

迈入国际化新常态，

中国企业如何研判

海外营商环境



普华永道

前言

“十四五”以来，面临大国关系、经济放缓等外部环境冲击，企业发展方向的不确定性、发展路径的不连续性明显增强。在日趋饱和的国内市场空间以及持续激烈的行业竞争之下，不少企业均面临业务发展的瓶颈及挑战，并将目光投向海外市场，使之成为新的增长路径。相关调研显示，超过80%的中国企业对出海发展持有较为乐观的态度。尽管海外市场有机会带来业务增长的新机遇，但国际化拓展也需应对地缘政治及目的国营商环境变化等的多方面风险。

普华永道结合覆盖多行业、全阶段的企业出海一手经验和洞察，归纳总结了可执行的海外营商环境风险分析框架和实操方案，助力中国企业国际化行稳致远。



02

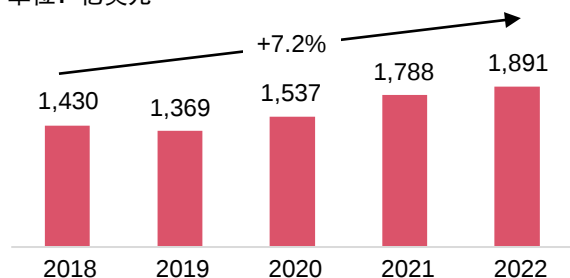
转型再升级，中企出海为何要谋定而后动？

2021年中国企业对外直接投资规模接近1,800亿美元投资，创近五年新高（图1）。新一轮出海呈现出新的特征，中国出海企业已从传统的大型企业延伸至中小型企业，从传统的东南亚市场，到成熟的北美、欧洲与澳大利亚市场，再到新兴的南美、非洲和中东等国家，其中都能看到中国

新兴企业与创新产品的身影。传统的“中国制造”产品正在逐步摆脱“廉价”标签，迭代为网络游戏、社交软件、直播APP、智能手机、新能源汽车、创新药品、SaaS（软件即服务）服务等具有高附加值、高溢价的产品，中国品牌也在国外市场渐露头角。

图1：中国对外直接投资规模持续扩大

2018 - 2022年中国对外直接投资流量统计
单位：亿美元

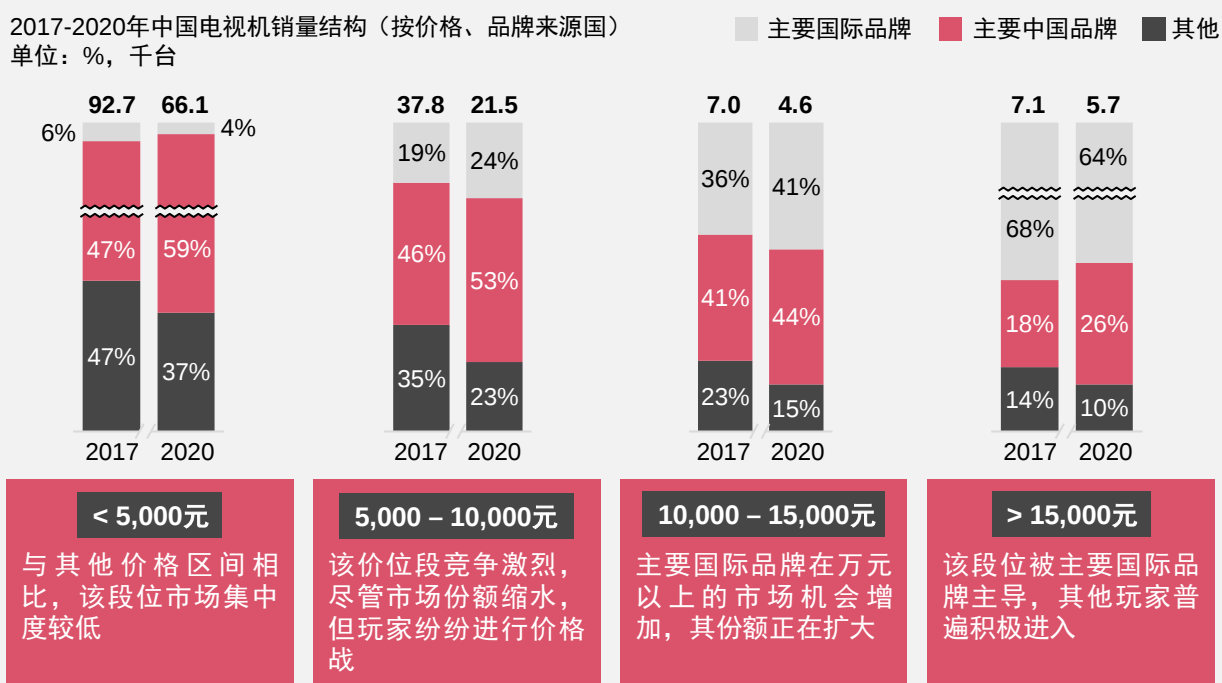


资料来源：商务部，国家统计局，国家外汇管理局，普华永道思略特分析

究其原因，一方面，国内市场需求增长放缓，市场空间被压缩。我国人口总量增速、经济增长逐渐趋于平稳，购买力仍处于复苏阶段。另一方面，行业成熟度提升，使竞争日趋激烈。同质化的产品及服务、更细分的人群、更下沉的市场、叠加不断涌现的新兴品牌及过剩的产能等，都加剧了企业的竞争难度。以家电行业为例，国内电视市场已进入白热化竞争阶段（图2），而海外市场仍有需求空白，出海外拓成为了必然趋势。

图2：中国电视玩家身处“红海”，竞争激烈导致平均售价不断下降

2017-2020年中国电视机销量结构（按价格、品牌来源国）
单位：%，千台



注释：主要国际品牌包括三星、索尼等；主要中国品牌包括海信、TCL、创维、小米、华为等
资料来源：GfK，普华永道思略特分析

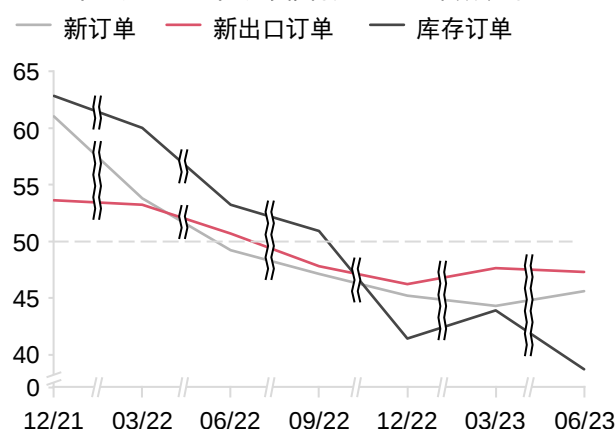
然而，进入当前的VUCA时代，世界局势愈发呈现出volatility（易变性）、uncertainty（不确定性）、complexity（复杂性）、ambiguity（模糊性）的形态。尽管具备支持性政策、产业基础扎实、深度参与全球价值链、打造新业态/新模式等拉动因素，中国企业出海仍面临着不小的宏观挑战。

- **地缘政治 - 大国博弈复杂化加剧：**科技创新成为大国战略博弈的主战场，例如：通过出台芯片等核心特定技术的限制政策，加大对与其安全直接相关行业的封锁力度，一定程度影响了中国高新技术企业的发展，对中国企业的海外增长构成威胁。此外，美国2024年年底的大选、西方发达国家利用政治话题对华施压、欧美持续加强对华贸易限制等事件，均有可能导致地缘政治风险进一步加剧；

- **经济影响 - “封闭”的经济循环体系：**西方发达国家正逐渐减少从中国进口高技术产品，并着力减少对中国供应链的依赖，试图形成发达国家间的内部循环体系，从贸易、投资等方面，降低对中国供应链的依赖；
- **社会环境 - 海外“去库存”进一步抑制需求：**以美国为例，美国内需持续回落，新订单、新出口订单、库存订单呈现不断下降趋势，近期下滑至50以下，国内需求仍呈现不景气现象，而库存总额持续攀升，“去库存”压力更趋严峻（图3）。
- **技术迭代 - “赶超”和“被赶超”的双重压力：**当前中国不断加强在研发方面的投入，并在高新技术领域力求突破，与发达国家之间正逐步形成激烈的竞争关系。如汽车行业，中国厂商与美国、欧盟、日本和韩国等玩家展开角逐，在前后受阻情况下不断突围、赶超（图4）。与此同时，很多发展中国家在一些劳动密集型的传统产业上日趋成熟，导致我国在部分产品出口上面临被赶超的压力。

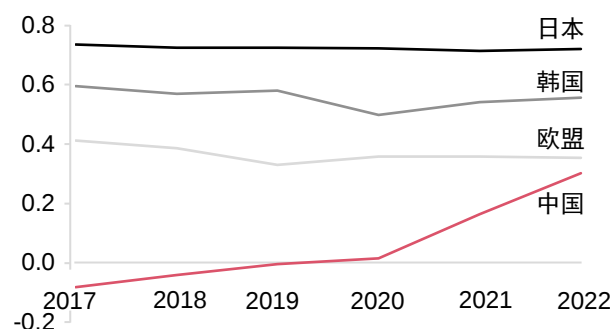
图3：美国内需持续回落

2021年12月-2023年6月美国制造业PMI指数统计



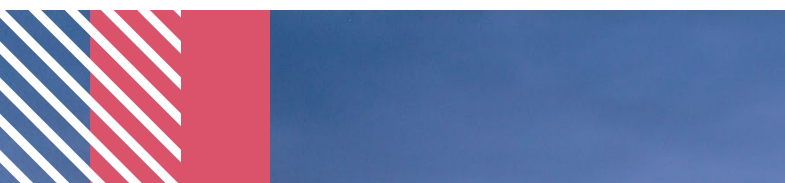
资料来源：Wind，普华永道思略特分析

图4：中国与发达国家在汽车领域的国际贸易竞争优势指数



注释：贸易竞争优势指数表示一国进出口贸易的差额占进出口总额的比重，越接近于-1表示竞争力越薄弱，越接近于1则表示竞争力越大

资料来源：UN Comtrade Database，普华永道思略特分析



逆风仍前行，中国企业出海 如何识别挑战？

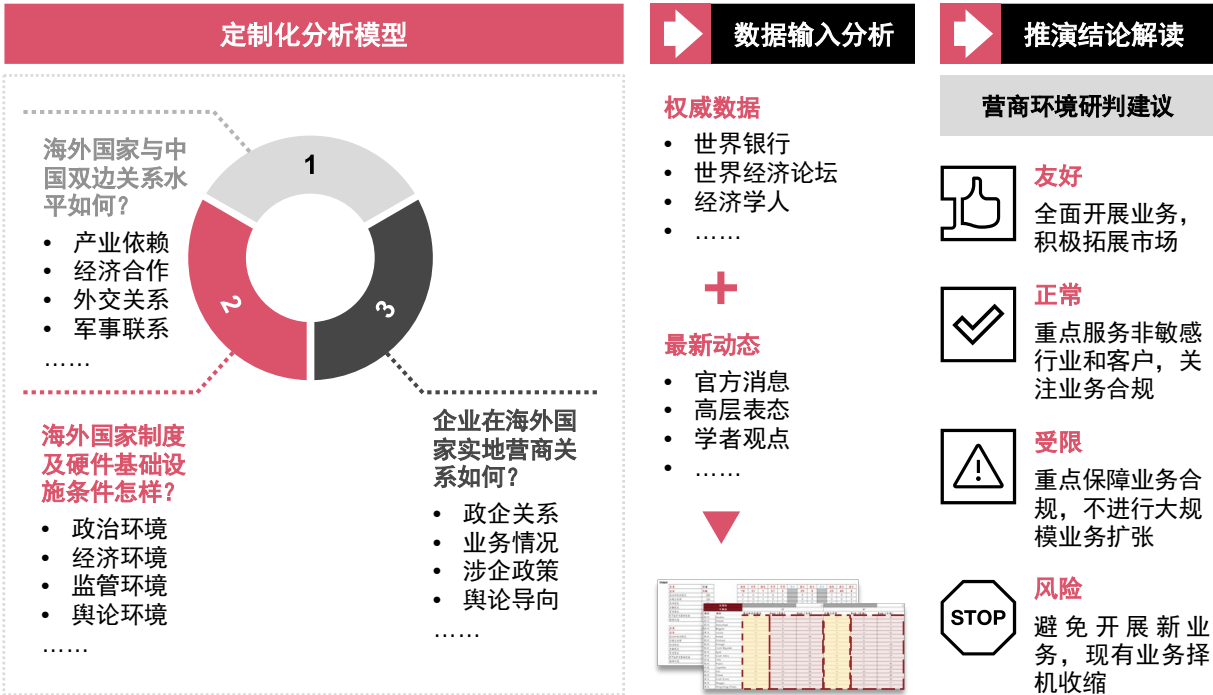
在全球经贸环境动荡的大背景下，近5年中国出口贸易持续稳定增长，2022年我国外贸出口顶住多重超预期因素的冲击，在规模、质量、效益仍然同步提升，连续6年保持世界第一货物贸易国地位，展现出强劲韧性，长期向好的基本面保持不变。但此番中企出海的航程中依然不乏风浪和暗礁，“行稳”充满挑战。因此，如何识别出海道路上的潜在挑战和风险，研判海外营商环境，成为中国企业海外拓展的重要任务。

海外市场的情势洞察并不是简单的对海外市场的数据收集，而是从宏观到微观，从筛选到聚焦的系统性分析过程。通过了解中国企业在海外各国会面临的营商环境，分析中国企业在该国拟进入的各类市场情况，针对各类不确定性应采取的预防策略的三步走，预演并厘清中国企业海外拓展所面临的各类挑战，从而才能提出“一国一策”、“分级分产业”的应对建议。

普华永道基于大量实战经验和行业沉淀，建立海外营商环境风险评估模型，帮助中国企业对海外营商环境进行多维度全方位的综合分析。该模型覆盖了中国与目标国家的双边关系，目标国家的营商环境便利度以及企业自身在目标国家实地营

商关系，从宏观到微观的三大层面、多个维度，综合权威数据和最新动态的多类因素，并结合企业行业及自身需求进行综合研判，对企业在目标国家的营商环境风险进行具有针对性的评估（图5）。

图5：海外营商环境风险评估模型



资料来源：普华永道思略特分析

其中，关于模型中的3大分析维度，以下举例部分用于扫描具体国别的营商环境的关键待回答问题：

- **海外国家与中国双边关系水平如何？**
 - 重点区域民众对华舆情及对中国企业在当地开展业务的态度
 - 重点区域对于中企拟进入行业的投资准入、双边投资保护、准入范围、准入条件及限制和许可经营手续等事宜
- **海外国家政策及硬件基础设施条件如何？**
 - 重点区域的宏观经济形势，如GDP、经济增长率、近5年产业结构等

- 重点区域的相关产业现状（如过去5年至未来3年，相关产业市场规模、对GDP的贡献、增长率等）
- **企业在海外国家实地营商关系如何？**
 - 重点区域相关产业玩家类型、市场集中度及垄断情况
 - 重点区域当地的主要类型玩家，并针对2到3个重点区域的典型玩家，梳理各玩家的商业模式、技术水平、核心竞争力，并了解与中国企业之间的差距

基于海外市场的营商环境风险水平，分级分类提出业务发展策略建议，同时通过分析评估关键风

险，对目标国家营商环境的情况和可能发生的变化进行推演，支持企业进行前瞻性决策（图6）。

图6：基于海外营商环境评估的市场进入路径及运营策略建议示例



资料来源：普华永道思略特分析



03

宏观到聚焦，中国企业如何乘风破浪？

在风险不断攀升的国际形势之下，未来“不确定性”将成为全球化发展的关键词，中国企业的海外拓展必须在风险管理方面做好全方位准备以应对挑战，方能在出海道路上行稳致远。其中，安全合规是中国企业出海的第一要务，而地缘政治风险、政策/法律风险、社会环境风险、技术更迭风险、经济波动风险等时刻都可能成为航程中的逆风。因此，中国企业未来国际化发展更需要时刻把握外部情势变动，布局应对措施，主动适应新规则，在摩擦中逐渐磨合适应。

普华永道认为，中企可以根据境外监管合规要求、产业和重大生产力布局政策、区域发展政策、税收和补贴政策、价格政策、贸易政策等关键监管领域，围绕境外投资目标国家法规、经济、环境、技术、产业等风险因素，分析关键合规风险、评估影响，运用风险管理手段，更好地应对海外营商的风险。

法规政策要素应对

中企可以通过法规影响性分析、回顾性分析、符合性分析，识别关键业务的法规政策影响，更好地调整管理体系，包括内部组织架构、管理制度和控制程序等，以缓解投资项目过程中出现的各种合规风险；例如：

- **法规政策影响性分析**

中企可通过梳理经济、环境、技术和产业政策的目标、内容、措施及利益相关方的合规职责义务（如拟进入的行业投资准入、双边投资保护、准入范围、准入条件及限制要求和许可经营手续），识别可能对投资项目和关键出海业务造成影响的法规要求。

- **法规政策回顾性分析**

结合中企出海的关键业务领域对应的政策影响分析结果和现行政策违规案例进行回顾性分析，洞察监管政策动态要求和趋势，检视中企的合规遵从情况，及时制定、调整业务合规管理工作。

- **法规政策符合性分析**

分析投资项目准备阶段的组织架构设立情况和合规资源的配置情况，分析境外实体和业务部署与境外法规政策的符合性。

经济不确定要素应对

伴随企业出海业务的不断推进，企业发展中存在的潜在经济风险进一步激化，这对企业长远发展极为不利。中企在新经济发展环境中，应该以降低风险为本，进行各类经济不确定因素的有效防范及化解，促进企业可持续发展水平：

- **积极关注外部监管政策变化，提前制定防范措施**

积极关注投资目标国家和物料采购主要来源国、生产和研发主要国家之间的经济贸易政策和外汇管制变化，深入分析影响结果，提前制定风险应对计划和防范措施（如使用多种投融资工具降低汇率风险）。

- **积极推进企业制度体系建设，制度先行稳固发展**

适应市场经济要求，构建投资产权清晰、权责明确、管理科学的制度体系。中企通过投资主体多元化的实施，对企业法人治理结构不断完善；建立健全的科学、民主决策制度，加大激励措施应用力度，为企业发展竞争力提升提供可靠保障。

- **构建全面预算授权体系，控制经济风险产生**

经营活动预算、投资活动预算、筹资活动预算等都为全面预算的主要内容。在全面预算管理过程中，中企制定科学的分级管理规定，在预算申报、资金分配及项目执行等多个阶段对境内外各个部门监管职责加以明确，且对各级经济责任制加以强化。适时监控经济活动与资金运作状态，充分结合企业战略目标和企业实际资源能力，达到企业发展目标的实现。

- **积极分析评估潜在经济风险，保障经营治理水平**

中企通过筛选、分析与评估企业经营过程中存在的各种经济风险，并确保判断的准确性，把风险防范控制的重点从化解转移到风险防范环节。形成有效预测、识别、评估及分析可能存在的风险，并进行有效处理。以成本最低化达到最大安全保障的科学经营治理。

- **运用现代数字化技术，实现资产管理信息化**

通过互联网技术，达到网络化管理的目的，做到境内外各部门有效监管、信息资源共享，达到多部门对一项业务有效监管的目的。实现资产动态管理，确保任何时间相关部门都能够对资产管理信息进行查询与反馈，进而对企业管理效率、工作质量最大限度提升。

- **推进人事制度改革，建立灵活用人机制**

完善“效率优先、兼顾公平”的分配制度，优化配置境内外人力资源，促进人才跨境流动的合理有序，对人才使用效率最大限度提升。



生态环境影响应对

中企可以在时间维度和空间维度上，对可能面临的生态环境影响进行应对，具体来说：

- **从制度颁布的时间维度出发，开展全生命周期生态环境影响分析**
考虑环境政策颁布、修订和实施的全过程，确定是否会对中企的境外业务产生长期影响。
- **从制度的辐射空间尺度出发，考虑政策实施后受到影响的区域**
分析政策是否会在特定时段对特定区域产生直接或间接的影响，涉及边境地区的特殊政策应考虑跨界生态环境影响范围和程度。
- **分析环境政策内容、执行是否存在不确定性，及时制定应对措施**
针对政策作用对象界定不明确、保障措施不到位等情况，或针对政策执行中断、选择性执行、过激或消极执行等情况进行分析评估，及时制定合规内控的应对措施。

技术影响应对

结合中企自身专利政策优势，加强国别技术政策和市场准入条件识别，推进出海业务全球化进程，提高境外当地甚至全球技术领域的竞争力水平和知名度：

- **利用专利政策优势，打响品牌效益**
结合投资目标国家的技术政策要求和中企业务发展所具备的技术专利和优势，重点选择在投资目标国家开展与中企技术优势匹配度较高的技术，提高中企在境外当地甚至全球技术领域的竞争力水平和知名度。
- **加强准入条件识别，维护合法利益**
为促进中企跨越国外技术壁垒，中企可以持续完善出口技术服务体系，加强对国际市场技术准入条件和出口商品技术政策要求的监测识别，积极为企业跨越国外技术壁垒提供技术政府支持。同时，中企可以充分利用WTO TBT/SPS委员会及其相关多边贸易合作平台服务，积极维护和争取合法利益。

产业影响应对

当前，世界主要国家纷纷加大对高新产业投入力度，广泛使用产业政策措施以达到战略目的。大国间科技竞争博弈日趋激烈，将对中企带来深远影响。面对这一趋势，中企应坚持战略性、系统性思维，从以下四个方面展开应对：

- **以创新政策统领产业政策体系，协调产业政策与绿色转型**

当前“绿色复苏”已成为全球发展主流趋势，英美欧盟等国家和组织陆续提出通过绿色化和数字化实现碳中和目标。中企可通过识别、获取、使用产业扶持政策及其条件要求，营造绿色战略转型，实现全球化稳步经营。

- **提升产业政策系统性管理能力，构建数字化转型工具系统**

锚定前沿技术工具，构建公司绿色产业战略定位与数字化工具系统规划，以全球关键产业政策为引子，打通业务跨境数据流通，促进境内外产业系统性管理能力，推动数字化技术赋能产业经营效益，营造企业业态发展新模式与产业品牌竞争力。

- **强调发展与合作并重，与境外行业龙头企业合作并寻求互利突破**

中企应在出海业务前期调研环节，充分了解境外当地经济规模大、市场竞争力强的大型行业龙头企业及其出海发展案例，结合境外当地政策扶持和当地重点产业发展战略定位，选择性采取兼并重组、股份合作、资产转让等方式，积极寻求产业互利突破，以“抛砖引玉”模式打开出海市场困局。

- **确保中企的产业政策措施适应国际经贸规则的演变趋势**

中企为更好地融入新的境外国际贸易投资体系，有必要了解、对照、应用WTO改革和其他新的区域贸易协定规则要求，重新审视自身产业战略和发展定位。确保在境外适用的贸易协定规章要求框架下，强化基础技术、设施和专业人才领域的投入力度，应对外部国家或地区的国家经贸规则的挑战。

运用风险管理工具

中企可结合自身投资项目生命周期进度，积极运用风险管理工具，梳理分析投资目标国的合规政策要求，提前识别潜在合规风险因素，制定适当的合规应对计划和风险缓解措施，为出海业务保驾护航：

- **定位投资目标国，识别关键合规政策要求和潜在风险领域**

收集、识别并了解境外关键政策（包括但不限于法律法规、监管要求、区域贸易协定等），采取政策的影响性分析、回顾性分析、符合性分析工作，研究关键政策对中企出海业务的影响程度，以此评估潜在合规风险领域（如地缘政治风险、宏观经济风险、行业风险等，详见图7）。

- **从合规政策、企业战略与重点出海业务出发，评估合规风险**

围绕关键合规政策红线底线、企业战略发展定位与重点出海业务，针对已评估识别的关键合规风险领域进行优先级排序，特别将影响投资准入与获批、投资项目进度、后续生产经营环节的潜在关键合规风险领域，锁定为较高优先级地位，以便重点关注。

- **利用风险管理战略及手段，明确关键合规风险的管理举措和应对措施**

结合关键合规风险的分析及评估结果，模拟潜在风险发生的场景，制定缓解潜在合规风险的合规应对计划，明确合规应对措施和突发合规事件的预备方案。确保投资准入阶段的前期准备工作充分，并及时快速响应不确定的法规政策、生态、经济、技术、产业风险因素。

图7：投资项目各生命周期的风险领域举例

投资项目 生命周期	关键风险领域			
前期	• 地缘政治风险 • 宏观经济风险 • 行业风险	• 公司治理风险 • 资金风险 • 汇率及利率风险	• 融资风险 • 税务风险 • 社会责任风险	• 环境风险 • 设计风险 •
建设期	• 健康安全风险 • 社会责任风险 • 施工风险	• 汇率及利率风险 • 预算管理风险 • 分包风险	• 环境风险 • 供应链风险 • 合同风险	• 资金风险 •
运营期	• 环境风险 • 社会责任风险 • 健康安全风险	• 人力资源风险 • 税务筹划风险 • 汇率及利率风险	• 供应链风险 • 营销风险 • 技术风险	• 资金风险 • 运维风险 •
退出期	• 投资决策风险 • 税务筹划风险	• 外汇管制风险 • 人力资源风险	• 社会责任风险 • 资金风险	•

结语

全球化大背景下，中国企业在出海之路上早已迈出了坚实的步伐。在这“百年未有之大变局”之下，中国企业更需要仔细思量，及时准确地捕捉海外市场及行业发展信号，提前准备布局应对方案。放眼未来，在合理研判海外营商环境，制定切实有效应对手段的基础之上，中企出海之行方可乘风破浪、行稳致远。

联系我们

梁岚

普华永道中国企业治理、
风险和管控咨询服务合伙人
+86 (20) 3819 2997
cimi.leung@cn.pwc.com

戴冠辉

普华永道思略特中国科技、
媒体及通信行业合伙人
+852 2289 1693
david.gh.dai@strategyand.hk.pwc.com

林骏达

普华永道思略特中国科技、
媒体及通信行业合伙人
+86 (755) 8261 8205
junda.lin@strategyand.cn.pwc.com

黄永浩

普华永道中国企业治理、
风险和管控咨询服务总监
+86 (20) 3819 2255
vk.huang@cn.pwc.com

王崙

普华永道思略特中国科技、
媒体及通信行业总监
+86 (10) 6533 7325
clark.wang@strategyand.cn.pwc.com

普华永道思略特中国经理查世争、高级
顾问陈韵如及普华永道中国高级顾问骆
浩源对此文亦有贡献。

www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。 版权所有，未经普华永道允许不得分发。

普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。详情请进入
www.pwc.com/structure

每家成员机构各自独立，并不就其他成员机构的作为或不作为负责。