

# 向世界生长

AI 时代中国企业出海新范式



2026 年 4 月

# 序言

当今，全球经济格局正经历深刻调整，产业链、供应链、创新链与价值链加速重构，中国企业也在更复杂的国际环境中重新审视增长空间与全球布局。企业出海已逐步从阶段性选择，转向关乎长期竞争力的重要战略路径。特别是在人工智能、数据与平台能力快速发展的背景下，企业出海的内涵也在发生变化，正从以产品、渠道和成本为主的传统模式，进一步走向以品牌、技术、运营能力与全球协同为支撑的新阶段。

根据商务部、国家外汇管理局发布的2025年我国全行业对外直接投资简明统计，2025年中国全行业对外直接投资达12455.8亿元人民币，同比增长7.4%；其中，非金融类对外直接投资10404.2亿元人民币，同比增长1.6%。这表明，中国企业“走出去”总体保持活跃，全球资源配置能力与国际化经营韧性持续增强。

从发展趋势看，企业出海的路径正在持续演进。一方面，企业正由单纯依靠产品输出和规模扩张，逐步转向更加重视品牌建设、价值提升和本地化经营；另一方面，区域布局和出海业态也更加多元。根据国家统计局发布的《2025年国民经济和社会发展统计公报》，2025年中国对共建“一带一路”国家非金融类直接投资额达2834亿元，同比增长18.0%，显示出共建“一带一路”国家持续成为中国企业海外布局的重要方向。与此同时，海关总署数据显示，2025年我国跨境电商进出口规模达到2.75万亿元，延续高位运行态势，表明平台化、数字化、智能化的新业态正在持续拓展企业触达全球市场的路径，也为更多中小企业参与国际竞争提供了现实基础。

更重要的是，随着人工智能技术加快融入经营管理、客户运营、供应链协同与风险控制，企业出海正在进入一个由数据与智能深度驱动的新阶段。AI不再只是效率工具，而正逐步成为企业进行市场洞察、战略决策、运营优化、本地化服务与安全合规治理的重要能力底座。在这一意义上，今天所讨论的企业出海，已不只是地理空间上的拓展，更是组织能力、数字能力与智能能力的系统升级。

总结而言，在全球化与区域化交织、数字化与绿色化并行、机遇与风险并存的代背景下，中国企业出海正站在新的历史起点。未来，谁能够更早建立面向全球市场的品牌能力、运营能力、合规能力与智能能力，谁就更有可能在国际竞争中实现稳健增长与长期发展。面向世界、向外生长，正在成为中国企业塑造全球竞争力的重要命题。

免责声明：本文中引用的客户案例及任何第三方资料、网站内容和相关观点，均来源于公开出版、公开披露或其他公开可获取的信息，仅供参考，不必然代表微软的观点或立场。微软不对该等第三方内容的准确性、完整性、时效性或安全性承担责任，相关观点亦应结合其发布时的具体背景加以理解。

# 目录

## CONTENTS

序言	1
目录	2
1. 企业出海趋势	3
全球格局重塑与智能技术演进，共同推动企业出海进入新阶段	4
全球格局动荡不安，出海企业“多点开花”	6
主动布局战略升级，数智赋能模式变革	8
2. 企业出海挑战与应对	11
外部环境的挑战与应对	12
运营管理的挑战与应对	13
合规风控的挑战与应对	14
生态融合的挑战与应对	15
3. 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南	16
步骤一：战略规划—谋定而后动	17
步骤二：组织人才—全球化与本土化的平衡	21
步骤三：安全与合规—前置关键领域合规与动态管理	24
步骤四：生态与合作—创新合作模式与精准市场选择	25
4. 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器	27
赋能战略规划：数据驱动的精准确策与可落地的运营体系构建	28
赋能组织人才：构建跨文化的高效协同体系	31
赋能安全与合规：构筑主动、前瞻的风险防控体系	33
赋能生态与合作：从“单点突破”到“集群共赢”	35
5. 出海成功案例	37
案例一：联想——全球领先的科技公司的全球办公与业务协同实践	38
案例二：OPPO——打造新一代AI手机，满足用户日益增长的体验需求	39
案例三：海信——运用创新合作模式提升商用显示屏和智能冰箱在海外市场竞争力	39
案例四：名创优品——高效集成全球业务，实现品牌战略升级	40
案例五：均胜电子——赋能企业战略的制定与转化	40
案例六：小米——打造全球协同的国际服务系统，以合规助力全球业务发展	41
结语	42

# 企业出海趋势



01

当前，中国企业出海已从阶段性选择逐步走向长期战略，成为参与全球产业链、供应链和价值链重构的重要方式。伴随全球市场格局变化、区域合作深化以及人工智能、数据与数字技术加速演进，企业出海的目标也正在从单纯拓展销售渠道，转向更系统的全球资源配置、品牌建设、本地化经营与长期能力布局。特别是在AI深度融入市场洞察、运营管理、客户服务和风险治理的背景下，企业出海正从传统的要素驱动，逐步走向以数据和智能能力驱动的新阶段。

### 全球市场布局正在重构

面对贸易保护主义升温、地缘政治风险上升以及区域市场分化加剧，企业出海正从相对集中的传统市场，转向更多元、更具韧性的区域配置。

### 数智技术重塑出海方式

AI、数据和数字平台能力正深度融入企业的市场洞察、运营协同、客户服务和风险治理过程，推动企业出海从传统的经验驱动走向更加精准、高效的数智驱动。

### 出海走向长期能力竞争

企业出海已不再只是依靠成本优势和渠道延伸，而是越来越取决于品牌建设、本地化经营、供应链韧性以及安全合规治理等综合能力。

## 全球格局重塑与智能技术演进，共同推动企业出海进入新阶段

在全球产业链重构、区域合作深化与智能技术加速演进的背景下，企业正从更广阔的全球视角重新审视自身发展路径。依托在产品、供应链、品牌、数字化和运营管理等方面持续积累的能力，越来越多企业开始主动拓展海外市场，以寻求新的增长空间、优化市场布局并增强经营韧性。与此同时，人工智能、大数据和平台能力的快速发展，也正在推动企业出海从传统的市场拓展和渠道延伸，进一步走向以数据驱动决策、智能化运营和全球协同为支撑的新阶段。

### AI时代加速到来，企业出海正由传统扩张走向智能驱动

- 当前，人工智能正加速重塑企业的生产组织方式、经营决策模式和全球协同能力，企业出海也因此进入由数据与智能深度驱动的新阶段。2026年政府工作报告提出，要“深化拓展‘人工智能+’，推动重点行业人工智能商业化规模化应用，培育智能原生新业态新模式”；<sup>[1]</sup>国家统计局也指出，2025年国产人工智能大模型快速发展，人工智能技术广泛应用，数字经济正引领新质生产力加快成长。<sup>[2]</sup>与此同时，2025年我国规模以上数字产品制造业增加值同比增长9.3%，信息传输、软件和信息技术服务业增加值同比增长11.1%，表明数字基础、智能技术和平台能力正在持续夯实。<sup>[3]</sup>
- 在此背景下，企业出海的逻辑正在发生变化：一方面，AI正在提升企业对海外市场的洞察、预测和资源配置能力，使企业能够更精准地识别机会、优化进入路径并提升本地化运营效率；另一方面，AI也正在推动企业从传统的产品输出，进一步走向以数据能力、智能能力和运营能力为支撑的全球化布局。换言之，今天企业出海所比拼的，已不只是成本、渠道和速度，更是数据驱动决策能力、智能化运营能力以及面向全球市场的快速响应能力。基于此，企业出海正从以机会驱动为主，逐步走向以能力驱动和智能驱动为主的新阶段。

<sup>[1]</sup> 新华社，《政府工作报告提出，促进新一代智能终端和智能体加快推广》；<https://www.news.cn/politics/20260305/f9a2e16fe6b044dfb284bf02f3d7928/c.html>

<sup>[2]</sup> 国家统计局，《国家统计局局长就2025年全年国民经济运行情况答记者问》；[https://www.stats.gov.cn/xqgk/jd/sjtd2020/202601/t20260119\\_1962345.html](https://www.stats.gov.cn/xqgk/jd/sjtd2020/202601/t20260119_1962345.html)

<sup>[3]</sup> 国家统计局，《中华人民共和国2025年国民经济和社会发展统计公报》；[https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202602/t20260228\\_1962662.html](https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202602/t20260228_1962662.html)

## 国内市场供需结构变化，企业经营分化更加明显

- **价格承压背景下行业盈利空间收窄：**2025年，我国工业生产者出厂价格（PPI）比上年下降2.6%，反映出部分工业行业仍面临一定价格压力和供需结构性调整。<sup>[1]</sup> 国家统计局数据显示，2025年全国规模以上工业企业实现利润总额73982.0亿元，同比增长0.6%，营业收入利润率为5.31%，比上年下降0.03个百分点；全年规模以上工业产能利用率为74.4%。<sup>[2]</sup> 总体来看，尽管工业企业利润较上半年阶段性承压情况有所修复，但部分行业仍面临价格竞争加剧、盈利空间收窄等挑战，企业因此更有动力通过国际化布局拓展新增量市场、优化收入结构并增强经营韧性。
- **产能消化压力仍然存在：**过去较长一段时间内，我国经济增长较大程度依赖投资拉动，部分行业因此积累了较强的供给能力。国家统计局数据显示，2025年全年全国规模以上工业产能利用率为74.4%；其中，2025年四季度全国规模以上工业产能利用率为74.9%，制造业产能利用率为75.2%。从分行业看，食品制造业、化学原料和化学制品制造业、非金属矿物制品业等行业产能利用率仍处于相对较低水平，分别为68.5%、74.1%和61.1%。<sup>[3]</sup> 这表明，部分传统制造业及部分行业仍面临一定的产能消化压力，企业因此更加重视通过产品升级、市场拓展和国际化布局来提升资源配置效率、开拓新的增长空间。
- **消费增速放缓：**据国家统计局数据显示，2025年社会消费品零售总额同比增长3.7%，全年规模以上工业增加值同比增长5.9%，消费与工业生产增速之间仍存在一定差距。<sup>[4]</sup> 与此同时，随着居民消费需求持续升级，市场对高品质、高附加值产品和服务的需求不断提升，供给结构优化的重要性进一步凸显。在此背景下，部分行业尤其是传统制造业仍面临需求分化、价格承压和竞争加剧等挑战，企业因此更加积极地通过产品升级、结构调整和国际化布局寻找新的增长空间。

## 资本逻辑驱动出海，提升收入利润规模

- **海外收入与利润规模快速上升：**中国上市公司协会数据显示，2025年上半年，全市场上市公司境外收入达4.9万亿元，占总营收的14%，且连续三年上升。<sup>[5]</sup> 福布斯中国《2025中国企业跨国经营30强》显示，上榜企业海外收入平均增长63.2%，中位数贡献率达45.5%，出海已成为企业扩大规模的关键路径。<sup>[6]</sup>
- **海外利润率普遍高于国内：**《中国企业出海竞争力指数报告2025》指出，90.6%的行业境外毛利率高于境内，尤其在计算机设备、软件、物流、专用材料、媒体和多元金融等领域差异显著。<sup>[7]</sup> 数据表明，成功出海企业不仅实现规模扩张，更通过技术输出、品牌建设与本地化运营，摆脱价格战与同质化竞争，获得更高利润与可持续发展能力。

<sup>[1]</sup> 国家统计局，《2025年12月份工业生产者出厂价格同比降幅收窄环比涨幅扩大》；[https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202601/t20260109\\_1962272.html](https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202601/t20260109_1962272.html)

<sup>[2]</sup> 国家统计局，《2025年全国规模以上工业企业利润增长0.6%》；[https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202601/t20260127\\_1962382.html](https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202601/t20260127_1962382.html)

<sup>[3]</sup> 国家统计局，《2025年四季度全国规模以上工业产能利用率为74.9%》；[https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202601/t20260119\\_1962320.html](https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202601/t20260119_1962320.html)

<sup>[4]</sup> 国家统计局，《中华人民共和国2025年国民经济和社会发展统计公报》；[https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202602/t20260228\\_1962662.html](https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202602/t20260228_1962662.html)

<sup>[5]</sup> 中国上市公司协会（转引自财新专题报道《2025中国企业“新型全球化”专题报告》）；<https://promote.caixin.com/2025-11-15/102383511.html>

<sup>[6]</sup> 福布斯中国，《2025中国企业跨国经营30强》；<https://www.forbeschina.com/Billionaires/70403>

<sup>[7]</sup> 第一财经研究院，《中国企业出海竞争力指数报告2025》；<https://doccn.yicai.com/doc/2025/11/7f620092308073248f3617fa5b7df7f7.pdf>

## 企业“智造”能力升级，企业具备出海条件

- **技术能力的结构性跃升：**企业已从简单组装转向掌握核心精密制造工艺，实现了从“汗水型”出口到“智慧型”卡位的转变，现在的企业（如比亚迪、立讯精密、宁德时代）拥有核心技术，具备了在全球范围内输出技术标准、获取高利润的能力。
- **数字化转型的全面深化：**企业数字化转型目前已取得全面突破，通过深度融合AI、大数据、云计算等前沿技术，实现生产流程智能化、决策管理精准化与商业模式创新化。传统行业加速数字化改造，智能制造引领制造业升级，服务业涌现平台化新业态。

## 全球格局动荡不安，出海企业“多点开花”

2025年，中国全行业对外直接投资达1743.8亿美元，同比增长7.1%，继续保持在全球前列；截至2025年底，中国投资者已在全球190个国家和地区设立超过5万家境外企业。<sup>[1]</sup> 面对贸易保护主义升温、供应链安全考量增强以及区域市场分化加深，企业出海正加快从相对集中的市场布局，转向更加多元、分层和具备韧性的全球配置模式，通过构建“中国总部+海外区域节点”的网络化布局，分散单一市场风险并提升全球资源配置效率。

### 全球格局分析

- **贸易保护主义常态化与“去风险化”战略：**全球主要经济体正从“效率优先”转向“安全优先”，贸易保护主义不再是偶发事件，欧美国家大力推行“友岸外包”和“去风险化”策略。各国（尤其是欧美）要求供应链必须在“友好国家”之间流转，这种趋势下，单纯依赖出口的模式风险极高，企业如果想进入欧美市场，必须在“第三国”（如墨西哥、东南亚、中东）拥有产能，以满足“原产地规则”。
- **全球经济格局从“同步增长”转向“碎片化复苏”：**主要发达经济体逐步进入高通胀、高利率、高债务、低增长的“三高一低”阶段，传统市场增长承压；与此同时，“全球南方”正成为新的增长极，东南亚、中东、拉美和非洲等市场在数字经济、能源转型、基础设施建设和人口红利等因素推动下，持续释放投资与消费潜力，推动企业出海的区域布局由集中走向多元。

### 全球核心区域分析

从2025年的最新趋势看，中国企业出海的区域选择正进一步走向多元化。官方数据显示，2025年中国对共建“一带一路”国家非金融类直接投资额达2834亿元，同比增长18.0%，显示出新兴市场 and 区域合作平台对企业出海的重要性持续上升。<sup>[2]</sup> 与此同时，东南亚、中东、拉美等区域在产业协同、能源转型、基础设施建设和本地化制造等方面持续释放机会，正成为企业优化全球布局的重要方向。

<sup>[1]</sup> 商务部、国家外汇管理局，《2025年我国全行业对外直接投资简明统计》；[https://hzs.mofcom.gov.cn/tjsj/art/2026/art\\_fd87b48e70be40b2a5622873521e9723.html](https://hzs.mofcom.gov.cn/tjsj/art/2026/art_fd87b48e70be40b2a5622873521e9723.html)

<sup>[2]</sup> 国家统计局，《中华人民共和国2025年国民经济和社会发展统计公报》；[https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202602/t20260228\\_1962662.html](https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202602/t20260228_1962662.html)

## 中东

中东正从传统能源合作市场，逐步演变为清洁能源、数字经济、高端制造和区域总部布局的重要承接地。研究显示，2025年中国在“一带一路”框架下对中东地区的建设合作规模处于全球前列，区域内沙特、阿联酋等国家持续通过经济多元化战略、投资便利化政策和大型产业项目吸引外资。对中国企业而言，中东的机会正更多集中在新能源、储能、数据中心、云服务、高端制造与“投资+建设+运营”一体化模式。<sup>[2]</sup>

## 东南亚

依托产业链协同、RCEP政策红利和区域制造基础，东南亚仍是中国企业出海最活跃的重点区域之一。商务系统发布的企业对外投资活跃度指数显示，2025年上半年中国企业对东盟投资指数为255，月度指数连续16个月处于高度活跃水平，反映出企业对区域市场持续看好。<sup>[1]</sup>对企业而言，东南亚不仅是承接制造业和供应链布局的重要区域，也正逐步成为技术输出、本地化运营和多市场协同发展的关键节点。

## 拉美

凭借丰富的自然资源、庞大的人口红利及对华友好的经贸政策，拉美地区成为中国对外投资增长最快的区域之一。拉美国家正从传统的资源输出地向制造业与供应链节点转型，为企业提供了广阔的市场空间与产能合作机遇。中国对拉美投资行业覆盖能源矿产（锂矿、油气开发）、基础设施、通信技术，并逐步向绿色能源（风电、光伏）、数字经济及农业现代化领域延伸。巴西、墨西哥等国成为新能源汽车与消费电子产业链布局的重点。投资方式从传统的资源开发与工程承包向“产业链本地化”与“供应链整合”转型，企业正积极在拉美布局区域制造中心与物流枢纽，以更好地服务当地及北美、欧洲市场。

<sup>[1]</sup> 中国商务部合作司，《2025年上半年中国企业对东盟投资保持活跃》；[https://hzs.mofcom.gov.cn/gzdt/art/2025/art\\_2836cbf24ae14096be5b247941fd680d.html](https://hzs.mofcom.gov.cn/gzdt/art/2025/art_2836cbf24ae14096be5b247941fd680d.html)

<sup>[2]</sup> Green Finance & Development Center,《China Belt and Road Initiative (BRI) Investment Report 2025》；<https://greenfdc.org/china-belt-and-road-initiative-bri-investment-report-2025/>

## 主动布局战略升级，数智赋能模式变革

基于当前的全球宏观环境以及企业自身的产业升级需求，未来企业出海将不再是简单的“商品卖全球”，而是在全球范围内配置资源、输出技术和标准、并参与全球治理，成为“全球化公民”的过程。本质是一场由“被动应对”转向“主动布局”的战略升级，从“游击队”向“正规军”的全面转型。

### 从“机会驱动”转向“战略驱动”

未来企业出海的成功将取决于能否从“机会主义”转向“战略深耕”。在技术革命与全球规则重构的浪潮中，主动拥抱变化，唯有以“长期主义”布局海外，方能全球化的下半场中赢得主动权。

#### 制定差异化区域战略

随着全球格局的快速变化，未来出海企业应采取更灵活多变的战略，摒弃“一刀切”的复制模式，根据不同国家的市场特性制定策略。例如：在传统市场（欧美）不再追求单纯的销量增长，而是聚焦高端制造与技术合作，通过投资获取技术反哺国内。在新兴市场（东南亚/拉美/中东）重点承接国内过剩的先进产能，利用当地人口红利和RCEP等自贸协定红利，建立区域制造中心。

#### 强化合规与风险管理

建立全球化合规体系，应对数据跨境、反垄断、劳工保护等新规；利用保险、对冲工具规避地缘政治与汇率风险，构建企业抗风险能力。

#### 加大技术投入与人才储备

设立专项基金支持海外技术研发，吸引国际高端人才；与海外高校、科研机构合作，构建创新网络。

## 从“产品输出”到“生态扎根”

过去，出海多是“一锤子买卖”，即出口产品换取外汇。未来，企业出海须更注重构建“产品+服务+生态”的综合解决方案，同时努力成为当地社会一部分，而非仅仅是一个外来投资者。

### 运营模式的系统性重构

- **本地化运营：**未来企业出海将从“派人出海”转向“本地化人才”，在关键市场设立“本土化运营前哨”，实现从企业团队主导到本地团队运营的转变。这种转变不仅降低了文化冲突风险，更提升了品牌所在地认同感。
- **数智化运营：**数字经济已成为企业出海的重要引擎。企业出海需搭建数字化管理平台，打通全球资金流、信息流与物流，推动从“经验决策”向“数据决策”转变，提升跨境贸易与供应链效率，实现大规模文化适配与精准本地化内容创制。

### 供应链体系的韧性升级

面对全球供应链的不确定性，出海企业通过以下方式提升供应链韧性：

- **区域化布局：**从“在全球生产”的粗放思维，转向“为区域市场生产”的精耕逻辑，通过多元化供应网络分散风险。
- **数智赋能：**通过数字化技术提升透明度和预测能力，本地化布局缩短响应链条。
- **生态协同：**借助生态合作实现资源协同与风险共担，从而在不确定性中保持稳定与敏捷，确保供应链在冲击下快速恢复并持续优化。

### 产业集群抱团出海

企业出海正从单打独斗转向“链主”带动上下游企业“抱团出海”，通过共建海外产业生态圈，降低供应链风险，分摊成本与风险，提升整体议价能力与抗风险韧性。

## 从“成本优先”转向“价值竞争”

随着全球宏观环境变化及技术变革，单纯依靠低价已无法在高端市场立足，出海企业未来将通过技术赋能、品牌塑造，为全球消费者创造超越产品本身的情感共鸣、文化认同与可持续价值，开始向价值链高端攀升。

### 技术价值

从拼价格转向比技术、服务与可持续性，出海主力军逐步由劳动密集型产业转向高科技、新能源、数字经济和高端制造。企业将输出技术标准（如电动车充电、5G），依托AI、5G、新能源等核心技术获取高附加值，并打造具有全球影响力的品牌。

### 文化价值

面对全球供应链的不确定性，出海企业通过以下方式提升供应链韧性：重构价值创造逻辑，从“低价取胜”转向“价值共鸣”，通过“制造+品牌”双轮驱动提升全球竞争力，更看重产品背后的情感连接与文化内涵。深入理解目标市场文化，将产品设计与当地价值观融合，通过数字技术赋能产品、精细化数字化营销等方式打造个性化、差异化的品牌形象。

## 从“野蛮生长”转向“合规先行”

随着全球监管环境持续趋严，合规正从企业出海过程中的辅助性要求，转变为影响市场准入、业务落地和长期经营的关键前提。未来，企业出海不再只是拼速度、拼成本、拼规模，更要拼合规治理能力、风险应对能力与本地化运营能力。谁能更早建立系统化、前置化的合规体系，谁就更有可能在国际市场中实现稳健经营与可持续发展。

### 市场准入

全球主要经济体不断提高在环境保护、产品标准、劳工责任、数据治理和供应链透明度等方面的要求，合规已从事后整改转向前置审核，直接影响企业能否进入目标市场、融入当地供应链并获得客户和合作伙伴认可。与此同时，在医疗健康、金融等重点行业，企业还需满足更为细化的行业合规要求，例如美国HIPAA等规则所体现出的专业监管要求，也进一步提高了企业进入特定市场和行业生态的门槛。

### 经营合规

企业出海面临的风险已不再局限于传统贸易壁垒，而是延伸至数据隐私保护、知识产权保护、反商业贿赂、出口管制、制裁审查及地缘政治变化等多重领域。随着人工智能技术加快应用，企业还需进一步关注算法治理、数据使用、透明度和责任机制等新型合规风险，《欧盟人工智能法案》（EU AI Act）的落地等监管趋势也表明，人工智能相关治理要求正逐步成为企业保障海外经营安全的重要组成部分。合规能力将成为企业识别和化解海外经营风险、保障全球业务连续性的核心支撑。

### 信任构建

在国际竞争中，合规不仅是企业经营的底线要求，也正成为建立品牌信誉、赢得监管认可、获取资本支持和增强社会信任的重要基础。尤其在ESG、供应链责任和可持续发展日益受到重视的背景下，合规水平正逐步转化为企业全球化竞争力的重要组成部分。能否建立成熟、透明、可验证的合规治理机制，也将越来越成为客户、合作伙伴及监管机构判断其可信度与长期发展能力的重要依据。

# 企业出海挑战与应对



02

当前，企业全球化发展已进入新的阶段，出海不再只是产品、产能和渠道的延伸，而是围绕市场洞察、运营协同、风险治理与生态整合展开的系统能力建设。特别是在人工智能加快融入经营管理、客户服务、供应链协同与合规治理的背景下，企业出海所面临的挑战也更加复杂和立体。企业需要系统应对外部环境变化、全球运营管理、合规与安全风险以及本地生态融合等多维挑战，构建更加敏捷、智能、可持续的全球运营能力。

## 外部环境更复杂

地缘政治、贸易壁垒、供应链重组与区域市场分化持续加大企业出海的不确定性。

## 运营管理更精细

跨区域协同、本地化经营、组织响应与智能化运营能力，正成为企业落地海外市场的关键。

## 合规风控更前置

数据保护、安全治理、AI应用与跨境合规要求不断提升，企业需从“被动合规”转向“主动风控”。

## 生态融合更重要

企业出海不再是单打独斗，而需要依托本地伙伴、渠道网络与产业生态，提升市场进入和持续增长能力。

## 外部环境的挑战与应对

### 挑战：全球格局的复杂性与不确定性

全球经贸环境正经历深刻变革，地缘政治、贸易规则、技术标准等多重变量交织，对企业战略布局的韧性与灵活性提出了更高要求。

- **市场准入与规则差异：**不同国家和地区在市场准入、技术标准、检测认证等方面存在显著差异。例如，部分市场通过提高认证门槛、增设贸易限制措施来保护本地产业。欧盟的CE认证等区域性标准，对包括中小船企在内的制造企业构成了准入挑战。
- **供应链重构压力：**全球产业链供应链呈现本土化、区域化、多元化发展趋势。企业需重新评估并优化其全球供应链布局，以增强抵御区域性风险的能力。

### 应对：市场多元化与供应链韧性建设

企业需进行多元化的市场布局与供应链韧性建设，并加强对目标市场法规政策的深入理解与前瞻性研究。

- **开拓新兴市场：**积极开拓东南亚、中东、拉美、非洲等“一带一路”共建国家市场。例如，我国家电行业对“一带一路”沿线国家的出口占比已从2020年的28%提升至2025年的35%。<sup>[1]</sup>可积极参与政府组织的经贸代表团，并利用中国-东盟自贸区3.0版等区域协定红利。
- **供应链“中国+N”布局：**借鉴海信家电的模式，依托中国、墨西哥、泰国三大生产基地协同供应，构建对单一市场政策波动的有效缓冲机制。或像奇瑞汽车那样，通过技术与产品输出复活西班牙“埃布罗”品牌，让当地工厂运转起来，形成互利共赢的格局。
- **赋能供应链的数字化工具：**利用数字化工具优化全球供应链管理。例如，台州搭建“瓜果天下”数字平台，为果农提供从智能选址到供销对接的全链式服务，显著提升了决策效率和资源匹配度。

<sup>[1]</sup> 中国机电产品进出口商会，《坚持全球化发展，实现高质量出口 | “十四五”中国家电（白电）产品出口分析》。

[https://mp.weixin.qq.com/s?\\_\\_biz=MzA4ODYzODMzNA==&mid=2654700631&idx=1&sn=c942c209374f90f5daf23eb0d52c4698&chksm=8ab32c597dd8d49321475550401664895510159127cad6d7d77174a61d9ba3af5b613ca2fa7f&scene=27](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA4ODYzODMzNA==&mid=2654700631&idx=1&sn=c942c209374f90f5daf23eb0d52c4698&chksm=8ab32c597dd8d49321475550401664895510159127cad6d7d77174a61d9ba3af5b613ca2fa7f&scene=27)

## 运营管理的挑战与应对

### 挑战：难以实现深度本土化与高效协同

“走出去”不易，“融进去”更难。成功的企业需要超越简单的市场进入，实现从产品、人才到文化的深度本土化，并建立高效的全球化协同体系。

- **产品与服务适配性：**企业容易遭遇“水土不服”。例如，某些在国内市场成功的产品，其功能设计可能未能精准契合海外本地消费者的实际需求和习惯。
- **跨文化管理与人才短板：**语言、文化、工作理念的差异是普遍面临的挑战。同时，兼具国际视野、本地市场知识和专业技能的复合型人才短缺，也制约了企业的本地化深耕。
- **组织协同效率：**总部与海外分支机构之间如果缺乏统一的数字化管理平台，容易导致信息脱节、决策缓慢，影响全球业务的协同效率。

### 应对：深度本土化与利益共同体

“走出去”之后，关键在于“融进去”，企业应坚定推行“全球本土化”战略。这包括在关键市场建立本地研发中心以贴近需求，大力培养和任用本地人才，并借助智能化协同工具打破沟通壁垒，构建灵活高效的组织形态。

- **生产与研发本土化：**借鉴优秀企业在东南亚的出海生态经验，推动产品制造与核心供应链本地化，并在目标市场设立研发中心，实现产品本地化创新。例如，海尔针对沙特断电频繁推出可保鲜100小时的冰箱，针对欧洲高能效标准开发出较当地A级能效标准再节能60%的洗衣机，这些产品均是依托全球研发网络为特定市场定制的结果。
- **文化融入与人才本土化：**重视文化差异，推动跨文化沟通与本地人才任用。TCL海外销售与服务团队本地化率很高，助力企业深度融入当地市场。例如，案例1：紫金矿业海外子公司员工本土化率达95.98%，实现深度扎根当地。
- **践行社会责任，构建利益共同体：**企业应积极履行海外社会责任，为当地创造就业、贡献税收、带来技术溢出。例如，昌辉集团在埃及苏伊士经贸区投资建设汽车零部件制造基地，提供稳定就业并联合本地院校共建实训基地，实现互利共赢。

## 合规风控的挑战与应对

### 挑战：AI时代下合规风险加速扩展并持续演变

随着企业全球化进入更深层次阶段，合规已不再只是传统意义上的法律问题，而正成为影响企业市场准入、业务落地、品牌信誉与长期经营能力的关键因素。尤其在人工智能、大数据和平台化运营快速发展的背景下，企业出海所面临的合规风险边界正在持续扩展，从税务、劳工、知识产权等传统领域，进一步延伸至数据跨境流动、隐私保护、人工智能治理、网络安全和供应链责任等多个维度。

- **多法域合规复杂性：**不同国家和地区在数据隐私、知识产权、劳工保护、税务、环境责任及行业监管等方面的规则差异明显，且监管要求持续更新。对于出海企业而言，既要应对传统多法域合规压力，也要关注生成式人工智能、自动化决策和数据治理相关要求不断增强所带来的新挑战，合规管理难度和成本同步提升。
- **数据与人工智能治理成为企业出海的新风险重点：**在AI深度融入市场营销、客户服务、供应链协同和经营决策的背景下，企业对数据的依赖显著增强，相关风险也更加突出。企业不仅需要关注数据采集、存储、传输和使用过程中的合法合规性，还需应对算法透明度、模型输出偏差、自动化决策责任、敏感信息保护及AI应用边界等问题。AI正在放大运营效率，也同步放大合规失误和声誉风险。
- **知识产权、ESG与本地责任要求同步强化：**企业在海外经营过程中，仍面临专利诉讼、商标抢注、技术泄露等知识产权风险；与此同时，国际社会对ESG、供应链责任、绿色低碳和企业治理的要求不断提高，企业不仅要证明“能进入市场”，还要证明“能长期、负责任地经营市场”。这些要求共同推动合规从单点式应对走向系统化治理。

### 应对：以智能化、体系化方式构建前置性的合规风控能力

在AI时代，企业应从“被动应对风险”转向“主动设计治理”，将合规风控前置嵌入战略制定、业务设计、技术应用和全球运营全过程，构建覆盖制度、流程、技术和组织的系统性能力。

- **推动合规前置，将风险治理嵌入业务和技术流程：**企业应树立“合规前置”理念，在进入目标市场前即开展法规识别、准入评估、数据梳理和风险研判，并将相关要求嵌入产品设计、业务流程、系统开发和本地化运营之中。尤其是在AI应用不断增多的情况下，更应在模型选型、数据调用、内容生成、客户交互和自动化决策等环节建立审查和控制机制，降低技术创新与业务扩张过程中的合规失控风险。
- **以数据治理和智能工具提升全球合规管理能力：**面对跨区域、多业务、多系统并行的经营现实，企业需要借助数字化和智能化手段提升合规管理效率，包括建立统一的数据分类分级、跨境流动管理、权限控制和审计追踪机制，强化对敏感数据、核心知识产权和关键业务信息的保护。同时，可借助智能识别、自动监测、合规评估和风险预警等能力，提高对政策变化、异常行为和潜在违规事件的响应速度，使合规治理从人工驱动走向数据驱动和智能驱动。
- **统筹知识产权、ESG与本地化经营能力，构建长期信任：**企业应将知识产权保护、绿色发展、劳工责任和本地社区融合纳入全球经营体系，推动海外专利布局、商标保护、供应链责任管理和可持续发展实践协同推进。同时，要重视文化差异、跨文化沟通和本地人才任用，通过建立本地化团队、强化本地合作和履行社会责任，逐步构建与监管机构、客户、合作伙伴及当地社会之间的长期信任关系。

## 生态融合的挑战与应对

### 挑战：单个企业难以应对系统性风险

面对复杂的海外环境，特别是对于广大中小企业而言，单打独斗难以应对系统性风险。积极融入或构建共赢生态，是实现稳健发展的关键。

- **资源整合难度大：**企业，尤其是中小企业，在海外普遍面临初始投入大、融资渠道有限、本地化服务资源获取难等问题。
- **缺乏系统性支持：**一些企业出海存在仓促性、应急性，在信息搜集、组织变革、人才储备等方面准备不足，缺乏平台化的支持和引导。

### 应对：借力生态与“抱团出海”

企业应主动“抱团出海”，积极融入各类生态平台，避免单打独斗。

- **中小企业可积极融入成熟生态网络：**中小企业可借助行业龙头或平台企业构建的生态实现快速出海。例如，在东南亚市场，众多中小品牌入驻湖州（东盟）海外营销中心，依托其市场化运作，低成本获取产品展示、仓储物流、本地营销与渠道对接等一体化服务，高效切入本地市场。
- **产业链上的“链主”企业可主导协同出海：**对于在产业链中占据主导地位的“链主”企业，其出海可带动全产业链协同迁移。例如，新能源车企在泰国等东南亚建厂，会推动电池、零部件等上游供应商同步布局，实现本地化降本增效。立讯精密通过收购德国莱尼集团，不仅切入了全球顶级车企供应链，也助力汽车电子产业整体升级。
- **参与或共建“舰队式”出海生态：**更高阶的模式是企业间形成战略联盟，企业间以“舰队”协同出海。例如，微软与东南亚顶尖企业集团合作，依托其全球领先的云与AI技术，结合本地巨头的市场根基、行业经验与客户信任，形成“双核”驱动，为出海企业提供高效、可靠的本土化解决方案，带来三大核心价值：
  - **基础设施本地化：**企业可以将业务系统部署在位于泰国的微软云节点上，享受低延迟、高性能的网络体验，同时满足泰国政府对于数据本地化存储的合规性要求。
  - **行业解决方案深度融合：**正大集团将其在农业、零售等领域的专业经验与微软的Azure AI、云计算技术结合，共同开发适用于东南亚市场的行业解决方案。例如，在智慧农业领域，双方合作推出的解决方案能帮助农业企业依据土壤和气象数据优化生产。
  - **安全与合规赋能：**合作还包括建立基于AI的网络安全运营中心，为采用该平台的企业提供符合当地规范的安全保障。

# 企业出海四步法

从战略规划到全球运营的实战指南



03

# 3 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南

当前，企业出海已进入新阶段，所面临的挑战也随着全球竞争格局变化和人工智能技术加速应用而变得更加复杂。企业出海不仅是市场拓展的需要，更是面向未来重塑增长模式、组织能力和全球运营体系的战略选择。科学的战略规划有助于企业明确目标、优化资源配置，因地制宜选择出海模式，升级运营机制，并在AI时代构建更加敏捷、智能、可持续的能力框架，实现企业在海外市场中的高效落地与稳健发展。

本章提出企业出海的“四步法”，为企业提供一套兼顾战略性与可操作性的实战指南，即以战略为牵引，以组织与人才为核心，以安全与合规为基石，以生态协同为支撑，帮助企业在AI时代明确自身在全球价值链中的定位，制定适配的发展路径与合作策略，推动出海蓝图更高效地转化为增长现实。



## 企业出海实战框架：



## 步骤一：战略规划——谋定而后动

出海成功的第一步是规避以往的机会主义，以战略为驱动，长期布局，深刻参与到全球化进程中来。这需要企业深度分析内外部环境，明确出海愿景、定位与目标，合理选择目标地区与市场，升级出海模式，重构运营模式，系统性构建出海战略规划。



## 第一阶段：设计战略愿景、定位与目标

### 行动1：明确战略愿景

企业出海的战略愿景是企业对未来出海业务的集体理想，回答了“我们想成为什么样的出海企业”这一根本问题，是企业出海战略的“北极星”。通常包含如下任务：

#### ■ 内外部环境深度扫描

通过运用PESTEL（政治、经济、社会、技术、环境、法律）和SWOT等模型，深度分析企业面临的外部环境，评估企业核心资源与能力，明确自身优势与短板，为愿景的制定奠定基础。

#### ■ 确立企业出海愿景

面向未来，锚定企业核心使命，通过高层领导参与、广泛征求意见等方式，思考“企业想成为什么样的公司？全球化目标是什么？背后的战略目的是什么？”，上下拉通、左右对齐，设计企业出海愿景，确保愿景的权威性与一致性。

### 行动2：战略定位选择

在明确企业愿景后，企业需要回答“以何种竞争优势立足”的问题，即战略定位。

#### ■ 成本领先：在性价比敏感的市场建立优势

在不少新兴市场或对价格敏感的细分领域，成本领先依然是有效的策略。企业通过优化全球供应链布局、规模化生产以及精细化管理，持续降低成本，为消费者提供物美价廉的产品。许多家电、消费电子品牌出海初期常采用此策略，在保证质量的同时，以价格优势迅速占领市场份额。

#### ■ 差异化：提供独特价值，避免同质竞争

差异化战略强调企业通过独特的产品、技术或服务打造品牌优势。例如，OPPO进入中东市场时，主打Find系列高端机型，凭借出色的影像技术和设计感，成功树立高端形象。实现差异化可通过技术创新、设计美学、品牌故事或优质服务，核心是让消费者明显感受到与竞品的不同，从而建立品牌忠诚度。

#### ■ 聚焦：深耕细分市场，成为“隐形冠军”

中小企业或专业企业更适合聚焦策略：集中资源服务一个细分市场，力争成为“隐形冠军”。例如，某家中国公司可能不生产整车，而是专攻轻量化铝材或智能座舱等特定零部件。通过深度理解客户需求，在研发与服务上做到极致，即便面对大厂，也能在市场赢得一席之地。

### 行动3：设计战略目标

基于出海战略愿景与定位，遵循SMART原则，通过分阶段、多维度、数据驱动的方法，将企业全球化愿景转化为可量化、可执行、可评估的具体目标，确保企业在复杂多变的国际环境中既能把握机遇又能有效应对风险。

# 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南

## ■ SMART原则的深度应用

- **具体性 (Specific)**：目标必须明确指向具体市场、产品和客户群体，避免模糊表述；
- **可衡量性 (Measurable)**：设定清晰的量化指标，如市场份额、销售额、用户增长率等，确保目标可追踪评估；
- **可实现性 (Achievable)**：目标应基于企业资源和能力设定，避免过高或过低，保持挑战性与可行性平衡；
- **相关性 (Relevant)**：目标必须与企业整体战略和核心业务高度相关，避免资源分散；
- **时限性 (Time-bound)**：明确目标达成的时间节点，如“2026年Q3前实现东南亚市场5%的市场份额”。

## ■ 分阶段设计目标

- **短期目标**：重点聚焦市场验证与基础建设，如完成目标市场调研、建立本地化团队雏形、获取必要认证；
- **中期目标**：侧重市场拓展与品牌建设，如实现特定市场份额、建立本地供应链、提升品牌知名度；
- **长期目标**：关注可持续发展与生态构建，如形成完整的本地化运营体系、实现盈利、构建合作伙伴网络。

## 第二阶段：目标地区与市场研判

### 行动1：区域市场选择，在“风险-收益”光谱上寻找合适切入点

全球市场并非铁板一块，不同区域呈现出鲜明的“风险-收益”特征，企业需根据自身风险承受能力与战略禀赋进行匹配。

#### ■ 北美：高壁垒市场中的技术与本地化机会窗口

北美市场体量大、标准高、竞争激烈，进入门槛相对较高，但在高端制造、清洁能源、数字基础设施和人工智能等领域仍具吸引力。尤其是加拿大，近年持续加码AI和清洁产业基础设施：加拿大2025年预算提出未来五年投入9.256亿加元支持大规模主权公共AI基础设施；<sup>[1]</sup>此后又推进主权AI算力和大型AI数据中心项目，同时持续支持电池生态和清洁电力投资。<sup>[2]</sup>对具备技术、产品和本地合作能力的企业而言，加拿大在AI基础设施、清洁能源、储能及相关产业链方面存在值得关注的机会。

#### ■ 欧洲：高端市场的“合规准入考场”

欧洲市场消费能力强，但监管严格，是检验产品品质与合规能力的“试金石”。进入策略上，企业可借鉴新能源车企经验，通过并购或合资快速获取技术、品牌和渠道。例如，在匈牙利等中东欧国家建厂，作为进入欧盟的门户，既能降低成本，又符合欧盟原产地规则。

<sup>[1]</sup> 加拿大创新、科学和经济发展部 (ISED)，《Canadian Sovereign AI Compute Strategy》；<https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/canadian-sovereign-ai-compute-strategy>

<sup>[2]</sup> 加拿大创新、科学和经济发展部 (ISED)，《Enabling large-scale sovereign AI data centres》；<https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/enabling-large-scale-sovereign-ai-data-centres>

# 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南

## ■ 东南亚：制造业出海的“战略跳板”

东南亚因制度红利、成本优势和地理文化相近，成为制造业出海的首选。区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）的关税优惠进一步推动布局：泰国聚焦电动汽车转型，吸引汽车投资；越南在中低端消费电子和纺织服装领域形成集群；马来西亚在电池（如天鹏电源、亿纬锂能）和半导体领域具备优势；印尼则凭借丰富的镍资源，成为动力电池材料投资的热点。但企业仍需要应对各国基础设施、行政效率和文化融合等挑战。

## ■ 拉美、中东及非洲：高潜力与高风险的“博弈场”

这类市场普遍具备较大增长潜力，但政治、汇率、监管和经营环境的不确定性也相对更高。企业应优先选择与中国具有较稳定经贸关系、投资保护机制或产业合作基础的国家，并善用出口信用保险、合资合作和分阶段投入等方式对冲风险。拉美方面，巴西作为南美最大经济体和区域汽车市场中心，正成为中国车企和新能源产业链在当地布局的重要支点；中东则在能源转型、基础设施和产业升级带动下，为新能源、装备制造和数字化解决方案提供了新的合作空间；非洲则在资源、人口结构和城市化进程推动下，展现出长期增长潜力。与此同时，墨西哥仍因毗邻美国、制造配套成熟及区位优势，适合作为与北美制造与供应链协同的重要落点

## 行动2：产业机会研判：聚焦“新三样”与高附加值领域

当前出海投资正从传统制造向高技术、绿色低碳领域转型，“新三样”（新能源汽车、锂电池、光伏）成为核心支撑。企业需精准判断目标市场对产品是刚性“需要”还是改善性“想要”。

- **“新三样”与高端制造**：全球能源转型趋势为相关产业链带来巨大机遇。企业凭借全产业链优势，在海外投资建设光伏组件生产基地、动力电池工厂等。例如，电池产业链企业在马来西亚投资已近200亿元，覆盖从材料到电池包的多个环节。
- **科技与云服务**：随着全球数字化进程加速，数字经济、人工智能等领域的投资成为新的增长点。企业可依托技术优势，针对目标市场（如智慧城市、金融科技）提供定制化解决方案。例如，OPPO发现泰国年轻人也爱自拍，便推出主打“闪充”和“高质量自拍”的R系列，成功打入当地市场。

## 第三阶段：出海模式选择

选择何种模式进入目标市场，直接决定了资源投入规模、风险水平和控制程度。企业需基于自身实力、产品特性及战略目标进行综合判断。

- **轻合作模式**：以较低风险快速切入市场，轻合作模式主要包括贸易出口/平台电商以及战略合作/合资。如新能源车企业通过与当地经销商合作快速拓展多国市场。
- **重资产模式**：追求长期战略控制力，重资产模式主要包括并购与绿地投资（自建）。如比亚迪在泰国建立电动汽车生产基地，不仅为了税收优化，更为了深度融入东南亚供应链体系。

## 第四阶段：运营模式设计

随着出海业务的深入发展，企业的运营模式将向着数据驱动的智能化管理转型。智能化运营的本质是重构核心业务流程，实现数字化与AI深度融合。企业需要在战略层面提前规划，建立支持全球协同、数据决策和智能运作的新模式，确保全球运营体系兼具韧性、敏捷与智能。

# 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南

## 行动1：规划数据驱动的决策流程：从“经验依赖”到“数据驱动”

建立数据驱动的决策体系，是全球智能运营的基石。其核心在于构建统一的数据资产底座，并在此之上部署智能分析工具，将数据洞察转化为精准的行动指令。

- **构建全球统一的数据基座：**企业应规划建立全球数据仓库或数据湖，整合各区域、各系统（如ERP、CRM、供应链）的数据，打破信息孤岛，为管理层提供实时、统一的全局数据视图，打造企业唯一的可信数据源。在此基础上，企业还可进一步引入智能数据理解能力，增强对数据语义、业务上下文和关联关系的理解，提升数据可理解性与可用性，为后续的个性化洞察、智能推荐和业务决策奠定基础。
- **部署智能分析与决策工具：**在统一数据基座上，需要引入商业智能工具实现数据可视化与报表展示；进一步部署AI分析模型及智能交互能力，用于开展市场预测、供应链优化、客户画像等深度分析，并支持业务用户通过本国语言进行自然交互、查询和分析，提升自助服务能力与运营效率。例如，企业可借助AI挖掘历史数据预测未来趋势，并结合智能推荐和自然语言交互，将数据洞察更高效地转化为业务行动，推动决策从“经验驱动”转向“数据驱动”，助力管理层和业务团队从“看数据”升级为“用数据决策”。

## 行动2：设计全球协同与敏捷组织的工作流：打通横向壁垒，赋能纵向创新

高效协同是全球化运营的血液。借助现代协同平台与低代码技术，可以构建一个穿透组织壁垒、快速响应变化的敏捷工作网络。

- **打造无缝的全球协同平台：**利用智能协同平台，可以有效打通总部与各地分支，实现跨时区、跨部门的高效协作、文件共享和项目沟通，为分布式团队提供统一的协作空间。
- **赋能业务单元的敏捷创新：**为应对前端业务的快速变化，企业可采用**低代码平台**，在IT监管下让业务人员（如销售、市场专员）快速搭建审批流、数据看板等轻量级的业务应用，从而极大提升业务需求的响应速度，减轻IT部门负担，增强组织敏捷性。

## 行动3：推动智能代理融入核心业务流程：从“自动执行”迈向“智能协同”

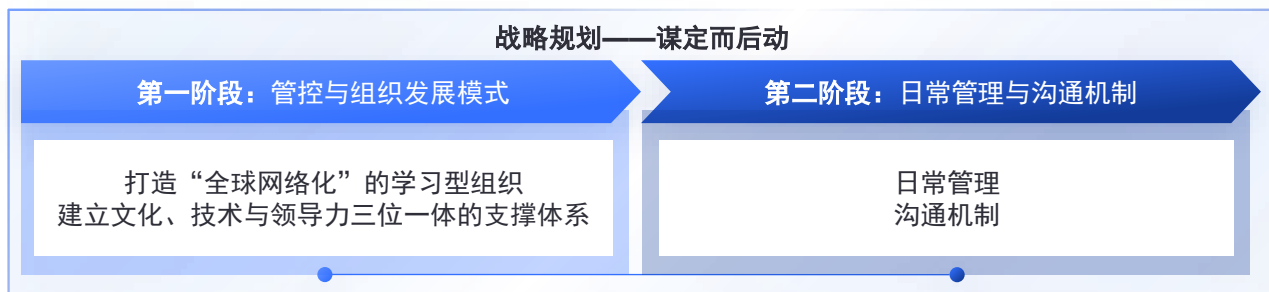
AI的价值不仅在于替代重复劳动，更在于其能深度优化核心业务流程，实现运营模式的根本性升级。企业需在战略层面系统规划AI的应用场景。

- **客服与营销智能化：**在客户交互层面，可规划部署**智能客服机器人**处理常见问题，将人工客服解放出来处理更复杂的事务。在营销层面，可利用AI分析用户行为，实现个性化推荐和精准营销。
- **生产与供应链智能化：**在生产运营层面，利用**AI模型预测设备故障**，实现预测性维护，能大幅减少非计划停机时间。在供应链层面，AI可以用于预测需求、优化库存和路径规划，实现供应链的智能化管理。

## 步骤二：组织人才——全球化与本土化的平衡

人才是出海的核心执行力量，需要建立系统的人才体系，既能满足本地组织人才需求，又能助力组织全球化人才的发展。

# 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南



## 第一阶段：管控与组织人才发展模式

**管控与组织人才发展模式**是确保全球化与本土化平衡得以落地和持续优化的制度性保障。其核心在于构建一个兼具**全球战略一致性**与**本地敏捷适应性**的动态组织治理体系，并以此驱动人才的发展与协同。

### 行动1：打造“全球网络化”的学习型组织

- **构建多中心的能力发展网络**
  - **全球能力中心**：总部或领先区域可设立领导力发展学院、专业能力中心（如数字营销学院、供应链学院），负责提炼和输出全球最佳实践、核心课程体系与认证标准。
  - **本地化应用与创新中心**：鼓励各区域基于全球框架，开发契合本地市场、法规与文化的定制化培训内容与实践案例，并反向贡献至全球知识库，形成“全球标准，本地创新”的良性循环。
- **设计贯通全球与本土的职业发展双通道**
  - **专业序列与管理序列全球打通**：建立全球统一的职级体系与能力标准，让本地人才明晰其职业发展路径不仅限于本地晋升，更有机会通过项目、轮岗进入全球人才池。
  - **实施“全球-本地”双向轮岗计划**：系统性地安排高潜力的本地人才到总部或其它先进市场轮岗，深度融入全球战略与文化，培养全球视野与本地洞察能力。
- **建立基于社群的持续学习生态**
  - 利用数字化学习平台，组建面向全球的虚拟专业社群（如产品经理社区、市场运营社区），鼓励跨地域的经验分享、问题研讨与协同创新，打破组织物理边界。

### 行动2：建立文化、技术与领导力三位一体的支撑体系

- **塑造“全球化公司，本地化公民”的文化**：在坚持核心价值观全球统一的前提下，倡导尊重、包容与信任的文化，鼓励本地团队在遵守商业伦理与核心价值观的基础上，灵活适应当地商业惯例。
- **构建统一的HR数字化平台**：这是平衡管控与发展的技术基石。一个涵盖招聘、薪酬、绩效、学习与发展的集成全球HR系统能够高效支撑标准化政策落地，同时为本地差异化授权提供准确的数据基础与流程效率。
- **培养具备“情境领导力”的全球管理者**：他们是平衡的关键执行者。需重点培养其驾驭战略与运营、协调全球与本地利益、并在多元文化背景下激励团队的能力。

# 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南

## 第二阶段：日常管理与沟通机制

### 行动1：日常管理

- **实施差异化绩效管理：**在绩效管理中，需结合当地特点。在一些文化中，公开的强制排名可能挫伤员工积极性。可更侧重结果导向，并注重私下一对一的绩效反馈，以更柔和的方式激励员工。中国二十二冶通过设置清晰的绩效指标并将考核结果与薪酬、晋升紧密挂钩，有效激励了海外本地员工。
- **人才配置与招聘策略：**建议采取分阶段策略：
  - **外派骨干：**初期通过国内外派核心人才，快速搭建团队，传递公司文化和标准。
  - **本地“造血”：**中期聚焦本地精锐孵化，提供针对性培训，建立应届生培养机制。
  - **构建“引力场”：**长期通过优化薪酬福利、设计契合当地文化的激励政策，提升人才吸引力。同时，为员工提供技能升级和内部流动机会，是留任的关键。
- **用工合规：**严格遵守当地劳动法、税法等是经营的底线。建议企业系统地进行跨文化培训，内容涵盖语言、沟通技巧、当地文化习俗及法律法规，分阶段为员工提供支持。
- **深层文化融合与社区认同：**真正的融合，是让员工和社区发自内心地认同企业。
  - **传递企业价值观：**通过内部宣传、企业活动等，清晰传达公司“共创共享”、“服务社区”的价值观。中国石化通过评选外籍劳模、邀请其家属参加活动等方式，显著增强了外籍员工的归属感。
  - **建立有效的冲突调解机制：**设立由中方和本地HR共同组成的跨文化冲突调解委员会，公正、迅速地处理因文化误解引发的劳资纠纷，将矛盾化解在内部。
  - **鼓励参与社区建设：**积极支持本地员工参与社区志愿服务、公益慈善项目。中国信科在印尼建设项目时，主动将太阳能供电系统融入社区，赢得了当地社会的广泛好评。
- **培训与赋能：**培训是弥合文化差异、统一价值观、提升技能的关键投资。
  - **开展系统化文化培训：**为新老员工提供文化敏感性培训，内容需超越简单的风俗禁忌，深入至商业礼仪、沟通风格、决策模式等。例如，在印尼，需理解其“面子文化”对沟通方式的深刻影响。
  - **强化中方外派人员的“文化同理心”：**外派人员需接受深度的跨文化沟通培训。中国石化在中东地区，要求中方员工在斋月期间即使饥饿也不能在穆斯林同事面前饮食，以示尊重。
  - **建立知识管理与传承机制：**鼓励本地优秀员工将经验沉淀为多语言的培训材料、案例库和工作指南，形成可复制的组织资产。同时，推行“导师制”，由经验丰富的中方或本地专家带领新员工，加速其成长，如中国二十二冶所推行的“师带徒”机制。

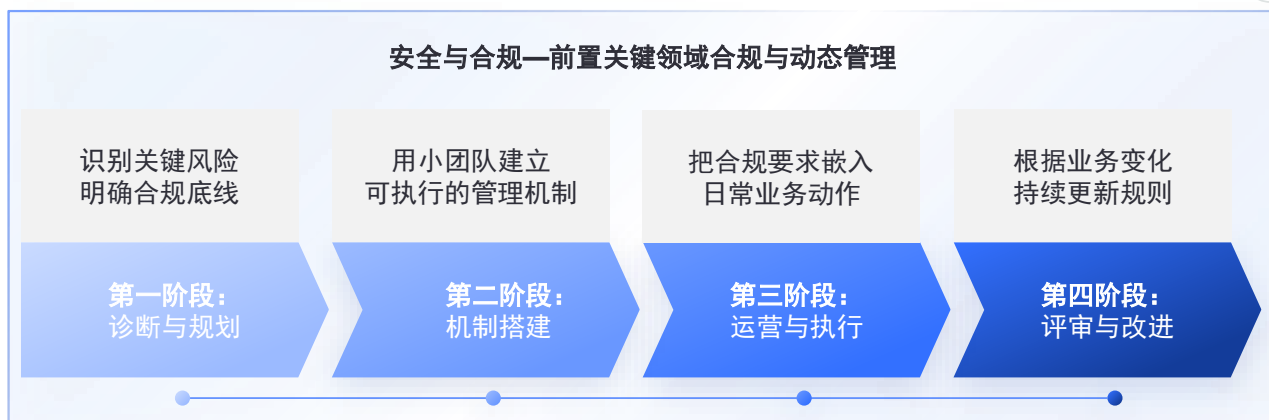
### 行动2：沟通机制

- **优化沟通机制：**在会议、邮件等正式沟通中，建立多语言信息同步机制，确保关键信息无损传达到每一位员工。可借助AI翻译工具辅助初步沟通，但关键决策需配备专业翻译以确保无误。
- **提升会议效率：**明确不同会议的目标，并指定主持人引导节奏，鼓励平等发言，避免会议被少数人主导，确保多元观点得到呈现。

# 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南

## 步骤三：安全与合规—前置关键领域合规与动态管理

对出海企业而言，安全与合规不应被视为业务落地后的补充动作，而应在进入目标市场前尽早纳入整体规划。特别是在人工智能加速融入产品、运营和决策流程的背景下，企业不仅需要关注传统的市场准入、数据安全、知识产权和贸易合规要求，也需要同步识别数据治理、智能应用、模型使用和自动化决策等新型风险。对于多数企业而言，关键不在于一开始就搭建复杂的大型合规体系，而在于围绕重点业务场景和关键风险点，建立“看得见、管得住、能更新”的轻量化动态管理机制。



### 第一阶段：诊断与规划——识别关键风险，明确合规底线

出海初期，企业首先需要明确“进入哪个市场、会遇到哪些核心要求、哪些风险必须优先控制”。与其试图一次性覆盖所有法规，不如围绕目标市场、目标产品和目标业务模式，优先梳理影响市场准入和业务落地的关键领域，如资质准入、数据与隐私保护、知识产权、贸易管制、反商业贿赂、劳工与环境要求，以及人工智能治理等。

例如，进入欧盟市场时，企业通常需要重点关注GDPR、《欧盟人工智能法案》等规则；进入东南亚市场，则更需要关注外资准入、本地化要求和行业许可。基于这些要求，企业可进一步区分“必须满足的底线要求”和“建议提前准备的增强项”，形成适合自身业务阶段的基础合规清单，避免因准备不足影响项目推进。

### 第二阶段：机制搭建——用小团队建立可执行的管理机制

对于多数出海企业而言，合规管理不一定需要配置完整的“大团队”，但需要有明确的责任分工和基本工作机制。更可行的方式是由业务负责人牵头，联合法务、IT/安全、财务或外部顾问组成小型专项小组，负责识别重点风险、审阅关键事项、跟踪整改进展，并在重大决策时及时升级管理层讨论。

在制度设计上，也不必一开始就追求“面面俱到”，而应优先把最关键的要求嵌入高风险流程，例如供应商准入、合同审核、产品开发、数据处理、跨境传输、营销宣传和合作伙伴管理等。对于涉及个人信息、重要数据、AI 功能或自动化决策的产品和服务，企业还应尽量在设计和上线前完成基本的隐私、安全和使用边界评估，避免后期返工或合规补救成本过高。

## 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南

### 第三阶段：运营与执行——融入业务的血脉

合规是否真正发挥作用，关键不在文件是否齐全，而在于是否被转化为业务中的具体动作。企业可优先将关键控制点固化到日常流程中，例如在新市场进入前设置合规检查表，在新供应商合作前完成基本尽调，在新产品上线前进行隐私与数据使用审查，在重要合同签署前加入必要的合规条款。

同时，企业应尽量通过表单化、清单化、系统提醒等方式，将复杂要求转化为一线团队可理解、可执行的操作步骤。对于资源有限的企业，不一定需要复杂的实时监测平台，但至少应建立异常上报、问题记录和定期回顾机制，确保关键问题能够被及时发现、跟踪和处理。在AI应用逐步增多的情况下，企业还应关注生成内容审核、敏感数据调用、模型输出风险和智能体权限边界等问题，避免因使用不当带来新的经营和合规风险。

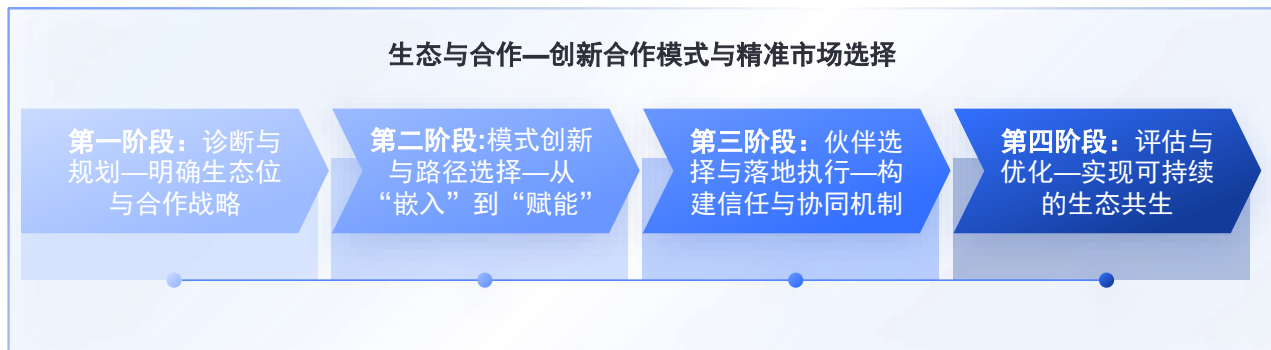
### 第四阶段：评审与改进——实现动态韧性

出海环境变化快，合规管理不可能“一次做完、长期不变”。企业需要根据市场变化、监管更新、业务拓展和风险事件，定期回顾现有机制是否仍然适用。对大多数企业而言，这种评审不必过于复杂，可以通过季度回顾、重点项目复盘或年度专项检查等方式进行，重点关注几个核心问题：当前市场是否出现新的监管要求、现有流程是否真正被执行、过去发生的问题是否已经闭环、AI相关风险是否出现新变化。

在此基础上，企业应将发现的问题转化为具体改进动作，例如更新检查清单、调整审批节点、补充模板条款、优化系统权限或加强员工培训。通过“识别问题—分析原因—落实改进—更新规则”的循环，企业可以逐步形成适合自身规模和发展阶段的动态合规机制，使安全与合规从“项目阻力”转变为支撑全球化稳健运营的重要基础。

# 企业出海四步法：从战略规划到全球运营的实战指南

## 步骤四：生态与合作—创新合作模式与精准市场选择



### 第一阶段：诊断与规划—明确生态位与合作战略

出海企业首先需明确自身在目标生态中的定位，是成为“链主”、“专家”还是“互补者”，并据此制定合作战略。在诊断与规划过程中，首先需要进行精准的市场选择，之后进行生态位评估与合作战略制定。

### 第二阶段：模式创新与路径选择—从“嵌入”到“赋能”

根据自身定位和目标，企业可选择不同的合作路径，实现从简单参与到生态共建的跨越。

- **“抱团出海”与产业链协同**：对于中小企业，最行之有效的策略之一是积极融入行业龙头主导的“舰队”。
- **合资联盟与本地化深耕**：通过成立合资公司，企业能快速获得本地伙伴的市场网络、政策理解和运营支持。
- **技术赋能与标准共建**：技术领先的企业可输出整套“现代化解决方案”。

### 第三阶段：伙伴选择与落地执行—构建信任与协同机制

选择了合作模式后，成功的关键在于找到合适的伙伴并建立高效的协同机制。在选择伙伴时，开展伙伴尽职调查与共赢设计，构建协同运营与沟通平台，定期沟通解决运营中的问题。

- **伙伴尽职调查与共赢设计**：选择合作伙伴时，需超越资本实力评估，重点关注其商业信誉、本地化能力、文化兼容性 & 长期发展愿景。合作方案应设计清晰的利益绑定与风险共担机制。
- **构建协同运营与沟通平台**：建立常态化的联合管理委员会机制，定期沟通解决运营中的问题。利用数字化协同工具，确保国内外团队信息同步、决策高效。

### 第四阶段：评估与优化—实现可持续的生态共生

生态合作不是一劳永逸的，需要持续的评估、反馈与优化。通过建立合作绩效评估体系，定期评估合作项目的财务回报、战略协同度、知识转移效果、品牌提升贡献等，判断是否达到合作预期。进行动态反馈与模式迭代，建立从市场一线和合作伙伴处收集反馈的机制，定期复盘合作模式的有效性，以进行调整和优化。



# 微软智能赋能体系

从企业方法论到全球增长的加速器



04

## 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器

在第三章中，我们系统阐述了企业出海的“四步法”，为企业提供了一套完整的行动框架。这套方法论揭示了，AI时代企业出海的关键，不仅在于拓展市场，更在于同步构建战略洞察力、组织韧性、合规免疫力和生态协同力，并将数据能力与智能能力深度融入全球运营全过程。为将这一方法论高效落地，企业亟需一个兼具全球覆盖、智能驱动、安全可信与持续演进能力的数字底座。微软作为全球化科技企业，其智能赋能体系正是这一关键支撑：依托全球智能云、人工智能能力、安全合规体系、协同平台、合作伙伴生态及多语言支持，为企业出海各阶段提供可落地的工具、可信赖的规则和可扩展的生态，助力企业加速实现从“出海蓝图”到“增长实景”的转化。

### 赋能战略规划

依托统一数据底座与智能分析能力，帮助企业提升市场洞察、战略研判与资源配置的精准度。通过将战略目标转化为可执行、可追踪的经营动作，支撑企业从市场探索到规模化增长的平滑演进。

### 赋能组织人才

通过现代化协作平台、知识管理与智能助手能力，提升跨区域团队的协同效率与执行一致性。同时赋能员工在本地化运营、客户服务与业务创新中更快适应新环境，夯实全球化发展的人才基础。

### 赋能安全合规

围绕全球化运营中的数据安全、风险防控与合规治理需求，构建覆盖业务全流程的安全与合规体系。帮助企业在复杂多变的海外监管环境中降低不确定性，实现可控、可审计、可持续的稳健运营。

### 赋能生态合作

依托开放的平台能力与伙伴协同生态，帮助企业更高效地连接本地客户、渠道、服务商及技术伙伴。通过构建多方协同、灵活扩展的生态体系，提升企业在海外市场的落地效率与长期增长能力。

## 4.1 赋能战略规划：数据驱动的精准确策与可落地的运营体系构建

战略规划阶段的核心挑战是“方向不准”与“信息不对称”。微软智能赋能体系通过数据驱动决策与可快速部署的运营能力紧密结合，助力企业在清晰的战略蓝图指引下，高效开展业务，在不同的出海阶段，构建与之匹配的运营能力，实现从市场探索、落地到规模化增长的平滑演进。

### 4.1.1 构建统一、可持续演进的数字化工作底座

- **在战略规划层面，统一、可持续演进的数字化工作底座，是企业实现战略有效落地与规模化执行的关键基础：**Microsoft 365作为现代化工作平台（Modern Work），以Teams、Outlook、SharePoint、OneDrive、Planner、Loop、Viva及Power Platform为核心，打通沟通、协作、内容、任务与业务流程，帮助企业构建统一的信息体系、标准化的协作方式与可治理的执行机制。通过将战略目标、业务规划、任务拆解与知识沉淀统一承载在Microsoft 365平台之上，企业能够形成可执行、可追踪、可度量、并可持续优化的数字化工作体系，从而显著提升战略与执行之间的一致性与组织协同效率。
- **引入Microsoft 365 Copilot，构建具备“Work IQ”的组织级AI智能中枢：**在统一工作平台之上，引入Microsoft 365 Copilot，为组织构建具备“Work IQ”的智能中枢。Copilot基于Microsoft Graph，深度融合企业数据、业务上下文与工作流，在工作的核心应用中，提供上下文感知、以目标为导向的智能支持能力。它能够帮助管理层与核心团队快速汇聚多源信息（会议、邮件、文档、聊天与任务），自动总结关键结论与决策要点，并将战略意图智能转化为可执行行动，同时持续跟踪执行进展与潜在风险，从而有效减少信息断层与认知偏差，提升战略决策到业务执行的连续性与透明度。
- **通过Agent下沉执行，形成“战略—执行—反馈—优化”的智能闭环：**进一步结合Copilot Studio与Agent能力，企业可以将通用AI能力扩展为面向特定角色、特定流程与特定业务场景的智能执行单元，使“智能”

## 4 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器

- 真正下沉到执行层。这些Agent可围绕不同角色提供差异化支持，主动跟踪任务状态、会议决议与业务指标，自动提示待办事项、风险与依赖关系，并基于企业知识库与业务规则持续提供决策建议，让AI从“被动回答问题”升级为持续参与业务运行的数字化协作者。最终，通过Microsoft 365的统一工作平台能力、Copilot的组织级智能与Agent的执行型AI，企业能够构建起“战略—执行—反馈—优化”的智能闭环，实现组织能力的持续进化。

### 4.1.2 目标市场诊断与机会研判

- **统一数据提升战略决策的准确性：**在战略规划阶段，企业出海面临的关键问题，不只是数据分散，而是如何将分散在各系统、各区域、各业务线的数据，快速转化为可执行的业务判断。Microsoft Fabric以OneLake为统一数据底座，整合ERP、CRM、供应链、财务、电商等多源异构数据，帮助企业统一数据口径、计算逻辑与分析视角，形成可支撑战略决策的“单一事实源”。
- **战略执行过程可视化：**基于统一数据底座，企业可以围绕国家、城市、园区、客户与渠道等维度，对目标市场进行多维评估，更准确地判断增长潜力、进入节奏和资源配置方式。同时，结合Power BI及其智能分析能力，管理层可将战略目标映射为可量化的经营指标，持续跟踪市场拓展、客户增长、渠道覆盖和交付表现。进一步结合Fabric IQ中的数据代理等能力，员工可以直接通过自然语言提问来理解和调用企业数据，无需编写SQL，也不必依赖人工反复制作报表，从而降低数据使用门槛，提升自助分析效率，使战略规划由一次性判断转向动态优化的经营过程。

### 4.1.3 运营体系构建

根据企业出海所处阶段的不同，其运营重点也会随之变化。微软产品与服务可为企业在“走出去、走进去、走上去、全球化整合”四个阶段提供差异化支撑，帮助企业逐步完成从市场验证到全球协同的能力升级。

#### ■ 走出去（Go Out）——探索进入阶段：精准洞察与敏捷试错

在探索进入阶段，企业的核心任务是快速验证市场机会、识别目标客户并建立初步销售渠道。借助Dynamics 365 Customer Insights及内置Copilot能力，企业可整合客户与市场数据，形成更清晰的目标用户画像，AI辅助生成营销推广文案，支撑市场选择和营销资源投放。利用Power Apps、Microsoft Foundry与GitHub Copilot，企业可更快速地构建面向本地市场的应用及智能体原型，以较低成本开展验证和迭代。与此同时，通过Dynamics 365 Sales与LinkedIn Sales Navigator的协同，企业可更高效地推进线索管理和早期销售转化，逐步建立市场进入阶段的业务闭环。

#### ■ 走进去（Go In）——本地落地阶段：运营本地化与流程固化

当企业完成初步市场验证后，重点将转向建立稳定、高效的本地化运营体系。结合Dynamics 365 Sales与Microsoft 365 Copilot，企业可提升销售协同、关系管理与商机推进效率，更好地服务当地客户并沉淀本地经验。通过Dynamics 365 Customer Service与Copilot Studio，企业可借助内置的服务智能体精准识别用户意图与情绪，主动响应并推送解决方案，提升座席效率与客户满意度。同时，借助Dynamics 365 Supply Chain Management和Finance等能力，企业可更规范地搭建本地供应链和运营流程，在满足各地财税合规与核心财务管控要求的同时，持续提升财务流程自动化水平与数据准确性，同时实现需求、供应与库存的实时感知与协同决策，为后续规模扩张奠定基础。

## 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器

### ■ 走上去（Go Up）——稳定运营阶段：效率优化与智能驱动

在海外市场逐步稳定后，企业需要从“能够运营”进一步迈向“高效运营”。这一阶段的重点在于通过智能化手段提升流程效率、经营韧性和跨部门协同水平。结合Dynamics 365内置的智能体和Foundry IQ，企业可将分散在文档平台、数据平台和业务系统中的知识沉淀为可治理、可复用的智能能力，并延伸到语音客服、智能知识库、智能语音质检和实时交互等场景。与此同时，依托Fabric IQ和Dynamics 365 MCP能力，企业可将AI从辅助分析升级为面向财务与供应链的自主执行。持续感知业务状态并进行规划决策，自动完成结算、预测与订单履约优化，在异常场景下动态调整执行策略，提升运营可视性与响应效率。

### ■ 全球化整合（Global Leadership）——全球统筹运营阶段：生态创新与全局协同

- **构建全球统一的平台与治理体系：**在全球统筹运营阶段，企业需要建立能够支撑跨区域协同、标准化管理与持续创新的统一平台能力。依托Microsoft Fabric、Azure Databricks及微软数据库产品组合，企业可在统一治理框架下实现数据、分析与业务应用的协同管理，兼顾总部视角与区域灵活性，提升全球统筹能力。
- **提升全球复制能力与协同效率：**随着企业在多个区域同步运营，关键已不只是建设单点系统，而是将成熟的应用架构、服务模式和技术标准快速复制到不同市场。基于Azure全球云平台及云原生能力，企业可提升跨区域部署效率、运维一致性和平台复用能力，降低全球扩张过程中的复杂度，支撑更大规模的协同运营。
- **以 AI 驱动全球运营持续优化：**在全球一体化运营阶段，AI 的价值不仅体现在办公提效，更体现在经营优化与创新驱动。Copilot可结合企业知识、用户行为和业务数据，提供智能问答、辅助决策、个性化推荐和数据分析支持，帮助企业更高效地识别客户需求、优化供应链响应并提升全球管理效率。结合Azure数据平台能力，企业还可实现全球市场数据的持续汇聚、分析与应用，为长期增长提供支撑。

## 4 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器

### 4.2 赋能组织人才：构建跨文化的高效协同体系

“走出去”易，“融进去”难。微软的现代工作平台旨在破解跨文化、跨地域的协同壁垒，助力海外人才扎根以及多元化发展。

#### 4.2.1 基础管理工具赋能

基础管理工具是企业维持正常运转、实现高效协同、控制运营风险的最低限度“基础设施”。在赋能组织人才时，**Microsoft 365** 作为“统一数字化工作与学习平台”的基础管理工具，所带来的整体价值：它不仅支持单点效率提升，更通过平台化、体系化能力，帮助组织构建**持续学习、快速协同与能力进化的现代化人才体系**，从而在长期层面释放更显著的整体性效益。**Microsoft 365**通过**统一身份、统一权限与统一数据平面（Entra ID + Microsoft Graph）**，打通了人员、内容、沟通与业务场景之间的壁垒，使知识资产、学习内容、沟通上下文能够在不同应用中自然流转。这种“以人为中心”的整合能力，大幅降低了信息获取与知识复用的成本，为组织层面的人才成长和能力沉淀提供了可持续支撑。其次，在人才赋能场景中，Microsoft 365 能够将**沟通协作（Teams、EXO）、知识沉淀（SharePoint / OneDrive）、学习与员工体验（Viva Learning / Connections / Insights）**有机整合，形成从“知识产生—分享—学习—应用—反馈”的完整闭环，而非割裂的工具使用。这种闭环不仅提升了个人学习效率，也有助于组织建立可复制、可扩展的能力成长机制。再次，从管理与运营层面看，**Microsoft 365**的整体性效益体现在**规模化与长期价值**：

- 通过统一平台减少多系统并行带来的培训与运维成本；
- 通过标准化工具与最佳实践，加快新员工融入与角色上手速度；
- 通过数据洞察与员工体验分析，辅助管理层持续优化人才策略。

#### 4.2.2 企业人才培养与管理者培训赋能

依托于Microsoft课程平台体系、领英人才培养计划以及企业领军者出海方法论等全方位学习，配合微软全球技术认证，打造“学习+认证+实践”一体化闭环。系统性提升企业领导者和员工在人工智能与数字化领域的核心技能，打造专业化的海外人才队伍。

领英学习解决方案汇聚超过2万门高质量课程，覆盖技术、管理、领导力与前沿AI技能，并每周持续上线数十门新课程，帮助企业快速应对不断变化的全球业务需求。平台支持25种以上语言学习，使跨区域、跨文化团队能够在统一标准下实现规模化赋能。依托全球超过13亿职业会员与实时技能数据，领英通过AI智能导师、个性化学习路径和实战导向的内容推荐，将学习直接嵌入员工的工作场景，提升学习转化率。对出海企业而言，这不仅能更快培养本地与国际化复合型人才，也能为员工提供清晰、可成长的职业发展路径，从而显著提升人才留存率，构建可持续发展的全球化人才体系。

同时，通过企业领军者创新转型工作坊、客户专享-出海专题研讨会和优秀企业案例分享、企业领军者数字化转型Camp等形式，使企业管理层获得技术应用趋势、出海方法论、企业经验学习等内容。

### 4.2.3 企业出海人力资源轻咨询与海外人才招聘赋能

在全球人才竞争日益激烈的环境下，企业面临的挑战已从“是否能招到人”，升级为“是否能在正确的市场，以正确的方式，吸引并招到合适的人”。微软全球合作伙伴以模块化轻咨询服务，系统覆盖海外用工合规诊断、签证筹划、税务申报、雇佣周期管理及本地人才招聘，链接领英全球人才库，精准匹配高端候选人并打造企业国际雇主品牌，实现招聘与名片双赋能。确保海外人力资源方面符合当地要求，并且持续引入高端人才。

- **在海外人力资源合规方面**，为企业提供出海人力轻咨询(签证、纳税、雇佣周期、出海人力资源合规风险识别、招募方法论等)、出海人力资源合规风险识别等服务，使企业了解出海人力合规，提前规避风险。
- **在出海人力资源招募方面**，领英招聘解决方案依托全球规模最大的职业人才库（超过13亿会员），为企业提供覆盖多国家、多行业、多技能的人才触达能力。基于这一人才网络，领英持续产出高价值的人才洞察数据，帮助企业理解不同市场的人才供需趋势、技能演变与候选人偏好。同时，通过雇主品牌建设能力，企业可在全球范围内持续传递自身价值主张，提升对关键人才的长期吸引力。结合领英人才洞察（LTI），企业能够更科学地制定招聘策略、优化岗位画像与渠道布局，在提升招聘效率的同时，显著提高招聘质量，为全球化业务扩张提供稳定、可复制的人才支撑。

## 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器

### 4.3 赋能安全与合规：AI 时代的主动、前瞻风险防控体系

在企业出海与生成式AI技术加速应用的背景下，安全与合规风险正呈现出跨地域、跨系统、动态演进的特征。微软遵循以风险为导向的全球安全与合规治理方法论，通过统一的安全运营能力、数据全生命周期保护以及内置的全球合规与治理基础，帮助企业在复杂多变的海外监管与安全环境中降低不确定性，构建覆盖全球业务的主动风险防控体系，为企业规模化、可持续出海提供可靠支撑。

#### 4.3.1 现代化安全运营中心：应对 AI 时代威胁的全球统一安全运营中枢

在生成式AI技术浪潮中，安全威胁正以前所未有的速度、规模与复杂度进行演进。对于出海企业而言，全球业务分布、多云与混合架构并存，使传统割裂式安全运营难以支撑业务连续性。企业需要构建以现代化安全运营为核心的全球统一安全运营能力，实现从“事后响应”向“持续对抗”的转型。

- **统一威胁检测、响应与运营中枢（Defender XDR + Sentinel）**：Microsoft Defender XDR将终端、身份、邮件、应用与云工作负载的安全遥测汇聚为高置信度的安全信号与攻击链路视图；Microsoft Sentinel进一步引入来自海外网络、第三方安全系统及本地基础设施的扩展信号，并通过集中分析与自动化响应提升整体处置效率。二者结合，使企业在全域范围内构建兼具检测深度与信号广度的一体化安全运营体系。
- **AI与专家协同的安全运营能力补位（Security Copilot + Defender Experts for XDR）**：Security Copilot将生成式AI引入安全运营流程，辅助理解攻击路径、生成调查与响应建议，并通过Agent在受控权限下自动执行高频任务；在此基础上，Defender Experts for XDR提供全天候（24×7）的专家主导型托管检测与响应服务，帮助海外业务快速扩张阶段有效补齐安全运营能力短板。

通过微软现代化安全运营中心，出海企业能够在全域范围内建立统一的安全“指挥中枢”，在不牺牲业务速度的前提下，持续应对AI时代不断演进的威胁挑战。

#### 4.3.2 数据治理与防泄漏体系：面向全球协作的数据安全控制中枢

在出海场景中，数据跨地域流动与跨组织协作已成为常态，安全风险更多来源于误操作、过度共享与内部滥用，而非单一的外部攻击。因此，企业需要将安全控制从传统“系统边界”前移至“数据本身”，并在此基础上建立可持续感知、可调查、可优化的数据安全治理体系。

- **统一数据治理与数据安全态势管理（Microsoft Purview DSPM）**：Microsoft Purview通过自动发现、分类与标记敏感数据，并结合数据安全态势管理能力，从全局视角持续评估敏感数据分布、暴露面与访问风险，帮助企业在多法域环境下形成统一的数据风险视图，为治理决策提供依据。
- **数据防泄漏与调查驱动的闭环治理（DLP + Data Investigations + Insider Risk）**：在态势可视的基础上，Purview将DLP能力覆盖云端与终端全场景，对数据外发、共享与使用实施一致性管控；当风险发生时，通过数据安全调查与内部风险管理，快速还原数据使用路径并动态调整防护策略，实现从风险识别到治理优化的闭环。

通过引入数据安全态势管理与调查能力，该体系帮助企业在全域协作与合规要求并存的环境下，实现从“被动防泄漏”向“主动数据风险治理”的转变，真正达成可用不失控、共享不泄密的数据安全目标。

## 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器

### 4.3.3 内置的全球合规与数据主权治理：为企业出海提供可信起点

对于出海企业而言，安全与合规并不仅是风险控制问题，更直接决定了能否进入目标市场、能否赢得监管机构与商业伙伴的信任。不同国家和地区在数据保护、隐私、金融、医疗及关键基础设施等领域的监管要求高度差异化，若企业从零开始逐项建设合规体系，不仅成本高昂，且难以保持长期一致性。

- **内置的全球合规基础与数据主权支持（Global Compliance + Multi-Geo）**：微软智能云平台已获得超过100项国际及地区性合规认证；通过 Microsoft 365 Multi-Geo，企业可在单一租户内实现多地数据驻留，在满足数据主权与本地监管要求的同时，保持统一的身份、安全与协作体验。
- **合规管理器驱动的持续合规治理（Compliance Manager）**：在Microsoft Purview合规管理器将海外法规要求转化为可执行的控制项与改进行动，持续跟踪合规状态与差距，帮助企业在业务扩张与监管变化过程中保持合规治理的可持续性可审计性。

通过内置的全球合规能力与可持续的合规管理工具，企业能够将“合规”从被动应对转化为一种可复制、可验证、可扩展的治理能力，为长期、稳健的全球化发展提供可信起点。

### 4.3.4 AI安全与AI Agent治理：从AI工作负载到智能体扩散的系统性控制

随着AI深度嵌入业务流程，出海企业的风险面已从传统IT系统延伸至AI工作负载、生成式AI应用与快速扩散的AI Agent。企业需要在全球多区域、多云与快速迭代的环境下，建立可复制、可审计的AI安全与治理能力，避免创新速度带来治理失控。

- **AI工作负载安全基线（Defender for Cloud – AI Security Posture）**：Microsoft Defender for Cloud提供AI安全态势管理能力，帮助企业持续发现AI资产与依赖关系、识别高风险配置与攻击路径，并结合AI威胁防护将生成式AI相关风险纳入统一安全运营体系，支撑多云、多区域下的一致安全基线。
- **AI Agent扩散治理与治理闭环（Agent 365 + Entra + Purview DSPM for AI）**：Agent 365作为企业级智能体治理与控制平台，提供Agent的可发现、可管控与可审计能力；同时结合Entra的身份治理与Purview DSPM for AI对智能体数据使用的态势评估，形成“身份可控 + 数据可控”的治理闭环，支撑Agent从试点走向规模化应用而不失控。

以AI工作负载安全基础 + Agent扩散治理与控制 + 身份与数据治理闭环为三项关键控制，使出海企业在规模化引入AI与Agent的同时，保持智能能力运行在可控、可审计、可合规的边界之内。

## 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器

### 4.4 赋能生态与合作：从“单点突破”到“集群共赢”

面对复杂多变的海外市场，企业既需要借助合作伙伴生态提升本地化落地能力，也需要依托全球化平台与数字化触点扩大品牌影响力、增强客户连接并加快商业转化。微软依托覆盖品牌传播、专业社交、开发者社区、合作伙伴体系及商业化平台的多元生态，为企业提供从市场触达、资源整合到业务增长的系统性支持，帮助企业从“单点突破”走向“集群共赢”。

#### 4.4.1 生态连接与资源整合，放大国际品牌影响力

- **LinkedIn广告覆盖**10亿以上LinkedIn全球专业会员，遍及200+国家和地区，帮助企业精准触达决策者与B2B目标客户。企业可通过LinkedIn Marketing Solutions平台，基于职位、行业、公司规模等专业画像进行精细化定向投放，提升线索质量与营销效率。
- **Microsoft Build与Microsoft Ignite**是微软面向开发者、IT专业人士与合作伙伴的旗舰级全球技术大会，采用线上与线下相结合的形式，汇聚来自全球的开发者、技术决策者与微软生态合作伙伴。企业可借助这一国际舞台，展示创新解决方案、分享技术实践，并与全球客户及微软生态伙伴建立深入连接。符合条件的企业可通过微软官方邀请或生态合作方式，以不同形式参与Microsoft Build或Microsoft Ignite的相关活动内容，包括技术分享、解决方案展示及合作伙伴交流等。具体参与形式与支持内容将根据活动安排及合作模式而定。
- **微软生态PR与媒体曝光**：依托微软全球平台与官方内容传播渠道，企业可通过联合讲述客户成功故事，展示在微软技术上的解决方案实践与创新成果，触达全球受众，提升品牌公信力并增强客户信任。符合条件的企业可通过Microsoft Customer Stories或Partner Success Stories等官方项目，在Microsoft官网及相关官方渠道中展示客户成功案例，并有机会参与微软内容团队主导的访谈、博客、视频或社交媒体传播。具体参与形式与传播方式将根据项目内容与官方安排而定。
- **GitHub**拥有超过1.5亿名全球开发者，以及400万以上的组织用户，已成为全球开发者协作与软件创新的重要平台。企业可通过GitHub进行技术开源、方案分享与真实案例展示，与全球开发者社区建立连接，彰显技术创新能力并扩大国际影响力。

#### 4.4.2 生态协同与商业增长赋能，加速企业出海与商业拓展

面向海外市场时，企业缺乏足够的销售与渠道触达，品牌知名度不足、认证影响力有限。微软的全球生态体系，包括合作伙伴计划、初创加速、产品认证与本地共销网络，打通从技术集成、市场拓展到商业增长的全链路，帮助企业实现从「本地成功」到「全球共赢」。

- **Microsoft ISV Success & Marketplace平台**：Microsoft Marketplace是微软面向企业客户的官方商业平台，支持独立软件开发商（ISV）在Azure、Microsoft 365以及Dynamics 365等微软云生态中发布和销售软件解决方案。  
ISV Success是隶属于Microsoft AI Cloud Partner Program的官方计划，旨在帮助ISV加速解决方案的构建、发布与商业化。通过ISV Success，合作伙伴可获得云资源、开发工具、技术咨询及市场支持，并在解决方案上架至Microsoft Marketplace后，参与微软联合销售（Co-sell）和私有报价（Private Offer）等商业模式，借助微软的全球客户与销售体系，推动解决方案的市场拓展与业务增长。

## 4 微软智能赋能体系——从企业方法论到全球增长的加速器

- **Microsoft for Startups:** Microsoft for Startups是微软面向初创企业的官方支持平台，致力于帮助企业在微软云平台上实现构建、扩展与商业化落地。通过Microsoft for Startups Founders Hub，符合条件的初创企业可获得 Azure 云额度、开发工具、技术专家支持以及市场拓展资源；根据企业资格与参与路径不同，Azure云额度最高可达 USD 150,000（视资格而定）。  
在企业成长阶段，符合条件的初创企业可受邀加入 Pegasus 计划（邀请制）。Pegasus是Microsoft for Startups旗下的进阶市场拓展计划，聚焦于进入市场（GTM）与联合销售（Co-sell）支持，协助企业连接微软销售渠道与企业客户，加速企业级市场拓展与营收增长。

### 4.4.3 AI时代的全球品牌触达与智能营销

在当前全球市场环境下，越来越多企业将增长重心放在“出海”，但在不同市场的语言、文化、合规要求及用户决策习惯差异下，传统内容与投放方式愈发难以精准匹配本地需求。同时，海外市场流量竞争加剧、获客成本持续上升，品牌即使获得曝光，也未必能够在关键决策阶段建立信任并促成转化。在跨境决策链条更长、信息验证要求更高的场景中，企业对品牌信息能否被AI正确解析、理解并建立信任的需求日益凸显。

- **助力品牌覆盖全球用户:** Microsoft Advertising支持广告主在微软覆盖超过10亿全球用户的广告网络中进行投放，通过Bing、MSN、Microsoft Edge、Xbox及其他微软自有与合作媒体，触达以真实需求驱动、具备明确意图和高决策价值的高价值用户群体。依托与Copilot、搜索、内容及第一方数据的深度协同，微软广告将广告能力融入用户搜索、比较与决策的关键阶段，帮助品牌实现更自然、更高相关性的触达。结合Copilot提供的生成式AI能力，以及Brand Agent、Copilot Checkout等原生商业能力，微软广告帮助广告主缩短从信息获取到决策转化的路径，将广告从“流量购买”升级为对真实需求与决策效率的精准投资，在提升投放效率的同时，持续放大品牌影响力与业务转化效果。
- **让品牌在海外“被AI读懂” - GEO赋能出海:** AI搜索、AI助手与生成式体验正在重塑用户获取信息和做出决策的方式。用户不再仅依赖结果列表进行比对，而是通过生成式答案与综合建议完成判断。在这一背景下，生成式引擎优化（GEO）被提出，用以帮助品牌在由大型语言模型驱动搜索与发现环境中建立影响力。不同于传统SEO聚焦关键词与排名，GEO更关注内容在AI推理与生成阶段是否可被解析与推理、是否与真实使用场景高度相关，以及是否具备足够的可信度参与最终推荐结果。依托对AI搜索与生成机制的深入洞察，微软广告将GEO作为一套系统性方法加以推进，通过结构清晰、持续更新、可被机器读取的数据基础，以及围绕真实使用场景构建的语境化内容，帮助AI准确理解品牌信息。同时，结合权威表达、站内外一致的品牌叙事、真实评价与第三方引用等信任信号，提升品牌在生成式答案中的可信度，使AI在决策与推荐过程中愿意替品牌发声。借助覆盖搜索、内容、浏览器、生产力工具与Copilot等多元场景的微软生态，微软GEO将内容、第一方数据与商业信号有机连接，支持品牌在AI搜索时代持续塑造影响力，并实现长期商业价值。

# 出海成功案例



05

## 联想——全球领先的科技公司的全球办公与业务协同实践

联想是一家全球性技术解决方案提供商，业务遍布180个国家，涵盖笔记本电脑、平板电脑、手机到服务器和网络系统。公司以数字化手段助推全球业务发展，数字协作为公司带来了诸多便利与效率，但同时公司人员分散在全球各地办公，组织人才的全球化与本土化平衡难以得到有效解决，销售团队面临着系统分散、效率低下、业务中断和销售周期延长的问题，难以实现良好的生态与合作模式。为应对上述问题，联想与微软合作，引入Microsoft 365 Copilot、Dynamic 365产品，实现了组织人才的全球化与本地化平衡，形成了良好的生态与合作模式。

### Microsoft 365 Copilot助力联想日常管理与沟通机制有效运行

- 联想员工在使用Teams开会时，借助Microsoft 365 Copilot工具，即使由于时区不同，不能亲自参加会议，也能掌握每次开会的内容。
- 通过Microsoft 365 Copilot工具，联想团队可以快速利用多种来源的信息，包括电子邮件、会议、文档和演示文稿，从而构建准确的报告并指导决策过程。
- 员工可以使用Microsoft 365 Copilot协助起草邮件、总结会议内容、快速创建PowerPoint演示文稿等，极大提升了工作效率。

### 借助Dynamics 365平台实现数据集成与分析，助力销售转型与业绩提升

- 在采用Dynamics 365之前，联想销售团队面临着缺乏集中和统一数据源的分散系统挑战，导致低效、业务中断和销售周期延长。全球销售团队中非标准化的系统导致销售流程出现不一致，阻碍了实时数据的准确及时报告，进而阻碍了销售规划工作。自2020年销售转型项目首次发布以来，销售团队受益于Dynamics 365 Sales带来的关系功能和简化流程。到2022年最后一个季度，联想智能设备集团（IDG）创下了历史性的销售和盈利业绩，其个人电脑业务占据了全球25.3%的市场份额。
- 联想利用Dynamics 365构建了一个现代且具备未来竞争力的平台，具备显著的集成、集中和安全优势。一个统一的系统适用于所有销售团队，无论地点或业务重点如何改变团队协作的方式。繁琐的系统维护任务、第三方应用授权费用和多系统安全监控成为历史。销售团队可以在Dynamics 365中使用他们喜欢且熟悉的应用，他们无缝协作，从潜在客户和机会到手动预测和成交。卖家可以通过Dynamics 365 Sales管理Outlook联系人、查看会议记录、监控Power BI提升的销售图表、查看LinkedIn连接、在Teams通话中查看客户数据，并通过Dynamics 365 Sales确认产品可用性，后台系统集成。

## OPPO——打造新一代AI手机，满足用户日益增长的体验需求

OPPO是全球领先的智能终端制造商和移动互联网服务提供商，OPPO手机能为用户提供AI录音摘要和AI文章朗读功能，但面临着如何确保转录的准确性，如何做到延迟短、响应快速，如何让文本朗读的声音能更接近人的声音，如何实现隐私保护以及安全合规的难题。为了突破难题，将人工智能技术与手机相结合，打造出新一代AI手机，满足用户日益增长的体验需求，OPPO与微软合作，构建了创新性的信任与协同机制，推出了AI音频转录和AI文章朗读功能。Azure AI产品严格遵守各地安全与合规要求，助力OPPO海外发展行稳致远。

### Azure AI实现OPPO手机高质量的音频转录与语音朗读功能

- **使用Azure AI Speech实现多语言音频转录：**为实现语音到文本的转录功能，OPPO引入与微软创新性的合作模式，借助微软的Azure AI Speech国际服务，使开发人员能够快速准确地将多种语言和变体的音频转录为文本，通过定制模型增强特定领域术语的准确性。
- **使用Azure AI TTS实现自然语音朗读和多语言支持：**为实现文本朗读功能，OPPO采用Azure AI文本到语音的TTS服务，提供了类似人声的自然韵律和清晰的发音，还让多语言支持变得更容易。

### Azure AI的安全与合规，助力全球化发展行稳致远

- **确保全球语音服务满足安全协议和合规标准：**Azure AI全球语音服务遵守严格的安全协议和合规标准，在项目实施中，OPPO也采取了一系列措施来保护用户隐私，这些措施包括音频文件采用匿名方式，不包含可识别的个人信息；数据传输链路加密并且音频文件处理完毕就地删除；各个国家（地区）的音频文件在本国（地区）处理。这种对安全和隐私的承诺建立了用户之间的信任，使用户可以放心地使用OPPO的AI手机。这种对安全和隐私的承诺建立了用户之间的信任，助力OPPO手机快速抢占全球市场。

## 海信——运用创新合作模式提升商用显示屏和智能冰箱在海外市场竞争力

海信致力于打造成为商用显示领域与智能冰箱的行业标杆，也正不断加快海外商用显示业务的布局与智能冰箱的研发。海信商显新一代WR系列触控机产品配备摄像头，主推音视频会议领域，为打造差异化的产品和技术，与微软合作，引入Teams音视频能力及微软智能云Azure通信服务解决方案，优化了全球用户大屏会议使用体验。在智能化浪潮的推动下，为构建有竞争力的智能冰箱，海信借助微软在AI等领域的先进技术，开发出能生成个性化食谱的智能冰箱。通过与微软的合作，优化了生态与合作模式，构建了先进的创新合作方式，精准的把握市场需求。

### Teams提升全球用户大屏会议使用体验

- 基于Teams音视频能力，以及微软智能云Azure通信服务解决方案，与海信WR系列触控一体机进行整合，推出了HiTeams应用，使全球用户可以更方便、直接地通过海信商显大屏Android平台的Teams客户端参与远程视频会议，提升会议沟通效率。通过这一创新性的合作模式，借助微软的产品，助推海信商显建立全球竞争力。

### AI等先进技术赋能，打造有竞争力的智能化产品

- 海信利用微软的AI等先进技术开发出AI Dish Designer功能，嵌入新型智能冰箱。此冰箱能够根据用户的偏好、饮食限制和可用成分，生成个性化的食谱建议。

## 名创优品——高效集成全球业务，实现品牌战略升级

名创优品在全球零售新浪潮中，深感各国业务和门店管理存在差异，门店收银系统作为开店的关键环节，需要满足不同地区的管理要求。微软助力名创优品实现全球业务的高效集成，将业务迅速扩张至110个海外市场。通过部署Microsoft Dynamics 365，提升了门店和供应链管理的效率，为品牌升级战略提供了强大支持。

### Microsoft Dynamics 365实现业务的高效集成

- 微软充分发挥了Microsoft Dynamics 365的云端优势，高效灵活地实现业务集成。在业务功能上，Microsoft Dynamics 365为门店业务提供从运营到管理的全链路能力，产品功能成熟度高，实施和部署快捷。可以让我们高效的在一个系统上实现将收银、商品管理、促销管理、门店库存等环节快速在一套系统中实现。不仅实现了对全球门店的灵活支撑，还做到和总部后台的统一管理，以高效响应各国的实际销售需求。

## 均胜电子——赋能企业战略的制定与转化

均胜电子作为全球汽车电子与电子安全领域的领先供应商，产品种类多、市场覆盖全球、服务包括国际主流整车厂商、国内自主龙头品牌以及造车新势力，在亚洲、北美、欧洲等主要汽车出产国均拥有生产基地布局。全球汽车市场和供应链正在经历重大变革，软件定义汽车正成为现实，这也意味着作为整车产业链上游重要一环的汽车零部件产业，将迎来更多创新可能。均胜电子通过采用微软的Microsoft 365 Copilot国际版，实现了全球运营的智能转型和效率提升。该工具在Teams会议、Outlook邮件和Word文档转换为PowerPoint演示文稿等场景中展现了显著优势。

### 借助Microsoft 365 Copilot国际版助力企业效率与战略质量的提升

- Microsoft 365 Copilot国际版为均胜电子带来了显著的效益，尤其在三个典型应用场景上展现了强大的功能。第一，在Teams会议中使用Copilot，可随时总结会议讨论关键点，记录每位成员的发言内容，以及对讨论内容的意见，实时提出行动建议，并分配给特定人员任务，为团队协作提供了高效而智能的支持；第二，使用Copilot快速回复Outlook邮件，从多个电子邮件对话中，以“Copilot摘要”的形式，提取关键信息，快速找到需要回复的邮件，生成邮件草稿，大幅度提升了邮件处理效率，使得沟通更为顺滑；最后，利用Copilot工具，基于Word文档一键生成PowerPoint演示文稿、应用布局及主题，极大地简化了内容转换的流程。70%的用户认为，Copilot提高了他们的工作效率，用户完成搜索、写作、总结提炼等任务速度提高了29%，用户能够以近4倍的速度迅速了解和跟进错过的会议内容，减少了64%用户的处理邮件时间。

## 小米——打造全球协同的国际服务系统，以合规助力全球业务发展

小米自2010年成立以来，业绩迅速增长，小米手机、平板电脑、智能家居等各类产品销量名列前茅。同时，小米也没有停止海外发展的步伐。随着海外市场规模的日益增大，小米全球服务体系与售后供应链均面临着巨大挑战。面对业务挑战，2021年小米选择和微软携手打造了国际客服和售后及备件供应链系统。

### 借助Dynamics 365和Power Platform实现国际服务系统的全球协同

- 基于微软Dynamics 365和Power Platform平台整体重构国际服务信息系统，建立支持多语言、合规、统一的信息系统模板。建立全球统一客服平台，客户可以通过电话、在线、社媒、邮件等多种方式接入客户服务平台，实现全渠道客户服务。打通上下游系统，实现客户、员工、物资、流程的全面在线，建设预测科学化、监控自动化、管理智能化的全球售后备件管理系统，提升小米全球备件运作能力，保障全球备件供应。

### Azure保障系统的数据安全与合规

- 在微软Azure的数据安全与合规守护之下，为全球终端用户提供高效、稳定、合规的服务，推动国际服务的体验化升级，辅助业务的精细化运营，全面提升客户的服务满意度，助力小米国际业务的战略实现。

## 结语

---

在全球格局深刻调整、技术变革持续加速的当下，中国企业出海正进入一个由数据与智能深度驱动的新阶段。今天的出海，已不再只是产品、产能和渠道的外延式扩张，而是围绕战略决策、组织协同、运营管理、安全合规与生态整合展开的系统能力重构。人工智能的快速发展，正在深刻改变企业识别机会、配置资源、服务客户、管理风险和融入本地市场的方式，也推动中国企业出海从传统模式迈向更高质量、更高效、更可持续的新范式。

面向未来，企业出海的竞争，将不再只是成本优势和速度优势的竞争，更是数据能力、智能能力、治理能力与全球协同能力的竞争。谁能够更早将AI深度融入市场洞察、经营运营与风险控制，谁就更有可能在复杂多变的国际环境中实现稳健增长与长期发展。出海的目标，也将不再局限于“走出去”，而是迈向“走进去”“走上去”与“走得远”。

“向世界生长”，不仅意味着市场版图的拓展，更意味着企业能力边界的重塑。唯有坚持创新驱动、智能赋能、合规为本与责任为先，中国企业才能在全球竞争与合作中不断提升韧性与价值创造能力，以更加开放、自信和可持续的姿态参与世界发展，并为全球经济注入新的活力与可能。

