

2023年8月

以多元化提振竞争优势



pwc

普华永道



地缘政治风险愈演愈烈，美国和欧盟等一些国家大力宣扬“去风险”。中国出口企业如何将此类风险转化为竞争优势？

什么是“去风险”？

- 从商业角度来看，“去风险”指的是为降低（某方面）风险或减少财务损失概率而采取的措施。对企业而言，“去风险”可能意味着减少并停止与“高风险”客户的合作。部分公司可能会停止向高风险客户提供商品或服务，甚至选择不再与这些客户有业务往来。部分公司还可能会限制向高风险客户提供商品和服务，谨慎管控高风险客户并对其设置特殊的条款要求。
- 综合来说，可将“去风险”定义为公司采取终止或限制与某些客户或某些类别客户的业务关系的方式，以规避风险代替管理风险的现象。“去风险”中的风险是指有可能给企业带来超出常规水平的制裁或出口管制风险的客户，或可能导致违反反洗钱法规的业务。经济和监管方面的问题都可能引发“去风险”措施。

多元化

● 构成多元化威胁的主要因素有哪些？

- 国家安全风险
- 经济安全风险
- 制裁和出口管控合规的复杂性
- 政策和/或风险偏好的变化
- 潜在风险大于业务预期收益
- 缺乏足够预算进行额外的尽职调查和监管活动
- 政府监管机构指定的高风险类别
- 高额的罚金

- 许多公司在面临新风险时会条件反射地加以规避，但也有一些公司选择应对并管理风险，从而在竞争中更胜一筹。
- 成功的公司会密切关注那些看似威胁的形势，并积极应对新威胁，赢得竞争优势。

多元化

- 某家公司注意到某些关键市场的地缘政治发展趋势令人担忧，可能会对其蓬勃发展的业务构成潜在威胁，其中包括美国海关的301条款。为应对该条款影响，公司将部分生产流程主动转移到海外，通过该实质性转变来改变产品的原产地。



- 因此，该公司能够大幅扩张其业务，先发制人赢得竞争优势。



- 我们注意到不少公司为加强自身运营韧性、应对地缘政治持续发酵的影响，正努力打造平行供应链。鉴于东南亚市场的强劲增长潜力和具有竞争力的劳动力成本，这些市场很可能成为重复性生产活动的最佳备选地。与中国出口行业产业结构相似的，或与美国、欧盟和日本签订自由贸易协定的国家将会成为最优选择并从中获益。越南和墨西哥就是其中典型的受益国家。

多元化

- **多元化的潜在好处：**

- 通过识别不同司法管辖区的风险和经营成本，对战略决策进行优化和改进；
- 在提高业务效率的同时，增加了对公司流程的可视性；
- 更高的透明度和更明确的问责制；
- 动态的风险评估框架，能够持续识别新风险；
- 强大的预警机制，能够在风险产生初期提醒管理层注意重大问题；
- 强大的变革管理框架，能够保持与时俱进，适应新兴趋势

- **您的企业是否有可能受到突发地缘政治事件的影响？**

- “俗话说，危机危机，危中带机。然而很少有公司能够将风险转化为机遇。普华永道拥有一支由供应链转型、税务和风险专家组成的团队，可帮助您在多元化和/或供应链转型战略中获得竞争优势。



供应链转型

营造诚信
与
解决问题



选址与可研

合适的国家/地区及海外投资的可行性和风险

- 分析成本、适配性、宏观投资和政策环境
- 研究基础设施和物流的连通性和效率
- 调查土地和劳动力成本
- 识别海外投资项目风险、评估风险等级、筛选风险并制定管理策略



间接税

现金流改善

供货安排（时间或地点）的增值税/销售税建议
针对特定国家的增值税/销售税注册和合规报告
提供建议



海关

评估海关及贸易控制风险

原产国和目的国海关事务咨询

目的国贸易控制和制裁风险评估



转让定价

构建可持续的转让定价框架

评估供应链转型对境内实体的影响

评估境内各地政府对供应链转型/优化方案的反馈，并支持落地



外汇

海外直接投资

明确境外投资项目的管理与申报要求

符合法律监管的投资备案建议



架构

搭建税务有效的投融资和运营架构

研究双边税收协定以及当地税收法律法规，为外商投资限制提供法律支持



优惠

申请东道国投资和税收优惠

研究拟投资项目与东道国招商引资政策的契合度

分析不同投资方案下给予的投资/税务优惠政策

联系我们



原遵华

普华永道亚太区转让定价服务

主管合伙人

86 (21) 2323 3495

jeff.yuan@cn.pwc.com



Douglas Mackay

普华永道中国供应链转型服务顾问

86 (21) 2323 4084

douglas.d.mackay@cn.pwc.com



谢谢

pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。 版权所有，未经普华永道允许不得分发。

普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。详情请进入www.pwc.com/structure
每家成员机构各自独立，并不就其他成员机构的作为或不作为负责。