

大湾区企业出海洞察报告：
**构建全球化
生态圈**

2026年8月



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

目录

前言	3
第一部分	
报告摘要	4
第二部分	
全球宏观经济格局与中国企业出海趋势	5
第三部分	
粤港澳大湾区：中企出海“桥头堡”的优势	12
广东省企业出海现状分析	12
安永大湾区全球化生态圈概览	16
（一）政策与规则	17
（二）风险合规与ESG	18
（三）金融、资本与货币	20
■ 大湾区企业出海案例1——中国银河国际	24
（四）人才与专业服务	26
（五）产业与集群出海	29
■ 大湾区企业出海案例2——荣耀	32
■ 大湾区企业出海案例3——创维光伏	34
（六）科技创新	36
■ 大湾区企业出海案例4——Lalamove	38
（七）基础设施与物流	40
■ 大湾区企业出海案例5——顺丰集团	42
（八）全球供应链与产能	44
第四部分	
大湾区企业出海挑战及应对	46
结语	48
安永团队介绍和联系人	49

前言

当前，世界正处于新一轮经济格局重塑的重要时期。科技革命加速演进、绿色转型持续深化、全球产业链及供应链重构，加上地缘政治和国际经贸规则不断演变，为中国企业“走出去”带来前所未有的机遇，同时亦对企业的全球化布局、本地化经营及合规管理提出更高要求。企业出海已由过去以产品和成本优势为主，迈向品牌、技术、人才、资本及营运能力全面融合的新阶段，高质量、可持续发展已成为企业全球化竞争的关键。

作为国家高水平对外开放的重要战略平台，粤港澳大湾区凭借雄厚的产业基础、领先的科技创新能力、完善的跨境金融体系，以及国际化的专业服务优势，正加快发展成为中国企业连接全球的重要枢纽。我们认为，下一阶段企业全球化竞争的关键，已不再是谁走得更快，而是谁能建立更完善的全球化生态圈，以更系统化的能力参与全球价值链重构。未来企业出海的竞争，也不再只是单一企业之间的竞争，而是整个生态圈支撑能力的竞争。只有建立涵盖金融、人才、创新、供应链、制度及专业服务等多元要素的全球化生态体系，企业才能真正做到“走出去、走进去、走得稳、走得远”。

多年来，安永一直深耕粤港澳大湾区发展，积极配合国家对大湾区建设的长远部署。我们充分发挥全球网络优势及深厚的中国市场经验，整合大湾区“八通十一城”的专业人才与服务能力，成立安永大湾区卓越服务中心，打造跨地域、跨专业、跨行业的协同服务生态平台，以国际视野结合本地市场洞察，协助企业把握大湾区发展机遇，提升全球竞争力，支持更多中国企业稳健迈向世界舞台。

此次安永发布报告《大湾区企业出海洞察报告：构建全球化生态圈》，立足全球经济新格局及大湾区发展新阶段，深入分析中国企业出海面对的新趋势、新挑战及新机遇，并提出“大湾区全球化生态圈”框架，以“四柱八维”系统阐述支撑企业全球化发展的关键能力。我们期望，本报告不仅能为企业制定全球化策略提供具前瞻性的参考，更能启发企业以生态圈思维推动全球化布局，携手构建更开放、更协同、更具韧性的全球化发展新格局，共同提升大湾区的国际竞争力。

展望未来，安永将继续携手各界合作伙伴，充分发挥大湾区“一点两地”的全新定位，助力更多中国企业以更稳健、更高质量、更可持续的步伐走向世界，在新一轮全球价值链重构中把握机遇、开拓新局，为中国高水平对外开放及全球经济合作贡献更大力量。



陈凯, JP

安永中国主席
大中华区首席执行官

报告摘要

立足粤港澳大湾区（以下简称“大湾区”）建设现状及区内企业出海的实践前沿，本报告通过详实的数据分析与五大案例研究，剖析了大湾区企业凭借产业韧性、科创实力与政策红利等，稳步迈向可持续、高质量全球化新格局的演进趋势，并对当前企业出海面临的合规、人才及本地化等核心痛点提出应对建议。以下为本报告核心要点：

■ 中国企业出海已进入深度全球化阶段

出海逻辑正由“产品输出”转向“品牌、技术、产能、服务和本地化运营协同输出”，企业竞争力的核心已从“能否走出去”升级为“能否长期经营好海外市场”。

■ 全球格局变化正在重塑企业出海路径

新兴市场正成为增长和投资的重要承接地；而发达经济体则持续收紧投资审查、强化数据监管和提高敏感产业准入门槛，迫使出海企业全面提升本地化运营、合规管理和全球资源配置能力。

■ 大湾区正加快成为中企出海的重要“桥头堡”

2025年，大湾区经济总量约15.3万亿人民币，以不到全国1%的国土面积和约6%的人口，创造了全国约1/9的经济总量¹，并集聚了全国约30%的高层次人才²。依托强大的制造基础、科创能力、跨境金融及专业服务优势，大湾区出海新动能正不断涌现，在巩固传统消费与制造优势的同时，加速向新能源汽车、智能机器人和跨境电商等新兴领域延伸。

■ 大湾区企业已具备较强出海基础，但高质量发展仍面临关键瓶颈

广东省对外直接投资（Outward Direct Investment, ODI）、货物出口和上市公司境外营收等指标均处于全国前列，但企业普遍仍面临海外合规压力上升、全球化人才短缺、本地化运营难度加大以及同质化竞争加剧等挑战。

■ 大湾区的核心优势，在于生态赋能而不只是区位优势

报告提出“大湾区全球化生态圈”框架，以“四柱八维”为核心，涵盖制度规则、金融资本、人才服务、产业创新、物流枢纽和全球供应链等关键能力，显示大湾区有条件由“企业集聚地”进一步升级为“国际化经营赋能平台”。

■ 未来的关键，不是更快出海，而是更稳、更深、更体系化地出海

企业需从“规模扩张导向”转向“高质量经营导向”，统筹市场选择、合规前置、品牌建设、本地化运营和供应链韧性提升；同时，政府、商协会和专业服务机构也需加快完善规则衔接、金融支持、人才供给和出海服务体系，帮助企业以更低的试错成本实现稳健出海。

谁能更早构建“生态化出海”能力，谁就更有机会在新一轮全球竞争中赢得更稳健、更可持续的发展空间。对大湾区而言，下一阶段的关键在于系统提升服务企业深度融入海外市场、实现长期合规运营的综合支撑能力。

致谢

以下五家企业对本次报告的编写给予了大力支持，尤其在梳理和总结大湾区企业出海及全球化发展的实践案例时，与我们分享了其在海外市场拓展与全球化运营方面的宝贵经验，对丰富本报告内容、增强研究实践深度作出了重要贡献。在此，我们表示衷心感谢（按在报告中出现的顺序排列）：

1. 中国银河国际控股有限公司
2. 荣耀终端股份有限公司
3. 深圳创维光伏科技股份有限公司
4. Lalamove
5. 顺丰集团

¹ 数据来源：粤港澳大湾区门户网

² 数据来源：新华社

2

全球宏观经济格局与中国企业出海趋势

全球投资与贸易新格局

中国企业出海的规模与质量既受到国内产业升级和市场扩展需求的内在推动，也深受全球经贸格局重塑的外部牵引。当前，全球增长重心、投资贸易规则、产业转移趋势、地缘政治和监管环境正在发生变化，这不仅重塑了企业出海的市场选择，也提高了本地化运营、合规管理和全球资源配置的要求。对于大湾区企业而言，准确把握这一轮全球格局变化，是制定出海战略、优化区域布局和提升国际竞争力的前提。

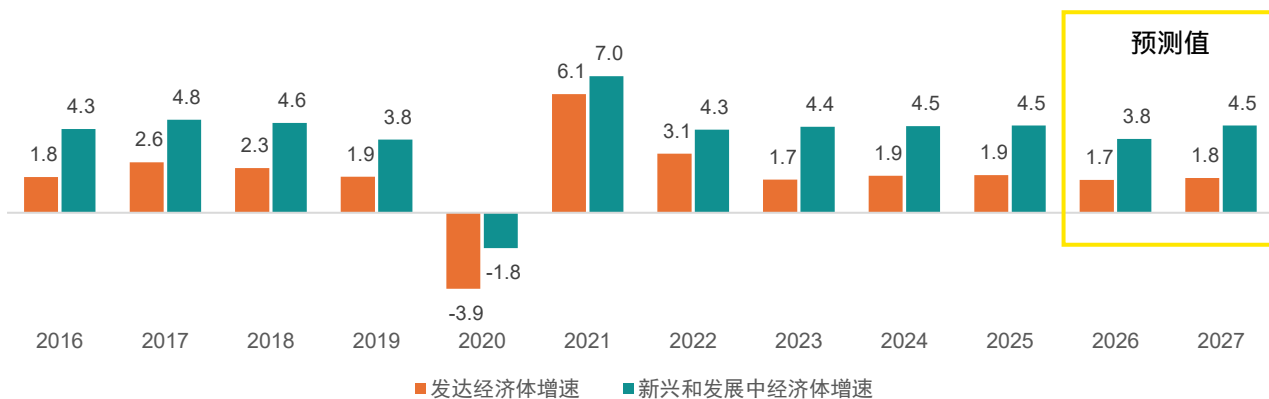
(一) 发展中经济体地位崛起

经济增长：发展中经济体成全球经济增长引擎

过去十年，全球经济平均增速为3.2%。尽管发达经济体经济规模仍占主导地位（约六成），但发展中经济体平均增速达4.0%，显著高于同期发达经济体平均增速的1.9%¹，已成为全球增长动能的主要来源。

当前，地缘政治冲突对全球经济仍产生持续负面影响，但人工智能技术的快速发展有效带动了投资。各国因受冲突波及程度及在科技价值链中的位置不同经济表现有所分化。据IMF预测，2026年全球经济增长率将放缓至3.0%，2027年为3.4%，均低于2024-2025年3.5%的平均水平；其中，新兴市场和发展中经济体2026年预计增长3.8%（较上一年下降0.7个百分点），2027年则有望回升至4.5%，印度、中国及东盟五国增速将继续领先²。

图表1：发达经济体与新兴和发展中经济体GDP增长率趋势（%）



数据来源：国际货币基金组织（International Monetary Fund, IMF）；2026与2027预测值来源于IMF在2026年7月发布的《世界经济展望》
注：经济体划分参考IMF统计口径；GDP为国内生产总值，全称Gross Domestic Product

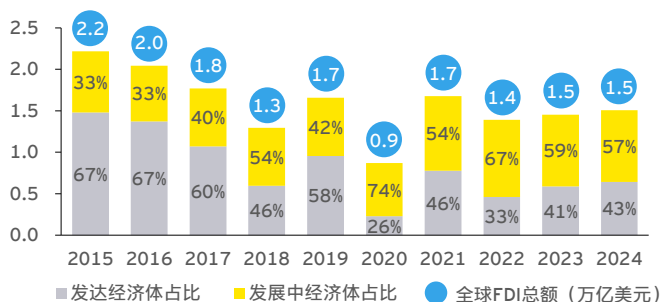
1 数据来源：《世界经济展望》数据库，IMF，2026年4月；注：经济体GDP占全球比重的计算基于现价GDP

2 数据来源：《世界经济展望》，IMF，2026年7月；注：东盟五国包括印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡和泰国

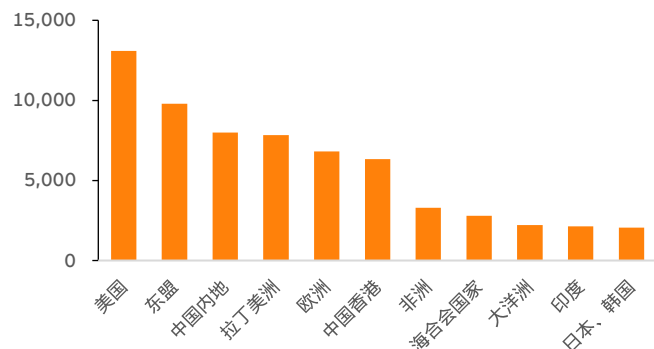
跨境投资¹：发展中经济体为热门投资目的地

过去十年，全球外商直接投资（Foreign Direct Investment, FDI）总体流量呈现“先降后稳”态势。2024年，全球FDI总额达1.5万亿美元。近年来，区域吸引力持续重塑，发展中经济体跃升为核心流入地，其FDI份额自2020年起稳居全球半数以上；东盟、中国内地以及拉美已跃升为重要的投资目的地，占全球FDI份额均已超10%。此外，海合会及非洲国家近年来FDI也保持较快增长，投资吸引力进一步提升。这反映出全球资本正在加速向增长更快、成本更优、政策更积极的新兴区域配置。对中国企业而言，出海已不只是把产品卖到海外，更需要围绕重点市场布局本地生产、销售、服务及供应链节点。

图表2：全球FDI规模趋势



图表3：全球主要国家和地区累计FDI金额（2020-2024年，亿美元）



数据来源：联合国贸易和发展会议（United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD）数据库，2025年9月更新；安永分析

注：1. 经济体划分参考按照UNCTAD官方标准；2. 海合会，全称为海湾阿拉伯国家合作委员会，由沙特阿拉伯、阿联酋、科威特、卡塔尔、阿曼、巴林六国组成

货物贸易²：发展中经济体展现更强增长动能

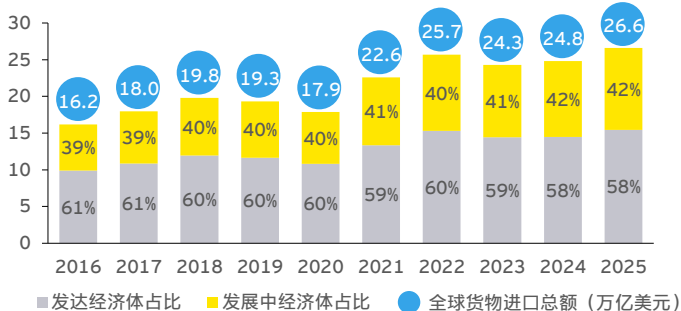
过去十年，全球货物贸易规模稳步扩张。

■ **出口端**：中国连续17年稳居全球第一大货物出口国，2025年中国出口份额达14.4%，美国（8.3%）和德国（6.7%）分列二三位。

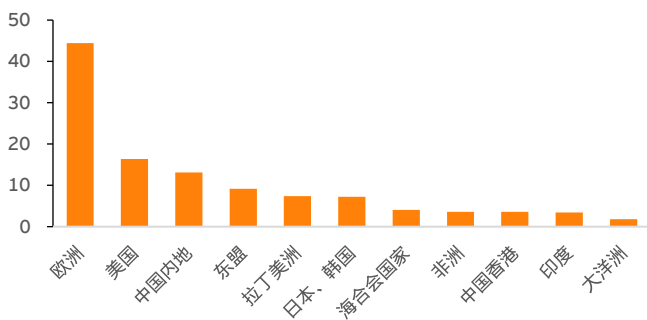
■ **进口端**：发达经济体继续维持基本盘；但发展中经济体展现更强增长动能（年均增长5.8%，高于发达经济体4.8%的增速），2025年其全球份额较2016年提升3个百分点至42%。过去五年，海合会国家（16%）、印度（15%）、拉美（12%）和东盟（11%）的进口额复合增长率保持较高水平，全球货物贸易的需求增量正加快向新兴市场转移。

对中国企业而言，出口市场结构正从“依赖传统发达市场”转向“新兴+发达市场并重”。企业若能及早在东盟、中东、拉美等重点新兴市场建立本地渠道、售后服务与合规能力，便更有可能从“单纯做贸易”走向“深度做经营”，从而构筑长期竞争优势。

图表4：全球货物进口规模趋势



图表5：全球主要国家和地区累计货物进口额（2021-2025年，万亿美元）



数据来源：UNCTAD数据库，2026年3月更新；安永分析

注：图中各区域的统计数据为该区域内各国进口额的累加值，区域数据在统计维度上与单一国家不完全等同，比较时请注意口径差异，例如：欧洲较高的货物进口额，主要由于欧洲内部（如欧盟单一市场内）存在频繁的跨国产业链协作与转口贸易，其区域内部贸易额也被计入欧洲进口总量

1 数据来源：UNCTAD数据库，2025年9月更新；安永分析

2 数据来源：UNCTAD数据库，2026年3月更新；安永分析

(二) 全球投资环境重塑与结构性分化

当前，百年变局加速演进，全球投资环境正经历深刻重塑。发展中经济体与发达经济体在对外开放与全球化政策导向上正呈现显著分化。

发展中经济体：持续扩大开放，加码吸引外资

发展中经济体处于经济快速增长期，亟需引入外资赋能经济增长与产业升级。为此，各国持续提升开放水平、加码引资力度，核心举措涵盖放宽准入限制、优化投资便利度及强化财税激励等方面：

放宽市场准入与持股限制

印度尼西亚

2025年出台新政，将外资有限责任公司实缴资本要求从100亿印尼盾降至25亿印尼盾¹。

沙特阿拉伯

2026年初宣布向全类别外国投资者开放主板市场，允许其直接投资²。

精简行政审批与优化投资便利

越南

2025年修订《投资法》，规定除少数敏感行业需事前“投资主张批准”外，其余行业一律实行“先办公司、后补执照”，极大地缩短了外资落地周期³。

沙特阿拉伯

2025年生效的新《投资法》实施条例，将原有许可程序替换为简化注册程序⁴，以增强透明度。

巴西

2026年正式上线投资一站式窗口门户网站，全面整合外资服务、投资机遇及操作指南，并与已运行的“投资监测系统”共同推动投资流程透明化与标准化⁵。

强化财税激励机制

马来西亚

2026年实施新版投资激励框架，设置特别税率和投资税收补贴两项税收激励工具⁶。

阿根廷

2024年出台大型投资激励制度，为超过2亿美元的大型投资项目提供长达30年的优惠政策，并于2026年宣布将该制度申请窗口期延长一年，同时规范与简化实施流程⁷。

发展中经济体在扩大开放的同时，亦积极通过政策推动产业链本土化布局。

泰国

2025年推出重要措施以推动电动车和电器行业本地零部件使用，规定产品若获得“泰国制造”认证，可享额外2年企业所得税50%减免⁸。

埃及

2025年公布国家汽车产业发展计划，制定了将汽车制造本地附加值提升到60%、本地工业成分提升到35%以上等目标，达到产量和本地工业成分要求的汽车企业将能享受激励措施⁹。

但值得注意的是，部分发展中国家和地区政局更迭频繁或政策缺乏稳定性，也大幅提高了投资风险。例如，几内亚政府曾强制撤回外企采矿许可证，要求企业无偿交回矿权¹⁰；印度尼西亚于2026年起全面收紧镍矿配额¹¹，政策不确定性增加。

对中国企业而言，新兴市场在释放制度红利与投资机遇的同时，也因门槛降低加剧了全球竞争。企业必须摒弃单一的成本依赖，全面深化本地运营、强化品牌建设并夯实合规能力。



1 资料来源：ASEAN BRIEFING

2 资料来源：中国驻沙特阿拉伯王国大使馆经济商务处

3 资料来源：中国驻越南社会主义共和国大使馆经济商务处

4 资料来源：《沙特公报》

5 资料来源：人民日报、中国驻巴西联邦共和国大使馆经济商务处

6 资料来源：中国国家税务总局税路通全球税讯

7 资料来源：中国驻阿根廷共和国大使馆经济商务处、阿根廷驻中国大使馆

8 资料来源：中国驻泰国大使馆经济商务处

9 资料来源：新华网、《埃及公报》

10 资料来源：中国自然资源部全球地质矿产信息网

11 资料来源：中国有色网

发达经济体：优先本土发展，构筑外资壁垒

出于推进产业链自主可控及维护本土产业与技术领先优势的战略考量，发达经济体近年来不断收紧外资监管，主要体现在严控准入审查、升级合规要求以及强制资产剥离等方面：

- **严控外资准入：**针对新增绿地投资与并购，主要发达经济体近年来外资审查机制呈现泛化与趋严态势。

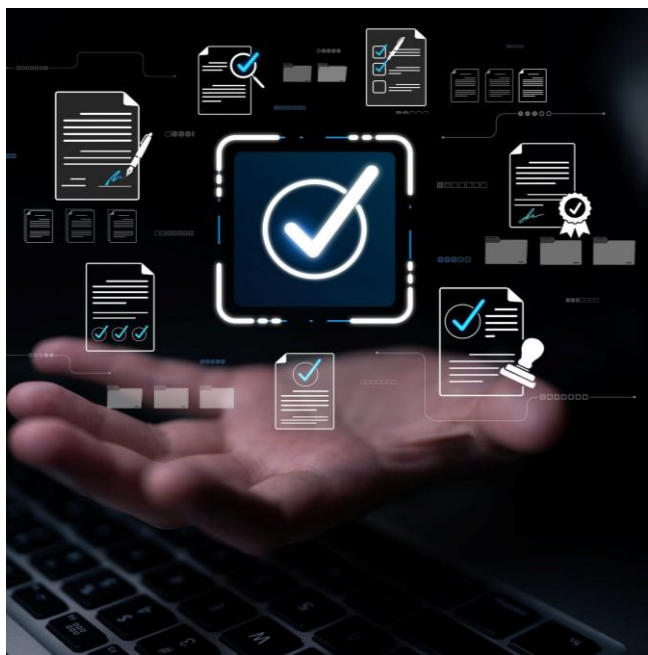
美国

2025年发布《美国优先投资政策》，拟制定新规则禁止与中国有关联的人士收购美国重要企业和资产；并限制其投资美国技术、关键基础设施、医疗保健、农业、能源、原材料或其他战略部门；同时，还将加强了美国外国投资委员会对绿地投资的审查权限，以限制外国对手获取美国敏感技术（尤其是人工智能（Artificial Intelligence, AI）技术）的人才和业务等¹。

欧盟

欧盟理事会2026年批准新的欧洲外国投资审查规则，对国防、半导体、AI、关键原材料和金融服务等敏感领域的外国投资进行审查将成为强制性要求²。

2026年，欧盟委员会发布《工业加速器法案》立法提案草案，瞄准电动汽车、电池、光伏及关键原材料等新兴战略产业，对于投资额超1亿欧元且母国在全球的相应产能占比超过40%的外国投资设定严苛门槛：投资者需满足持有少数股权、与欧盟实体合资、知识产权及技术授权、在欧盟持续投入研发、本地化用工及优先欧盟本地采购中的大部分条件方可获得批准³。



- **升级合规监管：**针对已落地存量外资项目，发达经济体正通过市场公平、数据合规、环境、社会和公司治理（Environmental, Social, and Governance, ESG）等多元工具施加全方位监管。

欧盟

2022年通过《外国补贴条例》，2023年通过相关实施细则，2026年初发布配套《指南》⁴，标志着欧盟对外国补贴的监管进入常态化阶段。近期，欧盟针对中企的补贴监管审查呈现增加调查频次、扩大调查范围、对部分企业升级为深入调查等趋势⁵。

欧盟

2025年，欧盟数据访问和流通领域的立法《数据法案》正式实施⁶，与此前已实施的《通用数据保护条例》（保护用户数据隐私）、《数字市场法》（规范大型科技公司竞争行为）、《数字服务法》（阻止非法或有害内容传播）以及部分生效的《人工智能法案》（应对AI风险）共同构建了全领域数据治理和监管体系。近年来，先后有多个来自美国、中国的大型互联网或科技巨头因违反上述法规被处罚，罚款金额通常高达数亿欧元。

- **强制剥离资产：**以国家安全等为由，部分发达经济体对已完成的并购或参股资产实施追溯性强制剥离。例如，2025年英国政府从中国某公司手中强制接管其此前收购的钢铁公司，剥夺了该中国公司作为股东的控制、管理和收益权⁶；2026年澳大利亚政府要求中国相关投资者和企业必须出售其持有的澳大利亚某稀土企业全部股权⁷。

总体而言，在全球尤其发达经济体投资环境的复杂性与不确定性显著增加背景下，中国企业对外投资的风险管控和合规管理尤为重要。2026年以来，中国进一步完善了企业出海的制度保障体系，先后颁布了《国务院关于产业链供应链安全的规定》《中华人民共和国反外国不当域外管辖条例》及《国务院关于对外投资的规定》等法规，系统性强化了政府对企业海外投资的服务、保护与全流程风险监管。中国企业对外投资不仅要严格遵守境内外合规要求，更要积极利用国家海外利益保护机制。中企出海必须将地缘政治评估、国家安全审查、数据合规与供应链重构前置到投资抉择阶段，而不能在项目落地后才被动应对。

1 资料来源：《“美国优先”投资政策》，美国白宫于2025年2月发布
2 资料来源：中国驻斯洛文尼亚共和国大使馆经济商务处
3 资料来源：欧盟委员会官网、中国政府采购报
4 资料来源：欧盟委员会官网

5 资料来源：中国商务部新闻办公室
6 资料来源：该中国公司于2026年6月发表的声明
7 资料来源：环球时报

中国对外投资与贸易趋势

2026年3月，全国两会批准的2026年《政府工作报告》和“十五五”规划纲要对中国企业出海的战略引导更趋精准，政策推动的主动性显著提升。具体而言，政策部署呈现体系化赋能、数智与绿色双轮驱动、合规与风险防控并重的特征，出海战略从规模扩张转向制度型开放和全链条协同，从单纯的“鼓励出海”升级为“有组织、防风险、强服务”的系统性支持。

6月，国务院发布中国对外投资领域第一部行政法规——《国务院关于对外投资的规定》，其目的是为了推进高水平对外开放，促进对外投资高质量发展，有效实施对外投资管理，保护投资者及其对外投资合法权益，维护国家主权、安全、发展利益——标志着中国对外投资监管迈入法治化、系统化新阶段。大湾区作为中国对外开放的前沿，区内企业的跨境布局与全球化发展和中国对外经贸的整体趋势高度相关。中国对外投资的规模扩张、结构升级与政策演进，不仅反映了中企出海模式的变化，也为理解大湾区企业出海的差异化路径、生态优势与战略方向提供了重要参考。

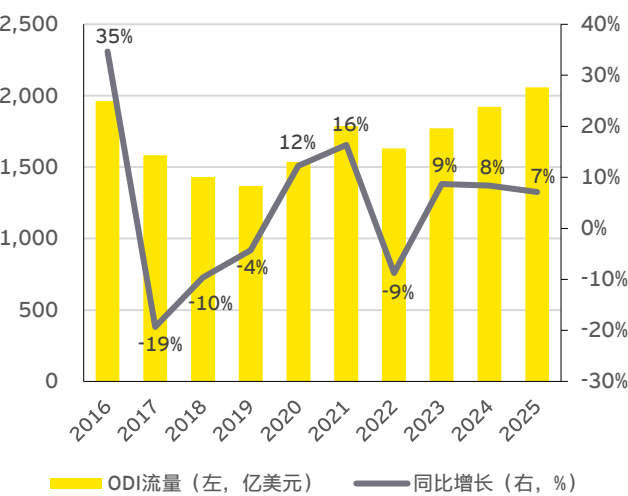
对外直接投资

过去十年，中国内地ODI流量呈现“规范整顿-阶段反弹-平台期稳步修复”的周期特征。2016年高点后，受中国遏制非理性境外投资政策及地缘摩擦影响，ODI回归理性；2020年以后，受益于中国制造业产业链供应链外溢及“一带一路”走深走实，ODI流量出现两位数反弹；2022年虽受全球宏观紧缩与地缘政治扰动出现短暂回调，但过去三年重回稳健增长轨道，正驱动中国ODI步入新一轮稳健扩张周期。当前，中国内地ODI已由前期的资本扩张，逐步转变为“产业战略布局”——以新能源、智能制造为代表的“高水平产能出海”，体现出企业主动应对全球贸易壁垒、谋求全球化产业链重构的内生动力。对大湾区企业而言，广东省的制造和科技基础，与中国香港的跨境融资和专业服务能力相结合，更能支撑此类更复杂的全球化布局。

2024年以来，受全球地缘政治风险攀升及中美经贸摩擦加剧影响，中国企业出海提速：通过绿地投资及多区域布局为核心路径，降低供应链风险。此轮绿地投资高度集中在科技、新能源及储能电池等领域。近两年，中国企业在西班牙、东盟、巴西等地积极布局数据中心、先进半导体制造基地及新能源等项目，反映出中企在全球产业链重构下，依托技术创新与布局优化增强全球竞争力的战略意图。

从投资目的地来看，近五年中企对发展中国家的投资规模稳步提升；与此同时，中国香港继续扮演中国内地资本双向流动“中转站”的关键角色。据统计，中国内地约三分之二的对内和对外直接投资通过中国香港进行¹，香港作为跨境资金流动与资本配置关键枢纽的作用依然稳固。

图表6：中国内地ODI趋势



数据来源：中国商务部，安永分析
注：2016-2024年数据来自中国对外直接投资统计公报；2025年增长率数据来自于对外直接投资统计快报，2025年的ODI流量数据按快报增长率计算

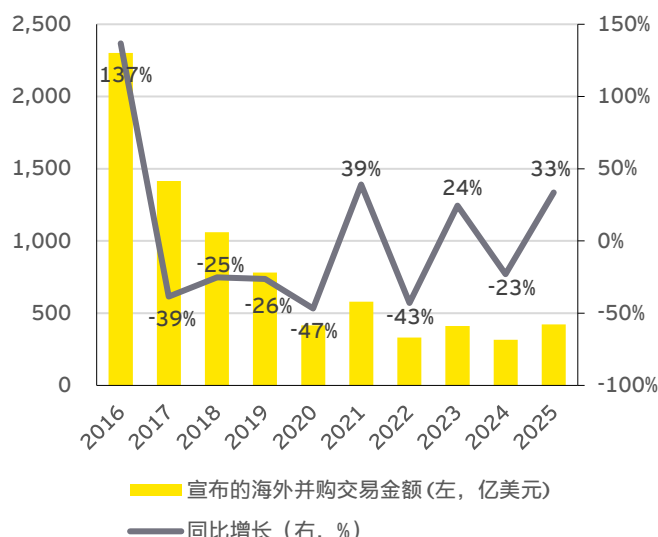


1 数据来源：香港金融管理局

海外并购¹

过去十年，中企海外并购由高点回落并进入审慎调整阶段。2016年见顶后，受中国遏制非理性境外投资的政策及欧美收紧投资审查影响，海外并购明显降温。近年来，欧美国家对敏感领域跨境并购的安全审查持续收紧，导致海外并购金额持续低位调整。这一走势反映出中国企业出海逻辑的根本性转变——正从早期通过并购快速获取海外技术、品牌和渠道，转向在自身国际竞争力提升的基础上，通过绿地投资、合资合作和本地化运营实现长期的全球化布局。

图表7：中企海外并购趋势



数据来源：LSEG、Mergermarket，数据包括已宣布但尚未完成的交易，于2026年7月6日下载；安永分析

从行业分布来看，近几年中国企业海外并购主要集中在矿业、科技、先进制造及消费品四大领域。其中，矿业并购高度集中于黄金、铜与镍等贵金属及关键基础金属的上游核心资源；科技领域的并购主要聚焦于软件开发与数据IT服务，以及半导体与核心电子元器件制造，呈现出“软硬”双核驱动特征；先进制造领域的标的广泛覆盖汽车出行产业链、高端工业设备与基础材料（化工、建材）制造等，凸显出产业资本正通过整合上下游供应链，加速全球布局以筑牢产业壁垒；消费领域则呈现大型交易增多趋势，资金集中投向核心零售渠道、综合电商平台以及知名消费品牌。

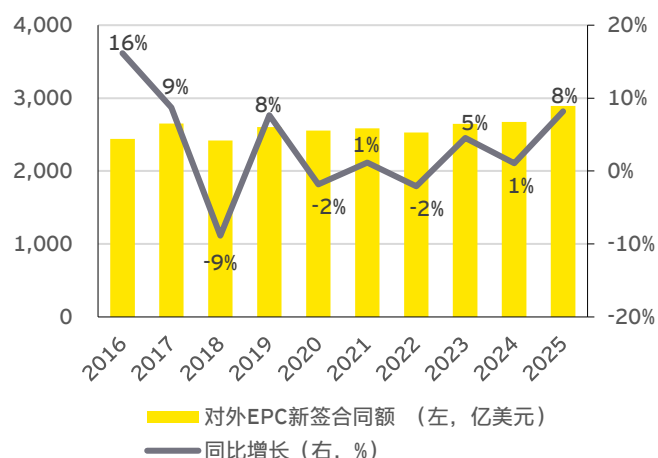
从地域分布来看，随着地缘博弈加剧及欧美监管审查日趋严格，叠加亚洲（尤其是东盟）经济增长强劲且投资政策友好，中企海外并购目的地逐渐呈多元化趋势，尤其在2019年以后，亚洲跃升为中企第一大海外并购目的地，欧美份额则逐步减小。

对外承包工程²

过去十年，中国内地对外承包工程（Engineering, Procurement and Construction, EPC）新签合同额从2016年的2,440亿美元，增长到2025年的2,892亿美元，行业规模实现温和扩张。2013年“一带一路”倡议提出后，在初期政策红利与配套融资的强力推动下，中企基建出海迎来爆发式增长，随后连续四年录得两位数增长，2016年录得16%的增速高点。随着地缘政治博弈加剧与逆全球化抬头，叠加部分东道国主权债务压力显现，导致海外大型基建项目落地放缓；此外，2020年的全球供应链和人员流动受阻，及大宗商品价格波动，对外EPC的招投标与履约受到了实质性冲击。2023年起，行业步入稳健复苏通道，至2025年，对外EPC新签合同额创下近十年新高，增速回升至8%。

这一强劲反弹主要受双重因素驱动：一是业务模式的升级，中资企业逐渐摆脱单一的EPC模式，向利润率更高、抗风险更强的“投建营一体化”转型；二是市场与领域的结构性优化。近年来，全球能源转型持续带动电网、储能、低排放燃料、核能和可再生能源等基础设施投资需求升温，为中企在新能源、绿色环保和数字基建等领域拓展海外EPC业务提供了新的增长空间。

图表8：中国内地对外EPC新签合同额趋势



数据来源：中国商务部，安永分析

2026年全球能源投资总额³预计



将达

3.4万亿美元



其中约

2.2万亿美元

将投向电网、储能、低排放燃料、核能、可再生能源等领域，清洁能源基建需求将持续升温

1 数据来源：伦敦证券交易所集团（London Stock Exchange Group, LSEG）、Mergermarket，安永分析

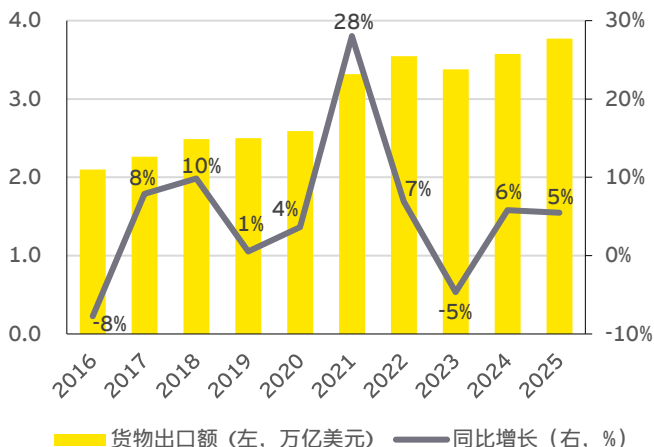
2 数据来源：中国商务部，安永分析

3 数据来源：《2026年世界能源投资报告》，国际能源署，2026年5月

货物出口¹

过去十年，中国内地货物出口总额总体保持增长韧性，出口规模从约2.1万亿美元大幅扩张至近4万亿美元。尽管期间经历了增速的显著波动——在全球供应链受阻的背景下，中国凭借全产业链优势填补全球供需缺口，创下28%的增速峰值；而在2023年受全球高通胀、海外去库存及地缘政治影响出现5%的负增长——但2024至2025年迅速企稳并恢复至5%-6%的常态化增长。这表明中国完备的工业体系和强大的供给能力，使其在全球经济波动中具备了极强的抗风险韧性。

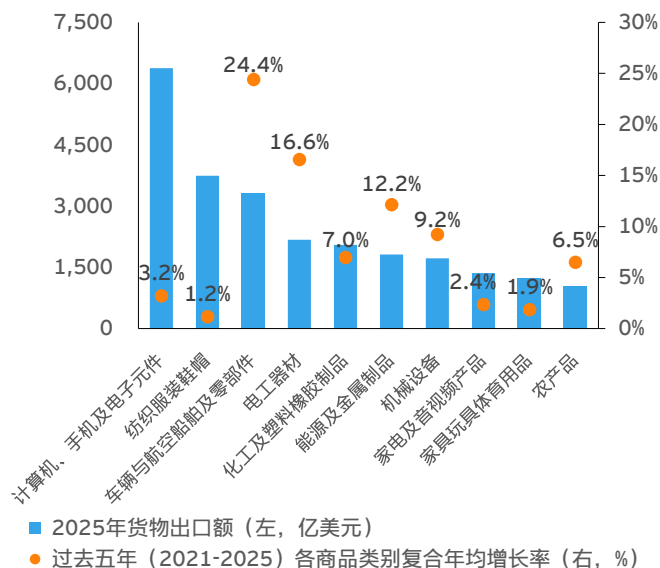
图表9：中国内地货物出口趋势



数据来源：中国海关总署，安永分析

更值得关注的是出口结构的变化：从出口商品来看，中国内地出口动能正加速由劳动密集型产品向技术密集型产品转换。过去五年复合增长最快的车辆及零部件（24.4%）、电工器材（16.6%）与能源及金属制品（12.2%）远超7.8%的整体增速，构成出口增长的核心引擎——其背后是新能源转型与AI科技革命扩张的体现。相比之下，传统优势类目增速明显放缓：计算机、手机及电子元件（3.2%）、纺织服装鞋帽（1.2%）、家电及音视频（2.4%）和家具玩具体育用品（1.9%）均低于整体平均增速，侧面反映全球消费疲软以及劳动密集型产业链向外转移的趋势，也意味着中国企业出海正从“规模出口”转向“技术输出+市场多元化”的新阶段。

图表10：2025年中国内地主要出口商品



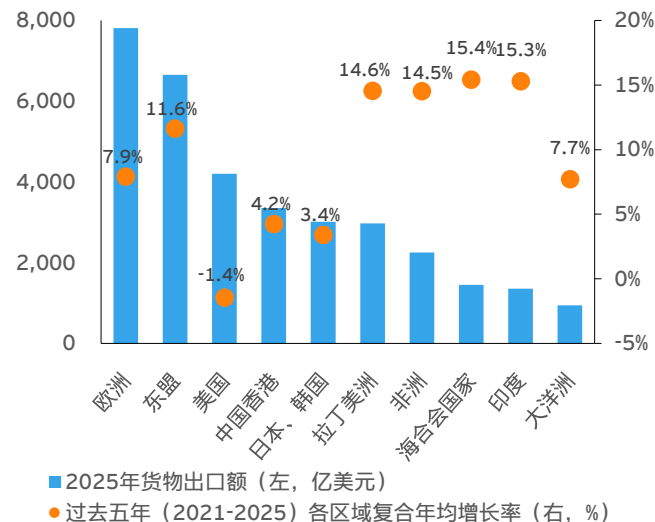
数据来源：出口主要商品量值表，中国海关总署，安永分析

从出口地区来看，整体呈现“新兴市场引领、传统市场降速”的清晰格局。过去五年复合增速排名前列的均为新兴与“一带一路”共建市场：海合会国家（15.4%）、印度（15.3%）、拉美（14.6%）、非洲（14.5%）及东盟（11.6%）均大幅高于整体增速（7.8%）。这主要得益于“一带一路”倡议及区域全面经济伙伴关系协定

（Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP）等区域协定推动下的供应链深度融合，使东盟、拉美等地区成为中国内地中间品与资本品（如机械设备、零部件）输出的关键节点。同时，新兴市场经济发展也为中国机电、能源装备创造了广阔需求。

与之对比，发达市场表现分化：欧洲（7.9%）基本与整体同步；日韩（3.4%）等传统发达市场亦低于整体水平；而中国内地对美国（-1.4%）是唯一负增长区域，直接反映了关税壁垒与地缘政治博弈对中美贸易的实质性抑制。总体来看，中国内地货物出口对单一市场的依赖度持续下降，构筑起更具韧性的全球贸易网络。

图表11：2025中国内地十大出口地区



数据来源：中国海关总署，安永分析

1 数据来源：中国海关总署，安永分析

3

粤港澳大湾区： 中企出海“桥头堡” 的优势

广东省企业出海现状分析

大湾区包括广东省九个城市及香港和澳门特别行政区。2025年，大湾区经济总量约15.3万亿人民币，以不到全国1%的国土面积，6%左右的人口，创造了全国约1/9的经济总量¹，在国家发展大局中具有重要战略地位。

《粤港澳大湾区发展规划纲要》印发以来，大湾区建设快速推进，世界级城市群与国际科创中心正加速成型。基础设施“硬联通”和规则机制“软联通”持续深化：“一小时生活圈”已基本形成并加速完善，人才、金融、技术、数据等要素互通机制相继落地，高效流通的要素市场正加速赋能产业深度融合。在国家战略引领和粤港澳三地协同推进下，预计大湾区在“十五五”期间，在产业能级提升、创新策源和制度型开放等方面将取得新突破，加速建成具有国际影响力的一流湾区。

本章节首先从ODI、货物贸易和企业境外营收三项核心指标切入，分析广东省“走出去”的规模、结构与经营实绩。其中，ODI反映企业在海外配置产能和资源的能力，货物贸易体现了广东制造在国际市场的产品竞争力，而境外营收则揭示企业持续运营和全球化经营能力。这三个维度有效透视了广东企业出海的基础盘，及其对大湾区全球化生态圈发展的关键支撑作用。

广东省ODI深度回调后强劲反弹

近1万家境外企业

是中国内地拥有境外企业数量最多的省份，占比近五分之一（截至2024年底）²

2024年广东省非金融类ODI存量和流量均列

全国第一²

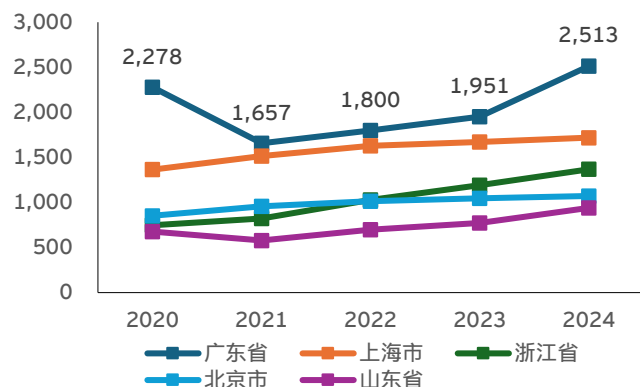
广东省在“大湾区”出海版图中长期发挥重要引擎作用，其ODI²以民营资本为主，且呈现出明显的周期性特征。

- 从存量与整体规模来看，广东省非金融类ODI长期居全国前列（占地方总额比重达22%）。
- 在流量方面，广东省非金融类ODI在2020年触及约235亿美元的高点后，2021-2022年受全球经济复苏放缓及地缘政治风险影响回落至117亿美元。然而，以新能源汽车、高端制造业为代表的“广东智造”加速出海，以规避贸易壁垒并贴近终端市场，进而带动广东省ODI在2023-2024年实现强劲反弹。2024年，其ODI流量以47%的增速跃升至217亿美元（占地方总额比重达20%），重返全国首位，体现出广东民营经济顺应周期变局、加速产业升级的强大韧性。

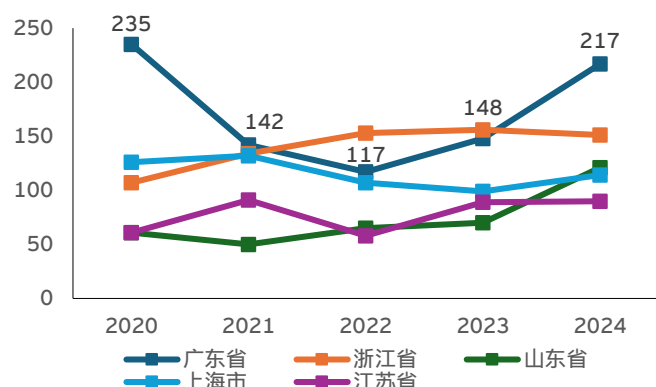
1 数据来源：粤港澳大湾区门户网

2 数据来源：中国商务部，安永分析；注：非金融类ODI存量和流量的省市排名为地方ODI排名，不包括中央企业ODI；境外企业指中国境内投资者在境外设立的非金融类企业

图表12：中国内地非金融类ODI存量前五大省市
(亿美元)



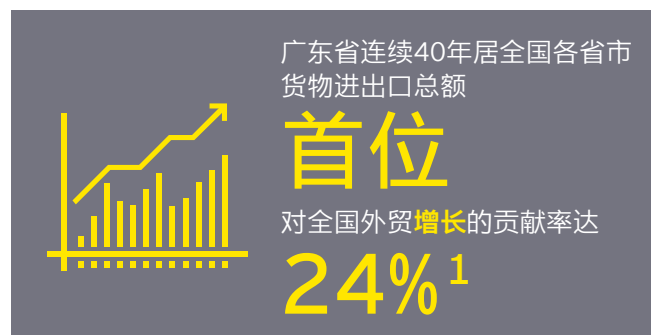
图表13：中国内地非金融类ODI流量前五大省市
(亿美元)



数据来源：中国商务部，安永分析

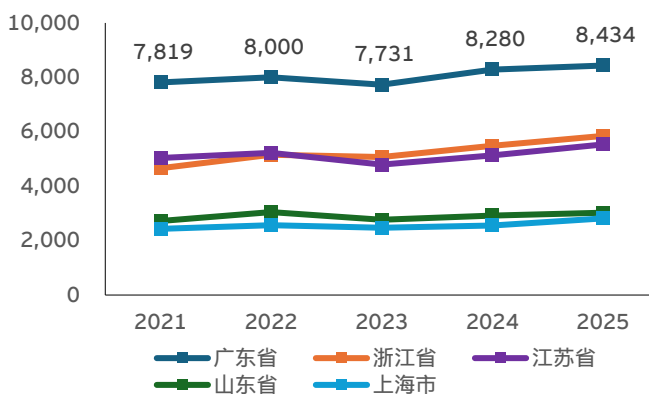
注：分别按2024年ODI存量及ODI流量选取前五大

广东省货物出口持续领先，新质生产力释放动能



过去五年，广东省货物出口规模在波动中保持稳步增长，持续在全国保持领先地位。2025年，广东省货物出口额达8,434亿美元，创历史新高，占内地出口总额的22%²。面对外部的不确定性，广东出口展现出较强韧性，结构正加速“质升”——工业机器人、无人机、3D打印机、农业机械等绿色智能产品的出口增速领先³。新质生产力加速向出口端传导，助力广东企业高质量出海，实现外贸大盘的“量稳质提”。

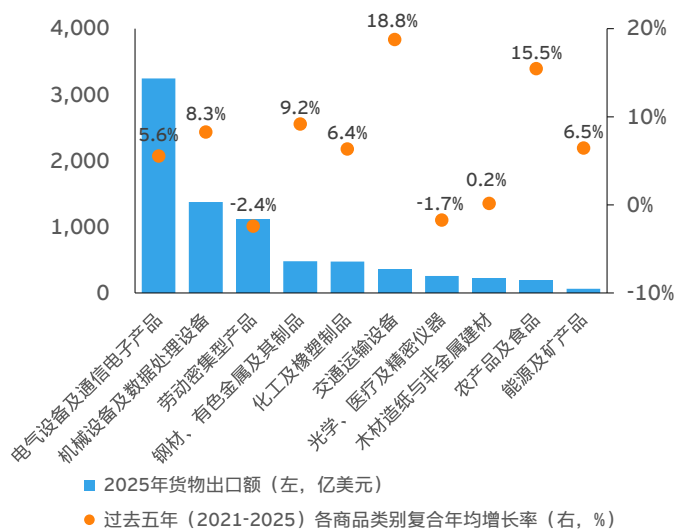
图表14：中国内地货物出口前五大省市
(亿美元)



数据来源：中国海关总署，安永分析

从出口商品品类结构来看，广东省正加速由传统制造向高端装备与外贸新业态转换。过去五年复合增长较快也体量相对较大的机械设备及数据处理设备（8.3%）、钢材及有色金属（9.2%）、交通运输设备（18.8%）均超过6.0%的整体增速，构成出口增长的核心引擎，体现了装备制造、新能源汽车及产能出海的强劲势头。相比之下，传统优势类目及部分周期性行业增速明显放缓甚至收缩：电气设备及通信电子产品（5.6%）略低于整体平均增速，而劳动密集型产品（-2.4%）、光学医疗及精密仪器（-1.7%）以及木材造纸与非金属建材（0.2%）表现低迷，侧面反映出全球消费需求疲软，以及传统制造产业链加速向海外转移的持续影响²。

图表15：2025年广东省主要出口商品品类



数据来源：出口类章数据库，中国海关总署，安永分析

注：劳动密集型产品参考官方发布这里指纺织品、服装、鞋类、箱包、玩具、家具、塑料制品等7大类产品

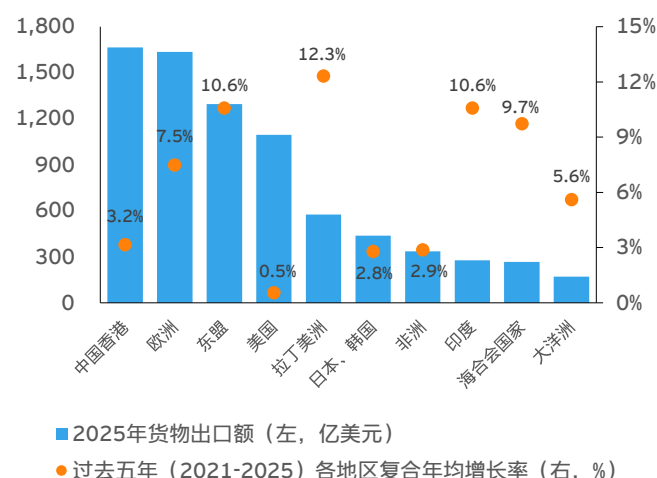
1 数据来源：中国海关总署广东分署

2 数据来源：中国海关总署，安永分析

3 资料来源：21世纪经济报道

从出口地区来看，呈现出“新兴市场引领、传统市场降速”的格局。过去五年，新兴与“一带一路”市场复合增速表现亮眼：拉美（12.3%）、东盟（10.6%）、印度（10.6%）及海合会国家（9.7%）均保持强劲增长，并高于整体增速（6%）。深入重点国家来看，受全球产业链重构及“近岸外包”趋势拉动，对越南（14.3%）与墨西哥（12.1%）出口增速大幅领先；阿联酋（13.6%）也展现出旺盛的需求增量。与之对比，发达市场表现分化：出口欧洲仍保持高于整体增速的快速增长（7.5%）；出口日韩（2.8%）增速显著放缓；对美出口虽五年微增（0.5%），但2025年同比大降18%，直接反映了关税壁垒与地缘博弈对中美贸易的影响。总体来看，广东货物出口通过深耕新兴市场与重点国家和地区，正构筑起更具韧性的全球贸易网络¹。

图表16：2025年广东省主要出口地区



数据来源：中国海关总署，安永分析

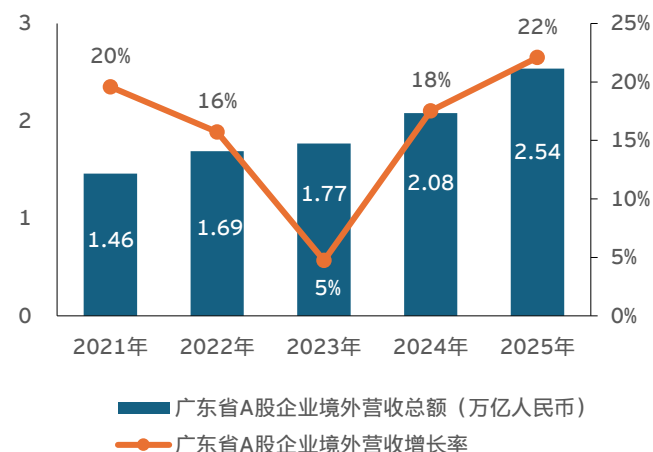
广东省A股上市公司出海增速快、韧性强，构筑中国经济“外循环”重要引擎

上市公司能直观反映区域经济发展水平与增长潜力。广东省领先的上市公司数量及其国际化程度，正是大湾区经济活力、创新能力与开放优势的集中体现。截至2026年4月底，中国A股上市公司共5,512家，其中894家来自广东省，占比约16%，稳居各省市第一²。

过去五年，中国企业加速出海，A股企业总营收复合增长率为6%，而同期境外营收增速高达12%，跨境业务增长动能显著强于国内市场。在此背景下，广东省表现更为突出，其A股企业境外营收由2021年约1.46万亿人民币，增长至2025年约2.54万亿人民币，过去五年复合增长率达16%，高于A股整体境外营收增速4个百分点。广东省A股企业境外营收占总营收的比重由2021年的16%升至2025年的23%，也高于A股全国企业整体水平²。

这一领先优势源于广东省的产业禀赋：电子信息、家电、新能源、装备制造等优势产业本身具有较高的外销属性，叠加区位优势与成熟供应链体系，使广东企业“走出去”的步伐更快，凸显其外向型经济特征。

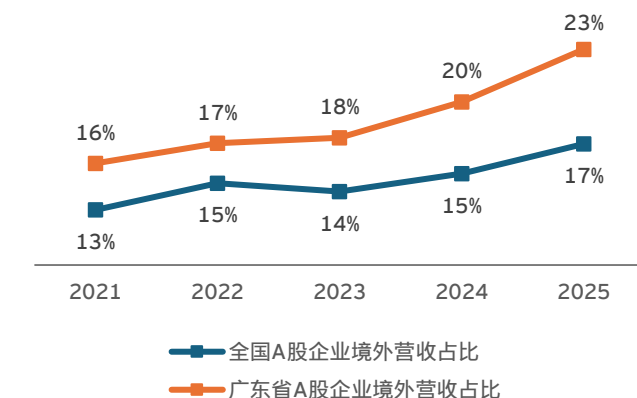
图表17：广东省A股企业境外营收及增速趋势



数据来源：万得，安永分析

注：万得数据库境外营收根据企业公告计算或披露的港澳台及海外业务营收合计

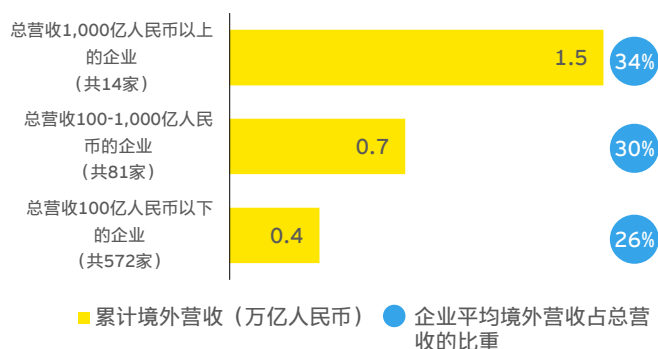
图表18：A股企业境外营收占总营收比重趋势



数据来源：万得，安永分析

2025年，近四分之三的广东省A股公司披露了境外营收。从企业规模看，14家总营收千亿级超大型企业是境外营收的主要贡献者，其合计境外营收达1.5万亿人民币，占广东省A股企业境外总营收近六成。按企业平均境外营收占比看，企业规模越大，境外营收占比越高。千亿级超大型企业的平均境外营收占比达34%，高于营收在100-1,000亿人民币企业的30%及营收在100亿人民币以下企业的26%，出海头部效应显著²。

图表19：2025年广东省A股企业境外营收情况



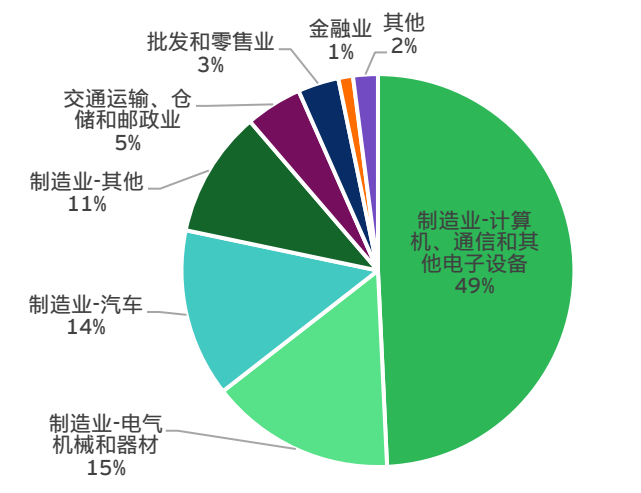
数据来源：万得，安永分析

¹ 数据来源：中国海关总署，安永分析

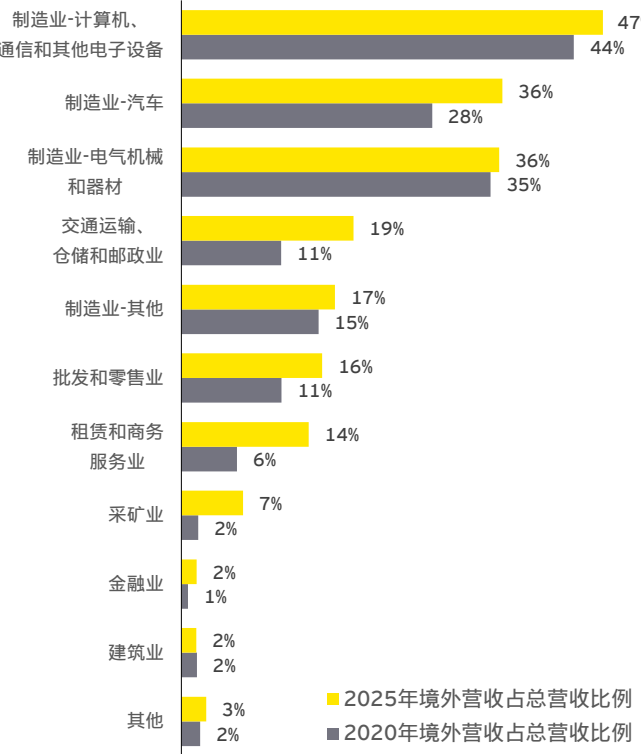
² 数据来源：万得，安永分析；注：各省市统计以万得系统内企业注册省份为统计口径

从行业结构来看，广东省A股公司的境外营收高度集中于制造业，占全省总境外营收的比例高达89%，从细分行业来看，仅计算机、通信和其他电子设备制造业就占近一半的境外营收份额；电气机械和器材制造业（占比15%）与汽车制造业（占比14%）分列其后，共同构筑起广东省A股企业出海的核心支柱¹。

图表20： 2025年广东省A股公司境外营收按行业占比



图表21： 广东省A股企业境外营收分行业金额及其占总营收比例



数据来源：万得，安永分析
注：行业分类参考证监会、中国上市公司协会分类标准

从各行业境外营收占比¹来看：

- 广东省高端制造业对境外市场具有较高依存度。2025年，计算机、通信和其他电子设备制造业的境外营收占比高达47%；电气机械和器材制造业与汽车制造业均为36%。高比例的境外营收不仅印证了广东相关产业在全球供应链中的核心竞争力，也表明其业务增长已深度绑定国际市场。
- 交通运输、仓储和邮政业（19%）、批发和零售业（16%）以及租赁和商务服务业（14%）共同构成了广东企业出海的第二梯队，显示出较强的全球供应链协同服务能力。
- 金融、建筑等行业的境外营收占比仍较低，受限于行业属性或尚处于出海起步阶段，业务仍高度聚焦于本土市场。

在上述产业矩阵的支撑下，以新能源汽车、锂电池、光伏产品为代表的“新三样”成为出海新动能。同时，跨境电商依托强大的柔性供应链与数字化营销能力，直接触达全球消费者，带动“新国货”出海。这些正在重塑全球市场对“中国制造”的固有认知。

值得注意的是，尽管部分企业的境外营收占比较高，但收入仍以产品出口或代工为主，尚未实现深度的本地化运营。这意味着广东企业未来的国际化发展仍有较大增量空间，尤其在品牌出海、产能出海等方面。

此外，跨境并购也是企业快速进入海外市场，拓展全球布局的重要方式，具体而言：

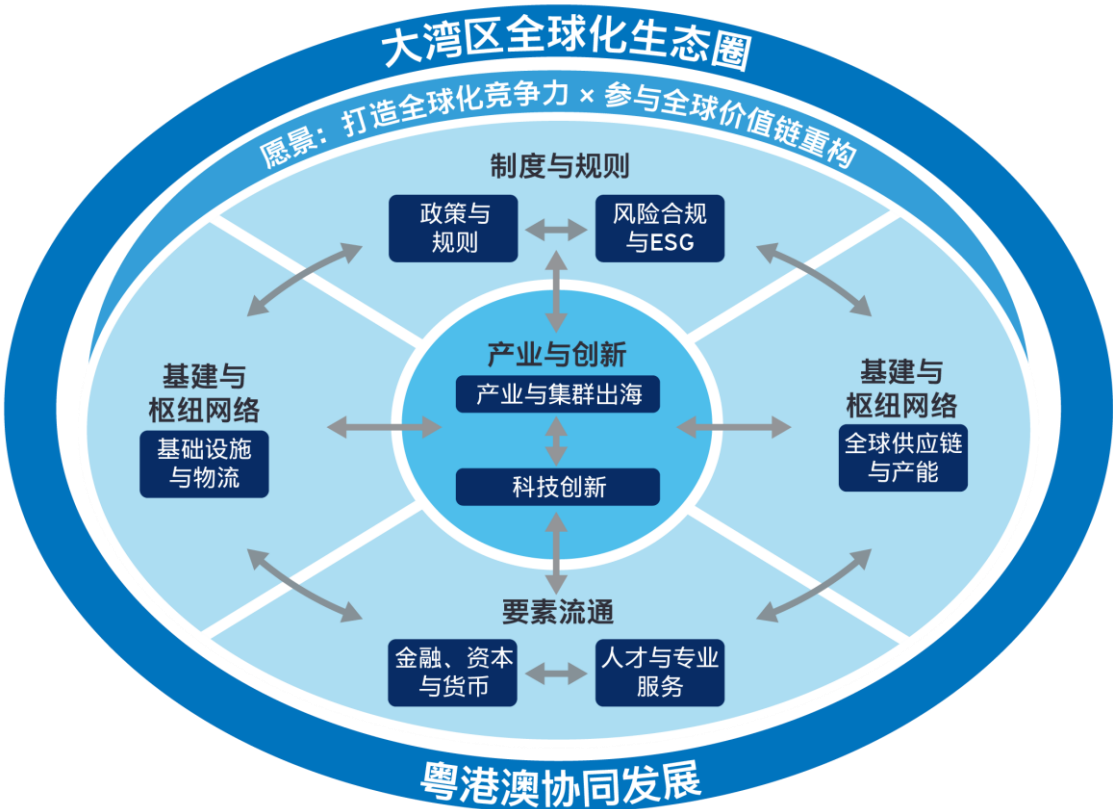
- **制造业领域**
 - 美的通过收购日本东芝家电业务、德国机器人巨头库卡集团（KUKA）、瑞士室内气候系统解决方案公司ARBONIA climate、欧洲厨电巨头Teka集团等多笔关键并购，优化了全球化品牌布局，在海外已实现“高中低端全覆盖、全品类渗透”²。
 - 创维通过并购南非Sinotec、德国美兹（Metz）、欧洲Strong以及东芝印度尼西亚电视生产基地等，有效拓展了全球市场份额与品牌影响力³。
- **数字经济与泛娱乐领域**：腾讯通过数十起海外并购（包括环球音乐、育碧、冬海集团、极兔速递等），不仅实现了其在全球游戏与泛娱乐领域的全球化业务覆盖与重要研发资源积累，还在新兴市场数字经济的多个领域（如电商、金融、出行、物流等）实现了多元化布局⁴。
- **物流服务领域**：顺丰于2021年完成对嘉里物流的控股收购，由此从传统快递企业向“国内快递+国际货代+综合供应链”的全球物流公司转型⁵。

综合看来，广东省在对外投资、货物贸易和企业国际化经营三个维度均展现出全国领先的综合实力。这不仅体现了广东企业出海的强劲活力，更为大湾区打造辐射全国的出海服务、资本赋能与供应链枢纽平台提供了有力支撑。

1 数据来源：万得，安永分析
2 资料来源：美的官网
3 资料来源：创维官网，安永分析
4 资料来源：公开资料整理，安永分析
5 资料来源：顺丰公告，安永分析

安永大湾区全球化生态圈概览

在全球价值链深度重构与中国企业加速全球化布局的双重背景下，大湾区凭借其独特的制度多元性、要素集聚度与产业完整性，正成为中国企业“走出去”的重要枢纽。为系统性描述这一优势，安永提出“大湾区全球化生态圈”框架，以“打造全球化竞争力 × 参与全球价值链重构”为顶层愿景，以“四大支柱、八大维度”为核心，以“粤港澳协同发展”为基础，构建支撑企业出海的完整生态体系。“安永大湾区全球化生态圈”不仅是一张企业出海的“全景导航图”，更揭示了未来出海的制胜关键——即通过八个维度的协同打通，将大湾区的综合区位和制度优势转化为中国企业的全球竞争优势，推动出海从单点突破，走向系统化“生态出海”。



图表22：安永大湾区全球化生态圈

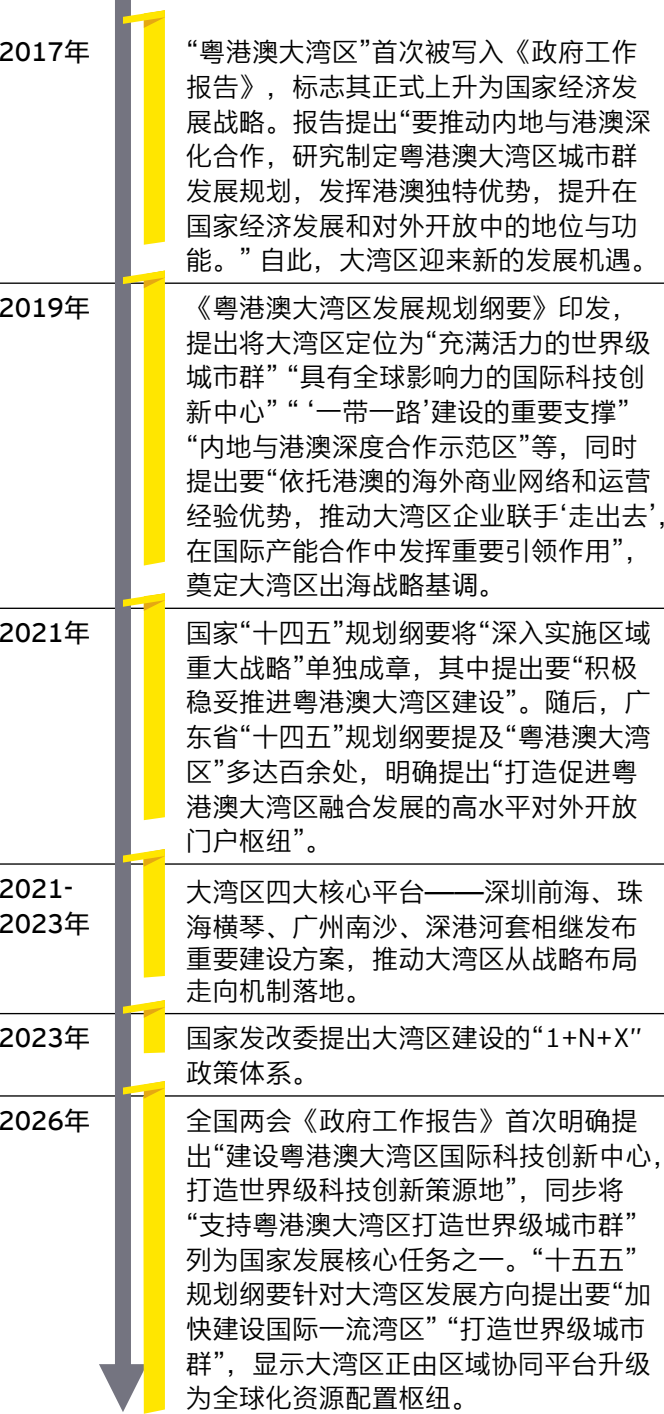
四大支柱	八大维度	生态价值
制度与规则	1. 政策与规则	■ 发挥政策叠加优势，对接国际高标准经贸规则，降低跨境制度性交易成本
	2. 风险合规与ESG	■ 健全地缘与数据安全防范，融入国际ESG标准，提升商业信誉
要素流通	3. 金融、资本与货币	■ 依托香港金融中心，便利跨境融资、资金调拨与人民币结算等
	4. 人才与专业服务	■ 汇聚法务、财税、知识产权等专业服务，提供出海智力支撑
产业与创新	5. 产业与集群出海	■ 增强国际竞争力，推动优势产业上下游协同，提升海外运营与抗风险能力
	6. 科技创新	■ 推动技术标准与专利国际化输出，实现全球研发协同
基建与枢纽网络	7. 基础设施与物流	■ 依托世界级港口与机场群，构建高时效、低成本物流网络
	8. 全球供应链与产能	■ 优化全球产能布局，提升跨国供应链韧性 with 安全性

(一) 政策与规则

粤港澳大湾区的多元政策生态

随着大湾区建设的深入推进，“1+N+X”政策体系已逐步完善并发挥系统性能：“1”即以《粤港澳大湾区发展规划纲要》为顶层设计；“N”即在重点领域，如科技创新、基础设施、商务、金融、民航和文旅等出台系列专项文件；“X”即在重点地区，如深圳、横琴、前海、南沙和河套出台重大合作平台建设方案。这一体系为大湾区企业立足本土、走向全球提供了清晰的战略指引，企业开展国际化布局时，不再依赖零散政策支持，而是可以在制度、平台与产业三个层面获得较为完整的政策承接。

图表23：大湾区重点政策发展历程



资料来源：公开资料，安永整理

政策规则衔接：从内部融合到国际接轨

大湾区横跨“一国、两制、三法域”，制度环境高度复杂，并形成了独特的协同治理架构。该复杂性恰好为企业出海提供了合规、跨法域治理和运营协同的“压力测试场”。依托前海、河套等平台，大湾区在金融、法律、数据等领域率先开展制度创新与规则衔接；还持续优化三地协同的执行机制，建立了多个专项联席会议机制，例如：税收服务粤港澳大湾区建设四方联席会议（由粤、澳、深、港轮流召集，研究跨境税收协调）¹，大湾区内地九市一体化发展联席会议（协调九市行政壁垒破除与产业分工）²，以及粤港澳大湾区工会联席会议（推进三地在人才共育、服务共享、文体共融等方面的交流合作）³等。这些多层级、多领域的协同治理体系，共同推动粤港澳三地政策规则衔接，在区内先行验证跨境经营所需的制度安排，为企业进入更复杂的国际高标准经贸市场提供了预演环境。

近年来，粤港澳三地正加快推动标准互认和规则协同，先后签署了《关于共同建设粤港澳大湾区标准化研究中心战略合作框架协议》《关于共同促进粤港澳大湾区标准发展的合作备忘录》等文件，推动“湾区标准”形成与实施，截至2026年3月，已发布“湾区标准”达270项⁴。同时，大湾区正积极探索区内标准与国际标准的双向互认。例如，部分智能家居领域“湾区标准”的关键测试方法已正式纳入国际电工委员会标准体系⁵。这种“内通外联”的规则衔接机制，从源头上切实降低了大湾区企业出海的技术壁垒、产品认证和市场准入的制度门槛，也增强了大湾区企业参与国际竞争的规则适应能力。

政策赋能出海的生态化构建

需要强调的是，大湾区支持企业出海的政策并非停留在宏观倡导层面，而是已逐步嵌入并细化到产业、科技、金融、人才、物流等各个具体的生态环节中。

这种生态化的政策赋能，已经引发了市场主体的规模化响应：例如，截至2025年末，南沙实施的15%企业所得税优惠已惠及65户企业，累计减免税额超21亿人民币⁶；“湾区认证”在工业消费品、农食产品、绿色建材等领域已发放证书308张⁷；南沙携手港澳共建的中国企业出海综合服务基地，已经取得显著成效——基地已经解答境外投资咨询3,000余次，协助广东全省200多家企业完成了290多个项目备案⁸。

对大湾区而言，这种政策生态化意味着其角色正在从“企业走出去的区域平台”升级为“支撑企业全球化布局的综合性出海枢纽”。

1 资料来源：国家税务总局广东省税务局
2 资料来源：中国新闻网
3 资料来源：广东省总工会
4 数据来源：粤港澳大湾区标准信息公共服务平台、中央广播电视总台大湾区之声。注：“湾区标准”全称粤港澳大湾区共通执行标准，是指经大湾区利益相关方协商确认的，在大湾区共同实施的技术标准。
5 资料来源：南方网
6 数据来源：南沙区财政局
7 数据来源：南方日报
8 数据来源：中国经济周刊

(二) 风险合规与ESG

随着地缘政治风险加剧和全球监管环境趋严，企业出海面临的合规风险已从传统的贸易摩擦，延伸至投资审查、数据合规、劳动用工等复合型领域。本章节聚焦“投资实施落地”与“海外长期运营”两个场景，覆盖中国企业出海的关键合规议题——监管合规、数据安全、劳动用工、ESG、商业贿赂、供应链管理等。

■ 出海落地：境内主要监管要求

1. ODI监管

企业在开展境外投资之前，应按照ODI的监管要求，根据投资项目的类别完成发改委、商务部门和外汇管理部门核准或备案手续，并区分敏感类和非敏感类项目进行合规审查。敏感类项目包括敏感国家或地区，或武器装备的研制生产维修、跨境水资源开发利用、新闻传媒、房地产、酒店等敏感行业，须向国家发改委和商务部申请核准。非敏感类项目实行备案制：中方投资额3亿美元及以上的项目，由国家发改委备案；3亿美元以下的，由省级发改委备案。

若未按规定完成ODI核准/备案即开展境外投资，可能导致企业无法合规汇出资金和无法合规汇回境外利润；同时，返程投资手续及海外上市规划被实质性制肘，并面临行政处罚甚至法律责任。

《国务院关于对外投资的规定》于2026年6月1日公布，自7月1日起施行。此新规旨在构建规范、有保障、可持续发展的国际化经营环境，将监管视角从投资备案审批的“起点”延伸至境外运营全流程，尤其提出了对于跨境技术、数据、人员流动及安全审查等方面的监管要求。

- 对外投资涉及资本、货物、技术、服务、数据、人员等跨境流动，须满足资金汇兑、货物和技术进出口、跨境数据等领域的合规要求（第13、14条）。明确不得通过跨境派遣技术人员、组织人员赴境外工作、提供技术指导或开展跨境培训等方式，向境外转移国家禁止出口的货物、技术、服务及相关数据。该条首次在对外投资管理法规中，明确禁止以对外投资为名规避出口管制的行为，将监管范围从传统的实物货物扩展至技术、服务及相关数据，并将人员跨境流动纳入监管视野。
- 新规明确健全境外投资安全审查制度，由国务院投资主管部门、商务主管部门会同其他有关部门，对影响或可能影响国家安全的境外投资及相关资产、权益的转让、处分进行安全审查。在中国企业或个人投资者实施境外投资过程中，安全审查将不仅发生于投资前核准备案环节，也可能在投资后境外投资重组、退出阶段，涉及资产出售、股权转让、权益处分、控制权变更等行为时触发。

2. 国有资产监管

国有企业境外投资需严格遵守国有资产监管要求，重点围绕主业投资原则与负面清单管理制度展开。《中央企业境外投资监督管理办法》及各地方国资委参照该规定制定的境外投资监督管理办法规定，中央企业及地方国有企业境外投资原则上应聚焦主业，对非主业投资实施严格审查。有特殊原因确需开展非主业投资的，应报送国资委审核。另外，国务院或地方国资委通过负面清单对禁止类和特别监管类项目实行分类监管。国有企业须在投资前核实属地适用的负面清单及具体要求，严格筛查拟投项目，规避禁止类项目，并履行特别监管类项目的报批义务，防范法律风险。

■ 海外长期经营：持续合规与动态管理

1. 跨境劳动用工合规

全球各国普遍通过劳动用工法律，对当地员工的雇佣比例、裁员条件及补偿标准等作出强制性规定，旨在维护本国劳动者的权益。以欧洲为代表的发达经济体，针对裁员和降薪标准设定了更为严格的合规要求。此外，劳动用工合规还涵盖强迫劳动禁止、人权保护与供应链尽责等更广泛领域。企业出海过程中，若未能有效遵守当地劳动用工规定，将面临劳动争议、集体诉讼或行政处罚等多重合规风险。

- **欧盟：**《欧盟市场禁止强迫劳动产品条例》明确杜绝所有强迫劳动生产的产品（涵盖产品的全生命周期），并配套发布实施指南。
- **加拿大：**于2024年生效的S-211号法案要求加国企业管理供应链，确保不发生涉及侵犯人权的行为。

东南亚作为大湾区企业出海布局的热门区域之一，各国劳工监管框架及对外籍用工的约束逻辑存在差异，企业出海时也需关注。

- **新加坡：**依托《雇佣法案》搭建用工监管体系，坚持本地就业优先，对外籍劳动力实施分层准入管理，并持续提升员工法定福利标准。当地法规强制企业签署标准化核心雇佣条款，出台约束性公平雇佣规则防范用工歧视；外籍员工需依据岗位类型申领对应类别的就业准证。近年新加坡持续收紧外籍劳动力准入标准，上调高端人才薪资门槛，出海企业需同步布局本地人才储备，平衡用工成本与属地合规要求。

2. 数据跨境传输合规

数据跨境监管法律要求

中国数据跨境监管的法律体系由《网络安全法》《数据安全法》《个人信息保护法》《网络数据安全管理条例》以及《数据出境安全评估办法》《个人信息出境标准合同办法》《个人信息出境认证办法》《促进和规范数据跨境流动规定》等共同构成。

在此体系下，数据出境并非一律适用同等强度的合规程序。对于符合法定豁免条件的情形（如自贸试验区负面清单外数据、年累计出境个人信息不满10万人等），可免于安全评估、标准合同备案及认证，但仍需满足隐私政策、个人信息保护影响评估等通用要求；其余场景下的主要合规路径包括：视情况通过国家网信部门组织的安全评估、经专业机构开展个人信息保护认证，以及依据标准合同与境外接收方约定双方权利义务。此外，依据法律、行政法规或国家网信部门规定的其他条件出境，也为制度完善保留了弹性空间。

大湾区数据跨境的政策

为促进大湾区内个人信息的便捷跨境流动，国家网信办联合港澳相关部门分别于2023年和2024年出台《粤港澳大湾区（内地、香港）个人信息跨境流动标准合同》《粤港澳大湾区（内地、澳门）个人信息跨境流动标准合同》两套便利化制度，促进更多便民利企的跨境服务及大湾区数据流通¹，为跨境电商、金融科技、专业服务等出海企业提供了合规高效的数据跨境通道，使大湾区企业能够在合法框架下实现内地与香港、澳门的客户经营数据、研发信息、业务资料有序跨境流转，无需重复开展复杂安全评估，平衡数据流通效率与个人信息保护要求，为大湾区企业线上跨境业务拓展扫清合规障碍。通过上述大湾区个人信息跨境标准合同安排，企业可以在合法框架下高效实现内地与港澳之间的客户数据和运营信息有序流动，在降低合规成本的同时，支撑跨境电商、金融科技和专业服务等线上全球化业务的扩展。

3. ESG合规

全球ESG监管态势持续收紧，主要经济体监管机构相继推出强制性ESG披露制度，例如：欧盟《碳边境调节机制》与《企业可持续发展报告指令》，对进口产品隐含碳排放及企业非财务信息披露提出严苛要求，进而产生新增强制成本，对企业拓展海外市场的价格竞争力带来长远影响，企业需要主动分析影响并做出适当应对。

此外，企业海外建厂或开展项目时，还需充分评估项目对当地生态、社区及生物多样性的影响。除遵守东道国严格的污染物排放、危险废弃物处置等法规外，还需关注国际金融标准（如《赤道原则》）对项目融资的约束。主动采用清洁技术、开展节能减排活动，满足当地环保法规要求，提升中国出海企业的社会形象和品牌价值。

4. 其他重点合规领域

除上述列举的企业出海过程中可能面临的核心合规监管挑战外，尚存在其他潜在合规风险领域，亦需予以充分识别与审慎应对：

反商业贿赂

为提升企业的境外廉洁治理能力，中国商务部于2025年6月印发首份综合性官方指导文件《企业境外廉洁合规工作指引》，制定遵循三重规范依据：以国内反腐败法律为根基，以《联合国反腐败公约》等国际规则为参照，同时对接《“一带一路”廉洁建设高级原则》等国际倡议，旨在引导企业的海外经营行为与国际高标准的全面接軌。

面对严苛的国际监管环境，企业需制定可落地的反商业贿赂合规政策，坚持零容忍原则，明确宴请、馈赠、差旅、赞助等行为边界，设立保密举报渠道，借助数字化监测与专项审计，强化内部合规监督管控。

出口管制及经济制裁

企业应对标境内外出口管制与制裁相关法规，围绕管控物项技术、交易主体、最终用户三大维度，厘清敏感品类审批规范，搭建全链条筛查体系，严格落实业务尽职调查。

供应链尽职调查

企业应将供应商审核作为供应链尽职调查的首要环节，按风险等级实施差异化核查，核查结果联动采购相关安排，于合作协议中约定环保、用工、廉政等合规权责。依托大湾区独特制度、产业与区位优势，借助跨境数据、绿色金融及协同监管体系，打造溯源清晰、低碳合规、运营稳健的供应链模式。

反垄断风险

企业在海外并购、设立合资企业或参与行业联盟时，若未充分履行反垄断申报义务，或未对定价、划分市场等敏感商业信息交换设置“防火墙”，可能面临交易被附条件批准、巨额罚款乃至拆分诉讼的风险。

5. 投资后的持续报告义务及合规动态调整

企业完成对外投资初始ODI核准/备案程序后，仍须持续履行申报义务，包括按年完成境外投资存量权益登记、定期报送经营数据及提交境外投资运营情况报告。若变更资金用途，企业应事先向监管部门提交申请，严禁擅自挪用。未按时履行上述义务的企业，可能被列入监管关注名单，影响未来外汇业务办理及再投资安排。

企业还应持续跟踪投资所在国家或地区的法律法规及政策变化，系统评估其对出海业务的潜在影响，并据此动态调整投资策略，全面准确地掌握投资目的国家或地区合规要求，及时识别和防范因政策变化引发的合规风险与投资损失。当境外项目出现重大亏损、合作方违约或政策限制等风险事件时，企业须立即启动预警机制，并按照监管要求及时履行报告义务。

安永建议

面对国际多法域监管挑战，出海企业需将合规贯穿投资运营全周期，借助外部专业力量构建内外联动的支持体系，将合规成本转化为战略护城河。大湾区企业可从治理架构、制度与流程、人员与文化等三个层面构建“境内统筹+境外属地化”管控模式，推动ESG与合规深度融合。

- **治理架构：**将合规纳入董事会和高管层议题，明确第一责任人，在海外增设合规职能部门，并在总部与境外主体之间建立清晰的授权矩阵，明确各项决策的审批节点与跨国沟通机制。
- **制度建设：**编制合规手册，明确禁止性规定、风险分级及应急预案。将合规（包括客户尽调、制裁筛查、出口管制等）嵌入业务前端。
- **人员与文化：**配备具备国际法规知识与风险识别能力的专业团队，通过培训、绩效考核及举报渠道，形成“主动报告—及时处置—正向反馈”闭环。定期评估合规体系有效性，形成循环迭代机制。

1 资料来源：中国网信网

(三) 金融、资本与货币

随着大湾区企业国际化加速，跨境资本运作需求日趋多元。立足资金链“募、投、管、退”全周期，大湾区通过跨境金融工具、制度创新与市场互联互通，依托数字技术推动资金、数据、人才等要素自由流动，打破地域壁垒，系统性降低企业全球化的资本约束与风险成本，提升投融资效益，推动产业优势向全球竞争优势转化。

制度型系统开放成效显著，金融互联互通提质升级

近三年，大湾区跨境金融政策层层递进，互联互通步伐显著提速：

- 2023年，横琴、前海“金融三十条”落地及“互换通”上线，为跨境资金流动提供坚实制度支撑。
- 2024年，“跨境理财通2.0”通过扩容券商渠道、降低准入门槛，实现了资金流通“提质放量”。
- 2026年，国家及广东省“十五五”规划纲要相继发布，首次将“有序推进大湾区金融市场互联互通”纳入国家顶层战略规划，明确支持大湾区深化规则衔接，稳步扩大跨境理财通、合格境外有限合伙人（Qualified Foreign Limited Partner, QFLP）/合格境内有限合伙人（Qualified Domestic Limited Partner, QDLP）及离岸人民币债券市场规模，并探索不动产投资信托基金（Real Estate Investment Trusts, REITs）纳入沪深港通等。

上述政策组合拳，正推动区域金融开放从单点突破迈向制度型系统开放，形成多渠道双向开放格局。

- **零售业务端：**截至2026年5月，大湾区内地九市已报备34家银行、14家证券公司办理“跨境理财通”资金汇划业务；参与个人投资者18.15万人，跨境汇划金额累计约1,386.2亿人民币¹。
- **资本市场端：**2025年12月，“深港通”迎来开通9周年，累计成交金额131万亿人民币²。“债券通”则助力境内外投资者高效参与两地债券市场，带动外资持有人民币债券规模稳步扩大。截至2026年4月末，境外机构持有银行间市场债券3.12万亿人民币，通过“债券通”入市的海外投资者达842家³。
- **股权投资端：**广东省自2012年由深圳率先开展QFLP业务，并陆续在珠海、广州等城市试点，QFLP、QDLP及合格境内投资企业（Qualified Domestic Investment Enterprise, QDIE）业务快速发展。

1 数据来源：《2026年5月跨境理财通业务情况通报》，中国人民银行广东省分行，2026年6月
2 数据来源：上海证券报
3 数据来源：《2026年4月份境外机构投资银行间债券市场简报》，中国人民银行上海总部，2026年5月
4 数据来源：深圳特区报
5 数据来源：《深圳市国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》，深圳市人民政府，2026年5月



金融生态与优势产业的深度耦合：构建“募投管退”全周期资金链循环

大湾区凭借境内外双平台优势与高度融合的金融生态，为不同行业和发展阶段的企业铺设了覆盖全生命周期的跨境融资网络，形成资金流动的良性循环，并与当地世界级制造、前沿科技、新能源、生物医药及数字经济产业集群深度耦合。2026年5月28日，由深圳市政府金融办主导成立“基金全链同盟”，聚焦私募基金全链条的股权投资生态圈，推动战略性新兴产业集群发展，为大湾区现代化产业体系建设提供资金支持。

1. “募”（Fundraising）：多元化、长周期的资本供给体系

资金来源多元化通常是企业全球化进程中面临的第一道关卡。大湾区依托深圳与香港市场的“在岸+离岸”双轮驱动、区内的跨境股权生态以及离岸债券市场，形成了覆盖股权、债权、绿色金融的多层次募投体系，使企业能够在境内外两个市场灵活切换，以最低成本获取最大规模资金。

深市筑基：专精特新“小巨人”的成长阶梯

深圳证券交易所依托全生命周期服务体系，打造“科融通”“培育通”等平台，发布深证及创业板专精特新指数，为专精特新“小巨人”企业搭建对接境内外资本的成长阶梯。2025年6月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于深入推进深圳综合改革试点深化改革创新扩大开放的意见》，明确“允许在香港联合交易所上市的粤港澳大湾区企业，按照政策规定在深圳证券交易所上市”，标志着深港资本市场互联互通从交易端迈向发行端，为先进制造、人工智能、新能源、生物医药、数字经济等领域的优势产业企业开辟了“H回A”的制度通道。

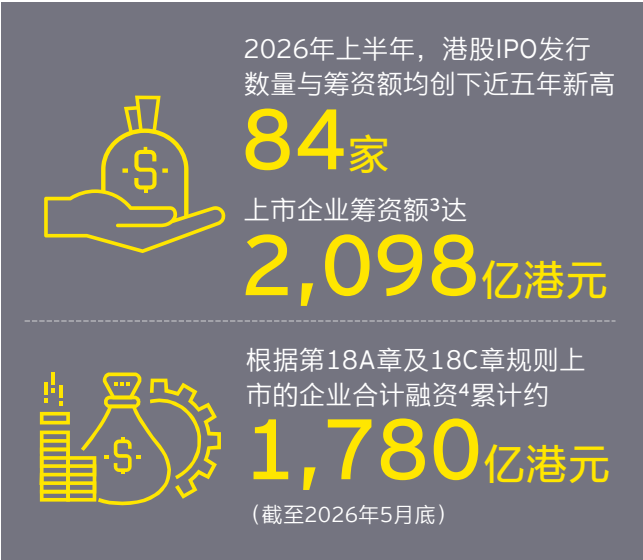
港股科创企业掀起回归深市的热潮——作为大湾区首单“H回A”项目，越疆科技从申报受理到上市委审议仅历时86天¹，跑出资本市场赋能科创企业的“深圳速度”。这些企业回归深市，既借助本土资本市场更高的流动性与更贴合产业逻辑的定价体系，将募集资本直接投向前沿领域的研发与产业化，也进一步丰富了深市“优创新、高成长”的产业矩阵。

截至2025年10月，深交所专精特新“小巨人”上市公司达533家，占深交所A股18.54%，总市值约3.81万亿元；2025年前三季度，该类企业营收同比增9.91%，超83%实现营收净利“双增长”。增量端，2025年1-10月新增“小巨人”企业20家，占深交所新增上市量的51.28%，贡献新增市值1539.33亿元；同期完成定向增发15家，合计募资122.3亿元，展现出强劲的直接融资活力²。



港股上市：连接全球资本的黄金通道

香港资本市场是大湾区企业连接全球资本的核心门户。对于成熟产业，港股上市是核心募资引擎。此外，港交所上市规则第18A章及18C章，为未盈利生物医药企业和新能源、数字经济的“硬科技”企业开辟了便捷通道，助力企业实现港元、人民币双币种首次公开募股（Initial Public Offering, IPO）及再融资，完成资本结构全球化重构。



跨境股权架构：跨市场资本调配

对于计划多地上市或跨境并购的大湾区企业，设立境外控股平台是较常见的跨境资本架构安排之一，能够灵活引入美元基金、香港家族办公室及主权资金，实现在岸人民币与离岸美元资本的高效对接。

在私募股权与创投融资层面，依托前海、南沙、横琴等平台的QFLP试点，国际长期资本加速流入半导体、创新药、智能网联汽车等科技创新行业。头部创投基金与政府引导基金（如粤港澳基金、省战略性新兴产业投资引导基金）协同发力，打破传统融资壁垒，解决企业尤其是科技型、初创期企业融资困难及缺乏“耐心资本”的问题，支持原创性技术攻关。

多元化融资渠道：低成本高覆盖

大湾区已形成以深圳为创新引擎、香港为核心枢纽、澳门为新兴节点、互联互通机制为纽带的多层次融资网络。

作为这一网络的创新策源地，深圳依托深交所强大的市场枢纽功能，为大湾区科创企业提供了坚实的A股融资主阵地。深圳拥有主板、创业板活跃的资本市场生态，特别是创业板注册制改革持续释放红利，构建了契合“三创四新”定位企业的直接融资链条。

香港是亚洲领先的绿色债券发行地，为大湾区新能源与绿色制造企业提供境外低成本融资渠道。在安排亚洲区国际绿色与可持续债券发行方面，香港连续第八年位居榜首；2025年其发行总额达377亿美元，占40%的市场份额⁵。与境内发债相比，离岸绿色债券无需经历外汇管制审批，可直接以美元或欧元计价募集资金，吸引欧洲主权基金、养老金等长线ESG投资者参与认购，同时绿色认证标签本身能够降低融资利差，使综合融资成本较同评级境内债券更具竞争力。此外，债券通“南向通”及“跨境理财通”进一步拓展了跨境债权与股权融资的覆盖网络。

澳门交易所填补了澳门直接融资渠道的空白，搭建起债券公开发行及非公开发行的金融交易平台，为中资企业境外融资提供了一条互补性的“增量通道”。截至2026年6月，在澳交所上市的债券规模已突破万亿澳门元，其中，以人民币计价的债券发行上市规模占比约46%；绿色债券发行上市规模超过1,900亿澳门元⁶，展现出澳门在绿色及可持续金融领域的积极作为。

2. “投”（Investment）：精准滴灌、产业出海

引导金融资源向“精准滴灌”转变，解决资金如何高效流向产业链关键环节和实体企业的问题。通过供应链金融和绿色金融，将核心企业信用传导至上下游，解决中小微配套企业融资难问题，并创新推出绿色债券、可持续发展挂钩债券等，引导资本投向低碳转型领域。

以资本为纽带，大湾区金融生态支撑优势产业从“产品出海”迈向“产业出海”。在海外并购方面，本土制造龙头与科技领军企业借助跨境并购获取核心技术、品牌与渠道。在股权投资方面，QDLP及QDIE试点允许境内创投资本扬帆出海，精准投资全球新能源、生物医药早期研发及数字基建项目，反向哺育大湾区产业升级。针对新能源汽车、光伏等出口与海外建厂需求，跨境直投与境外产业基金协同，实现“投出去、引回来”的良性循环。

1 资料来源：中国基金报
2 数据来源：中国证券报
3 数据来源：《中国内地和香港IPO市场报告》，安永，2026年6月
4 数据来源：香港交易所
5 数据来源：国际资本市场协会（International Capital Market Association, ICMA）
6 数据来源：债券业务月报（2026年6月），中华（澳门）金融资产交易股份有限公司官网

3. “管”（Management）：全球化、智能化的资金风险管理

面对复杂国际经济形势下的汇率波动、跨境资金流动不畅和资金成本上升等风险，全球化运营要求企业具备高水平的跨境财资与风险管理能力。大湾区金融生态通过跨境结算与风险管理、全球司库建设与金融避险工具等维度，构建了完整的跨境资金运营工具箱，帮助企业降低资金占用成本、压缩汇率敞口、提高全球资金使用效率。

跨境结算与风险管理

依托香港作为国际贸易融资枢纽的地位，大湾区企业可通过应收账款保理、福费廷和供应链融资等工具提前回笼资金。企业还可利用香港国际金融中心地位及南沙、前海的跨境金融创新政策，便利开展跨境人民币和离岸贸易结算，降低汇率风险。此外，数字人民币已在深、港、澳开展跨境支付试点，实现“实时到账、零手续费、可追溯”，提升资金管理效率和对账透明度。2026年6月，拟修订的《中国人民银行法》，明确了数字人民币的法律地位，这既适应了数字经济时代法定货币发展的现实需求，也为数字人民币的全面常态化使用和跨境流通提供了坚实的法治保障¹。

数字人民币产业赋能持续深化，助力企业提升资金管理和跨境往来效率。截至2025年11月，数字人民币试点范围已覆盖全国17个省市自治区的26个地区，累计交易金额近17万亿人民币²。通过参与“货币桥（mBridge）”，深广港澳在跨境贸易结算上实现分钟级到账，显著降低了出海企业的汇兑成本并提升跨境支付的安全性，便利企业在供应链上下游的资金流转与协同，为大湾区企业“走出去”与外资“引进来”提供了双向畅通的金融动脉。其中，澳门更完成首笔对阿联酋的支付，成功将数字货币流通渠道拓宽至中东地区³。

全球司库建设

通过本外币一体化资金池试点，企业打通境内外资金调拨通道，实现境内外资金的统一调配和可视化管理，配套跨境集中收付与净额结算，提升资金使用效率并降低财务成本。香港是全球最大的离岸人民币清算枢纽，大湾区跨国企业可通过跨境双向人民币资金池，将境外子公司的盈余资金划拨至境内母公司使用，或将境内多余流动性注入境外运营，实现净额轧差结算，大幅减少无谓的外币兑换损耗。广东自贸区FT账户（自由贸易账户，Free Trade Account）体系进一步打通深圳前海、广州南沙与香港之间的资金通道，使中型企业也能享受准离岸级别的资金调度灵活性。

金融避险工具

丰富的金融衍生品（如外汇期权、期货）为进出口业务和海外并购项目提供了强有力的风险对冲屏障。针对出口与海外工程项目，贸易融资与出口信用保险形成稳固的风险缓释循环。银行基于出口信保保单提供应收账款融资、出口买贷等，让企业资金循环更加畅通。

中国出口信用保险公司（中国信保）在大湾区设有专项服务机构，为企业提供短期出口信用险与中长期项目险，覆盖海外买家违约风险、政治风险及汇兑限制风险，同时银行可凭信保保单为企业提供应收账款融资授信，使保险与贸易融资形成联动增信机制。在新能源、高端装备与数字设备出口高速增长背景下，中国信保支持的覆盖范围已从东南亚延伸至中东、非洲及拉美“一带一路”重点市场，为大湾区制造业全球化拓展提供关键保障。

4. “退”（Exit）：多元退出路径、畅通资本循环

顺畅的退出机制是募投积极性的关键前提，大湾区依托香港资本市场的多元上市制度、跨境并购的税务架构优势，以及新兴的私募股权二级市场基金（S基金），构建了覆盖从IPO到并购、从公开市场到份额转让的多层次退出生态。

- 港股上市不仅是募资渠道，也是私募股权与创投资本主要的退出路径，其高效国际化的流通特性鼓励前端资本持续投向生物医药、数字科技等长周期产业。
- 战略投资者可通过在香港或开曼群岛设立特殊目的载体（Special Purpose Vehicle, SPV），企业可灵活地实现以美元定价、人民币结算的跨境并购交易，同时利用香港零资本利得税的优势降低交易成本，税务架构设计空间远优于纯境内路径。
- 随着大湾区私募基金规模持续扩大，S基金市场正快速增长。早期投资者可在企业IPO前将持有份额转让给专业S基金，提前实现部分退出，显著改善基金流动性。香港证券及期货事务监察委员会的配套监管政策为S基金在港合规运作奠定了法律基础。同时，广东股权交易中心积极探索建立S基金份额转让平台，为LP⁴提供多元化退出路径，提升资本流动性。跨境并购退出的便利化安排，以及通过自贸区实现境外减持、利润返还等方式，共同完善“投资-退出-再投资”的跨境资本循环路径，吸引全球资本深耕大湾区产业。

1 资料来源：新华社、21世纪经济报道

2 数据来源：新华社、央广网

3 资料来源：人民网

4 注：LP全称为Limited Partner，文中指私募股权基金的有限合伙人（出资方）

安永建议

大湾区已初步构建募、投、管、退全周期跨境金融服务体系，但与企业全球化更深层次的需求相比仍有提升空间。未来应重点推进以下四个方向：

- **打造跨境金融综合服务能力：**鼓励企业在广州南沙、深圳前海设立区域财资/司库中心，利用当地分层设计的资金池政策，统一管理亚太区资金。推动香港、前海、南沙形成功能互补的跨境金融合作网络，促进大湾区内银行、证券、保险、基金、法律等资源联动，以数字化手段为企业提供“融资+结算+避险”的一站式综合跨境金融服务方案。
- **拓宽多元化跨境投融资渠道：**深化QFLP/QDLP试点，进一步放宽投资范围，鼓励外资通过QFLP参与大湾区硬科技等重点领域投资。推动“跨境理财通”产品扩容与投资者门槛优化，研究“深港私募通”机制以便利跨境创投。支持企业利用香港绿色债券市场，支持新能源企业发行离岸绿色债券，对接国际ESG资金，在巩固港股与债券市场基础上，发展基础设施REITs、绿色基础设施债券等创新产品，推动粤港澳三地监管机构建立跨境并购及外商投资准入的高效协调机制。
- **丰富离岸金融与避险工具：**支持香港创新人民币利率、汇率衍生品及大湾区定制化指数产品。推动跨境人民币外汇衍生品市场发展，提供更灵活的掉期、期权产品。探索在横琴、前海推广类海外账户（Offshore Account, OSA）功能，便利企业开展离岸贸易和资金安排。
- **稳步扩大人民币跨境使用及司库建设：**鼓励跨国企业集团在大湾区设立本外币合一的全球司库中心，利用应用程序编程接口（Application Programming Interface, API）接口连接境内境外账户，实现全球资金一体化管理。促进大宗商品贸易、技术许可费等场景中优先使用人民币计价结算，培育离岸人民币应用生态。支持数字人民币在跨境支付中的试点应用，提升支付效率。持续优化资金池政策，允许主账户内多币种自由划转，真正实现全球资金“一本账”管理。



案例1

中国银河国际： 立足香港，联通中国内地与世界的跨境金融桥梁

中国银河国际控股有限公司（简称“中国银河国际”“银河国际”）于2011年2月成立，是中国银河证券股份有限公司（简称“中国银河证券”“银河证券”）在境外设立的首家国际业务平台。中国银河国际以香港作为境外业务的重要平台，并通过子公司银河海外拓展东南亚等重点市场，业务网络覆盖多个国家和地区，形成了多区域联动的国际化服务格局。在全球化发展进程中，中国银河国际持续深耕本地与深化境内外协同，成为了境内客户“走出去”及境外客户“走进来”的双向桥梁，致力于连接中国内地与全球资本市场，一站式服务客户国际业务需求。

以香港为枢纽，通过一体化协同与区域深耕推进国际化布局

中国银河国际董事长樊敏非表示，银河证券的国际业务发展在战略定位、生态圈协同、资本实力、差异化布局、风控合规稳健、金融科技赋能等方面已具备一定优势。集团国际化发展的核心目标并非单纯扩大海外业务覆盖范围，而是构建公司国际化发展生态体系，推进从“业务出海”向“生态构建”转变，依托银河国际和银河海外，构建“内地-香港-东南亚”一体展业体系，做强做优跨境和境外本土业务，为中国企业出海和区域资本互联互通提供重要支撑。



战略定位明晰，打造一流投行国际竞争力标杆阵地：银河证券新的战略发展规划提出“打造中国一流投资银行”的发展愿景，进一步明确“三大投行引领，三化协同赋能”的发展模式，即打造财富投行、企业投行、资本投行，提升专业化服务，加强集约化管控，加快数智化转型，深化全面协同，并将银河国际定位为“跨境战略中枢，打造一流投行国际竞争力标杆阵地”，为其发展指明了方向。



发挥生态圈优势，贯彻一体化协同：依托中央汇金/中投背景，背靠银行、保险等综合金融资源，以及集团在品牌、投研及客户资源和金融科技等方面的赋能，银河证券的国际化发展沉淀了独特的战略协同优势，可充分拓展境外市场实现资源共享，推动境内资源和业务能力延伸至国际市场。同时，银河证券在推进境内外一体化过程中，保留海外机构的本地化运营特色和机制，在集团一体化协同与市场化经营之间寻求平衡。这一模式反映出，中资金融机构出海既需要充分发挥体系内的资源禀赋，又需要充分发挥市场化运作机制，建立总部赋能+本地化发展的双轮驱动机制。



资本实力是国际投行业务发展的重要基础：银河证券拥有稳健的财务报表及资产负债表，具备较强的资本补充能力和风险承受能力，为海外业务扩张提供坚实保障，使其在拓展跨境业务和把握市场机会时拥有较高的灵活性，为长远国际化发展提供了稳固基础。



锚定“一带一路”市场，形成差异化布局：银河证券的国际化布局从香港起步，并深耕东南亚市场，拓展“一带一路”新兴市场布局，构建“内地-香港-东南亚”一体展业体系，系统构建全方位、多层次、宽领域的国际化发展格局，做强做优跨境和境外本土业务，走出一条差异化发展道路。



以稳健的风控合规构建国际化竞争基石：随着全球监管环境日趋严格，银河证券通过长期积累的风险与合规管理能力提升核心竞争力，将风控体系视为国际化发展的重要基石，以强化跨境业务风险识别与管理能力。同时，银河证券在国际化发展过程中，有效应对不同地区的复杂监管要求，维持业务稳定性，不断提升跨境营运的发展韧性。这充分反映中企出海时需将“辨悉监管政策风险+满足合规条件”放在首位，以降低合规风险、巩固长远发展为目标。



拥有集团金融科技赋能，提升境外平台效率：银河国际及其子公司银河海外通过一体化机制引入集团于行业领先的数字化系统，例如量化交易系统、衍生品及财富管理系统，再结合当地业务需求进行本地优化，这种“内部复制+本地优化”的路径既有助于控制成本，也较大提升标准化程度和落地效率。大湾区企业普遍具备较强的科技创新、研发及数字化能力，若借鉴银河经验，通过统一技术架构进一步强化海外科技平台建设，将有助降低跨境管理难度。

参鉴良策，开拓新途，参考银河证券国际化发展经验，大湾区企业亦可利用香港作为“超级联系人”的优势，并将业务逐步扩展至东南亚市场，这将有助加快实现运营、资本与市场的协同发展。

以审慎尽调控制并购风险，以本地化融合夯实发展基础

银河证券通过银河国际收购联昌集团（简称“联昌”）旗下证券相关业务是其国际化布局中的重要案例。该项目自2015年启动，于2023年实现100%持股，历时多年，反映出金融机构跨境并购往往不是一次性交易，而是兼顾时机选择、目标遴选、监管审批、交易安排、团队稳定和业务整合的长期过程。对银河证券和银河国际而言，整个过程面临不少挑战，然而这一案例的意义不只在扩展集团在东南亚的版图，更在于验证了其“审慎交易”+“渐进整合”+“本地化营运”的国际业务扩张策略。



以审慎尽职调查控制跨境并购的不确定性：

在项目筛选过程和交易决策中，银河证券高度重视尽职调查，聘请多家专业机构进行财务与法律尽职调查，重点识别潜在未披露事项、定价风险，并实施全维度风险监控。同时，银河证券倾向选择实力雄厚、股东背景透明、经营历史较长、治理结构完善、信息披露规范的上市公司证券业务作为并购标的，以降低信息不对称及合规风险，有效提升投资决策质量，规避存在隐患的交易项目，为跨境并购的顺利推进提供了坚实保障。在全球监管要求日趋严格以及合规风险上升的情况下，完善的尽职调查已成为企业跨境并购及海外投资的必经程序，此举将能提升跨境交易的成功率。



优先稳定核心团队，保障并购后的运营持续性：

收购完成后，银河证券将稳定原有核心团队作为整合重点之一，充分尊重当地团队的运营经验和客户关系网络，通过建立长期互信机制，保留核心人才以维持团队的稳定性并增强团队归属感。对于金融服务行业而言，这种“信任+保留人才”的策略可以有效降低关键人才流失和业务断层，维持团队、客户与组织文化的连续性，成为联昌跨境并购项目成功的关键因素之一。中国企业初期出海不免会对当地市场了解不足，强化本地核心员工士气将有助企业在当地市场建立稳固基础并能较大的降低营运风险。



坚持本地化运营与渐进融合：在整合过程中，银河证券坚持“本地化+一体化”模式运营，充分尊重当地市场特点及原有机制，通过总部赋能及派驻关键岗位人员，逐步推动业务协同与文化融合。通过人员交流、理念沟通及企业文化建设，不断深化双方互信与协作。这种渐进式融合策略说明金融机构出海的整合重点不在于快速统一，而在于风险可控前提下实现制度对接、团队互信和营运协同。

联昌并购项目是中国证券行业在东盟核心区域的首个跨境并购项目，开启了与东南亚证券行业合作的成功先例。通过此次并购，银河证券拓展了全球布局，实现了业务整合和协同效应强化。并购后，银河海外扭亏为盈，经营利润覆盖收购溢价并实现盈余，并进一步完成了品牌重塑与市场扩展。

此外，银河海外在推动中国东盟合作、中国企业“走出去”和境内外资本市场融合发展方面发挥了积极作用。过去几年，银河海外在集团的支持下，通过协办吉隆坡20科技大会，搭建了中马产业与金融合作桥梁；协办东盟商业论坛，积极发挥中国-东盟关系纽带作用；组织马来西亚高规格金融代表团成功访华，为中马金融机构、地方政府与产业资本搭建起高效、务实的对话平台。此外，银河海外还定期举办中国、东南亚为主题的投资论坛，多次参与承办金融街论坛的平行论坛等。在服务中国企业“走出去”方面，银河海外完成了消费、制药、新能源等多个领域的标杆企业在新交所二次上市，在服务当地企业资本市场融资方面，完成了当地头部银行IPO等多个本土市场标杆性项目。

目前，银河证券国际业务保持良好发展势头。银河国际香港本级2025年收入利润创成立15年新高，今年上半年继续保持快速增长。公司成为港交所美元兑人民币外汇期货首批券商类流动性提供商及首批美元黄金期货活跃交易商。银河海外在东盟核心市场保持领先。2026年一季度，经纪业务市占率在马来西亚排名第一；在新加坡排名第三；在印度尼西亚排名第六；在泰国排名第六。

随着国际化布局不断深化，中资券商正面对全球监管环境变化、人才竞争加剧及科技快速迭代等多重挑战。在跨境并购审批趋严、市场准入要求提高，以及部分地区对金融资本和敏感业务的监管强化的背景下，中资券商的国际化发展面临着更加复杂多变的考验。

行稳致远，久久为功。未来，银河证券的国际化布局将更强调合规前置和发挥自身资源禀赋打造差异化发展优势。同时，依托突出的境内外一体化协同能力，银河国际和银河海外不断吸纳复合型国际化人才，推动跨文化融合，在信任与长期共同愿景的激励下深耕本地化发展。此外，借助集团在金融科技领域的研发实力及成熟系统平台，加快技术输出与境外应用推广，在合规、人才与科技三方面建立长期竞争优势，以更好地协助中国企业高质量“走出去”以及推动国际化布局行稳致远。

总而言之，银河证券的国际化实践表明金融机构出海并不只是业务版图外延，更是对全球经济周期的宏观研判择时，以及服务国家发展战略与自身做大做强的需要，和经营管理能力及风险管理能力的系统性输出。对大湾区而言，银河国际这一案例也凸显出香港在连接内地资本、区域市场和国际投资者方面的独特功能与优势。其经验说明，在新一轮中国企业出海进程中，跨境金融平台不仅是资金通道，更是企业全球化布局的重要支撑，将能协助中国企业更有效对接海外资本、了解国际金融市场投融资的规则，助力企业走稳致远。

(四) 人才与专业服务

随着大湾区企业国际化程度逐步加深，全球化复合型人才与本地化专业服务已成为出海成败的关键。大湾区依托港澳国际化资源优势，已初步形成人才加速聚集、流动便利、资格互认及专业服务接轨国际的格局，匹配企业在出海人才配置、组织搭建与专业服务等层面的需求。

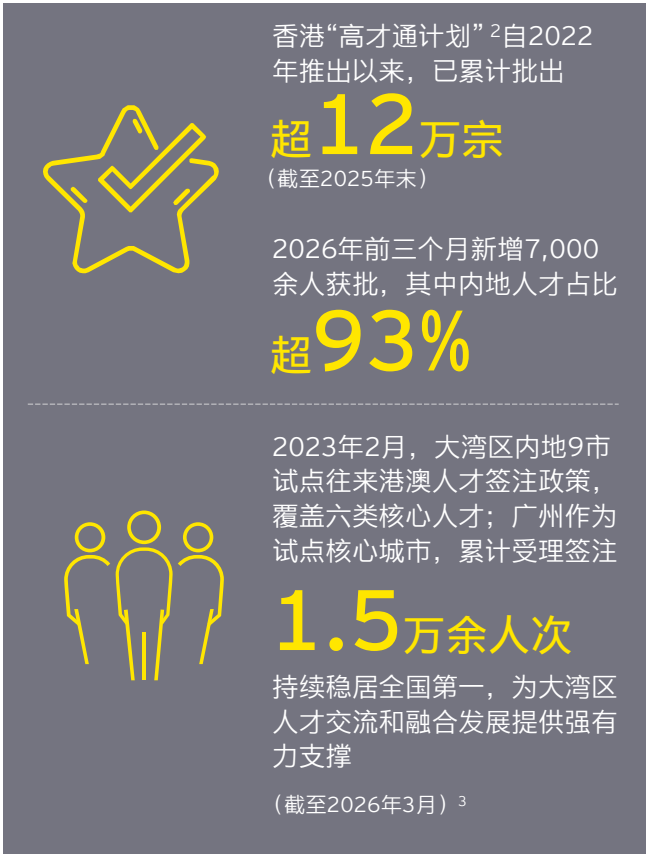


打造高端人才聚集地，加强人才互通互认机制

2019年3月，广东省人民政府与人力资源社会保障部签署首份支持粤港澳大湾区建设战略合作协议，并于2024年签署新一轮深化合作协议，标志着大湾区人才跨境合作进入新阶段。近年来，大湾区持续推进人才引进、跨境流动与职业资格互认机制，构建了高效便捷的人才流通体系。

跨境人才流动机制持续优化

近年来，随着中国香港“高才通计划”、内地往来港澳人才签注等政策相继落地，大湾区跨境人才出行与居留手续大幅简化，打破人才流动的行政壁垒，让高端人才“即来即走、常来常往”，深度参与大湾区建设。在国家“十五五”规划纲要“支持香港打造国际高端人才集聚高地”的导向下，香港凭借宽松的雇佣监管体系、多元的医疗保障体系，及成熟的国际养老金法律框架等，对全球流动人才的长期吸引力将进一步增强。



与此同时，大湾区人才基地与服务平台也在同步完善。广东省搭建的“粤港澳大湾区（广东）人才港”作为省级总枢纽，实现政策一港集中、业务一网通办、优粤卡线上申办全覆盖；2025年11月，大湾区首个“企业出海人才服务中心”在深圳前海正式揭牌运行，揭牌首日即促成40余家出海企业携1,100多个岗位与超1,500名在华外籍人才及港澳台青年对接⁴；2026年1月，深港“湾区人才通”发布⁵，前海为国际人才在深港两地跨境流动提供更便利的出入境条件。

上述机制的优化意味着，总部设在大湾区即可高效调配全球人才资源，外派人员往返港澳与内地的时间与行政成本将大幅压缩，并实现海外项目团队组建周期与应急响应速度的量化提升。

稳步推进职业资格互认，降低人才跨境执业门槛

近年来，粤港澳三地持续完善职称评价与职业资格认可机制。2019年，广东省印发《关于推进粤港澳大湾区职称评价和职业资格认可的实施方案》；2021年，“粤港澳大湾区职称和职业资格业务一站式服务平台”在广州南沙启用，整合大湾区“9+2”城市的职称评价与资格考试业务，实现专业人才服务的一网通办⁶；2025年，横琴粤澳深度合作区发布《横琴粤澳深度合作区境外职业资格便利执业认可清单（2025年版）》，覆盖法律、金融、会计等10个领域共87项职业资格，允许持有清单内境外执业资格的专业人员通过备案、登记等途径在合作区便利执业，并配合出台针对澳门专业人才的跨境执业补贴政策，构建“澳门-横琴”协同引才机制⁷。

- **会计领域：**粤港澳三地的注册会计师行业协会及三地上百家会计师事务所共同签署《粤港澳会计师行业发展战略协议》，通过考试豁免、经验互认、执业备案等机制，推进三地会计师跨境执业便利化。
- **法律领域：**在《内地与香港关于建立更紧密经贸关系的安排》（Closer Economic Partnership Arrangement, CEPA）框架下的《服务贸易协议》中新增的大湾区内地城市先行先试的开放措施下，符合条件的香港律师和大律师在通过粤港澳大湾区律师执业考试并取得律师执业证后，可在大湾区内地9市办理适用内地法律的部分民商事法律事务。此外，粤港澳三地合作发布粤港澳大湾区调解员名册，为整合大湾区调解人才奠定基础。

除会计、法律领域，三地政府部门也在其他领域积极推进合作，促进专业人员在湾区流动。

1 数据来源：《2025年世界人才排名》，瑞士洛桑国际管理发展学院（IMD），2025年9月
2 数据来源：香港入境事务处，安永分析
3 数据来源：广州市公安局；注：2023年2月，大湾区内地9市试点往来港澳人才签注政策，覆盖杰出、科研、文教、卫健、法律及其他人才等六类核心人才
4 数据来源：深圳市前海管理局
5 资料来源：深圳特区报
6 资料来源：广东省人民政府、南方日报
7 资料来源：横琴粤澳深度合作区经济发展局、南方+

专业服务生态国际化，匹配全周期出海需求

大湾区集聚大量领先专业服务机构，为出海企业提供海外市场准入、投融资架构搭建、税务筹划、合规风控、属地运营、争议解决等一站式全生命周期解决方案。2026年3月，粤港澳三地共同发起“粤港澳企业出海专业服务联盟”，已汇聚港澳法律、会计、金融、信息技术、市场推广等五大类超百家优秀专业服务机构。

香港的专业服务水平享誉国际，其核心优势在于汇聚了大量精通国际规则、拥有丰富跨境经验的法律、会计、金融、工程、风险管理、环保评估等专业人才。这些人才不仅具备专业业务能力，更拥有协调多元国际利益相关方的跨文化综合能力，构成支撑中国企业海外拓展的核心人才库。香港作为连接中国内地与国际市场的“超级联系人”，是内地企业拓展国际业务的理想门户。香港政府于2022年成立引进重点企业办公室（Office for Attracting Strategic Enterprises, OASES）¹，面向全球高潜力企业提供一站式落户服务、政策优惠及配套支持，这也极大便利了内地企业借力香港走向世界。2025年12月，香港政府成立“内地企业出海专班”，标志着香港专业服务协同支援内地企业出海进入新阶段。



法律与商业事务争端解决

香港依托成熟的国际调解、仲裁及普通法体系，有效支持政府间经贸合作与商业纠纷解决，稳居亚太争议解决中心地位，在香港作出的仲裁裁决可于超过170个《纽约公约》缔约国执行³。香港国际仲裁中心（HKIAC）为国际商事纠纷提供高效且成本可控的仲裁服务；香港国际调解院⁴（IOMed）与其形成优势互补，调解模式较传统仲裁成本更低、程序更灵活、更有利于维系跨境合作关系，共同为企业出海提供从纠纷预防、调解到仲裁的全流程法律保障。

企业出海也面临知识产权保护难题。香港已形成完整的知识产权服务生态，汇聚精通跨境商标、专利、商业秘密诉讼的涉外知识产权律师，适配生物医药、先进制造、数字科技企业的海外知识产权布局与侵权维权需求，成为内地企业出海的关键法律后盾。香港贸易发展局还设立了免费线上知识产权平台“亚洲知识产权交易平台（AsialPEX）”，以促进国际知识产权贸易。

香港拥有

逾**11,800名**
执业律师及



约**1,700名**
执业大律师，以及

逾**80间**
注册外地律师行

（截至2025年10月）³

与此同时，广东省也在积极探索知识产权保护体系建设。2026年4月，全国首个“涉外涉港澳台知识产权争议解决服务中心”在河套深港科技创新合作区正式启用，致力于打造跨境知识产权争议解决服务“一站式门户”。为破解企业出海“找法难、用不起、看不懂”三大痛点，该中心采用“域外法律查明AI导航仪+专业团队服务”模式，全方位护航企业知识产权合规出海⁵。

会计税务服务

香港凭借集聚顶尖会计人才、接轨国际审计准则和实行简单低税制度，已成为大湾区企业全球化资本运作与跨境财税合规的核心枢纽。

当前内地企业赴港上市热潮持续、跨境资本往来日趋频繁，审计、税务、估值、合规鉴证等专业需求猛增。一方面，香港具备区域独有的高密度国际化专业人才供给，支撑大规模、高时效跨境上市与跨国财税项目落地。另一方面，香港实行简单低税制，企业所得税率仅为16.5%，并设有利得税二级制，首200万港元的税率在特定条件下可减半。香港也有不少税务优惠政策为特定纳税人（如合格基金/合格保险业界/合格飞机和船舶租业者等）提供0%至8.25%的优惠税率。

为助力企业出海，粤港澳三地注册会计师协会也在积极行动，2025年9月，为落实《粤港澳会计师行业发展战略协议》，三地注册会计师行业协会在中国香港联合发起成立“粤港澳出海财税护航联盟”。联盟的成立是三地行业深化合作的标志性举措，将推动专业服务标准对接与资源共享，提升大湾区企业全球竞争力。

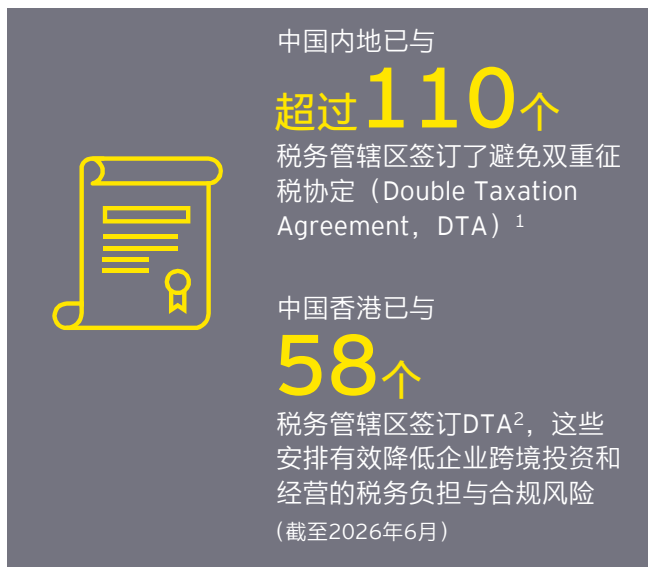
1 注：OASES将专责引进世界各地具代表性、高潜力的重点企业，重点聚焦生命健康科技、AI与数据科学、金融科技、先进制造与新能源科技领域，亦关注文化创意科技领域

2 数据来源：香港引进重点企业办公室官网，安永分析

3 资料来源：香港品牌（Brand Hong Kong）官网

4 注：国际调解院是世界上首个专门以调解方式解决国际争端的政府间国际法律组织，是落实《联合国宪章》规定的以调解方式和平解决国际争端的重要机制，旨在实现争端各方的合作共赢，对完善全球治理、促进世界和平和国际秩序稳定具有重要意义；国际调解院由中国等19个国家共同发起，坚持共商共建，是发展中国家为国际社会贡献的国际法治公共产品

5 资料来源：南方+



品牌与营销专业服务

部分企业在品牌出海过程中，存在目标市场对品牌认知度不足、跨文化营销体系缺失、本地化定位偏差等痛点，单纯依靠输出产品难以撬动海外增量市场。对此，香港汇聚了全球顶级咨询、品牌营销、创意设计 & 公关传媒等专业机构，可针对企业不同出海阶段重塑品牌形象，提供从战略规划、品牌叙事、本地渠道营销到全球舆情管理的全链条专项支撑，有效弥补企业国际化品牌运营能力短板。

同时，香港已成为中国企业品牌出海的“首站试验场”。依托高度多元、国际化的消费人群与媒介环境，一些国内头部消费及科技企业选择在港进行全球新品首发和区域品牌落地试点。当品牌与产品在香港市场完成商业落地验证后，其运营模式与品牌定位可顺畅复制至东南亚、欧美等国际市场，大幅降低海外拓展的试错成本。

安永建议

聚焦三大维度，打造协同高效的出海人才与专业服务生态圈

- **搭建出海领军人才培养机制，夯实人才供给基础：**针对大湾区出海企业紧缺的通晓国际经贸规则，具备跨文化管理、海外合规风控能力和本土落地经验的专业人才的现实需求，可探索构建政府、高校、企业 and 专业机构等多方协同的跨境人才长效培养与输送机制，加强校企合作，试点“定制化出海人才培养计划”。同时，用好留学生资源，打造分层次、分行业、分区域的出海人才库。
- **继续深化人才互通互认机制：**当前大湾区的资格互认以区内三地互认为主，未来可探索在更多区域多边框架（如RCEP、“一带一路”倡议等）下试点。推动职业资格互认逐步从“三地互认”向“湾区标准、国际接轨”跨越，这能大幅降低出海企业海外技术人员的资质合规成本，并缩短重复认证周期。未来与国际标准接轨的“湾区认证”也有望成为中国企业竞标海外项目的权威信任背书。
- **提升专业服务生态协同与标准建设：**依托“粤港澳企业出海专业服务联盟”等平台资源，提高跨行业协作，并分行业制定专业服务标准，加强优秀实践分享，整体提升湾区专业服务质量，为大湾区企业提供高质量的一站式出海服务，持续助力企业筑牢全球化经营底座。



1 资料来源：中国国家税务总局
2 资料来源：香港财经事务及库务局

(五) 产业与集群出海

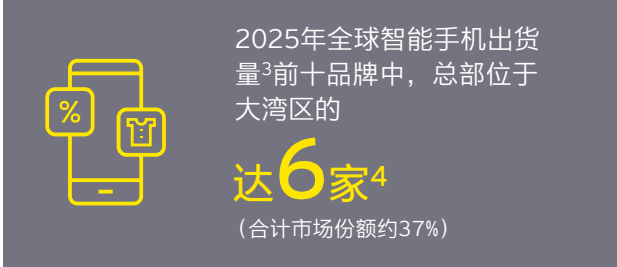
大湾区产业体系完备，产业集群优势突出，已形成以电子信息、家电、新能源汽车、先进装备制造等为核心的完善产业链条，是支撑“中国制造”出海的重要引擎。当前，大湾区产业出海整体呈现从“产品出口”向“品牌出海”和“产能出海”、从“低价竞争”向“产品力+效率竞争”、从“单一市场拓展”向“本地化深耕与生态构建”的显著升级趋势。本章节聚焦广东省消费电子与家电、新能源汽车产业链、智能机器人等领域的出海实践，剖析从“单点突破”向“全链条出海”的演进路径。



消费电子与家电：从“世界工厂”到“全球品牌”

大湾区是中国电子信息与消费电子产业的核心高地，部分头部企业已率先跨越单纯的“产品出口”阶段，逐步进入以“品牌深耕与本地化运营”为特征的新阶段。

■ 智能手机与3C数码



大湾区是中国智能手机产业的核心集聚区和全球手机制造的核心枢纽，产业高度集聚于深圳、东莞、惠州等地，形成了从芯片设计、零部件生产到整机制造、应用开发的完备产业链。当前，该行业出海表现强劲：2025年，东南亚、非洲智能手机出货量前五厂商⁵中有3家大湾区企业，中东、拉美、印度出货量前五厂商中有2家大湾区企业⁴。此外，大湾区也是平板电脑、智能手表、耳机等消费电子的主要生产和出口基地，供应链成熟，具备快速响应全球需求波动的能力。

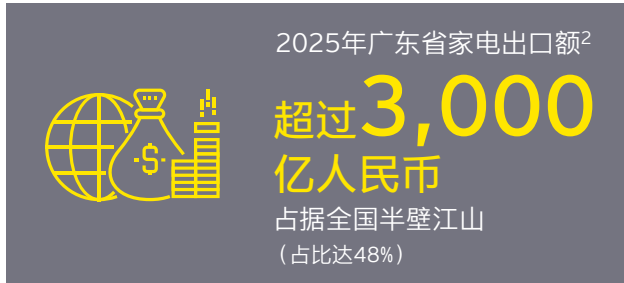
消费电子企业的出海策略正加速演进，呈现本地化、高端化、多极化并行态势。其中，深度本地化运营（如产业链落地、产品定制化、生态圈共建）是重要方向。例如，vivo 在印度尼西亚实现了生产、供应链、渠道、服务、营销及人才队伍的全方位本土化，深度融入并带动了当地产业发展⁶；传音不仅针对非洲市场环境进行了硬件本地化创新（如多卡多待、超大容量电池等），还着力构建软件和内容生态，通过软硬件协同满足非洲用户的差异化需求⁷。但并非所有品牌都大幅迁移产能，未来中国仍将是全球消费电子最主要的生产基地与关键市场之一；同时，企业亦积极向研发创新、品牌溢价等高附加值环节攀升，并以高端产品线进军发达国家市场，形成多层次出海格局。

在当前全球贸易格局下，中国消费电子行业面临机遇与挑战并存的局面。一方面，该行业在高端核心元器件（如先进制程芯片、高端存储器）、精密制造设备及部分基础材料等细分领域仍高度依赖全球供应链，这使其成为地缘政治摩擦与贸易壁垒的风向标，率先反映了外部环境变化对实体经济的冲击；另一方面，该行业具备极强的消费属性与市场敏感度，是检验中国品牌能否跨越文化差异、实现“技术+品牌+服务”全链条出海的有效试金石。

1 数据来源：2026年《财富》世界500强榜单
2 数据来源：广东省统计局、21世纪经济报道
3 数据来源：广东省《2026年政府工作报告》
4 数据来源：Omdia，安永分析
5 注：此处厂商指手机品牌（品牌商）
6 资料来源：人民日报
7 资料来源：《粤商走出去引进来优秀案例》，广东工商业联合会（总商会），2025年9月

■ 家电 / 智能家居

大湾区的家电制造产业已形成以广州、深圳为研发设计中心，佛山、中山、珠海等为制造核心的产业集群。截至2024年底，大湾区规模以上家电企业超4,400家，其中千亿级3家、百亿级11家，其产业规模占全国比重超四成¹，是全球最大的家电制造中心。当前，大湾区家电业正加速智能化转型，向全球价值链高端迈进。



大湾区家电产业是中国企业国际化最早、最成熟的产业之一。从策略演进来看，广东家电企业早期多通过原始设备制造商（Original Equipment Manufacturer, OEM）或原始设计制造商（Original Design Manufacturer, ODM）代工模式切入全球供应链；此后历经海外建厂、品牌并购及自有品牌（Original Brand Manufacture, OBM）运营的层层进阶；当前，头部企业加速推进研产销本地化，推动产业集群抱团出海。例如：

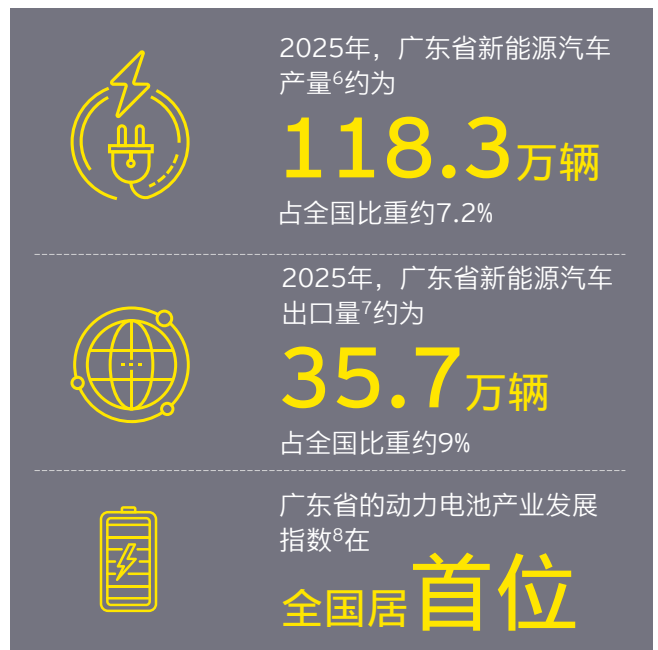
- 美的已在海外建立29个研发中心，43个主要制造基地，坚持“OBM优先战略”，已构建起由“美的 + 东芝 + Comfee”三大全品类品牌与10余个细分领域专业品牌协同驱动的全球化布局。截至2025年，其自有品牌业务收入占智能家居海外收入的比例已逾45%³。
- 格力也坚定践行OBM战略，针对不同市场及消费群体，构建了GREE、TOSOT、KINGHOME的品牌梯队，自有品牌产品出口额占比已达七成⁴。
- 创维则采取“自主品牌 + 品牌合作”双轨并行的方式拓展全球业务，在欧美市场通过与国际知名品牌合作实现优势互补，有效助力企业快速切入核心市场⁵。

值得注意的是，中国家电品牌的国际竞争力虽逐渐增强，许多企业并未放弃ODM/OEM业务，而是将其作为全球化战略中与自主品牌并行的重要组成部分，同时持续优化业务结构以向高附加值环节攀升。代工业务能为家电企业提供稳定的订单和现金流，有效对冲自主品牌拓展期的高风险。

当前，智能家居（Smart Home）正成为企业打造高端化、差异化竞争优势的新领域，其通过物联网技术将照明、安防、家电、环境监测等设备连接成统一管理系统，实现远程控制、语音交互和自动化场景联动，正受到越来越多消费者的青睐。

但智能家居出海也面临更多挑战：一是生态壁垒，海外市场存在多种通信协议与平台标准，中国企业需积极兼容国际标准，联合本土伙伴共建服务网络；二是数据合规，海外市场（如欧盟《通用数据保护条例》、美国《加利福尼亚州消费者隐私法案》等）对物联网设备的数据收集与跨境传输有严格规定，企业需建立完善的数据安全与隐私合规体系。

■ 新能源汽车产业链：从“产品输出”到“体系出海”



大湾区的新能源汽车制造产业链已形成以广州、深圳、惠州、东莞、佛山、中山等城市为核心，覆盖整车、动力电池、关键零部件、自动驾驶与充电基础设施等全产业链的、高度成熟的产业生态。在动力电池领域，根据《动力电池产业发展指数（2025年）》，广东省在产业规模、创新能力、产业链完备性和可持续发展等方面均具备较强优势。在自动驾驶领域，大湾区聚集了多家自动驾驶头部企业；深圳市的自动驾驶相关企业约1,400家，数量居全国第一⁹。在充电基础设施领域，广东省充电桩相关企业数量超10.8万余家，居全国第一¹⁰，同时在充电技术和模式创新、标准制定方面保持领先。近年来，广东省汽车产业还聚焦算力芯片、AI大模型、AI汽车及飞行汽车等领域，持续加强技术创新和商业场景落地¹¹。

1 数据来源：广东省工业和信息化厅、南方日报；注：规模以上工业企业，即年主营业务收入为2,000万元及以上的工业法人单位

2 数据来源：中国海关总署、中国海关总署广东分署，安永分析

3 资料来源：美的官网及2025年度财务报告

4 资料来源：《粤商走出去引进来优秀案例》，广东工商业联合会（总商会），2025年9月

5 资料来源：中国电子报

6 数据来源：《2025年广东省国民经济和社会发展统计公报》、国家统计局，安永分析

7 数据来源：中国海关总署，安永分析；注：此处新能源汽车包括纯电及混动汽车

8 数据来源：《动力电池产业发展指数（2025年）》，中国工业和信息化部装备工业发展中心，2025年11月

9 数据来源：深圳特区报

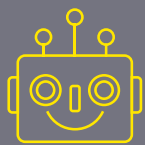
10 数据来源：和讯网

11 资料来源：21世纪经济报道

当前，大湾区新能源汽车产业链正加速从“产品输出”向“体系出海”跃迁。

- **整车领域：**大湾区车企加速布局欧洲、东南亚及拉美市场，除设立研发中心、落地海外生产基地外，还同步建设海外体验中心、配件仓和充电网络，推动“产品出口”向“品牌+技术+产能+服务”输出转型，本地化运营体系日趋成熟。如：比亚迪于2025年历史性登顶全球纯电动汽车市场销量榜首，整车出口突破百万辆¹；小鹏汽车在海外采用多种混合销售模式（如直营、代理、子公司+经销商等），并积极推进本地化生产，目前已进入超60个国家和地区²。当前，新能源汽车出海科技驱动的特点越发凸显，企业正通过技术竞争力、产品差异化与服务本地化实现高质量出海。
- **动力电池及核心部件领域：**企业加速海外产能布局。如：亿纬锂能已在东南亚、欧洲规划落地锂电池制造基地；锂电池精密结构件企业科达利采取与客户“同步建厂”的模式，在欧洲及北美地区相继建立生产基地³。
- **自动驾驶领域：**大湾区企业在海外商业化运营方面已取得一定优势，如：文远知行已在全球12个国家超40个城市落地部署，是全球唯一旗下产品同时拥有8个国家自动驾驶牌照的科技公司⁴。
- **汽车轻量化部件领域：**文灿集团通过海外并购加速全球布局，于2020年收购法国老牌汽车零部件企业，迅速实现在欧美及亚洲地区的产能布局，并快速切入欧美市场⁵。
- **充电设施领域：**盛弘股份加快获取国际认证，在欧美、东南亚等区域建立生产基地和运维中心，海外市场渗透率稳步提升。

智能机器人⁵：“科技出海”提速



2025年，广东省工业机器人、服务机器人产量均为

全国第一

分别占全国4成和8成；11家企业入选全球人形机器人上市公司百强⁶

2025年，广东省无人机产量占

全国九成

广东省集聚了全国30%以上的无人机产业链企业，包括多家龙头产业链主企业；消费级无人机占全球70%以上市场份额，工业级无人机占全球50%的市场份额⁷



大湾区是中国乃至全球重要的智能机器人产业集聚区，已构建起涵盖核心零部件、机器人本体、系统集成及底层软件的全产业链布局，产业生态健全、自主可控，同时产业高度集聚和应用场景的广泛渗透支撑了产业的快速迭代和创新。

在领先的技术实力和制造效率的双重驱动下，大湾区智能机器人产业构建了独特的出海竞争优势。在协作机器人领域，龙头企业华沿机器人实现机器人本体、核心部件及运控算法等全链条自研，其采用“核心部件外销+整机品牌出海”的双轮驱动模式，业务已覆盖全球100余个国家和地区，且80%产品销售到欧美日韩等传统制造强国⁸。在无人机领域，2025年广东省无人机出口额占全国比重达93%，主要市场包括欧盟、东盟和美国等⁹。以消费级无人机龙头企业大疆为例，独立自主的技术创新是其核心竞争力，核心部件国产化率超过90%；同时依托完整高效的制造体系，使其能够在保持性价比优势的同时，加快产品迭代优化，满足全球不同区域航拍娱乐、农业生产、工业巡检及应急救援等不同场景的差异化需求¹⁰。

未来展望

在坚实的产业链基础与复杂的全球宏观环境下，大湾区产业出海正步入以“韧性、合规、高附加值”为核心的提质升级新阶段：

■ “集群出海”加速，带动跨国产业生态协同共建：

面对全球供应链重构与贸易壁垒，大湾区企业将加速从“单打独斗”转向“产能集群出海”。随着头部企业在东盟、中东、拉美等新兴市场建立生产基地、研发中心与营销网络，将带动上游核心零部件、下游跨境电商与海外仓等配套形成“链式”协同。这种“抱团”模式不仅能降低中小企业出海风险，避免重复竞争，提升出海效率；中国企业还将加强与海外本土企业深度合作，融入全球供应链，构建开放共赢的跨国产业生态。

■ “AI与智造”赋能重构产业价值链：

一方面，机器人产业将加速大湾区智能制造升级，提升出海企业的柔性生产与敏捷交付能力。另一方面，AI大模型与物联网等将全面赋能出海产品与运营。例如：AI大模型可应用于人机交互、海外市场需求预测及供应链智能决策等；物联网可打通设备数据，实现产品的远程监控、预测性维护与全生命周期管理。

1 数据来源：比亚迪2025年年报

2 数据来源：小鹏汽车官网

3 资料来源：《粤商走出去引进来优秀案例》，广东工商业联合会（总商会），2025年9月

4 资料来源：文远知行官网

5 注：根据《广东省培育智能机器人战略性新兴产业集群行动计划（2023-2025年）》，智能机器人包括工业机器人、服务机器人、特种机器人、无人机（船）

6 数据来源：“十四五”广东成就：现代化产业体系建设新闻发布会、广东省《2026年政府工作报告》

7 数据来源：广东省《2026年政府工作报告》、21世纪经济报道、广东省情网

8 数据来源：华沿机器人官网、深圳新闻网

9 数据来源：《中国无人驾驶航空器贸易月度监测报告（2025年1-12月）》，对外经济贸易数字经济实验室，2026年2月；安永分析

10 资料来源：人民日报海外版

案例2

荣耀： 以战略分层与渠道深耕构建全球化路径

荣耀终端股份有限公司（以下简称“荣耀”）是大湾区智能终端生态全球领先的代表性公司，产品线覆盖智能手机、个人电脑、平板电脑、可穿戴设备及AI生态产品等，形成了多元化的创新产品组合。目前，荣耀业务遍及拉美、中东、非洲、欧洲及亚太等主要区域。其出海路径并非依赖单一市场突破，而是通过逆周期投入、市场分层管理与本地化渠道深耕，逐步建立起面向不同区域的体系化经营能力。此外，随着全球市场竞争加剧与地缘政策收紧，前置化合规管理能力的重要性也越发凸显。这一实践表明，智能终端企业出海的关键，已从“能否卖出去”转向“能否在不同市场实现持续运营与合规增长”。

战略取舍：逆势投入与全球市场分层管理

荣耀财经副总裁王雪芳表示，荣耀自2020年底独立后承接了原集团在海外的销售渠道、运营商网络与核心团队，具备较好的海外发展基础，但初期仍面临供应链重组与疫情双重挑战。面对外部扰动，荣耀保持战略定力，确立2022年为“全球化元年”，在行业整体趋于收缩的时期仍坚持加速海外布局，荣耀的逆势资源投放形成了显著的周期性错位，为疫后市场复苏提前构筑了相对完备的渠道网络与团队配置。得益于这一前瞻性布局，近年来荣耀全球市场版图持续扩张，2025年手机海外出货量占比已超总量的50%。

荣耀的全球化采取了四层梯队式的分类管理体系。该体系综合考虑了市场空间、品牌与消费能力、竞争激烈度、合规环境及金融环境五个变量，将全球市场划分为四个不同的梯队：

第一梯队	“价值大国” 此类市场以墨西哥为代表，具备市场空间充足、消费者品牌认知与购买力较强、且竞争格局存在可切入空间等特征，需要持续且规模化的资源投入，是荣耀全球布局中的战略重心。
第二梯队	“价值小国” 市场体量相对有限，但进入门槛适中、竞争秩序较为合理、参与者能够获得合理利润回报。
第三梯队	本地化运营合作市场 如印度尼西亚、埃及和孟加拉国，荣耀与当地合作伙伴以品牌授权与渠道开放的方式协作，降低直接投资风险，并借助本地运营能力加快落地。
第四梯队	中长期储备市场 如美国和日本，因当地运营商市场结构固化及合规运营成本高昂，短期内难以实现资源集中攻坚与规模化产出，荣耀则不急于进入，而采取稳健务实的蓄力策略。

这一分层体系的核心，在于通过结构化的方法评估不同市场的投入产出比和策略可行性，从而避免简单的规模扩张进入，而是以更清晰的“价值优先级”和“进入路径设计”开展全球化布局。

本地化运营：适配多元市场结构的渠道策略

智能终端行业的渠道模式高度依赖于当地市场结构，荣耀在全球构建了差异化的渠道合作体系：



运营商深度绑定：在欧洲及部分拉美市场，运营商控制着高比例的终端销售渠道。荣耀主要通过联合营销与深度定制获取运营商的套餐推荐位、门店陈列资源及促销周期支持，其核心是获取运营商体系内的存量资源分配权，构成了高壁垒的渠道资产。这一模式对技术能力与长期关系维护提出较高要求，但一旦站稳运营商体系，便可在高端市场建立较强的品牌能见度与客户黏性。



分级代理体系：在新兴市场及品牌尚未建立深度认知的区域，荣耀主要采用全服务分销商（Full Service Distributor, FSD）与资金物流平台（Fulfillment Distribution, FD）的分级合作机制。在FSD模式下，当地代理承担较多的市场开拓职能并相应地获得较高的渠道分成；在FD模式下，合作伙伴主要提供资金与物流服务（通常以先款后货方式帮助品牌商管理汇率风险），品牌商则自行负责终端门店运营。



在渠道层级丰富的市场，荣耀还同时推进大型零售商直采（Key Account Direct Supply，即KA直供）与独立零售门店覆盖，辅以一线团队的终端运营支持，以提升整体渠道渗透率。

上述运营体系的权责划分，使荣耀能依据自身在不同市场的品牌成熟度动态调整渠道深度与合作方式策略。以下三个区域案例直观展现了这一体系的赋能价值：

■ **拉美：有限资源下的突围路径**

拉美是荣耀最成熟的海外区域，核心团队深耕超十年，对渠道、消费者及监管环境具备较系统化的认知。在初期资源受限时，荣耀采取了一条独特的路径：集中有限资源，优先突破秘鲁及中美洲等中小市场，以相同规模的投入能在短期内建立相对较高份额。形成稳固根据地之后，再逐步将资源扩展至拉美其他竞争更为充分的大型市场。此路径以低资源及成本试错完成市场验证与团队磨合，再复制到更复杂的区域，有效地支撑了后续更大规模的扩张。

■ **欧洲：品牌高地的长期投入逻辑**

欧洲在全球智能手机领域具备标杆意义，站稳欧洲高端市场定位的品牌溢价效应可辐射全球。荣耀在欧洲采用高品牌投入、高渠道返利的策略，从品牌营销活动到与知名运营商的深度合作，系统性地增强品牌认知度。由于欧洲运营商的渠道控制力极强，进入其推荐体系需要长期的关系维护与底层技术定制能力的支撑，是一项需长期投入的战略工程。

■ **中东、非洲与亚太：差异化配置的多元策略**

中东、非洲年轻人口占比高、消费潜力大，且部分国家高端手机需求超预期，为荣耀提供了差异化的产品与定价策略空间。亚太区域竞争趋于红海，荣耀采取“FD+KA”的混合模式，借助本土合作伙伴的物流与资金能力，降低汇率风险与运营复杂度。



出海的挑战与应对

随着全球化深入，数据隐私、税务、知识产权等合规挑战日益凸显，对企业的成本控制与运营效率提出双重考验。对此，荣耀首先从内部治理开始优化：设立公司级合规委员会，将知识产权、安全隐私、贸易合规等纳入统一管控框架；子公司设专职团队负责落地，形成全球合规可视化地图。针对外部生态支持，王雪芳结合荣耀实践，提出以下从大湾区全球化生态角度的应对思路及相关建议：



知识产权：构建多维度的外部支撑体系

知识产权是智能终端出海过程中最具战略敏感性的合规维度之一，具有突发性强、单次冲击大、事后补救成本高的特征，直接决定企业海外运营的安全边界。首先，应发挥大湾区公共机构的平台优势，针对重点国家搭建知识产权预警与动态监测机制，从源头降低中国企业合规成本；其二，应积极推动湾区知识产权法院判决的国际互认，为中国企业参与全球竞争提供坚实的司法后盾；其三，可在中国企业聚集的海外区域，依托商协会等资源组建专业服务智库，搭建可靠的本地化服务网络，有效降低企业跨国经营的筛选与试错成本。



跨境数据管理：呼吁精细化政策指引

当前国内与海外在数据管理上有两套并行体系，企业在兼顾境内数据出境合规与保障海外业务数据高效流转时面临统筹难题。业界亟待监管层面出台更具操作性的敏感数据分类分级指引，以明确合规边界，切实降低企业的数据跨境合规成本。



强化合规专业人才培养与经验交流

在人才培养方面，建议大湾区高校增设跨国企业经营相关专业，系统培养跨境数据合规、国际财税与知识产权等领域的专业人才。同时，建议大湾区搭建出海企业常态化交流平台，围绕重点国别的本地化运营挑战、海外监管应对、突发危机处置等实战议题促进大湾区企业间的经验分享，形成抱团出海的合力。

总体而言，大湾区企业出海的竞争力，越来越取决于体系化经营能力，而非单一产品或短期销售突破。对荣耀业务而言，逆周期布局、市场分层管理、本地化渠道深耕与合规能力前置，正成为实现可持续全球化布局的关键能力。同时，大湾区若要更好发挥企业出海“桥头堡”作用，需要持续强化知识产权保护、跨境数据规则衔接、国际化专业服务和复合型人才供给等生态支撑，从而更系统地护航类似企业在全球范围内开展长期、稳健经营。

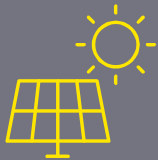
案例3

创维光伏： 渠道即壁垒——以家电基因重塑分布式能源海外布局

创维光伏是创维集团旗下聚焦分布式光伏的综合能源服务商，其依托集团在消费电子领域30余年积累的品牌效益与销售渠道优势，迅速跻身国内户用光伏第一梯队。截至2025年底，创维光伏累计建成并网运营的光伏电站装机容量超过29.3吉瓦¹。目前，创维光伏正加速推进国际化发展，已形成东南亚、欧洲双重心的海外业务布局。

战略基因与平台模式：以差异化打法切入分布式能源

创维集团首席投资官、创维光伏执行总裁兼海外事业部总经理曲婉菲认为，创维光伏的快速增长得益于集团对于电气化与绿色新能源趋势的深刻洞察，具体体现为四个核心维度：把握转型契机，创新差异模式，强化精细化运营和释放集团综合优势。



把握能源转型契机，顺势开拓光伏市场：基于对全球能源趋势与自身优势的研判，创维自2019年底进军光伏领域，恰逢中国2020年提出“双碳”目标，为公司打开了结构性增长空间。这一绿色转型带来了三重叠加效应：政策端，绿电交易、分布式光伏补贴等配套措施密集出台，逐步完善了配套制度；市场端，电价上涨与光伏组件成本下行并存，显著提升了无补贴条件下分布式光伏的经济性；资本端，绿色金融政策为产业提速注入了动力。创维光伏借助“政策推动、市场拉力、资本助力”的窗口期，成功完成了从0到1的跨越，将企业战略融入国家能源转型大局。



创新差异化模式，构建轻资产竞争优势：创维光伏创新性地引入金融租赁模式，由资方出资建站、用户零前期投入用电，创维负责项目交付与运维，以轻资产模式赚取服务收益。公司将电站发电效率和经济价值作为决策核心，避开了制造端的重资产产能竞争，将资源集中配置于渠道管理、数字化系统和资方链接三项核心能力上。创维光伏以To C（面向消费者）的用户视角重塑了传统由To B（面向企业）为主的分布式光伏业务，从用户需求端而非项目开发端来定义业务流程。



数字化中枢与精细化运营支撑规模化交付：创维光伏的数字化底座依托于一套“多端协同平台”。公司自研数字化IT系统，将传统线下108个建站节点精简为十余个核心线上节点，并构建面向用户、金融机构、代理商和内部运营的四端APP体系。这一设计使创维光伏成为连接产业链各方的平台中枢。依托该平台，公司对旗下超5,000家代理商实施动态、精细化管理——针对下沉市场代理商能力参差不齐的挑战，根据各省竞争态势、资金成本和政策环境，实时调整代理商开发费标准、区域配置和运营中心布局，以数据驱动保障大规模分布式业务的质量可控。在此模式下，资金方认可创维光伏的平台信用，代理商和终端用户均需依托该中枢完成交易闭环，这使得公司从单一项目开发商，逐步转变为行业基础设施的运营者，也为将国内模式向海外复制提供了可迁移的数字化底座。



依托集团品牌效益与渠道优势：创维光伏的另一核心优势来自集团在消费电子领域沉淀的渠道基础。公司充分复用集团的品牌信誉与强大市场渗透力，将大众对创维家电的品牌认知转化为光伏业务获客的信任基础。

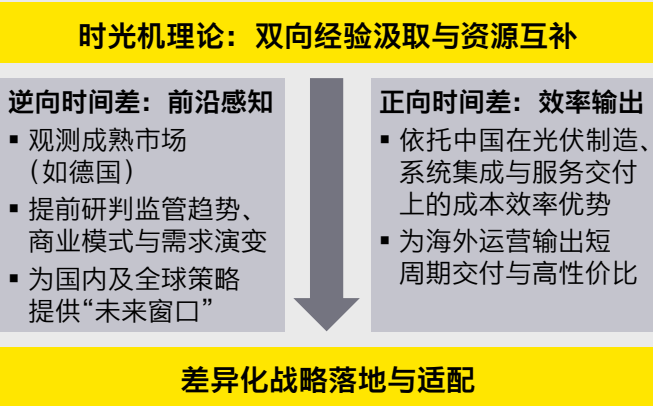


1 数据来源：创维集团2025年报

全球化深耕与组织适配：以“时光机理论”驱动全球化布局

对于全球化战略，创维光伏的定位为主动扩展而非被动应对国内竞争。针对欧洲和东南亚两大区域的不同特点，公司推行差异化策略。曲婉菲指出：“海外各国家的市场环境差异极大，即使是西欧的德、法、意等国，也因文化和政策不同在落地时存在显著区别，企业出海必须坚持精细化与属地化运营。”

在具体的海外布局中，创维光伏引入了“时光机理论”（即利用不同国家和地区产业发展的时间差将成熟市场的经验或产品引入发展中市场进行战略布局）。这一理论的核心，并非简单将“中国经验”单向输出，而是实践经验的双向汲取与资源互补。



(六) 科技创新

大湾区作为中国科技创新资源最集聚、产业转化能力最强的区域之一，正加速向全球科技创新高地迈进。大湾区科技创新生态不只是集聚科研资源，而是能把研发成果转化、制造配套、资本支持和知识产权保护串联起来，形成从创新源头到全球落地的完整链条，助力实现由“中国制造”向“中国智造”的战略跃升。



在大湾区科技创新体系中，广东省城市与港澳分别从不同优势逐步构建起协助科技企业出海的体系能力。深圳、广州、东莞、佛山等城市在研发工程、先进制造、产业配套和场景应用方面底蕴深厚，为科技成果转化、产业化落地和规模化推广提供了强大支撑。香港的优势则主要体现在知识产权保护与交易、高端专业服务、国际融资及法律仲裁等方面，在规则衔接、资本对接和全球资源链接上具备独特势能。澳门则依托中葡平台优势，深化中葡科技创新合作，为科技企业拓展葡语系及拉美新兴市场提供独特通道。

多层次政策支持：筑牢大湾区科创出海制度保障

《粤港澳大湾区发展规划纲要》明确将建设国际科技创新中心列为大湾区重点发展任务，表明科技创新在大湾区发展中是牵引产业升级、开放协同和制度创新的核心支点³。因此，大湾区科技创新的价值，不仅体现为提升区域竞争力，更体现为将创新能力组织成可对接国家战略、联通全球市场的体系化能力。近年来，粤港澳三地均将科技创新列为发展重点，分层出台专项政策，为科技企业“走出去”降低跨境经营的合规与协调成本：

- **广东省：**出台《广东省科技创新条例》《广东省加快推动人工智能赋能科学研究行动方案（2026-2030年）》等法规政策，为科创活动提供系统性制度支撑。在出海方面，广东省“十五五”规划纲要提出打造电子信息、智能家电等优势出口产业集聚区，支持互联网平台、AI等新兴产业拓展海外应用场景。深圳更明确提出推动“中国人工智能体系”整体出海。

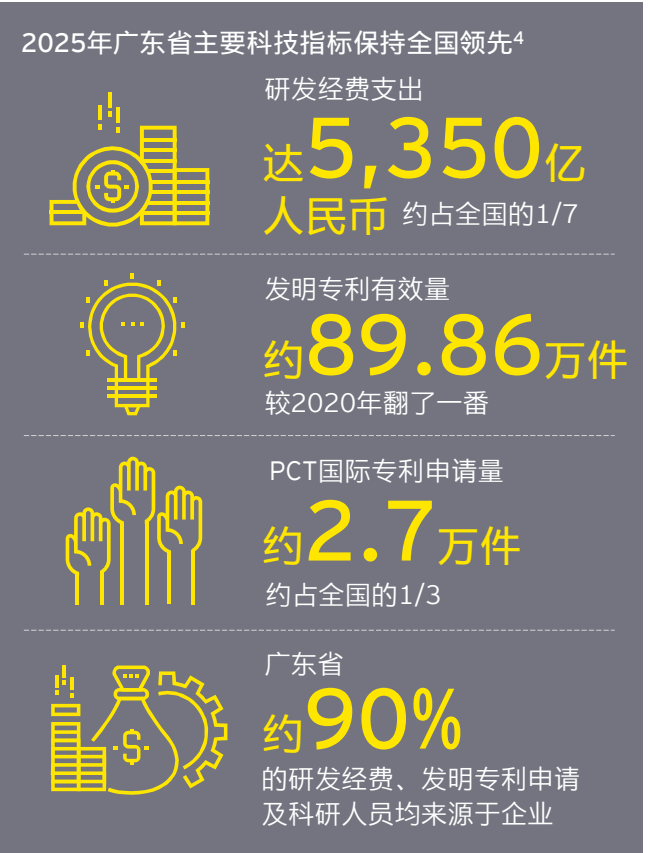
- **香港：**依托连通内地与全球的桥梁优势，发布《香港创新科技发展蓝图》等专项规划，提出“善用香港国际化优势，拓展环球创科合作”。在出海方面，港交所推出的“科企专线”（18A章及18C章），为科技企业对接全球资本、加速出海布局打通便捷融资通路。
- **澳门：**发布《澳门特别行政区经济适度多元发展规划（2024-2028年）》，提出“借助澳门中葡平台主动融入国际创新网络，建设‘中国-葡语系国家科技交流合作中心’”，协助内地科技企业到葡语国家拓展业务。澳门还推出《对外科技合作资助计划》，资助企业与高校开展国际合作研究，促进与葡语国家全方位互利合作。

对于大湾区而言，科技出海的可持续性，最终取决于企业能力与制度环境能否形成合力。三地出台的各项政策通过制度安排降低企业跨境经营中的时间成本、合规成本和协调成本，使科技成果、产品、服务和技术标准能够更顺畅地进入国际市场。

产学研深度融合：高投入驱动科创竞争优势跃升

大湾区凭借雄厚的科研投入与产学研深度融合，加速汇聚创新资源。以企业牵头、产学研用深度协同的新型科创组织——创新联合体，正成为大湾区科研创新核心载体，推动跨境科创协同。

广东省：强化企业创新主体，加速科技成果转化



1 资料来源：《全球创新指数2025》，世界知识产权组织（WIPO），2025年9月；注：百强创新集群排名根据通过产权组织《专利合作条约》（Patent Cooperation Treaty, PCT）提交的国际专利申请量、科学论文发表量，以及2025年新增的风险资本交易量三项核心指标，识别世界级创新活动在当地的集中程度

2 资料来源：2026年《财富》中国科技50强，《财富》杂志，2026年6月

3 资料来源：求是网

4 数据来源：广东省科学技术厅

广东省将发展科技服务业作为建设现代化产业体系的关键支撑，近年来着力强化企业科技创新主体地位，支持科技领军企业牵头组建体系化、任务型创新联合体，承担国家、省重大科研攻关任务，推动科技突破大量涌现。例如，比亚迪推出了自研的中国首款4nm车规级智驾芯片¹；TCL华星打造了全球首条第8.6代印刷OLED规模化产线²，助力中国新型显示产业实现从追赶到引领的跨越。

广东企业还与高校、科研院所紧密合作，加速AI、生物医药、新能源、先进制造等前沿领域的成果孵化。例如，中国散裂中子源、江门中微子试验站等先后落地，大湾区的国家重大科技基础设施数量位居全国前列³；2025年，广东企业与中国科学院累计达成专利转让与技术合作300余项³；在2025高校科技成果交易会上，华南理工大学科技成果交易额位居全国高校第一，目前与龙头企业已共建200余个联合实验室⁴。

大湾区真正的优势不只拥有科研资源，而是在于把科研成果快速导入制造、供应链和应用场景体系。为加速科技成果转化，广东省持续建设“粤港澳大湾区国家技术创新中心”，打造集“有组织科研+有组织成果转化”于一体的科技创新枢纽，并构建全省科技成果转化“一件事”办理体系。这种产学研协同与成果转化生态，为企业出海构筑了强大的底层支撑。依托这一优势，大湾区科技企业在出海时能高效地向全球市场输出“技术+产品+场景+服务”整体解决方案，在国际竞争中占据优势。

香港：发挥金融与平台优势，做好出海“超级联系人”

香港持续完善创新生态链，依托国际金融优势，加速科技成果转化落地。目前，香港正形成“三大创科园区+五大研发机构”⁵的立体化创科架构，吸引龙头企业落户。以数码港为例，作为香港数字科技枢纽，其通过资金资助、行业培训、企业孵化、产业资源对接等服务，助力内地与香港企业出海；数码港入驻企业现已拓展至全球超35个市场⁶，充分发挥香港“超级联络人”作用，帮助科技成果更高效地对接全球资源与市场。

澳门：立足特色科研领域，打造优质出海阵地

澳门强化科技创新投入与平台建设，聚焦特色领域，深度融入大湾区协同发展。2024年，澳门科学技术发展基金共批准232个项目，总金额5.09亿澳门元⁷。在平台建设方面，澳门已建成4个全国重点实验室，涉及中医药、微电子、智慧城市物联网、月球与行星科学等领域⁸。目前澳门正规划建设科技研发产业园，聚焦生物医药、集成电路、数字科技及航天科技四大重点产业，计划通过国际融资与业务对接、产学研培育、法律咨询等专业服务，打造“内地优质科技企业出海阵地”。

1 资料来源：比亚迪官网

2 资料来源：南方日报；注：OLED（Organic Light-Emitting Diode），即有机发光二极管

3 数据来源：广东省科学技术厅

4 数据来源：广东省教育厅

5 注：三大园区指河套香港园区、香港科学园、香港数码港；五大研发机构指香港生产力促进局、香港应用科技研究院、香港微电子研发院、香港人工智能研发院、香港生命健康研发院

6 数据来源：香港数码港官网

7 数据来源：《2024年科学技术发展基金年报》，2025年8月

8 资料来源：央视新闻

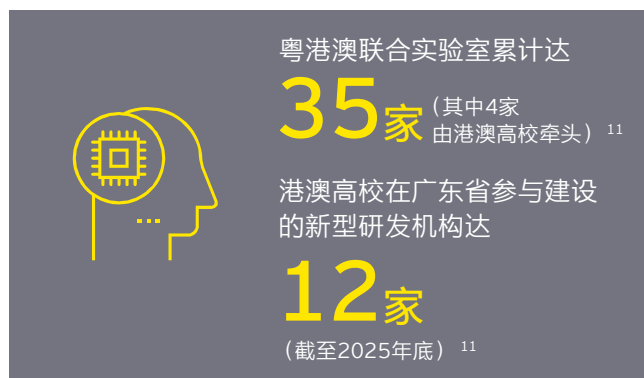
9 数据来源：广东省科学技术厅；注：粤港高校“1+1+1”联合资助计划指广东省科技厅、香港高校在广东合作办学高校与对应的香港高校每年投入一定经费形成种子资金，推动科技、人才和产业的全方位合作

10 数据来源：香港创新科技署；注：“内地与香港科技合作资助计划”支持及鼓励香港和内地的大学、科研机构 and 科技企业加强合作

11 数据来源：科技日报

粤港澳三地协同创新

当前，大湾区正通过合作区、创新走廊、联合实验室和跨境科研平台等载体，推动研发协同由“单点合作”走向“系统协同”。“河套深港科技创新合作区”作为大湾区唯一以科技创新为主题的重大合作平台，积极探索“科技创新国际化”新路径，着力深化科研要素跨境流动制度创新。在资源协同上，广东省实施的粤港高校“1+1+1”联合资助计划，2025年首轮已立项85项，投入资金超1亿人民币⁹，支持粤港姐妹高校联合开展科研项目。香港创新科技署在内地与香港科技合作资助计划2025年亦有累计1.13亿港元投入¹⁰，有效促进两地科研协同攻关。此外，粤港澳联合实验室等跨区域科研平台有力促进大湾区创新资源高效流动与整合，共同构建产学研创新协同发展链条，强化科研资源、项目和人才的跨境流动。



安永建议

下一阶段，大湾区科技创新需要在现有区内协同基础上，进一步强化海外研发合作、国际联合实验室建设、全球创新资源对接等机制，逐步形成“面向全球的协同创新网络”：

■ **加强海外创新节点布局：**大湾区应围绕重点产业和关键技术方向，逐步布局海外研发中心、联合实验室、孵化器和技術转移平台，使海外节点成为研发协同、技术验证、项目孵化和资源汇聚的载体。目标是形成“湾区研发-海外验证-全球落地”的网络分工：大湾区负责源头创新、技术开发、中试转化和产业配套，海外节点则承担需求洞察、合规验证、本地测试和区域市场拓展。由此推动科技出海从单一产品输出，升级为跨区域协同创新与本地化运营。

■ **强化海外知识产权全链条保护：**科技出海不仅是市场扩张，也是知识产权资产在不同法域中的前置布局和系统配置。大湾区应打造海外知识产权保护及服务闭环，覆盖专利快速预审、侵权监测预警与维权援助等，提升知识产权服务便利化，推动服务机构国际化、专业化转型。布局重点应前移至研发和商业模式设计阶段，并强化三方面能力：一是前置布局能力，在研发立项和产品设计阶段同步规划知识产权结构；二是过程管控能力，通过合同设计、技术隔离、访问权限管理和本地合规安排降低技术外泄和商业秘密流失风险；三是跨境支撑能力，依托香港及国家层面的维权、融资和专业服务体系，提升企业在海外争议应对、资产运营和持续保护方面的能力。

案例4

Lalamove： 以“黄金三角”构建轻资产出海的全球化路径

Lalamove是一家领先的科技赋能、数据驱动的物流交易平台。公司于2013年在香港创立，其创立初心旨在解决传统货运市场信息不对称、找车难及运力闲置等痛点。公司采用轻资产模式，以移动应用为入口，通过平台连接商户与司机，构建从线上下单、智能匹配、定价、支付到在途追踪的透明、高效的闭环交易体系。目前，公司业务已覆盖全球超过400个城市，积累了丰富的出海经验。

“黄金三角”：Lalamove核心能力框架

Lalamove企业方案主管余军需将公司的核心竞争力概括为“黄金三角”：供需生态、技术底座以及终端运营。这三者分别扮演关键角色——平台作为供需连接载体，技术作为标准化支撑，人才则作为本地化执行的保障。



出海实践：核心能力的标准化输出与本地化重构

在出海进程中，“黄金三角”也构成了Lalamove全球化布局的核心框架。

1. 供需生态：新市场评估与进入策略

Lalamove建立了一套标准化的市场进入评估与执行流程，即扩展手册（Playbook），并以此作为其市场判断基础。公司设有专门的市场扩展团队，负责推进全球新市场的考察与筹备工作。在市场筛选阶段，公司依据Playbook中涵盖量化指标与定性判断的评估框架进行决策，重点考量目标市场供需规模、监管框架、税收制度和行业准入门槛等合规要素。

尽管投资并购是许多企业出海抢占市场的常规捷径，但Lalamove却极少采用。由于平台型企业的核心价值在于“连接与匹配效率”，并购带来的有形资产不仅缺乏业务协同，被收购平台与Lalamove全球统一技术架构之间的整合还会引发额外的系统冲突与融合成本。

2. 技术底座：核心能力的标准化输出与数据合规

公司向各海外市场输出统一的平台业务逻辑——包括供需匹配框架、计价体系、司机端与用户端应用的核心流程等。从新质生产力视角来看，Lalamove出海的核心竞争力并非单一技术突破，而是算法、数据与平台调度能力的持续积累。其底层技术资产构成了平台标准化输出的内核，使服务供给从传统人工调度转向数据驱动的实时匹配。具体而言，平台广泛运用多种算法技术：通过司机匹配算法综合多维因素实现平均30秒内快速撮合；利用路线优化算法结合实时路况规划最优及拼单配送路径；依托动态定价机制实时调节供需平衡；并运用机器学习开展运力预测，引导运力前置部署。同时，为应对海外运营风险，公司还不断完善技术风控体系。例如，利用人脸识别与手势验证防止账号冒用，并逐步扩大人工智能驾驶行为监测系统的应用范围，通过手机传感器与全球定位系统数据识别急刹车等高风险驾驶行为，从而在全球扩张中保障平台运营安全与服务可靠性。这些能力共同构成了可复制的数字化生产组织体系，使公司在进入新市场时无需从零构建运作机制。

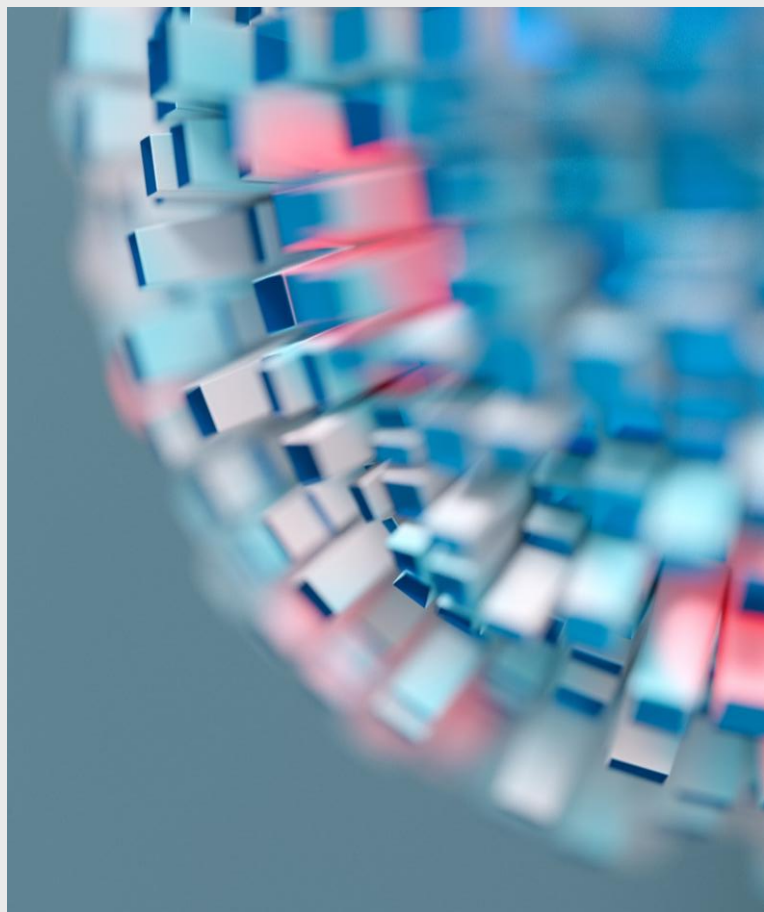
然而，这种高度依赖数据驱动的技术架构，在跨国落地时也面临挑战，数据合规是这一架构中需要重点考量的议题。从欧盟的《通用数据保护条例》到东南亚各国的《个人数据保护法》，不同市场对数据本地化存储和跨境传输的监管标准存在显著差异。因此，公司在部署全球统一技术底座时须逐一满足各市场的合规要求。尽管核心技术底座可以实现标准化复用，但数据存储、处理规则必须根据当地法规进行本地化调整。这种繁复的合规适配，往往是新市场准入周期中最漫长的一环。

■ 3. 终端运营：本地化执行与知识产权保护

Lalamove在战略规划和核心业务逻辑层面采取自上而下的统一管控，而在涉及司机触达、用户社群运营和一线营销等执行层面，则赋予当地团队自下而上的落地自主权。公司在各海外市场的运营策略会进行本地化调整，如：支付系统需接入当地主流的第三方支付或银行体系，车型选项需匹配当地市场常见的运载工具，计价规则需与当地税制和行业惯例对接。具体而言，在印尼市场，为开展两轮车载客服务，公司需配合当地法规建立驾驶培训机制并申请网约车配额；在日本市场，则需严格遵循当地对商用车辆尺寸的监管要求来调整运力结构。此外，平台还结合各地节庆活动，利用算法优先匹配相关即时配送需求。

Lalamove的实践表明，平台出海不仅是技术输出，更涉及对当地监管与市场需求的持续适应。对类似平台出海企业的启示是：将中国市场验证的模式直接套用在海外往往缺乏可行性。中国市场在单一语言、统一法规和高度同质化的海量用户基础等方面具有独特性。然而，海外市场高度碎片化——各国在法律法规、商业惯例、文化习俗及消费者偏好上均存在显著差异。中国市场惯用的补贴获客策略在海外可能同时面临商业逻辑与合规逻辑的双重制约。

此外，品牌、知识产权保护与平台治理是海外终端运营的重要挑战。出海企业在知识产权保护方面，尽管100%的技术资产保护在实践中难以确保，但企业需要在自身可控范围内落实基础性防护措施，主要包括：完成当地商标注册、内部权限管理、数据访问控制和合规制度建设。相较于依赖专利的传统企业，平台型企业的核心资产更多体现在持续优化的调度算法、源代码及运营模型中，因此通过保密协议及内部权限与数据访问管理制度落实商业秘密保护具有更为重要的战略意义。



值得注意的是，Lalamove坚持全球化布局并非因国内市场饱和而寻找海外增量。余军需表示，海外市场的战略价值不能片面地仅以收入占比来衡量；海外各市场在地缘政治、监管体系、汇率机制和用户习惯上的复杂程度远高于国内单一市场，企业在应对这些复杂挑战中所积累的品牌资产与全球化运营能力，其长期战略意义远超短期的财务贡献。

Lalamove的全球化并非简单的业务复制，而是依托“规模化的供需生态、标准化的技术底座与本地化终端运营”这一“黄金三角”，结合大湾区资源协同构建的系统性出海能力。Lalamove的国际化路径表明，大湾区企业的科技出海并不局限于硬科技产品、制造能力或单项专利输出，也可以建立在平台系统、数据能力和运营机制之上。大湾区科技企业全球化的载体正在从传统硬件与制造输出延伸至数字平台与服务型科技企业。

(七) 基础设施与物流

基础设施与物流是大湾区企业出海的物理载体与数字支撑，重点解决实物货物低成本高效出海、数字化赋能企业出海两大课题。大湾区已建成全球一流港口群、航空枢纽集群、跨境物流网络与数字基础设施体系，形成“海陆空数”立体联动的跨境流通格局。

■ 海空枢纽协同，国际物流承载力全国领先

大湾区立体物流网络全覆盖是其核心优势：海运通达全球主干航线、空运保障高时效货物运输、多式联运无缝衔接，满足不同行业、货量、时效的物流需求。港口群协同分工、自贸片区政策与海关监管创新，有效推动综合物流成本下降，助力制造业和跨境电商中小企业降低出海成本。

■ 航运枢纽地位持续提升，助力企业出海



大湾区已形成深圳港与广州港双核心驱动、香港国际航运服务中心引领、沿江沿海支线港口配套补给的成熟港口集群格局，是中国外贸海运出海核心枢纽之一。此外，广州港南沙港区五期于2026年5月全面开工，建成后南沙港区集装箱年通过能力将突破3,500万标准箱²，居世界单一港区前列，将进一步提升大宗商品与规模化制造出海运力。

与大湾区内地港口的规模化吞吐能力相比，香港的核心优势更聚焦于高端航运服务与国际网络联系。截至2025年，在港航运相关企业逾1,200家³；截至2026年4月底，在港注册船舶近2,000艘，总吨位突破1亿吨，位列全球第五⁴。依托成熟的国际航运规则体系与全球中转航线网络，香港在国际航线调配、船舶经纪、海事法律、航运金融等高附加值领域优势显著，持续发挥着全球航运“超级联系人”的关键作用。

■ 航空枢纽聚集，搭建高附加值货物出海通道

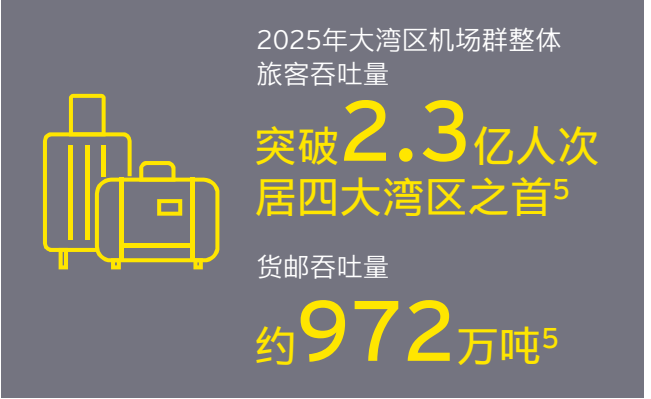
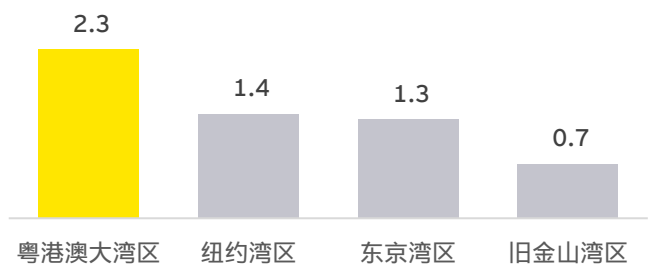


图24：2025年世界四大湾区机场群整体旅客吞吐量（单位：亿人次）



数据来源：根据公开资料整理

大湾区集聚香港、广州、深圳三大国际枢纽机场，珠海、澳门干线机场及惠州、佛山支线机场，是全球机场跑道密度最高的区域之一⁵。

大湾区三大航空枢纽已形成差异化协同：香港机场侧重国际高端货运与中转，广州白云机场强化国内国际双向辐射，深圳宝安机场聚焦跨境电商空运与高端制造业物流配套。其中，香港2025年货运量达507万吨，稳居全球第一大货运机场，连接全球超200个目的地，约140家航空公司在此运营⁶。依托密集国际航线网络与极简通关机制，香港机场成为大湾区高价值货物（如3C电子、生物医药等）国际中转、全球分拨的核心节点。2025年底，广州新机场项目获得国家发改委正式批复，新机场建成后，大湾区将再添一座枢纽机场，经济效益将更加明显。

此外，制度创新持续推动大湾区空运效率提升。例如：海关在广州、深圳等口岸推行“先查验后装运”，并落地“工厂即货站”预清关服务，将货站功能延伸至制造业腹地，提升跨境空运效率。“东莞-香港国际空港中心”等货运模式将香港机场安检、打板功能前移至东莞，大幅提升高附加值货物出海效率，实现“湾区制造”直飞全球⁷。

1 资料来源：中国交通运输部、澳门统计暨普查局、《香港港口统计年报2025》，安永分析
2 资料来源：广州市港务局
3 数据来源：香港贸易发展局
4 数据来源：香港立法会经济发展事务委员会
5 数据来源：新华社
6 数据来源：香港机场管理局-2024/25年报、新华社
7 资料来源：东莞阳光网



广东省是中国跨境电商核心区，进出口额占全国三分之一以上，集聚全国约50%的跨境电商卖家，已实现全省21个地市跨境电商综试区全覆盖²。2026年，广东省启动跨境电商出口阳光化试点，推动行业向合规化、精细化发展³。

海外仓是出海企业实现本土化履约的关键基础设施，大湾区布局规模居全国领先水平。近年来国家及广东省持续出台专项政策，将海外仓作为跨境电商出口及中国企业全球网络布局的关键基础设施重点扶持。截至2025年末，广东全省备案海外仓超530个，覆盖全球30多个国家和地区，其中美国市场占主导（占比约35%），欧盟和东南亚次之⁴。当前海外仓已从传统仓储节点升级为前置履约中心，头部企业通过智能化服务能力，帮助大湾区中小企业降低出海门槛，缩短货物跨境流转周期，快速响应海外市场需求，有效化解了出海企业面临的跨境物流周期长、退换货成本高、供应链弹性弱等痛点。

数字基建升级，筑稳跨国运营数智底座

在新质生产力体系中，数字基础设施已成为基础性支撑，其一方面决定创新活动的效率，也为跨区域协同、数字科技类企业、平台型科技企业出海提供底层能力。当前，大湾区已构建起涵盖海陆通信网络、智算中心集群、智慧物流系统等关键要素的一体化出海数字底座。

跨境通信网络

作为出海数字底座的物理骨架，大湾区近年来已建成了技术领先、覆盖密集的跨境通信网络，形成以香港为国际海缆枢纽、广深为内地双核心的海陆一体光网：香港直通内地、东南亚、欧美等全球核心网络节点；广东省作为内地跨境光纤组网主力，干线光缆已覆盖省内综合保税区、重点工业园区全覆盖，光缆线路总长度达491万公里⁵，跨境低时延能力树立全球标杆。此外，前沿通信技术正加速落地，如2025年11月中国联通实现首条空芯光纤跨境商用，联接深圳与香港将军澳智云数据中心及香港交易所，网络时延下降32%⁶。

1 数据来源：南方日报

2 数据来源：广东省商务厅、南方日报、中国新闻网

3 资料来源：广东省商务厅

4 数据来源：新快报

5 数据来源：南方日报

6 资料来源：人民邮电报

7 资料来源：深圳市工业和信息化局；注：算力语境下，1P=1 PFLOPS，表示每秒能完成1000万亿次浮点运算

8 资料来源：广州市人民政府

9 资料来源：《2026年东莞市政府工作报告》，东莞市人民政府，2026年2月

10 资料来源：深圳市前海深港现代服务业合作区管理局

11 资料来源：南方都市报

多元算力枢纽

2022年起，大湾区全国一体化算力网络国家枢纽节点建设启动，纳入国家“东数西算”布局。广、深、莞三城形成数据中心产业集聚：广州持续加码算力新基建，2026年4月，广州4个算力新基建获批，新增智算规模超4万P⁸；深圳聚焦金融科技、跨境电商等领域，建设低延迟、高可用的数据中心，并布局多个万P级智能算力集群⁷；东莞则聚焦产业端，2025年全国首个制造领域城市级大模型中心在东莞投入运营，东莞新增可调度智能算力超1万P⁹。同时，深港数据基础设施互联互通不断深化，如2025年7月深圳前海发布的“深港数据中心”，降低了香港企业算力与存储成本¹⁰。

智慧应用生态

依托强大的底层网络与中枢算力，大湾区衍生出丰富的数字化服务平台，持续提升口岸通关、物流调度与供应链协同效率。以跨境物流为例，2025年8月，“粤仓通”跨境仓储智能匹配系统上线运行，实现了库存、物流、通关数据实时协同。依托这种数据打通与协同机制，大湾区平均通关时效压缩30%，企业选仓效率提升70%¹¹，极大助力了中小出海企业以低成本精准匹配全球海外仓资源。从长远看，谁能够率先实现物流、关务、仓储和供应链数据的一体化协同，谁就更有机会把大湾区的区位优势转化为跨境运营效率优势。

安永建议

■ 深化“海陆空”多式联运，发展低空经济

硬件设施规模扩张需向软件规则无缝衔接转变。建议大湾区进一步打破三地海关与物流信息壁垒，扩大“一单到底”“一地安检、三地通行”等监管模式的覆盖范围。针对高端制造出海需求，建立机场群与港口群统筹协调机制，优化国际航线与时刻资源配置，为出海企业提供更稳定、更抗风险的多式联运解决方案。此外，大湾区应把握低空经济发展机遇，探索开通广深港跨境低空物流示范航线，培育跨境物流的全新场景。空港运力扩容将为大湾区高新制造、跨境电商的全球化布局提供坚实空运保障。

■ 加速物流设施数智化转型，构建全链路可视生态

推动物流企业、港口枢纽与科技公司跨界合作，将AI、物联网与区块链技术深度融入跨境物流场景。建议依托大湾区算力与光缆优势，打造区域级“跨境物流协同公共服务平台”，实现从国内前端揽收、口岸通关、国际干线运输到海外仓尾程派送的数据全链路打通。通过透明化、可追溯的物流数据，帮助出海企业实现运输时效的精准把控与交付风险的动态预警。

■ 前瞻布局海外仓与绿色基建，护航本土化发展

顺应出海目的地向“全球南方”转移趋势，引导产业资本与头部物流企业协同，加大对东南亚、中东、拉美等新兴市场海外仓及前置仓的投资与建设。同时，面对欧美日益严格的ESG合规要求，大湾区应推动绿色港口、低碳航空及绿色多式联运体系建设，为出海企业提供符合国际绿色标准的跨境物流服务，降低企业在海外面临的碳关税与合规风险。

案例5

顺丰集团： 数智领航，构筑跨境供应链壁垒

顺丰集团（以下简称“顺丰”）是全球领先的综合物流服务提供商。公司把握中国企业从“产品出海”向“产能出海”演进的趋势，加快国际端到端物流基础设施建设，并以全链路科技赋能在重点市场持续升级国际快递与供应链服务能力。目前，顺丰国际网络已覆盖全球200多个国家和地区，公司持续打造中国至东南亚、欧美等核心国家的跨境供应链精品专线，致力于成为备受尊重全球领先的数智物流解决方案服务商，全方位赋能中国企业出海。

顺应产业出海趋势：构建重资产国际物流网络

随着国内物流市场进入存量竞争阶段，国际市场正迎来结构性增量空间。顺丰集团国际业务副总裁余国有认为，中国制造与品牌全球化进程加速，给中国物流企业带来了国际化发展机遇，主要体现在四个方面：



跨境电商平台化出海：由散点卖家出海，向中国主力电商平台的系统性出海升级。该模式打破了欧美传统冗长的分销体系，构建起制造能力直达消费者（Manufacture to Consumer, M2C）的短链路。这一变革不仅重塑了航空货运的底层需求结构，更使电商货物成为跨境航空物流的重要驱动力之一。



制造产能国际化布局：为增强供应链韧性，中国制造业产业链上下游正加速向新兴市场配置产能。此举不仅能快速响应新兴市场需求，又能高效辐射欧美等发达国家市场。这种“分散布局、就近供应”的演进，对跨境配套供应链的动态协同与资源整合能力提出了更高要求。



中国品牌高附加值出海：依托过去数十年的产业积淀，以高端制造（如新能源汽车、锂电池、光伏产品外贸“新三样”）为代表的中国企业正在全球市场形成强劲的品牌竞争力与领先的行业地位。基于此类优质出海企业持续迭代的业务形态与供应链保障需求，头部出海企业的物流服务诉求持续升级，已从“成本驱动的基础履约”，向“端到端交付、高韧性保障及定制化综合方案”升级。优质、稳定且智能的跨境供应链服务，将为中国高价值品牌出海提供重要支撑。



文化及生活方式出海：随着中国企业出海规模与海外华人群体扩大，本土餐饮及文化IP加速全球扩张。此类业态出海，正带动“原材料采购-跨境物流-海外仓储-交付履约”的一体化供应链整体输出。高质量的尾程配送等落地运营服务对消费品牌出海至关重要。这种基于本地化交付与运营能力的优质履约体验，不仅是触达海外终端用户的关键触点，更能提升品牌溢价与复购率，进一步推动品牌的国际化拓展。

余国有指出：“纵观历史，国际物流巨头的全球化历程，本质上是发达国家企业全球化资本扩张的镜像。物流作为贯穿生产、流通与消费全链路的配套产业，核心在于避免基础设施与客户需求的‘时空错配’，这也是未来顺丰国际化进程中需重点统筹的战略焦点。”

针对跨境物流企业的核心竞争力，余国有认为：“当前随着中国企业出海本地化程度加深，许多产能出海企业亟需物流伙伴提供涵盖‘国内干线-国际运输-海外清关-本地仓配’的一站式解决方案。因此，顺丰始终坚持提升跨境资源整合与端到端履约能力。”

■ 深化数智技术变革：重塑全球供应链韧性

在全球物流供应链数智化应用层面，顺丰将数字化作为提升全球供应链韧性的核心工具，通过推进组织架构与业务模式的深度变革，构建起高适应性的供应链深度集成能力壁垒。同时，中国物流企业在仓储自动化、物流机器人应用及数字化供应链协同方面，正逐步展现出独特的新兴技术能力及差异化发展潜能。

■ 1. 顶层治理模式革新

为了消除技术研发与前端市场需求之间的信息不对称，顺丰持续优化全球化组织运营体系，搭建技术研发与前端市场的高效协同机制。该机制有效打通了海外非标需求的反馈链路，进而推动技术资源向前端应用场景的精准渗透。

■ 2. 供应链数智化升级

在传统物流业务关系中，围绕端到端服务“卷价格”是零和博弈，不利于企业长期发展。为提升竞争力，顺丰对内提升端到端营运全流程的数字化、智能化水平；对外推动智慧供应链技术应用，将国际业务从传统的“端到端物流承运服务”向“全流程供应链管理服务”演进，以科技赋能客户供应链数智化变革，助力客户供应链转型升级，促进整体供应链降本增效。例如，针对跨境物流精细化运营场景中，低效且多口岸、多国服务商动态协同的难题，顺丰引入了智能辅助决策系统，打破传统模式下对人工经验的路径依赖，该系统综合时效、历史履约、服务质量与动态报价等多维指标，智能输出最优的国际路由与分单方案，有效提升了全链路的信息透明度与实时反馈能力。类似的创新实践操作既降低了客户的供应链成本与决策风险，也提升了顺丰的交付效率并进一步将顺丰的运营优势转化为客户在海外市场的品牌势能，形成高互信、可持续的双赢格局。

■ 组织与信任重构：打造大湾区企业出海示范

跨国供应链的深度拓展，需要直面跨文化、跨地域、跨营商基础背景下的组织治理与信任重构挑战。余国有指出：“海外非标场景的复杂性、契约环境的差异性及地缘合规的多样性，使企业无法凭固有流程在海外所有市场实现闭环。因此，打破信息不对称、建立长期稳定的组织信任是破局关键之一。”

顺丰国际化业务的核心优势之一源于其在国内以优质服务建立高粘性客情信任（强运营）。当中国企业产能、渠道及品牌向海外延伸时，顺丰凭借组织层面高效的市场化响应机制及决策效率，能迅速实现海外服务能力的战略卡位与协同跟进，有效缓解信任隔阂。因此，为确保海外履约体系的稳健运行，顺丰高度重视海外人才队伍建设，既加强培养国际化人才骨干，也持续推动本土化人才梯队建设，为国际业务的落地提供了强有力的组织支撑。

粤港澳大湾区开放的营商环境与市场化土壤，为区内企业出海创新注入了强劲动力。作为根植大湾区的全球物流领军企业，顺丰以综合实力，为中国企业出海筑牢竞争力壁垒，对推动湾区企业高质量发展发挥示范效应与托举作用。



(八) 全球供应链与产能

全球供应链正从“成本优先”向“安全、敏捷与合规并重”的范式转移，技术和产能区域化集中，差异化需求倒逼出海逻辑重构，平台型企业让产业生态竞争愈加激烈。处于转型变革的前沿，大湾区企业在产业链扮演的角色和商业逻辑正在重新定义。

全球供应链重构下大湾区企业出海的机遇挑战

当前，地缘博弈打破“效率优先”的逻辑，区域关税壁垒和局部冲突频发使制造业正经历深度重构。2025年，全球贸易限制措施同比增长31%¹，新能源、高端制造、芯片等关键技术产能加速再布局。其次，新兴市场如东南亚、中东、拉美等在基础设施、消费习惯、合规要求等方面呈现多元化诉求，极致性价比策略难以满足本地化需求。而且，平台型企业正以生态模式重塑竞争，例如，国内迅速崛起的平台型电商链接国内外千万级中小供应商和客户，实现供需智能撮合，改写了传统线性供应链的竞争规则。

面对变局，大湾区企业加速转身，探索出海新路径。首先，产业链开启角色转变：依托相对完整的产业集群，大湾区正逐步从“出口工厂”向“工厂的工厂”转型，如深圳的激光设备、东莞的精密模具正源源不断向东南亚、拉美等新兴制造中心流动，为其提供关键生产工具与中间品。其次，行业龙头推动价值升级：通过数智化驱动，大湾区领头企业逐步向产品创新研发、一体化营销等高价值环节延伸，助推制造业实现价值链攀升。第三，数智化驱动产业链提质增效：AI等技术逐步渗透在实体经济的各个方面，广州的服装批发市场、佛山的家电小镇，正利用智能排产、人工辅助视觉质检等技术，提升柔性响应能力。



化解供应链断链风险的实战案例

结合前述的地缘博弈下市场区隔、区域合规趋严、单点供全球模式承压等趋势，下文将通过两个范例分享大湾区代表性企业将“供应链与产能通”从战略转化为落地的实践。



实践范例一： 新能源产品制造商的海外选址布局 和供应商寻源

某大湾区头部的新能源产品制造商随着主要市场对核心部件的本土化比例要求逐步提升，叠加关税加征，原有的“中国研发/生产+全球化交付”的供应模式将面临更高额征税、物料和成品更长周期合规审查，通过海外重点区域的供应链和合作资源可行性评估与分阶段落地规划，构建兼顾成本、韧性与服务响应的供应闭环。

解决方案

分三阶段启动海外重点区域的供应链评估与寻源，主要包括：

- **宏观筛选：**结合经贸政策、产业基础、供应链连续性等维度，从目标国家中优选2-3个区域作为关键备选清单。
- **微观评估：**针对关键物料供应路径，分析当地供应市场成熟度、成本结构（含关税影响与物流溢价）、劳动力技能与合规成本，输出分区域选址的分析。
- **供应商资源池构建支持：**梳理优选区域现有及潜在供应商清单，形成涵盖地理分布、产能、产品规格、质量认证要求、资信调查和过往合作案例的数据库。考虑品类共性和特性，综合供应商基本信息及服务、能力分析和成本结构分析三大维度，评估供应商的整体表现。针对高风险品类，提出过渡性采购策略。

对模式类似企业的启示

受地缘、关税政策影响的制造业在全球供应链重构进程中，应摒弃“先出口、后寻源”的被动思维，战略布局，关键行动包括：对合规要求严、风险敏感的品类建立“备选供应商画像”；采用先组装、后本地制造、再本地采购的分阶段部署等。

1 数据来源：《全球贸易更新》，UNCTAD，2026年3月



实践范例二： 装备制造企业的全球供应链计划 与订单流程优化

某国内知名的装备制造企业随着海外业务快速扩张暴露了供应链“软性断链”风险，如：总部统一的预测机制，与东南亚、拉美等区域由于审批、天气等因素导致的项目进度需求错配，海外库存积压与畅销产品缺货并存；依赖于线下评审流程使得订单交付流程较长，且各子公司库存管理标准不一，客户服务水平有待提升。

解决方案

通过现状诊断、痛点挖掘和行业对标，定制了供应链计划体系、订单到交付流程优化设计：

- **组织职责与治理机制：**建立并持续完善月度产销协同机制，例如月度供需平衡研讨会和海外子公司月度集成计划流程日历等，优化国内总部、海外子公司及产品线产销协同体系设计，包括基于需求分层预测，在需求审查会议上输出协商一致的需求计划，子公司将需求计划与全价值链库存、安全库存和总交付周期相比对，能够及时预测产品的供需平衡状态并合理制定下单决策。
- **流程框架设计：**设计涵盖产品管理、客户需求管理、采购管理等模块，实现计划到订单履行拉通，计划与采购拉通，计划与生产拉通等端到端流程框架，从战略、战术和财务层面实现流程可视化闭环。
- **库存跟踪管理机制：**结合产成品分类优化库存管理策略，逐步提升海外子公司库存跟踪管理机制，针对高频需求备件，探索在海外仓由供应商主导管理库存或共享库存风险等模式。

对模式类似企业的启示

多区域、多海外实体的企业，在全球化进程中最大的挑战是计划与执行链条的错配。构建兼顾韧性的供应链网络，除了思考“在哪里生产”，更需布局“如何敏捷高效响应”，建议完善“供应链中枢指挥系统”，优化区域化的预测与库存协同治理机制，用轻量化工具快速整合总部与海外数据链路。

展望：大湾区生态赋能企业全球化

回顾全球供应链重构的深层趋势，展望未来，将有更多企业背靠大湾区政策合力、产业基础，持续推动能力建设，更全面应对脱钩风险，实现可持续全球供应链网络。

■ **政策协同方面：**大湾区具备先行先试的政策优势，未来将持续打通数据、资金与人才的整合流动。广州、珠海、佛山等地已推出的“湾区一港通”“组合港”等通关便利化举措未来将持续深化合作范围和深度，降低企业多节点布局的物流成本；前海、南沙等重大平台的税收和外汇管理试点，未来将为企业科技创新与出海服务提供更便利的金融服务支持¹。

■ **区域聚焦方面：**大湾区深度融入新市场，将标准与服务植入海外本土生态。在出海热门市场，大湾区产业协会牵头与当地基金与园区运营方开展合作，探索并逐步完善清关、法务、售后等一站式支持，持续将大湾区标准与服务体系植入海外本土生态²。

■ **产业联动方面：**大湾区持续发挥“集群+链主”的双重优势，帮助中小企业海外供应链落地。如链主在全球化计划管理、本地运营合规、绿色可持续等方面能力输出，将为更多中小企业提供参考路径；链主牵头与海外园区、本地分销网络的共享合作模式，也惠及中小企业嵌入全球供应链。

面向未来，在政策红利持续转化为企业可感知营商环境过程中，大湾区企业应善用区域生态赋能，将产业集群优势转化为网络协同合力，将关键技术突破升级转化为主动韧性的策略布局，把区域产业优势转化为全球网络的价值链位置。

1 资料来源：粤港澳大湾区门户网

2 资料来源：区域经济全面合作伙伴关系网站

4

大湾区企业出海 挑战及应对

大湾区企业在“走出去”过程中具备区位与产业生态优势，但仍面临合规成本高企、全球化人才短缺、本土化运营难度大、内卷外溢等多重挑战。对企业而言，这些挑战不再是单一市场进入问题，而是关系到跨国经营稳定性、组织效率和长期盈利能力的系统性课题。为破解这些难题，企业需要持续提升自身能力，与政府、商协会等机构提供的制度保障与公共服务形成合力，推动中国企业出海迈向高质量发展。

合规风险与成本双高， 经营稳定性承压

海外监管环境差异显著且复杂多变，财税、数据隐私、劳工权益、出口管制及 ESG 等多重合规要求日趋严格。企业若无法有效应对，将导致海外项目落地周期延长、经营成本攀升。同时，企业普遍缺乏健全的合规机制与专业能力，难以将风险防控前置到投资决策并贯穿长期运营全过程。此外，地缘政治风险加剧与部分国家的政策波动，也进一步冲击了企业的运营连续性，增加了海外资产的不确定性。

应对措施建议

- **企业端：**要科学选择目标市场与布局路径——在投资决策前开展详尽、更系统性的风险评估，将合规管理纳入核心经营策略；建立动态监测机制，主动加强与投资目标国监管机构沟通；借助当地律所、咨询机构或行业协会等专业力量，深化与本土伙伴的合作，快速跨越文化与制度鸿沟，破除本地化认知壁垒，构建“总部统筹+属地支持”的合规管理体系，降低试错成本。
- **政府端：**要发挥支撑引导作用，依托商务部门或商协会等跨境平台，加强与目标市场各相关监管机构部门政策沟通；在重点区域和行业建设合规公共服务平台，降低企业合规成本；联合专业机构定期开展专项培训与人才培育，帮助企业降低制度性进入门槛，全面提升企业出海的合规能力。

全球化人才短缺， 跨国组织管控成为瓶颈

随着出海业务深化，企业对既懂产品技术、又具备国际化视野且熟悉海外监管规则的复合型管理人才需求迫切，但市场供给相对不足。受限于品牌知名度和文化差异，企业在海外吸引和留住优质本土人才也存在挑战。此外，随着海外分支机构增多，总部与海外机构之间如何合理划分权责、如何在确保管控有效性的同时激发海外团队的自主经营动力成为更加复杂的难题，跨时区、跨文化的沟通效率与执行一致性也面临考验。若缺乏清晰的管控边界和数字化协同机制，企业易陷入“管得过细导致响应滞后”或“掌控不足引发合规风险”的管理两难局面。

应对措施建议

- **人才获取与匹配：**企业可与国内外高校、专业机构和留学生平台建立深度合作，通过联合培养和奖学金等方式，定向锁定潜在人才，建立更稳定的国际化人才供给渠道。政府和商协会可发挥桥梁作用，定期牵头举办专场招聘会，精准对接出海企业的用人需求；联动留学生服务机构，重点吸引具备跨国学习经历的留学生。
- **组织管理优化：**企业需构建适配的海外业务管控体系，明确总部在战略、财务与风控等关键领域的管控红线，在运营层面给予海外团队合理授权。搭建与业绩挂钩的激励体系，借助数字化工具与数据看板实现流程透明化和风险实时监控，提升跨国运营的整体效率。

本土化运营壁垒高， 品牌扎根任重道远

不同市场的消费习惯、渠道生态和商业文化差异显著，企业无法简单套用单一模式实现海外复制。以东南亚等热门市场为例，各国在国情、文化、宗教、市场需求和监管要求上存在明显差异，企业出海普遍需要实施“一国一策”的精细化策略，对其市场认知、团队配置及资源投入构成较大考验。当前，不少中国企业仍处于“强产品、弱品牌”的阶段，容易在早期依赖价格竞争打开市场，难以建立长期品牌认知和客户忠诚度。此外，部分企业将ESG和社会责任视为合规成本或一次性投入，缺乏长期深耕意识，难以获得当地主流社会的深层信任。

应对措施建议

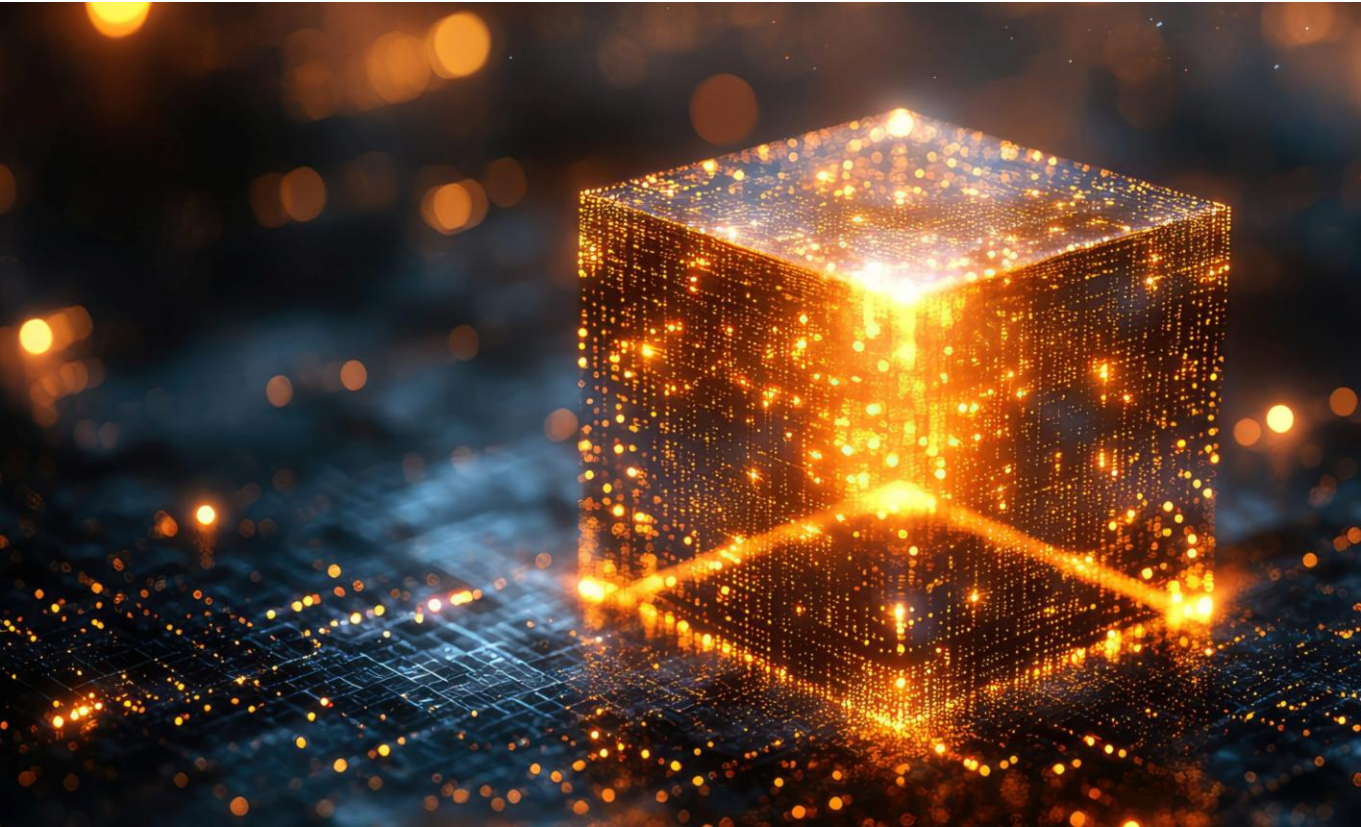
- **策略与品牌本土化：**企业应在进入目标市场前开展充分调研，根据当地消费者偏好和渠道环境调整产品定位、定价与营销策略；同时，要推动人员本地化，用本地化视角讲好品牌故事，确保经营决策敏捷且贴近实际。
- **融入当地生态：**将ESG和社区参与视为长期战略投入，通过参与社区建设、支持本地公益等方式积累信任，树立负责任的跨国企业形象。
- **借力港澳优势：**充分借助香港与国际接轨的法律体系和专业服务资源，快速对接国际化的品牌运营及ESG标准；发挥澳门与葡语国家的联系，为企业进入葡语国家提供便利通道。

同质化竞争严重， 削弱盈利能力

国内市场的激烈竞争正向海外蔓延，部分热门市场出现大量中国企业扎堆涌入，商业模式和经营策略趋同，导致竞争迅速白热化。单纯依赖价格战削弱了企业的可持续经营能力及品牌价值；另一方面，企业间对本地渠道、人才和供应链资源的争夺，进一步推高了运营成本，陷入零和博弈。从长期看，这既不利于企业自身盈利质量的提升，也不利于中国企业整体海外形象的长期积累。

应对措施建议

- **差异化与协同出海：**企业应深耕细分赛道和特定应用场景，以技术创新、服务升级和品牌建设形成差异化壁垒，从价格竞争转向价值竞争。同时，鼓励企业以联营或产业链协同等形式“抱团出海”：一是在早期共享物流、仓储等基础设施，降低“单打独斗”的运营成本；二是推动上下游资源互补，共享海外市场机遇；三是联合应对行业性合规审查与贸易壁垒，提升整体议价能力，共同承担合规成本与系统性风险，构建高韧性的海外产业生态。
- **行业自律与信息引导：**商协会和出海联盟等在重点目标市场建立沟通协调机制和争议调解平台，制定行业自律公约。政府或商协会牵头搭建出海市场信息平台，定期发布市场饱和度和风险预警，减少企业盲目扎堆。



结语

当前，全球经贸格局、产业链布局和国际正加速重塑，中国企业海外布局的竞争逻辑与拓展方向已发生变革。在此背景下，粤港澳大湾区凭借区位优势、跨制度协同优势、完备的产业创新体系和深厚的开放底蕴，正从中国企业走向世界的“桥头堡”，升级为支撑企业高质量出海的生态枢纽。

报告提出的大湾区“四柱八维”的全球化生态圈，系统呈现了大湾区已构建起以制度规则为顶层保障、以要素流通为基础、以产业创新为主体、以基建枢纽为底座的系统性支撑格局，覆盖政策合规、ESG风控、跨境金融、人才服务、产业集群、科技创新、物流基建、全球供应链“八大维度”。在这一框架下，港澳成熟的金融与专业服务与大湾区内地城市产业转化与供应链优势深度融合，驱动区域企业出海模式实现结构性升级。大湾区企业已从传统单一商品出口，迈入产能布局、技术输出、品牌全球化与资本跨境配置协同发展的立体化出海新阶段，形成从研发、融资、合规到海外落地的全链条服务能力。

经过多年积累，无论是传统优势产业，还是新能源、智能制造、跨境电商等新兴产业，大湾区均展现出强劲的国际化的引领能力与市场竞争优势。展望“十五五”，随着湾区一体化与制度型开放纵深推进，大湾区将围绕“四大支柱”持续打通要素跨境壁垒、接轨国际高标准经贸规则、构建绿色与数字转型能力。未来，大湾区将依托产业与科创优势，深耕高端价值链，进一步强化全球经贸枢纽能级，助力中国企业以更稳健的姿态融入全球市场，实现高质量、可持续的全球化发展。

安永团队介绍和联系人

安永是全球领先的专业服务机构之一，在 150 多个国家及地区拥有逾400,000 名专业人员，业务涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等专业服务。安永大中华区在34个办事处地点为客户提供服务，拥有24,000名专业人员，其中包括逾1,000名合伙人。

安永中国海外投资业务部

安永中国海外投资业务部（China Overseas Investment Network，简称“COIN”）将安永全球的专业人员连接在一起，促进相互协作，为中国企业的国际化发展提供全球一致的高质量服务，服务网络已覆盖全球超过90个国家和地区。



1

国际化背景和
本土化专业人才

安永全球整合的服务网络和本地经验丰富的专业人员能够使客户从中受益，在全球几乎每个国家的市场中都有很强的业绩。安永在大中华区所具备的丰富资源以及大量的境外投资经验能够协助中国企业进行海外投资活动。

2

多种语言和文化的
无缝专业服务

安永在审计、税务、战略与交易和咨询服务等各个领域都有精通多国语言的专业人员。许多专业人员拥有中国背景、熟练掌握中文并且在您可能进行投资的海外国家或地区居住及工作。在跨境投资过程中，深入的文化认知是实现商业目标与有效风险管控的重要基础。我们不仅具备语言优势，更长期深耕本地，对当地风俗礼仪、商业规范、监管及政策环境等有着敏锐的洞察。凭借多年丰富的实地服务经验，我们能够帮助中国企业跨越文化壁垒，实现真正意义上的本地化融合，确保其海外布局稳健、高效并具有可持续性。

3

丰富的跨国服务经验
和全面的服务领域

COIN团队曾协助众多拥有国际化战略目标的中国企业拓展海外市场或进行重要的跨境并购交易活动。安永团队提供的服务包括战略与交易、财务、税务和咨询服务等，不仅包括投资前的战略规划与风险评估等，同时包括收购与整合过程中的尽职调查与估值，以及如何在出售与拆分中更好进行资产剥离，帮助客户提高盈利能力，优化投资组合，实现持续增长。安永具备丰富跨国投资经验的专业人员服务过的重点行业包括：金融服务、科技、先进制造、医疗、消费品、基础设施、新能源、电力与公共事业、油气业以及采矿业等。



服务了
3,800+
大中华区客户



执行的服务项目数量
100,000+

*所列数据均为过去三年的数据

49 | 大湾区企业出海洞察报告：构建全球化生态圈

COIN联系人

中国



陈凯, JP
安永中国主席
大中华区首席执行官



周昭娟
中国海外投资业务部
全球主管
loletta.chow@hk.ey.com
香港



吕晨
中国海外投资业务部
全球税务主管
jesse.lv@cn.ey.com
上海



江海峰
中国海外投资业务部
全球金融主管
alex.jiang@cn.ey.com
上海



关文俊
大中华区战略与交易咨询
服务主管
ben.kwan@parthenon.ey.com
香港



朱亚明
大中华区工业与能源行业主管
大中华区基础设施咨询主管
alex.zhu@cn.ey.com
北京



蔡伟年
大中华区国际及并购重组
税务咨询主管
华北区税务咨询服务主管
andrew.choy@cn.ey.com
北京



郝进军
中国企业海外投资税务中心
联合主管
julie.hao@cn.ey.com
北京



张顺源
安永¹国际及并购重组税务咨询
合伙人
soonyn.chong@cn.ey.com
上海



谢明发
大中华区咨询服务
市场拓展主管
eric.chia@hk.ey.com
上海



刘国华
大中华区财务会计咨询服务
主管
lawrence.lau@cn.ey.com
上海



张毅强
华北区审计服务市场主管
wood.zhang@cn.ey.com
北京

海外



张晓青
美国、拉美、
以色列区主管
xiaoqing.zhang
@ey.com
美国波士顿



曾友强
东亚区主管
yew-kiang.chan
@sg.ey.com
新加坡



李强
大洋洲区主管
john.li@au.ey.com
澳大利亚悉尼



孙轶
欧洲西部区主管
yi.sun@de.ey.com
德国杜塞尔多夫



李轶斐
英国和
爱尔兰区主管
ali3@uk.ey.com
英国伦敦



徐清华
欧洲主管
qinghua.xu-
pionchon
@fr.ey.com
法国巴黎



Martin Cardell
欧洲中部区联合主
管
martin.cardell
@se.ey.com
瑞典哥德堡



Adam Brozek
欧洲中部区
联合主管
adam.brozek@pl.ey.com
波兰华沙



Akhil Sambhar
印度、非洲区主管
akhil.sambhar
@in.ey.com
印度诺伊达



奥玛
中东和北非
地区联合主管
omar.Hisham
@sa.ey.com
沙特利雅得



李超
中东和北非
地区联合主管
chao.li@sa.ey.com
沙特利雅得



肖楚强
加拿大区主管
eric.c.xiao@ca.ey.com
加拿大多伦多



Janice Stein Vidal
拉丁美洲主管
janice.stein
@cl.ey.com
智利圣地亚哥



张嘉琪
拉丁美洲副主管
fernanda.chang@br.ey.com
巴西圣保罗

1 安永（中国）企业咨询有限公司

安永大湾区卓越服务中心

作为国家级战略发展高地，粤港澳大湾区是连接内地、港澳与国际市场的关键枢纽，正加速建设成为国际一流湾区和世界级城市群。这里汇聚了国际金融、先进制造与开放创新等核心优势，政策红利持续释放、区域协同不断深化、要素流动更趋高效，正成为中国企业出海的战略跳板和全球资本布局中国的重要门户。伴随湾区共融与全球供应链重构，大湾区将展现出更加广阔的经济增长空间与发展活力。



陈凯, JP
安永中国主席
大中华区首席执行官



张秉贤
安永香港及澳门区主管合伙人
benny.by.cheung@hk.ey.com



黄寅
安永华南区主管合伙人
william.huang@cn.ey.com

依托安永全球资源及深耕大湾区的专业网络，我们整合审计、咨询、税务、战略与交易领域深厚的专业能力、丰富的行业知识及客户服务经验，为企业提供一体化专业服务矩阵与从增长到合规的全链条专业支持，协助企业在大湾区高质量发展中破浪前行、行稳致远。配合国家对粤港澳大湾区的发展展望，我们致力汇聚全球网络和中国市场的丰富经验，成立以“八通十一城”为架构的安永大湾区卓越服务中心，培养一支灵活及紧密联系的大湾区业务发展核心团队，以国际视野和本地市场专业知识，帮助客户把握大湾区发展机遇。

八通

资本通



陈静雯
+86 198 9657 8150
norina.chan
@cn.ey.com



黄腾聪
+86 188 2606 2813
bernard-b.ng
@cn.ey.com

消费通



赖耘峰
+852 2629 3062
jacky.lai
@hk.ey.com



刘则治
+86 20 2881 2787
zezhi.liu
@cn.ey.com

环境、社会及治理通



陈奕新
+852 2629 3917
ee-sin.tan
@hk.ey.com



梁斯尔
+86 139 2373 8330
andy-sy.leung
@cn.ey.com

金融及货币通



何耀波
+852 2849 9564
paul.ho
@hk.ey.com



张秉贤
+852 3471 2739
benny.by.cheung
@hk.ey.com

医疗通



胡嘉丽
+852 2849 9122
cary.wu
@hk.ey.com



冯幸致
+86 20 2881 2830
susanna.feng
@cn.ey.com

基建通



陆丹
+852 2846 9904
daniel.lu
@parthenon.ey.com



刘苗
+86 20 2838 1022
michelle.liu
@cn.ey.com

人才及创业通



郑添之
+852 2515 4168
jeff.tk.tang
@hk.ey.com



周文乐
+86 0755 2502 8288
alex-ml.chau
@cn.ey.com



李伟伦
+852 2849 9102
alan.li
@parthenon.ey.com

科技及数据通



陈永诚
+852 2629 3751
vincent.chan
@hk.ey.com



胡立基
+86 20 2881 2731
winson.woo
@cn.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in，聚信心，塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2026 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03026413
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

