

**Deloitte.**

德勤

跨国企业战略重塑：  
在全球化和本地化之  
间寻求平衡

Alan MacCharles, Ken Dewoskin, Carrie Xiao,  
及 Adrian Xu



当前世界处于百年未有之大变局，地缘政治日趋复杂，逆全球化思潮抬头，局部冲突和动荡频发，全球经济复苏和发展前景充满不确定性。在此背景下，企业国际化拓展处于战略调整的关键时刻。无论是中国企业“走出去”，还是外资企业在华经营，都必须充分了解经营地区的市场环境和政策法规，才能根据自身的全球化优势制定本土化的管理战略，实现立足本土，放眼全球。因此，对环境的预测和把控以及及时调整应变的能力，成为企业全球化经营并实现可持续发展的核心优势。

本文聚焦在华跨国企业的发展，深入分析了中国市场环境变化的关键趋势和对行业的重要影响，并以科技及生命科学行业为研究范例，希望为所有具备全球化经营理念的企业提供可借鉴的方法论，协助公司管理层对业务增长和风险控制做出最佳决策。

我们的方法论将帮助公司高管针对一系列可能发生的情景制定应对方案。这类规划需要高管们针对潜在的世界局势制定规划，建立相应的决策流程，并随着外部局势的演变及时更新应对战略。

## 新常态下的在华营商环境

在过往的二十年里,中国一直是众多跨国企业最重要的市场增长点和产品采购中心,中国和全球主要经济体的经贸合作非常紧密。然而在过去的五年里,这种相互依存和发展的关系持续承压,为在华经营的跨国公司带来了更多不确定性。

这种与日俱增的不确定性表明,在华跨国公司需要对各种可能的情景制定应急规划,并快速做出反应

当前众多复杂事件交织,预示了未来的商业环境可能会呈现出不同的情景。这种与日俱增的不确定性表明,在华跨国公司需要对各种可能的情景制定应急规划,并快速反应。

尽管过去十年中国与全球主要经济体在外交和监管领域的贸易及投资摩擦越来越多,许多在中国拥有可观业务量的跨国公司并没有放弃中国市场。恰恰相反,一些公司仍然维持甚至扩大了他们在华的投资计划,并采取了“在华为华”的策略(指在中国为中国市场生产商品),持续活跃在中国市场。即便在近期经济下行的压力下,跨国公司依然认可中国庞大的消费市场、日益增加的中产阶级群体和完善的供应链及物流基础设施,并认为这些优势具备不可替代性。

此外,虽然中美之间的技术合作有所减少,中国与欧盟、东盟以及“一带一路”沿线国家的合作仍然稳固。中国商务部最新数据显示,2022年,中国实际使用外资金额12326.8亿元人民币,按可比口径同比增长6.3%,折合1891.3亿美元,同比增长8%。从地域来看,投资增幅较大的来源地有韩国、德国、英国等,同比分别增长64.2%、52.9%和40.7%。欧盟、“一带一路”沿线国家、东盟对华投资同比分别增长92.2%、17.2%和8.2%。

如果要总结跨行业的整体趋势,那便是在华资本性投入趋于理性、本土化战略,以及在华分支机构要求更高的自主经营权。

外部环境的变化给不同行业带来的影响持续分化。一些行业如工业化学品行业仍在持续增长,比如业内的跨国公司合计带来高达数十亿美元的在华新增投资。以2020年为例,中国在全球化工市场的份额达到了44%以上<sup>1</sup>。而在其它行业,例如消费品行业,除了消费者信心的恢复仍需时间以外,国产消费品牌正在崛起,令国内市场竞争更为激烈。纵观所有行业,跨国企业的调整措施可归纳为三点趋势:在华的资本性投入趋于理性,本土化战略,以及在华分支机构要求更高的自主经营权。

<sup>1</sup> Moncef Hadhri博士, 2022年事实和数字-工业概况, 欧洲化学工业委员会, 2022





## 凭借技术优势和敏捷的本土战略 寻求市场空间

随着中国经济体走向成熟、更深入地参与全球竞争，不同行业的战略地位会随着中国在全球经济中扮演角色的转变产生变化。企业可以从中国产业规划和相关政策发布中了解政府的行业发展重点及其背后逻辑。当前，中国已明确优先发展的行业包括高科技、医疗保健和生命科学、金融服务和金融科技、农业科技、能源和碳减排、交通运输业（陆路、水路、航天航空）等。其中，高科技和生命科学这两个行业所体现出的战略重点变迁具有参考意义。

### 中国科技行业向价值链上游进发

监管变化和地缘政治紧张局势在高科技领域带来的市场变局意味着跨国企业需重新审视和评估他们的产品战略，并根据新变局挖掘中国市场的机遇。中国现阶段强调本土科技创新以及关键核心技术的自立自强和自主可控，国产采购的政策支持和财政补贴给头部本土企业提供资金上的优势，使市场竞争进一步激化。

但是在某些特定领域，比如技术壁垒较高、基础研究占比较高的领域，跨国企业仍有技术优势和参与空间。比如，受中国新能源汽车市场的发展，车用半导体的需求将持续增长，跨国半导体企业在该领域拥有显著技术优势，可以探索多种与本土企业的合作模式分享中国市场的发展成果。同时，随着中国加强知识产权保护立法，完善知识产权制度，跨国企业会对在中国境内创造知识产权拥有更多信心。2022年欧盟商会对中国创新生态系统的调研显示，受访企业认为，中国的知识产权保护体系在专利申请与执法方面日趋成熟。

### 跨国医疗器械企业本土化加速

在近几年的医疗改革中，医疗器械集采的推行大幅度改变了中国医疗器械的市场格局，进口医疗器械在中国市场的份额出现了大幅缩水。目前低值耗材基本完成了国产替代，骨科、血管介入、眼科等产品均已在全国和省级带量采购中覆盖。虽然集采明确规定了进口产品禁止参与投标，但仍有跨国医疗器械品牌中标。2022年7月国家财政部发布的《关于《中华人民共和国政府采购法（修订草案征求意见稿）》再次向社会公开征求意见》中明确“对在境内生产的产品达到规定的附加值比例等条件的，应当在政府采购活动中享受评审优惠”，意味着只要实现中国境内生产，无论是本土还是跨国企业，都能享受同等政策支持。

跨国企业的本土化发展策略不仅体现在生产制造，还包括自建完整供应链，例如GE医疗、飞利浦和西门子医疗都已实现从整机到核心零部件的本土化供应；通过收购或控股获得本土化供应链，例如美敦力收购康辉，波士顿科学收购先瑞达；与本土企业合作共同研发或参与医疗信息化系统，例如飞利浦投资入股创业慧康，深度合作建设全院级智慧医疗信息化系统。

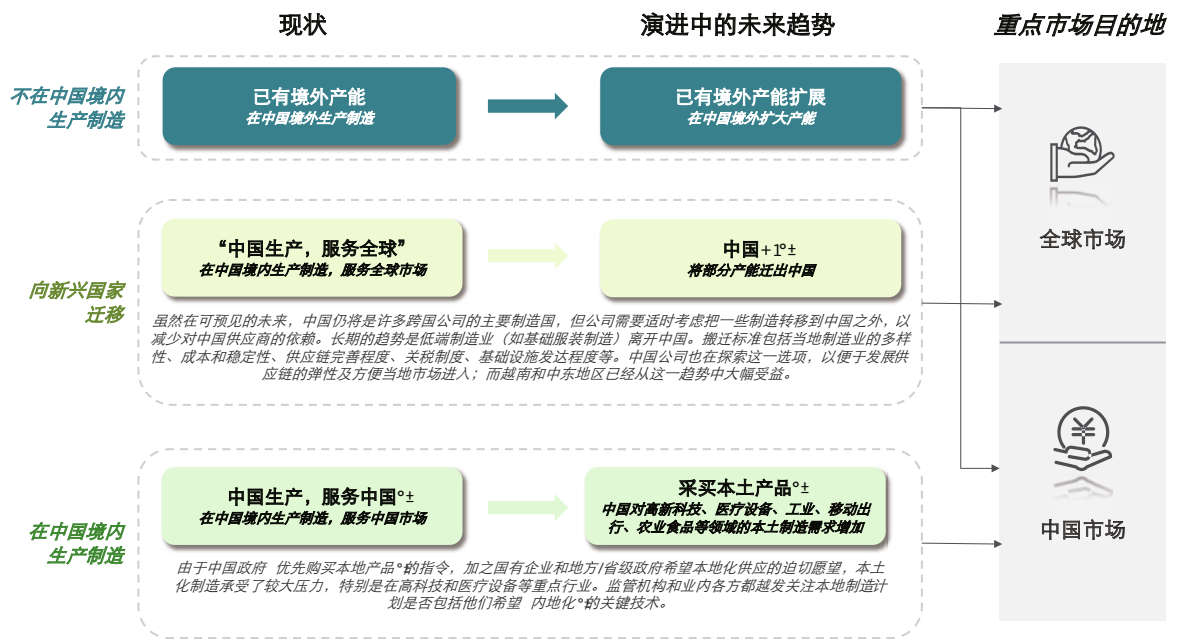


## 情景推演与应对之道

### 定义情景

面对近年来愈加频繁的市场变化，跨国公司应该了解和研究未来可能出现的情景，并根据情景制定相应的动态流程和措施。定义一组未来可能出现情景的第一步，是收集客户、供应商、政府联络人和其他利益相关方的意见，并评估各种可能性。比如：共享知识产权的压力是否会增加？通过“在华为华”战略增加对中国市场的重视会给业务运营带来怎样的影响？中美双方的政策是否在向更严苛的方向发展？

### 全球市场 - 中国市场



许多跨国公司大致会面临四种可能的情景：

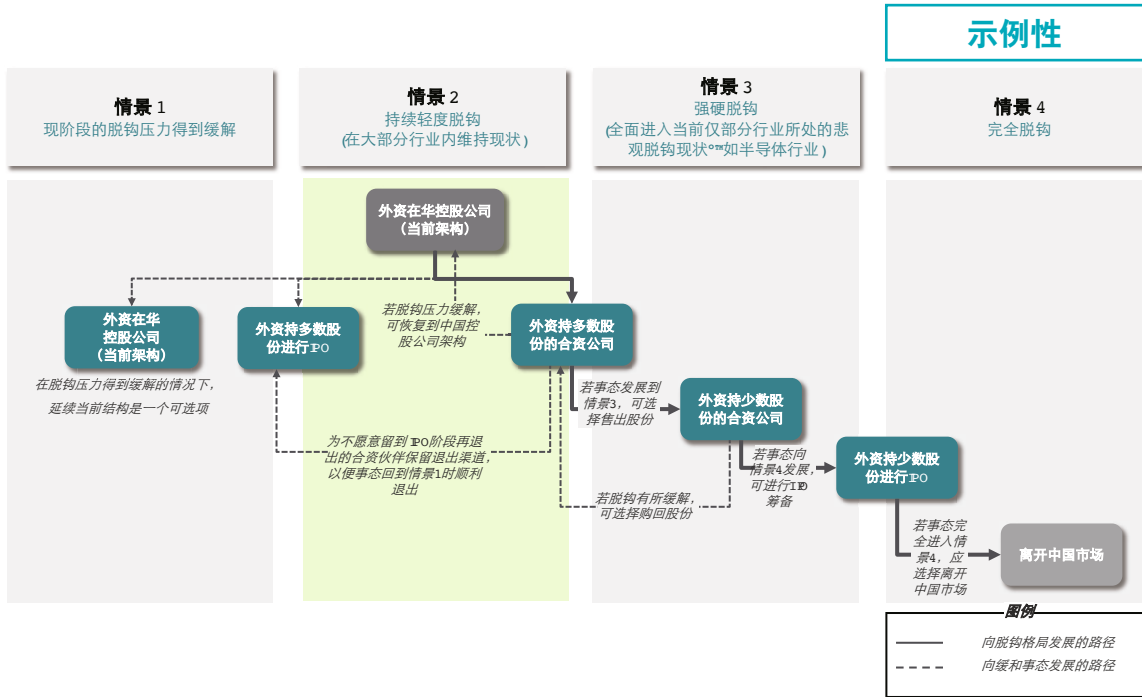
- **情景1：** 现阶段的脱钩压力得到缓解
- **情景2：** 维持脱钩状态，但脱钩速度和程度均可控
- **情景3：** 在强硬脱钩的形势驱动下，跨国公司加速离开中国市场
- **情景4：** 极端事件迫使企业在华业务突然并彻底终止

除了第一种情景，在华跨国公司应该为后三种情景制定应对计划。尽管第四种情况发生的可能性较小，但公司管理层仍然应该对这种极端世界格局制定应对计划，避免其可能带来的巨大冲击。应对计划的制定并非一劳永逸，跨国公司应该每季度、甚至更频繁地监测、审视并更新自身在当下世界格局中的处境，每年或每隔几年对可能出现的情景进行修订和重新排序。

### 制定对策

对策的制定需最大程度地保留选择余地，同时平衡相应的代价。通过提前准备，并对每种情况的风险和成本有一个清晰的认知，公司便可以根据形势迅速果断地采取必要行动。

### 在不同世界格局下的跨国公司组织架构建议



虽然每种情景下的最佳商业模式有其独特性，但公司也可以考虑一些具有普适性的对策。随着脱钩压力的加剧，生产经济的变化，特定地域性风险的增加（例如全球气候变暖），许多跨国公司已经采取了“中国+1”战略，即把部分生产和供应链（可能是20%的生产和相关供应链）转移到中国以外地区的战略。“中国+1”战略将有助于减少风险，但同时也带来了产能的冗余、额外成本以及来自中国相关方的潜在阻力。

上述情景下的战略应对可能会引发公司治理、人才、研发、供应链等多个层面的变化，例如为跨国公司的中国业务构建新的所有权结构。每项战略都应考虑到所有相关职能的工作流程和人力资源模式，并且需要权衡其他备选新兴工业和消费市场的人才库、效率、响应速度和性质、监管趋势以及经济和法律问题，例如货币趋势、国家经济稳定性、法律环境和对外商投资的激励政策等等。

企业战略确定后，下一步就是为不同情景的触发事件建立预警系统。触发事件的发生往往迅速又微妙，为尽早地识别和应对，跨国公司应建立可靠的内外部网络来收集相关数据和情报。高管们则可以利用这些数据，辅以政府数据以及他们自身的职业经验和直觉，为潜在的变局建立一套早期预警系统。

为顺利执行全方位的战略调整，内部的有效沟通至关重要。跨国公司应该建立一个正式的沟通机制，用于与高管和董事会成员分享关键信息。同时，公司还应做好扩大沟通范围的准备，沟通对象可能会包括中国团队和中国的相关方（含监管机构），力求在新战略实施上与他们保持一致。



## 在复杂多变的环境中砥砺前行

对许多跨国公司来说，在中国开展业务会涉及新的挑战和前所未有的复杂性。然而对于那些能够快速预见到重大变化的公司而言，中国仍然是全球最富吸引力的增量市场。

对于那些能够快速预见到重大变化的公司而言，中国仍然是全球最富吸引力的增量市场

对于目前困扰中国和相关地区的各种因素，不存在单一正确的对策。政策和其他影响因素可能因行业而异。但跨国公司仍应准备好敏捷的应对机制；仅仅为已察觉的变化制定计划可能还不够，跨国公司的高管们还应该为不可预见的其他干扰因素做好应对措施。通过遵循以下列出的步骤，积极主动地为新的情景规划新的举措，公司可以减轻风险，并明确公司的发展定位。

1

**别重要情景：**将收集信息与构建、维护、交流相关情景下的信息的过程制度化；识别重大变化的触发条件，并制定相关的应对机制。

2

**确定公司决策的优先次序：**针对大概率、高影响力的情景，需要制定“必要的”、“单向的”以及“重大的”几类不同的决策方案，并同时为其他可能的情景也保留更多选项；明确决策和执行的相应顺序。

**指导原则：**可选择性优先；鼓励沟通并加以约束；建立信任；明确管理机制；识别并正确使用人才；预见挑战；并强调实用主义。

3

**实施在华战略的重置：**形成包括详细里程碑和检查点的实施日程，识别并引入每个阶段所需的外部资源；视情况重新调整全球高管和中国内地高管的团队组合；根据专家的意见，定期审查和调整方案。

### “必要的”举措：

- 重塑总部与中国的组织之间的信任与沟通机制
- 面对相关监管机构应当调整为更包容的价值主张
- 调整针对上下游市场的沟通要点（可靠性、服务、质量、对中国市场的承诺）
- 用更广阔的亚太区域分析视角，重新审视和定位中国市场
- 对行业进行动态分析，并持续更新这些认知，包括市场需求、竞争和可行的商业模式

**“单向的”或“重大的”举措：**“重大的”举措，如所有权结构的改变，一旦做出决定并实施，将简化日常的经营决策。

### 选择范围：

- 确定业务目标和KPI
- 明确在华实体对中国现状的适应性

### 具体举措：

- 优化在中国及亚洲其他地区的管理组织架构
- 明确划分总部与中国内地的运营责任、授权和控制程度
- 优化企业所有权结构和与合作伙伴的协作计划

以上的步骤均是需要付诸努力的，但高管们必须要应对这些挑战。中国快速变化的情况意味着跨国公司在未来的定位仍具有不确定性。无论出现什么样的新常态，都可能深刻地影响跨国公司的运作方式，并重塑高管人员的角色与分工。

无论出现什么样的新常态，都可能深刻地影响跨国公司的运作方式，并重塑高管人员的角色与分工。

随着跨国公司在高度不确定性的环境下重塑过去战略，在中国市场内全面探索如何优化投资与运营将不仅仅是降低风险的重要举措，更是一个辐射亚太甚至全球市场的重要机遇。



## 作者



### Dr. Alan MacCharles

Alan是德勤管理咨询线常驻上海的合伙人，拥有超过25年的客户服务经验。他领导的专业团队擅于帮助跨国公司借力世界地缘政治的局势，在未来多变的世界局势下，为跨国公司的业务提供多种选择。最近项目包括帮助跨国公司客户应对近期广受关注的中美关系。



### Dr. Ken DeWoskin

Ken曾是某四大会计师事务所之一的中国战略和业务发展合伙人，德勤中国研究和洞察中心的创始人，现在担任德勤中国研究和洞察中心的高级顾问和杰出研究员。他同时也是美国会议委员会中国经济和商业中心的高级顾问。



### Carrie Xiao

Carrie是德勤管理咨询战略、分析和并购合伙人，中国医疗保健和生命科学行业主管合伙人。在过去16年中，她在美国和中国德勤工作，为成熟企业和初创公司提供咨询服务，内容涉及增长战略和通过企业的内生式增长和外延式增长等方式进行的运营模式转型，特别是中国市场的投资和整体战略。



### Adrian Xu

Adrian是德勤管理咨询战略、分析和并购总监，专注于科技及医疗器械领域。他在过去12年在加拿大及中国德勤就职，负责中外公司双边合作及合资谈判的促成及咨询。与此同时，他还专注于在华外企的内部咨询业务，主要包括本土化及战略多元化的咨询，以达到在华外企实现下一阶段国内市场增长的前景。

本文系与德勤“洞察力工厂”联合制作。德勤的“洞察力工厂”与德勤管理咨询业务线合作，并就影响组织和市场的重要问题为行业领导者提供及时的观点和建议。

欲了解更多信息，请联系：[consultinginsightsfactory@deloitte.com](mailto:consultinginsightsfactory@deloitte.com)

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
国寿金融中心12层  
邮政编码：100026  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 6508 8781

## 长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码：410008  
电话：+86 731 8522 8790  
传真：+86 731 8522 8230

## 成都

成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码：610041  
电话：+86 28 6789 8188  
传真：+86 28 6317 3500

## 重庆

重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码：400010  
电话：+86 23 8823 1888  
传真：+86 23 8857 0978

## 大连

大连市中山路147号  
申贸大厦15楼  
邮政编码：116011  
电话：+86 411 8371 2888  
传真：+86 411 8360 3297

## 广州

广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码：510623  
电话：+86 20 8396 9228  
传真：+86 20 3888 0121

## 杭州

杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206室  
邮政编码：310008  
电话：+86 571 8972 7688  
传真：+86 571 8779 7915

## 哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090  
电话：+86 451 8586 0060  
传真：+86 451 8586 0056

## 合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号  
华润大厦A座1506单元  
邮政编码：230022  
电话：+86 551 6585 5927  
传真：+86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话：+852 2852 1600  
传真：+852 2541 1911

## 济南

济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码：250000  
电话：+86 531 8973 5800  
传真：+86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-L座  
电话：+853 2871 2998  
传真：+853 2871 3033

## 南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号  
联发广场写字楼41层08-09室  
邮政编码：330038  
电话：+86 791 8387 1177  
传真：+86 791 8381 8800

## 南京

南京市建邺区江东中路347号  
国金中心办公楼一期40层  
邮政编码：210019  
电话：+86 25 5790 8880  
传真：+86 25 8691 8776

## 宁波

宁波市海曙区和义路168号  
万豪中心1702室  
邮政编码：315000  
电话：+86 574 8768 3928  
传真：+86 574 8707 4131

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层  
邮政编码：572099  
电话：+86 898 8861 5558  
传真：+86 898 8861 0723

## 上海

上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 21 6141 8888  
传真：+86 21 6335 0003

## 沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码：110063  
电话：+86 24 6785 4068  
传真：+86 24 6785 4067

## 深圳

深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 755 8246 3255  
传真：+86 755 8246 3186

## 苏州

苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码：215021  
电话：+86 512 6289 1238  
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码：300051  
电话：+86 22 2320 6688  
传真：+86 22 8312 6099

## 武汉

武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码：430000  
电话：+86 27 8538 2222  
传真：+86 27 8526 7032

## 厦门

厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 592 2107 298  
传真：+86 592 2107 259

## 西安

西安市高新区唐延路11号  
西安国寿金融中心3003单元  
邮政编码：710075  
电话：+86 29 8114 0201  
传真：+86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码：450018  
电话：+86 371 8897 3700  
传真：+86 371 8897 3710







#### 关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务。

请参阅 <http://www.deloitte.com/cn/about> 了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国