



**FOREIGN INVESTMENT  
ADVISORY COUNCIL**

# 在外部压力与自身 利益之间寻求平衡： 国际公司在俄罗斯 面临的挑战与前景



**B1**

**NEW CHALLENGES  
NEW SOLUTIONS**

# 目录

引言	1
主要结论与成果	2
受访者	5
受访者认为他们俄罗斯的业务是成功的， 同时大多数决策是由当地管理层作出的。	6
在过去一年半期间，人才与技术领域的状态没发生显著变化	8
当前在俄罗斯经营业务的风险与去年相比有所下降， 但仍存在可能迫使退出俄罗斯市场的因素	10
在俄罗斯运营的外企帮助改善商业环境，并重视企业社会责任	11
对俄罗斯业务前景的预期趋于更乐观，且企业愿意拓展区域市场	14
2022年后退出俄罗斯市场的一些外企正在考虑重返。	16

# 引言



**亚历山大·伊夫列夫**

俄罗斯外国投资咨询委员会  
外方成员协调员、  
顾问、B1集团

继续在俄罗斯运营的外国企业，以及从外方控制转向俄方控制的公司，仍对在我国的业务活动给予积极评价。可以说，那些在俄罗斯诚信地做生意的国际企业经受住了外部政治压力，保住了人力资源的潜能和技术实力，并成功重建了物流与供应链。

需要强调的是，继续在俄罗斯运营的外企为发展当地商业环境和负责任商业行为原则作出了重要贡献。这些企业积极参与企业社会责任倡议，投资于员工健康保障、环境保护和教育等领域的项目。

我们注意到，继续在俄罗斯运营的外企或者转向俄方控制的公司对未来表现出更乐观的态度：它们愿意在我国拓展业务并投资于未来发展。与此同时，一些已决定退出俄罗斯市场的国际企业表示他们愿意重新回来。

我们希望本次调研成果能帮助俄罗斯联邦政府充分考量外国投资者的意见，并基于互惠互利原则利用他们的投资意向——既改善俄罗斯商业环境，又吸引各国企业投资我国经济。

# 主要结论与成果

A graphic showing the percentage 92% inside a blue semi-circle with a red arrow pointing to the right.

92%

**绝大多数受访者认为在俄罗斯开展业务仍保持良好发展的态势。**

92%的受访者得出了这一结论。

A graphic showing the percentage 95% inside a blue semi-circle with a red arrow pointing to the right.

95%

**为外企及转向俄方控制的公司，多数决策均由俄罗斯本土管理层制定。**

95%的受访企业由当地管理层来管理。

仅有5%的受访企业由国际总部作出所有的决策。

A graphic showing the percentage 43% inside a blue semi-circle with a red arrow pointing to the right.

43%

**在俄罗斯运营的外企将越来越多业务职能向本地办事处转移。**

将原由总部承担的职能转移到俄罗斯办事处的企业比例显著提升——从2023年的23%增至2025年的**43%**，增加近一倍。

A graphic showing the percentage 63% inside a blue semi-circle with a red arrow pointing to the right.

63%

**大多数受访者认为，其在俄罗斯经营活动对普通民众具有重要的社会价值。**

63%的受访者保持此观点。同时，

59%的受访者相信，它们对俄罗斯员工负有责任。

46%的受访者确信政治因素与其业务没有任何关系。



### 人才与技术领域的状态没发生显著变化。

58%的受访者表示，人才状况没出现明显变化。大多数受访者（86%）认为，技术解决方案虽可获取，但仍存在限制。这一比例自2023年秋季以来没发生显著变化（当时为85%）。



### 与一年半前相同，本次受访企业仍指出物流和寻找设备供应商的困难，但是选择新的销售市场已不引起顾虑。

在过去一年半期间，遭遇物流及寻找设备供应商困难的受访者比例显著上升——前者从63%增至77%，后者从60%升至74%。与此同时，被迫寻找新销售市场的企业比例大大减少——从14%降至4%。



### 受访企业认为，过去一年半以来在俄罗斯经营风险已略有下降。

2023年，85%的受访者认为这种风险高于平均水平，而2025年持此观点的受访者比例已降至77%。认为存在可能迫使退出俄罗斯市场因素的企业比例下降了4%。



# 主要结论与成果

A graphic showing the number 90% inside a blue circle with a red arc above it.

90%

调研显示，在俄罗斯运营的外企确信其能够帮助改善本地商业环境。

90%的受访者保持此观点。94%的受访者指出，企业社会责任对其公司很重要。

A graphic showing the number 63% inside a blue circle with a red arc above it.

63%

外企代表对财务业绩有更乐观的态度。

过去一年半间，预计本年收入将增加的企业比例从47%升至63%。46%的受访者计划未来三年内向俄罗斯市场或欧亚经济联盟成员国市场进行投资。

A graphic showing the number 100% inside a blue circle with a red arc above it.

100%

那些从外方控制转向俄方控制、并继续在俄罗斯运营的企业，对于母公司是否可能重返俄罗斯市场的情况没有任何信息，因为它们之间几乎没有联系。

在评估外国母公司重返俄罗斯市场的可能性时，所有愿意回答该问题的在俄罗斯运营受访企业（100%）均表示它们没有任何相关信息。



有些已退出俄罗斯市场的外企<sup>1</sup>正在考虑重返。

七家退出俄罗斯市场的企业表示有意重返该市场。

<sup>1</sup> 通过俄罗斯美国商会参与调研的13家企业(The American Chamber of Commerce in Russia, AmCham Russia).

# 受访者

俄罗斯外国投资咨询委员会定期对在俄罗斯运营的外企及从外方控制转向俄方控制的公司开展调研。在2025年的调研中，我们征询了俄罗斯外国投资咨询委员会成员企业及其他在俄罗斯运营国际企业的意见。

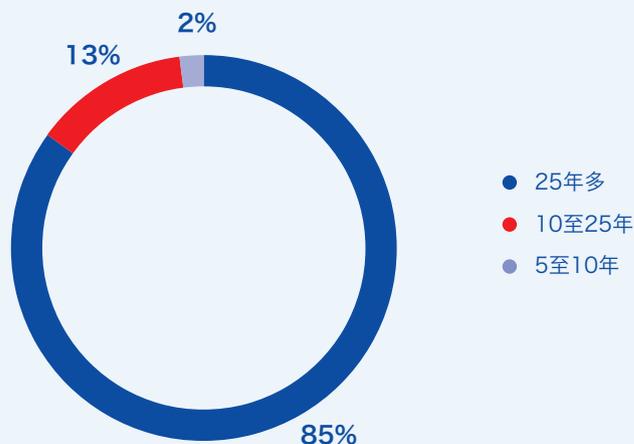
此外，通过俄罗斯美国商会（The American Chamber of Commerce in Russia, AmCham Russia）的协助，我们调研了13家因为不同原因被迫退出俄罗斯市场的企业。我们征询了这些企业重返俄罗斯市场的可能性。

本次调研参与者——俄罗斯外国投资咨询委员会现有及潜在成员——来自多个经济领域，但大部分受访者（63%）来自制药与生物医药行业，以及食品/非食品类消费品生产行业。

请注明贵公司的主要行业。



请问贵公司在俄罗斯开展业务已经多少年<sup>2</sup>了？



绝大多数受访者（98%）在俄罗斯开展业务的时间超过10年，85%的受访者超过25年。

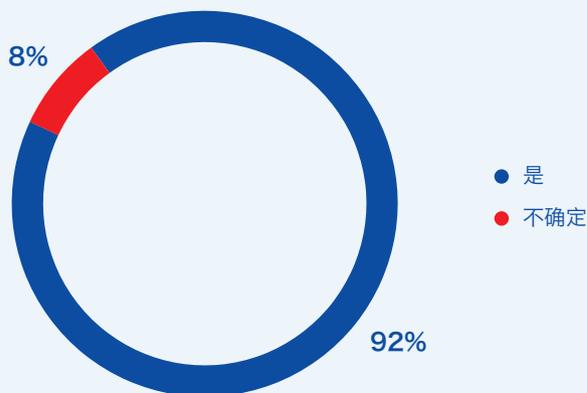
<sup>2</sup> 受访者从国际公司进入俄罗斯市场时起算，即使该企业现已完全本土化了。

# 受访者认为他们俄罗斯的业务是成功的，同时大多数决策是由当地管理层作出的。

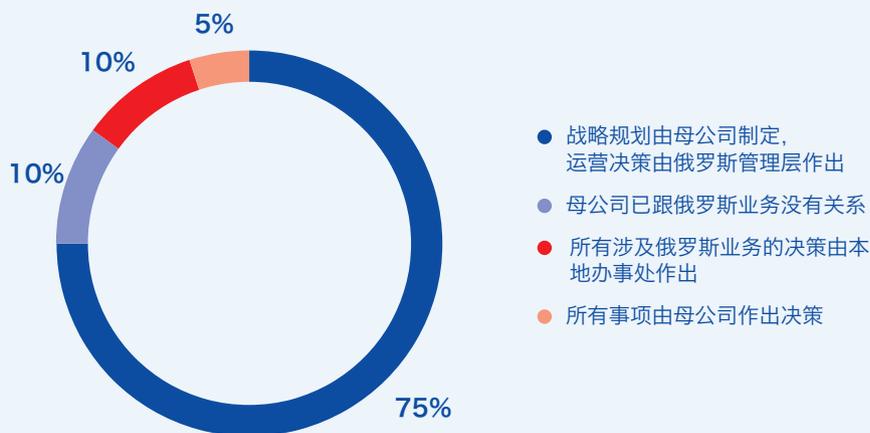
几乎所有受访者的俄罗斯业务仍然成功。92%的受访者持这一观点。值得注意的是，不仅2023年，而且本年，都没有任何受访者持相反看法。

受访者说，目前国际总部极少参与涉及俄罗斯业务的决策。在回答与母公司关系的问题时，仅5%的受访者答复所有事项由母公司作出决策。75%的受访者答复，海外总部仅负责战略管理，所有运营决策由俄罗斯本地机构作出。10%的受访者答复所有决策由俄罗斯办事处作出，另有10%表示母公司已跟俄罗斯业务没有关系。

请问，您认为贵公司的俄罗斯业务成功吗？<sup>3</sup>



当前贵公司与母公司（海外总部）的关系如何？



<sup>3</sup> 没有受访者选择“否”，因此图表和图例中未显示0%的数值。

值得注意的是，在过去一年半期间，运营决策由俄罗斯管理层作出的企业比例有所提高（从71%增至75%）。

在分析企业留在俄罗斯市场的原因时，受访者最常提及它们认为其业务对普通民众具有重要的社会价值，并且还指出其对俄罗斯员工负有责任。63%及59%的受访者保持此观点。此外，46%的受访者确信政治因素与其业务没有任何关系。

## 贵公司选择留在俄罗斯市场的主要原因是什么？

(多选题)



# 在过去一年半期间，人才与技术领域的状态没发生显著变化

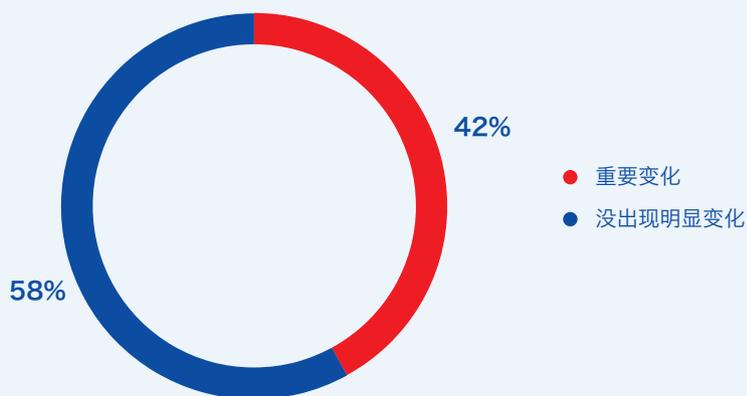
在评估人才与人力资本发展状况时，受访者的观点与2023年秋季的相比基本没变。

约60%的受访者仍答复，人才状况没出现明显变化。与一年半前一样，认为发生重大变化的企业最常报道有资质工作人员（50%）与外籍专家数量下降（45%），及招聘规模缩减（20%）。



值得注意的是，在过去一年半期间，报道缩减新员工招聘规模的企业比例下降近三分之一（从29%降至20%），这再次证明了参与调研企业对俄罗斯业务前景的评估有所改善。

## 贵公司人才与人力资本发展状况发生了哪些变化？



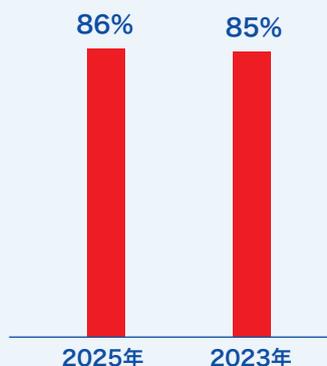
## 在人力资源管理领域发生了哪些变革？

(多选题)



自2023年秋季以来，获取全球技术解决方案的状况基本维持不变。大多数受访者（86%）认为，技术解决方案虽可获取，但仍存在限制。2023年85%的受访者持此观点。

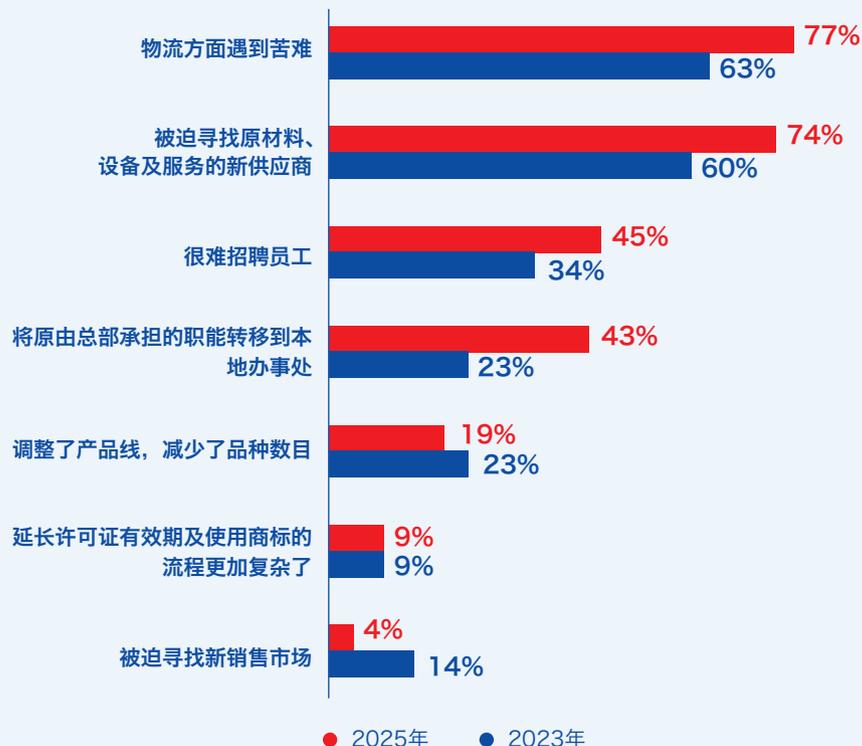
**答案：全球技术解决方案虽可获取，但仍存在限制。**



在评估企业核心职务的变化时，与一年半前相同，本次调研参与者最常提及的仍是物流及寻找新设备供应商的挑战。持此观点的受访者比2023年多了（这两种的答案比例从63%增至77%、从60%提升至74%）。与此同时，被迫寻找新销售市场的企业比例大大减少——从14%降至4%。

## 过去一年中，贵公司核心业务发生了哪些变化？

（多选题）



一年半期间，遭遇招聘困难的企业比例从34%上升至45%。将原由总部承担的职能转移到俄罗斯办事处的企业比例显著提升——从23%增至43%，增加近一倍。

# 当前在俄罗斯经营业务的风险与去年相比有所下降，但仍存在可能迫使退出俄罗斯市场的因素

过去一年半间，受访者对俄罗斯业务风险水平的评估有所改善。2023年，85%的受访者认为这种风险高于平均水平，而2025年持此观点的受访者比例已降至77%。

在俄罗斯运营的外企或者转向俄方控制的公司对未来表现出更乐观的态度——这一论点再次得到证实。过去一年半间，认为存在可能迫使退出俄罗斯市场因素的受访者比例有所下降（从80%降至76%）。

## 在当前形势下，俄罗斯市场的商业运营风险程度如何？



## 是否存在可能迫使贵公司退出俄罗斯市场的因素？

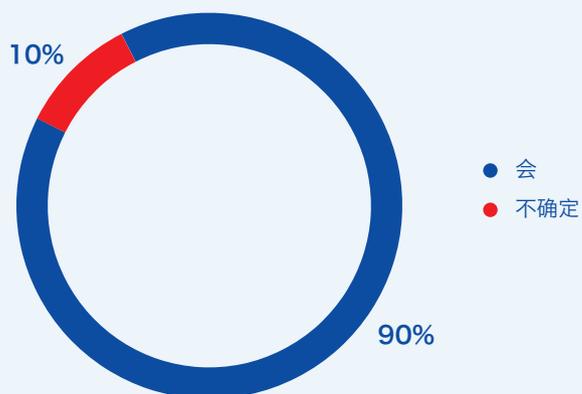


# 在俄罗斯运营的外企帮助改善商业环境，并重视企业社会责任

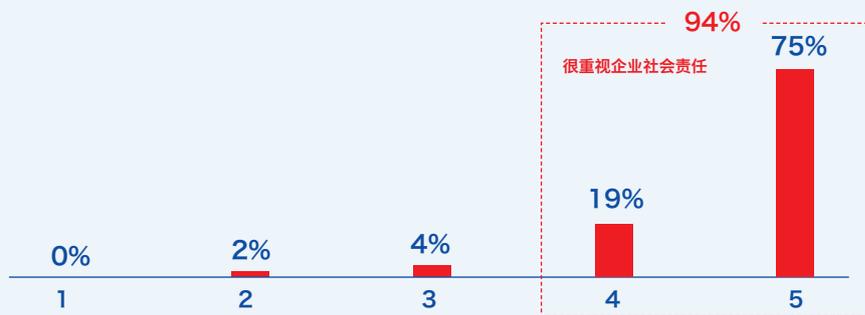
大多数受访者（90%）认为，在俄罗斯运营的外企能够帮助改善本地商业环境。本次调研中，没有受访者作出了否定的答复。

在俄罗斯运营的外企以及曾隶属于跨国集团的企业很重视企业社会责任。94%的受访者选择了4分或5分的等级（“重要”至“非常重要”等级）。

## 在俄罗斯运营的外企会不会帮助改善本地商业环境？<sup>4</sup>



## 企业社会责任对贵公司的重要性<sup>5</sup>如何？



<sup>4</sup> 没有受访者选择“不会”，因此图表和图例中未显示0%的数值。

<sup>5</sup> 受访者需要按照1到5的等级评估企业社会责任的重要性，其中1分代表“完全不重要”，5分——“非常重要”

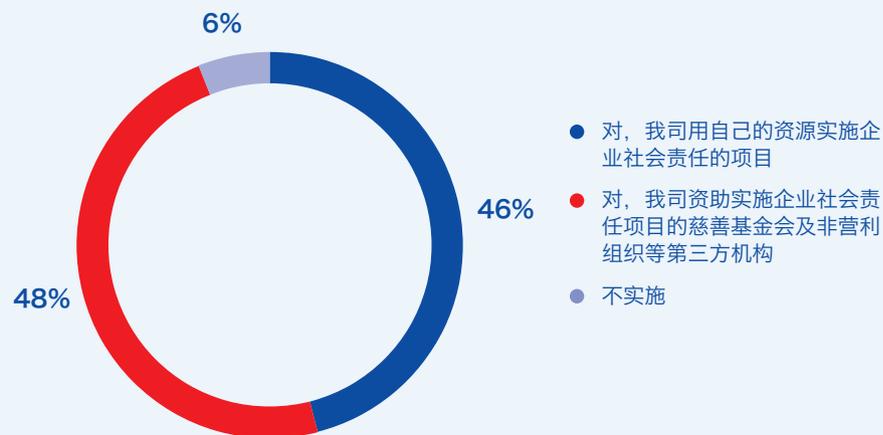
94%的受访者已开展企业社会责任的项目，46%的受访者不是通过其他机构提供融资，而是用自己的资源实施此类项目。

受访者的企业社会责任项目最常是在医疗卫生（67%）、环境保护（60%）及教育（52%）的领域实施的。

本次调研中，大多数（79%）受访者认为参与此类项目是其企业使命一部分。70%的受访企业指出员工忠诚度提升与企业声誉改善。

同时，大多数（98%）受访企业拨付专项资金以实施企业社会责任的项目。

## 贵公司在俄罗斯实施企业社会责任的项目吗？



## 贵公司当前开展或支持的企业社会责任项目涉及哪些领域？

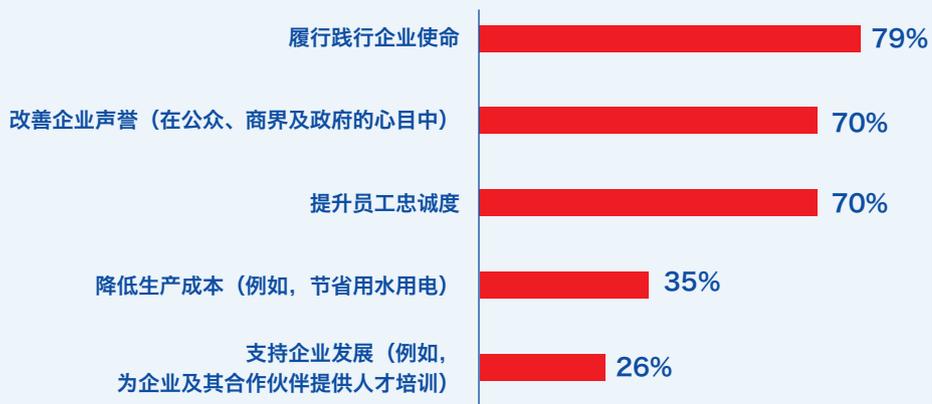
(多选题)



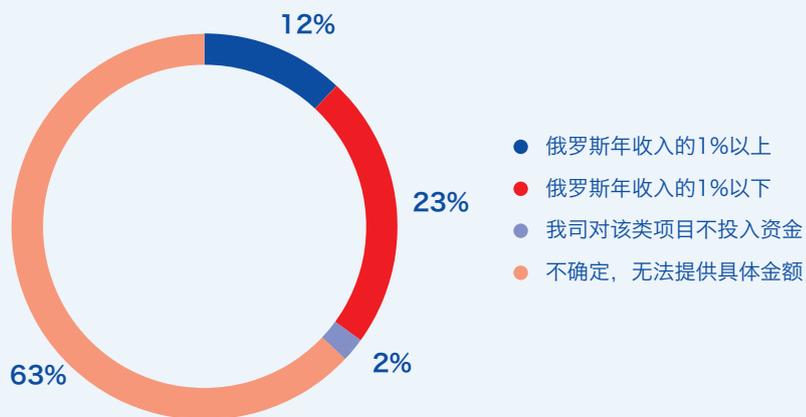
值得注意的是，12%的受访者愿意将俄罗斯年收入的1%以上投入该领域。

## 企业社会责任的项目对贵公司有如何好处？

(多选题)



## 贵公司每年将俄罗斯的企业社会责任项目平均投入的金额是多少？



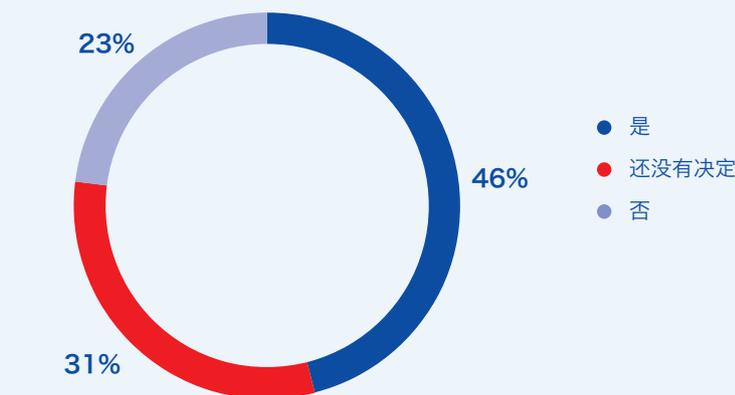
# 对俄罗斯业务前景的预期趋于更乐观，且企业愿意拓展区域市场

过去一年半间，参与我司调研的企业对其俄罗斯业务表现出更乐观的态度。预计本年收入增长的企业比例从47%升至63%，而预计收入下降的企业占比则从2023年的34%减少至当前的12%。

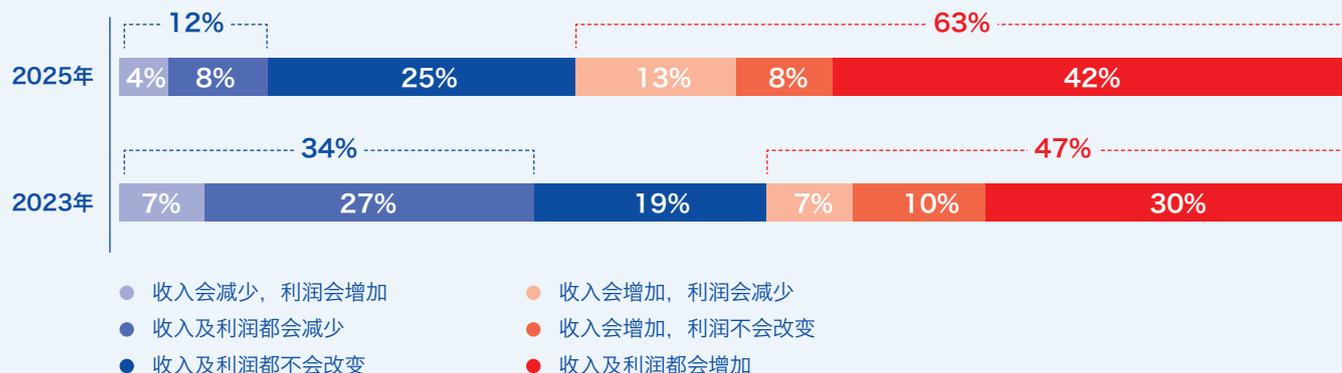
这种乐观预期的结果或许与46%的受访者计划未来三年内向俄罗斯市场或欧亚经济联盟成员国市场进行投资有关。

发展俄罗斯偏远和交通不便的地区同样很有吸引力。超过半数（53%）的仍在俄罗斯运营的受访者表示愿意继续拓展业务。

贵公司计划未来三年内向俄罗斯市场或欧亚经济联盟成员国市场进行投资吗？



贵公司预计，与上年同期相比，本年的业绩会如何？



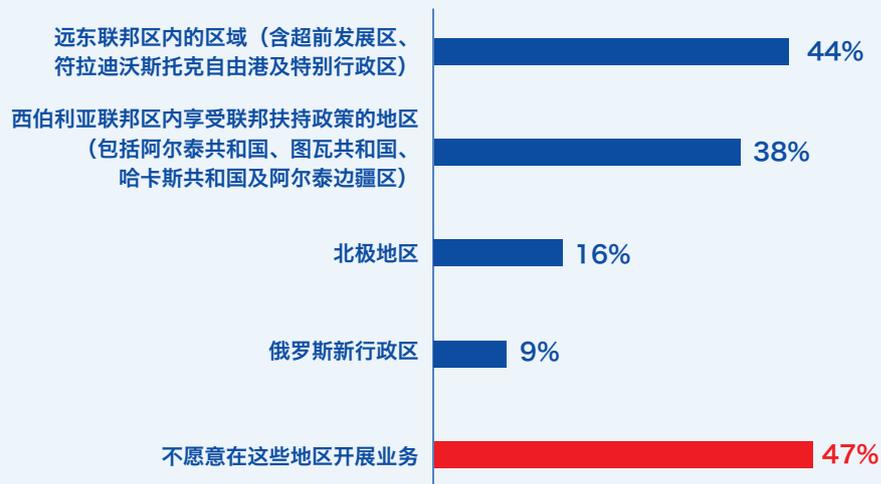


在受访者愿意开展业务的地区中，**远东联邦区（44%）**和**西伯利亚联邦区（38%）**位列前茅。**16%**的受访者考虑在**北极地区**开展业务，另有**9%**表示可能进驻**俄罗斯新行政区**。

我们未能得知，将业务移交给本地管理层后退出俄罗斯市场的外国企业是否会重返。在评估外国母公司重返俄罗斯市场的可能性时，所有受访企业（100%）均表示它们没有任何相关信息。

## 贵公司是否愿意在俄罗斯以下地区开展（或已经开展）业务？

（多选题）



# 2022年后退出俄罗斯市场的一些外企正在考虑重返。

在我司通过俄罗斯美国商会调研的13家退出俄罗斯的外企中，有7家表示正在考虑重返市场。





## **B1集团公司简介**

B1 集团公司是一家提供全方位专业服务的公司，服务涵盖审计、战略、技术与商业咨询、交易、评估、税务、法律和商业支持。

在俄罗斯35年多以及在白俄罗斯25年的业务开展中，集团公司组建立了一支最强的专家团队，他们拥有广泛的专业知识和完成极其复杂项目的交付经验，项目分布在12座城市：莫斯科、明斯克、符拉迪沃斯托克、叶卡捷琳堡、喀山、克拉斯诺达尔、新西伯利亚、顿河畔罗斯托夫、萨马拉、圣彼得堡、陶里亚蒂与车里雅宾斯克。

B1集团公司帮助客户寻求新的解决方案，扩充、转型和成功运营客户业务，同时帮助客户提高财务稳定性和人力资源潜能。

© B1 – Consult LLC, 2025  
版权所有。

本出版物中的信息以简略形式呈现，只供一般参考之用,因此不应视为完全替代所提及的详细研究报告和其他材料，也不应作为任何专业判断的基础。B1集团公司不承担任何因根据本出版物中的信息采取行动或拒绝采取行动而对任何人造成的损失。任何具体问题都应该联系相应方向的专家。

**B1.RU | B1.BY**