

# 中资企业在东南亚的制度与文化差异、治理风险及韧性策略研究

谢源升<sup>1\*</sup>

(<sup>1</sup> 广西机电职业技术学院，广西壮族自治区 南宁市 530007)

**摘要：**本文围绕中资企业在东南亚面临的制度环境与文化环境差异，分析这些差异所引发的治理风险，并探讨提升企业韧性以应对挑战的策略。首先，阐述东南亚东道国制度环境与中国的差异及其影响。其次，分析跨文化管理中出现的文化冲突。随后，结合典型案例深入探讨制度与文化差异导致的风险表现。最后，提出中资企业增强韧性的策略建议。通过梳理相关文献和典型案例研究，本文旨在为中国企业更好地适应东南亚市场、提高抗风险能力提供参考。

**关键词：**制度落差；文化冲突；治理风险；韧性构建；东南亚

**DOI：**<https://doi.org/10.71411/jyyjx.2025.v1i6.506>

## Research on Institutional and Cultural Differences, Governance Risks, and Resilience Strategies of Chinese Enterprises in Southeast Asia

Xie Yuansheng<sup>1\*</sup>

(<sup>1</sup> Guangxi Mechanical and Electrical Vocational and Technical College, Nanning, Guangxi Zhuang Autonomous Region, 530007, China)

**Abstract:** This paper examines the institutional and cultural differences faced by Chinese enterprises in Southeast Asia, analyzes the governance risks arising from these differences, and explores strategies to enhance corporate resilience in addressing these challenges. First, it elaborates on the disparities between Southeast Asian host countries' institutional environments and that of China, as well as their impacts. Next, cultural conflicts in cross-cultural management are analyzed. Then, using typical cases, the risk manifestations caused by these differences are discussed in depth. Finally, resilience-building strategies for Chinese enterprises are proposed. Through literature review and case analysis, this study aims to provide a reference for Chinese enterprises to better adapt to the Southeast Asian market and improve their risk resilience.

**Keywords:** Institutional distance; Cultural conflict; Governance risk; Resilience building; Southeast Asia

## 引言

近年来，随着“一带一路”倡议持续推进与中国企业“走出去”战略的深化，东南亚已成为中资企业对外投资与市场拓展的重点区域。据统计，截至 2022 年底，中国对东盟的直接投资存量达到 1546.6 亿美元，在东盟设立的中资企业超过 6500 家，雇用当地员工逾 66 万人；东盟亦已连续 4 年位居中国第一大贸易伙伴。尽管总体合作态势向好，但由于东道国在制度环境、法律体系与文化习俗等方面与中国存在显著差异，中资企业在东南亚的发展并非坦途。政策不确定性、

作者简介：谢源升（1984），男，广西南宁，博士，研究方向：现代企业制度与公司治理

通讯作者：谢源升，通讯邮箱：260337832@qq.com

文化冲突与合规压力等因素叠加，常对企业经营绩效与可持续发展造成掣肘。

既有研究指出，中国企业“出海”面临文化距离、制度距离、地理距离与经济距离等多维“距离”。相应地，企业需要同时应对“新来者”“局外者”“弱小者”与“外来者”等多重挑战。其中，文化距离与制度距离尤为关键：前者易引发跨文化管理难题并削弱在地认同，后者则使企业处于监管与商业网络的边缘位置，增加融入难度。实证证据显示，这两类距离显著影响中国对“一带一路”沿线国家的投资布局与进入路径，其叠加效应还可能触发政治、法律与文化等多重治理风险<sup>[1]</sup>。在复杂多变的国际营商环境中，提升组织韧性，通过战略调整与制度适应降低外部冲击，是实现长期稳健经营的核心途径。

为回应上述问题，本文聚焦东南亚情境下的制度差异与文化差异对中资企业进入与运营的影响机理，并强调组织韧性在缓释相关风险中的作用与边界条件。本文的研究目标在于：（1）刻画东南亚主要经济体的制度环境差异与基本类型；（2）阐释制度距离与文化距离如何共同作用于企业进入模式与运营绩效；（3）结合典型案例，检验与提炼可操作的韧性策略。

研究方法：本文采用“文献综述—案例分析”相结合的研究设计。首先，通过系统梳理近年来关于中资企业海外经营的核心文献，提炼制度距离与文化距离的分析框架及其测度思路<sup>[2]</sup>。其次，选择具有代表性的中资企业在东南亚的经营案例开展深入剖析，关注项目审批、合规治理、社区互动与在地网络嵌入等关键环节，揭示东道国制度与文化差异诱发风险的微观机制，并检验相应韧性策略（如治理结构调整、在地伙伴协同、合规流程前置与人才本地化）的有效性。文献与案例相互印证，以增强结论的可信度与实践启示。

## 1. 东南亚东道国制度环境差异及影响

东南亚东道国的制度环境在法律法规、政策体系、市场规则和行政管理等方面与中国存在较大差异。这种制度环境的“距离”增加了企业经营的不确定性和合规成本，使中资企业难以将国内的管理模式直接移植到当地市场。就东南亚整体而言，各国营商制度环境质量参差不齐。例如，新加坡、马来西亚等国法治健全、政策透明，外商投资风险较低；而缅甸、老挝等国法律体系不完善、腐败指数较高，企业面临的合规和运营风险显著增加。整个区域的投资风险大体呈现出“北部高、南部低”的格局，即中南半岛内陆国家的风险普遍高于马来西亚、新加坡等沿海国家。越南、泰国、印度尼西亚、菲律宾等国的风险水平则介于上述两端之间，且政策稳定性和监管透明度具有较大波动。总体来看，可以将东南亚国家按制度环境分为三类：第一类是制度健全、透明度高的开放型经济体（如新加坡、文莱和马来西亚等），第二类是制度框架较完善但仍在转型中的新兴经济体（如泰国、印度尼西亚、越南、菲律宾等），第三类是制度基础薄弱、治理水平相对较低的国家（如缅甸、老挝、柬埔寨等）。不同类别国家对中资企业的适应要求和潜在风险各不相同，需要企业采取有区别的进入和经营策略<sup>[3]</sup>。

制度差异直接影响中资企业的进入模式和运营方式。制度透明、规则明确的国家更容易吸引中资民营企业以独资或并购方式进入；而制度风险高、环境陌生的国家往往只有具有政府背景或强风险承受能力的国有企业敢于进入市场开展项目。同时，中资企业在当地需要投入大量成本以理解和遵守当地法规、办理繁琐的审批手续，并应对官僚低效和政策多变等问题。有企业管理者反映，在某些国家推进项目时遇到地方政府办事效率低下、土地征用纠纷久拖不决，不得不被迫投入额外的时间和费用进行协调沟通。这种制度落差使中资企业在初期如同局外人，需要经历陡峭的制度适应学习曲线。如果应对不当，企业可能陷入合规困境或决策失误，遭受重大损失。

## 2. 东南亚文化差异与跨文化冲突

东南亚文化环境与中国亦存在显著差异，跨文化管理面临诸多挑战。需要指出的是，“东南亚”本身并非同质的文化区域。该地区内部的文化多样性很强：马来西亚、印度尼西亚等国以伊斯兰文化为主导，社会生活深受宗教规范影响；泰国、缅甸、柬埔寨、老挝等国奉行佛教文化，崇尚等级秩序与权威尊重；菲律宾则深受西方天主教传统影响，社会文化具有独特的家庭和宗教特征；新加坡是多元文化交融的国际都市，各族群文化并存<sup>[4]</sup>。这些差异意味着中国企业在东南亚经营时必须关注各东道国独特的文化背景，而不能将整个区域视作一个单一的文化体。从总体上看，东南亚国家人际关系普遍重视社区和家庭纽带，宗教信仰在社会生活中占据重要地位且民众普遍虔诚；相比之下，中国企业管理者受儒家文化影响，宗教色彩相对淡薄，更强调科层等级

和绩效导向。这种价值观差异容易导致管理上的“文化折扣”现象。

例如，许多东南亚社会的权力距离较高，等级观念强烈，人们说话做事讲究含蓄委婉，避免直接冲突。如果中国管理者沿用直截了当、当面批评的管理方式，可能会无意中伤害当地员工的自尊，招致抵触情绪。再如，中国企业习惯于高强度加班和快速完成任务，而不少东南亚员工更加重视生活品质，抗拒过度的工作压力。如果管理者缺乏对此的理解和体谅，可能导致当地员工离职率上升、士气下降。当东道国员工因家庭或宗教活动请假时，中方管理层若不理解其文化背景，可能误以为对方缺乏敬业精神。上述跨文化认知差异在管理实践中如处理不当，将对企业绩效产生不利影响。

跨文化冲突处理不当还会进一步损害企业的整体运作。员工可能因为文化摩擦感到不受尊重而选择离职，团队协作效率降低；严重时甚至引发劳资纠纷或罢工事件，干扰正常经营秩序。文化敏感性不足也阻碍市场开拓和客户关系维护：例如，在商务谈判中如果中方过于急躁、忽视建立关系的过程，可能失去潜在的本地合作机会。又如，忽视当地风俗和社区关切可能引起当地民众反感，甚至招致媒体的负面报道，损害企业声誉。值得注意的是，通过积极的文化适应可以缓解这类矛盾冲突。例如，Holley 集团在泰国的子公司起初因中泰文化差异产生管理摩擦，后来通过加强文化培训、任用泰籍经理、调整激励措施等一系列本地化举措，显著提升了员工满意度和生产效率，成功克服了文化隔阂。这一案例表明，尊重和融入东道国文化是化解矛盾、改善绩效的有效途径。

### 3. 制度与文化差异引发的治理风险

东道国制度和文化差异的交织叠加，引发了中资企业在东南亚面临的多重治理风险。首先，政治与政策风险不容忽视：东南亚一些国家政局更迭可能令中资项目遭受冲击，新政府往往会重新审查或调整前任政府批准的外资合作协议。例如，马来西亚 2018 年大选后曾暂缓总额约 200 亿美元的中资东海岸铁路项目（ECRL），要求降低造价并重新谈判合同条款。又如，缅甸因国内政治局势变化和环保压力，长期搁置了密松水电站等中资参与的重大工程<sup>[5]</sup>。这些事件表明，东道国政策朝令夕改可能导致项目中止或延期，令中资企业蒙受重大损失<sup>[6]</sup>。

其次，法律和合规风险需要高度重视。在不同法律体系与监管文化下，中国企业在公司治理、合同履行等方面可能遇到严峻挑战。例如，有研究比较了中国和越南的公司法框架<sup>[7]</sup>，发现两国在资本制度、公司权责划分等方面存在明显差异，曾导致中资企业在越南出现内部治理纠纷。一些东南亚国家司法环境不够健全，合同纠纷和劳资争议的解决往往旷日持久且结果不确定；在腐败现象较为严重的地方，中资企业如果坚守合规原则可能遭遇官员刁难，而被迫行贿又会埋下法律隐患。

再次，金融和宏观经济风险也在一定程度上威胁中资企业的海外经营。东南亚部分国家的汇率和金融市场波动较大，外资企业可能因当地货币贬值而遭受汇兑损失。某些国家对资本流动和外汇管理有严格限制，企业利润汇回母国的过程可能受阻。此外，各国经济周期或市场需求的不同步变化，也会对企业的盈利能力产生影响<sup>[8]</sup>。这些金融方面的不确定性增加了企业海外经营的复杂性，一旦缺乏有效的风险对冲措施，可能对投资收益造成冲击。

此外，文化冲突和利益协调不当还可能引发本地社会风险。若中资企业在经营中忽视环境保护或当地社区的诉求，项目容易遭到民众抗议和非政府组织的抵制，迫使政府介入暂停项目。此类事件经媒体放大后，往往给企业贴上“不尊重本地文化”和“不负责任投资”的负面标签，从而严重损害企业在东道国的公众形象与声誉。

最后，外部突发事件也凸显了一些企业韧性不足、抗风险能力有限的问题。例如，新冠疫情期间各国防疫政策差异导致部分中资企业供应链中断、用工受限，经营陷入困境；又如在地缘政治博弈加剧的背景下，部分东盟国家政策立场摇摆不定，给中资企业带来额外冲击。这些情境下，企业如果缺乏快速调整和应变的能力，就难以及时有效地应对危机，暴露出组织韧性方面的不足。

### 4. 提升企业韧性的策略

面对上述多重挑战，中资企业唯有通过提升组织韧性，才能化解风险、稳健发展。以下从五个方面提出针对性的韧性构建策略。

1.深耕本地网络，获取合法性支持。企业应积极融入东道国的制度网络，以降低政治和政策

环境不确定性带来的风险。具体而言，中资企业需要建立与当地政府部门、行业协会等机构的顺畅沟通渠道，密切关注东道国政策动态并主动参与行业规则的讨论和协商。在当地合法合规经营，按章纳税，积极履行社会责任，通过良好的守法记录和公益实践塑造负责任的企业形象，赢得政府信任与公众认可。同时，应注重培育与当地社区的情感联结，例如赞助社区发展项目、参与公益活动等，以争取周边民众的理解和支持。研究表明，聘用本地高管、与本土企业合资合作等举措有助于提升东道国社会对中资企业的认同，从而增强企业的合法性地位和生存能力。相比封闭在“唐人街”圈子内运营的企业，本地化程度更高、深度融入当地社会的中企往往更容易取得长期成功。

2. 加强跨文化培训，构建包容的企业文化。针对跨文化管理风险，企业需提高全员的文化敏感度，营造多元包容的组织氛围。中资企业应为管理团队和员工提供系统的东道国历史、宗教信仰、语言习俗等培训课程，使其深入了解当地文化背景和行为规范。鼓励尊重文化差异，避免简单照搬国内的管理模式和沟通方式。在人力资源策略上，重用当地管理人才，组建多元化团队，在决策过程中充分融入本地视角和建议。这种多元包容的企业文化有助于减少因文化冲突导致的人才流失和内部摩擦，提高团队凝聚力与工作效率，使组织在外部环境变化时更具适应弹性。

3. 健全合规管理与风险控制体系。为了降低制度差异带来的法律和合规风险，中资企业应建立完善的内部合规管理和风险控制机制。首先，聘用熟悉东道国法律法规的专业人士担任常驻法律顾问或合规官，及时跟进当地政策法规变化，对企业经营活动进行定期“法务体检”，确保各项业务符合法律要求。其次，建立严格的内部审计和监督制度，及时发现并纠正违规行为，堵塞管理漏洞。制定并落实反腐败政策和内部举报机制，坚决杜绝不合规和不道德行为。此外，可通过购买商业保险、设立风险准备金等金融手段对冲潜在风险，提升抗意外冲击的能力。完善的合规与风控体系能够将外部制度冲击转化为企业内部可控的问题，提高企业在面对法规变化和执法环境变化时的从容度。

4. 保持战略灵活，实行分散化布局。灵活调整的战略规划有助于企业应对政治局势、金融市场和供应链等方面的不确定风险。中资企业应避免将全部资源押注于单一国家或单一项目，而是在东南亚不同国家和行业领域实现错位布局，以形成投资组合的风险对冲。一种可行做法是将生产基地或业务单元分散设置在多个国家，当一处业务因突发因素受阻时，其他地区的运营可以起到支撑作用。针对政局剧变、汇率大幅波动、全球供应链中断等情景，企业应预先制定应急预案，在必要时及时调整投资节奏或退出高风险项目，以保存实力、止损止血。此外，还应积极运用数字化技术提高韧性，例如通过供应链的实时监控预警系统、灵活调度物流和远程办公方案等措施，确保在突发情况下业务仍能连续运转。灵活多变的战略使企业能够有效分散风险，“不把鸡蛋放在同一个篮子里”，从而在动荡环境中保持稳健的经营业绩。

5. 培育组织学习，强化动态适应能力。企业还应将培育组织学习能力作为提高韧性的长远之策。每次挫折和危机都蕴含着改进的契机，企业应建立机制对重大风险事件进行事后分析与总结，梳理经验教训并反馈到管理决策中，不断优化内部流程和规范。鼓励总部与各海外分支机构定期分享实践心得，搭建企业内部的知识网络，以集体智慧应对多变环境。通过持续的组织学习，企业能够逐渐增强对制度环境与文化环境变化的适应本领，变得比危机发生前更加成熟和稳健。从长期来看，这种动态进化能力可以使企业将一次次挑战转化为成长动力，不断提升自身韧性，在激烈的国际竞争中立于不败之地。

## 5. 结论

中资企业在东南亚经营过程中面临显著制度差异和文化差异。这些“距离”带来的新来者挑战和局外者挑战往往诱发政治风险、合规风险、文化冲突等多方面的治理难题，暴露出部分企业在组织韧性上的不足。只有切实提高韧性，中资企业才能有效化解上述风险，实现可持续的发展。本文提出的属地化经营（获取合法性）、跨文化融合、合规风控、战略灵活调整以及组织学习等策略，有助于缩小制度与文化落差，增强企业的抗风险能力和适应力。同时，企业应尊重东道国的制度与文化，积极履行社会责任，与当地社区实现互利共赢，营造良好的外部经营环境。需要指出的是，不同类型、不同规模的企业在东南亚面临的具体风险可能存在差异，未来研究可进一步结合企业类别探讨韧性策略的实施效果<sup>[9]</sup>。总之，在风云变幻的国际市场中，唯有练好“内功”，中资企业方能行稳致远，为“一带一路”框架下的区域合作树立良好的典范。

**参考文献:**

- [1] 李垣萤.东盟地区韧性与东南亚气候治理[J]. 东南亚研究, 2025(3).
- [2] 唐睿. 比较政治学在东南亚权威主义研究中的新进展: 议题, 方法与趋势[J]. 东南亚研究, 2020(1): 14.
- [3] 李峰. 欧盟的"韧性"与东盟的"抗御力"—一项区域核心概念的比较研究[J]. 欧洲研究, 2018, 36(4): 20.
- [4] 谢婷婷. 东盟区域移民治理的规范演进及其影响[J]. 东南亚研究, 2024(3): 23-43.
- [5] 李福建, 杨嘉宜. 非政府组织在冲突环境下的组织韧性——以"健康扶贫行动"在缅北的生存与发展为例[J]. 东南亚研究, 2024(2).
- [6] 黄冰. 伙伴关系: 构建新型国际关系的新路径——以中国与东南亚国家的伙伴关系实践为例[J]. 外交评论: 外交学院学报, 2023, 40(5): 48-72.
- [7] DUY P N, CHAPMAN L, TIGHT M. 沿海城市的城市韧性: 胡志明市和东南亚其他新兴城市的挑战和机遇[J]. 城市规划学刊, 2018(1): 2.
- [8] 叶茂升, 夏杰长. 产业安全因素对中国传统产业与高技术产业贸易影响的比较研究[J]. 亚太经济, 2025(2).
- [9] 魏玲, 陈子恒. "东盟中心"规范的历史过程和演变机制[J]. 外交评论(外交学院学报), 2024(3).