



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。

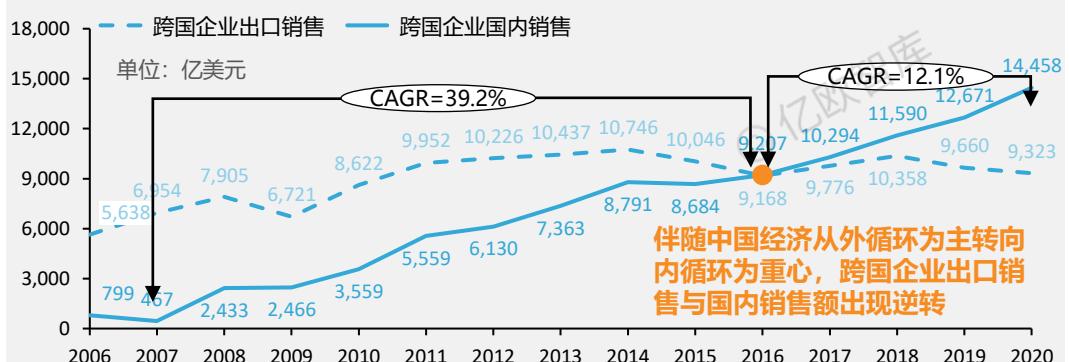
首先，中国市场正在由原本卖方市场转变为买方市场，中国消费者从产品接受者变为了产品的定义者，依靠多样化产品覆盖大部分地区的思路渐渐式微，面向中国客户的“认知满足”成为了核心关键；其次，中国本土企业异军突起，从智能商业与供应链价值化两个层面逐步缩短与全球500强在华外资企业的差距；最后，技术创新正在成为赋能企业打造差异化优势的重要手段，构建本地数字生态至关重要。

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。

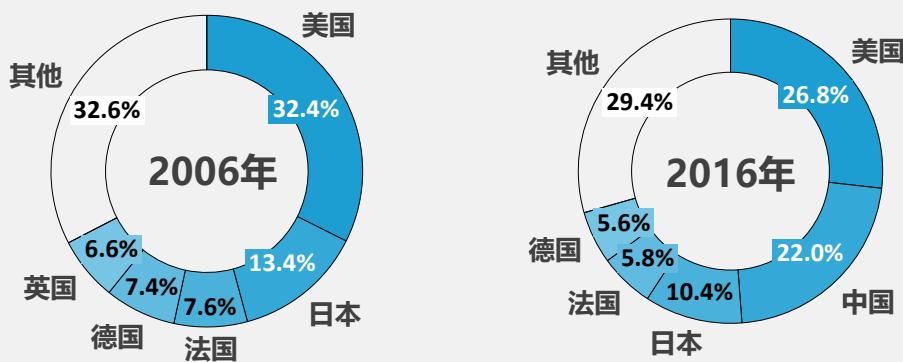
跨国企业历年出口世界与本土销售额



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撑。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，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



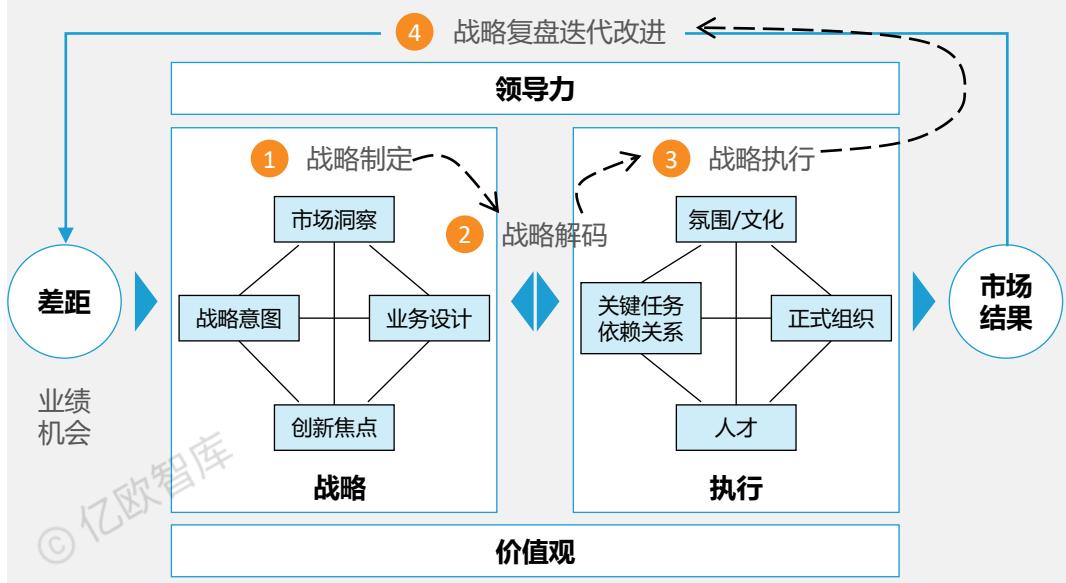
- ◆ 2006-2016年全球500强在华外资企业大多来自美、欧、日等发达国家，这些企业在本土积累了大量的成功经验后向全球复制。全球500强在华外资企业在中国的成功或者说业绩增长解释维度有很多，IBM曾通过“5P”模型来解释全球500强在华外资企业市场获取市场领导地位的核心能力。包括：

- 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

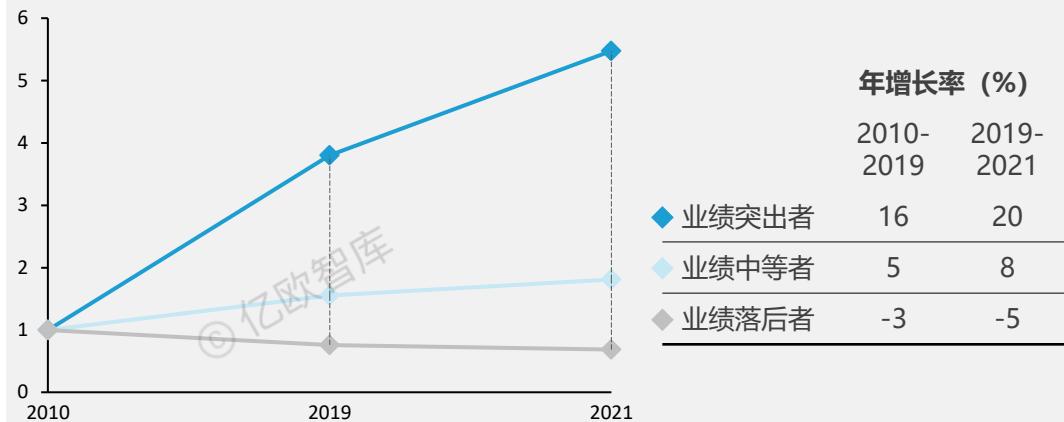


- ◆ 在美国式的市场经济环境下，IBM-BLM模型将一个企业的战略经营与管理体系归结为五个相联系的要素：领导力、价值观、战略、执行（组织实施）与差距（市场结果）。这五个要素中，**领导力是关键，企业价值观是基础，战略是方法，执行是手段，业绩差距推动现有业务绩效改进**。
- ◆ 若将全球500强在华外资企业从集团到分公司当成一个整体来看，围绕BLM模型开展经营活动将是一个很漫长的、线性的流程，虽然能够实现闭环，但僵硬且过于静态，缺乏适应性。因此，在面对中国市场的变化时，这种能力反而约束了组织灵活性，亟需变革。

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强在华外资企业成功的关键。但面临中国市场经营环境的变革，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 有色金属矿和非金属矿采选及开采辅助活动	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 禁止投资钨、钼、锡、锑、萤石勘查、开采 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		禁止投资稀土、放射性矿产、钨勘查、开采及选矿
制造业	印刷业 核燃料及核辐射加工 中药饮片加工及中成药生产 汽车制造业 通信设备制造 其他制造业		出版物印刷须由中方控股 禁止投资放射性矿产冶炼、加工,核燃料生产 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 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 卫星电视广播地面接收设施及关键件生产 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 管网设施		核电站的建设、经营须由中方控股 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 航空客货运输 通用航空服务 机场和空中交通管理 邮政业		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 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 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 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 保险业		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% 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 咨询与调查		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 市场调查限于合资、合作,其中广播电视台收听、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 野生动植物保护		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 禁止投资国家保护的原产于中国的野生动植物资源开发	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)
文化、体育和娱乐业	新闻出版 广播电视台播出、传输、制作、经营 电影制作、发行、放映 文物保护 文化娱乐		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 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、广推电视卫星、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),禁止从事广播电视频点播业务和卫星电视广播地面接收设施安装服务 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 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 禁止投资文艺表演团体	

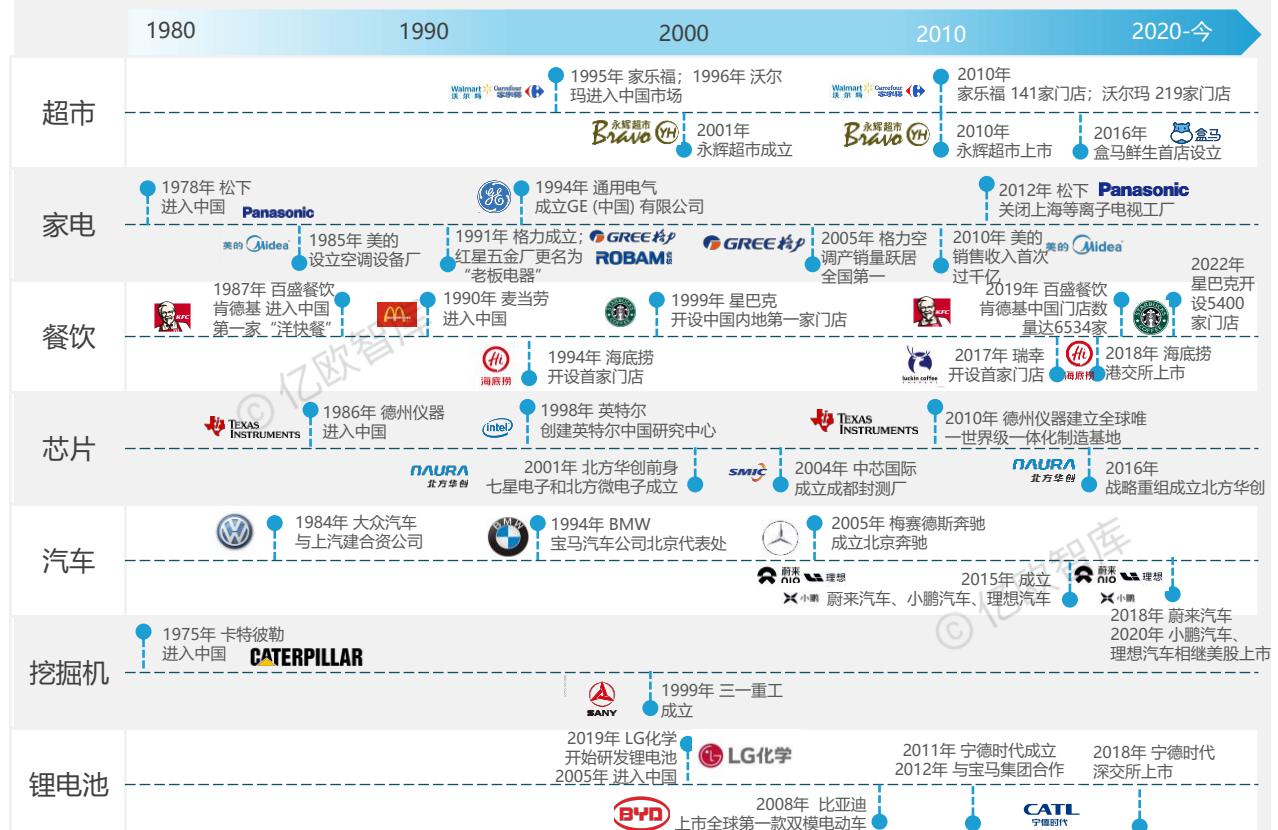
注: 蓝色为禁止, 浅蓝色为限制, 无填充色为无特别管理措施

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峙性产业政策，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



1.2 全球500强在华外资企业面临挑战和机遇

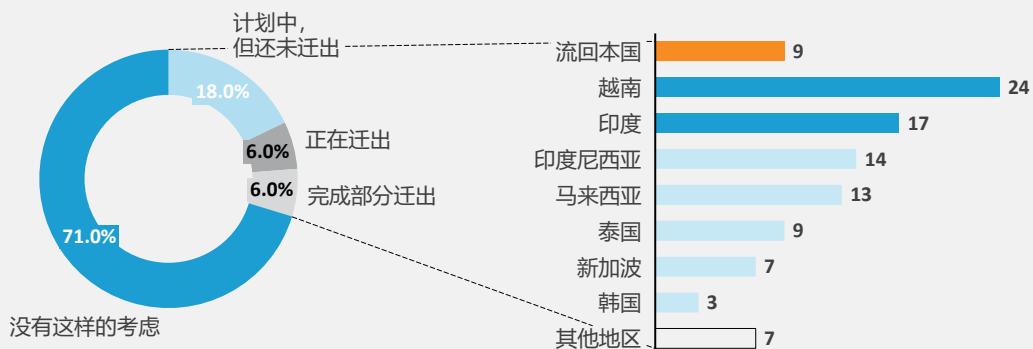
E. 新生态：品牌商联合数字供应商形成新生态。中国的数字市场日益发展壮大，品牌商联合数字技术服务商提供多样化服务，洞察客户行为和认知的“价值共创全链路解决方案”成为中国本土企业的杀手锏，由此诞生多家行业新秀，并逆转市场格局。

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；

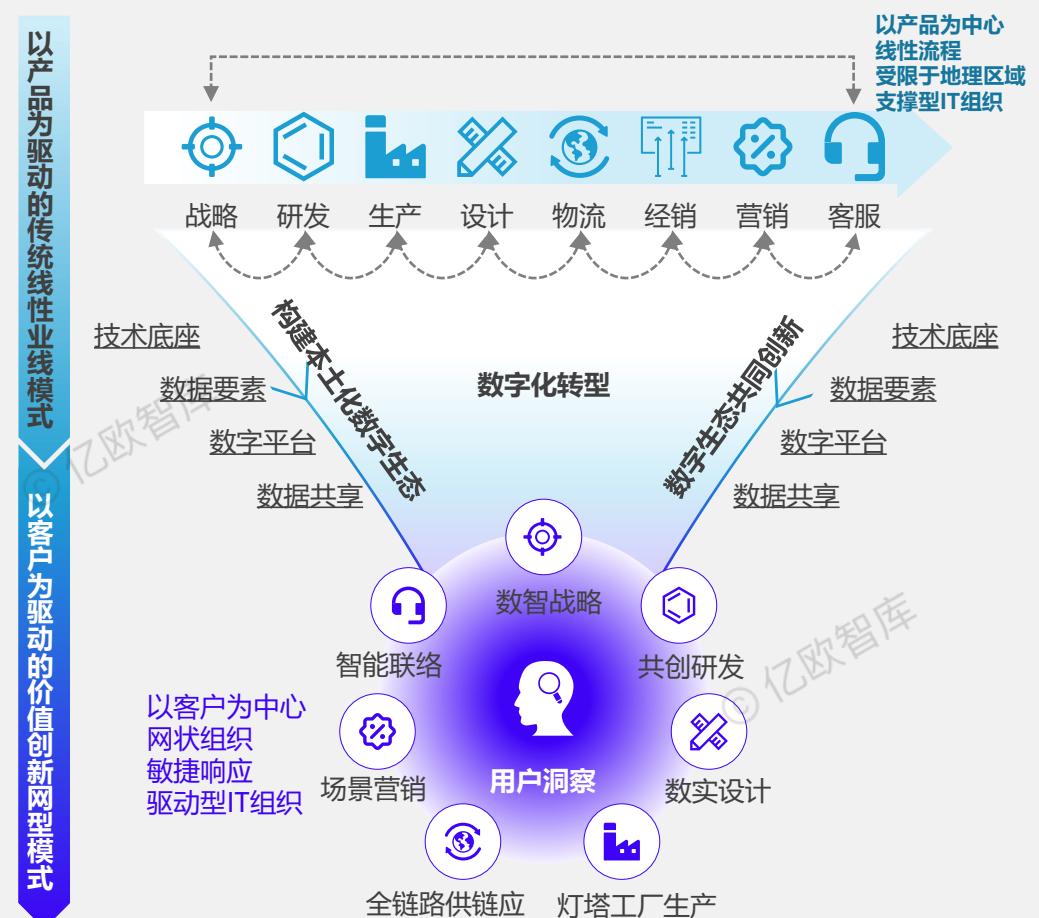
2021年，日本佳能关闭珠海工厂，退出中国，生产线迁回本土；

- ◆ 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、技术教育的隐形成本。**
- ◆ **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。

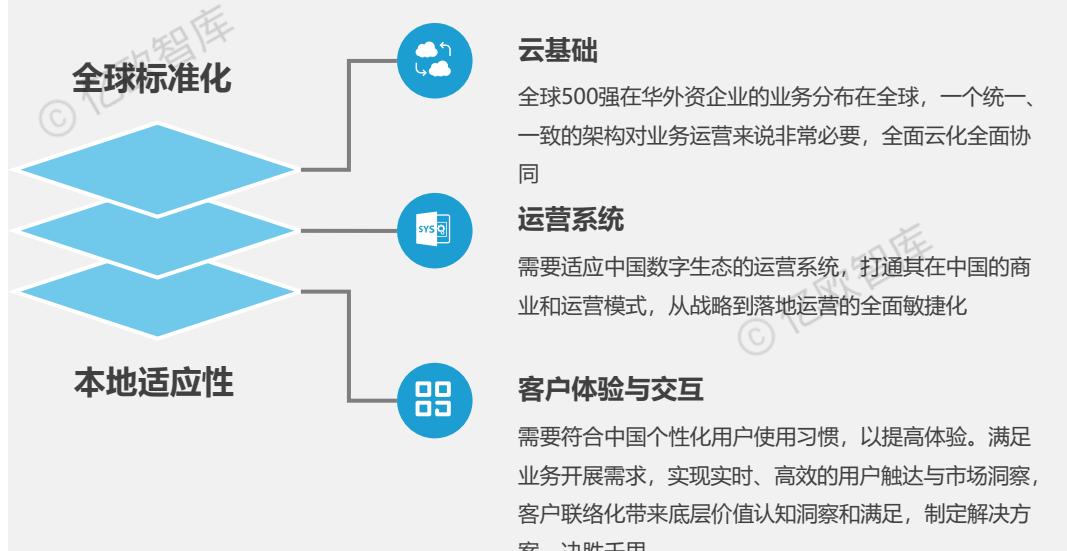
随着本土化业务从0-1-N的建立，两种主张会动态调整，由此将涉及到数字化底座如何构建以及数据、合规、技术、组织等关键成功要素的把控。

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》《网络数据安全管理条例（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 《网络安全等级保护条例》（征求意见稿）	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		网络数据安全管理条例 《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。

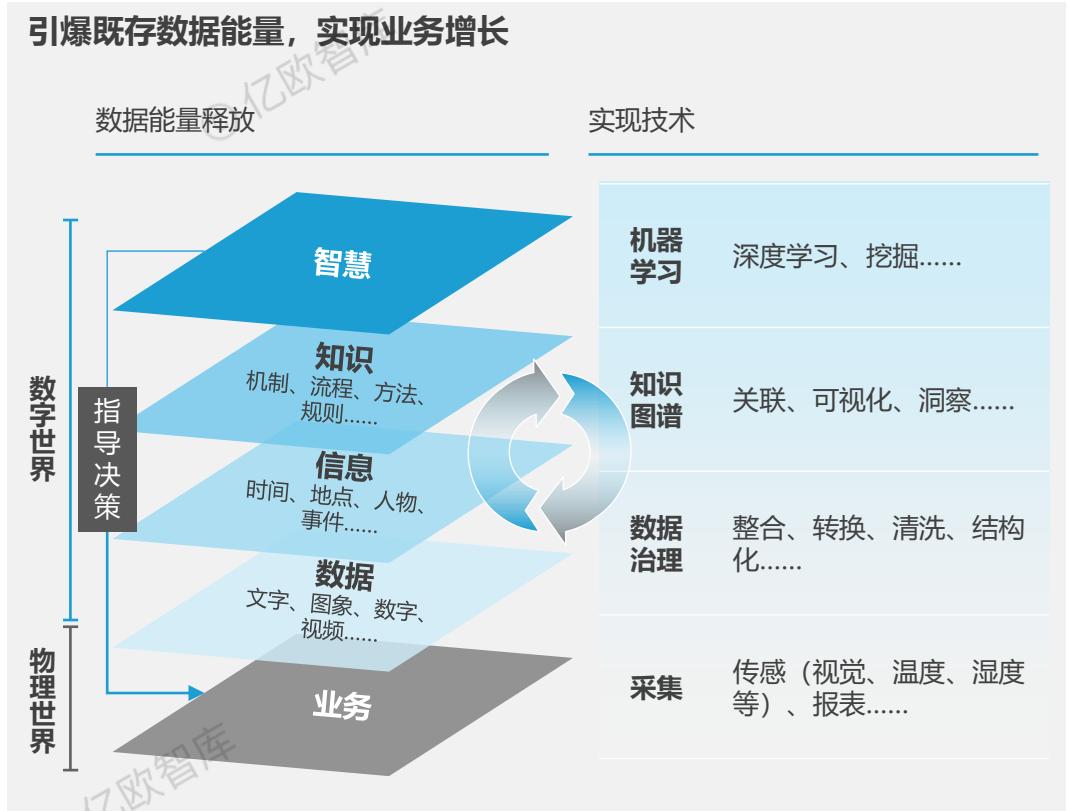
2.2 全球500强在华外资企业数字化转型成功要素

◆ **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

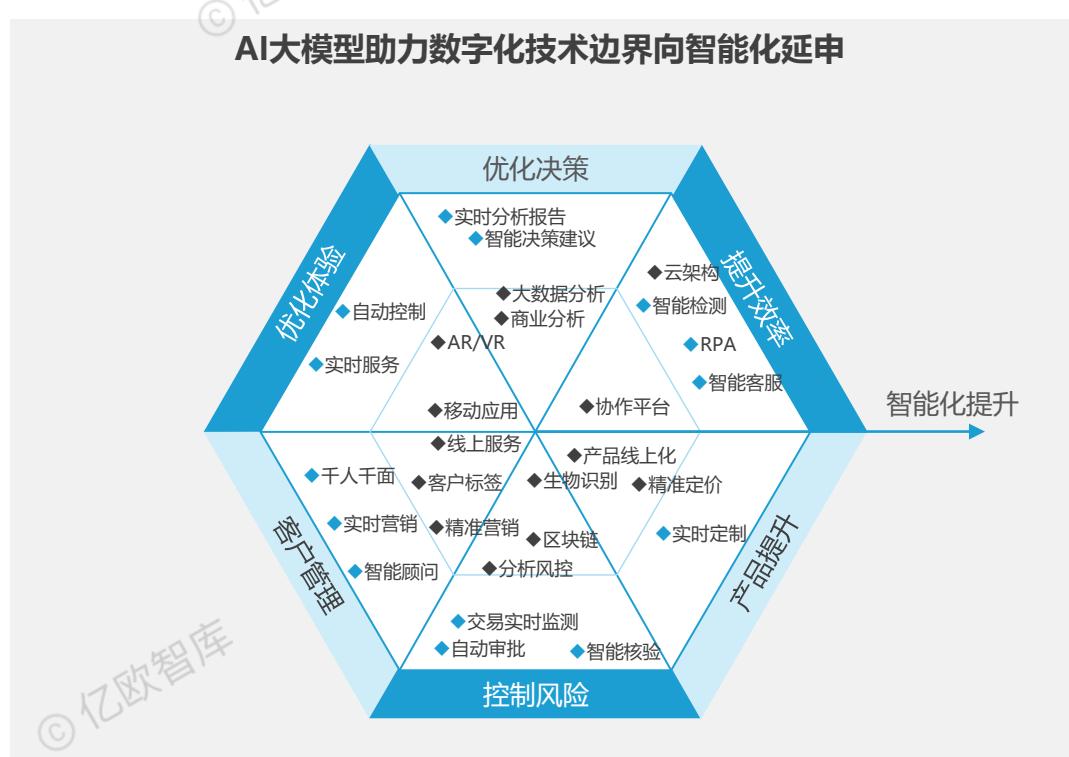


新技术应用实现降本增效

◆ 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，企业能够获得更低的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期管控化都将成为更具新时代统治力的核心手段。

2.2 全球500强在华外资企业数字化转型成功要素

- ◆ 通过更进阶的自动化来提高大多数常规流程的效率，从而降低成本、释放产能，同时保持或改善用户体验，让企业从中获取最大价值；智能化允许企业通过更好的自助服务应用实现更多数字化服务，使得在任何时候任何地点为客户决策提供支持，帮助全球500强在华外资企业经营扩大其用户覆盖范围，强化对客户需求洞察到满足的能力。
- ◆ 再比如，数据分析和AI大模型可以帮助发现异常和业务创新机会；与传统开发方法相比，云平台、云原生开发方法和低代码/无代码应用平台可以使组织相对快速地开发软件解决方案；流程挖掘和机器人流程自动化可以加快理解和自动化流程的努力，以应对激增的交易量；聊天机器人可以应对客户查询的高峰；在自动威胁检测和响应的支持下，保持警惕的网络安全态势有助于保护组织免受不断变化的威胁。在消费者洞察视角，从智能客服的需求响应，再到CRM和CDP客户全生命周期数据分析和营销支撑，让成交链路更短、更精准。

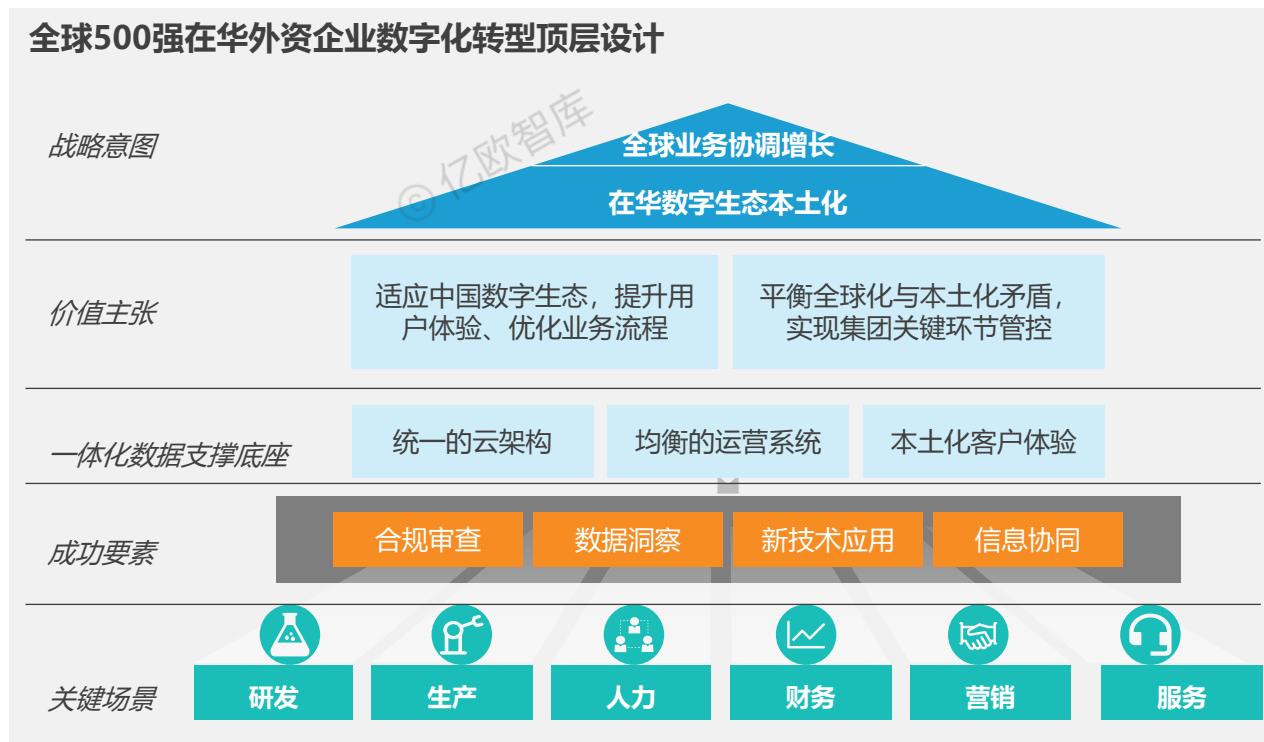


高效的沟通机制保障500强外资在华企业数字化转型落地

- ◆ 全球500强在华外资企业管理层级庞大且复杂，从组织层面上涉及到跨区域、多层级、多条线沟通的情况，很有可能导致“信息协同不畅、上下口径不统一”的问题，进而影响数字化转型效果。在数字化转型实施层面上，业务部门在描述系统需求时的业务语言与评价成功与否的标准，可能与数字化转型部门实施时描述的产品功能需求与技术指标之间存在认知差距，需要存在中间部门来协助拉通双方口径，并实现统一方案生成，打造集团维度一体化数据平台支撑系统。

2.3 全球500强在华外资企业数字化转型顶层设计

- ◆ 需要明确的是，全球500强在华外资企业在数字化转型上可以说是领跑者，当前面临的痛点更多是来自于对中国市场洞察的失真，以及全球化与本土化之间的权衡。可以确认的是，全球500强在华外资企业经营的核心目的是在实现全球业务协调增长的整体战略下，实现在华业务的可持续增长。
- ◆ 但在中国市场逐步转变的当下，实现在华业务的有效增长需要全球500强在华外资企业吸纳当地企业的创新网状业务模式，而这需要通过构建本土数字生态来实现。本土数字生态将帮助全球500强在华外资企业获得更加适合中国市场的数字化工具及服务支撑。



- ◆ 全球500强在华外资企业在构建本土数字生态推进数字化转型的过程中需要强调两大价值主张：
 - **适应中国数字生态体系，提升用户体验、优化业务流程。**往往提供的产品越贴近客户心智定位，本土化程度应该越高。这不仅是数字化工具这样，事实上在全球500强在华外资企业进入中国后最先需要本土化的团队就是营销团队，这样才能更好的与经销商等渠道建立友好联系。而现在构建终端数字化工具的本土化能够实现提升用户体验，同时也会更好的洞察客户，从而自下而上的优化业务流程。
 - **平衡全球化与本土化矛盾，实现集团关键环节管控。**往往经营想法本土化越高，越受到制约，这是集团全球化战略与子公司本土化运营需求之间的偏差矛盾，但在数字化建设层面，亿欧智库认为IT部门/数字化部门应该有更高的决策权以及更加开放的心态来拥抱本土供应商。

2.4 客户管理实践：施耐德电气通过销售易CRM本土化服务，生成360°全生命周期客户关系管理双核服务力

- ◆ 2021年，借助于销售易CRM，施耐德实现了客户360与设备360双核构建。设备服务全生命周期管理，服务工单自动分配，服务过程实时可视，服务成本透明可控，全面提升客户服务效率与服务管理水平。

项目背景及需求

- ◆ 受中美关系国际市场环境变化影响，以及中国本土客户对于数据安全和隐私性的要求提高，施耐德电气巨头的中国分公司需要替换原有国际CRM服务商以保障客户的信息安全。具体需求可以分为五点，原有供应商Salesforce因在中国本土化能力，如数据安全、生态矩阵一体化输出等条件无法完全满足中国本地业务的需求；印度外包实施服务不能及时响应需求变化；中国政府对敏感数据出境的合规性要求；咨询+产品+外包的三方模式成本高，效果一般；完善与优化自动派工流程及移动端用户体验。

具体解决方案

- ◆ 销售易通过现场服务云和客户服务云两大产品，帮助其优化了自助服务、保养服务和设备返还等流程，以及智能派单、移动端离线、派工单多人组件等共计101项功能，大幅提升了协同效率，刷新了外企对“国货能力”的认知。



价值及亮点

移动化、自动化、有机衔接、全过程管理、自主服务

让CRM更加贴合公司业务移动化体验需求
实现了自动化的派单和智能推荐
将CRM与ERP和资产管理进行有机衔接
实现了服务合同和客户权益的全过程管理
实现了更加灵活的用户报告自主服务

2.4 客户管理实践：威立雅借力销售易整体CRM解决方案，打造产业发展新引擎

- ◆ 销售易销服一体化管理平台，助力威立雅实现业务模式下的项目精细化开发与管理，以及基于国内外业务的客户关系管理数字化升级。

项目背景及需求

- ◆ 随着国家政策和市场化运行支持以及企业业务的不断扩大，集团化管控、智能化运营需求日益强烈，威立雅废弃物处置与可再生资源利用业务需要一套系统来提升销售与运营的效率，支撑企业业务的发展。

具体解决方案

- ◆ 通过此次合作，销售易通过销售云、BI能力以及业务中台和数据中台CRM，赋能威立雅集团全面推进“数字化+生态”转型，继续发挥行业领军优势，助力全球智慧环保产业迈上新台阶。

前台功能

线索管理	客户管理	商机管理	销售管理	交易管理	运输管理	售后管理
✓ 政策性信息	✓ 360度视图	✓ 新客户、老客户 商机管理	✓ 日程	✓ 合同	✓ 承包商资质	
✓ 竞争性信息	✓ 联系人	✓ 招投标管理	✓ 任务	✓ 入厂量	✓ 合同有效期	
✓ 销售线索信息	✓ 客户等级划分	✓ 商机跟进记录	✓ 拜访记录	✓ 回款记录	✓ 培训信息记录	
✓ 销售线索跟进记录	✓ 客户行业划分		✓ 工作报告	✓ 应收账款	✓ 安全环境事件	
	✓ 客户跟进记录					✓ 客户投诉 ✓ 客户满意调查

数据分析与KPI/KI

销售线索总量	VIP客户拜访次数	签约合同总量	入厂量	安全环境事件	投诉量
	大、中型拜访次数	合同执行率	回款总额		
		签约续签量	应收账款		

协同办公

日程任务 消息通知 日/周/月工作报告 知识库通讯录

价值及亮点

01 效率提升

销售易将基于自身销售云产品及专业的实施服务，帮助威立雅废弃物处置与可再生资源利用业务构建 L2C（从线索到回款）的全流程自动化，加快营销管理效率与订单追踪效率

02 策略评估

利用销售易BI能力，线上化统一管理和分析潜客档案，根据智能化的数据反馈，及时调整运营策略和营销策略，量化评估执行效果

03 360度支持

通过业务中台和数据中台CRM，为威立雅提供全触点的客户连接，以及从引流获客、销售转化、售后服务到忠诚度管理的360度客户旅程数字化支持

2.4 客户联络实践：西门子通过天润融通全周期客户联络本土化实践，全面改善全球客户协同效率

- ◆ 2023年，全球500强科技企业西门子与天润融通达成合作。为了面向全球范围内客户提供更加灵活、高效的技术服务支持，西门子携手天润融通，对其客户联络平台进行了全面的升级改造。

项目背景及目标

- ◆ 西门子希望能够建设客户联络系统实现全渠道客户的统一接入与管理，为客户提供产品、订单、技术等全方位的服务支持，实现服务效率的快速提升，同时逐渐完成对不同业务线服务内容的整合，实现所有对外服务业务（2B&2C）的集中管理。

系统更替 原有系统无法满足全渠道、智能化的发展需求，需要建设开放、智能、安全、可靠的智能化客户联络平台。

业务整合 希望通过对客户联络平台的升级改造，逐渐完成对不同业务线服务内容的整合，实现所有对外服务业务（2B&2C）的集中管理。

释放人力 通过搭建智能化客户联络平台，有效降低技术工程师的座席接线压力，释放人力的同时，实现对客户需求的快速响应。

数据安全 除了业务层面的需求以外，西门子有一套严格的全球IT安全要求指标，全方位保护其业务及客户数据的安全性。

解决方案：

- ◆ 通过天润融通AI驱动的全周期客户联络云平台，有效拉通跨部门数据，建设统一的服务管理平台，全面提升西门子全球范围内客户联络效率。



价值及亮点

- ◆ 在不增加人力成本的基础上，帮助西门子减轻了技术工程师座席的接线压力。同时，提升了西门子客户联络平台的兼容性和拓展性，帮助其有效应对在客户服务方面持续的产品演进与业务升级。
- ◆ 天润融通高阶IVR帮助其有效解决了多国家、多时区的进线处理，全面提升了西门子全球范围内客户联络效率与服务满意度。

2.4 客户联络实践：宝马领悦通过天润融通客户联络解决方案，完成“人、店、厂”全闭环数字化体系建设

◆ 天润融通是宝马大中华地区唯一的客户联络服务商，通过云技术、通信技术和行业经验相融合，助力宝马实现上下游数据互联互通，打通“人、店、厂”，加速实现宝马数字化体系建设。

项目背景和需求

◆ 在数字化的浪潮下，汽车行业也迎来了数字化转型的关键时期，宝马作为全球领先的车企，一直专注于产品和服务的数字化创新。领悦作为华晨宝马旗下全资子公司，致力于推动宝马在中国的数字化转型。2019年底，天润融通和领悦正式签约合作。

具体解决方案

全国700家经销商门店DCC邀约过程精细化管理

01 全面完成近700家经销商门店的通信改造、初建工作，完成数百种不同的组网、设备、网络兼容支持，并定期输出业务报告与分析，协助宝马对经销商门店的精细化管理以持续优化联络过程，完成厂端与店端的有效连接



进一步强化联络能力

02 网络通信技术(RTC)与电话通信技术相结合，打通APP、PC网页、经销商门店座席电话，即便座席不在工位也可以接到客户的来电咨询，也可以完成DCC邀约到店的联络过程。一方面提升了客户满意度，另一方面增强了联络效率

宝马全渠道售前、售后在线联络与打通



03 借助客户联络平台的灵活性与开放性把全渠道通信模块整合到宝马售前、售后系统，满足其对内APP/小程序/PC网页、对外APP/小程序的全渠道应用，并且根据宝马的业务特殊性定制化工单与多人会话到通信模块中。通过全渠道联络数据的分析，优化售前、售后服务质量，精细化管理到每一个环节



全面打通“人、店、厂”

04 从市场线索下发到门店，客户在线咨询，门店销售DCC邀约到店看车，车主售后服务，工单转经销商跟进与工单KPI监管，全面打通“人、店、厂”全闭环数字化体系

价值及亮点

持续帮助宝马完成价值实现



价值洞察

实践经验分享，业务诊断与洞察
协助企业制定里程碑计划

方案准备

规划完整、成熟的项目实施计划
充分做好项目启动阶段管理

实施交付

专属全国实施团队与技术团队
交付安全合规、性能卓越的平台

价值实现

数据分析指导、Know-How分享、配置指导
持续帮助客户把业务价值放大，达成更高的目标

售后服务

技术支持、开发支持、项目支持三层服务
全天候的支持体系，稳定可靠，客户无忧

2.4 客户数据平台实践：全球知名母婴品牌通过驰骜科技CDP+MA，提升购买率，激活用户跨渠道转化价值

- ◆ 驰骜科技助力企业搭建消费者数据管理和营销平台，实现消费者数据整合管理，通过用户洞察分析助力品牌探索用户跨渠道购买意向；并基于会员运营真实场景实现升阶购买的转化目标。

项目背景及需求

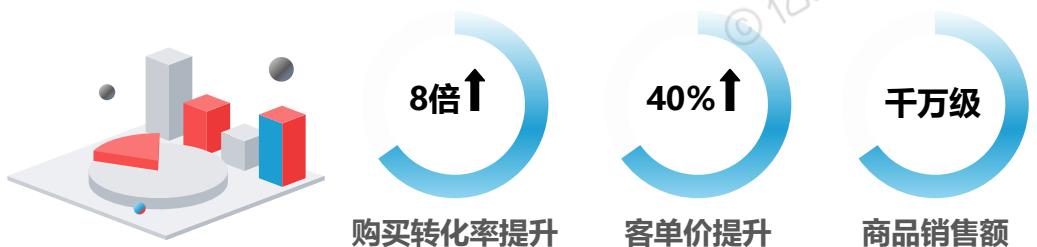
- ◆ 母婴用品用户的购买行为有着鲜明的生命周期特征。品牌期望通过用户购买路径的分析洞察激活算法模型高价值人群，实现可规模化的个性化精准营销。因此亟需数字生态伙伴，建设从数据洞察到业务场景的一体化高效运营链路，指导营销和运营决策的生成与沉淀。

具体解决方案

- ◆ 通过算法模型圈选品牌的高分用户，同时进行人群分层并跨渠道触达，大幅提升会员购买转化率。



价值及亮点

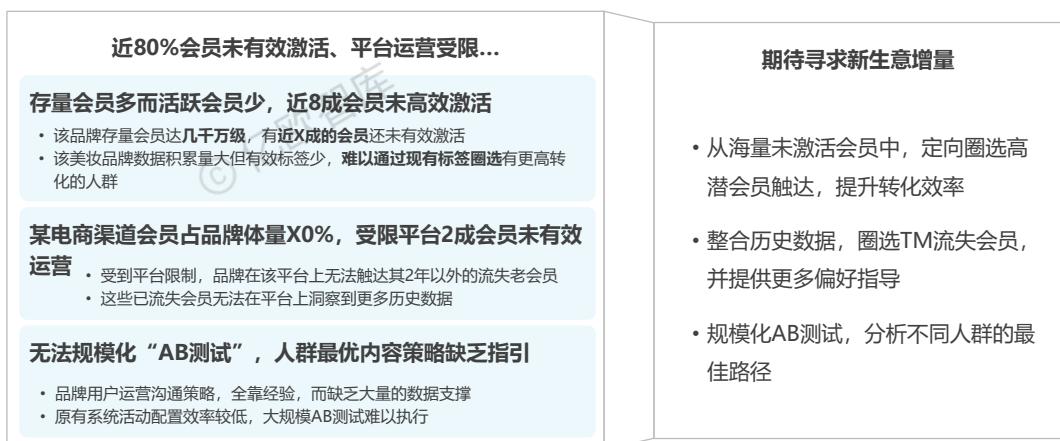


2.4 客户数据平台实践：全球头部FMCG集团通过驰骜科技精细化用户运营方案，提升CTR和GMV

- ◆ 驰骜算法模型工程化，助力FMCG集团实现跨品牌跨品类高分人群圈选，打造分层跨渠道的个性化沟通矩阵；并通过千万量级的规模化A/B测试及分析，寻找不同客群的最佳转化路径，提升会员购买转化率。

项目背景及需求

- ◆ 集团旗下品牌种类众多，系统对多品牌多品类业务洞察和支撑相对落后，无法快速对覆盖线上线下全域触点的业务形成有力洞见，以实现可规模化的个性化精准营销。亟需中国本土数字生态伙伴，构建以人为核心的市场洞见与运营支撑。

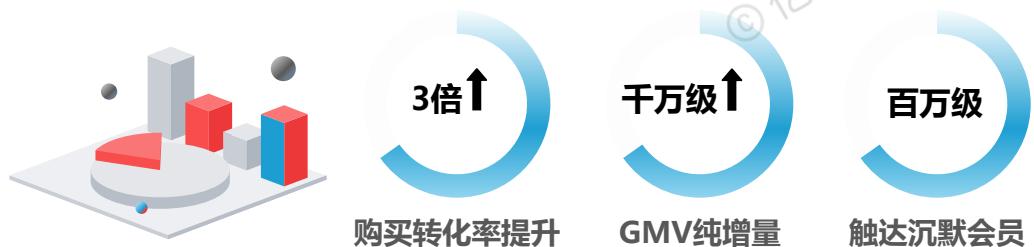


具体解决方案

- ◆ 通过算法模型圈选集团下不同品牌跨品类的高潜用户，并结合营销自动化能力，在集团维度配置全渠道高效的规模化个性化沟通矩阵，进行人群分层和跨渠道触达，提升最终转化率和营销活动ROI。



价值及亮点



2.4 云计算最佳实践：亚马逊云科技支撑西门子Smart-Home智能家居云端系统全面构建，实现降本增效

- ◆ 西门子基于对服务选型等综合考量，在系统构建之初选择了亚马逊云科技，将Smart-Home智能家居云端系统全面构建在亚马逊云科技上，实现智能家居系统地响应速度维持在1s以下，开发效率提升30~40%，运维成本降低10~20%。

项目背景及需求

- ◆ SmartHome智能家居云端系统是西门子中国研发团队自主设计研发的第一个完整的、系统化的智能家居产品，其后端服务要求全部构建在云上。对于智能家居来说，用户隐私信息和用户体验至关重要，因此需要在设备联网、数据存储分析、安全性保障等层面，对技术要求非常高。
- ◆ 从整体来看，西门子对于快速开发、服务高可用、自动伸缩能力、架构扩展性、运维自动化、成本低廉以及安全性保障这些层面非常关注，希望在云服务支撑下，能够保证IoT海量设备需求的稳定连接，实现业务发展。

具体解决方案

基于亚马逊云科技的全面技术架构

对于智能家居设备来说，用户与之连接的入口一般都是APP，用户通过APP来控制设备。SmartHome智能家居云端系统基于亚马逊云科技的技术架构，借助Amazon IoT Core，西门子可以轻松将任意数量的设备连接至云和其他设备。Amazon IoT Core 支持HTTP、WebSockets和MQTT，也支持其他行业标准和自定义协议，而且即使设备使用不同的协议，也可以相互通信。

整合设备数据，让数据在云上安全地流通

SmartHome 智能家居云端系统连接众多设备，通过Amazon IoT Things Graph 整合来自各个传感器的设备，数据汇总后，再使用规则引擎，做数据的筛选以及简单处理，如果有复杂的处理则通过规则引擎发送到 Amazon Lambda，再进行一轮处理。在数据流通过程中，Amazon IoT 提供适用于所有安全层的服务，包括预防性安全机制（如对设备数据的加密和访问控制），以及持续监控和审核安全配置的服务。

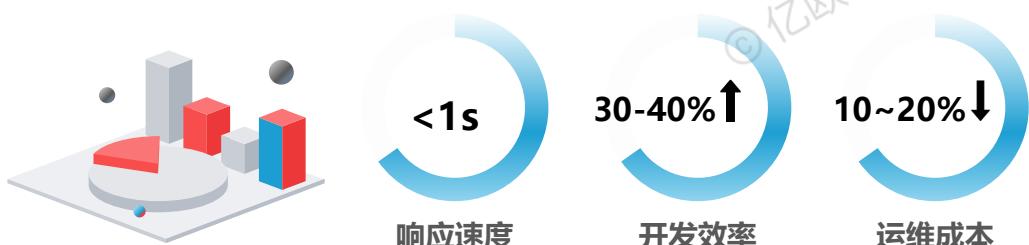
解决运维难题，实现脚本自动化部署

西门子现在在云端部署的组件，包括Amazon Lambda、Amazon API Gateway在内的95%以上都是通过Amazon CloudFormation工具来进行自动脚本部署，只有少部分需要手动再处理。在监控检测异常行为、报警设置层面，西门子使用Amazon CloudWatch在SmartHome智能家居云端系统里设置一些阈值指标以触发警等。同时，业务均部署在Amazon Lambda上，不需要考虑自动扩容、容灾备份等问题，大大减少了运维成本。

深入客户场景，提供团队型支持

SmartHome智能家居云端系统连接众多设备，通过Amazon IoT Things Graph整合传感器设备，数据汇总后，再使用规则引擎，做数据的筛选以及简单处理，如果有复杂的处理则通过规则引擎发送到Amazon Lambda，再进行一轮处理。在数据流通过程中，Amazon IoT 提供适用于所有安全层的服务，包括预防性安全机制（如对设备数据的加密和访问控制），以及持续监控和审核安全配置的服务。

价值及亮点



2.4 云计算最佳实践：亚马逊云科技和施耐德电气构建“云边”结合AI视觉检测平台，实现全自动智能检测

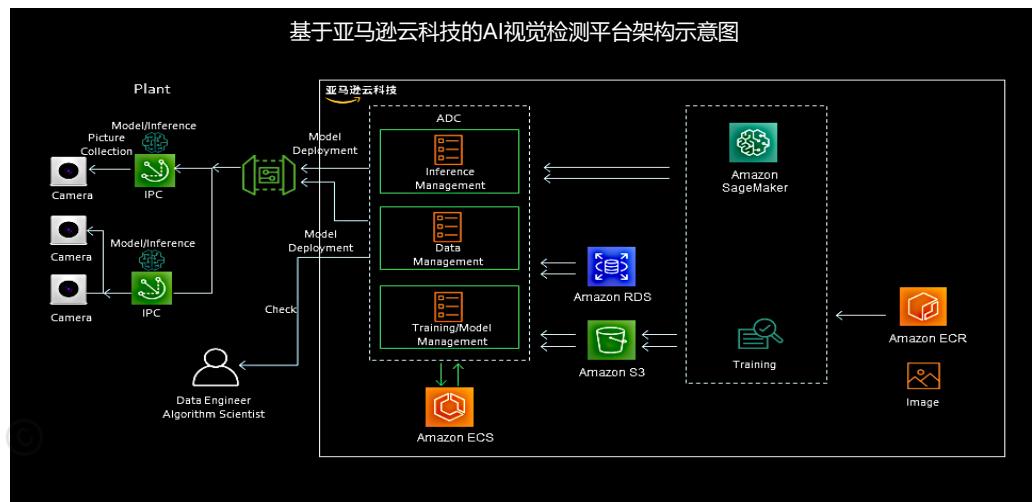
- ◆ 亚马逊云科技助力施耐德电气构建“云边”结合的AI视觉检测平台，实现质量检测的自动化和智能化。

项目背景及需求

- ◆ 施耐德电气工厂原本依靠工业相机拍摄将照片与标准样品对比的传统视觉检测方式进行质量管控，存在效率低、漏检率高和误检率高的痛点，亟需通过AI视觉监测平台实现自动化、智能化质量检测，提升效率与精准度。

具体解决方案

- ◆ 亚马逊云科技采用“云边”结合的方式构建AI视觉检测平台，该平台云上负责模型训练和迭代及模型全生命周期管理，边缘端软件是边缘检测系统，硬件是带GPU的推理机和工业相机，通过工业相机采集产品外观照片，并在通过一系列安全认证后上传到云端，存储在Amazon S3上。
- ◆ 后续的处理分为两步，首先利用Amazon SageMaker完成模型训练和迭代，在精准度达标后，将模型部署到边缘检测系统上；随后来自生产线的照片实时进入边缘检测系统，并进行边缘推理运算，再将结果返回到边缘检测系统，自动标识出产品是否合格并能标识出不合格的缺陷位置。



价值及亮点

实现了检测自动化和智能化

与原来的传统视觉检测模式相比，在中国区已经部署的5家工厂9条生产线上，AI视觉检测的误检率能降到0.5%内，大大降低了返工的工作量，同时漏检率能降为0%，提高了客户满意度；

优化产线检测人员配置

与原来采用人工检测的产线相比，还可以优化产线检测人员配置；

实现云对边的统一管理

通过云边协同，实现了云端对边缘端的统一管理，确保多边缘端能够同时完成模型迭代升级和管控，从全生命周期的角度管理分布在不同工厂的模型。



扶摇：全球500强在华外资企业数字化转型未来趋势洞察

亿欧智库认为未来10年，中国仍然是全球500强在华外资企业战略目标实现的主要增长来源。

之前，我们讨论过全球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，未来全球500强在华外资企业将从中国复制成功经验向全球其他区域复制，开启“中国战略全球化”。

此外，新的技术也将颠覆企业商业形态。数字化转型只是当前形态，随着新技术的发展和迭代，变革仍将继续。信息化缩短了交互距离，数字化转变了生产关系，以大规模为代表的下一代技术可能颠覆企业商业竞争的终极形态。

最后，随着东南亚、非洲等新兴市场的崛起，全球500强在华外资企业未来将面临更加差异化的市场需求，届时集团全球化与地区本土适用性矛盾将更加明显，虚拟总部、全球大脑将实现更加中立应对该矛盾。

3.1 全球500强在华外资企业数字化转型进阶之路

- ◆ 此前，我们讨论了全球500强在华外资企业数字化转型将受制于本土化诉求与全球化优先之间的困境，本质上是子公司与集团之间权力博弈后再分配的结果，随着在华业务的拓展，在华公司在集团内的话语权也将进一步增长。
- ◆ 整体来看，全球500强在华外资企业数字化转型将伴随业务本土化进程速度，来进一步深化，数字化能力和业务发展也会走向协同支撑。

全球500强在华外资企业数字化转型进阶之路——深度本土化

阶段定义	过去	现在	未来
在华业务开展目标	将优秀经验向本土化迁移，实现业务增长	融入本地数字生态，通过数字工具实现业务创新	形成新运营思路，对中国以外区域复制成功经验
数字生态本土化程度	部分融入本地生态	配套业务运营体系本土化	数字生态本土化
自主经营自由度	较弱	基本自主经营，战略目标与集团保持一致	双大脑、全球总部

- ◆ 业务开展期是全球500强在华外资企业进入中国市场后到稳定运营的阶段，在这个阶段全球500强在华外资企业会组建本土化市场和营销团队，复制其他区域成功经验，在数字化上将考虑IT资产复用，部分前端进行复制或重构，做到数字产品在中国即取即用。
- ◆ 当前，全球500强在华外资企业正处在业务创新期，集团从管理管控转变为赋能角色，IT部门自主权提升，为适应本地业务开展，对核心业务系统进行解耦、替换，部分业务工具已经完成了模式创新，通过本土化合作伙伴全面优化和升级核心竞争力。
- ◆ 未来，随着全球500强在华外资企业业务占比的进一步提升，子公司与集团之间的关系将进一步发生变化，拥有业务设计和开展决策权，届时在华公司将完全构建本土化的数字生态，并联合生态伙伴完成创新运营系统升级和搭建，以中国为中心向全球复制。
- ◆ 双大脑/全球大脑的模式将随着数字技术的进一步迭代、在华业务进一步创新协同而实现。全球战略由以各地提报、总部决策的模式转变为协同决策、虚拟总部的模式。

3.2 全球500强在华外资企业数字化转型趋势洞察

未来10年，中国还是全球500强在华外资企业的主要增长来源

- ◆ 2023年一季度全国实际使用外资金额4084.5亿元人民币，同比增长4.9%，在去年高基数的基础上，中国实际使用外资继续保持增长态势。
- ◆ 松下集团副总裁本间哲朗认为，中国是拉动松下整体业绩的重要市场，这个市场不断涌现出具有全球竞争力的中国企业，如果不能在中国市场取得胜利，就无法在全球市场上具备竞争力。佳能（中国）董事长小泽秀树认为，二十多年前，佳能公司以日美欧为标准敲定商品战略，但最近10年开始需要优先考虑中国市场的需求。
- ◆ 2023年开年马士基临港综合物流旗舰仓项目开工建设、开市客中国大陆地区第三家门店开启试运营、特斯拉加码投资新建储能超级工厂……这充分说明，中国仍然是全球最具吸引力的投资目的地之一，也标志着“中国战略全球化”新经营视角全面打开。

从复制全球，到复制中国到全球

- ◆ 随着中国数字经济的快速发展，已催生多种新型商业模式，如跑腿经济、租赁经济、二手经济等，一些商业模式已被证实可全球化复制。此外，中国众多的人口基数也为创新业务孵化提供了更加快速试错的基础，从创新研发到商业化落地在中国将更快的形成商业闭环，证明成功后输出至全球。
- ◆ 目前，全球500强在华外资企业正加速在华创新研发布局，以实现推动世界各地的业务创新。第三届进博会期间，雅诗兰黛全球创新研发中心落户上海，成为雅诗兰黛集团创新、专利及领先技术的全球发动机之一，未来该中心将进一步利用前沿技术及设备，覆盖从基础研究到产品上市各研发环节，主导亚太地区诸多知名品牌、明星产品和品类的研发，推动中国、亚太地区乃至世界各地的突破性美容创新，从真正意义上实现中国智造，惠及全球。
- ◆ 未来，全球500强在华外资企业经营的经验也将成为范本向其他区域复制。

虚拟总部、全球大脑

- ◆ 随着东南亚、非洲等新兴市场的崛起，全球500强企业未来将面临更加差异化的市场需求，届时集团全球化与地区适用性矛盾将更加明显，为平衡矛盾，将集团总部由实体转变为虚拟组织，构建全球大脑将更加中立。
- ◆ 同样，这也需要通过数字技术实现更显连贯的协同、管理能力与组织文化来将各地的员工组织起来，以共同价值为导向形成新型企业竞争力形态。

3.2 全球500强在华外资企业数字化转型趋势洞察

创新性下一代技术将继续颠覆企业商业形态和核心竞争力

- ◆ **XR技术使消费者体验将更加个性化和无缝化。**虚拟现实（VR）和增强现实（AR）技术也将被广泛应用线上线下的互嵌融合，除了能重塑门店物理空间，还将呈现全新的内容和交互式体验，推动消费者的智能化体验到达新的层次，并将成为获客和转化新入口。
- ◆ **数据驱动的营销和决策将进一步影响企业内部运营。**更紧密的线上线下融合，会员、商品、订单、物流、仓储、信息流的打通，将进一步加强零售企业对数据的收集和分析能力，促进营销策略和决策过程改进。社交媒体与电子商务的融合，使得零售商不但能够通过直播、社交分享等方式促进销售增长，还将进一步提升零售商与消费者的互动、沟通程度。最大化DTC (Direct-to-Consumer)全域流量的运营价值，获得改善营销策略、缩短决策过程的重要依据。
- ◆ **无代码和自动化驱动企业运营效率持续提升。**使用机器人 (RPA) 自动化流程——使用软件机器人自动执行重复性流程，例如数据输入、入职或薪资处理，将减少重复的工作；无代码——让团队可以访问无代码开发工具，这些工具可以通过用户友好的拖放和下拉界面自动编写代码，将进一步降低数字工具的使用门槛，真正的实现工具向业务人员赋能。
- ◆ **场景解决方案及大规模技术会快速在全球一体化的新工厂建设、供应链变革、新品研发和客户价值满足领域率先应用。**类人脑的大模型推出后，全球各大科技公司和实体巨头企业都认为这是“全新强人工智能时代”开启的新纪元，并纷纷推出基于全场景化解决方案，包括大模型构建的数字孪生工厂建设、具备听说读写人形机器人重塑供应链工序关系、全球客户统一界面管控下从需求认知到共鸣的一体化研发逻辑重构等，这些都将给全球500强在华外资企业数字化转型带来更多可能。

联合发布

Neocrm 销售易

 天润融通

 亿欧智库

 ChiefClouds

 亚马逊云科技

- ◆ 销售易成立于2011年，致力于通过新型互联网技术，打造企业级营销服一体化CRM，将企业同客户互动的全过程数字化、智能化，帮助企业转型为真正以客户为中心的数字化运营组织，实现业绩的可持续增长。销售易连续6年（截止到2022年）成为唯一入选Gartner销售自动化魔力象限的中国CRM厂商，以多语言、多地域、多币种的国际化能力及海外服务器集群，支撑企业的全球化业务需求，目前已服务了联想、海康威视、施耐德电气等众多500强企业。
- ◆ 驰骜科技成立于2016年，总部位于上海，多年专注大数据智能和营销技术，CDP、数据中台、MA、CRM等数字化营销产品赢得众多行业头部品牌客户青睐。是卓越消费者数据&营销全链路产品供应商，为企业搭建第一方数据和营销产品体系，并提供相应的咨询和服务，助力客户运营效率提升和营销数字化转型，已服务联合利华、宝洁、蒙牛、雀巢、星巴克、麦当劳、海尔、资生堂、美赞臣、戴森、GSK、华润三九、上汽通用、豫园股份等头部企业。
- ◆ 天润融通成立于2006年，总部设在北京，2022年6月成为第一家香港联交所主板上市的全周期客户联络云平台公司（股票代码：2167.HK）。天润融通一直专注于“研发、建设、运营全周期客户联络云平台”，为企业客户“营、销、服”三大核心运营流程中的客户联络场景提供服务。
- ◆ 亚马逊云科技 (Amazon Web Services) 是全球最全面、应用最广泛的云，从全球数据中心提供超过 200 项功能齐全的服务。数百万客户（包括增长最快速的初创公司、最大型企业和主要的政府机构）都在使用亚马逊云科技替换来降低成本、提高敏捷性并加速创新。
- ◆ 亿欧智库 (EO Intelligence) 是亿欧旗下的研究与咨询机构。为全球企业和政府决策者提供行业研究、投资分析和创新咨询服务。亿欧智库对前沿领域保持着敏锐的洞察，具有独创的方法论和模型，服务能力和质量获得客户的广泛认可。

报告编委 (按姓氏首字母排序)

陈玲萍 刘健 潘威

王海波 袁翰贝 杨坤 张琳

报告作者

蔡劭雯 (销售易)

电话: 400-050-0907

邮箱: caizw01@neocrm.com

郝心悦 (驰骜科技)

电话: 021-64320372

邮箱: marketing@chiefclouds.com

张晓磊 (天润融通)

电话: 1010-9099

邮箱: marketing@ti-net.com.cn

亚马逊云科技

电话: 10100866-1

报告审核

王辉 (亿欧智库)

严方圆 (亿欧智库)

版权声明

- ◆ 本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的获取但不作任何保证。
- ◆ 本报告版权归亿欧智库所有，欢迎因研究需要引用本报告部分内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。

© 亿欧智库

© 亿

© 亿欧智库

© 亿欧智库

© 亿欧智库

© 亿

© 亿欧智库

亿欧智库

网址：<https://www.iyiou.com/research>

邮箱：hezuo@iyiou.com

电话：010-57293241



扫码关注亿欧智库



扫码添加小助手
加入行业交流群