



亿欧智库 <https://www.iyiou.com/research>

Copyright reserved to EO Intelligence, Aug.2023

2023 年全球 500 强 在华外资企业数字化 转型洞察报告



研
究
报
告

目录

01. 风起：全球500强在华外资企业数字化能力现状分析

- 1.1 全球500强在华外资企业核心竞争力
- 1.2 全球500强在华外资企业面临挑战和机遇
- 1.3 全球500强在华外资企业能力变革关键

02. 破竹：全球500强在华外资企业数字化转型路径和方法

- 2.1 全球500强在华外资企业数字化转型底层支撑
- 2.2 全球500强在华外资企业数字化转型成功要素
- 2.3 全球500强在华外资企业数字化转型顶层设计
- 2.4 全球500强在华外资企业数字化转型最佳实践

03. 扶摇：全球500强在华外资企业数字化转型未来趋势洞察

- 3.1 全球500强在华外资企业数字化转型进阶之路
- 3.2 全球500强在华外资企业数字化转型趋势洞察



风起：全球500强在华外资企业数字化能力现状分析

中国改革开放初期应对着全球一体化发展，让许多外资企业伴随着政策的红利进入中国开展本土化业务，在过去的几十年里全球500强企业的产品一直是“好品质”的代名词，也是构建全球化核心竞争力的关键所在。然而过去的十年里，中国整体环境发生了巨大的变化，对全球500强在华外资企业经营带来了挑战。

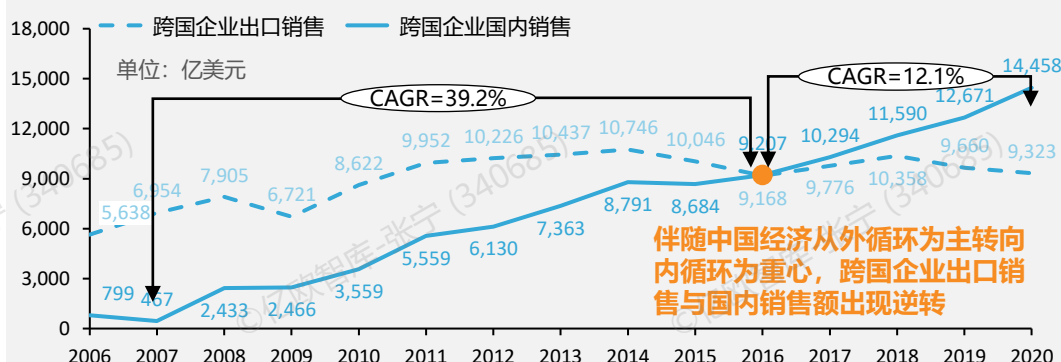
首先，中国市场正在由原本卖方市场转变为买方市场，中国消费者从产品接受者变为了产品的定义者，依靠多样化产品覆盖大部分地区的思路渐渐式微，面向中国客户的“认知满足”成为了核心关键；其次，中国本土企业异军突起，从智能商业与供应链价值化两个层面逐步缩短与全球500强在华外资企业的差距；最后，技术创新正在成为赋能企业打造差异化优势的重要手段，构建本地数字生态至关重要。

这就需要全球500强在华外资企业经营时需要依靠本地数字生态，通过数字化转型从原本以产品为驱动的传统线性业务模式转变为以客户认知为驱动的价值创新网业务模式。

1.1 全球500强在华外资企业核心竞争力

- ◆ 过去几十年，全球化趋势与中国改革开放相互影响，让中国成功参与到国际供应链中，并形成了从“高速增长到高质量可持续发展”的全球大国核心竞争力。人口红利、地产红利、资本红利（外贸）的三大浪潮，加之改革开放的政策红利，中国涌入了大量的全球500强外资企业。
- ◆ 对于全球500强外资企业来说，得益于中国庞大的市场需求、成本更低的劳动力、宽松的监管环境和高资本生产率，全球500强外资企业享受到了充分发展的机遇。但过去十年里，全球500强外资企业在中国的战略布局受到了诸多因素的冲击，先是人民币实际汇率显著升值、劳动力成本大幅上升，之后是中美关系的剧烈调整，2020年初以来又有疫情冲击，以及在此过程中来自中国本土企业以技术驱动场景创新的竞争压力大增。
- ◆ 随着中国经济形态的整体逻辑转变，全球500强在华外资企业经营策略也在随之变化，从“中国制造”逐步向“中国+1”转变，基于中国政策顶层规划、社会治理方式持续迭代、企业创新力加持下的“数字中国”正在崛起，数字化和数智化成为中国新发展阶段的核心命题，根本上开始改变全球500强在华外资企业原本强大而稳定的核心竞争力。
 - **2007年以前，中国制造是全球500强在华外资企业的主旋律。**得益于中国经济的外向型程度不断上升、人才扩张、低成本进出口以及逐步完善的基础设施，全球500强在华外资企业逐渐将中国作为制造中心，向世界提供出口产品；
 - **2007-2016年，在华全球500强在华外资企业从外循环为主转向内循环。**在此阶段全球500强在华外资企业出口销售额与中国本土销售额差距逐步缩减，并于2016年被逆转后，中国本土市场业务逐渐成为主轴。具体表现为：视中国为促进业务增长的最重要市场、拓展其在华运营能力以服务全球市场、区域差异化战略以适应中国市场日益多元化的需求；
 - **2016年以后，“中国+1”成为多数在华全球500强在华外资企业不得不考虑的策略。**供应链中断和地缘政治紧张局势导致市场潜力、成本效率和供应链弹性之间合理平衡的需求增加。平衡这些因素的一种方法是通过“中国+1”一体化战略，来扩大在该地区的投入。

跨国企业历年出口世界与本土销售额



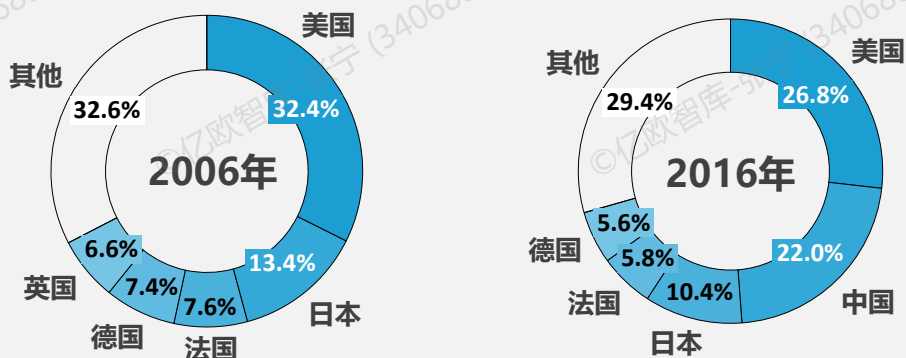
数据来源：徐奇渊；德勤；亿欧智库

1.1 全球500强在华外资企业核心竞争力

◆ 2007-2020年，全球500强在华外资企业销售额年复合增长率达到23%，对中国经济产生了重要的拉动作用，全球500强企业的到来不仅给中国消费者提供了多样化产品的选择，同时也带来新的技术、新的管理思维以及新的人才培养模式，推动了中国工业体系、企业治理和人才培养的现代化进程。

- 在技术方面，改革开放初期全球500强在华外资企业在中国投资建厂、建立生产线本身对中国工业体系提供了大量的培训与技术支持。在中国有了关键环节的生产能力之后，产业链的其他环节也时常受益于溢出效应，例如汽车行业内，整车制造的本土化过程中带动了零部件的配套产业链的发展；
- 在公司治理方面，全球500强在华外资企业有着完善的管理体制，在质量管理、营销战略、财务管理、技术管理、劳动工资管理、生产管理和库存管理等方面先进的管理方法和工具使用（如OA、ERP、CRM等），对中国企业经营水平和劳动生产率都产生了正向的刺激作用；
- 在实操方面，全球500强在华外资企业在中国实际经营过程中需要雇佣大量本地人才，为中国造就了一大批管理人才，随着人才的流动间接提升了中国企业经营能力。

《财富》世界500强企业中，来自美、欧、日等发达国家的企业较多



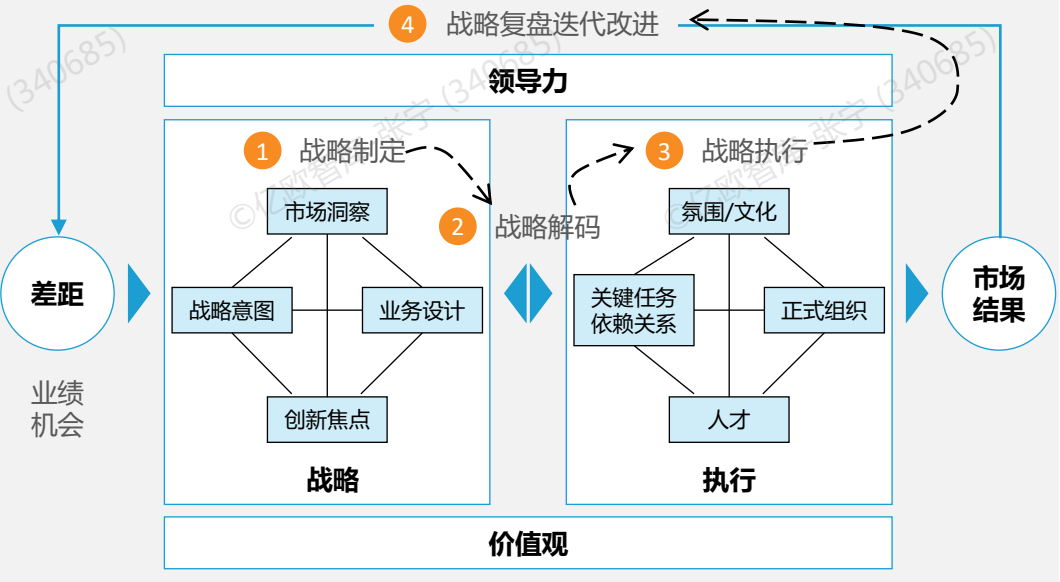
◆ 2006-2016年全球500强在华外资企业大多来自美、欧、日等发达国家，这些企业在本土积累了大量的成功经验后向全球复制。全球500强在华外资企业在中国的成功或者说业绩增长解释维度有很多，IBM曾通过“5P”模型来解释全球500强在华外资企业市场获取市场领导地位的核心能力。包括：

- 产品 (Product)：为产品创新和研发提供更深入的市场洞察；
- 定位 (Positioning)：打造一致的消费者体验和有效的管理品牌；
- 渠道 (Place)：建立多元化的销售渠道；
- 流程 (Process)：优化和变革运营模式；
- 人才 (People)：吸引、留住和发展人才。

1.1 全球500强在华外资企业核心竞争力

- ◆ 纵观全球500强外资企业在中国发展历史，亿欧智库认为**标准化和体系化**是支撑全球500强外资企业实现在不同区域批量复制成功经验的核心，也为推动信息化时代变革奠定了夯实基础。
 - 标准化：在成功的业务上抽象出标准的、易于遵守并执行的方法，并形成执行流程指导业务复制，形成评价标准指导业务规范、控制风险；
 - 体系化：除了在单独业务层面抽象方法论之外，同样也关注业务与业务之间的关系、业务与组织的关系、业务与市场环境的关系。
- ◆ IBM-BLM是20世纪初IBM公司基于多年咨询实践联合哈佛商学院Tushman教授等共同开发的一套战略管理和领导力发展工具，具有实践相关性强、整合性高、操作性强的特点。21世纪，华为引进IBM-BLM模型引发了整体性组织变革，同时也在市场上也取得了巨大的成功，可见标准化、体系化的方法是当时全球500强外资企业得以在华复制成功经验的关键因素。

标准化、体系化的方法不仅能够实现全球500强在华外资企业跨区域复制成功经验，同样也能够实现企业层面的成功经验复制

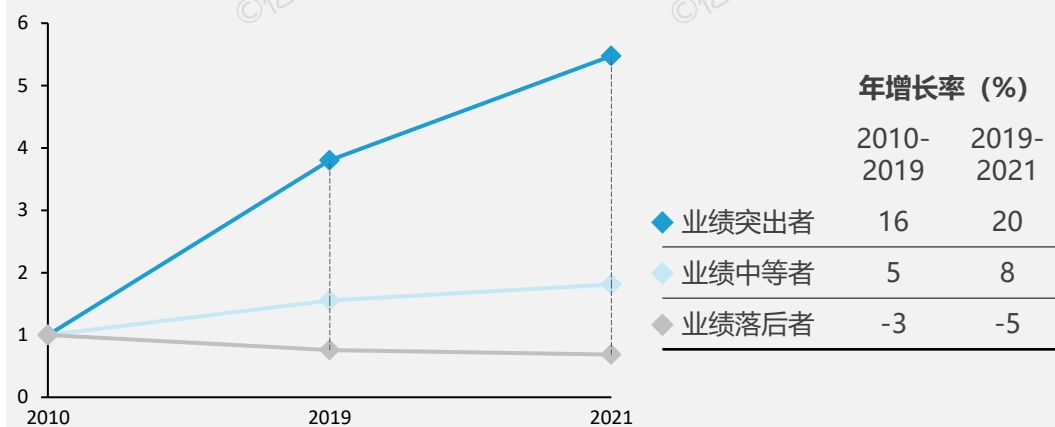


- ◆ 在美国式的市场经济环境下，IBM-BLM模型将一个企业的战略经营与管理体系归结为五个相联系的要素：领导力、价值观、战略、执行（组织实施）与差距（市场结果）。这五个要素中，**领导力是关键，企业价值观是基础，战略是方法，执行是手段，业绩差距推动现有业务绩效改进。**
- ◆ 若将全球500强在华外资企业从集团到分公司当成一个整体来看，围绕BLM模型开展经营活动将是一个很漫长的、线性的流程，虽然能够实现闭环，但僵硬且过于静态，缺乏适应性。**因此，在面对中国市场的变化时，这种能力反而约束了组织灵活性，亟需变革。**

1.2 全球500强在华外资企业面临挑战和机遇

- ◆ 全球500强在华外资企业可以说是各个行业或各个区域竞争获胜的领头羊。在构建百年基业中形成了独特的企业文化、管理方法与技术沉淀，这都是全球500强在华外资企业的成功的关键。但面临中国市场营销环境的变革，仍然出现两级分化逐步扩大的情况。

全球500强外企韧性和适应能力面临严峻考验，业绩差距进一步扩大



- ◆ 从市场环境的角度来看，中国市场基本面未发生变化，仍然具有庞大的市场需求和充足的生产要素，对全球500强在华外资企业来讲仍是机遇。然而中国市场与企业之间的关系发生了根本变化，即从产品的接受者转变为产品的定义者，这对全球500强在华外资企业造成了巨大挑战和战略盲区。
- ◆ 中国需求基础庞大、产业链与基础设施完善、人力资源丰富、知识产权相关立法不断完善与市场开放程度仍然向全球500强在华外资企业提供着重要机遇。
 - **需求基础庞大。**中国有中等收入群体达到4亿人，占比较高，整体社会结构呈现“橄榄型”，是全球第二大消费市场，且消费需求仍将进一步提升，如何定位消费认知和价值共创成为再次成功的关键；
 - **全球唯一拥有联合国产业分类中所列全部工业门类的国家。**中国产业门类齐全，在各个行业的上中下游产业形成聚合优势，这意味着在中国可以用相对较低的成本生产并组装产品，供应链价值化大小是当下中国市场企业间竞争的关键；
 - **拥有最大规模的科技和专业技能人才队伍。**中国受高等教育人才已超过2.4亿，庞大的内需也促使产业升级与技术革新，尽管这也带来了更激烈的本土竞争，但中国仍可以提供优秀的人才与技术基础，来支撑全球500强在华外资企业本土化发展。
 - **市场开放程度逐渐完善，外资限制性政策进一步减少。**我国早期的外资引进过程，允许外资准入的限制较多，近年伴随着法律管理制度逐渐完善、对外开放力度加大，外资入华的难度和限制都明显下降。从近年来外商投资限制清单的变化上看，外商投资的行业限制逐年减少。

1.2 全球500强在华外资企业面临挑战和机遇

外商投资准入特别管理措施变化显示外商投资的限制正在逐渐变少

行业		2018	2019	2020	2021
采矿业	石油和天然气开采业	石油、天然气(含煤层气, 油页岩、油砂、页岩气等除外)的勘探, 开发限于合资、合作			
	有色金属矿和非金属矿采选及开采辅助活动	禁止投资钨、钼、锡、锑、萤石勘查、开采	禁止投资稀土、放射性矿产、钨勘查、开采及选矿		
		禁止投资稀土勘查、开采及选矿			
		禁止投资放射性矿产勘查、开采及选矿			
制造业	印刷业	出版物印刷须由中方控股			
	核燃料及核辐射加工业	禁止投资放射性矿产冶炼、加工, 核燃料生产			
	中药饮片加工及中成药生产	禁止投资中药饮片的蒸、炒、炙、锻等炮制技术的应用及中成药保密处方产品的生产			
	汽车制造业	除专用车、新能源汽车外, 汽车整车制造的中方股比不低于50%, 同一家外商可在国内			
	通信设备制造	卫星电视广播地面接收设施及关键件生产			
	其他制造业	禁止投资宣纸、墨锭生产			
电力、热力、燃气及水生产和供应业	核力发电	核电站的建设、经营须由中方控股			
	管网设施	城市人口50万以上的城市燃气、热力和供排水管网的建设、经营			
批发和零售业	烟草制品	禁止投资烟叶, 卷烟, 复烤烟叶及其他烟草制品的批发、零售			
交通运输、仓储和邮政业	水上运输业	国内水上运输公司须由中方控股			
		国内船舶代理公司须由中方控股			
	航空客货运输	公共航空运输公司须由中方控股, 且一家外商及其关联企业投资比例不得超过25%。法定代表人须由中国籍公民担任			
	通用航空服务	通用航空公司的法定代表人须由中国籍公民担任, 其中农、林、渔业通用航空公司限于合资, 其他通用航空公司限于中方控股			
	机场和空中交通管理	民用机场的建设、经营须由中方相对控股			
		禁止投资空中交通管制			外方不得参与建设、运营机场塔台
	邮政业	禁止投资邮政公司、信件的国内快递业务			
金融业	资本市场服务	证券公司的外资股比不超过51%, 证券投资基金管理公司的外资股比不超过51%			
		期货公司的外资股比不超过51%			
	保险业	寿险公司的外资股比不超过51%			
租赁和商务服务业	法律服务	禁止投资中国法律事务(提供有关中国法律环境影响的信息除外), 不得成为国内律师事务所合伙人			
	咨询与调查	市场调查限于合资、合作, 其中广播电视收听、收视调查须由中方控股			
		禁止投资社会调查			
水利、环境和公共设施管理业	专业技术服务业	禁止投资大地测量、海洋测绘、测绘航空摄影、地面移动测量、行政区域界线测绘, 地形图、世界政区地图、全国政区地图、省级及以下政区地图、全国性教学地图、地方性教学地图、真三维地图和导航电子地图编制, 区域性的地质填图、矿产地质、地球物理、地球化学、水文地质、环境地质、地质灾害、遥感地质等调查(矿业权人在其矿业权范围内开展工作不受此特别管理措施限制)			
	野生动植物保护	禁止投资国家保护的原产于中国的野生动植物资源开发			
文化、体育和娱乐业	新闻出版	禁止投资新闻机构(包括但不限于通讯社)			
		禁止投资图书、报纸、期刊、音像制品和电子出版物的编辑、出版、制作业务			
	广播电视播出、传输、制作、经营	禁止投资各级广播电台(站)、电视台(站)、广播电视频道(率)、广播电视传输覆盖网(发射台、转播台、广播电视卫星、卫星上行站、卫星收转站、微波站、监测台及有线广播电视传输覆盖网等), 禁止从事广播电视视频点播业务和卫星电视广播地面接收设施安装服务			
	电影制作、发行、放映	电影院建设、经营须由中方控股			
		禁止投资电影制作公司、发行公司、院线公司以及电影引进业务			
	文物保护	禁止投资文物拍卖的拍卖公司、文物商店和国有文物博物馆			
		演出经纪机构须由中方控股			
	文化娱乐	禁止投资文艺表演团体			

注: 蓝色为禁止, 浅蓝色为限制, 无填充色为无特别管理措施

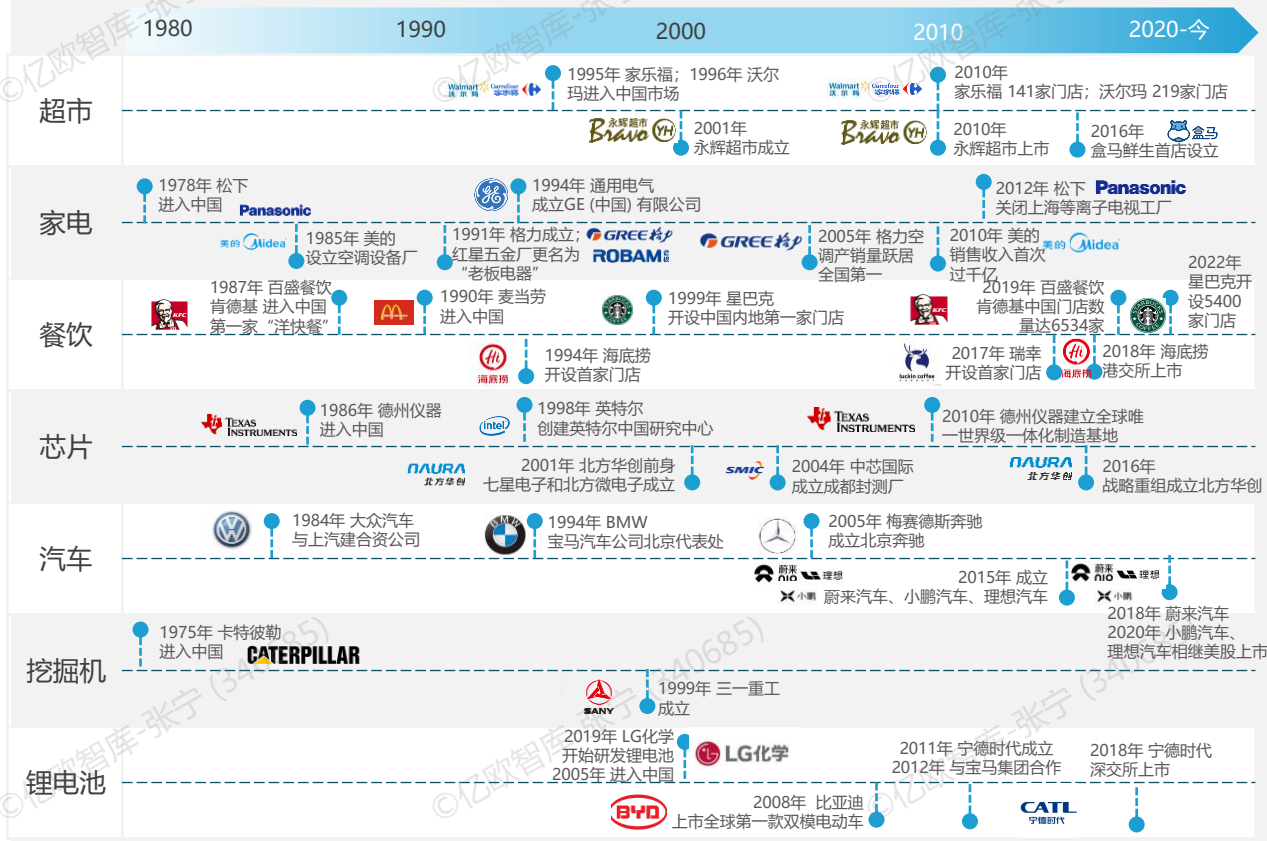
数据来源: 发改委; 中金公司; 亿欧智库

1.2 全球500强在华外资企业面临挑战和机遇

◆ 全球500强在华外资企业正在面临六重挑战，如何破局成为必答题。

- A. 新政策：全球化叙事出现转变。**俄乌冲突导致的地缘政治危机不断加剧，全球各地区纷纷出台区域化协定，欧美日韩则不断推出对恃性产业政策，对全球500强在华外资企业遍布全球的供应链构成了威胁。
- B. 新技术：数字技术成为制胜中国市场关键。**数字技术，尤其是AI底层技术开发和场景最佳解决方案的实践，是制胜中国市场的关键。中国互联网跑步进入下半场，超六成的中国企业有意愿通过技术来提升业务运营。本土化的技术创新正在成为赋能企业打造未来发展的差异化优势，这也凸显了全球500强在华外资企业需要借助合理的数字战略、基础设施和架构加快数字化转型步伐的必要性。
- C. 新竞争：本土企业竞争力的增强。**根据中美商会统计，2019年和2021年，分别有58%和33%的企业认为其受到了中国企业的竞争。2021年，9%的受访美国企业将未来在华投资增速降低归因于“难以与国内公司同台竞技”，该比例在工业和资源行业最高，达到22%，在技术和其他研发行业次之，为9%，在消费行业和服务行业最低，分别为7%和6%，对抗性竞争日趋激烈。
- D. 新消费者：中国消费者体验化、差异化消费观逐渐凸显。**中国消费者高度互联、追求尝新，信任口碑、善用社交媒体且注重体验的消费观与其他地区形成差异。

本土企业崛起，市场竞争增强



数据来源：张平；德勤；中金公司；中美商会；亿欧智库

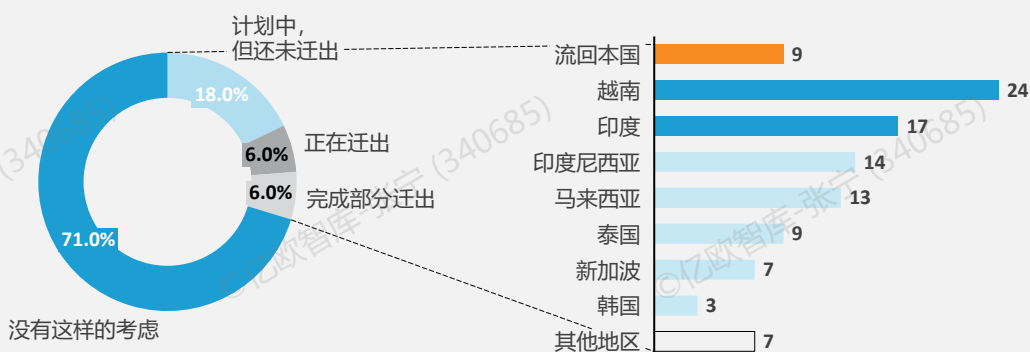
1.2 全球500强在华外资企业面临挑战和机遇

E. 新生态：品牌商联合数字供应商形成新生态。中国的数字市场日益发展壮大，品牌商联合数字技术服务商提供多样化服务，洞察客户行为和认知的“价值共创全链路解决方案”成为中国本土企业的杀手锏，由此诞生多家行业新秀，并逆转市场格局。

F. 新商业模式：创新玩法更容易让消费者买单。单一的品牌和产品策略已然过时，中国消费者期待更卓越的消费体验，同时对产品抱有更高要求和期望。

- ◆ 受社会因素与技术因素影响，中国需求正与世界需求加速脱钩，在消费模式上呈现出“中国式”特点，包括但不限于差异化的产品设计和功能、截然不同的数字和支付生态系统、逐渐凸显的民族特性（国风）、越来越快的迭代周期。然而，全球500强在华外资企业受制于自身管理影响（线性的、长链条的）导致对市场反应并不及时。此外，与本地企业相比，全球500强在华外资企业对政策变化的领悟深度与反应速度都相对滞后。
- ◆ 面对中国营商环境的变化，全球500强行动举措不尽相同，部分企业已经退出中国市场。

<30%的企业计划/已经将生产或采购部门迁出中国，其中越南、印度是投资热点，部分全球500强已完全停止在华业务/生产



退出中国市场

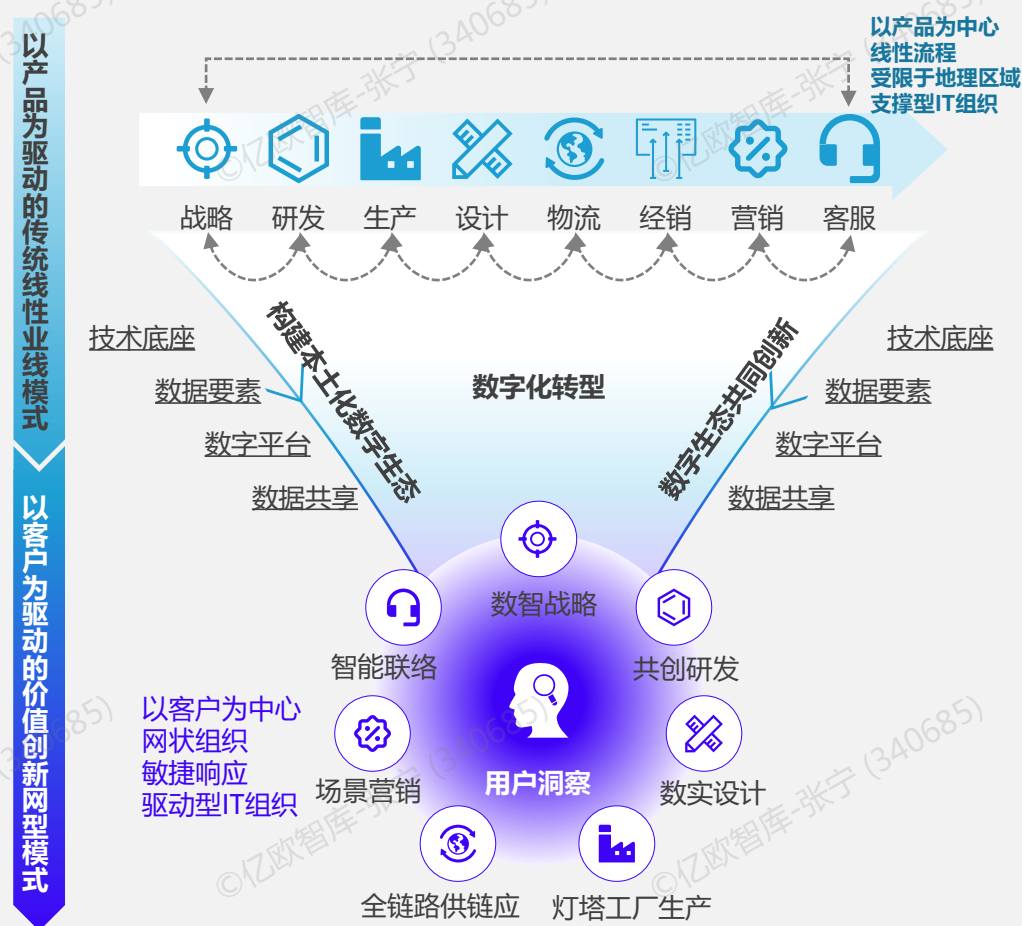
2019年，三星手机完全停止在华生产，将生产线转移至越南、印度等东南亚国家；
2020年，英国连锁超市乐购（TESCO）宣布完全退出中国市场；
2021年，东芝完全停止在华生产，将生产线转至越南和日本；
2021年，日本佳能关闭珠海工厂，退出中国，生产线迁回本土；

- ◆ 那么退出中国市场是根本答案么？答案是否定的。
- ◆ 从执行成本上来看，全球500强企业迁出中国市场除了将面临产销分离的物流成本与工厂处置与投建的显性成本外，还要面对以及供应链替换与人员、技术教育的隐性成本。
- ◆ 从企业意愿上来看，大部分企业依然愿意留在中国市场。普华永道的数据显示有71%的企业表示没有将生产或采购部门迁出中国的计划。
- ◆ 面对不能放弃中国市场，但又不能All-in的窘境，部分全球500强在华外资企业制定了“中国+1”的战略。

1.3 全球500强在华外资企业能力变革关键

- ◆ “中国+1”战略：面对全球叙事转变，为降低供应链中断风险，同时平衡市场潜力、成本效率和供应链弹性之间合理平衡，部分全球500强在华外资企业通过制定“中国+1”战略，来实现留在中国的同时在亚洲地区投入资源将分散供应链风险，改变组织从战略到执行的敏捷能力。
- ◆ 通过将部分供应链体系迁移到中国以外的地区，在一定程度上确实可以实现供应链风险的平衡，然而面临越来越差异化的中国市场，全球500强在华外资企业仍需要面对两个问题：
 - 如何迅速了解市场需求，并用新技术、新方法和新资源去推出定制解决方案？
 - 如何实现快速响应需求并合理决策，并构建核心竞争力？
- ◆ 通过构建本土化数字生态，数字化转型将助力全球500强企业实现从以产品驱动为核心的传统线性业务模式转变为以客户洞察驱动为核心的价值创新网型业务模式。数字化转型通过数据互联、协同共享使传统企业从以产品为核心的串联式结构转变为以客户为中心的网状结构，使得全球500强在华外资企业更加灵活、高效、具备创新力和竞争力。

通过构建本土化数字生态，数字化转型将助力全球500强企业由传统线性模式转变为价值创新网型模式





破竹：全球500强在华外资企业数字化转型路径和方法

在第一章我们论述了中国市场仍然是全球500强在华外资企业实现营收增长的重要引擎，但总部-子公司之间标准化与适应性之间矛盾影响着全球500强在华外资企业的运营能力，尤其伴随着中国新技术、新消费者、新生态和新商业模式的出现这种矛盾发生了进一步升级，而通过本地数字生态构建面向中国客户数字化能力体系是关键破局之法。

在这一章节，我们将讨论全球500强在华外资企业数字化转型关键难点、底层支撑、成功要素以及顶层规划。通过对大量案例的研读，亿欧智库认为全球500强在华外资企业数字化转型由两大价值主张：

- 适应中国数字生态，提升用户体验、优化业务流程。
- 平衡全球化与本土化矛盾，实现集团关键环节管控。

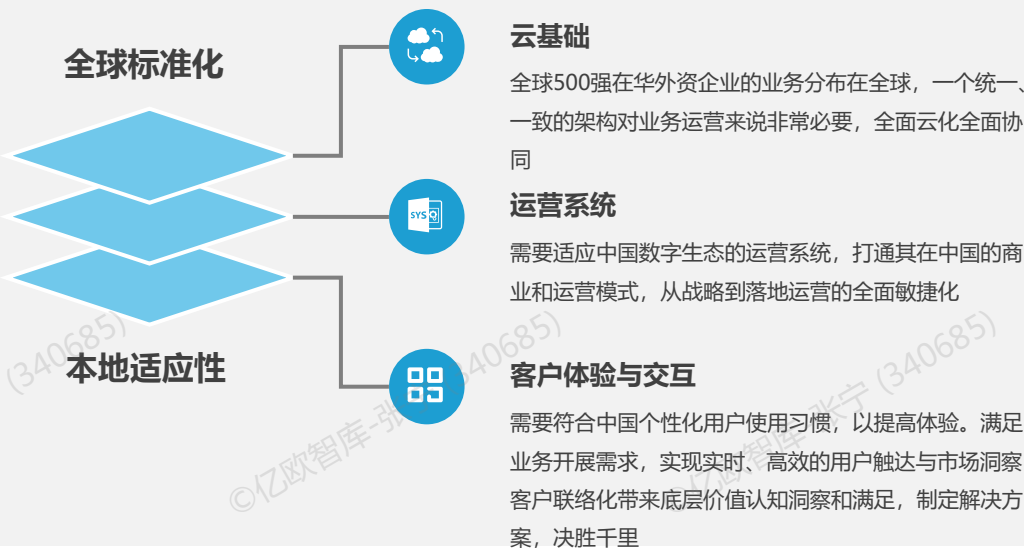
随着本土化业务从0-1-N的建立，两种主张会动态调整，由此将涉及到数字化底座如何构建以及数据、合规、技术、组织等关键成功要素的把控。

2.1 全球500强在华外资企业数字化转型底层支撑

全球500强在华外资企业数字化转型存在全球标准化与本土适应性的矛盾

- ◆ 全球500强在华外资企业早期通过信息化实现了标准化运营与跨区域的全能力复制，线上化的沟通方式提升了内部沟通效率。但随着中国进入到互联网下半场，中国市场环境迎来了六大变化（新政策、新技术、新竞争、新商业模式、新生态、新消费者），对全球500强在华外资企业的市场洞察与决策速度形成了进一步挑战。
- ◆ 为了更好的应对市场的挑战，全球500强在华外资企业先一步开始了数字化转型，核心就是为了降低运营成本并更加灵活地响应市场需求。然而，不同区域市场独特性提升导致区域子公司向集团公司提出了异构的需求，这与集团公司努力追求的一致性和共同的业务流程之间形成了矛盾。此类矛盾可以分为三个层级，按照本土化优先级依次递减：
 - **影响业务开展**：基于本地合规考虑，全球500强在华外资企业需要替换一些无法在中国使用的平台（如谷歌、PayPal、Twitter等），这类工具/应用/系统如果不做本土化迁移会直接影响业务的开展，甚至面临业务退化甚至解散；
 - **影响业务增长**：基于在华营商环境、社会环境的独特性，全球500强在华外资企业出于业务增长的考虑需要采用更加适合本地数字生态、商业模式的工具/应用/系统，如营销工具、营销平台、办公软件等，凭一己之力的单兵作战已经退出竞争舞台；
 - **影响集团管控**：随着业务的发展，此时全球500强在华外资企业服务方式、供应链管理需求、内部管理需求都产生了更为定制化的需求，需要将更多核心业务系统迁移至中国，并构建在华本土数字化能力；
- ◆ 据此，可以划分为云基础、运营系统、客户体验与交互三个层级。根据离客户的远近对不同层级的系统本地适应程度需求会有所不同。

离客户越近需要强调本地适应性，越底层越强调一致性、可兼容



2.1 全球500强在华外资企业数字化转型底层支撑

在华全球500强在华外资企业需要的什么样的云？

- ◆ 其实，全球500强在华外资企业大多数已部分区域/部分业务完成上云，但这只是一个起点。随着在华数字化能力的提升，需要开展将从最小单元系统替换慢慢过渡到核心业务系统的迁移，这是一个长期的过程，无法一蹴而就。因此，可持续的云平台运营就十分重要。

全球500强在华外资企业上云的六大挑战



- ◆ 因此，全球500强在华外资企业会选择一位全方位的合作伙伴，就要满足以下条件：
 - 能提供全球一致的架构，满足跨国业务运营，并满足从云到数据交互，再到数据决策的整体赋能AI平台；
 - 务必确保安全合规，满足中国政府和企业对于数据安全管控的需求；
 - 具备全球化视野与运营能力，满足跨国业务需求；
 - 建立本土化交付团队，保证实施、交付、运维。

在华全球500强在华外资企业需要的什么样的业务系统？

- ◆ 跨文化管理是全球500强在华外资企业经营不得不面对的挑战。中国悠久的历史铸造独特的文化价值观，彼得·德鲁克认为“管理是以文化为基础的，企业管理与文化密切相关。管理是一种社会责任，既要承担社会责任，又必须根植于文化之中。”而中国有长达五千年的文化传承史，更是如此。
- ◆ 对全球500强在华外资企业来说，文化差异代表着认知逻辑、商业逻辑的差距，对于在华业务开展需要更懂中国文化、更懂中国做事方法、更懂中国人心理的专业团队。

2.1 全球500强在华外资企业数字化转型底层支撑

- ◆ 一般企业为了本地业务的顺利开展会雇佣本地的团队。在业务系统的选取上，一般也需要选用更符合本地员工使用习惯的供应商。以CRM为例，中国客户关系管理较欧美有着较大差异，反映在系统功能上有着差异化功能需求，因此采用本地供应商将更好满足全球500强在华外资企业对销售行为管控、记录分析业绩和商业能力优化等。
- ◆ 据此，全球500强在华外资企业在运营系统伙伴选择上，将面临更多本地适应性与集团全球一致性的讨论，在此亿欧智库列举本地供应商与全球供应商之间的优劣势以供参考。

本土化与全球化业务系统供应商对于在华全球500强在华外资企业的特点

本土化业务系统供应商

- **更懂本土营商环境和企业需求，响应速度快**

本土供应商更了解本地营商环境，因此对企业开展业务所需背景因素可以更快了解，同时本土化团队能够实现更快支撑。

- **能够与国内系统软件生态完美融合**

如与企业微信、钉钉、飞书甚至一些短视频平台做结合。

- **性价比高**

受限于品牌溢价等因素，本地供应商相对可以提供更多的增值服务。

- **标准化治理**

全球化厂商更了解跨国公司管控需求

- **全球视野**

相较于本土供应商，全球化供应商可服务区域不局限于中国

- **经验丰富**

全球化供应商通常发展历史更久，体系更健全，产品迭代多

全球化业务系统供应商

客户体验与交互类工具所构成的营销生态属于强替换需求

- ◆ 伴随中国数字化营销生态的不断发展，以品牌方、联盟方、推客以及消费者为核心角色方的体系化产业链逐渐形成，其中联盟方作为链接产业链上下游的核心枢纽，从多方面向品牌方和消费者高效赋能。这对于全球500强在华外资企业是一个强烈冲击，只有本土化部署和策略设置，才有可能进行对抗竞争。

整合联动多类营销推广资源，打造本土化从导购到成交的全渠道营销生态

导购生态



社交生态



办公生态



内容生态



支付生态



2.2 全球500强在华外资企业数字化转型成功要素

- ◆ 全球500强在华外资企业数字化转型需要关注特异性要素，包括合规审查、数据洞察、新技术应用和信息协同等。其中，由于合规审查会因为地域差异对全球500强在华外资企业经营产生一定的限制性因素，因此需要全球500强在华外资企业优先关注。

跨境数据流动对治理合规带来挑战

- ◆ 数据安全日益成为公众关注的议题，中国也在法律层面不断完善，从而推进数据安全管理。自2016年以来，中国政府以《网络安全法》《数据安全法》《个人信息保护法》等数据立法为基础，陆续出台了《数据出境安全评估办法》《网络数据安全条例（征求意见稿）》《工业和信息化领域数据安全管理办法（试行）》等配套管理条例与管理办法，政策强度越来越大，如何满足监管要求和释放业务能力成为挑战。

中国数据安全顶层规划

管理范畴	网络安全	数据安全	个人信息安全
数据安全	中华人民共和国网络安全法	中华人民共和国数据安全法	中华人民共和国个人信息保护法
个人信息安全	《网络安全等级保护条例》（征求意见稿）	网络数据安全条例	《数据出境安全评估办法》
		工业和信息化领域数据安全管理办法（试行）	个人信息出境标准合同办法

- ◆ 然而，对于全球500强在华外资企业来讲，数据在多个区域之间进行流动尤其是在全球数据治理规则碎片化和阵营化的当下，全球500强在华外资企业可能面临双重或者多重的管辖与挑战。
 - **数据主权管辖博弈冲击持续。**主要国家和地区通过制定数据治理规则争夺数字经济的控制权和发展权，事实上加剧了国家间数据治理规则的碎片化，给全球500强外资公司数据合规带来了难度。部分国家间在数据跨境治理规则方面的冲突性规定，让跨国公司陷入“进退两难”的境地，尤其现在围绕AIGC、大模型、元宇宙等带来的新场景、新数据应用方式及新生成式归属权等开始出台集中管控监管文件。

美国支持自由流动的跨境数据治理规则，而欧盟支持区域内数据自由流动与区域外高水平保护要求，双方谈判也一直在共识与分歧之间摇摆，直到2022年3月，欧盟和美国才就新的《跨大西洋数据隐私框架》达成原则性协议。

更多发展中国家，例如印度、巴西等，也围绕跨境数据流动制定了更为严格的规定。

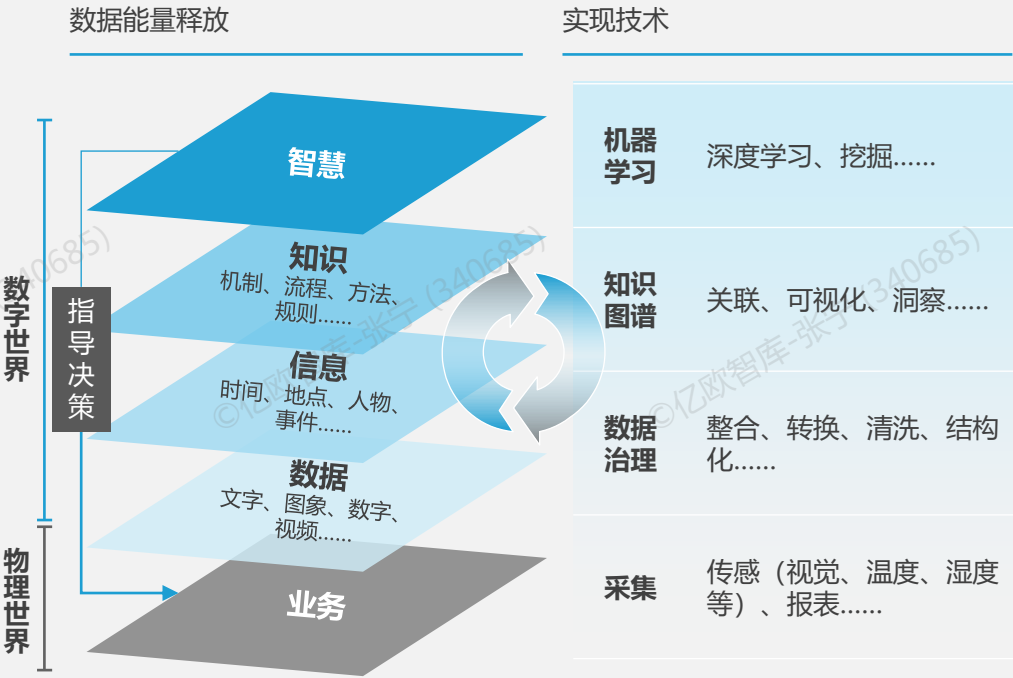
2.2 全球500强在华外资企业数字化转型成功要素

- ◆ **安全例外情况原则模糊。** 各国在跨境数据流动上各有主张，美国提倡自由流动，中国主张安全、有序流动，以及日本提出基于信任流动，但都含有安全例外内容。但是，不同国家和地区对安全的范围和边界的界定存在差异，特别是在数字经济领域，安全例外以模糊处理的情况较多，暧昧不清的安全例外对跨国公司依据条件开展业务造成较大影响。

数据AI洞察全球500强在华外资企业业务持续增长的关键

- ◆ 数据AI是展开一系列探索和变革的关键和机会点。从内部经营的角度来看通过数据可以优化内部管理流程提升供应链效率；从用户全生命周期管理来看，通过消费者全链路数据埋点、采集、分析可以形成更全面的用户画像以指导业务增长。

引爆既存数据能量，实现业务增长



新技术应用实现降本增效

- ◆ 新技术的应用将帮助全球500强在华外资企业保持相当大的竞争力，全球创新公司基于大数据、人工智能、云计算、AIoT、深度学习等推出新一代类人脑算法和模型技术，为企业经营带来颠覆性改变。从推动边际效益，到转变底层的业务逻辑，经营发展的重心已经悄然转变。这些转变包含业务模式、外部的市场环境，乃至竞争的核心规则等。这些重大的转变为企业带来前所未有的发展机遇，企业能够获得更低成本和更高的收入与为客户提供更优质的交互与体验成绝对关系，未来人机嵌入化、大模型自主决策化、客户从需求采集到满足全生命周管控化都将成为更具新时代统治力的核心手段。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/417105006122010006>