

2025年
上海专业服务业国际化发展报告
(新格局、新动能与新路径)

上海现代服务业联合会
上海现代服务业标准创新发展中心
二零二五年

2025年上海专业服务业国际化发展报告

（新格局、新动能与新路径）

上海现代服务业联合会

上海现代服务业标准创新发展中心

二零二五年

目 录

前 言.....	1
第一章 绪论.....	2
1.1 研究背景与意义.....	2
1.2 研究目标与框架.....	4
1.3 研究方法与数据来源.....	5
1.4 2024 年报告回顾与 2025 年新动向.....	7
第二章 上海专业服务业发展新格局	9
2.1 全球经济环境与专业服务业发展趋势.....	9
2.2 国家战略与上海城市定位对专业服务业的影响.....	10
2.3 上海专业服务业总体发展现状（2024-2025）	12
2.4 九大重点行业发展概况与结构性变化.....	16
第三章 国际化发展现状与竞争力分析	22
3.1 上海专业服务业国际化水平评估.....	22
3.2 重点行业国际化进程与典型案例.....	24
3.3 国际机构在华发展与本土机构出海情况.....	27
3.4 上海在全球专业服务网络中的节点功能分析.....	28
3.5 国际化发展中的主要成就与短板.....	30
第四章 区域发展分析.....	33
4.1 浦东新区：开放引领与制度创新.....	33
4.2 中心城区：高端集聚与功能提升.....	35
4.3 新兴区域：新动力与增长极.....	38
4.4 其他区域发展特色与协同策略.....	39
第五章 关键问题与挑战.....	42

5.1	国际竞争压力与本土机构竞争力不足.....	42
5.2	高端人才短缺与人才培养机制问题.....	46
5.3	制度型开放与跨境监管协同挑战.....	49
5.4	数据跨境流动与知识产权保护.....	51
5.5	服务标准化与国际规则对接问题.....	53
第六章	发展路径与对策建议.....	56
6.1	强化制度创新，提升开放水平.....	56
6.2	构建具有全球竞争力的人才体系.....	60
6.3	推动数字化转型与绿色服务发展.....	63
6.4	加强国际规则对接与标准互认.....	65
6.5	支持本土机构品牌化与国际化发展.....	68
6.6	优化空间布局与区域协同机制.....	70
第七章	案例与最佳实践.....	73
7.1	国际知名机构在沪发展案例.....	73
7.2	上海机构出海典型模式分析.....	79
7.3	社会组织与行业协会推动国际合作的实践.....	82
第八章	展望与建议.....	86
8.1	2026年趋势展望.....	86
8.2	政策建议（市级、区级、行业级）.....	90
8.3	企业战略调整与国际化路径选择.....	94
结 语	98
附录	100
	2025年度上海专业服务业国际化大事记.....	100
	2025上海专业服务业九大领域国际化亮点对照表.....	104

前 言

专业服务业作为提供专业知识与技能服务的核心产业，是现代化经济体系的重要支柱。当前，全球服务贸易格局深刻变革，数字技术与专业服务深度融合，绿色转型加速推进，为专业服务业发展带来新的机遇与挑战。

上海作为中国改革开放的前沿阵地，正加快建设“五个中心”，全力提升城市能级和核心竞争力。专业服务业的国际化发展，对上海增强全球资源配置功能、服务国家战略具有特殊意义。本报告在 2024 年版报告基础上，系统分析 2024-2025 年上海专业服务业发展新态势，评估国际化进程，剖析存在问题，提出具有前瞻性、可操作性的发展路径，为政府决策、行业发展提供参考。

本报告聚焦金融、法律（仲裁与知识产权）、会计（审计）、咨询、人力资源、安保、物流（航运与快递）、检验检测认证、广告等九大重点行业，通过定量与定性相结合的研究方法，全面呈现上海专业服务业国际化发展新图景。

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

2024-2025年，是世界百年未有之大变局向纵深演进的关键时期，全球经贸格局正经历一场系统性的深刻调整。一方面，地缘政治冲突此起彼伏，单边主义、保护主义抬头，全球产业链、供应链在效率与安全之间寻求新的平衡点，呈现出区域化、本土化的重构趋势。另一方面，以人工智能、大数据、区块链、云计算为代表的第四代科技革命浪潮正以前所未有的力量，颠覆传统产业逻辑，催生新业态、新模式。在这一复杂多变的国际环境中，专业服务业作为知识、技术与规则的核心载体，既面临着因全球不确定性加剧而带来的市场需求波动、合规风险上升等挑战，也迎来了在助力企业穿越周期、重构竞争力过程中所创造的巨大战略机遇。

与此同时，中国正坚定不移地推进高水平对外开放，致力于建设更高水平的开放型经济新体制。作为国家战略的先行者，上海被赋予了建设具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市的时代使命，其“五个中心”（国际经济、金融、贸易、航运、科技创新中心）的建设已进入内涵深化和能级提升的新阶段。在此进程中，专业服务业的国际化发展，远不止于一个产业的经济贡献，更是上海增强全球资源配置功能、深度参与全球经济治理、服务国家战略需求的关键支点。一个国际化、高能级的专业服务体系，能够为汇聚上海的全球资本、顶尖企业和国际人才提供不可或缺的制度保障、规则衔接和智力支持，是城市核心竞争力的“软实力”体现。

具体而言，本研究的意义体现在三个层面：

在宏观趋势层面，数字与绿色“双轮驱动”正重塑专业服务业的价值内核。数字经济已从“可选项”变为“必选项”。人工智能不再仅仅是提

升效率的工具，而是开始涉足诸如法律文件审阅、财务风险评估、咨询方案生成等核心决策环节，驱动专业服务向智能化、自动化、个性化方向跃迁。大数据分析使洞察更为精准，区块链技术为信任机制（如合同、认证、溯源）提供了新的解决方案。与此同时，绿色低碳转型已成为不可逆转的全球共识，ESG（环境、社会和治理）理念从边缘走向主流，从自愿性披露走向强制性规范。这不仅催生了绿色认证、碳核算、ESG咨询等新兴服务门类，更要求传统的金融、法律、会计、物流等服务必须将ESG因素深度融入其评估体系和业务流程。系统评估上海专业服务业在此双重浪潮下的应变与引领能力，具有至关重要的前瞻性意义。

在城市发展战略层面，本研究是支撑上海提升城市能级和核心竞争力的现实需要。上海与国际顶尖全球城市（如纽约、伦敦）的差距，不仅在硬件基础设施和经济总量，更在于专业服务的广度、深度和国际化程度。本报告通过全面审视上海专业服务业的国际化水平，能够精准识别其在机构网络、人才结构、标准制定、品牌影响力等方面的短板与不足，从而为政府优化营商环境、制定精准的产业扶持政策提供实证依据，助力上海在全球城市竞争中占据更有利位置。

在服务国家战略层面，本研究具有服务构建新发展格局的特殊意义。随着中国企业在“走出去”和“一带一路”倡议的推动下深度参与全球竞争，它们对跨境金融、国际法律、海外税务、全球人力资源、地缘政治风险咨询等高端专业服务产生了井喷式需求。上海的专业服务业能否提供与之匹配的、具有国际水准的跨境服务，直接关系到中国企业在全球市场上的生存与发展。因此，提升上海专业服务业的国际化水平，本质上是为国家构建双循环新发展格局、保障海外利益安全提供关键的战略支撑。

1.2 研究目标与框架

本报告致力于构建一个系统、动态的分析体系，以实现以下四个核心研究目标：

第一，全面评估现状与水平。本报告将不仅关注产业规模、增加值、就业人数等传统经济指标，更将构建一个多维度的“专业服务业国际化发展指数”。该指数将涵盖“机构国际化”（如外资机构数量与能级、本土机构海外布局）、“人才国际化”（如国际顶尖人才比例、专业资格互认）、“业务国际化”（如国际业务收入占比、参与跨国项目数量）和“标准国际化”（如参与国际标准制定、规则话语权）四大维度，力求立体化、量化地描绘出 2024-2025 年上海专业服务业的真实图景。

第二，精准识别问题与挑战。研究将超越表象，深入剖析制约上海专业服务业迈向更高水平国际化的深层次矛盾。例如，在制度层面，是否存在与国际高标准经贸规则不相适应的监管壁垒？在市场层面，中资机构在品牌信誉和全球网络覆盖上是否存在短板？在人才层面，是否面临国际顶尖合伙人引进难、本土人才国际化素养不足的双重困境？在技术层面，如何应对生成式 AI 对传统服务模式的颠覆性冲击？对这些关键问题的深刻剖析，是提出有效解决方案的前提。

第三，提出前瞻性与可操作性并存的发展路径。基于对现状和问题的研判，本报告将不局限于宏观建议，而是致力于提出分阶段、分行业、分主体的具体行动方案。路径设计将紧密结合上海的城市资源禀赋和国家战略定位，确保建议既放眼未来，又脚踏实地，具备落地实施的现实条件。

第四，服务国家中长期规划承上启下。2025 年是“十四五”规划的收官之年，也是谋划“十五五”蓝图的关键节点。本报告的研究成果，旨在

为系统总结“十四五”期间上海专业服务业的发展成就与经验，并为科学编制“十五五”时期相关产业规划和发展战略，提供坚实的理论支撑和决策参考。

为实现上述目标，本报告构建了如下研究框架：

- 总体发展评估：分析整体规模、结构、增长速度及对城市经济的贡献度。
- 重点行业纵深分析：针对九大行业，逐一剖析其国际化发展的特色、模式与阶段。
- 区域布局透视：研究专业服务业在上海自贸试验区临港新片区、虹桥国际中央商务区等重点功能区的集聚态势，及其与城市空间格局的互动关系。
- 国际化程度对标：通过与全球顶尖城市的系统比较，明确上海的地位、差距与追赶方向。
- 问题挑战诊断：从宏观、中观、微观层面归纳总结面临的系统性风险与个性症结。
- 发展路径谋划：提出涵盖政策创新、市场培育、人才建设、技术赋能等方面的综合性策略体系。

1.3 研究方法与数据来源

为确保研究结论的科学性、客观性和权威性，本报告采用了多元化的研究方法，并构建了广泛的数据来源网络。

在研究方法上，主要采用以下四种路径：

1. 定量分析：这是本研究的基石。我们运用了统计分析法，对海量官方和行业数据进行清洗、整理和建模，以揭示发展规律和趋势；采用

了指数构建法，通过设立权重、标准化处理，合成“国际化发展指数”，实现跨行业、跨年度的可比评估；运用了国际对标的基准法(Benchmarking)，选取一系列关键绩效指标(KPIs)，将上海与对标城市进行量化比较，寻找最佳实践和追赶目标。

2. 定性研究：这是对定量分析的重要补充和深化。我们组织了多场深度专家访谈，访谈对象包括政府决策者、行业协会领袖、国内外头部机构的资深合伙人、知名学者等，旨在获取数据背后的逻辑、洞察和前瞻性判断。我们进行了多行业案例研究，选取具有代表性的成功与失败案例，深入剖析其国际化战略、运营模式和遇到的障碍，提炼可复制的经验与教训。我们还系统开展了政策文本分析，梳理评估国家及上海市层面出台的相关法律法规、产业政策，分析其影响与改进空间。

3. 比较研究：本研究并非孤立地看待上海，而是将其置于全球城市网络的坐标系中。我们选取了纽约（全球金融与专业服务核心）、伦敦（全球法律与咨询中心）、新加坡（亚洲门户与规则衔接枢纽）、香港（中国与世界的超级联系人）作为主要对标城市，从产业生态、监管环境、人才政策、开放程度等多个维度进行系统比较，以识别上海的比较优势与竞争劣势。

4. 预测分析：面向未来，我们采用了趋势外推法，基于历史数据和当前态势，对未来 2-3 年的发展趋势进行预测。同时，运用情景分析法(Scenario Analysis)，设定了“乐观”、“中性”、“悲观”等不同国际环境和政策条件下的可能情景，为决策者提供更具弹性和韧性的策略选项。

在数据来源上，我们构建了五位一体的证据体系：

- 官方统计数据：主要来源于国家统计局、上海市统计局、商务部、中国人民银行等发布的年鉴、公报和专项调查报告。

- 行业协会资料：广泛收集了上海金融业联合会、律师协会、注册会计师协会、咨询行业协会等机构的行业报告、统计数据与会员信息。
- 企业公开信息：系统分析了国内外上市专业服务公司的年报、招股说明书、ESG 报告以及公开的战略发布会资料。
- 国际组织报告：参考了世界贸易组织（WTO）、世界银行、联合国贸发会议（UNCTAD）、经济合作与发展组织（OECD）等发布的关于全球服务贸易、投资与专业服务发展的权威报告。
- 实地调研数据：课题组通过问卷调查、实地走访、座谈会等形式，获取了一手的企业经营感受、政策诉求和市场痛点信息。

1.4 2024 年报告回顾与 2025 年新动向

回顾 2024 年，上海专业服务业在逆风中展现出强大的韧性。根据 2024 年度报告的评估，行业总体保持了稳健的发展态势，国际化水平实现稳步提升。具体表现为：外资律所、咨询公司、会计师事务所等继续在上海加码投资，增设专业条线和扩大办公规模；本土头部机构在“一带一路”沿线国家和欧美主要市场的海外网络拓展取得新进展；在跨境融资、国际仲裁、海外并购咨询等高端领域，上海机构的参与度和能见度持续提高。

步入 2025 年，在 2024 年的坚实基础之上，一系列深刻的新变化正在塑造新的行业格局：

- 政策环境迎来重大利好：国家层面在年初出台了新一轮服务业扩大开放综合试点政策，其开放力度和范围均超过以往。此次开放不仅涉及放宽外资股比限制、缩短负面清单等传统领域，更首次在跨境数据流动、电子支付、数字身份互认等数字经济关键环节尝试进行制度性突破，并为境外专业人才执业提供更多便利。这为上海专业服务业在更高水平上对接国

际规则、吸引全球要素打开了新的政策空间。

- **技术变革步入临界点：**2025年，生成式人工智能（AIGC）从概念验证进入规模化应用前夜。其在专业服务领域的应用不再是零星的试点，而是开始系统性重塑工作流程。例如，在法律行业，AIGC工具能够辅助生成合规审查报告、起草基础法律文书；在咨询行业，能快速进行行业研究、生成分析框架和初步解决方案；在审计行业，能提升数据分析的广度和深度。这迫使所有专业服务机构都必须重新思考其人才结构、服务模式和价值主张，技术赋能与伦理治理成为一体两面的核心议题。

- **市场需求结构发生显著转变：**随着全球产业链调整加速，中国企业的“出海”需求从传统的贸易出口，向在海外设厂、本地化运营、全球技术合作与并购等更深层次演进。这使得市场需求从单一的服务（如法律、会计）转向对“一站式、端到端”的全球化解决方案的渴求。客户要求专业服务提供商不仅能解决中国问题，更能提供符合当地法规、文化和发展战略的综合服务，这对上海专业服务机构的全球资源整合能力、跨文化管理能力提出了前所未有的高标准。

- **国际规则构建进入加速期：**在数字经济和绿色贸易这两个决定未来竞争力的新兴领域，全球范围内的规则与标准制定正激烈展开。围绕数字税、数据主权、碳边境调节机制（CBAM）、绿色标准互认等议题的国际谈判和区域协定日趋密集。上海专业服务业能否在这些新兴规则的制定过程中发出“中国声音”，能否帮助中国企业理解和适应这些复杂规则，并最终从规则的“追随者”转变为“贡献者”，是其能否真正实现高水平国际化的终极考验。

第二章 上海专业服务业发展新格局

2.1 全球经济环境与专业服务业发展趋势

2024-2025年，全球经济在多重因素交织影响下呈现出显著的“三高一低”特征：高通胀、高利率、高债务与低增长并存。根据国际货币基金组织（IMF）2025年1月发布的《世界经济展望》报告，全球通胀率虽较2023-2024年的高位有所回落，但仍维持在4.5%的水平；主要发达经济体政策利率保持在3.5%-5.5%的区间；全球政府债务总额占GDP比重突破100%；而全球经济增速预计仅为2.8%，低于疫情前3.5%的平均水平。

这种宏观经济环境对全球专业服务业产生了深远影响。一方面，利率上升导致企业融资成本增加，抑制了部分投资需求；另一方面，经济不确定性促使企业更加注重风险管理和运营效率，这为专业服务业带来了新的发展机遇。在这一背景下，全球专业服务业呈现出以下几个重要发展趋势：

数字化智能化加速推进

人工智能、区块链、云计算等数字技术正在深刻重塑专业服务业的发展模式。据德勤2025年发布的《全球专业服务数字化趋势报告》显示，2024-2025年全球专业服务企业在数字化方面的投入年均增长率达到15%以上，其中人工智能相关投资占比超过30%。在法律服务领域，AI法律文书审查系统已能完成90%以上的基础文件审阅工作，效率提升5倍以上；在会计审计行业，智能审计系统通过机器学习算法，能够实时识别财务异常和风险点，审计准确率提升至95%；在咨询服务业，基于大数据的决策支持系统为企业提供更加精准的市场洞察和战略建议。

绿色转型催生新增长点

随着全球碳中和进程的加速，ESG（环境、社会和治理）相关专业服

务需求呈现爆发式增长。根据麦肯锡 2025 年研究报告，全球绿色专业市场规模预计突破 5000 亿美元，年均增速超过 20%。具体而言，碳核算与碳管理咨询服务需求增长迅猛，企业需要专业机构帮助其建立碳账户、制定减排路径；绿色认证服务范围不断扩大，从传统的产品碳足迹认证扩展到园区、供应链等系统性认证；可持续金融咨询业务快速崛起，帮助金融机构开发绿色金融产品、管理环境风险。

服务贸易规则深度重构

在数字经济和绿色经济双重驱动下，国际服务贸易规则正在发生深刻变革。2024 年，世贸组织（WTO）正式启动《数字贸易协定》谈判，就数据跨境流动、数字产品待遇、源代码保护等议题展开讨论。同时，国际标准化组织（ISO）加快制定绿色服务标准体系，包括环境咨询服务规范、碳核算标准等。这些规则的变化对专业服务业国际化发展产生深远影响，一方面为企业拓展国际市场提供新的机遇，另一方面也对企业合规能力提出更高要求。

区域化发展成为显著特征

在地缘政治冲突和供应链重塑的背景下，近岸外包（nearshoring）和友岸外包（friendshoring）趋势明显增强。根据世界银行 2025 年报告，区域专业服务合作日益紧密，特别是亚太地区、北美地区和欧洲地区内部的专业服务贸易占比显著提升。这种区域化趋势促使专业服务机构调整全球布局策略，更加注重在区域内的网络建设和资源整合。

2.2 国家战略与上海城市定位对专业服务业的影响

在国家战略布局中，上海被赋予了建设“五个中心”（国际经济、金融、贸易、航运、科技创新中心）的重要使命。这一城市定位为上海专业服务

业发展提供了前所未有的战略机遇。

"一带一路"高质量发展进入新阶段

2025年是"一带一路"倡议进入新十年的重要时点。根据国家发展改革委2025年发布的数据，中国与"一带一路"沿线国家贸易额突破2.5万亿美元，直接投资累计超过2000亿美元。这些经贸合作催生了巨大的专业服务需求：在基础设施领域，需要工程咨询、项目管理等服务；在贸易投资领域，需要跨境法律、税务筹划等服务；在金融合作领域，需要风险评估、融资咨询等服务。上海凭借其完善的专业服务体系，正在成为服务"一带一路"建设的重要专业服务枢纽。据统计，2024年上海专业服务机构参与"一带一路"项目数量同比增长25%，合同金额突破100亿美元。

自贸试验区制度型开放深入推进

上海自贸试验区作为国家改革开放试验田，在2024-2025年实施新一轮制度型开放。在跨境服务贸易方面，自贸试验区推出"负面清单+正面鼓励"的管理模式，放宽专业服务市场准入限制；在数据流动方面，建立"分类管理+白名单"制度，推动数据安全有序流动；在职业资格互认方面，与新加坡、香港等国家和地区建立专业人才资格互认机制。这些制度创新为专业服务业国际化发展创造了更加便利的环境。截至2025年第一季度，上海自贸试验区已集聚超过500家国际知名专业服务机构，形成完整的专业服务产业链。

科技创新中心建设加速推进

上海正在加快建设具有全球影响力的科技创新中心，这为科技服务业带来重大发展机遇。2024年，上海研发经费支出占GDP比重达到4.2%，技术合同成交额突破4000亿元。在张江科学城、临港新片区等重点区域，研发设计、技术转移、知识产权等科技服务业呈现集聚发展态势。特别是

在生物医药、人工智能、集成电路等先导产业领域，专业化的科技服务机构快速成长，形成覆盖创新全链条的服务体系。2024年，上海科技服务业营收突破8000亿元，同比增长15%，成为专业服务业中增长最快的领域之一。

长三角一体化发展走深走实

长三角生态绿色一体化发展示范区建设进入深化阶段，区域专业市场加速融合。2024年，长三角地区推出专业服务“一照多址”、“资质互认”等创新政策，打破区域行政壁垒。上海与江苏、浙江、安徽等地建立专业服务协同发展机制，在工程咨询、会计审计、法律服务等领域实现标准互认、结果互信。这种区域合作为上海专业服务机构拓展了广阔的市场空间，2024年上海专业服务机构在长三角地区的业务量同比增长30%，占全部外地业务的50%以上。

2.3 上海专业服务业总体发展现状（2024-2025）

2025年前三季度，上海实现地区生产总值40721.17亿元，首次在前三季度突破4万亿元大关。第三产业增加值达32208.24亿元，同比增长5.9%，占全市GDP比重接近80%，对经济增长的贡献率高达79%。其中，信息传输、软件和信息技术服务业增加值5277.43亿元，同比增长15.5%；金融业增加值6965.27亿元，增长9.8%；交通运输、仓储和邮政业增加值1476.75亿元，增长5.2%；租赁和商务服务业增加值3274.66亿元，增长3.2%。这清晰地表明，上海的经济引擎已经实现了从传统要素驱动向知识、创新和全球化驱动的重要切换，其城市能级与核心竞争力站上了一个全新的台阶。意味着上海在构建以现代服务业为核心的现代化经济体系进程中，取得了决定性进展。

产业规模持续扩大，支柱地位更加凸显

2024-2025年，上海专业服务业在规模增长、结构优化、能级提升等方面取得显著进展，呈现出高质量发展态势。产业规模持续扩大，支柱地位更加凸显。

数据中心最具活力的部分来自于科技服务、信息服务、商务服务等现代专业服务领域，年均增速超过15%。它们不仅是行业增长的“发动机”，更是洞察上海产业未来方向的“显微镜”。

1. 科技服务：创新生态的“催化剂”与“基础设施”

科技服务的迅猛增长，是上海建设具有全球影响力的科技创新中心的直接产物和关键支撑。这其中：

- 研发与设计服务：随着上海在集成电路、生物医药、人工智能三大先导产业投入的加大，以及大科学设施的集聚，企业对高端研发服务、工业设计、产品原型开发的需求呈爆炸式增长。专业的研发外包公司、独立设计工作室等，成为创新链条中不可或缺的一环。

- 科技成果转化服务：连接实验室与市场的“死亡之谷”需要专业桥梁。技术转移机构、知识产权评估公司、创新孵化器等，通过提供技术可行性分析、市场前景评估、专利布局策略、交易谈判等服务，极大地促进了科技成果的资本化与商业化。

- 科技咨询服务：为科技型企业提供从技术路线选择、创新管理体系构建到研发费用加计扣除税务筹划等全链条咨询，帮助企业提升创新效率和合规水平。

2. 信息服务：数字经济时代的“新引擎”

信息服务超过15%的增速，印证了上海全社会数字化转型的广度与深度。

- 软件与信息技术服务：企业云化、数字化管理、智能制造的需求，催生了庞大的企业级软件（SaaS）和信息技术服务市场。上海的科技企业为金融、零售、制造等各行各业提供定制化的数字化转型解决方案。

- 数据服务与数据分析：在数据成为新生产要素的共识下，数据清洗、数据标注、数据分析与可视化、商业智能（BI）等服务需求激增。专业的数据服务商帮助企业从海量数据中提炼洞察，驱动精准决策。

- 网络安全服务：随着《数据安全法》、《个人信息保护法》的深入实施，企业对于网络安全防护、数据合规审计、隐私影响评估的需求从“可选”变为“刚需”，推动了网络安全咨询与服务的市场繁荣。

3. 商务服务：复杂经济活动的“润滑剂”与“导航仪”

商务服务的内涵广泛，其高增长反映了上海经济活动的复杂度和国际化程度在不断攀升。

- 高端咨询与服务：管理咨询、战略咨询、人力资源咨询等，帮助企业应对不确定环境下的战略挑战、组织变革和人才管理问题。这与上海总部经济的集聚和本土企业迈向全球化直接相关。

- 会展与广告服务：作为国际会展之都，上海承接了大量国际性展会、论坛和发布会，拉动了会展策划、组织、搭建以及与之配套的品牌营销、广告创意等服务的增长。

- 综合性的商务支持服务：包括高端办公服务、企业管家服务、市场调研等，它们共同构成了支撑现代商业机构高效运转的微观生态。

上海专业服务业的历史性跨越，背后是成千上万家律所、会计师事务所、咨询公司、设计机构、人力资源企业等共同构成的庞大产业生态。上海专业服务业的贡献率，无疑已成为拉动经济增长、稳定就业市场、驱动创新活动的“核心引擎”之一。

就业结构优化升级，人才集聚效应显著

截至2025年，上海专业服务业从业人员超过350万人，较2023年增加30万人。从业人员结构持续优化，其中本科以上学历占比超过70%，硕士及以上学历占比达到25%，海外留学归国人员比例提升至15%。这种高素质的人才结构为产业升级提供了有力支撑。在人才分布方面，浦东新区、静安区、黄浦区等核心区域集聚了全市60%以上的专业服务人才，形成明显的人才集聚效应。

空间布局更趋合理，多极发展格局形成

上海专业服务业已形成“一核两翼多极点”的空间发展格局。“一核”指中心城区，包括陆家嘴金融城、外滩金融集聚带、南京西路专业服务集聚区等，重点发展高能级、国际化的专业服务；“两翼”指虹桥国际中央商务区和临港新片区，分别侧重国际贸易服务和跨境专业服务；“多极点”包括张江科学城、漕河泾开发区、市北高新园区等特色功能区，重点发展科技服务、信息服务等专业化服务。这种空间布局既体现了集聚效应，又实现了功能互补，推动全市专业服务业协调发展。

新业态新模式涌现，创新发展动能强劲

在数字化转型和绿色转型双轮驱动下，上海专业服务业涌现出一批新业态新模式。数字专业服务方面，出现了一批基于人工智能的法律科技公司、智能审计平台、数字化咨询机构；绿色专业服务方面，碳管理咨询、ESG评级、绿色认证等新兴服务快速发展；跨境专业服务方面，离岸贸易、数字贸易、跨境数据服务等新业态不断涌现。这些新业态新模式为行业发展注入新的动能，2024年上海专业服务新业态营收增长率超过30%，成为行业发展的重要增长点。

2.4 九大重点行业发展概况与结构性变化

金融服务业：国际化水平持续提升

2025年，上海金融市场交易总额突破4000万亿元，同比增长18%。这一增长主要来自衍生品市场、外汇市场和债券市场的快速发展。在绿色金融领域，上海碳市场成交量位居全国首位，碳金融创新产品不断丰富；在科技金融领域，科创板上市公司数量突破600家，形成完整的科技金融服务链条；在数字金融领域，数字人民币应用场景持续拓展，金融科技创新活跃。外资金融机构方面，2025年新增外资金融机构地区总部15家，总数超过200家，外资金融机构占比保持30%以上，国际化程度稳步提升。

法律服务业：涉外法律服务能力增强

截至2025年，上海律师人数突破4.5万人，律师事务所超过2000家。其中，涉外律师占比超过15%，能够提供跨国并购、国际仲裁、跨境争议解决等高端法律服务。在国际仲裁领域，上海国际仲裁中心受理案件数量同比增长25%，争议金额突破800亿元，涉及国家和地区超过50个，上海作为亚太仲裁中心的地位进一步巩固。知识产权法律服务需求旺盛，2024年上海知识产权案件受理量突破3万件，专利、商标、著作权等全方位知识产权服务体系不断完善。

会计审计业：数字化转型步伐加快

2025年，上海会计审计行业收入突破1500亿元，年均增速保持在8%左右。行业数字化转型显著加速，智能审计系统在大型会计师事务所的普及率超过80%，大数据分析技术在风险识别和内部控制评估中广泛应用。在国际化发展方面，上海会计师事务所加快“走出去”步伐，2024年新增境外分支机构20家，与国际会计网络的合作更加紧密。在专业标准方面，上

海会计师事务所积极参与国际审计准则修订，在国际会计领域话语权不断提升。

咨询服务业：高端化发展特征明显

2024年，上海咨询服务业规模以上企业营收突破6000亿元，其中战略咨询、数字化咨询、ESG咨询等高端业务占比提升至40%。外资咨询机构仍然占据主导地位，在战略咨询等高端市场的份额超过60%；本土咨询机构加速成长，在数字化转型、政府咨询等细分领域形成特色优势。在人才培养方面，上海咨询业从业人员中具有海外工作或学习经历的比例达到25%，高素质人才队伍为产业升级提供支撑。

人力资源服务业：新业态蓬勃发展

上海人力资源服务业在2025年实现营收突破6000亿元，顺利完成“十四五”规划目标。行业结构发生深刻变化，灵活用工、人才测评、人力资源数字化等新业态快速发展，其中人力资源科技（HR Tech）领域年均增速超过30%。在国际化发展方面，上海人力资源服务机构加快海外布局，2024年新增境外分支机构15家，国际化人才引进与服务能力显著增强。在产业集聚方面，上海人力资源服务产业园入驻机构超过300家，形成完整的产业链生态。

安保服务业：智能化转型加速

2025年，上海安保服务业规模突破400亿元，年均增速保持在12%以上。行业智能化转型特征明显，智能安防系统在重点场所普及率超过70%，网络安全服务需求快速增长。在国际化方面，上海安保企业开始布局海外市场，重点服务“走出去”中资企业，2024年海外业务收入同比增长40%。在标准建设方面，上海参与制定多项安保服务国家标准，行业规范化水平不断提升。

物流航运业：智慧绿色双轮驱动

上海港集装箱吞吐量连续 16 年保持全球第一，2025 年突破 5000 万标准箱。行业智慧化转型成效显著，自动化码头作业效率提升 30%，智能物流平台服务企业超过 10 万家。在绿色发展方面，上海港船舶岸电覆盖率超过 80%，新能源物流车推广应用步伐加快。国际快递业务继续保持高速增长，2024 年增速超过 30%，跨境电商物流服务能力显著提升。

检验检测认证业：新兴领域增长强劲

2025 年，上海检验检测认证业营收突破 500 亿元，其中新能源汽车、生物医药等新兴领域检测需求增长最为强劲，年均增速超过 25%。在国际化发展方面，上海检测认证机构与国际知名认证机构建立合作关系，2024 年新增国际互认资质 50 项，检测结果获得更多国家和地区认可。在技术创新方面，上海检测机构研发投入占比超过 8%，智能化检测技术广泛应用。

广告业：数字化转型深入推进

2024 年，上海广告业规模以上企业营收突破 3500 亿元，其中数字广告占比超过 85%，移动端广告成为主要增长点。在国际化发展方面，本土品牌出海带动广告服务国际化，2024 年上海广告机构服务出海品牌数量同比增长 40%，跨境广告投放规模突破 100 亿元。在创新发展方面，虚拟人代言、元宇宙营销等新形态不断涌现，技术驱动行业变革特征明显。

这一系列发展表明，上海专业服务业正在经历深刻的结构性变革，数字化转型、绿色转型和国际化发展成为主要驱动力，各个行业在保持规模增长的同时，更加注重质量提升和能级跃升，为上海城市能级提升和功能强化提供有力支撑。

专业服务业占比的提升，是上海经济结构持续优化升级的最直观证明。它标志着上海的经济增长正在减少对资本密集型、劳动密集型的传统制造

业和房地产业的依赖，转而更多地依靠知识密集型、高附加值的服务业。这种结构转型，意味着单位 GDP 的能耗更低、技术含量更高、抗周期波动能力更强，符合高质量发展内在要求。

上海专业服务业能取得如此成就，是多方力量共同作用、长期积累的结果

1. 政策引领与制度创新：构建“热带雨林”式生态

上海市政府通过前瞻性的规划和持续的制度创新，为专业服务业提供了肥沃的生长土壤。

- 自贸试验区与临港新片区的先行先试：在服务业扩大开放、跨境数据流动、职业资格互认等方面进行压力测试，打破了诸多体制机制的束缚，为专业服务业的国际化发展开辟了新空间。

- “五个中心”建设和“四大功能”的顶层设计：明确的城市定位吸引了全球高端要素资源集聚，天然地为专业服务业创造了巨大的内生市场。

（特别是国际金融中心、国际贸易中心、国际航运中心）产生了强大的需求牵引力。庞大的金融交易、跨境投资、海事活动，必然催生对高端法律、会计、咨询服务的海量需求。

- 积极的产业政策支持：通过引导基金、人才公寓、税收优惠等方式，精准扶持重点领域的专业服务机构发展。

2. 市场需求的双轮驱动：本土崛起与全球融合

上海深度融入全球化的成果。作为中国对外开放的窗口，上海吸引了无数跨国公司的区域总部和外资机构，它们自带对国际标准专业服务的需求，同时本土企业在出海过程中，也首先依赖上海的专业服务机构。

- 内生性需求：上海本土企业的成长与升级，产生了对高端专业服务的迫切需求。从初创公司寻求股权激励方案，到中型企业谋划上市，再到

大型集团进行跨国并购，每一个成长阶段都离不开专业服务的支撑。

- 外源性需求：庞大的外资企业在沪运营，以及中资企业以上海为基地走向世界，带来了符合国际准则的专业服务的稳定需求。这种“引进来”和“走出去”产生的“双循环”需求，是上海专业服务业区别于其他城市的最大优势。

3. 人才高地的集聚效应：知识与智慧的“蓄水池”

上海通过优越的城市禀赋和开放的人才政策，吸引了全国乃至全球的专业人才。

- 海纳百川的移民文化：吸引了国内顶尖高校的毕业生和具备国际视野的海归人才。

- 国际化的人才引进政策：为外籍专业人士在沪工作、生活提供了诸多便利，使上海成为亚太地区最受欢迎的职业发展目的地之一。

- 完善的职业教育与培训体系：本地高校和培训机构源源不断地输送基础人才，各类行业继续教育保证了从业人员的知识更新。

4. 数字化转型与科技赋能：重塑行业核心竞争力

上海的专业服务机构主动拥抱科技，将数字技术深度应用于服务全过程。

- 提升效率：利用 AI 进行法律文件审阅、财务数据分析，大大提升了服务效率，降低了运营成本。

- 创新模式：发展出在线法律咨询、云审计、数字化人力资源平台等新业态，拓展了服务边界和市场空间。

- 增强洞察：通过大数据分析，为客户提供更具前瞻性和数据驱动的战略建议，提升了服务价值。

5. 城市治理现代化水平的体现。专业服务业高度依赖于法治环境、契

约精神、知识产权保护等软性基础设施。这一比重的提升，间接反映了上海营商环境的持续优化和国际认可度的提高。

尽管成就斐然，但前路依然充满挑战。上海专业服务业要真正与纽约、伦敦比肩，还需在以下方面持续努力：

- 品牌与话语权：需要培育出更多具有全球知名度和影响力的本土品牌，并更深入地参与甚至主导国际行业规则的制定。

- 高端人才厚度：尤其是在跨境并购、国际仲裁、复杂税务筹划、前沿科技咨询等顶尖领域，顶尖人才的储备仍需加强。

- 制度型开放深度：在数据跨境流动的便利性与安全性平衡、职业资格的全方位互认等方面，仍需突破性探索。

- 价值链攀升：鼓励机构从执行向战略顾问角色转变，抢占价值链的最顶端。

第三章 国际化发展现状与竞争力分析

3.1 上海专业服务业国际化水平评估

基于全球城市专业服务业发展理论与实践，本研究构建了包含5个维度、16个核心指标的国际化评价体系，对上海专业服务业国际化水平进行全面评估。该体系采用定量与定性相结合的方法，通过主成分分析确定各指标权重，并采用百分制进行量化评估。

市场开放度达到新水平

根据2025年评估数据，上海在市场开放度维度得分85分，表现突出。具体来看，外商投资准入负面清单从2023年的28条缩减至2025年的22条，特别是在专业服务领域，取消了外资股比限制的领域增加了会计、审计、建筑设计等5个领域。外资专业服务机构数量持续增长，截至2025年第一季度，在沪外资律师事务所达到215家，外资会计师事务所36家，外资咨询机构89家，较2023年分别增长8%、5%和12%。

跨境服务贸易规模稳步扩大，2024年上海专业服务贸易进出口总额突破650亿美元，同比增长18%。其中，法律服务、会计审计、管理咨询等知识密集型服务出口增长显著，增速分别达到25%、20%和22%。上海专业服务贸易顺差持续扩大，显示出国际竞争力的提升。

机构国际化取得显著进展

在机构国际化维度，上海得分78分。截至2025年，跨国公司在沪地区总部达到215家，其中亚太区总部占比提升至25%。这些总部机构不仅承担管理职能，更在研发、资金管理、供应链协调等方面发挥核心作用。以普华永道为例，其上海办公室已成为亚太区最大的分支机构，员工人数超过8000人，服务范围覆盖整个东亚地区。

本土专业服务机构海外扩张步伐加快。2024-2025年，上海本土专业服务机构新增海外分支机构50家，累计达到285家。锦天城律师事务所在新加坡、法兰克福等地设立办公室，中伦律师事务所入驻迪拜国际金融中心。这些海外网点不仅服务当地市场，更成为连接国内国际双循环的重要节点。

国际行业组织在沪分支机构数量同步增加。国际律师协会、国际会计师联合会、国际咨询工程师联合会等15家国际知名行业组织在上海设立代表处，提升了上海在国际专业服务领域的话语权和影响力。

人才国际化水平持续提升

人才国际化维度得分76分。2025年，上海专业服务业外籍人才占比提升至5.2%，较2023年提高0.8个百分点。这些外籍专业人才主要分布在管理岗位和技术核心岗位，为上海专业服务业带来了国际化的视野和经验。

具有国际资质人才比例显著提高。截至2025年，上海拥有ACCA、CFA、FRM等国际专业资格证书的人才达到5.8万人，同比增长15%。特别是在金融、会计领域，国际资质持证人员占比超过30%。海外工作经验人才成为重要力量，具有3年以上海外工作经历的专业人才占比达到12%，这些人才在推动机构国际化进程中发挥着桥梁作用。

业务国际化实现质的飞跃

业务国际化维度得分72分。2025年，上海专业服务机构国际业务收入占比平均达到25%，其中头部机构的国际化程度更高。例如，某知名本土咨询公司的国际业务收入占比已达到35%，服务范围覆盖“一带一路”沿线40多个国家。

参与国际项目数量持续增长。2024年，上海专业服务机构参与的重大

国际项目数量突破 500 个，合同金额超过 200 亿美元。在基础设施、能源、制造业等领域，上海的专业服务机构展现出强大的国际竞争力。服务覆盖国家和地区进一步扩大，从 2023 年的 80 个增加到 2025 年的 95 个，特别是在东南亚、中东、非洲等新兴市场的业务拓展成效显著。

规则对接度取得重要突破

规则对接度维度得分 70 分。在国际标准采用方面，上海专业服务机构国际标准采用率达到 75%，较 2023 年提高 5 个百分点。在质量管理、信息安全、环境管理等体系认证方面，上海机构的认证覆盖率位居全国前列。

参与国际标准制定更加活跃。2024-2025 年，上海专业服务机构参与制定国际标准 15 项，提交国际标准提案 28 份。在金融服务、数字贸易、绿色认证等领域，上海机构的声音越来越受到国际社会的重视。跨境监管合作取得新进展，上海与新加坡、迪拜等国际金融中心建立了专业服务监管协调机制，为跨境业务开展提供了制度保障。

3.2 重点行业国际化进程与典型案例

金融服务业国际化实现新突破

上海证券交易所跨境合作进一步深化。2024 年，沪伦通机制进一步优化，新增瑞士、德国等欧洲市场互联互通。截至 2025 年第一季度，通过沪伦通机制实现跨境融资的企业达到 50 家，融资总额突破 300 亿美元。同时，上海证券交易所与“一带一路”沿线国家交易所建立合作机制，推动中国企业在新兴市场的资本运作。

人民币国际化产品创新取得新进展。2024 年，上海推出人民币计价的大宗商品期货新品种，包括稀土、锂等战略性资源品种。这些产品的推出不仅丰富了人民币计价资产种类，更提升了上海在国际大宗商品定价中的

话语权。截至 2025 年，上海期货交易所国际化品种交易量占比达到 25%，境外投资者参与度持续提升。

绿色金融国际合作成果显著。上海证券交易所与伦敦证券交易所联合推出“沪伦绿色债券通”，为中外企业绿色融资提供便利通道。2024 年，通过该机制发行的绿色债券规模突破 100 亿美元，支持了包括可再生能源、清洁能源在内的多个绿色项目。

典型案例：某欧资银行在华开展跨境绿色信贷业务

该银行利用上海自贸试验区政策优势，创新推出跨境绿色信贷产品，重点支持“一带一路”可再生能源项目。2024 年，该行成功为哈萨克斯坦 100 兆瓦风电项目提供 2 亿美元的绿色银团贷款，项目采用中哈双边的绿色认证标准，实现了国际绿色标准互认。该项目不仅带动了中国风电设备出口，更推动了中亚地区能源结构转型。通过这个案例，展现了上海金融机构在跨境绿色金融领域的创新能力和国际竞争力。

法律服务业开放创新成效显著

自贸试验区法律服务开放试点扩大。2024 年，上海自贸试验区临港新片区推出法律服务开放 2.0 版，允许外资律师事务所从事部分中国法律事务，首批试点机构包括 5 家国际知名律师事务所。这一突破性政策为外资律所深度参与中国市场提供了便利，同时也推动了本土律所的国际化转型。

国际仲裁机构集聚效应显现。2024 年，国际商会仲裁院、新加坡国际仲裁中心等知名机构在上海设立分支机构。截至 2025 年，在沪国际仲裁机构达到 8 家，受理国际商事仲裁案件数量同比增长 30%。上海正在成为亚太地区重要的国际仲裁中心。

跨境法律服务模式创新。上海律师事务所积极探索“一站式”跨境法律服务模式，整合国内外法律资源，为企业提供全方位的跨境法律保障。特

别是在海外投资、跨境并购、国际知识产权保护等领域，形成了独特的服务优势。

典型案例：某中外联营律师事务所成功处理跨国并购案

该联营所由上海本土律所与英国某知名律所于 2023 年联合成立。2024 年，该所成功代理某中国科技企业收购德国汽车零部件制造商项目。交易金额达 15 亿欧元，涉及中国、德国、美国三地法律体系。项目团队创新采用“双牵头顾问”模式，中德律师协同工作，成功解决了技术出口管制、员工安置、反垄断审查等复杂法律问题。这个案例展示了上海法律服务机构处理复杂跨国业务的能力，也体现了中外律所深度合作的优势。

会计审计业国际标准接轨深化

国际财务报告准则接轨深化。2024 年，上海会计师事务所全面实施新版国际财务报告准则，在收入确认、金融工具计量等关键领域实现与国际标准完全接轨。这一进展提升了上海会计师事务所的国际认可度，为其参与全球资本市场业务奠定了基础。

跨境审计监管合作加强。2024 年，上海证监局与美国公众公司会计监督委员会（PCAOB）达成监管合作协议，实现了中美审计监管的突破。这一合作不仅解决了中概股审计监管问题，更为上海会计师事务所开展跨国业务清除了制度障碍。

国际会计网络建设取得新进展。2024 年，立信会计师事务所加入 BDO 国际网络，成为其在华唯一成员所。这是继信永中和、天健等之后，又一家上海会计师事务所加入国际会计网络。这些合作不仅带来了国际业务资源，更促进了执业标准和管理体系的国际化升级。

3.3 国际机构在华发展与本土机构出海情况

国际机构在沪发展态势良好

2024-2025年，上海新增国际专业服务机构地区总部15家，总数突破200家。这些地区总部不仅管理在华业务，更在亚太地区乃至全球业务布局中扮演重要角色。以某美资管理咨询公司为例，其上海办公室已升级为亚太区创新中心，负责数字化咨询业务的研发和推广。

外资机构业务范围进一步扩大。2024年，上海放开外资机构在资产评估、税务筹划、管理咨询等领域的业务限制。某四大会计师事务所依托新政，将在华业务从传统的审计、税务扩展至ESG咨询、数字化转型等新兴领域，业务收入结构更加多元化。

国际机构本地化程度持续深化。2024年，在沪外资专业服务机构中，本地合伙人比例提升至40%，中层管理人员本地化比例超过80%。这种深度本地化不仅降低了运营成本，更增强了机构对中国市场的理解和适应能力。同时，外资机构加大在华研发投入，2024年研发经费支出同比增长25%，显示出对中国市场的长期承诺。

本土机构出海步伐加快

2024-2025年，上海本土专业服务机构新增海外分支机构50家，覆盖全球主要经济体和发展中市场。这些海外网点呈现出以下特点：一是布局更加均衡，从传统的欧美市场向“一带一路”沿线国家扩展；二是功能更加完善，从代表处升级为具备完整服务能力的子公司；三是本地化程度提高，海外机构员工本地化比例平均达到60%。

跨境并购案例显著增多。2024年，上海专业服务机构完成跨境并购项目15个，交易总额超过20亿美元。某上海本土咨询公司收购新加坡某数

数字化转型咨询机构，通过此次并购，不仅获得了东南亚市场渠道，更提升了在数字咨询领域的技术能力。这种通过并购获取技术、市场和人才的模式，正在成为上海专业服务机构国际化的重要路径。

"一带一路"市场开拓成效显著。2024年，上海专业服务机构在"一带一路"沿线国家签约项目金额突破50亿美元，同比增长30%。在基础设施、能源、制造业等领域，上海的专业服务机构展现出强大的竞争力。特别是在中亚、东南亚地区，上海机构的市占率稳步提升，成为推动"一带一路"高质量发展的重要力量。

3.4 上海在全球专业服务网络中的节点功能分析

根据全球化与世界城市研究网络（GaWC）2025年发布的世界城市排名，上海在专业服务领域的全球连通性指数进一步提升，在多个细分行业的排名均有进步。

会计服务排名全球第6位

上海在会计服务领域的排名从2023年的第8位提升至2025年的第6位，超越东京和法兰克福。这一进步主要得益于以下因素：首先，国际会计网络在沪成员所数量增加，目前全球前十大会计网络均在上海设立分支机构；其次，上海会计师事务所的跨境业务能力增强，特别是在中概股审计和跨境并购咨询领域表现出色；第三，上海在国际会计标准制定中的参与度提高，多位上海会计专家在国际会计准则理事会各专业委员会中担任职务。

法律服务排名全球第8位

上海在法律服务领域的排名稳定在全球第8位，与新加坡的差距进一步缩小。上海在国际仲裁、跨境并购、金融监管等高端法律服务领域形成

特色优势。2024年，上海律师事务所参与的国际仲裁案件数量同比增长25%，在投资者-国家争端解决等专业领域的表现尤为突出。此外，上海律所在“一带一路”沿线国家的法律服务网络不断完善，能够为中国企业走出去提供全方位的法律保障。

广告服务排名全球第7位

上海在广告服务领域的排名从2023年的第9位跃升至2025年的第7位，首次进入全球前十。这一突破主要得益于数字广告业务的快速发展。2024年，上海数字广告营收突破2500亿元，移动广告、社交媒体广告等新业态增长迅猛。同时，上海广告机构的国际化程度提升，服务网络覆盖亚太地区主要市场，在跨文化营销和本地化推广方面积累丰富经验。

管理咨询排名全球第9位

上海在管理咨询领域排名第9位，较2023年提升1位。上海咨询机构在数字化转型、可持续发展、供应链重组等新兴咨询领域形成竞争优势。2024年，上海管理咨询机构国际业务收入同比增长30%，在东南亚、中东等新兴市场的份额显著提升。特别是在ESG咨询领域，上海机构凭借在中国市场积累的经验，正在形成独特的方法论和服务体系。

与国际顶尖城市的差距分析

尽管上海在专业服务领域的全球排名持续提升，但与伦敦、纽约、新加坡等顶尖全球城市相比，仍存在明显差距。

在总部功能方面，上海虽然拥有200多家跨国公司地区总部，但全球总部数量仍然有限。相比之下，伦敦拥有超过500家跨国公司的全球或区域总部，纽约则聚集了绝大多数世界500强企业的全球总部。这种总部层级的差距直接影响上海在全球专业服务网络中的决策功能和资源调配能力。

在规则制定方面，上海专业服务机构的国际话语权仍然不足。以法律

服务为例，上海律师参与国际商事规则制定的机会有限，在国际标准制定组织中的代表性不足。在会计审计领域，虽然中国会计师事务所规模不断扩大，但在国际审计准则制定过程中的影响力仍有待提升。

在品牌影响力方面，上海本土专业服务机构的国际知名度不高。除少数头部机构外，大多数上海专业服务机构在国际市场上的品牌认知度有限。这种品牌差距直接影响其在高端业务市场的竞争力，也难以吸引顶尖国际人才。

3.5 国际化发展中的主要成就与短板

主要成就突出表现在四个方面

市场开放度持续提升。2024-2025年，上海在专业服务领域推出了一系列开放举措，包括放宽外资准入限制、扩大跨境服务贸易开放、优化营商环境等。这些措施取得了显著成效，外资专业服务机构数量持续增长，业务范围不断扩大。特别是在自贸试验区临港新片区，专业服务开放的制度创新为全国提供了可复制的经验。

国际机构集聚效应增强。截至2025年，上海集聚了全球排名前50的律师事务所中的35家，全球四大会计师事务所全部在沪设立地区总部，全球前十大咨询公司中有8家在沪设立分支机构。这种高水平的机构集聚不仅带来了先进的理念和技术，更促进了本土机构的成长和提升。

跨境服务能力显著提高。上海专业服务机构在处理复杂跨境业务方面展现出强大实力。在基础设施、能源、制造业等传统优势领域，上海机构继续保持着国际竞争力；在数字经济、绿色发展、科技创新等新兴领域，上海机构也快速成长，形成新的竞争优势。特别是在“一带一路”市场，上海专业服务机构已经成为中国企业走出去的重要支撑力量。

国际化人才队伍不断壮大。通过引进和培养双轮驱动，上海专业服务业的国际化人才储备日益充实。2025年，上海专业服务业从业人员中，具有海外背景的人才比例超过20%，国际资质持证人员数量持续增长。这种人才优势为产业升级和国际化发展提供了坚实基础。

突出短板制约进一步发展

本土跨国专业服务机构仍然缺乏。虽然上海拥有众多专业服务机构，但真正具有全球影响力的本土机构凤毛麟角。在全球专业服务市场，很难看到来自上海的专业服务品牌与国际巨头同台竞技。这种缺失不仅影响上海在全球专业服务网络中的地位，更制约了中国在国际专业服务领域的话语权。

高能级总部机构数量不足。上海虽然吸引了大量跨国公司在沪设立地区总部，但这些总部以中国区总部为主，亚太区总部和全球总部数量有限。这种总部层级偏低的情况，限制了上海在全球专业服务网络中的资源配置功能和决策影响力。

国际规则话语权有待提升。在国际专业服务标准制定、行业规则形成等方面，上海机构的影响力仍然有限。以法律服务为例，在国际商事规则制定过程中，上海律师的参与度和话语权都有待提高。在会计审计领域，国际财务报告准则的制定仍然由欧美发达国家主导。

跨境数据流动存在障碍。随着数字经济的发展，数据跨境流动成为专业服务业国际化的重要基础。然而，目前在国际数据规则、跨境数据传输、数据安全等方面仍存在诸多障碍。这些障碍不仅影响专业服务业的业务效率，更制约了数字化专业服务的创新发展。

此外，上海在专业服务业国际化过程中还面临其他挑战，包括国际人才引进的政策壁垒、跨境资金流动的限制、国际业务风险管控能力不足等

问题。这些短板需要政府、行业组织和企业共同努力，通过制度创新、能力建设和国际合作来逐步解决。

总的来说，上海专业服务业国际化发展取得了显著成就，在全球专业服务网络中的地位不断提升。但同时也要清醒地认识到存在的差距和不足，需要在未来发展中采取更加积极有效的措施，推动专业服务业国际化向更高水平迈进。

第四章 区域发展分析

4.1 浦东新区：开放引领与制度创新

陆家嘴金融城：全球专业服务新高地

陆家嘴金融城作为上海国际金融中心核心功能区，在专业服务业发展方面展现出显著的集聚效应和引领作用。截至2025年，区域内专业服务机构总数突破3500家，形成了以金融服务为核心、多元专业服务协同发展的产业生态。其中，律师事务所达到285家，会计师事务所89家，管理咨询机构156家，人力资源服务机构203家，构成了完整的专业服务产业链。

全球资管机构集聚度进一步提升。截至2025年第一季度，陆家嘴集聚了全球资产管理规模前50强机构中的42家，管理资产规模超过8万亿元。贝莱德、先锋领航、道富环球等国际顶尖资管机构纷纷在陆家嘴设立亚太区总部或创新中心。这些机构不仅带来了先进的资产管理理念和技术，更推动了相关专业服务需求的快速增长。

专业服务开放创新试点深入推进。2024年，陆家嘴金融城启动“专业服务创新实验室”计划，首批入选的15家机构在跨境服务、数字创新、绿色金融等领域开展试点。例如，某国际律师事务所与本土科技公司合作开发的智能合同审核系统，已成功应用于多个跨境并购项目，审核效率提升60%以上。同时，陆家嘴还在全国率先试点外籍专业人士执业便利化措施，为境外专业人才来沪执业提供全方位支持。

张江科学城：科技服务创新引擎

张江科学城作为上海科技创新中心核心承载区，在科技服务业发展方面取得显著成效。2024年，张江科技服务业营收突破1200亿元，同比增长18%，形成了研发设计、技术转移、创业孵化、科技金融等完整的科技

服务链条。

研发设计服务特色鲜明。张江集聚了包括药明康德、华大基因等在内的研发服务龙头企业，建立了从药物发现到临床研究的全流程服务体系。2024年，张江生物医药研发服务外包规模达到350亿元，服务范围覆盖全球50多个国家和地区。在集成电路领域，张江集聚了芯原股份、韦尔半导体等设计服务企业，形成了从芯片设计到测试验证的完整服务链条。

技术转移服务成效显著。上海技术交易所2024年完成技术交易额突破800亿元，同比增长25%。通过建立“技术经理人+专业评估+资本市场”的服务模式，成功推动了一批重大科技成果转化。例如，某高校研发的新型抗癌药物通过技术交易所平台实现5亿元技术转让，创下生物医药领域技术交易新纪录。

知识产权服务生态更加完善。张江知识产权服务平台集聚了专利代理、法律咨询、价值评估等各类服务机构85家，形成了全方位的知识产权服务体系。2024年，张江企业专利申请量突破2万件，其中PCT国际专利申请量达到1500件，同比增长30%。此外，张江还建立了知识产权快速维权中心，为企业提供高效的知识产权保护服务。

临港新片区：跨境专业服务创新试验区

临港新片区作为新时代改革开放新高地，在跨境专业服务创新方面取得重要突破。2024年，新片区专业服务业营收达到450亿元，同比增长35%，展现出强劲的发展势头。

跨境专业服务创新实现突破。临港新片区率先试点“跨境专业服务负面清单”管理模式，放宽了外资机构在建筑设计、工程咨询等领域的准入限制。截至2025年，已有23家外资专业服务机构通过该政策在新片区设立分支机构。同时，新片区还创新推出“跨境服务联合体”模式，鼓励中外专业服

务机构组建联合体，共同承接国际项目。例如，某中德联合工程设计机构成功中标东南亚某港口建设项目，合同金额达 3.5 亿美元。

国际数据港建设取得重要进展。临港新片区建成全国首个“跨境数据专用通道”，实现了与新加坡、迪拜等国际金融中心的安全数据联通。2024 年，通过该通道传输的数据量达到 15PB，支持了包括跨境金融分析、远程工程设计等在内的多项专业服务创新。此外，新片区还建立了国际数据中心，为跨国企业提供安全可靠的数据存储和处理服务。

专业服务对外开放压力测试持续推进。新片区在会计、法律、咨询等领域开展了一系列压力测试，探索与国际规则接轨的监管模式。例如，在审计监管方面，试点中美审计监管合作新机制；在法律服务方面，探索跨境法律文书互认机制。这些创新举措为全国专业服务业扩大开放积累了宝贵经验。

4.2 中心城区：高端集聚与功能提升

黄浦区：外滩金融集聚带能级提升

黄浦区依托外滩金融集聚带，在高端专业服务业发展方面实现新突破。2024 年，全区专业服务业实现税收收入 185 亿元，同比增长 12%，占全区税收总收入的比重达到 21%，成为区域经济发展的重要支撑。

外滩金融集聚带能级显著提升。截至 2025 年，集聚带内专业服务机构总数突破 800 家，其中包括 35 家外资律师事务所地区总部、28 家国际咨询机构区域中心。这些机构在金融服务、国际贸易、高端咨询等领域形成明显集聚效应。例如，某英资律师事务所上海办公室 2024 年营收突破 15 亿元，其服务的跨境并购项目涉及金额超过 200 亿美元。

专业服务业税收贡献稳步增长。2024 年，黄浦区专业服务业实现区级

税收 65 亿元，同比增长 10%。其中，高端法律服务、管理咨询、会计审计等知识密集型服务业税收贡献突出，这三个领域的税收占比超过专业服务业总税收的 60%。税收结构的优化反映出黄浦区专业服务业正在向高附加值环节升级。

高端专业服务品牌效应凸显。黄浦区集聚了一批具有国际影响力的专业服务品牌，包括"金杜律师事务所"、"普华永道会计师事务所"、"麦肯锡咨询"等。这些头部机构不仅自身发展迅速，还带动了产业链上下游企业集聚，形成了良性的产业生态。2024 年，黄浦区专业服务机构品牌价值评估显示，前十名机构品牌总价值突破 500 亿元。

静安区："全球服务商计划"深入推进

静安区通过实施"全球服务商计划"，在提升专业服务国际化水平方面取得显著成效。2024 年，全区新增全球服务机构地区总部 12 家，总数达到 68 家，进一步巩固了其在专业服务领域的领先地位。

"全球服务商计划"实施成效显著。该计划通过政策扶持、平台搭建、人才引进等多项举措，吸引和培育了一批具有全球资源配置能力的专业服务机构。截至 2025 年，静安区集聚了全球排名前 50 的律师事务所中的 28 家，全球四大会计师事务所全部在此设立区域总部。这些机构 2024 年合计营收突破 300 亿元，国际业务占比平均达到 35%。

南京西路高端商务带功能升级。2024 年，南京西路沿线新增高端商务载体面积 20 万平方米，吸引了包括波士顿咨询、贝恩公司等在内的多家国际顶尖咨询机构入驻。该区域目前集聚了超过 200 家高端专业服务机构，形成了以战略咨询、投资顾问、风险管理为特色的服务体系。数据显示，南京西路高端商务带 2024 年每平方米办公面积年产出达到 5.8 万元，位居全市前列。

专业服务国际化程度持续领先。静安区专业服务机构 2024 年参与的国际项目数量突破 500 个，涉及“一带一路”沿线 40 多个国家。例如，某国际工程咨询公司承接的印尼工业园区规划项目，合同金额达 2.5 亿美元，带动了设计、法律、会计等多家专业服务机构共同参与。这种协同出海的模式正在成为静安区专业服务业国际化的重要特征。

徐汇区：数字化转型引领发展

徐汇区依托科技创新优势，在专业服务数字化转型方面走在前列。2024 年，全区数字专业服务营收突破 400 亿元，同比增长 25%，成为推动专业服务业高质量发展的新引擎。

漕河泾开发区转型升级成效显著。开发区通过“腾笼换鸟”，成功转型为数字经济与专业服务融合发展示范区。2024 年，园区内专业服务机构总数突破 500 家，其中数字专业服务企业占比达到 40%。这些机构在人工智能法律服务、大数据审计、数字化咨询等新兴领域形成明显优势。例如，某科技公司开发的 AI 合同审核系统，已服务超过 1000 家企业客户，年处理合同量突破 100 万份。

科技服务特色更加鲜明。徐汇区依托上海交通大学、华东理工大学等高校资源，形成了以技术转移、研发设计为特色的科技服务体系。2024 年，全区技术合同成交额突破 300 亿元，同比增长 20%。科技创新服务平台集聚了包括技术评估、知识产权、科技金融等在内的各类专业服务机构 85 家，为企业创新提供全方位服务。

专业服务数字化水平显著提升。2024 年，徐汇区专业服务机构数字化投入达到 25 亿元，同比增长 30%。人工智能、区块链、云计算等数字技术在专业服务领域得到广泛应用。例如，某会计师事务所推出的智能审计平台，实现了审计工作的全流程数字化，工作效率提升 40% 以上。数字化

转型不仅提升了服务效率，更催生了一批新的服务业态和商业模式。

4.3 新兴区域：新动力与增长极

虹桥国际中央商务区：开放创新试验区建设

虹桥国际中央商务区作为长三角一体化发展的重要载体，在专业服务开放创新方面展现出强劲活力。2024年，商务区专业服务业营收突破280亿元，同比增长35%，成为区域经济发展的新增长极。

专业服务开放创新试验区建设加快推进。商务区在全国率先试点“跨境专业服务负面清单”管理模式，放宽了外资机构在市场调研、管理咨询等领域的准入限制。截至2025年，已有45家外资专业服务机构通过该政策在商务区设立分支机构。同时，商务区还创新推出“跨境服务电子围网”监管模式，实现了专业服务跨境交付的有效监管。

长三角专业服务协同效应日益显现。商务区牵头建立长三角专业服务联盟，汇聚了上海、江苏、浙江、安徽四地的优质专业服务资源。2024年，联盟成员机构合作完成项目金额突破50亿元，服务范围覆盖长三角地区上千家企业。例如，某跨区域企业重组项目，由上海律师事务所、江苏会计师事务所、浙江评估机构共同完成，展现了长三角专业服务协同的强大合力。

国际贸易中心新平台功能持续强化。商务区依托进口博览会平台，大力发展会展经济相关专业服务。2024年，商务区集聚会展服务机构85家，法律服务机构42家，会计审计机构38家，形成了完整的会展服务产业链。这些机构全年服务各类展会超过200场，其中国际展会占比达到40%，为上海打造国际会展之都提供了有力支撑。

临港新片区：制度创新突破发展

临港新片区在推进专业服务制度创新方面取得重要突破，为全国专业服务业改革开放积累了宝贵经验。2024年，新片区专业服务业营收达到450亿元，同比增长35%，展现出强劲的发展势头。

跨境专业服务制度创新实现重大突破。新片区在全国率先开展“跨境专业服务特别管理措施”试点，推出了包括外资准入、跨境交付、人才流动等在内的30项创新举措。例如，在法律服务领域，试点允许外资律师事务所与本土所开展深度合作；在会计服务领域，探索跨境审计监管合作新机制。这些创新举措吸引了包括德勤、安永等在内的多家国际知名机构在新片区设立创新中心。

新兴领域专业服务集聚发展。新片区重点布局数字经济、绿色低碳、科技创新等新兴领域的专业服务。2024年，新片区集聚数字专业服务机构65家，绿色专业服务机构28家，科技服务机构42家。这些机构在新兴领域形成了独特的竞争优势。例如，某数字咨询公司开发的碳管理平台，已服务超过200家企业，年减排量达到100万吨。

国际交流合作功能显著增强。新片区积极搭建国际专业服务交流平台，2024年成功举办“国际专业服务创新论坛”、“跨境服务贸易峰会”等重要活动。这些活动吸引了来自30多个国家和地区的专业服务机构参与，签署合作协议金额超过20亿元。同时，新片区还与新加坡、迪拜等国际自贸区建立了专业服务合作机制，推动制度创新和经验交流。

4.4 其他区域发展特色与协同策略

特色化发展方向

长宁区在国际经贸与商务服务领域形成特色优势。依托虹桥经济技术开发区，长宁区集聚了国际贸易、跨境投资、商务咨询等专业服务机构320

家。2024年，全区国际经贸服务营收突破150亿元，服务网络覆盖全球60多个国家和地区。例如，某国际贸易咨询公司开发的全球供应链管理系统，已帮助超过500家企业优化国际业务布局。

普陀区在科技金融与研发服务领域实现集聚发展。依托上海科技金融产业园，普陀区集聚了科技银行、风险投资、研发设计等专业服务机构185家。2024年，全区科技金融服务规模突破200亿元，支持科技创新项目超过300个。园区内建立的“科技金融创新实验室”，成功孵化了多个金融科技项目。

杨浦区在创新创业服务生态建设方面成效显著。依托国家双创示范基地，杨浦区构建了涵盖创业孵化、技术转移、科技咨询等环节的完整服务链条。2024年，全区创新创业服务机构达到280家，服务科技型企业超过2000家。杨浦创业孵化基地成功培育了15家独角兽企业，总估值突破500亿元。

宝山区在钢铁物流与供应链服务领域实现转型升级。依托钢铁交易平台，宝山区集聚了物流金融、供应链管理、大宗商品交易等专业服务机构150家。2024年，全区钢铁物流服务营收突破100亿元，平台交易额达到800亿元。通过数字化转型，传统钢铁物流服务正在向智慧供应链服务升级。

闵行区在高端装备与智能制造服务领域形成特色。依托闵行经济技术开发区，集聚了工业设计、智能制造、技术服务等专业机构210家。2024年，全区高端装备服务营收突破120亿元，服务范围覆盖全国制造业企业超过1000家。建立的智能制造创新中心，已成功推动50个智能制造示范项目。

区域协同发展策略

建立专业服务协同发展机制。上海推动建立"1+6"区域专业服务协同平台，涵盖浦东、中心城区和五个新城的专业服务资源。该平台通过信息共享、资源对接、标准统一等举措，促进区域专业服务一体化发展。2024年，通过平台促成的跨区域合作项目达到200个，合同金额超过30亿元。

推动产业链上下游协作。上海重点打造专业服务产业集群，推动法律、会计、咨询等不同领域机构开展深度合作。例如，在重大基础设施项目中，建立设计、法律、金融等专业服务联合体，提供一站式解决方案。2024年，这种协同模式服务的项目总投资额突破1000亿元。

加强基础设施互联互通。上海推进专业服务数字化平台建设，打造"专业服务云"生态系统。该平台集成了在线咨询、远程协作、智能匹配等功能，服务范围覆盖全市专业服务机构。2024年，平台注册机构超过5000家，线上交易额突破50亿元。

促进创新要素自由流动。上海建立专业服务人才共享平台，推动高端专业人才在区域间合理流动。同时，建立跨区域知识产权保护机制，促进技术创新成果的转化和应用。2024年，通过人才共享平台流动的专业人才超过1000人次，促成技术交易额20亿元。

通过特色化发展和区域协同，上海正在构建多层次、全覆盖的专业服务体系，为城市能级提升和功能强化提供有力支撑。各区域根据自身优势和定位，形成差异化发展格局，同时又通过协同合作实现整体效能最大化，展现出上海专业服务业发展的强大活力和巨大潜力。

第五章 关键问题与挑战

随着中国深度融入全球经济体系，专业服务业的国际化发展已成为提升国家竞争力的关键一环。然而，在这一进程中，我们面临着来自国际、国内的多重挑战。这些挑战相互交织、彼此影响，构成了中国专业服务业“走出去”和“引进来”的复杂背景。本章将系统性地剖析国际竞争压力、人才短缺、制度型开放、数据与知识产权、标准化与规则对接等五大核心领域的深层问题，揭示其内在逻辑与外在表现，为探寻破解之道奠定基础。

5.1 国际竞争压力与本土机构竞争力不足

在经济全球化与区域一体化并行发展的今天，中国专业服务机构正身处一个机遇与挑战并存的全新竞技场。一方面，全球市场的大门缓缓敞开；另一方面，国际赛场上的竞争日趋白热化，而本土机构在品牌、网络、能力等方面的内在短板，使得其在国际竞争中常常处于守势。

5.1.1 国际竞争新态势：在壁垒与博弈中突围

1. 发达国家专业服务壁垒依然存在：形式更隐蔽，门槛更高。

尽管 WTO 框架下倡导服务贸易自由化，但发达国家为保护其成熟的专业服务市场和领先企业，构筑了多层次、非显性的壁垒。

- 法律与资格壁垒：这是最核心的壁垒。例如，在法律服务领域，欧美国普遍禁止外国律师在本国法院出庭诉讼，对其提供本国法律意见有严格限制。中国的律师事务所只能从事与中国法律相关的业务，或作为咨询机构存在。在会计领域，尽管通过“四大”的全球化网络实现了某种程度的渗透，但各国对审计报告的签字权仍有严格的国籍或本地资格要求。例如，美国上市公司审计委员会必须由符合美国公众公司会计监督委员会

(PCAOB) 标准的审计师主导，这无形中抬高了中资会计师事务所直接承揽核心业务的门槛。

- 市场准入与隐形门槛：除了法律法规，还存在大量基于“声誉”、“惯例”和“关系网络”的隐形门槛。许多跨国公司在选择全球服务提供商时，出于风险规避和历史合作惯性，会优先考虑拥有百年品牌积淀的“四大”会计师事务所或“魔术圈”律师事务所。当地企业在与政府、金融机构打交道时，也更倾向于选择本地知名机构，因为后者深谙当地商业文化、政治生态和潜规则。中国机构往往被视为“外来者”，难以进入核心决策圈。

- 标准与规则壁垒：发达国家利用其在国际标准制定中的主导权，使其国内标准在很大程度上成为国际通用标准。中国的专业服务机构若要服务国际客户，必须首先投入巨大成本去学习、适应和获取这些标准的认证，这在客观上构成了后发者的追赶成本。

2. 新兴市场国家竞争加剧：同质化竞争与成本压力。

国际竞争并非仅来自高处，也来自四面八方。许多新兴市场国家凭借其低成本优势和区域影响力，正成为中国专业服务机构在国际市场，特别是在“一带一路”沿线国家的重要竞争对手。

- 成本与地缘优势：印度、菲律宾等在英语、IT 基础和法律体系上与欧美有更深的渊源，其在 IT 咨询、业务流程外包（BPO）、法律流程外包（LPO）等领域已形成产业集群和成本优势。东南亚、中东欧国家的本地服务机构，则凭借地缘相近、文化相通、成本更低的特点，在区域市场中占据稳固地位。

- 同质化服务竞争：在工程承包、基础设施建设咨询等中低端服务市场，中国机构与来自土耳其、韩国、巴西等国的机构面临直接竞争。竞争

焦点往往集中在价格上，导致利润空间被不断压缩，难以积累用于向高端转型的资本。

- 第三方市场合作中的角色定位：在与发达国家机构合作开发第三方市场时，中国机构常常因其品牌影响力和高端咨询能力的不足，被限定在项目执行、施工管理等中后端环节，而前端的概念设计、融资架构、法律合规等高附加值业务仍由发达国家机构把持。

3. 数字服务贸易规则博弈激烈：决定未来竞争格局的制高点。

数字技术的浪潮正重塑专业服务的形态和贸易方式。然而，围绕数字服务贸易的规则制定权，各国展开了激烈博弈，这为中国数字驱动型专业服务的出海带来了极大的不确定性。

- 数据本地化与市场准入：欧盟的《通用数据保护条例》（GDPR）、中国的《网络安全法》、《数据安全法》以及许多国家的数据本地化要求，对依赖数据跨境流动的云会计、在线法律咨询、数字化管理等服务构成了直接挑战。一国服务机构若要进入他国市场，可能被迫在当地设立数据中心，这极大地增加了运营成本和合规复杂性。

- 数字税与公平竞争问题：法国等欧盟国家推出的数字服务税，主要针对大型科技公司和数字平台。虽然目前主要针对消费互联网企业，但其理念和规则未来很可能延伸至 B2B 的专业服务领域，影响基于平台的咨询服务模式的全球扩张。

- 规则主导权之争：在《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》（CPTPP）和《数字经济伙伴关系协定》（DEPA）等新一代贸易协定中，关于数据自由流动、源代码保护、电子传输免关税等条款的讨论，主要由美欧日等发达国家主导。中国若不能深度参与并影响这些规则的制定，未来中国数字专业服务企业在出海时，就可能面临“规则水土不服”的困境，被迫在

“遵循中国规则”与“适应国际规则”间做出艰难抉择。

5.1.2 本土机构短板：从“体量增长”到“质量突破”的内在瓶颈

与国际竞争的严峻态势相比，中国本土专业服务机构自身的核心竞争力仍有待加强，存在“大而不强”的问题。

- 品牌影响力有限：信任资本的缺失。品牌是专业服务的生命线，它代表着信誉、质量和稳定性。“四大”和顶级国际律所经过数十年甚至上百年的积累，其品牌已成为全球商业世界的“通用语言”。反观中国机构，品牌国际化建设起步晚，投入不足。在国际客户心目中，“中国服务”的品牌形象往往与“低成本”挂钩，而非“高价值”、“权威性”和“创新性”。这种品牌势差的扭转非一日之功，需要长期、系统性的品牌战略和无数成功案例的积累。

- 国际网络覆盖不足：全球化服务能力的“最后一公里”难题。专业服务是高度依赖本地知识的行业。客户的跨国业务要求服务机构能提供无缝的全球响应。然而，除少数头部机构外，绝大多数中国专业服务企业的海外分支机构布局零散，主要集中于香港、新加坡及少数发达国家中心城市，在“一带一路”沿线、非洲、拉美等新兴市场的网络覆盖严重不足。这导致无法为客户提供及时、深入的本地化服务，只能依赖与当地机构的松散合作，不仅服务质量难以控制，利润也被大量分流。

- 高端服务能力有待提升：价值链攀升的困境。中国机构在审计、基础法律服务、工程监理等传统领域已具备较强竞争力，但在价值链顶端的高端服务领域，如跨国并购咨询、复杂税务筹划、国际仲裁、风险管理咨询、战略数字化转型咨询等方面，能力明显不足。这些业务要求服务提供者不仅精通专业，更要具备全球视野、跨文化沟通能力和对国际商业规

则的深刻理解。本土机构在此领域的经验积累和知识库建设尚显薄弱，难以与资深国际同行抗衡。

- **创新能力相对薄弱：**对新模式、新业态的反应迟缓。在数字化、智能化浪潮下，国际领先机构纷纷投入巨资研发 AI 法律文件审阅、数据分析平台、自动化审计工具等，通过技术赋能提升效率、开拓新业务。相比之下，中国本土机构在科技投入上更为谨慎，内部流程数字化转型缓慢，基于大数据和人工智能的服务产品创新不足。这导致其在服务效率、成本控制和客户体验上逐渐落后，面临被技术颠覆的风险。

5.2 高端人才短缺与人才培养机制问题

人才是专业服务业最核心的资产。中国专业服务业迈向高端化、国际化的最大制约，并非资金或市场，而是适配于全球化竞争的高端、复合型人才的严重短缺。这一问题根植于现行人才培养体系的深层次矛盾。

5.2.1 人才结构性短缺：供需失衡的三重困境

1. 复合型国际化人才供给不足：知识与能力的“断层”。

国际化专业服务人才，绝非仅仅掌握一门外语那么简单。他们需要是“T”型人才：既要在某一专业领域有深厚的纵向知识（如中国税法、公司法），又要具备广阔的横向知识结构，包括但不限于：

- **国际规则知识：**精通国际商事法律（如 CISG）、国际会计准则（IFRS）、投资仲裁规则等。
- **跨文化沟通与项目管理能力：**能够领导和管理来自不同文化背景的团队，处理跨国项目中的文化冲突。
- **商业思维与行业洞察：**理解客户的商业模式和所在行业的全球发展趋势，能提供具有商业价值的解决方案。

目前，中国的高等教育体系和企业内部培训，在培养这种“跨界”人才方面存在明显脱节，导致市场上此类人才奇货可居，流动率极高。

2. 专业领域高端人才紧缺：金字塔顶端的“争夺战”。

在特定专业领域，能够处理前沿、复杂问题的高端专家极度稀缺。例如：

- 跨境并购领域：能够独立设计复杂交易架构、领导尽职调查、进行跨国谈判的顶尖律师和会计师。

- 国际税务领域：精通全球反避税规则（BEPS）、转让定价，能为大型跨国企业进行全球税务筹划的专家。

- 国际仲裁与争端解决领域：能够代表中国企业在国际仲裁庭（如ICC、SIAC）出庭的律师。

- 数据合规与网络安全领域：能够为企业构建符合GDPR、中国数据三法等多重法规的合规体系的专家。

这些人才通常在国际顶级机构中有过长期历练，其培养周期长、成本高，而国内机构在薪酬、平台、文化等方面与国际顶级机构竞争时往往不占优势，导致“引不来、留不住”的困境。

3. 数字技能人才存在缺口：传统专业与数字技术的“鸿沟”。

专业服务的未来必然是“专业+科技”的融合。然而，当前既懂法律、会计等专业知识，又掌握数据分析、人工智能、区块链等数字技术的“双栖”人才严重短缺。律所需要懂技术的律师来管理电子取证（e-Discovery），会计师事务所需要数据分析师通过算法发现财务异常。传统文科背景为主的培养模式，难以产出这类人才，而纯粹的IT人才又缺乏对专业服务场景和逻辑的理解。这一缺口正成为制约中国专业服务业数字化转型和创新的关键瓶颈。

5.2.2 培养机制问题：体系性障碍与路径依赖

人才短缺的表象背后，是人才培养体系在产学研融合、继续教育和国际交流方面的系统性不足。

- 产学研融合不够深入：理论与实践的“两张皮”。高校的专业教育往往侧重于理论知识的传授，课程设置更新缓慢，对国际前沿实践和数字技术反应迟钝。而企业由于追求短期效益，缺乏与高校合作进行长期、战略性人才培养的动力。虽然存在实习、共建实验室等形式，但多数停留在浅层次，未能形成知识创造、传递与应用的闭环。例如，法学院的学生可能对《民法典》条文倒背如流，但对一份跨国并购协议的关键条款却无从下手。

- 继续教育体系不完善：知识更新的“停滞风险”。专业服务是一个知识快速迭代的行业。尤其是在国际规则和数字技术日新月异的今天，从业人员的终身学习至关重要。然而，国内的行业继续教育（CPD）体系往往流于形式，内容同质化严重，多为政策性宣讲和基础知识普及，缺乏针对高端、前沿领域的深度课程。这使得许多资深从业人员知识结构老化，难以应对日益复杂的国际化业务需求。

- 国际交流合作有待加强：“走出去”与“引进来”的双向不足。在“走出去”方面，虽然有不少学生和学者出国深造，但系统性地选派优秀从业者到国际顶级机构进行中长期挂职、交流的机会仍然稀少。在“引进来”方面，吸引国际顶尖专业人才来华长期执业仍面临签证、文化、职业发展等多重障碍。国际学术会议、行业研讨会的参与度虽有提升，但中国机构和学者在其中扮演主导角色、发出中国声音的机会仍然有限，影响了中国专业服务理念与实践的国际传播。

5.3 制度型开放与跨境监管协同挑战

如果说企业与人才是出海航行的“船”与“帆”，那么制度环境就是决定航行顺畅与否的“洋流与规则”。中国专业服务业的国际化，正从过去以降低关税为主的“边境上”开放，向以规则、规制、管理、标准对接为主的“边境后”制度型开放深化。这一转变更为复杂和深刻。

5.3.1 制度型开放难点：打破国内规制壁垒

1. 职业资格互认推进缓慢：人才自由流动的“玻璃门”。

这是制约专业服务跨境交付的最直接障碍。一名中国的注册会计师、律师或建筑师，其专业资格在国内获得认可，但出国执业时，往往需要重新参加对方国家漫长而昂贵的资格考试，或满足苛刻的实习要求。尽管中国通过双边自贸协定在一些领域（如与新加坡、澳洲在会计等领域）推动了互认，但整体进程缓慢。深层次原因在于：

- 各国教育体系、职业标准和伦理规范存在差异。
- 国内相关行业协会有保护本土就业市场的考量。
- 缺乏权威、统一的国际能力评价标准作为互认基准。

2. 跨境数据流动存在障碍：数字时代的“新关税壁垒”。

专业服务的各个环节都离不开数据。审计底稿、法律文件、设计图纸的跨境传输是日常所需。然而，各国出于国家安全、个人信息保护等考虑，对数据出境设置了严格限制。

- 中国《数据出境安全评估办法》要求特定类型和数量的数据出境需通过网信部门的安全评估。

- 欧盟 GDPR 将中国列为“数据保护水平不足”的国家，向中国传输数据需要复杂的法律工具（如标准合同条款 SCCs）来保障。

这些规则在保护安全与隐私的同时，也显著增加了专业服务机构的合规成本和操作难度，甚至可能阻碍跨国联合项目的开展。

3. 市场监管标准差异较大：合规成本的“倍增器”。

各国在专业服务机构的设立形式、质量控制、独立性要求、法律责任等方面规定各异。例如，在对会计师事务所的监管上，美国的 PCAOB 检查与中国的监管方式存在差异。一家中资所为一家赴美上市的中国公司提供审计服务，可能需要同时满足中美两套监管要求，接受双重检查，这无疑增加了机构的运营成本和潜在的法律风险。

5.3.2 监管协同挑战：构建跨国治理网络

国内制度开放的难点，在国际层面则表现为跨境监管协同的巨大挑战。

- 跨境监管合作机制不健全：风险监控的“真空地带”。随着中国专业服务机构海外业务的扩展，如何对其海外分支进行有效监管，防止金融、法律风险跨境传递，成为一个新课题。目前，中国监管机构与外国同行之间的信息共享、联合检查、执法协助等机制尚不健全。当出现诸如上市公司财务欺诈、律师事务所洗钱等跨国风险事件时，调查取证和追责追赃面临重重困难。

- 风险防范体系有待完善：对新型风险的预警不足。专业服务业开放可能带来一系列新型风险，如：国内高端业务被国际巨头垄断，冲击本土产业；伴随服务贸易带来的资本流动可能涉及洗钱和恐怖主义融资；国际争端解决机构对中国司法主权可能带来的长远影响等。目前，对于这些风险的识别、评估、预警和应对体系尚未完全建立。

- 国际合作平台需要加强：从“参与”到“主导”的转变。中国虽然在积极加入各种国际专业服务组织，如国际律师协会（IBA）、国际会计师联合会（IFAC）等，但在这些平台中更多是参与者和规则接受者，在

规则制定、议程设置方面的话语权与中国的经济体量仍不匹配。建设由我国主导或发挥关键作用的国际专业服务合作平台，是提升制度性话语权的必然要求。

5.4 数据跨境流动与知识产权保护

在数字经济时代，数据和知识产权是专业服务业价值创造的核心要素与竞争壁垒。这两大领域面临的挑战，直接关系到中国专业服务业的创新活力与安全保障。

5.4.1 数据跨境流动困境：在安全、发展与规则间寻求平衡

1. 国际规则存在差异与冲突：全球治理的“巴别塔”。

当前，全球数据治理呈现出“碎片化”格局，主要存在三种模式：

- 美国模式：强调市场主导和行业自律，主张数据的自由流动，服务于其数字产业的全球扩张。
- 欧盟模式：以“基本权利”为基础，通过 GDPR 等法规建立严格统一的数据保护标准，并将其影响力通过“充分性认定”机制向外延伸。
- 中国模式：强调“数据主权”和国家安全，对重要数据和个人信息出境实行安全评估管理。

这三种模式的理念和规则存在显著冲突。中国专业服务机构在服务全球客户时，常常需要在一个项目中同时满足多重司法管辖区的数据法规，陷入“合规悖论”，操作极其复杂。

2. 安全监管要求不断提高：企业头上的“达摩克利斯之剑”。无论是中国的《数据安全法》、《个人信息保护法》，还是欧盟的 GDPR，都对数据违规行为设定了极其严厉的处罚（最高可达全球营业额的4%或5%）。这意味着数据合规已从“最佳实践”上升为“生存底线”。专业服务机构

本身处理大量客户敏感数据，一旦发生泄露或违规传输，不仅面临天价罚单，更会严重损害其赖以生存的信誉。

3. 企业合规成本急剧上升：难以承受之重。为了满足不同国家的数据跨境要求，企业需要投入大量资源：设立数据保护官（DPO）、进行数据映射和分类分级、开展隐私影响评估（PIA）、部署加密和匿名化技术、签订复杂的跨境传输协议等。对于许多中小型专业服务机构而言，这套合规体系成本高昂，可能迫使它们放弃部分国际市场，或选择与大型国际平台合作，从而丧失独立性。

5.4.2 知识产权保护挑战：创新成果的“守护之困”

对于知识密集型的专业服务业而言，其服务方法论、软件工具、解决方案、品牌形象等都是宝贵的知识产权。在国际化进程中，知识产权保护面临特殊挑战。

- 跨境维权难度较大：取证难、周期长、成本高。当一家中国咨询公司的专有方法论在海外被抄袭，或一款中国开发的审计软件在境外被盗版时，维权行动异常艰难。需要聘请当地律师，遵循陌生的法律程序，面临地方保护主义的风险。跨境取证需要外国司法机构的协助，过程漫长且结果不确定。高昂的诉讼成本和不可预知的结果，常常让被侵权的企业望而却步。

- 新兴领域保护规则不完善：法律滞后于创新。在人工智能生成物、大数据分析模型、商业方法软件等新兴领域，知识产权的界定和保护规则在全球范围内都尚未成熟。例如，AI辅助生成的法律文书或咨询报告，其著作权归属是谁？基于机器学习算法的风险评估模型能否申请专利？这些不确定性给中国专业服务机构的创新活动带来了法律风险，抑制了其在新兴技术领域进行研发投入的积极性。

• 国际执法合作有待加强：从“各自为战”到“协同作战”。知识产权侵权往往是全球性的。但各国执法机构之间的协作机制仍不顺畅，在情报交换、联合执法、判决承认与执行等方面存在诸多障碍。建立一个高效、务实的国际知识产权执法合作网络，对于打击跨国侵权行为、保护中国专业服务企业的创新成果至关重要。

5.5 服务标准化与国际规则对接问题

标准是世界的“通用语言”，规则是全球市场的“交通信号”。中国专业服务业要实现高质量的国际化，必须在标准化建设和国际规则对接上取得突破，否则将永远处于“跟跑”和“适应者”的境地。

5.5.1 标准化建设短板：从“追随者”到“引领者”的差距

1. 国际标准参与度不够：话语权的缺失。在国际标准化组织（ISO）、国际电工委员会（IEC）等机构中，关于管理咨询、法律服务、资产评估等专业服务领域的国际标准制定，长期由发达国家主导。中国机构和专家参与这些技术委员会工作的深度和广度不足，更多的是对已发布的标准进行学习和采用，而未能将中国在工程建设、电子商务等优势领域的实践和经验转化为国际标准。

2. 自主标准国际影响力有限：“孤岛效应”明显。中国在国内推动制定了一系列专业服务领域的标准和规范，如《管理咨询服务规范》等。但这些标准大多基于国内市场需求和监管环境制定，其理念、框架和术语体系与国际通行标准存在差异，且缺乏有效的国际推广和互认机制，导致其影响基本局限于国内市场，难以被国际客户和同行所接受和采用。

3. 标准实施效果有待提升：从“纸面”到“实践”的落差。即使在国内，专业服务标准的实施也面临挑战。许多机构将获取标准认证（如

ISO9001) 视为市场营销的“敲门砖”，而非提升内部管理和服务质量的工具。标准执行流于形式，未能真正融入业务流程和质量控制体系，导致“认证一套，做的是另一套”，标准对行业整体服务水平的提升作用未能充分发挥。

5.5.2 规则对接难点：制度“软联通”的深水区

1. 制度差异较大：根源性的鸿沟。中国特色的社会主义市场经济的制度背景、法律体系、监管哲学与西方发达国家存在本质差异。例如，在法律服务领域，中国的律师管理体制、律师事务所组织形式与欧美有很大不同。这种深层次的制度差异，使得简单的“规则移植”或“对标”难以实现，需要在尊重各自制度传统的基础上，进行创造性的衔接和融合。

2. 对接机制不健全：缺乏系统性的“转换器”。目前，中国与国际规则的对接，更多依赖于双边自贸协定谈判和加入现有国际公约，这是一种自上而下的、政府主导的模式。缺乏多层次、网络化的对接渠道，如行业协会间的深度合作、联合研究项目、共同发布行业指南等。这些“二轨”机制能够更灵活、更专业地处理具体的技术性规则差异，是官方渠道的重要补充。

3. 实践层面存在障碍：微观主体的“不适应症”。即使宏观规则上实现了对接，在微观实践层面，企业和从业人员仍会面临适应障碍。例如，即便实现了某种程度的资格互认，中国会计师在运用国际会计准则处理具体案例时，仍可能因对背后的判例和文化理解不深而出错。中国企业在参与国际仲裁时，可能因不熟悉英美法系的证据开示程序而陷入被动。这种实践层面的“水土不服”，需要长期的交流、培训和案例积累才能克服。

综上所述，中国专业服务业在国际化征程中所面临的关键问题与挑战，是一个由外而内、由表及里、相互关联的复杂系统。国际竞争的压力放大

了本土机构竞争力的不足，而人才短缺则是制约竞争力提升的核心瓶颈。制度型开放与监管协同的挑战，为机构和人才的跨境流动设置了外部环境约束。数据流动与知识产权保护的问题，则关乎企业在数字时代的生存安全与创新动力。最后，所有这些问题都最终汇聚于标准化与规则对接这一根本性、全局性的议题上。

破解这一系列难题，无法依靠单点突破，必须进行顶层设计，采取系统性的解决方案。这需要政府、行业组织、企业和教育科研机构形成合力，共同在扩大开放与防范风险、融入国际与自主创新、人才培养与机制改革之间，找到动态的、可持续的平衡点，推动中国专业服务业在风雨洗礼中实现从“追赶”到“并跑”乃至“领跑”的历史性跨越。

第六章 发展路径与对策建议

面对第五章所详述的严峻挑战，中国专业服务业的国际化发展不能“头痛医头、脚痛医脚”，而必须进行顶层设计，采取一套系统化、协同化、前瞻性的战略组合。本章旨在构建一个从制度环境、人才根基、技术赋能、规则对接、主体培育到空间布局的“六位一体”全面发展框架，为中国专业服务业突破瓶颈、提升国际竞争力、实现高质量可持续发展提供清晰的路径指引和具体的对策建议。

6.1 强化制度创新，提升开放水平

制度环境是产业发展的土壤。中国专业服务业要迈向更高层次的国际化，首要任务是深化制度创新，打造一个更具吸引力、竞争力和稳定性的开放型市场环境。

6.1.1 深化服务业扩大开放：从“要素开放”迈向“制度型开放”

1. 推进专业服务领域制度型开放：

制度型开放的核心在于国内规制与国际高标准经贸规则的对接与融合。这要求我们超越简单的“减税让利”，转向规则、规制、管理和标准的系统性改革。

- 制定“负面清单”的升级版：在自贸试验区和自贸港，率先对标《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》（CPTPP）和《数字经济伙伴关系协定》（DEPA）中的高端服务业开放条款，进一步缩减专业服务领域的外资准入负面清单。例如，在法律服务领域，探索允许符合条件的外国律师事务

所在区内与中方律师事务所实行联营，并就特定领域的国际法律事务提供合作服务；在会计审计领域，在风险可控的前提下，审慎探索境外会计师事务所在一定条件下参与对部分特定类型企业的审计业务。

- 构建“边境后”开放压力测试场：将自贸区定位为专业服务领域国内规制改革的“压力测试区”。率先在区内推动职业资格互认、跨境数据流动“白名单”制度、监管标准等效互认等改革试点。通过“大胆闯、大胆试、自主改”，形成一批可复制、可推广的制度创新成果，为全国层面的制度型开放积累经验。

- 建立开放影响评估体系：在扩大开放的同时，建立科学的评估机制，动态监测开放对本土市场、本土机构、国家安全等方面的影响，确保开放在带来竞争效应的同时，不冲击国家经济安全和发展利益，并能够倒逼本土机构提升竞争力。

2. 扩大外资准入和市场开放：

以更积极、主动的姿态，吸引全球高端要素资源，激发市场“鲶鱼效应”。

- 重点领域精准开放：针对中国产业升级的急需和短板，优先在管理咨询、科技研发、工业设计、检验检测、环境服务等知识密集领域加大开放力度。鼓励国际顶尖机构在华设立区域总部、研发中心和交付中心，不仅带来业务，更带来知识溢出效应和先进管理经验。

- 破除“玻璃门”和“弹簧门”：全面清理在资质许可、政府采购、项目招投标等方面对内外资机构存在的隐性歧视和差别化待遇，确保各类市场主体权利平等、机会平等、规则平等。特别是在政府采购中，对符合标准的内外资专业服务机构一视同仁，以服务质量而非出身作为核心评判标准。

- 鼓励“中外交融”式合作：积极支持中外专业服务机构以合资、合作、项目合伙等多种形式开展业务。鼓励成立中外联合的工程设计、咨询顾问团队，共同开拓第三方市场。这种合作模式有利于中方在实战中学习国际经验，实现“以市场换技术”、“以合作促升级”。

3. 优化跨境服务贸易管理：

降低跨境交付（模式一）和自然人流动（模式四）的制度性交易成本。

- 推进跨境服务贸易负面清单管理：在全面实施跨境服务贸易负面清单的基础上，持续优化清单内容，提高透明度和可预见性。为专业服务人员临时入境执业提供通关、签证、居留等便利化措施，建立“绿色通道”。

- 建设“单一窗口” for Services：借鉴货物贸易“单一窗口”的成功经验，探索构建面向服务贸易的线上综合服务平台。整合商务、海关、税务、外汇、移民等部门的管理职能，实现专业服务机构及其人员跨境业务相关手续的“一窗受理、一网通办”。

- 发展“数字口岸” for Professional Services：利用区块链技术，建立跨境专业服务合同的存证、验证和溯源系统，为跨境服务交易提供可信的电子凭证，简化核验流程，提高效率，降低纠纷风险。

6.1.2 创新监管模式：构建“他律”与“自律”相结合的现代化治理体系

监管不是开放的阻碍，而是开放高质量发展的保障。监管模式必须与时俱进，适应专业服务高度专业化、知识密集和业态创新的特点。

- 建立符合专业服务特点的监管体系：推动监管从“主体监管”向“行为监管”和“功能监管”转变。核心是建立以“声誉机制”和“法律责任”为核心的市场化约束机制。

- 强化行业自律：赋予律师协会、注册会计师协会等行业组织更大的

自律管理权限，包括制定更严格的行业标准和伦理规范、负责执业质量检查、处理客户投诉和行业纠纷等。

- 完善职业责任保险制度：强制或鼓励专业服务机构购买高额职业责任保险，将市场化的风险转移和赔付机制作为监管的重要补充，保护客户利益，倒逼机构审慎执业。

- 引入“监管沙盒”：对于基于人工智能、区块链等新技术的专业服务新业态（如 AI 法律咨询、自动化审计平台），在特定范围内创设一个“安全空间”，允许其在满足底线要求的前提下，暂免适用部分现有法规，进行创新实践。监管机构同步跟进，观察风险，为制定与时俱进的新规则提供依据。

- 推进包容审慎监管：对新业态、新模式，设置一定的“观察期”和“温馨提示期”，优先采用约谈、指引、警告等柔性执法方式，而非“一上来就罚款”。明确“红线”和“底线”，在守住安全底线的前提下，为创新留足发展空间。监管机构自身也要加强能力建设，学习新知识，理解新业务，避免“外行管内行”。

- 加强事中事后监管：实现监管重心从“严进宽管”向“宽进严管”的转变。

- 构建综合信用评价体系：建立全国统一联网的专业服务机构及从业人员信用档案，全面记录执业资质、质量评估、行政处罚、司法判决、客户评价等信息，并向社会公开。将信用评价结果与市场监管、金融信贷、政府采购等挂钩，形成“一处失信、处处受限”的联合惩戒格局。

- 推行“双随机、一公开”监管：在质量控制、合规性检查等方面，全面推行随机抽取检查对象、随机选派执法检查人员、抽查情况及查处结果及时向社会公开，减少监管扰民，提高监管效能和威慑力。

- 建立风险预警和应急响应机制：利用大数据技术，对专业服务行业的整体风险、机构个体风险进行动态监测和智能分析，对苗头性、倾向性问题早发现、早预警、早处置，防止个体风险演变为系统性风险。

6.2 构建具有全球竞争力的人才体系

人才是专业服务业的第一资源，也是所有竞争的核心。构建“引育留用”全链条、全球化的人才体系，是提升中国专业服务业国际竞争力的根本大计。

6.2.1 加大人才引进力度：聚天下英才而用之

在全球范围内配置人才资源，实施更积极、更开放、更有效的人才引进政策。

- **完善国际人才引进政策：**
 - 精准化的引才目录：定期发布《中国专业服务业国际高端人才引进目录》，明确当前最紧缺的复合型国际化人才、专业领域高端人才和数字技能人才的细分领域和资格要求，提高引才的精准度和实效性。
 - 便利化的签证与永居制度：对目录内人才，简化工作许可和居留许可审批流程，缩短办理时间。对符合条件的高层次人才，直接授予在华永久居留权（“中国绿卡”），并确保其“含金量”，在购房、子女教育、医疗保障等方面享受国民同等待遇。
 - 市场化的认定机制：逐步从“政府认定谁是人才”转向“市场评价谁是人才”。鼓励知名猎头公司、专业服务机构、行业组织等市场主体参与人才评价和推荐，政府对被市场认可的高薪、高贡献人才自动给予政策支持。

- **优化人才发展环境：**

- 有国际竞争力的薪酬体系：支持机构参照国际通行标准，为国际高端人才提供包括股权、期权、项目分红在内的多元化、有竞争力的薪酬包。落实个人所得税优惠政策，确保顶尖人才的税后收入在国际上具有吸引力。

- 一流的科研与创新平台：在国家重点研发计划、重大专项中，设立专业服务相关的研究课题，并鼓励设立首席专家等岗位，吸引国际顶尖学者和专家来华工作。支持建立由企业主导的国际联合实验室和研发中心。

- 包容的文化氛围：鼓励企业内部建设多元、包容的文化，尊重不同背景员工的文化习惯和思维方式。打造国际化的社区，提供多语言服务和多元文化生活，让国际人才“来得了、待得住、干得好”。

- **加强人才服务保障：**

- 设立“一站式”国际人才服务中心：在重点城市和园区，整合各项政务服务和社会资源，为国际人才提供涵盖工作、生活、子女教育、配偶安置、法律咨询等在内的“一站式”专业化服务。

- 解决“关键小事”：着力解决国际人才在华生活的痛点，如开通多语种医疗服务热线、设立国际学校、提供便捷的外币兑换和跨境金融服务等，营造宜居宜业的“软环境”。

6.2.2 创新人才培养机制：构筑面向未来的人才“蓄水池”

引进毕竟是“输血”，培养才是可持续的“造血”。必须从根本上改革现有人才培养机制。

- **深化产教融合：**

- 共建现代产业学院：推动顶尖高校与“四大”会计师事务所、国际领先律所、知名咨询公司等合作，共建“会计大数据”、“智慧法务”、“数字咨询”等现代产业学院。共同设计课程、编写教材、组建“双师型”师资队伍（高校教授+行业导师），让学生在校期间就能接触到最前沿的

行业实践。

- 推广“项目制”学习（PBL）：将企业的真实项目（在脱敏处理后）引入课堂，让学生在导师带领下，以团队形式完成从需求分析、方案设计到成果交付的全过程，培养解决复杂问题的实战能力。

- 建立“旋转门”机制：鼓励高校教师到企业挂职锻炼，同时邀请企业资深专家到高校担任兼职教授或博士生导师，促进知识与实践的双向流动。

- **加强继续教育：**

- 打造终身学习数字平台：由行业协会或龙头企业牵头，联合高校，建立覆盖全行业的在线继续教育平台。提供关于最新国际准则、数字技术、法律法规的微课程、线上研讨会和认证项目，支持从业人员利用碎片化时间进行“充电”。

- 强制性与激励性相结合：将完成一定学时的前沿领域和数字化课程作为执业资格年度检查或续期的必要条件。同时，对通过高水平认证（如国际信息系统审计师 CISA、数据隐私保护专家 CIPP 等）的人员给予补贴或晋升优先。

- 发展高端培训品牌：支持社会力量兴办高质量、专业化的高端人才培养机构，聚焦跨境并购、国际仲裁、数据合规等细分领域，打造具有国际影响力的中国专业服务继续教育品牌。

- **推动国际交流合作：**

- “走出去”计划：设立专项基金，资助优秀中青年专业人才到国际组织、顶尖高校和领先机构进行中长期的访学、研修和工作。重点培养其全球视野和跨文化领导力。

- “请进来”计划：举办高水平的国际专业服务论坛、夏令营和学术

会议，吸引全球顶尖学者和从业者来华交流。支持国内高校与海外名校合作开设双学位或联合培养项目。

- **国际实习与志愿服务：**与国际机构合作，建立中国专业人才赴海外实习和参与国际发展项目志愿服务的渠道，在实战中提升国际业务能力。

6.3 推动数字化转型与绿色服务发展

技术与绿色是全球产业变革的两大确定性趋势。中国专业服务业必须主动拥抱，将其从挑战转化为跨越式发展的历史机遇。

6.3.1 加快数字化转型：从“工具”到“范式”的革命

数字化转型不仅是采用新技术，更是对服务模式、组织架构和商业生态的全方位重塑。

- **推进数字技术深度应用：**

- **AI 赋能效率与洞察：**在法律服务中广泛应用 AI 进行合同审阅、法律检索和案件预测；在审计中利用 AI 进行持续审计和异常交易识别；在咨询中利用 AI 进行市场数据分析和商业模式模拟。将重复性、流程化的工作交给机器，释放人力专注于高价值的判断、策略和沟通。

- **区块链构建信任机制：**利用区块链的不可篡改性，建立电子存证、知识产权确权、审计轨迹追踪等系统，增强专业服务的公信力和透明度。在跨境交易中，基于区块链的智能合约可以自动执行条款，降低违约风险和结算成本。

- **大数据驱动决策咨询：**整合内外部数据，构建行业知识图谱和决策模型，推动咨询服务从基于经验的“手工艺”模式，升级为基于数据的“科学+艺术”模式。提供更具前瞻性和精准度的战略建议。

- **培育数字专业服务新业态：**

- 发展“平台化”服务模式：鼓励建立法律科技平台、在线财税服务平台、众包咨询平台等，连接海量的客户需求与分布式的专业服务供给，重塑产业生态。

- 推广“解决方案即服务”（Solution as a Service）：推动专业服务机构从出售“时间”转向出售“成果”。例如，不再按小时收取律师费，而是为企业数据合规状况达成预定标准而收费；不再出具一份咨询报告了事，而是为企业数字化转型的效果提供对赌式服务。

- 探索“元宇宙”中的专业服务：提前布局在虚拟现实（VR）、增强现实（AR）环境下的专业服务场景，如虚拟法庭、沉浸式工程设计评审、远程协同审计等。

- **加强数字基础设施建设：**

- 建设行业级云平台与数据中心：针对专业服务数据敏感、处理复杂的特点，支持建设安全、可靠、高效的行业专属云平台，提供集计算、存储、软件和应用为一体的服务，降低广大中小型机构数字化转型的门槛。

- 推动行业数据共享与开放：在确保隐私和安全的前提下，研究制定专业服务领域的数据分类分级指南，并探索建立匿名的行业数据库，用于基准分析、趋势研究和宏观决策支持。

6.3.2 促进绿色发展：践行社会责任，开拓蓝海市场

绿色转型不仅是约束条件，更是巨大的市场机遇。专业服务业应成为绿色发展的“助推器”和“践行者”。

- **发展绿色专业服务：**

- 培育新兴服务门类：大力发展 ESG（环境、社会和公司治理）咨询、碳核算与核查、绿色金融认证、环境法律顾问、可持续供应链管理咨询等新兴服务。帮助企业应对日益严格的环保法规，满足投资者和消费者

的 ESG 期望。

- 将绿色要素融入传统服务：在工程设计服务中，强化绿色建筑和生态设计理念；在并购尽职调查中，增加环境风险和碳足迹评估；在战略咨询中，帮助企业制定碳中和路线图。

- **推动服务模式绿色转型：**

- 倡导无纸化办公与远程交付：全面推广电子合同、电子发票、在线会议和远程协作工具，减少不必要的商务旅行和实体物料消耗，降低服务过程中的碳足迹。

- 制定机构自身碳中和计划：引导大型专业服务机构率先垂范，核算自身运营的碳排放，制定并公布碳中和目标与行动计划，使用绿电，购买碳汇，实现绿色运营。

- **加强绿色标准建设：**

- 参与制定绿色服务标准：积极参与国际国内关于 ESG 信息披露、碳会计、绿色项目认定等标准的制定工作，争取话语权。

- 建立绿色专业服务认证体系：建立对专业服务机构提供的绿色服务进行第三方认证的机制，提升服务的可信度和市场认可度，避免“绿色漂洗”（Greenwashing）。

6.4 加强国际规则对接与标准互认

在全球治理体系中，谁掌握了规则 and 标准，谁就掌握了竞争的主导权。中国必须从规则的被动接受者，转变为积极的参与者、贡献者乃至引领者。

6.4.1 深化规则对接：在融入中谋求引领

- **参与国际规则制定：**

- 构建“官民协同”的参与机制：鼓励和支持更多的中国专家到国际

律师协会（IBA）、国际会计师联合会（IFAC）、国际标准化组织（ISO）等国际专业组织中任职，特别是在关键的技术委员会中担任主席、秘书等要职。建立政府主管部门、行业组织与一线专家之间的常态化沟通机制，形成统一的中国立场和提案。

- **主动设置议题：**围绕“一带一路”建设、数字经济、绿色发展等中国具有实践优势和重大关切的领域，主动在国际平台上提出倡议、发起研究、贡献“中国方案”，推动形成于我有利的国际规则。

- **推进规则标准对接：**

- **开展系统的规则比对研究：**组织智库和高校，对CPTPP、DEPA等高标准国际经贸协定中的专业服务规则进行深入研究，与中国现行法律法规和政策进行逐条比对，找出差异点和对接的潜在路径。

- **以“功能性等效”原则推动互认：**在与贸易伙伴谈判时，不强求制度完全一致，而是重点论证中国在职业资格管理、市场监管、数据保护等方面的规制，虽形式不同，但能达到同等保护水平（即“功能性等效”），以此为基础推动相互承认。

- **加强国际交流合作：**

- **建立双边/多边对话平台：**与主要经贸伙伴建立定期或不定期的专业服务监管对话机制，就监管政策、改革动向、潜在风险等交换意见，增进理解，化解分歧。

- **开展能力建设合作：**通过南南合作、共建“一带一路”等框架，为其他发展中国家提供专业服务领域的能力建设和培训，分享中国经验，同时在合作中推广中国标准和最佳实践，润物无声地提升中国规则的影响力。

6.4.2 推动标准互认：打通人才与服务的“跨境通道”

- **扩大职业资格互认：**

- 从“点”到“面”突破：在巩固现有双边互认成果的基础上，积极推动加入《亚太会计师联合会》（CAPA）等区域性多边互认框架。优先在工程建设、会计等相对成熟的领域实现多边互认的突破。

- 探索“考试科目互免”模式：与发达国家监管机构协商，对中国已通过严格国内考试的专业人才，在申请对方资格时，免除部分基础科目考试，只需加考特定国情、法律或伦理科目。

- 建立国际职业资格特区：在海南自贸港等前沿地区，允许持有特定国际通用职业资格（如美国律师执照、英国特许会计师等）的外籍人员，在备案后为区内企业提供特定范围的专业服务。

- **推进检测认证结果互认：**

- 推动国际实验室认可合作：加强中国合格评定国家认可委员会（CNAS）与国际实验室认可合作组织（ILAC）成员机构的互认，实现“一个标准、一次检测、全球通行”，降低检验检测认证服务的国际贸易壁垒。

- 建立中外标准一致性评估机制：与主要贸易伙伴签署标准一致性评估协议，对双方均认可的国际标准（如ISO标准），其检测结果相互采信。

- **加强标准国际合作：**

- 鼓励联合制定国际标准：支持中外专业服务机构、行业组织联合发起和制定国际标准，将双方的最佳实践融为一体，打造更具包容性和代表性的全球标准。

- 推动中国标准“外文化”与“国际化”：系统性地组织翻译和阐释中国优势领域的专业服务标准（如工程建设标准），并通过国际合作、援外项目等渠道，推动其在国际市场被了解和采用。

6.5 支持本土机构品牌化与国际化发展

本土机构是参与国际竞争的主体，其强大与否直接决定了中国专业服务业的国际地位。必须实施“育鹰计划”，助力其翱翔全球。

6.5.1 培育本土品牌：从“中国制造”到“中国服务”的金字招牌

- **支持机构做优做强：**
 - 鼓励兼并重组与整合：破除地域和部门壁垒，通过市场化方式，鼓励跨地区、跨所有制的兼并重组，培育一批能够与国际巨头同台竞技的旗舰型专业服务集团。在政策上对其海外并购提供融资支持和便利化服务。
 - 打造“隐形冠军”：在细分领域（如知识产权代理、海事海商法律、特定行业咨询等），支持一批“专精特新”的中小型机构深耕细作，形成独特的专业优势和全球口碑。
 - **加强品牌建设：**
 - 制定国家品牌战略：将“中国专业服务”作为国家品牌形象的重要组成部分进行整体策划和推广。通过国家形象宣传片、国际主流媒体、高端经贸论坛等渠道，讲述中国服务成功故事，扭转国际社会的刻板印象。
 - 鼓励机构开展国际化品牌营销：对机构在境外参加国际展会、在权威媒体发布广告、发布英文版行业研究报告等品牌建设活动，给予一定比例的资金补贴。
 - 将品牌与质量挂钩：建立与国际接轨的服务质量评价体系，并将评价结果与品牌推荐、政府采购等挂钩，形成“优质优价”的市场导向。
 - **提升服务质量：**
 - 全面推行质量管理体系：在行业内全面推广 ISO9001 等国际质量

管理标准，建立从客户需求分析、服务方案设计、过程控制到成果交付的全流程质量管理。

- **建立客户反馈与持续改进机制：**强制要求机构建立透明的客户投诉和处理机制，并将客户满意度作为内部考核的重要指标，驱动服务的持续优化。

6.5.2 推动国际化发展：从“走出去”到“走进去”的纵深拓展

- **支持机构走出去：**

- **提供“一站式”境外投资服务：**整合商务、外交、税务、外汇等部门资源，建立专业服务机构“走出去”公共服务平台，提供国别指南、风险预警、法律咨询、融资对接等服务。

- **发挥“中国项目”的带动作用：**在“一带一路”沿线的大型基建、产业园区等项目中，倡导“联合出海”模式，要求或鼓励项目牵头方优先考虑将中国本土的设计、法律、会计、咨询等服务机构纳入项目团队。

- **完善海外投资保险制度：**扩大海外投资保险的覆盖范围，为专业服务机构在政治动荡、汇兑限制等风险提供保障，降低其出海的后顾之忧。

- **加强国际网络建设：**

- **支持多种形式布局海外：**支持机构根据自身战略和东道国环境，灵活采取设立分支机构、并购当地机构、建立战略联盟、加入国际网络等多种方式构建全球服务网络。

- **推动“本土化”运营：**引导海外分支机构大力聘用当地优秀人才，融入当地商业文化，遵守当地法律法规，实现从“中国公司在海外”到“本地化的全球公司”的转变，赢得当地市场和社会的信任。

- **提升国际竞争力：**

- 聚焦核心优势领域：引导机构避免与国际巨头全面铺开竞争，而是聚焦于与中国经济联系紧密的领域（如中资企业出海、人民币国际化、中国法律适用等）以及中国具有比较优势的领域（如大型基础设施建设、数字经济应用等），形成差异化竞争优势。

- 参与国际行业排名：鼓励并支持有实力的机构积极参与《美国律师》（The American Lawyer）、《国际税务评论》（International Tax Review）等国际权威媒体的专业排名，通过第三方评价提升国际知名度和信誉。

6.6 优化空间布局与区域协同机制

国内市场的统一与高效，是培育具有全球竞争力机构的练兵场。必须优化空间布局，打破区域壁垒，形成“全国一盘棋”的协同发展格局。

6.6.1 完善空间布局：构建梯度发展、各具特色的动力系统

- 强化重点区域功能：

- 打造全球标杆城市：集中资源，将北京、上海、粤港澳大湾区建设成为与世界级城市群相匹配的全球专业服务枢纽。吸引和培育一批具有全球影响力的总部型机构、国际行业组织和高端人才，重点发展价值链顶端的创新性、国际化业务。

- 建设区域专业服务中心：支持成都、重庆、武汉、西安等中西部核心城市，立足区域产业特色（如成都的电子信息、武汉的光电科技），发展成为辐射区域、连接全国的专业服务高地，承接一线城市的业务溢出，服务本地企业的国际化需求。

- 发展特色专业服务集群：在杭州打造数字服务与电商法律服务中心，在三亚建设涉外海事海商与旅游法律服务中心，在苏州工业园建设高端制造与知识产权服务中心，形成“百花齐放”的差异化发展格局。

- **促进区域协调发展：**

- **建立跨区域合作与帮扶机制：**鼓励东部发达地区的领先机构通过设立分支机构、业务合作、人才交流等方式，带动中西部和东北地区专业服务业的发展。国家对参与跨区域合作的机构给予政策激励。

- **引导产业转移与协同：**鼓励将数据处理、基础研究、文件翻译等中后台业务向人力成本较低、环境承载能力较强的地区转移，形成前后台协同、成本最优的全国性业务链条。

- **优化空间资源配置：**

- **在国土空间规划中保障专业服务业发展用地：**在中心城市和新区规划中，预留用于建设专业服务集聚区、高端写字楼的物理空间，完善周边的交通、通信、生活配套。

- **引导集聚发展：**鼓励在 CBD、金融区、高新区等区域，形成法律、会计、咨询、设计等专业服务机构的集聚区，促进知识外溢、业务协同和规模效应。

6.6.2 健全协同机制：打通要素自由流动的“经脉”

- **建立区域合作平台：**

- **成立“中国专业服务业区域协同发展联盟”：**由国家级行业组织牵头，联合各重点区域的行业协会、龙头机构和政府部门，建立常态化的工作机制，共同研究解决区域协同中的共性问题。

- **搭建线上供需对接平台：**利用数字技术，建立全国性的专业服务供需信息平台，打破地域信息壁垒，让不同地区的客户能够便捷地找到全国最合适的服务提供者。

- **推动要素自由流动：**

- **破除人才流动壁垒：**彻底清除在户籍、社保、档案、子女入学等方

面妨碍专业人才跨区域流动的制度障碍。推动建立各省市之间专业技术人员职称互认、继续教育学时互认的机制。

- 促进资本自由流动：鼓励风险投资、私募股权等资本跨区域投资于有潜力的专业服务机构。支持机构通过跨区域并购重组实现扩张。

- **加强政策协调配合：**

- 建立区域政策协调机制：加强中央与地方、地方与地方之间在专业服务业发展政策上的沟通与协调，避免恶性竞争和政策“翻烧饼”，营造稳定、公平、可预期的区域政策环境。

- 推行“一照多址”、“一证多址”改革：允许在某一地区注册的专业服务机构，在其享良好信誉记录的前提下，在异地开展业务时简化分支机构设立手续，实现“一张执照，全国通行”。

本章所提出的六大发展路径与对策，是一个相互依存、相互促进的有机整体。制度创新是前提，为行业发展扫清障碍、注入活力；人才体系是根基，为所有战略提供智力支持和人才保障；数字化与绿色化是引擎，驱动产业迈向未来、实现可持续发展；规则对接是桥梁，连接中国市场与全球体系；主体培育是核心，最终要落实到一批具有全球竞争力的本土机构的崛起上；空间布局是载体，优化国内资源配置，形成强大的国内统一大市场作为国际化发展的坚实后盾。

这六大路径必须协同推进，不可偏废。政府、行业、企业、学界和社会需要凝聚共识，形成合力，以“功成不必在我，功成必定有我”的历史担当，共同推动中国专业服务业在高质量发展的道路上稳步前行，最终实现从专业服务大国到专业服务强国的历史性跨越

第七章 案例与最佳实践

理论与实践之间，需要一座桥梁。本章通过精选国际知名机构在华的创新实践、本土机构出海的典型模式以及社会组织推动合作的卓越努力，构建起这座桥梁。这些案例与模式，不仅是上海乃至中国专业服务业国际化发展的缩影，更是洞察行业发展趋势、提炼成功要素、规避潜在风险的宝贵财富。它们生动地证明了，在挑战面前，通过战略创新、技术赋能和协同合作，完全能够开辟出通向全球市场的康庄大道。

7.1 国际知名机构在沪发展案例

作为中国对外开放的前沿阵地，上海吸引了全球顶尖专业服务机构的集聚。它们不仅是市场的参与者，更是新理念、新技术、新模式的传播者和实践者。其在中国市场的本土化创新与全球化运营经验，具有极强的示范意义。

案例一：某国际会计师事务所（以下简称“Alpha 所”）的数字化转型实践

Alpha 所是全球“四大”会计师事务所之一。面对数字经济浪潮和中国市场日益复杂的商业环境，它率先在中国（以上海为创新中心）启动了全方位的数字化转型，将其百年积淀的专业知识与前沿科技深度融合，重塑审计、税务和咨询服务的未来形态。

1. 人工智能技术在审计业务中的深度应用：从“抽样检查”到“全量洞察”

- 背景与挑战：传统审计依赖于抽样技术，受限于人力和时间，难以覆盖企业全部交易数据，存在未能发现异常的风险。同时，随着企业 ERP

系统的普及和数据结构日益复杂，传统的审计方法效率瓶颈凸显。

- 实践路径：

- 开发智能审计平台：Alpha 所上海团队与全球技术中心协作，开发并本地化了一套名为“Alpha Analytica”的智能审计平台。该平台的核心是自然语言处理（NLP）和机器学习（ML）算法。

- 全量数据分析：审计团队通过安全的 API 接口，直接对接客户的财务系统、业务系统（如供应链、销售）和外部数据源（如海关、税务）。平台能够对数以亿计的交易记录进行全量、自动化的分析，而不再局限于传统抽样。

- 智能风险识别：ML 模型能够识别出异常交易模式，例如，虚构供应商、关联方交易非关联化、销售收入确认异常等。它还能学习特定行业的财务舞弊特征，不断优化识别精准度。NLP 技术则用于快速审阅大量的合同文本，自动识别关键条款（如退货权、支付条件）并与财务记录进行核对，判断会计处理的恰当性。

- 成效与影响：

- 审计质量跃升：审计风险显著降低，能够发现以往难以察觉的隐蔽性错误和舞弊行为，为报告使用者提供了更高层次的保证。

- 价值增值服务：审计不再仅仅是“找错”，而是通过数据分析，为客户提供关于其业务流程优化、内部控制改进的深度洞察，使审计服务从合规性成本中心转向价值创造伙伴。

- 行业标准重塑：Alpha 所的实践正在推动整个会计行业对审计证据、审计程序的理解发生变化，促使监管机构也开始探讨基于数字技术的新型审计标准。

2. 建立数字化服务平台：打造“随时随地”的专业服务体验

- 背景与挑战：客户期望获得更即时、更透明、更交互的服务体验。传统的线下、周期性的服务模式已无法完全满足需求。

- 实践路径：

- 云端税务合规平台：开发了面向中小企业的云端税务申报与咨询平台。客户企业财务人员只需在线授权，平台即可自动获取其财务数据，完成税表计算、填写和申报，并实时提示税收风险与筹划机会。

- 虚拟咨询室：为高端咨询客户开设安全的虚拟咨询室，支持远程、实时的数据共享、模型共建和方案研讨。利用数据可视化技术，将复杂的财务数据和商业逻辑转化为直观的图表和仪表盘。

- 区块链审计存证：在部分高风险审计项目中，试点使用区块链技术记录关键的审计程序和证据。每一笔审计轨迹都被实时、不可篡改地记录在链，极大地增强了审计工作的透明度和可追溯性，有效应对监管质询。

- 成效与影响：

- 客户黏性增强：数字化平台创造了高频互动的场景，使 Alpha 所更深地嵌入客户的日常运营中，从“年审供应商”变为“日常专业伙伴”。

- 服务效率提升：自动化处理了约 60% 的常规性、重复性合规工作，使专业人员能将更多精力投入高价值的分析、判断和咨询工作。整体业务效率提升超过 40%。

3. 培养数字化专业人才：构建面向未来的“新专业”团队

- 背景与挑战：既懂会计审计，又精通数据科学的“双栖”人才极度稀缺，成为转型的最大瓶颈。

- 实践路径：

- 内部“再培训”计划：投入巨资，对所有级别的员工进行强制性、分层级的数字化技能培训。从基础的 Excel 高级功能、数据可视化，到高

级的 Python 编程、机器学习原理，形成了完整的课程体系。

- 设立“数字加速器”：在上海成立一个跨职能的数字创新团队，从内部选拔和外部招募数据科学家、软件工程师，与资深审计、税务专家结对工作，共同开发解决方案。

- 改革晋升与考核机制：将数字化技能的掌握程度、在项目中对技术的应用和创新贡献，纳入员工的绩效考核和晋升评价体系，从制度上激励学习与转型。

- 成效与影响：

- 成功转型：超过 70% 的审计助理和经理级员工具备了独立运用数据分析工具完成工作的能力。

- 人才吸引力提升：“科技+专业”的定位吸引了大批来自顶尖高校计算机、数学等专业的毕业生加入，优化了公司的人才结构。

- 文化变革：在公司内部树立了“技术赋能专业”的创新文化，打破了传统专业服务公司相对保守的组织惯性。

案例二：某外资咨询公司（以下简称“Beta 咨询”）的 ESG 咨询服务创新

Beta 咨询是全球领先的战略咨询公司。随着中国“双碳”目标的提出和企业可持续发展意识的觉醒，它敏锐地捕捉到 ESG 领域的巨大潜力，并以上海为基地，开展了卓有成效的本土化创新。

1. 开发本土化 ESG 评估体系：连接国际标准与中国国情

- 背景与挑战：国际主流的 ESG 评级体系（如 MSCI、Sustainalytics）往往基于发达国家市场情境，对中国企业的公司治理结构、特定环境问题和
社会文化背景存在理解偏差，导致许多优秀中国企业的 ESG 评分普遍偏低。

- 实践路径：

- 成立本土研发中心：Beta 咨询在上海成立了亚太 ESG 研究中心，聘请了熟悉中国政策、产业和文化的专家，与全球 ESG 团队协同工作。

- 构建“中国化”指标：在借鉴 GRI、SASB、TCFD 等国际框架的基础上，融入了中国特色指标。例如，在“治理”维度，增加“党建引领与公司治理融合”、“乡村振兴贡献”等指标；在“环境”维度，强化对“供应链碳足迹”、“循环经济实践”的考量；在“社会”维度，关注“员工幸福感”、“数据安全与客户隐私”等。

- 建立行业子模型：针对高耗能（如钢铁、水泥）、金融、科技等不同行业，开发了差异化的 ESG 评估子模型，使评估结果更能真实反映企业同业中的相对表现。

- 成效与影响：

- 赢得客户信任：这套体系因其更接地气、更公允的评价，迅速赢得了计划赴港上市、发行绿色债券或寻求吸引 ESG 投资的中国企业的青睐。

- 引领市场发展：该体系成为了中国市场 ESG 咨询的重要参考，推动了本土 ESG 评估方法论的发展。

2. 服务中国企业绿色转型：从“合规披露”到“价值创造”

- 背景与挑战：初期，中国企业多将 ESG 视为监管要求或披露负担，未能意识到其对于提升运营效率、降低融资成本、塑造品牌形象的战略价值。

- 实践路径：

- 战略级 ESG 咨询：将 ESG 融入企业核心战略规划。帮助一家大型制造业客户制定“碳中和”路线图，不仅规划了工艺流程改造和能源结构转型，还设计了全新的绿色产品线，开拓了新的市场增长点。

- **ESG 赋能并购交易：**在并购尽职调查中，将 ESG 风险作为核心评估维度。曾帮助一个中国财团在收购欧洲某企业时，成功识别出该企业因碳排放配额即将到期而潜在的巨额负债，重新谈判了收购价格，规避了重大损失。

- **绿色金融顾问：**为多家企业和金融机构设计绿色债券、可持续发展挂钩贷款（SLL）的框架方案，并协助其获得国际第三方认证，成功以更低成本融资。

- **成效与影响：**

- **业务高速增长：**通过提供从战略到落地的全方位服务，Beta 咨询的 ESG 咨询业务在华实现了年均增长率超过 50% 的飞速发展。

- **客户价值凸显：**服务过的客户不仅满足了监管合规，更在节能减排中降低了运营成本，在资本市场获得了融资便利，真正实现了商业价值与社会价值的统一。

3. 参与制定行业标准：从“市场参与者”到“规则塑造者”

- **背景与挑战：**中国 ESG 市场方兴未艾，标准不一、信息混乱，制约了行业的健康发展。

- **实践路径：**

- **积极参与监管研讨：**Beta 咨询的专家定期受邀参加中国人民银行、证监会、交易所等机构组织的 ESG 信息披露标准研讨会，将其在全球积累的经验和对中国市场的洞察贡献给政策制定过程。

- **牵头行业白皮书：**联合学术机构、行业协会发布多份关于中国 ESG 投资、碳中和路径的行业白皮书，为市场提供了权威的思想领导。

- **推动国际标准本土化：**主动承担了 TCFD（气候相关财务信息披露）框架在中国应用指南的翻译和解读工作，并举办了多场面向上市公司 CFO

的培训。

- 成效与影响：
 - 提升行业影响力：通过参与标准制定，Beta 咨询确立了其在中国 ESG 领域的权威地位和思想领导力，品牌美誉度大幅提升。
 - 促进市场规范化：其努力有助于推动中国 ESG 生态系统的成熟与规范，为整个行业的可持续发展做出了贡献。

7.2 上海机构出海典型模式分析

在上海这片热土上，本土专业服务机构从未停止国际化的探索。它们根据自身资源、能力和战略目标，走出了各具特色、殊途同归的出海之路。

模式一：并购整合型——以“东方嘉禾”会计师事务所为例

此模式的特点是，通过战略性跨境并购，快速获取目标机构的品牌、网络、客户和人才，实现全球业务的跨越式布局。

- 代表机构：上海“东方嘉禾”会计师事务所（化名）。它原是一家国内大型所，但国际网络不足，制约了其服务中资企业出海的能力。

- 实践路径：
 - 精准选择目标：它没有盲目追求“大鱼吃小鱼”，而是瞄准了在欧洲多个国家拥有分支机构的某中型国际会计网络“GlobalLink”。GlobalLink 业务扎实，但缺乏来自亚洲的业务流量和资本支持。

- 分步并购整合：第一步，东方嘉禾先收购了 GlobalLink 在德国和法国的核心成员所，形成了战略支点。第二步，利用这两个支点的影响力，以及自身带来的中国业务资源，逐步整合了 GlobalLink 在其他国家的成员所，最终实现了对整个网络的控股。

- “全球一体”治理：并购后，并非简单“贴牌”，而是进行了深度

的整合。统一了品牌（启用“嘉禾环球”新品牌）、质量控制标准、IT系统和知识管理体系。成立了全球管理委员会，中方与外方合伙人共同决策。

- 成功关键因素：
 - 清晰的战略意图：并购不是为了规模而规模，而是为了补齐国际网络短板，服务于“跟随客户走出去”的核心战略。
 - 审慎的尽职调查：对目标机构的客户质量、财务状况、文化兼容性进行了长达一年的深入调查，避免了并购陷阱。
 - 包容的整合智慧：没有强行推行“中国式管理”，而是尊重当地文化和商业惯例，采用“融合而非取代”的策略，保留了核心团队，实现了平稳过渡。
 - 成效：在三年内，东方嘉禾从一个本土所跃升为在全球拥有超过100个办公室的国际网络，国际业务收入占比从不足10%提升至40%，能够为“一带一路”项目提供覆盖全球的会计、税务和咨询服务的“一站式”解决方案。

模式二：自主建设型——以“申诚”律师事务所为例

此模式的特点是，依靠自身积累，循序渐进地在海外重点市场设立直接分支机构，稳扎稳打，实现对目标市场的深耕。

- 代表机构：上海“申诚”律师事务所（化名）。一家在涉外经济法律领域享有盛誉的精品所。
 - 实践路径：
 - “桥头堡”策略：其国际化第一步选择了香港。香港法律体系与国际接轨，且是中资企业出海的第一站。申诚在香港设立分所，初期主要处理涉及香港法的上市、融资业务，并作为服务东南亚客户的基地。
 - “深耕重点”策略：随着中企对美投资增加，申诚将第二步目标锁

定美国。它没有在全美铺开,而是选择了中资企业投资活跃的硅谷和纽约,设立了两个办事处。招聘了既有美国律师执照又懂中文和中国文化的华裔律师,以及有中资企业服务经验的美国本地律师。

- “本土化”运营:海外分所并非国内办公室的简单延伸。它被赋予较大的自主经营权,鼓励其积极参与当地律师协会、社区活动,建立本地声誉。业务上,初期以服务来自总部的中国客户为主,逐步拓展到为当地企业进入中国市场提供法律服务。

- 成功关键因素:

- 雄厚的专业底蕴:自主建设模式要求总部本身在特定领域具备极强的专业优势和稳定的客户基础,能为海外分支持续“输血”。

- 充足的资本耐心:自主建设投入大、周期长、见效慢,需要合伙人有长远的战略眼光和承受短期亏损的耐心。

- 卓越的跨文化管理能力:如何管理万里之外的海外团队,平衡总部战略与本地自治,是对管理层的巨大考验。

- 成效:申诚律师事务所通过十年布局,在海外建立了5个核心分支机构,每个都实现了盈利,并成为所在区域中资法律服务的首选品牌。其国际化发展根基牢固,品牌控制力强。

模式三:战略联盟型——以“浦华”资产评估公司为例

此模式的特点是,通过与境外成熟机构建立非股权式的深度合作关系,共享资源、共拓市场,以较低的成本和风险实现国际化。

- 代表机构:上海“浦华”资产评估公司(化名)。一家在机械设备、无形资产评估领域有专长的机构。

- 实践路径:

- 加入国际评估网络:浦华经过严格考察,加入了全球知名的“ValuNet”

国际评估师网络。成为其在上海的唯一成员机构。

- **资源与业务共享：**通过该网络，浦华可以与全球 100 多个国家的成员机构建立联系。当中国客户需要在海外进行资产评估时，浦华作为总协调人，委托当地的 ValuNet 成员所执行，并统一质量标准和报告格式。反之，当海外成员所的客户需要在中国进行评估时，也会优先委托浦华。

- **知识与培训协同：**网络定期举办全球视频会议、专业培训和工作坊，分享各国最新的评估准则、市场数据和案例，使浦华能够始终保持与国际前沿同步。

- **成功关键因素：**

- **严谨的伙伴选择：**选择一个声誉良好、成员质量高、管理体系完善的国际网络至关重要。

- **积极的网络参与：**不能被动等待业务分配，而应主动参与网络事务，贡献中国案例和经验，提升自身在网络内的影响力和话语权。

- **强大的协同能力：**需要具备强大的项目管理和沟通协调能力，确保在不同法律和文化背景下，跨国合作项目能够顺畅、高质量地交付。

- **成效：**浦华以极低的成本，瞬间获得了覆盖全球的服务能力。其国际业务量在加入联盟后三年内增长了五倍，同时通过知识共享，大幅提升了自身的技术水平和品牌信誉。

7.3 社会组织与行业协会推动国际合作的实践

在专业服务业的国际化进程中，政府是环境营造者，企业是市场主体，而各类社会组织和行业协会则扮演着不可或缺的“黏合剂”和“催化剂”角色。

实践一：国际交流平台建设——以上海市咨询行业协会为例

- 背景：上海本土咨询机构虽数量众多，但与国际顶尖同行交流有限，视野和方法论有待提升。

- 具体举措：

- 举办“上海国际管理咨询高峰论坛”：每年定期举办，邀请麦肯锡、波士顿、埃森哲等全球巨头的全球或亚太区负责人，以及国内领先机构的代表，共同探讨数字化转型、ESG、全球化战略等前沿议题。该论坛已成为亚太地区最具影响力的咨询行业盛会之一。

- 组织“国际标杆机构考察团”：每年组织会员单位负责人，赴硅谷、伦敦、新加坡等地，深入参访谷歌、亚马逊、DeepMind 等科技公司及顶级咨询公司，进行面对面的座谈交流，学习其创新管理模式与前沿项目经验。

- 建立“国际合作伙伴网络”：与欧美日等主要经济体的咨询协会签署合作备忘录，建立常态化交流机制。互相推荐会员单位参与对方国家的项目招投标，为会员“走出去”和“引进来”铺设通道。

- 成效：通过这些平台，上海本土咨询机构开阔了国际视野，直接学习了国际最佳实践，并获得了大量潜在的跨国合作机会，有效提升了其国际竞争力。

实践二：标准规则对接——以上海市律师协会为例

- 背景：中外法律体系差异和职业资格互认问题是制约中国律师国际化的核心障碍。

- 具体举措：

- 参与国际规则制定：上海律协鼓励并资助精通国际法的中国律师，积极参与国际律师协会（IBA）各专业委员会的工作，在反腐败、跨境投资、知识产权等领域的国际规则、示范合同制定中，发出“中国声音”，

注入“中国考量”。

- 推动双边资格互认：协会利用其半官方的身份，主动与新加坡律师公会、英格兰及威尔士律师协会等进行磋商，牵头组织“中国法培训项目”，为外方律师提供系统的中国法律培训，以此作为交换，推动对方为中国律师开设特定法律领域的执业资格通道。

- 发布涉外业务指引：组织专家编写《中国企业境外投资法律实务指引》、《国际商事仲裁上海指南》等文件，为全国律师处理涉外业务提供标准化、专业化的操作参考，这本身也是一种软性的标准输出。

- 成效：上海律协的努力，逐步打破了职业壁垒，为上海律师走向世界创造了更为便利的条件，同时也提升了中国律师在国际法律事务中的话语权和规则制定参与度。

实践三：人才培养合作——以上海市注册会计师协会为例

- 背景：国际化、复合型注册会计师人才短缺是行业共识。

- 具体举措：

- 开展“国际会计精英”培养项目：与上海国家会计学院、ACCA（特许公认会计师公会）等合作，每年选拔一批有潜力的青年注册会计师，进行为期一年的全英文、沉浸式培养。课程涵盖国际会计准则、跨国并购、数据分析和领导力，并安排到“四大”的海外办公室进行短期实习。

- 组织专业能力国际认证：协会成为CIMA（特许管理会计师公会）、AICPA（美国注册会计师协会）等国际知名会计资格认证在上海的官方合作推广机构，为会员提供考试报名、培训等便利服务，鼓励会员获取国际通行证。

- 促进人才国际流动：与香港会计师公会、澳洲会计师公会等建立人才交流机制，每年互派数名优秀注册会计师到对方地区的会员事务所进行

为期半年的工作交流，在实践中提升国际化执业能力。

- 成效：该项目实施五年来，已为中国会计行业培养输送了超过 300 名具有全球视野和实战能力的骨干人才，他们大多已成为各事务所国际化业务的中坚力量，显著改善了行业的人才结构。

本章的案例与实践雄辩地证明：

1. 国际化不是单选题，而是多选题：无论是 Alpha 所的科技赋能、Beta 咨询的领域创新，还是本土机构的并购、自建、联盟等出海模式，都展示了通向成功的多样化路径。关键在于找准自身定位，选择最适合自己的道路。

2. 创新是永恒的驱动力：数字化转型和 ESG 等新兴领域，为所有机构（无论中外、无论大小）提供了“换道超车”的历史性机遇。敢于投入、善于创新的机构将在新一轮竞争中占据主动。

3. 协同共创价值：专业服务业的国际化是一个复杂的生态系统工程。企业的单打独斗难以成事，需要行业协会、社会组织充分发挥平台和纽带作用，在交流、标准、人才等层面构建起支撑产业全球发展的基础设施。

这些来自上海的最佳实践，如同一面面镜子，既反映了中国专业服务业国际化进程中的波澜壮阔，也为其未来的高质量发展照亮了前行的方向。它们是可复制的方法论，更是可传承的行业智慧。

第八章 展望与建议

面向 2026 年，全球政治经济格局、技术变革浪潮与产业演进逻辑正在发生深刻重构。上海的专业服务业，必须在一个更加不确定、不稳定、不寻常的世界中，寻找确定性，塑造新优势。本章旨在绘制一幅清晰的未来图景，并提出一套分层、分类的行动纲领，助力上海专业服务业在高质量发展的道路上行稳致远，为提升城市能级与核心竞争力、服务国家战略做出更大贡献。

8.1 2026 年趋势展望

前瞻未来三年的发展，需要将上海专业服务业置于全球、全国和城市自身发展的三维坐标系中进行立体审视。

8.1.1 全球趋势：在变革浪潮中驭势而行

1. 数字技术深度重塑专业服务生态：从“赋能”到“重构”

至 2026 年，以生成式人工智能、区块链、低代码开发为核心的数字技术将不再是锦上添花的工具，而是彻底重塑专业服务业的基础性力量。

- **AI 成为“初级专业人士”**：生成式 AI 将能够承担法律文件初稿撰写、基础税务申报、常规审计程序执行、市场研究报告资料整理等大量初级知识工作。专业服务的价值创造环节将被迫向上游（复杂问题判断、战略决策、伦理权衡）和下游（与客户的情感共鸣、个性化服务体验）迁移。专业机构的成本结构、人才模型和定价策略将发生根本性变化。

- **“平台+个人”模式兴起**：基于云端的专业服务平台将更加成熟，使得顶尖的专家个体可以脱离大型机构，通过平台直接为全球客户提供服务。这将加剧人才竞争，并对传统合伙制企业的组织模式构成挑战。

- **数据资产化与服务产品化：**专业服务机构积累的行业数据、案例数据和流程知识，将通过 AI 模型转化为可复用的“数字资产”。服务将从高度定制化的项目，演变为“标准化产品+轻度定制”的解决方案，实现规模化交付，从而开拓中小型企业这一蓝海市场。

- **网络安全与数据合规成为核心服务：**随着全球数据监管规则的日益复杂和执法趋严，提供一站式、前瞻性的数据治理和网络安全咨询服务，将从可选服务变为所有出海企业和数字化企业的刚需。

2. 绿色转型催生新的服务需求：从“边缘”到“主流”

ESG（环境、社会和治理）不再是一个独立的咨询门类，而是将全面融入所有专业服务的主航道。

- **碳核算与碳资产管理常态化：**随着全球碳定价机制的逐步连接和中国碳市场的深化，企业的碳足迹核算、碳资产开发与交易、碳中和路径规划将成为与财务审计、税务筹划同等重要的基础服务。催生大批“碳审计师”、“碳交易顾问”等新兴职业。

- **绿色金融生态体系成熟：**绿色债券、转型金融、ESG 基金的产品设计和认证需求将爆发式增长。与之相关的第三方验证、评级、风险评估服务，将为会计师事务所、评级机构和咨询公司带来巨大机遇。

- **供应链尽职调查与“洗绿”风险防范：**欧盟《企业可持续发展尽职调查指令》（CSDDD）等法规将迫使跨国公司对其全球供应链进行 ESG 风险扫描。律师事务所和咨询公司需要提供相应的合规服务，并帮助企业防范“洗绿”带来的法律与声誉风险。

- **气候相关财务信息披露（TCFD/ISSB）成为标配：**基于国际可持续发展准则理事会(ISSB)标准的 ESG 信息披露将成为资本市场的硬性要求，推动对企业非财务信息的审计和 assurance 服务需求激增。

3. 全球治理体系变革带来新机遇：在“碎片化”中寻找“连接点”

全球化进程进入深度调整期，全球治理体系呈现“碎片化”与“区域化”并存的特征，这既带来挑战，也孕育着新的机遇。

- 区域性经贸协定成为规则新高地：CPTPP、DEPA、RCEP 等协定的规则（如数字经济、国有企业、劳工环境等）将成为专业服务机构必须精通的新知识体系。能够帮助客户理解和适应这些“规则群”的机构将获得先发优势。

- 国际争端解决机制多元化：在地缘政治冲突背景下，企业对争端解决机制的安全性、中立性和效率性提出更高要求。新加坡、香港、迪拜等地国际仲裁中心的竞争将更加激烈。上海的涉外法律服务机构需要提升参与国际仲裁的能力，并积极探索在浦东打造面向“一带一路”的国际商事仲裁中心的路径。

- “安全与发展”并重成为新范式：国家安全审查、产业链供应链安全、技术出口管制等将成为跨国投资和贸易的前置考量。精通跨国监管、地缘政治风险评估的专业服务，如“投资合规与地缘咨询”，将成为高附加值的新兴领域。

8.1.2 国内发展：在国家战略中锚定坐标

中国经济的宏大叙事为专业服务业提供了最广阔的舞台和最深厚的底气。

- 高水平对外开放深入推进：制度型开放开启新空间
- “边境后”规则对接提速：中国申请加入 CPTPP 和 DEPA 的进程将推动国内在数据跨境流动、知识产权保护、竞争政策、国有企业等领域的深化改革。专业服务业将在这一过程中扮演“规则翻译者”和“实践先行者”的双重角色。

- 服务业扩大开放综合试点深化：上海、北京等试点城市将在跨境服务贸易、职业资格互认、外资准入等方面实现更多突破，为专业服务业创造更宽松、更国际化的营商环境。

- “一带一路”倡议进入高质量发展新阶段：项目将从“硬联通”走向“软联通”，对项目管理、法律咨询、风险管理、ESG治理等专业服务的需求将更加强烈和精细。

- 现代化产业体系建设加快：专业服务与实体经济深度融合

- 服务“专精特新”企业：随着国家对“专精特新”中小企业的培育，专业服务机构需要开发出更适合这类企业需求的、模块化、高性价比的上市辅导、知识产权管理、财税合规和数字化转型服务。

- 赋能产业链供应链升级：咨询公司、律师事务所需要为制造业企业的产业链梳理、供应链韧性建设、并购整合提供全链条服务。

- 融入科技创新全过程：从实验室的科技成果转化，到知识产权的布局与运营，再到科技企业的投融资和上市，专业服务需要更早、更深地嵌入科技创新链条。

- 区域协调发展格局优化：全国统一大市场释放新需求

- 长三角一体化红利持续释放：长三角在规则、标准、政策的互通互认上将取得实质性进展，为专业服务机构在区域内拓展业务、优化资源配置提供了便利。

- 全国统一大市场建设：打破地方保护和区域壁垒，将使得一批具备全国服务能力的本土专业服务品牌能够更快崛起，通过跨区域并购和网络布局，实现规模化发展。

8.1.3 上海定位：在城市愿景中担当重任

上海肩负着建设“五个中心”和具有世界影响力的社会主义现代化国

际大都市的重大使命，其自身的能级提升将为专业服务业创造无限可能。

- 国际金融中心功能进一步提升：财富管理与金融科技双轮驱动
- 全球资产管理中心、金融科技中心的建设，将催生对复杂跨境税务筹划、衍生品合规、金融科技监管咨询、私募股权基金 structuring 等高端服务的海量需求。

- 人民币国际化进程的推进，需要法律服务为人民币跨境使用、离岸中心建设提供制度设计和支持。

- 科技创新中心建设取得新突破：从“0到1”到“1到100”的全周期服务

- 集成电路、生物医药、人工智能三大先导产业的发展，要求知识产权代理机构具备应对最前沿技术专利挑战的能力，要求律所精通科技企业的股权激励和数据合规，要求咨询公司能为技术商业化提供战略路径。

- 大科学设施和高水平研究机构的集聚，将为研发服务、技术咨询带来巨大市场。

- 改革开放创新迈出新步伐：打造专业服务开放的“上海样板”

- 浦东新区打造社会主义现代化建设引领区，将在专业服务业开放、跨境数据流动、国际职业资格认可等方面进行更大程度的压力测试，为全市乃至全国探索新路。

- 虹桥国际开放枢纽的打造，将为涉外法律服务、会展咨询等带来长期利好。

8.2 政策建议（市级、区级、行业级）

面对上述趋势，需要政府、行业组织与企业形成合力，构建一个多层次、全覆盖、精准有效的政策支持体系。

8.2.1 市级层面：加强顶层设计与系统集成

1. 制定《上海市专业服务业高质量发展三年行动计划》

该计划应成为未来三年行动的总纲领，明确：

- 量化发展目标：设定如行业营收总额、国际业务占比、头部机构数量、数字技术服务收入占比等核心指标。

- 重点发展领域：明确聚焦数字服务、绿色服务、知识产权服务、国际法律服务等战略性领域。

- 重大工程与载体：推出“专业服务业数字化赋能工程”、“国际人才汇聚工程”、“本土品牌培育工程”等，并规划建设 2-3 个专业服务业特色示范区（如“数字法务集聚区”、“ESG 咨询创新园”）。

2. 完善国际化发展支持政策

- 数据跨境流动“白名单”制度：在临港新片区、浦东引领区等先行先试，建立针对专业服务机构的“数据跨境流动安全评估快速通道”，对特定类型、特定场景的数据出境实行“白名单”管理，降低合规成本。

- 国际职业资格认可“特区”政策：在特定区域，对持有 CPTPP、DEPA 成员国认可的诸如律师、会计师、建筑师等职业资格的专业人才，经备案登记后，允许其在一定范围内（如为区内境外客户或特定涉外项目）提供专业服务。

- 优化国际人才服务“一件事”：整合外专、公安、人社、海关等部门资源，实现外籍高层次人才工作许可、居留许可、驾照申领等事项“一窗受理、并联审批、一站办结”。探索对其个人所得税负超过 15% 的部分给予更大力度的补贴。

3. 优化行业发展环境

- 打造“上海专业服务”城市品牌：由市政府牵头，每年组织“上海

专业服务全球推广周”，在纽约、伦敦、新加坡等国际都市举办推介活动，集中展示上海机构的实力与形象。

- 建立“上海专业服务大数据平台”：归集全市专业服务机构信息、人才信息、项目信息和国际规则信息，为政府决策、机构发展和客户选择提供数据支撑。

- 强化知识产权司法保护：在上海金融法院、知识产权法院等专门法院，设立涉专业服务新业态、新模式案件的审判合议庭，提高审判的专业性和效率，营造稳定、公平、透明的法治化营商环境。

8.2.2 区级层面：推动错位发展与精准服务

各区应结合自身产业基础和功能定位，实现特色化、差异化发展。

- 制定差异化发展策略：
 - 浦东新区：聚焦制度型开放，利用引领区立法权优势，在跨境数据流动、国际仲裁、外资机构准入等方面实现突破，打造专业服务业开放创新核心区。

- 静安区、黄浦区：依托现有高端楼宇和总部经济基础，巩固和提升法律、会计、咨询、广告等传统高端服务的能级，打造“上海服务”品牌展示区。

- 徐汇区：依托高校和科研院所资源，发展科技咨询、知识产权运营、生命科学法律服务等，打造“专业服务+科技创新”融合区。

- 虹桥商务区：依托进博会和交通枢纽优势，大力发展会展法律服务、国际贸易咨询、供应链管理等，打造面向长三角的专业服务枢纽。

- 加强区域协同联动：
 - 建立“区级专业服务业发展联盟”：鼓励各区打破行政壁垒，在招商引资、人才共享、平台共建等方面形成联动机制，避免恶性竞争。

- 推动“长三角专业服务一体化”：牵头与苏州、杭州、宁波等城市建立专业服务标准互认、监管共商、人才共育的合作机制。

- 提升服务保障水平：

- 实施“重点机构服务包”制度：对区域内重点专业服务机构，由区领导牵头，配备“服务专员”，提供从政策咨询、空间选址到人才落户、高管医疗等全方位、定制化的服务。

- 打造“15分钟专业服务生态圈”：在重点楼宇和园区，引入与专业服务配套的咖啡厅、图书馆、健身房、共享会议室等设施，营造适合高端人才工作和生活的微环境。

8.2.3 行业层面：强化自律规范与能力建设

行业协会应发挥更积极的作用，成为政府与市场之间的重要桥梁。

- 推进行业自律规范：

- 制定前沿领域伦理与标准：针对 AI 生成内容的责任认定、数据服务的伦理规范、ESG 咨询的独立性等新兴问题，率先研究并发布行业指引，填补监管空白。

- 建立行业信用评价与黑名单制度：完善行业信用信息平台，对严重失信、恶性竞争的机构和个人予以行业性惩戒，维护行业整体声誉。

- 加强人才培养交流：

- 设立“上海专业服务海外研修基金”：由行业协会募集资金，每年资助一批优秀中青年人才赴国际顶级机构或高校进行中短期研修。

- 推动“校企合作订单式培养”：与本地高校合作，开设“微专业”、“特色班”，共同制定培养方案，为企业精准输送急需的复合型人才。

- 促进行业创新发展：

- 举办“专业服务科技创新大赛”：鼓励机构和个人开发新的服务产

品、技术工具和商业模式，并对优胜者给予奖励和推广支持。

- 建立“行业知识库与案例库”：组织会员单位共建共享，将隐性知识显性化，形成行业的集体智慧和资产，提升整体服务水平。

8.3 企业战略调整与国际化路径选择

在宏观趋势与政策指引下，专业服务机构自身必须进行深刻的战略反思与路径重构。

8.3.1 战略调整方向：拥抱变革的三重奏

1. 加快数字化转型：从“技术应用”到“数字原生”

数字化转型不再是选择题，而是生存题。企业需要思考如何成为“数字原生专业服务机构”。

- 战略层面：将数字化置于公司战略的核心，CEO/首席合伙人亲自领导数字化转型。投入真金白银，设立专项基金，用于技术采购、平台开发和人才引进。

- 组织层面：打破传统部门墙，组建跨职能的“数字创新小组”，将技术专家与业务专家深度融合。可以尝试设立独立的数字子公司或创新实验室，以更灵活的机制进行探索。

- 业务层面：将所有服务产品进行“数字化重思”。能否用 AI 提升效率？能否将服务过程数据化形成新的洞察？能否将解决方案产品化实现规模化？例如，律所可以将其合同审阅能力封装成一个 SaaS 软件对外提供服务。

2. 强化专业化能力：从“大而全”到“专而精”

在竞争日益激烈的市场中，“万金油”式的服务机构将难以生存。深度专业化是构建护城河的关键。

- 垂直行业深耕：选择 1-2 个重点行业（如医疗健康、新能源、TMT），投入资源深入研究其产业链、商业模式和核心痛点，成为该行业客户心目中“最懂行的专家”。

- 业务领域聚焦：在大的专业门类下，聚焦于几个高速增长或高门槛的细分领域，如数据合规、跨境继承、反垄断与国家安全审查、碳金融等，做到极致。

- 知识管理升级：建立体系化的知识管理（KM）系统，将项目经验、研究成果、最佳实践转化为可复用、可迭代的结构化知识资产，支撑专业能力的持续提升和传承。

3. 提升国际化水平：从“中国视角”到“全球视野”

国际化不是出口，而是能力的全球化配置。

- 思维国际化：要求团队不仅熟悉中国规则，更要具备用国际通用商业语言沟通、按国际惯例行事的能力。

- 人才国际化：大力招募具有多元文化背景和国际机构工作经验的员工，并将其置于关键岗位。

- 网络国际化：通过前述的并购、自建或联盟模式，构建真正有效的全球服务交付能力。

8.3.2 路径选择建议：量体裁衣的多元化策略

不同类型、不同规模的机构，应根据自身禀赋，选择最适合的国际化路径。

- 大型机构（如全国性头部律所、会计师事务所）：全面发展，建设国际网络

- 战略目标：成为能与国际巨头同台竞技的全球性专业服务集团。

- 核心路径：“战略性并购”与“自主建设”并举。在核心市场（如

欧美)通过并购快速获取网络和能力;在“一带一路”沿线等新兴市场,通过自主设立分支机构进行深耕。

- 关键举措:

1. 设立国际控股公司:在合适的司法管辖区(如香港、新加坡)设立国际总部,统一管理全球业务和资金。

2. 推动“全球一体化”运营:统一品牌、质量标准、IT系统和知识管理,实现全球资源的无缝调度和协同。

3. 打造“中国能力”全球输出通道:将服务中资企业出海的核心能力,系统化地赋能给海外分支机构,形成独特的全球竞争力。

- 中型机构(如在某些领域或区域有特色的机构):专业深耕,特色发展

- 战略目标:成为特定领域或区域市场的“隐形冠军”和“单项冠军”。

- 核心路径:“深度专业化”与“战略联盟”。避免与大型机构全面竞争,而是将资源集中于自身最具优势的2-3个专业领域,并通过加入国际网络或与境外精品所建立紧密联盟,获得全球服务能力。

- 关键举措:

1. 打造“王牌”服务产品:将优势业务打造成高度标准化、口碑极佳的服务产品,形成品牌效应。

2. 成为国际网络中的“关键节点”:在加入的国际网络中,争取成为某一领域或某一区域的领导成员,掌握话语权。

3. 深化“中外合作”:与境外互补型机构建立“Best Friend”关系,相互推荐业务,共同服务跨国客户。

- 小型机构/精品所:精准定位,协同发展

- 战略目标:在高度细分的市场中生存并发展良好,成为“小而美”

的专家型机构。

- 核心路径：“超精细化定位”与“平台化协作”。找到一个大机构看不上的利基市场（如为特定国家的跨境电商提供法律服务、为某一类科技初创公司提供股权激励设计），做到极致。同时，积极利用第三方专业服务平台承接业务。

- 关键举措：

1. 极致专业化：所有市场、研发资源都投入到一个非常狭窄的领域，建立绝对的知识优势。

2. 拥抱“平台经济”：注册成为国内外法律科技平台、咨询平台的服务提供方，通过平台获取流量和项目。

3. 构建“虚拟联盟”：与其它小型精品所（如做知识产权的、做税务的）建立松散但高效的协作关系，共同为客户提供“一站式”服务。

结 语

当前，世界百年未有之大变局加速演进，新一轮科技革命和产业变革深入发展，专业服务业发展面临新的战略机遇。上海要立足新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局，以推动专业服务业高质量发展为主题，以深化供给侧结构性改革为主线，以改革创新为根本动力，以满足人民日益增长的美好生活需要为根本目的，加快推进专业服务业国际化发展。

要充分发挥上海改革开放优势、人才资源优势、市场空间优势，着力提升专业服务业国际竞争力、创新力、影响力，打造全球专业服务重要枢纽，为上海建设具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市提供有力支撑，为全国专业服务业高质量发展作出更大贡献。

知识经济已成为上海这座城市最鲜明的特征之一。以科技服务、信息服务、商务服务为代表的现代专业服务，正以磅礴之势，推动着上海向着具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市目标稳步迈进。展望未来，只要坚持改革开放、创新驱动和全球化视野，上海的专业服务业必将在全球城市体系中占据更加耀眼的位置，为中国的现代化征程贡献更大的“上海智慧”与“上海力量”。

展望 2026，前路虽充满挑战，但更孕育着无限的希望。对于上海的专业服务业而言，未来三年是决定其能否从“国内领先”迈向“国际一流”的关键跃升期。

趋势已然明朗，关键在于行动。数字与绿色的浪潮不可逆转，开放与协同的格局不可动摇。政府需要以更大的魄力推动制度创新，营造“热带雨林”式的生态；行业组织需要以更强的担当凝聚行业共识，搭建“四通八达”的桥梁；企业则需要以更快的速度进行自我革命，锻造“独步天下”

的绝技。

附录

2025 年度上海专业服务业国际化大事记

2025 年上海专业服务业国际化形成全市统筹、各区竞合、全域联动、全球落地格局：市级依托企业走出去专业服务联盟搭建顶层核心骨架，静安、虹口、长宁、浦东、虹桥等区域错位打造特色出海服务集聚区；对内完善政策扶持体系、降低行业准入门槛、培育本土服务品牌，对外深耕沪港、沪新协作通道，突破性实现法律服务欧洲实体布局，完成从本土配套服务向全球在地化专业服务的跨越式升级。

一季度：顶层谋划布局，夯实发展根基

2 月

- 2 月 22 日：虹桥出海服务平台揭牌，举办 2025 出海企业与跨境专业服务论坛，落地虹桥海外发展服务中心国际产业协作平台，同步上线国际产业协作元宇宙平台、瓴德全球 APP，搭建数字化出海服务载体。

- 1-2 月（筹备阶段）：上海市商务委牵头启动上海市企业走出去专业服务联盟筹备工作，整合金融、法律、会计等头部机构，谋划全市专业服务出海顶层架构。

3 月

- 3 月 20 日：《上海市促进服务业创新发展若干措施》（沪府办发〔2025〕5 号）印发落地，明确支持专业服务机构“伴随出海”，拓宽涉外法律、国际仲裁等高端人才引进通道。

二季度：政策密集落地，各区多点启势

4 月

• 4月18日：静安区举办中外商会海上沙龙，上海律协联合市知识产权服务行业协会签约，18家中资律所与11家外资律所驻沪代表处达成战略合作，聚焦跨境合规、国际仲裁服务。

• 4月28日：静安区高质量出海大会发布出海服务包，上线专业服务图谱，设立覆盖东南亚、中东、欧洲、非洲的10个全球服务商海外服务点；同步揭牌全球服务商“新出海学院”，培育国际化专业人才。

5月

• 5月：北外滩国际法律服务港正式启用，落地北外滩企业出海服务中心、北外滩仲裁服务中心，集聚11家律所，打造一站式出海法律服务枢纽。

6月

• 6月：虹桥国际中央商务区启动新加坡特许会计师协会上海专业服务联盟，打通中新会计、审计、税务跨境对接通道，服务两地企业跨境投资。

• 6月18日：陆家嘴论坛期间，沪港签署《沪港国际金融中心协同发展行动方案》，推出38项举措，深化金融市场互联互通与跨境金融创新。

7月

• 7月3日：上海市企业走出去专业服务联盟正式成立，市商务委牵头，首批50家顶尖机构入驻，覆盖金融、法律、税务等11大领域，组建企业出海专业服务“联合舰队”。

三季度：深化内外联动，拓展协作版图

8月

• 8月13日：静安区举办全球服务商计划生态共建论坛，聚焦品牌力

升级，与 WPP 等国际传媒集团签约，强化企业全球化品牌传播专业服务能力。

9月

• 9月10日：上海亮相香港“一带一路”高峰论坛，设立“沪企同行服务出海”专业服务业展区，33家机构覆盖11大领域参展；同步举办沪港合作“一带一路”企业对接会，深化两地专业服务协同。

• 9月10—14日：上海交易团参展北京服贸会，展示AI、跨境服务外包、数据服务等领域成果，凸显数字专业服务国际化实力。

• 9月：上海细化跨国公司地区总部扶持政策，启动年度发展资金申报，支持总部升级亚太区、增设全球核心功能。

四季度：载体集群成型，全球网络纵深布局

10月

• 10月：静安区启动涉外法律服务先行区，揭牌涉外法律服务联盟，集聚律所、仲裁机构、智库，构建全链条涉外泛法律服务体系。

• 10月12日：上海市服务业发展引导资金新规发布，专业服务业重点项目申报门槛由1000万元降至500万元，降低行业发展成本。

• 10月15日：虹桥举办中新企业全球化论坛，上海注协、律协与新加坡特许会计师协会、律师公会签署四方协议，共建跨境会计、法律服务网络；同步签约虹桥—新加坡企业服务中心，强化双向投资与跨境商事合作。

• 10月20日：虹口区启用上海市企业走出去综合服务平台（虹口）服务点，打造“政策咨询+ODI备案+跨境法律”三位一体服务矩阵；落地6家境内外机构组成的双向投资一站式服务联盟。

• 10月21日：上海仲裁委员会欧洲中心在西班牙马拉加启用，同步

揭牌上海市律协全球法律专业服务能力建设中心海外联络点，实现上海法律服务实体落地欧洲。

- 10月30日：长宁区联合虹桥商务区发布《虹桥企业出海总部集聚区行动方案》，成立虹桥企业出海专业服务商联盟，推出“10+10”服务矩阵，打造15分钟出海服务圈。

11月

- 11月6日：进博会虹桥HUB大会发布《中资企业出海指引》《虹桥出海案例》，升级虹桥海外发展服务中心3.0版本，提供全流程一站式出海解决方案；同日，商务部投促局、虹桥商务区、青浦区共建上海CIPA海外服务中心落地西虹桥，上线“AURA智航出海”AI智能体，赋能制造业出海合规、认证、选址等需求。

- 11月13日：浦东国际法律服务园2.0启动，推进涉外法律服务工作站布局，探索“海事调解+临时仲裁”制度创新。

- 11月27日：《上海市服务贸易促进指导目录（2025年版）》印发，将法律、会计、咨询、人力资源、检验检测等专业服务列为重点培育方向，定向扶持行业品牌出海。

12月

- 12月8日：IMF上海中心正式开业，聚焦亚太宏观经济研究、金融稳定与能力建设，深化全球金融治理专业合作。

- 12月：浦东新区企业走出去综合服务中心成立，搭建覆盖超270个全球站点的海外服务网络，提供国际市场调研、境外投资落地全周期服务。

2025 上海专业服务业九大领域国际化亮点对照表

序号	核心行业	年度关键事件	标志性落地成果
1	金融服务	1.3月市级政策支持机构“伴随出海”、放宽涉外金融人才准入；2.6月沪港签署金融协同发展38条举措；3.12月IMF上海中心正式运营；各区出海平台配套跨境投融资、ODI备案、汇率风控一站式服务	沪港国际金融深度互联互通，亚太宏观金融治理节点落地；全市构建跨境信贷、离岸金融、跨境保险一体化出海支撑体系
2	法律/仲裁/知识产权	1.4月静安中外律所战略合作、强化跨境合规与知识产权保护；2.5月北外滩国际法律服务港启用；3.10月静安涉外法律服务先行区挂牌、上海仲裁欧洲马拉加中心落地；4.浦东法务园2.0创新海事调解+临时仲裁	建成境内多层次涉外法律服务集群，实现仲裁裁决欧洲属地执行；全球知识产权布局、跨境商事争议解决网络全覆盖
3	会计/审计/税务	1.6月虹桥中新会计专业联盟启动；2.10月沪新注协/律协四方签约共建跨境财会网络；3.市级出海联盟纳入头部财会机构	打通中新审计鉴证、跨境税务筹划、境外财报合规通道；形成跨境账务、审计、财税一体化互认协作体系
4	管理咨询	1.全年各级出海平台配套国别研判、战略选址、风控诊断服务；2.11月虹桥发布《中资企业出海指引》	沉淀标准化出海知识库与实操案例库，可为企业提供全周期全球化布局、合规风

序号	核心行业	年度关键事件	标志性落地成果
		《虹桥出海案例》	控、产业链落地专业咨询
5	人力资源	1.3月政策拓宽涉外高端人才引育； 2.静安新出海学院定向培育国际化人才； 3.各区出海平台配套跨境用工、外籍人才配置服务	建立国际化专业人才培养梯队，打通跨境人才派遣、全球薪酬托管、境外属地用工合规服务链路
6	安保合规	1.静安涉外法律服务体系纳入境外园区安防、资产风控； 2.全市综合出海平台叠加海外驻地安全、跨境风险排查服务	形成境外厂区运维、海外资产安全、跨境风控预警一体化安保合规配套能力
7	物流/航运/快递	1.9—10月沪港、沪新合作打通跨境货代与航运衔接； 2.浦东全球服务网点覆盖国际干线物流、海外仓配、清关快递	中欧、东南亚等航线服务协同升级，构建海运/空运/快递/海外仓一体化跨境物流出海网络
8	检验检测认证	1.全年市级目录重点扶持行业出海； 2.虹桥、静安等出海服务纳入产品国际准入、标准互认检测	搭建国内外标准对接、属地实验室支撑、跨境产品合规认证体系，降低企业海外市场准入门槛
9	广告/品牌传播	1.8月静安携手WPP共建全球品牌出海服务； 2.多区平台配套跨境数字投放、多语种公关、本地化营销	实现从流量运营到全球品牌力升级，形成国际化创意设计、跨境媒体投放、属地文化适配全链条服务