



普华永道



新形势下外资企业在浙江的机遇与挑战

2022年秋



目录

▶ 致辞	03
普华永道致辞	03
浙江省商务厅致辞	04
▶ 执行概要	05
基于116家浙江外企的调研发现	05
基于18家其他区域外企的调研发现	06
基于三家浙江外企的案例研究发现	06
▶ 前言	07
▶ 第一章：跨国企业在浙江投资概览	11
嘉兴、杭州和湖州是受访企业主要运营地和总部所在地	11
超七成企业以自主投资方式进入浙江	13
超四成企业浙江业务占全国50%以上	13
营商环境、地理位置等多重因素吸引跨国企业投资浙江	14
▶ 第二章：未来商业计划及决策考量	16
超四成企业计划追加投资	16
市场、营商环境和政策吸引外企投资浙江	18
加大投资时外资最重视降低运营成本相关政策	18
▶ 第三章：问题、挑战及对政府的期望	19
人才匮乏和政策因素是企业面临的主要困难及挑战	19
跨国企业希望政策能直接降低企业成本	21
跨国企业期待全面深化改革以吸引外资	22
▶ 第四章：疫情对浙江跨国企业的影响	23
疫情冲击跨国企业供应链，导致收入减少及人力问题	24
疫情对吸引和留住外籍员工影响相对较小	25
疫情对跨国企业收入有明显影响	25
多数跨国企业期望政府给予税收和补贴支持	26

▶ 第五章：浙江跨国企业数字化投资和考虑	27
近六成企业经常使用线上政府服务	28
近八成企业对政府数字化服务体验良好	28
超六成企业对数字化需求迫切程度提高	29
近六成企业考虑或正在采取数字化措施	29
数据分析及大数据、物联或工业互联网设备是投资重点	30
人才储备不足、数字化底子薄、预算高等问题困扰企业	30
企业希望获得政府全方位数字化支持	31
▶ 第六章：受访企业情况	32
职务情况	33
所属行业	33
业务规模	34
地域分布	35
经营时间	36
▶ 第七章：未进入浙江的外企看浙江	37
市场、营商环境和成本是主要考虑因素	38
跨国企业看重税收优惠、投资门槛及融资便利支持政策	38
运营成本、市场潜力及供应链问题制约企业投资浙江	38
受访企业情况	39
▶ 第八章：案例研究	40
杭州松下马达有限公司	41
浙江太古可口可乐饮料有限公司	43
博世电动工具（中国）有限公司	45
▶ 结语	47

致辞



普华永道致辞

历时三个月的调研，普华永道与浙江省商务厅联合撰写的《新形势下外资企业在浙江的机遇与挑战》报告终于推出。

本次调研是普华永道中国“全球投资者商业信心调研”系列研究的新成果。调研重点关注外资企业在浙江运营现状、未来商业计划、面临的主要困难和挑战，以及期望政府能够提供的支持等。我们还深度专访了三家在浙外企的高层管理者，他们分享了投资发展的体验。我们还调研了一些正在考虑进入浙江的外资企业，他们分享了未来的计划和主要的考虑因素。在此，特向所有拨冗参与本次调研，并不吝与我们分享真知灼见的企业和高管们表示感谢！

新冠疫情爆发后，全球经济面临严峻挑战。今春以来国内外疫情反复，对浙江稳外资、稳外贸、稳信心带来考验。在

此过程中，在浙外资企业整体上仍然对浙江持续增长的市场规模、优越的营商环境和政府长期以来的支持性措施等保持积极态度，愿意维持或追加在浙投资，并有信心应对复杂外部环境带来的冲击。

本次调研发现，人才匮乏和政策因素是企业面临的主要挑战，未来希望浙江政府能从税收、准入、合规、降本，以及提高咨询便利度等方面进一步为外资企业提供支持。此外，跨国企业对数字化需求的迫切性持续提升，是其未来投资重点以及期望政府发力的领域。

“惠天下，赢未来”，普华永道汇聚各方声音，期望借本报告为在浙外资企业、有关政府部门，以及相关产业链各环节提供一些观察、见解和启示，助您更好地制定战略决策，设计未来发展蓝图。



浙江省商务厅致辞

受新冠肺炎疫情和近年来国际地缘政治变化影响，当今世界正经历百年未有之大变局。在疫情冲击下，全球经济整体复苏态势依然趋于保守，地缘政治危机再为地区和国际贸易往来添加不稳定因素。

放眼国内，上半年新冠疫情散发、频发给企业运营带来多方挑战。为帮助企业应对疫情影响，国家和各地政府出台一系列惠企纾困政策措施，力争在畅通运输通道、优化防疫通行、协调复工复产等方面帮助企业恢复生产。

在此背景下，普华永道与浙江省商务厅合作策划、调研、撰写了本期《新形势下外资企业在浙江的机遇与挑战》报告。本报告基于扎实的调研数据，以我国外资利用大省浙江的部分跨国企业为研究对象，力图以客观的笔触反映外资

企业在浙江乃至全国的经营状况，尤其希望能够真实地反映企业的迫切需求，从而为企业和相关政府部门提供有价值的参考建议。我们相信，本报告不仅为深入了解在浙外资企业生存状况及其未来发展目标提供了现实画像，更为落实政府和国家层面鼓励外商投资的经济方针提供了具体思路。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。在世界政治经济版图遭遇深刻调整、新冠疫情深度冲击企业生产经营的当下，了解企业真实关切可谓重中之重。我们希望本报告可以为解决外资企业面临的突出问题、加强外商投资促进和服务等方面作出一些贡献。

执行概要

2022年6月至8月，普华永道与浙江省商务厅开展联合调研活动，以深入了解在浙江外资企业目前经营及未来规划中遇到的机遇与挑战，以及未进入浙江的外资企业未来的计划和考虑。

基于116家浙江外企的调研发现

在浙江投资概览

超八成受访企业的主要运营地位于嘉兴（37%）、杭州（26%）和湖州（18%）。72%的受访企业以自主投资的方式进入浙江市场，22%通过合资合作。营商环境优越（72%）、地理位置优越（64%）和物流网络便利（49%）是受访企业在浙江投资的主要原因。

未来商业计划及决策考量

55%的受访企业表示将维持原有经营规模，不再追加投资，43%会追加投资。浙江市场的发展前景及优秀的营商环境是跨国企业进入或深耕浙江最重要的考量因素。

近八成受访企业表示政府采取补贴或降低税率支持企业研发是其在浙江加大投资时看重的因素。宽松税收政策（66%）和帮助企业降低水、电、气等生产成本（61%）也是重要考量。

问题、挑战及对政府的期望

超过半数的受访企业表示投资浙江遇到的最大问题是技术和管理人才匮乏。政策也是一大挑战，主要包括本地化规则趋于严格（21%）、合规要求高（19%）、较高的市场准入限制（17%）等。绝大部分受访企业表示税收优惠是他们希望得到的政府支持（91%），选择降低水电成本的也超过六成。

浙江政府可通过提高政策咨询的便利性（68%）及营商政策的稳定性和透明度（60%），进一步开放市场（50%），并对达到一定投资门槛的外资给予更多的税务优惠（53%），以进一步吸引外资。

疫情对浙江跨国企业的影响

新冠肺炎疫情对跨国企业的冲击主要体现在供应链、企业营收和人力资源相关问题。76%的受访企业认为疫情导致运输和航运中断，造成供应链的不稳定；半数以上的受访企业表示其业务收入减少。80%的企业认为疫情对企业吸引或留住外籍员工没有影响或影响微小。

83%的企业期待政府在税收方面给予减免优惠，70%以上的企业希望获得财政补贴，30%以上的企业希望政府给予企业人力方面的相关支持，包括吸引人才、放宽出入境限制、修订隔离举措等。

浙江跨国企业数字化投资和考虑

所有受访企业均使用过浙江省各级、各部门的线上服务。其中，近六成的企业“经常使用”相关服务。近八成企业认为浙江各部门数字化服务体验“很好”和“比较好”。

近六成企业考虑或正在采取数字化措施，其中29%的企业已经或正在开展数字化投资，正在制定和已经制定数字化投资计划的企业也占29%。

数据分析及大数据运用（42%）、物联或工业互联网设备（40%）、应用系统建设与升级（30%）是受访企业重点投资领域。

半数受访企业面临数字化人才储备不足的困扰，超过四成认为其现有信息化程度不高，数字化底子较薄。此外，数字化预算过高（25%）也是困扰企业的一个重要因素。

跨国企业希望在多个数字化重点领域获得政府的支持，其中30%的受访企业均选择行业专业软件研发和5G网络建设。人工智能超算中心、工业软件开发、工业互联网节点和绿色低碳数据中心等方面的需求分布相对平均。

基于18家其他区域外企的调研发现

市场潜力大（78%）、营商环境（50%）、优惠政策及生产成本优势（均为39%）是受访企业选择投资区域时的三大主要考虑因素。

运营成本高（61%）、市场潜力不足（33%）和供应链配套不完善（28%）是受访企业未选择浙江进行投资的前三大原因。

在跨国企业最为看重的优惠政策和政府措施中，排名前三的是税收减免或优惠（67%）、投资门槛的降低（61%）以及融资便利及支持（56%）。

基于三家浙江外企的案例研究发现

我们还采访了杭州松下马达有限公司、浙江太古可口可乐饮料有限公司和博世电动工具（中国）有限公司的高级管理层，主要发现如下：

三家企业投资浙江的考虑主要是总部决策、看好中国市场未来的发展以及浙江较好的政策和投资环境。他们均对浙江的营商环境表示满意，“最多跑一次”的改革深入人心，并认为政府办事态度好，效率高，政策透明。

三家企业均表示未来将继续深耕浙江市场并扩大在当地的投资，以研发新的产品，扩大产能或提升企业的运营效率。但人才短缺、疫情等因素给企业发展带来了挑战。他们期待政府进一步加大招商引资政策力度，对企业增加补贴或减少税费，在人才引进和数字化提升等方面给予企业更多的支持。

三家企业的数字化改革稳步推进，主要涵盖生产过程的自动化、内部管理和沟通交流的线上化等，但各家企业的改革路径略有不同。



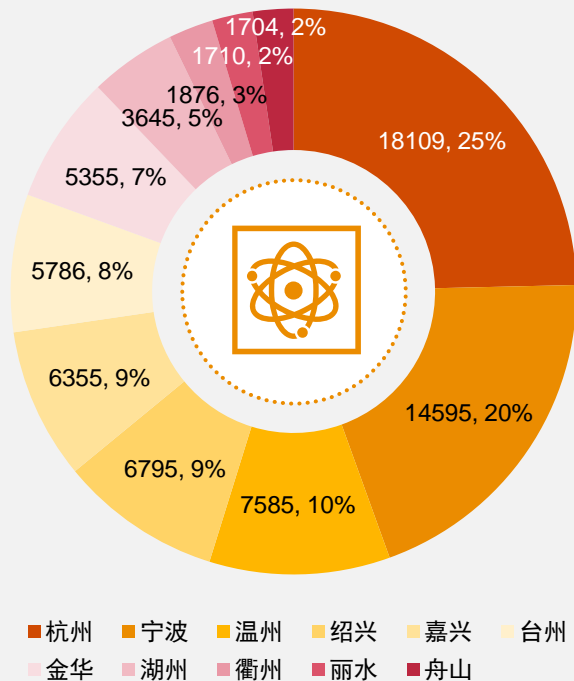
前言

作为经济大省，浙江GDP总量长期在全国排名第四。2021年，该省GDP达到7.35万亿元，占全国的6.43%；同比增长8.5%，高于全国8.1%的水平。

杭州和宁波是浙江两大核心城市，GDP合计达3.27万亿元，占全省的45%；温州、绍兴、嘉兴GDP在该省排第三至五位，总量均位于6,000亿至8,000亿元区间，合计占全省总量的28%。

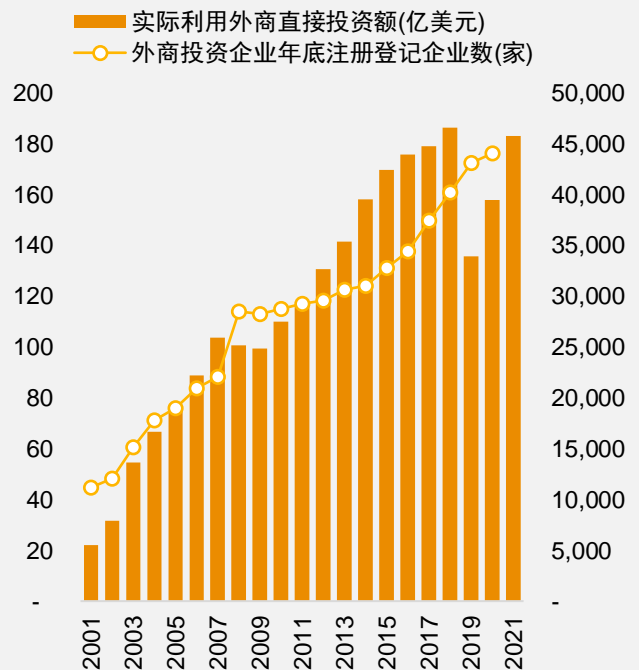
浙江也是利用外资大省，2021年实际使用外资183亿美元，同比增长15.9%，占全国10.5%；2020年底，该省外商注册登记企业数达到4.4万余家。自中国加入世界贸易组织以来，浙江利用外资金额和外商投资企业数量稳步上扬。2001年，该省实际利用外资仅有22亿美元，2007年首次突破百亿美元，2018年达到历史最高水平186亿美元。

图1：浙江下辖11个城市2021年GDP（亿元）



来源：Wind

图2：2001-2021年浙江利用外商投资情况



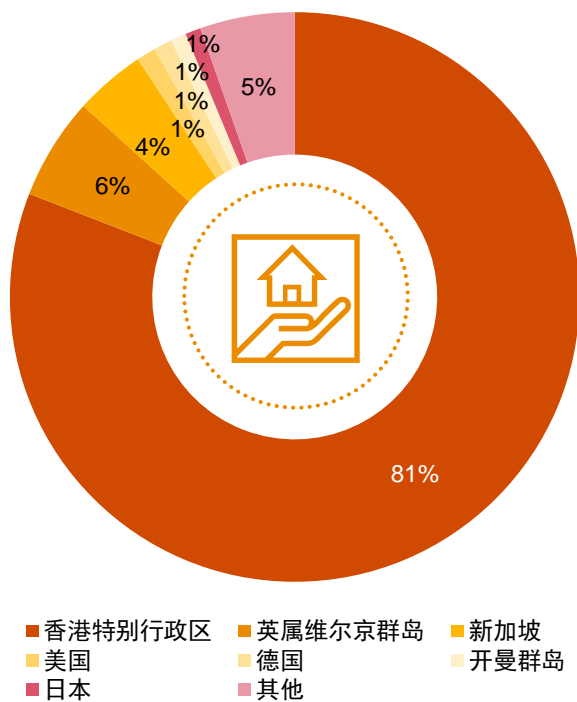
来源：Wind



香港特别行政区是浙江省最大外资来源地，2021年达到148.4亿美元，占比81%；英属维尔京群岛有10.6亿美元，占比6%；新加坡为7.3亿美元，占比4%。

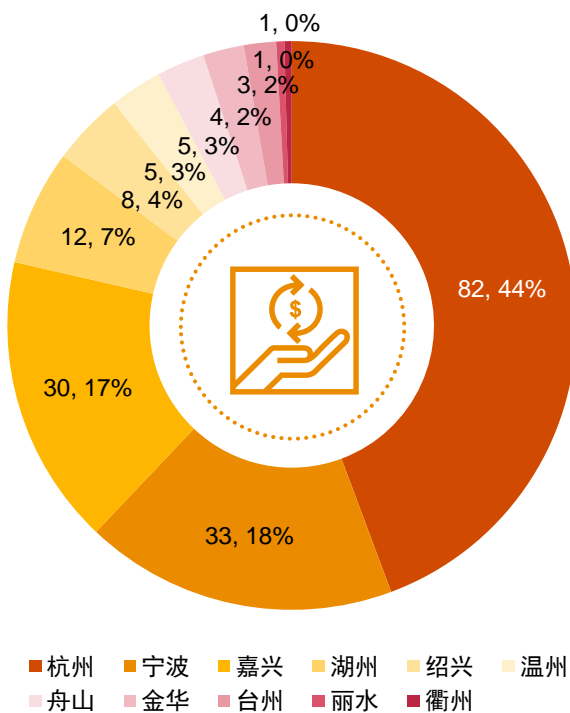
杭州、宁波、嘉兴、湖州、绍兴是浙江下辖11市中利用外资前五名，合计占比84%。其中，杭州利用外资超过82亿美元，占比44%；宁波和嘉兴分别为33亿美元和30亿美元。

图3：2021年浙江外商直接投资来源地（亿美元）



来源：浙江省商务厅

图4：2021年浙江下辖城市实际利用外资金额（亿美元）



来源：Wind，衢州市统计局

近年来，浙江引入越来越多的先进制造业和高技术项目。2021年，该省高技术产业实际使用外资79.4亿美元，占全省实际使用外资的43.3%，同比增长67%；高技术制造业实际使用外资20.2亿美元，同比增长21.2%，其中电子及通信设备制造业同比增长119.5%；高技术服务业实际使用外资59.3亿美元，同比增长91.6%。

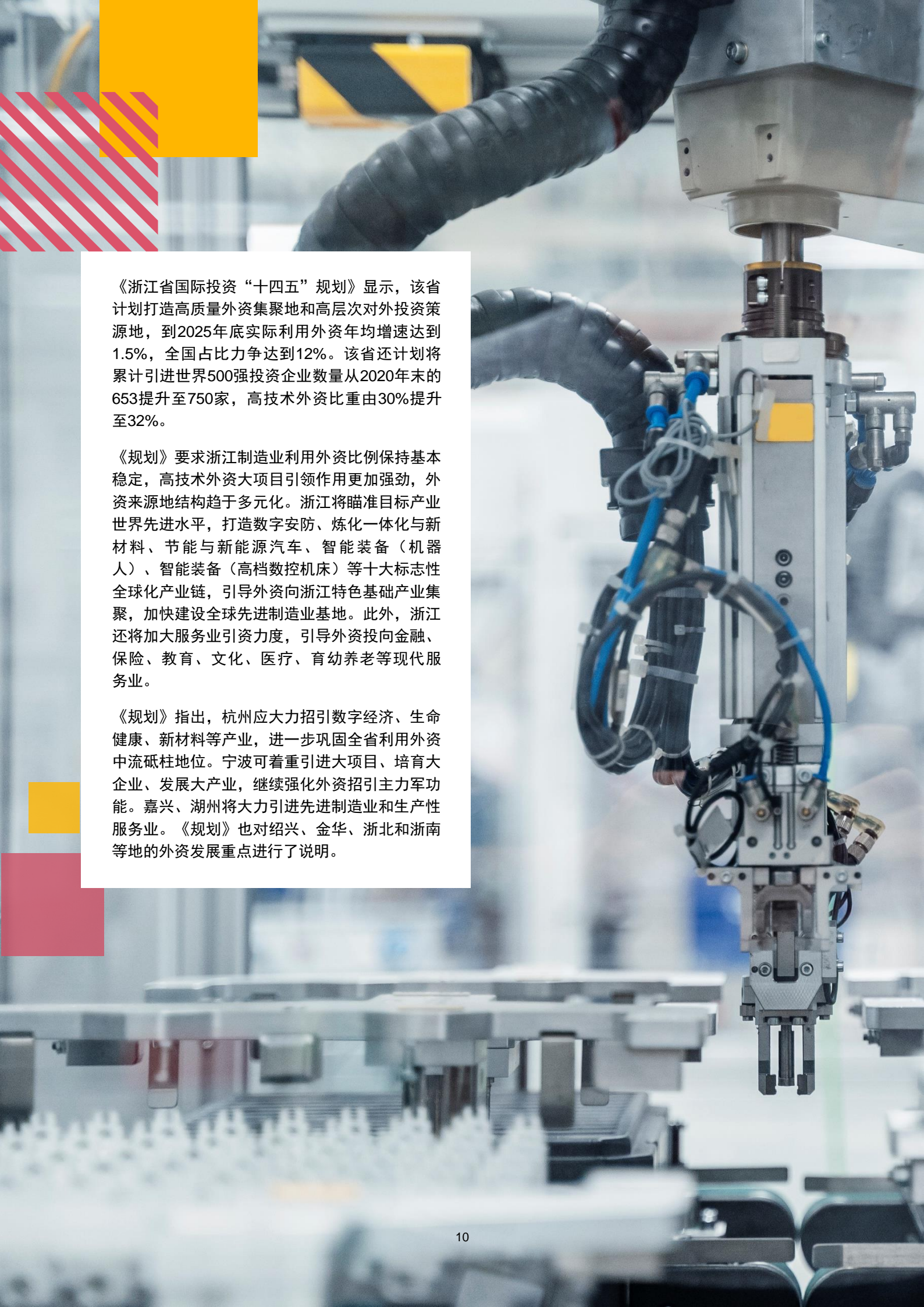
2021年，新增14家世界500强企业进入浙江，投资总额33.7亿美元，合同外资9.1亿美元。截至2022年7月，已经有190家世界500强企业进驻浙江，共投资了667家企业。

外商投资企业对浙江经济发展作出了举足轻重的贡献。2020年底，浙江全省共有4.7万余家规模以上工业企业单位，港澳台和外商工业企业数量各占4%和5%，工业总产值分别占全省的9%和11%。

图5：2020年浙江各市规模以上外资工业企业数量及产值

城市	港澳台商投资企业 单位数（个）	港澳台商投资企业 工业产值（亿元）	外商投资企业 单位数（个）	外商投资企业 工业产值（亿元）
杭州市	284	1,095	460	2,640
宁波市	648	3,252	686	1,984
温州市	49	75	66	251
嘉兴市	387	924	608	1,739
湖州市	159	364	160	514
绍兴市	221	558	168	553
金华市	87	145	83	124
衢州市	16	40	38	234
舟山市	8	83	17	101
台州市	70	96	76	377
丽水市	7	16	17	10

来源：搜数《浙江统计年鉴2021》



《浙江省国际投资“十四五”规划》显示，该省计划打造高质量外资集聚地和高层次对外投资策源地，到2025年底实际利用外资年均增速达到1.5%，全国占比力争达到12%。该省还计划将累计引进世界500强投资企业数量从2020年末的653提升至750家，高技术外资比重由30%提升至32%。

《规划》要求浙江制造业利用外资比例保持基本稳定，高技术外资大项目引领作用更加强劲，外资来源地结构趋于多元化。浙江将瞄准目标产业世界先进水平，打造数字安防、炼化一体化与新材料、节能与新能源汽车、智能装备（机器人）、智能装备（高档数控机床）等十大标志性全球化产业链，引导外资向浙江特色基础产业集聚，加快建设全球先进制造业基地。此外，浙江还将加大服务业引资力度，引导外资投向金融、保险、教育、文化、医疗、育幼养老等现代服务业。

《规划》指出，杭州应大力招引数字经济、生命健康、新材料等产业，进一步巩固全省利用外资中流砥柱地位。宁波可着重引进大项目、培育大企业、发展大产业，继续强化外资招引主力军功能。嘉兴、湖州将大力引进先进制造业和生产性服务业。《规划》也对绍兴、金华、浙北和浙南等地的外资发展重点进行了说明。



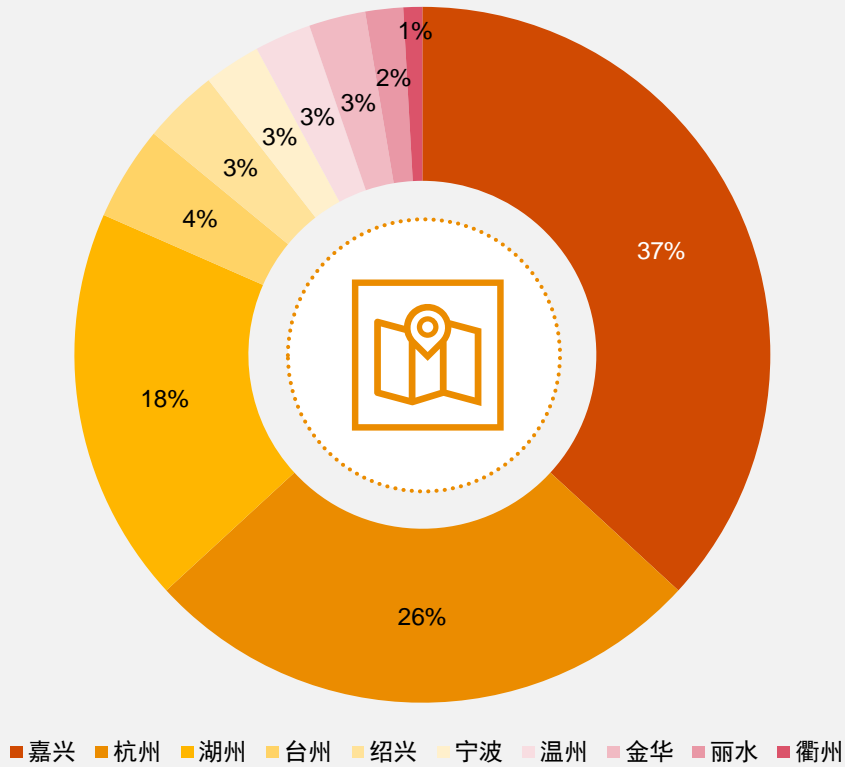
第一章

跨国企业在浙江投资概览

嘉兴、杭州和湖州是受访企业主要运营地和总部所在地

超八成的受访企业表示其主要运营地位于嘉兴（37%）、杭州（26%）和湖州（18%）。在2021年浙江下辖11个市实际利用外资排名中，这三个市分列第三、第一和第四位。

图6：受访企业在浙江的主要运营地

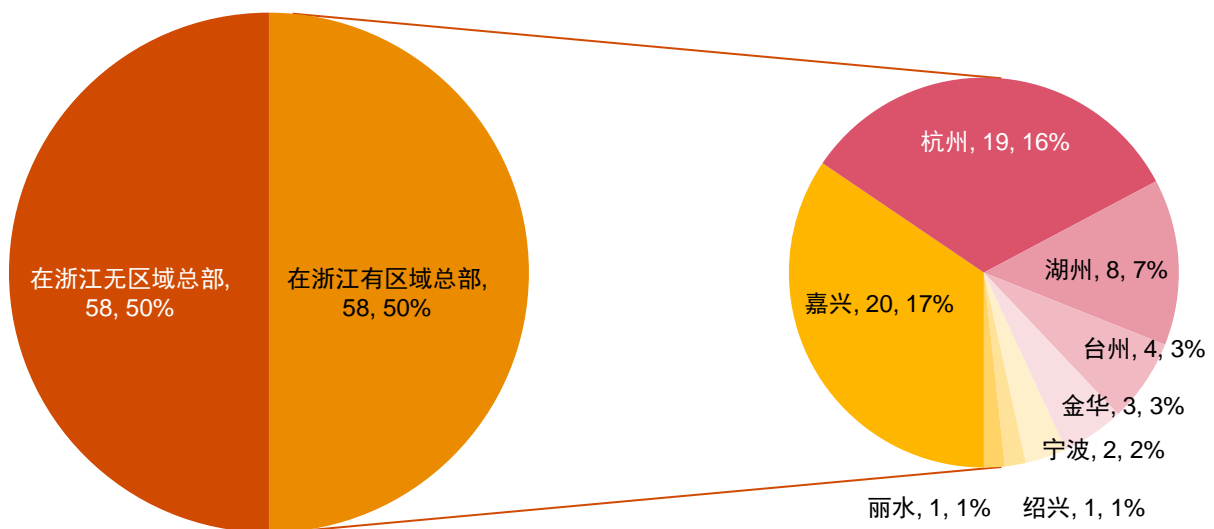


116家受访企业中，有半数已在浙江设立了区域总部，其中嘉兴20家、杭州19家、湖州8家。

2022年7月，浙江省政府办公厅印发的《关于支持稳外贸稳外资十条措施》提出，鼓励外资企业

在浙设立地区总部或研发中心，对新认定的跨国公司地区总部和外资研发中心等功能性机构，分别给予一次性开办支持。未来外资企业在浙江设立区域总部的积极性有望进一步提升。

图7：受访企业在浙江设立区域总部情况

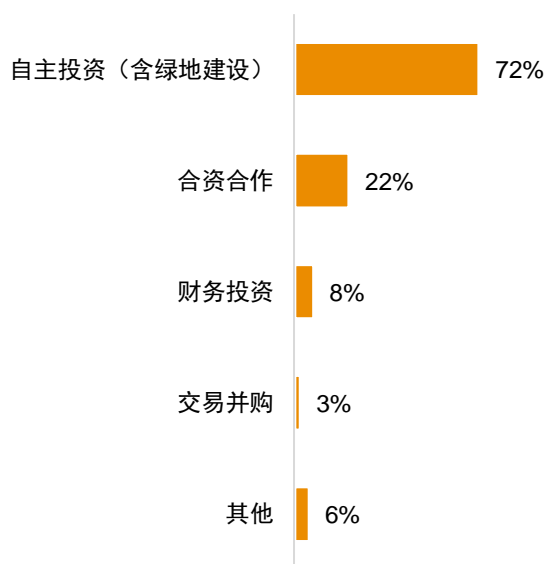


注：百分比按116家计算

超七成企业以自主投资方式进入浙江

72%的受访企业以自主投资的方式进入浙江市场，22%通过合资合作，少数受访企业选择财务投资（8%）或交易并购（3%）。绝大多数受访企业选择了一种方式，仅有10%选择了两种及以上方式。

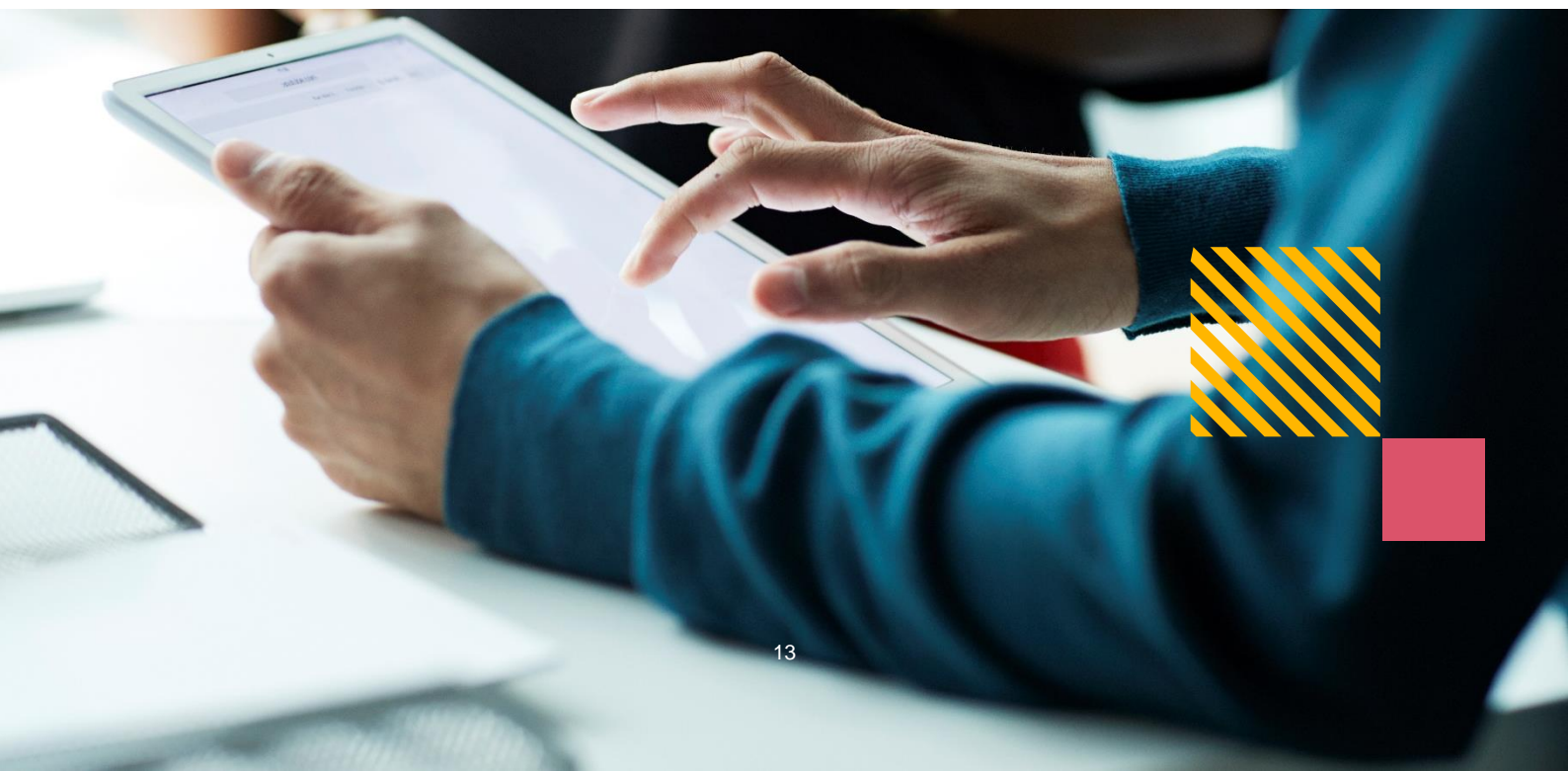
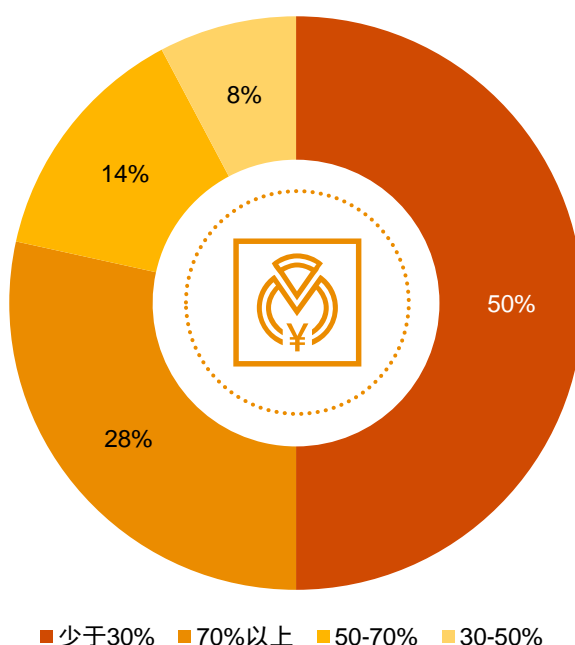
图8：受访企业在浙江投资的主要方式

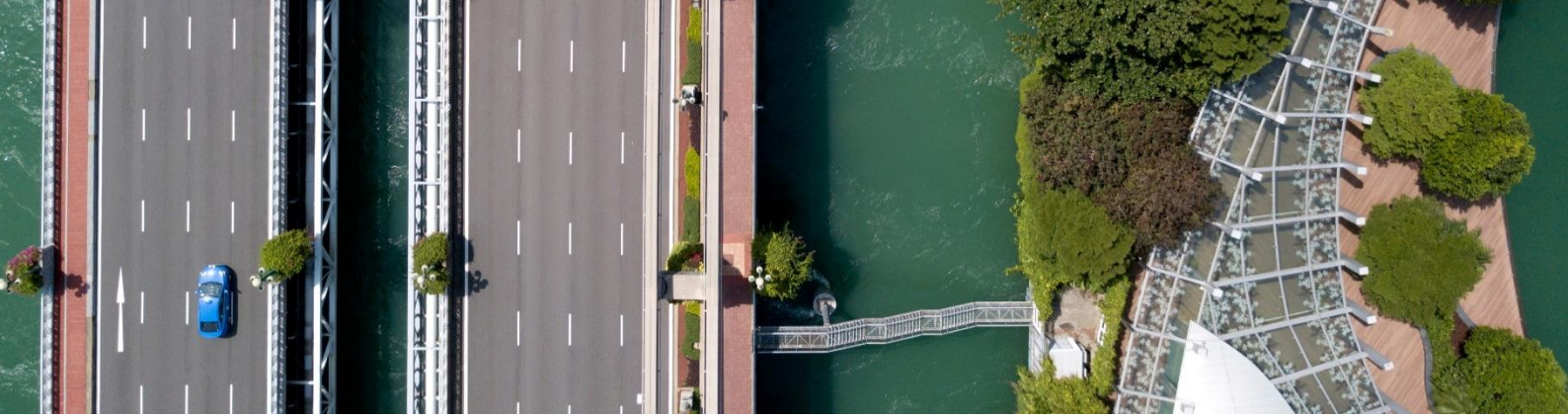


超四成企业浙江业务占全国50%以上

超过四成受访企业表示其浙江业务占全国市场的一半以上，其中有28%表示超过七成，半数表示浙江业务占比不到三成。

图9：受访企业浙江收入占其国内业务收入比重

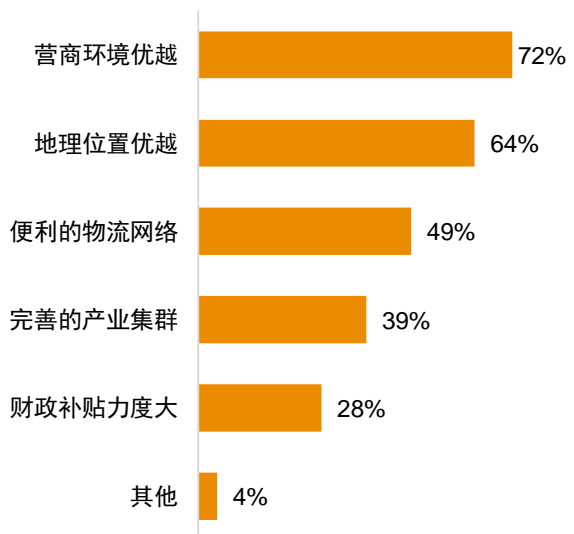




营商环境、地理位置等多重因素吸引跨国企业投资浙江

营商环境优越（72%）、地理位置优越（64%）和物流网络便利（49%）是受访企业在浙江投资的主要原因。跨国企业投资浙江考虑较为综合，调查发现47%的受访企业选择了超过三个因素，15%更全选了五项。

图10：受访企业选择在浙江投资的原因



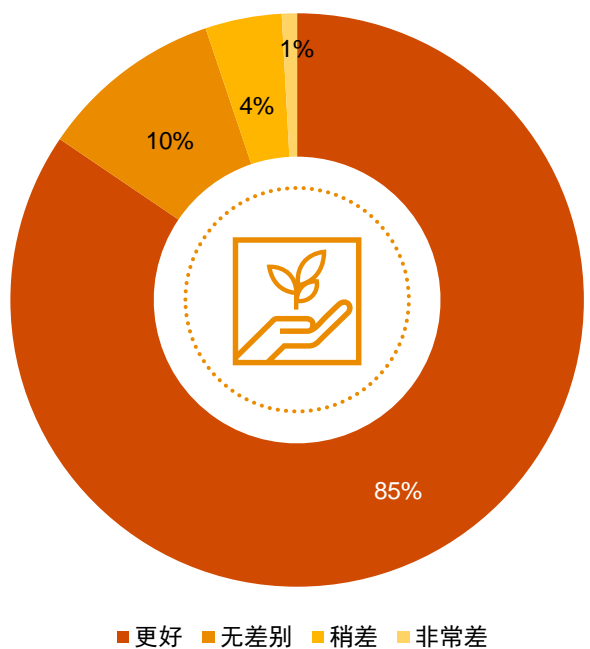
浙江的营商环境在全国名列前茅，中科营商环境大数据研究院编制的《中国营商环境指数蓝皮书（2021）》显示，浙江在省级营商环境排行榜中位列第三，仅次于上海和北京。全国工商联发布的2021年度“万家民营企业评营商环境”调查中，浙江是全国营商环境得分最高的省份。在城市营商环境得分前十名的城市中，杭州、温州和宁波均在其中，浙江是全国唯一有三个城市入选十大的省份。

在地理位置和物流方面，浙江地处中国东南沿海长江三角洲南翼，东临东海，南接福建，西与江西、安徽相连，北与上海、江苏接壤。浙江有丰富的海洋资源，天然港湾众多，形成了以宁波、温州、舟山、乍浦和海门五大港为主的港口群。

《浙江省综合交通运输发展“十四五”规划》显示，宁波舟山港的货物吞吐量连续12年稳居世界第一、集装箱吞吐量连续3年居全球前三。继广东之后，浙江在2019年成为第二个拥有三个千万级机场（杭州、宁波、温州）的省份。

调研显示，超过8成的受访企业认为浙江的营商环境优于全国其他地区，10%认为无差别，这与浙江营商环境在全国名列前茅的情况契合。《浙江省外商投资企业投诉工作办法》于2021年2月1日正式实施，是全国第一个在省级层面出台新的外商投资企业投诉工作办法的省份，显示出浙江对外资企业的高度重视。

图11：浙江与全国整体营商环境对比

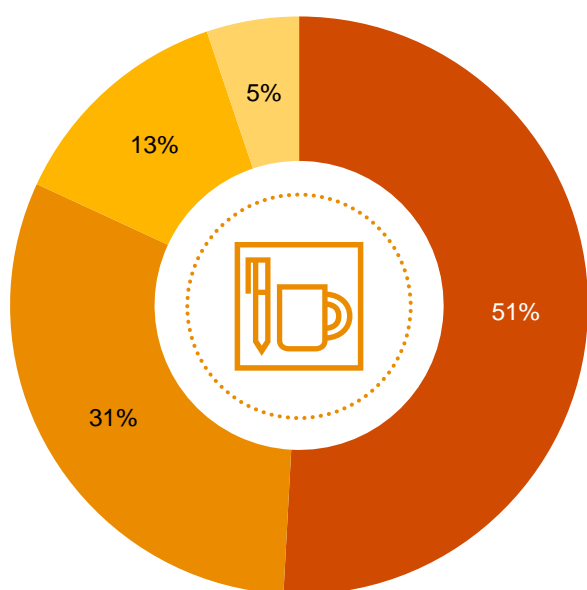


在享受政策待遇方面，51%的受访企业表示其待遇与国内公司没有差别，表示待遇更好的占31%。2019年，《国务院关于进一步做好利用外资工作的意见》指出，稳定外资规模，优化外资结构要以保障外商投资企业国民待遇为重点，以打造公开、透明、可预期的外商投资环境为着力点。

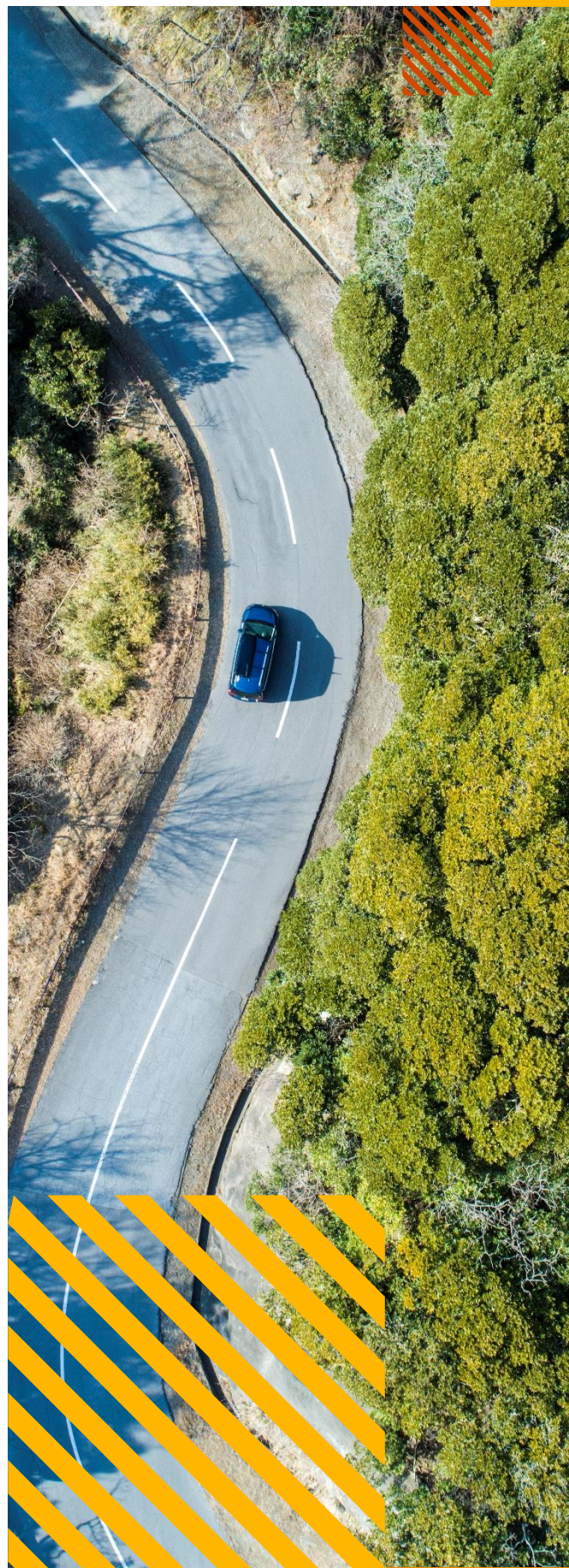
《意见》重点提到要保障内外资汽车制造企业生产的新能源汽车享受同等市场准入待遇，要坚持按照内外资机构同等待遇原则，开展强制性产品认证机构的资质审批工作，要求各地区、各部门在政府采购信息发布、供应商条件确定、评标标准等方面，不得对外商投资企业实行歧视待遇。商务部也多次表示将严格落实外商投资法，保障外资企业平等适用各项政策，切实享受国民待遇。

2020年，浙江省政府发布《关于做好稳外资工作的若干意见》，在国民待遇方面要求各地在制定政府采购、标准制定、土地供应、税费减免、资质许可、项目申报、职称评聘、人力资源管理政策，以及应对地震、传染病等突发事件支持企业发展政策措施时，应当依法平等对待外资企业，不得采取歧视性差别政策。

图表 12：受访企业与国内企业享受待遇异同



■ 待遇相同 ■ 待遇更好 ■ 不知情 ■ 待遇不如国内企业





第二章

未来商业计划及决策考量

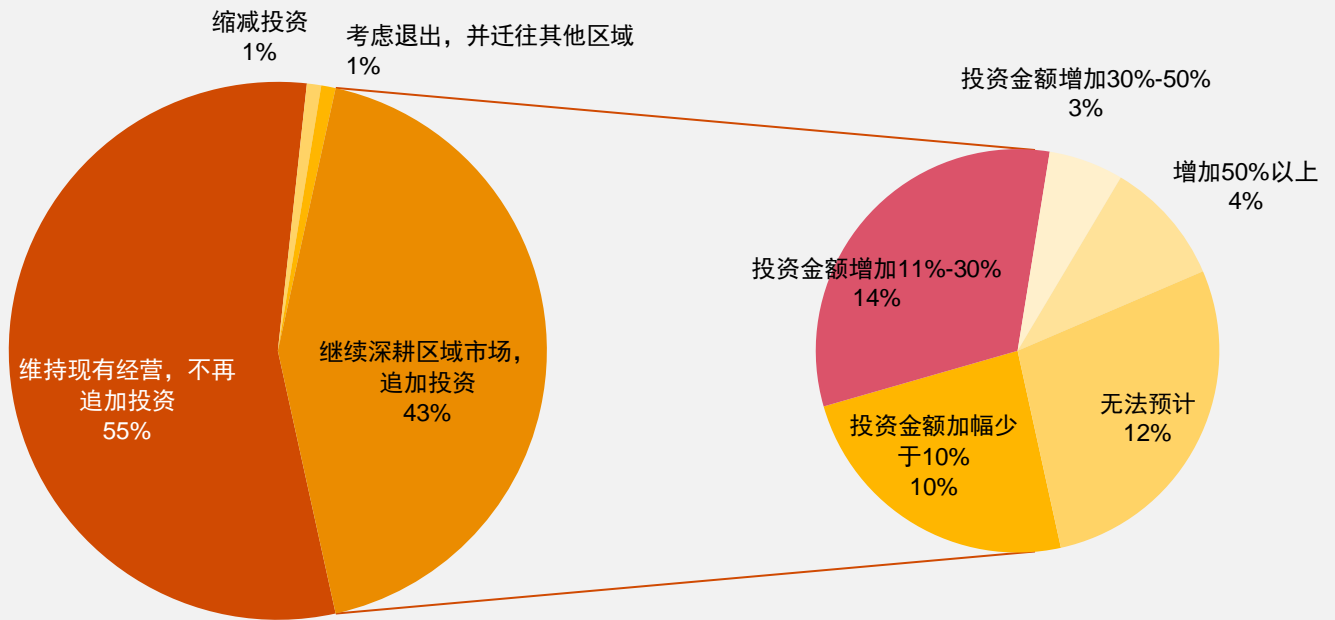
超四成企业计划追加投资

55%的受访企业表示将维持原有经营规模，不再追加投资，43%会追加投资；考虑退出和缩减投资的受访企业合计占2%。在表示将追加投资的企业中，超过半数的投资金额增加幅度低于30%。

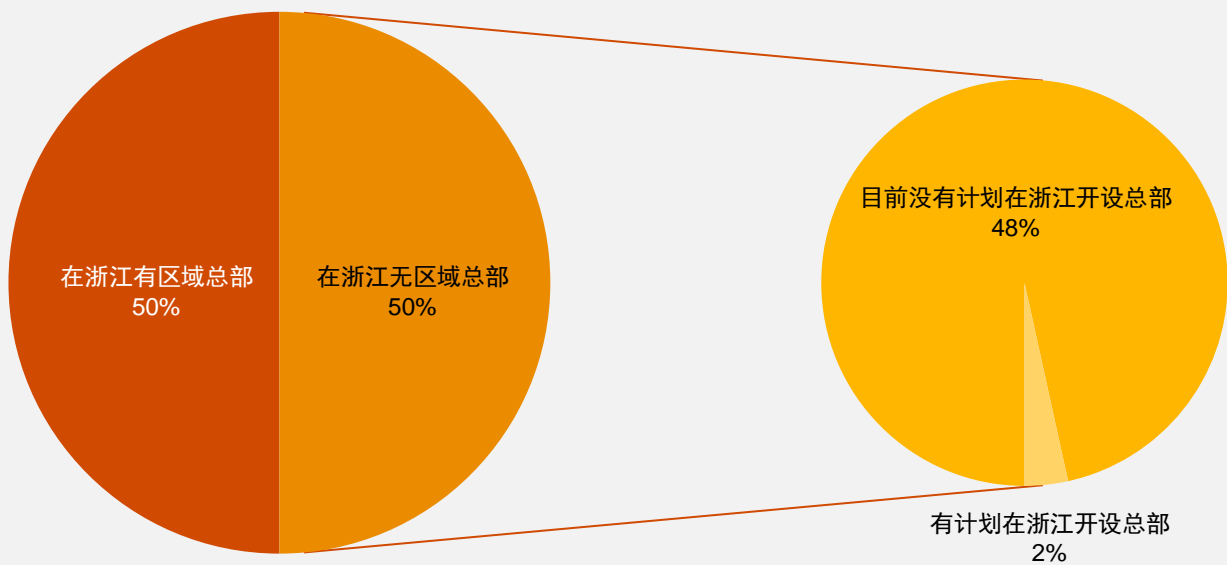
58家未在浙江设立区域总部的企业中，有两家未来有计划在浙江开设总部，一家计划开在衢州，一家在嘉兴。



图13：受访企业在浙江的商业计划



注：百分比按116家计算

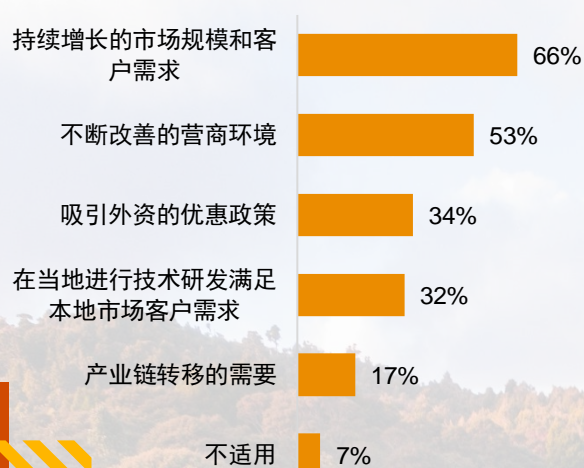


注：百分比按116家计算

市场、营商环境和政策吸引外企投资浙江

市场相关因素是影响跨国企业进入或深耕浙江最重要的考量因素。选择“持续增长的市场规模和客户需求”的企业占66%，“在当地进行技术研发满足本地市场客户需求”（32%）也为市场考量因素。“不断改善的营商环境”吸引了53%的公司选择，34%则指向“吸引外资的优惠政策”。有35家企业选择了至少三个因素，其中6家选择了全部五个因素。

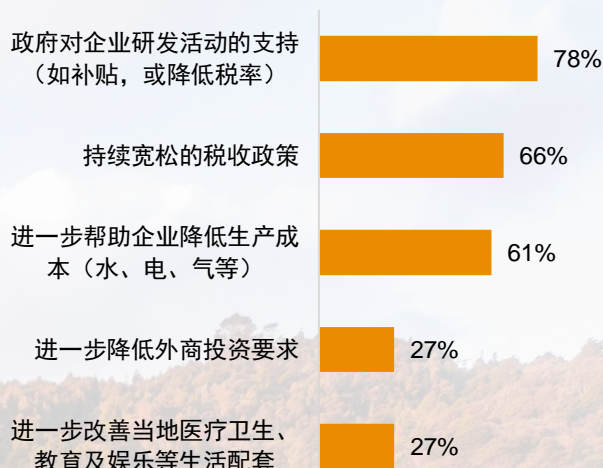
图14：受访企业进入或深耕浙江的原因



加大投资时外资最重视降低运营成本相关政策

近八成受访企业表示政府采取补贴或降低税率支持研发活动是其在浙江加大投资时最为看重的优惠政策或政府措施，宽松税收政策（66%）和帮助企业降低水、电、气等生产成本（61%）也有较多企业选择，这三项均能直接降低企业运营成本并直接带来财务改善。有60家企业选择了至少三项，其中11家选择了所有措施，可见外商投资时的考虑较为综合。

图15：受访企业重视的优惠政策及措施





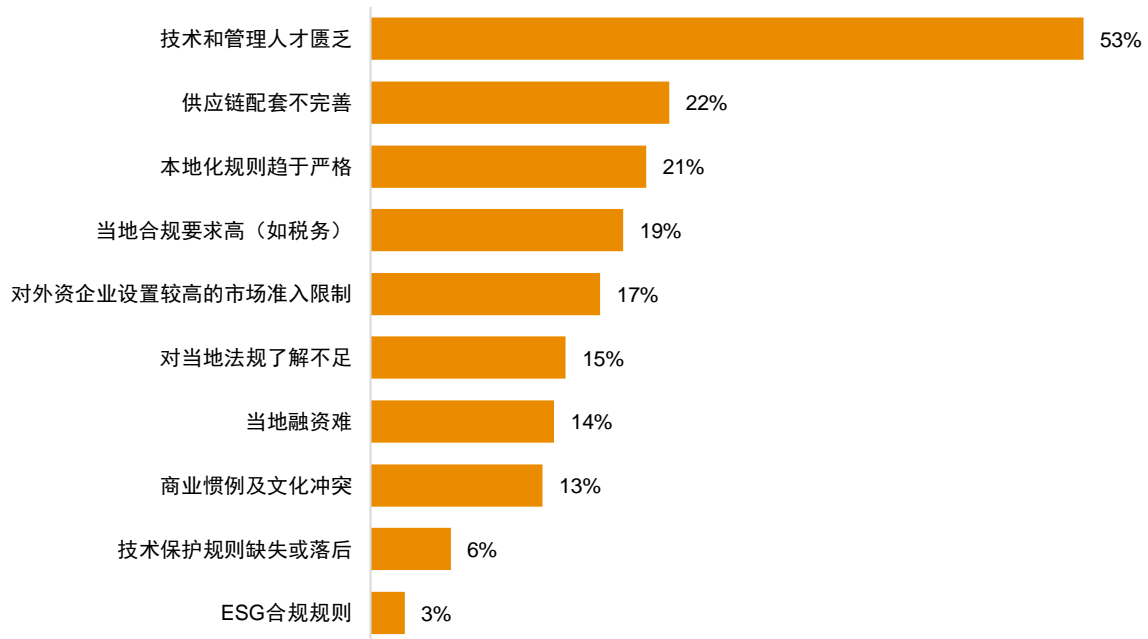
第三章

问题、挑战及对政府的期望

人才匮乏和政策因素是企业面临的主要困难及挑战

53%的受访企业表示投资浙江遇到的最大问题是技术和管理人才匮乏，选择这一选项的比例远高于其他因素。政策类也是一大因素，这主要包括本地化规则趋于严格（21%）、合规要求高（19%）、较高的市场准入限制（17%）、技术保护规则缺失或落后（6%）及ESG合规规则（3%）。选择两项及以上困难与挑战的占50%。

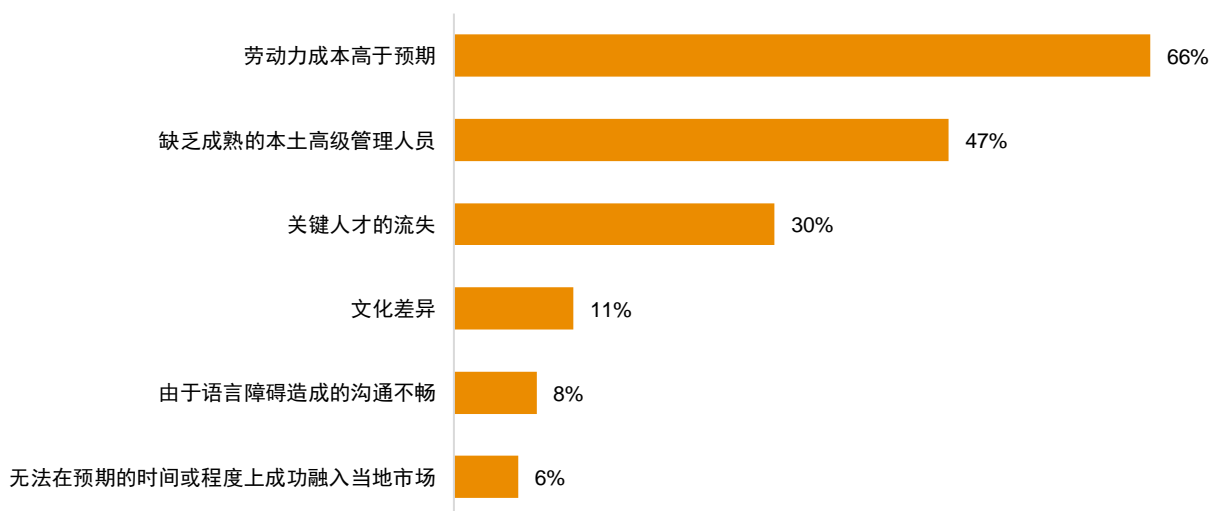
图16：受访企业投资和投后管理中面临的困难及挑战



在人力资源和组织方面，受访企业表示，劳动力成本高于预期（66%）、缺乏成熟的本土高级管理人员（47%）以及关键人才的流失（30%）是

主要的挑战。受访企业的选择较为聚焦，有61家受访企业仅选择一个选项，占53%，仅有16家公司选择3个及以上选项。

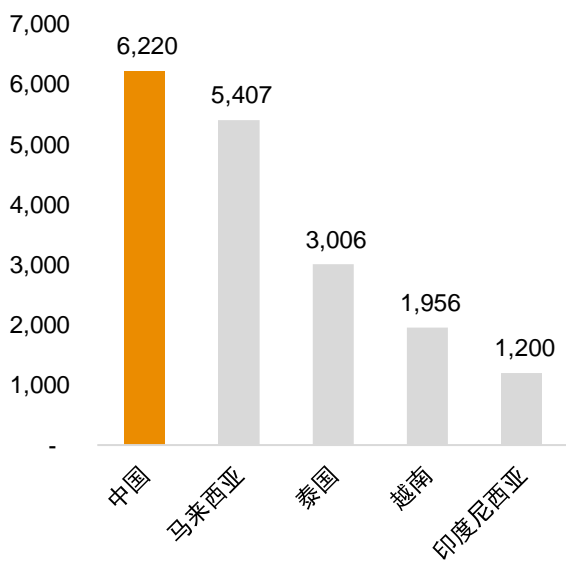
图17：受访企业在浙江遇到的人力资源和组织挑战





中国劳动力成本近年来不断上升，国家统计局数据显示，中国制造业平均工资从2013年月均3,576元涨到2021年的6,889元。与主要东南亚国家相比，中国劳动力成本明显偏高。

图18：2020年中国与东亚国家制造业月工资（元）

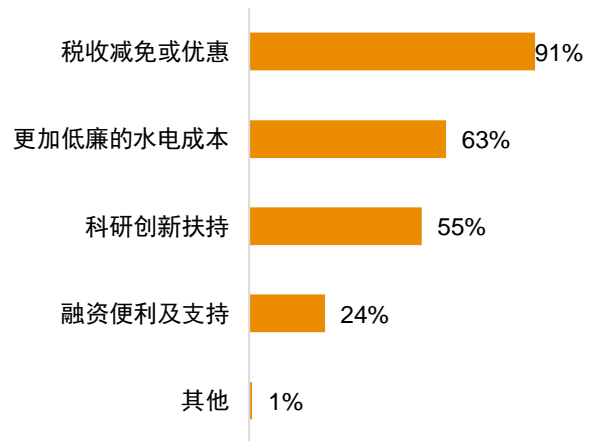


来源：CEIC

跨国企业希望政策能直接降低企业成本

在本次调查中，绝大部分受访企业表示税收优惠是他们希望得到的政府支持（91%），选择降低水电成本的也超过六成。这与上一章中跨国企业在加大投资时最看重的政策内容较为一致。116家受访企业中，有50家选择了至少三个选项，需求相对综合。

图19：受访企业希望得到的政府帮扶政策

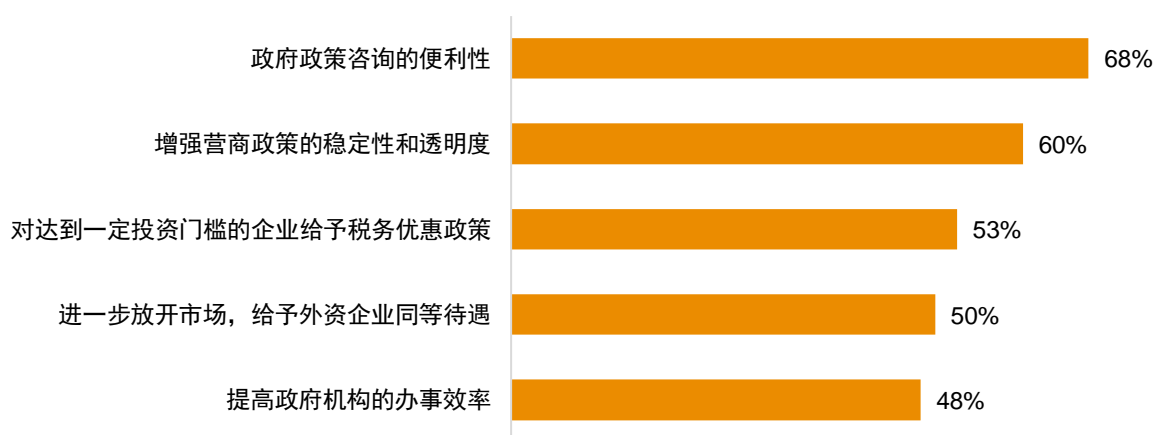


跨国企业期待全面深化改革以吸引外资

谈到政府应当如何改革才能让浙江进一步吸引外资，受访企业提出，政府可提高政策咨询的便利性（68%）及营商政策的稳定性和透明度（60%），进一步开放市场（50%），并对达到一定投资门槛的外资给予更多的税务优惠（53%），这些均是改善整体营商环境的主要关注点。调研结果分布较为平均，58家企业选择了至少3个选项，其中全选的企业达到23家，选择四个选项的为15家。

2022年1月，浙江省人民政府办公厅印发《关于印发浙江省营商环境优化提升行动方案》，要求在2024至2025年间，浙江要实现“企业办事无忧、政府无事不扰，基本建成改革探索领跑省、市场机制最活省、营商环境最优省”。《方案》按企业全生命周期提出4方面、19个领域的改革举措，包括营造公平竞争市场环境、提升营商办事便利化水平、增加科研项目间接费用比例等做法。

图20：受访企业眼中能够进一步吸引外资的改革举措





第四章

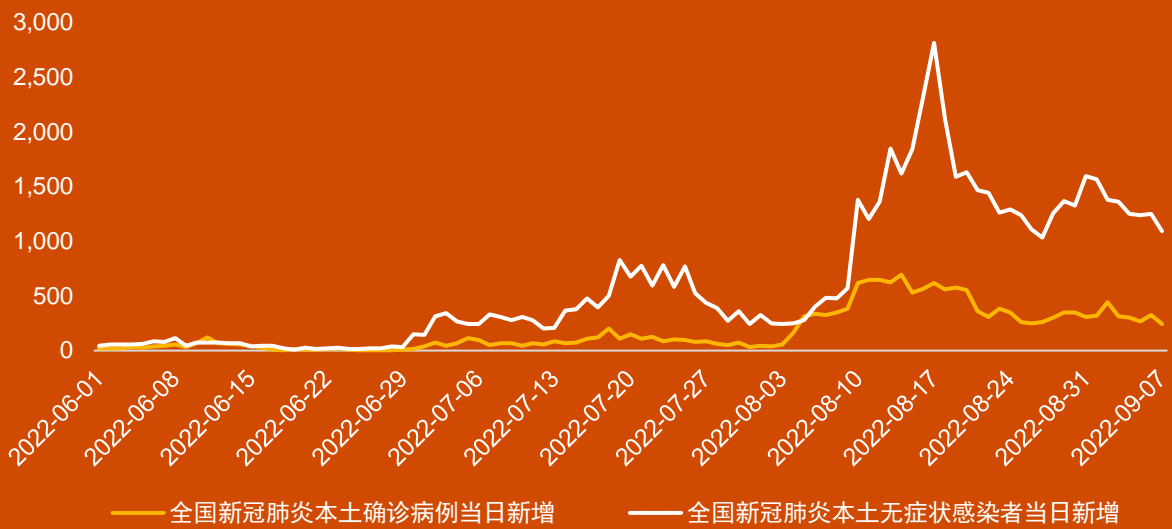
疫情对浙江跨国企业的影响

2022年7月以来，本土疫情呈现多点散发、多地频发态势。浙江省疫情整体较为平稳，卫健委数据显示，截至9月29日24时，全省累计报告确诊病例3,421例。其中境外输入病例686例，本土病例2,735例。

浙江省高效统筹疫情防控和经济社会发展，今年以来，已经连续发布多批次政策措施，稳住了经济大盘。上半年浙江GDP同比增长2.5%，与全国增速持平。

今年上半年，受上海及国内外疫情影响，浙江许多外资企业面临商务活动停摆、人员进出受限、项目建设受阻、供应链脱节等困难，省商务厅发挥稳外资专班工作机制，为企业出具“重点保供企业证明”，协调多家外资企业在符合疫情防控条件下尽快复工复产，为企业保供及运输提供服务，有力地推动稳外资促发展。

图21：2022年6月以来本土新冠肺炎疫情情况



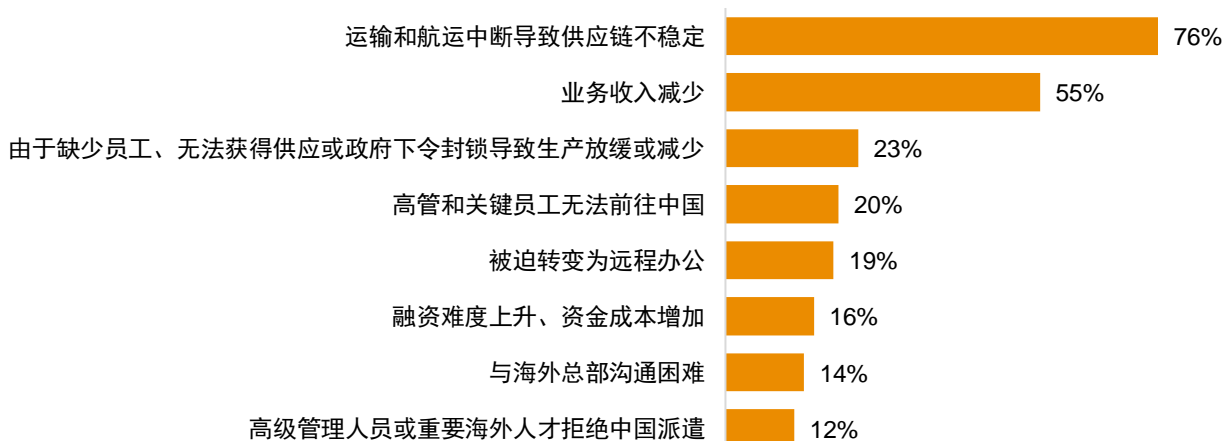
来源：Wind

疫情冲击跨国企业供应链，导致收入减少及人力问题

新冠肺炎疫情对跨国企业的冲击主要体现在供应链、企业营收和人力资源相关问题。调研显示，76%的企业认为疫情导致运输和航运中断，造成供应链的不稳定。本次调研企业以制造类企业居多，因此供应链对企业至关重要。

半数以上的受访企业表示其业务收入减少，这在汽车及零配件业、食品、医疗等制造业行业尤为突出。23%的企业因为多重原因导致生产放缓或减少。人力资源相关问题也较为突出，存在海外高管和关键员工无法前往中国或拒绝派遣的问题。被迫远程办公以及与海外总部沟通困难等问题也困扰着跨国企业。

图22：疫情对受访企业的影响





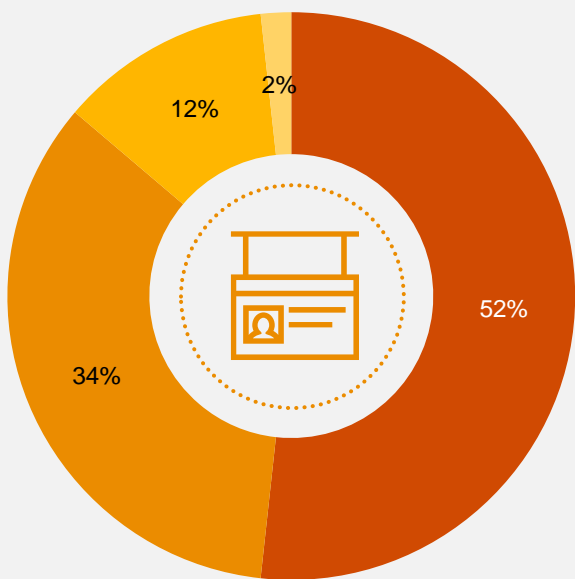
疫情对吸引和留住外籍员工影响相对较小

80%的企业认为疫情对企业吸引或留住外籍员工没有影响或影响微小。防疫政策调整对跨国企业外籍员工稳定工作提供了一定保障。目前，浙江对境外入境人员实施“7+3”健康管理措施，较此前明显宽松。

疫情对跨国企业收入有明显影响

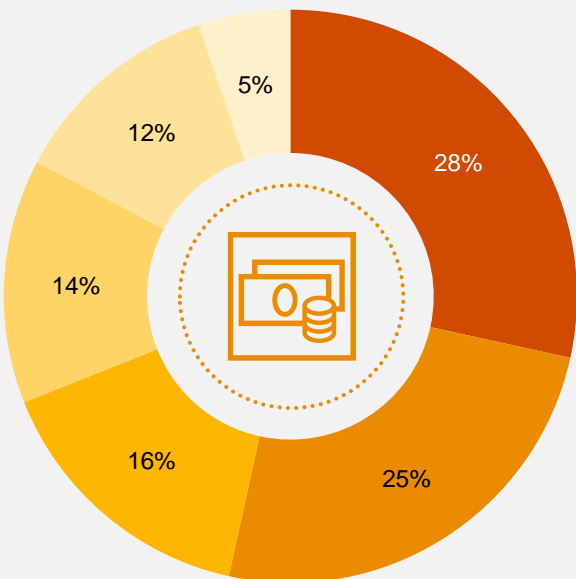
三分之二的受访企业预测其在华业务2022年会遭遇下降，16%预测收入减少30%以上，其中不乏营收规模过亿元的制造业企业。近三分之一的跨国企业对2022年的收入预测基本持平，仅有5%预测收入增加。

图23：疫情对吸引/留住外籍员工的影响



- 没有影响-员工没有减少或增加
- 微小影响-员工减少10%及以下
- 中等影响-员工减少11%-30%
- 严重影响-员工减少30%以上

图24：疫情对受访企业2022年在华业务收入的影响



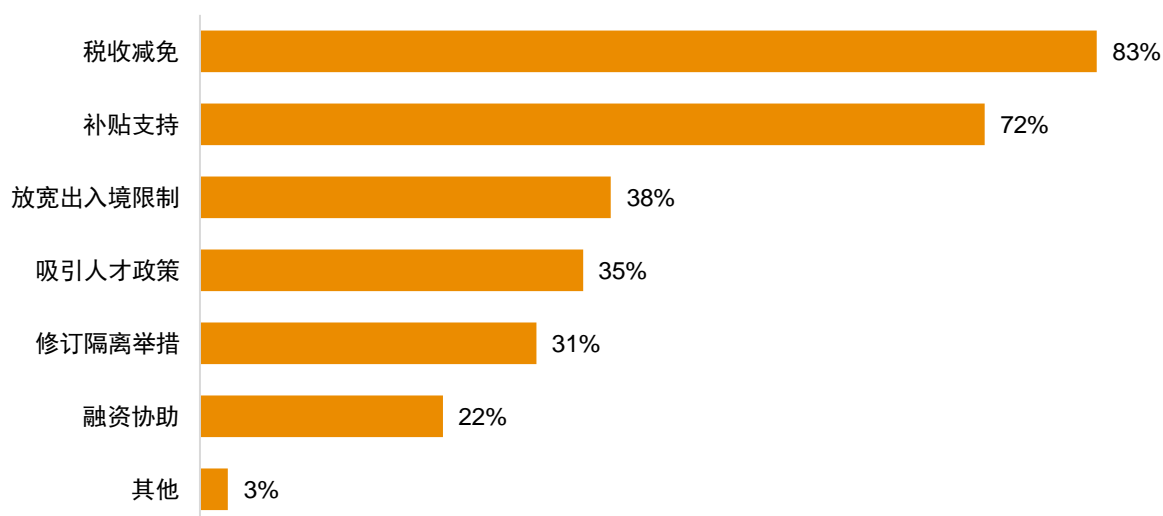
- 基本持平
- 减少10%或以下
- 减少11%-20%
- 减少21%-30%
- 增加
- 减少30%以上

多数跨国企业期望政府给予税收和补贴支持

面对2022年较为低迷的收入预期，83%的企业期待政府在税收方面给予减免优惠，70%以上的企业希望获得财政补贴，这类支持对企业而言较为直接，能够直接改善企业的财务表现。30%以上的企业希望政府给予企业人力方面的相关支持，包括吸引人才、放宽出入境限制、修订隔离举措等。

2022年上半年，浙江多措并举为企业减负1,871亿元，直接退至纳税人账户的增值税留抵退税款达1,523亿元。浙江将确保全年为市场主体减负3,000亿元以上。

图25：受访企业期望获得的政府支持





第五章

浙江跨国企业数字化投资和考虑

近10年来，中国数字经济发展迅速。2012年至2021年，中国数字经济规模从11万亿元增长至超45万亿元，数字经济占国内生产总值比重由21.6%提升至39.8%。

《浙江省数字经济发展白皮书》显示，2021年，全省数字经济增加值达3.57万亿元，居全国第四，较“十三五”初期实现翻番；占GDP比重达48.6%，居全国各省（区）第一。数字经济核心产业增加值达到8,348.3亿元，居全国第四；五年年均增长13.3%，两倍于GDP年均增速。

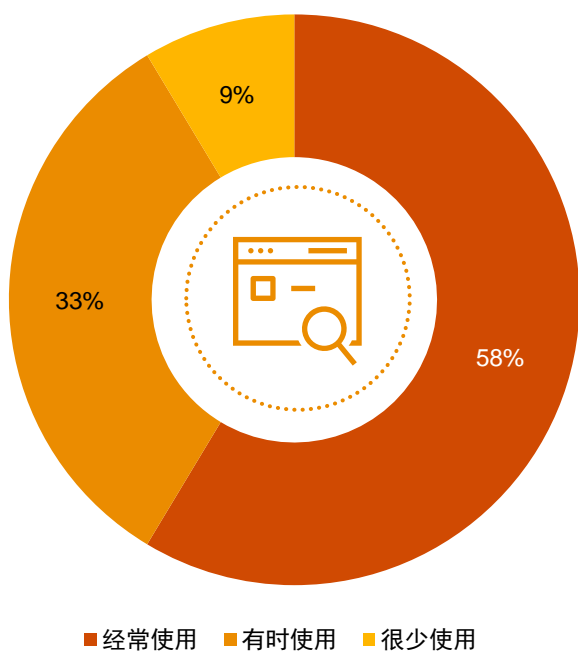
发展数字经济是浙江实现高质量发展的重要抓手之一。省党代会提出的打造“8个高地”之一就是打造数字变革高地。其中的重点任务包括构建一网通办、多端易办的政务服务体系；构建一网统管、协同共治的现代治理体系；构建数据集成、“大脑”辅助的决策支撑体系；构建以数字经济为核心的现代化经济体系以及加快构建全方位安全保障体系，筑牢网络安全、数据安全根基。

以数字化改革为引领，目前浙江省域数字治理能力和治理现代化水平均走在全国前列：“掌上办事”、“掌上办公”、“掌上治理”之省建设成效显著；“浙里办”“浙政钉”成为标志性成果，全省依申请政务服务事项“一网通办”率达到85%；数字抗疫贡献浙江智慧，首创“健康码”并向全国推广。

近六成企业经常使用线上政务服务

116家受访企业均使用过浙江省各级、各部门的线上服务。其中，近六成的企业“经常使用”相关服务。

图26：受访企业使用浙江线上政务服务情况



近八成企业对政府数字化服务体验良好

在这些企业中，近八成企业认为浙江各部门数字化服务体验“很好”（29%）和“比较好”（49%），也有11%的调查对象选择“一般”和“比较差”。

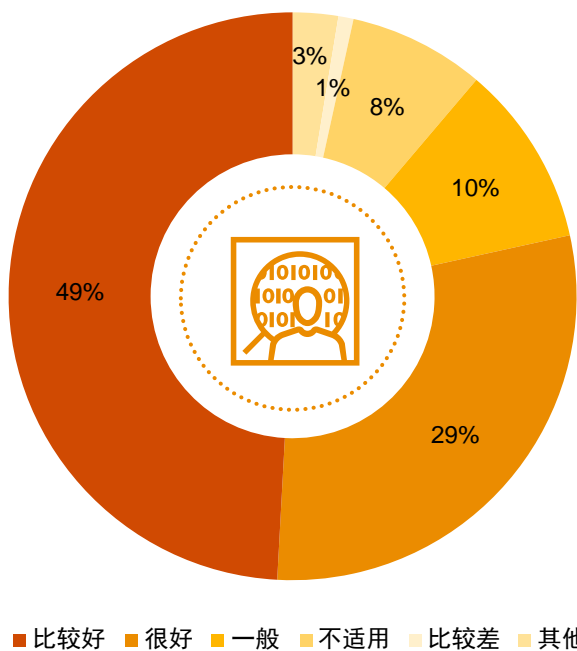
很好：几乎所有能够数字化的业务环节都已充分实现数字化、线上化，指导清晰、过程透明，有效减轻了企业负担。

比较好：大部分能够数字化的业务环节都实现了数字化，一定程度上减轻了企业负担。

一般：有很多能够数字化的业务仍然采取线下办理或办理过程复杂、进展不透明。

比较差：过多的业务仍然依赖线下办理，缺乏合适的指导咨询渠道，整体过程冗长繁琐，需要占用企业大量精力。

图27：受访企业对政府数字化服务的体验



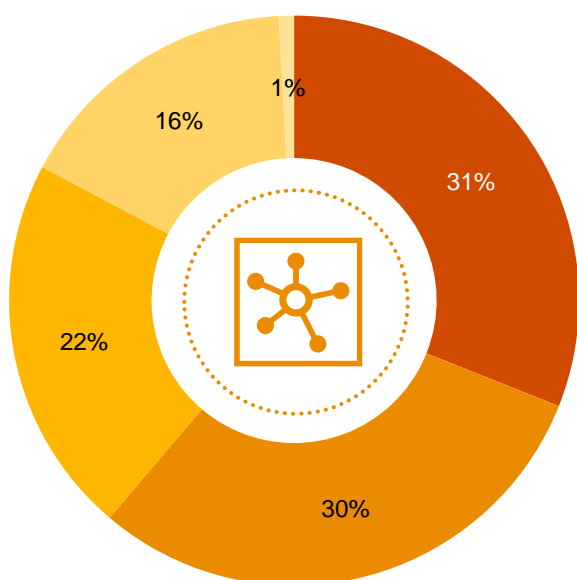
超六成企业对数字化需求迫切程度提高

疫情爆发后，61%的跨国企业对数字化需求的迫切性提升，但对于一些在中国的员工数量少于100人的建筑行业及制造行业来说（如电子元器件行业、汽车及零配件行业和门窗制造业等），其数字化需求并没有因为疫情而发生变化，甚至暂未有数字化需求。

近六成企业考虑或正在采取数字化措施

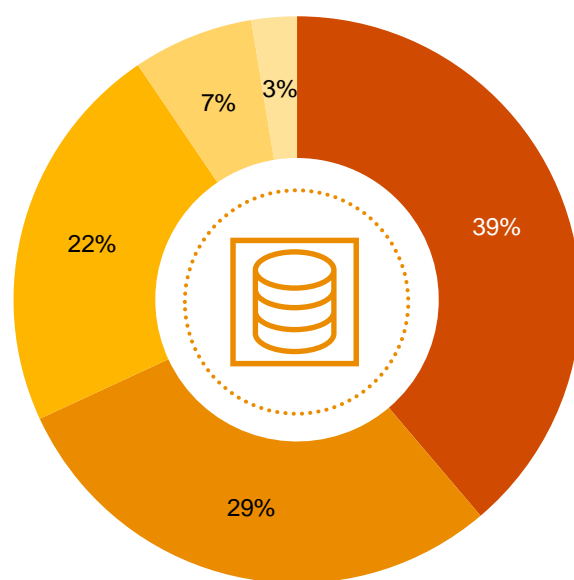
29%的企业已经或正在开展数字化投资，正在打算制定和已经制定数字化投资计划的企业也占29%。

图28：受访企业疫情以来对数字化的需求



- 数字化需求迫切性有一定提升
- 数字化需求迫切性显著提升
- 数字化需求迫切性变化不大
- 目前暂时没有数字化方面的需求
- 数字化需求迫切性降低

图29：受访企业未来三年数字化投资计划

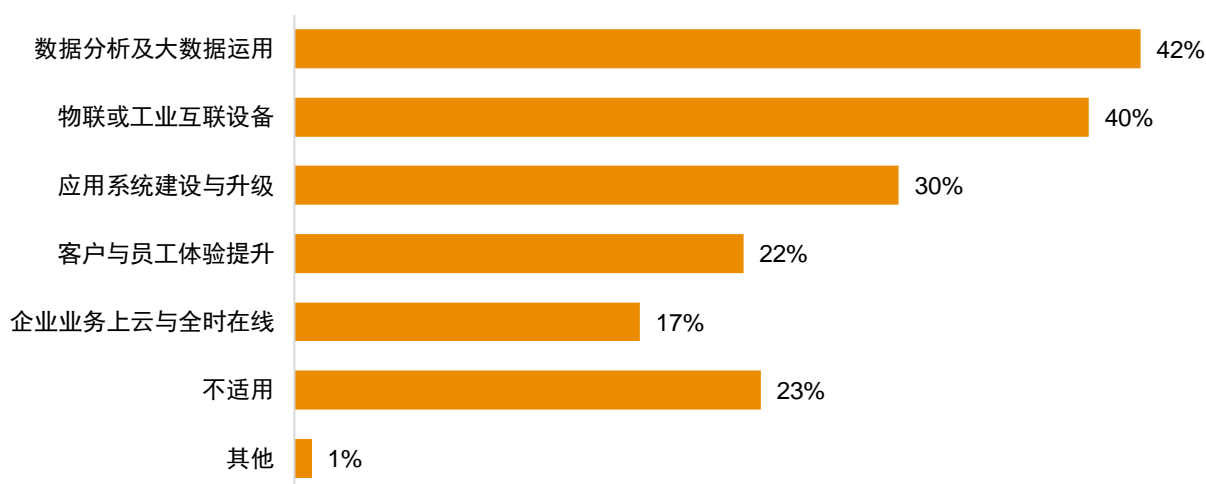


- 没有专门制定数字化投资的计划
- 已经或正在开展数字化投资
- 正在打算制定数字化投资计划
- 已经制定了数字化投资计划
- 其他

数据分析及大数据、物联或工业互联网设备是投资重点

数据分析及大数据运用（42%）、物联或工业互联网设备（40%）、应用系统建设与升级（30%）是受访企业选择最多的重点投资领域。受访企业的选择较为集中，仅选择一个选项的公司达到64家，占受访企业总数的55%。仅有24家企业选择3个及以上选项。

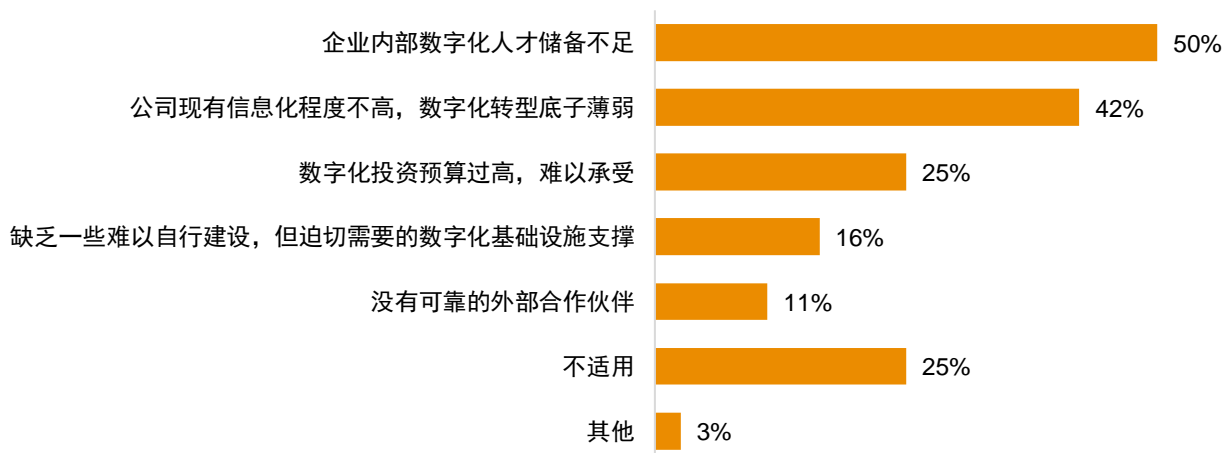
图30：受访企业数字化投资重点领域



人才储备不足、数字化底子薄、预算高等问题困扰企业

半数受访企业面临数字化人才储备不足的困扰，超过四成认为其现有信息化程度不高，数字化底子较薄。此外，数字化预算过高（25%）也是困扰企业的一个重要因素。受访企业的选择较为集中，仅选择一个选项的公司达62家，占比达53%。选择3个以上选项的仅有18家。

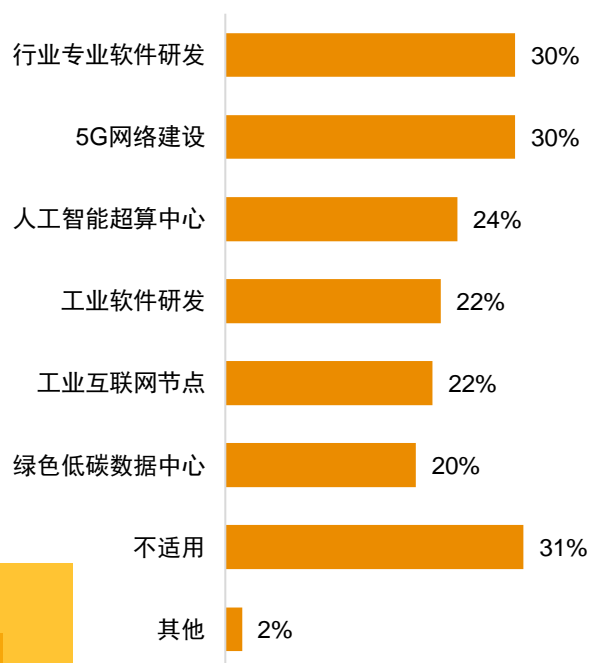
图31：受访企业面临的数字化投资挑战

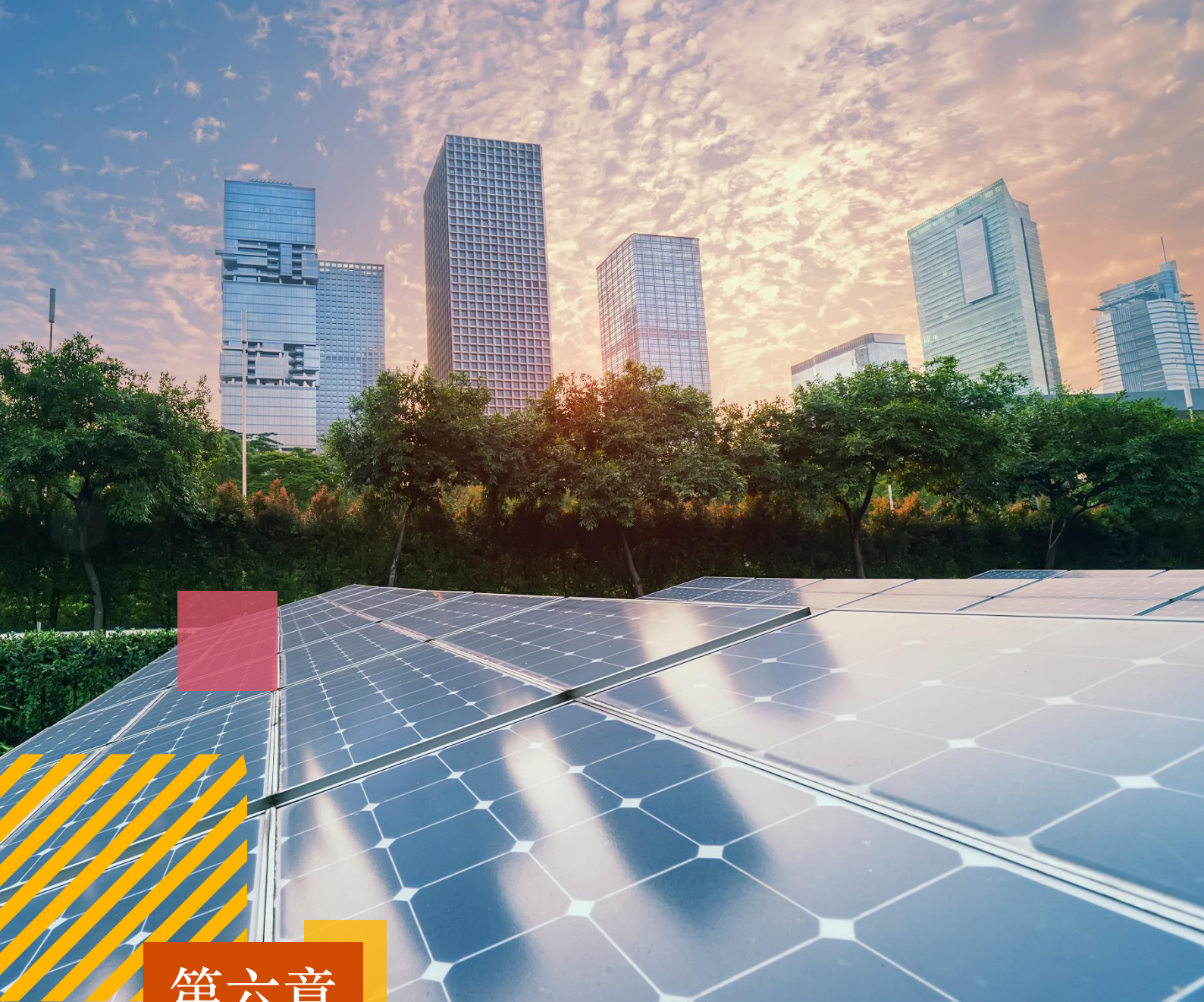


企业希望获得政府全方位数字化支持

跨国企业希望在多个数字化重点领域获得政府的支持，其中有30%的企业均选择行业专业软件研发和5G网络建设。此外，人工智能超算中心、工业软件开发、工业互联网节点和绿色低碳数据中心等方面的需求分布相对平均。受访企业中，有58%的仅选择了一个选项，选择三个及以上选项的企业有27家，占23%。

图32：受访企业期望浙江政府在数字化方面提供的支持





第六章

受访企业情况

普华永道联合浙江省商务厅于2022年6月至8月向在浙江开展业务的跨国企业发放网络调查问卷，共有116家企业参与调研。

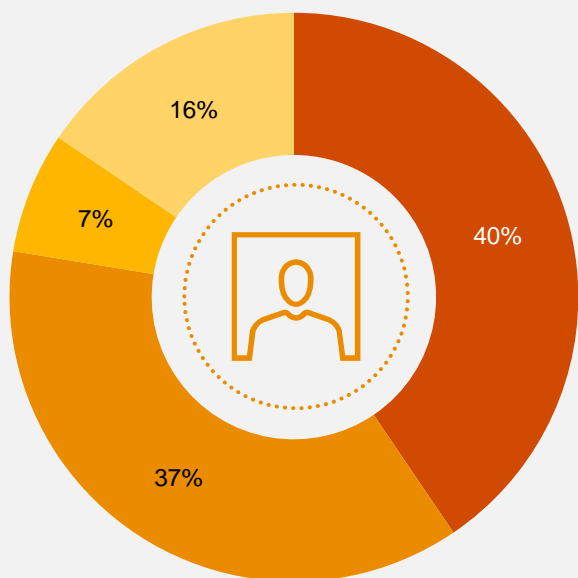
职位情况

7%的受访对象为公司的董事长、总经理及CEO；37%为高级管理人员；战略、市场、财务等相关专业人员的占40%；其他职务占16%。

所属行业

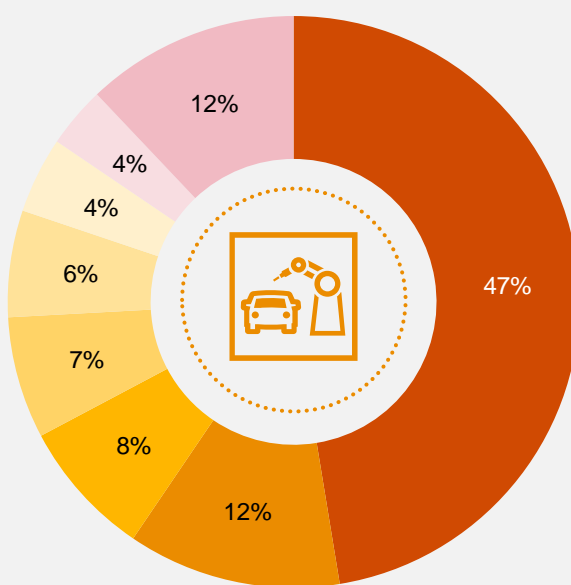
调研显示，超六成的受访企业来自制造领域，主要包括汽车及零配件（12%）、电子元器件（6%）和其他制造业（47%）。此外，受访企业还来自消费零售（8%）；生命科学及医疗保健（7%）、房地产（4%）和能源化工（4%）。其他行业主要包括金融、物流、食品、贸易及旅游等。

图33：受访者职务



- 战略\市场\财务等相关人员
- 高级管理人员
- 董事长\总经理\CEO
- 其他

图34：受访企业所属行业



- 其他制造业
- 汽车及零配件
- 消费零售
- 生命科学及医疗保健
- 电子元器件
- 房地产\建筑工程\装潢设计
- 能源\化工
- 其他

业务规模

近80%的受访企业在中国的员工数量少于或等于500人，6%的企业拥有501-1,000名员工，超过1,000人的企业有17家，占比为15%。

受访企业在华年度营业收入分布较为平均。营收超过1亿元的企业占比超过五成，营收1,000万元至1亿元的企业有42家，占比36%；1,000万以下的有15家，占比13%。

图35：受访企业中国员工规模

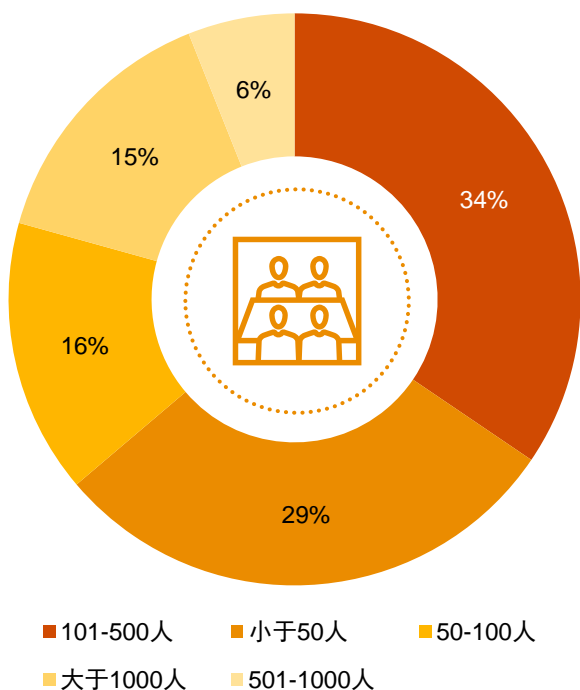
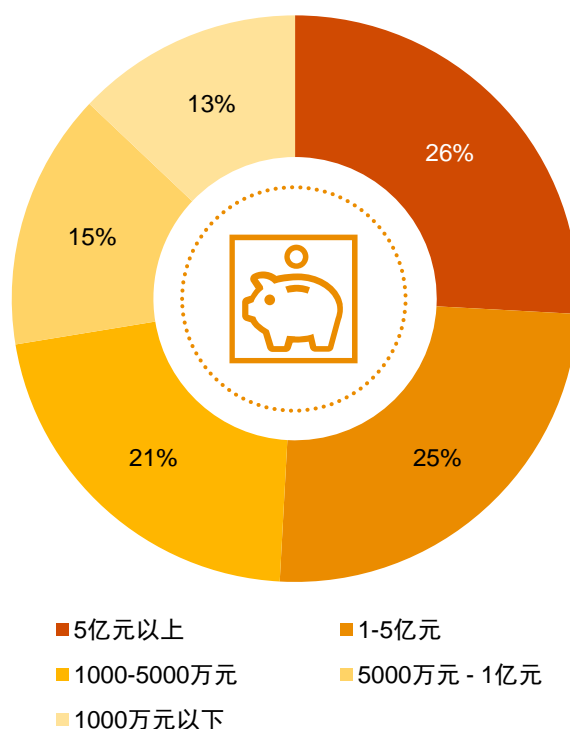
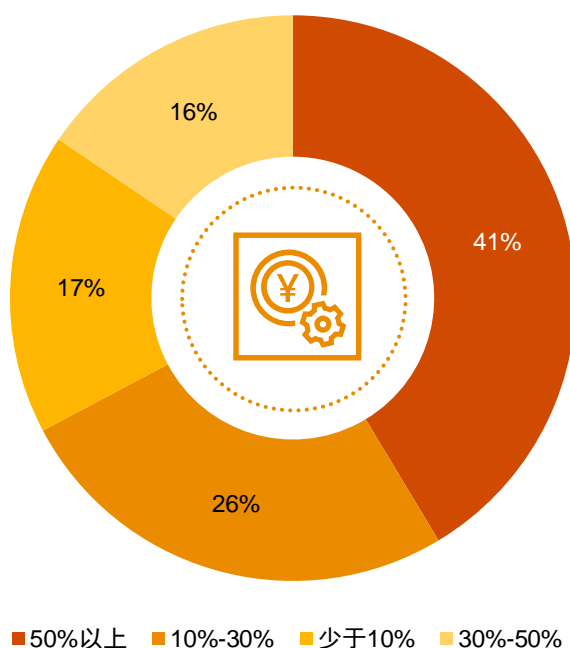


图36：受访企业中国年营收规模（元）



41%的受访企业表示其在华业务收入占整体的比重达到50%以上，16%占比在30%-50%。同时，30家企业在中国的收入比重在10%-30%，20家小于10%。

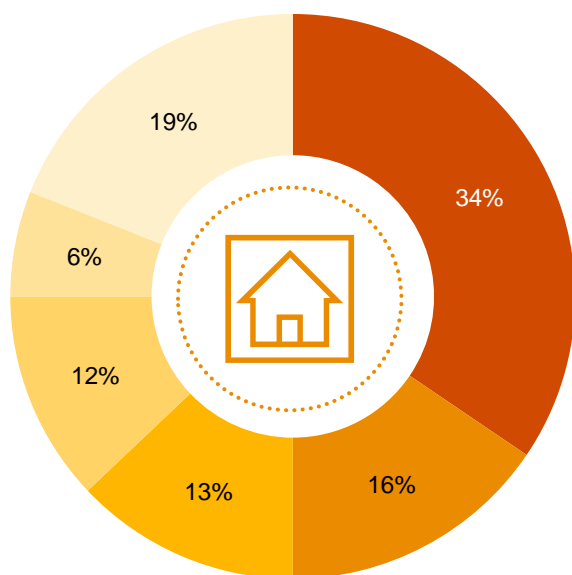
图37：受访企业在华业务收入占比



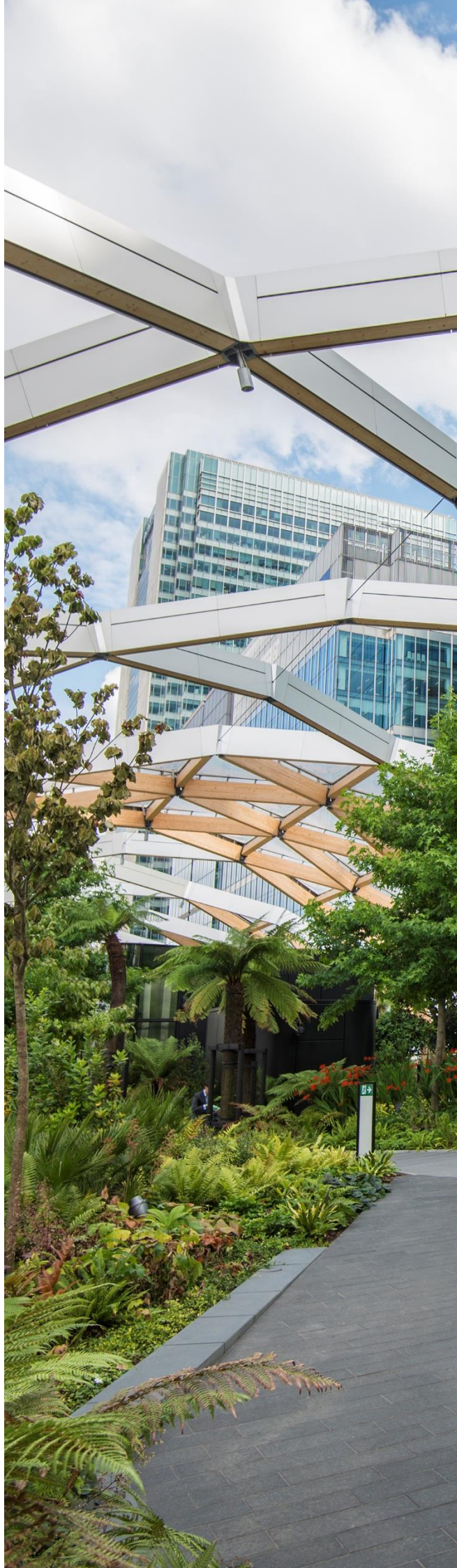
地域分布

超过半数的受访企业总部位于亚洲地区，来自港澳台地区的企业占比为34%，这与香港是浙江最大的外资来源地保持一致。来自欧美的企业占比为29%，来自日本、韩国和东南亚的受访企业达21家，占比18%。

图38：受访企业全球总部所在地



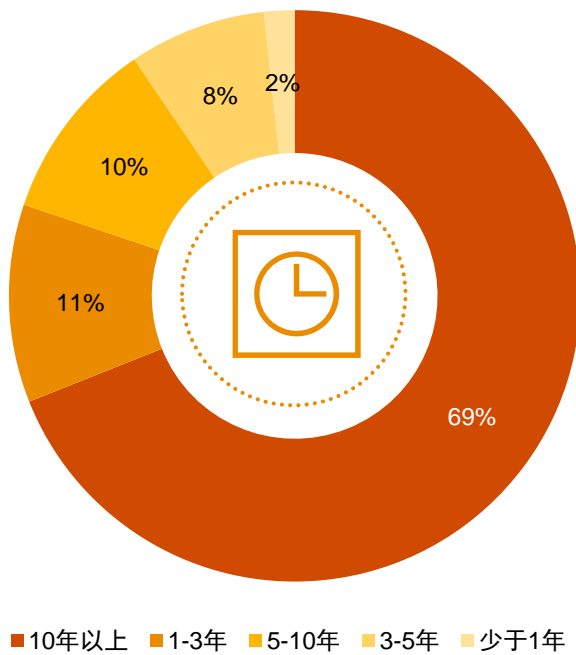
- 中国香港、澳门和台湾地区
- 欧洲
- 北美地区
- 日本与韩国
- 东南亚
- 其他



经营时间

近七成企业在华经营超过10年，经营超过3年以上的企业比例达到87%。2001年加入WTO后，中国进一步加大外资开放程度，外商直接投资金额和企业数量均有显著提升。

图39：受访企业在中国经营年限





第七章

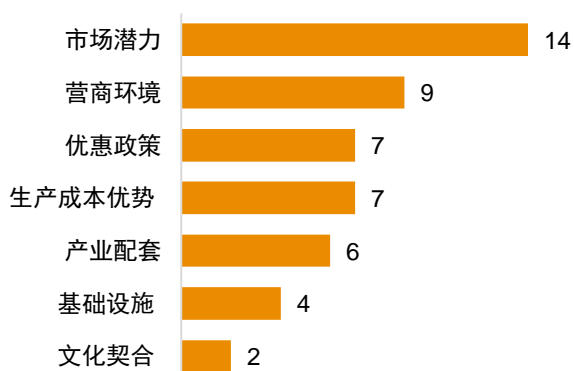
未进入浙江的外企看浙江

本次调研还访问了18家未在浙江投资的跨国企业，其中10家将中国总部设立在上海，3家设立在北京，广东和江苏均有2家，另有1家在河北。

市场、营商环境和成本是主要考虑因素

调研显示，市场潜力大（78%）、营商环境（50%）、优惠政策及生产成本优势（均为39%）是受访企业选择投资区域时的三大主要考虑因素。整体而言，跨国企业投资时考虑较为综合，10家受访企业选择了至少3个考虑因素，1家企业选择了6个因素。

图40：受访企业选择投资区域时的主要考量因素



运营成本、市场潜力及供应链问题制约企业投资浙江

运营成本高（61%）、市场潜力不足（33%）和供应链配套不完善（28%）是受访企业未选择浙江进行投资的前三大原因。选择“其他”的两家受访企业中，一家表示浙江不是其优先布局市场，另一家指出其可以从上海覆盖浙江市场，因为其在上海拥有众多客户。

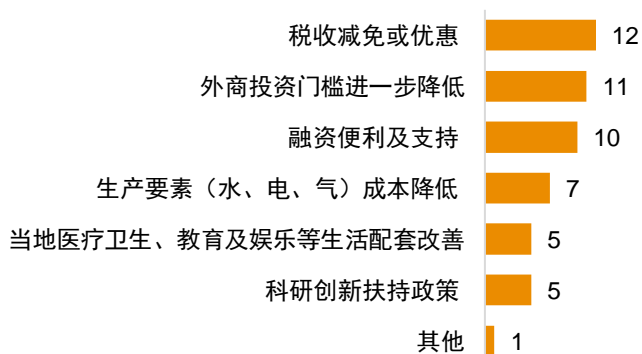
图42：受访企业未在浙江投资的原因



跨国企业看重税收优惠、投资门槛及融资便利支持政策

在跨国企业最为看重的优惠政策和政府措施中，排名前三的是税收减免或优惠（67%）、投资门槛的降低（61%）以及融资便利及支持（56%）。有10家企业选择了至少三个因素，2家企业选择了5个因素。

图41：受访企业最为看重的优惠政策或政府措施



18家未在浙江投资的跨国企业中，有三家企业因“公司业务布局需要”考虑在浙江投资，目前进度如下：

	公司A	公司B	公司C
未在浙江投资的原因	运营成本较高、供应链配套不完善	非优先布局市场	市场潜力不足、运营成本较高
进度	公司有投资意愿，但尚无计划	正在制定投资计划，但尚未开始实施	已完成投资计划，正逐步实施
在浙江的计划投资金额	1-5亿美元	未有预算金额	未有预算金额
定位	生产基地、市场发展及联络办事处	市场发展及联络办事处	市场发展及联络办事处
计划在浙江开展业务的城市	杭州、宁波	杭州、宁波	杭州
投资方式	自主投资（含绿地建设）	自主投资（含绿地建设）、合资合作、代理商	代理商
希望获得的专业建议	法律程序（包括备案、行政许可、信息报告等）、本土化（战略、渠道等）	金融程序（融资、并购、股权设计等）、本土化（战略、渠道等）、人才及区域性规划	法律程序（包括备案、行政许可、信息报告等）、本土化（战略、渠道等）
对投资浙江的期望和建议	政府部门对外资投资流程的便利性	鼓励政策和便利性	税收等政策支持

受访企业情况

18家未在浙江投资的跨国企业基本情况如下：

行业分布	消费零售、制造业、能源与化工、金融服务行业企业均为3家；电子元器件行业2家；互联网及科技服务、生命科学及医疗保健、房地产/建筑工程/装潢设计、贸易行业均为1家。
企业总部所在地	10家受访企业来自欧洲，4家来自日本与韩国，4家来自中国香港、澳门和台湾地区。
全球营收	7家受访企业全球营收介于1-5亿美元，4家为5-10亿美元，营收介于10-50亿美元和50亿美元以上的均为3家，1家企业营收低于1亿美元。
中国营收	6家介于1-5亿美元；5家介于5,000万-1亿美元；4家超过5亿美元；2家在1,000万美元以下；1家介于1,000-5,000万美元。
进入中国的方式（多选）	15家企业采取自主投资（含绿地建设）方式；8家采取合资合作方式；3家采取交易并购方式；采用财务投资和代理商方式的分别为2家。
受访者担任企业职位	7人为董事长/总经理/CEO；10人为其他高级管理人员；1人为战略/市场/财务相关人员。



第八章

案例研究

公司概况

杭州松下马达有限公司成立于1994年，注册资本32亿日元（约为1.5亿元人民币），投资总额60亿日元。该公司为合资企业，松下电器（中国）有限公司、浙江省二轻集团有限责任公司和杭州金鱼电器集团有限公司分别持股70%、18%和12%。公司采用日本松下技术制造销售家电用马达，产品多数销往日本、东南亚、欧洲和美洲等地，部分产品内销。2021年出口比例约为68%，内销占32%。2021年公司营业收入约为10亿元人民币，利润率在10%左右，有900余名员工。

市场潜力、总部决策和优惠政策吸引企业投资浙江

杭州松下马达与松下电器一起进入中国，业务初期主要是为杭州松下家用电器有限公司（松下电器与杭州金鱼电器集团的合资公司）配套生产马达。进入浙江的主要考虑有三点，其一是中国市场拥有巨大的发展潜力，随着人民生活水平提高，对洗衣机等家电类产品的需求猛增；其二是总部的决策，松下电器在评估落户浙江的经济技术开发区后，决定在此投资设厂；其三是当地政府的优惠政策和大力支持。

杭州营商环境优越，态度好效率高

在落户杭州市的28年里，企业感受到营商环境有很大的提升。在企业入驻早期，如1995年和1996年时，企业需要跑很多政府部门才能办成事。现在政府的办公效率、办公规范性比之前有很大的提升，公务员的能力也有明显的提高。杭州“最多跑一次”的营商环境改革为企业节约了大量时间和沟通成本，对企业帮助很大。面对企业的诉求，政府部门的态度非常认真，效率也非常高。目前，政府处理企业诉求基本当天就能得到反馈。以办理营业执照或营业执照变更为例，如果在十年前有一个字写错，或者某些格式不对的话，则需要拿回来重新修改后提交，现在只需经办人签字即可现场办结。总体而言，杭州的营商环境非常优越。

未来继续深耕浙江，加大投资做强做大

因为城市更新改造，目前公司正在与政府沟通搬迁事宜，未来厂区面积有望从现在的60亩扩大至70亩。公司将以搬迁为发展契机，做强做大，未来计划投资2至3亿元，开发奢侈品家电以及特殊行业用的马达产品。目前公司正在与股东进行沟通推进。杭州优越的营商环境，松下总部对于企业的支持以及公司与客户、供应商良好的合作关系是未来继续加大投资的主要考虑因素，目前不会考虑离开杭州。今年六月，松下厨电科技（嘉兴）有限公司新工厂正式竣工，这也是松下对浙江发展前景的认可。

高端技术人才是未来的主要挑战

公司未来计划开发和生产特殊行业和高端家电使用的电机，技术要求较高，需引入高端的技术人才，这是目前公司面临的最主要挑战。目前，公司正与某大学电机系开展合作，以提升和培训现有员工的技术能力。公司还计划引入高端和高学历人才以提升技术开发能力，为高端电机市场开发提供技术支持和保障。

新冠肺炎疫情对公司业务的影响

今年上海爆发的严重疫情对公司产生了很大影响。在物流和产业链上，企业生产的货物无法进入上海港口，而位于上海的原材料供应商也无法运出原材料，对生产造成了一定影响。此外，海运集装箱运输价格暴涨也影响了公司的业绩，营收完成进度已经慢于原计划。随着疫情缓解，企业正逐步赶上生产进度。疫情还导致日本总部的技术专家无法来杭指导工作。

公司举行过多次应急演练以应对疫情——通过生活物资采购、利用会议室安排休息区域等措施，目前可满足员工在工厂内闭环工作和生活，以保证未来发生疫情时能够尽量保证生产。

电子政务服务便利企业

杭州市电子政府服务系统非常便利，现在基本上所有的事项都可以通过线上办理，企业在年底和年初申报一些资助和补贴项目均可通过线上提交材料审核办理，后续只需要输入企业名称等信息，几秒钟补贴款即可到账。在此之前，企业需要提交发票等相关资料，到账时间长达一两个月。企业日常的社保、公积金、专业工程师人才申报等工作也均可在线办理，后续需要补充提交资料也会有短信提醒，非常便利。

期望政府提供更多税收优惠和奖励补贴措施

政府现有政策已经非常利好企业发展，期望未来能够在税收上给予更多优惠，对企业有更具针对性的资助措施，技术人才引进上有更多的补贴，也希望政府能够帮助协调机电领域方面的专家为企业提供培训，以提升企业的技术水平。

数字化不断推进，计划实现70%-80%的智能化、自动化水平

公司于2014年启动厂内物流自动化改革，在工厂内运用智能搬运机器人实现物流自动化。公司还升级了SAP系统，实现了产品原材料采购、制造和出货等全程可追溯。公司还计划使用机械手臂，采取其他措施提高自动化水平。目前，工厂整体的自动化和智能化程度已经达到50%，未来计划提高至70%-80%。公司在数字化上面临的最大挑战是技术和人才，未来需要引进更多的专业数字化人才。今年上半年，公司申报了杭州市未来工厂项目，如果入围，将能够获得杭州市专项补贴。杭州数字技术设施发展水平较高，云服务之类的技术工具均能满足企业日常需求。



公司概况

浙江太古可口可乐饮料有限公司（下称浙江太古）成立于1987年11月，注册资本2,000万美元，主要生产和销售可口可乐公司系列饮料。经过35年的发展，浙江太古员工总人数从最初的百余人发展壮大到2,400余人。

2022年1至8月，公司营收完成原计划的102%，同比增长9%以上；预计2022年营收为40.58亿元，2025年营业收入将增至50亿元。目前，浙江太古营收占太古可口可乐中国的13%，浙江太古在销量、营收和利润上均达到可口可乐中国区第一的水平。

看好中国饮料市场，未来将加大投资

太古可口可乐进入浙江主要有两个考虑因素，一是看好饮料在浙江的销售前景。作为廉价而需求量高的快速消费商品，饮料属于生活必需品；二是浙江经济发达，是公司的战略重点地区，浙江太古也是世界500强中第一家入驻下沙经济开发区的外资企业。

太古可口可乐对未来浙江市场发展表示乐观，公司近三年（2020-2022）投资总额达到4.8亿元。今明两年计划增加2亿元投资，未来每年投资不少于1亿元，用以增加生产线和市场设备，扩大生产规模。

浙江营商环境优越，政府工作透明、廉洁、高效

太古可口可乐在全国拥有13家生产企业，横向对比发现，浙江营商环境整体优于其他地区，亮点包括“最多跑一次”的线下服务效率和便捷的网路服务。此外，政府对企业的态度非常用心，服务非常透明、高效和廉洁，政商关系清明，企业在浙江不需要处理复杂的政府关系。

此外，开发区管理部门和镇政府经常举办现场联合办公活动，在线下集中为企业解决问题，年底也会邀请企业为政府人员企业服务评分，并会跟进任何可以改善的建议。浙江太古对政府办事人员评级较高，认为他们业务能力强，能够清楚讲解政策的来龙去脉，并能够与企业积极互动。整体而言，浙江太古对政府服务和营商环境“非常

满意”，认为无可挑剔。

在浙江面临合规、经营和疫情挑战

对比其他地区的可口可乐工厂，浙江太古在浙江面临更严格的合规要求，浙江太古认为浙江的要求更高。

在经营方面，作为全国饮料企业的大本营，浙江拥有更多的大型龙头企业，浙江太古在行业内的话语权较小。

浙江较高的薪酬水平也让公司的运营成本居高不下。目前，公司通过数字化、流程改善等措施来提高人工效率和积极性。

根据政策规定，中小校园内限制销售含糖饮料，这导致可口可乐在中国的营销任务异常艰巨。此外，作为国际品牌，可口可乐的一举一动也受到公众和舆论的密切监督。

疫情期间，因为销售端被封控或关停，导致销售承受压力。2020年疫情刚开始时，浙江太古的营业收入一度下降超过一半，但随着疫情好转和应对疫情措施的实施，工厂很快恢复正常运营，最终取得了较好的营收。



期望政府给予更多的政策支持，并共享数据

浙江太古认为公司能带动上下游产业链的发展，进而创造更多的工作岗位，因此期待政府能给予更多的支持。以排污费为例，浙江太古认为目前按照用水量决定排污费的收费模式有不合理之处，作为饮料企业，水主要是用于灌装销售，污水排放比一般工业企业小得多，且废水对环境的影响轻微，因此希望政府能够返还一定比例的排污费。

浙江太古也期待政府能够共享数据以支持企业的决策和发展。浙江太古认为，政府的数据会更加精准和可靠。如果能够获得地方政府的分享，或者能通过向政府购买的方式获得一些地区的人口数据，将能帮助企业更好地对目标客户进行画像，从而更精准地判断市场规模和发展趋势。

先进的数字化系统助力公司提高效率、应对疫情

太古集团非常重视信息科技，目前总部有接近250人的技术团队，每个地区分部约有10人专责维修计算机软件和硬件。此外，可口可乐正联合西门子共同打造全国首条数字化供应链；太古还与IBM和SAP等公司合作，专门研究及开发供应链、财务和业务需求等重要系统。整体而言，太古集团在饮料领域的数字化投入位居饮料行业前列。

公司于四年前提出数字化转型战略，主要包括消费者业务和平台打造，以及对重点信息和设备进行升级和完善，未来还将在环保数据处理等方面实施一揽子计划。2023年公司将重新打造一线人员数字移动工具，确保未来十年保持行业先进性。

通过数字化，企业成功抵御了疫情冲击。疫情期间，员工可以顺畅地通过网络处理客户的需求，安排供应链各个环节的工作。数字化也保障了公司O2O和B2C业务的顺利开展。

未来数字化的着力点是打破数字孤岛

目前，公司多个系统沉淀了大量数据，但相当一部分数据都还是以孤岛的形式存在。未来三年，公司希望能将这些孤岛串成中台，以减少数据重复输入输出的浪费，更加高效地利用数据，并希望这些数据能进一步帮助到客户和消费者。

目前，公司的主要举措是以集团总部为开发核心，统筹发展企业内部IT系统以集中处理整体数据需求，并协调各分支之间的相互联系；各地区分公司的IT人员具体负责维护和个性化功能拓展，最终形成自上而下的有机体。



公司概况

博世集团与中国的渊源可以追溯到1909年开设的第一家贸易办事处。1926年，博世在上海创建首家汽车售后服务车间。改革开放以来，博世在中国取得了长足发展，2020年，博世集团在中国经营56家公司，销售额达1,173亿元。同年，中国首次取代德国成为集团最大单一市场，占全球营收的比例约为三成。

博世于1995年进入浙江，并与杭州一家国资电动工具厂组建合资企业。选择投资浙江主要考虑了中国的发展潜力和合作方的资质。2004年，博世电动工具由合资企业转为独资企业，并定名为博世电动工具（中国）有限公司。目前，博世电动工具营收约为30亿元，占博世中国的3%左右，拥有2,700名员工。

计划加大在浙江投资，发力高端市场

过去五年间，博世在杭州共投入约5亿元建立研发基地，未来将继续加大投资，今年以来已投入约1亿元。从前，杭州工厂主要生产博世的中低端产品，随着价值链的逐步升级，博世杭州已拥有自行研发新产品的能力，今年已成功开发一款全球最大功率的角磨机。国内的生产效率较高，供应链完整，研发成本低、速度快，因此博世对中国市场的长远发展充满信心。

劳动力成本高，蓝领工人短缺带来挑战

杭州生活成本较高，导致蓝领工人难以扎根，劳动力短缺以及劳动力成本高的问题给博世带来挑战。此外，杭州拥有众多互联网企业，导致博世这类制造业企业在人才招聘上缺乏竞争力。

博世希望政府能够给予蓝领工人更多的支持，譬如为他们提供公租房方面的保障等。博世目前已有部分员工居住在政策房中，但房屋数量较少且比较分散，对公司管理带来挑战，难以满足目前需求。对于怎样加强企业在职场的竞争力，博世希望政府能够认可和推广集团注重员工工作和生活平衡的管理思路。

营商环境良好，政府积极、高效响应企业需求

总体而言，浙江营商环境良好，杭州政府对博世的支持务实、高效，在博世杭州园区租约期满前，杭州政府即积极主动协调企业，与一家国资业主探讨经营场地续租问题。杭州政府在疫情期间也积极与供应商协调发货问题，确保博世的正常运营。政府官员曾经到博世办公场所召开现场会解决问题。

从博世近年在中国的发展来看，其在浙江的扩张速度相对较慢。博世希望浙江进一步加大招商引资力度，对外资能够给予更多补贴和优惠措施，以吸引更多公司投资浙江。

多措并举应对疫情影响，希望政府多方面支持企业运营

新冠肺炎疫情对博世的影响分为两方面：

疫情爆发初期，国外许多国家采取了封闭措施，消费者在家中有较多的时间修缮房屋，对博世产品需求大增；彼时中国疫情防控措施得当利好国内生产，疫情前期博世从海外分公司中获得了较多的订单。

随着国外防控措施的逐步解除以及全球消费力转弱，对电动工具的需求下滑。此外，国内不定期的封控措施也对生产造成了一定干扰；海运费用上涨也导致部分订单回流至海外公司。目前，房地产业需求疲软和整体经济下行导致博世电动工具也受到一定的冲击。疫情亦造成工厂停产和营收下滑；销售下单后仓库无法定时发货，订单被迫中断；因为封控和进口物品核酸检测的要求，导致公司运营成本额外增加1,000多万元。

博世采取了一系列措施来应对疫情影响。博世在国内的航运基地原在上海港，由于上海疫情，博世将部分产品物流转至宁波港，未来还会继续拓宽其他港口资源，以确保进出口正常进行。博世还加快全价值链数字化转型，将销售和后勤支持转至线上以保持营运顺畅。

博世希望政府采取措施缓解疫情影响：一是推动闭环生产试点，让各个工厂能够按时发运货物；二是为仓库提供物流保障措施，减少疫情对生产商销售的影响；三是制定统一的协调机制，推动跨省和跨市协调以保证企业正常运行。

浙江可以利用发达的数字化产业优势应对疫情，政府可与杭州市优秀企业共同开发针对性的平台，以建立企业和政府间高效的沟通渠道，加强政企互动，企业可以通过平台实时反映问题，政府也可以在线上快速响应，跟进和解决企业提出的问题。

不断深化组织架构、价值链和人才数字化转型

目前，博世正从三个方面积极推动数字化转型：

一是组织架构敏捷转型。博世将打造以用户为中心的扁平架构，从员工、中层和高层领导三个层次进行转型，改变原有针对物流、采购等转向环节的架构，以产品为依托筹划及推动组织数字化。

二是价值链数字化转型。博世将打造不同模块支持价值链上各个环节的高效运行。在采购与物流方面，博世将建立涵盖供应商下单、模具管理到零部件收货的数字化管理系统；在生产方面，博世已引入德国总部工业4.0的经验和技能，未来会不断推动自动化生产线建设，并力争杭州工厂成为博世电动工具全球两个工业4.0灯塔工厂之一；销售端转型主要聚焦为客户设计更好体验的APP，用户注册后可以获得电子保修、产品指南及优惠促销信息；支持部门则通过运用RPA（Robotic Process Automation：机器人流程自动化）以提高效率，节约成本。

三是人力资源数字化转型。博世将不断招聘数字化人才，并对现有员工加强数字化培训，大力建设学习型组织。

博世在数字化转型过程中遇到的最大挑战是数字化人才短缺。未来，集团将通过培养员工的数字化理念，强化管理层的数字化思维和领导能力，让全体员工能够善用科技优化工作流程以提高工作效率。

博世认为目前浙江的电子政务服务十分高效，“最多跑一次”改革深入人心，能够帮助企业降低成本。此外，博世也对政府的服务提出了一些建议：希望尽快上线电子发票功能，实现无纸化办公；为企业提供更多数字化支持，譬如公开原材料信息等数据以帮助企业科学决策；协助博世与外部数字机构在电子合同、电子订单、供应商管理等方面展开合作。



结语

1980年7月，西湖藤器有限公司作为浙江省第一家成立的中外合资企业拉开了浙江利用外资的帷幕。浙江实际利用外资金额也从1983年的252万美元跃升到了2021年的183亿美元，占全国比重从不到0.2%跃升至10.5%，外资工作交出亮眼的“成绩单”。

在地缘政治风险加剧，世界经济不确定性上升，全球FDI活跃度明显下降的大背景下，本次调研中受访的大多数浙江跨国企业表示将保持或扩大经营规模，并对未来发展信心十足，这主要归功于浙江成熟的市场、良好的营商环境、高效亲民的政府办事风格。

浙江外商投资在保持稳定增长的同时，也呈现出高质量和均衡化的趋势。从行业上看，在传统制造业保持优势的基础上，外商投资在数字经济、生物医药、高端装备和新材料等领域不断发力；从地域上看，在杭州、宁波和嘉兴继续担当引资主力的同时，湖州、绍兴和衢州等地的外商投资呈现出高速增长的态势；我们也注意到，外商投资者对温州、台州等城市的关注度也在提升。

当下，浙江跨国企业正面临国产替代加速、人力成本提升、环保要求提高等运营挑战。在全国营商环境整体提升的大背景下，浙江的招商引资工作也将面临更大的竞争。如何把握经济高质量发展中的机遇并应对挑战，成为政府和企业都需要深入思考的课题。

作为开放型经济大省，外资大省和营商环境的“优等生”，更大力度地“引进来”，培育发展外资经济新动力是实现浙江经济高质量发展的重要抓手。我们期待并相信，浙江能进一步推动打造内外资公平竞争的市场环境，并解决好外商经营中面临的问题，让外资企业进得来、留得住，更发展得好。

本次调研是普华永道首次以省域跨国企业为样本开展的商业信心调研，普华永道高度关注中国区域经济发展，亦期待与区域内企业共同探讨市场发展机遇和应对措施。我们希望本报告能成为开启对话与合作的出发点。



鸣谢

编委会成员

梁伟坚	普华永道中国内地及香港市场 主管合伙人 普华永道中国内地及香港 管理委员会成员	黄耀和	普华永道全球跨境服务 中国主管合伙人 普华永道购并交易服务 中国市场主管合伙人 普华永道企业融资与并购部 中国主管合伙人
庄树清	普华永道亚太区国际税务 主管合伙人 普华永道中国税务数字产品及 解决方案主管合伙人	金军	普华永道中国汽车行业 主管合伙人
蔡凌	普华永道中国企业融资与并购部 中区主管合伙人	李健	普华永道思略特中国运营管理咨询 主管合伙人
冯昊	普华永道中国数字化与科技咨询 合伙人	费颖	普华永道中国企业并购咨询服务 合伙人
林立	普华永道中国交易咨询部 合伙人	张承良	普华永道思略特中国品牌营销 咨询合伙人
徐晟	普华永道中国大湾区并购咨询 服务合伙人	汪颖	普华永道中国内地与香港消费品市场咨 询主管合伙人
李虔霖	普华永道中国企业并购战略服务 交易咨询合伙人	乔来智	普华永道中国企业并购服务 交易咨询合伙人
周晓琴	普华永道中国税务&法务数字化 管理及战略咨询服务合伙人	张荣华	普华永道思略特中国医疗医药行业 合伙人
楼理嘉	普华永道中国数字化咨询 合伙人	罗佳丽	普华永道思略特中国消费市场行业 合伙人
金英梅	普华永道中国企业购并服务 合伙人	徐迪坤	普华永道中国企业融资与并购部 合伙人

感谢以下普华永道员工在 本报告编写、出版过程中 付出的努力

沈学斌 普华永道中国全球跨境服务
业务总监

陈运 普华永道中国全球跨境服务
业务总监

沈漪 普华永道中国企业购并服务部
业务总监

上官周冬 普华永道中国客户与市场部
— 市场调研与分析业务总监

蓝澜 普华永道中国市场推广及
传讯部思想领导力高级经理

祝寅博 普华永道中国企业融资与并购部
高级经理

黄美芝 普华永道中国客户与市场部
— 市场调研与分析经理

张朔 普华永道中国客户与市场部
高级顾问

梁杉 普华永道中国市场推广及
传讯部思想领导力高级顾问

王淼 普华永道中国客户与市场部
— 市场调研与分析高级顾问





联系我们

黄耀和 普华永道全球跨境服务
中国主管合伙人
电邮: gabriel.wong@cn.pwc.com

沈学斌 普华永道中国全球跨境服务
业务总监
电邮: steven.shum@cn.pwc.com

陈运 普华永道中国全球跨境服务
业务总监
电邮: alex.yb.chen@cn.pwc.com

祝寅博 普华永道中国企业融资与并购部
高级经理
电邮: tony.b.zhu@cn.pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2022 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。