

ESG+AI 双轮驱动 引领全球化新浪潮

2024 中国企业“新出海”专题报告



出品

财新智库
Caixin Insight

ESG30
中国ESG30论坛

学术支持



清华大学产业发展与环境治理研究中心
Center for Industrial Development and Environmental Governance,
Tsinghua University

特别支持



BEIJING, CHINA





前言

PREFACE

八月十八潮，壮观天下无。

从每年农历七月开始，原本平静东流入大海的钱塘江却会出现奔腾激昂、逆流而上的奇特现象，钱塘潮逐渐进入到最佳观赏期。2024年7月，杭州一名摄影师成功捕捉到了一场罕见且气势磅礴的潮水景象：两股潮水缓缓相向而行，有人说像蝴蝶，有人说像蜻蜓，最终交织在一起，呈现出一幅潮水相会的视觉奇观。

这一自然现象与中国企业当前的境遇亦有相似之处——百年未有之大变局下，多股潮流在企业中激荡。在横向和纵向两股新增长力量的推动下，出海，成为许多中国企业的共同选择。在中国加入世界贸易组织（WTO）二十余年后，中国企业再次掀起一波出海潮。“不出海，就出局”已经成为行业共识。

近年来，经济全球化遭遇逆流，深刻重塑了全球产业链和供应链格局。全球生产网络正逐步走向区域化、贸易板块化，趋向于全球经济的多极化。与此同时，中国企业在全球价值链中的地位日益显著——从最初的初级产品出口，转变为技术、品牌、产业链乃至标准的全面国际化。中国企业的全球化进程实现了从量的扩张到质的提升的飞跃。

在这一新的出海阶段，中国企业面临着如何适应多元和多变的市场需求的挑战，构建能够适应全球化的企业战略、运营模式和抗风险能力，成为当前中国企业成功出海的关键。

一方面，中国企业出海正迎来新环境，这背后既有外部压力，也有内生动力¹。从外部因素看，企业进入全球市场，不仅要应对法律法规风险和文化冲突，还需密切关注绿色、可持续发展方面的新要求。从内部因素看，企业在新的出海阶段要不断拓宽全球化视野、提升出海层次和深度。因此，中国企业需要具备战略规划、运营管理、人才管理和基础设施建设等多维度的能力，才能将海外发展的风险降到最低。其中，以ESG（环境、社会和公司治理）所代表的可持续发展竞争力尤为关键。ESG不仅是中国企业全球化进程中的重要纽带和工具，它还有助于企业“走出去”，更重要的是“走进去”和“走上去”，树立中国企业在国际上的新形象。

¹ 引述中国入世首席谈判代表、博鳌亚洲论坛原秘书长龙永图在2024“中国ESG30人论坛两会专场”发言。详细见财新网报道《龙永图：ESG关乎中国出海企业竞争力》
<https://www.caixin.com/2024-03-20/102177129.html>



另一方面，以人工智能（AI）为代表的数字化技术和能力，也在由内而外地塑造中国企业，成为新阶段中国企业走出去的核心竞争力。首先，AI 作为推动企业数字化运营的关键技术，通过对数据这一新的生产要素进行价值化运用，实现数据驱动和智能运营，成为新质生产力的典型代表，正在重构制造业、服务业能力。此外，在企业出海进程中，面对全球市场的多元复杂挑战，企业可通过 AI 等数字化技术和系统，在组织管理、供应链、销售、财务等方面支撑管理升级和流程标准化，进而更有效地管控风险、增强运营能力、深化市场认知，并提升全球化的竞争力。

从更广阔的政策驱动和未来发展角度来看，对出海以及其支撑因素的关注和认可达到前所未有的高度。备受瞩目的党的二十届三中全会发布了公报和《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》（以下简称《决定》），该《决定》不仅重申了“完善高水平对外开放体制机制”的坚定决心，而且鲜明地提出了“必须坚持对外开放基本国策，坚持以开放促改革”的方针。这预示着中国对外开放的新范式与主基调，表明中国将更加积极主动地融入国际经济，并在更深层次上推动规则、规制、管理、标准等制度性开放，与国际高标准经贸规则对接，向世界释放更多开放红利。《决定》还作出健全因地制宜发展新质生产力体制机制，健全促进实体经济和数字经济深度融合制度，加强绿色发展、数字经济、人工智能、能源、税收、金融、减灾等领域的多边合作平台建设等重要部署，为中国下一阶段的发展以及中国企业应对新全球化阶段的竞争思路，指明了方向。

“ESG+AI”，是高质量生产关系和新质生产力的有效结合。ESG 作为企业全球化过程的重要纽带和关键“通行证”，AI 等数字化技术作为重要的“赋能工具”，正在并将在中国企业出海的新征程中发挥越来越重要的角色。这些因素和背景构成了该报告的核心主题——探讨在“新出海”浪潮之中中国企业的发展、路径选择和可用工具箱。本报告试图探索一些经过实践检验、契合当下中国企业发展阶段的有效路径和方法，并结合一些“样本企业”出海经验和实践，旨在为中国企业更好地融入全球化新阶段提供启示和思考。

目录

CONTENTS

02 前言

01

宏观篇
新全球化 新出海

- 07 1.1 企业出海：新全球化下的新格局
- 09 1.2 中国企业的“新出海”潮
- 13 1.3 从“效率红利”到“新出海红利”

02

趋势篇
ESG：“新出海”的“新船票”

- 20 2.1 各主要地区 ESG 政策法规及趋势
- 25 2.2 企业出海：ESG 作为“定身之锚”
- 27 **产业实践** ESG 赋能中国企业高质量出海

04

方法论篇
ESG+AI “双轮驱动”
赋能中国企业高质量出海

- 38 出海前的一份“出海 ESG 行动地图”

05

实践篇
中国企业制胜“新出海”时代的
应对策略与实践

- 44 **案例 1** 联想集团
- 47 **案例 2** 吉利汽车集团
- 49 **案例 3** 沃太能源
- 51 **案例 4** 光大同创
- 54 **案例 5** “一带一路”小而美项目
- 56 **产业实践** ESG 与数字化：中国企业如何走好出海之路？

03

趋势篇 AI 及数字化技术: 出海加速器

32

3.1 AI 及数字化技术:
打造出海企业的“数字底座”

33

3.2 AI 及数字化技术 +ESG:
出海企业数字基座 + 价值基石

06

展望与建议

63

参考文献

64

致谢

1

宏观篇

新全球化 新出海

CHAPTER



企业出海：新全球化下的新格局

如今，“不出海，就出局”成为许多行业共识。中国企业迈向全球的进程，正在从全球化 1.0 进阶到 2.0 阶段。

改革开放以来的中国企业全球化 1.0 阶段有几大特征：

持续时间上，自 20 世纪 70 年代以来，全球化浪潮持续发展，直至 2008 年全球金融危机的爆发，这一事件标志着全球化进入了一个新的转折点。此后，全球经贸关系和地缘政治冲突的加剧，进一步凸显了全球化进程的复杂性和不确定性。

全球分工上，以自由主义全球化为价值准则，基于要素禀赋和比较优势，让资本和技术进行全球分工，秉承效率至上，跨国公司在全世界范围内编织供应链，美国的信息高地与中国的制造洼地紧密结合，中国日益成为“世界工厂”。

企业角色上，中国企业主要是以“乘风出海”和“借船出海”形式走出去。前者指的是中国加入 WTO 的东风，后者指的是通过并购海外公司业务，成为全球化运营的企业。

出海议题上，中国企业在海外进行了收购矿产资源、引进先进技术、拓展海外市场、输出国内产能以及开展国际化经营等活动。其中前三项策略通常可以概括为“copy to China”（复制到中国），第四项策略则是“copy from China”（从中国复制），而第五个策略则体现了企业从成立之初就具有全球化视野，即“born global”（生而全球化）。需要强调的是，这五种策略并不是相互排斥的，它们各有优势和局限性，也没有固定的好坏之分，更不是简单的规模大小问题²。

公众熟悉的许多中国企业在全世界 1.0 阶段成功走出国门，塑造了在国际市场上得到认可的中国品牌，如联想集团、TCL 等。随着国内外环境的不断变化，中国企业无论是主动适应还是被动应对，都必须面对全球化 2.0 阶段所带来的新挑战。

² 此处引用财新传媒副总裁、财新智库执行总裁高尔基先生在中国发展研究基金会举办的“中国企业跨国经营的 ESG 风险管理研讨会”上的分享和洞见。

一方面是国际上外部环境的变化。在全球化 1.0 阶段，国际分工过于强调效率，以至于忽略掉背后的公平性问题，据此引发自由贸易体系下收益分配不公一方的反弹，“逆全球化”之声一度甚嚣尘上，中国企业出海的外部环境迎来挑战。具体体现在多数美欧等发达国家加大了对外国投资的审查力度，部分国家通过对中国制定有针对性的指向政策，使中国企业出海的对外投资面临新的障碍。根据《中国对外直接投资统计公报》，2023 年中国全行业对外直接投资为 1478.5 亿美元(10418.5 亿元人民币)，规模为 2016 年峰值(1961.5 亿美元)的 75.4%³。

与此同时，中国企业在全球化 2.0 阶段面临更多超出原先考量范围和决策体系的不确定性和新要求，要求企业作出新回应。例如，在海外市场，除了地缘政治和政策不确定性之外，可持续监管正在全面加速。这主要体现在对价值链中 ESG（环境、社会和治理）管理的重视，以及对 ESG 相关信息披露的要求上。ESG 信息披露正逐步从自愿性转变为强制性。这些变化迫使中国企业在海外市场必须迅速建立起强大的 ESG 治理能力，以提升其国际竞争力，并努力构建包括 ESG 在内的更加全面的能力体系。

另一方面，从国内企业发展空间来看，随着国内产品竞争加剧、市场逐渐趋于饱和等，许多中国企业都开始将目光投向海外市场，寻求第二增长曲线。与 1.0 阶段相比，全球化 2.0 阶段的中国企业从制造到研发、营销、投资、并购、本地化生产与经营等，都在不断拓宽全球化的边界，提升出海的层次和深度——从加工贸易到资本出海、技术出海、品牌出海、服务出海；从物美价廉到创意品质、高附加值产品和智能化产品出海；从硬件出海到网络游戏、社交软件、直播 App 等服务出海；从发达市场到“一带一路”新兴市场等。

中国企业在长期的激烈竞争中已经积累了丰富的技术和能力。例如，近年来，以人工智能（AI）为代表的数字化和智能化技术，不仅开辟了新的海外市场领域，而且成为了企业的数字化基础。这些技术有助于企业提高全球化运营能力，并推动其全球战略的有效实施。

值得一提的是，在新一轮出海潮中，中国企业多数并非只是“被动出海”。实际上，随着中国企业竞争力的不断增强，具有全球竞争力的企业开始主动从原有国内市场拓展至全球市场。出海历练被视为进一步做强的必经之路，而伟大的企业往往在变革中诞生。

3 相关数据援引自中信建投《从出口到出海：中国企业出海发展研究报告（2024）：宏观驱动》

1.2

中国企业的“新出海”潮

全球化从 1.0 向 2.0 的演进并非一蹴而就，通过深入分析过去几十年中国企业的出海历程，我们可以看到每一次浪潮都伴随着转型和迭代的催化因素。这些因素促使中国企业深入全球化的深水区，并攀登至“微笑曲线”的更高端。

粗略来看，自新世纪以来，全球化 1.0 阶段有两个典型的阶段，其重点各有侧重：

第一阶段始于 2001 年中国加入 WTO。当时，一大批以制造、贸易类为主的中国企业抓住了这一机遇，凭借中国的劳动力优势及中国制造业、基础设施等竞争力，走出国门、参与全球竞争，并迅速崛起为“世界工厂”。

第二阶段的标志是 2008 年的全球金融危机。彼时，一些国外企业虽然拥有先进技术，但在经营上遇到了各种问题。为了获取核心技术并最小化生产成本，这些企业开始通过跨国并购方式加快进入海外市场。同时，随着中国对高技能、高价值工作的日益重视，特别是东南沿海地区人力、土地等要素价格持续上行，劳动密集型产业开始向海外成本更低的市场转移。

进入全球化 2.0 阶段典型标志始于 2017 年。一方面，世界范围内贸易保护主义兴起，全球经贸格局发生深远变化，特别是针对中国的经贸摩擦、关税壁垒不断，且国内市场日益饱和，中国企业被迫寻找出海的途径；另一方面，以电商为代表的不同领域企业主动全方位出海，输出技术、管理、商业模式、产能、供应链乃至标准，不同行业和体量的中国企业在海外市场各显神通。

当前中国企业出海的三种典型模式

典型出海模式			
模式	典型特征	典型行业	
国内增量有限 / 产能充裕，去海外寻找增量	国内产能充裕、红海竞争，出海成为必选项	规模经济特征 + 资本政策加码，叠加逆全球化趋势产业竞争加剧，部分行业产能过剩问题加剧	新能源，如光伏
	如家电等产业	国内增量面临约束、竞争格局稳定，出海成为寻求增量主要来源；家电等出海较早，已有一定优势	家电、工程机械
	部分新兴产业，国内渗透率有限	国内渗透率仍有限，用户教育、相关基建或配套设施铺建均需时间；资本高注入希望能尽快寻求回报	新能源车、机器人
供应链出海	全球产业链重布局下，部分供应商海外建厂；也有为更积极快速响应链主需求主动出海建厂	汽车零部件、电子产业链	
商业模式出海	应用端商业模式出海是我国优势所在，很多公司具备“全球化”基因；电商平台出海加速也带来代工厂发展新机遇	电商、游戏、社交软件	

资料来源：中金公司研究部

同时，随着“一带一路”合作的深入推进，越来越多的中国企业选择通过绿地投资的方式“出海”，即通过投资建厂或合资合作将产业链和供应链延伸到海外。这一趋势在新能源、制造业等行业尤为显著。过去，服装、家具、家电等“老三样”走俏海外；如今，新能源汽车、锂电池、光伏产品等外贸“新三样”扬帆出海，成为中国企业出海新的增长点。2023年，“新三样”产品的出口总额达到1.06万亿元，同比增长29.9%，首次突破万亿大关。同时，中国企业的出海业务在全球南方国家和市场的增长尤为显著。《经济学人》引用摩根士丹利（Morgan Stanley）的数据显示，自2016年以来，中国上市公司在全球南方市场的销售额增长了近四倍，远超西方公司的增长幅度，后者仅增长了三分之一。2023年，中国企业在这些国家的销售额达到8000亿美元，超过了在富裕国家的销售额。东南亚、中东、欧洲等国家，也在利用新一轮全球产业链重组机会，要求中国企业抛弃单一出口的方式，在当地建厂，打造或重塑本地制造能力，为本土经济发展和就业带来更多机会。

总体来看，中国企业出海的大背景是其综合竞争力的显著提升。经济必须发展到一定阶段，企业才会迎来大规模的出海潮。每一轮出海都是基于企业自身强大的产业能力和经营管理能力，这是其能力自然外溢的结果。同时，出海经历锻炼了中国企业，使其全球化视野和竞争力不断增强。企业出海的边界、内涵、层次和能力都在持续深化——不仅商品走出去，还有优秀的生产能力、管理经验、技术、品牌、标准及供应链，乃至中国文化和价值观等。

据此，如果我们从中国企业如何参与全球分工体系、如何走向世界并与之互动互融这一视角来看，可以为中国企业最新的“新出海”浪潮给出一个大致定义：新出海是中国企业为应对全球经贸格局变化带来的内外环境冲击，同时充分利用过去几十年积累的技术、能力和管理经验等优势，主动求变并对外开拓，成为真正全球化运营企业的潮流。在这一潮流中，企业基于更广阔的全球视野和更高的标准要求，利用中国完善的产业链供应链优势、数字化能力、人才红利、创新商业模式等，实现从短期贸易向长期投资、技术输出、工业能力提升以及产业链构建的转变，并积极融入本地生态，追求与世界的共同发展和繁荣。

中国企业应该从战略层面思考和布局“新出海”。战略出海是指将世界市场作为一个整体进行考量，而战术出海则可能更多地关注于避税和成





本节约，导致企业在不同地区之间频繁迁移，缺乏深耕，难以建立护城河和核心竞争力。例如：在东南亚市场，中国家电品牌长期面临日韩品牌的先发优势。为了实现战略性和长期性的出海目标，中国企业海尔在越南市场采取了深耕策略，通过捕捉本土化元素，如赞助选美比赛以及加强冰箱的冰块冰冻技术，并支持社区发展，成功赢得了本地用户的认可，并创立了全新 AQUA 品牌。而陷入价格战、一味追求低价甚至不惜降低质量的中国摩托则如昙花一现，被市场抛弃。⁴

这一轮“新出海”与以往的出海浪潮相比，呈现出许多新特点：

(1) 从“产品出海”到“品牌出海”“产业链出海”

与以往相比，新一轮出海的企业更加重视海外的品牌战略和产业链建设。企业不再仅仅出口产品，而是致力于提升品牌影响力和产业链的全球布局，力图从劳动密集型、低附加值的生产转向高附加值的领域，提高在全球价值链中的地位。例如，在应对全球气候变化的背景下，中国的新能源汽车企业不仅出口整车，还在海外设立生产基地、研发中心和销售网络，以快速响应当地市场需求，提升品牌知名度和促进产业链本地化。

值得一提的是，新一轮出海的本地化举措还与各国各区域的政策引导密切相关。例如，2024 年 7 月，比亚迪在泰国建立电动汽车工厂后，又宣布在土耳其投资 10 亿美元（合人民币超 70 亿元）建立年产能达 15 万辆汽车的工厂和研发中心。这一举措不仅有助于规避关税，还能为当地创造就业和增加财政收入，体现了在大环境变化下的被动适应和在小环境中主动求变的双重策略。

事实上，作为全球最大的进出口贸易国和第一制造大国，中国的工业产出已占全球近 30%，有相当比例的工业品输出全球市场。在全球经济格局和投资贸易规则变化的背景下，中国企业的出海战略已经从单一的产品或供应链出海，转变为包括工业能力和产业链在内的系统化出海。

⁴ 林雪萍，《我在越南看中国企业大出海》
<https://mp.weixin.qq.com/s/hORhS9hk8jXCkUe6tN1bQg>

(2) 理念出海：“全球化思考，本地化运营”下的可持续理念和长期主义

“全球化思考，本地化运营”已经成为中国企业出海的主旋律。这一理念强调了全球视野下的可持续发展要求与本地市场深耕的长期主义。

随着全球可持续发展理念深入人心，从各国政府、非政府组织到消费者乃至投资者，都越来越重视企业的可持续价值和 ESG 表现，这些已成为衡量企业价值的重要标准，也是企业能否成功进入本地市场的关键“绿色通行证”。尤其对于新一轮志在“出海”的企业而言，ESG 不仅是外部合规要求，更需要转化为企业文化以及内在驱动力。

一个标志事件是 2023 年 10 月，欧盟碳市场与碳边境调节机制（EU CBAM）过渡阶段生效，并计划于 2026 年正式实施，打响了碳关税的“第一枪”。同时，水资源管理、员工福利待遇、社区参与和多元化、供应链管理、隐私数据安全以及负责任营销等各方面更高的 ESG 要求，也成为很多企业出海进入当地市场的“通行证”。在一定程度上，ESG 的重要性已经和传统财务绩效并列，成为企业出海成功的关键因素，如果处理不当，甚至可能直接导致出海失败。

以估值曾经一度高达千亿美元的跨境电商品牌 SHEIN（希音）为例，英国媒体曾披露其两家供应链工厂存在“条件恶劣”且“薪酬较低”的问题，引发轩然大波。作为回应，SHEIN 宣布将投入 1500 万美元以帮助其供应链上的数百家工厂进行升级，并计划将 SHEIN 责任采购（SRS）计划的支出增加一倍，以加强对工厂的审核和培训。这些举措是中国企业在海外扩张中需要加强供应链监管和 ESG 建设的典型例证。

(3) 数字出海：从“产品应用”到“技术、管理、商业模式”

与这一轮“新出海”潮流相伴的是由 5G、AI 等技术所驱动的数字经济发展以及在这一潮流中崭露头角的中国企业。这些企业从早期的互联网社交、视频和短视频、互联网工具等数字化产业出海，逐步带动传统行业的出海企业积极利用数字化技术，进行全面的数字化转型和创新。依托庞大国内市场、模式技术创新以及多年发展经验积累等综合优势，出海的内涵从传统的产品应用扩展到技术、管理和商业模式等各个维度。

人工智能大模型的发展引发了 AI 出海的热潮。不少企业将东南亚作为 AI 大模型“出海”的重要目的地。电商、物流等是中国大模型目前“出海”东南亚主要聚焦的应用场景。通过 AI 数字人直播等创新方式，企业能以较低的成本快速切入直播电商领域，从而增加业务量和市场份额。此外，AI 等数字化技术还能赋能传统行业出海提质增效——例如，AI 在智能营销、客户管理、辅助决策方面的能力，可有效应对海外不同地区的差异，更有针对性地了解用户和市场需求，提升运营效率。

(4) 从“走出去”到“生而全球化”

“生而全球化”的公司和产品日益增多。在当前这一轮“新出海”潮流中，企业及企业家与上几代出海企业家有所不同。他们成长于中国经济飞速发展、科技商业繁荣的时代，尤其是过去十年移动互联网高速发展的黄金时期。新一代企业具备全球化的视野和能力，他们不仅依托中国优势创新，还借力全球地区的区域优势，重构全球市场。他们创立了一大批从成立之初就以全球化视野来布局的新企业、新赛道，比如字节跳动旗下的 TikTok、跨境电商独角兽 SHEIN、全球物流网络和服务提供商极兔快递、扫地机器人行业的领军品牌石头科技等。



G1.3 从“效率红利”到“新出海红利”

结合前文我们对于新一轮出海的分析，可以看到出海不仅是企业必须考虑的战略事项，也是需要主动实施的行动。但要如何做，尤其是如何实现可持续发展，需要我们识别并充分利用长期支撑因素。结合当前政策导向、行业企业实践以及国际经验，我们可以创造性地用“新出海红利”概念来理解这一长期利好因素。

何谓“新出海红利”？这一理念发轫于联想集团董事长兼 CEO 杨元庆提出的“效率红利”。具体而言，是指推动人工智能与互联网深度融合，释放效率红利，推动中国制造业高质量发展的建议。近年来，随着劳动力、市场、土地、资本等传统生产要素的红利释放殆尽，经济增速放缓的背景下，杨元庆提出制造业应该寻求释放新的效率红利，即推动中国制造业高质量发展，最重要的是围绕智能化发展所带来的技术红利，营商环境优化所带来的市场化红利，中国企业“走出去”、创造全球名牌所带来的国际化红利三个方面入手，整体提升效率水平，释放新的效率红利，最终推动包括制造业在内的产业结构转型升级，为经济增长提供新动能。

当前，出海已成为践行“效率红利”的一个典型场景和热门领域。“效率红利”概念的提出为“新出海”提供了一个方向性的解题思路——引入“效率红利”的概念到企业出海领域，并从全产业链、技术创新、本地化等多个维度探索“新出海红利”，从而获得全球市场红利。

从全产业链角度来看，中国作为世界最大的制造业产品生产国，已经建立了覆盖“关键零部件-整机制造-集成应用”的完整供应链体系。这一全产业链优势为中国企业带来了更低的生产成本、强大的生产能力和显著的国际竞争力。植根这一优势，扩展红利的空间和时间，构成了中国企业出海的重要基础。

从技术角度来看，尤其是数字化技术红利，是另一个关键因素。随着全球数字经济、人工智能等浪潮兴起，数字经济推动新兴产业增长、传统产业转型，中国已成为这一领域的领导者之一。对于许多在中国成长起来的企业，领先的数字化思维、完善的数字





基础设施和数字化运营管理能力已成为它们出海的“标准配置”。这些企业在资金、人才和技术创新方面积累的优势，为它们在国际市场上形成了独特的优势红利。

从本地化角度来看，随着全球化的深入，出海企业需要兼具全球化的视野和本地化运营的能力——在全球范围内持续高效配置资源的同时，加强不同国家和地区的安全合规和 ESG 实践，并围绕当地客户的需求创新产品、服务和体验。虽然中国企业在国内市场形成的运营管理和商业模式创新优势不能完全照搬到海外，但凭借其固有的韧性和灵活性，结合本土优势，中国企业已经为本地化经营奠定了坚实的基础。

总体而言，中国企业的“新出海”已经迈入了一个新纪元——出海企业关注的焦点已经不仅局限于传统的出口和贸易，而是扩展到了更为全面和长远的领域，包括品牌建设、资本市场运作、全球供应链的优化布局、海外本土化运营、人才管理和 IT 与技术部署等。特别是，面对百年未有之大变局——如气候变化、地缘政治和新兴技术造成的颠覆性冲击日益明显和频繁——出海企业必须更加重视保障全球价值链安全和稳定。这些挑战要求企业的出海经营策略必须走向长期化、全面化、深度化，这也对出海企业提出了更高的标准和要求。

参考国际和全球领先的标杆品牌，这些全球性企业一方面采用基础性方法夯实已经成功的全球价值链，另一方面，他们也通过实施突破性战略和加大创新投入来不断推陈出新，积极应对新议题、新局面。ESG 和以 AI 为代表的数字化技术，则成为企业新出海的抓手。

本报告聚焦于“ESG 和 AI 数字化技术”这两大关键领域，提出了一系列基础性和突破性的战略分析和路径方法，旨在为不同行业生态的企业提供出海的策略指导和实践参考，助力它们在全球市场中稳健前行。

2

CHAPTER

趋势篇

ESG: “新出海”的“新船票”



ESG 概念已经诞生 20 年，其作为衡量企业可持续发展能力的重要指标，正逐渐成为全球通用的商业语言，随着海外市场相关监管的强化，ESG 也自然而然地成为企业出海的“新船票”。特别是以 ESG2.0⁵ 倡议为引领，出海企业在迈向全球更广阔市场的过程中，需要将关注点从传统的股东中心主义转变为更加关注所有利益相关者，才能实现可持续运营。

这种转变意味着 ESG 不再仅仅是对外回应的要求，而是成为企业实现长期价值的内在驱动力。通过这种内在化的 ESG 实践，企业能够更全面地考虑和满足利益相关者的需求，从而为利益相关者经济提供更加坚实的基础，并在全球市场中建立起更加负责任、可持续的品牌形象。

一方面，ESG 是企业出海的内生需求。随着企业从国内扩展到国际市场，其面临的利益相关者群体变得更加广泛，同时也会遭遇到新环境中的未知挑战。在这种背景下，与海外市场建立深入的信任关系变得尤为关键。ESG 不仅能够帮助企业在竞争激烈的海外市场中脱颖而出，赢得消费者和客户的信任，而且是企业抵御风险、实现弹性增长的有效工具，这一点已经得到了市场的广泛验证。

疫情期间的实践证明，那些重视 ESG 的公司普遍展现出更强的抗风险能力和恢复力。这些公司不仅在危机中表现出色，而且在危机之后能够更快地恢复正常运营，同时推动了长期可持续发展的可能性。此外，ESG 也是企业进入海外市场并与当地市场建立深入联系的重要工具。根据益索普发布的《2022 中国品牌全球信任指数》，中国品牌全球信任指数驱动因素排名前五的是：提供高品质的产品 / 服务、以公正和有道德的方式做生意、尊重并保护消费者隐私、成为有吸引力的雇主、对环境负责，其中“提供高品质产品 / 服务”所占权重最高，达到 13.7%，成为海外消费者对中国品牌产生信任的第一驱动因素。这五项几乎涵盖了 ESG 关注的所有核心议题。益索普的调研还发现，通过产品 / 服务和社会责任叙事可以构建出有效的企业故事线，其中以 ESG 为框架的叙事方式在建立品牌信任方面效果最为显著。

⁵ ESG2.0 倡议由财新智库、ESG30 人论坛、世界自然保护联盟物种生存委员会、全球碳中和行动指导委员会、亚洲公司治理协会、深圳市国际交流合作基金会联合发起。这项倡议旨在为全球向利益相关者经济转型提供思想理念、学术模型、行动框架和实践工具，助力中国和世界的可持续繁荣以及社会、环境、经济等多重目标的实现。<https://www.caixin.com/2022-07-10/101911052.html>



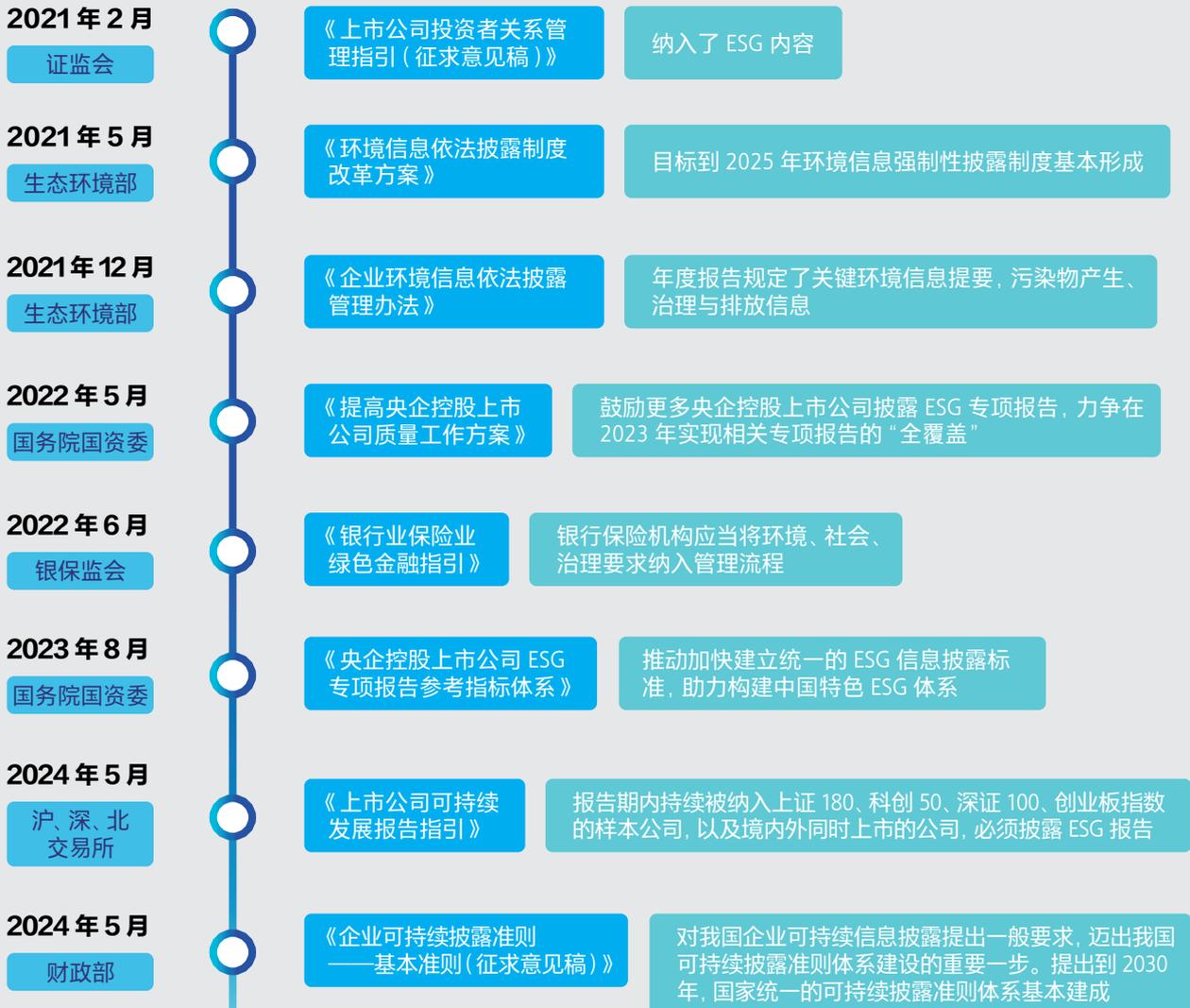
从投资者角度来看，ESG 还有助于出海企业把握住全新的市场机遇。企业若在 ESG 实践中表现优异，不仅能够以较低成本获得绿色发展资金，还可能吸引到 ESG 投资机构的关注和支持。这种认可可以转化为企业在资本市场上的竞争优势。对此，中国金融学会绿色金融专业委员会主任、北京绿色金融与可持续发展研究院院长马骏就曾呼吁，企业必须做好自己的功课，想办法提升 ESG 表现，才能够充分运用绿色金融支持工具⁶。

另一方面，外部监管也在推动企业在出海时做好 ESG。当前，全球对 ESG 议题的关注日益增加，监管标准也在不断趋严且趋于统一。

在国际证监会组织（IOSCO）、G7 财长和央行行长会议等国际组织及利益相关方的支持下，国际可持续发展准则委员会（ISSB）于 2023 年 6 月 26 日正式发布首批可持续披露准则，分别为《国际财务报告可持续披露准则第 1 号——可持续相关财务信息披露一般要求》（IFRS S1）和《国际财务报告可持续披露准则第 2 号——气候相关披露》（IFRS S2）。两份准则一经发布，迅速引起全球市场的广泛关注，并得到英国、澳大利亚、日本、新加坡、中国香港等市场监管部门的积极响应。这标志着全球 ESG 信息披露将步入一个标准化和规范化的时代。2024 年，中国内地三大交易所发布了可持续发展披露指引，中国财政部也发布了《企业可持续披露准则——基本准则（征求意见稿）》，标志着中国统一的可持续披露准则体系建设已经拉开序幕。

⁶ 21 世纪经济报道，《马骏：企业要努力提升 ESG 表现 以争取更多低成本的绿色金融支持》
<https://www.21jingji.com/article/20231130/43d9717936beb451ddb1664caa4b7612.html>

近年来我国 ESG 相关政策及指南汇总

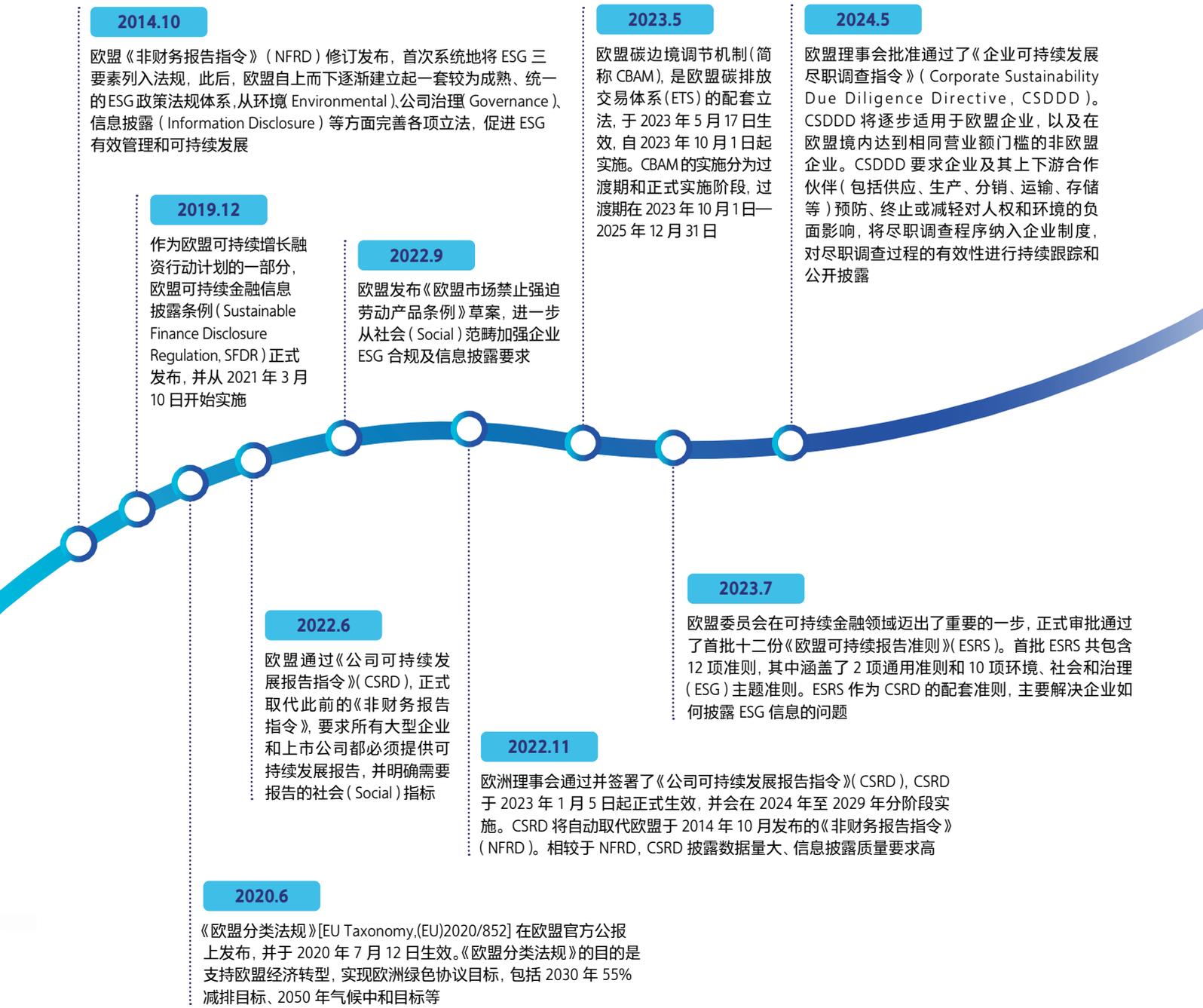


可持续信息披露标准体系的统一有助于企业以更清晰、更一致的方式披露相关信息，从而顺利进入目标市场。除了遵循 ESG 信息披露的全球趋势，企业还需关注不同地区监管的具体要求和特点。接下来，我们将以中国企业出海的两个主要目的地——欧盟、东南亚为例，通过分析这两大市场的政策框架及行业实践，更深入地理解如何将 ESG 作为切入点，更有效地进入这两大市场。

G2.1 各主要地区 ESG 政策法规及趋势

欧盟

欧盟作为 ESG 发展起步较早的地区，其 ESG 立法体系处于国际先行者的地位，采取以 ESG 立法先行，指导和引领企业 ESG 管理和 ESG 投资的模式。



CSRD 适用范围

适用企业	判定标准	实施阶段
大型欧盟企业 (包括非欧盟企业的子公司、非上市企业)	至少满足以下任意两项条件： 1. 员工人数 >250 人 2. 资产总额 >2000 万欧元 3. 年度净营业额 >4000 万欧元	应于 2026 年发布 《2025 年可持续发展报告》
在欧洲监管市场上 上市的中小型企业 (包括非欧盟企业)	至少满足以下任意两项条件： 1. 员工人数 >10 人 2. 资产总额 >45 万欧元 3. 年度净营业额 >90 万欧元	应于 2027 年发布 《2026 年可持续发展报告》， 可延缓两年实施
非欧盟企业	在过去两个财年中每年在欧盟净营业额超 1.5 亿欧元， 并满足以下任一条件： 1. 在欧盟拥有一家被判定为“大型企业”的子公司 2. 在欧盟设有分支机构且上一财年净营业额超 4000 万欧元	应于 2029 年发布 《2028 年可持续发展报告》

CSRD 取代 NFRD, 主要的变化有哪些?

变化领域	NFRD	CSRD
适用范围更广	<ul style="list-style-type: none"> 适用于员工超过 500 人的大型公共利益主体 (Public Interest Entity), 包括: <ul style="list-style-type: none"> 上市公司 银行 保险公司 各成员国认定的涉及公共利益其他企业 	<ul style="list-style-type: none"> 欧盟监管范围内的所有大型公司 (满足其中 2 项即可): <ul style="list-style-type: none"> 员工人数超过 250 名 营业额超过 4000 欧元 总资产超过 2000 欧元 在欧盟上市的公司 在欧盟营业额超过 1.5 亿欧元, 且在欧盟至少有一家子公司或分支机构的非欧盟公司
配套强制性的披露标准	无强制性披露标准	受 CSRD 约束的企业必须根据 ESRS 进行报告

资料来源: 财新智库综合欧盟委员会官网、商道咨询以及其他公开信息整理

CSRD 生效时间表⁷

时间	进程
2022 年 6 月	欧洲财务报告咨询小组 (EFRAG) 向欧盟委员会提交报告标准草案
2022 年 10 月	欧盟委员会通过了第一套可持续发展报告和披露标准
2022 年 11 月或 12 月	欧盟成员国将欧盟指令纳入国家法律
2023 年	企业可持续发展信息披露指令 (CSRD) 生效, 企业将需要跟踪其 2023 年 ESG 战略、风险和绩效, 以准备其 CSRD 报告
2024 年	符合条件的企业将根据其 2023 财年的第一套可持续发展报告标准披露 CSRD 报告
2027 年	欧盟中小企业 (SME) 将需要使用专为小型企业设计的后续简化报告系统开始自己的 CSRD 报告

为应对 CSRD、CSDDD 及其他趋于严格的 ESG 监管要求, 更好走进欧盟市场, 对于中国企业而言, 不论是否满足 CSRD、CSDDD 适用范围, 均需要审视自身 ESG 及可持续发展管理水平, 确保符合欧盟 ESG 新规要求。具体来说可通过相关举措, 从中短期到长期, 分阶段未雨绸缪。

◎ **ESG 战略和管理能力:** 从企业战略层面重视并搭建 ESG 管理和实施体系, 对标 CSRD、CSDDD 等相关维度要求, 从企业内部树立 ESG 文化理念和管理体系。

◎ **追踪监管进展和实施要求:** 确定自身是否属于 CSRD、CSDDD 等相关监管范围, 及早做管理和信披准备。

◎ **对照标准查漏补缺, 高质量披露可持续信息:** 结合企业实际, 对标可持续信息披露要求, 开展或者进一步细化完善披露实践, 包括发布高质量的《可持续发展报告》。准备对标欧盟等地 ESG 的不同法规, 不是机械地收集资料, 而是在摸家底过程中查漏补缺, 最大化发挥这些指标的价值。

◎ **加强 ESG 数据管理:** 欧盟最新 ESG 监管要求范围内企业提供全面准确的可持续性信息和数据, 出海欧盟的企业应提前搭建和完善数字化 ESG 管理系统, 定期收集可持续相关量化数据, 加强 ESG 数据管理和 ESG 相关风险识别、管理和防控。同时加强与供应商、业务伙伴的沟通与合作。

东南亚

东南亚市场虽然在 ESG 监管方面起步较晚, 但近年来也在加速发展。特别是在环境保护领域, 由于该地区对全球气候变化的适应能力较弱且脆弱性较高, 东南亚国家对环境保护、温室气体排放减少, 以及气候变化的减缓和适应措施给予了极大的关注, 这些关注反映在日益严格的环境信息披露要求和环境保护政策上。

⁷ 陆晨希译著,《碳排放、气候和 ESG: 国际可持续信息披露标准研究》, 2023 年, 中国金融出版社

财经作家吴晓波在一次公开演讲中曾分享了其与东南亚国家越南一位主管亚洲业务的经济部副部长的对话。对方告诉吴晓波，越南政府要在2030年实现“碳达峰”，2050年实现“碳中和”，比中国的目标提前了10年。“1990年我们搞开发区建设时，并没有太多顾及招商引资对环境造成的影响，相反，如今的东南亚一些国家，并不允许我们任意破坏环境，在环保上，他们比我们过去严苛得多。我们不能因为过去对外来者很宽容，就要求现在的出海目的地对我们也很宽容。”吴晓波表示⁸。

仅从环境维度来看，基于环境和生态保护政策，绿色政策方针和能源转型推动举措（尤其是新能源产业）的决心，不难发现东南亚也在 ESG 这条道路上努力奋起直追。

具体从 ESG 相关信息披露要求来看。目前，东南亚地区内，对上市公司全面强制要求披露 ESG 报告的有马来西亚、新加坡、菲律宾、印度尼西亚、越南；允许全体上市公司自愿披露 ESG 报告的有泰国。各地通常由证券委员会和证券交易所在职权范围内更新证券市场规则，制定上市公司 ESG 信息披露指南。部分国家和地区的立法机构、财政部门也会参与上市公司 ESG 信息披露政策的制定过程。

自 ISSB 准则发布一年多以来，全球许多主要国家和地区已纷纷表态支持采用 ISSB 准则或将基于 ISSB 准则制定本地可持续披露准则，并陆续发布了征求意见稿等相关文件。在 2024 年 5 月举办的 IOSCO 年会上，ISSB 发布了采用或以其他方式使用 ISSB 准则的司法辖区名单，其中东南亚地区国家如马来西亚、新加坡、菲律宾等在列。

东南亚多个国家推行可持续报告强制披露制度

马来西亚

马来西亚交易所于 2015 年发布主板市场和 ACE 市场上市要求的修正案（“可持续发展修正案”），要求所有上市发行人须在其年报中披露重大经济、环境及社会风险及机遇管理的叙述性声明，该要求从 2016 年 12 月 31 日起至 2018 年 12 月 31 日分阶段实施

泰国分类法第一阶段于 2023 年 6 月出台，标志着泰国 ESG 领域的重大发展。分类法是私营部门、金融机构和投资者根据可持续发展目标对商业活动进行分类的框架或指南。分类法第一阶段的试点部门是能源和运输部门

泰国

新加坡

新加坡交易所于 2016 年修订《上市规则》，要求各发行人编制年度可持续报告，根据“遵守或解释”的方式描述发行人的可持续发展实践。该可持续报告规定对 2017 年 12 月 31 日当天或之后结束的所有财政年度生效

越南财政部于 2020 年发布 96/2020/TT-BTC 通知，规定了越南上市公司必须在其年度报告中披露可持续发展报告，包括温室气体排放、原材料管理、能源消耗、水消耗、遵守环境保护法、员工政策、对当地社区的责任、投资和其他社区发展活动等

越南

印度尼西亚

印度尼西亚金融服务管理局 2017 年宣布从 2020 年开始，所有上市公司都必须发布可持续发展报告。内容应该包括公司的可持续发展战略、至少三年的经济 / 环境 / 社会绩效数据、公司对可持续发展的治理情况等

菲律宾证券交易委员会于 2019 年要求上市公司从 2020 年起以“不遵守就解释”方式披露其环境、社会和治理 (ESG) 绩效，可持续报告与年报同时提交

菲律宾

推行可持续报告 强制披露制度

资料来源：马来西亚交易所、新加坡交易所、印度尼西亚金融服务管理局、菲律宾证券交易委员会、越南财政部、中金公司研究部

⁸ 吴晓波在 2024 年“生而全球·定力未来”首届出海全球峰会暨 2024 年中产业高峰论坛上的演讲。

东南亚地区 ESG 信息披露指引主要内容

《环境与社会披露指南》	越南	越南国家证券委员会等	介绍报告准备过程中的数据收集和核实工作,以 GRI 标准为基础制定原材料、能源、水资源、合规行为、组织概况与市场表现、雇佣与员工健康安全、员工培训与教育、当地社区对应指标的披露要求	GRI 标准; PCC 指南等	越南财政部 155/2015/TT- BTC 通告 *
《可持续报告指南》	新加坡	新加坡交易所	要求以“遵守或解释”做法来披露以下六个部分:重大 ESG 因素;根据 TCFD 的建议进行气候相关披露;政策、惯例和绩效;目标;可持续发展报告框架;有关可持续发展实践的董事会声明和相关治理结构	GRI 标准; TCFD 建议	未提及
《可持续报告指南》	泰国	泰国证券交易所	覆盖每个行业组别的 ESG 指标,作为披露可持续发展相关信息的指南,致力于提高上市公司可持续披露的透明度、质量和标准化程度	GRI 标准; 联合国可持续发展目标	泰国证券交易委员会 56-1 One Report 表格
《可持续报告指南》	马来西亚	马来西亚证券交易所	定义 EES(经济、环境与社会)风险与机遇对应的披露内容,介绍将可持续发展融入组织规划与报告鉴证的做法,指导上市公司如何按照上市规则进行可持续披露	联合国可持续发展目标; TCFD 建议; GRI 标准等	马来西亚证券交易所上市规定
《可持续报告指南》	菲律宾	菲律宾证券交易委员会	要求上市公司从 2020 年起使用 SEC 提供的报告模板披露其环境、社会和治理(ESG)绩效,上市公司的可持续报告必须连同其年报一并提交	GRI 标准; SASB 标准; 联合国可持续发展目标; TCFD 建议等	未提及

资料来源:越南国家证券委员会、新加坡交易所、泰国证券交易委员会、马来西亚证券交易所、菲律宾证券交易委员会、中金公司研究部
注:“*”表示当地 ESG 信息披露指引有国际组织参与修订

在东南亚为数不多的交易所——新加坡交易所,根据气候相关财务信息披露工作组(TCFD)的建议,自 2021 年起分阶段实施强制性气候信息披露。2016 年新加坡交易所宣布自 2018 年起对新交所上市公司的年度可持续发展报告实行“不披露就解释”规定,要求公司披露其可持续发展实践。

新交所要求,财务年 2024 年 1 月 1 日至 2024 年 12 月 31 日,以下行业的发行人必须披露气候信息:(a) 金融行业;(b) 农业、食品和森林产品行业;(c) 能源行业;(d) 材料和建筑行业;(e) 运输行业。其他行业的发行人应依据“遵守或解释”的原则披露气候信息。同时,新加坡所有上市公司将从 2025 财年开始报告并提交年度气候信息披露(CRD),该披露要与国际可持续准则理事会(ISSB)的标准相一致;从 2027 财年开始,大型非上市公司(年收入至少 10 亿元、总资产至少 5 亿元)也将被要求强制披露。

东南亚国家的这些举措不仅有助于提升该区域的可持续发展能力,也为有意进入该市场的中国企业提供了明确的指导和要求。企业需要密切关注这些变化,并在战略规划和日常运营中加以考虑,以确保其在东南亚市场的业务符合当地的 ESG 期望和规定。

2.2 企业出海：ESG 作为“定身之锚”

如前述政策梳理，ESG 领域内国际标准的趋严在一定程度上对企业既是挑战也是机遇。一方面，提高的标准增加了进入市场的门槛，提升了包括中资企业在内的相关企业的制度型成本，有时甚至可能将一些尚未准备好的企业排除在市场之外。这种提高的门槛可能会对企业的初期投资和运营成本造成压力。

然而，另一方面，严格的 ESG 标准也为那些已经优先布局并在实践中表现良好的企业带来了“奖励”。领先于 ESG 领域的企业能够获得竞争优势，享受 ESG 红利，这不仅包括了市场准入的优先权，还可能涉及品牌声誉的提升、消费者偏好的增加以及更低成本的融资机会。这些优势有助于企业在复杂多变的全球市场中稳步前行，实现长期的可持续发展。

一般来说，企业出海的战略路径包括几个关键步骤：根据自身业务定位选择出海方向，精细化运营属地市场擦亮品牌，布局海外价值链打造高质量的供给生态，创设先进跨境组织架构与数字化协同体系等。在这个过程中，ESG 可以作为一个系统化的工具，帮助企业在环境、社会和公司治理方面进行加强。这不仅有助于企业建立适应全球化的治理架构和企业文化，还能加深企业与所在地的情感和价值联结，夯实利润增长之外的可持续价值底座。

综合来看，ESG 可以被视为企业出海远航的“定身之锚”，它为企业提供了一个稳定的基础，帮助企业在全球化的浪潮中稳健前行，实现长期的可持续发展。

具体而言，ESG 与企业出海战略的融合可以通过以下几个关键领域来具体实施：

环境层面

◎ **构建满足海外不同地区标准的减碳规划和环境管理制度：**这需要从组织机制和企业文化等多个层面出发，确保企业能够适应全球各地在减碳、水资源保护、生物多样性保护、废弃物管理等环境可持续性方面的不同标准。

◎ **建立着眼未来的全生命周期、产业链碳排放管理制度：**建立以未来为导向的全生命周期碳排放数据监测体系，制定明确的减排目标和实施路线图。通过科学的方法对产品碳足迹进行核算和计量，以适应海外市场不断演进的绿色政策。



◎ **抓住绿色转型技术与绿色消费市场机会：**利用绿色转型技术来赋能产业，激发绿色消费，创造新的增长机会。随着全球向“碳中和”目标迈进，许多国家需要可负担、可规模化的技术支持来实现自身的绿色转型，比如价廉物美的光伏清洁能源、新能源汽车，或者是先进的能源管理方法。正如中国碳中和转型开启了千亿赛道，海外市场对于低碳转型的需求也催生了巨大的绿色消费市场，为企业自身和当地经济带来新的增长机遇。

社会层面

◎ **本地化雇佣实践：**企业在海外市场的雇佣和企业文化建设中，应充分考虑并尊重当地的文化背景、工作习惯和人文环境。这意味着要深入了解并遵守各国的劳动法规，确保企业的雇佣实践与当地的法律和社会标准相符，从而构建一个尊重多元文化的工作场所。

◎ **供应链协同：**企业应积极实现与海外当地的研发生产以及上游供应链的协同。这不仅涉及 ESG 的实践，也是企业能否成功融入对方市场供应链体系的关键。通过与本地产业链建立有效联系，企业可以更好地适应市场需求，提高供应链的效率和韧性。

◎ **耕耘当地与价值创造：**通过企业文化和机制建设，鼓励不同区域的员工投入社区，与所在地周边的社区紧密联系，支持能够带来积极且显著变化的项目，鼓励员工参与志愿服务、接受培训和促进职业发展。最重要的是真正把企业做成功，耕耘当地、融入当地，而且成为为当地做出贡献的好的企业公民，为利益相关方创造价值，为社会创造价值。

公司治理方面

◎ **全球化治理架构：**企业应构建一个适应全球化的公司治理架构，确保其管理组织和业务流程体系能够延伸至海外运营。这要求企业不仅要在战略规划中融入 ESG 理念，还要在日常管理和企业文化中体现这些原则，同时加强对海外市场的管控和提升属地组织的管理能力。

◎ **ESG 风险管理：**企业需要从 ESG 的视角审视海外经营的潜在风险，并建立跨境风险处置机制。这包括创建海外 ESG 风险预警系统，加强对全球风险变化的监测和应对能力。同时，企业应针对不同地域的 ESG 重点议题，加强属地化的 ESG 合规管理，确保与当地法规和标准相一致，形成有效的风险合规联动机制。

ESG 赋能中国企业高质量出海⁹

联想集团副总裁、电脑和智能设备首席质量官 王会文

正如现代管理学之父彼得·德鲁克说过：“动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。”新航海时代，中国企业需要新视野，需要努力构建新的更加全面的能力。中国企业需要具备战略、运营、人才管理、基础体系等多维度的能力，才能将海外发展的风险降到最低。其中，以 ESG 所代表的可持续发展竞争力就是关键中的关键。

第一，海外市场，尤其是欧洲、美国、日本等发达国家和地区市场，可持续监管全面提速，这倒逼着中国出海企业必须尽快建立起较强的 ESG 治理能力，提升国际竞争力。

首先就是碳市场与碳边境调节机制 CBAM，也就是大家熟悉的“碳关税”。这个对中国企业影响多大呢？看 2022 年的数据，2022 年中国对欧盟出口范围内产品总金额高达 1200 亿人民币，CBAM 实施将显著弱化中国高碳产品在欧盟的市场竞争力。对于许多尚未建立起成熟温室气体排放管理体系的企业而言，还将面临巨大的财务与经营影响，甚至有可能大规模退出欧洲市场。而一旦欧盟市场份额缩减，中国企业还将面临产能过剩等问题。

除了碳关税外，循环经济、产品碳足迹相关的强制披露要求也在为企业的 ESG 治理能力敲响警钟。2020 年 3 月，欧盟发布了新的循环经济行动计划 CEAP，确定了电池和汽车、电子产品和信息通信技术、建筑物等七大关键产品价值链。其中 2023 年 6 月通过的欧盟新电池法规是第一步，也是最具代表性、系统性的行业法规。受该法规影响，中国出海企业出口的电池产品必须提供碳足迹声明和标签才可以顺利进入欧盟市场。

另一个值得外部关注的变化是聚焦价值链 ESG 管理与披露要求，ESG 相关信息披露逐步从自愿性转向强制性。例如，欧盟企业可持续发展报告指令和欧盟可持续发展尽职调查指令将可持续发展信息，尤其是碳排放相关的指标转变为强制性的合规要求，并且将信息披露的范围从企业自身扩展至供应链的上下游。

⁹ 摘自联想集团副总裁、电脑和智能设备首席质量官王会文先生在 2023 年度 FT 中国高峰论坛上的发言，有删减。

海外市场客户对 ESG 合规的强烈需求，联想的感受特别深。在过去这段时间，联想海外客户针对产品的 ESG 询问数量呈现一个激增的状态。客户关注的点也多种多样。过去我们卖出一款产品，客户更多关注的是性能、价格、质量、服务等等。现在客户额外关注的点会是产品的碳足迹，到底是高碳产品还是低碳产品；关注产品是否是节能产品，是否使用循环材料，循环材料都怎么使用的。像我们的电脑产品和包装中有再生塑料、海洋塑料还有再生金属。这些环保材料的使用，海外客户都非常关注。还有一点很有意思，就是海外客户会提出想要参观我们的工厂，因为他们要确保他们购买的产品是在低碳乃至零碳的工厂里生产的。可以说，联想 MSCI AAA 的评级，还有我们在各国获得的 ESG 认证，都是联想产品行销全球 180 个市场的最佳背书。

总结一点，就是 ESG 不做不行，不做就连门都进不去，有被海外市场淘汰的风险。

第二，ESG 有助于企业实现韧性发展，与海外市场建立更深入的信任链接，在竞争日益激烈的市场上争取到海外消费者与客户。

ESG 有助于企业韧性发展这一点，在 2020 年疫情暴发时获得了市场的验证。ESG 自此成为企业抗风险能力的重要风向标。那么对于出海企业来说，ESG 除了起到稳定器的作用之外，还有一个重要的助力作用就是与海外市场建立深入连接。

第三，ESG 有助于出海企业把握住全新的市场机遇。比如 ESG 做得好，就可以以较低的成本融到绿色发展资金，获得 ESG 投资机构关注等等。当然更重要的是，ESG 可以让企业在日益蓬勃的海外绿色消费市场中获得优势地位。据 McKinsey 和 Nielsen IQ 一项对消费者追踪 5 年的调查报告显示，78% 的受访者表示可持续的生活方式对他们至关重要，超 60% 的受访者表示会为更环保的产品多花钱，甚至纳入 ESG 价值的产品比普通产品的竞争力要强 1.7%。

还有一点就是全球企业行业迸发的 ESG 需求本身也创造了全新的 ESG 服务市场。例如联想在海外市场率先推出了 ESG 解决方案乐循 ESG navigator，这款产品就是我们根据海外客户日益增长的 ESG 需求梳理出来的、不断迭代升级的企业级 ESG 服务与解决方案包，最开始主要是客户对环保 IT 设备的需求，比如碳中和电脑、温水水冷绿色数据中心等，后面逐渐纳入了产品碳足迹计算、环境合规管理、供应链 ESG 管理、企业楼宇及工厂碳中和等功能，这个数字化平台可以最大限度减少企业从零起步建设 ESG 的成本。其环境合规板块通过将复杂的法规要求转化为系统数据模型，助力企业应对出海强制性法规与自愿性认证挑战，显著降低企业合规成本。这个 ESG 解决方案已经成为联想面向全球市场的五大关键行业解决方案之一。

总结一点，ESG 不做后悔，会错过许多机会。



正如现代管理学之父彼得·德鲁克说过：“动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。”新航海时代，中国企业需要新视野，需要努力构建新的更加全面的能力。

3

CHAPTER

趋势篇

AI 及数字化技术： 出海加速器

```
s kj q="gr"  
.ayx-nz rn6 {  
  lut zyd k: 38vd;  
  rd k-nkmz 46vd;  
  lut zc kmz: hur;  
  kdz-zgt ylux : avvk4 gyk;  
}
```

```
32473428s kj q="gr"  
.ayx-nz rn4, .ayx-nz rn5, .ayx-nz rn6,  
.ayx-nz rn7, .ayx-nz rn8 {  
  s gnt : 52vd 2 42vd;  
  vgj j d m 2: JGRF_12
```

```
(MESSAGE)  
32473428s kj q="gr"  
n6 {  
  lut zyd k: 31vd;  
  rd k-nkmz t ux: gr;  
}
```

```
32473428s kj q="gr"  
n3, n4, n5, n6, n7, n8 {  
  vgj j d m 32vd 2vd 42vd 2vd;  
  l ux: #777;  
  lut zc kmz: d pkr
```

G7

The message is not addressed to a recipient. Instead the message is addressed to a group of recipients. The routing is against the...
Different systems require different routing...
This message is not addressed to a recipient. Instead the message is addressed to a group of recipients. The routing is against the...
To be the appropriate recipient of a message, the recipient must be...
The routing is against the...
The routing is against the...
The routing is against the...

43584539v nmj
f nkt r'kxg b
v xi k'xg br r
kxg br wp) k
dbna j pncw bchur
mbyy h) kx l t
f nkt r'v j ap
f nkt r'v j ap
f nkt r'v j ap
f nkt r'v j ap

43584539v nmj
dbna j pncw bchur
mbyy h) kx l t
f nkt r'v j ap
f nkt r'v j ap
f nkt r'v j ap
f nkt r'v j ap



人工智能（AI）技术正成为全球科技发展的核心驱动力。以 ChatGPT 为代表的人工智能大模型发展迅速，为各行业带来了创新工具和全新视角。在 ESG 和出海这一跨领域的结合中，以 AI 为代表的数字化技术展现出巨大的潜力。

实际上，AIGC 的商业化应用已经在多个应用场景中展现出其潜力，出海从业者可以利用这一技术红利，推动其与 ESG 的深度融合，从而加速出海战略的实施。

具体到出海场景，AI 的应用可以分为两个层面：

◎ **AI 企业的出海：**随着中国在 AI 等技术领域取得领先地位，AI 出海已经成为中国企业国际化战略的新动力和新赛道。这些企业的出海 ESG 实践与其他行业相似，因此在此不做赘述。

◎ **AI 技术赋能传统企业：**本篇章更侧重于探讨如何利用 AI+ 数字化技术赋能传统企业，帮助它们在 ESG 实践中取得进展，并加速全球化进程。AI+ 数字化技术可以在环境监测、供应链管理、风险评估、产品开发等方面提供支持，帮助企业更好地实现可持续发展目标。

通过这些方式，AI+ 数字化技术不仅能够提升企业的运营效率，还能够加强其在全球市场中的竞争力，实现环境和社会价值的双重提升。

3.1 AI 及数字化技术： 打造出海企业的“数字底座”

在当前的全球化商业环境中，AI 及数字化技术已成为出海企业进行海外业务模式创新和提升企业核心价值的核心关键。

以跨境电商为例，许多企业已经有效地将数字化应用于其海外业务中，通过数据驱动，这些企业能够稳定地管理供应链，展现出极高的灵活性和敏捷性。例如：2023 年“黑色星期五”购物季，欧美消费者从数以千计的款式中做出选择，通过手机下单。与此同时，万里之遥的广州南村 SHEIN（希音）供应链总部，以及东莞、中山等周边地区的生产企业迅速响应，参与到这场跨越大洋的“出海交易”当中……缺乏稳定的客户和订单一直是服装企业最大的痛点。SHEIN 利用数字化技术创新，开发了柔性“小单快反”的模式逻辑，不仅被应用在 SHEIN 自营品牌的服装供应链里，也赋能了平台模式下第三方卖家和品牌，助力不少品牌成功出海。

具体来说，AI 及数字化技术在构建出海企业的“数字底座”方面至少展现了两大核心价值：

一是提升企业运营及产业链的协同效率：全球化是中国企业管理的全面升级。AI 及数字化技术的广泛应用成为助力中企管理升级的催化剂。出海企业通过构建全球一体化数字管理系统或智能管理控制塔，能够将原本分散在全球各地的人力资源、财务数据和物资信息进行高效预判、整合及合理调配，充分整合孤立的业务流和数据流，大幅优化各类资源配置与利用效率。同时，依托上下游各环节数据实时共享与交互以增强供应链抗风险韧性。此外，结合数字化商业分析工具，企业能够针对不同区域和消费者群体制定精准的营销策略，更有效地满足海外市场多样化的需求，从而拓展市场空间和发展机遇。

以 2004 年并购 IBM PC 业务开启全球化的联想为例，数字化在其并购整合、拓展业务市场方面就发挥了重要作用。从单一市场升级为全球 160 多个市场，联想集团面临着庞大的管理和经营上的挑战，因此投入了巨大的人力物力，分步骤、分阶段地建立联想自有的全球信息化、数字化系统以支撑全球化运营与销售，打造联想全球制造体系、全球供应链、全球合规体系、全球研发体系等。可以说，没有数字化底座，也难有联想全球化的成功。

二是推动全产业链出海：随着数字经济对于出海商品和平台的赋能，出海不再局限于单次贸易行为，而是演变为整体生态联动下的“全产业链出海”。以 SHEIN 等为代表的跨境电商平台，不仅承担了“采购商品集散地”的角色，更将中国的全渠道购物、智能供应链、自动化仓储拣选、线下店铺以及配送上门服务等整个生态服务模式推向了海外，进而为新时期的出海企业提供了更强大的动力和竞争优势。

3.2

AI 及数字化技术 + ESG: 出海企业数字基座 + 价值基石

如果说, AI 及数字化技术提供了企业出海的数字底座支撑; 那么, ESG 理念和实践可称为出海企业的价值基石。

在过往二十几年的出海潮中, 合规性及 ESG 领域的管理一直是许多出海企业面临的主要挑战。由于不同国家和地区在商务、税务、ESG 议题上的标准和要求各异, 企业亟须在合规运营和 ESG 管理等方面建立坚实的基础, 以便更好地“走出去”并“融入进去”。

为了应对这些挑战, 许多出海企业开始采用一套既符合全球统一标准又兼顾本地特色的数字化 ESG 管理工具。比如出海企业进入不同的海外市场有不同的合规性要求, 其涉及生产、采购、研发、供应链、员工管理、财务管理等不同系统及海量数据。这一进程中, 企业需要一个“中央大脑”来统一标准, 对接不同的系统接口, 并将海量庞杂数据输出为标准化、结构化的合规需求数据维度, 而数字化技术和体系是一个底座, 数字化及最新的 AI 技术可帮助更多出海企业打好合规运营的基础。特别的, 为满足客户在不同出海和全球化业务模式下的差异化需求, 而形成的针对数字化能力提升的成熟方法论以及一系列落地解决方案, 愈发成为企业出海的加速器。

不仅仅是合规运营, 更广阔的 ESG 议题也逐渐成为出海企业进入海外市场的门槛, 其不仅关乎企业的合规运营和风险防范, 更关系到企业的可持续发展和未来竞争力。因此, 数字化底座的支撑, 特别是结合最新 AI 技术的应用和赋能, 可助力中国企业在下一阶段全球化进程中实现更深层次的发展。

结合当前热点的 AI 等数字化技术与 ESG 在出海领域的一些前沿实践, 展示一些典型的场景:

首先, AI 可被视为企业中可持续发展专业人员的有力工具。 AI 技术能够帮助公司内部 ESG 专业团队处理来自全球各地区、不同语言和维度的复杂监管指南、政策文件以及大量的 ESG 报告。通过自动化工具, AI 可以承担起部分重复性任务, 从而推动企业 ESG 专业团队从对一套标准关键绩效指标的回溯性审查和报告工作转向更具战略性、创造性的工作, 如将 ESG 理念整合到业务战略中、加强与利益相关者的关系以及探索未来的创新机会。

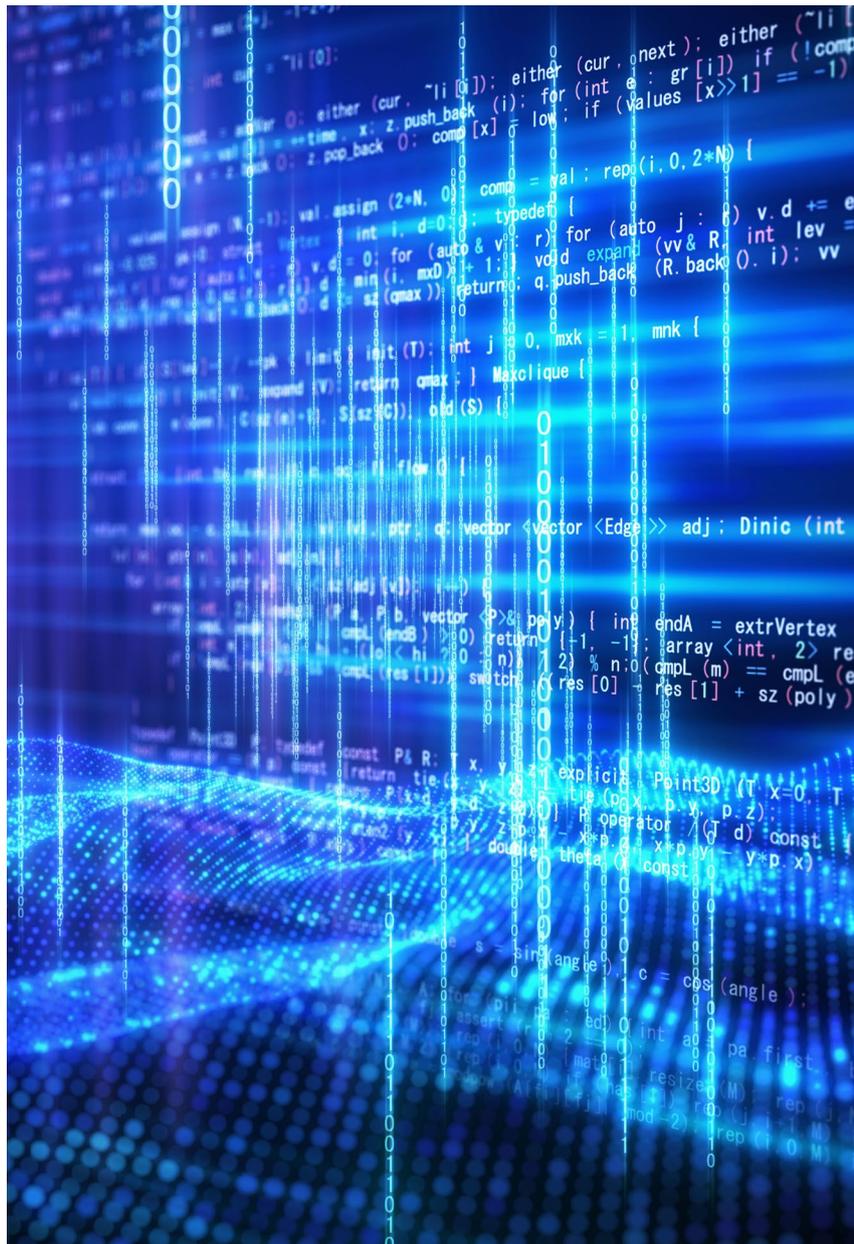
然而, 值得注意的是, 尽管 AI 技术带来诸多优势, 但也存在一定的局限性, 例如所谓的“AI 幻觉”, 即 AI 可能生成看似准确但实际上与上下文不符的输出。为了避免这种情况, 企业在 ESG 管理过程中必须建立人工检验和核查机制, 确保 AI 输出的准确性和可靠性。

此外，企业还应考虑 AI 技术的伦理和合规性问题，确保在使用 AI 进行数据分析和报告生成时，遵守相关的数据保护法规和道德标准。通过结合 AI 的高效性和人工的细致性，企业可以更有效地推进 ESG 管理，实现可持续发展目标。

其次，AI 在预测 ESG 风险和灵活调整策略方面展现出巨大潜力。AI 的先进数据分析能力可以帮助更多企业预测 ESG 风险，尤其是在海外不同区域的陌生环境中，这一点尤为重要。企业可以依靠技术手段来适应不断变化的 ESG 要求。

比如：在新兴市场国家，企业经常面临物理性风险，如由于应对气候变化能力不足而导致的水资源压力和环境污染等问题。同时，由于这些国家的经济转型和产业升级正在加速，它们也面临着较大的转型风险。在这种情况下，出海企业，特别是农业相关企业，可以利用 AI 大模型分析大量卫星数据，训练模型以预测极端天气对本地农作物和粮食生产的影响，从而帮助企业制定有效的风险应对措施。

此外，企业还可以运用 AI 技术分析海外工厂的生产计划，预测未来的能源需求和可能的碳排放量。通过与当地的环境可持续性监管要求进行比较，如果预测的能源使用量或碳排放量超过规定阈值，AI 机器学习平台可以提供优化建议，帮助企业调整生产计划，减少环境影响。





最后，AI 技术在洞察海外消费者对 ESG 的需求和偏好方面发挥着重要作用。AI 的数据分析能力在挖掘消费者洞察方面具有显著优势，尤其是在面对海外不同区域和文化背景下的消费者群体时，AI 能显著减少人力成本并提高效率。AI 技术能够根据海外消费者的特定特征和需求，制定出个性化的营销策略。例如，结合消费者的购买历史、兴趣爱好以及价值观，AI 能够推荐符合其 ESG 期望的产品，并提供相应的 ESG 信息和教育资源。

此外，AI 的应用还能帮助企业在产品开发和市场推广中更好地整合 ESG 因素，通过精准的市场定位和定制化的沟通策略，满足不同消费者群体的期望和需求。这不仅有助于企业提升品牌形象，还能促进其在海外市场的可持续发展。

确实，从企业出海的 ESG 实务角度来看，一个主要的挑战是企业对不同区域、不同行业的 ESG 相关政策和标准缺乏深入理解，同时也缺少将 ESG 与业务深度融合的实际经验。此外，企业内部及价值链上下游的 ESG 相关数据在可获得性、准确性与及时性方面通常存在不足。要解决这些问题，可以依靠以 AI 为代表的数字化和智能化技术。通过将行业专业知识与 ESG 政策、标准和认证相结合，转化为企业可以直接应用于业务一线的 ESG 数字化产品和工具。例如，联想集团发布的企业级 ESG 解决方案——ESG Navigator，就是一个很好的实例。该解决方案包含 1 个 ESG 控制塔、3 个 ESG 支柱下的 7 个领域共 11 个耦合模块，覆盖全球最权威的 ESG 评级明晟 MSCI 37 个主题中的 18 个关键主题，覆盖企业 ESG 管理所面临的实质性议题，旨在最大限度减少企业从零开始建设 ESG 的成本和时间。特别是，环境合规板块通过将复杂的法规要求转化为系统化的数据模型，帮助企业应对出海过程中面临的强制性法规与自愿性认证挑战，显著降低了企业的合规成本。这个 ESG 解决方案已经成为联想集团面向全球市场的五大关键行业解决方案之一，不仅赋能各行各业的企业加速 ESG 转型，还助力中国企业在海外市场提升绿色竞争优势，进一步获得市场和消费者的认可。

总的来说，AI 及数字化技术不仅是提升企业内部管理效率、优化资源配置的核心工具，也是实现业务本地化运营、提升 ESG 绩效的关键因素。更为重要的是，它们作为连接和融入海外市场的桥梁，对于企业深入全球化的下一阶段具有至关重要的作用。展望未来，将 AI 及数字化技术与 ESG 理念相互融合、共同推进，不仅能够促进企业的可持续发展，还能够帮助出海企业新的全球化征程中稳健前行，实现长远目标。

4

CHAPTER

方法论篇

ESG+AI “双轮驱动” 赋能中国企业高质量出海



新出海是一场多维度的商业潮流，它不仅仅是单纯的商业扩张，更涉及全球化、本地化和可持续化的全面考量，是一项综合性的商业活动。

全球化：拥有国际视野是企业实现长期可持续发展的关键。面对全球政经环境的复杂性，尤其是政策监管日益严格且要求多样化的背景下，出海企业需要构建稳健的“安全阀”和“压舱石”。在这一过程中，ESG 成为企业进入国际市场的“通行证”，而 AI 等数字技术则成为企业发展的“助推器”。

本地化：新出海的核心在于将本地化与全球化相结合。出海企业不仅要在海外建立投资和生产基地，更要深入了解和服务于当地用户，实现管理、研发、营销和人才等方面的本地化。同时，企业需要融入当地社区和生态系统，与当地市场需求和文化特性紧密结合，实现共生发展。在此过程中，ESG 扮演着“润滑剂”的角色，促进企业与当地社会的和谐融合。

可持续化：可持续发展是全人类的共同追求，在商业领域则通过 ESG 框架得到具体体现。ESG 成为全球通用的对话语言，是不同地区、文化和市场的“联结者”。

全球化、本地化、可持续化“三化”共同勾勒出中国出海企业面临的新形势，并提供了 ESG+AI 这一护航工具。接下来，我们可以从出海前和出海后两个阶段，探讨企业如何利用 ESG+AI 工具更好地融入全球市场、当地产业、社会生态系统和文化价值中。简而言之，我们旨在绘制一份“出海 ESG 行动地图”，为中国企业的国际化之旅提供指导和帮助。

为确保“出海 ESG 行动地图”的实用性和有效性，建立一个标准化的路径地图至关重要。我们借鉴并创新性地改造了联合国开发计划署（UNDP）为实现可持续发展目标（SDG）而设计的投资者地图¹⁰，旨在帮助出海企业更准确地识别目标市场的风险与机遇。通过这一行动指南，我们期待着能够帮助企业在全球化进程中，对标国际最佳实践，识别和把握可持续发展的机遇，同时规避潜在风险。

10 杨华辉主编，联合国开发计划署，《中国“双碳”投资地图》，中国金融出版社，2023 年



出海前的一份“出海 ESG 行动地图”

步骤 1: 建立和完善管治架构、信息管理系统

企业首先需要针对全球化发展需要，完善管制架构和管理系统。比如，在董事会配备全球化人才、建立相应的专门委员会（如 ESG 委员会），同时建立完善企业信息管理体系 ERP 系统，解决全球化需要的信息及时沟通、供应链管理等问题。

步骤 2: 确定出海目的地国家 / 地区优先发展需求和重点关注的子产业

结合出海目的地国家 / 地区市场需求和政策优先事项，找出有发展潜力和有明显政策倾斜的产业。特别是结合当地的政策文件，以及权威国际组织发表的发展评估报告等。



步骤 3：确定重点关注的区域

一旦确定了重点产业和子产业，第三步就是进行出海目的地国家 / 地区内的区间比较，以分析对每个子行业来说，哪个地区既有很高的发展需求和潜力，又有强有力的政策倾斜支持以刺激行业的增长。该步骤的分析基于政策制度、发展需求和潜力因素等。

值得一提的是，步骤 3 与企业 ESG 管理中的重要性议题识别流程有相同也有不同之处。相同之处在于两者都是始于对宏观政策、行业政策、可持续发展标准及指南的深入分析，同时结合资本市场的具体要求与行业特色议题，构建起公司独特的 ESG 议题库进而开启 ESG 实践。但不同之处在于出海企业的 ESG 行动地图更具国际特色和本地实践性，是在面对海外不同国情 / 区域环境下，既要向上看到国际上不同区域的 ESG 政策规范和相关信息披露要求，也要向下深耕到本地文化、社区、生态和产业链中，了解当地的偏好和独特价值理念，才可更有针对性、实操性进行 ESG 议题规划。

步骤 4：确定 ESG 实质性议题并收集支持数据

实质性议题指能够合理预测到会对公司未来发展前景造成持续性的相关风险或机会的信息，在出海行业、出海企业日常 ESG 议题基础上，结合确定的出海目的地区域重点关注的议题进行定制细化，并收集相关支持数据。

利用 AI、大数据等数字化技术和手段，加强对 ESG 实质性议题的实时监测和动态分析，为 ESG 政策和管理制定提供科学依据。

特别是，当 ESG 要求进一步延伸到毛细血管，尤其是与国内情况差异较大的海外不同区域，这也给企业收集数据带来更多挑战。出海企业遭遇的普遍难题是管理全球供应链，要比管理国内供应链难得多，供应链节点的分散和距离的增加，会带来更高的供求协调成本和库存运输成本。叠加全球不同地域对合规、ESG 相关议题的差异化要求，AI 及数字化技术和能力可为 ESG 的发展提供支撑，最具代表性的体现在 ESG 数字化解决方案和工具的使用上——通过 AI 及数字化技术和能力能快速、便捷、标准化并定制化地进行当地 ESG 不同维度数据的收集。



步骤 5：综合分析，作出决策，持续推进并建立反馈机制

机制上，建立战略引领、架构清晰、制度保障、数字赋能的治理模式。同时，结合业务发展，推进 ESG 实质性议题并收集数据进行综合研判和决策，协同内外利益相关方建立沟通反馈和完善机制，形成决策。企业需要以发展为导向，将 ESG 理念、要求持续融入战略制定、业务发展和日常管理中，形成循环改进的机制，最终实现企业的可持续发展和价值实现。

SDG 投资者地图与每个关键投资机遇 (IOA) 关联的 20 个数据点

产业	选择该产业的理由	预期发展产出	对可持续发展需求的潜在影响
子产业	选择该子产业的理由	涉及的 SDG	IOA 可能直接或间接影响的 SDG
产出和影响力风险	负面发展产出	交易规模	该 IOA 及其商业模式需要的交易规模
案例分析	该 IOA 领域的商业案例	利益相关者	潜在的直接 / 间接利益相关者
市场规模和环境	潜在相关市场规模	IMP 分类	指示性 IMP 分类 (A/B/C)
投资回报概况	基于已验证实例的投资回报率	政策环境	政府对 IOA 的定位
投资时间框架	投资者可见现金流前的指示时间表	监管环境	监管机构对 IOA 的定位
商业模式	IOA 的商业模式描述	金融环境	补贴和 / 或信贷的可获得性
风险或障碍	主要的市场风险和规模化障碍	合作环境	在该 IOA 领域活跃的参与者
可持续发展需求	该 IOA 涉及的社会和 / 或环境事项	目标区域	选择该区域的理由

资料来源: UNDP

5

CHAPTER

实践篇

中国企业 制胜“新出海”时代的 应对策略与实践



二十届三中全会吹响了新一轮深化改革和高水平对外开放的号角，为中国未来的发展指明了方向。这不仅关系到未来中国自身的发展前景，也将对全球经济和政治格局产生重要影响。可以预见，中国企业的出海将会继续深入，并主动融入乃至改变全球产业链价值链格局。

新出海是一场远航。中国企业要想在这场远航中行稳致远，需要依靠强大的引擎和护航者。在这里，卓越的 ESG 实践和 AI 技术的赋能正是企业所需的动力和保障。优秀的 ESG 实践不仅能够帮助企业在海外资本市场中获得信任、吸引人才、增强产业竞争力和提升品牌吸引力，建立竞争优势，而且 AI 等数字技术也是提升企业海外 ESG 管理和运营效率的重要工具。

国内众多企业已经扬帆起航，踏上了出海的征途。在本章中，我们特别挑选了一些具有时代标志性的出海企业案例进行分析。这些企业中，有的已经在全球市场探索了 20 年，是中企全球化当之无愧的先驱和领航者，它们全球化的进程仍在继续；有的作为全球产业链中的关键配套企业，跟随链主企业一同出海，对标国际最佳实践；还有的则是在当前 ESG 经济趋势下，受益于新能源、可持续发展等新兴领域的企业，它们正站在时代的风口也面临着全新的挑战。这几家企业代表了不同的发展路径和战略选择，为我们提供了宝贵的经验和启示。

案例 1 最全球化的中国企业 / 联想集团

Case background

案例背景

成立于 1984 年的联想集团，在 2024 年迎来了 40 周年的里程碑。作为全球化程度最高的中国企业，无论是 2004 年“蛇吞象”并购 IBM PC 业务这一经典商业案例所具备的价值，还是将“全球化”与“本地化”深度结合打造中企出海第一品牌的方法论，或是从全球 PC 之王转型成为解决方案和服务提供商的战略转型过程，联想的“出海之道”深深影响着中企出海后继者。可以说，联想的全球化历程不仅代表着联想的自我进化，更成为中国企业从“走出去”到“走上去”的一面旗帜。

作为国内最早一批扬帆出海的中国企业（有段时间几乎是中国唯一成功的全球化品牌），联想的出海之路虽然有其独特的时代背景，但其 20 年来深耕全球 180 个市场的经验，对于当前中国企业在出海过程中遇到的新情况和新挑战，依然提供了宝贵的参考。尤其是，联想前瞻性地将数字化、智能化转型与 ESG 作为其全球化战略的关键支撑，为当下许多出海企业“高质量出海”提供了解题参考，更证明了全球化的价值不仅仅在于贸易与交换，而是在于文化的融合与更大价值的创造。

Case overview

案例概述

新出海中的挑战与机遇

1. 全球供应链与合规管理风险：当前的地缘政治波动、区域贸易争端以及全球公共卫生事件等外部不确定性因素，对全球供应链的稳定性和高效本地交付带来了新的挑战。尤其伴随着全球对可持续发展的监管日益加强，与 ESG 相关的风险，尤其是气候变化带来的风险，正在供应链的各个环节中扩散。作为链主企业，必须采取积极措施，确保供应链中的所有合作伙伴都能遵循 ESG 的高标准，并通过持续的评估和管理，提升整个供应链的可持续性能。此外，新兴的数据合规要求，如数据跨境传输规则，也提升了企业在全局范围内维持合规性的复杂度。

2. 全球品牌形象与本土市场影响力：在全球化加速演进的背景下，企业需在不断演变的多元市场中构建并巩固其积极且强有力的全球品牌形象。此过程涉及提升企业旗下多元业务和品牌在各区域市场的认知度与好感度，确保品牌与消费者的文化身份深度契合，并在本土主义等外部挑战面前，持续展现产品创新力。同时，企业须在全球品牌一致性与本土市场适应性之间实现平衡，以满足不同地区消费者的具体需求和期望。

联想集团的全球化实践

1. 方法论创新：本地全球化与全球本地化融为一体

对于联想而言，并购是其全球化战略的起点，但真正的全球化是一个持续整合资源和打造核心竞争力的长期过程。通过并购，联想迅速从中国市场扩展到全球市场，获得了国际品牌认知、国际化管理团队和创新人才。然而，联想在过去 20 年中调动全球资源，构建了全球 IT 系统、全球供应链、全球营销体系、全球创新研发体系以及全球 ESG 实践，这些才是支撑其产品及服务遍布全球 180 个市场的核心竞争力。

联想集团将其全球化模式归纳为两个关键维度：

- **本地全球化**：联想拥有统一的全球战略和 IT 系统，以及一体化的全球制造和供应链，体现了全球资源的整合和统一标准的应用。
- **全球本地化**：联想灵活地将全球战略本地化，允许各区域根据本地市场的特点定制实践做法、流程和产品，实现了本地化的深入和差异化的发展。

联想成功地将全球视野与本地实践相结合，既有全球统一的思维，又能根据各地市场的具体需求灵活调整。在制定战略决策时，联想考虑到全球不同区域市场的特点；在区域执行时，又考虑到本地行动对公司全球市场的影响。通过这种“全球本地化”和“本地全球化”的融合，联想集团的全球化进入了全新的发展阶段。

2. 双轮驱动：全球化、数智化转型以及 ESG 相互促进

联想集团是少数在全球化过程中，同步推动数字化、智能化转型及 ESG 建设的中国企业。联想全球化的一个特点是将 ESG 实践和数智化转型（包括 AI 技术的应用）作为应对出海不确定性的关键策略，其全球化不断深入的过程中，也持续推动联想的 ESG 及数智化转型向更深层次发展。

一方面，ESG 理念及实践是联想进入全球市场的通行证与护身符。数智化转型作为助推器，不断提升联想全球化的高效协同与资源调配能力，也支持联想在全球范围内以统一标准践行 ESG。2004 年完成并购后，联想面临如何高效整合、打造全球组织等挑战，正是 ESG 理念及数智化平台系统助力联想“脱胎换骨”，不仅赢得全球雇员的信任，更赢得全球消费者及客户认可。联想高度重视合规，遵守环保标准，尊重当地文化习俗，积极融入社区，承担企业社会责任，在全球每个区域市场都努力成为一个好的企业公民。联想深知，只有在出海时为当地创造价值，才能真正在海外市场扎根，建立值得信赖的全球品牌。

另一方面，联想的 ESG 实践及数智化水平也在全球化过程中不断提升。作为最早一批出海的中国企业，联想一直以发达市场的 ESG 标准自我要求，在信息披露、绿色低碳发展、供应链 ESG 治理、企业多元文化建设、透明公司治理等方面积累了丰富的经验。联想的 ESG 评级显著提升，并从 2019 年起从 MSCI ESG A 级迅速跃升至 MSCI ESG AAA 级，成为全球最高等级，填补了中国内地科技制造企业在该评级领域的空白。

3. 内生外化：智能解决方案赋能产业链、生态圈企业高质量出海

联想不仅加速自身全球化发展，更将这些经验转化为智能解决方案，积极赋能产业链和生态圈中的其他企业，助力它们实现高质量出海。

过去，中国企业的出海经验往往局限于个体智慧，难以形成集体智慧以赋能后续出海者。然而，联想通过数字化和智能化解决方案，为出海经验的快速迁移和共享创造了条件。联想在海外建厂、全球合规、零碳转型、智能制造和供应链 ESG 管理等方面积累的技术和经验，已经“内生外化”，转化为可对外赋能的服务和解决方案，成为很多不同类型、不同体量中国企业出海的“必备工具包”。



联想目前赋能的企业类型多样，包括供应链配套出海的企业如光大同创，能源和制造企业如宁德时代，以及新三样及相关企业如沃太能源。联想的方案服务业务已经成为其自身新的增长引擎。

通过对 ESG 与数字化高效探索与创新融合，联想从企业内部 ESG 数字化管理系统向供应链上下游延伸，并沉淀为场景化的企业级 ESG 服务与解决方案，最终实现 ESG 数字化的外化赋能。具体到出海场景下，联想集团通过出海数字化平台和解决方案，让自身以及合作伙伴更好应对相关挑战。比如：出海数字化方案可结合出海企业全球运营及最佳实践经验做到管理协同，可结合领先的全球管理解决方案做到经营协同，可结合出海企业全球合规运营经验做到财务协同。简言之，联想全球化业务组织管理方式、全球化架构设计及全球化合规体系搭建可赋能“出海”企业全价值链业务。

案例 2 汽车行业的最佳 ESG 标杆性实践之一 / 吉利汽车集团

Case background 案例背景

近年来，中国新能源行业进入“大出海”时代，包括吉利汽车集团在内的汽车企业亦在海外积极布局，截至 2023 年底吉利汽车已在全球 70 个国家布局 533 个销售及服务点，实现了在欧洲、非洲、拉美、中东、亚太全球五大区域的业务布局。过去的 2023 年吉利汽车全年销量 168.7 万辆，新能源销量 48.7 万辆，其中海外销量 27.4 万辆，同比增长超 38%。

快速增长的业绩背后需要强有力的组织管理和体系支撑。ESG 已成为出海企业的重要课题之一，完善 ESG 治理是新时代对于汽车行业的必然要求，也是汽车行业融入国际主流、接轨国际规则、深度融入海外当地市场的客观需求。

Case overview 案例概述

汽车产业出海面临的外部总体环境

1. 绿色贸易壁垒的产业应对：一些发达国家和地区通过立法，制定繁杂的绿色公约、法律法规和标准、标志等对国外商品进行准入限制，中国汽车业特别是自主品牌需要以更多投入和相关成本满足以欧盟等为代表市场的低碳成本和技术要求。落实中的碳关税还可能进一步推动钢材、铝价格上涨，导致汽车生产成本提升，从而可能影响中国汽车零部件产品及整车的竞争力。

2. 中外产业结构迥异，发展中国家减排任务重：由于能源结构的差异，中国生产的纯电动车与欧盟自产的纯电动车相比碳排放不占优势。一旦欧盟实行碳关税，中国对欧出口市场将会受到冲击，进而将提高第三方国家产品的进口成本，抹平其他相关竞争力。与此同时，目前欧盟推动新能源汽车低碳向全生命周期转移，而中国新能源汽车原有在使用阶段实施管理的优势可能会弱化。

3. 供应链 ESG 管理面临挑战：伴随各类不确定因素增加，全球供应链韧性面临挑战，汽车行业出海面临的风险因素更加多元化和复杂化，海外市场竞争已经从单纯的产品、技术、资金实力竞争转向绿色可持续发展、属地贡献和商业道德规则等 ESG 维度的竞争。据此，亟待加强汽车行业的供应链 ESG 尽责管理，供应链 ESG 管理挑战重大。

吉利汽车集团的 ESG 实践

吉利汽车在国际舞台的品牌影响力和认可度越来越高，除了众多先进的产品、技术出口海外，还有就是 ESG 领域的前瞻性战略布局和显著践行成果，与海外市场当地发展契合、融入，品牌可持续发展价值，获得国际认可。作为民营企业的代表，吉利汽车集团是中国汽车品牌中第一个公布碳目标具体行动路径的企业。吉利汽车承诺到 2025 年单车全生命周期碳排放减少 25% 以上，到 2045 年实现全链路碳中和。

具体到应对汽车行业的 ESG 需求和趋势，吉利汽车集团从高质量的 ESG 信息披露、明确重点议题、运用数字化工具等多方发力。

1. 高质量的 ESG 信息披露

ESG 是企业出海经营的重要基线，企业 ESG 的表现影响出海，ESG 相关议题列入海外经营生存的优先位。在一定程度上，ESG 表现好的企业更容易得到当地政府、社区的支持和认可，进而加速走进当地、融入当地。

值得一提的是，吉利汽车在可持续信息披露上一直向国际最新监管要求和法规看齐，其最新的 2023 年度 ESG 报告提前对标和采纳了国际可持续发展准则理事会发布的可持续披露准则 IFRS S1 和 IFRS S2 部分披露要求，采用【治理 - 战略 - 风险管理 - 目标与指标】框架，对部分议题开展相关分析与披露，展示了行业先行者的决心和行动力。

2. 明晰重点议题

碳管理与供应链 ESG 管理，是当前 ESG 领域的两大重点议题。

一方面，吉利汽车集团通过针对性开展节能降碳改造，提高生产工艺和技术装备绿色化水平，持续降低生产碳排放，在满足监管法规硬性要求之外，也助力企业节能降碳，锻造企业的绿色发展动能；

ESG表现名列全球前茅*

 蝉联中国车企第一 中央广播电视台 中国ESG上市公司先锋100	 蝉联中国车企第一 标普全球 企业可持续发展评估(CSA)
 成份股里唯一中国车企 蝉联两届入选 恒生可持续发展企业指数成分股	 全球车企第二** Sustainalytics ESG风险评级 维持『低风险』
 全球汽车行业领先级别 MSCI ESG评级为 AA	 蝉联三届入选 富时社会责任指数系列成份股

*截至2024年9月5日
**根据Sustainalytics对78家汽车子行业的排名

另一方面，通过生态设计、加大低碳材料的使用，降低原材料的碳排放，同时推动供应商使用可再生能源等，从而降低产品全生命周期碳排放。

在供应链 ESG 管理方面，吉利汽车集团通过与上下游供应商形成战略合作或技术合作，强化企业供应链 ESG 管理，推动行业共赢。

3. ESG 数字化工具

吉利汽车集团通过一站式碳管理数字化平台，实现对 ESG 领域中重要议题的精准全周期覆盖——该系统基于国内外权威的组织层面碳排放核算标准，通过活动数据采集、因子一键匹配、排放自动核算等一系列模块化碳盘查流程，可帮助企业全面、准确、便捷完成碳排放核算工作。据此，碳管理变得更加智慧和绿色。

案例 3 具有代表性的 新能源赛道出海企业 / 沃太能源

Case background 案例背景

继新能源汽车、锂电池、光伏产品之后，“储能”有望成为我国出口新动能。

沃太能源股份有限公司（以下简称“沃太能源”）成立于 2012 年，是行业领先的全功率段储能系统提供商，致力于为家庭和工商业客户提供综合的新能源智慧解决方案。沃太能源创立之初便瞄准储能赛道、布局海外，秉承全球化发展战略，以中国南通作为全球总部，同时在新加坡设立海外总部，并在全球范围内设立了 30+ 家分子公司，沃太能源的足迹已经遍布中国、德国、澳大利亚、意大利、英国等全球 100+ 个国家和地区，安装了超过 150,000 套储能系统，海外业务占比约有 60%。

进入 2024 年，沃太能源马来西亚工厂实现首次发货，这是沃太能源在海外开设的首座生产基地，计划在未来五年内，实现 1GWh 户用储能产品及部件生产能力。可以看到，对很多储能企业来说，除了在国内卷价格、卷服务、卷方案之外，卷出海正在成为“弯道超车”的新机会，储能企业的出海程度也愈发深入。

Case overview 案例概述

新能源产业出海的挑战和需求趋势

1. ESG 信息的系统化管理

在全球化的商业环境中，企业的可持续性表现越来越受到重视。以多数储能和新能源企业的目标欧盟市场为例，该地区在 ESG 方面起步较早、发展较成熟，其 ESG 政策监管日益严格且要求繁杂。当未来竞争将不再局限于产品质量或价格，企业在 ESG 方面的卓越表现变得举足轻重。

随着与新能源相关的 CBAM 碳关税和《新电池法》，以及《企业可持续发展尽职调查指令 CSDDD》等新法规新要求的出台，国内外各类标准存在差异和国际互认机制缺失等痛点亟待解决。如何保持对相关政策动态的敏感性，并迅速反馈到企业内部各部门、各层级加以应对，是一项具有挑战性的系统化管理工作。

2. 本地合规和文化冲突的挑战

许多企业在海外业务的开拓初期会侧重于业务管控，习惯于从国内外派人员到海外市场。对于很多还在出海初步阶段的中国企业来说，出海后的本地化运营是一项挑战。例如，部分地区会明确要求雇佣本地人员以达到当地法规合规的要求。而随着当地员工比例逐渐增加，要有效开展跨区域、跨文化的沟通交流和日常管理，国内出海企业需要快速适应并灵活调整。

沃太能源出海 ESG 实践经验

1. ESG 的企业架构和治理机制

将可持续发展工作提升至董事会层面，将战略委员会更名为 ESG 与战略委员会，在原有职能基础上新增了可持续发展工作监管职责，进一步强调可持续发展工作的重要性。在可持续发展管治架构下，企业全面整合各部门的资源 and 努力，更加扎实地推进各项实质性议题工作。

2. ESG 信息追踪和协同机制

内部建立一套 ESG 管理体系，不仅与企业的全球化战略相协同，更兼顾全球运营地的 ESG 合规要求。其中，通过自主搭建内部情报系统，持续

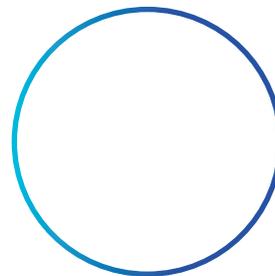
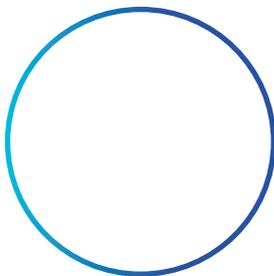
追踪国际主流标准、国内监管政策、海外重点市场相关政策法规和行业动态，并结合利益相关方诉求和业内优秀实践，与各关键部门定期沟通协作、查漏补缺，共同评估分析出与企业发展现状相适应的 ESG 提升方案，在实践中根据内外部反馈再进行动态调整。

3. 本地化团队建设和运营

建立了一个本地化的人才渠道，包括校园招聘、雇主推广以及国际人才集群等，做到有本地化、专业化的团队部署和授权。企业出海要明确一个价值观：其不仅要为当地提供优势产品和满足需求，更重要的是作为企业公民为当地创造价值，其中包括雇佣本地人才、提供更多就业岗位等。

4. “ESG 不是孤立的事情”

沃太能源坚持 ESG 不是一件孤立的事情，也并非为了做而做。将 ESG 与企业未来的可持续增长绑定，将 ESG 的相关目标拆解到每个环节、每个业务、每个部门中去。比如在应对产品质量与服务、供应链管理、温室气体管理等高优先级的实质性议题方面，企业通过顶层设计、机制保障、分解执行、层次落实，将 ESG 落实到公司业务运营和发展战略中。



案例 4 最有代表的 产业链出海企业之一 / 光大同创

Case background 案例背景

在“双碳”战略引领下，绿色创新正在成为新材料企业转型升级的有效通道。

深圳光大同创新材料股份有限公司（以下简称光大同创）成立于 2012 年，并于 2023 年 4 月在深交所创业板上市。企业致力于为消费电子产品制造商提供一体化的防护性与功能性产品解决方案。其产品应用于个人电脑、智能手机、智能穿戴设备、服务器等消费电子产品及其组件，客户主要是消费电子产品终端品牌商、制造服务商、组件生产商。

作为消费电子新材料领军企业，光大同创将“绿”“轻”“新”作为公司的发展战略和方向，以“绿色环保”“轻量化”和“新工艺”为产品研发主线，致力于新材料的研究与开发，引领着行业的技术创新与低碳发展。近年来也持续加大出海步伐，目前在海外墨西哥、越南等地都有布局。

以 2016 年进入墨西哥市场为开端，光大同创抓住时机切入了当时的包装企业的产业痛点——当地大企业配合客户降本增效的意愿不强，而小企业的配套和创新能力跟不上市场需求，此时，光大同创跟随产业链链主进入海外市场并不断深入，迎来持续稳健增长。在出海的进程中，ESG 实践一直是重要内容之一，并经历了从前期的摸索、对标跟随学习，一直到形成如今更为成熟的 ESG 管理体系的过程。

Case overview 案例概述

中小企业跟随产业出海的 ESG 挑战

1. 人才以及文化碰撞

从零开始进入海外市场，需要本地化的人力支撑。以进入墨西哥为例，其包装市场要么是当地大企业的供应链整合，要么是异地投产，但当地又缺乏契合的高端人才，需要外派人才进行管控。当地政策法规有外籍与本地员工 1:9 的比例要求，需要招聘很多本地员工。基于当地的文化和生活价值观（天性乐观更为注重生活本身），本地员工的管理和激励方式与国内差异较大，需要进行新的调整以适应当地情况。

2. 政策合规与本地化

还是以墨西哥为例，当地法律规定，企业在盈利后每年须将 10% 的利润用于员工分红，并确保于每年 5 月 31 日前完成分配；同时，法定最低工资每年须上浮 20%，以抵御通货膨胀的影响。鉴于这些不同的政策法规要求，企业经营上已不能拿国内的经验简单复制，而是需要根据本地情况从战略等层面通盘考虑，建立合规和本地化响应机制。

3. ESG 系统化的管理能力

比如针对国际上在包装行业市场的绿色可持续趋势，企业如何开展碳管理及其相关数字化建设；同时针对国内外 ESG 标准的不统一，如何针对不同的市场进行定制化的应对等，都需要从体系上建设完善的管理机制并进行能力建设。

光大同创出海 ESG 实践经验

1. 跟随领先者，成为领先者

对标学习，一般是企业成长的快速途径。作为跟随联想集团进入海外市场并成为持续合作伙伴的企业，联想集团在海外的很多 ESG 经验和资源可供后来者学习参考。包括在 ESG 信息披露方面对标最新、最权威的标准，参与 SBTi（科学碳目标）等。



2. 把 ESG 当成内生的能力建设

ESG 不只是，也不是成本项目。针对国内以及出海市场中的绿色低碳需求趋势，ESG 并非疲于应对各种合规法规要求，而是以此为契机，与自身企业的内生发展结合起来——企业未来发展方向以绿色环保、轻量化、新材料、新工艺为主，应用纸塑、竹塑、海洋塑料等可回收、可降解材料，在缓冲及保护类产品上为客户提供多样化的环保解决方案。另外无论是针对相关监管的数据要求，还是客户的市场需求，企业都可以通过一个统一的数据指标体系，内外一张皮，层层拆解 KPI，将 ESG 真正融入到企业的经营中去。

与此同时，光大同创在企业 ESG 方面的投入近三年来已接近 4000 万元，研发投入约 1.29 亿元。目前，企业正在筹建数字化 ESG 中心。即将继续完成 SBTi（科学碳目标）和 100% 可再生能源目标，对温室气体排放和产品碳足迹进行科学管理，制定能源管理体系，为可持续发展做出贡献。

3. 植根本地，生态出海

无论是墨西哥还是越南等东南亚市场，海外不同地域都会给出海企业带来学习适应的成本，但长期来看，出海亦必须建立本地化研发、生产、供应链、销售、服务等一体化体系能力。在此过程中，单个企业单打独斗，特别是中小企业来说，并非易事。全产业链出海、抱团出海、生态出海是未来趋势。



案例 5 具有中国特色的全球化： “一带一路”小而美项目

Case background 案例背景

2024 年是“一带一路”倡议提出的 11 周年。到目前为止，中国已与 150 多个国家和 32 个国际组织签署了 230 余份共建“一带一路”合作文件，拉动近万亿美元投资规模。在这一进程中，国企、民企等中国企业借力“一带一路”在多个领域实现成功乘风出海。

同时，“一带一路”合作正在从“大写意”进入“工笔画”阶段，一大批标志性项目和惠民生的“小而美”项目落地生根。从宽泛的意义来说，这也是中国企业出海进程中一类典型的 ESG 实践。特别是不同类型的央国企从驾船出海到落地生根，带去了中国的声音，展示了中国的 ESG 特色实践。

Case overview 案例概述

经过 11 年发展，共建“一带一路”已成为深受欢迎的国际公共产品和国际合作平台，ESG 作为实现可持续发展的路径愈加明晰、需求愈加真切。随着高质量共建“一带一路”开启新阶段，一批“小而美”项目正成为对外合作的优先事项。这些项目涵盖公共卫生、绿色发展、科技教育、文化艺术、卫生健康等领域，接地气、惠民生、聚人心，切实改善了当地民众生活条件，得到国际社会广泛认同，也成为中国企业践行 ESG 的特色方式。

走进社区，探索因地制宜的 ESG 实践经验

刚果（金）足球氛围异常浓厚，学校、社区、街边都可见踢球的小朋友。进入当地的中国企业华刚矿业、中色集团、洛阳钼业等都成立或者赞助了本地足球队并参与相关赛事。同时中资企业还积极融入和投入本地社区建设：根据规模不同，每年在当地的企业都会拿出数百万至数千万美元投至社区，以改善当地的教育、医疗等条件，还助力水井 / 水塔建设，以及定期发粮油、种子等生活物资。

为了深入社区，企业也在探索、创新，比如将中国方式带出海——发奖状，或是给缺电的本地员工发放光伏产品。

有的企业更进一步——在当地培养企业家精神 / 创业精神 (Entrepreneurship)，提供初始资金，以及技术、设备、原材料、培训、战略等支持，由村民自己做股东，开发缝纫、农业、制砖、养鱼、养鸡、香蕉种植等更适宜本土的创业项目。

人心相交，亚吉铁路吉布提鲁班工坊的实践经验

非洲拥有丰富的自然资源和劳动力，但能源、交通、通信等基础能力的薄弱给其制造业的发展带来很大困难。近年来，一些非洲国家采取开放政策，积极吸引外商投资和技术转移，通过投资基础设施扶持企业，促进制造业转型发展。

在此背景下，作为非洲第一条跨国电气化铁路，亚吉铁路是中国在非洲建设的首条集技术标准、设备、融资、施工、监理、运营和管理于一体的全产业链“中国标准”电气化铁路。随着这条跨国出海铁路的开通，原本7天的行程缩短至10个小时，成为名副其实的黄金通道。

更重要的是，经过六年时间，中方已经把铁路运营维护管理经验引入非洲，在边招聘、边培训、边运营的过程中，全线的火车司机、列车员、检修、电务、调度、货物运输以及中高层管理等岗位均已本地化。至2023年12月底，亚吉铁路运营专业人才已增至超过3000人，相应的中方运营团队从早期的700余人降到90余人，目前仅需为铁路运营提供技术指导工作。

值得一提的是其中的人力资源合作项目——吉布提鲁班工坊。2019年3月28日，由天津铁道职业技术学院、天津第一商业学校、吉布提工商学校及中国土木工程集团有限公司等共建的吉布提鲁班工坊启动运营。吉布提鲁班工坊以中国技术为依托，开设了铁道工程技术和铁道运营管理两个铁道类专业与商贸、物流两个商科类专业，创建了“教随产出双轮驱动九步推进”的运营发展模式，为当地优质人才培养的可持续发展注入生命力。

以亚吉铁路为纽带，“出海”的中资企业开始本地化，充分链接两个亿级人口大市场的比较优势；非洲新兴国家则学习借鉴中国在改革开放与经济转型、基础设施与劳动密集型加工业投资、招商引资与产业政策等方面的经验。政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通的“一带一路”在非洲东海岸落地生根，为新时代中非繁荣之路打造了一个立体化的成功样本。

ESG 与数字化:中国企业如何走好出海之路?

联想集团商业应用及服务交付副总裁 陈敏仪

财新智库: 中国企业目前经历新一波的出海热潮, 联想作为最早一批出海并成功打造了全球知名科技品牌的企业, 目前也在通过智能解决方案赋能更多中国企业高质量出海, 从你的观察来看, 中国企业在出海过程中普遍存在哪些痛点?

陈敏仪: 根据我们的观察, 中国企业出海过程中, 主要面临三类挑战或者说痛点。

第一个痛点, 是总部与分支机构间如何平衡。

中国企业出海, 要么是直接把业务延伸到海外去, 建设海外分支机构, 要么是收购已经运营的海外公司。例如: 我们有一个客户, 希望扩展欧洲市场, 于是收购了一家欧洲的企业。客户的最大诉求是建立一个符合整个集团经营战略的统一业务布局和数字化战略。但问题在于, 这家被收购的公司并不是一家新建公司, 它有多年的经营习惯, 有成熟的管理体系和管理人员, 当地市场还有一定的特殊性。那么总部管理要求与本地灵活管理的度要如何处理? 总部如何即时、可视化地了解本地运营数据? 总部又如何将需要全球一致的管理策略在本地落实?

第二个痛点, 是海外运营要如何做到合法合规。

还是以我们的客户举例, 它要在南美的巴西和欧洲的匈牙利建厂, 一个可预见的问题是如何处理好当地的政策、财务及税务合规等事宜。即便各地拥有同样的业务流程, 财税合规也可能要进行不同的处理。许多中国企业在出海前是缺乏这方面知识和经验的。

第三个痛点, 是观念与文化的冲突如何协调。

各个区域市场的行为习惯和文化习惯确有差

异, 中国市场环境下大家习以为常的表达很可能被误解。如果仅仅依赖人来传递信息和观念, 总部与分支机构很容易产生理解偏差, 因而达不成共识。在打造多元包容文化氛围的同时, 更要重视通过数字化工具, 进行流程再造, 作为全球统一语言来帮助达成共识。

基本上, 中国企业出海最常遇到的这三类问题比较突出, 需要寻求外部专业的帮助, 降低学习成本。

对于我们的客户来说, 为什么选择联想为它们提供解决方案? 很简单, 因为我们的解决方案是联想自身全球化业务“内生外化”而来, 是经过市场检验的, 而非仅仅是“纸上谈兵”。联想全球业务遍布 180 个市场。联想的 IT 架构及 IT 团队以中国总部为主, 数字化体系业务上支持全球, 覆盖欧洲、亚洲、美洲、大洋洲等多个区域。联想的业绩表现已经充分验证这一套数字化体系的价值及高效。除了中央部署之外, 为应对各地(如欧洲)的数据出海管制要求, 如果客户需要在业务区域独立部署的部分, 也具备独立部署的实践经验及方案。

联想方案服务业务的客户, 对联想信任的核心关键点, 就是这一套数字化系统与联想的业务经营配合得很好, 在业务实践中能真正解决问题, 带来业务价值。

财新智库: 可否请你展开介绍一下, 数字化手段如何帮助联想更好地实现 ESG 发展?

陈敏仪: 联想是一家高度重视创造社会价值的

企业，我们在创造自身经济价值的同时，也在考虑如何回馈社会，为可持续发展贡献自己的力量。联想在 ESG 领域投入了很多精力与资源，一方面是通过践行 ESG 为公司穿越周期打造压轴基石，另一方面是将我们的 ESG 经验，我们的出海经验沉淀为数字化产品与解决方案，对外输出。

作为 IT 团队，我们的工作与业务团队的全流程价值链密切相关，从前端的产品设计、中间的供应链，如制造及物流配送，到后端的售后服务、公司治理和社会公益。举个例子，产品卖出去后，联想还要关心产品如何回收，引导消费者养成绿色消费的习惯，通过经营客户群体，跟消费者形成良性互动、沟通分享，鼓励社会为 ESG 发展贡献力量。

在端到端的价值链条中，数字化团队与业务部门紧密合作，帮助他们提升效率。在数字化时代，没有任何活动离得开数字工具，包括手机、电脑。企业部门成体量、成规模经营一个业务，没有数字工具在背后支持，效率会非常低，也容易出现数据统计不准确或不及时，从而导致资源浪费或者决策偏差等情况。

使用数字工具的第一个阶段是“自动化”。系统实现自动化流程，即时收集数据，用可视方式加以展示，使线下原来手工的操作变成线上自动收集呈现。

第二个阶段是“数字化”，数字化与自动化有什么差别？自动化更多强调的是单一个体自身的能力建设，但数字化更多强调协同关系，例如企业内部部门间的资源、业务流转、数据协同等。各个环节

看到信息都是即时、一体的，不是分散、孤立的。如果每个环节获取的数据有差异，大家就很难做出快速准确的决策。

企业上下级的互动强调全局的视野。比如，一家企业下辖十家工厂，如何管控这十家工厂与供应链的对接？小到小供应商的负责人，大到大企业的董事长、CEO，无论做什么业务的组织，都需要有全局视野。另外，企业内部跟外部的协同也很重要。企业有上游的供应商，还有下游的客户，都需要协同考虑。例如，上游供应商售卖的产品零部件不符合绿色环保标准，或者交付过程不符合相关要求。那整个产品制造出来后，就无法成为一个符合全球市场准入标准的商品。所以在供应链上下游方面，我们也强调数字化协同，做好信息分享。

第三个阶段是“智能化”。人工智能（AI）浪潮袭来，是巨大的风口。AI 起到什么作用？首先是快速生成所需要的信息。快速生成的背后就是提效降本的过程，让机器代替人完成大量重复的工作。

其次是智能决策。比如，安排物流配送路线可以有很多种，空运、陆运、海运。到底什么样的路线是最优的？对生产商来说，既能满足客户要求，不影响交付承诺，又可以安排一个最低碳排放量、环境最友好的方案。能陆运，就不要空运；能海运，就不要陆运——如何寻求一个成本最优的情况下，对环境贡献也最优的方案？这需要 AI 助力去做智能调度、智能规划、智能预测。

再次是优化体验。比如，呼叫中心的客服与客户沟通，AI 可以提前做好用户画像，根据客户特性和企业相关的海量知识库，快速生成关键信息，做智能推荐。客户过去买过什么联想的产品？客户对联想产品的反馈如何？客户的行为背后是否有特定模式（pattern）？这样一来，客服与客户的沟通就是高效且有针对性的沟通。

联想 IT 团队一直在寻求如何利用前沿技术，考虑业务特性和业务场景，与业务密切配合，来赋能各业务部门，避免拿着花哨技术“锤子”到处找钉子的情况。

总的来说，IT 团队在价值链的每一个环节都有探索和布局，我们希望数字工具不仅能提升工作效率，也能高效连通，实现数据的实时可视。第一，要用“自动化”来获取数据，让数据可视化。第二，强调“数字化”，实现数据在各个领域、层面的协同，要有全局视野。这就是 IT 团队与每一个业务团队之间的紧密互动过程。第三，用“智能化”来提升运营效率，辅助智能决策，优化客户体验。

具体到 ESG 领域，基于联想多年的 ESG 实践，以及 IT 团队与业务部门的密切沟通，联想在 ESG 领域积累了丰富的数字化实践经验，同时也结合刚刚我提到的几种能力。从产品设计、供应链管理，到社会关注、整体可视化，联想已经拥有了一整套适用于企业客户的 ESG 智能解决方案，就是前面提及的乐循。乐循包含 1 个 ESG 控制塔、3 个 ESG 支柱下的 7 个领域共 11 个可灵活组合的模块，涵盖全球最权威的 ESG 评级明晟指数（MSCI）37 个主题中的 18 个关键主题。覆盖企业 ESG 管理所面临的实质性议题，以数智化手段打破组织壁垒，支撑可持续产品、净零排放与可持续价值链等企业目标，从而提升企业的零碳竞争力并助推可持续发展。

我们通过数字化、智能化技术加速产品、企业运营与供应链低碳转型及 ESG 治理。这不仅是联想自身的实践，交付对企业社会责任的承诺，同时也利用联想的实践经验，赋能其他有类似数字化诉求的企业，赋能整个社会。





我们需要去影响客户，让客户意识到，ESG 并非一个纯粹的法律合规或者社会责任问题，ESG 实践过程同样也可能帮助企业降低成本，带来更多收入。

财新智库：中国企业出海过程中，要如何把 ESG 转变为自身的竞争力，对业务有实在帮助，而不是仅仅“成本中心”？数字化技术将如何推动 ESG，特别是中国企业在出海时推动 ESG 更好地落地？

陈敏仪：我们需要去影响客户，让客户意识到，ESG 并非一个纯粹的法律合规或者社会责任问题，ESG 实践过程同样也可能帮助企业降低成本，带来更多收入。例如，智能楼宇的能源管控方案，减少碳排放的同时也大幅减少了电费的支出；再例如，经过优化的节能运输路线，不仅能减少碳排放，同时也能降低货品的运输成本。这是一个双赢的举措。

联想要做的，就是不仅让客户意识到这一点，还要帮助他们找到应用的场景和方案，推动落地。举个例子，联想出品了一个由 AI 驱动的方案服务销售工具，叫 LISSA，帮助客户选择不同的采购方案。客户可以使用它，选择匹配联想方案中不同的服务组件、交付路径，看到最后落地的不同 ESG 效果，作为采购决策参考。当对总体成本影响不大时，很多客户愿意选择一个更为绿色环保的方案组合。之前客户没有数据，无法比较不同的采购选项，但现在通过借助这些数字化工具的助力，就有了更健康和积极的选项。

6

CHAPTER

展望与建议





进一步推动出海企业的 ESG 信息披露建设：满足目的地合规要求、进行充分有效的 ESG 信息披露是企业出海 ESG 能力建设的第一步。中国应该进一步将国内可持续信息披露建设与海外市场要求统筹考量，完善相关标准，加快推动涉外企业建立全生命周期的碳排放管理等可持续追踪体系。

针对企业出海及 ESG 这两个宽泛领域各自的研究、行业实践洞察已然十分充分，重点在企业自身的实践，知易行难。

作为报告的展望建议，不仅从企业出海的 ESG 如何实践，这一更为实操的层面提供一些趋势展望和行动建议，还希望政府、企业、行业协会和广大公众等利益相关方多方参与，共同推进中国企业的“新出海”之路走深、走实。

深化“新出海”的系统认知与协同行动：政府、行业协会、专业服务机构、企业特别其中出海的领先企业，可以围绕新出海的新趋势、新要求开展行业和产业链上的交流研讨、培训、线上课程等活动，让有意出海的企业对海外的政策市场环境、利益相关者关系，特别是 ESG 相关政策法规、技术要求、支持工具等有一个更为全面且清晰的认知，进而做好必要准备。

进一步推动出海企业的 ESG 信息披露建设：满足目的地合规要求、进行充分有效的 ESG 信息披露是企业出海 ESG 能力建设的第一步。中国应该进一步将国内可持续信息披露建设与海外市场要求统筹考量，完善相关标准，加快推动涉外企业建立全生命周期的碳排放管理等可持续追踪体系。

加强国内外跨组织交流，参与国际规则制定：在出海的重点市场以及前沿议题，如面对以碳排放为核心的新型绿色贸易壁垒、可持续金融分类标准等方面，政府、协会组织和企业需要积极协调形成共识，积极参与国际规则的制定，在维护自身合理利益的同时，更好地利用国际资源，进入国际市场。在标准制定时，需要积极吸纳企业尤其是领军市场化企业的意见和经验。

合理运用财税、金融、价格等工具，引导企业可持续发展以及加强绿色创新：针对出海企业应对海外 ESG 要求带来的短期成本增加、追加投资等压力，应该积极发挥碳市场作用、完善可持续投资基础设施、鼓励可持续金融产品创新，为企业的可持续投资和绿色创新提供支持，增强绿色竞争力。在合规和保障市场竞争的前提下，政府亦可通过税收引导、补贴等方式，加大对绿色技术研发和绿色产品的支持力度，降低绿色溢价。政府还应该加强市场监管，避免劣币驱逐良币，引导市场形成良好秩序。

着力培育具有国际化视野和能力的专业人才：新的出海阶段、出海市场以及相伴的可持续、数字化能力要求，对企业人才建设提出了新要求，这需要政策层面进行从高校培养、在职培训到国际交流等方面的系统规划。

加强 AI 等数字技术投入，深化数字化建设：可由政府或者相关行业组织牵头相关企业、技术研究机构等，加强 AI 伦理、数据出海等方面的研究和制度建设，进一步增强中国数字基础设施的国际化能力。

做好行业领先企业带头示范，并帮助和引领产业链上下游中小企业共同出海：有较好出海 ESG 实践经验和基础的企业和行业应该加大 ESG 对外赋能，如行业成功案例的培训交流、海外风险预警和培训、ESG 数字化平台和解决方案的共享和定制等，最终开启中国企业走向全球的新篇章。

参考文献

Reference

1. 中信建投，《从出口到出海：中国企业出海发展研究报告（2024）：宏观驱动》
2. 财新网，《龙永图：ESG 关乎中国出海企业竞争力》
<https://www.caixin.com/2024-03-20/102177129.html>
3. 林雪萍，《我在越南看中国企业大出海》
<https://mp.weixin.qq.com/s/h0RhS9hk8jXCkUe6tN1bQg>
4. 财新网，《ESG2.0 倡议全球发布搭建市场驱动的利益相关者经济转型路径》
<https://www.caixin.com/2022-07-10/101911052.html>
5. 21 世纪经济报道，《马骏：企业要努力提升 ESG 表现以争取更多低成本绿色金融支持》
<https://www.21jingji.com/article/20231130/43d9717936beb451ddb1664caa4b7612.html>
6. 杨华辉主编，联合国开发计划署，《中国“双碳”投资地图》，中国金融出版社，2023 年
7. 陆晨希译著，《碳排放、气候和 ESG：国际可持续信息披露标准研究》，2023 年，中国金融出版社



致谢

此次报告的撰写得到了多方的大力支持与帮助，我们有幸与行业内包括政府、智库、企业和行业专家等多方面专业机构和资深行业专家进行了深入交流，同时也借鉴和引用了多家政府、企业、研究机构和媒体的公开数据和研究成果。在此特别鸣谢清华大学产业发展与环境治理研究中心作为学术支持机构参与报告撰写，特别是中心主任陈玲教授对报告悉心指导提出了很多建议，让我们受益匪浅，在此我们深表感谢。同时，我们也感谢联合国工业发展组织投资和技术促进办公室(中国·北京)对报告的特别支持。

面向产业界，我们要特别感谢联想集团、吉利汽车集团有限公司、沃太能源股份有限公司、深圳光大同创新材料股份有限公司、洛阳钼业等多家企业在百忙之中接受我们的专访或者与我们分享自己的经验和观点，让我们的报告更加丰富。

此外，我们也要感谢提供编辑、排版、校对、印刷等帮助的同事，他们的辛勤劳动使本报告得以顺利出版。

