



## 张少刚：企业出海勿陷“包打天下”误区，战略联盟与合规经营是必答题

文/陈燕南

“目前企业出海趋势强劲，‘不出海就出局’似乎已经成为共识。”中国国际贸易促进委员会原副会长、中国国际商会原副会长张少刚在由中国经营报社、中经传媒智

### 出海现状：从资源获取到全球布局的四阶段演进

据张少刚介绍，中国企业对外投资的历程及现状共经历了四个阶段。第一阶段为1978年—2001年。“改革开放后，我国企业开始对外投资，以出口营销和获得能源、金属等自然资源为主。投资区域集中在东南亚、亚太地区投资规模约占九成，投资主体主要是国企。”张少刚表示。第二阶段为2001年—2008年。“加入世贸组织后，企业投资战略逐渐从获取资源转向获取市场和技术，开始并购国外企业，投资区域

### 出海挑战：地缘政治与营商环境双重压力

张少刚也指出，中国企业对外投资仍然面临着问题与挑战，其中地缘政治是最大挑战。他谈道：“美国对华遏制打压持续升级，目前，中美经贸关系正处于双方建立正常贸易关系后较为严峻的时刻。”“同时，欧盟国家对中国投资关注度持续提高，24个成员立法确定实施外资审查，6个成员引入外商投资审查制度。英国也发布《国家

库、《商学院》杂志与中国人民大学商学院联合主办的第二届新商业文明论坛上如此表示。据中国贸促会调查，目前有八成的受访中国企业有海外投资意向，有超九成的受访中国企业看好海外投资前景。

转向欧美地区，投资主体仍以国企为主，但民营企业投资逐渐增多，存量约占三成。”张少刚表示。第三阶段为2008年—2018年。“国际金融危机爆发，加之国内人工、土地等生产要素成本上升，中国企业在全球范围内积极寻求投资机会，进行低价投资、购买海外廉价资产。”张少刚表示。第四阶段为2018年至今。“今年以来，特朗普政府再次对华及全球发起关税战，引发国际经济形势

安全与投资法》，加严中资审查；澳大利亚对有中资背景的企业实行双重审查标准，对敏感领域和技术采取更严格的准入限制；受此影响，越南、南非等部分新兴经济体对我国投资也出现了政策摇摆或执行变形的情形，我国企业在当地发展并非一帆风顺。”张少刚表示。在张少刚看来，不投资地区的产业发展也存在产业链配套不足、

其中，近30%的大型企业和近40%的中型企业已经实施出海战略；近30%的小企业已有出海计划。那么在当前商业文明加速重构和贸易战冲击的背景下，企业出海应该如何应对和选择？

剧烈动荡，中国企业出海面临更为严峻复杂的形势。”张少刚表示。张少刚强调，特别是2013年中国提出共建“一带一路”倡议，带动中国对外投资快速增长。据了解，2014年，中国对外直接投资首次超过利用外资。2016年，中国对外直接投资创历史峰值，达1961.5亿美元。投资区域欧美和亚太并重。从投资主体看，非国有企业扮演越来越重要的角色，投资存量占比持续上升到约50%。

基础设施尚不完善、专业技术人才短缺的现象。“很多国家以组装为主，上下游企业少，原材料、中间品依赖进口，难以承接我国产业跨境发展；同时，很多国家机场、铁路、公路、港口、网络配套欠缺，仓储、物流、水电等生产基础设施无法保障；另外，“管理人员、技术人员、高级技工稀缺，企业招工困难。综合营商环境有待改善。”他表示。

### 破局建议：风险防控与战略联盟并重

那么，中国企业该如何开展国际化经营呢？对此，张少刚提出了对策和建议。其中，他提到，要提高风险防范和应对能力，坚守“危地不往、乱地不去、危业不投”的投资理念，保持战略清醒。例如建立风险评估机制，在投资前充分研判目的地政局、民族、宗教、治安、灾害、疾病等各类安全风险，力避陷入当地各种冲突；提高人防、物防、技防水平，做好应对突发和极端事件的应急预案；根据投资目的地具体情况，购买相应等级的商业保险，以保证人员和财产安全。“企业应构建新商业文明，履行社会责任。”张少刚强调，“要掌握并遵守当地法律法规、环境保护、劳工权益等要求。设置企业合规师岗位。尊重当地风俗习惯和地域文化，实现和谐共生，互利共赢；平衡好企业发展和履行社会责任之间的关系，开展有益于当地社会民生的公益活动；通过科技赋能和价值观重构，从‘逐利竞赛’向‘价值创造’转化，打造以人为本、生态和谐、全球协助的可持续商业生态。”此外，善于与国外企业建立战略联盟也是一条重要路径。“企



张少刚  
中国国际贸易促进委员会原副会长、  
中国国际商会原副会长

业要力戒以一己之力包打天下、赢者通吃心态，要学会适度让利，合作共赢。”张少刚表示，“企业在应对敏感复杂项目时，可考虑与当地或其他国家企业组成国际公司，建立战略联盟，迂回作战，避免单独直接介入。”在区域策略方面，张少刚建议企业聚焦“一带一路”，差异化布局全球。张少刚强调，当前企业海外

投资应保持冷静观察、沉着应对、以我为主、相机而行的总体原则。“投资地域则可以首选亚非拉‘一带一路’共建国家、与我国签署自贸协定的国家、我国在境外建立有产业园区的国家，产品以供应当地、周边国家、欧洲为主。”张少刚表示，“是否输入美国尚需观察。要考虑相应的商业服务企业可以配套跟随。”此外，张少刚还对部分具体国家和地区进行了介绍和分析。他表示，在欧洲地区，可以巩固英、法、德传统市场，进而拓展中东欧、西班牙，可选择投向电动汽车和电池等零部件、新能源产品、“专精特新”产品等，但需避免并购当地知名企业。“印度和日韩市场大但对中企比较严苛，需认真分析把握其营商环境和产业政策，避免盲目进入，陷于被动；在墨西哥和加拿大，我国目前对加投资较少，对墨西哥投资以借道输美为主，此战略能否可行也有待观察，可研究利用当前产能拓展拉美市场的可行性；而对于美国，可选择暂时不投，待形势转换再定，中长期可考虑在传统行业投资，也可考虑在美上市融资，不过ICT、生物制药需慎重。”张少刚表示。

## 路娜：AI打破跨境电商贸易壁垒

文/刘青霄

在本届论坛上，美国新蛋集团中国区应用软件事业部总经理路娜发表了《跨境商业中如何用技术重构文明对话新场景》的主题演讲，指出当前全球跨境电商市场的蓬勃发展有三大支撑。一是人口红利释放巨大贸易空间。一直以来跨境电商主要的消费群体是25岁—35岁，但新蛋集团观察到，近年来主要消费群体的年龄正分别向上、向下兼容。一边是更年轻的消费群体驱动电商消费增长，一边是习惯使用网购的人群随着年龄的增长仍然保持着网购的消费习惯，这使得全球跨境电商用户数量呈增长态势，且消费者年龄区间正逐渐融合。二是各国电信运营商基础建设发展。移动网络方面，全球电信基建红利释放，尤其是5G网络铺设起了跨境电商快车道；消费网络方面，移动互联网、物联网、区块链、金融致富深度融合。“两网协同”为全球跨境电商夯实发展基础。三是AI技术打通语言、时差、金融、合规交易壁垒。AI大模型支持超100种语言的实时翻译；跨境电商咨询响应时间从8小时缩短至30秒45毫秒；AI客服7×24小时处理全球咨询，时区覆盖率达100%；区块链+AI实现跨境支付欺诈率下降80%；物联网+AI预测物流延误概率，跨境配送时效提升50%……全球跨境电商贸易壁垒逐一被击破。

在人口红利、“两网贯穿”、AI技术的三大支撑下，全球跨境电商市场不断发展。“全球生产、消费、服务正逐渐实现无缝衔接，未来跨境电商国际贸易一定会推动智能制造、智能服务、贸易便利化等全球贸易新商业格局。”路娜表示。路娜还提到，跨境电商逐渐有了社交型发展趋势。电商正在从传统以“品”为主转向以



路娜  
美国新蛋集团中国区应用软件事业部总经理

“人”为主，全球跨境电商社交属性增强，正打造“内容”+“人”双驱动信任机制，社交资产“复用+沉淀”。一款以“人”为主的产品，更能够让消费群体达成情感共识和价值共鸣，实现产品在全球爆发。而在社会型、社交型的电商趋势里，当前还进入了“人机协同”阶段。路娜提到，2019年人们关注KOL（关键意见领袖），名人做推广屡见不鲜；2020年人们关注KOC（关键意见消费者），美妆达人、旅游达人、家居达人等“消费者说话”十分受青睐；2021年人们关注KOS（关键意见传播者），电商平台或企业号召销售员开社交账号做矩阵式营销；2022年人们关注KOB（关键意见商家），企业BOSS们也纷纷下场做企业家IP；到2024年，KO.AI成为新趋势，AI生成的IP或者内容引流成为一股潮流。AI的作用不止于此。当电商主动拥抱AIGC，AIGC能辅助社交内容源统一生成；根据不同平台进行传播互动；生成具有情绪价值的AI客服等。

## 吕建中：可持续商业正在重塑企业增长路径

文/胡嘉琦

在新商业文明时代，可持续商业正逐渐从理念走向实践，成

### 可持续商业不是大企业的专属命题

“事实上，可持续商业的实践并不仅仅属于规模庞大的上市公司。无论企业体量大小，只要找准切入点，融入可持续发展的逻辑，都有机会为自身的成长与扩张创造新的空间。”吕建中表示。他以自己的学生吴海卡为例，吴海卡创办了第二树循环家具（以下简称“第二树”），专注于办公家具的循环利用。通常，企

### 从理念到系统性战略转型

在吕建中看来，可持续商业正在成为新商业文明时代的重要发展形态，其与传统商业模式相比，核心特征在于企业将可持续发展的理念系统性地融入战略规划、运营管理及生产经营的全链条之中。与此同时，企业宗旨也

### 可持续战略设计的“四要素”与“六维图谱”

那么，企业如何系统性地推进可持续商业转型？吕建中在其著作《可持续商业战略与实践》中提出了两个关键工具。其一是“四要素模型”，即企业需重点把握核心价值、主打领域、关键技能以及可调动与整合的综合资源。围绕这四大要素，

### 未来可持续商业的五大发展趋势

在专访中，吕建中还分享了他对可持续商业未来发展的五大趋势判断：第一，利润与社会影响的双重兼顾将成为企业战略的核心命题。企业在追求财务回报的同时，需要系统性承担起推动社会进步与促进公平正义的责任。第二，商业价值与社会价值

为推动企业组织变革与战略升级的重要力量。对于可持续商业的发展路径与未来趋势，《可持续商业在使用办公家具四至五年后便会进行更替，传统处理方式多以粉碎、填埋或焚烧为主，既带来大量碳排放，也造成资源浪费与环境压力。基于这一社会痛点，吴海卡团队设计出一套完整的循环利用体系：对淘汰家具进行筛选、清洗、翻新、再制造，使其获得“第二次生命”，并通过多轮次循环延长

被重新定义，不仅追求经济效益，更致力于在创造企业价值的同时，兼顾社会价值与环境价值，实现多元利益的协同共生。随着可持续逻辑不断嵌入企业运营，企业竞争边界也在重塑，从传统的单一竞争走向生态协同

系统性地扫描与对标，并与所处经营活动相关的社会与环境议题进行衔接，从而形成可持续战略的落脚点，实现商业价值、社会价值与环境价值的有机统一。其二是“六维图谱”方法论，即完整路径涵盖社会痛点识别、市场机遇挖掘、行业生态融入、

的深度融合，将成为可持续商业战略的重要标志。企业在创造利润的同时，通过解决社会问题获得新的市场机会与商业空间，形成良性循环。第三，资本与技术将更深层地与社会福祉融合。资本投资不仅服务于利润回报，也将投向改善民生、实现可持续发展目标

战略与实践》作者、中国管理科学学会可持续发展管理专委会副主任吕建中，分享了他的观察与思考。这一循环商业模式不仅助力企业自身实现了快速成长，目前“第二树”已在本土市场站稳脚跟，并正在稳步拓展海外业务。通过整合资本、生产要素与资源循环机制，公司正不断拓展其业务版图，形成了可持续商业模式下的新型增长路径。

与价值共创，推动形成更具正向驱动力的合作生态系统。企业的价值导向正从单一的利润和股东利益最大化，逐步转向生态共生、价值共生与协调增长的新发展逻辑。此外，伴随全球化布局的加速，企业在“出海”过程中也在打

应用场景构建、价值衡量体系设计，以及商业模式最终落地。通过这一系统设计，帮助企业有序完成从传统经营逻辑向可持续经营逻辑的转型升级，构建组织变革与商业模式创新的内在逻辑支撑。与此同时，吕建中强调，在企

（SDGs）；科技创新则更多投向美好生活方式的塑造与社会整体福祉的提升。第四，领导力模型将迎来全面转型。未来的可持续商业领导力需融合系统性战略思维、网络化执行力、长期主义品牌力、全周期风险管控力以及生态化社会创



吕建中  
《可持续商业战略与实践》作者、中国管理科学学会可持续发展管理专委会副主任

破传统的内外经营割裂，逐渐形成总部与海外业务协同融合、良性互动的新格局。围绕可持续商业的实践正在催生新的组织变革，推动科技向善的应用探索，并不断塑造面向未来的商业美学与发展愿景。

业转型过程中，必须统筹考虑市场与非市场要素的整合。除了传统的价格、市场份额、交易利润等市场性指标外，政策法规、消费者偏好、社会认知等非市场要素的影响也日益显现。唯有打通二者，企业才能形成兼具韧性与前瞻性的可持续发展战略。

第五，可持续商业将成为企业在复杂全球化环境中建立长期竞争力的重要路径，推动企业在商业逻辑、治理架构、组织能力乃至文化理念上的全面进化。“可持续商业正在重塑增长逻辑。”吕建中总结道，“它不是简单的成本增加，而是一种能够带来长期增长确定性的价值重构过程。”