

讨论文件

跨国公司的 中国要务

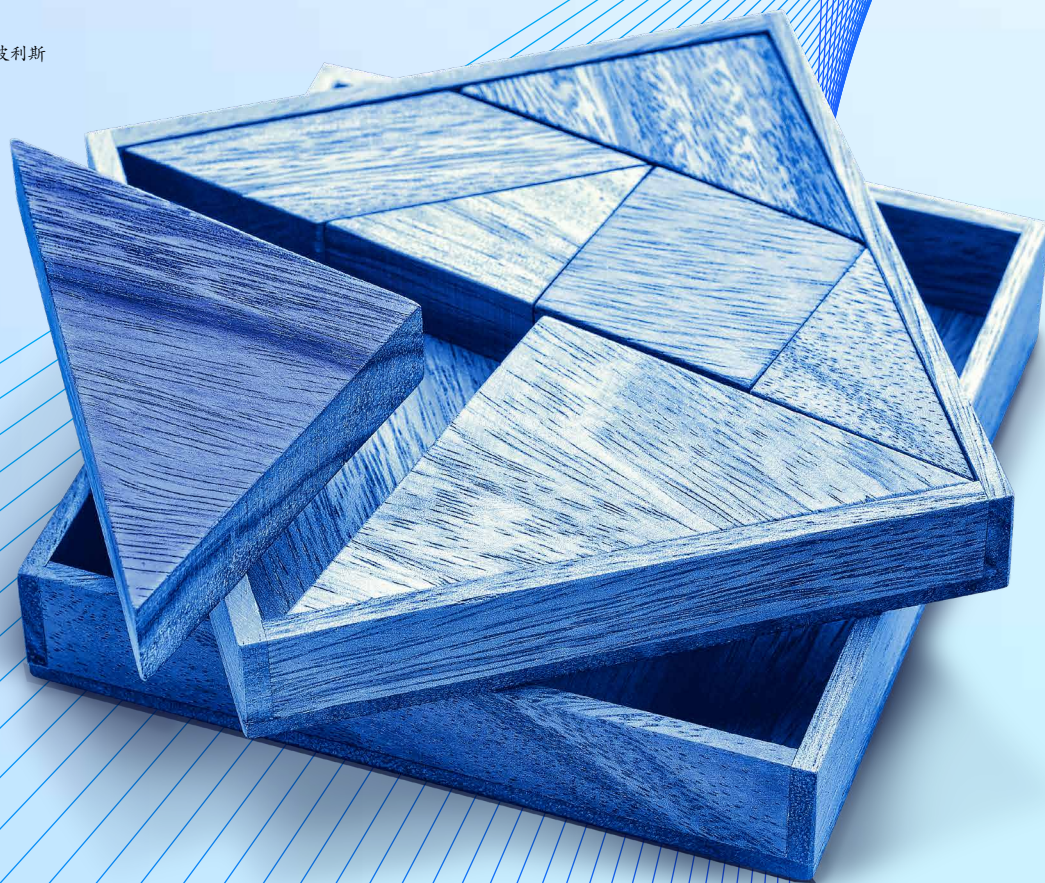
新机遇、新风险、新布局

作者

华强森 (Jonathan Woetzel), 上海
倪以理 (Joe Ngai), 香港
成政珉 (Jeongmin Seong), 上海
林桂莲 (Kweilin Ellingrud), 明尼阿波利斯
梁敦临 (Nick Leung), 香港
乐诚铎 (Franck Le Deu), 香港
Sven Smit, 阿姆斯特丹
王培希 (Peixi Wang), 上海

编辑

Benjamin Plotinsky, 华盛顿特区



麦肯锡全球研究院

麦肯锡全球研究院 (MGI) 创立于1990年。我们的使命是为全球政商领袖提供事实基础, 推动协助重大关键经济和商业问题决策。MGI享有麦肯锡在区域、行业和职能方面的丰富知识、技能和专长, 但编辑方向和决策由MGI的各位院长和合伙人全权负责。

MGI的研究目前分为五大主题:

- 生产力和促发展——高效创造并利用全球资产
- 全球资源——世界的建设、能源与粮食供给
- 人力资本——充分发挥人才的潜力
- 全球联系——通过商品、人员、资本和创意的流动塑造经济发展
- 未来技术和市场——价值和竞争的下一个竞技场

我们致力于基于事实进行独立研究, 所有工作均由麦肯锡合伙人出资, 并免费分享研究成果, 不接受任何企业、政府或其他机构的委托或资助。尽管MGI聘请了多位杰出的外部顾问, 但我们的研究成果均由MGI独立完成, 任何错误均由MGI承担责任。

您可访问www.mckinsey.com/mgi, 查看有关MGI的更多信息。

麦肯锡全球研究院联席院长

Sven Smit (主席)

Chris Bradley

林桂莲 (Kweilin Ellingrud)

Marco Piccitto

Olivia White

华强森 (Jonathan Woetzel)

麦肯锡全球研究院合伙人

Michael Chui

Mekala Krishnan

Anu Madgavkar

Jan Mischke

成政珉 (Jeongmin Seong)

Tilman Tacke

目录

摘要	1
1. 机遇与风险并存	3
2. 在华经营环境生变	9
3. 在华战略亟待重构	14
致谢	18
注释	19



摘要

过去30年,日益开放的世界格局为跨国公司的发展创造了有利条件。在一个资本、贸易和思想相对自由流动的单极世界里,跨国公司可以从他们选择的任何地方获得资本,可以根据全球的供需关系优化业务,还可以为日益全球化的客户提供服务。但这一切或许已经成为历史。面临新冠疫情肆虐、地缘政治紧张局势升温、通胀压力再度来袭和战争等多重因素的共同影响,世界格局已经发生变化,跨国公司也必须重估和重构自身业务,才能适应新时代的需求。其中一些最为重大的重构有可能发生在中国。

这种重构并非易事。中国市场庞大而复杂,彻底脱钩的想法可能过于简单粗暴;与此同时,我们的世界也通过包括资本、贸易、创意想法等互相联结。跨国公司面临的挑战远比这要艰巨得多:在应对日益复杂的风险的同时,还要继续在中国市场谋求发展。这将成为跨国公司在新时代面临的标志性要务。谁能解决它,谁就会成为未来的赢家。

过去几十年,中国与跨国公司建立起了互惠互利的关系。1990至2019年,中国实际GDP的年均增速接近10%,为全球贡献了超过1/4的GDP增长,全国家庭平均收入从大约750美元增长到1.3万美元。如此蓬勃向上的市场如磁铁般吸引跨国公司涌入中国,渴望分享增长红利。跨国公司在华员工人数一度达到1600万,为中国贡献一半以上的出口。同时,跨国公司还把最佳实践引入了中国,提高了如化工、消费品等众多行业的经济效率。

但时过境迁,如今的跨国公司已经开始重新评估他们与中国的关系。最近的调查显示,将中国列入三大重点投资市场的美国跨国公司,已经从2010年的77%减少到2022年的45%。尽管许多跨国公司仍在继续投资中国,但其中一些还是缩减了在华业务规模,或者将部分投资转移到其他市场,还有一些甚至彻底退出中国。

这种变化似乎有些出人意料,毕竟跨国公司在华发展机遇仍然很大。在日益多极化的世界里,中国已经崛起为重要的一极。中国目前占全球GDP的18%,与整个欧盟相当,仅次于美国的24%。在人工智能、先进网络和太空技术等高精尖技术领域,中国也逐渐跻身领先行列。中国的气候转型需要投入数万亿美元巨资,这有望带来可观的商业机遇。中国还是全世界最大的可再生能源产品生产国之一,太阳能面板和电动汽车电池元件都是它的优势领域。

但对跨国公司而言,中国也蕴含着特有的风险。中国与美国和欧洲日益紧张的关系会对全球价值链构成破坏,尤其是在关键领域。中国的老龄化速度在全球新兴经济体中位居首位,可能会对劳动力供应构成下行压力。中国的投资对房价上涨的依赖同样在推高风险。中国债务与GDP的比率高达274%,创历史新高。

跨国公司现在必须正视一个问题:他们是否为在华发展制定了正确的战略?事实上,他们中的“业绩突出者”和“业绩落后者”之间的差距越来越大,许多企业的发展都遇到了困难。对于在2010至2021年间增长最快的跨国公司,这段时期最后两年的年均收入增速达到20%——快于前9年的16%。与此同时,跨国

公司中的“业绩落后者”的机会却越来越少：2010至2021年间收入萎缩速度最快的跨国公司，在疫情开始后的收入减少速度更甚以往，从每年缩水3%，扩大至5%。

此外，在许多行业里，中国本土企业也更加积极地夺取跨国公司的市场份额。例如，跨国公司在华总体收入从2006年的16%下降到2020年的10%。过去10年，本土企业在便携电子产品、食品杂货和5G基础设施领域夺取了20至40个百分点的市场份额。2013至2021年，中国大型上市公司的研发支出增长速度达到“财富500强”外企的3倍左右。

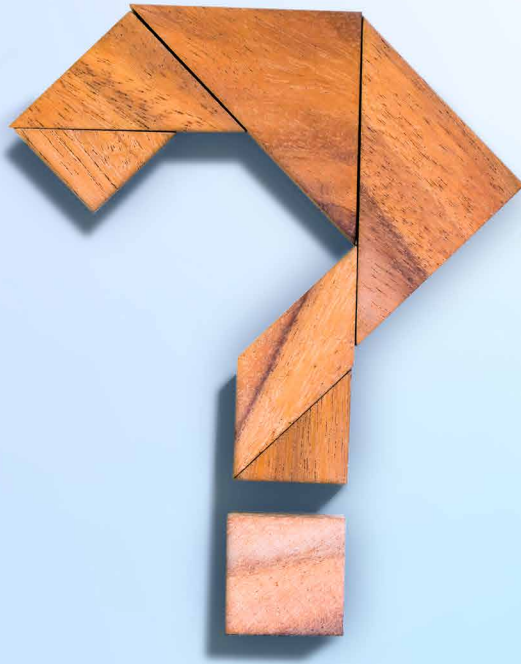
在这样的背景下，跨国公司纷纷反思在华战略。“是去，是留？”成了摆在他们面前最紧迫的问题。

但要回答这个问题，至少要先搞清楚另外两个问题。首先：这背后牵扯多大的利益？比如，在汽车、奢侈消费品和工业设备等行业，中国占全球市场的25%至40%；身处这些行业的公司能承受错过中国市场的机会吗？类似地，那些依赖中国供应链或从中国研发设施中吸收重要成果的企业，能承受离开中国的影响吗？即使选择离开，他们又该如何在其他市场应对中国竞争对手？

其次：跨国公司如何管理在华业务的风险？他们将在以下6个领域面临一系列选择，这也将是跨国企业在华的核心要务：

- **资本和所有权。**跨国公司能否利用中国和全球的资本，建立自筹资金商业模式？他们是否应该进一步剥离中国子公司？
- **供应链。**跨国公司应该在哪些方面推进本土化？在哪些方面推进多元化？放眼中国甚至整个世界，在价值链上的每个环节保持多高的集中度才是合理的？
- **创新。**跨国公司应当如何在中国和世界其他地方之间分配流程和产品创新比例？
- **品牌。**跨国公司能否在发挥其全球化品牌优势的同时，打造吸引本土客户的品牌？
- **人才。**跨国公司应当如何一边从技能水平越来越高的中国人才池中聘用员工，一边继续从全球人才流动中获益？
- **技术和数据。**跨国公司如何在符合全球安全协议的同时，根据不断调整的中国法律对数据和技术基础设施进行本土化调整？

只有在这6个领域做出明智选择的跨国公司，才能在日新月异的中国市场取得成功。挑战确实很艰巨，但机遇也不可谓不大。



© bankrx/Getty images

1. 机遇与风险并存

跨国公司在中国有着举足轻重的地位。2020年，他们的在华总资产和总销售额均超过3万亿美元，大约相当于中国GDP的20%。他们在华的直接雇员达到1200万人，约占中国城镇劳动力的3%，支付的工资较全国平均水平高出40%¹。跨国公司将会继续占据重要地位。但中国市场特有的风险也在积聚——其中一些源自中国市场的庞大规模，还有一些则源于中国的人口结构、金融状况和国际地位。在华经营的跨国公司面临的利弊共存问题愈发显著。

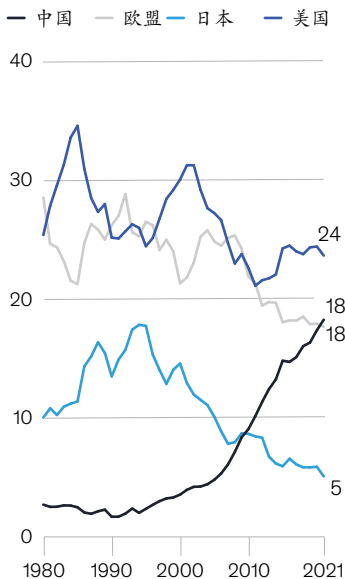
机会仍在敲门

中国仍为跨国公司提供重要机遇（图1）。首先，庞大的规模确保了美国对跨国公司的吸引力。中国目前占全球GDP的18%，与整个欧盟相当，仅次于美国的24%²。在不同的情景下，未来10年，中国的实际GDP可能保持每年2%至5%的增速。即便按照2%的增速计算，仅2021至2030年的增量GDP就将超过印度2021年的GDP总量。如果能达到5%，在此期间的中国增量GDP就将与印度、日本和印度尼西亚2021年的GDP总和相当。由此可见，中国仍是许多跨国公司不容忽视的市场。在汽车、奢侈品和工业设备等行业，中国市场已经占到全球总收入的25%至40%。因此，中国市场对这些行业的跨国公司而言是尤其重要的。³

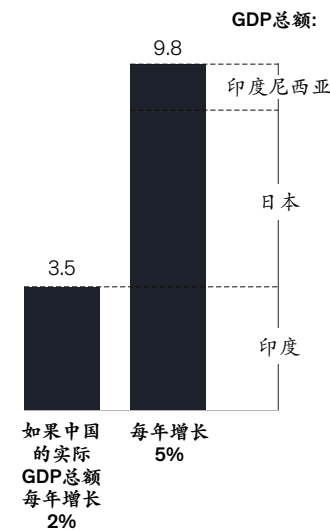
图1

中国继续为跨国公司提供重要机遇

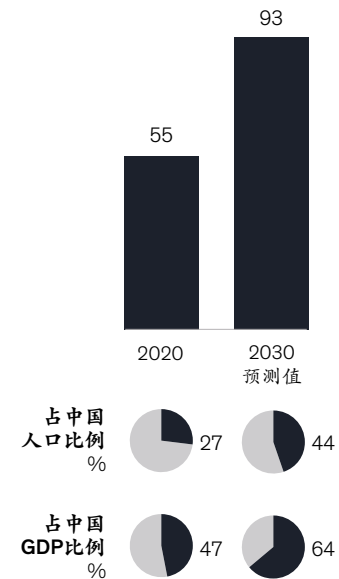
占全球GDP比例，%



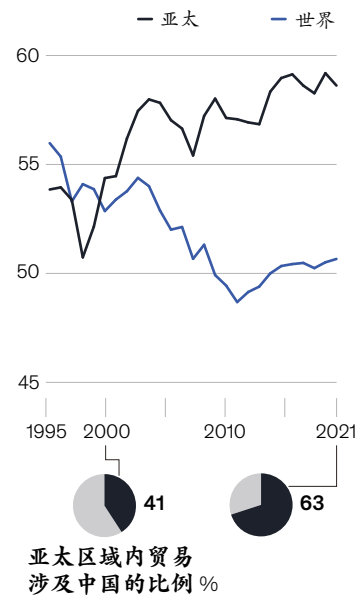
中国增量GDP，2021-2030年，万亿美元（2021年实际）



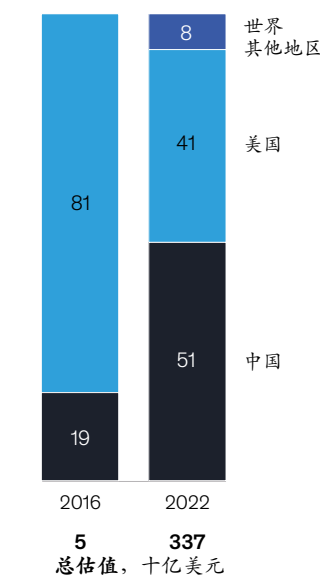
中国高收入城市，数量¹



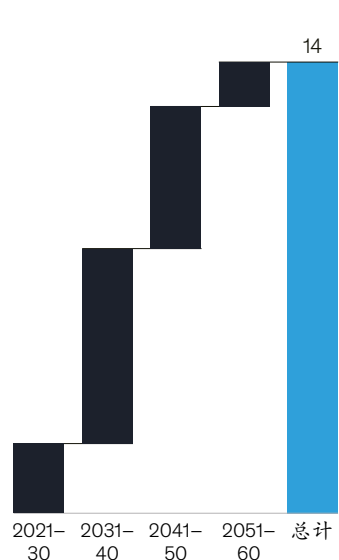
区域内贸易额占所有商品贸易的比例，%



人工智能相关独角兽估值，%²



中国在2060年前实现碳中和排放目标所需的额外投资，万亿美元³



¹人均GDP高于12695美元的城市。世界银行使用这一门槛（最近一次更新于2021年7月）来确定一个国家/地区为高收入国家/地区。它的衡量标准是人均国民总收入；受到与数据可用性相关原因的影响，我们使用人均GDP来代替。

²独角兽是指估值超过10亿美元的私有公司。

³电力和交通行业的绿色基础设施和技术估算投资。

资料来源：CB Insights；IHS Markit；国际货币基金组织；中国国家统计局；世界银行；联合国Comtrade；世界经济论坛；麦肯锡全球研究院分析

40— 50%

到2030年，居住在高收入城市的人口占中国总人口的比例

此外，城镇化的持续推进和中产阶级的日益壮大，使得中国本就十分庞大的消费群体进一步扩容，由此提振生物制药、保健品和娱乐等诸多行业的需求。如今，中国约有65%的人口居住在城市，预计2030年将达到71%，2050年达到80%⁴。这样的城镇化速度将帮助更多人口跻身中产阶级行列。2020年，中国有55座城市的人均GDP超过12,695美元（这是世界银行制定的高收入门槛），对应的人口比例达到27%⁵。根据我们的分析，到2030年，迈入高收入门槛的中国城市将超过90座，对应人口比例达到40%至50%。

中国为服务于亚洲新兴市场的跨国公司提供了有吸引力的机会。中国与区域贸易伙伴的关系非常牢固；例如，自2008年以来，中国一直是东南亚国家联盟（简称“东盟”）的第一大贸易伙伴，而中国对东盟的贸易贡献也从2010年的12%上升到2021年的20%⁶。反之亦然：东盟也已成为中国的重要贸易伙伴，为中国贡献的贸易份额从2010年的10%上升到2022年的15%。

由此可见，已经成为全球最大区域经济体的亚太地区，其内部的相互依存度越来越大。2000至2021年，亚太地区的区域内商品贸易份额从54%增长到59%。而从全球范围来看，区域内商品贸易份额却从53%下降到51%⁷。同期，亚太地区的区域内贸易中涉及中国的比例从41%增长到63%。

跨国公司评估在华机会时，可能也会注意到中国正成为全球创新领导者之一。中国已经建立起强大的数字经济，特别是在面向消费者的领域，现在则转而加强在人工智能（AI）和其他“深度科技”领域的实力。在人工智能领域，中国在研发阶段取得了显著进步：2021年，中国研究人员在学术期刊上发表的人工智能相关论文达到6万篇——位居全球第一，遥遥领先美国的2.6万篇和英国的9,000篇⁸。有迹象显示，中国也是商业化阶段的领导者：根据我们的分析，在与人工智能相关的独角兽中（估值超过10亿美元的私有公司），中国企业目前占到全球总估值的51%，较2016年的19%大幅增长⁹。在先进网络和太空技术等其他高精尖技术领域，中国同样表现得非常活跃。在麦肯锡评出的当今最重要的14项技术趋势中，中国已通过国家指导或规划（如“十四五规划”）将11项确定为国家层面的战略重点，另外3项确定为行业层面的战略重点¹⁰。

中国的气候转型将给跨国公司（和本土企业）带来更多机遇。2021年，中国宣布将在2030年前实现碳达峰，在2060年前实现碳中和¹¹。实现这些目标需要巨额投资。世界银行的模型显示，要达到2060年的目标，中国仅在电力和交通领域就需要额外投资约14万亿美元¹²。在电力、工业、农业、交通和建筑等关键的高碳行业，跨国公司显然也有机会参与脱碳业务。

最后，中国还提炼了许多对生产电动汽车电池至关重要的资源，如天然石墨（中国提炼的石墨占全球总供应量的100%）、锂（70%）和钴（68%）。根据麦肯锡的测算，中国还是全球最大的电动汽车电池原件生产国，占2021年全球总产能的74%。中国还生产了超过80%的太阳能面板和相关原件¹³。这都蕴含着巨大商业机遇，尽管这种高度集中于一个国家的现状也蕴含着风险。

特定风险上升

尽管跨国公司在市场不缺机遇，但他们也开始意识到风险，而其中一些是中国市场所特有的（图2）。在中国美国商会的一项年度调查中，将中国列入三大重点投资市场的美国跨国公司，已经从2010年的77%减少到2022年的45%¹⁴。在中国欧盟商会的调查中，同期将中国列入三大重点投资市场的欧盟跨国公司比例并未发生太大变化，但将中国列为头号重点的比例却从30%下滑到23%¹⁵。

其中的一大风险在于，随着中国影响力提高，越来越多的国家开始将其视作竞争对手。欧洲议会在2021年通过的一项决议中表示，中国“作为一个经济强国和外交政策参与者，正在发挥越来越大的全球作用，这在政治、经济、安全和技术方面对欧盟构成严重挑战。”¹⁶ 2022年，美国的国家安全战略将中国称作“唯一一个既有意愿，又日益拥有经济、外交、军事和技术实力重塑国际秩序的竞争对手。”¹⁷

相关风险在于，公众对中国的情绪正在发生变化。在一项定期调查中，皮尤研究中心（Pew Research Center）询问发达国家/地区的受访者：他们对中国的看法是“有好感”（favorable）还是“无好感”（unfavorable）？2021年共有17个地区参与调查，其中15个地区有超过一半的受访者回答“无好感”——较2010年大幅提高，当时共有21个地区参与调查，其中只有5个有超过一半受访者回答“无好感”¹⁸。这种日益负面的情绪可能会给在华经营的跨国公司带来麻烦。

跨国公司可能在中国面临的第三类风险与科技有关——具体来说，监管变化和地缘政治紧张局势可能扰乱跨国公司在科技领域的活动。尽管中国国内正在加大研究和制造领域的投资，但部分科技价值链仍然依赖进口，这些领域尤其容易受到破坏。半导体就是一个典型的例子。中国是2021年全球最大半导体生产设备进口国，当年的进口额从2015年的130亿美元增加到410亿美元¹⁹。但在2022年10月，美国宣布新的对华高端计算和半导体制造设备出口限制²⁰。这些变化会对跨国公司的全球价值链带来不确定性。

9.98亿

在2015年，中国的劳动适龄人口到达峰值

此外，中国的老龄化速度在全世界新兴经济体中位居首位。截止2022年，中国人口结构可能已经达到了三大“高峰”，其中每一个都会对跨国公司构成挑战。首先，中国劳动适龄人口（15至64岁）在2015年达到9.98亿的峰值，这给跨国公司带来了劳动力挑战。随后，中国又在2016年迎来了0至4岁儿童人口的高峰；这一数字已经从那一年的9,100万降至2022年的6,700万。因此，生产儿童产品的跨国公司不得不降低对纯销量的依赖。中国的总人口可能也已经在2022年达到了峰值，从而对总需求产生影响²¹。

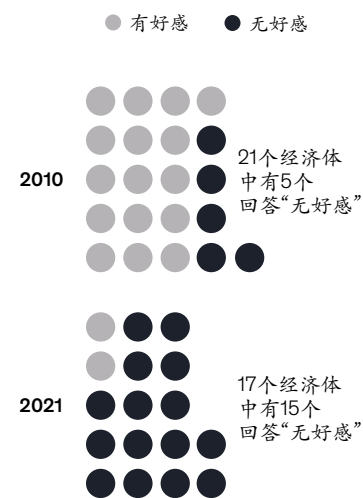
根据联合国的预测，受到这些变化的影响，中国的抚养比（14岁及以下人口与65岁以上人口之和，除以劳动年龄人口）可能会从2021年的45%增加到2050年的71%，与日本目前的水平相当²²。某些行业的需求将受到影响；例如，医疗保健支出可能增加，而老龄化人口不太迫切需要的商品和服务方面的支出可能降低。

在华跨国公司还面临气候变化带来的风险。在某一年可能因为洪涝灾害而损失的全球资本存量中，整个亚洲就有可能占到75%以上²³。2020年，中国的气候风险暴露地区因为极端湿热天气损失了4%的户外劳

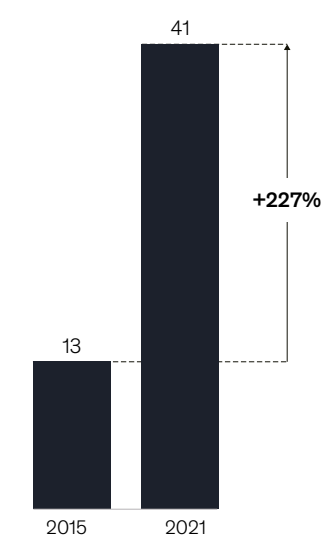
图 2

对跨国公司而言，中国也蕴含着特定的风险

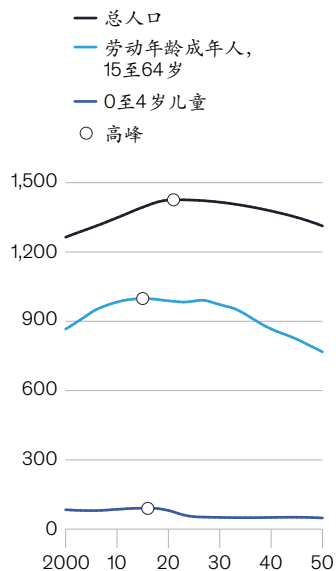
受访经济体的多数受访者对中国的看法，经济体数量¹



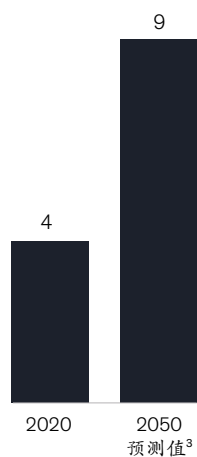
中国半导体制造设备进口额，十亿美元



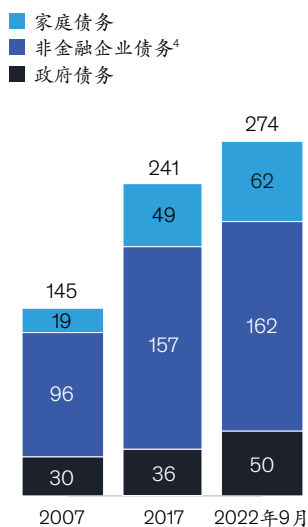
中国人口数，百万人²



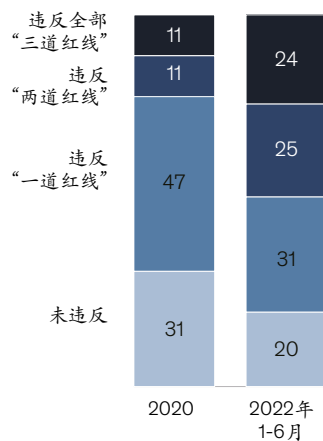
中国的气候风险暴露地区因极端湿热天气损失的户外劳动时间比例，%



债务占GDP比率，%



违反“三道红线”的中国房地产开发商比例，%⁵



¹调查问题是：“您对中国的看法是‘好’还是‘不好’？”

²该预测是联合国基于中等水平的生育率、死亡率和国际移民率测算的。

³基于RCP 8.5情景，在该情景下，2050年的全球平均变暖幅度为2.3摄氏度。

⁴既包括传统的企业债务，也包括地方政府融资平台，后者是地方政府在资产负债表外为基础设施和其他项目融资的一种方式。

⁵“三道红线”是中国监管机构为显示企业风险而定义的指标。为了不违反“三道红线”，企业必须达到以下三项标准：(1)剔除预收款项后资产负债率不超过70%；(2)净负债率不超过100%；(3)现金短债比大于1。

资料来源：皮尤研究中心；Trademap, International Trade Centre；国家金融与发展实验室；联合国世界人口展望；万得；麦肯锡全球研究院分析

动时间, 2030年的比例或将达到7%, 2050年或将达到9%, 对企业的生产力和运营产生影响²⁴。2022年, 中国西南地区发生了1961年以来首次持续时间超过62天的热浪, 引发干旱²⁵。在水电依赖度超过80%的四川省, 由此引发的电力短缺导致该省大多数城市的工业企业暂时关闭²⁶。

中国经济也蕴含风险。2022年9月, 中国债务占GDP的比率创下历史新高, 达到274%²⁷。2007年时, 这一数字还只有145%。2007至2017年期间, 中国的债务增长大部分来自公司债, 在房地产和建筑行业尤其显著。但自2017年以来, 中国开始出台各种措施以降低企业杠杆率, 政府和家庭借款成为债务的主要增长来源。如此高的债务会产生沉重的偿债成本, 令整体经济增长承压。

部分债务来自房地产行业, 所以该行业的参与者面临的风险更为具体。在本世纪前20年, 中国房地产价值快速增长, 经济发展也依赖于持续上涨的房价。如果房地产价值下跌, 会导致该行业的债务持有者资不抵债。此外, 越来越多的开发商无法满足中国监管者为降低房地产行业风险而划定的“三道红线”²⁸。事实上, 违反全部“三道红线”的开发商比例已经从2020年的11%增加到2022年上半年的24%。

当跨国公司审视当今的中国时, 在看到重大机遇的同时, 也无法忽视复杂且不断积聚的风险。下一章将会着眼跨国公司最近在中国的表现、他们在当地面临的竞争以及监管扮演的角色。



© bankrx/Getty images

2. 在华经营环境生变

在华经营的跨国公司面临着竞争格局的重大变化，使其在未来续写成功历史的能力面临质疑。在新冠疫情爆发后，在华跨国公司中的“业绩突出者”的业绩反而更加亮眼，“业绩落后者”的表现却每况愈下，二者的差距越来越大。与此同时，本土企业与跨国公司之间的竞争越来越激烈。几乎在每个行业，他们都在市场份额和盈利能力上挑战跨国公司。而且跨国公司可能还需要适应新的政策环境。

“业绩突出者”与“业绩落后者”差距日益扩大

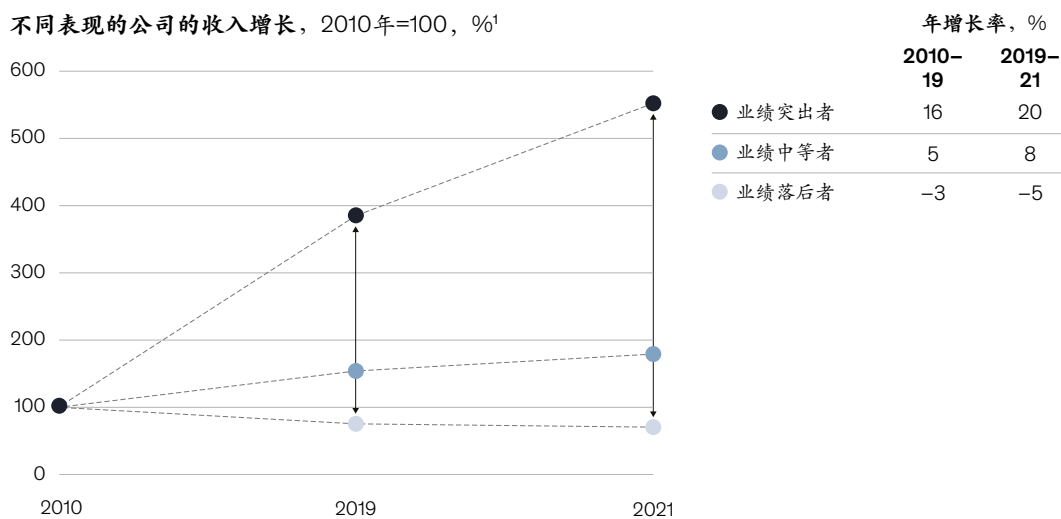
为了研究不同跨国公司自疫情爆发以来的业绩表现，我们研究了披露在华收入的“财富500强”企业，并根据他们在2010至2021年间的收入增速将其分成3类²⁹：“业绩突出者”的增速在我们的样本中高于第75百分位；“业绩中等者”的增速位于第25至第75百分位之间；“业绩落后者”的增速低于第25百分位。

我们的分析显示，“业绩突出者”自疫情开始后的业绩蒸蒸日上，“业绩落后者”则每况愈下。在2010至2019年，“业绩突出者”的收入每年增长16%，“业绩中等者”每年增长5%，“业绩落后者”则每年萎缩3%（图3）。随后，疫情爆发，跨国公司的韧性和适应能力面临严峻考验。在2019至2021年，“业绩突出者”的收入增速仍在加快（每年增长20%），“业绩中等者”每年增长8%，“业绩落后者”则每年萎缩5%。

我们对“业绩突出者”的观察显示，他们的规模往往更大，2021年的平均收入达到99亿美元，高于“业绩中等者”的80亿美元和“业绩落后者”的37亿美元。在“业绩突出者”中占比最高的行业是制药（24%）和科

图 3

新冠疫情爆发后，在华跨国公司中的“业绩突出者”与“业绩落后者”的收入差距进一步拉大



¹我们从355家“财富500强”外企开始，分析了其中112家公司的收入，使用的信息要么来自他们直接披露的中国或区域收入，要么来自特定行业的数据来源。
注：“业绩突出者”指2010至2021年的年收入高于第75百分位的跨国公司；“业绩中等者”的增速位于第25至第75百分位之间；“业绩落后者”的增速低于第25百分位。
资料来源：Capital IQ；欧睿国际；IHS Markit；相关企业年报麦肯锡全球研究院分析

技(20%)。而且“业绩突出者”通常是美国或欧洲公司(76%)。“业绩落后者”通常是亚洲企业(38%)，汽车和零售行业在其中占比极高。

来自本土企业的竞争加剧

过去15年，中国本土企业增长迅猛，在快速发展的中国经济中，跨国公司的相对比重有所降低。2005年，跨国公司占中国出口的比例达到58%，创下至少自1993年以来的最高值，这是因为他们将中国视作其全球价值链的重要组成部分。但随着本土企业满足的全球需求越来越多，到2021年，跨国公司占中国出口的比例降至34%³⁰。2006至2020年，跨国公司占在华企业总收入的比例从16%下滑到10%——尽管从绝对值来看，其收入依然从9,240亿美元大幅增至32,730亿美元——占在华企业总利润的比例也从16%下滑到14%³¹。简而言之，跨国公司虽然增长迅猛，但增速却远不及本土竞争对手。

在与创新相关的投资领域，本土企业也在快速追赶，比如研发支出增速就快于跨国公司。许多中国企业并未披露研发支出，但我们找到了规模最大的136家(按市值计算)在2021年披露研发支出的企业，并将他们与129家同样在2021年披露研发支出的“财富500强”外企进行比较(图4)。

2017至2021年，本土企业的研发支出增长速度达到跨国公司全球研发支出增速的3倍多。此外，在麦肯锡2021年对本土企业和跨国公司的研发高管进行的调查中，有62%的受访者认为，中国的产品开发环

境和能力至少已经可以比肩全球一流产品开发中心，或者有望在5年内比肩³²。由于本土企业的研发投入增速达到跨国公司的3倍，即便是在跨国公司目前拥有技术优势的行业，他们也有可能面临来自本土企业的激烈竞争。

中国科技公司增长尤其迅速。根据我们的分析，在深圳和上海证券交易所上市的所有中国科技公司（在各领域提供软件和硬件产品及服务的公司）占沪深两市总市值的比例，从2010年的19%增长到2022年第三季度的27%。2018年，香港证券交易所开始允许尚未创收的生物科技公司上市；截至2021年12月，共有48家此类公司合计融资140亿美元，其中47家为中国本土企业，还有23家计划在2022年上市³³。这些信号表明，本土科技创新的价值获得了公众认可。诚然，中国科技价值链与全球科技价值链的相互依存度仍然很高；也就是说，中国仍需借助来自国外核心技术的流入（如知识产权和半导体）才能生产科技产品。但本土企业的影响越来越大。

新一代中国创新企业

为了更加细致地描述中国的竞争格局，我们根据各行业所依赖的不同创新类型将其分成4类。在依赖科学或工程创新的行业，我们发现本土企业在能力上仍与跨国公司存在差距，但已经开始追赶。在依赖客户导向或效率创新的行业，本土企业已普遍拥有强大的市场地位。

在依赖**科学研究型创新**的行业，本土企业仍然面临很高的进入门槛，跨国公司依然在中国和全世界占据多数市场份额。例如，2021年，中国本土企业仅占全球创新药市场的不到5%¹。其中一些行业正迎来更多的资金流入，这一转变可能加速本土企业的创新，尽管这种创新

通常需要很长时间才能通过商业化变现为企业带来回报。

在依赖**工程技术型创新**的行业，本土企业表现喜忧参半。在技术壁垒仍然很高的商用航空领域，本土商用飞机制造商2019年占到中国市场的5%，高于2010年的2%²。在4G和5G基础设施行业，本土企业进步很快，政府也创造了巨大的国内市场——事实上，该行业的大多数国内市场都已被本土企业占领——份额从2015年的50%或60%增长到2021年的85%或90%。

在依赖**客户中心型创新**的行业，本土企业已经将价值主张从“足够好”升级到“物

美价廉”，从而建立起强有力的市场地位。智能手机和电子商务都是典型例子。在前者，本土企业的国内市场份额从2014年的57%增长到2021年的73%；在后者，本土企业2020年在中国拿下了95%以上的市场份额³。

在依赖**效率驱动型创新**的行业，本土企业同样优势明显，这得益于庞大的制造生态系统、对通过规模效应降低成本的关注以及工艺创新。这方面的例子包括太阳能面板（2015至2020年，中国企业占据超过72%的全球市场份额）和大宗化学品。

¹ 关于这种方法的更多信息，参见Gauging the strength of Chinese innovation, 麦肯锡全球研究院, 2015年10月。

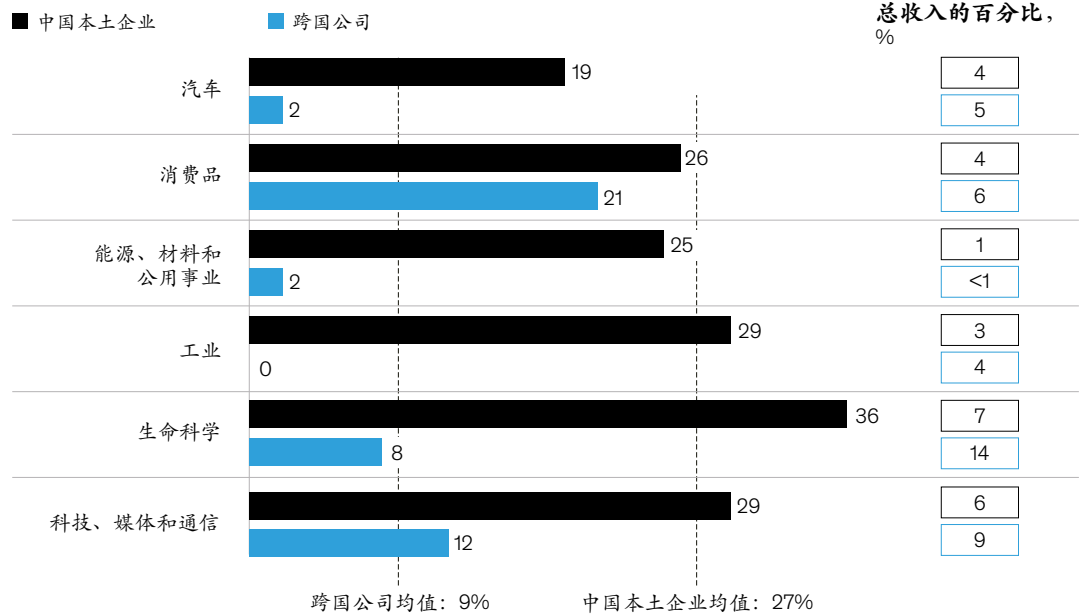
² “国内机队大数据：空客份额反超波音，民营低成本航空首进十强”，新浪财经，2020年1月10日，<https://finance.sina.com.cn/roll/2020-01-10/doc-iihnzhha1553310.shtml>；“飞机制造商的‘四大金刚’发展目光转向中国”，中国经济周刊，2011年11月15日，www.chinanews.com.cn/cj/2011/11-15/3460013.shtml。

³ 吴小燕撰写的“洞察2021：中国零售电商行业竞争格局及市场份额”，前瞻经济学人，2021年9月13日，www.qianzhan.com/analyst/detail/220/210913-fe17c6da.html。

图 4

中国本土企业研发支出增速快于跨国公司

各行业研发支出增长速度，2017-2021年，%¹



¹中国本土企业是2017年和2021年披露研发支出的136家市值最大的企业；跨国公司是129家披露同样信息的“财富500强”外企。
资料来源：彭博社，2021年“财富500强”，麦肯锡全球研究院分析

与此同时，中国境内的本土消费者也越来越偏爱国产品牌。例如，在2013年，46%的中国消费者购买的智能手机（前20大手机品牌）来自国产品牌；2021年上升到64%。中国消费者选择本土品牌，主要是出于对其品质 and 创新的认可，而不仅仅是因为低价和民族自豪感³⁴。

本文主要关注中国境内的竞争。但随着中国企业的发展，他们中越来越多也参与到区域市场和全球市场的竞争中。在2021年的全球智能手机出货量中，34%来自三大中国品牌，较2015年的18%大幅提升。同样在2021年，中国企业在印度和非洲分别拿下76%和超过60%的智能手机市场份额³⁵。在2021年全球十大太阳能面板供应商中，有8家来自中国。2022年全球十大电动汽车电池供应商中，有6家来自中国³⁶。中国还是2021年全球最大电动汽车出口国：2021年向海外出口50万辆电动汽车，其中23万辆出口到欧洲³⁷。

由于某些行业的国内市场增速放缓，而一些企业也在其他地区谋求增长，所以这一趋势必将持续下去。鉴于中国企业在全球市场的影响力越来越大，从长期来看，退出中国市场可能会影响到跨国企业的国际声誉和创新能力。事实上，有些企业反而会将在中国市场积累的经验复制到其他地区，借此加强自己的全球化能力。

0.47

2021年的中国基尼系数

新的政策环境

跨国公司所处的环境也在因为监管政策而发生变化。在收入分配、可持续发展和科技等方面，中国政府的监管力度比以往有所加强，而谋求在华发展的跨国公司必须予以关注和适应。

“共同富裕”便是其中的一项重要方针，其目标是解决中国日益严重的收入不平等现状。尽管中国的经济增长令各阶层的收入都有所增加，但富裕阶层享受的增幅更大。根据中国国家统计局的数据，以基尼系数衡量的收入不平等程度在2008年达到了0.49的峰值。（基尼系数为0表示完全平等，1表示完全不平等。）这一数字目前仍然位居高位，超过美国的0.38和欧盟的0.30³⁸。中国还会在“共同富裕”的方针指导下出台哪些政策？目前仍然有待观察，但部分政策可能会鼓励企业参与解决不平等问题³⁹。在华跨国公司需要适应这一状况，加大对企业社会责任的关注。

中国政府也在可持续发展领域加强监管力度。中国宣布要在2030年之前实现碳达峰，在2060年之前实现碳中和，其中包含了针对能源、交通和建筑等行业制定的行动计划。这些行动计划中又包含了排放检查和评估等具体措施。承诺降低碳排放的中国企业仍然很少——仅占所有承诺加入“科学碳目标倡议”（Science Based Targets Initiative）的公司的4%。这就让跨国公司有机会从全世界引入知识和最佳实践，塑造中国的碳排放模式⁴⁰。

中国最近出台或调整了一系列与科技和创新有关的法律。2021年通过的《中华人民共和国数据安全法》旨在建立一套数据分类分级保护系统，对数据的收集、存储和传输进行管理。同样于2021年通过的《中华人民共和国个人信息保护法》则规范了个人信息保护行为。另外一项重要趋势是，中国正在加强知识产权保护立法，完善整体知识产权制度。随着中国持续采取相关措施，跨国公司更有潜力将知识产权引入中国并在中国国内创造新的知识产权。

最后，中国在向外资开放国内市场方面已经取得了进展。限对外资的限制性措施（包括限制或禁止投资）已经从2015年的93条，减少到2021年的31条⁴¹。2020年，中国取消了证券和基金管理公司的外资持股比例限制，允许他们在国内建立全资子公司，2022年又在乘用车制造行业采取了相同措施⁴²。此外，中国还允许来自其他国家/地区的合格机构投资者投资中国股票和债券市场，且在2019年9月之后不在设置金额要求⁴³。这些持续不断的改革都有助于改善营商环境，提高跨国公司吸引投资的能力。

上文介绍了影响大多数行业的监管领域，但我们也不能忽视，还有许多针对特定行业的监管政策。例如，无论是多年来几经调整的“国产”定义（被归入这一类别的产品才有资格被部分公立医院招标选中），还是最近的带量采购（在这一制度下，出价最低的药品或医疗器械获得可观销量），都对医疗技术行业产生了影响。同样，药典标准的变化也对疫苗生产商产生了影响。

尽管跨国公司在华面临日益激烈的竞争，但如果应对得当，便会获得显著的增长，所以许多跨国公司都明白，现在是时候重新调整在华战略了。可是，究竟应该如何调整呢？



© bankrx/Getty images

3. 在华战略亟待重构

在华经营的跨国公司需要重构在华战略。他们可采取的战略定位也非常广泛，包括继续加大在华投资、逐步向其他地区转移投资、或彻底退出中国市场。在做出选择时，应着重考虑两项因素。第一：在华发展牵扯多大的利益？第二：如何降低这些利益受损的风险？

战略定位

跨国公司可以通过4种行动方案确定在华战略定位：重申在华承诺、有选择地加速发展、部署多元化战略、减持在华业务股份。在选择行动方案时，他们应当针对其中蕴含的机遇和风险提出一些关键问题，思考在华业务如何影响他们在投资者心目中的估值，以及其他相关方如何看待他们的立场。

- **机遇。**从全球范围来看，中国市场在我们的行业占据多大份额？从短期和长期来看，我们在中国的收入、利润率和市场份额增长目标是什么？相对于我们更广泛的业务触角，我们是否预计在华业务能取得超额业绩，因而在未来增加对中国市场的依存度？从为我们创造价值的角度来看，中国应当扮演何种角色：是研发中心、销售市场，还是供应来源？我们的市值体现了对中国市场怎样的业绩预期？
- **风险。**我们愿意在中国承担多大风险？我们将在中国面临哪种类型的风险？这些风险如何影响我们在中国和全世界的财务和运营状况？我们应当如何管理公众和投资者对我们业务的看法？

第一种行动方案是**重申在华承诺**——大力巩固在华优势，并在必要时加大资本投资。当满足以下三个条件时，这种方案都很值得考虑：中国在某个行业的全球市场中占据较大份额；该行业的风险相对较低；公司拥有竞争优势。汽车行业就是典型例子，中国在该行业占据31%的全球需求。许多汽车厂商都在重申在华投资承诺。例如，特斯拉2019年就完成了上海的工厂建设，后来又追加约1.7亿美元扩大产能⁴⁴。

第二种行动方案是**有选择地加速发展**，重点关注在中国更具前景的领域，并收缩其他领域。例如，为了把握威士忌在中国的消费增长机遇，帝亚吉欧 (Diageo) 于2021年在中国建立了一个研发中心和一家麦芽威士忌酒厂⁴⁵。

第三，部分跨国公司正在**部署多元化战略**——通过将资源重新分配到其他国家/地区来精简中国的业务。这种方案通常适用于风险相对较高的行业。消费电子就是典型例子，中国在该行业占据24%的全球需求⁴⁶。例如，苹果公司 (Apple) 就在2022年开始要求其供应商加大印度和越南的生产比重⁴⁷。

最后，一些跨国公司正在**减持在华业务股份**，着重发展其他地区。当中国市场规模不大时，或者当企业市场份额萎缩且没有明确的挽救措施时，企业就有可能选择这种方案。例如，某全球化零售商就将中国业务的多数股权出售给一家中国电子商务公司。美赞臣 (Mead Johnson) 也在2021年将中国婴幼儿配方奶粉业务出售给春华资本。有的时候，减持股份意味着彻底退出中国市场。

如何管理风险

许多跨国公司，尤其是选择前两种方案的跨国公司，都在思考通过加强本土化程度来管理在华业务风险。但无论怎样加强，他们的本土化程度都很难超过本土企业。另外，跨国公司应当谨防丢失全球化身份带来的优势。尽管去全球化的说法甚嚣尘上，但世界依然紧密相连。事实上，越是相互依存，韧性就越强⁴⁸。

在跨国公司努力管理风险的过程中，他们将在以下6个领域面临一系列选择。他们可以将这些领域的决策转化成更好的运营和治理模式，帮助其全球董事会和中国领导层就战略和方向达成一致。还可以为赋予中国业务的负责人更大的自主权和决策自由，在不牺牲对总部责任感的情况下加快工作速度。

资本和所有权

跨国公司在资本和所有权方面的选择包括：(1) 只使用来自中国国内的资金；(2) 同时使用来自中国国内和全球资本市场的资金；(3) 只使用全球资本市场的资金。

企业或许会选择在中国国内融资。例如，百威英博 (Anheuser-Busch InBev) 2019年就通过其亚太子公司百威亚太 (Budweiser APAC) 在香港的IPO (首次公开募股) 融资50亿美元⁴⁹。2016年，当百胜集团 (Yum!Brands) 剥离百胜中国 (Yum China) 时，有两家中国公司向这家新公司投资4.6亿美元⁵⁰。我们在上一章提到的“业绩突出者”往往能有效地利用中国国内的融资渠道。

此外，跨国公司的全球总部也可以利用全球资本为在华业务提供资金，并对中国子公司保持更牢固的控制。在金融服务和汽车等获得政策许可的行业，实现这一目标的方式之一是从中国合作伙伴手中购买股份，高盛 (Goldman Sachs) 和宝马 (BMW) 都采取了这样的措施⁵¹。另一种方式是出售股权，为商业化计划提供融资。

供应链

跨国公司可以通过许多方案来管理和部署供应链，包括部署“in China, for China”战略（在中国生产用于在中国的销售），为中国和临近市场建立区域供应链，以及维护一条将中国纳入其中的全球供应链。

本土供应链可以提高效率、敏捷性、稳定性和端到端测试能力，而且在面对不断变化的需求时，可以缩短响应时间。2018年，巴斯夫 (BASF) 宣布将投资100亿美元在湛江建设一体化基地，计划于2030年建成。2022年9月，首套装置正式投产⁵²。

与此同时，多元化的全球供应链可以帮助企业动态配置资源，并遵守多样化的监管要求。此外，将供应链本土化并把生产集中在一个地方会增加风险，而建立区域化或全球化属性更强的供应链则有助于加强跨国公司的韧性，这一点在疫情期间体现得非常明显。例如，2021年，英特尔投资4.75亿美元在越南建设了组装和生产设施⁵³。2022年11月的一项供应链调查显示，超过一半的日本制造企业表示，他们计划降低对中国供应商的依赖⁵⁴。

创新

跨国公司在创新方面同样面临许多选择。他们可以在中国大举投资建设研发能力，主要满足中国市场的需求；可以利用中国的研发能力来服务全球市场；还可以在不大举投资中国研发部门的情况下，挖掘中国市场的机遇。

建立本土研发中心可以贴近本土市场需求，近距离分析消费者偏好。这些研发中心会为中国消费者量身定制产品，加快产品上市速度。通用汽车 (General Motors) 就是这方面的典范，该公司通过合资公司开发了GSEV (Global Small Electric Vehicle) 平台。使用该平台生产的五菱宏光MINIEV已经成为中国的畅销车型⁵⁵。

其他企业也在中国设立了研发中心，并开发出可以复制到其他地方的创新。这些中心还确保了知识在全世界的流动，使在华分支机构能参与全球研发工作。例如，在2019年，阿斯利康 (AstraZeneca) 组建了一个1,000人的中国研发团队，支持参与创新药的全球研发工作⁵⁶。

49%

的中国消费者更加认可中国本土品牌的质量

品牌

跨国公司的品牌选择包括：对品牌和分销渠道进行本土化改造（如专为中国设计的电子商务应用程序）；在本土化的同时，保持一致的全球品牌故事和与其他国家/地区相似的分销渠道；保持全球品牌形象和大部分传统分销渠道。

中国消费者越来越偏爱国产品牌。根据麦肯锡的调查，49%的中国消费者认为国产品牌相较于国外品牌“品质更好”；只有23%的消费者持相反意见⁵⁷。有鉴于此，一些跨国公司可以通过与中国客户产生共鸣的本土品牌形象来加强自己的存在感。例如，欧莱雅（L'Oréal）收购了国产美妆品牌美即控股，以丰富在华品牌组合，触达新的中国客户⁵⁸。

“业绩突出者”通常既能适应中国消费者对本土产品日益明显的偏爱，但又不会抛弃自己的全球故事。古驰（Gucci）就是一个典型例子，它在2022年发布了老虎主题服装和配饰，庆祝中国的虎年⁵⁹。这类公司通常会使用数字渠道和精准营销，并采用当地文化元素，许多优质品牌还会利用数字广告和品牌大使与全球品牌形象保持一致。

人才

跨国公司的人才选择包括：开发本土化人才管道并招聘本土人才担任最关键的职位，吸引来自中国和海外的领导者，或者将关键职位留给国际高管。为中国管理者赋予多大的权力，下放给他们多大的财务责任和灵活决策权，也是跨国公司需要考虑的重要问题。

中国的人才库正在不断扩大和改善，本土化属性也在不断增强。在2021年的调查中，超过31%的中国海外留学生计划在取得学位后立刻回国，2015年的这一比例仅为13%⁶⁰。中国高等教育的当年应届毕业生人数从2010年的800万增长到2021年的1,200万⁶¹。到2030年，在经合组织（OECD）和G20国家/地区拥有科学、技术、工程或数学学位的STEM大学毕业生中，中国占比将达到37%，高于印度（27%）和美国（4%）⁶²。

为了争夺最优秀的本土人才，跨国公司和本土企业可以投入资源来挖掘和培养这些人才。例如，霍尼韦尔（Honeywell）决定不再将英语水平作为入职要求，并采用中文进行面试，这样就能招募本土人才，留住那些表现优异但在英语能力上有所欠缺的员工，提升销售效率⁶³。

与此同时，跨国公司需要保证高素质的全球人才能够继续流入中国。无论在哪里，他们都是企业的宝贵资源。长期以来，跨国公司一直通过轮岗项目来实现这一目标，这样就能确保全球人才与本土人才之间的交流，并将全球最佳实践引入中国。但在疫情爆发后，随着旅行限制增多，这种模式越来越难以开展。

技术和数据

多部中国法律,如《中华人民共和国个人信息保护法》(2021年)、《中华人民共和国数据安全法》(2021年)和《中华人民共和国网络安全法》(2017年),都要求跨国公司在华境内设立数据存储和技术基础设施。“业绩突出者”在遵守中国网络安全法规和全球数据安全要求方面表现得非常灵活。对于正在思考本土化程度的跨国公司而言,还要将成本因素纳入考虑:在华设立新的系统需要投入资金。

企业可以选择多种方式来权衡取舍。例如,苹果公司为遵守中国的监管规定而将在华客户数据迁移到贵州的数据中心⁶⁴。西门子(Siemens)在中国的工业物联网领域与中国运营商展开合作,同时将一般企业软件和其他运营数据保存在国际运营商提供的云存储服务中⁶⁵。与本土数字企业合作可以帮助跨国公司升级传统价值链,加快基础设施的数字化转型,或者在更多平台上为客户提供产品。

日新月异的中国市场给跨国公司带来了挑战:如何在控制新风险的同时把握重大机遇?通过重构这6个领域,便可为解决这一要务打开突破口,并在中国挖掘更大的价值。

致谢

本项目的领导者包括:麦肯锡全球资深董事合伙人兼麦肯锡全球研究院院长华强森(常驻上海分公司);麦肯锡全球资深董事合伙人倪以理(常驻香港分公司);麦肯锡全球研究院合伙人成政珉(常驻上海分公司);麦肯锡全球资深董事合伙人兼麦肯锡全球研究院院长Kweilin Ellingrud(常驻明尼阿波利斯分公司);麦肯锡全球资深董事合伙人梁敦临(常驻香港分公司);麦肯锡全球资深董事合伙人乐诚铎(常驻香港分公司);麦肯锡全球资深董事合伙人兼麦肯锡全球研究院主席兼院长Sven Smit(常驻阿姆斯特丹分公司)。项目团队由麦肯锡咨询顾问王培希(常驻上海分公司)领导,团队成员包括李心蕾(Olivia Li)、刘奕斐(Yifei Liu)、荣戎(Erik Rong)、殷嘉懿(Reika Yin)、于泽源(Crystal Yu)。感谢麦肯锡全球研究院高级编辑Benjamin Plotinsky提供文章撰写和编辑方面的帮助。

感谢以下麦肯锡同事提供的宝贵意见:朱名武(Frank Chu)、Tiago Devesa、洪晟、刘星豪(Alex Lau)、廖绪昌(Spencer Liu)、曹阳(Jan Milark)、艾力(Alex Sawaya)、叶言之(Yermolai Solzhenitsyn)、William Wang、泽沛达(Daniel Zipser)。

还要感谢我们的学术顾问对我们的想法提出挑战,并给予指导,他们是:社会和经济进步中心(Centre for Social and Economic Progress)主席兼杰出研究员Rakesh Mohan和香港大学亚洲环球研究所杰出研究员沈联涛。

注释

- ¹ 中国统计年鉴2021, 中国国家统计局, 2021年。所述跨国公司来自建筑、批发、零售、餐饮、房地产和工业部门。
- ² 全球经济概览数据库, 国际贸易货币基金组织, 2022。
- ³ 《未来十年塑造中国消费增长的五大趋势》, 麦肯锡公司, 2021年11月。
- ⁴ World Urbanization Prospects, 联合国, 2018年。
- ⁵ Nada Hamadeh、Catherine Van Rompaey和Eric Metreau合作撰写的《New World Bank country classifications by income level: 2021–2022》, 世界银行, 数据博客, 2021年7月1日。世界银行的衡量标准是人均国民总收入(GNI), 其定义是GDP加上来自国外的雇员薪酬、财产性收入和净税收减去生产补贴后的要素收入净额。受到与数据可用性相关原因的影响, 我们在模拟中使用人均GDP代替GNI。
- ⁶ ASEANStatsDataPortal, 2022年。
- ⁷ 联合国Comtrade数据库, 2022年。
- ⁸ 斯坦福大学人工智能指数, 全球人工智能活力工具(Global AI Vibrancy Tool), 2022年。
- ⁹ 《The complete list of unicorn companiesk》, CB Insights, 2022年10月。
- ¹⁰ 《McKinsey technology trends outlook 2022》, 麦肯锡公司, 2022年8月。这14项技术分别是应用人工智能、先进网络、生物工程的未来、清洁能源的未来、移动的未来、可持续消费的未来、Web3、工业化机器学习、沉浸现实技术、云和边缘计算、信任架构和数字身份、空间技术的未来、量子技术、下一代软件开发。
- ¹¹ “中国到2060年实现碳中和; 习近平主席表示停止在国外新建燃煤电厂”, UN Affairs, 2021年9月21日。
- ¹² China country climate and development report (《中国国别气候与发展报告》), 世界银行, 2022年10月。
- ¹³ Special report on solar PV global supply chains, 国际能源机构, 2022年7月。
- ¹⁴ 《2022中国商业环境报告》, 中国美国商会, 2022年。
- ¹⁵ 《商业信心调查2022》, 中国欧盟商会, 2022年。
- ¹⁶ A new EU–China strategy, 欧洲议会, 2021年9月16日。
- ¹⁷ National security strategy, 美国白宫, 2022年10月。
- ¹⁸ Global Indicators Database, 皮尤研究中心, 2022年。
- ¹⁹ Trade Map, 联合国国际贸易中心, 2022年。Jenny Leonard、Ian King和Debby Wu合作撰写的《China’s chipmaking power grows despite US effort to counter it》, 彭博社, 2022年6月13日。
- ²⁰ “商务部对中华人民共和国(PRC)的先进计算和半导体制造产品实施新的出口管制”, 美国商务部, 2022年10月7日。
- ²¹ 《2022人口展望报告》, 联合国, 2022年。该预测基于中等水平的生育率、死亡率和国际移民率。
- ²² 同上。

- ²³ 《亚洲的气候风险与应对措施》，麦肯锡全球研究院，2020年11月。
- ²⁴ 《气候风险及应对：自然灾害和社会经济影响》，麦肯锡全球研究院，2020年1月。该估算基于RCP 8.5情景，在该情景下，2050年的全球平均变暖幅度为2.3摄氏度。
- ²⁵ “据BCC报导，热浪事件的综合强度已达到1961年以来的最强水平”，中国气象局，2022年8月21日。
- ²⁶ Bing Han和Choon Kiat William Chia合作撰写的《Dual extremes led to severe power shortage in Sichuan, China》S&P Global, 2022年8月22日；Hazel Southwell撰写的《Factories in China's Sichuan province forced to close for six days amid power shortage》，Automotive Manufacturing Solutions, 2022年8月18日。
- ²⁷ 中国宏观杠杆率数据，国家金融与发展实验室，2022年。
- ²⁸ 为了不违反“三道红线”，企业必须达到以下三项标准：(1) 剔除预收款项后资产负债率不超过70%；(2) 净负债率不超过100%；(3) 现金短债比大于1。
- ²⁹ 我们从357家“财富500强”外企开始，分析了其中112家公司的收入，使用的信息要么来自他们直接披露的中国或区域收入，要么来自特定行业的数据来源。
- ³⁰ 主要进出口情况汇总，中国海关总署，2022年。跨国公司包含跨国公司与国内企业合作成立的合资公司。
- ³¹ 《中国统计年鉴2021》，中国国家统计局，2021年。
- ³² 《中国数字研发要务》，麦肯锡公司，2021年8月。
- ³³ “香港交易所庆祝新上市制度实施三周年”，香港交易所，2021年6月；港股18A生物科技公司发行投资活报告，ORGANIZATION, 2022年。
- ³⁴ 《2023麦肯锡中国消费者调查报告：韧性时期》，2022年12月。
- ³⁵ Jose Qian撰写的《India takes on China's smartphone makers》，Deutsche Welle, 2022年10月21日。
- ³⁶ 全球市场占有率前10名电动汽车电池制造商列表，E-Vehicle Info, 2022年10月18日。
- ³⁷ Dashveenjit Kaur撰写的《China exported half a million of EVs in 2021—the highest in the world》，Techwire Asia, 2022年3月10日。
- ³⁸ 收入不平等，经合组织，2022年；Gini coefficient of equivalised disposable income—EU-SILC survey, Data Browser, 欧洲统计局，2022年。
- ³⁹ Edward Tse撰写的《Foreign firms will have to adapt to China's 'common prosperity'》，南华早报 2021年9月16日；Dexter Tiff Roberts撰写的《What is “common prosperity” and how will it change China and its relationship with the world?》，大西洋理事会，2021年12月；《共同富裕的中国远景》，人民日报网络版，2021年8月24日。
- ⁴⁰ 企业采取的行动，科学碳目标倡议，2022年。

- ⁴¹ 《外商投资产业指导目录(2017年修订)》说明,中国国家发展和改革委员会,2017年6月28日, www.ndrc.gov.cn/xxgk/jd/jd/201706/t20170628_1182814_ext.html; 外商投资准入特别管理措施(负面清单)(2021年版),中国国家发展和改革委员会,2021年9月18日, www.gov.cn/zhengce/2022-11/28/content_5713317.htm。
- ⁴² He Xiyue、Sang Tong和Zhou Erjie合作撰写的《中国取消对证券、基金管理公司的外资所有权限制》,新华社,2020年4月1日; Wang Tianyu撰写的《中国允许外资独资投资乘用车制造业》,CGTN,2021年12月28日。
- ⁴³ 金融开放之际中国取消QFII、RQFII投资额度限制,中国国务院,2019年9月10日。
- ⁴⁴ Michelle Toh撰写的《Tesla has just started making cars in China.Europe could be next》,CNN Business,2019年10月25日; Zhang Yan和Brenda Goh合作撰写的《Tesla completes production capacity expansion at Shanghai plant》,路透社,2022年9月19日。
- ⁴⁵ “帝亚吉欧宣布在上海设立研发中心”,帝亚吉欧,2021年9月15日;“帝亚吉欧投资7500万美元在中国建造我们的第一家麦芽威士忌酒厂”,帝亚吉欧,2021年11月1日。
- ⁴⁶ 《未来十年塑造中国消费增长的五大趋势》,华强森(Jonathan Woetzel)、成政珉(Jeongmin Seong),泽沛达(Daniel Zipser),麦肯锡公司,2021年11月。
- ⁴⁷ Yang Jie和Aaron Tilley合作撰写的《Apple makes plans to move production out of China》,华尔街日报,2022年12月3日。
- ⁴⁸ 《全球流动:世界互联互通的纽带》,麦肯锡全球研究院,2022年11月。
- ⁴⁹ “百威英博公布百威亚太在香港联交所首次公开发售的发售价及配发结果”,百威英博,2019年9月27日; Julie Zhu撰写的《AB InBev Asia unit raises \$5 billion in revived Hong Kong IPO under shadow of protests》,路透社,2019年9月23日。
- ⁵⁰ “百胜中国宣布春华资本集团和蚂蚁金融服务集团向百胜中国进行战略投资”,百胜中国,2016年9月2日。
- ⁵¹ “高盛获准增持中国合资企业股权至51%”,高盛,2020年3月7日;“BMW AG收购华晨宝马汽车有限公司的多数股权,从而实现全面整合,自2022年2月11日起生效”,宝马集团,2022年11月2日。
- ⁵² “巴斯夫湛江一体化基地首个工厂落成”,巴斯夫,2022年9月6日。
- ⁵³ “英特尔在越南追加投资4.75亿美元”,英特尔,2021年1月26日。
- ⁵⁴ “日本制造商减少对中国供应商的依赖:日经调查”,日经亚洲,2022年12月1日。

- ⁵⁵ “上汽通用五菱电动车在华销量突破100万辆”，通用汽车，2022年8月9日。
- ⁵⁶ “阿斯利康在中国宣布三项大规模举措，推动全球医药研发”，阿斯利康，2019年11月6日。
- ⁵⁷ 《2023麦肯锡中国消费者调查报告：韧性时期》，2022年12月。
- ⁵⁸ “欧莱雅收购Magic Holdings，标志着公司在中国美容市场的最大投资”，欧莱雅，2014年4月8日。
- ⁵⁹ “为庆祝虎年，品牌推出 Gucci Tiger”，古驰，2022年。
- ⁶⁰ 2021中国留学白皮书，新东方，2021年。
- ⁶¹ 2021年全国教育事业统计公报，中国教育部，2022年9月，www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/202209/t20220914_660850.html。该数据包含成人项目、非学历项目以及授予学士、硕士和博士学位的项目。
- ⁶² Joseph Jimenez, “There’s a research revolution going on in China—and one day it could save your life,” 全球经济论坛，2016年7月。
- ⁶³ Trefor Moss撰写的《Honeywell’s formula for success in China》，华尔街日报，2021年10月22日。
- ⁶⁴ “苹果中国数据中心开始运营”，ChinaDaily.com，2021年5月28日。
- ⁶⁵ “西门子携手阿里云助力中国工业物联网”，西门子，2018年7月9日；“西门子和AWS建立合作伙伴关系”，西门子，2022年。

麦肯锡全球研究院
2023年4月
版权所有 © 麦肯锡公司
由麦肯锡全球研究院设计

www.mckinsey.com/mgi

 [@McKinsey_MGI](https://twitter.com/McKinsey_MGI)

 [@McKinseyGlobalInstitute](https://www.facebook.com/McKinseyGlobalInstitute)

 [@McKinseyGlobalInstitute](https://www.linkedin.com/company/McKinseyGlobalInstitute)

订阅麦肯锡全球研究院的播客, *Forward Thinking*:
mck.co/forwardthinking