

Deloitte.

德勤



观时局以致广大，
能其事以尽精微

——中国企业全球化中的不确定与确定

因我不同
成就不凡

始于1845

前言	1
中国企业海外并购趋势分析	2
充满不确定性的后疫情时代	5
四个情景，四种可能的未来	7
立足此刻，哪一个未来会成真？	9
中国企业准备好了吗？	12
跨国经营是一次对企业能力的升级	12
跨境经营发展成熟度模型	13
总结	15

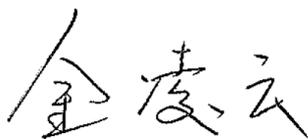
前言

新冠疫情进入第三年，世界政治经济格局激荡不安。全球交易并购市场也从疫情初期的戛然而止，到随着各国央行“放水”而于2021年交易数量激增。据统计全球2021年度并购交易总额首次超过5万亿美元，超越国际金融危机前2007年创下的4.55万亿美元的纪录，同比增幅达64%，全年并购交易数量达62,193起，对比2020年增长24%（数据来源：路透社，Refinitiv，德勤分析）。

虽然在疫情阴霾之下逆全球化抬头、民粹主义情绪蔓延，但长期来看，中国企业（全文指中国内地企业，不含港澳台）走出去和全球化的大势并未发生改变。2017年国务院发布《关于进一步引导和规范境外投资方向的指导意见》，按“鼓励发展+负面清单”模式引导和规范企业境外投资方向，强调中国鼓励优势产能和技术输出、推动加强高新技术领域和先进制造业的海外投资合作；2021年商务部、网信办、工信部联合印发的《数字经济对外投资合作工作指引》，进一步推动数字经济对外投资合作、积极参与东道国基础设施数字化、网络化、智能化升级改造；而“一带一路”倡议的持续推进，更是引导中国企业在传统欧美国家之外，探索海外投资并购新机遇，推动境外投资持续健康发展。在国际层面，2020年11月，东盟十国和中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰正式签署区域全面经济伙伴关系协定（RCEP），各成员均承诺降低关税、开放市场、减少标准壁垒，为恢复世界经济和助力全球经济合作贡献新力量。

然而中美地缘战略博弈下的中美、中欧、以及中国与亚太诸国的关系复杂化，不少国家加紧了外商投资审查，尤其针对中国企业在海外的投资。例如，欧盟于2019年通过了《欧盟外商投资审查条例》，对在关键基础设施、关键技术领域等行业的外国投资强化审查；澳大利亚于2020年初出台了对外国投资的临时性限制措施，规定所有在澳进行的外国投资项目均需要经过外国投资审查委员会的审查；2021年，美国以应对中国军工企业威胁为由签署行政命令，禁止华为公司、中芯国际等59家中国企业在美进行投资交易。另外一方面，疫情构成对全球经济的挑战使得各国央行更精准地发力货币政策以支持经济复苏，并避免过度通胀。中国央行密切观望中国经济走势，对货币政策做出快速调整。

面向未来，疫情何时结束尚无定论，但是世界格局已然发生了深刻变化。“人类命运共同体”的宣言昭示中国会坚定不移地开放和走向世界，也势必会有越来越多的中国企业成为跨国乃至全球性企业。本文希望能够帮助志向全球广阔市场的中国企业通过建立情景更好地理解充满不确定性的外部环境，同时，依托结合多年项目经验总结的海外业务能力模型，帮助中国企业从精微之处入手更多地建立确定性，从而出海能乘风破浪以行万里。



德勤全球中国服务部主席

中国企业海外并购趋势分析

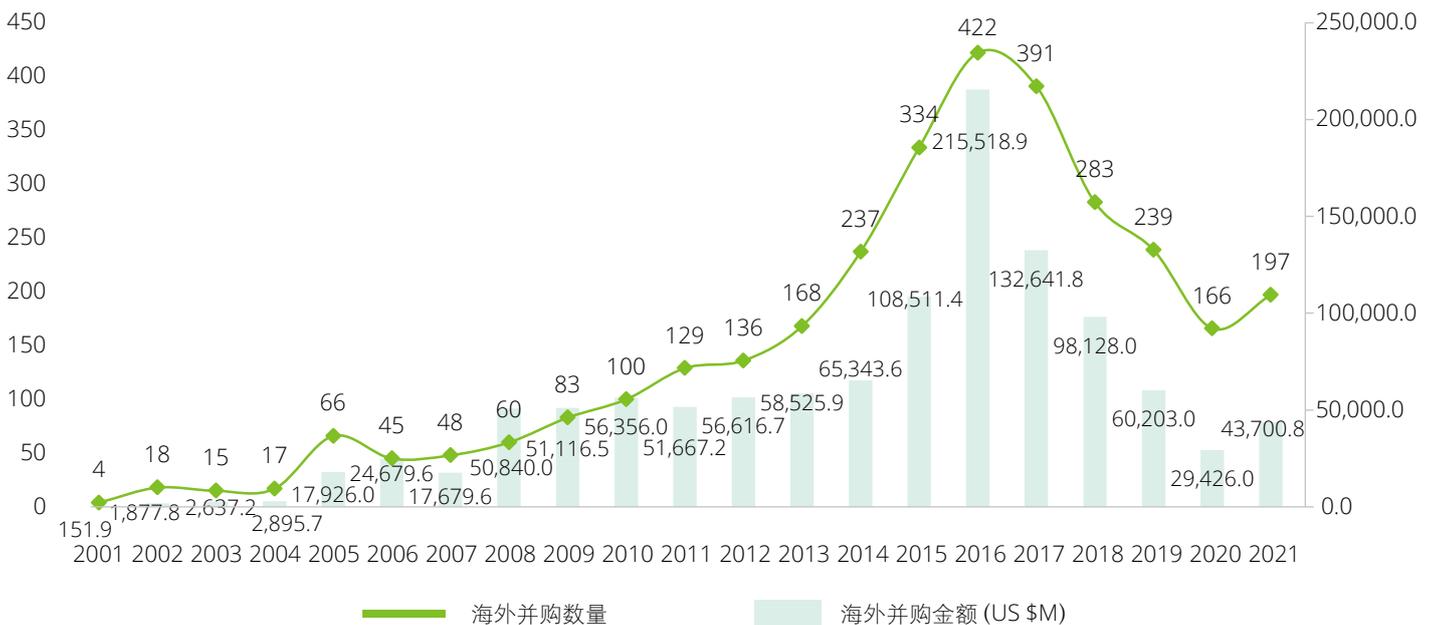
中国企业海外并购在历经了2016年顶峰后，受国际经济周期和国内政策变化的双重影响，不论并购数量还是海外投资并购交易整体规模都呈现下滑趋势。2017年，国家发展改革委、商务部、人民银行和外交部发布《关于进一步引导和规范境外投资方向的指导意见》引

导海外投资回归理性，控制在房地产、酒店、影城、娱乐业、体育俱乐部等前几年较为火热的境外投资方向。

在2019年，由中投研究院和德勤共同发布的《海外并购实践与挑战》的调研报告中，我们发现超过八成的被调研公

司有意愿投资“一带一路”国家，当下这一趋势愈发明显。另外中国企业并购动因前两位是“获取技术和品牌”以及“进军新的市场”，产业收购以及全球化扩张是越来越多中国企业的发展诉求。

图表1: 2001-2021年中国企业海外并购数量及金额



数据来源: Mergermarket, 德勤分析
注: 含企业战略投资和投资机构财务投资

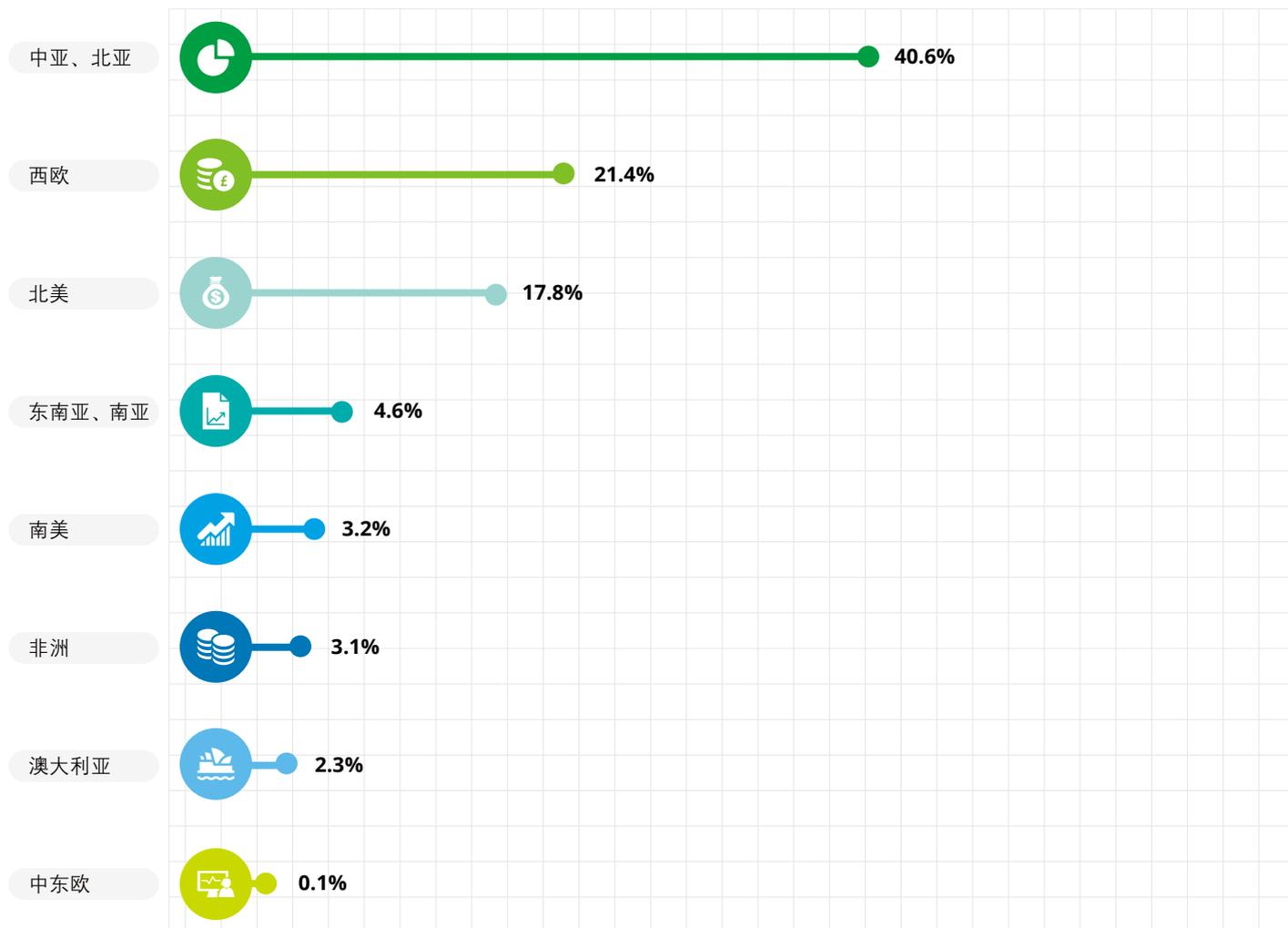
投资地域更为多元，“一带一路”国家受到关注

北美、西欧等发达国家和地区一直以来是中国企业海外并购的热点地区，但2018年随着中美贸易摩擦加剧，中国企业在北美、西欧国家和地区的出海并购数量和金额有所下降。同时，伴随“一带一路”政策的持续推进，以及受中国产业升级带来的现有产能海外输出需求推

动，“一带一路”沿线国家和地区的关注度不断提高，到2021年，在该区域出海并购金额已经占到中国企业海外并购的半壁江山。“一带一路”沿线国家丰富的油气、矿产资源，对中国企业具有持续吸引力，更为重要的是，随着全球化进程的推进，当地低成本劳动力也在吸引中国企业在当地建厂，并面向东道国和周边国家的广阔市场进行市场化布局。并购

领域也逐步实现从汽车和机械制造业，到初级产品加工和轻工制造业，再到数字经济、信息产业、医药领域等的拓展。然而，由于“一带一路”沿线各国的不同经济发展阶段、不同历史传统、不同文化宗教、不同风俗习惯，中国企业在当地进行投资并购将要面临不小的挑战。

图表2: 2021中国企业海外并购区域布局



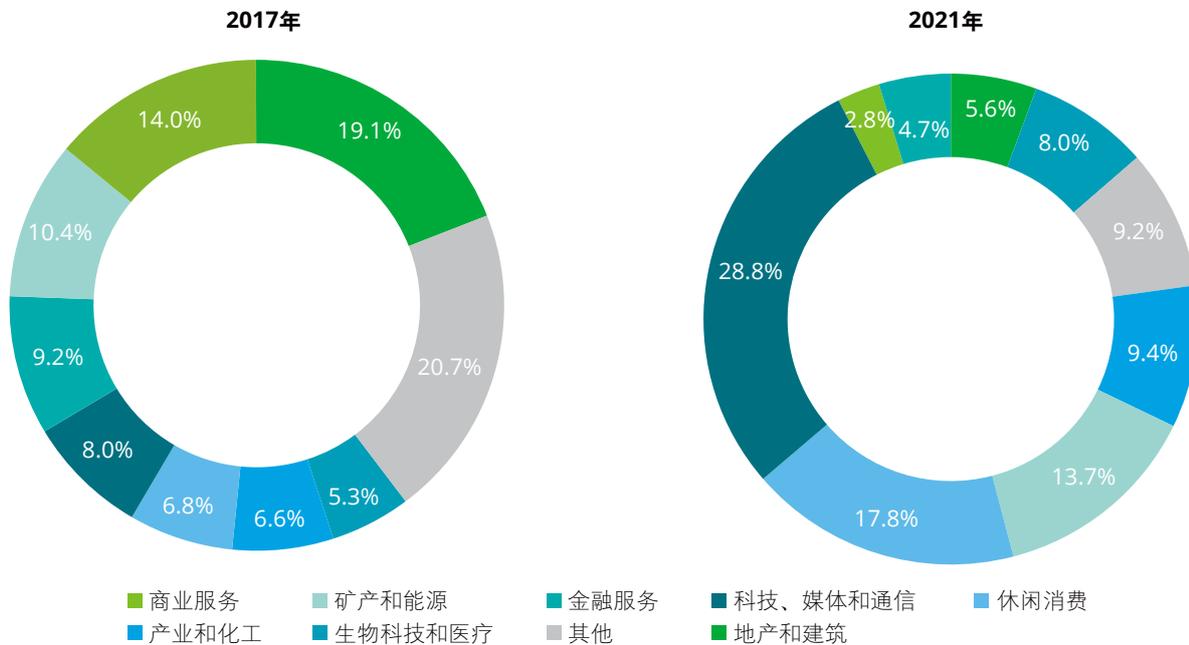
数据来源: Mergermarket, 德勤分析

产业升级推动高新技术领域并购更受关注
 顺应我国经济结构转型升级的内在趋势及《关于进一步引导和规范境外投资方向的指导意见》、《境外投资敏感行业目录(2018年版)》以及“三道红线”

等政策,从交易数量和金额上来看,过往5年,地产和传统能源等资源投资趋向理性。能源领域,在海外退煤、“碳达峰”“碳中和”等政策之下,尤其在2021年9月中国宣布将正式停止新建海外煤

电项目的背景下,预计中国企业将不断调整传统煤炭、油电领域的投资布局。但即使在新能源领域,澳大利亚等战略矿产资源丰富的国家也在频繁出台政策阻止中国公司收购。

图表3: 2017 v.s. 2021年中国企业海外并购行业分布 (按交易金额统计)



数据来源: Mergermarket, 德勤分析

另一方面，基于我国新一轮产业升级、技术升级的大背景，对于工业品、科技、生物科技和医疗等高新技术领域的关注度不断攀升。尤其在备受关注的半导体和智能制造等领域，例如2019年中国领先的半导体企业以267亿人民币收购荷兰半导体A集团，继而A集团在2021年完成对英国最大晶圆制造商N公司的100%股权收购，进一步深化在车用半导体领域的布局。在医疗领域，自2019年以来，中资药企承接葛兰素史克、礼来、诺华等成熟管线的剥离重组交易屡见不鲜。例如2020-2021年，中国领先民营药企接连收购某全球领先药企位于德国勒沃库森和德国伍珀塔尔的两处生物产能以及其在杭州的生物制药工厂以满足全球市场需求。

预期未来会有更多产业升级领域的海外并购发生，从而让一些原本已经是国内领先的企业走向世界，向成为全球领先企业迈进。

从技术引进到全球扩张，践行属地化跨国经营

中国企业海外并购从技术和品牌引进向跨国经营及全球化发展转变。十年前，不少中国企业通过海外收购，以市场换取关键技术，以谋求在国内市场的发展。随着中国企业技术能力提升、跨国经营经验增加、管理水平提升，海外并购开始逐步布局全球市场和价值链体系，在发达国家设立研发中心，在发展中国家设立工厂和生产线，生产出来的产品可以销往全球。中国一家领先的医

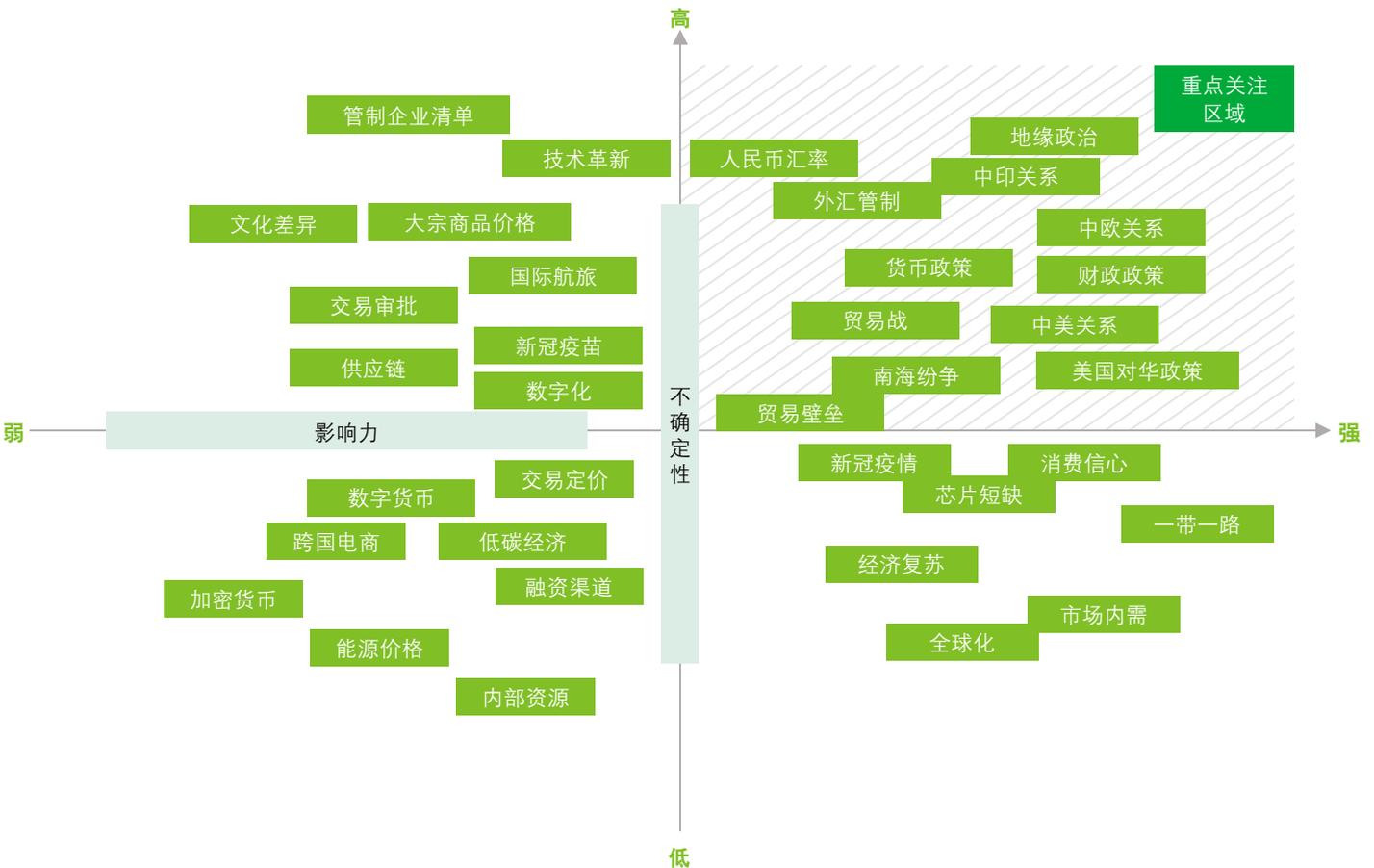
药企业通过收购进行全球化布局，构建全球产业链核心竞争力，包括2017年开始，收购印度仿制药企业G公司74%股权，和瑞典医疗器械公司B公司80%股权，以及对西非法语区第三大药品分销公司T公司的收购等。并称将发力在印度和美国的投资并购，以进一步补强创新药和仿制药业务。

更进一步，中国企业并购后的属地化经营程度将越来越高。2019年，中国领先眼科公司收购东南亚位居前列的某知名连锁眼科医疗服务机构56.53%的股份，其披露称东南亚是全世界人口最稠密的地区，总人口超过6.5亿，市场需求巨大，收购意在实现借船出海、深度布局东南亚市场。

充满不确定性的后疫情时代

2020年新冠疫情的突如其来加速了全球地缘政治和经济的不稳定性，全球化趋势不再明朗。全球产业链格局也受政治影响而发生变化和重构。中国企业海外并购未来走势面临更大不确定性。为了探寻对并购最具影响力的不确定性因素，我们通过大数据聚类分析可信来源的媒体和分析报告形成了该主题的相关词列表。结合多位德勤内部专家从影响力和不确定程度两大维度对不同影响因素判断，总结了多个主要不确定性因素。

图表4：驱动因素影响力和不确定的评估

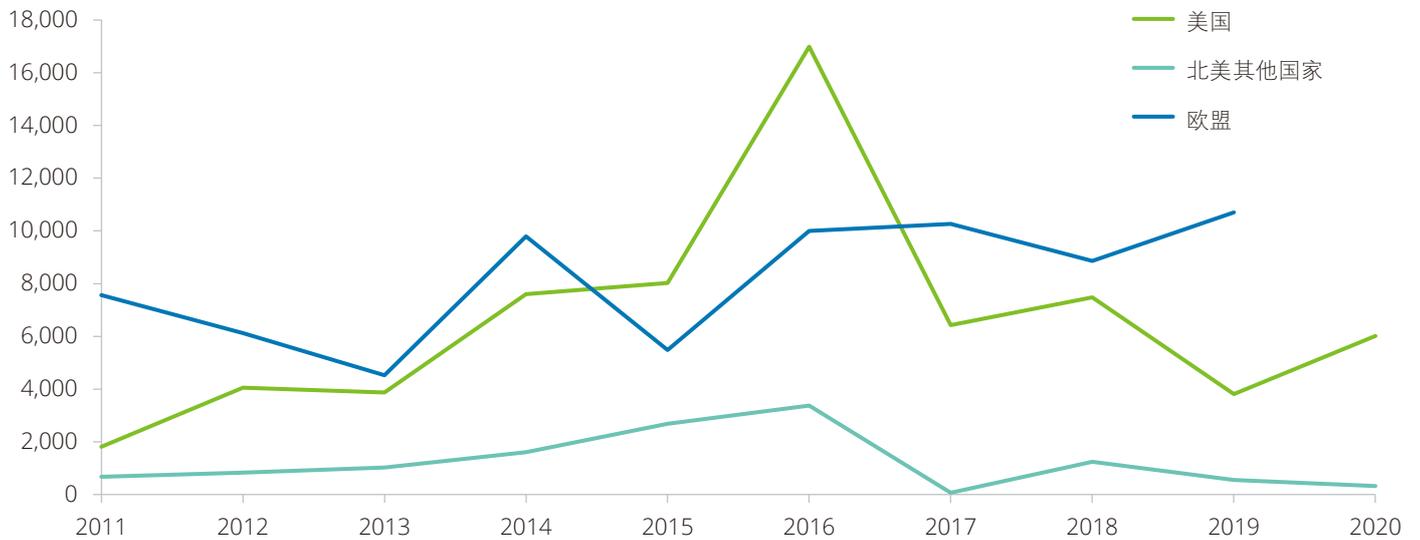


数据来源：德勤分析

我们发现这十二个因素反映了未来世界两大核心不确定性特征。一是地缘政治格局对中国企业海外投资的外因性影响，而另一则是国家监管和货币政策对购买力产生的内因驱动影响。

地缘政治局势对中国在海外国家的直接投资金额及中国企业跨境并购交易具有重大影响。数据显示，2018年受到中美贸易战的影响，中国对美国的直接投资金额从2016年的169.8亿美元峰值下降至74.8亿美元，直接下滑了55.9%。

图表5：2011-2021中国对外直接投资金额



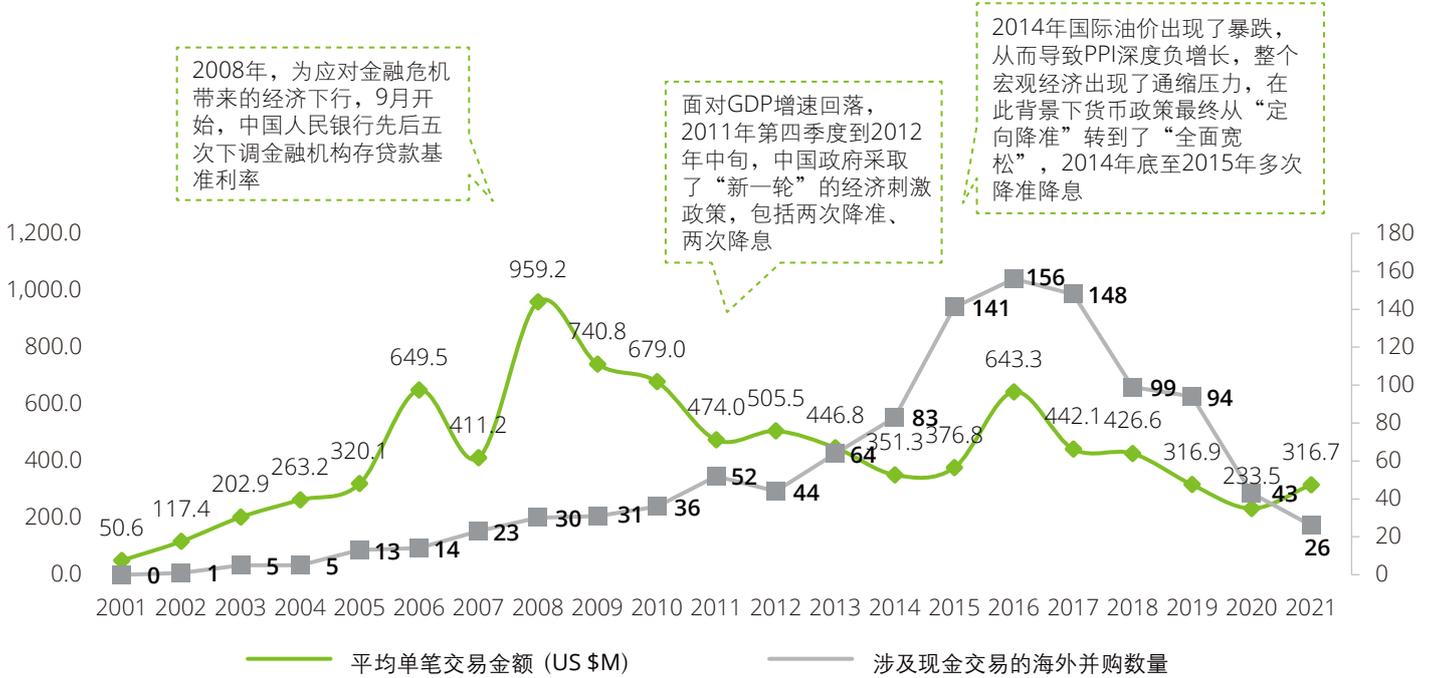
数据来源：万得，德勤分析

对于中国企业在机器人、芯片、半导体等高精尖领域的并购，西方国家加强了审查，对非欧洲实体收购德国公司股权的调查门槛已从之前的25%提升至10%。英国方面，由于担心外商在国防和技术等经济领域的投资危害国家安全，或将赋予政府新权力来阻止或撤销外资对本国企业的收购交易。例如，2021年闻泰科技收购NWF的交易中，英国政府就以国家安全为由，对该项收购案进行全面审查。

另一个不确定性因素则是国家的货币和外汇政策对**海外购买力的影响**。量化宽松与财政刺激将会为金融市场注入流动性，降低融资成本，助力出海并购。德勤通过研究海外并购的平均交易规模和现金并购交易案件数量发现，2008、2011-2012、2014-2016等年份由于国家降准降息，即使当年我国经济整体处于增速下行周期，平均海外并购交易单个案例的投资规模依然出现大幅度上涨，现金交易并购案数量也同步增加。

另一方面汇率也是影响海外并购的关键因素之一，随着我国经济在过往的强劲增长，人民币汇率持续走强。但未来五到十年，人民币在国际上的角色依然取决于美元走势、人民币国际化能力、全球贸易形势等多种因素。

图表6: 2001-2021年中国企业海外并购单笔交易平均规模及现金交易的海外并购数量



数据来源: Mergermarket, 德勤分析
注: 仅包括公开交易金额的海外并购交易案例

值得提出的是, 我们未将新冠疫情作为最关键不确定因素之一。主要因为随着疫苗和特效药的推出与广泛使用, 我们对于疫情最终得到有效控制持乐观态度。世界卫生组织、多个国家防疫机构、包括我们通过大数据研究, 普遍认为疫

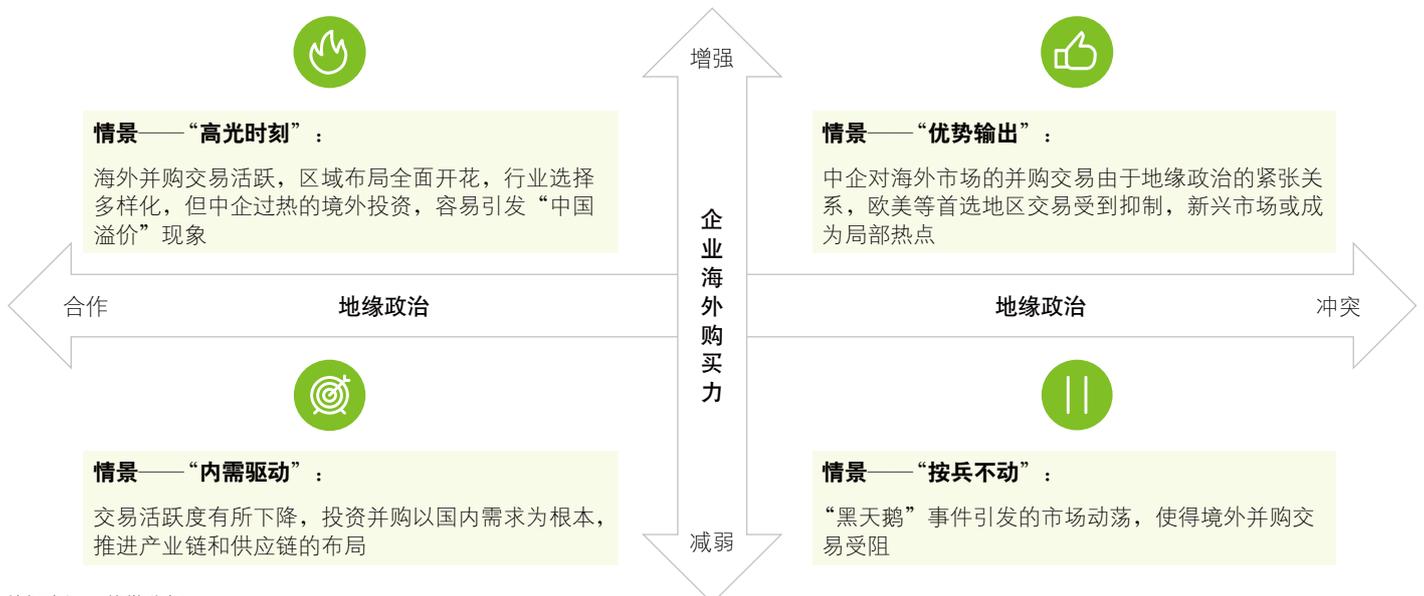
情在2023年将成为常规化季节性流行病。

四个情景, 四种可能的未来

以上述两个不确定性因素, 地缘政治趋势和企业海外购买力, 为轴构成四个象限, 或是中国企业未来出海将面临的四

种情景。跟踪地缘政治未来走向, 以及国家货币和外汇政策变化, 在某一时间节点能预期未来某种情景更有可能成为现实, 从而做出相应的投资判断。

图表7: 中国企业海外并购四种情景



数据来源: 德勤分析

情景一：“高光时刻”

在这一情景下，地缘政治趋向多边合作，同时国内货币与外汇政策宽松，中国企业有很强的海外购买力。出于中国企业全球化发展诉求以及积压已久的海外投资热情，中国企业海外并购交易将趋向活跃，区域布局全面开花，行业选择上会呈现明显的多元化特征。除了美欧等跨境并购的热门市场，“一带一路”沿线国家也将受到青睐。在获得产业链关键能力、快速进入市场、优化业务组合、扩大市场份额等多种因素的推动下形成“高光时刻”的局面。

回溯到2016年，全年中国企业在海外并购交易总值达到2155.2亿美元，为历史最高值，与2015年相比海外并购交易总额几近翻倍（请见图表1）。中美经贸关系的高速发展、央行宽松货币及一系列专注于投资的相关措施，都为中企的海外并购提供了稳定的政治格局与有利的融资环境，使得该阶段中企海外并购进入了“高光时刻”的格局。除了欧美发达国家等投资首选地区，亚洲国家、南美洲、大洋洲等几乎所有的投资地区，中企并购交易数量均创下历史最高纪录。在行业分布上也更加广泛，首选投资的行业不仅仅集中于具有企业战略及政策导向的科技、高端制造业等，大消费、媒体文娱等也成为中国企业重点关注的领域。

此场景发生需多种利好因素同时推动，但有可能出现过热的境外投资，从而投资政策受到更为强硬的管制，同时在多买家甚至是若干中国买家竞标时，卖方将会提升售价而形成“中国溢价”。另外，除了在并购交易前面临交易价格过高外，海外并购后整合也因为缺乏足够管理能力，而无法最终实现交易价值。例如，当年中国某航空集团通过频繁发起境外市场收购进行业务扩张，其中不乏以远高于市场估值的价格收购，包括以272.2亿港元的高溢价收购香港某机场的商业和住宅用地，频繁的高杠杆收购与高价收购，导致次年流动性危机爆发，最终于2021年初在疫情影响的叠加下宣布破产重组。

情景二：“内需驱动”

全球政治环境温和，国际合作依然是主旋律，但由于外汇管制进一步收紧或国内货币政策调控影响，导致中国企业可用于海外投资融资额度或资金受限。与“高光时刻”相比，交易总量和活跃度将有所下降。中国企业在收购标的选择上，将更加趋向理性，以推进产业链和供应链全球化布局，寻求战略并购。通过寻求领先技术、品牌或者产品，来全方位提升自身竞争力。

2017年监管层对于出境投资监管收紧，直接导致当年跨境并购市场“降温去火”，中国企业海外并购交易总值从2016年的2155.2亿美元峰值骤降至1326.4亿美元，下降了38.5%。由此，中国境外投资由“井喷式”向“精准化”转变。但战略性海外投资趋势并未放缓，医疗、先进制造等行业仍有增长，出现标杆性海外并购案例。如2017年中国大型化工集团以430亿美元完成对全球第一农业企业S的收购，以全面提升技术能力、市场渠道以及品牌价值。

在此情景下，中国企业海外并购由于各企业并购需求不尽相同，使得选择上难以呈现绝对的热点领域，但并不排除某特定行业领域受突发事件影响而成为焦点。比如近年芯片短缺催生了半导体行业的并购热度。在区域选择上，后文会提及中国企业对诸如“一带一路”国家愈发关注，不过在此情境下，传统西方发达国家仍会受到关注。另外，对于那些在海外已有资金池布局和融资能力的中国企业，在此情境下，相比其他企业更具备持续海外扩张的能力。

情景三：“按兵不动”

在此情境下，因受宏观调控导致购买力下降和地缘政治格局紧张影响，中企出海热情将大幅降低。在海外并购颇受挑战的情况下，预计中国企业将会在短期内集中在中国国内市场，并优化管理现有海外业务。持续对全球并购市场和相关政策的观望，对并购标的的要求提高，不轻易出动。

在过往十年的市场中，除了2020年因为疫情而导致的短暂的冷却和观望，中国企业海外并购并未出现长时间类似场景。未来是否还会出现类似的“黑天鹅”事件我们无从得知，不过正如2021年并购交易市场的反弹而推高资产价格，“黑天鹅”时间段或是有实力的中国企业“抄底”好机会。

情景四：“优势输出”

高流动性宏观环境以及更为温和的境外监管环境丰富了企业可用于海外并购与投资的资金来源。但在地缘政治关系依旧紧张的情形下，中国企业对海外市场并购与投资的可行性受到一定程度限制，并浮现局部热点区域特征。中国的伙伴关系国家，包括“一带一路”沿线国家等，或会更有动力吸引中国资本。考虑到不少伙伴关系国家为发展中国家，中国企业更倾向于以开拓海外业务，输出国内技术和产品，满足当地市场需求为驱动。

2018年伊始，中美贸易摩擦逐渐加大。虽然监管层面一定程度上简化了跨境并购审批，但是紧张的地缘政治依然使得中国企业海外并购交易总值从2017年的1326.4亿美元下降至2018年的981.3亿美元，下降了26.0%。不少中国企业将投资重点从北美和欧洲向包括东南亚诸国在内的“一带一路”国家转移。

在行业选择上呈现出“资源收购”与“产能输出”的两大特征。对于中亚、俄罗斯、中东等自然资源丰富的区域，以能源、矿业等资源收购为主。另一方面，中国企业瞄准了海外电子商务、运输物流等细分行业，向东南亚国家输出包括电商生态等领先的中国模式。随着中国影响力扩张和中国企业跨国经营发展，在此情境下，预计未来会在更多的伙伴国家不仅是在基础设施或资源布局方面的投资，会更多从全球供应链布局，海外市场开拓，甚至是海外共享中心的角度进行并购和投资。

立足此刻，哪一个未来会成真？

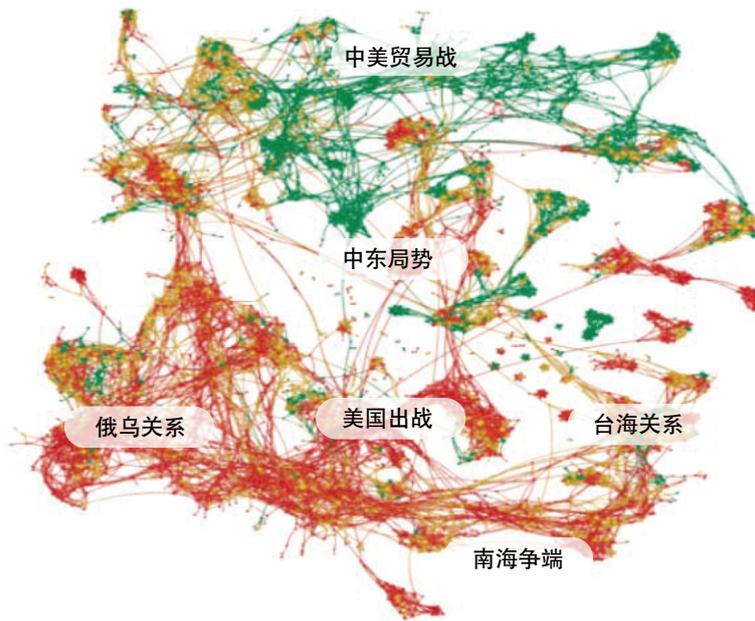
站在当下时间节点，围绕着两个不确定性因素，我们基于可靠信息来源形成的大数据，综合分析不同观点对未来判断。图表8可见，基于2022年2月份的大数据，发现大部分观点虽然认为中美贸

易战已经有所缓和（图中绿色表示对中美贸易战持积极观点），但可预见的是未来世界政治经济的合作走势整体仍持消极态度。包括中美关系因中国崛起对美国带来的结构性挑战及其对抗性反应而走向紧张，也包括欧洲议会采取多种

手段冻结《中欧投资协定》实施，还包括俄国、美国和欧盟三方在东欧地区冲突的持续升级，都使得世界政经格局并未在疫情走向常态化下有所改善。

图表8：更为不稳定的地缘政治关系（基于2022年2月数据）

- 消极 ● 44%
- 中性 ● 29%
- 积极 ● 26%

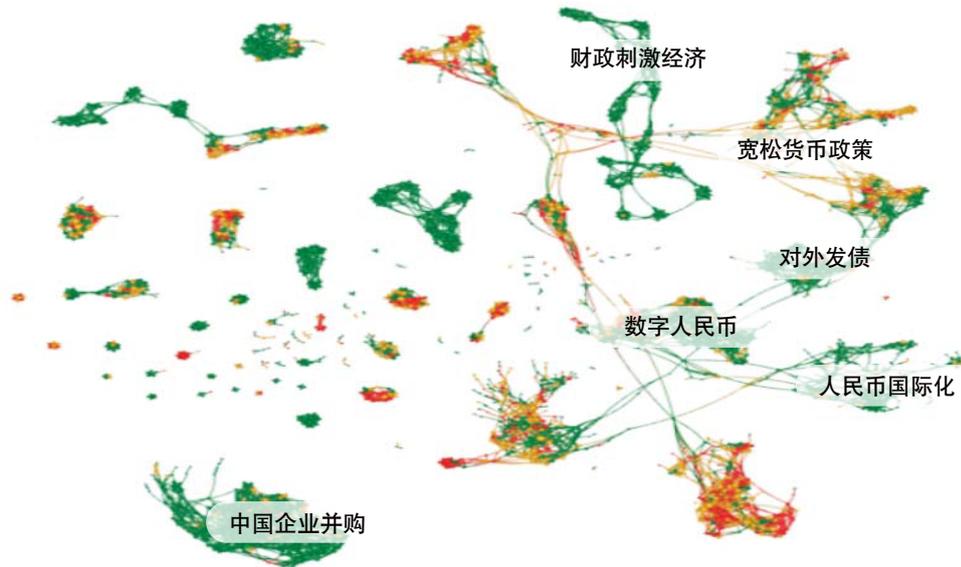


数据来源：德勤CLV工具，德勤分析

而另一方面，中国作为世界大国对全球施加影响力已经是必然之势。面对新冠疫情的危机，货币政策和财政政策可能会适度宽松以刺激经济平稳发展。同时，在货币端，人民币国际化是持续推进的重大战略，尤其在“一带一路”国家，人民币会成为主要结算货币之一的大势锐不可当。图表9基于2022年2月份的大数据分析也支持了整体积极的观点。

图表9: 财政刺激、货币政策和更为强势的人民币 (基于2022年2月数据)

消极 ● 12%
中性 ● 23%
积极 ● 64%



数据来源: 德勤CLV工具, 德勤分析

由此,我们预测此时此刻来看,“情景四:优势输出”成为有可能成真的未来。中国企业会有更多的机会和驱动力输出核心价值,一方面是作为制造大国对外输出所积累的管理能力和技术创新能力,另一方面作为数字化领先输出数字化能力甚至是整条数字生态价值链,从而具备在海外市场独到的竞争能力。

中国企业在制造领域依靠国内多年发展和竞争,形成了领先的和差异化的管理体系。例如,中国某钢铁集团于2016年收购的“塞尔维亚的骄傲”的S钢厂,曾经,该钢厂由于激烈的国际竞争,设备老化,以及管理方式落后而濒临破产。并购后,中国企业选派技术骨干进行技术输出、重新设计奖惩和激励机制以保留和焕发本土员工热情,并推动文化融

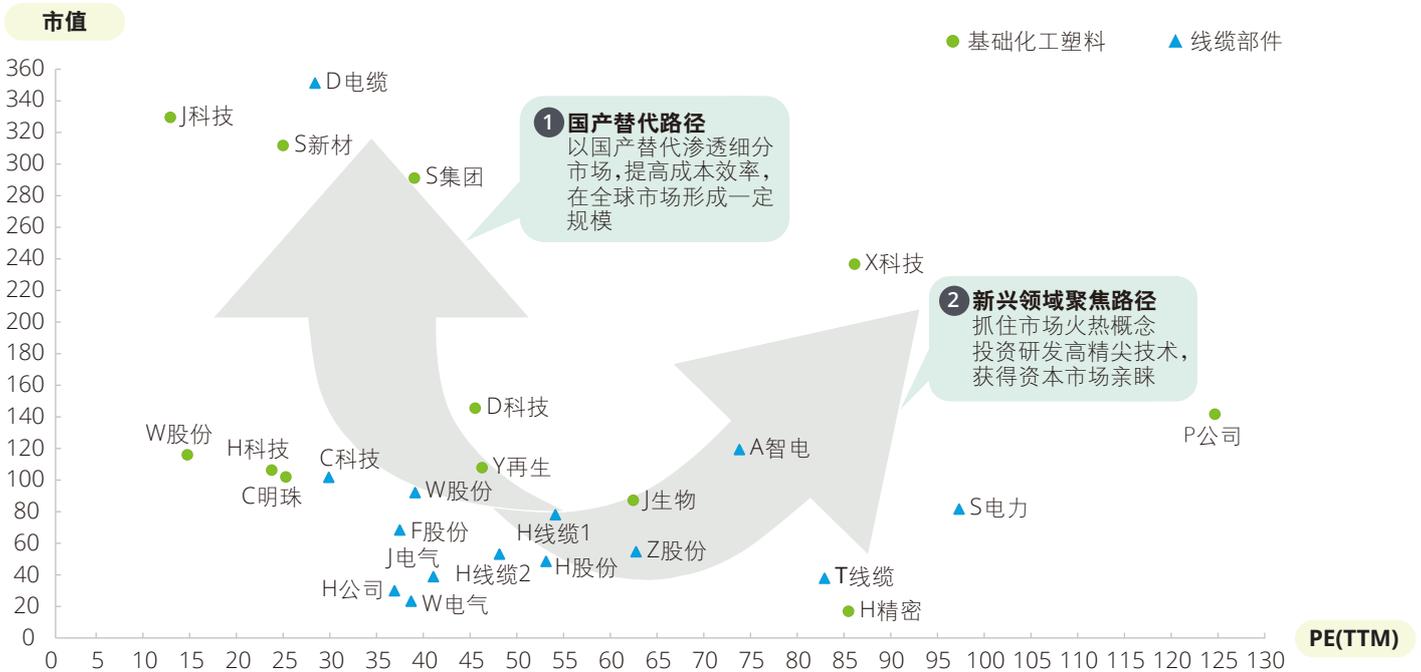
合。该钢厂不仅实现扭亏为盈,并已成为塞尔维亚第二大出口企业,“百年老店”焕发新生。同样的情况也发生在中国某领先家电企业收购美国G公司电气家电业务,面对原有“大锅饭”的管理机制,我国企业将独具特色的“人单合一”管理体系输出,很快提升了员工士气,并实现了营收的再增长。

同时,有更多在细分领域的中国企业以全球化发展意识正快速从中国领军企业向全球“隐形冠军”迈进。其中不少企业通过在中国市场国产替代快速成长,并利用自身的成本结构优势,积极向海外市场开拓。中国D电缆公司通过不断的技术积累,2017年左右开始在国内海缆市场替代诸多传统国际品牌,海缆业务营收自此高速成长,并拓展全球化市场,在

2020年成功跻身欧洲领先电网公司的海缆系统研发项目8家合作商之一。不止是产能输出,在某些细分领域中国走在全球技术创新前沿,并依托中国优势产业全球发展而形成技术领先。另一家上市的新材料公司在改性工程塑料领域持续投入,并积极将获得专利的技术投入5G等通信领域应用转化。

我们发现这两种类型的中国企业虽然发展路径不同,但是都是以全球化发展为考量进行技术投入和战略发展,也都得到了资本市场的认可。以新材料行业为例,上述两种发展路径都反映了优异的资本市场估值。

图表10: 中国新材料公司全球发展理念的两条路径（基于2022年1月18日数据）



数据来源: 万得, 德勤分析

此外, 不少中国企业具备了很强的数字化能力, 赋能标的企业进行数字化转型。2019年, 中国领先的民营酒店集团全资收购了德国第一大本土酒店集团并启动为期500天的数字化转型项目, 将现有酒店预订、会员管理、酒店物业管理、收益管理、全面质量管理等所有核心业务系统移植到欧洲现有的117家酒店中。改造完成后, 其自研IT系统将为被收购企业旗下酒店每年节省上千万欧元的成本。

另一方面, 在东欧或东南亚等海外市场, 中国企业将成熟的电商商业模式及其相关的供应链和支付等生态进行复制。例如, 中国某领先互联网公司在控股东南亚在线购物网站L后, 便在当地复制其“平台+支付+物流”的业务模式。包括, 派遣技术团队对该平台进行系统升级, 利用自有云技术为客户提供更为稳定、流畅的使用体验, 并全面优化会员、商品、交易、营销等多个模块和领域; 同时, 在借鉴旗下物流平台的发展经验基

础上进一步自建物流体系, 打造起东南亚第二大的B2C物流网络; 在运营上借鉴B2C平台引流打法, 引入直播、玩游戏获得优惠券、双11晚会等手段。L一跃成为世界第七大电商平台。

中国企业准备好了吗？

跨国经营是一次对企业能力的升级

全球政治经济环境和各国投资相关政策往往是中国企业在海外发展中最为顾虑的因素，尤其在前文所述的地缘政治不稳定的可能情境之下。但在国家战略、资本要素和全球产业链重构等驱动下，中国企业扬帆出海进行全球扩张之势不减。

根据德勤2019年的调研，中国企业认为快速变化的市场环境、全球战略缺失、缺少全球化人才和文化冲突是海外并购不能实现交易价值的主要原因。我们发现中国企业收购后往往难以将收购时的战略方向细化并落实，同时，对于被收购公司所在市场动态和实际运营情况信息掌握来源单一，往往只能依托于目标公司提供的月报或定期经营分析会议。而从被收购公司角度来看，发现有些经营决策的时间变得更长了，不少情况下都是一事一议。在西方强调规则的文化背景下，出现了对中国母公司管理的不适应。

并非中国企业没有意识到需要一个全球化管理平台以更好地发展全球业务。然而在这个平台上需要构建什么样的能力以及建到什么程度，才能够对目标企业进行恰当地管控和指导是由多种因素决定的。包括企业全球化发展阶段、对目标市场战略定位和方向，也包括是否有合适国际化人才。这些国际化人才不但需要具备专业能力，同时也需要能跨越

文化障碍。在很多案例中，我们发现中国企业往往都是通过董事会对被收购公司进行管理，并只派驻了个别财务人员。然而这些外派人员常常都是对企业忠诚但缺少足够海外管理经验的“老将”。收购初期的相安无事很快就在市场竞争、战略不一致和管理摩擦中变成困惑和不配合。

此外，2019年至今，全球经济格局持续调整、双边/多边/区域经贸规则不断重塑、国家间政治格局错综复杂，加之新冠疫情在全球扩散蔓延，对想要走出去的中国企业带来了新的挑战，更对企业跨国经营能力提出了更高的要求。比如，经济全球化趋势下，企业更应以全球化视角制定战略。随着各国联系日益紧密，全人类共同面临老龄化加剧、不可再生资源濒临耗竭、能源供需结构变化等挑战。中国企业应当积极以国家“推动构建人类命运共同体”的理念为指导，进行战略制定和业务开展。例如汽车企业应意识到控制污染、绿色低碳成为各国经济发展主流，从而以电动化、智能化为方向制定国际化战略。其次，地缘政治因素错综交织，中国企业应更为谨慎地评估国际规则变动对企业海外经营带来的影响。例如，一些国家/地区在特定领域和企业运营方面设定新规，以形成指定国/地区的行业主导权，提高市场进入壁垒。中国企业必须具备全球视野，对政治因素引发的各种风险进行预判，并通过自研技术、多元布局等

方式提高抗风险能力。另外，新冠肺炎疫情疫情影响下，中国企业还应提升对海外业务的数字化管理能力。一方面，疫情限制了跨国人员流动和聚集，倒逼中国企业尝试运用数字化手段管理海外业务，例如推动远程办公等弹性化管理、加快企业数字化应用、探索智能生产运营等；另一方面，数字化转型也对企业通信基础设施建设、数据治理与数据安全等提出了更高的要求。

因而，建立一个可以持续性管理国际业务的能力平台，不是简单地把国内业务管理能力进行复制，也不是完全另起炉灶。更要充分考虑到全球经济格局、政治格局等世界局势对企业运营带来的新挑战。在走出去之前，中国企业应当对自己的发展战略和资源进行一次梳理，明确支持未来业务发展方向、进行跨国经营所需的能力是什么以及短板何在，并努力提升核心能力，为走出去打好基础。

跨境经营发展成熟度模型

为了帮助中国企业持续应对海外经营的不确定性，真正实现并购价值、推动境外经营的持续运作，跨国经营发展管理能力的不断完善和提升正是企业后续属地化经营发展的关键引擎。德勤管理咨询的“跨国经营能力成熟度模型”基于对200多位知名跨国企业CEO的访谈和调研，总结归纳出管理金字塔，涵盖了从战略到运营再到人才管理以及基础体系共十个维度。

图表11: 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

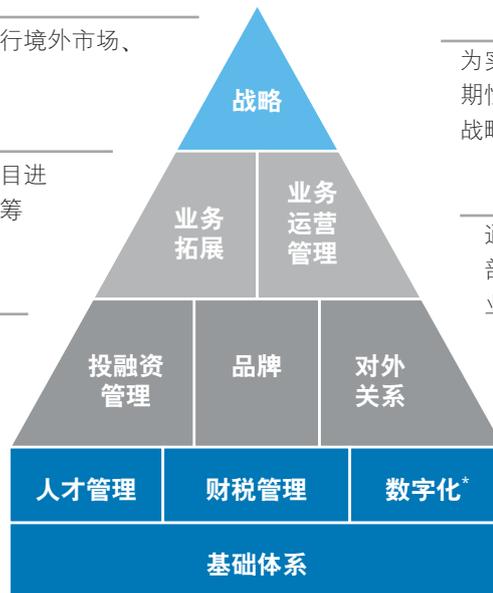
为助力境外业务拓展与运营而进行的品牌建设、推广与营销策略规划活动

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



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

战略

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

* 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

数据来源：德勤分析

在每个维度下又细分不同能力标准，从而可以更为准确地衡量公司在这个维度上的成熟度。以战略维度为例，通常我们又将其细分为市场分析洞察能力和战略规划能力，从而区分在战略维度下两种不一样的视角。进一步，我们在评价能力的时候，又会拆分成目标、组织、人才、流程及技术五个维度去界定。因为在建设任何一个能力的时候，首先需要明确的管理目标以支撑业务发展。并通过

完善和分工明确的组织设计，配以相应能力的人才和规范的流程以确保落地。另外，在数字化时代，组织能力还需要考虑是否有合适的技术支撑。而每一项能力的评估将从“初始级”到“市场领先”四个状态来评价，标定企业海外经营能力所对应的状态，并结合领先企业的最佳实践标定各项能力的目标状态。从而通过这五个维度去看，为后续的能力提升明确具体方面。

举例而言，德勤管理咨询曾帮助某电力企业进一步加快境外扩张的步伐，尤其，围绕火电、清洁能源、综合能源服务项目建设，因地制宜，发展多元化、全球化的业务布局。在跨国经营业务上，该企业制定了三阶段计划。在从国际化阶段向跨国经营阶段进阶时，遇到了管理能力上的挑战和经验不足。

图表12: 德勤跨国经营能力成熟度模型



数据来源：德勤分析

通过调查研究，我们发现其中一大能力差距在业务拓展维度中的项目开发能力。具体表现在项目初期开发随机性较强，并未完全承接战略规划；境外项目开发渠道相对有限，主要依赖兄弟单位推介；同时，现有项目开发流程冗长，过程中审批环节多。属地化项目开发能力处于起步阶段。

因此，为了推进战略导向和属地化开发能力建设，我们建议在本部设立开发投资团队，负责划定境外开发项目的赛道并设

立相应规则。建设属地化，包括有所在国家居民的开发团队，双向向总部和区域汇报。总部把控方向并将更多审批权限下放区域。区域能够快速决策，并协调资源赋能开发团队赢得项目。关键人才包括有全球眼光的战略人才、有协调和决策能力的区域负责人和有本地资源的开发人员。各司其职，并以正确的考核指标进行衡量。

“跨国经营能力成熟度模型”是德勤对于企业经营发展管理领先实践的总结，

并基于全球领先企业实践经验的提炼，能切实帮助探索全球化发展的中国企业识别评估能力现状并提供可行的能力建设建议。

总结

纵使当下中美地缘战略博弈、各国收紧外商投资审查、国内加强海外资本流动的控制等诸多不确定性因素依然存在，但可预见的是，全球化的趋势长远来看锐不可当，中企海外并购趋势稳中向好，尤其在当下国内通胀总体可控，政策利率、市场利率仍有下降空间的宏观经济环境之下，中国企业可把握机遇、精准发力，找准海外并购“蓝海”地域，实现优势能力的输出和成熟业务模式的海外复制。

当然，海外并购交易的复杂性和高风险对企业后续整合和运营提出较高要求，需要企业综合考虑收并购双方战略愿景及定位、把控财税运营风险、识别收并购双方文化差异、构建企业管理支撑体系等。德勤作为全球领先的专业服务机构，将始终致力于在中企跨境投资并购过程中提供支持，借助以往项目经验与独特视角，不畏挑战、砥砺前行，助力中企在跨境投资并购和后续整合运营中制胜。

同时，为了更全面地了解中企海外投资并购及后续经营管理总体水平及痛点，也帮助您衡量所在企业目前跨国经营能力所处状态，德勤诚挚地邀请您基于您所在企业实际情况填写跨国经营能力成熟度评估问卷，明确企业跨国经营发展现状，助力企业能力提升。



扫码进入问卷



商业联系人名单和撰写团队



陈维皓 Victor Chen
德勤·摩立特交易并购重组领导合伙人
vicchen@deloitte.com.cn



金凌云 Lawrence Jin
德勤全球中国服务部主席
lawrjin@deloitte.com.cn



张中杰 Jay Zhang
德勤·摩立特交易并购重组合伙人
jayzhang@deloitte.com.cn



张晓帆 Johnny Zhang
德勤中国全球中国服务部合伙人
johnnyxzhang@deloitte.com.cn

特别鸣谢

感谢聂马力，危安劫，顾尉琪，林嘉伟，徐郑璐等诸位同事为本次报告研究与撰写所做出的贡献

参考文献

[1] Niket Nishant. Global M&A volumes hit record high in 2021, breach \$5 trillion for first time. Reuters, 2021

[2] Deal Drivers: APAC FY 2021. Merger Market, 2022

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码: 100026
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码: 610041
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码: 400010
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
申贸大厦15楼
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码: 230022
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号
联发广场写字楼41层08-09室
邮政编码: 330038
电话: +86 791 8387 1177

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码: 210019
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话: +86 574 8768 3928
传真: +86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭(三亚华夏保险中心)16层
邮政编码: 572099
电话: +86 898 8861 5558
传真: +86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8538 2222
传真: +86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

西安

西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码: 710065
电话: +86 29 8114 0201
传真: +86 29 8114 0205

郑州

郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710



关于德勤

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及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏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。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约345,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

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座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

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(统称为“德勤组织”)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。德勤有限公司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。

© 2022。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM1000372