



e-works Research

2023 中国制造企业 出海现状调研报告

e-works研究院
2023年6月

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

目录

CONTENT

一、调研背景与主要结论	01
二、样本分析	02
三、制造企业出海的驱动因素	03
市场驱动	03
企业成本要素驱动	04
技术驱动	04
供应链链主带动	05
贸易壁垒的规避	05
四、中国制造企业全球化的现状	06
中国制造企业出海热度不减	06
多点布局分散供应链风险	08
从走出去到走进来,机械装备行业扩张明显	08
营销出海成为热门之选	09
海外业务增长预期较乐观	10
五、中国制造企业全球化机遇与挑战	12
中国制造企业全球化的机遇	12
中国制造企业全球化的挑战	13
六、中国制造企业的出海建议	15
行稳致远,立足企业自身发展综合考虑,建立全球化的战略	15
从管理本土化到研发本土化,深耕本土市场,扎根本地运营	15
注重技术研发,转向全球价值链创新	16
抓住数字化转型机遇,提升自身软实力,提高全球业务洞察力	16
附录	17

图目录

CONTENT

图1 调研样本地区分布	02
图2 企业行业分布	02
图3 企业类型(左)和企业规模分布(右)	02
图4 中国制造企业出海地区分布	03
图5 未来三年继续推进全球化的意愿	06
图6 出海地区排名	06
图7 出海目的地国家TOP15	06
图8 不同行业的热门目的地国家	07
图9 出海年限不同选择的出海地区的不同	07
图10 中国制造业出海跨洲情况	08
图11 中国制造企业出海方式选择	09
图12 不同行业的海外并购占比	09
图13 海外机构设立情况	09
图14 2022年海外营收增长预期	10
图15 不同行业的海外市场增长预期	10
图16 2022年对海外经营影响最大的事件	13
图17 海外运营管理痛点	13

一、调研背景与主要结论

中国制造业源远流长，有着全球最完整的工业体系，成为全球供应链的重要支柱。为了实现企业的高速增长，国际化与全球化已成为不少中国制造企业的长期发展策略。在这一战略之下，近年来，中国制造业的出海热度越来越高。据商务部统计，2022年我国对外非金融类直接投资7859.4亿元，增长7.2%，制造业领域投资增长22.4%。同时，从单纯依靠出口实现“产地销”到出口与“销地产”相结合，从传统制造业的海外品牌代工到高端制造业的海外并购，中国制造企业已从“走出去”迈向了“走进来”的阶段，中企出海之路也越走越宽。但近年来疫情的围困、地缘政治冲突、国际贸易规则的改变，也大大增加了中国制造业出海的不确定性。同时，如何融入本地市场、如何建立本地化团队、如何进行风险管控并满足不断提升的合规体系要求等海外运营管理问题也逐渐凸显。

为了解中国制造企业的出海现状，e-works对247家已出海的中国制造企业开展调研，分析近年来中国制造企业出海的驱动因素、全球化现状、洞察机遇与挑战，从而形成本报告，以期为中国制造企业出海提供参考。

本次调研呈现的主要结论如下：

- 对于出海目的地的选择，从地区来看，热门地区排名前三的是东南亚、北美和中欧；有45%的企业选择跨洲多点布局。从国家来看，出海前五的热门目的地国家分别是：美国、德国、印度、日本、越南、俄罗斯、韩国、印度尼西亚、马来西亚、泰国、新加坡、巴西、南非、墨西哥、菲律宾。不同行业青睐的国家也略有差异。
- 在出海方式上，66%的企业选择通过设立海外分子公司的形式出海；在机构设置上60%的制造企业选择建立海外营销服务中心。
- 在经营管理上，2022年对海外经营的影响最大的是疫情影响导致的海外交流不畅；海外市场本地化运营则成为中国制造企业全球化道路上最大的难点。
- 对于2022年海外业务的增长预期，大部分企业较为乐观，55%的企业预计增长，34%预计持平，11%预计下滑。
- 本次调研的企业中，有55%表示未来三年将继续推进企业的国际化征程。

二、样本分析

本次调研样本来自**25**个省市自治区，涉及**14**个行业，共计搜集到**247**家企业的有效问卷。



图1 调研样本地区分布

从样本地区分布来看，广东、山东以及湖北地区的企业最为集中，这部分地区的企业占比34%。其次相对集中的地区包括浙江、江苏、北京、上海、河南，这些地区的企业总计占比为35%。其他地区的企业占31%。

从行业来看，此次调研的14个行业中，机械装备、汽车及零部件和电子电气行业占比最高，分别为28%、16%和12%。另外，冶金化工占比8%，能源电力占比5%、航空航天占比4%、轨道交通占比4%、生命科学占比4%、家用电器占比3%、仪器仪表占比3%、船舶制造占比3%、食品饮料占比2%、纺织服装占比1%，其他行业占比7%。

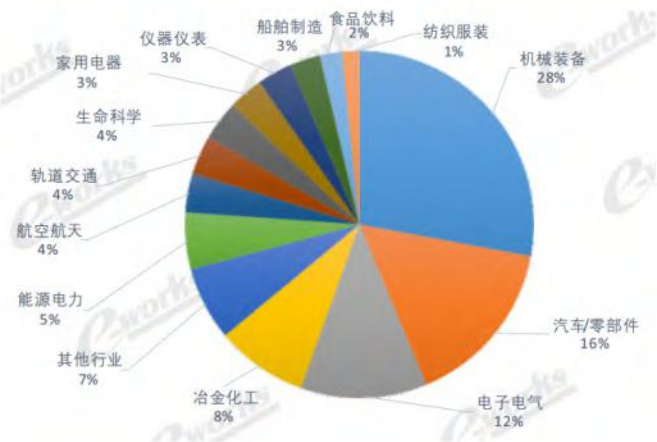


图2 企业行业分布

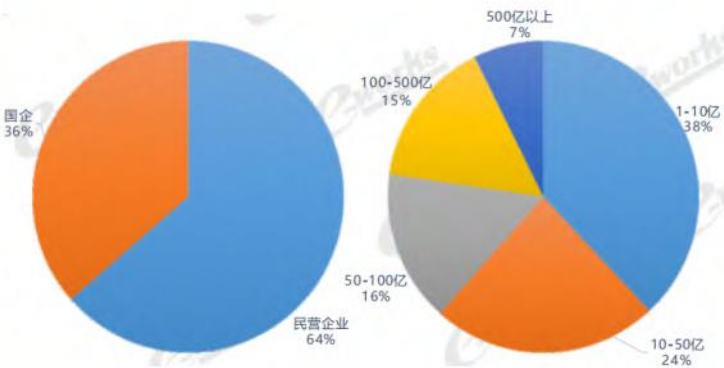


图3 企业类型(左)和企业规模分布(右)

从企业类型来看，民营企业占比64%，国企占比36%。企业规模方面，年营收在1-10亿元人民币的企业占比最高，为38%，其次是10-50亿的企业，占比24%，50-100亿的企业占比16%，100-500亿的企业占比15%，500亿以上的企业占比为7%。

三、制造企业出海的驱动因素

尽管近年来贸易保护主义和“逆全球化”暗流涌动，但我国制造业对外投资流量和存量规模仍保持高速增长，制造业出海势头仍然稳中有进。综合来看，制造企业出海受多种因素驱动，包括：

市场驱动

随着国内产品竞争加剧、市场逐渐趋于饱和等因素，很多领先制造企业开始将目光投向海外市场，寻求第二增长曲线。例如，欧洲近年来加速向电动汽车转型，欧洲动力电池市场需求快速增长，吸引中国动力电池企业纷纷落子布局。宁德时代分别在德国和匈牙利建立工厂；蜂巢能源已在德国投资建设面向欧洲的第二家工厂；远景动力已在英国、法国和西班牙布局生产基地。

此外，海外新兴市场覆盖范围大，有着更广阔的发展空间，率先进入可以占据先入为主的优势。例如在手机产业，随着基础设施不断完善，传音手机在2007年率先进入非洲，2019年实现了52.5%的市场占有率。在市场逐渐饱和后传音再次进入南亚市场，在巴基斯坦和孟加拉国的智能机市场中占据了第一的位置。小米2015年在印度建立了第一条手机生产线，本土化生产使其“性价比”优势大增，销量大规模提升，连续多个季度稳居印度手机市场第一。

从本次调研的地区分布来看，布局到越南等东南亚地区的企业数量最多，达到84家；美国、加拿大所在的北美地区排第二，达到69家；也有相当比例的企业选择布局到德国、捷克等中欧国家以及印度、巴基斯坦等南亚国家。

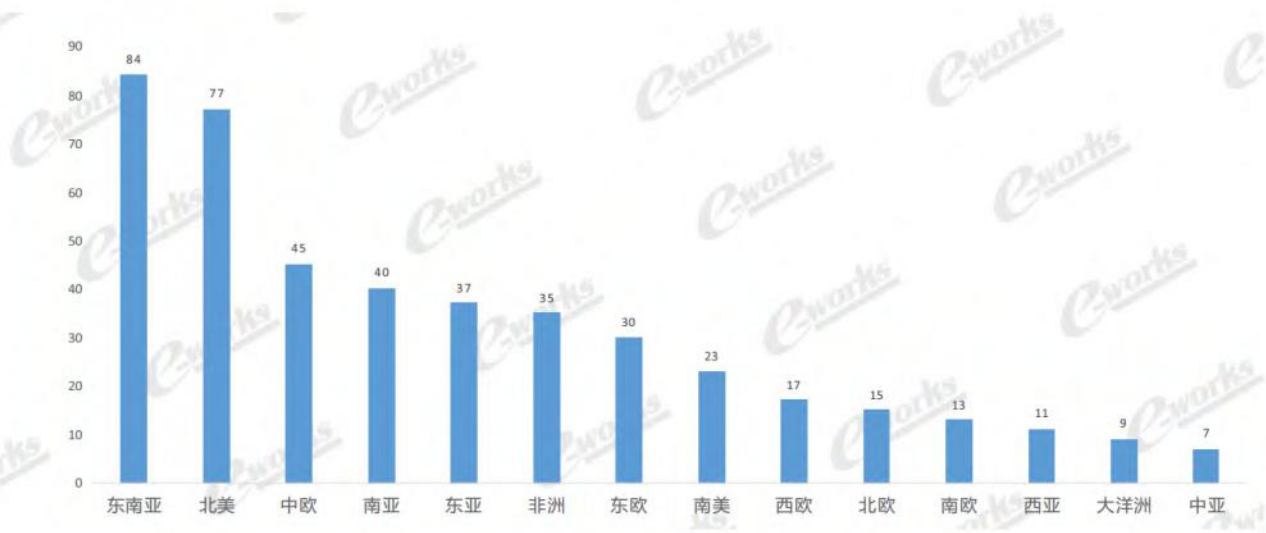


图4 中国制造企业出海地区分布

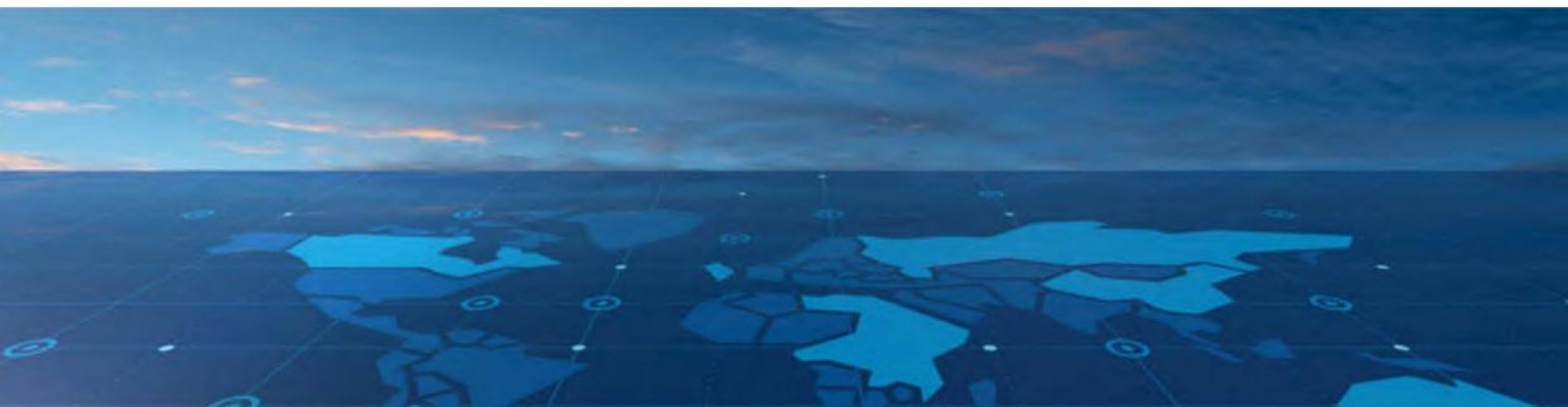
企业成本要素驱动

随着我国老龄化问题逐渐显现,劳动力成本不断上升以及经济增长方式转变带来的土地、森林资源的成本及约束增加,中国制造企业的低成本制造优势正被不断削弱。

- 一方面,我国家电、纺织、钢铁化工和轻工行业已普遍出现了生产能力过剩、产品积压、设备闲置等问题,要寻求进一步发展,就必须将这些边际产业逐渐转移到仍具有优势的海外国家,通过在这些国家投资建厂,企业在持续获得订单和保持市场竞争力的同时,还可以带动国产设备、原材料以及半成品的出口。
- 另一方面,出海到具有成本优势的东南亚等国,不仅可以获得更低的人力/土地/水电成本,还能获取充足的适龄劳动力,可以有力承接我国劳动密集型和出口导向型企业部分产业链的转移,而国内企业则可以集中优势资源,向更高附加值的研发和设计环节迈进,技术成果还可以继续输出到海外,形成良性循环。

技术驱动

为了应对新一轮科技革命和产业变革,我国提出了高质量发展的新要求,企业要实现长远发展,需要转向依靠创新驱动来获得竞争优势,培育增长新动能。而目前,我国在高端装备、核心零部件、先进材料和尖端仪器方面与发达国家仍有明显差距。从企业内部来看,产业技术的进步不仅需要自主研发投入以及不断的积累,也要充分学习和利用全球创新资源¹,对国外先进技术引进、消化和吸收后再创新有助于企业实现技术升级和技术赶超。国内企业一方面通过设立海外研发中心,依靠海外研发资源进行创新升级,反哺国内研发,增强企业在中高端市场的核心竞争力。另一方面,通过对海外领先企业发起并购,获得优势技术资源。例如,海信容声在美国建立研发中心,通过研发制冷制冰技术,打破了三和LG等龙头企业在制冰机领域的垄断地位,获得了技术的领先地位,相应产品在海外供不应求。另一方面,海信也通过并购东芝电视、Gorenje和ASKO等海外品牌,不断深入布局海外市场,提升品牌在全球的知名度。



供应链链主带动

作为供应链链主的配套企业或者作为海外后市场的零部件供应商,为了更加靠近海外的需求端与供应端,这部分制造企业也进行了出海布局。例如,宁德时代在匈牙利建造的电池工厂靠近奔驰、宝马、大众等客户的整车厂,有利于更好地响应欧洲主机厂的需求,进一步完善全球战略布局。冠盛集团作为主要针对海外汽车后市场的零部件供应商,在北美洲、拉丁美洲和欧洲设立多个海外仓,以更好服务于国际汽配采购商。深耕全球汽车后市场的正裕工业也在北美等地区布点建立了海外物流中心仓储。

同时,受全球产业链重构的影响,正在引发全球第五次产业转移,多家外资企业将部分产业链迁出中国,同时也使其国内的供应商跟随其海外建厂。比如,随着苹果业务的迁移,立讯精密、富士康等苹果的供应链们相继开始向越南、印度等东南亚国家扩张。同时,国内链主企业的出海,也带动了部分配套企业的跟随。比如海尔、美的、格力等大型家电企业纷纷在东南亚国家设立生产基地,部分供应链企业也前往布局。例如,冰箱密封条企业万朗磁塑依靠服务海尔、美的等家电制造企业,在泰国、越南等东南亚国家设立了工厂。TCL越南新工厂的建成也将其电视的国内配套供应商吸引到了越南。而由于海外产业集群及配套工业园区的逐渐聚集和丰富,又不断吸引着新的企业落地布局。2022年,万和电器发布公告称将在泰国投资设厂。

贸易壁垒的规避

我国出口型企业在国外遭受的贸易壁垒层出不穷,如绿色壁垒、技术性贸易壁垒、进口限制等关税和非关税贸易壁垒,极大限制了我国出口贸易的增长。例如,美国从2012年开始针对从中国进口的光伏产品征收多轮高额反补贴和反倾销税。在轮胎行业,欧美多年的高额双反税率让中国轮胎企业的出口之路举步维艰。据Modern Tire Dealer的数据,2020年,中国轮胎在美国乘用车轮胎进口销量排名中已掉出前十。

而非关税贸易壁垒相较关税壁垒则具有更大的针对性和灵活性。其中,绿色壁垒对产品的市场准入设置了极为严格的环保法规、安全卫生标准、绿色认证等条件,不仅针对最终产品,还包括产品的原材料、加工方法、包装材料、使用和废弃后对环境的影响等诸多方面。技术性贸易壁垒名目繁多,涉及面更广,已成为构筑贸易壁垒的重要手段。例如,欧盟2003年发布RoHS指令(《关于限制在电子电器设备中使用某些有害成分的指令》)和WEEE指令(《电子与电器设备废弃物的指令》),对电子电气产品中6类有害物质施行限制管理和报废回收管理,涉及家用电器、信息和通讯设备、消费类产品、照明电器等产品。2007年6月生效的欧盟REACH法规影响范围则更广,除了对化工行业产生重大影响,也波及到家电、纺织服装、轻工、汽车、制药等众多行业的产品出口及制造工序。

从企业层面来看,对贸易壁垒的规避一方面促进企业提升产品质量和管理、建立绿色生产体系,推进国际认证等综合实力;另一方面也推动企业以应对贸易壁垒为契机实行跨国经营。国内头部轮胎企业通过布局东南亚国家的海外生产基地,一方面更靠近天然橡胶主产地,另一方面通过利用这些国家与欧美国家之间更好的贸易伙伴关系,有效的规避了贸易壁垒,扩大对发达国家的出口。

四、中国制造企业全球化的现状

中国制造企业出海热度不减

未来三年继续推进全球化的意愿

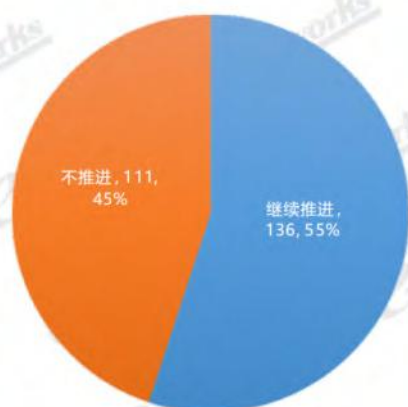


图5 未来三年继续推进全球化的意愿

历经三年疫情，中国制造企业在出海的意愿上依然热度不减，此次调研中，55%的企业表示未来三年将继续推进企业的国际化征程。

出海地区排名

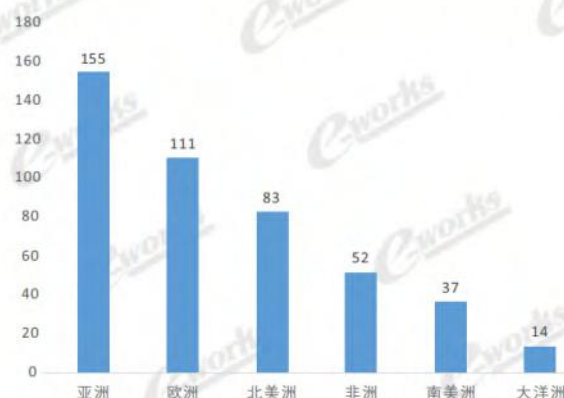


图6 出海地区排名

从出海目的地的地区来看，出海到亚洲地区的企业最多，达到 155家，其次是欧洲地区 111家；北美洲地区 83家；非洲地区52家；南美洲地区37家；大洋洲地区 14家。

出海目的地国家TOP15

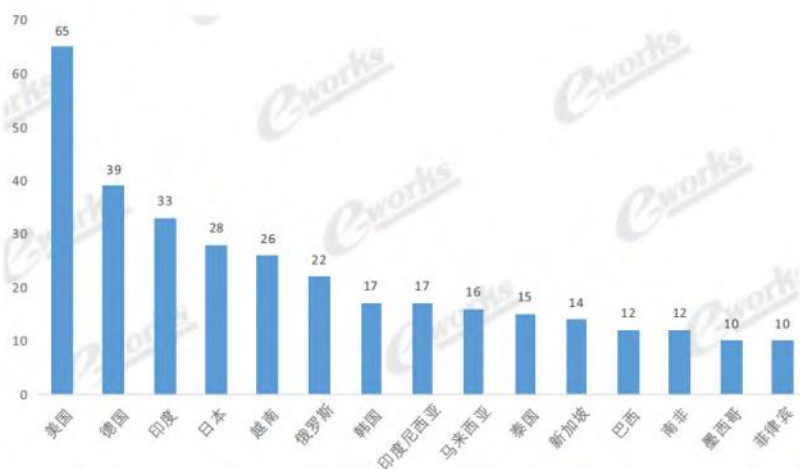


图7 出海目的地国家TOP15

在国家的选择上，出海前十五的热门目的地国家分别是：美国、德国、印度、日本、越南、俄罗斯、韩国、印度尼西亚、马来西亚、泰国、新加坡、巴西、南非、墨西哥、菲律宾。

- 美国作为全球第一大经济体，不仅市场规模庞大，在研发、技术和创新方面一直处于全球领先地位，吸引着众多中国制造企业赴美投资布局，一度成为中国对外直接投资的最大接受国；
- 德国作为欧洲内部最大的经济体，不仅拥有强大的工业基础和先进的技术，还有“德国制造”的品牌效应加持；
- 日本作为仅次于美国和中国的世界第三大经济体，在技术、设备和管理经验上都具有一定优势，且地理文化十分接近，对于中国企业出海布局有独特优势；
- 印度近年来也成为中国新兴产业的投资热土，除了钢铁、能源电力等传统产业外，随着小米、华为相继布局印度制造工厂，智能手机等新兴产业也在热衷前往印度投资布局；
- 在越南、马来西亚、印度尼西亚、泰国等东南亚国家，除了新兴的互联网和电商的投资热潮，在制造业领域，轮胎、光伏、家电、消费电子、纺织服装等行业的中国制造企业也都在加速布局。

不同行业的热门目的地国家



图8 不同行业的热门目的地国家

分行业看，机械装备行业、汽车及零部件行业和电子电气行业的热门目的地国家略有差别。机械装备行业企业对美国和德国的青睐程度相当，69家机械装备行业企业中，选择布局到美国和德国的企业数量分别为15家和14家，明显高于其他国家。汽车及零部件行业的全球布局比较分散，在北美洲、欧洲、亚洲、和南美洲都有所分布，从该行业TOP3国家来看，39家汽车及零部件企业布局到美国的有10家，德国的有7家，越南的有5家。电子电气行业企业对美国青睐程度较高，29家电子电气行业企业中，9家选择布局到美国，其次是印度，越南排第三，其他国家差别不明显。

出海年限不同选择的出海地区的不同

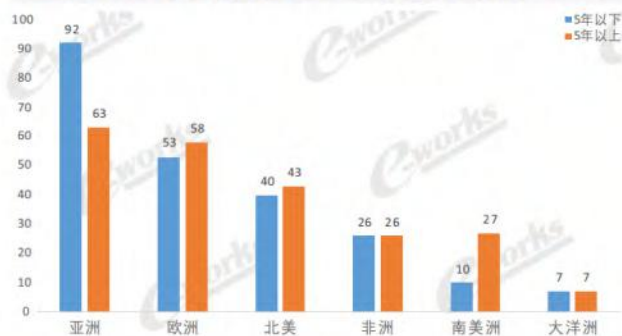


图9 出海年限不同选择的出海地区的不同

从出海时间看，此次调研企业中出海5年以上的企业有93家，占比38%；5年以下的出海新生力军有154家，占比达62%，其中3年以下的出海企业81家，3-5年的企业73家。出海新生力军将亚洲作为布局重点，92家选择了出海亚洲，占新生力军的60%，其中热度最高的三个国家依次是印度、日本、越南。出海5年以上的企业则是在积极布局亚洲地区的同时，也将欧洲和北美作为战略重点，选择这三个地区的企业分别有63家、58家和43家，在出海5年以上的企业中分别占比68%、62%和46%，其中出海热门国家分别是美国、德国、印度、俄罗斯、越南和日本。

多点布局分散供应链风险

疫情的影响叠加全球地缘政治和经济的不稳定性,使得部分制造企业的供应链一度中断,企业的全球化面临新的挑战。越来越多的企业开始意识到全球多点布局的重要性。制造企业的跨国甚至跨洲的多点布局,可以帮助避免对单一国家和市场的过度依赖,应对众多不确定因素,分散供应链风险,提高供应链韧性。从本次调研来看,111家企业选择跨洲布局,占比为45%,其中,跨两个大洲的企业有59家,跨三个大洲的有29家,跨四个及以上的23家。

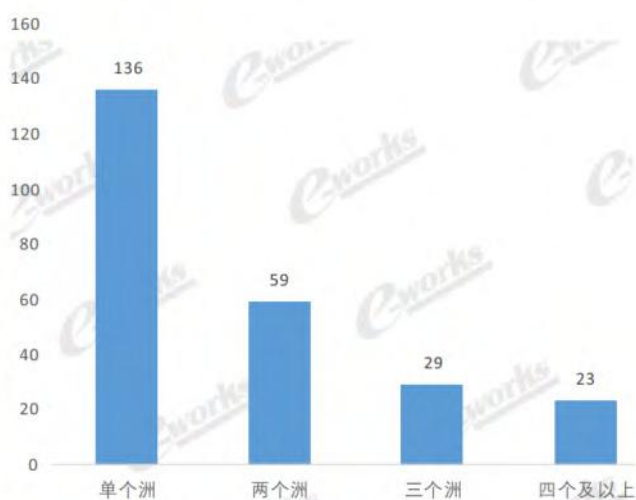


图10 中国制造业出海跨洲情况

从走出去到走进来,机械装备行业扩张明显

中国企业正在以什么样的姿态走出去?参与本次调研的247家企业中,有162家企业选择在海外设立(分子)公司,占比66%;有93家选择开办境外合资企业,占比38%;有51家选择通过开展海外企业并购方式出海,占比21%。从并购出海的行业占比来看,机械行业装备以39%的高额占比稳居第一,相较其他行业呈现出明显的扩张趋势,也显现出我国机械装备行业正全面、充分地参与到全球竞争中。

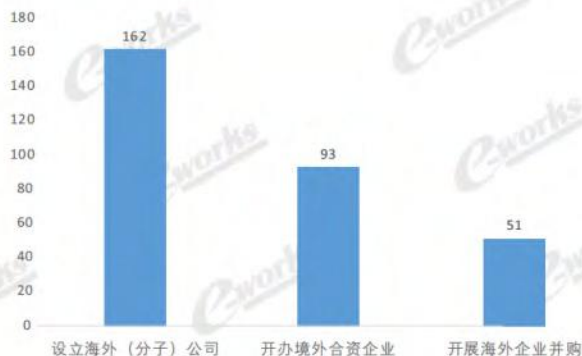


图11 中国制造业出海方式选择

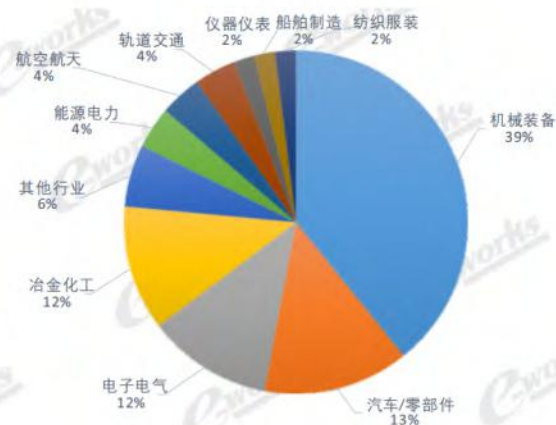


图12 不同行业的海外并购占比

作为企业国际化中“走出去”的主要方式之一，海外并购虽然在调研结果中占比不高，但是近年来，我国制造企业特别是在机械装备、汽车及零部件、电子电气行业仍有不少值得关注的海外并购案。例如，潍柴动力从2009年开始共完成了11次海外并购，包括德国叉车巨头凯傲集团、林德液压和美国仓储物流解决方案提供商德马泰克等；吉利汽车从2006年开始相继收购英国锰铜控股有限公司、澳大利亚汽车及零部件企业DSI、瑞典著名汽车品牌沃尔沃、美国飞行汽车公司Terrafugia到2022年收购阿斯顿马丁7.6%的股权，期间不断进行资源整合，实现了技术创新能力的大幅提升；电子声学制造商瑞声科技并购了日本、丹麦、荷兰、美国等国的相关企业，并先后在日本和丹麦设立研发中心，不断进行声学、光学及射频领域的技术储备，逐步发展成为声学元器件领域行业先锋。

营销出海成为热门之选

中国制造业出海在不同的阶段往往会有不同的模式，相应的也会设立不同的海外机构，如海外营销服务中心、海外工厂、海外研发中心、海外物流中心等。通过本次调研来看，有148家制造企业选择建立海外营销服务中心，占60%。尤其是在刚刚试水“出海”的阶段，企业往往会优先选择把产品和服务推出去，建立海外营销服务中心，并在随后的发展中，不断拓展营销网络，逐渐形成完备的全球营销体系。



图13 海外机构设立情况

例如，经过二十年的海外布局，柳工已经建立了涵盖海外7大区域，13个国家级子公司以及300多家经销商在内的三级营销体系，产品遍布170多个国家和地区，形成了完备的全球经销网络，为实现全面国际化奠定了坚实基础。

海外业务增长预期较乐观

从增长预期来看,对于2022年海外业务的增长总体结果显示较为乐观,55%的企业预计2022年海外业务会出现增长,其中33%企业预计增长在10%以内,预期增长30%以上的企业占比5%。预计2022年海外业务持平的企业占34%,预计下滑的企业占比11%。

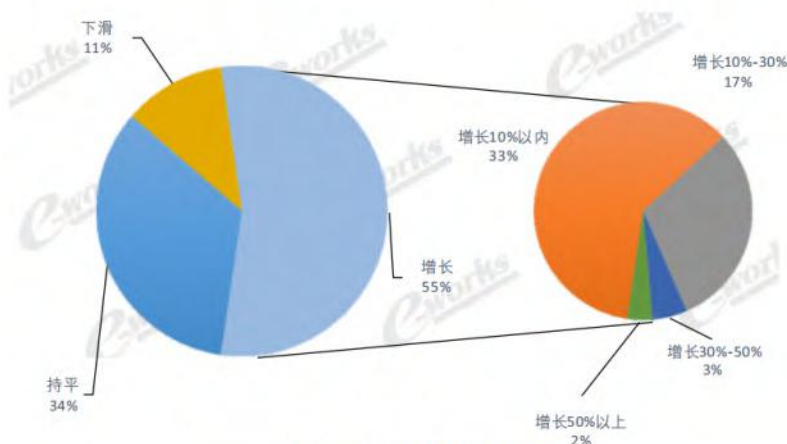


图14 2022年海外营收增长预期

分行业来看,因受疫情影响,汽车及零部件行业相对其他行业对于海外业务增长信心不足,在此次调研的39家汽车及零部件企业中,只有15家企业对于2022年海外业务增长持乐观态度,占比38%,且其中11家预期增长在10%以内。机械装备和电子电气行业则相对乐观,59%的机械装备行业企业对于2022年的海外业务持增长预期,电子电气行业占比为62%,其中电子电气行业企业预期增长超过10%以上的企业达到41%。

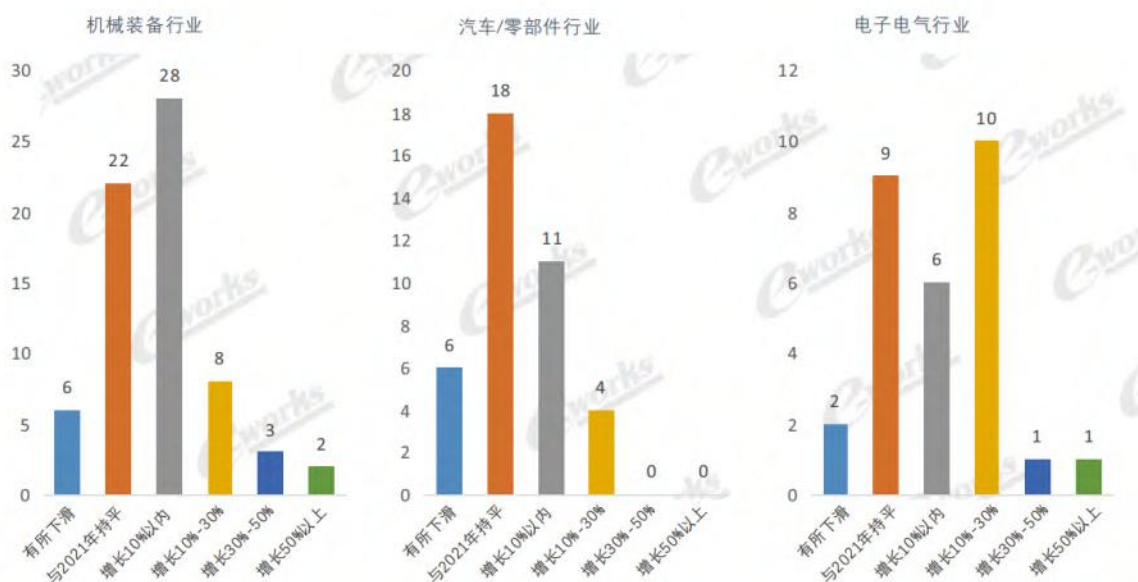


图15 不同行业的海外市场增长预期

从以上出海调研现状来看,可以发现中国制造企业出海呈现出以下特点:

- 出海的中国制造企业在东南亚和北美地区有着相对集中的分布,在国家的选择上对于美国和德国的青睐程度依然较高;
- 在诸多不确定因素的加持下,企业也逐渐趋向多点布局,广泛建立全球营销和供应网络,同时,也注重技术研发的全球合作,以此提升供应链韧性,增强研发水平和创新能力,真正的实现增长新动能;
- 另一方面,尽管在2022年经历疫情反复,部分企业海外业务增长预期信心有所不足,但总体上,企业出海的热度依然较高,全球化仍然是大趋势。未来三年,大部分企业仍将坚定继续国际化。

五、中国企业全球化机遇与挑战

风险与机遇总是共存的。在百年未有之大变局的今天，单边主义与保护主义盛行，全球化遭遇逆流，世界存在更多的不确定性。在这样的时代背景下，中国制造企业更应该充分认清出海的机遇和挑战，以做好应对。

中国制造企业全球化的机遇

中国的制造业源远流长，规模巨大、门类齐全，产品跨越低端和中高端，其深厚的底蕴俨然成为中国制造企业出海最大的凭借。而“一带一路”和“双循环”等国家战略的引领，为中国制造企业带来了广阔的海外合作空间，坚定了中国企业出海的信心。例如：潍柴动力传统业务聚焦“一带一路”沿线市场，打造白俄罗斯、俄罗斯等发动机当地制造基地。潍柴每一次并购重组和战略投资都与主业相关联，其模式是“补短板、调结构”。

- 收购博杜安、凯傲、林德之后，潍柴动力初步完成在欧洲的布局；
- 战略投资燃料电池企业弗尔赛，提前储备新能源战略资源；
- 收购德马泰克，搭建起智能物流产业链，逐步从装备制造企业向整体解决方案服务商转型；
- 收购PSI快速进入北美市场；
- 收购锡里斯Ceres Power动力20%股权，进军燃料电池市场；
- 认购加拿大巴拉德动力系统公司19.9%股份，布局氢燃料电池，等等。

今天的潍柴已在全球版图建立起一个“超级大家庭”，搭建起以中国总部为核心的遍布全球、相互协同的业务群落。

同时，随着数字经济的快速发展，中国制造业数字化转型正在加速演进，企业在生产、研发、制造等价值链不同环节的数字化水平显著提高，科技赋能极大地推动着企业全球化前进的步伐，同时也催生出新的商业模式，为制造业出海提供新的机遇。

其中，跨境电商就是制造业出海的一条新通道。据海关统计，2022年中国跨境电商进出口规模2.11万亿元，增长9.8%，而过去5年增长了近10倍。跨境电商助力中国制造越洋出海的同时，也使海外市场对于中国品牌的信任度正在逐步增加，为中国制造企业的出海提供了更好的市场环境。例如，一个主打快时尚女装的跨境电商APP Shein，2008年创立至今公司估值上千亿，海外APP的下载量在美国超680万次，反超亚马逊，一度成为最受欢迎的跨境电商。

中国制造企业全球化的挑战

目前,国际经贸规则正发生深刻变化,全球由经济之争转向规则之争、制度之争,甚至出现了“逆全球化”思潮,使中国制造企业全球化难上加难。而地缘政治风险使国际关系的复杂性和不确定性进一步加剧,甚至会威胁到出海企业的发展乃至生存空间。本次调研显示,2022年对海外经营的影响最大的是疫情影响导致的海外交流不畅,但是随着后疫情时代的到来,相信这种影响会逐渐弱化。反而是国际紧张局势可能带来的全球供应链紊乱,需要提前做好布局。

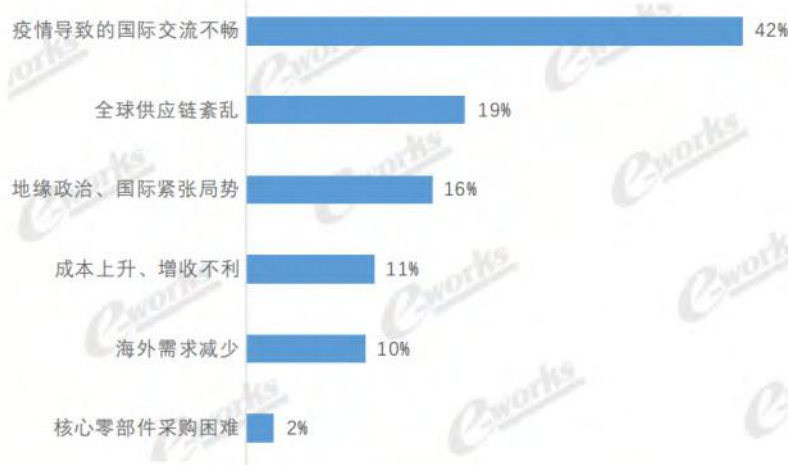


图16 2022年对海外经营影响最大的事件



图17 海外运营管理痛点

同时,在中国制造企业全球化的道路上,还会面临各种各样的经营管理挑战。本次调研结果显示,如何将海外市场本地化运营首当其冲。缺乏海外市场本地化的运营团队,对当地市场认知片面,无法融入本地文化,一直以来都是中国制造企业全球化运营的一大管理难题。

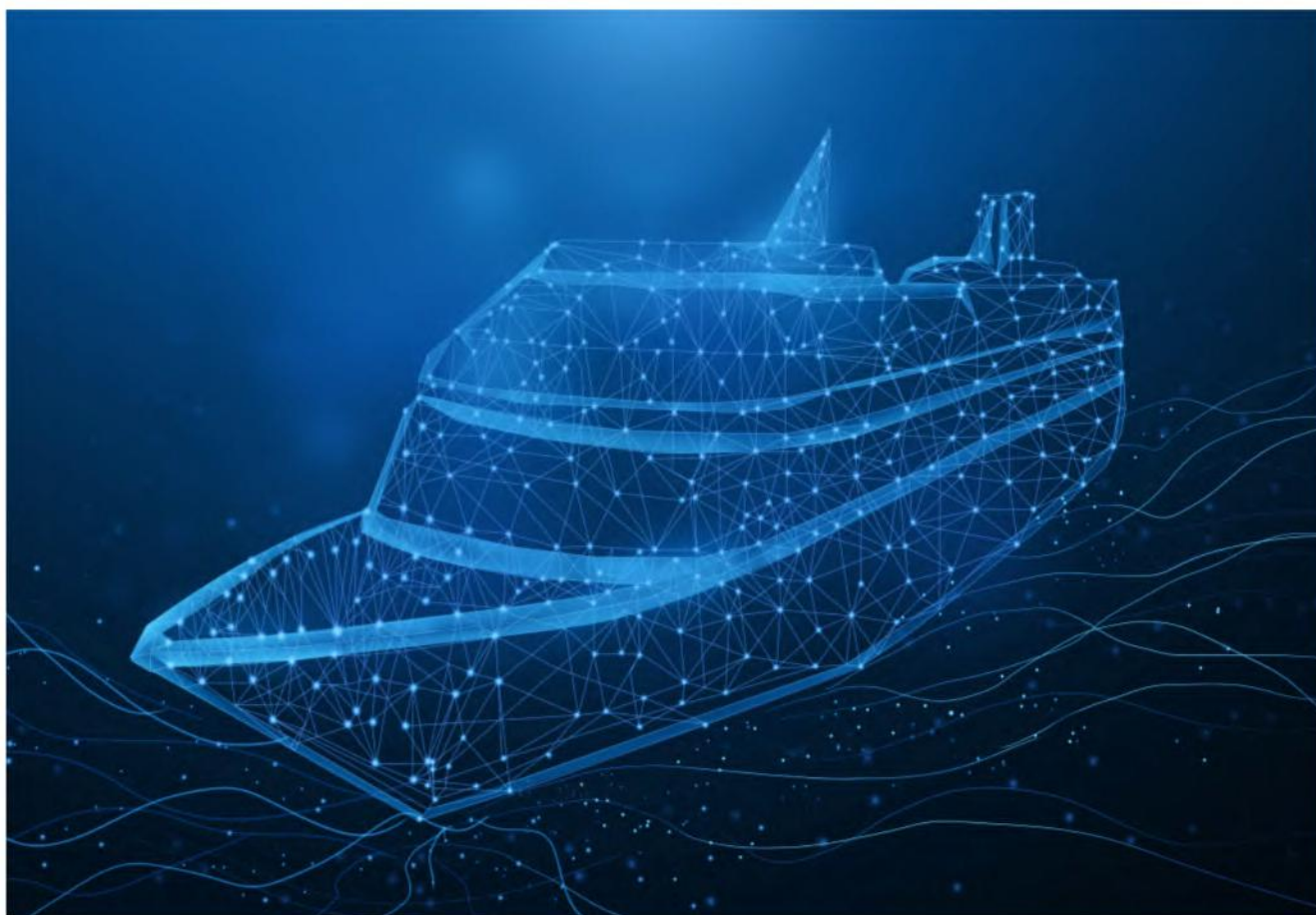
其次,是对海外运营的风险防控和合规管理。中国企业往往会根据国内市场经验来看海外市场,造

成海外拓展的失败。而不断变化的国际监管环境对企业合规体系的要求也在不断提升。2022年,WTO84个成员共提交了3896件技术贸易措施,中国制造业出海的门槛越来越高。

海外团队建设与培养也是企业关注的三大挑战之一,例如如何建设本土化团队、如何建立沟通机制、应对团队内部冲突、控制人工成本等,此外如何应对海外劳资纠纷也成为困扰出海企业的一大问题。据一项对“走出去”企业“失败样本”的分析发现,在直接由法律因素导致失败或损失的投资事件中,约1/3是由于忽视或不熟悉东道国劳工法律制度所导致²。

组织与制度的建立与融合方面的挑战同样受到部分企业的关注。比如工会组织在不同的国家差异极大,如果不深入了解与欧美地区工会的差异,企业将有可能付出沉重代价。部分美国企业有非常强势的工会,不时会要求企业加薪。海尔集团在选择美国制造基地的时候,鉴于没有应对美国工会的经验,最终将工厂设立在工会力量比较弱的南卡罗来那州,因为该州法律没有要求企业必须成立工会的规定。

另外,出海企业也需要建立全球统一的基础设施,保障全业务的数据和流程的安全与合规,打通或集成跨部门的业务软件。特别是涉及到海外并购的企业,原有IT系统各不相同,需要与总部IT系统进行对接,实现有效的业务协同。



六、中国制造企业的出海建议

e-works认为,面对全球市场的机遇与挑战,中国制造企业出海绝对不能一蹴而就。“出海”可以看作是企业“再修炼”的过程,首先需要明确地将“全球化”纳入企业发展规划,再制定各项“本土化”的具体措施,借助数字化技术提升全球洞察力,参与到全球价值链创新,最终实现全球化经营。针对中国制造企业的出海,e-works提出以下几个方面的建议:

01 行稳致远,立足企业自身发展综合考虑,建立全球化的战略

行稳致远,中国制造业出海若要行得远,必须先走得稳,立足自身,建立全球化的战略,将全球市场纳入企业的发展规划,确保海外战略和企业未来的长远规划是一致的,同时明确全球化的战略目标。出海前,应充分了解目标市场的文化背景差异和行业发展现状,规划差异化的产品定位,了解当地的法律法规和标准,评估其政治风险,以确保其业务的合法性和稳定性,规划一条符合企业自身发展的出海路径。同时,企业的全球化战略必须取得从公司高层到最终执行层的一致认可,以便上下一心,同心协力,完成既定战略。

02 从管理本土化到研发本土化,深耕本土市场,扎根本地运营

在跨国出海的过程中,有个著名的海外并购“七七定律”,即70%的并购没有实现期望的商业价值,而其中又有70%失败于并购后的文化整合。由此可见,“本土化”是中国制造企业出海必须要攻克的核心课题。首先是管理本土化,聘用本地人作为海外企业的高管,尽可能让本地人管理本地人;其次是根据目标市场的消费习惯、经济发展程度、人文风俗等,对产品进行本土化地改造甚至是重新研发一个全新的产品;拓展当地的营销渠道甚至是自建渠道,在当地建立企业的品牌认知;在当地建立制造工厂,构建本土化的供应链,有利于企业全球供应链体系的构建;在本地建立研发中心,其产品更能贴近当地市场,也有利于整合本土技术与人才资源。从管理本土化、产品本土化、营销本土化、制造供应本土化到研发本土化,只有扎根本地运营,才能真正融入当地市场。



03 注重技术研发, 转向全球价值链创新

自主创新和研发能力是未来中国制造业升级的核心驱动力,也是中国制造业出海,参与全球价值链创新的保障。以低成本的劳动力、低技术含量的产品出口去换取国外高技术产品进口的方式显然不是发展的长久之计。中国制造企业应该聚集技术研发、产品设计与销售等高价值产业环节,向微笑曲线的两端延伸,通过提高自主创新能力,提升产品附加值。从而进入全球创新链,有利于制造企业主动参与新的国际分工,提升其在国际分工中的地位。

04 抓住数字化转型机遇,提升自身软实力,提高全球业务洞察力

抓住数字化转型机遇,借助前沿的数字化技术,可以提升出海企业的自身软实力。具体而言,首先需要搭建安全可靠并满足合规要求的数字化基础设施,从而保障企业的全球化经营。在此基础上,企业需要构筑标准统一、适配当地的数字化应用平台,如数字化供应链、7*24小时的全球数字化服务平台、海外电商、满足多国会计准则的财务系统等,建立端到端的海外采购和销售订单履约流程、工具、运营机制以及信息的打通,以便实现全球人、财、物协同高效地统一管理。利用数字化工具,整合全球研发资源,构建具有全球竞争力的研发能力和研发体系。打造全球统一视角,实现数据驱动海外业务的创新,进行“全球化思考”,从而提高全球业务洞察力。同时,借助工业物联网、人工智能、数字孪生、增强现实/虚拟现实等新兴技术,实现产品、服务与业务运营的智能化,从而更好地实现企业海外业务的创新和转型。

附录

随着国内企业出海步伐加快，国际和国内解决方案提供商及服务商针对企业出海推出了相应解决方案，赋能企业加速出海。以下列举部分厂商及其出海解决方案，排名不分先后：

国际厂商

SAP

2023年3月，SAP（思爱普）发布了“出海金钥匙计划”，从云、生态、管理三方面为中国企业加速出海赋能。在云赋能方面，SAP发布了一站式云解决方案，提供全球统一的云部署模式，加强全球产业链协同。其“人财物碳一体化”的数字化底座，帮助企业应对海外财税合规、业务实时分析、海外应用拓展、人才管理和可持续发展的五大业务场景挑战。在管理赋能方面，SAP还将依托1.6万家在华客户，打造出海企业的社群交流平台，交流实战经验、洞察海外市场。

IBM

在收购公有云供应商SoftLayer和红帽之后，IBM加以整合并构建了一个完整、开放和提供一致性服务的混合云平台IBM Cloud Platform（即IBM公有云平台）。通过“3+3+3”的产品矩阵模式，IBM Cloud提供三大类、九大重点产品帮助“出海”客户面对诸多现实挑战，其中包括适合传统企业出海的产品、适合互联网客户出海的产品和场景化增值服务的产品。目前IBM可以为客户提供金融云、卫星云、电信云等更加场景化的专属行业云服务。IBM Cloud目前已经在中国积累了超过了400家包括传统企业和互联网公司在内的出海客户，主要涵盖游戏、电商、手机、银行、电信、制造、航空等多个行业。

Amazon Web Services

Amazon Web Services（亚马逊云科技）依托其全球分布的基础设施，以及不同地区云业务相关安全和合规要求的深刻理解，借助背景及能力优势，为中国出海企业提供广泛的支持。目前，Amazon Web Services主要从三个方面帮助合作伙伴，一是技术赋能，帮助合作伙伴开发适应海外市场的解决方案；二是提供联合拓展业务的各类资源和支持；三是升级推出了“ISV加速赢”2.0计划，帮助更多的ISV出海。依托Amazon Web Services全球化的基础设施覆盖与业务体系，更多合作伙伴结合自身出海经验，帮助中国企业出海少走弯路。

Google

Google Cloud（谷歌云）服务类型非常丰富，包括了机器学习、人工智能服务、各类计算网络存储服务等，以及通过数据分析服务帮助企业了解和挖掘更深层次的业务价值。Google Cloud提供的出海服务能够通过人工智能的算法，自动根据历史用量进行预测，为用户提供合理建议，判断过去三十天内的计算使用量和预期的偏差，适时增加或者减少实际使用量，从而降低成本。基于谷歌的Anthos构建的分布式云，可以帮助用户管理在不同基础架构之上的业务应用。此外，Google Cloud拥有一整套数据分析生态，企业在谷歌的广告、Play的大量数据可以方便地导入到Google Cloud平台上，快速实现端到端的数据分析管控。

国际厂商

Microsoft

在助力中国企业拓展全球方面, Microsoft(微软)跟随中国公司的全球足迹, 利用全球业务平台支持体系和云基础设施, 全方位构筑企业全球拓展能力。基于从中国到全球一致的智能云技术架构, Microsoft Dynamics 365和Power Platform不仅拥有全球12个国家的100余项安全、可信云平台认证, 还通过了众多国家不同行业的核心法规与资质认证, 助力企业在海外市场减少合规性风险。

不仅如此, Dynamics 365支持45种语言, 利用系统设置可以支持无限制多币种, 同时还支持30余种国际财税体系无缝对接, 通过财务模块支持多实体多账套。此外, 中央可控、集中管理的统一IT系统, 提高各地灵活性, 通过实时数据洞察为管理提供依据。Microsoft Dynamics 365全球系统集成商加之Microsoft AppSource应用服务生态系统, 将帮助全球用户更快获取适合企业业务发展的应用与服务。

Oracle

在助力中国企业全球化的过程中, Oracle(甲骨文)一方面提供全面的应用云平台Oracle Fusion, 如利用Oracle Fusion ERP云构建全球财务管理系统、利用Oracle Fusion HCM云进行全球人力资源的统一管理等。另一方面, Oracle也提供本地部署的产品, 如Oracle电子商务套件(EBS)、人力资源管理系统Oracle PeopleSoft等。此外, Oracle还帮助企业搭建数据中台, 让企业建立独立站直接面对客户, 了解和管理客户信息。Oracle的业务范围包括跨境电商、短视频、游戏的云基础设施服务以及企业海外运营等。

LinkedIn

为帮助不同发展阶段的中国企业在海外有一个完整的、可落地的解决方案, 领英(LinkedIn)对出海人才解决方案进行了升级, 助力企业从人才规划(Plan)、人才吸引(Hire)、人才发展(Development)的不同层次提供定制化的服务, 成为企业全球化过程中“有力的探测器”和“全方位的护航仪”。领英2014年进入中国, 服务超过1000家中国企业级客户, 为他们提供人才解决方案, 其中, 75%是有海外需求的中国企业。领英平台有8.5亿的全球会员, 凭借海量的数据库, 领英能够及时洞察到中国企业全球化在行业及人才市场上不同的发展趋势。面对这些新的趋势, 领英充分利用平台的属性和优势, 通过专业化服务团队, 运用大数据洞察, 为企业出海提供精准的规划建议。

Safeguard Global

Safeguard Global总部位于美国, 是全球名义雇主(EOR)服务的市场领导者, 为企业用户提供全球雇用外包服务(GEO)。2022年, Safeguard Global公司宣布进军中国市场, 帮助中国企业出海, 快速雇佣全球各地所需员工。Safeguard Global的解决方案基于领先的劳动力技术平台, 可帮助企业在全球170多个市场雇用和管理员工。其中, 全球雇用外包服务(GEO)解决方案可以更高效地安排新员工入职、管理工时和考勤; 同时还提供本地劳动力市场专家支持服务, 从而帮助企业在合规的前提下更快进入新市场, 并实现成本效益。

国际厂商

EY

EY(安永)提出一套完整的企业境外投资合规管理框架并建立了合规数字化解决方案,将安永全球合规专业团队、知识和经验进行有机整合,帮助客户建立全球领先的合规管理职能。安永一站式合规库,全面覆盖公司合规要求,并能持续进行合规监控,支持多数据源的合规信息分析。此外针对企业的海外并购,安永结合系统流程和业务场景,提供并购业务的全生命周期数字化规划、数据治理解决方案、风控管理解决方案、合规安全解决方案、系统整合解决方案、IT整合解决方案。

Genesys

Genesys在中国市场深耕20多年,已为众多行业的标杆客户建设了全球云客服中心。Genesys提供先进的CTI解决方案,从根本上将传统呼叫中心转变为支持数字化转型的全渠道和人工智能联络中心。Genesys推出的云联络中心平台Genesys Cloud CX基于AWS的云原生和微服务架构,可以帮助企业解决海外呼叫中心的落地成本高和运维成本高等建设难题。在金融出海、制造业出海、互联网和电商出海、物流运输出海方面均具有优势。

Horizons

Horizons(新视野数字科技)提供一站式的全球人力资源雇佣SaaS平台,致力于帮助企业在全球各地雇佣当地人才,在全球超过160个国家提供更合规、更灵活、更高效、更低成本的创新雇佣解决方案,助力中国企业出海远航、全球布局。Horizons基于云端管理平台,通过一站式访问管理全球海外员工,平台可以提供:一个在线整合平台,管理所有雇员信息同时,还是一款链接海外公司和国际雇员的增强型沟通工具。平台提供安全且可访问雇员数据,还可以提供专家协助。

国内厂商

阿里云

阿里云提供丰富的出海解决方案,帮助企业快速高效安全地落地出海业务,实现出海四个提效。运维提效:全球一致技术栈,提升运维效率;运营提效:大数据+AI,强化出海业务洞察;开发提效:一站式的云原生组件,助力高效开发;部署提效:全球一张网,加速企业全球化。截至目前,阿里云已经在新加坡、日本、韩国、泰国、迪拜等亚太地区建有数百个数据中心。在2023阿里云峰会上,阿里云宣布持续加大投入出海服务并联合汇量科技集团、万兴科技集团、厦门美柚股份有限公司发起“中企出海”联合计划。

华为云

华为云基于自身20年的海外运营经验提供大量基于云的全球性产品,为企业构建全球化服务能力。目前华为云已布局全球29个区域、78可用区,覆盖170多个国家和地区。华为云出海解决方案架构从应用加速、安全合规、本地化和企业服务四大维度帮助企业应对合规安全、数字运营、业务增长和本地化经营的四大挑战,助力企业实现全球化的业务部署。2022年5月,华为云联合十余家伙伴成立“凌云出海联盟”。目前,华为云已经建立了面向海外的Boosting解决方案,重点开拓游戏、电商、文娱社交和金融行业客户。

OneSight

OneSight是一家出海营销技术服务商,通过海外新媒体矩阵、主流传统媒体、线上线下活动、KOL,为用户提供海外推广全案服务,同时为用户提供大数据洞察、创意策划、智能投放和本地化运营,旗下拥有OneSight海外营销工具。

腾讯云

2022年12月,腾讯云出海生态联盟正式成立。基于出海企业的痛点,腾讯云出海生态联盟吸纳了出海上下游各类合作伙伴,包括各类SaaS服务商,同腾讯云充分整合,形成不同赛道解决方案,通过遍布全球五大洲26个地区与70个可用区的运营,为客户本地化运营提供强有力的支持。对于To C(面向用户)的出海企业,提供出海基础问题的服务,包括对出海企业的业务规划、出海合规、数据合规、本地政策、业务安全咨询等。针对To B(面向企业)的出海企业,可以共享腾讯云的数字基建,还享有包括产品集成共创、海内外流量扶持、市场联合营销、官网流量曝光、出海大咖说、孵化器等各类服务。

纷享销客

通过提供客户关系管理软件(CRM)与销售管理轻咨询服务,帮助出海客户在全球范围内进行销售管理和客户关系管理,提高企业的国际竞争力。包括:海外业务流程规划及系统工具落地,满足制造业及生命科学行业客户对于出海的业务需求,例如渠道管理、门店访销流程、商机与销售流程SOP化管理等端到端流程;PaaS平台国际化能力,例如多语言支持、多币种支持、全球化的地图软件集成等;国际化合规性,严格遵守当地的法律法规和隐私政策,确保产品在各个国家和地区的合规性,保护客户的隐私和安全。

国内厂商

销售易

销售易为出海企业提供了国内注册、海外注册、国内/海外双注册三种方案,根据企业国内、海外实际业务分布情况帮助企业选择注册方案,保证企业数据安全合规基础上,实现业务“云上”管理。销售易力求和客户同发展、共进步,从企业自身安全建设到产品安全能力设计不断优化更新,帮助出海企业遵循不同国家及地区的隐私合规要求、顺利开展海内外业务。

销售易搭建了一套云安全防御模型,为用户提供端到端的、分层的安全设计:借助DDoS防护、限流管控、安全监控等帮助出海企业构建安全防护体系,并通过数据加密、数据脱敏、加密传输、入侵检测、安全加固等数十种技术,保障企业数据、应用、主机、网络等运行安全。销售易还在全球50多个国家布局了上千个网络节点,并在销售易CDN节点加入安全属性,在为企业提供稳定加速的网络服务时,也能有效降低网络攻击风险。

BIPO

BIPO(必博)是亚洲领先的一站式人力资源服务商,业务遍及全球140多个国家和地区,服务产品包括BIPO HRMS、全球薪酬解决方案、名义雇主服务(EOR)等。借助系统的科技化和服务网络的多国化,为客户提供多地区、高效率、合规化的用户体验。BIPO自主研发的人力资源管理系统,通过“全模块”整合与敏捷开发,凭借灵活的系统架构和数据管理,打破信息孤岛,实现点对点链接,使公司运营整体化、高效化。同时依托全球资源网络,聚焦企业人力资源管理中的痛点,集合多种业务协作云应用,使服务覆盖全球。

CDP

作为中国HCM SaaS+平台领袖,CDP出海针对出海企业提供广泛产品和服务,包括全球就业服务、工资服务、全球猎头服务,全球流动及外派服务以及人力资源咨询服务。针对企业在海外用工的需求难题,CDP集团提供全球人力资源一站式解决方案,整合服务、平台及支付三个维度,助力企业全球化业务发展。凭借CDP专有的WorkLife应用程序,能够为客户提供全球管理系统,在全球范围内有效监控和管理运营。CDP已成功为超过120个客户提供跨越60个国家及地区的全球人力资本管理服务。

PayInOne

PayInOne是一家专为出海企业和全球化企业设计和开发的一站式海外用工和薪酬管理平台,为中国企业出海提供全球雇佣与薪酬管理解决方案。PayInOne一站式全球团队雇佣与薪酬支付解决方案服务商,主要通过SaaS产品,面向出海的中国公司们提供包括雇佣、合同设置、签约、薪水支付等全方位的团队雇佣和管理解决方案。并且通过平台化的方式对接涵盖法务、税务、福利、人力资源、支付渠道的全球资源,降低跨境雇佣的门槛。

沃丰科技

沃丰科技出海解决方案,是旗下全渠道客服系统Udesk与一体化智能售后服务平台ServiceGo的整合,覆盖了售前、售中、售后等客户服务各个环节,具备全球适配、渠道统一、场景统一、数据统一的四大能力。自其发布以来,借助全球线路覆盖、高可靠海内外站点集群、安全合规落地经验、AI翻译能力等优势,服务了华为、中联重科、比亚迪、高仙机器人等众多企业。

国内厂商

飞书深诺

飞书深诺集团专注出海营销多年,以技术驱动、数据赋能、品效合一为服务宗旨,致力于为出海的中国企业提供全球营销的媒介策略、广告优化、创意设计、视频制作和社会化营销等全程营销咨询与服务。飞书深诺集团旗下设立飞书互动和深诺互动两家公司,集团总部位于上海,北京、深圳、成都均设有分公司。2018年,集团开始国际化布局,美国、日本、印度、中东等地均设有办事处。飞书深诺集团拥有近500人资深专业的数字营销服务团队,覆盖策略、优化、创意、内容营销、数据分析等全程营销服务的各个环节。

瑞云服务云

瑞云服务云基于多年沉淀的出海企业售后服务数字化转型经验,打造了全球统一的售后服务平台,帮助不同企业打造全球化售后服务体系,提升客户体验,挖掘服务价值。瑞云服务云全球统一服务平台支持企业基于全球化的社交媒体、呼叫中心、官网等多渠道统一受理;支持远程、维修、寄修、退换等多类型服务工单的全过程可视化管理。瑞云服务云提供了涵盖语音、在线聊天、社媒和邮件等全渠道接入能力,同时能够实现与企业内外部不同系统集成比如OMS、CRM、ERP、MES等,实现端到端的流程管理,还可以帮助企业进行云部署,以快速应对海外业务的拓展。与此同时,在其独立开发的PaaS平台上,客户可以在用户界面、业务逻辑、数据服务、系统集成等方面根据自己的需求进行个性化的配置,使企业可以根据自身业务需求对系统功能进行持续迭代升级。

行云集团

行云集团是中国领先的全球商品B2B服务平台,致力于提供全球渠道运营、分销及跨境贸易服务,打造了集出海服务、品牌服务、渠道服务、跨境物流服务等于一体的全球商品综合服务体系。集团全面布局出海数字供应链服务,已成功打造覆盖全球72个国家和1个地区的出海服务本地化网络,从商业分析、国家准入、渠道运营管理、营销推广、跨境履约服务、售后服务、一站SaaS平台、贸易融资等方面为中国品牌出海提供支持,简化品牌商出海所面对的复杂外贸流程以及环节众多的问题。

智齿科技

针对出海与国际化,智齿科技推出“全球化客户联络中心解决方案”,覆盖营销、运营、服务三大场景,帮助企业在海外市场实现从获客、运营、服务的全链路闭环。智齿科技在全球多个国家与地区部署了数据中心,如中国、欧洲、美国、新加坡等,基于当地政策进行合规数据接入与存储,让企业跨区域联络更流畅,数据存储更安全。智齿出海SaaS版本全渠道产品实现了用户界面、客户工作台和管理者的多语言支持以及海外社交和通讯工具的全渠道接入并且各渠道数据能在一个后台中进行整合分析,提升服务与管理效率。截至目前,智齿科技已经与全球50多家企业建立了合作,包括OPPO、TINECO添可、OPAY、惠普HP、DFS、Blued等。

参考文献:

- [1]刘佳骏,李晓华.中国制造业对外直接投资对产业链现代化的影响及应对[J].经济纵横,2021年12期.
- [2]王辉耀.中国企业全球化报告[M],北京:社会科学文献出版社,2015.



关于 e-works research

e-works研究院(简称e-works Research)是e-works(数字化企业网)专门从事两化融合、智能制造的研究、分析机构,研究领域包括智能制造、工业互联网,以及工业软件的市场、技术与应用研究。依托雄厚的行业资源、强大的智力资源,e-works Research长期致力于提供面向政府的产业规划服务、面向企业的咨询服务、面向厂商的市场研究服务,形成了政府决策与软科学研究、企业两化融合评估与诊断、产业调研与研究并行发展的业务格局。

版权声明 重要提示IMPORTANT NOTE

本报告版权归e-works数字化企业网所有,严禁任何媒体、网站、个人或组织以任何形式或出于任何目的在未经本公司书面授权的情况下抄袭、转载、摘编、修改本报告内容。另本报告内容禁止上传至百度文库等其他商业网站、微信群、QQ群等。对有违反上述行为而构成的版权侵权行为,e-works将依法追究其法律责任。

获取更多信息,请访问 :<https://www.e-works.net.cn/>

