

数擎征帆·浮槎泛海 | 解码中企出海数字化新范式

敏于知

中企出海数字化转型的难点与挑战

近年来，伴随全球产业链的重塑以及数字经济的蓬勃兴起，中国企业“出海”步伐不断加快，众多企业从单纯的“产品出口”迈向“本地化运营”，全力构建全球化竞争力。然而，在出海业务持续深入的进程中，中国企业在借助数字化转型推动海外业务拓展与发展时，于跨国业务管理、技术转型、组织文化以及隐私合规等层面，遭遇了诸多复杂难题与严峻挑战。

- **境外业务管理的复杂性**

中国企业出海后，境外业务管理面临重重困难。跨国业务不仅涉及企业内部多环节、多部门的协同合作，还存在海外业务拓展的特殊需求。例如，不同海外市场的消费者需求大相径庭，如何依据当地特性制定营销策略成为关键。同时，在全球范围内管理供应链亦是巨大挑战，企业出海的生产、采购和物流环节怎样才能实现高效协同。此外，海外薪酬体系结算、跨境资金管理、多国税务申报等业务问题也亟待解决。

- **数字化转型技术的兼容性**

数字化转型技术是中国企业出海业务管理的重要支撑。为契合不同国家的数字化应用需求，企业出海需对原有数字化平台进行升级改造，在此过程中，技术的扩展性和可行性等因素必须纳入考量。例如，国内原有数字化平台能否适应多语言、多时区的要求，当地市场的云计算、AI等数字化技术成熟度如何。

- **跨国组织文化的差异性**

数字化转型工作的推进离不开专业的数字化建设运营团队。然而，不同国家和地区文化背景、价值观和工作方式各异，多元文化团队容易引发沟通障碍，降低组织决策效率，可能导致管理冲突和业务误判，从而影响企业出海的国际化进程。

- **数据安全与隐私合规的多样性**

在国际市场，数据安全和隐私保护备受关注，全球各国的数据保护法规和政策不尽相同。随着数字化转型的深入，如何保障跨境数据的采集、传输和存储的安全与合规性，在不同国家的法规框架下进行数据管理和隐私保护，成为企业出海不可回避的问题。

中企出海数字化破局的路径与展望

基于甫瀚咨询对中国企业出海数字化转型的洞察与实践，我们认为中国企业的出海数字化转型不仅是数字化技术升级，更是全球化战略的重构。企业出海应以“业务为核心、数字化为关键、合规性为底线”，逐步推进数字化转型，构建可持续的全球化竞争力。

1 明确兼顾本地化与全球化的业务规则，聚焦业务价值定位

企业出海通常需要从海外业务模式、业务架构和业务流程三个方面明确业务规则，以进一步聚焦海外业务的价值定位。

- **业务模式选择：**海外常见的业务模式选择有：生产模式、贸易模式、服务模式以及多元化组合等，企业出海应针对不同市场定位进行偏差分析，确定未来业务发展模式。例如，新兴市场（如东南亚）与发达市场（如欧美）需求和环境有别，企业出海应结合不同需求和特点明确业务模式，以实现海外业务拓展与价值定位。
- **业务架构规划：**依据不同业务模式的选择，定义未来业务架构的建立。例如，考虑海外是否布局生产业务，是否加强技术研发与售后服务，在组织职能设计上选择“区域中心枢纽模式”还是“前中后台分离模式”来开展全球业务运营和资源调配。
- **业务流程设计：**兼顾业务流程标准化与灵活性的平衡，构建快速敏捷的业务流程。在全球范围内制定统一的业务流程标准，以确保业务运营，但同时也应兼顾当地市场的特点，适当调整流程，以提高适应性。例如，某些国家实行“周薪制”，在海外人力资源考核与薪酬发放相关流程设计时，要进行本地化优化与改造。

2 规划、建设部署与运营，三维一体推动全球数字化转型升级

在业务规则明晰后，需要从数字化架构规划、数字化建设部署、数字化运营三个维度推动企业出海数字化转型升级。

- **数字化架构规划：**基于总体业务价值定位，诊断当前架构对海外业务的适配性以及未来架构对海外业务的支撑性。诊断当前架构时，重点关注应用架构对海外业务支撑的可行性分析，基础设施架构对网络通信的响应时效与安全防护。设计未来架构时，重点关注其与当前架构的兼容性和适配性。
- **数字化建设部署方式：**根据数字化应用的及时性和稳定性等因素设计具体方式。常见的有总部集中模式、区域化集中模式、当地部署模式。企业出海应根据业务需求和特点，以及云计算、AI 等技术在当地市场的成熟度，确定数字化建设部署方式。例如，对数据传输实时性要求高的智能制造执行系统，可优先考虑当地部署模式。
- **数字化运营模式：**从客户需求、文化背景、用户习惯、管理风格、系统的规模和复杂性等维度，明确数字化运营总体策略，构建全球数字化运营团队，建立敏捷响应的机制流程以及统一的数字化协同平台，实现跨地区、跨组织的高效数字化运营。

3 准确识别、构建合规体系，护航出海业务

在全球数字化转型升级过程中，数据安全合规与隐私保护是企业出海无法规避的一个话题，企业出海应从合规要求识别、合规体系规划等方面，保证出海数字化转型的安全合规。

- **合规要求识别：**企业出海从自身行业出发，识别不同国家 / 地区对数据安全合规与隐私保护的相关要求，评估当地执法尺度和力度，对不同国家 / 地区进行关注等级划分，为后续合规体系规划建设提供指引。
- **合规体系规划：**从组织架构、制度流程、体系建设以及技术工具建设等方面，对数据安全合规与隐私保护体系进行规划建设。结合出海业务场景、数据分类分级以及数据流转情况，重点对数据跨境、数据本地化存储等相关要求进行规划落地。

中国企业在出海过程中进行数字化转型，既是全球化竞争的必然要求，也是提升自身核心竞争力的重要途径。

面对不同国家的市场需求、技术差异以及安全合规要求，企业出海需审时度势，采取灵活应对策略，确保数字化转型在全球市场稳步推进，最终实现企业的可持续发展。

甫瀚咨询助力中企出海数字化转型

出海业务管理与优化

出海业务架构规划
出海业务流程体系设计
出海业务管理绩效与优化

数字化规划与建设

出海数字化成熟度评估
出海数字化发展规划
出海数字化系统建设与开发

数据安全合规与运营

数据安全与隐私保护评估
数据安全与隐私保护体系建设
数据安全与隐私保护运营

在全球化的浪潮中，中国企业的“出海”战略正面临前所未有的机遇与挑战。作为专业的咨询公司，甫瀚咨询凭借丰富的行业经验与前沿的洞察，全方位助力中国企业出海开展数字化转型。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（上海）有限公司是一家具有全球视野的咨询机构。我们在中国开展业务至今已逾二十年，分别在上海、北京、深圳、成都和香港设有五个区域团队。依托甫瀚全球网络，我们能迅速汇聚甫瀚全球超过 25 个国家 90 个分支机构的资源与洞见，灵活调动更适合的专业团队为客户带来高质量的交付，并支持中国企业的海外拓展。

甫瀚咨询的业务遍及运营与财务管理绩效优化、风控与合规、内部审计、信息技术咨询、数字化转型，以及气候变化与可持续发展等领域。我们为中国各行业优秀企业、世界 500 强企业、全球各地资本市场的上市公司以及拟上市公司提供成熟及定制化的解决方案，亦为成长型企业提供陪伴式服务。

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街 1 号
国贸写字楼 1 座 718 室
电话：(86.10) 8515 1233

上海

徐汇区虹桥路 1 号
港汇恒隆广场办公楼 1 座
2301+2310 室
电话：(86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场 1 座 1404 室
电话：(86.755) 2598 2086

成都

锦江区红星路三段 1 号
国际金融中心 1 号
办公楼 25 楼

香港

中环干诺道中 41 号
盈置大厦 9 楼
电话：(852) 2238 0499

