



## 新出口转内销

产品也实施制裁的情况。“我的朋友在越南生产小家电，越南商务部就会查你的用电，如果你是在中国的东莞、佛山将产品生产好，仅仅是在越南装配一下，用不了多少电。越南商务部就会认为你仅仅是在装配，要加上关税。这对企业来说考验巨大。你本来已经把工厂生产的一部分挪到海外去了，但实际上人家靠溯源，发现你主要的生产其实还是在国内，所以你也得接受制裁。这就要求企业从设备到研发到加工生产全部要素都要出海。”

然而，全要素出海并非坦途。吴晓波列举了出海容易踩中的“五大坑”：合规、供应链、品牌、企业组织和国别选择。

在吴晓波看来，五大坑中最大的坑就是“合规”。以巴西为例，巴西有着“税种地狱”之称，其税收系统极为复杂。稍有差错，企业就可能面临巨额罚款。小米集团前总裁王翔曾带领团队在100多个国家解决知识产权和合规问题，但在巴西市场却困难重重。复杂的税务问题耗费了企业大量的精力与资源，严重影响了企业在当地的市场拓展和运营效益。

积极出海的新能源汽车也遭遇着“合规之痛”。欧美试图构建区域性闭环供应链，通过各种行政手段限制中国新能源汽车产业链发展。这种地缘政治摩擦带来的合规风险，使得中国新能源汽车企业传统的“中国制造，全球销售”模式面临重构。企业需要投入更多资源来应对政策变化，调整供应链布局和业务策略，以满足当地的合规要求，否则将难以在当地市场立足。

在越南，独立工会的存在使得劳资纠纷频发；还有国家，宗教习惯与企业文化的冲突，考验着管理者的智慧。“中方的管理者当厂长，工厂所在国的人当副厂长。面对副厂长一天要做5次礼拜的宗教信仰，中国厂长该如何应对？”

在企业的组织架构中，海外公司贷款本部要不要担保，是一个非常核心的问题。“日

本的企业出海有相关规定，所有日本公司在海外，比如日本松下在上海有个企业，他向上海银行贷款的时候，日本松下本身是绝对不允许做担保的。那么现在中国企业出海就面临这个问题。比如说你到印尼去办个企业，那中国总部要不要担保？总部如果担保的话，那么在印尼发生资产纠纷的话，总部就会很被动了。”

还有品牌，到底是选择全球统一策略，还是根据各国不同的市场需求定制不同的品牌策略，都非常考验企业创始人。有的品牌在国内定位中端，在国外定位高端，就会有消费者觉得“你是不是在割韭菜？凭什么我要认同你的品牌是高端的？”。

## 外贸转内销是伪命题？

外贸转内销是一个绕不开的话题。对于单纯的外贸转内销，吴晓波直言：“这几乎是一个伪命题，因为两者所需的能力体系完全不同。”

他讲述了一家常州箱包企业的转型故事。这家曾经为国际品牌代工的企业，尝试转向内销时，遭遇了人才、品牌、渠道的三重困境——缺乏电商运营人才，不懂得

东南亚国家是全球供应链上的重要一环。

