

全球跨境惠赢矩阵  
惠天下 赢未来

普华永道 全球跨境服务

链动152处国际级智库  
惠赢全球化 梦想无远弗界

在华跨国企业高管洞察：

品牌增长的挑战与机遇

2023年秋



普华永道

# 目录

|                     |    |
|---------------------|----|
| 执行概要                | 02 |
| 前言                  | 03 |
| 跨国企业品牌在中国：机遇与挑战并存   | 04 |
| 跨国企业品牌建设中的ESG和数字化挑战 | 09 |
| 跨国企业仍看好中国市场         | 12 |
| 受访企业概况              | 16 |

# 执行概要

2023年9月，普华永道在上海举办跨国企业高管会议，并在会议间隙对在华跨国企业开展了一项调研，以了解他们在中国市场经营中对品牌竞争、建设与管理的看法以及未来的投资考量。

近百家跨国企业的高级管理层参加了本次调研，主要发现如下：

## 市场规模、经济增长和消费者认可吸引跨国企业持续投入品牌建设

超过八成的受访企业表示中国庞大的消费市场是吸引其持续投入品牌建设的主要因素，经济增长前景（47%）与消费者认可跨国企业产品及服务（45%）则分别排在第二、三位。

## 地缘因素、市场增速放缓和本土品牌的竞争是外资品牌面临的主要挑战

地缘不确定性（51%）、市场增速放缓（49%）和本土品牌的竞争力提升（31%）是外资品牌在中国市场面临的前三大挑战。

## 跨国企业的ESG和数字化进程面临多元复杂挑战

超过四成受访企业认为行业ESG标准不统一问题是其面临的<sup>最大</sup>挑战，运营成本、监管、人才和工具等选项的分布比例相差不大，均有20%-30%的受访企业将其列为主要挑战。

超过一半受访企业认为企业内部预算不足（56%）是其在数字化领域面临的挑战。此外，软硬件问题、内部团队问题和对自身数字化需求的理解问题也困扰着跨国企业，均有20%-30%的受访企业将其列为主要挑战。

## 跨国企业仍看好中国市场

调研显示，超过七成的受访企业未考虑将生产及采购移出中国，小部分受访者正在考虑移出或已经开启转移进程。

在中国之外，受访企业考虑的生产或采购基地主要是东南亚国家（36%）、印度（26%）、欧洲（26%）、美国（21%）和墨西哥（21%）。

2023年8月，国务院发布了《关于进一步优化外商投资环境加大吸引外商投资力度的意见》，针对这一外资领域的重要政策，调研显示，60%的受访企业认为其对提振企业投资信心有不同程度的帮助。

注：本次调研的结果仅为参会企业代表的观点。受限于参会人数及行业分布等因素，本调研可能无法完全反映整个市场的情况。

# 前言

改革开放四十多年以来，跨国企业在中国市场取得了长足的发展，大量的外资品牌凭借优质的产品和服务，获得了中国消费者的青睐。

中国是全球第二大经济体和第二大消费市场，不断扩大的中等收入群体消费升级的需求依然强劲，这意味着外资品牌在中国仍有可观的增长前景。

随着国内品牌的日益崛起和消费者行为的深刻变革，外资品牌在中国也面临着诸多挑战。新消费群体涌现、市场增速放缓、竞争压力加大、地缘不确定性等问题成为跨国企业面临的运营难题。如何在中国市场实现持续发展，成为每一个外资品牌都必须思考的课题。

今年9月，普华永道中国在上海举办了以“重建品牌相关性”为主题的跨国企业高管会议，来自十余个行业的超过100位跨国企业高管通过参与现场调研的方式表达了他们在中国市场经营中对品牌竞争、建设与管理的看法，分享了未来在华发展计划与考量。普华永道相关领域合伙人也分享了对品牌重建的洞察。

普华永道分析了跨国企业高管现场填写的问卷，并将其主要观点以下述报告的形式呈现。本报告也融合了普华永道品牌专家对跨国企业品牌建设的建议。



**跨国企业品牌在中国：**

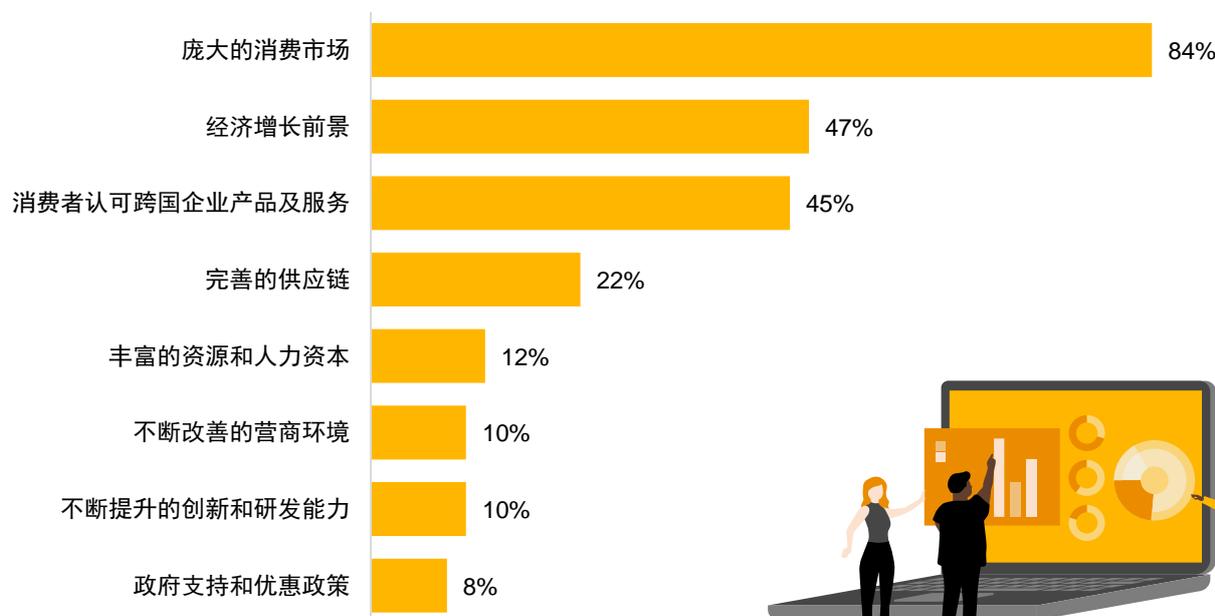
**机遇与挑战并存**

# 市场规模、经济增长和消费者认可吸引 跨国企业持续投入品牌建设

调研显示，超过八成的受访企业表示中国庞大的消费市场是吸引其持续投入品牌建设的主要因素，经济增长前景（47%）与消费者认可跨国企业产品及服务（45%）则分别排在第二、三位。

此外，有利于生产的因素诸如供应链、人力资本等也是跨国企业的重要考量。

图1：中国吸引跨国企业持续投入品牌建设的因素





中国消费市场规模庞大。国家统计局数据显示，2022年全年社会消费品零售总额达44万亿元，是全球第二大消费市场。国务院发展研究中心于2022年9月发布的题为《以消费为主导有效扩大和更好满足内需》的研究报告显示，中国中等收入群体占总人口的比例接近三分之一，预计2030年这一比例将超过50%。对于跨国企业品牌而言，这意味着其业务仍有可观的增长前景。

经济增长方面，2023年第二季度，中国GDP同比增长6.3%。CEIC数据显示，美国和日本的季度增长分别是2.4%和1.6%，而德国和法国分别录得-0.6%和0.4%的增长。国际货币基金组织的最新预测显示，2023年美国、日本、德国的经济增速预计分别为1.8%，1.4%，-0.3%，而同期中国的预期增速则为5.2%。

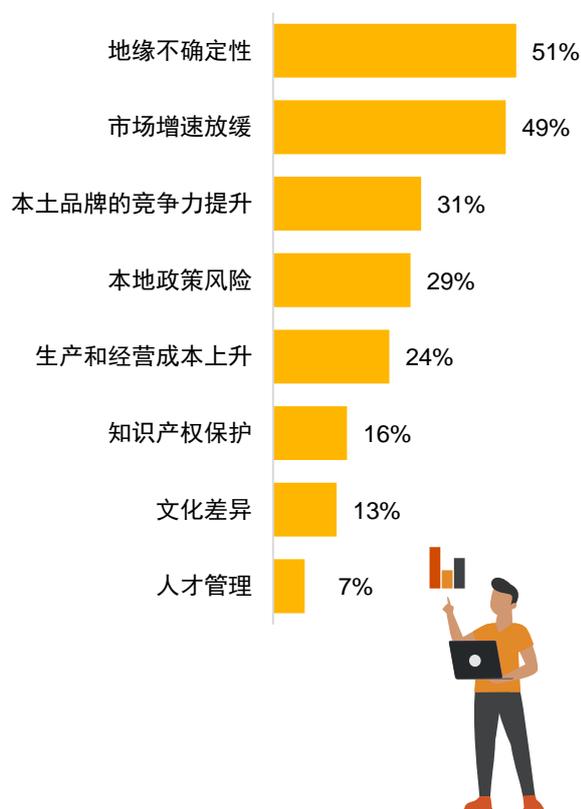
从细分行业来看，庞大的市场仍然是所有行业排名第一的考虑因素。对于金融业、健康产业和制造业，经济增长前景仍然排名第二，与整体情况一致。对于消费和TMT行业，消费者的认可则是其认为第二大具有吸引力的因素。

如何将市场机遇转化为业务增长是跨国企业正在思考的重要议题。从品牌建设的角度来看，跨国企业首先应加强对消费者，尤其是新一代消费者的深刻理解，不断寻找增长机会，制定相应的品牌策略。在寻找机会的过程中，跨国企业除了关注品类、产品和营销创新等关键维度，亦需要关注消费者在社会文化和价值观层面的诉求。在必要时，需要通过系统性的品牌重塑与消费者建立相关性。

# 地缘因素、市场增速放缓和本土品牌的竞争对外资品牌产生挑战

调研显示，地缘不确定性（51%）、市场增速放缓（49%）和本土品牌的竞争力提升（31%）是外资品牌在中国市场面临的前三大挑战；本地政策风险（29%）以及生产和经营成本上升（24%）也是选择较多的挑战因素。

图2：外资品牌在中国面临的挑战



根据世界经济论坛《2022年全球风险报告》，地缘政治的紧张局势正逐渐向经济领域蔓延。报告基于全球风险感知调查显示，受访者认为“地缘经济对抗”是全球一个紧要的中长期威胁，也可能是未来十年内最严重的地缘政治风险。

对于跨国企业而言，中国本土品牌的崛起是一个不可忽视的竞争因素。普华永道发布的《2022年全球消费者洞察调研》报告显示，中国品牌对本土消费者的吸引力越来越大，并在疫情期间受到进一步追捧。然而，更重要的是过去几年随着消费升级需求、消费者对本土文化认同的提升、消费人群迭代、制造业转型升级，品牌与消费者链接的便利性以及国家政策扶持等因素，正合力推动本土品牌兴起。

不同行业面临的挑战也略有不同。市场增速放缓被来自金融和消费行业的受访者视为最大挑战因素；对于TMT行业，最大的挑战是本土品牌的崛起以及地缘不确定性的影响；对于制造业，本土制造势力的崛起是外资品牌最大的挑战。

虽然存在诸多挑战，外资品牌的国际化视野以及多年业务积淀所形成的业务优势仍然具有竞争力。部分外资品牌需要真正“放下身段”，更加主动地借鉴本土竞争对手的成功经验。

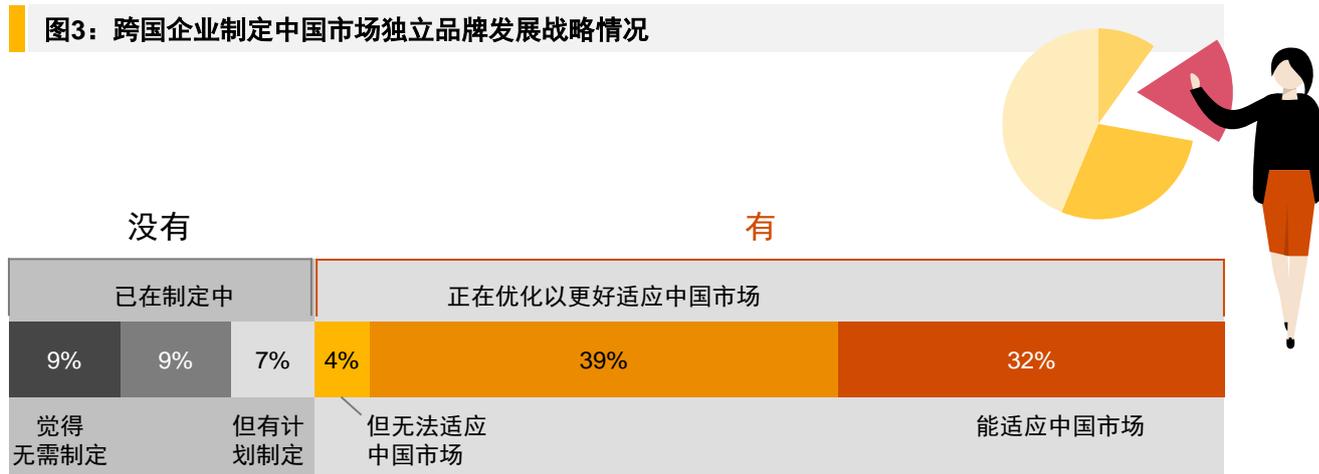


# 超七成企业已制定在中国市场的独立品牌发展战略

调研显示，四分之三的受访企业已制定针对中国市场的独立品牌发展战略，但其中仅有不到一半表示其独立品牌战略能够适应中国市场，这也凸显了在市场格局快速变化的情况下，外资品牌仍需要不断调整品牌策略以适应市场发展的必要

性。此外，四分之一的受访企业暂未有针对中国市场的独立品牌战略，但其中大部分认为这是非常必要的，且已经在制定进程中，或计划制定。

图3：跨国企业制定中国市场独立品牌发展战略情况



上述调研结果展现了多数跨国企业对于继续深耕中国市场的意愿。相较生产和销售等环节，品牌策略的本地化是其本地化策略的关键一环。具体路径上，在既有品牌的基础上本地化或建立更加适用于本地市场的新品牌均有成功的先例。前者可以更好地保持核心品牌资产的延续、且通常所需投入的资源较少，后者则更容易捕捉新的市场机会，且能较好地规避对原有品牌可能产生的风险。

无论采取何种方式，均需要跨国企业在中国的管理团队摆脱执行总部策略的惯性思维，切实构建体系化打造品牌的能力，尤其是对于本地市场需求的洞察能力、品牌体系的顶层设计能力，以及与市场端相关的营销落地能力等。



**跨国企业品牌建设中的**

**ESG和数字化挑战**

# 跨国企业ESG建设面临多元化挑战

调研显示，跨国企业在建立ESG（环境、社会和公司治理）体系的过程中面临诸多挑战。超过四成的受访企业认为行业ESG标准问题是其面临的

最大挑战。其他如运营成本、监管、人才和工具等挑战的分布比例相差不大，均有20%-30%的受访企业将其列为主要挑战。

图4：跨国企业建立ESG系统面临的挑战



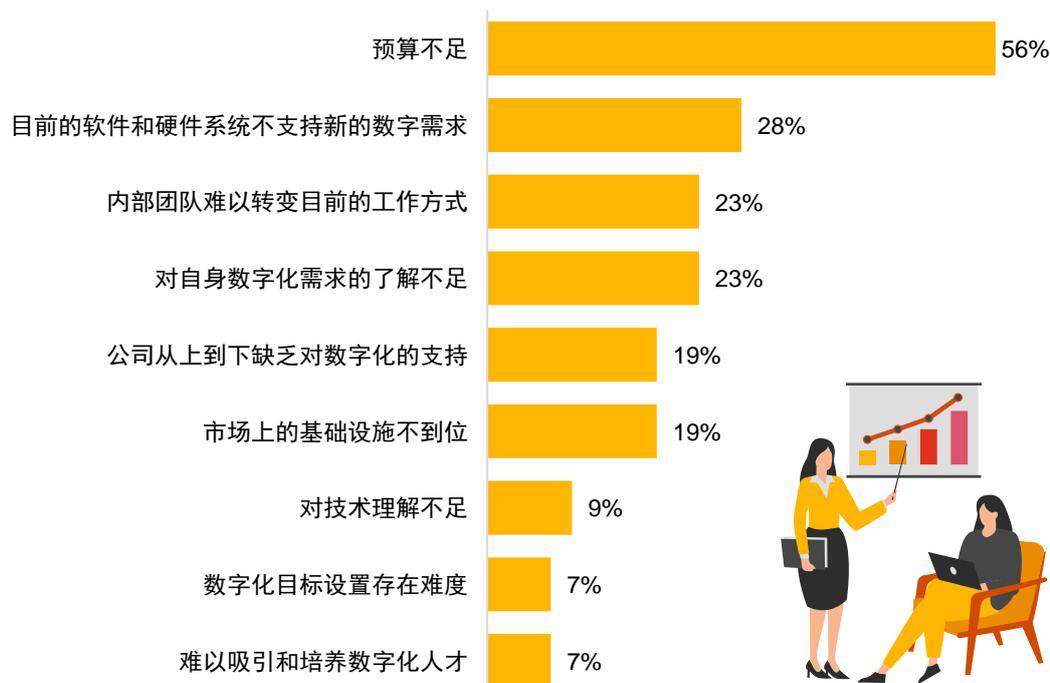
受社会经济发展、消费需求升级以及政府政策引导等多重因素影响，绿色可持续发展的理念正不断深入人心，进而为消费者需求与行为带来重大变化。一个明显的趋势是，国内消费者倾向于选择来自于更好践行ESG理念的品牌。受益于其全球布局及源自发达市场的领先实践，跨国企业可以ESG为抓手，提升其整体品牌势能，增强客户认同感与品牌粘性，不断强化企业的市场竞争力。

# 企业内部预算不足是跨国企业数字化的最大挑战

超过一半受访企业认为预算不足（56%）是其在数字化领域面临的挑战。软硬件问题、内部团队问题和对自身数字化需求的理解问题也困扰着跨国企业，均有20%-30%的受访企业将其列为主要

挑战。此外，跨国企业在数字化过程中也遇到基础设施、人才等难题。

图5：跨国企业数字化过程面临的挑战



上述调研反映的预算不足问题折射出跨国企业对资源投入的谨慎态度及跨国企业对数字化转型的有效性问题的担忧。就品牌增长而言，数字化营销是其中的重要议题。目前，跨国企业的数字化营销在中国市场也面临着诸如公域获客成本提升、传统营销效率降低、兴趣电商、社交电商等新兴营销链路涌现带来新的竞争等挑战。

跨国企业在建立成功且有效率的数字化营销体系过程中，应注重四个能力的建设，一是私域运营的能力，侧重用户运营新阵地；二是数字化导购能力，建设数字化营销的重要触点；三是全渠道营销能力，为消费者创造真正便捷、一致、无缝的品牌体验；四是客户数据平台（Customer Data Platform）赋能，数字化营销及运营转型的技术支撑。



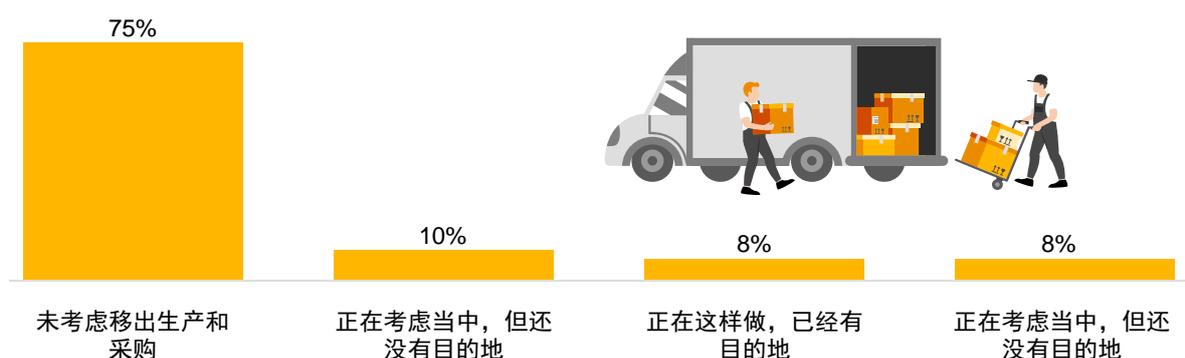
**跨国企业仍看好**

**中国市场**

# 超七成受访企业未考虑将生产和采购移出中国

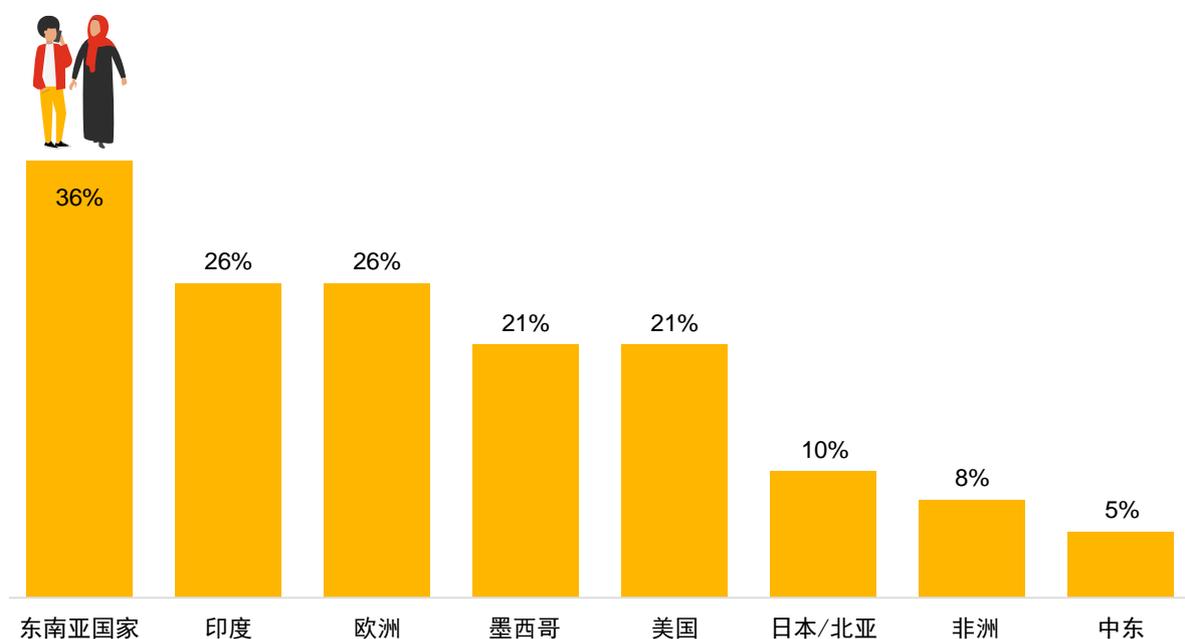
调研显示，超过七成的受访企业未考虑将生产及采购移出中国，小部分受访者正在考虑移出或者已经开启转移进程。这充分体现了中国的供应链体系仍然具备强大的吸引力。

图6：跨国企业生产和采购供应链移出中国的计划



在中国之外，受访企业考虑的生产或采购基地主要是东南亚国家（36%）、印度（26%）、欧洲（26%）、美国（21%）和墨西哥（21%）。

图7：跨国企业生产和采购供应链考虑国家和地区



近年来，东南亚国家、印度和墨西哥在吸引外资方面均有良好表现。这三个区域在生产成本上具有一定的优势，且拥有庞大的人口基数。墨西哥与美国毗邻，是《美墨加贸易协定》成员国，诸多产品享受互免关税待遇，跨国企业能够享受较低的关税和物流成本。

普华永道于2023年4月发布的《在华跨国企业高管洞察：亚太供应链重塑》报告显示，劳动力成本和可获得性、物流成本、贸易问题和关税，以及地理上的邻近性，皆是跨国企业选择业务所在地的重要考虑因素。目前，上述热门投资目的地的产业链也在逐步成熟的进程中，营商环境也有所改善。

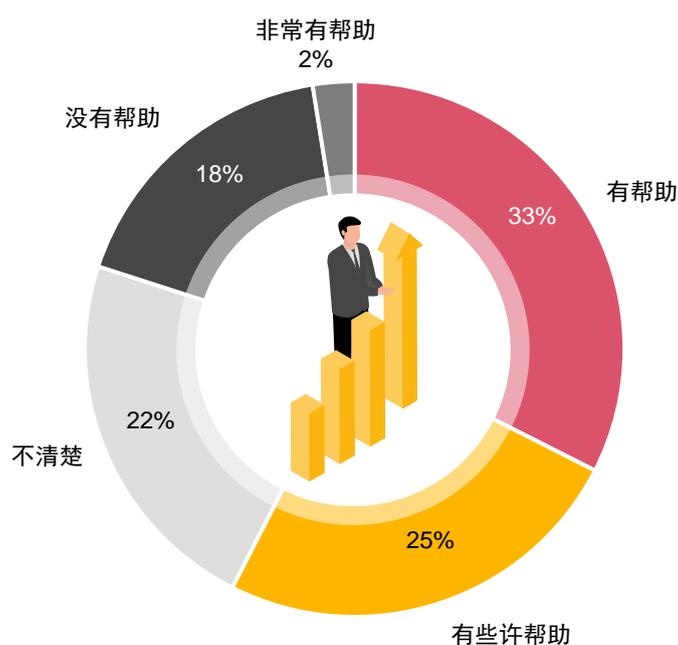
展望未来，人工智能和大数据等新技术的应用将提高产业链的效率和成本效益。跨国企业，尤其是快消品领域的企业，可以通过柔性供应链战略来快速响应市场，持续保持品牌力并进一步提高市场竞争力。目前，部分跨国企业正在加速推动的全链数字化、智能化，提升多端协同的决策最优化以及千场千链的精细化运营，将进一步助力业务增长。

# 超过半数跨国企业认为近期外资促进政策具有积极意义

2023年8月，国务院发布了《关于进一步优化外商投资环境加大吸引外商投资力度的意见》。

调研显示，60%的受访企业认为该政策对提振企业投资信心有不同程度的帮助。

图8：中国近期外资政策对提振跨国企业投资信心的影响



今年以来，中国政府不断加大对外商投资的支持力度。1月，新版鼓励外商投资产业目录正式施行，新增条目239条，创历年新高。此外，政府正积极推动合理缩减外资准入负面清单，进一步放宽准入门槛，加大现代服务业开放力度，并

修订《外国投资者对上市公司战略投资管理办法》，进一步放宽外国投资者对上市公司战略投资限制。这一系列的改革举措将有利于稳定外资品牌的发展信心。



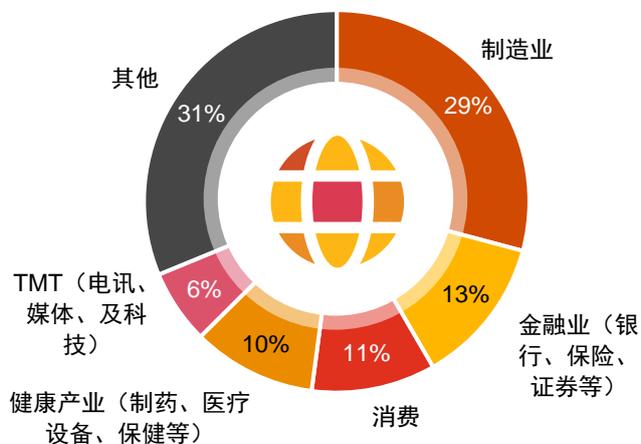
**受访企业**

**概况**

## 行业分布

参加本次跨国企业高管洞察调研的企业中，有约三分之一来自制造业，其次为金融业（13%）、消费（11%）、健康产业（10%）、TMT（6%）。

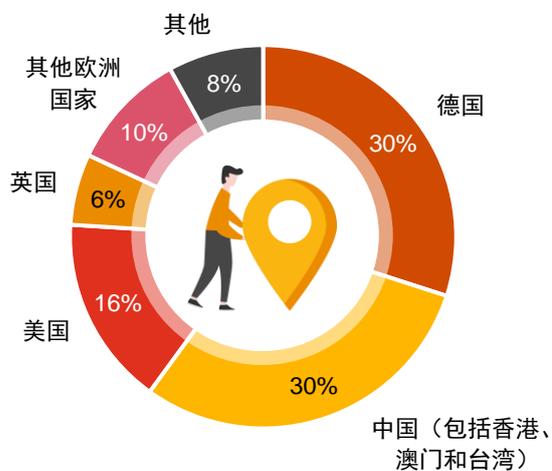
图11：受访企业所属行业



## 受访企业全球总部所在地

参加本次跨国企业高管洞察调研的企业有30%的总部位于德国，30%位于中国，16%位于美国，6%位于英国。

图12：受访企业总部所在地



# 结语

目前，“在中国为中国”（in China for China）已成为在华跨国企业的重要战略共识，其因此也开始了更加深入的本土化进程：通过体系化升级品牌，更好地满足本土客户需求、不断提升在中国市场的相关度。

同时，跨国企业需要在四个方面做出转变和提升：一是对于本地客群的深度洞察，并与其建立更深层次的情感联结与价值共鸣；二是持续迭代产品与服务矩阵，不断推陈出新；三是从全局业

务视角出发，构建高度差异化的客户体验及管理 体系；四是从被动粗放的营销投入，转向更加精细化的品牌经营。此外，数字化营销、努力践行 ESG也是外资品牌不断提升管理和运营水平的重要抓手。

提升品牌在中国市场的相关度，并非一时一点之功；期待与更多致力于深耕中国市场的品牌携手同行。



# 鸣谢

---

## 戴瑞德

普华永道中国欧洲跨国企业业务部主管合伙人  
普华永道中国审计部变革管理主管合伙人

## 柯镇洪

普华永道中国亚洲跨国企业业务部高级顾问

## 唐勋博

普华永道思略特中国品牌与体验咨询总监

## 李逸兮

普华永道思略特中国品牌与  
营销咨询高级经理

## 林舒彦

普华永道中国全球跨境服务 总监

## 沈学斌

普华永道中国全球跨境服务 业务总监

## 林晴

普华永道中国全球跨境服务 业务总监

## 黄耀和

普华永道全球跨境服务中国主管合伙人

## 原遵华

普华永道中国美国跨国企业业务部主管合伙人  
普华永道中国亚太区转让定价服务主管合伙人

## 张承良

普华永道思略特中国品牌与营销咨询合伙人

## 王亮

普华永道思略特中国品牌与营销咨询总监

## 上官周冬

普华永道中国客户与市场部  
— 市场调研与分析业务总监

## 黄美芝

普华永道中国客户与市场部  
— 市场调研与分析业务经理

## 陈运

普华永道中国全球跨境服务 业务总监

## 王佳妮

普华永道中国全球跨境服务 高级经理

# 联系人

---

## 黄耀和

普华永道全球跨境服务中国主管合伙人  
gabriel.wong@cn.pwc.com

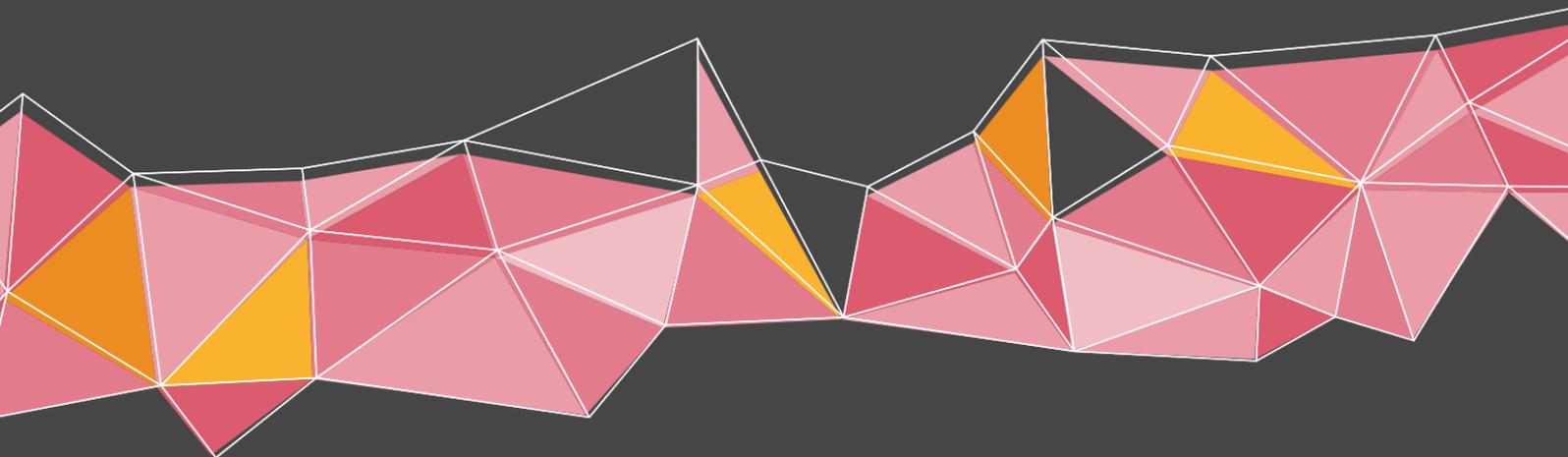
## 林舒彦

普华永道中国全球跨境服务总监  
yan.j.jovy@cn.pwc.com

## 林晴

普华永道中国全球跨境服务业务总监  
doreen.q.lin@cn.pwc.com





[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。  
©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](http://www.pwc.com/structure)。