strategy& 思略特

Part of the PwC network

破难题、立未来：跨国工业品企业如何应对在华运营新挑战

联系人

赵汀

普华永道思略特中国工业产品及服务行业合伙人

电话: +86 (21) 2323 2256

邮箱：ting.zhao@strategyand.cn.pwc.com

浦鑫峰

普华永道思略特中国工业产品及服务行业总监

电话: +86 (21) 2323 2823

邮箱：leon.x.pu@strategyand.cn.pwc.com

方力扬

普华永道思略特中国工业产品及服务行业高级经理

电话：+86 (21) 2323 8381

邮箱：liyang.fang@strategyand.cn.pwc.com

目录

摘要 03

一、影响跨国企业中国业务运营的主要挑战 04

二、跨国公司中国业务运营挑战的关键应对举措 12

三、应对举措成功实施的关键运营支撑 17

四、总结 20

摘要

随着地缘政治等宏观因素的演进，国际形势的不稳定性增加，对中国市场环境造成了一定影响，同时也对跨国企业的中国业务带来了一系列挑战。尽管如此，中国仍然保持着全球第一制造大国的地位，市场规模优势与内需潜力巨大。面对多变的市场环境，跨国企业需要充分权衡中国市场的挑战和机遇，采取必要的应对举措，推动在华业务的可持续发展。

普华永道思略特持续关注全球经济形势等宏观环境的演变，建立了成熟的框架和方法论，帮助跨国企业识别、分析中国业务运营挑战，并制定有效的应对举措。

- 在外部因素的综合影响下，跨国企业在中国的业务运营面临不确定性，跨国企业应重视业务连续性方面的挑战。

- 对致力于在中国长期发展的跨国企业而言，需进一步关注中国独特的市场特点所带来的挑战，包括产品兼容性、数据安全保护义务、新兴行业对于产品及服务的严格要求，以及本土替代带来的挑战等。

- 与此同时，跨国企业也面临着由客户需求多样化、供应链不稳定等因素所造成的常态化业务运营挑战。

为了应对上述挑战，普华永道思略特建议在中国进行长期投资的跨国公司需权衡中国业务的挑战和机遇，建立针对业务运营挑战的评估框架，并采取一系列应对举措，从而把握中国业务方向，实现中国业务可持续发展。其中，以产品研发和制造本土化为核心的本土化策略将帮助跨国企业有效应对大部分挑战。同时，智慧工厂转型与生产布局优化也将进一步提升跨国企业中国业务的整体运营效益。此外，为推动应对举措的落地，跨国企业需要同步关注支撑层面的举措，例如与本地合作伙伴建立商业生态圈、优化决策流程，以及加强本土职能实现运营效率提升等。

影响跨国企业中国业务运营的主要挑战

2021年以来，普华永道思略特持续密切关注中国市场动态，并支持多家工业品行业的跨国企业评估其中国业务运营模式。思略特建立了成熟的框架和方法论帮助跨国企业识别中国业务运营的挑战，并制定有效的应对方案。通过回顾过往项目经验，思略特总结出跨国企业普遍在中国面临来自三个层面的主要挑战，包括业务连续性的挑战、中国独特市场特点带来的挑战，以及企业常态化业务运营过程中面临的挑战。

跨国企业在华经营的主要挑战

主要挑战		可能性	影响
业务连续性			
中国独特市场特点带来的挑战	产品兼容性		
	数据安全		
	进口替代		
	新兴行业的特殊挑战		
常态化业务运营过程中面临的挑战	客户支付能力与产品偏好		
	供应链稳定性		

信息来源：普华永道思略特研究

首先，由于地缘政治环境的演变，跨国企业可能在中国面临业务连续性的挑战。

部分国家的出口管制可能对跨国企业的中国业务造成直接影响，同时，中国对跨国企业运营合规愈发重视，对跨国企业在中国运营提出了更高的要求。此外，“逆全球化”也可能对跨国企业在华业务运营带来一定挑战（如制造业迁移引发的供应链挑战等）。因此，跨国企业需认真审视未来的经营战略，并对中国市场的业务连续性做出战略决策。

其次，对于致力于持续在中国开展业务的跨国企业，考虑到中国独特的市场特点所带来的挑战，全面的市场与商业环境评估必不可少。普华永道思略特识别了四大重点注意事项：产品兼容性、数据安全性、进口替代以及新兴行业特殊挑战。跨国企业如未能处理好这些方面的问题，可能导致产品开发、市场准入及订单履行方面的挑战。

产品兼容性

中国具有独特的数字化生态系统，其主要参与者与世界其他地区存在显著差异。以云基础设施为例，欧美企业和中国企业采用的云服务产品不尽相同。在软件行业，一些产品基于海外开发环境而设计，这些产品通常难以与中国本地的云基础设施及软件生态系统（如开放平台、云、终端应用等）兼容。此外，一些海外云基础设施进入中国市场也面临挑战。

网络安全

中国颁布了多项法律法规以加强对敏感数据境内存储以及跨境数据传输的管理，这些法律法规将对跨国企业的中国业务运营产生一定影响。以数据安全法及网络安全法为例：

- 数据安全法要求企业优化数据传输管理，加强跨境数据传输的审查。同时，规定企业建立数据安全管理系统的义务，要求企业采取与网络安全、数据传输相关的风险应对措施。

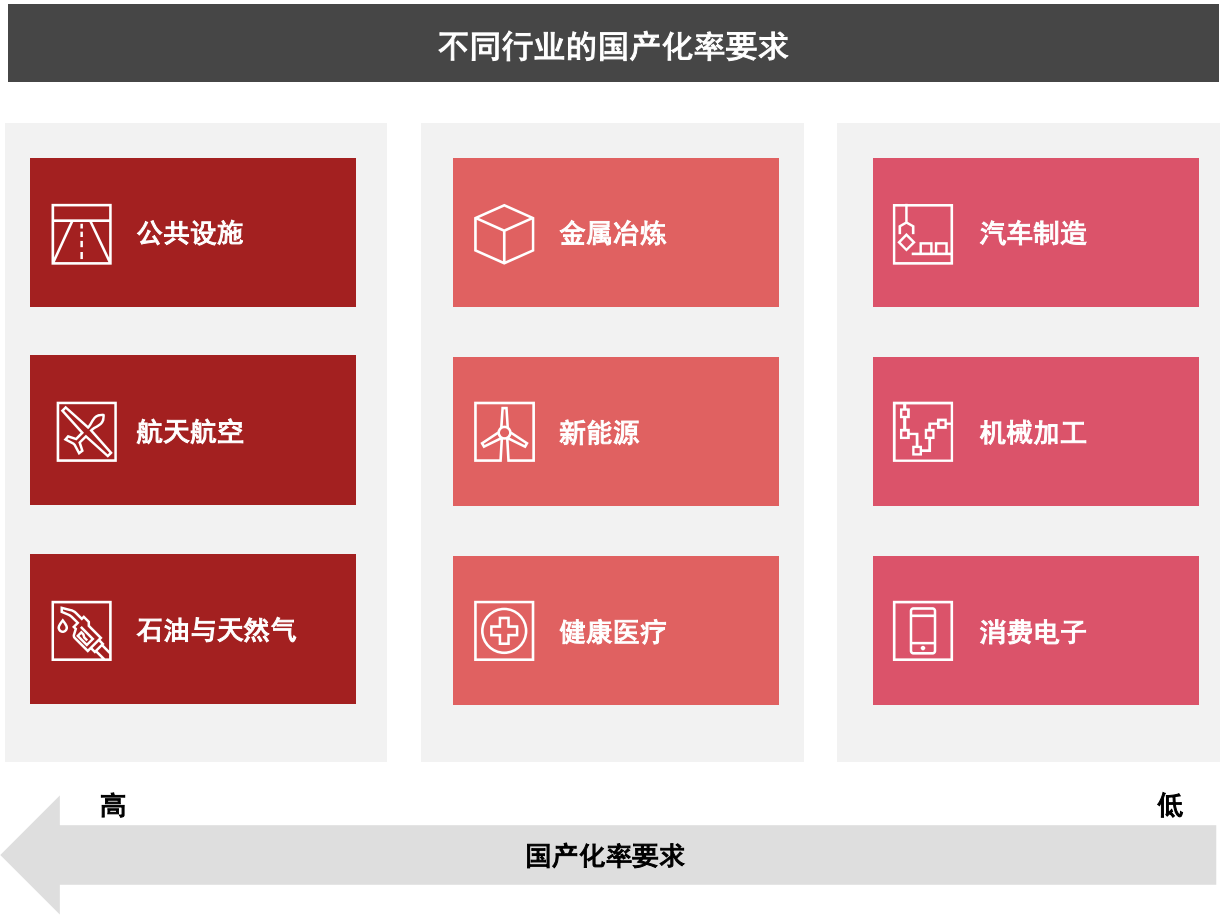
- 网络安全法旨在更好地保护在中国境内产生、运营、维护和使用的数据。具体而言，该法规规定企业在中国境内运营中收集与产生的个人信息和重要数据必须存储于中国境内。

为了满足中国网络安全法规的要求，跨国企业可能需要对其数据管理体系（例如数据库部署、用户数据使用协议等）进行优化，并对产品设计进行相应的调整。

进口替代

政策制定者针对公共设施、航天航空以及一些由国有企业占据主导地位的特定行业设定了较高的国产化率目标。

“本土化采购”政策对不同行业跨国公司的中国业务运营产生了影响。尽管国产化率目标主要适用于国有企业，一些大型民营企业也自发响应，在采购过程中跟随国有企业提出“本土化采购”要求。



信息来源：普华永道思略特研究

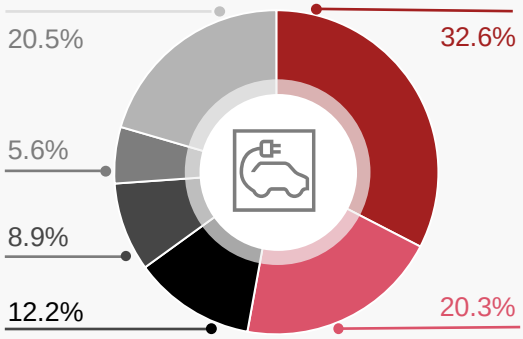
新兴行业特殊挑战

中国在一些新兴领域建立了全球领先的优势，其中包括汽车动力电池行业和清洁能源行业。在蓬勃发展的需求驱动下，这些行业近年来增长迅猛，为其上游企业带来了巨大的市场机会。

中国动力电池行业发展概况

50%以上全球电动汽车电池装机容量来自中国企业

2021年全球电动汽车电池装机容量分布



- 2021年，中国企业在全球电动车电池装机容量中份额为～52%

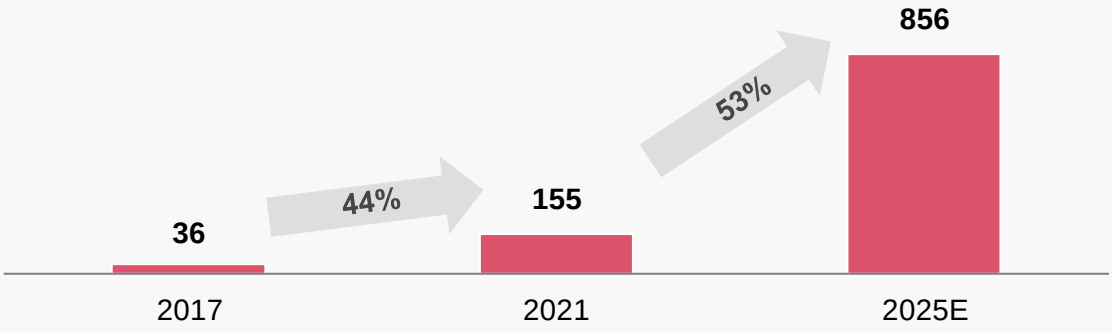
中国企业

宁德时代　比亚迪　LG化学

三星　松下　其它

中国电动汽车电池需求快速增长

中国电动汽车电池的装机容量（GWh）



信息来源：普华永道思略特研究

这些行业的快速发展也对供应商的产品规格以及服务水平提出了更高的要求。例如，一些汽车动力电池制造商对生产自动化解决方案提出了较高的定制化需求，以满足其对生产速度、灵活性和精准度的要求。然而，由于外资企业对中国动力电池行业的理解不足且缺乏本土研发能力，最终导致其难以对该行业客户产品开发以及定制化需求做出快速响应。

此外，中国政府正在积极推广数字化解决方案，提倡高效工厂建设与制造业数字化转型。以新一代IT技术、端到端解决方案及以ESG概念为特色的高端制造业解决方案将有望获得更多市场关注并赢得显著优势。在此情景下，跨国企业需依托海外成熟的技术储备，进一步加大本土研发投资，进而抢占市场先机。

最后，对于跨国企业而言，为更好地满足当地客户需求并在中国建立稳定的产品供应，其在常态化业务运营过程中也面临着一系列挑战。大多数中国客户在产品采购过程中更加关注产品性价比、产品交付周期及供应商服务水平。针对此类客户，跨国企业提供的高端产品通常面临功能过度设计问题，进而在产品定价层面超出客户承受范围。同时，一些跨国企业采用的海外进口产品供应模式也正面临供应链稳定性问题，从而削弱跨国企业的产品吸引力与竞争力。

工业行业客户的支付能力与产品偏好

中端产品预计将成为中国市场的主要增长驱动，这主要得益于中国工业行业客户对该类产品的青睐。具体而言，中国工业行业客户通常要求供应商提供用户友好型、高性价比以及高度定制化的产品和解决方案，同时供应商需具备卓越的服务水平。

因此，提供多样化产品组合以满足不同类型客户需求的供应商将在中国市场获得独特的市场竞争力。此外，拥有广泛服务网络的供应商也将对中端客户产生更大的吸引力。

中国客户产品选择偏好

	中端客户	高端客户
产品性能	**物有所值态度（高性价比）** • 对所有产品和解决方案保持高度价格敏感，主要希望确保日常业务的正常运作	**高精细化要求** • 对产品 / 解决方案的质量控制和性能要求高，旨在维持、巩固自身业务市场竞争力
购置成本	**关注前期成本** • 对价格的高度敏感导致其更关注产品、方案的前期投资	**整体投资回报率** • 注重产品、方案整体生命周期的投资回报率，包括前期投资和持续投资
服务水平	**速度驱动** • 要求供应商有快速反应和定制化服务能力，对订单延迟交付的容忍度低	**质量驱动** 相比于供应商响应速度，更加注重服务质量

信息来源：普华永道思略特研究

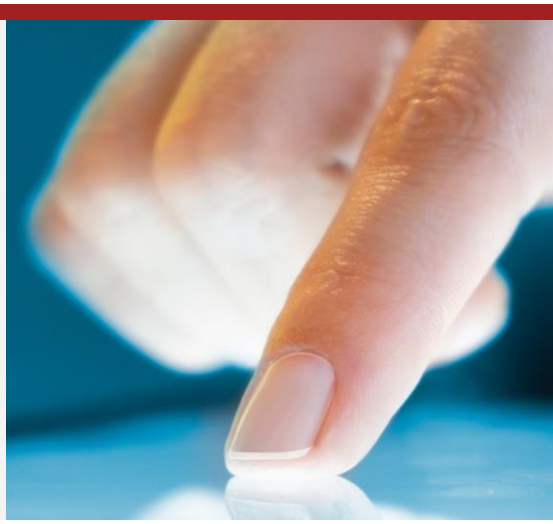
供应链稳定性

目前，一些跨国企业主要通过进口海外产品来满足中国客户的需求，在该模式下，产能规划、生产排产以及成品调配通常是在全球范围内进行，并由海外团队主导。对于中国团队而言，该模式下的供应链可视化与透明度有限，这种供应模式最终可能导致更长的产品交付周期并影响供应链可预测性。

同时，在进口海外产品过程中，国际运输也将耗费大量时间。以进口欧美产品为例，“中欧”与“中美”港到港海运物流周期分别为30~45天和15~30天。考虑到港口周转和内陆运输所花费的额外时间，整体跨境物流时间将进一步延长。

跨国公司中国业务运营挑战的关键应对举措

为了应对上述挑战，普华永道思略特针对跨国企业产品开发和制造制定了一系列的应对措施，其中“本土化”为核心举措之一。在此基础上，智慧工厂转型和生产布局优化将作为进一步提升跨国企业本地竞争力的重要抓手。简而言之，跨国企业应当首先落实本土运营模式的优化，借此加强其对本土市场的适应能力，进而保障中国市场业务持续增长。



产品开发本土化

中国客户有许多源于本地独特生态系统、数据安全要求与新兴行业发展需求的本土化需求。在此背景下，本土化研发是实现敏捷产品开发与灵活产品定制的基石，并且这将有助于跨国企业提高产品竞争力，促进中国市场的长期可持续业务增长。

根据普华永道思略特过往项目经验，跨国企业建立本地研发中心可以将本土化产品定制的时间缩短20%-50%，在赋予跨国企业快速响应市场能力的同时，显著推动其技术服务水平。

产品制造本土化

中国客户对产品交付周期的要求、进口替代政策催生的本土化采购需求，以及中国在整体制造成本方面的竞争优势正共同推动产品制造本土化趋势。

中国客户对产品快速交付有着极高的要求。本土化产品制造将帮助跨国企业有效规避全球供应链动荡所带来的挑战，缩短产品交付周期，并确保订单履行的稳定性。根据普华永道思略特过往项目经验，本土化制造可将产品交付周期缩短30%~50%。同时，跨国企业本土团队可通过本地化制造累积相关经验，提高响应客户需求的灵活性与及时性。

另一方面，对跨国企业而言，本土化制造有助于满足产品“国产化率”要求，使其在部分对产品国产化率有着明确要求的行业、客群中得以公平参与竞标。

“本土产品”定义

跨国企业在本地生产基地生产的产品可被视作“本土产品”

> **在中国境内生产的产品，**不论其供应商是内资还是外资企业，均应依法保障其平等参与政府采购活动的权利
>
> —《关于在政府采购活动中落实平等对待内外资企业有关政策的通知》

信息来源：普华永道思略特研究

中国工业行业在近十年来经历了快速的增长，供应链生态体系也逐步迈入成熟阶段。在中国工业行业高速发展过程中，制造业生产效率也得到了显著的提升，这主要得益于劳动者素质提升、技术与基础设施的密集投资以及前沿管理方式的应用。在这些优势的加持下，中国制造业在整体生产成本方面具有较大的竞争力，同时也进一步凸显产品本土化制造对跨国企业的价值。

智慧工厂转型

在产品制造本土化的基础上，跨国企业可依托先进的数字化工具，对产品生产制造进行赋能，从而进一步缩短产品交付周期、降低制造成本，最大程度提升生产运营效率。

作为工业4.0的重要组成部分，智慧工厂已经在机械制造、3C（计算机、通讯和消费电子产品三类电子产品的简称）、钢铁冶金、汽车、航空航天等多行业形成成熟案例，其核心价值贯穿生产排期、生产执行与产品交付。

- 在生产排期方面，企业可利用智能需求预测、智能排产、原材料库存可视化等数字化用例，提升产前准备相关流程的工作效率。
- 在生产执行方面，企业可采用数字化解决方案（例如，制造过程质量监测、设备预测性维护等）加强对人力资源、设备、原材料与生产过程的管理，进而提高生产效率。
- 在产品交付阶段，企业通过实现订单交付流程可视化提升订单交付灵活性，更好地满足客户的个性化需求，提升客户满意度。

信息来源：普华永道思略特研究

生产布局优化

为进一步加强本土制造竞争力，跨国企业可通过优化本土生产布局，在保障优化本土生产基地运营成本及供应链表现的同时，对生产产能进行调整及优化。

信息来源：普华永道思略特研究

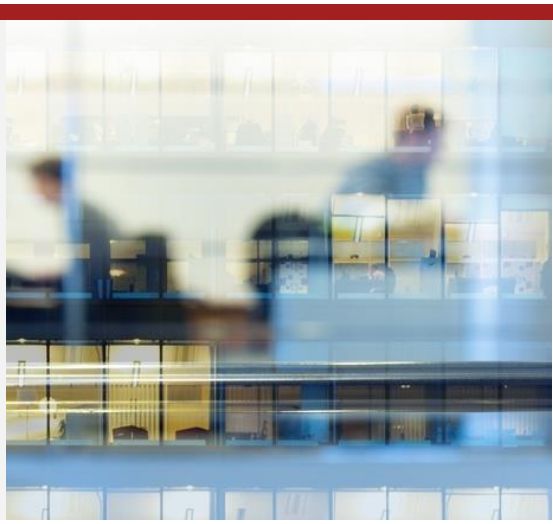
具体而言，跨国企业在进行生产布局优化前需重点考虑以下维度，包括目标地区人力资源储备、基础设施布局和供应链成熟度，即通过低廉成本获取高水平人才，同时贴近核心客户及供应商，在保障生产成本、产品交付和原材料供应效率的前提下，为未来产能调整打下坚实基础。

此外，企业还应考虑目标地区的政府激励措施与限制政策，拥有优惠政策的生产地区可有效地降低成本和减轻税收负担。

最后，外包生产也是优化订单执行效率的有效策略。跨国企业可借助外部资源处理部分低附加价值的生产活动，进一步优化生产制造成本并实现产能扩张。

应对举措成功实施的关键运营支撑

为确保上述举措的成功实施，企业还需考虑一系列关键运营支撑。例如，通过与本地生态系统伙伴建立合作关系，促进本地市场扩张和本土化产品开发；此外，跨国企业应当简化本地决策流程，以提升本地业务运营的灵活性与敏捷性。最后，跨国企业需强化本地职能，推动本土业务能力提升。



建立生态系统伙伴合作关系

与本地生态系统伙伴建立合作关系能有效促进跨国企业本地市场扩张和本土化产品开发。

本地生态系统伙伴（例如本地分销商与服务提供商）往往对中国营商环境与市场特点更加熟悉，并且拥有更加深刻的解读。同时，这些玩家也与本地客户建立了良好的关系，跨国企业可利用本地合作伙伴的市场经验和商业资源进一步提升市场扩张效率。

此外，建立本地生态系统伙伴合作关系也是加速新产品开发的有效途径。跨国企业可以通过与本地玩家取长补短，建立核心知识产权开发的战略合作，从而在相对较短的投资回报周期内拓宽产品组合，加速渗透新市场与客户。

简化决策流程

跨国企业复杂的行政和管理流程可能导致本地团队在新产品开发与价格控制方面的灵活性受限，并对其市场响应能力产生了负面的影响。

本地团队对中国市场特点和客户需求有着更深刻的理解。因此，在本土定制化产品开发过程中，跨国企业可通过给予本地团队更大的研发自主权，赋能本地团队更好地服务于当地市场、客户需求，并强化本土竞争力。

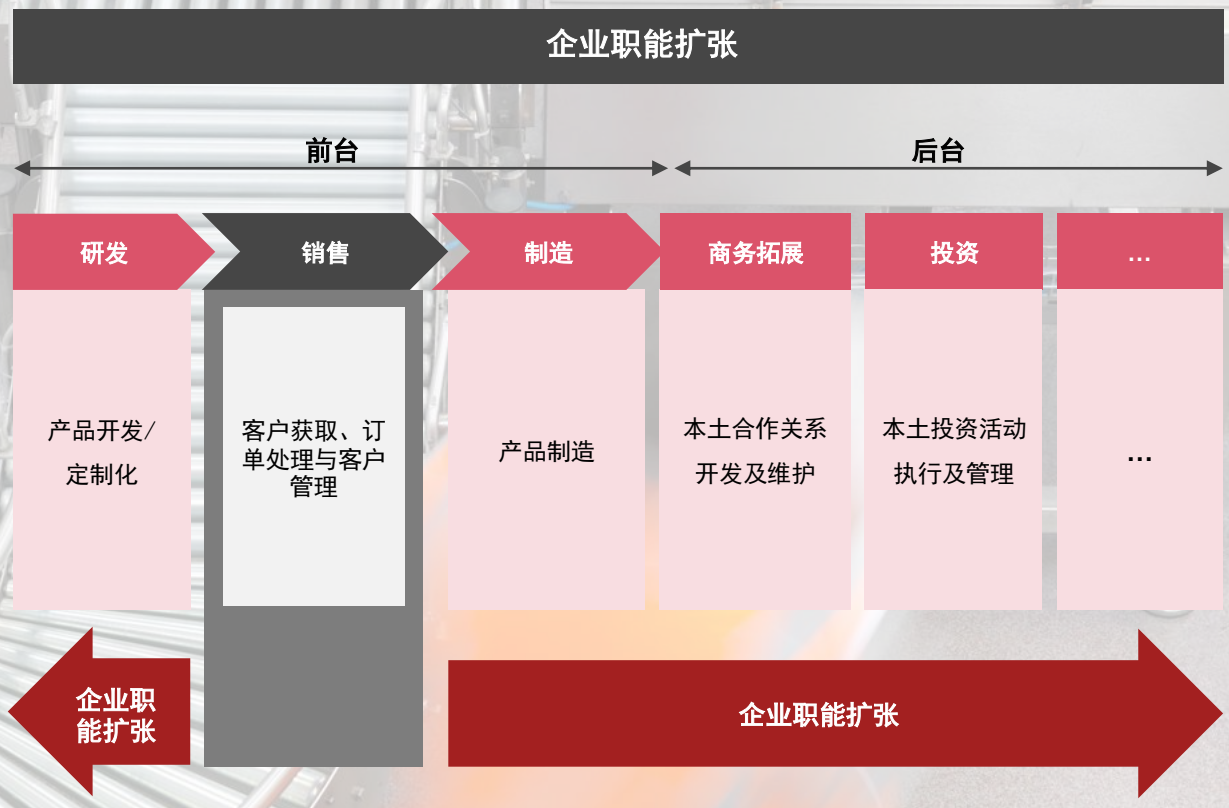
同时，对于中国这样的高潜力市场，灵活定价是提高产品吸引力与客户黏性的关键因素，跨国企业应给予本地团队更多价格控制权与决策权，提升价格灵活性以加速业务扩张。

此外，股权投资也是推动本地业务增长的一个有效途径。跨国企业应当提升本地团队在本土投资决策过程中的参与度，依托本地团队对中国市场的洞察，在保障投资收益的同时，规避一系列潜在风险。

业务能力提升

跨国企业在进入中国市场初期通常以产品销售为导向，通过在中国市场建立销售办公室或贸易实体，以最快速度切入中国市场。对于非销售流程（例如研发、外部投资等），通常以企业总部直接管理为主。然而，中国业务的高速扩张对本土运营提出了更高的要求，针对海外市场特性打造的运营体系和管理模式对中国业务的支撑也愈发乏力。因此，跨国企业应加强中国本地子公司的核心运营能力，以支撑在华业务的顺利开展，并强化市场竞争优势。

例如，跨国企业可通过加强本土研发、制造能力，在实现快速市场响应的同时建立成本优势，提升产品的整体市场竞争力。此外，跨国企业可组建专业本土团队，负责本土合作伙伴拓展和投资活动，以实现在华业务的高效扩张。



信息来源：普华永道思略特

总结

总体而言，当前跨国企业在华业务的发展存在不确定性；然而，中国市场依托日益成熟的工业化进程以及超大规模市场优势仍然拥有巨大的发展潜力。为了推动跨国企业在华业务的可持续增长并考虑到中国市场的独特性，工业制造行业的跨国企业应当构建体系化的方法论与框架，提前识别潜在的业务运营挑战，并且根据企业的核心能力以及长期业务规划制定应对计划。除此之外，虽然产品与客户情况有所不同，其他行业的跨国企业也可能面临相似挑战，而相关应对对策对于其他行业也具有重要参考意义。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。