MarshMcLennan

顺势而为，出海新机遇

中国汽车行业出海白皮书

达信中国、美世中国、奥纬咨询联合发布

Marsh
Mercer
OliverWyman

目录

开篇语 - 威达信集团中国区总裁、美世中国区总经理 李兆琦 3

1. 中国汽车行业总体趋势 4

1.1 宏观经济情况 6

1.2 中国汽车市场规模 7

1.3 竞争格局 9

2. 中国汽车行业出海历程和挑战 12

2.1 内在动因 14

2.2 战略意图 15

2.3 出海动态 16

2.4 对车企的挑战和启示 21

3. 中国汽车行业人才布局 23

3.1 国际人才派遣概况 25

3.2 全球化人才管理挑战 27

3.3 全球化人才管理基本原则问题 29

3.4 人才管理展望 31

4. 中国汽车行业出海 ESG 挑战 32

4.1 中国车企 ESG 发展历程 34

4.2 中国车企 ESG 挑战 35

4.3 ESG 政策应对 36

4.4 员工福祉与 DE&I 的价值 38

5. 中国汽车行业出海风险管理 39

5.1 主要风险 41

5.2 如何有效控制管理风险 43

6. 展望 - 威达信集团的首席商务官 Joan Collar 45

附录 1: 嘉宾介绍 47

附录 2: 关于威达信集团 48

开篇语

李兆琦

威达信集团中国区总裁、美世中国区总经理

全球汽车行业正在经历着深刻的变革，中国车企在国际舞台崭露头角，无论是能源技术还是智能网联系统，中国汽车产业的设计创新和制造工业也正在跨越式的进步，不断刷新着全球消费者对中国汽车的认知。

当然，出海业务的发展给我们企业带来巨大的机遇，随之而来也有巨大的挑战。不同国家的贸易规则、法规、政策文化，如何在市场环境中做出正确的战略选择，并且实现可持续发展，都是值得我们深入思考的问题。

威达信认为，成功的出海之路离不开前瞻性的战略、优秀的人才队伍、高效的组织管控，以及良好的风险管理意识和手段。作为全球最大的风险管理咨询和保险经纪集团公司，威达信集团旗下奥纬咨询、美世中国、达信中国在战略、人力资源和风险管理方面，有独到洞见和深刻分析。围绕中国汽车行业，我们将分享其在全球化进程中的心路历程和思考洞见，站在市场的洪流之中，帮助客户解决问题，成为客户长期的战略伙伴。也祝愿中国汽车行业在走出去的征途中纵横四海、行稳致远。

本报告收录并整理了“威达信中国 2023 汽车行业出海论坛”嘉宾们的现场分享，并以文字形式呈现。

1

中国汽车行业总体趋势

中国经济将保持微增长态势，而消费信心进一步走弱对经济复苏带来一定挑战。激烈的国内市场竞争从某种程度上加速了中国车企的海外布局。对于中国新能源车来说，扬帆出海正当时。

张君毅

奥纬咨询董事合伙人、大中华区汽车与工业品业务主管合伙人

1.1 宏观经济情况

经过三年新冠疫情，市场亟待的强反弹并没有如期而至。事实上，主流机构对中国经济保持谨慎乐观态度（图 1），实际数据显示中国经济未呈现预期的“强势反弹”。当下及未来一段时间内，中国经济将保持微增长态势，而消费信心进一步走弱（图 2）对经济复苏带来一定挑战，整体经济未来仍需要一定时间修复。

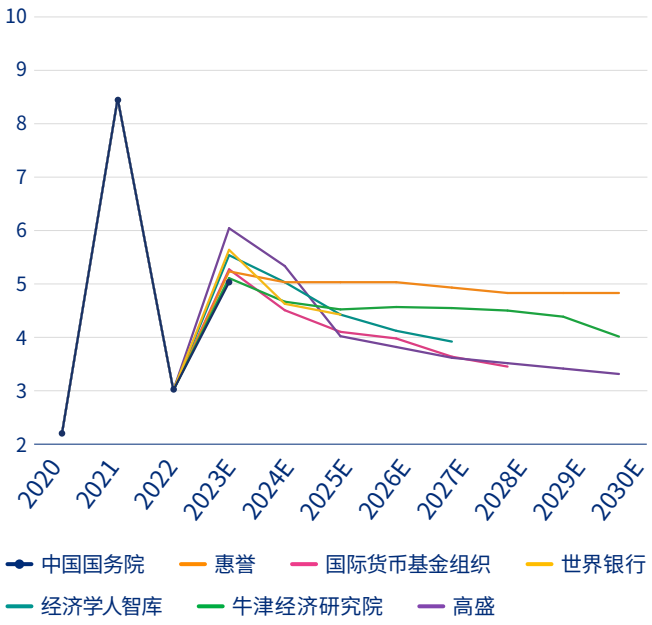
为提振经济，国家近期密集出台了一系列“压箱底”政策，其中也包括针对汽车制造行业的**《关于促进汽车消费的若干措施》**，从优化限购政策、降低购车成本、扩大车位供给等方面为汽车制造业创造更大的消费市场。受政策传导机制、财政收入、地方执行力度等因素影响，政策落实效果有待逐步释放。但放眼未来，巨大的国内市场需求、完善的工业结构、熟练的劳动力资源是中国经济韧性的坚强后盾。

与此同时，中美博弈导致世界宏观环境不确定性持续加剧，对中国汽车产业的技术发展、全球自由贸易、投资合作等方面产生深远影响。这些潜在影响包括：

- 全球市场跨境自由贸易受限
- 全球供应链受阻，区域内流通成为主流
- 国际投资与合作将受到更多限制
- 阻碍人才和知识的开放交流，高科技领域首当其冲

未来，世界经济环境不确定性主要围绕中美及中欧展开，这对各方车企来说影响更为直接、深远。

图 1：部分主流机构对中国国内生产总值（GDP）增长率的预测 2020-2023E, %



来源：国务院、国际货币基金组织、高盛、经济学人智库、惠誉、牛津经济研究院、世界银行

图 2：2020 年 -2023 年中国消费者信心指数
以指数值 100 为基准

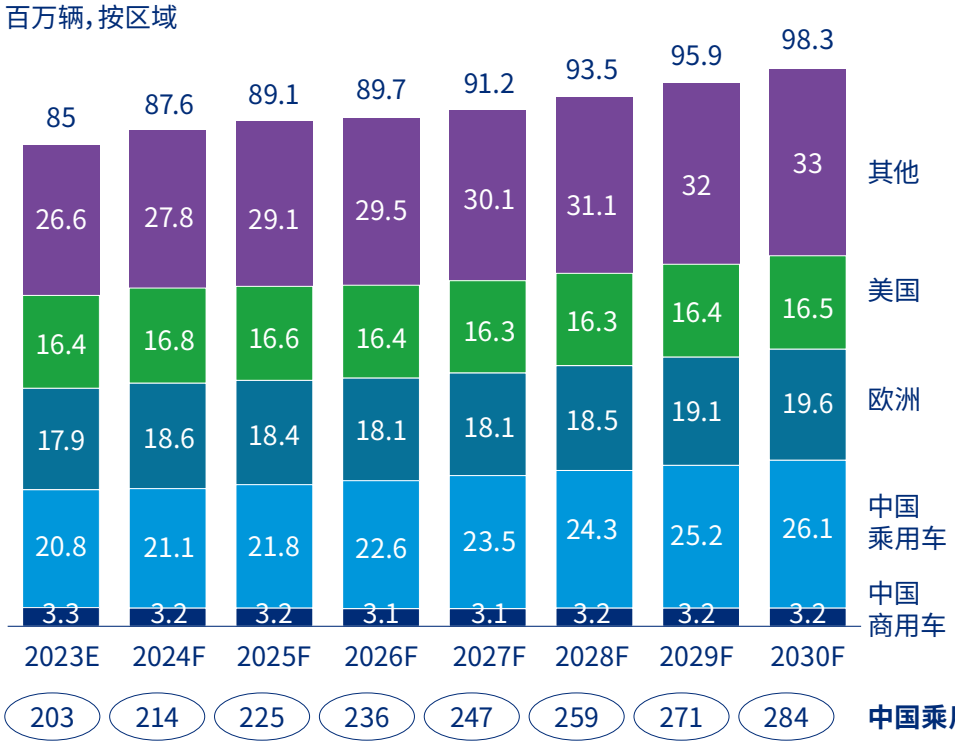
来源：国家统计局、奥纬咨询分析

1.2 中国汽车市场规模

聚焦汽车产业，中国、欧洲和美国仍将是全球最主要的三大市场，其中，中国市场乘用车销量预计在 2030 年突破 2600 万辆。庞大的市场规模促使不同车企将中国市场的定位，从单纯的销售中心和产能中心，提升到了更高的战略地位。

图 3:2023 年 -2030 年全球轻型车销量预测

百万辆，按区域



2023-2030 复合年均增长率	2030 市场份额
+3.1%	34%
+0.1%	17%
+1.3%	20%
+3.3%	26%
-0.6%	3%

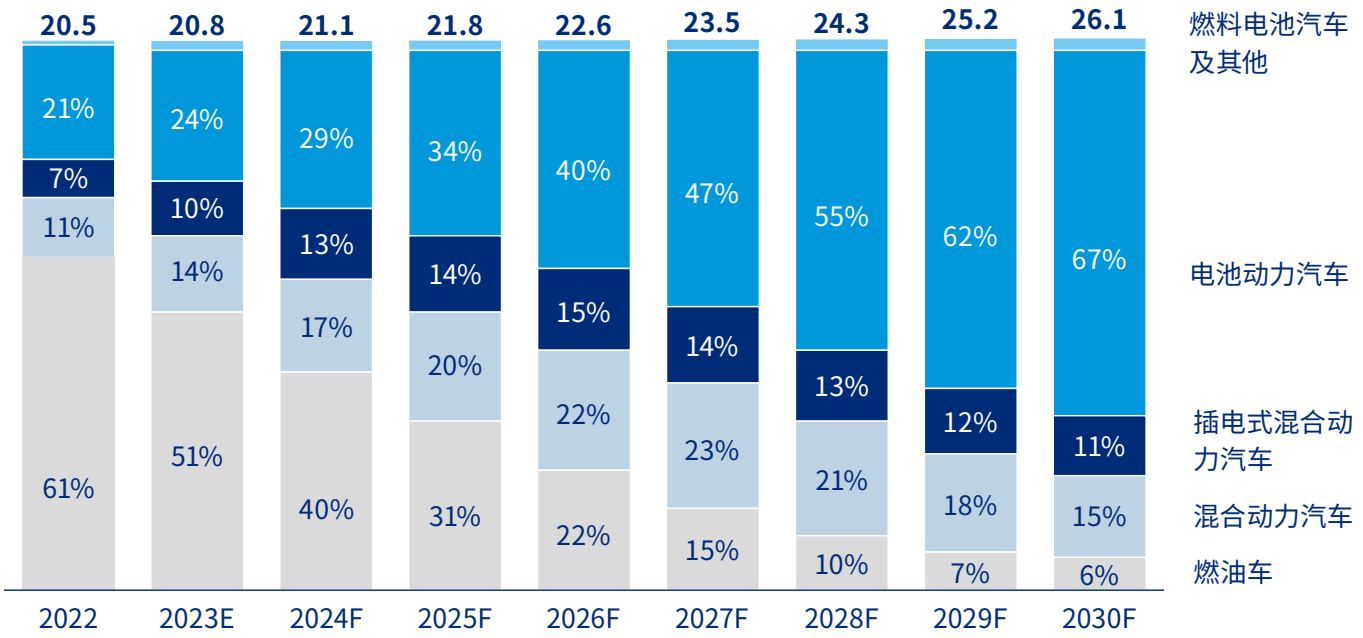
203	214	225	236	247	259	271	284

中国乘用车千人保有量（辆）

来源：奥纬咨询分析

中国新能源乘用车渗透率增长迅速，预计于 2030 年首次突破 80%，其中电池动力汽车 (Battery Electric Vehicle, BEV)占据主流,但插电式混合动力汽车(Plug-in Hybrid Electric Vehicle, PHEV)车型将仍占有一席之地。

图 4:2022 年 -2030 年中国乘用车销量预测
百万辆，按动力类型



来源：奥纬咨询分析

2023 年，中国成为了全球第一大汽车出口国，新能源概念是其背后的主要驱动因素。

图 5:

技术引领

新能源汽车是中国主导车联网（V2X）、智能座舱（smart cockpit）等技术的最佳载体，国家推动发展新能源汽车

习惯养成

消费者针对新能源汽车的消费习惯养成，里程焦虑缓解

竞争内卷

新能源车企数量众多，竞争激烈，加速行业发展

政策支持

“2030 碳达峰”目标加速新能源汽车落地

1.3 竞争格局

本年初的价格战引发国内汽车企业大地震，后续虽逐渐趋缓，但汽车产业仍将经历长期大洗牌。

从今年 1 月开始的价格战分为三个阶段：

- **第一阶段（1-6 月）“价格战打响”**

  特斯拉主力车型全系降价，超过 40 家汽车品牌参与价格调整。

- **第二阶段（7-12 月）“价格战延伸”**

  表现形式从简单降价到结合产品升级和权益品质的综合竞争。

- **第三阶段“价格战持续”**

  未来 3-5 年，各类车企被迫降价换销量，行业整合加剧。

导致价格战的因素包括：

1. 整体需求增长平缓，产能供大于求
2. “油电同价”时代到来，插电式混动车（PHEV）对燃油车（ICE）车型“降维打击”
3. 动力电池等核心零部件和原材料成本降低
4. 地方政府为本地车企发放购车补贴
5. “国六 B”排放标准实施

预计前三个因素将在未来较长的时间里继续左右价格战，而价格战也将引发汽车市场的长期演变。与此同时，今年的销量增长跟以往不同。过去各家车企百花齐放，而今年的销量增长大部分集中在几家头部企业中，“强者愈强”成为明显趋势。在这样的生产规模和生产体系下，头部企业将有更大的实力和更多的资源去调整市场价格。

对于未来竞争趋势的研判：

- **违背市场规律的措施不可持续**

  政府直接补贴影响价格体系及消费者信心，且繁琐的流程和标准影响购车体验，投入产出效果甚微。

- **亏损降价的简单模式不可持续**

  部分新势力缺乏自我造血能力，研发、生产和供应链管理等核心竞争力缺失，简单亏本销售加剧被淘汰。

- **整体行业利润逐步均衡**

  合资品牌在华长期保持高利润，面临竞争被迫降价，而新势力企业利润逐步转正，行业整体利润保持缓降或持平。

- **价格竞争转变为价值竞争**

  消费者更加成熟理性，车企需通盘提升包括产品力、品牌力、服务力、价格力在内的全生命周期用户价值。

数据显示，预计 2023 年中国自主品牌在本年度国内市场的销售份额将占据 51%，这是自改革开放以来，中国自主品牌在本年度国内市场的销量首次超过海外品牌，预计到 2030 年，本土品牌在中国将占据 60-70% 的市场份额。

未来，海外品牌将在传统燃油车市场保留一定优势。受到自主品牌的竞争压力影响，除特斯拉外的合资新能源车型发展将受限。自主品牌将成为市场的绝对主流，整体市占率超过 60%，其中新能源车型成为自主品牌发展的主要驱动力。

行业整合的大势是未来共识，但针对 2030 年后的中国汽车市场的具体市场格局特征，业界存在多种不同观点：

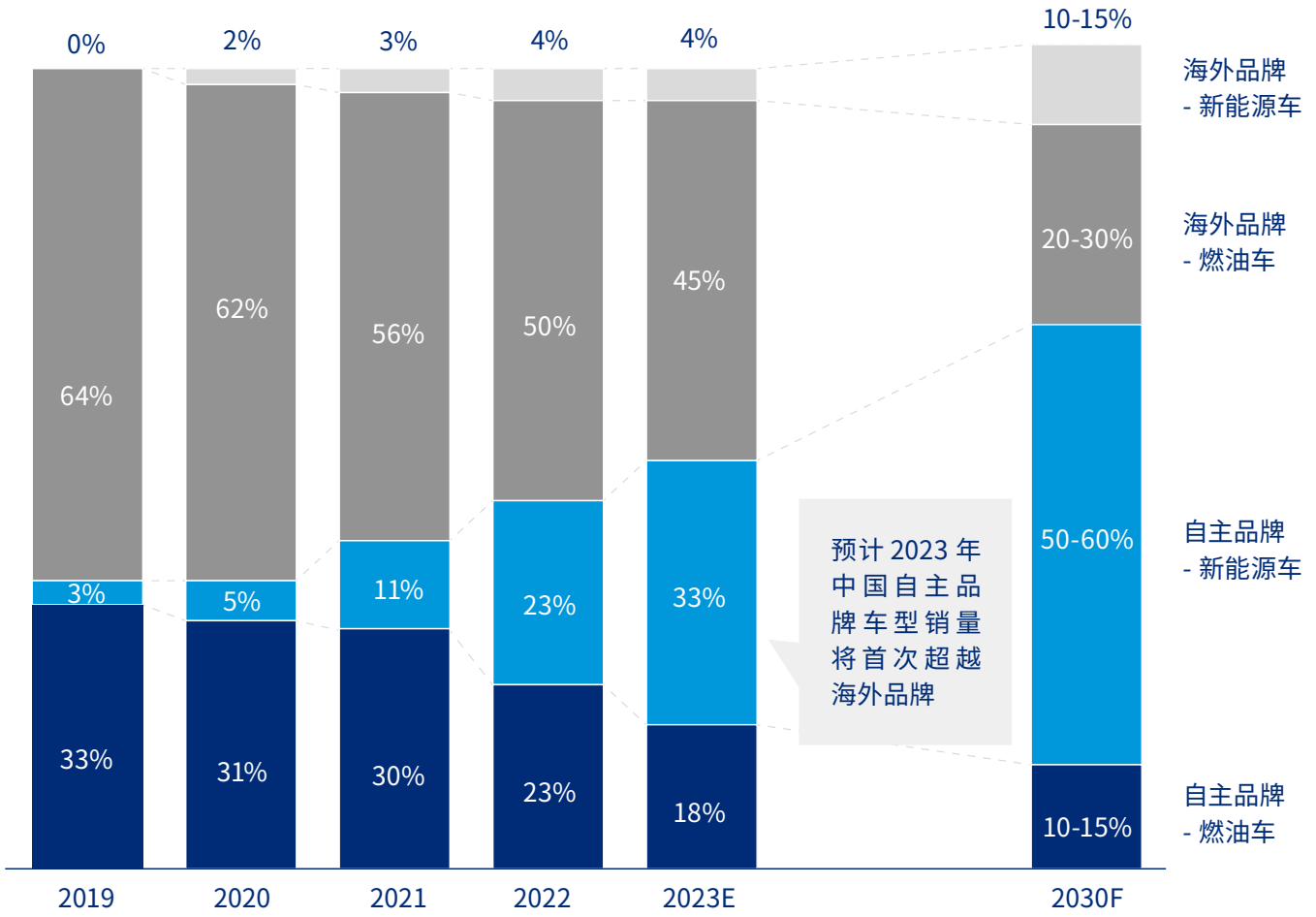
观点一：20-30 家车企瓜分市场，10 家头部车企将占据 60% 的市场份额。

观点二：10 余家车企存活，头部竞争更均衡，行业加速洗牌，但不会“一家独大”。

观点三：10 余家车企存活，但仅 3-5 家占据主流，数据和客群生态将扩大头部企业优势。

图 6:2014 年 -2030 年中国乘用车销售占比

%, 按品牌类型



来源：乘联会、奥纬咨询分析

面对行业变革，竞争加剧，奥纬咨询提出了 4 大层级的 9 个核心能力，旨在面向未来地分析主流车企在中国市场的综合竞争潜力。

图 7: 奥纬咨询汽车企业 “竞争九力” 评估框架

A 基底条件

资源力
- 企业性质 - 央企、地方国企、民营自主车企、民营新势力企业、外资企业等，不同类型企业资源和发展条件不同
- 股权结构 - 包含参股方背景、股权占比、资本获取渠道等

B 硬实力

2. 研发力
- 研发投入水平
- 先进技术储备

3. 产品力
- 产品性能优势
- 产品质量安全

4. 营销力
- 品牌形象与营销水平
- 渠道建设和服务运营

5. 运营力
- 供应链管理能力
- 成本控制水平

C 软实力

6. 组织力
- 领导层 / 创始人能力
- 公司治理能力、组织能力

7. 人才力
- 核心技术人员储备
- 人才吸引力

8. 文化力
- 企业文化和落实水平
- 员工满意度

D 生态竞合

9. 生态力
- 生态合作能力，包括主导或参与的合作关系、合作伙伴质量等
- 核心资源掌控能力，在产业链上下游的布局情况

来源：奥纬咨询分析

2

中国汽车行业出海历程和挑战

“奥纬认为，在制定出海战略时，车企应秉承自身战略定位，立足出海发展意图和价值主张，考量海外市场的战略重要性和特质，并且充分评估潜在的出海风险。同时，车企可围绕宏观环境与形势、目的地市场潜力及目的地竞争情况三大维度，评估与筛选目标市场。而在选定市场后，运营体系、销售服务体系和组织人才管理便成为车企制胜海外市场的关键主题。”

张君毅

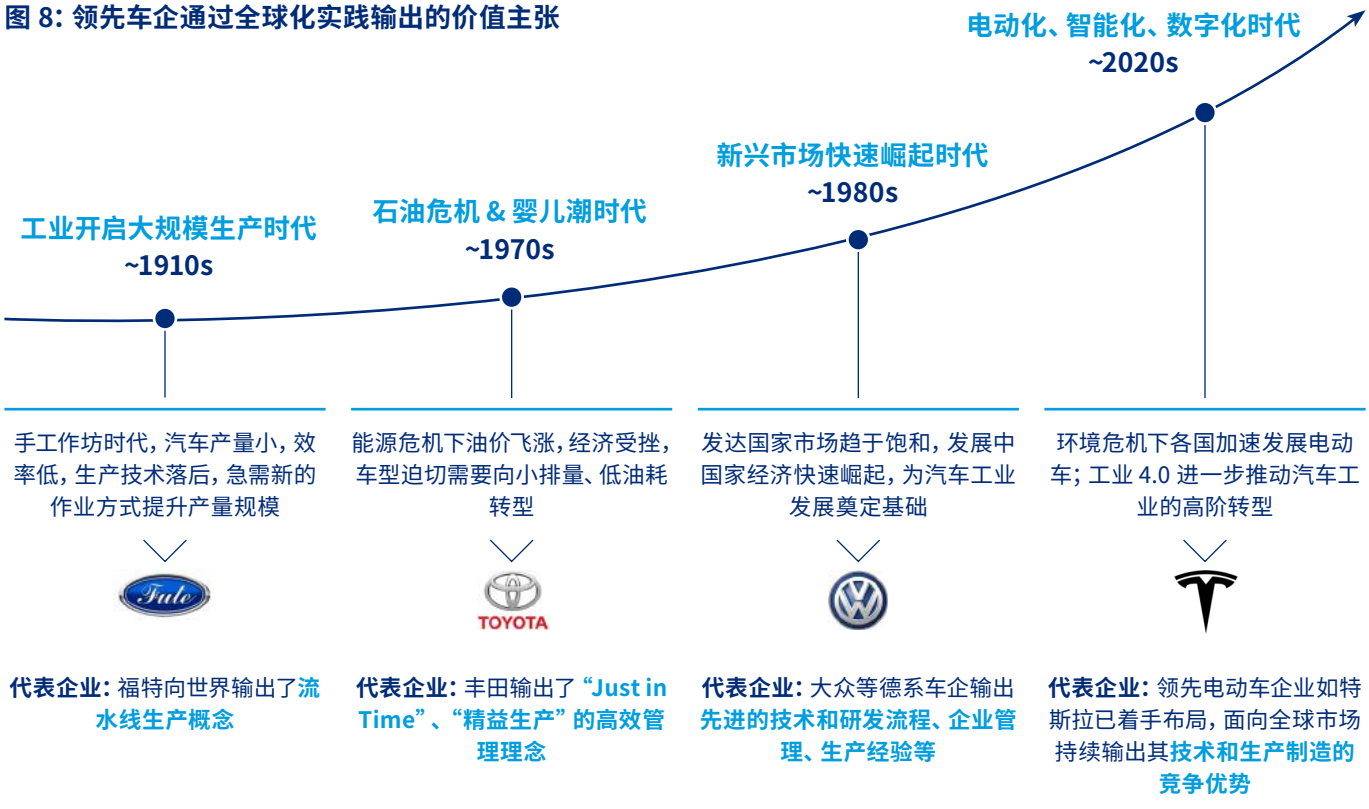
奥纬咨询董事合伙人、大中华区汽车与工业品业务主管合伙人

2.1 内在动因

打造全球领先企业、突破本地市场发展瓶颈、肩负中国品牌发展使命这三大内在动因是车企出海的核心驱动力。基于不同的内在驱动力，车企对出海的战略意图和期望达成的目标会有不同程度的考量，且常具备多元性特征。有的车企致力于拓展新市场，通过国际市场寻找新的业务成长空间；而有的车企也会为了满足海外投资人偏好，追求海外上市等。

除了满足企业自身发展需求，领先车企通过出海实践向全世界输出了更为深远的核心价值，对汽车及跨行业的发展产生了举足轻重的影响。例如，特斯拉作为当前时代电动车领域的代表性企业，为全球车企输出创新性、引领性的技术和生产制造模式，同时实现价值输出。虽然诸如一体化压铸等工艺也存在一定弊端和争议，但是这种敢于挑战传统模式的实践，在一定时期内引领了行业的发展，引得竞争对手的纷纷效仿。

图 8: 领先车企通过全球化实践输出的价值主张



来源：奥纬咨询分析

2.2 战略意图

在制定企业出海战略时，中国车企应遵循三个原则：

1. **秉承企业的战略定位**
   如高科技创新企业，用户型企业，轻资产模式等，坚守企业的发展之本。
2. **立足企业出海发展意图和价值主张**
   坚持企业的出海发展初衷不动摇，时刻牢记战略目标和价值输出。
3. **充分考量市场的战略重要性和特质**
   包括其市场本身的发展潜力和面对其他市场的覆盖作用两个方面。

中国车企出海应该从**“两条链路 + 一个支撑”**进行全方位的思考，制定相应的出海策略。两条链路包括：**面向内部的运营体系**和**面向外部的销售服务体系**；一个支撑则是指**能力支撑**。**运营体系**需要解决的是：生产基地、制造模式、供应链和物流的问题；**销售服务体系**需要解决的则是：品牌 / 产品组合、营销模式和服务模式的问题；而**能力支撑**的核心则来自于组织、管理与人才。

同时，中国车企也可以通过**对本地市场的发展潜力**和**对其他市场的覆盖潜力**两个层级的分析，研判各主要区域市场的吸引力。

- **基础层级：本地潜力** - 作为目标销售与服务市场：考量其市场规模及发展潜力等。
- **拓展层级：出口潜力** - 作为海外制造基地，覆盖其他市场的“跳板”：考量向其他地区出口整车的潜力。

而从**宏观环境与形势、目的地市场潜力、目的地竞争情况**三个维度进行系统性评估，也可以判断中国车企出海目标市场的吸引力。

图 9：“两条链路 + 一个支撑”的出海发展策略

来源：奥纬咨询分析

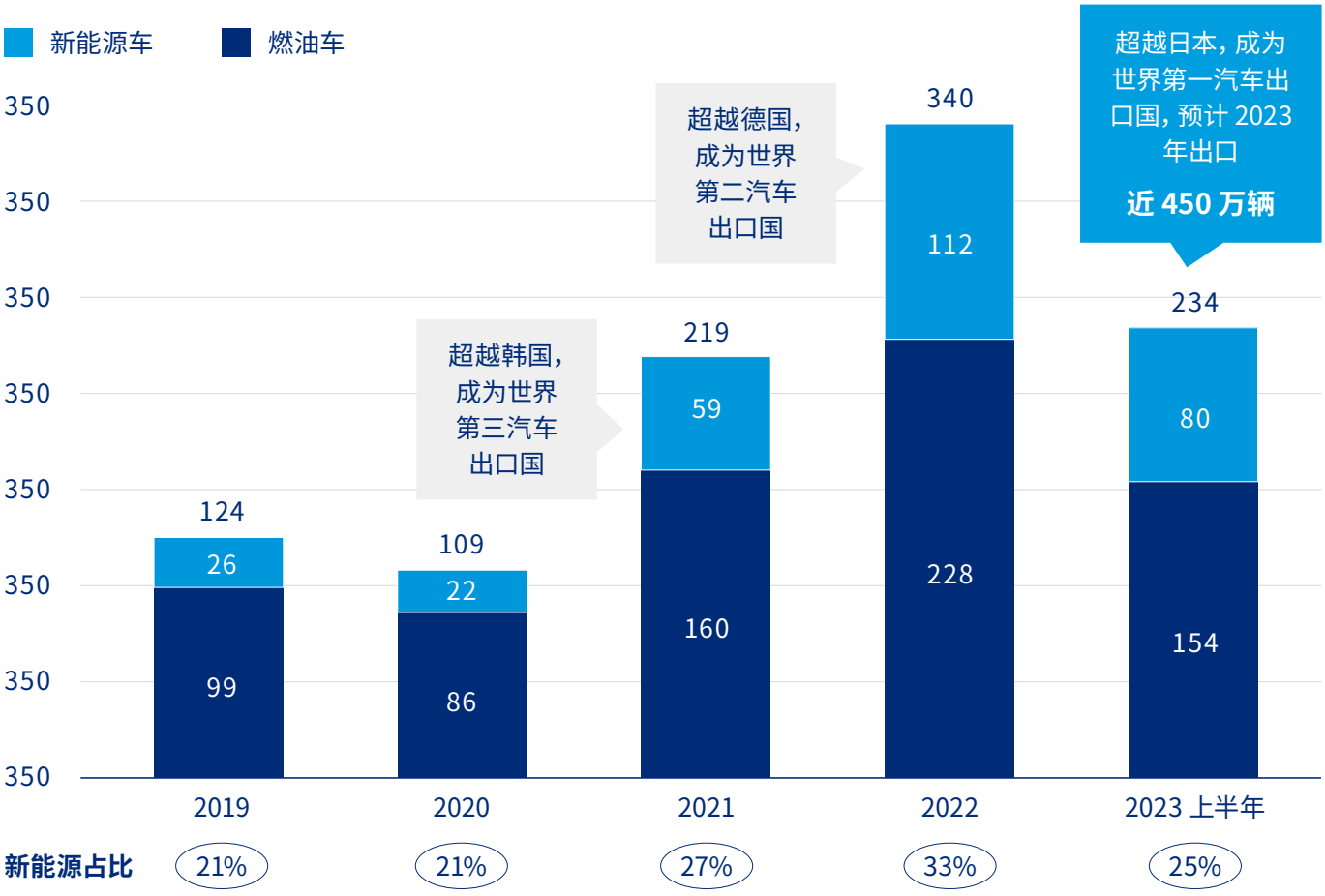
2.3 出海动态

据乘联会发布的汽车出口数据，今年上半年，中国汽车出口量（含乘用车及商用车）已达 234 万辆，同比增长 75.7%，仅仅半年的数据便已超过 2021 年全年 219 万辆的出口量。从当前中国车企出海进程来看，2023 年第一季度，中国已经超越日本，成为全球第一的汽车出口国，中国汽车出口量已经连续三年实现高速增长。属于中国车企的大航海时代已然开启。

随着政策红利的不断释放，同时受益于我国汽车制造比较优势延续，叠加海外替代需求增长，将有效支撑汽车出口高景气度延续。但是，全球严峻的经济形势、碳关税等影响也要求本土车企积极做好应对举措，例如，加速海外供应链布局、建厂等。

图 10:2019 年至 2023 年上半年中国汽车出口量

万辆

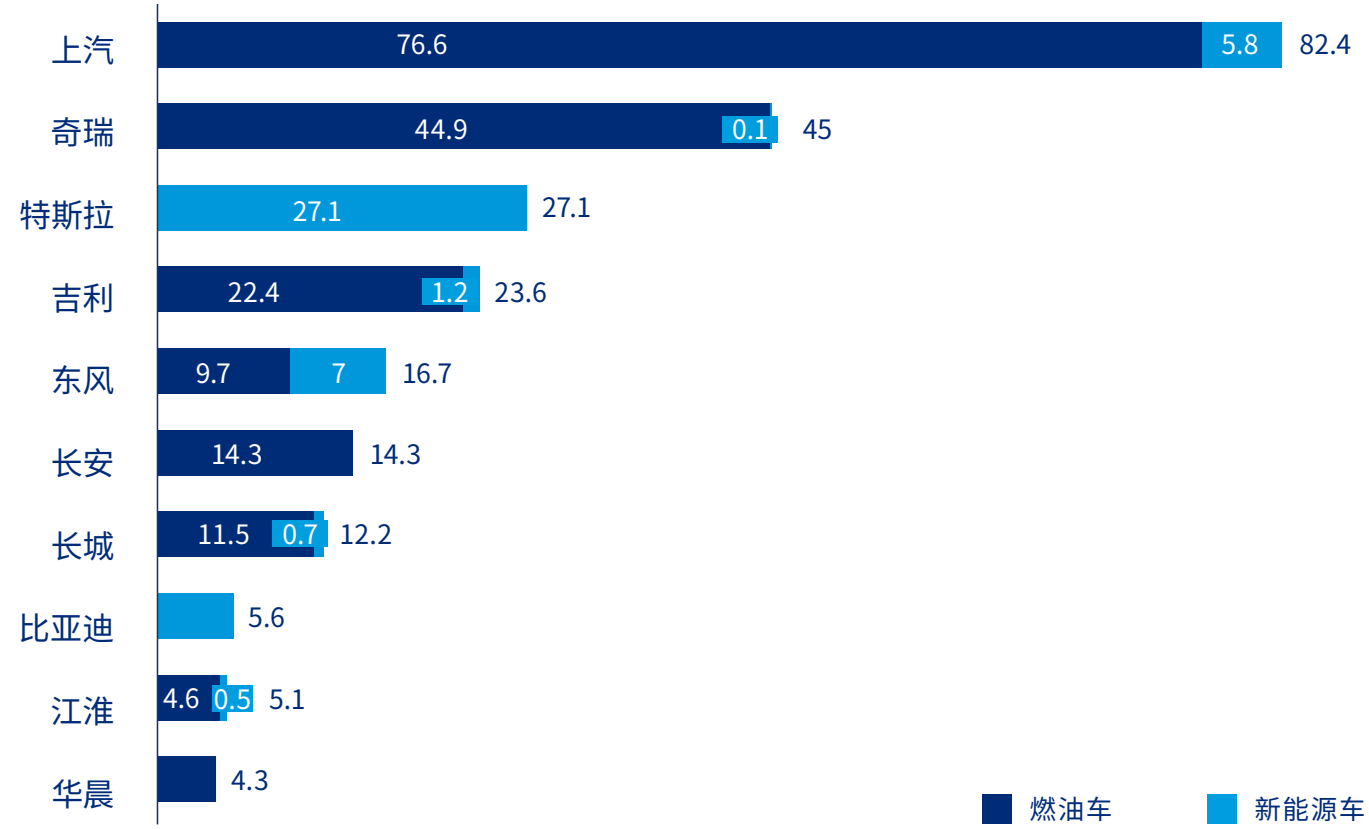


来源：乘联会、奥纬咨询分析

出海汽车品牌中，上汽、奇瑞和吉利引领本土燃油车出口增长，而特斯拉、东风和比亚迪占据了新能源车出口的主流。

图 11：2022 年中国汽车出口 OEM 排行

万辆



来源：中国汽车工业协会、奥纬咨询分析

造车新势力作为中国车企的新生力量，纷纷“启航”，剑指海外市场。**这批新兴崛起的中国车企结合自身品牌调性、产品结构与核心竞争力等多方因素，选择契合战略发展目标的出海路径**。

小鹏迅速搭建进入欧盟体系，导入“直营 + 授权”的新零售模式。**蔚来**通过输出国内“用户运营模式”，以租代售适应市场特性。与之呼应，**零跑汽车**和**哪吒汽车**选择从新兴国家市场起步。**零跑汽车**从以色列率先突破，逐步进军欧洲市场。**哪吒汽车**选择“登陆东盟，开拓欧盟”的战略，在东南亚站稳脚跟后拓展欧洲市场。在欧洲市场，中国车企迅速拓展，2023 年上半年销量突破 14 万辆。中国车企充分利用过剩产能、增加销量、拓展品牌认知度，在欧洲等主流发达国家占据了半壁江山。考虑到国产车的海外建议零售价较低以及出海初期的不确定性因素，中国车企短期内不会在欧洲等市场发起价格战。

图 12: 2023 年上半年中国车企在欧洲市场的销量情况，按国家细分

(辆)

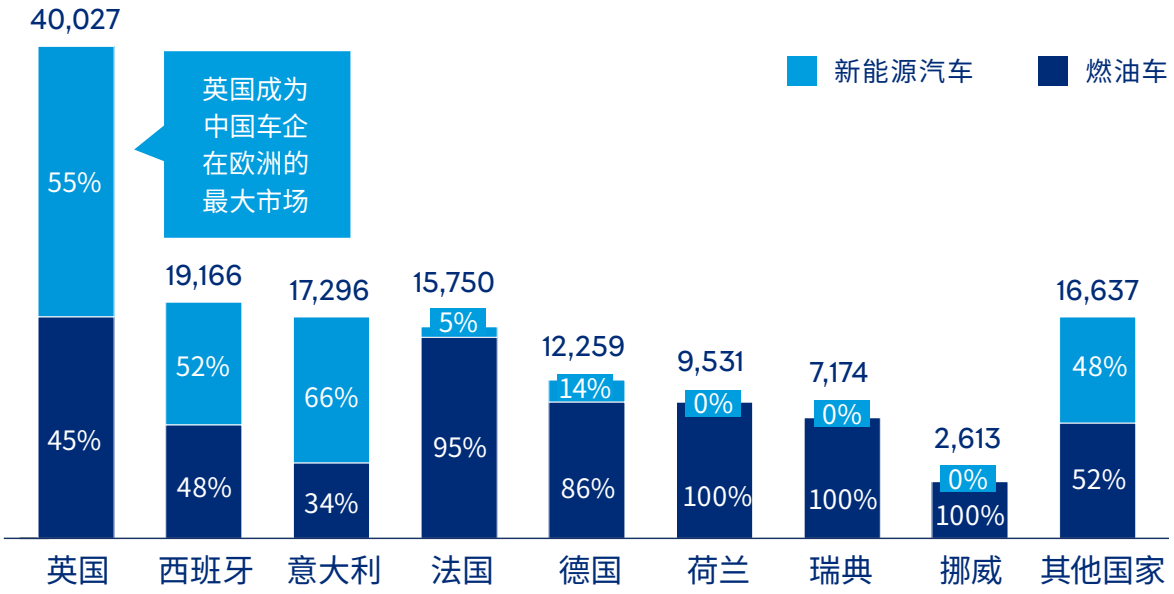
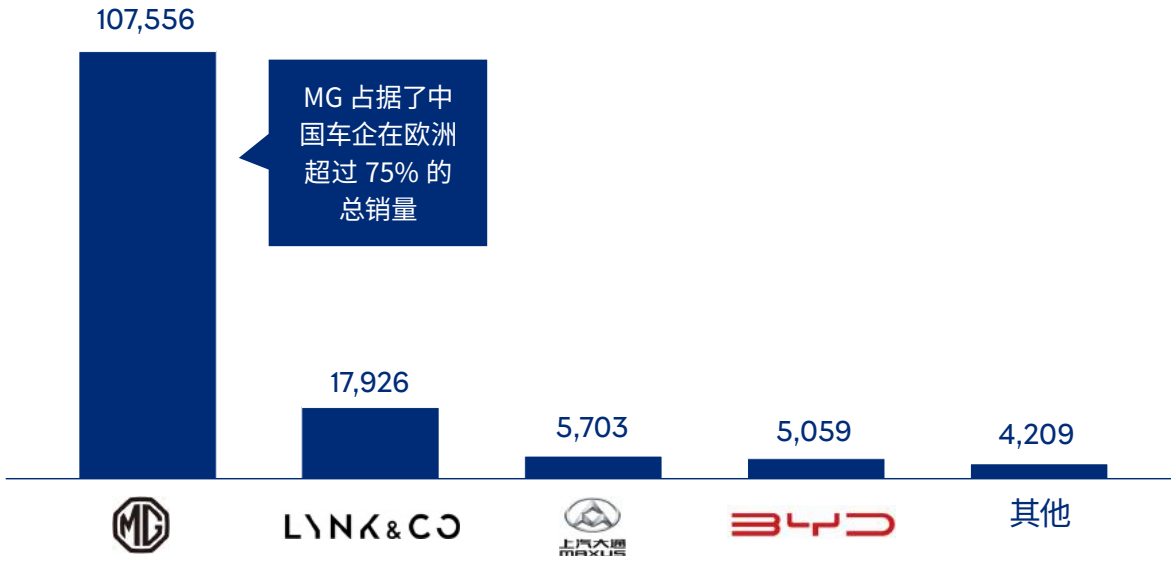


图 13: 2023 年上半年中国车企在欧洲市场的销量情况，按车厂细分

(辆)



来源： 欧洲汽车制造商协会 (ACEA)，奥纬咨询分析

在中国车厂进入欧洲市场的征程中，品牌、产品、渠道和商业模式是它们面临的四大挑战。中国车企全球品牌基础薄弱，尚缺乏品牌意识、沟通和价值定位；而中国汽车的“全球统一模式”对欧洲用户的需求亦考虑不足。例如，一些欧洲用户不喜欢车载数字助理，他们并不需要机器人对他们微笑，并认为机器人应用是对个人隐私的侵犯。另一方面，中国车企渠道网络分散，对欧洲经销商依赖度高，未能建立自己的销售网络。如果与实力较弱的经销商合作，市场发展将受到不利影响。服务是汽车售后的核心，但优质服务需要中国车厂海量的投入。以蔚来为例，为了向用户提供优质的服务，车企需要建设更多的换电站和蔚来汽车房屋，这需要大量的初始投资。然而，每个用户产生的收入却相对较低。

改变中国汽车质量低、设计花哨的刻板印象是提升中国汽车在欧洲市场竞争力的必要条件，同时也需要考虑成本和效果。中国车企正积极通过设立旗舰店、与当地经销商合作、创新商业模式等方式，提升海外品牌形象和市场竞争力。例如，**蔚来**通过旗舰店，推广品牌概念和形象，展示高端品牌形象和调性，树立智能品牌形象；**小鹏**与当地经销商合作，加快品牌传播；**领克**则通过创新商业模式，提供多样化的购买选择，来扩大品牌影响力。截至 2023 年 5 月 31 日，领克在欧洲已经拥有超过 20 万的订阅会员。

中国车企非常重视与经销商、B2B 市场参与者、能源公司、金融机构和政府部门等积极合作，以建立当地生态系统。例如，比亚迪已经在欧洲逐步建立完整的车辆生态系统。

图 14: 比亚迪在欧洲逐步建立完整的车辆生态系统

来源：公开信息，奥纬咨询分析

此外，除了整车出口，中国车企也着手在全球布局海外工厂。上汽集团、长城汽车和比亚迪先后在泰国建立了生产基地和组装厂。吉利则早在 2017 年就与宝腾马来西亚达成战略合作，获取当地产能和零部件供应链。除了新能源汽车 OEM 之外，新能源汽车电池等配套产业也在海外纷纷落地。2023 年，国轩高科与 Vingroup 共同投资建设电池工厂，计划年产能 5GWh，预计 2023 年前投入运营。宁德时代将授权 Arun Plus 使用 CTP（高效成组）技术，预计 2024 年前向富士康泰国提供产品。

图 15: 东南亚地区的中国新能源汽车 OEM 生产基地（部分）

来源：东盟汽车乘联会、案头研究、奥纬咨询分析

2.4 对车企的挑战和启示

在中国车企征战海外的同时，除了来自品牌、产品、渠道和商业模式的挑战，海外生产也给车企的支撑体系——供应链管理带来了巨大压力和挑战。

图 16：车企出海过程中的供应链挑战

新市场与新供应商

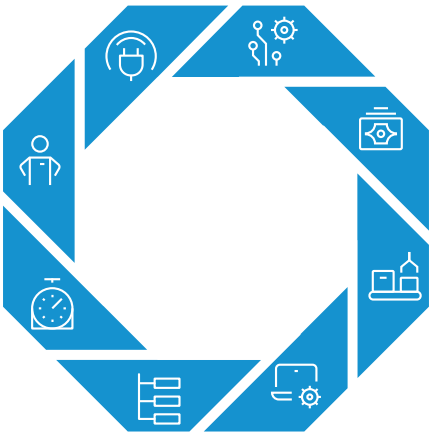
业务和新能源车型的拓展**将面临陌生的市场环境和品类**，难以与**“不熟悉的”供应商**打交道

成本控制

成本控制是海外市场构建竞争力的重要支柱，但**全球化的供应体系对成本控制带来巨大挑战**

供应保障

国际市场复杂性增加、**外部因素**影响增加、**交货时间**和成本发生变化，导致透明度缺失



新技术

技术**不成熟，自动化程度低**，新兴企业**缺乏直接的汽车行业生产制造经验**

时间压力

产品开发周期压缩带来更大的风险，工厂建设**时间风险、供应风险等**，影响的海外市场产品**上市时间**

向电动化智能化转型

电池供应和**原材料**挑战、**电池制造**技术不成熟、**相关法律法规不熟悉**

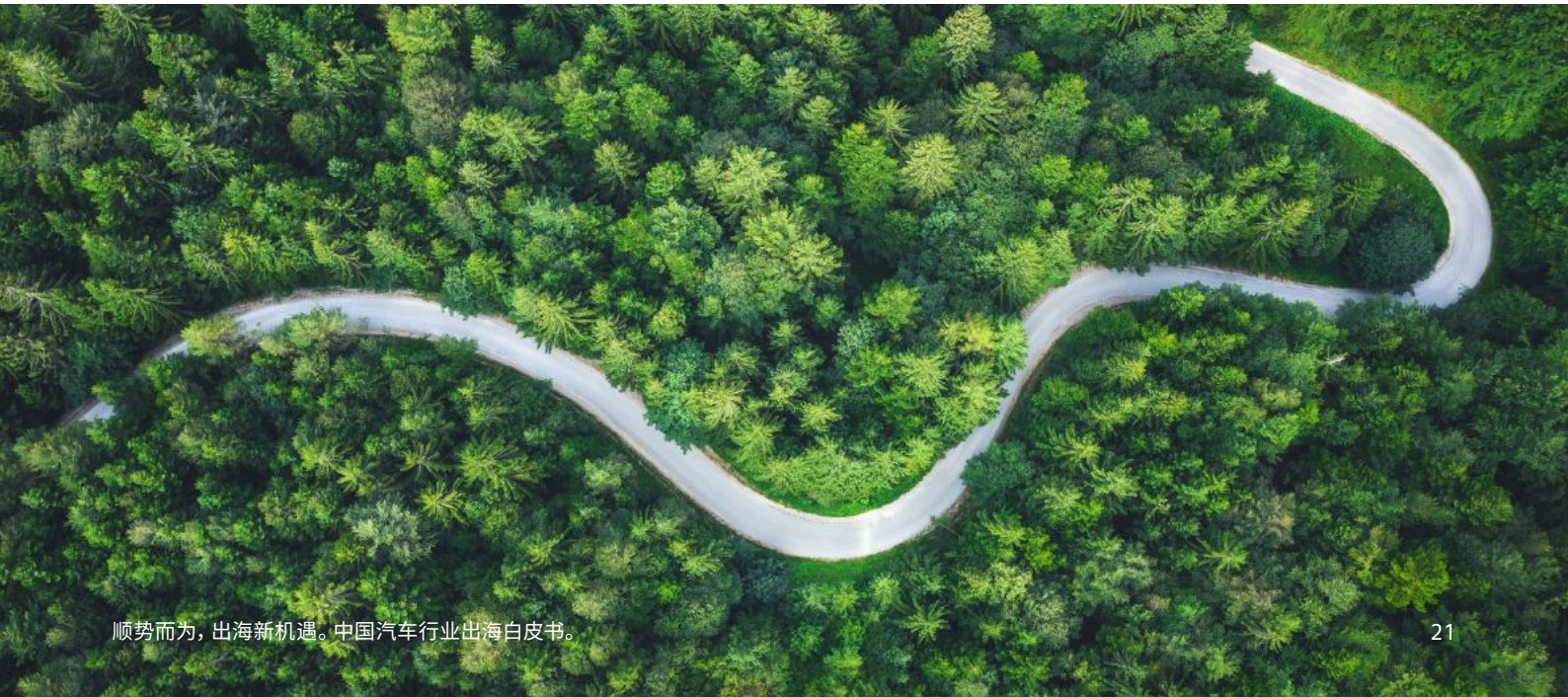
项目管理

企业的**全球分布、同时运作多个项目**的能力局限性以及**加大外包引发**的接口增多，导致项目管理日益复杂

信息系统

数字化程度提高，可用的 **IT 资源**有限，围绕**客户界面**所有权展开持续争夺

来源：奥纬咨询分析



总结来说，中国车企制定全球化布局和出海战略时需要进行系统性思考，既要考虑对应的体系战略，也要考虑自身的供应链，还要考虑跨部门自上而下的能力。这种全局筹划是一项非常重要的系统工程。以史为鉴，研究以丰田为代表的传统巨头或以特斯拉为代表的造车新势力等领先车企全球化历程的成功与失败经验是开启全球化征程的第一步。

在进行全局筹划之前，需要明确的是：

1. 全球化布局是中国车企实现长期优质发展的必经之路，也是中国车企未来增长的重要战略支柱。
2. 公司领导层及各执行团队都需要对全球化布局进行深入的思考和研究。
3. 全球化战略的制定需要从上到下、横跨多部门的共同思考与贡献。

图 17: 车企推进全球化布局的五大关键议题

来源: 奥纬咨询分析

3

中国汽车行业人才布局

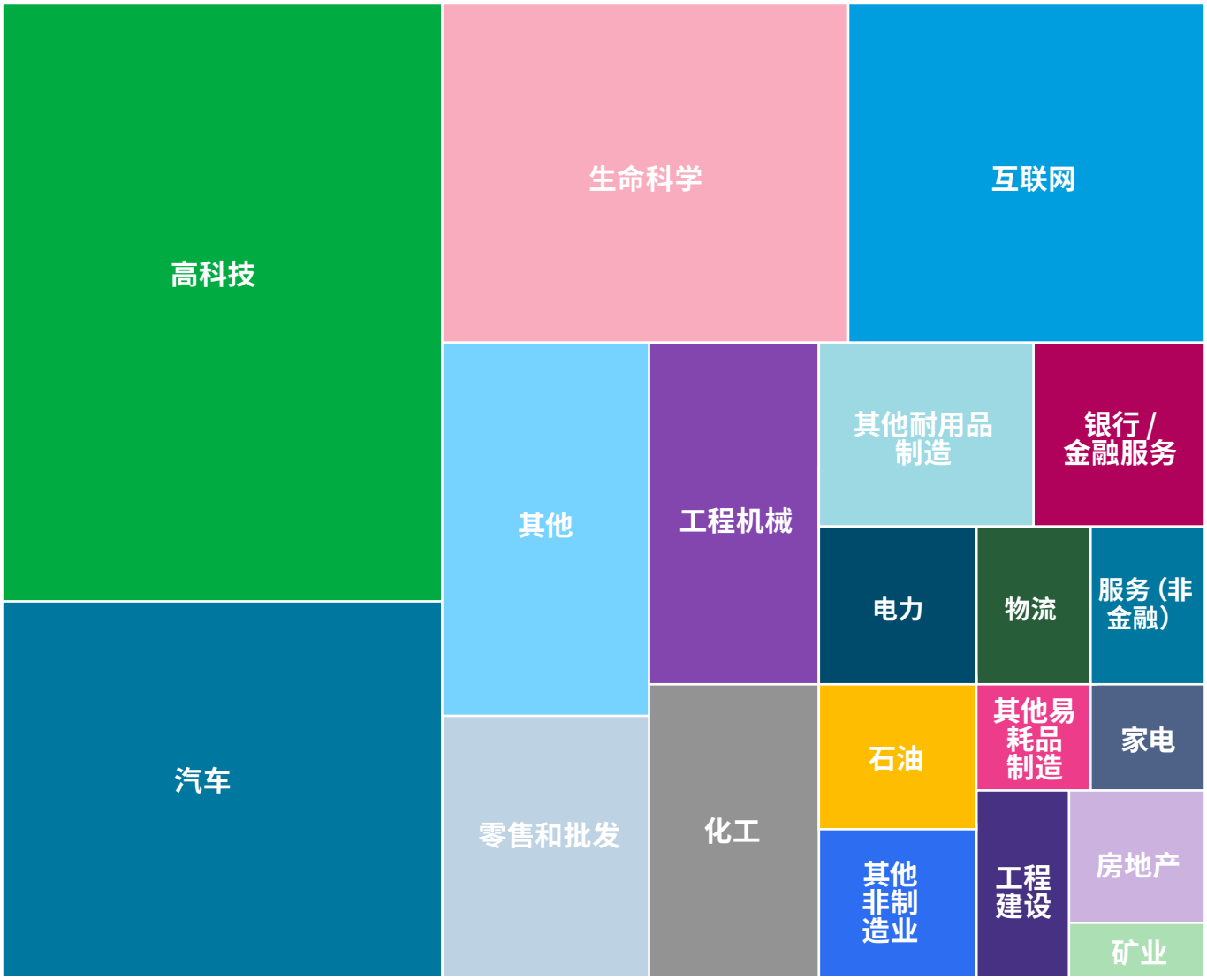
“在人力资源管理当中常常要面对的就是先有鸡还是先有蛋的问题。一家企业的发展到底是先要有业务还是先要有人才？很多成熟企业往往觉得未来的人才计划取决于当下的业绩。但“PPT 造车”这个网络新词颠覆了传统的认知。能够让概念先于产品的企业肯定是人才先行。中国车企出海肯定需要谋定而后动，而这个“谋定”就是指先有人才战略部署才会有业务战略布局。”

龚鹏飞
美世中国区合伙人

3.1 国际人才派遣概况

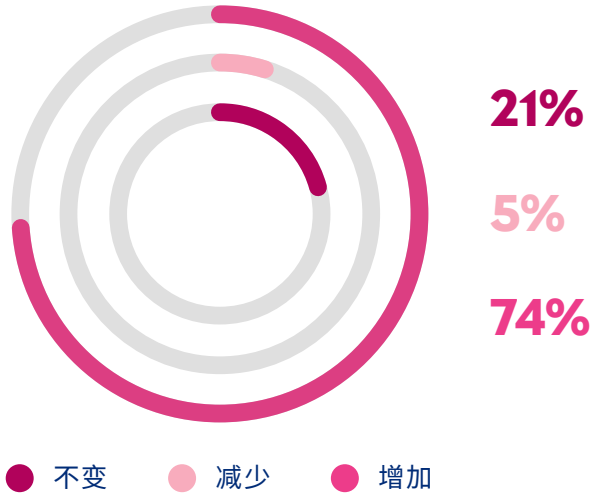
到底是哪些企业在出海？数据显示，今年以民营企业为主导，高科技、汽车和生命科学领先其他行业走在出海最活跃的前沿，其中东南亚国家备受瞩目。汽车行业的定义正在逐步发生变化，高科技、互联网行业也是汽车行业的一部分。未来，我们会看到越来越多的芯片企业，以及 AI 跟算法企业都加入到汽车行业当中。因此，中国车企出海不仅仅是指主机厂出海，接下来会有一系列的硬件和软件企业加入到出海大军中。

图 18:



根据 2023 年的预估，70% 的企业出海人数不减反增。这从另外一个角度反映出，人才加码意味着中国企业出海战略不断加码。被派往海外的人才主要包括三种类型：**销售人才，中层管理人才和生产技术型人才**。

图 19: 2023 年 Q1 企业预估海外派遣人数



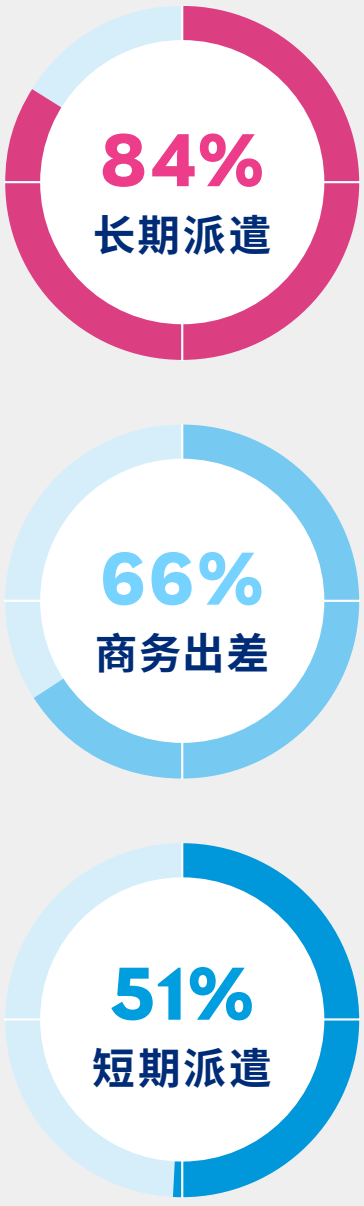
以往的中国车企特别关注欧洲和美国市场，但今年的情况发生了一些变化，今年中国企业往东南亚派遣的人数较以往出现了大幅增长，特别是泰国、印尼、越南等国家。而这些国家与中国车企未来海外布局息息相关。通过人才的流动，也可以感知到中国车企未来的战略走向。

图 20:

国际派遣员工数量国家 Top 10	
1. 美国	6. 印尼
2. 日本	7. 泰国
3. 德国	8. 印度
4. 新加坡	9. 墨西哥
5. 越南	10. 马来西亚

值得注意的是，在派驻海外的类型中，今年 84% 的企业都出现了长期派遣。相较临时商务出差和一年期以内的短期派遣，长期派遣是指一年以上的工作派遣，不仅仅把人才派遣到海外，更加希望这些派驻海外的人才能够在当地长期扎根。这意味着中国企业不再满足于在海外建立销售中心，而是逐渐趋于“母体出海”。越来越多的中国车企正在通过这种整体出海，在海外打造一个近乎完整的研销一体化集团。这也是近期的明显趋势之一

图 21:

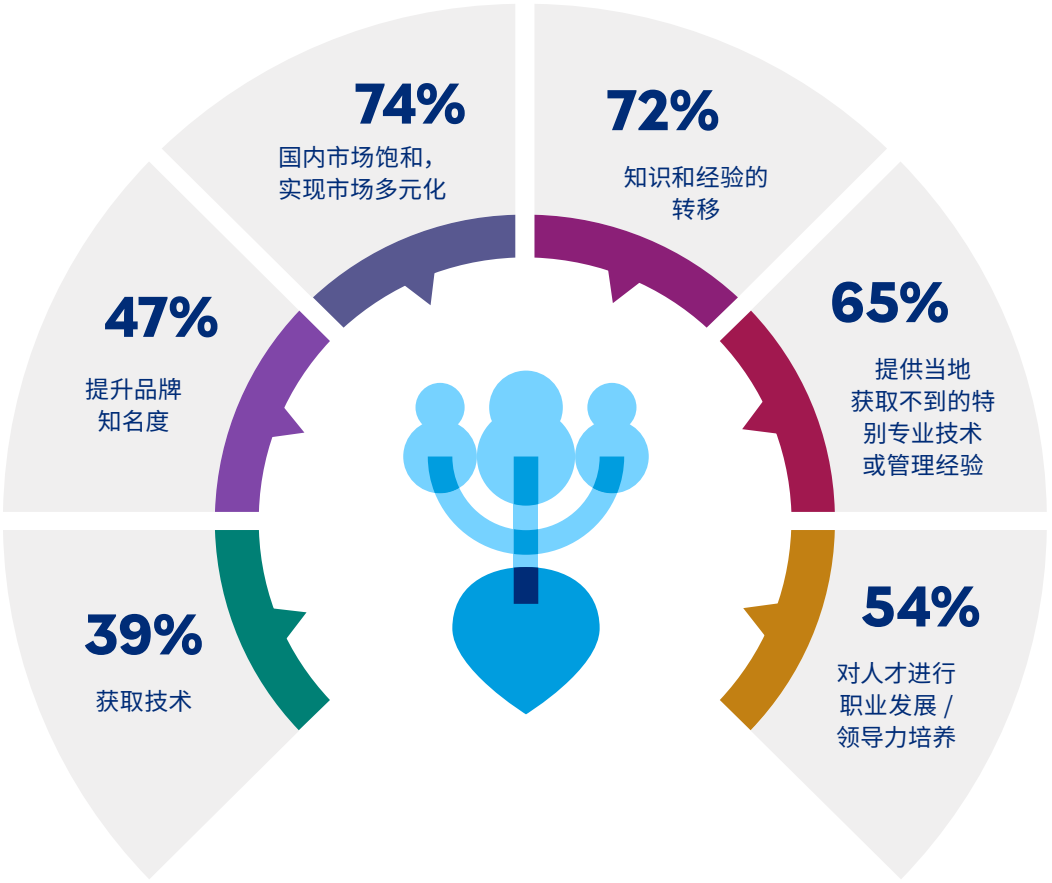


数据来源: 2023 美世人才海外派遣最佳管理实践调研

3.2 全球化人才管理挑战

中国车企出海，除了由市场饱和度、品牌知名度带来的直接业务驱动，还有一点是人才考量。很多国内车企也怀揣获得国外先进技术和独特人才的目的，开始海外布局，希望将海外的技术和人才反向引入国内。

图 22: 业务驱动



资料来源：美世中国企业海外派遣管理最佳实践调研

这种业务和人才的融合也会为企业带来诸多挑战。这些挑战主要来自四个方面:

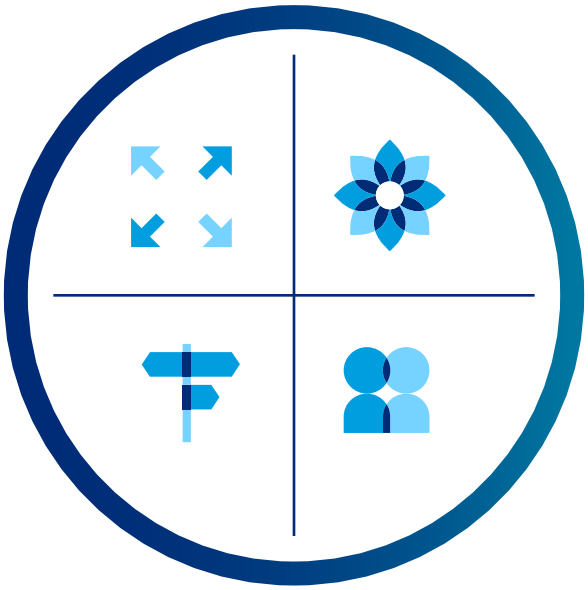
图 23: 人才考量

合规风险管理

- 入境及居留
- 用工条件
- 法定福利
- 个人所得税

人才吸引保留

- 薪酬
- 福利
- 派遣福利
- 继任者计划
- 晋升机制



跨文化差异

- 平等就业 / 就业歧视: 种族、性别、肤色、宗教、国籍、个人缺陷
- 跨文化交际培训

国际人才池的建立和管理

- 人才选拔
- 人才培训
- 全流程管理平台

具体来说，可能包括

- 如何协调全球的人员管理
- 没有合适的派遣员工
- 员工体验不佳
- 不熟悉当地的风土人情
- 在适应派驻国的工作与生活时遇到困难
- 派遣员工工作业绩差
- 在当地找不到合适员工
- 缺乏全球统一的人才管理机制
- 工作没有达到派遣员工的预期
- 本地雇佣员工无法融入企业
- 不了解各地区的法律规范
- 以及其他员工们关于家庭的顾虑

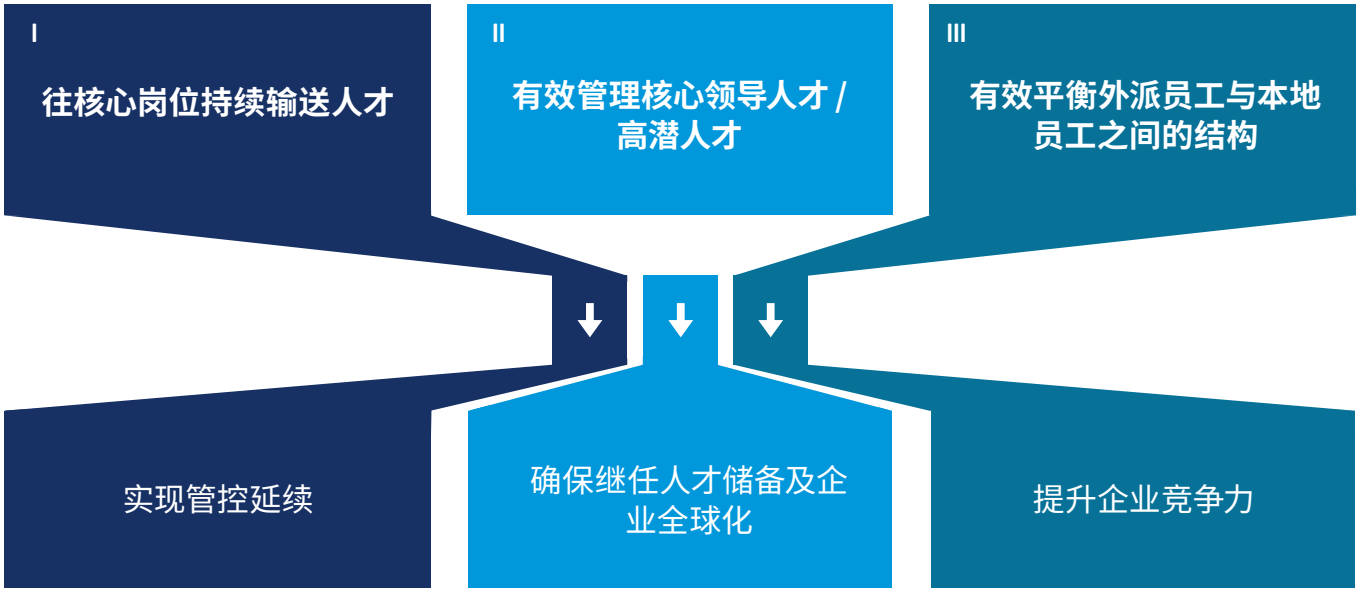
3.3 全球化人才管理基本原则问题

一旦涉及到人才的全球化管理，那就绝非仅仅是单纯的薪酬管理或者激励机制，而是要确保**找对人、管好人、分好钱**。

在进行全球化人才管理时，通常可以通过三大抓手来进行考量：

1. **往核心岗位持续输送人才，实现管控延续**
   不同于以往的单向输送，最近几年的新趋势是中国车企会在海外招募人才派回国内，实现人才反向输入。
2. **有效管理核心领导人才 / 高潜人才，确保继任人才储备及企业全球化**
   很多企业会将海外派遣作为继任者计划的一部分，甚至中有些企业会要求某个级别以上再晋升必须要有海外派遣的经验。
3. **有效平衡外派员工与本地员工之间的结构，提升企业竞争力**
   中国车企的海外分支机构会逐步形成两个员工团体：第一种是国内派驻海外的，第二种是海外当地员工。这两两个群体如何平衡？薪酬、福利是否统一？而这些往往涉及到雇主品牌、雇主价值和当地的关系等因素。

图 24:



全球化人才管理是一个企业全局化的管理问题，是从战略到整体薪酬以及流程的整体配合。在全球化的不同阶段，企业所面临的问题和对应的解决方案也有所不同。

当企业初涉海外运营时，人才通常由总部派出，派信任的人前往当地完成工作。企业需要考虑的大多是如何提供派遣人才薪酬和激励？是否能够满足派驻地 / 目的地国家的合规化考量？ 这个阶段的解决方案聚焦于单个员工派遣津贴福利设计，以及合规化相关报告（雇佣条件、法定福利、个人所得税等）。

当企业逐步扩展海外业务时，人才通常由总部派出或派往总部，通过派遣人才以帮助国际业务发展。这一阶段的企业通常亟需建立派遣政策，规范派遣流程。因此，派遣人才的细分；派遣管理体系搭建（管理流程、薪酬福利标准设计），更符合这个阶段企业的需求。

随着企业国际化成熟度不断加深，总部派遣人员逐步被第三国国民取代或当地雇佣，以此推动继任者计划，考量成本，进而发展全球化视野人才的项目。企业的人才策略会聚焦在继任者计划，以及合理规划派遣的周期管理。如何本地化派遣员工？跨文化差异怎么办？这些都是企业需要面对的挑战。这个阶段的企业更需要通过成本测算，净薪酬分析；派遣人才本地化方案；国际薪酬结构的设立和定期回顾；跨文化培训等解决方案来应对这一阶段的挑战。

当企业真正实现了全球化的整合和筹划，通过全球人才流动的统筹安排，重新定义国际派遣并评估和管理 ROI。这时，企业人才策略的重心将转到健全的人才库体系和职业通道设置，以及科学有效的衡量 ROI。那么，职业发展体系搭建 / 优化，政策细分和津贴福利的定期回顾，以及全球人力资源信息化工具这类更加专业和全面的为出海企业提供人才解决方案。

整体来看，中国企业在筹划全球化人才管理时应该遵从的原则包括：

- **效率：**人力资源全球化的设计方法需要在实现各种人才流动的同时保证其效率是最优或相对最优的。
- **成本：**人力资源全球化的设计方法需要以可能最低的成本达到预期的效果。
- **竞争力：**人力资源全球化的设计方法应以吸引和保留最佳人才并且降低人才流失至竞争对手的风险为重要目标，尤其是当企业进入某些对该类人才极度缺乏的地区市场时。
- **公平性：**人力资源全球化的设计方法需要建立在一套预先定义并且清晰易懂的公平性逻辑规则上，并且能够适用于所有可能的案例中。
- **员工满意度：**尽可能提升派遣员工与当地雇佣员工的敬业度和满意度。

3.4 人才管理展望

从 90 年代开始，中国企业就开启了逐步国际化的路程。从 1990 年至今，中国企业在全球化人才管理上历经了若干阶段。从 1990 年统一的政策管理，到 2020 年一体化的派遣管理，期间经历了巨大的变革。

管理中国外派员工，除了薪酬和福利之外，职业上升通道需要进行非常大的考虑；管理海外员工，适配度是否尊重当地文化是非常重要的关注点。而未来的全球人才管理需要关注两个点：

1. 员工体验感在整个全球人才管理当中非常重要。
2. 2. 谋定而后动。在外派高潜人才之前，需要有较好的战略规划，以及一些周密的实施方案，确保人才能够出得去、回得来、留得住、稳得牢。

图 25: 展望 – 从外派管理到分散的劳动力

1990外派管理	2000国际派遣管理	2010全球人才流动	2020+全球分散的劳动力
• 统一的政策	• 多种政策	• 细分政策	• 一体化的派遣管理
· 长期派遣中的外派人员	· 长期派遣员工 · 短期派遣员工 · 本地化员工 · 母国数量增长	· 传统外派 · 全球流动员工 · 员工转移 · 员工自愿的移动 · 海外当地雇佣 · 通勤员工（跨国/地区） · 多种短期/项目/轮岗派遣	· 将员工移动到岗位上（传统派遣包括之前提到的所有派遣种类） · 将工作转给员工（工作流动性） · 多部门轮岗/内部流动 · 外部流动/派遣
· 外派人员虽然很昂贵，但企业却不得不承担这项费用。虽然外派员工最终也会被当地人取代	· 我们需要除长期派遣之外的其他方法，需要更多的短期派遣以及本地化派遣员工	· 如何变得更具战略性？我们需要更细分的方法并重新给关键业务分配预算	· 如何保持从危机中产生的反应性和敏捷性?我们需要一个更具弹性和流动性的模型来管理我们的国际劳动力
· 人事部门管理搬迁	· 专门的派遣团队	· 派遣团队与人才管理团队及其他人事部门一起合作	· 人才流动专业团队/敏捷的跨职能团队
· 使用excel管理派遣	· 基础的线上津贴计算工具	· 专门的派遣管理工具	· 用集成平台来管理派遣人员各方面的事情;并让所有业务利益相关者联系起来

4

中国汽车行业出海 ESG 挑战

“

如今，环境、社会责任与公司治理（ESG）所代表的可持续发展理念已被越来越多的企业落实于经营管理额各个层面中，也在重塑着整个商界的价值和生态。而在海外市场，外资资本是否会允许中国车企“侵蚀”本国市场份额，ESG 各项指标是否会成为我们发展的动力还是枷锁，都需要全面的准备。关心员工健康与福祉是企业实现 ESG 战略目标中的 S（social）的重要一环，也是中国车企在全球化之路不可忽视的重要一环。

”

许炎冰

美世中国区资深合伙人、美世达信员工福利中国区数智化业务总经理

4.1 中国车企 ESG 发展历程

企业社会责任 CSR、可持续发展和 ESG，这三个名词有关，但是也有不尽相同。

企业社会责任 CSR 是 2001 年联合国提出的，是指一家公司为解决法律义务之外的社会和环境问题而采取的自愿行动。公司可以参与企业社会责任活动，以提高声誉，与利益相关者建立关系，并为更大的利益做出贡献。这些活动可能包括慈善事业、员工志愿服务计划和可持续发展倡议。

可持续发展目标是联合国 2030 年可持续发展议程中列出的 17 项目标。可持续发展目标为全球可持续发展努力提供了一个框架，解决了贫困、不平等、气候变化和环境可持续性等问题。许多可持续发展目标与企业社会责任问题密切相关，如负责任的消费和生产、性别平等、体面工作和经济增长。

ESG 是指一家公司在一系列环境、社会和治理标准方面的表现。ESG 问题作为评估公司可持续性和社会责任的一种方式，对投资者和其他利益相关者来说越来越重要。许多 ESG 问题与企业社会责任和可持续发展目标问题密切相关，如环境影响、劳工实践、社区参与和公司治理。

ESG 为什么受到重视追捧？

1）. 投资人的角度

i. 超过 90% 的关于 ESG 因素与公司财务业绩之间关系的研究显示出正相关。

ii. 在 20 年的时间里，在重大可持续性问题上表现最好的 20% 比表现最差的 20% 高出 5%。

很多投资人把投资决策当中 ESG 作为重要的决策考量，很多投资人认为 ESG 表现好的企业具备长期的投资价值。投资、市场关注和上市公司都开始关注 ESG 的报告。

2）. 监管机构角度

i. 全球已有 2000 多项与气候相关的法律和政策。

ii. 在全球最大的 50 个经济体中，有超过 500 个可持续金融政策工具已经到位，其中 97% 是在 2000 年之后采用的。

中国碳中和的 3060 计划围绕 ESG 有各种法律法规和政策扶持，中国为了实现双碳计划出台了超过 275 个相关政策，逐步实现 ESG 的目标。同时，“1+N” 的体系有 10 个重点领域。这 10 个领域里有超过 6 个跟汽车行业相关，很多政府、监管机构的政策也在推动 ESG 的落地和实施。

3）. 企业角度

i. 提高声誉，转化为高达 11% 的高市值。

ii. 如果一家公司支持的问题与他们的信仰相悖，76% 的消费者会拒绝购买产品。

iii. 全球 66% 的消费者（以及 73% 的千禧一代）愿意为可持续品牌支付更多费用。

ESG 跟企业自身发展有关，企业要出海，海外企业可能跟中国合作或者进口产品时，过去会做尽职调查，现在会关注品牌声誉以及 ESG 的相关资质。ESG 对企业声誉有非常大的助力。

4）. 员工角度

i. 员工士气提高 55%。

ii. 减少高达 50% 的人员流动率，节省保留员工薪资的 90-200%。

iii. 生产力提高 16%，对股东价值有可衡量的影响。

iv. 特别是多元化和包容性（D&I）被认为促进创新，增长市场份额的可能性增加 45%，并有 70% 的可能性捕获新市场。

ESG 对于提高员工士气，减少员工流动率，提高人才留存率都起到了积极作用。

ESG 正在推动各种决策制定，不再是事后考虑，而是企业出海应该放在当前的日程当中需要考虑的必备点。

4.2 中国车企 ESG 挑战

纵观各类法律法规，欧盟的某些法律法规有标杆作用，例如 CSRD，即《企业可持续发展报告指令》，是欧洲绿协的重要组成部分，于 2022 年 11 月 28 日获欧洲理事会正式通过，旨在推动欧盟 ESG 信息披露的法规，它要求任何与欧盟存在贸易关系非欧盟企业在未来必须进行 ESG 报告披露，否则其出口的商品会被拒绝进入欧盟市场。

8 月 17 日，欧盟官方公示满 20 天的《欧盟电池和废电池法规》将正式生效。根据《新电池法》，自 2027 年起，动力电池出口到欧洲必须持有符合要求的“电池护照”，记录电池的制造商、材料成分、碳足迹、供应链等信息。这将对中国动力电池企业出口欧洲产生重大影响。该法规颁布后，国内电池企业即将直面三大挑战。

挑战 1：碳足迹声明

- 面对《新电池法》，中国企业普遍缺乏成熟的数字化工具来搜集与供应链相关碳足迹
- 与碳足迹相关的标准数据库不统一
- 国际互认机制未建立

挑战 2：电池材料回收利用

- 《新电池法》对动力电池的再生原材料提出比例要求，与国内暂未建立再生原材料认定机制的现实情况存在一定差距

挑战 3：电池护照高信息披露要求

- 一份符合《新电池法》要求的用户友好型电池护照有多达 90 个强制性数据属性以及自愿建议
- 根据《新电池法》，在 2027 年前， 进入欧洲的大部分动力电池需持有“电池护照”，对电池相关的主要信息进行披露

不同国家和地区对于环境、社会和治理的要求和标准各不相同，因此在进入新市场之前，中国企业应该了解当地的 ESG 要求和法规，并确保企业的业务和行为符合当地的标准。据统计，在跨国业务过程中，中国企业主要面临的 ESG 风险包括商业腐败、环境保护、社会责任、劳工权益、贸易规则、财务税收、知识产权、数据保护、金融规则等。

图 26: 企业出海面临的 ESG 挑战

4.3 ESG 政策应对

中国企业要走向国际化，要 ESG 标准跟国际化接轨，不一定是通过 ESG 报告或者是 ESG 评级的标准就可以实现。这是自上而下的动作，我们需要特定的履历，需要特别的关注，尤其是持续投入。中国车企的海外生态圈从单纯的海外外包业务，到现在慢慢走向国际化，到未来走向 3.0 的形态，成为有中国根基的全球企业，这个过程中除了衡量标准、用工管理、薪酬服务、企业文化等，更重要的时如何将中国企业打造成为国际化企业。

如何实现 3.0 形态，成为有中国根基的全球企业？美世提出了以下四个观点：

美世观点 1: 企业需要一套行动一致的 ESG 价值观

图 27:

影响未来 ESG 评级 Affect future ESG rating	**提高声誉** Improved reputation	**财务业绩改善** Improved financial performance	**吸引和留住人才** Attracting andretaining talent	**缓解风险** Mitigating risk
获得资本的途径 Access to capital	**社会和环境积极影响** Positive impact on society and the environment	**增加创新** Increased innovation	**成本节约** Cost savings	**法规遵从性** Regulatory compliance

美世观点 2: 企业主动披露 ESG 益处显著

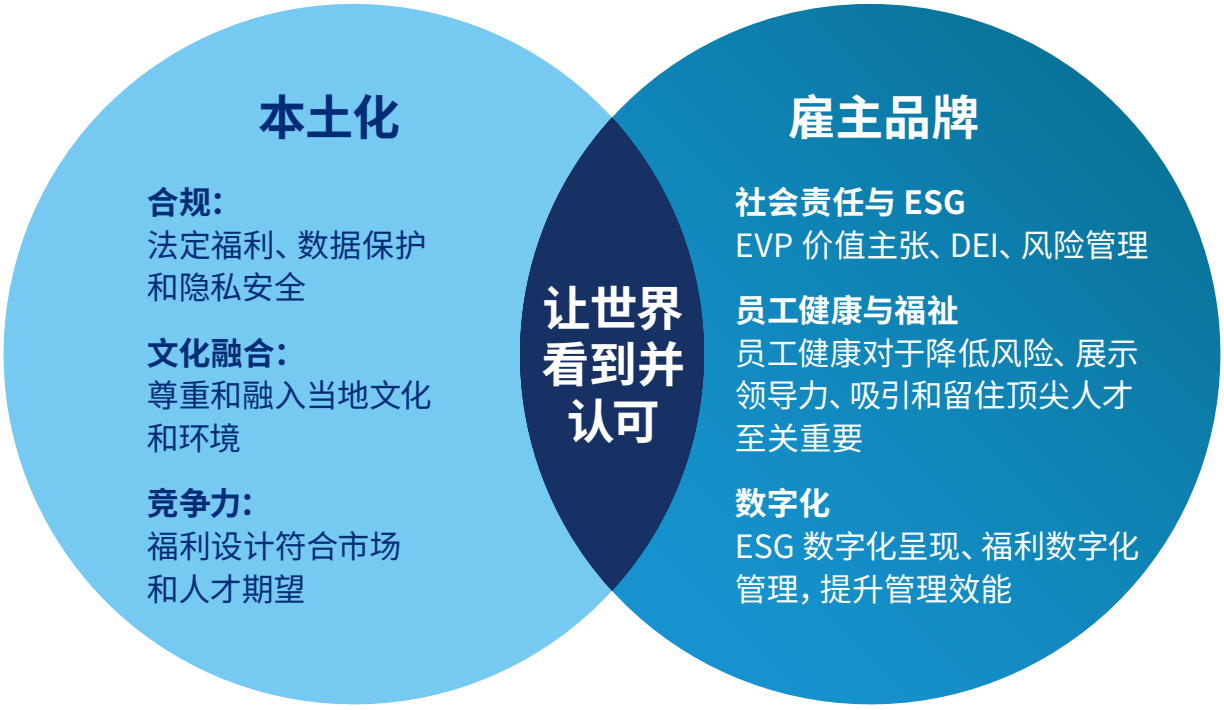
图 28:

美世观点 3: 融合型评级产品应用场景更加广泛

图 29:

美世观点 4: 因地制宜构建 ESG 品牌影响力离不开员工福祉建设

图 30:



4.4 员工福祉与 DE&I 的价值

如今，00 后和 Z 时代正在迅速的进入职场。根据全球调研报告，这个人群在 2025 年将占据劳动力市场 27%。通过对他们的调研，发现这一代年轻人在择业时薪资排到第三位往后，他们更看重价值观的认同，或是否被企业认可这些因素。

对于好的雇主品牌，尤其是走在出海道路中的企业，他们不仅仅需要解决 ESG 的挑战，更重要的制定能够吸引人才的业务运营模式何人才管理模式。雇主品牌通过福利的建设、福利员工体验跟品牌体验构建的，过程当中离不开数字化手段。根据美世 2023 年福利科技报告显示，福利科技体验好的企业，员工会感受到雇主更关心他们的福祉，他们的福利更能满足需求，他们在工作上的表现也蒸蒸日上。

DEI 是优秀雇主品牌的其中的一个支柱。DEI 是指：Diversity（多样性），Equity（平等），Inclusion（包容性），其核心含义也被包括在了 ESG 发展战略的 S(Society) 和 G(Governance) 中。DEI 作为一个先进的管理思想越来越多的领先企业率先纳入组织战略。人才是组织发展的核心要素， DEI 旨在为组织内的每一个员工提供平等的机会和发展。DEI 代表企业一定的企业形象和社会责任，也能够缩短少数族裔和特定群体在医疗保障、健康福利、公共资源使用等方面的差距。

当企业有好的福利，员工的满意度、敬业度、感知度都会有显著的提升，从而也会对业务带来可持续发展的助力。因此，ESG 的转型其实对很多企业来说不仅仅是雇主责任、社会责任或者是企业的产业责任，更是企业战略转型的选择。

5

中国汽车行业出海风险管理

“出海战略开启新阶段对车企而言既是机遇，亦是挑战，车企在复杂的海外文化、政策、法律、自然环境下需要有足够的风险管理能力，充分了解自身风险，通过合理的保险与风险管理解决方案有效转嫁风险，为“产业出海”增强竞争力和影响力、中国汽车“走出去”和“走上去”保驾护航。”

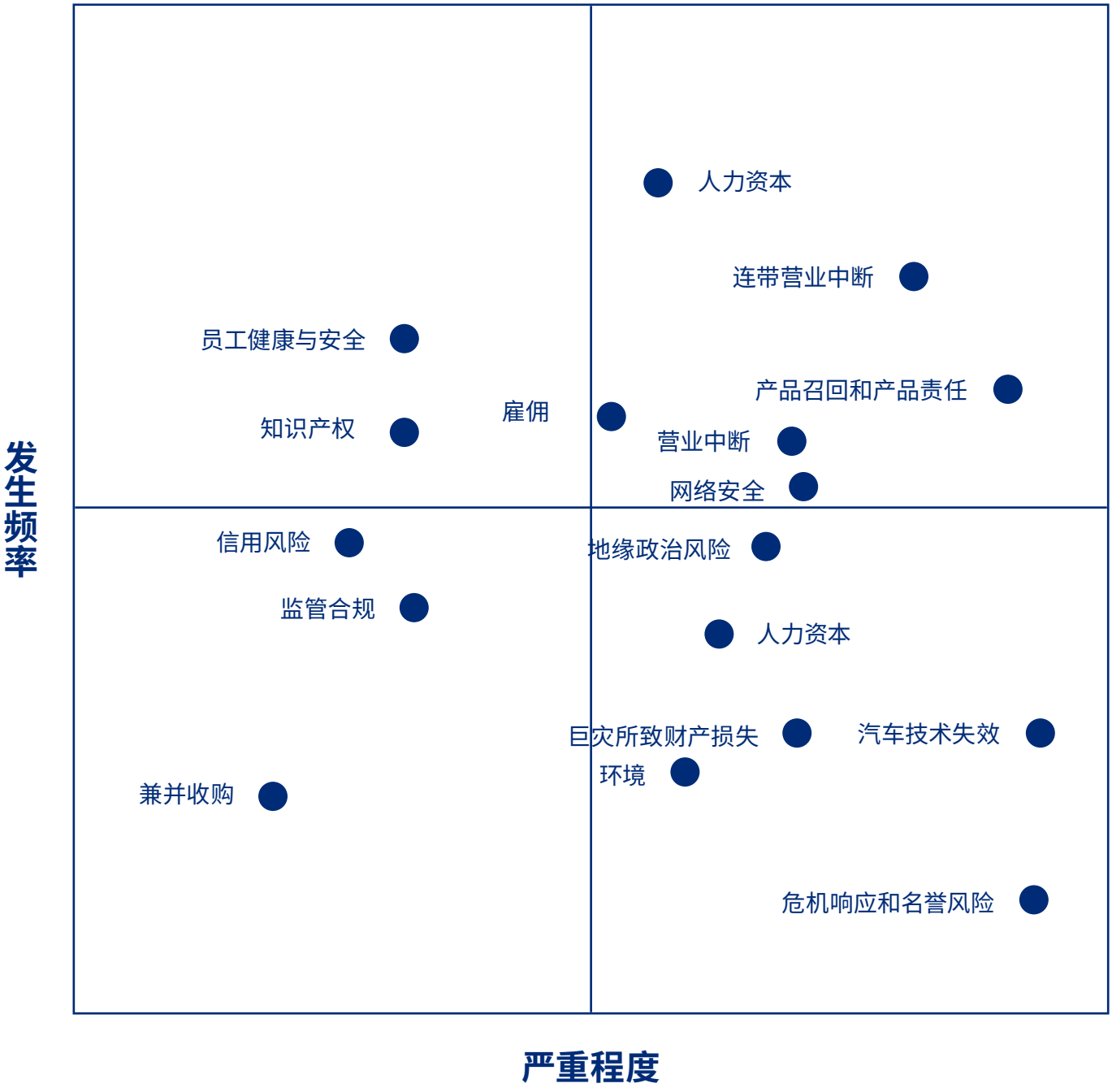
罗佳文

高级副总裁、达信保险经纪汽车版块负责人

5.1 主要风险

中国车企出海面对的海外投资风险来自政治、经济、技术等多个领域，存在诸多不确定性。除此以外，中国车企还需要了解汽车行业本身的风险特性。

图 31: 汽车行业 - 关键风险地图



历史上，汽车行业经历的行业重大事件包括：

全球“缺芯”事件

根据汽车行业数据预测公司 Auto Forecast Solutions 的数据，2021 和 2022 年两年，由于芯片短缺全球汽车市场累计减产约 1494 万辆汽车，损失金额高达约 **500 亿美元**。

天津大爆炸、大型货船沉船事件

2015 年 8 月，天津港的瑞海公司危险品仓库发生火灾爆炸事故，造成 12428 辆车受损，损失超 **20 亿人民币**。

2022 年 2 月，一艘从德国运往美国的载着 3965 辆大众集团汽车的大型货船 Felicity Ace 号在大西洋亚速尔群岛附近起火并沉入海底，损失约 **4 亿美元**。

墨西哥洪灾损失

2018 年 6 月墨西哥中部发生洪水，本田“塞拉亚”工厂内部进入大量洪水，造成厂房、设备、商品车库存不同程度损坏，并造成停产。预计损失金额超 **4 亿美元**。

高田气囊召回事件

日本气囊生产厂商高田生产的安全气囊存在设计缺陷，导致气体发生器的碎片飞出伤及车内人员。自 2009 年到迄今为止，高田气囊事件在全球造成至少 28 人死亡，400 多受伤。全球涉及十三家汽车制造商，召回了超过 1 亿台车辆，为高田安全气囊案的受害者提供高达约 **1.3 亿美元**的赔偿金。

日产汽车瞒报巨额薪酬导致美证监会起诉

日产汽车提交的证券报告与实际不符，长期严重低估其费用并夸大利润。公司还向投资者隐瞒了其公司治理和内部控制方面的重大缺陷。虚假陈述不仅欺骗了日产的投资者，美国证券交易委员会起诉日产及其前董事长欺诈指控，2019 年 9 月，日产同意支付 **1500 万美元**的和解金。

汽车行业的风险可能存在于供应链、仓储、物流、产品安全、召回费用，甚至董事及高管在决策当中个人也可能存在风险。基于这些，企业要关注的风险点包括：

1. 您的公司治理如何应对海外不同市场的法律法规要求？
2. 您海外仓 / 工厂所处地理位置受自然灾害的影响程度如何？如何确保工厂设计建造和运营符合当地消防规定？
3. 在发生紧急情况 / 灾难时，您是否有完善的业务持续性计划（BCP）确保人员和资产得到保护，并能够快速恢复运行？
4. 您是否了解海外市场对产品缺陷召回的监管法律法规？您是否有完善的海外整车召回计划？
5. 您是否有充足的保险保障车辆在仓储、运输过程中发生意外事故或不可抗力造成的经济损失？
6. 物流销售环节中，您与海外买家 / 物流仓储供应商在商务合同中是否明确双方合同责任和保险要求？您如何判断海外买家 / 物流仓储供应商提出合同的要求的合理性？
7. 您是否有充足的保险保障（部分）转嫁供应链风险造成的经济损失？
8. 您是否有充足的保险承担由于车辆缺陷造成第三方人身伤害或财产损失的经济赔偿损失？
9. 与其他出海车企购买的保险相比，您购买的保险保障范围和限额处于什么水平？
10. 您是否有充足的保险为企业以及高管承担其管理疏忽造成的经济赔偿责任损失？

5.2 如何有效控制管理风险

风险管理方式包括：

1. 风险太大，回避规避。
2. 风险较小，有足够的经济能力，可以自留。
3. 常规风险，控制或转移。

对于风险的控制，需要将防灾防损工作要做在前面，对海外资产进行充分保护，其前提就是理解人、财、物这三个方向：

1. 企业是否了解当地的消防、法律法规？国家法规和国际标准之间怎么平衡？
2. 对于自然灾害，企业是否有足够预判？有没有足够的应对措施？
3. 对于意外事故，企业是否有防范措施和应对损失的能力？
4. 对于人员安全是否有足够的制度化建立和风险管理体系？
5. 对于有可能影响市场占有率的风险是否有应对策略？

对于风险的转移，主要依靠保险和合同：

图 32：中国汽车出海方式和保险解决方案

整车出口 (CBU)

- 货运险 / 仓储物流一体化保险 (STP)
- 产品责任险
- 信用险

如有海外直营店 / 交付中心等需额外考虑：

- 财产一切险、营业中断险
- 公众责任险
- 当地劳工责任险 / 雇主责任险
- 员工福利保险
- 品牌车险及延保

散件出口 (KD)

- 货运险 / 仓储物流一体化保险 (STP)
- 财产一切险、营业中断险
- 商业综合责任险 (产品责任险 + 公众责任险)
- 当地劳工责任险 / 雇主责任险
- 员工福利保险
- 董事及高管责任险
- 网络安全责任险
- 品牌车险及延保
- 信用险

品牌并收购 (M&A)

- 建筑安装工程一切险、项目延迟保险
- 财产一切险、营业中断险
- 货运险 / 仓储物流一体化保险 (STP)
- 商业综合责任险 (产品责任险 + 公众责任险)
- 并购保险 (W&I)
- 当地劳工责任险 / 雇主责任险
- 员工福利保险
- 董事及高管责任险
- 网络安全责任险
- 品牌车险及延保
- 信用险

零基础投资 (Greenfield)

- 建筑安装工程一切险、项目延迟保险
- 财产一切险、营业中断险
- 货运险 / 仓储物流一体化保险 (STP)
- 商业综合责任险 (产品责任险 + 公众责任险)
- 当地劳工责任险 / 雇主责任险
- 员工福利保险
- 董事及高管责任险
- 网络安全责任险
- 品牌车险及延保
- 信用险

除了保险以外，企业还需要提前了解当地税务。在合理合规的情况下，实现降本增效。

图 33:

除了保险，合同转移也是转移风险的有效风险管理手段之一。

了解法规，预判风险，做好风险控制或转移，是中国车企出海过程中做好风险管理的核心思想。

适用于：采购合同、销售合同、物流仓储合同、租赁合同、建筑合同等

图 34:

赔偿责任条款 Indemnity Clauses

- 免责条款 Hold Harmless Clause
- 不可抗力定义 Definition of Force Majeure
- 司法区域和管辖 Territory & Jurisdiction
- 放弃追偿责任 Waive of Subrogation

保险条款 Insurance Clauses

- 保险险种 Type of Insurance
- 限额 Limit of Liability
- 附加被保险人 Additional Insured
- 保险凭证 Certificates/Evidence of Covers
- 保险公司资质 Rating of Insurers

6

展望

Joan Collar

威达信集团亚洲区首席商务官

中国的汽车工业正在迅速崛起，这种崛起不仅涉及到汽车消费市场，还包括上游、制造业、原始设备制造商，以及一整套解决方案的迭代升级。

中国市场当前汽车销售数量激增。由于国内市场趋于饱和，于是许多汽车制造商以及汽车工业产业链相关企业也开始了海外扩张。中国的电动汽车不仅外观漂亮，而且在技术上也更为先进。到 2023 年，中国已经超过日本成为全球最大的汽车出口国。

随着人们开始更多地考虑生态环保，也为电动汽车和混合动力汽车市场创造了巨大的空间。越来越多的消费者开始考虑购买来自中国的汽车。然而，中国汽车开始迈入国际市场时，仍需面临诸多挑战。这些风险包括：

1. 地缘政治引发的政策风险
2. 可持续性标准引发的监管风险
3. VUCA 波动性引发的成本风险
4. 跨文化跨地域引发的品牌信任风险
5. 从供应限制、交通拥堵和气候变化导致的供应链风险
6. 由跨地域扩张引发的人力资源风险

其中，需要强调的是人力资源风险。我们总是讨论实物资产，讨论一系列转型方面的问题，但很少谈论人力资源风险的话题。其实，人力风险也是中国汽车出海需要开始考虑的重要问题之一。例如，当中国汽车需要进入泰国或菲律宾这样的市场企业是否有足够的人才储备？是否需要从零开始培养人才？这些都是中国汽车行业出海亟需解决的实际问题。

未来，当汽车制造商们决定拓展海外市场时，需要开始考虑的不仅仅是第一步，而要更深入地思考，并为随之而来的一系列问题做好准备，包括市场准入、法规和义务等。不仅要确保供应链具备足够的弹性以应对一系列的挑战，也需要考虑如何吸引和留住人才。所有这些都是中国汽车考虑海外扩张时至关重要的考量点。

当中国汽车准备拥抱挑战时，衷心希望威达信集团能够成为中国汽车企业值得信赖的合作伙伴。威达信集团旗下的子公司和遍布全球的专业网络能够为中国车企提供包括在战略、人力资源和风险管理方面的完整解决方案，助力中国车企扬帆出海。

附录 1: 嘉宾介绍

李兆琦

威达信集团中国区总裁、美世中国区总经理

Joan Collar

威达信集团亚洲区首席商务官

张君毅

奥纬咨询董事合伙人、大中华区汽车与工业品业务主管合伙人

龚鹏飞

美世中国区合伙人

许炎冰

美世中国区资深合伙人、美世达信员工福利中国区数智化业务总经理

罗佳文

高级副总裁，达信保险经纪汽车版块负责人

附录 2: 关于威达信集团

威达信集团（Marsh McLennan）是一家全球性的国际集团公司，主要提供风险、战略以及人力资源相关的专业服务，在全球拥有 85,000 名员工，年收入逾 200 亿美元。通过其在各业内领先的子公司 (Marsh, Mercer, OliverWyman, GuyCarpenter)，威达信集团帮助客户应对日益变化和复杂的商业环境。

关于达信（Marsh）

达信（Marsh）是全球领先的保险经纪和风险咨询公司，在 130 多个国家大约有 45,000 名员工，致力于向全球商业企业和个人客户提供数据驱动型风险解决方案和咨询建议服务。达信是第一家进入中国的外资保险经纪公司。达信中国成立于 1981 年，在中国服务超过 40 年。

达信中国官方订阅号

关于美世

在美世，我们坚信能不断创造更加美好的未来。我们一起重新定义职场，重新制定退休计划和投资方案，寻求真正能促进员工健康和福祉的方法。美世在全球 130 多个国家和地区开展业务运营，拥有逾 25,000 名员工，分布于 43 个国家和地区。美世达信员工福利致力于为客户提供一站式成本管理、人员风险管理以及复杂的员工福利管理等服务。想要了解更多信息，请访问 www.mercer.com.cn。

美世中国官方订阅号

关于奥纬咨询

奥纬咨询（Oliver Wyman）是一家国际管理咨询公司，在全球 30 个国家的 70 个城市设有办公室，拥有深厚的行业经验和在战略、运营、风险管理、组织转型等领域的精深专业能力。奥纬咨询在全球范围内有 7000 多名专业人士，帮助客户优化业务、改善运营、改进风险管理、提升组织绩效，从而抓住极具吸引力的机遇。奥纬咨询是威达信集团（Marsh McLennan，纽交所代码：MMC）旗下业务之一。如需了解更多信息，请访问公司网站 www.oliverwyman.cn。

奥纬咨询官方订阅号

如您有以下方面的咨询需求，欢迎点击下方链接联系我们。

出海战略 （请发送邮件至奥纬咨询 Enquiry.GC@oliverwyman.com）

人才管理 （请发送邮件至美世中国 mercerchina@mercer.com）

风险管理 （请发送邮件至达信中国 china.information@marsh.com）

© 2023 Mercer LLC. All rights reserved