

零售企业出海 合规管理指南



声明

本《零售企业出海合规管理指南》由普华永道和 Amazon Web Services, Inc. 或其关联方（“亚马逊云科技”）分别撰写，双方就各自撰写的内容分别、独立享有相关知识产权。其中普华永道负责撰写“第一部分 零售行业全球发展现状”（全球市场分析部分除外），“第二部分 中国零售企业合规管理框架”，及“第三部分 中国零售企业出海合规管理体系”，单独享有该部分的知识产权；亚马逊云科技负责撰写“第一部分 零售行业全球发展现状”中的“全球市场分析”及“第四部分 亚马逊云科技的全球安全合规基础架构及网络服务”，单独享有该部分的知识产权。本报告中所有文字、数据、图片、表格，均受中华人民共和国著作权法及其它法律法规保护。未经普华永道和 / 或亚马逊云科技书面许可，任何机构和个人不得基于任何商业目的使用本报告中普华永道部分和 / 或亚马逊云科技部分的信息（包含报告全部或部分内容），不得摘录、复制、储存在检索系统中，或以任何形式或通过任何手段（包括电子、机械、影印、录制或扫描）进行传播。如果任何机构和个人因非商业、非盈利、非广告的目的需要引用本报告中内容，需要注明“转载自普华永道和 Amazon Web Services, Inc. 或其关联方（亚马逊云科技）联合发布的《零售企业出海合规管理指南》”。本报告仅作为一般性指导，并不构成提供任何形式的法律咨询、会计服务、投资建议或专业咨询。本报告所提供的信息不能取代专业税收、会计、法律咨询或其他相关专业咨询建议。在作出任何决定或采取任何行动之前，您应该咨询专业顾问，并向其提供与您特定情况相关的所有事实。

本报告的信息来源于本次调研所收集的数据以及公开的资料，我们对信息的完整性、准确性或及时性概不作出任何保证或担保，也不提供任何明示或暗示的担保，包括但不限于对业绩、适销性和适用于特定用途的担保，在不同时期可能会得出与本报告不一致的观点。

本报告仅供一般参考使用，不构成具体事项和咨询意见，普华永道不对本报告内容承担审慎责任，并且未就本报告内容做出任何明示或暗示保证。普华永道不就本报告内容向任何人士承担任何责任或义务，也不向任何人士承担因本报告所引起的或与本报告有关的任何责任或义务。读者不应依赖本报告内容做出投资或其他商业决定。如需具体意见，请咨询专业顾问。

本报告中由亚马逊云科技负责撰写的内容陈述了亚马逊云科技在封面页所示日期的有关服务产品及实践，该等信息可能变化且我们不会另行通知。客户对于本部分的信息以及亚马逊云科技的产品或服务应自己做出独立的判断，该等内容都是“依现状”提供，不包含任何明示或者暗示的保证。本部分内容并没有创设来自亚马逊云科技或其关联方、供应商或许可方的任何保证、陈述、合同性承诺、条件或者担保。亚马逊云科技对其客户的义务和责任均由适用的客户协议管辖。本部分内容不是亚马逊云科技和其客户之间任何协议的组成部分，也不构成对任何协议的修改。



目录

TABLE OF CONTENTS

第一部分：零售行业全球化发展现状

- 1.1 零售企业出海现状 ----- 05
- 1.2 零售企业出海驱动因素 ----- 09

第二部分：中国零售企业出海管理框架

- 2.1 零售企业出海合规风险地图 ----- 11
- 2.2 合规风险管理体系的搭建 ----- 12

第三部分：中国零售企业合规管理体系

- 3.1 数据合规 ----- 14
- 3.2 财务合规 ----- 25
- 3.3 税务合规 ----- 29
- 3.4 供应链合规 ----- 37

第四部分：亚马逊云科技的全球安全合规基础架构及网络服务

- 4.1 亚马逊云科技六大服务能力助力中国企业全球化 ----- 44
- 4.2 亚马逊云科技助力零售企业出海 ----- 47
- 4.3 合作共赢与全球拓展：亚马逊云科技的出海战略 ----- 52
- 4.4 共创未来：亚马逊云科技助力零售企业创新发展 ----- 54

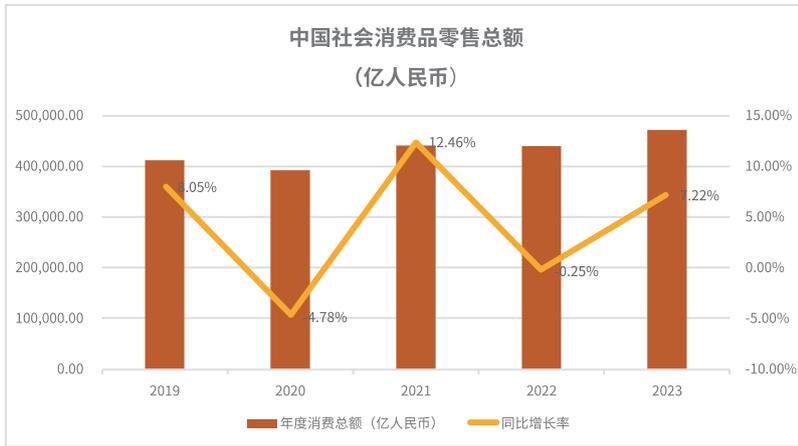
附录：普华永道与亚马逊云科技联合推出零售行业 SaaS 解决方案

- 5.1 隐私保护合规解决方案 ----- 57
- 5.2 端到端供应链优化解决方案 ----- 63
- 5.3 安全运营服务 (MSS) 解决方案 ----- 66

第一部分

零售行业全球化 发展现状

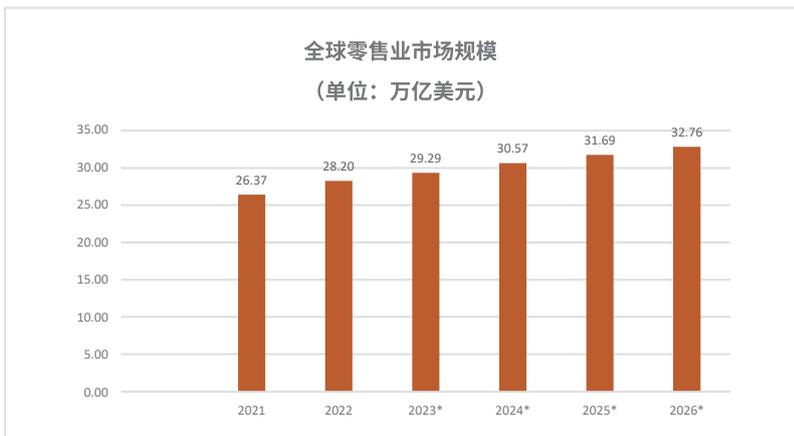




资料来源：国家统计局

纵观中国的消费品零售市场，虽然一度受到疫情影响有所波动，但其销售总额整体基本保持稳定的上升势头。根据国家统计局的数据显示，2023年市场迅速回暖，消费品零售总额增加到471,495亿元，同比增长率达到了7.2%。在政府政策的扶持和消费模式升级的推动下，中国的社会消费品零售总额预计在未来还会持续增长。

中国品牌凭借在本土市场积累的营销经验、生产效率以及优质的产品与服务正迅速扩展到国际市场。特别是，随着个别中国品牌在海外市场的积极推广，传递品牌故事和品牌价值，海外消费者对中国品牌的看法已经发生了改变。他们不再只是将中国品牌视为提供“物有所值”的产品，而是开始认同这些品牌的创新性、多样性和品牌形象。



资料来源：eMarketer

根据 eMarketer 数据库预测，截至 2026 年，全球零售业虽告别了过去快速上涨的阶段，但依然呈现出稳定温和的增长趋势。在人工智能拐点来临，数智化、国产化、全球化三浪叠加成为行业共识的背景下，对于中国领军品牌而言，向国际市场拓展已成为其战略发展的必然选择。

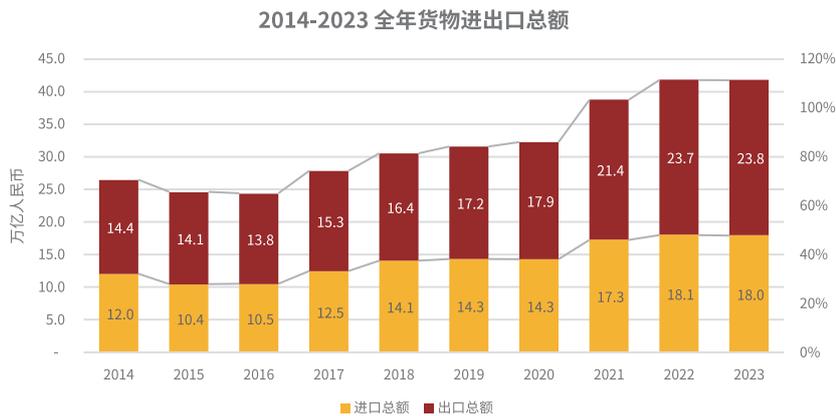


1.1 零售企业出海现状

► 中国的进出口贸易保持稳定增长

在面对全球经济波动和不确定性的背景下，中国的对外贸易依然保持了平稳的增长态势，显示出其外贸结构的韧性和对外经济交往的持续活力。2023年，中国的货物进出口总额达到了41.8万亿元人民币，较上年实现了0.2%的小幅增长，其中，出口额为23.8万亿元，增长0.6%。这一数据展示了中国对外贸易在2023年的整体稳定态势。

根据中国海关总署最新发布的进出口数据显示：以人民币计，2024年第一季度中国贸易进出口总值达到10.17万亿元，同比增长5%。其中，出口为5.74万亿元，增长了4.9%；进口为4.43万亿元，增长了5%。



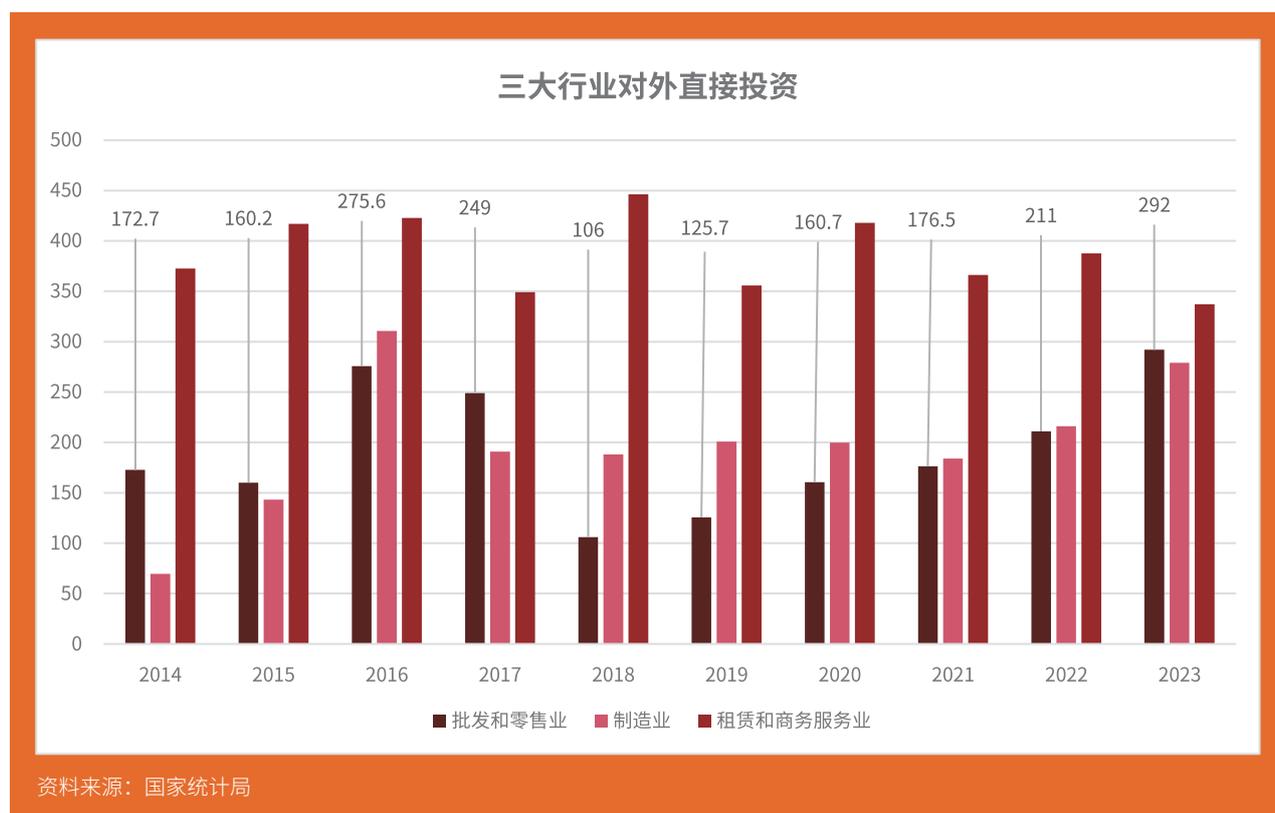
► 中国的对外直接投资 (非金融领域) 实现高速增长

得益于我国鼓励企业“走出去”的宏观政策、全球经济环境的逐渐改善、以及中国企业国际化战略等综合因素的影响，中国在非金融领域的对外直接投资在2023年恢复了两位数的增长，达11.4%。2023年全年投资总额达1,301亿美元，仅次于2016年峰值，创下了过去七年来的新高。中国企业在全球经济舞台上的投资活跃度和扩张能力可见一斑。



► 批发和零售业于 2023 年跃居中国对外直接投资的第二大领域

以行业细分，2023 年中国的对外直接投资在批发和零售业实现了显著增长，达到了 292 亿美元，占总投资的 22.4%。批发和零售业的行业增速高达 38.6%，在对外直接投资中的占比超过了制造业（279 亿美元，占比 21.0%），成为继租赁和商务服务业（337 亿美元，占比 25.9%）之后的第二大投资领域，有力揭示了中国批发和零售业如火如荼的出海现状。

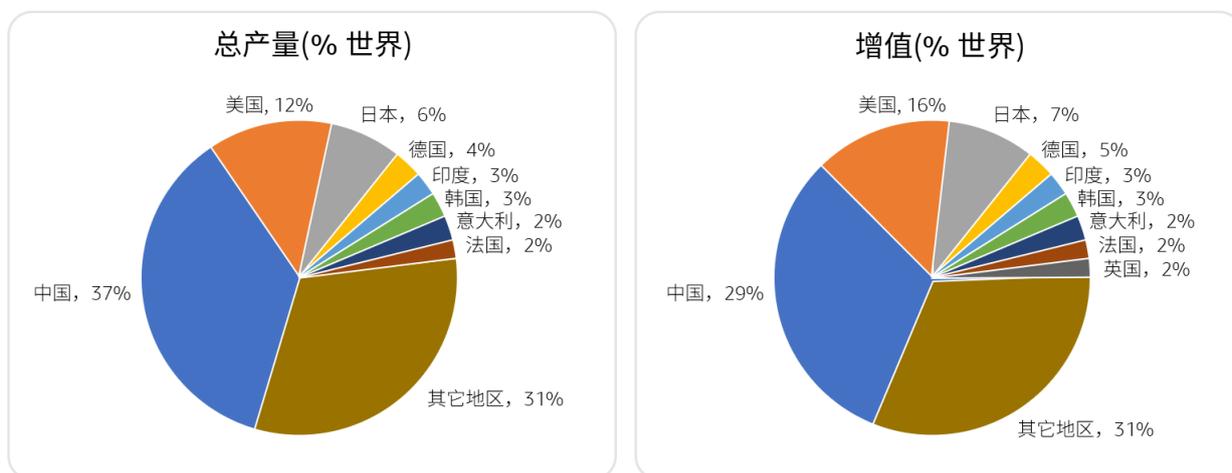


► 预计在中短期内，经济发达的国家将继续成为我国企业实施国际化战略的主要目标市场

放眼全球，美国、英国及欧盟国家等成熟市场因其较高的消费水平和购买力，以及成熟的分销网络，成为我国企业拓展海外市场的首选。特别是在美国市场，其零售行业正随着经济的稳定增长而显著扩张，对于中国品牌而言是巨大的潜力市场。



▶ 全球市场分析



Source: Author's elaboration of OECD TIVA database 2023, PROD & VALU manufacturing sectors

2023 年各国宏观经济的分析

从图表可知，各个国家的经济体系呈现如下特点：

● 美国市场

作为消费驱动的经济体，美国展现了强劲购买力，为出海零售企业提供了巨大的市场潜力。2023 年美国商务部公布的[报告显示](#)，全年美国 GDP 增长速度达 2.5%，相比于 2022 年的 2.1% 进一步提升。数据公布后，美股三大股指期货短线走高。与之前第三季度的 GDP 数据类似，占美国经济总量约 70% 的个人消费支出增长 2.8%，仍是支撑增长的最重要因素。这个比例会随着经济周期和各种经济政策的变化而有所波动，但大体上，消费支出是美国经济增长的主要驱动力。



● 欧洲市场

中欧贸易关系的稳固为零售企业出海欧洲提供了坚实的基础。2022 年欧盟 27 国与中国的贸易额为 8,563 亿欧元，比上年增长 22.8%。其中，欧盟对中国的出口增长了 3.0%，达到 2303 亿欧元；从中国的进口增长了 32.1%，达到 6,260 亿欧元。尽管 2023 年中欧贸易额有所下降，但中欧之间的贸易关系依然紧密，双方仍旧互为第二大贸易伙伴。这凸显了双方在市场潜力、投资互动以及全球供应链融合上的深度合作。政策支持如中欧地理标志协定和 WTO 框架，加上文化教育交流的增强和共同应对全球性挑战的合作，如《巴黎协定》，进一步巩固了双方的伙伴关系。尽管存在贸易摩擦和地缘政治的不确定性，中欧通过适应变化和深化合作，如《中欧全面投资协定》的谈判，展现了维护贸易依赖关系的决心，预示着双方的合作关系将稳定并持续发展。

● 东南亚市场

东南亚市场以其充满活力的经济、年轻化的人口结构和快速增长的互联网用户基数而成为全球企业的关键战略区域。东南亚国家联盟（ASEAN）成员国的经济增长速度在全球范围内名列前茅，其中，互联网用户数量已超过 4.6 亿，且该地区的年轻人口占比超过 60%，为零售电商和数字服务提供了巨大的市场潜力。随着中产阶级的崛起，该区域对高质量商品和服务的需求不断增长。例如，2023 年 11 月，谷歌、淡马锡、贝恩联合发布了最新版本的 2023 年东南亚互联网报告（e-Conomy SEA）。报告指出，东南亚数字经济在 2023 年预计将实现 1000 亿美元的收入，自 2021 年以来，以 27% 的复合年增长率增长。此外，东南亚数字经济的总商品交易额（GMV）预计将以 11% 的速度增长至 2,180 亿美元。报告还预测，到 2025 年，东南亚数字经济 GMV 将以 16% 的复合年增长率增长到约 3,000 亿美元。此外，东南亚的外国直接投资流入持续增长，基础设施建设和区域经济一体化的推进，加之其作为国际贸易枢纽的战略位置，使得东南亚市场成为企业出海和扩张的热点。

● 中东市场

数字化战略的实施为零售企业出海中东创造了新的机遇。中东电商市场已成为全球增长最快的市场之一。根据迪拜南部电子商务区 2023 年公布的一份报告，2018 年至 2022 年，中东、北非地区电子商务规模年复合增长率达 32%，2022 年电商市场总规模达 370 亿美元，较上一年增长 14%。预计 2022 年至 2026 年期间的年复合增长率为 11%，2026 年市场规模将达到 570 亿美元。届时，电商经济将在中东、北非地区的商业中占据 8.3% 的市场份额。中东市场的数字化战略正推动该地区经济的转型和增长，智能手机和互联网的高普及率为数字化服务提供了坚实的基础，同时，金融科技和教育科技领域的创新活动激增，为青年就业市场注入活力。现代化支付系统的普及改善了交易便捷性，而政府服务的数字化改革提升了行政效率和透明度。此外，数字化还促进了能源管理的优化和国际贸易的增强。尽管如此，随着数字化进程的加快，网络安全和数据保护成为了亟待解决的重要问题。

从这个角度来看，今天中国的产能，是为全世界准备的。



1.2 零售企业出海驱动因素

在当前全球经济一体化的新态势中，中国正扮演着双重角色：一方面，中国作为一个开放的世界市场，不断增加对外开放的力度，持续与全球共享中国市场带来的机遇；另一方面，中国继续以其“世界工厂”的地位，向世界输出“中国制造”和“中国创造”的产品与服务，促进国内外经济循环的良性互动，形成了一个相互促进、协调发展的新经济格局。

而对于中国零售企业来说，通过多种形式的海外市场扩张，策略性的海外品牌及资产收购，创新的商业模式，以提升企业自身的市场竞争力及品牌影响力。这些竞争优势及经验成果又能够反哺回国内业务，实现资源配置的进一步优化、业务链条的深度融合，持续巩固企业在国内外的市场地位，也为企业长期发展提供了坚实的支撑。



中国零售企业出海的驱动因素主要包括：

01

海外扩张为中国零售品牌提供了新的增长机会，通过进入国际市场，这些品牌获得额外的增量市场；通过策略性海外品牌及资产收购，迅速融入新市场，获取海外客源。

02

区域和国际新玩家的引入进一步加剧了中国零售市场的竞争，竞争日趋激烈或将进一步推动国牌出海。

03

消费刺激政策和零售行业友好的法规环境也成为了国内零售品牌国际化进程中的重要增长动力。

04

通过技术创新和数字化体系的赋能，国牌提升了产品的竞争力，使得它们在全球市场上更加引人注目和受到青睐。

第二部分

中国零售 企业出海管理框架



随着国际贸易逐步恢复活跃，中国零售企业出海趋势总体向好。然而地缘政治冲突、国际贸易摩擦、不断升级迭代的第四次工业革命，也为出海企业在全球化浪潮中带来一定的风险与挑战。面对复杂多变的商业环境和迅猛发展的数字技术，各个国家地区也纷纷出台政策与法规以监管企业行为。结合零售行业价值链特点，普华永道形成了零售企业出海合规风险地图以及合规管理体系框架，助力企业搭建全球化进程中的“防火墙”。

2.1 零售企业出海合规风险地图

一直以来，零售行业价值链涉及的利益相关者繁多、合规风险课题常居于企业出海痛点中的首位。从研发与生产环节的产品专利、生产许可，到销售与物流环节的广宣合规与各类执照，企业都应通过提前调研做好风险管控，以实现平稳顺利的高质量出海。普华永道从企业高层合规治理开始，以零售行业价值链为基础，结合行业监管重点与热点，形成了层次化、模块化的零售企业出海合规风险地图。

零售企业出海合规风险地图



由于各个国家地区及市场环境迥异，各地政策监管和法律法规复杂多样，企业面临的合规风险也不尽相同，只有提前部署规划，制定灵活的应对措施，才能有效管理由于当地政策突变和市场不确定性导致的风险，避免出海经营陷入困境。

2.2 合规风险管理体系的搭建

为从容应对上述各类合规风险，普华永道提炼汇总了合规管理体系的关键要素，即从战略、管理、监督三大关键维度开展合规体系搭建工作，帮助零售企业全方位考量。

战略

01

主要包括高层承诺，合规风险评估及合规职能与职责。高层管理层的合规承诺是建立合规风险管理体系的关键，不仅体现在政策的制定和推行上，更在于对合规文化的倡导和践行。同时，企业需定期对运营活动中存在的合规风险进行识别与评估并确定合规职责与职能，是否充分被授权。

管理

02

企业应当建立相应的合规政策与流程，同时，设立专门机制，对合规政策和流程的有效性进行定期审查，并根据实际情况进行调整和优化。对于关键的合规风险，应当开展恰当的培训与沟通，并及时跟进反馈意见。而内外部合规沟通与咨询机制的完善可以及时了解最新的法规动态和政策要求，并使合规信息能够及时、准确地传达给内部员工及外部合作伙伴。

监督

03

有效的合规管理离不开监督环节。企业需建立举报与报告机制，设立专门的合规举报渠道，及时展开调查、核实，并根据调查结果形成报告并采取相应的处理措施。利用奖惩机制对于违规行为进行追责，也同时激励员工积极遵守合规要求。

企业需确保充足的合规资源，包括人力、物力、财力以及技术资源等。合规资源的充足与否将直接影响到企业合规管理的质量和效果。同时，也需定期对合规管理体系的运行进行绩效评价，查找运行过程中可能存在的问题、以持续改进完善。

对于体系建立与运营适当性及有效性进行合规审计也是不可缺少的一环，对于企业运营过程中发生不合格 / 不合规情况做出反应、评价是否需要采取措施，消除不合格 / 不合规的根本原因，以避免再次发生，并持续改进，以确保合规管理体系的动态持续有效。

合规管理要素模型

战略

- 高层承诺
- 合规风险评估
- 合规职能与职责

管理

- 政策与流程
- 培训
- 沟通与咨询

监督

- 举报与报告机制
- 奖惩机制
- 资源与绩效管理
- 审计与调查

监控
分析
反馈

第三部分

中国零售 企业合规管理体系



3.1 数据合规

《表 1：部分海外国家与地区关于数据方面的重要法律法规》

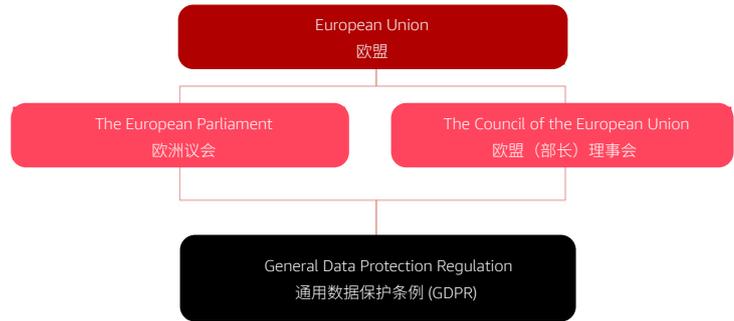
国家	法规 / 标准名	生效年份	适用范围 / 领域
欧盟	《General Data Protection Regulation》 (中文:《通用数据保护条例》,简称“GDPR”)	2018 年	通用数据合规
欧盟	《The Regulation on Harmonised Rules on Fair Access to and Use of Data》 (中文:《关于公平访问和使用数据的统一规则的条例》,简称“数据法案”)	2024 年	数据安全
美国	《Executive Order on Preventing Access to Americans’ Bulk Sensitive Personal Data and United States Government-Related Data by Countries of Concern》 (中文:《关于防止受关注国家获取美国人大规模敏感个人数据和美国政府相关数据的行政命令》,简称“14117 号行政令”)	2024 年	数据安全
美国	《California Consumer Privacy Act》 (中文:《加利福尼亚消费者隐私法案》,简称“CCPA”) 《California Privacy Rights Act》 (中文:《加利福尼亚消费者隐私权法案》,简称“CPRA”)	2020 年 与 2023 年	个人信息保护
加拿大	《Personal Information Protection and Electronic Documents Act》 (中文:《个人信息保护及电子文档法案》,简称“PIPEDA”)	2001 年	个人信息保护
日本	《Act on the Protection of Personal Information》 (中文:《个人信息保护法》,简称“APPI”)	2003 年	个人信息保护
新加坡	《Personal Data Protection Act》 (中文:《2012 年个人数据保护法》,简称“PDPA”)	2013 年	个人数据保护
马来西亚	《Personal Data Protection Act 2010》 (中文:《个人数据保护法》,简称“PDPA”)	2010 年	个人数据保护
泰国	《Personal Data Protection Act》 (中文:《个人数据保护法》,简称“PDPA”)	2022 年	个人数据保护

由于欧洲、北美依然占据中国企业出海的首选目的地,下文针对欧盟国家严格执行的《通用数据保护条例》(简称“GDPR”)、美国总统拜登近期签署发布的《关于防止受关注国家获取美国人大规模敏感个人数据和美国政府相关数据的行政命令》(简称“14117 号行政令”)、应用范围较广且影响较大的《加利福尼亚消费者隐私法案》(简称“CCPA”)以及《加利福尼亚消费者隐私权法案》(简称“CPRA”)进行进一步解读。

3.1.1 欧盟国家严格执行的数据合规要求：《通用数据保护条例》（简称“GDPR”）

► GDPR 概要

欧盟于 2018 年 5 月 25 日出台了 GDPR，对欧盟公民数据的处理制定了一套统一的法律和更严格的规定。GDPR 颁布框架如《图 1 GDPR 颁布框架》所示，条例概要如《图 2 GDPR 法律概要》所示。



《图 1 GDPR 颁布框架》

1、适用范围

- 欧盟境内有实体的企业；
- 欧盟境外企业：
 - 面向位于欧盟的数据主体提供产品或服务
 - 监控位于欧盟境内的数据主体发生在欧盟的行为

2、关键角色

- 数据主体
- 数据控制者
 - 确定个人数据处理的目的和方式
- 监管机构
- 数据处理者
 - 根据控制者指示处理个人数据

3、数据主体权利

- 知情权
- 访问权
- 更正权
- 删除权（被遗忘权）
- 限制处理权
- 数据可携权
- 拒绝权
- 不受制于自动化决策

4、个人数据&特殊类别个人数据

- 已被识别
- 可被识别
- 种族或血统
- 宗教或哲学信仰
- 政治观点
- 工会成员资格
- 基因和生物信息
- 健康
- 性生活或性取向

5、对数据控制者和/或处理者的个人数据保护要求

- 安全保护
- 设置数据保护官 (DPO)
 - 独立监督
 - DPA 接口人
- 数据处理记录
- 个人数据保护风险评估 (PIA/DPIA)
- 嵌入式隐私保护 (PbD)
- 供应商管理
- 个人数据泄露通知
 - 通知监管机构；及时且不晚于 72 小时
 - 风险较大的情况需及时通知数据主体

6、数据处理的合法性基础

- 数据主体的有效同意
- 为了履行合同所必要处理
- 为履行数据控制者法定义务所必要处理
- 为保护数据主体或其他人重大利益所必要处理
- 为履行涉及公众利益任务所必要处理
- 为追求合法利益目的所必要处理，但不能影响数据主体基本权利和自由

7、个人数据处理七原则

- 合法、正当、透明
- 目的限制
- 数据最小化
- 准确性
- 存储期限最小化
- 完整性与保密性
- 可归责

8、个人数据跨境转移

- 充分性认定白名单
 - 达到欧盟认可的充分个人数据保护水平的国家，如瑞士、新西兰等
- 标准合同条款
 - 数据传出和传入方签署欧盟认可的标准数据传输协议，并承诺遵守协议中规定的保护水平
- 其他：
 - Privacy Shield 隐私盾协议
 - BCR

9、处罚

- 处以 1000 万欧元或全球营业额的 2% 的处罚
- 违反对数据控制者和处理者的要求，如 PbD、数据处理记录、安全保护、数据泄露通知、DPIA、DrO 等
- 在有些国家可能触犯刑事责任（监禁和罚款）
 - 例如奥地利、德国、爱尔兰、丹麦等
- 处以 2000 万欧元或全球营业额的 4% 的处罚
 - 违反数据处理基本原则，包括同意等
 - 违反数据主体权利保障要求
 - 违反跨境数据转移要求
 - 未遵守监管机构的的处理限制，拒绝执法检查等
 - 违反各成员国法律基于 GDPR 授权规定的特定场景下数据处理要求

《图 2 GDPR 法规概要》

► GDPR 法规解读

01 GDPR 的适用范围

- 在欧盟境内设有业务机构的组织，只要这些业务机构在欧盟境内的活动中处理个人数据。（属地）
- 如某一组织虽不在欧盟境内设立业务机构，但其处理行为：



02 GDPR 中的关键角色

数据控制者

指单独或者与他人共同确定个人数据处理的目的、条件和手段的自然人、法人、公共机构、政府部门或其他机构。

数据处理者

指代表数据控制者处理个人数据的自然人、法人、公共机构、政府部门或其他机构。

03 GDPR 数据主体权利

GDPR 中对于包括知情权、访问权、更正权、删除权（被遗忘权）、限制处理权、数据可携权、拒绝权、不受制于自动化决策权在内的权利进行了规定。

04 GDPR 个人数据处理七原则

原则	原则描述	适用角色	
		数据控制者	数据处理者
合法、正当、透明	数据主体的个人数据应当以正当、合法、透明的方式被处理。	√	N/A
目的限制	个人数据应当基于具体、明确、合法的目的收集，不应以与此目的不相容的方式进一步处理。	√	N/A
数据最小化	处理的个人数据应与处理数据的目的是适当、相关且必要的。	√	N/A
准确性	个人数据应当是准确的，并在必要的情况下及时更新。根据数据处理的目的，采取合理的措施确保及时删除或修正不准确的个人数据。	√	N/A
存储期最小化期限	存储个人数据不超过处理目的所必要的期限。	√	N/A
完整性保密性	采取必要的技术或组织措施确保个人数据的适度安全，包括防止未授权或非法处理个人数据、数据丢失或毁损。	√	√
可归责	数据控制者需负责且能展示遵从上述原则。	√	√

05 GDPR 罚则

GDPR 中规定, 违反对数据控制者和处理者的要求, 如 PbD (Privacy by Design)、数据处理记录、安全保护、数据泄露通知、DPIA (Data Privacy Impact Assessment)、DPO (Data Protection Officer) 等, 处以 1,000 万欧元 (约合人民币 7,766 万元) 或上一年全球营业额的 2% 的处罚; 而违反数据处理基本原则, 包括同意、违反数据主体权利保障要求、违反跨境数据转移要求、未遵守监管机构的数据处理限制、拒绝执法调查等或违反各成员国法律基于 GDPR 授权规定的特定场景下数据处理要求时, 处以 2,000 万欧元 (约合人民币 1.5 亿元) 或高达上一年全球营业额的 4% 的处罚。所以, 零售企业需对 GDPR 合规予以高度重视, 避免因违反 GDPR 合规要求而遭受到严重的经济损失。

3.1.2 欧盟国家关于数据保护合规要求：《数据法案》

▶《数据法案》概要

《关于公平访问和使用数据的统一规则的条例》(简称“《数据法案》”)是欧盟为了促进数据流通和确保数字经济参与者之间数据价值分配的公平性而制定的一项重要立法。此前, 欧盟与数据治理相关的最重要立法为《通用数据保护条例》(GDPR), 针对个人数据保护设立了严格的标准, 而《数据法案》更侧重于非个人数据或不包含任何可识别个人身份信息的数据, 从而与 GDPR 共同构成欧盟数据治理的两大支柱, 支撑起强化数据保护、推动数据流通、释放数据价值的数字治理新格局。



▶法规解读

01 《数据法案》的适用范围

- (1) 在欧盟市场上投放的关联产品的制造商和相关服务的提供商以及此类产品或服务的用户;
- (2) 向欧盟境内的数据接收者提供数据的数据持有者;
- (3) 欧盟境内的数据接收者;
- (4) 公共部门机构、欧盟委员会、欧洲中央银行和要求数据持有者提供数据的欧盟机构 (这些机构在执行因公共利益而开展的特定任务时要求数据持有者提供数据并响应机构提出的特殊需求);
- (5) 向欧盟境内客户提供数据处理服务的提供商;
- (6) 数据空间的参与者和使用智能合约¹的应用程序的供应商, 以及其贸易、业务或职业涉及在执行协议时为他人部署智能合约的个人。

¹ 智能合约 (英语: Smart contract) 是一种旨在以信息化方式传播、验证或执行合同的计算机协议。智能合约允许在没有第三方的情况下进行可信交易, 这些交易可追踪且不可逆转。

02 《数据法案》的适用数据类型

《数据法案》同时适用于非个人数据和个人数据，并重点聚焦于产品数据及相关服务数据：

产品数据

通过使用互联产品产生的数据，包括产品制造商有意通过产品记录的数据或用户行为间接生成的数据，如物联网设备的传感器收集的环境交互数据，用户的设备使用结果数据（设备故障、设备硬件状态数据），该等数据可通过电子通信服务、物理连接或设备访问获取。

相关服务数据

用户行为或互联产品相关事件数字化后形成的数据，即在提供互联产品相关服务过程中生成的事件或用户行为数据，由用户有意记录，或在提供相关服务期间作为用户行为的副产品生成。

03 《数据法案》的新义务

《数据法案》为数据持有者及数据处理服务提供商提出了一系列以促进数据共享、便利数据处理服务切换及数据跨境互操作性为核心目的的新义务，并限制非个人数据的跨境传输：

- 向互联产品或服务用户（包括 C 端及 B 端用户）提供产品数据和相关服务数据，包括向用户告知相关数据范围、数据访问及共享方式等；
- 数据持有者基于互联产品或服务用户请求，或基于其他法定义务，在公平、合理、非歧视等条件下以透明方式向数据接收者提供数据；
- 在相关数据对于执行符合公共利益的特定任务具有必要性等特殊情形下，数据持有者向欧盟公共部门机构、欧盟委员会、欧洲中央银行和欧盟机构提供数据；
- 采取措施促进数据处理服务之间的切换，如逐步降低、取消服务切换费用；
- 采取合理的技术、法律等保障措施，包括合同签署，以防止第三方非法获取非个人数据，包括防止向非欧盟或非欧洲经济区成员国非法传输非个人数据；
- 采取措施确保数据访问、传输和使用的互操作性。



3.1.3 美国关于防止受关注国家获取美国人大量敏感个人数据和美国政府相关数据的行政命令：14117 号行政令

▶ 14117 号行政令概要

美国总统拜登于 2024 年 2 月 28 日签署发布了《关于防止受关注国家获取美国人大量敏感个人数据和美国政府相关数据的行政命令》（简称“14117 号行政令”），该行政令指示美国司法部与其他机构协商发布法规以禁止或限制与“受关注国家”或“受限主体”进行的涉及美国人大量敏感个人数据或美国政府相关数据的特定类型的交易。在该行政令发布同日，美国司法部发布了关于该行政令的非正式的拟议规则制定预通知（Advance Notice of Proposed Rulemaking，下文简称“ANPRM”）的情况说明（Fact Sheet），概述了实施该命令的规则。ANPRM 随后于 3 月 5 日发布，旨在提供拟定规则的更多细节，并在生效前征求公众意见。

▶ 法规解读

01 要点解读

在 14117 号行政令的监管体系下，中国企业赴美出海、在华跨国企业、中国企业对外投资或研发（如生物医药企业）、港澳地区企业将面临包括业务架构调整、网络架构调整的诸多全新挑战，为企业能否延续现有的研发、管理及新产品出口等业务计划带来不确定性。该行政令和相关规则与说明从数据类型、数据交易的参与方、数据交易的类型、数据交易规模阈值等多方面提供了监管框架，对与中国和其他相关国家或相关人员进行数据交易的行为作出了禁止或限制。



司法部和国土安全部负责发布针对两种数据交易类型的规则：

禁止交易

包括数据经纪交易和涉及转移大量人类组基因数据或可从中提取此类数据生物样本的基因数据交易。

受限制交易

包括 (1) 涉及提供商品和服务（包括云服务协议）的供应商协议²；(2) 雇佣协议³和 (3) 投资协议⁴。如果此类交易符合由国土安全部网络安全和基础设施局制定的安全要求（可能包括基本的组织网络安全生态要求、物理和逻辑访问控制、数据掩码及最小化，以及使用隐私保护技术的网络安全措施），以减少有关国家对敏感数据的访问，则可继续进行。

² “供应商协议”是指一方当事人向另一方提供商品或服务以换取付款或其他对价的协议或安排，包括云计算服务但不包括雇佣协议。

³ “雇佣协议”是指个人直接为美国主体工作或履行工作职责以换取报酬或其他对价的任何协议或安排，包括在董事会或委员会中的雇佣、行政级别的安排或服务以及业务级别的雇佣服务，但不包括独立承包商。

⁴ “投资协议”是指任何主体以付款或其他对价的为交换条件，获得位于美国的房地产或美国法律实体的直接或间接所有权利益或相关权利的任何协议或安排。

同时，行政令和相关规则与说明对监管适用的数据交易的参与方、数据类型、数据交易规模阈值作出定义：

- 数据交易的参与方：列举了六个“受关注国家”与五个类型的“受限主体”。
- 数据类型及数据交易规模阈值：“美国人大量敏感个人数据”或“美国政府相关数据”。

(1) 敏感个人数据分为六类：特定个人标识符、地理位置及相关传感器数据、生物识别标识符、人类基因组数据、个人健康数据和个人财务数据。司法部当前尚未对“大量”作出具体定义，而是针对六类敏感个人数据的交易在一定期间内超过规定的阈值数量的特定类别的交易进行管制。ANPRM 中对于各类敏感个人数据的阈值定义如下：

	少量 / 低	大量 / 高
人类基因组数据	100 个美国人	1,000 个美国人
生物识别标识符	100 个美国人	10,000 个美国人
地理位置及相关传感器数据	100 个美国设备	10,000 个美国设备
个人健康数据、个人财务数据	1,000 个美国人	1,000,000 个美国人
特定个人标识	10,000 个美国人	1,000,000 个美国人



(2) 美国政府相关数据：司法部认定的会对美国国家安全造成威胁的数据，如能关联到联邦政府及军队的雇员或地址的相关数据。无论此类数据的数量如何，均将受到监管。

此外，司法部还确定了某些类别数据交易免受监管的例外情况，如通常属于跨国美国公司内部附属业务操作（如工资支付或人力资源）的一部分的交易。

02 罚则

计划通过直接或间接方式评估经济影响，其中直接影响为被禁止的数据交易的经济价值损失，间接影响为遵守安全要求进行报告的成本。具体执法和处罚有待明确。

3.1.4 美国关于消费者数据保护的合规要求：《加利福尼亚消费者隐私法案》与《加利福尼亚消费者隐私权法案》

▶ CCPA & CPRA 概要

加利福尼亚消费者隐私法案 (CCPA) 是一项数据隐私立法，适用于处理加州居民个人数据的大多数企业。CCPA 赋予加州居民一定程度的控制权，来控制企业收集的关于他们的个人数据。2020 年，加利福尼亚消费者隐私权法案 (CPRA) 获得通过，并于 2023 年 1 月 1 日生效，为出售或共享个人信息的企业增加了更多义务。

▶ 法规解读

01 要点解读

CPRA 的通过实际上代表了对 CCPA 的一次重大更新，它在 CCPA 的基础上增加了更多保护措施，并且对企业的数据处理活动提出了更严格的要求。总体来说，CPRA 可以被视为 CCPA 的加强版，两者共同构筑了加州消费者隐私保护的法律框架。

CPRA 其中许多规定将适用于从 2022 年 1 月 1 日起收集的个人信息。CCPA 和 CPRA 相比存在几个关键差异，其中之一是对同意的重新定义：

- (1) **自由提供**：消费者应当有选择是否同意个人信息的收集和处理，且不能因为拒绝同意而受到歧视；
- (2) **具体**：必须针对具体的数据收集和处理活动，而不是一般性的同意；
- (3) **明确地表明消费者的意愿**：消费者的同意必须明确且明显表达，例如通过声明或明确的肯定行为等来表示。

这些重新定义的要求旨在加强对消费者数据隐私的保护，确保他们有更多的控制权和透明度，以及减少对个人信息的滥用和不当处理。

下表并排突出显示了其中一些关键差异。

控制域	CCPA	CPRA
适用条件	收集加利福尼亚州居民个人信息、确定在加利福尼亚州的目的并满足以下任何条件的营利性企业： • 年总收入超过 2,500 万美元(约合人民币 1.8 万元)； • 购买、接收或出售 50,000 名或更多加州居民、家庭或设备的个人信息；或 • 从出售加州居民的个人信息中获得 50% 或更多的年收入。	收集加利福尼亚州居民个人信息、确定在加利福尼亚州的目的并满足以下任何条件的营利性企业： • 年总收入超过 2,500 万美元(约合人民币 1.8 万元)； • 购买、接收或出售 100,000 名或更多加州居民、家庭或设备的个人信息；或 • 从出售或分享加州居民的个人信息中获得 50% 或更多的年收入。
消费者权益	CCPA 赋予消费者以下权利： • 知情权/访问权； • 删除权； • 选择退出销售的权利； • 不受歧视的权利。	CCPA 中的所有权利，另加： • 更正权； • 限制使用和披露敏感个人信息的权利。
个人信息定义	“个人信息”是指识别、涉及、描述、合理地能够与特定消费者或家庭直接或间接关联或可以合理地关联的信息。	个人信息，以及“敏感个人信息”，包括 SSN、驾照号码、生物识别信息、精确地理位置以及种族和民族血统等信息。
第三方服务提供商	“服务提供商” - 根据书面合同代表企业处理个人信息的实体。	还包括“承包商” - 企业根据与企业签订的书面合同，出于商业目的向其提供消费者个人信息的实体。
执法要求	• 总检察长可以追究违规行为； • 消费者对违反某些信息有私人诉讼权； • 在被 AG 罚款之前，企业有 30 天的补救期。	• 成立加州隐私保护机构以进行执法和指导； • 消费者对违反某些信息有私人诉讼权； • 在被 CPPA 罚款之前，企业不再有 30 天的补救期。
出售与分享	“出售”--为了金钱或其他有价值的考虑。	“出售”--为了金钱或其他有价值的考虑。 “共享”--由企业共享给第三方进行精准广告，以获得没有资金交换的利益。
私人诉讼	当消费者的未编辑或未加密的个人信息因缺乏或维护合理的安全措施而遭到破坏时可用。	除了未编辑和未加密的个人信息外，如果访问帐户的电子邮件地址和密码或安全问题和答案遭到破坏，则可以使用私人诉讼权。
使用限制	不适用。	收集、保留和使用应仅限于提供商品或服务所必需的范围。
未成年人个人信息	不适用。	涉及未成年人个人信息的违规行为自动被罚款 7,500 美元(约合人民币 5.4 万元)。
网络安全审计	不适用。	其处理对消费者隐私或安全构成重大风险的企业需要进行年度网络安全审计。
风险评估	不适用。	其处理对消费者隐私或安全构成重大风险的企业必须定期向 CPPA (California Privacy Protection Agency, 加州隐私保护局)提交风险评估。
用户画像和自动决策	不适用。	“用户画像(Profiling)”--任何形式的个人信息自动处理，以评估与自然人相关的某些个人方面，例如工作绩效、健康状况、可靠性等； • 预计法规将提供有关使用自动决策的访问和选择退出权利的更多信息。

通过上表可以看出，CPRA 相较于 CCPA，引入的关键变化包括但不限于以下几点：

01

增加了消费者要求更正个人信息、限制使用和披露敏感个人信息的权利。

02

限制了企业共享个人信息，特别是对敏感个人信息的共享。

03

为企业和消费者提供了更多的透明度和控制权。

04

创建了一个新的监管机构 CPPA，以执行加州的隐私法律。

随着 CPRA 的实施，零售企业在处理加州居民个人信息时需要遵守更多的法规和要求。

02 罚则

一旦企业违反隐私保护要求，将面临支付给每位消费者最高 750 美元（约合人民币 5,411 元）的赔偿金以及最高 7,500 美元（约合人民币 5.4 万元）的罚款。

CPRA 与 CCPA 的处罚标准是相同的，不同之处在于，CPRA 增加了对于未成年人（16 岁以下）个人信息的违规行为，将处罚 7,500 美元（约合人民币 5.4 万元）。

3.1.5 零售企业数据合规的应对之道

为了更好地站在零售企业的角度梳理及明确合规义务，有条理、体系化地应对各国合规要求，普华永道结合亚马逊云科技成熟的技术（相关技术详见“第四部分 亚马逊云科技的全球安全合规基础架构及网络服务”），为出海零售企业、在华跨国企业、业务依赖海外数据的零售企业和港澳地区企业等客户协助解决业务场景下的合规风险。



(1) 排查数据跨境场景，梳理数据清单

普华永道帮助企业根据自身业务特性及业务发展方向等方面，以数据字段为单位，调查数据类型、数量级、数据来源、存储位置、数据流转及跨境情况等，建立完整的数据清单与全景映射图，为确定出海数据跨境规制的合规义务适用性打下基础。

(2) 开展影响评估，推动数据合规化布局

基于数据排查结果，普华永道协助企业从整体和数据跨境场景两个维度全面开展影响评估，及时制定风险应对策略。从企业整体角度出发，围绕数据跨境传输机制的合规性、有效性和完整性开展评估，审查制度流程的制定情况和执行情况，综合评估数据出境管控流程、数据安全事件响应程序等体系建设情况。从特定数据跨境场景出发，围绕场景的相关业务从法律、政治、商业等多个角度全面开展风险及影响评估，关注数据的收集、存储和传输等过程及采取的用于保障已采集的或有权访问的数据的安全的技术措施，审查现有数据跨境场景中相关数据的必要性。此外，普华永道还将协助企业重点评估如该场景相关数据无法跨境进行获取将对业务造成的影响及影响程度，进而推动合规应对策略与计划的建立。

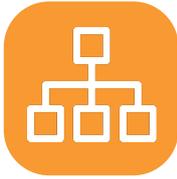
另外，普华永道结合亚马逊云科技的技术，协助企业识别云、管、端各系统 / 功能所收集的个人信息，通过个人信息影响评估（PIA）持续进行风险与合规分析，梳理数据全生命周期中的合规差距并提供技术落地方案：如加密传输 / 加密存储等。



(3) 持续追踪立法动态，建立应对策略与计划

首先，普华永道将协助企业针对现有业务中涉及的可能受到规制的数据跨境场景基于风险及影响评估分析结果建立应对策略与计划，如采取数据本地化、数据脱敏等策略以降低合规风险。

在针对现有数据跨境场景制定应对策略后，普华永道将协助企业全面重探管理及组织等数据安全相关体系，重构业务计划，搭建长效数据合规机制：



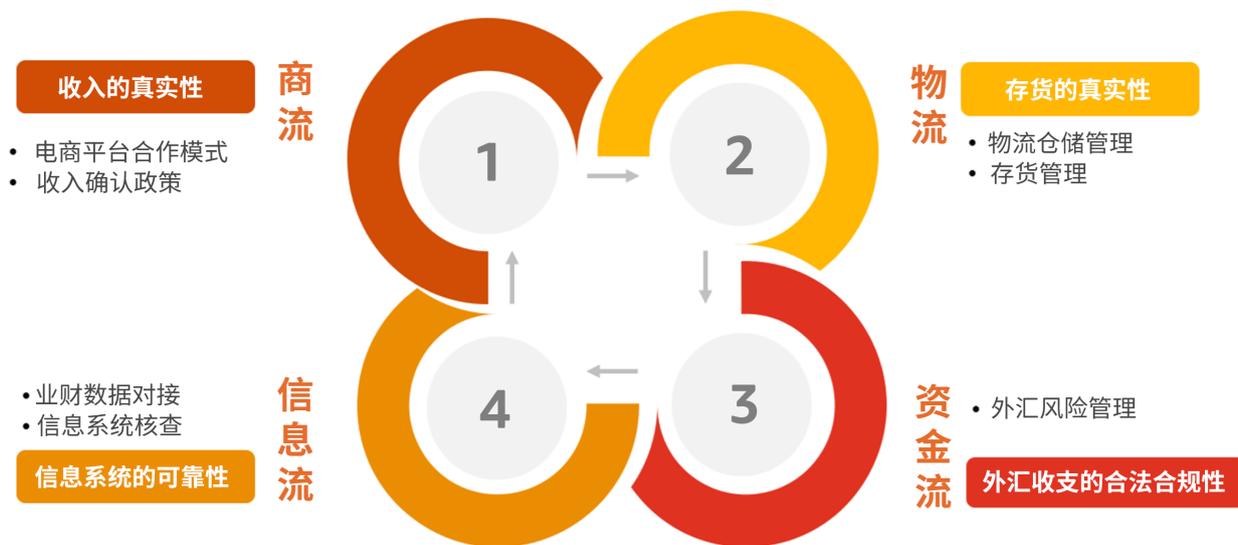
a) 优化数据合规管理制度体系：将司法影响范围纳入企业管理制度体系建设范围以建立专有的数据合规评估管理全流程，如根据该法域特有的数据分类监管逻辑匹配相应的数据分级分类制度、调整访问控制等策略，降低出海数据合规风险。

b) 重探数据安全组织架构：普华永道帮助客户梳理和完善现有架构，重探当前组织内部负责数据保护相关的机构与人员架构的完整性。根据司法影响程度与调整后的管理制度体系考虑对当前数据保护组织架构进行责任重分配或新设角色的必要性，为推动管理制度的执行与各方职责的落实奠定基础，例如数据保护官（DPO - Data Protection Officer）的设置，制定相关 KPI 以及完善组织和人员能力；其次，从合同条款层面，帮助客户拟定符合出海国家要求的相关条款及整改建议等；最后，协助客户搭建完备的制度流程体系，包含将隐私保护融入研发流程（PbD - Privacy by Design）、设计应急响应规范等。



c) 调整信息系统与管理架构策略：普华永道协助企业或需综合当前业务情况与监管动态重新审视当前的 IT 系统及管理架构策略，考虑通过业务重心转移、IT 系统与管理权限本地化或部分本地化（如建立区域化管理中心）等方式缓解外部合规压力。

3.2 财务合规



图一：零售企业出海财务合规要点

3.2.1 收入的真实性合规

01 收入确认时点需符合企业准则要求

2017年，财政部发布了修订后的《企业会计准则第14号——收入》（“新收入准则”），根据新收入准则：

企业应当在履行了合同中的履约义务，即在客户取得相关商品控制权时确认收入。取得相关商品控制权，是指能够主导该商品的使用并从中获得几乎全部的经济利益。

对于在某一时刻履行的履约义务，企业应当在客户取得相关商品控制权时点确认收入。在判断客户是否已取得商品控制权时，企业应当考虑下列迹象：

- （一）企业就该商品享有现时收款权利，即客户就该商品负有现时付款义务。
- （二）企业已将该商品的法定所有权转移给客户，即客户已拥有该商品的法定所有权。
- （三）企业已将该商品实物转移给客户，即客户已实物占有该商品。
- （四）企业已将该商品所有权上的主要风险和报酬转移给客户，即客户已取得该商品所有权上的主要风险和报酬。
- （五）客户已接受该商品。
- （六）其他表明客户已取得商品控制权的迹象。

新收入准则下，零售企业出海面临不同业务模式下，需逐条分析财务核算模式是否满足准则对收入确认时点、方式及金额的要求，相关的准则判断要点多且复杂，增加了财务合规的难度。

02 应对合规风险的方案



组建专业财务团队，诊断现存收入确认风险。新收入准则发布后，对财务核算合规的及时性和专业性都提出了更高的要求。建议企业依照自身业务模式，根据不同销售模式，分析不同平台结算的时点及周期，以及收入确认的时点、依据及方式是否满足收入准则要求。



搭建适合自身发展的业财系统并建立收入相关的内部控制制度。复核企业现存的审批流程是否统一、完整。例如是否建立对销售合同、订单的签订、发货、退换货等一系列业务的流程审批及授权；电商平台协议条款审批；销售价格、销售条件（包括信用期）的制定及调整审批。同时，建立运营管理规范，杜绝刷单、虚假订单等行为，避免违反平台政策。



关注数据留存工作。财务核算过程中需对各类数据进行分析，包括采购、销售、银行流水、平台或支付工具余额、存货结存、退换货、营销收费及回报率分析、店铺评价数据等各类型数据。建议企业完善业财数据接口，自动抓取并保存业务数据，或定期统一备份留存并核对数据。

3.2.2 存货及成本核算管理合规

01 存货内控及核算准则指引

根据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》，“企业的采购业务应当集中，避免多头采购或分散采购，以提高采购业务效率，降低采购成本，堵塞管理漏洞。企业应当对办理采购业务的人员定期进行岗位轮换。重要和技术性较强的采购业务，应当组织相关专家进行论证，实行集体决策和审批。企业除小额零星物资或服务外，不得安排同一机构办理采购业务全过程。



企业应当建立采购申请制度，依据购买物资或接受劳务的类型，确定归口管理部门，授予相应的请购权，明确相关部门或人员的职责权限及相应的请购和审批程序。

企业应当建立严格的采购验收制度，确定检验方式，由专门的验收机构或验收人员对采购项目的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，出具验收证明。涉及大宗和新、特物资采购的，还应进行专业测试。验收过程中发现的异常情况，负责验收的机构或人员应当立即向企业有权管理的相关机构报告，相关机构应当查明原因并及时处理。”

根据《企业会计准则第1号——存货》，“存货应当按照成本进行初始计量。存货成本包括采购成本、加工成本和其他成本。存货的采购成本，包括购买价款、相关税费、运输费、装卸费、保险费以及其他可归属于存货采购成本的费用。存货的其他成本，是指除采购成本、加工成本以外的，使存货达到目前场所和状态所发生的其他支出。”



根据《监管规则适用指引——会计类第2号》2-6 运输费用的确认与列报，“对于与履行客户合同无关的运输费用，若运输费用属于使存货达到目前场所和状态的必要支出，形成了预期会给企业带来经济利益的资源时，运输费用应当计入存货成本，否则应计入期间费用。对于为履行客户合同而发生的运输费用，属于收入准则规范下的合同履约成本。若运输活动发生在商品的控制权转移之前，其通常不构成单项履约义务，企业应将相关支出作为与商品销售相关的成本计入合同履约成本，最终计入营业成本并予以恰当披露。若运输活动发生在商品控制权转移之后，其通常构成单项履约义务，企业应在确认运输服务收入的同时，将相关支出计入运输服务成本并予以恰当披露。”

零售企业通常需在多个国家设立仓库和销售渠道，准确核算存货金额需要财务系统对存货的进、销、存进行完整维护；仓库系统完整统计自有仓及第三方仓库中存货状态及数量，因此对仓库系统和财务系统核算均要求较高。同时，零售企业存货成本核算复杂：成本不仅包含采购价格，还包括运输费用、货代费用及清关关税等。

02 应对合规风险的方案

- **制定采购相关的内部控制制度。**实行商品存货采购业务的岗位责任制，确保不相容岗位互相分离、制约和监督，做好采购下单、采购收货、存货收发调拨与采购付款的职责分离。供应商信息、存货物料等数据皆需录入信息管理系统，在系统中完善供应商商业资质及物料等信息或编码。
- **定期盘点和对账。**存放于海外仓、国内仓的存货，或其他在途的存货，若管理不善，出现损失或损害等情况，将造成财产的直接损失，进而对经营业绩造成不利影响。因此，应建立完善的盘点制度，定期梳理库存商品的库龄及周转率水平，同时，针对盘点发现的存货盘盈、盘亏、毁损、呆滞以及需要报废的存货，及时查明原因、落实责任，按照规定权限批准后处置，确保账务与实物数量相符。对于第三方仓，及时做好与仓库服务商对账工作，并根据对账结果差异进行会计处理，仓库系统与财务系统的业财信息保持一致。
- **完善业财系统与成本核算体系。**业务系统及时抓取三方物流状态，并反映在途存货的位置和状态信息，抓取留存报关信息、产品信息、重量等关键数据。成本核算系统完整追踪存货采购入库、流转、销售途中的各环节各批次成本数据并进行归集。

3.2.3 外汇收支合规

01 外汇管理相关规定

根据《中华人民共和国外汇管理条例》，第九条“境内机构、境内个人的外汇收入可以调回境内或者存放境外；调回境内或者存放境外的条件、期限等，由国务院外汇管理部门根据国际收支状况和外汇管理的需要作出规定。”

第十二条，“经常项目外汇收支应当具有真实、合法的交易基础。经营结汇、售汇业务的金融机构应当按照国务院外汇管理部门的规定，对交易单证的真实性及其与外汇收支的一致性进行合理审查。”

第十三条，“经常项目外汇收入，可以按照国家有关规定保留或者卖给经营结汇、售汇业务的金融机构。”

第三十九条，“有违反规定将境内外汇转移境外，或者以欺骗手段将境内资本转移境外等逃汇行为的，由外汇管理机关责令限期调回外汇，处逃汇金额 30% 以下的罚款；情节严重的，处逃汇金额 30% 以上等值以下的罚款；构成犯罪的，依法追究刑事责任。”

第四十一条，“违反规定将外汇汇入境内的，由外汇管理机关责令改正，处违法金额 30% 以下的罚款；情节严重的，处违法金额 30% 以上等值以下的罚款。”

根据《经常项目外汇业务指引（2020 年版）》，“货物贸易外汇收支应具有真实、合法的交易基础，企业不得虚构贸易背景办理外汇收支业务。”

跨境零售企业的外汇合规问题存在高度敏感性，任何外汇交易均应具有真实、合法的交易基础。企业应尤为注意外汇合规问题。



02 应对合规风险的方案

建立资金管理的内部控制流程。实行货币资金业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理外汇业务、货币资金业务的不相容岗位互相分离、制约和监督，包括但不限于银行预留印鉴保管职能和银行凭证审核职能相分离。



预先充分考虑外汇监管风险。企业款项支付尤其是跨境支付应当使用银行账户高度监管的规范化渠道进行跨境支付进行，跨中国关境的收支活动经由银行履行外汇监督程序；尽量控制、减少直接使用收付款工具进行跨境款项收付；严禁使用在中国大陆不具备支付业务牌照的收付款工具进行跨越中国大陆关境的款项收付活动，否则将存在外汇、反洗钱等风险。采购产品或服务、分红的，均应按照国家货物贸易、服务贸易相关要求进行，履行相应的报清关、税务和外汇程序。

3.3 税务合规

在拓展海外市场的过程中，税务合规风险也是零售企业出海关注的热点问题之一。考虑到海外活动的不断增加、不同国家间的税制差异、复杂多变的国际税收政策环境以及税务合规要求的多样性，中国零售企业在出海过程中的海外税务管理可能面临多重挑战。如何制定妥善的税务管理策略，有效防范海外投资税务风险，是企业在走出去的过程中，需要关注的焦点之一。



3.3.1 零售企业出海的常见类型及其税务考量

(1) 海外绿地投资

海外绿地投资指在目标国设立法律实体（子公司、分公司或办事处）以在当地从事经营活动。以绿地投资形式出海的主要税务考量包含：

a) 前期准备

初步了解新市场的税制，税务筹划出海控股架构、融资架构和运营架构的搭建；

b) 项目筹建期

考虑申请企业所得税、增值税等优惠政策的可行性，利润汇回时的税务影响，以及增值税进项税留抵对现金流的影响等；

c) 项目运营期

税务架构落地，承担当地纳税申报义务，并考虑当地所得税及流转税对运营期项目成本的影响；

d) 完成 / 退出

考虑项目退出时的税务成本与风险，如资本利得税及当地流转税等。

(2) 跨境并购

零售企业通过跨境并购实现出海通常涉及对海外目标公司的收购，作为迅速进入新市场或扩大国际影响力的一种快速且有效的方式。这种模式能够为企业带来诸多优势，如直接获得目标市场的品牌影响力、客户资源、分销网络和供应链资源等。然而，这一过程也伴随着复杂的税务挑战，企业应从下述方面进行税务考量与规定，以确保并购交易的成功并实现长期价值的创造：

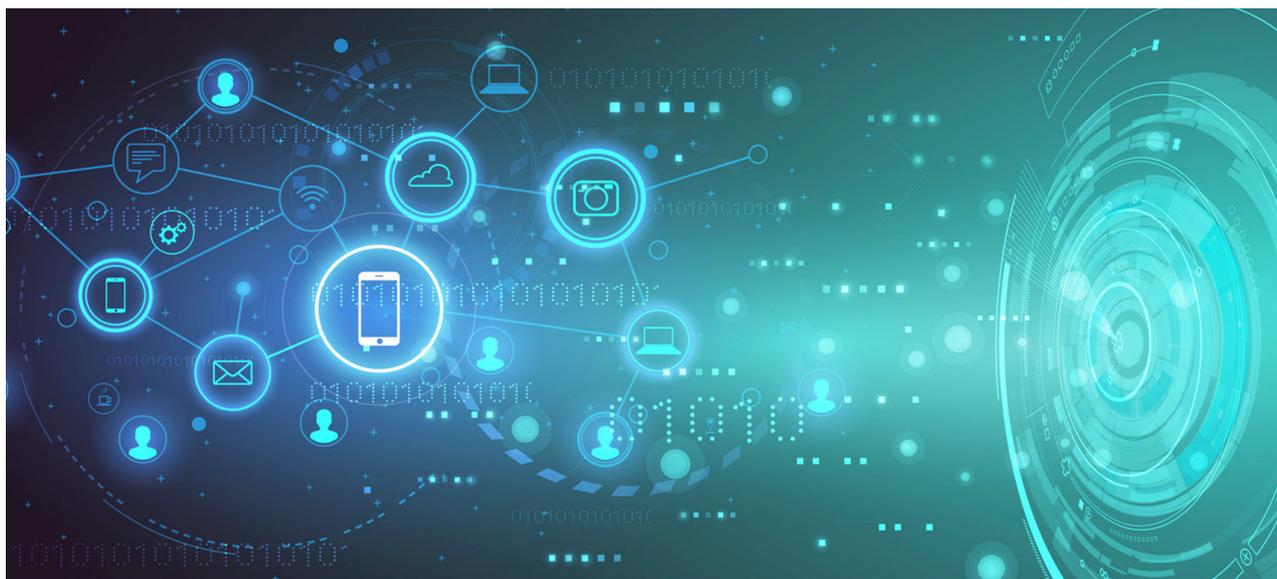
a) 签约前：

- 交易类型为资产收购或股权收购；
- 通过税务尽职调查，识别并评估收购标的的历史税务风险，以及对并购后买方的潜在影响；
- 控股架构及融资架构的搭建；
- 关注交易合同中就交易环节的税费的约定，以及目标资产或公司历史税务风险的保护性条款等；

- 项目落地及投后管理；
- 关注并购前的交易架构筹划及交易执行阶段的实施工作，包括股权或资产交割的税务工作、商业实质的建立、税收优惠的申请以及资产的税务处理等；
- 通过税务尽职调查，针对并购业务与投资者现有业务进行有效整合及对接，通过交易安排的合理调整提升集团整体运营效益；
- 建立税收风险管理控制体系，提升海外业务的税务合规性，实现对海外业务的有效税务管理。

(3) 通过数字化手段出海的跨境电商

疫情推动线上消费增长，全球电商渗透率加速提升。在这一背景下，越来越多的零售企业选择利用跨境电商模式出海，以期捕捉新兴市场的潜力并拓宽其全球业务范围。跨境电商模式下，企业主要应从下述方面进行税务考量：



a) 中国境内税务合规：常见的税务合规问题主要包括：

增值税在出口环节的合规性：

企业需要确保在出口商品时正确处理增值税的申报和退税流程，避免因误解税法而导致的合规风险；

店铺公司税务合规管理，如：

在多店铺经营模式中，企业必须精确管理各个店铺的税务事务，确保运营实体与店铺主体之间的税务关系清晰明确。这包括资金流与收入确认的一致性，以及内部交易流程的完整性，从而保障税务申报的准确性；

增值税进项税额的合规管理，如：

企业应准确区分内销与出口产品所对应的进项税额，避免因分类错误而产生的税务风险等。

b) 转让定价：跨境电商业务模式下，企业的运营可能跨越多个国家（地区），从而形成一个复杂的国际业务网络。在这个网络中，不同的实体承担着不同的业务职能，包括生产、设计研发、采购、销售与营销、仓储物流以及售后服务等。在制定转让定价政策时，应主要从下述角度进行全面考量：

运营模式的架构设计

不同运营模式（如第三方电商平台或独立站）下，需要的资源配置和管理策略不同，从而整体的运营架构也应不同；

无形资产的布局

对于无形资产，特别是市场型无形资产（如品牌、专利、商标等），需在全球范围内进行战略布局。这涉及到无形资产的注册、保护以及在不同市场的商业化利用；

关联定价

关联交易定价政策将涵盖商品购销、服务提供以及无形资产的转让等各个环节，这些定价需遵循独立交易原则，以规避潜在税务风险；

利润分配

在价值链的各个环节中，利润分配应与各主体的功能风险、资产和经济贡献相匹配，并同时考虑这种分配对集团整体税负的影响。

c) 税收优惠：为了匹配集团的业务发展需求，并充分利用转让定价架构的安排，如何精准而高效地搭配境内现有的各类资质型、地域型、业务型税收优惠，以实现集团税收效率的整体提升也应进行相应考量，这可能需全面考虑境内外多个国家（地区）的关税、企业所得税等不同税项的不同税收优惠政策，结合对业务需求和集团持续发展的深入分析，作出高效并精准的决策，以实现集团税收效率的有效提升，为集团的稳健发展提供有力支持。

3.3.2 零售企业出海面临的常见内部及外部挑战

随着全球经济的不断发展和各方税务政策的不断调整，企业在国际化过程中，在确保税务合规性的同时，还需面对来自国际和国内的双重税务挑战。

(1) 复杂多变的外部形势

a) 不断变化税制环境：

受利于科技的迅猛发展，企业从商业模式上向海外扩张达到了前所未有的速度。各国税制不尽相同，增加了海外税收管理的挑战；

b) 各国出台信息报告制度：

如欧盟出台的各项信息报告新规（例如：强制税务报告制度 DAC 6 等），规定了提高税务透明度及税务合规要求；

c) BEPS 及双支柱方案：

在 BEPS 国际大趋势下，OECD 相继出台了一系列国际税务新规则，包括双支柱方案出台，国际税收透明度标准日趋增强；

d) 税务数字化转型加速：

根据 OECD 报告显示，共 59 个国家 / 地区的税务机关正在投入大量资源用于开发电子服务系统以及数字化解决方案。

(2) 百态纷呈的内部管理

a) 缺乏统一税务规划：自发性生长导致海外架构零星散乱，缺乏集团总部的统筹规划；

b) 税务架构及优惠政策维护：海外投资架构搭建后，未能妥善维护其商业实质要求等，无法实现架构有效性；

c) 税务合规管理：总部财务 / 税务团队有限，缺乏人员管理准则，同时海外税制复杂多样，较难管理集团内的所有海外涉税事项；

d) 税务数据管理：总部主要依赖邮件或手工形式获取海外公司的数据，缺乏有效的收集和分析工具，未形成财税文档集中管理，数据利用率低下，不便于总部的分析；

e) 税务风险管理：缺乏合适的风险防范机制和有效流程管理，对海外涉税事项进行提前监测，较难应对未来潜在的海外争议事项。

3.3.3 常见税务风险

在探讨出海企业的常见类型及其税务考量时不难发现，无论选择以何种方式出海，每一家企业在拓展国际市场的过程中，都必须面对复杂多变的内外部税收环境。这些考量不仅涉及不同国家的税收政策、税收协定，还包括如何合理规划投资架构以降低税负、提高竞争力。以下列举了企业在出海过程中常见的税务风险，这些风险不仅可能带来经济损失，还可能对企业的声誉和长期发展战略产生深远影响。



(1) 税制差异

零售企业在出海过程中，往往会面临不同国家（地区）税制差异引发的挑战。税制差异主要体现在不同国家和地区对商品的进出口、销售、税率、税基、税务申报及扣缴、退税、地方与中央税分配等方面的不同税收规定。这些差异可能导致企业在计算成本、定价策略以及税务合规方面面临诸多困难。这就要求零售企业在出海前需进行周密的税务筹划，并建立有效的税务风险管理机制，确保合规的同时优化出海税务成本。



(2) 全球税制发展

近年来，全球税制经历着日新月异的变化。例如，为提高税务透明度及税务合规要求，欧盟陆续出台了各项信息报告新规（强制税务报告制度 DAC 6 等）。此外，为应对跨国企业通过在低税国家设立基地侵蚀税基、转移利润等问题，受 G20 委托，经济合作与发展组织（OECD）出台了税基侵蚀与利润转移（BEPS）。BEPS 的实施落地导致企业在出海过程中需要更审慎地评估并制定其转让定价策略和国际税务筹划。

同时，OECD 也推出一系列“BEPS”行动计划，如 BEPS 2.0 方案中提出的全球最低税规则（GloBE），旨在为全球企业所得税竞争设定底线，防止国家间通过降低税率吸引跨国企业投资。这可能会影响企业出海时选择投资地的决策，促使企业更多基于商业实质而非仅根据税收优惠做出投资选择。面对全球一系列的税务规则更新，零售企业应该如何规划自己的出海计划，对于规避税收协定的滥用问题事先作出预提所得税安排，以及是否涉及对现有海外投资架构的调整等都带来了巨大的税收管理挑战。

(3) 常设机构

根据国际税收协定，常设机构是指企业进行全部或部分营业的固定营业场所，主要用于确定缔约国一方对缔约国另一方企业利润的征税权。企业在海外设立的管理场所、分支机构、办事处、工厂，甚至个人都有可能构成常设机构。零售企业在海外经营业务（如向境外销售产品同时在当地提供安装）时可能会存在构成常设机构风险。因此，常设机构的存在亦是企业出海过程中，进行税务筹划及合规考虑时的重要因素，因为其决定了企业在不同国家间的收入分配和税务责任。

实操中，由于与不同国家（地区）的双边税收协定对于常设机构定义可能存在差异，以及企业与当地税务机关对于常设机构的理解可能存在差异等原因，会对企业的海外经营的税务合规增加难度。

(4) 税收争议

出海企业在当地运营管理过程中，由于企业在当地项目公司配备的财务人员仅能处理公司的一般性日常财务税务申报等原因，在面临与当地税务机关的税收争议时，可能会由于存在应对当地特殊税务检查或稽查的经验不足，或当地公司财税资料不完善等原因，导致证据难以搜集，辩护缺乏力度。



(5) 跨境电商的涉税问题

在跨境电商企业拓展海外市场的进程中，特别是在欧盟、美国以及其他国家 / 地区开展业务时，还必须重视海外间接税的合规管理。这包括在当地进行销售服务税、增值税以及关税的申报，并确保符合所有相关税务规定。同时，根据企业规模的大小和业务流转的实际情况，企业还可以考虑如何实现流转税的自动申报，以提高工作效率、减少人为错误，并确保税务合规的准确性和及时性。

对于考虑通过跨境电商实现出海的零售企业，由于部分第三方电商平台规定每个法人实体仅可注册一个平台账户，许多电商集团于是考虑通过设立多个境内公司以在平台上登记多个账户。然而，这些为电商经营而设的店铺公司往往缺乏实质性的经营和健全的税务管理，且它们与集团内其他主体的法律和经济关系往往并不清晰，这对于企业的日常合规运营以及集团的未来发展也将形成税务隐患。

(6) 其他常见税务风险

在全球化商业实践中，除了上述提及的税务风险外，出海企业还可能面对许多其他潜在的税务问题，如未能妥善依据各海外公司的职能、风险，制定关联交易定价政策而导致的潜在税务风险；现有控股架构下，股息、利息、特许权使用费的汇回等是否合规享受税务优惠；对于双边税收协定或当地税收优惠政策的理解与运用不当；外派员工个税征缴不规范；无法有效收集或利用数据进行有效税务分析等。

零售企业出海需做好在境外长期、持续、合法合规经营的准备，特别是要管控税务风险，降低纳税经营成本，就必须建立和完善税务管理体系，制定税务风险管控方针，强化高效沟通机制，有效匹配内外部税务人力资源，必要时还可利用信息化技术，对税务信息的收集、存储、分析及预警进行智能化与标准化管理。

3.3.4 走出去企业税务管理建议措施

在全球化商业活动中，出海的零售企业面临着复杂的国际税务管理挑战，这些挑战既包括内部管理的困境，也包括外部税收监管环境的不断变化。为了实现全球税务管理的合规与高效，企业需要重视税务管理体系搭建和数字化技术在税务管理中的运用等关键因素。

(1) 税务管理体系搭建



a) 集团整体控股架构的搭建



一个全面的税务管理体系依托于一个稳健且高效的集团整体架构。集团整体架构的设计与搭建作为一项系统性工程，涵盖了对集团控股架构、融资架构和运营架构等方面的全面考量与设计。在构建过程中，我们需要综合考虑集团的战略目标、市场环境、资源配置以及税务合规等因素，确保各部门或实体之间能够相互协调、高效运作，从而支撑集团的持续发展和竞争力提升。这要求其必须紧密结合各方考量，主要包括：

- 集团未来的发展需求、业务规划及战略目标；
- 集团目前的税务合规情况及税务有效性评估；
- 优惠政策的申请与利用：如跨境电商的主要海外市场通常为美国、欧洲、中东和东南亚。由于其经营范围涉及多个国家（地区），对于境外控股公司、全球贸易总部等不同职能公司的选址需要综合不同国家（地区）间的税收协定、优惠政策、对商业实质的要求等多种考量；
- 当前国际税务的发展动态等。

一个完善且高效的集团整体架构对于构建一个稳健且灵活的税务管理体系具有不可或缺的重要性。这样的架构能够为集团提供清晰的组织脉络和明确的业务流程，确保税务管理活动的有序进行，降低税务风险，提高税务效率，为集团的长期发展奠定坚实基础。

b) 税收筹划

科学的税收筹划是零售企业在海外市场降低税负、提高盈利能力的重要手段。这包括合理利用税收优惠政策、优化企业税务结构、合理规划关联交易安排、降低税务风险等。同时，企业还需密切关注国际税收动态，及时调整税收筹划策略，确保税务筹划的合法性和有效性。

c) 内外部税收环境的全面考虑

如前文所述，考虑到内外部税收环境的复杂多变，零售企业在进入海外市场时，首先需要全面考虑内外部的税收环境。这包括了解目标市场的税法规定、税收协定网络、税收优惠政策等。企业应深入研究当地税法并积极关注国际税收动态，必要时纳入外部税务顾问以协助集团处理全球税务事项，确保自身经营活动符合当地税务要求，同时合理利用税收协定和优惠政策降低税负。

d) 税务合规

税务合规是零售企业在海外市场稳健发展的基石。企业应建立健全的税务合规制度，确保其境外税务活动符合当地税法规定，主要包括：

- 准确申报税款、及时缴纳税款、合理开具发票；
- 在跨境交易中制定合理的转让定价政策，避免利润转移和税基侵蚀；
- 对跨境销售的运营模式中涉及的发票流、货物流、现金流等进行定期梳理与优化；
- 针对不同国家（地区），细化相关交易安排（如：确认出口产品适用的正确海关编码及免税政策，考虑购销交易及采购佣金的安排与税务影响，以及关联购销和佣金服务费的安排等），以实现与整体运营模式的有效关联；
- 利润汇回方面，企业应评估税务影响，确保资金流动符合各国税务规定，避免潜在的税务风险和损失等。

同时，企业还应加强内部培训，提高员工的税务意识，确保全员参与税务合规工作。

e) 税务稽查

通过构建一个强健的税务内控管理体系，可帮忙出海企业有效减少税务稽查风险，确保税务合规，并在面对税务稽查时能够迅速、有效地应对。主要包括：

- 定期进行税务风险评估，识别潜在的税务风险和稽查风险点；
- 对内，加强财务部门与业务部门之间的沟通，确保税务考量被纳入业务决策中；对外，积极建立与当地税务机关的沟通渠道；
- 制定税务稽查应急计划，明确应对税务稽查时的流程和人员责任分配等。

(2) 合理利用数字化技术

在外部税务环境日益复杂多变，内部税务数据仍然缺乏有效利用分析的背景下，合理利用数字化技术成为零售企业在出海布局过程中有效识别、评估并应对税务风险的重要手段。如，针对特定国家（如美国），电商企业为了确保税务合规，可能会选择与外部专业的第三方软件供应商合作，或者通过自主研发的方式开发流转税等税务申报工具，以此提升税务申报的高效与准确。

企业可通过数字化技术集成多源数据，实现税务信息的系统化管理、标准化处理、事先预警与事后追踪。此外，利用自动化税务合规流程，还有助于释放税务人员从事更高价值的分析和预测工作。



3.4 供应链合规

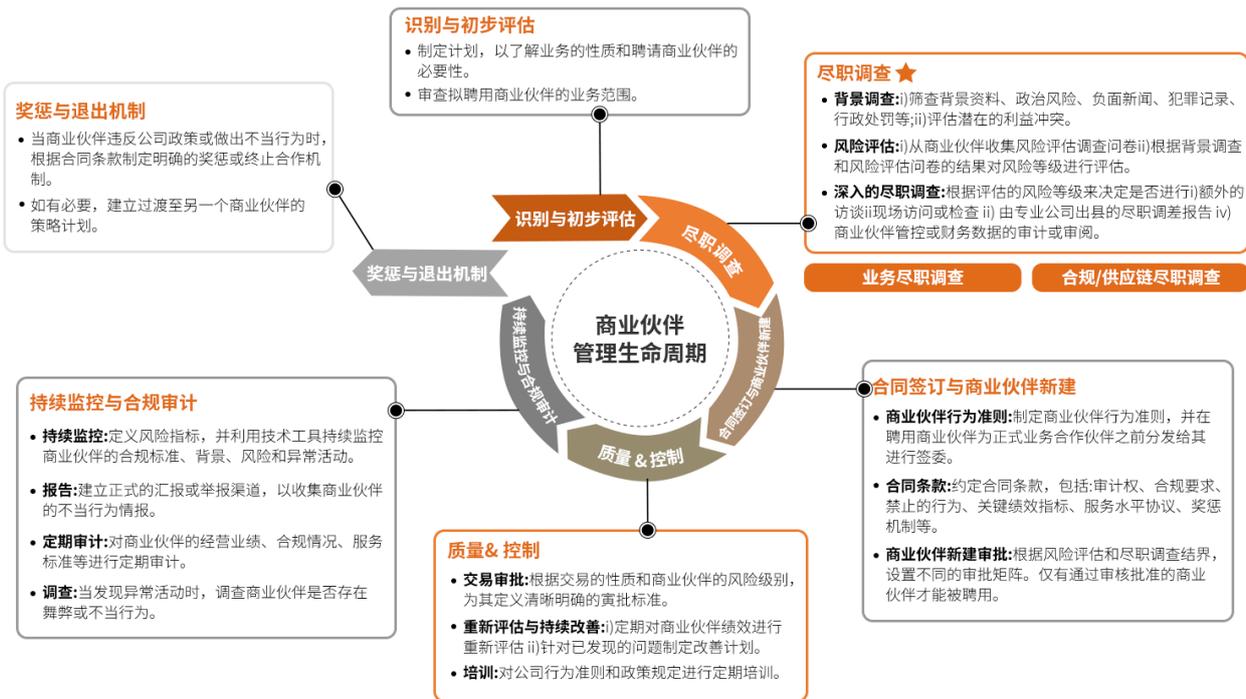


海外不同司法管辖区虽可能存在不同的法规要求，但这些法规常常都包含关键性的供应链尽职调查需求。例如要求企业将尽职调查纳入其公司政策，并作为进行相关投资，寻求其合作伙伴的合同保证，改进其业务计划或向中小型企业合作伙伴提供支持。要求企业及其上游和下游合作伙伴，包括供应、生产和分销等环节的合作伙伴，防止、结束或减轻其对人权和环境的不利影响。

供应链尽职调查合规工作以欧洲和美国的供应链尽职调查立法和执法为重点，下文将作进一步解读。

3.4.1 供应链合规尽职调查

供应链尽职调查，商业伙伴管理生命周期中的重要一环



为应对世界范围内仍存在的滥用童工、强迫劳动和破坏环境等一系列违背可持续发展理念的问题，美国、欧洲、澳大利亚均相继通过供应链相关尽职调查法案 / 提案，旨在将企业在其供应链中人权价值行动和环境保护行动从自律约束转变为法律约束，从而改善全球供应链中可能存在的状况及减轻对环境的破坏程度。

供应链尽职调查相关立法动态汇总

为应对世界范围内仍存在的滥用童工、强迫劳动和破坏环境等一系列违背可持续发展理念的问题，美国、欧洲、澳大利亚均相继通过供应链相关尽职调查法案/提案，旨在将企业在其供应链中人权价值、环境保护的行动从自律约束转变为法律约束，从而改善全球供应链的人权保护和环境保护。



3.4.2 供应链尽职调查中的人权话题

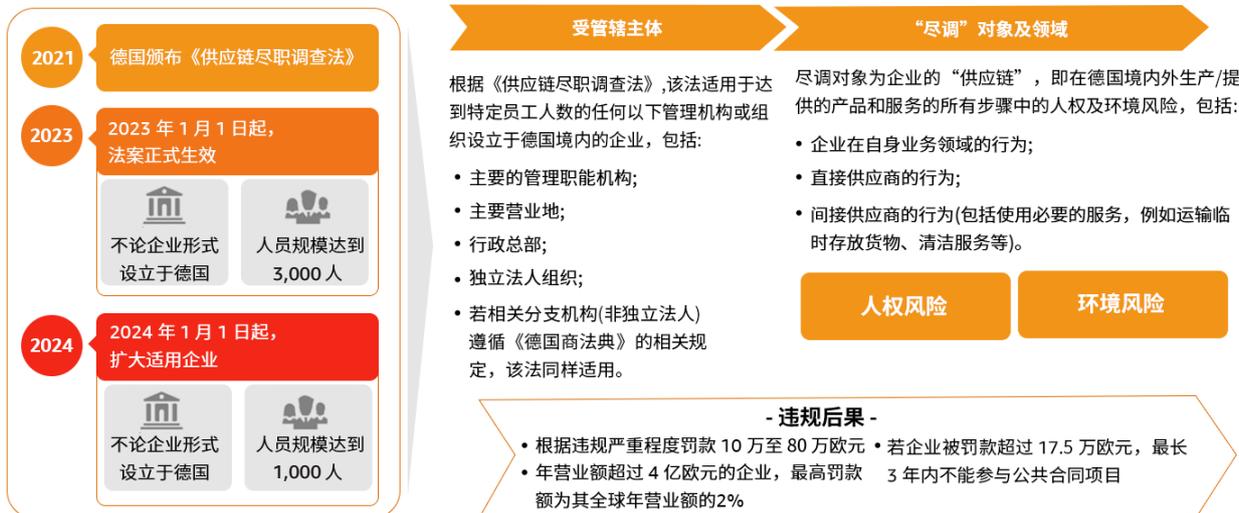
美国立法

美国UFLPA法案于2021年12月23日由美国总统拜登签署，并于2022年6月21日正式生效。主要确立了“可反驳的推定”制度，以及UFLPA清单实体（现有41家实体）。非但清单实体自身出口业务将受到限制，与之相关的供应链上的所有主体也会遇到出口障碍，甚至面临被列入清单的风险。

所谓“可反驳”，是指进口商在对美国海关和边境保护局（简称“CBP”）所推定的决定有异议的情况下，需申请“可反驳推定的例外”，并在限定时间内向CBP提交充足且令人信服的证据，证明其进口的货物与强迫劳动无关。值得注意的是，即使CBP已经审查并放行了来自同一供应商的货物，CBP未来仍可能继续扣留“已知或怀疑存在强迫劳动风险”的制造商生产的货物，直至该种联系不再存在。

欧洲立法

观察欧洲的供应链立法政策，如荷兰，同样注重保护劳工相关利益方的权益。例如，2019年5月14日，荷兰通过《童工尽职调查法案》（Child Labour Due Diligence Bill），要求公司调查其商品或服务过程中是否利用童工，并制定计划防止其供应链中出现使用童工现象。以德国供应链尽职调查法案为例，2021年7月德国联邦参议院审批通过《供应链尽职调查法》，旨在将企业在其供应链中人权价值、环境保护的行动从自律约束转变为法律约束。



欧盟及德国供应链尽调法规覆盖了人权领域的各项要求，列举了企业供应链中应遵循的人权合规红线或要求，覆盖了基本人权保护、未成年保护、禁止强迫劳动、劳工权益保障等方面：

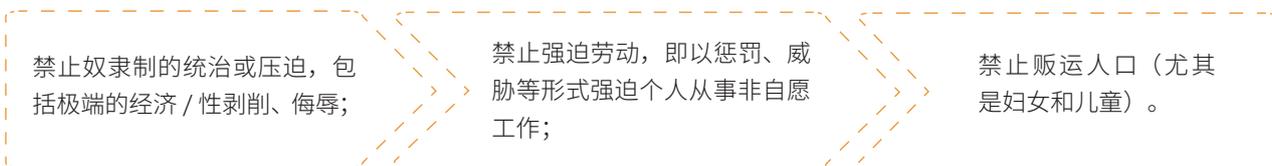
基本人权保护：



未成年工保护：

- 禁止雇佣未满 15 周岁的童工；
- 禁止对 18 岁以下未成年工的以下行为，即：贩卖、奴役、强迫劳动；从事卖淫或色情活动；生产或买卖毒品及国际条约规定的麻醉品；从事可能损害健康、安全或道德的工作。

强迫劳动或奴役：



保护人类生存环境：

- 禁止对人类生存环境造成损害，包括粮食等生产基础、饮用水、卫生设施；个人健康安全、个人对其财产或土地的正常使用或经济活动正常进行；生态环境完整性。

劳工权益保障：

- 禁止歧视劳动者并因此提供不公平待遇（尤其是同价值工作获得不平等报酬）；
- 保障劳动者结社自由、工会自由；
- 保障最低工资。

劳工健康与安全：

- 保障劳工职业安全健康，包括工作场所和设备的安全；避免接触化学、物理或生物物质；适当休息时间；职业健康培训和指导；
- 保障劳工获得适当住房、食物、衣服、水和卫生设施。

根据《供应链尽职调查法》，企业应以有效预防和降低相关风险或杜绝相关违背人权价值、环境保护的行为为使命，开展供应链尽职调查工作。其关键程序要求如下：

供应链尽职调查关键程序要求	
 建立风险管理体系，明确风险责任人	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 风险管理应贯穿所有相关业务领域 ✓ 企业高级管理层应定期获取相关风险信息（至少每年一次）
 进行风险分析	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企业应对人权和环境风险进行恰当定级与排序 ✓ 应定期执行相关风险分析（至少每年一次），且结果应定期汇报至相关决策层
 发表政策声明	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企业应制定人权及环境保护相关策略，包括具体的尽职调查措施、风险分析与排序及其目标
 制定自身或与直接供应商相关的风险防范措施	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 制定自身经营相关及与直接供应商相关的风险防范措施 ✓ 相关风险防范措施应至少每年一次或按需进行复核
 执行补救措施	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 执行恰当的补救措施以降低相关风险的影响程度，包括与相关合作方共同制定补救方案、中止/终止合作 ✓ 应至少每年一次或按需评估相关补救措施的有效性
 建立并落实举报制度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 应建立内部举报制度，且保证相关制度在组织中被宣贯 ✓ 确保相关举报程序每年至少被复核一次
 执行对间接供应商的尽职调查	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当且仅当间接供应商存在违反人权保护、环境保护相关的行为时，执行上述风险管理步骤（风险分析、预防及补救措施、更新声明等）
 文档记录与汇报	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 文档保存期限：至少7年 ✓ 信息公示：不迟于财年结束期4个月内在官网上披露尽职调查义务的履行声明

美国及欧盟对强迫劳动执法方式及违规后果一览

“强迫劳动”定义	
国际劳工组织《1930年强迫劳动公约》将“强迫或强制劳动”定义为：“以任何惩罚相威胁，强迫任何人从事的非本人自愿的一切劳动或服务”。	
执法方式及违规后果	
美国UFLPA法案 全面“推定有罪”	欧盟《强迫劳动条例草案》 基于风险评估展开个案调查
<p>UFLPA法案确立了“可反驳的推定”制度，以及 UFLPA 清单实体（现有41家实体）。</p> <p>申请上述推定的例外需通过提供“清晰且令人信服”的证据证明： > 进口货物的供应链中不含受UFLPA管辖的成分，或 > 所涉进口货物并非全部或部分由强迫劳动生产</p> <p style="text-align: center;">企业应对</p> <p>全供应链溯源： 企业若要反驳上述推定，需提交评估进口货物从原材料到最终生产的供应链上的强迫劳动风险的相关材料。</p> <p style="text-align: center;">违规后果</p> <p>美国海关执法措施包括扣留、查封/没收等</p>	<p>欧盟执法部门基于风险评估对经营者开展初步和正式调查，考虑因素包括但不限于自然人、法人或不具有法人资格的任何团体提交的材料、强迫劳动风险指标、公开来源信息和其他信息、强迫劳动风险地区和产品数据库等。</p> <p>草案的管辖货物范围包括：在欧盟境内生产的产品、进口至欧盟的产品、从欧盟出口的产品。</p> <p style="text-align: center;">企业应对</p> <p>供应链尽调作为抗辩证据： 初步调查阶段，经营者及其供应商需提供资料说明其为查明、预防、减轻或终止其与被评估产品有关业务和价值链中的强迫劳动风险而采取的行动以及针对强迫劳动案例采取的补救措施等。</p> <p style="text-align: center;">违规后果</p> <p>货物或被拒绝放行进入欧盟市场自由流通或被允许其向欧盟境外出口。海关可能采取包括没收、出售和销毁货物等。</p>
执法情况（2022年6月至2024年4月）	执法情况
<p>2,629 审查总批次</p> <p>1,136 禁止入境批次 (43%)</p> <p>1,157 放行批次 (44%)</p> <p>336 暂缓放行批次 (13%)</p>	<p>欧盟《强迫劳动条例草案》最快或将于2026年生效，故无执法情况。</p> <p>参考：德国《供应链尽职调查法案》于2023年1月1日生效。2023年联邦经济事务和出口管制局（BAFA）对来自不同行业超400家企业实施了监督与管控，对供应链中是否存在强迫劳动或童工等侵犯人权的行为开展检查。</p>

人权合规应对之道

第一，尽早开展全供应链溯源工作，并根据需要针对部分业务建立闭环的独立供应链

出口至美国的中国零售企业应对其全供应链开展溯源工作。因涉及企业的销售、采购、生产、财务等多个部门，还有赖于上游多层次供应商的配合，在实践中会遇到不少困难，建议相关企业结合自身实际情况（包括 CBP 执法态势、下游客户要求、产品供应链特点等），尽早开展溯源工作，成立专门工作组，形成溯源操作方案、文件收集清单和模版，加强对供应商的沟通和宣贯，并探索利用信息技术搭建可持续的、高效的溯源管理系统。如果发现供应链某个环节可能涉及 UFLPA 的清单实体，或者部分供应商不配合溯源或不具备溯源能力的，企业可根据业务发展的实际需要，考虑对供应链作出调整，针对直接或间接对美出口的产品建立闭环的、独立供应链。

第二，尽快搭建或完善企业自身及上游供应链的社会责任暨劳动合规体系

鉴于多国已出台与强迫劳动有关的法律法规，建议相关企业对照国内国际要求，尽快搭建或完善企业自身及上游供应链的社会责任暨劳动合规体系，包括但不限于：制定或更新政策声明、供应商行为准则等制度文件；加强供应商准入审核，要求签署有关承诺书，并在采购协议中纳入相关条款；加强对供应商的培训，定期自行或委托第三方对供应商进行审核等。

第三，及时开展供应链尽职调查工作

其供应链相关的潜在负面影响，加强对供应商的评估和监控工作。企业应将尽职调查原则纳入组织政策和程序。企业应当设定所需的尽职调查标准，并在其政策和程序中正式化这些标准和加强透明度。

第四，建立应急预案和响应机制

包括但不限于：企业自身或者上游供应商被加入 UFLPA 实体清单的应急预案，企业自身或者友商直接或间接对出口货物被当地海关扣留的应急预案等。

3.4.3 供应链尽职调查中的环境保护话题

欧洲立法

欧洲在要求履行供应链环境角度尽职调查方面一直处于领先地位。2023 年，欧盟理事会和欧盟议会就颁布《企业可持续发展尽职调查指令》（CSDDD）达成临时协议，强调欧盟和全球范围内加强对于环境的保护，识别、避免和减缓全价值链（包括供应链）经营活动对人和环境的负面影响。同年，德国《供应链尽职调查法》（SCDDA）实施，规定了包括建立风险管理系统、建立风险分析、实施预防和补救措施及投诉机制、记录和报告义务的全面的供应链尽职调查义务。2024 年政策要求愈发严格，欧盟《零毁林法案》即将落地，致力于遏制因用于生产牛肉、可可、咖啡、棕榈油、橡胶、大豆和木材导致的毁林和森林退化，势必将带着供应链环保话题的重要性和紧迫性提升到历史新高度。

美国立法



交易所接连推出多项政策，如美国证券交易委员会《上市公司气候信息披露指引》（2010）、纳斯达克《ESG披露指南 2.0》（2019），这些政策带动了美国市场早期企业对其供应链环境话题的重视程度的提升。随着美国众议院金融服务委员会在2021年通过了《ESG信息披露简化法案》（ESG Disclosure Simplification Act），要求所有公开交易公司均应定期公开其环境、社会和公司治理表现的具体情况，披露其经营过程中与温室气体排放、化石燃料使用等相关的气候变化风险等相关信息，标志着美国市场迈出了建立强制性 ESG 披露标准的重要一步。

环境合规应对之道

第一，建立严格的供应链环境管理体系

参与欧洲、美国市场的中国零售企业应明确供应链中各个环节的环境要求，包括资源利用、废物处理、排放控制等方面，制定符合国际和当地环保法规的标准并严格贯彻执行。



第二，推动供应链绿色化转型

沿供应链逐个环节回顾现状寻找潜在优化机会，了解行业领先实践，以推进涵盖绿色采购、绿色生产、绿色仓储、绿色物流、绿色消费以及循环经济和废弃物管理等全流程的可持续转型。



第三，加强环境风险管理与应急响应

企业应对供应链中可能存在的环境风险进行识别、评估和控制，如自然灾害、事故排放等，制定针对性的风险防范措施和应急预案。同时建立应急响应机制，制定完善的应急响应流程，确保在发生环境事故时能够迅速、有效地进行处置，减少对环境的影响。



第四部分

亚马逊云科技的 全球安全合规基础 架构及网络服务



4.1 亚马逊云科技六大服务能力助力中国企业全球化

亚马逊云科技的全面云平台能力和广泛的生成式人工智能服务，为中国企业尤其是零售行业的全球化运营提供了强有力的支持。**亚马逊云科技拥有六大服务能力助力中国企业全球化：**

1. 全球一触即达：覆盖全球的高可用性基础设施

在全球有 31 个地理区域，
99 个可用区

为全球 245 个国家和地区
的客户提供服务

400 多个边缘节点，115
个 Direct Connect 站点

亚马逊云科技服务了 80% 的中国出海企业，这归功于其全球覆盖的基础设施、先进的产品技术、严格的安全合规标准、成熟的解决方案、本地化的支持、广泛的合作伙伴生态、良好的品牌信誉、优秀的成本效益以及经过市场验证的重点成功案例。

亚马逊云科技的全球数据中心支持企业稳定高效地拓展国际业务，同时，其数据分析和人工智能服务助力技术创新。据 Gartner 报告，亚马逊云科技 (Amazon Web Services) 在 Gartner 2023 年战略云平台服务 (SCPS) 魔力象限报告中被评为“领导者”。亚马逊云科技连续 12 年被评为领导者，继续成为该魔力象限中最长的领跑者。在所有入选的厂商中，亚马逊云科技的执行能力排名最高。报告指出，亚马逊云科技在云基础设施和云平台服务市场中拥有最高广度和深度的能力，并在多个评估用例中得分领先。

2. 安全合规保障：引领行业的安全合规与实践

300+ 安全、合规服务及功能
143 项安全标准与合规认证

5 大领域
提供多层次安全防护

以极高标准满足
全球监管机构合规性要求

此外，亚马逊云科技获得了多项国际和地区的合规认证，包括 ISO 27001、SOC 1/2/3、PCI DSS 等，这些认证证明了亚马逊云科技在数据处理和保护方面的合规性，确保了数据安全和遵守各国法律法规，为中国企业提供了坚实的全球化运营基础。这些因素共同作用，使亚马逊云科技成为助力中国企业出海的优选云服务平台。

3. 经验不可压缩：丰富的行业数字化创新和实践

90% 的《财富》世界 100 强和
大多数世界 500 强企业选择亚
马逊云科技

80% 中国出海企业选择
亚马逊云科技

超过 10 年服务于
中国企业出海的经验

4. 生成式人工智能首选：易上手、高性价比、安全可靠、优选模型

开箱即用的
生成式人工智能应用

多种优选
基础模型

专业的基础模型训练和先进的
基础设施服务

5. 资源全球共享：深耕本地的亚马逊全球资源

丰富的亚马逊自身
全球化的经验

深耕中国十余年：产品部门、培
训认证、专业服务、人工智能实
验室、IoT 实验室等落地中国

亚马逊全球业务体系：全球卖
家、物流、支付、广告、设备
等业务部门共同助力

6. 生态加速共赢：全球合作伙伴解决方案一应俱全

150 多个国家 / 地区的 12 万 +
合作伙伴

与行业 ISV 构建了
200 多个联合行业解决方案

亚马逊云科技 Marketplace
提供 13000+ 产品，订阅用户
全球 200 万 +

无论是覆盖全球高可用性的云基础设施，丰富的生成式人工智能服务，亦或是长期安全合规经验和历史，以及深度连接全球合作伙伴资源的合作能力；未来，随着技术的不断进步和全球市场的不断变化，亚马逊云科技将继续创新其各项服务，帮助企业应对未来的挑战，抓住未来未来的机遇。中国的出海企业正在成为全世界经济发展的一股力量。

4.2 亚马逊云科技助力零售企业出海

● 市场洞察与产品创新：生成式人工智能技术引领行业前沿

在新一轮出海浪潮中，企业展现了快速的产品创新及迭代能力，不再单纯依靠低价竞争，而是通过“高投入、高附加值、高回报”的策略实现差异化竞争。依托亚马逊云科技丰富的云服务能力，助力出海企业快速进行服务创新，实现业务的稳定增长及全球化发展。

案例一



禾观科技，在全球化的浪潮中，禾观科技，一家年轻的出海时尚品牌集团，正以惊人的速度在海外市场崭露头角。凭借其独特的设计和对时尚的深刻理解，禾观科技迅速赢得了海外年轻消费者的青睐，年销售额突破3亿美金，年均增速超过300%，成为跨境电商领域的一颗耀眼新星。然而，随着业务的迅猛发展，禾观科技面临着新的挑战：如何在保持快速增长的同时，确保技术的支撑能够满足全球市场的多样化需求？面对这一挑战，禾观科技选择了与亚马逊云科技合作，利用其全球领先的云计算服务，构建了一个强大而灵活的技术底座。

禾观科技的创始人们意识到，要想在全球市场中持续领先，必须有一个稳定、可靠且能够快速响应市场变化的技术平台。他们需要的不仅仅是一个存储和处理数据的地方，更需要一个能够支持他们创新和个性化服务的智能系统。在深入研究和比较后，禾观科技选择了亚马逊云科技。亚马逊云科技提供的全托管服务，如 Amazon EKS、Amazon S3 和 Amazon Aurora，为禾观科技提供了一个弹性、安全且成本效益高的基础设施。这些服务不仅帮助禾观科技简化了运维工作，还使得他们能够快速响应市场变化，灵活调整资源。

为了提供更加个性化的购物体验，禾观科技利用亚马逊云科技的 Amazon SageMaker 构建了智能搜索服务。这项服务能够根据消费者的偏好和行为，实时推荐商品，实现了“千人千面”的个性化体验。同时，通过 Amazon OpenSearch Service，禾观科技解决了多维度业务检索的复杂性问题，使得消费者能够快速找到他们想要的商品。

展望未来，禾观科技与亚马逊云科技的合作将更加深入。他们计划在合规咨询、可持续化发展、大数据体系构建以及 AIGC 技术落地等方面展开合作，共同探索快时尚领域的创新，构建下一代时尚品牌。在亚马逊云科技的支持下，禾观科技覆盖全球潜力区域的电商独立站业务站点稳定运行，数字化和智能化升级得以加速。2022 年，禾观科技的业务增长超过了 200%，并预计在 2023 年将继续保持高增长的态势。通过这一系列的技术应用和创新实践，禾观科技正逐步构建起下一代的时尚品牌，展现出其在快时尚出海行业中的竞争优势。⁶

案例二

语忆科技：在亚马逊云科技这个充满竞争的电商巨头平台上，卖家们深知要想获得成功，就必须深入理解顾客的需求和偏好。这正是 VOC（Voice of the Customer）分析发挥重要作用的地方。亚马逊云科技“以客户为中心”的理念，鼓励卖家们聆听并响应顾客的声音，从而在激烈的市场竞争中获得优势。亚马逊云科技卖家通过 VOC 分析，可以收集和分析来自客户评价、问答、退货理由等多方面的反馈，这些宝贵的数据帮助卖家们洞察顾客的真实想法和需求。通过对这些信息的深入分析，卖家们可以发现产品的亮点和不足，进而对产品特性、描述、价格等方面进行针对性的调整和优化。为了帮助卖家们更高效地进行 VOC 分析，亚马逊云科技提供了多种工具和数据支持。



经过亚马逊云科技合作伙伴语忆科技在某智能家电客户流失分析场景下进行了 POC 验证，最终的效果明显，标签识别的准确率上升了 30%，预估可有效节省上线时间 50%。标签变动后可自动更新到知识库，并适应新的场景，节省了重新训练模型的时间，运维效率上升 60%。⁷

以上客户实际案例，都使用了亚马逊云科技的数据分析、人工智能、生成式人工智能等技术，实现了产品的快速迭代，并且洞察当地市场，快速创造符合当地市场的产品和服务。

⁶ 文章转自亚马逊云科技携手禾观科技运用 AI 智能搜索实现海外腾飞，业务增长超过 200%。(https://aws.amazon.com/cn/solutions/case-studies/heguan/)

⁷ 文章转自“基于 Bedrock Claude2 构建电商 VOC 场景中的标签分类方案”(https://aws.amazon.com/cn/blogs/china/building-a-label-classification-scheme-in-e-commerce-voc-scenarios-based-on-bedrock-claude2/)

● 效率提升与成本优化：实现业务快速发展

新一轮的出海浪潮中，出海企业并不认为“出海就是解决人力、土地、贸易等成本问题的答案”，而是持续在思考“降本增效”的问题。同时思考答案的关注点更多的是“增效”，而非“降本”，这与以往不同。

好的云架构，可以非常快速复制到海外多个地区，快速部署企业的数字化能力，不阻碍和影响业务在全球快速铺开速度，就是降本增效。作为全球云计算的领导者，我们可以很负责任的说“一家技术公司为客户提供真正的降本增效，是要靠技术创新来实现的”，出海企业正通过亚马逊云科技的先进技术服务，如 Graviton for Amazon EC2 和 Serverless 架构，实现降本增效。采用更好的技术，才真正是降本增效的利器。

案例三

海尔创新设计中心成立于 1994 年，目前在全球拥有 500 多名设计师，为海尔智家旗下七大品牌在全球的所有产品进行设计创新和模式探索。通过亚马逊云科技的基础设施、算力资源和行业解决方案，海尔创新设计中心打造了端到端的云上工业设计中心，重构了现有产品设计和开发的流程，成为了工业设计行业数字化转型的标杆。通过迁移至亚马逊云科技，海尔智家的设计中心实现了从本地数据中心到云端的无缝过渡，优化了全球设计师的协同工作流程，同时显著提升了设计数据的安全性和访问效率。



技术应用与成效

利用亚马逊云科技的 Amazon EC2 和 Amazon S3 服务，海尔智家的设计中心获得了强大的计算能力和几乎无限的存储空间。这不仅解决了高性能计算需求，还极大地提高了设计数据的管理和图像的渲染效率，缩短了设计周期。具体而言，渲染设计周期缩短了 30%，而自动化设计系统的应用使得相关业务的操作周期缩短了 20%。

自动化与生成式人工智能创新

新建立的自动化设计系统，基于 Amazon EC2 部署了大量的自动化设计软件，凭借强大的算力资源在 10 分钟就能自动生成人工需要数天才能完成的渲染效果图，彻底解决了原自营数据中心大量重复工作的问题。自动化设计系统应用获得巨大成功，不仅让相关业务的操作周期缩短了 20%，而且从设计源头实现了产品质量的提升和降本增效，帮助海尔智家加速智能家居产品的创新步伐。

AIGC 技术应用

海尔智家采用亚马逊云科技支持的 AIGC 技术，打造了创新的工业设计解决方案，将历史设计方案数据和内部知识图谱相结合，通过生成式人工智能模型的对抗性训练，设计出更高效和实用的概念图，进一步提升了设计创新能力。目前，该 AIGC 解决方案已经引入到产品设计、UI 设计、CMF 设计、品牌设计等环节，涵盖了新品设计、改款升级、渠道定制化等工业设计的业务场景。

海尔智家的成功案例证明了亚马逊云科技在助力企业降本增效、加速创新方面的卓越能力。通过亚马逊云科技的服务，海尔智家不仅提升了设计和开发效率，还实现了成本的优化。具体数据表明，海尔智家在迁移上云后，设计中心的业务周期缩短了 30%，操作周期缩短了 20%，显著提升了设计效率和产品质量，同时大幅度降低了运营成本，为智能家居产品的快速迭代和市场响应提供了强有力的技术支撑，成为制造业数字化转型的典范。⁸

● 安全基石与合规经营：亚马逊云科技构筑坚实后盾

亚马逊云科技是一家坚持长期主义的公司，从未有过裁撤数据中心的历史。为了确保用户数据的安全合规和稳定性，我们在每个区域都建立了多个可用区，因此在每个区域都进行了大量投入。这种长期主义的投入，以安全为要，稳定为先，确保了亚马逊云科技一直以来在全球云计算领域的领导地位。在数据安全合规方面，亚马逊云科技凭借丰富的经验，能够直接提供一套封装完备、甚至工程化的解决方案。

01 数据安全

亚马逊云科技提供多种安全措施，包括数据加密、访问控制、网络安全、身份验证和监控等。用户可以选择使用亚马逊云科技提供的加密服务，如 Amazon Key Management Service (KMS) 和 Amazon CloudHSM，来保护其数据的机密性和完整性。此外，亚马逊云科技还提供了多种安全工具和服务，如 Amazon Inspector、Amazon Shield 和 Amazon WAF，以帮助用户检测和防御安全威胁。

02 业务合规

亚马逊云科技遵守多种国际和地区的法规和标准，包括但不限于 GDPR、HIPAA、PCI DSS 和 ISO 27001。亚马逊云科技提供了多种工具和服务，如 Amazon Artifact 和 Amazon Config，以帮助用户满足这些法规和标准的要求。亚马逊云科技还提供了多种合规性报告和认证，以证明其服务的合规性。

⁸ 文章转自于“亚马逊云科技助力海尔智家打造云上设计中心，落地国内首家 AIGC 工业设计方案”
(https://www.amazon-aws.cn/newsroom/2023/0815-haier/?searchQuery=%E6%B5%B7%E5%B0%94%E6%99%BA%E5%AE%B6&tag=search&targetPage=MARKETING_OTHER)

03 数据隐私

亚马逊云科技尊重用户的数据隐私，并提供多种措施来保护用户数据的隐私。例如，亚马逊云科技提供了多种数据隐私保护服务，如 Amazon Macie 和 Data Loss Prevention (DLP) API，以帮助用户发现、分类和保护其敏感数据。亚马逊云科技还提供了多种数据隐私保护工具，如 Amazon web service PrivateLink 和 Amazon CloudFront，以帮助用户保护其数据在传输过程中的隐私。

04 可靠性和可用性

亚马逊云科技提供了多种措施来确保其服务的可靠性和可用性，包括但不限于多可用区域部署、自动扩展、负载均衡和备份。亚马逊云科技还提供了多种监控和日志记录服务，如 Amazon CloudWatch 和 Amazon CloudTrail，以帮助用户监控其服务的运行状况和性能。

案例四

福建纵腾网络有限公司（简称“纵腾集团”）成立于 2009 年，总部位于深圳，以“全球跨境电商基础设施服务商”为企业定位，聚焦跨境仓储和物流，为跨境电商商户提供海外仓储、专线物流服务、供应链服务等一体化物流解决方案。随着跨境电商的迅速发展，纵腾集团的海外业务不断扩张，业务覆盖全球 220+ 国家与地区，并在欧美日等发达地区建立了 30 多个转运中心，日均处理超过 140 万件包裹，服务超过 20,000+ 跨境电商客户。

在出海过程中，其面临的挑战包括：

海外业务扩张带来的安全
合规和稳定性挑战

业务迅速扩张带来的大量
数据和订单处理需求

传统 IDC 托管式服务的资源扩
展周期长、资源浪费等问题

为了更好的应对纵腾集团在海外的业务挑战，亚马逊云科技提供了如下服务包括：

- Amazon GuardDuty 提供智能威胁识别服务，保护客户数据资产。
- Amazon Security Hub 帮助纵腾集团直观掌握安全信息，改善安全状况。
- Amazon IEM 在“黑五”大促前夕，快速解决存储空间问题，保障业务连续性。

这些解决方案在帮助客户构建业务系统安全合规体系，也显著实现降本增效成果：

- 无论是通过 Amazon GuardDuty、Amazon Security Hub 等产品提供的威胁监测服务，还是借助 Amazon S3 存储服务，亚马逊云科技都从管理、运维、技术、合规等层面帮助纵腾集团构建了业务安全体系，保障了其数据隐私和安全合规。
- 得益于亚马逊云科技云原生技术及专业的服务，纵腾集团新业务的部署时间也从原来的 7 天大幅缩短至 3 天，满足了业务快速上线和市场占领的需求。
- 纵腾集团通过使用 Amazon Trusted Advisor 获取成本建议，节省开支，提高系统性能和可靠性，快速有效的降低了企业的 IT 成本。

展望未来，纵腾集团将持续与亚马逊云科技合作，探索 AI、机器学习等领域的深层次合作，并考虑将基于亚马逊云科技云服务搭建的业务系统、平台能力上架到亚马逊云科技 Marketplace，为客户提供更多商业价值。⁹

4.3 合作共赢与全球拓展：亚马逊云科技的出海战略

在新一轮的全球化浪潮中，企业出海不再局限于单一的产品或服务输出，而是需要整合本土产业链优势，借助全球合作伙伴的力量，实现产业链的全球布局。亚马逊云科技，以其全球业务网络和技术创新能力，为企业提供了一系列支持，帮助企业快速融入本地市场和全球合作。

产业链全球化与本土化融合



亚马逊云科技支持企业在零售电商、物流、新能源等多元化领域实现出海，带动产业链的全球拓展。企业在中国市场融入产业链的同时，也具备在出海本地市场快速融入并实现共赢的能力。凭借其 150 多个国家和地区拥有 10 万合作伙伴，构建了一个强大的网络，为出海企业提供快速进入本地市场和融入全球业务合作的通道。

⁹ 文章转自于“实力助攻，亚马逊云科技全方位护航纵腾集团抓住跨境电商新机遇”
(https://www.amazon.aws.cn/en/customer-stories/ecommerce/ztn/?did=cr_card&trk=cr_card)

合作伙伴网络建设

亚马逊云科技构建的合作伙伴网络是其支持企业出海的核心战略，提供包括市场分析和专业咨询在内的服务，助力企业制定精准的出海策略。作为云计算的领导者，亚马逊云科技依托全球基础设施和广泛的云服务种类，联合全球超过十二万家合作伙伴，为数百万客户提供服务。我们致力于通过技术赋能、专业培养、市场拓展和正向激励，促进合作伙伴和中国企业的业务成长，加速全球化进程，并推动中国云产业及生态系统的繁荣发展。我们的网络包括多领域的合作伙伴，如咨询服务商、系统集成商、解决方案提供商等，为出海企业提供全面支持。

合作伙伴能力培养

亚马逊云科技能力认证是客户选择合作伙伴的重要标准，目前能力认证涵盖行业、解决方案和工作负载三个维度的 30 个大类的 90 多个认证领域，供合作伙伴选择。目前，在中国已有超过 110 家合作伙伴获得了超过 200 项能力认证。亚马逊云科技也为合作伙伴提供丰富的培训资源，包括提供超过 600 门线上数字化课程的官方学习中心 Skill Builder、合作伙伴专属培训课程、合作伙伴网络研讨会以及定制化的线下实战训练营等。

亚马逊云科技 Marketplace 资源整合

通过亚马逊云科技 Marketplace，整合和提供多样化的软件产品和服务。亚马逊云科技 Marketplace 为合作伙伴提供了有效的业务拓展渠道，帮助他们触达全球用户。亚马逊云科技 Marketplace（中国区）在近期推出了卖家自主经营和在线交易功能，简化了客户购买和部署软件流程，进一步提升用户体验，同时也为合作伙伴提供了更多的销售机会。

生态建设的长期战略

在 2024 年中国峰会上，亚马逊云科技宣布了其“3+1”合作伙伴战略的升级版，这一战略专注于生成式人工智能、行业专业化和业务拓展三大核心领域，并通过一系列赋能措施，致力于持续推动合作伙伴的创新和提升合作体验。同时，亚马逊云科技还推出了业界首个生成式人工智能能力认证，并正式启动了“亚马逊云科技行业合作伙伴计划”和“亚马逊云科技安全合作伙伴计划”，旨在增强合作伙伴在关键技术领域如生成式人工智能、行业场景解决方案和安全服务的专业能力和市场价值，同时发布了多项合作伙伴项目以进一步促进合作伙伴网络的发展。

普华永道和亚马逊云科技于 2021 年中国峰会上宣布在中国加强战略合作，整合双方各自的专业能力、行业洞察、实践经验与全球云技术资源，重点发力人工智能和安全合规两大方面，并深化在汽车、生命健康与医药和智能制造等行业的合作，共同助力企业加快数字化转型进程。而其在安全合规方面，普华永道基于亚马逊云科技引领行业的安全合规理念和实践，联合打造全链路和逐步推进的三大安全咨询解决方案，涵盖安全与合规咨询服务、云迁移与云安全评估，以及下一代安全运营中心服务（Managed Security Services，简称 MSS）。该运营中心为企业提供合规与工作负载监控、7*24 小时的威胁监控与事件响应和模拟攻击与渗透测试等一站式的服务，帮助客户提升业务安全性并应对合规挑战。普华永道安全类解决方案已经在 2024 年 10 月正式上架亚马逊云科技 Marketplace，成为第一家在亚马逊云科技 Marketplace 上架安全类解决方案的全球咨询合作伙伴。这标志着普华永道和亚马逊云科技在安全合规领域的合作成果得到了进一步的推广和应用。¹⁰

合作伙伴是我们业务增长的重要引擎，是我们服务客户的最佳助力。亚马逊云科技希望携手合作伙伴，聚焦以下业务战略重点：一是生成式人工智能，帮助客户充分释放生成式人工智能的潜力；二是行业化，帮助重点行业的客户实现产品与服务的创新和运营效率的提升；三是安全，共同为客户的云上安全保驾护航；四是更好地帮助中国企业出海，以及本土企业和跨国企业在中国的创新。

—— 储瑞松
亚马逊全球副总裁 亚马逊云科技大中华区总裁

4.4 共创未来：亚马逊云科技助力零售企业创新发展

亚马逊云科技在中国零售消费和电商行业的发展前景备受瞩目。随着中国数字化经济战略的推进，新基建和五大应用场景的发展为行业赋能提供了新的机遇。亚马逊云科技致力于融入这一进程，推动行业赋能。零售行业正在经历深度转型，线上零售增速放缓，而跨境电商则进入了品牌落地的阶段。品牌需要独立站建设、全渠道运营、数据运营和快速反应供应链等新模式。亚马逊云科技将通过基础设施服务、业务域场景服务、生成式人工智能赋能等多维度支持零售企业的数字化转型，成为可信赖的行业顾问，共同创新发展。

¹⁰ 内容出自于“亚马逊云科技和普华永道宣布在中国加强战略合作” (<https://www.amazon-aws.cn/en/newsroom/2022/1018-PWC/>)

亚马逊云科技的分层解决方案包含以下几个层面：

- 1. 基础设施层：**提供网络、计算力等基础服务。
- 2. 业务域层：**针对供应链、补货等不同场景提供解决方案。
- 3. 出海场景层：**包括线上建站和运营（自主可控，全球一张网）、运营洞察（看得清、管得住、做得到，提高品牌调性）、品牌营销（沉淀数据，全域触达，融入本地文化）、供应链（全程可视，敏捷反应，安全合规）。
- 4. 赋能层：**利用人工智能降本增效，并融入亚马逊电商体系。

与此同时，亚马逊云科技与合作伙伴在多个领域共同为客户提供解决方案，包括**线上建站和运营**：提供自主可控的全球网络服务；**运营洞察**：帮助企业清晰地理解、管理和执行运营策略，提升品牌价值；**品牌营销**：通过数据沉淀，实现全域触达并融入本地文化；**供应链管理**：实现全程可视化，敏捷反应，确保安全合规；**人工智能应用**：在各个层面利用 AI 技术提升效率和降低成本。亚马逊云科技更能通过引入亚马逊电商体系，进一步增强了其服务能力。

因此，亚马逊云科技不仅是基础设施的提供商，更是凭借其在行业的深厚积累和经验，成为值得信赖的顾问。与客户共同创新、共赢，亚马逊云科技拥有创新文化和方法论，可以输出和分享。其分层解决方案和合作伙伴的紧密合作，将共同助力客户的数字化转型和出海落地。¹¹ 亚马逊云科技的“十年经验不可压缩”凸显了其作为全球云计算领导者的深厚积累。这十年的历程中，亚马逊云科技见证了无数挑战，积累了丰富的解决方案，这些经验为中国企业的出海之旅提供了坚实的支持和信心。通过实施亚马逊云科技全面的出海战略，企业得到了一个创新、稳定的发展平台，使得它们能够更加自信地迎接国际市场的机遇与挑战，推动全球业务的扩展和增长。



¹¹ 内容出自于“【谈出海】亚马逊云科技与零售企业共同创新发展”
(【谈出海】亚马逊云科技与零售企业共同创新发展 中国 品牌 人工智能 (sohu.com))

附录

普华永道与亚马逊云科技 联合推出 零售行业 SaaS 解决方案



5.1 隐私保护合规解决方案

中国互联网的发展已经来到了一个新阶段，2022年2月25日，中国互联网络信息中心（CNNIC）在京发布第49次《中国互联网络发展状况统计报告》（以下简称：《报告》）。《报告》显示，截至2021年12月，我国网民规模达10.32亿，较2020年12月增长4,296万，互联网普及率达73.0%，其中手机网民规模达10.29亿，网民使用手机上网的比例高达99.7%。高活跃的用户群体推动互联网和应用程序使用量创历史新高，截至2022年3月末，第三方应用商店在架应用分发总量达到20,696亿次。以海量个人信息为支撑的新业态新模式不断涌现，企业大量收集消费者个人信息用于业务增长。然而，个人信息泄露、违法使用个人信息等问题十分突出，个人信息保护工作刻不容缓。2021年11月1日，《个人信息保护法》的出台完善了国内个人信息保护的法治顶层设计，亦强化了个人信息安全的监管环境。仅在2021年的APP违法违规收集使用个人信息专项治理中，工信部累计开展了12批次技术抽检，对208万款APP进行技术检测，通报了1,549款违规APP，下架了514款拒不整改的APP，且多次召集互联网企业召开APP个人信息保护监管会，敲响了隐私合规必要性的警钟。2022年7月7日，国家互联网信息办公室发布了《数据出境安全评估办法》，并规定该评估办法自2022年9月1日起施行，完善了我国个人信息保护的监管版图，隐私保护与数据安全开始成为备受业界关切的话题，相关议题也成为了各企业合规工作的重中之重。作为专业服务机构，普华永道为企业客户提供全方位的隐私保护合规解决方案，结合亚马逊云科技的先进技术沉淀与普华永道的丰富行业经验，从合规咨询到技术落地，全方位帮助客户识别隐私保护风险，应对隐私合规挑战。



隐私保护合规难点

基于亚马逊云科技服务的普华永道隐私保护合规解决方案致力于帮助客户解决以下合规难点：

法规标准碎片化

各国对于个人信息保护与数据安全的立法并非一蹴即至，而是随着经济技术的发展处于动态更新的状态。法律立法后，相关配套的标准、规范也将不断出台，如《个人信息保护法》中，针对合规审计提出了法律要求，但具体的实施标准却缺乏明确的定义。这样的法律留白需待相关标准、规范文件来完成进一步补充。因此，法律本身与相关配套标准、规范的结合，才构成一整套完整的合规框架。而要理解并落实这样“碎片化”的法律与标准规范，更进一步提升了企业在隐私合规道路上的成本。

隐私合规人才稀缺

虽然近年来方兴未艾的隐私保护立法催生出大量的合规需求，但企业内部往往缺少具备充分经验的合规人才来执行隐私合规管理工作。隐私合规绝不仅仅是对相关法条的生硬解读，而是要在理解业务逻辑、合规要求、技术标准等多方面复合知识的基础之上，精准把控合规风险，正确做出合规判断。因此，合规人才不仅需要复合全面的知识背景，也需要大量行业经验作为支撑。而缺少经验沉淀的企业，很难培养或在短时间内找到合适的隐私合规全职人员开展相关工作。

合规流程繁琐

隐私合规工作的落实绝不仅依赖于合规部门，而是要在合规部门的主导下，协调各业务部门共同协作。在此过程中，各利益相关方的广泛参与无形中增加了合规工作的复杂性。在对内进行充分项目管理的同时，也需要保持与监管部门的有效沟通，并对隐私合规工作的结果进行及时上报。如果无法很好管理隐私合规流程，不仅会干扰到企业业务的正常运作，还可能招致监管处罚。

缺少专业工具

当下企业的隐私合规工作大多依赖于线下人工操作，对于合规问题的判断缺少系统化工具的辅助支持，进而影响隐私合规管理的效率与质量。此外，企业内部各部门之间缺少统一的隐私合规管理线上协作入口，导致隐私评估工作流分散，以及评估记录的碎片化，难以形成有效的监管应对。

方案实现

针对以上合规难点，普华永道从合规咨询与技术落地两方面出发，提出全方位的企业隐私保护合规解决方案。

隐私合规咨询服务

在隐私合规咨询服务中，普华永道将帮助企业识别现有的个人信息处理活动及涉及的相关系统，清楚了解个人信息收集、存储、使用、销毁、共享、跨境传输等处理场景，梳理个人信息全生命周期中的风险情况。在此基础上，普华永道将对标适用的法规与标准、指南，开展差距评估，明确合规差距。对识别出的差距进行评估，针对性地提出改进建议，如修订隐私政策、加强访问控制、对个人信息进行去标识化处理、建立数据资产清单等。最终，在公司治理层面，建立个人信息合规管理的长效机制，通过协助确立个人信息保护岗位职责并落实个人信息管理体系（Personal Information Management System, PIMS）等方式，强化公司隐私设计（Privacy by Design, PbD）能力，让隐私保护与公司日常运营的全阶段相结合，积极主动地构建端到端的隐私安全生命周期保护机制，满足法律法规与企业的隐私合规要求。



合规评估专业工具

普华永道致力于将数字化工具应用于项目实践，以实现更有效率的隐私合规改进。针对企业的隐私合规痛点与监管趋势，普华永道自主研发并推出一款数字化中国个人信息保护合规管理平台——Privacy Ready，帮助企业梳理个人信息处理活动，及时识别业务合规问题，持续监控风险处置进程，赋能企业个人信息合规管理。

Privacy Ready 兼具企业总体隐私管理和具体业务场景隐私合规评估能力，为企业提供了一个线上协作的《个人信息保护法》合规评估门户，并重点提供五大业务功能模块以满足企业实现多场景隐私合规需求。



图片来源：普华永道 Privacy Ready 截图

Privacy Ready 七大核心功能包括：

自动化评估流程

基于《个人信息保护法》要求，以直观易懂的问卷快速排查具体业务场景的个人信息保护合规风险。支持个人信息保护影响评估与含 GDPR 在内的国际化隐私合规评估，自定义评估问卷功能满足多领域评估需求。

自动生成风险看板

内置风险因子和规则引擎，一键自动生成合规问题与风险矩阵，简洁易懂的风险看板助力企业管理合规风险。

可视化追踪风险处置

可视化追踪风险处置进度及持续改进计划，构建发现、评估、整改、优化的管理闭环。

全方位展示数据资产

自动根据评估场景生成资产清单，提供响应监管要求的个人信息收集清单、系统清单、与第三方共享个人信息清单。

一键生成评估报告

一键生成个人信息安全影响评估报告，完整记录评估流程和结果。

集中化个人权利响应管理

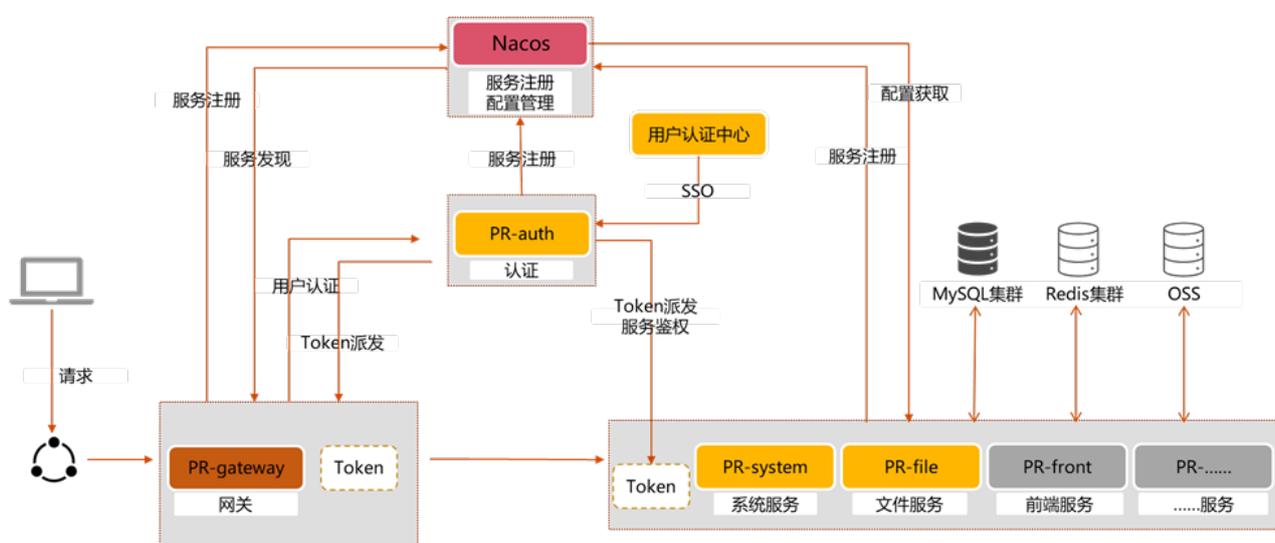
实现跨部门协作一站式个人信息主体权利响应管理以降低潜在逾期完成个人请求处理的合规风险。

全渠道个人同意记录管理

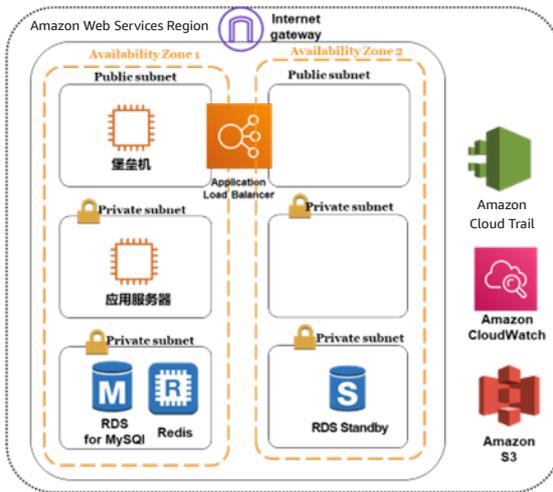
实现全渠道隐私声明的集中管理，抓取并汇总渠道个人信息主体同意记录以供统一追踪管控。

方案架构

PwC Privacy Ready 系统架构图



Privacy Ready on Amazon Web Services 快速部署架构



Privacy Ready on Amazon Web Services 快速部署模式，将 Privacy Ready 系统部署到云上主机环境，在云上可提供生产环境和开发测试环境两个环境。通过堡垒机跳转至应用服务器进行日常运维，并且在两个可用区中部署一个主 MySQL 数据库和一个副本进行备份。

方案优势



行业经验沉淀

普华永道网络安全与隐私保护团队与亚马逊云科技在合规实践方面有深厚的合作经验，凭借多年的积累，已建立起了针对世界各国主要隐私法律的合规实践方法论，涵盖范围包括了 GDPR, PIPL 及相关标准、规范，满足不同客户的隐私合规需求。此外，普华永道也与行业专家及学者保持积极交流，能够为客户带来隐私合规的深入解读与前沿视角。



专业人员团队

普华永道网络安全与隐私保护团队在全球有超过 4,500 名专业人员，技能涵盖隐私与信息安全的各个方面，并拥有如 CISSP（信息系统安全认证）、CIPT（注册信息隐私技术专家）、CIPM（注册信息隐私管理师）等专业资质认证。凭借与各行业客户的广泛深入合作，我们的咨询顾问得以充分理解不同行业的合规要点并分享行业最佳实践，为企业分享独到见解与行业最佳实践，成为企业隐私合规工作的补充有生力量。



智能技术工具

Privacy Ready 的个人信息保护合规测评、管理机制，企业可获得一站式的隐私合规闭环管理体验：打通企业隐私合规管理流程，形成可复用的合规评估程序；合规问题辅助判断，力求评估结果客观、精准、可追溯；直观呈现企业个人信息保护全景视图，掌握个人信息的流通链路，实现公司层面的隐私合规标准化管理。

给客户带来的价值



按客户需求定制咨询服务，助力企业识别并管控风险



普华永道隐私合规专家智库支持，突破人才困境



基于亚马逊云科技的安全基础服务架构，保障数据合规安全



借由数字化工具 Privacy Ready，优化隐私合规流程，提升管理效率



5.2 端到端供应链优化解决方案

应用场景

在当前复杂多变、竞争激烈的全球经济形势下，以客户需求为导向的供应链管理，已经成为当今企业的核心竞争力。蓝幸帮助用户在一个统一的、高度可配置化的环境下规划、计划和优化其端到端的供应链运营。从而产品能够整合强大的建模和分析工具、高效的优化求解引擎、丰富的假设场景的分析和运营，提供一站式供应链规划设计能力

- 企业需要站在端到端全局视角进行供应链各环节的规划和优化 (Stakeholder : 供应链 / 物流 /IT)
- 企业基于业态变革如渠道下沉、一盘货、集团化管理等，需要对供应链进行适配化的规划和运营设计 (Stakeholder : 供应链 / 物流 /IT)

痛点和需求

供应链优化的痛点可总结为以下两方面：一是供应链的复杂属性，供应链中各个模块（如仓网、商品布局、库存水位、计划调度、物流运输等）环环相扣，互为制约，所以需要系统性思维和工具站在全局视角实现端到端供应链整体优化；二是企业需求和发展往往是动态变化的，企业需要柔性可扩展的产品工具和自身能力来适应愈发频繁的业务变革和愈发深入的数字化转型需求。

客户主要需求如下：

- 企业需要突破各供应链环节割裂式的决策方式，站在供应链全局视角实现端到端整体优化
- 需要高度柔性、可配置化的数字化工具来适应数字化的不断深入和业务发展带来的变化
- 企业自身需要培养数字化人才修炼“内功”，支撑后续持续优化和运营



方案优势和客户价值

蓝幸凭借豪华的顾问团队和高度柔性和配置化的产品工具，为企业提供“1”站式的一体化供应链规划与计划决策。蓝幸同时提供完善的客户成功体系和供应链数字化人才培养方法论，陪伴客户不断挖掘优化场景并搭建内部数字化人才体系。

客户主要需求如下：



“0”代码“1”站式的
一体化供应链规划与计划决策



高度柔性和可配置化的
产品工具



快速交付能力、更低的
交付风险



完善的陪伴式交付和
人才培养体系

常用的用例

中长期产能规划 / 年度预算

基于全局视野建模，综合考虑需求，平衡生产、运输、库存等成本，形成优化的产线分布 / 综合考虑众多业务规则以及各项成本，平衡成本与效率，得出优化的预算分配方案

仓网优化

通过对终端市场需求的整合和分析，建立成本，时效等 KPI 的分析模板，支撑客户长期使用模型，根据不同渠道建立新的服务网络

商品布局 / 库存优化

针对产品的销售特性，算法优化其合理的商品分布位置，并评估因此带来的收益 / 结合需求分析结果和供应端波动，在指定的服务水平下，建议最优库存策略和水平

运输优化

以综合运输成本最优为目标推荐不同线路 / 仓库不同运输模式的资源部署数量

需求预测

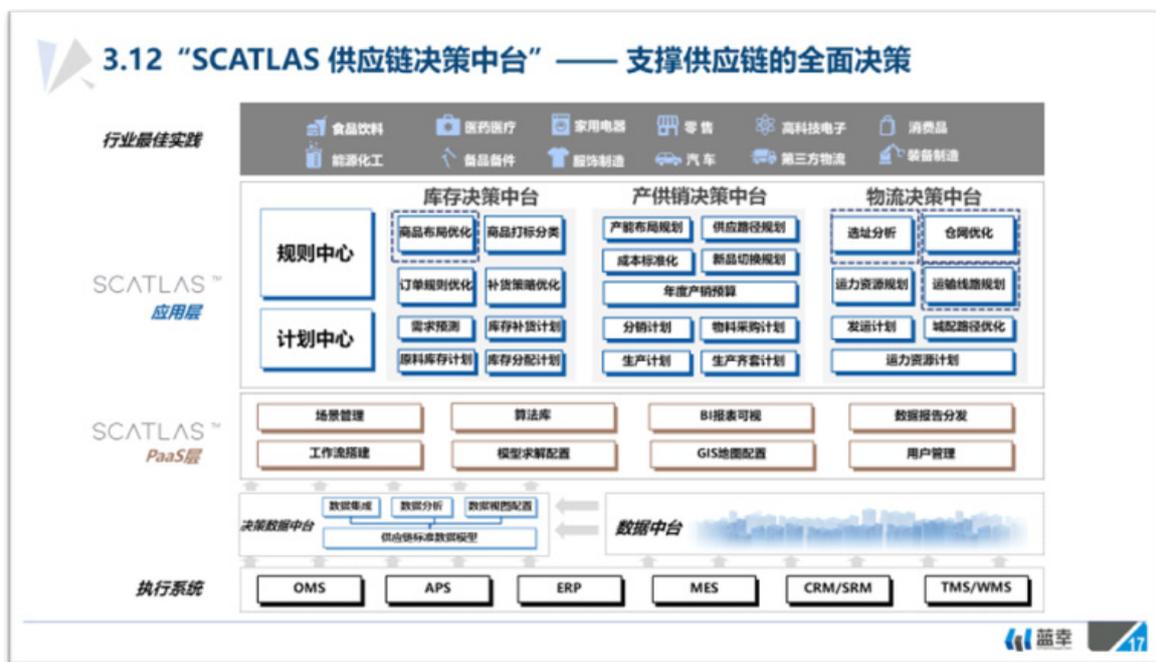
基于自加性的时序预测模型，用来拟合年、周、季节以及假期等非线性趋势



方案实现方式

蓝幸团队专注在供应链优化领域已经有十几年的历程，我们脱胎于全球领先的供应链规划优化软件 LLamasoft 中国区创始团队，服务过近 200 家世界及中国 500 强企业，具备深厚的行业经验、技术与产品功底。蓝幸自主研发的 SCATLAS 供应链蓝图已为快消、零售、物流、汽车、医药、工业品等众多行业头部企业提供供应链规划优化决策解决方案。

系统通过“网络优化”、“选址分析”、“网络路径分析”、“安全库存优化”、“运输优化”、“订单分配”、“仿真”等算法，内置 80+ 表，5,000+ 字段，对 99% 的供应链场景都可使用软件内置功能完成建模。客户可结合不同输入表和不同表头字段的使用，灵活应用在端到端供应链优化的丰富场景中，如下图：



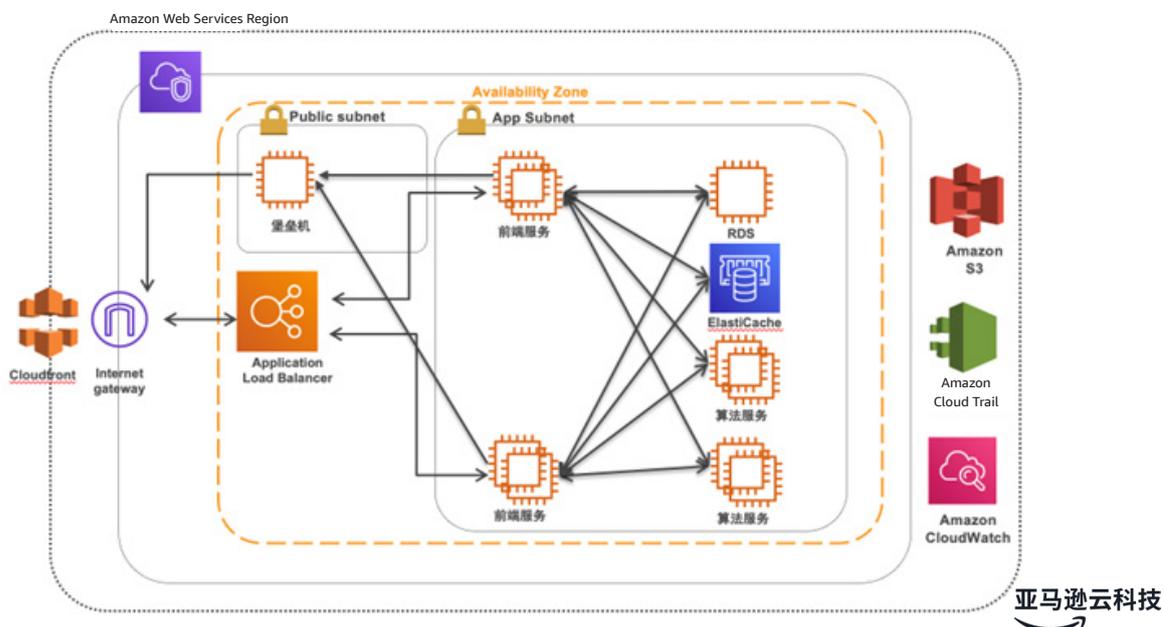
场景的配置化

供应链蓝图（SCATLAS）可以基于单个模型，快速构建多个不同假设下的供应链场景，支持多场景同时运算并进行对比分析，高效确定最优供应链优化方案；例如，当应对产品需求量波动带来的供应链计划调整时，可以使用场景构建需求量下降 10%、需求量增加 10% 等场景，并对比不同场景下的给出成本相应的变化幅度，以及应对未来需求的变化及波动。

输出的可视化

供应链蓝图（SCATLAS）带有一个直观的用户界面功能区外观，为用户提供简单的、有组织的标签来访问和导入数据、快速可视化的输入、优化 / 仿真和查看众多的图形和数据。软件自带可视化的 BI 报表以及地图，可在同一界面内展示多个不同场景的供应链优化结果进行比较，在地图上直观展示供应链网络链路。

部署架构



亚马逊云科技相关服务

和本方案相关的亚马逊云科技主要服务如下：



Amazon EC2



Amazon RDS



Amazon Redis



Amazon Load Balancing



Amazon CloudWatch



Amazon S3

5.3 安全运营服务（MSS）解决方案

应用场景

随着我国数字化转型不断发展，网络空间安全逐渐成为企业发展的关键命题。网络攻击正在不断地演变，攻击者不断尝试更高超的手段来突破现有的安全措施。安全工具之间孤立运行的状态，使得许多攻击无法被有效检测。与此同时监管环境与业务需求的持续变化，安全工作变得愈加不可或缺。违规可能带来负面影响，处罚甚至吊销营业执照。积弱的安全能力也将影响业务创新发展，甚至导致公司停摆。如何帮助企业解决日常安全运营工作过程中资源、经验不足、运营合规等各类问题，从而保障企业业务安全，持续推进数字化转型、实现降本增效及可持续发展，是普华永道下一代安全运营服务 MSS（Managed Security Service）解决方案的主要目的。

数字化时代传统安全运营痛点和需求

数字化、云计算的时代到来，越来越多的企业选择将系统迁移到亚马逊云科技的云服务上。亚马逊云科技已成为各类企业 IT 基础设施的重要组成部分。如何通过统一的安全运营服务持续保障云环境和传统的网络环境的安全稳定尤为重要。普华永道结合自身专业的信息安全合规及技术评估实践经验，总结了数字化时代传统安全运营的痛点和需求。

传统安全运营的痛点

其中主要包括：安全人才管理，运营合规，运营投资，工作效率，技术复杂性，技术成本等问题。

传统安全运营的痛点

 <p>技能不足、专业人才招聘、培训和留存方面困难重重等因素增加了安全团队的压力。</p>	 <p>网络安全及监管要求持续更新完善，难以紧跟法规制度的步伐。</p>	 <p>网络安全投资难以最大化。</p>	
 <p>持续警报疲劳，无法有效识别隐蔽而复杂的攻击。</p>	 <p>事件监测、响应与遏制制均由人工操作，率低下。</p>	 <p>缺少检测和保护混合云与多云环境的技术与能力。</p>	 <p>安全信息和事件管理“SIEM”中 EPS 限导致安全运营能力受限。</p>

客户需求

数字化时代背景下，企业客户的安全需求主要如下：

随着组织的数字化转型不断发展，导致攻击面增长，组织需要更加灵活、全面、高效、经济的安全运营方案来应对各种安全事件。

不断出台的安全法规、政策，行业行规，及违规可能带来的处罚加重，使得组织需要在实现业务战略目标的同时保护业务及安全合规。

网络攻击不断地演变，组织在引入更高级安全功能方面需要更专业更有经验安全团队的帮助来规避潜在的风险。

越来越多的关键服务逐步迁移上亚马逊云科技，迁移过程中，组织需要统一可靠的安全运营平台及定制化方案来应对日益变化的业务环境。

自新冠疫情发生后的远程办公普及，业务多依托于线上，因此网络环境安全重要性突显，很多企业希望拥有强大的安全运营服务但无力分配时间、空间来投资于自身的设备和员工，因此如何获得专业又多快好省的安全运营服务成为组织亟待解决的问题。

政府监管需求

《中华人民共和国网络安全法》第二十五条：网络运营者应当制定网络安全事件应急预案，及时处置系统漏洞、计算机病毒、网络攻击、网络侵入等安全风险；在发生危害网络安全的事件时，立即启动应急预案，采取相应的补救措施，并按照规定向有关主管部门报告。

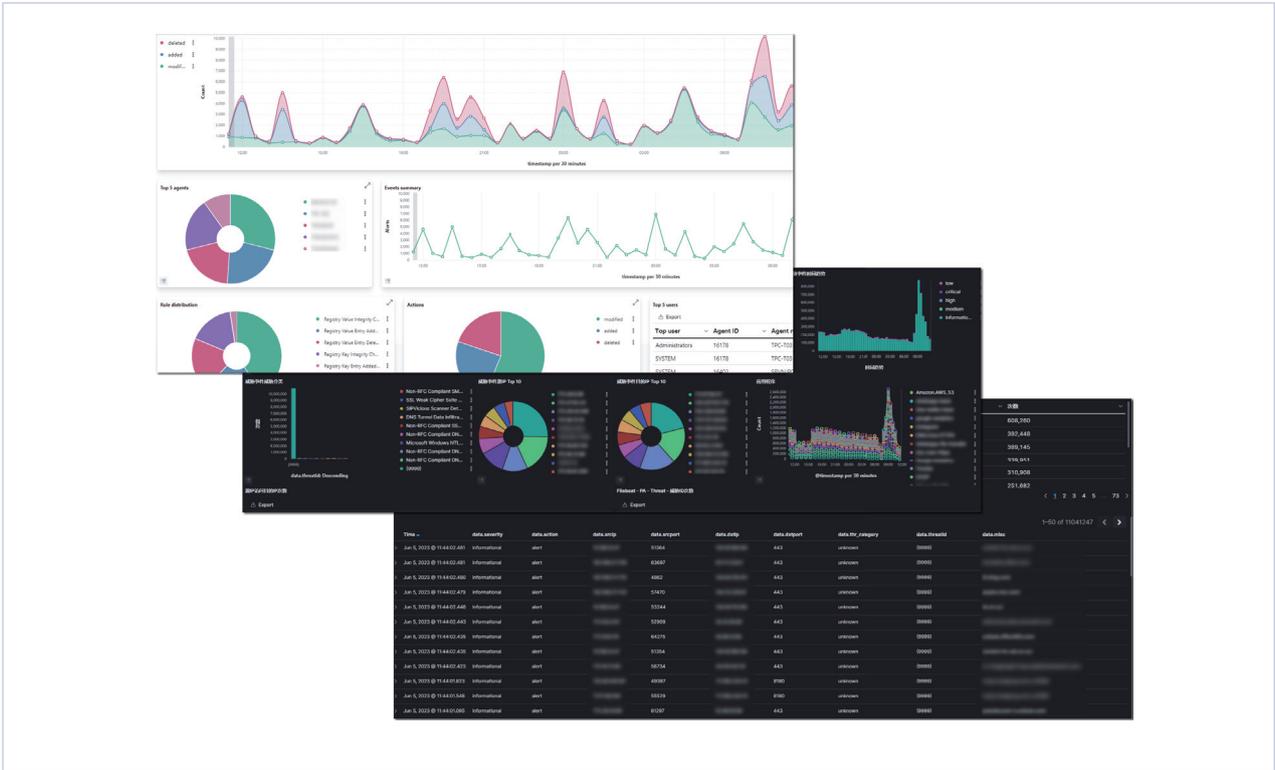
解决方案及优势

作为行业的领导者，基于成熟可靠的亚马逊云科技的云服务，普华永道依托于在中国 20 多年成熟的行业安全运营经验、攻防实战经验，结合自研安全分析平台，引入人工智能、自动化和编排等更为高级的安全功能来应对增长的业务需求。普华永道发布的下一代安全运营服务 MSS 可以为企业提供 7*24*365 的全天候监控分析服务和即时的应急响应能力，能够高度灵活地应对上述场景趋势下企业网络安全的需求。



方案优势

普华永道基于 Amazon CloudTrail, Amazon Config, Amazon Key Management Service (KMS), Amazon GuardDuty, Amazon WAF, Amazon Simple Storage Service (Amazon S3) Server Access logs, Amazon Virtual Private Cloud (VPC) logs, Amazon CloudWatch logs 等服务实现数据采集，同时使用全球知名的 MITRE ATT&CK (网络安全攻击矩阵) 框架的异常检测和关联规则，结合安全编排和自动化响应，持续监测并应对不断进化的网络攻击。拥有全球的红队攻击经验，深度防御经验；可根据最新的威胁情报，及时更新和改进网络攻击用例。同时将您组织视为一个整体进行保护，实时监控以提供全天候保护。通过安全专家和人工智能引擎的帮助，您的团队将集中精力应对关键事件，而无需面对密集的告警。服务采用高度灵活的可扩展模块化交付模式，它将满足您企业不同阶段的特定需求。



示例：基于亚马逊科技 Cloudtrail 和 GuardDuty 日志的事件告警

给客户带来的价值

普华永道下一代安全运营服务 MSS (Managed Security Service) 引领企业安全数字化转型，增加安全工作的可见性，赋能企业行业领先的网络威胁情报，及时监测、分析并处置网络攻击事件或可疑行为。同时通过安全专家和人工智能引擎的帮助，您的团队将集中精力应对关键事件，而无需面对密集的告警。服务采用高度灵活的可扩展模块化交付模式，它将满足您企业不同阶段的特定需求。普华永道在全球构建网络安全和隐私的业务模式，意味着客户可同时受益于全球的专业知识和本地团队提供的服务。

利用普华永道本地威胁情报，并结合全球威胁情报与安全分析平台

普华永道在全球构建网络安全和隐私的业务模式，意味着客户可同时受益于全球的专业知识和本地团队提供的服务。

持续监测全球的网络攻击及相关工具、技术与程序。

追踪来自约 20 个国家的 110 多个不同的黑客团体。

我们的研究覆盖了所有类别的威胁行动者群体，主要关注针对性攻击。

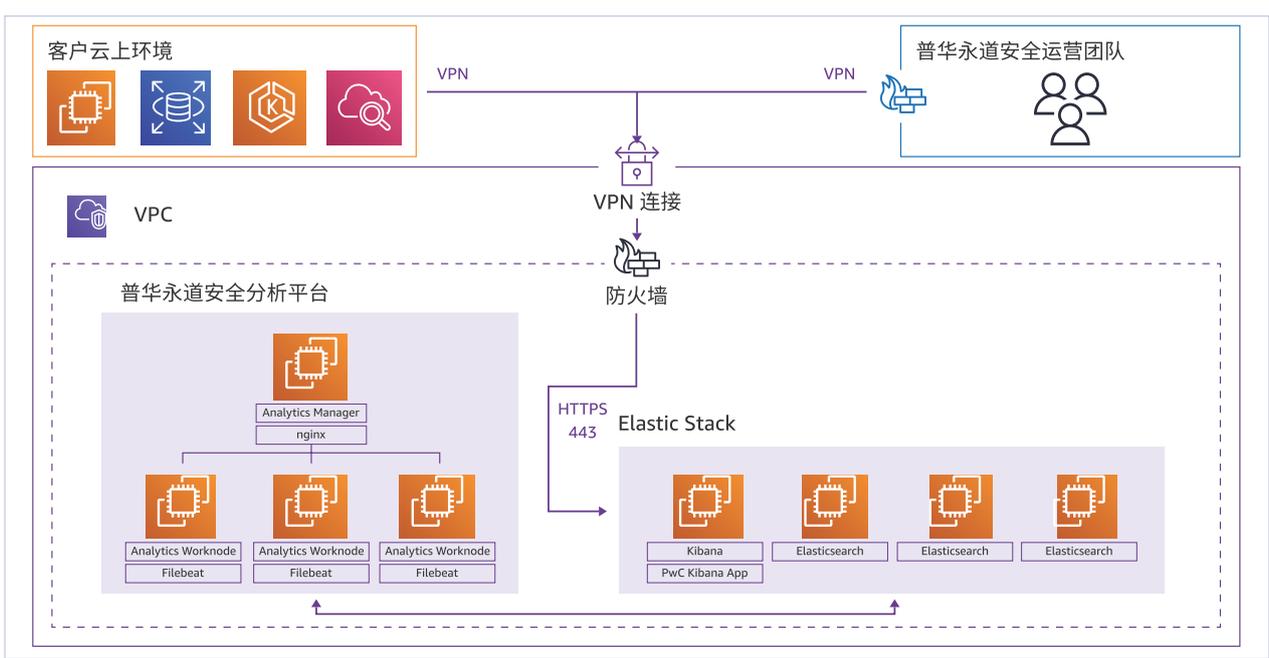
我们会不断监控暗网泄露数据的情况，以发现与您相关的数据泄露与攻击。

针对客户不同阶段，我们可以联合亚马逊云科技提供不同阶段的服务要求

我们的安全运营中心



亚马逊云科技相关服务（架构）



© 2023 普华永道版权所有。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。普华永道网络中的每个成员机构是各自独立的法律实体。普华永道网络详细介绍请进入 www.pwc.com/structure 查询。

© 2023, Amazon Web Services, Inc, or its affiliates. All rights reserved.

普华永道中国

编写指导

徐世达

普华永道中国风险及控制服务市场主管合伙人

钟晓扬

普华永道中国 ESG 可持续发展战略与转型主管合伙人

钱剑虹

普华永道中国企业管治主管合伙人

王桢梁

普华永道中国国际税务服务合伙人

原遵华

普华永道亚太区转让定价服务主管合伙人

刘文浩

普华永道中国审计部合伙人

庄树清

普华永道亚太区国际税务主管合伙人

黄思维

普华永道中国网络安全和隐私服务合伙人

主编人员

沈玲杰

普华永道中国风险及控制服务高级经理

李博群

普华永道中国风险及控制服务高级顾问

韩轶琳

普华永道中国国际税务服务高级经理

郝青

普华永道中国风险及控制服务高级顾问

刘赞

普华永道中国网络安全和隐私服务经理

孙琳

普华永道中国国际税务服务高级顾问

倪悦婷

普华永道中国审计部经理

林若情

普华永道中国网络安全和隐私服务顾问

亚马逊云科技

编写指导

李晓芒

亚马逊云科技大中华区合作伙伴和业务拓展事业部总经理

乔毅筠

亚马逊云科技中国区合作伙伴生态系统事业部高级总监

李剑

亚马逊云科技大中华区行业集群总经理

陈虹

亚马逊云科技行业及合作伙伴解决方案总监

朱翊

亚马逊云科技大中华区行业专业事业部总经理

吴迦德

亚马逊云科技合作伙伴解决方案架构师经理

代闻

亚马逊云科技大中华区解决方案架构总经理

主编人员

徐丽

亚马逊云科技全球咨询合作伙伴拓展经理

李青

亚马逊云科技行业解决方案专家

石阳

亚马逊云科技消费零售行业高级解决方案架构师

亚马逊云科技



普华永道