

大潮汹涌 梦想可及

再思中国企业全球化

报告概要

kpmg.com/cn



毕马威在2010年推出《世界级的梦想：中国企业对外投资现状和反思》的专题研究报告，报告指出在中国企业全球化的过程中，从战略层面到实施细节都有进步，但还不足以实现其“世界级的梦想”。

2012年，为了了解企业海外投资的变化情况，我们进行了第二次大规模的问卷调查和深入访谈，对象包括中国企业和海外人士。基于访谈调研的结果以及我们的认识和经验，毕马威与合作伙伴联合推出了报告《大潮汹涌，梦想可及—再思中国企业全球化》。这份《概要》总结了报告的主要发现和观点，报告全文可以从“毕马威文章及刊物”网站下载（链接见封底）。

进入新世纪以来，随着中国经济的快速发展和改革开放的不断深入，涌现出一大批有一定实力的企业通过“走出去”扩大市场、获取资源，提升企业核心竞争力。“十二五规划”中提出，要“坚持‘引进来’和‘走出去’相结合，利用外资和对外投资并重，提高安全高效地利用两个市场、两种资源的能力”；要“按照市场导向和企业自主决策原则，引导各类所有制企业有序开展境外投资合作。”可以预见，在未来，中国企业的国际化、全球化趋势将汇集为一股大潮，带领中国经济更为深入地融入世界经济格局。

回顾中国对外投资的历史并分析其现状，可有助于我们对中国企业国际化、全球化特点，所处的阶段和需要解决的问题有准确和全面的认识，并展望企业未来全球化的发展方向。

回顾历史，展望未来

从历史上看，中国企业对外投资经历了三个阶段：第一阶段是二十世纪七十年代末至八十年代中后期的起步阶段；第二阶段是1991-2003年的过渡时期，投资目的主要为建立海外采购渠道和销售网络；第三阶段是2004年至今的迅猛发展期，在企业自身业务发展的需要、相关政策法规的支持下，以及外汇储备增加和人民币汇率攀升等积极因素的促进下，中国企业对外投资得到了迅猛发展。

2012年中国企业非金融类对外投资达到了772亿美元，较2003年实现了44.3%的复合年增长率，已与西方六个工业化国家（英国、法国、德国、日本、意大利和加拿大）的平均规模处于同一水平。但在辉煌的数据背后，我们还应该看到中国企业对外投资还存在投资地区和行业结构不平衡、投资项目偏重于产业链低端等问题。

从投资地区来看，亚洲一直是中国企业对外投资的重点地区，但在过去几年里，欧洲和北美投资增势明显；在行业分布上，中国企业覆盖的范围越来越广，近期制造业比重出现了较为明显的上升，但资源类项目仍然为投资重点；从项目规模来看，单笔项目平均交易金额呈现出明显的下降趋势，究其原因，主要是参与主体中中小企业和民营企业增多，另外，除规模较大的资源类项目以外，其他行业领域内的投资项目也在增加。

从分析中国企业“走出去”过程中各行业的表现可以看到，对外工程承包、能源和矿产业、家电业、汽车业和金融业等行业一直是重点。展望未来，预计农业和食品、新能源、房地产、高端制造业等领域将逐步成为新的热点行业。在研究企业海外投资的历史和驱动因素、目前发展状况和遇到的困难，以及未来发展目标和将面临的挑战等问题的基础上，我们认为中国企业还需在以下五方面加强自身实力，为顺利实施国际化、全球化战略奠定坚实基础：

- 一. 对外投资应支持公司整体发展战略；
- 二. 风险管理体系是企业实施对外投资战略的保障；
- 三. 能否成功实施并购后整合是决定项目成败的关键；
- 四. 从自身努力出发树立中国企业海外形象；
- 五. 多方努力促进民营企业“走出去”。

清晰战略明确方向 海外投资成功可期

对外投资应服从于公司发展的整体战略，海外业务必须是公司整体业务的有机组成部分。在拓展全球化业务的时候，企业的决策者必须问自己：对外投资的战略目标是什么？对外投资将如何帮助企业实现整体战略目标？海外业务在公司的整体业务架构中扮演什么角色？为实现对外投资战略，应该如何选择投资地区、行业、对象和方式？

在毕马威所做的调研中，当被问及“中国企业在对外投资过程中可能会犯的最严重的错误有哪些”时，受访者提及最多的是“没有制定清晰的投资计划和目标”，而“没有选择最合适的投资目标”则排名第三。这个结果与我们观察到的一些情况相符。一些企业为了“走出去”而“走出去”，抱有“别人都出去了，我也要出去”的心理；还有一些企业则是被世界经济低迷、欧债危机带来了投资机遇所吸引，盲目投资，并未认真分析所购买的资产是否能与公司产生协同效应，是否能够帮助企业实现整体发展目标。

成功开展对外投资的企业往往会在决策前，充分审视自身的发展阶段和需求，制定合适的海外投资战略，这将成为企业选择投资地区、投资对象和投资方式的依据。

随着对外投资目标变得越来越多样，未来中国企业对外投资区域也将呈现多样化的发展趋势，发达国家成熟的市场体系和先进的企业经验、中外自由贸易协定的签署、新兴市场的发展潜力等都将成为影响因素。同时，安全性和对中国投资的态度也应列入企业考虑的范围。

企业在对外投资过程中应灵活选择投资方式。企业可以考虑与当地伙伴展开合作，不强求控制权，也可以考虑引入财务投资者，或与其他中国企业“抱团出海”，这将大大减少海外投资项目面对的阻力，分散投资风险，丰富企业投资经验，提高项目的成功率。

在选择投资对象时，注重挖掘协同效应的来源和评估并购后整合难度，是需要提醒中国企业重视的两个方面。

国际化人才储备是实施投资战略的前提。如何为海外新业务找到合格的领导者，组成合格的管理团队，是企业在做海外投资准备时需重视的工作。

路行全球多含风险 有备而行方可无虞

风险管理体系是企业实施对外投资战略的保障。经过十多年的高速发展，中国企业对外投资已经积累了一定的经验和教训，很多企业建立了风险管理体系，尤其是针对海外投资风险的管控框架。但大多数企业的风险管理体系仍需完善，在实施过程中也还存在一些问题，包括重形式，风险管控措施没有真正融入到管理过程中，各部门之间缺乏在风险管控方面相互促进、相互制约的机制，内部员工缺乏执行风险管理职责的热情，对于风险管理执行情况的监控不够到位等。

我们发现，企业在对外投资过程中，重视外部风险因素多于内部自身风险，包括财务、劳资纠纷、经营管理等风险因素；在审视外部风险时，对不可抗的政治风险预计不足，缺乏实时监控、风险规避和应对方案；习惯依据国内经验预想海外项目困难，对海外市场上各种风险的复杂性认识不到位，包括不熟悉海外劳动市场，对合同条款重视不够，过高估计海外政府的作用等。

建立全方位的风险管理体系是加强风险管理工作的组织保证。风险管理体系应覆盖制定风险管理目标、风险识别、风险评估、风险应对、制定控制措施、加强信息和交流、以及风险监控等方面的内容。

在组织和流程建设方面，企业需建立科学、民主、高效的决策程序，加强对外投资风险管理文化；建立相互独立的、垂直的风险管理组织框架，对各类风险进行分类管理和实时监控；建立全方位的对外投资风险管理机制和流程；加强对法务工作的重视等。

可行性分析是风险管理的第一步。很多项目的风险隐患在签协议时就已经埋下了。在尽职调查阶段，企业就应该充分挖掘项目可能涉及到的风险点，在交易谈判、协议签署时，要把风险的防范措施和补偿条件充分体现在条款中，如果无法与对方达成一致，则要充分评估风险可能带来的危害，并为之做好预案，或者甚至放弃交易。在这个阶段，企业应在资金、时间、人员等方面加大投入。

除此以外，采用政策性信用保险产品、积极寻求富有经验的中介机构的支持、政府完善信息和支持服务体系、借助国际多边组织管控海外投资风险等措施，也将帮助中国企业积极应对海外投资风险。

兼并收购帐面资产 运营整合成就价值

协议签字并不代表项目成功，只有在并购后成功实施整合，才能决定项目的结果是否能为企业带来价值。

中国企业在并购后整合过程中遇到的问题涉及到运营的各个环节，毕马威调查显示，受访者认为“形成协同效应”是交易后整合过程中遇到的最大挑战，列在第二位和第三位的分别是“文化冲突”和“为新公司制定愿景和战略”。很多中国企业在海外并购项目中缺乏清晰的整合战略，也不清楚应通过何种方式进行整合以达到并购目标；在进行海外并购后，无法实现双方在业务上的协同效应，将造成运营混乱、客户流失、与供应商或商业伙伴合作中断等情况；由于中外双方文化背景相差较大，在工作方式、价值观念、生活习惯和行为规范等方面存在诸多不同，如果处理不当，可导致较为严重的文化冲突。其他整合问题还包括员工队伍难以顺利融合，没有为并购后整合工作预留充分的时间等。

针对并购后整合中遇到的问题，企业应该从以下几个方面加强整合工作：

- 首先需要明确并购目标和整合战略，在此基础上进一步确定应选择怎样的整合模式；
- 管理控制上充分利用海外团队的能力和资源，以更好地融入当地运营环境；
- 设立专职整合团队全程参与项目整个周期，以保证并购和整合不脱节；
- 在业务整合中重视两个市场的促进作用，通过把新产品、新技术和新品牌引入中国促进国内市场发展，同时利用国内资源促进海外业务发展；
- 以开放的心态迎接文化融合的挑战；
- 在充分沟通的基础上赢得对方员工的认同感和归属感等。

海外运营融入当地 树立形象示人以善

毕马威调研显示，海外人士对中国企业在当地运营成功与否的总体评价不太高，对中国企业整体形象的评价则更低。在海外人士眼中，中国企业的海外运营面临诸多困难，其中“消费者对中国产品质量的担忧”、“中国企业对当地商业惯例缺乏了解”和“公众对来自中国投资的负面印象”成为被提及最多的因素。这反映出在海外运营的中国企业在提高自身实力、履行企业社会责任、加强公共关系管理工作等方面还有很大的提升空间。

在这些印象背后，反映出的问题是中国企业的自身实力还有待于提高，需要在品牌、产品质量和技术含量方面加大投入；企业在投资和经营过程中，在树立“企业公民”形象方面考虑得较少，针对东道国社会经济长期可持续发展所做的计划和投入还不够充分；在海外运营中，中国企业信息披露较少，在公共关系管理、媒体沟通方面所做的工作还不到位，致使民众对中国企业的投资和运营活动存在诸多误解。

中国企业可以从以下几方面着手，加强自身工作以减少海外投资阻力：

- 企业应该提高自身实力，形成以技术、品牌、质量、服务为核心的竞争优势，培育国际竞争力；
- 在国际市场上，重视当地法律法规要求，关注企业运营对环境和当地民众生活所造成的影响，积极履行企业社会责任，包括重视环境和生态保护，积极参与当地公益和慈善活动等；
- 大力推行员工本土化战略，谋求与当地经济和社会的共同发展；
- 加强公共关系管理和信息披露的工作，引导媒体披露正面信息；
- 应该加强和当地民众在文化思想层面上的沟通，学习如何同当地人打交道，成为当地民众眼中的“本土”公司等。

民营力量随潮涌动 欲成卓越逐鹿全球

民营企业已经成为中国海外投资中的一股重要力量，但与其在国内经济中所处的地位仍不相称。扶持、引导民营企业开展有序、稳健的投资活动，不仅能够促进企业自身增长方式的转变、提升企业核心竞争力，同时也将有利于中国经济结构调整，丰富中国对外投资的经营主体，树立中国经济大国、投资大国的正面形象。这将有助于中国企业在全球市场赢得良好、公平的投资环境，使企业的海外投资项目较易获得当地政府的批准。

民营企业在对外投资中也存在一些独特的优势，比如所有权较为清晰、决策快速灵活；在国内的运营中，较少受到国家优惠政策的扶植，具有较强的市场竞争能力；民营企业家早期的创业精神使其在快速适应多变的全球化经营环境时具有优势等。但也应看到，民营企业在开展对外投资时也面临一些问题，主要包括缺乏资金支持，融资渠道少、难度大；多数民营企业缺乏长远的公司战略以及海外发展规划，海外运营经验缺乏；扶持民营企业开展对外投资活动的政策措施和服务体系不完善；企业自身实力欠缺等。

在帮助民营企业“走出去”的工作中，政府可发挥重要作用。针对中小企业的对外投资项目审批，政府可以在控制风险的前提下，简化和改进审批程序，增加审批流程的透明度；政府也可考虑通过调整税收政策促进企业“走出去”，包括将“境外税负抵免”制度改为针对股息收入和转让投资所得的“境外投资收益豁免”制度；加快签定或完善相关投资保护、避免双重征税等多双边协定；建立海外投资保险制度，提高民营企业海外运营的抗风险能力；对民营企业“走出去”提供资金支持服务；建立国企、民企海外投资项目信息共享平台，充分发挥协调作用，促进民营企业与国有企业之间组成联合体，共同开展多种形式的境外投资。



总结

借鉴全球其他经济体的对外投资发展规律，可以看到随着中国经济规模和企业实力的不断提升，以及对外开放程度的不断加深，中国必然将进入到一个对外直接投资数量、结构和质量迅速提升的新的发展阶段。众多中国企业已经认识到，对外投资要实现的目标不仅仅局限于地域扩张或资源获取，当企业发展到一定阶段后，需要利用“两个市场、两种资源”突破发展瓶颈，以提高企业的核心竞争力，实现综合实力的提升。

可以说，中国对外投资即将进入到一个转折期并呈现出新的特点，包括为了向产业链上游拓展而更多地在发达国家展开并购，以获取技术和研发能力为目的的投资项目将会越来越多。我们还应看到，对外投资结构和质量的提升、日益复杂的世界经济环境，以及与发达国家成熟跨国公司相比中国企业在综合实力、资源和经验等方面仍存在一定差距，这些都决定了中国企业在“走出去”的过程中将会面临更多的挑战。

为此，毕马威全球中国业务发展中心与合作伙伴联合推出了《大潮汹涌，梦想可及——再思中国企业全球化》报告，希望这份报告能够帮助众多在海外投资的中国企业做好应对风险的准备；希望它能为中国政府建立更为完善的投资促进服务体系提供一些有益的思考；也能为海外人士打开一扇了解中国企业和文化的大门，以增进双方的理解和互信。

报告全文下载链接：<http://www.kpmg.com/cn/DreamGoesOn>

联系我们



冯育勤
毕马威全球中国业务发展中心
主席
电话: +86 (10) 8508 7017
peter.fung@kpmg.com



冯栢文 (Vaughn Barber)
毕马威中国海外投资业务
主管合伙人
电话: +86 (10) 8508 7071
vaughn.barber@kpmg.com

北京

中国北京东长安街1号
东方广场东2座8层
邮政编码: 100738
电话: +86 (10) 8508 5000
传真: +86 (10) 8518 5111

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场50楼
邮政编码: 200040
电话: +86 (21) 2212 2888
传真: +86 (21) 6288 1889

沈阳

中国沈阳北站路59号
财富中心E座27层
邮政编码: 110013
电话: +86 (24) 3128 3888
传真: +86 (24) 3128 3899

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码: 210008
电话: +86 (25) 8691 2888
传真: +86 (25) 8691 2828

杭州

中国杭州杭大路9号
聚龙大厦西楼8楼
邮政编码: 310007
电话: +86 (571) 2803 8000
传真: +86 (571) 2803 8111

福州

中国福州五四路136号
福建中银大厦25楼
邮政编码: 350003
电话: +86 (591) 8833 1000
传真: +86 (591) 8833 1188

厦门

中国厦门鹭江道8号
国际银行大厦12楼
邮政编码: 361001
电话: +86 (592) 2150 888
传真: +86 (592) 2150 999

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码: 266071
电话: +86 (532) 8907 1688
传真: +86 (532) 8907 1689

广州

中国广州市天河路208号
粤海天河大厦38楼
邮政编码: 510620
电话: +86 (20) 3813 8000
传真: +86 (20) 3813 7000

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518001
电话: +86 (755) 2547 1000
传真: +86 (755) 8266 8930

成都

中国成都顺城大街8号
中环广场1座18楼
邮政编码: 610016
电话: +86 (28) 8673 3888
传真: +86 (28) 8673 3838

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼
香港铜锣湾轩尼诗道500号
希慎广场23楼
电话: +852 2522 6022
传真: +852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话: +853 2878 1092
传真: +853 2878 1096

kpmg.com/cn



本刊物用无氯元素漂白 (ECF) 纸张印刷。

封面用纸 — 250克优雅再造纸。

内文用纸 — 150克优雅再造纸。

优雅再造纸含30%用前废料和25%用后废料。优雅再造纸亦是FSC认证纸张、非酸性、不含木素、不含二恶英和可降解。

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2013 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) — 瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力；而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。版权所有，不得转载。

毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标。

刊物编号: HK-GCP13-0002c

二零一三年六月印刷