

墨西哥家电产业投资环境调研

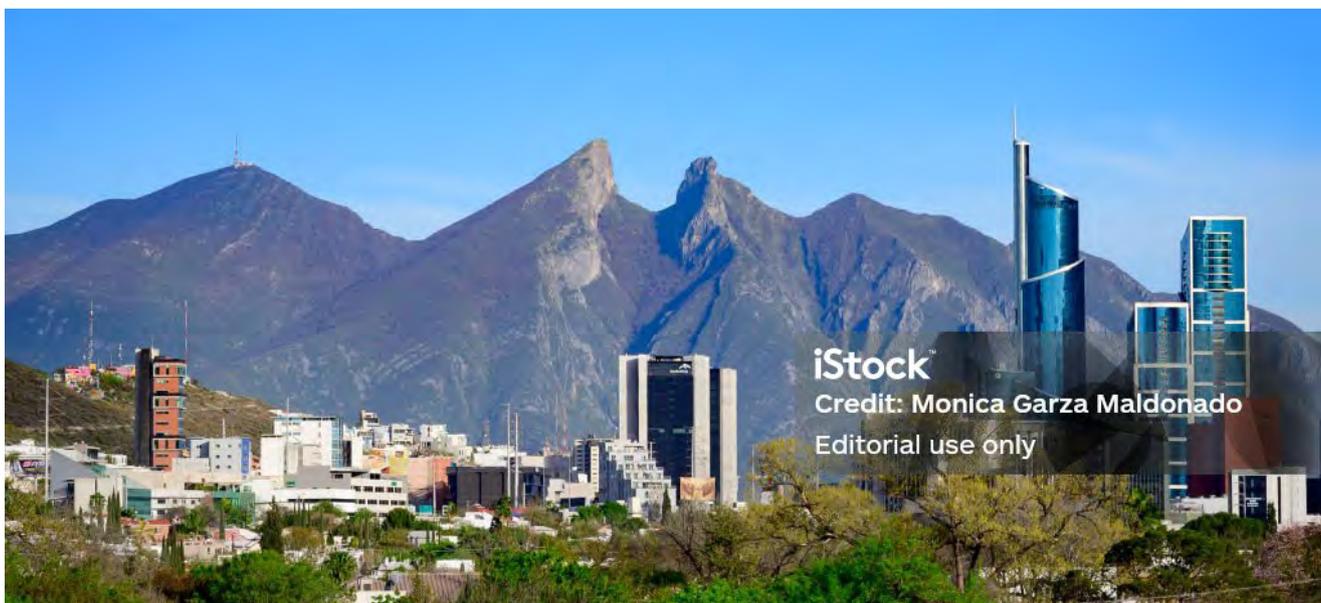
文 | 陈莉 · 中国家用电器协会

随着世界经济环境的日趋多变和复杂，到海外建厂，成为很多企业需要思考的问题。在这样的背景下，墨西哥的地缘优势以及对美出口的零关税政策，让这个对很多中国人来说相对陌生的国度成为焦点。

那么，墨西哥会成为中国家电企业的投资热土吗？墨西哥当地时间 10 月 26 日，加西贝拉压缩机有限公司墨西哥工厂正式投产。借此机会，中国家用电器协会对墨西哥的投资环境进行了调研。

产业链基本完备，政府吸引投资热情高涨

中国企业的建厂投资主要聚焦于离美国更近的墨西哥北部。加西贝拉墨西哥工厂所在的科阿韦拉州，正是位于墨西哥北部，与美国得克萨斯州接壤，国



墨西哥新莱昂州首府蒙特雷全景



LG、惠而浦在墨西哥北部都建有工厂

境线长达 512 公里。除了科阿韦拉州，同位于墨西哥北部与美国接壤的新莱昂州也是中国企业在墨西哥投资建厂的重点区域。惠而浦、LG 以及中国的海信和安徽万朗，工厂位置都在新莱昂州。

墨西哥北部的家电产业链基本完备，这得益于上世纪末本世纪初美国以及韩国家电企业在墨西哥投建家电工厂，也带来了相关产业链。惠而浦、丹佛斯、LG 等均在墨西哥北部设有工厂。它们在墨西哥建厂，有的是为了向劳动力成本相对较低的国家转移，有的是出于企业自身的国际化布局。

无论科阿韦拉州还是新莱昂州，都非常关注中国企业的投资。据悉，已经有大约 200 家中国企业选择在墨西哥北部建厂，其中大部分为汽车配套企业。科阿韦拉州经济厅提供的一份名为《最好的地方，最好的投资机会》的中文资料显示，中国位列科阿韦拉州海外投资的第二位，约占到 15%。在加西贝拉墨西哥工厂 15 分钟车程之外，是中国著名的配套企业三花墨西哥基地所在地，正在商谈中的美的墨西哥工厂用地也在附近。当然，除了来自家电行业

的企业，更多的是来自中国的汽车配套企业。

在加西贝拉的投产仪式上，工厂所在地的科阿韦拉州州长米格尔·里克尔梅、州经济厅厅长克劳迪奥·拉莫斯阿里斯佩市市长何塞等当地政要均参加了投产仪式，体现出当地政府的重视。实际上，就在当天，即将在 35 天后接任的科阿韦拉州新州长身在中国上海，目的之一正是吸引中国企业到科阿韦拉州投资。科阿韦拉州经济厅厅长克劳迪奥表示，为吸引外商投资，科阿韦拉州在税收政策以及商务登记等行政流程上，都在政策上有所支持。另外，他们还准备建造一个大型物流中心。

新莱昂州也非常注重吸引中国企业前去投资。据了解，新莱昂州长也刚刚结束对中国的访问。科阿韦拉州经济厅厅长克劳迪奥表示，为进一步促进墨西哥北部经济走廊一体化，使其发挥重要作用，在公路、通信、天然气等基础设施上，墨西哥北部州都加强了投资和建设。另外，由于墨西哥与多个国家有自由贸易协定，如中国企业非常重视的北美自由贸易协定，这使得墨西哥的进口

和出口都非常便利。据介绍，2022 年，中墨的双边贸易额超过 1160 亿美元，在墨西哥同美国的出口产品中，汽车、电脑占据前两位，家电位列第三。

在加西贝拉的投产仪式上，工厂所在地的科阿韦拉州州长米格尔·里克尔梅、州经济厅厅长克劳迪奥·拉莫斯阿里斯佩市市长何塞等当地政要均参加了投产仪式。

重点关注：如何享受到当地优惠政策

对于中国企业来说，到墨西哥建厂，最大的“诱惑”，无疑是由美国、加拿大、墨西哥三国参与的《美墨加协定》。但是，要享受到这样的政策，还需要满足一定的条件。整体来说，需要满足的要求正在越来越高。

在《北美自由贸易协定》（2019 年，《美墨加协定》正式取代《北美自由贸易协定》）的框架之下，墨西哥创建了 IMMEX 计划。“IMMEX”是西班牙语“Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicio de Exportación”的首字母缩写，翻译

为“制造加工和出口服务业”，即允许外国制造商将原材料和零部件以“递延缴税”的形式进口到墨西哥，但条件是所有制成品必须在政府规定的时间内从墨西哥出口。

但是，如果要享受到 IMMEX 计划中的免税政策，企业必须首先申请 IMMEX 资质。据了解，申请 IMMEX 资质耗时较长，要求的条件也相对严格。在应用到 IMMEX 资质之前，企业必须缴税，在申请到 IMMEX 资质之后，再申请退税。同样，申请退税的过程依然繁琐耗时。

另外，墨西哥 2020 年 7 月 24 日公布，重新调整 IMMEX 资质的相关政策。一方面，将从墨西哥出口的时间规定从 36 个月缩短至 18 个月，即生产的产品必须在 18 个月之内从墨西哥出口至美国或加拿大；另一方面，IMMEX 资质变为采用年审制，并提高了获得资质的条件，减少了通过率。

除此之外，对于墨西哥的保税工厂（Maquila 企业，指外国直接投资者拥有的资产），墨西哥一直有所得税优惠政策。2022 年，墨西哥宣布这项政策将于 2024 年 12 月 31 日终止，Maquila 企业将统一采用 Safe Harbor 的计税方式缴纳所得税。

2023 年 8 月 15 日，墨西哥宣布，自 2023 年 10 月 1 日~2025 年 7 月 31 日，将对 392 个进口产品征收 25% 临时关税，其中就包括家电制造中必须用到的大宗原材料——钢材。据了解，这一政策的出台，让一些正准备到墨西哥建厂的企业举步犹疑。

另外，据统计，从 2015 年至 2023 年 8 月，墨西哥商务部共发起针对来自于中国的反倾销调查 28 起，其

中涉及各类金属物资的有 17 起。

匆匆几日走访，也许我们对当地政策了解得并不全面，但至少，呈现出来的问题是，如果决定在墨西哥投资建厂，必须首先对当地政策以及政策的变化有着全面而深入的了解，才能让享受当地优惠政策水到渠成。

两大瓶颈：安全和劳动力

在墨西哥城机场，我们遇到了两批从墨西哥城经转巴黎回国的外派员工。他们的工厂位于离墨西哥城 3 小时车程的克雷塔罗。虽然航班是晚上 11 时的，但他们在下午 4 时左右就到达了墨西哥城机场，最重要的原因就是考虑到夜间安全问题。

在走访过程中，很多中国员工都表示，考虑到安全问题，每天的活动范围就是“两点一线”，只在工厂和宿舍之间往返。

实际上，在克劳迪奥谈到科阿韦拉州的投资优势时，首先就重点提出，科阿韦拉州是墨西哥最安全的州。

除了安全，劳动力也正在成为投资墨西哥越来越大的瓶颈。首先是劳动力效率。多家企业反映，相对于国内，墨西哥劳动力效率偏低，“基本上，国内需要 5 个劳动力完成的劳动强度，在这里需要配 8 个”。每周一到岗率偏低是普遍现象，“周一到岗率只能维持在 80% 左右，但法律并没有对不到岗规定相应罚则。”

其次是劳动力成本日趋增高。这一点首先体现在当地法律对员工的保护上。2021 年 10 月，墨西哥正式取消计件工资政策，替代以《联邦劳动法》第 83 条的规定，规定只需满足 1 天 8 小时的工作时间要求即可。2023 年，

一项关于员工工作时间新法案提交众议院，目前正在审批过程中，主要内容是推动每周工作时间从 48 小时缩减至 40 小时。如果新法案通过，也将明显提高劳动力成本。另外，墨西哥还规定，企业每年利润的 10%，必须与每一位员工“共享”，实施强制性利润分红。

劳动力成本日趋增高的第二个原因，是随着到墨西哥北部投资的企业日趋增多，劳动力工资也随之水涨船高。一项统计显示，2014 年，到墨西哥北部投资的中国企业不到 10 家，到了 2023 年，这一数据已经增长为近 200 家。另外，特斯拉计划到墨西哥北部投资一家超级工厂，虽然因为各种原因，建设计划有所推迟，但建厂消息传出，制造企业员工工资即应声而涨。

当然，除了安全和劳动力，墨西哥北部部分地区，还面临电力等能源紧张的问题。同时，投资集中度趋高，也造成厂房等租赁成本上涨。

总之，对于中国企业来说，前去墨西哥投资，有喜有忧。“在做出决定之前，必须对墨西哥的投资环境进行切实考察，再与自身的需求和能力相结合，谨慎决定。”中国家用电器协会执行理事长姜风表示，“如果到墨西哥建厂只是出于成本和效率考虑，墨西哥可能并不能满足这样的需求。如果从国际化战略以及满足客户需求等角度来看，墨西哥可以作为一个选择。”

借加西贝拉墨西哥工厂投产的机会，中国家用电器协会也走访了除加西贝拉之外，包括安徽万朗、三花等配件企业以及 LG 和海信等整机企业，调研它们的建厂和运营情况。通过走访发现，每家企业到墨西哥投资建厂，都不是一时冲动，也并不盲目。在墨西哥建



安徽万朗墨西哥工厂

厂，无一不是经过理智考量之后的谨慎选择。

那么，这些企业到墨西哥建厂，拥有哪些底气？

拥有国际化经验

拥有成熟的国际化经验，是能够在墨西哥成功建厂的重要前提。

进入墨西哥的第一站，我们来到位于新莱昂州的安徽万朗工厂。这个工厂建设于2015年。在墨西哥另外一个州克雷塔罗，安徽万朗于2022年建设了墨西哥第二家工厂，这也是安徽万朗在海外投资建设的第十家工厂。

安徽万朗海外建厂，起源于2010年确立的国际化战略——“1515”战略。即自2011年起，用15年时间，在除中国大陆以外的国家和地区，设立15家工厂。2011年，安徽万朗在泰国巴真府设立了第一家海外工厂，开始了国际化步伐。

在实施“1515”战略的过程中，安徽万朗积累了国际化经验，引进了国际化人才，并培育了自己的国际化人

才。负责海外建厂业务的尚振华是一个“墨西哥通”，从当地的政策法规到饮食习惯，都了如指掌。新莱昂州工厂厂长朴正颖也是安徽万朗从韩国引入的国际化人才，一方面拥有国际化视野和经验，另一方面也可以与该工厂的主要客户LG进行高效沟通。

三花墨西哥基地是其最大的海外基地，最早于2014年建设投产，包括汽车、微通道等5个业务单元。实际上，三花的海外制造基地共有10个。在建设墨西哥基地之前，三花也是通过收购进入美国市场，第二步才建设了自己的生产基地。



三花墨西哥工厂投产仪式



海信墨西哥工厂

海信的国际化步伐一直处于中国家电行业的领先地位。在新莱昂州的海信工厂于 2022 年投产，是海信在墨西哥的第二家工厂，主要生产冰箱和烤炉等产品。这个工厂的建设过程，得益于海信较早部署的国际化战略。海信在墨西哥的第一家工厂为电视机生产厂，是通过并购纳入旗下，这使得在建设新莱昂州的工厂时，能够迅速熟悉当地政策、投资环境，并迅速引入当地人才。应该说，之前积累的国际化经验和能力，给予海信墨西哥冰箱和烤炉工厂的建设以强有力的支撑。但即便如此，海信新莱昂州工厂的前期调研，也历时 2017~2019 年三年时间，其中的谨慎可见一斑。但是一旦做了决定，以往的国际化经验就会有效加快建厂的速度。据了解，海信新莱昂州工厂从“生地”开始建设，2022 年 3 月安装生产线，当年 6 月开始试生产，当年 9 月就进行了 UL 审厂阶段，获得出口美国的认证资质。

LG 是全球家电行业国际化比较成功的企业之一。在 LG 的国际化战略之下，2000 年 4 月，LG 在墨西哥新莱昂州建设了冰箱和烤炉工厂。这也是 LG 今天 195 个海外生产法人之一。

在墨西哥，LG 拥有 3 个生产法人，另外两个是通过并购拥有的电视机制造工厂。这间工厂的人力资源负责人认为，拥有国际化经验，是 LG 成功在海外建厂非常重要的前提：“当时，LG 建设这间工厂，得益于之前在墨西哥并购电视机工厂得到的当地资源和能力。”

拥有成熟的国际化经验，可以让企业在建厂和工厂运营过程中少走很多弯路，同时，能够深入掌握并迅速享受到当地政策，支持工厂高效运营。

建设高效的自动化生产线的能力

在走访中，我们发现，由于墨西哥

当地的劳动力成本和效率问题，各家企业都非常注重生产线的自动化水平和能力。

加西贝拉拥有多年的自制生产设备的经验，甚至以此为基础成立了科技服务公司，给其他企业提供生产线设计和建设的服务。有了这样的底气，加西贝拉墨西哥生产线的自动化水平还高于国内生产线。当然，在设计生产线时，加西贝拉也有意将劳动力相对使用较少、能够实现大批量生产的自动化生产工序拿到墨西哥。

无独有偶，三花在设计生产线时，也强调了两点，一是自动化水平，二是将需要劳动力数量少的生产工序拿到墨





西哥。同加西贝拉一样，相对于国内相同的生产工序，墨西哥基地的自动化水平要高于国内。

安徽万朗也是将自己研制开发的自动穿磁线拿到墨西哥工厂，主要目的也是减少劳动力，降低劳动力成本。“墨西哥工厂是安徽万朗所有工厂当中自动化程度最高的。”安徽万朗研究院院长王应民介绍说。

要有真正的客户需求

虽然墨西哥有地缘优势，并且由于《美墨加协定》，可以很方便地将产品出口到美国和加拿大，但实际上，很多政策在实施过程中需要时间和满足相应的条件。另外，从劳动力效率到产业链环境，很难有一个国家和地区与中国比

肩。因此，我们走访的中国企业，基本都是先有客户需求，后有墨西哥工厂。

北美市场是加西贝拉的重要海外市场。在北美冰箱压缩机市场，加西贝拉的市场占有率为 30%。过去几年，由于关税等问题，让加西贝拉在海外建厂的需求日趋迫切。在加西贝拉墨西哥工厂的投产仪式上，很多前来参加投产仪式的客户代表都难掩兴奋，对未来充满期望。

安徽万朗两个墨西哥工厂都是应客户需求建立的。“工厂的位置也都选择在与客户工厂的距离为 15 分钟车程之内。”安徽万朗大客户经理时金敏说。一方面，这是出于“万朗卖的不是产品，是服务”的企业理念，强调的是服务意识 and 反应速度；另一方面，万朗的主要

产品——门封条并不太适合长时间的海上运输，就近生产更能保证产品质量。

对于海外建厂，三花一直奉行“客户在哪里，三花就在哪里”的原则。

海信墨西哥工厂的产品主要针对美国和加拿大市场，拥有 60 万台冰箱和 40 万台烤炉的年生产能力。

LG 墨西哥工厂年销售额为 16 亿美元，其中 70% 来自美国和加拿大市场，15% 来自墨西哥市场的贡献。

实际上，因为有真实的客户需求，在工厂建设过程中，客户也会帮助企业迅速了解当地政策和环境，从而帮助企业快速融入，推进运营步入正轨。

做好本土化和风险管控

一方面，本土化是墨西哥的政策要



求；另一方面，本土化也是企业步入健康运营轨道的必要条件。

墨西哥当地政策规定，对于外商投资，外国员工的比例不能超过 10%，绝大多数的就业机会都应该给到当地员工。当然，从企业运营方面来说，拥有稳定的、高素质的员工，是企业健康运营的基础。在这一方面，我们走访的企业都给予了相当的重视。加西贝拉的“001 号员工”，是来自墨西哥当地的一名工作经验丰富的女性，任办公室主任一职。三花墨西哥基地在运营过程中非常重视高素质员工的稳定性，也有意识地用各种办法留住高素质的员工。在我们到海信墨西哥工厂的当天，该工厂的优秀员工被奖励到中国青岛的海信总部参加运动会，以增强员工对企业的归属感。安徽万朗墨西哥工厂外派员工

总共 14 名，“在品质、销售和人力资源等中层管理岗位上，都有墨西哥当地员工。在生产方面，当地员工也在慢慢进入管理层。”安徽万朗墨西哥工厂厂长朴正颖介绍说。在走访 LG 墨西哥工厂的过程中，该工厂有关负责人表示，在国际化进程中，LG 非常注重企业在当地承担社会责任，增进与当地政府和民众的交流，确保生产安全，确保供应链和员工的稳定。

做好风险管控，是在建厂初期必须要考虑的。加西贝拉在决定建厂之时，就确定了“轻资产、建平台、分阶段、控风险”的总体建设思路。工厂用地和厂房都以租赁的形式实现。三花在建设墨西哥工厂初期，工厂用地和厂房也是靠租赁，且只引入了微通道一个业务领域。随着工厂的运营逐步稳定，对当地

投资环境日趋熟悉，三花才开始买地建设厂房，业务领域也逐步扩大到今天的 5 个。安徽万朗的工厂也是租赁的。

除此之外，在走访过程中，作为国际化的领先者，LG 有关人士还表示，在国际化的征途上，在适应本土化的过程中，企业会不可避免地犯错，“要允许试错”。他强调，很多国际化经验，都是在不断试错过程中逐步积累起来的。

“这些来墨西哥建厂的中国企业，都是墨西哥的探路者。他们以及 LG 这样的企业的实践和成功的经验，都是未来中国家电行业国际化的宝贵财富。”中国家用电器协会执行理事长姜风说。

MFC