

《海外子公司战略规划及商务操作分解》

前言

越来越多的中国企业开始“走出去”通过在海外设立业务机构（分公司，办事处，投资建厂等）拓展海外一线市场，标志着中国企业跨国经营时代序幕已经开启。对即将开赴海外一线市场的将士，亟需解答以下现实问题：

- 海外目标市场如何选择？如何分析海外投资环境要素并科学决策？
- 海外拓展有哪些商务模式？海外办事处/子公司的运营特征是哪些？
- 海外子公司筹备小组如何设立？主要开展哪些工作？输出成果是什么？
- 如何做海外市场投资可行性分析？如何管理海外商务规划实施、落地？
- 海外子公司初创阶段，业务运营启动工作的管理要点和抓手是哪些？
- 海外机构如何向总部做年度述职汇报，目的/结构/要点是哪些？

为满足中国企业对进军海外的迫切需求，《海外子公司拓展规划及商务操作分解》课程应运而生；授课老师曾作为海外分公司筹备小组主管派驻海外一线亲自参与了海外分公司的创建；具有 18 年海外分公司、办事处及品牌业务营销管理经验，根据现阶段不同行业中国企业的国际化阶段特征、外销团队技能和海外市场业务关键路径编制而成，并融入多个中企征战海外的鲜活个案展开。

时间：1 天

对象：进出口经理，海外营销经理，外派人员，海外财务，供应链，海外项目投资、海外人力资源等经理人、海外营销总监，企业家、总裁等。

课程大纲：

第一天

一. 中企海外“走出去”战略

1. 国际业务发展阶梯及晋级

2. “走出去”国际业务挑战

3. 海外业务转型升级策略

- 销售前移，渠道掘金
- “坐商”—“行商”
- 全球化策略，本地化行动

案例：广州森大-国际业务三级跳

二. 海外市场考察及筹备小组

1. 海外分公司筹备小组及职责

2. 海外分公司筹备小组工作路径

- 大使馆/中企/行业协会
- 国内/海外律师，咨询机构
- 市场调研/政府机构/咨询专家

3. 海外分公司筹备小组工作开展

- 考察市场，了解宏观环境 PEST
- 行业调研，产业政策和竞争空间
- 解读海外公司设立法规，避开雷区
- 人力资源：劳工法律 Vs 派驻法规

- 评估物流供应链：关税及本地化采购
- 金融及外汇计算管制，规划投资额度
- 海外财务、税收政策，策划转移价格

案例：某车企东南亚投资考察计划

三. 国别市场选择及战略规划

1. 海外市场布局—国家遴选

2. 如何认知海外市场主场？

- 宏观市调视觉：PEST
- 市场竞争格局分析：5P
- 海外市调主干：PI3C
- 3C 同 5P 的综合分析

3. 海外市场五力营销战略

- 海外五力营销战略结构
- 聚焦主场，“两手抓”
- 模式升级，战略运营
- 五力营销的两种应用

案例：五菱印尼市场拓展策略

四. 国际市场拓展模式选择

1. 进军海外的主要商业模式

- 经销商/代理商
- 海外办事处

- 海外分公司/子公司
- 海外合资/并购企业

案例：J外贸企业创兴模式跃升

2. 五种模式操作及应用解读
3. 海外机构的渐进式转换路径

练习：三种海外拓展模式比较

五. 海外拓展商务计划撰写及评估

1. “走出去”的“4个必知项”

- 海外公司业务运营模型
- 海外业务运营关键要素
- 海外子公司盈亏点及周期
- 海外资本投入及风险评估

2. 海外商业计划书内容

3. 海外市场运营模型分析

- 评估目标区域市场
- 商业模式设计与评估
- 现实及能力6力评估
- 市场拓展规划优选

4. 海外业务6项关键要素

- 产品竞争力

- 成本及供应链
- 代理商遴选
- 渠道分销模式
- 价格及毛利分析
- 品牌建设及产品促销

案例：阿根廷市场进入策略

5. 海外市场进入决策优选

- 海外市场进入决策阶梯
- 海外业务模式及路径选择
- 不同国家机会/投入/产出比对比及评估
- 海外市场进入决策 4Ps(供应商/工厂/营销/客户)

案例：海外第一站，选择古巴，越南还是泰国？

六. 海外子公司成立及启动规划

1. 海外公司注册及成立事项

- 公司法律注册形式
- 商标注册和许可
- 产品注册及认证
- 不同模式财税处理
- 房屋租赁及仓库
- 外派员工签证风险

练习：海外分公司开业项目管理

2. 财：海外投资计划及财务管理

- 海外投资结构和投资额
- 海外销售收入预测评估
- 海外投资预算动态管理
- “一颗红心，三种准备”
- 海外项目冻结/撤资处置

案例：T 家电三进印度市场

3. 人：初创期员工本地团队

- 中方外派人员遴选和培养
- 海外 HR+行政经理角色
- 海外新员工的招聘及雇佣
- 资料翻译+员工培训业务
- 如何建立海外和谐团队？

案例：“风语者”看团队冲突融合

4. 物：海外产品及供应链管理

- 海外产品选型/适应期
- 初创期本地供应链管理
- 海外产品上市试销调研
- 海外 5P 营销管理闭环

案例：从市场很好，到“亏损 4000 万”

七. 海外公司年度述职报告总结

“走出去”海外拓展系列课程

1. 海外年度报告的目的和意义
2. 海外公司年度述职报告结构
3. 客观评估：亮点与暗点
4. 战略：竞品标杆比较法
5. KPI 指标图标+市场分析
6. 设立目标与资源需求平衡
7. 主要风险及应对策略