

数智焕新 根植中国

跨国企业在华经营数智化实践白皮书





跨国企业在华经营数智化实践

2026年3月

目录 CONTENTS

前言	01
1 洞悉格局：跨国企业在华经营新环境	02
1.1 全球不确定性下的战略再定位	03
1.2 中国市场价值结构的战略重构	03
2 直面挑战：跨国企业在华数智化趋势	05
2.1 现实挑战：多维复杂性倒逼能力重构	06
2.2 趋势演进：能力重塑推动企业新格局	08
3 数智焕新：跨国企业根植中国之道	11
3.1 架构焕新：跨国业务统一运营与本地深耕	12
3.2 合规焕新：从风险管控到战略驱动的跃升	13
3.3 AI 焕新：让 AI 在跨国公司在华企业落地	29
3.4 上云焕新：快速上线 快速见效	32
4 实践指南：跨国企业在华数智化转型实施路径	35
5 未来展望	41
6 关于用友	42
7 关于德勤	43

前言

在全球百年变局与数智革命交汇的时代坐标下，跨国企业的经营范式正经历根本性重塑。地缘博弈重构产业边界，价值链韧性改写布局逻辑，跨境制度碎片化加剧协同挑战在此背景下，中国市场以超大规模体量、完整产业生态与领先的数智化商业环境，日益成为跨国企业全球战略中不可或缺的锚点与创新策源地。数智化，已超越技术工具的范畴，成为企业穿透不确定性、构建持续竞争优势的核心战略支点。

本白皮书凝结德勤对全球商业生态的深刻洞察与用友 38 年深耕企业服务市场的实践经验，以“全球重构与中国跃迁”的双重视角，系统解构跨国企业在华运营的底层逻辑变革：从全球地缘格局、价值链、制度体系三重重构的外部压力，到中国市场高质量发展驱动转型、营商环境双向升级，本土竞争生态重塑三重演进的内生动力，清晰勾勒出跨国企业在华经营过程中数智化转型的必然性与紧迫性，立足“挑战 - 趋势 - 路径”的逻辑闭环，白皮书剖析政策合规的动态适配、技术架构的本土融合、业务流程的敏捷重构等核心命题，提炼出“全球标准与本地韧性协同”、“AI 从工具嵌入到中枢重构”、“合规从风险控制到价值创造”等前沿趋势。通过财务、人力、供应链、营销等关键领域的标杆实践，具象化呈现数智化落地的路径与效能，从用友 BIP 的“全球统一管控 + 本土敏捷运营”双轨方案到 AI 技术对业务全链路的智能赋能，为跨国企业提供可落地、可复制的转型范式。

未来，中国市场的数智化探索将不再是全球战略的局部适配，而是定义全球领先实践的源头创新。本白皮书旨在为在中国经营的跨国企业提供穿越周期的战略指引，助力其以数智化重构全球与中国的协同逻辑，将中国市场的创新势能转化为全球竞争的核心动能，最终实现与中国经济高质量发展的共生共荣。

洞悉格局：

跨国企业在华经营新环境



1.1. 全球不确定性下的战略再定位

在当今世界经济运行环境中，不确定性已不再是短期扰动，而成为跨国企业全球布局与战略调整的长期背景变量。尤其在疫情之后，全球格局正在从协同趋同转向分化重构，国际企业所依赖的稳定战略基础被系统性动摇。从全球趋势来看，当前跨国企业主要面临三重重构力量的交织影响：地缘格局重构、全球价值链重组以及跨境制度体系碎片化。这三者既各自形成冲击，也彼此联动，深刻改变着企业的组织模式、风险管理方式以及技术能力建设路径。

• 地缘格局重构：从全球协作走向战略博弈

当前的地缘政治环境已由局部摩擦演变为结构性紧张，中美科技、贸易、安全博弈深化，俄乌冲突引发更广泛国际紧张局势；国家安全优先政策成为常态，直接影响投资决策与产业准入。这一趋势导致全球企业运营空间弹性降低、战略自主性下降，必须应对贸易争端、技术封锁、制度隔离等多重风险。

• 全球价值链重组：从效率导向转向韧性优先

在地缘政治与风险防控的压力下，跨国企业对供应链的核心诉求正在从“全球最优配置”转向“多点分散、快速响应、弹性强、抗风险”。“中国+1”、友岸外包（friend-shoring）、近岸外包（near-shoring）等趋势正在重塑供应链架构，企业寻求多区域布局以应对政策风险与运营中断。跨国企业加快“本地制造、本地销售、本地合规”的区域闭环构建。供应链已从聚焦效率导向转变为多维韧性、安全与弹性并重，这种转变直接催生企业对更强响应能力、灵活调配能力和数字管控架构的迫切需求。

• 跨境制度碎片化：多规并存下的制度成本上升

全球制度逐步向多极化与碎片化发展，对跨国企业的治理与合规提出更高挑战。全球范围内的数据治理、网络安全、人工智能监管、绿色低碳转型、反垄断与平台治理、财税透明化等政策不断演进，不同国家和地区在规则设定、执法力度和执行路径上差异显著，导致跨境运营合规面临多重重叠与冲突。跨国企业需同时应对差异化制度安排，构建“双轨”甚至“多轨”合规体系。制度碎片化与多规并存下的制度成本显著上升，要求企业在战略上强化全球政策感知能力，在运营中提升制度对标与本地合规执行力。

这三重“全球重构”趋势既非孤立因素，更呈现明显的因果链式递进结构：地缘政治冲击触发价值链重塑，进而催生制度调整与分裂。在这一背景下，跨国企业全球运营的确定性下降，而韧性、合规能力、数字化响应力成为新的核心战略资源。“数智化转型”不再是可选项，而是跨国企业保持竞争力、化解不确定性、提升组织弹性的必由之路。

1.2 中国市场价值结构的战略重构

在全球政治经济格局持续动荡、不确定性不断上升的背景下，跨国企业亟须重新审视各区域市场的战略定位与经营重心。相较于其他新兴市场，中国不仅以其超大规模市场和完备产业体系维持相对韧性，更在其内部发展逻辑、制度环境与竞争生态方面发生着系统性转变。具体而言，中国市场当前呈现出三个高度关联的核心特征：高质量发展驱动结构转型、营商环境开放与安全齐头并举以及本土企业崛起与竞争加剧。这一趋势与国家“十五五”规划的战略导向深度呼应，规划明确“以推动高质量发展为主题”“坚持统筹发展和安全”，将“加快发展新质生产力、强化自主创新”作为核心任务，既为市场结构遵循“智能化、绿色化、融合化”方向升级、营商环境朝着“市

场化法治化国际化一流”标准开放与“以新安全格局保障新发展格局”提供了根本遵循，也通过“促进中小企业专精特新发展、培育独角兽企业”“强化企业创新主体地位、突破关键核心技术”培育本土企业成长动能，推动本土企业崛起与全链条竞争加剧，三大特征在规划赋能下形成有机联动的转型格局。



1.2.1 高质量发展驱动结构转型

近年来，“高质量发展”已成为中国经济发展的主旋律，重点不再是追求速度，而是提升发展质量、效能与可持续性。这一战略导向已深刻重塑中国的产业结构、投资导向和技术布局，迫使跨国企业重新思考其在中国的角色定位，被鼓励融入本地创新与绿色体系。

1.2.2 营商环境开放与安全齐头并举

一方面，中国持续推进市场化改革和开放试点，自贸区、自贸港、新设的“国际供应链枢纽”区域提供更多税收与通关便利政策，外商投资准入特别管理措施（负面清单）（2024年版），限制措施缩减至29条，制造业领域外资准入限制措施全面取消，增值电信等领域扩大开放试点政策落地实施，为外资企业提供更大准入空间；另一方面，数据安全、环保合规、税务透明等监管要求同步趋严，使营商环境呈现出“开放包容与监管收紧并举”的新态势。

1.2.3 本土企业崛起与竞争加剧

中国本土企业正加速在多个行业实现技术突破与商业模式创新，逐步从“模仿者”升级为“创新引领者”，技术实力、品牌影响力和市场占有率迅速上升。这对跨国公司带来市场压力，颠覆了“跨国公司=品质与领先”的传统认知。

这三者并非孤立演化，而是相互嵌套、彼此推动的系统力量，跨国企业若希望在中国保持持续竞争力，必须在这三重变化的联动机制中找到自身的战略锚点与协同路径。

直面挑战：

跨国企业在华数智化趋势

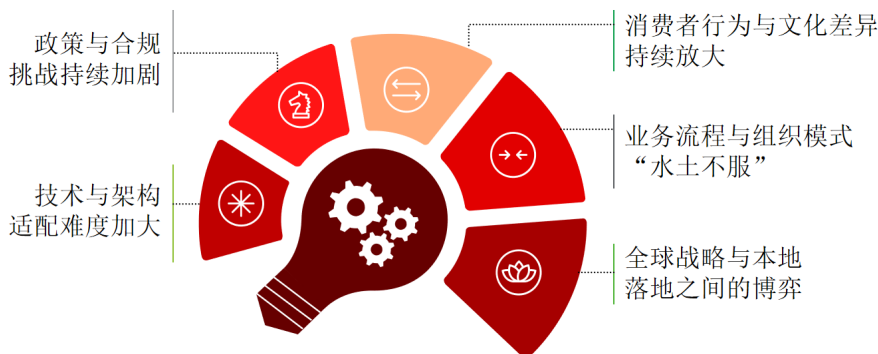


在地缘政治、技术发展以及本地市场竞争不断变化的环境中，跨国企业在中国市场的业务发展所遇挑战也日益复杂。尽管面临这些挑战，大部分跨国公司仍持续深耕中国市场 - 其庞大的需求规模、对全球贸易的影响力、完备的产业生态以及创新潜力构筑了不可替代的战略价值。成功法则已然演变，跨国企业急需升级“根植中国”战略框架，通过深度本土化重构竞争力，方能在这片全球最具战略意义的市场中持续制胜。

在这一背景下，跨国企业在华推进数智化进程，既是适应本地政策、客户与技术环境的现实之需，更是重塑全球能力、实现组织敏捷与战略韧性的主动选择。数智化转型不再只是工具更新，而是组织架构、治理模式与业务流程的深层再造。

2.1 现实挑战：多维复杂性倒逼能力重构

跨国企业在华推进数智化过程中所面临的挑战，既来源于外部政策环境和技术生态的演变，也源于企业内部管理模式与战略认知的惯性。当前，这些挑战主要集中在五个方面，形成了多层级、交织化的复杂局面。



• 政策与合规挑战持续加剧

随着《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》《中华人民共和国网络安全法》等系列法律的陆续实施，中国监管机构对数据跨境、安全分类、个人信息处理等提出了更严格的要求。这不仅使跨国企业面临更高的本地合规成本，也对其全球数据流动策略提出挑战。总部制度往往基于欧美合规逻辑，难以快速适配本地法规，形成“制度错位”。在具体操作中，跨国企业不得不构建“双合规轨道”以分别应对总部与中国市场的不同监管要求，加重了合规系统建设与运维负担。

同时，部分行业面临本地安全和国产化政策压力，例如关键信息基础设施运营者需优先使用国产设备、系统和平台。网络安全等级保护制度的强化，也迫使企业构建本地独立部署的安全架构，带来系统架构重构与合规治理双重挑战。

此外，AI 算法、平台数据治理、跨境数据传输等新兴领域监管规则不断推出，企业需建立法规感知、合规自动化、数据脱敏与标签管理等能力，才能实现数智化转型过程中的“可持续合规”。在技术部署日益智能化的背景下，如何落实算法透明、模型责任归属、数据源合法等原则，也构成合规能力的新课题。

• 技术与架构适配难度加大

在技术与系统架构方面，跨国企业面临本地适配能力不足与国产替代趋势双重压力。一方面，总部主导的技术平台往往未充分考虑中国的本地化要求，例如对电子发票、金税系统、电子支付标准的集成能力较弱，导致业

务流程常因接口不畅而产生信息断点；另一方面，随着中国政府推动国产化替代进程，部分跨国企业不得不调整原有技术栈，探索兼容国产数据库、中间件、云平台等技术路径，国产 IT 生态不断完善，跨国企业若坚持纯海外系统，会面临生态兼容难题。这不仅对企业 IT 部门提出了更高的整合与迁移能力要求，也对全球架构一致性提出了现实挑战。

更进一步，技术层面的新问题也逐渐浮现。以生成式 AI 为代表的新兴技术正在快速落地，但相关治理体系尚不健全。部分企业在中国尝试部署 AI 辅助工具，例如自动文本生成、客户服务机器人、智能税务问答等应用，但由于缺乏本地透明度标准、算法审计机制与合规使用边界，带来了模型偏差、信息误导甚至法律责任不明确等风险。企业一方面希望提升智能化水平，另一方面又必须在模糊政策框架下自建风险防线，形成了技术能力跃升与治理能力滞后的不匹配。

• 消费者行为与文化差异持续放大

在客户层面，消费者行为与文化差异也构成跨国企业在华数智化的另一重要挑战。中国消费者高度数字化，偏好移动支付、社交电商、线上线下一体化服务。用户对互动体验的敏感度、对服务即时性的期待、对多平台融合的使用习惯，都要求企业具备高度本地化的数据洞察和运营响应能力。然而，这种“跳跃式”的消费进化路径，与许多跨国企业传统的服务设计、客户洞察逻辑产生错位。同时，品牌文化、内容风格、本地口碑也成为影响用户转化率的关键变量，企业如不具备快速洞察和响应本地偏好的能力，很难赢得客户黏性。

• 业务流程与组织模式“水土不服”

此外，传统业务模式的固化，也限制了跨国企业在中国的适应弹性。许多企业延续“全球统一模板”思维，在中国市场采用总部设计的采购、供应链、财务共享等标准流程，忽视了中国特有的制度环境和业务实践，例如税制口径、发票处理规则、地方政策差异等。这种“流程输出式”的做法在短期内有利于统一管理和成本控制，但长期看却削弱了企业面对本地复杂情况的调整能力，导致业务流程“水土不服”、运营效率低下甚至合规风险加剧。在流程不兼容的情况下，往往导致本地员工“绕流程”、手工补丁频繁，削弱了系统效率，也使数据一致性与过程可控性面临挑战。同时，组织架构上的“指令传递-层级执行”模式，也与中国市场要求的“授权快速响应”逻辑相左，导致执行链条冗长、决策机制滞后。

• 全球战略与本地落地之间的博弈

跨国企业数智化转型的本质，是全球标准化与本地适应性之间的持续动态平衡。一方面，总部希望通过全球统一的技术平台、数据架构、运营标准实现规模效应与管理穿透；另一方面，中国市场对自主决策权、本地创新速度、法规合规能力提出更高要求。这种张力导致本地团队在推进数智化项目时进退维谷，既要向总部争取权限，又要承担政策与业务的快速响应责任。

从组织与治理层面看，跨国企业在全局统一架构与中国本地授权之间的权责协调问题日益突出。面对本地政策快速变化、技术生态高度本地化的趋势，中国区管理层通常希望获得更大的自主权以快速响应，但总部出于风险控制与制度对称性的考虑，往往对本地权限扩张持谨慎态度。这种治理冲突不仅影响企业决策效率，也在客观上阻碍了数智化转型中本地能力的建设。

2.2 趋势演进：能力重塑推动企业新格局

在多重挑战交织之下，跨国企业并未停步不前，而是逐步形成了一套更具本地韧性、全球联动与智能驱动的数智化演进逻辑。这些趋势不仅是对当前问题的回应，更体现出企业在组织认知、技术实践与战略规划上的前瞻性探索。以下是四大关键趋势：

2.2.1 根植中国：全球运营与本地适应性的双轮驱动

在华跨国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，但随着中国进入移动互联网时代以及数字化转型的推进，也随着跨国企业的模式由简单的进口贸易模式和在华营销模式升级为在华运营模式和全球化 - 中国协同模式，更多企业开始关注如何降低运营成本并更加灵活地响应市场需求，同时中国市场的独特性提升导致更多的异构需求，实施国产替代也成为许多跨国企业数智化的选择方向之一。

企业不再将全球模板简单下沉，而是以本地数据、政策、生态为出发点重构业务逻辑。在 IT 架构上，采用“全球统一主干 + 中国本地中台”的双轨模式，在核心系统上保持全球一致性，如财务核算原则、风险控制机制；在业务中台、数据接口、场景流程上强化本地化适配；在组织模式上，赋予中国区更高的数据与流程决策权；在产品与服务上，建立面向中国用户的本地研发与快速试错机制。通过“在地化主导 + 全球联动”的模式，企业逐步构建起既符合总部要求，又能快速响应本地变化的运营体系。

在华跨国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，但随着中国进入到移动互联网时代以及数字化转型的推进，更多企业开始关注如何降低运营成本并更加灵活地响应市场需求。中国市场的独特性提升导致更多的异构需求，这与集团公司追求的一致性和共同的业务流程之间形成了矛盾。



越来越多的企业将中国视作“能力策源地”，不仅在此试点新系统、新流程、新组织机制，更将成熟方案向其他区域市场复制推广。这种“由中国孵化，向全球推广”的逻辑，也正在重塑跨国企业的全球数智化战略路径。同时，一些领先企业尝试建立“本地主导、总部协同”的组织机制，在关键技术和数据治理环节赋予中国区更大主导权，同时总部发挥标准制定、经验输出与全球资源协调作用。通过双向机制重构，企业不仅提升了本地响应速度，也强化了全球运营体系的弹性与抗风险能力。

2.2.2 从工具部署到智能中枢：新一代 AI 技术的融合渗透

当前，数智化已成为企业共识，是企业谋求生存与高质量发展的必由之路。AI 只有深度融入业务流程才能发挥最大价值，这就要求企业落地 AI，技术与业务双驱动，让 AI 技术与业务场景深度融合，实现业务流程、数据资源与智能应用的一体化。应用新一代企业管理软件，做好数据治理与知识治理，并接入或部署主流大模型与垂类大模型，成为企业成功应用 AI 的关键要素。

企业正加快布局 AI 场景落地,包括智能客服、语义分析、推荐算法、财务自动凭证识别、发票查验与税务稽核等。在客户服务方面,部署本地训练的对话机器人、自动标签系统、预测式推荐模型;在财税领域,引入 AI 自动识别凭证、辅助报税与稽核;在合规管理领域,构建政策知识图谱、舆情识别系统与模型审计机制。企业通过将 AI 深度嵌入场景运营,实现了从效率工具向智能中枢的跃迁。

德勤生成式人工智能企业应用架构参考模型

我们认为完整的企业级生成式人工智能应用架构应包括场景、智能体、模型和知识四个层次,其中模型与智能体提供分析、决策与处理能力,知识层作为信息基础,共同服务于业务场景的改善与创新。在模型层,当前以DeepSeek为代表的国产大模型发展态势良好,技术、应用和生态等方面快速迭代,能够更好地支撑企业级深度应用需求。



但与此同时, AI 模型的算法透明性、幻觉、数据偏见、责任归属等问题也逐渐显现。在中国市场,围绕生成式 AI、算法备案、数据标签合规等政策红线的把控,成为 AI 应用能否持续落地的关键一环。因此,围绕 AI 等新兴技术的治理实践也正在推进。一些企业已启动 AI 使用白名单机制,明确 AI 模型适用的业务场景与输出审阅责任;同时,引入模型输出校验机制与异常行为监控模块,逐步实现算法可控、结果可解释、责任可溯。部分领先企业还尝试构建 AI 合规审计台账,对所有部署的算法系统进行分级分类管理,为后续监管对接做好准备。这些举措标志着企业在新技术治理层面的思维跃迁。

2.2.3 合规即服务：风控能力的数智化重构

在合规与政策响应方面,企业逐渐从被动式适应转向主动式规划。为应对政策高频更新与监管技术化,企业正在构建面向未来的“弹性合规能力”,包括政策自动解析系统、报送模板自动适配引擎、行为合规监控平台等,涵盖会计准则、税务法规、可持续发展、跨境支付与结算、数据安全与隐私、供应链合规、行业特定合规要求等多个领域。

部分跨国企业在中国设立专门的数据治理与合规管理职能,推动本地数据中台建设,支持政策快速解读、数据映射、穿透式报送等操作。同时,为保障全球一致性,在总部治理框架下建立“区域合规镜像机制”,即允许各区域在共识基础上灵活调整细节操作,从而实现区域响应与全球统一的有机结合。部分企业还尝试部署 AI 合规助手,实现政策智能匹配、文本审核、风险提示等功能。同时,建立本地合规运营中心,承担风险识别、整改建议、监管对接等职责,实现从事后合规向事中管控和事前预警转型。

2.2.4 场景再造与流程重塑：数智化运营落地到“微流程”

随着数智化在中国市场的快速推进,跨国企业的流程建设正逐步从大系统、大平台,转向对关键节点、具体场景的精细化打磨。企业认识到,传统流程重构往往集中于宏观层面的统一化与集中化,而在中国这样一个快速

变化、场景复杂的市场，敏捷响应成为效率提升与风险防控的关键。

在跨国企业的数智化实践中，越来越多企业以场景为牵引，通过本地化流程梳理和微模块重构，建立面向不同业务线与操作主体的“轻量级、智能化、可迭代”的流程机制。这种方式不仅能提升日常运行效率，更便于与本地法规、客户习惯和数字生态对接。

微流程的背后是企业运营哲学的变化，即从“系统为主、流程为辅”转向“场景驱动、数据赋能”。通过对关键节点的持续优化与模块化沉淀，企业可在不打破原有平台架构的基础上，实现灵活性与适配性的同步提升。

对于跨国企业而言，微流程不仅是效率的突破口，更是本地市场韧性构建的载体。在复杂多元的中国市场，微流程既承载对合规变化的即时响应，也体现对客户期望的精准适配，成为推动“本地敏捷运营体系”构建的关键基础。

总体而言，每一类挑战背后所暴露的，其实是某类能力的缺失或滞后，而趋势的出现，则是企业主动构建这种能力的实践路径。通过对“政策合规-治理能力”“技术架构-适配能力”“客户差异-洞察能力”“流程固化-灵活能力”“治理冲突-协同能力”等五个维度的系统性回应，跨国企业正从“被动适应”走向“主动重构”，通过数智化驱动建立面向未来的经营韧性。随着中国在产业数字化和人工智能领域的快速突破，中国企业软件与中国大模型的加速融合，正在成为推动跨国企业在华数字化转型的重要变量。跨国企业在华数智化转型，不再是总部技术能力的延伸，而是战略能力重构的前哨。



数智焕新：

跨国企业根植中国之道



当前，跨国企业在华发展正处于战略机遇与现实挑战并存的关键阶段。一方面，数智化浪潮带来重塑竞争力的历史性窗口；另一方面，合规体系迭变、运营成本与复杂度攀升、技术融合困难等多重压力，也对企业扎根中国提出了更高要求。

地缘政治引发的安全预备、中国数智创新走在全球前列、软件及服务成本等各种因素的影响，让越来越多的跨国公司在华企业开始自建系统。作为全球领先的企业软件与智能服务提供商，用友公司成立于 1988 年，持续领航中国企业软件产业的发展。新时期，以用友 BIP 为核心，为跨国企业在华的发展提供覆盖全球化产品架构、合规治理方案、AI 融合业务与灵活云部署模式的数智焕新方案，以助力跨国公司在华企业跨越转型鸿沟，不仅实现业务的敏捷、管理的精益，更完成从“在华运营”到“在华创新”、从“全球适配”到“中国赋能”的战略升维。

3.1 架构焕新：跨国业务统一运营与本地深耕

全球产业格局正在经历“中国实践”的深刻影响。从信息化时代国际软件巨头传播全球最佳实践，到数智化时代中国凭借移动互联网、新能源等产业实现引领，中国企业软件与智能服务平台正迎来将中国先进的数智化商业创新带向全球的历史性机遇。

全球化架构的用友 BIP 能够为企业提供多语言、多币种、多时区的技术底座，支撑跨国业务的统一运营。同时，通过全球核算、计税、薪酬及银企互联等标准化业务模型，企业可以在不同国家快速复制业务模式，降低多国实施和维护成本。

在本地化合规方面，全球化架构支持本地化财税、人力及供应链管理，满足电子发票、VAT/GST 申报、社保薪资等各国法规要求，显著降低法律与审计风险。在管理层面，统一平台实现跨国数据汇聚与实时分析，支撑全球合并报表、资金集中、供应链协同及决策分析。

最终，在统一平台之上，跨国企业能够实现全球数据的汇聚与实时分析，高效完成全球合并报表、资金集中管理、供应链协同与战略性决策，真正实现“全球一盘棋”下的精准管控与敏捷运营。



图：用友 BIP 全球化架构

• 用友 BIP 全球化架构分为四个层级

(1) **平台国际化**：通过多语言、多币种、多时区、国际化数据安全、翻译工作台和本地化分层扩展架构，提供全球业务运行的基础平台能力。

(2) **领域国际化模型**：提供标准化的全球财务、税务、薪酬及银企互联系统模型，支撑跨国运营的业务规则

统一与可复制。

(3) **本地化产品**：针对海外市场的财税、人力和供应链进行本地化适配，满足各国合规要求和运营习惯。

(4) **全球经营能力**：实现企业全球组织建模、跨国合并报表与财务分析、全球人才管理及供应链协同，支撑集团全球化战略落地。

平台国际化提供全球化技术底座、领域国际化模型构建可复用的业务规则引擎、本地化产品确保业务落地与合规，以及全球运营能力实现战略目标和全球管控，形成了完整的、体系化的、数智化的用友 BIP 全球化能力。

• 本地化产品与本地化分层扩展架构

产品的标准功能是适用于所有国家 / 地区用户的共性需求，而本地化产品是在企业进入特定的国家和地区开展业务的时候，为满足特定国家或地区的法律法规、产品生态、市场习惯所开发的功能或配置项，如：会计准则、税务规则、本地报表、本地薪酬福利、电子发票接口等。

标准功能决定“能走多远”，本地化功能决定“能落多深”。两者共同构成支持企业“走出去、立得住、活得好”的数智底座。

• 本地化分层扩展架构有以下特性

(1) **支持企业全球扩展战略**：本地化分层扩展架构通过将产品本地化需求与平台标准能力解耦、分层构建，有效平衡全球统一性与本地差异性；客户可以在不同国家按需启用本地模块，无需更换系统；企业拓展一个新国家，只需增加一个国家产品包，不影响整体架构，快速适配新市场。

(2) **本地合规可控**：本地化分层架构支持本地化标准产品按照不同的国家地区快速适配本地合规需求；例如在电子发票、税控、审计等方面，不同国家的需求差异显著，研发团队、生态伙伴可以基于对本地市场的长期投入与专业理解，在本地化分层架构上快速实现本地产品特性，做到本地合规可控，应对多变的国际合规环境。

(3) **增强产品可维护性**：本地化分层扩展架构基础上实现的本地化特性不嵌入核心代码，标准产品功能保持简洁、清晰；本地化分层架构支持并行开发，各国家 / 地区本地化功能可由不同团队独立开发交付；本地化分层架构支持本地化标准产品通过对标准功能进行分层扩展，当法规变动时，只需更新扩展层的内容。

用友 BIP 全球化产品架构构建“统一平台 + 国际化模型 + 本地化落地 + 全球化管控”的能力闭环，支撑跨国企业快速进入中国市场、降低合规风险、提升全球管理效率，形成可复制、可扩展的全球运营模式。

➤ 3.2 合规焕新：从风险管控到战略驱动的跃升

在全球价值链重构与中国监管深化的双重背景下，跨国企业在华经营的合规体系已从合规监管响应转向主动治理并迈向价值创造。跨国企业的合规战略以“全球化框架 + 中国化适配”为内核，将合规能力嵌入业务全链路，在规避风险的同时，将其转化为在华可持续发展的信任资产。

用友在安全保障方面，通过 27001 认证保障应用安全，提供可信云安全服务保障数据安全，网络安全达到可信研发运营安全及等保三级标准，基础设施安全符合 EAL3+、DCMM 标准，全方位筑牢安全防线。企业合规监督依赖数智化技术，包括发布的业界首个企业服务大模型 YonGPT，以及 AI、数智员工、智能搜索等技术，覆盖核算合规、税务合规、人力合规、供应链合规及医药、金融等行业合规等丰富场景，且流程从制度解析搭建体系开始，经规则建库、数据建模，到过程控制、数据监控，最终形成监督报告与合规整改的闭环。



图：企业合规监督的典型场景与技术应用

其中，业务敏捷、精益管理和全球运营的创新目标的实现，是支撑跨国企业深耕中国市场目标的关键驱动力。业务敏捷的核心是企业通过从计划到销售、采购、研发、生产、仓储物流、运维服务一体化管理，实现实时感知、快速响应和协同运营；精益管理的核心是企业通过财、人、物、项的精益化管理，建立高效协同的组织运行方式，实现精细化、高质量、效益化；全球运营的核心是企业通过统筹全球资源、建立全球一体化业务运营和管理能力，做好在地经营和合规风险管控，实现新发展格局。

3.2.1 场景一：全球统一框架与在华财税合规

(1) 场景概述

在全球“百年未有之大变局”与中国数字经济深度发展的双重背景下，跨国企业在华经营面临外部环境与管理的双重变革，财务数智化转型已从可选项变为必答题。从外部环境看，一方面，中国监管体系持续升级，税收征管向智慧税务迈进，全电发票普及、税企直连试点推进，要求企业实现税务数据与业务系统实时对接，而跨国企业多业态、多层级的架构，使其面临更复杂的合规挑战；另一方面，中国市场消费需求个性化、业务模式创新加速，叠加物联网、云计算、人工智能等技术的广泛应用，传统以流程驱动、事后核算为主的财务模式，已无法满足实时业务响应与动态决策需求。

从内部管理痛点看，跨国企业在华经营普遍存在三大核心问题：一是数据割裂严重，多采用全球统一 ERP 系统与在华本地化业务系统并行模式，异构系统导致业财数据口径不一、流程断点多，如采购、销售等业务数据与

财务核算数据需人工补录，不仅效率低下，还存在数据差错风险；二是管理协同难度大，总部与在华分支机构在财务政策、核算标准、预算管控等方面存在差异，传统分散式财务组织模式难以实现资源共享与全球统筹，导致财务运营成本高、决策响应慢；三是价值创造能力不足，财务职能多停留在核算、报表等基础操作层面，缺乏对在华市场业务的深度洞察，难以支撑产品定价、供应链优化、风险防控等战略决策，与中国本土企业“数据驱动、智能运营”的竞争优势形成差距。

在此背景下，依托数智化技术重塑财务体系，实现从核算型财务向价值创造型财务转型，成为跨国企业在华提升合规能力、优化运营效率、增强市场竞争力的关键路径。

(2) 解决方案

基于对跨国企业财务痛点的深度理解，用友以合规为基、协同为要、智能为翼为核心，倾力打造“财务数智化整体蓝图”，构建财务全场景、全链路、全智能的产品解决方案，以“智能驱动、数据赋能”为核心，深度融合人工智能、大数据、云计算与区块链技术，构建全财务场景的一体化平台。全面覆盖预算、智能会计、报告及合并、全球司库、财务共享、费控、合同、税务、档案九大领域，依托事项会计构建业财融合新模式，驱动财务管理理由“滞后性账务记录”向“预见性战略推演”跃迁；打造技术赋能的新体系，推动财务运营从“流程效率优化”向“价值创造跃迁”升级；构建数据驱动的新能力，实现财务职能从“财务核算”向“全量多维价值洞察”。跨越式进化，实现全球标准可控、本地合规自动、数据价值可见，最终服务企业财务数智化目标实现。



图：财务场景的一体化平台

1. 数据驱动：重塑价值创造体系，实时数据驱动决策升级

通过智能财务加强跨国企业内外部的财财、业财数据之间的融合能力，进一步推动数据决策的能力。利用规则引擎、专家系统等数智技术和财务专家的知识能力，实现不同系统之间多维、精细的业务数据、财务数据、管理数据的转换和映射，并进一步利用人工智能、大数据、知识图谱、自然语言处理等新一代数智技术，与 DeepSeek 等通用大模型深度融合，借助其强大的数据分析和推理预测能力，实现同行业数据的对标分析与风险预警，为跨国企业提供精准的经营洞察和数据驱动的决策支持。对业务、财务、管理等数据进行数智化的分析与处理，

从而实现核算、报表等财务会计职能，预算管理、成本管理、绩效管理、风险管理、税务管理、管理会计报告等管理会计职能，以及业务决策、经营决策、管理决策等决策支持职能的数智化转型，从而实现数据 + 智能驱动经营管理。

2. 智能前瞻：赋能财务应用场景，提升管理运营效能

通过 YonGPT 大模型支撑，结合机器学习和深度学习算法，能够对海量财务数据进行高速、精准地处理。在 AI 的加持下，以往繁琐复杂、耗费大量人力与时间的财务核算工作，通过自动化与智能化处理，极大地提升业务处理效率，降低人为错误率，让财务人员得以从重复性劳动中解脱出来，将更多精力投入到高价值的财务分析与决策支持工作中。通过对财务报表、发票、合同等业财数据分析，快速洞察数据背后的业务逻辑与潜在风险，为跨国企业提供更具前瞻性的财务预测和风险预警。基于实时、准确的数据分析，为跨国企业管理层提供科学合理的决策建议，助力跨国企业在复杂多变的市场环境中把握机遇、规避风险，实现战略目标。

众多智能体融入财务管理的各个环节



图：智能体融入众多财务管理场景

3. 场景全面：完善财务数智化体系，拓展财务职能边界

伴随着跨国企业财务数智化体系逐步成熟，财务的应用场景已经不再仅是传统的核算与监督的基础职能，而进一步走向规划、预测、决策、评价等内部管理活动的管理会计职能，以及面向业务、管理等供应链决策支持的对外拓展职能。可帮助企业将长期战略目标细化为具体的、可衡量的年度或季度经营目标，为跨国企业提供科学合理的预算方案，通过事项会计中台，与跨国企业的业务系统紧密集成，确保各项业务活动按照计划有序进行；通过分析、预测、决策等算法库与模型库，支撑财务管理的各种应用场景的深入应用。

4. 业财融合：重构业财融合模式，挖掘财务管理新价值

在数智化时代，跨国企业业财融合的核心矛盾已从“信息共享”升级为“价值共生”。通过流程融合、数据融合、管理融合的立体化架构，构建了“战略穿透业务、数据驱动运营”的数智体系，彻底打破传统财务与业务间的物理边界，实现价值创造链路的深度重构。以“业务事项驱动”模型重构业财流程融合逻辑，实现信息的实时共享与高效交互，从“后端记录者”转型为“业务伴随者”，形成“数据随业务动、决策伴数据生”的实时反馈闭环；融入数智技术，通过 AI 模型算法优化、引入各种预测决策模型，让财务洞察深度嵌入采购、研发、生产、营销等核心场景，驱动业务决策从经验判断向数据智能升维。



图：业财融合体系

用友 BIP 财务云以全球化视角构建财务数字化体系，为跨国企业在华运营提供全维度财务支撑：通过预算管理实现战略目标分解与资源精准配置，借助智能会计提升核算效率与合规性，依托报告及合并功能满足多维度披露与管理层决策需求，利用全球司库系统强化资金集中管控与风险防范，通过财务共享服务降低运营成本并规范流程，凭借费控与合同管理实现前端业务精细化管控，结合税务与档案管理确保全流程合规与数据可追溯。

其中，费控与税务管理作为跨国企业在华财务运营的关键环节，直接关系到成本控制、风险防范与业务协同效率，以下通过两个具体案例展现其落地价值。

案例 1：蒂森克虏伯集团：融合本土智慧与全球视野，构建智能费控管理平台

(1) 企业背景

蒂森克虏伯集团是一家来自德国、拥有两百多年历史的工业和技术跨国集团，拥有约 10 万名员工。集团遍布 48 个国家和地区，中国已经成为除德国本土以外最重要的战略市场之一，在中国销售额近 20 亿欧元，集团在华拥有 20 多家运营公司。

(2) 关键需求

跨国业务协同需求：蒂森克虏伯集团作为一家德国企业，集团总部也设立在德国，在中国设立的蒂森克虏伯（中国）投资有限公司，作为其在中国投资和管理的核心机构，不仅运营管理着 20 余家在华公司，更是德国总部在大中华区的战略延伸，也面对如何实现集团总部对大中华区业务进行精细化管理并实现高效协同的挑战。

智能高效应用需求：原费控系统虽然为集团的财务管理提供了基础支撑，但随着业务的不断发展和员工需求的日益多样化，原系统的费控功能已逐渐难以满足员工对于智能化、个性化服务的期待。而且，随着中国移动互联网的迅猛发展，原系统也难以应对其快速变化。

合规便捷应用需求：一方面，如何更好地适应数字化时代的需求，满足员工对于智能、便捷、个性化服务的追求。同时，如何让新费控平台更好地贴合中国企业财务管理制度与要求，协助德国集团总部实现对大中华区业务管理的高标准和严要求。

绿色可持续需求：作为一家全球性的公司，蒂森克虏伯承担着重要的气候保护责任。公司致力于将可持续发展和环境保护的理念贯穿于企业治理和运营的每个环节，在确保费用控制业务合规高效的同时，实现业务流程的

全面无纸化、移动化、数智化，也是蒂森克虏伯面临的一个挑战。

(2) 解决方案

• 移动互联，跨国协作 -- 无缝融合的全球业务支持

通过建设智能费控服务平台，实现费用业务的全面移动化，结合移动端智能票据采集快速、准确地收集各类费用票据，大幅提升员工采集效率和财务核对效率。移动端智能单据填报系统能够自动填充数据；预算智能关联确保费用支出与预算紧密关联，实现动态监控和预警。此外，费用业务跨国协同，国内外业务单据移动实时审批处理，提升全球业务的响应速度和处理能力。

• 智能驱动，高效便捷 -- 合规性与效率的双重保障

结合智能稽核大模型的能力，蒂森克虏伯费用业务的智能管控和合规性得到了显著提升。通过智能引导系统自动根据费控合规政策，为各级员工提供引导式费用报销体验，既好用、又合规。基于用友 BIP 智能稽核能力，在业务申报过程中预置稽核规则，系统智能预警提醒、控制，确保所有费用支出的全面合规。为费控业务构建了一个稳固、高效、智能的费用控制体系。

• 业务与财务的深度融合 -- 构建全场景闭环管理体系

员工通过移动设备即可轻松完成费用申报，系统自动与预算进行智能匹配，确保费用支出的合理性；审批完成后智能同步财务结算，保障了支付流程的高效和准确性，减少了人工干预；同时自动核算入账，简化了财务处理流程，提高了财务数据的准确性和实时性。通过高度集成的智能化闭环，提升了费用管理的效率和透明度。

• 数据驱动的洞察 -- 助力企业实现绿色与可持续的未来

各项费效报告的实时汇总为管理层提供了即时的决策支持，这不仅加强了企业对市场变化的快速响应能力，还促进了资源配置的合理优化。高效智能费用管理体系，为蒂森克虏伯在推动 " 可持续发展与环境保护 " 方面奠定了坚实的基础。通过精准的数据洞察和及时的财务分析能够更好地实现环境责任与经济效益的双重目标，展现出其对社会责任的坚定承诺。

(3) 应用价值

- **费用业务：**超过 57% 的费用业务实现了自动化处理，显著提高了工作效率。
- **时间成本：**通过高效的协同机制，企业在费用业务上节省了 86% 的时间成本，极大提升了业务流程的流畅性。
- **费用业务合规性：**费用业务合规性提升了 38%，实现了费控业务的规范性和风险控制的有效性。

案例 2：法国知名化妆品公司：潮流变幻，消费多元，集团级发票管理平台融业财、链客群、向未来

(1) 项目背景

法国某化妆品公司作为全球美妆领导品牌，致力于为全世界消费者创造触手可及的奢华和融合最新科技的产品。总部位于上海，并在全国设有五个办事处，目前在中国拥有 30 多个品牌，并设立研发中心、创新中心及两家工厂，共有超过 10,000 名员工。经过数十年高质量、稳健、可持续的增长，中国已成为法国某化妆品公司全球第二大市场。

2020 年国家税务总局推出了增值税专用发票电子化的政策。当时，法国某化妆品公司传统的开票模式不能适配发票电子化的政策要求。为响应发票电子化的政策下购销供应链集成开具增值税电子专票的需求，在 2021 年初就将建设统一的电子发票管理平台提上议程，并携手用友集团踏上了数智化发票管理系统升级之旅，推动税控发票到电子发票的切换。

随后，在 2021 年底，上海市启动数电票试点工作。这意味着，法国某化妆品公司建设的发票管理系统也需要适配数电票的政策要求，具备开具与接收数电发票的能力。

法国某化妆品公司每月开票量逾万张，必须确保稳定、高效地发票开具，以适应业务发展需求。2023 年，法国某化妆品公司成为上海市第一批乐企对接试点扩围单位。为满足开票量巨大、数电发票适配、乐企平台对接等诸多挑战，决定使用用友 BIP 税务云发票管理系统对接国税总局乐企服务平台。

(2) 解决方案

通过携手用友建设发票管理平台并使用用友 BIP 税务云系统对接乐企平台，法国某化妆品公司快速解决了过渡时期数电发票与税控发票的开具与接收要求，对增值税全票种发票进行全过程、全链路管控，实现了全集团增值税发票集中管理；同时，使用税务云系统对接国税总局乐企服务平台，建立覆盖“业、财、税”三域的数电票信息交换标准，通过 API 服务接入方式，实现数据赋能、安全接入和有效监管，从而提升客户发票服务体验，提高供应链发票流转效率，赋能业务发展。



图：发票管理平台整体架构

(3) 应用价值

业财税全链路数字化的发票管理平台确实为法国某化妆品公司带来新的光彩和增长动力。利用数字化技术，法国某化妆品公司：

数电发票开票自动化率 提升 95%	开票效率 提升 80%
收票效率 提升 90%	发票对账效率 提升 50%

3.2.2 场景二：赋能员工 激活组织

(1) 场景概述

在中国市场的监管环境与商业生态中，跨国企业的人力资源管理面临着系统性挑战，这些挑战既源于政策法规的刚性约束，也来自全球化运营与本地化实践的深层冲突。

1. 合规性压力：政策复杂性与监管动态性的双重考验

中国劳动与数据监管体系呈现“强约束、细要求、多差异”的特征，对跨国企业形成持续合规性压力。一方面，《中华人民共和国个人信息保护法》（PIPL）、《中华人民共和国数据安全法》等法律构建了个人信息全生命周期的管理框架，对数据收集、存储、传输提出严格要求，尤其是个人信息跨境传输需满足安全评估、合同备案等刚性条件；另一方面，劳动法、社保公积金政策的区域性差异显著，“三统一”（劳动合同签订主体、工资发放主体、社保缴纳主体一致）等政策进一步强化了对用工流程的规范，而全球各地法规的差异性与监管复杂性，使得跨国企业在就业、用工、税务等环节的合规成本显著上升。

2. 全球化与本地化的协同难题

跨国企业需在全球化战略与中国本地化需求间找到平衡。在人才管理层面，面临高端人才获取、国际化人才测评与培养、全球人才流动的协同挑战，同时需要应对文化融合问题——包括组织架构、薪酬福利、企业文化、雇主品牌等方面的本地化适配，以及管理韧性、服务敏捷度的提升；在系统层面，全球统一的人力资源管理体系往往难以完全适配中国市场的政策细节与业务场景，导致流程断裂、数据孤岛等问题，影响管理效率与合规性。

3. 人才管理的精细化需求

中国市场的人才竞争加剧了跨国企业的留存与发展压力。企业需建立符合本土特点的人才激励机制（如差异化薪酬设计、津补贴体系），同时通过高效沟通、协同工作与领导力建设提升员工归属感；此外，快消、零售等行业的季节性用工特征，进一步增加了组织与员工管理的复杂性，对灵活用工、动态薪酬核算等能力提出更高要求。

(2) 解决方案

用友 BIP 人力云基于对中国政策与实践的深刻理解，以“赋能员工、激活组织”为核心，构建了一体化的数智化人力资本管理平台，通过政策合规支撑、业务流程重构、数据价值挖掘，助力跨国企业平衡全球化管理与本地化运营。

1. 全链路合规保障：构建政策适配的安全屏障

• 数据存储与传输合规

依托国内云服务厂商的境内数据存储能力，确保个人信息数据本地化存储，从源头规避跨境传输风险；支持 SFTP/FTP、RestfulAPI 等多种数据传输协议，适配不同场景下的合规传输需求，并通过传输内容记录审计日志，满足监管部门的审计要求，确保数据流动的可追溯性与合规性。

• 隐私保护与运营合规

提供完整的隐私策略管理、隐私声明与条款签署功能，帮助企业在处理个人信息时获取明确同意，符合 PIPL 对透明度的要求；平台管理体系基于 ISO 标准、等级别构建，并通过 SOC、ISO27001 等认证，确保运营过程中的安全可靠，建立全流程的个人信息保护机制。

- 应对“三统一”政策的一体化方案

针对“三统一”政策要求，提供集中式薪 / 社 / 税解决方案，实现劳动合同、工资发放、社保缴纳主体的自动校验与协同管理；支持异地社保规则适配与个税申报一体化处理，通过流程自动化减少人工操作风险，确保用工与薪税管理的合规性。

2. 一体化业务覆盖：打通人力资源全流程管理

围绕人才招聘、组织与员工管理、人力共享、全面薪酬、绩效管理、人才管理、人力分析、员工服务等核心业务，构建端到端的数字化流程：

- 招聘与人才管理：整合招聘全流程（简历获取、筛选、面试、归档），通过人才画像、智能人才搜索等功能，打通人才盘点与关键岗位梯队建设，建立科学的人才供应链，支撑高端人才获取与国际化人才培养。

- 组织与员工管理：支持灵活组织架构调整，适配“总部 - 区域 - 门店”等多层级管理模式，实现员工全生命周期（入转调离、合同管理）的数字化管理，提升服务敏捷度；同时融入文化融合工具，助力跨文化协作与雇主品牌建设。

- 全面薪酬与绩效：支持多样化薪酬设计（如总部员工、外派员工、属地化员工的差异化激励），适配“低底薪高提成”等本土模式，通过集中算薪、佣金自动核算等功能，平衡激励与成本控制；绩效管理融合战略导向与本土实践，关联员工发展与培训计划，激发组织活力。

- 人力共享与员工服务：构建人力共享服务中心（SSC），实现薪资核算、社保办理等事务的集中化处理，提升服务效率；通过移动端自助服务，让员工便捷获取社保查询、证明开具等服务，优化员工体验。

3. 数据驱动的智能决策：激活人力数据价值

通过组织画像、人才画像、人力数智分析等数据服务，实现管理升级：

- 组织画像：清晰呈现组织架构、岗位配置、效能状况，支持敏捷的组织变革与资源优化。
- 人才画像：整合绩效、培训、薪酬等数据，全面刻画员工能力与潜力，为人才保留、发展提供依据。
- 人力分析：挖掘人力资源数据与业务的关联（如人才流动与经营效能），为人力成本优化、战略决策提供支持，推动人力资源管理从“事务执行”向“战略赋能”转型。

案例：丹麦知名时装的数智化转型实践

（1）企业背景

源自丹麦的国际知名服饰企业旗下拥有多个畅销品牌，在华运营多年，拥有多家直营门店与庞大的员工团队。作为跨国企业在华业务的典型代表，知名时装企业面临着系统碎片化、合规管理复杂、人才管理精细化不足等挑战。

（2）核心痛点

- 系统割裂与数据孤岛：集团人力信息散落在多套系统中，业务流程存在断点，总部难以实时掌握全集团人力状况，影响决策效率。
- 合规与业务适配压力：服装行业季节性波动明显，旺季需大量临时工，不同岗位（城市经理、陈列、店长等）

技能要求差异大，传统管理模式难以满足“三统一”政策要求与灵活用工需求；薪酬体系复杂（低底薪高提成、多维度佣金方案），人工核算易出错且管控难度大。

- **人才管理效能不足：**员工流动性较高，职业发展通道有限，缺乏科学的人才识别与培养机制；企业文化与员工关怀需加强，以提升归属感与留存率。

（3）解决方案与价值

- **统一平台构建：**用友为知名时装企业提供人力资源全生命周期一体化解决方案，整合核心人力、考勤管理、薪酬核算、佣金计算、绩效管理、招聘管理、培训管理等子领域，建立全集团统一的人力资源管理平台，消除系统壁垒与数据孤岛，实现人力信息的集中化管理。

- **合规与效率提升：**通过平台的本地化合规功能（如社保个税规则嵌入、“三统一”校验），确保临时工与正式员工的用工合规；集中式薪/社/税管理体系支撑了零售一线复杂的薪酬佣金核算，既满足差异化激励需求，又加大了集团对薪酬的管控力度，降低合规风险与管理成本。

- **人才管理升级：**打通人才盘点与关键岗位梯队建设，通过人才画像与智能人才搜索，建立科学的人才供应链；完善培训管理体系，针对性提升员工销售技巧、陈列能力等，结合畅通的沟通渠道与企业文化建设，增强员工归属感，支撑业务持续扩张。

- **本土适配优势：**选择本土云厂商解决方案，在数据安全与政策响应上更贴合中国要求，平台功能随法规更新动态适配，确保长期合规性，同时依托一体化架构，支撑了知名时装企业从传统管理向数智化转型的战略目标，提升了整体运营效能。

3.2.3 场景三：全球寻源 韧性供应

（1）场景概述

跨国企业在华经营采购管理正面临从“线性效率优化”到“系统性价值重构”的转型压力，核心痛点集中体现为：

1. 合规风险与跨文化管理

合规方面——中国环保、数据安全等法规动态调整，企业需持续适配本地合规要求。品类策略方面——因地缘政治对供应链稳定性的冲击，很多在华企业是以“Local 采购”策略为主，还是因成本结构变化又回归“Local 采购 + 全球采购”策略，存在政策多变。文化方面——跨国团队与本土供应商的沟通壁垒（如语言、商务习惯差异）易导致需求理解偏差。

2. 供应商管理的粗放化

中国制造业 60% GDP 来自中小企业，其数字化能力不足加剧了协同难度。在华企业采购团队常面临供应商资质审核不透明、绩效评估滞后等问题。供应商考察依赖线下人工，缺乏可追溯的评估体系，难以建立优质资源库。特别是对于关注供应商 ESG 数据的企业，供应商管理难度更大。

3. 成本控制与效率矛盾

传统采购模式下，缺乏可衡量的比价机制，效率低且存在人为疏漏的风险。与 Global 采购团队的成本基线核对、价格共享等方面，强调标准化流程与质量控制，但审批层级多导致作业效率低；

(2) 解决方案

1. 数据合规管理方面

在华企业经营过程中，在中国收集和产生的采购数据（如供应商联系人等数据）存储在境内，其境外的 Global 组织或者个人需要查询、调取、下载、导出等需要。根据中国网信办发布的《数据出境安全评估办法》《促进和规范数据跨境流动规定》，企业在中国境内管理采购业务数据中向境外提供不超过 100 万人以上个人信息（不含敏感个人信息）或者 1 万人以上敏感个人信息数据的，可豁免数据出境申报。

用友 BIP 通过了多项国际安全认证，包括：

- ISO 27001（信息管理体系认证）
- SOC 1/2/3（服务组织控制报告）
- 加密技术：数据传输（TLS/SSL）和静态数据（AES 加密）均采用强加密标准。

用友 BIP 的供应商数据管理：通过 BIP 采购云的供应商门户，供应商可自主管理其数据，并控制共享给买家的信息范围。

2. 全球品类策略 Local 落地

承接 Global 采购团队的品类分类分级及其策略，制订 Local 的成本策略、质量策略、技术策略、差异化策略。并借助用友 BIP 采购云的品类管理策略监控器，分析对应 Global 与 Local 品类差异对比分析报告，实现与总部采购策略的双效增强；

3. 供应商绩效评价自动化

借助用友 BIP 采购云的供应商绩效指标模型，基于 ETL 技术获取 QMS、ERP、WMS 等外部系统的供应商实时质量、交货、履约、成本等数据，进行供应商绩效评价分析，并定期通过绩效会议与供应商推进绩效改进专项计划；

4. 流程管理价值化和效率化

用友推出基于场景（数据 + 流程 + 算法）“的采购 AI Agent，通过用友 BIP 采购分析助理、质量分析助理、库存健康顾问、合同智能助理、招标智能助理等 Agent 能力，对供应商的质量、成本、合同履行等 S2P 全流程场景，嵌入 AI agent，帮助在华子公司强化标准化流程与质量控制、效率增强。

5. 战略寻源能力增强

借助用友 BIP 采购云，帮助在华企业基于品类管理进一步落实战略寻源能力。借助 LLM（大语言模型）拓展对外部供求市场信息获取，进一步完善企业战略采购能力的增强。

6. 履约与供应商生态协同更加高效

从与供应商的计划协同来落实对交货及时率（OTD）指标的量化分析到对供应商的质量在线管理、模具资产的供应商端精细化管理、外协加工的全流程成本控制、供应商对账与发票结算业务完全在线化。

案例：某环境服务集团基于用友数智化平台的全场景招投标管理解决方案实践

（1）企业背景

作为全球领先的某环境服务集团，业务覆盖水务、废弃物管理、能源服务等领域，在中国拥有多个业务单元，采购场景复杂多样，涉及高价值设备、大宗物资及紧急采购等，对招投标流程的合规性、效率及跨区域协同要求极高。传统模式下，存在采购流程标准化不足、供应商管理分散、招投标全流程可视性差等问题，制约了采购管控效能。

（2）解决方案

依托用友 BIP 采购云平台，某环境服务集团构建一体化数智化采购管理体系：

- **全流程电子化招投标：**支持邀请招标、竞争性谈判、单一来源等多场景，实现从需求申请、立项审批、标书发布、投标响应到开标评标、定标的全流程线上化，招标文件与评标模板可灵活配置，满足不同业务单元个性化需求。
- **智能寻源与协同：**通过供应商快速报价、多维度比价功能，提升寻源效率；结合自定义 UI 模板、多地址批量下单等特性，优化合同管理与云采超市运营，支撑跨区域采购协同。
- **数据驱动管控：**借助采购驾驶舱与自定义报表，实时监控招投标进度、供应商动态及采购成本，实现全流程数据可视与风险预警。

（3）应用价值

某环境服务集团基于用友 BIP 构建数智化采购平台，实现招投标流程效率提升 40%，减少线下沟通成本与人为差错；通过标准化流程与合规管控，保障采购透明度与审计可追溯性；供应商管理与寻源协同能力增强，推动采购成本优化 15% 以上；数据可视化支撑精准决策，为全球化环境服务业务的规模化扩张提供坚实保障。

3.2.4 场景四：全渠道营销 数智化经营

（1）场景概述

跨国企业在华经营中，营销管理面临三大核心挑战：其一，中国市场渠道形态复杂，涵盖线下经销商网络、商超 KA、垂直电商、社交电商、直播带货等多元触点，各渠道数据割裂形成“信息孤岛”，导致订单履约效率差异大、库存调配滞后、客户体验不一致，难以实现全域业务协同；其二，消费者行为数据分散在各渠道（如电商平台浏览记录、门店消费数据、私域互动信息），缺乏统一整合与深度分析，导致客户画像模糊，无法实现分层运营与个性化触达，会员忠诚度与复购率提升受限；其三，传统营销活动策划周期长、执行流程繁琐，难以快速响应中国市场的动态需求（如节日促销、热点事件），同时，活动效果缺乏全链路追踪与数据支撑，资源投放精准度不足，营销 ROI 难以量化评估，此类企业亟须一套以数据为核心的全渠道营销管理体系，实现渠道协同、客户精准运营与营销活动敏捷化，从而提升全域市场竞争力。

（2）解决方案

用友 BIP 营销云针对跨国企业在华的渠道与客户特性，构建“全域整合 + 数据驱动 + 敏捷响应”的一体化解决方案：

1. 全渠道业务协同体系

打通线下经销商管理系统、线上电商平台、门店 POS 系统、社交零售工具等不同系统，构建统一的订单中心、

库存中心与客户数据中台。通过 API 接口无缝对接企业现有 ERP 系统，实现跨渠道订单路由（如线上订单自动分配至最近门店发货）、库存动态共享（经销商库存可被线上渠道调用）、客户身份唯一识别（同一客户在电商、门店、私域的行为数据自动关联）。

2. 精准客户运营引擎

基于全域客户数据（消费金额、购买频率、渠道偏好、产品选择等），通过 YonGPT 大模型生成 360°客户画像，自动划分客户层级（如 VIP 客户、高频客户、新客户）。针对不同层级客户推送个性化内容：为 VIP 客户提供专属客户经理与定制化产品组合，为高频客户推送积分兑换活动，为新客户发放首单满减券。同时，通过智能标签系统（如“敏感肌偏好”“礼盒购买需求”），实现营销信息的精准触达。

3. 敏捷营销活动管理平台

提供模块化活动配置工具，支持快速搭建促销场景（如满减、买赠、组合优惠），并一键同步至全渠道。内置实时数据看板，追踪活动的曝光量、转化率、客单价等指标，自动对比不同渠道的 ROI。例如，某活动上线后，系统发现抖音渠道转化率是天猫的 3 倍，可自动加大抖音资源投放，同时关停低效的搜索引擎广告。

案例：基于用友 BIP 超级版的数智化营销运营

（1）企业背景

作为全球顶尖的石油天然气巨头，某美国企业在能源产业链深耕多年，业务覆盖勘探开发、炼油化工、润滑油产销等板块。其润滑油业务在中国市场布局广泛，依托超 100 家核心经销商，触达 3 万 + 终端门店。但传统业务模式下，存在终端数据滞后（如交易信息难以及时同步，影响市场策略调整）、渠道费用管控粗放（每年千万级费用投放，效果评价追溯难）、营销协同低效（新品推广、促销政策落地难精准触达终端）等痛点，制约业务精细化运营与市场竞争力提升。

（2）解决方案

借助用友 BIP 超级版，构建“数智化营销运营平台”：

- 数据贯通与场景覆盖：打通经销商管理、终端门店运营、供应链等系统，覆盖“订货 - 配送 - 核销 - 反馈”全流程，实现润滑油业务从生产到终端消费的数据闭环；
- AI 驱动的渠道管控：基于 AI 算法分析终端消费数据、经销商库存及订单规律，智能预测需求、优化库存配置；搭建费用管控中台，对渠道补贴、促销费用等全链路追踪，关联销售效果精准核销；
- 营销协同升级：通过平台实现新品推广方案快速触达经销商与终端，结合 AI 推荐算法，为不同区域、门店匹配定制化促销策略；终端门店可在线完成订货、积分兑换，数据实时回流指导营销迭代。

（3）应用价值

- 运营效率：跨渠道库存周转天数从 45 天缩短至 28 天，订单履约时效提升 60%；
- 客户价值：VIP 客户复购率从 35% 提升至 58%，新客户首次购买后 30 天内复购率提升 2 倍；
- 营销效果：2024 年“618”活动周期缩短至 15 天，投入产出比同比提升 42%，其中抖音渠道通过实时数据优化，ROI 较上年增长 80%。

3.2.5 场景五：消灭对账 收入增长

(1) 场景概述

在互联网化、大数据化的发展的趋势下，面向 C 端消费行业客户面临着业务发展快速化但营收核算精细化的双重矛盾；在业务发展侧注重业务的灵活多变，以更新颖、更便捷、更优惠的方式保持客户增长及业绩提升，而在财务核算侧则注重业绩核算准确、财务核算合规、营收分析及时等，那么就形成了快速、灵活、多变的业务与精准、稳定的财务核算之间的数据、规则、精细化程度等方面的矛盾；从业务侧的每个环节到财务核算侧的事项生成如何自动化连通，业务口径核算与新收入准则的财务核算规则能够自动化转换已成为各企业所关心的重点课题。

(2) 解决方案

用友 BIP 收入云是用友 BIP 云服务架构下的业财融合领域产品，基于大数据技术底座，打造了从业务数据接入、营销数据稽核、收款数据分析、业务清算分账到收入财务事项的全链路融合平台；并结合各行业最佳实践，建立各行业、各场景业财融合模型库，做到同行业、同类型、同场景客户开箱即用的业财融合智能化中台。

一点连接全量交易数据 AI对账收入精细管控



1. 多渠道数据一键聚合，为消灭对账打基础

人工对账碰到的第一个难题，就是数据分散在各平台。天猫的订单、线下门店的 POS 流水、亚马逊的跨境结算单、银行的收款回单……财务每天要跨十几个系统导表整理，仅数据整合就占去大半时间。

用友 BIP 收入云直接打通全渠道数据链路，从源头解决数据散问题：

线上端：自动对接天猫、京东等 300+ 境内电商，亚马逊、Shopee 等 50+ 跨境平台，美团、饿了么等 60+ 本地生活平台，订单、售后、结算数据实时同步，不用逐个平台手动抄录。

线下端：连接 80+ 线下商超及门店 POS 系统，线下订单、发货信息与线上数据汇入同一“业务交易池”，实现“线上线下收入一本账”。

资金端：直连 2500+ 境内外银行、微信支付、支付宝等支付机构，收款流水、银行回单自动抓取，资金到账

情况实时可视，无需人工核对银行账单。

2. AI 全流程发力，实现消灭对账

消灭对账不是口号，用友 BIP 收入云利用 AI 技术，从数据匹配到异常处理，再到凭证生成，全环节替代人工，对账效率提升 13 倍。

明细级自动对账，精准对平每一笔：

AI 基于千亿级数据处理能力与智能规则引擎，自动匹配订单与结算单、发票、银行流水、物流信息：电商订单对应三方支付结算单，线下订单对应 POS 收款流水，每一笔交易的金额、时间、商品信息都能精准核对，峰值处理 100 万笔 / 小时，告别逐笔人工查。

异常智能处理，不让对账卡壳：遇到订单与流水金额不符、费用分摊异常等情况，系统会自动标记差异并提示原因，还支持滚动式对账：已对平数据自动记账，未对平数据保留至下一期继续匹配，长短款挂账一键操作，不用财务反复登记、手动调整，做到对账不卡顿，差错零遗漏。

凭证自动生成，合规零风险：对账完成后，AI 直接根据交易数据生成收入凭证、银行凭证、费用凭证，实现从凭证联查至原始订单，形成完整业务证据链，既满足税务合规要求，又省去人工制单的时间成本。

3. 实时业绩看板，为收入增长找方向

消灭对账是手段，收入增长才是目标。用友 BIP 收入云的多维度业绩看板，让收入数据实时可视，帮助企业精准找到增长突破口。

对销售：个人业绩、客户回款实时更新，提成自动关联回款数据，不用等财务核算，能更聚焦客户拓展，推动业绩增长。

对部门：事业部、门店收入排名、产品贡献率一目了然，哪个产品好卖、哪个门店潜力大，数据实时呈现，方便及时调整资源投放，放大增长优势。

对老板：整体收入趋势、各渠道占比、利润情况一键查看，还能拆解“销量增长多少、价格变动影响多少”，精准判断增长短板，让收入决策有数据支撑，避免“凭经验拍板”。

4. 不止提效，更让企业收入增长落地

对企业来说，用友 BIP 收入云不只是对账工具，更是收入增长助手：

解决“利润算不清”：AI 自动拆分营销费、手续费，全渠道收入与成本实时联动，利润情况清晰可见，能及时优化成本结构，提升盈利水平。

解决“回款慢”：超期收款自动预警，回款进度实时跟踪，减少资金占压，让资金更快循环，支撑业务再扩张。

解决“决策慢”：实时收入数据 + 多维度分析，能快速发现高潜力市场、爆款产品，及时调整策略，抓住增长机会。

案例：茶咖企业规模化发展后的“制胜之道”

（1）行业背景

茶咖行业（奶茶和咖啡行业）在我国的发展历程可以追溯到 80 年代中后期，随着改革开放的深入和居民消费水平的提高，咖啡逐渐从高端消费品转变为普通消费品，第一批咖啡店开始在中国出现。后来随着生活方式和消费观念的变化，民众对于咖啡文化的接受度明显提高，一些国际知名咖啡品牌相继进入中国市场，独立经营或加盟的特色咖啡店也开始快速增长，使得整个茶咖行业进入了高速发展期。

经过 20 多年的发展，茶咖行业已经形成了较为成熟的经营模式，主要包含以下三种：

线下自营店：这是茶咖行业的传统经营模式，通过选择位置优越的商业区域开设独立门店。门店风格各具特色，提供现场饮品消费和外带服务。

线上电商平台：近年来，天猫、美团等电商平台崛起，很多茶咖品牌也开设了自己的官方旗舰店，通过电商渠道销售茶饮产品。顾客可以在线下单购买，实现门店业务向网络延伸。

加盟连锁：品牌方按照统一标准对加盟商进行培训和管理，快速复制品牌形象。加盟商只需投入门店装修和人员就可以迅速开店。这种模式可以更快地扩张店铺规模。

（2）挑战：纷繁复杂的收款情况造成管理窘境

茶咖行业在快速发展的同时，也面临着一系列的挑战，尤其是在收入管理方面。收入管理是指从订单生成到收款完成以及收入确认等一系列流程，也称为 OTC（Order to Cash）。茶咖行业的 OTC 流程管理涉及多个订单渠道、多种支付方式、复杂对账模型和核算规则等，需要实现业财数据的一致性和可追溯性。然而，传统的 OTC 流程管理方式在该行业中往往面临诸多挑战：

订单渠道广泛：订单来源包括天猫、京东、美团、抖音、自建 APP 等渠道，因此获取和整合订单信息是首要问题；

支付方式复杂：包括支付宝、微信支付、银行卡支付、第三方平台支付、卡券抵消等，资金流入渠道广泛，对账匹配难度大；

对账模型复杂：不同渠道存在不同的渠道费率、折扣优惠、佣金模式等，需要在收入稽核时充分考虑；

核算自动化程度不高：订单和收款数据无法及时拉通，而且类似积分优惠等无法立马入账，导致业财数据不一致，无法迅速反映经营状况；

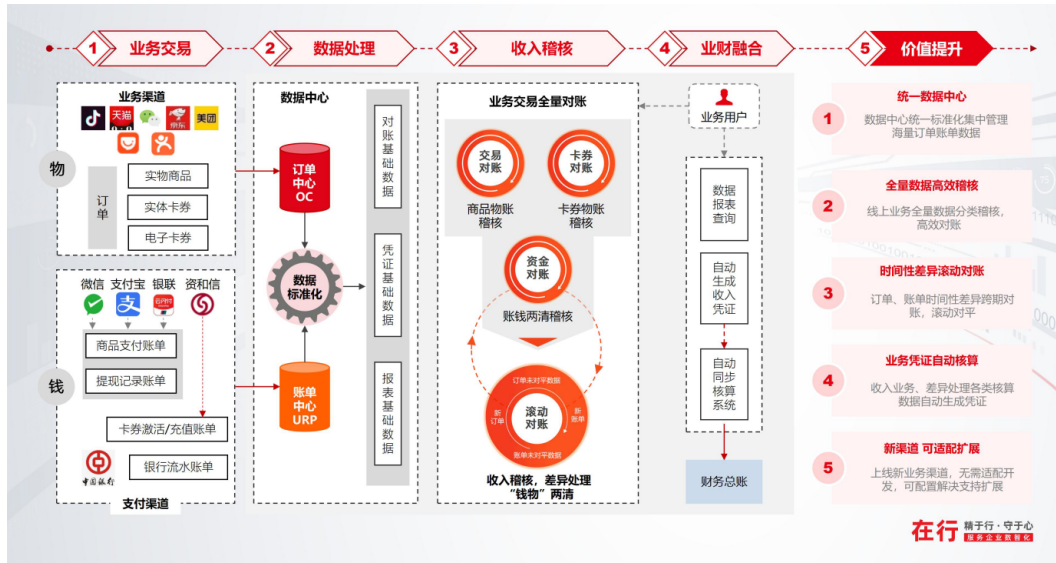
数据孤岛，缺乏整合：业务数据和财务数据分散存储在多个系统，无法共享，数据整合成本高，难以形成完整的全局视图。

（3）解决方案

针对茶咖行业在 OTC 流程管理中面临的挑战，用友基于众多行业领先实践，总结形成用友 BIP 收入云解决方案，为茶咖企业提供全面、专业的收入管理支持。

- **提高对账效率和对账精细化程度：**实现自动化对账，减少人工工作量，并能够有效处理各类复杂计算因素；
- **需要打通订单和支付数据：**整合采集订单和支付数据，打通业务系统和财务系统，降低沟通整合成本；
- **精细化的收入分析能力：**业务数据需要能自动完成财务处理并生成财务及管理凭证，保证业务财务数据一致性，并进行多维的收入经营分析。

- 对企业的合规要求：需要标准化、自动化的收入管理体系，来满足法规和对企业提出的合规性、真实性、准确性和完整性的要求。



图：某茶咖企业收入对账方案

(4) 行业应用价值

用友 BIP 收入云为茶咖企业的 OTC 管理带来了巨大价值。

提高对账效率和精度：实现端到端的自动化对账流程，通过连接业务和支付系统采集原始数据，然后利用智能规则引擎进行自动化的数据转换和精确匹配，实现了高效、准确的交易级对账，以及精细化清分结算管理。

实现业财数据一致性：自动生成会计凭证，实现业务数据驱动财务核算，确保记录的及时准确性，有效解决过去的业财隔阂问题，实现业财自动化联动，大幅提升企业 OTC 管理效率以及对收入的管理能力。

提供精细化的收入分析：基于整合后的数据，可以进行多维多口径的精细化管理分析，为企业提供更深入的业务洞察，并更好地支持企业的经营决策。

3.3 AI 焕新：让 AI 在跨国公司在华企业落地

在全球化与数智化深度交织的当下，跨国企业在华经营面临市场独特性、政策法规动态调整、消费需求快速迭代等多重挑战，对运营效率、决策精度和合规能力提出了更高要求。人工智能技术的爆发式发展为破解这些难题提供了全新路径。用友 BIP 通过 30 多年业务积累，沉淀了覆盖财务、人力、供应链等各个业务领域的高质量数据模型，这些都成为用友实现 AI 在跨国企业在华经营落地的基础。在数据基础设施方面，用友 BIP 提供了一套从数据、知识到智能的闭环体系，通过数据平台建立全域数据标准、一站式数据治理能力，协同平台、友智库 RAG 实现对非结构化数据的采集解析，将企业大数据汇聚到企业大脑 YonGPT 进行训练、精调，最终通过智能体输出可靠结果。

3.3.1 跨国企业在华经营的 AI 需求与挑战

跨国企业在华经营的核心目标是在保障合规的前提下，实现降本增效、精准运营和风险可控。但在 AI 落地过

程中，面临着多重挑战。

数据层面，跨国企业在华业务涉及多系统、多地域、多语言数据，数据质量参差不齐、格式不统一，且受到《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》等严格的数据跨境与隐私保护法规约束，数据治理难度远超单一市场企业。调研显示，众多企业认为数据质量参差不齐是 AI 落地的主要障碍，且高度关注数据隐私风险，这在跨国经营场景中更为突出。

系统整合方面，跨国企业携带的全球统一 IT 架构与国内本地化系统存在技术壁垒，形成“系统烟囱”。传统 ERP 在数据处理、决策支持和业务敏捷性上的短板日益凸显，多数跨国企业反映其全球系统与在华业务系统集成成本高、响应慢，难以支撑 AI 技术快速部署。

业务适配方面，中国市场业务场景具有鲜明特色，如线上线下融合的新零售模式、复杂的供应链网络、独特的财税合规要求等，通用 AI 模型难以直接适配。同时，跨国企业总部对在华业务的管控需求，要求 AI 应用既能满足本地运营需求，又能实现全球数据的统一洞察，对 AI 的场景化能力提出极高要求。

人才与成本方面，AI 专业人才结构性短缺是全球性问题，在中国市场尤为明显，众多企业将 AI 人才缺乏列为核心障碍，且跨国企业还面临中外人才文化差异、沟通成本等问题。此外，算力成本高、模型幻觉风险等，也让跨国企业在华 AI 投入的 ROI 评估变得复杂。

3.3.2 用友 BIP 企业 AI 让 AI 在跨国企业落地

针对跨国企业在华的独特需求，用友 BIP 企业 AI 以“统一数智底座、融入核心业务、结果可靠、安全合规”四大核心特性，构建全方位的数智化解决方案。

根据企业落地 AI 应用的需求，用友基于多年在企业服务市场的专业经验，包括超过 30 年的业务积累与服务经验、高质量数据治理经验、覆盖众多领域 / 行业 KnowHow，以及新一代企业软件与智能平台——用友 BIP，在业界率先发布用友 BIP 企业 AI。

用友 BIP 企业 AI 是企业一站式落地应用 AI 的产品矩阵，具有统一数智底座、融入核心业务、结果可靠、安全合规的四大特性，提供满足企业级复杂场景需求的各种智能体，提供覆盖业务洞察、人机交互、知识生成、应用生成等场景应用，让 AI 在跨国企业在华经营管理和运营中真正释放价值，驱动企业的决策与运营数智化升级。



图：用友 BIP 5：“AI×数据×流程”原生一体

(1) 统一数智底座

跨国企业在华经营需要建设统一的数智平台，以支撑数据治理、知识治理、智能体配置、多模态大模型接入、

组织权限管理、自定义开发构建等需求。用友 BIP 提供了应用平台、数据平台、智能平台、开发平台、云技术平台与主流大模型一体化的数智底座，为企业 AI 应用提供了统一、稳定的技术支撑底座，各平台协同一体，方便企业进行多模型的编排、AI 应用与智能体的快速开发、部署和高效管理，降低技术门槛和应用成本。

（2）融入核心业务

“智能体矩阵 = 大模型 + 小模型”是当前智能体建设中一个核心趋势，用友 BIP 企业 AI 基于这一关键思想，构建了匹配企业核心业务与管理场景的智能体矩阵。通过大模型提供强大通用智能、推理能力和复杂任务处理能力，小模型提供高效、低成本、专业化的特定技能执行，并将这些模型进行有机组合和协同工作，最终形成深度融入企业业务流程的智能体矩阵。

用友 BIP 将 AI 深度融入跨国企业在华经营过程的“研产供销服”“人财物客项”等核心业务与管理场景，解决企业智能交互、知识赋能、风险审核、分析洞察、智能预测、智能决策等管理与运营问题。如在研发场景，可利用 AI 进行数据分析与预测，辅助产品设计；在销售场景中，通过智能客户推荐与精准营销，提升业务效率和质量；在财务管理场景中，通过财务流程、预算成本等智能化，帮助企业提高效率、实现成本控制等。同时，用友 BIP 发布了诸多融入企业运营核心环节的智能体，如智能采购助理、企业绩效助理、人才发现助理、智能销售教练等。

（3）结果可靠

数据质量与模型幻觉问题，已成为制约 AI 可靠性的关键瓶颈。用友 BIP 通过全域数据治理、统一数据标准，建立数据管理体系，接入知识库与构建知识图谱，以保障 AI 在可靠的数据和知识上运行。同时，用友 BIP 将 AI 深入融合到规范的业务流程中，用业务规则、流程等，驾驭大模型的不确定性，确保最终结果可靠。用友 BIP 通过元数据建模，帮助跨国企业在构建业务应用，让数据具备丰富的业务属性，从而更准确地解释和使用数据。在模型应用层，用友 BIP 采用了大模型和小模型融合使用策略，实现 YonGPT 企业服务大模型和 AI 工坊机器学习平台的小模型，在功能、任务处理、特征利用等方面相互协作，提升企业整体的模型应用效果，确保业务价值实现。

（4）安全合规

用友 BIP 通过保障跨国企业在华经营的数据安全，对用户明确权限与责任，规范 AI 应用在企业内的使用流程等，保证 AI 使用符合企业和国家的相关法规。

用友 BIP 接入企业权限管理与制度体系，通过针对异构系统的技能权限管理（包括智能体的权限控制），以及数据仓库的分层权限控制、加密与脱敏以及访问通道等，并从技术架构设计层进行实时行为监控、保障安全，以及遵从相关的伦理合规等。

用友 BIP 企业 AI 打造了中国企业软件与中国大模型的企业数智化双轮引擎，将 AI 技术与企业业务深度融合，构建数据驱动、智能运营的数智企业新范式，为企业提供覆盖全领域全场景的智能化解决方案，助力企业加速数智化转型与升级。

3.3.3 企业 AI 应用落地策略

（1）架构：系统 + 数据 + 模型统筹设计

跨国企业需重构 IT 架构以适配 AI 落地。系统层面，对现有业务系统进行深度解构与重塑，使其能与 AI 技术无缝对接、深度融合，优先从易于解耦且对业务影响较小的模块入手迁移至新架构体系。数据层面，构建完备的数据治理及知识治理体系，涵盖数据标准制定、质量管控、安全防护、全生命周期管理等，为 AI 模型提供优质可

靠“燃料”。模型层面，依据企业实际业务需求、技术储备及资源状况审慎选择合适 AI 模型，初期优先接入或部署通用性强、易于集成的模型进行试点应用，再逐步扩大应用范围，形成良性循环。

(2) 组织：业务 +IT 的融合团队

组织维度是推动 AI 战略落地的人力与文化引擎。企业需构建多元化、复合型人才方阵，既要有 AI 前沿技术专业人才，也要有熟悉业务流程、市场动态的行业专家，通过内部培养与外部引进充实人才储备。

注重团队协作机制打造，打破部门墙，建立跨部门、跨职能协同工作模式，设立“业务 -AI 联合工作组”，让业务人员与 AI 技术人员深度绑定，建立“需求双评审”制度，确保 AI 产品既符合技术规范，又能切实解决业务问题。

文化建设上，将“鼓励创新、宽容失败”融入组织发展基因，高层管理者发挥示范效应，建立试错容错机制，通过技术沙龙、创意大赛、案例分享会等活动营造开放交流氛围，形成“人人敢创新、人人能创新”的文化生态。

3.4 上云焕新：快速上线 快速见效

在数字经济浪潮奔涌的当下，跨国企业在华经营正面临数智化转型的关键课题，但过程中难题重重。一方面，企业对 AI 需求强烈，然而 AI 实现成本高昂，前期硬件、软件授权、数据采集整理及模型训练，后期模型、数据、硬件更新升级，都需大量投入；全面数智化建设还涉及内外部人财物等多方面，一次性投入巨大。另一方面，数智化项目实施周期动辄三到五年，交付周期长、转型过程复杂，上线慢且难尽快见效；上线后，持续运营和运维需要专业团队，对企业专业性与成本要求颇高。此外，数智化建设涉及基础设施、底座平台、各类应用软件及专业服务商等众多环节，多供应商对接专业性强、沟通成本高；同时，企业缺少项目管理、咨询设计、产品实施、技术开发、持续运营等方面具有丰富数智化经验且能力复合度高的人才。在业务全球化拓展层面，以“重资产、固定架构、分散管理”模式进行本地化部署的 ERP，难以适配全球化“轻启动、高弹性、全球协同、快速合规”的需求，易导致企业全球化扩张成本高、风险大、效率低，无法支撑“全球一盘棋”的数智化运营目标。

用友提供从基础设施 (IaaS)、平台 (PaaS) 到应用 (SaaS) 的完整云服务解决方案，为企业提供从底层基础设施到上层应用开发、部署、运维及管理、智能服务的完整能力。

云订阅 X AI 之力 绘制数智化新蓝图



图：云订阅 X AI 之力 绘制数智化新蓝图

跨国企业可在云环境中完成从资源搭建到业务创新的全过程，跨国企业提供公有云、专属云、私有云、本地部署（订阅）多样化的上云方案，助力跨国企业在华数智化转型行稳致远。

3.4.1 公有云：快速上云，敏捷创新

对于中型、中大型跨国企业，公有云是实现“快速上云、敏捷创新”的理想选择。

用友携手阿里云、中国电信天翼云、腾讯云、华为云等头部云服务商，依托其大规模公有云数据中心，为企业提供“开箱即用、快速迭代”的云服务。这种模式下，多租户共享资源且实现逻辑隔离，既能降低企业 IT 基础设施的初始投入与运维成本，让企业无需耗费大量精力在底层架构搭建上；又能借助云服务商与用友的技术协同，快速获取最新的云服务能力与应用功能迭代，助力企业在华业务快速响应市场变化，驱动创新业务开展。

3.4.2 专属云：灵活定制，可控迭代

对于大型跨国企业，往往对云服务有着更高的定制化与可控性要求，专属云则精准匹配这类需求。

同样依托与阿里云、中国电信天翼云、腾讯云、华为云合作的公有云或托管数据中心，专属云实现了“敏捷开通，可控迭代、灵活定制”。企业可根据自身业务规模与特性，选择单租户或多租户物理隔离模式，确保资源专享，满足核心业务对性能与稳定性的高要求。同时，用友专业的运维管理团队，结合云服务商的基础设施能力，能够为企业提供定制化的云服务解决方案，助力企业在华业务既享受到云服务的便捷与高效，又能对云资源与应用迭代进行精准把控，适配企业复杂且个性化的业务场景。

3.4.3 私有云：数据主权保障，纵深防护

针对部分大型跨国企业数据主权与安全防护是数智化转型中不可逾越的红线，私有云成为这类企业的重要选择。

用友与联想深度合作，为企业提供软件、基础设施一体化私有部署的私有云方案。企业可将私有云部署在客户指定场所，如自有机房或专业 IDC（互联网数据中心）。在此模式下，企业能切实保障数据主权，对数据拥有绝对的控制权；同时，通过一体化的私有部署与用友的专业运维管理，构建起纵深的安全防护体系，有效抵御各类安全风险，为企业在华核心业务与敏感数据筑牢安全屏障，让企业在数智化转型中无安全后顾之忧。

从“快速上云”到“完全自主”，用友通过与阿里云、中国电信天翼云、腾讯云、华为云、联想等生态伙伴的协同，全面覆盖公有云、专属云、私有云等上云模式，精准适配中大型跨国企业在华经营的多样化云需求，为企业数智化转型提供坚实的云底座支撑，助力企业在华市场把握数字机遇，实现高质量发展。

3.4.4 本地部署（订阅）模式：可满足对于数据主权、合规性、系统自主性有强诉求，且具备基础 IT 运维能力的跨国企业

该模式部署于企业自有服务器（组）、自建私有化环境资源池，或 AWS、阿里云等公有云厂商提供的弹性服务器资源中；硬件（服务器、存储、网络等）由企业自主统一采购或按需选用公有云弹性资源，部署至自有 / 托管机房或合规公有云环境，企业独享专属资源；由企业自主负责底层硬件、安全保障以及应用软件运维；用友所提供的 YonBIP 软件部分，企业按照订阅模式付费，实现合规安全、业务弹性与成本优化的多重平衡，精准适配强监管行业及核心业务自主可控需求的跨国企业在华经营场景。

从“快速上云”到“完全自主” 全面覆盖适配不同规模企业多样化云模式需求

	公有云	专属云	私有云	本地部署 (订阅)
客户画像	中型、大型企业 (创新企业、集团下属机构)	大型企业 (集团企业、上市公司)	大型企业 (集团企业、信创)	大型企业 (集团企业)
关键诉求	开箱即用、快速迭代	敏捷开通, 可控迭代、灵活定制	数据主权保障、纵深防护	数据主权保障
资源管理	多租户共享资源、逻辑隔离	单租户/多租户物理隔离、资源独享	软件、基础设施一体化私有部署	软件私有化部署
部署管理	公有云数据中心	公有云数据中心	用友提供的部署环境 (客户指定场所)	客户指定场所 (客户机房或IDC)
运维管理	用友	用友	用友	客户 (拥有专业IT运维团队的企业)











.....

图：覆盖不同规模企业多样化云模式需求



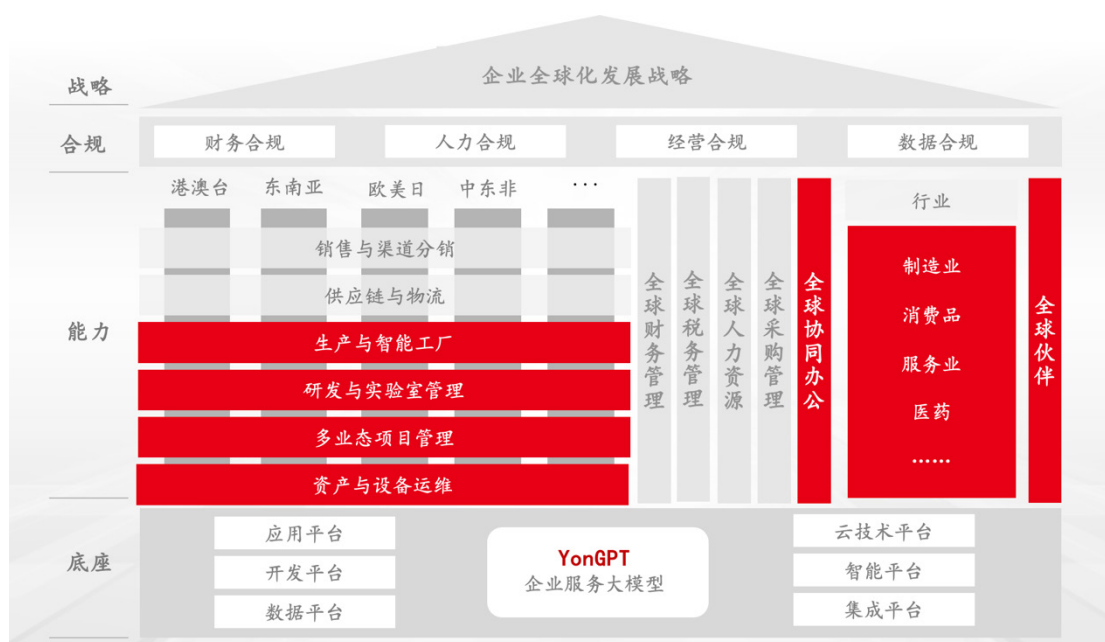
实践指南：

跨国企业在华数智化转型实施路径



随着经济全球化的深入推进以及中国市场在全球经济格局中地位的日益凸显，跨国企业在华发展的路径与模式不断演进，呈现出丰富多样的形态。从最初以产品销售为核心，依托本土合作伙伴开拓市场，到逐步组建本地化营销团队深耕品牌建设，再到构建完善的本土运营体系，乃至将中国业务深度融入全球战略布局，形成全球化与中国本土化协同发展的格局，跨国企业在华的每一步探索都伴随着对市场环境的适应与对运营效率的追求。

在这一过程中，如何精准把握中国市场的特点、有效应对政策法规的要求、实现业务流程的高效运转以及与全球体系的顺畅协同，成为跨国企业面临的关键课题。而数智化工具的应用，无疑为解决这些难题提供了重要支撑。为适配跨国企业在华经营的本土化需求，助力其在复杂市场环境中构建适配的运营体系，用友依托自身的全球资源与对中国市场 38 年的深耕经验，针对跨国企业在合规管理、本土供应链协同、管理运营等维度的差异化诉求，形成了一套面向在华经营效能提升的数智运营解决方案，满足跨国企业在华经营业务模式下的差异化需求。



图：企业全球数智化运营框架

跨国企业在华业务模式的演进，清晰地揭示了其从“进入”到“扎根”，再到“引领”的战略深化过程。从最初通过渠道销售产品的“在华贸易”，到建立本土营销团队的“营销本土化”，再到设立研发与生产基地实现“在华运营”，最终迈向“全球化-中国协同”的一体化运营——每一阶段的跃迁，都伴随业务复杂度的提升与数智化诉求的扩张。

在这一演进路径中，数智化不仅是支撑各阶段运营的基础工具，更是驱动模式升级与能力再造的战略引擎。从早期聚焦营销协同与财务管控，到逐步覆盖供应链、生产、人才等多维管理，直至最终实现全球资金、税务、供应链与生态的智能化协同，企业需要构建与之匹配的、具有扩展性与前瞻性的数智化体系。

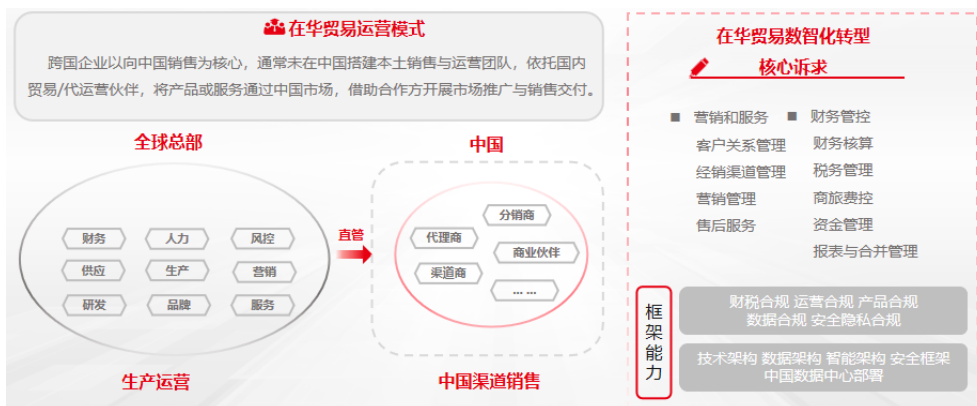
本章将围绕上述四大典型业务模式，深入剖析各阶段的核心挑战、差异化诉求与数智化建设重点。通过体系化的路径解读与场景化实践参考，旨在为处于不同发展阶段的跨国企业提供清晰的转型路线图，助力其在中国市场实现不仅“经营落地”，更完成“能力生根”与“价值跃升”。



图：跨国企业在华四大典型业务模式

(1) 在华贸易模式

跨国企业以向中国销售为核心，通常未在中国搭建本土销售与运营团队，依托中国贸易 / 代运营伙伴，将产品或服务通过中国市场，借助合作方开展市场推广与销售交付。数智化转型核心诉求围绕营销和服务为核心，结合在华业务开展，搭建中国本土的财务管控体系。



图：在华贸易模式

例如，某全球电子消费品集团通过中国本土全球最大的电商代运营企业服务 1300 多家经销商，通过全渠道运营管理 + 用友 BIP 智能供应链方案，实现实时监控库存水平，优化库存调配，降低库存成本，提升供应链的韧性与敏捷性；基于电商场景的财务核算、结算到成本控制、决策支持全流程优化解决方案，助力品牌零售企业在复杂多变的市场中实现财务效能飞跃与业务稳健增长。

(2) 在华营销模式

跨国企业在母国有成熟产业链，为拓展中国市场、提升品牌在华知名度，组建中国本地化营销团队（如营销子公司）。为建立全球化品牌形象和可控通路，制定中国专属的产品和市场策略，组建中国本地化的销售公司和营销团队，但是还没有形成中国本地化的生产基地、采购及物流配送等运营体系。数智化转型核心诉求围绕中国区营销体系的一体化平台建设，如营销和服务、采购与供应链、财务管控及人才管理。



图：在华经营模式

例如，某美资消费品企业其销售通常和专业服务并存，所以企业品牌在终端店内的推广宣传、终端在服务中的专业推荐是实现最终销售的关键！该美资企业旗下在中国有 200 多家核心经销商、终端门店约 4 万家，如此大量级的终端门店，需要了解企业新品的传播是否到位、政策是否及时制定及及时传达、因政策产生的权益需要及时计算及兑付到位。在不改变经销商与终端业务关系的基础上，该美资企业通过用友 BIP 产品实现了终端信息及终端需求的掌控、直达终端的营销推广及费用投放、厂商一体化的综合服务提供。将核心经销商及下游终端统一到数字化平台，构建了该美资企业渠道产业链升级的新商业模式-群英会。百家经销商入驻，帮助经销商更好地维护下游终端门店客户，在个性化开发、积分计算等基础上，还为平台提供了运营支持，通过平台监管，实时掌控渠道及终端交易信息，确保推广落地、政策落地、费用投放落地、终端权益落地！

(3) 在华运营模式

跨国企业通过自建、合资或并购等方式，在中国打造本地化运营能力，布局独立的品牌、研发、生产、采购、物流配送等实体业务环节，能依据中国政策与市场需求推出适配产品。普遍业务模块相对分散，尚未实现与全球体系深度协同、一体化运营。深耕本土运营，布局生产、研发等实体业务，却常因国际 ERP 水土不服遇挑战。数智化转型核心诉求围绕中国区在华经营一体化平台建设，包括从研发到营销和服务、采购与供应链、生产管理、财务管控及人才管理。



图：在华运营模式

在实践过程中，推进跨国企业在华构建独立一体化的数智化平台，往往需要对跨国企业现有 ERP 升级，新的系统平台既要考虑原有系统资产和已有应用水平不后退，还要考虑数智化转型更高要求。这必然是一项复杂的任务，各行各业诸多大型企业在全面推进 ERP 升级替换过程中，经常担心现有应用会退步、担心无法带来新价值、担心

推动升级阻力大、担心系统切换有阵痛。

• 助力跨国企业系统升级替换，提供丰富方法论与经验

1、流程梳理要前置

在进行升级替换前期要梳理好端到端的业务场景，包括核心场景，以及细化的领域场景和标准的业务流程，并融入 AI 进一步推动流程的智能化与自动化，处理重复性、规律性的财务任务，如账务处理、费用报销审核等更多地由 AI 系统自动完成的场景，流程梳理工作建议由懂企业业务的内部顾问和用友共同完成。

2、功能模块要详细对比

企业需要首先对照国际软件系统使用的功能模块，完成新产品功能的梳理，并明确客开功能以避免原有产品能力的遗漏。

3、产品 POC 是核心环节

快速完成 POC 原型搭建，通过产品 POC 演示操作，完善升级替换方案。产品 POC 快速验证方案，可以大幅缩短蓝图规划和系统测试周期。

4、梳理企业端到端数据，形成数据标准体系

对业务流程全过程数据、管控规则、业务规范要求的端到端梳理，是实现数据驱动的关键步骤之一，也是未来 AI 可以实时分析海量数据，挖掘数据背后的潜在规律和趋势，为决策提供全面、深入的洞察的关键。同时，要提前识别数据规范较弱的业务单元或领域，提前制定好应对方案。

5、测试场景与脚本要覆盖全面，并落实交叉测试、降低风险

采用内部评审机制，确保脚本、场景全面覆盖企业业务；采用交叉测试的方式降低因测试不到位而造成的系统风险；通过历史数据迁移进行业务全量验证。

6、要有效利用各类模板与工具

用友提供丰富的实施模板、工具，包括各类集成资产包、数据迁移工具等，可以确保现有系统数据和应用快速迁移。

7、成立系统集成专项组可以有效保障项目进度

对于集成接口众多、外围接口开发协同不一致的企业，成立系统集成专项组，统一负责接口方案协同与实现推进，以保障替代项目的整体进度。

8、系统切换失败的常见三种情况

包括上线前静态主数据质量无法满足方案要求；动态期初数据、历史数据整理、录入延期；没有模拟切换，导致上线前后数据不一致。

9、成立临时切换小组

为确保系统切换顺利、保障数据安全，可以成立临时切换小组，引用切换工具、模板，确保切换前所有准备事项高效落实。

10、上线后继续运营，保障应用效果

制定全面的培训计划及完善的知识转移体系，在项目实施期间企业建立并培养自己的运维团队，持续监测系统情况、并收集反馈意见，保障应用效果。

升级替换实践方面，在当下复杂多变的商业环境中，跨国制造企业面临着诸多挑战。以某知名跨国制造企业中国区为例，其此前长期依赖国际厂商的系统，随着中国市场业务的深入拓展，适配增值税开票、合规报表等中国特色政策要求变得极为棘手，系统调整耗费大量人力物力且难以达到精准适配。同时，多级供应商联动下的供应链协同复杂，信息传递存在延迟与误差，严重影响生产效率与交付周期。加之高昂的软件维护成本逐年攀升，使得企业在数字化运营方面不堪重负。用友凭借成熟迁移工具，深入了解企业需求，对其生产、采购、销售、财务等全流程进行梳理与重塑，仅用 3 个月便完成系统替换。这一过程中，企业成本大幅降低 40%，在生产环节，产线效率提升 25%，采购、销售流程更加顺畅，财务数据实时准确，有力印证了用友在助力老客户实现整体替换、推动企业数字化转型的强大实力。

(4) 全球化 - 中国协同模式

越来越多的跨国企业将中国视作全球数智化转型的“能力策源地”——面对中国市场独特的政策环境、消费需求与产业链格局，跨国企业既需要落地适配本土的数智化方案，又期望将中国实践转化为全球竞争力，成为连接“本地创新”与“全球复制”的核心纽带。



图：全球化 - 中国协同模式

例如，某跨国消费品企业，依托用友 BIP 系统在华试点“全渠道营销 + 智能供应链 + 人力 + 财务”，并将 AI 融入业务的一体化系统，既解决了中国区线上线下渠道数据割裂、业务与财务数据协同割裂、库存周转效率低等痛点，又将这套经中国市场验证的方案，通过用友全球化服务网络复制到东南亚区域市场。这类企业不仅选择在中国市场依托用友 BIP 试点新系统、新流程与新型组织机制，破解本土化适配的痛点；更将经中国场景验证的成熟数智化方案向海外推广，让中国经验成为全球业务增长的新动能。这种“由中国孵化，向全球推广”的逻辑，正成为跨国企业重塑全球数智化战略的核心路径，用友则是这一路径的关键赋能者。

用友 BIP 助力处于不同发展阶段的跨国企业根据路线图实现数智化转型，助力其在中国市场不仅实现“经营落地”，更完成“能力生根”与“价值跃升”。

未来展望

未来，面对中国经济进一步转型、地缘政治可能带来更大的不确定性，以及日趋激烈的本土企业竞争，跨国企业需保持敏锐，主动融入中国生态，以适应持续的市场环境。跨国企业在华数智化转型不仅是一场区域性响应，更是引发全球运营模式和战略范式再平衡的重要契机。中国市场所展现出的数字监管深度、用户生态复杂性、技术更新速度，正在重塑“最佳实践”的全球定义。越来越多的企业不再将中国作为全球统一策略的被动适配对象，而是作为前沿实验场、能力策源地，逐步推动全球战略逻辑的重构。

首先，企业将在中国打造面向未来的数智化“试验田”。随着中国用户对数字体验、交互效率、个性化服务提出更高要求，企业必须以更快节奏进行产品优化、流程重构与服务创新。这些本地实践不仅将推动企业在华业务迈向新台阶，也将在全球市场形成可复制、可推广的能力样板。特别是在数字技术融合应用方面，中国的创新节奏与用户反馈机制正推动企业建立更敏捷、更场景化的数智化产品路径。

AI与自动化技术将在企业数智化体系中扮演更加核心的角色。随着AI在内容生成、财税分析、客户洞察、合规审计等领域的渗透加深，企业将逐步由“功能性部署”转向“平台级重构”。以AI平台为支撑，以场景建模为驱动的智能决策体系，将成为跨国企业下一轮效率跃升与风控强化的关键路径。

其次，跨国企业应当从“全球统一”向“全球弹性”转型。面对多元化监管、快速迭代的市场环境，以及潜在的地缘政治与供应链风险，企业需要构建以本地数据合规、本地决策能力、本地技术生态为基础的柔性架构，以增强对全球不确定性的应对能力。跨国企业与本土生态的融合共创将成为核心竞争力。

第三，数智化将成为跨国企业战略跃迁的重要引擎。不仅体现在效率与体验的优化，更体现在推动企业从“价值链管理者”向“生态系统运营者”角色的进化。跨国企业不再只是输出全球资本，而应积极探索与本地科技企业、平台生态的融合共创，打造协同共赢的业务网络。这种融合力将成为衡量企业全球化质量与适应力的重要标尺。

最后，跨国企业若能在中国构建起融合全球标准与本地优势的数智化运营体系，不仅能够提升其在华市场的长期韧性，也将以“中国方案”赋能全球战略，为其全球组织注入更强的生命力与可持续发展动能。

未来五年，中国的创新能力将继续驱动跨国企业对华投资战略升级。在世界经贸格局深刻调整的背景下，中国持续扩大开放、推进全国统一大市场建设，为企业在华发展提供了多方面的积极因素。在华跨国企业需要主动作为，积极应对持续变化的全球市场环境，将中国的创新力转化为企业的全球竞争力，并实现与中国本土供应链、技术生态链的共生共赢。

关于用友

用友创立于 1988 年，一直专注于信息技术在企业与公共组织应用与服务领域，历经 38 年已发展为全球领先的企业软件与智能服务提供商。新时期，用友通过战略级产品用友 BIP（用友数智商业创新平台）服务企业数智化，助力企业实现“业务敏捷、精益管理、全球运营”三大核心价值，成就数智企业。

用友 BIP 能为客户提供更懂业务的企业数智化底座，拥有业界首个企业服务大模型 YonGPT 及全球最全的一体化数智服务，包括财务、人力、供应链等十大核心领域，覆盖制造、能源、交通等众多行业，并通过“企业 AI”让企业业务和管理更智能、更卓越。

用友 BIP 已经成为众多行业领先企业数智化的首选平台，同时也是国内升级替换国际厂商企业应用系统最多的软件提供商。目前，用友 BIP 为 6.5 万家大中型企业提供数智化服务，还有 90.6 万家小微企业使用用友子公司畅捷通的云服务产品，用户遍布海内外 40 多个国家和地区。在全球化战略下，用友在海外设立 12 个分支机构，在新加坡设有海外数据中心，是海外业务及团队基础最好的中国企业软件厂商。

据 Gartner 和 IDC 研究显示，用友在 ERP SaaS、高生产力 aPaaS 市场位居全球前十；是唯一入选 HCM 云魔力象限、ERP 云魔力象限荣誉企业的中国厂商；并在中国 aPaaS、中国企业应用 SaaS、中国超大型及大型企业应用 SaaS 市场连续多年稳居市场占有率第一，是中国企业数智化服务和软件国产化自主创新的大国品牌，正加速向全球前三的企业软件与智能服务提供商的愿景目标迈进。

业务咨询，敬请联络：

刘伟荣

用友网络 BIP 超级版事业部

电邮：liuwr@yonyou.com

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性的专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国 31 个城市，现有超过 2 万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于 1845 年，其中文名称“德勤”于 1978 年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布 150 多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

业务咨询，敬请联络：

金科

德勤中国鉴证创新及数字化服务主管合伙人

电邮：cjin@deloittecn.com.cn

钟钢

德勤中国鉴证创新及数字化服务总监

电邮：jazhong@deloittecn.com.cn



企业数智化 用友BIP

用友网络科技股份有限公司

地址：中国北京市海淀区北清路 68 号用友产业园
网址：www.yonyou.com
邮编：100094

yonyou Network Technology Co., Ltd.
Add: yonyou Industrial Park, No. 68 Beiqing Road, Haidian District, Beijing, China
Website: www.yonyou.com
Post code: 100094

