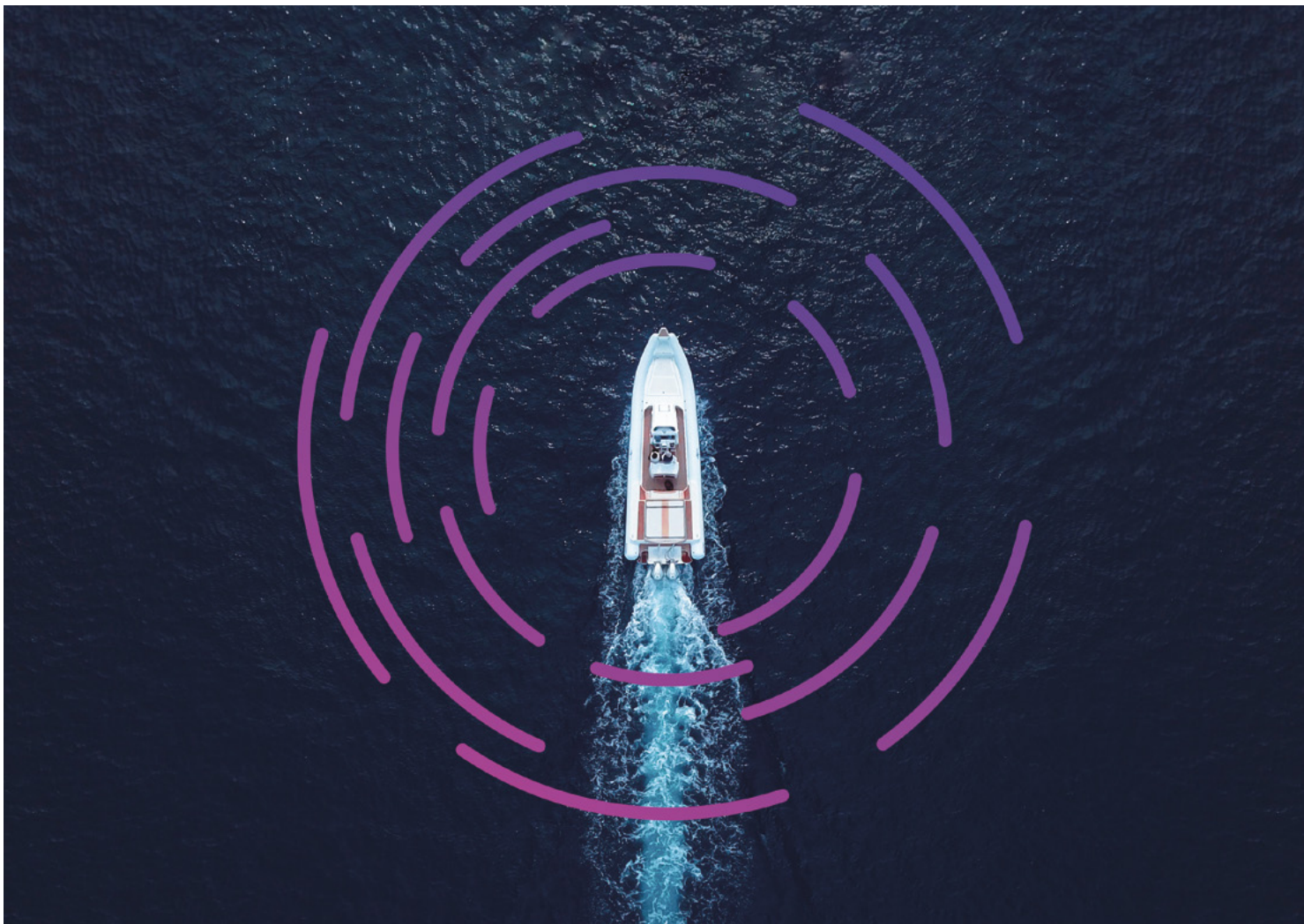


走向全球 行稳致远

埃森哲2022中国企业国际化调研



目录

概要	3
01	
再出发：开放的中国，全球的市场	4
· 保持和深化开放，推动双循环战略	4
· 国际化将持续为中国企业带来发展新动能	7
02	
在路上：不同的国际化阶段面对不同的挑战	9
· 中国企业国际化四阶段	9
· 企业国际化过程中的痛点和挑战	11
· 引发国际化痛点的三大核心根因	14
03	
从头越：坚定方向、优化阵型、持续提升	16
· 一条战略主线	18
· 一套运营阵型	19
· 持续搭建全球化能力	20

概要

对于致力于全球化的企业来说，近年来的全球市场充满更多不确定和挑战。新冠疫情直接冲击全球供应链，加之地缘政治复杂性提升，世界范围内的全球化出现放缓，全球贸易和对外投资都受到了不同程度的影响。面对外部环境的巨大不确定性，中国的对外投资持续扩大。2020年，中国的直接对外投资流出流量已经达到世界排名第一。在一带一路政策和双循环政策的引领下，中国企业国际化的步伐坚定且充满信心。企业出海逐步升级的同时，也更加聚焦。

企业国际化已经成为中国企业长期成长的必然趋势和重要的战略选择，是企业打造长期竞争力，成为世界一流企业的关键。推动中国企业走出去的三大主要因素是：实现高速增长、增强经营韧性、助力前沿创新。

为了更加深入地了解中国企业在国际化进程中所展现的特点，埃森哲对中国 112 家出海企业进行了调研，并根据企业所处的不同国际化进程的特点，按照企业海外营收占比的不同将中国企业国际化分为四个成长阶段：起步期、开拓期、腾飞期、全球化。不同国际化阶段的企业有着各自不同的经营重点，也面临着不同的痛点和挑战。

中国企业国际化会面临各种各样的挑战，经历或长或短的阵痛。国际化进程中的主要问题可以归结为五大痛点：风险多，融入难，管不住，韧性差，看不清。企业国际化是一个循序渐进的过程，很难一蹴而就。随着出海逐步深化，不同国际化阶段的企业所聚焦的能力建设不同，面临

的挑战也有所不同。随着出海企业的成长，挑战不断变化，企业痛感也有所调整。出海中最艰难的阶段是开拓期，在这个阶段，企业需要满足扩张和能力建设的双重要求。

中国企业在深化国际化的道路上，之所以难以高效运营，亦难以多地协同左右逢源，以致稀释了全球化所能给企业带来的潜在价值，其主要原因有三个：出海企业缺乏清晰的全球化理念和管理体系，全球化生态融入思维模式的匮乏，全球战略定力及准备不足。

对于中国企业而言，国际化是一次深刻的企业升级转型。在这个过程中，中国企业可以参考已经同类出海企业的成功经验，借助全球化生态伙伴的力量，在数字化新技术的推动下，根据企业国际化目标，循序渐进推进出海进程。在中国企业的国际化道路上，我们对出海企业有三大建议：一条战略主线，一套运营阵型，持续搭建全球化能力。

国际化将逐渐成为中国企业发展不能忽视的选项。中国企业应坚定推进全球化战略，以全球化思维，行稳致远，勇于拓新，助力开放型经济发展和经济全球化健康前行。

01

再出发： 开放的中国， 全球的市场



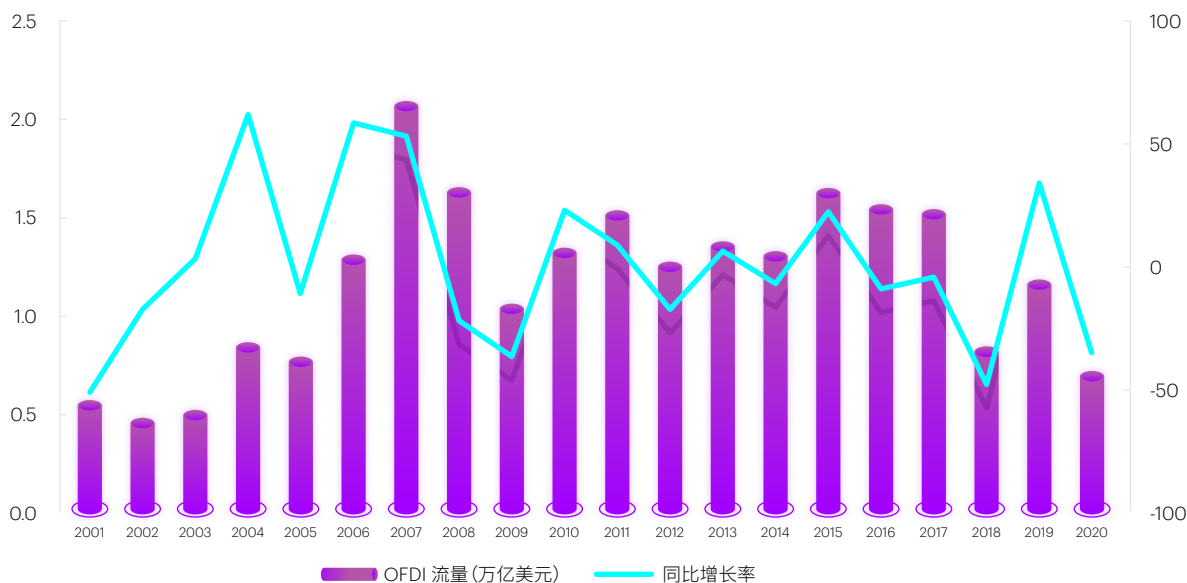
保持和深化开放，推动双循环战略

对于致力于全球化的企业来说，近年来的全球市场充满更多不确定性和挑战。新冠疫情直接冲击全球供应链，给国际贸易以及企业全球化发展带来了不小冲击。2020年新冠疫情爆发，导致全球贸易和对外投资均出现大幅下降。2020年世界贸易出口金额同比下降了7%，¹而世界对外投资的流出流量同比下降高达39.4%。²

此外，加之近年逆全球化涌动，贸易保护主义抬头，地缘政治复杂性升级，企业全球化面临新的挑战。根据WTO数据，自2016年以来，全球贸易保护政策数量维持高位。在2016-2020年的五年间，除了2019年，其他年份的全球贸易保护政策总数均超过了500条。到了2020年，贸易保护政策的数量甚至达到了10年来的最高。³

图1 全球对外投资走弱

世界对外直接投资流出流量及增长率（万亿美元，%）



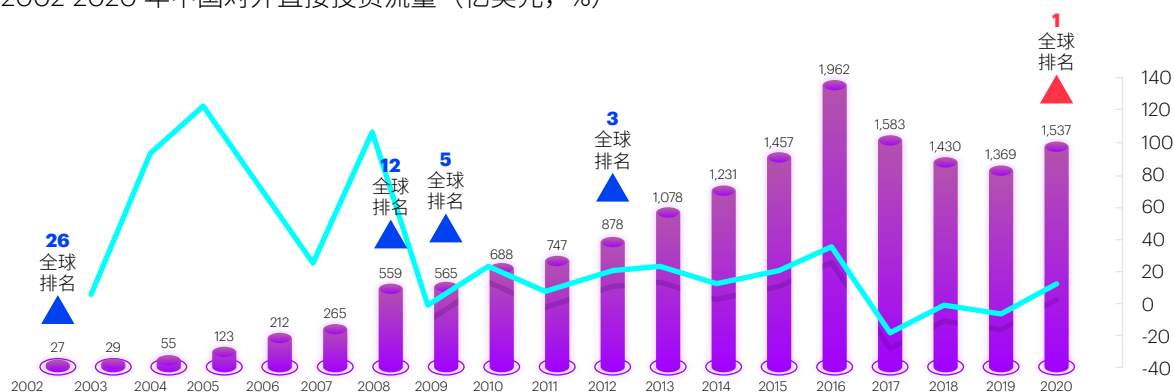
数据来源：WTO，埃森哲研究

中国企业全球化道阻且长。在一带一路和双循环战略下，中国在不断加大对外投资的同时，积极推动全球化进程。2020年，中国对外投资流量达到15371亿美元，首次位居全球第一，

占全球1/5；中国对外投资存量亦居世界首位，占全球6.6%。⁴

图2 中国对外投资持续走强

2002-2020 年中国对外直接投资流量（亿美元，%）



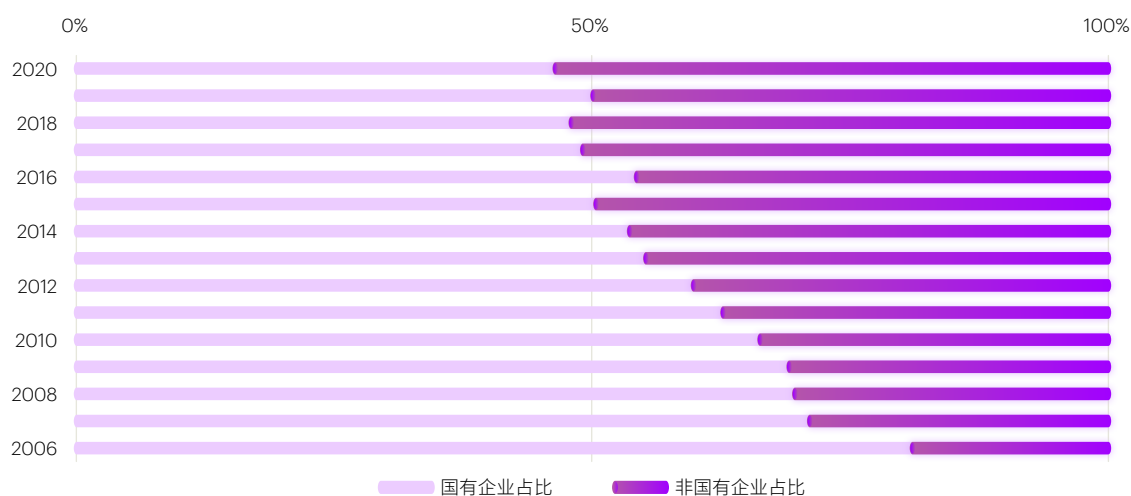
数据来源：商务部《2020 年度中国对外直接投资统计公报》，联合国贸发会议《2021 世界投资报告》，埃森哲研究

多年来，中国经济稳健发展，为推动全球化发展夯实基础。在政策的支持和引导下，中国企业坚定全球化的发展方向。2013 年中国提出共建一带一路倡议。一带一路的高质量发展已经成为中国抵挡逆全球化浪潮、推进全球合作与共同发展的主要力量。2020 年 4 月，为应对疫情对经济的影响，我国提出双循环发展战略，即构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。

双循环为中国企业国际化的升级提供了进一步的支持和推动。与此同时，多年来，中国企业国际化也在逐步升级，中国企业出海的结构和资金流向也发生了变化。根据商务部数据，2010 年到 2020 年间，中国对外直接投资者中，非国有企业的占比已经从 33.7% 提升到 53.7%。⁵

图3 民营企业加速“走出去”

2006-2020 年中国对外直接投资者 - 国企 Vs. 非国企



数据来源：商务部《2020 年度中国对外直接投资统计公报》，埃森哲研究

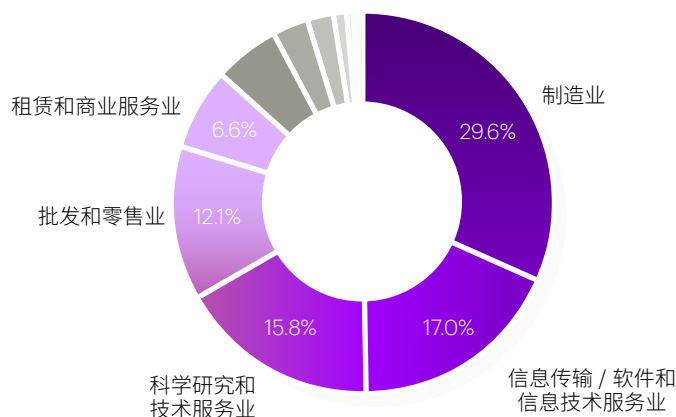
投资者结构改变的同时，中国企业在海外重点投资的领域也逐步聚焦为先进制造和科技领域。根据商务部数据，2020年中国对外投资并购前五大行业的企业数量占比超过80%。制造业企业居于首位，对外投资企业数量占比29.6%。制造业中，排名前三的行业是汽车、医药、电子设备。信息传输、软件和信息技术服务业和科学研究和技术服务业跟在制造业后，位列二三，占比分别为17%和15.8%。虽然海外并购外部环境复杂多变，但以制造业，科技与信息技术服务业、医疗健康为首的先进制造和科技领域仍然主导着

中资海外并购。⁶ 相比之下，十年前，2010年中国对外并购领域主要涉及行业为采矿业、制造业、和电力行业等。

2010年，中国以并购方式实现的对外投资占对外直接投资流量总额的43.2%。2020年，并购形式的对外投资占中国对外直接投资流量总额的比重下降到了10.7%，其占中国并购总额的比重为58.4%，其余的并购金额通过境外融资的方式实现。

图4 以制造业，科技与信息技术服务业和医疗健康为首的先进制造和科技领域仍然主导着中资海外并购

2020年对外投资并购前五大行业 - 按数量 (%)



数据来源：商务部《2020年度中国对外直接投资统计公报》，埃森哲研究

值得一提的是，2022年2月国务院印发实施《关于加快建设世界一流企业的指导意见》，提出在支持鼓励公有制经济和非公有制经济的共同发展的同时，大力提倡加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业。支持企业充分利用国际国内两个市场、两种资源，增强面向全球的资源配置和整合能力，打造具有全球竞争力的产品服务。这将进一步鼓励中国企业出海，并在国际化的过程中不断升级。

不难看出，尽管当今外部环境更具不确定性，但是中国企业国际化的步伐坚定且充满信心。根据2022年埃森哲中国企业国际化调研显示，未来三年，中国企业海外业务的增长目标保持在稳健且积极的水平。95%的企业认为自己未来三年海外业务的增长可以超过5%，其中52%，超半数企业的增长目标在20%以上，还有6%的企业相信未来三年海外业务可以翻一番。

国际化仍将持续为中国企业带来发展新动能

国际化是企业打造长期竞争力，取得长期成功的重要战略选择。2022 年埃森哲中国企业国际化调研结果显示，吸引中国企业“走出去”的三大核心动因是：实现高速增长、增强经营韧性、紧跟前沿创新。

实现高速增长

很多企业发现，国内市场渐趋饱和，他们必须把发展的目标投向海外，以保持高速增长。调研显示，92% 的中国企业出海的目的是通过海外业务拓展，支持公司继续保持高速增长。

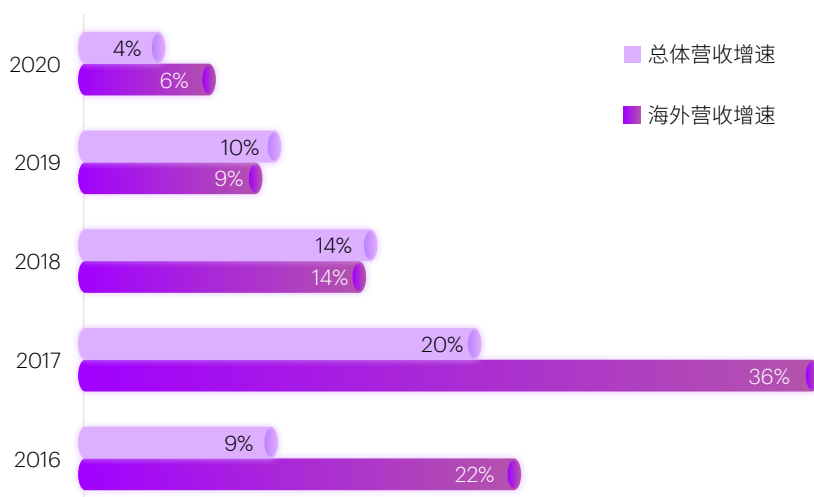
2016 年到 2020 年间，中国上市企业海外营收持续增加，海外营收增速连续两年远超总体营收增速。但是 2019 年之后，受到贸易摩擦的

影响，中国企业海外营收增速短暂地受到抑制。2020 年，即便新冠疫情来袭，在中国率先取得防疫战争胜利的前提下，企业复工复产稳步推进，在海外市场供不应求的窗口期，海外业务再度成为许多企业增长主引擎，海外业务增速超过总营收增速 2 个百分点。⁷

以手机行业为例，小米手机在国内手机市场接近饱和的形势下，选择利用海外市场增量对冲国内市场风险，将海外业务作为小米三大增长点之一。2020 年小米全球市场高歌猛进，业务覆盖全球 100 多个国家和地区，实现境外市场收入 1224 亿元人民币，同比增长 34.1%，远超过总营收同比增长的 19.4%。⁸ 海外市场的强劲健康增长，保证了小米在疫情期间实现业绩增长稳超预期。

图 5 近年来中国上市企业海外营收持续增加，海外市场规模增速超过总体增速

A 股上市公司海外营收增速和总体营收增速



数据来源：Capital IQ，埃森哲研究

增强经营韧性

中国已逐步迈入后工业时代，劳动力成本和产业链成本节节攀升，传统的制造业成本优势逐渐消失。随着我国适龄劳动人口（16-59岁）占比在2010年达到峰值，经济发展的人口红利时代宣告结束，劳动力供求关系的变化导致企业用工成本快速上升。⁹2016-2019年，中国城镇私营单位平均工资增速达6.8%-8.3%，远高于世界其他国家0.9%-1.6%的平均工资增速，也超过了G20新兴国家3.5%-4.5%的增速。¹⁰2020年中国的制造业员工平均月薪也远高于东南亚各国水平。国际化可以帮助中国企业在全球范围内进一步构筑成本优势，保持成本竞争力的韧性。

另一方面，新冠疫情和全球供应链波动等问题造成了产业链上游原材料成本推涨，进一步压缩了制造业企业的利润空间。国际化可以帮助中国企业通过多元布局生产和市场，来避免对单一国家或地区的过度依赖，以便寻求效益、效率与风险的有机平衡。

中国企业亟需利用海外诸如东南亚、非洲等地区的劳动力和原材料资源，优化资源配置和成本结构，构建成本领先战略优势。本次调研结果显示，55%的受访企业出海的目的是优化生产要素资源配置，优化成本结构，提升经营韧性。

例如，海尔集团在依托中国的生产能力支撑东亚和澳洲市场的同时，坚持进行全球化多元布局，保证了经营韧性。其建立了欧洲、美洲、中东非、南亚、东南亚几大区域体系，各区域拥有数量不等的工业园（内含制造中心）和营销中心，并借力全球10大研发中心，各区域实现研产供

销内循环。在疫情造成全球供应链产生波动甚至部分中断的情况下，海尔海外业务依然稳定营运，带来了稳定的收入提升。在国外疫情严峻复杂的2021年上半年，海尔智家海外市场实现销售收入569.16亿元，同比增长23.4%；经营利润32.20亿元，同比增长113.4%。¹¹

紧跟创新前沿

习近平总书记指出：“进入21世纪以来，全球科技创新进入空前密集活跃的时期，新一轮科技革命和产业变革正在重构全球创新版图、重塑全球经济结构。”在当今的全球竞争格局中，由于科学发展水平和区位条件的不同，全球的创新中心具有明显的区域集中性，不同的技术人才聚集在世界的不同国家或地区。例如，美国和西欧在基础科学研究方面久负盛名，北欧和德国等地区碳减排技术创新引领全球，中国在工程实践创新方面走在世界前列，日本、韩国则在半导体技术创新方面颇具积淀。

当下，企业研发往往具有高度复杂性和风险性，各领域精尖资源分布在全球各地，过去封闭式、单向式的线性创新模式已难满足企业研发需要，企业若想成为创新巨头，全球化是必要助力。中国企业想要了解和掌握最新的前沿技术，努力跻身于产业创新链上游，必须走出去，在制造业各个领域的创新中心国家或区域进行布局，建立创新中心和产业基地，才能最大限度地吸引到创新中心区域的核心技术人才和资源，吸取全球范围内产业领先者先进的创新和生产经验。调研中，49%企业的出海目的是吸收海外创新资源和经验，助力公司创新能力升级。



02

在路上： 不同的国际化阶段 面对不同的挑战

企业国际化并不是一个一帆风顺的过程。为了更加深入地了解中国企业在国际化进程中展现的特点，埃森哲对中国 112 家出海企业进行了调研，并根据企业所处的不同国际化进程的特

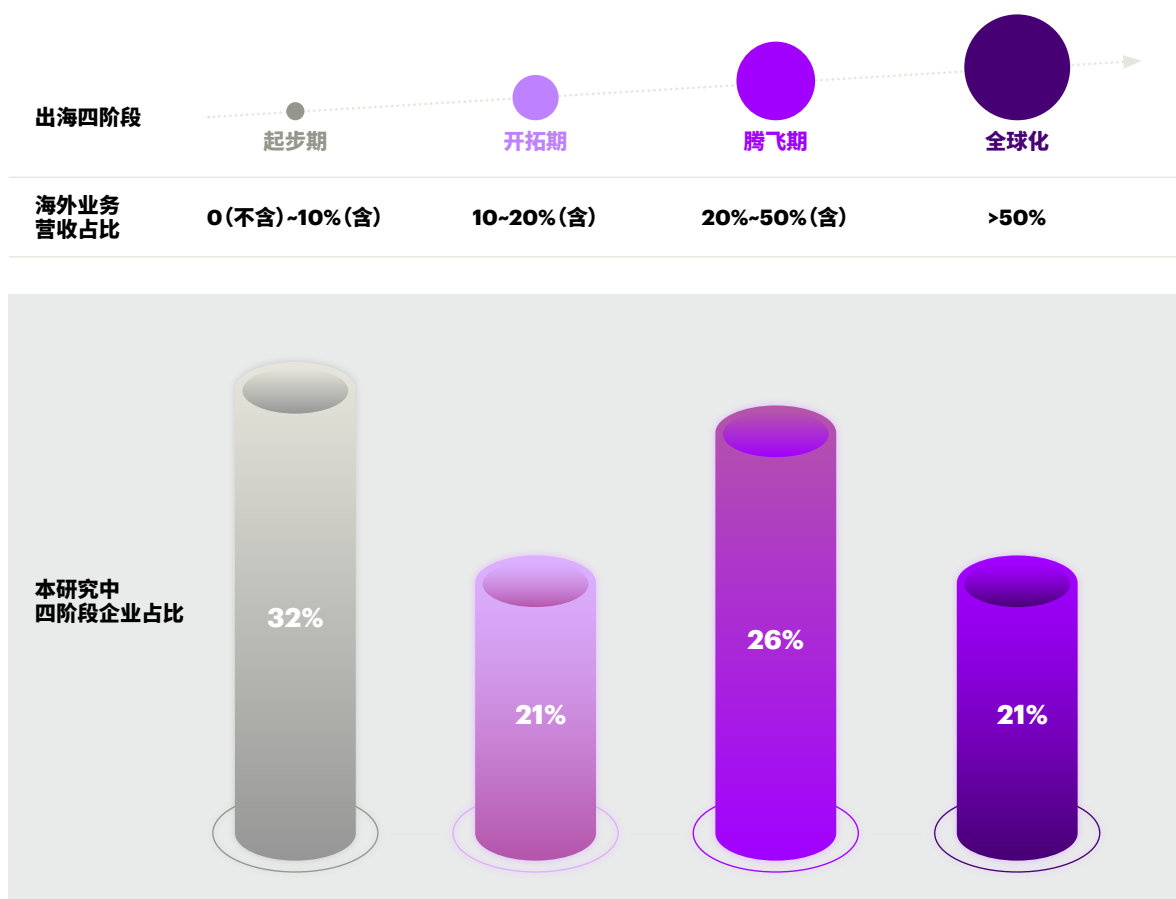
点，将企业国际化分为四个阶段。不同出海阶段的企业有着各自不同的经营重点，也面临着不同的痛点和挑战。

中国企业国际化四阶段

企业海外业务营收占总营收比例是能够相对直观地表达企业国际化进展的财务数据。本次调研显示，海外营收占比程度不同的企业的确表现

出了明显的差异性。因此，本研究按照企业海外营收占比的不同将中国企业国际化分为四个成长阶段：起步期、开拓期、腾飞期、全球化。

图 6 中国企业国际化四阶段：从“起步期”到真正“全球化”



数据来源：埃森哲 2022 中国企业国际化调研，N=112

起步期，是指企业的海外业务占总营收比例不高于10%的国际化阶段。处在这个阶段的出海企业，刚刚试水国际化，海外业务还不是公司业务的核心或重点，营收所占的比例也相对较少。

开拓期，是指企业的海外业务营收占比超过10%，但不高于20%的出海阶段。处在这一阶段的出海企业，已经基本进入到某些海外市场，但是还需要站稳脚跟，进一步打开市场。根据中国企业联合会的数据显示，2020年，中国跨国公司100大的平均海外营业收入占比为19.10%。虽然受到疫情的影响，相对于2019年下降了2.17个百分点，但是依然维持在20%左右。¹²由此可见，20%的海外营收占比是我国企业出海进程中所面临的一个重要分水岭。

腾飞期，是指企业的海外业务营收占比超过20%，但不高于50%的出海阶段。这一阶段的中国出海企业已经克服了大多数中国出海企业所面临的困难和挑战，已经可以在相应的海外市场中稳扎稳打，能够稳健地扩大海外业务。但是和真正全球化企业，或者说世界企业之间还有一定的差距。

全球化，是指企业的海外业务营收占比超过50%的出海阶段。企业不再仅仅是一家中国企业，而是成功跃居为全球化企业了。

这四个国际化阶段描述了中国企业出海的一般进程。出海企业可以很容易地根据这四个阶段来定位自己在国际化过程中所处的位置，从而更清晰地看清已经面临或即将面临的挑战和经营要务。

走出去的过程中，要做好全期风险合规和人力体系建设

我们的研究发现，处在不同出海阶段的企业关注点有所不同。但是对于出海企业而言，做好全期风险管理、合规监管和海外团队体系建设是最为重要的。

中国企业进入海外市场，必须要了解当地的法律法规。特别是近年来，网络安全和数据隐私越来越受到各国的重视。很多国家都相继颁布了数据安全相关的法律。在陌生的市场环境下，当地的法律法规显得尤为重要，首先和国内的相关法律法规可能会有所不同。其次，即便是相似的法律法规，当地的法律解释和合规理解也有可能和企业已经习惯的国内惯例有所偏差。不能贯彻理解当地的法律法规，很有可能导致企业难以在当地市场立足。即便初期得以进入当地市场，但是对法律合规理解的不足也可能导致企业在当地具体执行中出现偏差，从而造成损失，后患无穷。因此，无论是刚刚试水的出海企业，还是全球化企业，都力求在出海过程中做好全期的合规监管风险管理。

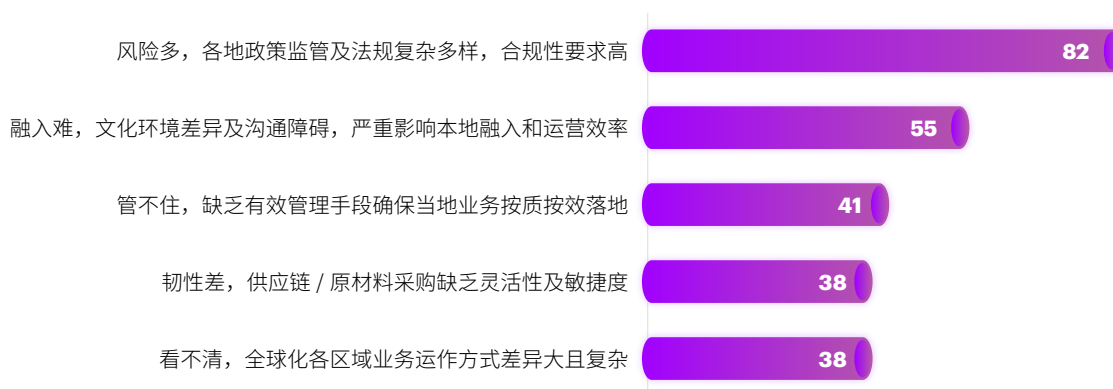
除此之外，当今国际政治经济环境充满不确定性，系统性风险压力加大。做好风险管理也能帮助企业在出海中面临黑天鹅事件的时候，提前做好准备。

全球化人才团队体系的建设也是中国企业出海过程中时刻聚焦的重点。《2021埃森哲中国CHRO报告》的数据显示，进军海外业务的进程中，59%的中国企业难以平衡统一组织模式与地域业务差异化需求的矛盾。在海外市场，甚至全球范围内，获取与出海计划相匹配的人才，充分挖掘员工潜力是出海企业关注的重点。此外，中国企业深知在海外组织中充分培育企业价值观，才能使得海外员工从企业视角，了解业务发展需求，推动企业增长。

中国企业国际化过程中的痛点和挑战

中国企业国际化会面临各种各样的挑战，经历或长或短的阵痛。出海进程中的主要问题可以归结为五大痛点。

图 8 国际化拓展中面临的痛点



数据来源：埃森哲 2022 中国企业国际化调研，N=112

风险多在企业出海痛点中位居首位。根据本次调研，有 82% 的出海企业认为面临着风险多的痛点。各个国家和地区所面临的风险有所差异，但主要是各地政策监管和法律法规的复杂多样，以及合规性要求高。部分风险可以通过提前做好风控得以避免，但是也有一些风险是由于当地政策突变和市场不确定性导致的，如果不能做好灵活应对，出海企业很容易陷入困境。

以采矿行业为例。近年来，我国很多矿业企业在海外收购矿产。但是矿产所在国家的法律法规各式各样。当地政府为了尽量将矿业产业链上的利润更多的留在本地，会针对矿产的售卖项目进行政策调整。有些中国矿企甚至在完成矿产的收购后，还会面临当地的政策骤变。对于企业来说，这是巨大的政策风险。企业需要根据当地政策及其变化，及时调整海外业务。

融入难是中国出海企业容易遇到的第二大痛点。在 2022 年埃森哲中国企业国际化调研中，有超过半数，即高达 55% 的企业认为遇到了融入难的痛点。出海企业难以融入海外市场主要是由于与当地的文化环境差异以及沟通障碍造成的隔阂，这种隔阂将严重影响企业深入到当地市场，以及运营效率。

例如，某汽车企业通过并购拓展海外市场。但是，在收购了欧洲某家汽车企业后，发现该车企的工程师们难以接受中国企业的领导和管理，他们认为只有原企业高层才更了解企业文化。因此，需要国内的汽车企业对并购的当地企业员工做好沟通和企业价值观培育。

管不住是指出海企业由于缺乏有效的管理手段，难以确保当地业务按质按效落地。在 2022 年埃森哲中国企业国际化调研中，有 41% 的企业认为遇到了管不住的痛点。

例如，某机械制造公司在印度建厂之初，由于当地工厂的制造单元和位于德里的营销公司是平行的关系，没有明确的汇报关系，造成了业务流程不顺和指挥不畅的问题；加上中方管理者和印方营销管理者对市场的理解和财务管理政策的看法不同，双方观念差异巨大，矛盾不断，甚至爆发了集体罢工。

韧性差是指企业的海外供应链缺乏灵活性及敏捷度。有 38% 的受访企业面临着韧性差的痛点。对于出海企业来说，供应链能力的建设是一项系统化的链接各地市场的大工程，需要在企业出海过程中逐步加强。同时，全球性供应链能力常常决定着企业在海外发展的命脉。以汽车行业为例，在 2020 年疫情爆发初期，中国的汽车零部件厂商受疫情影响推迟开工。由于零部件库存耗尽，

直接导致某全球汽车企业宣布暂停所有在韩国的生产线。

看不清是企业出海的第五大痛点。有 38% 的受访企业面临着看不清的痛点。看不清主要是出海企业的各个全球区域业务运作方式差异大且复杂、缺乏统一一致的运营模式所导致的。特别是通过收购进行出海的企业，很容易遇到国内企业使用一套管理流程体系，但是收购的海外企业又有各自的管理流程体系的问题。几套体系难以打通，数据难以匹配，就容易导致企业在全球化的管理运营中忽视很多问题，出现“剪不断，理还乱”的运营窘境。

企业国际化难免面临种种挑战，特别是开拓期的企业将会经历一个痛苦期

企业出海是一个循序渐进的过程，很难一蹴而就。随着出海逐步深化，不同出海阶段的企业面临着不同的挑战。根据本次调研中所处四个出海阶段的企业所面临的挑战难度，我们发现：

图 9 企业的国际化需越过“痛苦期”



注：3 分以上表示认可该痛点（图示为紫色），3 分以下表示该项目不构成痛点（图示为灰色）；分值为 1-5 分，分值越高，表示该问题越严重

数据来源：埃森哲 2022 中国企业国际化调研，N=112

起步期企业面临挑战的难度较高。万事开头难，企业初次试水海外市场，常常步履维艰。每向前走一步，面临的都是崭新的挑战。

但是，出海中最艰难的阶段是开拓期。当企业进入海外市场，海外业务占比突破 10%，站稳

脚跟的时候，会发现出海前期的水土不服不过是小问题。在进入开拓期之后，企业将面临从风控合规、文化差异到管控难、决策慢等的全方位挑战。这个时候企业将会经历一个挑战难度最高的“痛苦期”。在这个阶段，企业需要满足扩张和能力建设的双重要求。

一旦企业突破 20% 的海外营收占比，进入到腾飞期，出海企业所面临的挑战难度将开始逐渐下降。随着各方面能力的不断构建，腾飞期企业逐渐能够处理海外市场中遇到的问题，挑战的难度也逐渐下降。

当企业成功转型成为全球化企业的时候，企业已经基本搭建完成全方位能力体系，可以从容面对各类问题，面临的挑战难度也将降为最低。

随着国际化进程的推进，出海企业亟待解决的问题逐渐集中于风控合规和生态建设

出海过程中的痛感常常体现在企业不断遇到的问题当中。与此同时，企业的国际化就是在不断解决新的问题中，层层推进的。随着企业国际化成熟度的增强，企业所面临的亟待解决的问题也在不断减少。

企业出海的起步期，方方面面都有着需要解决的问题。最为紧迫的问题还是集中在风控合规和海外企业的管控与运营上。因为这两个问题如果不解决，海外的企业就很难运转起来。实际风

险事件发生后，出海公司面对海外法律诉讼相关事宜处理的经验不多，应对常常过于被动。

进入到开拓期，海外的企业正式运转起来之后，出海企业会发现问题越来越多，难度越来越大。对全球业务的复杂性和不确定缺乏充分认知，难以有效梳理发展主次和脉络。特别是风控和合规逐渐进入到执行层面，细节的问题难以把控。因为文化和环境的差异，无法根据各地市场情况的不同，提供差异化的员工体验。面对一系列的问题，开拓期的企业发现，在高度不确定的国际环境中，最需要获得帮助企业快速搭建全球商业生态的合作伙伴，来帮助他们缓解疼痛，解决问题。

腾飞期的出海企业面临的很多问题逐渐消解。与此同时，全球运营管控和供应链的问题显得分外突出。特别是在疫情期间，海外供应链受到冲击，直接影响公司经营。

成为全球企业以后，很多问题都迎刃而解。但是风控合规管理，人才与组织的协调，生态伙伴的支持的问题，依然困扰着国际化企业。

图 10 亟待解决的问题

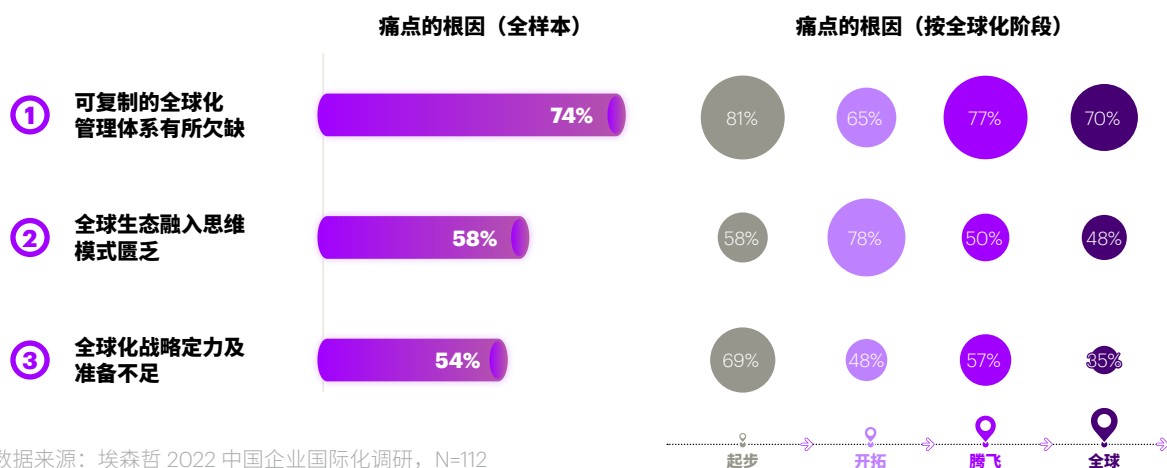


数据来源：埃森哲 2022 中国企业国际化调研，N=112

引发出海痛点的三大核心根因

我们的研究发现，三大根因致使中国企业在深化国际化的道路上，难以高效运营，亦难以多地协同左右逢源，稀释了全球化所能给企业带来的潜在价值。

图 11 大部分企业欠缺全球化管理体系，以及强有力的生态战略



数据来源：埃森哲 2022 中国企业国际化调研，N=112

最主要的原因是出海企业缺乏清晰的全球化理念和管理体系。在 2022 年埃森哲中国企业国际化调研中，有近四分之三的企业都认为这是导致痛点的根因。缺乏清晰可复制的全球化管理体系，使得出海企业每进入一个新的市场都仿佛重头再来，很难将过往的经验有效地应用起来。各地之间的管理体系各为其主，不能相互联通，数据、信息难以打通，会直接导致出海企业所铺设的生产链不畅通，所布局的全球供应链难以联通成网。

很多中国的制造业企业在业务出海较为成功的情况下，依然会遇到由于缺乏沉淀有效的全球管理体系，导致后续拓展过程中存在运营效率不高、利润水平有限等问题。其具体表现常常是海外业务与资源机构分散，海外组织职责定位不清晰、数据不连通。部分区域在各部门设置专门运营岗的同时，由于其拉通能力受限，HR 最终承担了运营职责。以上问题最终会导致既重复建设

了职能系统，而通常企业总部对区域的管理又存在盲区，海外 HR、财务、IT 各类工作响应度也不及预期，全球化管理“事倍功半”。

第二大根因是全球生态融入思维模式的匮乏。在调研中有 58% 的企业选择了这一点。企业出海后，很容易发现孤立无援，在中国构建的供应链能力很难带出海外。很多在中国产业环境中构建的强势能力，在海外很难充分发挥。融入全球生态中，通过信得过的生态伙伴能够帮助出海企业充分整合各种国内外资源，提供充分助力。

例如，某家电制造业企业在出海前习惯“单打独斗”，缺乏生态共赢的概念。在出海后发现其在中国的研产供销能力很难平移至国外而进行了大量海外并购，但由于缺乏相关经验和生态建设的能力遇到了很多困难，包括当地员工不大愿意接受以绩效产出为目标的考核，被收购企业希望保留自主经营权等。上述问题致使该企业与被

收购企业不能力出一孔，协同效应降低，事实上仍然在“各自为战”。

第三大根因是全球战略定力及准备不足，企业在出海时过于关注短期收益，而忽视长期投入和发展。在调研中，53%的受访企业选择了这一选项。战略定力不足很容易导致企业的国际化发展道路上摇摆不定，不能建立扎实的管理底盘，从而导致海外的各个业务发展中心不能明确战略防线和管理思路，从而难以对海外业务进行高效管理。

例如，调研发现某大型机械制造业企业在“是否国际化、如何国际化”方面出现过多次摇摆。在是否国际化方面，该企业对国际化的坚定程度时常取决于国内业务的发展情况，国际化的理念尚未在该企业绝对扎根，故在进行投资、执行等方面会犹豫不决。在如何国际化方面，该企业尝试过直销、代理、直销代理混合及与其他公司合作等多个模式。在底层能力尚未完全搭建、管理模式尚未稳固的情况下，海外收益短期未达到预期即会产生自我怀疑从而修正战略，致使其国际化进程在一段时间内未达预期。

在企业国际化全过程中，缺乏可复制的有效的全球化管理理念和体系作为引领始终是企业前进的绊脚石。特别是前期的起步期，后期的腾飞期，乃至全球化时期这三个阶段都被这个问题深深困扰着。

但是，对于开拓期的企业来说，不同于其他三个阶段，生态思维不足是导致全球化道路不顺的首要原因。有近八成的开拓期企业选择了这一点。出海企业在起步期面临了全方位问题的挑战后，在开拓期痛苦深化，全方位问题不减且难度加大。这个时候，企业发现在海外市场中，仅凭一己之力，很难在克服挑战的同时，快速获得增长。因此，企业意识到全球化生态思维的重要性。只有把企业放到全球化生态中，不断获取生态伙伴才能得到专业的支持，快速解决问题。

此外，对于腾飞期的企业来说，战略定力不足这个原因对企业出海进程的影响有所增强，排名第二。这主要是因为企业在度过最为痛苦的开拓期之后，进入腾飞期，海外业务全面发展。这个时候，如果战略稍有动摇，只关注眼前利益，不顾及企业长远的全球化布局和发展，很难实现成为全球化企业的目标。因此，腾飞期的企业相对于前一个阶段的开拓期，和后一个阶段的全球化期，会更多放眼未来。

03

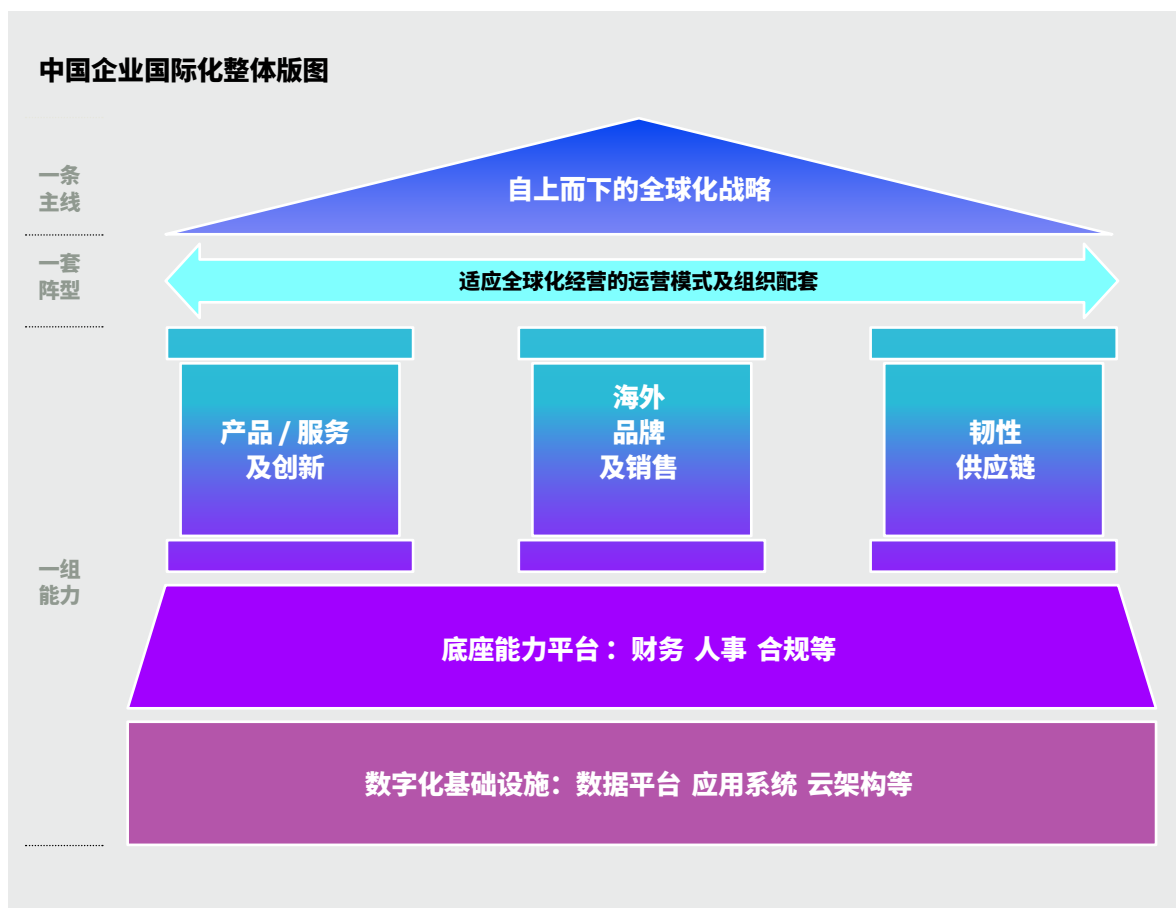
**从头越：
坚定方向、优化阵型、
持续提升**



“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”。对于中国企业而言，国际化远非一蹴而就的事情，而是一次深刻的企业升级转型。在这个过程中，中国企业可以参考已经国际化的同类企业的成功经验，全球化生态伙伴的助力，在数字化新技术的推动下，根据企业国际化目标，循序渐进推进深刻转型。

企业国际化并不仅仅是关于要不要出海的简单判断题，而是要在明确出海目标后，制定相应的出海战略，并落地执行一系列关于如何做、怎么做的具体方案。中国企业全球化应从以出口为导向，到以价值链优化为导向，最终实现全球化经营，晋升世界一流企业之列。在中国企业的国际化道路上，我们对出海企业有三大建议。

- **坚定方向：明确一条主线**，建立自上而下、步调统一的全球化战略
- **优化阵型：匹配一套阵型**，适应全球化经营的运营模式及组织配套
- **持续提升：建设一组能力**，识别差距，持续搭建全球化能力



案例：某互联网企业全球 HR 服务模型

建立全球标准人力资源政策，弹性灵活贴近一线海外业务

人力资源模式较为被动，缺乏全球专家管理能力

在国际化的过程中，某互联网企业发现原有的人力资源模式只能被动支持其海外业务，不能充分发挥人力资源的动能。当该企业进入到新的海外市场的时候，在原有的组织架构下，人力资源部门始终疲于处理事务性工作，例如薪酬发放、福利事务、入职离职、合同管理等。但是海外新国家的拓展过程中，急需人力资源为新市场新业务提供的领域专家和当地人才的招聘培养工作，人力资源部门缺乏全球性的能力去做好支撑，也很难快速在海外构建起支撑当地业务的人力资源能力中心。人力资源部门中，事务性工作和能力中心工作之间不能很好地做到职责分离，也使得人力资源很难主动支持海外业务的发展或新业务人员的服务。

海外人力资源运营模式优化，完善组织服务阵型

意识到原有人力资源模式对海外业务发展的限制，该企业对其全球 HR 服务模式进行转型升级，力图打造更弹性灵活并贴近一线海外业务的全球 HR 运营模式。

该企业首先对原有人力资源模式进行了充分调研，识别出了关键问题。然后，确定全球的集团 HR 应具备的能力。该企业将人力资源服务分为了：直接对接业务部门的前台人力服务，包括海外当地人力资源服务和全球生态伙伴服务；以及，提供职能支持的中台服务，包括人事基础业务和人力政策制定。

根据以上的职责分工，该企业优化了现有的团队阵型和具体工作职责和方式。首先，该企业建立强有力的人力资源能力中心团队，特别是用以支持的海外业务的人力资源专家中心，为企业的人力资源设计全球一致的政策与流程，并在此基础上确保人力资源共享服务中心（HRSSC）的落地执行，最大化地为全球区域提供一致的服务。其次，根据能力中心设计的全球一致的人力资源政策和相应的实施流程，该企业逐步实施了能够满足全球，包括中国本地和海外各国需求的人力资源信息系统（HRIS），提升了人力资源的管理和服务的效率。第三步，考虑到海外不同国家

或地区的市场规模不同，该企业设立了为大、中、小型国家提供服务的三种不同服务模式，满足不同国家的业务发展需求。通过这一系列的调整，为企业未来的业务发展提供可扩展性的人力资源支持解决方案。

构建中心网络型全球人力资源服务中心，实现全球管理和当地服务的有效融合

在完善组织阵型和分工的基础上，该企业正积极推进在其总部所在地设立更为集中的人力资源全球服务中心，并在其他地区设立三个区域服务中心，包括亚太、北美、欧洲，提供跨时区跨语言服务，以支撑该企业在海外的快速发展和全球管理；同时，在具体的业务地，针对当地业务的发展需求，就相对本地化的人力资源支持工作建立本地驻点服务台，确保业务响应的速度和敏捷性，在确保管得住的基础上支持业务的快速发展，实现管控与敏捷的有效融合。

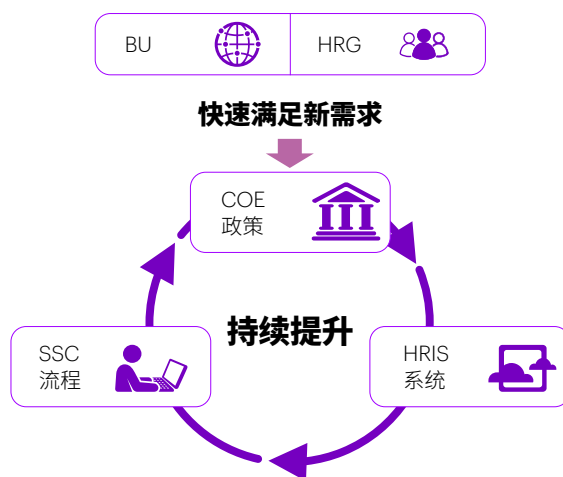
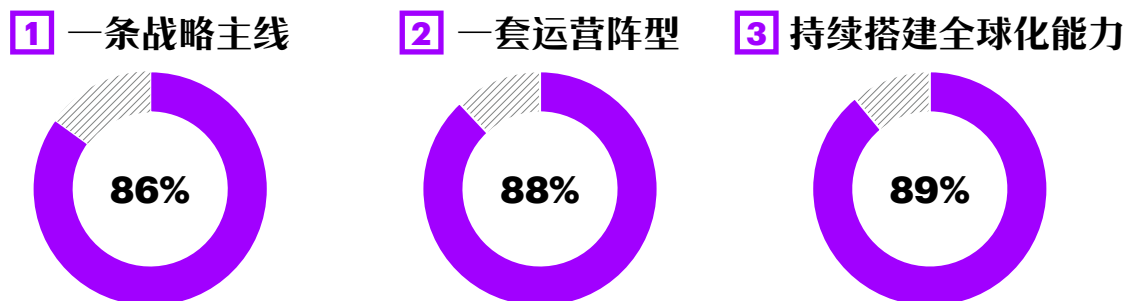


图 12 对中国企业国际化的三条建议



数据来源：埃森哲 2022 中国企业国际化调研，N=112

1 一条战略主线

中国企业在决定出海之后，首先要做到的就是理清自身战略，明确一条主线。全球化能为企业带来许多新的机遇，但也可能造成困惑与怀疑。找准自身定位，明确出海目的无疑是重要的第一步。出海企业需要针对企业自身市场及发展阶段，建立自上而下、步调统一的全球化战略。

企业需要将全球化战略与公司整体发展战略互相融合，保证协调，以确保海外战略和企业未来的长远发展相一致。企业的国际化发展路径必须要得到公司从高管层到最终执行层的认同，以便于在明确战略的指引下，公司上下一条心，一起为出海目标努力。

企业还应该明确重点突破区域、策略、业务及路径，在重点突破点上做好充分准备。企业必须立足于自身发展战略、能力水平、发展阶段、行业特性、国家政治风险等因素，直来自供应链、人力、管控运营等方面的挑战，确保全球化战略与企业特性相匹配，能够满足企业的发展需要。

此外，出海企业即使一开始没有办法把战略的所有内容梳理得特别明确，但是出海的核心业务方向和区域是一定要明确的，出海定力一定要是稳定，不能摇摆的，否则就会变成“走出去”趋势下的机会主义者，无法实现真正的企业全球化。

以小米手机的出海历程为例。囿于逐渐饱和的国内智能手机市场，该手机公司为寻求新的增长于 2014 年开启了国际化征程，首先瞄准有着巨大人口红利的印度，通过坚持“高配低价”的产品定位、利用自身在国内成功的营销与口碑运营经验顺利打开印度市场，并不断加深本土化程度。目前，小米在印度已实现了连续 13 个季度手机出货量第一，海外营收占比不断上升，2020 年达到 50%。¹³

2 一套运营阵型

企业明确出海战略之后，要搭建**适应全球化经营的运营模式及组织配套**。企业需要根据其自身的公司类型，具体的全球化目标，以及所处的不同发展阶段及特情，在企业内设计专门负责国际化的组织部门。这些国际化负责部门和海外业务之间的业务和管理关系要明确，各个职能部门之间的配合要符合业务逻辑。

通过并购出海的企业常常会遇到收购企业的运营流程体系与出海企业的原有系统存在很大差别，甚至不兼容。国内与国外几条运营管理体系并行运营。复杂的运营管理系统可能会直接导致企业运营中的各种漏洞。此外，国外与国内在法律、文化、社会环境的差异意味着单纯将国内的运营模式复制到海外并不现实，放任不理更会导致组织中的人心涣散。

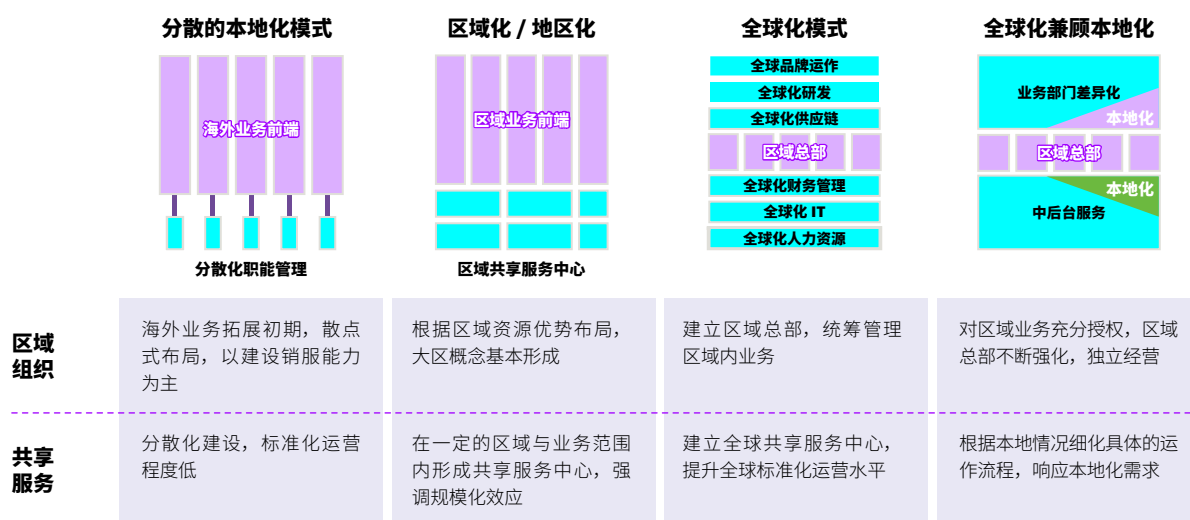
从企业出海的实践来看，主要形成了注重销服能力建设的分散的本地化模式、强调规模化效应的区域化/地区化模式、注重统筹管理各区域业务的全球化模式和强化区域总部能力的全球化兼顾本地化模式等国际化运营模式。

企业根据自身业务特点、资源禀赋建立适配自身当期海外业务发展的运营模式后，还要做到持续监控并调整运营阵型，适配企业不同发展阶段及特情。

例如，吉利并购沃尔沃之后，成立了“沃尔沃-吉利对话与合作委员会”，在此交流合作机制下，双方逐步开展多个方面的交流，实现信息共享。双方在保持沃尔沃品牌的独立性的同时，借助沃尔沃提供的先进的、成熟的管理体系，输入给吉利总公司进行本土化，形成统一的管理体系，然后反向输入给沃尔沃，实现统一。双方致力于在联合采购、联合开发、资金、物流、基础设施及人才培养方面展开协同，正逐步从财务、生产制造到技术实现全方位融合。¹⁴

此外，出海企业应该抓住数字技术革命机遇，虚实结合，利用数字技术实现更高效的统筹管理、资源整合、协同创新、流程再造和价值增值。

国际化企业基本运营模式



3 持续搭建全球化能力

国际化是企业全方面的升级转型，对企业的各方面能力都提出了更高的要求。企业应当识别其国际化转型下所需的系统能力，同时辨析当下亟需提升的基础能力，考虑科技带来的赋能，从而支撑企业全球化。

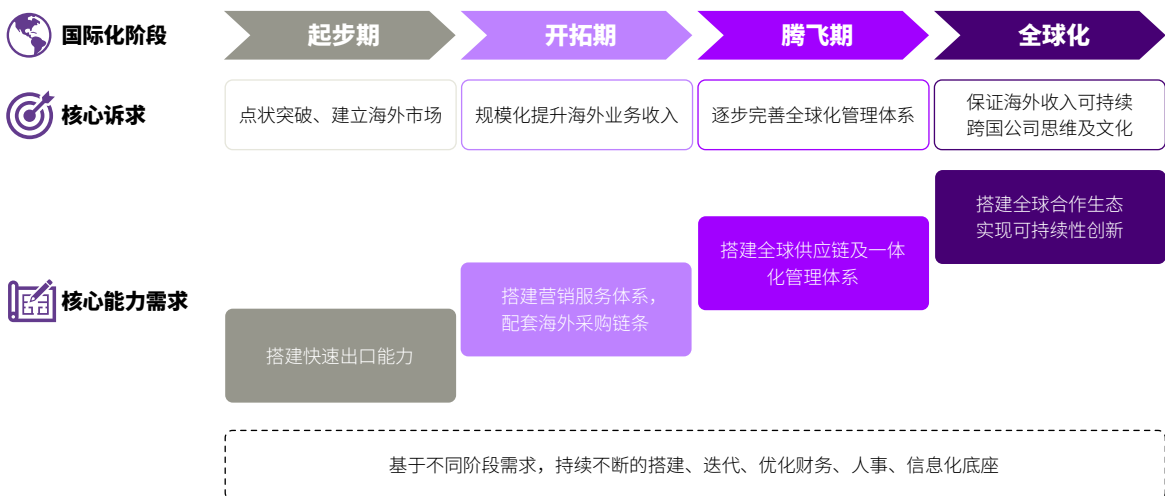
要想构建高效的全球化能力，企业需要搭建坚强可靠、安全合规的数字化基础设施，从而保障全球化经营的数字化技术支撑。在此基础上，企业需要构筑标准统一、适配当地的底座能力平台，以便于承接全球化财务、人事、合规管理等运营活动。企业还应该根据自身所处的行业，识别当下所处的国际化阶段，完善夯实相应的基础研、产、供销能力，包括能够响应需求并快速研发出产品或服务的产品力以及创新能力，全球布局、敏捷调整的韧性供应链能，以及技术驱动、服务海外的海外品牌营销及销售能力。

从起步期到成长为全球化企业，不同发展阶段的企业对具体能力的建设有不同的排序。企业

首先需要识别全球化转型下最亟待提升的基础系统能力及相应差距。

在国际化的起步期，企业需要搭建快速出口能力，以求迅速占领当地市场。开拓期的企业应该搭建营销服务体系，同时建设好配套的海外采购链条。腾飞期的企业必须要具备全球供应链能力，以及一体化的管理体系。在实现全球化之后，企业应当具备构建全球合作生态的能力，同时要能够实现可持续性创新。

同时，紧跟前沿科技步伐，拥抱数字技术，利用数字化手段加强企业各类能力的建设速度。数字科技是未来制高点更是核心竞争力。人工智能、自动化、云计算等技术的日臻成熟，给人力资源、供应链、财务管理方式带来了新的生命力和更广阔的想象空间。某矿业企业在出海之后，成功推进了海外系统数字化，实现了系统管理海外分公司运营项目、财务流程的目标。



案例：洛阳栾川钼业集团全球财务共享中心

建设全球财务共享中心，持续赋能业务升级迭代

以中国为中心，进行全球化业务拓展

洛阳栾川钼业集团（以下简称洛钼集团）总部位于上海，主要从事基本金属、稀有金属采、选、冶等矿山采掘及加工和贸易业务。2021年总营收近270亿美元，较上一年增长54%，大部分成长通过并购。其业务分布于亚洲、非洲、南美洲、大洋洲和欧洲，拥有洛阳栾川、刚果（金）、巴西、澳洲及印尼矿区、发电厂及冶炼工厂、瑞士IXM贸易平台，并在英国伦敦、新加坡等地设立了销售办公室。

全球业务升级迭代不断带来挑战

在全球化业务不断升级的过程中，洛钼集团发现之前的财务运营模式面临着一系列挑战。随着海外业务的不断扩张，原有业务极具竞争力的成本优势难以巩固和保持。在并购大量海外资产之后，原有财务体系很难持续管理和优化集团的资产负债表。全球化企业的财务体系必须要做到以价值创造为导向，以结构调整和增长方式转变为主线，确保境内外业务平稳运营，发掘并发挥业务协同效应，积极推进资源投资开发与整合收购。随着洛钼集团在全球范围内的不断成长，原有的财务体系越来越难以满足全球化企业的要求和标准，迫切需要开展适应企业全球化发展的能力提升和优化，以更好地为公司的全球化战略提供高效的支持和服务。

明确全球化下新的组织阵型，打造并固化“5233”战略架构

洛钼集团意识到组织阵型对全球业务发展的重要性，因此首先制定并明确了“5233”的全球战略架构，即5个集团总部战略管控中心，包括重大决策、监督、

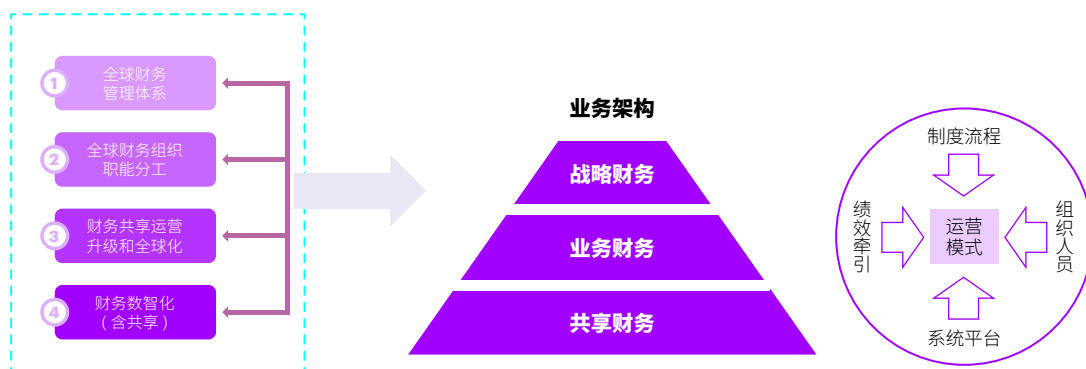
资源配置和服务、考核与信息汇集中心；2个全球治理中心，包括生产经营中心和成本控制中心；3个共享服务平台，覆盖采购、销售和财务共享；筑牢资金、人才、项目3个资源池子，以便赋能全球业务。以此为指导，洛钼集团开展了全球管控架构的调整，以降低管理费用、提高效率，同时搭建了5级信息化架构支持和强化5233战略在具体业务中的固化落地。

服务倒逼管理，构建数字化全球财务共享运营

洛钼集团发现在全球化的战略架构下，必须要加强全球业务治理水平，以便持续赋能海外业务的不断扩张。随着全球化业务对财务服务不断提出新的要求，洛钼集团发现运用信息技术手段，打造全球财务共享中心势在必行。

为了构建全球财务共享中心，洛钼集团首先在全球业务范围内统一财务语言，规范业务流程，加强集团财务管控、服务内控监督，实现财务集中化管控战略，不断完善财务管理体系，推动财务管理模式变革和创新。

在相对集中统一的基础上，洛钼集团正在以数字化方式，通过整合系统平台、组织人员、制度流程、绩效牵引四个方面，逐步搭建起符合业务形态和经营特点的一体化平台式全球财务运营中心。全球财务共享运营中心将以价值创造为导向，快速响应业务需求，并通过数据和业务的集中与规范化，建设起集团的业财中枢，形成数据资产，从而能够从财务角度充分挖掘数据价值，发挥业务协同效应，支撑全球业务版图扩张，真正实现财务价值创造。



结语

中国坚定推行开放政策，推进一带一路合作和双循环战略，致力于全球市场和全球化运营的中国企业应坚定全球化思维，高瞻远瞩，修炼内功，勇于拓新，助力开放型经济发展和经济全球化健康前行。

参考资料

- 1 Capital IQ 数据整理
- 2 《2021 年世界投资报告》，联合国贸易和发展组织，2021 年 6 月
- 3 世界贸易组织 WTO 数据
- 4 《2020 年度中国对外直接投资统计公报》，商务部，2021 年 9 月
- 5 《2020 年度中国对外直接投资统计公报》，商务部，2021 年 9 月
- 6 《2020 年度中国对外直接投资统计公报》，商务部，2021 年 9 月
- 7 Capital IQ 数据整理
- 8 小米公司 2020 财年年报
- 9 中国制造业生产要素成本变化分析，经济预测部，2016 年 12 月
- 10 Global Wage Report 2020-21, ILO, 2020 年 12 月
- 11 海尔官网
- 12 《关于公布 2021 中国跨国公司 100 大及跨国指数的通知》，中国企业联合会，2021 年 9 月
- 13 小米公司 2020 财年年报
- 14 《“沃尔沃 - 吉利对话与合作委员会”成立》，新浪汽车，2010 年 11 月

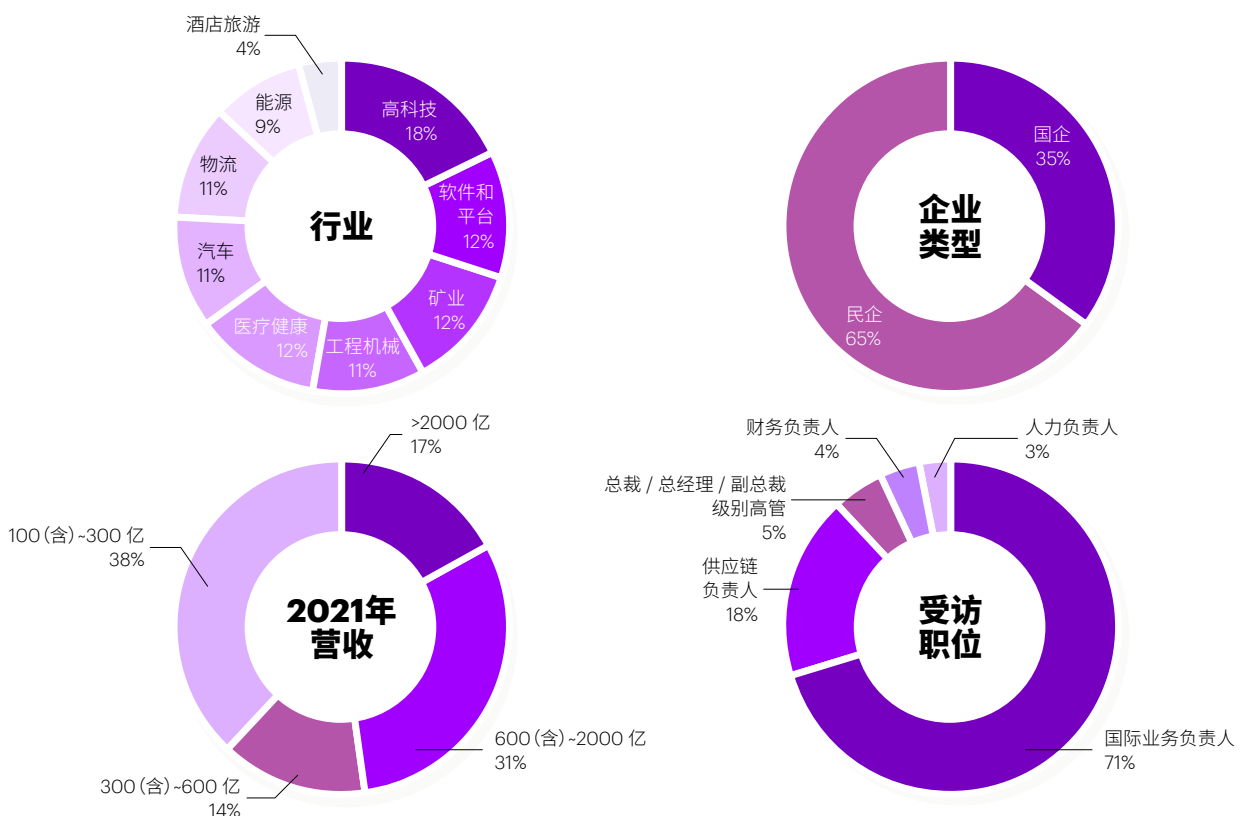
研究方法

本研究旨在通过对国际化中的中国企业进行调研分析，探索企业国际化进程中的特点和痛点，以求为广大立志于出海的企业明确道路，提出切实建议。本研究采取的主要研究方法是问卷调查和企业访谈。研究覆盖了九大行业，包括高科技、软件和平台、矿业、工程机械、医疗健康、汽车、物流、能源和酒店与旅游。

本研究中，我们根据不同出海企业之间的共性与差异性，根据海外业务占比，将企业出海分为了四个阶段。根据四个阶段各自企业的特性，得出了各个阶段的发展特点，并结合分析结果给出了相应的出海建议。

调研样本

2021年12月到2022年1月我们向中国国际化企业的海外业务相关负责高管等发放问卷，共收回112份数据。此外，我们还深度访问了7家出海企业的海外业务负责人。



研究团队

执行指导

岳 彬 埃森哲大中华区智能运营事业部总裁

研究指导

穆 凌 埃森哲大中华区智能运营董事总经理

楼 姝 埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理

研究团队

何 珊 埃森哲大中华区商业研究院研究员

邱 静 埃森哲大中华区商业研究院院长

项目统筹

陈旭宇 埃森哲大中华区高级市场总监

鸣谢（按照姓名字母顺序）

曹丽娅、高鹏、韩必立、黄滢、李喆、刘军、石飞、
Stéphane Vidal、孙宛霖、唐振凯、王军、阎子翱、
郑子霆

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略 & 咨询、互动体验、技术和智能运营和 Accenture Song 等全方位服务，业务涵盖 40 多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球 500 强企业之一，目前拥有约 71 万名员工，服务于 120 多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务 35 年，拥有一支约 2 万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近 300 名研究员和分析师，分布于全球 20 个国家，并与 MIT、哈佛大学等世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点，解构行业与市场趋势，洞察创新方向。

敬请访问埃森哲商业研究院主页 accenture.com/research。

免责声明：

本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议，也不作为任何投资建议。