

新格局、新趋势、新挑战

2025 – 2026年中企出海调研报告



Deloitte.



法律声明

严禁复制、改编、传播或销售本报告所涵资料(下称“本资料”),除非根据《1968年版权法案》(Cth)第3部分规定获得明确许可。如需复制本资料的任何部分,请联系澳洲会计师公会法务部 legal@cpaustralia.com.au

版权所有 © CPA Australia Ltd (ABN 64 008 392 452) (“澳洲会计师公会”)、德勤中国、上海国家会计学院。

免责声明

澳洲会计师公会、德勤中国和上海国家会计学院在编撰本资料的相关内容时,已采取一切合理的谨慎措施与技巧。但是,澳洲会计师公会、德勤中国和上海国家会计学院不对本材料的准确性和时效性做出任何保证。本材料亦不构成任何法律或其他专业建议。用户应当在采纳或做出任何基于本资料的承诺之前,征询独立建议。本资料发布的目的仅限于参考。澳洲会计师公会、德勤中国和上海国家会计学院及其员工、代理人 and 顾问不对任何人承担任何损失或损害引起的任何责任,包括但不限于由本资料及 / 或本资料的使用而引起的或与之相关的法律费用、间接、特殊或继发损失或损害(无论原因为何,包括疏忽)。若法律禁止排除此等责任,则在法律允许的最大范围内,澳洲会计师公会、德勤中国和上海国家会计学院对于违反此等保证的责任仅限于重新提供本资料或支付再次提供本资料的成本(澳洲会计师公会、德勤中国和上海国家会计学院决定)。

目录

1. 前言	01
2. 研究背景和方法	04
3. 特别鸣谢	05
4. 主要发现	06
5. 第一章: 全球变局与中企出海新趋势	07
(一) 全球宏观环境新格局	08
(二) 中企出海的范式跃升	09
6. 第二章: 中企全球化核心挑战与能力缺口	16
(一) 中企出海的发展模式与阶段	17
(二) 全球化运营挑战与能力缺口	18
7. 第三章: 展望与建议	39
(一) 对于企业: 迈向“走上去”的可持续增长	40
(二) 对于外部支持: 共筑“护航”出海的专业基础设施	53
(三) 对于财会人才: 进化为企业全球化的价值共创伙伴	55
8. 结语	57
9. 致谢	58
10. 参考文献	58

前言

当前，中国企业出海正步入高质量、可持续、深层次的发展新阶段。为此，澳洲会计师公会与德勤中国和上海国家会计学院共同开展本次联合调研，旨在为中企规划国际化发展路径及应对跨境经营中的机遇与挑战提供切实可行的专业建议。调查显示，海外扩张已成为许多中企发展的战略部署。多数受访企业已经开展海外业务，用以开拓新市场、打造全球化品牌形象并分散区域经济波动带来的风险。出海路径日趋多元，策略更为灵活且深思熟虑。

中企出海意愿的持续提升，也为国际市场注入了新动能。在整个亚太地区（包括澳大利亚），来自中国的投资与商业活动正推动深化经济一体化、促进建立新型的商业伙伴关系以及增加资本、商品和技能的流动。以澳大利亚为例，中企加速海外布局，在强化双边经贸往来的同时，为知识交流、专业服务和跨境合作创造了更多契机。中国企业在全球范围内的持续深耕，将助力打造更紧密、更具竞争力和韧性的区域性市场。

调查结果表明，中企出海正处于从“规模扩张”到“能力提升”的转型阶段。企业通过高效运营模式、合规治理及创新差异化创造价值，更稳健长远地实现全球化拓展。与此同时，市场战略、财务、税务、合规、人才及数智化已成为企业核心能力建设的关键领域。提升这些核心能力，将有助于企业应对不确定性与控制风险、优化管理效能并实现可持续发展。

企业国际化发展需依托于专业服务、监管指引与市场信息。具备成熟国际网络及丰富跨境经验的专业服务机构可为此提供支持，其所能提供行业洞察及解决方案，对处于不同出海阶段的企业都具有重要价值。

作为全球领先的专业会计团体，澳洲会计师公会始终将人才培养置于核心位置，致力于为财会人才提供全方位的专业发展支持，以满足日益变化的行业需求。公会所培养的专业人才，不仅具备扎实的专业技能功底，能提供具有前瞻性的战略洞见，并能从容应对跨境经营中的复杂挑战。这正是企业在全局化浪潮中最为迫切需要的核心能力。

最后，衷心感谢公会的合作伙伴——德勤中国与上海国家会计学院，在调研过程中所提供的深入洞见与专业支持。同时，感谢参与调研的所有财务高管及澳洲会计师公会的会员们，他们分享的行业见解和实践经验，为处于不同发展阶段的出海企业提供了有建设性的指导。

伴随中企的全球影响力持续扩大，企业对合规治理、财务管控和人才培养的需求将不断增加。希望本次调研能为中企应对出海挑战、推动可持续和高质量发展提供有效参考。

—— Chris Freeland AM
澳洲会计师公会 首席执行官

当前，全球政经格局深度重塑，制度型开放加速推进，中国企业出海已从产品输出迈入价值链全球化的高质量发展新阶段。以下三大趋势引领高质量全球化：一、市场布局多元化。东盟、拉美、中东欧及“一带一路”沿线成为投资核心区域，企业从单一市场开拓转向全球多点布局、区域协同发展，以分散地缘风险、挖掘新兴增长极。二、产业升级高端化。出海主力由传统制造转向新能源、电动汽车、生物医药、人工智能、跨境电商等“新三样”与数字经济领域，技术、品牌与服务成为核心竞争力。三、发展模式生态化。从“走出去”“走进去”迈向“走上去”，企业注重全球产业链整合、属地化深度经营，同步推进 ESG 治理、社会责任与品牌软实力建设，追求商业价值与社会价值统一。

德勤中国在服务中企出海方面已经积累了二十余年的经验，构建了从商业模式设计实施、运营架构落地、财税管理、组织管控、风险合规到数字化转型的一站式全链条专业服务体系，并且在世界 90 多个国家和地区部署了能以中文沟通、熟知中企文化的 4600 多名专业人员，通过本土与海外专家的配合，为众多中资企业出海提供全方位专业支持。

在企业出海的过程中，财务管理作为企业管理的中心环节，财务领导者无疑扮演着至关重要的作用，需从传统的合规守护者转向全球价值战略家，尤其重视以下领域的能力建设：全球合规与税务架构能力，应对双支柱、跨境税务与数据合规；跨境资金与风控，驾驭汇率、外汇管制与全球资金统筹；业财融合与战略赋能，深度参与海外投资、并购与业务决策；数字化与 AI 应用，搭建全球财务共享、智能风控与实时分析体系；跨文化治理与团队，适配属地规则、多元团队与全球协同。从而扮演好战略引领者、风险驾驭者、数字赋能者、价值整合者等角色，以全球视野与本地智慧，支撑企业可持续全球化。

上海国家会计学院和澳洲会计师公会在国内乃至全球财务管理领域都有着顶尖的专业水准和广泛的影响力，此次三方合作的中企出海调研报告聚焦国际化路径、关键决策、典型挑战的应对方式及未来能力演进方向，梳理提炼了中企出海的典型模式及问题，以期为相关决策者和从业者提供有价值的参考。未来，我们仍将持续携手，与中国企业同行，破解全球化难题、构建核心韧性，助力更多中国企业成长为世界一流的全球化领航者。

—— 金凌云
德勤中企出海服务主管合伙人 德勤中国首席业务增长官

全球经济格局、供应链体系、资本环境与技术范式当前正经历深度重塑，企业跨境经营的复杂性持续提升。在此背景下，财务工作者正从传统财务管理者向企业战略参与者、资源整合者与全球风险掌舵者转型。企业在海外投资布局、供应链重构、跨境税务筹划、财务数字化与 ESG 实施等关键环节，愈发需要财务团队提供前瞻性决策支持。

上海国家会计学院长期深耕企业全球化与财务战略人才培养，依托高端财会人才培养、国际化师资网络前沿课题研究与高端论坛平台持续为中国企业国际化提供智力支持与实践赋能。在 2018 年，学院联手中交集团开展中国交建国际化财务管理人才培养项目，成功摸索出定制化跨境人才培养模式，并复制推行到其他合作方。在 2025 年，学院开展多场国际化主题分享活动，成功举办以“全球化变局下的企业国际化战略与财务赋能”为主题的 CFO 论坛，以“宏观视野：投资机遇、挑战及区域经济发展的破局”为主题的企业家高层论坛，都得到了广泛的好评。在 2026 年，学院又新开设新加坡、乌兹别克斯坦等国家的跨境研修班，以实战化、场景化方式助力企业稳步“走出去”。可以预见，这样的举措会越来越多。

财务领导者破解企业国际化难题，我认为亟需构建全球视野下的资源配置能力、数据驱动的战略判断能力、国际规则下的合规治理能力这三大核心能力。这些能力在相当程度上影响企业能否真正“走出去、走进来、站得稳、行致远”。在此，我对广大财务领导者提出三点建议，一是保持对全球环境的敏锐洞察，构建稳定的风险预警体系；二是以数字化驱动组织运营效率，让财务数字化成为跨境发展的坚实基础；三是以诚信合规与现代治理塑造企业全球信誉，以专业声誉护航中国企业走向世界。

澳洲会计师公会与德勤中国在企业国际化与全球合规领域积淀深厚，都是我院长期合作伙伴。本次三方携手是我们的又一次成功合作。希望通过整合学术研究、国际网络与专业优势，系统梳理中国企业国际化的新格局、新趋势、新挑战，为企业全球化布局提供务实、专业、可落地的决策参考，助力财务领导者以更高站位、更强能力，引领企业实现高质量跨境发展。

—— 卢文彬

上海国家会计学院 党委副书记 院长

研究背景和方法

本报告立足于对中企出海宏观发展趋势的全面剖析和对会计师会员及企业的广泛调研，旨在为中国企业国际化的持续发展和全面提升提供具有前瞻性和实践性的参考。

为了分析和展现当前中企国际化现状，报告对澳洲会计师公会和上海国家会计学院校友所在企业开展了问卷调研，共收集到有效样本 175 份。问卷结果获得了“优质”评级的可信度分析（标准化 Cronbach α 系数达到 0.87）。调研覆盖了来自不同行业、不同所有制与规模的企业高管、财务负责人，涵盖了路径、战略、财税、数字化、人才等多个运营维度，呈现了国际化发展情况，并识别出中企出海面临的共性挑战以及下一阶段的发展方向。

在问卷调研基础上，聚焦于国际化路径、关键决策、典型挑战的应对方式及未来能力演进方向，报告选择了不同出海阶段的代表性企业开展了多角度的深度访谈，在交叉印证问卷数据理解的同时，也从中梳理提炼了中企出海的典型模式及问题，以期对相关决策者和从业者提供有价值的参考。

||| 特别鸣谢

战略合作伙伴:

VISTRN 卓佳

生态伙伴:

浦东新区综合走出去服务中心、汇付天下

澳洲注册会计师和澳洲资深注册会计师代表:

天合光能税务总负责人 澳洲资深注册会计师 喻进

康恒国际财务总监 澳洲注册会计师 沈浩

蔚来汽车内审部负责人 澳洲会计师公会会员 张毅骏

上海国家会计学院校友代表:

民生集团财务总监 陈志祥

中化学交通建设集团有限公司财务总监 澳洲资深注册会计师 宋志鹏

上海国家会计学院兼职教授 汇付天下执行董事兼 CFO 澳洲资深注册会计师 金源

科大讯飞股份有限公司高级副总裁兼 CFO 段大为

金蝶中国执行副总裁、经营中心总裁 赵燕锡

主要发现

企业画像



已开展海外业务



已出海超过 2 年

出海路径



自主设立子公司 / 分支机构



与当地企业合资合作



并购 / 股权投资

出海动因

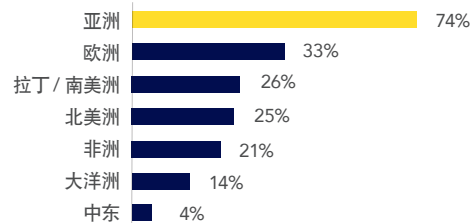
开拓新市场
打造全球化品牌
分散区域经济波动风险



出海目的地

企业出海目的地呈多元化趋势，整体呈现“向西向南”转移趋势，加速在新兴市场的扩张。

海外业务主要出海区域



全球化挑战与能力缺口

主要挑战

1. 合规与风险：被动应对仍为主流，系统性治理能力不足
2. 组织与人才：复合型国际化人才短缺，属地化激励机制缺失
3. 战略与市场：沿用国内扩张经验，对区域市场差异缺乏前瞻研判

财税管控现状



未建立海外风险管控机制或仅制定基础方案应对风险



无专用海外数智化工具或仅应用基础财务软件



不了解海外当地税制细节，依赖外部代理申报



海外资金缺乏统一规划与管控

企业最关注财会人才的专业能力



国际税务法规



财务风险管理



国际财务报告准则

未来 1-3 年出海重点



未来 1-3 年跨境财税管理重点



统一海外财务管理流程



优化海外财务团队能力建设



提升全球化税务管理水平

建议

战略先行 精准布局

立足国际政治、经济、产业、技术及社会等核心维度，锚定企业中长期发展战略，精准研判出海目标市场与进入路径。

能力筑基 体系赋能

构建与完善出海财税管理能力，以“战略、合规、资金、数智、组织”五大能力为支柱，通过统一流程、优化团队、升级税务与资金体系，并布局智能化底座，推动财务从核算职能进化为战略引擎。

人才驱动 生态协同

依托澳洲会计师公会、上海国家会计学院等专业平台，以及德勤中国等全球化专业服务机构，系统搭建财税能力认知框架，对标全球最佳实践，培养企业全球化发展所需的复合型人才，赋能可持续发展。

1 全球变局 与中企出海新趋势



（一）全球宏观环境新格局

全球经济增速放缓，地缘冲突加剧供应链扰动

近年来，全球经济整体保持温和复苏态势，但增长动能有所减弱。根据国际货币基金组织（IMF）2026年4月最新预测，2026年全球经济增速预计为3.1%，低于2024年、2025年连续两年3.4%的水平，整体呈现“弱复苏、高分化”态势。发达经济体受人口老龄化、资本回报率趋缓等因素影响，增速预计维持在1.8%左右；新兴市场和发展中经济体则有望实现约3.9%的增长，但部分经济体仍面临债务可持续性和技术追赶的双重挑战。

另外，地缘政治冲突持续演进，冲击全球经济。俄乌冲突已进入第五年，持续时间已超过第一次世界大战，截至2026年4月底，短期内通过和平谈判解决冲突的前景仍不明朗。2026年，美国对委内瑞拉采取军事行动、美以伊战事相继爆发。这些冲突不仅推高了能源等大宗商品价格，也直接导致航线受阻、物流成本飙升，显著抬高了企业跨境经营的风险成本与不确定性。

科技革命与大国博弈交织，自主创新成破局关键

当前，人工智能等数字技术正深度融入实体经济各产业核心环节，通过优化资源配置、重构生产流程、缩短创新周期，成为提升全要素生产率的重要力量。但其投资的长期回报仍有待验证，企业需要将“想象”落地为“实效”，让数字技术革新真正成为对冲宏观不确定性的可持续动能。

与此同时，科技竞争已成为大国核心博弈点，各国纷纷加码科技布局。技术标准、人才争夺、数据跨境规则成为博弈焦点，这也倒逼中国企业必须将自主创新作为核心战略，在关键核心技术领域实现突破，以构建参与全球竞争的新护城河。

贸易环境趋紧，新兴市场释放新潜力

近年来，关税摩擦与贸易保护主义愈发严峻。据世界贸易组织数据，全球新增贸易限制措施数量正逐步攀升，非关税壁垒显著增多，生产要素跨境流动受阻；而且部分国家推出产业回流政策，给全球贸易体系带来压力。受地缘冲突与政策导向影响，全球供应链转向“效率和安全并重”，推动企业供应链向“区域化、多元化”布局。这有助于降低单一市场依赖风险，也对企业跨境资源整合能力提出更高要求。

值得注意的是，“全球南方”市场加速崛起成为新亮点，IMF 预计 2025 年新兴市场与发展中经济体将贡献全球约 80% 的经济增长。东南亚、非洲等区域消费能力提升、基础设施需求扩大，成为全球贸易新的增长极。中国企业与这些市场的贸易合作持续深化，从传统的制成品出口拓展至数字经济、绿色能源等新兴领域，为拓展海外市场空间、对冲传统市场需求疲软提供了重要的战略新路径。

(二) 中企出海的范式跃升

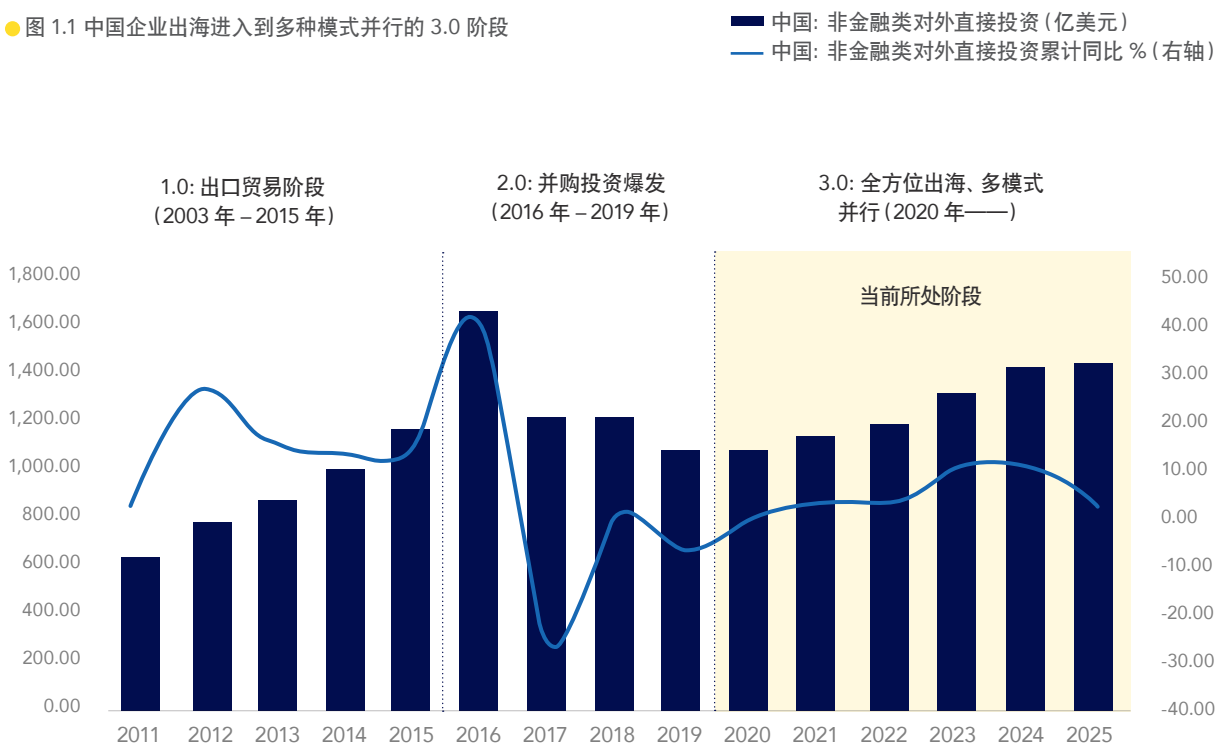
在地缘政治冲突频发、全球贸易投资环境收紧、技术革命迸发的背景下，中国企业出海既面临严峻挑战，也迎来历史性机遇。与此同时，随着国内市场趋于饱和、竞争加剧，出海成为越来越多中国企业寻求增量市场、拓展发展空间的必然选择。数据显示，2025 年中国对外直接投资流量达到 1,744 亿美元，同比增长 7.1%，对外投资存量连续八年排名全球前三。2025 年上半年，超过 3000 家 A 股上市公司披露了境外业务收入，合计金额为 4.90 万亿元。海外业务收入占这些公司总营收的平均比重达到 20% 以上，其中占比超过 50% 的上市公司数量也逐年上升，这些数据都意味着“海外板块”正演变为核心增长引擎。

这一转变的背后，是中国在全球价值链地位的系统性跃迁。“十四五”期间，中国在多个新兴领域实现产能规模与技术水平的双重突破，全球竞争力显著增强。2025 年，中国外贸新动能加速成长。“新三样”出口同比增长 27%，其中新能源汽车销量占全球比重高达 68.4%；在此基础上，“新新三样”——工业机器人、人工智能与创新药——正接力成为增长新引擎：工

业机器人上半年出口同比翻倍(+106.7%)，十四五期间新增装机量全球占比过半；人工智能相关产品订单爆发式增长；创新药对外授权金额创历史新高，在研新药管线全球占比约30%。这一系列突破表明，中国企业已在技术研发、供应链管理、成本控制等方面建立起差异化优势，出海动能从成本驱动逐渐转向技术与价值创造驱动。

在这些趋势共同作用下，中企出海步入到多元模式并行的 3.0 阶段（见下图）。企业已跨越单一依靠出口贸易的阶段，不再限于传统的规模、体量视角，而是同时通过建立本地研发、生产、营销和服务体系，深度融入东道国生态，实现从“走出去”到“走进来”的跨越。这一阶段的全球化，正朝着高质量、可持续、创新驱动的方向演进，强调技术驱动、品牌建设、合规治理、跨文化融合与全球资源配置能力，标志着中企全球化进入到新阶段。

● 图 1.1 中国企业出海进入到多种模式并行的 3.0 阶段



数据来源: Wind, 德勤中国

出海动因：市场开拓为核心导向

开拓新市场是企业在出海过程中最关注的动因之一，这表明企业希望借助全球化布局，进一步提升市场占有率和品牌影响力。随着国内市场竞争日益激烈，企业通过开拓新市场开辟“第二增长曲线”的需求日益增长。此外，打造全球化品牌形象也成为企业的重要目标之一，尤其在“新三样”和科技行业的企业，品牌价值的提升对企业拓展国际市场具有关键作用。同时，分散区域经济波动风险、跟随客户出海、规避贸易壁垒也是企业出海决策的关键考量。中企出海动因既体现企业对全球市场机遇的把握，也反映出对外部环境不确定性的应对，更凸显了中企向全球价值链中高端攀升的内在需求。

● 图 1.2 符合贵公司出海动机的描述（1 分为不符合，3 分为一般，5 分为完全符合）



“作为国内垃圾焚烧发电行业的领先企业，我们的成长受益于过去十余年行业高速快速的机遇。但从 2020 年起，国内产能趋于饱和，行业高度依赖政府付费的商业模式面临挑战，整体发展承压。我们自 2014 年起便前瞻性地启动海外市场布局。出海并非盲目扩张，而是基于对目标市场经济发展水平、财政能力、环境需求及能源回收潜力的综合研判，审慎把握进入时机与合作模式。”

—— 沈浩

康恒国际财务总监 澳洲资深注册会计师

出海目的地：东南亚成核心支点，全球市场多元化延伸

过去几年，企业出海目的地呈现多元化趋势，整体呈现“向西向南”转移趋势，加速在新兴市场的扩张，东南亚、中东、拉美、中亚和中东欧正在成为新一轮对外投资的关键支点，同时也正成为企业渗透欧洲和北美市场的“连接器”地区。

■ 表 1.1 中国对外直接投资重点国家及地区（存量金额）

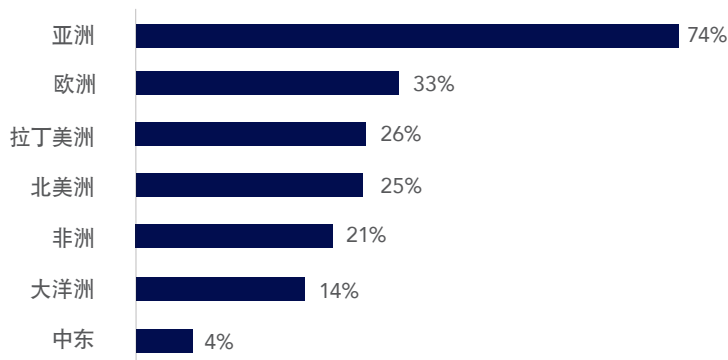
（亿美元）	2022 年	2023 年	2024 年
东盟	1,546.6	1,756.2	1,985.8
新加坡	734.5	864.5	1,026.4
印度尼西亚	247.2	263.5	254.8
泰国	105.7	126.6	166.6
越南	116.6	135.9	161.9
马来西亚	120.5	134.8	127.6
哈萨克斯坦	69.8	79.1	61.8
匈牙利	5.8	10.9	15.2
中东	262.4	220.9	221.8
阿联酋	118.8	89.1	94.9
沙特阿拉伯	30.1	31.9	40.1
拉美	5,961.5	6,008.0	5,677.1
墨西哥	16.8	34.9	48.8
巴西	34.1	39.4	34.4
大洋洲	413.4	398.5	385.2
澳大利亚	357.9	347.7	340.1
新西兰	26.9	26.0	23.0

来源：商务部对外投资统计公报

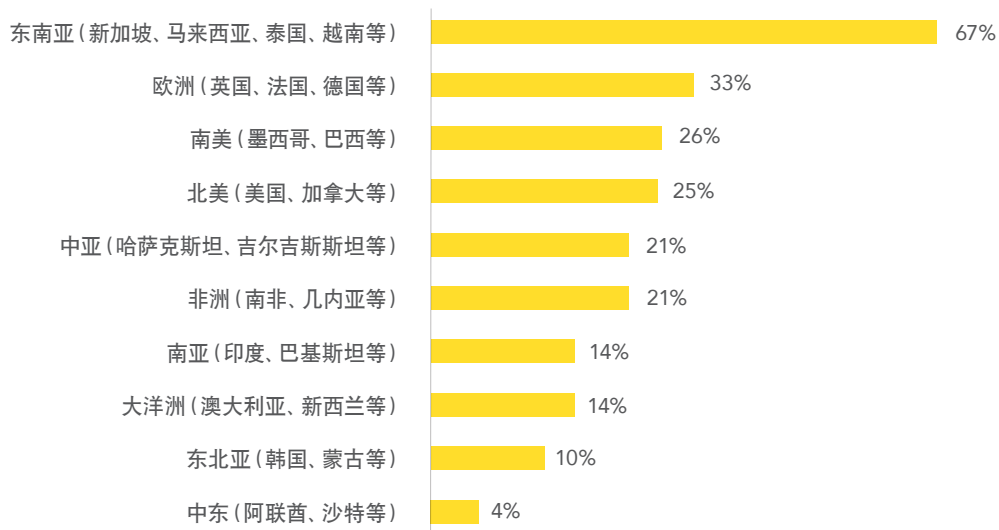
中企正积极构建横跨五大洲的全球化经营网络。调研显示, 亚洲市场以 74% 的占比高居中企出海目的地榜首。东南亚地区凭借其庞大的市场容量、人口红利和互联网普及率成为企业出海的首选区域 (占比达到 67%)。由于市场环境与中国相似度高, 企业可以更容易地复制其在国内的成功经验, 降低进入门槛。东南亚市场不仅是中企的生产备选地, 同时也是电商、生活方式品牌及制造业产能外溢的重要承接地, 还是通往其他海外市场的重要贸易节点。

● 图 1.3 贵公司目前的海外业务主要出海区域是哪些国家和地区?

按全球主要大洲与区域划分



按细分区域划分





在调研企业的出海目的地中，欧洲、南美洲和北美洲分别占到 33%、26% 和 25%。欧洲和北美洲是提升品牌国际形象的重要平台，也是获取先进技术、升级管理体系、融入全球高端价值链的关键阵地。拉丁美洲拥有丰富的人口红利与自然资源，工业化和城市化进程加速，先进制造、绿色能源和智能产品的需求迫切。特别是巴西、墨西哥等国在汽车、新能源、消费电子等领域对外资需求显著，为中企布局整车制造、核心零部件、本地化组装等环节提供了空间。

结合 2022–2024 年商务部对外投资统计的宏观数据，中东欧和中亚地区正日益成为中企的新兴布局热点。中东欧地区兼具成本优势、毗邻欧盟市场及良好的产业链协同效应，成为中国汽车、家电、光伏企业布局欧洲市场的落地区域。例如，近年来中国车企加速在匈牙利设厂，推动对匈直接投资持续增长，2022–2024 年分别达到 2.6 亿美元、4.1 亿美元和 5.6 亿美元。中亚地区是“一带一路”倡议中陆路通道的关键节点，基础设施建设需求旺盛，汽车、新能源和电商等领域也展现出增长空间。

“ 在市场选择上，我们优先聚焦“一带一路”沿线、政治稳定、与中国关系良好的国家。目标市场通常具备以下条件：一是有人口基础和城市化需求，形成可持续的项目规模；二是产业政策开放，允许外资进入，并有税收减免等支持措施，如越南、泰国已出台相关优惠政策；三是对中国技术、标准的接受度和适配度高，中亚的乌兹别克斯坦等国便是典型代表。所以现阶段，我们集中资源深耕东南亚和中亚市场，待项目落地、团队成熟、管理体系跑通后，再逐步向更成熟、更高标准的市场进军。

—— 沈浩

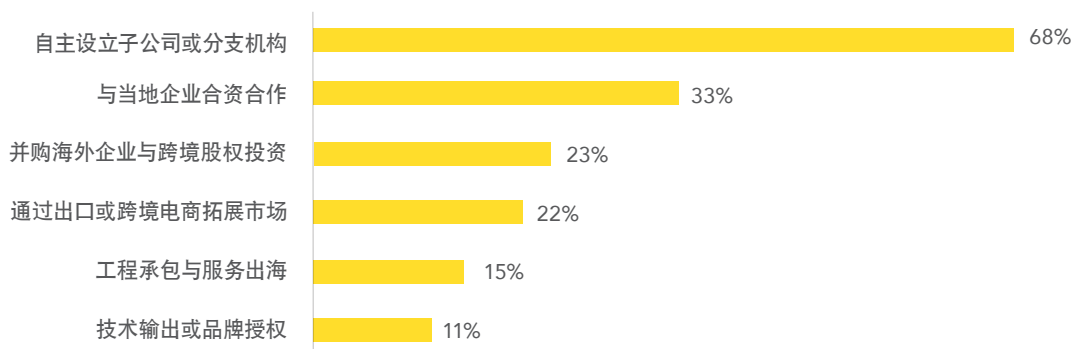
康恒国际财务总监 澳洲资深注册会计师

出海路径：多元方式并存

在贸易摩擦常态化和全球产业链重构双重推动下，本地化经营越来越成为企业的核心趋势。在此背景下，自主设立子公司或分支机构已超越并购成为中国企业开拓海外市场的主流方式，占比高达 68%。相较于自主设立子公司或分支机构，跨境并购更易面临文化冲突和整合难题。叠加经济增速放缓、外部环境不确定等影响，全球跨境交易整体趋缓。

除了自建工厂以外，企业也在积极探索更多元、灵活的出海路径：33% 选择与当地企业合资合作，借助本地伙伴资源实现快速落地；22% 通过出口代理或跨境电商拓展市场，降低初期投入与渠道壁垒。部分企业经历了从“跟随出海”到“自主出海”的演进过程：初期以合资、代理或经销商模式试水海外市场，逐步熟悉监管、文化与商业环境，积累运营经验；待能力成熟后再转向独立建厂、自主运营，实现真正意义上的本地扎根。分别有 15% 和 11% 的企业选择工程承包与服务出海和技术授权的方式。前者主要集中在基础设施、能源等特定行业，以项目制方式进入海外市场；后者通过知识产权或品牌的转让或许可，实现技术输出的同时，在规避直接投资带来的合规复杂性和地缘敏感性的同时，也开辟了轻资产、高附加值的国际化新路径。

图 1.4 贵公司在海外市场拓展过程中，主要采用了哪些出海路径？



企业在布局海外时，普遍采用直接投资、绿地投资、合资合作等模式，借助香港、新加坡等国际金融枢纽作为国际或地区总部。香港、新加坡凭借广泛的税收协定网络、高效的跨境投资机制以及相对宽松的转让定价政策，成为企业构建全球架构的传统目的地。相较之下，尽管海南自贸港具备“双 15%”税收优惠，但适用范围有限、行业门槛较高，实际落地效果仍待提升。

—— 喻进

天合光能税务总负责人 澳洲资深注册会计师

2 中企全球化核心挑战与能力缺口



(一) 中企出海的发展模式与阶段

基于上述中企出海特点，我们发现企业出海和走向全球化运营不是一蹴而就的，都会根据自身产业特点在不同的路径和策略下经历不同的发展阶段。根据对中国优势出海企业的分析，总结出具有代表性的出海阶段或模式：

■ 表 2.1 中企出海的典型路径 / 阶段

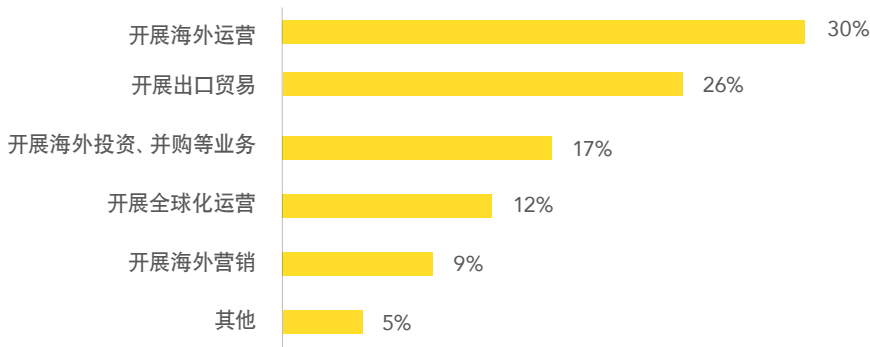
出海阶段 / 模式	核心特征	海外组织形态	供应链与运营重心	适用企业发展阶段
出口贸易	以产品或服务对外出口为主 依赖海外贸易伙伴	无或极少海外团队	产能、研发、管理 高度集中于国内	出海起步期
海外营销	建立海外销售公司与营销团队 提升品牌影响力	海外设立本地销售 与市场团队	总部、研发、供应链 仍以国内为主	出海探索期
海外运营	形成本地化运营体系 覆盖研发、生产、物流等	海外具备较完整实体 业务单元	本地化生产与运营 各区域相对独立	区域深耕 与规模扩张期
全球化运营	建立全球一致的运营模板与管 控体系，实现全球协同	全球网络化组织架构	全球产业链一体化 本地与全球协同	高度成熟的跨国 经营阶段

资料来源：德勤中国

注：与前四类渐进式发展路径不同，第五种模式海外投资并购以资本运作为核心，企业通过开展海外投资、并购等方式快速获取海外资源与技术。在此模式下，国内外业务在运营上相对独立，整体运营整合度较低。该模式多见于企业海外布局深化期或全球化运营阶段，常作为其他发展路径的补充。

调研显示，受访企业已进入多模式并行的多元化发展阶段，呈现出从初级走向纵深的梯度格局。调研显示，30%的企业已开展海外运营，26%的企业以出口贸易为主，17%的企业涉足海外投资与并购，另有12%的企业实现全球资源统筹的全球化运营。这一分布表明，中企不再局限于单一的出海路径，而是根据行业特性、战略目标与能力积累，同步推进贸易输出、本地化运营、资本运作与全球协同等多种模式。

● 图 2.1 以下关于出海阶段的描述哪一项最符合贵公司的实际情况？



(二) 全球化运营挑战与能力缺口

当更多出海企业从初期探索迈入长期深耕，逐步进入到体系化经营的阶段，能力建设成为决定其全球化竞争力的核心组成。调研显示，“合规与风险”被企业视为最具挑战的能力维度，紧随其后的是“组织与人才”，其关注度显著高于财务、战略、运营和信息系统等其他领域，反映出企业在跨越国界后对治理能力与人才生态的迫切需求。

企业日益意识到，全球化竞争不仅是产品与成本的比拼，更是一场关于标准、规则与组织韧性的深层博弈。以近年来中国企业出海集中的欧洲、墨西哥和越南为例，合规环境正经历深刻重构。在欧洲，合规门槛从单一的产品准入扩展至全供应链责任，《新电池法案》《企业可持续发展尽职调查指令》（CSDDD）等法规要求企业对碳足迹、劳工权益、供应链等开展尽职调查。在墨西哥，外贸监管正从“手续合规”迈向“数据合规”。政府通过税务与海关系统的全面数字化，实现对进出口的穿透式监管。在新的制度下，企业每一笔外贸操作都必须留下一套可审计、可追溯、可比对的数字证据链，对企业数字化治理能力提出严峻考验。在越南，随着建筑业与基础设施的快速扩张，一系列工地安全事故促使政府大幅提升监管力度，严格执行《劳动法》中的最低工资、加班薪酬与社保覆盖要求，也变相提高了企业的用工成本。这些变化表明，中国企业出海面临的合规与风险治理从单一的法律遵从演变为涵盖政策监管、ESG、数据、劳工标准、供应链、知识产权等多个层面的系统性挑战。在国际监管持续加码、合规要求指数级上升的背景下，企业对合规的认知正在重塑：若仍停留在被动应对、条线割裂的管理模式，将难以支撑可持续的全球化布局。

与此同时，人才布局和组织建设在全球化进程的战略地位显著提升。在出海初期，企业多以盈利为首要目标，通常由业务一把手直接统筹海外业务。但随着业务拓展和复杂度上升，一



把手精力有限，需要有专业能力和相关经验的人才全面负责海外业务。如果企业未尽早进行组织规划、加快本地化团队建设，后续付出的薪资和其他代价将会非常高。尤其对于进入海外营销阶段的企业，具备跨文化素养、复合型能力的销售、专业人士及复合型管理者的缺口明显。这类人才不仅需熟悉当地文化，具备独立开拓市场的能力，还需承担跨区域沟通的桥梁作用。但这类人才职业发展普遍比较稳定，流动性较低，对于中国企业的职业发展路径、管理模式又有一些顾虑，招聘难度极大。

本章节基于企业全球化运营面临的多维度挑战，系统剖析其背后的核心能力建设缺口，涵盖战略、财务、税务、合规、人才、数智化六大领域，旨在为企业构建全球竞争力提供清晰的能力图谱。

● 图 2.2 企业出海中主要面临的挑战 (1 分为无挑战, 3 分为一般, 5 分为极大挑战)



1. 战略与目标市场选择

对企业国际化布局而言，战略与市场策略是决定成败的核心引擎，直接关乎全球战略的纵深推进。面对复杂的国际环境与日益加大的政策压力，企业更需以前瞻性思维谋篇布局，立足全球视野，深入研判行业趋势与自身优势，实现战略精准落地和动态调整。

目标市场的选择与进入路径，往往是企业出海的首要决策。企业通常以市场规模、增长潜力、竞争对手动向及产业链下游客户的海外布局作为主要判断依据。然而，在实际操作中，企业在市场进入与战略落地过程中仍容易陷入以下典型误区：一是过度依赖国内成功经验，前期对目标市场的政策法规、地缘政治及贸易摩擦缺乏系统性研究，盲目复制国内产品与渠道模式；二是不同市场间战略定位缺乏差异化设计，影响海外业务的可持续发展。以中国新能源汽车进入欧洲市场为例，各国独立的技术认证体系、数据合规要求（如欧盟 GDPR）以及本地建厂的监管压力，已成为企业无法回避的隐性成本，中企不得不遵循“一国一策”的合规逻辑，这无疑显著增加了准入成本与运营复杂度。例如，蔚来汽车在欧洲市场的实践，正是这种合规压力推动战略转型的典型缩影，其进军欧洲等高度监管环境的案例值得深入剖析（见本章案例部分）。这一现实表明，即使是在同一区域市场，标准化复制、规模化扩张难以奏效，企业必须根据目标国的政策环境、监管特性与市场需求，制定高度本地化的市场进入策略。

上述实践偏差，反映出不少中企在战略研判及本地化落地能力方面仍存在明显短板，主要体现在三方面：其一，市场评估框架较为单一，对目标市场的政治、经济、产业、社会及合规环境缺乏深度研判，导致市场选择易受短期因素驱动；其二，战略规划前瞻性不足，对于政策变动、贸易壁垒升级等外部风险估计不足，如欧盟反补贴调查、数据主权立法等，进入目标市场面临被动调整与合规重构的挑战；其三，本地化战略制定能力薄弱，难以根据消费习惯、竞争格局与监管差异，灵活制定产品定位、渠道策略与运营模式。

“中国高端汽车品牌在国际市场上仍面临较大的突围挑战，毕竟德系三大豪华品牌拥有百年的技术积淀与全球声誉。因此，在出海的中国车企中，普遍采取务实策略——率先以性价比突出的车型作为主力产品切入市场。归根结底，立足海外，活下去是第一步，品牌建设则需长期积累与持续投入。”

—— 张毅骏

蔚来汽车内审部负责人 澳洲会计师公会会员

企业案例——蔚来汽车 从理想到务实——蔚来出海欧洲的战略进化

引言

近年来，随着国内新能源汽车市场竞争趋于白热化，出海成为众多中国车企寻求增长的新引擎。蔚来汽车作为最早启动全球化布局的新势力之一，自 2021 年起进军欧洲，坚持直营模式与换电网络自建，试图将在中国验证成功的高端品牌运营范式复制海外。然而，理想化的战略蓝图在落地过程中遭遇重重挑战：政策补贴退坡、贸易壁垒升级、区域市场差异显著、合规成本高企，叠加重资产投入带来的财务压力，使得其欧洲扩张步履维艰。

至 2025 年，在市场竞争日趋激烈、国际局势持续不稳定等因素共同作用下，公司启动系统性战略调整——从“高举高打”的理想主义转向“精耕细作”的务实主义。通过引入本地合作伙伴、推出更具价格竞争力的小型车“萤火虫”、推动直营单元自负盈亏等举措，蔚来开始探索一条兼顾品牌高度与商业可持续性的出海新路径。

本文将蔚来欧洲布局为案例，深入剖析中国高端新能源汽车品牌在全球化进程中面临的典型困境与战略抉择。我们试图回答两个关键问题：其一，在市场规则波动的背景下，哪一种市场进入模式更适合新兴高端汽车品牌？其二，在地缘政治风险上升的外部环境下，企业应如何重构国际化路径？

关键挑战

2022 年，蔚来正式提出“2025 年进入全球 25 个国家”的目标，以挪威为首发市场、德国为战略起点，逐步拓展至荷兰、瑞典、丹麦等国。蔚来始终坚持直营模式，通过自建 NIO House 体验中心与换电站网络，依托换电体系与用户社区生态，构筑起差异化的竞争壁垒。然而，将这套高度依赖重资产投入的中国模式复制到欧洲，意味着每进入一个新市场都需承担高昂的前期成本，同时直面复杂的政策环境与合规挑战。

● 挑战一：政策波动与贸易壁垒加剧

自 2022 年起，欧洲新能源汽车政策进入调整期，补贴退坡趋势明显。2023 年底，德国突然终止电动车购置补贴，导致 2024 年纯电车型销量下滑。挪威形势更为严峻：自 2023 年起，政府对售价超过 50 万克朗的电动车恢复征收 25% 增值税。蔚来主力车型普遍高于此标准，终端价格的上涨显著削弱其价格竞争力。与此同时，中欧贸易关系趋于紧张。2024 年 10 月，欧盟对中国产电动汽车加征最高达 45.3% 的反补贴税。2026 年 1 月的中欧谈判虽达成“最低价格承诺”协议以替代关税，但该机制设定的最低售价实质等同于惩罚性关税水平。

● 挑战二：消费习惯误判与区域市场差异

尽管北欧整体电动化率领先全球，但各国之间存在显著差异。挪威是全球电动车普及的标杆，2025 年新能源汽车的市场份额已达 96%。相比之下，丹麦和瑞典不到 70%。在挪威，蔚来面临特斯拉、大众等头部品牌的激烈竞争，需在高度饱和的市场中建立独特品牌认知。而在瑞典、丹麦等市场，消费者更偏好本土品牌，对新兴品牌的接受度较低。此外，换电模式在欧洲的推广远不如在中国顺利。由于缺乏基础设施支持与用户认知基础，消费者对“车电分离”及换电便利性的接受度偏低，这也增加了蔚来的技术推广和运营复杂性。

● 挑战三：合规与验证测试成本高于预期

欧洲对新能源汽车的技术合规要求极为严苛，各国拥有独立的认证体系，且普遍不承认中国境内的测试数据，企业必须在本地重复进行技术验证，导致认证周期长、成本高。叠加智能驾驶功能的普及，数据合规成为另一大挑战。例如，德国要求车企在当地建立数据中心，存储道路采集与用户数据，以满足 GDPR 法规。蔚来被迫遵循“一国一策”的合规逻辑，显著抬高了准入门槛。此外，换电网络亦面临法律与监管不确定性。部分国家对于换电站的法律属性与运营许可要求不统一，更有地区要求换电业务在当地注册独立法人实体，进一步增加了蔚来的管理复杂度与运营成本。

战略调整

面对多重挑战，蔚来于 2025 年启动系统性战略调整。

● 轻资产扩张：“跟随 + 合作”降低试错成本：

针对新进入的市场，采用总代理或经销商模式，借助本地伙伴的渠道与资源分摊风险，减少前期投入。在市场选择上，采取跟随策略，关注小鹏、长城、比亚迪等同行在海外市场表现，吸取经验教训。2025 年 6 月，蔚来宣布通过合作伙伴模式进入奥地利、比利时等新市场，稳步推进区域覆盖。

● 产品本地化：以“萤火虫”打开大众化突破口：

蔚来决定将萤火虫 (Firefly) 作为未来出口欧洲的主力车型。该车型定位于高安全标准的精品小型车，精准填补细分市场空白。2025 年第二季度在欧洲首发，首先进入挪威、荷兰等成熟市场，后续计划拓展至 20 个国家。

● 控制重资产投入：推动直营单元自负盈亏：

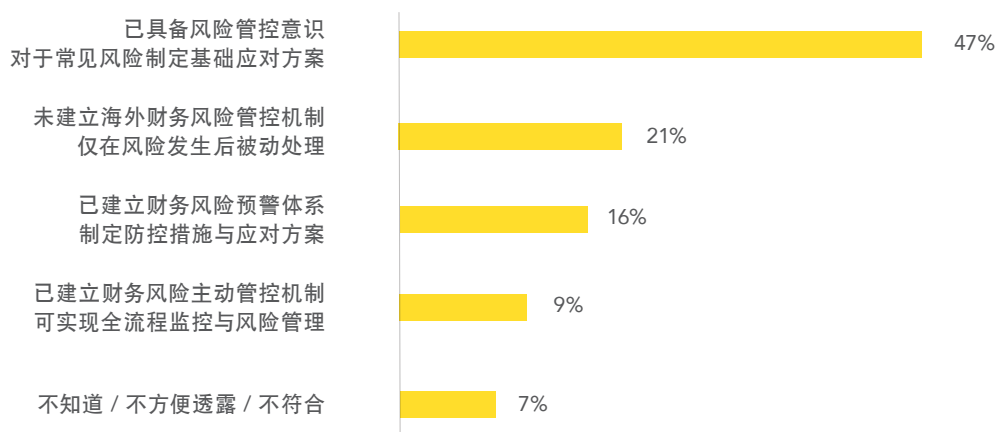
对于已建成的 NIO House 与换电站等直营资产，蔚来不再追加投资，转而推动其实现自负盈亏。自 2025 年初起，公司设立 CBU (基本经营单元) 机制，通过独立核算以及为各单元设定明确的 ROI 考核指标，强化精细化运营与投资回报意识。

2. 财务管控

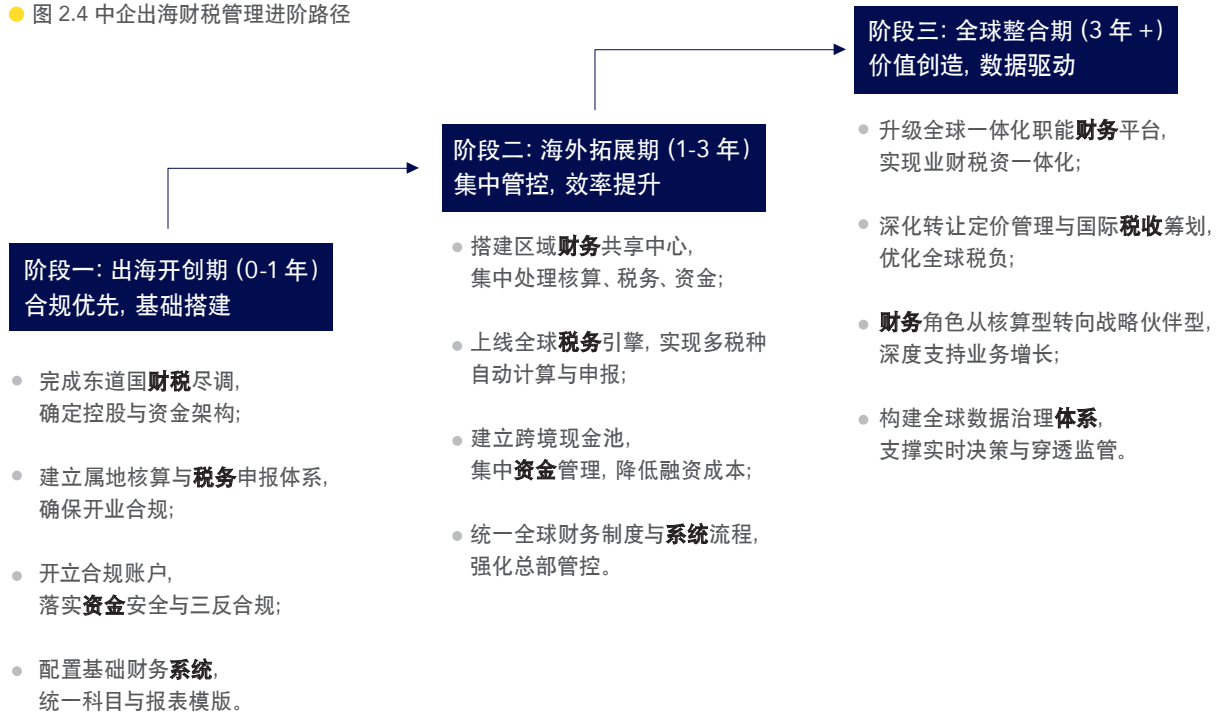
在监管环境趋严、财务职能日趋多样化的今天，财务管控一直是企业国际化经营的制胜关键。过去十年间，财政部与国资委陆续出台多项政策文件，持续强化对中央及地方国有企业海外财务管控体系的建设要求。2026年，国资委新设立境外国资工作局，标志着央国企的国际化经营与境外资产布局将受到一体化监管，投资后期的运营管理与风险防控要求将随之上升，进一步提高了企业境外合规体系与风险管控能力的要求。

对于出海企业来说，海外财务管控体系需要在风险管理、资金管控、决策支持及资产配置等方面发挥战略作用。企业应在海外布局之初即前瞻性规划和构建海外财务管控体系架构，推动财务与管理深度融合，嵌入业务流程，搭建跨部门、跨区域的协同桥梁。调研显示，当前多数出海企业已具备风险管控意识（占比47%），但只有25%的受访企业已建立财务风险预警和管控机制。

● 图 2.3 贵公司海外业务的财务风险管理现状如何？



● 图 2.4 中企出海财税管理进阶路径



资料来源：德勤中国

如上图所示，财税管理体系的核心议题贯穿企业出海全周期，但在不同出海阶段，企业面临的管理重点与能力缺口呈现显著差异。出海开创期，企业以‘站得住’为首要目标，财税管理聚焦属地合规体系的搭建，关键措施包括全面开展财税尽职调查，建立符合当地法规要求的会计核算与税务申报机制，规范设立合规银行账户，落实资金安全与反洗钱、反恐融资、反腐败“三反”合规要求，为可持续经营筑牢合规基础。进入业务拓展期，随着海外布局扩大，企业面临多国会计准则并行、报表合并、资金分散等挑战。此时，管理重点转向标准化与运营效率提升。企业亟需建设区域财务共享中心与全球税务引擎，实现核算、税务、资金的集中化处理；同时，推动跨境资金池建设，统一全球财务制度、系统与流程，提升财务管理的一体化水平。到了全球整合期，企业国际化战略从规模扩张转向精益运营，财务职能也由传统的核算支持逐步升级为战略决策伙伴。在此阶段，财税管控模式可进一步升级为全球一体化智能财务平台，实现业务、财务、税务与资金的深度融合。同时，构建全球统一的数据治理体系，支持实时洞察、穿透式监管与全球化决策，助力企业实现高质量可持续发展。

调研数据也佐证了这一趋势。出口贸易、海外营销和海外运营阶段的企业多以制定基础风险应对方案为主，其中出口贸易阶段企业被动响应的比例达 39%。进入全球化运营阶段以及收入规模在 500 亿以上的企业风险管控能力显著提高，建立财务风险预警体系的企业占比分别达到 33% 和 26%，全流程监控达到 13% 和 26%。

■ 表 2.2 不同出海阶段企业的财务风险管理现状

	出口贸易	海外营销	海外运营	全球化运营
未建立海外财务风险管控机制 仅在风险发生后被动处理	39%	9%	6%	7%
已具备风险管控意识 对于常见风险制定基础应对方案	48%	64%	56%	20%
已建立财务风险预警体系 制定防控措施与应对方案	3%	18%	19%	33%
已建立财务风险主动管控机制 可实现全流程监控与风险管理	3%	0%	17%	13%
不知道 / 不方便透露 / 不符合	6%	9%	3%	27%

■ 表 2.3 不同收入规模企业的财务风险管理现状

	5 亿以下	5 亿元 (含) - 20 亿之间	20 亿元 (含) - 500 亿之间	500 亿及以上
未建立海外财务风险管控机制 仅在风险发生后被动处理	37%	26%	10%	0%
已具备风险管控意识 对于常见风险制定基础应对方案	37%	58%	55%	32%
已建立财务风险预警体系 制定防控措施与应对方案	12%	5%	19%	26%
已建立财务风险主动管控机制 可实现全流程监控与风险管理	0%	5%	12%	26%
不知道 / 不方便透露 / 不符合	15%	5%	5%	16%

“ 财务管控的本质是通过清晰的职能边界划分，建立自上而下的管控体系。集团自 2019 年起，逐步建立以总部为核心的集中管控模式，核心事项如制度制定、人员任命、大额资金管理、核算集中等由总部统一管理，其余经营相关事项则下放至下属企业，以增强基层企业的经营灵活性和响应速度。在总部职能定位方面，财务职能已逐步向“所有权视角”转变，而非传统的“经营权视角”。通过明确所有权视角下的职能配置，总部能够更清晰地划定权力边界，界定与基层企业的职能范围，从而实现更为精准和高效的管控。

—— 宋志鹏

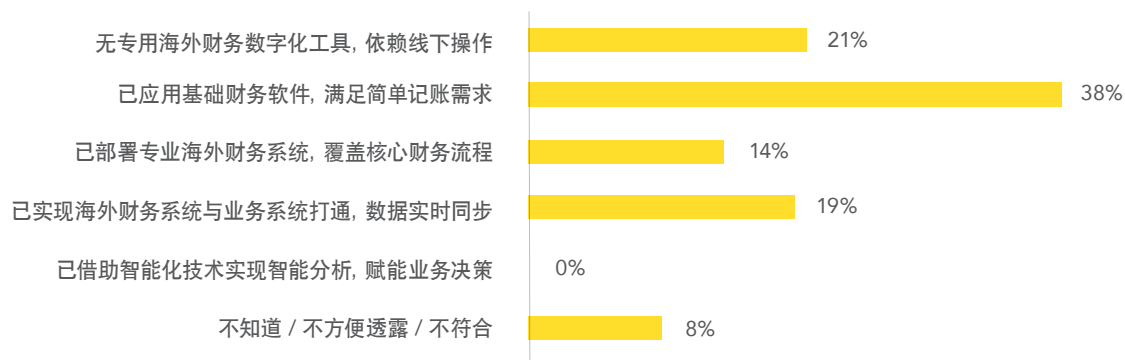
中化学交通建设集团有限公司财务总监 上海国家会计学院校友 澳洲资深注册会计师

财务数智化转型

随着新兴技术应用的渗透以及跨境资金监管趋严，财务数智化与资金安全管理成为近年企业海外财务管控的热点议题。

财务数智化转型通过构建统一的数据治理体系与智能化平台，提升数据可视性与决策效率。根据调研，当前中企海外财务数智化建设整体水平仍偏低，21% 和 39% 的企业仍以手工操作和基础财务软件为主，仅有 33% 的企业部署了专业海外财务系统，其中 19% 的受访企业实现了财务与业务数据的实时同步。从不同阶段与收入规模的企业来看，全球化运营阶段和 500 亿收入以上的企业财务数字化程度显著高于其他企业，业财数据同步的比例分别高到 47% 和 37%。

● 图 2.5 贵公司海外业务的财务管理之财务数智化现状如何？



■ 表 2.4 不同出海阶段企业的财务数智化现状

	出口贸易	海外营销	海外运营	全球化运营
无专用海外财务数智化工具 依赖线下操作	32%	18%	14%	7%
已应用基础财务软件 满足简单记账需求	48%	36%	36%	0%
已部署专业海外财务系统 覆盖核心财务流程	10%	9%	22%	20%
已实现海外财务系统与业务系统 打通，数据实时同步	6%	18%	25%	47%
不知道 / 不方便透露 / 不符合	3%	18%	3%	27%

■ 表 2.5 不同收入规模企业的财务数智化现状

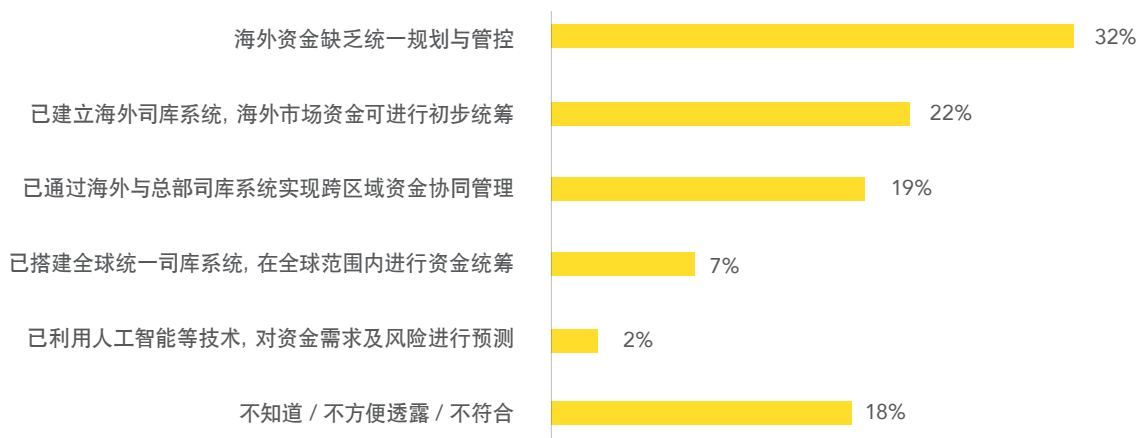
	5 亿以下	5 亿元 (含) - 20 亿之间	20 亿元 (含) - 500 亿之间	500 亿及以上
无专用海外财务数字化工具 依赖线下操作	29%	16%	14%	21%
已应用基础财务软件 满足简单记账需求	41%	63%	36%	11%
已部署专业海外财务系统 覆盖核心财务流程	7%	0%	24%	21%
已实现海外财务系统与业务系统 打通，数据实时同步	10%	11%	24%	37%
不知道 / 不方便透露 / 不符合	12%	11%	2%	11%

海外资金安全管控

随着中企对外投资规模的扩大，资金流动路径日趋复杂，叠加地缘政治冲突频发、汇率利率波动加剧、部分国家资本管制收紧等外部风险，企业面临前所未有的资金安全挑战。在此环境下，构建以全球资金池为基础、流动性预测为支撑、风险建模为保障的资金管控体系，是实现资金“可视、可控、可用”的关键路径。高效的全球资源配置能力不仅关乎资金使用效率，更直接影响企业在海外市场的财务韧性与战略灵活性，是支撑跨境投融资、投后整合与日常运营的财务底盘。

尽管资金安全的战略地位日益凸显，多数企业在跨境资金管理能力建设上仍显滞后。调研发现，48%的企业已建立海外司库系统，其中26%的企业已实现跨区域资金协同和统筹。仍有32%的企业尚未建立统一的海外资金规划与集中管控机制，资金分散在各区域或项目公司。仅有2%的企业尝试利用人工智能进行资金预测与风险管控。从出海阶段和收入规模来看，已实现跨区域资金协同和统筹的比例在全球化运营企业和收入20亿以上的企业中明显攀升，分别达到46%和31%（收入在20-500亿元的企业）。总体而言，企业的资金安全管控尚处于构建阶段，系统性搭建和统筹调度仍有提升空间。

● 图 2.6 贵公司海外业务的财务管理之资金管理现状如何？



■ 表 2.6 不同出海阶段企业的资金管理现状

	出口贸易	海外营销	海外运营	全球化运营
海外资金缺乏统一规划与管控	42%	45%	36%	20%
已建立海外司库系统 海外市场资金可进行初步统筹	10%	18%	31%	7%
已通过海外与总部司库系统实现 跨区域资金协同管理	16%	0%	17%	33%
已搭建全球统一司库系统 在全球范围内进行资金统筹	0%	0%	11%	13%
已利用人工智能等技术 对资金需求及风险进行预测	3%	9%	0%	0%
不知道 / 不方便透露 / 不符合	29%	27%	6%	27%

■ 表 2.7 不同收入规模企业的资金管理现状

	5 亿以下	5 亿元 (含) - 20 亿之间	20 亿元 (含) - 500 亿之间	500 亿及以上
海外资金缺乏统一规划与管控	29%	37%	40%	11%
已建立海外司库系统 海外市场资金可进行初步统筹	24%	32%	19%	11%
已通过海外与总部司库系统实现 跨区域资金协同管理	10%	16%	26%	21%
已搭建全球统一司库系统 在全球范围内进行资金统筹	0%	0%	5%	32%
已利用人工智能等技术 对资金需求及风险进行预测	0%	5%	2%	0%
不知道 / 不方便透露 / 不符合	37%	11%	7%	26%



“ 资金收付已成为出海企业面临的核心挑战之一，即便在通信基础设施发达的地区，企业仍可能陷入“货已发出、款难到账”的困境。这一难题源于几大结构性瓶颈：一是金融基础设施支撑不足，表现为海外开户难、收款周期长、手续费高昂；二是数字基础设施协同不畅，国内成熟的财务、供应链系统在海外难以复用，形成信息孤岛；三是合规风控压力凸显，各国监管政策、税务、外汇及数据隐私法规复杂多变。

—— 金源

上海国家会计学院兼职教授 汇付天下有限公司执行董事兼CFO 澳洲资深注册会计师

综上所述，财务风险管理、财务数智化与资金安全管控三大维度的建设水平，主要受到企业海外业务性质的影响。涉及海外本地化经营的企业会投入更多资源搭建财务管控和资金调配，提升本地运营效率。尽管多数企业已具备风险与合规意识，但在财务风险预警、业财数据融合、全球资金协同等关键能力上存在显著缺口，尤其在智能化工具应用方面整体处于起步阶段。企业出海进程越深入当地，财务管控的复杂性与战略性越凸显。

3. 税务管理

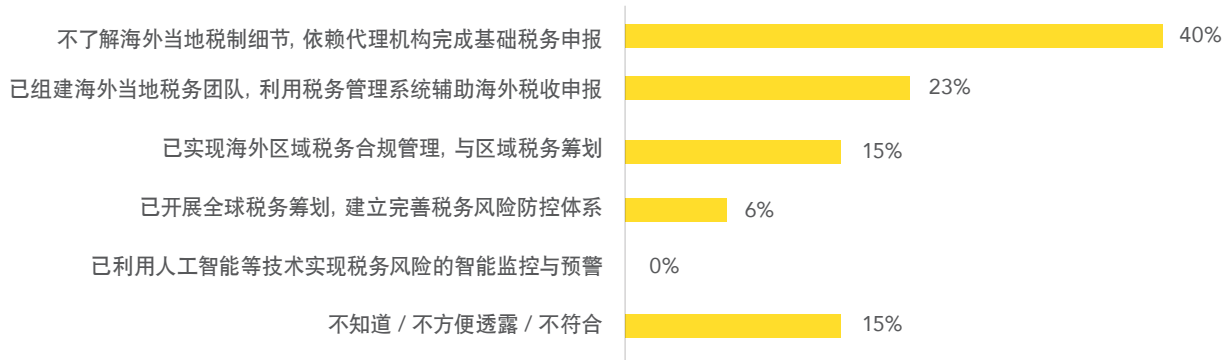
全球税务监管环境正呈现系统性收紧趋势：国际税改规则重构使得传统离岸架构的筹划空间显著收窄，涉税信息透明化进程持续深化，并大幅压缩跨境筹划的灰色空间，以“欧盟碳边境调节机制”为代表的绿色壁垒将环保合规直接转化为税务成本，而各国税制和征管模式的差异则进一步加剧企业跨国经营的税务管理难度和复杂度。德勤中国 2025 年全球税收政策调研显示，全球税收格局正围绕透明度与报告、税务数字化转型、国际税收改革、未来工作模式、气候与可持续发展五大主题重塑。

对中国出海企业而言，挑战不止于此。在地缘政治和贸易摩擦加剧的背景下，关税、反倾销、反补贴等措施密集出台，使中国企业在全球范围内面临更加复杂的税务约束。欧美等世界主要经济体越发将关税作为贸易保护和产业政策调节的首选工具，针对中国原产货物的高关税措施持续加码，形成常态化压力。与此同时，相关国家同步强化执法手段，加强对中国商品通过第三国转口以规避高额关税及双反合规审查力度，旨在阻断中国利用东南亚、墨西哥等“中转地”作为跳板进入美欧市场的路径。例如，以“光伏、新能源汽车和锂电池”为代表的“新三样”企业，在美国频繁遭遇“反倾销、反补贴”（双反）调查，在欧洲亦面临反补贴审查，贸易壁垒持续加码；医药行业在推进对外授权（license-out）过程中，因合作模式多样、交易结构复杂，面临跨境税务处理的多重不确定性；跨境电商在拓展欧美成熟市场及新兴市场时，直面属地化税收政策的频繁变动与日益严格的合规监管。在此背景下，税务风险已经从合规要求，演变为影响企业出海投资决策、利润分配和商业模式设计的重要变量。

然而，多数出海企业的整体税务管理能力与上述挑战之间存在显著落差。调研显示，企业在税务管理方面整体仍处于“被动合规”向“主动统筹”转型的早期阶段，具体表现在以下两个方面：

- 1. 税务管理仍依赖外部代理，自主执行有限。**40% 的企业依赖外部代理机构完成基础税务申报，对当地税制细节的掌握较为有限。仅有 23% 的企业具备初步自主管理能力，实现区域级筹划的企业占到 15%。
- 2. 全球税务筹划和风险管理能力不足。**能够开展全球税务筹划并建立完善税务风险防控体系的企业仅占 6%。多数企业未形成覆盖转让定价、利润分配及跨境交易结构设计等的税务策略，税务管理更多停留在事后应对和局部优化层面。同时，尚未有企业利用人工智能技术实现税务风险的智能监控与预警。

● 图 2.7 贵公司海外业务的财务管理之税务管理现状如何？



不同出海阶段和规模的企业在税务管理上呈现显著分化。处于出口贸易阶段的企业，税务管理仍以满足基础合规为主，依赖外部代理机构申报。当企业进入海外本地化运营阶段，或年收入突破 20 亿元时，税务管理开始分层：约三分之一企业仍延续代理模式，分别有 33% 和 21% 开始组建本地税务团队，初步实现税务职能的属地化。对于已实现全球化运营、年收入达 500 亿元以上的企业，税务管理的战略属性显著增强：27% 和 29% 的企业已建立区域税务筹划能力，更有 20% 和 26% 的企业推进全球税务筹划。这一趋势表明，企业规模与全球化深度越强，税务职能越趋向专业化和前置化。

■ 表 2.8 不同出海阶段企业的税务管理现状

	出口贸易	海外营销	海外运营	全球化运营
不了解海外当地税制细节 依赖代理机构完成基础税务申报	45%	55%	31%	20%
已组建海外当地税务团队 利用税务管理系统辅助海外税收申报	16%	18%	33%	13%
已实现海外区域税务合规管理 与区域税务筹划	16%	0%	19%	27%
已开展全球税务筹划 建立完善税务风险防控体系	0%	0%	11%	20%
不知道 / 不方便透露 / 不符合	23%	27%	6%	20%

■ 表 2.9 不同收入规模企业的税务管理现状

	5 亿以下	5 亿元 (含) - 20 亿之间	20 亿元 (含) - 500 亿之间	500 亿及以上
不了解海外当地税制细节 依赖代理机构完成基础税务申报	54%	47%	33%	11%
已组建海外当地税务团 利用税务管理系统辅助海外税收申报	15%	26%	21%	47%
已实现海外区域税务合规管理 与区域税务筹划	5%	11%	29%	16%
已开展全球税务筹 建立完善税务风险防控体系	2%	0%	5%	26%
不知道 / 不方便透露 / 不符合	24%	16%	12%	0%

“据我的观察，中企普遍在国际化税务管理方面存在明显短板，主要体现在税务意识薄弱、专业能力不足、风险管控滞后等问题。许多企业仍将税务视为“事后申报”事务，未能在战略决策、重大交易与架构设计中实现“事前介入”。为应对日益复杂的国际税制环境，企业必须制定清晰的中长期税务战略。短期内，应加强投前税务尽调，优化海外架构设计，深入理解目标市场的税制特点与监管逻辑，确保税务因素在业务启动前即纳入决策框架。”

—— 喻进

天合光能税务总负责人 澳洲资深注册会计师

4. 合规与风险治理

当前，中企出海面临的合规风险正呈现多维度、区域差异化并存的特征。出口管制、贸易壁垒、跨境数据监管、可持续发展 (ESG) 合规挑战，各类外部规则逐步转化为出海企业不得不应对的现实难题。

以跨境数据监管为例，各司法辖区在数据和隐私保护的管控力度持续加强但规则存在显著差异，如欧盟、美国、沙特等多个国家出台了相关数据保护法规（如 GDPR、14117 行政令等），但其监管政策在使用范围和执行要求不一，企业需要同步应对多套差异化数据监管框架。与此同时，监管执法持续保持高压态势，2025 年欧盟 GDPR 罚款总额高达 12 亿欧元，平均每日通报数据泄露 443 起，且监管重点也从形式合规转向实质合规。又例如 ESG 监管层面，合规边界正从企业自身向整个供应链延伸。如欧盟的《新电池法案》不仅构成中国

电池企业进入欧盟市场的准入门槛，其最新的监管趋势更是将合规责任向上游传导，法规要求大型经营主体需要对产业链上下游企业开展 ESG 尽职调查，推高企业的合规成本和治理难度。

此外，企业还面临一些容易被忽视的隐形合规风险。例如知识产权领域，由于通信、智能网联汽车等技术领域的专利纠纷持续发酵，中国车企正面临高频率的专利诉讼和禁令威胁。这些诉讼带来高额赔偿和许可费的同时，还影响企业海外业务的连续性。

总体来看，仅头部出海企业建立了全球风险和合规治理体系，覆盖治理框架、风险研判、能力培养和管理闭环机制，但多数出海中企的合规管理能力与日益复杂的外部风险环境尚不匹配。随着企业全球化进程的深入，合规和风险治理将很大程度影响企业应对冲击的弹性和复原力。

“合规涵盖数据隐私（如欧盟 GDPR）、技术出口管制、反洗钱等多维度。企业需强化合规意识，识别关键风险领域，并与顶尖咨询机构建立长期合作，同时在合作中实现内部能力转移。合规不应该是成本，而是参与国际竞争的前提。”

—— 段大为

科大讯飞股份有限公司高级副总裁兼 CFO 上海国家会计学院校友

5. 人才管理

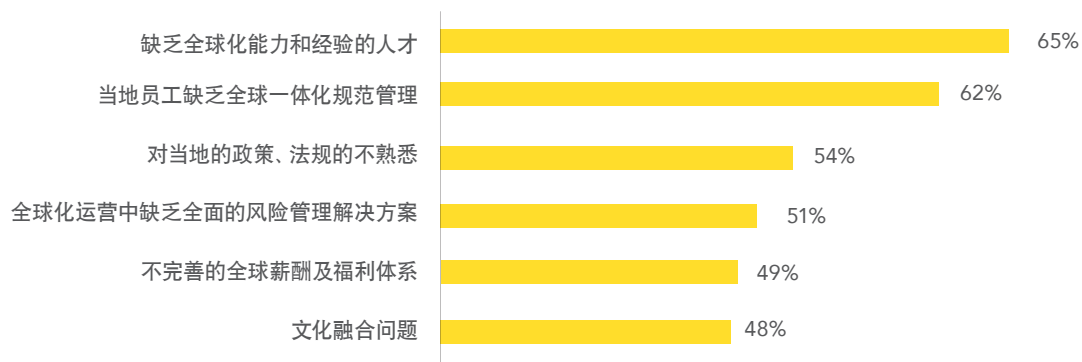
随着企业出海模式的多元化，其人才与组织管理面临的挑战也呈现出新特征。一方面，全球用工合规进入强监管周期，目标国家在本地化用工比例、最低工资、工时制度及劳动保护等方面持续收紧政策，且规则差异显著。另一方面，海外关键人才的选拔和培育已成为决定企业全球化竞争力的关键因素。在此背景下，构建兼具本地适应性和全球协同性的人力资源体系成为亟需破解的命题。

调研显示，出海企业的人力资源管理普遍面临全球性人才短缺、海外人才管控体系欠缺、对属地合规用工的认识与适配不足等挑战。

1. 海外人才缺口大，但人才来源单一，高度依赖外部引进。

据德勤中国《企业全球化中的人力资源管理》调研显示，“缺乏全球化能力和经验的人才”是出海企业的首要挑战（65%）。但在应对人才短缺问题方面，多数企业仍依赖从跨国公司或专业机构高薪引进成熟人才，缺乏系统性的内部培养机制。这种“重引进、轻培育”的模式，虽可解短期之需，却难以形成可持续的人才供给能力，一旦业务扩张或市场环境变化，容易出现人才断层或与组织脱节的问题。

● 图 2.8 企业出海面临的人力资源管理关键挑战

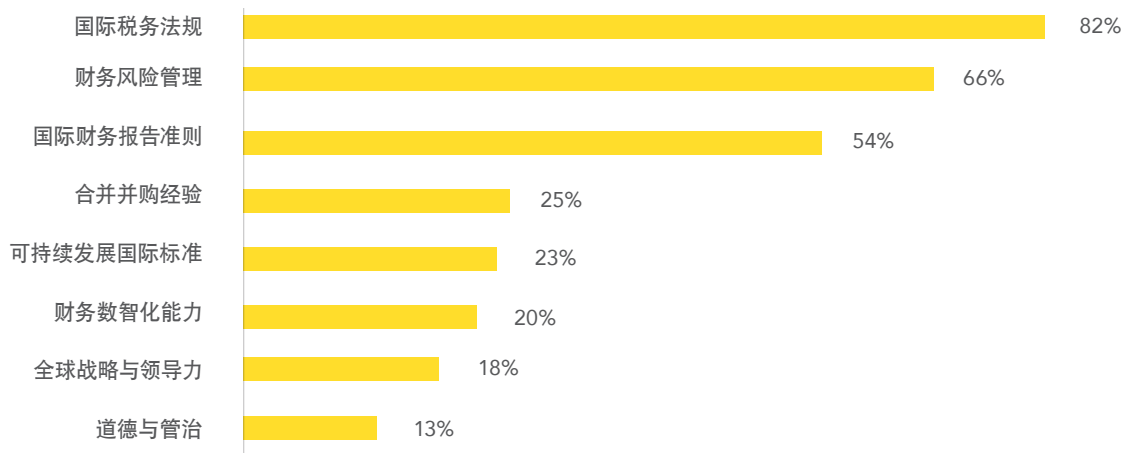


资料来源：德勤中国

复合型人才短缺的问题在财会领域尤其突出。从调研结果看，企业出海过程中最关注国际税务法规（82%）和财务风险管理（66%）两大能力领域，远高于其他选项，反映出企业在跨境经营中对合规性与风险防控的高度重视，也凸显全球化财务治理的复杂性与紧迫性。



●图 2.9 贵公司在出海（或准备出海）过程中，最关注财会人才哪些方面的专业能力和素质？（请选择最重要的三项）



5.2 缺乏全球一体化的人才管控体系和支撑机制。

出海企业的人力资源体系多围绕母国业务设计，海外组织常被边缘化。62%的企业即便进入海外业务快速扩张，配套的人力资源体系仍显滞后，导致“总部管不到、当地管不了”的管理真空。

5.3 缺乏国际化人才激励机制，面临核心人才“留不下”的困境。

49%的企业表示不完善的全球薪酬和福利体系是其出海面临的核心挑战，此外，48%的企业表示存在跨文化融合问题，既难整合当地团队，也未能融合中国内核与本地特色，制约组织凝聚力与协同效能，同时削弱了本地人才的归属感和稳定性。

5.4 跨境用工合规能力和当地监管要求存在较大落差。

出海企业在当地运营时，普遍面临对当地劳工法规和用工生态的认知缺口——从劳动法规和标准、雇佣合同、薪资和福利标准、劳动关系管理和工会问题、员工安全与健康标准等，各环节均存在法规不熟悉、标准差异而引发的违规风险。

“由于我们的业务模式不仅涵盖产品销售，还包括服务运营，导致财务核算较为复杂。我们曾尝试招聘本地财务人员，但由于他们对这类复合型业务模式缺乏经验，财务处理的准确性难以保障。因此，目前财务总监均由中方外派，确保财务工作的专业性，同时也强化集中管控。”

——张毅骏

蔚来汽车内审部负责人 澳洲会计师公会会员

“ 财务从核算转向前端业务支持是一个巨大的挑战，财务人员需要从传统的核算思维转变为业务支持思维，这是一个质的飞跃。他们需要具备业务知识、项目管理能力以及风险管理能力，但这种复合型人才的培养非常困难。为应对这些痛点，中化交建通过结合日常培训、实战训练和标准化流程，逐步建立了复合型人才培养体系。

—— 宋志鹏

中化学交通建设集团有限公司财务总监 上海国家会计学院校友 澳洲资深注册会计师

6. 数智化建设

数智化能力建设已成为支撑全球化战略落地、运营管控体系的核心引擎。通过统一的数据标准与信息化系统，企业可实现全球经营数据的实时获取与智能分析，显著提升决策的准确性与时效性。尤其在应对多国会计准则差异、跨境资金管理、税务合规申报及供应链协同等复杂场景中，数智化平台是保障运营效率与合规可控的关键基础设施。

以人工智能、大模型、智能流程自动化 (RPA) 和智能体 (AI Agent) 为代表的新兴技术正加速融入企业的数智化进程。澳洲会计师公会发布的《2025 年商业科技应用调查》显示，人工智能 (AI)、数据分析和可视化软件，以及网络安全软件，是 2025 年中企应用最多的三项技术，其中人工智能应用率达到 92%，较上一年的 72% 大幅提升。更有 30% 的企业已在多个业务领域实现 AI 的适度部署。值得关注的是，尽管目前人工智能在资金安全监控、税务合规管理等环节的应用比例仍然较低，但已有 29% 的企业明确计划在未来 1-3 年内将 AI 引入业务财税管理体系，体现出企业对于技术的价值预期。

“ AI 时代的财务管理将发生七大变革：一、核算与运营加速进入“无人会计”时代，生成式人工智能将大幅提升财务智能化水平；二、外部报告向 ESG 领域扩展，ESG 正成为衡量企业综合竞争力的重要指标；三、资金管理全面拥抱价值型书库，资金管理正从支撑业务交易延伸到资金风控、产融协同、资源配置；四、管理信息向“人人财务”进阶，在业务场景中嵌入经营、毛利分析、采购风险、合同审查等智能体，使财务数据赋能更多管理者与业务人员；五、持续加强穿透式监管，构建 AI 监管模型，打造智能财务、业务、人力监督三大体系；六、数字化平台从财务信息系统到财务 AI 平台；七、CFO 从价值守护者转型为企业价值的架构师。

—— 赵燕锡

金蝶中国执行副总裁、经营中心总裁 上海国家会计学院校友

当前中企海外数智化整体仍处于建设初期，智能技术渗透有待规模化落地。多数企业仍聚焦于基础系统功能的搭建，距离数据驱动决策、智能预测与响应的理想状态仍有较大差距。核心挑战集中在三方面：一是数据孤岛突出，总部难以全面、及时掌握海外运营实况；二是业财协同滞后，前端业务扩张与后端系统响应滞后形成错配，业务协同性低；三是差异化、本地化系统部署能力不足，时区语言差异、网络安全风险、动态变化的监管要求（如GDPR、电子发票、支柱二）对系统灵活性与合规嵌入提出更高挑战。

综合来看，当前企业海外业务的数智化能力整体仍处于建设初期，虽然部分企业已经开始财务数字化的系统性部署，但多数企业仍以基础功能实现为主，智能化技术应用尚未规模化落地。

总体来看，中企在全球化进程中已从初期的规模扩张转向高质量发展新阶段，但以“六大核心能力”为主线，中企全球化进程中的主要短板与影响可总结为：

■ 表 2.10 中企全球化进程中的六大核心能力缺口

核心能力领域	主要短板表现	关键影响
战略与市场	照搬国内扩张经验，进入策略同质化、 对区域市场差异化研判不足	难以形成可持续竞争优势 资源配置效率偏低
财务与资金管控	财务风险预警机制薄弱，数智化水平较低 跨境资金管理滞后	跨境资金使用效率不足 汇率与流动性风险上升
税务管理	以事后应对为主 缺乏主动管理和全球统筹	税负成本偏高 合规不确定性增加
组织与人才	复合型国际化人才短缺 属地化激励与协同机制不足	全球协同能力不足 执行与响应效率受限
合规与风险治理	停留在被动应对、条线割裂的管理模式	系统性风险治理能力不足
数智化建设	系统割裂、数据孤岛明显，治理机制滞后	难以支撑全球一体化与精细化运营

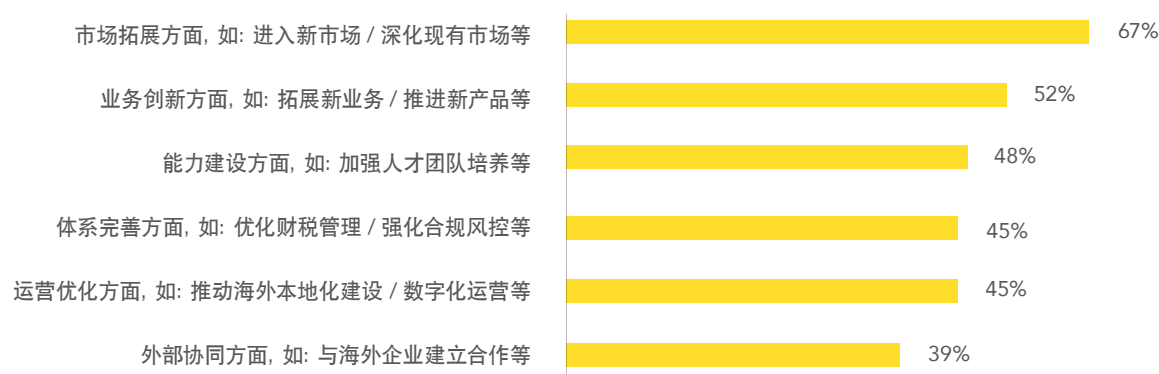
3 展望与建议



（一）对于企业：迈向“走上去”的可持续增长

中企出海已迈入深水区，面对外部环境和内部能力缺口的多重挑战，比“走出去”更关键的是如何实现“走得好、走得稳、走得远”。企业出海的成功将不再仅依赖市场机遇的捕捉，更取决于系统性能力的构建与可持续运营体系的支撑。调研显示，企业未来 1-3 年的出海重心主要聚焦于“市场拓展”与“业务创新”两大方向，其中 67% 的企业将进入新市场或深化现有市场布局作为核心目标，远超其他选项，反映出企业在全球化进程中仍处于积极扩张阶段。52% 的企业计划通过拓展新业务或推出新产品来增强海外竞争力，表明出海已从单纯的产品输出转向价值创造与模式升级。与此同时，超过半数企业也高度重视“能力建设”（48%）和“运营优化”（45%），尤其关注人才团队培养、本地化运营及数字化管理。“体系完善”如优化财税管理、强化合规风控也获得 45% 企业的关注。这显示了企业在快速扩张的同时，对构建系统性管理能力的迫切需求。

● 图 3.1 未来 1-3 年，贵公司在出海（或准备出海）业务拓展方面的计划有哪些？



“面对当前国际环境的动荡与不确定性，企业的出海策略需要更加聚焦与灵活，以确保稳健发展。对于已出海的企业，建议聚焦现有布局的重点国别区域，深耕当地市场，扎根本地，将业务做深做透。通过强化与当地合作伙伴的关系，提升品牌影响力和市场渗透力，同时深入研究目标市场，识别潜在风险，制定灵活的应对策略。对于受限于市场因素暂未出海的企业，则可利用当前周期底部的时间练好内功，优化内部管理，为未来国际环境回暖做好充分准备。”

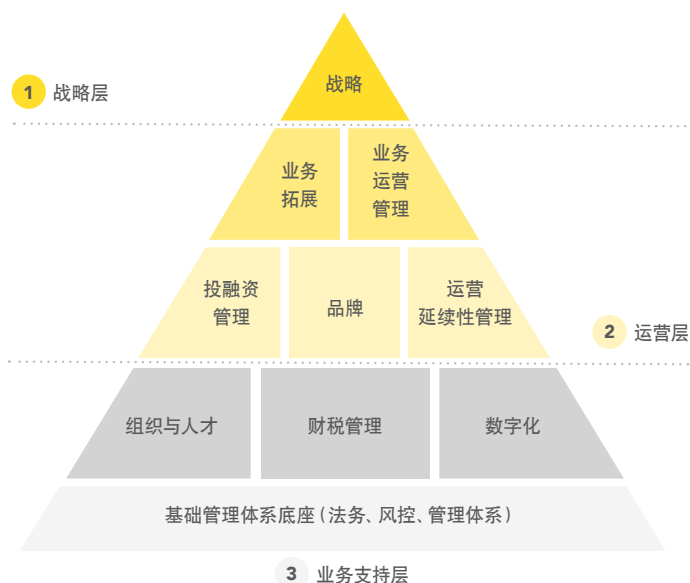
—— 宋志鹏

中化学交通建设集团有限公司财务总监 上海国家会计学院校友 澳洲资深注册会计师

为助力中国企业实现全球化的可持续发展，德勤中国基于全球领先企业实践经验，总结提炼出“中国企业全球化能力模型”，将企业出海实践分为战略、运营及业务支持三个层面，并聚焦战略制定、业务拓展、投融资支持、组织与人才和数字化能力等十个维度进行系统性规划：

- **战略层面**，企业需正视全球业务的复杂性与不确定性，厘清发展优先级与路径，构建自上而下的顶层设计。企业根据总体目标对全球业务做出整体长期的战略规划，包括发展战略、竞争战略，以及对应的业务拓展工作。
- **运营层面**，全球业务的有效管控是快速扩张与灵活调整的前提，高效的国际化运营也以整合全球供应链为支撑。业务拓展上，根据全球发展战略和竞争策略进行市场、客户、产品的针对性开拓工作。运营体系方面，企业需管理好研发、采购与供应链、生产运营等关键业务环节，合理安排当地项目投融资的资金调度。可持续发展方面，企业建立体系化的危机应对机制与应急预案，将业务延续性管理融入企业核心流程，并通过公共关系管理持续优化企业外部营商环境。同时，依据属地合规要求，打造绿色、韧性供应链、加强碳排放管理，并积极履行企业社会责任。
- **业务支持层面**，全方位的中后台支撑体系是全球业务高效合规运行的基础，构建适配多司法管辖区、法律与文化的跨国经营能力至关重要。具体包括有效管控境外业务的财税管控机制；基于人力资源战略建立和完善人才招聘、培养、考核与激励机制；融入企业业务流程的可持续发展理念；进行一体化的信息管理系统规划、建设与整合，以统一管理所有境外子公司，并提供相应的信息管理服务与支持；建设信息通信基础设施以支持境外业务的数字化管理，适时引入创新技术（如人工智能等）以优化流程、提升效率；通过一体化的信息管理系统和相应的服务与支持，实现境外业务的统一化和数字化管理。

● 图 3.2 中国企业全球化能力模型



资料来源：德勤中国

1. 战略先行：市场研判与全球化进入路径

在全球化布局的顶层设计中，深入全面的国别与市场研判不仅决定企业出海路径的可行性，更直接影响投资架构、运营模式与资源配置的成败。因此，企业应在出海前进行系统性市场调研，构建决策框架，避免凭经验或机会主义驱动的扩张。基于战略管理中广泛应用的STEEP分析框架（涵盖 Social 社会、Technological 技术、Economic 经济、Environmental 环境、Policy 政策）并结合中企出海实践，企业可以围绕经济、产业、技术及社会四个关键维度综合考量：

- 在经济层面，应深入分析目标国家或区域的增长潜力、人均消费及经济韧性，同时研判企业所在行业与其支柱产业的关系，以理解因宏观经济波动引发的行业变动；
- 在产业层面，需系统评估当地产业投资的可行性与吸引力，重点关注税收优惠、基础设施配套及政府产业扶持等政策要素，同时从供需两端开展分析，把握行业发展趋势与终端用户需求，明确自身市场定位；
- 在技术层面，重点考察当地技术标准与中国标准的兼容性，全面掌握进口设备与关键零部件的贸易政策、物流仓储的时效性与安全性；
- 在社会层面，需评估当地劳动力供给状况与人才素质水平，并结合业务发展需要，制定本地人才招聘策略，提前规划关键技术岗位或管理人才的派遣方案。

确定目标区域及市场后，企业随后考虑的是路径问题，即如何搭建投资控股架构，这将直接影响海外投资实体的税负效率和长期合规性。

企业在设计投资架构时，需先明确投资路径：是由中国实体直接投资，还是通过中间控股公司间接投资？若选择后者，则需审慎考虑中间控股公司的设立地。这一决策应综合考量多重因素，包括：

- **税务因素：**股息汇回计划、投资回报形式（股息或资本利得）、目标国企业所得税与预提所得税水平、税收协定网络、母国税收抵免机制、受控外国公司（CFC）规则及税收居民身份风险等
- **非税因素：**外汇管制、公司设立与运营成本、管理便利性、盈利预期等

其次，若希望适用税收协定优惠税率，需确保中间控股公司具备缔约国税收居民身份，并满足“受益所有人”要求。税务机关在判定时，将重点审查其在当地是否具备实质经营，例如管

理决策是否在当地做出、是否有常驻人员与办公场所、账簿资料是否本地保存、是否独立开展业务及合规申报等。尤其在使用新加坡等传统控股地时，实质性测试更为严格。

此外，随着 BEPS 行动计划的推进，各国反避税监管不断升级，滥用税收协定、缺乏经济实质的架构安排面临更高的调整与处罚风险。因此，企业应以真实商业需求为出发点，确保架构设计具有商业合理性，避免被认定为纯粹的税务筹划工具。

最后，除企业所得税外，还需关注股权转让可能涉及的交易类税种，如印花税、股权交易税、资产购置税等。这些税负不仅影响未来内部重组的灵活性，也可能在与第三方交易谈判中成为关键博弈点。

综上，企业出海战略的筹备是一项系统性工程，它必须扎根于深入的国别与产业调研，结合自身长期发展战略进行长线推演，方能在全球化进程中实现可持续、有韧性的稳健发展。民生药业的国际化进程清晰地折射出传统制造业如何通过审慎调研与能力建设，实现从出口贸易到合资建厂的跃迁，为追求长期主义的企业提供了宝贵的实战样本。



企业案例——民生药业

百年药企的国际化探索——从出口贸易到合资建厂

引言

近年来，随着国家药品集中采购政策全面落地，仿制药行业利润空间被大幅压缩，“出海”成为众多中国药企突破增长瓶颈的战略选择。民生药业（简称“民生”）自 2023 年起正式启动国际化布局，试图将深耕百年的制药经验与技术优势输出海外。然而，传统制药企业的全球化之路面临多重挑战：监管壁垒严苛、认证体系差异、产业链本地化难度高，使得其国际化探索更需审慎平衡风险与收益。2026 年，民生药业完成从出口贸易到合资建厂的跨越，在东南亚确立本地化生产基地，并构建起“浙江—海南—东南亚”的三层运营架构，初步验证了其“创新 + 出海”双轮驱动战略的可行性。

本文将以前述民生药业的东南亚布局为案例，分析中国传统制药企业在全球化进程中面临的路径选择。民生药业的国际化探索折射出传统制造业企业的典型出海路径：在明晰战略方向的前提下，以扎实的前期调研为基础，以能力建设为支撑，稳步推动从产品出口向本地化运营的跃迁。这种审慎而坚定的出海节奏，不仅是对外部环境不确定性的理性回应，更是百年企业面向未来的长期主义选择。

目标市场选择

民生于 2023 年明确提出“创新 + 出海”双轮驱动战略，正式启动国际化布局。截至目前，民生已实现自营出口业务覆盖东南亚、中东、非洲及独联体等近 20 个国家和地区，迈出全球化发展的第一步。在众多潜在市场中，民生将东南亚确立为国际化战略的突破口，主要基于以下三方面考量：

● 政策友好，双边合作机制完善

东南亚多国深度参与“一带一路”倡议，与中国建立了稳定的经贸合作关系。双方签署的双边税收协定普遍将股息预提税税率控制在 10% 以下，部分国家如印尼对符合实质性运营条件的中企提供税务优惠。此外，中企对东南亚的对外直接投资备案流程相对简便，政策可预期性强。

● 认证体系衔接度高，准入门槛适

中东南亚国家普遍采用 PIC/S（国际药品认证合作组织）标准，虽部分技术指标严于中国 GMP，但整体体系与中国现行规范具有较高兼容性。企业仅需对现有质量体系进行适度升级即可满足认证要求。相较而言，欧美市场需通过 FDA 或 EMA 认证，周期长、成本高、对团队专业能力要求极高。因此，东南亚成为民生积累国际化运营经验的理想“练兵场”。

● 市场潜力大，需求结构匹配度高

作为东南亚人口最多、经济体量最大的几个国家，印尼、菲律宾、越南等成为民生重点开拓的标杆市场。自 2024 年起，民生在东南亚开展多轮实地调研，深入评估当地药品注册政策、政府采购机制及临床需求结构，为后续“技术 + 产能 + 市场”的合作模式打下基础。2026 年 1 月，民生与印尼医药公司正式签署合资建厂的协议，标志着其从产品出口迈向本地化生产的关键跨越。

离岸架构考量

在境外投资架构设计上，香港和新加坡常被视为中企“走出去”的传统枢纽。但民生经综合评估认为，若以当前业务规模在两地建立实质性运营主体，成本偏高，且可能面临跨境资金回流不畅等不确定性。相比之下，海南自由贸易港以其“境内关外”的特殊政策定位脱颖而出——既享有跨境资金自由流动、免税进口生产设备等便利安排，又保留在国内法律体系内的合规确定性，成为较为理想的离岸运营枢纽。民生规划构建“浙江运营主体—海南自贸港—东南亚实体”的三层架构。通过这一架构，民生不仅实现了管理职能的高效配置，还借助海南平台外派管理人员至海外项目，既满足东道国对本地化管理的要求，又规避了直接跨境派遣带来的劳动、税务与合规风险。2024 年，民生在海南自贸港设立子公司，已形成初具规模销售收入，初步验证了该模式的可行性与增长潜力。

国际化管理体系搭建

作为国际化战略起步阶段的核心任务，民生正系统性构建支撑跨境运营的人才梯队与制度体系。

在财务职能转型上，民生提出区别于传统会计核算的能力模型：财务人员要深入业务决策。特别是在药品准入过程中，财务需深度参与，将注册法规、合规成本、认证周期等非财务要素转化为可量化的投入产出分析参数，融入投资评估与决策。

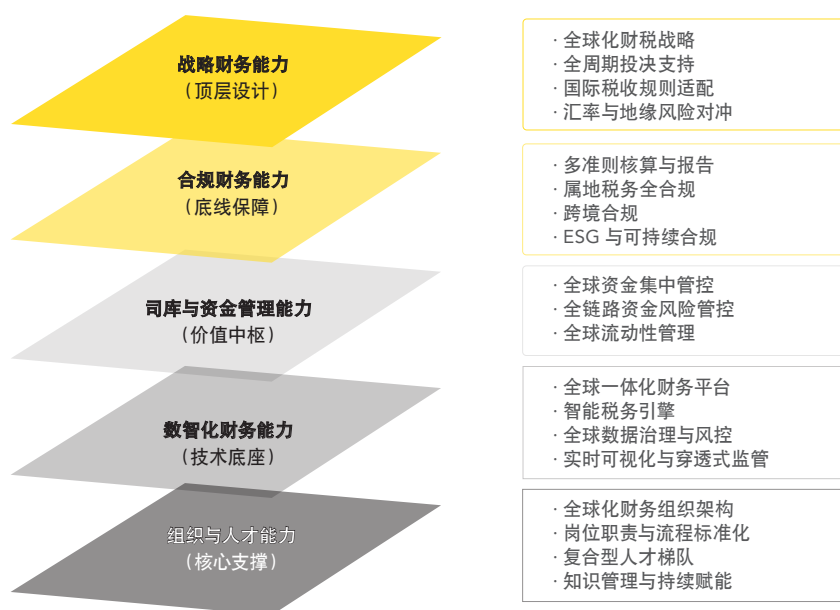
在人才策略上，民生优先引进具备海外药品监管经验或医药质量管理背景的专业人才，再通过内部培训强化其财务专业能力。这一路径更契合国际化初期复合型人才需求，避免传统财务人员因缺乏行业专精而导致的决策脱节。

在信息系统建设上，民生正面临现有 ERP 架构与全球化运营需求之间的适配挑战。目前国内统一部署的国产化系统，在初始设计时未充分考虑国际化使用场景。民生正与供应商协同推进海外版本的区域化部署方案，并同步研究东南亚等目标市场在数据保护法规下的具体要求，评估跨境数据传输的合规路径与应对策略。

2. 能力筑基：构筑可持续运营支撑体系

企业在全球化进程中，需构建系统化、可持续进阶的财税能力框架，以应对复杂多变的境外经营环境。在企业全球化能力模型的基础上，德勤中国根据多年客户服务经验，提炼总结了中企出海财税管理能力框架和成熟度评估模型，能力框架包括“战略、合规、资金、数智、组织”五大核心能力。顶层聚焦战略财务能力，强化全球财税布局与重大投资决策支持，主动适应国际税收规则变革，提升宏观风险对冲能力；中层夯实合规与资金管理基础，实现多准则并行下的核算、属地与跨境税务合规，通过全球资金集中与流动性管理释放财务价值；底层依托数智化平台与数据治理机制，推动财务、税务、业务与资金的无缝联动，实现全流程可视、可管、可控；而贯穿始终的组织与人才能力，则保障了全球财务体系的稳定运行与持续进化。

● 图 3.3 中企出海财税管理能力框架



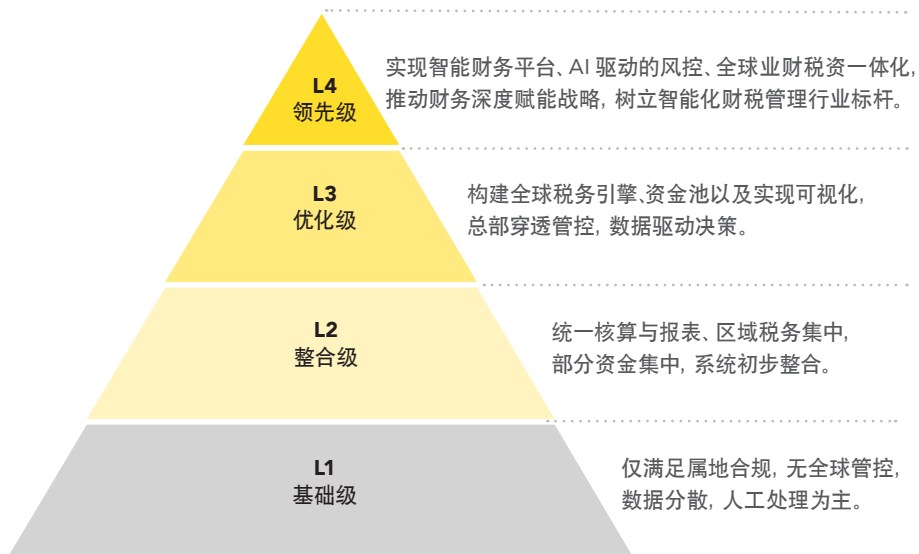
资料来源：德勤中国

2.1 完善财税管控体系

借鉴国际大型企业财税管理经验，对海外业务财务职能和组织架构进行动态调整，是企业国际化发展的必经之路。根据企业海外业务的发展成熟度，海外财务管控能力建设的侧重有所不同，建议企业权衡集团管控需求和本地运营效率，分阶段、分模块建设业财融合的管控体系。

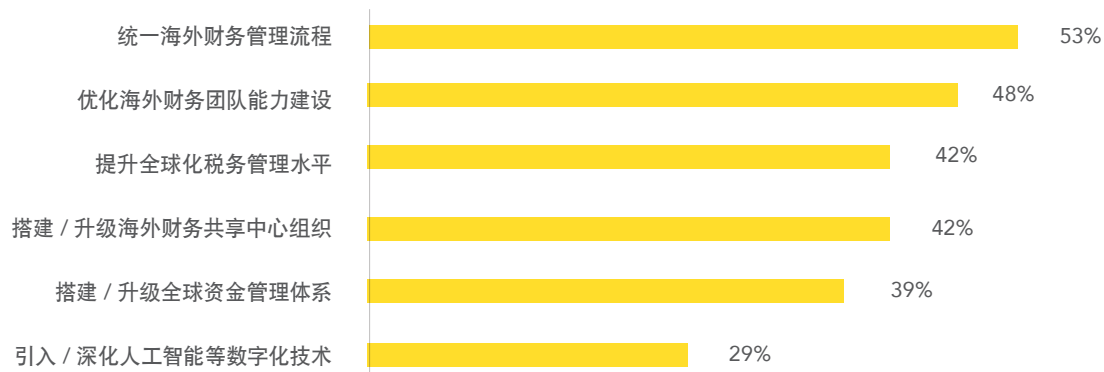
根据中企出海财税管理能力成熟度评估模型，企业的财税管理体系将经历从合规守门到价值引擎的迭代：从聚焦属地合规与基础执行的 L1 阶段，加速迈向以标准化、集中化为核心的 L2 整合级和以效率优化、价值创造为导向的 L3 优化级。受访企业未来 1-3 年出海财税管理计划的调研结果也印证了能力框架的发展轨迹。“统一海外财务管理流程”是最受关注的举措（53%），反映出对标准化和可控性的高度需求，也是一体化管控体系的关键抓手；“优化海外财务团队能力建设”占比 48%，反映出组织与人才能力的同步升级，为高阶财税管理落地提供坚实支撑。与此同时，“提升全球化税务管理水平”与“搭建 / 升级海外财务共享中心组织”均占 42%，体现出企业对税务合规与财务运营模式优化方面的重视。财务共享中心作为企业实现全球化运营的核心载体，是 L3 阶段实现全球资源配置优化与财务价值延伸的核心支柱。全球资金管理体系的建设也受到 39% 企业的关注，显示跨境资金效率与风险管控正成为财务全球化的重要议题。尽管当前对人工智能等智能技术的应用仍处于探索阶段，这一动向已释放出积极信号——领先企业正提前布局 L4 领先级所需的数智化底座。

● 图 3.4 中企出海财税管理能力成熟度评估模型



资料来源：德勤中国

● 图 3.5 未来 1-3 年，贵公司在出海（或准备出海）业务财税管理方面的计划有哪些？



2.2 构建全球税务韧性

在全球监管趋严和税收透明度持续提升的背景下，税务管理正从传统的职能执行层，跃升为影响企业长期竞争力的战略核心，因为税务规划直接决定了中企在全球运营中的利润留存能力和合规韧性。

首先，出海企业应构建全球一体化的税务管理架构。企业应从顶层设计入手，搭建集约型税务管理体系，进一步规范税务运营管理，推动全球税务合规申报流程向标准化、自动化、集中化方向发展，提升总部对海外税务事项的穿透能力。具体包括以下举措：

- **深度研究当地税制：**出海企业应充分了解并深入研究海外目标投资国的税收政策，包括但不限于适用税种及税率、税收优惠及相关适用条件、关联方交易规则、反避税规定、税务检查或税务稽查程序等。
- **建立标准化的全球税务申报及监控系统：**协助总部统一管控各个海外子公司的税务流程（包括税务登记、档案管理、纳税申报、税收优惠、税务检查或稽查情况、转让定价政策及执行情况等），使总部能够实时掌握各海外实体的纳税合规状态和潜在风险敞口。
- **建立长效的税务风险管理预警机制：**企业可结合当地税制和常见问题，梳理潜在税务风险点、制定预警指标，从而在后续运营管理的过程中持续评估税务风险，并拟定相应应对措施。此外，企业应密切关注项目所在国税收法律法规的最新动向，定期对风险管理预警机制的预警指标进行更新和升级。

其次，优化核心业务流程，将转让定价升级为全流程动态管理。随着中企海外业务的发展，跨境采购、资金往来、无形资产授权等交易极易导致利润错配、重复征税等问题，影响企业海外经营收益。为此企业需建立覆盖全业务流程的转让定价管理能力，将转让定价从年度申报事项升级为贯穿业务规划、执行监督、和动态优化的管理机制，并构建完善的框架和流程。

再次，搭建全球税务数智化和数据治理体系，夯实海外税务运营基础设施。在全球电子发票加快普及、征管数智化升级以及支柱二 (Pillar Two) 更新披露要求的背景下，数智化不仅仅是企业提升申报效率的工具，更是企业构建全球税务韧性、实现穿透式管控的核心基础设施。全球税务数智化能力包含以下几方面维度：

- 数智化架构的战略抉择：企业在启动海外税务数智化建设时，需在三个关键点做出决策：一是海外电子发票系统采用集中式架构（如发票中台、发票 Hub）还是分散式部署；二是针对不同税制复杂度的国家，选择 ERP 改造适配还是引入第三方规则判定引擎；三是在合规申报上，沿用当前代理模式、事后数据收集，通过搭建全球税收数据库和全球税务风险管控模型掌握全球税负和管控税务风险，还是进阶到组建自主国际税务团队、并搭建全球税务数智化系统，实现自动算税，为全球税负分析和风险管控提供更强有力的数智化抓手。
- 以数智化驱动业税融合。部署数智化系统的最终目的在于推动税务合规和业务决策的深度融合。例如，某新能源企业通过搭建海外税务管理平台，不仅使总部能够实施掌握各区域、各实体的税种缴纳状态和税负结构，显著提升集团对海外税务情况的感知能力，同时数智化系统还能对异常指标进行实时监控，并且将系统识别的税负风险转化为业务团队可理解的成本和损失估算，推动业务决策的优化。

“随着 BEPS 2.0 “全球最低税”（支柱二）的推进、数字化与无形资产比重上升，传统低税地的优势正被系统性削弱。与此同时，各国对转让定价、常设机构（PE）的审查日趋严格，过长的贸易链条已难以满足合规要求。为此，天合光能推动全球业务模式优化，重新梳理全球价值链，调整业务签约模式，进一步强化关键节点和重要实体的经济实质。”

—— 喻进

天合光能税务总负责人 澳洲资深注册会计师

2.3 夯实风险治理根基

根据访谈内容，出海企业面临的众多合规问题，很大程度源自于对海外法规复杂性和差异性的认识不足，对政策波动和隐形风险判断偏乐观，应对策略上又缺乏弹性和预案。面对全球日益复杂的合规风险，企业唯有将合规深度嵌入战略与日常经营，才能将其从“成本中心”转化为“价值引擎”，不仅规避法律风险与罚款，更可提升运营效率、增强员工认同、改善品牌形象，最终构筑全球竞争壁垒。

企业可以从以下三方面来筑牢全球化风险治理根基：

- **构建灵活、适应性强的治理架构**

中国互联网企业的全球化经验表明，通过在核心海外市场设立独立的法人实体，配备当地董事、本地法务和风控部门，不仅有助于满足不同海外市场的监管要求，同时在地缘政治风险和业务风险隔离方面提供额外的保护。例如，通过设立本地董事，能够帮助企业建立更紧密的本地联系，促进与当地合作伙伴、政府机构的关系，提升企业形象和品牌形象认知度，帮助获取当地资源，增强企业的独立性和透明度，提升国际投资者和合作伙伴的信心。

- **前瞻性建设风险识别和响应机制**

海外合规风险具有高度差异性的特点，企业不能依赖统一模板，而应围绕行业特点、地域 / 国家特点和业务模式，建立系统性的风险识别和预警机制，在投资、业务启动和重大经营决策前调整评估，尤其税务、环保、数据保护和隐私、贸易管制等重点领域的潜在风险敞口，通过建立重大风险研判机制和风险清单管理，降低外部冲击对海外业务的影响。

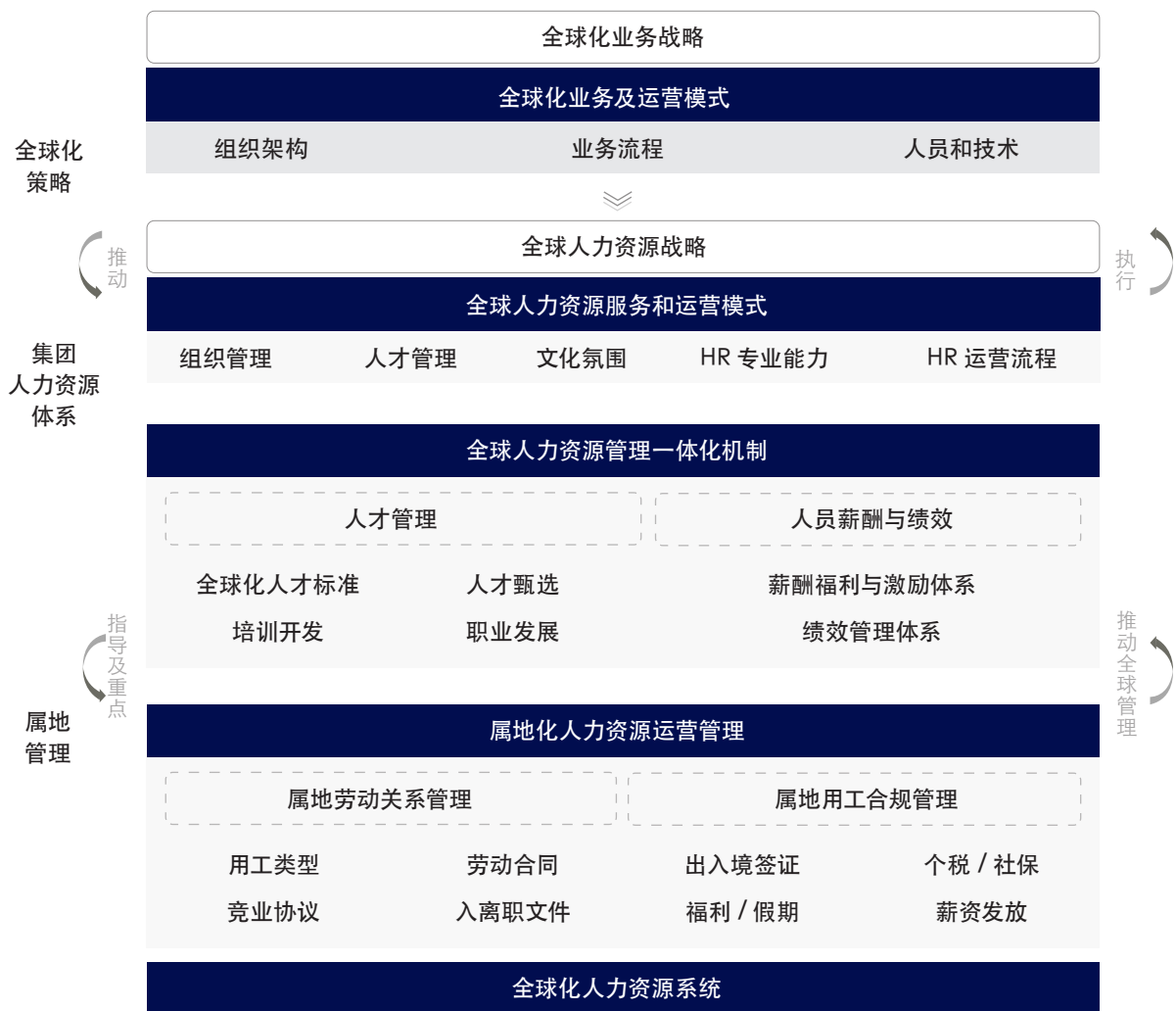
- **将合规嵌入业务全流程**

企业应围绕研发、采购、产品、销售和售后等关键环节，建立标准化的合规流程控制。以数据合规为例，头部新能源车企在 GDPR 治理方面，将合规要求前置到业务设计阶段，包括产品开发、IT 系统开发、用户数据管理流程，在产品出海前即完成差距识别、整改和验证。此外，企业将一次性的专项合规任务升级为长期机制，包括制度流程搭建、规范化的管理体系、员工合规培训等，沉淀体系化的合规机制。

3. 人才赋能：打造支撑全球化跃迁的人才战略体系

全球化人才供给不足已成为制约中企扩大海外布局、提升管理能级的核心瓶颈。能否构建与战略匹配的人才“选用育留”体系，不仅关乎单个项目的成败，更决定企业能否在全球市场中建立持久竞争优势。

● 图 3.6 全球化人力资源管控全景



资料来源：德勤中国



为此，企业需将人才战略置于全球化布局的中心位置，系统推进组织能力升级。以下是三项关键行动建议：

- **构建与全球化战略匹配的人才标准与梯队体系**

企业应以战略为导向，建立统一的胜任力模型、素质框架与任职资格体系，明确全球化背景下核心岗位（如管理、销售、研发）的人才标准。在此基础上，系统盘点现有人才结构，识别关键岗位缺口，规划中长期人才梯队。通过“选用育留”一体化机制，打造可持续供给的核心人才池，支撑海外业务裂变式扩张。同步配套具有市场竞争力的薪酬激励与中长期激励机制，增强关键人才的归属感与稳定性。

- **打造全球化人力资源运营体系**

企业需重构人力资源管理体系，推动从“本土化管理”向“全球协同治理”升级。重点建设全球化职级、薪酬、绩效与培训体系，在保障集团管控一致性的同时，兼顾不同国家和地区的法律合规、市场水平与文化差异。建立统一的人力资源信息化平台，实现人才数据可视化、决策精准化。结合海外业务成熟度，分阶段推进标准流程落地，提升人力资源对全球业务的响应速度与支持能力。

- **塑造多元包容的全球企业文化**

企业应将文化视为全球化成功的“软基建”，主动构建融合中国内核与本地特色的全球文化生态。通过倡导多元与包容（D&I），尊重并善用不同地域、性别、背景员工的差异化视角，营造信任、尊重、平等的工作氛围。推动文化从“被动合规”走向“主动赋能”，让员工在跨文化协作中既能忠于自我、发挥特长，又能高效协同。将多元包容融入招聘、发展、激励等全周期管理，使之成为吸引全球人才、提升组织韧性和创新能力的战略优势。

(二) 对于外部支持： 共筑“护航”出海的专业基础设施

“ 在全球地缘政治紧张、贸易壁垒加剧、产业链加速重构的背景下，企业出海与跨国运营面临更高的不确定性。部分行业出现“内卷外溢”现象——为争夺有限的海外市场，企业纷纷采取低价竞争策略。短期内虽能抢占份额，但长期来看，不仅压缩了行业整体利润空间，削弱可持续发展能力，还易引发反倾销、反补贴等合规风险。这种恶性竞争既不利于行业生态的健康发展，也阻碍了中国品牌在国际市场的价值跃升。破局之道，在于全行业提升战略站位，摆脱“零和博弈”的短期思维，聚焦于价值创造与利益共享。

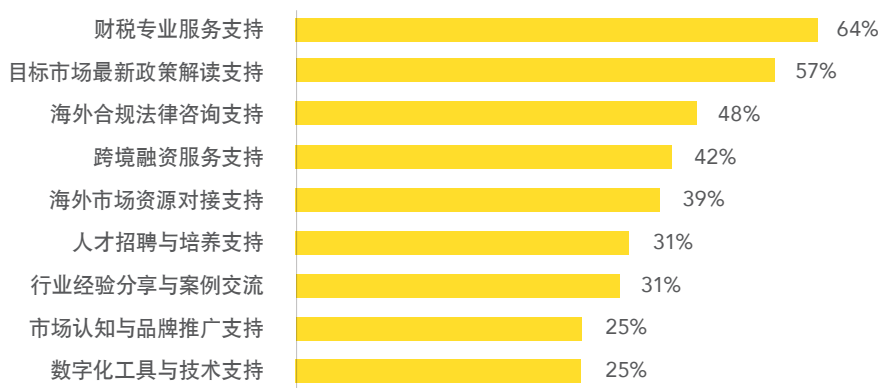
—— 沈浩

康恒国际财务总监 澳洲资深注册会计师

中国企业全球化的进程已从早期的个体探索逐步迈向集体性、系统化的新阶段，企业在全球化发展过程中对资源整合、多方协作与经验共享的诉求持续增强，对专业化、集成化的海外服务支持体系的需求愈发迫切。调研显示，企业在出海过程中对外部专业支持的需求高度集中于财税服务与政策解读，分别占比 64% 和 57%，反映出企业对合规与专业能力的关切。

面对海外复杂多变的监管环境、税制体系及政策动态，企业仅靠内部力量难以全面应对，其全球化运营能力建设已超越单一主体的范畴，演变为一项涵盖政策、法律、税务、金融等多领域的系统性工程，亟需依托专业服务机构联盟、公共服务平台、行业协会等多方力量形成能力互补、资源共享的协同赋能机制。

● 图 3.7 贵公司在出海（或准备出海）的过程中最期望在以下哪些方面获得来自外部资源的支持？



在此背景下，国家高度重视企业出海的系统性支撑，将健全海外综合服务体系纳入“十五五”规划纲要中“促进国际产业与投资合作”中的重点任务，明确其作为企业稳健开展国际化经营的重要基础。2026年政府工作报告进一步强调要“引导产业链供应链合理有序跨境布局，完善海外综合服务体系，加强对外投资风险防控和海外利益保护”，彰显了政策层面对构建全方位、多层次出海支持生态的持续推动与战略定力。

根据2025年商务部等部门发布的指导意见，海外综合服务体系的主要组成包括国家层面海外综合服务平台、地方出海综合服务港、海外综合服务站以及拥有国际化专业服务能力的机构。为切实发挥海外综合服务体系效能，推动服务供给的升级和协同，现提出三点政策建议：

1. 触达升级，提升走出去公共服务的认知度和可及性。由于公共服务平台尚处于建设初期，功能定位与服务边界未形成广泛市场认知，企业对其可提供的服务内容了解有限。此外，传播路径较为分散，国家与地方层面服务平台的线上公共产品虽较为丰富，但分散于各省市商务委、贸促会、自贸区等系统的门户网站与线下窗口，缺乏统一入口与标准化检索体系。建议由地方商务委联合公共服务平台举办宣介活动，深入园区和行业协会，介绍平台功能与适用场景，培训引导企业用好公共产品。同时，加快整合现有资源，打造“一站式”综合服务窗口，降低企业的信息获取成本。

2. 精准升级，强化对企业出海诉求的动态响应能力。上一轮出海热潮（2016年至2019年）以大型企业的投资并购为主导，交易咨询的产能迅速扩张。进入到出海3.0阶段，企业更关注市场准入、知识产权、法律援助等合规相关的服务。建议地方“走出去”公共服务平台加强对出海企业高频诉求的梳理和对趋势性问题的研判，并针对企业出海不同阶段、不同需求，及时开发新的功能模块。

3. 协同升级，健全境内外一体化服务网络。当前涉外专业服务面临突出的境内外协同难题：境内机构虽熟悉中企运作逻辑，但受限于执业资格、语言文化和海外布局不足，难以提供持续的在地化支持。境外机构虽具备本地执行能力，却普遍缺乏对中资企业决策模式与战略诉求的深入理解。同时，国内公共服务平台仍在搭建与境外商会的协作机制。尤其在“一带一路”沿线及新兴市场，中国专业服务机构的在地布局仍较薄弱，企业面临政策变动或突发风险时，往往因缺乏就近专业支持而应对滞后。建议在重点投资目的国建立专业服务站点及属地化认证机制，由驻外使领馆牵头遴选熟悉当地法规且具备中资企业服务经验的专业机构纳入服务商库，形成成本可控、响应及时的属地化服务供给。同时，依托境外商协会合作网络，推动商协会与专业机构、境外中资商协会及海外侨商社团联动，在出海企业集中区域设立服务联络站，提供属地化风险监测、应急响应与维权保障。

(三) 对于财会人才： 进化为企业全球化的价值共创伙伴

伴随中国企业出海步入精耕细作的新阶段，全球化运营的复杂性与数智化技术的爆发式演进，正在重塑财务管理的底层逻辑。面对海外合规监管趋严、供应链重构以及跨文化管理的重重挑战，财会专业人才必须跨越传统核算边界，向“战略业务伙伴”转型。参考澳洲会计师公会人才能力框架和上海国家会计学院多年人才培养经验，建议出海企业的财会及管理人才重点聚焦以下四大核心能力领域，构建支撑企业高质量全球化发展的“复合型能力底座”：

- **道德与诚信：**道德诚信与合规意识是企业跨国运营的生命线。财会人才不仅需恪守职业道德，强化诚信文化，更要具备宏观的国际视野。需主动拥抱、深刻理解并前瞻性应对国际及各市场的标准与规则，将合规风控前置置于业务决策中，从而为企业在国际市场赢取长期信任。
- **商业敏感度：**财会人才对于多元市场和产业链的深刻理解，将有助于帮助企业将财务与业务深度融合，将非财务要素精准转化为可量化的投资回报与风险敞口分析，从而动态合理地配置资源，创造全球价值。
- **数智化能力：**积极拥抱包括数据分析及人工智能等新兴技术，推动推动财务职能智能化、数智化升级。逐步培养与增强跨境数据治理，确保包括人工智能在内的新兴技术在企业应用时的安全与合规。
- **敏捷适应力与跨文化领导力：**对于财会管理人才而言，在海外财务团队的搭建中，展现出高度的同理心与跨文化沟通技巧。善于弥合中外企业文化、管理惯例与思维方式的差异，打造既懂集团战略规划，又深谙本地运营规则的高绩效融合团队，将在未来变得愈发重要。

此外，系统性学习能力将成为财会人才的核心竞争力。

- 从掌握“知识碎片”到构建“认知框架”：系统化学习的核心价值，在于帮助财会人才建立“认知框架”而非堆砌“知识点”。上海国家会计学院中国交建量身定制系统培养海外 CFO 人才项目，培养其建立结构化的思维、站在全局的角度思维，在面对陌生市场时，才能够快速定位问题本质。享誉全球百年的澳洲会计师公会，通过澳洲注册会计师课程项目 + 线上线下丰富多元的会员可持续发展活动，使得人才在职业发展的全周期始终把握全球经济与商业发展的最前沿。
- 从“国内视野”到“全球格局”：中国企业出海的深度演进，要求财务人必须具备全球格局。这种格局不是简单的了解国外，而是理解不同市场在经济制度、法律传统、商业文化上的系统性差异，如通过规则能够识别背后的立法意图，并能在差异中寻找财务管理的最大公约数。财务人员要跳出本土会计准则与管理惯性，在多元制度环境中建立统一、稳健、可落地的财务管控框架，将国别差异转化为决策依据，支撑企业在关键环节做出稳健判断。
- 从“阶段性学习”到“持续学习习惯”：企业国际化是动态演进的过程，财务人的能力建设绝非阶段性学习所能完成的，需要养成持续学习习惯，覆盖职业生涯全周期。一是关注专业平台的相关知识分享，如上海国家会计学院、澳洲会计师公会、德勤中国均会发布企业国际化的研究成果。二是问题是最好的老师，在不断利用内外部资源解决实务问题的过程中提升职业判断，更新认知。三是不断的总结经验，进行知识沉淀，形成个人知识库大家互相交流不；积极通过行业协会等与同行进行交流，相互借鉴成功经验，弥补认知盲区。

||| 结语

中国企业出海正步入精耕细作的新阶段，今天的全球化，不光是把生意做到海外，更是将企业自身的核心竞争力放在国际舞台上锤炼和提升。面对日益复杂的国际环境与多元化挑战，单打独斗难以为继。唯有坚持创新驱动、锚定差异化定位、夯实能力建设，企业才能实现从“走出去”到“走上去”的跃升。展望未来，随着国家顶层设计的持续完善以及服务生态的协同发力，中国企业将以更加自信、从容的姿态，在全球舞台上充分展现实力与价值，书写高质量全球化发展新篇章。

“ 企业应加强协同，推动资源整合与优势互补，从“抢市场”转向“共建市场”，共同拓展海外增量空间。同时，强化行业自律，积极响应国家政策引导，坚持以技术创新和差异化定位构筑核心竞争力。唯有如此，才能共建健康有序的国际竞争环境，维护中国制造业的整体形象，实现真正意义上的高质量发展。

—— 沈浩

康恒国际财务总监 澳洲资深注册会计师



||| 致谢

本次研究报告的最终形成，离不开德勤中国、上海国家会计学院和澳洲会计师公会各位专家们的辛勤付出与巨大支持，在此，请允许我们向本次调查报告工作团队人员表示感谢：

- 德勤中国：陈岚、徐宜冰、吴燕子、饶文秋、王珮、李知鸿
- 上海国家会计学院：吕晓雷
- 澳洲会计师公会：严颖彤、许俊楠

此外，我们也想向促成本次研究顺利开展的各位领导和同仁献上诚挚的敬意：

- 感谢德勤中国合伙人金科先生和金凌云先生对本次项目的支持，以及在研究和报告撰写的整个过程中提供的真知灼见。
- 感谢上海国家会计学院院长卢文彬教授对项目的支持，尹成彦、赵健、曹巧波、王春懿、钮瑜瑾、于学涛等对调查、访谈、报告内容的支持。
- 感谢澳洲会计师公会首席执行官 Chris Freeland 先生对项目的支持，潘懿莊、李雪莹、张升恒、胡懿嘉、周卓凝、周颖菲、曹雯、钱茵、龚浩莹等对调查、访谈、报告内容的支持。

参考文献

- 德勤中国．中企全球化新纪元系列白皮书之财税管理能力篇．2022
- 德勤中国．一流财务新视角系列：关于打造世界一流司库管理体系解析．2022
- 德勤中国．中国高科技企业：全球舞台上的治理实践．2024
- 德勤中国．企业全球化中的“人力资源管理”．2023
- 德勤中国．2025 全球税收政策调研．2025
- 德勤中国．新格局塑造：税务 + 人才的战略布局与运营规划．2025
- 澳洲会计师公会．2025 年商业科技应用调查：中国内地调查结果．2025
- 财新．领英：中企出海人才重要性成共识 最紧缺一线销售人才．2026

查询



澳洲会计师公会



德勤中国



上海国家会计学院