

云时代中企出海数字底座架构设计策略

产品名称	云时代中企出海数字底座架构设计策略
公司名称	腾博智慧云商股份有限公司
价格	.00/件
规格参数	
公司地址	深圳市前海深港合作区前湾一路1号A栋201室(入驻深圳市前海商务秘书有限公司)
联系电话	19076107537 19076107537

产品详情

中guoqi业出海趋势

当前，“贸易摩擦和地缘政治紧张”成为新常态。地缘冲突引发全球通胀以及主要经济体货币政策持续收紧，全球经济下行压力大。出海风大浪大，中企走出去面临具有挑战的地缘政治、宏观经济风险以及复杂的营商局面。

尽管如此，中企全球化的步伐始终坚定。根据历年对外直接投资公报数据显示，2020年，中国对外直接投资流量达1537.1亿美元，跃居全球第一。境外企业资产自2011年起始终保持逐年上涨。伴随着中国经济2023开年以来稳步回升，中企出海热度进一步提升。第一季度全行业对外直接投资开局良好。

数据来源：中国商务部月度简明统计数据

安永分析

当前中企出海新格局

即使各行业出海程度不一，方式和路径多样化，我们依旧可以对领先企业呈现出的欣喜变化和挑战进行分析。

深耕本地市场,升级本土化战略

全球经济下行压力下，满足差异化需求几乎是唯一选择。管理制度在地化，本地人才培养，涵盖研产销的本土化才能交付符合本地需求的产品及服务。我们见证了先进制造企业从借船出海到发展自主品牌、从产品全球化到智造全球化、从出口贸易到通过直营模式、电商&私域营销等数字化技术直接链接消费者的历程。中企越来越懂本地市场。例如，徐工集团在国际化中强调，面对客户多样化需求，必须建立售前、售中和售后全价值链的服务能力。服务没有本地化，则全球化无从谈起。

关注点：

- 需重视本地文化和价值观；掌握本地用户的消费主张；企业内部，能够融合总部和海外的经营理念差异
- 对整合全球资源，加强本地产业链配套，提高供应链韧性提出更高要求
- 如何平衡成本和服务，优化要素再配置，提升企业整体盈利能力

创新内核驱动的产业链附加值提升，开拓高端市场

中企依靠技术进步、产品智能化以及产业集群优势，开拓发达经济体高端市场，尤其体现在新能源汽车、高科技及互联网等行业。创新企业不再只是应对需求，而是能引领需求，涌现出像大疆、Shein这样的企业。同时，中企创新商业模式，例如蔚来汽车提供的电池日租、换电服务能满足不同用户的差异需求和购车预算，并且利用资源调度网络提高电池能源效率，对环境更友好，获得欧洲市场评鉴协会和用户好评。

关注点：

- 高端市场竞争激烈，如何保持持续创新是保证竞争力的前提。利用先进的创新数字化解决方案赋能业务创新，在数字经济时代更加重要
- 高端市场所在的国家或区域，往往法规更完善，企业合规经营尤其需要重视。避免国内管理惯性导致海外合规工作不扎实、不细致
- 当前经济环境下，开拓竞争激烈的市场需要讲究经济效益。敏捷、低成本快速试错，降低初期大规模投入

是必由之路，也是长久之功

出海成为越来越多中企必选项，是多因素叠加的结果，包括政策扶持、缓释贸易壁垒的需要、全球产业链转移的影响以及应对单一市场需求疲软挑战等方面。很多中企出海已做好打“持久战”的准备。

关注点：

- 重视品牌价值保护和提升，加强企业社会责任和ESG表现，是成为国际一流企业必修课
- 需解决总部海外经营缺乏透明度和管控抓手的问题，避免各自为政，一旦出现违规导致处罚事件，在当前大环境下对品牌的伤害可能非常巨大且难以挽回
- 能兼顾总部管理要求与本地化业务经营的特色，在海外市场开拓时不受禁锢，充分释放创新活力；又能满足总部统筹计划、业务合并、集团决策等方面的需要

适配全球化发展的数字底座架构

中企出海需厘清全球化战略和路径，构建全面的全球化能力模型。其中，数字化能力十分重要。通过数字化转型进行海外实体治理，提升竞争力，是全球企业高质量发展的必然选择。从步骤上来看，打造坚实的以ERP为核心的数字底座是基础，是首先应考虑数字化转型内容，对于总部实现海外业务洞察、落实管理体系、支持本地化特色业务流程和创新、确保海外市场合规经营及品牌成长都至关重要。

企业在进行数字底座的架构设计时，会做出不同选择：

- 全球集中部署模式：通过单一实例、统一流程、全球标准模板推动业务统一和标准化
- 双层架构模式：在总部和海外子公司构建双层架构，给予子公司一定的自由度，同时避免完全分离。海外公司间根据业务覆盖的国家和地区，所属业务板块存在一定的区域集中情况
- 独立模式：海外子公司独立选型与部署数字底座。在业务相对独立运作的海外实体或采用战略管控方式的被收购方存在这种情况。总部主要通过报表分析和绩效洞察等轻量的数字化手段了解经营情况

没有完美的选择，只有最适合自身经营特点和发展阶段的架构设计。好的设计能够适配出海不同阶段和数字化转型优先级。在进行架构设计时需考虑的因素包括：

- 管控与组织模式：总部对海外子公司的管控模式是战略管控、财务管控还是运营管控模式。越需要加强集团管控能力，越倾向于集中
- 业务运营支撑：海外业务是否是新的产业投资、新孵化创新业务、与总部业务模式、流程及系统功能要求差异大不大；盘点企业整体业务架构所决定的业务协作、数据和信息在组织范围的流动。在有

限的时间和成本前提下，评估整合入总部系统或双层架构部署可行性

- 本地化考量：业务所在国的法规、财税制度、监管系统对接等要求满足度。由于相关要求持续变更，通常在最新的ERP版本中得到更好支持，如果总部系统陈旧或升级变更短时间内难以推进则会成为制约因素

- 数据驻留地：各国关于数据驻留、跨境数据流动方面的法规是当前中企出海重点关注的合规议题。架构设计需要考量数据驻留地的要求

- 数据中心位置：越靠近用户的地理位置运行数据中心，系统访问的稳定性和性能更容易得到保障

- 与其他系统集成：与业财系统、生产执行系统、物理设备以及当地监管系统集成的要求

系统实现：对于共性的业务需求多的情况，集中部署实现成本小效率高；反之，双层架构则更有优势

- 系统运维：集中部署模式下停机影响范围大，升级变更考量因素多。多套系统变更灵活性更高，但工作量增大

- 云或本地部署：综合考虑现有资源、创新功能依赖度、实施周期、轻/重资产运营考量等因素。云部署的新一代S/4HANA

具备最新创新成果、研发侧重以及云计算既有优势，成为越来越多企业数字底座的选择

结合本文梳理的中企出海关注点来看，SAP双层架构模式(Two Tier)的优势包括三个方面：

行的稳

能满足子公司业务创新以及扩展国家经营范围的需要，又能满足总部系统的稳定和渐进升级的需要。

- 通过双层架构模式，相比较于集中部署，提供松散耦合的治理模式，使企业可以保持总部系统(Tier1)稳定，最大限度地利用既有投资；同时允许必要的灵活性，在海外公司这一层(Tier2)率先启用持续创新的云方案满足新业务模式和创新需求，不受总部系统制约

- 能够兼顾总部管理要求与本地化业务需要，双层架构提供总部系统和海外系统必要的集成，一方面支持总部实现对海外实体的透明化管理，满足管控模式所需要的颗粒度；另一方面满足本地财税合规要求以及特色的业务实践

- 双层架构模式预置业务集成场景，能够满足公司间交易自动化、供应链协同和资源调拨、端到端价值链监控的需要，实现在出海过程中通过要素再配置优化企业成本的诉求

- 能够支持收并购业务整合需要的稳定性，也能满足总部统筹实现财务/caigou等共享服务，优化成本、在业务条线推进业务规范化和创新的需要

跑得快

出海攻城略地需要速度，通过在海外公司云端部署最新ERP应用，在云中激发数字活力：

- **敏捷**：轻装上阵，避免初期大规模投入并提供伴随业务壮大所需要的灵活扩展性。在海外公司这一层通过云部署订阅模式，快速上线；支持全球多地部署以满足当地用户体验和本地系统集成性能要求，提供全球化支持保障
- **轻盈**：在海外实体通过应用预置的行业最佳实践，提升运营效益；通过数字化协同实现内外部高效协作、集成业务网络进行本地生态资源拓展；无需昂贵的基础设施投入，使资源专注于业务价值实现
- **智慧**：通过内置的AI智能化场景提升业务端到端自动化智能化水平；由数据驱动决策，实现智能预测和动态计划，以更快的响应本地市场波动，满足客户需求。云部署的ERP中将会内置越来越多的生成式AI智能化场景

立得久

数字底座能够持续跟进法规变化，及时发布功能更新，并通过双层架构模式允许企业率先在需要的组织范围内进行应用。

- 双层架构支持率先在海外实体范围利用创新功能，加强合规遵从，尤其适应发达经济体最新立法进展。例如，利用云端ERP中创新成果“绿色账本”，让碳排放数据更准确、可靠可审计。以应对欧盟“碳关税”挑战，实现企业减碳目标
- 由于全球多数据中心可供选择，企业在应对各国数据驻留、跨境数据流动等数据合规议题时更加从容不迫，云应用具备完善的信息安全保障和数据保护功能帮助企业降低合规成本
- 应对纷繁复杂的各类合规要求，需要组织、体系、以及数字化技术等各方面配合。双层架构所具备的灵活性支持总部进行差异化管控：纳入整体风控目标并层层分解，形成具体的控制措施，梳理出哪些是全范围统一标准，哪些依具体本地法规形成本地规则，并能够嵌入到日常流程中，实现嵌入式事前控制

总之，通过双层架构模式，企业总部可以在设定的范围内给予子公司自由度，并实现以下目标：

- 满足海外业务发展、总部管理和合规需要
- 支撑强依附或相对独立的子公司本地化运营
- 云端部署满足子公司敏捷低成本开拓业务和创新
- 将海外实体渐进式整合到整体数字化体系中，稳妥分阶段迁移入云

