



中美贸易摩擦背景下 供应链转型升级白皮书

毕马威中国
2022 年 9 月

目录

引言	03
第一章 中美贸易摩擦的背景、现状及对行业的整体影响	04
第二章 美国供应链转移计划政策影响下的主要风险提示	08
第三章 整体供应链战略及运营布局	09
第四章 供应链转型的税务规划	15
第五章 供应链转型在 ESG 层面的考量	17
第六章 供应链转型的财务影响分析	18

关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。

毕马威中国在三十个城市设有办事机构，合伙人及员工超过 14,000 名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。毕马威成员所遍布全球 144 个国家及地区，拥有超过 236,000 名专业人员，提供审计、税务和咨询等专业服务。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限公司。毕马威国际有限公司及其关联实体不提供任何客户服务。

1992 年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012 年 8 月 1 日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在 1945 年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

免责声明

本报告中所含资料及其所含信息为一般性信息，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，亦并非毕马威对入围企业的完整、详尽的表述，毕马威也未对入围企业信息执行任何审计或审阅程序。本文件所含信息并不构成任何专业建议或服务，读者不应依赖本文件中的任何信息作为，或可能影响，其决策的唯一基础。任何人士或团体在作出任何决策或采取任何相关行动前，应咨询符合资格的专业顾问。

本文件所含信息均按原貌提供，毕马威对本文件所含信息不作任何明示或暗示的表述或保证，所有企业介绍均由上榜企业自行提供，毕马威对介绍所含信息的准确性不作保证。除前述免责声明外，毕马威亦不担保本文件所含信息准确无误或者满足任何特定的业绩或者质量标准。毕马威明确表示不提供任何默示担保，包括但不限于，对可商售性、所有权、对某种特定用途的适用性、非侵权性、适配性、安全性及准确性的保证。

读者需自行承担使用本文件所含信息的风险，并承担因使用本文件所含信息而导致的全部责任及因使用它们而导致损失的风险，毕马威不承担与使用本文件和 / 或其所包含的全部或部分信息有关的任何损失或损害，包括但不限于任何专项、间接、附带、从属性或惩罚性损害赔偿或者其他赔偿责任。

倘若本免责声明的任何部分因任何原因无效或不能完全执行，其余部分内容仍然有效。

引言

2018 年中美爆发贸易战并持续至今，美国采取众多特殊贸易保护手段和常规贸易保护措施，阻碍中国高精尖行业企业发展。拜登政府实行供应链转移计划，对中国的冲击将远大于特朗普政府开启的贸易战，中国企业面临严峻挑战，供应链转型势在必行。以医药企业为例，可通过梳理供应链采购成本、进行全球采购可行性分析、识别潜在供应商、成立海

外采购办公室、完善供应商库、加强外包等手段应对风险。此外，供应链转型带来的税务影响不容忽视，供应链转型除了考虑上下游的协同及贸易条款的适用性，也是一次企业自身价值链重建的过程，其中涉及多维度的商务及税务战略层面考量。企业的全球供应链还应结合 ESG 议题布局，并最终从财务模型角度预测贸易摩擦对供应链布局的影响。



第一章

中美贸易摩擦的背景、现状及对行业的整体影响

2018年6月15日，美国政府发布对中国加征关税的商品清单，对从中国进口的约500亿美元商品加征25%的关税。中国国务院关税税则委员会则于6月16日决定，对原产于美国的659项约500亿美元进口商品加征25%的关税，中美贸易摩擦正式由此产生。

背景与现状

贸易保护主义长期以来是阻碍贸易全球化的绊脚石。尤其是近年来，以美国为代表的多个国家相继出台或启动了多项旨在保护自身贸易利益的举措。从贸易保护的角度，各国可以采取各类不同的贸易保护措施，以防止境外商品流入本国市场。以中美贸易摩擦为例，美国先后启动了多项贸易保护措施，其中不仅包括特殊的贸易保护手段，同时也加大了部分常规贸易保护措施的使用频率。

特殊贸易保护手段



301 调查：基于贸易公平启动的调查。针对中国的调查起始于2017年，自2018年6月起美国公布对原产于中国的货物加征25%关税税率，后续又多次公布加征关税清单（总计4份），加征关税税率从7.5%至25%不等。



232 调查：基于国家安全启动的调查。该项调查针对全球各个国家，自2018年起对进口至美国的钢铁、铝及衍生产品分别施加25%和10%额外关税。个别国家/区域（如英国、欧盟、加拿大、墨西哥、澳大利亚等）豁免。



出口管制与制裁：全方位对中国企事业单位（尤其以华为为代表）施加出口管制与制裁的措施，包括但不限于改变管控物项最低价值标准、将企业列入各类受限实体清单、限制美国企业与中国企业的交易等。



《进口安全与公平法》：近期美国政府正在审阅一项新的法案，其中明确要求取消非市场经济国家出口的商品享受321进口申报的优惠政策。法案如果通过，将对众多中国跨境电商企业造成打击。

常规贸易保护措施

反倾销、反补贴调查：基于在美进口产品对美国市场倾销而启动的调查。根据中国贸易救济信息网的公示信息，在 2017-2021 年期间，美国对原产于中国的产品所发起的反倾销调查总计 45 起，反补贴调查总计 44 起，相较 2012-2016 年，调查数量分别上升 32.35% 和 46.67%。

整体而言，近年全球对中国发起的贸易救济原审立案数量也呈现出明显的增长趋势，2020 年达到惊人的 131 起。

基于上述事实背景，对于中国企业而言，如何在逆境中求生存谋发展，开拓适应新形势新环境的供应链架构，已经成为所有中国企业必须面对的挑战。同时，上述贸易保护措施暗示阻碍中国高精尖行业（尤其是列入《中国制造 2025》目录的行业）内企业发展的目的。

整体影响

自 2001 年加入世贸组织以来，中国凭借优秀的创造力、勤劳肯干的精神，逐步成为世界工厂，大批量的外资企业入驻中国，带动了区域性甚至是全国性的上下游发展态势。经过近 20 年的学习与发展，国内也涌现出一大批致力于自主创新、试图摆脱境外先进技术掣肘的新兴企业。在无数中国企业蓄势待发走向世界之际，上述贸易保护措施频频给中国企业敲响警钟，也有许多企业因此未能最终走向成功。归纳而言，我们认为以下两方面的主观因素不可忽视：

一、缺乏对全球贸易规则的认知

由于中国在海关层面的整体法律法规体系与国外存在较大的差别，导致诸多进出口企业缺乏对全球贸易规则尤其是欧美国家的贸易法律体系的认知。因此，在美国等西方国家采取贸易制裁手段之初，中国企业并没有做好及时的应对，如提交 301 关税排除申请及反倾销反补贴应诉申请，建立出口管制内部合规机制，甚至是参与游说境外政府的行动。在贸易制裁手段公布之后，部分中国企业仍然缺乏重视，采取自认为有效但实际上缺乏系统性管理的应对措施。令人惋惜的是，这些企业没有意识到，通过不合规手段逃避制裁措施，将会令他们受到更加严重的惩罚。以美国为例，进出口货物的补征税

款期限长达 5 年，并会根据疏忽、欺瞒等不同情形的认定，对进口或出口方以及其他关联方施加漏缴税款 2-8 倍的行政处罚。

二、以高利润为首要目标

由于全球新冠疫情的影响，跨境电商消费已经成为许多国家消费者日常购物的普遍习惯。中国出口的优质小商品受到全球消费者青睐，催生了诸多跨境电商平台和企业。此类初创型公司普遍在初期资金紧缺，以获得更高的销售额为主要目标，忽视了合规的重要性。如果必须在利润和合规之间作出抉择时，往往过分将注意力集中在前者。在实践中，我们看到诸多此类型企业为规避 301 加征关税等引发的美国进口高关税的影响，刻意低报或全权委托非正规的第三方企业代为在美低报进口价格，抑或是通过转运贴标的方式改变在美进口产品名义上的原产地，甚至通过第三方代理虚报个人消费者信息，以 321 的方式申报进口。所有这些违规操作在美国的海关监管体系中均属于重大欺瞒，美国海关目前正在通过大数据对这类情况加强审核，可以预见在未来此类案件将会导致美国监管部门针对中国货物采取更严厉的措施。

基于此，我们希望中国企业意识到国际供应链的复杂性和多变性，对自身全球供应链的架构进行全面的剖析，利用合理的贸易规则，提升整体盈利水平的同时兼顾企业的合规风险。根据我们过往的案例经验，以下几方面值得企业加以重视：

一、双边或多边贸易协定

多个双边或多边贸易协定目前正在谈判或已经处于签署阶段，包括但不限于《区域全面经济伙伴关系协定》、《美加墨自由贸易协定》、《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》等等。各国在签订此类贸易协定时会公布降税表。较新的贸易协定会涵盖较为新颖的产品，对特定产品也相应会有较大的关税降幅。因此，企业可以根据自身产品特性，选择较为合适的贸易协定对供应链架构进行调整。对于仍处于降税状态的贸易协定，企业也可以从长远角度考虑逐步改变供应链架构。

二、原产地规则

各国的原产地规则均适用完全获得 / 生产和实质性改变的规则，但是在实质性改变规则具体运用中存在较大差异。以中美为例，中国的非优惠原产地规则中采用的是

30% 从价百分比、税则归类改变和特定或加工工序的规则，而美国采用的则是名称、用途、特性改变，并逐案分析的方法（即实质性改变原则）。因此，对于国际贸易商品而言，进口国的原产地规则很可能与出口国的原产地规则存在巨大差异，而在进口端，进口国的原产地规则才是应当考虑和适用的原产地规则。因此，对于出口型企业而言，充分了解进口国的原产地规则，并在供应链再规划的过程中着重考虑目标市场国的原产地规则，成为未来供应链管理中的重点要素。

三、估价制度

总体而言，各国海关的估价体系大方向上与世界贸易组织的估价原则一致。部分国家（如美国）在此基础上同时创立了适应自身情况的估价制度，如首次销售估价方法。此类特殊的估价方法并未在其他国家适用。因此，根据不同进口国的海关估价体系，企业可以适当运用合法合理的估计方法，以降低进口货物的完税价格，进而降低进口货物的落地成本。

四、税收制度

各国税收制度存在极大的差异，相应的申报制度也差异明显。同时，由于新冠疫情的影响，吸纳海外投资已经成为诸多国家带动本国经济的重要举措。因此，各国也出台了不少税收优惠政策。在他国的税收框架内，进行合规申报的同时合理利用税收优惠政策，也是企业可以考量的方向。

总而言之，中国企业“走出去”仍旧任重而道远。在中

国不断打开国门欢迎跨国企业之际，中国企业也应做好准备积极参与国际贸易。

生命科学企业面对新挑战所需的风险考量

生命科学作为《中国制造 2025》重点发展的产业，是美国的重点打击对象，在新供应链形势之下面临重重考验。首先，生命科学与先进的科学技术密不可分。诸多生产型或研究型生命科学企业与境外研究机构或企业通常会有较为密切的跨境合作项目。因此，如何在此类跨境合作项目中，确保传输至境外或从境外传输至境内的货物、技术、资料满足各国出口管制的要求，是各企业需面对并解决的问题。另一方面，由于生物科学的特殊性，通常包含微生物、人体组织、生物制品、血液等特殊制品，在进口申报时不仅需卫生检疫，同时涉及特定的特殊物品许可证件。企业往往忽视了在海关正式申报的必要性，为了方便直接通过快件进入中国，这样的操作极具风险。

一、出口管制

出口管制不仅限于跨境的货物本身，对于可用于开发、生产或者使用管控物项的技术和服务也有相应的管控措施。自 2020 年《中华人民共和国出口管制法》实施以来，相关部门逐步加大了对出口管制违法行为的检查力度，并已对多家企业影响监管证件的行为作出行政处罚。对于中国企业，同样需要遵守域外的出口管制法律法规。以美国为例，由于美国出口管制法拥有域外管辖权，中国企业在进行转售或者转让含美国管控成分的货物、技



术、服务时，应考量与美国出口管制的关联性，在必要时申请出口管制许可证。根据经验，涉及出口管制的合规管控，内设的出口管制或合规部门可能存在对全球各国规则认知不完整的情况，在针对风险的识别敏感度上存在弱势，对于整体供应链的管控也无法如商业部门一般有效，在此情况下，多部门协同以及更好地利用外部资源则成为了合规管理的重要考量。亦即，一个完善的出口管制体系往往需要诸如销售、采购、人力、财务等关键部门的通力协助。因此，对于生命科学企业，在应对出口管制合规时，应考虑建立公司层面的出口管制合规机制，由出口管制或合规部门主导，协同其他关键部门，把握公司整体的合规性。

二、进口合规

从货物角度而言，进口快件与进口货物最本质的区别在于，通过快件入境的货物应满足免税额或合理范围的条件。不满足快件要求的进口货物，均应通过向海关提交进口申报单证进行申报。然而，实操中众多企业为了降低申请监管证件所导致的通关延迟而走险，通过快件方式将从境外购买的货物输送至中国。海关意义上的特殊物品通常涉及监管证件，通过快件进口虽然可以豁免监管证件的要求，但可能面临违规甚至被认定为走私的风险。因此，如何确保进口货物满足海关监管要求，同时平衡通关效能对日常运作的影响，也是亟需生命科学企业重视的问题。

第二章

美国供应链转移计划影响下的主要风险提示

2021年1月拜登就任美国总统，签署多个行政令以解决供应链问题，正式组建供应链中断工作组以提升经济竞争力和供应链弹性，参加全球供应链弹性峰会，努力重塑美国主导的全球关键供应链体系。

根据毕马威洞察，拜登政府的供应链转移计划对中国的冲击将远大于特朗普政府的贸易战，而对于生命科学企业，战略风险将聚焦于以下几个维度：



在拜登政府的供应链转移计划影响下，全球价值链将加剧收缩，且全球化产业合作分工体系将面临破坏。在供应链“碎片化”的趋势下，一些高度全球化的生命科学企业不得不面临供应链和产业链的区域化调整与布局；



一些在中国境内布局中低端价值供应链的生命科学企业，由于其供应链具有很强的复制性和替代性，短期内会出于成本考虑外迁；



对于具有独创性、占据高端价值供应链的高新科技生命科学企业，中长期内需要慎重平衡供应链外迁带来的影响。

生命科学企业供应链再布局的挑战及相关思考

综上所述，毕马威认为，已在中国境内布局中低端价值供应链的企业应在充分评估成本、税务、政策影响因素的前提下，考虑外迁供应链的必要性；而对于高新科技产品，毕马威认为短期内供应链区域化布局是最为关键的选择。高新技术产品的供应链核心要素相对最为复杂，企业除了考虑必要的产品质量、生产和运输效率、原材料质量及成本影响因素外，供应链选址国家当地的教育水平、劳动力规模和素质、制造经营管理水平、工资水平、基础设施质量、产业链中各个企业相对地理位置的集中度等因素也起到了决定性作用。

就单个企业而言，自身的脆弱性或韧性与供应链运作息息相关，取决于其在监控风险、实施缓解策略以及建立业务连续性计划方面的成效。企业需要积极考虑需求规划、供应商网络、运输和物流、财务状况、产品复杂性等因素，建立基于全产业链的供应链战略风险规划，才能更好地应对当下美国供应链转移计划对自身的冲击。



第三章 整体供应链战略及运营布局

随着全球经济的不断发展及国际间合作的加深，供应链也朝着全球化、一体化方向发展，世界各国之间形成了相互依赖的关系，尤其是发展中国家和发达国家之间实际上形成了相互依赖和相互制约的利益博弈和共生格局，形成以产业链分工和贸易体系为主的全球化循环体系。但是，近几年中美贸易摩擦加剧，美国针对中国采取一系列完全违背自由贸易原则的手段。全球价值链体系中的利益分配格局必然会在中美战略竞争冲击下，逐步发生重大调整和重构，进而对全球企业在中国的供应链布局产生影响。

在当前全球疫情和中美贸易摩擦的双重影响下，医药行业受到的冲击已超出大部分企业的预期。疫情、贸易摩擦、关税摩擦等带来的成本必然将分摊至供应链的各个环节。实际上，近年来全球供应链成本结构已经发生改变，因此部分医药企业不得不针对供应链总成本上升等痛点，对供应链整体战略及运营布局进行调整升级，如何转嫁疫情和贸易摩擦带来的成本成为当下供应链转型的首要目标。本章将聚焦贸易摩擦对供应链布局的影响及挑战，分析整体供应链战略及运营调整的策略及措施。

在重构过程之中又表现出逐步收缩的新特征。在全球新冠疫情冲击和中美经贸摩擦的双重背景下，全球供应链体系必然呈现出收缩态势。收缩的核心现象是，全球供应链体系（包括部分传统制造业和先进制造业）正在从发展中国家或新兴国家向发达国家回流或回归。全球的供应链体系有可能逐步分解为欧洲、北美、亚洲等地区性贸易和投资自由化体系。在地区性供应链体系主导的贸易和投资自由化体系之间，仍然会存在较频繁的商品贸易交换和活动，而投资的流动可能受到较为突出的区域性边界限制。

中国是世界上最大的制成品出口国，而美国又是中国第一大出口市场。随着中美贸易摩擦升级，制造行业的出口成本大幅增加，企业的收益受到影响，整个产业链的生产成本增加。部分产业（尤其是劳动密集型产业）被动向其他国家或地区转移。我国的劳动力不再廉价，以印度为代表的东南亚国家的优势开始显现。为了对冲国际政治和经济风险，依靠廉价劳动力的制造业将面临长期、持续性的产业转移。

对中国产业布局及供应链的影响

一、全球供应链体系出现收缩重构的新特征

全球供应链体系正在发生收缩，在收缩过程中呈现重构，

二、对中国高科技企业及产业的影响

中美贸易摩擦对中国高科技企业及产业的布局、发展和转型将产生影响。美国对中国进口商品的加征关税清单由 500 亿上升为 2000 亿美元，并且重点针对中国的资本货物、高科新技术和机电产品（如钢、铝、交通运输、

医疗设备等），目的是遏制中国的高科技发展。

例如，在生命科学领域，美国凭借领先的科研水平形成对外钳制能力。美国培育了强大的生命科学产业，垄断了全球市场。更重要的是，在国际博弈聚焦科技的背景下，美国在生命科学领域的领先优势逐渐演化成为其实施单边主义及美国优先战略的重要武器。近年来，美国对外贸易摩擦不断加剧，生命科学逐渐成为其对外贸易制裁的重要武器。

2019 年，中美贸易摩擦聚焦半导体及芯片领域，而在实际贸易中，中美在生物技术、产品方面的相互依赖度不亚于芯片领域。2018 年，美国对中国产品加税清单中，中国生命科学医疗仪器全部被归入 25% 加税条目。中国对美国实施贸易反制，加税清单中生命科学相关产品仅涉诊断、试验用试剂两类，创新性抗癌药等产品仍保持零关税。2017 年，中国对美出口额 4298 亿美元，进口额 1539 亿美元，扣除 2018 年美国加税清单产品，中国对美国贸易反制额仅有 1000 亿美元空间，而这 1000 亿美元的主要构成就是关系我国国计民生的美国生命科学医药产品¹。

美国在全球供应链中领先优势的根本在于，美国的高科技跨国公司已经形成了良性的循环发展机制，凭借持续性的巨额研发投入以及对全球高端消费市场的占据，创造高额回报。从短期看，加征关税使得高新技术产业出口成本大大增加，高端制造业出口受阻，企业收益受到影响，整个产业链生产成本增加，产业转型缺少经济利益的驱动，产业转型受阻。从长远角度看，“去中国化”最终削弱的是美国高科技跨国企业的良性循环机制，倒逼和加快中国在全球科技创新领域和战略新兴产业体系中的自主崛起。

鉴于当前中美关系以及生命科学研究的重要意义，我国已经认识到美国生命科学发展转变带来的潜在威胁不仅仅是中美贸易关联，更是社会安定因素及国防军事力量层面的国家安全威胁²。对此，我国只单纯通过促进国内产业发展及贸易博弈来应对是不现实的。中国必须在密切关注美国生命科学发展进展的同时，从重视生命科学全领域高质量发展、强化关键技术深层次研发、提高生命科学从理论到应用实践等方面提早布局预防。我国正在生命科学的各个学科基础研究领域加大资金投入，奋力追赶美国，但目前在关键技术研发和应用投资方面还有不足，需要持续加强。

对企业供应链运营带来的挑战

一、贸易摩擦导致供应链管理复杂度升高

由于中美贸易摩擦，关税壁垒高企，公司不得不更改自己的供应链，使之跨越更多的国家和地区，势必造成原有供应链的复杂化。例如，在高额关税下，供应链将会经过更多的国家和地区，企业必须更多地与政府沟通，需要了解更多国家的法规和政策；对于进口而言，为了规避高额关税，整机的进口可能需要拆解成更细维度的物料或组件并进行采购管理；对于供应商而言，需要管理更多的供应商或第三方；另外，供应链上下游生产基地的转移（如东南亚、印度）是否存在一些未知风险，同时考虑到投资环境或配套的供应链体系，员工技能的完善也需要一个过程；对于供应链的管理者而言，管理更复杂的供应链，可能会碰到更多的问题，或需要更多的时间和流程，管理工作也变得更加复杂。

二、供应链断裂的风险大大增加，供应安全问题将日益凸显

全球供应链环环相扣，由于全球政治经济的不稳定性，地缘政治的变化及全球疫情的影响很容易造成供应链中断。例如，目前俄乌冲突对汽车供应链产生巨大影响。根据盖世汽车统计的相关数据，截止到 2022 年 3 月 2 日，有 24 家企业进行了业务调整，包括暂停、削减、转移等在俄业务。关于选择调整业务的原因，除政治因素外，多数企业表示是供应链问题，具体呈现为：供应瓶颈、供应链中断、交付延迟、零部件短缺、物流瓶颈等。供应链风险管理对提高企业竞争力至关重要。面对现在越来越复杂的供应链及全球环境，更需要企业建立对供应链风险的预见与管控机制。

三、对供应链采购成本的影响

对于我国大部分制造企业，原材料成本占经营成本的很大一部分（20%-60% 之间），因此原材料采购价格对我国企业的供应链成本影响巨大。采购成本上升不仅导致企业供应链成本增加，还将传递至供应链下游，导致下游企业乃至我国工业总成本和居民消费成本不断增加。我国企业的个体单一采购量集中度低，也成为没有采购定价权的关键因素之一。

四、全球供应链冲击连带影响物流行业

中美贸易摩擦的影响下，全球供应链受阻，表面上最直接的生产降幅带来货运量减少。以钢铁和铝为例，进口集装箱将有所下降，物流能力过剩。从长期看，货运量

和相关就业岗位受到影响。就具体产业来看，航空物流、海运等跨境物流业受到冲击，国内与相关出口行业的品牌有合作的物流企业也会受到影响。

医药企业供应链转型的策略

当前环境下，医药企业正考虑逐步从在岸生产向离岸生产转移，以下策略有助于这些企业在采购环节应对中美贸易摩擦带来的挑战：

一、供应链采购成本梳理

受疫情、贸易壁垒以及供给侧改革等因素的综合影响，“中国制造”在部分行业领域正逐渐失去绝对的成本优势。从供应链总成本角度出发，中国可能不再是部分企业全球化采购、生产的唯一目的地。企业应当通过数字化手段对现有供应链总成本进行梳理，明确不同品类的成本结构，并将分析结果作为后续供应链调整和成本优化的判断依据。因此，准确透明的供应链采购支出数据将扮演极为重要的角色。

二、全球采购可行性分析

此分析环节通过三个步骤，结合准确透明的采购支出数据，帮助企业以品类为单位判断海外采购的可行性，并逐步筛选出试点产品 / 品类。



1. 全球采购可行性研究：类似的研究高度依赖准确的采购支出数据，包括不同品类的采购体量、供应商数量等。这种可行性分析需要跨职能团队协作完成，包括采购、质量、研发、物流等职能在内。从体量、技术难度、价格、质量要求等多个维度，对具体产品 / 品类评分，评估海外采购的难易程度。



2. 潜在品类与海外国家的匹配：随着新加坡、印尼、越南等东南亚国家迅速崛起成为医疗行业的重要市场，该环节可以帮助企业初步了解不同海外国家 / 地区在医药行业的领先优势，从政治、经济、法规、税务等多维度进行评估，进一步将企业现有潜在品类与海外国家的优势资源进行匹配，初步判断总成本优化的潜在空间。



3. 试点品类挑选：企业可以依据预期降低成本和可行性结果两个维度对品类进行重要性判断，最终确定海外采购的试点产品 / 品类。

三、识别潜在供应商

跨职能团队协作，通过有效的供应商寻源、评估等环节，进一步识别具有竞争优势的海外供应商。



1. 明确采购需求

在确定试点产品 / 品类之后，通过该品类的跨职能团队明确技术需求和商业需求，例如初步确定该品类的各项技术参数需求、未来可能的采购体量、物流需求、交付周期要求等等。



2. 供应商筛选

基于试点产品 / 品类的需求，在选定的海外市场识别优质的潜在供应商，完成相应的信息请求（RFI）、报价请求（RFQ）、现场评估等流程进一步挑选合格供应商。



3. 最终确定供应商

结合企业自身需求，可以为试点产品 / 品类挑选一定数量的潜在 / 备选供应商。

四、成立海外采购办公室

海外采购办公室的成立可以高效配合离岸生产模式，帮助企业管理全球性的采购支出，进一步优化供应链总成本和响应能力。企业可以围绕以下 5 个关键因素成立海外采购办公室（IPO）：



1. 流程：首先明确成立 IPO 的必要性，区分战略采购和运营采购流程，定义拟由 IPO 承担的任务和责任，并确定优先级；



2. 组织：结合企业现有本地 / 全球工厂和采购组织，合理配置 IPO 在企业内部的组织架构，并明确人员配置、相应的工作要求以及报告途径；



3. 位置：结合现有供应链进行相应的成本和吸引力分析，例如供应商所在位置、客户潜在城市、人力资源状况、物流条件等；



4. 法律形式：需要结合 IPO 的功能和企业自身需求，选择合适的企业性质（如代表处、外商独资企业等）；



5. 成本分析：比较不同 IPO 方案的投资回报率，最终确定合适的 IPO 方案。

企业应当结合自身需求和现有供应链成熟度 / 结构，综合考量后选择合适的海外采购办公室地点。

五、完善供应商库

在上述步骤完成后，可以通过 IPO 或第三方继续开发新供应商，并对新供应商进行相应培训，开展持续的供应商管理，以保障医药行业严苛的生产质量规范和采购全流程合规性。

六、加强外包（离岸外包）

外包通常是指使用外部供应商生产曾经在内部生产的产品。外包可能涉及分包给临近或另一个国家的制造商。外包到另一个国家的行为通常称为离岸外包（offshoring），通常是基于成本、质量或运营优先级等综合考量后的“自制或外购决策”的结果（Make-or-Buy Decision）。内部生产和外包各有利弊，外包的优缺点具体如下所示：

绩效目标	优势	劣势
质量	专业知识、经验和素质；集合优势资源提升核心竞争力	可能失去一定程度的质量和运营层面的控制
响应速度	缩短供应链交货时间	供应链运作计划难以同步
可靠性	供应商的核心优势可能比内包更可靠（如：技术、流程、质量和产量成熟度）	供应链运作计划变更的交流难度
灵活度	更高的产能和改变生产水平的能力	
成本	规模经济、更低的资金成本、人员成本	可能造成内部产能过剩

对于离岸外包，我们需要提前考虑以下潜在风险：



能否将核心竞争力保留在企业内（可能需要进行相应的分析以验证核心竞争力是否存在）



可能会对本土员工的就业情况、士气产生负面影响



外包可能意味着失去日后难以恢复的本土能力



离岸外包供应商的服务水平、优先级可能与本土情况不一致



为保障离岸供应商可以提供高质量产品，可能需要对其进行持续投资



进出境物流存在相关成本和风险



不同国家地区存在的政策风险

企业应对供应链运营挑战的措施

一、利用信息化及人工智能技术，加快企业的数字化转型升级，提高供应链的柔性及敏捷性，以应对和克服供应链中断，提高自身能力建设，从而提高供应链竞争力，实现降本增效。

1. 提高数字化认知水平：

在企业内部，建立从上至下的数字化转型认知体系，特别是企业管理层要充分理解数字化转型的重要性和系统性，认识到数字化转型和企业的发展息息相关。

2. 制定数字化转型战略：

对企业数字化转型，进行全面系统的规划布局，明确企业数字化转型的战略定位、战略目标，确定数字化战略的具体内容，指明数字化转型战略的实施步骤和路径。

3. 重构数字化客户服务：

推动企业客户管理、客户服务的数字化重构，强化数字技术对客户价值创造、客户体验优化、客户旅程管理等领域的全面改造，建立以客户为中心，与客户协同发展的全触点、全场景、全天候数字化客户服务体系。

4. 建立数字化运营机制：

建立企业数字化运营平台，强化企业运营、管理、财务、资产等各个方面的数据采集、融合、分析能力，推动日常运营的智能化水平，推行以数据为核心的自动化运营机制建设，建立以一线运营人员为主体的微决策运行体系。

二、面对供应链的复杂性及不确定性的增加，加强供应链上下游的紧密合作，建立生态合作伙伴关系，形成供应链生态群，打造供应链生态“新协同”。

面对全球经济一体化、国际环境复杂化以及产业分工日益细化，产品生产的复杂程度及供应链的复杂性和不确定性也随之增加，业务集成的广度和深度大幅拓展，依靠单个企业、单个部门已难以覆盖企业的业务创新和生产活动，产业链上下游企业间的协作变得更加紧密。企业不仅需要保证内部生产线（如生产决策、车间运转、库存）的高效畅通，还需要实现与外部的紧密配合（如上游原材料、零部件供应商，下游经销商、物流、消费者等）。面对新冠疫情及中美贸易摩擦的双重冲击，企业感受到了内外互联互通、供应链联动的重要性。

随着数字化转型与智能制造加速推进，企业追求的目标已经不再局限于单个工厂的运营改善，而是扩展到整个产业链的资源优化与协同。打通产业链上下游，多元化管控供应链，实现供应链协同已成为企业转型的主要方向。企业内部彼此互通，从全局考虑，以降本增效、追求长远利益、深度合作和多方共赢为目标；企业外部的协同要将客户、供应商、分销商和其他合作伙伴纳入进来，实现更大范围内的信息、资源、业务的协同。企业与上下游企业之间相互协作，构建良性的运转体系，实现资源共享、优势互补、风险共担，确保整体利益最大化。

企业管理团队必须适应当前科技发展和重视环保的趋势和要求，将 ISO9000 等管理标准和企业自身的实际情况相结合，发展出一套适用于自身的管理模式，从制度上保证产品质量和环保质量，提高产品在国际贸易中的核心竞争力。



第四章 供应链转型的税务规划

中美贸易摩擦的愈演愈烈使供应链转型势在必行，转型所带来的税务影响是企业不得不思考的重要问题。

税务效率对供应链转型的意义

供应链转型除了考虑上下游的协同及贸易条款的适用性，也是一次企业自身价值链重建的过程，其中牵涉多角度的商务及税务战略层面的思考：

- 在海外或中国设立新工厂的选址：选址对于企业而言，是至关重要的一个环节，它不仅对中美贸易管制的应对起决定性作用，还牵涉到企业未来 5-10 年甚至更长期间的可持续经营和发展。在选址过程中，企业需要考量多方因素，包括拿地的成本（包括潜在的税收成本）及可行性、当地财政政策扶持力度及可持续性、税务环境及人才招聘等。综合而言，在供应链转型落地过程中，选址和税务效率息息相关。

- 集团整体架构的搭建（包括法律实体的从属关系及功能风险定位）

集团架构在转型过程中可能面临改变，然而架构的改变对生命科学行业而言影响不可小觑。生命科学行业作为需要高研发投入的赛道，对投融资有很高需求，有效的税务架构将为企业带来融资的便利性及实现未来潜在重组的税务成本优化。

- 转型过程中转让定价的再设计及整体税务效率的考量

供应链的转型及再分割，势必带来交易链条的复杂化，其本质是一种价值链的重设。转让定价之所以尤为重要，不仅仅因为价格影响国际贸易链条上的关税和间接税成

本，更多的是影响不同地区甚至国与国之间税收分配的问题，对企业整体而言，更是有效税负率的最终体现。其中涉及海外税收抵免、各地税收优惠政策（所得税及流转税）、对外付汇的影响等。

- 贸易链上可能产生的税务成本及潜在风险（包括常设机构的产生、各国间接税的合规及潜在税负等）

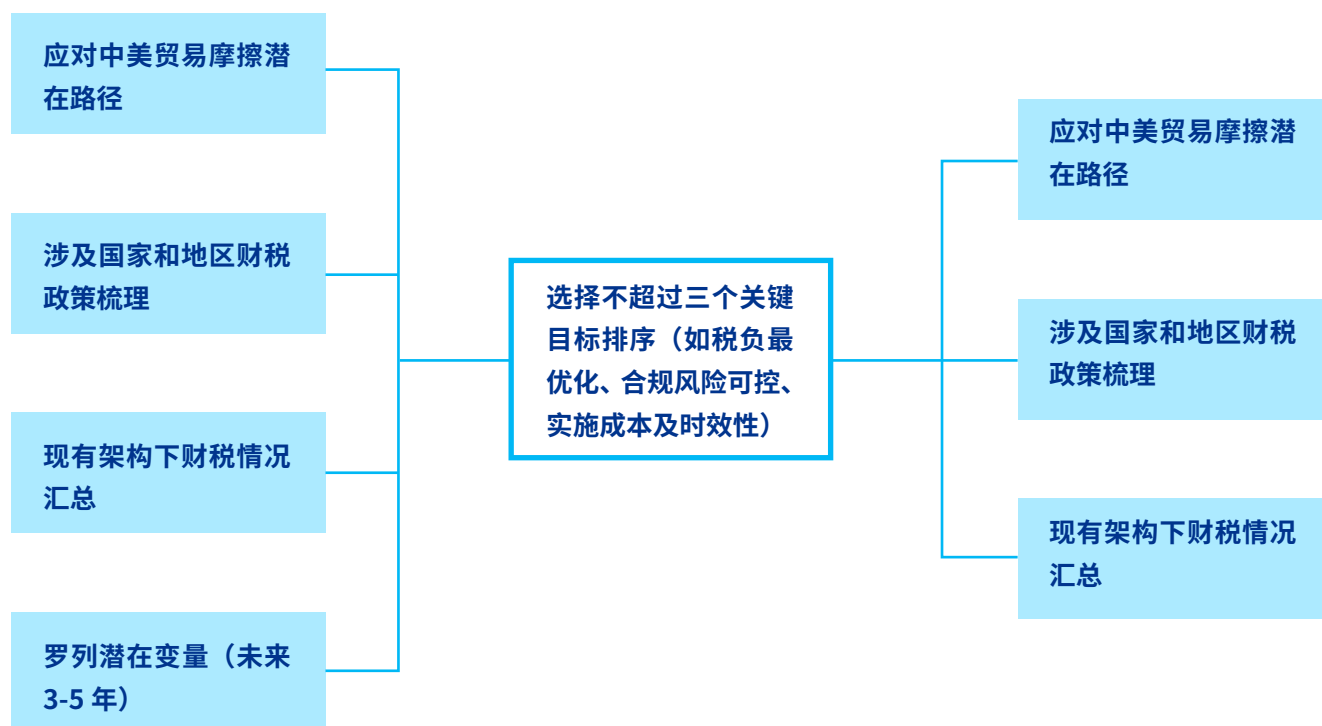
在搭建国际贸易货物、交易及资金流的过程中，一个不可避免的问题就是国与国之间税收政策的差异性 & 双边税收协定下的规定。其中常设机构及各国间接税税制就是很典型的例子。通常情况下，企业都希望减少税务合规成本、简化税务申报及遵从工作，故在设计和制定转型步骤时，需要将相关政策差异了解透彻，做到有备而为。

- 特定行业（特别是生命科学行业）在各国（包括中国）可能获得的政府政策激励及税收优惠

我们关注到，各国政府均采取了一定程度的政府政策激励及税收优惠政策来抑制经济下行趋势，避免本国经济衰退的风险。中国政府亦有效部署并出台了一系列税收优惠政策，全力支持疫情防控和经济社会发展的同时，保障基础就业及本国产业的持续升级。生命科学行业历来是各国大力扶持的产业，故地方财政扶持政策力度大、范围广、内容丰富。有效利用政策红利来加持企业的中长期战略规划，应对未来的不确定性，对企业而言至关重要。在研究相关政府政策激励及税收优惠、考虑应享尽享的同时，应注重持续保持与相关政府部门的有效沟通，并及时和准确地把握政策更新，确保政策有效落地。建立并健全企业内部税务管理机制也是确保政策精准执行不容忽视的一项重要因素。

供应链转型中的税务效率优化策略

从方法论角度出发，供应链税务优化是一个化繁为简，再由简入深的过程。参见图示：



值得注意的是，与税务贸易管制相类似，受政策体制高度限制，存在不确定性及不可控性，在制定行动计划的过程中，企业也需要在上述方法论的基础上定期审视和调整方案，兼顾效率及灵活性。

为生命科学行业的供应链转型做好准备

中国生命科学行业近几年的飞速发展离不开政府的大力扶持和政策支持，国务院工作会议中多次强调，生命科学行业的持续创新变革是政策重点。虽然中美贸易摩擦给整个行业带来了冲击，但从另一个角度而言，也是中国生命科学行业腾飞的必经阶段。区域性乃至全球供应链的转型如果得当，将会是一次助力而非仅仅是应对困境，而衡量得当与否的因素中，业务、关务及税务效率的优化始终是关键的方面。

全面的思考和清晰的行动计划是每个转型企业需要具备的，毕马威供应链团队很乐意与您一起分享和探索转型之路，展望美好的明天。

第五章

供应链转型在 ESG 层面的考量

当前复杂的国际经济形势下，生命医药行业的可持续性
问题比以往任何时候都更为重要³。

一、应对环境、社会及治理（ESG）问题，有助于生命医药企业挽回、维持或提高其声誉。

长期以来，生命医药行业对可持续发展的影响一直被忽视，但随着管理可持续发展风险的压力在全球范围内不断加强，生命医药行业需要顺势采取相应行动。行业内领先数据分析公司 Global Data 在 2021 年的一项研究表明，当生命医药企业努力应对诸如定价不透明、价格欺诈、可疑的道德实践和临床数据报告流程等各类负面事件时，解决 ESG 问题毫无疑问是生命医药行业最为重要的课题，也是对行业大有帮助的主题⁴。

二、环境问题是生命医药行业需解决的首要 ESG 问题，而这其中又以气候变化问题最为迫切。

Global Data 在访问 Pharmaceutical Technology 网站的 434 名读者中开展了一项调查，结果显示 43% 的受访者认为环境问题是制药业需要解决的最重要的 ESG 问题，而在各类环境问题中，气候变化被认为最为紧迫（52%），其次是污染（32%）。发表在《清洁生产杂志》上的一项研究发现，生命医药行业的温室气体排放强度比汽车制造业还要高出约 55%⁵。

三、着眼整个价值链的低碳发展，不仅是为了满足当前需求，更是为了获得长期竞争优势。

生命医药行业供应链的每个阶段都会产生碳足迹。X4

生命科学分析表明，生命医药行业大约 80% 的碳足迹来自能源密集型的制造过程，其余主要来自采购的原材料⁶。目前小分子药物原料药的生产主要依赖于从石化燃料中提取的化学物质，其原材料和溶剂的化学合成过程涉及众多能源密集型步骤，而通常这类碳排放都没有参与计算。对生命医药行业而言，不仅药品生产会产生巨大的碳足迹，将药品从工厂分发到患者手中的过程也会对环境产生重大影响。药品分销阶段的碳足迹主要源于冷链运输。这种运输方式主要用于对温度敏感的产品（如胰岛素）或某些疫苗，确保在受控温度下不影响其功效或安全性。对制造和供应商碳足迹的重新评估将帮助生命科学企业减少温室气体排放。

四、国际贸易摩擦加剧及大流行病的暴发，对生命医药行业供应链有着深远影响，建立供应链弹性、确保供应链安全被提到了前所未有的高度。

自从新冠疫情爆发以来，各国政府开始将更多重心放在药品的国内生产和供应，以尽量减少供应链中断的影响。这一影响对供应链全球布局依赖度较高的细分领域尤为突出，开展全面详实的全价值链分析，识别主要的风险环节和风险点，将可持续性和强韧性纳入供应链布局核心考量成为必然。新冠疫情已经使得一些政府采取措施以确保国内基本药物和用品的供应。当安全性、可持续性和敏捷性均显现在风险雷达中，生命医药企业开始寻求更为就近的市场。生命科学行业高管纷纷表示将计划着手调整全球业务及供应链，扩大采购基础，减少物流成本和不确定性，以确保关键投入和产品的可靠供应。



第六章 供应链转型的财务影响分析

在当前贸易保护主义和单边主义盛行的背景下，为了保证生命科学企业供应链的正常运行，有效控制供应链成本，进行供应链转型十分紧迫。毕马威团队可以提供全方位的财务模型服务，为供应链转型方案的经济可行性分析提供支撑。

例如，如果公司打算外迁某些供应链相关部门，我们的模型可以对公司的供应链重新布局计划进行全面的经济分析，包括计划本身的成本收益分析，以及迁移计划对整个公司未来财务数据和现金管理的影响。我们的模型会重点考虑以下因素：



1. 计划所需的基础设施，包括资本性支出种类，金额和建设时间；



2. 选址国家 / 地区的劳动力规模，劳动素质和人工成本；



3. 选址国家 / 地区的税收政策和对应的税务优化策略；



4. 计划带来的未来裨益：供应链转型成功后带来的额外市场份额和收入，以及转型后由于 ESG 评级的提升而带来的长期效益，比如品牌形象的提升和企业融资成本的降低；



5. 资本结构优化：模型可以进行不同的情景分析，帮助公司对比不同融资方案；



6. 预期回报率：对选址国家 / 地区同类项目的预期回报率进行基准化分析，考虑当地风险状况，为公司投资决策提供参考。

财务模型的优势



1. **动态预测**：我们的定制模型具备动态预测功能，支持各种情景和敏感性分析，帮助公司评估不同情景下的相关风险、成本和收益，为公司提供投资决策支持。



2. **一站式全生命周期经济分析**：我们的模型不仅能够提供财务预测分析，并且能够利用实际财务数据进行前推，便于公司跟踪实际经营表现与预算差异，进行趋势分析。



3. **透明度和易于检查**：我们的模型是基于最佳实践设计，具有透明的计算机制和逻辑，便于用户对模型进行使用和检查。



4. **易于使用**：我们在模型搭建过程中与公司保持积极沟通，并提供模型说明、技术文档和用户手册，以确保模型的易于使用。

参考文献：

1. 曾文，刘志辉，曹燕等，《基于多维科技数据的情报感知方法及应用研究 --- 以生命科学领域研究为例》[J].《情报理论与实践》，2021，44（01）：168-173。
2. 王磊，楼铁柱.《美国关注生命科学发展对国家安全的影响》[J].《军事医学》，2011, 35（10）：789-790。
3. 生命医药行业的可持续性问题的比以往任何时候都更为重要 - X4 Life Sciences。
4. 积极应对 ESG 问题可能有助于生命医药行业挽回声誉 - Global Data
5. 重要研究显示，生命医药行业的温室气体排放强度比汽车制造业还要高 (lexis.com)
6. 生命医药行业的可持续性问题的比以往任何时候都更为重要 - X4 Life Sciences

联系我们：

于子龙 Yu Colin

毕马威生命科学行业主管合伙人

+8610 8553 3588

cz.yu@kpmg.com

税务

张浩炜 Zhang Harry

毕马威税务合伙人

+8621 2212 2789

harry.h.zhang@kpmg.com

梁因乐 Leung Kenneth

毕马威税务合伙人

+8610 8553 3311

ky.leung@kpmg.com

陈西蒙 Chen Simon

毕马威税务经理

+8621 2212 2652

simon.x.chen@kpmg.com

风险管理咨询

梅放 Mei Frank

毕马威风险管理咨询合伙人

+8610 8508 7188

frank.mei@kpmg.com

李迪 Li Vera

毕马威风险管理咨询合伙人

+8610 8508 5870

vd.li@kpmg.com

韩伊璇 Han Cheryl

毕马威风险管理咨询经理

+8610 8508 4394

cheryl.han@kpmg.com

管理咨询

于凤友 Yu Phil

毕马威管理咨询合伙人

+8621 2212 3258

phil.yu@kpmg.com

秦浩 Qin Aaron

毕马威管理咨询总监

+8621 2212 3248

aaron.qin@kpmg.com

王帅 Wang Shohn

毕马威管理咨询总监

+8621 2212 3121

shohn.wang@kpmg.com

交易咨询

张怡弘 Zhang Dennis

毕马威交易咨询合伙人

+8610 8508 5860

dennis.zhang@kpmg.com

成泽枫 Cheng Catherine

毕马威交易咨询总监

+8610 8508 5875

catherine.cheng@kpmg.com

王舒 Wang Shu

毕马威交易咨询副总监

+8610 8508 5263

shu.s.wang@kpmg.com

环境、社会及治理、可持续发展服务

沈莹 Shen Daisy

毕马威气候变化与可持续发展服务合伙人

+8610 8508 5819

daisy.shen@kpmg.com

肖红 Xiao Reddy

毕马威气候变化与可持续发展服务副总监

+8610 8508 5608

reddy.xiao@kpmg.com

雷思远 Lei Si Yuan

毕马威气候变化与可持续发展服务经理

+8610 8508 4904

siyuan.lei@kpmg.com

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://home.kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息, 请扫描二维码或登陆我们的网站:
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

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资料, 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。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所载资料行事。

© 2022 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司, 是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。