

Deloitte.

德勤



跨国企业
本地化 2.0

因我不同
成就不凡
始于 1845



跨国企业在中国的发展历程	04
决心赢得中国市场的跨国公司面临的新挑战	06
本地化2.0：跨国公司解决上述三个新挑战的战略	07
总结	10



0 销往中国

中国庞大的人口规模使其成为一个对跨国公司和他们在海外的生产有吸引力的市场。

1 在中国制造

由于中国的劳动力规模的扩大以及质量的提高，跨国公司开始在中国生产。中国也积极建设基础设施，并保持较高的进口关税。

2 供自中国

由于中国的高生产成本效率和低进出口关税，跨国公司开始将其产品从中国出口到其他市场。

3 在中国，为中国和世界

中国市场自身变得太大，竞争太激烈，以至于跨国公司开始为中国市场量身定制一些产品。与此同时，中国仍然是跨国公司向其他市场供应的生产中心。

4 中国+ 1或2

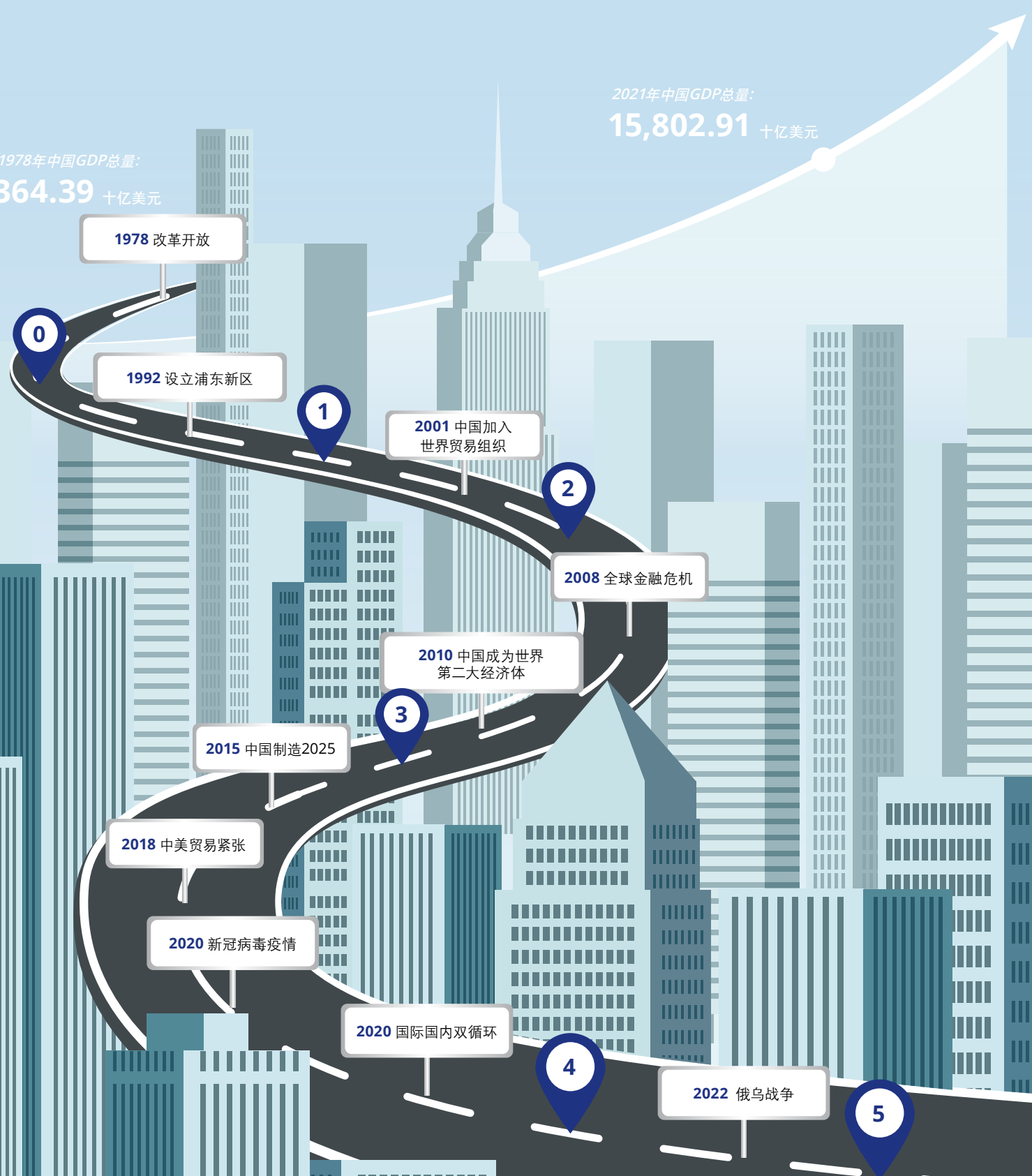
对美国的出口成本上升以及中国扩大国内市场的方针使得一些跨国公司开始寻找中国市场的替代。但是中国市场依旧是他们最重要的海外市场。

5 下一步战略?

在更加分裂的世界中，面对日渐增加的中美和中美脱钩风险，跨国公司应该如何重塑其在华战略?

1978年中国GDP总量：
364.39 十亿美元

2021年中国GDP总量：
15,802.91 十亿美元



1978 改革开放

1992 设立浦东新区

1

2001 中国加入
世界贸易组织

2

2008 全球金融危机

2010 中国成为世界
第二大经济体

3

2015 中国制造2025

2018 中美贸易紧张

2020 新冠病毒疫情

2020 国际国内双循环

4

2022 俄乌战争

5

跨国企业在中国的发展历程

● 起步阶段：进入中国市场

中国于1978年开始改革开放。在随后的十年中，大量跨国公司，如可口可乐、宝洁和雀巢等涌入中国市场。尽管有少数跨国公司（如迅达电梯和大众汽车）在中国设立了合资工厂，但当时在中国的大多数跨国公司专注于销售，并将其制造环节留在中国境外。

● 第1阶段：中国制造

20世纪90年代初，中国的基础设施和劳动力质量都有所改善。1992年浦东新区的建立重申了中国对改革开放的承诺。随着对中国未来的不确定性大大降低，许多跨国公司开始增大在中国的投资，在中国建造生产线。

● 第2阶段：供自中国

自2001年末加入世贸组织后，中国的进出口成本大幅降低。中国也在1999年开始扩大大学招生规模，2003年大学毕业生人数几乎较2002年翻倍。随着人才库的扩大、基础设施的改善和贸易成本的降低，跨国公司开始扩大在中国的生产种类和规模，并开始将中国作为制造业中心，为其他国家及地区提供出口商品。

● 第3阶段：在中国，为中国和世界

在2007-09年全球金融危机期间，中国政府提出4万亿人民币刺激计划帮助全球经济复苏。2010年，中国超过日本成为世界第二大经济体。迅速扩张的中国市场和逐步崛起的本土竞争对手，促使许多跨国公司开始重视其在中国市场的业务本地化，包括产品设计、营销和高级管理团队等。一些跨国公司明确采取了“在中国，为了中国”战略，于此同时很多跨国公司的中国业务成为其全球供应链的重要组成部分，也服务于世界上其他地区的客户。

● 第4阶段：中国+1或2

随着中国经济实力的加强，中国开始关注提升其在全球价值链中的地位。2015年，中国启动了“中国制造2025”计划，目标是到2025年成为全球十大关键高科技领域最强大的制造商之一。2018年，特朗普政府针对中国对美出口征收了一系列惩罚性关税，这引发了持续至今的美中贸易紧张局势。始于2020年初的新冠肺炎大流行给全球供应链按下了了前所未有的中止键。同年，中国宣布了双循环战略，旨在扩大国内市场，减少对外国市场，特别是对美国市场的依赖。对美国出口成本上升、供应链中断风险提升以及中国推动自给自足，导致一些跨国公司将部分产能从中国转移到其他市场。

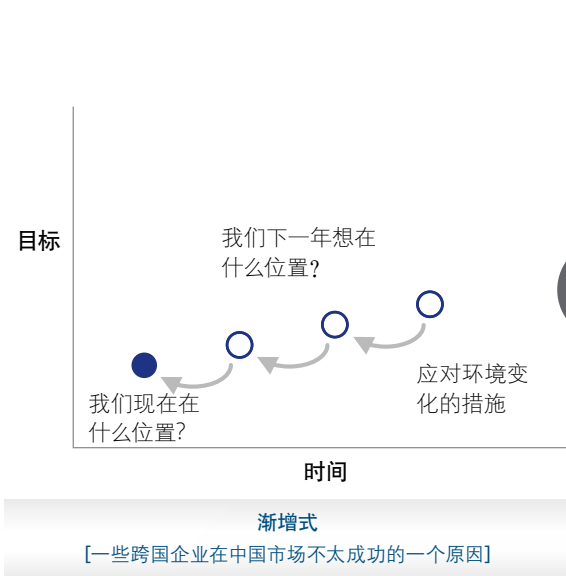
● 第5阶段：下一步是什么？

事实证明，2022年的挑战不亚于2020年。正在进行的俄罗斯-乌克兰战争不仅推高了全球通胀，同时阻碍了全球增长，而且——更重要的是——将世界拖入了进一步的分隔和分裂。全球化的未来似乎比以前更不确定，中国市场的未来也有着不确定性。面对这些新挑战，跨国公司应如何重塑其在中国市场战略？

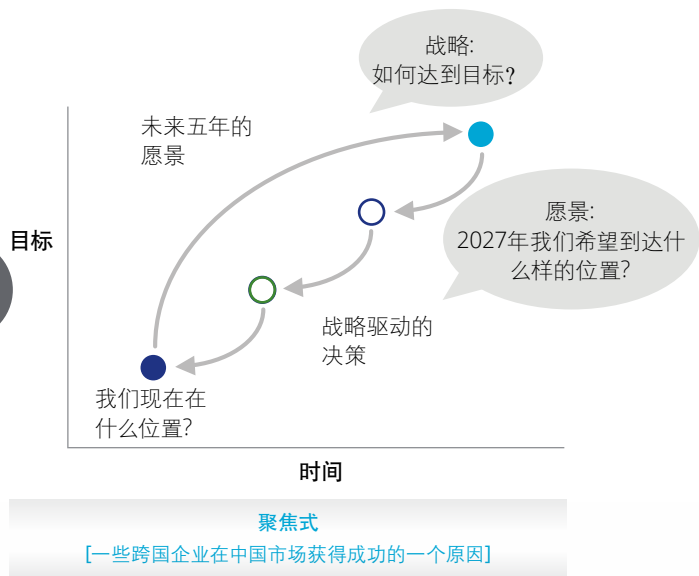
跨国公司的中国市场战略需要建立在他们的全球战略之上，一些跨国公司会选择在未来五年赢下中国市场，而另一些跨国公司可能会做出不同选择。中国和全球的经济环境在动态变化中，也就意味着在华跨国公司需要不断面对新的挑战。对于那些立志在

中国市场获得成功的跨国企业而言，他们需要有一个对于中国市场未来五年的远景目标，并且构建相应战略以应对不断变化的环境。根据那些成功的和不那么成功的在华跨国企业的经历，这种“聚焦”式的方法要远好过另一种“渐增”式的方法。

渐增式的规划过程



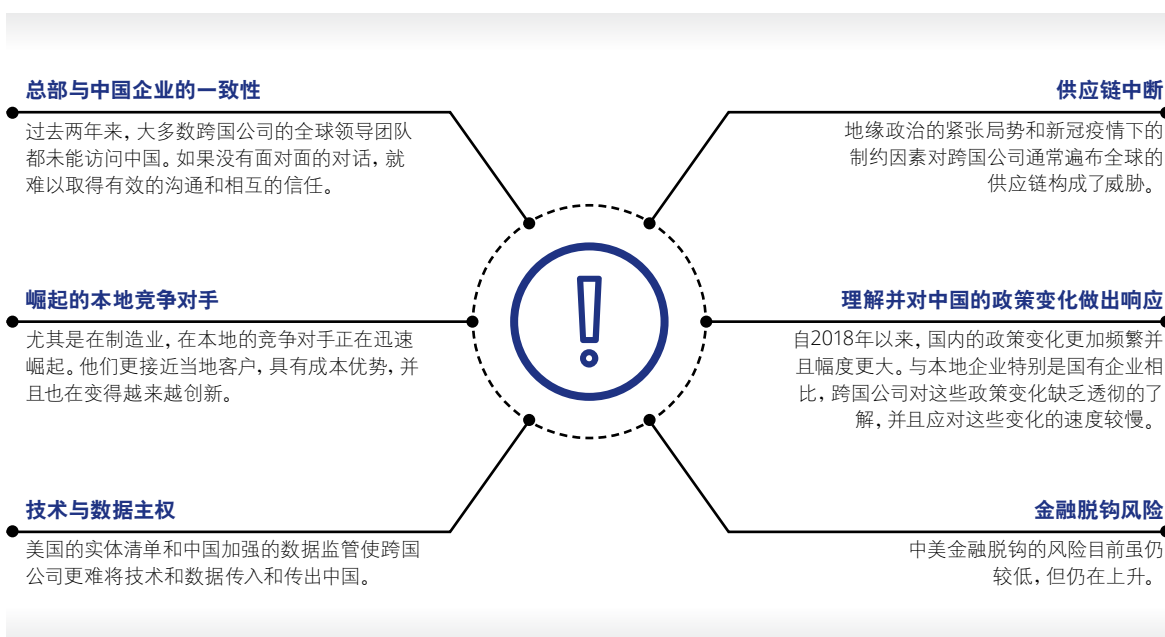
反向战略性的规划过程



决心赢得中国市场的跨国公司面临的新挑战

对在中国经营的跨国公司而言，一些挑战是长期存在的，例如当地竞争对手的崛起，还有一些挑战在近年来变得越来越棘手，比如总部和中国公司之间的协调。由于新冠肺炎的旅行限制，大多数跨国公司的全球领导团队已经两年多没能访问中国了。由于缺乏面对面沟通，有效沟通和相互信任更难实现，特别是当

总部受到媒体对中国的负面报道时。另一个挑战是了解和应对中国的政策变化，自2020年以来，政策变化变得更加频繁和剧烈。与当地企业，特别是国有企业相比，跨国公司总体上缺乏对政策变化影响的透彻理解，相应的反应也更慢。



除了这些现有挑战之外，还有三个需要长期战略解决方案的新挑战：

- 01. 供应链冲击：**在过去两年中，由于新冠疫情以及地缘政治冲突，跨国公司的全球供应链受到越来越多的冲击；
- 02. 技术和数据主权：**世界各国，包括但不限于美国和中国，正在更加关注可能与国家安全相关的先进技术和数据，也更加注重对个人隐私的保护。

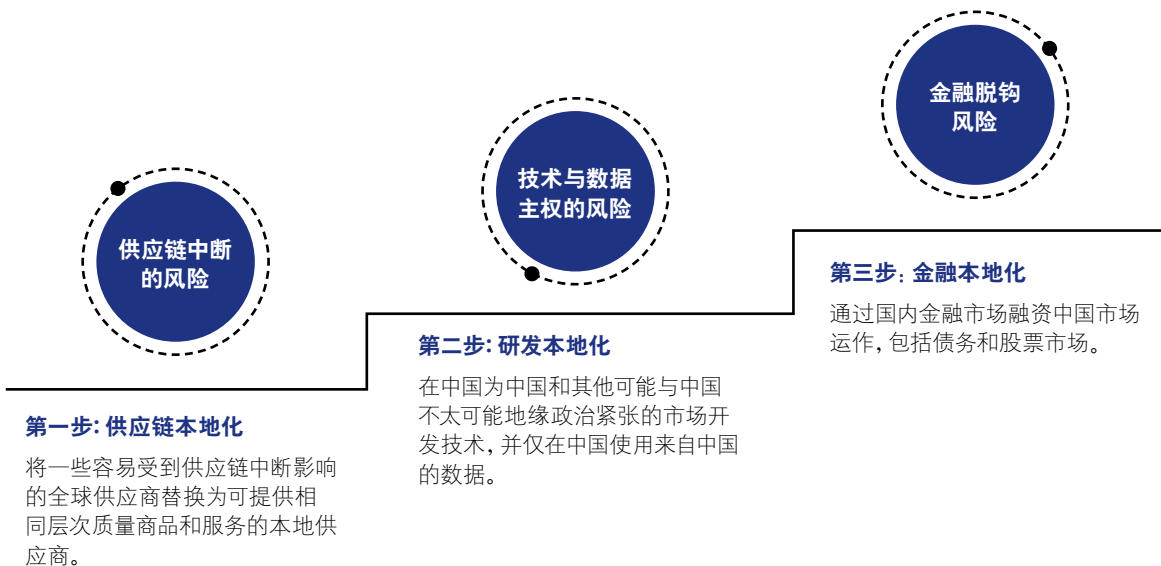
在中国运营的跨国公司面临着美国不断扩大的对中国的技术封锁，以及中国自身不断加强的对跨境数据传输的监管。

- 03. 金融脱钩：**中国和美国之间的脱钩虽然目前不是一个迫切的威胁，但仍然是一个真实的风险，发生的可能性越来越大。

本地化2.0：跨国公司解决上述三个新挑战的战略

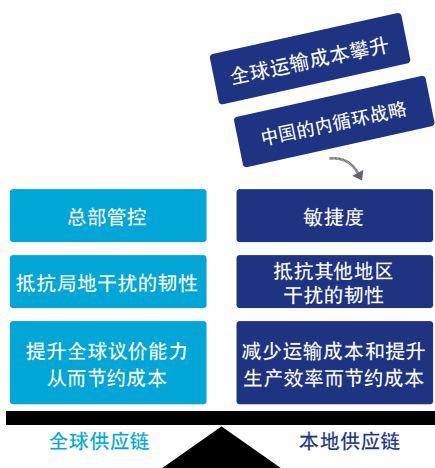
为了从战略上解决这三个挑战，或控制相应的风险，跨国公司需要深化在中国市场的本地化。为了管理供应链冲击风险，跨国公司需要增加其供应链的本地化，将某些易受供应链冲击影响的全球供应商替换为可靠的本地供应商。为了控制技术和数据主权风险，跨国公司需要在中国境内（为中国以及可能与中

国没有地缘政治紧张关系的其他市场）进行本地化技术研发，并仅在中国境内使用来自中国的数据。为了控制中美金融脱钩风险，跨国公司可以通过国内金融市场（包括债券和股票市场）为其在中国市场的运营提供融资，从而实现其金融本地化。



供应链本地化

大多数跨国公司采用just-in-time和just-in-case战略相结合的方式管理其供应链。随着供应链不间断的停滞，just-in-case战略越来越受欢迎。然而，对于类似于新冠肺炎疫情这种严重的全球供应链中断，即使是just-in-case策略也不够。



中芯国际8nm芯片季度出货量



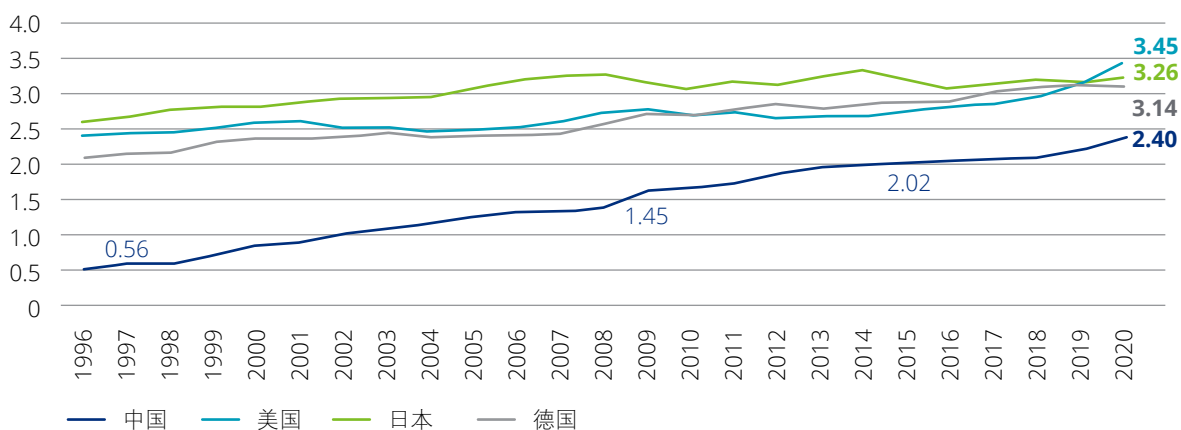
数据来源: WIND

为了应对这种最坏情况,在中国运营的跨国公司需要增加供应链的本地化。全球采购和本地采购都有各自的优点。全球采购使总部能够更好地控制运营,以确保全球标准,能够抵抗本地供应链冲击,并且可以通过提高议价能力来降低采购成本。同时,本地采购使本地运营更加灵活,提高了对全球供应链中断的抵御能力,并且通过节省运输成本和利用本地生产效率降低了采购成本。在未来五年中,有两个重要趋势将使得平衡转向本地采购。第一个趋势是全球运输成本上升。由于燃料价格上涨、地缘政治紧张,以及对ESG的认识不断提高,运输成本可能越来越高。第二个趋势是在政策和市场的双重推动下,中国的供应链也在不断延长和丰富,这将大大扩大当地采购的选择。以芯片为例,中国最大的国内芯片制造商中芯国际在2021第四季度生产了1,840,189块8nm芯片,高于2019年第三季度美国禁止向华为销售芯片时的1,315,443块。

研发本地化

长期以来,技术优势一直是跨国公司相对于中国本土竞争对手的主要优势。在可预见的未来,跨国公司仍将依靠先进技术来确保其在中国的市场份额。然而,跨国公司保持技术优势将会愈发困难,因为中国本土企业一直在研发上投入巨资,并在技术领域迅速崛起。在过去25年中,中国的研发支出占GDP的比重从0.56%上升到了2.4%,根据目前的势头,未来十年很可能超过日本和德国。

R&D支出占GDP比重 (%)



数据来源: WIND

由于中国市场竞争日益激烈，许多跨国公司一直在扩大其在中国的研发。但出于知识产权保护等各种原因，大多数跨国公司在将核心研发投入中国时仍然犹豫不决。未来五年，对技术和数据主权的日益关注将使跨国公司必须在中国开发核心技术，这不仅是为了赢得当地市场，也是为了控制风险。在可预见的未来，地缘政治紧张局势将继续，甚至恶化。随着中国在许多技术领域的竞争日益激烈，欧美对中国的技术封锁的频率和范围都会增加。为了最大限度地降低这方面的风险，在中国拥有大量市场的跨国公司需要将更多的核心研发转移到中国。

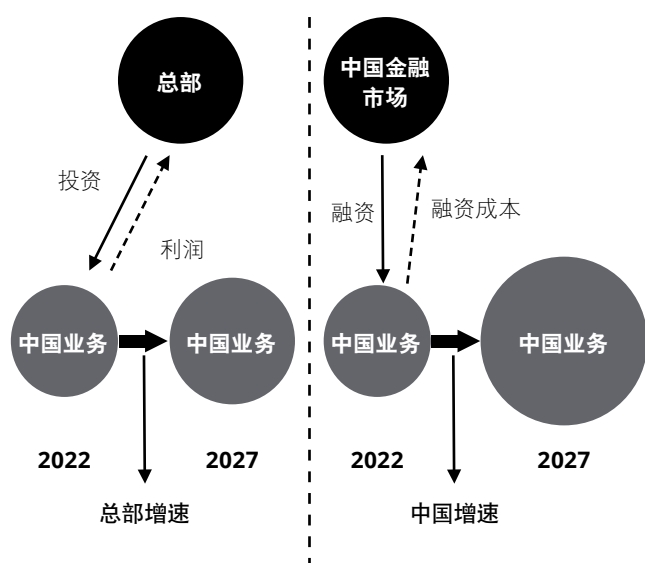
另一个风险是中国加强了对跨境数据传输的监管。医疗保健技术和人工智能应用等领域的研发在很大程度上依赖于分析大规模数据。随着越来越多的公共和个人数据被法律要求留在中国，如果商业目的是服务于中国市场，跨国公司则需要将这些研发转移到中国。

中国目前拥有世界上最大的人才库，这也进一步促进了研发的有效性。2021，中国有1,000多万大学毕业生，预计这一数字在未来五年将继续上升。更重要的是，中国拥有世界上最大的科学、技术、工程和数学 (STEM) 毕业生群体。2020年，中国STEM专业的大学毕业生超过165万，而美国只有43万。此外，中国为国内研发提供了积极的政策支持。例如，被正式认定为“高新技术企业”的企业的企业税率降低了一半以上，只有15%。许多在华跨国公司虽然积极投资技术，但没有资格获得此类认可，因为它们的大部分研发都在国外进行。

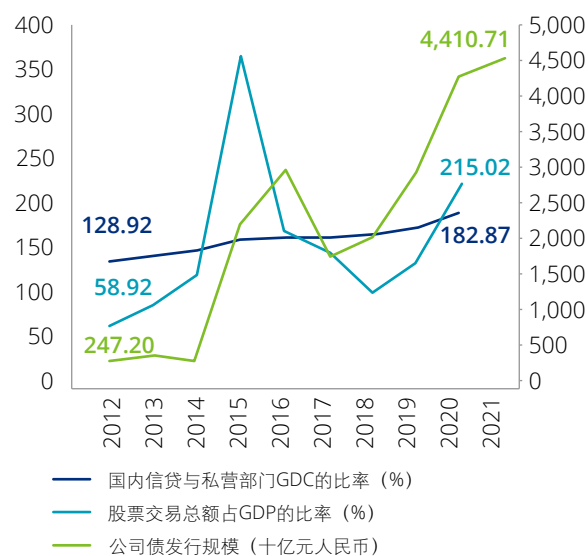
金融本地化

美中金融脱钩虽然不是一个迫切的威胁，但却是一个实实在在的风险。越来越多的中国公司从美国股市退市——有些是被动的，有些是主动的。美国在限制在华投资方面的动作也越来越大，因此总部设在美国的跨国公司需要为金融脱钩风险做好准备。

另一方面，跨国公司可以将其在中国公司及业务进行金融本地化以支持中国本土增长的需要。传统上，跨国公司在中国的运营依赖于总部的投资和留存利润，这种方式在投资规模和投资速度方面都存在局限性。特别是在医疗保健技术和电动汽车等快速增长的行业，当地公司正在积极投资自己的研发以及投资（或完全收购）创新企业，而跨国公司的发展相对缓慢。为了抓住这些行业的增长势头，跨国公司需要转向当地金融市场，为其在中国的运营提供资金。



中国的金融深化



在中国本地融资也越来越方便，成本效益也越来越高。中国金融深化是一个持续的过程。在过去十年中，中国国内信贷与私营部门GDP的比率从128.92%上升到182.87%。股票交易总额占GDP的比重也从不足60%上升到超过215%。2012年，中国公司债券发行规模仅为2,472亿元人民币，但2021达到44,107亿元人民币。中国还制定了多种利用金融市场促进中国创新的政策。例如，有强有力的政策推动，向创新企业提供更多、更便宜的银行贷款。有鉴于此，上交所于2018年成立了科创板，这已经在为中国创新型企业融资方面发挥了重要作用。

结论

本地化一直是在华运营的跨国公司的主题。我们现在正处于一个关键时刻，跨国公司不仅需要本地化，在中国市场竞争，还需要控制围绕供应链中断、技术和数据主权以及美中金融脱钩的日益增加的风险。决定在未来五年赢得中国市场的跨国公司需要沿着这三个方向深化其本地化战略。

作者

张国雄 博士

执行董事

经济咨询

guoxizhang@deloitte.com.cn

联系我们

储晓佩

合伙人

财务咨询跨国企业服务群组领导合伙人

pechu@deloitte.com.cn

虞正

合伙人

财务咨询全国并购咨询服务领导合伙人

micyu@deloitte.com.cn

罗伟雄

合伙人

德勤亚太及中国端到端并购交易服务领导合伙人

slah@deloitte.com.cn

王欢

总监

财务咨询端到端并购咨询服务总监

conswang@deloitte.com.cn

Waddelove, Nicholas James

总监

财务咨询端到端并购咨询服务总监

nwaddelove@deloitte.com.cn

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
- 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座城市提供专业服务。

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。

© 2022。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM 1174588