跨境风险治理结构理论——CBRGF 框架的构建与阐释

武军，IKE M.KITILI（孔爱凯）
中非法务联盟，肯尼亚 内罗毕 13818-00800

DOI: 10.61369/SSSD.2026080034

摘　　要： 跨境经营中的风险治理长期面临制度差异与组织能力之间的张力。现有风险管理框架多聚焦于流程或合规，难以系统应对跨境场景下由制度异质性引发的结构性风险。本研究提出跨境风险治理框架，将风险界定为制度差异与治理能力缺口协同作用的结果，构建了以“结构、模型、能力、决策”为核心语言的理论体系。通过引入成熟度评估工具与结构化设计路径，该理论实现了从抽象风险感知到可量化、可操作治理方案的有效转化。中非跨境数据、供应链及反腐败三个典型案例验证了理论的解释力与落地性。本理论旨在为企业跨境经营提供可复制、可持续的风险治理能力，并为相关领域的学术研究提供新的分析框架。

关 键 词： 跨境经营；风险管理；风险治理

Construction and Interpretation of Cross-Border Risk Governance Structure Theory: The CBRGF Framework

Wu Jun, IKE M.KITILI
Africa-China legal alliance（ACLA）, Nairobi, Kenya 13818-00800

Abstract: Long-term risk governance in cross-border operations faces the tension between institutional differences and organizational capabilities. Existing risk management frameworks mostly focus on processes or compliance, making it difficult to systematically address structural risks arising from institutional heterogeneity in cross-border scenarios. This study proposes a cross-border risk governance framework, defining risk as the result of the collaborative interaction between institutional differences and governance capacity gaps, and constructs a theoretical system with "structure, model, capacity, and decision-making" as the core language. By introducing maturity assessment tools and structured design paths, the theory achieves an effective transformation from abstract risk perception to quantifiable, actionable governance solutions. Three typical cases of China-Africa cross-border data, supply chains, and anti-corruption verify the explanatory power and implementability of the theory. This theory aims to provide replicable and sustainable risk governance capabilities for enterprises in cross-border operations, and offer a new analytical framework for academic research in related fields.

Keywords: cross-border operations; risk management; risk governance

引言

经济全球化深度演进背景下，企业跨境经营面临的法律、监管、商业规则与文化差异日益复杂。传统风险管理理论（如 ISO 31000）提供了通用流程框架，却难以回答“制度差异如何转化为企业风险”这一核心命题[1]。合规管理框架（如 ISO 37301）侧重规则遵循，但往往忽视组织治理能力与决策结构的系统性作用[4]。学术界对跨境风险的研究多集中于宏观制度比较或具体法律风险清单，缺乏将制度差异与组织能力耦合分析的中层理论[7][9]。本研究提出的跨境风险治理框架（Cross-border Risk Governance Framework，CBRGF），正是回应上述理论空白的尝试。该理论的核心贡献在于：第一，重新定义风险生成机制，将制度差异与治理能力缺口视为风险的两大构成要素；第二，构建可操作的结构化治理路径，将抽象能力转化为嵌入决策流程的具体设计；第三，聚焦中非跨境这一典型场景，填补现有研究对该区域风险治理结构性分析的不足[6]。以下从核心概念、理论模型、方法论基础、实施路径及案例验证等维度系统阐述该理论。

作者简介：
武军（1970.12—），男，安徽省滁州市人，ACLA 跨境风险研究院首席研究员，华东政法大学区域国别法治研究中心兼职研究员。研究方向：跨境投资风险治理、劳工关系与可持续发展；
孔爱凯：肯尼亚国籍，法学博士，ACLA 跨境风险研究院研究员。主要研究方向为非洲营商环境、跨境风险治及政府职能转变。

一、核心概念界定

概念清晰性是理论建构的基础。CBRGF 理论围绕三个相互关联的核心概念展开。

（一）制度差异

制度差异指不同国家或地区在法律规制、监管要求、商业惯例及文化规范等方面的系统性差别。根据其对组织决策结构的影响，可将制度差异划分为五类：域外管辖与法律适用差异、公司责任结构差异、数据与信息流规则差异、贸易与经营许可差异、供应链责任标准差异[3][6]。制度差异是跨境风险生成的“输入变量”，构成企业经营环境中的客观约束。

（二）治理能力缺口

治理能力缺口指企业在识别、评估、处置和监督跨境风险方面存在的结构性能力缺失。该缺口体现为四个维度：对制度差异的认知深度、对风险生成机制的识别精度、风险治理结构的完备性、风险决策体系的科学性[2][5]。治理能力缺口是决定潜在风险是否转化为实际损失的“调节变量”。只有当企业能力无法覆盖制度差异带来的冲击时，风险才会被放大。

（三）风险生成机制

风险生成机制描述制度差异如何穿透企业边界，通过影响业务流程、激励机制与关键决策节点，最终演变为现实风险的过程[9]。该机制是连接宏观制度环境与微观企业行为的“传导路径”，其识别与阻断是风险治理的关键。

二、理论模型与核心逻辑

基于上述概念，CBRGF 理论构建了如下核心模型：

风险 = 制度差异 × 治理能力缺口

该模型蕴含三层理论洞见。第一，制度差异本身并不等同于风险，只有当治理能力存在缺口时，差异才会转化为损失。第二，制度差异是企业经营的外生变量，无法消除；因此降低风险的核心路径在于“补齐治理能力缺口”。第三，风险治理的最终目标是实现风险可控，而非追求零风险状态。

以此模型为内核，理论形成完整的闭环逻辑链条：

制度差异（输入）→ 风险生成机制（传导）→ 治理能力缺口（调节）→ 风险结果（输出）→ 决策体系优化（反馈）→ 治理能力提升（迭代）该链条揭示，风险治理并非一次性应对，而是持续迭代的过程。每一次风险事件或诊断结果都应反馈至决策体系，推动治理能力向更高成熟度演进。

三、方法论底座与融合逻辑

CBRGF 理论并非凭空建构，而是吸收国际主流框架的结构性逻辑，针对跨境场景进行原创性重组。其方法论底座包括六大权威框架，具体融合方式如下：

（一）流程骨架

借鉴 ISO 31000风险管理标准，构建“识别—分析—评价—处置—监测—沟通”的通用流程，确保理论的可迁移性[1]。

（二）治理对齐

借鉴 COSO ERM 整合框架，将风险治理与战略目标、治理文化及绩效管理相融合，避免风险与业务脱节[2]。

（三）权责划分

借鉴 IIA 三道防线模型，明确业务一线、风险合规二线、内部审计三线的职责边界，为治理能力结构设计提供组织基础[2]。

（四）责任延伸

借鉴 OECD 风险导向尽职调查指南，将风险治理边界从企业内部延伸至供应链与合作伙伴，回应跨境经营中复杂的商业关系。

（五）体系固化

借鉴 ISO 37301合规管理体系，为“合规嵌入点”提供系统化设计逻辑，确保合规要求融入业务流程而非停留于文件[4]。

（六）顶层监督

借鉴 G20/OECD 公司治理原则，确立董事会在风险监督中的最终职责，为决策体系顶层设计提供依据[5]。

上述框架的引用遵循“不复制术语、不照搬细节、只吸收结构逻辑”的原则，所有内容均转译为 CBRGF 核心语言，确保理论的统一性与原创性。

四、核心观点与理论创新

基于上述论述，CBRGF 理论提炼出六项核心观点：第一，跨境风险本质是结构性的，源于制度差异与治理能力缺口的协同作用。第二，治理目标是能力内化，形成组织可持续的风险应对能力。第三，治理载体是结构化设计，依赖清晰的决策流程、风险分级、信息传递及合规嵌入机制。第四，诊断入口是成熟度评估，通过量化工具将模糊感知转化为结构化证据，以差距驱动改进。第五，治理路径是系统工程，需覆盖“认知—诊断—优化”全流程，确保效果可验证、可复制、可迭代。第六，风险治理应从成本项转化为价值项，为跨境战略落地提供正向支撑。

五、理论边界与实施路径

为确保理论聚焦与落地，CBRGF 理论划定三项边界：不替代法律咨询，不流于宏观叙事，不依赖案例故事。理论实施遵循“认知—诊断—优化”三层路径。认知层交付“风险生成机制图”与“治理能力自测工具”[7]；诊断层交付“成熟度评估报告”“风险生成链条图”及“结构性风险暴露点分析”；优化层交付“决策流程图”“风险分级机制”“信息流架构”“合规嵌入点”及“风险退出机制”等设计方案，完成理论向实践的转化。

六、案例应用

为验证理论解释力与落地性，以下以中非跨境场景中的三类典型风险为例，阐释理论核心逻辑。

（一）数据跨境传输风险

中资科技企业在肯尼亚开展业务时，需将当地用户数据传输至中国境内服务器。肯尼亚《数据保护法》[13]要求本地数据优先存储，跨境传输须经数据保护机构审批；中国《数据出境安全评估办法》[12]对涉及基建、民生的敏感数据出境有严格限制。两地制度差异构成风险输入。

企业初期未建立数据跨境专项治理结构，未开展两地制度差异认知评估，未设计敏感数据筛查与合规嵌入点——此即治理能力缺口（制度差异认知不足、决策体系设计缺失）。企业因未履行两地审批程序，违规传输含少量基建关联的用户数据，被肯尼亚数据保护机构处罚，同时面临中国监管部门问询，造成业务暂停与罚款损失。

依据理论逻辑，风险 = 制度差异 × 治理能力缺口，上述结果印证了缺口对风险的放大作用。后续企业搭建数据跨境决策流程，设计“传输前完成两地合规评估”的合规嵌入点，建立数据传输全流程留痕的信息流结构，补齐治理能力缺口，实现风险可控。（资料来源：光明网，2024；肯尼亚数据保护机构，2023）

（二）工程承包供应链风险

中资建筑企业承建坦桑尼亚公路及桥梁配套项目，供应链涉及本地分包商。坦桑尼亚《劳工法》[14]要求为本地劳工提供更高标准薪酬福利，环保法规对施工废弃物处理有严格要求，与中国标准存在差异，且 OECD 风险导向尽调要求企业覆盖供应链责任——此即制度差异（责任商业行为与供应链标准差异）。企业初期未将供应链风险纳入治理范围，未建立本地分包商尽调与动态监测机制——治理能力缺口（风险生成识别不足、治理能力结构缺失）。部分分包商未按当地劳工、环保标准运营，引发劳工投诉与环保部门核查，导致施工进度放缓、企业投入额外成本整改。依据理论，制度差异通过供应链传导，因治理能力缺口放大风险。后续企业构建供应链风险分级机制，将分包商划分为高中低风险，设计“准入尽调、定期审计、绿色施工考核”等合规嵌入点，建立对违规分包商的退出机制，实现供应链风险结构化治理。

（三）跨境投资反腐败风险

中资能源企业在尼日利亚投资建厂，需与当地政府部门对接审批、资源开发等事项。尼日利亚当地商业贿赂监管存在漏洞，但中国《中华人民共和国监察法》[16]与美国 FCPA 对企业海外腐败行为均有域外管辖效力，形成“本地监管宽松与域外监管严格”的制度差异（域外管辖与法律适用差异）[15]。部分企业初期未建立完善的海外反腐败决策体系，未设计礼品招待、中介合作等关键节点的合规控制——治理能力缺口（决策体系设计不足、治理能力结构缺失）。本地员工为加快审批、获取资源开发权限，存在违规支付“手续费”等行为，引发中国监管部门反腐调查，部分高管被追责，同时面临域外监管机构的合规问询，造成品牌与经营损失。

依据理论，制度差异与治理能力缺口协同导致高风险。后续企业重构反腐败决策流程，明确礼品招待、中介合作的审批权限与升级机制，建立海外合规事项实时上报的信息流结构，嵌入合规筛查节点，补齐治理能力缺口，实现域外反腐败风险可控。上述案例表明，CBRGF 理论能够有效解析跨境风险生成机制，并为风险治理提供清晰的结构化改进路径。

七、结论与展望

CBRGF 理论提出了一个理解与应对跨境风险的新视角，其核心贡献在于将抽象的“风险”概念转化为由“制度差异”与“治理能力缺口”构成的可分析、可操作的结构性问题。通过将成熟国际框架的结构逻辑进行跨境场景下的原创性重组，该理论实现了从流程合规到能力构建的范式跃迁。未来，该理论将通过持续的项目复盘、案例沉淀与框架对标，不断迭代完善。在理论层面，可进一步探索制度差异的五类划分在不同区域场景下的适用性，深化治理能力缺口的量化测量工具。在应用层面，可向中非以外更多跨境场景（如中欧、中美）推广，推动理论成为该领域具有影响力的学术成果与实践标准。最终，CBRGF 理论致力于为全球企业跨境经营提供可复制、可持续的风险治理能力，并为跨境风险治理研究贡献一个兼具解释力与操作性的分析框架。

参考文献

[1]Hutchins G. ISO 31000: 2018 enterprise risk management[M]. Greg Hutchins, 2018.

[2]Muhsyaf S A, Cahyaningtyas S R, Sasanti E E. Three line of defense: An effective risk management[C]//18th International Symposium on Management (INSYMA 2021). Atlantis Press, 2021: 85-91.

[3]Akpınar N, Fernández P, Tost M. Aligning EU due diligence requirements with international standards: A benchmarking approach[J]. The Extractive Industries and Society, 2025, 24: 101715.

[4]Malega P, Majerník M. Standardisation of compliance management and process quality in the organization based on the integrated management system[J]. Quality Innovation Prosperity, 2024, 28(3): 82-99.

[5]Lie L. OECD principles of corporate governance[M]//Encyclopedia of Sustainable Management. Cham: Springer International Publishing, 2023: 2497-2500.

[6]Staunton C, Edgcumbe A, Abdulrauf L, et al. Cross-border data sharing for research in Africa: An analysis of the data protection and research ethics requirements in 12 jurisdictions[J]. Journal of Law and the Biosciences, 2025, 12(1): lsaf002.

[7]North, D. C. 1990. Institutions, Institutional Change and Economic Performance[M]. Cambridge: Cambridge University Press.

[8]Xu J. Unsolicited justice: the impact of FCPA enforcement on corruption and investment[J]. Review of International Political Economy, 2025, 32(5): 1285-1310.

[9]Scott W R. Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities[M]. Sage publications, 2013.

[10]Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations[M]. Sage publications, 2001.

[11]Jaccard J, Jacoby J. Theory construction and model-building skills: A practical guide for social scientists[M]. Guilford publications, 2019.

[12] 王玎 . 数据出境安全评估的制度构造 [J]. 法律科学 (西北政法大学学报),2025,43(05):100-111.

[13] 丁小桃 , 洪永红 . 肯尼亚首部《数据保护法》值得关注 [J]. 中国投资 (中英文),2024,(ZB):88-89.

[14] 坦桑尼亚劳工法，https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/68319/TZA68319%20RE2019.pdf

[15] 胡玭玭 . 中国企业反腐败合规制度的现状和思考——美国《反海外腐败法》梳理和借鉴 [J]. 北外法学 ,2022,(01):50-67+248-249.

[16] 以《中华人民共和国监察法》修改为契机推动监察工作规范化法治化正规化 [J]. 中国纪检监察研究 ,2025,(04):18-26.

