

合规管理差异对跨国经营的影响研究

郭子荣

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2026年2月27日; 录用日期: 2026年3月13日; 发布日期: 2026年4月17日

摘要

基于合规管理理论, 揭示合规管理差异对跨国经营的影响机制。以美的跨国经营为案例研究对象, 采用扎根理论方法对案例进行分析, 构建合规管理差异对跨国经营的影响机制理论模型。研究发现: 跨国经营中, 合规管理差异是双方国家在主动性、动态性和全面性方面存在的差异; 合规管理差异会导致企业合规价值失效, 包括企业价值折损和运营效能受阻等, 导致经营失败。针对研究结论, 本文认为企业应当重视合规管理差异, 在组织架构和经营流程等方面提出管理启示, 提高企业跨国经营成功率。

关键词

合规管理差异, 跨国经营, 探索性案例研究

Research on the Impact of Compliance Management Differences on Cross Border Operations

Ziying Guo

School of Business, Nanjing University of Information Science & Technology, Nanjing Jiangsu

Received: February 27, 2026; accepted: March 13, 2026; published: April 17, 2026

Abstract

Based on compliance management theory, reveal the impact mechanism of compliance management differences on cross-border operations. Taking Midea's acquisition of KUKA Robotics in Germany as the case study object, the grounded theory method is used to analyze the case and construct a theoretical model of the impact mechanism of compliance management differences on cross-border operations. Research findings indicate that in cross-border operations, differences in compliance management stem from disparities in proactivity, dynamism, and comprehensiveness between the two

countries involved. These differences can lead to the erosion of corporate compliance value, including depreciation of corporate worth and operational inefficiencies, ultimately resulting in business failure. Based on these conclusions, this paper argues that enterprises should prioritize addressing compliance management disparities, offering strategic insights in organizational structure and operational processes to enhance the success rate of international operations.

Keywords

Differences in Compliance Management, Cross Border Operations, Exploratory Case Study

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来，随着经济全球化的不断发展，各个国家之间在政治、经济、文化等方面联系日益紧密，全球市场需求不断增加，跨国经营逐渐成为世界各国企业快速实现转型升级的重要方式之一，许多企业想通过跨国经营获得研发技术、品牌效应等资源，进而开拓国际化市场。根据商务部发布的《2024年度中国对外直接投资统计公报》可以看出，2024年全球对外直接投资流量达到1.62万亿美元，较2023年增长3.4%，而中国对外直接投资流量1922亿美元，比上年增长8.4%，占全球份额的11.9%，位列全球国家排名的第三位。由此可见，中国对外直接投资持续上涨，跨国经营逐渐成为各企业快速实现转型升级的重要方式之一。

尽管跨国经营对企业越来越重要，但跨国企业在出口贸易的过程中容易遭受东道国的制裁，导致企业遭受损失，在发达国家市场中这一情况更为严重。造成这种现象的原因有很多，包括对双方政治制度认知的差异、对外国法律法规的忽视，尤其是对合规管理差异的意识不足，导致企业在合规管理方面存在系统性缺陷进而造成损失。为了克服这种现象，学术界已经从多维度对合规管理差异进行了研究，在合规管理差异的来源方面，跨国海外子公司合规冲突来自母公司制度和东道国制度逻辑差异引起的双重合规性门槛[1]；在合规管理差异的表现方面，许多学者认为跨国企业在海外市场中，合规管理差异表现为来源国劣势，具体包括新进入者和外来者的双重劣势，从而导致经营失败[2][3]；在合规管理差异的克服方面，企业通过弱化来源国对其组织身份的负面印记，消除身份误解，进而缩小双方差异[4]。

2. 文献回顾

合规管理是指企业通过制定合规政策，按照外部法规的要求统一制定并持续修改内部规范，督促内部规范的执行，以实现增强内部控制，对违规行为进行持续监测、识别、预警，防范、控制、化解合规风险的一整套管理活动和机制。合规管理是内部控制的一个重要方面，也是风险管理的一个关键环节。双方国家的合规管理差异会影响双方在经营过程中的主动性、动态性和全面性等方面，进而影响企业跨国经营的成败。跨国经营失败率较高，与企业忽视其自身与东道国之间的合规管理差异有着密切的关系，这会导致企业在跨国经营过程中产生摩擦与矛盾，因此，在跨国经营过程中重视合规管理差异是非常重要的。

在跨国经营的过程中，企业跨国经营后的管理过程是经营能否成功的关键因素，管理过程会影响经营中的企业价值和运营效能，是企业经营的重要步骤，如何对海外业务实现经营过程中的有效管理，已

经得到了理论界和学者们的普遍关注。尤其是发展中国家企业在进入发达国家市场的经营过程中，双方国家在合规管理方面存在较大差异，相较于发展中国家，发达国家的合规管理更为精准和严格，这会在很大程度上影响经营过程的顺利进行。因此，本文对将合规管理理论与跨国经营结合进行研究。

尽管跨国兴起时间不长，但是近几年来学术界对跨国经营的研究热度较高，研究领域也更多元化，跨国经营逐渐成为研究热点。国内外研究虽然对其进行了较为丰富的探讨，但是仍存在一些不足之处，现有理论多数从以下两个角度进行分析解释：一是企业绩效的角度，多数研究将企业跨国经营绩效作为主要落脚点[5]，更多关注跨国经营的结果，但企业能否成功进入新的国际市场主要取决于经营过程中的合规管理差异及战略调整，因此本文着重研究企业跨国经营的合规管理过程；二是财务体系的角度，现有文献主要从财务体系构建的角度为跨国经营困境提供解决方案[6]，但是并未过多涉及到合规管控措施方面。基于此，现有研究较少从合规管理差异的角度出发，研究其在跨国经营过程中的影响并提出建议，本文将通过案例分析和扎根理论的方法研究该问题，为现有文献提供补充。

3. 研究设计

(一) 研究方法

本文采用以下两个方法：第一，探索性案例研究。从研究范式的角度来看，案例研究是一种实证研究，通过分析某实际案例中的具体问题，研究“怎么样”或“为什么”的问题[7]。案例研究要通过理论基础引导资料的搜集和分析，依靠大量的资料和数据，通过三角互证的方法得到一致的结论。根据研究目的可以将案例研究分为“解释性”、“探究性”和“描述性”三个类别。因此，本文将美的跨国经营作为研究对象，采用探索性案例研究方法对研究主题进行深度分析。

第二，扎根理论方法。扎根理论方法是由格拉斯和斯特劳斯在 20 世纪 60 年代提出的，是一种不从上往下建立实质理论的质性研究方法，包含概念、类属和命题三大要素。扎根理论方法主要通过收集资料，从资料中产生概念，再反复对资料和概念进行比较，通过开放型编码、主轴性编码和选择性编码构建概念间的关系，不断提炼形成核心范畴，力求获得理论概念的密度、变异度和高度的整合性。

(二) 案例选择

按照研究主题，本文选择美的跨国经营作为研究对象。选择该案例主要有三个原因：第一是该案例符合典型性原则，美的作为中国家电行业出海标杆企业，公司业务已遍布 200 多个国家和地区，属于跨国企业，海外业务分布广泛，并且美的在海外经营的过程中经历了合规管理差异带来的挑战，具备一定的典型性；第二是数据便于获得，美的成立于 1968 年，总部位于广东省，是一家经验丰富的全球化科技集团。企业规模大，可查阅的资料和数据较为丰富，方便本文获取详细的企业资料，能够保证该案例分析的效度和信度，符合数据可获得性原则；第三是所选企业能够解决本文的研究问题，美的在进行跨国经营时，由于双方国家合规管理方面的差异，导致美的不仅增加运营成本，也提高了法律等风险。通过研究美的跨国经营过程中遇到的合规管理差异及应对措施，对其他企业进入海外市场时具有借鉴意义。

(三) 数据收集

为了保证数据的可靠性和充分性，本文通过多个渠道收集数据，主要分为企业内部人员访谈和外部资料两部分的数据。一方面，收集美的企业的一手数据，主要包括对总裁、首席信息官等企业管理人员的访谈记录以及演讲稿等；另一方面是企业的二手资料，分为内部资料和外部资料，其中内部资料主要通过企业官网收集，包括企业品牌介绍和财务状况的报道，通过阅读企业概况和品牌发展了解与跨国经营相关的信息，通过企业年报了解企业跨国经营过程中的财务状况；外部资料是关于学术界以及媒体关于企业的文章，通过搜集主流媒体对跨国经营的报道和相关学术文献，增加数据量，从而增强研究的外部效度，获取资料共 25 篇，共约 38 万字。所有数据收集情况如表 1 所示。

Table 1. Data source
表 1. 数据来源

来源	数量来源	具体内容	编码
一手资料	半结构访谈	企业内部管理人员的访谈记录以及演讲稿	F1
	内部资料	企业与品牌介绍	S1
二手资料		企业年报以及财务状况报道	S2
		与合规并购以及美的相关的学术文章	S3
	外部资料	新浪财经、人民网等主流媒体的新闻报道	S4

(四) 数据分析



Figure 1. Theoretical framework

图 1. 理论框架

根据本文的研究主题“合规管理差异对跨国经营的影响”，本文将运用扎根理论方法对收集到的数

据进行分析,具体过程有以下三个步骤:第一步开放性编码,对原始数据进行研究分析,并对其归纳比较,将相似的标签整理分类,提炼成为一阶主题,一共建立了如“权责配置失衡”等12个一阶概念,梳理不同一阶主题之间的关系,将相同的一阶主题归拢为二阶主题,一共建立了如“治理结构差异”等6个二阶主题;第二步主轴性编码,通过反复推导形成更大范围的类属,将6个二阶主题整理得到了如“合规管理差异”等3个聚合维度;第三步选择性编码,通过构建理论框架,整合归纳出合规管理差异对跨国经营的影响机制理论模型。为了确保理论框架的完整性和稳定性,需要对分析结果进行饱和度检验,运用随机抽样方法从原始数据中选取10份资料进行进一步的归纳与整理,结果表明通过编码得到的概念与聚合维度均已包含在既定的编码框架中,没有新的逻辑关系,因此研究结果已达到理论饱和状态。具体理论框架如图1所示。

4. 案例发现与讨论

根据上述分析,本文构建合规管理差异对跨国经营的影响机制理论模型。从该模型中可以看出,双方国家的合规管理差异,会导致跨国企业在经营过程中产生劣势,造成经济损失和效能受阻,但是这种差异可以通过合规管控措施来缩小,从而促进跨国经营成功。下面将详细解释具体的研究发现,并结合编码得出的聚合维度以及收集到的数据进行进一步讨论。

(一) 治理结构差异的影响机制

在美的跨国经营的过程中,企业内部存在着如职能定位和监管强度等方面的差异,这些差异会使美的在经营过程中产生额外的经济损失,美的通过重塑组织框架,能够有效应对差异带来的损失,从而提高经营成功率。具体编码如表2所示。

Table 2. Example of data coding for the impact mechanism of governance structure differences

表 2. 治理结构差异影响机制数据编码例证

二阶主题	一阶概念	数据例证
治理结构差异	职能定位差异	不同国家对合规职能部门的定义不同,企业需要重新规划职能部门,确定其独立性(S3)
	监管强度不一	各国监管机构的严格程度和执法力度不同,可能影响产品进入新市场(S3)
经济损失	成本费用增加	由于违反东道国法规产生的高额赔偿金以及为满足东道国市场标准投入的金钱成本等(S2)
	资产减值损失	由于政策变动导致资产减值或为满足新规,现有库存不符合标准而低价出售(S2)
重塑组织框架	确立合规体系	企业设立董事会层面的合规管理委员会,在经营管理层设立了专职的首席合规官(S1)
	构建制衡模型	企业建立决策、执行与监督相互分离、相互制约的机制,如“三道防线”模型(S1)

(1) 治理结构差异。治理结构差异是指企业母国与东道国之间,在公司权力分配、监督制衡、决策模式和责任归属等根本性制度安排上存在的系统性不同。本案例中存在的治理结构差异,主要是各国家对企业职能定位以及经营监管强度方面的差异。在母国市场中,美的内部的合规职能部门可能隶属于内审或内控部门,独立性较弱,相比之下欧美等国家更看重合规部门的独立性,这意味着美的在海外的子公司需要设立独立的合规部门,直接向董事会或集团首席合规官汇报经营情况,拥有更高的决策话语权;而监管强度更是影响了美的的运营成本和风险等级,母国的监管存在一定的调整期,例如当美的的因业绩披露问题收到关注函后,国内监管机构的要求较宽松,其目的是警示和纠正,但欧美市场的监管力度极强,拥有严密的法律条文和执法体系,一旦违反就会遭受严重的经济损失。

(2) 经济损失。经济损失是在正常经营费用的基础上，跨国企业为了成功进入新市场额外产生的支出，主要在于经营过程中成本费用的增加和相关资产的减值损失。由于海外市场的监管要求极为严格，一旦违反就会面临天价赔偿或处罚金，会增加企业的经营费用，并且巨大的负面事件会引发资本市场恐慌，导致公司市值异常波动。此外，海外子公司的资产可能会因东道国的制裁、征用或无法合规运营而减值，例如由于政策变动导致海外仓库价值下跌，为企业带来经济损失。

(3) 重塑组织框架。为了缩小企业母国与东道国双方的差异，弥补损失，美的通过重塑组织框架，建立系统化、规范化的合规管理组织与制度，明确职责分工与汇报关系，建立决策、执行与监督相互分离、相互制约的机制。美的集团设立了董事会层面的合规管理委员会，并在经营管理层设立了专职的首席合规官，全面负责集团合规管理体系的有效运行。为了使企业内部各部门相互制衡，美的设立了三道防线，第一道防线是业务部门，第二道防线是合规职能部门，第三道防线是内部审计，通过这三道防线，美的在例如并购库卡等海外经营事项中有效防范了因管控不力可能产生的合规风险。

(二) 控制机制差异的影响机制

除了治理结构上的差异影响跨国经营，企业的内部流程执行机制及信息传递路径等控制机制差异也会导致影响经营成功。控制机制差异在一定程度上会导致效能受阻，使企业决策响应速度下降，运营效率降低，美的通过风险系统嵌入和加强监督管理，弥补双方的控制机制差异，促进经营成功。具体编码如表 3 所示。

Table 3. Examples of data encoding for the impact mechanism of differences in control mechanisms

表 3. 控制机制差异影响机制数据编码例证

二阶主题	一阶概念	数据例证
控制机制差异	流程执行差异	企业在国内注重分权与流程简化，但是海外流程执行有刚性控制，要满足当地法律法规(S4)
	沟通路径不同	母国的信息沟通注重直接扁平化，在东道国要建立全球统一的数字化平台保证协同(F1)
效能受阻	运营周期延长	为满足不同国家的认证标准，同一产品需进行多次检测与文件准备，延长上市时间(S4)
	响应速度下降	不同国家的不同政策，使得企业计划如原材料采购与成品调拨计划频繁调整，响应速度变慢(S1)
规范流程整合	风险系统嵌入	运用信息技术手段，将风险控制嵌入到信息系统中，实现由“人防”到“技防”的转变(S1)
	监控闭环管理	公司对内部监督发现的问题，明确责任主体和整改时限，并跟踪整改情况，形成管理闭环(S3)

(1) 控制机制差异。控制机制差异是指企业为了确保其运营合规而设计的一系列具体的管理程序、监督手段和奖惩制度，不同国家企业存在不同的控制机制，其中业务流程的执行和信息的反馈沟通尤其重要，这直接影响企业日常操作，决定企业是否合规。美的在母国的业务流程高度分权，决策链短，审批程序较为简洁，但是在跨国经营中流程执行的首要考量是满足当地严苛的法律法规，因为海外国家格外注重风险控制，因此美的设立了国际平台，将部分业务上传至平台数据端，从而在流程源头就规避风险，这也表现出跨国经营的信息反馈路径与母国之间的差异，美的需要在海外构建本土化与标准化相结合的协同反馈机制，以确保信息传递的准确性和有效性。

(2) 效能受阻。由于要应对不同国家的准则和政策，美的设立了全球化平台，并构建了协同反馈机制，但这会影响经营效率。为了满足不同国家的认证标准，如 UL、CE 等，同一种产品可能要进行多次检测，

产品上市时间比原定时间晚了六个月，营业周期整体拉长，影响经营计划。此外，由于沟通路径的延长，企业内部的决策响应速度严重下降，这一点在北美市场格外严重，许多用户反映美的响应速度慢以及难以获得授权维修服务，这直接体现了在应对突发质量危机时，其本地化的服务体系和沟通流程未能快速、有效地响应，对品牌声誉造成了损害。

(3) 规范流程整合。在跨国经营的过程中，美的通过风险系统嵌入，将合规要求嵌入 IT 系统，通过信息系统实现风险防控，例如“4+3+1”的质量管理系统，可以在产品质检环节利用 AI 系统自动识别产品质量，可自动触发停产控制，提高了检测效率；对合规管理的监管方面，美的形成了“识别-分析-决策-反馈”的完整闭环系统，通过预警系统、智能体工厂以及董事会决策第三方评估机构等方式，加强对企业内部的监督，持续改进，优化系统，提高企业合规能力。

(三) 进一步讨论

围绕“合规管理差异对跨国经营的影响”这一核心主题，本文基于美的跨国经营的研究案例，运用扎根理论的研究方法系统研究了合规管理差异对跨国经营的影响机制。从中我们可以看出：双方国家的合规管理差异主要包括治理结构和控制机制两方面的差异，这些差异会增加经营失败的可能性，给跨国企业带来经济上的损失和运营效能的阻碍，企业通过采取构建新型组织框架和经营流程整合的措施来消除差异，最终实现成功经营。

5. 结论与启示

(一) 研究结论

现有研究对发展中国家企业跨国经营失败率高的问题缺乏全面的说明。本文通过美的跨国经营的案例，利用三级编码提出新的概念与核心范畴，构建了合规管理差异对跨国经营的影响机制，研究结果表明，合规管理差异是影响经营成功的重要因素，具体而言，治理结构和控制机制等方面的合规管理差异会导致跨国企业的企业价值折损，造成经济损失和效能受阻，企业通过重新构建组织框架和规范流程整合来缩小差异，促进经营成功。

本文主要有以下的理论贡献：第一，从合规管理差异的角度分析经营失败的原因。现有理论主要从企业绩效、来源国劣势、组织身份等方面进行研究，鲜少有研究合规管理因素的理论，本文研究结果表明，合规管理差异也是跨国经营失败率高的一个重要影响因素；第二，现有跨国经营的研究主要集中在汽车行业、医疗行业、制造业等，关于家电行业的理论文献较少。家电行业属于技术型行业，注重创新与科技的结合，本文以美的企业作为案例，丰富了理论研究，也为研究其他行业提供新思路。

(二) 启示

根据研究背景，全球跨国企业的数量日益增多，但失败率也高居不下，因此如何降低跨国经营失败率是亟需解决的问题。本文研究表明，合规管理差异会导致经营的失败，降低合规管理差异对跨国经营的影响是提高经营成功率的方法之一，因此企业应致力于缩小双方国家的合规管理差异，中国企业为了获取先进的研发技术、资源等进入发达国家市场，以获取更大的发展空间，但因为合规管理差异的影响常常以失败告终，因此，跨国企业应加强建设自身的合规管理体系，缩小与东道国之间的的合规管理差异。例如美的在进入欧美市场时，建立了三道防线对企业内部各部门进行制衡，运用信息化手段搭建风险防控系统，有效防范了因管控不力可能产生的合规风险，提高自身的合规管理能力。

(三) 研究不足与展望

尽管通过探索性案例研究和扎根理论方法得出了一些有意义的结论，本文还是存在一些局限性：第一是研究方法的不足，本文只选用美的跨国经营的单一案例进行研究，属于定性研究，尽管构建了新的理论框架，但可能导致研究结论存在外部效度的局限性；第二是数据来源的不足，本文所收集的数据多

为企业的二手数据，以媒体报道和企业公开披露的信息为主，缺乏一手数据来源，而二手数据存在数据质量参差不齐、对研究主题适用性低等缺陷，可能对研究结果产生不利影响，此外由于被并购方是外国企业，因此收集到的资料较少，导致对被并购企业的分析较少；第三是选取企业的局限，美的属于民营企业，和国有企业相比合规管理更为松懈，在之后的研究中可以考虑选取不同所有权属性的企业进行分析，丰富研究理论。本文只针对合规管理因素对跨国经营的影响进行研究，但是经营的失败率高是由多种因素共同导致的，因此未来的研究可以从其他因素入手研究跨国经营失败的原因以及各因素之间的关系。

参考文献

- [1] 杨锴. 跨国海外子公司合规情报冲突的响应策略分析[J/OL]. 情报杂志, 1-9.
<https://client.vpn.nuist.edu.cn/https/webvpn34dba54512b1dbccecc764ab274be469e/kcms2/article/abstract?v=RTWLt-Mhoy7RyzmdoAHcjLFIHvTi36so-bkyL7ZB2tmBGnVbQZHdsbh3L9IS51LYxsNiY-70oJYF6TNJ8yesE7rczFy4-UG-tex90kcM5BVAKrG5sk-aBPQWcRezAtM1MnhZgyjbG9t48HxvGe8u0deBisOfVGrJbAdS1CsbJmCoiD-Fy1B2hruBA==&uniplatform=NZKPT&language=CHS>, 2026-02-02.
- [2] 苏郁锋, 罗顺均, 冉佳森. 双重劣势情境国际新创企业制度拼凑策略研究——以中国在非洲新创企业为例[J]. 南开管理评论, 2020, 23(6): 27-38.
- [3] 魏江, 王丁, 刘洋. 来源国劣势与合法化战略——新兴经济企业跨国并购的案例研究[J]. 管理世界, 2020, 36(3): 101-120.
- [4] 杨勃, 齐欣, 张宁宁. 新兴市场跨国企业国际化的来源国劣势研究——基于组织身份视角[J]. 经济与管理研究, 2020, 41(4): 74-87.
- [5] 李鑫泉. 政府采购、市场化进程与流通企业跨国经营绩效[J]. 商业经济研究, 2025(8): 157-160.
- [6] 向柠. 跨国经营企业财务管控体系的建设路径[J]. 财务与会计, 2025(15): 69-70.
- [7] Yin, R.K. (2009) Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications.