

强韧性，增动能：

SAP解决方案助力跨国企业根植中国

中国市场是全球跨国企业实现业务增长的关键。中国市场规模庞大、细分繁多、变化日新月异。国家层面上，数据安全、网络安全等相关法律法规的陆续颁布对跨国企业深耕中国市场，持续发展提出新要求。这些企业亟需制定适合中国本土市场的经营战略和IT举措。埃森哲与SAP的联合解决方案将助力跨国企业实现这一目标。

引言

中国近年陆续出台有关网络安全和数据保护的法律法规，在华跨国企业必须予以正确解读并有效落实。继《中华人民共和国网络安全法》（以下简称《网安法》）、《中华人民共和国数据安全法》（以下简称《数据安全法》）和《中华人民共和国密码法》（以下简称《密码法》）的先后出台，中国立法机构又于2021年8月推出了《中华人民共和国个人信息保护法》（以下简称《个人信息保护法》）。2022年7月，《数据出境安全评估办法》的颁布标志着相关立法的进一步完善。

基于上述背景，对于已有或计划在全球范围实施SAP S/4HANA的跨国企业而言，需要最适合其本地业务运营的最佳方案，以应对愈加严苛的监管要求，赢得关键市场的发展先机，为跨国企业本地化和企业全面重塑注入新动能。





为何跨国公司需要采取 “China-for-China”的 本土SAP运营策略

面对瞬息万变的市场与业务环境，企业需要快速调整战略，顺应最新趋势。面临多重挑战，许多跨国企业需要考虑采用“China-for-China”的策略在本地实施SAP，原因有以下三点：

- 01 满足本地合规要求
- 02 紧随市场变化趋势
- 03 确保获得最优性能

01

满足本地合规要求

《个人信息保护法》、《数据安全法》和《网安法》对企业处理个人及重要数据的方式提出全新要求

2021年8月20日，第十三届全国人民代表大会常务委员会第三十次会议表决通过了《个人信息保护法》。该法与《网安法》和《数据安全法》等法律首次对中国的数据保护进行了全面规范。上述新规的颁布和实施意味着，在华跨国企业不再能够依赖此前的法律法规和既有数据保护条例的释义。自2021年11月实施《个人信息保护法》以来，跨国企业开始重新审度自身现有的数据安全解释、原则和架构，以确保符合中国的法律法规要求。

《个人信息保护法》对跨国企业的影响

跨国企业大多深谙GDPR等全球数据保护法。不过，中国数据保护法与GDPR存在显著差异。例如，二者对“重要数据”、“国家核心数据”等具体数据措施的定义不尽相同。

依据所在行业及其对国家安全、公共利益的潜在破坏风险等要素，企业或被认定为关键信息基础设施运营者（Critical Information Infrastructure Operators，简称CIIO）或网络运营者（Network Operators，简称NO）。关键信息基础设施运营者企业通常需要在数据本地化或跨境数据传输方面遵守更严格的数据安全要求，而最新的立法草案表明国家将对网络运营者企业采取同样严苛的规范措施。

中国数据保护法规主要监管两类数据：个人信息和重要数据。基于业务性质和所在行业的特点，跨国企业可以按不同的颗粒度和敏感度来处理相关类型的数据。《个人信息保护法》同样适用于中国境外的数据

处理，任何违规操作都将为企业带来极大负面影响，甚至让责任人面临包括监禁在内的法律处罚。因此，跨国企业必须对《个人信息保护法》给予充分重视。

图表一：新立法对个人信息和重要数据做出明确规定

个人信息



重要数据



图表二：企业“不合规”面临的 风险



法律处罚

违规个人或将面临罚款，甚至可能被禁止担任董事、主管等高级管理人员。情节严重时，相关责任人可能面临牢狱之灾



业务中断

监管机构或将暂停企业处理或使用个人数据的权利（例如，删除其应用程序/网站），甚至吊销其营业执照



金融负债

企业或将面临高达5,000万元人民币或年收入5%的罚款（《个人信息保护法》，2021年11月生效）



声誉风险

无法保护数据/个人信息安全将为品牌形象带来负面影响，降低客户信任

新规对数据监管范围的进一步扩大引起了日常处理大量个人身份信息（如员工、客户、供应商等）的跨国企业广泛关注。违反这些中国数据安全法规可能为企业带来严重的商业风险，包括法律处罚、业务中断、金融负债和声誉风险等。

方法

中国数据安全法规的更新需要企业从五个关键维度进行自我评估：

1. 数据架构

所使用的数据类型、数据存储/托管的位置、数据处理/治理方式以及所遵循的数据政策。还要考虑关键信息基础设施运营商对于跨境数据收集和传输方式的管控。

2. 基础设施

需要评估全球与本地的实例策略需求，比较分析单云与多云战略以及基础设施设计的不同特点。

3. 安全性

加强安全措施（监管政策、防护工具、管控治理和成员网络），以保障数据安全，防范恶意活动的侵扰。

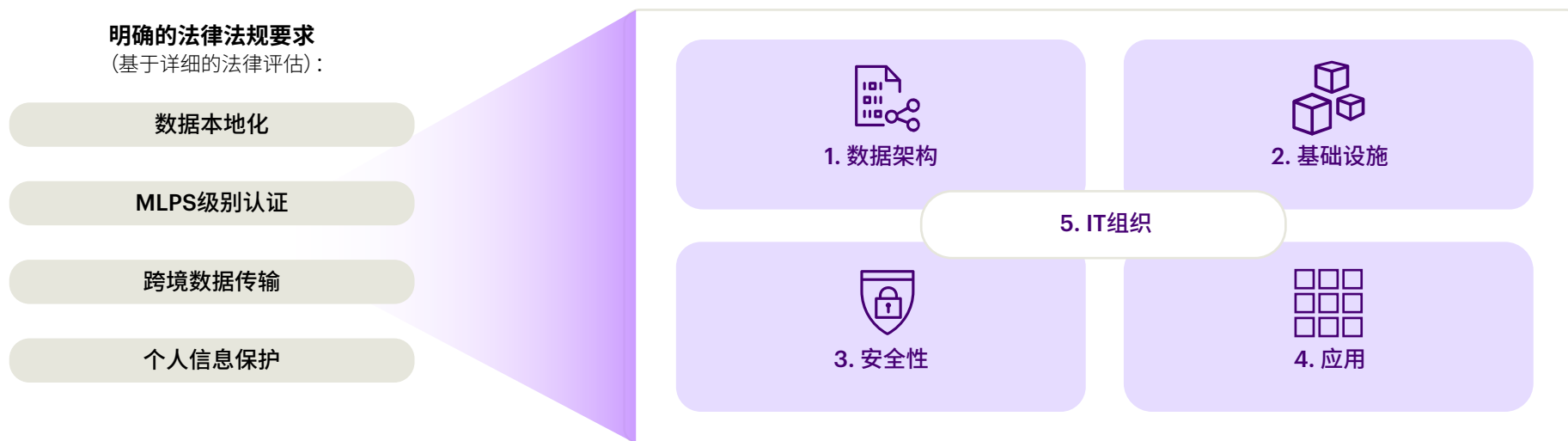
4. 应用

考虑如何调整SAP和集成应用程序及架构部署以确保全面合规，尤其是涉及实例托管和跨境数据传输的业务。

5. IT组织

对IT组织进行全面考量，确保系统韧性，同时在数据架构、基础设施、安全和应用等方面确保符合中国数据保护法律法规要求。

图表三：五个关键维度的IT考量



鉴于风险承受能力和业务性质的差异化，在华跨国企业可采用不同的数据合规本地化策略。

渐进探索式

自身数据合规风险相对较低的跨国企业可以从个人信息保护法评估入手，在六个月内实施风险缓解措施以证明其具备遵守中国数据保护法规的能力。选择这一方式通常需要辅以文档记录的时间表和活动（例如，数据分类、数据生命周期保护和第三方数据共享等）。这类做法相对适用于在华运营规模较小的B2B跨国企业。

优先处理式

一些跨国企业倾向基于数据类型、数据量和敏感度对其系统/数据库进行本地化调整。例如，跨国零售企业一般会优先调整面向客户的应用

程序（例如CRM）或电子商务系统以符合个人信息保护法规，以及与员工数据相关的各类人力资源解决方案。这类做法相对适用于在华拥有大量客户和/或员工数据的B2C公司。

未来架构式

置身具有中国特色且不断收紧的本土监管环境，一些跨国企业选择采取更加综合的方式全面评估法律法规（例如，客户数据、员工数据和来自CRM、ERP、HR等平台及其他数据集的本地化重要数据和跨境数据）。这些跨国企业以端到端视角，构建、提升IT架构韧性，从而持续响应不断演变的法规要求。这类跨国企业立足于面向未来的全球化运营，能够有效应对法律法规等多重挑战。

02

紧随市场变化趋势

中国市场的特点

对跨国企业而言，中国是重要的战略市场之一，是其实现营收增长的重要引擎。随着中国消费市场的稳定增长和潜力释放，其巨大的市场规模和海量的商业机遇也在不断驱动企业加速发展。在华企业纷纷聚焦业务运营与客户体验领域的转型和优化，这一切都需要基于强韧的技术底座。



新技术

数字技术是制胜中国市场的关键。人工智能、区块链、自动化和5G等新技术的广泛应用，为企业的未来发展提供了新动能。《2022埃森哲中国企业数字化转型指数》报告显示，中国企业对数字化投资的意愿持续提升，近六成企业表示未来一至两年将加大数字化投资力度¹。本地化的技术创新正在成为赋能企业打造未来发展的差异化优势。这也凸显了在华跨国企业需要借助合理的数字战略、基础设施和架构加快数字化转型步伐的必要性。



新消费者

中国消费者高度互联、追求尝新，信任口碑、善用社交媒体且注重体验，这些都与数字技术的发展息息相关。跨国企业亟需构建中国本地化的技术堆栈，从而更好地弥合本土消费者不断变化的需求和期望（例如，直播电商于2020年至2021年间迅速走红）。



新生态

中国的数字市场日益发展壮大，数字巨头作为领军者，先后推出多个行业特定解决方案和电子商务平台。同时，一些行业新秀也开始崭露头角。在华跨国企业唯有拥抱数字技术和结成生态联盟，方能在与行业巨头和众多创新型中小企业的竞争中赢得一席之地。



新商业模式

单一的品牌和产品策略已然过时，中国消费者期待更卓越的消费体验，同时对产品抱有更高要求和期望。

03

确保获得最优性能

最后要考量的是应用软件的性能：即便许多跨国企业在华部署的应用仍由全球统一运营，但随着中国法律法规的不断调整和完善，这些系统的性能在未来也将面临更大挑战。

企业的技术架构需要极具韧性和敏捷性，方能响应不断变化的现代业务需求和监管环境。秉承“以客户和员工为核心”的理念，一些跨国企业已经着手在中国打造全新客户体验、个性化、服务全渠道化、自动化和移动化。此外，可持续性、数字信任、元宇宙和供应链创新等新议程也在推动跨国企业打造更加敏捷的技术能力。

总体而言，构建以SAP S/4HANA为数字核心的解决方案能够助力跨国企业顺利打造全面的数据战略，以无缝整合的信息和洞察赋能不同架构组件之间的兼容性。作为企业架构中的数字核心，SAP S/4HANA构建了一致的数据模型，可以通过同类最佳云应用程序（即业务线云产品）或市场上既有的其他云应用程序轻松实现扩展。SAP S/4HANA采用开放式架构，不受制于不同供应商组件的技术。它专注于连接和集成解决方案，能够快速在云端构建端到端业务流程即服务。此外，几乎所有的SAP产品（包括S/4HANA和业务线）均有托管在中国境内的云端。

在全球托管SAP背景下， 如何实现中国本地化？



1. 部署时间表

从SAP ECC产品到SAP S/4HANA的跨越式迁移是企业打造强劲数字核心的关键。

许多企业在过去几十年来一直投资于整合ERP系统和实现SAP系统全球化。于这些企业而言，想要在中国运行本地SAP环境并非难事，前提是需要正确的方法，且能够在全局模板管理上允许一定的灵活性。

对于在华开展关键业务并着手部署SAP S/4HANA的企业而言，中国无疑应是其云转型征程的第一站。全新的S/4HANA功能能够帮助企业在严格遵守数据保护、确保性能及业务敏捷相关要求的前提下，快速获取更高收益。

仍在评估部署S/4HANA（包括时间表和路线图）的企业可以尝试在中国尽早开展试点，同时在全球其他地区继续运行SAP ECC。这一做法能够帮助企业更好地满足中国本地业务需求，同时验证S/4HANA的优势，加速全球化进程。





2. 安全评估

企业应详细评估安全要求，包括配置，开发，数据传输（从本地SAP S/4HANA到全球SAP ECC/SAP S/4HANA）的审批策略和审批流程。



3. 基础设施决策

基础设施设计将是前期管理的关键环节之一，包括将SAP迁移到云端的相关决策。



4. S/4HANA迁移方法

实现从SAP ECC到S/4HANA的迁移可遵循多种途径，例如新建（Greenfield）和就地升级（Brownfield）。企业需要从业务战略、流程和技术的角度进行全面评估和规划，同时评估相关本地和全球应用程序，以确定最佳迁移路径。



5. 应用程序和基础架构支持

借助SAP实现中国本地化需要定义混合团队的支持模式，以便本地支持团队能够顺利融入到全球SAP维护团队中。

某跨国零售企业聚焦数据合规的数字化转型

项目背景与挑战

个人信息保护法的颁布促使该跨国零售企业重新审视本地化战略，同时探索在华业务本地化的转型新机遇。该企业希望基于SAP、SAP生态系统以及SAP与CRM和分析平台集成制定长期战略愿景。依靠SAP赋能的本地化战略应对短期和长期风险，包括法律处罚、财务责任、业务中断和声誉风险。

埃森哲解决方案和关键成果

埃森哲为企业进行了个人信息保护法规风险评估，并针对客户的SAP和生态系统制定了综合的本地化战略。

- **外部市场研究：**对标跨国企业为响应数据合规要求采用的主流本地化策略
- **当前个人信息保护法规风险评估：**识别不同业务场景中的个人信息保护法规风险项，并评估受影响的SAP系统
- **本地化战略：**制定了SAP本地化战略决策框架，并针对不同本地化选项进行整体架构设计



某跨国奢侈品企业聚焦企业架构的数字化转型

项目背景与挑战

随着其中国业务的飞速增长，该企业希望在遵守安全法规的前提下，提升其IT服务及数字化能力，并重点关注以下方面：

- 快速响应全球战略转型
- 改进旧版应用程序堆栈以构建缺失的基础功能
- 构建数字化能力以满足中国客户和生态系统的需求
- 管理数据合规要求及其对基础设施的影响

埃森哲解决方案和关键成果

埃森哲为企业进行了为期3个月的评估（以及3个月的详细设计），以确定符合企业目标的架构设计。

- **应用：**基于中国技术栈开发目标状态设计（例如，本地与全球解决方案和实例策略）
- **基础架构：**审查当前现状并提供有关托管和云选项的未来建议

- **数据合规：**在监管范围和要求下，深入研究数据跨境传输和个人信息保护两大主题，编制了基准合规案例研究和基于企业架构的IT考量
- **数据平台：**围绕数据合规和治理、分析能力、数据完整性和可审计性等，为企业开发了面向未来的数据架构



结论

在种种因素的综合影响下，各大跨国企业不断探索打造在华IT架构的最佳实践方案。这些因素包括：

- 遵守现行中国法规并及时响应新出台的法律法规要求，降低企业违规风险。
- 响应不断变化的业务需求。中国拥有自成一体的生态系统和商业模式，这就要求企业能够快速集成本地应用和解决方案（及实时数据交换），以“中国速度”发展本地化。

于跨国企业而言，借助SAP实现中国本地化已然势在必行，越来越多的企业已经从中看到了新机遇：此举将大幅提升中国本土业务韧性，同时规避法规变化可能带来的影响和风险，为企业的稳健发展保驾护航。

埃森哲根植中国市场逾35年，凭借跨职能的行业专长和在本地市场部署大型SAP解决方案的丰富经验，我们致力于为跨国企业在中国本土的数字化转型提供支持。如需获得基于本报告的更多分享，开展定制化客户研讨会或了解埃森哲最新思想前沿报告和行动建议，欢迎通过官方网站联系我们。

参考资料

1. 《2022埃森哲中国企业数字化转型指数》
<https://www.accenture.com/cn-zh/insights/strategy/china-digital-transformation-index-2022>

联系人

洛裴飒 (Salvatore Lo Presti)

埃森哲亚太地区SAP销售主管

周毅军 (Cliff Zhou)

埃森哲大中华区SAP业务主管

伊提·杰恩 (Iti Jain)

埃森哲大中华区技术战略与咨询业务主管

吴一江博士 (Dr. William Wu)

埃森哲大中华区技术战略与咨询总监



关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，帮助企业、政府和各界组织构建数字化核心能力、优化运营、加速营收增长、提升社会服务水平，更快且更规模化地创造切实价值。埃森哲是《财富》世界500强企业之一，坚持卓越人才和创新引领，目前拥有约73.8万名员工，服务于120多个国家的客户。我们是技术引领变革的全球领军者之一，拥有强大的生态协作网络。凭借深厚的技术专长和行业经验、独特的专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们独树一帜地为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务和解决方案，为客户创造切实价值。埃森哲致力于通过卓越的服务能力、共享成功的文化，以及为客户创造360°价值的使命，帮助客户获得成功并建立长久信任。埃森哲同样以360°价值衡量自身，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务35年，拥有一支约2万人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[accenture.cn](https://www.accenture.cn)。

免责声明：

本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议，也不作为任何投资建议。