

strategy& 思略特

Part of the PwC network

解决方案系列

全球化业务战略 与运营管控

应对变局实现全球业务健康增长

联系人：

徐沪初

普华永道思略特中国汽车行业主管合伙人

电话：+86 (21) 2323 5622

邮箱：huchu.xu@strategyand.cn.pwc.com

林骏达

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业合伙人

电话：+86 (755) 8261 8205

邮箱：junda.lin@strategyand.cn.pwc.com

戴冠辉

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业合伙人

电话：+852 2289 1693

邮箱：david.gh.dai@strategyand.hk.pwc.com

普华永道思略特中国高级经理程琛、经理查世争对本文亦有贡献。



目录

概述 03

全球化进程中面临的五大挑战 04

企业全球化的四大关键任务 07

中国企业全球化实践案例分享 10

全球化业务战略与运营管控解决方案介绍 13

结语 17



在外部环境风云莫测、科技创新层出不穷的大背景下，企业或多或少都经历过或正在经历转型之痛。普华永道思略特结合多年陪伴领先企业转型成长的一手经验和洞察，归纳总结了实效可落地的系列解决方案，帮助企业走对、走稳转型之路。

概述

大国博弈不断升级，地缘政治愈发复杂，这些都为全球经济发展带来诸多不确定性，促使中国企业重新审视全球化战略和运营管理。中国企业的全球化历程从最初的贸易全球化，发展至供应链及研发的全球化，并逐步延展到品牌、文化的全球化。近年来，出海企业不论是规模、类型，还是目标市场、产品服务、价值链环节，在宏观环境影响下都出现了深刻变化，越来越多的中国企业希望依托“出海”寻求新的突破和增长。

在“百年未有之大变局”下，“出海”这一重大战略方向对企业业务战略和运营管控都提出了更高的要求。出海中企在行动前需制定全方位、系统化的战略，明确战略意图和市场选择，进程中需在不同阶段根据全球化需求匹配运营管控体系，以保障企业在国际化进程中，常备不懈，灵活应对。

全球化进程中面临的 五大挑战

出海之路并非坦途，企业在全局化战略制定和业务运营中会遇到诸多挑战，思略特基于项目积累和观察，总结了当前中国企业在全球化进程中的五大共性核心挑战。

挑战一：本地市场洞察不透彻，方案无法落地

如何基于有效的市场洞察，调整商业模式及产品服务，使之与海外市场的需求相匹配，是中国企业出海进程中所面临的第一大问题。

不少中国企业开展国际业务，期望复制被中国市场验证的商业模式，填补海外市场存在的同类业务空白，实现快速打开并占领市场。但在实际的操作中，由于对海外本地市场的洞察不足，匹配需求的过程充满变数。

例如，某国内近年迅速成长的热门社交种草平台，在最初进入日本和东南亚市场时，仍然固守“精致和高品质”的定位主打年轻群体，但这一定位与目标市场近年来年轻人所追求的“原生态”、“真实感”有所背离，导致该平台在业务拓展初期难以与目标客群产生预期共鸣。

挑战二：营商风险评估不充分，业务发展受阻

如何对目标海外市场的营商环境进行全面且具有前瞻性的评估，如何全面且及时地了解当地文化、法务税务要求及变化，实现有效降低客观因素对业务持续开展产生的影响，是全球化企业在制定海外业务战略时所面临的第二大挑战。

当前国际地缘政治愈发复杂，政治格局变化迅速，既对全球化生产要素，尤其是劳动力、原材料成本等变化产生影响，又导致区域针对性限制不断增加，因此对中企在海外市场的经营方式和进入条件提出了新的要求。

部分企业出海前，对当地法律、文化等了解不够充分，因而在投资进驻、业务开展时出现合规问题或社会文化冲突。例如，某泛娱乐行业集团出海时，由于所在行业敏感，招致当地工会、宗教团体的反对。

一些海外国家还会对非本国企业制定特定法务及税务要求，并较频繁地进行阶段性调整，也需要企业在出海前和日常经营中予以全面关注和评估。例如中国科技产品及服务在美国市场频繁受到针对性制裁与技术限制；中国新能源车在欧洲市场面临仅为欧洲品牌提供的保护性补贴；中国智能设备厂商接连在印度发生由政府机构主导的罚款、产品扣押、资金冻结等问题。这些海外市场发生的保护行为，对中国企业的国际业务，甚至中国本土业务发展形成阻碍。

挑战三：海外组织管控不到位，运营难以高效

如何避免过度管控或管控缺失的极端现象，为本地的业务发展、人员管理与文化建设提供有效的决策、支持与资源，保障高效运营，往往成为困扰中企海外管控的“隐性难题”，甚至成为“显性冲突”，也是很多出海企业所面临的困境。

跨文化的组织管理需要采用不同的方式方法。具体来说，由于文化背景和理念的差异，不同海外市场的管理层及员工对工作、公司管理与企业文化等方面观点与中国企业总部的管控方式会存在显著的不同，对中资企业如何打造多元化的组织与本地化的管理提出更高的要求。

以某制造企业为例，其美国工厂管理本地化程度不足，在安全生产、纪律规章等方面引起当地员工的极大不满，进而面临激烈的工会运动及法律诉讼，并最终因违规行为受到政府罚款。

挑战四：品牌高端定位难建立，价值不被认可

中国制造的成本优势逐步减少，如何摆脱“中国制造”的“廉价标签”，如何有效进行高端品牌形象的打造，是中国品牌出海中所面临的第四个难题。

“中国制造”的成本优势逐步减少，全球化进程中，中国企业在品牌定位、运营模式等方面都需要构建新的竞争力。但曾经的廉价标签对于中国品牌目标打造的高端定位仍带来一定负面影响。

一方面，在打造与产品性能相匹配的品牌定位上“破题难”。出海中企原本手握高性价比产品，但税费等导致成本攀升，在国际市场难以维持价格竞争力，需要品牌支撑更高的定价。

另一方面，即使中国品牌在推广高端产品时投入大量营销及市场费用，但仍可能由于刻板印象以及不匹配的受众，使品宣投入并不能达成其既定目标。例如，某中国手机厂商进入欧洲市场后，希望通过对高端体育赛事的赞助实现品牌高端化，并在全球范围树立高端的品牌形象。但由于投放受众与产品受众的错位，厂家持续多年的大规模市场投入却收效甚微，欧洲高端市场突破效果不佳，ASP（Average Selling Price，平均销售价格）提升有限，今年初该厂商已决定暂时收缩其英国及德国业务。

挑战五：供应链本地化需求大，人才存在缺口

如何设计和搭建海外市场本地供应链，平衡海外的成本优势和人才资源短缺的问题，满足生产需求，是企业全球化进程中普遍面临的第五大挑战。

在全球产业链、供应链重构的巨大机遇面前，不少中国企业思考在海外建厂以获取广阔的发展空间。建设海外基地，不仅使中国企业享受到了成本、关税等便利，更提升了配置全球资源的能力，属地化供应链也有利于降低中企出口的阻力。但在海外供应链建立过程中，国内的管理模式和思路经常难以被当地人接受，本地化布局艰难。

以电子产品制造行业为例，不少中企前往东南亚投资设厂以降低生产成本，但在实际操作中，却面临初级生产线人员供给过剩，高科技、专业技术人员相对缺乏的挑战，前期均需承担高额时间成本从国内外派。此外，工厂管理体系与当地员工文化的融合、工人与机器配套的熟悉程度等均对东南亚的劳动密集型工厂的生产效率带来挑战。另外，针对汽车等制造流程相对复杂的产品，当地核心零部件等配套产业链的完善程度也将影响中企的出海选择和合作运营方式。

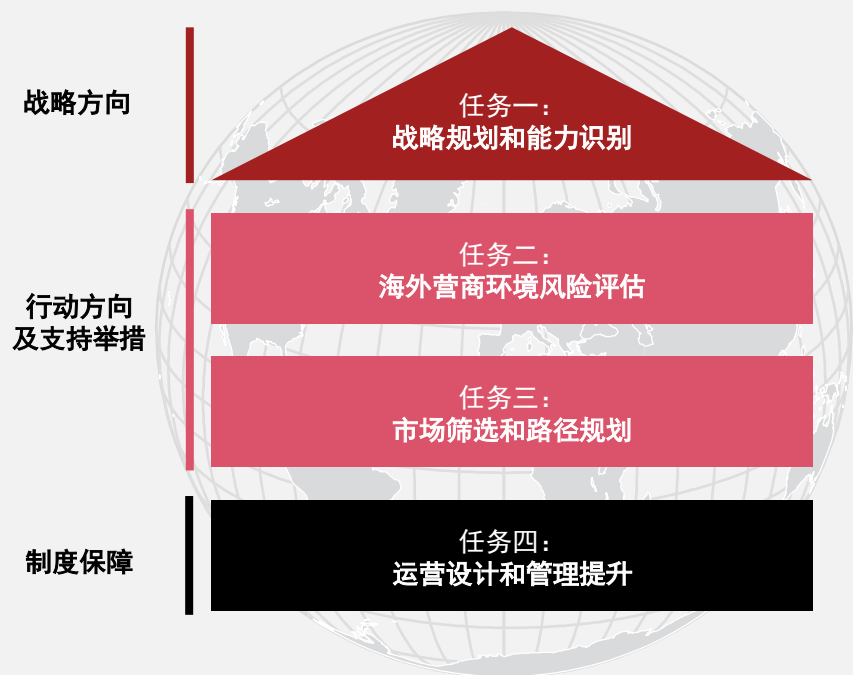


企业全球化的四大 关键任务



针对企业全球化进程中面临的这些挑战，思略特认为，可通过分解为四大关键任务进行聚焦，以此减缓或解决全球化进程中的问题，包括战略规划和能力识别、海外营商环境风险评估、市场筛选和路径规划、运营设计和管理提升。这些关键任务之间存在一定的并行，并且不会一蹴而就，需要阶段性回顾、持续优化更新。

全球化企业四大关键任务



信息来源：普华永道思略特



任务一：战略规划和能力识别：

首先，企业在启动出海前，要明确其全球化发展的具体战略意图和战略目标，识别自身的差异化能力和竞争力，这将是企业全球化过程的核心原则和发展基础；



任务二：海外营商环境风险评估：

其次，要充分评估备选海外市场的营商环境和产业要求，国际局势变化迅速，对于当前海外市场营商环境风险进行评估的同时，还要结合地缘政治变化的趋势，对未来演变方向进行一定的预判，并结合对重点国家的商业生态洞察形成全面的市场观察，作为下一步市场选择和路径规划的输入；



任务三：市场筛选和路径规划：

而后，在进行区域和市场选择时，基于营商环境的风险评估，综合从市场吸引力、进入可行性等多维度评估目标市场的进入潜力，并结合企业发展需求和能力，筛选目标市场，规划进入路径和策略；



任务四：运营设计和管理提升：

随着企业全球化进程发展至不同的阶段，管理者需要在运营模式、全球化流程与系统、管理架构以及员工能力等各个方面，谨慎平衡全球整合与本地定制之间的关系，基于不同阶段需求进行决策和调整。

中国企业全球化实践 案例分享

思略特已协助多家不同行业不同类型的企业解决其全球化进程中遇到的问题和困难，助力中企全球化。

案例一：

通过对多个海外重点市场的营商环境进行系统性评估和推演，帮助某全球头部科技企业研判海外重点国家风险，为其业务拓展提供输入和决策依据

背景：作为根植中国的全球化科技厂商，客户需要研判海外多个国家当前及未来3-5年的营商环境风险，为其核心业务的海外拓展和当地市场业务策略及管理决策提供依据。

挑战：需要同时对多个国家进行营商环境现状及中长期发展趋势的研判，因此在评估时既要保证评估维度的完整性，还要兼顾结果的前瞻性和可比较性，以及基于研判结果所提出的建议的实操性。

解决方案和效果：思略特使用“海外营商环境风险分析模型”这一多因素评估模型，以全球局势变化的不同场景作为分析基础，帮助客户研判多个国家与中国的双边关系水平和走向，结合国际权威的数据和最新动态来综合研判目标国家商业环境基线水平，以及通过量化客户在目标国家经营现状及一线体感输出的该国涉企微观风险水平，综合对目标国家的营商风险水平进行评价，同时帮助客户识别和分析影响风险水平变化的重大事件，提出管控对策，支持该企业对重点目标国家的风险动态监测和管理需求。


案例二：

自主车企新能源欧洲市场进入战略

背景：某自主车企在国内积累了新能源汽车发展的经验与先发优势，拟以品牌向上为核心战略诉求扩张欧洲市场，需要在进入欧洲市场前针对当地宏观环境、汽车市场开展全面的可行性研究。

挑战：需要在新能源汽车行业发展的早期市场，同时对多个国家未来中长期发展趋势的研判，并从市场吸引力、国家风险、进入可行性等多个维度综合评估欧洲各国战略吸引力。

解决方案和效果：思略特与欧洲团队基于属地前瞻政策研究与市场洞察，帮助客户在市场研究过程中发现，最能支撑品牌向上战略诉求的德国市场新能源渗透率相对较低，更适合自主车企开拓的反而是新能源转型更快、贸易壁垒更低的挪威、丹麦等市场。在行业政策与法规研究上发现欧洲市场对汽车安全、环保、信息安全的法律法规要求都比国内更严格。



全球化业务战略与运营 管控解决方案介绍



针对企业全球化的关键任务，思略特成熟的解决方案可结合企业需求进行量身定制，助力企业全球化的实现和成功。

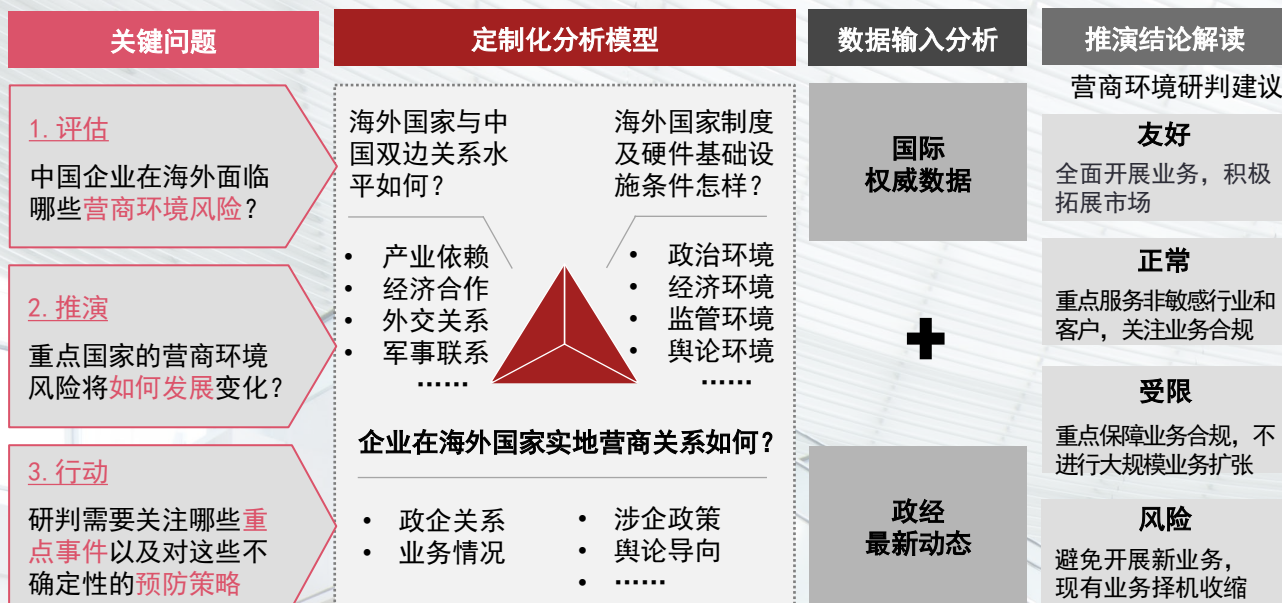
海外营商环境风险分析模型

海外营商环境风险分析模型基于多维度因素，采用权威数据和最新动态综合研判国别风险水平，提出“一国一策”应对建议，并结合实践经验为企业的相关部门提供模型的分析方法及使用培训，帮助企业对海外营商环境风险的管理能力，解决全球化企业在对**海外营商环境风险评估时面临的三大核心问题**：

- 应用统一框架定量排序，解决“当前哪些海外市场风险较低”的问题
- 推演地缘政治变化趋势，解决“未来海外市场风险如何演变”的问题
- 洞察重点国家商业生态，解决“持续运营把握哪些关键动作”的问题

该模型可实现对多个目标市场的快速分析。评价维度和标准的一致性保证了评价可比较性，同时模型会基于企业在目标地区的发展情况、特定行业的需求进行定制化调整，最大程度提升了评价结果与企业需求的相关性。最重要的是，除了帮助企业快速识别和判断当下海外市场营商环境风险的同时，模型中还引入了对未来3-5年的发展趋势推演，为企业管理者的长期决策提供参考。

海外营商环境风险分析模型



信息来源：普华永道思略特

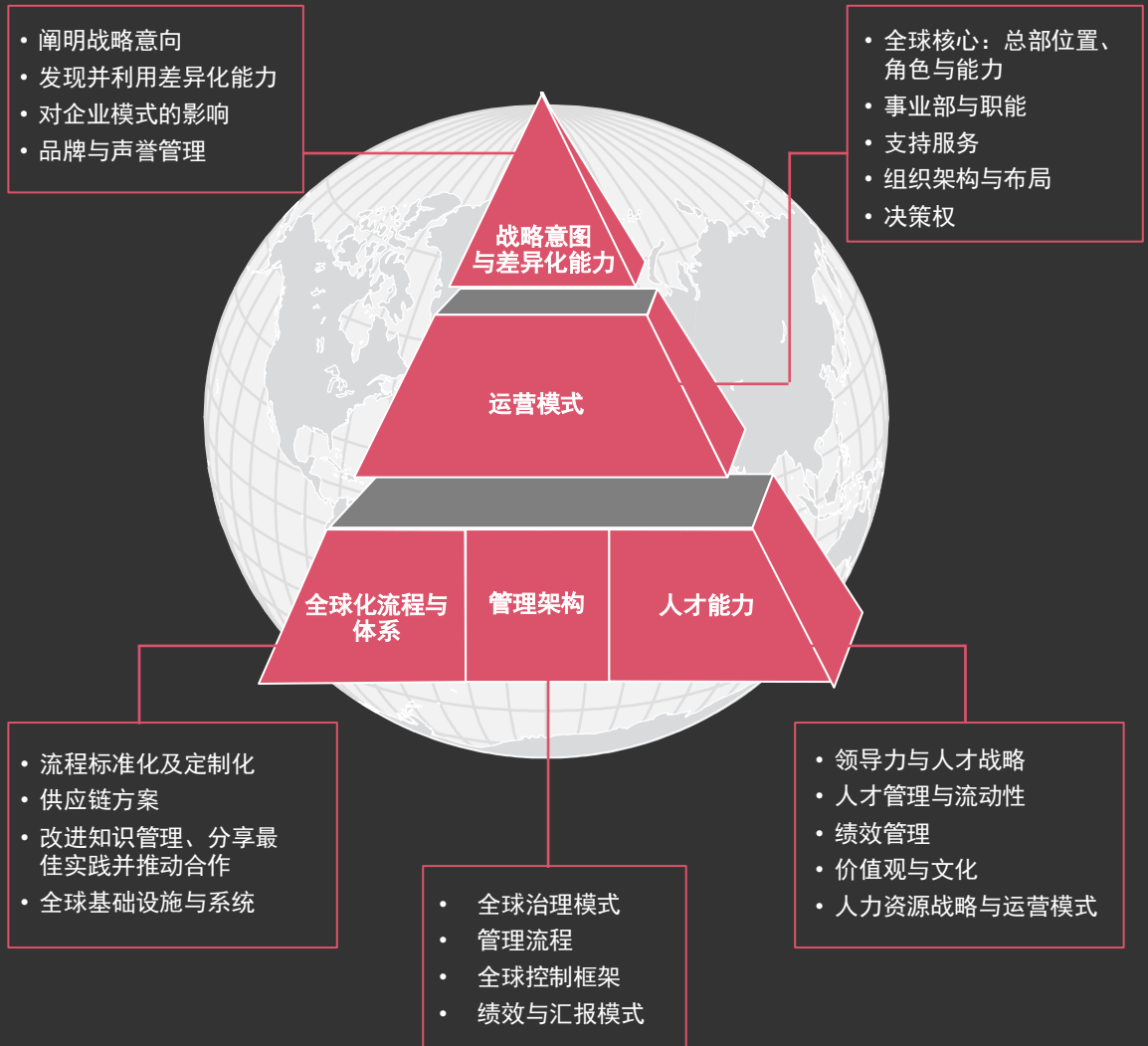
全球化企业管理模型（GEM）

全球化企业管理模型（GEM – Global Enterprise Model）可通过根因诊断，帮助企业解决源于公司结构、治理、商业流程、决策权、IT以及人力资本利用不足等缺陷导致的多方面问题，使其内部组织的管理可以跟上企业的全球化战略。GEM包含相互关联的五大关键基石：


- **战略意向与差异化能力**：位于全球企业管理模型金字塔的顶端是战略与组织的交汇点。在此，管理层需阐明公司为何全球化，如何维持并扩大规模，采用何种商业模式，以及如何利用差异化能力系统在各个市场取得成功。
- **运营模式**：位于第二层，它将战略意向与差异化能力转化为组织的宏观特性，其中不仅包括结构性要素（是否采用矩阵式模型，采取何种总部模式等），还包括关键的非结构性要素（如何设计损益表，各部门的职责，决策权分配机制等）。
- **全球化流程与体系、管理架构以及人才能力**：是金字塔的根基，它们为运营模式提供驱动力，并决定了全球化企业的日常运营环境与工作方式。

GEM模型是一个整体框架，在落地执行时，可根据企业不同全球化阶段的具体需求进行单一主题聚焦或整体提升方案，为企业提供全方位的专业支持。

全球化企业管理模型 (GEM)



信息来源：普华永道思略特



结语：思略特长期助力中国企业深化国际化战略和优化运营管控成长、成功

中企全球化已迈入新阶段，无论是正筹备出海的中国企业，或已在全球市场形成影响力的国际品牌，都仍将不断面临新的挑战。思略特希望能通过积累了超百年的战略及运营服务经验，陪伴和助力更多的中国企业在全球化征程中走的更稳、更远、更安全。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2023 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。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。