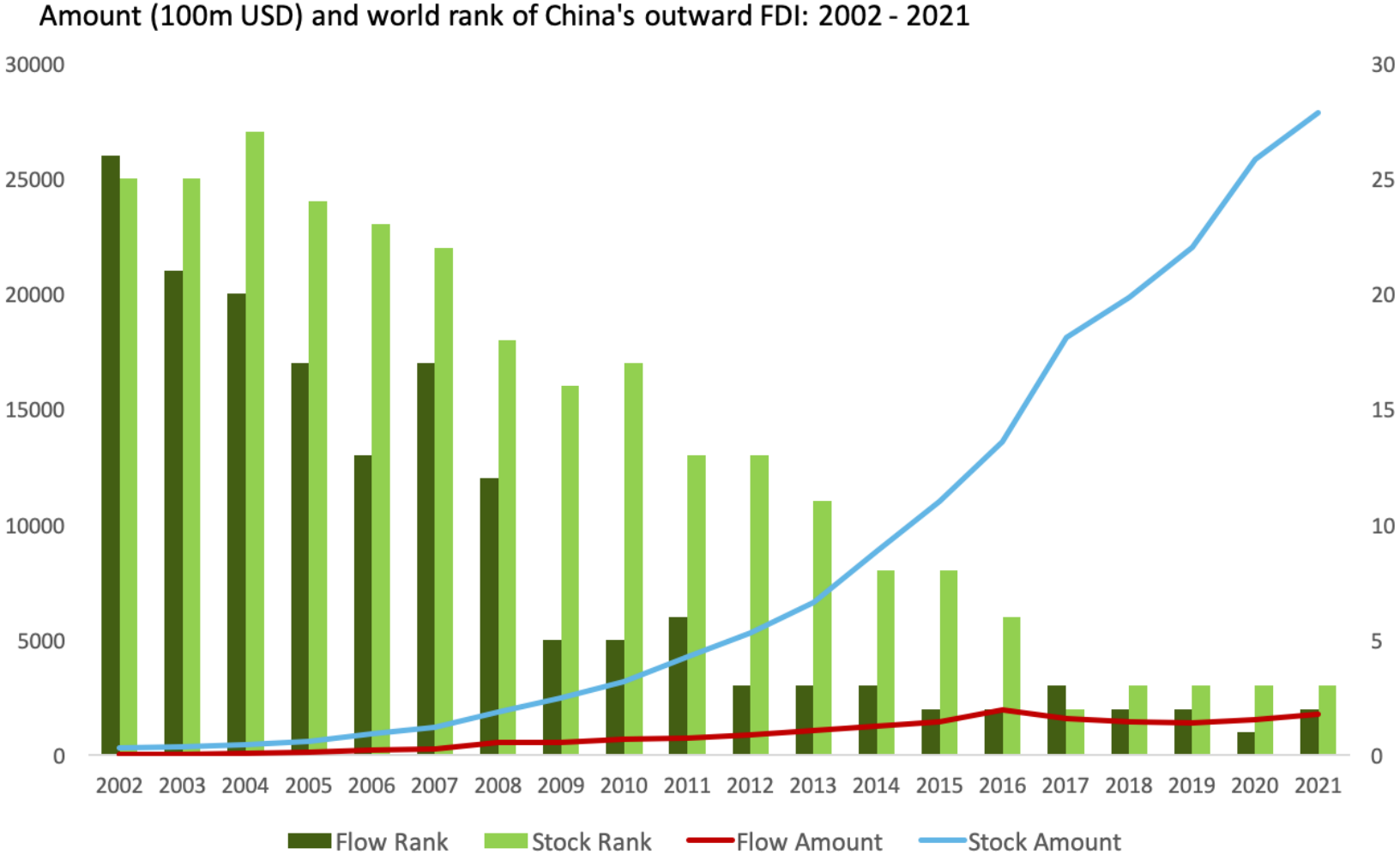


中企全球化：从出海到大航海

张国雄 博士

德勤经济咨询

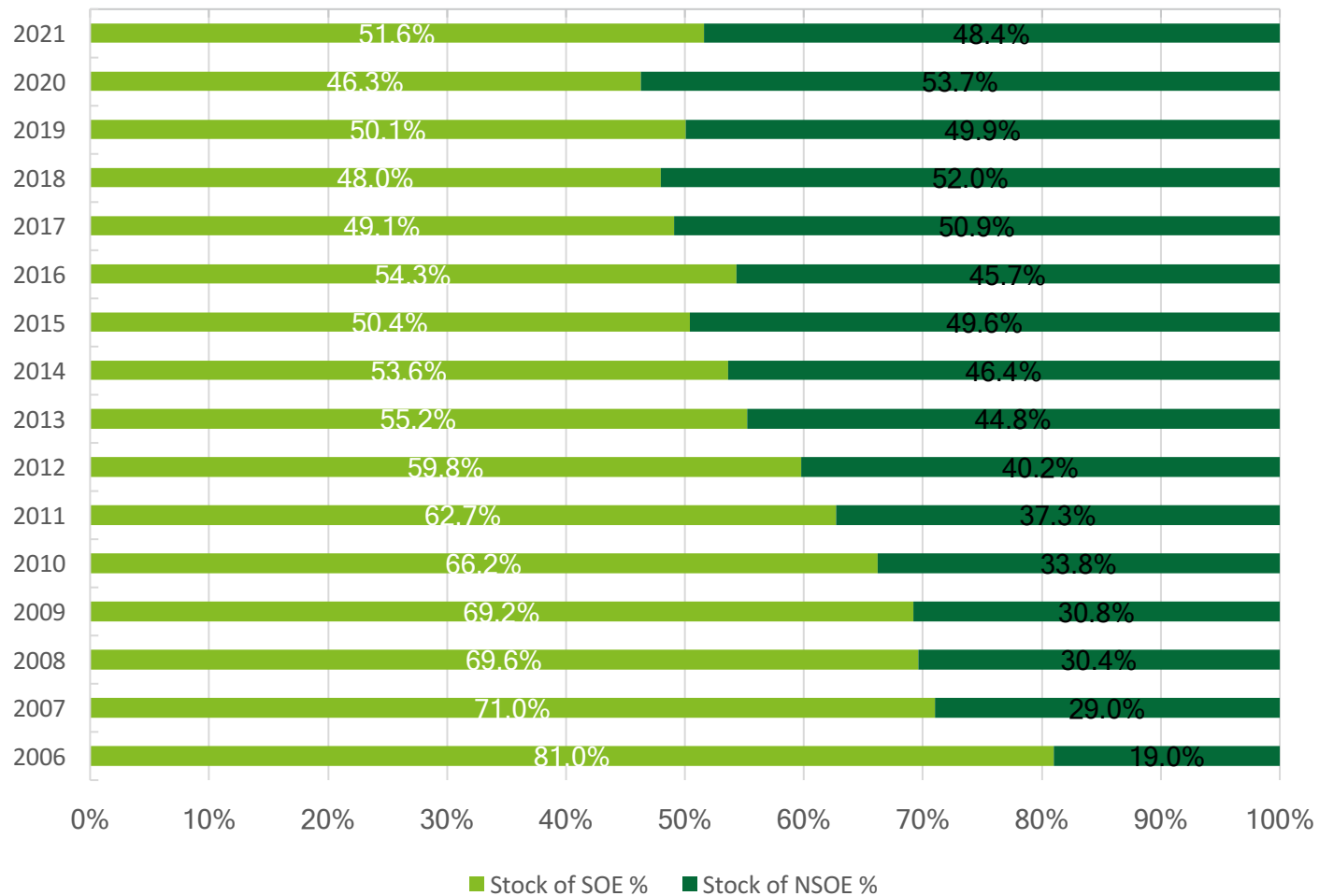
中国对外直接投资在过去的二十年快速增长 目前存量排名全球第三，流量全球第二



Data source: UNCTAD

中国的对外直接投资过去是由国企主导 但是近年来民企和外企已经占据半壁江山

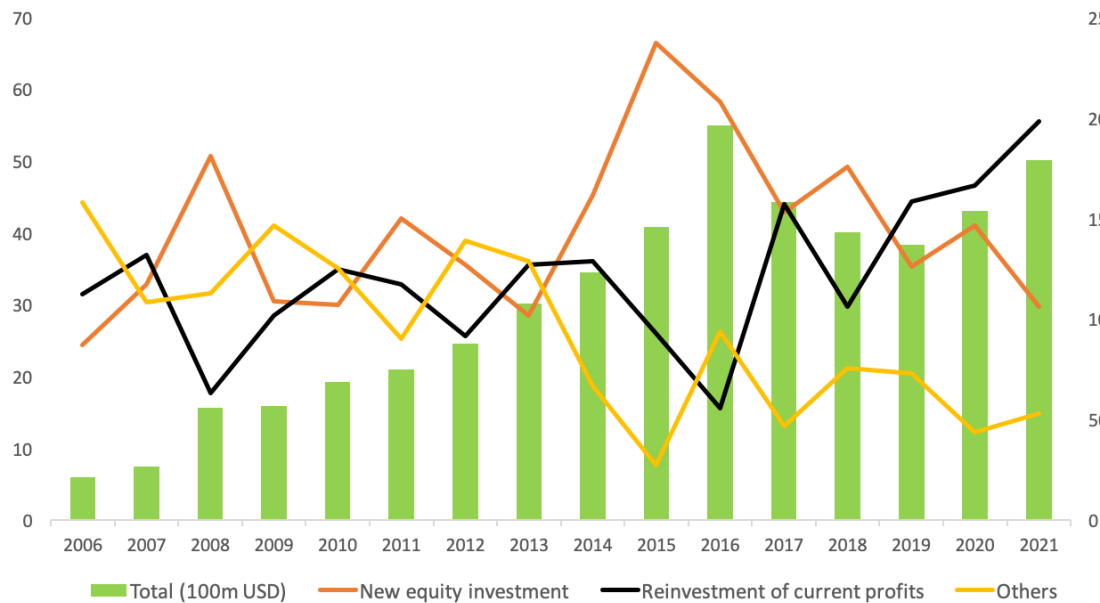
2006-2021 SOE and NSOE share in China's outward FDI



Data source: Ministry of Commerce of China.

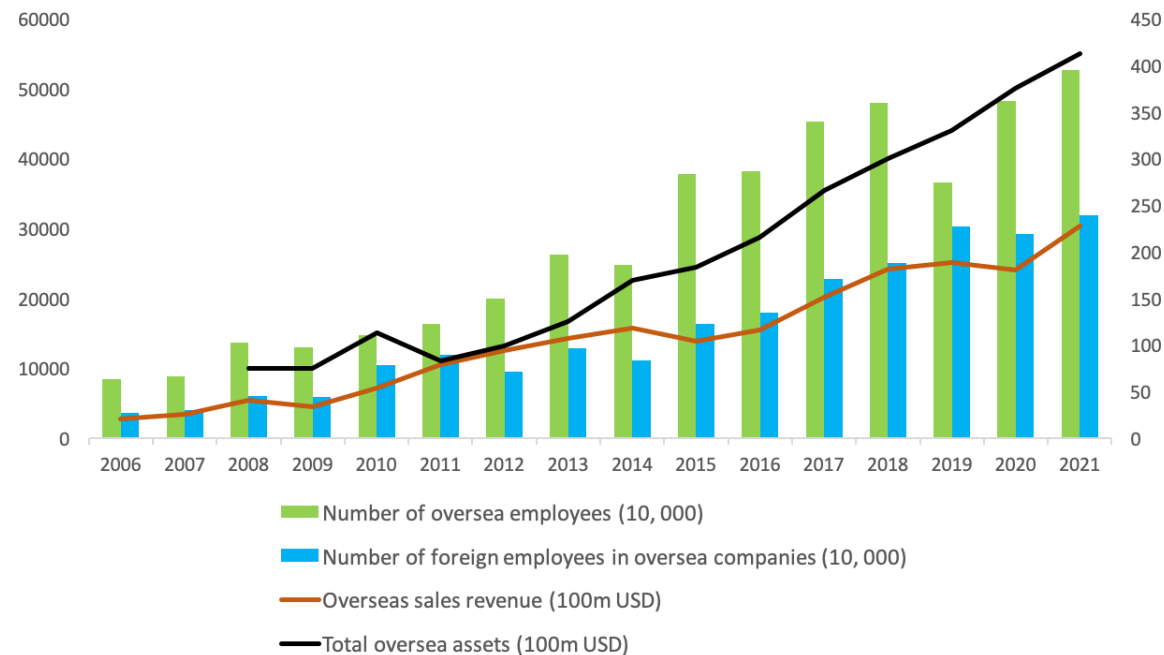
不少中国企业已经开始在海外扎根 海外利润再投资比例不断提高，海外雇员逐渐本地化

China's Outward FDI: 2006 - 2021

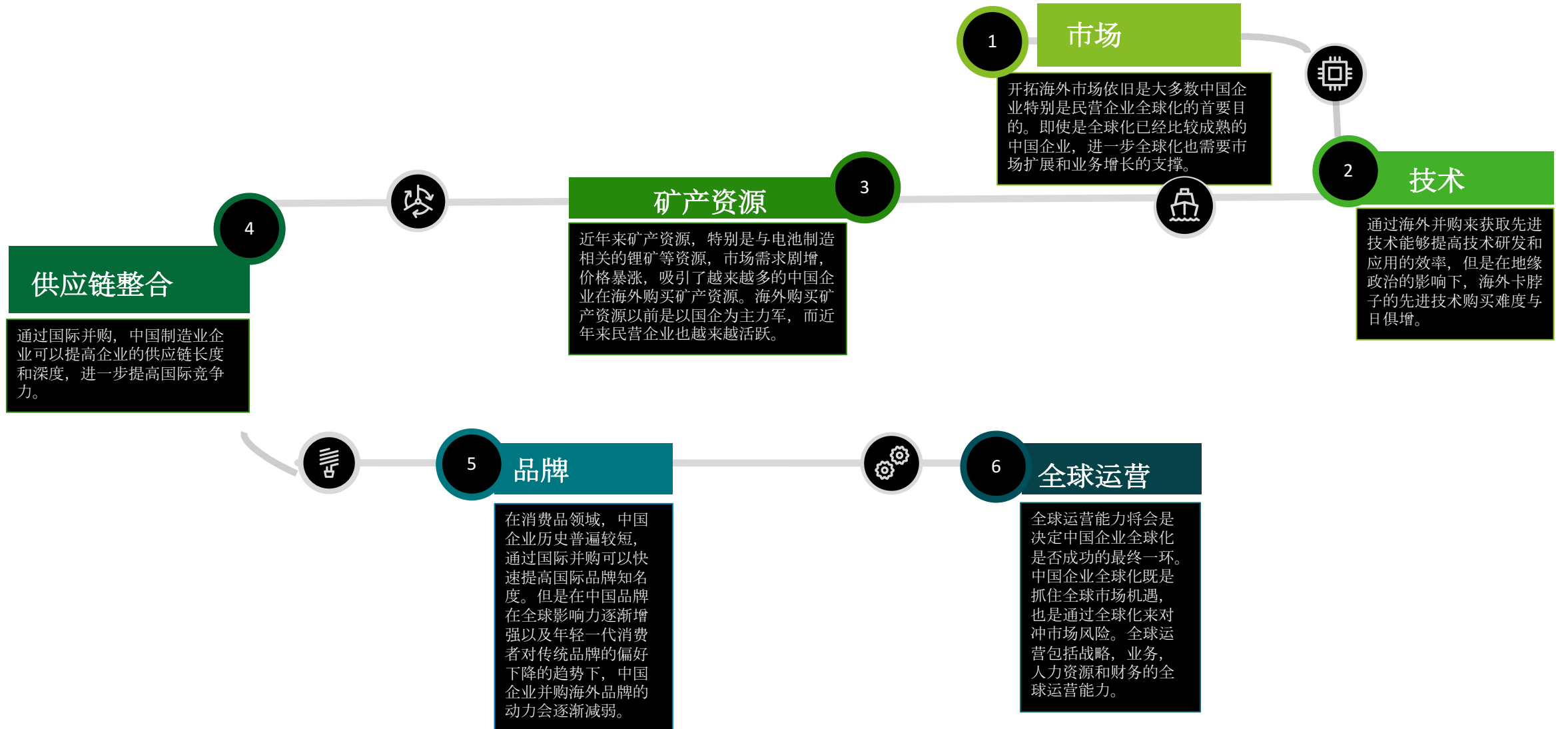


Data source: Ministry of Commerce of China.

Non-financial Chinese companies' overseas operation: 2006 - 2021



中国企业全球化 从出海到大航海



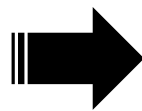
2023年中国企业全球化会加速 在国内外多因素的共同作用下

中国推进“双循环”战略，需要和鼓励更多中国企业参与全球竞争，增强中国在未来全球化中的影响力

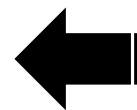
中国经济增速放缓，转型加速，传统行业市场饱和，竞争加剧

大型国有企业“争创世界一流”的新任务

民营企业长期发展的需要



中国企业全
球化



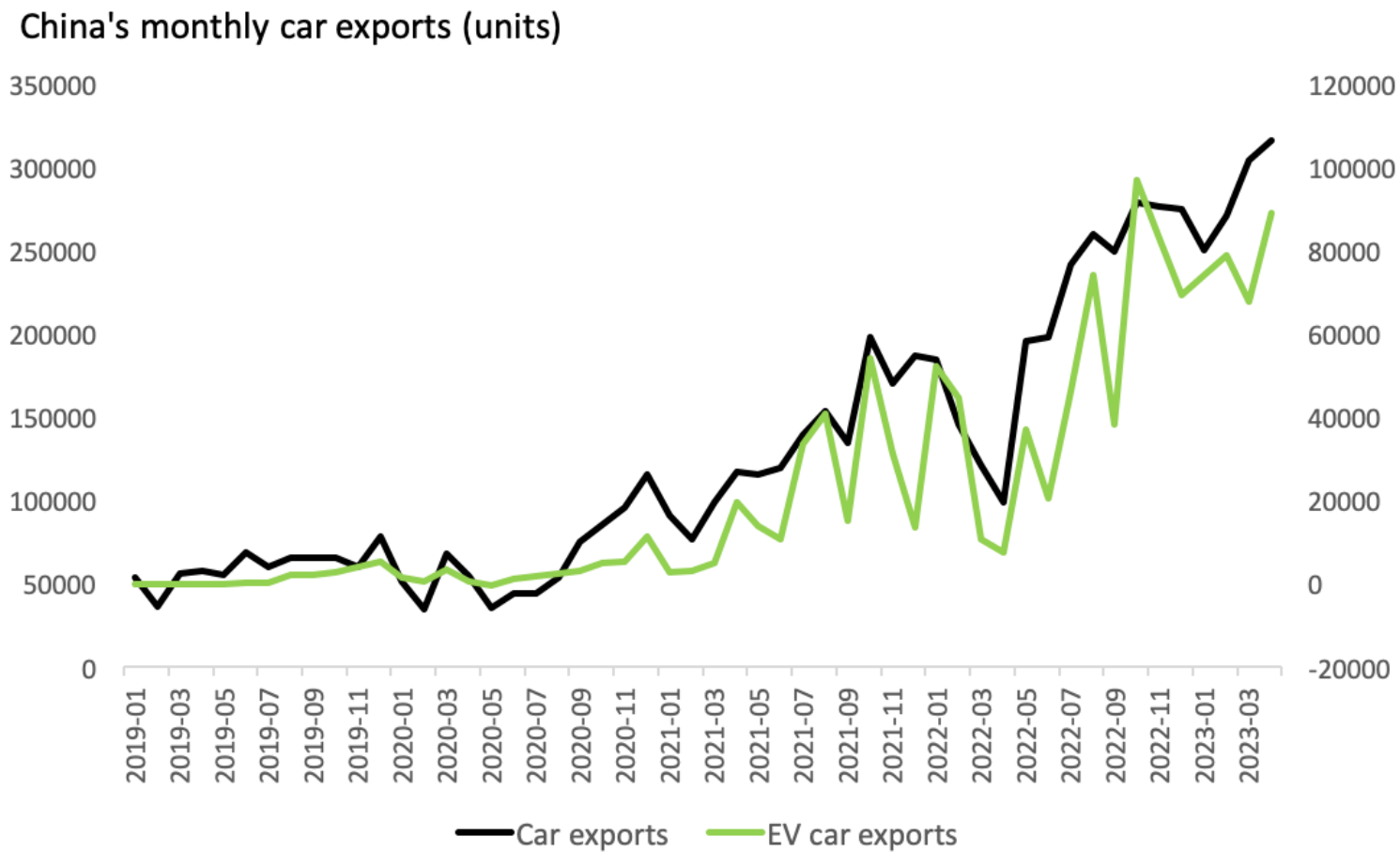
全球化的主要推动力量由发达国家转向发展中国家

西方部分跨国企业在收缩全球布局，回归本国市场

在新能源，数字化，电商等新兴行业中国企业具备国际竞争力

在可持续发展等ESG议题上世界期待中国企业有更深度的参与

中国企业在一些新型行业上开始具备全球竞争力 以电动车为例

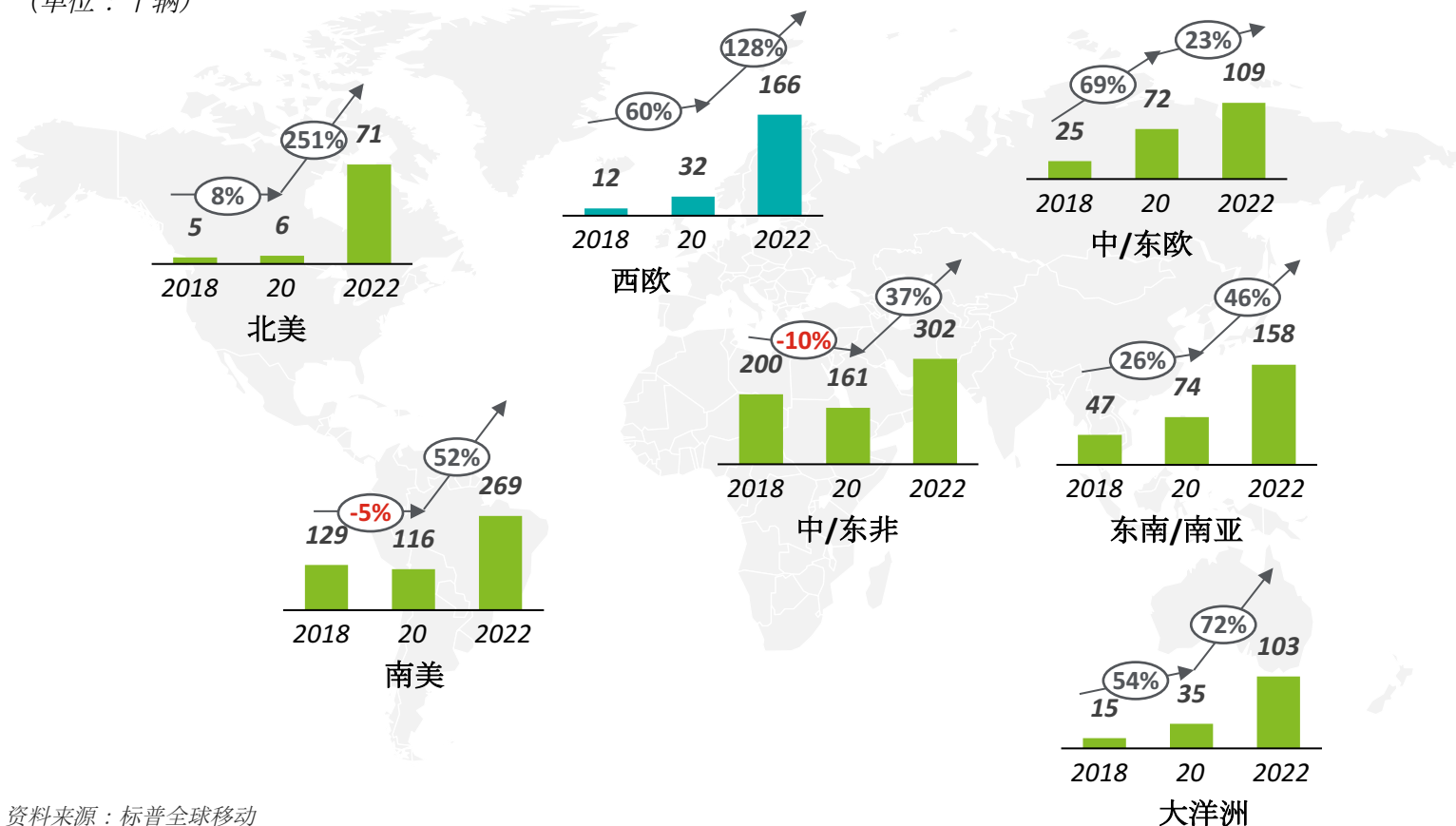


数据来源: 中国乘联会

中国企业在一些新型行业上开始具备全球竞争力 以电动车为例

按目的地区划分的中国的乘用车出口量

(单位：千辆)

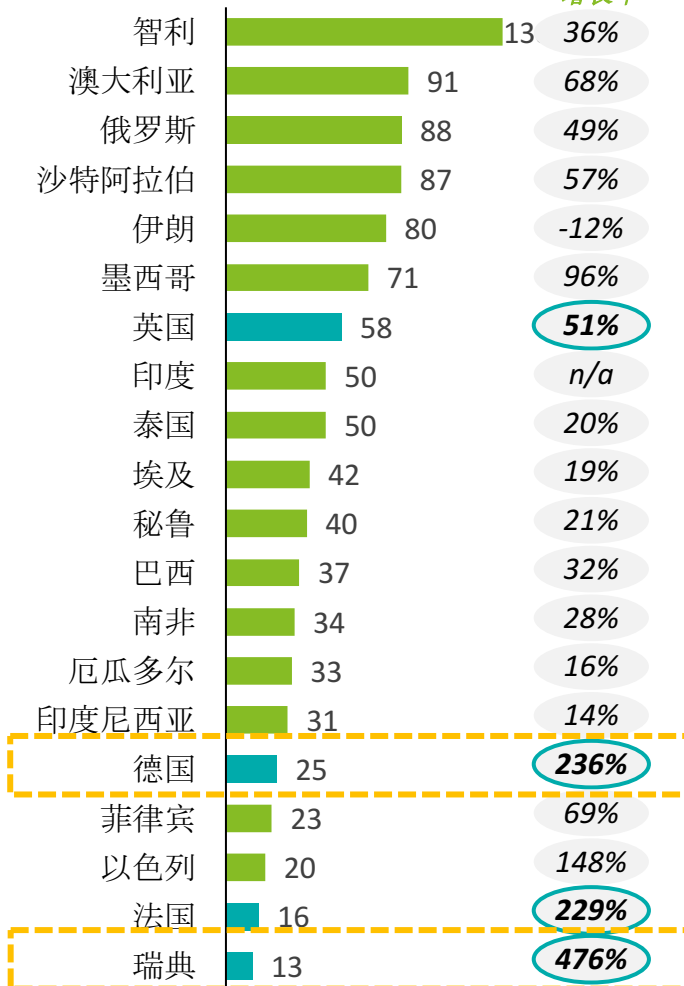


资料来源：标普全球移动

通过开辟成熟市场，尤其瞄准欧洲快速增长的电动汽车产业，中国汽车制造商逐渐转变汽车出口重心。过去四年，中国对欧洲的汽车出口量增幅最大。

按目的地国家划分的乘用车出口量

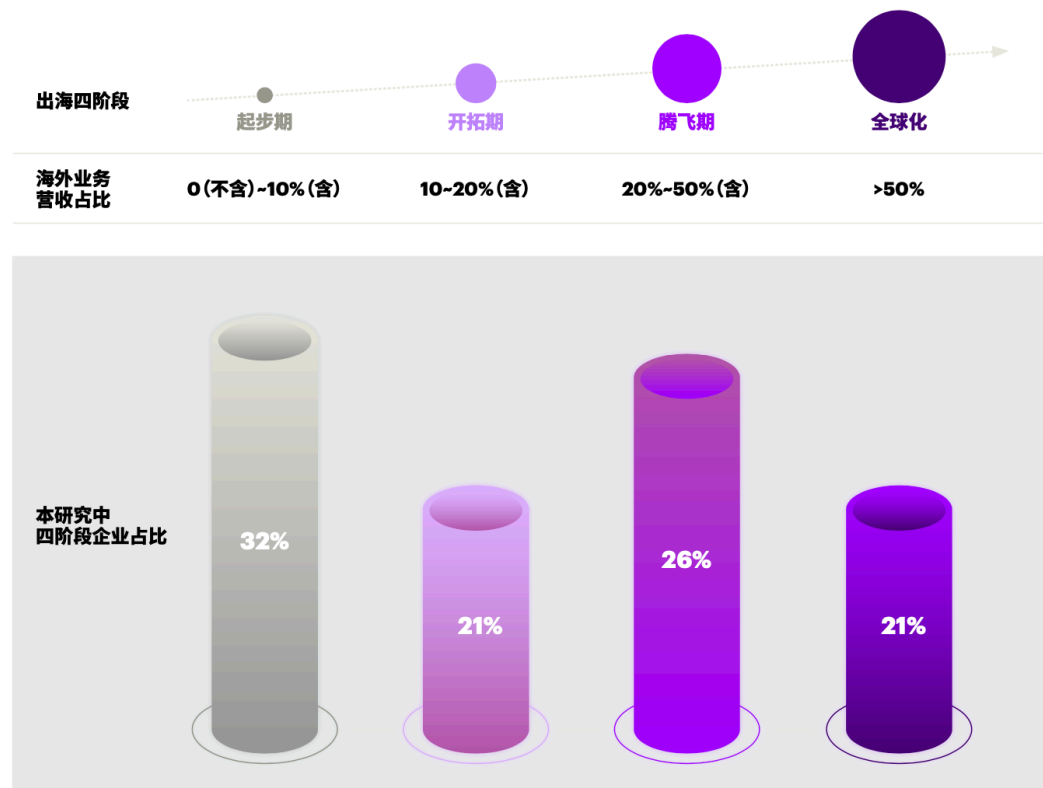
(单位：千辆) 2022年出口量 2018-22' 复合年均增长率



中国企业全球化

方兴未艾，目前约有两成出海企业进入全球化阶段

图6 中国企业国际化四阶段：从“起步期”到真正“全球化”



数据来源：埃森哲 2022 中国企业国际化调研，N=112

来源：埃森哲2022中国企业国际化报告

图6 近三成企业出海发展超10年

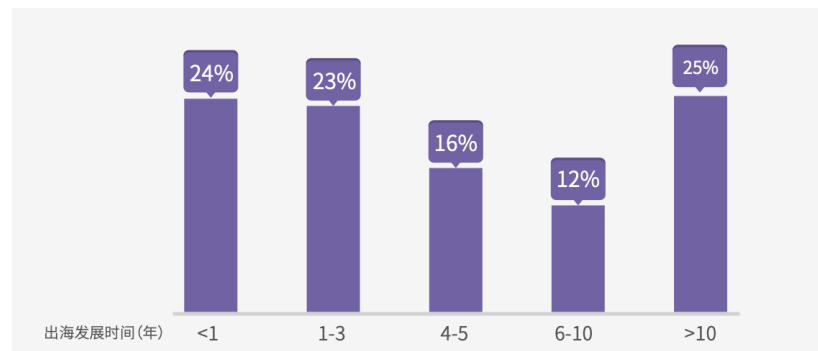
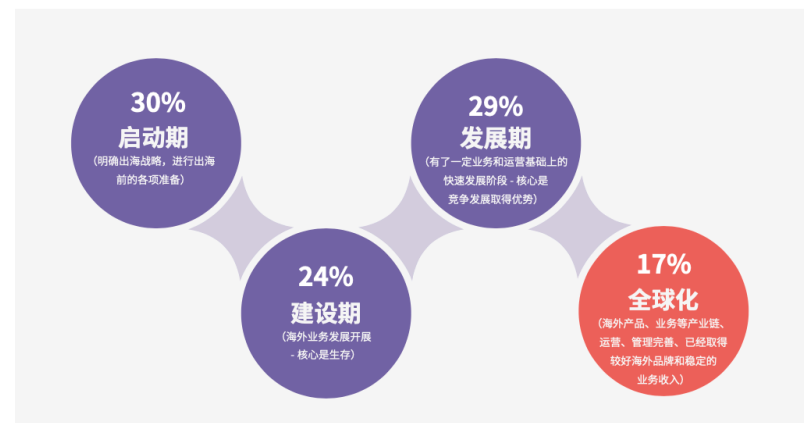


图7 近两成企业已步入全球化阶段

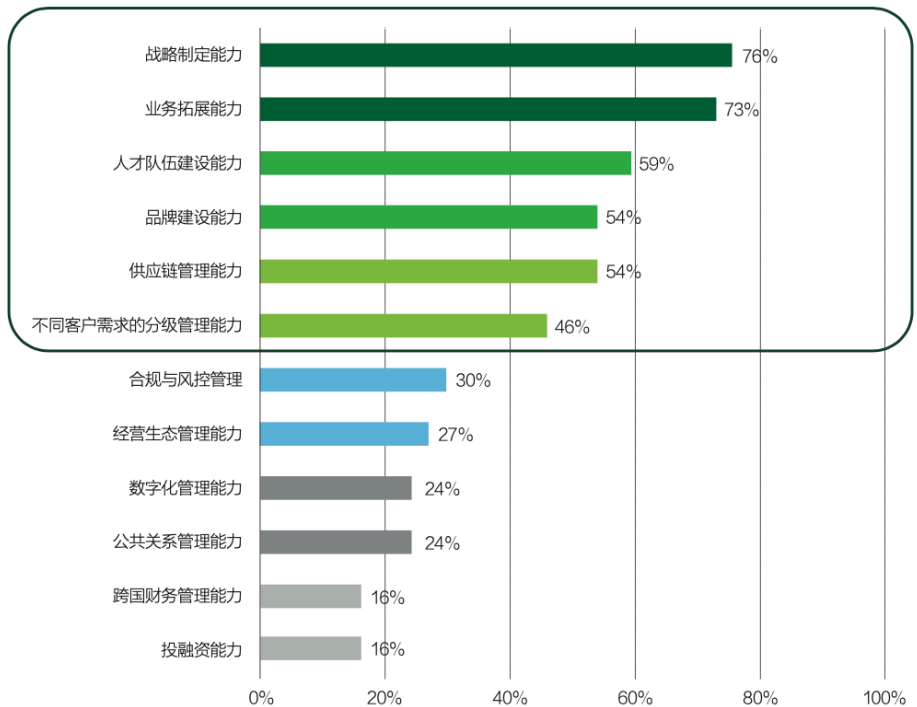


来源：众旗报告“2023从出海到大航海：跨境扩张带来的新一轮人力资源挑战与优先事项”

中国企业全球化的痛点

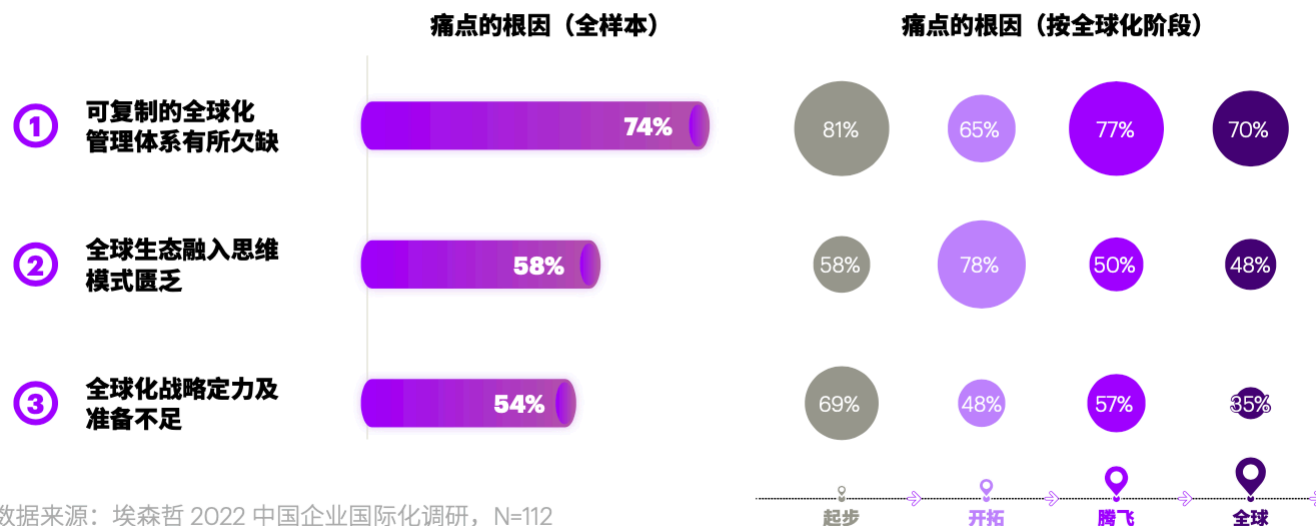
战略和全球化管理体系的挑战尤为突出

图11: 企业全球化经营中哪前5项能力亟待提升, 可有效降低全球化经营的风险?



来源：2021德勤中国BMC报告

图 11 大部分企业欠缺全球化管理体系, 以及强有力的生态战略



来源：埃森哲2022中国企业国际化报告

德勤跨国经营能力成熟度模型

战略引领，业务优先

图10: 德勤跨国经营能力成熟度模型

业务拓展

根据公司境外发展战略和竞争战略进行境外市场、客户、产品的针对性开拓工作

投融资管理

对金额较大或重要程度较高的境外项目进行投资决策和管理, 以及内外部资金筹措、调度的活动

品牌

为助力境外业务拓展与运营而进行的品牌建设、推广与营销策略规划活动

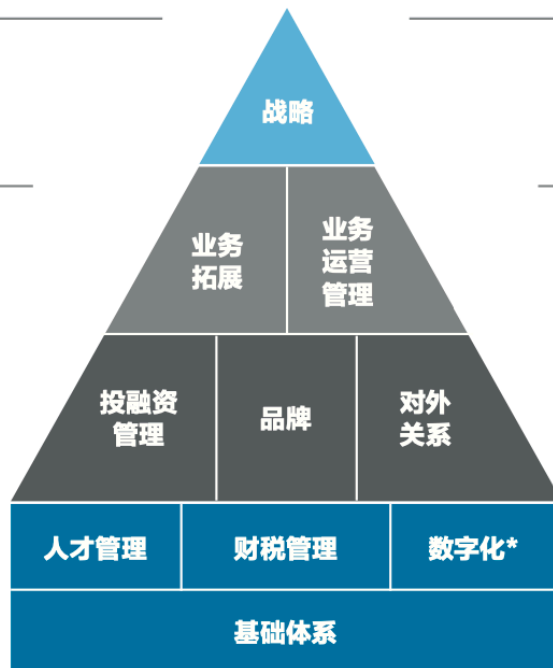
人才管理

基于战略规划建立人力资源战略, 并实行有效的人才招聘、培养、考核与激励, 从而保证人才和组织架构能够满足长期发展目标需求

财税管理

基于战略规划搭建财务模型有效管控境外业务的财务情况, 搭建税务结构进行税务管理等

*数字化包括原来的信息系统、通信基础设施、云计算、新兴的数字化应用等



基础体系

为保障企业日常运营能正常进行而搭建的提供支持的基础体系, 包括管理体系、风控体系、法务体系

业务拓展

为实现总体目标, 对境外业务未来发展方向做出的长期性和整体性规划, 包括发展战略、竞争战略、价格战略等

业务运营管理

通过对研发、采购与供应链、生产运营的管理, 本部对境外公司运作提供支持并进行管控, 确保境外业务有效运行

对外关系

通过与政府、非政府机构、媒体、行业协会等沟通和协调, 管理跨境经营合作伙伴, 营造有利于公司生产经营的环境

数字化

进行一体化的信息管理系统规划与整合以统一管理所有境外公司, 并提供相应的信息管理服务与支持; 建设信息通信基础设施支持境外业务数字化管理

来源：2021德勤中国BMC报告

1 中国式跨国企业：战略与规划

西方跨国企业大多经历过多次全球危机

第一次世界大战



1

1914-1918

2

1939-1945



第二次世界大战

黑色星期一美股崩盘



3

1987

4

2007-2009



美国次贷危机

中国企业应对全球变局的经验比较少

1

2007-2009



美国次贷危机



1 中国式跨国企业：战略与规划



2 海外投资的宏观环境研究与预判

