



毕马威

# 镜观·回响

## 中国企业出海洞察报告暨 解码粤港澳大湾区全球制胜之道



毕马威中国  
研究院



2024年10月

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

# 目录

## 序言

01

全球对外投资动态概览

02

中国深度开拓海外市场

03

粤港澳大湾区领衔出海

04

中国企业出海趋势研判

05

中国企业出海“新挑战”

06

中国企业出海“新关键”

## 结语



# 序言

近年来，由于全球经济放缓，贸易和地缘政治紧张，全球对外投资整体下降。然而，新兴经济体凭借其强劲的活力与潜力，正成为全球投资的重要增长点。中国企业纷纷将目光投向世界，扬帆远航。

当前，中国出海投资规模全球领先，中国企业出海进行正酣，诸多企业采用海外并购和绿地投资的方式进入海外市场，布局东南亚、中东、欧洲及拉丁美洲市场，并将投资向新能源、能源转型、绿色低碳等领域转型。而粤港澳大湾区作为中国对外贸易活跃的地区和共建“一带一路”倡议的重要节点，凭借其独特地理位置和坚实的制造业、高技术产业优势，成为中国企业走出去的核心引擎地区。

然而，中国企业在快速出海的同时，也面临许多新的挑战。一方面，由于不同地区市场政策的不同，企业出海需要加强对目的国政策的考量，同时受限于目标国家对企业的资质审查等门槛，企业难以准确把控出海进度和风险，需要提前做好决策和部署。另一方面，企业面临跨国管理的复杂难题，需要提高海外人才管理效率，进行差异化管理，打造全球化人才梯队；同时还需要加强数字化管理，适时加速数字化的转型与升级。

为帮助企业更好地应对上述挑战，毕马威中国推出了《镜观·回响 中国企业出海洞察报告暨解码粤港澳大湾区全球制胜之道》。该报告立足全球，通过对中国企业出海的全方面、多维度分析，给予中国企业从出海目的地到公司管理再到数字化转型等一系列建议，旨在帮助企业更好的应对出海挑战，推动企业全球化的进程。

面向未来，毕马威中国将持续跟踪研究中国企业出海的发展情况与市场变化，对于企业出海遇到的困难与挑战进行深度分析，帮助企业全方位解决问题。同时，毕马威也将结合出海热门国家的投资政策，为企业提供量身定制的出海战略规划，协助企业做出更明智的投资决策，助力企业出海更上一层楼。

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

# 序言

在全球经济一体化的时代浪潮中，粤港澳大湾区以其独特的区位优势、强大的经济活力和创新能力，成为中国企业走向世界的前沿阵地。这份《镜观·回响 中国企业出海洞察报告暨解码粤港澳大湾区全球制胜之道》犹如一扇窗户，让我们看到充满机遇与挑战的企业出海的壮丽画卷。

大湾区的企业，凭借着卓越的创新能力、高效的生产模式和敏锐的市场洞察力，在国际舞台上崭露头角。从科技创新企业以领先的技术解决方案改变全球产业格局，到传统制造业凭借精湛的工艺和质量赢得国际市场份额；从金融服务机构在全球资本市场的积极布局，到新兴产业的开拓者们在海外开辟新的商业蓝海，大湾区的企业出海故事精彩纷呈。

本报告立足全球视野，深度聚焦中国企业的出海之路，全面梳理和剖析中国企业在国际化进程中的现状、趋势以及面临的挑战。通过对众多成功案例的剖析，我们试图揭示企业在面对不同国家和地区的政治、经济、文化环境时，如何灵活应对挑战，把握机遇，实现可持续发展。同时，我们也关注企业出海过程中所面临的风险与困难，如贸易保护主义、文化差异、法律合规等问题，并提出相应的解决方案和建议。

在这个充满变革与机遇的时代，粤港澳大湾区的企业出海不仅是经济发展的必然趋势，更是中国企业提升国际竞争力、实现全球化布局的重要战略选择。我们深感荣幸与业界同仁共同推出这份粤港澳企业出海报告，为那些即将踏上出海征程或已经扬帆海外的企业提供务实的案例和启示。也为政府部门制定政策、以及学术界研究提供有价值的参考。

让我们一同开启这份报告，探索粤港澳大湾区企业出海的精彩历程，共同推动粤港澳大湾区成为中国走向“一带一路”的重要战略支撑，为中国经济的繁荣与发展贡献智慧和力量。

林迪夫

广东省粤港澳合作促进会会长

01

# 全球对外投资 动态概览





## 全球投资增速放缓， 发展中经济体表现活跃

### 发展中经济体成为外资流入主要地区

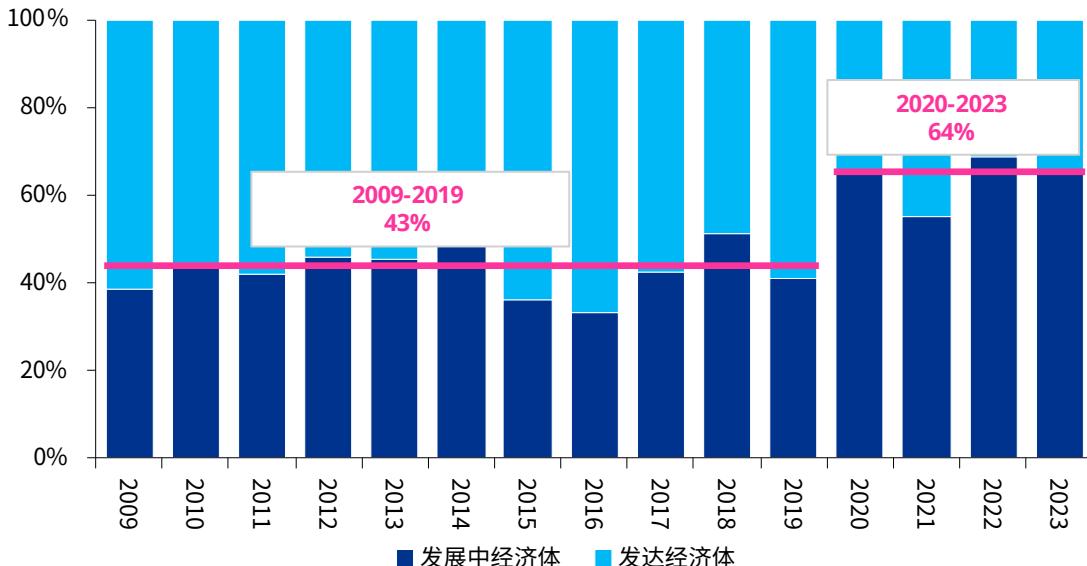
2020年疫情后，全球外国直接投资增速趋势性放缓，2009到2019年十一年间复合增速为4.3%，而2020年到2023年复合增速降至-6.3%。伴随总体增速放缓，全球资金投向也在这两个时期发生变化，发展中经济体对外资吸引力明显上升，近四年流入发展中经济体外资复合增速达5.3%，而发达经济体增速仅达-18%，外资流向发展中经济体占全球份额比重从2009年-2019年的43%上升至2020-2023年的64%（图1）。

发达经济体对外资吸引力走弱，主要是欧洲地区对全球资金吸引力下降。2018年后，伴随特朗普上台后TCJA法案<sup>1</sup>的推行，美国跨国企业开始逐步将囤积在欧洲低税率国家的利润迁回美国。2021年拜登执政后，进一步提议对跨国企业征收15%的全球最低税率，这一举措进一步挫伤欧洲低税率国家对跨国企业吸引力，外资继续将海外利润迁出<sup>2</sup>。从国别来看，这一时期爱尔兰、卢森堡、荷兰这三个跨国企业的传统“避税天堂”外资流入规模大幅收缩，其他欧洲国家以及美国外资流入规模相对稳健。

而对于发展中经济体，受益于低税率以及较为宽松的投资环境，传统投资目的地如中国香港、新加坡接受外资流入规模上行，近四年复合增速分别高达11.2%、13.1%，外资流入中国香港、新加坡的份额在2019-2023年共计上行10个百分点。除此之外，新兴市场譬如中国内地、沙特阿拉伯、阿联酋、越南、印尼、墨西哥、巴西也在这一时期接受大量外国直接投资，上述国家/地区吸引外资占全球份额在过去四年中提升了8.6个百分点（图2）。

从存量规模观察，当前发达经济体仍然是外国直接投资存量主体，截至2023年末，发达经济体接受外国投资存量占比达68.1%，其中欧盟、美国分别各占约四分之一。但从趋势上看，与流量数据表现一致，近年全球投资重心向发展中经济体倾斜，其存量占全球份额由2020年的28.4%上升至2023年的31.9%，其中2023年中国外国投资存量占比达7.9%，为历史最高水平（图3）。

图1 | 发展中经济体与发达经济体接受FDI占比, %



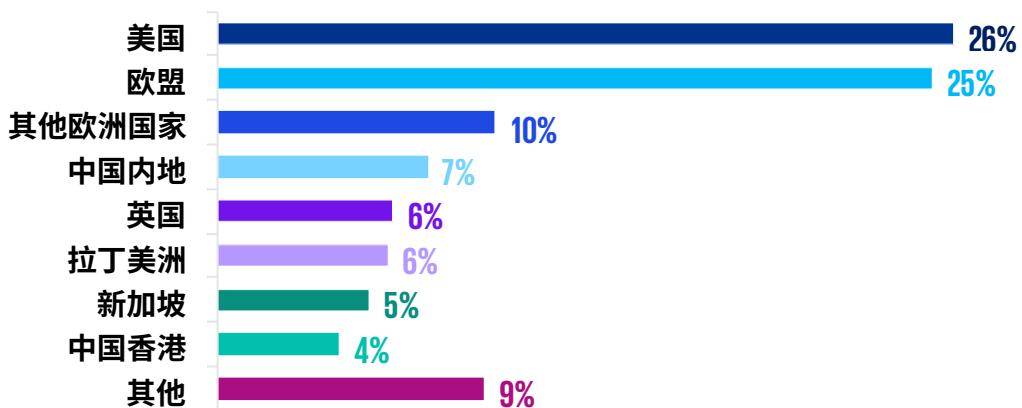
数据来源：UNCTAD，毕马威分析

图2 | 不同区域及经济体2019、2023外资流入规模占比及变化, %

区域/经济体	2019	2023	变化
<b>发达经济体</b>	<b>59.3</b>	<b>34.9</b>	<b>-24.4</b>
欧洲	38.2	1.2	-37.0
爱尔兰	8.6	-0.7	-9.3
卢森堡	9.5	-4.7	-14.2
荷兰	0.9	-12.6	-13.6
英国	3.1	-6.7	-9.8
北美洲	16.2	27.1	10.9
美国	13.3	23.3	10.1
加拿大	2.9	3.8	0.9
其他发达国家	4.8	6.5	1.7
<b>发展中经济体</b>	<b>40.7</b>	<b>65.1</b>	<b>24.4</b>
非洲	2.7	4.0	1.2
亚洲	28.8	46.6	17.9
东亚	13.4	21.5	8.1
中国内地	8.2	12.3	4.1
中国香港	4.3	8.5	4.2
东南亚	9.5	17.0	7.5
新加坡	5.6	12.0	6.3
越南	0.9	1.4	0.5
西亚	1.9	4.9	3.0
沙特阿拉伯	0.2	0.9	0.7
阿联酋	1.0	2.3	1.3
拉丁美洲及加勒比	9.1	14.5	5.4
巴西	3.8	4.9	1.2
墨西哥	2.0	2.7	0.7

数据来源：UNCTAD，毕马威分析

图3 | 2023年全球外国直接投资流入存量分布, %



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

从2023年这一最新可得数据观察，全球投资活动放缓、结构分化的趋势尚未结束。2023年全球各国接受外资规模连续第二年负增长，同比仅达-2%（图4），如果剔除“避税天堂”国家资金波动影响<sup>3</sup>，实际同比低于-10%，较高的海外融资成本以及地缘政治风险仍是主要制约。

2023年流入发达经济体资金同比达-15%，相较美国，欧洲主要经济体对外资吸引力更为不足，其中法国、意大利外资流入同比仅达-45%、-43%，英国资流入规模更是转为负值达-892亿美元。发展中经济体接受外国直接投资同比达-7%，其中中国外资流入同比仅达-14%，是自2016年以来首次跌破负值，可能原因之一是在美元高利率吸引下，部分外资企业增加利润分配并汇出境外，除中国外，印度、沙特阿拉伯的资金流入规模也较2022年明显收缩，同比分别跌至-43%、-56%，东南亚国家外资流入规模则相对稳健，同比增速仍保持正增长达到1.4%。

图4 | 历年全球FDI流入规模，万亿美元；增速，%，右轴



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

## 发展中经济体对外直接投资热度上行

由于跨国企业更多集中在发达经济体，全球对外直接投资历史上通常由发达经济体主导，其对外投资份额比重较发展中经济体更高，常年占比60%以上。2020年以后，由于美国跨国企业将利润从欧洲地区迁回本土，原本美国跨国企业在欧洲进行的对外投资，在2020年以后便更多由美国企业在本土进行，从数据上看，2019年以后，美国对外投资占全球份额上升23.6个百分点，而欧洲地区国家对外投资占比相应下降23.7个百分点（图5）。

相较欧美的结构变化，发展中经济体近年对外投资活动更值得关注，2020-2023年发展中经济体对外投资增速达到5.3%，高于发达经济体0.3%的增速水平，也高于1.8%的全球投资增速，占全球份额由2009-2019年的26.3%上行至2020-2023年的35.7%（图6），截至2023年年底，前20大对外投资经济体中，发展中经济体占比达到半数以上。得益于旺盛的出海需求，中国内地、中国香港近年对外直接投资增速较高，近四年平均增速分别达到1.9%和18.3%。

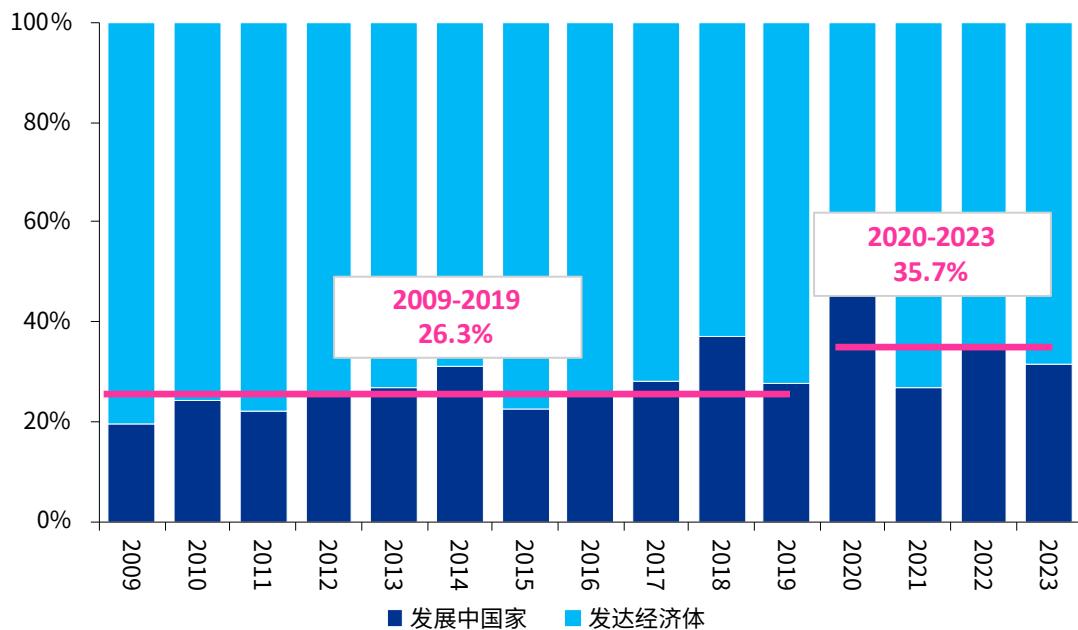
从存量上观察，2023年发达经济体对外投资存量累计占比达78%，2020至2023年占比下行0.5个百分点，基本保持稳定，其中2023年欧盟占比达到32.7%，美国则达到21.3%。伴随全球化进程加速，2008年后中国企业开始第一轮海外布局，对外直接投资规模存量占比开始上升，2017年后，中国加速海外产能布局，开启第二波出海浪潮，中国企业对外投资存量占比由2017年的5.5%上行至2023年的6.6%（图7）。

图5 | 部分区域及经济体2019、2023外资流入规模占比及变化，%

区域/经济体	2019	2023	变化
<b>发达经济体</b>	<b>72.4</b>	<b>68.3</b>	<b>-4.1</b>
欧洲	44.9	21.1	-23.7
德国	10.5	6.5	-3.9
爱尔兰	2.2	-0.4	-2.6
卢森堡	12.2	-1.5	-13.8
荷兰	2.1	-9.2	-11.3
日本	16.1	11.9	-4.2
北美洲	7.8	31.9	24.1
美国	2.4	26.1	23.6
<b>发展中经济体</b>	<b>27.6</b>	<b>31.7</b>	<b>4.1</b>
亚洲	24.0	28.4	4.4
中国内地	9.5	9.5	0.1
中国香港	3.7	6.7	3.0

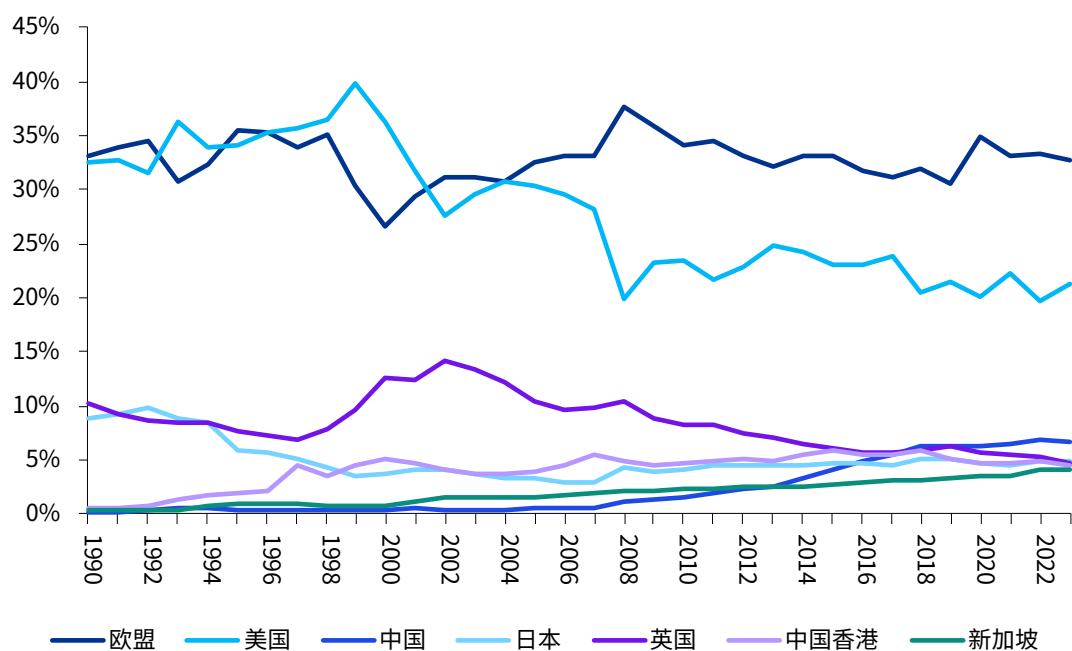
数据来源：UNCTAD，毕马威分析

图6 | 历年发达及发展中经济体OFDI占比, %



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

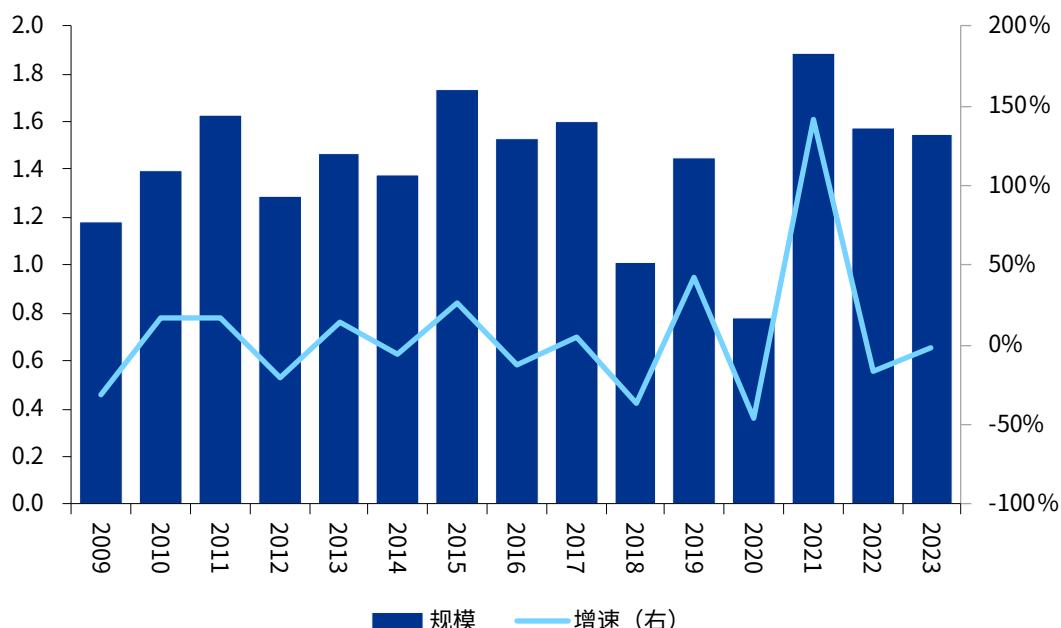
图7 | 历年各主要经济体全球OFDI存量占比, %



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

2023年，与全球直接投资流入量走势一致，全球对外直接投资（OFDI）在2023年也连续第二年负增长，同比达到-1.5%（图8）。其中，发达经济体对外投资增速在低基数影响下转为正值，同比由-25.6%回升至3.5%。其中发达经济体如美国、日本、法国对外投资增速大幅回升，增速分别达到10.4%、13.5%，37.1%。发展中经济体对外投资增速则在高基数下转为负值，达-10.9%，中国香港、中国内地、沙特阿拉伯、墨西哥对外投资同比则大幅收缩，增速分别达到-1.8%、-9.4%、-40.4%以及-55.8%。

图8 | 历年全球OFDI规模，万亿美元；增速，%，右轴



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

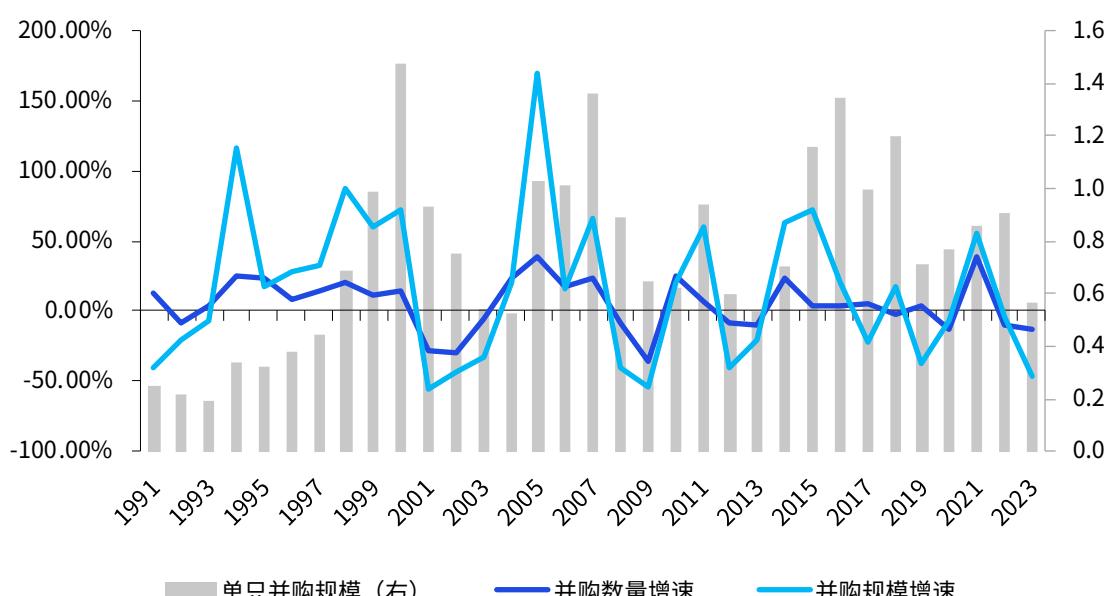


## 融资成本高企、监管趋严， 跨境并购活动显著收缩

跨境并购活动主要由发达经济体跨国企业主导（占比80%以上），由于2023年全球融资成本较高，全球政治经济形势愈发复杂，多个主要投资并购目的地收紧了对外来投资和并购交易的监管，全球跨境并购规模同比下降46%，并购金额仅达0.38万亿美元，为2014年以来最低值。相较并购规模，并购交易数量降幅较小，增速同比达-13.5%，较2022年的-9.4%下行4.1个百分点，这也说明2023年跨境并购单笔金额下行，由2022年的0.9亿美元降至0.6亿美元（图9）。

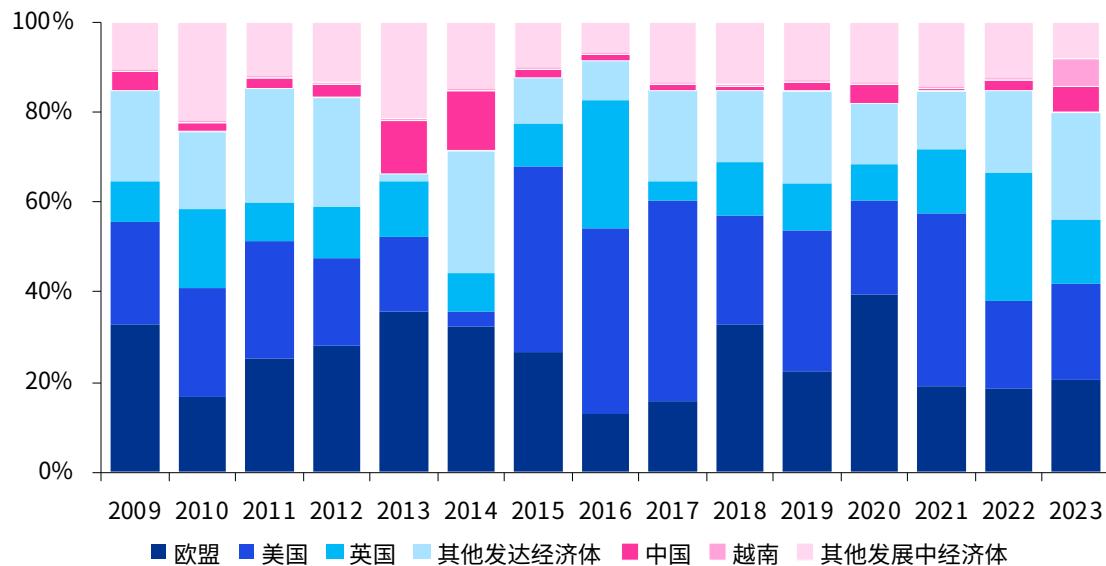
分跨境并购目的地区域来看，发展中经济体更受跨国企业青睐。2023年发达经济体跨境并购规模显著收缩，同比仅达-49.6%，英国同比仅达-73.8%，拉低整体增速21.2个百分点，美国同比仅达-40.2%，拉低总体增速7.8个百分点，欧盟同比仅达-41.9%，拉低增速7.9个百分点。发展中经济体并购规模同比达-28.7%，拉低总体增速4.4个百分点，跨国企业来华并购增速逆势上行达到41.3%，拉动总体增速提升0.9个百分点，主要集中在地产、医药行业。同期，大量中国制造业企业出海至东南亚国家，以越南为例，其接受外资跨境并购规模则较上一年增扩近四倍，拉动总体增速3.4个百分点（图10）。

图9 | 历年全球跨境并购数量与规模增速，%；单只并购规模，亿美元，右轴



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

图10 | 各类经济体接受跨境并购规模占比

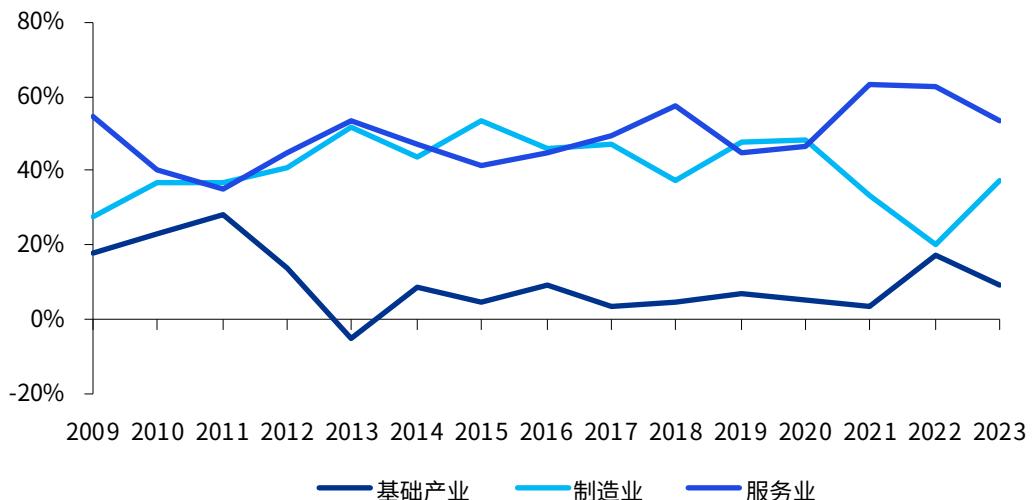


数据来源：UNCTAD，毕马威分析



分行业来看，2020年以后，受疫情影响，跨境并购活动主要集中在服务业，信息技术、金融、交运仓储并购交易明显增多，制造业并购活动则放缓（图11）。2023年，上述趋势出现边际变化，信息通讯业、金融业两大服务行业并购规模大幅度收缩，同比分别跌至-60%与-87%，拉低总体增速14.0、10.8个百分点，而制造业并购规模与2022年基本持平，表现出一定韧性，或与全球制造业景气度回升相关，其中化工制造业、非金属矿物制造业、汽车制造业跨境投资增速大幅上行，化工品、非金属矿物行业并购规模较2022年翻一番，而汽车制造业并购规模达到2022年的三倍，上述三大制造业拉动总体并购增速7.1个百分点。

图11 | 历年大类行业跨境并购规模份额，%



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

注：基础产业包括农业以及采矿业

图12 | 分行业并购规模及增速，百万美元，%

行业	2022	2023	同比增速
<b>合计</b>	<b>706,572</b>	<b>378,370</b>	<b>-46</b>
基础产业（农业、采矿业）	122,325	35,541	-71
制造业	142,313	141,451	-1
服务业	441,934	201,377	-54
<b>2023年规模前十行业</b>			
信息通讯业	165,781	66,980	-60
采矿业	121,169	32,549	-73
化工业	15,372	31,928	108
制药业	35,708	31,266	-12
汽车制造业	8,210	30,595	273
专业服务业	23,170	29,037	25
公共事业	18,476	17,557	-5
贸易服务业	26,894	17,382	-35
食品制造业	21,391	12,642	-41
金融业	87,962	11,871	-87

数据来源：UNCTAD，毕马威分析

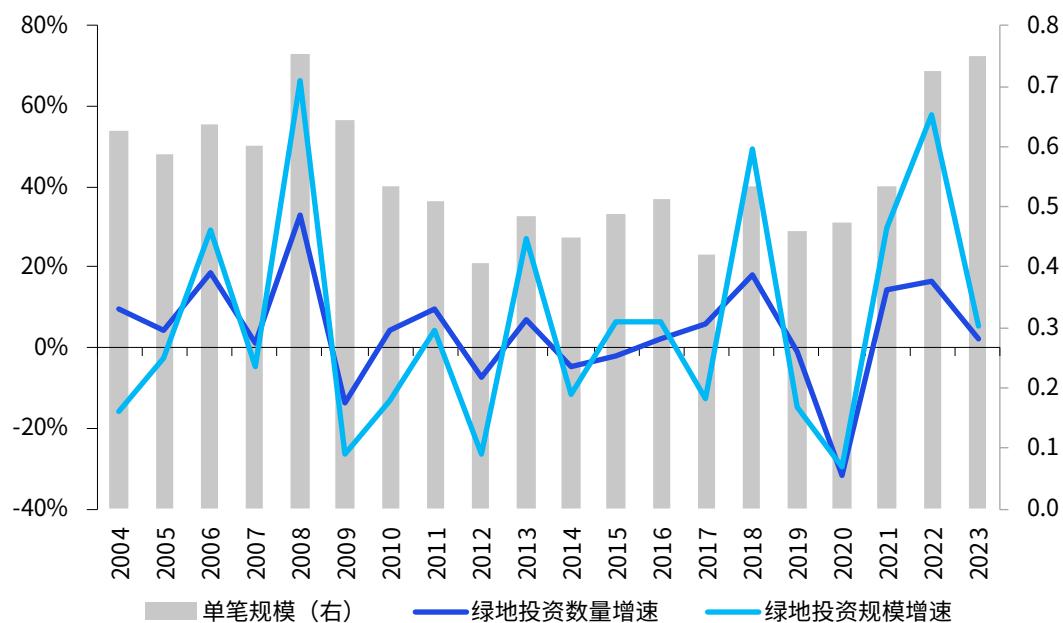


## 新兴市场制造业带动绿地投资走强

不同于跨境并购自2022年起开始的增速转负，绿地投资2022-2023连续两年增速保持正增长，2023年绿地投资规模增速达到5%（图13），绝对值规模创下历史新高，且平均单笔绿地项目金额上升，大型绿地投资项目多增，其中中国制造业企业在东南亚的绿地投资贡献了全球近三分之一的增速。

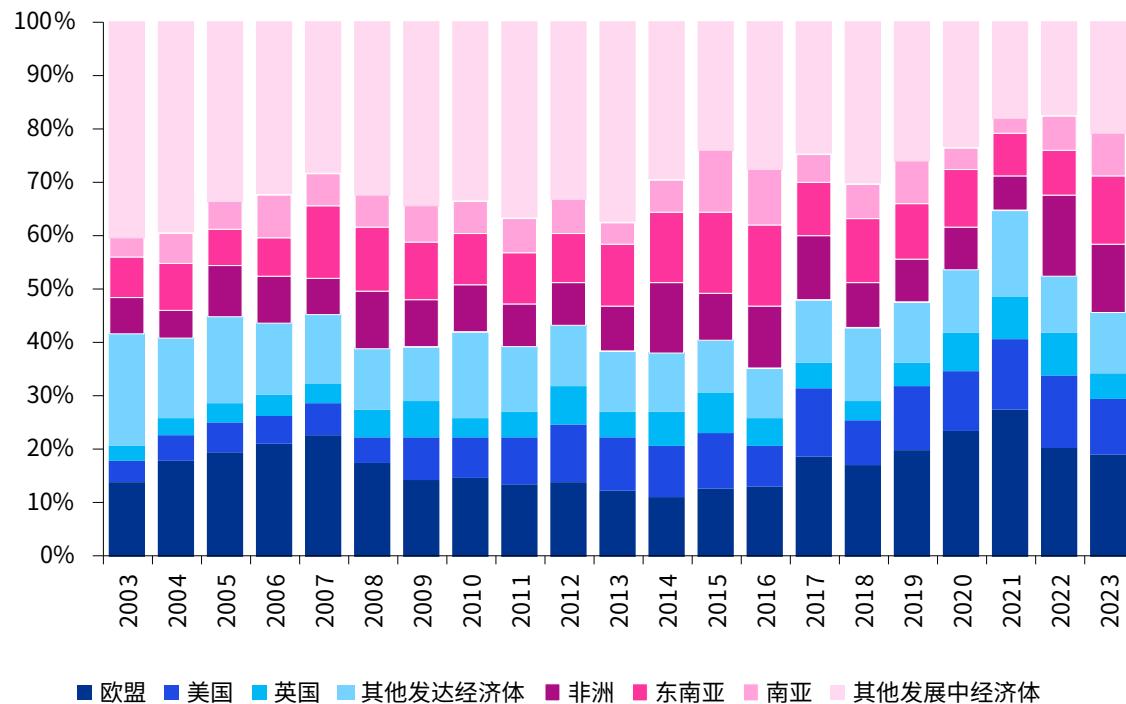
2022年开始，发展中经济体成为绿地投资的主要目的地，2022-2023年发展中经济体绿地投资平均增速达到60%，而发达经济体仅达8%。发展中经济体中，非洲、东南亚、南亚地区绿地投资规模增速较高，菲律宾、印尼、越南、印度两年复合投资增速在100%以上，而上述国家当前每年吸引全球绿地投资的份额也由2021年的5%上行至15%（图14）。

图13 | 历年全球绿地投资数量与规模增速，%；单只并购规模，亿美元，右轴



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

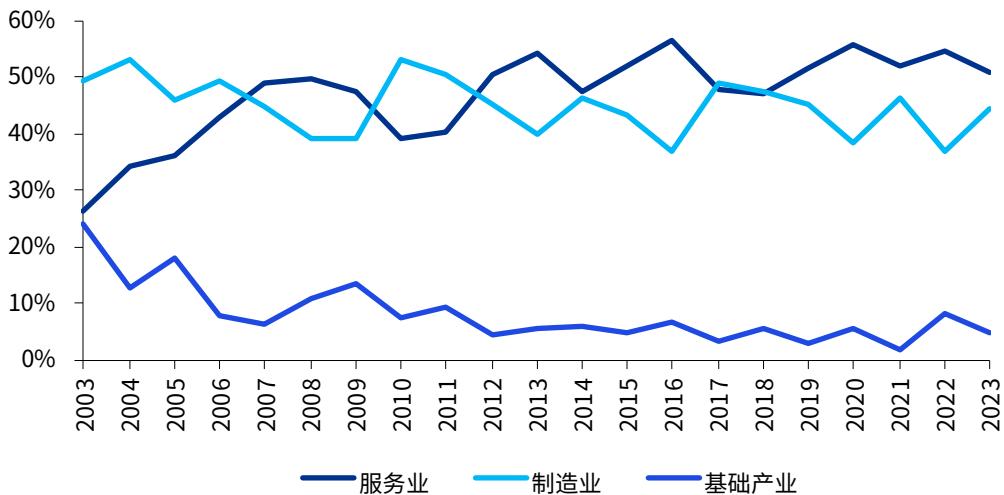
图14 | 历年全球主要地区绿地投资规模占比, %



数据来源：UNCTAD, 毕马威分析

分行业观察，2020年以后，受疫情以及俄乌冲突影响，能源价格上行，能源与天然气供应业绿地投资需求扩张，其投资规模占全球份额由2019年的16%上行至2023年的26%。疫情与俄乌冲突还带来消费电子以及清洁能源产品需求，使得互联网、光伏、锂电池产品所在的信息与通信技术服务业、电子与电气设备制造业绿地项目投资多增。2023年随制造业景气度回升，补库需求上行，制造业绿地投资项目占比上行多增（图15），不仅仅是上游行业譬如石油和天然气开采业、化工业、金属制品业投资增速较快，下游行业譬如机械设备、汽车制造业增速同样较高。需要注意的是，由于电子与电气设备制造业可能前期产能较高，当前补库需求较弱，2023年该行业绿地投资增速放缓，增速仅达-15%（图16）。

图15 | 历年大类行业绿地投资规模份额, %



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

注：基础产业包括农业以及采矿业

图16 | 细分行业绿地投资规模以及数量变动，百万美元，%

行业	2022	2023	同比增速
合计	1,309,067	1,380,401	5
基础产业（农业、采矿业）	108,341	66,128	-39
制造业	485,263	611,088	26
服务业	715,462	703,185	-2
<b>规模前十行业</b>			
能源和天然气供应业	380,861	364,993	-4
电子和电气设备制造业	214,518	182,574	-15
信息与通信技术业	128,669	110,064	-14
汽车制造业	60,567	90,979	50
建筑业	68,728	71,557	4
金属及金属制品	49,033	69,579	42
交通运输与仓储业	57,370	68,787	20
采矿业	107,256	64,589	-40
石油和天然气开采及加工行业	18,348	57,910	216
化工业	26,745	56,559	111

数据来源：UNCTAD，毕马威分析

02

## 中国深度开拓 海外市场

中国对外直接投资规模保持全球领先，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价值链的竞争力及规避贸易壁垒，中国企业纷纷启动对外直接投资计划和行动。

毕马威在观察中发现，尽管中国企业海外并购投资的步伐有所放缓，但海外绿地投资却呈现出明显的升温趋势，并实现了强劲的增长。这一转变反映了中国企业对外投资策略的调整与优化，更加注重长期发展和战略布局。

从行业分布和投资目的来看，新能源及新能源汽车制造、工业及消费品制造、基础设施建设等领域成为中国企业对外投资的重点。这些行业不仅具有广阔的市场前景和发展潜力，也符合中国企业转型升级和国际化发展的战略需求。

在地域选择上，东南亚、欧洲、拉丁美洲及中东等地区成为中国企业热门的投资目的地。这些地区拥有丰富的资源、庞大的市场需求以及相对优惠的投资政策，为中国企业提供了良好的发展机遇和广阔的市场空间。通过在这些地区的投资布局，中国企业将进一步拓展国际市场，提升全球竞争力，实现更高水平的国际化发展。





## 中国对外直接投资流量蝉联全球第三， 东亚、东南亚仍是中国对外直接投资 的主要引擎

商务部最新发布的数据显示，中国对外直接投资持续稳定发展。这一积极趋势已经连续保持十二年，中国始终稳居全球对外直接投资流量的前三甲。值得一提的是，从2016年至今，中国对外直接投资在全球市场中的份额持续超过10%。具体到2023年，中国对外直接投资的流量达到了1,772.9亿美元，这一数字不仅庞大，而且在全球总投资流量中的占比达到了11.4%。与上一年度相比，这一比例实现了0.5个百分点的提升（图17）。这一系列数据无疑是中国经济持续健康发展、对外开放水平不断提升的有力证明。

图17 | 2009-2022年中国对外直接投资流量及占全球份额情况，亿美元；占比，%，右轴

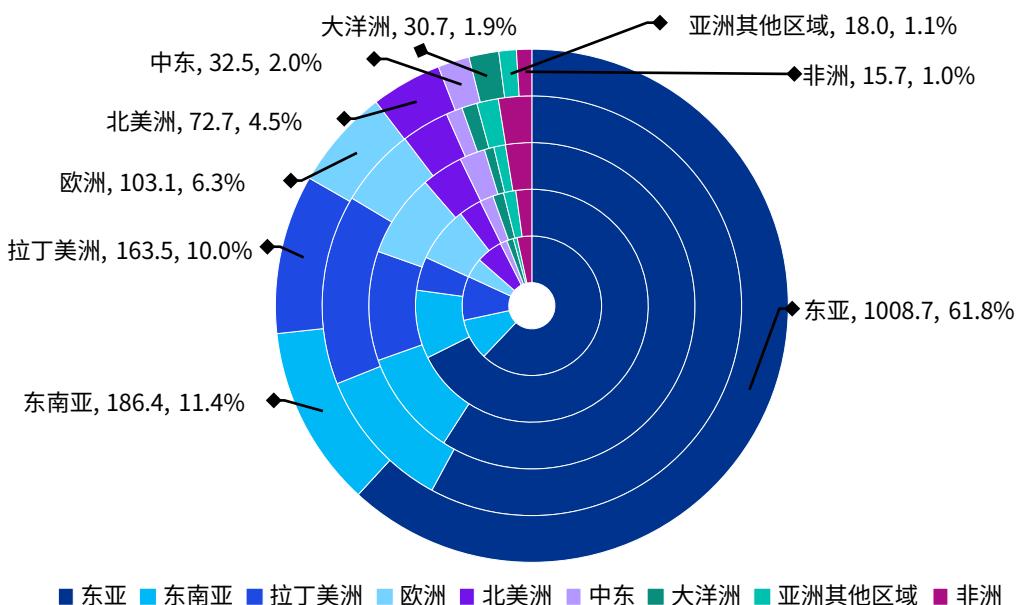


数据来源：2009-2023年数据来自商务部、国家统计局、国家外汇管理局《中国对外直接投资统计公报》；毕马威分析

从投资的覆盖地区来看，中国对外直接投资目的地主要集中在东亚，2022年占投资总额的61.8%，较2021年提升3.9个百分点。其次东南亚成为中国对外直接投资的热点区域，2022年中国对东南亚的投资达到186.4亿美元，占当年投资总额的11.4%（图18），充分体现中国在东南亚的经济影响力在不断增加，“近岸化、友岸化”产业链布局需求较快增长。

值得关注的是，由于中国与中东国家持续在基础设施、能源电力等领域积极建立合作关系，尽管2022年中国在中东投资仅占当年中国对外直接投资总额的2.0%，但增速表现亮眼，同比上一年增长44.1%，北美洲投资额增长10.5%，原因在于美国和加拿大拥有成熟的市场、先进的科技、丰富的资源和稳定的政治环境，这些因素共同构成对中国投资者的强大吸引力。然而，中国对拉丁美洲和欧洲投资下降，源于中国正将在拉丁美洲的投资重点从成本高昂的基础设施项目，转向新能源关键矿产、技术和可再生能源等战略领域；欧洲各国政府加强对中国投资的审查力度，使中国企业在人工智能、半导体等高科技领域的投资减少。

图18 | 2018-2022年中国对外直接投资区域分布（由内圈到外圈，亿美元，%）



数据来源：商务部，毕马威分析

从对外投资方式来看，中国企业主要采取海外并购或绿地投资。海外并购即兼并收购海外既存的标的公司的股权或资产实现对公司或资产的控制，以达到获取已有资源、技术、客户等目的；而绿地投资指的是新建投资，需要通过新建实体，在未开发的土地上规划建设厂房等设施，或者新建研发、营销中心等。后两节将分别就海外并购和绿地投资两种方式的近期现状与趋势来进行概述。



## 中国企业海外并购步伐放缓，但寻求战略性新兴产业并购活动愈发活跃

中国企业海外并购交易规模自2016年达到峰值以来有所减少，交易披露金额尽管在2021年有所反弹，但总体呈现连年下滑的趋势，2023年已跌至152亿美元，为2009年以来的最低水平。截至2024年6月30日，2024年上半年中国企业海外并购按交易披露金额计，仅为2023年全年并购规模的两成（图19）。

中国海外并购交易数量与年度披露金额趋势一致，自2016年以来有所下降，2021年虽有回暖，但受地缘冲突影响持续低迷，2022年和2023年交易数量稳定在220宗左右（图19）。由此，中国企业海外并购投资由热转冷，一方面是由于国内监管部门对于海外投资加强监管和指导，另一方面是因为在地缘冲突等不确定因素影响下，中国企业“走出去”更加谨慎、理性。

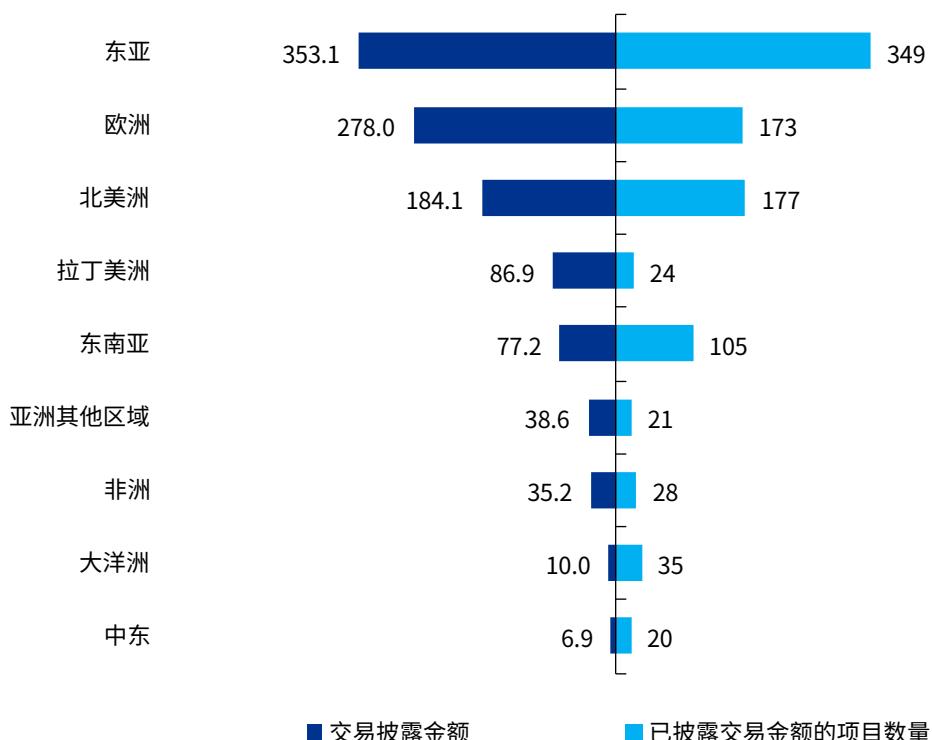
图19 | 2009-2024年H1中国企业海外并购情况，亿美元；宗，右轴



数据来源：Refinitiv，毕马威分析，数据下载于2024年8月29日，统计数据包括交易状态为“完成”和“待完成”的交易；以上数据均基于披露金额的交易；目的地包括港澳台地区。

从海外并购主要流向来看，2019至2024年上半年期间，中国企业海外并购主要流向东亚、欧洲、北美洲、拉丁美洲和东南亚，其中东亚交易数量和金额占比最高，按已披露交易金额的项目共累计349宗，金额达到353.1亿美元，占比超三成。传统海外投资目的地欧洲和北美洲的交易金额分别为278亿美元和184.1亿美元（图20）。2018年伊始，中美贸易摩擦逐渐加大。不少中国企业将投资重点从北美和欧洲向包括东南亚和拉丁地区在内的“一带一路”沿线国家转移。

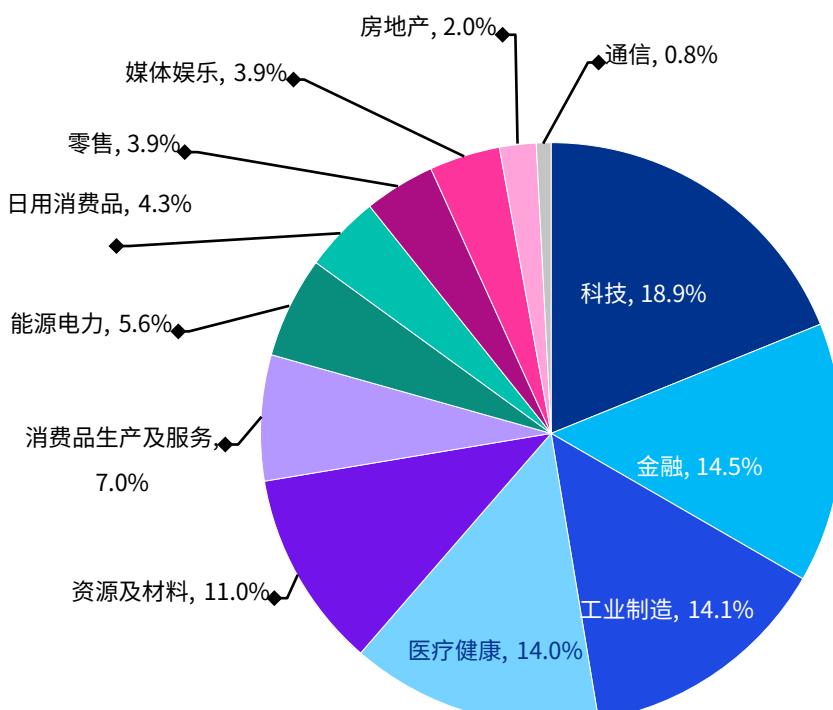
图20 | 2019-2024年H1中国海外并购区域分布情况（按累计交易披露金额及已披露交易金额的累计项目数量），亿美元；宗



数据来源：Refinitiv，毕马威分析，数据下载于2024年8月29日，统计数据包括交易状态为“完成”和“待完成”的交易；以上数据均基于披露金额的交易；目的地包括港澳台地区。

尽管中国企业对外投资日趋审慎，但寻求战略性海外投资的步伐并未放缓。在近5年半间，中国企业海外并购按交易宗数计，前四大行业依次为科技、金融、工业制造和医疗健康。其中科技、工业制造和医疗健康合计占比达到47%（图21）。

图21 | 2019-2024H1中国企业海外并购的主要行业占比（按交易宗数），%



数据来源：Refinitiv，毕马威分析，数据下载于2024年8月29日

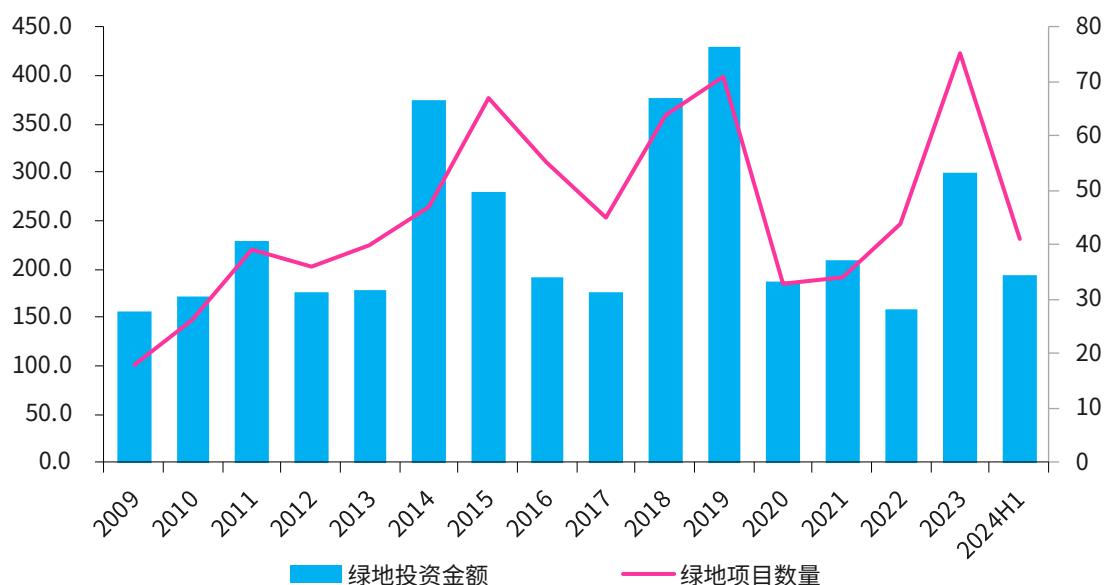
此期间的前十大海外并购交易中，除了一宗零售相关和一宗媒体娱乐相关的交易外，剩余八宗均为战略性新兴产业并购，这八宗并购使得中国企业获得先进汽车技术、半导体及电子相关设备生产技术、生物科技等医疗健康技术和管理经验等，有利于企业实现在全球汽车制造、能源和医疗健康产业链相关的战略布局。



## 中国企业海外绿地投资呈现强劲增长

绿地投资正成为中国企业海外投资的一种重要方式。2018年以来，中国企业对外绿地投资步伐有所加快，在2019年达到峰值428.5亿美元后，2020年受疫情影响下滑至186.3亿美元，同比下滑56.5%。2024年上半年海外绿色投资恢复至193.5亿美元，已超越2020年全年对外绿地投资规模（186.3亿美元），显示出强劲反弹，预计全年绿地投资额超350亿美元（图22）。

图22 | 2009-2023年中国企业绿地投资情况，亿美元；宗，右轴



数据来源：The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation，数据下载于2024年8月27日，毕马威分析

与全球绿地投资区域分布略有不同，从全球范围来看，非洲、东南亚、南亚地区绿地投资规模增速较高，而从中国海外绿地投资区域分布来看，东南亚、欧洲和拉丁美洲成为主要绿地投资目的地：



### 东南亚作为近邻以及最大贸易伙伴

东南亚具备人口红利、较低生产成本、吸引外资政策以及自由贸易协定等优势，吸引不少中国企业将产业链移到当地，投资建厂的趋势越来越明显。过去几年，印尼是中国企业绿地投资的首选目的地，中企主要围绕金属矿业和汽车制造业开展投资，规模达到210.3亿美元，占近6年间绿地投资总额的17.0%（图24）。柬埔寨、马来西亚、菲律宾、越南和泰国的经济发展前景也吸引着中国企业前往拓展业务。值得关注的是，近些年泰国侧重进行工业转型升级，工业发展速度极快。中国企业在泰国新能源汽车、智能电子等领域不断加大投资，完善国际化产业链布局，为泰国工业化转型升级提供了强大助力。



### 绿色能源和汽车制造业带动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、动力电池及零部件生产等新能源汽车上下游产业链企业纷纷在匈牙利、德国等国设厂，满足当地消费需求。此外，英国等欧洲国家在能源转型上追求净零排放，积极发展包括浮式海上风电、核电、氢能、碳捕获与储存技术（CCS）在内的清洁能源，吸引更多中国企业前往投资。



### 拉美国家是中国重要的贸易伙伴

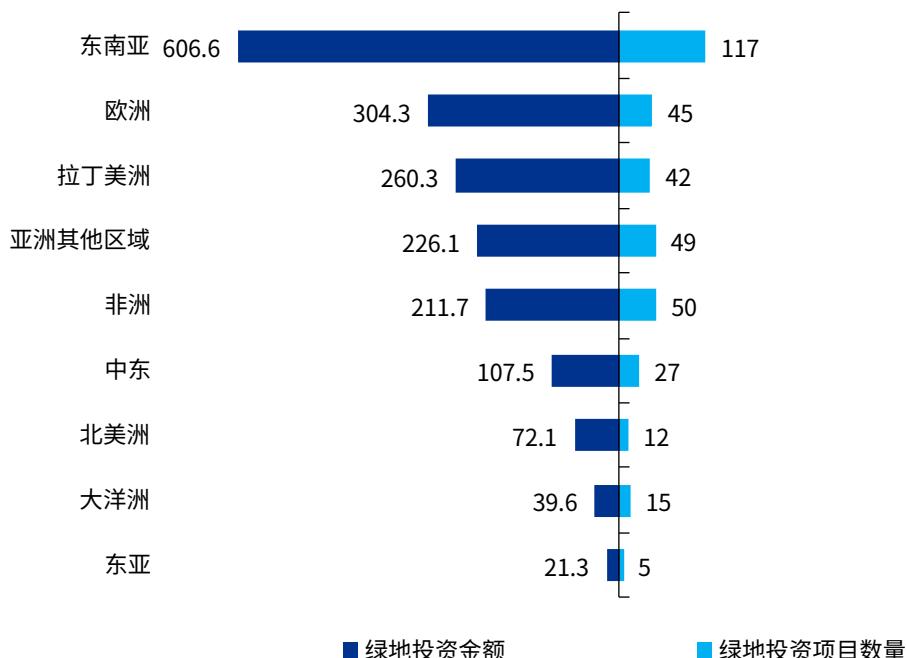
拉美地区制造品进口需求广泛，与中国制造能力进一步对接潜力大。许多出口拉美的中国企业从供应链和运输成本的角度来考虑，决定到拉美设厂。中国在拉美投资目的地主要为巴西、哥伦比亚、智利、圭亚那、墨西哥、秘鲁等国，双方在绿色合作方面拥有广阔空间。近年来，中企积极参与哥伦比亚铁路等绿色基础设施建设，并在巴西、墨西哥、智利等国家的电池和电车生产等制造业绿色产能合作领域开启大胆尝试。值得一提的是，墨西哥近来已成为拉丁美洲经济的领头羊，其地理位置优越，消费市场潜力巨大，工业基础和配套良好，制造业历史悠久，具备承接高端产业链的丰富劳动力，生产成本也相对较低，这些优势使其已经成为中企关注的海外投资热门目的地，同时中国投资者也认为墨西哥是其进入北美和拉美市场的战略桥头堡。



### 企业寻求中东市场合作新空间

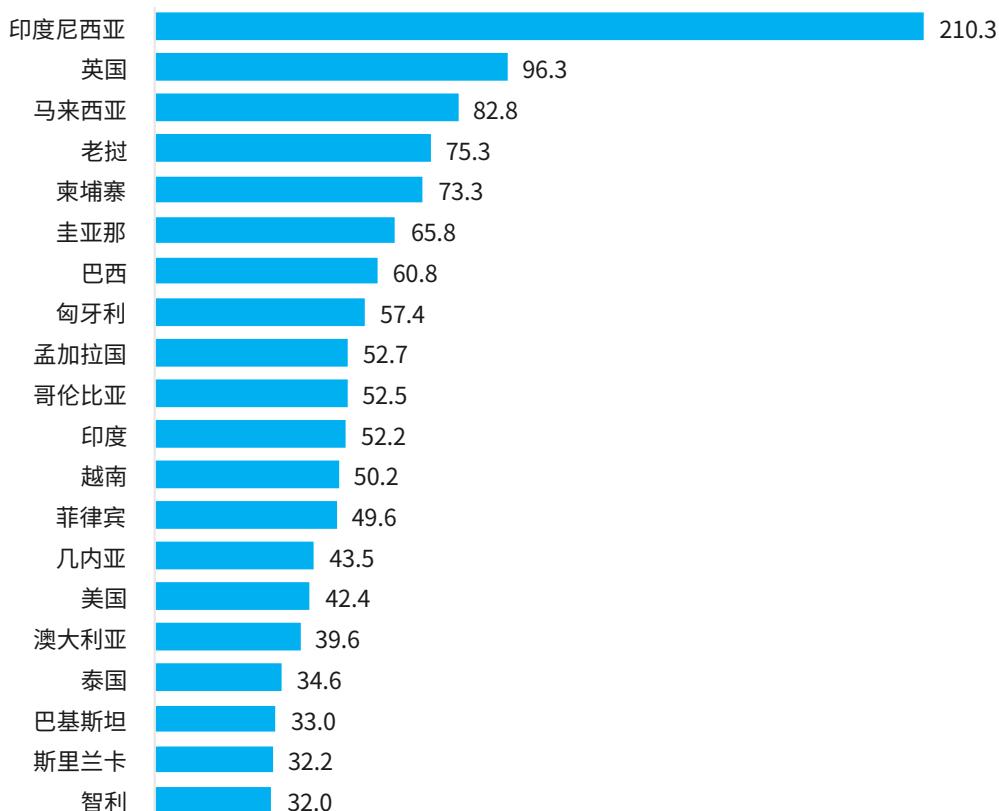
毕马威观察到沙特、阿联酋、卡塔尔等中东国家正积极寻求从石油经济向多元化经济转型，这些国家在石化、钢铁、汽车、制药等领域具备成熟的制造基础，中国与中东国家在新能源、先进制造业、数字经济以及生物医药等领域的合作具有广阔的空间，近年来也吸引不少中国企业前去中东投资。

图23 | 2018-2024年上半年中国企业海外绿地投资区域分布，亿美元，宗



数据来源：The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation，数据下载于2024年8月27日，毕马威分析

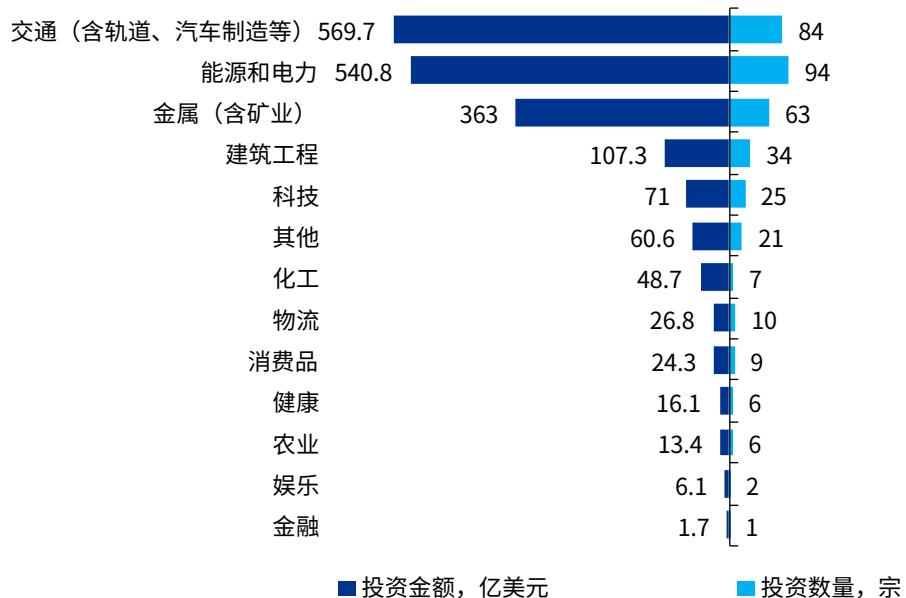
图24 | 2018-2024年上半年中国企业海外绿地投资主要东道国分布，按累计投资金额，亿美元



数据来源：The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation，数据下载于2024年8月27日，毕马威分析

除了绿地投资之外，中国企业还通过积极投资建厂将产业链、供应链、价值链延伸至海外，这一趋势在新能源、制造业等行业尤为明显，例如某能源集团投资2.1亿元在泰国设立模组PACK工厂，某科技公司在印尼投资20.6亿元建设新能源动力与储能电池正极材料工厂，某新能源材质公司在马来西亚投资50亿元建设高性能锂离子电池隔膜一期项目。

图25 | 2018-2024年上半年国企业海外绿地行业分布情况，亿美元，宗



数据来源：The American Enterprise Institute and The Heritage Foundation，数据下载于2024年8月27日，毕马威分析



中国企业结合各地区的资源禀赋、产业结构和布局和消费市场规模等多种因素，因地制宜地进行绿地投资。



#### 能源产业

自2021年起，中国宣布不再新建境外煤电项目，绿色低碳能源已成为中外共建国家能源合作的重点。越来越多的中国企业“走出去”投资风光发电和储能项目，欧洲、中东和拉美地区成为中国企业出海建厂潮的可选目的地。例如光伏企业在中东建厂，不仅推动中东地区的绿色能源转型，还可以发挥中东区域的枢纽地位，通过绿电、绿氢等产品有效辐射北非及欧洲市场。



#### 汽车制造业领域

绿地投资流向匈牙利、瑞典和德国的金额较高，这主要归因于中国新能源汽车产业在欧洲尤其是中东欧已基本覆盖全产业链。汽车整车制造商主动承担“链主”角色，与产业链配套企业形成战略联盟在欧落地。2024年6月，欧盟委员会拟从7月4日起对从中国进口的电动汽车征收临时反补贴税，尽管目前加征关税的提议仍处于中欧协商谈判阶段，但总体受此影响，中国新能源汽车将加快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。



#### 金属或关键矿产领域

能源绿色化对关键矿产的需求加速增长。相比传统金属矿产，我国对于锂、钴、镍等新能源矿产的依存度更高。关键矿产的储量分布集中，在印尼、玻利维亚、阿根廷、智利、几内亚、津巴布韦等具有明显优势，中企更倾向依靠利用当地丰富的资源进行矿产开发项目或建设冶炼生产线，服务国内如电动汽车及新能源电力产业链发展。



#### 科技（尤其是电子产业）领域

特别是在全球供应链重构的背景下，越南、泰国等东南亚国家成为中国电子制造业的重要海外基地，同时也成为连接中美电子产业的桥梁。越南、泰国作为新兴市场经济体，具备土地、厂房、人力、税收等方面的成本更具优势，近年来承接较多的智能电子产能转移，相关产业链配套也不断得到完善，可以较好地满足中国企业建设海外生产基地的需要。



#### 医疗健康方面

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，不仅有助改善当地整体医疗健康水平，还有助企业在当地实现药品本地化生产和分销。



## 镜观全球出海政策， 粤港澳大湾区吹响出海“集结号”

### 企业出海重点目标国家和地区政策情况分析

东道国针对外来直接投资的政策多种多样，旨在吸引外资并促进本国经济发展。鼓励性政策方面，东道国常通过财政优惠、金融优惠、经济特区政策等手段降低外国投资者的税收负担，提供低息贷款、资助或补贴等，以吸引外资并促进就业效应。然而，这些政策也存在一定的局限性。在限制性政策方面，东道国可能对外资实施所有权与控制方面的限制，如特定领域的投资排除、外资持股比例的限制等，以及经营方面的限制，如外资及其利润转移的限制、对外资经营活动的管理等。这些政策反映了东道国在吸引外资的同时，也注重保护本国产业和市场，以实现国际直接投资效益的最大化和成本的最小化。

过去几年，我国对外投资全球领先，诸多国家对于中国投资者都表示支持与欢迎。目前全球迈向智能化、数字化、能源绿色化发展，中国在国外的投资从传统制造行业开始向新兴产业发展，电子通信、机械设备、新能源汽车等多元化产业是多数国家未来重点发展方向，因此，各国的国家领导人支持中国企业参与基础设施、数字经济、高新技术产业、教育和医疗等领域的合作项目，并将在供应链优化、税收优惠、资源共享、贸易规则等方面为企业提供便利。

报告对于若干热门投资东道国吸引外资政策进行例举，下列东道国政策信息更新至2024年8月31日，如需获取最新政策，请密切关注各东道国相关信息。

#### 匈牙利



作为首个同中国签署共建“一带一路”政府间合作文件的欧洲国家，匈牙利具备对中友好的营商环境、区域优势独特、较低税负、就业基础好以及汽车产业集群等优势，这都成为中企在匈落地的重要因素。中匈投资涉及行业日渐广泛，除了基础设施建厂等传统领域外，近年来两国在电动汽车、交通通信等领域投资持续升温，吸引众多中国汽车产业链企业在匈牙利投资建厂。

在外资优惠政策方面，匈牙利政府提供退还和非退还补贴，对外资实行国民待遇，无特殊补贴政策。根据不同投资项目，补贴形式主要有现金补贴、税收优惠、低息贷款，其中现金补贴来源为匈政府或欧盟基金。匈补贴政策与欧盟法律一致<sup>4</sup>。

## 越南

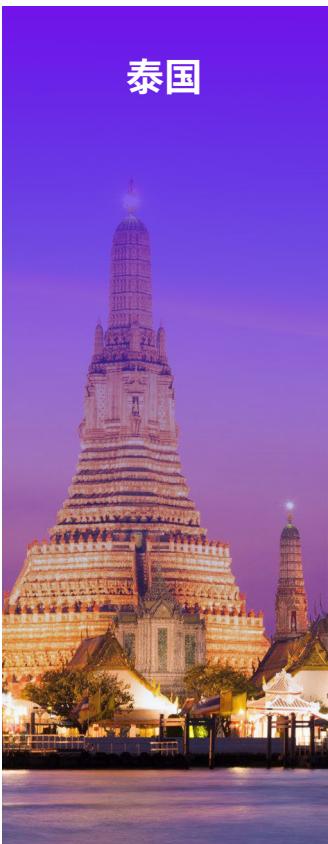


如今，中国资本对越投资从家具、纺织服装、鞋类等劳动密集型制造业转向高新技术、智能电子、基础设施、可再生能源、电动汽车等领域。越南政府高度重视工业及商业的发展，不断推出并优化外商直接投资与优惠政策，从而吸引更多外资和越南企业更深入参与全球商品价值链。

- 1) 在税务政策优惠方面，越南推出免税期和企业所得税优惠以及进口豁免等政策，对于在越南投资出口主导的外资企业而言尤为有利。越南的企业所得税税率一般为20%，越南政府针对某些行业或特定地区的外商投资，企业可享受如15年内按10%税率缴纳企业所得税、免征企业所得税4年（从第一年获利开始），以及9年内应缴企业所得税减半等优惠政策。此外，越南允许对特定外资公司实施15%全球最低税负制。
- 2) 进口关税豁免适用于用作生产出口货物的材料和零部件，或是作为固定资产的进口设备及机械。
- 3) 土地租金和税费减免：在越南工业园区内投资生产的企业可享土地租金和税费减免，从而降低企业的土地成本。

事实上，这些优惠政策已实施多年，反映当地政策稳定且具延续性，有利外商投资。

## 泰国



近年来，中国企业积极在泰国投资建厂，逐渐从投资金属制品、机械和运输设备产业向新能源汽车、电子电气、光伏、电商等行业转变。随着区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）生效实施、澜湄合作深化，泰国“4.0战略”、东部经济走廊建设和“泰国2030年愿景”的持续推进，中国对泰国的投资前景更加广阔。

在投资促进政策方面，中资企业可向泰国投资促进委员会（BOI）申请获得税收优惠、为办理工作签/工作许可证提供便利、拥有土地所有权、享受外币汇出（无上限）等激励政策及额外激励政策。针对重点行业（如农业、医疗、机械和汽车、电子电器等），企业最高可获得免13年企业所得税以及其他非税收的优惠权益。

值得重点关注的是，泰国投资促进委员会（BOI）批准了未来4年（2024年-2027年）推进战略投资的计划，重点促进5个战略产业，以推动泰国向新经济体系转型，具体5大战略产业如下：生物-循环-绿色（BCG）产业（尤其是农业、食品、医疗和清洁能源）；汽车（特别是电动汽车）；电子（特别是上游电子产业和智能电子产业）、数字与创意产业和区域总部。

## 马来西亚



制造业是马来西亚国民经济发展的主要动力之一，主要包括电子、石油、机械、钢铁、化工及汽车制造等。近年马来西亚政府前后提出国家工业4.0政策（Industry4WRD）、马来西亚数字经济蓝图（Malaysian Digital Economy Blueprint）、2030年新工业大蓝图（NIMP 2030）和国家能源转型路线图（National Energy Transition Roadmap）等多项经济振兴措施，积极吸引外资投资制造业，重点支持或优先发展电子电气、机械设备、化工、医疗器械、航空航天、数字经济、新能源及绿色产业等。中资企业在马制造业投资也呈现出从日用品、纺织向数字经济、绿色发展、物联网、生物科技、高端制造等领域拓展的良好态势。此外，我国电视机、洗衣机等白色家电以及各种生活小家电在马来西亚市场也具有一定的竞争优势。

在税收优惠方面，在各个产业有其各自适用的规定，例如制造业、农业、旅游业、服务业等，企业相关优惠政策如下：

- 符合新兴工业地位（Pioneer Status）的企业，可享受免税期为5年70%的法定收入豁免，仅需就其30%的法定收入征收所得税。有些活动的免税期可延长至10年，有些活动可以免除100%法定收入的所得税。
- 符合投资税收减免（Investment Tax Allowance）企业，可享受为期5年合格资本支出60%的投资税务补贴。该补贴可用于冲抵其纳税年法定收入的70%，其余30%按规定纳税。有些活动的免税期可延长至10年，有些活动可享受100%的投资税务补贴。
- 符合区域中心（Principal Hub）要求的企业可享受0%、5%（新设立的区域中心）的企业所得税税率5年（可再延期5年），或者法定收入10%（现有区域中心）的所得税税率5年。

与此同时，大力兴建经济特区有效吸引大量外资。马来西亚正在建设伊斯干达开发区、北部经济走廊、东海岸经济区、沙巴发展走廊和沙捞越再生能源走廊等五大经济发展特区，企业在上述经济特区内投资均可以申请5-10年免缴所得税或5年内合格资本支出全额补贴<sup>5</sup>。

## 印度尼西亚



目前，中国企业对印尼投资具有较为显著的集群效应，主要集中在有色金属、汽车产业、建材电气和食品加工等行业。近年来印尼政府积极推动新经济产业发展，前后在2022年提出“印尼工业4.0”倡议，将食品饮料产业、汽车产业、电子产业、纺织产业和化工产业作为先导产业，鼓励用新技术和创新来改造制造业；于2023年3月印尼议会通过《创造就业综合法》推出投资“优先清单”，在基础设施、可再生能源、数字经济、医疗医药、矿产资源下游等领域，取消或放宽股权比例等对外资的限制。

以镍矿为例，印尼是全球最大镍资源国和生产国。近年来，印尼通过禁止镍矿出口扶持本土冶炼厂的发展、打造电动汽车产业链等系列措施政策，大力发展镍生产及相关下游产业，已成为世界第二大含镍不锈钢生产国和出口国<sup>6</sup>。

除此之外，继续开发专用工业区或经济特区成为印尼政府吸引外国公司产业转移的重要手段。印尼政府也在积极改进税收等财政机制，实施更加灵活的土地政策，特别值得一提的是任何企业在新首都投资100亿印尼盾（约人民币460万）以上，均可享受100%的企业税减免，优惠期为10年至30年；土地使用权期限延长至95年，到期后还可申请延长95年。



## 新加坡



新加坡凭借其稳定的政治社会、明显的区位优势、优越的营商环境、成熟的金融政策和体系以及实现国民待遇，成为中国企业“走出去”的重要桥头堡。2023年3月中新双方新定位升级为“全方位高质量的前瞻性伙伴关系”，同年12月，中新双边合作联合委员会第十九次会议在环境、科研、绿色低碳、金融、商贸等领域达成24项成果。

据统计，中资企业在新加坡的投资涵盖贸易、金融、航运、基础设施、物流、房地产等多个行业，以新加坡作为跳板，开拓海外市场，辐射到亚洲、中东乃至非洲地区。值得一提的是，新加坡成熟的金融生态及政策支持中国企业投资，体现在以下方面：

- 1) 在人民币国际化方面，通过新加坡离岸人民币市场，中资企业在海外也可完成人民币跨境贸易结算、投资和融资。
- 2) 在融资补贴方面，企业若选择在新加坡证券交易所（新交所）上市，最高可享有200万新元（相当于约1,000万元人民币）的补贴，用以覆盖上市过程中的相关费用。此外，对于在新加坡进行债券融资的企业，通过向金融管理局申请参与“全球-亚洲债券资助计划”，有机会获得最高80万新元的补贴。值得一提的是，若发行的是可持续债券，企业还可额外申请最高12.5万新元的补贴。
- 3) 在资产管理方面，家族办公室作为新兴力量正在新加坡崛起。截至2023年12月31日，新加坡约有1,400家单一家族办公室（Single Family Office, SFOs）。随着外来资金的不断流入以及家族办公室的聚集，新加坡金融市场获得了持续稳定的资本注入，极大地促进了企业在新加坡的投融资活动。

除了金融政策外，新加坡政府推出了一系列吸引外资的政策，如税收优惠、投资补贴等，进一步降低了中国企业在新加坡投资的门槛和成本。新加坡政府对投资者的优惠政策主要体现在以下4个方面：

- 1) 税收优惠：新加坡采用属地征税原则，且税制单一，税种少、税率低，且为新企业、特定行业部门和研发激励措施提供一系列税收优惠，例如初创企业免税计划和部分免税。
- 2) 资本利得税：新加坡不征收资本利得税。
- 3) 征税协定：新加坡与85个国家和地区签订了避免双重征税协定（Double Taxation Agreement，简称DTA），与23个国家和地区订有自由贸易协定，在一定程度上帮助中企优化税收成本。
- 4) 外汇政策：新加坡不设置外汇管制，实行自由的外汇政策。企业资金可以自由地流入和流出，无须事先获得政府批准。

## 沙特阿拉伯



中国“一带一路”倡议与沙特阿拉伯“2030年愿景”对接日益加强，两国由于经济结构互补性强、发展战略契合度高，且沙特实行自由经济政策，政局稳定，金融体系完善，双方在贸易、产能、金融、基础设施建设等领域的合作不断向纵深发展。

近年来，沙特政府相继推出“区域总部”政策、“沙特制造”计划、“绿色中东”“绿色沙特”倡议，以及“新交通战略”和“国家投资战略”，启动“经济特区”建设等，大力发展战略性新兴产业，提倡发展数字经济和绿色经济，推动产业结构转型升级，新能源、云数据、5G、人工智能、医疗、旅游文化等领域的规模不断扩大。此外，沙特政府出台一系列投资促进措施，包括颁布新法律及设立特别经济区，为在该国设立地区总部的外国公司提供税收优惠。2024年8月，沙特内阁批准新修订的投资法，以更透明、更灵活的投资环境提升外国直接投资的吸引力。

## 墨西哥



墨西哥充分发挥区位优势、资源优势和市场优势，成为中国投资重点关注的拉美国家，中国亦连续多年是墨西哥全球第二大贸易伙伴，双方合作领域主要包括能源、电信、交通、基础设施、制造业、矿业、金融等。近年来，墨政府高度重视发展数字经济和绿色经济，大力推动电子商务、金融科技、在线教育、远程医疗等，数字经济发展进入快车道；积极推进零排放住宅和公共交通项目，加快水电等清洁能源发展，绿色经济成为墨政府优先选择和社会共识。

需要注意的是，尽管墨西哥市场化程度较高，但法律内容较为繁杂，工会力量强大，企业在墨西哥投资合作遇到的问题涉及签证、土地使用、税收政策、环保和社区等<sup>7</sup>。



## 国内企业出海政策情况分析

一直以来，中国始终将企业“走出去”并实现高质量发展视为重要战略方向。早在改革开放初期，国家就正式出台了鼓励企业“走出去”的战略，后续还陆续颁发了推动产品创新、保障资金链运作、搭建交流平台、提供金融支持等的支持政策，提出了针对性的指导性意见。踏入“十四五”时期，中央及地方政府对于企业“走出去”的政策有了进一步的变化与发展，具体表现为：



### 助力打造数字化产业链及供应链

当前，越来越多的中国企业积极出海布局新业态。随着科技革命与数字经济的加速演进，全球化的红利获得来源从传统的劳动密集型产业向新型数字化生态转变，不少跨国企业通过数据分析与算法分配来配置资源，从而降低劳动力成本。但我国大部分出海企业的生产主体依然是以人力为主，这表明，加强先进信息技术在各产业全链条深度应用成为我国企业强化出海比较优势的关键。根据此形势走向，商务部提出要建设数字化产业链供应链，开展供应链创新与应用，出台数字供应链发展专项行动；地方政府方面，河北、重庆、江苏、广东、广西、上海等地区纷纷提出建设跨境电子商务供应链数字化协同平台、健全跨境网络贸易通道、提高海外仓数字化及智能化水平等措施，共同打造高质量发展的数字化新引擎。



### 支持民营企业开拓海外市场

在国内竞争日趋激烈的背景下，各企业需要开拓海外市场以寻找新的增长点。目前民营企业的出海潮主要以汽车和家电为代表，在生产效率、技术创新、市场导向等方面拥有自身的独特优势，能有效帮助我国实现产业结构调整、全球产业布局。未来民营企业需要打造高性价比的产品，才能在海外市场站稳脚跟。为了帮助民营企业的顺利出海，中央政府发布政策鼓励民营企业拓展海外业务，积极参与共建“一带一路”，有序参与境外项目，而浙江、福建等地区则是积极引导国有企业与优质民营企业合作抱团开拓海外市场，打造具有全球竞争力的世界一流企业。



## 加快发展出海优势产业与特色产业

对于优势产业和特色产业的出海布局，我国企业顺应多元化、智能化的潮流发展，不断升级优势产业和特色产业的结构。以汽车制造业为例，近几年新能源汽车企业频频出海，各汽车企业在全球不同地区打造汽车城、设立大型生产基地综合体、投资建设新能源汽车工厂等，皆体现了我国制造企业不断追求创新、壮大的过程。在此过程中，不同地区的产业分布呈现出差异化发展的特点，在广西，政府积极推动广西汽车、机械、矿产资源、农业渔业等行业优势企业优化海外市场布局<sup>8</sup>；在四川，政府支持清洁能源装备、航空航天、轨道交通等行业重点企业，带动产品、售后等全产业链协同“出海”<sup>9</sup>。



## 升级金融服务护航企业出海

近年来，中国企业出海步伐加速。中国上市公司协会近期发布的数据显示，2024年上半年，中国上市公司实现海外业务收入3.8万亿元，同比增长12.8%，增长率提升9.9个百分点，海外业务收入占比11%，提升1.4个百分点<sup>10</sup>。为了更好地满足市场需求，助力出海企业解决涉外业务中的融资贷款、风险管控、市场开拓、交流培训等难题，政府不断升级与优化金融政策，着力支持企业出海行动，例如商务部等部门提出要充实外向型中小企业融资支持手段，进一步扩大出口信用保险覆盖面，为企业更好“走出去”提供保险保障；地方政府方面，北京市商务局提出建立健全境外投资合作重大项目台账，为企业“走出去”项目提供信贷、保险、用汇等服务，天津市商务局提出鼓励支持“走出去”企业投保海外投资保险，规避东道国政治风险，从而推动出海企业实现更高质量发展。



## 粤港澳大湾区出海政策情况分析

粤港澳大湾区是中国开放程度最高、经济活力最强的区域之一，该地区企业在出海领域也展现出强大的竞争力。例如在2024年举办的广交会上，广东省有超过5,000家企业参展，与此同时，香港、澳门共有58家企业参加本届广交会的进口展，通过广交会快速开拓内地和国际市场<sup>11</sup>。大湾区企业的出海活动离不开政府政策的支持，2019年国务院印发《粤港澳大湾区发展规划纲要》，提出要在广州建设中国企业“走出去”综合服务基地，加快培育国际合作和竞争新优势。在这5年间，粤港澳大湾区建设正式纳入国家“十四五”规划，大湾区各城市亦不断完善关于企业出海的政策，推动企业开启“出海时代”，总体来看，这些政策的特点主要体现在以下方面：



### 最大化展会以及交流平台的效用

目前，粤港澳大湾区内的各项资源存在着分配不均匀的情况，需要通过合理的规划与协调来平衡，因此广州、深圳、香港等地区政府致力于打造企业“走出去”服务平台，并整合投资机构、法律服务、海外市场渠道等信息与资源，同时举办展会、论坛以及座谈会等的交流活动，让参与的企业能与更多国际客户建立联系，全面深化在国际科技、经贸、文化交流等方面的合作；而澳门地区则是借助中葡平台，帮助更多企业到葡语国家拓展业务，在此背景下，内地企业、在澳企业与国际企业之间逐渐形成更紧密的合作关系。



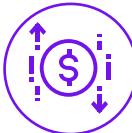
### 促进粤港澳企业抱团“出海”

伴随经济全球化进程的加速推进和“一带一路”建设带来的新机遇，东南亚、中东、欧洲等地区成为大湾区企业出海的重要目标市场，不少企业开始寻求海外发展的机会。粤港澳大湾区企业在海外市场的发展也得到了政府和相关机构的大力支持，例如深圳前海作为大湾区的核心节点，正计划把深圳的高新产业、香港现代服务业以及大湾区其他城市的优势强强联合，推动各地企业共同参与到经贸合作中。除此以外，香港、广州、珠海、佛山等地区均有政策支持企业抱团开拓国际市场项目，共赴“一带一路”共建国家和地区开展贸易投资。



### 打造供应链出海优势

粤港澳大湾区与世界各地的经济体有着广泛的产业链及供应链合作，其中涉及医疗器械、新能源汽车、电化学储能材料等领域，不同的领域有着不同的资金、设备以及产业链配套标准，这对企业的供应链配置提出了更高的要求。针对以上情况，深圳、中山等地区支持供应链服务企业在海外设立分销基地，为跨国企业及其产品提供市场营销、品牌推广、渠道分销、电商、直播、物流、售后、融资等跨境一体化解决方案，助推采购、生产、物流等环节不断优化，努力打造供应链出海优势。



### 鼓励开展跨境金融业务

作为互通市场，粤港澳大湾区能为出海企业提供融资及服务出口的平台，其中香港特别行政区法律制度健全、资金进出自由、市场流动性充裕、金融基础设施完备，且具备简单低税率的税制，备受国际肯定，香港特区政府也支持内地企业通过香港拓展海外市场，因此出海企业可利用香港的金融优势开展投融资活动。另外，广州、深圳等地区鼓励开展跨境双向投资、并购，让内地以及港澳地区的企业能顺利开展资金募集，提升国际竞争力。

# 03

## 粤港澳大湾区 领衔出海

据世界银行统计，全球60%的经济总量集聚在入海口湾区，全球75%的大城市、70%的工业资本和人口集中在距海岸100公里的地区。美国纽约湾区、旧金山湾区和日本东京湾区被公认为国际三大湾区，粤港澳大湾区地处我国沿海开放前沿，以泛珠三角区域为广阔发展腹地，正在成为世界湾区经济的“第四极”。

中国企业出海进行正酣，诸多企业采用通过海外并购和绿地投资方式布局海外市场，聚焦东南亚、欧洲、拉丁美洲及中东市场，并逐渐将投资从成本高昂的行业向智能制造、绿地低碳等领域转型。而粤港澳大湾区作为中国对外贸易活跃的地区和共建“一带一路”倡议的重要支点，凭借其独特地理位置和坚实的制造业、高技术产业优势，正成为中国企业走出去的核心引擎地区。



© 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 — 香港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, 均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。



## 粤港澳大湾区出口贸易 规模居全球各湾区之首

截至2023年，粤港澳大湾区经济总量达2万亿美元（折合人民币14万亿元），约占全国经济总量的11%。从世界湾区的发展进程规律观察，湾区的发展一般经历港口经济、工业经济、创新经济几个阶段的演化。粤港澳大湾区目前总体上仍处于港口经济和工业经济并行发展阶段，与三大国际知名湾区相比，粤港澳大湾区有着更广阔的地域空间和庞大人口，而贸易活跃度为四大湾区之首。根据2021年可比数据，粤港澳大湾区港口货柜吞吐量达到8,205.7万标箱，是纽约大湾区、东京湾区的十倍左右，是旧金山湾区的四十倍左右，但是第三产业增加值比重只有64%，低于其他三大湾区70%以上的水平（图26）。

图26 | 世界四大湾区基本经济数据

	粤港澳大湾区	东京湾区	纽约湾区	旧金山湾区
土地面积（平方公里）	56,098	36,898	17,312	17,887
人口（万）	8,662	4,435	1,926 <sup>3</sup>	752 <sup>3</sup>
本地生产总值 <sup>1</sup> （亿美元 <sup>2</sup> ）	19,581 <sup>3</sup>	20,940 <sup>4</sup>	19,021 <sup>3</sup>	12,172 <sup>3</sup>
本地生产总值实质增长（%）	7.7 <sup>3</sup>	-3.2 <sup>4</sup>	5.8 <sup>3</sup>	10.9 <sup>3</sup>
人均生产总值（美元 <sup>2</sup> ）	22,858 <sup>3</sup>	46,824 <sup>4</sup>	96,210 <sup>3</sup>	161,946 <sup>3</sup>
机场客运量（万人次）	6,963	6,418	7,544 <sup>3</sup>	1,194 <sup>3</sup>
机场货运及航空邮件量（万公吨）	658	315	216 <sup>3</sup>	237 <sup>3</sup>
港口货柜吞吐量（万标箱）	8,205	838	949	233
第三产业占GDP比重（%）	64.0	81.4 <sup>4</sup>	78.6 <sup>*3</sup>	70.8 <sup>*3</sup>

数据来源：香港贸发局，毕马威分析。

注：

- 1.以现价计算；
- 2.以当年平均外汇兑换率换算；
- 3.2021年数；

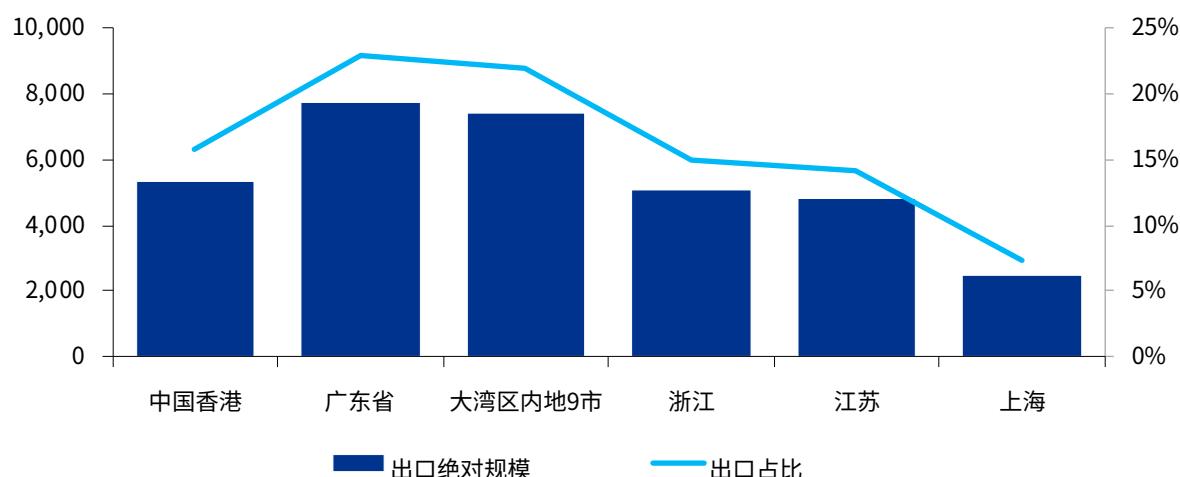
4.2020年数；\*估计数字（由于其他湾区的数据滞后，为方便进行比较，列表内粤港澳大湾区的本地生产总值、其实质增长及人均生产总值均为2021年数字）旧金山湾区包括环绕旧金山湾的9郡地区。纽约大都会区包括纽约（New York）、纽华克（Newark）、泽西（Jersey）和周边的23郡。东京湾区包括东京都和周边7县。

粤港澳大湾区外贸规模当前居全球湾区之首，与大湾区自改革开放初期形成的“前店后厂”加工贸易模式息息相关。其中“前店”指港澳地区，由于所得税税率较低、资金结算便利、物流转运便捷，来自中国大陆、中国台湾、东南亚、日本等地区的外贸企业聚集港澳地区从事转口贸易活动，根据香港特区政府统计处数据，2012-2023年中国香港整体出口货值中的98%以上都是转口货值。全球外贸企业集聚，港澳地区天然成为外贸产品交易市场，企业在港澳地区主要从事外贸中的交易环节，负责产品的销售与推广，扮演“前店”角色。

由于港澳地区劳动力、土地成本较高，上述企业在港承接的出口订单一般转移至内陆地区生产——即大湾区内地九市，其利用土地、自然资源和劳动力优势，进行产品的加工、制造和装配，扮演“后厂”的角色。大湾区内地九市所在省份广东，也在扮演“后厂”角色中实现了快速的工业化，截至2022年其工业产值占GDP比重达37%，超过全国33%平均水平，为中国工业第一大省。广东省发达的劳动密集型产业和技术密集型产业也保证了其强劲的制造业产品出口能力，纺织服装、电子信息制造业工业产值在广东占比较高，纺织服装、消费电子、家用电器“老三样”成为广东省传统出口拉动项。当前广东省集中了全国四分之一的外贸企业，其出口量常年稳居全国第一，2023年其出口份额占全国比重达23%（大湾区内地9市占比22%）（图27）。

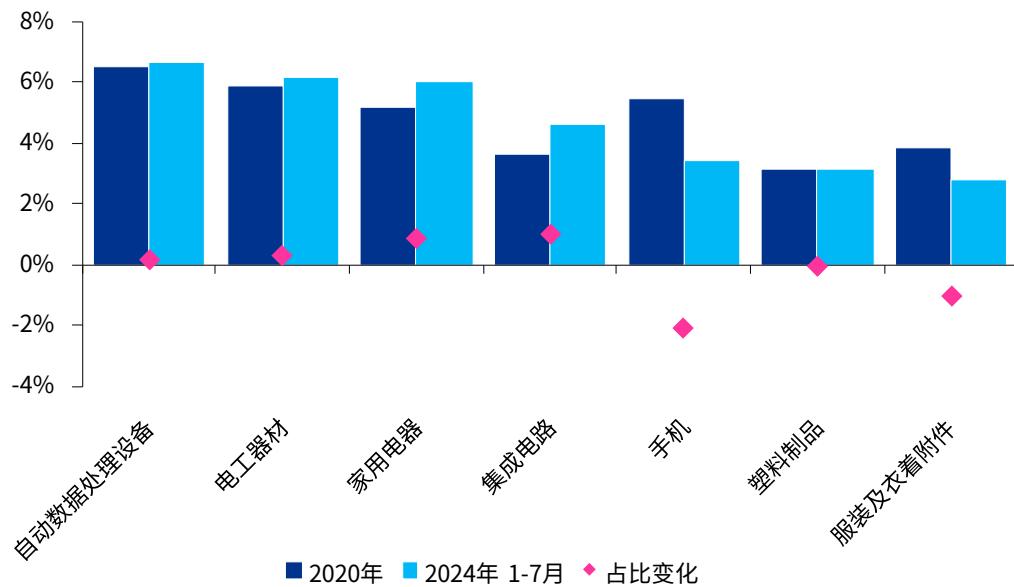
另外，面对近年全球绿色转型需求以及新一轮科技革命，广东省出口产品开始向全球价值链的中高端迈进，清洁能源、人工智能相关产品出口份额持续提升。2023年，广东出口锂离子蓄电池、太阳能电池、电动载人汽车等“新三样”表现亮眼，出口合计增长33.7%。2022-2023年全球清洁能源产品需求上行，广东省电工器材（包括锂电池、光伏产品）出口平均增速达9.8%。2024年以来，随着全球生成式AI、智能网联汽车等新兴领域迅速发展，广东与之相关的机电设备产品出口大幅增加，根据深圳海关公布数据<sup>12</sup>，今年上半年广东出口自动数据处理设备及其零部件、集成电路分别增长14.6%、26.3%。相较2020年，2024年前7月，广东省出口产品中，高技术产品包括电工器材（新能源产品）、集成电路、自动数据处理设备出口份额均有所上行。

图27 | 2023年各地区出口规模，亿美元；出口占比，%，右轴



数据来源：企业预警通，毕马威分析

图28 | 广东省近年出口主要商品份额以及变化，%



数据来源：海关总署广东分署，毕马威分析



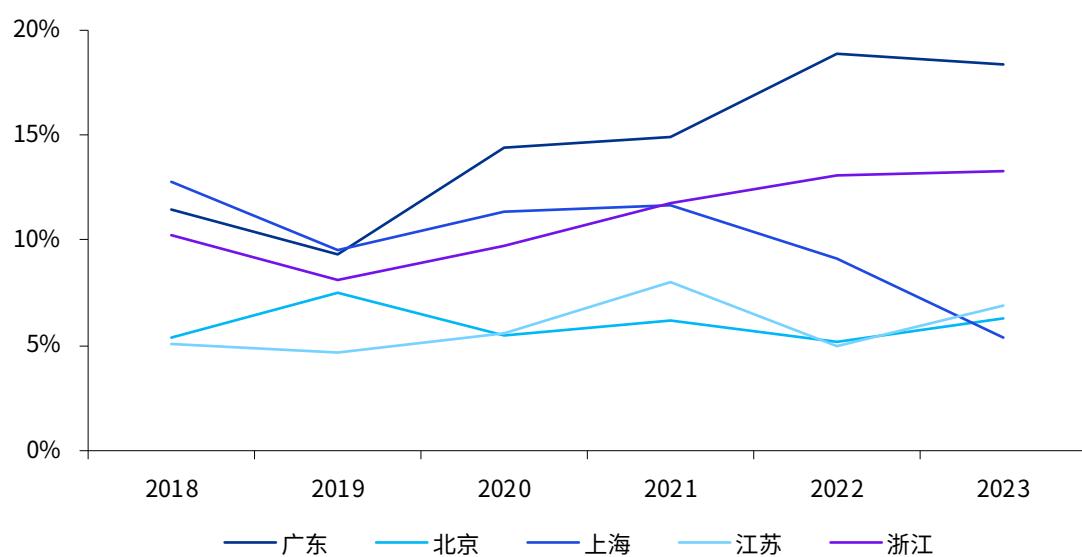


## 粤港澳大湾区企业在“买全球、卖全球”的全球化战略中走得更深、更远

作为外贸企业聚集地以及全国外贸最活跃地区，粤港澳地区企业在过去两年积极拥抱出海浪潮。2019年以后，广东省对外非金融直接投资规模快速上升，广东省商务厅厅长张劲松接受采访时表示，自2023年开始，广东实施“广东总部+海外制造基地”的发展模式<sup>13</sup>，鼓励引导企业在欧洲、东南亚、非洲开展投资，在越南、尼日利亚、波兰等地培育省级境外经贸合作区7个，当年广东省非金融对外投资流量达238万亿美元，同比增长8%，是2019年的2.3倍，占全国比重达18.3%。根据2022年可得数据，广东省对外直接投资高于浙江、上海，自2020年以来连续三年为全国对外投资规模最大省份（图29）。

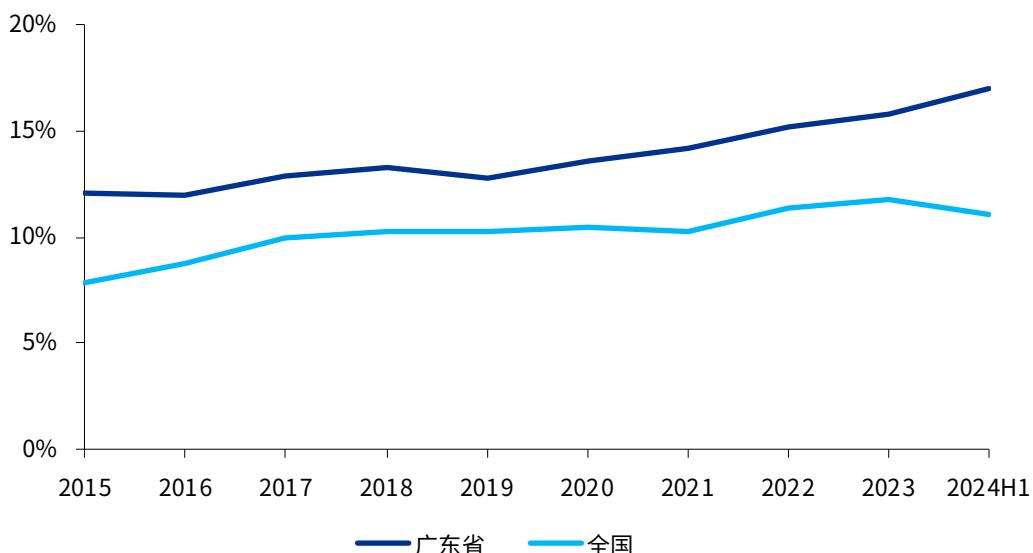
从上市企业财报观察，截至2024年9月初，已发布2024年上半年财报的广东上市公司，536家广东上市公司合计实现海外收入8,193.6亿元，同比增速达15.9%，境外业务收入占其总营收的17%，较2020年上升3个百分点，高于11%的全国总体水平，大湾区企业出海效果初显（图30）。

图29 | 全国主要地区非金融对外直接投资规模占比，%



数据来源：地方政府商务厅，毕马威分析

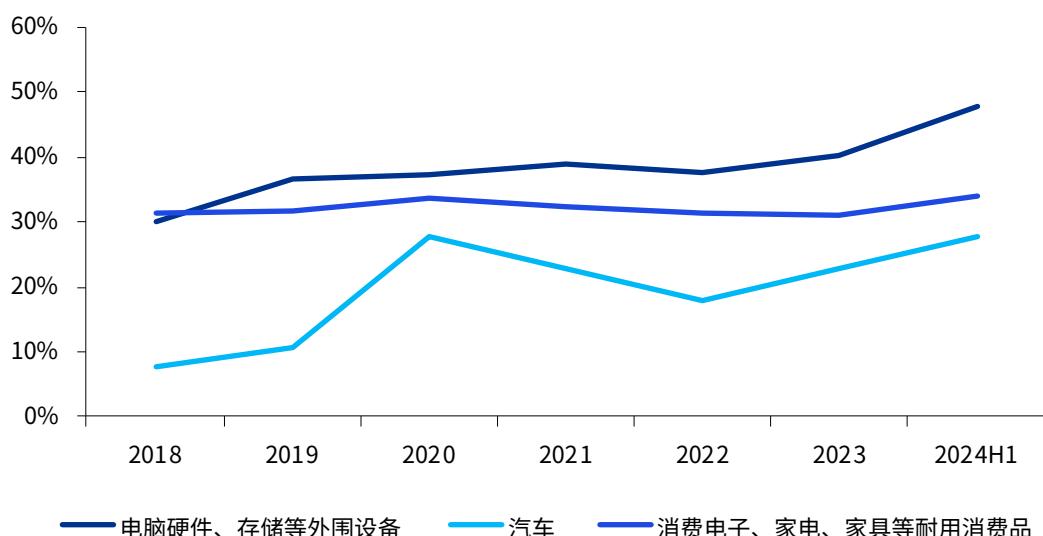
图30 | 历年广东与全国上市企业境外收入占比, %



数据来源：wind，毕马威分析

汽车、家电、电子设备是大湾区企业未来出海的重点行业，这三个领域的知名企业同时也是境外业务收入排名前三的广东上市企业，2024年上半年实现海外业务收入均达900亿元左右，占总营收的29.9%、41.8%、86.9%，均较去年同比达40%、13%、3%。从行业来看，上述三大上市企业所在行业——汽车、家电、电子设备等制造业企业是当前广东企业出海主力军，在全球为“广东制造”擦亮招牌，其境外收入占比于2024年上半年分别达到27.6%，34.1%，47.7%，较2023年分别上行4.8、3.1、7.5个百分点（图31）。

图31 | 历年广东上市企业分行业境外收入占比, %



数据来源：wind，毕马威分析



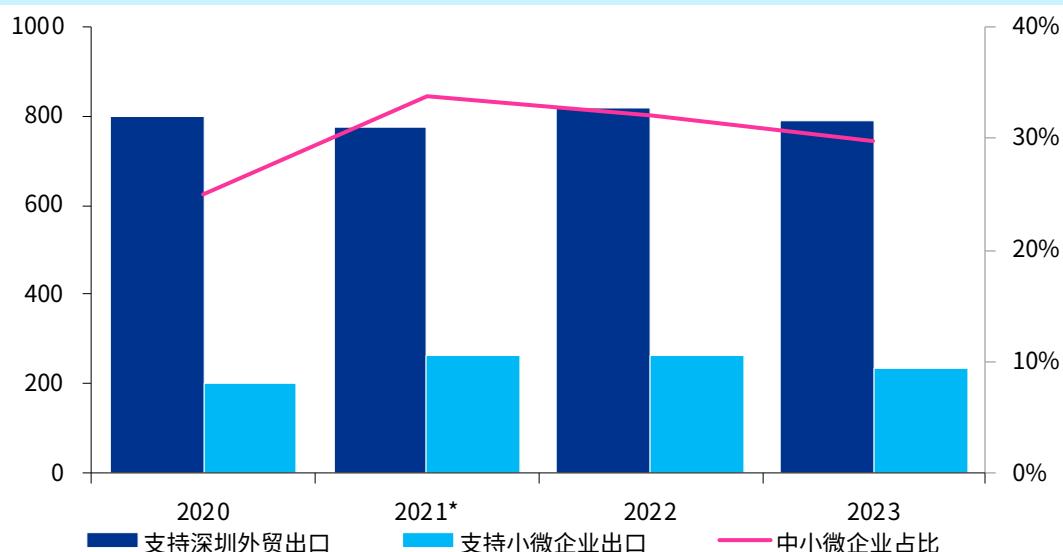
## 大湾区金融开放助力企业走出去

对出海企业来说，跨境金融服务是其拓展海外市场关键一环。伴随2020年《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》政策措施的逐步实施与深化，广州、深圳在全球金融中心的排名稳步攀升。与此同时，香港作为人民币跨境交易与结算的核心枢纽，为大湾区乃至更广泛区域的企业提供了强有力的金融支撑。此外，针对产品出海与产能出海的企业，它们在跨境金融服务方面的需求呈现出差异化的特点。

对于产品出海企业，其金融服务的需求主要体现在两个方面：一是订单确认后到产品交付前的信用保险，中小企业抗风险能力较弱，面向中小微企业的出口信用金融支持更显重要。据中信保深圳分公司官网信息，2020年开始，中信保为深圳市年出口额在800万美元以下的中小外贸企业提供出口信用保险保障服务<sup>14</sup>，自此以后，其支持中小微企业出口规模持续上行，2020年至2023年，其累计支持中小微企业出口金额超过960亿美元，2023年支持中小外贸企业占总体贸易企业的30%，较2020年上行五个百分点，在信用保险政策支持下，更多中小企业获得产品出海的机会（图32）。

二是汇款结算跨境支付需求。2022年3月8日，央行发文指导大湾区银行简化跨境人民币业务操作流程，推出白名单制度，优质企业不再需要事前逐笔提交单据，通过发送支付指令就可以直接办理跨境资金结算。2024年前7个月，大湾区内地9个地市与港澳发生跨境人民币结算16,813.5亿元，人民币占跨境收支的53%，人民币已经成为大湾区的第一大结算货币。得益于跨境资金融通的便利化政策，湾区内企业资金结算加快，资金周转更便捷，面临的汇率风险也大幅降低。

图32 | 中国信保深圳分公司支持企业及中小微企业出口规模，亿美元；小微企业占比，%，右轴



数据来源：wind，毕马威分析。<sup>\*</sup>2021年支持小微企业出口数据为预估值。

对于产能出海的大型跨国企业，为应对汇率风险，其跨境金融服务需求集中在跨境资金管理以及境外融资方面。对于企业跨境资金管理，大湾区自2021年后积极推进跨境资金池的建立与试点，跨境资金池管理是指跨国公司通过主办企业集中运营管理境内外成员企业资金，包括开展外债或境外放款额度集中管理等，跨境资金池的建立有助于跨国企业内部资金调拨，帮助企业防范海内外临时性的流动性风险。大湾区内部，广东省外汇局分局立足支持大湾区建设，率先开展跨国公司本外币跨境资金集中运营管理试点，截至2024年3月末，广东辖区（不含深圳，下同）共有79家企业参与本外币跨境资金集中运营试点，较2023年末增长14.4%，涉及境内外成员企业共925家，集中外债、境外放款额度分别为2,171亿美元、441亿美元。

对于拓宽企业跨境融资渠道。大湾区近年持续推动高新技术和“专精特新”企业跨境融资便利化试点，鼓励符合条件的企业在一定额度内自主借用外债，2022年，广东省试点企业可自主借用外债额度由原来的500万美元增加至1,000万美元。据外汇局广东省分局资本项目管理处负责人披露，在政策支持下，截至2024年3月末，辖区银行共办理外债登记137笔，登记金额19.6亿美元<sup>15</sup>，较去年同期的1.58亿美元增长十倍有余。



总体来看，近年大湾区一方面通过扩大出口信用保险覆盖面、高效结售汇等多种方式提高产品出口企业交易结算效率，另一方面也出台创新的金融服务，包括跨境资金池、境外融资需求等方面支持企业产能出海（图33）。当前，上述政策仍在持续加码推进，2023年中国央行联合广东省政府印发《关于金融支持前海深港现代服务业合作区全面深化改革开放的意见》，其明确要求金融需“促进跨境贸易和投融资便利化”，并给出具体创新措施，譬如，在前海首次提出“出口跨境电商直通车”，大幅降低企业手续费。开展首批优质企业货物贸易外汇收支便利化试点，助力企业降低人力、时间、资金成本。我们可以通过深圳前海当前金融创新新政，窥见大湾区后续金融服务将持续为企业出海保驾护航。当然，在模式上，除了上述在传统的支付结算领域的金融服务外，“走出去”企业在投资建厂、资金运作、员工管理等场景中出现更复杂的跨境金融服务需求，相关产品的推出值得进一步跟踪关注。

图33 | 支持企业出海的相关金融支持政策

政策面向对象	政策类别	具体内容
产品出口企业	扩大出口信用保险覆盖面	2020年开始，中信保深圳分公司为深圳市年出口额在800万美元以下的中小外贸企业提供出口信用保险保障服务。
	高效结售汇	2022年3月，央行发文指导大湾区银行简化跨境人民币业务操作流程。
产能出口企业	集团内跨境资金管理	2021年后积极推进跨境资金池的建立与试点。
	拓宽企业跨境融资渠道	推动高新技术和“专精特新”企业跨境融资便利化试点，鼓励符合条件的企业在一定额度内自主借用外债，2022年试点企业可自主借用外债额度由原来的500万美元增加至1,000万美元。

数据来源：政府官网，毕马威分析。



## 中国香港——本轮企业出海的战略支点

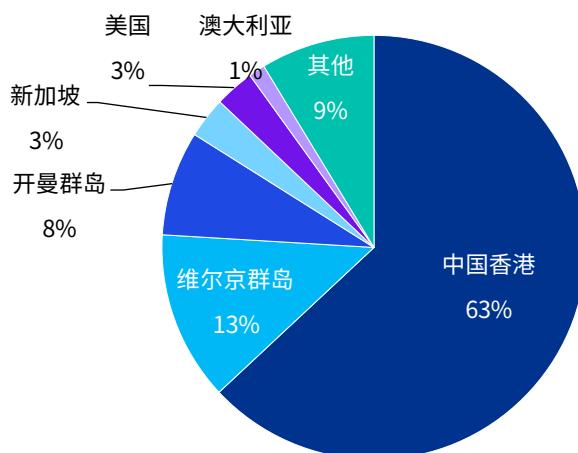
在国家经济发展和对外开放的进程中，香港一直是连接中国与世界的桥梁，为中国企业在贸易、投资、金融领域提供高质量专业服务。

对于贸易，中国香港是众多中国产品出口的“第一站”，历年香港在中国进出口贸易中所占比重居高不下，2023年末中国内地对香港地区出口份额达8%（转口贸易为主），是第四大出口市场，仅次于东盟、欧盟与美国。

对于投资，香港是中国内地对外展开资产投资的重要中转地。截至2023年末，中国内地对外投资存量达3万亿美元，其中68.2%分布在亚洲，其中在香港地区的投资额最高，占亚洲存量的87%（图34）。内地对港投资接近五成集中在租赁与商务服务业（图35），主要是大多数中国内地对外投资并购项目都集中在香港完成，香港并非内地对外直接投资目的地，而是扮演投资“中转”的角色。

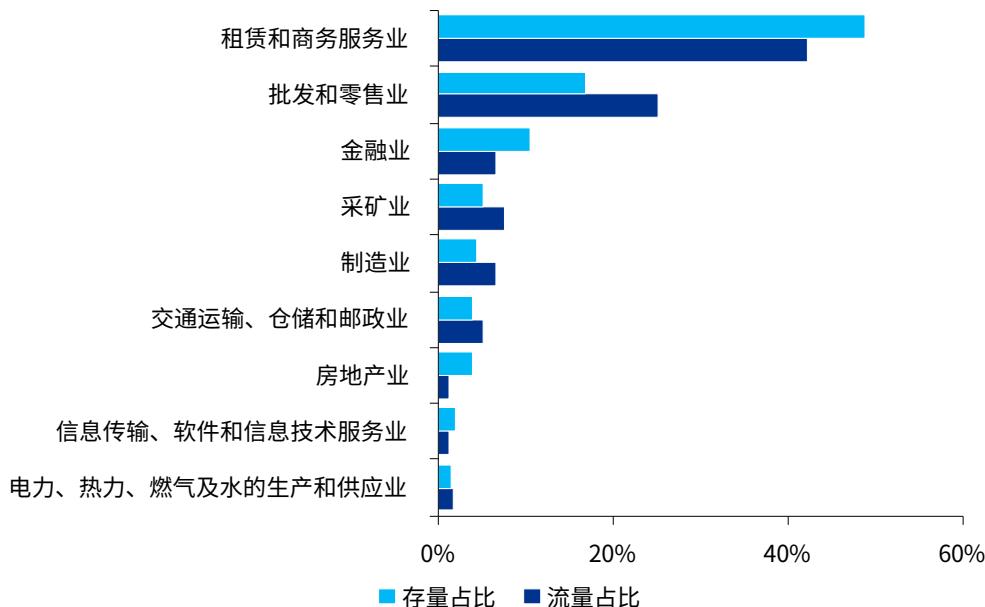
对于金融，内地企业在香港首次公开募股的数量逐年上升，截至2023年末，香港上市的内地公司数超过1,000家，占比约44%，合计市值超过20万亿港元，占比达2/3。在今年A股IPO监管趋严的背景下，内地赴港上市企业热度较高，香港资本市场得到多项政策支持，譬如4月19日中国证监会发布5项资本市场对港合作措施，8月23日港交所发布公告于次月下调特专科技公司上市时的市值门槛。今年前8月，港股市场共有43只新股IPO上市，同比增长约16%，在政策利好下，后续或有更多内资企业特别是硬科技公司赴港上市。

图34 | 2023年末中国内地对外直接投资各地区占比，%



数据来源：《2023年度中国对外直接投资统计公报》，毕马威分析。

图35 | 2023年中国内地对香港不同行业直接投资存量、流量占比, %



数据来源：《2023年度中国对外直接投资统计公报》，毕马威分析。

回溯历史，世界范围内曾历经四次产业链重塑，香港均参与其中，不仅成为全球各国提供产品中转、投资中转的枢纽，也为众多跨国企业提供专业服务，积累了丰富的应对经验，在本轮企业出海浪潮中，香港仍然将成为企业“走出去”的桥头堡。

在2019年发布的《粤港澳大湾区发展规划纲要》中，香港被定位为大湾区的国际金融、航运、贸易中心，国际航空枢纽、亚太区国际法律及争议解决服务中心、创新及科技事业发展中心，新兴产业培育中心。今年7月二十届三中全会通过的《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》中，中央进一步明确，未来将继续巩固提升香港国际金融、航运、贸易中心地位。在此定位下，出海企业有望在港享受更多贸易物流、金融服务、专业服务业、技术转化、科研教育等出海红利。

对于物流服务，香港在航运、空运服务方面排世界前列，对于航运，香港注册船舶以总吨位计位列全球第四，2023年香港集装箱港口吞吐量以1434万标准箱排名全球第10，香港港口作为中国唯一的自由免税港，还拥有清关快、效率高、深水“补时港”、稳定的营商环境及完善的法律体制等优势。对于空运，根据国际机场协会（ACI）公布数据，自2010年开始，香港国际机场航空货运量蝉联榜首，2023年更是在全球航空货运量同比负增的背景下逆势增长3.2%，占世界航空货运量的4%。企业可以充分运用香港航运、空运服务，提高外贸交易效率，降低物流成本。

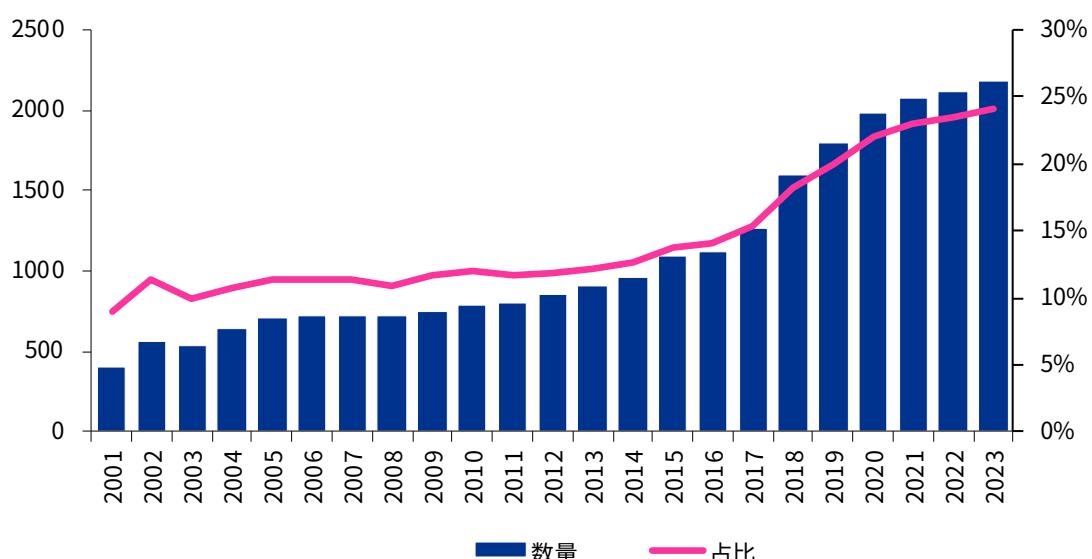
对于投融资需求，香港是亚太区重要的银行和金融中心，2022年金融业占香港GDP比重达到22.4%，2023年其持牌银行资产规模于2023年达到23万亿港元，资产管理规模则超过31万亿港元，均超过当年GDP的6倍，根据2024年9月发布的第36期《全球金融中心指数》报告，香港是全球第三大金融中心。除了成熟的金融服务体系，香港也是全球离岸人民币业务枢纽。根据环球银行金融电讯协会(SWIFT)的资料，至2024年7月，香港是全球最大的离岸人民币结算中心，占全球人民币支付交易约83%。出海企业在港可以寻求便利的存款融资、香港信贷、国际结算等国际金融服务。

对于专业服务，香港是中国唯一实行普通法制度、采用国际标准会计准则的城市。由于准则标准与内地不同但又与国际相接轨，香港成为内地出海企业寻求专业服务的理想平台。对于法律服务，香港是亚洲国际法律服务枢纽，执业律师及大律师超过1.2万人，近年为内地企业赴港上市、跨境并购提供专业服务比重上行。对于会计服务，会计事务所雇员人数超过3.5万人，中国内地则一直是香港会计服务输出的最大市场，香港上市的内地企业和在海外扩展的内地企业是香港会计师的主要服务对象。

面对新一轮科技革命和产业变革，香港正在建设国际创新科技中心。香港凭借与中国内地以至全球各地的紧密联系、雄厚的科研实力、世界知名的大学，正在迅速发展为创新及科技中心，根据2023年全球创新指数，香港在全球132个经济体中排名第17位，保持在亚洲第5位。内地企业产品产能出海，需要通过技术革新保持竞争力，香港可以作为出海企业区域研发中心，为企业的创新诉求赋能。

香港在物流贸易、金融、专业服务、科技领域优势不断显现，近年来对内地企业吸引力也持续上升，根据香港投资推广署和政府统计处调查报告，截至2023年末，共有2,177家中国境内母公司在港设立公司，约达2016年的两倍，占有境外母公司的驻港公司总数的24.1%，未来或将有更多出海企业将香港作为出海的第一站（图36）。

图36 | 中资企业在港设立企业数量，家；%，右轴



数据来源：香港投资推广署和政府统计处调查报告，毕马威分析



04

## 中国企业出海 趋势研判





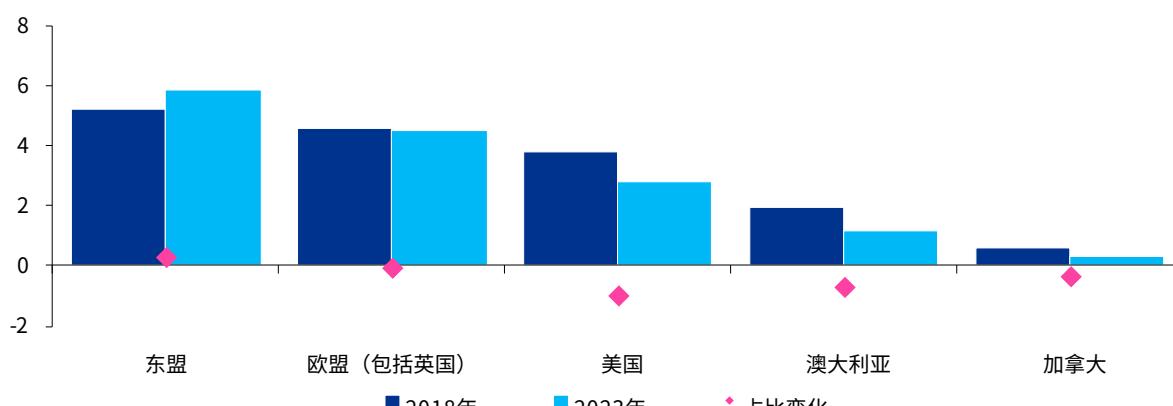
## 出海区域：从传统欧美地区到强化新兴市场布局

2008年以后，中国企业经历了两轮出海浪潮，从日本过去几十年不同行业轮番出海经验来看，初次出海一般以产品出海为主，旨在向海外市场推广国内优势产品，而伴随国内产业发展成熟，生产成本逐步上升，出海模式逐步转变为产能出海，旨在达到降低成本和拓宽市场的双重目的，而中国的出海经历也与之类似。

中国企业第一轮出海目的地主要分布在欧美地区等发达经济体。从对外直接投资存量数据观察，2018年末，美国（3.8%）、新加坡（2.5%）、澳大利亚（1.9%）是接受我国对外直接投资存量占比前三的国家。中国首轮出海的目的地，是将已经成熟具有优势的产品推向海外市场，而人口和市场是上述发达经济体的主要拉动项，企业出海目的地自然选择这些国家以争取全球市场份额。

第二轮企业出海则自2018年开始，企业出海目的地进一步向新兴市场转移，2018-2023这一时期，我国对东盟地区国家投资存量占比均较2018年明显抬升，而在美国、欧盟、加拿大、澳大利亚发达经济体的投资占比则边际下行（图37）。2018年中美经贸摩擦发生以来，中国民营企业出海大体分三个阶段，一是为了避免较高的关税壁垒而出海，这一阶段从疫情前的2018年开始，以投资越南、拉美经济体为主。二是企业陆续出海以后，发现海外有新的市场空间，譬如青年人口多、消费能力强的“一带一路”沿线国家，这一时期出海目的地为中亚、东南亚、中东。三是企业资源配置的国际化发展，这一阶段与地缘政治无关，主要出于国际化公司中长期战略发展的思考，通过配置国际资源，系统提升企业的国际竞争力，譬如近年较多车企出海匈牙利，目的在于能够缩短与出口最终目的地如德国、法国等欧盟国家间的距离减少成本。

图37 | 中国对外直接投资存量占比及其变化，%



数据来源：《年度中国对外直接投资统计公报》（2018、2023），毕马威分析

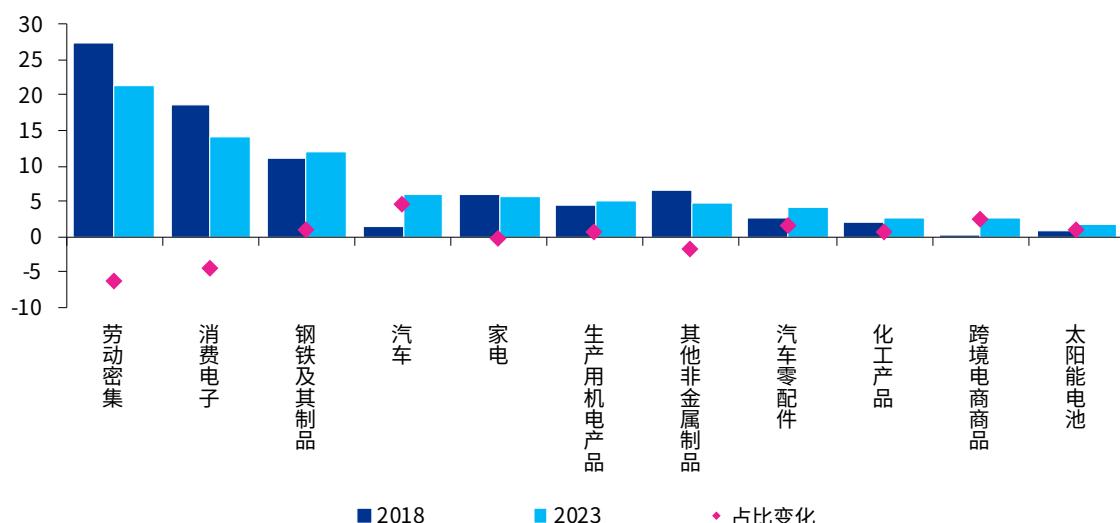
展望未来一段时间，企业出海目的地仍将以新兴市场国家（地区）为主。

为规避地缘政治风险，拉美、东南亚仍是重要出海目的地。2021年拜登执政后，通过制定芯片法案和实施对华技术封锁，推动其盟友逐步减少对大中华区产业链的依赖，转而加强本土制造，并依托墨西哥、越南和印度等国重建供应链。在今年美国大选后，不论是民主党还是共和党执政，对华贸易政策大概率只紧不松，上述国家仍将是是我国优势产品出海首选目的地。当然，欧美盟友譬如墨西哥可能在政治压力下，对华产品加征同等关税，因此下一阶段，中国出海目的地的选择可能更加倾向市场化水平高、工业化水平较高、政治相对中立，位置离消费国较近且能够承接高端制造产品转移的其他地区国家，譬如匈牙利等。

为进一步打开全球市场，优化全球产业布局，除了东南亚国家，下一阶段中亚、非洲、中东海湾国家对出海企业吸引力也在上升。对于中亚、非洲国家，众多劳动力人口不仅意味着低廉的生产成本，也意味着广阔的消费市场。从外贸数据观察，2018年后我国对中亚、非洲国家清洁能源产品特别是新能源汽车出口份额明显抬升，随着非洲与中亚国家绿色转型持续推进，新能源产品将维持旺盛需求，新能源产品企业出海中亚、非洲有望进一步争取市场份额。中东海湾国家在疫情后成为投资热点，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商机。2018年以后，新能源汽车、太阳能电池、汽车零配件、跨境电商等产品出口阿联酋、沙特阿拉伯的比重合计提高10个百分点

（图38），2023年在消费电子全球需求走弱时，中国对沙特及阿联酋手机出口更是逆势走强，上述产品相关企业出海将迎来更广阔市场需求。另外，为达成石油经济转型目标，海湾国家如沙特近年着力改善营商环境，其计划到2030年实现每年吸引1,000亿美元外国直接投资的目标。增加的外国直接投资支持新兴产业和重点行业的发展，例如人工智能、先进制造业、采矿业、可再生能源和旅游业，这意味着我国出海企业在中东国家除了新能源、消费电子产品，还可以寻求数字经济、服务业等新兴产业投资机遇。

图38 | 中国对沙特与阿联酋出口产品比重及其变化，%



数据来源：UN Comtrade, 毕马威分析



## 行业分布：唯“快”“新”不破——跨境电商、新能源汽车、消费电子

根据2023年末数据，中国对外直接投资近八成为服务业，主要是大部分跨境投资并购活动被记录在租赁与商务服务业中，因此剔除这部分数据我们能更加清楚地观察到中国对外投资的行业分布情况。2018年以后，我国对外投资增量聚焦在两个行业，一是制造业，另一个为批发零售行业，上述两行业在2023年存量分别达到9.6%、14.3%，较2018年分别上升1.4、1.3个百分点。

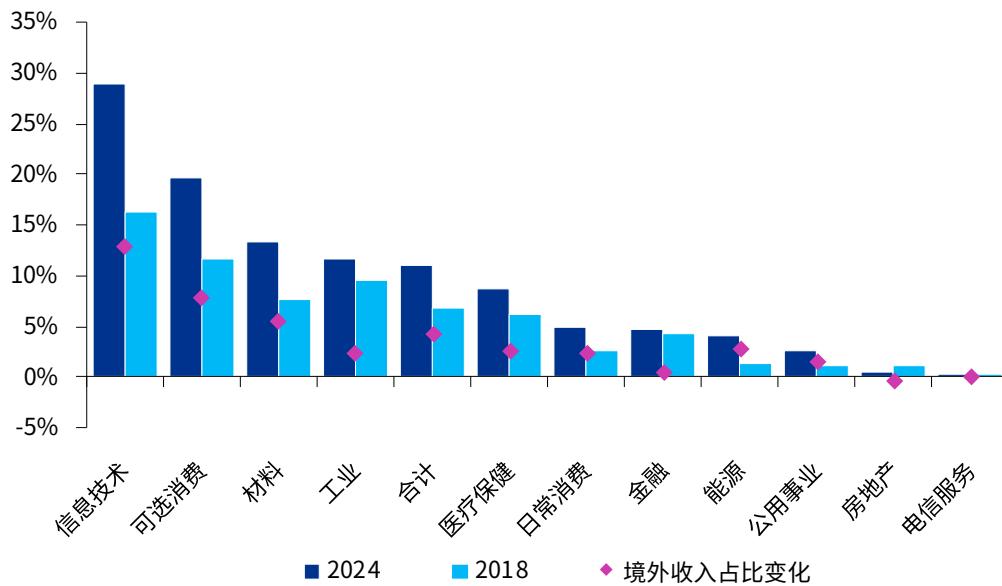
跨境电商的快速发展支撑批发和零售领域投资走强，疫情后海外消费者购物习惯发生变化，国内成熟的电商平台开始关注海外市场，近年以Shein、Temu为代表的跨境电商平台迅速崛起。商务部新闻发言人于今年5月表示<sup>16</sup>，过去5年，我国跨境电商贸易规模增长超过10倍，根据各地初步统计，全国跨境电商主体已超12万家，跨境电商产业园区超1,000个，建设海外仓超2,500个、面积超3,000万平方米<sup>17</sup>。据海关初步测算，<sup>18</sup>2024年上半年我国跨境电商进出口1.22万亿元，同比增长10.5%，增速高于同期我国外贸整体4.4个百分点。从2024年上市企业中报观察，今年跨境电商所在互联网与售货目录零售业境外收入比重较去年同期进一步上行9个百分点达34.5%。

我国制造业企业加速布局海外制造业，对外投资连续四年增长，2023年制造业对外投资金额流量达273.4亿美元，占中国对外直接投资总额比重达15.4%，较2018年增长3.2个百分点。从上市企业财报数据来看，制造业细分行业中，消费电子、半导体所在信息技术行业，汽车、家电、清洁能源产品所在可选消费行业境外业务收入占比在2018年至2023年期间明显上行（图39）。

制造业投资的上升则由多重因素推动，一则2018年后全球绿色转型节奏加快，带动清洁能源产品需求快速扩张，而我国布局光伏、锂电池、新能源汽车产品较早，国内企业借此机会出海扩产。展望后续，新能源汽车出海已经是大势所趋，今年5月以来，美国、欧盟、加拿大先后对我国出口新能源汽车展开关税制裁，这进一步推动我国新能源汽车产能、产业链出海，据不完全统计，截至2024年6月底，若干知名新能源汽车车企已经或正准备在海外建厂。

另一方面，由于疫情期间欧美财政扩张力度较大，发达国家家庭耐用消费品需求膨胀，叠加美国对我国大部分机电产品加征关税，2020年以后我国半导体、消费电子等产业开始加速海外布局。从2024年中报观察，今年全球半导体产业复苏，消费电子、半导体产业今年上半年海外收入保持较高增长，整体信息技术行业海外收入占比约达30%（图40），明显高于全行业海外收入比重11%，或将成为未来另一主要出海产业。

图39 | 中国A股上市公司分行业境外收入占比及其变化, %



数据来源：Wind, 毕马威分析

图40 | 中国A股上市公司分行业境外收入占比及其变化, %

Wind上市企业行业分类	2024中报	2023中报	2018中报	2024相较 2018变动
信息技术	28.9	27.1	16.2	12.7
半导体产品与半导体设备	35.1	31.9	24.1	11.0
电子设备、仪器和元件	31.3	32.4	18.7	12.6
电脑与外围设备	37.7	29.6	20.3	17.5
通信设备III	33.4	21.1	13.6	19.8
可选消费	19.6	18.2	11.7	7.8
汽车	13.7	12.5	2.6	11.1
汽车零配件	24.7	25.0	18.5	6.2
家庭耐用消费品	34.5	32.2	30.1	4.3
互联网与售货目录零售	34.5	25.7	53.8	-19.3
材料	13.3	10.8	7.7	5.5
纸与林木产品	15.9	12.6	3.3	12.6
金属、非金属与采矿	11.9	9.0	6.7	5.1
工业	11.7	10.2	9.5	2.2
机械	23.7	22.5	15.1	8.6
电气设备	16.1	16.7	8.4	7.7
所有行业合计	11.0	9.6	6.8	4.3

数据来源：Wind, 毕马威分析



## 出海路径： 绿地新建仍将是主流出海路径

企业出海路径包括跨境并购、绿地投资以及技术出海。

在2008年第一轮出海浪潮时，我国企业主要通过跨境并购方式出海，这种方式往往可以获得被并购方的销售渠道以及供应链，凭借较强的产品力和品牌影响力获取海外市场份額。例如这段时期我国部分家电、汽车企业通过跨境并购打开欧美高端家电、汽车细分市场。2010年某大型汽车集团在瑞典收购某著名汽车品牌的全部股权，借力其技术和品牌，该汽车品牌逐渐走向高端路线。2016年青岛某家电企业通过现金方式向某美国跨国企业购买其家电业务相关资产。

2018年后，在美国挑起贸易摩擦后，全球投资保护主义抬头，多个国家出台相关法规抬高跨境并购门槛，譬如2019年初，德国出台史上最严厉外资审查法案，对涉及国家安全的基础建设领域与核心技术领域，将非欧盟投资者的审查红线从持股25%下调至10%。与此同时，东南亚、拉美地区、非洲地区劳动力和资源禀赋等生产要素优势显现，同时国内需求趋向饱和而海外市场消费潜能仍然充裕，自此之后，越来越多的中企选择通过绿地投资方式出海，一方面降低生产成本，另一方面长期深耕当地市场。譬如2018年，智能手机生产商在孟加拉国设立了手机制造厂；若干知名新能源汽车品牌的泰国工厂也先后竣工投产。

展望下一阶段，为进一步降低生产成本，未来企业绿地投资模式或由现阶段的产能出海逐步向“产能+产业链”出海模式转变，制造业是如此，服务业亦然。

在制造业中，以新能源汽车为例，车企出口初期大多采用整车出口的方式，但是随着欧美贸易壁垒持续增高，在经济性和滚装船运力制约等因素的影响下，企业开始转向海外建厂。同时，为提升供应链效率，我国企业开始推动包括电池和零部件供应商在内的产业链全球布局，以实现就近配套和市场快速响应，未来我国新能源车企或将呈现“产能出海+产业链出海”的新趋势。

而在服务业中，典型出海行业是零售和餐饮业。在疫情后，茶饮、火锅等类型的公司纷纷到海外拓展业务，随着消费品牌加速涌入东南亚，为解决原材料供应与配送难题，供应链本地化成为大势所趋。如某国内知名大型茶饮品牌的招股书显示，其已经在东南亚建立了本地化仓储体系，包括共计约6.6万平方米的11个自主运营仓库。而某快时尚品牌在越南，成立了第二个全球供应链中心，未来或将有更多服务业出海企业在出海地区完成供应链本土化。

除了传统的跨境并购、绿地投资外，企业还可以选择技术类出海，这种出海方式由于无需海外建厂，对企业现金流压力相对较小。对于制造业，可以通过技术许可和输出服务的轻资产方式参与出海，当前由于我国高端制造业仍处于发展阶段，技术出海较难成为现阶段制造业主流出海模式。

服务业中，技术出海的典型行业是互联网企业。近年我国互联网企业APP出海势头较旺，从最早的安卓桌面启动器、清理大师等工具类应用，到当前的短视频社交平台、服装与时尚品牌、网络游戏品牌、直播社交平台等内容、电商、游戏App，再到最新的短剧出海（图41）。这类企业可以通过在海外运营APP，获得流量及其广告服务收入，而企业本身的算法、内容核心竞争力保留在本土，APP的本土化运营策略是助推其顺利落地海外的重要因素。未来一段时间，随AI技术进步和应用场景的不断扩展，我国相关APP出海热度或将延续。

图41 | 技术出海模式与举例

行业	商业模式	举例
服务业	游戏	付费游戏 网易、腾讯、米哈游
	电商	全托管式货架电商 TEMU TikTok Shop
	金融科技	提供支付技术支持 蚂蚁金服
	泛娱乐	内置广告 TikTok Bigo Yalla

数据来源：公司公告，毕马威分析



## 民营企业：粤港澳大湾区出海的主体

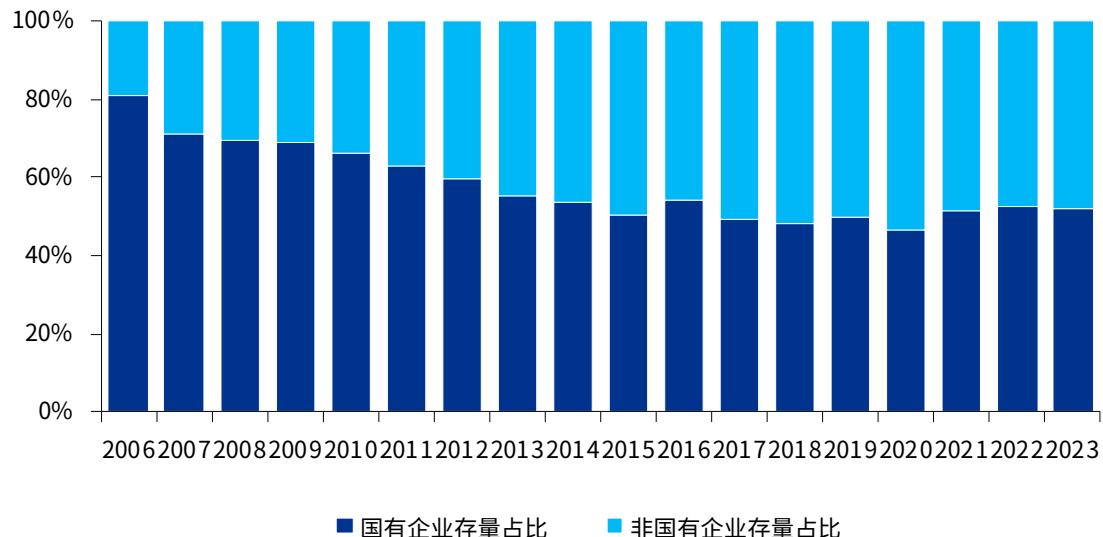
中国企业出海投资的发展早期，国有企业是中国企业出海的主体，2006年国有企业非金融对外投资存量占比达81%。随着中国改革开放的推进和民营企业的成长，国有企业对外直接投资存量逐步下滑，自2015年以后至今，民营企业非金融对外投资占比稳定在50%左右，截至2023年末，这一占比达到47.8%（图42）。展望未来，民营企业仍将是出海的主力军，更是粤港澳大湾区出海企业的主要构成。

首先，当前中国经济仍处于新旧动能转化时期，在宏观经济增速放缓背景下，国内有效需求不足，部分民营企业所在行业竞争加剧，价格下行压力较大，汽车制造业、电气机械2024年上半年产能利用率达到2016年以来最低值，中国国内市场趋近饱和而国外市场仍具备企业开辟增长新空间的潜力，民营企业必然要通过出海创造需求，向世界输出更多的优质产品。

其次，从历史经验来看，国企出海产业布局更多在传统能源、基建领域，当前出海旺盛行业集中在民营经济占主体的高新技术产业。2019年以来，各类高新技术产业新设民营企业占比均在九成以上。其中，高技术制造业占90.2%、高技术服务业占93.3%、四新经济占93.4%、数字经济核心产业占94.6%。未来新能源、半导体等产业出海将由民营企业牵头带动。

最后，政策支持民营企业出海的力度不断加强。2023年7月，中共中央、国务院发布《关于促进民营经济发展壮大的意见》，其中明确“鼓励民营企业拓展海外业务”，成为本轮政策支持民营企业出海的起点。2024年6月，商务部等9部门联合发布《关于拓展跨境电商出口推进海外仓建设的意见》，通过加大对金融支持力度、加强相关基础设施和物流体系建设、优化监管和服务几个层面出发，帮助民营电商企业更加高效出海。随后在7月，商务部等多部门联合印发《关于加强商务和金融协同更大力度支持跨境贸易和投资高质量发展的意见》提出5方面11条政策措施，进一步便利民营企业跨境贸易和投资发展，优化支付结算环境。

图42 | 2006-2023年中国国有企业和非国有企业对外直接投资存量占比情况, %



数据来源：《2023年度中国对外直接投资统计公报》，毕马威分析



05

## 中国企业出海 “新挑战”





© 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, 均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。



## 缺乏出海目的国政策考量

中国企业在实现公司全球化发展战略过程中面临多重核心挑战，其中，出海目的地的选择对于企业而言至关重要。在企业的出海规划阶段，企业由于缺乏明确的出海市场目标，往往未能充分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，此外缺少明确的自上而下的顶层设计和清晰的路径规划，从而难以有效预估潜在的风险及不利影响。

以成熟市场和非成熟市场的选择为例分析如下：



### 成熟市场

- 注重本地市场的容量是否足够大，盈利是否足够可观；
- 主要挑战在于必须对目标市场需求有充分了解，以及对政策的快速变化的适应性和应对措施，包括贸易和关税壁垒、大国博弈等政治因素造成可能会产生对中国企业不利的歧视性政策等。



### 非成熟市场

- 更关注于与降低生产成本、规避贸易壁垒相关的要素；
- 面临的挑战可能包括政治风险、经济不稳定等不确定性风险，以及基础设施不足、市场不成熟等难点，需要投入更多的资源。

企业在考虑出海策略时，应充分评估自身的业务模式特点、资源和能力禀赋优势，并结合目标投资国当地的法律法规和市场环境进行深入且多维度的调研，为企业决策出海目的地提供有力支持，从而显著提升出海成功的概率。在制定市场进入策略时，中国企业还需充分考虑自身的资源、业务模式特点、能力禀赋优势以及市场环境等因素，以确保能够有效地吸引和保留目标用户群体。在选择进入市场的具体策略时，企业可参考市场规模和增长趋势，优先选择具有潜力的市场；或者跟随竞争对手的步伐，进入已被验证的市场，这有助于降低风险并提高成功率。同时，企业还应紧跟产业链和客户的需求，以确保供应链和市场的稳定性。



## 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，海外市场进入模式的选择是出海企业重要的战略决策。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。

图43 | 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"> <li>完全控制核心技术、生产过程、管理与销售和其他资产</li> <li>对终端支持力度强</li> <li>绕过贸易壁垒，降低关税和运输成本</li> <li>全额利润获取</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>产生效益速度慢</li> <li>投资所需资源高，投资回报周期长</li> <li>风险水平高：市场变化，所在国变化等</li> <li>管理运营水平要求高</li> </ul>
 并购	<ul style="list-style-type: none"> <li>最快速度进入市场，减少市场开拓时间</li> <li>直接减少竞争对手</li> <li>快速获取本地资源（客户、渠道、品牌认知等），融入本地市场</li> <li>获取协同效应降低成本</li> <li>获取技术和研发能力</li> <li>全额利润获取</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对并购企业的管控模式和文化隔阂</li> <li>股东决策的落实和监控</li> <li>外派人员岗位安排及原经管层处置</li> <li>工会及劳工处理</li> <li>监管层审批需求</li> <li>企业运营状况与尽调不符</li> <li>运营监控和协同效应落实</li> <li>业务流程及财务制度整合</li> </ul>
 合资	<ul style="list-style-type: none"> <li>整合双方资源，完成资源共享，互利共赢</li> <li>共同出资，降低资金要求和风险</li> <li>基于各自优势合作开拓市场</li> <li>通过本地伙伴，更快获取本地资源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合作伙伴筛选及意向确定所需时间长</li> <li>谈判周期长，投资额较高</li> <li>监管层审批及合资协议（JVA）或公司章程（AOA）拟定</li> <li>管治模式及关键岗位分配</li> <li>决策权、控制权降低，灵活性降低</li> <li>不能获取全额利润</li> </ul>



## 海外运营协同机制缺失

### 出海行动进度控制不佳

在海外市场的拓展进程中，企业面临着诸多复杂挑战，其中最为核心的问题在于对目标国家市场准入资质申请、建设项目的工期安排、并购交易审批及人力资源配置等关键时间节点的有效管控。为确保项目的平稳推进，企业必须对上述环节实施精确的时间线规划与管理。针对不同海外市场的实际情况，企业应当通过系统化的市场调研与详尽的尽职调查（如涉及并购投资交易）来深刻洞察目标市场的特性、法律法规、商业生态以及潜在合作伙伴或标的公司的真实运营状况。这些调查旨在为企业提供客观、全面的分析与评估，为海外扩张决策提供坚实的依据。

具体而言，市场调研报告应细致聚焦于目标市场的规模大小、增长潜力、消费者需求趋势及竞争格局等关键维度，为企业制定市场进入与拓展策略提供详实的数据支撑。而尽职调查报告则需深入评估潜在合作方或标的企业的财务健康状况、业务运营模式、潜在法律风险等方面，以确保中国企业在并购或投资决策中能够做出基于充分信息的理性判断。

### 海外运营协同机制不足

#### 终端客户洞察与产品组合

基于对本地消费群体需求的深刻洞察，企业能够明确产品上市计划及长远的产品线布局。这要求企业对终端用户进行精细化分析，把握其产品需求特征、品牌忠诚度及价格敏感度等。基于这些洞察，企业可制定有效的竞争策略，提炼差异化的竞争优势，从而为企业选择合适的价格区间并精准定位市场提供指导。在前期规划中，明确主力产品的市场定位与定价策略至关重要，同时需构建合理的产品线布局。然而，鉴于市场的动态变化，企业需灵活调整规划，确保产品线策略始终与市场需求保持同步，以持续满足消费者需求，推动企业实现长远发展。

#### 渠道战略规划

企业在出海拓展过程中，需应对国内销售模式与当地市场的不匹配、与当地渠道伙伴的竞争与合作动态、价格体系的维护以及销售目标的达成等多重挑战。在制定渠道战略时，企业需深入考量目标客户群体的精准定位、企业的中长期发展目标、预期投资与回报的评估、市场拓展的时间框架以及潜在的主要障碍等因素。对这些因素的全面分析与权衡，将为企业成功进军并拓展海外市场提供至关重要的战略指引。



## 合规风险日趋多样化

目前中国企业在合规管理领域的发展尚处于初级阶段，随着经济全球化和监管环境日趋复杂，中国企业对外投资面临的合规风险也在不断增加。



### 本土保护观念兴起

当前，在国家贸易保护主义和单边主义抬头明显的背景下，以国家安全为由的外国直接投资（FDI）审查的深入成为新趋势。这不仅增加外资投资的难度，还可能导致交易被否或者监管审批周期延长。从实践经验来看，各国在运行机制方面呈现投资审查依据较为宽泛，投资审查涵盖交易范围宽窄不一、投资审查运行机制存在差异、投资审查机构不尽相同等特点，但无一例外的是，各国在强化外资投资监管时，普遍围绕关键技术和关键基础设施开展，例如芯片、半导体和关键矿产。因此，对于计划在海外布局关键资源的中国企业来说，防范风险显得尤为重要。



### 供应链合规

为了满足东道国的合规要求，企业在制造成本、合规成本及出口成本均可能面临不同程度的抬升。以美国为例，其所谓“涉疆法案”对涉及的电子行业（其中光伏产品占比较高）、工业与制造材料行业（其中汽车零部件占比较高）以及纺织品行业产生了显著的影响。这些行业的中国企业需要更加关注合规问题，以避免因违规而遭受的损失。



### 海外税务合规

由于各国税制差异，中国企业开展对外投资可能面临税收问题，例如被双重征收风险、转让定价产生的风险、反避税调查风险、境外公司税务申报与合规风险等一系列风险。



## 人才管理效率偏低

大湾区出海企业在推进海外业务时，在人力资源管理领域遭遇了多重挑战。企业普遍缺乏针对当地市场定制的吸引、培育、激励与管理人才的差异化策略，难以充分发掘并利用海外人才资源。同时，企业还需应对复杂的本地员工保护政策环境，以及薪酬管理体系与企业文化方面的显著差异，这些都构成了不小的障碍。

在本地化运营方面，企业需面对国内市场与该国本地客户群体画像间的差异。企业在招聘过程中需要深入了解属地市场，否则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，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。

在本地员工保护政策方面，许多国家为了确保和促进本地就业，对外资企业在当地聘用劳工的人数有硬性的比例要求。例如，沙特自2023年12月24日起正式实施了销售、采购和项目管理岗位的本地化用工比例（沙化率）要求，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；阿联酋的Emiratization（本地化政策）规定，私营部门的公司必须确保至少2% 的员工为阿联酋国民，这一比例逐年递增，直至达到10% 等。又比如从个人信息保护方面而言，欧盟的《通用数据保护条例》（GDPR）则强调数据主体的知情同意权，要求企业在收集、处理个人数据前获得明确的同意，并对违反该条例的用工单位建立了高额的罚款制度。这种政策不仅增加了企业的合规负担，还可能影响到企业在全球范围内的运营效率。因此，企业在招聘和管理本地员工时严格遵守相关法规，以避免因不符合新政策而遭受处罚。

在薪酬管理方面，不同国家和地区有着复杂的最低工资标准和同工同酬规定。例如，美国在全国范围内有100多种不同的最低工资标准。企业在制定和实施国外薪酬策略时面临着诸多挑战，包括跨国货币转换、付薪频率、税收以及薪酬合规管理等方面。德国在同工同酬方面有法律规定，在员工人数超过200人的公司中，女性员工有权要求公司披露薪酬决策的标准和程序，并公布相同岗位男性员工的薪酬中位数信息。此外，加班文化在一些国家并不被广泛接受，要求员工加班可能会导致工会介入并要求相应的加班补偿。故而企业需要妥善处理上述问题以防损害员工的积极性和忠诚度。

在企业文化方面，由于文化背景的不同，来自不同国家和地区的员工有不同的需求和期望，这使得经营管理变得更加复杂。中西方的价值观存在一定程度的差异性，这可能会导致企业派遣员工与属地员工在融合、沟通和语言方面出现问题，如果派出团队缺乏国际化管理经验，对当地政策、宗教、文化特性缺乏认知和尊重，可能导致如劳工纠纷、示威抗议或劳资关系紧张等一系列风险。出海企业面临的文化融合工作需要双方积极转变思维模式，寻找平衡点。



## 数字化管理落地效果欠佳

由于不同国家的企业管理现状、文化背景及商业实践存在显著差异，实现全球统一管理面临诸多困难。许多企业通过并购海外公司快速扩张，但这些公司原有的管理水平和数字化认知参差不齐，阻碍了企业管理标准化与数智化转型。尽管企业正积极拥抱数字化浪潮，推动数字产业化深度融合，从前端营销、产品定制到中端运营优化、风险控制，再到后端财务管理与合规保障，各环节均逐步实现数字化升级，但在加速出海数字化的过程中，仍面临诸多挑战。

### 数据不流通导致“信息孤岛”

在数据成为企业核心资产的时代，出海企业面临复杂的数据跨境流动问题，包括个人隐私保护、数据安全及各国差异化的法律法规。企业需构建完善的数据合规体系，确保跨境数据传输遵守各国法规，并采用加密传输、访问控制等先进技术保障数据安全，防范泄露与滥用风险。同时，随着企业全球分支机构增多，组织架构日益复杂，缺乏统一高效的数字化信息管理平台易导致“数据孤岛”，阻碍数据共享与流通，削弱数据透明度与可追溯性，影响企业全球运营洞察与分析能力，进而挑战国际运营网络的协同效应。

### 数字化能力不足制约出海步伐

许多企业意识到，现有的数字化基础设施与运营模式难以支撑快速变化的出海业务需求。从人力资源管理到供应链优化，从精准营销到跨国财税管理，各环节均需更加成熟和先进的数字化解决方案。提升全链条数字化能力，是优化内部管理、提升运营效率的必要途径，也是企业在国际竞争中脱颖而出的关键。

### 监管合规方面差异化

鉴于全球范围内不同国家和地区在数据安全与监管方面的差异化要求，企业在跨境业务运营及数据跨境流动过程中，不得不面对复杂多变的安全合规监管环境，潜在的安全威胁、用户隐私保护需求、数据安全保障以及跨境数据流动的合规性等问题成为亟待解决的难题。此外，尽管企业在后端生产上能够提供高质量产品，但在前端市场需求的快速响应、跨国团队的沟通协同等方面仍存在提升空间，影响了整体的市场适应性和竞争力。

06

# 中国企业出海 “新关键”



© 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, 澳门威信有限公司, 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, 均是与毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)紧密相连的独立成员所全球组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。



## 审慎考量出海目的地的投资政策

### 关键洞察

中国企业在国际国内“双循环”经济发展新格局引领下，积极开拓全球市场。然而，企业在海外市场拓展的过程中，也面临较高风险。从宏观层面来看，主要风险包括政治稳定风险、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企业出海投资的必要前提。

短期来看，外部环境复杂性、不确定性明显上升，局部冲突和动荡频发，导致企业面临原材料和运输成本上涨，同时受大国战略博弈、域内重要国家进入选举等因素影响，系统性风险也使得企业在重点投资区域的资金和业务运营成本增加。例如在美联储新一轮降息可能导致美元贬值，部分以美元计价的大宗原料价格下滑，并对于靠近出口端市场的影响可能最先显现。长期来看，可持续高质量发展是企业出海的必然趋势，但由于部分欧美国家投资安全审查泛化倾向显著，全球化经营日益复杂，因此，中国企业在出海前需对目标国家开展全面的风险评估，制定完善的风险应对措施，确保长期稳定发展。

### 实施策略

目前，中国企业出海主要采取绿地新建或合资模式，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，往往需要对接政府、银行、税务、土地等多个部门，部分特定行业还需考虑信息安全和环保审查。企业在立项初期应从目标国家宏观层面、产业发展层面以及项目投资层面依次梳理，识别并排除潜在的重大风险点。企业可以先筛选出具备可行性进入的区域国别，再从这些区域中进一步深入分析当地的产业和项目前景，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、产业，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。

## 宏观层面

### • 政治环境因素

关注目标国政局的稳定性、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

企业不仅需要关注投资国或区域的历年国内生产总值（GDP）和增长潜力，也要对经济体系的韧性进行分析，此举是规避宏观经济下行周期中产业需求缩减风险的有效策略。与此同时，深入分析国家支柱产业对下游制造业的联动效应，例如基础设施建设对水泥等原材料需求的提振作用，为企业构建了坚实的投资决策基础。

### • 产业环境因素

对于全球化运营的企业而言，确保上下游供应链的可靠性和稳定性是核心考量。上游关键零部件的稳定供应直接关系到企业的生产连续性和满足市场需求的能力。特别是对于依赖进口设备或组件的企业来说，对进口贸易政策、税收优惠措施、以及物流仓储服务的时效性和安全性进行详尽评估显得尤为重要。这些因素直接关联到企业的生产效率与成本控制策略。因此，在市场扩张与生产计划制定过程中，中国企业需全面审视供应链管理的各个维度，以保障生产流程的顺畅运行与市场需求的有效对接。

### • 社会环境因素

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，从劳动力市场的角度，企业主要关注劳动力供应状况与人力资源质量。毕马威观察到，处于人口红利期的投资目标国往往能提供充足的劳动力资源，满足劳动密集型制造业的规模化生产需求。而对于高端制造业，专业技术人员的需求增加，要求企业考虑当地劳动力的教育水平。若本地技术人才短缺，则需提前规划外籍专业人才引进策略。

### • 金融环境因素

金融环境是企业海外投资时资金层面的关键因素，其中汇率与利率（“两率”）在融资操作与交易执行中对于保障资金流动便利性和控制资金成本具有决定性意义。面对国际形势的复杂多变、部分国家货币体系的不稳定以及通胀压力，企业需预先制定应对策略，如构建合理的海外业务运营架构、预先约定交易结算方式等。

## 产业层面

出海企业还需审视目标市场的产业投资吸引力与可行性，重点包括税收优惠、基础设施配套、过往投资案例及产业政策扶持。税收优惠与产业政策支持有助于降低企业初期成本，完善的基础设施保障长期运营的可持续性，而历史投资案例则为投资决策提供宝贵参考。产业吸引力的评估则需综合分析需求侧（市场规模、增长动力、消费者需求）与供给侧因素，以全面把握行业动态与未来趋势，精准定位目标市场与用户需求。

## 出海企业项目层面

出海企业需关注项目开发的环境与落地可行性，涵盖项目区域的法律纠纷状况、土地与厂房的交易规定、外资企业的设立限制、劳动法规以及环保要求。随着企业出海模式向全产业链拓展，对项目落地环境的细致分析成为企业全面准备的关键。



## 海外投资评估，明智执行决策部署

### 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中国企业出海的主要投资方式，但绿地新建独资项目面临诸多风险和挑战，如前期投资成本大或独资项目在适应东道国营法商环境方面面临更大的挑战和不确定性等。因此，中资企业更倾向于选择与当地合作伙伴共同出资设立合资公司进行绿地投资，这样不仅可以借助当地渠道商、经销商或政府关联平台的营销、销售和当地关系网络资源，还可以减少直接投资的资金与时间成本以降低风险，最终共享资源、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。

图44 | 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>具有技术优势并深度了解目标国家市场转型的需求的中国企业通常采用独资绿地投资，并辅以合资方式推进海外市场投资。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。</li> <li>缺乏技术优势但具备一定资本实力的企业可能更加倾向于采取并购模式，通过跨国并购获得新技术、新资源，争取在全球价值链分工中提高自身的竞争力，从而获取更多的利益。</li> </ul>
地域差异	<p>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。</p>
时间差异	<p>项目筹建的耗时可直接影响中企选择合资方式：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
要素差异	<ul style="list-style-type: none"> <li>中企希望获取当地企业的优势资源，如客群、品牌和技术，则通常采取并购方式。</li> <li>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。</li> <li>中企业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。</li> </ul>
风险差异	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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，由于当地政府对中国投资者的态度谨慎，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。</li> </ul>



## 精细筹划跨境税务， 优化全球税务结构

### 关键洞察

企业在推进海外投资活动，尤其是自建公司时，需应对目标国家（或地区）严格的税务合规要求及错综复杂的税务管理体系所带来的挑战。因此，事先深入洞察目标税务环境，并精心策划海外运营税务策略，这对于中国企业有效规避税务风险及提升税务管理效率具有举足轻重的意义。

具体而言，中国企业在海外投资及运营实践中，常面临海外税制复杂、税负较重的问题，同时，目标国家（或地区）对于外商投资“绿地项目”的税收监管往往较为严苛。由于企业对涉税商业条款的把握不够精准，对代扣代缴义务的理解不够深入，加之对当地投资税收优惠政策的适用性、具体征税模式、征管流程及专门的税收监管框架缺乏充分认知，致使企业面临因税务不合规而触发税务审查、稽查等潜在风险。



## 实施策略

针对上述提及的各项风险，企业在其境外实体的整个生命周期内，必须持续关注税务管理。这具体涵盖了投资前期的税务筹划、运营期间的税务监控与管理、税务合规，以及对于具体事项的合理税务筹划，直至退出阶段的利润汇回等。企业在海外运营过程中，应重点关注的税务方面包括：

**目标国家的税务合规性：**关注目标国税制，特别是与中国税制存在的差异，并熟悉当地的纳税申报规定。通过内部税务监控机制或借助外部税务咨询服务，确保所有税务处理均符合当地的税收监管标准，从而有效规避潜在的税务风险。

**运营税务筹划与优化：**根据企业的主营业务类型和交易模式，提前规划交易模式，旨在合理提升税收效率。这包括跨境服务费、特许权使用费等交易的增值税和预提税处理，以及利用相关税收协定获取税收优惠。

**关联交易与转让定价策略：**对于关联交易（如货物购销、提供服务），企业需特别注意定价政策是否符合目标国家的转让定价规定。因此，进行转让定价的功能风险分析和准备相关文档至关重要，以降低税务机关的质疑风险，并减少合规成本。

**税务优惠政策利用：**众多国家为特定行业或区域投资提供税收优惠，如免税、低税率、税收抵免等。企业需了解并适时申请这些优惠，部分优惠还需在企业实际开展运营前申请。

**供应链税务管理：**若企业在海外设立生产基地，将涉及原材料的进口和商品的出口。此时，企业需全面考虑进出口相关的税务合规问题，如进口关税和进口增值税，并评估当地的实质运营成本，包括租金、人力成本、管理费用、国际物流运输成本及中转费用。

**海外人员派遣税务处理：**在海外投资项目中，企业常需派遣员工到境外提供服务或进行管理。这要求企业详细规划不同情况下的薪资发放、个人所得税扣缴及社会保险缴纳义务。此外，若派遣员工在目标国提供服务或开展特定业务，还可能触发常设机构的风险，需予以特别关注。



## 高效管理海外公司财税，确保业务合规稳健

当前，世界格局加速演变，全球各国的营商和监管环境瞬息万变，企业需要以全新视角重新思考如何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。毕马威认为需要做到三个关键点：首先要强调基于海外市场的全面风险评估来落实并优化运营管控措施；其次针对在海外面临的潜在风险进行全景式扫描识别并提出预警应对策略；最后通过建立健全统一的财务核算与管控体系以实现企业运营的合规性、透明度和可持续性。

### 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，企业需要建立完善的治理架构，明确不同层级的责任与角色，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，为了更好的追踪海外供应链整体项目进度，整合分散的信息，企业需要关注供应链全链路的各种事项，搭建工具，汇总信息，并充分识别、评估、管控海外业务风险。追踪工具需要实时追踪进度及重要里程碑，识别分拆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在内风险及难点以及应对措施，以协助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，毕马威分别从企业治理层面、供应链管理层面及财务风险管控层面的实施策略协助企业在海外业务的稳健运营与合规管理。



### 海外治理管控与管理体系落地

中国出海企业应制定并执行有效的战略风险管理计划，涵盖风险识别、评估，考虑财务与非财务风险、新兴风险和趋势，反映风险偏好，并通过设定预警指标，制定应对策略，提升战略落地效率。出海企业搭建海外治理管控系统需要确保合规性，通过衡量企业状况，优化海外架构及业务授权，形成科学管控架构。此外，企业应持续审视回顾治理管控与管理体系，并在必要时调整方向，以确保企业具备应对不确定性的能力和资源，保持海外管治灵活性。



### 海外供应链风险管理体系建设

企业应对标国际领先实践，构建一个贯穿采购、仓储、物流、研发、销售等全链路的海外供应链风险预警机制，旨在保障供应链的高效运作与紧密协作。同时，企业应重视环境保护、社会责任等领域与供应链各利益相关方的协同合作，共同推动供应链的可持续发展。

为有效管理海外供应链风险，企业需系统梳理供应链端到端的风险传导链条，深入分析风险叠加效应及风险穿透对公司整体运营的潜在影响，挖掘风险间的内在联系，并从多维度对风险进行综合评估与应对。此外，企业应实现供应链风险的全生命周期管理，包括事前预警、事中监控及事后应对。为此，企业应打通信息系统的数据接口，实现风险监控的可视化与系统化，利用先进的大数据分析模型对重大经营风险进行监控，并确保监控工作的常态化。同时，企业应建立健全风险报告机制，以全面、有效地防范和控制供应链风险。



### 制定针对财务核算与管控体系的实施策略

基于全面的市场调研与分析，企业应确立财务合规性的底线，并紧密遵循相关监管法规及会计准则，对目标国家的法律框架进行深度剖析，以精准把握国际财务领域的合规要求及监管导向。为此，企业需构建一套全面的海外财务会计核算体系，明确界定所适用的会计准则及政策导向，为会计科目的科学设置及财务报表的规范编制奠定坚实基础。鉴于海外运营涉及的不同国家会计准则的差异性，企业应制定详尽的会计转换规则，以确保高效产出符合当地合规标准及信息披露要求的财务报表。同时，为提升财务信息的整合效率与披露质量，企业还需精心规划合并财务报表的策略及实施步骤，并建立标准化的转换流程机制，保障财务数据在转换过程中的准确无误，从而为合并报表的编制工作提供明确的操作指南。此外，财务汇报作为沟通的关键环节，财务报告需与集团的报表合并系统实现有效对接，此举将显著提升数据收集与处理的效率与质量，为集团层面的数据校验与战略决策提供坚实的数据支撑。



## 战略部署境外人力资源，全力打造全球化人才梯队

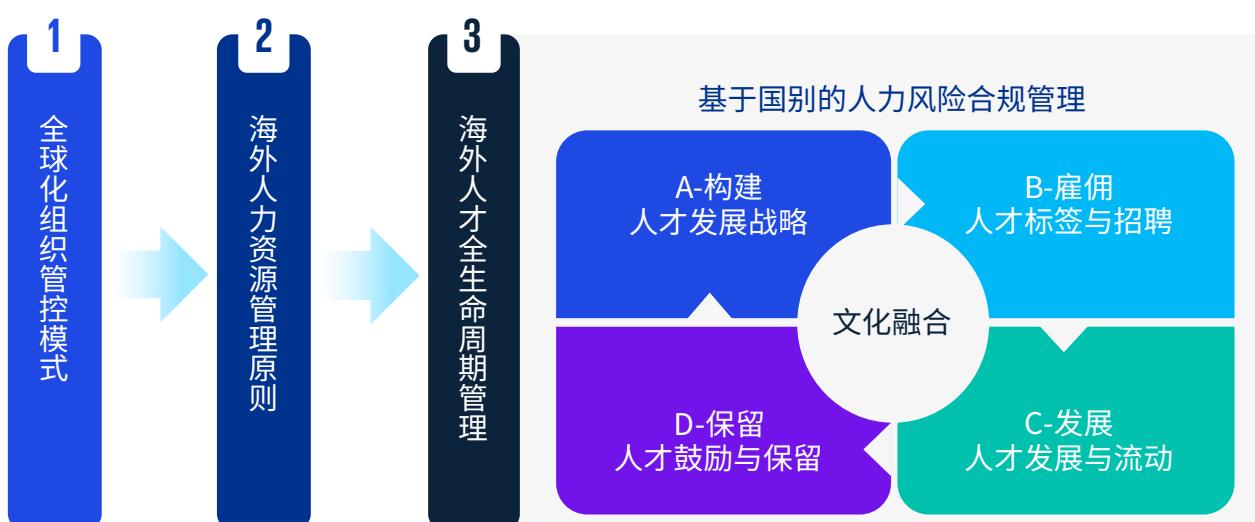
### 关键洞察

随着中国企业出海进程的深化，企业在全球化与本土化交织中探索新管理策略和人才发展路径。企业在全球产业链布局时，对人才要求显著提升，开始鼓励跨国流动以优化资源配置和增强竞争力。海外业务体系搭建时，企业越来越依赖稳定性强且了解当地文化的人才，关注属地化人才配置和管理。初创期企业倾向派驻成熟人才，但难以长期留用。随着业务发展，企业开始培养具备国际化潜质和长期出海意愿的人才，促进企业和人才的长期绑定。除了提供有竞争力的薪酬，构建包容和鼓励多元文化的企业氛围也成为重要的人才保留手段。

### 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45 | 毕马威海外人力资源管理体系示意图



**1**

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。

**2**

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。

**3**

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。



## 加速数字化转型与创新，驱动企业全球化进程

### 关键洞察

为顺应数字化潮流，粤港澳大湾区正引领制造业与服务业等核心领域的数字化创新应用，深化重点产业集群的数字化转型，旨在提升区域产业在全球价值链中的竞争力和效率。在此过程中，数字化技术犹如一座坚固的桥梁，不仅连接着企业的国内外市场，还贯穿并支撑着企业海外投资的每一个环节，其重要性体现在：

- 增强透明度和可追溯性：通过数字化手段，确保产品质量可追溯，精准对接国内外市场需求，树立企业国际品牌形象。
- 优化资源配置与市场需求预测：利用大数据分析预测市场趋势，优化资源配置，降低成本，实现快速市场响应，提升国际竞争力。
- 促进全球供应链协同：数字化平台促进供应链各方无缝对接，减少沟通成本，提升决策效率，构建稳固的全球供应链生态。
- 强化风险管理：实时监测潜在风险，降低不确定性，保障企业海外业务的稳定运营与可持续发展。
- 融合网络安全与隐私合规：将网络安全和隐私保护纳入企业运营体系，确保合规运营，赢得国际客户信任。
- 提升海外客户体验：提升个性化服务满足海外市场要求，增强客户满意度与忠诚度，拓宽国际市场份额。

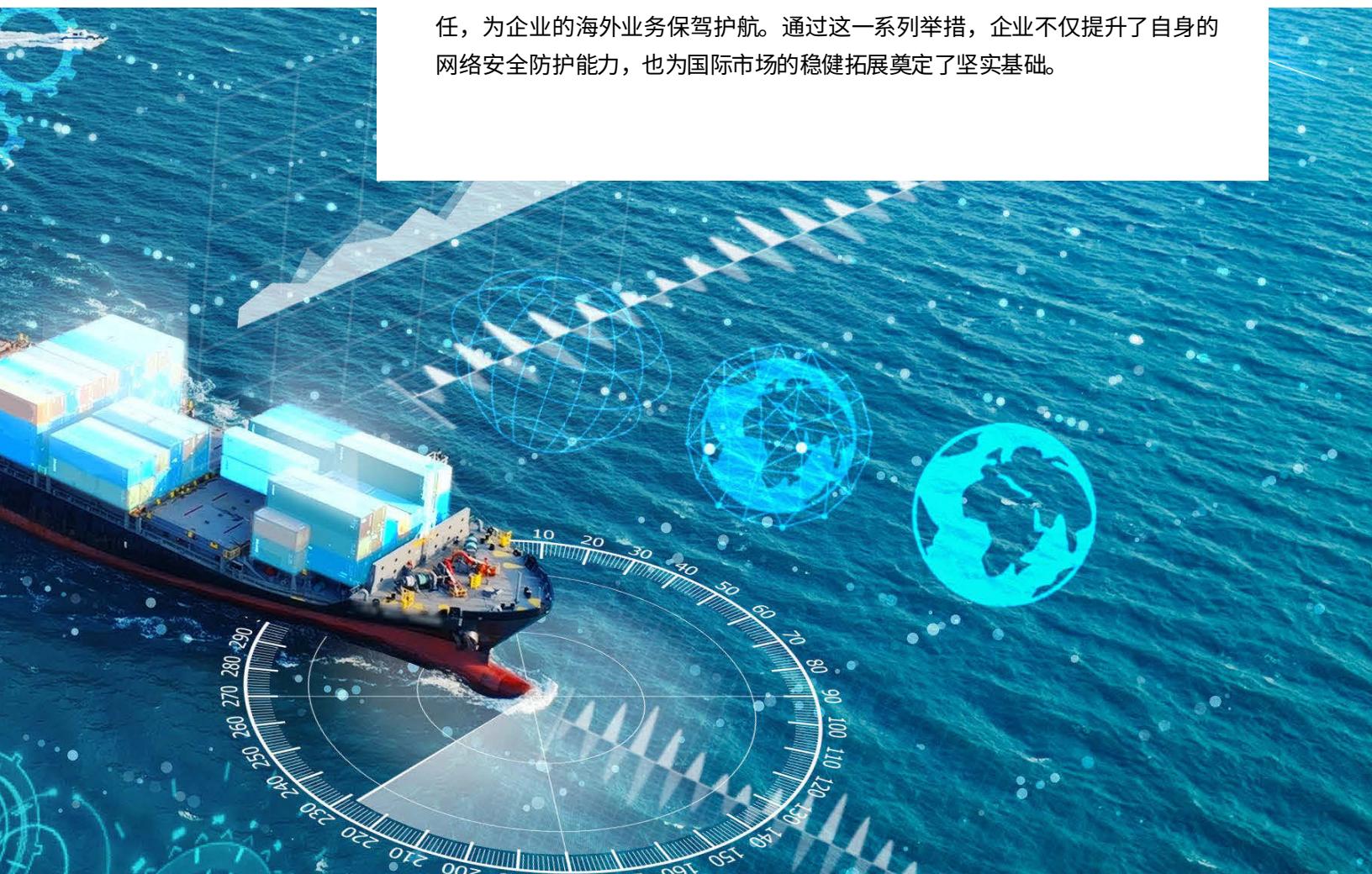


## 实施策略

为了构建高效的企业数字化应用体系，企业聚焦于数据底座与数据治理的双重建设。数据底座夯实了企业数据基础，保障数据的完整性与可用性；而数据治理则确保数据质量与安全，为业务决策提供精准洞察。此外，统一的业务语言促进了数据互通与资产化，提升了跨部门协同效率与整体数据利用价值，为企业全球化战略提供坚实的数据支撑。

为了进一步推动数字化转型的深入，企业还积极采用规范和统一的业务语言，这一举措不仅消除了内部沟通障碍，避免了信息孤岛的形成，还极大地促进了企业数据的互联互通与共享。通过鼓励数据资产化，企业能够更有效地挖掘数据价值，推动业务部门之间的紧密协作，提升数据整体利用效率，为企业管理和战略决策提供强有力的数据支持，助力企业在国际市场上实现跨越式发展。

在网络安全与数据保护方面，企业需深知其重要性，将网络安全管理纳入企业运营的核心范畴，积极研究国内外网络安全法律法规，结合自身实际情况制定完善的网络安全规划与策略，确保网络安全与数据保护要求贯穿于产品设计、市场推广、销售服务及IT系统建设等各个环节。同时，企业还持续关注国际网络安全动态，不断完善合规与内控体系，建立合规技术平台，积极履行社会责任，为企业的海外业务保驾护航。通过这一系列举措，企业不仅提升了自身的网络安全防护能力，也为国际市场的稳健拓展奠定了坚实基础。



# 结语

在全球投资增速放缓的背景下，发展中经济体展现出强劲活力，成为外资流入的主要地区，而中国对外投资规模持续保持世界前列，政策加持为企业开拓国际市场提供了有力支持。

粤港澳大湾区作为中国企业出海的前沿阵地，凭借其独特的地理位置和政策优势，领航全国出海企业走向全球化。然而，企业在出海过程中也面临着诸多挑战，如缺乏出海目的国政策考量、海外市场进入策略选择难题、海外运营协同机制缺失等。为此，报告提出了中国企业出海的新关键，包括审慎考量出海目的地的投资政策、精细筹划跨境税务、高效管理海外公司财税、战略部署境外人力资源以及加速数字化转型与创新等。这些策略的实施将有助于企业更好地应对出海挑战，实现全球化发展的目标。

展望未来，中国企业出海的步伐将不断加快，从传统欧美地区到强化新兴市场布局，跨境电商、新能源汽车、消费电子等行业将成为出海的先锋。粤港澳大湾区作为中国企业出海的重要窗口，将继续发挥其独特优势，引领更多企业走向世界，实现全球化发展的宏伟蓝图。

# 注释

1. 即《减税与就业法案》（Tax Cuts and Jobs Act），主要内容包括：①美国本土企业所得税率由35%降至21%；②为鼓励美国企业将资本回流国内，用于偿还公司债务、投资新技术研发、支付股东红利、进行收购，推行TCJA国际税改
2. 2021年5月22日，美财政部官员已在二十国集团和经济合作与发展组织的相关会议上提议，为跨国企业全球利润设定最低15%的税率，以推动国际税收体制改革谈判
3. 包括卢森堡、爱尔兰、荷兰、瑞士等低企业所得税率国家
4. 《共建“一带一路”新时代新内涵中国—匈牙利投资合作报告》，新华丝路，中国经济信息社，2024年5月
5. 马来西亚贸易指南2023，商务部外贸发展局，2023年9月
6. 印度尼西亚贸易指南2023，商务部外贸发展局
7. 对外投资合作国别（地区）指南——墨西哥2023，商务部对外投资和经济合作司
8. 《广西壮族自治区人民政府关于印发广西高质量实施RCEP行动方案（2022—2025年）的通知》，广西壮族自治区人民政府，2022年5月
9. 《关于推动外贸稳规模优结构高质量发展的实施意见》，四川省人民政府办公厅，2024年6月
10. 出海逐“新”浪上市公司上半年海外收入3.83万亿元，国务院
11. 广交会助力大湾区高水平开放和高质量发展，中国商务新闻网
12. “老三样”优势稳固“新三样”动能澎湃——深圳外贸半年报展现经济活力 - 中国日报网
13. 广东举行《关于实施“五外联动”推进高水平对外开放的意见》新闻发布会([scio.gov.cn](http://scio.gov.cn))
14. 信保动态([sinosure.com.cn](http://sinosure.com.cn))
15. 外汇局广东省分局派员出席2024年一季度广东省金融运行形势新闻发布会\_分局动态\_广东省分局([safe.gov.cn](http://safe.gov.cn))
16. 商务部5月30日例行新闻发布会([scio.gov.cn](http://scio.gov.cn))
17. 全国跨境电商主体超12万家建设海外仓超2,500个\_部门动态\_中国政府网([www.gov.cn](http://www.gov.cn))
18. 今年上半年进出口1.22万亿元跨境电商成订单新“战场” ([mofcom.gov.cn](http://mofcom.gov.cn))

# 联系我们

## 李嘉林

毕马威中国副主席、华南区首席合伙人  
+86 755 2547 1218  
ivan.li@kpmg.com

## 张颖娴

毕马威中国副主席、香港区首席合伙人  
+852 2978 8136  
ivy.cheung@kpmg.com

## 王洁

毕马威中国华南区市场主管合伙人  
+86 20 3813 8207  
tina.pj.wang@kpmg.com

## 吴国强

毕马威中国香港市场主管合伙人  
+852 2685 7448  
raymond.kk.ng@kpmg.com

## 彭富强

毕马威中国粤港澳大湾区战略与发展  
中心主管合伙人  
+86 20 3813 8802  
wilson.pang@kpmg.com

## 李令德

毕马威中国粤港澳大湾区战略与发展  
中心副主管合伙人  
+852 2826 8063  
maggie.lee@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  
+86 10 8508 5885  
lisa.l.li@kpmg.com

## 蔡伟

毕马威中国经济研究院院长  
+86 21 2212 3687  
gary.cai@kpmg.com

## 孟璐

毕马威中国研究院副总监  
+86 10 8508 5053  
lorna.meng@kpmg.com

## 曾远

毕马威中国研究院副总监  
+86 10 8508 4470  
yuan.zeng@kpmg.com

# 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、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。

# 关于毕马威中国研究院

毕马威中国研究院专注于开展宏观、行业、区域和细分领域的深入研究。研究院集结了毕马威中国网络的研究力量，结合毕马威全球资源，以国际化视野，为经济和商业领域的研究课题提供深入分析和洞察。

研究院将理论创新与实践创新相融合，确保研究成果具有理论深度和实践价值。依托数据挖掘与信息追踪的“双引擎”，研究院将持续追踪特定行业最新动态，包括宏观经济趋势、国家政策法规、行业领先企业和资本市场动态等，以公开出版物、专项课题等形式，为客户提供创新和具有前瞻性的解决方案。

研究院致力于与生态合作伙伴携手共谋成长。通过持续深化与国家、地方和企业研究机构的合作，积极参与创新、专业、高效的研究生态体系的建设，推动自身发展，并为合作伙伴的可持续发展提供全方位支撑。

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://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，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。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组织中的独立成员所经许可后使用的商标。