

IBM商业价值研究院

赢在变革的中国

跨国企业在华面临的新挑战



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

赢在变革的中国

跨国企业在华面临的新挑战

作者：谢宏，詹颖

目录

1 执行摘要

3 跨国企业的三大发展趋势

视中国为促进业务增长的最重要市场
拓展其在华运营能力以服务全球市场
在中国更加复杂的商业环境中运营

9 市场变化带来的新挑战

产品创新挑战
营销和品牌挑战
运营管理挑战
销售和渠道挑战
人力资源挑战

11 跨国企业利用“5P”模型重建竞争优势

产品：为产品创新和研发提供更深入的市场洞察
定位：打造一致的消费者体验和有效的品牌管理
渠道：建立多元化的销售渠道
流程：优化和变革运营模式
人才：吸引、留住和发展人才

16 赢在中国、赢在全球

执行摘要

中国已经成为世界第二大经济体。在过去的5年里，中国正在经历根本性的经济转型，它需要构建服务型经济，并提高自主创新和可持续发展的能力。同时，中国正致力于发展七大战略新兴产业。随着经济的发展，中国消费者的消费能力迅速提高，中国成为世界最重要且充满活力的消费市场之一。

中国市场的机会是真实且富有吸引力的。然而，经济的发展也伴随着一些不利因素，比如劳动力和其它成本在过去几年快速增长，导致中国与亚洲其它国家相比逐渐失去成本的竞争优势。另外，中国庞大的经济刺激计划也导致了严重的通胀问题，这为经济的持续增长带来了不确定性。

中国不断变化的商业环境促使跨国企业出现了三个主要的发展趋势：

跨国企业视中国为促进业务增长的最重要市场。全球经济的衰退使发达国家经济增长缓慢，并且复苏乏力。然而，中国经济依然以较高的速度增长，中国成为跨国企业全球业务版图中一个最重要的市场。许多跨国企业正在采取新的举措拓展中国市场，比如增加对市场调研的投入，以便更好地了解中国消费者的需求，以及专门针对中国市场开发新产品等。

跨国企业拓展其在华运营能力以服务全球市场。中国正在向服务经济转型，在华的跨国企业在全球价值链中的地位正不断提升。比如，越来越多的跨国企业正在中国发展全球运营和交付能力，不但服务中国市场，还服务全球市场。

跨国企业在中国更加复杂的商业环境中运营。中国鼓励本土企业创新，将投资导向七大战略新兴产业，加强对本土企业的支持力度。跨国企业获得的特殊优惠政策越来越少，这使它们在与本土企业的竞争中逐渐失去了原有的一些政策优势，竞争难度随之加大。

面对不断变化的商业环境，跨国企业在五个重点业务领域面临着诸多挑战，这些领域包括产品研发、市场营销、运营、销售和人力资源。

- **产品研发和创新：**跨国企业在如何利用新的方法（如社交媒体、开放式创新和协作工具）了解消费者的需求并转化成产品和服务方面存在困惑；
- **品牌和营销：**跨国企业在继续保持较高的品牌溢价和妥善处理负面的事件对品牌的影响方面存在困难，因为本土品牌迅速成长，而中国消费者的期望值又普遍较高；
- **运营管理：**跨国企业在如何与商业伙伴进行充分的外部合作、建立全国性的物流体系、降低与本土企业相比较高的运营成本和全面精确掌握企业运营情况等方面存在诸多挑战；
- **销售和渠道：**跨国企业在向低线城市扩张和管理多元化的销售渠道方面存在困难，主要原因之一是与渠道伙伴的合作不充分；
- **人力资源：**在与本土企业竞争时，跨国企业在如何吸引、留住和发展人才方面存在很大的困难。

我们相信，跨国企业如果想继续保持或重新夺回在中国市场领导地位，它们必须基于“5P模型”重新构建其核心竞争能力，这“5P”是指“Product”即产品、“Positioning”即定位(品牌和营销)、“Place”即渠道(销售渠道)、“Process”即流程(运营模式)、以及“People”即人力资源。

“5P模型”针对在华跨国企业在五个主要业务领域的挑战提出了解题的思路。在5P的每个部分，我们会重点论述需要解决的新问题和建议采取的策略和方法。例如，在“产品”方面，我们认为在华跨国企业要更多的利用中国消费者已经广泛使用的社交媒体和新渠道，并通过与商业伙伴更紧密的合作来了解消费者。另外，在华跨国企业应当从注重企业内部由内向外的创新模式转变为注重外部合作的开放的由外向内的创新模式。

中国市场依然充满机会，但是跨国企业要想抓住这些机会、实现持续业务增长却绝非易事。为了在中国不断变化的市场环境中取得成功，跨国企业应该重新审视其在中国战略，并专注于它们能够为中国消费者提供的独特价值和创新上来。

我们认为，在当前的经济发展阶段，创新已不再只是简单的让外观更好看、产品更精致。创新是对商业模式，产品和服务的本质的彻底革新。跨国企业应当着重在中国建立一个灵活的、可按需拓展、并与内部和外部广泛合作的商业模式。同时，企业需要充分利用其全球资源以及在数据分析、云计算、社交媒体和移动互联等方面的最新技术。只有这样，跨国企业才能在中国市场激烈的竞争中立于不败之地。

* 跨国企业是指在多个国家和地区有分支机构，由总部统一领导的企业。本报告主要面对已经在中国运营的外国跨国企业。同时对于那些准备进入中国市场的外资企业理解中国市场的特点和变化也将有帮助。

跨国企业的三大发展趋势

中国已经成为世界第二大经济体。然而，在过去的5年里面，中国的经济发生了巨大的变化。跨国企业需要重新评估它们对中国商业环境的基本理解。

中国市场的机会是真实且富有吸引力的。中国正在经历根本性的经济转型，它需要构建服务型经济，并提高自主创新和可持续发展的能力。同时，中国正致力于发展七大战略新兴产业，包括节能环保、新兴信息产业、生物产业、高端装备制造业、新能源、新材料和新能源汽车。这些发展目标和转型方向已经被列入中国经济的十二五发展纲要。

随着经济的发展，中国的富裕消费阶层正在不断发展壮大。不论是在一线城市，还是在低线城市，甚至在农村地区，中国消费者的消费能力都已经迅速提高。从2006年到2011年，中国城镇居民的人均可支配收入和农村居民的人均纯收入分别增长185%和195%，这使得中国已经成为世界最重要且充满活力的消费市场之一。¹

然而，经济的发展也伴随着一些不利因素，比如劳动力和其它成本在过去几年快速增长，导致中国与亚洲其它国家相比逐渐失去成本的竞争优势。从2003年到2010年，中国城市职工的年平均工资复合增长率高达14.7%。² 同时，由于农村和乡镇经济的发展，农村居民，特别是年轻一代，外出打工的意愿明显降低，导致中国沿海和经济发达地区的工厂和服务行业面临着劳动力短缺的问题。

另外，中国庞大的经济刺激计划也导致了严重的通胀问题，这为经济的可持续增长带来了不确定性。2011年，中国CPI高达5.4%，超出了中国政府制定的通胀控制目标。³

为适应中国不断变化的商业环境，近年来跨国企业表现出三大发展趋势，包括：

- 1) 视中国为促进业务增长的最重要市场；
- 2) 拓展其在华运营能力以服务全球市场；
- 3) 在中国更加复杂的商业环境中运营。

跨国企业视中国为促进业务增长的最重要市场

虽然各国政府合作采取了一些措施，以克服金融危机带来的影响，但是全球经济衰退仍在蔓延。表现在全球经济复苏缓慢，GDP增速下滑以及消费能力下降等。全球贸易增长速度从2010年的14.5%下降到2011年的6.5%。⁴

世界经济的衰退和复苏乏力促使跨国企业更加重视新兴市场，中国已经成为一个重要的经济增长引擎。中国已经成为世界第二大经济体，并且持续快速增长。根据中国政府的发展规划，中国将向服务型经济转型，重点发展七大战略新兴产业和提高经济的可持续性发展能力。快速发展的中国经济以及政府的激励计划为跨国企业在华发展提供了巨大的机会。

随着中国市场对于促进其业务增长的重要性不断提升，跨国企业的在华战略也发生了转变，主要包括：

- 高速成长的中国市场正在成为跨国企业全球市场中举足轻重的一部分；
- 跨国企业在华推出更加先进的产品，以满足中国消费者更高的需求；
- 跨国企业在华拓展目标市场，从高端市场和一线城市向中低端市场和低线城市拓展；
- 中国业务成为跨国企业全球业务中重要的组成部分。

中国市场成为跨国企业全球市场中举足轻重的部分

在许多跨国企业的全球战略中，中国正逐步从“众多市场之一”转变成“最重要的一个市场”。来自中国市场的收入贡献一定程度上弥补了一些跨国企业在发达市场的亏损。跨国企业在华的收入近年来增长迅速。例如，中国是苹果公司仅次于美国的全球第二大市场；从2010年起，中国连续两年成为通用汽车全球最大的单一市场；从2009年起，中国成为大众汽车全球最大的市场；目前，中国也是拜耳公司仅次于美国和德国的全球的第三大市场。⁵

除了B2C市场，跨国企业在B2B市场也获得了快速发展。例如，自从日本的工程机械品牌小松进入中国后，销售增长非常迅速，现在中国已经成为小松全球的最大市场。⁶

跨国企业在华推出更加先进的产品

随着收入的增长和购买力的提升，中国消费者对于产品和服务有了更高的期望。基本的款式和功能已经不能满足他们的要求。因此，许多跨国企业调整了销售战略，如全球同步销售新产品。部分新产品或新功能还是专门为满足中国消费者的需求而开发的。

例如，2012年，飞利浦进入平板电脑市场，计划推出基于MIPS架构的7英寸平板电脑，中国将成为全球首发该平板电脑的国家。⁷ 2011年7月，戴尔公司在北京全球首发“Streak 10 Pro”平板电脑，“Streak 10 Pro”是戴尔第一款运营Android 3.1系统的10英寸平板电脑。⁸ 本田准备为中国市场设计一款新的中级轿车，定位在本田雅阁(Accord)和思迪(City)之间，也将在中国首发。⁹

跨国企业向中低端市场和低线城市拓展目标市场

随着大部分跨国企业在高端市场和一线城市站稳脚跟，他们开始向新的细分市场和低线城市拓展，因此，跨国企业必须调整其商业模式，比如开发新产品或新品牌，以便获得那些对价格更敏感的消费群体的认可。另外，开发新市场还需要发展新的分销商、建立直销渠道、制定新的市场营销战略等。

例如，宝洁洗发水和佳洁士牙膏刚进入中国时主要定位于高端市场，但是随着本土品牌在中低端市场的快速发展，宝洁也调整了它的品牌战略，向中低端市场拓展。¹⁰ (图1)

强生护肤品在中国主要定位于中端市场，2008年，为开拓低端市场，强生斥资20多亿人民币收购了本土低端护肤品牌大宝。强生将大宝作为其占领低端市场的一个重要品牌，并获得了相当的市场份额。¹¹

联合利华也采用了相同的品牌扩张战略。例如，中国的洗衣液市场开始主要被一些中国品牌如蓝月亮所占据。为了迅速获取市场份额，联合利华推出了奥妙洗

市场	洗发水(200ml)		牙膏(200g)	
高端市场	沙宣	¥30	佳洁士(全能七效)	>¥20
中端市场	潘婷、海飞丝	¥20	佳洁士(防蛀)	¥10-¥20
低端市场	飘柔	¥10	佳洁士(草本)	<¥10

资料来源：根据市场价格综合分析

图1. 宝洁洗发水和牙膏品牌及价格(2012)

衣液，且价格低于市场均价30%左右，以此挺进洗衣液中低端市场，并迅速获得了市场地位。¹² (图2)

中国业务成为跨国企业全球业务中重要的组成部分
提高中国分公司的管理权限和组织级别：为了更有效的管理中国业务，支持快速扩张，一些跨国企业设立或强化了中国总部的职能。比如，2010年，日本最大的零售企业永旺建立了中国总部，中国区业务不再分业务线向日本汇报，而是由中国总部统一向日本总部汇报。设立中国总部的目的是可以密切跟踪中国市场的变化，将市场洞察快速转变为商业行动。同时，中国总部可以有效的集中资源，简化流程，更好地支持永旺在华业务的快速拓展；¹³

更加重视对中国市场和消费者的研究：许多跨国企业在过去，更多的是将中国视为制造和出口基地，而没有把中国当作一个重要的消费市场看待。但是现在外企开始认识到中国是一个消费潜力巨大的市场，它们正在采取各种措施洞察中国消费者。例如，松下公司在上海成立了“中国生活研究中心”来研究中国消费者的生活习惯；¹⁴

排名	品牌	价格 (1kg)
1	蓝月亮	¥20
2	卫新	¥18
3	奥妙	¥14
4	汰渍	¥18
5	开米	¥20

资料来源：中国洗涤用品工业协会，根据市场价格综合分析

图2. 中国洗衣液品牌价格及市场排名(2011)

中国在全球决策中有更多话语权，并可获得更多资源：跨国企业更加注重中国市场的特殊性，不断加大对研发等关键业务领域的投入。比如，丰田公司投资6.89亿美元在江苏常州建立研发中心，成为丰田在全球最大的研发中心；¹⁵

将更多的运营职能转移到中国：以汽车市场为例，中国已经成为全球最大的汽车市场，越来越多的汽车公司将全球关键的研发、运营等部门转移到或设立在中国。例如，通用汽车在上海建立“通用汽车中国前瞻技术科研中心”，这是通用汽车除美国外最重要的研发中心。¹⁶

跨国企业拓展其在华运营能力以服务全球市场

随着中国向服务型经济逐步转型，其在全球价值链中的地位越来越重要。跨国企业在华建立的许多职能部门不再仅仅服务中国市场，而是拓展到服务全球市场。比如，跨国企业已经在华建立了支持多种运营功能的全球交付中心。

面对这些趋势，跨国企业已经采取了诸多应对措施，主要包括：

- 在华创新不仅用于中国市场，也惠及到全球市场；
- 从制造中心向全球共享服务中心转型(如采购、IT、客户服务等)；
- 将中国业务整合进全球运营体系。

在华创新不仅用于中国市场，也惠及到全球市场

目前，大部分在华跨国企业都已经或计划在中国建立产品研发中心，主要服务中国市场。同时，这些研发中心也越来越多的为亚太市场甚至全球市场提供支持。中国已经不再满足于对国外的创新亦步亦趋，而是着手从产品制造基地转型为世界经济的重要创新引擎。

案例分析：从“为中国创造”到“中国创造”，领先汽车制造商的在华研发中心服务中国和全球市场

通用汽车在华建立了泛亚汽车技术中心和中国前瞻科研技术中心，负责通用在华的研发工作。随后，GM在华研发出首辆由中国人设计的概念车“麒麟”。2010年，上海通用研发出第一款整车——新赛欧，该车从中国走向全球，拓展通用汽车的全球业务。¹⁷

大众汽车在华的两家合资公司（一汽大众和上海大众）都建立了研发中心，同时在北京建立了奥迪汽车开发中心。大众汽车在华的研发中心主要致力于已有车型的本土化改造，但是现在也开始为全球市场开发新的汽车技术。例如，上海大众研发出一款斯柯达品牌的汽车，预计2013年首先在华投放，然后会推向全球市场。¹⁸

宝马公司计划在沈阳建立全球研发中心，并将与华晨汽车共建研发中心，合作开发出新品牌。此前，宝马针对中国市场研发了一款T系列轿车，非常成功，宝马将其在全球进行推广，成为目前为止最成功的一款T系列车型。¹⁹

从制造中心向全球共享服务中心转型

全球整合的运营模式的目标是有效利用全球的优势资源和技术，通过在条件最适合的地区建立共享服务中心支持全球业务，实现规模效益、降低成本和提高决策的效率。

中国正在成为跨国企业全球整合运营中的重要一环。

- **丰富的人才：**中国拥有大量的技术人才和商业人才，大学毕业生从2000年的一百万人上升到2009年的530万人，增长迅速；²¹
- **可推而广之的经验：**跨国企业在中国取得的对消费者的洞察和经验能够帮助他们在其它新兴市场抓住类似的机会。

中国正在从传统的制造中心向重点业务领域的整合业务交付中心转型，包括研发中心、采购中心以及其它业务领域的共享服务中心等。跨国企业在中国建立全球交付中心的目标是降低成本、提高市场反应速度和充分利用全球行业最佳实践经验和资源。例如，宝马、通用汽车和大众汽车在华建立的研发中心不但支持中国业务，也开始支持全球业务；IBM和沃尔玛都在中国建立了全球采购中心；IBM和西门子都在中国都建立了共享服务中心；IBM还在中国建立了全球交付中心。

将中国业务整合进全球运营体系

跨国企业正在提高在华机构的地位，以便与其不断增长的中国业务的规模和地位相匹配，例如，总部会派驻最有经验的高层管理人员负责统管中国业务和任职关键岗位。这些高级管理人员不但能够与总部良好沟通，而且对中国消费者和合作伙伴也有充分的了解。另外，可以看到跨国企业董事会中来自中国的董事数量也在增加。

为了能将中国融入全球管理体系，以便与全球业务保持一致，中国的管理层也要学习和使用全球统一的管

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38901

