



高顿咨询
GOLDEN CONSULTING

中国企业“出海” 与财经组织赋能



高顿咨询 未来洞察研究院

2024年6月

前言

进入“后疫情”时代的第二年，“出海”再次成为中国企业可持续发展布局的重要议题，甚至有人喊出“不出海，就出局”的口号。

诚然，身处“百年未有之大变局”，世界政经局势动荡变化，对于许多中国企业而言，“出海”已不再是“附加题”而是“必答题”。

我们观察到，内、外部因素驱动下，中国企业正在加速“出海”：一方面，经过多年发展，中国企业逐渐积累了丰富的资金、技术和管理经验，有能力在更大舞台寻求新增长点并占据一席之地；另一方面，随着国内经济增速换挡，且在中、美两国分歧加剧的背景下，为保障供应链安全使得“出海”成为部分企业的唯一选择。

中国企业“出海”的方式和目标不尽相同。有些企业通过跨国并购直接敲开海外市场；而有些企业则通过绿地投资设立分支机构、建造工厂，做好了长期深耕目标市场的准备；还有海外企业通过建立销售渠道或技术合作来扩大业务。无论采取何种方式，中国企业出海都是一个复杂而具有挑战性的过程需要充分考虑当地市场环境、法律法规、文化差异等因素，并不断调整策略以适应内外部环境的变化。

助力企业“出海”战略的顺利落地，企业财经组织责无旁贷。基于我们对企业跨境经营布局的关键步骤梳理，企业财经人才需要100%全方位参与所有主要的19个步骤，并提出专业见解。

这对企业财经组织既是机遇，亦是挑战。机遇层面，参与“出海”战略的计划与落地是企业财经人才为数不多的创造显性价值、内部发声的机会；挑战层面，面对不同文化背景下的消费者、合作伙伴、员工与监管机构，企业老一套的“打法”与“经验”必然遭遇“水土不服”，跨境经营对于企业无论在业务模型、管控模式和职能（财务、人力等）支持方面都提出了全新要求。

培养具有全球视野财经人才是企业财经组织的当务之急。我们的观察表明，在“业务先行”指挥棒下，大部分企业国际化财经人才队伍建设的步伐已显著落后于跨境业务发展对财税职能的要求，如不加以纠正，财经组织或成为企业“出海”能力木桶上最短的那条木板。



不出海，就出局	3
中企“出海”历程：变化与动因	6
“出海”成熟度与路线图	13
走出“舒适区”，迎接新挑战	16
附录	24

不出海，就出局

从“附加题”到“必答题”

进入“后疫情”时代的第二年，“出海”再次成为中国企业可持续发展布局的重要议题，甚至有人喊出“不出海，就出局”的口号。身处“百年未有之大变局”，世界政经局势动荡变化，对于许多中国企业而言，“出海”已不再是“附加题”而是“必答题”。

中国新能源汽车产业链企业对此“必答题”或许深有体会。随着全球贸易环境的复杂化和逆全球化趋势的加剧，贸易壁垒的增多正推动中国新能源汽车公司加速扩展其国际供应链。在过去两年中，欧美地区对锂电产业链实施了多项旨在促进本土化的法规，例如美国的《通货膨胀削减法案》和欧盟的《净零工业法案》与《关键原材料法案》。美国的法案对那些希望享受美国政府为新能源汽车提供补贴的汽车制造商，提出了更加严格的本地化动力电池生产要求；而欧盟的新法则规定，到2030年至少40%的清洁能源技术要在欧盟内制造，锂、钴、镍以及硅等汽车零部件关键原材料在供应、加工、回收环节本土化至少达到10%、40%、15%。这表明，如果中国企业仅仅依靠产品出口而没有在目的地国家建立生产能力，它们将难以获得必要的市场准入资格和政府补贴。



图：中国动力电池企业近年来纷纷“落户”欧洲

公司	国家	宣布时间	产能规划	项目进展情况
宁德时代	匈牙利	2022年8月	100GWh	拟在匈牙利德布勒森市投资建设其在欧洲的第二座电池工厂，该工厂投资约73.4亿欧元，规划产能100GWh，其中预计有20GWh为宝马配套4,680大圆柱电池。
	德国	2022年4月	14GWh	宁德时代首座海外工厂，分两期建设，产能规划为14GWh年产能。2022年12月，该工厂开始生产首批锂离子电池电芯，这些电芯已经通过了必要的测试。
中创新航	葡萄牙	2022年11月	/	葡萄牙当地时间2022年11月2日，中创新航(CALB)宣布在欧洲布局产业基地。当天，中创新航与葡萄牙政府在塞巴图尔区锡尼什签署合作备忘录。
	德国	2021年12月	20GWh+	2021年12月21日，中创新航与德国迪索公司签署了《CALB欧洲锂电池工厂建设项目》协议。根据协议，中创新航欧洲项目规划建设动力电池产能至少20GWh/年。
国轩高科	德国	2022年6月	20GWh	国轩高科欧洲首个电池生产运营基地在德国哥廷根市正式动工，规划年产能20GWh。项目分棕地工厂和绿地工厂两期建设，根据规划，2023年9月实现第一条产线3.5GWh的正式投产。两个工厂将在2025年全部投产。
亿纬锂能	匈牙利	2022年3月	20GWh	已与匈牙利德布勒森市政府子公司签署意向书，将向其购买土地，用于建设一座生产4680大圆柱形动力电池的工厂。该工厂将为宝马“新时代”车型提供大圆柱锂离子电池。
蜂巢能源	德国	2022年9月	16GWh	2022年9月9日，正式宣布将在德国勃兰登堡州的劳赫哈默地区建设面向欧洲市场的电芯工厂，这是蜂巢能源在萨尔州霍伊斯韦勒建设PACK工厂之后规划建设的第二家海外工厂，也是第一家电芯工厂。
	德国	2020年11月	30GWh	2020年11月选定萨尔州建设电芯模组和模组PACK两个工厂，总投资20亿欧元，规划产能30GWh。根据协议，工厂项目将于2024年中期全部竣工。
远景动力	西班牙	2022年6月	30GWh	2022年6月3日，公司宣布将在西班牙落户首个海外零碳产业园，并将在西班牙纳瓦尔莫拉德拉马塔地区建设一座超级工厂，规划产能30GWh，于2025年建成投产。
	英国	2021年7月	25GWh (35GWh)	2021年7月，公司宣布拟在英国新规划建设一座动力电池超级工厂，规划产能25GWh(2030年)，并具备实现35GWh的扩容潜力。
	法国	2021年6月	24GWh (40GWh)	2021年6月，远景动力宣布将在法国杜埃建设超级电池工厂，2024年投入生产，为雷诺等品牌的电动车型提供动力电池。公司预计将在2030年实现24GWh的年产能，具备40GWh的扩容潜力。

来源：公开信息，未来洞察研究院整理

图：2023年底中国光伏企业东南亚产能情况（不完全统计）

公司名称	产能所在地	产能布局情况
晶科能源	马来西亚	7GW电池+7GW组件
	越南	7GW硅片+8GW电池+8GW组件
隆基绿能	马来西亚	4.1GW硅片+3GW电池+3GW组件
	越南	3GW电池+7GW组件
天合光能	越南	6.5GW硅片+4.5GW电池+5GW组件
	泰国	1.3GW电池+1.25GW组件
晶澳科技	马来西亚	1.5GW电池
	越南	1.5GW硅片+3.5GW电池+3.5GW组件
阿特斯	越南	1GW组件
	泰国	4GW电池+3.5GW组件
东方日升	马来西亚	3GW电池+3GW组件
正泰新能源	泰国	1.5GW电池+1.5GW组件
中盛光电	越南	2GW硅片
海泰新能	越南	1.5GW组件
协鑫科技	越南	0.6GW电池
尚德电力	印度尼西亚	0.5GW电池+0.5GW组件

来源：公开信息，未来洞察研究院整理

中国光伏企业亦受到故意针对。

近年来，由于美国政府发起的多轮“双反”调查，中国光伏产品在直接出口至美国时需要缴纳额外的“双反+201+301”关税。

与此同时，美国政府为了应对国内能源价格的波动，于2022年6月采取了一系列措施，利用《国防生产法》对柬埔寨、马来西亚、泰国和越南生产的太阳能组件实施了为期24个月的关税豁免，旨在促进美国国内清洁能源技术和电网基础设施的发展。

这一政策变动促使许多中国光伏企业采取战略性布局，近年来纷纷选择东南亚国家作为出口美国的“跳板”。通过在这些国家投资建厂和扩展生产能力，中国企业能够将产品间接销往美国市场，进而有效降低因关税带来的成本压力（目前美国政府已宣布关税豁免到期，我们了解到东南亚等国已不再是中国光伏企业海外建厂的首选）。

随着中国资本的注入，马来西亚和越南已成为光伏产品的主要出口国，自2017年以来，这两个国家的光伏产品出口额分别占到各自贸易盈余的约10%和5%。此外，包括越南在内的东南亚地区光伏组件的出口量已经占据了全球总出口量的三分之一。



图：中国企业海外并购十大热门地（交易宗数）

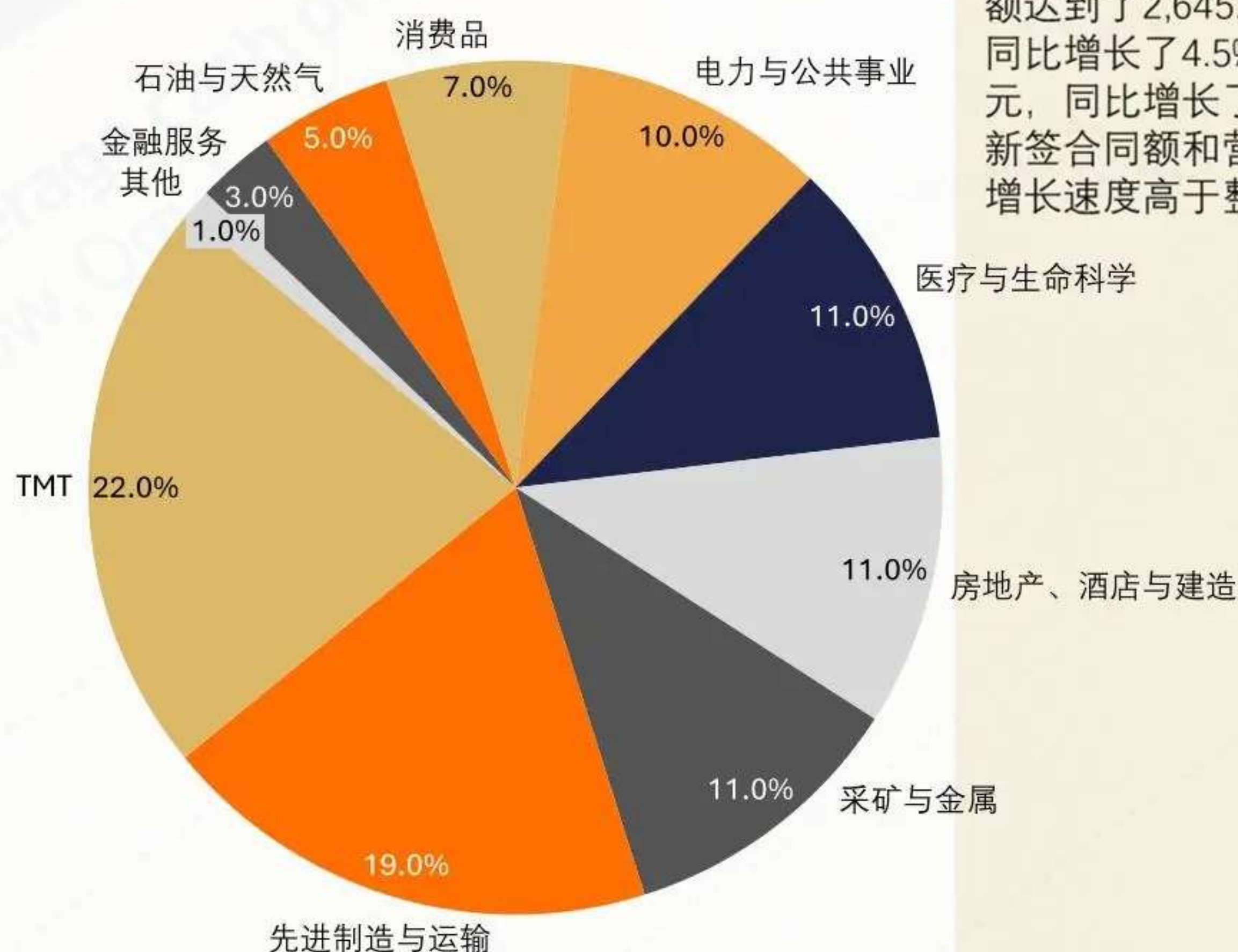
目的地	2023年	2022年	同比
美国	73	78	-6%
新加坡	58	45	29%
德国	37	29	28%
澳大利亚	32	43	-26%
日本	27	40	-33%
英国	24	44	-45%
韩国	19	28	-32%
加拿大	13	10	30%
越南	13	5	160%
印度尼西亚	13	11	18%
意大利	13	9	44%

近年来对外直接投资（ODI）数据也记录了中国企业出海的加速趋势。

统计显示，2023年，中国对外直接投资总额达到了1,478.5亿美元，与前一年相比微增了0.9%。在非金融领域的对外直接投资中，投资额为1,301.3亿美元，同比大幅增长了11.4%。特别是在“一带一路”倡议参与国家，非金融类直接投资额为318亿美元，同比激增了22.6%。

与此同时，中国企业的海外并购活动也呈现出增长态势。2023年，中国企业宣布的海外并购总额为398.3亿美元，同比增长了20.3%，并且这一增长已经连续三个季度呈现环比上升趋势。尽管并购案例数量同比减少了16.3%，降至457宗，但交易额超过5亿美元的大型海外并购案例数量却有显著增加。在“一带一路”倡议参与国家，中国企业宣布的海外并购金额同比上升了32.4%，增速超过了整体水平。

图：中国企业海外并购分行业统计（按交易规模，2023年）



在对外承包工程领域，2023年新签订的合同金额达到了2,645.1亿美元，创下了近五年的新高，同比增长了4.5%。完成的营业额为1,609.1亿美元，同比增长了3.8%。在“一带一路”共建国家，新签合同额和营业额的占比均超过了80%，并且增长速度高于整体平均水平。

来源：公开信息，未来洞察研究院整理

中企“出海”历程：变化与动因

从“产品出海”到“经营出海”

所谓“出海”，泛指企业通过合作、投资或自建等方式开拓海外市场，将产品、服务、品牌、模式推向全球的过程。

事实上，中国企业“出海”并非近年来提出的新概念。早在2000年10月，中国政府便提出“实施‘走出去’战略”，吹响了中国企业“出海”的号角。此后，随着中国正式加入WTO，中国经济增长在往后二十年间取得了举世瞩目的成就。

回顾中国企业过往二十年的“出海”历程，大致可以划分为三个阶段：

- **出海1.0 (Pre-2008)：产品出海。**自2000年实施“走出去”战略以来，中国企业逐渐向国际市场拓展。尽管在品牌影响力、技术水平和产品质量方面并不具备明显优势，但通过提供低成本的代工生产方式，中国制造的产品通过“出口”开始走向世界。在2000至2008年期间，中国的出口贸易总额以平均每年24%的速度快速增长，到2008年时，这一数字已经达到了1.4万亿美元。在这一时期，加工贸易形式的出口额持续占据着中国各类贸易出口总额的一半以上。
- **出海2.0 (2009-2016)：资本出海。**2004年发布的《国务院关于投资体制改革的决定》取消了针对企业对外投资的审批制，为中国企业参与跨境并购活动提供了基础。2008年金融危机后，全球资产价格跌入谷底，加之人民币升值、国内外汇税收等配套制度逐步完善，中国企业跨境并购的条件日趋成熟。这一阶段，中国对外直接投资流量呈现爆发式增长态势，由2009年的不足500亿美元迅速攀升至2016年的1,812亿美元。2016年全球前十大并购案屡屡出现中国巨头，中国化工更是以近430亿美元的价格收购美国种业龙头公司——先正达震惊了资本市场。尽管如此，由于缺乏“出海”经验，中国企业在这一阶段并未取得预期效益。由于相较于竞争买家支付更高溢价，且限于彼时管理水平无法在并购后对被收购企业进行有效整合以实现预期协同，整体上中国企业在出海2.0阶段并未取得满意的投资回报，但出海先驱企业依旧带回了宝贵的教训与经验。

- **出海3.0 (2017-至今)：经营出海。**2017年12月，国家发改委发布《企业境外投资管理办法》（后称《办法》），旨在“完善境外投资全程监管，促进境外投资持续健康发展”。《办法》的颁布标志着对中国企业部分缺乏商业实质“出海”行为（如海外地产投资等）监管的全面收紧。2017年，中国对外投资金额十年来首次下滑，同比下滑近20%。尽管如此，监管的收紧并未打击中国企业“出海”的热情，反而促使中国企业重新梳理其全球化战略规划，追求出海“质量”，而非“数量”，中国企业“出海”进入3.0——经营出海阶段。与以往“产品出海”、“资本出海”的战略目标不同，“经营出海”企业谋求服务本土客户、强调品牌建设、重塑供应链各个环节，旨在从一家中国公司转型成一家植根中国的全球化经营企业。



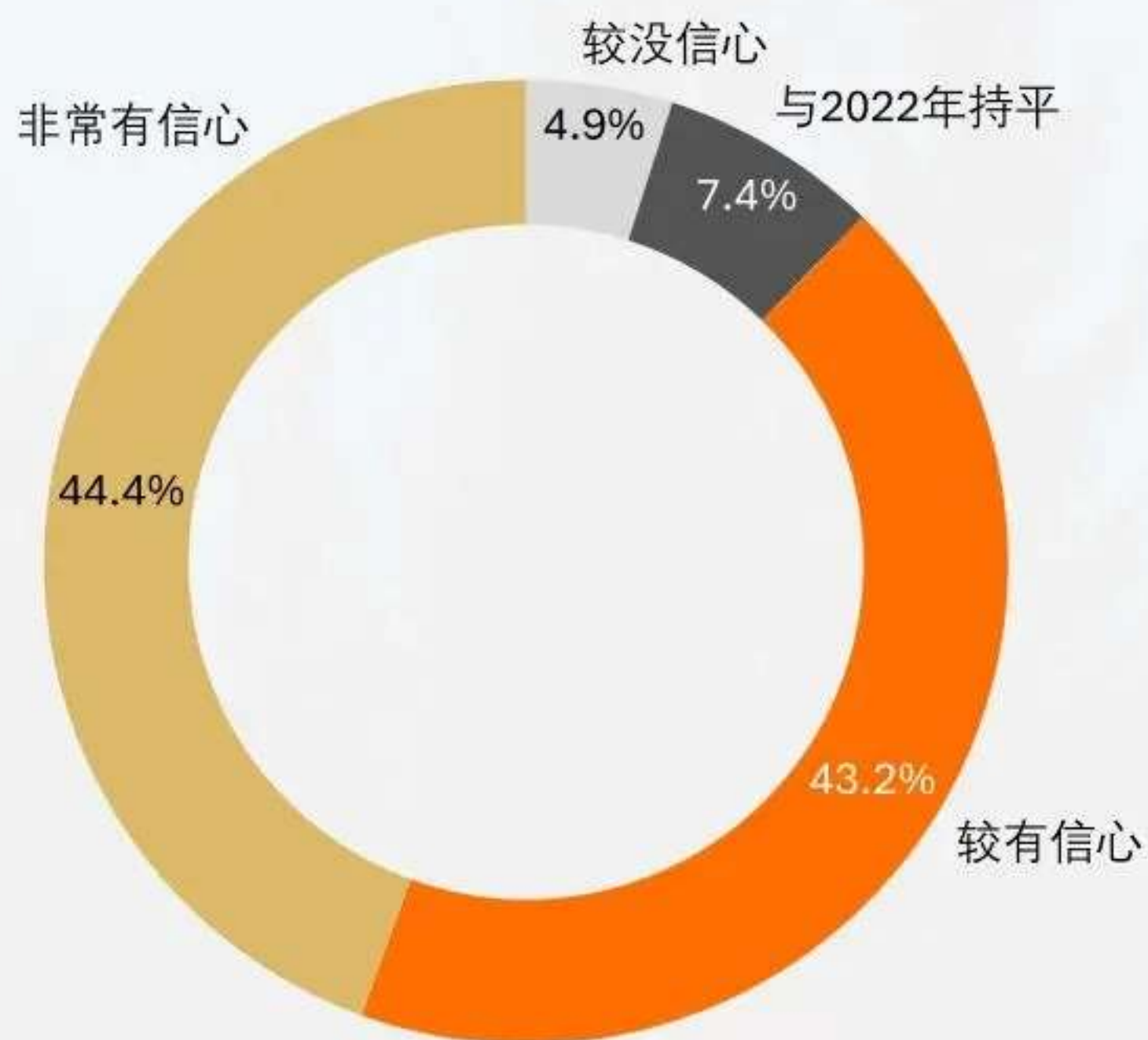
图：中国企业“出海”三阶段与实现路径



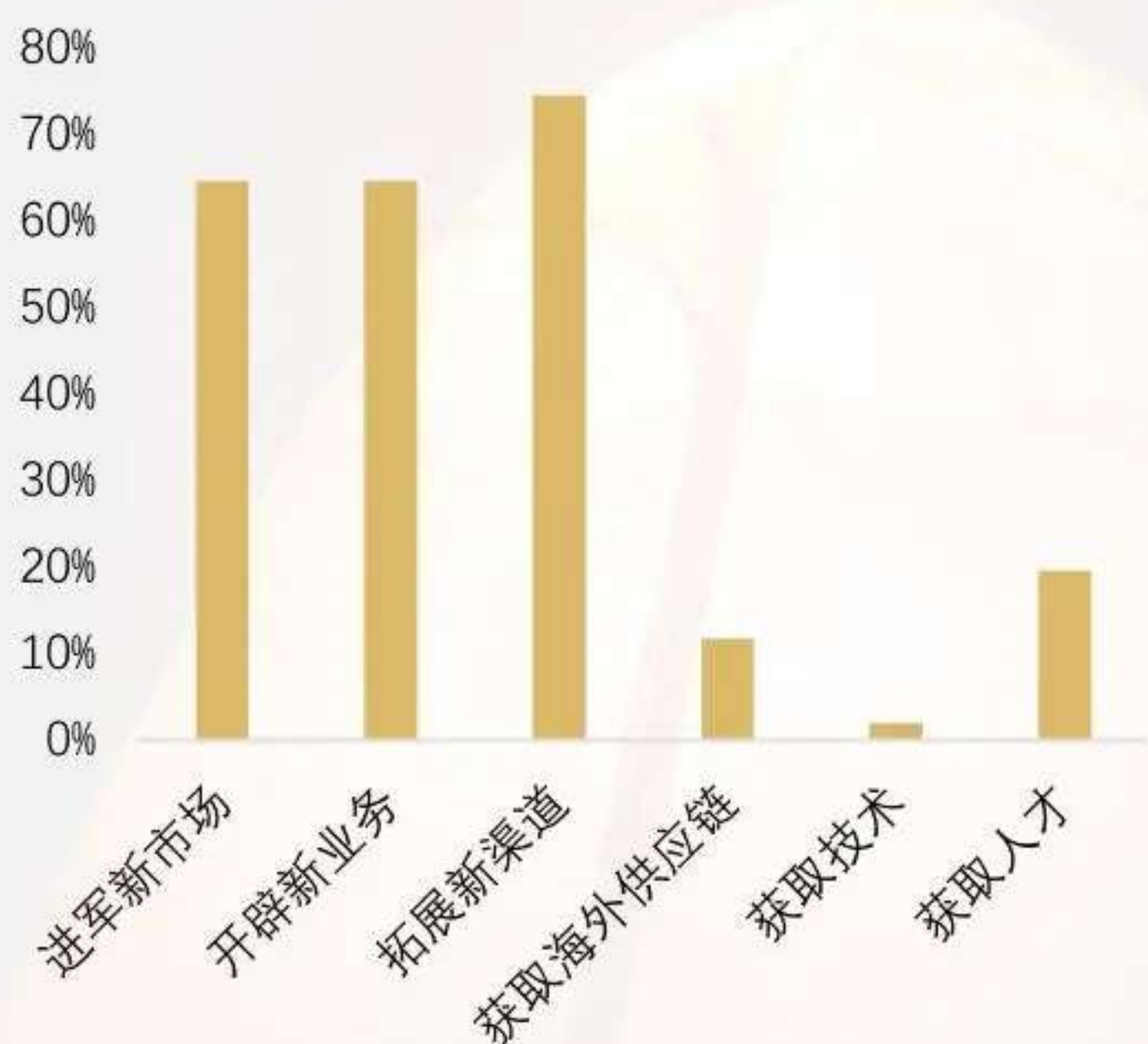
实现路径	优势	劣势
绿地投资	<ul style="list-style-type: none"> 完全控制核心技术 直接控制整个生产和销售流程，因此能够提供更有力的终端支持 通过在目标市场直接建立生产设施，可以避免因贸易壁垒而产生的关税和运输成本 企业可以保留全部利润，在企业独资的条件下，不需要与合作伙伴分享 	<ul style="list-style-type: none"> 由于需要从头开始建立生产设施和市场，绿地投资可能需要较长时间才能开始盈利 风险水平高，包括市场变化、所在地政策变化等，这些风险可能会影响投资的回报 需要在新市场从头开始建立运营体系，对企业的管理运营能力提出了更高的要求
并购	<ul style="list-style-type: none"> 迅速进入目标市场，减少市场开拓时间和成本 帮助企业快速获得目标市场的本地资源，包括客户、渠道、品牌认知等 通过整合资源和运营，实现协同效应 迅速获得目标企业的技术，加速创新 完全控制目标企业的利润，在全资收购的条件下，无需与他人分享 	<ul style="list-style-type: none"> 管控模式和企业文化隔阂 股东决策落实和监控 外派人员岗位安排和原管理层处置方案 工会和劳动处理纠纷 获取监管审批可能遇到障碍
合资/合作	<ul style="list-style-type: none"> 整合双方资源，完成资源共享、优势互补 共同出资，降低资金压力和投资风险 通过本地伙伴，更快获取本地资源 	<ul style="list-style-type: none"> 合作伙伴筛选和意向确定所需时间长 监管审批可能遇到障碍 管控模式和关键岗位分配容易产生矛盾 不能获取全部利润

来源：公开信息，未来洞察研究院整理

图：超八成企业对海外业务发展有信心（2023年）



图：进军新市场、开辟新业务和新渠道拓展是“出海”主要目的



来源：BeyondClick, 未来洞察研究院整理

尽管近年来国际地缘政治形式变得复杂，海外各国对接受中国企业投资的态度前后摇摆不定（或增设障碍），中国企业对“出海”依然保有信心。

BeyondClick的研究显示，在接受问卷调研的企业中，近87.6%的企业对“出海”保持积极心态，超六成的企业已有明确的海外拓展计划，“进军新市场”、“开辟新业务线”和“新渠道拓展”是业务拓展的主要目的。

我们认为，三大驱动要素将持续推动企业“出海”发展：

- ✓ 首先，国内市场“内卷”严重，开拓海外蓝海市场能够摆脱企业对单一市场的依赖；
- ✓ 其次，随着中国“出海”企业不断增多，其对产业链配套服务的需求不断增强，辐射并带动了一批企业共同“出海”；
- ✓ 最后，谋求全球化经营能力，补齐企业可持续发展短板是中国领先企业提升自身应对外部不确定性，增强抗风险能力的不二之选。

政策导向同样鼓励中国企业提升全球竞争力。“双循环”战略强调了外循环的重要性，这需要中国企业在海外市场建立更牢固的根基。党的“二十大”报告中提出了构建新的发展格局，其中包括建立现代化的产业体系和推动高水平对外开放，这两者都要求中国企业积极地走向世界，以提高其国际竞争力。国有企业在国资委的引导下，正努力践行成为“世界一流”企业，而其国际化能力是衡量其是否达到世界一流企业标准的关键指标之一。同时，对于民营企业，在最近发布的《关于促进民营经济发展壮大的意见》中，中国政府也明确表示支持这些企业拓展海外业务，以增强其在全球市场的竞争力。

图：各行各业的领先企业都已选择“出海”

行业	出海地区	盈利模式	典型案例
电子商务	欧美、东南亚、拉美、中东等地区	全托管模式、货架电商、独立站等	Shein、TEMU、TikTok Shop等
游戏	欧美、拉美、东南亚、中东等地区	买断制的付费模式、内置付费制的免费模式等	网易、腾讯、米哈游等
医疗健康	欧美、东亚、东南亚、拉美等地区	OEM/ODM、商业化授权、自主申报销售等	迈瑞医疗、联影医疗、君实生物等
汽车制造	欧洲、东南亚、拉美、中东等地区	经销商+直营等销售模式	比亚迪、蔚来、长城、小鹏等
消费电子	欧美、非洲、东南亚、拉美等地区	线上电商平台B2C、供应商合作、独立站、线下连锁等销售模式	传音、小米、大疆、OPPO等
金融科技	东南亚、欧美、非洲等地区	提供技术支持、品牌直营等	中国银行、工商银行、蚂蚁等
泛娱乐	东南亚、欧美、中东、拉美等地区	佣金、内置广告、应用内购买等	TikTok、Bigo、Yalla、Tinder等
企业服务	东南亚、中东、非洲、欧美等地区	海外合作、海外运营	领星、华为云、飞书等

图：“出海”企业的六大目标



- **市场：**开拓海外市场依旧是大多数中国企业“出海”的首要目标
- **技术：**通过海外并购取得先进技术能够提升企业创新能力，但在国际形势动荡的环境下，“卡脖子”技术的获得将面临挑战
- **资源：**近年来，以锂电池产业为例，矿业下游企业对上游锂矿资源的需求与日俱增，为保障原材料的稳定供应，国/民企对境外矿产资源的并购活动越发活跃
- **供应链：**通过并购与绿地投资，中国企业将供应链延伸到国外，利用各国或地区的比较优势，提升企业自身的国际竞争力
- **品牌：**早年中国企业通过并购国际知名品牌打入海外市场，而近年来“出海”企业品牌建设意识不断增强，努力在国际舞台树立自身的品牌形象
- **全球经营：**是否具有全球经营能力是衡量企业竞争力的重要维度，多年国内高度竞争环境下的“胜利者”不在满足于眼前的成功，希望通过反向经验输出，取得在全球舞台上的胜利

来源：公开信息，未来洞察研究院整理

“出海”案例：安踏体育

在全球化浪潮中，中国体育用品行业涌现出一批具有国际视野和雄心壮志的企业，其中，安踏体育无疑是佼佼者。通过出海战略的实施，安踏不仅实现了业绩的持续增长，还成功提升了其在全球市场的品牌影响力，成为了中国品牌走向世界的典范。

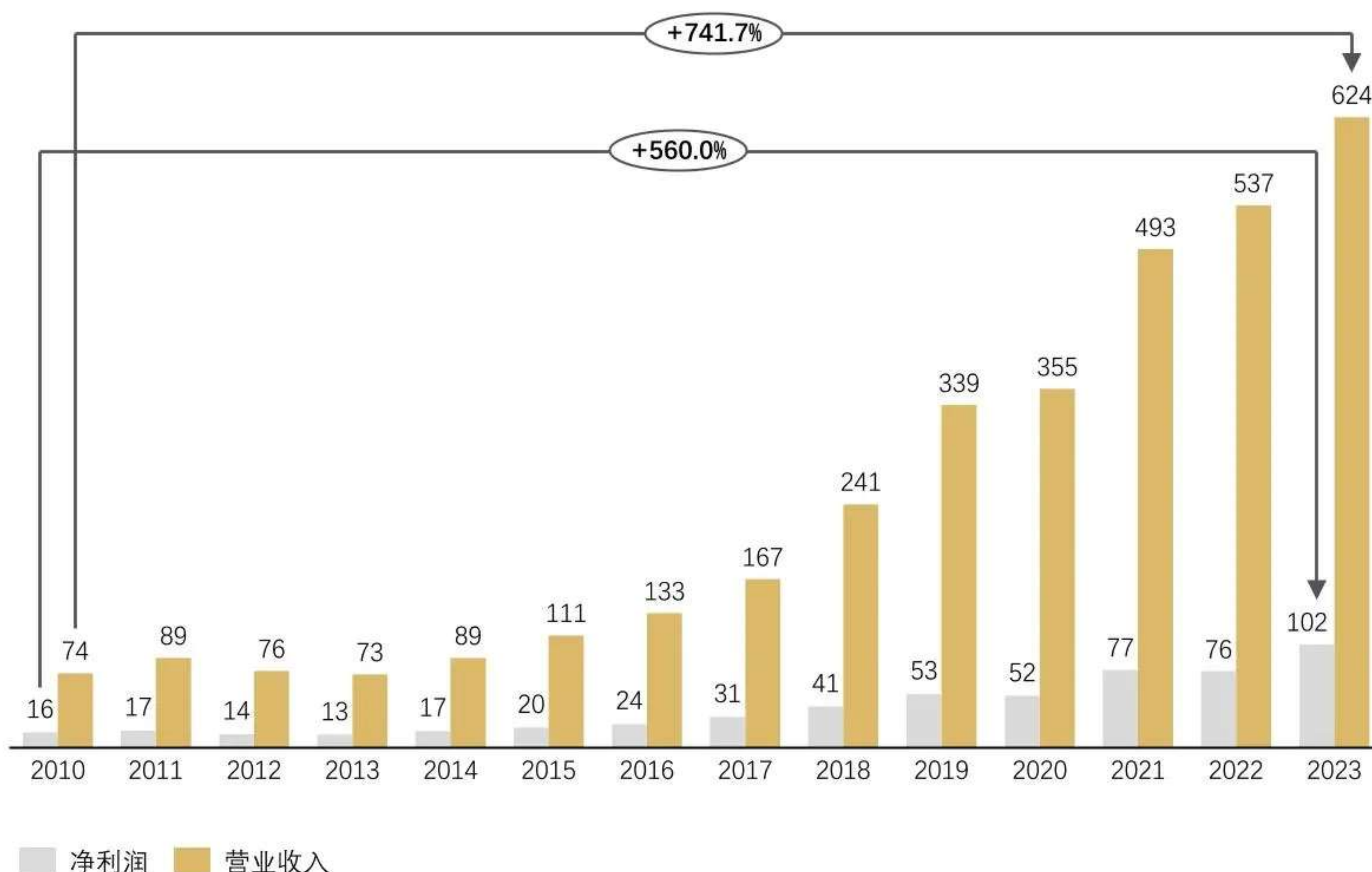
安踏的国际化征程始于2009年。当年，安踏斥资3.32亿元从百丽国际手中取得FILA中国区的经营权，标志着其正式踏入高端运动时尚领域。FILA的成功运营，为安踏积累了宝贵的国际化品牌运营经验，为后续的海外扩张奠定了基础。2019年，安踏集团与方源资本、腾讯等组成的财团共同收购芬兰体育用品公司Amer Sports，成为其出海战略的重要里程碑。

Amer Sports的收购是安踏出海战略中最具影响力的一步。Amer Sports旗下品牌的加入，不仅丰富了安踏的产品矩阵，还使其在全球范围内获得了强大的品牌组合和销售渠道。这一举措有效分散了单一品牌风险，增强了集团的整体抗风险能力。Amer Sports旗下的品牌如Arc'teryx（始祖鸟）在高端户外市场占据领先地位，为安踏打开了新的增长空间，同时也促进了安踏在产品研发、供应链管理、品牌建设等方面与国际接轨。

出海战略中，安踏业务模式设计尤为亮眼。公司采取了“单聚焦、多品牌、全渠道”战略，根据不同市场的需求，灵活配置资源，实现了品牌的差异化定位。在渠道管理上，安踏积极推行DTC模式（Direct-To-Customer），直接触达消费者，优化了零售效率和用户体验。同时，通过数字化转型，公司还构建了线上线下一体化的零售生态系统，提升了运营效率。在品牌运营方面，安踏注重品牌故事的本地化，如FILA KIDS的推出，精准捕捉到了中国市场的亲子运动消费需求，实现了品牌与市场的深度融合。

安踏布局海外，谋求成为全球运动品牌零售商的战略转型获得资本市场的青睐。多家研究机构纷纷上调对安踏的投资评级，并认可其在全球市场布局上的长远眼光和执行力。投资机构普遍认为，安踏的多品牌战略和全球化布局能够有效抵御单一市场风险，提升公司的长期增长潜力。在财务表现上，尽管面临宏观经济波动，安踏仍能保持稳定的增长，显示出其出海战略的韧性和有效性。

安踏体育过去20年营业收入与归母净利润变化（单位：人民币亿元）



来源：公开信息，未来洞察研究院整理

“出海”不是一件简单事，但是一件必须做的事。对企业而言，其核心是做好经营，经营做好了，企业出海的主要目的也就达到了，比如中国陶瓷机械行业龙头公司——科达制造。2023年，科达制造实现销售收入96.96亿元，其中海外收入58.14亿元，海外营收占比超过60%。

企业出海经营驱动因素

长期以来，科达一直有个梦想——将科达的设备在海外建工厂，把中国陶瓷设备输出到海外，用大批量低成本的优势性价比，满足某些地区对瓷砖建材的需求，做全球城镇化的伴随者。

然而由于海外业务开展风险大，公司的这一设想由于种种原因一直未成行。

转折点在2016年，正在寻找新蓝海的科达制造，遇到了正在寻找采购整线生产设备的森大集团——广东省最早开展对非贸易业务的企业之一，作为“搬砖人”，在非洲建立了完整的销售网络。2015年前后，森大集团决定在肯尼亚建设陶瓷工厂，通过当地生产制造以降低瓷砖产品的采购成本。

一方手握全球最具竞争力的陶机产品组合，懂生产制造，又是上市公司；另一方正准备进入陌生的生产制造领域，双方可谓一拍即合、各取所长，第一个项目就在非洲的肯尼亚落地。第二年在加纳，在坦桑尼亚，新的工厂不断建好，后面每一年都有新的项目落地。

“出海”那些烦心事儿

企业出海必然面临宗教、文化、生活习惯的差异，带来海外经营的不确定性。有限的资源，如何高效配置？如何平衡增长与盈利、追求与红线、短期与长期？如何让财务为业务拓展保驾护航？

有一些困难无法避免，但有一些教训可以引以为戒。

举个具体的例子，汇率的波动，比如说2023年美元升息之后，科达制造报表汇率损益对上市公司影响有一个多亿；再比如税务，非洲很多国家税负比较重，有的企业所得税在30%以上，有的增值税高达20%，科达制造对此会做合理的税务筹划，包括转让定价——很多原料都是从国内采购，而有些则从国内中转。

从成本角度考虑，布局供应链很有必要。

很多国家在扶持自己的产业，对于外资企业“本土化”有越来越高的要求，中国正在由“世界工厂”朝着“去世界开工厂”的方向发展，通过扶持当地供应链、解决当地就业。比如科达售卖的陶瓷制品辐射到周边的国家，帮当地政府创汇，可以获得当地政府和民众的更大支持，出海之路将走得更长远。

“出海”即为“组织变革”

对于每一家选择出海的企业来说，“出海”即为“组织变革”。企业选择躬身入局，投入海外市场不确定性之中，必然面对海外业务战略准备、全球化理念转换和管理体系更迭、不可预测事件与环境变化等诸多挑战。

从组织上看，海外公司的财务一把手很关键，要扮演关键决策者的地位，花大力气搭建起全球化财务管理体系和海外财务人才培养机制。真正做到懂战略、懂经营、懂政策、懂决策。

人才本土化是出海企业成功的关键之一，要求企业构建一支具有国际化思维和本土化嗅觉的多元团队。对此，科达的做法是：

- 搭好一个团队的架构，各个组织、包括海外，先任命中方+外方经理；
- 完善的外籍员工管理制度，遵守当地法律法规和用工政策，防范风险，并且与外籍员工保持良好的沟通，倾听外籍员工的意见和建议，避免因制度流程不健全、不适应、不匹配导致的效率低下；
- 逐渐本土化，本土化的团队包括法务经理、税务经理、总账财务，给外方团队一条肯定的晋升道路。

“出海”案例：同程商旅 跨境商旅服务商

“出海”企业中有一类“配套出海”企业——即随着中国“出海”企业不断增多，其对产业链配套服务的需求不断增强，辐射并带动了一批企业共同“出海”。同程旅行（0780.HK）旗下的同程商旅便是“配套出海”企业大军中的一份子。近年来，同程商旅看准中国“出海”企业跨境商务出行快速增长的趋势，并凭借自身多年行业领先的资源、技术、服务能力，积极布局海外商旅业务，聚势待发。

洞悉“出海”企业商旅痛点

在企业“出海”进程中，员工境内外商务活动是推动进程的关键加速器，但外部环境复杂多变，不同地区的政策法规、营商环境各有差异，企业商旅管理浮现出一系列难题——预订混乱成本高、海外服务保障弱、境外支出结算难、差旅管控风险大等已成为出海快步下的隐形阻碍。如何全面优化商旅管理从而更好助力出海提速，是当前企业正重点探究的课题。有鉴于此，同程商旅通过灵活个性化的一站式海外商旅管理解决方案，助力中国企业解决更多海外差旅痛点：

- **一站式海外出行预订，解决预订分散管控难：**员工可在线预订机票、酒店、火车、用车等全球差旅行程，提升预订效率且享企业专属协议价，企业实现差旅流程化预订和线上标准化管控；
- **全球属地化服务，解决海外行程服务难：**外派员工常驻欧洲，定点式管家服务，与国内专属客服24小时无缝配合；
- **境外对公结算合规，解决跨境支出结算难：**支持美元、欧元、印尼盾等多国家币种结算，全面配合企业差旅政策、开具当地合规发票，海外对公结算免报销，企业财务合规更省心。

打通落地最后一公里，服务“出海”考察企业

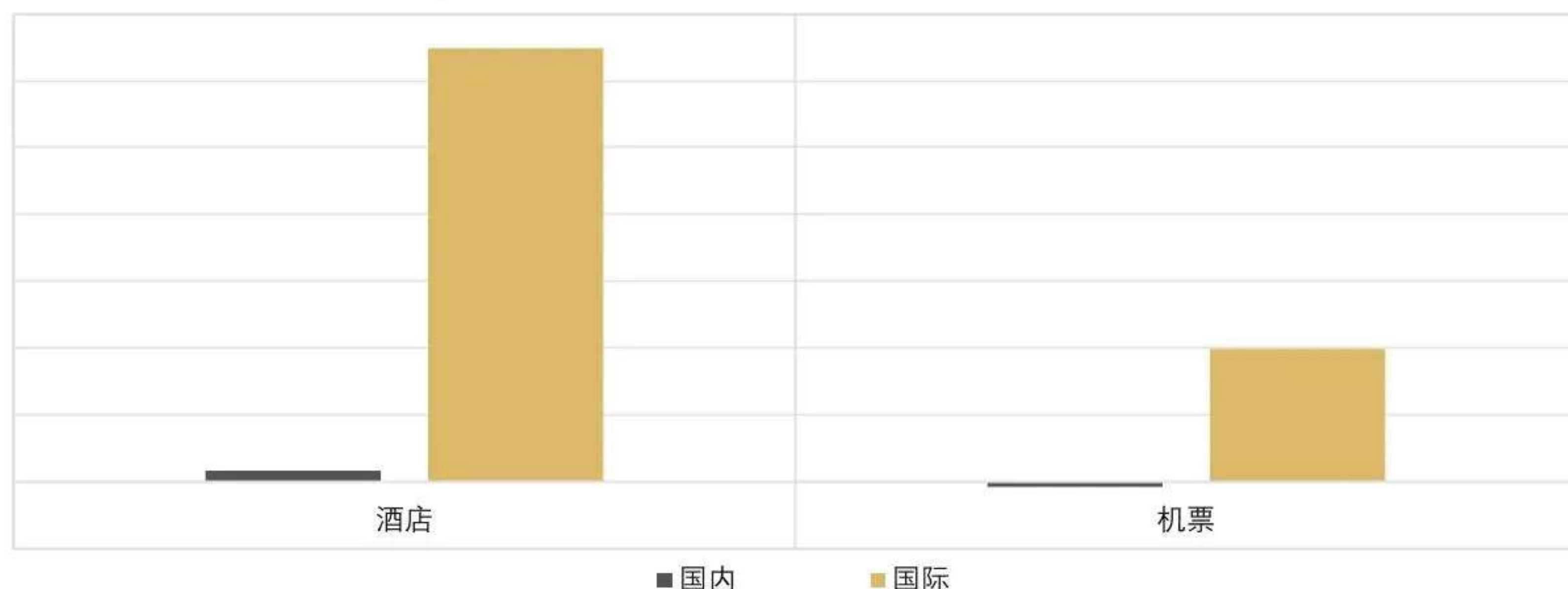
出海大势下企业差旅需求也爆发出多样性，除已经落子海外的企业，目前更多企业仍在出海探路中，团组出海考察、参与国际活动等需求显著增多。智能制造行业某大型央企集团近年来积极推进海外经贸合作，团组出境频繁。在今年4月中法两国共同举办产业经济交流会之际，同程商旅为企业海外参会提供了灵活个性化的团组出行服务方案，欧洲客户经理团队线上全程陪伴，落实接送机、酒店预订、参会用车等一系列出行服务保障，助力其团队顺利参会、圆满完成法国考察行程。

出海热、出境忙，国内航司也积极把握市场机会，拓展跨境航线。同程商旅为厦门航空机组境外落地（洛杉矶、纽约、多哈等）后的人员安顿提供行、宿、食等全流程服务，打通境外落地“最后一公里”，是商旅行业的产业链合作深耕，更是一场利益共同体的双向奔赴。

系统融合，助力提升企业财务风险管控能力

通讯行业一大型头部企业，其印尼分支机构的员工差旅一直管控混乱，员工自行垫资预订，价格不透明导致成本难以管控，同时其海外差旅费用结算和审计流程不完善，财务长期处于高风险状态。针对这一现状，同程商旅为其量身定制了一套一站式全球商旅管理解决方案，通过聚合全球商旅资源、无缝对接企业管理系统、提供本土驻场服务等实现员工一站式出行预订、全球无忧畅行、成本深度管控。同时个性化结算方案也帮助该企业消灭跨境结算难题，财务合规更省心，全面赋能其在印尼本土业务的提质提速扩张。

同程商旅2024Q1酒店与机票订单量同比增幅（YoY）情况比较



来源：同程商旅数字研究院，未来洞察研究院整理

“出海”成熟度与路线图

全栈赋能战略落地

企业“出海”战略能否成功落地有赖于企业全球化经营的组织能力，而其中财税管理能力无疑是其中最重要的能力之一。

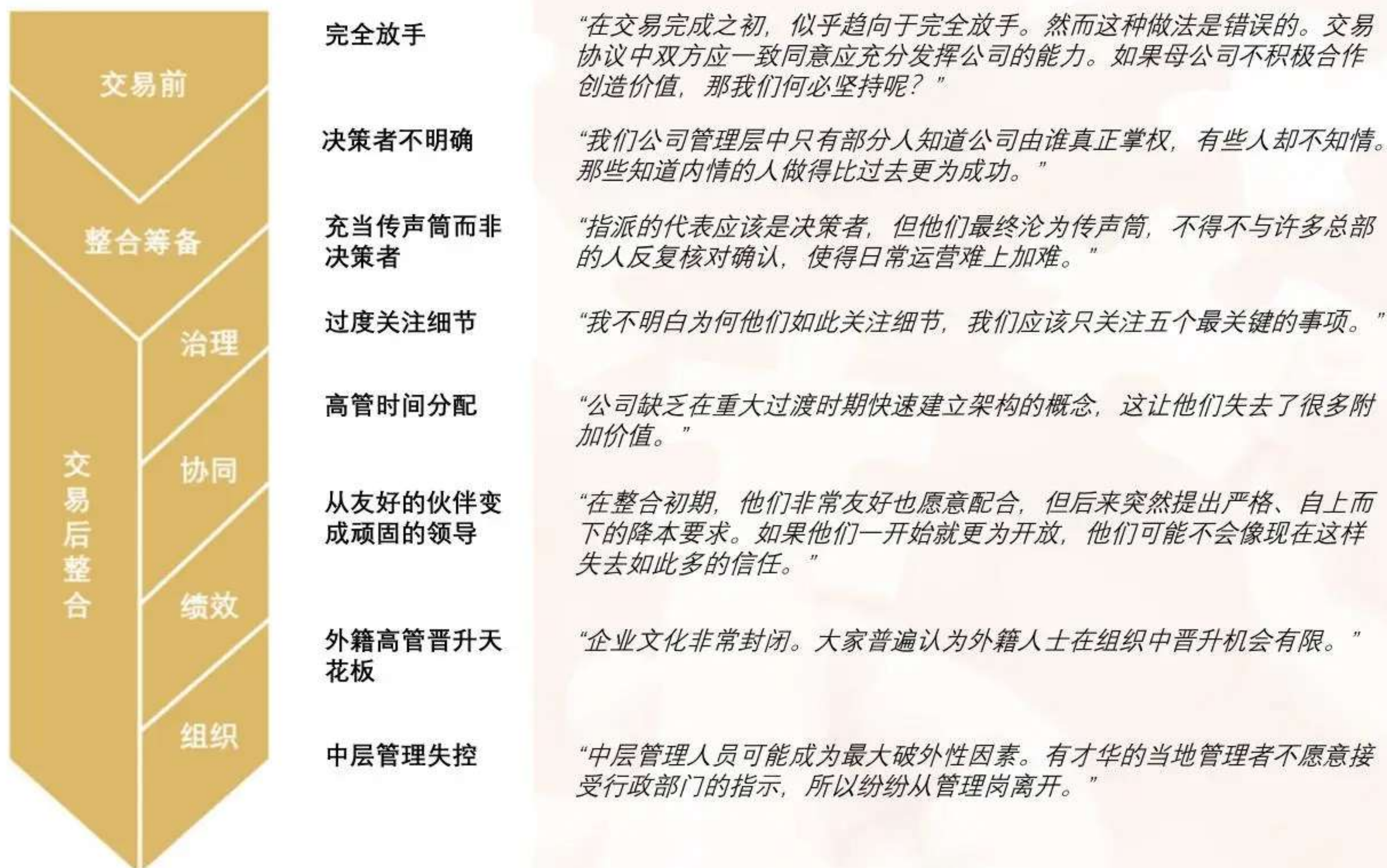
我们对企业跨境经营布局的关键步骤梳理显示，企业财经人才需要100%全方位参与所有主要的19个步骤，这无疑是一个企业财经人才创造显性价值、内部发声、践行业财融合理念的绝佳机会。

我们认为，在“出海”2.0——资本出海阶段，中国企业并未取得满意的投资回报，除了低估文化背景、监管环境、经营规范等差异带来的战略落地阻碍之外，财税管控能力的缺失也应为此负上一定的责任。

比如，在确定报价范围环节，企业财经人才理应参与并协助企业准确评估标的公司的内在价值、协同效应下带来的合理业绩增量，以避免过高溢价导致投资失败；又比如，在两方企业整合阶段，企业财经人才应积极参与整合计划的制定，协助明确分阶段量化绩效目标，为确保并购整合全过程的严格性、纪律性和结果导向提供坚实基础。

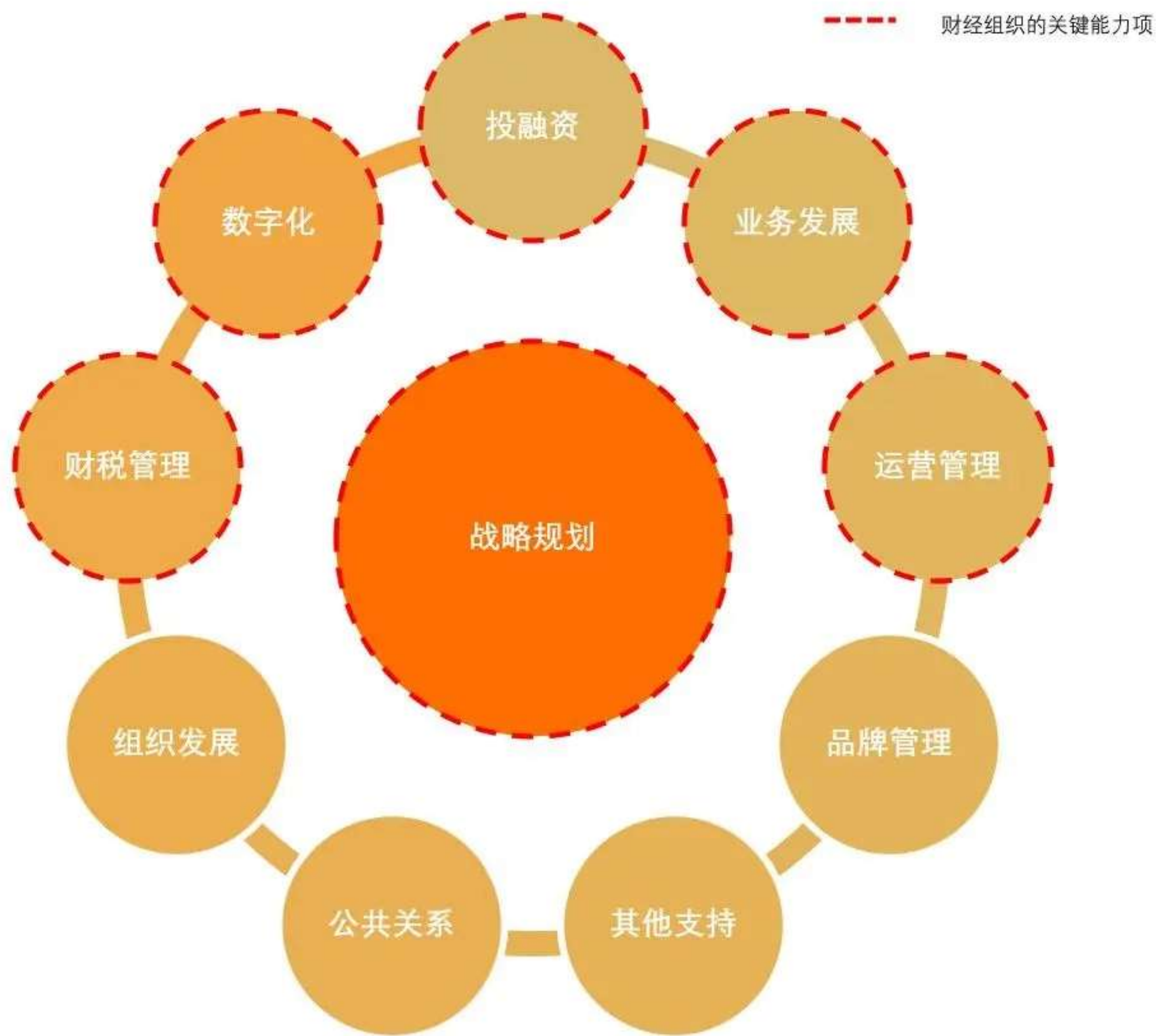


图：出海2.0（“资本出海”）阶段，中国企业未达成预期目标的根因



来源：麦肯锡，未来洞察研究院整理

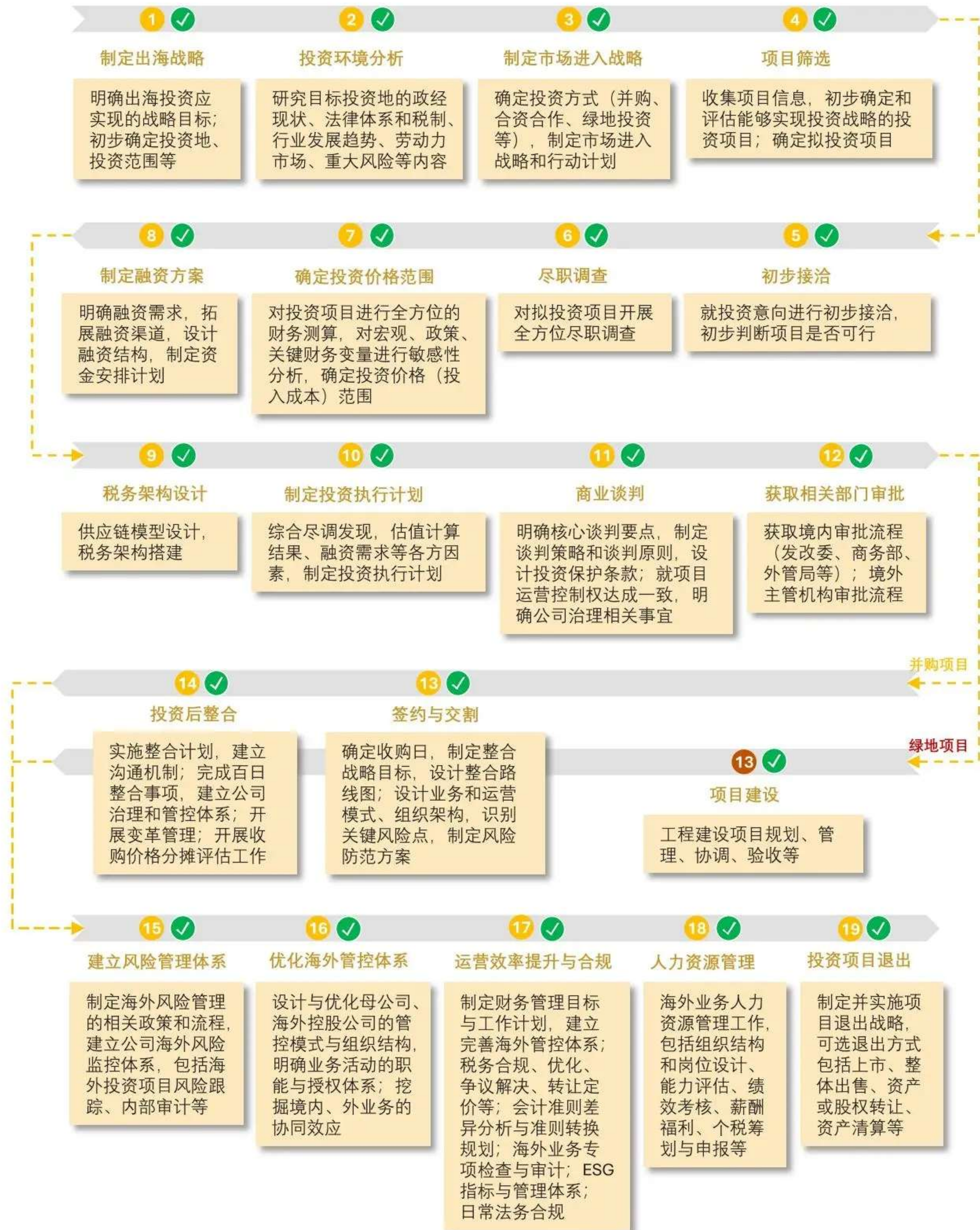
图：企业“出海”成熟度模型——财经组织起到举足轻重的作用



关键能力	描述	对财经组织的重要程度
战略规划	制定长期和全面的海外业务发展计划，包括发展战略、竞争战略、价格战略等	☆☆☆
投融资	对重大或关键海外项目进行可行性调研、项目评估与投资决策，筹集和调配内外部资金	☆☆☆
业务发展	根据公司境外发展战略和竞争战略进行境外市场、客户、产品的针对性开拓工作	☆☆☆
运营管理	通过对研发、采购与供应链、生产运营的管理，本部对境外公司运作提供支持并进行管控，确保境外业务有效运营	☆☆☆
品牌管理	为助力海外业务拓展与运营而进行品牌建设，推广与营销策划与规划活动	☆
公共关系	通过与政府、非政府机构、媒体、行业协会等沟通和协调，管理海外经营合作伙伴，营造有利于公司生产经营的环境	☆
组织发展	基于战略规划建立组织战略，实行有效的人才招聘、培养、考核和激励，从而确保人才组织架构能够满足长期发展目标的需求	☆
财税管理	基于战略规划搭建财税管控模型，有效管控境外业务财务情况，搭建税务管理结构进行税务管理等	☆☆☆
数字化	进行一体化的信息管理系统规划与整合以统一管理所有境外公司，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支持境外业务数字化管理	☆☆☆
其他支持	为保障企业日常运营而搭建的其他支持系统，包括法务体系、合规体系、风控体系等	☆☆

企业“出海”关键步骤

财经人才可参与环节



走出“舒适区”，迎接新挑战

提升全球化视野

实施“出海”战略的企业无疑会对财经组织建设提出更高要求，对财经人才提出更高要求。“出海”企业对财经人才胜任能力要求的提升不仅体现在核心技能上，还体现在诸如领导力这一类人才综合素养上。

技能上，“出海”企业需要财经人才了解全球不同国家与地区的财税制度与监管规则，对当地的经济环境、市场特点、商业惯例和法律框架有深入的理解和掌握。他们需要具备国际财务报告标准(IFRS)或美国通用会计准则(GAAP)等国际财务报告准则的知识，以及跨国税务规划和国际资金管理的能力。此外，财经人才还应熟悉跨境经营业务模式、外汇风险管理以及并购和投资等相关活动的财务处理。

领导力上，“出海”企业需要财经人才具备出色的沟通和协调能力，能够在多元文化和语言环境中高效工作。他们应该能够领导和激励跨文化团队，处理复杂的人际关系；此外，财经人才还需要具备战略思维能力，能够从全球视角出发，为公司的国际扩张和长期发展提供财务战略和决策支持。他们应该能够识别和评估国际市场的机会和风险，制定相应的财务规划和风险管理策略。

图：企业“出海”对组织的领导力也提出了新的要求

“

对于海外布局的企业而言，如果外派人员专业知识或沟通能力欠缺，会引发一定问题。

团队文化融入上，找到一个大家都能接受的方式，这个方式不是说单纯说完全以自我为主，或者以当地为主，这样会造成水土不服的现象。

我们知道，中国经济发展非常快，好多事情计划赶不上变化，这反映到我们日常工作中就是要具备灵活性。而德方处于非常成熟的经济社会，他们的优势是计划性，有时候会把一年后的重要会议时间都定下来了。经过磨合，我们现在基本已经适应这种方式，一些重要的会议的确是一年前锁定的。

不同的环境造就中国人考虑问题比较积极，德国人相对比较保守。以定业务增长目标为例，我们习以为常高速增长，当初期提出将战略指标从3.5亿欧元提升至10亿欧元时，德方觉得不可思议。为此，我们做了一些模拟计算，最终说服并一起实现了目标。

——摘自《均胜电子：十二年全球化之路，从“走出去”到“走上去”》

”



调研显示，对于“出海”企业而言，海外业务单元管理团队采用“中国负责人+外籍业务主管”的搭配综合效果最佳；而对于许多一线岗位（如市场/商务等）企业则倾向于招聘本地雇员，以便业务可以顺利推进。此外，很多国家对外资企业的外派员工和本地的人数比例有明确的政策要求，企业应提前做好人力资源安排。

总而言之，学会如何在多元文化与语言环境中高效协作，推进工作进展以取得预期工作成果，是每一位工作职责涉及海外业务的员工（无论职级）所不得不面临的软技能上的挑战。

图：中国企业海外管理团队人员配置组合比较

关键要素	负责人（中国） + 业务主管（中国）	负责人（中国） + 业务主管（外籍）	负责人（外籍） + 业务主管（外籍）
与中国总部沟通协调	★ ★ ★	★ ★ ★	★
海外分支机构落地自主性	★	★ ★	★ ★
既有产品的业务开拓	★ ★	★ ★ ★	★ ★
产品及服务本地化	★	★ ★ ★	★ ★ ★
与本土团队的契合	★	★ ★	★ ★ ★
与当地伙伴与政府合作	★	★ ★ ★	★ ★ ★
全球化战略契合度	★ ★	★ ★	★

- 高管及核心岗位：大部分中国企业倾向于从中国选拔和外派
- 商务/市场等一线岗位：招聘本地雇员，以便顺利开展业务
- 人力/财务相关：无论中国外派还是海外招聘，企业希望聘用华人雇员，以便和总部员工能够无障碍沟通

来源：HelloCareer, 未来洞察研究院整理

图：“出海”企业的财务组织 vs 本土企业的财务组织

特性	“出海”企业的财经组织	本土企业的财经组织
目标定位	强调国际化视野，设立全球或区域财务中心，处理多国财务事宜	紧密结合本土市场，深入理解本地政策法规，与本地机构合作紧密
风险管理与合规	面临更多元的外汇、政治风险，需建立复杂的风险管理体系和国际税务合规策略	主要关注国内经济周期、政策变动，确保遵守国内法规
资源配置与资金管理	实施集中资金管理，利用跨境资金池，资源灵活调配以支持全球市场扩张	资金管理侧重国内市场，资源配置支持本地扩张，资金调度相对简单
技术与数字化	更迫切采用先进财务系统和数字化工具，应对跨地域信息整合和快速决策需求	同样重视数字化转型，侧重提升国内响应速度和服务效率
人才与文化	需要国际化财务知识和跨文化交流能力的人才，强调多元文化团队建设和海外沟通协调	注重本土市场知识、人脉网络，文化融合体现在企业内部文化与地方商业习惯的结合

图：全球化财经组织对人才提出新要求

<p>企业：某领先光伏企业 岗位：财务专员（海外） 薪酬：15-18K·14薪 任职要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、会计账务处理 2、审核海外子公司财务报表，满足中国总部需求 3、出具海外子公司管理报表，满足中国总部需求 4、业财融合，支撑业务部门的财务管理需求 5、梳理海外财税法规，优化公司相关的工作程序及财务相关制度，满足合规要求 7、配合集团公司全球财务中心的相关需求，如往来账、库存管理、资产管理、预算、资金管理、成本分析、汇率管理、SSC、新ERP上线等，贯彻公司各项财务制度和管理要求 	<p>企业：某头部互联网企业 岗位：税务经理（海外） 薪酬：30-60K·16薪 任职要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、搜集并分析欧洲、美国等相关国家/地区的税务政策及变化，对税务政策敏感、有较强的税务风险意识 2、负责海外税务的纳税申报，做好第三方税务顾问及会计师事务所的对接，并根据业务需求筛选优质服务顾问为业务团队提供专业税务服务 3、对接海外团队，参与增值税等税务项目筹划 4、梳理并搭建海外税务知识体系，对接业务团队进行内部税务更新培训，处理业务团队反馈的疑难案例 	<p>企业：某中型化工企业 岗位：财务BP（海外） 薪酬：30-45K·12薪 任职要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、海外子公司建立财税体系，带领团队对海外子公司进行公司财务管理在合规范围内进行财税务处理 2、定期编制、报送对内对外的统计数据及财务报告，保证公司依法稳健经营 3、根据集团公司战略目标，组织海外子公司预算案编制，完成预算执行分析及滚动预算跟踪，合理筹划公司资源提出专业意见，配合公司日常税务申报、缴纳，处理税务相关事项 4、定期对海外公司经营状况进行阶段性分析和预测，提出财务管理建议，为公司经营发展提供决策支持 5、监督应收账款周转率和逾期账款，严格控制并推动解决逾期账款 6、根据公司要求完成各公司科目分析表，管控报表各项目，及时跟进、清理长账龄事项
---	--	--

来源：公开信息，未来洞察研究院整理

- “出海”是企业战略级事项，企业财经人才应协助企业制定出海战略规划，明确出海财务目标，规划业务实现路径，筛选并维护可投资项目长短名单（比如合作伙伴、并购标的、绿地投资目的地），投后整合计划高阶预案等

仅示意



挑战一：
深度参与
企业“出海”
战略的制定

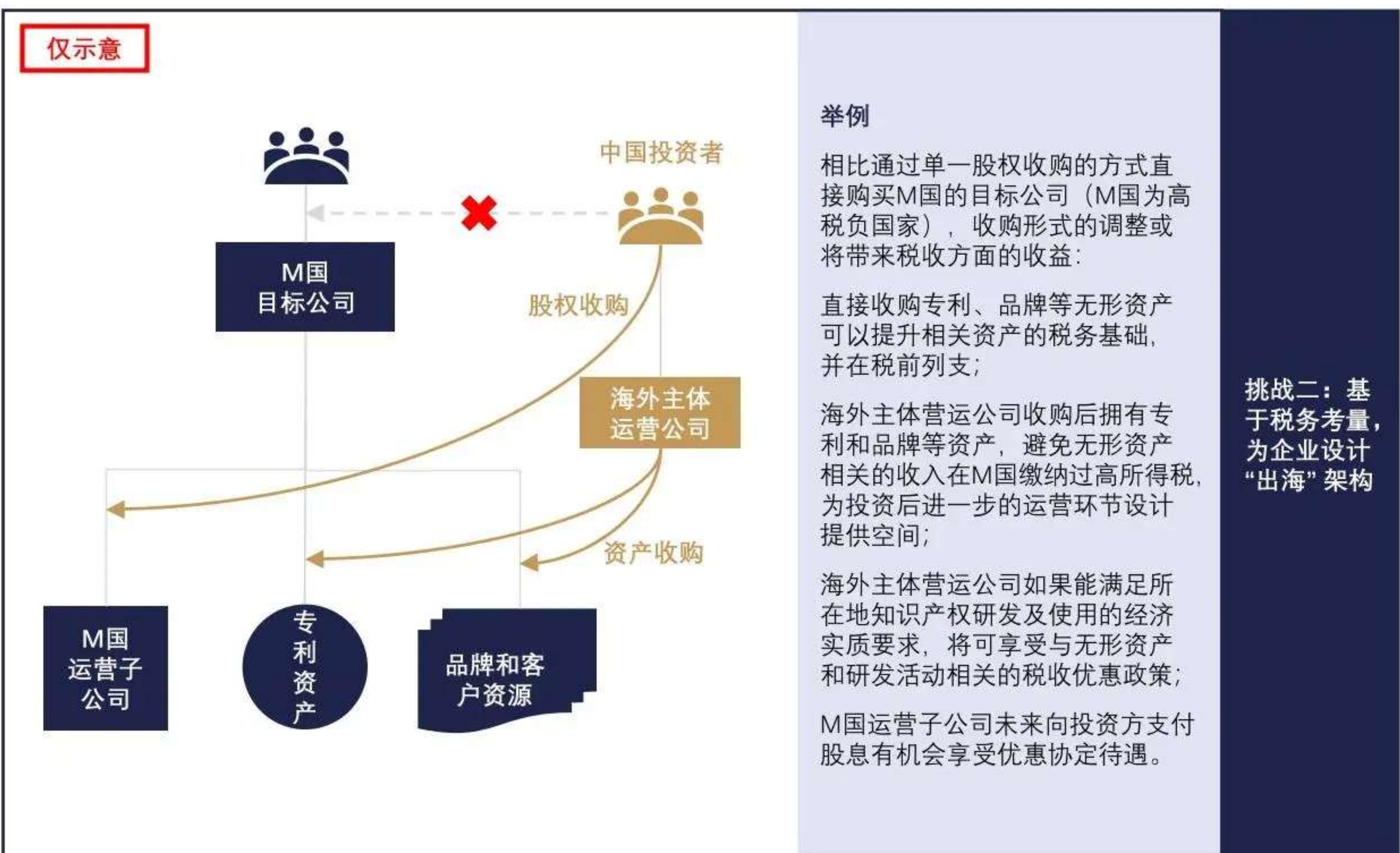
- CEO/CFO亲自挂帅、充分参与，动员公司全体力量
- 专职行动小组将临时组建，由各线条精英骨干抽调组成；小组成员直接汇报给CEO/CFO，并得到充分授权调动全公司内部资源
- 建立外部专家库，方便行动小组以“随用随支”模式调动外部中介资源，高效落地投资



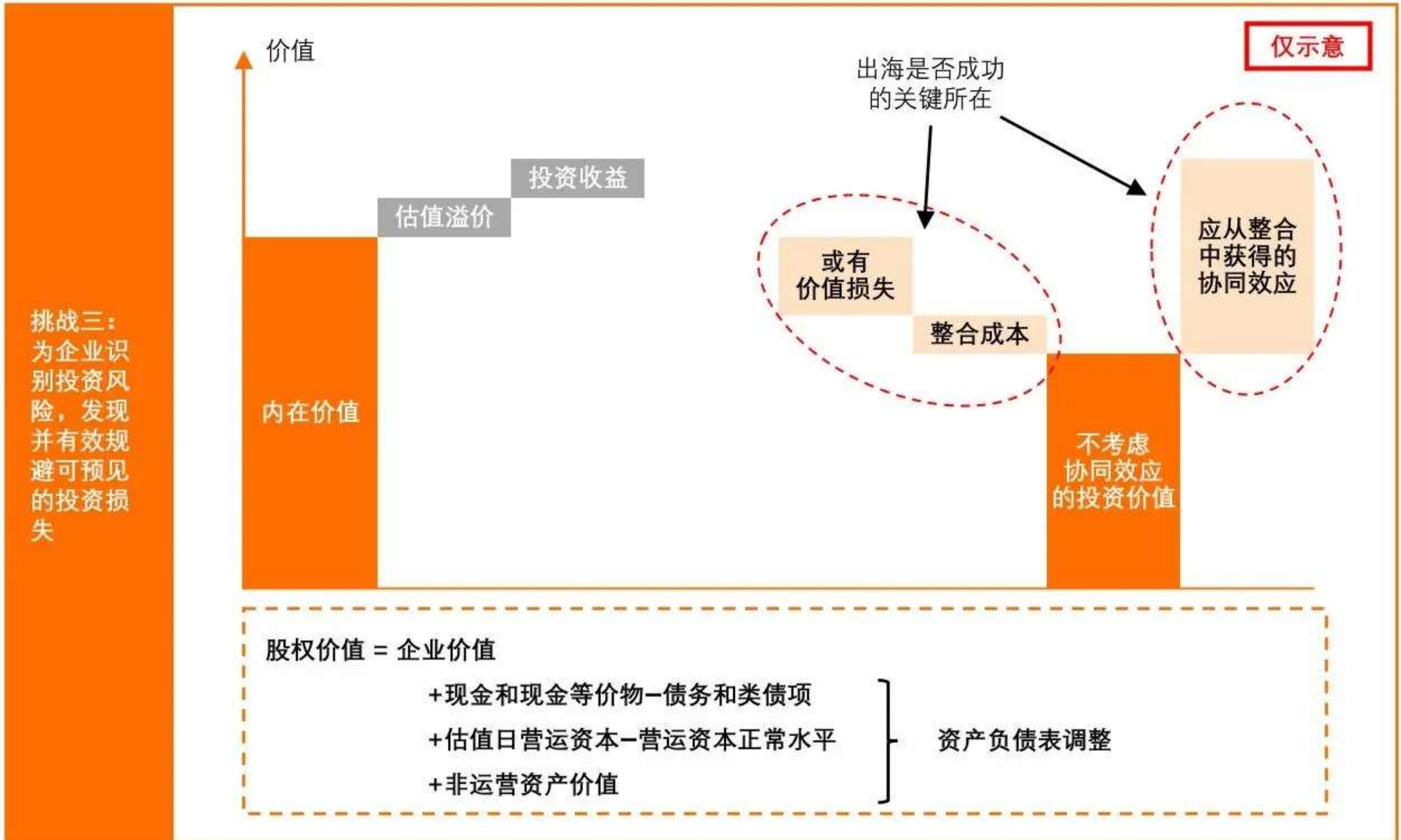
来源：公开信息，未来洞察研究院整理



- 一般而言，税务考量享有“出海”企业战术层的最高优先级安排
- 企业财经人才应协助企业设计投资架构，通过合理税务筹划，有效降低企业海外综合税务负担，增强企业在海外市场的竞争力

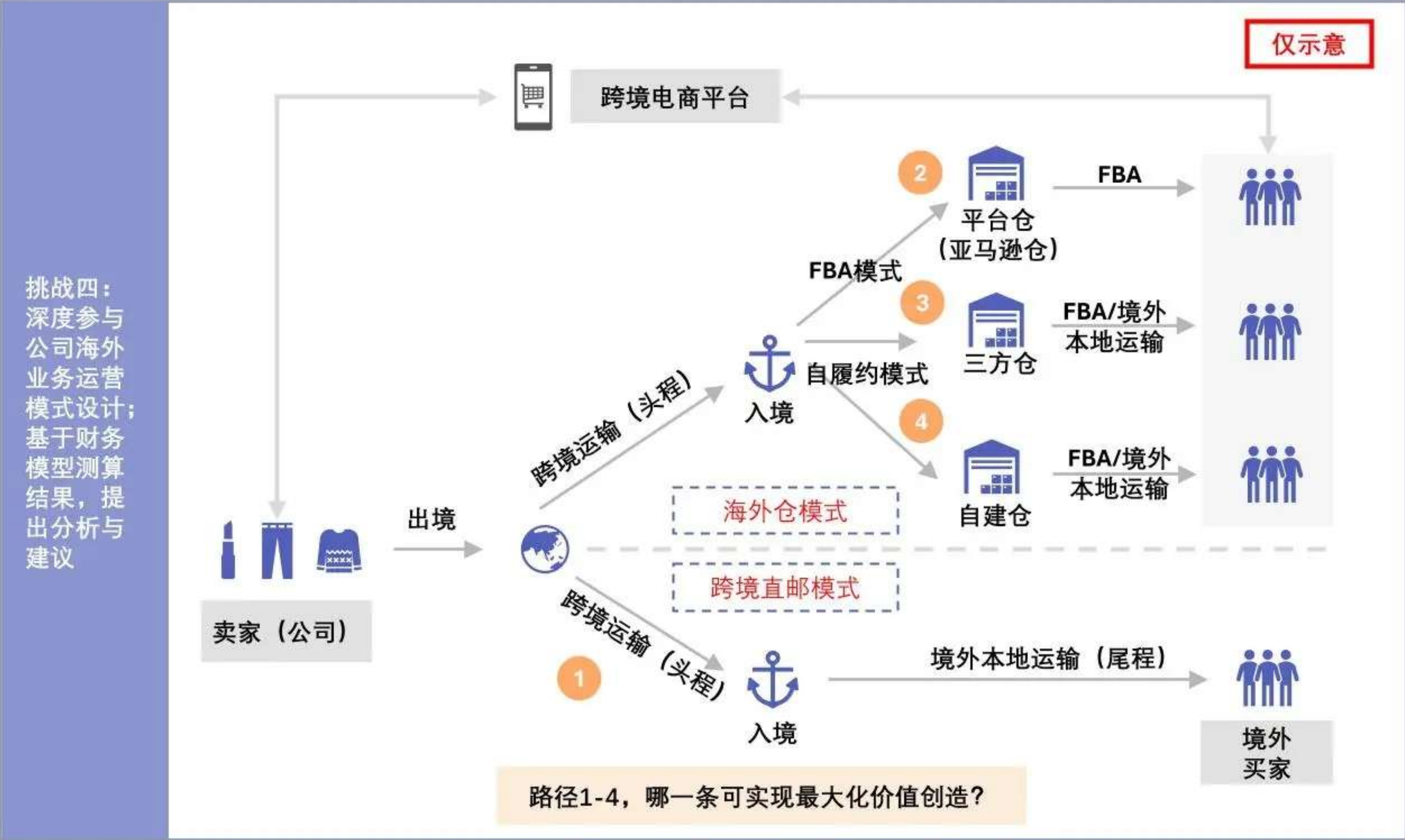


- 支付过高溢价是导致选择并购方式“出海”企业投资失败的主要原因之一
- 企业财经人才应协助企业做好价值评估，合理估计协同效应，并通过锁箱（Locked Box）、交割日报表（Completion Account）、有条件支付（Earn-out）等常用机制保障企业权益，审阅交易文件（SPA）并提出专业建议





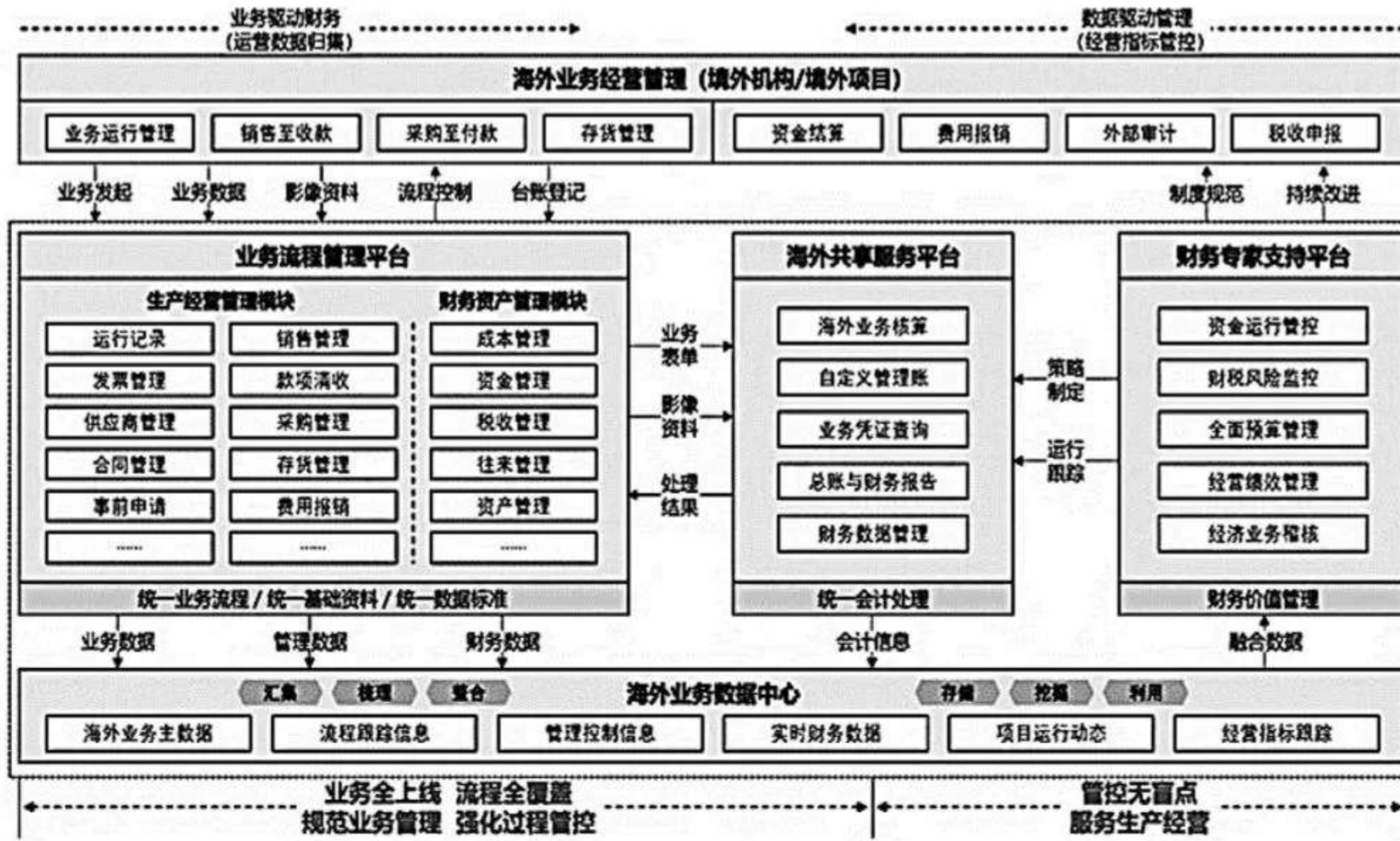
- 企业海外业务运营模式的设计需要企业财经人才的深度参与，并给出专业分析与建议
- 实践中，企业会参考财务模型测算结果，在若干可达成企业业务战略目标的模式路径中，基于长期价值创造最大化原则做出最终判断



来源：公开信息，未来洞察研究院整理

- 财务管理是企业管理的中心环节，是企业实现基业长青的重要基础和保障。对于海外业务同样如此。考虑到所处跨境的特殊性，企业财经人才对海外业务的财务管理系统整合时应考虑到跨境数据传输的合规性、不同地区准则的差异性、财务数据本地储存以满足本地合规要求

仅示意



挑战五：财税管控系统整合，加强总部对海外分部的控制能力，把控合规风险

注：摘自《集团企业海外财务管理转型升级路径探析》



来源：公开信息，未来洞察研究院整理

附录：高顿咨询课程培训方案

为解企业在“出海”议题上的困惑，帮助CFO/CEO培养一批具有本土智慧兼具全球视野的财经人才，打造具有赋能企业跨境经营的财经组织，高顿咨询隆重推出《领航者视野：CFO的出海必修课》，旨在回答学员一个核心问题：激流之下有暗礁，财务如何为企业出海保驾护航？

我们相信，面对百年未有之大变局，企业“出海”已成为不可逆转的趋势。面对广阔而复杂的国际市场，如何精准捕捉机遇、规避风险，是每一位企业家和财经专业人士必须深思的课题。未来，高顿咨询推出的每一门“出海”系列课程，都必将作为企业出海征途上的智慧灯塔，旨在通过系统化、实战导向的学习路径，赋能中国企业与个人在全球经济浪潮中乘风破浪，开拓新天地。



攻略一：以变应变
《洞察全球价值链中的机遇与挑战》

- 横看出海历史演进与变革趋势
- 纵观行业分类与企业战略打法

攻略二：力出一孔
《企业出海战略下的财务战略规划》

- 站在一流企业管理实践下看企业出海财务规划
- 以资源配置顶层策略支持企业扩张与业务发展

攻略三：他山之石
《业务协同下的海外组织设计》

- 总部与一线协同管理下的“避坑”指南
- 多元文化背景下的“中国式”跨文化管理策略

攻略四：有的放矢
《企业出海合规及运营风险管理》

- 企业境外经营重大风险揭示与解析
- 基于境外风险的控制机制与最佳实践

攻略五：击穿一计
《全球资金安排与运营》

- 以全球资金安排与运营底层方法论实现资金持续稳定汇出与流入
- 面向风险做出不同周期下的资金配置以保持稳健的资本结构与财务弹性

攻略六：因地制宜
《跨境税务筹划策略》

- 主流境外东道国税法政策解读与涉税风险提示
- 基于出海业务模式的税务筹划策略与实践解析

攻略七：行稳致远
《海外投资中的法律风险控制》

- 如何快速熟悉境外投资东道国的投资法律环境
- 如何理解境外投资的投资结构设计问题

联系我们



周文

未来洞察研究院
院长
victor.zhou@goldenfinance.com.cn



陈熠君

未来洞察研究院
资深研究员
领域：战略规划、财务转型、公司金融



翁来娟

未来洞察研究院
资深研究员
领域：组织设计、素质建模、人才培养

免责声明

本研究报告由上海高顿企业管理咨询有限公司（“高顿咨询”）所编制。

本研究报告仅作营销及信息之用，报告中的分析和结论仅供参考，不构成任何形式的专业建议，报告使用者应自行评估信息的准确性和适用性。

本报告的版权归高顿咨询所有，未经高顿咨询书面授权，任何个人或机构不得复制、分发或以任何形式使用本报告的全部或部分内容，包括但不限于出版、广播、网络传播等。

高顿咨询保留对本免责声明的最终解释权，并保留随时更新或修改本报告的权利。任何对本报告的使用均视为对本免责声明的接受和遵守。