



中企出海新思辨：从“跑得快”到“跑得久”

文/赵建琳

随着全球化和共建“一带一路”倡议的演进，中国企业走出去的步伐正逐步加快，出海地域更多元，出海行业更多样，出口形式也更深入，对于诸多中企来说，当下的出海将是较之前层次更深刻、维度更广泛的出海。正如研究全球产业创新与供应链的资深专家林雪萍在《大出海》一书中所谈到的

从“跑得快”迈向“跑得久”

马振山在汽车行业从业已20多年，他曾先后任职于大众、捷豹路虎品牌，有丰富的品牌营销和产品销售经验。他指出，中国经过20多年的积累和技术攻关，一步步攻克了专利壁垒，拥有了技术自研能力，也形成了规模；出口方面，2021年中国汽车出口量首次突破200万辆，到2024年该数字已达到580多万辆，进一步巩固了全球第一大汽车出口国的地位。但这还不够，一部分中国汽车品牌仍处在产品出海、制造出海的谋生存阶段，尚未达到品牌出海的效果，同时，中国汽车出口市场仍以欠发达地区为主，有待打开北美、日韩、西欧等全球发达地区市场。

近日，泡泡玛特旗下潮玩IP LABUBU热度“爆表”，该IP新发售的第三代“前方高能”系列在全球被疯抢，成为今年夏天当仁不让的“顶流”。在本次论坛中的圆桌对话环节，马振山也提到了LABUBU的走红，“参照马斯洛的需求理论，商品的价值底层是基本的物理需求、功能需求，顶层则是情绪需求，从物理需求到情绪价值的满足就是品牌价值跃迁的重要一跳”。他谈到，像游戏《原神》、电影《哪吒》、潮玩LABUBU为代表的中国IP已经让人看到了中国从制造出海到品牌出海的希望，“期待品牌输出的突破能在中国汽车行业上演”。

重视国际化人才的培养

当前，全球经济一体化面临着地缘政治、贸易摩擦、民族主义思潮抬头的复杂情势，中企出海可能会面对相较以往更严峻的挑战，要在出海地长久立足，不仅考验企业经营管理能力的能力，更考验企业全球化思维和国际视野思考方面的能力，特别是在国际上经贸摩擦多发的背景下，企业需要储备相关人才以备不时之需。

李征举了综合物流服务运营商极兔速递的例子。极兔速递创立于东南亚，创始团队以中国人为主，如今团队中也有很多中高管来自东南亚国家，而他们大多都有海外留学背景，为极兔速递开拓国际业务、融入出海地文化、践行ESG理念奠定了好的基础。“因此，企业布局出海业务需要关注团队人才的国际化程度。”与此同时，企业要

资本是企业的“战略合作伙伴”

胡晓帆专注投融资领域已有18年的时间，最近几年她主要从事产业基金和风险投资方面的工作，希望用资本支持产业的发展。在她看来，战略资本就是资金的融通，也是资源优化配置的整合平台。

根据她近些年的观察，很多初创企业成立之初就带有全球化布局的基因，比如有的公司创立后会在不同的国家设立公司主体；有的业务面向全球，研发设在中国；有的则是先在海外设立了公司主体服务海外市场，之后再拓展国内市场。“战略资本在其中的作用既是交易工具，更是各相关利益方的资源整合平台。”胡晓帆举了一个例子，某出海国家目前非常期待能引进中国的机器人公司落地，以帮助在相关场景里实现降本增效，为此，其政府和

一样：“‘真出海’是战略出海，是一种扎根本地的长期行为。”

6月11日下午，在中国经营报社、中经传媒智库、《商学院》杂志与中国人民大学商学院联合主办的“破界·共生：新商业文明重构未来——暨《商学院》第二届新商业文明论坛”上，多位学者、产业界人士便就中企出海新的战略范式展开了一场题为“数智链主的全球化实践——中企出海‘文明跃迁’路径与全球生态共建新思辨”的圆桌对话。



“数智链主的全球化实践——中企出海‘文明跃迁’路径与全球生态共建新思辨”圆桌对话现场。

企业出海不仅是经济话题，也深度涉及法律议题。如何做好法律层面的研判，尽可能规避出海后的法律风险，保障企业在海外的正常经营，是中企走出去过程中必然要考虑的一大问题。李征指出，企业初创时考虑的往往是生存问题，先活下来，所以在这一时期企业对合规投入的积极性较低，但出海面对的是一个全新的环境，不能再依赖过去的惯性思维，要从“跑得快”迈向“跑得久”，因此建议企业一要将合规放在首要地位，提供资金和团队来解决合规问题；二要秉持契约精神，与海外合作伙伴合作时按照平等、自由、双赢的原则构建商业体系；三要具有谦虚的“空杯”心态，善于与出海地的本土法律团队

做好人才的培训 works，让员工掌握并具备终身学习、持续更新知识体系的能力。

段红梅也从国际化人才培养的角度分享了自己的看法。她指出：“目前，针对国家急需战略人才培养计划，我们应积极聚焦国家战略需求，优化人才培养结构、创新人才培养模式、主动调整学科设置，围绕‘卡脖子’技术（如芯片、人工智能、生物医药等）和新兴领域（如新能源、量子科技、先进制造），优化学科布局，增设交叉学科，培养复合型、国际化专业人才。同时，对应用型专业人才培养要强化实践能力、深化产学研协同，推动人才与产业融合，为国家高质量发展提供坚实支撑。”

段红梅谈到，她所在的商务部国际贸易经济合作研究院是商务

相关基金愿意提供资金、订单。

但胡晓帆也同时指出，资本在企业发展过程中是辅助的角色，企业真正的掌舵人永远是企业家，企业家与战略投资者本质上是一种互补的关系。她同样举了一个例子，中企出海在实践中踩过很多坑，有大型中企还面对过出海地政府违约并很难谈违约金的情况，但如果战略出海资本拿到了企业出海地政府的主权基金，再带着中国企业出海时，项目就能更为顺利，此时企业与战略资本就形成了利益共同体，资本背后的战略投资者在某种程度上也成为企业的战略合作伙伴。

胡晓帆认为，企业是否选择上市、在哪里上市，是否选择并购、如何被并购，是否出海、出海去哪里等，归根结底取决于企业自身对战略

球生态共建新思辨”的圆桌对话。

本次圆桌对话由中国人民大学商学院MBA项目中心执行主任岳楠楠主持，参与圆桌对话的嘉宾有商务部国际贸易经济合作研究院研究生院院长段红梅、中国商务广告协会汽车营销委员会联席理事长马振山、中银律师事务所党委书记李征、百亿产业投资人董事胡晓帆，嘉宾们结合自身观察和经历分享了自己的见解。

合作，了解当地的法律法规，建立可持续经营的意识和相应的管理模式。

那么，在做好法律研判的基础上，中国企业如何更好地运用法律手段来保护自己的品牌呢？李征认为，知名IP的出海和法律保护，将是中国企业从产品出海发展到品牌出海阶段后需要考虑的一个最重要的问题。“以商标注册这一具体动作为例，按照《商标国际注册马德里协定》，企业在协定中的一国申请商标注册后，可以自动延伸到协定中的所有成员国（目前该协定中的成员国和组织已超过100个），并享受先注册先被保护的权利。对出海企业来说，涉及海外商标注册时可尽早考虑上述动作。”

部直属事业单位，是2015年中央确立的首批国家高端智库建设单位之一，其主要职能是为党和国家提供经济外交和商务发展领域的咨政报告 and 决策建议。围绕“走出去”战略，研究院紧紧围绕贸易畅通规则探讨、对外投资合作国别指导等内容展开工作。面对当前大国博弈、地缘政治的复杂形势，我国急需补充出口管制领域的应用人才。国家高度重视，教育部和商务部选定国内8所高校作为试点单位，从2025年起开展出口管制方向的研究生的培养工作。研究院具有明显专业优势和丰富教育资源，被选定为试点单位之一，2025年已经完成了首批研究生的招生工作。我们将遵循人才培养规律，按照高标准要求，培养满足国家急需的高层次、复合型、应用型、国际化专业人才。

略目标和路径的考量，资本能做的就是在对的时间给到对的支持。“除了要做正确的事以外，还要正确地做事。”她推崇资本向善的态度。就像盖茨基金会一样，其在项目非常早期的阶段作为捐助方给予支持，如果项目运转得还不错，再参与后续轮次的投资。“这是一种公益在前，投资在后的投资方式。”胡晓帆表示，她所在的团队目前也在参考这样的投资方式，希望通过战略慈善和社会责任投资支持商业的可持续。

在胡晓帆看来，战略资本是企业家的战略合作伙伴，是跨文化的引领者、跨组织的架构者、生态利益的协同者，以“资本产业化或产业资本化”为驱动，助力企业战略实现，带来第二增长曲线。

道可特律师张婷：中企出海，合规只是第一步

文/刘青青

“许多人都认为，中企出海合规就是如何适应当地法律法规，但是在现今形势下，仅仅是合规已经不能满足日新月异的需 求了。”北京市道可特律师事务所高级合伙人张婷表示。

6月11日，在中国经营报社、中经传媒智库、《商学院》杂志与中国人民大学商学院联合主办的“破界·共生：新商业文明重构未来——暨《商学院》第二届新商业文明论坛”上，张婷发表了《中国企业海外运营的合规落地与本土化进阶路径》的主题演讲。

在她看来，合规只是中企出海要做的第一步，第二步是建立可持续发展战略，向当地输出中国故事，第三步是实现包容性发展，与当地社会共创价值。

值得一提的是，现阶段中国企业出海的第一步尚未走稳。海外运营合规涉及面颇广，包括市场准入与主体设立、劳动用工合规、税务与财务合规、知识产权保护、数据保护与网络安全、反商业贿赂与反腐败、反垄断与公平竞争、贸易合规与进出口管制、ESG合规等9个领域的内容。在这些方面，中国企业的经验有所欠缺。

张婷举例称，中国企业对于国际税收环境是陌生的。中国企业往往从政治角度来考虑出海问题，当他们出海时，会选择先在香港设立一个公司，以香港公司为主体去海外做投资。但实际上香港与世界上绝大多数国家都没有税收协定，这会增加额外的税务风险。

相比之下，苹果公司等跨国巨头在做企业整体规划时，会考虑到全球的税收机制和治理。例如苹果公司将知识产权中心放在荷兰，因为荷兰的知识产权向外授权的税率极低；将生产制造主要放在中国，因为中国劳动力成本相对较低，且生产效率高；将最核心的研发和设计工作放在美国本土，汇聚美国得天独厚的顶尖人才优势等。

类似的基础性合规问题纷繁复杂，发生在中国企业出海的方方面面，亟待解决。

在将合规工作做好的前提下，中企出海的第二步是将可持续发展理念融入企业的发展战略中。张婷表示，这样做可以提升企业的风险管理能力、发掘新的商业机遇、增强品牌声誉与利益相关者信任、吸引和保留优秀人才、满足资本市场对可持续投资的需求。

至于如何融入，张婷从法律的视角提出：治理层面，董事会应设立可持续发展委员会，明确战略目标；风险与机遇识别层面，需结合主营业务和运营地，识别重大的可持续发展风险与机遇；目标与指标设定层面，需制定可衡量的可持续发展目标（如减碳目标、水资源利用效率目标等）。

这之后，企业就可以开始在研发、采购、生产、营销等环节嵌入可持续考量，并将可持续发展要求延伸至供应链伙伴。最后，企业还需要依据国际标准（如GRI、SASB、TCFD）和当地法规，透明披露可持续发展绩效。

如果中企想要在当地进一步发展，最后一步就是要实现彻

中经传媒智库推出“全球化出海游学产品” 赋能中企出海新征程

文/朱耘

6月11日，在“破界·共生：新商业文明重构未来——暨《商学院》第二届新商业文明论坛”

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”

区别于传统研学或财富机构的标准化产品，中经传媒智库的全球化出海游学产品的最大特点是实战性、定制化、深度化。具体来看，该产品具有四大独特优势：第一，全程以企业交流为主，精心挑选“隐形冠军”企业，辅 以文化体验。第二，定制化的参观流程。深入企业内部，面对对话高层。与具有实战经验的管理者、顶尖机构学者们交流。第三，特邀业内专家陪同讲解展会和技术，名师、课堂就在身边。第四，实时且丰富的课程设置，内容涵盖知识、思维、心灵三个层面。

近年来，中经传媒智库始终关注中企出海，不仅推出了《中企出海“一带一路”共建国家行动指

链接·财富与创新的全球实践

中经传媒智库“全球化出海游学产品”首批线路包含沙特、新加坡、德国三条经典路线，分别围绕“链接”“财富”“创新”三大主题，覆盖企业出海的核心需求。沙特路线涵盖政府部门、商会、多种类型的企业，诸如金融、科技、汽车、电商等，包括一些科研机构以及文化场所，所参访的企业和组织在沙特乃至中东地区都具有代表性和影响力。行程紧密围绕沙特“2030愿景”计划，从新能源、科技、多元化城市发展等符合沙特战略转型方向的主题进行考察，使参团人员能够深入了解沙特

之“出海·中国企业全球化战略新范式”主题论坛上，中经传媒智库正式推出“全球化出海游学产品”。

作为强调实战的智库，中经

南》系列报告，还出版了相关图书、举办了多场闭门会，并通过《中国经营报》和《商学院》杂志对数百家出海企业进行了深度访谈，了解企业特别是中小企业出海的痛点，而“全球化出海游学产品”以解决实际问题为导向，其核心价值直指中企出海痛点：

看标杆。直观感知世界顶级水平，找到差距，明确追赶或合作方向。

降风险。把抽象的合规风险、文化冲突风险、供应链风险，变成具体的、可提前防范和应对的措施。

提效率。减少自己试错的金钱和时间浪费，直接获取优化运营、成本管控的有效方法。

破圈子。进入本地核心商

在国际合作中的新机遇。

在全球数字经济蓬勃发展的今天，新加坡作为亚太地区金融科技与ESG创新的领航者，凭借其开放的政策环境，成熟的数字基础设施和多元的商业生态，成为企业探索区域市场、布局全球战略的理想试验场。新加坡路线有助于企业家们把握东南亚市场机遇，深入理解新加坡金融管理局等机构的前瞻性政策，洞察区块链、AI等技术在金融领域的应用趋势；还能通过华商历史与在地化实践，构建跨文化商业网络，提升跨境协作能力。



张婷

北京市道可特律师事务所高级合伙人

底的本土化和包容性发展，做到这一点，中企就能在当地市场实现从适应到引领的跨越式发展。

其最终结果是企业与当地经济形成互利互惠的良性关系，达到你中有我、我中有你的境界。对于企业来说，实现包容性发展的价值在于构建强大的社会资本、激发市场潜力、提升创新能力、增强风险抵御能力和能够及时适应新兴的法律趋势。

张婷认为，在中企出海的远大征程中，合规是出海的“压舱石”，确保行稳；可持续发展是“导航灯”，是中国企业出海的“新叙事”和长期价值增长点，引领致远；包容性发展是“融合剂”，能够促进企业与当地社会深度融入，帮助二者实现价值共创。

“合规、可持续发展、包容性发展三者的有机结合，是中国企业全球化新阶段，实现高质量、负责任发展的必经之路。”张婷总结道。

传媒智库以“读万卷书+行万里路”的理念，打造差异化出海服务生态，助力中国企业在全球化进程中“少交学费、多拿订单、走得更稳、走得更快”。



《中企出海“一带一路”共建国家行动指南》（东盟专辑）新书在“出海·中国企业全球化战略新范式”主题论坛亮相。

业网络，找到真正有能量、讲信誉的本地合作伙伴。

做决策。基于亲耳听、亲眼 看、亲身谈的一手信息，做出更接地气、更靠谱的战略和落地决策。

德国路线则聚焦“创新”，深入百年德企内部，集技术壁垒、中资并购、出海全球、本地化运营、家族传承等先锋话题于一身的德国二元制典范工厂。独家探访机械制造类企业中的“轻资产公司”，与CEO面对面对话，寻找极高利润率背后的奥秘。探究世界名企如何凭借核心能力正向创新，并打造成技术护城河，在高端垂直领域牢牢占据市场份额。更具特点的是，行程将由有实践经验的专家随行参观并讲解，提供实时深度解析和答疑，加深考察理解和吸收。