

中国制造业企业出海白皮书：

踏浪前行，中国制造业企业 加速高质量“全球化”发展



序言

中国经济正在向双循环发展新格局转型，科技进步与产业变革的浪潮为中国企业扬帆远航注入了新的动力。在这一背景下，全球化不仅是企业长期发展的战略选择，更成为了推动中国经济前行的强大引擎。2024年国务院政府工作报告亦将“加强标准引领和质量支撑，打造更多有国际影响力的品牌”列入今年工作任务。众多中国企业都在积极探索出海的新路径，共同汇聚成一股磅礴的出海力量。

在出海的征程中，制造业扮演着举足轻重的角色。多年改革开放的深厚积累使得中国的出口产品结构实现了从劳动密集型向高附加值先进制造业的华丽转身。制造业正沿着传统价值链不断攀升，向中高端迈进，并在某些特定产业和领域展现出强大的全球竞争力。作为全球最大的制造业产品生产地，中国拥有完善的本土化产业链、广泛的产品门类、充足的产能和显著的国际竞争力，为制造业的出海提供了坚实的支撑。

伴随全球环境的不确定性日益增加，企业在出海的过程中，全球化管理能力亟需提高，全球供应链的稳定性与灵活性以及企业在海外的合规经营和融入发展也变得尤为重要。同时，以绿色低碳为重心的产业新格局正在形成，智能制造成为全球制造业新一轮竞争的制高点，这些领域将逐步成为企业出海关注的焦点。

为了帮助企业更好地应对出海挑战，毕马威中国推出了《中国制造业企业出海白皮书：踏浪前行，中国制造业企业加速高质量“全球化”发展》行业洞察报告。该报告以全球视野审视中国制造业企业的出海之路，从市场选择到海外运营进行了深入剖析。借助毕马威中国及全球网络的强大资源，报告汇聚了战略、财税、风控、数字化、人力与组织变革等领域的专家智慧和实践经验，为中国制造业企业“走出去”提供了务实的建议。这些建议旨在帮助企业更好地应对出海过程中的各种挑战，将挑战转化为机遇，提升企业的全球竞争力。

面对未来，毕马威中国将继续利用专业知识和国际资源优势，为中国企业的海外投资及投资落地后的运营提供全周期、全方位的服务。毕马威坚信，在全球化的舞台上，中国制造业企业通过不断的积累和创新，必将展现出强大的竞争力，为全球经济发展提供源源不断的动力。



江立勤

毕马威中国
客户与业务发展
主管合伙人

目录



序言

01

01

中国制造业出海“新格局”

03

02

洞察中国制造业出海“新趋势”

17

03

中国制造业企业砥砺前行迎接“新挑战”

23

04

解码中国制造业企业全球化“新关键”

29

结语

55

关于毕马威中国

58

关于毕马威全球中国业务发展中心

58

联系毕马威

59

01 中国制造业出海 “新格局”

中国制造业规模保持全球领先，制造业企业为更好整合全球资源，降低生产成本，进一步增强市场和供应链竞争力并规避贸易壁垒，纷纷启动对外直接投资计划。毕马威观察到中国制造业企业海外并购投资和绿地投资呈现此消彼长的态势，绿地投资呈现强劲增长，且电动汽车和电池、工业及消费品制造等行业带动东南亚、欧洲、拉丁美洲及中东成为热门投资目的地。

1.1 中国制造业的全球化发展

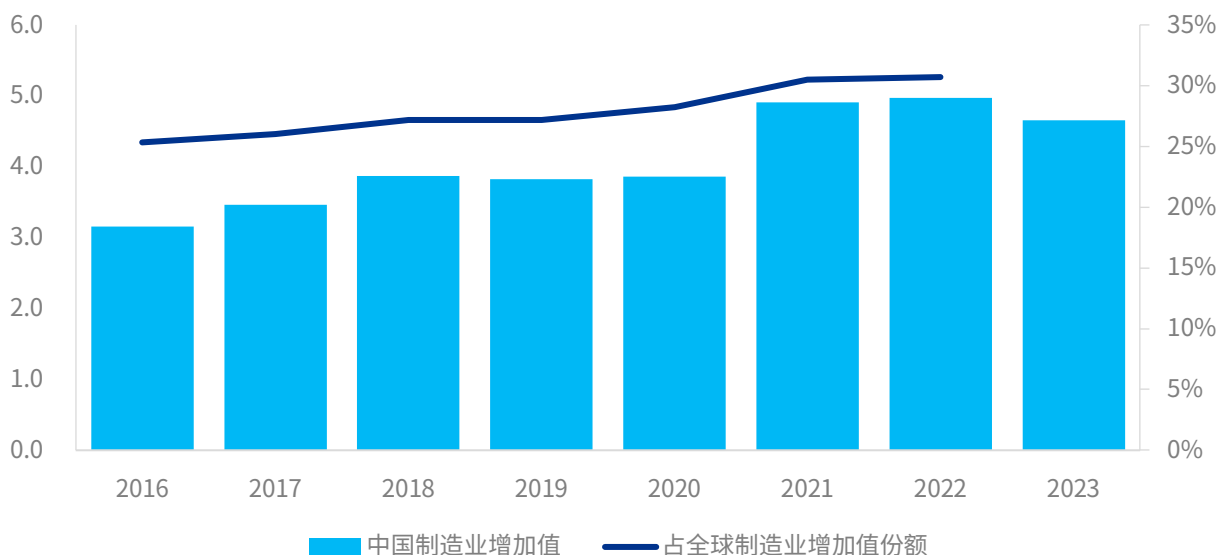


制造业大国持续领航，全球规模领先

自十八大以来，中国制造业大国的地位得到了进一步稳固。根据世界银行2022年的数据，中国制造业增加值已接近5万亿美元，占全球总量的30.7%，制造业规模连续13年稳居全球首位¹。值得一提的是，中国制造业的增加值已超越美国、德国、日本、英国、法国和巴西等国的总和²，这充分展现了中国制造业的雄厚实力。随着制造业规模的不断扩大，中国已成为全球制造业的中心，依托其完整的产业体系和规模优势，国际竞争力显著增强。众多制造业重点领域企业正积极加快“出海”步伐，加大海外市场拓展力度，进一步彰显了中国制造业的开放与开拓进取精神。

图1

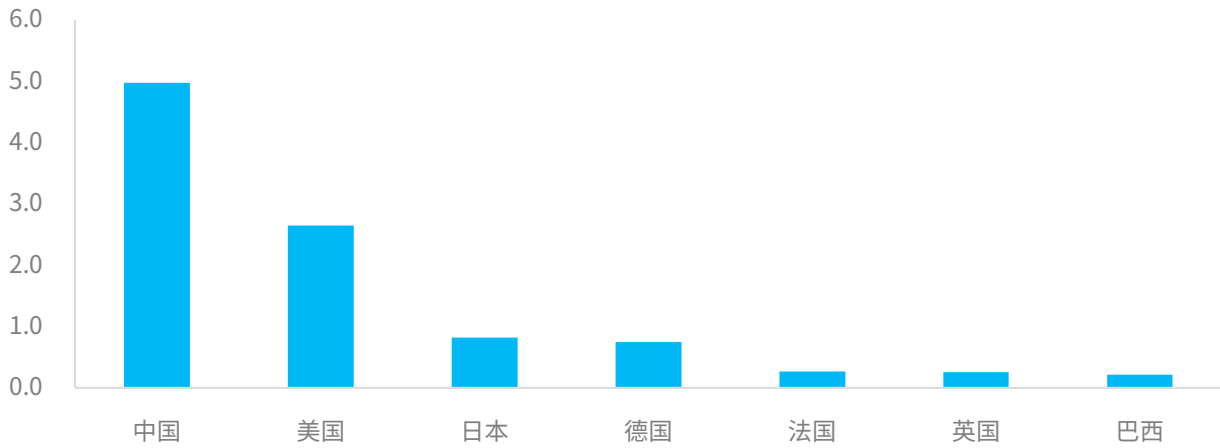
中国制造业规模及占全球份额，万亿美元（左轴），%（右轴）



来源：世界银行，工业和信息化部，毕马威分析

注：截至报告完稿日，世界银行未公布2023年全球制造业增加值数据；工业和信息化部公布，2023年中国制造业增加值为33万亿元，2023年12月29日人民币与美元汇率为7.0827，折算约为4.7万亿美元。

图2 2022年全球主要经济体制造业增加值，万亿美元



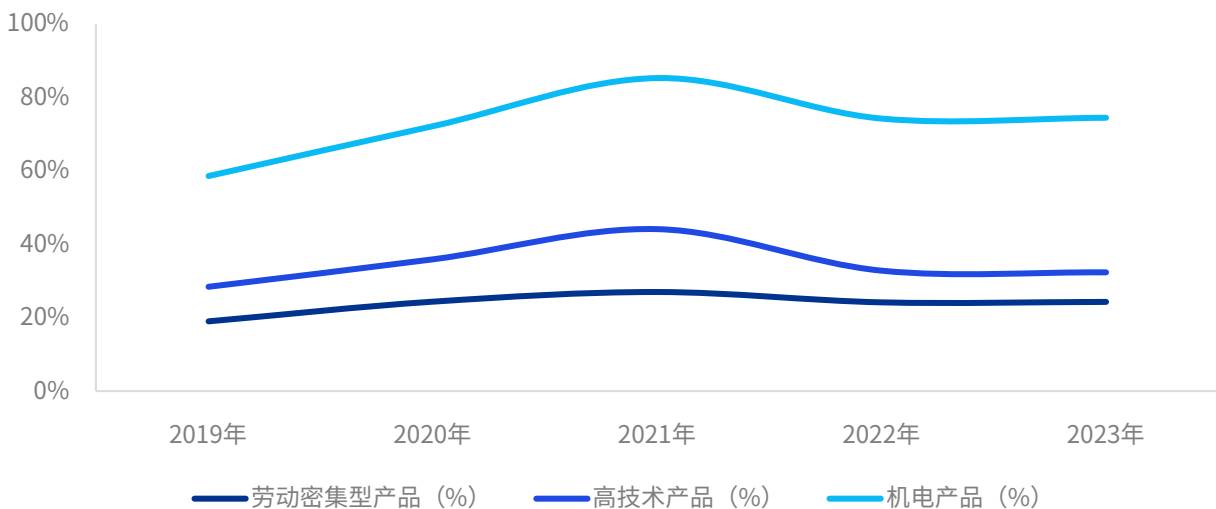
来源：世界银行，美国经济分析局，毕马威分析



制造业出口产品结构进一步优化

中国制造业出口产品结构持续优化，由劳动密集型产品为主向技术密集型产品为主导转型。伴随国内制造业不断转型升级，中国的机电产品和高技术产品出口占比快速上升，其中机电产品出口占比从2019年占比58.6%跃升至2023年占比74.4%，高技术产品出口占比围绕30%上下小幅波动。而劳动密集型产品占比持续下降，2023年劳动密集型产品出口金额占当年出口总额的24.2%。

图3 2019-2023年重点商品出口金额在出口总额中的占比，%



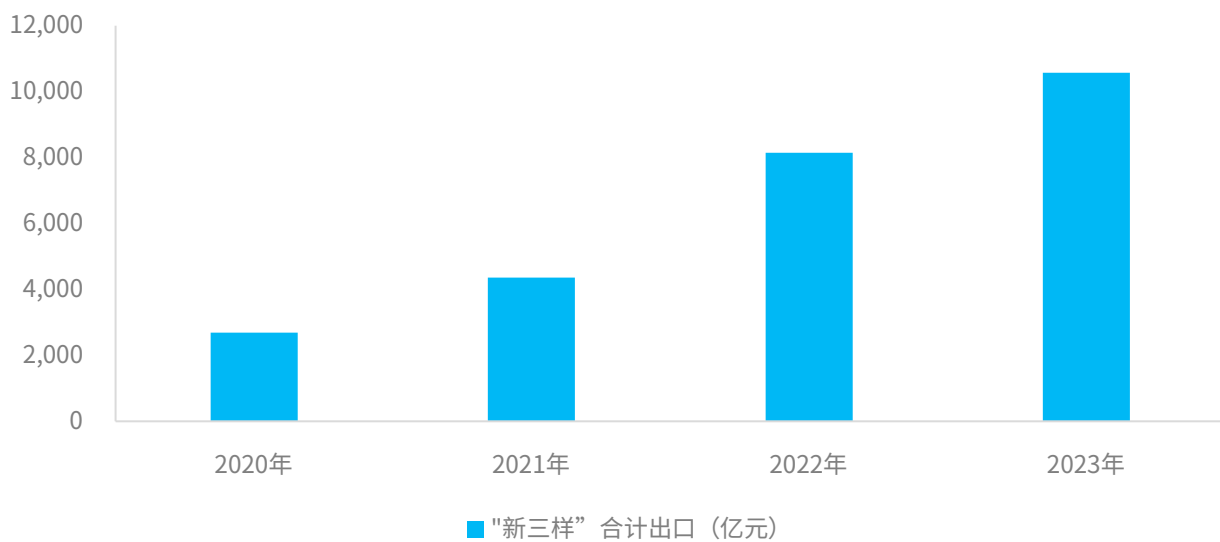
来源：Wind，海关总署，毕马威分析

长期以来，中国外贸出口的“中坚力量”由“老三样”（服装、家电和家具）稳定占据。据海关总署数据显示，自2020年至2023年，“老三样”一直占据中国出口总额的约9%，这一稳定比例彰显了中国传统制造业在全球市场的强大竞争力，也为中国在全球贸易中的领先地位奠定了坚实基础。

与此同时，作为近年来中国工业领域的快速崛起之星，“新三样”（电动载人汽车、锂离子蓄电池、太阳能电池）正展现出惊人的发展“加速度”。2023年，“新三样”产品的合计出口额达到约1.06万亿元，首次突破了万亿元大关，并实现了29.8%的同比增长。

图4

2020-2023年“新三样”合计出口金额，亿元

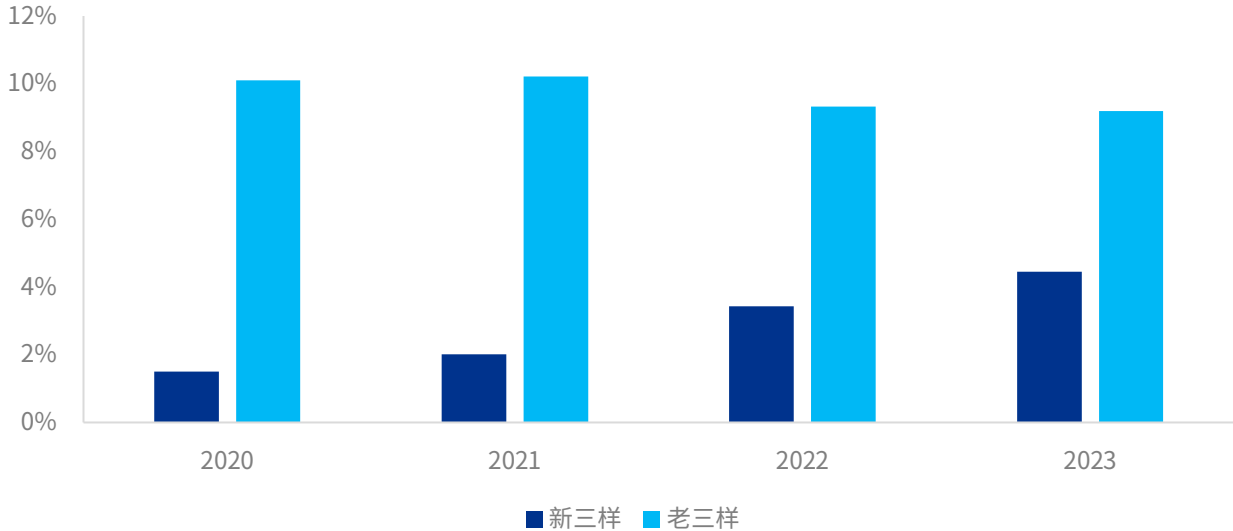


来源：海关总署，毕马威分析

从2020年至2023年，“新三样”的出口规模复合年均增长率高达57.7%，这一数据远超过“老三样”的增长速度。这一显著增长不仅体现了中国制造业从传统劳动密集型向高端化、智能化、绿色化转型的趋势，也标志着“新三样”正逐渐成为中国外贸出口的新增长极，为中国的全球贸易发展注入了新的活力。

图5

2020-2023年“老三样”和“新三样”占中国出口总额比例，%



来源：海关总署，毕马威分析

中国“新三样”出口足迹已遍布全球超过200个国家和地区，展现出了中国高端制造业的全球化布局 and 影响力。在东南亚，2023年中国“新三样”的出口同比增长高达89.3%；在欧洲，对欧盟27国的出口同比增长也达到了47.2%，对英国的出口同比增长为36.9%；在北美，尽管面临贸易挑战和不确定性，中国“新三样”对美国的出口仍然实现了31.7%的同比增长。



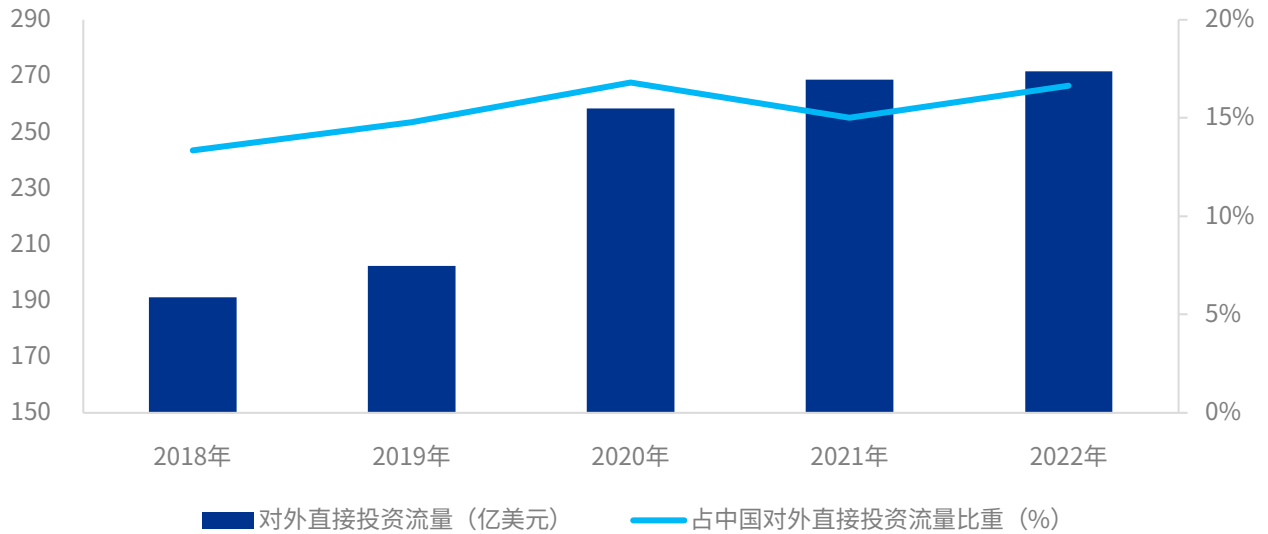
制造业对外直接投资稳健增长

近年来，中国制造业对外直接投资流量呈现出持续增长的态势，不仅在规模上逐年攀升，更在增速上保持高位。商务部数据显示³，2018年至2022年的五年间，中国制造业对外直接投资流量的复合年均增长率达到9.2%；2022年，中国制造业对外直接投资流量达到271.5亿美元，占中国对外直接投资流量总额的16.6%⁴。这些数字反映出中国企业在全球制造业领域的投资正在持续扩张。

当前，中国制造业对外投资正处于一个关键的历史节点，中国正积极寻求从“制造大国”向“制造强国”的转型升级，这一战略转型将为国内制造业企业提供更多“走出去”的机遇。

图6

2018-2022年中国制造业对外直接投资流量及占比，亿美元（左轴），%（右轴）

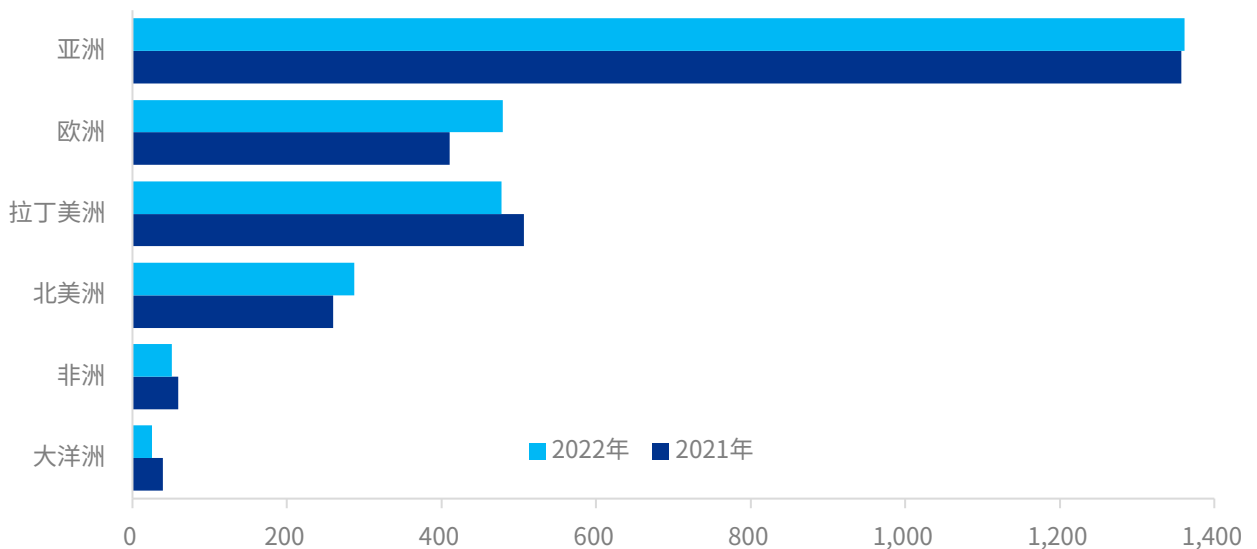


来源：商务部，毕马威分析

从投资区域来看，亚洲地区持续保持主要投资目的地的地位，截止2022年末，中国制造业企业对亚洲的直接投资存量为1,361.3亿美元，高居第一，其中对东盟10国的制造业投资存量占对亚洲整体投资存量的30.4%，显示出东盟在中国制造业企业出海战略中的重要地位。与此同时，中国对欧洲的制造业投资也呈现出增长态势，2022年末的投资存量相较于前一年增长了16.7%。中国制造业企业对拉丁美洲的存量投资也保持在高位，达到477.4亿美元，名列第三。排名第四的是北美洲，2022年末的投资存量为286.6亿美元。

图7

2021年末及2022年末中国制造业对各洲直接投资存量，亿美元



来源：商务部，毕马威分析

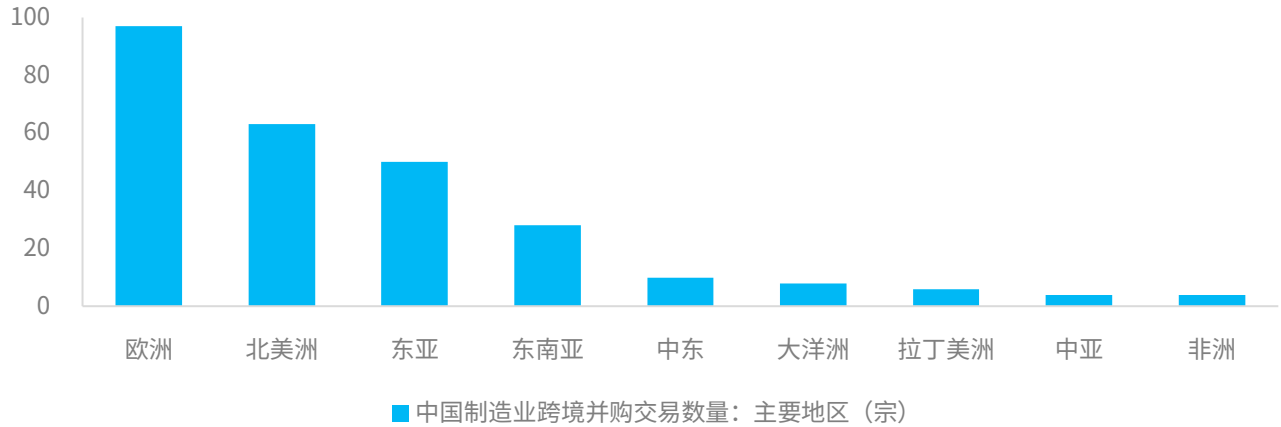


海外并购近年节奏放缓

受国际形势与地缘政治因素的影响，中国制造业企业的跨境并购规模（按交易披露金额）在2018年达到近275亿美元峰值后，开始逐年下降，2023年这一数值为近42亿美元。

2021年至2023年间，欧洲和北美洲是中国制造业企业海外并购的主要目的地。在制造业细分行业领域方面，中国企业主要投向医药及医疗器械制造业、计算机/通信和其他电子设备制造业、机械装备制造业，以及汽车制造业。

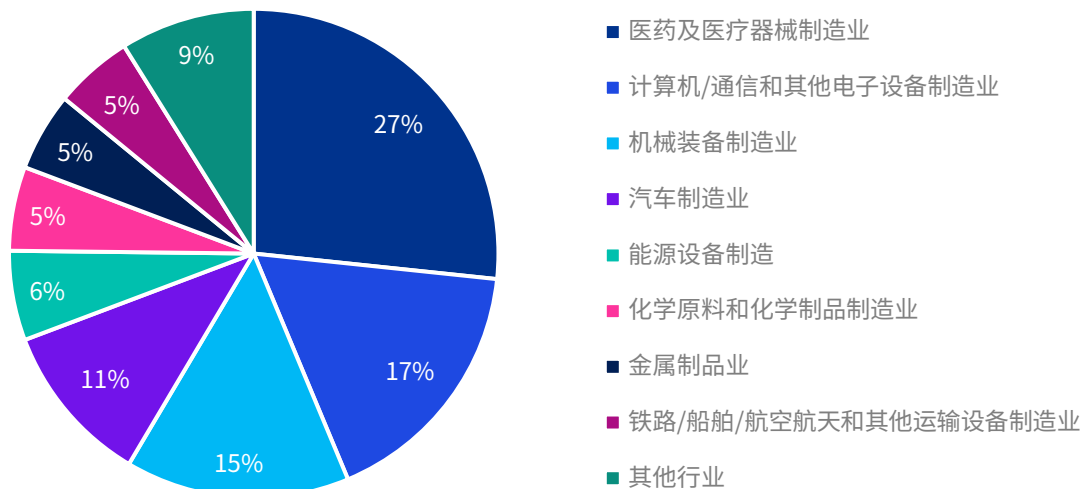
图8 近三年中国制造业跨境并购交易数量的主要地区分布，宗



来源：Refinitiv，毕马威分析

注：数据下载于2024年2月8日，近三年为2021-2023年，统计数据包括交易状态为“完成”和“待完成”的交易；部分交易未披露金额；目的地不包括中国香港地区

图9 近三年中国制造业海外并购投资交易数量产业部门分布情况，%



来源：Refinitiv，毕马威分析

注：数据下载于2024年2月8日，近三年为2021-2023年，统计数据包括交易状态为“完成”和“待完成”的交易；部分交易未披露金额；目的地不包括中国香港地区

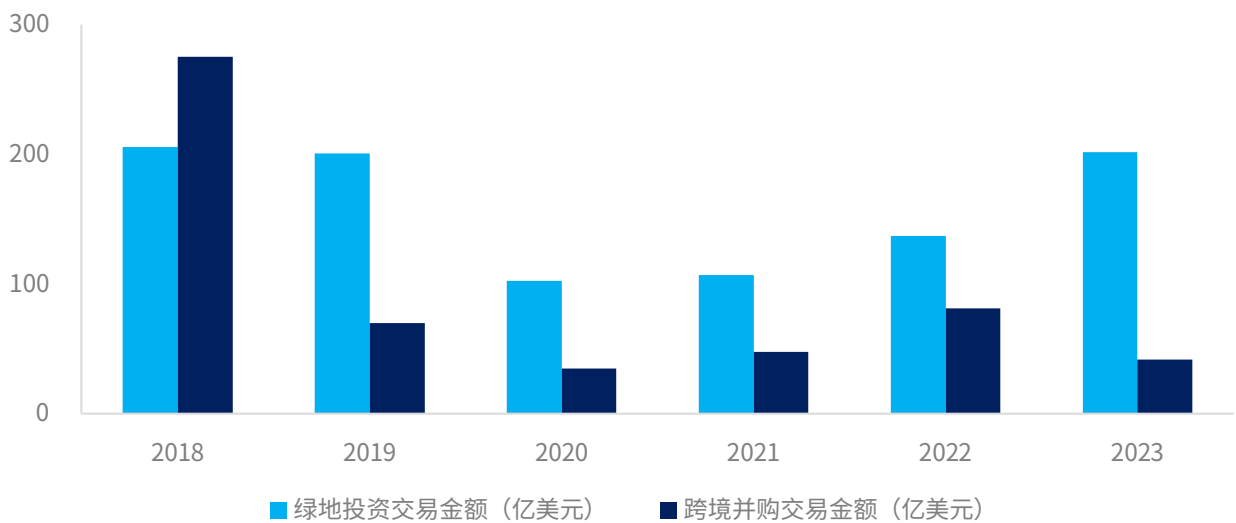


绿地投资呈现强劲增长

相较于中国制造业跨境并购的放缓，绿地投资则在近几年崛起成为中国企业对外投资的重要形式。2018-2019年，中国制造业绿地投资稳步增长，年投资额达到200亿美元左右，随后受疫情影响2020年绿地投资有所下滑。但是在2021-2023年间，绿地投资很快反弹并持续增长，2023年规模回升至201.3亿美元，达到疫情前的水平。

图10

2018-2023年中国制造业跨境并购和绿地投资情况，亿美元



来源：Refinitiv, The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation, 毕马威分析

注：Refinitiv, 数据下载于2024年2月8日, 统计数据包括交易状态为“完成”和“待完成”的交易; 部分交易未披露金额; 目的地不包括中国香港地区

近三年，东南亚、欧洲和拉丁美洲成为主要绿地投资目的地



东南亚国家是中国的近邻，占据地理优势，人口较多消费市场潜力大，且生产成本较低，因此是中国制造业企业产业外移的重点区域。过去几年，印尼是中国制造业绿地投资的首选目的地，中企主要围绕金属制品和汽车制造业开展投资，规模达到59.2亿美元，占近三年间绿地投资总额的13.3%。马来西亚、柬埔寨、泰国和越南也展现出对中国制造业企业强大的吸引力。



汽车制造业带动了中国在欧洲的绿地投资，随着中国的电动汽车不断拓展欧洲市场，电动汽车、电池及相关供应链企业纷纷在匈牙利、德国等国设厂，满足当地消费需求。



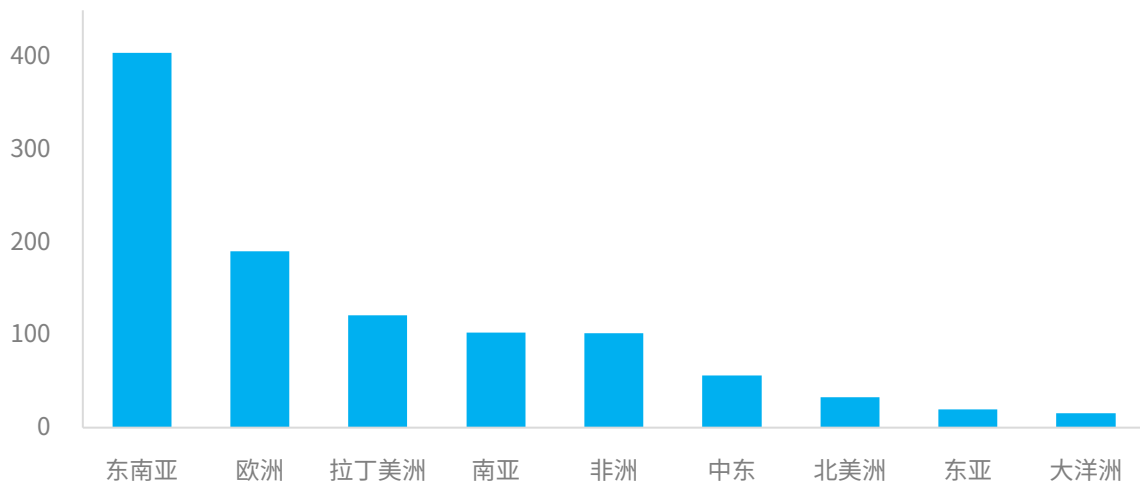
很多拉美国家是中国重要的贸易伙伴，制造业产品对拉美的出口可观，许多出口拉美的中国企业从供应链和运输成本的角度来考虑，决定到拉美设厂。哥伦比亚（铁路制造）、智利（汽车制造及医药制造）、玻利维亚（汽车制造）和巴西（汽车制造、家电及消费品及金属制品）都是受到中国投资者青睐的目的地。值得注意的是，墨西哥凭借其庞大的消费市场、良好的制造业基础、丰富的劳动力资源以及占据连接北美和拉美战略桥头堡的地位等优势，已吸引了不少中国投资者的关注，有望成为新一轮绿地投资的重要目的地。



另外，毕马威观察到沙特、阿联酋、卡塔尔等中东国家在石化、钢铁、汽车、制药等领域具备成熟的制造基础，近年来也吸引不少中国企业前去中东投资。

图11

近三年中国制造业在主要地区累计投资金额，亿美元

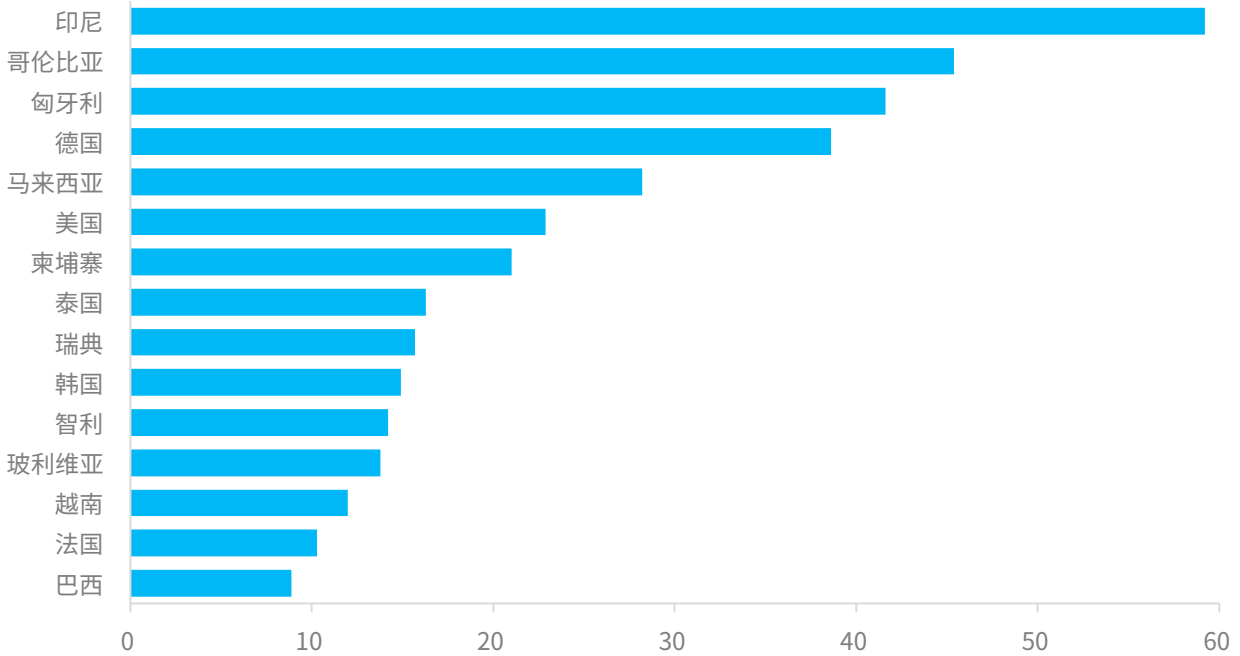


■ 中国制造业绿地投资累计投资金额：主要地区（亿美元）

来源：The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation，毕马威分析

注：数据下载于2024年1月31日，近三年为2021-2023年，按“The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation”的地区分类，东亚包含韩国、日本；南亚包含巴基斯坦、孟加拉国、斯里兰卡、印度；东南亚则包括菲律宾、柬埔寨、老挝、马来西亚、缅甸、泰国、新加坡、印尼和越南。

图12 近三年中国制造业在主要目的地累计投资金额，亿美元

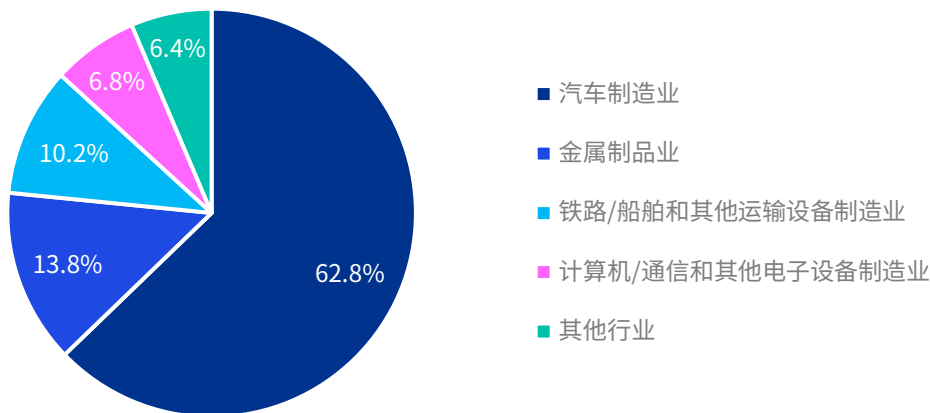


来源：The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation，毕马威分析
 注：数据下载于2024年1月31日，近三年为2021-2023年

汽车制造业在绿地投资规模中居首

从绿地投资行业构成情况来看，汽车制造业以279.4亿美元的投资规模高居首位，占比高达63.8%，成为绿地投资的首要目标行业。金属制品业紧随其后，位列第二。而铁路/船舶和其他运输设备制造业则以45.4亿美元的投资规模位列第三。

图13 近三年中国制造业海外绿地投资行业占比，%



来源：The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation，毕马威分析
 注：数据下载于2024年1月31日，近三年为2021-2023年，制造业绿地投资行业包括汽车制造业、金属制品业、铁路/船舶和其他运输设备制造业、计算机/通信和其他电子设备制造业、造纸和纸制品业、建筑材料制造业、家电及消费电子制造业、能源机械装备制造业、医药制造业、纺织/服装服饰业。其他行业包括造纸和纸制品业（2.1%）；建筑材料制造业（1.5%）；家电及消费电子制造业（0.8%）；能源机械装备制造业（0.8%）；医药制造业（0.8%）；纺织/服装服饰业（0.3%）

中国企业结合各地区的资源禀赋、工业基础和消费市场等多种因素，因地制宜地进行绿地投资。



在汽车制造业领域，绿地投资流向匈牙利和德国的金额较高，这主要归因于中国新能源汽车在欧洲尤其是中东欧的积极布局，通过加强汽车产业的本地化生产，可有效地规避贸易壁垒和反倾销调查、缩短供应链并实现成本的最优化。



在金属制品业领域，由于矿产资源在印尼、玻利维亚、几内亚、津巴布韦和南非等具有明显优势，中企更倾向依靠利用当地丰富的资源进行开发，重点投资于铜、镍矿等领域。



在原材料领域，造纸和纸制品、纺织/服装服饰以及建筑材料制造业的绿地投资主要集中在自然资源丰富及劳动力资源充足的马来西亚、印尼和越南等东南亚国家和埃及等非洲国家。



在家电及消费电子制造业领域，绿地投资主要流向墨西哥和巴西等拉美新兴市场，这些市场人口众多，消费群体规模大，同时辐射到北美和南美更多国家。同时，中东也是中国家电和消费电子产品的主要出口地区，并且中国企业在当地的绿地投资也呈现出增长趋势。



在医药制造方面，绿地投资主要流向新加坡、科特迪瓦和智利。作为东南亚的经济中心，新加坡已成为区域生物医药制造和研发的重要中心。在非洲和南美，中国医药企业也开始在当地建立药品生产设施，帮助当地提高医疗卫生水平。



1.2 中国制造业全球化发展驱动因素



市场与竞争策略：创新产品与商业模式出海，抢占国际市场先机

随着中国制造业企业的创新能力和生产水平的提高、国际市场中高端需求的增长以及国际贸易供应链和物流体系的不断优化升级，越来越多的制造业企业将目光投向国际市场，尤其是抓住新兴市场和行业的机遇。例如在全球实施减碳行动应对气候变化危机的背景下，中国企业在新能源、电动汽车、电池、节能材料等领域的研发生产能力和经济成本竞争力已经跻身国际先进行列，面对国际市场的蓝海机遇，相关企业积极抢占国际市场，加速出海步伐。



供应链整合：缩短供需距离，产业链联动出海

以海外市场为目标的制造业企业，通过在海外当地设立生产、研发和销售分支机构，不但可以减少运输和物流成本，提高售后服务的效率和水平，还可提高对市场变化和消费者需求的响应速度，加快研发成果应用与转化，从而凸显出需求前置化的竞争优势。例如，电池生产商在欧洲设立工厂，不仅能迅速响应当地车企的需求，还参与了车企的新车研发，提前锁定了电池的标准和规格，确保了订单的稳固。

另外，产业链中的核心企业也引领配套企业共同开拓海外市场，通过联合出海策略，更紧密地贴近终端市场。例如中国汽车制造业的国际化战略，带动了一大批国内汽车零部件供应商出海，以作为其国际化布局的配套。



突破贸易壁垒：探索新路径，推动出口持续增长

中国制造业面临着日益严峻的贸易壁垒和限制，一些国家针对中国实施反倾销、反补贴调查以及加征关税等措施，还对中国的高科技行业施加了出口管制和制裁等多重限制。为应对这些挑战，制造业企业通过对外投资，将生产和销售环节转移到国外，出口组件异地组装乃至在海外建立垂直一体化产能，已成为中国企业国际化战略的重要组成部分。



国际资源获取：获取海外市场、品牌和技术等资源

企业通过海外投资，能够利用制造业先进国家的技术和经验来开发出更符合当地高标准需求的产品。例如企业在海外设立研发中心，组建一支国际化的研发团队，与当地合作伙伴实现协同创新和共同发展，同时这些技术和经验也可以用于企业在国内的生产运营中，促进其转型升级。另外，通过收购本地市场中的成熟品牌和销售渠道，能为企业在当地迅速打开市场和知名度，使其能够更加精准地将产品推向目标客群，提高本地化运营效率。



成本控制与优化：应对老龄化与成本挑战，转变增长方式，降低运营成本

家电、纺织等劳动密集型制造产业在面临国内市场产能过剩的同时，还受到了劳动力短缺和劳动力成本上升等多重因素的挑战，这导致了终端利润被极大压缩，企业亟需寻找新的产能转移路径。一种有效的策略是将部分产能转移至劳动力成本相对较低且资源优势明显的地区，这种转移不仅有助于降低生产成本，为国内产业链的转型升级腾出更多资源和空间，同时还能促进东道国制造业的发展，推动当地的就业和经济增长。

1.3 中国制造业产业优势

随着全球产业链供应链的重构和技术革命的推进，中国制造业的应用场景不断拓宽。其相对较低的成本优势已从劳动密集型产业扩展至中高技术密集型产业，这得益于充足的高素质人才储备、完善的产业配套和强大的制造能力。同时，信息技术的快速发展提升了信息流的价值，全球化分工拉长了供应链，而制造业产业集群的专业化和要素集聚则形成了规模经济，使产业链供应更为灵活。这些优势使中国制造业在全球价值链的地位不断升级。

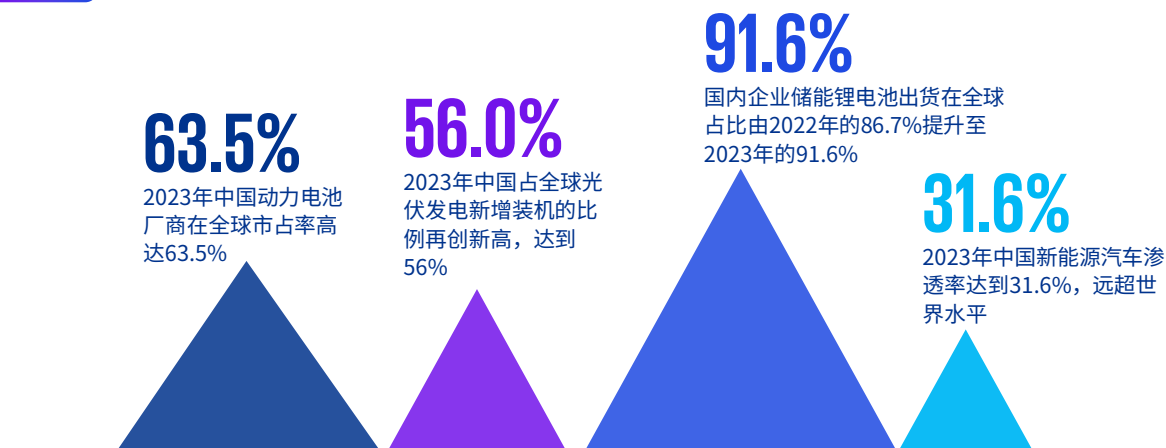


领航者：新能源制造业驱动产业创新高地

以新能源汽车为例，从全球范围看，中国新能源汽车企业在技术、成本及产业集群多个方面具有绝对优势。我国新能源车企打通了整车、原材料、电池零部件、系统总成及制造装备、基础设施等关键环节，拥有世界一流的汽车供应链体系，能够满足市场多样化需求。随着产业链体系的持续完善，动力电池等关键零部件的供给在全球占比大幅领先，且近年来不断提升，称得上是真正的领跑者。

图14

新能源产业链“全面开花”，关键产业规模全球领先



来源：公开新闻整理、毕马威分析



引领者：高技术制造业攻破高质量发展增长极

近年来，中国持续完善以企业为主体的技术创新体系，增加对技术研发的激励力度，技术创新能力实现了明显提升。依托强大的技术创新和自主研发实力，中国高技术制造企业在国际竞争中优势凸显，电子及通信设备制造业已充分融入到全球价值链中，例如通信设备制造企业依托5G技术优势，已经在海外一些国家率先实现了5G网络的商用部署，成为全球范围内5G网络建设和升级的重要参与者。



兴航者：高端装备制造业抢占全球发展制高点

发达国家在高端装备制造业占据领先地位，但中国的高端装备制造企业经过多年创新发展，在技术上取得了一定突破，也形成了具有一定国际竞争力的产业集群。以高端轨道交通行业为例，中国企业已经具备了高铁建设的关键技术能力，包括轨道工程、列车设计制造、控制系统以及运营维护等方面，核心技术的国产化程度超过了85%。例如，雅万高铁是中国高铁制造首次全系统、全要素、全产业链在海外落地，实现了东南亚最快速度。2023年全球首列氢能源智轨电车在马来西亚砂拉越州开通，中国轨道装备企业提供的氢能智轨车辆满足了当地保护生态、绿色交通的需求。



续航者：消费电子业培育行业发展“向新力”

随着5G、人工智能、新材料工艺等技术融合，中国消费电子产业正朝着品牌化和高端化发展，企业由最开始OEM（原始生产制造商），逐渐变成ODM（原始设计制造商），现在俨然成为OBM（原始品牌制造商），从传统的生产组装，发展为有技术专利和品牌影响力的中国品牌。智能手机、智能家电、智能穿戴设备等物联网领域产品在全球的市场份额和知名度不断提升，深受海外用户欢迎。凭借领先的科技创新、丰富的产品形态和多元的应用场景，以及深入各国市场因国施策的灵活性，中国消费电子企业正助力“中国智造”走向更广阔的国际市场。

02 洞察中国制造业出海 “新趋势”

中国制造业企业借助设立海外分公司、采用绿地投资、积极寻求境外合资和并购等多元化模式推动跨洲多点布局，深耕东南亚、中东、拉美等热点地区。业务布局从传统制造业向智能制造、绿色低碳转型升级。同时，在制造业全球化竞争日趋激烈的背景下，加强本地化经营、构建有韧性的全球供应链已成为众多制造业企业的必要选择。

中国制造业企业在全球化浪潮中展现出蓬勃的发展活力。大型企业，特别是资产规模超百亿的巨头，持续引领海外扩张，其海外业务贡献的收入比重逐年攀升。与此同时，规模在50亿以下的中型企业也在积极谋求海外市场的布局与拓展。数据显示⁵，2023年中国制造业企业500强的海外营业收入总额跃升至7.2万亿元，同比增长19.2%，较2022年激增1.16万亿元。海外营业收入在总营收中的占比亦提升至18.4%，较上年增加1.09个百分点。不仅如此，海外资产规模也持续扩大，2023年中国制造业企业500强的海外资产总规模达到6.89万亿元，同比增速高达31.5%。这些数据无疑证明了中国制造业企业在全世界市场上的影响力和竞争力正稳步提升。在这一全球化大潮中，制造业海外投资呈现出以下显著趋势：

2.1 趋势一： 拓宽视野——深化区域布局策略



跨洲多点布局，出海探索新市场填补空白，并分散供应链风险

2023年的调研数据显示⁶，跨洲布局已成为众多企业的战略选择，其中45%的企业已实施了此类布局。在这些企业中，跨越两大洲的占到了53%，跨越三大洲的占到了26%，而跨越四大洲的则占到了21%。面对疫情的冲击和全球地缘政治、经济的不稳定性，部分制造企业的全球供应链曾一度中断，这进一步凸显了多点布局在保障供应链稳定、分散风险方面的重要性。越来越多的企业开始认识到，跨洲布局不仅有助于开拓更广阔的市场，还能在复杂多变的全球环境中为企业提供更多的战略选择和回旋余地。





区域化深耕：东南亚、中东、拉美投资加码，欧洲、非洲维持投资吸引力

东南亚

东南亚因其庞大的消费市场潜力、较低的劳动力成本以及有利的贸易法规与招商引资政策，已成为众多新兴企业的出海首选。

值得一提的是，在东盟国家中，除了泰国、越南、马来西亚和印尼等传统热门投资国家外，柬埔寨等经济相对欠发达的国家也凭借其贸易关税政策优势和劳动力成本竞争力，逐渐成为中国企业新的投资热点，如柬埔寨的齐鲁经济特区、桔井省经济特区、西港特区等均由中国和柬埔寨合作开发，工业制造领域占九成，主要投资于工业领域，包括纺织服装、轻工家电、食品加工与五金器械等产业⁷。

从投资领域来看，联动上游产业链出海正成为新的趋势，其中新能源汽车产业链和电力设备价值链的强大带动性尤为显著。电池制造商与关键材料供应商纷纷在泰国、印尼和马来西亚等地启动建厂和合资计划，以响应包括上汽、长安、长城和比亚迪等大型车企在这些地区的生产布局，如2023年蜂巢能源投资2.1亿元在泰国设立模组PACK工厂⁸，龙蟠科技在印尼投资20.6亿元建设新能源动力与储能电池正极材料工厂⁹，星源材质在马来西亚投资50亿元建设高性能锂离子电池隔膜一期项目¹⁰。这些投资活动共同推动了电池产业链在东南亚地区的快速发展。

中东 海湾六国

中东海湾六国在疫情后时代成为投资热点，其石油经济转型策略及与中国的双边贸易利好为中国企业提供了巨大的商机。高人均GDP和年轻化的人口结构为这些国家创造出新兴的高消费市场。在这些优势因素的推动下，投资电力设施和数字化新基建成为中国企业出海的主要趋势。

在电力设施领域，中东海湾六国因其独特的地理位置和长日照时间，拥有丰富的太阳能资源，同时，这些国家的政府也在积极推动清洁能源的发展。以沙特为例，该国计划到2030年将可再生发电占比提升至总发电量的50%，并强调本地化生产，这将为中国电力企业在新能源发电及装备制造领域带来机遇，央企、国企将在相关领域扮演重要角色。

在数字化新基建方面，中东国家也面临巨大需求，例如沙特政府正大力推进智慧城市和城市大脑项目，需要大量数据中心的支持，以及对境内外数据安全合规存储的需求，中国企业在这些领域也展现出了强大的竞争力。

拉美地区

美国提出“近岸外包”，以此为基础重构全球供应链体系，其中墨西哥等拉美国家在其中扮演了重要角色。从实际执行角度来看，自2022年开始，墨西哥取代中国成为美国第一大贸易伙伴国。

目前中资企业在拉美的投资主要集中在巴西、秘鲁、智利、墨西哥、阿根廷和哥伦比亚这六国，占比近90%。从行业来看，中企对墨西哥的投资主要涉及传统能源及新能源、汽车及其零部件、基础设施建设，尤其是与承接美国汽车工业供应链调整的市场机会相关的行业。拉丁美洲拥有全球最多的锂矿资源储量，智利、玻利维亚、阿根廷三国坐拥全球超过50%的锂资源。因此，中国新能源汽车相关企业加速在这些区域的投资力度，大型并购项目也随之增加，如天齐锂业收购了智利化学矿业公司的部分股权，成为其第二大股东。

欧洲

欧洲各国政府大力推动绿色转型，消费者对环保高度关注，因此新能源产品，尤其是光伏和新能源汽车，已成为中国企业出口欧洲和对欧投资建厂的主要方向。

受俄乌冲突影响，欧盟正面临能源安全和经济发展的双重挑战。因此，欧盟提出了“REPowerEU”计划，旨在到2030年将清洁能源占比提升至45%，并在2027年前逐步减少对俄罗斯天然气的依赖。为实现这一目标，欧盟预计到2030年，其光伏累计装机量应达到740GW。考虑到欧洲本土制造的高成本以及建立完整供应链的长期性，这一刚需将为中国光伏企业提供市场机遇。另一方面，欧洲汽车实施严格的环保法规及碳排放标准，中国电动汽车凭借其高效能、低排放的优势能够满足消费者环保出行的需求，并具有较高的性价比，电动汽车、电池及零部件生产商已成功进入欧洲市场。

非洲

非洲作为“一带一路”倡议的关键区域，正迎来前所未有的发展机遇。这片土地以其丰富的自然资源和巨大的经济潜力，成为全球关注的焦点。

中国企业在这一地区的投资和经济建设活动，主要集中在传统制造业和基础设施建设领域，旨在促进当地经济的多元化发展和工业化进程。此外，中国企业在农业、能源、矿业、数字经济、医药、物流等多个领域的投资，都为非洲产业链的发展转型注入了强大的动力。这些投资不仅提高了非洲产品的附加值，还扩大了非洲制造业在全球产业链中的份额，为非洲的工业化和经济现代化进程带来动力。

2.2 趋势二： 转型升级——从传统制造业向智能制造、 绿色低碳转型的全球布局

目前，出海企业的业务布局以传统制造业和基础设施建设为主导，其中机械装备、汽车及零部件、电子电器行业占据显著地位，紧随其后的是冶金化工、能源电力、航空航天、轨道交通等领域，这些传统制造业和基础设施建设的比重依然占据主导地位。

值得一提的是，近年来，随着国内电商的迅猛发展，家居电器等小型制造业的出海化取得了显著的进步，特别是小型智能化家居设备领域的增长速度尤为迅猛。这一趋势不仅展示了出海企业在适应市场变化方面的灵活性，也反映了全球消费者对智能化、便捷化生活方式的追求。

细分来看，美国和欧洲是全球最大的智能家居市场，也是中国智能家居企业竞相出海的重点目标地区。例如，中国企业生产的扫地机器人在美国和德国等市场表现突出，其高端品质受到当地消费者的青睐。

2.3 趋势三： 深化融合——从出口导向到深度本地化， 构建高效供应链的全面策略



“本地化经营”成为必要选择

在制造业全球化竞争日趋激烈的背景下，对于出海企业来说，更加贴近本地市场、深入理解客户需求，并强化品牌传播变得尤为关键。这要求企业深入本地市场经营，实现从客户触达到销售与留存的全流程管理，才能更好地满足终端消费者的需求。

与此同时，新兴国家的崛起为企业构建本地化供应链提供了极大的降本机会。这些国家通常拥有招商引资的优惠政策以及显著的人力和原材料成本优势，使得国内企业看到了产能转移的机遇。无论是在新兴国家还是成熟发达国家，本地化供应链布局都有助于上下游企业联合出海，串联更多产业链环节，进而挖掘更大的利润价值空间。

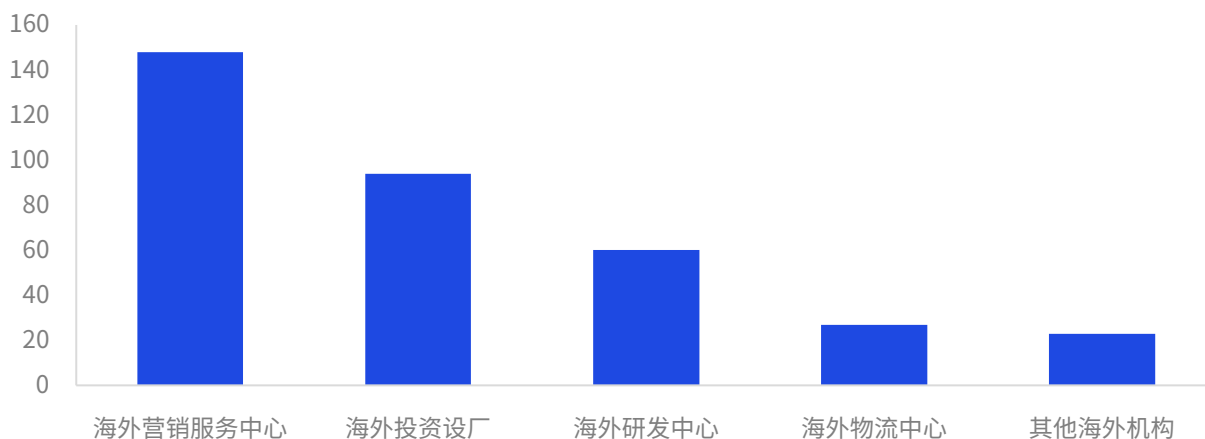
最为关键的是，中国出口型企业在海外市场还面临着诸如绿色壁垒、技术性贸易壁垒、进口限制关税等多重挑战。为了应对这些挑战，企业需建立海外制造与供应链体系，特别是针对美国、欧盟、日本等发达国家及区域，在周边国家和地区建设工厂进行生产，以规避高额的反补贴与反倾销税，可为企业赢得更大的市场份额和竞争优势。



“走出去”模式呈多元化

中国制造业企业通常以设立分公司作为海外营销的基础，在海外业务拓展过程中，除了采取绿地投资在海外建厂的方式外，也积极寻求境外合资与并购等多元化模式，以适应不同的市场需求和战略目标。

图15 中国企业海外机构设置情况，家



来源：2023中国制造业出海现状调查报告

营销出海被视为早期探索阶段的明智之选。根据2023年的调研数据¹¹，高达60%的制造企业计划在海外设立营销中心，以增强销售与服务能力。与当地领先企业建立合作伙伴关系已成为出海制造企业的关键竞争优势。在乘用车领域，销售与售后服务尤为关键，以造车新势力车企为例，小鹏汽车已经通过自营门店和经销商合作模式进入挪威、荷兰、瑞典和以色列市场。零跑汽车则通过与Stellantis的股权合作，借助Stellantis的成熟渠道和产能/供应链资源，在大中华区以外销售零跑汽车。

考虑到绿地投资通常伴随着较长的投资回报周期和较高经营风险，部分制造业企业也选择通过并购或合资的方式，以更快速有效地获取当地的产业链优势资源。

03 中国制造业企业砥砺前行 前行迎接“新挑战”

中国制造业企业在推进海外布局的过程中，从初步规划到具体执行，从落地实施到稳定运营，每一步都需要深思熟虑和精细管理，毕马威观察到中企出海在规划阶段、执行阶段和落地运营阶段面临七大挑战，分别是出海目的地定位模糊、海外市场进入策略选择难题、出海行动进度控制不力、海外运营协同机制缺失、供应链规划缺乏宏观视野、合规风险日趋多样化和数字化管理落地效果欠佳。

图16 企业出海需考虑的关键问题



妥善规划

- 出海目的是什么，业财目标设定？
- 选择何种市场出海？
具体市场选择是什么？
- 本地竞争态势如何，
应以何种模式进入？



跟进执行

- 项目管控机制是否设定？
- 权责明确？
- 阶段性目标及责任人是否设定？
- 客户洞察及产品组合规划？
- 渠道策略？



落地运营

- 海外公司管控和运营模式？
- 国际化人才管理？
- 本地乃至全球的供应链整合？
- 合规管理及风险管控？
- 数字化管理？

来源：毕马威分析

3.1 出海目的地定位模糊

中国企业在寻求国际化发展的道路上，面临着多重核心挑战。其中，目的不明确导致的目的地选择决策摇摆是一个显著问题。企业在规划阶段，往往未能充分研读目标区域的政策法规，对该国甚至相关第三方的政治、贸易等摩擦缺乏深入了解，从而难以有效预估潜在的风险和变化。此外，企业在理解和适应目标国本土市场偏好和消费者需求时，过于依赖国内市场经验，可能导致策略失误和市场不适应。



出海目的地不明确的挑战

制造业企业选择出海市场时，存在几种主要的市场进入策略：其一，跟随市场规模和增长趋势，选择具有潜力的市场；其二，跟随竞争对手的步伐，进入已被验证的市场；其三，跟随产业链和客户的需求，确保供应链和市场的稳定性。

通过跟随策略，企业能够避免早期因对市场不熟悉而犯错误，并利用前人的经验积累，更好地推动企业的国际化进程。此外，通过同业抱团方式出海，企业可以获得来自本国企业的支持，减少在海外市场的孤立感。然而，企业在实施“跟随者战略”时，仍需考虑自身企业和产品的优势和劣势，以确保选择的市場进入策略与企业自身条件相匹配。



成熟市场和非成熟市场的选择

成熟市场的选择以本地市场的容量和盈利为主要目标。拓展成熟市场的挑战在于，必须充分调研目标市场的市场容量和发展趋势、竞争环境、客户偏好、品牌定位和产品组合、价格、渠道，规划市场进入的发展策略和阶段性目标。例如，智能汽车进入欧洲市场时，需考虑到当地客户对数据隐私性的重视程度远高于国内消费者，因此在当地推出产品时需做出改变。

如果没有充分了解当地市场的需求，将国内的产品直接复制到海外，或者在毫无基础的情况下自建销售渠道，都会导致海外业务失败。在国内市场行之有效的产品策略和竞争策略，不可盲目复制，需要根据海外目标市场实际情况重新审视和规划。

非成熟市场的选择多与降低生产成本或规避贸易壁垒相关，其主要挑战在于海外的投资风险随着贸易壁垒和摩擦的变化、国与国之间外交关系的变化而变化。在当前国际风云变幻的大环境中，中国企业出海需要更仔细研究国际贸易政策的最新趋势，尤其是对中资企业、产业布局的政策趋势以及目的国的相关法律法规，同时也需要充分认识到，这些行政命令往往会随着政府的迭代、经济的发展而产生变化。

3.2 海外市场进入策略选择难题

企业处于各自不同的发展阶段，拥有不同的战略目标和市场选择，如何选择海外市场进入的模式往往也是对出海企业的一大挑战。普遍而言，企业出海的模式有：目标国销售渠道的合作如总代、授权，直接绿地投资，收购或与本地生产企业、渠道商组建合资公司。

表1 企业出海模式优劣势对比示意图

	优势	劣势
绿地投资	<ul style="list-style-type: none"> 完全控制核心技术、生产过程、管理与销售和其他资产 对终端支持力强 绕过贸易壁垒，降低关税和运输成本 全额利润获取 	<ul style="list-style-type: none"> 产生效益速度慢 投资所需资源高，投资回报周期长 风险水平高：市场变化，所在国变化等 管理运营水平要求高
并购	<ul style="list-style-type: none"> 最快速度进入市场，减少市场开拓时间 直接减少竞争对手 快速获取本地资源（客户、渠道、品牌认知等），融入本地市场 获取协同效应降低成本 获取技术和研发能力 全额利润获取 	<ul style="list-style-type: none"> 对并购企业的管控模式和文化隔阂 股东决策的落实和监控 外派人员岗位安排及原经管理层处置 工会及劳工处理 监管层审批需求 企业运营状况与尽调不符 运营监控和协同效应落实 业务流程及财务制度整合
合资	<ul style="list-style-type: none"> 整合双方资源，完成资源共享，互利共赢 共同出资，降低资金要求和风险 基于各自优势合作开拓市场 通过本地伙伴，更快获取本地资源 	<ul style="list-style-type: none"> 合作伙伴筛选及意向确定所需时间长 谈判周期长，投资额较高 监管层审批及合资协议（JVA）或公司章程（AOA）拟定 管制模式及关键岗位分配 决策权、控制权降低，灵活性降低 不能获取全额利润

来源：毕马威分析

企业需以自身能力和战略发展为基点，明确出海的业务目的和财务目标，结合上下游规划，从考虑出海后的长期发展策略来审慎规划出海的模式。

3.3 出海行动进度控制不力

海外市场拓展面临诸多挑战，其中最为关键的是对出海目的国资质申请、建设工期、合并交易批准以及人员招募等关键时间节点的把控。为确保项目顺利进行，企业必须对这些环节进行精确的时间规划和管理。针对不同海外市场的实际情况，企业应通过系统的市场调查和尽职调查（如涉及并购投资交易）来深入了解目标市场的特点、法律法规、商业环境以及潜在合作伙伴或目标企业的真实状况。这些调查旨在为企业提供客观的分析和评价，从而为出海决策提供有力的支持。

具体而言，市场调查报告应重点关注目标市场的市场规模、增长潜力、消费者需求、竞争格局等方面，为企业制定市场策略提供数据支持。而尽职调查报告则着重于评估潜在合作伙伴或目标企业的财务状况、业务运营、法律风险等方面，确保中国企业在并购或投资过程中能够做出明智的判断和决策。

3.4 海外运营协同机制缺失



终端客户洞察与产品组合

通过对本地消费群体需求的深入理解，企业可以确立上市产品计划以及未来的产品组合规划。这需要对终端客户进行细致的分析，掌握他们的产品需求、品牌偏好和价格接受范围。基于这些洞察，企业可以制定出针对竞品的竞争策略，并提炼出自身独特的竞争优势点。这些分析将帮助企业选择合理的价格范围，并精准切入市场。

在前期规划中，主力产品的定位和定价策略至关重要，同时还需要规划好产品矩阵。然而，市场是不断变化的，企业需要根据市场变动情况对规划进行相应调整。这样，才能确保产品策略与市场需求保持同步，从而持续满足消费者的需求，实现企业的长期发展目标。



渠道战略规划

当企业决定出海拓展时，需要应对多种挑战，如国内销售模式与当地市场的不兼容性、与当地渠道商的竞争与合作、价格控制以及销售目标的达成等。在规划渠道战略时，企业还需深入思考一系列关键问题，如目标客户的定位、企业中长期发展规划、预期投资与回报的评估、拓展所需的时间，以及可能面临的主要挑战等。这些因素的全面考量将为企业成功进入和拓展海外市场提供关键指导。



全球化管理的挑战

企业通过并购和合资模式进行扩张时，面临着一系列管理挑战，其中，未能妥善制定合资企业协议（JVA）或公司章程（AOA），未能明确梳理议事规则和管理条件，都是导致当地管理层与总部沟通不畅、战略和运营分歧的常见问题。这种沟通不畅和分歧可能引发管理失败，甚至影响整个企业的全球化战略实施。



人才管理挑战

出海企业往往缺乏对于当地人才的吸引、发展、激励与管理的差异化策略，他们还需应对本地员工保护政策的挑战。伴随着海外市场战略重要性增强、海外人才竞争性加剧，海外人力资源管理的挑战具体体现在以下三方面：

全球化

扩张的挑战

跨境业务的运营需要解决管理时效性和差异性挑战，以确保企业在全域范围内的高效运作。

属地化

深耕的挑战

在本地化运营方面，企业需面对国内市场与该地本地客户群体画像间的差异，这要求市场、研发和运营团队进行适应性调整。在招聘方面，对属地市场的深入了解是关键，缺乏足够的了解可能导致招聘标准模糊、招聘渠道不畅、管理工具不优，进而引发员工招聘不及时、候选人质量不高等风险。此外，合规性也是一大挑战，企业需要遵守属地市场的复杂监管要求，确保用工管理、数据收集、存储、传输和使用的合法性。

国际化

人才管理的挑战

与属地国家的文化差异可能导致派遣员工与属地员工在融合、沟通和语言方面出现问题。

在绿地投资模式下，本地人员的招募和海外派遣人员的合规性是企业必须高度关注的重点。多数国家，如沙特，为了促进经济多元化和保护本地就业，实行了本地员工保护政策，如“沙化率”制度。这一政策旨在鼓励企业在招聘时优先考虑本地员工，确保沙特本地人的工作岗位。在沙特市场，企业不仅需要满足“沙化率”的硬性要求，还需关注其可能产生的非规律变动。这些变动可能涉及本地化内容的调整、购买力转向本地产品和服务的引导措施等。因此，进入沙特市场的企业必须密切关注相关政策动态，以确保业务运营的合规性和可持续性。

注：不同行业所规定的沙特劳工的比例被称为“沙化率”

3.5 供应链规划缺乏宏观视野

在绿地投资模式下，中国企业需基于产能规划，对上游供应链的进度深思熟虑。为了降低采购成本并优化供应链，鼓励上游企业以团体形式出海，拓展本地采购并提高国际化采购能力，甚至回馈国内市场，供应链规划成为了一项重要的挑战。同时，在不同地区，供应链的本地化也必须符合所在国政策的要求。例如，欧盟法规要求企业监测并管控供应链的碳排放，通过碳定价机制来体现生产和消费过程中碳排放的成本。

在并购与合资的场景中，应充分考虑协同效应，最大程度地降低海外和本土企业的采购成本，获取竞争优势。为实现这一目标，企业需要组建专业采购团队，与供应商建立稳固的合作关系，并对下游客户的物流、供应进行调整，同时对生产、仓储、物流系统的构建进行紧密配合和跟踪。这将有助于确保采购降本目标的实现，并为企业赢得市场竞争提供有力支持。

3.6 合规风险日趋多样化

考虑到中国制造业企业在合规管理领域的发展尚处于初级阶段，许多企业在合规体系建设方面仍存在明显短板。在国际市场竞争中，合规管理领域遇到的问题尤为突出，主要体现在合规意识薄弱、合规文化缺失、合规机构缺位、合规人才缺乏以及合规激励不足和违规处罚不力等方面。特别是由于管理层对合规的不重视，导致合规经营的激励机制相对缺失，而对违规行为的处罚力度则明显不足。在涉外经营中，由于对海外子公司的激励和约束机制设计存在缺陷，加上信息不对称等问题，使得对海外子公司的违规行为追责力度非常有限，对相关责任人的处理也显得力度不够，这可能给企业带来严重的经济损失。

因此，加强合规管理，提升合规意识和文化，完善合规机构和人才培养，以及建立有效的合规激励机制和违规处罚机制，对于中国企业在国际市场的可持续发展至关重要。

3.7 数字化管理落地效果欠佳

近年来制造业数字化和数字产业化深度融合，各类制造生产活动高度依赖数据资源的投入和管理。制造业出海前中后台诸如营销、产品、运营、风控、财务、合规等经营管理活动都在逐步数字化。然而，中国制造业企业在推进出海数字化的过程中，往往存在数据的透明度普遍不高、可追溯性有待增强的问题。同时，由于不同国家和地区的安全监管要求存在不同程度的差异，企业开展跨境业务和数据跨境流动过程中可能面临安全合规监管风险。如何有效地应对外部安全威胁、响应用户隐私权益、保障数据安全、合规开展跨境数据流动、管理海外多云风险等挑战是各类制造业企业出海过程中面临的难题。尽管目前制造企业能够为客户提供高品质的产品，但对于前端需求的快速响应、沟通协同等可能存在欠缺。目前企业风险管理数字化实践中存在识别潜在风险不够清晰，落地执行力不足等问题。

因此，制造业企业在加强数字化转型和创新、推动产业化和数字化深度融合的同时，需要持续加强有效的数字化风险管理措施。

04 解码中国制造业企业 全球化“新关键”

为应对上述的挑战，毕马威中国从战略、财税、风控、数字化、人力与组织变革等领域角度，为企业提供七个方面的专业建议：

- 市场选择与规划
- 投资评估决策与执行
- 合规治理与风险管理
- 数字化转型与创新
- 产品与服务定制化
- 税务架构筹划与设计
- 全球化人才战略与管理

4.1 新市场探索与战略定位：多维筛选与精准规划



关键洞察

近年来，制造业作为中国经济发展的支柱性产业，相关企业在国内、国际双循环相互促进的新格局下加快了出海步伐。然而，企业在海外市场拓展过程中，也面临较高风险。从宏观层面来看，主要风险点包括政治稳定风险、地缘政治风险、经济发展风险、社会文化风险等，因此，进行宏观环境研究是中国制造业出海投资的必要前提。

短期来看，外部环境充满变数，地缘政治突发事件频发，导致企业面临原材料和运输成本上涨，同时系统性风险也使企业在重点投资区域的资金和业务运营成本增加。例如，潜在投资国的经济结构不稳定，易受不确定事件冲击导致经济衰退；而依赖进口大宗原料的国家，在美元加息影响下易形成输入性通胀，导致货币贬值。长期来看，可持续高质量发展是企业出海的必然趋势。但随着中国企业不断向外拓展，部分欧美国家加强监管审查，全球化经营日益复杂。因此，企业在出海前需全面评估风险，制定完善的风险应对措施，确保长期稳定发展。



实施策略

当前，中国制造业出海主要采取绿地建设或合资模式，涵盖前期考察、实地调研、资金筹措、人员招聘、原料采购、开工建设、工厂运营以及企业退出等多个环节，涉及与政府、银行、税务、土地等多个部门对接，部分行业还需考虑信息安全和环保审查。企业在正式立项前应从国家宏观层面、产业发展层面以及项目投资层面依次梳理，识别并排除可能存在的重大风险信号。企业可以先筛选出具备国别进入可行性的区域，随后在这些区域内，进一步对产业和项目层面进行深入分析，最终优选出产业发展潜力大的优质项目。

从宏观层面来看，基于潜在投资国的PEST模型的四大维度，即政治、经济、社会、技术，综合分析不同宏观因素对企业投资经营的影响，以规避当地风险。主要包括：

宏观层面

政治环境因素

关注政局稳定性、对华外交关系、外资政策实施及项目审批效率，充分考量前期投资所需时间以及可能存在的灰色支出。



经济环境因素

聚焦潜在投资国或区域的历年GDP及其增长前景，包括经济抗风险能力，这样能够有效帮助企业规避因宏观经济衰退而带来的产业需求萎缩；聚焦国家支柱产业的发展对下游制造业的拉动效应，如基建推动水泥需求等。这些分析为企业提供了稳健的投资策略。

技术环境因素

对于制造业企业来说，上下游供应链的可靠性和稳定性至关重要。上游零部件的充足供应和可靠性，直接影响到企业的正常生产运作和满足当地市场需求的能力。特别是当企业需要依赖进口设备或零部件进行日常生产时，对当地相关产品的进口贸易政策、税收优惠以及物流仓储的时效性和安全性等情况都需要有深入的了解和评估。这些因素都可能对企业的生产效率和成本控制产生重要影响。因此，制造业企业在拓展市场、规划生产时，必须全面考虑供应链管理的各个环节，以确保生产的顺畅进行和市场需求的满足。

社会环境因素

包括人口组成、文化教育、宗教信仰等多种因素，但从企业层面来看，最根本的关注点是劳动力供给以及人力素质水平。毕马威观察到，处于人口红利期的潜在投资国通常劳动力供给充足，较好满足劳动力密集型制造业企业规模生产的需求。另外，对于高端制造型企业而言，部分岗位需要专业的技术人员，需要考虑劳工受教育程度，若当地技术性人才匮乏，则需企业提前做好外籍劳工引进的安排。

金融环境因素

金融环境是中企海外投资过程中在资金层面最重要的因素，其中“两率”即汇率、利率对企业在融资和交易阶段保障资金进出便利性及控制资金成本至关重要。在国际形势复杂、部分国家货币体系脆弱、通胀压力大的背景下，企业在业务发展和资金规划上需提前做好预案，例如设立合理的海外业务流转架构、提前约定订单结算方案等。

产业层面

从出海企业的视角，应关注当地产业投资的可行性与吸引力。关键因素包括税收优惠、配套基础设施、历史投资及产业扶持。税收优惠和产业扶持可减少企业前期成本，配套基础设施可确保未来可持续经营，历史投资为决策提供参考。产业吸引力则需分析需求侧（市场规模、驱动因素、用户需求）和供给侧，以全面认知行业现状和未来趋势，明确定位未来市场和用户需求。

出海企业项目层面

出海企业需要关注项目开发环境及落地的可行性。具体包括项目区域是否存在纠纷、当地土地厂房的买卖及租赁规定、外资设立公司的形态限制、劳动雇佣相关的法律规定、以及环境保护方面的要求。目前制造业企业的出海模式正在向全产业链出海转变，对项目落地环境的具体分析可以帮助企业做好全方位的准备。



毕马威中国助力某家电生产企业进入欧洲市场

毕马威中国曾协助国内某头部家电集团进军欧洲户用储能市场。由于客户对欧洲市场投资缺乏经验，毕马威中国战略团队从国家宏观环境、自然产业资源、项目落地条件等方面，筛选欧洲国家市场，寻找具备基本投资可行性的潜在目标国家；并为客户梳理现行的容量补贴、税收优惠及贷款优惠补贴，总结获得补贴的条件；分析当地的对标企业，识别市场竞争格局。通过研究分析比较，毕马威为客户列示了可投资的标的公司，为客户尽可能地降低跨国投资的成本和风险。

毕马威墨西哥为某亚洲动力电池核心部件制造商在墨绿地建厂提供选址服务

在过去几年里，某亚洲领先的电池核心部件制造商，已在亚洲和欧洲多国设立了工厂，为电动汽车和电池生产商供应产品。随着其客户不断拓展北美和拉美的电动汽车消费市场，该企业也有意在墨西哥设厂，因此委任了毕马威墨西哥团队协助他们深入了解墨西哥的绿地投资现状，并对数个潜在投资地点进行选址评估。

毕马威墨西哥团队对各个城市的生产要素成本、人才和技术工人可得性、配套基础设施成熟度和生活质量进行了调查整理，根据客户设定的条件，分析对比各地的优劣势。同时，团队从各城市及所对应的各州的多渠道信息来源，获取了相关政府鼓励政策和措施，对客户符合条件可适用的优惠政策进行了梳理。毕马威墨西哥的法律团队分析了环境和行政法规对在不同地点设厂可产生的影响。基于上述关键信息，毕马威团队利用模型，根据客户定义各个因素的重要性，对候选城市进行排名，推选出最理想的建厂地址。

毕马威墨西哥团队在不到三周时间内，向客户提供了全面深入的选址分析结果，使管理层对各个城市的优势和劣势有了清晰的认识，明确了若在该城市投资享有哪些优惠，同时需做哪些准备来应对哪些挑战。在周全的考量下，客户得以选择最适合其自身条件和战略需求的地点来进行投资。





毕马威泰国协助国内领先的石油集团就在泰设厂进行市场准入评估和可行性研究

国内某领先的石油集团有意在泰国投资设厂，从事橡胶产品制造业务，但是由于不了解泰国市场环境以及投资设厂的相关法律和合规规定，所以委任毕马威泰国咨询团队提供市场准入评估和可行性研究服务。

毕马威泰国咨询团队经过与客户多轮沟通，在了解了客户具体需求后，进行了泰国橡胶制造业的价值链分析，并进一步对标研究全球天然橡胶产业，尤其是分析泰国和中国的产业特点以及识别可以优势互补的领域。通过对该产业的世界领先企业进行竞争定位分析，毕马威团队向客户剖析了领先企业的关键成功因素。经过对橡胶制造产业内的行业专家以及主要利益相关企业进行访谈和研究，毕马威团队对行业发展、竞争环境和客户本身的业务发展前景有了深入了解，并基于这些分析和数据为客户提供了未来5年的财务预测分析，以评估财务上的可行性。

毕马威泰国作为财税顾问，协助客户完成了市场准入调研、评估和可行性研究。在完成前述服务后，客户进一步邀请毕马威泰国团队提供投资落地相关的服务。



综上所述，中国制造企业出海时，在“安全防范”方面需注意：



针对政治风险，企业需梳理海外国家各种准入门槛及限制要求，随时关注监管要求的变化，增强境外活动的合规性。



针对经济发展风险，企业要制定防范措施，构建预算体系，强化危机事件应急处理的能力。



针对社会文化风险，企业要结合自身的项目周期，利用互联网技术对组织人员实施系统的管理。

4.2 海外产品与服务定制战略：提升市场适应性与营销策略执行



关键洞察

在市场与竞争环境得到清晰界定之后，寻求国际化发展的制造业企业需根据不同国家和地区的市场需求和消费习惯，精心策划其海外市场的产品组合，确立有效的营销策略，并制定周密的渠道规划。在此过程中，面向企业(2B)和面向消费者(2C)的制造业企业所面临的具体挑战各有差异，对品牌塑造和渠道布局的要求亦不相同。本章节将专注于探讨市场调研、产品优化和渠道策略等核心要素，为企业国际化发展提供有益的见解和建议。



实施策略

产品及客户调研实施策略：洞察不同市场客户的差异化需求，从客户需求出发，加强产品竞争力和有吸引力的定价，是面向海外市场竞争制胜的出发点。

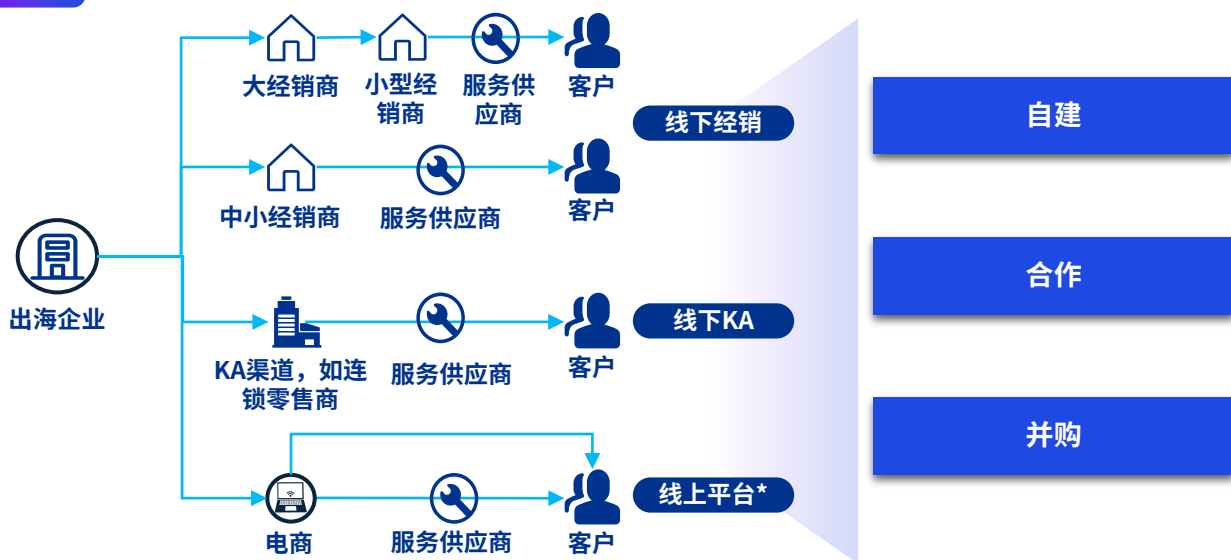
- 完成本地消费者画像并分类，聚焦主要目标群体
- 明确目标客户群的客户旅程、使用场景、需求及痛点
- 了解目标客户群对竞品的评价和未满足的需求点
- 审视公司现有产品组合，直接定位合适产品或少量调整即可满足本地消费的产品
- 立足本土发展，着眼长期产品研发规划，并与品牌、价格策略匹配

2B(Business-to-Business)企业出海时，在海外客群方面的挑战相对较小，而2C(Business-to-Consumer)企业需规划较大规模的网络及线下调研，包含问卷调查、焦点小组访谈、1对1深度访谈等。在进行海外市场调研时，若能得到本地合作伙伴的协助，将极大地提升调研效率和质量，从而帮助企业更好地适应和融入目标市场。

渠道规划实施策略：企业在出海布局渠道时，需着重考虑以下四点：

- 是否根据整体战略制定了渠道发展规划？
- 是否平衡了未来愿景与当前的投入与产出？
- 如何有效应对切换或混合渠道策略带来的管理挑战？
- 在与渠道商的合作中，如何实施价格控制、设定销售目标以及构建品牌形象？

总体而言，渠道的管控力与投入成正相关。选择何种渠道策略，取决于市场的成熟度、进入难度、企业实力及行业特点。

图17 渠道拓展示意图

来源：毕马威分析

注：KA为Key Account（重要客户）；*多数出海企业的线上化率不足10-15%

渠道战略建立于企业自我认知与核心能力的精准把握之上，以整体发展战略为指导，依托财务实力，制定长远渠道策略，并在健全的管理体系下吸引本地化人才，为海外市场持续发展奠定基石。

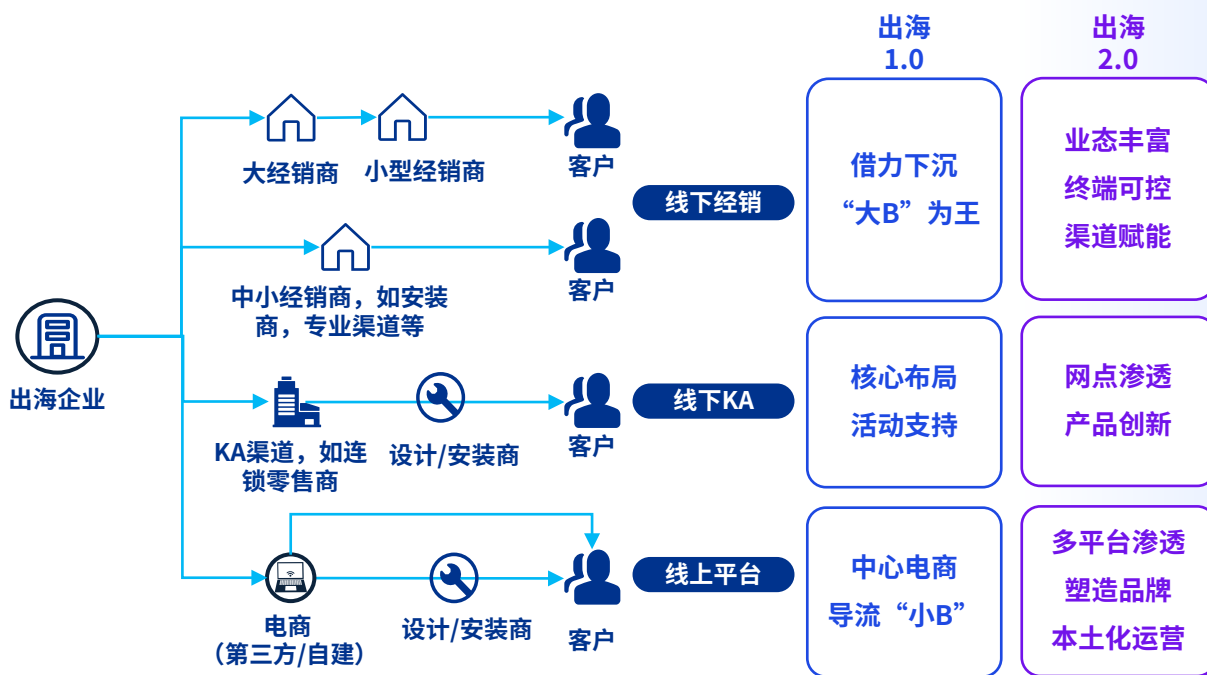


毕马威中国协助某家电制造企业出海欧洲进行渠道规划

国内家电制造企业进军欧洲市场时，线上渠道依然发挥着主导作用。在当前主流市场布局基础上，如何巧妙地运用“小B渠道*”以更紧密地贴近终端消费者，成为了该类企业短期内业绩提升及巩固市场领导地位的核心策略。鉴于欧洲各区域市场的显著差异性，毕马威中国团队在协助国内某家电制造企业制定出海欧洲战略时，针对不同区域的“领先竞对”进行了深入的探索和研究，主要聚焦在以下四个方面：

- **渠道丰富性**：通过对终端客户多样性的理解，在不同区域建立多层次渠道模式
- **渠道终端触达**：通过优化“小B渠道”管理，扩大渠道覆盖面和触达性
- **渠道激励项目**：设计合理的激励方案，旨在激发“小B渠道”的积极性和合作意愿，促进双方之间的长期合作与共赢
- **渠道密度与“小B渠道”渗透度**：优化渠道策略，管控渠道覆盖，确保渠道商利润

图18 毕马威中国协助某家电制造企业进军欧洲制定渠道结构示意图



注：KA为Key Account（重要客户）；*小B渠道是指从事社交分销的群体，以分销为目的的代理商



借鉴领先企业在渠道布局方面的先进理念，毕马威团队系统性地审视并提出优化客户的渠道网络，特别是“小B渠道”。这些举措旨在强化品牌建设，并更精准地触达C端消费者，从而提升市场竞争力和品牌影响力。通过一系列的研究与实践，在毕马威团队的支持下，该企业得到了一份务实的渠道开发方案，助其优化欧洲市场的渠道布局，以实现业绩的不断增长和品牌价值的持续提升，为未来的市场竞争奠定坚实基础。



总体而言，制造业企业为实现长期的市场发展目标，应注意以下四点：

深入认知本地市场的
潜在机遇

全面解析终端用户的
需求和决策思维

精心挑选适合的
产品组合

制定符合市场需求的
品牌和产品沟通策略

4.3 海外投资评估与决策执行：系统评估，助推项目高效落地



关键洞察

从前述出海投资趋势和方式来看，绿地投资已成为当前制造业出海的主要投资方式，其项目数量和投资金额均已超过海外并购。然而，绿地新建独资项目面临诸多风险和挑战，如不熟悉当地投资环境、订单缺少连续性保证、投资成本预估不足等。为此，中资企业越来越多地选择与当地合作伙伴共同设立合资公司进行绿地投资。这些合作伙伴通常是渠道商、经销商或政府关联平台，他们能提供所需的渠道、订单和当地关系资源，为中资企业的技术输出和市场开拓提供有力协助。通过合资方式，双方可以共享资源、分担风险并共享收益，实现互利共赢。



实施策略

众多企业管理者普遍认为，行业、地域、时间、要素以及风险等方面的差异，均将成为影响中国企业对外投资的关键考量因素。为谋求企业的长远利益，企业应根据这些因素的变动来灵活调整对外投资策略。

表2：中国企业对海外投资不同投资方式的考量

考量因素	不同投资方式下的选择偏好
行业差异	中国企业掌握了相关技术并了解相关国家制造业转型的需求，通常倾向于独资绿地投资，辅以合资方式。凭借在诸如新能源制造等领域的技术优势，中企通过绿地投资能有效减少技术溢出的风险，确保独有技术的优势得以充分发挥。
地域差异	不同国家和地区在外资政策上存在差异，影响中国企业的投资选择。在非市场化国家，中国企业通常选择与当地企业合资，以满足法规要求并获得市场支持和资源。例如，印尼的能源行业、菲律宾的电信行业、泰国的制造业及中东国家的能源和制造领域均鼓励外资合资。
时间差异	项目筹建的耗时可直接影响中企选择合资方式： -当市场准入壁垒较低且中企寻求快速进入当地市场时，并购和合资是优先考虑的方式。 -对于拥有长期战略规划且接受较长建设周期的中国企业，绿地投资是更合适的选择。 -中企希望获取当地企业的优势资源，如客群、品牌和技术，则通常选择采取并购方式。
要素差异	-贴近终端消费市场，产业链核心企业带领产业链配套企业出海，则采用绿地投资模式结伴而行。 -中企在考虑分散企业自身供应链风险时，通常会选择在多个地点布局工厂，这种情况下企业既可选择绿地投资也可选择并购投资。 -并购模式适用于资金实力雄厚、能够妥善处理文化差异并兼备强大的整合风险控制能力的企业。
风险差异	-绿地模式适合有意控制投资预算，但愿意承担市场开发和运营风险的企业。 -合资模式适合于愿意与当地合作伙伴共担成本和风险的企业。例如在印度等市场，由于当地政府对投资者的态度谨慎，中方通常需与当地企业合资以处理政府关系，从而通过当地投资审批并完成公司设立和建厂。



毕马威中国联合海外团队协助制造业企业成功出海

并购：毕马威中国和德国团队协助国内某电力机车行业公司收购德国调车机车制造商100%股份

国内电力机车巨头计划并购德国老牌调车机车制造商，以加速全球化。毕马威为该交易提供了从财务顾问到财税、人力、商业及运营尽调的“一站式”服务。协助客户设计交易结构，并通过尽调，全面识别项目风险并反映在估值模型中，弥合估值分歧。毕马威还参与交易文件审阅、修改与谈判，并提供投后整合协助。此次交易是中国企业首次成功收购海外轨道交通整车企业，毕马威提供全生命周期交易咨询服务。

绿地投资：毕马威中国联合越南团队协助国内某光伏制造企业投资海外产能建设

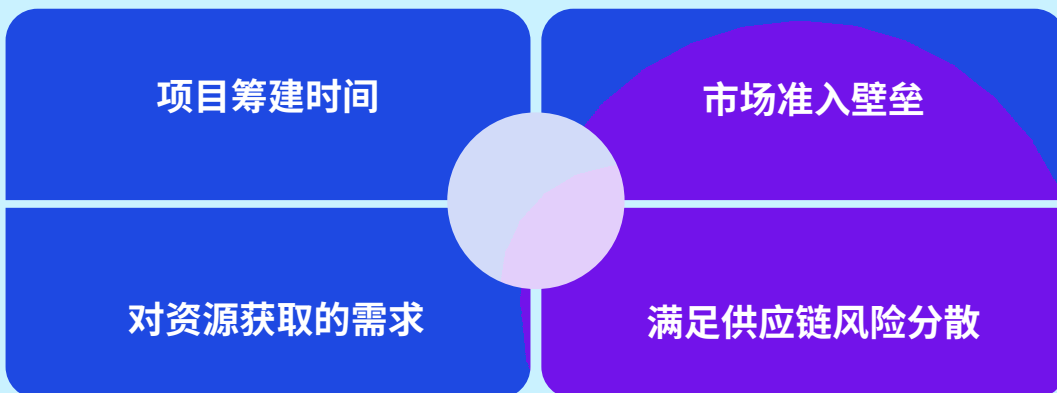
国内光伏企业积极出海，东南亚成为重要投资地。某光伏企业计划在越南建生产线。毕马威协助客户梳理越南市场政策、税制、交易架构等关键事项，协调与当地政府部门沟通，提供全方位咨询服务。经济性测算和论证方面，毕马威团队建立财务模型，评估投资合理性与可行性。同时，毕马威推进项目时间表，全程监控并提供持续的专业支持。项目落地后，客户以该项目公司为平台，进一步开拓东南亚市场，期间毕马威团队为其业务发展持续提供商业、财税增值服务。

合资：毕马威中国联合中东团队协助某国内建材公司海外绿地合资设立生产基地

某国内建材企业计划在中东设厂，减少当地进口依赖并助力当地经济建设。为此，客户考虑与当地合作方建合资公司，因经验缺乏和文化差异，故聘请毕马威提供投资咨询服务，包括投融资架构设计、海外融资规划和建厂执行等。毕马威团队设计合理架构以降低税负和风险，制定多种融资方案，并提供专业建议确保合资谈判顺利推进。最终协助客户与合资方达成商业共识，确保合作计划有章可循。



如上所述，制造业企业需综合考虑以下因素，并根据自身实力和风险承受能力选择合适的投资方式：



4.4 税务架构筹划与风险控制：精简流程，强化全面风险管理



关键洞察

中国制造业企业在进行海外投资，特别是自建公司时，需面对目标国的税务合规要求和复杂的税务管理规则等挑战。因此，预先了解目标国的税务环境，并妥善规划海外运营税务，对于中企规避税务风险和提升税务效率至关重要。

具体来说，中国企业在境外投资及运营过程中，会遇到复杂的海外税制、税负较高的情况，当地对外商投资的“绿地项目”的税收监管通常也较为严格。企业对涉税商业条款与应履行的代扣代缴义务不熟悉，对在本地投资是否可以享受税收优惠、具体征税方式、征管情况以及专门的税收监管环境缺乏了解，面临税务不合规而引起税务检查、稽查等风险。



实施策略

针对上述风险，企业在境外实体的全生命周期中，均需保持对税务的关注。具体而言，包括投资前的税务规划、运营过程中的税务管理、税务合规及对于具体事项的合理税务筹划，以及退出阶段的利润汇回等。企业境外运营的典型税务关注点包括：

目标国税务合规：关注目标国税制，特别是与中国税制存在差异之处，了解纳税申报要求，通过内部监管或/及外部税务顾问协助，确保税务处理符合当地税收监管要求，规避不必要的税务风险。

运营税务筹划：基于企业主要业务及交易类型，提前规划交易模式，寻求合理提升税收效率的途径，例如跨境服务费、特许权使用费的增值税、预提税处理及相应协定优惠。

关联交易及转让定价：针对关联交易（如货物购销、提供服务），税务机关可能会尤其注意其定价政策是否符合当地转让定价要求，需进行转让定价功能风险分析以及相关文件准备，以降低税局的质疑风险，减少合规成本。

税务优惠：很多国家对于特定行业或区域投资提供一定程度的税务优惠，包括免税或低税率、税收抵免等。某些税务优惠还需于企业实际开展运营前申请。

供应链涉税事项：若企业在海外设立生产基地，将会涉及原料/商品进出口，需考虑进出口相关税务合规（如进口关税、进口增值税）的要求，亦需考虑当地实质经营成本，例如房租、人员及管理成本、国际运输物流成本及中转费用。

人员派遣：很多情况下，企业海外投资需向境外派驻人员以提供服务或进行相应管理。需考虑不同情形下工资发放安排以及相应个税扣缴及社保缴纳义务。此外，如派驻人员提供服务或开展特定业务，还可能产生目标国常设机构风险。



毕马威中国协助某大型国有制造企业在沙特设立合资公司

在中国“一带一路”倡议和沙特“2030愿景”规划下，沙特已成为中企投资中东的主要目标国家。然而，沙特税制复杂，企业需事先洞悉当地的税收环境和法规。



企业所得税

不同于中国的企业所得税制度，沙特公司适用企业所得税或/和天课税。这取决于企业投资者的身份。通常来说，非海湾投资者所投资实体或所持有份额适用企业所得税，最终由海湾个人所投资实体或所持有份额则适用天课税。沙特企业所得税与天课税并行的所得税征制制度将显著影响股东自沙特实体所能取得的利润分配，这一点在合资企业中尤为凸显。如何在与海湾国家（包括沙特）投资人共同投资的过程中合理承担税负、保护中企利益成为投资沙特的重要关注事项之一。



关联交易及人员派遣

在境外实体运营中，涉及关联方提供服务和人员支持时，需缴纳沙特预提税。关联交易应符合独立交易原则，沙特税务机关有权调整不公允交易。若雇员在沙特提供服务，可能构成常设机构，需按当地税法缴纳企业所得税。沙特常设机构规定曾较为严格，新近出台的常设机构规定已依托于双边税收协定之规定。



税务优惠

沙特政府于2023年4月设立了四个侧重不同行业的特殊经济区，区内企业可享受企业所得税、关税及增值税的优惠税率或免税等。此外，沙特还推出了Shareek计划和沙特总部计划等优惠政策，为关键项目提供税务等方面的支持。



沙特企业所得税及天课税税改

沙特税务局于2023年10月提出重要的税改提案，涉及企业所得税及天课税的多个方面，如预提税、常设机构、股权转让和利息扣除等，这些变动给中企在沙特的运营带来重大影响。企业需密切跟踪沙特税改进展并获取最新资讯，有助于提前规划运营、预测税负成本，降低税务风险。

某大型国企与沙特企业计划设立合资公司建厂，拟提供技术支持并派遣人员，该企业聘请了毕马威中国为其税务顾问。合资公司位于沙特特殊经济区，毕马威税务团队为其提供了以下协助：

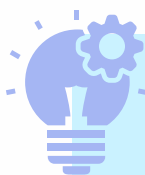
- 帮助客户于投资前理解沙特特殊税制对合资公司利润分配的影响，并在合资协议中明确纳税义务和税后利润分配方式；
- 提示客户考虑集团与合资公司间的关联交易，合理选择提供技术支持的实体，以降低税负；
- 由于中国母公司拟向沙特合资公司派遣员工提供支持服务，税务专家提示客户关注人员派遣和沙特常设机构影响，包括实务中对于常设机构判定的时间要求，以及构成常设机构后的沙特纳税义务。



毕马威越南协助国内消费电子生产商应对新的转让定价挑战

国内某电动工具及消费电子产品制造企业，在越南运营多年，虽整体利润可观，但某产品线在疫情期间亏损，引发越南税务部门的转让定价调查，面临数百万元的补税要求。因内部缺乏转让定价的专业知识，企业聘用了毕马威越南的转让定价团队。

毕马威越南团队深入分析了企业在集团价值链中的定位、功能及风险，明确了亏损业务线的真实原因及商业考量。结合越南当地行业数据、企业商业计划及OECD转让定价指南，为客户量身定制了应对税务调查的方案。经过与税务部门的多次协商，企业最终实现了“零补税”的结果。此外，毕马威越南税务团队还为客户提供了详细的转让定价操作指南，并协助企业制定了集团的转让定价规则，以规避未来的转让定价风险。



总的来说，企业在境外实体的全生命周期中，税务架构筹划与设计成为关注焦点，企业应关注以下六点：

**了解目标国
税制差异**



**提前规划交
易模式**



**合理利用税
务优惠**



**注意关联交易
及转让定价**



**处理供应链
涉税事项**



**妥善安排人
员派遣**



4.5 合规治理与风险管理：稳健合规运营，保障海外业务安全

企业要加强合规治理与风险管理以保障海外业务的稳健运营与合规，需做到三个关键点：首先要基于海外市场的全面风险分析来落实并优化运营管控措施，其次针对在海外面临的全方位风险进行全景式分析并提出应对策略，最后要建立健全财务核算与管控体系以确保企业运营的透明度和合规性。



关键洞察

由于不同国家在政治、经济和文化上的巨大差异，制造业企业在出海时往往面临着诸多挑战，需要制定并落实一套行之有效的治理管控和管理体系。

首先，企业需要构建完善的治理架构，明确权责关系，以减少海外文化与企业文化之间的冲突，提高治理决策的效率。其次，企业要充分识别、评估、管控海外业务风险。制造业出海环境具有不确定性，企业需要全面分析出海全局风险，包括法律与合规风险、战略风险、运营风险、财务风险、市场风险和廉洁风险等。通过制定有效的风险应对策略，推动高质量出海。此外，企业在强调财务管理的同时，还应建立全面的业务管控体系，规范海外业务的运营操作，确保业务管理和运营风险得到有效控制。



实施策略

对于中国企业海外业务的合规治理与风险管理，针对不同类型的风险管控，毕马威中国提供对应三个方面的实施策略，分别侧重于企业治理方面、供应链管理及财务风险管控。

海外治理管控与管理体系落地

出海企业需建设战略风险管控路径，提升战略落地效率，设定预警指标，制定应对策略。搭建海外治理管控体系，确保合规性，优化海外架构及业务授权，形成科学管控架构。实现供应链风险全生命周期管理，打通数据接口，实现可视化、系统化监控，建立风险报告机制，有效防范风险。

海外供应链风险管理体系建设

企业应对标国际领先实践，建立涵盖采购、仓储、物流、研发、销售等全链路的海外供应链风险预警体系，确保供应链高效运行和协作紧密，同时注重在环境、社会及责任等领域与利益相关者协同，促进供应链可持续发展。

企业需梳理海外供应链端到端的风险传导关系，评估风险叠加和穿透对公司整体经营的影响，探索风险内在联系，多维评估并有效应对风险。实现供应链风险的事前预警、事中监控、事后应对全生命周期管理，打通信息系统数据接口，实现风险监控可视化和系统化，运用大模型监控重大经营风险，并常态化监控，配合风险报告机制，有效防范风险。

针对财务核算与管控体系实施策略

在综合调研的基础上，企业应明确财务合规的底线，紧密围绕监管规定和会计准则，对目标国家的法律环境进行深入研究，精确掌握国际财务的合规要求和监管策略。企业需建立起一套海外财务核算体系，明确适用的会计准则和政策指导，为会计科目和财务报表的制定奠定坚实基础。针对海外运营涉及到的不同国家会计准则差异，企业需制定转换规则，高效生成符合当地合规和披露要求的财务报表。同时，为了保障财务信息的整合和披露质量，企业还需要精心策划合并策略及实施路径，并建立规范的转换机制，确保财务数据的准确转换，从而为合并报表的编制提供清晰指引。此外，财务汇报作为沟通的关键环节，结合集团的报表合并系统，能够显著提高数据收集的效率和质量，为集团的数据验证和决策提供有力支持。



毕马威中国协助某高端制造企业提升对海外分子公司资金及银行账户管控

国内某高端制造企业A公司依据集团战略及其海外业务布局，收购了在开曼注册的同业企业B公司，以B公司作为其海外市场销售的输出端口，并在开曼、香港等地分别设置分支机构。但随着B公司的海外业务急速扩张，资金控制压力及管控风险也随之增加，主要体现在：收购完成后A公司未对B公司的资金授权进行梳理，B公司具有很强的资金管理自主权，导致A公司对后续资金授权管控难以介入；B公司银行账户繁杂，在多地开立多个银行账户，账户之间功能不独立且混合使用，资金使用目标的区分以及账户功能的配置均未明确，账户使用及U-key管理未受A公司管控。

针对上述海外风险管控问题，毕马威中国风险咨询团队为A公司量身定制了资金管理流程管控提升服务方案，旨在通过优化资金业务的流程及资金管控架构，以增强A公司对B公司的海外分子公司的管控能力。主要的解决方案包括：

- **匹配管控模式提出海外银行账户设置建议：**对标外部监管要求及公司管控需要，根据前期调研结果对海外银行账户的授权人与被授权人的权限范围重塑、设定人员范围、重塑方案及因素分析进行明确；
- **优化海外银行账户的管理流程：**根据流程梳理结果，识别管理流程中的风险控制缺陷及管控缺失，对海外银行账户的管理优化器各流程环节，提出各环节操作关注点与所需资料的相关建议；
- **整合资金授权，优化资金申请程序：**立足调研结果整合资金申请及支付程序并对业务按实际发生情况进行分类，提出各类型资金申请流程环节的优化节点以及操作关注点。

通过上述解决方案，毕马威团队协助A公司对其收购的B公司整体资金管理程序以及管控能力进行了升级与跨阶，增强了海外业务管控及经营竞争力。



毕马威中国向国内某高端制造业企业海外分子公司提供风险管理咨询

国内某高端制造企业计划进入泰国市场，并逐步布局东南亚业务。该企业聘用了毕马威中国风险咨询团队，希望通过量化风险敞口的方式对泰国市场各个风险点进行评估，并挑选出重大风险建立对应的监测机制及配套措施。

客户提出的需求包括识别海外政治经济环境风险、进行风险分析和风险价值评估、制定市场风险管理策略，针对这些需求，毕马威进行了以下工作：

- **系统识别风险：**结合目前的业务和管理现状，通过访谈、研讨及调研等方式，系统识别集团及项目单位面临的主要风险，例如BOI（投资促进优惠待遇）税收风险、土地风险、反倾销反补贴风险等；
- **分层次、有重点地识别风险：**按照集中、分层、分类的原则加强对重大风险、重点单位、重要业务的风险梳理与识别，抓住主要矛盾，抓好关键环节；
- **落实风险责任：**将已识别的风险进行整理形成风险清单，对其中的风险进行分类和定义，并将风险逐一落实到责任单位和部门；
- **切合实际的风险监测机制：**根据集团战略目标、财务状况及管理层的的要求，在集团和项目单位层面，从风险发生的可能性和风险的影响程度的两个维度，建立明确的风险监测机制及落地措施。

在毕马威团队的协助下，通过识别泰国及东南亚地区关键业务风险点以及制定相应的针对性风险应对预案，客户提高了企业出海应对国内外监管及本地化运营风险事件的能力，有效降低了突发性风险事件对该企业出海业务产生连续性攻击的可能。





毕马威中国协助某高端制造业企业梳理和搭建全球核算体系

国内某高端制造业企业全球布局产业，聘请了毕马威中国的会计咨询团队，协助其以集团海内外标杆子公司的财务现状为基础，建立和完善集团与海外子公司的双向沟通机制、统一的财务核算底层逻辑，助力其在海外快速扩张，实现全球一体化的管理。

经过调研访谈，毕马威团队发现企业人员对不同国家在财务合规、会计准则方面的差异了解不足，海外公司的会计核算质量参差不齐，集团海内外各子公司的会计科目、核算规则不统一且缺乏对应的转换机制导致影响合并报表的编制，各子公司财务信息化水平不同，部分仍采用手工处理的方式，财务数据笼统，无法达到会计核算和管理需求。

针对上述痛点，毕马威为该集团量身定制了标准化财务核算体系搭建及落地方案，包括标准化会计核算手册、标准化会计核算科目等。旨在通过标准化的会计核算体系，增强集团对海外子公司的财务管控能力。主要的解决方案包括：

- **定制标准化核算手册及会计科目体系：**根据各海外子公司财务现状的访谈和梳理，毕马威按模块从当前的业务流程链接到标准财务核算流程，定制标准化核算手册。同时结合各子公司适用的准则及核算要求，设置标准化会计科目体系，并搭建对各子公司现有的会计科目映射至标准化会计科目的映射逻辑；
- **构建一体化合并报表平台：**将上述会计科目映射关系、标准化核算逻辑及不同准则间的转换规则嵌入一体化合并报表平台，借助数字化工具实现会计准则的自动转换和合并报表编制，大大提高了集团出具合并报表的效率和质量；
- **建立双向沟通机制：**定制双向沟通标准流程，其中包含定期沟通时间点、子公司与母公司职责、定期所需资料清单及详细要求，对境内及境外业务数据的颗粒度及计量标准统一化。标准化沟通流程为高效及时的双向沟通提供制度基础，为实现海内外分析数据的精细化管理提供有力支撑。

在毕马威会计咨询团队的协助下，集团得以全面提升海内外综合财务能力，及时响应利益相关方的财务信息需求，提升财务效率，助推财务转型。集团建立起易落地的财务标准化建设，搭建多准则、多语言、多科目的核算与财务数据转换体系，实现与海外子公司之间“横向对标”及“标准化复制”，同时配套双向沟通机制，大大增强集团对海外子公司的财务风险管控能力。



综上所述，中国制造业企业需要持续优化治理管控和管理体系来立足稳固并实现可持续和高质量发展。企业应关注以下四点：

- **构建完善的治理架构来严格管控海外业务风险**
- **建立全面的业务管控体系以提高决策效率和管控质量**
- **实现供应链风险全生命周期管理**
- **加强财务合规并建立海外财务核算体系，确保财务信息的整合和披露质量等**

4.6 全球化人才战略与管理创新：构建高效机制，助力海外业务成功



关键洞察

随着中国制造业出海进程的深入，中国企业开始从“走出去”到“走进去”、再到落地生根融入本地社群，全球化与本土化交织愈演愈烈，海外人才管理也呈现新的特征：



全球人才资源选聘。中国制造业企业在全世界进行产业链布局时，对人才的质量和数量要求明显提升。为充分实现人才价值的最大化利用，企业开始鼓励人才的跨国流动，为全球产业赋能。



属地人才梯队建设。中国制造业企业在海外搭建业务体系依赖于稳定性强以及深入了解当地文化环境的人才，单纯依靠国内员工外派的做法显然不是长久之举，企业越来越关注属地化人才在当地的配置，向属地化人才梯队建设与管理倾注更多资源。



聚焦关键人才培养。在海外初创期，企业倾向于直接派驻成熟人才直接产生效益，但人才往往难以长期留用。伴随业务发展日益成熟，企业开始关注、识别那些具备国际化潜质和能力并自身具备长期出海意愿的人才，投入精力和成本进行培养，帮助人才实现国际化的转型和提升，实现人才和企业的长期绑定。



多元手段促进融合。除了提供有竞争力的薪酬外，构建包容和鼓励多元文化的氛围成为愈发重要的人才保留手段。不同文化背景下的人才对工作场景的理解和习惯存在明显差异，企业在进行制度建设、流程设计和沟通管理中尊重文化差异性，在实现国际化团队融合以提升效率的同时，有效提升差异文化背景员工的归属感，在当地成功塑造“雇主品牌”。



实施策略

围绕全球化、属地化、国际化的人力资源管理业务，结合众多服务案例经验，毕马威形成了海外人力资源管理体系的解决方案，核心思路是以全球化人力资源管控模式分析为前提，设计海外人力资源管理原则，在管理原则的指引下，结合各国情况，开展人才全生命周期管理和风险合规管理。

图19 毕马威海外人力资源管理体系示意图



其一，变革海外人力资源职能运营模式，整体提升人力职能业务能力、专业能力、服务运营能力，打造赋能海外业务的核心竞争力。出海进程中复杂多变的外部环境和日益凸显的全球化组织管控压力，对人力核心职能的能力提出了新的要求；在新的能力要求下，如何推动人力资源职能运营模式的升级，构建赋能、共享、高效、风险可控的人力组织成为首要话题。

其二，设计海外人力资源运营体系管理原则，为各国人力资源管理提供指引，主要包括建立全球化职级体系、全球化薪酬体系、全球化绩效体系和全球化人才培养发展体系等。在进行管理原则设计时，企业要将全球人力“一盘棋”统筹考虑，同时兼顾国别差异性，设计全球化的人才管理体系，激发组织人才活力。

其三，打造一支全球化业务队伍，形成海外人才选用育留全周期良性机制，熔炼和培养适应全球化战略的人才梯队，支撑全球化业务裂变扩张。具体而言，一方面要结合属地法律与文化，对海外人力资源管理中的潜在风险点进行识别，并制定相应的应对方案；另一方面，要塑造全新的全球文化，提升企业识别度和凝聚力，兼具本地优势和中国独特的印记。

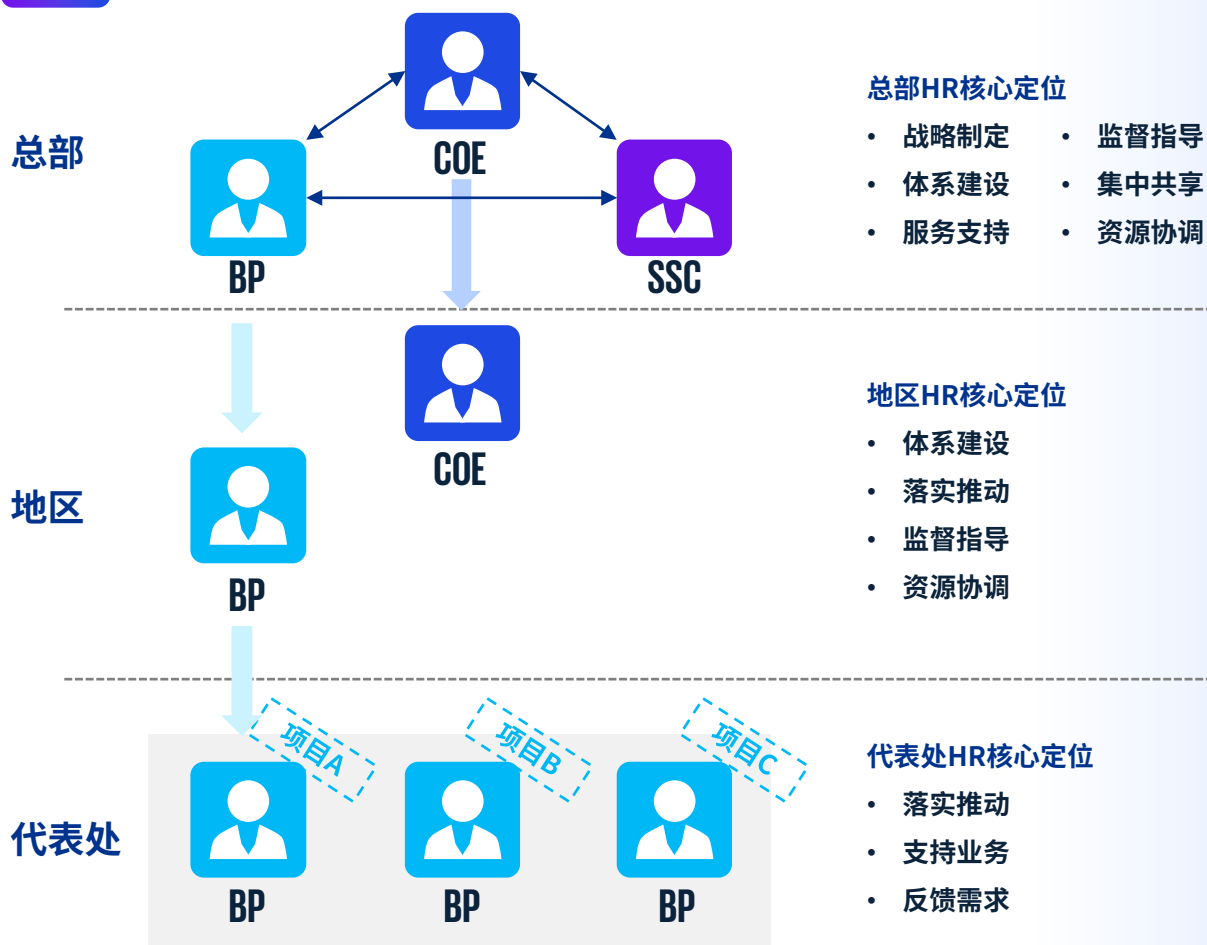


毕马威中国协助某制造企业构建全球化人力三支柱，多样化举措为出海护航

国内某领先制造企业经过数十年的发展，全球化业务理念持续更新，海外市场和影响力广受认可。该企业聘请了毕马威人力与组织转型咨询团队，助力其人力资源策略与全球化发展同步，加速人力资源三支柱转型以提升管理价值，并推出保障行动应对国际化挑战。

首先，基于客户“集团总部-区域组织”的多层级组织架构，全面建立人力三支柱组织管理模式。集团职能平台层面，将全球COE（人力资源管理专家中心）定位为人力资源管理的设计者、管控者和技术专家，覆盖人力资源管理所有职能，对公司人力资源管理做出战略定位；将全球HRBP（人力资源业务合作伙伴）定位为战略伙伴、解决方案的集成者、HR流程执行者、变革推动者和关系管理者，HRBP的运行模式既统一协同又独立专业；将全球HRSSC（人力资源共享服务中心）定位为标准服务提供者、员工服务受理中心、HR流程事务处理中心和HRSSC运用中心。针对海外地区，采用延伸式的HRCOE组织，在全球各地区部中按照人数设立HRCOE。海外代表处则采用项目式的HRBP组织，在全球各代表处及业务单元中按照人数（1:150-200）设立HRBP，采用矩阵制的管理模式，深入业务、服务业务。

图20 多层级人力三支柱组织管理模式示意图



来源：毕马威分析



同时，毕马威团队也建议客户采取了一系列行之有效的措施，为出海保驾护航。为解决文化及语言的差异性，要求一线员工使用英语作为工作语言，并且在总部成立英语工作组，组织雅思、托福考试。为提升跨文化团队领导力，发起“掺沙子行动”，鼓励外籍员工优先参与中国培训，中国籍员工到海外轮岗等。为降低风险控制难度，与外部机构合作建立全球化的人力资源管理体系、流程体系、财务审计体系。为减少信息传递与沟通困难，将外籍员工与中国员工工位交叉安排，促进跨文化员工沟通。为控制法律、政治等外部影响，挖掘了解当地市场的本土化人才，人力布局根据当地环境因地制宜。另外，积极拓展更多的人力资源外部合作，引入专业供应商如“签证服务公司”等，提供专业的一体化服务。



总的来说，在海外人力资源管理中，制造业企业需要关注以下三个重点：



**建立全球化组织
管控模式**



**实施差异化海外人
力资源管理原则**



**多元化海外人才
全生命周期管理**

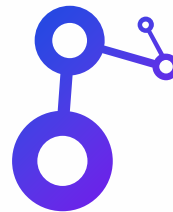
4.7 数字化转型与运营创新：引领全球运营效率与管控能力升级



关键洞察

数字化技术的迅猛进步正对传统制造业构成颠覆性的挑战，同时创造前所未有的机遇。企业若想在激烈的市场竞争中崭露头角，关键在于如何有效利用这些数字化工具来强化自身竞争力。为应对这一趋势，中国正加速在制造业、服务业等核心领域推动数字技术的创新应用，深化重点行业和产业集群的数字化转型，以提升产业的整体竞争力和效率。在中国制造业迈向全球化的征途中，数字化技术发挥着至关重要的作用，它像一座坚实的技术桥梁，贯穿并支撑着企业对外投资的多个环节，其重要性主要体现在以下六个方面：

- 透明度和可追溯性增强，确保产品质量，满足国内外市场的需求；
- 资源分配优化，预测市场需求，降低成本并快速响应变化；
- 促进全球供应链各方协同合作，减少沟通成本，提高决策效率；
- 强化风险管理，识别潜在风险，降低不确定性，保障业务稳定；
- 将网络安全和隐私合规融入企业，推动企业卓越运营，降低合规风险；
- 提升海外市场客户体验，满足个性化需求，增强客户满意度和忠诚度。



实施策略

制造业企业的业务数字化转型不仅局限于技术层面的更新，而是一场全面涉及企业各个业务环节的深刻变革。其中，供应链数字化是关键的一环，它贯穿于供应商、承运商、仓库、物流直至客户的整个链条，确保企业供应链运作的高效与透明。通过实现各环节间的信息共享与协同合作，数字化供应链极大提升了运作效率，并显著降低了成本。同时，透明化的管理方式减少了信息不对称和潜在风险。实时的订单跟踪与信息反馈机制，则进一步提升了客户满意度。作为数字化转型的核心组成部分，数字化供应链在推动企业创新发展方面发挥着举足轻重的作用。

在预测到规划阶段，利用大数据和人工智能技术进行市场需求预测和资源规划，能够帮助制造业企业快速响应市场变化。在规划到建设阶段，通过数字化工具优化产品设计和生产流程，提高生产效率。在寻源到合同阶段，数字化平台能够帮助制造业企业找到最优供应商，简化采购流程。在采购到付款阶段，自动化系统实现了账单处理和支付的高效化。在运营到服务阶段，通过实时数据监控和智能分析，能够提供更多个性化和及时的客户服务。最后，在订单到收款阶段，数字化工具可简化订单处理和财务结算流程，提高了资金流的效率。通过端到端的数字化转型，制造业企业能够实现流程的优化和效率的提升，为客户提供更好的服务并提升企业的竞争力。

供应链数字化的建设主要包括从数字化战略到底层业务系统及数据集成。如图所示，在数字化战略下，从上自下依次是：

- 端到端的数字场景包括数据共享、业务模拟和产品生命周期跟踪，确保整个供应链的可视性和互动性。
- 端到端业务的应用程序，如业务预测、流程挖掘和RPA（机器人流程自动化）应用，能够提高业务运作效率和决策效率。
- 供应链的数字化管控制度需要跨部门的领导协调和数字团队的合作，以及敏捷推进机制以快速响应变化。
- 构建供应链数字化文化，鼓励资产共享和数字化关注度，是提高团队协同效率和创新能力的基礎。
- 数据治理的实施，包括数据标准、流程和资产管理，是确保数据质量和支持决策的核心。
- 端到端供应链数据湖和业务系统及数据集成的建立，进一步促进了数据的整合和应用，为数字化建设提供了坚实的基础。

图21 制造业供应链数字化建设体系框架



来源：毕马威分析

为了能够构建成功的企业数字化应用，数据底座和数据治理是关键。其中，数据底座为企业沉淀数据基础，保证数据的完整性和可用性。数据治理则确保数据的质量和安全性，还原业务真相。成功的数据应用依赖于数据治理和数据底座的有效结合，从而实现数据展示、分析、预测等功能，支撑管理决策。

此外，规范和统一的业务语言能够确保企业数据管理的一致性，避免信息孤岛、促进企业数据的互联互通、鼓励数据资产化、促进业务部门之间的协同及数据整体利用效率，从而为企业管理和战略决策提供了强大支撑，帮助企业在数字化转型的道路上实现跨越式发展。

在网络安全方面，企业需要了解网络安全管理、相关监管机构法律法规及规范要求，基于自身网络安全管理需求来制定网络安全规划、评估及落地实施。随着更多制造业企业进入国际市场，企业的各部门应重视网络安全与数据保护的重要性，应将网络安全与数据保护要求尽早地规划到产品设计、市场活动、产品销售、IT系统部署等企业经营活动中，包括持续跟踪监管动态、完善合规与内控体系，以及建立合规技术平台积极承担社会责任。





毕马威中国为某国内家居用品生产商的海外业务提供全球供应链控制塔

国内某领先的家居用品生产商经过多年的发展，业务逐渐辐射东南亚、北美、澳洲市场。近年来，面对家居用品市场定制化率逐渐攀升的趋势，为了满足客户多元化、个性化需求，企业计划在海外建设多个卫星工厂，以满足多批次、小批量的市场需求。

为应对这一挑战，该生产商聘请了毕马威数字化团队担任顾问，双方紧密合作，共同推进企业的全球供应链数字化转型。毕马威团队基于深厚的行业经验和前瞻性的技术视野，根据客户海外业务特点，结合国内成熟的业务模式和业务流程，为客户规划设计了适应全球业务发展的系统平台，并分别针对北美、澳洲、东南亚市场，制定了差异化的数字化解决方案。利用东南亚较低成本的生产优势，协同北美和澳洲市场需求计划，将半成品经过船运批量运达北美和澳洲卫星工厂再进一步做定制化加工，该模式即发挥了成本优势，又满足了前端市场个性化定制需求，产品迅速占领了海外市场。

在毕马威数字化团队的协助下，该客户实现了从全球业务洞察、供应链风险预警、全球产销协同、产供协同和产运协同，全面实现“查打一体”的全球数字化供应链控制塔体系，极大地提升了该生产商的全球供应链管理和市场响应速度，使其成功实现了海外业务两年翻一番的战略目标，展现了强大的市场竞争力和发展潜力。

毕马威中国为国内某车企的顺利出海提供数据合规咨询服务

当前，全球智能化、网联化和电气化的融合发展已经悄然驶入快车道。智能网联汽车也成为国内车企在海外布局的战略制高点。国内车企凭借智能网联技术实现“换道先行”，以品牌赢得海外客户的青睐。

某国内汽车企业看好欧洲市场，积极推动乘用车和商用车在智能网联方面的快速发展。该企业的销售、法务、产品设计、IT、信息安全等部门在智能网联产品设计、海外数据中心选址、信息系统设计与部署、品牌官网搭建、经销商业合作、产品销售、数据跨境传输等方面遇到了网络安全与数据合规的较大挑战。

毕马威团队通过现状调研、差距分析、隐私保护设计和隐私信息管理体系建设的“四步走”实施步骤，帮助该客户实现了数据合规，助力企业顺利出海。在此过程中，毕马威团队协助客户完成数据处理活动目录的建立、数据合规差距分析、数据保护影响评估DPIA、隐私保护设计PbD、数据主体权力请求DSR、数据保护官DPO的能力建设、数据合规手册、数据合规管理组织、数据合规管理制度流程、数据跨境传输协议、数据处理委托协议、隐私声明等相关工作。同时，为该客户后续一次性通过数据合规的安全认证奠定了坚实的基础。

如上所述，构建高效的数字化全球供应链已成为中国制造业企业出海的关注重点：

- 建设供应链数字化，确保海内外从供应商到客户的整个链条高效、透明。



供应链各环节实现信息共享与协同，从而提升全球化运营的效率，降低运营成本并降低运营风险。


- 了解网络安全管理、相关监管机构法律法规及规范要求，基于自身网络安全管理需求来制定网络安全规划、评估及落地实施。

结语

当前众多中国制造业企业已积极投身海外业务拓展，通过技术创新、业务升级以及与国际伙伴合作，不断开拓全球市场。在智能汽车、电子通信设备、机械设备和高端装备等领域，中国企业已具备国际竞争能力甚至优势。毕马威认为，随着全球产业链供应链的重构和技术革命的推进，中国制造业企业的创新能力和生产水平的提高、国际市场中高端需求的增长以及国际贸易供应链和物流体系的不断优化升级，必将会有更多的中国制造业企业将目光投向国际市场，加速制造业出海布局。

毕马威认为，为更好应对全球地缘政治和贸易挑战、海外市场本土制造要求、本土化经营管理等挑战，把握数字化、智能化、绿色化等制造业产业升级等发展机遇，中国制造业企业应做好出海战略规划的顶层设计，强化出海投资交易过程的风险把控与价值实现。同时，应对出海目的地在数据安全、合规经营、ESG可持续方面的要求加大投入，致力于技术革新，提升供应链韧性，不断追求本地化、专业化的发展道路。毕马威建议中国制造业企业从以下八方面解锁出海业务增长密码，从“出海寻路”真正走向“全球化布局，本土化经营”。

- **出海市场及模式选择：**明确企业国际化目标，分析海外市场宏观环境、贸易政策以及目标市场竞争成熟度，对出海市场布局及优先次序制定顶层规划。并结合自身能力及资源状况，选择合适的出海模式，如自主出海、借船出海、联合出海等。
- **出海产品及客户渠道策略：**深入理解终端客户需求，竞争态势，界定品牌、产品、价格市场进入机会，制定竞争策略和长期产品矩阵，制胜市场竞争环境。海外市场销售与渠道模式往往与国内模式不兼容，需基于中长期发展战略和目标、投资额和回收期等，妥善制定短中长期的渠道布局，是成功进入和拓展海外市场的关键。
- **出海投资及交易执行：**为确保出海项目顺利进行，企业必须对多个环节进行精确的时间规划和整体管理。针对不同海外市场的实际情况，企业应通过系统化投资尽职调查（如涉及并购投资交易）来深入了解目标市场的特点、法律法规、税务及补贴、商业环境以及潜在合作伙伴或目标企业的真实状况。
- **全球化管理及人才：**需在前期充分考虑如何设定本地企业运营模式、厘定与总部之间的汇报关系、设定企业合资协议及管理章程、确定高管提名及任命的方式，以及设定企业和高管目标等问题。如沟通不畅和分歧可能导致管理失败，甚至影响整个企业的全球化战略实施。同时国际化人才管理的挑战，本地员工及派遣人员占比，文化宗教等，也是企业竞争的主要凭依。
- **供应链规划：**在不同地区，供应链的本地化须符合所在国政策的要求。同时在碳排放的大趋势下，对供应链的管理也是制造业企业市场竞争所需直面的挑战。优化采购成本，拓展全球化的供应链布局获取竞争优势将为出海企业赢得市场竞争提供有力支持。

- 
- **税务筹划及合规：**在国际税收监管力度不断增强的大背景下，企业在进行海外投资时，需要对投资目的国的税收制度、税务实践、税务合规进行充分调研，评估拟投资项目的税务成本和风险，正确履行合规义务、及时识别税务风险、提前做好税务筹划、充分利用税收优惠及税收激励政策，从而在履行税务合规的同时，合法合理地避免不必要的税务成本、争取税务效益及项目回报的最大化。
 - **合规及风险管理：**海外市场，尤其是成熟市场的合规总体要求高。出于对企业自身的保护，出海企业应重视建立合规体系和加强合规文化。加强合规管理，强化合规意识和理念，完善合规机构和人才培养，以及建立有效的合规激励机制和违规处罚机制，对于中国企业在国际市场的可持续发展至关重要。
 - **数字化管理：**数字化应用已成为企业统筹全球资源、管理海外业务以及加强财务风险控制的关键工具。通过建立数字化的供应链体系，企业能够确保全球供应链的高效和透明运作，实现各环节之间的信息共享和协同合作，进而提升全球运营的效率 and 效益，降低运营成本并减少运营风险。同时，面对网络安全管理的挑战，企业必须深入理解并遵守相关法律法规和监管要求，根据自身需求制定并实施网络安全规划和评估策略，这是构建高效、安全的全球网络不可或缺的一环。

“中国对外投资保持着良好势头，以制造业为首的企业对海外绿地投资近年不断攀升。一直以来，中国的制造业企业将高性价比的产品出口海外，积极参与国际贸易和分工。伴随着全球供应链加速重构，我们将看到越来越多优秀的制造业企业将供应链能力出海，发挥国内积累的技术和成本优势，不断提高创新、智能和绿色发展能力，从海外市场寻找新增量去高质量参与新一轮的全球化。”

毕马威深耕出海领域，基于全球化网络和能力，专注于为客户提供‘端到端’一站式解决方案。我们不仅协助中国企业在国内进行投资，也助力他们‘走出去’拓展海外市场。从过去众多的跨境交易服务经验中，我们充分理解企业出海将面临的问题和挑战，我们将向他们提供适合不同发展阶段的解决方案。针对不同需求，我们可以在短时间里部署充分的专业资源，组成海外和中国的相关行业和专业领域的专家团队，协助企业应对困难和挑战。”

——毕马威中国工业制造行业咨询服务主管合伙人 张庆杰

脚注说明

1. 中国制造业规模连续13年居世界首位，中华人民共和国中央人民政府，2023年5月
2. 《2023中国制造强国发展指数报告》，国家制造强国建设战略咨询委员会、中国工程院等单位联合发布，2023年12月
3. 中国对外直接投资统计公报；商务部、国家统计局和国家外汇管理局联合发布
4. 2022年度中国对外直接投资统计公报，商务部、国家统计局和国家外汇管理局联合发布，2023年9月
5. 2023中国制造业企业出海现状调查报告，e-works research，2023年6月
6. 2023中国制造业企业出海现状调查报告；e-works research；2023年6月
7. 柬埔寨发展理事会（CDC），2024年1月
8. 蜂巢能源出海有方，计划投资3000万美元在泰国建设PACK工厂，腾讯新闻，2023年6月
9. 江苏龙蟠科技股份有限公司关于对外投资并新设项目公司的公告，龙蟠科技，2023年2月
10. 深圳市星源材质科技股份有限公司关于拟投资建设马来西亚高性能锂离子电池隔膜一期项目的公告，星源材质，2023年8月
11. 2023中国制造业企业出海现状调查报告，e-works research，2023年6月

关于毕马威中国

毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000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、无锡、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，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。“毕马威”可以指毕马威全球性组织内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过273,000名专业人员。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。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际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。

关于毕马威全球中国 业务发展中心

毕马威全球中国业务发展中心（GCP）总部位于北京，在全球近60个投资热点区域组建专业团队，其中包括欧美澳等传统投资目的地以及东南亚、拉美、中东和其它“一带一路”沿线的新兴热点投资地区，致力于协助中国企业开展对外投资以及外资企业来华投资和拓展业务。

毕马威的团队已经成功地协助中国企业完成了众多具有里程碑意义的对外投资交易，同时还向有对华投资意向的外资企业推荐合适的中国业务合作伙伴，使他们能够更顺利地拓展中国市场。在“十四五”开启的“新发展阶段”，外资企业作为中国市场的重要参与者，亦应考虑如何为中国经济和社会高质量发展做出贡献并获得成功，毕马威将协助其调整在华商业策略，以把握新的发展机遇，同时准备面对新的挑战。

通过GCP，毕马威与中外客户并肩前行，支持和帮助他们理解复杂的营商环境、发挥自身独特的优势、寻求合适的合作伙伴、积极融入当地社会以及制定和实施长期可持续发展的商业发展战略。

联系毕马威

毕马威中国

江立勤

客户与业务发展主管合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 7077
michael.jiang@kpmg.com

张庆杰

工业制造行业咨询服务主管合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 4069
qingjie.zhang@kpmg.com

康琦明

战略及交易咨询合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5867
lq.kang@kpmg.com

李瑶

毕马威全球中国业务发展中心
中国主管合伙人
海外投资并购交易咨询合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5885
lisa.l.li@kpmg.com

连咏恩

海外投资税务咨询合伙人
毕马威中国
+86 21 2212 4169
karen.w.lin@kpmg.com

张怡弘

估值建模服务合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5860
dennis.zhang@kpmg.com

张佳宇

并购融资咨询合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5852
fiona.zhang@kpmg.com

季刚

管理咨询服务数字化转型合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 4430
andrew.ji@kpmg.com

郝长伟

网络安全和数据保护服务合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5485
danny.hao@kpmg.com

胡海

组织转型与人力资源咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5427
rh.hu@kpmg.com

周雪梅

战略及交易咨询合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 4276
may.zhou@kpmg.com

张曦敏

会计咨询服务主管合伙人
毕马威中国
+86 21 2212 2607
patricia.zhang@kpmg.com

李薇妲

公司治理、风险和合规管理服务合伙人
毕马威中国
+86 21 2212 2347
effeir.li@kpmg.com

高原

公司治理、风险和合规管理服务合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5390
may.gao@kpmg.com

张文倩

并购融资咨询合伙人
毕马威中国
+86 21 2212 3375
ellen.wq.zhang@kpmg.com

毕马威海外成员所

毕马威越南

Lim Chew Teng 林秋婷
中国业务主管合伙人
毕马威越南
chewtenglim@kpmg.com.vn

Fang Kun 方堃
税务总监
毕马威越南
kunfang1@kpmg.com.vn

毕马威泰国

Low Read Learn 刘立人
中国业务主管
毕马威泰国
rlow@kpmg.co.th

Lin Chia-yu 林家妤
税务副总监
毕马威泰国
chiayu@kpmg.co.th

毕马威墨西哥

Ricardo Delfin
客户与业务发展主管合伙人
毕马威墨西哥
delfin.ricardo@kpmg.com.mx

Héctor Díaz Santana 天鸿
企业税务服务合伙人
毕马威墨西哥
hectordiazsantana@kpmg.com.mx

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/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。

© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

刊物编号：CN-IM24-0001

二零二四年五月印刷