

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年里面，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，这为经济的可持续发展带来了不确定性。

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 innovation 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网等方面的最新技术。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

跨国企业拓展其在中国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，而是扩展到服务全球市场。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，这主要是因为它拥有一些独特的优势，包括：

- **低成本：**虽然与亚洲某些国家相比，中国正在丧失它的低成本优势，但是在跨国企业全球运营的许多领域，中国仍然是一个具有成本优势的国家；
- **巨大的市场：**中国已经成为许多产品的世界最大市场，如乘用车、家电、个人电脑、手机，以及众多品牌的奢侈品等；²⁰

- **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理方法。除了将外籍管理人员派驻中国，越来越多的企业选择将优秀的中国员工短期派驻海外学习实践。

跨国企业在中国更加复杂的商业环境中运营

中国政府正在致力于采取鼓励措施促进本土企业创新，并希望引导投资进入“十二五规划”中的七大战略新兴产业，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。同

时，跨国企业正面临着本土企业更加激烈的竞争，而且原先给予跨国企业的税收等优惠政策也被逐步取消，使跨国企业与中国本土企业处于同一起跑线上竞争。

优惠措施逐步取消，中国政府引导跨国企业投资方向

中国政府近年来逐步取消对跨国企业的投资鼓励措施，如逐步取消税收优惠措施(图3)：

针对跨国企业在华的投资和扩张，中国政府的政策也发生了一系列转变。例如，新政策致力于鼓励跨国企业投资中国的战略新兴产业和欠发达的中西部地区。同时，中国政府也加强了对跨国企业并购中国企业的限制，以便保护国家经济安全和反垄断。

- **引导跨国企业投资新兴产业：**鼓励跨国企业的投资有助于中国的产业结构调整 and 升级，鼓励跨国企业投资七大战略新兴产业，包括节能环保、新一代信息技术、生物、高端装备制造、新能源、新材料和新能源汽车；
- **引导跨国企业投资中西部地区：**引导外资在中西部地区进行投资，实现政府区域平衡发展的战略目标；提供优惠政策鼓励跨国企业向中西部地区开办企业、拓展业务；

- **对跨国企业在华的并购严格管理，保证经济安全和反垄断：**为了保证经济安全和防止垄断，中国政府对跨国企业并购本土企业进行严格的审批。例如，2006年，发改委以经济安全为由否决了凯雷并购徐工；2009年，发改委又以反垄断为由否决了可口可乐并购汇源果汁。

中国的经济政策更倾向保护本土品牌并鼓励本土创新

禁止跨国企业进入某些行业：跨国企业现在仍然被禁止进入某些与居民生活密切相关或涉及国家安全的行业，如电力、居民用气和自来水等；限制跨国企业投资高耗能、高污染的项目；不再鼓励跨国企业投资产能过剩的行业，如整车制造项目在新版的外资投资产业目录里面已经不再是“鼓励类”项目；²²

中国保护本土品牌：政府采购优先考虑本土品牌，以保护国内的经济；2012年2月份，工业与信息化产业部发布了《2012年度党政机关公务用车选用车型目录》，其中允许采购的412款车型全部为中国本土品牌的汽车，跨国企业品牌无一入选；²³

2007年1月1日	2008年1月1日	2009年1月1日	2010年12月1日
<ul style="list-style-type: none"> • 车船税和城镇土地使用税内外资统一：这是中国加入WTO后最先统一的税种，自此中国开始内外资企业税收制度统一。 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业所得税和耕地占用税统一：外企的所得税实际税负由原来的15%提高到25%，外企也要开始缴纳耕地占用税。 	<ul style="list-style-type: none"> • 房产税统一：废除了外资企业缴纳的城市房地产税，内外资企业统一缴纳房产税。 	<ul style="list-style-type: none"> • 城市维护建设税和教育费附加统一：标志着外企“税收优惠时代”的结束，进入“产业优惠为主、区域优惠为辅”的新税收优惠时代。

资料来源：商务部、国家税务总局

图3. 中国政府逐步统一内外资企业税制

中国对本土创新进行补贴：作为部分鼓励本土创新的措施，中国政府建立了一只国家科学与技术发展基金，对本土企业的创新进行补贴。例如，中国政府补贴本土企业发展风能和太阳能技术，而GE和西门子这些跨国企业却被排除在外。

中国消费者对跨国企业的期望值普遍更高

中国消费者愿意为国外知名品牌支付更高的价格，同时，他们希望得到更高质量的产品和服务，很难容忍这些品牌出现质量问题。跨国企业一旦出现质量事故将会严重损害消费者对它们的信任，因此跨国企业必须更加严格的管理好它们的产品和服务质量，并能够积极面对和解决媒体的负面报道。

部分跨国企业正在失守中国市场

由于政策等外部环境的改变以及来自中国本土企业的激烈竞争，跨国企业在许多行业内正丧失其市场主导地位。例如，中国的乘用车品牌已经超过日本品牌，占据市场第一位，市场占有率从2008年的26%上升到2011年的29%，并且根据预测，这一份额将在2015年达到40%。(图4)

家电市场也呈现相同的趋势，国外品牌也在失去竞争优势和市场主导地位。例如，2004年，跨国企业占据

品牌	2008	2011
中国品牌	26%	29%
日本品牌	31%	22%
德国品牌	20%	21%
美国品牌	12%	15%

资料来源：中国汽车工业协会

图4. 中国乘用车市场占有率排名变化

了中国80%的平板电视市场，而到了2011年，跨国企业的市场份额下降到了35%，被国产品牌所超越。²⁵

原来中国的通信设备市场一直由跨国企业所占据，然而，国内的通信设备制造商迅速追赶上来。从2009年起，华为成为中国联通CDMA设备的第一大供应商。

在华维持全球统一的高标准，跨国企业成本高企

更高的劳动力成本：跨国企业的劳动力成本要比国有企业 and 民营企业高，主要原因是其所需的员工素质较高(如需要具备较强的外语能力)，福利措施完善等。以2010年为例，跨国企业员工的年均工资要高出国有企业9%，高出民营企业65%；(图5)

更高的合规成本：跨国企业执行严格的生产、运营、环保和劳动保护标准，导致合规成本高企，而与之相比，本土企业的合规成本则要低得多；

更高的管理成本：跨国企业需要执行全球一致的运营标准，将其全球最佳实践带到中国，以确保产品和服务的高品质。然而，这也导致了跨国企业的运营成本比本土企业高出许多。在保持运营管理高标准的同时，又能有效地降低成本，这是跨国企业需要应对的一大难题。

企业类型	年均工资(元)
外资企业	41,739
国有企业	38,359
民营企业	25,253

资料来源：中国国家统计局

图5. 不同类型企业年均工资收入(2010)

市场变化带来的新挑战

在中国不断变化的市场环境下，之前造就跨国企业的成功因素受到新的挑战。跨国企业在华面临的挑战主要来自产品创新、营销和品牌、运营管理、销售和渠道，以及人力资源五个领域。(图6)

产品创新挑战

中国消费者的需求正变得越来越多元化和个性化，跨国企业把握消费者的准确度不高。结果，跨国企业的许多产品创新并不能满足中国消费者的真实需求。

此外，跨国企业也面临着一个“创新矛盾”，即产品创新很快被模仿。往往一个成功的产品会在短时间内被多家公司所仿造，其功能和外观相差无几，但是价格却低许多。跨国企业发现在中国要平衡创新与知识产权保护的关系是很难的。

在产品创新方面亟待解决的关键问题包括：

- 如何采取非传统的方法将市场洞察转变为产品和服务创新？
- 如何进行产品的本土化改造？
- 如何缩短产品开发周期？
- 如何控制成本？



资料来源：IBV分析

图6. 哪些领域对跨国企业生死攸关？

营销和品牌挑战

随着本土品牌的崛起，除非跨国企业品牌提供独特价值，否则很难继续维持较高的品牌溢价。中国消费者对跨国企业品牌的忠诚度也在不断下降。(图7)

另外，随着跨国企业推出了越来越多的低端品牌，如何管理好品牌组合、确保每个品牌都能够有清晰的定位就变得更加困难。同时，随着公众对食品安全和环保问题重视程度的增加，任何此类事故都会对跨国企业的品牌造成严重损害。如何处理品牌的负面事件也变得越来越有挑战性。

在营销和品牌方面亟待解决的关键问题包括：

- 如何通过提供差异化的产品价值创造和保持较高的品牌溢价？
- 如何有效应对食品安全和环保事故？
- 如何有效处理负面的媒体报道？
- 如何利用社交媒体进行市场营销？

运营管理挑战

当业务向全国范围进行拓展时，跨国企业面临着更加复杂的物流以及与新的商业伙伴合作。当商业伙伴和顾客的数量大幅增加时，跨国企业已有的外部合作显

排名	品牌	企业性质
1	蓝月亮	本土
2	卫新	本土
3	奥妙	外资
4	汰渍	外资
5	开米	本土

资料来源：中国洗涤用品工业协会

图7. 中国洗衣液品牌市场占有率排名(2011)

然是不够的。中国市场的复杂性日益增加，而且变化快，消费者也更趋多元化。因此，当跨国企业向更多的细分市场、低线城市和农村市场拓展时，运营复杂性大大增加。

与本土企业相比，跨国企业要维持全球统一的运营标准，其运营成本很高。而且，随着商业范围的扩大和员工数量的迅速增加，跨国企业缺乏对整个企业全面准确的了解，难以做出快速合理的决策。

在运营管理方面亟待解决的问题包括：

- 如何管理复杂的物流？
- 如何从内部合作向更有效的外部合作拓展？
- 如何降低成本？
- 如何为决策提供充分有效的依据？
- 如何增加可视度以全面准确掌握企业的运营情况？

销售和渠道挑战

当跨国企业向低线城市和农村拓展时，它们通常会感到难以找到合格的分销商，并且由于投资额度大、环境与成熟市场不同，在中国的新兴市场建立直销渠道风险很大。

新的渠道建立之后，如何有效管理多元化的渠道体系、避免传统渠道和新兴渠道之间的冲突就成为一个很大的挑战。

随着在华业务的快速拓展，跨国企业在对渠道伙伴的控制和协作方面也存在不足。另外，在快速变化和成熟的市场中确保销售合规是一个巨大的挑战。

在销售与渠道方面亟待解决的问题包括：

- 如何开发利用新兴的销售渠道？
- 如何更有效地管理好多元化的销售渠道，确保渠道的一致性，避免冲突？
- 如何拓展低线城市和农村市场的销售渠道？

人力资源挑战

在过去的几年中，跨国企业已经不再是中国大学毕业生就业的首选，人才问题将影响跨国企业的业务发展。(图8)

而且，由于本土企业的竞争，跨国企业的员工流失率也居高不下。一般以为，10%左右的员工流失率是合理的，而在华外企员工流失率显然已经远超合理水平。(图9)

排名	单位性质
1	公务员
2	事业单位
3	中央企业
4	大型国企
5	外资企业
6	民营企业

资料来源：《2011中国人力资源服务业白皮书》人民出版社

图8. 中国大学毕业生的就业意向排名(2011)

企业性质	员工流失率
美国企业	20.6%
欧洲企业	20.2%
亚洲企业	24.4%

资料来源：《2010中国人才保留实践调研》，美世咨询

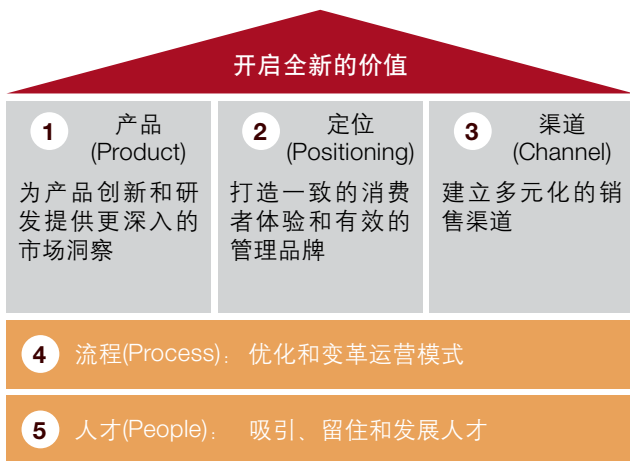
图9. 外资企业员工流失率(2010)

另外，随着新技术的快速发展和社交媒体的普及，员工需要接受更多新的培训来提高他们的技能，以满足新的市场环境对人才的要求。

在人力资源方面亟待解决的问题是如何吸引、留住和发展中国员工？

跨国企业利用“5P”模型重建竞争优势

我们相信，为了维持或重新获得在华的市场领导地位，跨国企业需要重建基于“5P模型”的核心能力，“5P”是指产品(Product)、定位(Positioning, 品牌和营销)、渠道(Place, 销售和渠道)、流程(Process, 运营模式)、人力资源(People)。(图10)



资料来源：IBV分析

图10. 跨国企业利用“5P”模型在华重建领先优势

产品：为产品创新和研发提供更深入的市场洞察

将专注于企业内部的创新模式转变为注重外部合作的创新模式

在一个互联互通和社交化的经济中，创新已经从由内向外的创新模式转变为由外向内的社交化合作创新模式。

由外向内的社交化创新是一种协作创新模式。不同于原来企业要负责从创意到开发产品和服务的全过程创新模式，在由外向内的创新模式中，企业重点扮演一个“创新引擎”的角色。企业组织众多的内外部合作方，通过筛选体系选取出合适的创意，然后将其转变为公司的产品和服务。在这过程中，企业负责质量控制，并通过市场测试等方法，领导对产品和服务的改进优化。(图11)

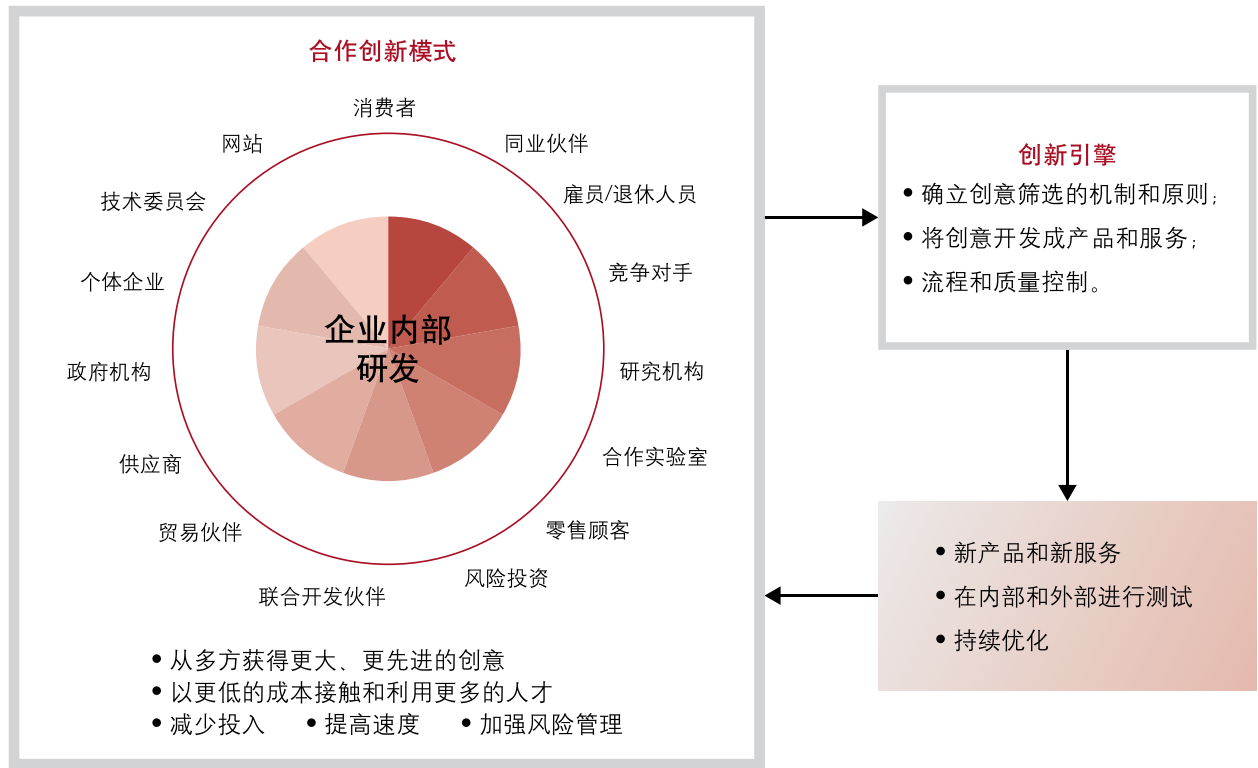
社交化合作创新模式有许多优点，比如企业可以从各合作方那里获得更大、更先进的创意，能以更低的成本接触和利用更多的人才，并能降低研发投入和控制风险。

许多跨国企业在中国的多个行业占有领导地位，它们更有条件广泛利用行业资源，在开放和协作的创新模式中处于主导地位。

利用社交媒体和其它新渠道全方位洞察消费者，并与商业伙伴充分合作

为了建立针对个体消费者的全景式单一视图，跨国企业需要从各个方面收集消费者数据，包括传统媒体和渠道、社交媒体新兴渠道，以及各商业合作伙伴。

企业应该建立一个从传统媒体和渠道收集消费者数据、确保对消费者有一个基本理解的稳定系统。同时，随着新兴媒体和渠道的出现，跨国企业应当通过社交媒体和数字渠道追踪消费者行为，作为对来自传统媒体和渠道的信息的补充，以便更好的了解消费者



资料来源：IBV分析

图11. 社交化电子商务中的合作创新模式

的兴趣、市场对产品或服务的反馈，并让消费者更多的参与到产品/服务的开发过程中。除此之外，跨国企业应当建立一个高效的系统与商业伙伴(如分销商和零售商)进行合作。商业伙伴与消费者有更直接的接触，企业可以针对商业伙伴收集的数据进行分析、提炼洞察，并反馈给商业伙伴，从而提升双方的业绩。

在消费者洞察方面，跨国企业通常在西方市场已经积累了丰富的经验，并拥有成熟的系统。与那些缺乏此类经验的中国企业相比，跨国企业更容易在现有系统基础上建立新的、利用社交媒体和数字渠道捕捉消费者需求的能力。

定位：打造一致的消费者体验和有效的品牌管理

在每个客户接触点上优化客户体验，在跨渠道营销中传递一致的信息

随着社交媒体和数字渠道的出现，消费者更有可能通过多种渠道购买产品和服务。因此，优化跨渠道的消费者体验对于建立顾客忠诚度和赢得顾客的推荐非常重要。跨国企业应当确保客户在各种渠道和媒体上获取一致信息，并在每个客户接触点上优化客户体验。另外，通过分析技术将有助于使客户的体验更加个性化，如可以通过多个渠道向单一客户传递基于他需求的个性化营销信息。

积极应对公关危机，将其对品牌的负面影响最小化

近几年中国出现了许多引起广泛关注的质量、安全和环保事故，跨国企业必须积极应对这些危机事件，以便降低它们对品牌的负面影响。

一个重要的手段是跨国企业可以利用技术来识别、监控和分析这些事件，以便更好地监控负面影响。如企业可以利用相关技术从社交媒体(如博客、微博等)、新闻、论坛和公司相关资料中收集信息，对文本和数据进行深入分析，提炼出关于顾客和企业的洞察，如品牌和声誉洞察、风险与合规监控、市场与竞争洞察等。

通过社交媒体和数字技术加强与顾客的品牌沟通

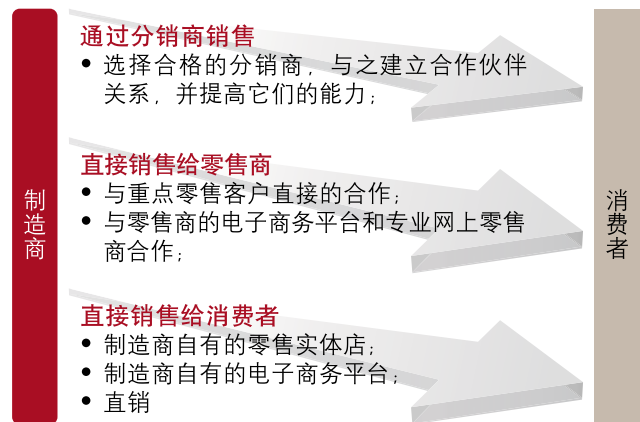
如今，越来越多的中国消费者愿意通过数字渠道购买产品并与企业进行沟通互动。比如，越来越多的消费者会通过公司网站、移动互联网和电视(使用远程控制)购买产品和服务。同时，消费者也更愿意通过社交网络与企业互动，比如在公司网站上参与产品设计，在电子游戏中学习和试用产品等。

数字渠道和社交媒体的兴起，为跨国企业提供了一个有力的品牌沟通渠道。企业应该在价值链的全过程中建立与消费者沟通互动的体系，并利用“大数据”技术收集和分析数据，最终形成基于个体消费者洞察的个性化沟通策略。

渠道：建立多元化的销售渠道

通过多元化和优化渠道组合，以及建立直销渠道以实现最大化渠道的有效覆盖

随着新兴渠道，特别是电子商务渠道在中国的兴起，跨国企业需要建立一个多元化渠道组合来实现对不同级别的城市和各细分市场消费者的渠道覆盖最大化。这也与跨国企业向低线城市和新的细分市场拓展业务的战略相一致。跨国企业也需要建立直销渠道加强对零售渠道的掌控，并获取真实的消费者洞察。(图12)同时，跨国企业还必须通过渠道协同尽可能减少渠道冲突。



资料来源：IBV分析

图12. 建立多元化和直接销售渠道结构

利用创新的技术和工具来建立新渠道，提高渠道的透明性和效率

当跨国企业建立新渠道时，如何利用新技术(如移动技术、销售自动化、O2O、虚拟现实和人工智能等)来提升渠道的透明度和效率就显得尤为重要。

- **移动技术**能够使公司利用移动设备和应用开展业务并与客户互动，例如，宝洁与闪购公司合作，将全线产品开通条形码闪购业务，使消费者可以使用手机扫描产品条形码实现快捷购物。²⁶
- **销售自动化(SFA)**：基于移动设备和相关解决方案的销售自动化能够有效提高销售效率。例如，卡夫采用了意贝斯特(e-Best)的销售自动化系统。该系统大大提高了卡夫公司在华销售的执行力和效率。²⁷
- **O2O**是线上线下整合，它利用移动设备在线上下订单，线下交付产品或服务。例如，一号店，一家类似于韩国的Homeplus的网上销售商，支持通过移动设备下单，货物会快递给消费者。²⁸
- **虚拟现实技术**能够让消费者在一个虚拟的环境中进行购物。例如，消费者可以在“第二人生(Second Life)中向Unitrin购买汽车保险。
- **人工智能**是以“沃森”为代表的相关技术，它能够帮助消费者选择产品和支持购买决策。例如，“沃森”拥有关于产品和服务的完整而丰富的知识，可以扮演“超级销售员”的角色，在直销平台中起到关键的作用。

从传统的电子商务转型为社交电子商务

在中国的许多跨国企业已经开始涉足电子商务。例如，许多跨国企业已经与第三方网络零售商(如淘

宝、京东等)开展了合作，还有部分跨国企业已经建立了自己的电子商务网站。然而，大多数企业还只是将电子商务当做另一个销售渠道，而没有真正利用电子商务平台充分与消费者互动，并与商业伙伴合作。另外，电子商务平台与其他渠道的整合及协同也非常有限，从而引发了渠道冲突而不是整体销售的提升。

跨国企业需要将传统的电子商务转型为社交电子商务。社交电子商务的核心是利用电商平台与商业伙伴和消费者建立密切的合作与互动。社交电子商务必须通过重新梳理业务流程，并充分利用多种技术(如分析技术、移动技术和云计算技术等)来实现。

流程：优化和变革运营模式

将非核心业务流程外包并加强与合作伙伴的协作，专注打造核心竞争力

外包非核心业务流程是跨国企业降低成本和提高效率的一个重要手段。跨国企业的核心竞争力主要体现在产品创新和市场营销，因此，生产外包将有助于跨国企业降低成本和提高竞争优势。例如，宝洁、辉瑞、通用汽车、大众汽车和苹果公司都对它们的部分或全部生产进行了外包。

与商业伙伴建立起密切的合作关系也有利于跨国企业提高效率。例如，麦德龙和联合利华采取措施合作提升供应链效率。原来由于两家公司合作不充分，麦德龙和联合利华在供应链上存在诸多问题，例如在促销配额和价格上涨影响方面缺少沟通，促销断货、常规产品缺货、不合理的订货周期、基础数据(订货和商品状态)更新不及时、商场拒绝收货物和晚输入收货记录等。

为了提高订单满足率，麦德龙和联合利华确立了战略合作关系，采取了一系列措施优化供应链。例如，它们建立了双渠道沟通(包括联合利华业务员与商场销售，和麦德龙采购与商场销售)以确保促销信息能准确即时传达到相关人员。联合利华通过与麦德龙密切配合加强促销规划，减少送货次数(例如：从一周5次改为一周1或2次)，确保采取一致的流程来改进基础数据管理、对订货流程进行标准化培训，并建立了每周跟踪、每月复审、每季度召开一次高层会议的合作机制。

加强合作后，麦德龙和联合利华的订单满足率和销售额都得到显著提升。²⁹

统一整合管理系统，确保实现有效的全球决策、运营支撑和风险控制

跨国企业对其全球和中国的管理系统进行整合的目标是促进全球所有员工之间的协作，提高管理系统的可视性，以确保对于市场的快速反应和风险控制。同时能够有效管理跨国企业在华业务的快速扩张，包括分支机构、办公室、员工和合作伙伴数量的迅速增长。

下面是跨国企业对其全球和中国的管理系统进行整合时的一些关键要素：

- **标准化的管理政策和流程**，将中国的管理系统和运营模式进行全球一体化整合，确保流程的一致性和有效性，将风险最小化；
- **标准化的IT架构和应用系统**，实现整合的集中化运营；
- **共享服务和全球交付**，有效利用全球的资源 and 最佳实践；
- **统一的公司核心价值观**，确保基于合作和共享的文化。

案例分析：IBM利用Blue Harmony提高效率、实现全球整合

IBM与很多企业一样，都在疲于处理陈旧的企业流程管理与快速响应市场需求之间存在的各类差异。如何应对繁冗的业务流程、如何解决全球各地不同业务流程和规则的差异等都是IBM亟需解决的问题。

因此，IBM推出了一项为期5年的内部IT变革项目，即“Blue Harmony”。该项目旨在大力简化公司的IT应用环境，使IBM与客户、商业伙伴的合作更便捷，员工的工作效率更高。IBM的IT系统将在全球范围实现标准化和一致性，并且员工和客户都能利用更多的基于互联网的自助服务。

考虑到IBM在中国市场的快速增长和巨大潜力，2011年1月“Blue Harmony”首先在中国实施了0.5版本，并计划2012年7月在中国和德国同时实施1.0版本，之后再在IBM全球进行推广。

这个项目帮助IBM实现降低成本、提高效率、改善客户关系的目标：

- **降低成本**：根据项目计划，到2015年全部正式上线时，IBM将减少900多个应用程序，每年减少39亿美元的支出；
- **提高效率**：客户和合作伙伴无论身处世界的哪个地方，都可以使用统一的系统与IBM合作。他们还将可以使用更多的电子商务手段，在网上处理业务，以减少使用电话、邮件和纸质订单等低效率的交流工具；
- **改善客户关系**：一个全球整合的系统能使IBM与客户和商业伙伴的合作变得更顺畅和高效。

随着在华业务的快速扩张，Blue Harmony帮助IBM中国简化了业务流程、提高了对客户多元化需求的反应速度并改进了客户服务。它也有助于IBM中国降低运营成本，并提高企业整体运营的效率。

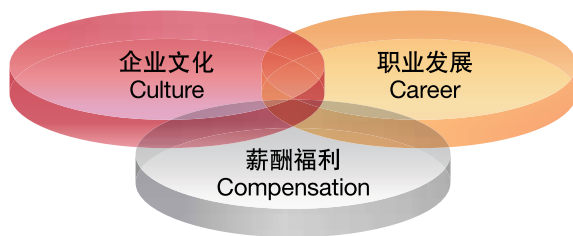
人才：吸引、留住和发展人才

我们相信，采用“3C模型”可以帮助跨国企业吸引、留住和开发人才。(图表13)企业文化、职业发展和薪酬福利是“3C模型”的三个组成部分。为了吸引人才，除了富有竞争力的工资和福利外，跨国企业需要重点在职业发展和企业文化的吸引力方面进行创新。

例如，跨国企业可以建立企业内部创业团队，推出促进职业发展的创新项目。跨国企业也可以开发更加本土化的人力资源发展战略，在与全球整体战略保持一致的同时，更好的满足中国本土市场对人才发展的需求。

对许多中国员工而言，企业文化是吸引他们为跨国企业工作的另一个重要原因。我们相信，员工对企业核心价值观的认同对员工选择长期为企业服务非常重要。企业要创建一个工作与生活平衡、互相尊重和多元化的企业文化来提高员工忠诚度。并且通过招聘不同背景和专业的人才促进企业人力资源的多元化。承诺建立一个本土化的管理团队对于中国员工来说也是一个很重要的激励。

另外，为了提高运营效率，跨国企业可以将非核心的人力资源流程外包出去。



资料来源：IBV分析

图13. 利用“3C模型”吸引和留住人才

案例分析：释放领导潜力 — IBM领导力培养项目

IBM大中华区领导力培养和变革管理项目的初衷是针对当前和未来的潜在高层管理人员培养其核心领导力。

这个项目每年会选取100名高级经理级别以上的业务或技术骨干，实施为期一年的集中培训和综合培养项目。项目内容包括工作岗位培训、领导者培养领导者和轮岗。项目的设计与实际业务紧密结合，以培养潜在高层管理者基于实践的战略思考力和协作能力。

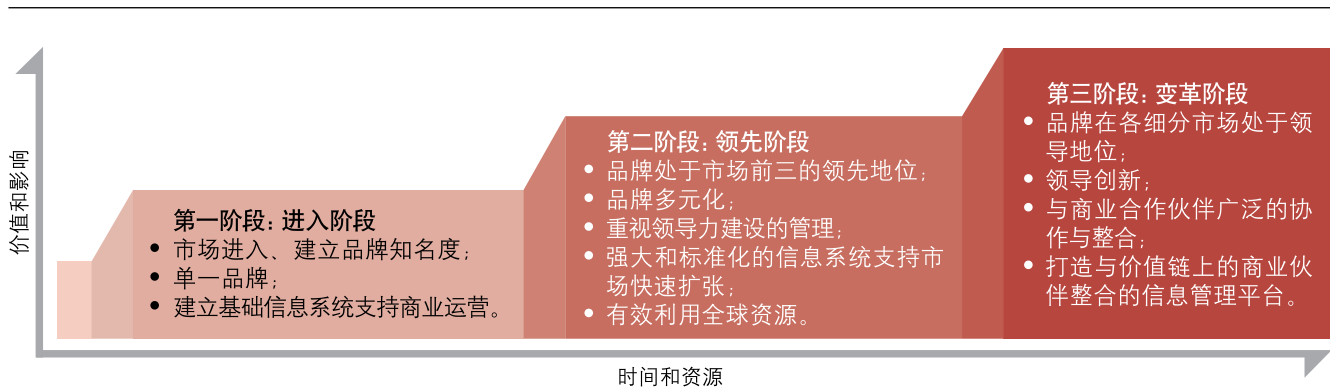
这个项目帮助IBM在大中华区建立一个强大的未来领导人才储备库，支持中国业务的快速发展和公司的增长战略。

赢在中国、赢在全球

要想在中国取得长远的发展，跨国企业需要采取系统的步骤建立领导地位。对于那些初入市场的跨国企业而言，它们应当专注于打造一个强势品牌，以便尽早确立市场地位。

对于那些已经进入中国市场多年，并且在一个或多个细分市场和品类中占据领先地位的跨国企业而言，它们应当在专注于在现有市场中确立和巩固领先地位的同时，向新的细分市场和区域拓展。这就需要有一个强有力的管理和信息系统来支持业务的快速发展。

对于那些在中国市场已经家喻户晓，并在各自的细分市场中确立了领导地位的跨国企业而言，它们应当专注于通过产品、服务和商业模式的创新打造持续的领导力。这类企业拥有领导行业实现协作、整合和变革所必须的远见、资源和能力。(图14)



资料来源：IBV分析

图14. 跨国企业分阶段在华发展路径

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华战略，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。

随着跨国企业在中国的竞争日趋激烈，我们认为，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。

作者

谢宏，IBM全球企业服务部合伙人，她的邮件地址是：stella.xie@cn.ibm.com

詹颖，IBM商业价值研究院咨询经理，她的邮件地址是：zbanying@cn.ibm.com

合作者

甘绮翠，IBM商业价值研究院院长(中国)

王海军，IBM商业价值研究院咨询顾问

致谢

我们非常感谢所有为本报告分享见解和提出建议的IBM中国和全球的专家和顾问们。他们包括：Eric Lesser, Steven Davison, Paul R. Brody, Anthony Marshall, 吉永和良, Pamela H Hurwitch, 沈国雄, 潘瑞刚, Taisuke Ide, 张绿蓉, 祁剑。另外，我们还要感谢陈丽雯, Jessie Mooberry和Maxi Baum为本报告所做的研究和编辑工作。

参考资料

- 1 中国国家统计局
- 2 中国国家统计局
- 3 中国国家统计局
- 4 WTO
- 5 苹果、通用汽车、大众汽车和拜耳公司2011年报综合分析
- 6 小松公司2007-2011年报
- 7 央视网
- 8 新华网
- 9 本田汽车中国官方网站
- 10 根据市场价格综合分析
- 11 新华网
- 12 中国洗涤用品工业协会, 根据市场价格综合分析
- 13 IBM2012年CEO调研, 永旺中国COO访谈
- 14 松下中国官方网站
- 15 丰田汽车中国官方网站
- 16 通用汽车中国官方网站
- 17 新华网
- 18 中国汽车报
- 19 宝马汽车中国官方网站
- 20 中国国家统计局
- 21 中国国家统计局
- 22 《外商投资产业指导目录(2011年修订)》, 中华人民共和国发展与改革委员会
- 23 中华人民共和国工业与信息化产业部
- 24 中华人民共和国工业与信息化产业部
- 25 中怡康
- 26 央视网
- 27 上海意贝斯特信息技术有限公司网站
- 28 一号店网站
- 29 ECR中国

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182