

# EAC

INTERNATIONAL CONSULTING

中国动力电池企业的全球化征途  
—— 投资德国的挑战及应对策略

2020年7月10日

## 议程

- A. **中国企业投资德国面临的挑战**
- B. EAC提供海外投资选址的咨询服务



## 投资德国的优劣势

德国是欧洲最大、全球第四大经济体——投资德国存在众多优势，但也存在一定的劣势

### 优势

- 地处欧洲中心的**战略位置**，享有稳定的政治氛围和良好的国际关系
- 世界上最强劲的**经济体之一**（2018年GDP达3.997万亿美元），经济状况稳定
- 符合**国际标准**的商业氛围
- 欧盟中**人口最多**，社会治安良好
- 欧盟最发达的**基础设施**
- 发达的高水平的**制造业基础**（几乎占GDP的三分之一），多样化的**工业门类**
- 全球技术领先之地，拥有先进的**技术和专业知识**
- 熟练掌握英语的高素质的劳动力——“**工匠精神**”
- 强劲的**出口**（高端产品和多样化的客户）
- **法律制度**健全、司法公正，并且认可世界贸易惯例和通用的贸易合同条款

### 劣势

- **繁琐复杂的德国法律法规**，例如相当不灵活的劳动法、工作签证的审批
- **高昂的劳动力成本、以及能源价格**
- 过于严苛的**经营监管体制、安全标准以及工业建筑标准**，如健康、质量、环保认证（HQE）
- **高税率**（对个人和企业而言）
- 纷然杂陈的**社会舆论**环境
- **隐形的投资准入限制**，如鼓励或限制外国直接投资的政府措施、严格的外资安全审查
- **经济放缓**，投资/GDP比率低
- 德国经济**高度依赖出口**，尤其是对中国的出口
- **人口老龄化**严重，影响经济增长
- **东西部发展不平衡**，德国东部许多地区仍在努力追赶西部地区

## 中德企业的文化差异

中德企业之间存在截然不同的语言和文化背景，对海外投资项目的实施与运营有巨大的影响

	德国企业		中国企业	
解决问题方式	专制		保持表面和谐	
决策机制	以事实为依据		积极达成共识	
交流方式	直接		间接，谦逊	
组织行为	权威性		允许不同意见共存	
创新模式	经评估后的可控风险内		谨慎，共担风险	
激励机制	以工作表现为基础		遵从上级，但很敏感	
监控机制	采用可量化控制的措施		以人际关系为基础	

# 中国动力电池企业投资德国的挑战及应对措施

面临在欧洲（德国）投资的各种风险，中国企业需要积极与专业咨询机构合作，制定并执行切实可行的方案与措施



## 投资风险与挑战

- **市场竞争激烈**，投资成本高昂（例如欧洲建设产能的成本几近翻倍）、产品价格和毛利下降
- **产业链**配套缺失
- **繁琐复杂的法律法规**，如劳动法、欧洲严苛的安全和环保法规
- **语言文化差异**
- 与**工会**组织的沟通与协作
- 潜在的**专利**纠纷
- 其他**定制化**需求（如利用现有基础设施，结合客户行业结构和欧洲市场长期发展目标）



## 应对措施

- **充分准备，科学决策，与专业机构合作**：充分征求咨询公司、税务顾问和专业律师意见，尽可能获取较为全面的信息
- **适应德国法律的复杂性和严谨性**：尤其对于劳资、税务和环保等领域的相关法律规定，必须充分了解并聘请专业人员，合理规避可能出现的法律风险
- **充分利用德国政府各项优惠措施**：中国企业在投资过程中应尽量利用这些优惠措施，及早准备各类申请材料，可委托相关咨询机构办理
- **有效控制成本，提高生产效率**：必须了解劳动法中关于工资和社保的具体规定，同时通过专业的税务机构来规划企业报税，控制成本，提高生产效率
- **尊重文化，属地管理，实施人才战略**：外籍员工和外籍管理人员熟悉德国企业文化和法律法规，借助他们可使企业更快融入当地社会
- **与工会成为朋友**：与工会保持密切沟通，把工会当作朋友和企业发展的战略伙伴，争取工会的支持
- **规范透明，加强对外沟通**：在不违反企业保密原则的前提下，应主动加强与当地政府、议会、媒体、工会、社区等相关各方的交流，增信释疑，赢得各界的认同和尊重
- **着眼长远发展，积极融入当地**：树立合作共赢理念，与各方共享发展红利 —— “入乡随俗”

## 议程

- A. 中国企业投资德国面临的挑战
- B. EAC提供海外投资选址的咨询服务**

## EAC咨询服务的优势

EAC咨询立足于长期的国际项目和本土实践经验，为中国企业进军海外提供全方位的专业服务——从战略制定到落地实施



### 全流程覆盖的专业服务

- **专业化**——以战略规划的专业知识为基础评估海外投资机会
- **个性化**——以落地为导向的项目实施和执行，而非停留在理论
- **全流程支持**——协助客户从制定战略到海外投资项目落地实施的整个流程

### 健全的动力电池知识体系



- 深耕全球动力电池领域，过往项目知识体系涉及**动力电池全产业链**，涵盖上游材料，动力电池，锂电设备，整车厂等



### 国际化的区域实力

- **跨区域团队**，涵盖德国总部，中国，印度，俄罗斯分公司
- **强有力的欧洲当地政府关系**，专属区域负责人以沟通当地事宜
- **对当地市场特点**的深入了解，确保决策制定和实施的安全性

### EAC咨询优势

### 成熟的项目经验



- **>100个全球选址成功案例**
- **>100名**具有丰富跨国项目经历的**德国和中国**员工组成的核心团队

**整合全球国际化经验，为中国客户提供海外投资的解决方案**

## EAC的中国参考客户节选

EAC服务的中国客户涵盖工商业各领域，服务内容涉及公司全球化战略，战略落地，人力资源，供应链优化，兼并收购等



### 工业领域

**大族激光**  
HAN'S LASER

**CHEMCHINA**  
(中国化工集团)



(中国中车集团)



**HASCO**  
AUTOMOTIVE  
(华域汽车)



(中化国际)

**WANHUA 万华**  
(万华化学)



### 商业领域

**万科**

**华夏幸福**

**弘毅投资**  
HONY CAPITAL

Always Innovating **Greenland** 创想无止境 **绿地控股**

**德国城**  
Hengqin German City

**RONE 融恒**

**Ceneric**  
(富元国际)

## EAC全球选址项目方法论 – 逐级筛选的过程



EAC通过系统化和结构化的评估方式协助客户确定最佳选址，规避海外绿地投资项目风险

### 海外绿地投资需考虑的关键问题

1. 哪个**国家**是最佳选择？哪个**工业园**区最能满足公司特定的需求？
2. 哪些**原料**及**供应商**产业集群地能满足公司的质量和供应条款需求？
3. 如何降低**贸易壁垒**的风险？(如何规避中美贸易的进口关税垒？)
4. 如何达成最有利的**投资方案**并确定可行的**落地方案**？

### EAC方法论



利用EAC数据库和二手数据研究筛选出最适宜的投资**国家**，需要考虑**政治、经济和产业**等因素（如政治环境，GDP增长，投资政策和产业链）

基于主要筛选条件（包括基础设施建设、社会因素和成本）评估**目标国家**内的**最佳地区**

开展对**重点地区**的**定性**和**定量**分析，模拟成本核算、劳动力能力评估、投资需求、基础设施评估以及进行实地考察调研

EAC将提供1-3个最优投资地点，并通过和客户**会议讨论**，**确定最终选址方案**

## EAC全球选址咨询服务介绍(1/2)



为正确定位最佳的投资选址，EAC在挖掘客户的特定需求后，开发了一个包含不同标准级别、数据来源和标准化评估准则的综合框架方案，辅助客户做出基于事实的最优决策

### 共同定义的关键指标和数据 (节选)

#### 国家/地区特定指标

宏观经济数据	商业环境
政治环境	国家级成本
+ 客户特定标准/要求	

#### 区域特定指标

基础设施	区域重点/发展
社会因素	区域级成本
+ 客户特定标准/要求	

#### 工业园区特定指标

工业园区发展计划	工业园区级成本
可获得的劳动力和服务	奖励与补贴
环境法规	投资要求
+ 客户特定标准/要求	



### EAC方法

- 建立选址**评估框架**，包括客户特定的评估标准的详细信息，可分为：
  - **国家级**指标
  - **区域级**指标
  - **工业园区级**指标
  - 考虑客户方**每个决策级别**的特定要求
- 为每个**数据字段**定义数据源，分为**行业调研**和**二手资料**研究，以确保数据真实和可靠性，并以备将来更新
- 定性数据的量化**对比评估框架**

### ★ 客户价值

- EAC丰富的选址**项目经验**
- 本地的人脉和**资源**

## EAC全球选址咨询服务介绍(2/2)



EAC在全球选址方面拥有长期经验，可靠的评估工具、优良的信誉和专业知识与当地工业园协商，有效避免常见的决策错误

	主要工作	常见的问题	EAC方法	
EAC经验和有效的工具	<ul style="list-style-type: none"> <li>EAC工业园区的数据库作为起点</li> <li>根据客户需求对所有可能的工业园区进行全面评估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对工业园区的了解和经验不足</li> <li>缺乏评估经验</li> <li>对产业集群的发展了解有限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过对行业重点、区域、规模和初步评估对工业园区进行初步筛选，建立EAC数据库</li> <li>EAC有效的评估工具</li> </ul>	
EAC信誉	确保获得最合适和优惠的投资条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>投资决策需要很长时间</li> <li>由于缺乏持续的联系，原来优先选择的工业园区被其他投资者获得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EAC的高度信誉有助于“保留”合适的选址位置</li> <li>EAC作为工业园区的知名合作伙伴提供信誉，并获得最优惠的投资条件</li> </ul>	
EAC可行性调查	提供的全面可行性调查	<ul style="list-style-type: none"> <li>投资者经常被承诺的优惠条件蒙蔽，而这些条件往往脱离实际</li> <li>隐藏条款，缺乏与工业园区谈判经验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EAC全方位的经验</li> <li>商业计划基于合理的输入参数</li> <li>签订合同时没有意外情况发生</li> </ul>	



## EAC全球智能选址工具

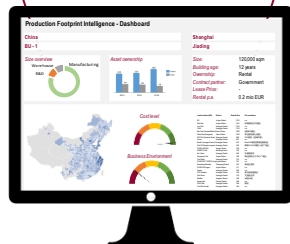
EAC独特的智能选址工具可深入分析和评估选址场地，以及外部相关的市场影响因素

### EAC方法

#### 选址场地分析

选址的全面分析（例如生产研发、供应链和运营等）

- 所有权结构
- 租赁条款
- 规模和利用率
- 增值服务
- 现有资产
- 建筑的年龄和现场条件
- 成本结构



#### 市场信息分析

宏观经济、商业环境和成本数据，以实现战略组合管理：

- 在国家、地区级别上的深入见解
- 宏观和政治评估
- 贸易和商业条件
- 当地基础设施的质量
- 费用（人工、公用事业、税收等）
- 投资补贴

### 基于软件的智能选址工具

外部和内部数据的智能组合，集成到独立软件或外部工具中

### 客户价值



#### 节约成本

- 跨区域成本对标
- 提高场地利用率
- 供应商合同的透明度和管理
- 选址的KPI设置
- 风险管理



#### 集中的投资组合管理

- 基于深入的地区分析进行集中投资组合决策管理
- 及早发现投资组合风险
- 进行情景分析和投资组合压力测试



#### 数字化

- 整个场地投资组合的可视化
- 远程进入选址工具
- 选址投资组合的智能可视报告
- 与其他接口的数字交换

## EAC参考案例 (1/6) – 全球选址智能工具



EAC的客户旨在通过开发涵盖全球所有制造基地选址在内的分析和决策辅助工具，来优化其对全球制造基地选址的管理

### 项目背景

- 客户的生产基地**选址管理高度分散**，出现了一些问题：
  - 全球各区域工作的透明度和协调有限
  - 缺乏协同效应
  - 缺少对闲置产能的分析和分配
  - 缺乏资产价值控制机制
- 此外，跨业务单元信息交换以及由此导致各子公司之间的**协同性非常有限**
- 因此，客户同EAC合作，开发一个**全球选址评估工具**，该工具可集中存储分析**有关制造设施以及其他地点**的区域吸引力的信息
- 除了其他**内部数据**外，该工具还涵盖影响地理位置和选址的**外部因素**，例如政治因素、宏观经济数据以及成本参数

### 项目目标

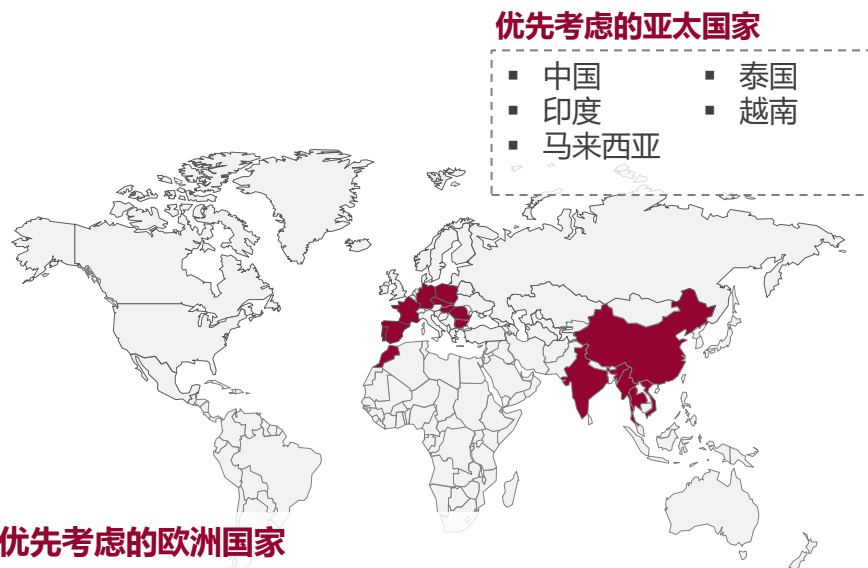




## EAC参考案例 (2/6) – 全球选址智能工具

第一步，客户和EAC共同确定选址优先级，并根据客户现有生产基地以及未来可能的选址位置来决定将哪些国家包含在数据库工具中

### 全球数据中优先考虑的国家



#### 优先考虑的亚太国家

- 中国
- 泰国
- 印度
- 越南
- 马来西亚

#### 优先考虑的欧洲国家

- 德国
- 塞尔维亚
- 法国
- 葡萄牙
- 波兰
- 西班牙
- 捷克
- 摩洛哥
- 斯洛伐克
- 保加利亚
- 匈牙利
- 马其顿
- 罗马尼亚



### EAC方法

- **与客户一起选择**需要包含在数据库工具中的国家和特定地区
  - 现有的制造基地
  - 将来可能的地点
  - 数据来源
- 挖掘客户需求，确定在数据库中**优先考虑**的欧洲和亚太区的国家

### ★ 客户价值

- 作为本地专家，EAC在过往咨询项目中积累的丰富的**专业知识和行业经验**，为选址工作提供有力支持

## EAC参考案例 (3/6) – 全球选址智能工具



为了收集可靠、有效和量化的数据，EAC开发了一个包含不同标准级别、数据来源和标准化评估准则的综合框架方案

### 共同定义的关键指标和数据 (节选)

#### 国家/地区特定指标

宏观经济数据	商业环境
政治环境	国家级成本
+ 客户特定标准/要求	

#### 区域特定指标

基础设施	区域重点/发展
社会因素	区域级成本
+ 客户特定标准/要求	

#### 工业园区特定指标

工业园区发展计划	工业园区级成本
可获得的劳动力和服务	奖励与补贴
环境法规	投资要求
+ 客户特定标准/要求	



### EAC方法

- 建立选址**评估框架**，包括客户特定的评估标准的详细信息，可分为：
  - **国家级指标**
  - **区域级指标**
  - **工业园区区级指标**
  - 考虑客户方**每个决策级别的特定要求**
- 为每个**数据字段**定义数据源，分为**行业调研**和**二手资料**研究，以确保数据质量和可靠性，并以备将来更新
- 定性数据的量化**对比评估框架**

### ★ 客户价值

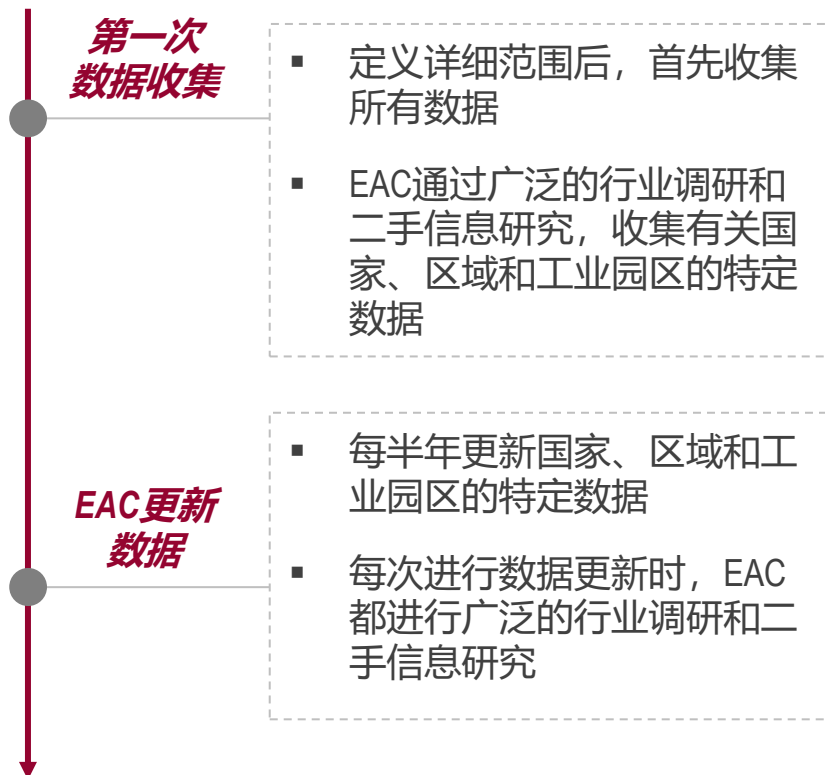
- EAC丰富的选址**项目经验**
- 本地的人脉和**资源**

## EAC参考案例 (4/6) – 全球选址智能工具



EAC基于在重点国家/地区的专业知识进行深入的行业调研和二手信息研究，以收集特定国家、区域和工业园区的信息，以此作为数据库工具的基础

### 数据收集与更新过程



### EAC方法

- EAC广泛的二手信息研究和EAC数据库，主要用于与国家有关的数据
- 特定区域和地点的针对性指标主要通过EAC全面的现场调研（例如与当地官员和投资区直接联系）

### ★ 客户价值

- 确保全球数据的一致性
- 用**当地语言**进行现场调研和二手信息研究
- 基于长期的**本地机构**和**项目经验**，EAC在所有地区都拥有**广泛的网络**
- 在重点国家/地区拥有丰富的**全球选址经验**

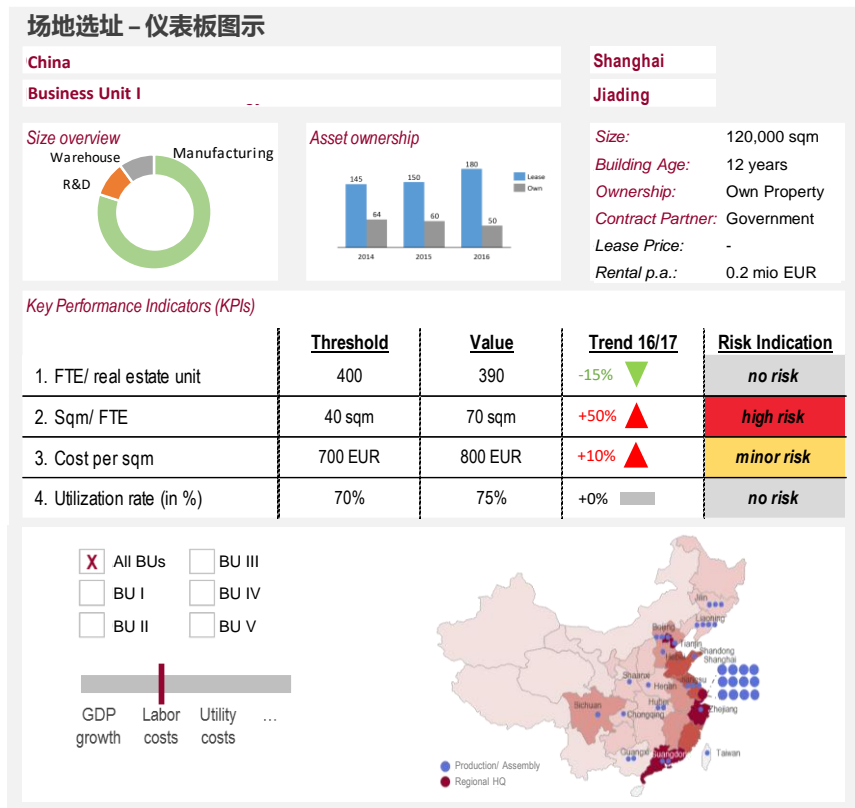


## EAC参考案例 (6/6) – 全球选址智能工具



基于清晰的结构和灵活可用的格式，该数据库可以顺利地集成到客户端的软件工具 (Microsoft Power BI) 中，以进行全面的可视化

### 数据可视化的示例



### EAC方法

- 数据库与**客户端IT**保持一致，并确保集成到 Microsoft Power BI 中的可行性
- 该数据库在仪表板中**可视化**，所有业务部门和主要公司职能部门都可以**访问**该仪表板
- 基于AI的工具可确保根据客户使用情况**持续改进**数据分析
- 为了确保数据的一致性，相同的数据库和评估逻辑也进一步在**全球推广**

### ★ 客户价值

- EAC与客户的**IT部门**和**结构化数据库**紧密合作，为集成到软件工具中提供完美的基础

## 总结——EAC可以为中国企业的全球化提供全方位的支持

EAC提供全方位的战略和运营咨询服务——从战略制定到落地执行，以及运营调整和优化

### 企业战略

- 市场潜力分析
- 适应国外市场的产品调整与创新
- 市场进入战略
- 战略执行

### 收购兼并

- 目标公司筛选
- 尽职调查
- 商业计划和估值
- 交易架构及谈判
- 兼并后整合

### 运营优化

- 全球选址
- 供应链优化
- 人力资源
- 合规业务 (C2P)
- 绩效改进

## EAC可以提供的具体的咨询服务（1/2）

基于近30年的国际咨询经验，EAC为中国动力电池企业顺利进入欧洲市场提供各项定制化的咨询服务与支持，协助中国企业在国际化道路上取得成功

1



详细解析欧洲汽车电动化的宏观形势，各主机厂和主要零部件供应商的发展战略、实施路径以及对整个供应链的要求，现有供应商体系以及当地竞争对手对标，为中国企业规划最恰当的市场进入战略，如绿地投资、收购欧洲（如德国）当地企业、建立欧洲的合作伙伴如经销商、公司注册成立等，并进一步支持战略的落地执行

2



协助中国企业在欧洲（如德国或东欧地区）选择最恰当的投资地点，包括税费、补贴、优惠政策分析和建议

3



帮助中国企业在欧洲建立供应链体系，寻找当地供应商，并持续优化供应链

4



全面了解在欧洲投资建厂以及运营的法律、法规、标准、环保和安全要求，建立在欧洲运作企业的合规体系

## EAC可以提供的具体的咨询服务 (2/2)

基于近30年的国际咨询经验，EAC为中国动力电池企业顺利进入欧洲市场提供各项定制化的咨询服务与支持，协助中国企业在全球化道路上取得成功

5



招聘本地各类人才，包括高管、工程技术、研发和销售等，以及国内人才外派去欧洲工作（如工作签证申请、名额），与工会的沟通和协调

6



协助中国企业与欧洲动力电池产业的各利益相关方（包括政府、协会和产业链各环节）建立联系，并达成长期战略合作伙伴关系

7



运营成本优化，如办公租售、公用设施等



如果您有进一步需求，请联系EAC-欧亚咨询公司上海办公室：



易彦婷 小姐  
高级咨询顾问

手机：186 2193 7077  
电子邮件：yettie.yi@eac-consulting.de



邓俊 先生  
合伙人

手机：138 1789 8543  
电子邮件：john.deng@eac-consulting.de

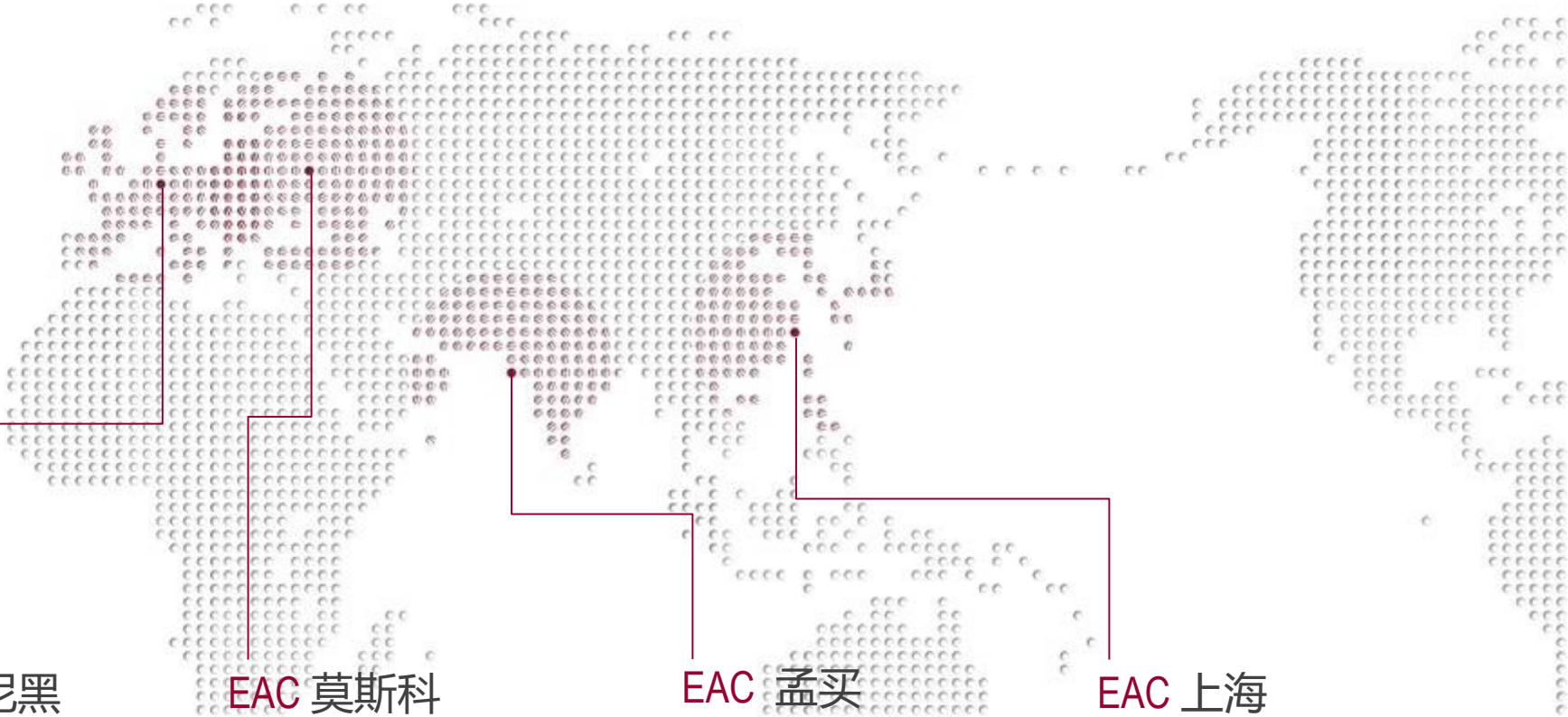


葛仲旭 先生  
高级咨询顾问

手机：182 2675 7235  
电子邮件：andy.ge@eac-consulting.de

地址：上海市江苏路398号舜元企业发展大厦801室 200050  
电话：+86 21 6350 8150

## 联系我们 - EAC全球办公室



### EAC 慕尼黑

EAC - Euro Asia Consulting PartG  
Widenmayerstrasse 29  
80538 München  
Phone +49 89 92 29 93-0  
eac-muc@eac-consulting.de

### EAC 莫斯科

EAC - Euro Asia Consulting OOO  
Melnitskiy Per. 1  
105120 Moscow / Russia  
Phone +7 495 6401 013  
eac-mos@eac-consulting.de

### EAC 孟买

EAC - Euro Asia Consulting Pvt. Ltd.  
306-310 Peninsula Plaza A/16,  
Veera Industrial Estate  
Andheri (West), 400053 Mumbai / India  
Phone +91 22 26 74 24 91  
eac-mum@eac-consulting.de

### EAC 上海

EAC - Euro Asia Consulting  
江苏路398号舜元企业发展大厦801室  
200050 上海/ 中国  
电话 +86 21 63 50 81 50  
eac-sha@eac-consulting.de

了解更多请关注 EAC - [www.eac-consulting.de](http://www.eac-consulting.de)