

Deloitte.

思爱普 SAP

新型中国企业
高质量出海白皮书

因时而变谋其略 随事而制择其道





德勤管理咨询（上海）有限公司
思爱普（中国）有限公司
联合出品

目录

序	1
引言：寻找打通双循环的金钥匙	2
新格局，新挑战——不确定的出海环境	3
复杂的国际环境与经济局势	4
挑战与机遇并存的产业技术发展	5
内部驱动：高发展水平和向外探索的需求	6
外部驱动：“走出去”政策鼓励与逆全球化倒逼	6
中国优势产业出海特点	7
新能源汽车	8
高科技行业	13
能源矿业行业	15
装备制造业	19
中国企业出海四种模式	20
企业全球化经营能力提升方向及解决方案	21
中国企业全球化数字底座能力模型分析	24
总结	31
作者	33



周令坤

德勤中国SAP联盟领导合伙人

德勤管理咨询中国 企业技术与绩效事业群总裁

在瑞·达利欧2022年出版的《原则2：应对变化中的世界秩序》中，他认为在二战后的数十年全球发展后，世界或将进入一个新的格局形成周期。他用多项量化指标分析历史以期对未来做出概率性预测。疫情也是其中重要影响因子，过去的三年并非改变历史趋势，而是让趋势来的更快，让人感受更为直接。

在这“百年未有之大变局”，对于全球以及中国的企业家而言，尤其习惯了过去几十年全球化历程的人而言，当今格局变化无疑让人是不适应的，是需要在全球化扩张中停下脚步细细思量更多的影响因子，包括政经格局、行业政策、供应链韧性、数据安全、人才管理等等。

中国企业出海也有二十多年历史，中国企业家在过程中饱经历练，从不熟悉海外经商环境到现在越来越具有国际视野、格局和胸襟。但粗放式地投资并购和投而不管已经不能满足企业全球战略发展需要，更毋庸说外部环境格局的剧烈变化带来的全球化管理的复杂程度。高质量已经成为如何更好地出海的关键词。

思爱普和德勤在帮助中国企业出海中有丰富的经验，从全球化战略、运营、人才管理等管理维度，并用数字化作为管理底座，将高效率和现代化的管理理念和实践，结合海外当地实际进行落地。不但帮助那些已经在全球有布局的中国企业更好地应对全球格局变化，也帮助那些新兴产业企业在出海中不走弯路、降低风险。

我们希望通过这本白皮书将思爱普和德勤在最近帮助中国企业提升全球化管理方面的思考、实践和经验总结和提炼分享给各位，以期在全球化发展路途上共勉！

引言：寻找打通双循环的金钥匙

二十大报告中提出必须完整、准确、全面贯彻新发展理念，坚持社会主义市场经济改革方向，坚持高水平对外开放，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。双循环的提出基于全球经济不稳定性增强，而我国仍处于战略发展机遇期的大背景，面对全球经济放缓、不确定性增强的常态，国内高端市场的竞争也日趋激烈，对于寻求高质量发展的中国企业，出海将成为重要的增长点。

在对外投资方面，中国境外企业资产自2011年起保持逐年上涨，2021年中国境外资产总额达到55,000亿美元，是2008年的5倍有余。除了资产的增长，企业出海也创造了大量的就业机会，2021年境外企业就业人数达395万人。

图表1：2008-2021年中国企业境外资产总额及就业人数



数据来源：万得，德勤分析

当前，世界百年未有之大变局加速演进，新一轮科技革命和产业变革深入发展，国际力量对比深刻调整，我国发展面临新的战略机遇。同时，随着逆全球化思潮抬头，世界进入新的调整期，各种不确定因素正在逐渐增加。对于出海企业而言，必须在风险管理方面做好全方位准备以应对挑战。近年来，中国出海企业正从简单的产品扩张向更加成熟的跨国经营及全球化发展转变。出海企

业必须在质量与创新方面满足国际客户的需求，才能与当地及其他跨国企业同台竞技。综上所述，出海企业面临着不确定性带来的风险管控挑战和全球化经营带来的竞争挑战，必须要不断提升风险管控能力和综合竞争实力。其中，成熟的数字化能力可以在保护企业数字安全的同时提供发展的技术支撑。因此，发展数字化能力对于企业出海而言至关重要。



新格局 新挑战

——不确定的出海环境



未来，“不确定性”将成为发展的关键词，把握好当前全球宏观环境变化趋势对于推动出海企业高质量国际化至关重要。立足当下，围绕国际经济环境和产业水平发展两个不确定性因素，通过利用德勤“勤瞻中心”基于人工智能的研究和趋势探测的工具，针对热点话题进行主题词云大数据分析，以了解当前出海企业国际化经营面临的宏观环境，分析总结在此变局之下出海企业如何更好推动国际化经营。

复杂的国际环境和经济局势

逆全球化浪潮和风险与挑战增加

基于“勤瞻中心”的数据分析可以发现，随着国际贸易逐渐恢复，贸易考察重新活跃，大部分观点对与中国相关的贸易活动持积极态度。然而不断加剧的贸易摩擦、愈加扑朔迷离的地区冲突、以及笼罩在不确定性中的国际安全形势等表明，整体局势仍然动荡复杂、充满挑战。

全球经济放缓，通货膨胀蔓延，全球化管理要求与日俱增

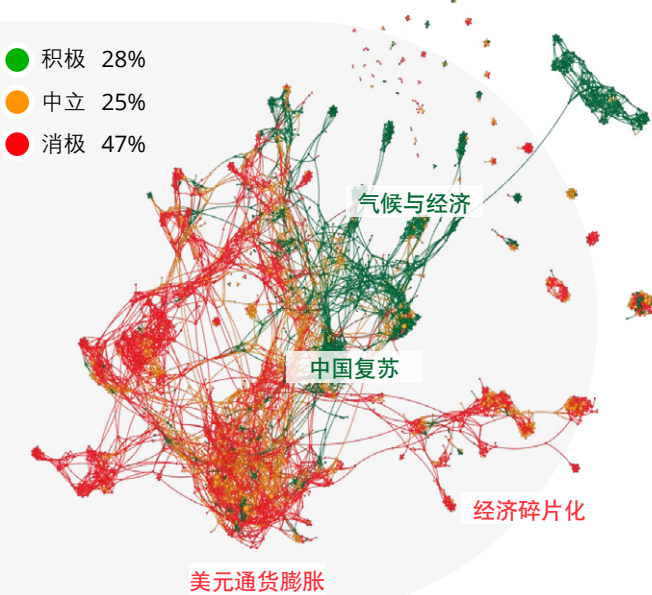
根据“勤瞻中心”的数据分析显示，大部分观点对经济情况的态度并不乐观。区域冲突对大宗商品交易市场带来震荡，导致了全球通胀上升和随之而来的全球货币政策收紧。今年年初，国际货币基金组织也针对全球经济碎片化发出警告，并预测在碎片化严重的情况下，全球GDP将下降近7%；而且主要发达经济体快速加息的紧缩效应具有滞后性和累积效应，对全球经济增长的拖累可能超出预期。不过，大部分观点看好中国经济的复苏表现。在全球经济增长放缓、不确定性成为常态的情况下，企业的全球化管理要求陡然增

加，如何提升全球供应链的灵活性、融入本地产业链生态将成为重要课题。

经济信心尚未企稳，发展放缓成为常态，高质量发展成为主旋律

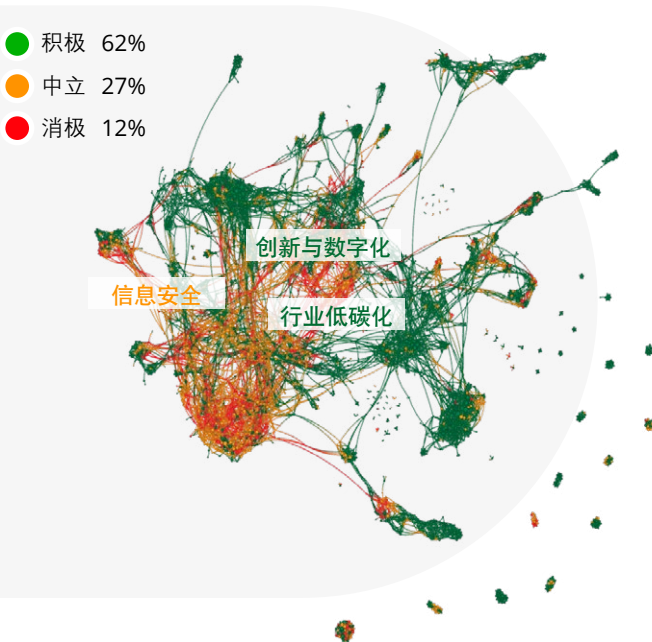
在过去的十几年中，中国经济经历了辉煌的高速发展，但随着中国经济与世界经济联系日益密切，在外部环境持续震荡的情况下，中国经济开始逐步进入一个“新常态”，即经济增长速度逐渐放缓。然而在增速放缓的过程中，中国开始将更多的重心转移至经济结构的调整和质量提升，为经济的可持续发展打下夯实的基础。根据联合国于2023年5月16日发布的《2023年中期世界经济形势与展望》报告预测，中国2023年的经济增长将达到5.3%，远高于世界经济2.3%的增速，由此可见，中国经济依然是全球经济发展背后重要的推动力量。在这样的宏观背景下，中国出海企业需要顺应趋势的转变，从前期“野蛮生长”的发展模式向可持续的高质量发展转型，积极地将创新科技与创新成果、创新服务带到海外，在广阔的全球市场上大展身手。

图表2：碎片化的全球经济（基于2023年4月数据）



数据来源：德勤“勤瞻中心”分析

图表3：技术浪潮下的产业技术发展（基于2023年4月数据）



数据来源：德勤“勤瞻中心”分析

挑战与机遇并存的产业技术发展

在产业技术水平方面，大部分观点则秉持着积极态度。

以绿色低碳为重心的经贸格局正在形成

在双碳目标导向下，各行业的绿色低碳技术都出现了迅速的发展。2022年世界新能源乘用车销量突破千万，达到1,031万辆（剔除普通混动），同比增长63%¹，传统的汽车进口大国中国成为全球新能源汽车生产大国；2022年可再生能源的资本投资预计首次超过石油和天然气投资（4,460亿美元），达到4,940亿美元²。不过，也需注意到世界各国出台气候治理法案的背后也潜藏着经济博弈。例如，2022年美国推出《削减通胀法案》促进新能源的研发与应用，但由于该法案对电动汽车予以高额补贴，引发了欧盟的不满；2022年底，欧盟也推出了全球首个“碳边境税”，并于2023年2月出台《绿色协议产业计划》，计划采取一系列扶持措施提高欧洲零碳产业竞争力。

数据安全等新兴议题浮现

另一方面，以物联网、大数据、人工智能等为代表的数字技术正推动第四次工业革命不断走向深入，而且大国间的竞争与博弈也日趋激烈。除了前文提及的欧美出台的经贸限制措施和外商投资审查，2022年8月美国《芯片和科学法案》落地，向芯片产业提供巨额补贴和减税优惠，并要求任何接受美方补贴的公司必须在美国本土制造芯片，从而推动芯片制造业回流。此外，在数字经济时代，数据成为最核心、最具价值的生产要素，不但能带来助力产业升级等正面效应，而且也有冲击国家安全、经济秩序的潜在可能性，频发的区域冲突更是进一步提升了数据安全治理的重要性。

¹乘联会《车市扫描》，<http://www.cpcauto.com/newslist.php?types=csjd&id=3007>，2023-02-07

²Renewable projects payback time drops to under a year in some places - capital investments shoot up, Rystad Energy, <https://www.rystadenergy.com/news/renewable-projects-payback-time-drops-to-under-a-year-in-some-places-capital-inve>，2022-10-12

内部驱动：高发展水平和向外探索的需求

这些行业的企业之所以取得了阶段性的成功，可以从内部发展的驱动力和外部政策导向的驱动力来进行分析。打铁还需自身热”，优势企业出海首要的条件是具备与全球企业竞争的实力和出海探索的动机。

企业国际化能力的提升

在资金储备方面，作为人口大国，中国有庞大的消费市场，GDP在世界排名第二。在过去的发展过程中，领先的国内企业已经储备了足够的基金作为发展海外生意的基础。在人才储备方面，工程师红利也为中国企业出海奠定了良好的基础，2018年中国研发人员数量为186.6万，在全球占比达21.1%，中国已经积累了足够的人才红利并做好了对外输出的准备。在技术创新方面，中国企业在能源和装备制造业等行业拥有发达的产业链和成熟的技术，能够通过产业链输出的方式发挥在该产业中的优势。对于技术创新为主的高科技行业，作为新兴市场我国在此领域具备后发优势，已出现全球领先的民族品牌，并对海外市场及西方流行文化的价值导向产生影响。在近些年热门的新能源汽车则是融合了上述两种产业的优势，中国企业既有一定程度的创新优势，又拥有完善的生产链条。

寻求海外市场增长点

国内市场竞争愈发激烈且呈现同质化竞争，想要进一步实现高质量发展、降低成本压力，优秀的中国企业必然要去探索更为广阔的国外市场，挖掘新的发展方向并实现业绩的增长。

外部驱动：“走出去”政策鼓励与逆全球化倒逼

除了企业内部的驱动，外部环境的驱动也是重要的原因。

高水平开放政策的鼓励

自2000年“走出去”战略正式提出，并在“十一五”期间得到全面落实，中国政府也通过多项政策举措鼓励企业出海：简化对外投资审批，完善监督管理；简化手续、放宽对外投资外汇管制；设立政府专项资金、提供产业投资资金支持和信贷支持等财税金融政策扶持；提供多方面的公共服务，如组织出海人才培养、签订贸易协定等。

海外政策及壁垒的驱动

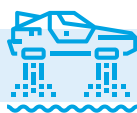
除了中国政府的支持，海外的政治经济环境和政策也驱动了产业链的外迁。地缘冲突使得跨国供应链的脆弱性显现，而垂直一体化模式更能保障订单准时交付，使得很多企业选择在海外构建垂直化产业链。除此之外，2018年以来贸易摩擦增多，中国产品出口面临着关税壁垒与原产地趋于严格的监管条例，以规避壁垒为契机，中国企业纷纷开启海外建厂布局。

总之，面对目前的经济环境与趋势，我们认为中国企业要高质量发展，只有出海走向全球化才是应对逆全球化浪潮最有力的措施；中国企业也只有全球化才能应对全球产业链发展与变化、才能提升自身国际竞争力、具备国际视野成为国际一流企业。

中国优势产业 出海特点



在动荡的经济环境和激烈的产业技术斗争中，也有部分中国出海企业克服挑战、把握机遇，实现从产业链低附加值到高附加值阶段的成功攀升，在全球市场上取得了亮眼的成绩。目前，这些成功的出海企业主要聚集在新能源汽车、能源行业、高科技行业、装备制造业等中国在产业技术上占优势的行业。



新能源汽车

由于我国新能源车企生产技术与辅助驾驶技术不断升级创新，产品国际竞争力明显增强，加之政策长期以来对新能源产业给予了大力支持，我国新能源汽车的国际化进程已经进入快车道，各路品牌纷纷开始了全球销售和市场扩张，推动了中国一跃成为全球第二大汽车出口国。

出口“量价齐升”：得益于技术和品牌的发展，我国新能源汽车出口规模大幅增长，2022年全年我国共出口67.9万辆新能源汽车，同比增长1.2倍，占汽车总出口量的21.8%，较2021年提升了6.4%，同时纯电动乘用车出口均价由2018年的0.08万美元/辆一路上涨至2022年的2.12万美元/辆，推动了市场规模的扩大并带动了中国汽车业转型升级。

产业链与成本优势：我国已建立起一套涵盖关键材料、动力电池、电机电控、整车及充电设施、制造装备、回收利用等结构较完整的产业链、供应链体系，各大国际车企巨头也纷纷开始加深与中国新能源车产业链公司的合作，得益于产业链优势，中国新能源整车的生产成本平均比欧洲低约1万欧元/台，具有压倒性的成本优势。

产品智能化和个性化：随着年轻消费者逐渐占据新能源车的重要消费群体，智能化和个性化开始成为

新能源车购买时的重要考量因素。目前出口的新能源车型大多具备智能网联功能，部分新能源车还配备了高端的娱乐系统，让汽车超越了仅仅作为代步工具的角色。此外，新能源车企还聘请了国际化设计团队来确保新车型的外观吸引力，具有活力的外形愈发受到国外消费者的喜爱。

当前新能源车企业出海面临的主要挑战包括：

- 如何通过全球化的品牌建设和全球消费者需求的把握，更快地实现全球市场推广，更好地建立国际化品牌形象
- 如何拓展多元化的合作模式和渠道，与当地政府、企业、机构等展开深度合作，建立稳定的合作关系和信任基础
- 如何满足各国家对于信息安全、环境等方面的法律监管
- 如何实现产业链本地化并在国外汽车品牌的挤压下持续创新以保持市场竞争力
- 如何在数据体量大、组织架构复杂的情况下实现数字化系统的更新与转换

案例一 某国内著名整车厂 搭建国内、海外端到端一体化仓库管理平台

背景

随着越来越多的企业寻求扩大全球影响力和提高供应链效率，海外仓库发展持续增长。新冠疫情也加速了企业建立海外仓库的趋势，以减少对单一供应来源的依赖，提高供应链效率和灵活性。因此，海外仓库管理已成为大多数供应链的关键部分，然而，随着仓库作业和库存控制作业的多样化、复杂化发展，人工处理已无法满足效率和质量要求。如果不能保证正确的进货、验收、质量保证及发货，就会导致浪费时间、产生库存、延迟交货、增加成本。该整车厂在全球化拓展业务的过程中，同样面临着海外仓库管理的难题，对于海外仓库管理掌控较弱，导致库存周转率较低、总体运营效率不高，具体来看，呈现三方面业务痛点：

- 对于海外仓储数据管理较薄弱，库区规划、货位基础数据、物料数据、包装数据缺乏系统化管理。
- 海外仓储作业效率低下，由于缺乏有效管理平台拖累入库及交付周期。受困于缺乏统一的仓储管理平台，叠加海运周期较长，该企业面临集装箱到达海外仓库后无法有效识别到库物资的问题，造成仓库道口货物积压，需要BOM工艺人员现场完成人工确认后才能收货入库，整体耗时长，在此期间，即使仓库有库存也无法安排物料上线，效率低下。
- 过于依赖人工管理，运营成本高。由于出口目的地以及运输方式标准化程度不高，对于物料包装规格都有相应的要求，基本依赖人为现场拼装进行模拟装箱。

目标

面对仓库运营效率低下、数据管理薄弱、过于依赖人工等多方面制约，该整车厂决定通过**SAP EWM系统优化仓库管理**，以提升供应链水平，缩短货物的交付周期，并提升品牌的国际化形象。**该企业海外EWM实施项目包含三方面目标：**

- 一是通过调研全面掌握海外各地发货要求，制定满足不同地区要求的发货管理流程；
- 二是系统梳理海外仓库主数据体系，确定统一的仓储数据管理规则，跟进数据收集；
- 三是通过系统落地，打通国内与海外仓库业务流程，实时追踪，实现从发货仓库需求接收，到海运发货，再到海外仓库的统一平台管理。



挑战

由于海外业务面临特殊性和复杂的国际环境,导致该企业面临较大挑战,德勤帮助企业梳理海外仓储业务过程中,发现其实施重点及难点,主要体现在四方面:

一是主数据管理,包含**综合箱主数据管理(包装材料主数据)**,即不同的包装材料代表不同的综合箱,维护相应的容量、长、宽、高、体积等数据;以及**零件主数据管理**,包括维护不同语言下的零件描述、维护零件的不同包装属性:如,是否禁航;**是否海运危险品;商检要求;特殊包装需求**,用于不同的包装规则等、维护包装规格主数据,用于整托、散托不同的上架策略,维护零件**是否保养件属性**,用于报表提醒仓库管理人员定期进行在库维护保养,维护零件的净重,用于装箱单零件重量的统计,以及维护零件的长、宽、高、体积等数据,用于PI模拟生成装箱单。

二是订单模拟,其重点包含三方面,一是需根据PI订单的销售发货计划按照发货地、库存、交货日期创建仓库之间的调拨计划;二是需根据PI订单的销售发货计划按照备件的体积、重量、禁航、危险品、特殊检验、个别国家的装箱需求等拼箱原则计算出需要使用的包装箱的类型和个数,模拟生成装箱单。三是根据模拟的装箱单计算出发货的柜型与客户报价。与此相对应的,订单模拟的存在多方面挑战,其一,过去的销售发货流程中,缺乏订单模拟的过程,按照实际包装生成的装箱单,计算发货柜型与客户进行报价;其二,在销售发货的过程中,许多外部因素:如客户改期;零件数量不够等在实际的发货过程中存在拆箱的情况,可能导致订单模拟出来的结果并非为最终发货装箱的结果。同时,相关的主数据必须维护准确,否则可能影响到PI订单模拟的结果。

三是订单处理,该业务重点一方面体现在,根据订单中零件信息、零件在各个海外备件库的库存信息、最终发货地,自动计算出CRM订单的交货日期、仓库之间的调拨计划。另一方面,商务科员与客户确认订单款项,确认付款方式、运输方式等订单信息之后,创建正式订单下传到EWM系统中。在实际操作过程中,订单处理还需处理三方面难点:首先,订单的确认作为仓库作业的前序流程,计划的准确与否决定了仓库作业是否顺畅、高效;其次,订单的确认与售后、商务、销售关系密切,需要调研需求,整合业务,并且在CRM系统中实现该功能;此外,过去仓库是先进行实物发货再进行系统过账,操作不规范,需要整合前端业务,使用SAP标准的销售流程。

四是仓库执行,该业务重点包含多方面细节,如需要根据已经审核完成的订单,按照交货单日期,在EWM中生成装箱单,基于不同的客户打印不同的装箱单;还需根据装箱单指导作业人员进行拣选下架(按单拣选模式);装箱复核校验,按照客户打印不同的客户标签;订单仓库作业环节状态监控,订单变更对应仓库作业流程的调整;支持拆包,重新包装,修改装箱单,重新打印装箱单的功能,应对客户特殊发货的需求;备货完成之后,自动邮件通知商务,与客户沟通发货日期,进行装车发货,快递业务录入快递单号等。

因此,仓库执行业务面临着较多细节难点,其一,标签格式方面,由于不同客户的需求,对应的客户发货标签格式、语言不同(4种标签格式);其二,基于自身业务逻辑对EWM系统中的订单变更做了功能增强;其三,实现与TMS系统集成,指导装车,与快递系统集成,监控货物的物流信息;其四,订单仓库作业状态实施同步CRM,供商务、销售、客户进行实时查询监控作业进度。

 成功的解决方案

在此背景下，德勤给予该企业**海外仓储物流系统整体框架建议**：

- 供应链协同方面：重新定位ERP，CRM以及EWM的角色和功能。仓库发货所有操作都在CRM与WMS系统中进行操作后自动在ERP系统中做销售过账发货动作。
- 物流运输方面：运费、运输方式、承运方都在EMW系统内选择和计算并确定，然后将结果自动传输到CRM系统进行审核。
- 拼柜备件入库方面：其一，接收其他中心库打包完成的托盘；其二，入库暂存也是以托盘形式进行存储；其三，手持界面以包装箱为对象的操作界面。
- 出库业务方面：首先要区分直发和拼柜业务，并采用全新的拣配方式，此外还需调拨出库的拼柜业务。

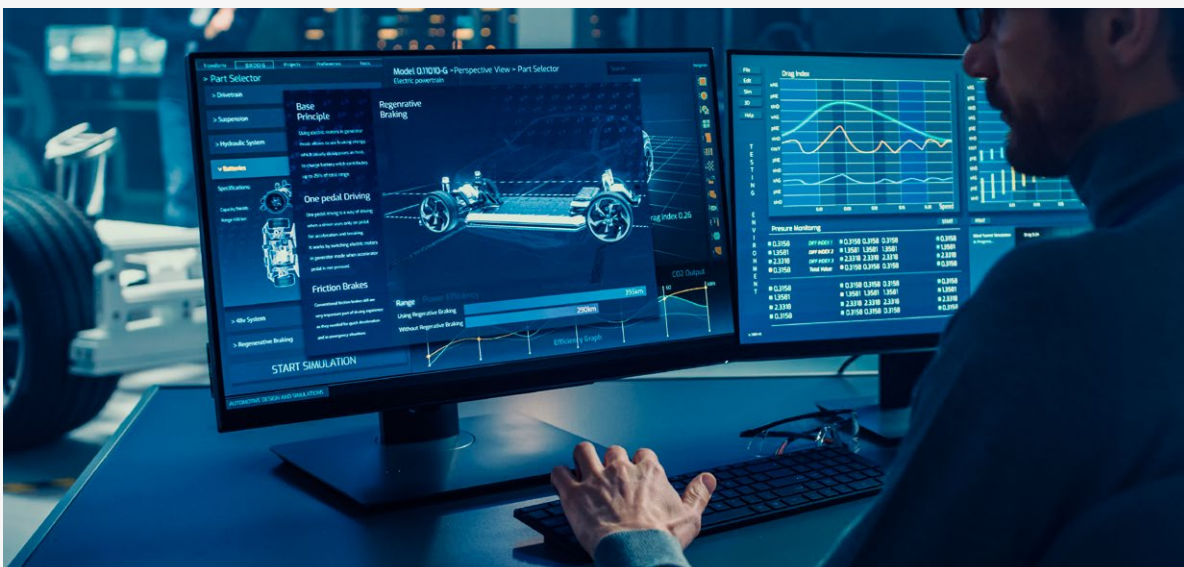
在海外仓储物流系统整体框架搭建下，该企业以国内商用车备件库为起点，将仓储EWM系统项目逐步推向海外备件库，最终全面赋能海外仓库管理。2015年1月-7月，该企业启动动力电池仓库管理EWM试点项目，2016年4月~2016年7月，其电池大巴及动力电池开启EWM海外推广项目，2016年7月~2017年3月，其汽车售后备件开启EWM项目，2017年4月~2017年8月，其动力电池开启

EWM自动化仓库项目，2017年9月~2018年8月，该企业汽车海外配件启动仓库管理EWM项目。

在此过程中，德勤帮助该企业构建了集CRM系统、MES系统、TMS以及ERP一体化的仓储物流系统体系，具体来看，该企业搭建了集成订单信息、发货信息、物流信息于一体的CRM系统，集成成品序列号信息、成品包装信息、成品入库信息于一体的MES系统，集成发货信息、货台预约管理、路线信息于一体的TMS系统，以及集成发货订单信息、过账信息、物料基础信息同步于一体的ERP系统。

从实践效果来看，以该企业某海外备件库EWM系统项目收益为例，其拣配效率获得极大提升，上线前平均每小时拣配500项目左右，上线后平均每小时拣配项目数量提升至700；出库效率获得极大提升，拣配复核发货效率缩短20%时间；同时，出库准备时间减少一小时。

总体来看，德勤帮助企业通过SAP EMW系统打通了国内与海外仓库业务流程，做到从发货仓库需求接收，到最终海运发货及到海外仓库的统一平台管理，不仅提升了国内海外库，海外仓库业务的运营管理水平，同时统一了数据流、信息流和操作规范，为企业打造更敏捷、高效的本地供应链打下了良好的基础。



案例二 玲珑轮胎 打造产供销一体的管理体系和数字化系统

背景

玲珑轮胎是国内知名自主品牌汽车零部件（轮胎）企业，在其海内外业务不断扩张的过程中，新的战略定位对其信息化提出了更高的要求：横向的供应链透明，纵向的业务管理，支撑管理国内外扩张的流程模板，国际化的应用要求等。

挑战

在全球化进程中，玲珑轮胎面临着诸多挑战，企业现有数字化系统设计思路及运行效率远不能适应公司的高速发展。企业现有ERP系统为JDE系统，已为其服务多年，但其设计思想及运行效率滞后于企业高速发展需求，根据其集团化战略发展目标，亟需采用新的ERP平台以提高企业成本核算的高效及准确性，为复杂的市场提供更加灵活的销售政策平台化支撑，并可快速完成国内外多公司的报表合并，提供多角度、高层次的管理决策分析支撑。通过信息系统建设，建立闭环业务操作流程，优化业务流程，减少管理环节的消耗，提高企业的运作效益，降低成本。同时为适应海外高速扩张建立国内及海外统一流程模板。

成功的解决方案

对此，企业需要从整体战略角度重新规划信息化工程建设。因此德勤为玲珑集团在荷兰、塞尔维亚、美国、泰国等海外公司推广并实施SAP，帮助玲珑轮胎打造了以SAP为核心的智能“智造”系统，提高了企业成本核算的高效及准确性，为复杂的市场提供更加灵活的销售政策平台化支撑，提供多角度、高层次的管理决策分析支撑。同时通过全球一体化的管理体系和SAP信息系统建设，建立闭环业务操作流程，减少管理环节的消耗，提高企业的运作效益，降低成本，并带来集团管控水平、决策水平的全面提高。

从实施成效来看，以SAP为核心的智能“智造”系统为玲珑集团带来的效益包括：

- 无缝接入海外主机厂EDI接口体系
- 构建了全球一体化的企业高效管理软件，全面提高集团管控水平、集团决策水平
- 多应用系统集成、统一的财务管理体系，集团全面管控，提高财务链透明度
- MRP为核心，实现产、供、销一体化
- 适应电商等新渠道，打造一体化的OTD订单交付流程 构建以SAP为核心集成SRM的供应链体系
- 铸就以MES核心集成SAP的智能“智造”系统



高科技行业

首先在发展战略层面，高科技企业在新能源、光伏、智能终端等领域已经逐渐形成全产业链竞争优势，在此条件下的头部企业都在积极寻求适合自身特色的全球化发展战略。

消费电子闯出品牌：消费电子企业的出海历史，从“中国制造”到“中国智造”，从OEM到ODM和OBM，厂商的出海模式、路径及目标均已悄然发生改变。打造品牌价值与整合全球供应链资源的高效运营成为企业的核心诉求。

跨境电商高速发展：受益于我国强大的制造业使得中国产品在跨境贸易中占据优势地位和较强的竞争力，这也直接表现在电商领域，集体出海呈现蓬勃发展势头，2017年到2021年，我国跨境电商出口以约40%的年平均增速高速增长。反向海淘与购物节出海持续升温。

科技企业的产业链深耕：科技企业在初期以产品出口为导向高速扩张，后以价值链优化为导向的要素国际化，到现在以全球市场为导向走向全球经营（包含了产品研发，供应链，市场全方面全球化运营）。

当前科技企业出海面临的主要挑战包括：

- 如何最大限度实现战略投资管理以及海外投资风险
管理
- 如何落实全球风控合规管理？如何实现全球海关遵从与进出口贸易合规？如何避免全球各国数据隐私保护的“雷区”？如何实现全球经营反洗钱/反恐融资/反商业贿赂的“出海”风险
- 科技企业的全球化运营
 - 如何建立全球一致且整合的财务、税务、采购、营销与售后支持平台
 - 如何重塑价值链，实现长期价值挖掘——全球化提供一个重塑全球供应链的要求和机会，企业对充分融入和发展利用当地的产业链有迫切需求



案例一 某高科技集团 量身定制的转型支持助力打造端到端的智慧采购平台

背景

该集团在全球化运营转型过程中，采购部门面临采购品类多、文化差异大、合规风险高等多种挑战，需要强大的系统管理其庞大的供应商群，从而提高采购效率，增强采购效益和采购管理。

目标

该集团拥有一系列内部的和高度定制的S2P应用程序，供其全球组织管理材料生产和运输运营。本次项目的关键目标包括：

- 简化流程以降低成本和管理合规风险；
- 通过SAP Ariba采购云解决方案来管理其间接采购能力，实现技术平台的现代化；
- 管理实施风险，与德勤合作制定最佳实践方案，并专注于严格的项目管理控制；
- 提高采购能力，以管理该企业几乎所有全球业务的关键商品组

成功的解决方案

德勤采用了一种灵活的方法论，确保团队能够适应客户紧迫的时间线和复杂的业务需求，以支持当地的法律和法规要求，具体内容包括：

- 全球、跨职能范围支持73个国家、22,000个用户、15个采购类别，105个子类别的一般采购业务、移动业务组、区域管理、市场营销、IT、研发、人力资源、应付账款、税务和法律；
- 部署了更广泛的Ariba和采购全球实践，以利用当地业务实践知识推动实施；

- 实施了全套的SAP Ariba云模块，包括供应商信息与绩效管理、采购寻源、合同和P2P。

项目实施后，该集团加速了非生产性采购的数字化转型步伐，支持集团业务战略。该集团全球采用了SAP Ariba采购云支持全品类采购需求管理、覆盖190多个国家和地区，内置多语言，利用SAP已拥有的跨行业最佳实践、经实践验证的内置模板，大大缩短了实施周期，成功搭建了全球统一的端到端智慧采购平台，覆盖需求、寻源、招投标、付款、报表全过程，大大提升了效率与透明度，降低合规成本，定制了针对客户关键绩效指标的报表体系，实现关键业务数据可视、可跟进，形成了极大的交付价值：

- 上游解决方案被部署到所有73个国家，包括供应商管理模块、合同管理模块、寻源模块，实现了通用的流程和技术；
- 第一批67个国家上线了P2P解决方案，包括订单执行和发票与付款管理模块。其中包括中国、美国、加拿大、巴西、阿根廷和印度等核心国家；
- 部署后，该企业的运营更加可视化，并开始实现显著的开支节省；
- 全球合同管理工作量得到了更好的管理，采购组织将能够逐步增加对战略采购的关注；
- 内部客户满意度正在提高（与以前的解决方案相比），对获批准的供应源的合规性也在增加。

案例二 某高科技集团 全球化进程初期积极推进全球贸易合规与高效化管理

在该集团全球化进程初期，为满足进出口交易、合规管理的要求，并帮助公司更好地运营全球业务，该选择了SAP Global Trade Services全球贸易管理解决方案，帮助该满足不同国家的监管需求，大大降低了海外贸易过程中可能存在的合规风险，同时该解决方案也提升了交易效率，不再依赖于孤立分散的平台和应用，今天该的全球贸易管理运行于统一的平台，与SAP主干系统共享一致的主数据，而且可以与财务和物流功能集成，无缝连接合作伙伴的各类系统平台。



能源矿业行业

伴随中国经济的高速发展，有色金属需求和产量都迅速扩张，但由于国内储量、禀赋（品味）不高，众多矿企纷纷出海，在海外寻找新增长点。

矿企出海个性化强：矿企出海与制造业差异较大，没有代理出口到自建网络、以及试点建厂到复制成功模板，规模化提升海外占比的线性增长过程。主要取决于海外收并购的矿产资源的数量和大小，海外业务是跳跃式增长，同时企业个体差异较大，基于海外矿产所在区域、资源禀赋等不同，管理方式存在差异，个性化较强。

新能源金属发展猛：铜、铝、铅、锌作为传统主要的有色品种，需求量大，但中国的储量在全球占比均小于5%，对外依存度均接近50%（铜高达73%）是矿企前期出海收购的主要矿种。近年随着新能源的飞速发展，镍、钴、锂行情持续高涨，同时对外依存度更是超过80%（钴高达98%），新能源金属的开采、冶炼和加工发展迅猛，迅速成为近年矿企出海投资的主要矿种。

可持续发展要求高：在逆全球化背景下，部分资源丰富的国家，例如印尼，逐步扩大禁止原矿出口的种类，要求在开采的同时，要进一步在当地布局下游产业。同时在传统EHS的基础上，矿企需进一步关注矿山的全生命周期规划，从勘探直至复垦。此外，《欧盟电池和废电池法规》要求新能源电池碳足迹强制申报、提高二次资源（再生金属）的利用比例，以及产业链信息透明和可追溯；CBAM（欧盟碳边境调节机制，“碳关税”）逐步落地，进一步提高了相关要求，也迫使出海矿企合规、可持续发展意识不断增强，实现从被动到主动的转变。

能源矿业企业出海面临的主要挑战：

- 如何快速建立全球化运营及风险管控体系，包括集团化财务管控、资金风险管控、大宗商品贸易、全球人力资源管理，财税合规、数据安全等
- 如何快速搭建本地供应商网络，充分融入和发展利用当地的产业链
- 如何建立线上全球标准化培训模板，解决员工地域分布广，知识传递效率低、成本高的问题
- 如何满足可持续发展高要求、新要求，降低开采许可证风险、优化社区关系





案例一 紫金矿业

打造国际化人力资源平台与管理体系

背景

紫金矿业，是全球领先有色金属企业，也是中国最大的黄金生产企业、第二大矿产铜生产企业，业务遍及全球13个国家和地区。在开展全球业务的过程中，紫金矿业不仅要有效协同“跨国、跨语言”业务，还要遵守全球各地法规。

挑战

近年，伴随紫金矿业海外业务高速增长，其组织架构重心向海外倾斜，海外直属/权属企业超过27家、全集团海内外人数超过5万，且仍处于高速增长阶段，其运营体系和管理体系面临着一系列挑战，国际化转型势在必行。具体来看，其面临挑战主要体现在三方面：

- 首先，**人员更替频繁，对业务稳定性构成挑战**：该集团海外各个矿场基层的HR人员及兼职员工等存在人员更替频繁的情况，因此其业务、系统必须简单易懂、快速上手，保证业务的稳定性；
- 其次，**业务布局文化、地域跨度大，对统筹管理及有效执行构成挑战**：面向全球用户，该企业不仅有语言的挑战，还有同一对象不同理解上的偏差，如何通过业务规范规避理解偏差造成的执行偏差，如何实现总部对全集团的可查可管成为关键；
- 此外，**全球化的布局导致组织分散、法规不一，对柔性适配构成挑战**：不同单位业务规则、制度、流程各有差异，需要实现“共性统筹、个性兼容”。

成功的解决方案

要实现“升级平台、立足国内、辐射全球、试点推广”的国际化发展战略，紫金矿业需要建设国际化人力资源综合系统平台、全球化人力资源运营管理体系，德勤为企业提出从顶层设计到具体执行的解决方案：

- **整体规划方面**，调研当前集团人力资源平台遇到的痛点，以及走向国际化上的障碍，整体规划面向未来重点业务场景下的系统关键特性；
- **全球模板方面**，根据规划中的国际通用系统版本，设计相关的标准推广方案，包括数据范围、功能范围、报表范围和授权范围；
- **试点实施方面**，以一期试点单位为推广样板，将推广模板中的工具、方法和系统功能进行实用性验证，并总结经验教训。

依托SAP的平台及技术，紫金矿业在五个关键方向搭建了全球化管理体系：国际化人力资源系统平台架构设计（可延伸业务的应用框架、可融合系统和数据的集成框架）、国际化人力资源标准推广模板设计、塞尔维亚本地化详细蓝图方案设计、人才标签体系设计（人才画像、标签搜索、人才对比）、一站式国际HR应用平台及详细功能落地。

其中，一站式国际HR应用平台可实现多版本切换、护照签证管理、多地发薪方案管理，可延伸业务的应用框架包含核心人事管理、推广标准管理、预算编制管理、董监高人力资源体系管理。该应用平台还助力

紫金建立可融合系统和数据的集成框架，有效实现KPI考核、述职考核等功能整合，优化绩效管理，高效打通人才标签、人才画像、人才对比等数据整合，打造人才视图。此外，通过对接周围系统、保留成熟应用，该平台以系统融通实现了全域数据流通。

在SAP的有效赋能下，紫金矿业在搭建全球化人力资源综合系统平台及运营管理体系方面实现了经济效益、数据价值、用户体验、管理赋能有效突破，大力拓宽了管理边界，有效提升了管理水平、全面加深了用户体验，高效积累了数据价值。

案例二 天齐锂业 建设集中统一的信息化平台

背景

天齐锂业是全球领先的锂产品供应商，为深圳证券交易所上市企业（SZ.002466），业务包括锂矿资源开发、锂产品加工、锂矿贸易三大板块。在中国四川、江苏、香港三地及英国、澳大利亚、智利等地设立生产、资源基地或分支机构，客户遍及全球。

挑战

受益于全球新能源汽车景气度提升，锂离子电池厂商加速产能提升，下游正极材料订单回暖，天齐锂业规模高速增长。与此同时，其持续推进全球化的战略性布局，足迹遍布中国、澳大利亚、智利，占据重要资源基地，以确保稳定的低成本、优质锂原料供应。然而，**全球化进程也进一步带来了跨文化、跨地域、跨职能的管理经营难题，母公司与海外子公司的管控模式也滞后于其业务发展需求**，天齐锂业亟需构建集团全球化管理系统，有效协同内部资源统筹调配，相关人力资源管理体系、财务管控体系、销售管理体系等信息化平台亟待建设。

目标

对此，德勤帮助天齐锂业推行管理优化和信息建设并举，以顶层设计驱动业务流程变革，打造天齐锂业管理信息系统。在SAP的有效赋能下，借助信息化工具实现天齐锂业集团整体管控的有效支撑。规范优化业务流程、促进管理标准化，提高业务部门的业务管理能力，促进业务整合，业务协同，建立集团ERP核心业务流程模板。



成功的解决方案

总体上，在SAP赋能下，天齐锂业构建了以ERP为核心的信息化平台，建立了统一、集中管理的业务体系，该SAP集中管控平台集合供应商管理、采购管理、物资库存、生产计划、生产执行、销售出库开票等业务流程于一体，打造了“人、财、物”一体化的运营管理模式，实现天齐锂业“产供销一体化、业务财务一体化”，建立了主数据管理标准化体系设计，深化了涉及规章制度、岗位/职能/权限、KPI等专业化管理，具体来看：

- 集中统一的信息平台：**通过横向集成和纵向贯通建立了企业完整的神经网络，既是信息集中查询的统计分析平台，又是集团政策贯彻的辅助决策及支持平台。
- 系统应用架构设计：**建立协同办公平台、电子商务平台、决策支持平台，其中，协同办公平台包含外部门户（企业网站）及涵盖办公自动化、培训&知识管理、员工自助、招聘信息发布、报表展现、业务协同、统一通讯、审批管理的内部门户；电子商务平台则在内部资源调配平台、第三方电子交易平台、第三方电子交易平台；决策支持平台，打通了电子商务数据库、贸易数据库、财务数据库、CRM数据库、物流数据库，构建了完整的企业数据仓库，为企业全面预算、绩效管理、风险管理、财务报表分析、人力资源分析、业务信息分析等战略规划管理提供数据支持。
- 人力资源模块系统功能架构：**借力SAP HCM平台，根据企业人员架构划分管理结构，针对高层领导/业务负责人、人力资源人才、部门经理、员工四级架构，建立人力资源规划体系及人力资源决策支持平台两大管理模块。
- 财务整体管控体系：**集团层面，通过报表合并平台、预算管理平台、资金管理平台、BI决策平台明确母公司授权，实现了纵向建立集团财务管控模式，建立对下属企业的有效监督，下属企业则通过总账会计模块、预算控制模块、成本管理模块等横向构建财务业务一体化。系统支撑层面，通过搭建财务报告体系、会计政策、会计科目体系、核算规则、财务流程、财务制度六位一体的统一财务管理体系，完善财务风险管控。
- 销售整体架构体系：**德勤为天齐锂业梳理销售业务战略规划，明确核心能力规范、核心能力自动化、核心能力智能化三大关键战略阶段，全面实现管理提升和价值增长，以战略为基础，通过B2C/B2B营销平台、SAP TM、SAP ERP、SAP BI、SAP CRM，全方位搭建起企业营销智能化体系，打通订单、电子商务、营销管理、客户关系管理、物流运输、财务预算、销售与分销等各环节，并通过数据积累建立销售经营分析及获利分析，全面赋能业务经营提升。
- 智能制造规划体系：**德勤为天齐锂业梳理智能制造战略规划，建立短期、中长期、远期战略目标，并将战略目标解码至决策分析层、分析运营层、执行管理层、设备控制层，利用SAP ERP、MES、PI系统、DNC系统构建全面实现智能制造与智能分析的路径。





装备制造业

改革开放四十几年来中国装备制造业发展迅猛，中国品牌本土市场份额逐步提升，产品从低端向高端化不断迈进。随着国内宏观政策调整、产业周期性波动、以及“一带一路”、“中国制造2025”等国家战略的推行，装备制造业企业普遍面临产业布局转型升级的机遇和挑战，相关企业必须发展新空间、开拓新市场、寻找新出路，出海成为这些企业的必然选择。

中国装备制造业企业出海方式和路径呈多样化，包括但不限于产品海外营销、在海外成立独资或合资公司、在海外投资设厂、海外收并购等等，不同的细分行业各有特色：

- **工程机械行业从“拉动”出海到“主动”出击：**中国工程机械行业从早期的通过对外工程与基建合作的拉动式出海，到现在主动出击进行海外全方位产业布局，全球竞争力持续增强
- **轨道交通行业加快出海步伐实现产业升级：**随着全球基础设施大规模建设和互联互通，中国轨道交通行业践行国家高端制造走出去发展战略，实现从单纯产品出口到产品、技术、资本和服务等多形式布局的蝶变，打造出国之重器的全球名片
- **风电设备行业持续在海外市场攻城略地：**中国风电行业在长期产业发展过程中逐步形成了完善的产业链，目前全球市场上产自中国的风电设备超过六成，行业头部整机企业已全线出海，推动中国风电设备出口高速增长，促进中国风电产业链迎来出海黄金期。

装备制造业出海面临的主要挑战：

- 从全球销售到全球经营，对全球化公司的各业务线管理能力提出了更高的要求
- 如何构建国内外联动的全球化研发、生产、物流和服务体系

- 对海外业务收购企业或者自建生产基地实现透明化管理
- 全球化的财经风险管理难度大增，遵循财务监管要求、实现贸易合规
- 深刻洞悉不同国家和细分市场与客户需求，打造高效海外营销服务体系
- 如何吸引、获取、培养和留住全球化高端人才为企业创造最大化价值

案例一 某装备制造集团

作为全球知名的“制造+服务+金融”多元化产业集团，该集团在全球拥有300多家实体企业及3家上市公司，客户和销售网络遍布全球100多个国家和地区。

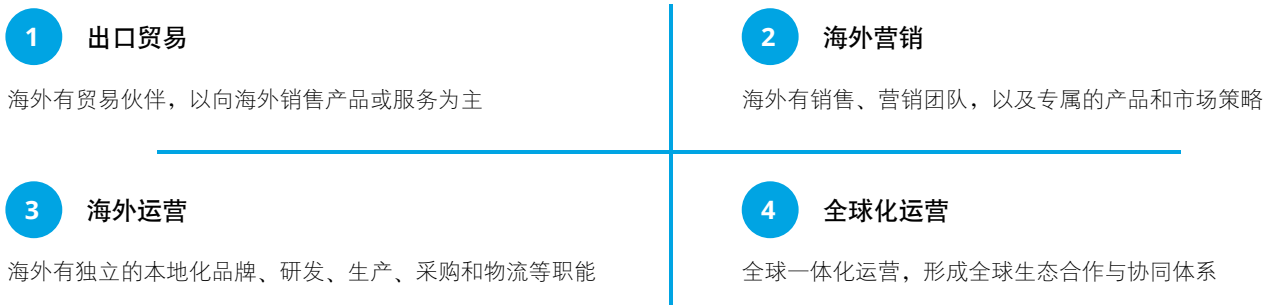
通过SAP S/4 HANA的成功实施，该集团建立了集团全球统一的全价值链管理的信息化平台，将集团财务管理要求与各板块及其企业的研产供销服等业务流程打通，避免人工数据采集形式，消除信息孤岛，提供高质、高效的数据分析平台，供管理者决策，这些实时、准确、真实、透明、有效的数据让管理者一目了然。

另外，该集团是国内首批将SAP S/4HANA ERP部署在公有云的大型集团化企业，新一代基础架构支撑了快速发展和海外扩张。据测算，与历史上各单位分散进行IT系统建设和运维相比，集团统一规划、逐步建设集团级ERP系统，在实现集团整体管理水平提升基础上，还实现了集团整体成本节约。

中国企业出海四种模式

基于上述典型行业的出海特点，我们也发现企业出海和走向全球化运营不是一蹴而就的，都会根据自身产业特点在不同的路径和策略下经历不同的发展模式，根据对中国优势出海企业的分析，我们总结四类具有代表性的出海模式：出口贸易、海外营销、海外运营以及全球化运营。

图表4：企业出海的四种典型模式



- 1. 出口贸易：**该模式下，企业的海外业务以对外出口为主，通常在海外没有自己的销售和运营团队，借助海外贸易伙伴将国内的产品或服务输出到国外市场。
- 2. 海外营销：**该模式下，企业在国内具备较成熟的产业链，为提升品牌知名度、建立全球化品牌形象，开始组建海外本地化的销售公司和营销团队，通常企业总部、研发团队及供应链主要位于国内，会制定海外专属的产品和市场策略，但是还没有形成海外本地化的生产基地、采购及物流配送等运营体系。
- 3. 海外运营：**该模式下，企业通过自建或收并购方式开始打造海外本地化的运营能力，并在海外市场拥有独立的本地化品牌、产品研发、生产、采购、物流配送等完整的实体业务运营体系，适时推出符合当地政府要求及市场需求的产品，但是这些业务相对分散，还没有形成全球一体化的运营。
- 4. 全球化运营：**该模式下，企业已经拥有了一套全球模板以及整合的全球运营管控体系，在对海外业务进行规划或推广时，能够将全球产业链充分融入至海外本地化业务，形成全球生态合作与协同体系。因此企业通常采取集中管控，对全球业务进行一体化的运营管理。

不论企业采取哪一种出海模式，通常会面临以下四类痛点：

痛点一是风险多，每个国家和地区的政策监管、法律法规复杂多样，对企业的合规性要求很高，而且一些国家和地区的市场存在较多不确定性，政策也会经常发生突变，给企业带来巨大的合规风险，企业必须根据当地的政策变化，及时调整海外业务。

痛点二是管理难，各个国家和地区不同的文化、习俗及观念带来认知差异，导致人与人之间的沟通不顺畅，从而发生工作习惯冲突，企业的管理难度加大，比如：企业是否了解当地的文化、理念、风俗和信仰？是否了解当地工会和管理层的关系？如何留住本地人才？

痛点三是差异大，以企业通过收购出海为例，被收购的海外企业与总部管理体系不贯通，缺乏统一的管理平台，数据难以匹配，集团对收购企业缺乏有力和及时的管控，最终导致企业全球化运营不畅。

痛点四是韧性差，逆全球化以及疫情冲击的影响，对企业全球化供应链的灵活性和敏捷度提出了新的要求，全球供应链的系统搭建，及其弹性和韧性，决定了出海企业的发展命脉。

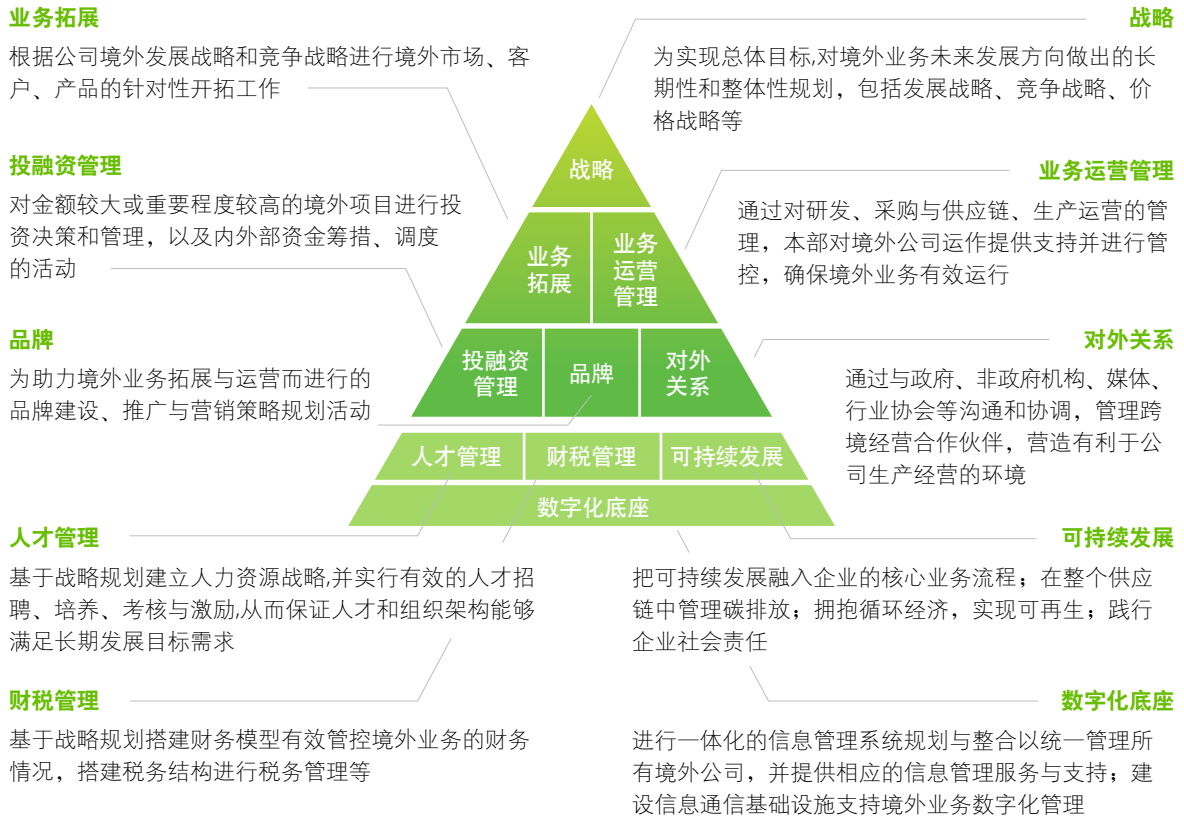
企业全球化经营能力提升方向及解决方案

我们在对上述企业进行分析的过程中发现，虽然根据企业本身的运营模式以及全球化策略的差异，企业在开展海外化经营时采取了截然不同的进入模式和运营模式，但他们仍面临着共同的挑战我们认为针对出海企业所面临的共有问题，可以从战略、运营和能力底座三个视角进行考量和规划。

从战略视角看，中国企业普遍对于全球业务的复杂性和不确定性没有充分认知，难以有效梳理发展主次和脉络，缺乏自上而下的顶层设计；从运营视角看，中国企业对于海外业务管控的僵化是导致其无法迅速扩张并及时调整的重要原因之一；同时随着业务走向国际化，企业缺乏具有前瞻性的全球化

供应链战略体系和布局，影响了企业全球运营的效率；从能力底座视角看，数字化已经成为了国际化进程中愈发重要的一个环节，各市场的数据割裂导致许多中国企业无法对全球业务和运营情况进行有效的数据分析和洞察，数据的合规性与安全性也仍有待提升。

图表5：中国企业全球化能力模型



全球化战略规划

出海企业想要提升自身的战略高度，拥有更丰富的战略视角，首先要自上而下地打造战略思维，从企业管理层开始正视战略的重要性，将战略思维嵌入经营管理理念中，真正落实全球化战略规划能力的提升。一方面能够帮助企业从环境的变化分析国际和行业形势，做到顺势而为，从格局和结构上营造全球性竞争优势；另一方面能助力企业对全球化布局的资源和能力进行审视，分析企业目前的优劣势，调整能力和优化资源配置，使企业形成实现战略目标的合力。

同时为了能够将战略思维予以落地并快速调整企业需要打造一套战略规划体系，并识别全球化核心能力。企业应当从自身的战略目标和愿景出发，结合自身业务的特点和发展情况识别未来全球化所需要的核心能力，在战略方针的指引下重点突破优先级较高的瓶颈，并通过适当的组织和机制对企业的战略规划予以落实。在提升企业全球战略规划能力的过程中，中国企业既要紧盯外部环境和行业趋势变化，同时又要明晰企业自身的战略发展方向和能力的构建，“思想广阔”和“体系健全”相结合，才能促进中国企业战略规划能力的培育，提升在全球市场中的地位，把握未来的发展机遇。

全球化运营体系

打造一体化的全球运营平台是企业提升运营效率的重点。全球化的运营平台可以重塑企业价值链，充分发展利用当地的产业链，实现全球化的资源串联。同时，全球化平台的搭建可以使关键职能得以在海外经营早期介入，为交易决策和治理思路提供具体依据，并在推进过程中逐步细化海外治理和管控架构和举措，促进海外组织与中国总部融合程度不断加深。在业务整合的初期，企业需以运营效率为导向，从全局眼光出发对属地公司进行高阶的方针性改革；在业务整合的中期，企业需以资源和能力为导向，加深彼此沟通融合及协作能力；在业务整合的成熟期，以有效盘活全局资源为导向，打造跨区域一体化的协作能力。

其次是搭建“多方位、全视角”由点到面的国际化经营安全机制体系，将依法合规作为国际化经营底线，重点关注资本、资产和资金的“三资”安全。在境外资本管理制度建设方面，企业依据各区域政策管控的严格程度，建立健全境外投资决策制度，明确决策规则、程序、主体、权限和责任，保障境外资本安全；在境外资产管理制度建设方面，加强境外资产转让监督管理，完善信息报告制度；在境外资金管理制度建设方面，公司可依据相应原则对境外资金管理进行制定，稳步推进境外资金安全制度建设。

全球化数字底座

打造坚实的全球化能力底座是中国企业实现成功出海的有力保障，而其中数字化是重中之重。成熟的数字化底座能增强企业的数字产业实力，确保数据的安全。近几年，人工智能、5G、大数据、云计算等新技术革命相继发生，数字化技术已改变商业运作方式，并将持续带来颠覆性变革。在未来，企业的数字化程度或许将成为决定能否深远发展的重要因素。作为出海企业，面临拥有领先技术的竞争对手和错综复杂的网络安全环境，需要高度重视数字化能力的建设，通过组件专业的数字化团队以提升数字化能力并确保数据安全。

企业需要利用能力底座打造数字化引擎，驱动企业增长。随着数字化转型持续深化，数字化技术将持续与业务结构彼此交织，直到两者无缝融合且不可分割。对于出海企业来说，面对更为复杂的经营环境、更强劲的竞争对手和消费者更高的期待，数字化不再仅仅关乎效率，更是对核心能力的塑造和业务模式的优化。因此，出海企业应着手构建数据闭环体系，从数据生产、数据处理、数据使用到数据回流形成闭环体系，以支撑未来企业商业模式的迭代升级，应对全球市场上的经营挑战。考虑到市场上数字化技术发展的迅速性和新兴技术的复杂性，企业应考虑构建更具有学习能力和灵活性的数字化能力体系，更快速地响应市场变化、满足消费者期待，进而驱动企业把握增长的机会。



中国企业全球化数字底座能力模型分析

为承接不同出海模式下中国企业出海能力的建设，使得企业全球化运营金字塔模型能够在出海企业中得到充分应用和发挥作用，SAP基于自身多年的数字化经验，为满足客户在不同出海业务模式下的差异化需求，形成了针对数字化能力提升的成熟方法论以及一系列落地解决方案。

图表6：中国企业全球化数字底座能力模型



全球化数字底座：业务能力支撑



对于从事外贸业务的中国企业而言，贸易合规风险管理能力是至关重要的。在面对贸易的关税和关务管理挑战时，企业的关注点在于简化并优化贸易管理流程，提高跨境贸易的可视性和合规性。

- **进出口合规性管理**：确保企业遵守各国家/地区的贸易法规和规定，包括许可证管理、贸易合规性审核等功能，以降低贸易风险。
- **贸易优惠管理**：有效管理贸易协定、关税优惠和其他贸易优惠措施，以减少关税成本。

- **贸易文件管理**：简化并优化贸易管理流程，帮助企业管理和生成各种贸易文件，如发票、装箱单、报关单等，提高贸易文件的准确性和效率。
- **物流可见性**：实时跟踪和监控货物在全球供应链中的位置和状态，提高贸易的可视性和效率。
- **自动化贸易流程**：通过自动化各种贸易相关的任务和流程，简化和优化贸易管理流程，提高贸易效率和准确性。

案例

某高科技集团在全球化进程的初期就积极推进全球贸易的合规与高效化管理

通往全球成功的护照

到目前为止，SAP Global Trade Services应用已经在40多个国家，26个分销中心进行了部署，每年支持408,000个国际贸易交易，这个数字以为着交易量提高了20倍，该软件也帮助企业满足监管需求，大大的降低了因不合规而带来的罚款风险。今天企业的全球贸易管理运行于单一的平台，与SAP主干系统共享一致的主数据，而且可以与财务和物流功能集成，无缝连接合作伙伴，比如DHL、UPS、Nippon Express等。

我们选择SAP，并不仅仅是因为它可以运行SAP集成企业的全球业务系统，而是因为其强大的功能完全满足企业的业务需求。

——客户表示

关键获益

2,000%
提升交易量

1,200万美金
每年节约租赁成本

6-12月
快速全球部署

15
替换旧有系统

0
合规罚款

10
连接经纪公司，交换数据



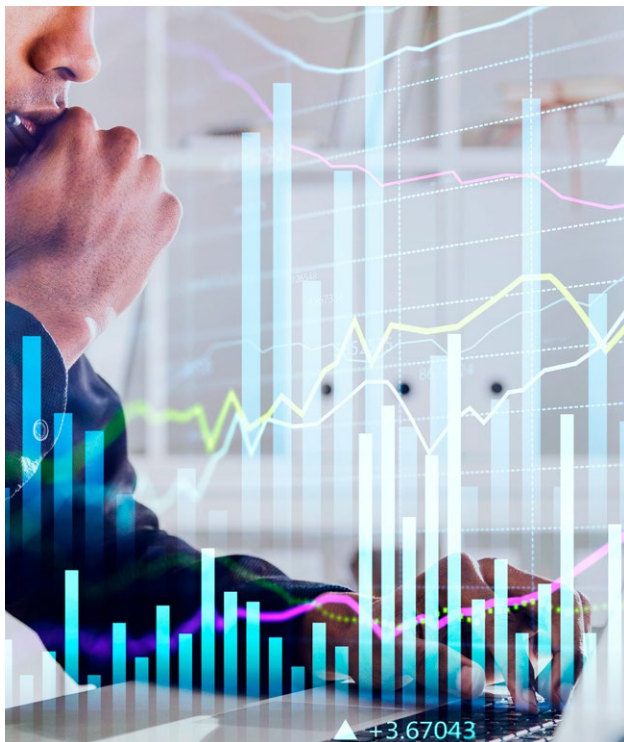
海外营销

图表8：中国企业全球化数字底座能力模型——海外营销模式



在国外开展本地化营销时，企业需要建立销售实体并组建营销团队，重点关注以下能力：

- **品牌建设：**深入了解目标市场的文化、消费习惯、竞争环境和市场趋势，在海外市场建立品牌认知度，增加知名度。
- **本地化产品能力：**根据目标市场需求和偏好，定制品牌和产品，进行品牌定位和产品调整。



- **渠道选择与合作伙伴关系能力：**选择适合目标市场的销售渠道，并与当地合作伙伴建立合作关系。
- **营销推广能力：**制定本地化的营销推广策略，选择合适的推广渠道和方式进行品牌宣传和市场推广。建立多渠道营销功能，包括电子邮件、社交媒体和移动应用等，以覆盖更广泛的客户群体，提升转化率。

在搭建和运营本地公司的过程中，还需要注意以下方面的能力：

- **人力管理：**从招聘、人事到绩效，建立业务团队并跨国管理人才，确保快速准确地招聘合适的海外人才，实现全球范围内的薪酬和福利管理，以及员工培训和发展，提升团队协作和生产力。
- **供应商网络和当地采购：**快速建立当地供应商网络，实现采购标准化、优化采购流程和自动化采购流程，确保采购过程中的质量，提高效率，减少工作量和风险。
- **本地化财务税务管理：**满足全球不同国家和地区的财务法规要求，包括会计准则、税法、报税和资产管理等。同时，提供多语言和多货币支持，便于进行本地化财务管理。
- **合规管理：**理解并遵守当地法律法规，建立严格的安全和合规程序，确保个人信息的收集、存储和处理过程中得到保护。在数据加密、数据隐私、访问控制和安全审计等方面符合各地法规要求，包括 GDPR、HIPAA、CCPA 等。



海外运营/全球化运营

图9：中国企业全球化数字底座能力模型——海外运营/全球化运营模式



随着企业海外业务的不断发展，企业会通过收并购、本地化产业链备份等方式在海外进行布局，进一步推进本地化运营、区域化运营乃至全球化运营。在这一过程中，企业将面对更为复杂的业务环境和不确定性带来的挑战，总体而言，企业主动或被动地需要建立和不断提升多方面能力：

- **打造全球运营体系：**围绕企业核心竞争力，建立一体化的全球运营体系，主要涉及全球研发体系、全球供应链体系、全球财务管控体系和风险管控体系等。
- **全球供应链与产业融合：**通过在全球范围内建立供应链和销售网络，获得更大的市场份额。建立集成供应链计划，实现全球范围内的可视化，提高供应链韧性，积极应对不确定性。
- **全球人才管理：**招聘、人事管理以及跨国人才培养和发展，既要快速准确地找到合适的海外人才，又要实现全球范围内的薪酬和福利管理，帮助企业更好地管理跨国团队和员工，提高团队协作和生产力。
- **全球财务及税务管理：**管理全球运营中的汇率风险、资金流动风险和支付风险。建立适当的资金管理和风险对冲机制，监测和管理汇率波动对企业财务状况的影响，确保足够的资金流动性。

- **数字化转型及可持续发展：**通过建立统一的数字化平台，推动全球化企业的数字化转型。该平台可协调全球范围内的资源，优化流程，统一数据安全和有效标准，为企业的可持续发展提供基础和保障。
- **全球合规及风险控制：**面对潜在的供应链风险、员工风险、业务伙伴风险、安全和网络安全等，进行风险评估和管理。确保符合产品合规、财税合规、运营合规和数据合规等方面的法律要求，保护企业利益和声誉，提升全球业务的可持续发展能力。
- **构建全球合作生态：**具备构建全球合作生态的能力，与全球合作伙伴进行合作，促进业务增长和创新。建立强大的合作关系网络，共同解决跨国业务的挑战，共享资源和经验，实现互利共赢。

以上只是按照中国企业出海的不同模式分重点的论述，并不意味着企业只针对某种模式实施上马后就一劳永逸。实际上企业需要根据自身的出海路径与策略做出适合自身的数字化转型路线图（Road Map）。通过关键业务能力的不断提升帮助企业整合资源、提高供应链效率，确保财务和税务合规，保护数据安全，促进全球合作与创新，在全球范围内实现更高效的运营管理，提升竞争力，并为持续发展奠定坚实基础。

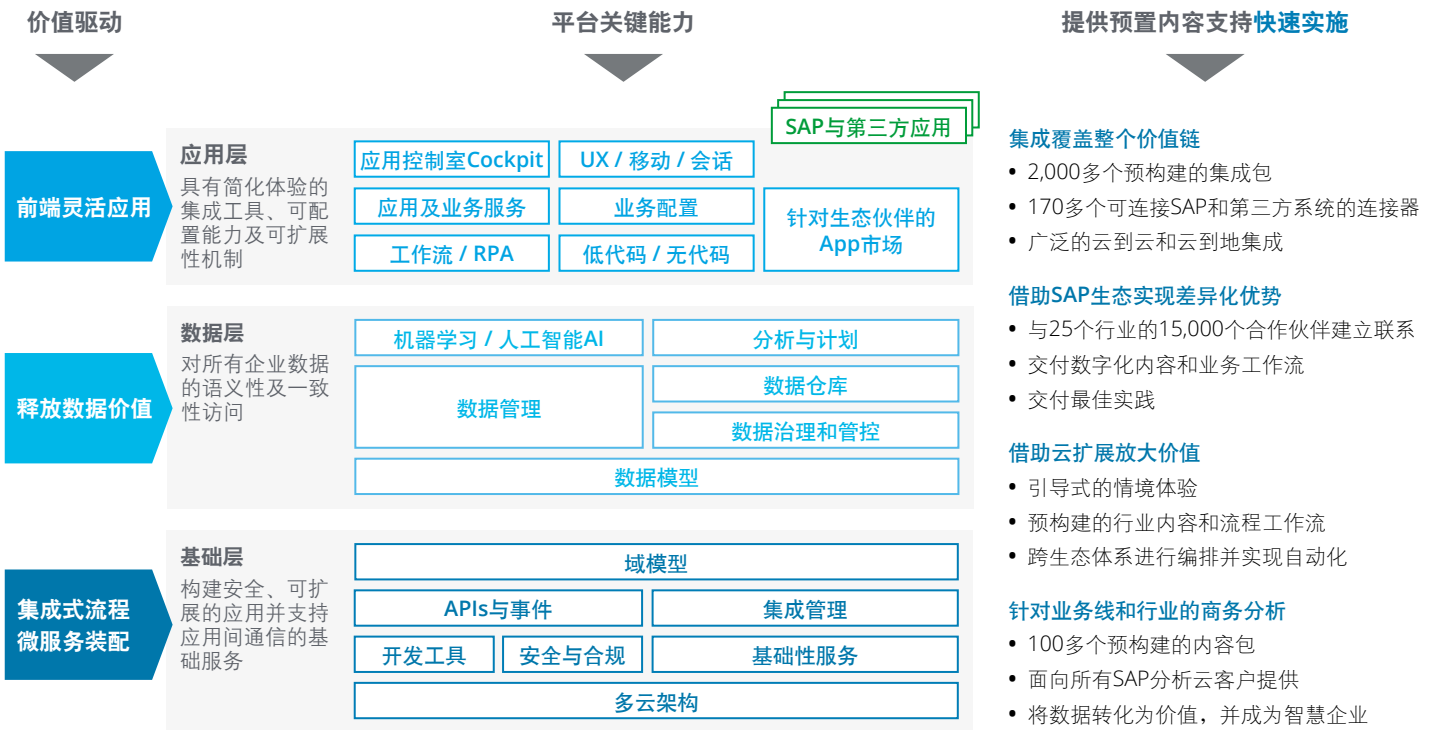
全球化数字底座：架构能力支撑

除了业务能力之外，出海企业面临总部和分支机构之间的跨国流程协同和数据融合挑战。为了成功管理企业在复杂混合架构上的多个企业应用，建议从应用架构、数据架构和技术架构三个方面进行规划、建设和管理。

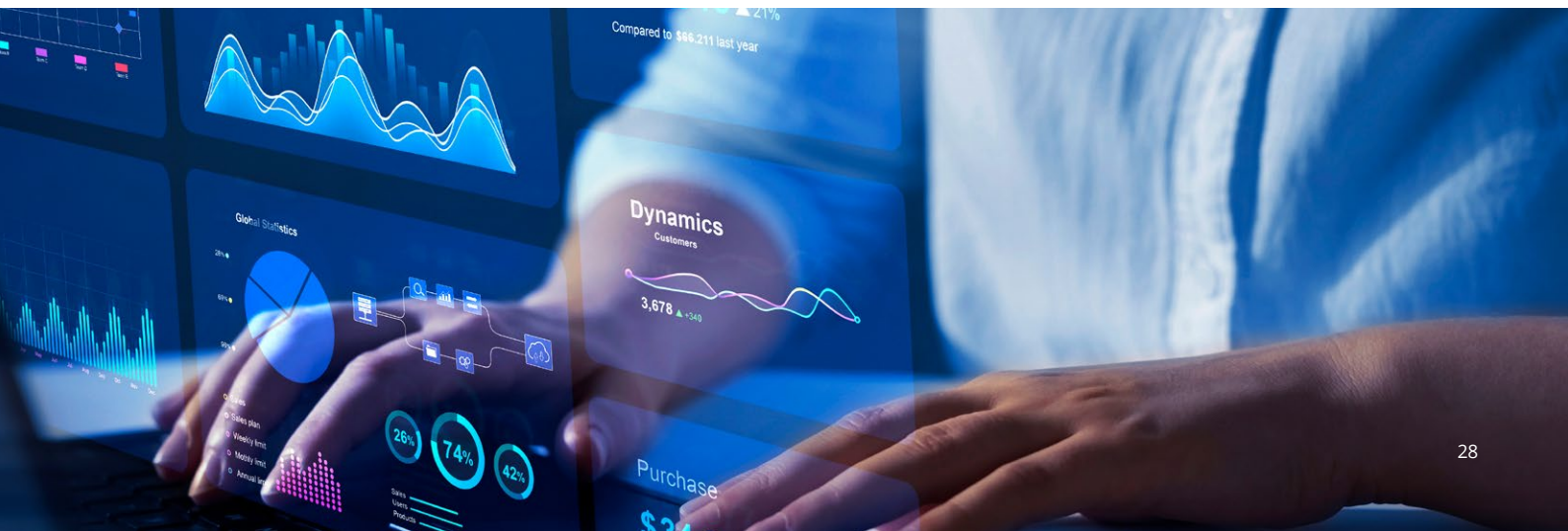
- 在应用架构方面，选择或开发一个统一的应用平台，支持跨国应用的集成和协同工作。定义和规范标准化流程，实现流程自动化，确保企业应用程序的顺畅协同工作。

- 在数据架构方面，制定统一的数据管理策略，确保数据一致性和可靠性。采用数据集成工具或平台，实现数据的集成和同步，实现实时共享和准确性。
- 在技术架构方面，考虑采用云基础设施，如云计算和云存储，支持企业应用的部署和扩展。利用API和集成平台，实现应用程序之间的集成和数据交换。同时，确保应用和数据的安全性和隐私保护，采用适当的安全措施。

图表10：SAP企业出海架构能力模型



综上所述，通过规划应用架构、数据架构和技术架构，可以有效实现总部与分支机构的跨国流程协同和数据融合，确保企业应用在跨国混合架构上高效、安全、稳健地运行。



SAP植根中国三十余载，见证了中国经济的高速发展，也陪伴了大批优秀中国企业扬帆出海。SAP“一站式”出海云解决方案包括：以ERP云为核心，构建一个全球“人财物碳”一体化的数字化底座。再加上五大专有领域的全球化运营方案，包括合规风控、人才管理、产业链协同、营销管理、可持续发展。全方位的支持中国企业走出去，快速站稳，扎下根，做大做强。成为充分发挥产业优势的全球化运营企业。

图表11：SAP一站式出海云解决方案



在新的发展格局下，SAP愿做新型中国企业打通“双循环”的金钥匙，为更多中国企业的高质量出海保驾护航。我们希望通过“出海金钥匙计划”，助力客户搭建合规可控的全球数字化运营底座，通过管理上云和以织网，提升应对出海风浪的能力，从而在全球化发展的航程中，乘风破浪，行稳致远。



总结

当今世界正经历百年未有之大变局，国际格局正在发生深刻调整，地缘冲突和贸易保护主义带来的风险不断增加，同时各国对企业的合规运营、治理结构、品牌形象、跨文化融合等方面要求不断提升，中国企业海外经营面临着比以往更多的压力和挑战。不过压力也可以转化成动力，挑战之中也暗藏机遇。领先的中国出海企业通过打通全球资源，成功实现垂直式经营，在全球价值链和创新链上取得进一步的攀升。

在未来，充满不确定的海外经营环境仍会长期持续，而海外市场也仍旧是企业实现增长的蓝海，想要继续化危为机、乘风破浪，中国企业需要考虑海外风险的管理、全球化平台的搭建、海外可持续发展的要求和数字化能力的构建等核心问题。德勤与SAP将携手合作在中国企业出海经营过程中提供支持，借助以往项目经验与独特视角，不畏挑战、砥砺前行，为企业提供战略规划-运营体系-数字底座支持的一站式解决方案，助力中企实现高质量的出海，为企业全球化运营保驾护航。



作者

德勤



张中杰

德勤管理咨询中国合伙人
jayzzhang@deloitte.com.cn



杨箫

德勤管理咨询中国
yangxiao@deloitte.com.cn

感谢以下两位专家对本次白皮书的大力支持



陈维皓

德勤管理咨询中国
并购整合重组服务 领导合伙人
vicchen@deloitte.com.cn



杨婉慧

德勤管理咨询中国合伙人
pattyyang@deloitte.com.cn

SAP



姚法

SAP大中华区客户咨询总经理
andy.yao@sap.com



李国裕

SAP高科技行业群客户咨询高级总监
guo.li@sap.com



罗凯波

SAP高科技行业价值专家
henry.luo@sap.com



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM1402454



关于SAP

思爱普（SAP）成立于1972年，总部位于德国沃尔多夫。作为全球领先的企业应用云解决方案提供商，全球500强企业94%都在使用SAP的产品，SAP的客户创造了全球87%的贸易额，99家全球100强企业是SAP客户，SAP在全球范围内拥有超过2.8亿云用户。

SAP是企业应用软件、企业资源管理应用、供应链管理应用、采购应用软件、差旅和费用管理软件，以及企业资源规划软件的市场份额领导者*。通过我们的机器学习、物联网和先进的分析技术，SAP助力客户成就智慧企业。我们为用户和企业提供深入的商业洞见，促进协作，帮助其在竞争中保持领先地位。SAP为企业化繁为简，让客户能用适合企业自身的方式运行软件，提供面向26个行业和12条业务线的解决方案包，支持企业预置型、云和混合部署。利用端到端应用套件和服务，帮助全球客户实现运营盈利并持续创新。SAP商业网络涵盖190个国家的数百万企业，处理超过4.5万亿美元的年度商务以及，超7.29亿美元的B2B交易。通过构建包含客户、合作伙伴、员工及意见领袖在内的全球网络，SAP致力于让世界运转更卓越，让人们生活更美好。

植根中国三十余载，SAP目前在大中华地区的12个城市设有办事机构，包括上海、北京、大连、西安、成都、南京、广州、深圳、济南、武汉、香港、台北，服务了一万六千多家企业，拥有六千五百多名本地人才、七百多家合作伙伴及两万多名认证顾问，持续提升中国数字人才技能，推动中国企业、社会及环境的可持续发展。SAP中国研究院是SAP全球四大研究院之一，拥有近4,100名软件工程师和解决方案架构师。SAP大学联盟覆盖300多所院校，惠及100万名师生。

2022年SAP提出了“在中国，为中国——云时代‘新型中国企业’赋能者”的全新战略定位，推动更多企业向“全数据转型”、“全链接协同”和“全绿色可持续发展”的新型中国企业全速迈进。未来，SAP将始终秉持“在中国，为中国”的初心，为中国的经济转型及发展贡献力量，积极成为中国企业业务转型的好伙伴、打通双循环的金钥匙以及可持续发展的同路人，做云时代“新型中国企业”赋能者。

*数据来源：IDC 报告