

跨国公司 — 未来的“中国之路”

毕马威研究

kpmg.com/cn

协办机构

SILK ROAD
ASSOCIATES

目录

引言	1
宏观环境：中国和国际跨国公司下一步如何行动？	3
商业挑战：“廉价中国”时代是否终结？	9
消费增长：中国中产阶级：现实抑或幻象？	15
监管挑战：跨国公司与中国更加艰难的磨合？	21
地区差异：多层面的中国战略	27
未来之路：十年展望	33
毕马威专业见解：量身打造中国战略	37
毕马威简介	41
丝绸之路合作伙伴简介	
联系我们	42
个案研究	
旭硝子 (Asahi)	
艾利丹尼森 (Avery Dennison)	
Bluebell	
联邦快递 (FedEx)	
简柏特 (Genpact)	
霍尼韦尔 (Honeywell)	
捷成洋行 (Jebesen)	
仲量联行 (JLL)	
毕马威 (KPMG)	
马士基航运 (Maersk)	
美迈斯律师事务所 (OMM)	
乐购 (Tesco)	
德事商务中心 (The Executive Centre)	





姚建华
主席
毕马威中国

中国这个全球第二大经济体继续吸引着全球顶尖的跨国公司落户，在中国市场拓展足迹。

跨国公司将会继续在中国经济中扮演重要的角色，但是，中国市场环境瞬息万变，本土企业近年也取得了骄人的成绩。中国市场的确商机处处，但是，接受我们访问的企业高层纷纷表示，他们越来越需要在这个市场灵活应变，随时准备好适应市场的变化。

中国的市场环境竞争非常激烈。不少中国本土企业不断增加投入，希望将自己的品牌推向海外。

就我们近期看到的最新趋势而言，不少跨国公司正努力进军中国内地的三四线城市，它们将会面对许多新的挑战，并可能需要进一步考虑调整投资策略，其中包括以合资模式进入市场。

我们也看到新一代企业高管精英正活跃在中国市场。随着中国经济恢复平衡增长并强调本土消费，创新发展和清洁能源、高科技与服务行业等将会越来越成为市场重点关注的领域。

多年来，毕马威依靠本土的力量在中国市场不断发展壮大。我们的业务核心是为跨国公司开拓中国市场牵线搭桥，同时协助中国本地企业拓展海外业务。

有鉴于此，我们在2010年9月成立了毕马威全球中国业务发展中心 (GCP)。GCP 在全球40多个国家成立了专门的客户服务团队，他们在中国跨境投资方面拥有丰富经验，而且深谙中文，对本土市场了如指掌，可协助中国企业扩展海外业务，以及为有兴趣到中国市场投资的跨国企业提供完善支援。

我们的中国业务已呈现不断增长的良好势头，而中国企业不断拓展海外市场是这一增长的一个主要动力。在未来五年内，中国市场将会成为毕马威国际全球十大市场之一。在未来四年里，我们计划将中国员工人数增加一倍至18,000人。

在本所的业务策略方面，我们将会继续重点发展审计、税务和咨询服务。为了进一步展示我们对中国市场的重视，毕马威国际主席的办公室更于去年迁至香港。在国际四大会计师事务所中，他是唯一将自己的办公室设在亚太区的主席。

我们撰写的这份报告充分显示出中国市场在战略上对跨国公司的重要性。从长远看，外资公司以中国市场为目标，在中国全面建立和发展业务，是存在无限商机的。

在此，我衷心感谢各位受访者和撰稿者为本报告所做的贡献和提出的精辟见解。



贝哲民 (Ben Simpfendorfer)
董事总经理
丝绸之路合作伙伴

中国经济在过去三十年取得了前所未有的成就。当前的全球金融危机是对中国的另一个考验。令人欣喜的是，中国到目前为止在应对危机方面表现不俗。

然而，人们越来越认识到，只有所有国家都进行根本性的经济改革才能成功地目前的危机划下句点。

目前，随着中国的经济总量已超过巴西、俄罗斯和印度等三个金砖国家经济的总和，它也正面临着更严峻的挑战。尽管中国的决策者已经在经济改革的道路上历经三十多年的洗礼——但为中国这个庞大的经济体制定合适的改革政策仍然并非易事。

全球的跨国公司在这方面也许能助中国一臂之力。他们不仅提出了一些经济数据本身所无法反映出来的独特见解，还通过比较它们在发达国家和发展中国家的经营经验，为中国提供了一些最佳操作实例。

本报告中的案例研究涉及多个行业。我们采访的首席执行官和高级管理人员大多亲身经历了中国经济从九十年代初至今二十余年的发展历程。这一点非常重要，因为只有了解历史，才能预测未来。

总体而言，全球的跨国公司对于中国的经济前景保持乐观态度。他们坚信中国仍然蕴藏着无限商机，并且看到了中国人民身上锐意进取的创新精神。另外，国内一些市场也在发生快速变化：汽车和房地产行业的兴起就是其中一个例子。

然而，大家一致认为未来五年将比过去十年更为艰难。如果中国希望充分抓住机遇，保持国家强劲的经济增长速度，就必须进行稳健的变革。

跨国公司和中国企业均再次表示出对建立合资公司的巨大愿望，这可能是本报告需特别强调的一个正面的发展趋势。一方面，跨国公司希望在本土企业的帮助下进入中国内地市场和三四线城市。另一方面，中国企业也希望寻求帮助进行海外扩张。

在当前全球危机不断催生国家间隔阂之际，这个趋势值得各方积极鼓励。如果跨国公司和中国企业能够找到一条新的合作和增长之路，那么我们对全球经济前景便会更为乐观，对早些走出全球经济危机的信心也会增加几分。

宏观环境 中国和国际跨国公司 下一步如何行动？

中国和国际跨国公司的命运紧密结合在一起。在过去二十年里，双方都从大幅增长的全球贸易和投资中获得了利益：在全球经济中，中国所占的份额从1990年的4% 上升到如今的14% ，而跨国公司的总份额则达到了惊人的25% ，其国外分支机构的销售额更是增长到32万亿美元¹。

因此，在全球金融危机下，中国和国际跨国公司之间的关系出现一些调整并不令人感到意外：一方面，中国正在全面反思其对外商的开放政策，如是否要引入新的许可制度或技术转让新条例；另一方面，一些跨国公司也不再将中国视为它们唯一的增长来源地，它们开始将目光投向中国以外的其他新兴经济体，尽管它们规模较小，但却显现出同样旺盛的经济活力。

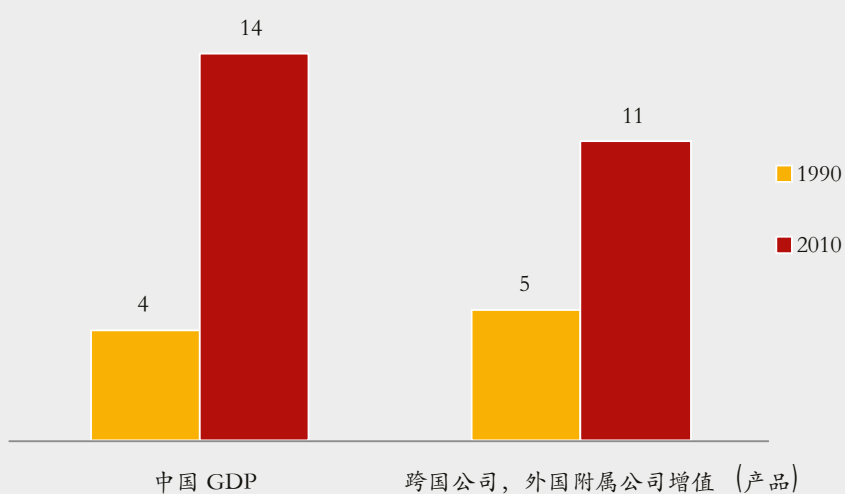
在全球金融危机不断恶化，全球化的利益被重新评估的形势下，中国与跨国公司之间的关系势必会进一步演化。

¹ 联合国贸易和发展会议 (UNCTAD) 《2011年世界投资报告》



为了更好地了解这些关系的变化，我们采访了几家跨国公司中国区的高级管理人员，他们来自不同部门，公司规模有大有小。提出的问题涉及中国的经济前景、跨国公司面临的最大挑战和商机、以及未来几年中他们最期望看到哪些政策调整。

中国和跨国公司占世界GDP的份额不断上升

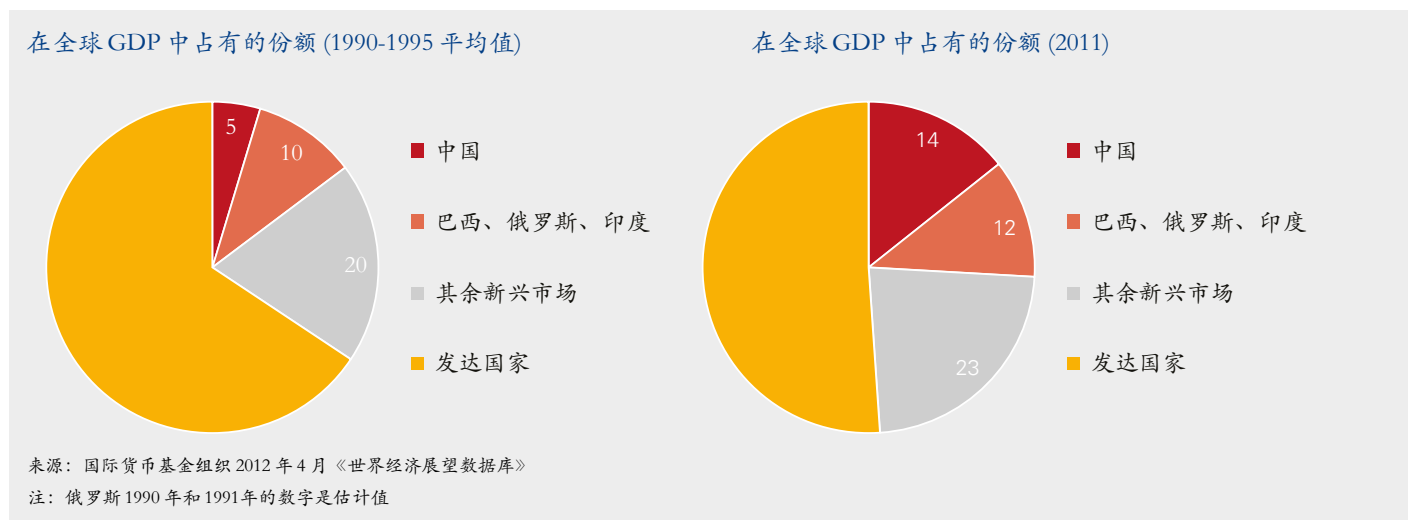


来源：国际货币基金组织 2012 年 4 月《世界经济展望数据库》；联合国贸易和发展会议《2011 年世界投资报告》

注：中国 GDP 份额以购买力平价为基准

中国内陆地区拥有7.2亿人口，实现GDP总额31,500亿美元，在规模上其竞争力不亚于非洲、拉美、中东，因此，无论是充当产品供应地还是建立零售网店，它们都对外资具有强大的吸引力。有一种观点认为，中国内陆经济的成功发展是未来几十年推动全球经济增长的引擎。

一些人士认为，只有最大型的跨国公司才有机会胜出。马士基北亚区首席执行官Tim Smith在谈到所面临的挑战时说：“我们会关注内陆省份的发展情况，但不会过多地投入”，毕竟沿海地区具有“低成本、高收益、高集中度”的优势。小型跨国公司是否能够支撑得住这些变化目前还不清楚。

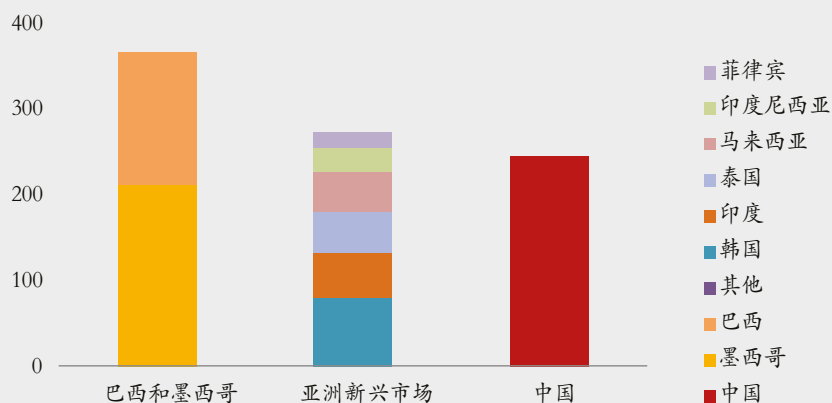


当然，除中国内陆地区（或甚至中国）之外，跨国公司手上还握有其他“牌”。联合国贸易和发展会议最新发布的《世界投资前景》(World Investment Prospects) 调查报告显示，2011至2013年间，中国是跨国公司首选的投资地，印度和巴西分列第三和第四，俄罗斯、印尼、墨西哥都进入了前十（越南和泰国紧随其后）。在全球经济中，中国占有的份额几乎与这些国家总共占有的份额（16%）持平。

事实上，一些跨国公司也在担忧它们对中国的依赖程度。在全球金融危机初期，中国政府的财政刺激计划对促进增长非常有效。然而，现在增长开始放缓；另外，或许出于对成本上涨或潜在贸易分歧的顾虑，在中国的制造业企业甚至也在设法对冲风险。因此，中国+1（往往更多）战略或“邻近采购”（“near-sourcing”）成为跨国公司普遍谈论的话题。

那么，跨国公司为何仍然对中国展现出浓厚的兴趣？毋庸置疑，中国市场规模大是一个重要原因，但变革的速度也是一个关键因素。新兴市场几乎崛起于一夜之间。Bluebell Far East首席执行官Ashley Micklewright指出，90年代晚期推广女性高端时装难度颇大（缺少干洗店是其中一个原因）；之后，女性高端时装市场呈现出指数式增长，那些一早为变化做好准备的商家从中获得了丰厚的回报。

美国跨国公司及其外国子公司在各国销售额



来源：美国经济分析署发布的《美国对外直接投资：美国跨国公司财务和经营数据》

注：最新数据为2009年的数据

根据国际货币基金组织最近预测结果，即使中国经济增长在未来几年中可能放缓到8%左右，但到2017年，中国将仍然占世界经济增长的30%左右。这是极具吸引力的发展前景。另外，我们所采访的产品营销公司指出，在过去两年中想进入中国市场销售货品的欧美生产商数量激增。

最终结论是，中国与国际跨国公司之间的关系不仅会发展，而且会变得错综复杂。发达国家和发展中国家的既定秩序已经被打乱，全球经济发展将更为变幻莫测。与过去二十年相比，我们对未来十年发展前景的预测将具有更大的不确定性。本报告希望通过研究一些跨国公司的个案，为未来提供了一定的启示。



砥砺前行

联邦快递 (FedEx) 中国区总裁陈嘉良 (Eddy Chan)

联邦快递总部设于美国，业务遍布220多个国家和地区，是世界上最大的物流公司之一。陈嘉良是联邦快递中国区总裁。凭借遍布全球的业务以及对全球制造链的敏感性，联邦快递清楚地看到了中国在世界经济中的作用、全球金融危机的余波及中国国内经济的变化。

陈嘉良投身于物流行业已有27年之久，他从1998年开始负责联邦快递在中国的业务。在其工作的上海办公室，陈嘉良见证了联邦快递业务的稳步增长。

联邦快递对中国的长期经济前景持乐观态度。“中国仍然是一个充满活力的市场，将继续推动全球产业的发展”，陈嘉良说。“目前的西部大开发政策和越来越多的制造业逐步向二线和三线城市迁徙都将令中国从中受益。在过去十多年中，政府一直在大力改善这些城市的基础设施建设。”

然而，陈嘉良仍然存有一些疑虑。“我们主要是担心中国继续推动改革的意愿和能力。进一步改革对于保持国家的增长势头来说是必要的，但是中国目前的改革却遇到了越来越多的阻力。我们已经看到，在过去三至五年中，改革步伐已经放缓，尤其是全球金融危机之后，和外商投资方面。”

在谈到联邦快递所面临的最大挑战时，他解释道：“国家的软件。”

“高效的物流依赖以下两个因素：首先是硬件或基础设施，如机场和高速公路；其次是软件或影响行业表现的政府监管措施。由于许可制度不明确，且政策的执行情况变化莫测，因此，我们最担心的是第二个因素。我们希望相关的制度能够更加清晰化。”

陈嘉良期望看到哪些政策变化呢？“我们发现，行业监管机构越来越多，比如国家邮政局、民航总局、海关等。实际上，我们需要更加精简化的监管和更加

一致的法规解释，这样才能提高行业效率。我们相信，所有市场参与者之间的公平竞争才是确保中国商业持续增长，以及获得最优质服务的最好方式。”

陈嘉良的另外一个愿望是，希望中国“航空市场自由化及增加中国领空的民用空间”。

除了在软件方面所面临的挑战之外，联邦快递在硬件或基础设施方面也遇到了一些问题。“中国的高速发展给我们的业务带来了巨大的挑战。在中国，许多偏远地区的机场并未得到充分利用。而在一些繁忙的机场，我们只能在夜间飞行。整体来说，国家的投资支出是一件好事，但是在基础设施资源方面还存在着失调的问题。”

“电子商务为我们提供了巨大的商机。中国目前有超过五亿互联网用户。我们看到，随着中产阶级的扩大和电子商务在中国的迅猛发展，国内对快递服务的需求也呈现出不断增长的趋势。”

陈嘉良如何看待未来五年中最大的发展机遇呢？“电子商务为我们提供了巨大的商机。中国目前有超过五亿互联网用户。我们看到，随着中产阶级的扩大和电子商务在中国的迅猛发展，国内对快递服务的需求也呈现出不断增长的趋势。”他说。

对于国内对外国奢侈品的需求，陈先生也持积极态度。“高端产品正在纷纷进军中国市场且发展迅猛，这是有目共睹的事情。货品的价值越高，营运商就越愿意选择可靠性高的运输供应商。在这方面，可靠性、安全性和灵活性是决定因素。”他指出。

他看到，中国一些主要的地区枢纽在服务上和地理位置上都开始形成各自独特的优势。他补充说：“广州或珠江三角洲构成了完美的亚太区枢纽。上海有点儿靠北，是中国面向世界的窗口，如欧洲和美国。环渤海地区（包括北京和天津）则形成北亚、韩国和日本的枢纽。”

为中国消费者进行采购

乐购 (Tesco) 全球非食品采购和物流首席执行官 Christophe Roussel

作为一家总部位于英国的零售巨头，乐购的年销售额超过1,100亿美元。60%以上的收入都源于英国市场。它在五个亚洲国家拥有超过1,719间门市店，包括在中国的100余间门市店，因此，它对中国作为原料供应国和消费市场的前景，有着更加全面的了解。Christophe Roussel现任乐购全球非食品采购和物流首席执行官。他在亚洲的采购与物流行业从业二十余载，尤其专注于中国市场，见证了整个行业的快速演变过程。

乐购面临的最大挑战是什么？“劳动力成本仍是我们最大的挑战。越来越多的工厂开工不足。”Roussel 回答到。他道出了众多制造商和买家的心中所虑。“令人欣慰的是，工厂正对此作出积极应对，寻找削减成本的途径，例如投资资本设备、引进精益制造技术或重新配置生产线等。”

大多数工厂都是如此吗？“我们的供应商主要依赖乐购的生产工程师提供的相关建议。几年前，工资上涨的程度不足以刺激工厂投资资本设备或生产技术。但近年来，劳动力成本的持续上升迫使他们不得不投入金钱和时间主动应对。”

他解释说：“我希望这些工厂通过迁往内陆地区或其他途径节约成本，几年后能保持价格稳定，甚至降低价格。”

Roussel表示，在一些产品种类上，中国的重要性已经不如五年前。“服装就是一个很好的例子。我们加强了在印度次大陆和地中海沿岸的采购力度。库存是一个重要的因素，采购地靠近欧洲有利于我们更快地响应欧洲市场的需求。”

在谈到其他挑战时，他补充道：“从采购的角度来看，我们担忧政府缩减出口补贴，以支持国内经济发展。只有对政策有一个确切的了解，我们才能作出长期规划。”中国的哪些政策改革将有利于乐购中国业务的发展？Roussel 说：“

我们希望政府更多地关注教育，尤其是工程专业毕业生的创新性，这样才能创造出更多的革新产品。”

“政府可以帮助制造商迁移中国内陆。这些地方也是我们采购策略的重点地区。我们已在中国内陆地区找到了合适的供应商，质量和价格都更具吸引力。”Roussel提到的这一点非常重要。面对不断上升的生产成本，除了大型出口工厂有能力搬迁至内陆或在内陆建立新工厂之外，很多工厂都难以留出足够的现金进行投资。

“政府可以帮助制造商迁移中国内陆。这些地方也是我们采购策略的重点地区。我们已在中国内陆地区找到了合适的供应商，质量和价格都更具吸引力。”

关于最重要的机遇，Roussel 表示：“这显然是在中国国内市场。随着人们消费能力不断提高，对产品质量和原产地也愈加重视。在食品和婴儿产品方面尤其突出。我们目前专注于沿海城市，这些城市的需求量比较大，但内陆城市，尤其是二三线城市则蕴含巨大的商机。”

在谈到人民币汇率自由化是否重要时，Roussel总结说：“这在六个月前还是相当令人振奋的，因为我们大部分原材料和配件都是在中国采购的，每件的价格或可以节省几个点子。但到了现在，这已经不再是我们最关注的问题了，因为还有其他更重要事情需要我们考虑。”他所说的更重要事情，主要就是欧洲市场危机和通胀(尤其是汽油价格上升)对全球消费者需求的影响。

商业挑战 “廉价中国” 时代是否终结？

许多跨国公司发现在华的经营环境日益艰难，它们普遍都有一个看法：中国已不再是一个廉价的产品制造和服务外包的国家了。

为此，全球生产链可能会发生一个巨大的变化。一直以来，跨国公司在东莞或温州制造商品出口到欧美，这有助于其扩大市场份额及提高利润率，因此，他们曾一度将中国视为是一个低成本的出口平台。这已成为过去时：如今，成本飙升，在中国营商已变得越来越昂贵。

在中国营商环境不断转变的情况下，跨国公司遭遇的最大挑战是什么呢？本报告中几乎所有受访的跨国公司均指出，劳动力短缺和工资上涨是它们的最大问题。消费品行业在这方面的问题尤为严峻，因为中国以往劳工成本低廉为它们提供了一个重要的成本优势。但随着中国人口老化，这种成本结构出现了彻底变化。



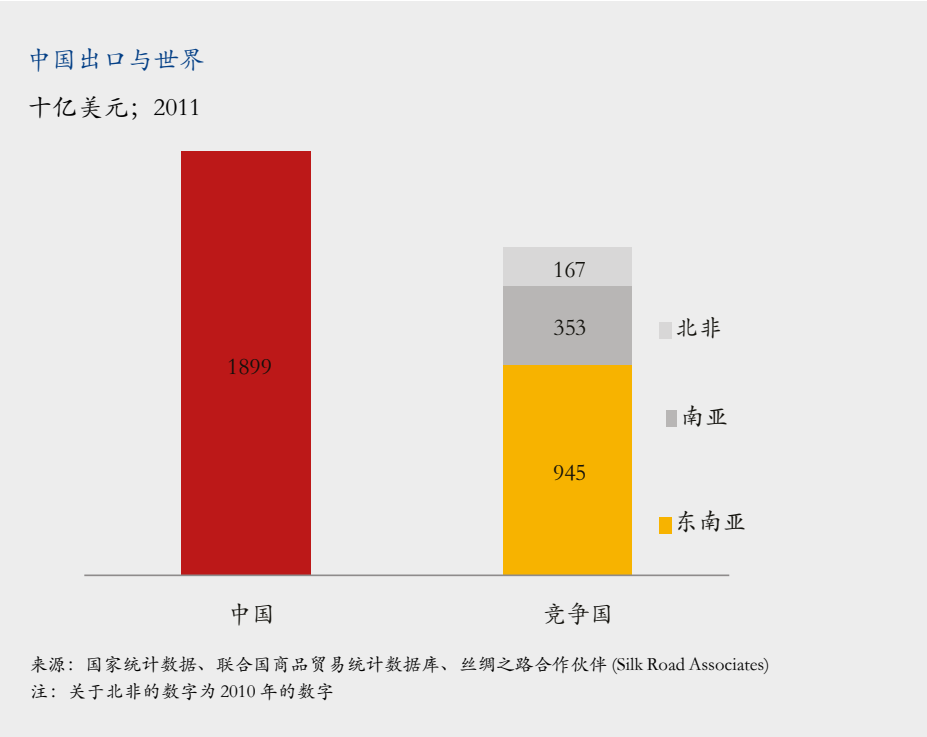


再看中国的人口问题，中国人口年龄中位数为35岁，比处于相同发展阶段的韩国或日本多出10岁左右。



另外，前面提到，“邻近采购”(“near-sourcing”)现象日趋普遍。跨国公司正在寻求更接近本国市场、交货周期更短的制造地，因为这样可以节省成本。例如，北非便受到青睐，因为它邻近欧洲、拥有低廉的劳动力，且大多数国家与欧洲都签订了自由贸易协定。

但这并不能说明中国将告别“世界工厂”时代。首先，中国是不容易被替代的：中国的年出口额(19,000亿美元)几乎相当于其他亚洲新兴市场年出口额的总和(20,000亿美元)，更是北非的12倍。除此以外，中国某些大型的集装箱港口的吞吐量要远远大于竞争对手的国家总吞吐量，如印度或越南。



令人乐观的是，为了寻求出路，中国制造业正努力通过投资资本设备(替代资本)或学习新型生产技术(如精益制造)来节约成本。一些跨国公司期望，中国制造商能够在两至三年内保持价格稳定，甚至再次降低价格。这样，中国制造业将能够继续保持其领先地位。

然而，中国制造业要想获得成功，政府支持必不可少。某些跨国公司提议政府帮助小型制造商进一步迁移内陆或者投入更多教育经费培育创新能力。政府也可以鼓励跨国公司协助中国的合作伙伴从海外引入最佳操作模式，包括就节约能源或设置生产线提供建议。



瞄准中国中产阶级新生代

捷成洋行 (Jebesen) 集团董事总经理海宁 (Helmuth Hennig)

捷成洋行成立于香港，历经百余年的商海磨砺，已经从最初的一家贸易公司，发展成专为高端产品在中国和亚洲其他地区开拓市场和承担分销的集团企业。Hennig现任该集团董事总经理。从蒙大菲 (Robert Mondavi) 葡萄酒到蕾蒙威 (Raymond Weil) 表，中国超级富豪及中产阶级的迅速增长为捷成洋行带来了源源不断的利益。

Hennig在香港居住了近30年，一直都在捷成洋行工作，因此，他掌握了该地区消费增长的第一手资料。

他对中国中产阶级信心十足：“中产阶级的购买欲望和购买力都在爆炸性增长。我们的葡萄酒业务见证了中国中产阶级的发展历程。捷成洋行从事葡萄酒业务已有20年了，过去只服务于五星级酒店，现在我们还销售面向中产阶级的商务葡萄酒。五年前我们根本不可能这样做，但今天我们的市场相当可观。”

是什么刺激了人们的购买欲呢？“消费者主要是受到网络 (尤其是博客) 上所见所闻的影响，看到别人在喝葡萄酒。当然，出国旅行也是一方面。”

在谈到如何领先于竞争对手、预测市场变化时，Hennig表示：“我们总是努力走在市场发展的前沿。当然，这可能带来过度投资的风险。例如，五年前我们在上海开了一家葡萄酒专卖店，但由于时机不成熟，最后不得不将其关闭。我们的优势在于，我们是一家私营企业，公司的主要股东与我们拥有一个共同的愿景 —— 着眼于长期的业务发展”

未来十年最大的商机在哪里？“我们的目标客户主要是超级富豪，但我们也看到了中产阶级的巨大潜力。例如，我们现在正与戴森 (Dyson) 合作吸尘器项目。客户方面认为，当然我们也同意，戴森在设计、精密性和技术方面的优势越来越受到中国中产阶级的青睐。”

“监管复杂性和一致性是一个顾虑。中国政府对于汽车进口规定的调整足以说明这一点。中央政府颁布了一套规定，但地方政府可能会有异议。我们也不可能把所有相关监管机构召集在一起讨论流程简化的问题。这种情况多年来虽未恶化，但也没有改善。”他说。

在挑战方面，他表示：“归根结底，是否能够成功占领中产阶级市场要看政府是否对某一行业开放绿灯。汽车行业是一个很好的例子。过去私家车主们都喜欢奥迪、奔驰等安全性能高的轿车。但随着监管环境变化，他们突然纷纷转向法拉利和保时捷。”

“过去，国外客户在中国业务投入的时间或资源都不多。现在，他们对中国非常感兴趣，也愿意与我们接洽。他们将捷成洋行作为试水中国的跳板，以避免过度投入。”

员工流失是我们面临的另外一个战。Hennig说：“我们员工的教育程度和外语水平在不断提高。但是，我们最大的问题是留住员工。我们的员工流动率约为15%，处于行业平均水平，这意味着我们招聘人员的主要目的是为了补充流失的员工，而非公司业务发展所需。结果造成生产力的巨大损失。”

在谈到中国经济发展前景时，Hennig表示：“今年上半年经济陷入停滞不前的状态，但并未出现萎缩，只是从高位增长中有所放缓。去年，我们的业绩创下新高，我们期待下半年会有5% - 6% 的增长。但即使今年的表现与去年持平也不错。”

随着越来越多的欧美企业首次寄希望于中国，全球危机实际上为捷成洋行创造了新的机遇。Hennig总结道：“过去，国外客户在中国业务投入的时间或资源都不多。现在，他们对中国非常感兴趣，也愿意与我们接洽。他们将捷成洋行作为试水中国的跳板，以避免过度投入。”

中国——公司全球战略之基石

马士基航运 (Maersk) 北亚区首席执行官Tim Smith

马士基航运作为全球航运巨头，拥有600艘轮船，业务覆盖全球125个国家和地区。Tim Smith现任该公司北亚区首席执行官。在中国作为制造中心的崛起过程中，马士基航运获得巨大利益：中国占其航运业务总收入的四分之一，其长江沿线内陆省市的业务量甚至超过其在部分欧洲国家的业务。

Smith在香港的地区总部目睹了过去十年中国出口额从3000亿美元增长至近1.9万亿美元。

他表示：“我们预计未来五年中国将继续担任全球贸易的发动机，但是，也期望看到一些变化。非洲和拉美等新兴市场将迎接最大的商机。虽然这些市场的规模不如欧美市场，却具有强劲的发展势头。”

但最大的变化，或者说挑战，来自于中国自身，即成本不断上涨带来的压力。

他说：“中国作为全球制造基地的作用何在？这是我们业务发展的最大问题所在。我们的全球战略就是中国战略，中国作为制造基地的作用显然发生了改变，我们也要作出相应的反应。我们需要对市场增长更为谨慎。我们要降低船舶制造量，并认真规划部署地点。”

Smith已经注意到中国沿海省份的变化，而不仅是只看到沿海和内陆地区之间的差别。“华南市场已具备发达市场的雏形。目前华南市场增长率约为1.5-3.5%，而华北和内陆省份市场则以两位数的速度增长。”

Smith对内陆省份是否保持乐观态度呢？“国际业务目前仍具有‘低成本、高收益、高集中度’的优势。因此，我们会关注内陆省份的态势，但不想投入过多。同时，我们不认为二三线城市拥有和欧美一样的消费模式。”

中国目前禁止外资航运企业涉足国内航运业务。因此，马士基航运和其他外资航运公司不得不将部分业务分包给中国本土企业，以便将货物从青岛运往上海或从福建运往广州，进而运往欧洲。航空快递业务也存在类似的市场限制条件。

“允许外资航运企业参与国际航运中转业务是我们在未来五年最希望看到的政策变化。”

“我们的全球战略就是中国战略，中国作为制造基地的作用显然发生了改变，我们也要作出相应的反应。我们需要对市场增长更为谨慎。我们要降低船舶制造量，并认真规划其部署地点。”

以上变化，尤其是不断上升的生产成本，造成买方更希望在靠近国内市场的地区采购，逐渐带热了“邻近采购”。例如，比起中国，欧洲企业可能更愿意转向低成本的北非国家，虽然这些国家目前局势动荡。“我们的欧洲客户普遍倾向于如此。” Smith表示。

“当然，他们还会不会抛弃中国。毕竟，目前中国还是一个最佳选择。但另一方面，他们希望增加多样性，以降低风险。我们需要更为灵活的应对生产模式的分散性。”

从长期来看，中国在奢侈品和食品方面不断增长的国内需求，将会驱动马士基航运业务发展。Smith表示：“中国经济的变化为我们的业务发展带来了一个上升空间。目前，多数进口的商品都是散装、低质量的产品。但是，如果中国要进口更多的葡萄酒，就需要更高质量的服务。”

消费增长 中国中产阶级： 现实抑或幻象？

中国中产阶级的兴起也曾经遇到重重障碍。90年代，一些曾对富裕的中国消费者寄予厚望的跨国公司结果都失望而归。但在过去十多年中，情况发生了扭转，且大量事实证明消费在不断增长。

能向数以亿计消费者出售汽车或房屋装修商品，令不少商业机构垂涎不止。问题是，社会上目前对中产阶级的定义还很模糊，标准莫衷一是。一个大概的评估是年收入在五千至两万美元之间不等。

中国城市收入统计数据显示：按照人均年收入五千美元计算（以美元购买力平价为基础），中国城市中产阶级人数规模为2.75亿；如果以一万美元为标准的话，人数则降到只有1亿人。

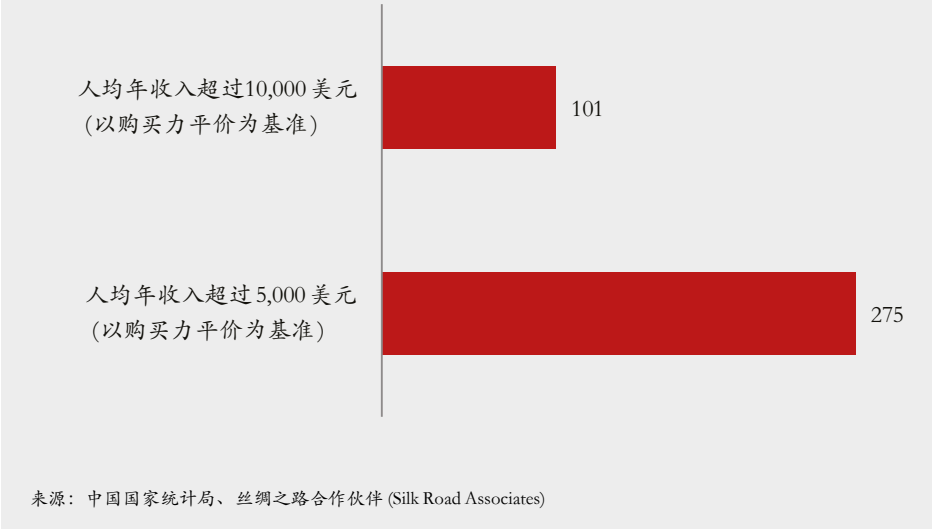
但是，以中产阶级为销售对象并非总是一帆风顺。举例来说，消费模式可能在一夜间完全改变，并产生新的市场，因此企业需要新的业务领域灵活投资，或迅速应对市场变化。

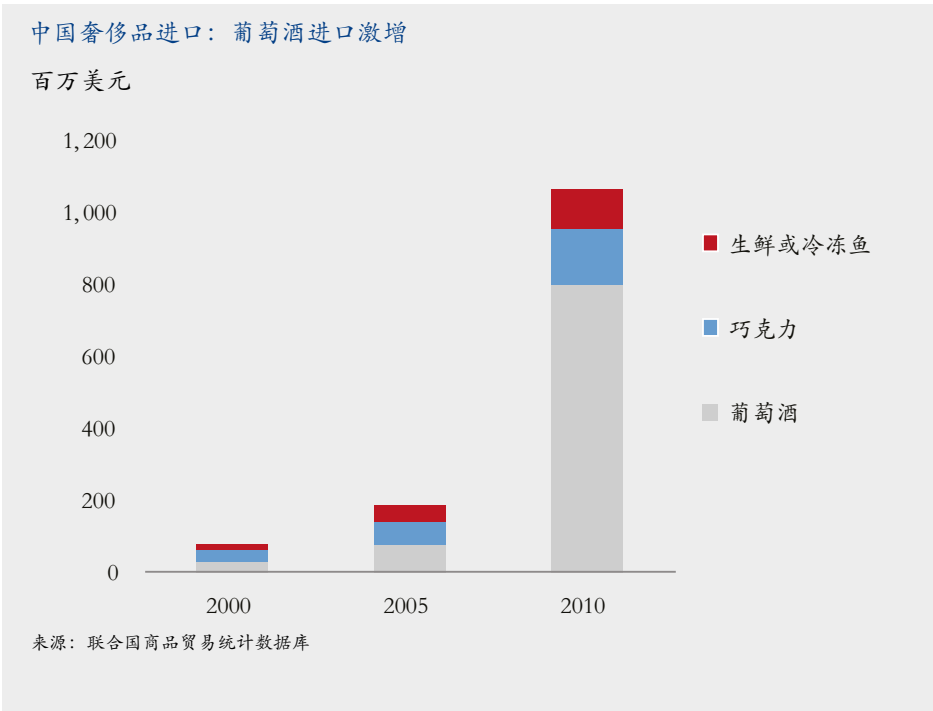


我们所采访的所有跨国公司都看好中国中产阶级。到目前为止，收入增长超过通货膨胀率，这说明消费者拥有更多的可支配收入。消费模式的剧烈变化令准确预测市场走势变得十分重要。例如，五年前在中国推销商务用葡萄酒是件十分艰难的事。但现在，中国葡萄酒进口却以每两年翻一番的速度迅猛增长。

中国城市中产阶级

百万人，人均年收入，以购买力平价为准





捷成洋行 (Jebesen) 集团董事总经理海宁 (Helmuth Hennig) 指出，市场突然出现变化的最大问题是你无法从最初的统计数据上分辨出成功与否。捷成洋行是一家在中国具有悠久历史的产品营销策划公司。因此，“我们必须走在发展的前沿，代价是承担过度投资的风险”，他继续说道。“这有助于我们作为一家私人控股企业长远的发展。”

更重要的是，随着“廉价中国”的终结，取而代之的是“消费中国”。中国政府作出了一系列努力增加居民收入、扩大消费需求，包括更加严格的劳动法和提高最低工资标准。只要持续推动改革，经济发展将更加均衡，即经济发展更多依赖于消费，而非投资。届时，跨国公司也会逐渐将中国视为消费市场，而不只是一个采购基地。

与此同时，我们也要敲一下警钟：通胀压力持续升高和增长放缓都可能引致中产阶级的衰落。在1997年亚洲金融危机时，就业市场和房地产市场遭遇雪崩，造成无数家庭挣扎于贫困线以下。对于瞄准着中下阶层市场的跨国公司来说，中国应对通货膨胀及促进经济增长的能力至关重要。



帮助品牌进军中国市场

Bluebell Far East 首席执行官 Ashley Micklewright

Bluebell Far East公司的总部设于香港。该公司在亚太地区市场代理推广欧洲最著名奢侈品牌已有超过五十多年的历史。Ashley Micklewright 是 Bluebell Far East公司的首席执行官。Bluebell目前在八个亚洲国家推广五十多个品牌，因此，它非常了解跨国公司在新兴中产阶级市场所面临的特殊挑战。

Micklewright于60年代在香港长大，后来来到英国生活了一段时间直至90年代初才返回香港，因此，他称得上是一个拥有20年香港生活经验的老香港人。他目睹了香港中产阶级作为国际品牌购买者在过去几十年的发展。对于中国中产阶级的崛起，Micklewright认为“目前的变化只是初见端倪，未来五至十年后将会发生更大的变化。”

这可能不是你期待中的一个奢侈品牌营销商的反应。毕竟，中国新兴中产阶级已在国际大品牌的销售收入中占有较大的份额。Bluebell在过去几十年中将一些世界最大的品牌引入中国，它比大多数人认识的更深刻。

“当Bluebell引进路易威登 (Louis Vuitton) 时，路易威登 (Louis Vuitton) 还只是一个家族企业。当周仰杰 (Jimmy Choo) 在欧洲只有为数不多的几家店铺时，我们就开始与它合作了。我们就是这样经营的，” Micklewright指出。那么，为什么进入中国的中产阶级市场会比较艰难呢？

“目前，中国的奢侈品市场由少数大品牌所占领。店铺出租人明显愿意将店铺出租给这些大品牌经销商，因而它们的店铺越做越大。结果造成了知名度较低的奢侈品牌很难打入市场。而香港或台湾就没有出现这种情况，在那里，经销商可以很容易地引进新的品牌，让消费者

者可以做出自己的选择。你会惊奇的发现，香港和台湾的时尚达人们竟然知道欧洲的小品牌。在精心策划好营销方案及为精品店选择良好的店址之后，良好的口碑就可以为产品在市场上打开销路。”

规模较大的品牌也享有另一优势。“知名度低或新兴的奢侈品牌进入中国最大的问题之一是，寻找合适的黄金零售店址。此类店址一般都非常抢手，且其租金可能与香港一样高。如果不能得到最佳的店址，加上次选的店址如交通情况不佳，那么销售业绩就会相当糟糕。因此，大量知名度较低的品牌不得不放缓其进入中国的步伐。”

但Micklewright并不认为这个趋势会长期持续下去。“消费者迟早不会只到规模

然而，不论奢侈品牌企业打算到北京、上海或二线城市设立门市店，中国消费者仍可能干脆选择到海外购物。

Micklewright总结道：“进口税和增值税是一个大难题”。“大陆和香港之间的价格差异使得很多顾客宁愿到香港购买奢侈品。我希望中国政府能够削减此类税收，否则，奢侈品牌在中国将比区内其他地方面临更严峻的挑战。”

“在二线和三线城市，租金和需求之间达致了更好的平衡。我们目前经常代理的一些客户并不具备在北京和上海建立庞大旗舰店的全球影响力或财力。开设旗舰店可能有利于品牌的宣传，但也可能会亏损。”

较大的品牌购物，因为许多人都购买相同的产品，他们会觉得沉闷。最后，规模较小的品牌会开始有需求。”

Micklewright坚信二三线城市可为知名度低的奢侈品牌带来商机。“在这里，商业模式开始体现出其更大的价值。在二线和三线城市，租金和需求之间达致了更好的平衡。”



瞄准中国国内市场

霍尼韦尔公司 (Honeywell) 中国区战略总监 Jason Lo

霍尼韦尔公司在中国深耕多年，拥有12,000名员工，涉足自动化、航空航天系统等多个领域，业务覆盖100多个国家和地区。Jason Lo现任该公司中国区战略总监。

Jason是一名土生土长的香港人，但过去十年均在中国内地工作和生活，负责公司的战略和业务发展。

他对中国的经济前景非常乐观：“短期来看，所有人都在担心欧元区崩溃将影响当地经济，导致出口减缓，投资延迟。长期来看，中产阶级的数量在扩大，财富在增长。二三线城市迅速成熟，在投资方面积极向一线城市看齐。这一切都表明，市场的需求越来越强劲。”

在谈到中国对于金砖国家市场的重要性时，他表示：“目前中国是经商环境最好的国家，但我们认为未来10至20年全球经济将发生根本性转变。霍尼韦尔公司专门设有一名总裁兼首席执行官，负责中国、印度、巴西、俄罗斯和其他高增长市场。这些市场将对未来的GDP增长作出重要贡献，因此，我们非常重视这部分市场。”

霍尼韦尔公司面临的主要挑战是什么？他表示：“一直以来，我们都竭力保护我们的技术和知识产权。中国企业的学习能力很强，因此，随着员工流动，即使不出现根本性的侵犯知识产权情况，也会发生公司技术外泄。某些公司愿意通过技术转让去换取市场，但是，我们必须仔细权衡，尤其是对于那些领先数年的技术。”

尽管如此，霍尼韦尔公司并没有因为对知识产权的担忧而停止聘用1,400名中国工程师在国内的研究中心工作。

他指出，中国不同地区在发展速度方面存在差异。“我们认为珠三角地区已趋向饱和。成都和重庆等快速发展的二线城市将迅速超越广州和深圳。环渤海地区也呈现出更为迅猛的增长趋势，尤其是天津，其商业中心区发展势头强劲，正在潜心打造继上海之后的第二个金融中心。”

他表示，内陆省份对于下一阶段经济发展至关重要，同样有利可图。然而，竞争也异常激烈。Jason解释道：“商业模式也将转变。我们会更多地依赖当地的产品开发和不同的销售渠道。实际上，我们在中国的1,400名工程师和研究人員多数都致力于开发适合本地需求的产品，以提升本地竞争力。”

“长期来看，中产阶级的数量在扩大，财富在增长。二三线城市迅速成熟，在投资方面积极向一线城市看齐。这一切都表明，市场的需求越来越强劲。”

他还强调，这些产品与其他金砖国家的产品发生了交叉。“中国、巴西、俄罗斯和其他新兴市场的需求存在相当大的同质性。我们在中国开发东方对东方(E4E)的产品方面具备先发优势，并且已经着手开展以中国为平台的东方对西方(E2W)战略。”

关于霍尼韦尔公司在华的其他机会，他总结说：“中国通过吸引外资强大起来，但预期在未来几年中，中国的对外投资有望超过外商在境内的投资。因此，我们非常希望与中国企业合作，探索海外投资前景。这些企业倾向于选择同时拥有在华业务及全球网络的合作伙伴。我们已经做好了准备。”

监管挑战 跨国公司与中国： 更加艰难的磨合？

中国或许是全球经济阴云中最后的亮点之一，然而，一些跨国公司却发现它们比以往任何时候都更加难以在中国保持竞争优势。某些外资企业首席执行官指责，中国的“购买国货”或“自主创新”政策实际上是阻碍外资企业参与中国经济发展及为本土竞争者提供便利。

然而，经济民族主义已经蔓延到大多数国家。为了应对全球金融危机，各国政府纷纷加强对外资企业的监管措施。

世界银行关于2008年以来贸易保护主义趋势的研究报告显示²：除印度、阿根廷、巴西、印尼、中国和俄罗斯之外，欧盟和美国已成为贸易限制措施最严厉的实施者。“金砖四国”的贸易限制措施也同样严重打击了在新兴市场谋求扩张的跨国公司的信心和勇气。

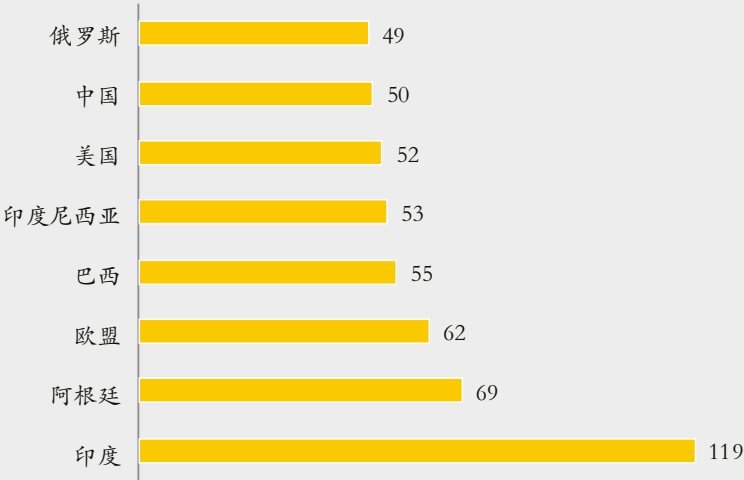
2 2011年12月世界银行发表的《经济前提》中的《2008年以来贸易保护主义盘点》：第72号



在这方面，中国虽然并非是唯一的一个国家在这么做，但它仍十分在乎跨国公司的看法。中国正处于复杂的经济转型中，而跨国公司带来了先进的技术和管理方法，有助于中国企业向价值链上端移动或开发全新的行业。

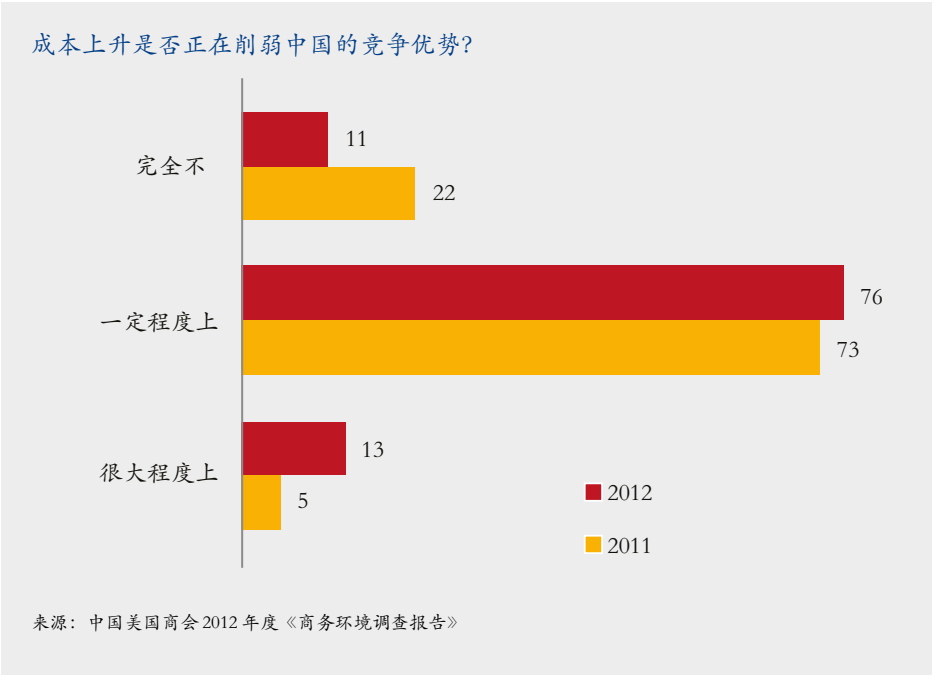
新实施的贸易限制措施的数量

2008 年 9 月至 2011 年 7 月



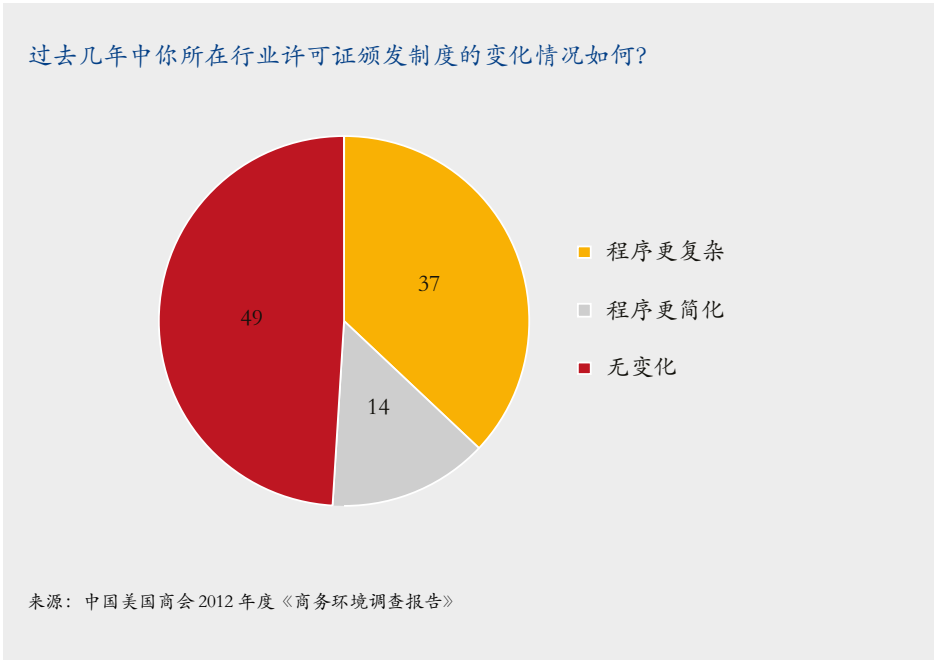
来源：2011 年 12 月世界银行发布的《经济前提》中由 Mohini, D、Hockman, B 和 Malouche, M 撰写的《2008 年以来贸易保护主义盘点》(Taking Stock of Trade Protectionism Since 2008)

因此，培育本土产业和鼓励外商投资之间要达到较好的平衡。



我们看到许可证颁发标准提高和技术转让不断增加。此类风险的严重程度有多高呢？我们从对高级管理人员的采访中得知，尽管他们对经济增长前景、劳动力成本、政策实施存有更多顾虑，但是，以上两方面的问题日益严重，正成为外商在华投资的潜在障碍。

下一步该怎么做呢？一方面，中国企业将加强自主创新；另外，跨国公司的确可能撤出中国，转战别处。由此看来，支持一个开放的全球贸易和投资环境完全符合中国自身的利益，否则，中国企业将在欧美，甚至其他“金砖四国”遭遇类似的贸易限制。





为跨国公司提供实体战略咨询

仲量联行 (Jones Lang LaSalle) 上海及华东区董事总经理顾东尼 (Anthony Couse)

仲量联行是一家从事房地产专业服务的跨国企业。公司在大中华区12个城市设有办事处，拥有超过1,600名专业人员及10,000名驻厦员工，为多家全球最大的跨国公司提供服务。顾东尼(Anthony Couse) 现任该公司上海和华东区董事总经理。

90年代中期顾东尼便来到中国工作，深切感受到中国房地产行业一路飙升之势。

顾东尼对中国市场的前景表示乐观。他说：“政府的紧缩措施对住房市场的降温颇有成效，但中长期市场仍将向积极的方向发展。全球经济低迷及中国经济的不确定性导致某些行业增长放缓，尤其是金融行业。令人振奋的是，医疗、制药、制造、奢侈品牌、快速时尚和运动服饰等众多领域仍呈现出增长趋势。”

仲量联行面临的最大挑战是什么？顾东尼表示：“过去七年，人力资源是我们的最大挑战。但最近经营成本包括所得税、营业税和员工福利的持续上升令人担忧。”

“通过培训和采取一些其他的人力资源措施，我们的员工流动率已从30%降至15%。虽然按照西方标准这仍然处于高水平，但我相信相对于中国服务行业这已经是一个不错的成绩了。”

顾东尼指出，仲量联行已将部分区域后台业务外包给了大连。“借助大连丰富的语言资源，我们为大陆、台湾、韩国、日本、香港和亚太地区众多英语国家提供服务。这也是我们选择大连的原因。”他说。

“目前，我们的客户都在想方设法节约成本。鉴于经济复苏乏力，我们相信，外包形式在中国会愈加盛行。”

“随着一些工厂迁往内陆或迁出中国，华南市场渐趋成熟。另外，租户的类别也在改变，尤其是在广州，服务业增长强劲。众多跨国公司要求我们帮助他们

在成都、重庆及武汉设立分支机构。”他解释道。

顾东尼表示，中国二线城市商机无限。“在过去一年半之前，我们对于在二线城市设立办事处仍十分保守，总共仅有6个办事处；主要是缺乏合适的业务带头人。现在我们看到了这些市场的巨大潜力，但尚处于起步阶段。我们认为，我们既没有错失市场发展机会，也没有过度承诺。”

他补充说：“二线城市零售地产和写字楼的建设正如火如荼。由于这些城市缺乏高档的零售及办公空间，所以市场有迫切的需求。”

“随着一些工厂迁往内陆或迁出中国，华南市场渐趋成熟。另外，租户的类别也在改变，尤其是在广州，服务业增长强劲。”

“一线城市同样在变化。跨国公司向来是甲级写字楼的主力，但如今本土企业也开始涌向甲级写字楼。某种程度上来说，这是人才大战的结果。本土企业越来越意识到，吸引和留住人才的一个必不可少的因素就是为员工提供高品质的办公环境。”

顾东尼表示，这必将从根本上改变甲级写字楼的整体市场需求。他总结说：

“从中长期来看，一线城市有限的空间及租金上涨将引起国内企业对高档办公空间的激烈争夺。像上海这样的成熟市场会为租户提供更具成本效益的解决方案，如在距离传统 CBD 地区仅几站地铁的地方提供写字楼。我们看到一些跨国公司已经开始利用这种方式了。前提条件是基础设施建设要健全。我们知道，上海地铁网络四通八达，已延伸至远郊区。”

为跨国公司开拓中国市场牵线搭桥

毕马威中国华南区首席合伙人龚永德



毕马威是世界“四大”会计师事务所之一，拥有由优秀专业人员组成的多个行业专责团队，致力提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威中国目前共设有十三家机构，专业人员约9,000名。凭借为多家世界最大的跨国公司与中国最大的金融业企业提供专业服务的丰富经验，毕马威洞悉跨国公司在华面临的机遇和挑战。龚永德现担任毕马威中国华南区首席合伙人。

龚永德是香港人，曾任香港税务学会主席，也是广东省深圳政协委员。

尽管目前国内经济增长正在放缓，但龚永德仍对前景充满信心。他说：“虽然今年的经济环境是艰难的，但是，中国有足够的手段避免经济硬着陆。首先，较高的存款准备金率正呈现出下降趋势。其次，贷款利率还存在进一步调低的空间。现在，国内银行已获准能够进一步缩减利率差，贷款利率有望再次下调。”

他补充道：“资金短缺不是问题所在。中国储蓄率高于西方世界，但是，中国的钱未用到刀刃上。大量资金流入地产界，私营企业则因资金短缺不能发展壮大。如果更多的资金能够投入到国家的高增长行业，前景将更加广阔。”

他说：“为了促进这一进程，我们需要一个更加庞大的值得信赖的专业团体，除会计师之外，还包括律师、估值师、信用评级公司。为了增强社会公众投资私营企业的信心，无论是购买股票还是公司债券，专业人员在开展工作时都必须严格恪守职业道德。虽然大学里已开设了相关的职业道德课程，而且职业道德是专业考试的一个科目，但是，职业道德教育仍需进一步强化。这将推动中国经济以更加健康的方式发展。”

他继续说道：“我将建议深圳政府利用前海深港现代服务业合作区扩大离岸人民币资金池，并允许高质量私营企业以更低的利率在前海募集资金。一些在香港的公司已成功发行‘点心债券’，利率在2%左右，这比中国大陆的利率要低的多。”

他补充道：“前海也将为香港和内地高素质的专业人才提供巨大的发展机遇，并成为私营企业以低利率募集资金的平台。”

“虽然今年的经济环境是艰难的，但是，中国有足够的手段避免经济硬着陆。”

关于中产阶级的前景，龚永德解释说：“中国已认识到中产阶级的重要性。在2011年税制改革中，新的个人所得税率对中产阶级十分有利。例如，对于月薪一万的劳动者来说，个人所得税率从12.3%降至7.5%。然而，政府需要加强税收执法，尤其针对那些持有外国护照的超级富豪。目前国内一些超级富豪一旦取得外国护照便可大幅减轻税

负。政府可通过解决此类问题来维护税制平衡。”

龚永德特别强调，劳动用工成本上升是跨国公司普遍遇到的另一个挑战。他指出：“最大的问题之一是，企业收入增速赶不上劳动用工成本的上升速度。所有行业都面临这个问题。近年来，工资成本不断增长。与此同时，工资以外的劳动力成本如社保和住房公积金缴款也呈上升趋势。”

龚永德补充道：“中国企业雄心勃勃，不断致力于提高自己的核心竞争力。它们不仅只注重高回报和高增长，还寻求改变现有的增长模式，以实现可持续发展。许多主要的本土企业通过对内和对外投资引进国外先进技术和管理经验，以及整合其供应链、市场及品牌资源，来达到战略转型的目的。”

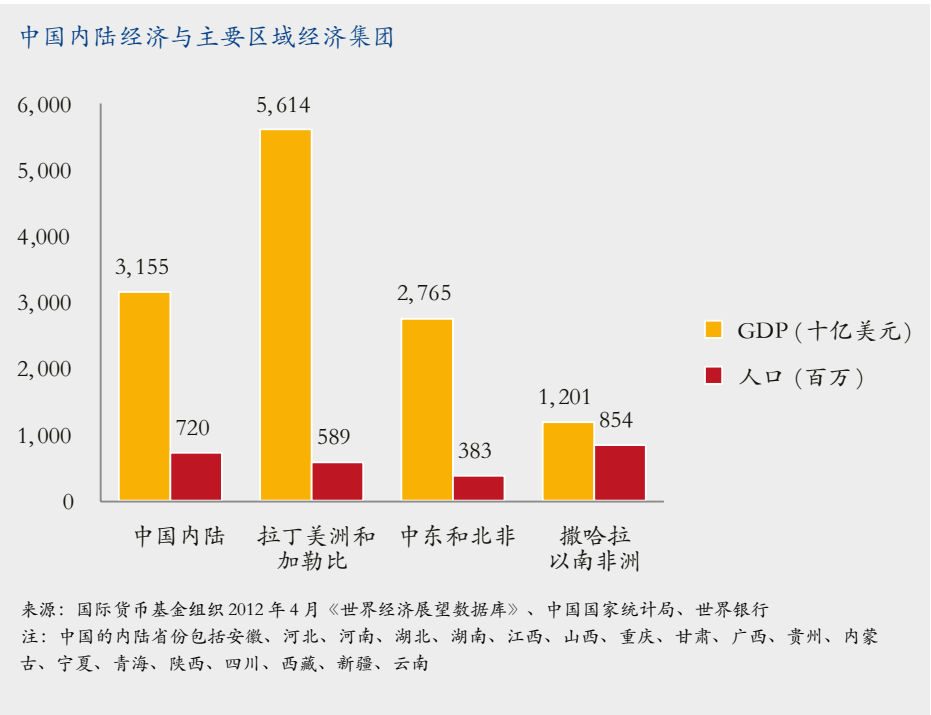
地区差异 多层面的中国战略

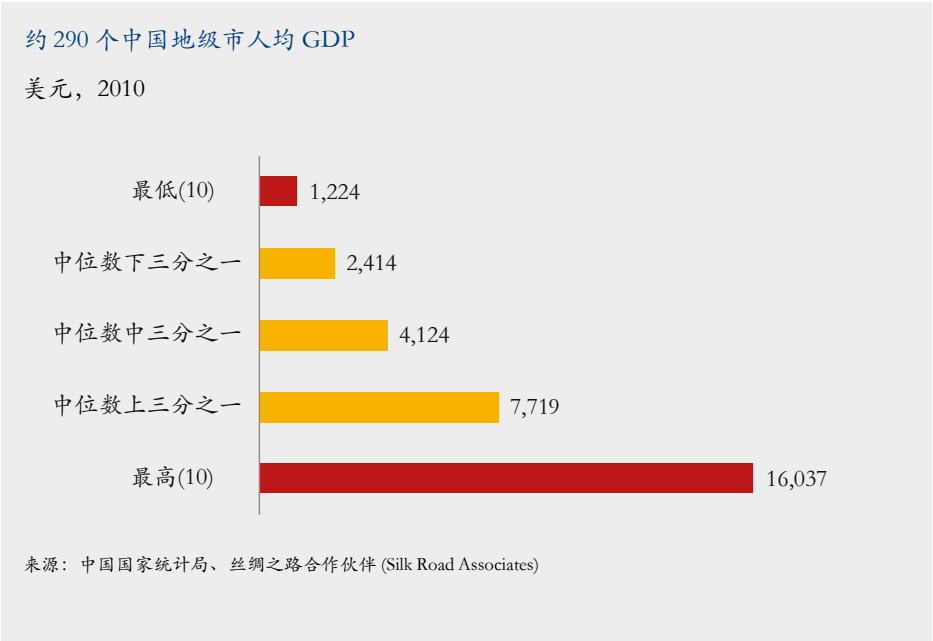
过去一成不变的单一市场策略在中国已经行不通了。如今，世界最大的跨国公司普遍采用多层次的经营策略，以适应沿海和内陆、不同等级城市及南部珠江三角洲、中部长江三角洲和北部环渤海地区的地域特点。

中国拥有和欧元区类似的经济规模（基于美元购买力平价），但中国的人口却是欧元区的四倍。跨国企业很自然会注意到，广东和河南的市场差异，就如同法国和德国市场，或者加利福尼亚州和俄亥俄州市场之间的差异。



跨国企业肯定会开始把中国一个省份的重要性提高到与新兴经济体相同的高度。毕竟，中国的内陆省份在国内生产总值或人口基数上，与撒哈拉以南非洲、中东或拉丁美洲等其他新兴地区相若。





交通设施建设投资力度的加大促进了新的区域市场的形成。珠三角轻轨的正式运营将四千万消费者带入“一小时生活圈”。山东半岛北部地广人稀，但是高铁网络的建设将开辟出一条类似于东京和大阪之间的工业化长廊，增强山东半岛的对外影响力和辐射带动能力。

中国经济放缓或令地区差异扩大。从历史上看，地方政府及一些行业是率先进行经济改革，之后才得到中央政府的批准。跨国公司因此会产生以下疑问：地方政府热衷于吸引那些行业？地方经济与全球经济的关联度有多紧密？对政府投资的依赖度有多高？当地居民的经济条件如何？

对于期待在中国设立总部或分支机构的跨国公司来说，他们如何看待相对差异呢？北京作为全国的政治中心，还是连接北亚的枢纽，包括韩国和日本；上海不但是中国的金融中心，还是中国通往世界的窗口；而广州和香港正在致力于把自己打造成为东南亚地区的枢纽。

百变中国策略

旭硝子 (Asahi Glass Co.) 常务执行董事神谷雅行 (Masayuki Kamiya)

旭硝子集团是世界上最大的建筑、汽车、太阳能和显示器用平板玻璃生产商之一。该公司在中国拥有 15 个附属公司和 5,400 名员工，营业额约达 50 亿元人民币 (8 亿美元)。神谷雅行现任旭硝子集团常务执行董事兼中国总代表。

神谷雅行曾在欧洲工作过五年，之后来到中国。中国快速的发展速度给他留下了深刻的印象：“我常与政府官员、国有企业负责人及私营商人打交道。他们的办事风格和态度与以往相比已大为不同。他们有清晰的愿景目标，并能快速作出决定。在执行方面，他们也是雷厉风行。这是日本及其他外资公司难以匹敌的。”

神谷雅行说，向价值链高端移动对于任何企业的生存都是至关重要的，因此，企业必须增强适应能力。他说：“我们在中国的业务范围很广。对于大众化产品，除非我们拥有最低的生产成本，否则无法与本土生产商竞争。以建筑玻璃为例，我们需要供应更多高附加值产品。我们只能依靠产品和技术创新脱颖而出。”

神谷雅行注意到，虽然中国企业在日常运营方面表现优秀，但是它们较欠缺创新能力。他说：“这是本土企业的弱点。很多本土企业在现有业务中游刃有余，但在高科技行业中却略显困窘。”

然而，他发现某些中国企业能够灵活的处理此类问题。他说：“很多韩国人和日本人都在中国企业工作，我觉得甚是惊讶。在日本，很多中国猎头公司聘请日本工程师和研究人員。获得先进技术和人才的另外一个方法是通过并购的方式收购外国公司，可以是日本公司，也可以是欧洲企业。”

神谷雅行还注意到，劳动力成本的快速上升已引起跨国公司的普遍担忧。他说：“我们很多工厂的劳动力成本都急剧上涨。预计未来五年中国本土工资水平将上升近十五个百分点，五年后工资

将翻一番。经理的平均薪酬将几乎与日本国内持平。”

人力资源是最大的挑战。他指出：“本地员工对于我们来说非常重要。因此，如何招募、培养、留住本地人才无疑是成功的关键，尤其是吸引和留住人才。薪酬只是一方面。对于那些才华横溢、抱负远大的人才，我们需要有良好的沟通，并向他们展示未来的个人发展前景。我常说，我们要精心关怀及激励那些有才华的员工。”

神谷雅行相信，单一的策略在中国行不通。他说：“中国是一个非常庞大的多元化市场。就如同移动电话那样，无论

“我常与政府官员、国有企业负责人及私营商人打交道。他们的办事风格和态度与以往相比已大为不同。他们有清晰的愿景目标，并能快速作出决定。在执行方面，他们也是雷厉风行。”

是低端产品还是高端产品，你总能为其找到市场。汽车亦是如此。市场上既有低端车，也有像奔驰和宝马一类的高档车。因此，我们要从多个角度分析市场。另外，我们还要有强大的市场营销能力，随时掌握行情变化。”

神谷雅行最后总结道：“中国市场固然魅力无限，但同时也是硝烟弥漫。若徒手上战场，你很快就会被杀死。你要问问自己拥有哪些武器去打贏这场仗？

驾驭中国法律框架

美迈斯律师事务所 (O'Melveny & Myers) 上海代表处主管合伙人李强

美迈斯律师事务所在中国设立的办事机构是美国所有律师事务所在华办事机构中规模最大之一，也是其中一家最早在中国设立律师事务所的外国律师事务所。该事务所在美国、亚洲和欧洲聘有约800名专业人员，客户包括全球最大的跨国公司。李强现任该事务所上海代表处主管合伙人。

李强在中国执业约15年，为跨国公司和客户中国客户提供关于跨境并购和直接投资项目的顾问服务。

对中国发展前景的主要顾虑是什么？他解释说：“首先，中国的资本市场作为经济增长引擎的功能并不完善，中国需要认真地进行金融改革。中国的资本市场尚未做到以市场为导向，因此资本配置效率不高。目前来看，中国证监会对改革十分重视，但我们还需观察政府能否持续发力。”

技术转移的风险有多大？他说：“对于技术转移的忧虑有点儿夸大其词了。我认为跨国公司可以用目前的技术去换取市场准入。毕竟，跨国公司仍掌握着开启未来的钥匙，在创新文化方面仍保有巨大优势。从目前的市场机遇来看，如果跨国公司只需要提供目前水准的技术去换取市场准入，这会是一场有利的交易。”

在谈到跨国公司面临的最大挑战时，李强表示：“知识产权是客户面临的最主要的问题。法律体制或可进行更深入的改革，形成更清晰完善的法理。总的来说，目前出台的法律仅规定了大的原则方向，因而留下了许多空间让政府部门去具体解读和执行。另一方面，我认为跨国公司通过在其运营区域内创建和培育更有利的生态系统，对公司发展很有益处。”

“总体看来，随着中国认识到跨国公司的真正价值所在，商务环境将在短期内越来越有利于跨国公司。”

关于经济民族主义的担忧是否是杞人忧天？他解释说：“经济民族主义崛起，这已经是一种过时的说法了。中国政府和本土公司都逐渐认识到了跨国公司的价值。合资企业重新兴起，但与15年前不同的是，它们将是双方自愿的结果，而不仅仅是为了满足法律要求。跨国公司与本土企业都开始意识到双方的价值所在。”

“我认为，我们正处于一个具有历史意义的临界点，中国和跨国公司已经认识到彼此的重要性，但双方还未找到最佳的合作方式。”

“我认为，我们正处于一个具有历史意义的临界点，中国和跨国公司已经认识到彼此的重要性，但双方还未找到最佳的合作方式。”

就劳动力成本和劳工短缺方面，他指出：“劳动力成本不是最大问题。最大的问题是跨国公司必须让未来的本土企业领导者在企业里真正获得权益。十年前，人人都想在跨国公司工作。但现在，跨国公司并没有充分利用自身先进的企业文化。当然，这里面有资金的因素。同时，跨国公司必须建立一套机制，尽早发掘未来的领袖并积极进行培养。有意思的是，中国政府在这方面做的不错。”

全球危机对跨国公司的中国战略有何影响？李强总结说：“美国资本市场目前在某种程度上向中国企业关上了大门。上市前融资市场也在降温。这为期待收购中国本土企业的跨国公司带来了巨大的机会。金融改革造成本土上市公司正逐渐失去高市盈率。我们也注意到一些之前计划在A股市场上市的企业正被跨国公司所收购。”

在中国纺织业的拓展足迹

艾利丹尼森零售品牌和信息解决方案部 (Avery Dennison RBIS) 中国区总经理 Frank Liao

艾利丹尼森零售品牌和信息解决方案部 (Avery Dennison RBIS) 是服装与鞋类行业解决方案的全球领导者，市值规模达15亿美元，母公司是总部位于美国马萨诸塞州弗拉明汉的艾利丹尼森，Frank Liao 目前担任 Avery Dennison RBIS 的中国区总经理。

艾利丹尼森零售品牌和信息解决方案部在全球50个国家设有115个办事处，雇佣员工20,000名，在中国纺织业也占有重要地位。

Frank负责制定和执行业务发展策略和各种方案，以推动公司在华北地区的业务发展，提高盈利能力。他重点负责的地区还包括苏州、昆山、福州和青岛。在加入艾利丹尼森之前，Frank曾在通用电气(GE)和3M公司等多家知名跨国制造企业于中国内地的业务部门担任要职。

跨国公司在未来几年将会面临哪些挑战？Frank表示：“跨国公司最早落户大城市，然后再向中小城镇发展。本土公司则大部分是从中小城镇发展起来。从四线城市向三线城市发展应该不太困难。因此，我认为跨国公司要反其道而行，将会面临许多挑战。”

他接着道：“二十年前，如果跨国公司冒着风险来到中国发展，它们成功的几率其实很高。但如果它们现在寻求在农村地区进一步拓展业务，它们面临的挑战就变大了。由于农村地区的营商环境非常严峻，我认为这会降低它们的成功机会，肯德基式的成功故事其实是寥寥可数的。”肯德基在中国市场非常成功，在于其在中国内地650个城市成功开设了3,200家门店。

对于中国市场的创新活动，Frank表示：“中国内地的工程技术能力有所提高，但大环境仍不太利于鼓励进行重大创新。中国擅长利用现成技术，而不是开发新技术。事实上，技术转让和本土人才供应在目前同等重要。”

劳动成本上升和劳工短缺是Frank的另一个隐忧。他表示：“总的来说，即使目前工资不断上升，但市场上劳动力仍然短缺。跨国公司的新雇员工都非常年轻，工资水平对他们来说固然重要，但他们更关注个人的职业发展前景。因此，建立完善的职业发展路径对于挽留员工至关重要。”

“二十年前，如果跨国公司冒着风险来到中国发展，它们成功的几率其实很高。但如果它们现在寻求在农村地区进一步拓展业务，它们面临的挑战就变大了。由于农村地区的营商环境非常严峻，我认为这会降低它们的成功机会。”

但Frank指出，这对于纺织业尤其困难。因此，纺织业将逐渐从中国转移至越南和柬埔寨等其他劳动成本相对较低的国家。

在谈到亚洲区基础设施所存在的差异时，他补充说：“纺织业企业在25年前来到中国时，当时中国的基础设施尚未发展，与现在它们转移至其他国家的情况根本差别不大。例如，我最近与一位大客户聊天，他在中国安徽和柬埔寨都设有工厂。他表示他在柬埔寨的工厂发展很快。”

鉴于当前的全球经济形势，以及中国内地市场的快速增长，Frank已注意到企业将厂房迁至中国内陆地区的商机。

Frank表示：“目前全球的经济危机已显现出中国的国内市场对我们更加重要。但这也可能彻底改变我们的业务——一件普通商品在美国可能卖10美元，而在中国可能只卖2至3美元，利润率下降了，国内的市场竞争却更为激烈。中国消费者与我们传统市场的消费者的消费行为也有所不同。”

Frank希望看到哪些政策改变呢？他表示：“纺织业在中国迅速发展，我们也看到中国政府大力支持这个产业的发展。当然，我们非常关注有关最低工资的政策。但是，由于工资总会上涨，政府在这方面能做的也不多。在增值税出口退税方面，政府或许可以采取相应措施。我们认为，提高退税将非常有利。”

该公司认为中国是最重要的新兴市场之一，其对中国市场的关注不亚于其对欧美等成熟市场的重视。他表示：“我们将会继续在中国投资，在全球零售供应链的每个环节中，帮助零售商和品牌所有者提升品牌价值和业绩表现。”

未来之路 十年展望

毫无疑问，中国将继续作为跨国公司强有力的收入来源国。“廉价中国”向“消费中国”的转型意味着跨国公司 will 采用新的更具挑战性的商业模式。少一些中国制造，多一些中国销售，将为其带来可观的经济利益。

值得注意的是，合资经营的模式大有回归的迹象。90年代，由于合法利用外资的选择十分有限，因此，中外合资企业盛行一时。但是，2001年中国加入世贸组织后，中国实施了更加宽松的投资法律，合资模式迅速发生变化。外资企业纷纷在中国建立独资公司，以更好地掌控自己的命运及实现有机增长。

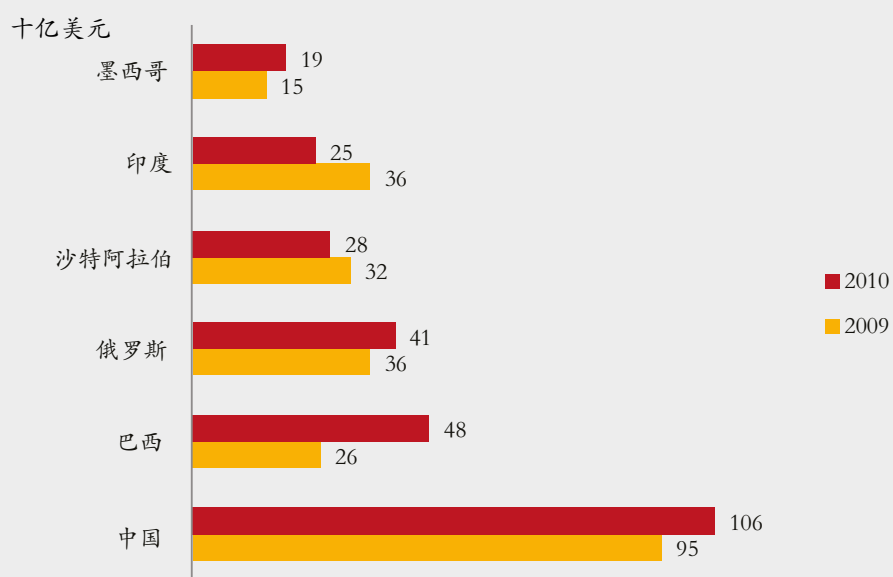
然而，地方竞争日益激烈及跨国公司进军三、四线城市使得合资模式再次热起来。从跨国公司的角度来看，与地方企业合作比收购或有机增长更有利于拓展市场。地方企业也日趋成熟，合资企业不仅被视为现金池，更是获得战略优势的源泉。



另外一个改变是，相对于对制造业的投资，跨国公司增加了对服务业的投资。这恰恰与中国“走向价值链上端”的方针相吻合。到目前为止，此类投资大多局限于物流和金融行业。如果中国放开更多服务类行业，允许外资参与，跨国公司必将积极响应。

然而，在全球经济面临困难及不确定性之际，中国将与国际跨国公司携手共进，共同促进全球贸易和投资更上一层楼。双方已从全球化中获得了庞大的利益，并将继续争取更大的成绩。

2009 和 2010 年全球外国直接投资流入



合理定位中国

德事商务中心 (The Executive Centre) 主席兼首席执行官 Paul Salnikow

德事商务中心于1994年创建，是亚洲顶级服务式办公室供应商，在中国一共开设了17个商务中心，覆盖6个城市，包括北京、上海、广州、深圳、天津和成都（即将投入运营）。Paul Salnikow现任该中心董事长兼首席执行官。德事商务中心拥有很多全球最大的跨国公司客户，如苹果（Apple）和摩根士丹利（Morgan Stanley）。

在香港生活了22年的Salnikow于德事商务中心成立之初就参与其经营，后来与一家私人股本集团合作收购了该中心的全部股份。

他指出：“我们没有感觉到我们的业务有任何放缓的迹象。我们的商务中心均位于每个城市的中央商业区，经济活力强劲。我们可为客户提供最高规格的服务。目前经济仍然在增长，因此，像阿斯顿·马丁（Aston Martin）和宾利（Bentley）这样我们的客户正在考虑在中国建立管理团队，而不是只在欧洲遥控运营。”

Salnikow说：“经济前景的不确定性迫使客户即使在中国也要对冲其风险，因此，我们也在增加新客户。”

内陆省份的重要性有多高呢？“我们致力于提供优质的服务，这就要求我们开展业务的城市必须具备一些基本的条件。它不能仅仅是一个制造中心或港口枢纽。它需要有作为区域服务中心的合理性。有鉴于此，我们正在部署设立成都办事处。我们已经对成都进行了五年的跟踪调查和研究。其他商务中心三年前就建立了，然后，我们放缓了脚步。”

他补充道：“我们还在对武汉、沈阳、重庆和杭州进行跟踪调查。”

在谈到所面临的最严峻的挑战时，他说：“雇佣成本不断上涨。管理人员和秘书的工资几乎和香港一样高，如果包括绩效工资的话会更高。作为一家服务型企业，人力资源是我们的‘重要资产’而非某项制造技术。因此，虽然我们是一家私营企业，但我们仍然要想方设法留住员工，如提供认股权证作为一种报酬形式。”

“经济仍然在增长，因此，像阿斯顿·马丁（Aston Martin）和宾利（Bentley）这样我们的客户正在考虑在中国建立管理团队，而不是只在欧洲遥控运营。”

“高税率更是一个让人头疼的问题。你会遇到此类情况：发放绩效工资会将员工推入一个更高的税级，结果反而令他们的实得工资减少了，因此，员工并不想要绩效工资。税收制度原本是针对富豪而设立的，然而，如今一般的高收入者却要为此承担越来越高的税负。”

Salnikow认为，许可制度对公司来说也是一个挑战。“它既有优点，也有缺点。你只能获得地方许可证，而不是全国许可证。甚至同一个城市的不同辖区都会出现业务竞争。例如，当我们计划在成都开设办事处时，我们享受了成都对外商独资企业的各种优惠待遇。但是，如果我们在哪里设立一个天津办事处的分支机构可能获益会更大。为什么会这样呢？因为在中国，银行只关注企业的合并业绩。将一个企业分解为多个部分意味着你只能获得多份小额贷款。但我需要的是一个全国统一的架构，以提高效率。”

中国存在着地区差异。“尽管有一些关于中国西部和二级城市的传言，事实上，我们主要还是一直在南方城市扩张。随着制造环节的移出，服务环节在渐渐移入，包括后台和前台。对于金融服务来说尤其明显——金融服务企业越是向内陆移动，金融服务业务的规模就会越小，从而影响了对我们产品的需求，”他说。

鉴于这种情况，Salnikow补充说：“我们仍然坚信，公司在北京和上海拥有最大的商业机遇。过去，外资公司只在这些城市设立办事处，而现在已经转变成了他们的分支机构。虽然北京和上海空间有限，竞争激烈，但是我们仍然期望每年能够在这两个城市增加一个或两个商务中心。在那里，大量的物业在兴建中，也在卖出去。”

打赢中国人才争夺战

简柏特 (Genpact) 亚洲地区首席执行官汉查理 (Charles Hunting)

简柏特是全球最大的业务流程管理服务、技术解决方案和企业决策服务供应商之一。该公司始建于1997年，当时是美国通用电气公司内部一个独立的业务中心，提供一些外包服务，如金融和财会。汉查理现任该公司亚洲地区首席执行官。

2005年，简柏特成为一家独立的公司，现为包括中国在内的18个国家超过600家客户提供服务。该公司在中国拥有将近5,000名员工。

汉查理认为，中国经济正处在转型之中。他说：“跨国公司以往在中国占据主动地位，它们仅从自身利益出发开展业务；中国政府也出台各类优惠政策吸引外商投资。但是，随着政府将重心转向国内经济，中国对跨国公司的态度发生了微妙的变化，而且收紧了外商投资政策。”汉查理对成本上涨极为担忧：“仅仅五年的时间，中国的成本优势就已大大降低，其在全球市场上的地位受到挑战尤其是作为外包服务目的地。”

中国能与印度的业务流程外包(BPO)业务相抗衡吗？汉查理说：“十年或十五年后，局面或会发生某些变化。首先，印度将继续作为外包服务目的地，并对欧美经济发挥越来越重要的作用。相比之下，中国将更加重视本土企业。鉴于本土市场的巨大潜力，最终，中国将演变成一个更加庞大的经济体。”

他补充道：“中国将引领全球创新趋势。部分原因是，中国需要以此来提升全球竞争力；更重要的是，本土市场规模、变化速度及整体复杂性都对中国提出了挑战。”

汉查理认为，中国国内市场仍面对一些挑战，尤其是内陆省份人才短缺。继班加罗尔(Bangalore)、孟买(Mumbai)和新德里(New Delhi)/古尔冈(Gurgaon)等外包服务胜地之后，钦奈(Chennai)在21世

纪初也遇到了与中国内陆省份类似的困境。

当被问及在中国面临的最大挑战时，汉查理回答说：“人才。人才短缺问题不仅仅存在于中国。虽然每年都有大量毕业生走向社会，但是他们缺少创新和管理技能。几乎在所有主要经济体中，我们都为招不到合适的雇员头疼。”

汉查理继续说道：“我觉得，中国的创新潜力不亚于美国。中国缺少的是创新的平台，这是一个大环境的问题。如果你把一群聪明的人放在硅谷，他们会创造奇迹。中国却不具备这样的环境。不过，一旦时机成熟，中国人将会令世界震惊。”

“印度将继续作为外包服务目的地，并对欧美经济发挥越来越重要的作用。相比之下，中国将更加重视本土企业。鉴于本土市场的巨大潜力，最终，中国将演变成一个更加庞大的经济体。”

汉查理还注意到外包业务在地域方面的变化。他说：“很多业务已由日本转移到中国，还有韩国和北亚。”他预设工程服务外包也会转移到低成本的东南亚国家。他说：“据我所知，有一家汽车公司自从将其于中国的业务转移到越南后，在越南已经雇佣了1,000人提供工程数据服务。”

虽然汉查理没有大力呼吁中国在政策上做出重大改变，他仍然希望国内政策能够有某些改善。他说：“政策改革已经取得良好进展，我认为更重要的是对已实施政策的继续和延伸。不过，最重要的是，政府应采取什么样的措施去鼓励我们这个行业的发展。例如，国有企业

的运营依然主要依靠‘命令和控制’模式，不愿意利用外包服务。在这方面的转变将对我们这个行业产生巨大影响。”

量身打造中国战略

毕马威合伙人如何看待跨国公司在中国的机遇和挑战？

跨国公司在拓展商业足迹的过程中遇到了一些挑战，包括内陆省份的崛起、激烈的本土竞争及全球经济萎靡对中国经济的冲击。但是，中国作为当今世界第二大经济体对跨国公司仍然具有不可替代的战略意义。

若要在中国市场顺利前行，跨国公司亟待调整在华策略。毕马威中国并购及投资咨询服务主管合伙人陶匡淳解释道：“与十年前不同的是，现今跨国公司在加速扩张步伐，而不是简单的进入市场。它们切身感受到来自中国本土企业竞争的威胁。”

“本土企业曾严重依赖外资，一度在谈判中处于弱势。今天，它们或者自身资金充足，或者有强大的后盾支持，因此它们根本不缺钱。相反，热衷进入中国市场的外资企业在谈判桌上陷入前所未有的困境。除非拥有奔驰 (Mercedes-Benz) 或通用汽车 (GM) 这样吸引力强大的品牌，否则，它们很难说服本土企业与之合作。”

国内整合与并购将会呈现增长趋势。毕马威中国咨询服务主管合伙人李栢嘉(Babak Nikzad) 说：“跨国公司也将参与整合与并购，造成小型外资企业或难以为继。我们注意到咨询行业已经开始出现这个情况。员工人数只达到30至50的小公司举步维艰，它们迫于压力已经开始处置资产或退出中国。”

毕马威中国合伙人兼投资咨询服务主管张浩柏 (Rupert Chamberlain) 表示：“目前的挑战是，要让中国有利可图。之前，跨国公司倾向于在华独资化运作，因为这是它们实现自我掌控最好的方式。如今，为了谋求在更大范围内与跨国公司打交道，更多本土企业将合资视为其全球扩张战略的一部分，而不仅仅满足于赚钱和学习跨国公司的技术。”

一些大型跨国公司也面临着挑战。李栢嘉 (Babak Nikzad) 补充道：“本土企业更加精明。很多中国公民去海外接受教育，同时，本土企业也在出高价从跨国公司挖走专业人才。另外，现在的软件比以往更加便宜，不像以前系统开发和实施需要很多年。很多本土企业已经通过加强人力资源管理及技术基础设施建设大大提升了竞争力。”

对于跨国公司而言，合资曾经是进入中国的捷径。2001年中国加入世贸组织为它们提供了更便捷的投资通道，一批跨国公司开始悄悄地拆掉这座“桥”，转向独资、并购或有机增长。陶匡淳指出：“当前的激烈竞争迫使它们重新寄希望于合资。既然不能击败对方，那就联手。这种情况并不仅仅局限于内陆地区，沿海地区亦是如此。合资对于规避繁琐的许可程序来说是一种极好的方式。”



“与十年前不同的是，现今跨国公司在加速扩张步伐，而不是简单的进入市场。它们切身感受到来自中国本土企业竞争的威胁。”



“很多本土企业已经通过加强人力资源管理及技术基础设施建设大大提升了竞争力。”

跨国公司历来倾向于在中国采用合同制造的方式，以满足海外客户的需求。然而，情况正在改变。

毕马威中国税务主管合伙人何坤明提出：“从长远看，外资公司以中国市场为目标在中国全面拓展制造业务的商机无限。它们可以将无形资产转移到中国，增强市场竞争力。对于在中国自行研发技术、为维护在华无形资产而开展本地研发及直接为中国客户提供定制产品或服务的外资企业，中国税务机关已出台若干政策给予税收优惠。”

他继续说道：“例如，被认定为高新技术企业的外资企业，其中国分公司可享受企业所得税优惠，即从25%的高税率降低到15%。另外，中国分公司发生的合理的研究开发费支出，可以享受所得税前加计扣除50% 的税收优惠，进一步降低了企业所得税。”

共享服务为在华跨国公司创造了新的发展机遇。李栢嘉 (Babak Nikzad) 指出：“中国商务部有望在明年出台一项行业规划，包括面对世界其他主要共享服务中心如印度和菲律宾，中国将如何自我定位。共享服务同时面向跨国公司和国内企业。这反映了政府谋求从 ‘中国制造’ 到 ‘中国服务’ 转型的战略。”

跨国公司也将从中受益。“首先，它们有可能将某些后台业务迁往中国，就像之前在印度一样。其次，在共享服务中心所完成工作的基础上安排国内业务，有助于提高效率及更好地管理风险。”

随着沿海地区经营成本的显著上涨，某些西部内陆省份在劳动力及基础设施成本方面凸显出竞争优势。

何坤明解释说：“中国政府高度重视西部地区现代化建设，并鼓励跨国公司增加对这些地区的投资，以平衡整体经济发展。税务机关已表示，在符合某些条件的情况下，中国西部的企业，在2011年1月1日至2020年12月31日期间可按照15% 的税率缴纳企业所得税。这是又一个减少跨国公司在华经营及税务成本的机制。”

中国增值税改革也将惠及跨国公司。2012年上海率先在交通运输、资产租赁和现代服务行业试点营业税转增值税。这只是增值税改革的第一步。增值税将在中国大陆整个服务行业全面取代营业税。

何坤明补充说：“与旧的营业税体制相比，该试点方案包含了更有利于跨境交易的条例。这对跨国公司大有裨益，使其向海外总部提供服务或接受来自海外总部的服务更加便利。该试点方案已初显成效，标志着中国在间接税现代化和发展的道路上迈出了一大步。但是，前路依然曲折。在接下来的几年中，增值税改革将面临来自金融服务、房地产和建筑、娱乐、电信行业的挑战。”



张浩柏 (Rupert Chamberlain)
毕马威中国
合伙人兼投资咨询
服务主管

“消费能力成就市场魅力。跨国公司之所以选择留在中国，正是看中了日益富裕的中国消费者。无论是通过收购，还是经销商授权，跨国公司都在想方设法从中国市场谋求利益。”



何坤明
毕马威中国
税务主管合伙人

“从长远看，外资公司以中国市场为目标在中国全面拓展制造业务的商机无限。”

随着政府将重心转移到大力刺激国内消费之上，跨国公司也将从中获利。科技行业就是一个很好的例子。与世界其他地区相比，中国消费者更热衷于网上购物，从家居用品到奢侈品，范围极广。在这些紧追科技浪潮的中国消费者身上，跨国公司可以寻找到很多商机。


毕马威中国客户咨询和创新事务合伙人查玮亮 (Egidio Zarrella) 指出：“中国政府鼓励在三个关键领域做出重大投资 —— 共享服务与外包、支付和云计算。‘十二五’规划同样鼓励此类创新，以促进中国虚拟化技术的发展。这为跨国公司创造了巨大商机，尤其是那些瞄准不断增长和高度复杂的中国高科技消费市场的企业。”

事实上，在中国和亚洲处理的交易多于西方世界总的移动支付量。

查玮亮 (Egidio Zarrella) 补充道：“中国政府出台了一系列鼓励云计算应用的举措，更多人将有机会感受到云计算所带来的便利。一些大型跨国公司，如微软 (Microsoft) 和惠普 (Hewlett Packard) 正在中国建立世界级的云计算中心。中国政府已确定在北京、上海、深圳、杭州、无锡五个城市先行开展云计算服务创新发展试点示范，将惠及众多消费者及跨国公司。”

其他行业如奢侈品行业也出现了类似的机遇。许多国际知名品牌根据自身的业务规模和经营目标，采取不同的策略和途径进驻中国市场。

张浩柏 (Rupert Chamberlain) 最后总结道：“消费能力成就市场魅力。跨国公司之所以选择留在中国，正是看中了日益富裕的中国消费者。无论是通过收购，还是经销商授权，跨国公司都在想方设法从中国市场谋求利益。”



查玮亮 (Egidio Zarrella)
毕马威中国
客户咨询和创新事务合伙人

“中国政府鼓励在三个关键领域做出重大投资 —— 共享服务与外包、支付和云计算。‘十二五’规划同样鼓励此类创新，以促进中国虚拟化技术的发展。”



毕马威简介

毕马威是网络遍布全球的专业服务机构，设有由优秀专业人员组成的多个行业专责团队，致力提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威的成员机构拥有超过138,000名员工，目标是把我们掌握的知识升华增值，裨益我们的客户、员工，贡献资本市场。

一九九二年，毕马威成为首家获准在中国合资开业的国际会计师事务所，而在香港提供专业服务亦已超过六十年。今天，毕马威中国在北京、上海、沈阳、南京、杭州、福州、厦门、青岛、广州、深圳、成都、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有十三家办事处，专业人员约9,000名。



毕马威全球中国业务
KPMG Global China Practice

毕马威全球中国业务发展中心(GCP)简介

毕马威全球中国业务发展中心(GCP)于2010年9月成立，致力于协助中国企业“走出去”拓展海外业务，并积极协助国外企业进入或扩展中国市场。GCP在北京成立了高层管理团队和执行团队，负责业务发展、市场服务、研究和就海外投资项目提供专业意见。

目前，毕马威全球中国业务发展中心在全球的投资热点国家成立了超过40个中国业务小组，涵盖地区包括加拿大以至柬埔寨，波兰以至秘鲁等。GCP配备了深谙中文的本土专业人士，以及其他拥有丰富中国跨境投资经验的专才。他们对中国的语言、文化和营商模式了如指掌，可以担任中国客户与当地商业和政府机构之间沟通桥梁。

GCP致力为有兴趣到中国市场投资或有意扩展业务的跨国企业和有意扩展海外业务的中国企业，在整个投资和经营业务的过程中提供完善支援，服务范围包括市场进入策略、选址研究、投资控股研究、税务规划和合规、供应链管理、并购咨询、交易后整合等。

kpmg.com/GlobalChina

丝绸之路合作伙伴简介

丝绸之路合作伙伴(Silk Road Associates)是一家香港咨询公司，专门提供跨境业务和投资方面的专业咨询，协助客户掌握复杂的全球经济形势。

丝绸之路合作伙伴擅长将不同国家、不同行业的思维视角融会贯通，整合出单一的策略。其客户遍布各行各业，包括工业企业、投资银行、私募基金、跨国公司等。公司的业务覆盖中国、越南、印度、沙特阿拉伯以至埃及等多个国家。

丝绸之路合作伙伴的服务宗旨是将高层次和基础研究结合在一起，为客户提供量身定制的解决方案。在其服务团队成员中，部分曾担任全球大型银行机构的经济顾问和策略顾问，并聘有擅长阿拉伯语、粤语、普通话、俄语、泰语等本土语言的人才。他们定期到访厂房、采访企业高管人员和进行市场调研，以印证对市场形势的看法。

联系我们

姚建华

主席

电话: +86 (10) 8508 7070

stephen.yiu@kpmg.com

韦安祖 (Andrew Weir)

香港首席合伙人

电话: +852 2522 6022

andrew.weir@kpmg.com

龔永德

华南区首席合伙人

电话: +852 2826 8080

peter.kung@kpmg.com

冯光明

华东华西区首席合伙人

电话: +86 (21) 2212 2801

nelson.fung@kpmg.com

冯定豪

华北区首席合伙人

电话: +86 (10) 8508 7032

edwin.fung@kpmg.com

冯育勤

全球中国业务发展中心全球主席

电话: +86 (10) 8508 7017

peter.fung@kpmg.com

史伟华 (Thomas Stanley)

全球中国业务发展中心首席营运官

电话: +86 (21) 2212 3884

thomas.stanley@kpmg.com

廖子彬

审计主管合伙人

电话: +852 2140 2804

benny.liu@kpmg.com

李栢嘉 (Babak Nikzad)

咨询服务主管合伙人

电话: +852 2978 8297

babak.nikzad@kpmg.com

陶匡淳

投资和重组咨询服务主管合伙人

电话: +86 (10) 8508 5000

honson.to@kpmg.com

何坤明

税务主管合伙人

电话: +86 (10) 8508 7082

khoonming.ho@kpmg.com

张浩柏 (Rupert Chamberlain)

投资咨询服务主管

电话: +852 2140 2871

rupert.chamberlain@kpmg.com

詹美臣 (Grant Jamieson)

毕马威亚太区法证会计主管合伙人

电话: +852 2140 2804

grant.jamieson@kpmg.com

查玮亮 (Egidio Zarrella)

客户咨询和创新事务合伙人

电话: +852 2847 5197

egidio.zarrella@kpmg.com

孙桂华

华南地区税务主管合伙人

电话: +86 (755) 2547 1188

cileen.gh.sun@kpmg.com

李世民 (Simon Gleave)

金融服务业主管合伙人

电话: +86 (10) 8508 7007

simon.gleave@kpmg.com

金乃雯

零售及消费品业主管合伙人

电话: +86 (10) 8508 7012

ellen.jin@kpmg.com

朱炳辉

工业市场主管合伙人

电话: +86 (10) 8508 7035

terry.chu@kpmg.com

诺伯特 (Norbert Meyring)

化工及制药业

中国和亚太区主管合伙人

电话: +86 (21) 2212 2707

norbert.meyring@kpmg.com

唐安德 (Andrew Thomson)

汽车业主管合伙人

电话: +852 2143 8875

andrew.thomson@kpmg.com

江立勤

汽车业主管合伙人

电话: +86 (10) 8508 7077

michael.jiang@kpmg.com

梁慧宁

信息技术、媒体和电信业

主管合伙人

电话: +86 (21) 2212 3602

ning.wright@kpmg.com

黎俊文

基建、政府机构和医疗保健行业

主管合伙人

电话: +86 (21) 2212 2701

nelson.lai@kpmg.com

徐敏

私募基金主管合伙人

电话: +86 (10) 8508 7099

david.xu@kpmg.com

陈俭德

市场策划主管合伙人

电话: +86 (21) 2212 2168

daniel.chan@kpmg.com

利安生 (Anson Bailey)

业务拓展主管

电话: +852 2978 8969

anson.bailey@kpmg.com

鸣谢

编辑: 马琳琅 (Nina Mehra) (毕马威中国)

撰稿: 贝哲民 (Ben Simpfendorfer) (丝绸之路合作伙伴); 利安生 (Anson Bailey) (毕马威中国)

翻译: 曾东、易倩仪、刘丽 (毕马威中国)

设计: 汤丽曼、陈佩琳 (毕马威中国)

北京

中国北京东长安街1号
东方广场东2座8层
邮政编码: 100738
电话: +86 (10) 8508 5000
传真: +86 (10) 8518 5111

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场50楼
邮政编码: 200040
电话: +86 (21) 2212 2888
传真: +86 (21) 6288 1889

沈阳

中国沈阳北站路59号
财富中心E座27层
邮政编码: 110013
电话: +86 (24) 3128 3888
传真: +86 (24) 3128 3899

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码: 210008
电话: +86 (25) 8691 2888
传真: +86 (25) 8691 2828

杭州

中国杭州杭大路9号
聚龙大厦西楼8楼
邮政编码: 310007
电话: +86 (571) 2803 8000
传真: +86 (571) 2803 8111

福州

中国福州五四路136号
福建中银大厦25楼
邮政编码: 350003
电话: +86 (591) 8833 1000
传真: +86 (591) 8833 1188

厦门

中国厦门鹭江道8号
国际银行大厦12楼
邮政编码: 361001
电话: +86 (592) 2150 888
传真: +86 (592) 2150 999

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码: 266071
电话: +86 (532) 8907 1688
传真: +86 (532) 8907 1689

广州

中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦38楼
邮政编码: 510620
电话: +86 (20) 3813 8000
传真: +86 (20) 3813 7000

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518001
电话: +86 (755) 2547 1000
传真: +86 (755) 8266 8930

成都

中国成都顺城大街8号
中环广场1座18楼
邮政编码: 610016
电话: +86 (28) 8673 3888
传真: +86 (28) 8673 3838

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼

香港铜锣湾轩尼诗道500号
希慎广场23楼

电话: +852 2522 6022
传真: +852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话: +853 2878 1092
传真: +853 2878 1096

kpmg.com/cn



本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2012毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称、标识、和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标。

刊物编号: CN-ADVISORY12-0001

二零一二年六月印刷