



中国高科技企业：全球舞台上的  
治理实践  
以互联网企业全球化治理为  
研究切入点

2024年11月

因我不同  
成就不凡  
始于1845

# 引言

过去几年，国际贸易环境正经历着前所未有的新局面。新冠疫情暴露了复杂的全球供应链带来的脆弱性，“俄乌冲突”“巴以冲突”等地缘政治因素加剧了全球贸易链条的不确定性，与此同时，大国间以数字技术的竞争愈发激烈，在全球化的浪潮中，中国企业，特别是以互联网企业为代表的高科技企业的全球化治理面临前所未有的挑战。如何在不同的文化、法律和市场环境中构建高效治理结构实现稳健发展，成为中国高科技企业全球化的必修课。

德勤发布《中国高科技企业：全球舞台上的治理实践——以互联网企业全球化治理为切入点》报告，本报告从高科技企业所面临的全球化发展环境与自身的发展阶段出发，通过深入研究五家互联网企业的全球治理实践，分别从法律实体架构的设置与业务的共生关系、企业全球化进程中法人与董事选择的动态变化以及国内外治理结构对比的角度，提供专业解析和洞见，旨在为中国高科技企业的出海治理提供思路和决策参考。

法律实体架构的设置上，高科技企业以业务发展及市场潜力为起点，优先选择与国内相似度高的海外市场作为立足点，降低进入门槛。并通过设立区域实体，精耕细作，构建全球服务网络，适应不同的监管环境与市场特性。此外，企业根据税收优化、算力布局、技术人才获取等多方面因素的考量，进一步完善全球治理架构。

法人与董事的选择上，随着企业业务的全球化，法人与董事的选择标准也经历了从内部选拔到外部招聘的动态调整，从而确保治理团队的高效运作与战略一致性。企业出海前期，法人与董事的选择侧重于内部选拔，以保证企业文化和战略的连续性；伴随海外业务的成熟，企业开始更多的考虑外部招聘，以引入当地市场经验的新鲜血液。同时，企业也会考虑海外业务对国内业务模式、供应链、工程师资源等的依赖程度，依赖度较高的企业仍较倾向于内部选拔。

对比高科技企业境内外的治理结构，我们发现企业在属地化运营与本地化策略、独立法人与风险隔离、赋能与支持模式、人员选派与外聘、治理结构的灵活性与适应性等方面的显著差异特征。正是这些差异性帮助中国高科技更好的实现“全球本地化”，构建全球治理与经营的韧性。

在全球化的舞台上，中国高科技企业在积极寻找增长机遇的同时，仍需不断探索并优化全球化治理模式，以提升全球化运营能力并推动全球战略的有效实施。



# 一、研究背景

## 中国企业的全球化发展背景

中国企业的全球化历程，从最初的出口导向型经济，逐步演进至更深层次的属地化经营，这一转变不仅反映了中国企业在国际市场上日益增长的竞争力，也映射了全球政治经济格局的深刻变化。随着地缘政治因素的加剧，中国企业在海外市场的运营面临着更为复杂多变的环境。一方面，企业需要更加深入地融入当地市场，理解并适应当地的文化、法律和市场规则，以实现更有效的属地化经营；另一方面，全球化的中国企业在面对不同国家的数据安全、技术限制等政策时，必须构建更加灵活、适应性强的全球治理架构，以应对不断变化的国际环境。

中国企业的全球化发展是一个渐进且复杂的过程，经历了从出口贸易到全球化运营的四个关键阶段，每个阶段都伴随着不同的挑战与机遇。在这一历程中，中国企业通过布局海外产业链、构建业务运营模式、强化全球治理等方式，获取长期的、有韧性的全球化运营能力以制胜国际市场。理解这四个阶段的关键特征，旨在为理解中国高科技企业全球治理实践提供背景。

1

### 出口贸易阶段

全球化主要集中在出口贸易，通过向海外市场销售产品或服务来获取利润。这一阶段，企业面临的挑战主要集中在对海外市场的了解不足，以及如何应对复杂的国际贸易规则和政策风险。企业需要构建海外业务拓展能力，确保产品符合目标市场的标准和需求。

2

### 海外营销阶段

企业开始意识到品牌和市场定位的重要性，更加关注如何在目标市场建立品牌认知，以及如何有效利用当地营销渠道和策略。通过市场调研，企业深入了解目标市场的消费者偏好和行为，制定针对性的营销策略。同时，利用数字营销、社交媒体等工具，提升品牌曝光度，建立与消费者的直接联系。

3

### 海外运营阶段

随着企业对海外市场的深入，从简单的销售转向更深层次的市场参与，包括在当地设立分支机构、建立供应链和生产设施。这一阶段，企业面临的挑战在于如何有效管理海外运营，包括供应链管理、人力资源管理以及合规风险。为应对这些挑战，企业通过属地化运营，建立本地团队，加强与当地供应商和合作伙伴的关系。同时，优化供应链管理，提升运营效率，确保产品质量和交付时间。此外，企业还需加强合规管理，遵守当地法律法规，维护企业声誉。

4

### 全球化运营阶段

中国企业已从“出海”向“全球化运营”转变，目标是构建全球化的业务体系和品牌影响力。企业面临的挑战是如何在全球范围内优化资源配置，提升全球竞争力，以及如何应对全球市场的不确定性。这一阶段，企业致力于构建全球供应链网络，优化生产布局，提升供应链的灵活性和韧性。并通过强化全球品牌建设，提升品牌在全球市场的认知度和影响力。同时，企业还需建立全球化的管理体系，涵盖人才管理、风险管理等方面，以适应全球市场的复杂性和多样性。

中国企业的全球化发展是一个持续进化的过程，每个阶段都要求企业不断调整战略，提升能力，以应对不断变化的全球市场环境。这一背景为理解中国高科技企业全球治理实践提供了重要的视角，也揭示了中国企业在国际竞争中不断成长和壮大的历程。

## 中国高科技企业的发展

中国高科技企业，尤其是互联网公司，在全球舞台上展现出了强劲的竞争力。依托其创新的商业模式、领先的技术实力以及庞大的用户基础，这些企业迅速在全球市场中占据了一席之地。其全球化历程大体上经历了三个主要阶段：

- 1 初期探索 (2000年代初至2010年) :** 中国互联网企业开始尝试海外扩张，但主要集中在亚洲市场，如腾讯的QQ在东南亚的推广，以及阿里巴巴B2B业务在中东和非洲的布局。这一阶段，企业主要依赖于产品和服务的直接输出，全球化策略尚处于初级阶段。
- 2 快速扩张 (2010年至2020年) :** 随着移动互联网的兴起，中国互联网企业全球化步伐显著加快。字节跳动的TikTok (抖音国际版) 在全球范围内迅速走红，成为全球下载量最高的应用之一；阿里巴巴通过收购和投资，如收购巴基斯坦电商Daraz，进一步拓展了其全球电商网络；华为、小米等企业则在智能手机和智能设备领域取得了显著的市场份额。
- 3 深度属地化 (2020年至今) :** 面对全球地缘政治的不确定性以及各国对数据安全、技术转移的严格监管，中国高科技企业开始更加注重深度属地化经营。例如，字节跳动在海外设立研发中心，加强与当地市场的融合；腾讯通过其微信支付的国际化，不仅提供支付服务，还融入了当地的生活服务，如交通、餐饮等，实现了更深层次的市场渗透。

然而，随着全球各国对数据安全、技术转移和市场准入等方面的监管日益严格，中国高科技企业在全球化进程中遭遇了前所未有的挑战。这些挑战不仅考验着企业的合规能力，也对其全球治理策略提出了更高的要求。



### 数据安全与隐私保护

随着全球对数据安全的重视，中国高科技企业需要在遵守各国数据保护法规的同时，构建安全可靠的数据处理和存储体系。



### 技术限制与合规挑战

面对技术出口限制和市场准入壁垒，企业需要灵活调整其技术策略，同时加强合规管理。



### 属地化运营与人才管理

为了更好地融入当地市场，企业需要建立属地化团队，理解并适应当地文化和市场规则。

中国高科技企业，尤其是互联网公司，通过不断创新和调整其全球化策略，不仅在全球市场中占据了重要地位，也为全球科技治理提供了中国智慧和方案。然而，面对不断变化的国际环境，中国高科技企业仍需持续探索和优化其全球化治理模式，以实现可持续的全球发展。

## 选择互联网企业作为研究对象

互联网企业，凭借其轻资产模式和业务的全球可扩展性，已成为中国高科技企业全球化进程中的领头羊。这些企业通过快速复制国内的成功经验，结合属地化策略，实现了在全球市场的快速布局。然而，全球化之路并非坦途，互联网企业在全程化过程中也面临着如何平衡国内经验与属地化需求、如何在不同国家的监管框架下保持业务合规等关键问题。因此，互联网企业作为研究对象，不仅能够提供丰富的案例分析，还能够揭示中国高科技企业在全球化治理实践中的共性与特性，为其他行业提供借鉴和启示。

我们选择了五家互联网企业作为研究对象，为了保证企业隐私并遵循数据保护原则，我们所研究的五家互联网企业进行了匿名化处理，分别以“企业K”、“企业B”、“企业M”、“企业P”和“企业T”来指代。

企业	描述
企业K	企业K是以短视频为主的互联网企业，近年来国际化业务逐步拓展至印度尼西亚和巴西
企业B	企业B在全球短视频领域占据领先地位，是全球最具影响力的短视频平台之一。其国际业务遍布新加坡、美国、英国、澳大利亚等地
企业M	企业M是一家以本地生活服务为核心的互联网企业，业务覆盖餐饮外卖、酒店预订和旅游服务等。其国际化业务主要专注于香港市场。
企业P	企业P是一家以社交电商模式为主的电商平台，通过拼团、砍价等社交玩法快速吸引用户，以低价策略迅速崛起，成为国内市场的三大电商平台之一。其业务主要聚焦于中国市场，近年来逐步探索海外市场，已进入美国、英国、加拿大、澳大利亚等地
企业T	企业T是一家综合性的互联网巨头，在游戏、社交媒体等多个领域拥有深厚的用户基础和市场影响力。同时，全球化业务布局广泛，是全球市值最高的互联网公司之一



选择这五家企业作为研究对象，主要基于以下几个考虑：



#### 1) 行业代表性

这五家企业涵盖了社交、电商、短视频等多个互联网细分领域，能够全面反映中国互联网行业的现状和趋势。



#### 2) 全球影响力

这些企业不仅在中国市场占据主导地位，而且在海外市场也具有显著的影响力，如企业B在全球短视频领域的领先地位，在游戏和社交媒体的全球布局，使其成为研究全球治理实践的典范。



#### 3) 业务模式多样性

从短视频平台到生活服务电商、社交电商再到综合互联网巨头，这些企业展示了多样的业务模式和治理结构，为研究提供了丰富的案例。



#### 4) 发展阶段

这五家企业处于不同的发展阶段，从初创期快速成长的企业P，到成熟期的企业T，再到正在探索全球化路径的企业K和B，它们的发展历程和面临的挑战各不相同，为研究全球治理提供了多维度的视角。



#### 5) 治理结构的复杂性

这些企业普遍采用了VIE架构 (Variable Interest Entity, 可变利益实体)，这在研究全球治理结构和合规性方面提供了独特的案例。VIE架构的使用，以及境内和境外治理结构的差异，为分析互联网企业的全球治理模式提供了深入的素材。

综上所述，这五家互联网企业因其行业代表性、全球影响力、业务模式多样性、发展阶段以及治理结构的复杂性，成为了研究全球治理实践的理想对象。

## 研究方法和数据来源

我们的研究方法和数据来源主要包括以下几个方面：

- 1. 案头研究：**我们进行了广泛的案头研究，收集和分析了大量公开可得的信息，包括公司年报、招股说明书、行业报告、新闻报道等，以获取关于研究对象的详细背景和运营情况；
- 2. 专家访谈：**我们与行业专家进行了深入的访谈，以获取专业意见，这些访谈提供了对行业趋势、企业战略和全球治理实践的深入理解；
- 3. 比对分析：**在研究主报告中，我们对收集到的数据进行了比对分析，通过对比不同企业、不同市场的治理结构和实践，提炼出共性和差异，从而提供全球治理的参考框架。

## 二、主要研究发现



在探讨全球治理结构的研究框架时，本研究旨在深入剖析并回答一系列关键问题，这些问题构成了理解企业全球化治理实践的基石。以下是本研究聚焦的三个核心问题，它们不仅揭示了全球治理与业务发展的内在联系，还探讨了法人/董事选择的动态变化，以及境内与境外治理架构设置的差异性逻辑。

**1) 治理与业务的共生关系：**全球治理框架的形成与演变是如何紧密跟随企业业务发展需求的？企业在全球化进程中，如何调整其治理结构以适应不断变化的业务环境？本研究从企业业务扩张的视角出发，分析全球治理框架如何从最初的国内治理模式逐步演变为适应全球市场复杂性的多层次、多中心的治理结构。我们关注企业如何在不同阶段，根据业务需求调整其治理策略，包括但不限于法人实体的设立、董事会的构成、以及合规与风险管理机制的建立。

**2) 业务发展对法人/董事选择的影响：**随着企业业务的全球化，法人/董事的选择标准如何变化？在不同发展阶段，企业如何平衡内部选拔与外部招聘，以确保治理团队的高效运作和战略一致性？本研究深入探讨了法人/董事选择的动态变化，特别是在企业出海初期与业务成熟期之间的差异。我们分析了企业如何根据业务发展阶段、市场环境、以及与国内业务的依赖程度，调整其法人/董事的选拔标准，以实现本地化运营与全球战略的协同。

**3) 境内与境外治理架构设置的对比分析：**为什么企业在海外设置实体和选择法人/董事的逻辑与国内不同？这种差异性如何影响企业的全球治理效率和市场适应性？本研究对比分析了企业在国内与海外的治理架构设置，揭示了这种差异性背后的逻辑。我们探讨了企业如何根据海外市场的法律环境、文化差异、以及业务需求，调整其法人实体的设立策略和董事的选拔标准，以实现更高效的全球治理和市场渗透。

## 全球法律实体架构设置来源于战略棋局需要

在当今全球化的商业版图上，中国高科技企业正以敏锐的洞察力和创新的魄力进行全球战略布局。这背后，是对法律实体设置深思熟虑的策略，其核心驱动力始终指向业务发展的广阔前景。中国高科技企业在全局治理架构的布局上，展现出了高瞻远瞩的战略眼光与灵活应变

的执行能力，这不仅是一场关于业务发展的全球棋局，更是一次对市场潜力、区域深耕、业务多样化以及税收、算力布局、技术人才等多维度考量的综合较量，旨在构建一个高效、灵活、适应性强的全球治理架构，为企业的全球化战略提供坚实支撑。

### 1 锚定蓝海，深耕潜力市场，进入全球市场的起点

中国高科技企业在迈向全球舞台时，往往优先选择那些市场潜力巨大，且市场特征与国内环境相似度高的国家作为其海外业务的起点。这些市场不仅规模可观，而且由于其与国内市场的相似性，企业能够更容易地复制其在国内的成功经验，降低进入门槛，提高成功率。例如东南亚，这片拥有庞大人口红利与互联网普及率迅速攀升的热土，自然成为了众多企业出海的首选。这个区域不仅市场规模可观，更因文化上的亲近感，让企业得以轻松移植国内的成功模式，降低市场准入门槛，加速本土化融合，从而在国际竞争中抢占先机。

以企业B为例，新加坡作为其海外业务的桥头堡，不仅拥有优越的商业环境和税收政策，还具备高度发达的互

联网基础设施和多元文化市场，为字节调动的全球化战略提供了坚实支撑。企业B在新加坡设立的实体不仅负责东南亚市场的运营，还承担了全球数据中心的建设，以及与当地合作伙伴的业务拓展，体现了其对东南亚市场的重视和深耕策略。华为在进入海外市场时，选择欧洲作为其海外业务的立足点之一。欧洲市场不仅规模庞大，而且与华为在国内的业务有较高的市场特征相似性，如对高质量通信设备和服务的需求。因此，华为在欧洲设立了多个研发中心和销售实体，如在德国慕尼黑设立的欧洲总部，这不仅有助于华为更好地服务欧洲客户，也便于其利用欧洲的技术资源和市场经验，推动全球业务的发展

## 2 区域实体，深耕细作的智慧选择，构建全球服务网络

为了在特定区域市场中站稳脚跟，中国高科技企业采取了设立区域实体的策略，这不仅是市场拓展的前哨站，更是深耕细作的智慧选择。这些实体不仅扮演着销售与服务的前线角色，更肩负着与当地政府、合作伙伴建立紧密联系的重任，确保企业能够灵活适应当地市场环境，满足特定需求。通过区域实体的精耕细作，企业能够迅速响应市场变化，提升决策效率，从而在竞争中保持领先。

例如，企业B在海外与印尼本土电商平台成立合资公司，就体现了中国高科技企业在区域市场深耕细作的智

慧，通过与当地企业合作，不仅能够更好地理解市场，还能利用当地资源，加速业务落地。阿里巴巴在东南亚市场深耕细作，通过设立Lazada这一区域电商平台，阿里巴巴不仅能够更贴近当地消费者，提供更符合当地需求的商品和服务，还能够利用Lazada在当地建立的物流和支付网络，提升整个东南亚市场的运营效率。Lazada作为阿里巴巴在东南亚的实体平台，不仅承担了市场拓展和销售的职能，还与当地政府和企业合作建立了紧密的合作关系，促进了阿里巴巴在东南亚市场的长期发展。

## 3 业务多样化，构建精细治理架构，适应属地市场特性

随着业务版图的不断扩张，中国高科技企业面临着业务多样化的挑战，这要求构建更为精细和灵活的全球治理架构。不同业务线，如内容社区、电商、广告等，可能需要独立的法律实体支撑，以适应各自独特的监管环境和市场特性，同时确保财务与运营的独立性，实现资源的最优配置与风险的有效隔离。

例如，企业B在海外设立的多个实体，分别负责不同业务板块的运营，这种精细化的治理架构，不仅有助于企业在全局市场中灵活应对，还能确保各业务线的健康发展。企业T在海外市场的布局中，针对其多元化业务采取了不同的法律实体设置。以其云服务为例，企业T在海外

设立的云服务实体，专注于云计算和企业服务，与国内云业务形成互补。这种布局不仅满足了海外市场的特定需求，如数据安全和隐私法规，还能够更有效地与当地企业合作，提供定制化的云服务解决方案。此外，企业T在海外还设立了游戏、社交、金融科技等不同业务线的实体，以适应不同市场的监管环境和业务特性。企业M在海外市场的布局中，同样针对其多元化业务采取了不同的法律实体设置。以企业M在香港市场的实体设置为例，其设立单独实体专注于旗下餐饮平台的餐饮外卖和配送服务。同时，企业M还在香港设立了其他独立实体负责网约车与生鲜等相关业务，从而适应差异化的业务需求与市场监管要求。

## 4 受到其他因素影响的布局

除了业务发展需要，中国高科技企业在进行全球治理架构布局时，还会受到税收、算力布局、技术人才等因素的影响。税收优化是企业全球化布局中的重要考量，通过在税收优惠地区设立实体，企业可以有效降低运营成本。算力布局则与企业的技术战略紧密相关，尤其是在AI等技术领域，企业需要在全局范围内寻找最优的算力资源，以支持其技术创新和业务发展。技术人才的获取也是布局决策的关键因素，企业倾向于在技术人才密集的地区设立研发中心或运营中心，以吸引和保留顶尖人才，推动企业创新

以企业B为例，其海外市场的布局充分体现了对税收、算力布局和技术人才等因素的综合考量。其新加坡区域总部，作为国际金融中心，拥有良好的税收环境和先进的数据中心设施，这不仅有助于其优化全球算力布局，还能够吸引和保留来自全球的技术人才。此外，企业B在爱尔兰、新加坡等地设立了数据中心，以满足其全球用户的数据处理需求，同时遵守当地的数据保护法规，确保数据安全和隐私。此外，企业B在新加坡、美国等地设立了研发和创新中心，以吸引全球顶尖的技术人才，推动技术创新和产品迭代，增强其在全球市场的竞争力。总结来看，企业海外实体的设置还会遵循以下逻辑：



若在境外市场拓张的过程中形成规模性收入的阶段，境外APP包体与国内APP包体独立，例如企业B APP具有美国、爱尔兰和新加坡三个包体，其旗下境内App和境外APP代码解耦，完全独立于国内；若在境外市场拓张的过程中尚未形成规模性收入的阶段，境外APP包体与国内APP包体统一，例如企业M和企业T旗下的通讯平台境外APP和国内的APP为统一的国内开发包体，翻译不同语言在不同国家上架。



互联网企业大多数是选择在境外搭建业务实体中承载研发职能，方便研发人才的招募；也有部分互联网企业为了获取全球领先技术，从人才和资源的可得性，选择在海外成立实体，例如企业K在美国成立单独实体承接研发职能，直接获取美国在基础技术研发方面的人才。



考虑数据合规要求，设立实体以投资数据中心，如为了隔离数据风险，如企业B在挪威、美国、澳大利亚及爱尔兰设立单独实体进行算力投资和布局，爱尔兰是很多互联网企业建立算力布局的首选地之一。



考虑到资金自由流动的便利性，被研究主体的境外投资均会通过香港/新加坡/开曼/BVI的实体进行对外投资，境外投资主体通常有纯投资类境外主体、境外主体兼具业务经营和投资职能以及控股空壳公司承接投资职能。



AI实体的布局需投入大量的人力、物力和财力，和公司体量和业务属性、业务的成熟度有很大关联。如企业T和企业B，两家在海外的业务较为成熟，在海外业务实体中都有独立于国内的AI研发职能或者AI研发实验室；其他海外业务还在发展期的企业，AI相关业务主要是由国内业务主体承担。



所研究的互联网企业在海外业务实体基本都有财税、人力资源、风控和法务职能，负责海外的后台职能支持工作。

中国高科技企业在全局治理架构的布局上，始终以业务发展为核心，同时综合考虑市场潜力、区域深耕、业务多样化以及税收、算力布局、技术人才等多方面因素，以构建高效、灵活、适应性强的全球治理架构，支撑其全球化战略的实施。

## 海外业务董事的选择

对于在海外拓展业务的中国互联网企业而言，海外董事的选择至关重要，能够提供对当地市场深刻的理解，这对于企业适应海外市场、制定有效的市场策略至关重要；本地董事能够帮助企业建立更紧密的本地联系，促进与当地合作伙伴、政府机构的关系，提升企业形象和品牌认知度，帮助获取当地资源，增强企业的独立性和透明度，提升国际投资者和合作伙伴的信心。海外董事，尤其是具有法律背景的董事，能够帮助企业更好地理解和遵守当地的法律法规，避免合规风险，尤其是在政治风险较高的国家，本地董事的加入有助于企业更有效地应对潜在的政治和法律挑战。在董事选择层面，我们研究发现海外董事会成员通常有这么几类背景：1) 有经验的互联网从业者和联合创始人，通常都是有超过15年的互联网工作经验，所有被研究的互联网企业董事会中都会有的人员背景；2) 职能条线的有经验专业人士，主要包括法律、财务、企业治理和业务发展人员，在专业领域里至少有10年的工作经验；3) 大型企业中超过15年管理经验的高级管理者，可以为企业的商业决策和战略方向提供建议；4) 来自投资方的投资人或其代表，可以对海外资本运作和市值管理提供指引；5) 在当地社会中有社会名望的人士，需要与上市公司没有利益冲突。在所有研究案例中，都存在独立非执行董事。

企业考虑是外聘还是内部选拔合适的人才，会受到其所处的海外业务发展阶段，以及对国内业务运营的依赖性两个方面的影响。在海外业务的初期，企业通常需要大量依赖国内的资源和决策支持。此时，内部选拔董事，尤其是那些熟悉国内业务模式、文化和战略的人员，可以确保海外业务与总部保持一致的战略方向和运营效

率。例如，企业K在海外业务刚起步时，优先从国内选派董事，以利用国内的成功经验和资源，加速海外市场的开拓。随着海外业务的成熟和本地化需求的增加，企业可能会转向外聘本地化人才担任董事。这有助于企业更好地理解当地市场、文化和法规，提高决策的本土适应性和政治敏感性，尤其是在政治风险较高的国家。例如，企业B在欧美等市场，外聘了熟悉当地市场和政治环境的董事，以促进更属地化的运作和数据隔离，增强海外业务的独立性和本土化程度。

如果海外业务在很大程度上依赖于国内的业务模式、供应链管理、工程师资源等，企业可能会倾向于从内部选拔董事。这样可以确保海外业务能够顺利复制国内的成功经验，同时利用国内的资源和优势。例如，企业P和企业K在海外扩张初期，选择由中国籍联合创始人担任董事，以更好地利用国内的资源和经验。随着海外业务的独立性和成熟度提高，对国内资源的依赖性降低，企业可能会更多地考虑外聘董事。这有助于企业建立更加独立的海外业务运营体系，减少对国内的依赖，同时引入更多本地化的视角和经验，以适应当地市场的需求。例如，企业B和企业T的海外董事完全独立于其在开曼的董事会成员，且多为外国国籍，以保持海外业务运营的独立性和数据隔离，同时复制美国本土化的成功经验。

中国互联网企业在从内部选择海外业务董事时，通常会依据一系列条件和标准来确保所选董事能够有效推动海外业务的发展，同时保持与国内总部战略协同。以下是一些关键的考虑因素：

### 1

**行业经验与专业知识：**候选人具备丰富的互联网行业经验，尤其是在与海外业务相关的领域，如产品、市场、技术或法务。至少10年以上的行业经验被视为必要条件，这有助于董事理解行业动态，制定符合市场趋势的战略。

**公司核心圈层成员：**内部选拔的董事往往来自公司的核心管理层或关键业务部门，他们对公司的文化、战略和运营有深入的理解，能够确保海外业务与总部保持一致的战略方向。

### 2

3

**业务场景关联性：**候选人应熟悉海外业务的具体场景和挑战，能够基于对业务的深刻理解，提出有效的解决方案和策略。这包括对目标市场的了解，以及如何将国内的成功经验适配到海外环境中。

**候选人行为记录：**企业会仔细审查候选人的过往行为和业绩记录，以评估其领导力、决策能力和团队管理能力。良好的职业操守和成功的项目经验是重要的考量因素。

4

5

**跨文化沟通能力：**鉴于海外业务的特殊性，董事需要具备优秀的跨文化沟通和协调能力，能够有效地与不同文化背景的团队成員和合作伙伴合作。

**战略视野与创新能力：**董事应具备前瞻性的战略思维，能够识别并把握海外市场的机遇，同时具备创新精神，推动业务模式和产品服务的创新。

6

7

**风险意识与合规能力：**考虑到海外市场的复杂性和不确定性，董事需要有较强的风险意识，能够识别和管理法律、政治和市场风险，确保业务的合规性和可持续性。

**适应性和灵活性：**海外业务往往面临快速变化的市场环境，董事需要具备高度的适应性和灵活性，能够迅速调整策略以应对市场变化。

8

外聘董事的标准则更侧重于互联网行业经验，候选人需要具备至少10年以上的互联网行业经验，特别是在技术和法务领域有深厚背景的专家。这表明企业重视董事在专业领域的深度理解和实战经验，以应对海外市场的复杂挑战。例如，企业T比较重视风险管控，海外法人会任命在法务专业多年从业专家，企业B会任命之前互联

网、技术公司的重要负责人作为大洋洲、美洲和欧洲地区的法人。另外，择具有海外背景的董事，可以增强海外业务的独立性和本土化运营程度，这对于在政治风险较高的国家开展业务尤为重要。本地董事能够更好地理解当地市场、文化和法规，有助于企业规避风险，提高运营效率。

## 国内和海外公司治理的比较分析

中国互联网企业在海外治理实践中展现出了与国内治理显著不同的特征，这些差异主要体现在以下几个方面：

### 1 属地化运营与本地化策略

在海外，中国互联网企业更加强调属地化运营，这意味着在不同市场采用更加本地化的策略，以适应当地的文化、法律和市场环境。例如，企业B在收购某音乐类短视频应用后，通过本地精细化运营提高用户留存率，成功进入欧美市场。这种本地化策略有助于企业更好地融入当地市场，减少文化冲突，提高市场接受度。

### 2 独立法人与风险隔离

为了应对不同国家的法规要求和风险，中国互联网企业通常在每个海外市场设立独立的法人实体，配备当地董事和风控部门。这种做法有助于实现用户隐私和数据安全的合规监管，同时在地缘政治风险和业务风险隔离方面提供额外的保护，确保企业在全范围内的稳健运营。

### 3 赋能与支持模式

虽然境内实体对海外实体赋能的程度有所不同，但中国互联网企业通常会输出成功的业务模式、供应链管理经验和专业技术支持。例如，企业P在美国的成功渗透，得益于其复制了中国供应链管理经验和中国团队在招商、广告投放和供应链管理上提供支持。这种赋能模式有助于海外实体快速成长，同时保持与母公司的战略协同。

### 4 人员选派与外聘

在海外实体的董事选派上，中国互联网企业既会从内部选派具有行业经验、核心圈层背景和业务场景关联性的人员，也会外聘具有丰富互联网行业经验的当地人才。外聘人员通常要求有至少10年以上国内外互联网和科技公司的工作经验，如谷歌、小米、惠普等，以确保海外实体的运营能力和市场竞争力。

### 5 治理结构的灵活性与适应性

中国互联网企业在海外扩张时，会根据当地市场情况和业务需求灵活调整治理结构。例如，企业B通过收购印尼电商平台的股份，以合作方式重返印尼市场，减少政府监管阻力，体现了企业在全过程中的战略灵活性和市场适应性。

### 三、推而广之，中国高科技企业全球化治理的思考

### 全球本地化：融合与适应的艺术

在全球化的大潮中，中国高科技企业面临着前所未有的机遇与挑战。成功的企业不仅需要在全市场寻找增长点，更需深刻理解并融入当地文化，实现真正的“全球本地化”（Glocalization）。这就要求企业在设置治理架构时，充分考虑本地化因素，包括但不限于市场特性、消费者行为、法律法规以及政治环境。例如，企业B在面对不同国家的数据合规要求时，通过设立专门实体投资数据中心，既满足了数据隔离的需求，又保障了业务的顺利开展。这种策略不仅体现了对当地法规的尊重，也展现了企业对全球市场差异性的深刻洞察。

### 中国与全球的链接：构建无缝桥梁

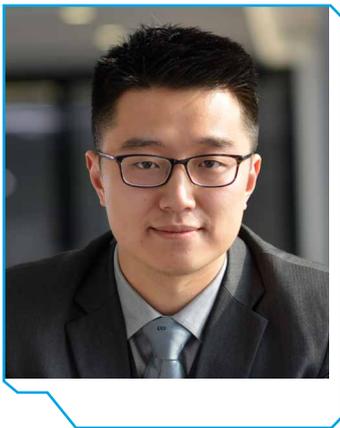
中国高科技企业在全球化进程中，必须思考如何在治理架构上与全球其他区域建立紧密联系。这不仅涉及商业模式创新，还包括资源的全球配置、技术的跨境合作以及供应链的优化。例如，企业T在海外投资时，通过香港、新加坡、开曼等地区的实体进行，这不仅体现了对投资效率的追求，也反映了对全球资本市场的深刻理解。同时，企业应积极寻找与全球供应商、技术伙伴的合作机会，构建一个开放、合作、共赢的生态系统。这种链接不仅能够加速企业成长，还能促进技术与市场的双向交流，为全球创新注入新的活力。

### 创始人与核心圈层：全球治理的基石

在高科技企业的全球化治理中，创始人及其核心团队的作用不可小觑。他们不仅是企业愿景的塑造者，更是全球战略的推动者。创始人及其核心圈层的行业经验、决策能力和全球视野，对于企业能否在全球市场中立足至关重要。例如，企业M在选择法人代表时，会考虑行业经验和是否在公司核心圈层中，这体现了对创始人及其团队在企业治理中核心地位的重视。同时，随着企业海外业务的拓展，适时引入具有本地市场经验的外部人才，可以增强企业的属地化运作能力，实现更高效的本地化管理。

综上所述，中国高科技企业在全球化治理中，需深刻理解并实践全球本地化策略，构建与中国及全球市场的无缝链接，同时发挥创始人及其核心团队的关键作用。这不仅要求企业具备敏锐的市场洞察力和灵活的治理架构，更需要企业拥有开放的心态和持续的创新精神，以应对全球化带来的挑战，把握机遇，实现可持续发展。在全球化的大舞台上，中国高科技企业正以独特的姿态，书写着属于自己的辉煌篇章。

# 作者



**张中杰**  
德勤管理咨询  
战略与业务设计合伙人  
电子邮件: jayzhang@deloitte.com.cn



**赵畅**  
德勤管理咨询  
战略与业务设计经理  
电子邮件: ambzhao@deloitte.com.cn

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
国寿金融中心12层  
邮政编码：100026  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 6508 8781

## 长沙

长沙市开福区芙蓉中路一段109号  
华创国际广场2号楼1317单元  
邮政编码：410008  
电话：+86 731 8522 8790

## 成都

成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码：610041  
电话：+86 28 6789 8188  
传真：+86 28 6317 3500

## 重庆

重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码：400010  
电话：+86 23 8823 1888  
传真：+86 23 8857 0978

## 大连

大连市中山路147号  
申贸大厦15楼  
邮政编码：116011  
电话：+86 411 8371 2888  
传真：+86 411 8360 3297

## 广州

广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码：510623  
电话：+86 20 8396 9228  
传真：+86 20 3888 0121

## 海口

海南省海口市美兰区国兴大道3号  
互联网金融大厦B栋1202单元  
邮政编码：570100  
电话：+86 898 6866 6982

## 杭州

杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206室  
邮政编码：310008  
电话：+86 571 8972 7688  
传真：+86 571 8779 7915

## 哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090  
电话：+86 451 8586 0060  
传真：+86 451 8586 0056

## 合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号  
华润大厦A座1506单元  
邮政编码：230022  
电话：+86 551 6585 5927  
传真：+86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话：+852 2852 1600  
传真：+852 2541 1911

## 济南

济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码：250000  
电话：+86 531 8973 5800  
传真：+86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-L座  
电话：+853 2871 2998  
传真：+853 2871 3033

## 南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号  
联发广场写字楼41层08-09室  
邮政编码：330038  
电话：+86 791 8387 1177  
传真：+86 791 8381 8800

## 南京

南京市建邺区江东中路347号  
国金中心办公楼一期40层  
邮政编码：210019  
电话：+86 25 5790 8880  
传真：+86 25 8691 8776

## 宁波

宁波市海曙区和义路168号  
万豪中心1702室  
邮政编码：315000  
电话：+86 574 8768 3928  
传真：+86 574 8707 4131

## 青岛

山东省青岛市崂山区香港东路195号  
上实中心9号楼1006-1008室  
邮政编码：266061  
电话：+86 532 8896 1938

## 上海

上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 21 6141 8888  
传真：+86 21 6335 0003

## 沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码：110063  
电话：+86 24 6785 4068  
传真：+86 24 6785 4067

## 深圳

深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 755 8246 3255  
传真：+86 755 8246 3186

## 苏州

苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码：215021  
电话：+86 512 6289 1238  
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码：300051  
电话：+86 22 2320 6688  
传真：+86 22 8312 6099

## 武汉

武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码：430000  
电话：+86 27 8538 2222  
传真：+86 27 8526 7032

## 厦门

厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 592 2107 298  
传真：+86 592 2107 259

## 西安

西安市高新区唐延路11号  
西安国寿金融中心3003单元  
邮政编码：710075  
电话：+86 29 8114 0201  
传真：+86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码：450018  
电话：+86 371 8897 3700  
传真：+86 371 8897 3710

因我不同  
成就不凡

始于1845

#### 关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2024。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM1907778



这是环保纸印刷品