

The logo consists of an orange hexagon with the text 'TMF LABS' inside. The background of the entire page is a vibrant, colorful mosaic of small squares in shades of red, orange, yellow, and blue, creating a tunnel-like perspective that converges towards the center.

TMF
LABS

A white rectangular frame is centered on the page, containing a smaller version of the colorful mosaic background. The text is positioned within this frame.

扩张悖论：跨国企业面临的
实体管理风险

The logo features the text 'TMF GROUP' in white, set against a solid red rectangular background.

TMF
GROUP

全球组织的管理从未如此充满挑战。过去十年，跨国企业以前所未有的速度进入新市场、应对不断演变的监管环境，并开展战略性并购。

这些发展虽推动了增长，却也催生出日益复杂的实体布局——由遍布数十甚至数百个司法辖区的子公司、分支机构和法人实体所组成。

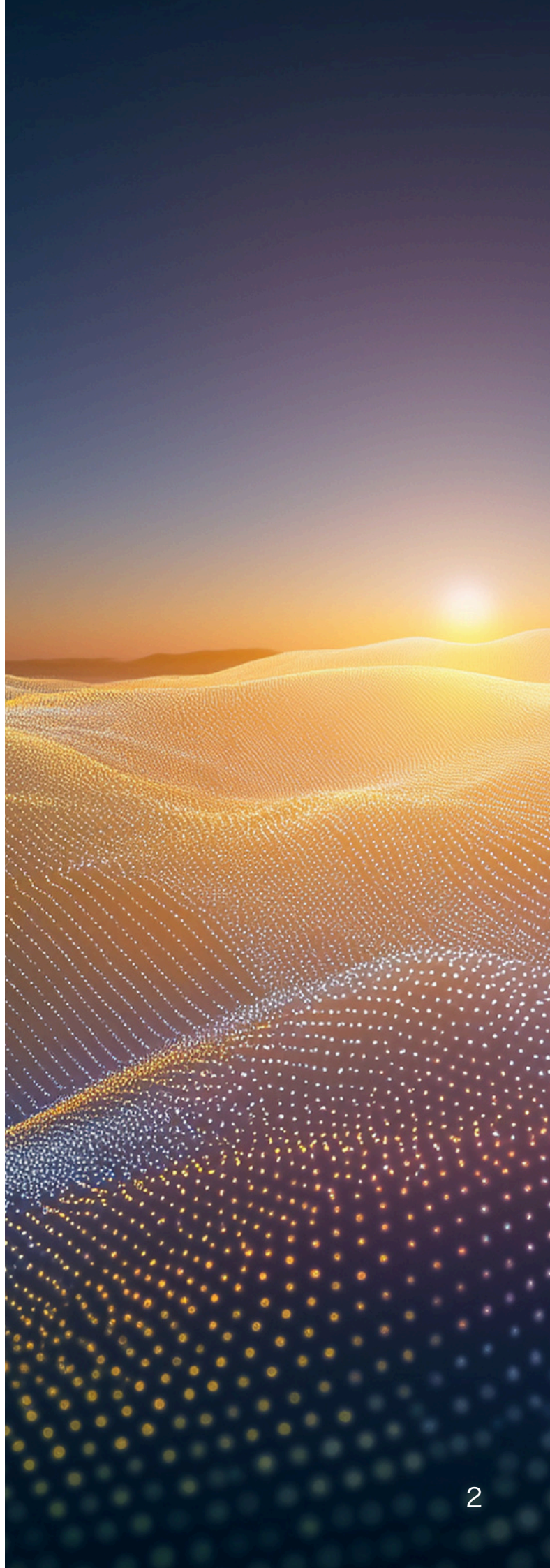
为了拓展新客户或扩大客户群，企业领导者需评估设立与运营地点，而近年来的地缘政治环境增加了决策难度。在某些情况下，进驻所谓“经济连接器”的新地域已成为增强供应链韧性的必要多元化战略。

增长的隐性成本

扩张成效通常由其对营收、地理布局及市场份额的影响来衡量。而这种增长带来的行政负担却鲜少受到关注，需意识到，全球扩张几乎必然导致法人实体的数量激增，并使后台职能的规模膨胀。

许多企业早已饱受“实体蔓延”之苦——由并购、过往扩张、重组或税务策略而获得的法律架构，如今已失去存在意义。多数企业都拥有休眠实体，虽只需投入少量维护精力，但回报几乎为零。

这些因素会加重企业整体的行政负担，这正是复杂性的一种体现。若不主动衡量、监控和管理，就可能导致企业的运营效率下降、战略受限以及合规风险增加。





解构复杂性：双维方法

许多企业缺乏系统化方法来衡量、比较并最终降低其全球实体的复杂性。

为弥合这一缺口，TMF Labs——一支致力于从数据中挖掘洞见的科学家团队——对跨国企业的全球布局进行了分析。

Labs采用数据驱动型方法来量化整体负担，将复杂性的来源归纳为两个方面：

1. 行政复杂性

即体量负担。简言之，即组织架构内法人实体的数量。

实体数量是衡量行政复杂性的有效指标：法律结构体量越大，意味着需要召开的董事会会议、编制的财务报表，以及收集、监控、维护和提交的数据点越多。

拥有500个实体的企业，其承担的行政负担远重于仅50个实体的企业——即便不考虑实体类型或注册地。大量的持续性合规义务会耗费时间和资源，且还须依照本地法律法规处理。

2. 监管复杂性

即所在地为实体带来的负担。这不仅取决于企业开展运营的司法管辖区数量，更取决于这些司法管辖区自身的复杂程度。在监管宽松地区（如特拉华州、英属维尔京群岛）管理10家实体，与在监管严格或市场环境波动的营商区域中管理同样数量的实体，其难度截然不同。

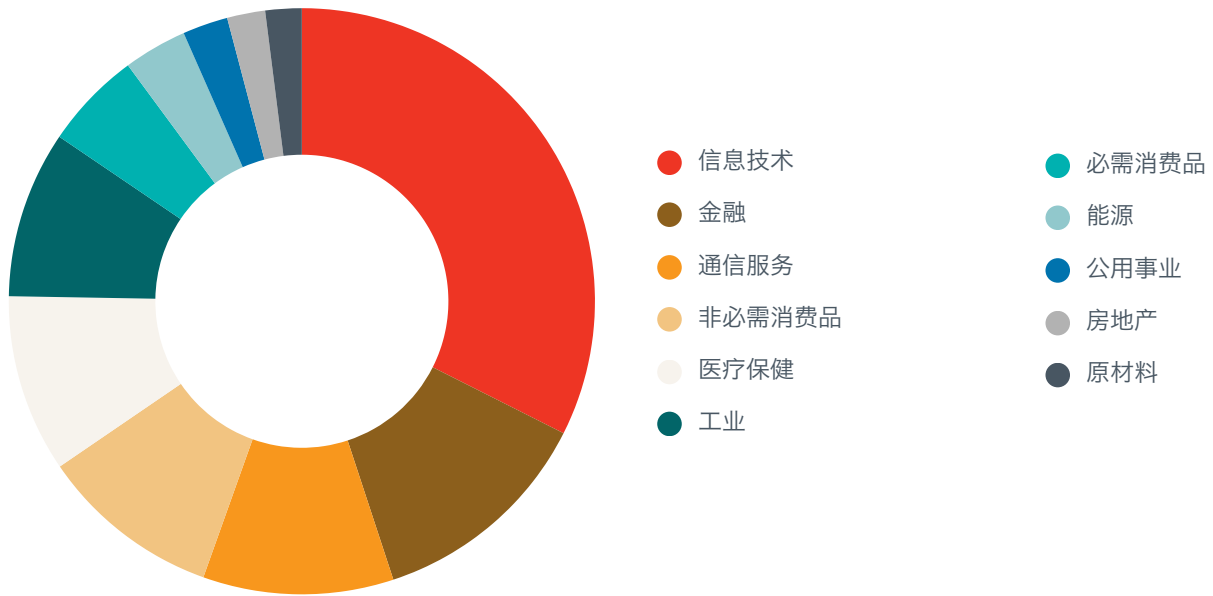
为衡量各国家/地区的复杂性，我们开发了专有指标：全球商业复杂性指数（GBCI）。该指数基于对加权数据的综合统计分析，以及我们在每个司法管辖区的本地专职市场专家的定性研究，重点评估企业行政管理的三大核心领域：会计与税务、人力资源与薪酬管理、实体管理。

借助GBCI的数据子集，我们可为每个司法管辖区的实体管理复杂性评定分数。

绘制复杂性图谱， 通过基准分析识别风险

无法衡量，就无法管理。为进一步探究该问题，我们基于复杂性框架，分析了标普500企业的全球布局和法人实体数据。

行业细分

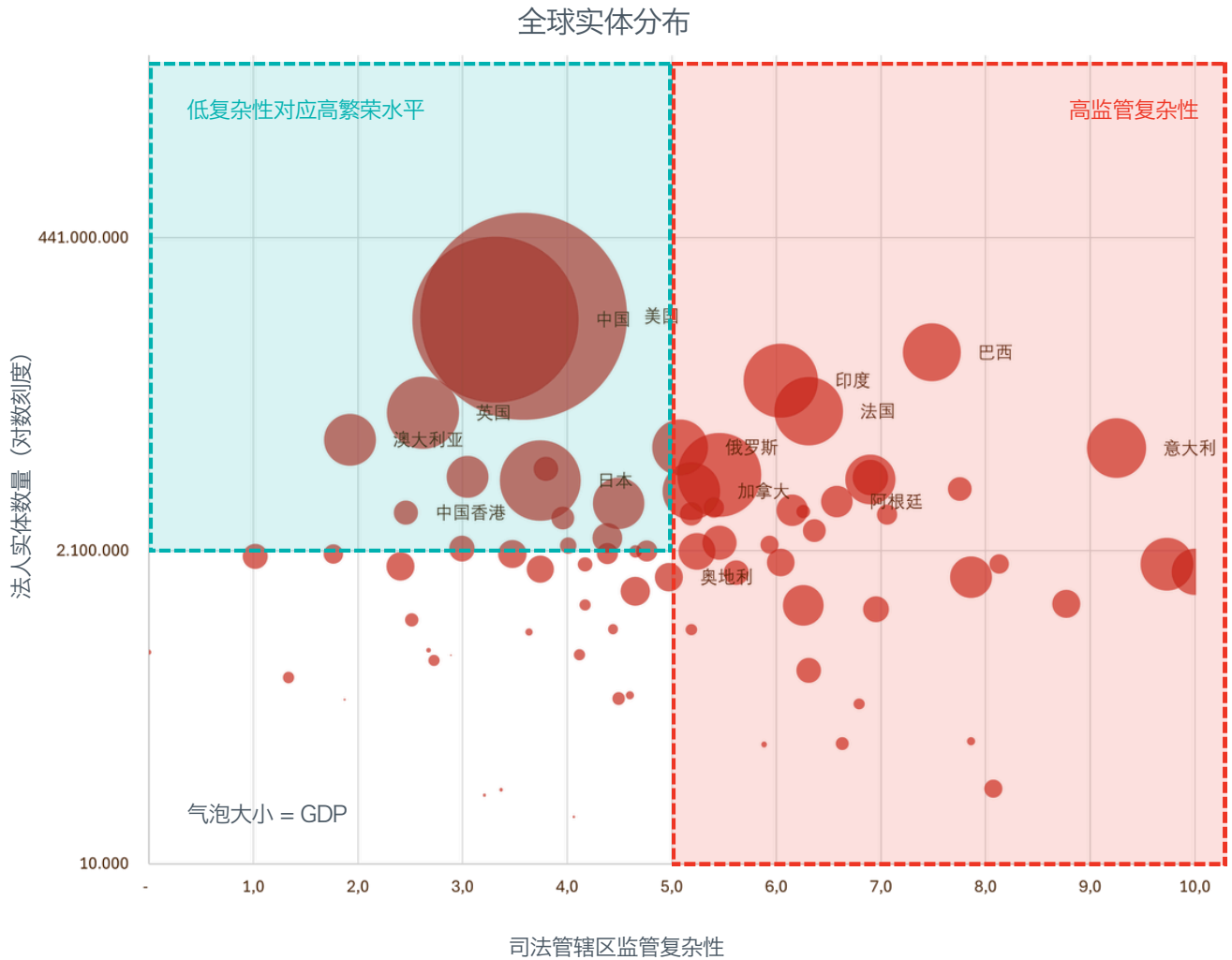


特征

成分股数量	503
成分股总市值[百万美元]	
最大市值	4,305,717.00
最小市值	5,008.64
平均市值	122,152.66
中位数市值	40,960.61
最大成分股权重 (%)	7.3
前十成分股权重 (%)	36.4

观察所有企业的实体分布，可见若干低复杂性、高密度的国家/地区。这些通常是企业设立控股公司、区域实体或总部的热门枢纽（如英国、中国香港、美国）。

与此同时，一些市场虽然合规负担较重，却依然吸引大量实体进入。这通常与市场规模、供应链需求或本地设立实体的相关要求有关（如巴西、印度）。



不同行业面临的复杂性存在差异。金融服务、生命科学或能源等受严格监管的行业，往往在合规要求更严格的司法管辖区运营。而科技或消费品等行业可能快速扩张至新市场，即使监管复杂性适中，也会产生较高的行政复杂性。

价值会聚集，复杂性则不会

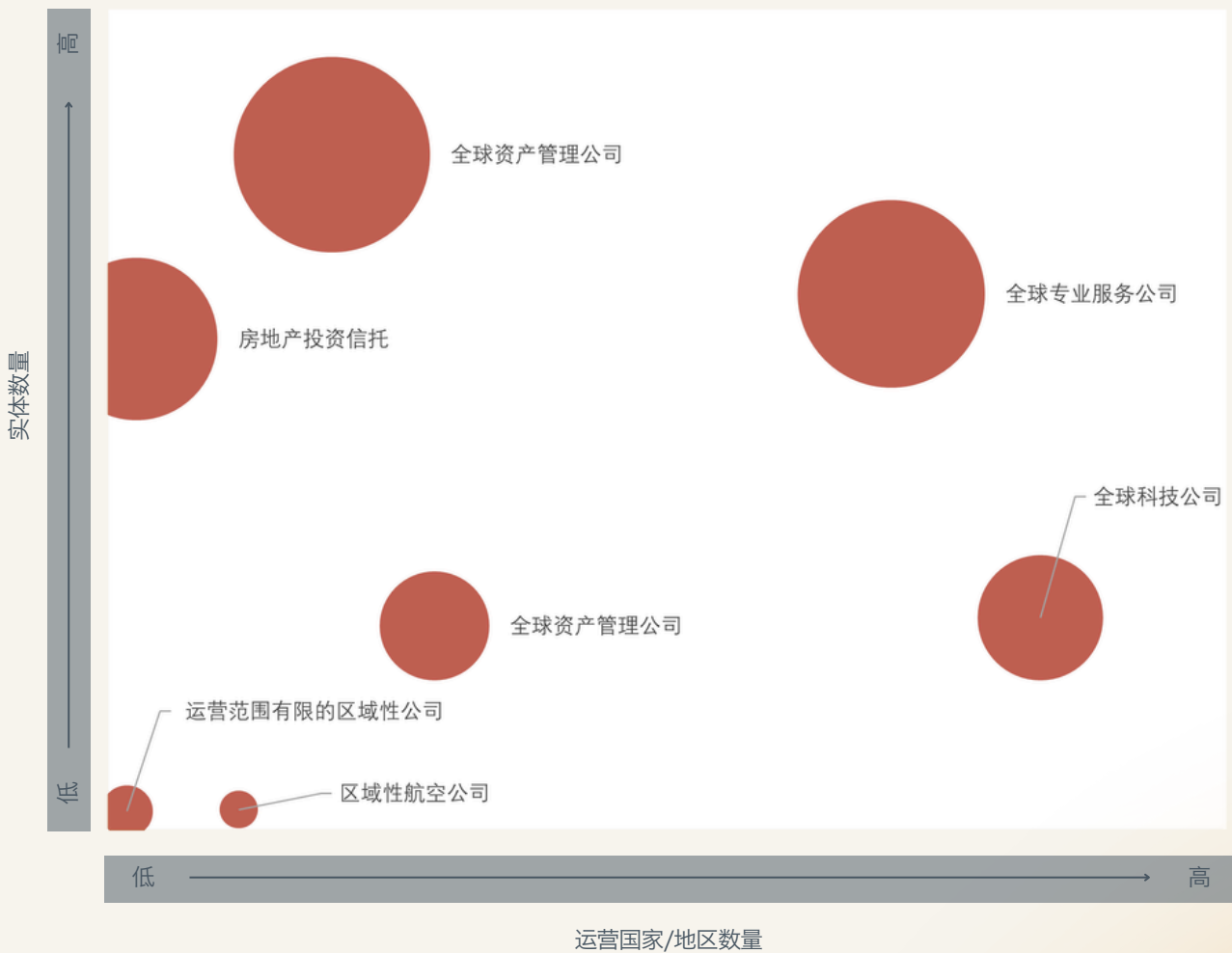
我们能从中获得什么启示？首先，量化复杂性并了解自身与同行的差距，是识别潜在风险敞口的重要步骤。

基准分析可揭示企业是否存在与其规模不成比例的复杂性，从而识别风险集中区域。如此一来，便能指出何处需要精简结构，进而完善治理。

通过对标普500公司的分析可以看出，在跨国企业的典型模式中，良好治理至关重要。

我们观察到，企业通常在低复杂性地区的多个国家/地区集中设立实体，其中也包括其总部，这些地区承载了企业的大部分规模。

不同企业类型的典型画像



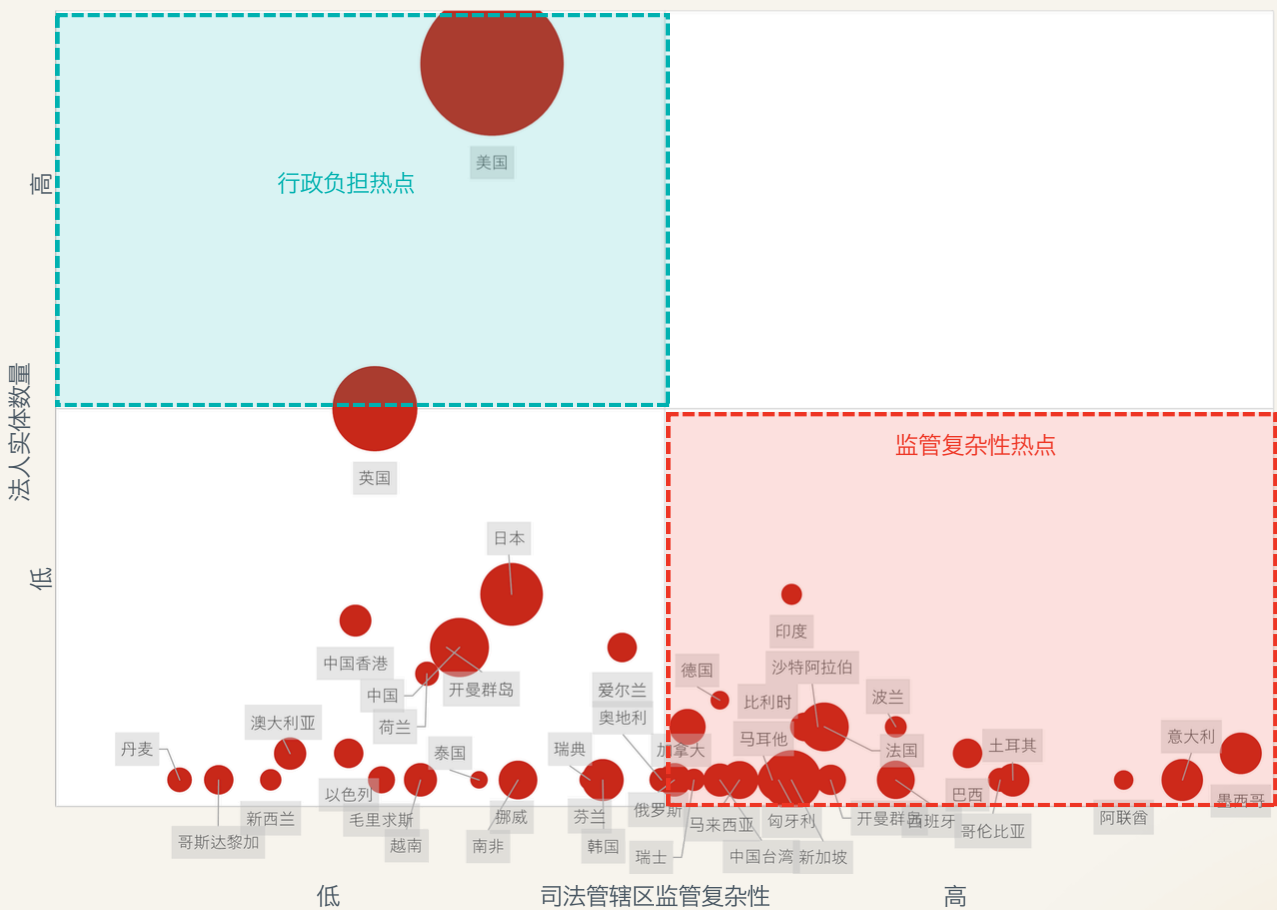
更为棘手的是，企业在部分规模小、复杂性高的“尾部”司法管辖区的布局。此类地区因规模有限，监督管理易出现碎片化问题，并且缺乏必备的专业知识。

试想：总部或区域总部设有专门负责合规事务的法务或企业秘书团队，但在人员稀少、合规规则复杂的地区，可能连专职团队乃至专职人员都没有。

由于总部通常设在复杂性低、负担轻的地区，负责全球合规事务的总部人员容易低估小规模地区的合规负担——这些地区的合规义务往往比他们日常接触的更为繁重。语言障碍更会加剧这一问题，因为一些地区要求以本地语言申报并提供指引。

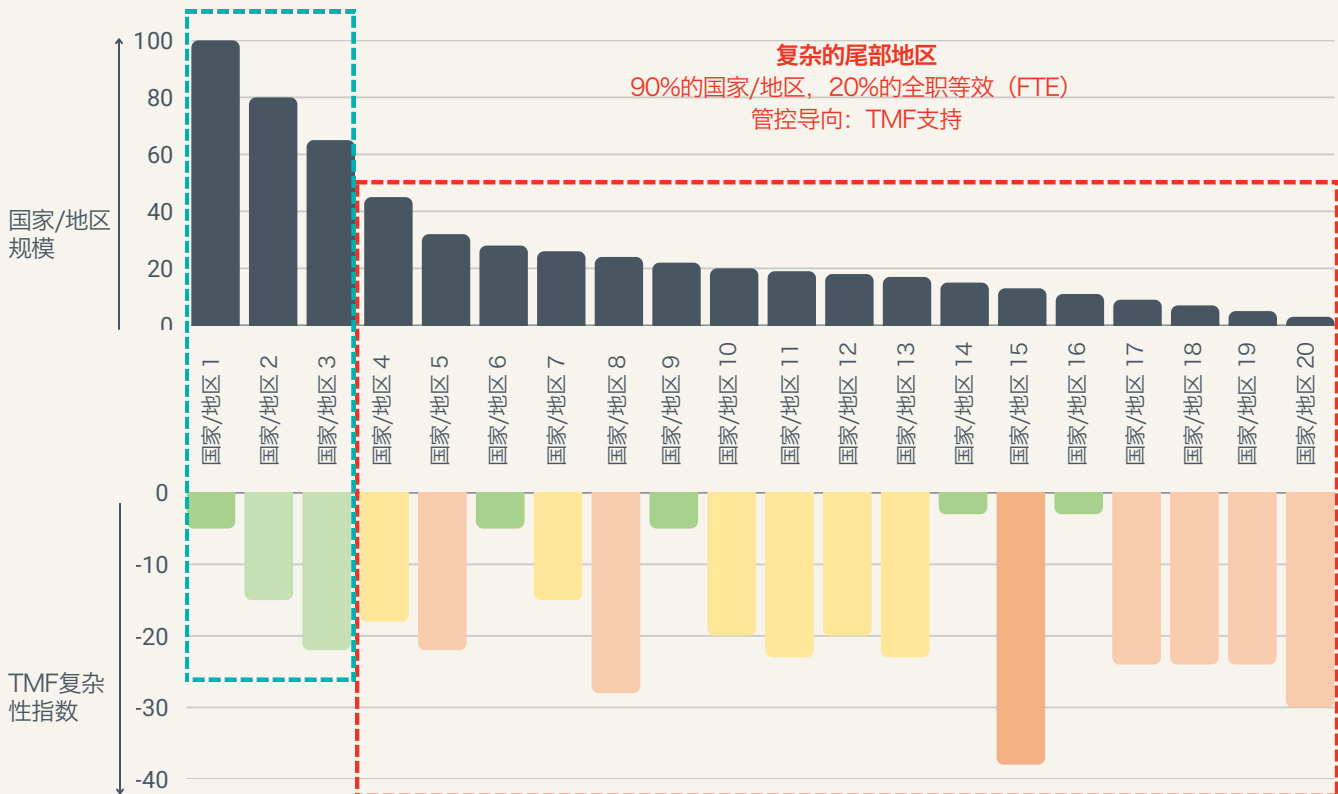
由此可见，随着企业规模扩大或结构性债务的不断累积，即使在复杂市场中只拥有少量业务，也可能带来大量合规风险和成本。

监管复杂性vs行政复杂性：
总部位于美国的跨国企业

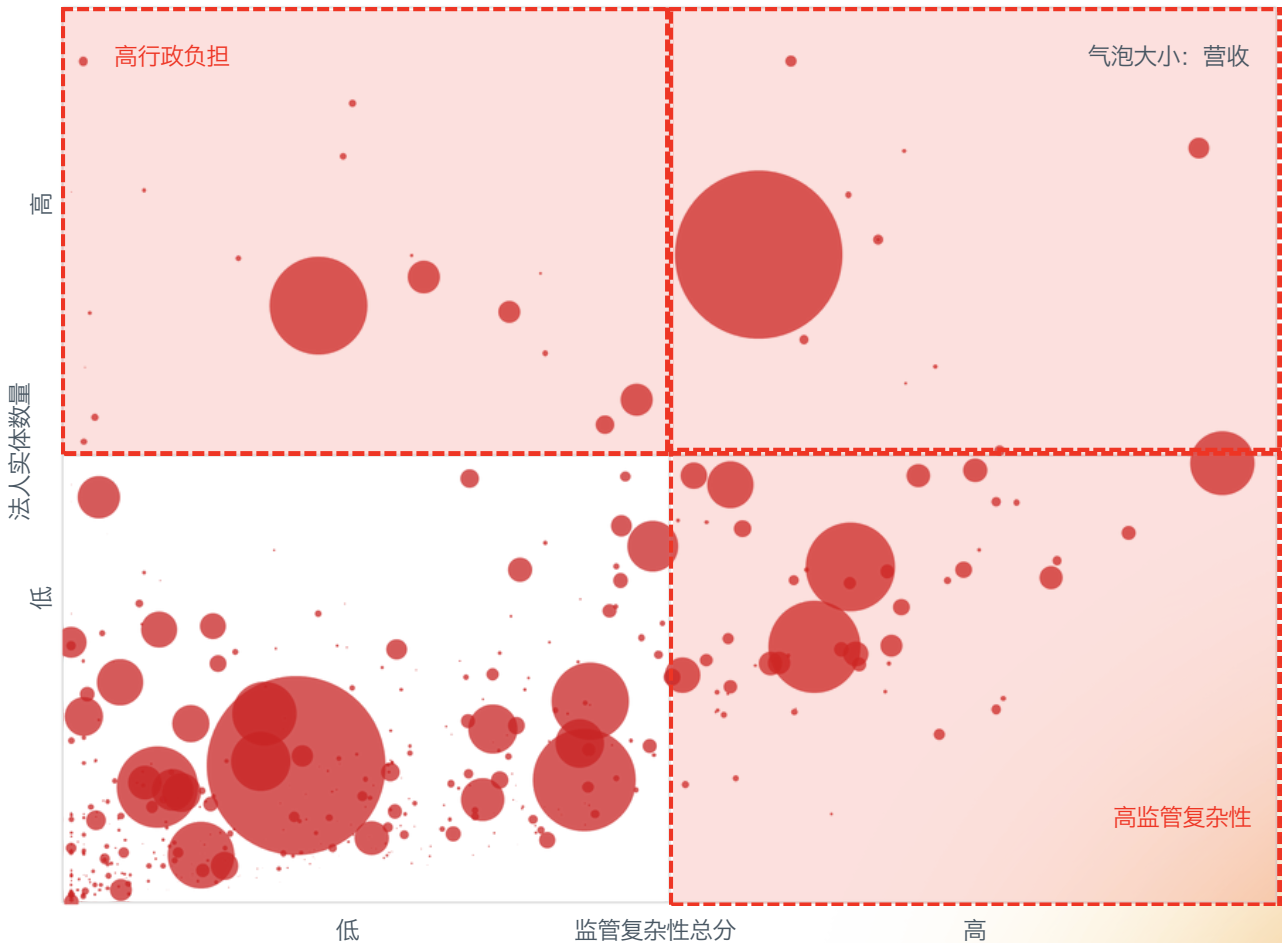


简便的核心地区

80%的全职等效 (FTE), 10%的国家/地区
成本导向: 自行处理或业务流程外包



运营的国家/地区越多, 监管复杂性越高; 实体越多, 行政复杂性越高



实体管理不善的风险

若未能有效管理这种复杂性，企业将面临多重风险。

首先是**合规风险**。错过截止日期、记录不准确或申报错误，都可能导致罚款、董事的相关责任风险以及其他处罚。在某些情况下，若合规门户访问权限被暂停或许可证被撤销，企业活动可能中断。

其次是**战略风险**。包含休眠实体的复杂结构，会限制企业实施重组或架构调整等变革的能力，也会降低企业在并购整合或资产剥离时的敏捷性。

最后，本地合规不善将引发**声誉风险**。如果将实体管理方面的合规与治理视为企业健康状况的晴雨表，那么因疏忽或监督管理疏漏导致的违规便昭示着内部存在隐患。

此类问题可能侵蚀投资者信心、损害品牌形象，极端情况下甚至影响估值。在高度监管行业，信誉受损的影响尤为严重，很可能招致监管机构的进一步审查。

合规优先：实体健康检查

我们为各类组织提供服务：企业、金融机构、资产管理人、私募股权、房地产投资者和家族办公室。我们深知管理企业架构的挑战、遵守本地法规的重要性，以及对企业治理和透明度日益增长的需求。

对许多客户而言，我们的健康检查服务是一个理想的起点：通过全面评估，诊断并改善其法人实体的合规状况。

每份健康检查报告的偏差/差距分析，为客户的法人实体提供本地合规支持，在降低风险的同时确保全球运营顺畅，从而为客户带来安心保障。我们的专家还会深入审查公开法定档案和企业内部文件，及时发现潜在隐患，避免客户业务中断。

减少管理碎片化、 整合监督管控的解决方案

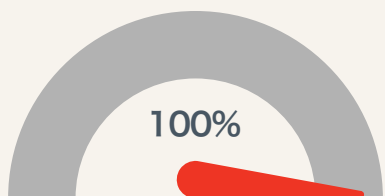
值得庆幸的是，实体复杂性不仅可量化，还能通过专业手段加以解决。通过治理机制、技术手段、专家支持以及持续监控的结合，可显著降低风险并提升效率。

在审查完所有实体并确定全球布局后，即可计算复杂性评分，并开展基准分析。若企业的复杂性与规模不成比例，这往往是优化实体布局、精简组织架构的契机，从而在保持覆盖面与敏捷性的同时，尽可能降低复杂性。

若企业尚未建立完善的治理框架，就需率先搭建，明确企业范围内实体治理的责任归属。随后须明确本地团队、全球合规部门与企业总部核心职能部门之间的职责划分。

某金融机构的全球实体管理（GEM）复杂性基准分析

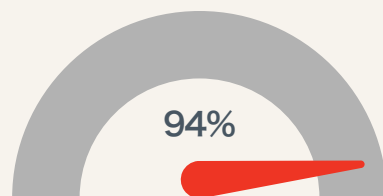
公司在医疗保健行业的**监管复杂性**
百分位数



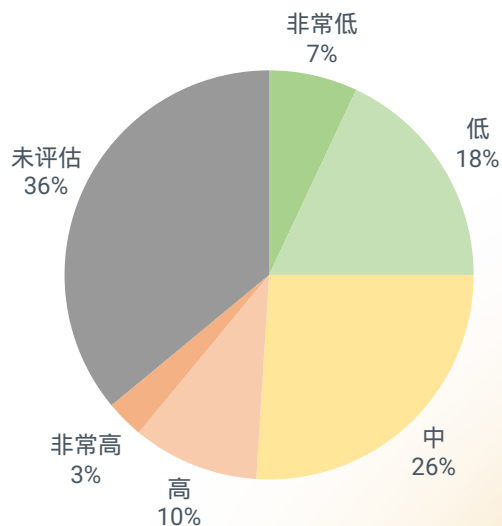
公司在医疗保健行业的**行政复杂性**
百分位数



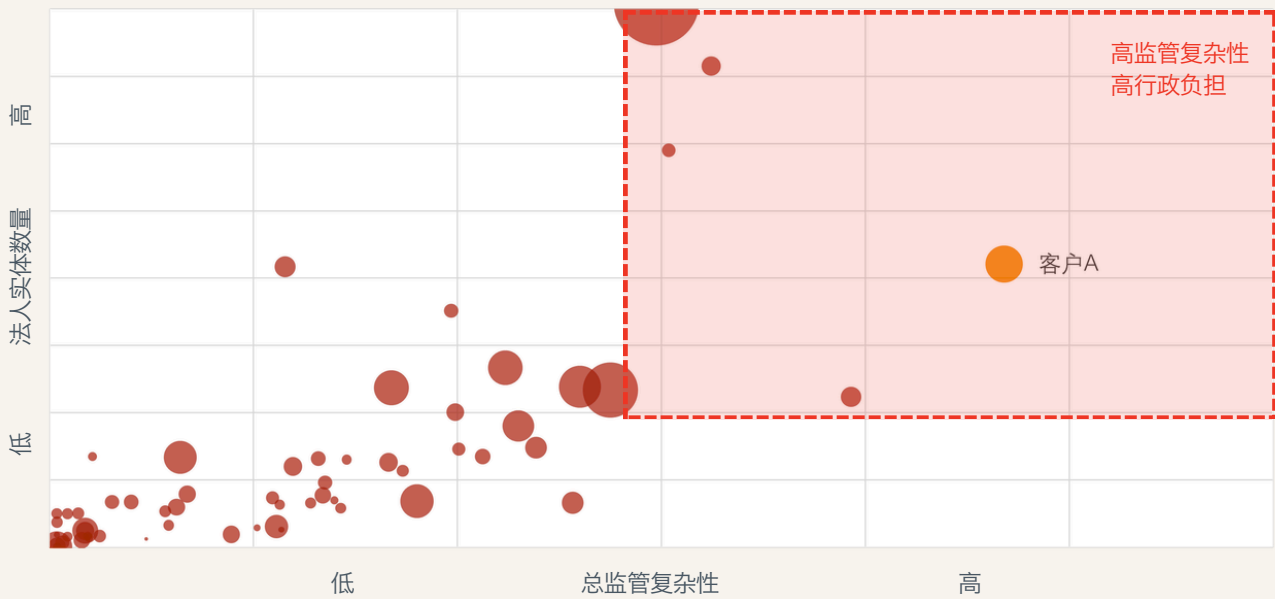
公司在医疗保健行业的**营收百分位数**



司法管辖区复杂性分布



以标普500金融服务行业公司为基准



- 客户A在全球94个国家/地区运营，其中三个国家/地区（墨西哥、意大利和印度尼西亚）属于监管复杂性非常高的类别。
- 建议进一步分析，以识别监管热点并优化实体布局。
- 与标普500金融服务公司相比，客户A的监管复杂性负担处于第100百分位，行政负担处于第95百分位，因此其面临的结构性风险相对较高。

许多企业将这些职责外包给服务提供商：按任务、按地点或两者相结合。这一外包模式实为高效的解决方案，尤其适用于那些组织规模不足或缺乏特定专业知识、难以独立妥善应对本地实体合规要求的地区。

然而，外包给多个提供商会带来新的挑战，如流程和报告不一致，以及全球层面的监督管理问题难以根除。在试图降低风险的过程中，这些问题反而会产生额外风险。因此，企业需要优化供应商组合，以确保质量、一致性和敏捷性，而更理想的做法是整合供应商。

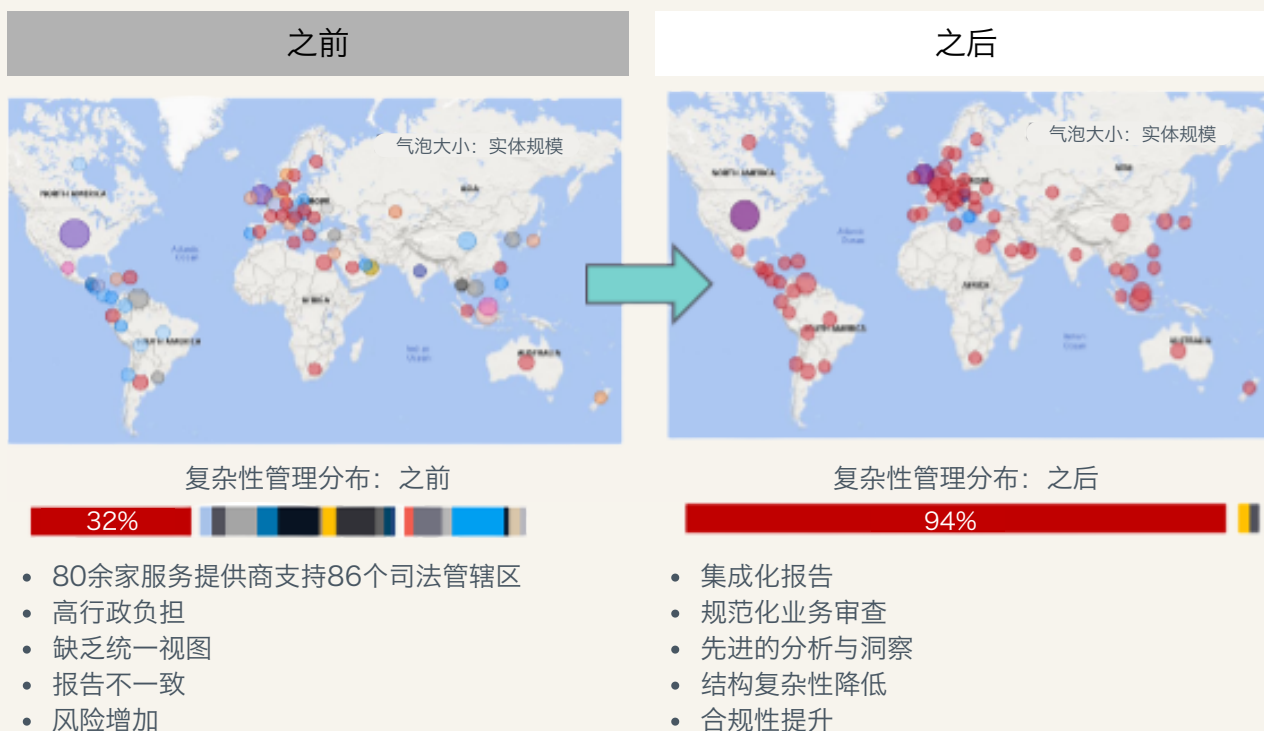
供应商整合的核心优势，在于能够强化企业的管控，确保资源高效分配，降低第三方供应商风险。将核心业务流程外包给单一提供商，有助于提升业务连续性，并在关键领域带来切实的优势。

这正是我们为客户提供的：建立一体化的全球管控体系，与客户构建战略合作伙伴关系。

可行路线：化被动为主动

1. 评估：全面审查您的全球实体布局及复杂性评分
2. 基准分析：将结果与业内同行比较，了解相对位置
3. 优化：识别可合并、注销或简化的实体
4. 标准化：实施全球治理政策与管控措施
5. 自动化：部署技术解决方案以精简工作流程和数据管理
6. 监测：建立持续报告机制、法规追踪机制和定期复杂性再评估机制

客户案例：跨80个国家/地区的分散实体管理



持续义务与人工智能优势

正如定期监测财务指标一样，实体布局和复杂性指标也应定期进行复核评估。

对于实体数量、分布、所属司法管辖区和相应的复杂性负担，不应仅开展一次性的复核评估。建立周期性审查有助于维持企业结构的最优状态，防止结构性债务再次累积。

领先企业会实施全球政策框架，通过标准化流程管理企业注册、注销、董事变更、记录保存及合规监督。明确的责任划分可减少偏差、避免遗漏，使企业能够清晰全面地掌握自身的持续义务。

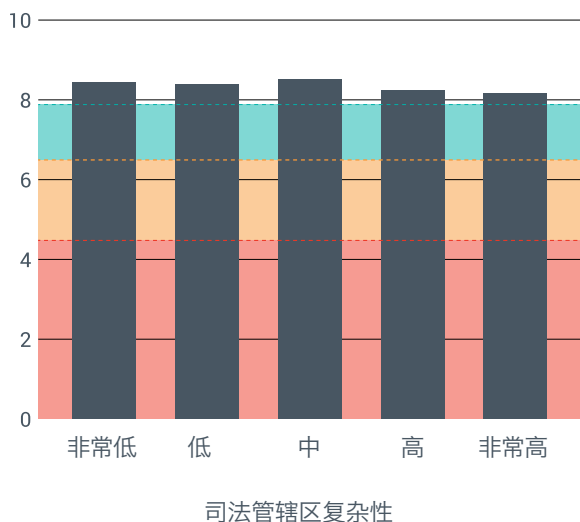
实体管理的一个重要方面是及时掌握各司法管辖区的合规义务。为此，我们充分运用人工智能技术的优势，并结合各司法管辖区的本地专家资源，持续为客户更新监管环境的变化。

人工智能工具可追踪并汇总全球官方渠道发布的法律法规动态，而我们的本地专家则作为“人机回圈”审核更新内容，并传达给同事和客户。

从负担到战略资产

客户满意度 (CSAT) 显示我们能够化解复杂性

按司法管辖区复杂性划分的客户满意度



实体复杂性的管理不应仅被视为后台职能部门的责任，作为组织健康状况的晴雨表，它在战略层面同样重要。

至少对于大型跨国企业而言，应对复杂性并非不可实现。复杂性源于已知的规则。它们变化缓慢，因此每年，我们复杂性指数排名中靠前和靠后的国家/地区都大致相同。

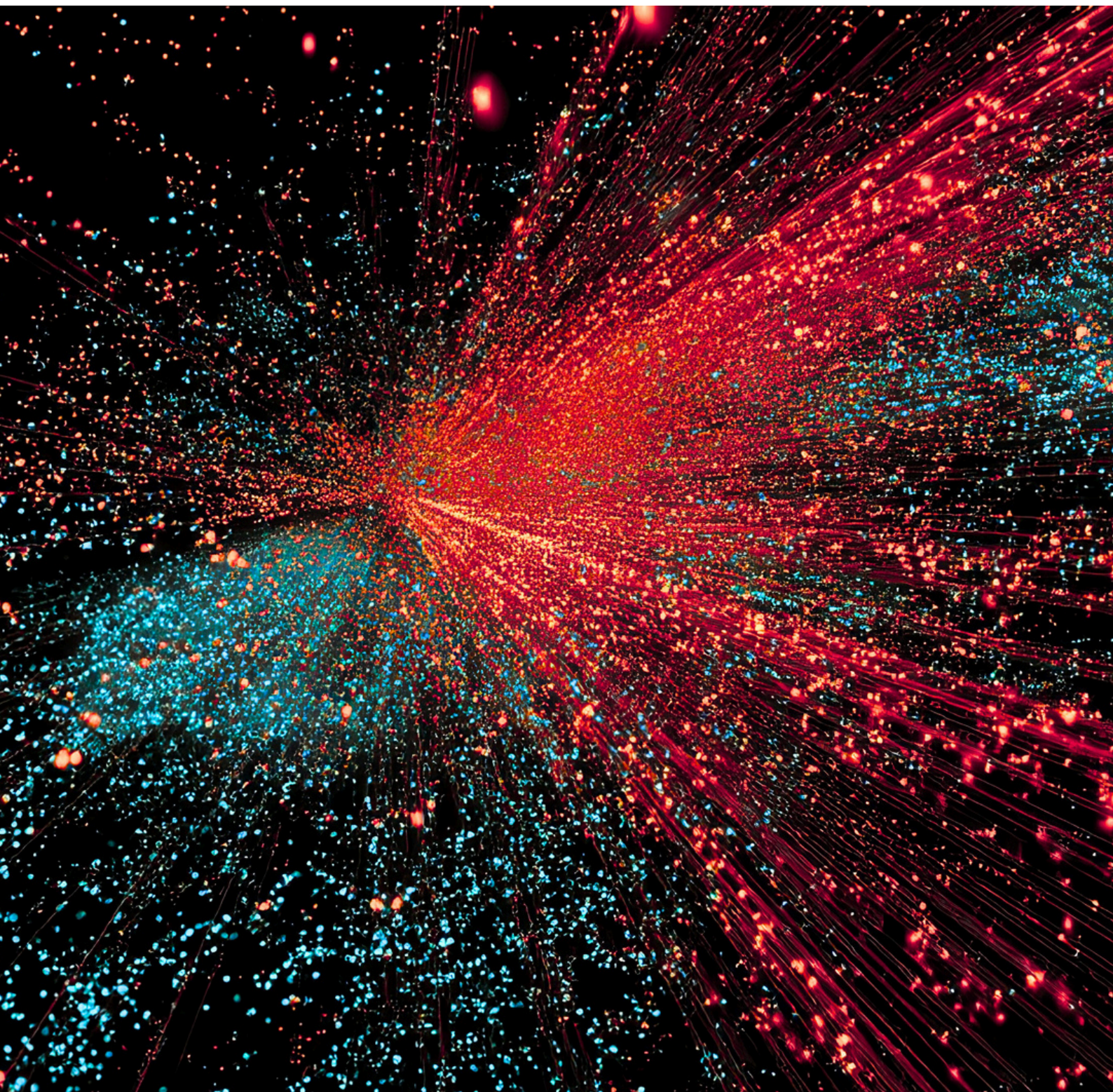
我们致力于为客户化解本地复杂性，即使在复杂的司法管辖区，服务质量和客户满意度也始终保持稳定。简言之，我们明确目标并确保达成。



关于TMF Labs

TMF Labs是TMF Group的研究与分析团队，致力于运用数据和技术手段，尽可能地提高为客户创造的价值。

通过数据转型、分析、基准分析和客户情报，TMF Labs持续输出深度洞见，从而为TMF Group的客户 提供全面解决方案、提升运营绩效并实现主动风险管理。



我们让世界化繁为简

TMF Group是领先的核心行政服务提供商，致力于在全球范围内协助客户安全地投资与运营。

我们在全球87个司法管辖区设有125+家办事处，拥有超过13000名员工。他们都秉持相同的服务与安全高标准，为客户提供最需要的本地专业知识。我们所涉足的司法管辖区贡献了全球国内生产总值（GDP）的92%以及外国直接投资（FDI）流入的95%。

我们在客户的企业治理中发挥着重要作用，提供对客户成功至关重要的会计、税务、薪酬、基金行政管理和法人实体管理服务。我们确保客户依照规则行事，为客户的良好声誉和业务合规性保驾护航。

我们的全球服务模式和技术平台助力客户管控实体组合和全球布局。我们提供的数据见解使客户对新法规、自身活动状况和一切风险点都了如指掌。

我们为企业、金融机构、资产管理人、私募股权、房地产投资者和家族办公室提供服务。《财富》世界500强和英国富时100指数中60%的企业，以及近半数的全球300强私募股权机构都是我们的客户。

我们运用前沿技术简化运营流程、减少人工操作、提供可执行的洞察分析，从而提升您的TMF Group服务体验，并通过更智能的数据驱动决策支持您的业务转型。

无论您是在单一目的地还是横跨多个司法管辖区营运、无论您拥有多少员工，我们都能为您提供所需的核心支持，助力您安全地开拓新市场、运营和增长。了解我们的[全球实体管理服务](#)如何助力您的企业扩张之旅。

TMF
GROUP