘政治环境、区域化的监管体系、以及企业自身出海模式的不断迭代,本白皮书期望通过对宏观趋势的解读、微观挑战的剖析,以及前瞻性解决方案的探讨,为正在“走出去”和计划“走出去”的企业决策者,提供兼具战略高度与实战价值的参考。

为实现这一目标,本白皮书共分为五个核心章节:

第一章:中国企业出海全景图。本章通过对最新宏观数据的深度分析,结合典型案例,全方位展示了近年来中国企业对外直接投资在总体流量、行业分布、区域热点、并购模式等维度的特征与演变趋势。旨在为出海企业提供一份宏观参照系,助其在复杂的全球版图中,从行业、区域、模式等多个维度找到自身的战略坐标。

第二章:全球市场新规则体系。本章系统梳理了以OECD、联合国等国际组织发布的“软法”准则,以及欧美、东南亚、中东等主要区域日益趋严的“硬法”监管。旨在帮助企业清晰地认识到全球合规环境的结构性变迁,理解从“自愿倡议”到“强制立法”的不可逆转的趋势,为其构建全球化合规体系提供基础认知。

第三章:中国企业出海的挑战与应对。本章是白皮书的实战核心,系统性地剖析了企业在出海过程中普遍面临的六大挑战:战略规划、建厂与供应链、人力资源、法律合规、财务税务以及风险管理。针对每一项挑战,本章都结合鲜活的案例进行了深度分析,并提供了系统性的解决方案,旨在为企业提供一份可供参照的、能够直接应用于海外运营管理的“行动手册”。

第四章:中国企业出海建议。本章在前文分析的基础上,从更高的战略层面为出海企业提供应对建议。旨在启发企业决策者进行顶层设计的思考,例如如何构建兼顾全球统一与地方适应的“联邦化”治理模式,以及如何将地缘政治风险融入核心商业战略,实现前瞻性合规。

第五章:“走出去”与大虹桥国际会客厅。本章聚焦于为出海企业提供服务的生态系统,详细介绍了虹桥海外发展服务中心作为服务企业“走出去”先行区的初衷、作用与核心服务。旨在展示企业在出海之路上,可以如何善用政府与市场化专业机构所搭建的高能级服务平台,获取从政策咨询、人才对接到风险防范的全方位支持,从而让出海之路走得更稳、更远。



扫描二维码,了解更多资讯



目录

CONTENTS

中资企业出海指引

前言

从出海1.0到出海3.0

目标和结构综述

01

中国企业出海3.0全景图

1.1 出海宏观数据透视	1
1.1.1 中国对外直接投资流量情况	1
1.1.2 中国对外直接投资并购情况	3
1.1.3 中国对外直接投资行业分布	5
1.2 全球供应链布局	7
1.2.1 中国对外直接投资区域构成	7
1.2.2 中国对外直接投资区域热点	12
1.2.3 出海模式变化	15

02

全球市场新规则体系

2.1 国际合规框架	17
2.1.1 商务部《企业境外廉洁合规工作指引》	17
2.1.2 经合组织(OECD)跨国企业负责任商业行为准则	18
2.1.3 联合国全球契约(UNGC)	19
2.1.4 联合国工商企业与人权指导原则(UNGPs)	19
2.1.5 国际劳工组织三方原则宣言	19
2.1.6 《赤道原则》	20
2.1.7 可持续性发展报告框架《GRI标准》	20
2.1.8 ISO系列标准	20



目录

CONTENTS

02

全球市场新规则体系

中资企业出海指引

前言

从出海1.0到出海3.0

目标和结构综述

2.2 主要区域监管差异	21
2.2.1 欧美地区:国家安全与ESG合规的双重屏障	21
2.2.2 东南亚地区:在开放引资与产业自主间的动态平衡	22
2.2.3 拉美地区:政治周期与监管波动的高度关联	22
2.2.4 非洲地区:“本地化赋权”驱动下的发展型监管	23
2.2.5 中东地区:主权雄心下驱动的结构改革	23
2.3 国际合规框架变化趋势及对中国企业出海的影响	23
2.3.1 从“软法”共识到强制“硬法”的系统性转化趋势	23
2.3.2 对中国企业出海的战略影响与应对	24

03

中国企业出海原则及案例分享

3.1 战略规划和市场调研	25
3.1.1 当地市场的深度研究	27
3.1.2 本地客户的精准洞察	27
3.1.3 产品合规的严格评估	27
3.1.4 售后服务体系的前瞻性规划	28
3.1.5 案例:从“经验依赖”到“战略驱动”的系统性重构	28
3.2 本土化生产与运营	30
3.2.1 建厂选址的系统性评估	32



目录

CONTENTS

03

中资企业出海指引

前言

从出海1.0到出海3.0

目标和结构综述

中国企业出海原则及案例分享

3.2.2 本地生产制造的模式创新 32

3.2.3 本地供应链的深度培育 33

3.2.4 案例:从“贸易出口”到“全球产能”的供应链重构 33

3.3 财务税务管理 34

3.3.1 投前阶段 34

3.3.2 交易执行阶段 34

3.3.3 投后阶段 35

3.3.4 案例一: 36

国内某上市信息技术服务集团完成海外财务体系落地

3.3.5 案例二:中国某综合能源工程与服务提供集团并购海外 37

某配电和售电项目,并开展全面的财务尽职调查,充分识别相关财务风险及问题,并形成专业的应对措施

3.4 税务管理 40

3.4.1 充分了解当地税制、税务合规要求 41

3.4.2 有效利用当地税收优惠政策 42

3.4.3 合理筹划出海投资架构 42

3.4.4 合理筹划资金安排与业务运营安排 43

3.4.5 案例一: 43

某国内某晶硅电池独角兽企业在欧亚某国设厂的税务体系搭建

3.4.6 案例二: 44

国内某国有能源企业对德国光伏项目进行税务尽调和税务考量分析



目录

CONTENTS

03

中国企业出海原则及案例分享

中资企业出海指引

前言

从出海1.0到出海3.0

目标和结构综述

3.5 法律和合规风险 45

3.5.1 当地法律法规的动态遵从 46

3.5.2 公司注册和治理的顶层设计 46

3.5.3 知识产权的立体化保护 46

3.5.4 数据隐私和安全的合规实践 47

3.5.5 ESG体系的全面构建 47

3.5.6 反贿赂的最高标准遵从 48

3.5.7 案例:海外并购中“隐形”的ESG合规成本 48

3.6 人力资源与文化融合 49

3.6.1 精准化的人才策略 50

3.6.2 体系化的跨文化管理和语言沟通 51

3.6.3 “全球化-本地化”的人力资源管理体系 51

3.6.4 本地化劳动关系与用工合规管理 52

3.6.5 案例:从“管理滞后”到“体系先行”的HR全球化升级 52

3.7 风险管理与危机应对 54

3.7.1 前瞻性的政治风险监控 54

3.7.2 科学务实的专项预案 54

3.7.3 充分使用保险转移风险 55

3.7.4 战略性加强政府与公共关系 55

3.7.5 建立整合的全球风险管理框架 55

3.7.6 AI与大数据赋能的技术驱动 55

3.7.7 案例:从“野蛮生长”到“体系化风控”的管理转型 56



目录

CONTENTS

中资企业出海指引

前言

从出海1.0到出海3.0

目标和结构综述

04

中国企业出海建议

4.1 关注合规管理	57
4.1.1 搭建出海的合规体系	57
4.1.2 重视全流程的合规:投前、投中、投后	57
4.1.3 关注ESG和可持续发展	58
4.2 充分调动资源和政商关系	59
4.2.1 推动政策交流	59
4.2.2 关注政府规划引导	59
4.2.3 产业合作网络建设	60

05

“走出去”与大虹桥国际会客厅

5.1 虹桥海外发展服务中心平台建立的初衷	61
5.1.1 国际营商环境优化与对接窗口	61
5.1.2 开放产业生态构建与协同赋能	61
5.2 虹桥海外发展服务中心的作用	62
5.1.1 长三角一体化协同支撑	62
5.1.2 线上线下“一站式”高效政务服务	62
5.1.3 出海要素资源汇聚和对接平台	63
5.3 虹桥海外发展服务中心提供的服务类目	64
尾声	66

01

「中国企业出海 3.0全景图」

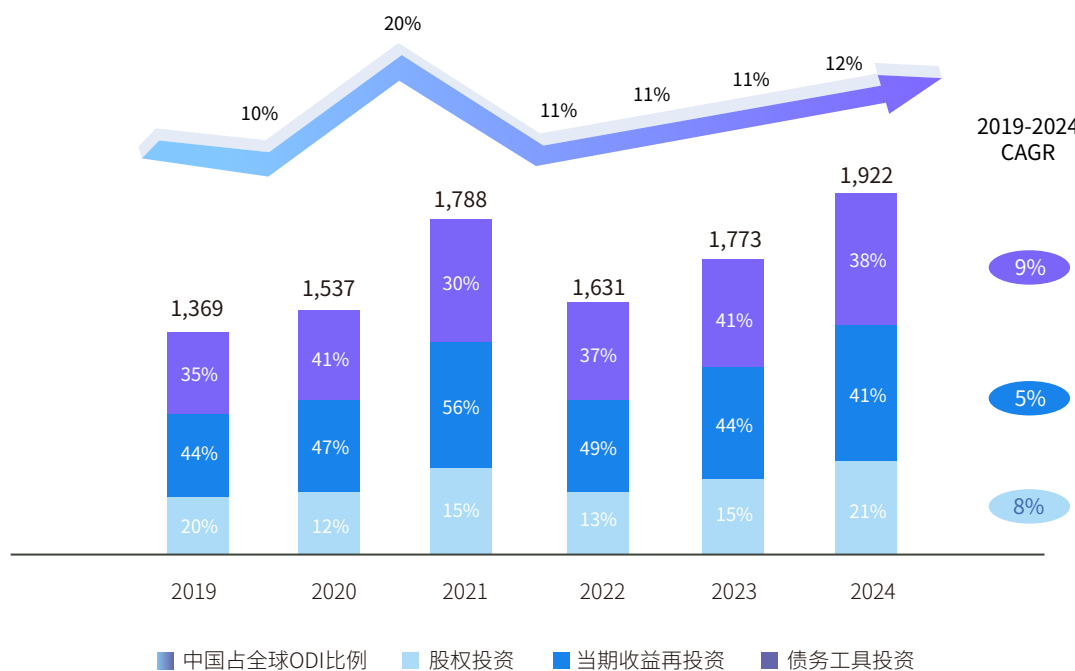
01 中国企业出海3.0全景图

1.1 出海宏观数据透视

1.1.1 中国对外直接投资流量情况

2019年至2024年,面对复杂多变的国际环境,中国对外直接投资流量整体呈现出波动增长的态势,展现了较强的韧性。根据统计数据,中国对外直接投资流量从2019年的1,369亿美元增长至2024年的1,922亿美元。同时,中国对外直接投资占全球流量的比重经历了先大幅攀升后回稳的过程,稳定保持在全球前列,彰显了中国作为对外投资大国地位的日益稳固。

图表 1 2019-2024年中国对外直接投资流量及占全球比例



单位:亿美元

来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

2020年,在全球新冠疫情爆发的特殊背景下,中国对外直接投资流量逆势增长至1,537亿美元。同年,中国对外直接投资占全球总流量的比例从2019年的10%飙升至20%的历史高位。这一显著增长并非完全源于中国自身投资额的激增,而主要是在全球外国直接投资因疫情大幅下滑的对比下显得更为突出。受疫情影响,全球主要经济体陷入停滞,而中国凭借有效的疫情控制先实现复工复产,企业“走出去”的步伐相对稳健,从而在全球投资版图中占据了更高的份额。

2021年,中国对外直接投资流量攀升至1,788亿美元,为近五年来的最高点。此轮增长的主要驱动力来自于“当期收益再投资”的显著提升,该项金额达到创纪录的993亿美元,占当年总流量的56%。这表明中国企业的海外分支机构经营状况良好,盈利能力突出,并且更倾向于将大部分利润留存当地,用于业务的再扩张。背后的原因在于,在全球经济不确定性增加的背景下,将利润直接用于本地市场扩张,既可以规避资金跨境流动的风险与成本,也能更敏捷地把握当地市场的复苏机遇。

2022年,中国对外直接投资流量回落至1,631亿美元,主要原因是当期收益再投资额从前一年的高位下降至804亿美元。这一变化与复杂的全球宏观经济环境密切相关。2022年,美联储为应对高通胀开启激进的加息周期,推高了全球融资成本,增强了美元的吸引力,这在一定程度上降低了企业在海外再投资的意愿。同时,俄乌冲突等地缘政治风险加剧了全球经济的动荡和前景的不确定性,促使企业在进行新的扩张决策时更为审慎,部分企业选择减少再投资以规避风险。

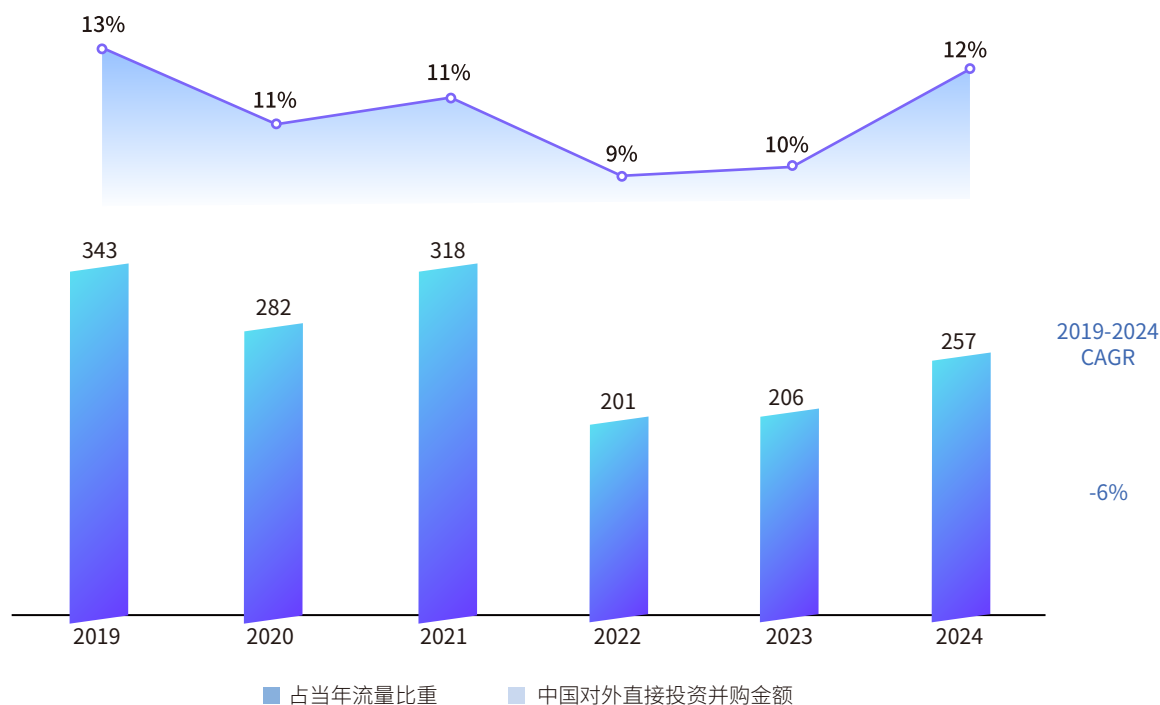
进入2023年,随着中国国内疫情防控政策的调整,经济社会活动全面常态化,企业跨境经营活动迅速恢复,带动对外直接投资流量回升至1,773亿美元,同比增长9%。此轮增长中,股权投资表现尤为突出,金额增至726亿美元,同比增长19%,显示出企业新增对外投资的强劲动力。此外,“产业链出海”成为年度热点,为寻求供应链稳定、贴近海外市场以及规避贸易壁垒,越来越多中国企业主动进行全球化布局,推动了对外直接投资的再度增长。中国占全球对外直接投资流量的比例也进一步提升至11%,持续彰显了其在全球投资格局中的重要影响力。

2024年,中国对外直接投资流量延续了稳健增长的态势,在全球占比进一步提升至12%。这一增长延续并深化了2023年以来的战略趋势,大量海外生产基地的建设持续驱动着资本的对外输出。而在投资结构上,2024年最显著的变化是债务工具投资的占比大幅上升至21%。这一变化深刻反映了在全球经济与地缘政治不确定性加剧的背景下,中国出海企业正采取更为审慎和灵活的避险策略。相较于股权投资,债务工具提供了更高的灵活性和可控性,其明确的本息偿还计划和清晰的资金回流路径,使得母公司能更精准地进行全球资金调度。此外,在部分风险较高的市场,采用债权投资能够更好地实现风险隔离,一旦项目遭遇困境,母公司作为债权人的求偿顺序优先于股权投资者,有助于在极端情况下最大限度地减少潜在的资本损失。

1.1.2 中国对外直接投资并购情况

近年来,作为中国对外直接投资的重要组成部分,中国企业海外并购活动经历了显著的调整,整体呈现出从规模扩张向量质并重的战略聚焦转变。数据显示,中国的海外并购金额在经历几年调整后,于2024年回升至257亿美元,其占当年对外直接投资总流量的比重也回升至12%。然而,并购交易数量却进一步降至373起,延续了近年来的下滑趋势。这一系列数据的变化,标志着中国企业海外投资的模式正在发生深刻的结构性转变。

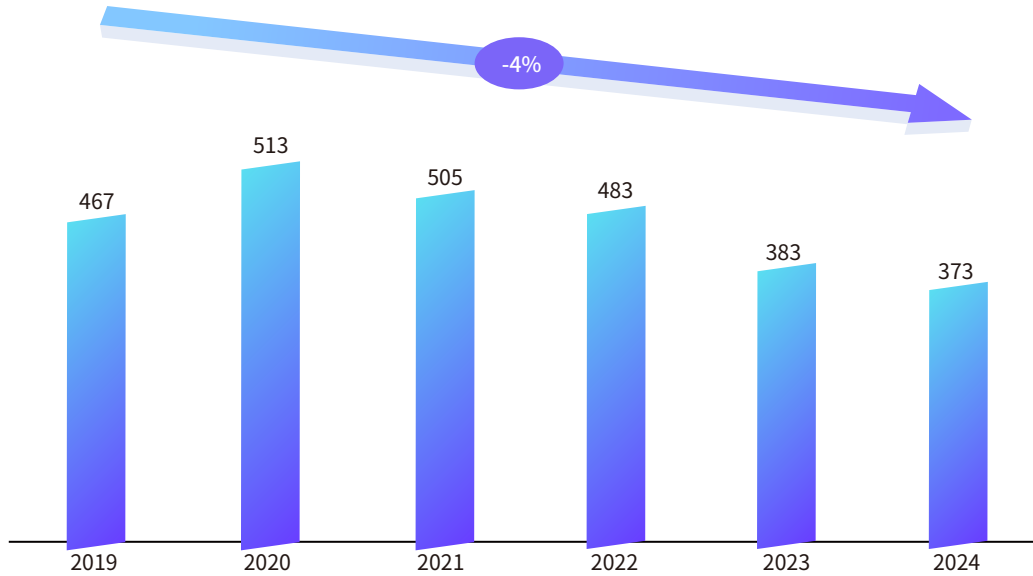
图表 2 2019-2024年中国对外直接投资并购金额及流量占比



单位:亿美元

来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

图表 3 2019-2024年中国对外直接投资并购交易数量



单位:个

来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

导致海外并购活动趋于理性的核心原因,源于国内外双向的监管环境变化和企业自身战略的成熟。在国际上,以美国、欧盟为代表的主要经济体不断加强外国投资国家安全审查,尤其是在科技、关键基础设施等敏感领域,使得中资企业完成大规模并购的难度和不确定性显著增加。在国内,监管部门持续引导和规范境外投资方向,强调“脱虚向实”,引导资本更多地流向实体经济和战略性新兴产业。

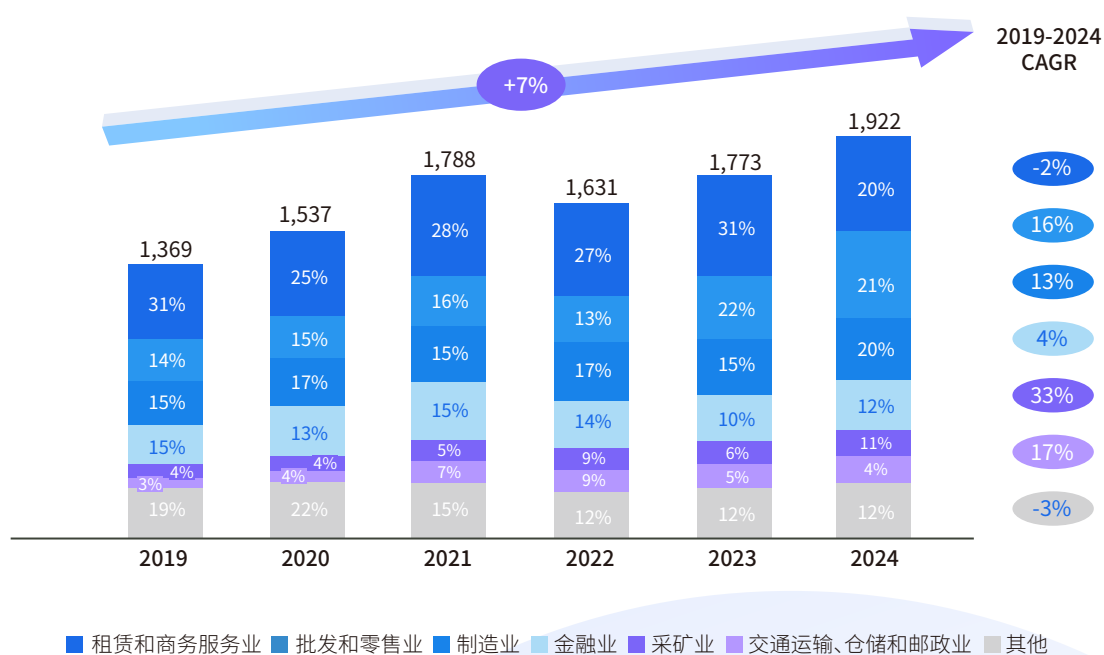
在此背景下,中国企业的海外投资策略正逐步从“购买模式”向“建设模式”倾斜。相较于并购金额和数量的回落,中国对外直接投资总流量依然保持着较强的韧性,这表明企业正将更多的资本投向绿地项目。尤其是在电动汽车、动力电池等先进制造业领域,企业倾向于通过自建工厂、研发中心和销售网络的方式进行全球化布局。这种建设模式虽然周期更长,但风险更可控,能更好地融入当地产业链,并有效规避复杂的贸易和监管壁垒,反映出中企出海正迈向一个更深层次、更可持续的阶段。

同时,全球宏观经济环境的动荡也对并购活动产生了抑制作用。地缘政治风险的上升、全球利率环境的收紧以及经济增长的乏力,共同推高了跨境并购的成本和风险,使得企业在进行重大资本决策时更为审慎,从过去广撒网式的机会搜寻,转向围绕核心战略展开的、高价值的精准狙击,如资源安全、关键技术获取、全球物流网络构建。

1.1.3 中国对外直接投资行业分布

2019至2024年,中国对外直接投资的行业分布格局总体保持稳定,同时内部结构和投资热点呈现出深刻的动态演变。租赁和商务服务业、批发和零售业、制造业以及金融业始终占据着中国对外投资流量的前四位,2024年四大行业合计占年度总流量的73%,构成了中国企业“走出去”的核心领域。

图表 4 2019-2024年中国对外直接投资流量行业分布



租赁和商务服务业:长期作为对外直接投资的基本盘

租赁和商务服务业长期作为中国对外直接投资流量占比最高的行业,其地位稳固。2024年,该行业投资流量达381亿美元,占总额的20%。这主要是因为该类别涵盖了大量的投资控股活动。中国企业在进行全球化布局时,通常会先在香港、新加坡等国际金融与贸易中心设立特殊目的公司(SPV)作为区域总部或投资平台,再通过这些平台对全球其他地区进行投资。这一模式使得该行业成为承载和中转中国对外投资资本的基本盘,其流量规模直接反映了中国企业海外扩张的整体活跃度。在此基础上,专业服务机构近年来也正积极跟随其核心的实体企业客户一同出海。这种“服务跟船”的模式,旨在为实体企业的海外扩张提供法律、咨询、营销、物流等无缝衔接的配套支持,为中国企业全球化生态护航。

批发和零售业:跨境电商与品牌出海驱动的迅猛增长

批发和零售业是近年来增长最为迅猛的领域,其投资流量从2019年的195亿美元增长至2024年的403亿美元,占对外直接投资总流量的比重也从14%大幅提升至21%。这一强劲增长背后有两大核心驱动力:首先,新一代跨境电商平台在全球市场迅速崛起,其海外仓储、物流、营销体系的建设需要大量直接投资。其次,传统优势产业的出海模式正在发生质变,尤其是在消费电子和家电领域,中国企业正加速从过去单纯的产品输出转变为品牌、渠道、服务的一体化全球输出。企业开始在海外建立深度融合的研发、制造、分销网络和售后服务,实现了从“中国产品”到“全球化品牌”的升级。例如,众多中国头部家电企业早已在全球主要市场建立了生产基地、研发中心和销售网络;消费电子品牌也通过在欧洲、东南亚等地开设直营店,直接触达终端消费者,实现了品牌和渠道的同步出海。

制造业:投资热点从产业转移转向全球化布局

制造业作为实体经济出海的主力军,其投资热点正发生显著的战略转变。流向制造业的对外直接投资流量保持在每年200-300亿美元的规模,但其内部结构已从早期的劳动密集型产业转移,转向以电动汽车、动力电池、光伏为代表的“新三样”等先进制造业的全球化布局。例如,某电池龙头企业在德国和匈牙利投建工厂,以贴近欧洲核心车企客户;某中国头部车企则在泰国、巴西、匈牙利等地建设电动汽车生产基地。这一转变的核心动因是为了主动应对和规避国际贸易壁垒,通过本地化生产满足市场准入要求(如美国的《通胀削减法案》),并围绕核心市场构建更具韧性和效率的全球供应链体系。

金融业：在“脱虚向实”政策引导下占比逐步回归

流向金融业的对外直接投资流量则呈现出结构优化的趋势，其流量占比从2019年的15%逐步收缩至2024年的12%。这一变化主要源于国家宏观政策的引导。近年来，监管部门强调“脱虚向实”，引导金融资本更好地服务实体经济。例如，国家发改委、商务部等部门联合发布的《关于进一步引导和规范境外投资方向的指导意见》中，明确限制了房地产、影城、娱乐业等领域的非理性对外投资和无具体实业项目的股权基金或投资平台的设立，鼓励围绕实体经济和国家战略开展海外布局。

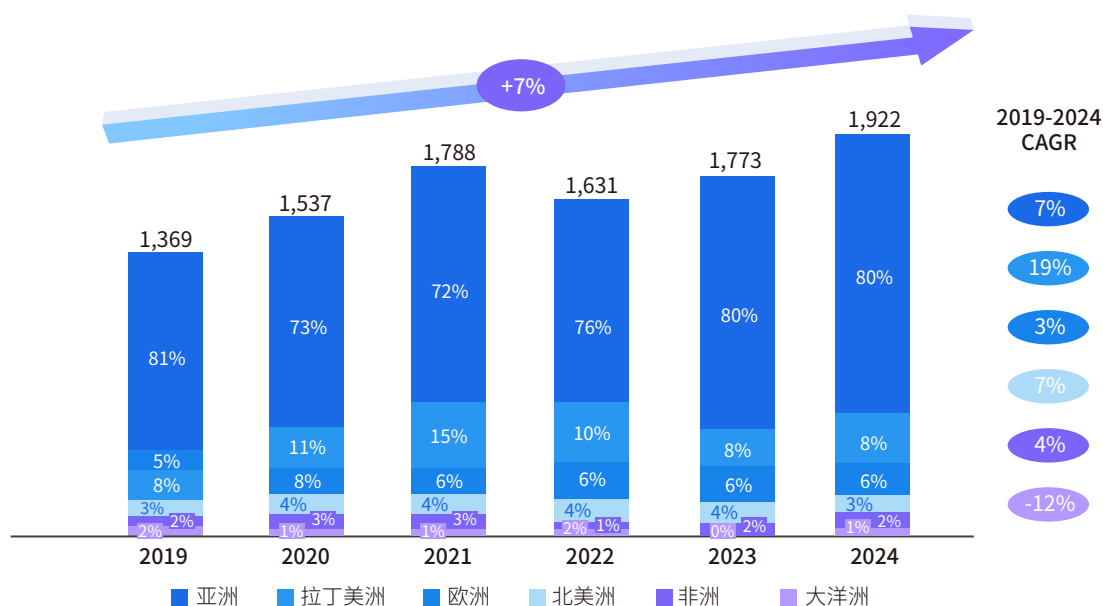
在“金融服务实体经济”的核心原则下，中资在海外金融业的扩张也开始转型，其直接对外投资更多围绕着实体企业的跨国经营需求展开。因此，即便仍有对外直接投资资金流向金融业，其性质也更多地是作为实体经济“走出去”的配套服务，而非追求独立的金融投机收益，这自然导致其占比相对下降。

1.2 全球供应链布局

1.2.1 中国对外直接投资区域构成

中国对外直接投资在区域分布上呈现出高度集中且结构分明的特征，形成了以亚洲为绝对核心，其他各洲差异化发展的全球布局。亚洲地区始终是中国对外直接投资最主要的流向地，其流量从2019年的1,108亿美元稳步增长至2024年的1,537亿美元，占据中国对外直接投资总流量的绝对主导地位。拉丁美洲和欧洲构成第二梯队，但流量规模与亚洲差距显著且波动较大。北美洲的投资流量则显示出平稳增长的态势，而非洲和大洋洲的流量规模相对较小，且年度间波动剧烈，反映出其投资活动更多受大型项目驱动的影响。

图表 5 2019-2024年中国对外直接投资流量区域分布

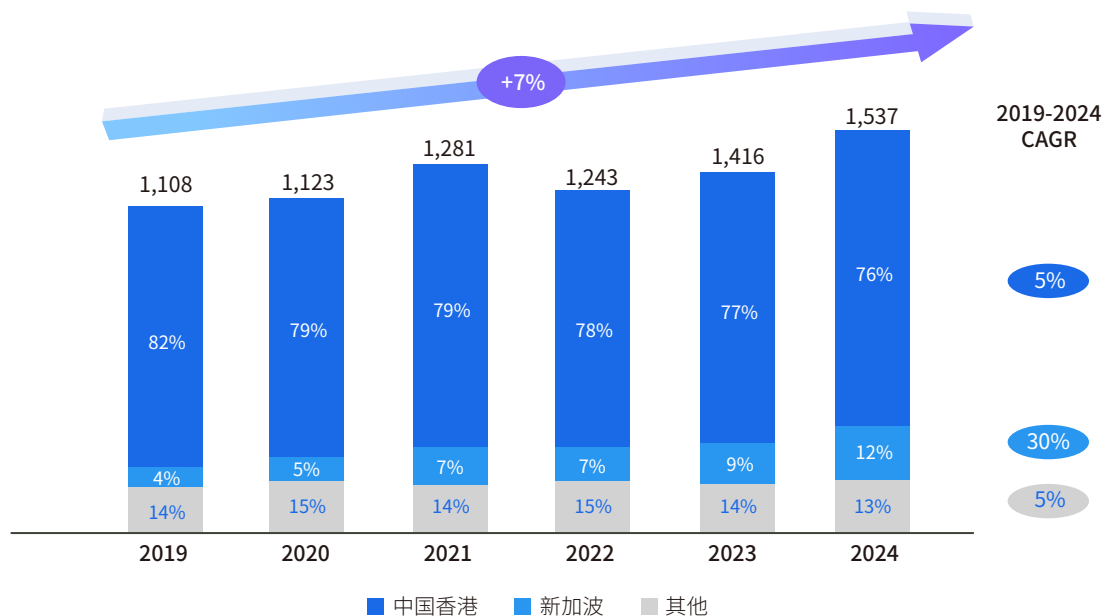


单位:亿美元

来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

在亚洲内部，中国对外直接投资流向高度集中于少数几个关键经济体，枢纽地位突出。香港作为中国内地企业“走出去”的首要门户和桥梁，其地位不可动摇，2019至2024年间，每年吸引的投资流量均占中国对亚洲总流量的约80%。新加坡作为区域金融与贸易中心，其重要性日益凸显，吸引的投资占比从2019年的4%持续攀升至2024年的12%。在两大枢纽之外，中国对亚洲其他地区的投资模式也在深化演变：一方面，传统的产业链转移仍在继续，以越南、印度尼西亚、泰国为代表的东盟国家正积极承接中国的制造业产能，成为全球供应链多元化布局的关键节点。另一方面，以跨境电商、互联网科技为代表的新经济投资正加速涌入，中国企业凭借其在数字经济领域的优势，积极布局东南亚等新兴市场，构建新的增长引擎。

图表 6 2019-2024年中国对外直接投资流量亚洲国家/地区分布

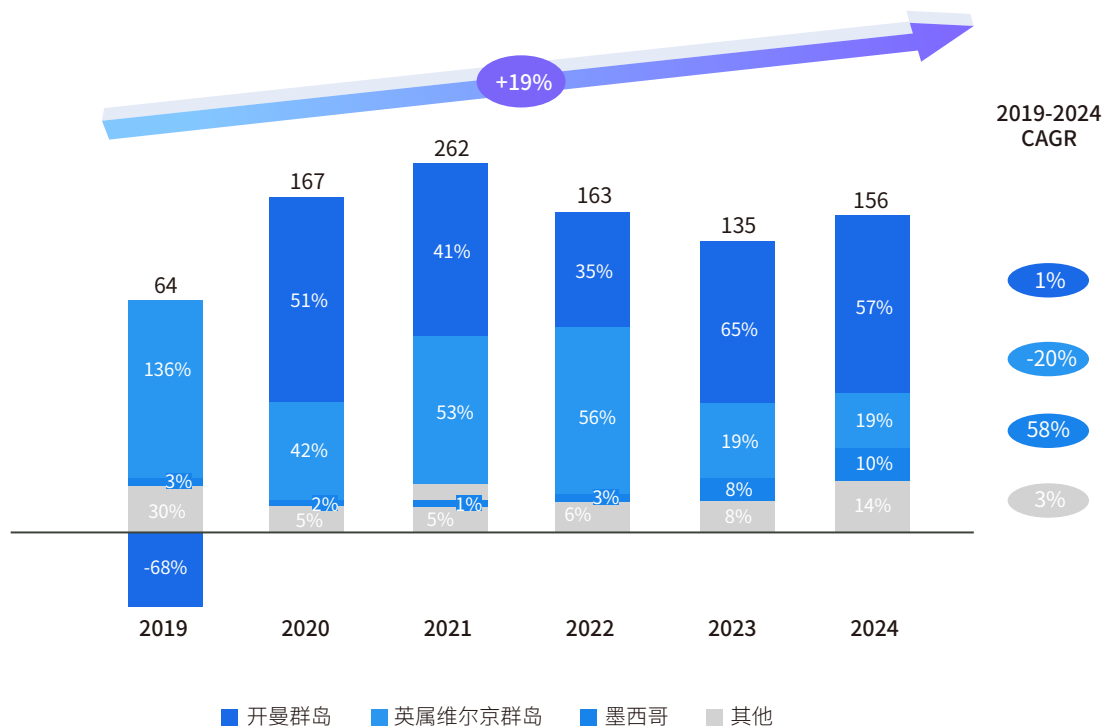


单位:亿美元

来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

对拉丁美洲的投资则明显体现出其作为全球资本运作通道的功能。该区域的投资流量主要集中在开曼群岛和英属维尔京群岛这两个离岸金融中心。2024年，仅开曼群岛就吸引了中国对拉美地区总流量的57%，英属维尔京群岛则占19%。这表明大部分流向该区域的资本是为全球化投资进行税务筹划和架构搭建，而非直接投入当地实体经济，且波动性较大。尽管如此，近年来流向墨西哥等实体经济体的投资有所提升，显示出中国企业对当地制造业和消费市场的兴趣正在增长。例如，中国企业正积极布局汽车、家电等生产基地，以构建辐射美洲市场的供应链。

图7 2019-2024年中国对外直接投资流量拉丁美洲国家/地区分布



单位:亿美元

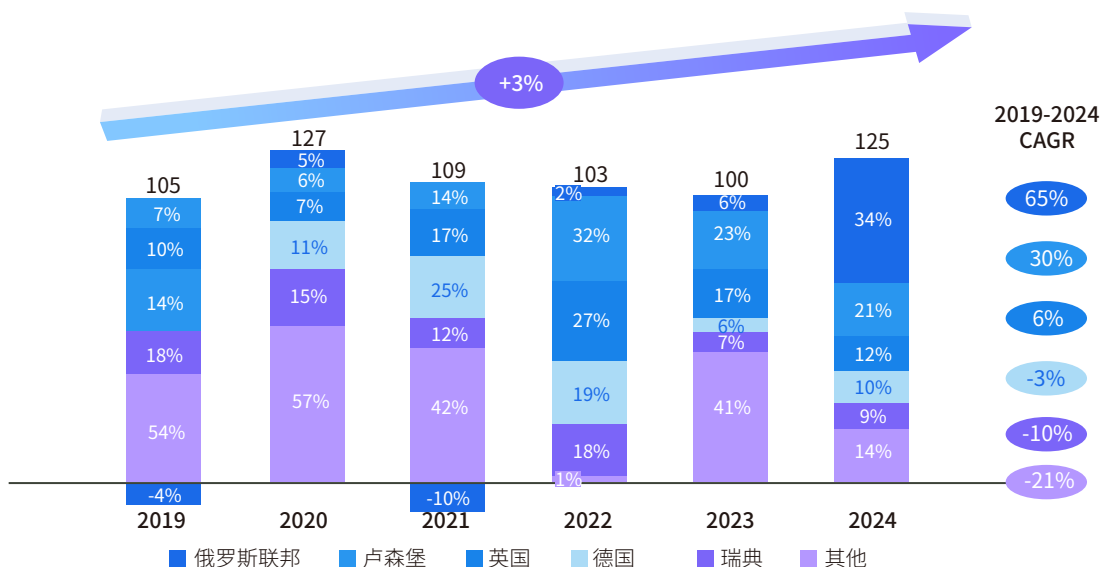
来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

注:开曼群岛CAGR为2020-2024年

欧洲的投资分布则更为多元化,呈现出金融服务与先进制造业并重的特点。但在2024年,中国对欧洲区域的直接投资分布呈现出结构性变化,俄罗斯跃升为中国对欧直接投资的首要目的地。这一激增反映了中俄经贸关系的全面深化。大量西方企业撤出后留下的巨大市场空白,为中国汽车、消费品等产业资本提供了从贸易转向本地化投资的战略机遇。

与此同时,卢森堡作为欧洲的金融中心,承接了大量控股平台和基金类投资。而对英国、德国、瑞典等国的投资,则更多地聚焦于获取先进技术、知名品牌和高端制造能力。尤其是在新能源领域,这一趋势尤为突出,中国头部车企和电池供应商正加速在匈牙利、德国等地布局动力电池和电动汽车工厂,旨在深度融入欧洲本土产业链。

图表 8 2019-2024年中国对外直接投资流量欧洲国家/地区分布



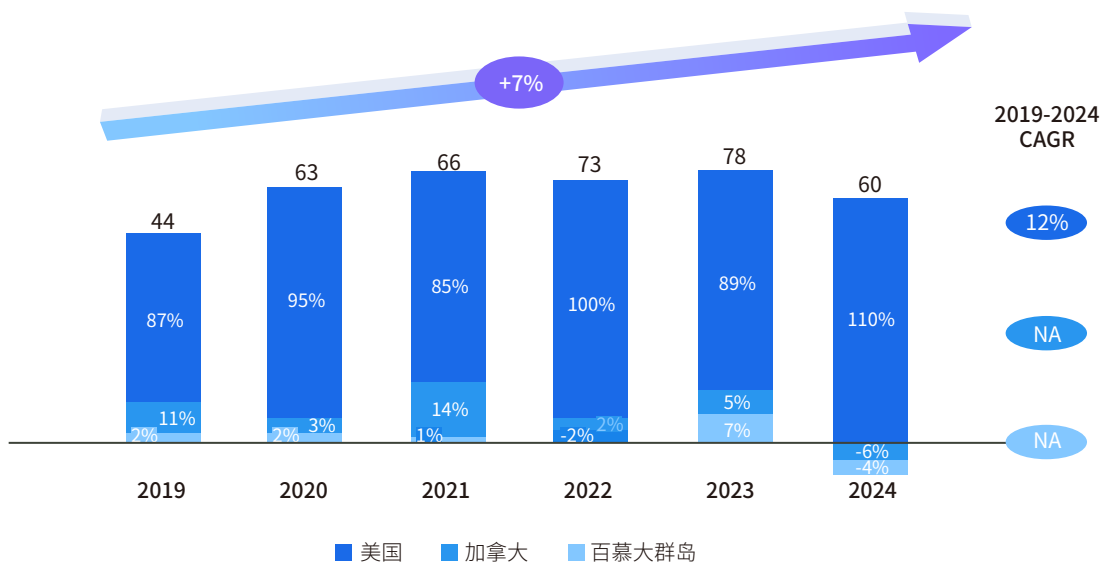
单位:亿美元

来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

注:俄罗斯CAGR为2020-2024年

在北美洲,投资流量高度集中于美国。2019年至2024年,美国每年都吸引了中国对北美洲总投资流量的85%以上,这表明尽管面临复杂的外部环境,美国凭借其巨大的市场规模、领先的科技创新能力和完善的金融体系,依然是中国企业在北美进行战略布局的首选目的地。

图表 9 2019-2024年中国对外直接投资流量北美洲国家/地区分布



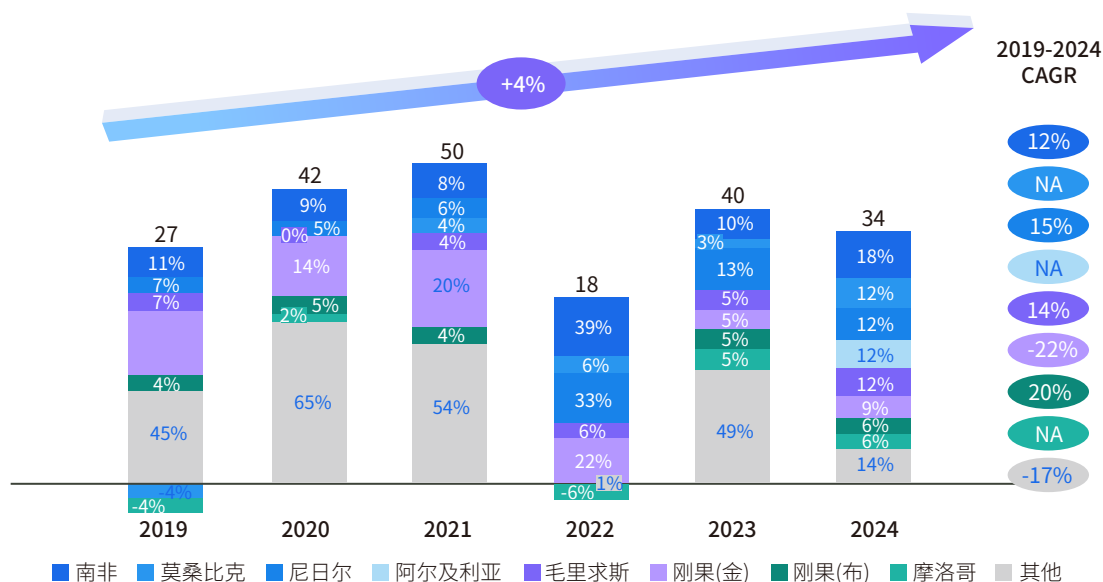
单位:亿美元

来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

备注:部分百分比加总超过100%,是因为小数点四舍五入的情况

中国企业对非洲的直接投资表现出明显的资源导向和项目驱动特征。在非洲，建筑业和采矿业是中国直接对外投资流向最多的行业，这种以大型项目为核心的投资模式，导致了年度投资热点国家的剧烈变化，其流量分布高度依赖于特定大型基础设施、能源或矿产项目的推进和落地进度。

图 10 2019-2024年中国对外直接投资流量非洲国家/地区分布

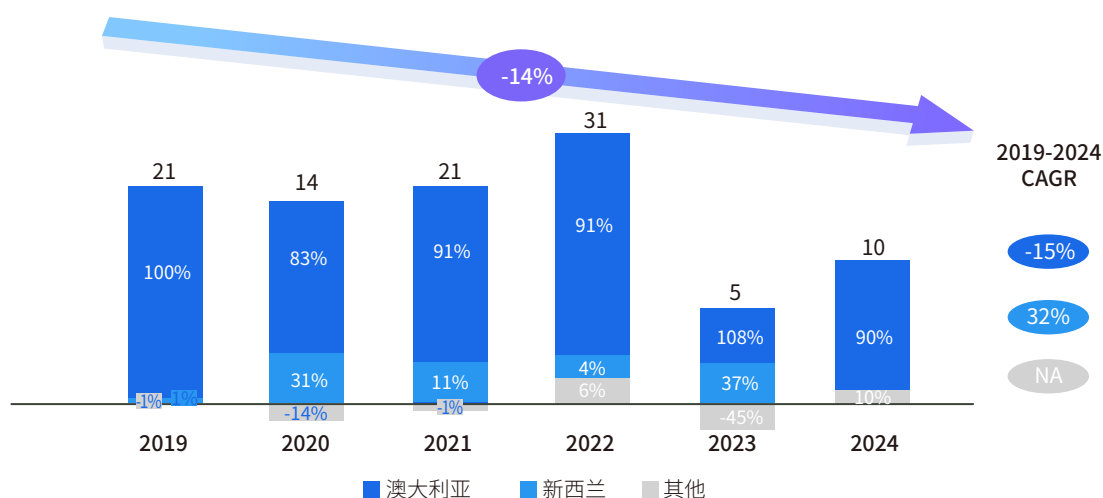


单位:亿美元

来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

在大洋洲，澳大利亚占据了绝对主导地位，常年吸引超过90%的区域投资流量，这主要得益于其丰富的矿产资源，是中国保障关键工业原材料供应链稳定的重要投资目的地。

图 11 2019-2024年中国对外直接投资流量大洋洲国家/地区分布



单位:亿美元

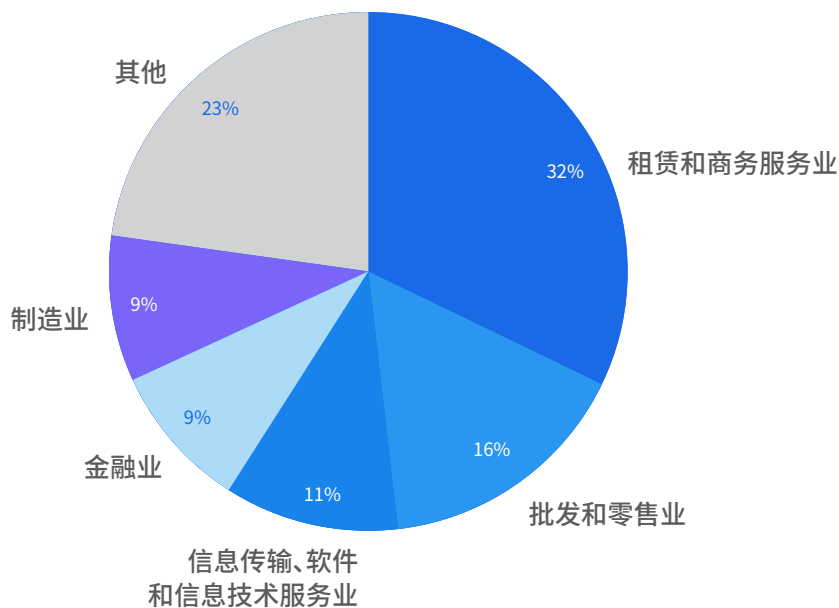
来源:历年《中国对外直接投资统计公报》

1.2.2 中国对外直接投资区域热点

2024年，中国对外直接投资的存量分布呈现出鲜明的区域分异特征，形成了一个以亚洲为核心枢纽、向全球各主要经济板块辐射的多层次、差异化布局。整体来看，投资策略根据不同区域的资源禀赋、市场潜力及产业优势进行精准调整，反映出中国企业在全球产业链分工中日益成熟的战略考量。

亚洲是中国企业出海的绝对核心与运营中枢。截至2024年末，中国在亚洲的对外直接投资存量占总存量的70%，其行业结构凸显了该区域的总部经济和投融资平台功能。租赁和商务服务业与金融业在亚洲的存量占比分别高达32%和9%，这主要是由于企业普遍选择在香港、新加坡等地设立区域总部或控股平台，作为其全球资本运作和投资管理的中枢。与此同时，面向东盟的产业链布局正加速深化，以越南、印度尼西亚、泰国为代表的东南亚国家，正成为中国制造业外溢和供应链多元化布局的关键节点，有效承接了消费电子、新能源等产业的产能，形成了与中国本土的协同生产格局。

图表 12 2024年中国对亚洲直接投资存量前五行业分布

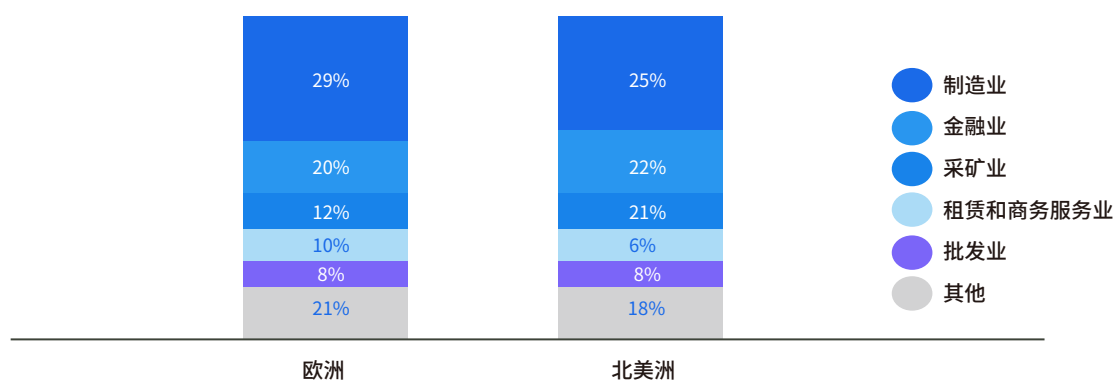


单位：%

来源：历年《中国对外直接投资统计公报》

在欧洲和北美等发达经济体，投资则聚焦于价值链的高端环节，制造业投资占比分别以29%和25%高居欧洲和北美区域市场投资存量的首位。这表明中国对发达市场的投资目的并非简单的产能转移，而是以获取先进技术、知名品牌、高端研发能力和市场渠道为核心的战略性投资。尤其是在汽车、高端装备、生物医药等领域，通过建立本地化的生产和研发基地，中国企业旨在深度融入全球顶尖产业链，提升自身国际竞争力。

图表 13 2024年中国对欧洲/北美洲直接投资存量前五行业分布

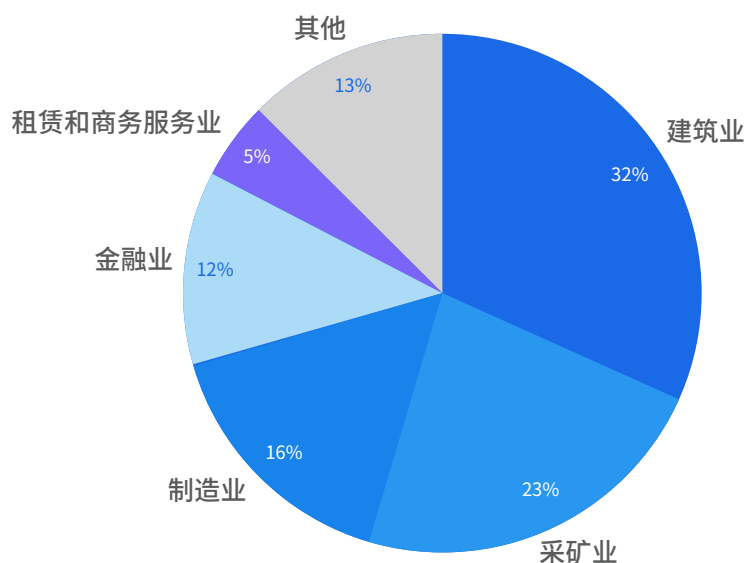


单位：%

来源：历年《中国对外直接投资统计公报》

对于非洲、拉丁美洲和大洋洲，对外直接投资则更多地体现了资源保障、基础设施合作和新兴市场开拓的战略意图。在非洲，建筑业和采矿业占据主导地位，占比分别达32%和23%，这与“一带一路”倡议下的基础设施建设合作及保障国家能源与矿产资源安全的需求紧密相关。

图表 14 2024年中国对非洲直接投资存量前五行业分布

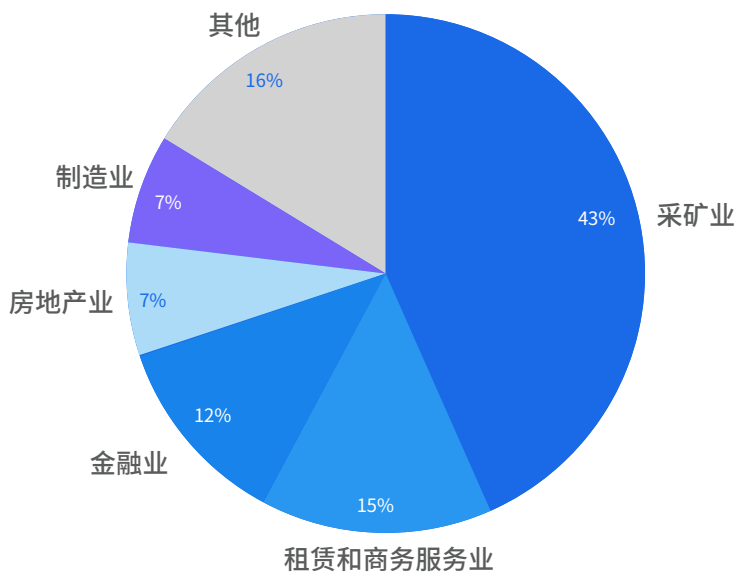


单位：%

来源：历年《中国对外直接投资统计公报》

在大洋洲，投资高度集中于采矿业，占比达43%，这主要是因为大洋洲，尤其是澳大利亚，是全球最重要的矿产资源出口国之一，拥有世界顶级的铁矿、锂、煤炭、天然气等储量。而中国的钢铁、能源、制造业对于这些上游原材料有长期、稳定且庞大的需求。对于中国企业来说，直接投资矿产资源能够保障关键资源的稳定供应，对于国家经济和产业安全至关重要。

图表 15 2024年中国对大洋洲直接投资存量前五行业分布

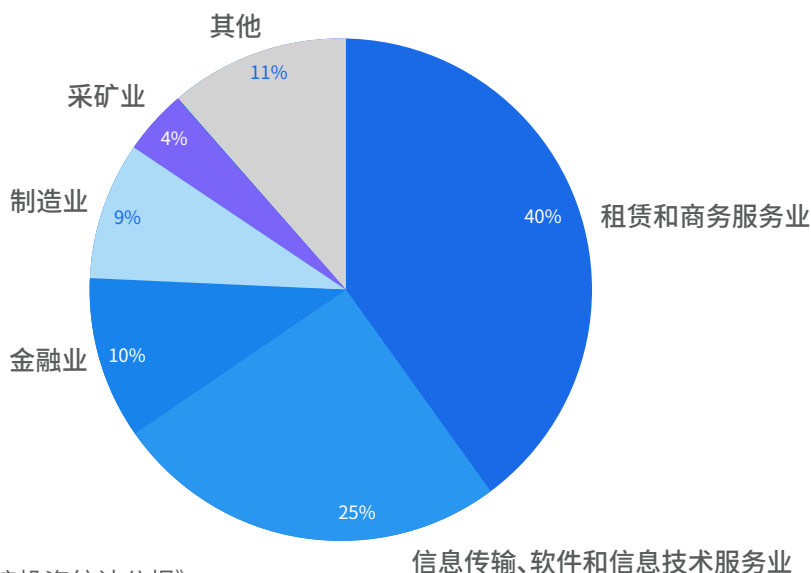


单位：%

来源：历年《中国对外直接投资统计公报》

拉丁美洲则呈现出复合型特征，一方面通过开曼群岛、维尔京群岛等离岸金融中心进行资本运作，其租赁和商务服务业占比40%。另一方面，对巴西、墨西哥等实体经济体的制造业和信息技术产业投资也在增长，旨在将这些国家打造为辐射美洲市场的生产基地和数字经济合作的新增长点。

图表 16 2024年中国对拉丁美洲直接投资存量前五行业分布



单位：%

来源：历年《中国对外直接投资统计公报》

1.2.3 出海模式变化

中国企业的全球化进程，经历了从改革开放初期以低附加值产品换取外汇，到如今以产品力、品牌力和模式创新驱动的阶段，其出海模式已从单一的贸易输出，演变为一个多层次、多维度的复杂体系。当前，中国企业的出海战略可以归结为三大核心模式：产品出海、供应链出海、以及商业模式出海。这三大模式并非相互替代，而是共存并相互交织，反映了不同行业、不同发展阶段的企业在全球化浪潮中的差异化选择和战略深化。

产品出海是历史最悠久、风险最低的基础模式，其内涵正从“产品输出”升级为“品牌塑造”。

该模式的核心特征是将主要的产能和人员保留在国内，仅向海外市场出口最终产品或服务。在出海的初期阶段，这一模式帮助中国企业完成了原始积累和市场开拓。进入如今的出海新阶段，单纯依靠性价比已不足以立足，该模式的重心已转向打造具有全球辨识度的品牌形象。企业不再满足于卖货，而是通过加大海外研发和市场营销投入，打造能引发海外消费者共鸣的品牌价值感，从而在竞争激烈的中高端市场构筑自身的护城河。

案例一 ——某中国家电巨头从“贴牌代工”到“全球化品牌”的蜕变：

在出海初期，该企业与众多中国制造企业一样，通过为国际品牌代工的模式初步踏入国际市场。然而，为掌握价值链核心，集团在1990年代末启动了自主品牌全球化的艰难转型。其核心战略是先难后易，即先进军对产品品质和品牌要求最为苛刻的欧美成熟市场。该企业通过在海外建立设计中心，针对当地用户需求进行产品创新，并投入巨资构建完善的售后服务网络，以此打破海外市场对“中国制造”的低价低质刻板印象。其案例证明，“产品出海”的最高境界并非停留在交易层面，而是通过卓越的产品品质、深刻的本地化洞察和长期的品牌建设，最终在全球消费者心中建立信任和价值认同。

● 供应链出海是当前的主流模式，体现了中国企业深度融入并重构全球产业链的战略雄心。

该模式的核心是将产能向海外转移，通过在全球范围内布局生产基地，以提升成本管控能力和供应链韧性。其背后有三大驱动力：一是国内市场增量有限，家电、工程机械等成熟产业面临“内卷”，出海成为寻求新增长的必然选择；二是全球供应链布局，汽车零部件、电子产业链等行业的企业为贴近下游客户、快速响应市场需求而主动出海建厂；三是规避贸易壁垒和产业政策驱动，新能源、光伏等具备全球领先优势的产业，为应对部分国家的关税和贸易政策，通过海外建厂实现本地化生产和销售。这一模式标志着中国企业已从全球化的参与者，转变为全球资源和供应链的整合者。

案例二 ——某中国动力电池制造商的全球产业链深度整合：

面对全球汽车产业电动化的浪潮，该企业采取了主动的全球化产能布局战略，先后在欧洲汽车工业腹地投建大型生产基地。这一模式的核心目的并非简单的成本转移，而是深度的战略嵌入：其一，贴近客户，实现对欧洲主流车企的“近岸供应”，大幅提升响应速度和供应链效率；其二，规避风险，通过本地化生产有效应对潜在的关税壁垒和碳边境税等政策风险；其三，构建全球网络，将中国的技术和规模优势与欧洲的制造生态相结合，巩固其在全球新能源汽车产业链中的核心地位。

● 商业模式出海是最高阶的出海形态，代表着从输出“中国制造”到输出“中国创新”的根本性转变。

该模式的核心是将已在中国市场验证成功的、具备独特优势的运营体系、技术平台和商业逻辑复制到海外。其典型特征是应用端的创新优势，尤其是在电商、游戏、社交软件等数字经济领域，中国企业凭借在国内超大规模市场中磨砺出的全球化基因，正引领新的发展机遇。例如，跨境电商平台、短视频应用和手机游戏等，不仅是产品的出海，更是将一整套数字化生态、算法推荐和用户运营的中国方案成功移植到全球，其竞争壁垒更高，也更不易受外部环境影响。

案例三 ——某中国短视频平台数字生态的全球化复制：

该平台的出海，并非仅仅输出一款应用软件，而是将其在中国市场被验证成功的“内容算法推荐+用户生成内容生态+直播电商”的整套商业模式成功复制到全球。其核心竞争力在于强大的个性化推荐算法，能够精准匹配内容与用户兴趣，创造出极高的用户粘性。在此基础上，该平台进一步引入内嵌的电商功能，将内容消费与在线购物无缝衔接，再次将在中国市场取得巨大成功的“内容驱动的电商模式”推向世界。该平台的全球风靡，是中国企业在应用端创新能力上取得领先优势的体现，它证明了源自中国的数字商业模式，完全有能力在全球范围内取得成功并引领行业潮流。

02

「全球市场 新规则体系」

02 全球市场新规则体系

2.1 国际合规框架

在过去的数十年间，跨国企业的经营行为主要由一系列国际“软法”所规范。这些非强制性的国际框架，如行业准则、原则倡议和指导意见，共同构成了全球商业环境的基石，为企业设定了全球性的道德与实践基准，并为企业社会责任提供了通用的语言。它们共同构建了一个理想化的全球治理模型，鼓励企业通过自律、透明化和社会对话来赢得信任，并在此基础上展开负责任的商业活动。

然而，随着全球对可持续发展、人权保护和供应链韧性等议题的关注日益深化，这一格局正在发生根本性转变。曾经的“软法”共识正越来越多地被转化为具有强制性法律效力的“硬法”要求，尤其是在ESG、人权尽职调查、气候变化和数据治理等领域。对于正在加速全球化布局的中国企业而言，深入理解核心国际框架的内涵、演变及其最新的发展趋势，已不再是可有可无的加分项，而是确保其海外经营活动合规、稳健和可持续发展的必要前提。

2.1.1 商务部《企业境外廉洁合规工作指引》

随着中国企业海外业务规模持续扩大，以及在“一带一路”倡议下，中国政府日益重视建设“廉洁丝绸之路”。为系统性指导中国“走出去”企业加强境外廉洁合规管理、防范腐败风险，中国商务部于2025年6月印发首份综合性官方指导文件《企业境外廉洁合规工作指引》。《指引》制定依据不仅包括中国的相关法律法规，也遵照了《“一带一路”廉洁建设高级原则》等国际倡议，并参考了《联合国反腐败公约》等国际规则，旨在引导中国企业的海外经营行为与国际高标准对齐。

《指引》的核心是为企业构建一套覆盖全流程的境外廉洁合规管理体系。首先，在体系建设上，要求企业设立独立于经营管理部门的廉洁合规管理机构，并将合规审查作为开展对外投资并购、承包工程等业务的必经程序。其次，在关键业务环节的行为规范上，《指引》要求企业在开展对外投资并购前，必须实施合理的尽职调查，查清被并购企业是否存在违规行为；在参与境外项目投标时，必须坚持公平竞争，禁止围标串标；并加强财务管理，杜绝使用虚假合同或向个人账户支付对公资金等行为。最后，在高风险领域管控上，《指引》对商业伙伴（如供应商、代理商、咨询机构）的管理提出了明确要求，强调企业需对第三方进行资信评估或尽职调查，并在合作协议中约定廉洁条款，因为商业伙伴的腐败行为可能导致企业承担法律责任。

作为中国首份综合性官方指导文件，该《指引》标志着中国对出海企业的监管思路，正从过去零散的、以惩罚

为主的事后管理, 转向系统性的、以预防为主的事前引导。其内容在很大程度上与美国《反海外腐败法》(FCPA)、《英国反贿赂法》等国际主流反腐败法律的核心要求保持一致, 如重视第三方风险、建立内控体系等。这不仅提升了对出海企业的合规要求, 也为其在全球范围内应对复杂的法律环境、更好地与国际商业准则接轨, 提供了明确的国家级指引。

2.1.2 经合组织(OECD)跨国企业负责任商业行为准则

《经合组织跨国企业负责任商业行为准则》是各国政府向跨国企业提出的、应用最为广泛的负责任商业行为综合性准则。它并非法律, 而是由加入国政府共同承诺推广的建议, 为企业在全球背景下开展业务提供了符合适用法律和国际公认标准的自愿性原则。其内容覆盖了信息公开、人权、就业与劳资关系、环境、反腐败、消费者权益、科技、竞争和税收等多个维度, 是企业建立全面合规与社会责任体系的重要参照。

2023年6月, OECD对该准则进行了十年来的首次重大更新, 以应对全球在气候变化、生物多样性、技术发展和企业尽职调查等方面的新挑战。本次更新标志着国际社会对企业责任的期望已进入一个新阶段。

图表 17 《经合组织跨国企业负责任商业行为准则》新旧版本核心内容对比

领域	2011年版主要内容	2023年版新增与强化内容
环境与气候变化	<ul style="list-style-type: none"> 鼓励企业建立环境管理体系, 关注环保绩效 	<ul style="list-style-type: none"> 首次明确要求企业行为与《巴黎协定》气候目标保持一致 增加了关于生物多样性保护和恢复的尽职调查期望 强调循环经济的重要性
人权	<ul style="list-style-type: none"> 提出企业有责任尊重人权, 并建议开展人权尽职调查 	<ul style="list-style-type: none"> 全面对齐《联合国工商企业与人权指导原则》(UNGPs), 对人权尽职调查的范围和流程提出了更具具体、更严格的期望。
科技与数据	<ul style="list-style-type: none"> 涉及科学技术章节, 鼓励技术转让 	<ul style="list-style-type: none"> 新增“科学、技术和创新”专门章节, 首次就负责任的数字技术开发和数据治理提出建议, 强调了对个人隐私的保护
尽职调查	<ul style="list-style-type: none"> 引入了基于风险的尽职调查概念 	<ul style="list-style-type: none"> 极大地扩展和明确了尽职调查的适用范围, 不仅限于供应链, 还涵盖产品和服务的整个生命周期, 并要求企业说明如何将尽职调查结果融入决策

来源:《2023年版经合组织跨国企业负责任商业行为准则》

2.1.3 联合国全球契约(UNGC)

联合国全球契约是一项基于原则的自愿性倡议,呼吁企业在人权、劳工、环境和反腐败四个领域遵守十项普遍接受的原则。它依赖于企业的公开承诺、年度透明度报告和公众问责来发挥作用,而非强制性的监督程序。这一框架为企业参与联合国可持续发展目标提供了重要平台,并极大地推动了ESG概念的普及。

UNGC的十项原则保持稳定,但其战略重点和行动指南在不断演进。近年来,UNGC推出了新的战略,旨在加速企业行动,推动更深层次的变革。其更新主要体现在:

- 更加强调企业设定的目标应具有雄心和科学性,例如通过“科学碳目标倡议(SBTi)”推动气候行动;
- 发布新的《企业人权尽职调查工具》,为企业提供更具体的行动指导;
- 并启动“加速前进(Forward Faster)”倡议,聚焦气候行动、性别平等、生活工资、水韧性和可持续金融等五个关键领域,敦促企业采取更大胆、更可衡量的行动。

2.1.4 联合国工商企业与人权指导原则(UNGPs)

该指导原则于2011年由联合国人权理事会一致通过,是全球公认的、旨在预防和处理与商业活动相关的人权侵害问题的权威标准。它确立了“保护、尊重和补救”三大支柱,清晰界定了国家保护人权的义务和企业尊重人权的责任。其核心要求是,企业有责任通过实施“人权尽职调查”来识别、预防、减轻并说明其运营对人权造成的负面影响。

UNGPs的原则本身未变,但其最重大的发展在于从“软法”向“硬法”的加速转化。欧盟于2024年通过的《企业可持续发展尽职调查指令》(CSDDD)便是最典型的例证,该指令将UNGPs的核心要求法律化,强制要求大型企业对其自身、子公司及价值链中的商业伙伴进行人权和环境方面的尽职调查。此外,尽职调查的范围也在不断扩展,从单纯的人权问题延伸至环境影响,形成了“人权与环境尽职调查”的新趋势。同时,随着数字经济的发展,与人工智能、数据隐私相关的“数字人权”也成为尽职调查的新兴关注点。

2.1.5 国际劳工组织三方原则宣言

这是国际劳工组织唯一一份直接为跨国企业提供社会政策和负责任工作场所实践指导的文书。其独特性在于它是由政府、雇主和工人三方共同制定和通过的,内容涵盖就业、培训、工作与生活条件以及劳资关系等,其所有原则均建立在国际劳工标准之上。

该宣言最新版本于2022年通过。此次更新与OECD准则的修订趋势高度一致,旨在使其与UNGPs等现代合规框架接轨。关键更新包括:首次明确将职业安全与健康作为一项基本原则和权利纳入宣言;强调了企业在促进公正的绿色经济转型中的作用;并加强了关于尽职调查的指导,要求企业建立相应流程以识别和应对其运营中对劳工权利产生的实际和潜在负面影响,这标志着ILO标准与更广泛的人权尽职调查框架实现了深度融合。

2.1.6 《赤道原则》

《赤道原则》是金融机构用于判断、评估和管理项目融资中所涉及的环境和社会风险的行业基准,尤其适用于大型基础设施和工业项目的融资。采纳该原则的金融机构承诺,将依据其十项原则对项目进行环境与社会风险评估和管理。

当前施行的版本是2020年7月生效的第四版(EP4)。相较于EP3,EP4显著提升了对气候变化、社会影响和人权问题的要求。主要更新包括:

- 扩大适用范围,将更多类型的贷款产品纳入考量;
- 强化气候变化风险评估,要求项目融资必须对气候变化带来的物理风险和转型风险进行评估,并考虑与《巴黎协定》目标的一致性;
- 加强人权与社会风险评估,首次明确要求将UNGP作为人权风险评估的依据,并特别强调了对原住民权利的尊重和自由、事先、知情同意原则的应用。

2.1.7 可持续性发展报告框架《GRI标准》

由全球报告倡议组织(GRI)制定的《GRI标准》是全球使用最广泛的可持续发展报告框架,为企业报告其经济、环境和社会影响提供了模块化的标准体系。

- 《GRI标准》在2021年进行了重大修订,发布了《GRI通用标准2021》,并持续推出新的行业和主题标准。核心更新包括:
 - 确立“影响导向”原则,要求企业报告的重点从“对企业自身产生影响的议题”转向“企业活动对经济、环境和人类产生的影响”,即“影响实质性”原则;
 - 全面整合人权报告,将UNGP和OECD准则中的尽职调查概念深度融入报告流程;
 - 推出新的主题标准,例如在2024年发布了《GRI101:生物多样性2024》,为企业报告其对生物多样性的影响、依赖以及相关风险提供了首个全球性的、全面的报告框架。

2.1.8 ISO系列标准

国际标准化组织(ISO)发布的一系列管理体系标准,虽源于质量管理,但已扩展至合规与社会责任的各个方面,为企业提供了系统化、可认证的执行框架。

- ISO 26000:2010 - 社会责任指南:这是一个指导性标准,不用于认证。它为各类组织实施社会责任提供了一个全面的框架,涵盖了组织治理、人权、劳工实践、环境、公平运营实践、消费者问题以及社区参与和发展等七个核心主题。虽然该标准自2010年发布以来未进行修订,但其定义的原则和核心主题已成为全球社会责

任领域的基石,并被广泛融入其他可认证的管理体系标准中。

· ISO 37301:2021 - 合规管理体系:这是一个要求性标准,取代了此前的指导性标准ISO 19600。它的发布标志着合规管理已从一项最佳实践建议,演变为一个可以通过独立第三方审核认证的正式管理体系。该标准为企业建立、实施、维护和持续改进有效的合规管理体系提供了“策划-实施-检查-处置”的系统方法。在当前全球监管日趋严格的背景下,获得ISO 37301认证已成为企业向内外部利益相关方证明其合规承诺和管理能力的有力证据。

2.2 主要区域监管差异

当前,全球商业环境正处在一个历史性的转折点。过去由一系列国际“软法”所倡导的全球治理模型,正被各国和各地区日益强势且具有强制性的“硬法”所取代和重新定义。全球监管环境正从趋同走向深度碎片化,跨国企业必须重新评估其赖以生存的战略基础。由于各个区域的发展阶段、政治经济环境及战略关切各异,对跨国企业的监管重点和演变趋势也大相径庭。

2.2.1 欧美地区:国家安全与ESG合规的双重屏障

在欧美等发达经济体,监管的核心逻辑已从促进资本自由流动,转向在开放与安全之间寻求新的平衡。经济与技术领域已成为国家安全的前沿阵地,技术优势、供应链控制和数据主权不再仅仅是商业问题,而是国家核心利益的体现。

一方面,国家安全审查的范围持续扩大,并从“引进来”延伸至“走出去”。对外来投资,美国通过《外国投资风险评估现代化法案》(FIRRMA)扩大了其外国投资委员会(CFIUS)的审查范围;德国依据《对外贸易和支付法》(AWG)收紧了对非欧盟投资者收购关键领域企业的审查;意大利“黄金权力”审核机制赋予政府在国防、能源、通信、高科技等战略性行业中,审查、否决或附加条件于外商投资的权力。这些审查机制的重点聚焦于保护关键基础设施、关键技术(如半导体、人工智能)等领域。更值得关注的是,监管视线正延伸至对外投资。美国依据其总统行政令14105,已明确禁止或要求申报美国主体对中国半导体、量子信息技术和人工智能领域的特定投资。欧盟也已发布政策白皮书,建议成员国对本国企业在上述敏感技术领域的对外投资进行风险评估,这被普遍视为欧盟未来出台正式对外投资审查制度的前奏。

另一方面,ESG正从企业自愿倡议全面融入强制性法律框架。欧盟在这一领域走在全球前列,其《企业可持续发展报告指令》(CSRD)和《企业可持续发展尽职调查指令》(CSDDD),确立了“双重实质性”原则,强制企业对其运营及价值链活动的环境和人权影响进行披露和管理。德国更早施行的《供应链尽职调查法》(LkSG)已为此奠定了基础,要求企业识别、评估、预防和补救其运营及供应链中的人权和环境风险,违反该法案的公司可能面临高达年营业额2%的罚款。美国虽更侧重财务实质性视角,但也通过美国证券交易委员会发布的气候相关信息披露规则,要求申报人在其年度报告和注册表中提供与气候相关的信息披露,显著加强了企业向投资者披露气候风险的强制性要求。

2.2.2 东南亚地区:在开放引资与产业自主间的动态平衡

东南亚在全球供应链重构的背景下迅速崛起,其监管环境呈现出开放引资与维护产业自主的动态平衡。各国在欢迎投资的同时,也通过日益精密的监管壁垒引导投资方向,并确保本国能从经济增长中获益。

“有条件准入”成为吸引供应链转移投资的普遍模式。例如,越南的《投资法》明确列出了禁止和限制外商投资的行业清单,同时为高新技术、环保等领域的项目提供税收优惠等激励。印度尼西亚则通过《综合性创造就业法》(Omnibus Law)推出了“积极投资清单”,向外资开放了更多领域,但同时在矿产等战略性行业保留了严格的准入和运营要求。

其次,数据治理是监管趋严最为显著的领域。出于对国家安全和数字经济主导权的关切,各国正加速构建本土化的数据监管体系。新加坡的《个人数据保护法》(PDPA)是区域内较为成熟的法规,规范个人数据的收集、使用和披露,要求企业建立数据保护政策,并对数据泄露事件进行通报。越南的《个人数据保护法令》(Decree 13)和印度尼西亚的《个人数据保护法》(PDP Law)建立了全面的个人数据保护框架,对数据处理的全周期进行规范,并对数据跨境传输设定了严格的条件,成为跨国科技和电商企业面临的主要合规挑战。

最后,“本土成分要求”被广泛用于拉动本土产业链。例如,印度尼西亚在多个行业,包括电子、能源、医疗设备等,推行TKDN(Tingkat Komponen Dalam Negeri)政策,要求产品或服务中必须达到指定的本地化生产或采购比例,以促进技术转移和培育本土供应商。

2.2.3 拉美地区:政治周期与监管波动的高度关联

与欧美成熟的法治体系相比,拉丁美洲许多国家的监管框架更易受到政治风向的影响,稳定性相对较弱,这给企业的长期战略规划带来了独特的风险。在拉美运营的核心挑战不仅在于应对复杂的法规本身,更在于驾驭这些法规可能因政治周期更迭而发生的剧烈变化。

其一,资源民族主义与环境审查。作为资源富集区,拉美部分国家近年来呈现出资源民族主义抬头的趋势。例如,智利发布了《国家锂业战略》(National Lithium Strategy),将锂列为战略性矿产,要求新的锂矿开发项目必须由国家控股,并优先发展直接提锂(DLE)等环保技术;墨西哥也修订了其《矿业法》,将锂资源收归国有,缩短了矿业特许权的期限并增加了政府的监管权力。同时,各国对大型项目的环境与社会影响评估(ESIA)日趋严格,例如由巴西环境和可再生自然资源研究所(IBAMA)主导的环境许可流程,程序复杂且耗时较长。

其二,复杂的财税管理与合规风险。拉美地区以其复杂多变的税收体系著称,税法改革频繁。例如,巴西拥有全球最复杂的税收系统之一,包含联邦、州、市三级税种,税法复杂且解释不一,合规成本高,给企业带来不确定性。阿根廷则长期实行严格的外汇管制政策,由中央银行(BCRA)主导,严格限制企业和个人购买外汇、向境外支付以及汇出利润,政策变动频繁,对企业的利润汇出和资本流动构成显著障碍。因此,对政治风向的敏锐洞察和对监管波动性的灵活适应,是企业在拉美地区成功运营的关键。

2.2.4 非洲地区:“本地化赋权”驱动下的发展型监管

非洲大陆的监管环境呈现出与其他地区截然不同的逻辑,其重点并非主要由地缘政治竞争驱动,而是深刻植根于其独特的历史背景和紧迫的国家发展需求。“本地化”和“经济赋权”成为跨国企业在非洲运营时必须理解和应对的首要监管议题。

首先,强制性的本地化政策是核心特征。众多非洲国家通过立法强制要求增加本地民众的经济参与度和本土含量。最具代表性的是南非的《基础广泛的黑人经济赋权法案》(B-BBEE),它通过一套复杂的评分卡体系,从股权、管理、技能发展、采购等多个维度评估企业的本地化贡献,并直接影响企业获取政府合同和运营许可的资格。

其次,针对关键行业的特定监管十分普遍。在矿产、石油、天然气等战略性行业,非洲各国政府通常会实施非常具体的监管措施。例如,尼日利亚的《石油工业法案》和《油气行业内容发展法》,以及加纳的《矿业(本地内容和本地参与)条例》,都对本地内容、本地员工雇佣和培训、本地采购等方面作出了明确的强制性规定,其根本目的在于确保国家和本地社区能从宝贵的自然资源开发中获得更大份额的收益。

2.2.5 中东地区:主权雄心下驱动的结构改革

中东地区的监管环境正经历一场由国家顶层战略驱动的深刻转型。以沙特阿拉伯的“2030愿景”和阿联酋的经济多元化战略为代表,该区域国家正积极摆脱对传统能源的依赖,大力发展高科技、制造业、物流和金融等产业。这种转型不仅带来了巨大的市场机遇,更伴随着一套旨在构建产业自主能力和战略性引导外来投资的精密监管体系。

一方面,各国正通过主权财富基金与外来投资的联动,加速本土产业生态的构建。例如,沙特公共投资基金(PIF)不再仅仅是财务投资者,而是通过与外国企业成立合资公司的形式,将资本、技术和市场需求深度捆绑,以“投资换产业”的模式,在电动汽车、可再生能源等新兴领域快速建立起本土产业链。同时,为吸引高质量的外国直接投资,各国也推出了极具吸引力的政策。沙特阿拉伯的“区域总部计划”(RHQ Program)便是一个典型,该计划通过税收优惠等措施,鼓励跨国公司将其区域总部落户利雅得,旨在引入高端管理人才、先进技术和全球业务。

另一方面,“本地化”和“产业赋能”成为监管的核心。为提升本国公民就业率和产业链水平,各国推出了强制性的本地化政策。沙特阿拉伯的“国内总附加值计划”(IKTVA),通过一套复杂的评分体系,系统性地激励企业在本地采购、本地雇佣、技术转让和本地研发等方面做出贡献。此外,阿联酋的“3000亿行动”(Operation 300 Billion)等工业战略,也明确提出了提升本国制造业产值和技术水平的目标。这些政策共同构成了对跨国企业的一套新要求,即企业不仅是市场的参与者,更被期望成为本地产业生态的建设者和赋能者。

2.3 国际合规框架变化趋势及对中国企业出海的影响

2.3.1 从“软法”共识到强制“硬法”的系统性转化趋势

全球企业合规环境正经历一场深刻的结构性变革,其核心趋势是国际社会长期倡导的“软法”原则,正被各国及区域联盟系统性地转化为具有强制法律效力的“硬法”规范。这一转化并非零散发生,而是遵循着一条清晰的路径:以《联合国工商企业与人权指导原则》(UNGPs)和《经合组织跨国企业负责任商业行为准则》等框架为蓝本,各国正加速将其中关于人权、环境和供应链的尽职调查理念,直接写入本国或本区域的法律条文之中。

这一进程在欧盟表现得最为清晰和彻底。它始于成员国层面的先行探索,如法国2017年的《企业警戒责任法》和德国2021年的《供应链尽职调查法》(LkSG),二者均首次将企业对其全球供应链的人权与环境责任法

律化。在此基础上，欧盟于2024年正式通过了覆盖范围更广、要求更严的《企业可持续发展尽职调查指令》(CSDDD)。该指令明确规定，大型企业必须建立并执行覆盖整个价值链的尽职调查流程，以识别、预防和减轻其对人权和环境造成的负面影响，并将气候转型计划融入公司战略。这标志着尽职调查已从一项自愿性的最佳实践，彻底转变为一项具有明确法律后果的强制性义务。同样，在信息披露领域，GRI的自愿性报告框架也深刻影响了欧盟强制性的《企业可持续发展报告指令》(CSRD)。这一“软法硬化”的趋势正在全球蔓延，形成了一个虽在细节上有所差异、但在核心原则上趋同的全球强制性尽职调查监管网络。

2.3.2 对中国企业出海的战略影响与应对

面对这一不可逆转的趋势，中国企业必须对其全球治理架构、风险管理模式和利益相关者沟通策略进行根本性的重塑。传统的、以总部为中心的管控模式，或简单应对法律条文的被动合规，已不足以应对当前碎片化且日趋严格的全球监管环境。

● 采纳联邦化的治理模式，以应对法规的“全球化”与“本地化”

企业的合规管理必须超越“一刀切”的集权或分权模式，构建一个更为有效的联邦化治理模型。鉴于全球监管的复杂性，一套统一的合规手册已无法应对不同法域的精细化要求。例如，企业既要满足欧盟《CSDDD》对全价值链人权与环境风险的深度穿透式审查，又要符合印度尼西亚TKDN政策对产品本地化率的精确计算，同时还要遵循南非B-BBEE法案基于评分卡的复杂赋权要求。因此，企业应由全球总部制定一套基于国际高标准且不可动摇的核心原则框架，如OECD准则、反腐败、核心人权标准，以确保全球品牌形象和商业道德的一致性。同时，必须赋予各区域总部高度的自主权和专业的本地化资源，使其能够将总部的宏观原则，转化为符合当地具体“硬法”要求的、可执行、可审计的流程和实践。这种模式能够完美兼顾全球标准的统一性和地方适应的灵活性。

● 将地缘政治风险融入核心商业战略，实现从被动合规到前瞻性规避

在当前环境下，监管风险已不再是单纯的法律问题，它已成为地缘政治风险最直接的体现。以美国《外国投资风险评估现代化法案》(FIRRMA)为代表的外国投资审查机制，已将审查权扩展至非控股投资，并聚焦于关键技术和数据安全。而美国关于对外投资的总统行政令14105更是开创了对本国企业“走出去”进行国家安全审查的先河。这意味着，企业的投资决策、技术合作乃至供应链布局，都已成为地缘政治博弈的一部分。因此，企业的法务和合规部门必须打破职能壁垒，与战略、政府事务等部门紧密协同，建立起能够预测而非仅仅应对监管变化的能力。企业需要深刻理解东道国的政治动态如何转化为未来的法律法规，从而在投资决策、技术研发路径和全球供应链布局上，做出更具韧性的前瞻性选择。

● 主动与本地化的利益相关者沟通，将“社会许可”转化为合规优势

“软法硬化”的趋势，本质上是将企业的社会责任法律化。在欧盟的“利益相关者资本主义”和非洲的“社会经济赋权”等监管哲学下，获得法律许可的前提是首先获得“社会许可”。这要求企业必须超越传统的企业社会责任项目，进行真正深入、持续和本地化的利益相关者沟通。例如，欧盟的《CSDDD》明确要求企业在尽职调查的全过程中，必须与工人、社区代表等“受影响的利益相关者”进行有意义的磋商。同样，南非的B-BBEE法案也要求企业在社区发展、技能培训等方面与本地社会深度绑定。这意味着，与当地社区、供应商、工会、非政府组织和各级监管机构建立真诚的伙伴关系，并将其关切融入商业决策，已不再是“软性”的公关活动，而是满足硬法要求、确保企业运营韧性的核心合规能力。

03

「中国企业出海原则 及案例分享」

03 中国企业出海原则 及案例分享

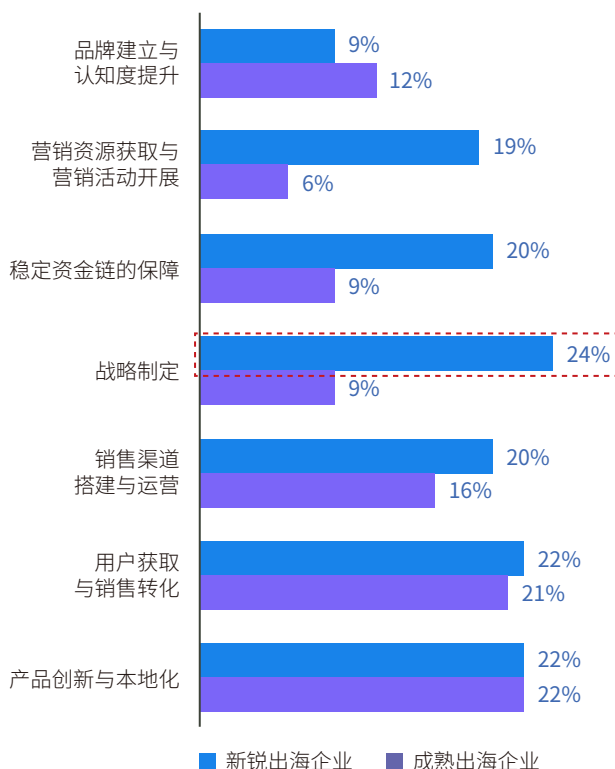
3.1 战略规划和市场调研

中国企业在出海的初始阶段，面临的首要挑战往往源于战略规划的模糊与市场调研的不足。许多企业在国内市场取得了巨大成功，其决策模式、产品策略和市场打法已形成一套成熟的肌肉记忆。然而，在出海过程中，这种惯性往往会成为最大的障碍。部分企业未能进行多维度、多因素的综合决策，习惯性将国内的成功经验直接复制到宏观环境、产业生态、法律法规、文化习俗以及消费者行为等方面截然不同的海外市场，导致战略与市场现实脱节。

与此伴随的，是长期性战略思维的缺失。部分企业的出海决策更多是受短期机会主义驱动，而非服务于一个清晰的、长远的全球化战略目标。例如，企业可能优先选择进入门槛较低、看似容易开拓的市场，而未从构建全球品牌、掌握核心技术或优化全球供应链等更高维度的战略视角进行通盘考量。这种短视的布局，可能导致企业陷入低水平竞争的红海，或在单一市场投入过多资源，难以形成全球范围内的协同效应和可持续的竞争优势，为后续发展埋下隐患。

例如，一家深圳汽车传感器企业在越南工厂出口美国的产品被加征高额关税后，为紧急规避，在未做充分尽职调查的情况下仓促决策在墨西哥租赁厂房。结果，该企业旋即陷入了本地劳工签证办理困难、厂房水电基建接入预计需要8个月等一系列复杂的行政审批和运营壁垒之中。最终，即便通过专业机构解决了问题，整个过程也耗时数月，并造成了数千万元的资金损失。

图表 18 中国不同类型企业出海面临挑战比例



单位：%

来源：《2023年中国企业出海信心报告》

为应对上述挑战，企业必须建立一套系统化、深层次的海外市场进入前评估与战略规划体系。该体系应确保出海决策的科学性和前瞻性，其核心支柱包括：1) 对当地市场进行深度研究，以筛选出具有战略价值的重点市场；2) 对本地客户进行精准洞察，以开发出真正具有本土竞争力的产品；3) 对产品合规性进行严格评估，确保满足市场准入标准；4) 以及对售后服务体系进行前瞻性规划，以建立长期的客户忠诚度。

3.1.1 当地市场的深度研究

全面的本地市场研究是制定一切出海战略的基石。它要求企业超越简单的案头调研,对目标市场的宏观经济、政治稳定性、法律框架、基础设施水平进行系统性评估。在此基础上,必须深入剖析市场的微观结构,全面掌握市场的供需格局,包括其市场规模、增长潜力和主流价格区间;清晰研判竞争格局,评估本地和国际竞争对手的优势、劣势及市场份额;并深度洞察当地的产业链特色,考察上游供应商的成熟度、成本、质量,以及下游分销渠道的结构和效率。

唯有通过扎实的研究,并辅以必不可少的实地走访,与当地行业专家、潜在合作伙伴进行深度交流,企业可以客观评估不同市场的业务潜力和进入难度,从而筛选出真正具有战略价值的重点市场,并据此明确最适合的进入模式和打法,避免盲目扩张和资源错配。

3.1.2 本地客户的精准洞察

成功出海的核心在于产品和服务能否真正满足本地客户的需求。将国内的畅销产品直接推向海外市场,是风险极高的行为。企业必须投入资源进行精准的本地客户洞察,打破全球标准化产品的思维定式,转而深入理解目标用户的消费习惯、购买力水平、使用场景、文化偏好乃至审美观念。这种洞察应贯穿产品研发、设计、营销和定价的全过程,从而开发出真正具有本土竞争力的产品,并创造出差异化的价值主张。通过精准的客户洞察,企业才能开发出真正具有本土竞争力的产品,抓住被主流品牌忽略的细分市场机会。例如,某中国手机制造商通过在非洲推出针对本地用户肤色优化的拍照算法,还充分考虑了当地网络和电力设施的实际情况,在多卡支持和电池续航等方面做出针对性优化,从而构建了强大的本土竞争壁垒。

3.1.3 产品合规的严格评估

产品合规是企业进入海外市场的通行证,也是建立品牌信任的前提。不同国家和地区拥有截然不同且日益严格的产品准入标准体系。这不仅涵盖各类强制性技术认证,如欧盟的CE标志和美国的FCC认证,还涉及一系列复杂的环保与安全要求,例如欧盟关于有害物质限制的RoHS和REACH指令。此外,有关产品能效、数据隐私保护(以欧盟GDPR为代表)以及原材料溯源的法规也日趋重要。企业必须在进入前对这些合规要求进行全面评估,明确自身产品是否满足准入条件,以及为满足这些条件需要付出的改造和认证成本。这一过程,也是帮助企业校准其价值定位的关键,使企业明确具备出海的合规优势和竞争优势的产品,从而集中资源,精准地向目标市场传递自身的价值主张。

3.1.4 售后服务体系的前瞻性规划

对于许多行业,尤其是消费电子、机械设备、汽车等耐用消费品和工业品而言,销售仅仅是价值交付的开始。一个完善、高效的售后服务体系,是完成价值链闭环、建立长期客户忠诚度的关键。许多企业在出海初期往往只注重销售渠道的建设,而忽略了服务网络的布局,导致产品售出后出现维修难、配件缺、响应慢等问题,严重损害了品牌声誉。因此,企业在制定出海战略时,必须将售后服务体系的建设作为与销售同等重要的前瞻性投资进行规划,其内容应包括设立维修中心、储备备品备件、以及培训本地化技术支持团队等。一个强大的服务体系,不仅能解决客户的后顾之忧,更是品牌对市场做出长期承诺的有力证明,能有效提升客户满意度和复购率,构筑起难以被竞争对手模仿的深层护城河。

3.1.5 案例:从“经验依赖”到“战略驱动”的系统性重构

本案例的主角是一家总部位于山东的民营食品工业新材料企业,该公司在其所在的全球细分市场已占据重要地位,市场占有率位列全球第5。该公司业务高度外向,绝大部分收入来源于国际市场,其产品的终端用户是各国大型肉联厂,其中美国和巴西是其两个最大的终端市场。尽管已是行业头部玩家,但该企业并未满足于现状,而是制定了极具雄心的全球化战略目标,即在未来几年内将全球市场占有率提升至第2名,并实现与之匹配的营收规模突破。为确保这一宏大目标的科学实现,该公司聘请了专业咨询公司进行战略制定。

然而,宏大的战略目标与企业当前的能力之间存在着巨大的鸿沟。该企业的核心挑战在于,其出海决策逻辑仍深陷于对过去成功经验的路径依赖,缺乏一个能够应对复杂海外市场的、系统性的战略规划与市场研判框架,呈现出一种战略真空状态。首先,该企业的全球扩张模式是典型的“机会驱动”而非“战略驱动”。其市场进入决策往往是被动式的,或是跟随现有大客户的脚步,或是响应某个区域的偶然商机,从未对全球数十个潜在市场进行过自上而下的系统性梳理和优先级排序。这导致其全球布局分散,资源投入缺乏焦点,难以形成合力。

其次,该企业对海外市场的理解严重不足,几乎没有主动进行过广泛而深入的市场研究。其所谓的市场信息,大多是通过已合作的下游经销商或客户获取的片面、二手的反馈,对于终端用户的真实需求、核心痛点、以及当地产业链上下游的动态和竞争格局没有一手洞察,这导致其产品开发和市场策略只能基于模糊的、滞后的信息。

最后,由于缺乏深度的市场和客户洞察,企业的前端业务体系仍停留在传统的外贸接单模式。它没有建立起一套能够主动开拓市场、精准触达并转化潜在客户的现代化营销体系,销售活动更像是被动的订单管理,而非主动的价值营销,无法支撑其在全球主流市场与国际巨头进行正面竞争。

为破解困局，该企业引入了第三方咨询顾问进行全面的海外战略重构和海外营销体系建设。首先，从企业当前海外业务现状出发，系统梳理包括前端销售、中台供应链和后台组织全业务链条上的发展问题和能力现状。

与此同时，系统性对全球所在细分市场进行了完备的定性与定量分析，包括对各区域市场的规模、增长潜力进行梳理，并对不同细分赛道的竞争格局、产业链情况以及核心竞争对手进行对标分析，从而构建了一个多维度的市场评估模型。此外，围绕出海话题，对业内领先玩家的海外战略、市场布局、出海模式等进行了案例了解，学习和参考领先同业的出海经验。

最后，根据内部的问题诊断和外部市场环境的分析，综合制定了企业全球化拓展的战略目标和行动路线图。这一由严谨的市场研究与内部诊断驱动的方案，帮助企业实现了从“经验依赖”到“战略驱动”的根本性转变，具体体现在：

● 构建全球市场评估模型，实现战略性市场聚焦

为解决顶层设计缺失的问题，系统性构建了一个多维度的市场潜力与进入难度评估模型。通过对全球数十个重点国家的市场规模、竞争格局、产业链成熟度等因素进行综合评估，彻底改变了过去“拍脑袋”式的决策模式。精准筛选出了少数几个应集中资源投入的核心战略国家，并为每个国家量身定制了差异化的进入路径和运营打法，明确了企业必须从贸易出口转向本地化生产的核心战略。

● 建立精准的B2B营销体系，深化客户价值

为解决客户洞察表面化和营销体系欠缺的难题，启动了前端营销能力的系统性再造。通过深入的本地客户研究，项目组为不同渠道和区域的终端客户绘制了清晰的用户画像，识别其核心痛点。在此基础上，搭建了一套从市场洞察、线索获取、商机孵化到销售转化的闭环、定制化营销体系，并首次引入了B2B数字营销等现代化工具。这一系列举措，使企业的市场打法从过去的广撒网转变为精准打击，大幅提升了直达终端工厂的效率和客户转化率。

● 重构全球化组织，保障战略落地

为确保新战略的有效执行，对后台组织与能力建设进行了全面规划。引入并参考了“全球整合企业”的先进理念，设计了一套全新的组织架构和协作机制，旨在打破内外部壁垒，确保前端的市场洞察能顺畅地传递至中台的供应链和后台的研发部门，实现高效的全球协同，为新战略的落地提供了坚实的组织保障。

通过这一系列系统性的变革，该企业对应该在哪些重点市场、如何精准发力，有了前所未有的明确方向。其直达终端工厂的销售效率和全球业务的整体协同效应均得到显著提升，为实现其成为全球市场领导者的宏伟目标奠定了坚实的基础。

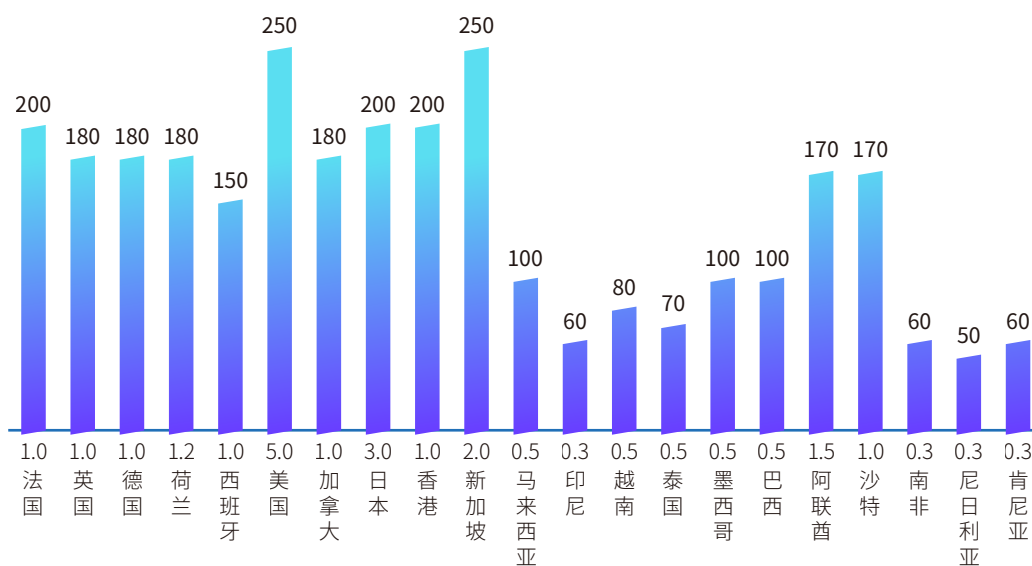
3.2 本土化生产与运营

当中国企业的全球化战略从产品输出深化至本地化生产时，其面临的挑战将发生质变。企业不仅需要跨越地理和文化的鸿沟，更要应对将成熟的国内运营体系移植到异国环境中所产生的水土不服。此阶段的核心挑战主要体现在两个方面：

一是本地化的深度融入不足。部分企业在海外倾向于构建相对封闭的运营体系，未能与当地供应商、服务商、社区乃至监管机构建立起深度互信的生态圈合作，形成了孤岛式运营。例如，某大型中资企业在美国设厂后，发现包装纸箱等基础配套难以在当地找到可靠供应商，导致其生产运营与国内成熟的供应链体系严重脱节。这种模式不仅可能因不满足本地化要求而面临市场准入限制，也意味着企业必须独立承担所有运营风险，缺乏合作伙伴共担以化解外部冲击的缓冲。

二是海外项目管理经验匮乏，导致时间与财务成本失控。由于对东道国复杂的行政审批、劳工法规、工会关系以及基础设施配套等情况预估不足，许多企业的海外工厂建设和投产周期被严重拉长。例如，海外建厂的周期通常在0.5年至3年之间。时间成本的背后，是同样高昂且差异巨大的建厂财务成本。在美国、日本和新加坡等高成本地区，建厂成本动辄2亿至250亿美元，这源于高昂的土地、劳动力、法律合规及设备费用。在德国、荷兰等欧洲国家，成本通常在1亿至180亿美元之间，主要受高技术投入和严格的劳工环保法规影响。而在印尼、越南等东南亚国家，尽管建厂成本相对较低，约0.3亿-100亿美元，企业仍需面对技能短缺等挑战。这些问题最终会导致财务投入远超预期、错失市场窗口期，并使本地化生产的战略优势大打折扣。

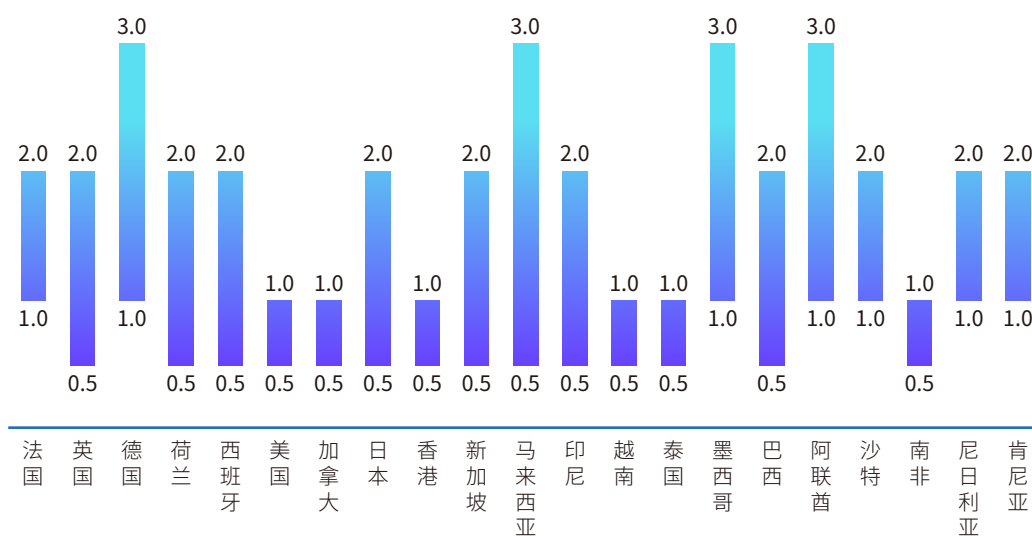
图表 19 中国制造业海外企业设立与建厂资金成本的国别对比



单位:亿美元

来源:《中国制造业出海人才白皮书》

图表 20 中国制造业海外企业设立与建厂时间的国别对比



单位:年

来源:《中国制造业出海人才白皮书》

要成功驾驭从贸易到投资建厂的转变，企业必须在项目启动前就建立一套系统性的规划与执行框架，以成功驾驭从贸易到投资建厂的转变。这一框架应围绕三大核心环节展开：1) 通过对区域综合竞争优势进行系统性评估，进行前瞻性的建厂选址；2) 摒弃单一的绿地投资思维，通过合资、并购或与本地专业机构合作等方式，实现灵活的产能落地模式创新；3) 以及采取“两条腿走路”的策略，在整合现有本地供应商的同时，主动引导核心供应商出海并赋能当地供应商，进行富有远见的本地供应链培育。

3.2.1 建厂选址的系统性评估

成功的海外建厂，始于科学严谨的选址决策。这一决策早已超越了单纯寻求土地和劳动力成本洼地的范畴，而是对区域综合竞争优势的系统性评估。首先，在宏观层面，企业需评估东道国的政治稳定性、投资保护协定的完备性、税收优惠政策的持续性以及法律体系的成熟度。其次，必须对产业生态进行深度剖析，考察选址地与上下游产业链的物理距离和协同效应，包括原材料供应的便捷性、物流网络的覆盖度、以及周边是否存在成熟的配套服务商。再者，对关键生产要素的评估也需精细化，除了劳动力成本，更要关注熟练技术工人的可获得性、能源的稳定性与成本、以及港口、铁路等核心基础设施的运载能力。最后，将当地的环境、土地、劳工等合规要求作为前置审查项，是规避未来工期延误和社区冲突的关键。一个数据驱动、多维度考量的选址决策，是降低项目风险、奠定高效运营基础的第一步。

3.2.2 本地生产制造的模式创新

在产能本地化的具体路径上，企业应摒弃绿地投资的单一思维，转向更为灵活和多元的模式创新。面对陌生的市场环境，与本地生态伙伴结盟往往是风险更低、效率更高的选择。这可以采取多种形式：与当地具有市场、渠道或政府关系优势的企业成立合资公司，实现优势互补；或通过对当地有潜力的工厂进行技术和资本注入，帮助其完成产能升级，迅速形成生产能力。即便是选择绿地投资，也应最大限度地与当地顶尖的工程、法律和咨询机构深度合作，借助“外脑”弥补自身在本地化经验上的短板。这种开放、共赢的产能落地模式，不仅能显著缩短项目投产周期，更能帮助企业快速融入本地商业生态，为长期发展奠定坚实基础。

3.2.3 本地供应链的深度培育

一座高效的工厂离不开一个稳定、敏捷的供应链体系。在海外，从零构建一套成熟的本地供应链是巨大的挑战。领先的中国企业正采取一种“两条腿走路”的策略。一方面，识别与整合现有供应商，通过严格的尽职调查，筛选出一批在质量、成本和合规方面有潜力的本地供应商，并将其纳入自身的全球质量管控体系进行管理和提升。另一方面，当本地配套能力不足时，企业会扮演“链主”和“赋能者”的角色。这不仅包括鼓励和引导国内的核心供应商抱团出海，在工厂周边形成产业集群；更重要的是主动培育和赋能当地供应商，通过输出技术标准、管理经验乃至提供培训和资金支持，帮助它们成长，直至满足自身要求。这种着眼于长期的供应链培育策略，不仅能有效降低对进口零部件的依赖和物流成本，更能创造共享价值，深化与当地社区的联结，并从根本上满足东道国日益严格的“本土含量”监管要求。

3.2.4 案例：从“贸易出口”到“全球产能”的供应链重构

本案例的主角是一家拥有百年历史的中国自行车品牌，其新一轮的全球化征程，其核心驱动力已从单纯的市场扩张，转变为对地缘政治风险和国际贸易壁垒的主动规避。面对美国施加的高额关税和欧盟的反倾销政策，企业意识到，传统的“中国制造、全球出口”模式已难以为继。为了生存并继续深耕欧美等高价值市场，进行产能的全球化转移，在海外投资建厂，已从可选项变成了必选项。

然而，从战略规划到实地运营的跨越充满了挑战。该公司在印尼设厂的经历便是最生动的缩影。尽管在决策前聘请了专业的第三方机构进行了详尽的尽职调查，但在项目实际落地过程中，团队发现理论报告与现实操作之间存在巨大鸿沟。当地复杂的行政审批流程、迥异的商业文化以及难以预估的政府效率，都导致工厂的建设和投产时间表远超最初计划。

与此同时，构建稳定、高效的本地供应链是另一大难题。在欧洲，为满足反倾销法规对本地化生产的严格要求，合资工厂必须在当地进行相当比例的零部件采购。而在印尼，虽然劳动力成本较低，但配套的供应链体系远不如国内成熟，难以满足企业对成本、质量和交付速度的要求。这些挑战使得海外工厂随时面临成为“生产孤岛”的风险，严重制约了其战略价值的发挥。

面对上述困境，该公司并未采取单一的解决方案，而是打出了一套因地制宜的组合拳。首先，针对不同市场的壁垒和特点，企业采取了差异化的建厂模式。在印尼，模式的核心是产能转移，旨在利用其地理位置和成本优势，建立一个面向美国市场的生产基地，以有效规避高额关税。而在欧洲，则采用合资建厂的模式，与生产经验丰富的本地OEM厂商合作，由企业主导研发与技术输出，欧洲伙伴则提供关键的市场和消费者洞察，共同满足欧盟严格的本地化法规要求。

其次，面对海外建厂的供应链难题，该企业巧妙地将自身的长板转化为解决方案。凭借对亚洲供应链体系的深刻理解和丰富管理经验，公司主动派遣技术和生产专家前往印尼等地，协助当地合作伙伴完成供应链的搭建、优化与落地。这一举措，不仅解决了自身的配套难题，更是实现了从“产品输出”到“管理与经验输出”的价值升级，深化了与当地生态的绑定。



最后,企业充分认识到自身能力的边界,在每一个重大海外项目中,都积极与顶尖的会计师事务所、投行、律所等专业机构合作。这些“外脑”不仅在并购、合资等交易层面提供支持,更在对当地法律、劳工和税务环境的评估等重大风险管控方面,提供了不可替代的专业支持,成为其成功出海的安全网。

本案例揭示了传统企业从贸易出口成功迈向全球产能布局的关键。其核心是采用了一套因地制宜、内外兼修的系统性打法:根据不同市场的特点灵活布局产能,将自身核心的供应链管理能力和可输出的服务,并善用专业“外脑”规避风险。这一策略组合,是企业在全球化布局中行稳致远的核心保障。

3.3 财务管理

中国企业海外并购已成为全球化战略的重要组成部分,随着国内产业升级和国际竞争加剧,越来越多的中国企业通过跨国收购获取能源资源、核心技术、品牌渠道与市场份额。然而,在这一过程中,企业面临着复杂多变的财务风险与运营挑战。中国企业在推进海外布局的过程中,从初步规划到具体执行,从落地实施到稳定运营,每一步都需要深思熟虑和精细管理,需统筹投前、投中、投后三大阶段。

3.3.1 投前阶段

投前阶段,战略目标设定不清晰或缺乏可行性是首要问题,企业在境外投资前首先要分析当前挑战,在战略匹配度方面,需要经过对标的深度考察、尽职调查和综合评估后最终确定。结合国际资本市场条件、国内市场流动性,评估一系列融资选择及资本结构,构建核心交易战略,以制定最佳资本结构和融资方案。

3.3.2 交易执行阶段

交易执行阶段,估值对价对出海企业直接造成重大财务影响,需通过全面的财务、税务、法律、商业、技术、人力、IT等尽职调查,充分识别风险,对影响估值和交易对价的事项进行充分的分析和考量,在股权收购协议中设置相应的保护机制(如设置交易对价托管账户,卖方陈述与保证,交割前置条件,特殊赔偿等条款)等,同时识别影响投后经营管理的事项,形成对相关事项的预判及提前部署。

3.3.3 投后阶段

投后阶段，整合管理缺乏系统性规划、公司财务体系及治理体系不规范、国际化合规能力不足等成为主要痛点。其中，中国企业出海投后阶段财务体系建设面临一系列挑战，包括对当地财务合规要求了解不足、财务体系规划考虑不充分（将集团的财务体系直接应用在海外公司，导致水土不服）、集团和海外公司的会计核算差异大，导致财务信息难以对账和管理等。财务体系的规划与建设不仅是企业财务管理的基石，更是降低运营成本、确保合规运营和满足集团管控需求的关键，可从以下方面考虑并购后搭建海外公司财务体系：

● 财务合规调研

企业在筹划建立属地财务体系时，首要任务是全面且深入了解当地的财务合规要求。基于财务合规的调研结果，企业开始制定符合当地需求的财务体系。这些要求通常来源于当地的财务相关法律法规、会计准则以及各类监管机构（如工商管理局、税务局等）。

● 财务体系规划

基于财务合规的调研结果，企业开始制定符合当地需求的财务体系。首要任务是确定在多准则核算环境下的合适财务安排，例如选择“境内账翻境外账”、“境外账翻境内账”。同时，还需考虑财务团队的配置与分工（包括总部、区域及本地财务岗位）以及是否采用第三方代理记账或财务顾问服务。其次，在账套配置方面，企业应根据集团会计科目表的要求、当地法律法规的规定以及海外公司具体的业务特点来定制会计科目表，特别需要注意的是不同国家和地区特有的经济活动影响，如社会保险体系的差异。

● 会计准则分析及转换

在应对不同国家间会计核算差异带来的挑战时，企业需要化繁为简，实现从“两套账”到“一账两表”的转变。具体而言，企业应以海外公司的业务部署为抓手，全面归集可能造成核算差异的维度，识别其中的实质性差异；然后，形成实质性差异的解决方案，建立集团会计科目表和属地会计科目表的映射关系，对于无法通过映射关系解决的差异，考虑采用手工或系统方式进行调整。通过这种方式，企业可以使用一套财务基础数据，分别生成符合集团和属地会计准则的财务报表。这种模式不仅提高了财务核算效率和准确性，还有效减少了因准则差异导致的信息不对称问题。

● 财务系统实施支持

布局海外财务体系离不开数字化的支持，企业应充分利用数字化工具，将前期的财务合规调研、体系规划和准则转换作为系统实施的重要输入值，构建一个灵活、高效的数字化财务体系，确保在全球范围内实现财务数据的精准核算与高效管理。

3.3.4 案例一：国内某上市信息技术服务集团完成海外财务体系落地

国内某上市信息技术服务集团计划在墨西哥投资建厂，以充分利用当地的政策优势和税收优惠，尤其是进料加工政策。此举不仅标志着该公司全球化战略的重要进展，也是其在墨西哥市场多元化布局的关键一步。然而，鉴于墨西哥复杂的财务合规要求和文化差异，集团在了解到财务合规及财务体系搭建对公司未来运营的关键作用后，决定聘用专业合作伙伴来协助其建立并顺利实施财务体系。

集团聘请了在中国及墨西哥均有分支机构的全球性第三方财务咨询专业机构，形成了涵盖账套体系搭建、准则转换及会计实操落地的全方位解决方案。在账套体系搭建方面，根据集团对墨西哥子公司的财务部署计划和系统配置，创新提出“一账两表”的财务工作模式。这一模式在不增加财务工作量的情况下，满足了墨西哥当地的税务和法定报告要求，并实现了与集团合并报表的高效衔接。同时，深入研究墨西哥特有的法定税务会计科目表，对集团运营科目进行全面适配和优化，确保财务核算的合规性和高效性。在准则转换及会计实操方面，尽管墨西哥会计准则与国际会计准则高度趋同，但墨西哥特有的经济事项带来了许多实操上的差异，如复杂的薪酬体系。为此，在项目执行中，结合访谈、准则、税务及法律法规要求，对该薪酬体系进行解构，梳理出集团布局墨西哥子公司需遵守的法定薪酬规定与可供选择的非法定薪酬规定，为集团提供灵活的薪酬配置建议。这不仅提升了集团出海合规程度，还帮助其更好地融入当地文化，为未来的管理优化奠定了基础。

通过深入研究墨西哥法定要求，结合集团实际业务需求，团队制定了未来3-5年内墨西哥子公司涉及的会计科目表，补齐了集团运营科目体系。同时，完成了定制化的中墨核算差异分析及应对报告，协助集团和墨西哥子公司落实“一账两表”。这些成果为集团在墨西哥市场的长远发展提供了坚实的财务支持。

3.3.5 案例二：中国某综合能源工程与服务提供集团的海外配电和售电并购项目的财务尽职调查

中国一家全球知名的综合能源工程与服务提供集团，拟结合集团自身优势，扩大其海外能源事业版图。集团项目组在梳理了集团业务战略的基础上，结合集团自身主营业务和技术优势，全面深入分析了A国电力市场现状和未来发展趋势，对潜在投资目标进行了初步筛选，对重点项目开展了可行性研究，最终，将并购目标锁定为A国某配电和售电项目。集团虽然在投资与运营海外输配电项目方面已经积累了一定经验，但对A国投资环境缺乏了解，而且在某些专业领域内的知识、经验体系也不够完善，因此引入外部专业财务咨询机构开展财务尽职调查，为项目的顺利开展保驾护航。识别的项目风险及应对措施包括：

● 行业监管对项目收益带来重大影响

在投资海外电力项目时，监管风险是投资者关注的重点之一。为在交易对价中合理体现电力监管风险，企业需要开展财务和监管尽职调查工作，深入了解当地电力市场价格形成机制，全面分析影响收入的各项因素，并通过建立财务模型量化这些因素对项目投资回报产生的影响。

在财务尽职调查的过程中，团队首先对当地的电价机制进行了详尽的调研，并深入分析了电价机制对投资收益带来的影响，主要发现包括：定期调整电价形成机制（每五年调整一次电价形成机制）、区域电价的制定（A国共分为21个配电区域，政府部门根据当地监管要求和不同类别用户预期电力消费量确定区域电价收入水平）、设定价格上限（监管部门设置了价格上限以保护处于垄断性区域电力市场中的中小用户的权益）。

这样的价格形成机制对企业经营收益带来正反两方面的影响：一方面，透明的价格机制和监管体系使企业在中长期拥有稳定的现金流，通过建立财务模型可以较为准确地预估项目投资回报率；另一方面，政府对电力市场的严格监管降低了企业经营的自主性，也限制了收入规模的增长。在构建财务模型及估值时，团队充分考虑了这些因素的影响，为项目确定合适的交易价格、挖掘项目潜在风险点提供了科学依据。

● 财务信息不完整蕴含重大交易风险

在开展财务尽职调查工作过程中,团队注意到目标公司的审计师对于尽职调查审查年度的财务报表均出具了保留意见,主要问题是:

- 1) 缺乏对已逾期未减值的应收账款、应收关联方款和其他应收款的账龄分析。这主要是因为审计师无法获取充分的审计证据以核实相关应收账款的可回收性,因而也无法判断应收账款、其他应收款、营运支出、其他收益和所得税是否需要进行调整;
- 2) 未将业务模块和财务模块进行整合。大量用户的抄表结果是以Excel表的格式按用户大类组别进行汇总(例如居民、工业等),然后由财务部人员手工录入财务模块。该操作流程涉及大量的人工操作,在这个过程中出现差错的概率较高,因此,实际业务运营数据与财务模块数据有可能存在重大差异。

针对这些问题,团队经过充分的分析和评估,采取的风险规措施包括:

- 1) 要求卖方在股权收购协议中提供完整详尽的“陈述和保障条款”,因重大资料缺失可能给买方带来的潜在损失将由卖方承担,因实际业务运营与财务模块数据存在差异而对本次交易带来的潜在影响也将由卖方负责;
- 2) 购买防范交易风险的并购保险产品,如针对“陈述和保证条款”的并购保险产品;
- 3) 在交易完成时进行交割审计,以保护企业免受隐藏的或其他未予报告的债务和潜在风险影响。

● 关联方交易的潜在影响

目标公司在审查年度期间，与关联方的交易主要包括材料采购、建造合同分包以及电力销售。在尽职调查过程中，团队对目标公司的关联交易进行了详尽的调查与分析，主要发现的问题包括：

1) 实际的营运支出虚高：为符合能源市场监管机构批准的年度监管营运支出标准，目标公司在历史期间通过关联交易安排高估了实际的营运支出基数。作为关联交易安排的一部分，目标公司将大量实际为关联方工作的员工工资转由目标公司支付，该部分工资构成了目标公司的营运支出基数；能源市场监管机构在制定下一期目标营运支出水平时会考虑过去三年平均营运支出（基于效率参数调整）。因此净营运支出节省将会提升当前监管周期内的盈利水平，但同时可能会使得下一个监管周期的电价降低；

2) 存在大量应收关联方的售电款逾期未收回。针对这些问题，团队在经过专业分析和谨慎考虑后，在股权收购协议的“陈述和保证条款”中加入保护性条款，明确因能源市场监管机构可能对关联交易进行处罚或对收入上限进行调整带来的负面影响或损失将由卖方负责，并与相关监管部门就交易后不对目标公司进行追溯性处罚达成一致。此外，针对大量应收关联方的售电款逾期未收回的问题，要求管理层在财务报表中计提充足的坏账准备，并在交易对价中体现其影响。

● 结合当地财税政策合理估算股息收益

股息是投资收益的重要组成部分。在财务尽职调查阶段，企业需重点了解有关股息分配的监管要求、外汇管制政策以及针对股利汇回的限制，从而在估值模型中准确反映股息分配数额和时点。

在历史上，A国的非上市公司是按照与国际财务报告准则不同的A国法定会计准则下的净利润计算股利。根据2014年1月1日生效的A国《商业法案》，平均资产规模，净销售额及员工数量这三个指标中，有两个或两个以上的指标达到一定标准的公司将被要求采用A国财务报告准则（类似于国际财务报告准则）编制财务报表，并按照A国财务报告准则口径下的净利润计算上一年度的股利，其他公司则可以继续按照原法定会计准则下的利润计算股利。

根据新《商业法案》要求以及团队的估算，集团拟投资目标将很可能需要根据A国财务报告准则编制财务报表。通过比较两种准则下股利分配金额，团队发现国际财务报告准则下的未分配利润将远低于法定会计准则下的计算结果，因此预计目标公司采用A国财务报告准则后，集团从目标公司获取的可分配利润将会大幅度减少。

团队将上述发现及股息分配数额和时点测算体现在估值模型中，并在交易对价中体现其影响。

•资本支出将会影响经营收入

在A国，配电行业的资本支出受到严格监管，资本支出摊销将通过电价补偿给目标公司，然而，需提醒中国企业注意的是，这部分补偿是基于已批准的资本支出计划而非实际的资本支出。因此，在同一监管期间内，实际资本支出与已批准的资本支出计划之间的差异并不构成收入上限的调整。但是，如果五年监管期间内的实际资本支出低于已经批准的资本支出金额，那么在随后的五年监管期的第二年，相关的电价补偿将减少，以反映该差异。

团队在尽职调查过程中发现，目标公司在监管期内的实际资本支出落后于已经批准的资本支出计划。如果在整个监管期间内这个情况没有发生变化，那么在下一个监管期内，目标公司企业的资本支出计划造成影响，还会对后续监管期间的收入上限产生影响。

针对这个情况，团队在估值模型中对将资本支出滞后加以体现或将其作为净负债处理以调减收购对价，同时，在股权收购协议中的卖方责任部分加入与实际资本支出滞后事项相关的“陈述和保障条款”，以应对后续监管期可能出现的收入上限调整或因资本支出滞后而产生的罚款。

•防范历史债务可能带来的风险

因此，在财务尽职调查阶段，企业应对目标公司的历史债务情况进行详尽、彻底地清查，在交易文件或者交易对价中充分体现尽职调查发现的问题，以避免在项目交割之后出现不应由中方企业承担的大额债务。

在本案例的财务尽职调查过程中，团队发现目标公司账上存在多笔大额逾期应付未付的燃料款、税金等。然而，目标公司在法定报表上并未就逾期应付未付款计提任何罚款或利息，而这些罚款或利息在财务模型中应该作为负债项目加以考虑。

团队测算了逾期应付的罚款和利息，要求卖方和目标公司管理层在交割日前获取税务机构和能源供应商的官方函证，以确定实际的逾期款项余额以及相关的逾期罚金和利息；同时在交易对价的调整中考虑这部分成本的影响，并在股权收购协议中加入对逾期罚金和利息的具体金额和相关保证。

开展直接投资和对外承包工程业务时，中国企业面临严峻的项目风险，尤其是财务风险。在海外投资项目中，对目标资产进行全面的财务尽职调查是一个关键环节，也是收购方确定交易条件、交易架构和价格以及制定项目交易后整合路线图的重要依据。

3.4 税务管理

国际地缘政治与宏观政策变化的影响日益显著。随着国际地缘政治冲突的加剧，逆全球化和贸易保护主义现象愈发突出，不仅影响了国际贸易和投资的自由度，还带来了一系列政策上的变动，如关税壁垒的提高、出口限制的加强等，对企业而言意味着更高的合规成本和更复杂的税务环境。以美国为例，近年来美国通过《外国投资风险审查现代化法案》(FIRRMA)，扩大了对外国投资的审查范围，特别关注涉及关键技术、关键基础设施的投资项目。在此背景下，企业需要密切关注宏观政策的变化对税务环境的影响，及时调整税务策略，以应对潜在的税务风险。

企业对当地税制、税务合规要求了解不足。不同国家的税制体系复杂多样,以企业所得税为例,有的国家采用属地原则,有的则采用属人原则;税率水平也从低税的开曼群岛到高税的北欧国家不等。同时,企业还需要应对与当地文化融合、适应当地劳动力市场、了解当地生产成本和法律要求等一系列问题,这些问题不仅影响企业的运营效率,还可能直接影响到企业的税务负担和财务状况。此外,虽然许多制造业出海热门目的地提供了丰富的税收优惠政策,但这些优惠的获取往往需要满足特定条件,例如投资规模、就业承诺等,企业需要具备专业的税务筹划能力,才能充分利用这些优惠政策。有些优惠的获取还需要与相关机构进行谈判,企业可能因缺乏谈判经验和策略,导致难以充分利用优惠政策。另外,企业还需要关注政策的持续性,避免因政策变化导致税务利益受损。

跨境资本流动监管不断趋严。近年来,部分境外国家对资金来源的审查也日益严格,企业需确保资金流动的合法性,避免因资金来源问题引发税务纠纷。例如,企业在进行跨境资金转移时,需要提供详细的资金来源资料以证明资金来源合法,否则企业可能面临罚款或其他法律后果。

海外投资架构与资金安排日益复杂。一是企业需要在直接投资架构和间接投资架构之间做出选择。选择通过中间层控股平台的间接投资架构虽然在税务效益和灵活性上更具优势,但需要综合考虑控股平台所在地的税法、税收协定、经济实质要求、外汇管制等因素,以确保其能够顺利进行跨境资金转移。二是企业需要权衡中国香港和新加坡等常见控股平台的优缺点。近年来,地缘政治冲突的影响使得企业更倾向于选择新加坡,但这也需要重新调整架构,应对政策变化。三是企业需注意资金安排对税务的影响,在资本金和借款两种资金提供形式之间做出合适选择。四是在确定投资架构后,企业面临如何设计合适的交易流程和制定合理的关联交易定价政策等从而达到优化整体税务效益的目标。

3.4.1 充分了解当地税制、税务合规要求

中国企业出海需要对在当地运营工厂涉及的主要税种包括企业所得税、流转税、预提税、员工个人所得税等的计税规则、报税合规要求进行全面了解。除此以外,考虑到节约关税成本是中国企业出海的驱动因素之一,因此对投资当地的原产地认定要求、申请步骤等,特别要对产品出口国有关原产地的认定要求进行全面调研。例如,美国海关对产品原产地需按照美国本国的原产地规则进行判定,产品取得出口国的原产地证书从美国海关角度来看不足以作为证明产品原产地的支持性材料。原产地规则是决定产品能否享受优惠关税待遇的关键因素,因此企业需要提前做好充分准备,详细了解目标市场的原产地认定标准、合理设计生产流程、准备相关证明文件等,确保产品符合进口国的原产地认证标准。

许多企业在初期更注重市场和产业的适配性,但在实际运营中却发现,其在国内市场习以为常的管理体系、决策模式和文化观念,与海外的劳工制度、员工期望和文化习惯存在巨大鸿沟。这直接导致了权责关系混乱、团队激励失效和员工管理失序等一系列难题,其本质是中国式管理哲学与海外劳工文化的一场深层博弈。

3.4.2 有效利用当地税收优惠政策

企业出海想要节约税务成本，还应该充分了解投资项目可能适用的税收优惠政策，清楚与相关机构进行优惠申请的谈判策略。目前制造业出海的热门目的地给境外投资者提供了丰富的税收优惠政策。东南亚国家包括泰国、马来西亚、越南等为符合行业、投资规模等要求的制造型企业提供了特定年限的企业所得税免税、同时对进口原料或设备免征关税。部分东欧国家，如匈牙利、波兰，除了给符合条件的投资项目提供税收抵免以外，在企业选址、投资额、提供就业岗位达到一定要求的情况下，还为企业提供按照投资额特定比例计算的现金补贴。这些优惠政策无疑为企业降低了初始投资成本，提升了项目的盈利能力。然而，目前这些税收优惠的获取多数取决于和相关机构沟通谈判的结果，因此，企业在投资前需要深入了解目标国家的优惠政策清单，明确自身是否符合申请条件，并评估潜在的优惠幅度。同时，企业在投资前还需掌握一些优惠申请的谈判策略，例如，准备详实的项目资料，强调项目对就业、税收、技术转移等的贡献。只有通过充分的前期准备和有效的谈判，企业才能最大化地利用税收优惠政策，实现税务成本的优化。

3.4.3 合理筹划出海投资架构

投资架构的选择是企业国际化战略中至关重要的一环，直接影响企业的税务负担、运营灵活性以及未来的退出成本。根据投资架构的设计方式，可以将其分为直接投资架构和间接投资架构两大类。直接投资架构，指由投资主体直接持有被投资主体，其优点在于简单、易操作，运营维护成本相对较低。间接投资架构，指由投资主体通过1个或多于1个控股平台公司间接持有被投资主体，其优点在于可以通过利用中间层控股平台所在辖区与投资主体和被投资主体所在辖区的税收协定降低利润汇回以及未来退出的税负。此外，境外利润以合理的形式停留在中间层控股平台也便于企业在境外进行其他投融资活动，提升资金的灵活性和流动性。

在选择中间层控股平台所在地时，税务上通常会考虑该地税法对股息收入、资本利得的征税规定，是否有机会适用免税处理，当地税收协定网络覆盖范围、税收优惠政策是否丰富，该地有无被列入其他国家的税务黑名单等；从非税角度来看，企业还需要考虑该地的经济实质要求是否具备可操作性。例如，某些辖区要求企业在当地进行实质性运营，这可能增加企业的运营成本和管理复杂性。此外，当地是否存在外汇管制，资金进出是否畅通，也是企业需要考量的重要因素。

由于间接投资架构在税务效益提升和架构调整灵活性上更具备优势，实操中更多的中资企业出海选择了搭建间接投资架构。在搭建间接架构时，中资企业最常用的中间层控股平台是中国香港和新加坡，这两个地方作为控股平台在税务处理上差别不大。

3.4.4 合理筹划资金安排与业务运营安排

在确定控股架构之后,需要考虑的是境外资金的安排。资金安排在税务上讨论的是境内企业以资本金还是借款的形式将资金提供给境外企业,这两种形式在税法下产生的税务影响不同。这取决于各国税法的具体规定,以资本金的形式提供资金,在增资企业层面可能产生小额资本税或印花税等;而以借款的形式提供资金,若借款利息在借款方层面发挥的抵税效果大于贷款方因取得利息收入而承担的税负,则借款可以发挥税盾效益。在这个过程中需要结合借款方的盈利能力预测,分析比较借款方所适用的利息抵扣规则、利息预提税,与贷款方需要就利息收入缴纳的增值税、所得税等来评估借款的税盾效益。此外,还需要关注各国税法中对关联方借款的限制性规定,如利率限制和转让定价规则,以避免因不符合独立交易原则而引发税务调整风险。

除此以外,在确定的架构下,企业还可以通过合理的业务运营安排进一步优化税务效益。企业运营安排指基于各实体的职能定位、资产与人员分布情况以及商业安排的可行性,通过设计合适的交易流、制定合理的关联交易定价政策对企业整体业务利润进行分配,以实现优化企业整体税务效益的目的。例如,企业可以根据不同地区的税收优惠政策,将研发、生产、销售等核心职能分配到具有税收优势的地区,从而实现利润的合理分配。

3.4.5 案例一:

某国内某晶硅电池独角兽企业在欧亚某国设厂的税务体系搭建

项目背景:国内某晶硅电池独角兽企业拟与当地合资方在当地某自由区设立生产基地,产品将覆盖本地、美国、欧洲及中东市场。因此,该企业就其海外投资向某第三方税务咨询机构寻求税务架构筹划、投资目的国一般税制及自由区税收优惠政策介绍等服务。

项目方案:

(1) 税务架构筹划:基于对该企业海外布局计划的理解,从税务角度对企业的海外控股架构进行了对比分析,并提出整体建议方案,即设立香港控股平台,并通过多层控股公司进行投资。相比直接投资架构,该方案能够在股息回流及后续退出阶段有效降低企业的整体税负;

(2) 税制介绍:根据企业的需求对投资目的国一般税制及自由区适用的税收规则进行了介绍,包括直接税、间接税、个人所得税等方面,并协助企业就自由区内税收优惠的适用与自由区主管税务机关进行沟通与确认。

项目收益:

在外部税务咨询机构的分析与建议下,企业对于其海外控股架构的搭建以及未来全球布局有了更清晰的认识,就其中短期规划而言,企业对海外建厂的税务影响及税收优惠政策内容有了更全面的认识,减少了企业出海过程中的阻力与障碍,助力企业扬帆出海。

3.4.6 案例二：

国内某国有能源企业对德国光伏项目进行税务尽调和税务考量分析

项目背景：国内某国有能源企业拟收购德国光伏项目公司的合伙权益，并寻求外部税务咨询机构协助企业对项目开展全面财务、税务尽职调查并分析了投资架构下的税务考量。

项目方案：就税务部分而言

- (1) 针对企业拟收购实体的历史税务风险及交易可能涉及税务影响进行了分析与提示；
- (2) 收购架构对比分析，由于企业对于不同投资架构的税务影响分析缺乏清晰的认识，因此某第三方税务咨询机构协助企业对收购架构方案进行了对比分析，阐述了投资架构在设立、收购、持有及后续处置阶段可能涉及的税务影响，并根据企业的实际需求及交割时间安排，提出了建议的投资架构，并在此基础上对于项目融资方案的税务影响及特殊规则进行了说明；
- (3) 德国税制介绍，对项目所在地税制缺乏了解会为企业带来潜在的税务风险，因此系统性地介绍了德国的一般税制、合规要求、光伏项目涉及的特殊税收规则，帮助企业更详细地了解项目在交易阶段及此后运营过程中涉及的税务影响；
- (4) 此外，还对该交易过程中相关协议与文件中的涉税条款和税务影响进行了审阅与提示，协助客户项目顺利推进。

项目收益：在外部税务咨询机构的协助下，企业对于投资项目的税务风险和税务影响有了更清晰的认识。

3.5 法律和合规风险

对于出海的中国企业而言，法律与合规已成为所有挑战中复杂度最高、潜在风险最大的领域。其风险呈现出覆盖企业出海全周期、且与地缘政治深度绑定的“多重奏”特征。首先，在市场准入阶段，企业就面临着各国差异巨大且不断变化的规则壁垒，涉及公司注册、业务资质、外汇管制、税务筹划等多个方面，构成了出海的第一道考验。

进入运营阶段后，一系列更深层次的风险将浮出水面。其一，数据隐私合规的惩罚性风险日益严峻，以欧盟《通用数据保护条例》(GDPR)为代表的法规，对用户数据的处理和跨境传输设定了极高标准，任何疏忽都可能触发天价罚单。其二，知识产权的“专利战”风险正成为高科技企业面临的巨大挑战，国际专利池和标准必要专利持有者发起的诉讼，不仅可能导致高昂的许可费用，甚至可能因供应链上游某个零部件的侵权而导致核心产品在关键市场被禁售。其三，反垄断与市场竞争的合规风险随企业市场地位的提升而出现，当企业在某一市场取得领先地位后，其商业行为将受到当地反垄断监管机构的严密审视，面临被强制拆分业务或处以高额罚款的风险。其四，ESG合规的强制性风险正从软约束变为硬门槛，以欧盟碳边境调节机制(CBAM)为代表的法规，已开始对进口产品征收事实上的“碳关税”，高碳足迹的产品将直接丧失成本优势甚至市场准入资格。与此同时，《企业可持续发展尽职调查指令》(CSDDD)等法规，将环境责任强制性地延伸至企业的整个全球价值链，要求企业不仅对自身的环境影响负责，还需对其供应商在进行尽职调查和管理。这意味着，环境合规不再是企业自身的“独善其身”，而是整个供应链的“连带责任”，任何一环的疏忽都可能导致产品被市场拒之门外或被核心客户从供应链中剔除。

在所有阶段之上，宏观地缘政治风险正以前所未有的深度和广度渗透到商业活动中。一方面，地缘政治使得监管持续趋严，各国纷纷以国家安全为由，加强对科技、高端制造等战略性行业的外商投资审查。另一方面，域外管辖与制裁风险成为悬在中国企业头顶的“达摩克利斯之剑”。例如，美国财政部海外资产控制办公室的制裁清单和商务部的出口管理条例，其“长臂管辖”范围可以延伸至使用美国技术、软件或关键零部件的非美国实体，给中国企业的全球供应链和市场交易带来巨大的不确定性。

企业必须构建一个主动、全面且深度本地化的全球合规管理体系，以应对复杂交织的法律风险网络。该体系应包括：1) 进行公司注册和治理的顶层设计，优化海外企业架构以隔离法律责任；2) 建立对当地法律法规的动态遵从机制，确保合规贯穿业务始终；3) 构建内外兼修的知识产权立体化保护体系；4) 实施覆盖法律、技术到伙伴管理的全方位数据隐私和安全合规实践；5) 全面构建ESG体系，将其作为市场准入的必答题；6) 以及对标全球最高标准，对贿赂行为采取“零容忍”态度。

3.5.1 当地法律法规的动态遵从

合规管理的基础在于对东道国法律法规的持续、精准把握。企业必须建立一个长期的动态跟踪机制，通过专业服务机构、行业协会和本地法律顾问，密切关注海外市场监管要求的变化和动向。同时，企业应致力于将外部的法律要求转化为内部的管理能力，通过建立企业内部的合规知识库，将目标国的核心法律法规，尤其是劳动、税务、环保等高风险领域，进行系统性翻译、梳理和解读，并对相关业务及管理人员进行常态化培训，确保合规意识贯穿于业务的每一个环节。

3.5.2 公司注册和治理的顶层设计

出海企业的法律实体架构和治理模式是其全球化运营的骨架，必须在顶层设计阶段就进行精心规划。首先，应根据税务筹划、法律责任隔离和未来资本运作的需求，优化海外企业架构，精心设计多层级的海外控股结构，并为每个实体选择最合适的注册类型。其次，需要构建有效的本地化治理。在董事会层面应考虑引入具备本地经验的独立董事或成立顾问委员会，为重大决策提供本地化视角。在管理层层面则需制定清晰的授权体系，明确本地管理团队的决策权限和向总部汇报的机制，避免因管理真空或过度集权而导致的决策失灵。

3.5.3 知识产权的立体化保护

知识产权是企业在全球市场竞争的核心资产，其保护需要内外兼修、主动出击。在内部，必须强化技术与人员管理，与所有接触核心技术的本地员工、合作伙伴和供应商签订权责清晰、可执行性强的保密协议，并建立严格的数据访问和物理隔离制度，从源头保护核心技术秘密。在外部，则要建立主动的维权监测与应对机制，通过聘请本地知识产权服务机构，对市场上的商标侵权、专利侵权等行为进行常态化监测。一旦发现侵权，需准备好法律预案，并果断采取法律行动，以维护自身在全球市场的合法权益。

3.5.4 数据隐私和安全的合规实践

面对日益严格的全球数据监管，出海企业必须构建一个覆盖法律、技术到伙伴管理的全方位保障体系。这要求企业不仅要遵循如欧盟的《通用数据保护条例》等目标市场的关键法规，还需通过数据保护协议明晰与客户、供应商的合规责任。在基础设施层面，应选择拥有ISO27001等国际认证的云服务商，以满足数据本地化要求，并采用标准合同条款（SCCs）等合法机制处理跨境数据流动，包括严格遵守中国《个人信息保护法》下的数据回传规定。所有合规策略都必须由多层次的技术安全体系提供支撑，包括对数据进行端到端加密，并实施多因素认证和最小权限控制，以确保全球业务的数据安全与合规。

3.5.5 ESG体系的全面构建

在全球监管趋严和市场期望提升的背景下，ESG已从企业形象的“加分项”，升级为关乎市场准入和供应链资格的“必答题”。对于出海的中国企业而言，构建全面的ESG管理体系，是穿越法律和合规风险迷雾的战略罗盘。

环境议题是当前出海合规风险中最为突出和紧迫的一环。企业不能停留在满足基本标准，而需建立一个动态、前瞻的管理体系以应对日益收紧的“绿色壁垒”。例如，为应对欧盟的CBAM和CS3D等法规，出海企业必须建立从产品设计、原材料采购到生产物流的全生命周期碳管理体系。此外，除了被动合规，企业还应主动将绿色转型融入核心战略，这不仅能有效应对环保法规，更能提升品牌在高度环境意识市场的议价能力。

在社会层面，成功的出海不仅是产品的输出，更是文化的融入。企业需致力于创造共享的本地社会价值。这包括但不限于：保障本地员工的合法权益与职业发展，建立公平、多元和包容的工作环境；通过技术赋能、标准共享等方式，带动本地供应商共同成长；并积极投身于社区环保、教育等公益事业，赢得当地社会的“运营许可”。

治理是ESG战略有效落地的保障，出海企业需建立一个能够覆盖全球业务的ESG决策与风险管理流程。关键在于董事会层面的有效监督，设立专门的ESG委员会，并将关键环境与社会绩效指标纳入高管考核体系。同时，遵循国际主流标准进行透明、可靠的信息披露，是主动管理声誉风险、赢得全球投资者信任的基石。

3.5.6 反贿赂的最高标准遵从

在全球范围内，企业必须对腐败和贿赂行为采取“零容忍”态度。首先，无论在哪个国家运营，公司的反腐败政策都应统一对标全球最严格的标准，如美国的《反海外腐败法》(FCPA)和英国的《反贿赂法案》，并将其作为全球所有员工和合作伙伴必须遵守的底线。其次，必须建立有效的内部监督和调查机制，设立一个独立的、保密的、多语言的举报渠道，并制定标准化的流程，确保所有与腐败相关的举报都能得到及时、公正和专业的调查，以此构建稳固的廉洁合规文化。

3.5.7 案例:海外并购中“隐形”的ESG合规成本

本案例的主角是一家国内头部的钛白粉生产企业，为加速全球化布局、获取海外成熟产能和市场渠道，计划收购一家拥有多个生产基地的欧洲同行，因此聘请了第三方专业机构进行尽职调查。本次尽职调查聚焦于标的位于英国的工厂，旨在全面评估法律与合规风险，特别是与ESG相关的潜在风险。

在尽职调查过程中，第三方尽调团队发现了一些在财务报表中难以直接体现、但可能对交易产生颠覆性影响的重大合规风险。首先，针对化工行业的标的，土壤和地下水调查至关重要。现场团队通过钻孔取样发现了明显的异常气味，这表明该场地可能存在历史遗留的环境污染问题。这一发现意味着，收购方未来可能随时面临当地环保部门的强制修复令，从而被迫承担一笔金额巨大且完全无法预估的法律责任和修复费用。

其次，尽调发现，目标工厂已被纳入英国碳排放交易体系(UKETS)，且其历史排放量持续超出免费配额。数据显示，在2022至2024年期间，该工厂为履行其法定义务，年均需承担约合700万人民币的额外成本来弥补碳配额缺口。这笔因未能遵守排放法规而产生的支出，是一项持续性的、必须履行的法律义务。鉴于高额的碳排放支出以及配额逐步减少的趋势，该工厂拟开展能源替代，采购蓝氢以逐步替代天然气，降低碳排放。标的已开展蓝氢基础设施建设技术可行性分析，预计投入约合5,000万人民币建设蓝氢相关基础设施，也证实了这项合规成本的长期性和严峻性。

此外，标的工厂加入了由英国化学工业协会与环境署共同实施的气候变化协议计划，以享受电费和煤气费的能源税收优惠，但存在违约风险。该协议规定标的工厂需承诺提高能效，并需证明其符合特定能效或二氧化碳减排目标，若实际表现与目标之间存在差距，则需按照12-25英镑每吨二氧化碳当量的费用，缴纳补缴费。然而，尽调中发现其过去三年均未能达成协议所规定的减排目标。因此，该工厂在2021至2024年间，已累计缴纳了约合230万人民币的补缴费。这不仅是直接的财务损失，更是一种合规违约行为，可能影响其未来享受税收优惠的资格。

最后，英国规定所有通过填埋场进行填埋处置的废弃物均需缴纳填埋税，但其对固体废物的填埋税费极其高昂且呈逐年上升趋势。目前，英国政府对部分废弃采取免除缴纳填埋税，或根据废弃物含水量等因素提供税收折扣。但是，英国政府同时计划于2030年采用单一填埋税率，并于2027年逐步取消填埋税免除及税收折扣。根据记录，标的工厂年处置废弃物超过7万吨，随着未来税收优惠政策的逐步取消，据估算其每年的法定税费可能高达数千万元人民币，这是一项因环保法规趋严而产生的未来潜在巨额支出。

面对上述复杂的合规风险，第三方尽调团队的核心价值在于将这些隐形风险转化为可管理的法律与商务条款。具体而言，第三方尽调团队建议客户在交易协议中加入明确的法律条款，要求卖方对所有交割前产生的历史性环境问题，承担未来潜在的全部修复责任与费用，以此将这笔不确定的法律负债从交易中彻底剥离。同时，将已识别出的、因法律要求而产生的未来持续性支出进行精确量化，如碳配额采购费、CCA补缴费、固废填埋税，并建议客户将其纳入财务估值模型，作为下调交易对价的有力依据。通过这种方式，尽职调查将抽象的合规风险，转化为了具体的、可在谈判桌上使用的商业筹码，有效通过前置的尽职调查规避了交割后可能面临的实际经济损失。

3.6 人力资源与文化融合

当中国企业出海从资本和产品的输出，进入到深度运营和管理整合的阶段时，人力资源与文化融合的挑战便会凸显为最复杂、最关键的议题。许多企业在初期更注重市场和产业的适配性，但在实际运营中却发现，其在国内市场习以为常的管理体系、决策模式和文化观念，与海外的劳工制度、员工期望和文化习惯存在巨大鸿沟。这直接导致了权责关系混乱、团队激励失效和员工管理失序等一系列难题，其本质是中国式管理哲学与海外劳工文化的一场深层博弈。

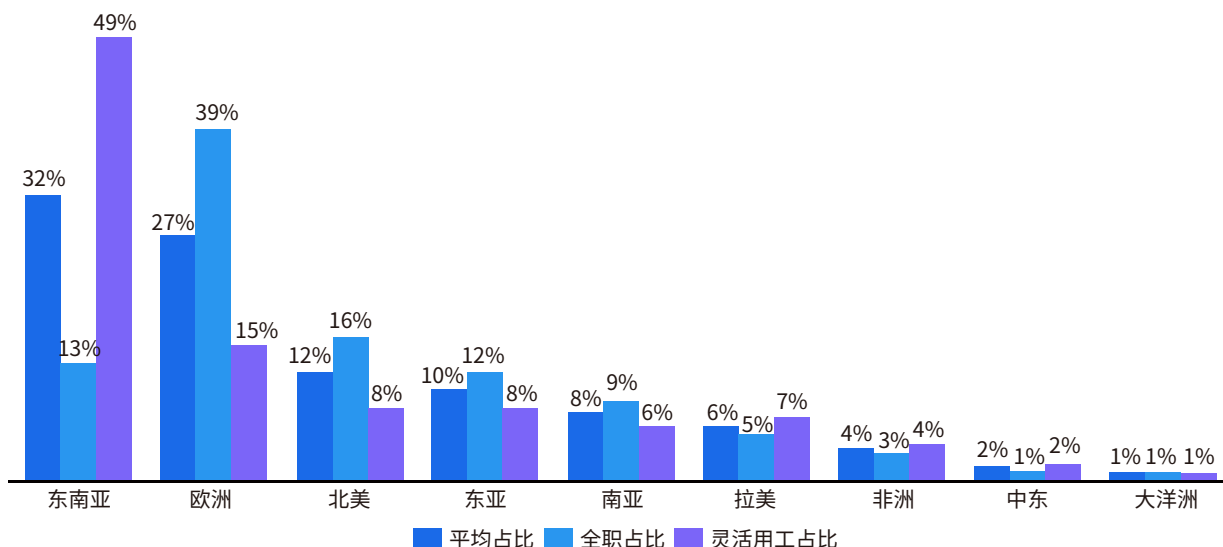
人才困境则呈现出多层次、动态演变的特征。在出海初期，挑战主要集中于核心管理团队的“引不进”。由于在当地作为雇主的品牌知名度不足，加之管理文化的差异，企业往往难以吸引并留住顶尖的本地高管和核心专业人才。而随着本地化运营的深化，从最早的销售、职能岗位拓展至生产、研发等领域，挑战则转变为基础技术和运营人才的“融不进”。企业不仅要面对当地特定技能人才供给不足的难题，更要解决如何将大规模的本地员工，有效融入企业特有的技术流程、质量标准和工作节奏之中的系统性问题。此外，海外用工的法律与劳资关系复杂度极高。企业普遍缺乏应对当地严苛的劳动法规（如雇佣合同、工时、解雇程序等）的经验。同时，企业往往严重低估了本地工会或劳资委员会的巨大影响力，在进行裁员、重组等重大决策时，因未能进行有效的前置沟通而引发激烈的劳资冲突和法律诉讼。对于如何处理罢工、劳工运动等集体性劳动争议，更是经验尚浅，极易使企业陷入运营中断和声誉受损的双重危机。

要破解这一深层困境，企业必须将人力资源与文化融合提升至战略高度，系统性地打造一支能够支撑全球化运营的多元化团队。其核心在于：1) 制定精准化的人才策略，明确外派与本土人才的不同角色定位，并建立贯穿“选、用、育、留”全周期的本土化人才管理体系；2) 建立体系化的跨文化管理和语言沟通机制，通过持续磨合创造出独特的、包容的第三文化；3) 构建一套“全球化-本地化”的人力资源管理体系，即由总部制定统一原则，并充分授权本地团队进行具体实践；4) 以及建立以“合规先行”为核心的本地化劳动关系管理策略，主动与工会沟通，将劳资纠纷化解在萌芽状态。

3.6.1 精准化的人才策略

成功的人力资源战略始于清晰的人才定位与布局。首先，企业需明确外派人才与本土人才的不同角色：外派人员在出海初期是企业核心战略、管理模式和企业文化的关键传递者，而本土人才则是企业实现长期可持续发展、深度融入当地市场的基石。其次，需围绕本地市场特点，制定贯穿“选、用、育、留”全周期的本土化人才策略。在“选”与“用”的环节，应采取拓展范围和灵活雇佣相结合的方式，例如通过项目制、短期合同等模式，高效引入具备特定经验的国际专家。其次，随着海外竞争的激烈化程度提升，中国企业的重心应更多放在本地化运营，从而提升在当地市场的销售终端和渠道的搭建能力。在“育”的环节，可通过中外员工互派、开展国际产学研合作等方式，为本土人才提供成长平台，弥补其国际视野的短板。在“留”的环节，则需对不同代际的员工采取差异化激励，既要尊重经验丰富的老职员，避免其被边缘化，也要为新员工提供富有持续性的职业发展机会和激励方案，以实现长期人才的保留。最终目标是构建一个既能跨越文化边界，又能覆盖完整业务链条的全球化人才体系。

图表 21 中国制造业海外员工数量占比



单位：%

来源：《中国制造业出海人才白皮书》

3.6.2 体系化的跨文化管理和语言沟通

文化融合需要系统性的管理和引导。首先，企业必须将跨文化调研和管理作为投前和投后管理的关键步骤，深入理解东道国的核心价值观、沟通习惯、对权威和等级的态度，以及工作与生活的平衡观念。特别是要认识到，大部分海外国家比中国更加注重工作与生活的平衡，这一文化差异是劳资关系管理的核心要点。因此，企业应设置专业的员工关系岗位，要求负责人不仅需要熟练掌握并应用当地劳动法律法规，更要擅长跨文化沟通与融合，能真正做到因地制宜，尊重不同文化背景员工的生活与工作习惯，从而构建和谐和谐的劳资环境。

在此基础上，企业的最终目标不应是单向的文化输出或全盘的被动接受，而是通过开放的对话与持续的磨合，融合母公司与当地文化中的优秀元素，创造出一种独特的、包容的第三文化。要实现这一点，必须建立制度化的沟通与培训机制，例如为外派和本地核心管理人员提供强制性的跨文化培训，建立双语的内部沟通平台，如内部通讯、员工大会等，并为关键会议和文件提供专业语言支持，以消除信息壁垒和文化误解，建立跨文化团队的心理安全感和组织认同感。

3.6.3 “全球化-本地化”的人力资源管理体系

有效的人力资源管理体系，是解决文化融合难题、确保企业在海外合规运营的压舱石。企业需要构建一套既能体现全球统一管理标准，又具备高度本地灵活性的“全球化-本地化”管理机制。其中，全球总部负责制定不可动摇的、适用于全球的框架性原则，包括企业的核心价值观、商业行为准则、领导力模型以及统一的绩效管理哲学，这确保了全球运营的公平性与一致性。而本地人力资源团队则必须被充分授权，负责将这一全球框架，转化为完全符合当地法律法规和文化习俗的具体实践。例如，在薪酬福利方面，本地团队需根据当地市场薪酬水平和法定福利要求，设计具有竞争力的薪酬包；在劳动关系方面，必须由本地团队主导与当地工会或劳资委员会的沟通与谈判，并严格遵守当地的集体谈判协议；在员工招聘、绩效评估与解雇等环节，所有流程都必须严格遵循当地劳动法的规定。一个高效的“全球化-本地化”人力资源体系，能确保企业既是一个统一的全球实体，又是一个负责任、有吸引力的本地雇主。

3.6.4 本地化劳动关系与用工合规管理

为应对复杂的海外劳工环境，企业必须建立以“合规先行”为核心的专项管理策略。首先，在进入任何一个新市场前，必须聘用本地专业的法律顾问，对当地的劳动法规进行一次彻底的尽职调查，全面理解在劳动合同、薪酬福利、解雇保护、工会权利等方面的强制性规定，确保所有HR制度和文件从源头上合法合规。其次，企业应采取主动、透明的姿态与当地工会或劳资委员会建立沟通渠道，尊重其法定地位和作用，在涉及员工重大利益的决策前，严格按照法律要求进行信息通报和协商，将对抗风险转化为合作机遇。最后，企业应建立一套标准化的内部员工申诉和劳动争议处理机制，确保本地员工的关切能够得到及时、公正的回应和处理，将潜在的劳资纠纷化解在萌芽状态。

3.6.5 案例：从“管理滞后”到“体系先行”的HR全球化升级

本案例的主角是一家国内领先的制造业企业，为寻求新的增长并实现产能的全球化布局，公司迅速在印度和越南投资建厂。在项目初期，企业的全部精力都聚焦于工厂建设、设备投产等“硬件”层面，对于人力资源这一“软件”的规划，则采取了“走一步，看一步”的策略，简单认为可以将国内成熟的管理模式直接平移，缺乏系统性的前置规划。

随着项目推进和本地员工的招募，这种管理滞后的模式很快引发了严重的文化与效率双重困境。首先，缺乏系统性规划，管理陷入混乱。企业原有的HR框架仅适用于中国单一站点，面对跨国家、多站点的运营，迅速暴露了其在组织架构、岗位权责和管理流程上的空白。外派的中国管理者与本地员工之间，常常因权责不清、汇报关系不明而导致决策低效、内部矛盾频发。

其次，文化与管理理念的冲突，导致人员管理低效。外派的管理团队习惯了国内“中国速度”下的高强度工作节奏和集体主义管理理念。然而，在面对拥有不同时间观念、更注重工作与生活平衡的本地员工时，原有的管理方式完全失灵。例如，在中国管理者看来正常的加班要求，在当地可能引发员工的强烈抵触；而因语言和文化隔阂导致的沟通不畅，也使得总部的战略意图难以在本地得到有效执行。

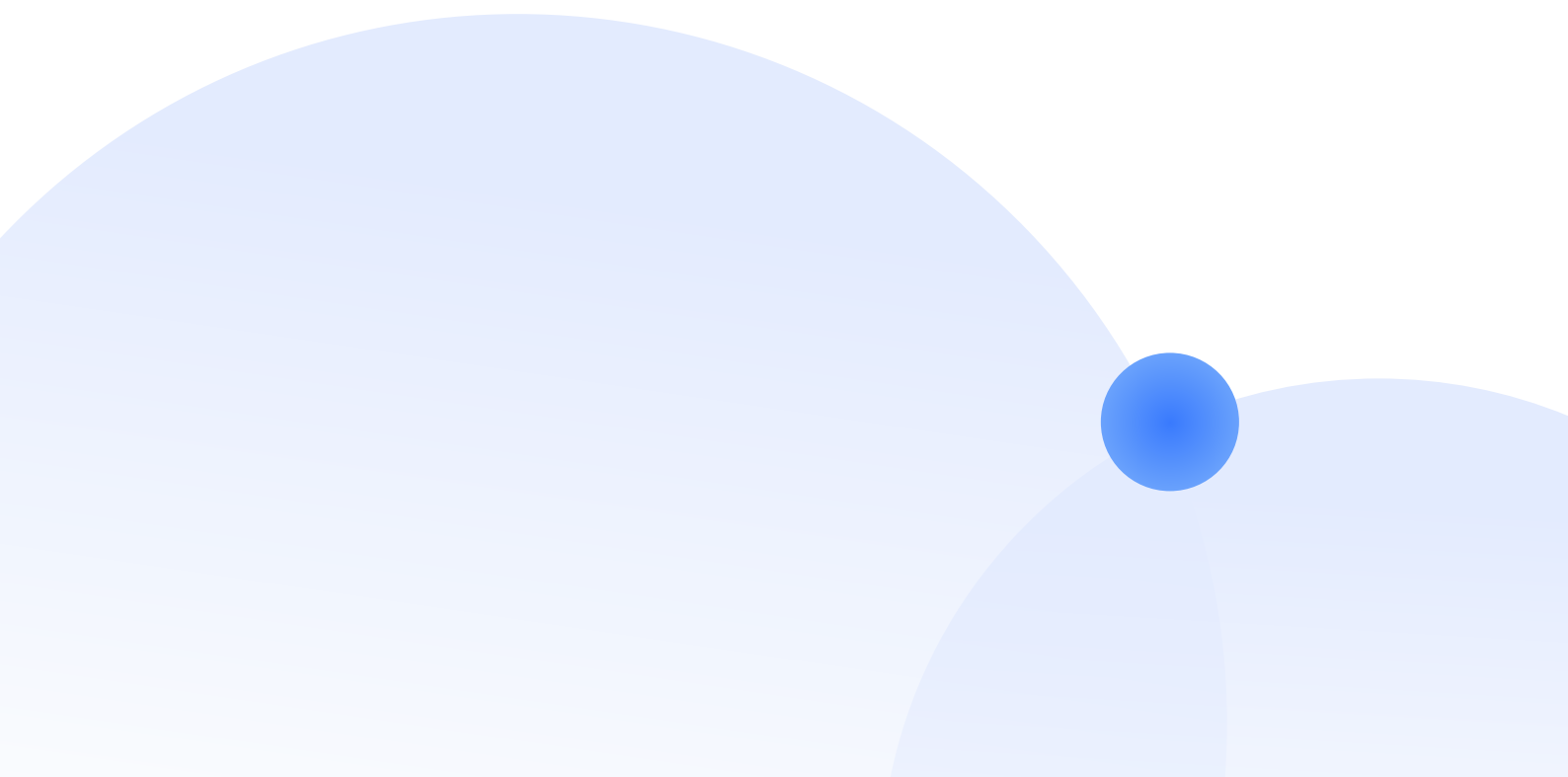
最后，薪酬与激励机制水土不服，人才流失严重。公司初期沿用了国内的薪酬机制，但忽略了海外市场对福利保障的高度重视，导致薪酬包在当地缺乏吸引力。更重要的是，企业没有为外派和本地人才设计清晰的、可流动的职业发展路径。外派员工担心海外任期结束后回国失去原有岗位，而本地优秀员工则看不到晋升希望，最终导致核心人才在项目关键时期大量流失。

面对日益严峻的挑战，该企业意识到，必须将HR体系的建设作为战略核心，从“管理滞后”转向“体系先行”。第一步是体系搭建先行，奠定全球化管理基石。企业首先对全球化的人力资源体系进行了顶层设计。通过专业的梳理和搭建，建立了一套能够覆盖所有海外站点的统一的组织架构、岗位职级、薪酬与绩效管理框架。这套框架为全球的人才管理提供了一致的标准和通用的语言，从根本上解决了过去管理混乱的问题。

第二步是盘点内部人才，实现精准外派。为解决“不知道该派谁”的痛点，企业对国内的中层人才进行了一次全面的人才盘点。通过九宫格等专业工具，系统性地评估了候选人的绩效水平和外派意愿，最终筛选出一批“高绩效、高意愿”的核心骨干，为首批外派任务提供了清晰的人才地图，确保了关键岗位的胜任力。

第三步是构建全球人才流动与发展机制，实现长期保留。为解决人才的长期发展问题，企业开始着手设计全球化的人才流动与晋升体系。该体系旨在打破国别限制，让人才能在全球范围内流动，并确保海外工作经历能成为其职业生涯中的加分项，拥有通畅的“出得去，回得来”的晋升通道。同时，通过跨文化管理培训，提升管理者对不同文化背景的理解和尊重，从根本上促进团队的融合与稳定。

通过这一系列的变革，该企业不仅有效化解了因准备不足而导致的文化冲突、管理混乱与人才流失等危机，更为其全球化业务的长期健康发展奠定了坚实的人才与组织基础。这充分说明，前瞻性、系统性的人力资源体系规划，是企业“走出去”并实现可持续成功的关键驱动力。



3.7 风险管理与危机应对

随着中国企业在海外的资产和人员布局日益加深，其面临的风险敞口也呈几何级数增长，对企业的风险管理与危机应对能力提出了前所未有的挑战。这些风险复杂且相互交织，首先是宏观政治与社会风险，东道国政府更迭可能导致投资协议、税收政策等被单方面修改或废除，而罢工、社区冲突、恐怖袭击和高犯罪率等社会安全问题，则直接威胁员工人身与公司资产安全。其次是运营与商业风险，供应链的脆弱性日益凸显，港口停运、关键供应商违约或地缘政治因素都可能导致物流中断。同时，由环保、劳工或产品质量等问题引发的负面舆情，可能迅速破坏品牌形象与“社会许可”。最后是突发性“黑天鹅”事件，无论是大流行病导致的全球性停工，重大自然灾害对物理资产的毁灭性打击，还是工厂火灾等重大安全事故引发的严重法律责任，都考验着企业的极限生存能力。

面对上述复杂风险，企业必须摒弃被动应对，转而构建一套前瞻性、系统化的全球风险管理与危机应对架构。该架构应包括：1) 建立前瞻性的政治风险监控与情景规划机制，实现精准预判；2) 制定并定期演练以业务连续性计划为核心的科学务实的专项预案；3) 充分使用政治风险、绑架勒索等保险产品，有效转移灾难性风险；4) 以及战略性地加强政府与公共关系，将企业打造为本地社会公认的“自己人”，从而建立最稳固的社会与政治资本；5) 最终形成一个基于“三道防线”并由AI与大数据技术赋能的整合性全球风险管理框架。

3.7.1 前瞻性的政治风险监控

有效的风险管理始于精准的预判。企业必须建立一个超越公开新闻层面的多源情报分析网络，通过整合专业风险咨询公司、当地智库、律师事务所和商会等多渠道信息，获取对当地政治、社会动态的深度和前瞻性分析。在此基础上，企业应定期实施情景规划，识别出在目标国运营所面临的关键政治风险点，并围绕其设计多种可能的情景，通过分析其对企业财务和运营的潜在冲击，科学评估自身的抗风险能力。

3.7.2 科学务实的专项预案

为确保在危机中能够快速、有序地恢复运营，企业必须制定科学且务实的专项预案。其核心是制定并实施业务连续性计划，系统性地保障关键业务的持续运行。预案的制定首先需要明确恢复目标和业务优先级，识别出必须优先保障的核心功能，并为其设定清晰的恢复时间目标。在此基础上，企业应建立明确的危机管理与响应机制，包括设立应急响应团队、制定预警和沟通方案，确保在危机发生时能够快速反应并有效引导内外沟通，以保护品牌声誉。最后，专项预案并非一成不变，必须定期更新以确保其持续的有效性与合规性，不仅要反映业务和风险的变化，还必须确保其始终遵守目标市场的最新法律法规要求。通过定期的模拟演练和复盘，才能将纸面方案真正转化为组织的实战能力。

3.7.3 充分使用保险转移风险

保险是企业风险管理工具箱中不可或缺的一环，是转移灾难性风险的有效手段。一方面，企业应根据项目所在国的风险评级，购买专门针对征收、汇兑限制、战争、内乱等政治风险和意外风险的保险，通过财务杠杆将企业难以承受的巨灾损失转移给金融机构。另一方面，保障员工安全是首要责任，企业应为所有海外员工，特别是高管，购买绑架勒索险、紧急医疗后送和安全撤离服务保险，确保在极端情况下，员工能获得最专业的救助。

3.7.4 战略性加强政府与公共关系

良好的外部关系是企业应对危机的防火墙。企业必须在日常运营中，主动与东道国中央到地方的各级政府、立法和监管机构保持定期、透明的沟通，通过建立长期互信，确保在危机时期能够拥有顺畅的对话渠道。更深层次的策略，是将企业的商业战略与东道国的国家发展议程深度捆绑，通过在创造就业、贡献税收、推动产业升级、助力绿色转型等方面创造共享价值，使企业从外国投资者转变为本地社会公认的自己人，从而为自身在全球的运营建立最稳固的社会与政治资本。

3.7.5 建立整合的全球风险管理框架

为确保风险管理的系统性和有效性，领先的出海企业正积极构建基于国际最佳实践的“三道防线”整合风险管理框架。第一道防线是业务部门的风险自控，要求身处一线的海外项目和业务团队，将风险识别与管理内化为日常工作的一部分，对自身业务范围内的风险承担首要责任。第二道防线是由风险管理、合规、法务、财务等专业职能部门提供的监督与支持，它们负责制定集团统一的风险管理政策、工具和标准，并为第一道防线提供专业指导。第三道防线则是内部审计部门提供的独立保证，通过定期的、独立的审计检查，向董事会和管理层客观评估前两道防线的有效性，从而形成一个权责清晰、相互制衡、完整闭环的风险管理治理结构。

3.7.6 AI与大数据赋能的技术驱动

为应对日益复杂和突发的全球风险，领先的出海企业正积极引入AI和大数据技术，将风险管理从传统的被动响应模式，升级为数据驱动的主动预判和智能决策模式。企业应订阅并整合多源风险情报数据流，实现风险可视化，对全球舆情、供应链异动和政治风险信号进行自动化监控。在此基础上，应部署AI驱动的供应链“控制塔”系统，以实现中断预警，通过整合多方数据提前预测潜在的物流中断风险。同时，企业还需构建AI驱动的垂直行业知识库，例如在工程机械等领域，利用AI图像识别等功能，帮助海外本地员工快速识别设备故障，从而增强核心运营环节的韧性。

3.7.7 案例:从“野蛮生长”到“体系化风控”的管理转型

本案例的主角是一家国内领先的、从事电池正负极材料生产的新能源企业。在其发展初期,生产所需的关键金属元素原料高度依赖进口,供应链的稳定性和成本控制面临巨大挑战。为保障产业链安全并掌握上游资源话语权,该企业制定了雄心勃勃的向上游垂直整合战略,决定进入其从未涉足的冶炼乃至采矿领域。印尼作为该关键矿物的核心产区,成为其出海战略的第一站。企业首先在印尼投资建厂从事冶炼业务,但在运营中很快发现,作为冶炼原料的矿石供应被当地供应商“卡脖子”,价格波动巨大。为彻底解决此问题,企业再次向上游探索,开始在当地直接收购和开发矿山。

该企业的印尼项目,深刻体现了许多民营企业出海初期“先干再说”的风险后置倾向。在疫情期间,企业凭借惊人的执行力快速完成了建厂和产能建设,但这种“野蛮生长”式的扩张,也掩盖了其在跨国管理上的系统性短板。当生产趋于稳定后,前期被忽视的管理问题开始集中暴露。首先,企业在双重跨越下暴露出能力不匹配的问题。企业不仅要完成从生产加工到冶炼采矿的巨大业务跨越,更要应对从本土企业到跨国运营的管理跨越。然而,其内部的管理体系、授权机制和海外治理能力,完全没有跟上业务扩张的速度,形成了一个巨大的管理黑洞。

其次,企业面临投资决策流程的缺失与失控的问题。在向上游收购矿山的进程中,由于缺乏一套科学、严谨的海外投资内控流程,投资决策显得相对草率,甚至签署了可能对公司长期利益不利的投资协议。这正是典型的在业务跑起来之后,才发现风险已经发生的窘境。

最后,企业暴露出跨国企业常见的海外运营的“管理真空”问题。随着印尼业务规模成为集团最大、最重要的海外板块,一个“本地小王国”已然形成。由于缺乏清晰的授权体系和管控机制,总部的管理要求难以在海外有效落地,导致资金浪费、采购流程混乱等问题频发,管理层对这个最重要的海外资产,实则缺乏有效的抓手和控制力。

面对日益暴露的管理问题,该企业引入外部专业咨询机构,启动了一场从救火式应对到“体系化风控”的深刻转型。首先,对当地的政策文化、市场及社会环境进行了系统性研究,形成了一份完整的风险清单。随后,组织该企业从高管到基层一线的全体相关人员,对这些风险进行了重要性评估和排序。这一过程让企业第一次全面、系统地正视了自身在印尼所面临的内外部风险。

再者,针对投资流程缺乏这一痛点,企业建立了一套专门针对海外投资的内控管理流程。该流程的核心是建立了一个清晰的授权体系,例如,明确规定了海外当地管理层可以自主决策的投资额度上限,以及达到什么级别的投资项目必须上报至集团董事会进行决策等。

在成功建立投资内控流程后,企业进一步梳理和建立了采购等其他重大流程的内控机制,将系统化的风险管控思维,从投资领域延伸至日常运营的方方面面。通过这次合作,该企业不仅解决了印尼市场的燃眉之急,更重要的是建立了一套可复制的海外风险与内控管理框架,为其未来的全球化之路奠定了坚实的管理基础。

此次转型是企业出海从机会驱动的“野蛮生长”向战略驱动的“精耕细作”演进的经典缩影。它深刻揭示了,在快速的全球化扩张中,一套健全的风险内控体系并非发展的刹车,而是保障企业行稳致远的安全带。通过将一次被动的危机应对,转化为构建可复制管理体系的契机,该企业不仅填补了眼前的管理黑洞,更为其未来的全球征程注入了宝贵的确定性。

04

「中国企业 出海建议」

04 中国企业出海建议

4.1 关注合规管理

4.1.1 搭建出海的合规体系

当前,全球商业环境的一个核心趋势是国际“软法”共识正系统地转化为具有强制性的“硬法”要求,尤其是在ESG、人权尽职调查和数据治理等领域。合规已不再是“加分项”,而是决定企业生死存亡的“生命线”。

企业必须主动适应这一“软法硬化”趋势,将合规内化为战略优势。以欧盟《企业可持续发展尽职调查指令》(CSDDD)为例,其已将《联合国工商企业与人权指导原则》(UNGPs)的核心要求法律化,企业必须将ESG要求融入核心战略,将其视为进入欧美等主流市场的关键“通行证”。

面对全球监管的碎片化,企业应采纳“联邦化”的全球治理模式,由总部制定基于OECD准则等国际高标准的统一核心原则,同时充分授权区域总部,使其能将宏观原则转化为符合当地具体“硬法”要求(如印尼的TKDN本土含量要求、南非的B-BBEE法案)的可执行流程。

此外,以美国加强外国投资国家安全审查(CFIUS)及限制对外投资为代表的趋势表明,监管已成为地缘政治风险的直接体现。企业的法务合规部门必须与战略、政府事务等部门紧密协同,建立预测监管变化的能力,从而在投资布局和技术路径上做出前瞻性选择。

4.1.2 重视全流程的合规:投前、投中、投后

合规管理必须贯穿企业出海的全生命周期,从机遇识别到日常运营,构建一个闭环的管理体系。在投前阶段,合规是投资决策的前置“筛选器”和“估值调整器”。企业在进入市场前,必须进行严格的产品合规评估,全面研究目标市场的技术认证(如欧盟CE)、环保指令(如RoHS)及数据隐私(如GDPR)等准入标准。深入的ESG尽职调查能够识别并购中“隐形”的合规成本,如案例所示,对目标工厂历史环境污染、碳排放超额等问题的识别,可直接转化为交易谈判中调整估值的依据,有效规避交割后的巨额经济损失。同时,根据商务部《指引》,并购前必须实施合理的尽职调查,查清目标企业是否存在违规行为,并对第三方商业伙伴进行评估。

在投中阶段，核心是精心设计合规的交易与治理架构。企业应根据税务筹划、法律责任隔离和未来资本运作的需求，精心设计多层级的海外控股架构。在董事会层面应考虑引入具备本地经验的独立董事或成立顾问委员会，为重大决策提供本地化视角，避免因管理真空或过度集权而导致的决策失灵。

在投后阶段，关键是建立动态遵从与持续改进的运营体系。企业应建立长期的动态跟踪机制，密切关注劳动、税务、环保等高风险领域监管要求的变化。同时，应致力于将外部法律要求转化为内部管理能力，建立企业内部的合规知识库，并对相关人员进行常态化培训。在高风险领域，如数据隐私方面需建立合法的跨境数据传输机制；在知识产权方面需建立主动的维权监测与应对机制；在反贿赂方面则应统一对标全球最严格的标准（如FCPA），并设立独立的内部举报和调查机制。

4.1.3 关注ESG和可持续发展

ESG已从企业社会责任的加分项，转变为市场准入和赢得利益相关方信任的必答题。以欧盟碳边境调节机制（CBAM）的生效为标志，绿色壁垒正成为现实，处理不当甚至可能直接导致出海失败。

环境层面（E），企业应构建面向未来的绿色竞争力，建立满足海外不同地区标准的环境管理制度，并着眼于未来的全生命周期碳排放管理，捕捉绿色转型带来的市场机会。

在社会层面（S），获得法律许可的前提往往是先获得“社会许可”。企业应致力于创造本地社会价值，通过雇佣本地员工、赋能本地价值链伙伴、投身社区建设等方式，深度融入当地社会，将自身打造为本地社会公认的“自己人”。

在治理层面（G），需建立全球化的治理架构和ESG风险管理流程，确保可持续发展理念贯穿于公司治理的最高层。同时，无论在哪个国家运营，公司的反腐败政策都应统一对标全球最严格的标准，如美国的《反海外腐败法》（FCPA）。

4.2 充分调动资源和政商关系

4.2.1 推动政策交流

在当前复杂多变的国际环境下,任何企业单打独斗都难以应对系统性风险。我们鼓励企业通过行业协会、商会等平台,积极参与国际经贸规则的讨论与交流,主动发声,分享中国企业在可持续发展、技术创新等领域的最佳实践,推动构建更加公平、透明和非歧视的国际营商环境。这不仅有助于塑造更有利的外部环境,也能通过与东道国中央到地方的各级政府、立法和监管机构保持定期、透明的沟通,建立长期互信,确保在危机时期拥有顺畅的对话渠道,为自身在全球的运营建立最稳固的社会与政治资本。

4.2.2 关注政府规划引导

国家和地方政府正积极引导和规范境外投资方向,强调“脱虚向实”,鼓励围绕实体经济和国家战略开展海外布局。企业应密切关注国家发布的《关于进一步引导和规范境外投资方向的指导意见》等宏观政策,将自身的全球化战略与国家战略相结合。尤其是在以电动汽车、动力电池、光伏为代表的“新三样”等先进制造业领域,应顺应“产业链出海”的大趋势,通过在海外建设生产基地主动规避国际贸易壁垒,构建更具韧性的全球供应链体系,实现企业发展与国家利益的同频共振。

4.2.3 产业合作网络建设

“孤岛式运营”是出海企业面临的重大挑战之一，企业应该摒弃封闭的运营体系，主动构建和融入本地及全球的产业合作网络。这意味着要从单纯的产品输出，转向深度的生态协作，通过多元化的合作模式，将自身打造为产业生态中的关键节点，从而构筑稳固的“护城河”。

为此，企业应积极创新商业合作模式，实现从“单打独斗”到“多元协作”的转变。单一的直营模式在应对复杂的海外市场时往往显得“过重”且脆弱，而领先企业已开始探索更灵活的路径。一种高效的方式是寻求战略级股权合作，例如与拥有强大资本和本地资源的主权基金或大型企业成立合资公司，以此为基地深度撬动区域市场。同时，在不同市场发掘理念契合且愿意进行长期投资的本地运营伙伴也至关重要，尤其在涉及用户社区、品牌体验中心等重资产、重运营的复杂业务时，与伙伴共建共享能极大提升本地化效率。此外，对于技术密集型企业而言，通过战略性并购或入股海外先进企业，是快速获取核心能力、融入全球产业链的有效捷径。

在供应链层面，培育并融入本地网络是满足“本土化”要求的关键。成功的企业正采取“两条腿走路”的策略：一方面，扮演“链主”角色，引导国内核心供应商“抱团出海”，形成稳定高效的供应体系；另一方面，主动整合、赋能并提升有潜力的本地供应商，这不仅能满足日益严格的“本土含量”法规，还能有效降低物流成本与供应链风险。企业应根据产品特性和市场成熟度，采取差异化采购模式，对基础原材料优先本地化，而关键核心部件则通过跨境采购以保障品质。

更进一步，倡导一种“生态协同出海”的模式，以构建产业平台优势。对于广大中小企业而言，独立出海常面临成本高、方向迷茫的困境，借助大型平台的生态系统则成为最高效的选择。已建立全球品牌影响力和销售网络的大型平台型企业，可以发挥引领作用，统筹产业资源形成合力，而中小企业则可以通过“搭顺风车”的方式，利用大平台已有的网络和经验，以最低的试错成本“借船出海”，共同提升中国产业生态的整体国际竞争力。

最后，企业必须善用专业服务与政府平台，为出海之路保驾护航。在法务、税务、数据合规等专业领域，必须依赖本地顶级的专业机构，确保在强监管市场中行稳致远。尤其在部分法律和政治环境复杂的市场，与拥有强大政府背景或官方信誉的机构进行深度绑定，是管控风险、保障投资安全的核心策略。同时，企业也应充分利用如“大虹桥国际会客厅”等官方合作平台，获取政策引导、对接高端资源，并与其他出海企业分享经验、互通有无，形成强大的发展合力。

05

「“走出去”
与大虹桥国际会客厅」

05 “走出去” 与大虹桥国际会客厅

5.1 虹桥海外发展服务中心平台建立的初衷

5.1.1 国际营商环境优化与对接窗口

在全球步入变乱交织的新阶段，世界百年变局加速演进，外部环境日趋复杂严峻。多边贸易体制受阻正冲击着全球产业链与供应链的稳定，而地缘政治的紧张因素也深刻影响着全球市场的预期和投资信心。在此背景下，中国坚定不移地全面深化改革、扩大高水平对外开放，并推动高质量共建“一带一路”走深走实。虹桥国际中央商务区正是在这一国家战略下，承担起赋能中国企业提升国际竞争力、全力打造服务企业“走出去”先行区的时代担当。

因此，虹桥海外发展服务中心建立的首要初衷，便是在一个充满不确定性的世界中，为中国企业开辟一个确定性的、高水平的国际营商环境对接窗口。它不仅是服务国家加快构建新发展格局的重要举措，更要发挥其作为“国内大循环的中心节点与国内国际双循环的战略链接”的独特区位优势，成为联通全球的大码头和亚太流量枢纽港。为实现这一目标，虹桥国际中央商务区确立了其宏大的发展愿景：即立足上海，形成城市强劲活跃增长的动力源；面向长三角，打造一体化高质量发展的新引擎；面向国内，构建全国统一大市场的关键节点；并最终面向国际，打造联通世界的亚太流量枢纽港。通过打造一个市场化、法治化、国际化的一流营商环境，虹桥海外发展服务中心致力于成为中国企业应对全球性挑战、优化产业链供应链国际合作布局的坚实“桥头堡”。

5.1.2 开放产业生态构建与协同赋能

面对企业出海过程中在信息、专业服务、项目投资和风险防范等方面的多元化、系统性需求，单一的服务已无法满足复杂的挑战。因此，虹桥海外发展服务中心建立的另一核心初衷，是构建一个开放、协同的产业服务生态，为出海企业全方位协同赋能。虹桥海外发展服务中心立足于虹桥作为“国内大循环的中心节点与国内国际双循环的战略链接”的独特区位优势，致力于汇集国际高端展会与枢纽流量资源，大力发展高能级总部经济、高端化服务经济、高流量贸易经济和高溢出会展经济，形成全球高端资源要素的配置新高地。

为实现这一目标，虹桥海外发展服务中心正依托商务区特色鲜明的重点产业布局，构建一个强大的产业集群矩阵。这其中既包括时尚新消费、低碳新能源、数字新经济、生命新科技和汽车新势力等代表着未来发展方向的五大新兴产业，也涵盖了审计、咨询、金融、法律、人力资源以及航空与供应链服务等高端专业服务业。通过精心打造“1+3+N”的工作体系，即搭建一个服务联盟、推出三张资源清单（涵盖50项专业服务的服务清单、覆盖前中后三阶段的政策清单、年度超百场的活动清单）、促进多维联动（长三角、线上线下、海内外），虹桥海外发展服务中心旨在将孤立的服务点，连接成一个能够为出海企业提供一站式、全周期解决方案的强大赋能网络。

5.2 虹桥海外发展服务中心的作用

5.2.1 长三角一体化协同支撑

长三角以占全国1/26的国土面积和1/6的人口，贡献了全国近25%的地区生产总值和超过1/3的货物进出口总额、全社会研发投入及A股上市公司总数，是中国发展最强劲活跃的增长极。而虹桥正是这一增长极的“极中极”。作为《虹桥国际开放枢纽建设总体方案》的核心承载区，虹桥海外发展服务中心的核心作用之一，便是为整个长三角地区的优势企业“走出去”提供协同支撑。

中心通过“一核两带”的空间布局，向北辐射嘉定、昆山、苏州工业园区，向南连接闵行、金山、平湖、海宁，形成了联动效率最高、边际成本最低的区域协同网络。其最终目标是构建“长三角制造+虹桥服务+全球市场”的新模式，推动长三角的优势产能、优质装备、适用技术和标准走向全球。为落实这一作用，中心已在长三角地区设立了超过20个分中心，并搭建了行业商协会合作平台，将自身的服务能力深度辐射至整个区域，有效服务于长三角一体化的国家战略。

5.2.2 线上线下“一站式”高效政务服务

为解决企业出海面临的行政手续繁杂、信息不对称等痛点，虹桥海外发展服务中心致力于整合各类政务资源，发挥着线上线下“一站式”高效服务枢纽的作用。中心不仅设立了由上海市发改委、商务委联合支持的ODI官方咨询服务点，为企业提供境外投资面对面的政策咨询，更集成了包括APEC商务旅行卡受理（一次申办，五年有效，通达16个经济体）、外籍商务人士专项签证（可申请五年多次、停留期180日）、涉外公证和领事/海牙认证、海关AEO认证咨询、自由贸易账户（FT账户）开立、长三角商标受理及马德里商标注册咨询在内的多项高频政务服务。通过将这些分散在不同部门的政务服务进行物理和流程上的集中，并设立投资类企业快捷通道，中心极大地提升了企业办理出海相关手续的便利度和效率。

5.1.3 出海要素资源汇聚和对接平台

虹桥海外发展服务中心之所以能成为服务企业“走出去”的先行区，其根本在于它并非一个孤立的机构，而是建立在虹桥国际中央商务区这一物理空间所汇聚的磅礴资源之上。中心的核心作用，便是高效整合并对接这些资源，为出海企业提供一站式的要素支持。这一强大的资源汇聚能力，主要体现在其以“四大功能”为核心的产业资源聚合，以及由四大优势所提供的基础性要素保障。

虹桥国际中央商务区通过“大交通、大会展、大商务、大科创”四大核心功能的联动发展，形成了一个高密度、高能级的产业资源生态。其中，“大交通”功能奠定了其无与伦比的流量入口地位，虹桥枢纽日均客流超120万人次，是人流、物流、信息流高效汇聚与流转的物理基础。“大会展”功能则使其成为国际贸易和市场对接的超级平台，作为中国国际进口博览会（CIIE）的永久举办地，全年展览活动面积超800万平方米。“大商务”功能汇聚了超过11.5万家内外资企业和283家国内外总部机构，形成了丰富的商业资源网络。“大科创”功能则积蓄了强大的创新动能，商务区内拥有超700家“专精特新”企业和超1,300家高新技术企业，为出海企业的技术升级与创新提供源头活水。

在四大功能的产业基础之上，虹桥国际中央商务区独特的四大优势则为出海企业提供了坚实的要素资源保障。首先，其独一无二的区位优势，地处长三角核心，是“国内大循环的中心节点”和“国内国际双循环的战略链接”，为企业整合区域供应链、辐射全球市场提供了最优越的地理基石。其次，国家战略叠加赋能的政策优势，使虹桥成为多个国家战略的核心承载区，并催生了一系列支持“走出去”的专项政策，形成了制度创新高地。再者，国际资源汇聚的环境优势，体现在其高度集聚的国际教育、先进医疗、高端商业与住宅资源，为吸引和留住国际化高端人才提供了世界一流的宜商宜居环境。最后，颇具国际竞争力的人才优势，依托上海强大的人才基础，并通过国家级人力资源服务产业园和虹桥国际人才服务中心两大平台，构成了中国顶级的国际化人才流量池，为出海企业招引全球智慧提供了强大支撑。

5.3 虹桥海外发展服务中心提供的服务类目

虹桥海外发展服务中心围绕企业出海的核心需求，提供了一系列高度整合的便利化服务。这些服务不再是零散的办事窗口，而是被系统性地组织成五大赋能板块，旨在为出海企业提供全周期、一站式的支持。

为全球人才的双向奔赴扫清障碍：

人才是全球化运营的核心资本。为此，中心着力打造了一个服务全球人才双向流动的完整体系。针对需要频繁出海的中国企业家和核心骨干，中心提供以下服务：

- ①**APEC商务旅行卡受理**：为符合条件的民营及三资企业中方人员提供“一次申办，五年有效”的16个经济体通关便利。
- ②**外籍商务人士专项签证**：为符合条件的外籍商务人士申请五年多次、停留期180日的M字或相应类别签证提供便利。
- ③**海外人才直联平台**：作为上海两大海外人才专门服务平台之一，为外籍高层次人才提供出入境、治安、交警、人口等专窗一揽子服务。
- ④**华侨事务办理**：提供华侨回国定居、归侨身份确认、外籍华人身份认定等多项涉侨事务的咨询与受理服务。
- ⑤**出海签证及配套金融服务**：提供美、日、申根等多国签证的咨询办理，以及开户、换汇、跨境汇款等一站式配套金融服务。
- ⑥**涉外公证和领事/海牙认证**：提供覆盖20多种语言的专业文件翻译、境外公证认证与领事/海牙认证的集成式服务。

为资本的全球化配置提供官方通道与创新工具：

资本的顺畅流动是企业海外扩张的生命线。中心为此提供了官方通道与金融创新工具的双重支持：

- ①**A境外投资项目许可咨询**：设立上海市发改委官方咨询服务点，让企业在进行ODI备案、核准等关键步骤前，能与发改委等主管部门进行面对面的权威咨询，确保出海第一步的合规与顺畅。
- ②**自由贸易账户(FT账户)**：支持商务区内企业开立FT账户，支持区内企业通过这一金融创新工具，更高效、更自由地开展跨境交易的本外币结算和境外融资，为企业的全球资金调度提供了极大的便利。

护航货物在全球市场的顺畅流转:

面对复杂的国际贸易规则,中心提供了一系列贸易合规与便利化服务,护航“中国制造”的顺畅出海:

- ①**海关AEO认证咨询**:为企业申请海关“经认证的经营者”(AEO)资质提供咨询服务,帮助企业在与互认的52个国家和地区贸易时享受通关便利,大幅提升物流效率。
- ②**便利化海外仓模式(9810)出口退税**:为跨境电商企业提供专业的“9810”出口模式资质办理辅导和全流程申报指导,帮助企业解决出口退税难题。
- ③**RCEP企业服务咨询**:提供最优关税查询、原产地智能判定、海关程序咨询等“一站式”RCEP协定相关优惠措施的咨询服务。
- ④**长三角贸易调整援助服务站**:为因外部贸易环境影响而受损的企业,提供贸易风险防范、涉外法律应对、国际市场开拓等援助服务,并可申报专项资金支持。

破解数字时代出海的数据合规难题:

数据是数字时代的核心资产,也是出海合规的重大挑战。中心为此提供了精准的解决方案:

- ①**国际互联网专用通道**:在服务中心内部署专用通道,支持企业人员便利化访问国际互联网,解决了企业日常运营中的基础痛点。
- ②**数据跨境流动咨询**:通过链接联盟内的顶尖专业机构,为企业在制定全球数据战略时,提供符合各国法律法规的权威指导,确保企业的数字生命线安全合规。

构建中国品牌全球化的知识产权盾牌:

知识产权是企业在全球市场竞争的“护城河”。中心致力于为企业构建一个从事前布局到事后维权的全链条保护体系:

- ①**马德里商标注册受理咨询**:为企业申请马德里商标国际注册提供条件、流程、材料等相关咨询,帮助企业在出海之初就做好全球性的知识产权布局。
- ②**版权保护服务**:企业在海外遭遇知识产权纠纷时,提供版权登记、保护、运用等全链条的咨询和在线受理服务,为企业提供高效、专业的风险防范和纠纷应对指导。
- ③**知识产权海外维权基地**:依托上海分中心,由专家顾问团为“走出去”企业提供高效、专业的海外知识产权风险防范和纠纷应对指导。
- ④**数据产品知识产权登记**:为企业的数据产品进行知识产权登记提供申请指导和服务。

尾声

中国企业的全球化，已然挺进至一个充满挑战、也更具机遇的关键时刻。本白皮书通过对宏观图景的描绘、新规则体系的解读、出海原则的剖析以及核心挑战的系统性拆解，旨在为身处这场伟大远征中的中国企业企业家们，提供一份清醒的地图和一把务实的标尺。出海的内涵已从简单的产品出口，演变为一场涵盖了资本、技术、品牌、模式乃至价值观的全面远征。

宏观全景正在发生深刻变化。中国对外直接投资的流量与存量稳居全球前列，其行业与区域分布日益多元化，从传统的资源获取，转向以“新三样”为代表的先进制造业的全球化布局。然而，这条征途之上，企业不仅要面对变乱交织的国际形势、日益收紧的区域监管壁垒，更要直面自身在战略、组织、人才和风险管理等维度的深层短板。

全球新的规则体系正在形成。国际社会长期倡导的“软法”原则，正被各国及区域联盟系统性地转化为具有强制法律效力的“硬法”规范，尤其是在ESG、数据隐私和供应链尽职调查领域。从欧美不断升级的国家安全审查，到东南亚、中东日益强调的“本地化”要求，一个碎片化且高标准的全球监管网络已然形成。

在此背景下，本白皮书拆解了企业出海的六大核心挑战，并结合鲜活的案例给出了系统性的解决方案。成功的全球化不再是单枪匹马的“野蛮生长”，而是需要：以深度市场洞察为基础的精准战略，摒弃经验主义；以“因地制宜”和“生态结盟”为核心的全球化供应链布局；以“全球化-本地化”为原则的人力资源与文化融合；以前瞻性思维应对多重风险的法律与合规体系；以一体化筹划和数字化为支撑的财务与税务管理；以及以主动预判和体系化建设为目标的风险管理与危机应对。

展望未来，中国企业的全球化之路，将是一场从“机会驱动”向“战略驱动”，从“经验依赖”向“体系致胜”的持续进化。在这个过程中，企业亟需立足于自身的独特定位，牢牢把握战略决策、全球化运营和风险管理这三大核心议题，才能在变局中破局前行，再续华章。同时，善用如大虹桥国际会客厅这类高能级的服务平台与专业生态，将不再是锦上添花，而是成为企业高效链接全球资源、驾驭复杂风险、实现高质量发展的关键引擎。借助前瞻性的战略规划与专业化的全局思维，中国企业必将激发更强的创新动能，迈向高质量发展的新阶段，并为构建一个更具韧性的全球化新格局，贡献出坚实的中国力量。



上海虹桥国际中央商务区
Shanghai Hongqiao International Central Business District



扫描二维码, 了解更多资讯