



2015

中国商业报告

范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐 | 李俊骏

2015年中国商业报告

范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐 | 李俊骏

中欧国际工商学院

Copyright ©2015 All Rights Reserved.
由中欧国际工商学院研究经费赞助

目录

导言	3
摘要	5
热门话题	7
政府新政策	8
数字革命在中国	11
市场领先者的经验教训	16
创新在中国	25
在华企业的创新趋势	26
中国：“模仿大国”还是未来的创新中心？	29
第一部分：公司背景	37
第二部分：商业指数	43
2.1. 当前业绩指数	45
2.2. 预期业绩指数	46
2.3. 商业信心指数	48
第三部分：挑战以及成功因素	51
3.1. 外部挑战	52
3.2. 管理挑战	55
3.3. 成功因素	57
第四部分：职能领域讨论	59
4.1. 人力资源	60
4.1.1. 中国人力资源的首要问题	62
4.1.2. 挽留员工的最有效措施	64
4.2. 市场营销及销售	65
图表列表	69

中欧国际工商学院第五届《中国商业年度调查》，在各方的支持和帮助下顺利完成。中欧国际工商学院研究团队将调查结果总结为年度报告与读者分享。

今年参与调查的本土企业和在华外资企业的高管很多，在此我们衷心感谢他们在百忙之中为此次调查所作出的宝贵贡献。感谢中欧广大校友以及在读MBA、EMBA、Exec ED同学的积极参与。我们同时要感谢以下组织的支持和帮助：

- 上海瑞士中心、瑞士驻华大使馆、瑞士商务促进中心、瑞士科技文化中心、瑞士商会、汉易商务咨询有限公司
- 中意商会
- 印度工业联合会

我们特别要感谢Nicolas Musy先生及其汉易商务咨询有限公司的团队。他们的文章：《中国：“模仿大国”还是未来的创新中心？》围绕中国创新的历史和现状，提供了深入的见解。

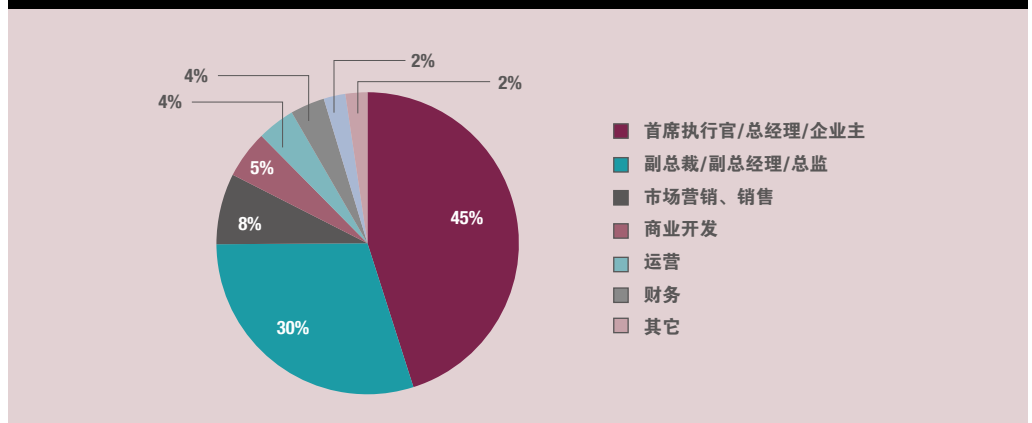
我们还要感谢中欧国际工商学院研究基金的支持，感谢校友办公室、MBA、EMBA、Exec ED办公室在发放问卷方面给予的帮助。感谢所有关心和支持过我们的人。

本次调查，高层管理者以及各职能部门负责人积极参与，为调查结果提供了丰富而宝贵的视角。他们不仅帮助我们了解了其公司2014年在中国的经营状况，也帮助我们了解了这些公司对2015年以及未来的期望。

2014年11月-12月期间，共有773名高管参与了调查，其中412位来自本土企业，361位来自外企。从职位上看，其中有339名首席执行官、总经理、企业主，220名副总裁、副总经理或总监，其它高管则来自不同职能部门：商业开发以及项目管理、人力资源、财务、研发、运营、物流、市场营销和销售。

77%的高管来自中国大陆、2%来自台湾、香港或者澳门，21%来自其它国家。大部分高管（93%）有10年以上的工作经验，具有20年以上工作经验的占了53%。有15%的高管为女性。

图表 1：您目前的职位是？ 总数：773



研究团队



范悦安教授

范悦安博士是中欧国际工商学院管理学教授。

他是以下6本书的作者：《America Latina en China》《中国CEO》，《中国国有企业的改革》，《中国CEO: 指南》，《中外企业家》，《中国企业家》。他在美国、印度、日本、韩国、英国、法国、意大利、西班牙、越南、蒙古以及加纳就他的中国企业研究发表演讲。



许斌教授

许斌博士是中欧国际工商学院经济学和金融学教授，副教授长，获复旦大学学士和硕士学位以及美国哥伦比亚大学经济学博士学位。许斌博士的研究着重于全球经济和中国经济，跨国企业在中国的战略，以及新兴市场的贸易和金融问题，其研究成果发表于国际国内知名刊物，并著有《国际贸易》一书（北京大学出版社，2009年）。他曾为国际货币基金组织和世界银行提供咨询。



周东生教授

周东生博士是中欧国际工商学院市场营销学教授，清华-中欧-哈佛高层经理培训项目的学术主任。周博士在加拿大不列颠哥伦比亚大学商学院获得博士学位。

周博士的研究侧重于营销战略、博弈论、跨国企业的中国战略、和中国民营企业。周博士的研究成果发表于多种英美学术刊物，如《管理杂志评论》、《国际商业评论》、《国际营销评论》等。周博士还曾为多家公司（如IBM、杜邦等）作咨询。



卜悦乐研究员

卜悦乐是中欧国际工商学院研究员。在美国斯坦福商学院获得MBA学位，西班牙萨拉戈萨大学获得硕士学位。

她毕业后在宝洁公司工作，之后在欧莱雅奢侈品营销部门担任高级职务。来中欧工作之前，她是自由职业者，为国外企业开发中国市场提供咨询服务。她也是《America Latina en China》一书的合著者。



李俊骏研究员

李俊骏是中欧国际工商学院研究员。她在华东师范大学获得文学学士学位。李俊骏的研究领域是营销战略，协助撰写了多个教学案例并参与了多个公司咨询项目。

“中欧中国商业调查”是针对在华工作的中外企业高管所进行的一项年度调查活动。在今天的调查中，我们对中国经济转型以及新的机会和战略都有了新的发现。

商业气候反映中国经济的“新常态”

外界认为中国经济在2014年进入了“新常态”阶段，即经济增长放缓、劳动力成本上升、竞争加剧。在回答“贵公司面临的最大的外来挑战是什么”时，中资和外资企业都将“中国经济放缓”、“劳动力价格上升”和“竞争激烈”列为前三项挑战，这印证了中国经济的“新常态”特征。

中国经济的“新常态”为在华企业带来了新的管理挑战。当被问起“贵公司在中国面临的最大的内部挑战是什么”时，61%的中企高管和58%的外企高管选择了“发现和留住人才”，这反映了中国劳动力市场日益吃紧的局面。值得注意的是，51%的中企高管将“创新能力”列为首要的管理挑战，可见在中国的新型商业环境下，创新越来越重要。

中国民营企业竞争力的不断提高是中国新商业环境的一个显著特点。当被问及“您认为贵公司在中国的主要竞争对手是谁”时，76%的中企高管和68%的外企高管一致指向“中国民营企业”；而将外商独资或中外合资企业视为主要竞争对手的中企高管均不到30%。这反映了中国商业环境的一个显著变化。这些发现与中国品牌进化的最新趋势是一致的。根据2015 BrandZ™最具价值中国品牌100强报告¹，民营企业在品牌价值提升方面表现不俗，与2013年相比，品牌价值提升了97%，而国有企业则下降了9%。此外，参与此次调查的企业中，民营企业在创新领域的投入也高于其他企业：41%的民营企业的创新投入超过销售收入的5%，而只有23%的国有企业和37%的外资企业这么做。这些数据都证实了中国民营企业正在迅速成为引领中国商业发展的中坚力量。

新机遇，新战略

企业继续扩大用工规模

2010年，中国人均国民收入达到4000美元，进入高中等收入国家之列。处于这一新的发展阶段，2014年中国经济增长率放缓至7.4%，在经济结构方面，服务业比重加大（2012年其规模超过了工业），由互联网引导的新经济蓬勃兴起。当我们的调查问及雇员方面的变化时，60%的中资企业和48%的外资企业都表示2014年雇佣劳动力的数量有所增加；而只有16%的中资企业和20%的外资企业在2014年雇佣劳动力的数量下降。可见，尽管2014年中国经济进一步放缓，但我们调查样本中的大多数企业依然扩大了经营规模。

¹ 市场营销及品牌咨询公司Millward Brown以及WPP发布的排名

此外，从参访企业样本中，我们也可以感受到中国经济从重工业和制造业向服务业以及高科技转变的趋势。通过分析不同行业的数据，我们发现2014年健康医疗产业以及金融行业的企业的用工规模扩大最多，67%的这些企业增加了员工。而一些传统行业如基础材料（化学品，矿业、林业）以及工业产品和服务业中增加了员工的企业比例为50%及49%。

科技以及创新的角色日益重要

近年来，中国越来越重视创新，根据我们的调查，这一趋势还将继续。在问及公司未来三年在研发方面的计划时，71%的中企高管以及59%的外企高管表示会加大研发力度。互联网在商业中越来越广泛的运用是中国近年来出现的另一大趋势，90%的中企高管和82%的外企高管表示公司会制定计划扩大商业数字化规模。这些趋势突显了中国经济结构升级过程中出现的新商业机会，也要求在华运营的企业设计并运用新的商业策略。



热门话题

本部分内容涉及的主题与当今中国商业发展息息相关。前两个主题深深地影响着中国商业环境。第三个主题则是本次调查中对182位市场领先者的调查结果汇总。

- 政府新政策
- 中国数字化革命
- 市场领先者的经验教训

政府新政策

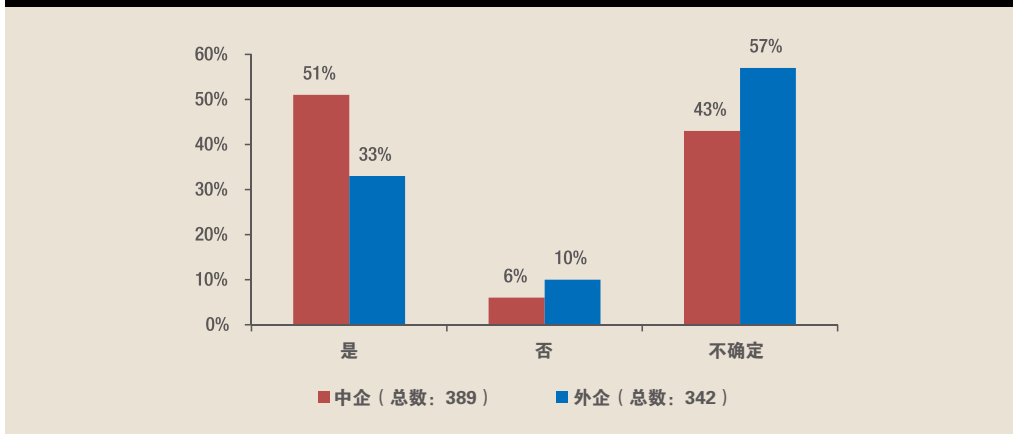
我们在对773位在华从事商业活动的公司高管进行问卷调查后发现，增强市场作用、减少政府干预，正是中外高管共同的期待。

参加“2015中欧中国商业调查”的中外高管都期待着中国正在进行的新一轮经济改革会进一步增加市场开放度，减少政府干预。2013年11月，中共中央委员会召开十八届三中全会，会上制定了新的改革议程，颁布了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》。作为中国未来十年全面改革的蓝图，《决定》的核心是“使市场在资源配置中起决定性作用，深化经济体制改革，坚持和完善基本经济制度”。根据接受“2015中欧中国商业调查”的中外高管们的回答，他们已经明确而清晰地接收了这一讯息。

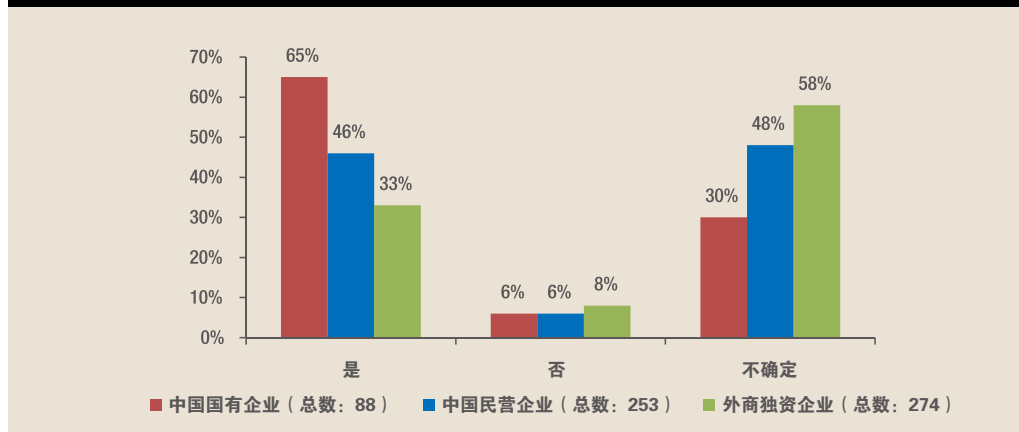
期待新的改革政策，但仍不确信

虽然中国政府已在2014年着力开启新的改革，但许多企业尚未感受到改变的益处。当被问及“您认为未来贵公司是否会因当前的改革获益”时，在731位受访高管中，43%的中企高管和57%的外企高管持不确定态度。若按照公司所有权来区分的话，48%的中国民营企业高管和58%的外商独资企业高管不确定公司未来是否会因当前的改革获益。综合这些数据可以看出，受访企业对于当前改革政策是否会带来潜在利益依然很不确信，尤其民营企业和在华的外资企业。有趣的是，有65%的国企高管认为公司未来会受益于当前的改革。尽管现在很多改革政策旨在削减国有企业的力量，但调查发现，大多数国企高管（65%）仍期待国有企业能从这些政策中获益并焕发活力。

图表 2：您认为未来贵公司是否会因当前的改革获益？

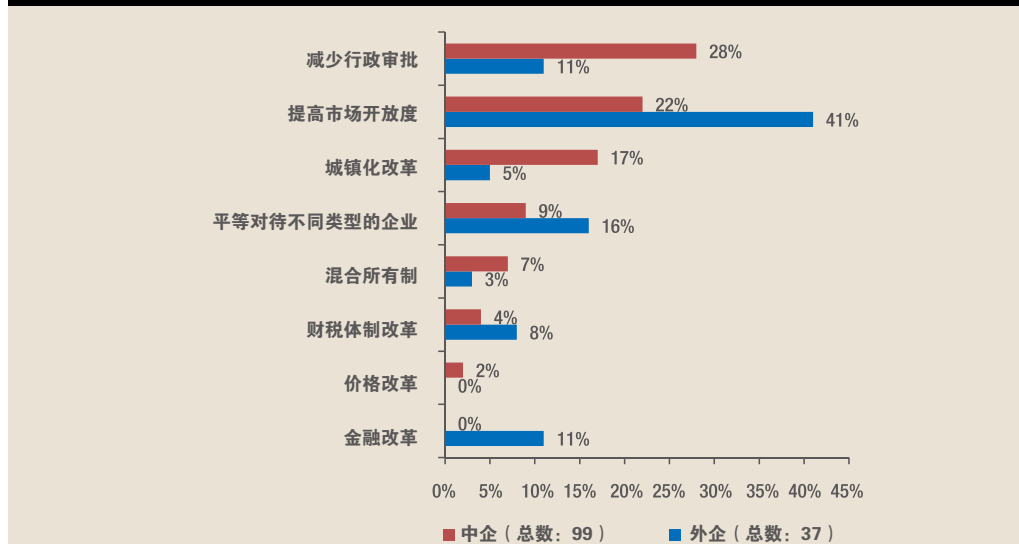


图表 3：您认为未来贵公司是否会因当前的改革获益？

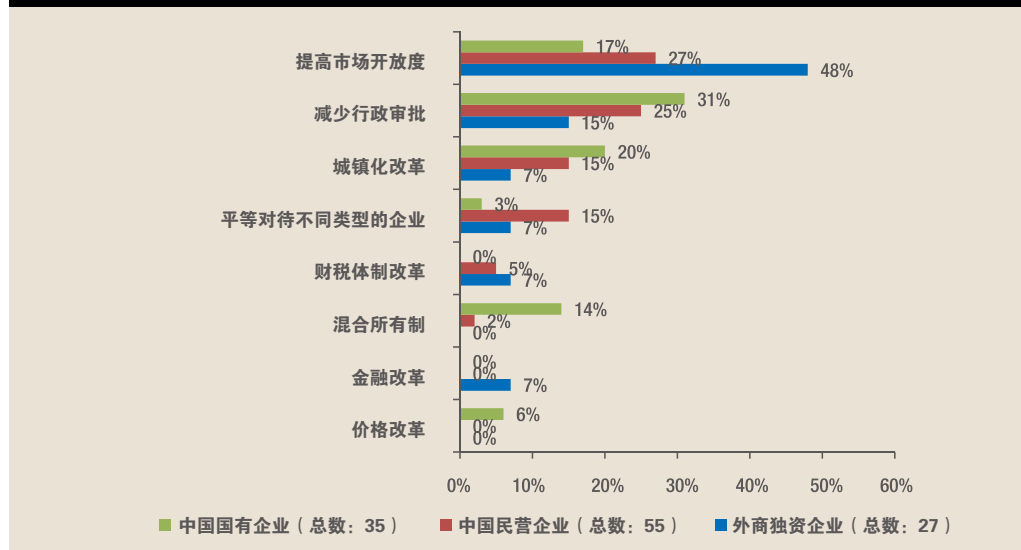


对于那些在2014年已经感受到改革益处的小部分公司，他们的回答揭示了企业青睐的改革领域。28%的中资企业选择了“减少行政审批”，占比最高；外资企业选择最多的是“提高市场开放度”（见图表4），为41%。表5显示，中国民营企业选择最多的是“提高市场开放度”，占27%，紧随其后的是“减少行政审批”，为25%。由此可见，企业期待改革新政能够围绕着提高市场作用、降低行政干预而展开。

图表 4：2014年贵公司得益于哪项改革政策？



图表 5：2014年贵公司得益于哪项改革政策？



数字革命在中国

数字革命席卷全球，中国不再落后于人，而是在这场变革中扮演着愈加活跃的角色。数字化在中国经济中的重要性也与日俱增。

自五年前开始，中国起点虽低却迅速发展成为世界上互联网用户最多的国家。截至2014年7月，中国网民总数达到6.32亿，超过欧洲（5.82亿）和美国（2.77亿）²。然而，中国的互联网普及率（46%）却无法与欧美匹敌（欧洲70.5%，美国87%）。这说明尽管网络使用量惊人，中国互联网的发展和成长仍有巨大潜力可挖。

电子零售（也称为网络零售或电子商务）在中国整个零售业中占据相当大的份额。笔者还记得十年前，想在网上买东西是何其困难，而今天这已成为中国人最寻常不过的购物方式。根据麦肯锡公司2015年1月发布的一篇题为“中国不断高涨的互联网热潮：企业纷纷联网”的文章，中国的电子零售业市场规模达到2950亿美元，超过美国的2700亿美元。从百分比来看，中国的电子零售占整个零售行业的比例（7-8%）也高于美国（6%），而且还在不断上升。

调查结果

为了更好地了解现状，我们在2015年的调查中新增了四个问题。第一个问题旨在筛选出利用任意互联网平台进行产品和服务销售的人群。37%的受访者称其在销售运营中使用互联网平台。针对互联网平台的使用者，我们增设了三个问题：

- 通过互联网平台取得的销售额占贵公司总销售额的百分比是多少？
- 贵公司使用的是何种互联网平台？
- 贵公司是否计划将在中国的业务进一步数字化？

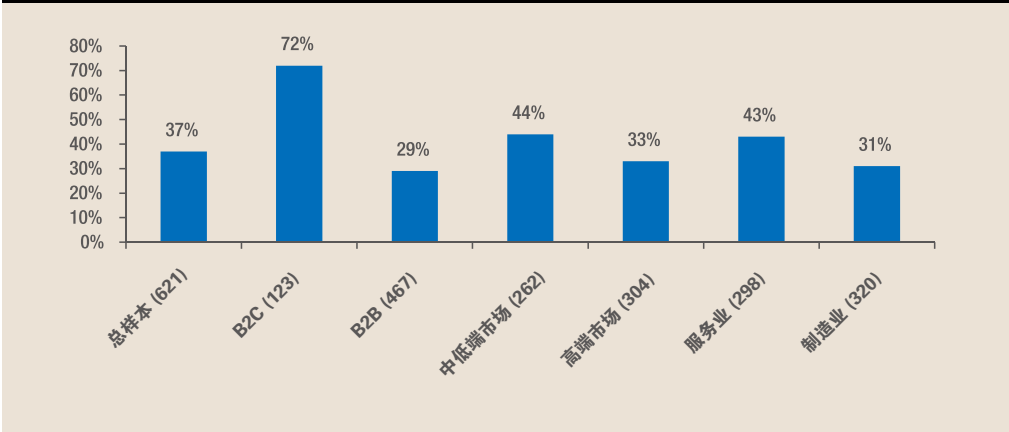
根据以上问题，我们得出如下结果：

1. 电子零售在B2C公司及消费品行业普及率最高。

231位受访者（占总样本的37%）通过互联网平台进行产品和服务销售。但我们也注意到，根据业务分类、市场细分和行业类型的不同，电子零售的普及率呈现出重要的差异性。我们的样本中有72%的B2C公司使用电子商务，而在B2B公司中该比例较低，只有29%。相对于定位高端市场的公司（33%）来说，定位中低端市场的公司（44%）更多地使用了电子零售工具。同样，我们的样本中有43%的服务型公司通过互联网进行销售，而制造行业中仅有31%的企业采用同样的方法（图表6）。

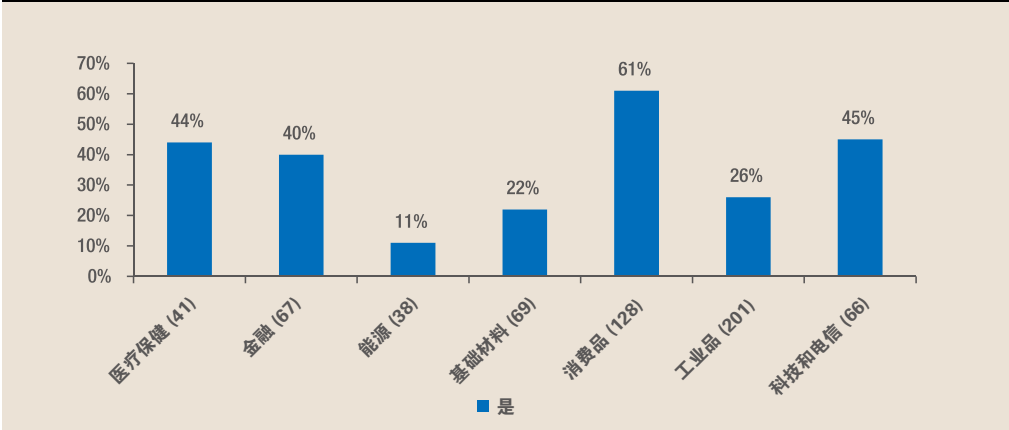
² 来源: Internet World Stats

图表 6：贵公司是否通过互联网平台销售产品/服务？按类型和产业部门划分



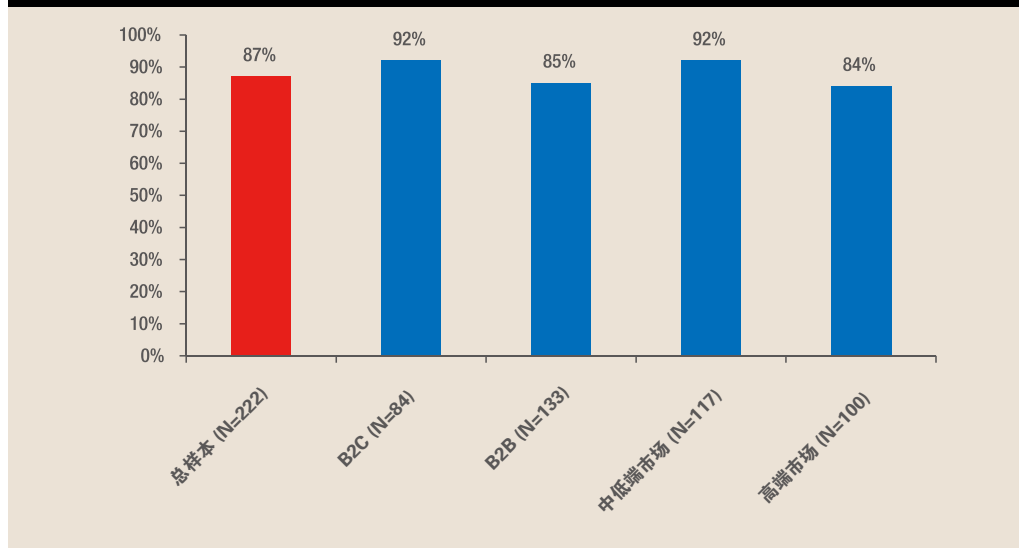
从行业类别来看，消费品和消费者服务行业是样本中电商普及度最高的行业，参与调查的该类企业中有61%都使用电子商务。紧随其后的是科技和电信行业（45%）、医疗保健业（44%）以及金融业（40%）。相比之下，能源业只有11%的公司使用互联网进行产品和服务销售（图表7）。

图表 7：贵公司是否通过互联网平台销售产品/服务？按行业划分



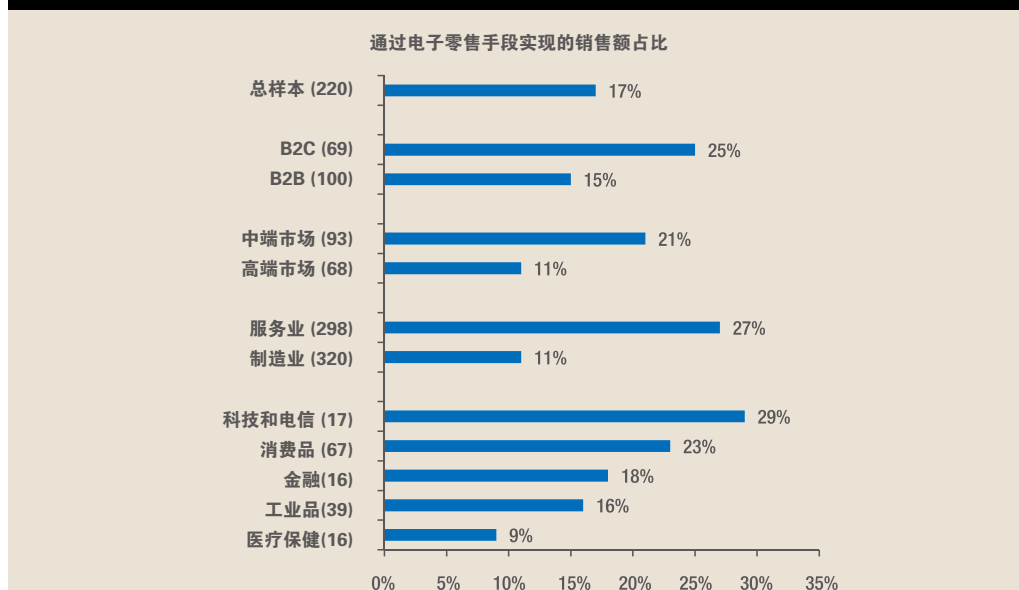
样本里使用电子商务的企业中有87%都计划在2015年继续扩大数字化业务规模（图表8），由此可见他们对于电子商务的使用效果都较为满意。尤其是在B2C公司以及定位中低端市场的公司中，有此意向的企业所占比例更高（92%）。

图表 8：贵公司是否计划将业务进一步数字化？



2. 科技和电信，B2C以及服务型企业的电商业务销售额在其总销售额中所占比例最高。通过互联网平台实现的销售额在公司（使用电子零售手段的公司）总销售额中所占比例与电子商务普及度的分布模式相似：B2C公司、定位中低端市场的公司以及服务型企业的电商业务销售额占比分别高于B2B公司、定位高端市场的公司以及制造型企业（图表9）。

图表 9：源自互联网平台的销售额占比是多少？

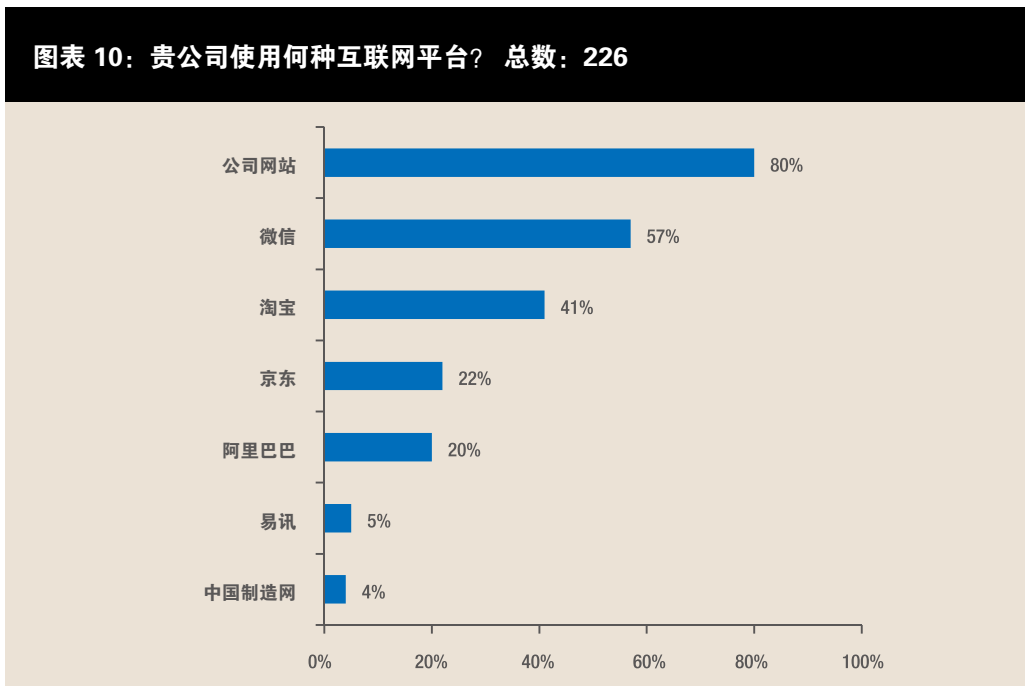


在我们的样本中，B2B公司平均有25%的销售额来自互联网平台，而B2C公司的这个比例平均只有15%。定位中低端市场的公司通过电子商务实现的销售额占比为21%，高于定位高端市场的公司（11%）。服务型企业在中国的销售额平均有27%源自互联网平台，制造型企业的这个比例则相对较低，只有11%。

从行业角度来看，科技和电信企业平均有29%的销售额源自电子商务。紧随其后的是消费品行业，平均有23%的销售额是通过互联网实现的。排在第三和第四位的分别是金融业（平均18%）和工业（平均16%）。

3. 市场营销和销售最常利用的三种互联网平台分别是公司网站、微信和淘宝。

使用电子商务的公司中有80%通过公司网站进行产品推广和销售，57%利用中文平台微信，还有41%使用排名第三的淘宝（图表10）。



数字经济：威胁还是机遇？

中国数字经济的飞速发展市场的拓展和收入来源的增加提供了大量机遇。另一方面，新商业模式使得一批现有的企业和媒介面临淘汰。对于那些不愿意或是无法适应新工具和消费习惯变化的公司来说，数字革命也是一种威胁。就机遇而言，企业可以直接面向消费者和更加贴近消费者，同时新创企业和小企业所面临的市场准入门槛也有所降低。

1. 直接面向消费者。通过互联网平台，企业能够直接面向消费者进行销售。这不仅适用于家用耐用品、食品、服装以及消费者服务行业，连较晚涉足电子零售领域的行业，比如汽车、房地产以及医疗保健，都是如此。当企业跳过中间媒介直接向终端用户进行销售，成本和最终价格都会随之降低，顾客因而从中受益。

2. 更加贴近消费者。大数据这类新技术让企业对消费者有了全新的了解。此外，企业现在可以利用互联网和社交媒体与客户进行双向对话。企业因而能够结合消费者提供的反馈信息开发出个性化的产品，摆脱大众市场模式。互联网也可以作为个性化广告和促销的媒介，使公司得以更好地对消费者进行细分并锁定目标群体。
3. 创业企业和小型公司更易进入市场。由于准入门槛降低，新公司可以进入市场，提供更具原创性的产品和服务。例如，如今的公司要进行大范围的分销，不再需要建立覆盖广阔地域的实体店网络。通过基于互联网的工具和商业模式，他们只需花费少量的成本和时间就可以有效地管理供应链，降低交易成本，并更好地了解客户。

然而，撇开所有潜在优势不谈，数字经济也可以成为一种威胁。在所有变革中，部分参与者的淘汰是不可避免的，尤其是那些无法适应新的竞争环境和现实的传统企业。传统的商业模式在这个全新的世界中正面临生死存亡的风险，因此企业流程和管理者心态都亟待改变。正如达尔文在19世纪就曾说过的：“能生存下来的物种，不是最强的，也不是最聪明的，而是最能适应变化的。”

市场领先者的经验教训

2015中欧国际工商学院在华营商调查结果显示，在2014年，大部分公司在中国的业务都有盈利。市场领先者业绩最佳，这说明市场份额和公司盈利能力之间似乎存在正相关关系。在中国经营业务的关键成功因素在于服务、质量和分销网络。市场领先者在研发和品牌建设方面做得也相当出色，而非领先企业则凭借性价比赢得市场份额。但是，随着后者不断增加在研发方面的投入，利用更多新的销售渠道，并将业务进一步数字化，市场领先者的领先优势可能会被削弱。而且，新改革政策的实施也会给市场领先者带来额外的挑战和不确定性。

经过三十多年的快速发展之后，中国的经济增速在近年放缓至7.5%左右，但目前仍是主要经济体中增长最快的市场，越来越多的公司期待能在中国实现未来业务的扩张。2014年，三星集团在中国的销售超过600亿美元，这是连中国钢铁行业巨擘宝钢都无法匹敌的数字。通用汽车在中国的汽车销量超过美国，公司净利润有一半都来自中国市场。同样，近年来也有许多中国公司利用自己对本土市场的深刻了解，取得了十分迅猛的发展。创立仅仅四年的中国手机制造商小米市值已超450亿美元，成为中国第一本土品牌。

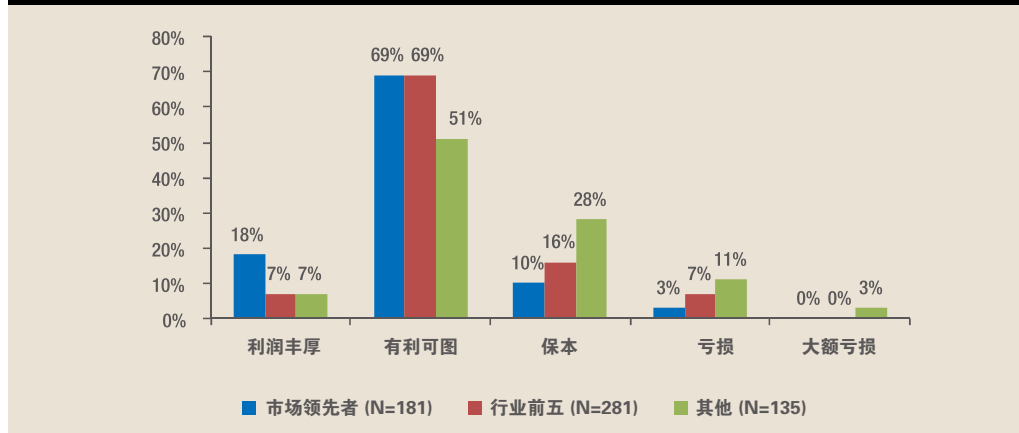
虽然强有力的经济增长为企业在中国开展业务提供了诸多机遇，但并非所有人都能风生水起。事实上，由于商业环境竞争加剧，且愈加多变，过去十年中在中国有多少胜者的欢笑，就有多少败者的叹息。惠而浦、欧倍德、玛莎百货、易趣网以及谷歌……，这些公司中既有传统企业也有互联网公司，虽然他们在各自的本国市场以及其它外国市场的发展都甚为成功，但却纷纷在中国市场碰壁。惠而浦是美国最大同时也是世界顶级的大型家用电器制造商，于1994年下旬投资3亿美元进入中国市场，但如今公司在中国的业务只占其全球销售额的不到0.5%。

在中国经营业务的关键成功因素是什么？中国市场中的领先者是否业绩优于其他公司？这些市场领先者有哪些独特的优势？企业在中国面临哪些挑战？

大多数企业在中国的表现都不错，其中尤以市场领先者业绩最佳

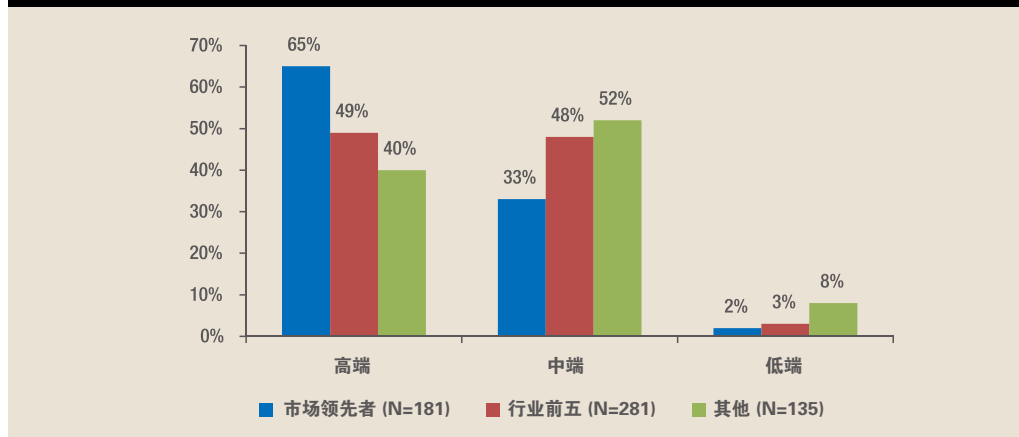
虽然中国市场上的竞争日益加剧，但2014年大多数公司仍在中国取得了不错的业绩。我们的调查结果显示，超过70%的受访公司认为他们在中国的业务“有利可图”或是“利润丰厚”。在中国亏损的公司不到10%。此外，市场份额和公司盈利能力之间存在正相关关系（图表11）：87%的市场领先者认为他们在中国的业务“有利可图”或是“利润丰厚”，而行业排名前五的公司中只有76%的企业持相同看法，其他公司则更少，只有58%。18%的市场领先者认为其在中国的业务“利润丰厚”，这一比率远远高于非领先企业（行业前五的公司以及其他公司的这个比例均为7%）。

图表 11：贵公司2014年在中国的业务盈利能力如何？



市场领先者之所以能有更高的盈利能力，原因之一在于他们能从高端市场中发掘更多业务，而其他公司多专注于中低端市场。从图表12中可以看出，对于市场领先者来说，65%的业务都来自于高端市场，这一比例比行业前五的公司（49%）高了30%，比其他公司（40%）高了60%。

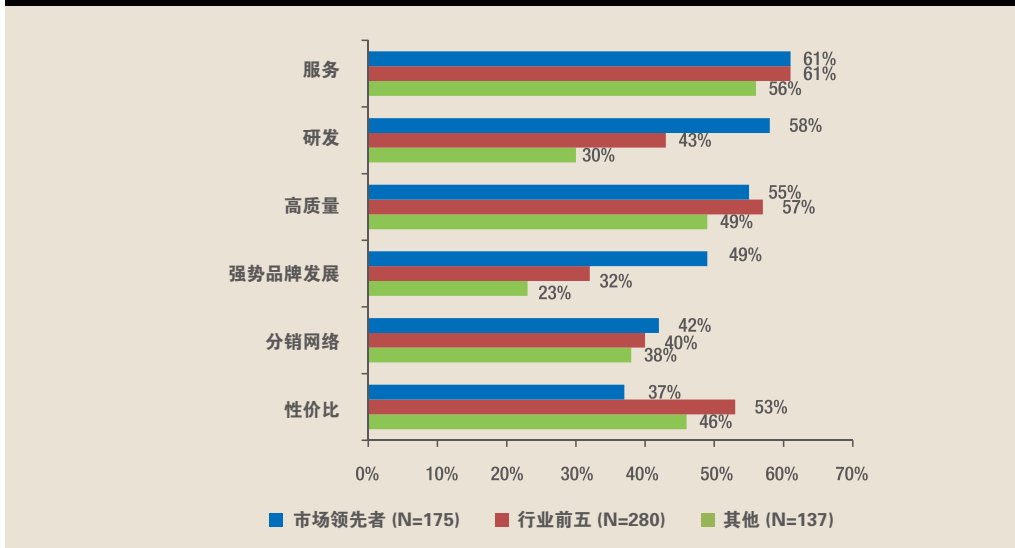
图表 12：贵公司在中国主要定位于何种细分市场？



中国市场中的关键成功因素以及市场领先者的独特优势

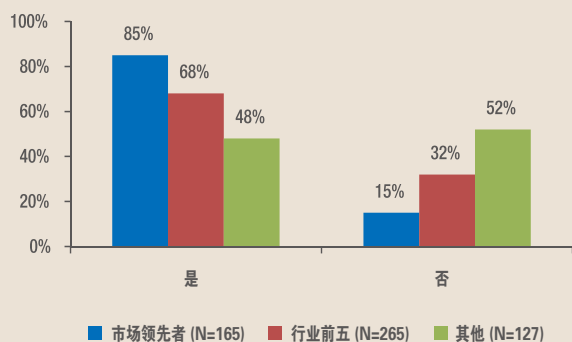
对于“请选出哪些最重要的因素会影响贵公司在中国的销量”这一问题，三个最普遍的关键成功因素得到了受访者们的认可，即服务、质量和分销网络。除了这三点之外，数据显示，市场领先者和非市场领先者的关键成功因素有所不同（图表13）。对于市场领先者而言，他们在中国取得成功有两个独特因素：研发和品牌建设。在图表13中，我们可以看出，相当一部分市场领先企业（58%）选择了研发作为其关键成功因素之一，与此相较，行业前五的公司中只有43%做出同样的选择，而其他公司中做此选择的只有30%。同样，近半数的市场领先者（49%）认为“强势品牌发展”是他们的关键成功因素之一，但只有32%的行业前五公司和23%的其他公司持相同看法。另一方面，行业前五公司（46%）和其他公司（53%）都将“性价比”作为其关键成功因素之一，但只有37%的市场领先者赞同这一观点。这些差异都说明，市场领先者利用品牌建设和研发来赢得中国市场，这是它们独特的成功因素，而且在一定程度上具有更强的可持续性。非市场领先企业则更倾向于在中国市场采取基于性价比的 竞争战略。

图表 13：请选出哪些最重要的因素会影响贵公司在中国的销量（可多选）

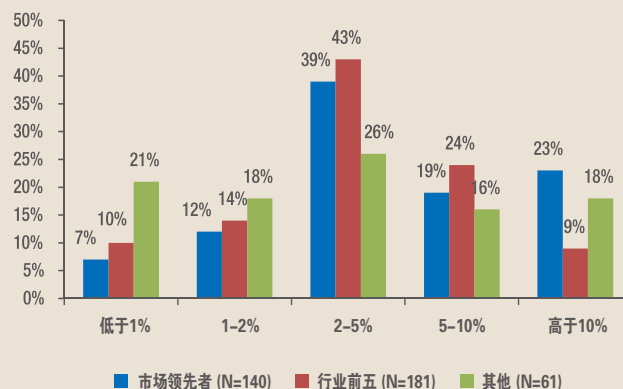


既然市场领先者将研发列为他们在中国市场取得成功的第二大关键因素，那么相比行业前五公司及其他公司来说，他们理所当然会更注重研发工作的开展。这一点在我们的调查中也得到体现（图表14）：85%的市场领先者在中国开展研发工作，而这一比例在行业前五公司和其他公司中分别仅为68%和48%。此外，图表15显示了市场领先者在研发方面的投资（23%的市场领先者将营收的10%或更多用于研发，在所有公司中比例是最高的）。从图表16中我们可以看出，市场领先者十分重视知识产权（57%的市场领先者认为知识产权对于他们在中国的业务“至关重要”，该比例远远高于其他所有公司）。

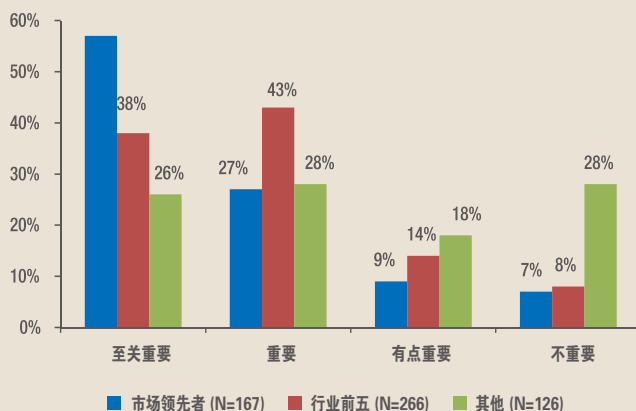
图表 14：贵公司是否在中国开展研发工作？



图表 15：贵公司每年的研发开支在营收中的占比是多少？

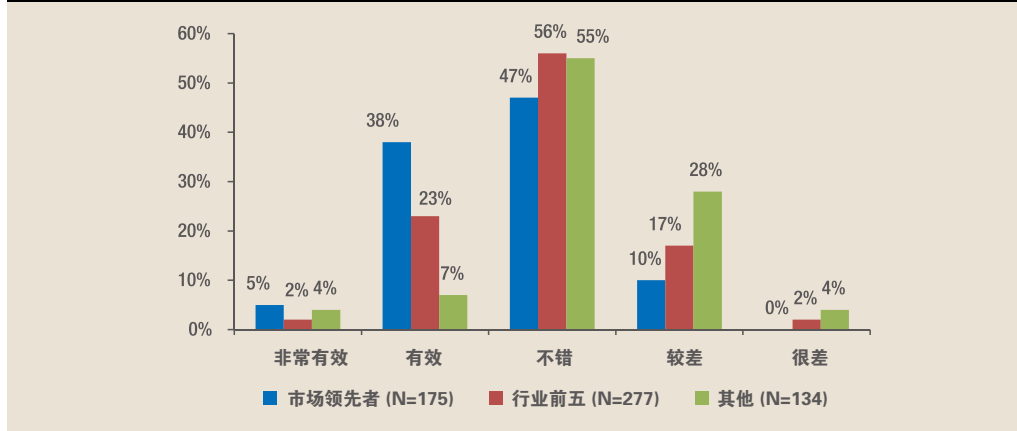


图表 16：知识产权对于贵公司在中国的业务有多重要？



鉴于中国市场规模大且地区差异性强，有效的分销网络是在中国取得成功的必要条件。尽管所有公司都一致认为分销网络是关键成功因素之一，我们的调查显示，市场领先者在建立有效的分销网络方面做得更好。当被问到“您如何评价贵公司在中国的分销网络？”这一问题时，43%的市场领先者都选择“有效”或是“非常有效”，但这一比例在行业排名前五公司中只有25%，在其他公司中只有11%（图表17）。

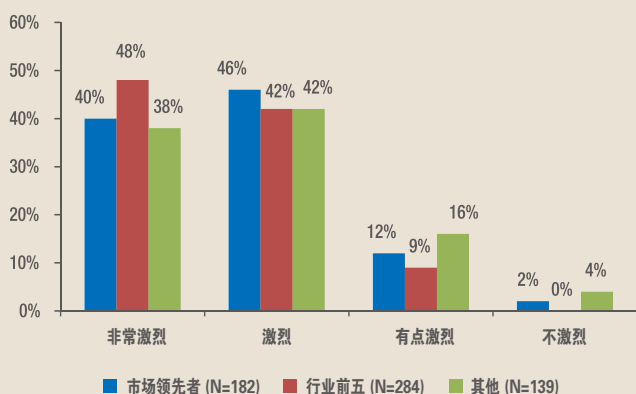
图表 17：您如何评价贵公司在中国的分销网络？



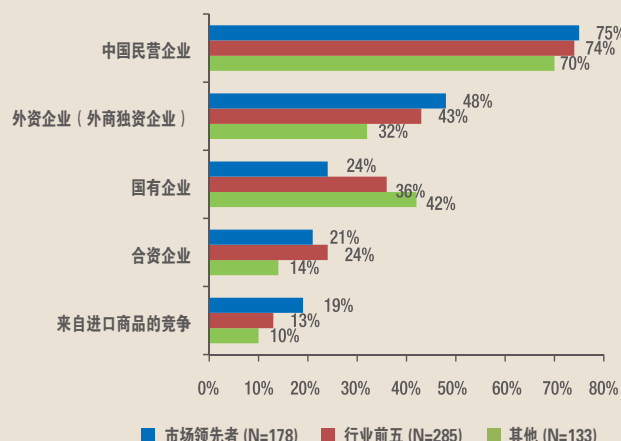
市场领先者面临的挑战

不管是跨国公司还是本土企业，中国都是他们寸土必争的市场，在每个细分市场中，竞争都在加剧。当被问到“贵公司现在面临的竞争有多激烈？”这个问题时，超过80%的受访者都回答“激烈”或是“相当激烈”。而对于“贵公司在中国主要的竞争对手有哪些？”这个问题，逾70%的受访者都选择了“中国民营企业”。除了面临本土民营企业的竞争之外，中国市场的领先者们（40%）还面临着外商独资企业愈演愈烈的竞争（图表18、19），因为这些外企更有可能定位高端市场。此外，非市场领先企业也在酝酿将更多业务转向高端市场，亦即市场领先者所聚焦的细分市场（图表20）。

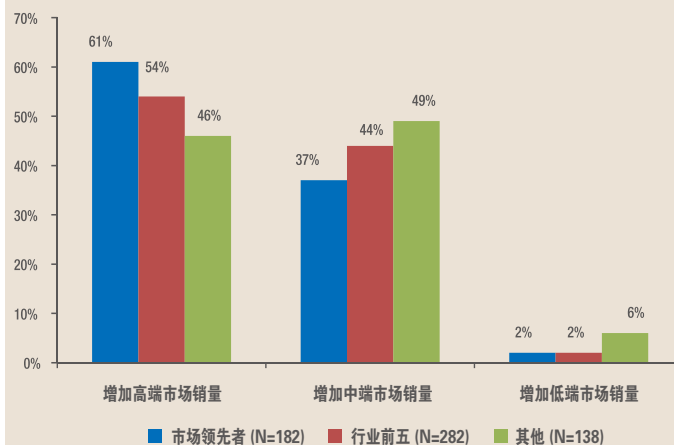
图表 18：贵公司现在面临的竞争有多激烈？



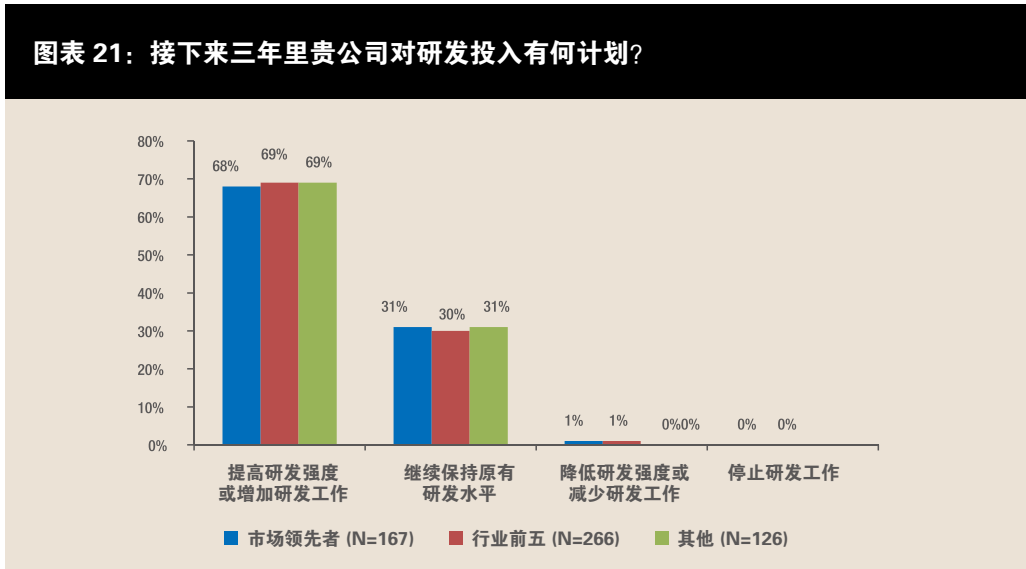
图表 19：贵公司在中国的主要竞争对手有哪些？
可多选



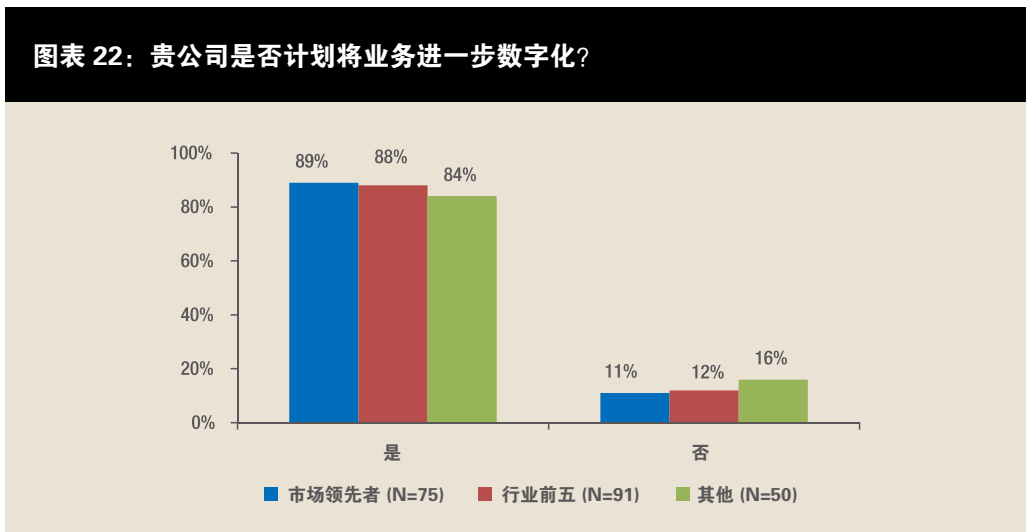
图表 20：贵公司未来有何销售计划？



市场领先者在中国具备的独特优势之一就是他们的研发实力，但竞争对手们正在迎头赶上。对于“接下来三年里贵公司有何计划？”这一问题，已开展研发活动的非市场领先企业中（包括行业前五公司和其他公司）有69%都选择“继续提高研发强度或增加研发工作”。这一比例略高于市场领先者（68%）。如果竞争对手持续在研发方面增加投入，市场领先者在创新方面的优势可能不复存在（图表21）。

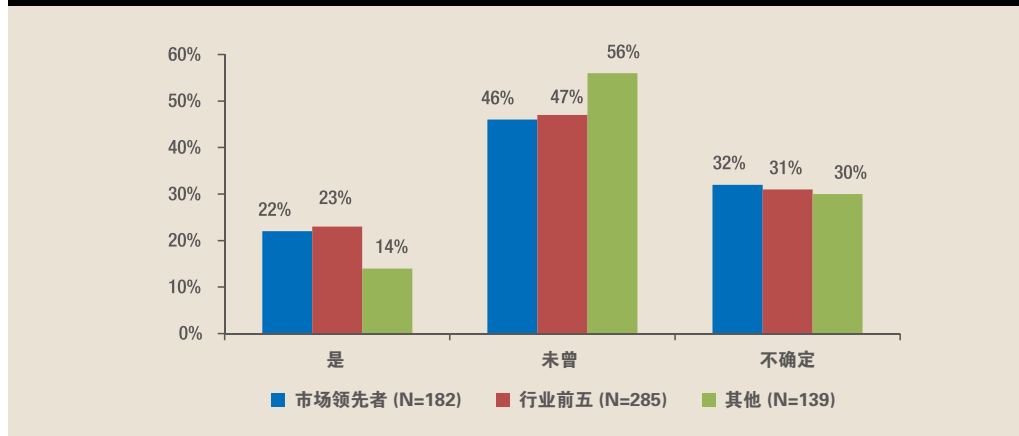


非市场领先企业也在努力加强分销能力。市场领先者已经建成了强大的分销网络，要想赶上他们，企业需要利用互联网这样的新型销售渠道走出一条捷径。作为市场领先企业，联想拥有中国最强的传统分销网络，但小米采用基于互联网的直销模式，仅花了4年时间就打败了联想。鉴于目前只有不到40%的公司利用互联网平台进行产品/服务销售，中国的企业还有很多的机遇可以发掘。正因为如此，对于“贵公司是否计划将业务进一步数字化？”这一问题，88%的行业前五公司以及84%的其他公司都回答“是”，与市场领先者（89%）非常接近。



中国政府在商业领域一直发挥着非常重要的作用。2014年，一系列重要的改革新政陆续出台，其目的就是让市场在资源配置中发挥主导作用。但这些新政在商业领域的成效还有待观察。对于“在2014年，贵公司是否得益于新一届政府出台的任何改革政策？”这一问题，只有不到四分之一的受访者回答“是”（图表23）。新政及其落实情况必将为企业在中国的业务经营带来诸多不确定性和挑战。

图表 23：在2014年，贵公司是否得益于新一届政府出台的任何改革政策？





创新在中国

本章内容旨在对中国创新的情况做深入概述，包括创新历史，现状，趋势以及挑战。主要分为两部分：基于受访公司提供的信息对创新趋势做出的总结；对中国创新历史和现状以及存在问题进行剖析的深度文章。后者是中欧与汉易商务咨询有限公司合著而成。

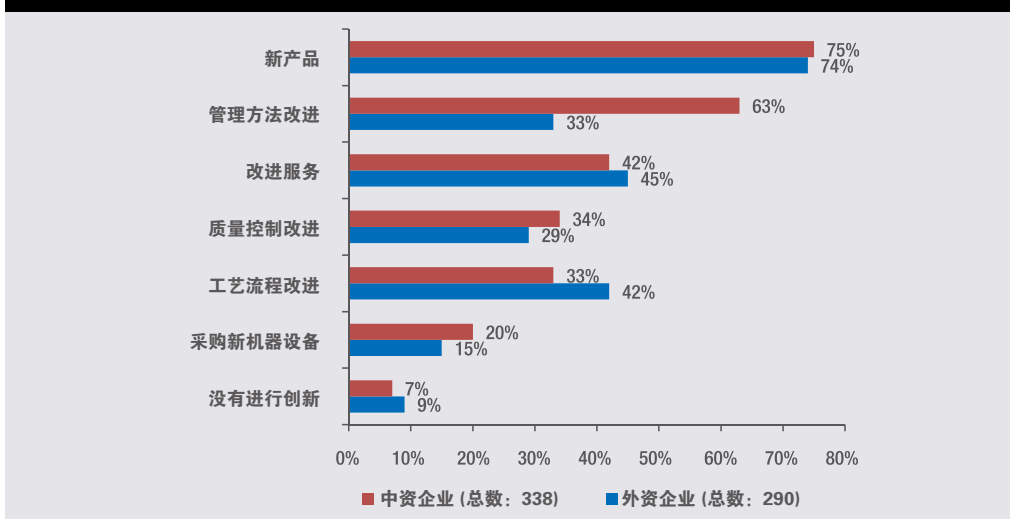
- 在华企业的创新趋势
- 中国：模仿大国还是未来的创新中心？

在华企业的创新趋势

问卷调查结果显示受访企业不论中外，对创新的重视程度是一致的。其中高科技以及电信公司在研发方面的投入最多，推出的产品和服务最多。民营企业中将销售收入5%以上的资金投入研发的比例最多。尽管企业对研发的投入日渐增加，知识产权保护仍然是一个问题。

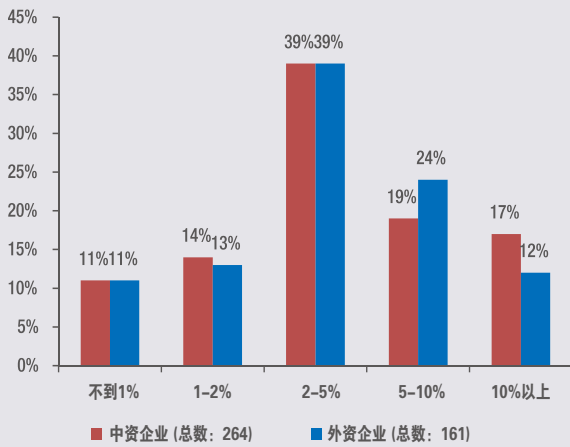
今年参访的企业在创新方面颇有成就，2014年约有74-75%的企业推出了新产品、新服务。还有63%的中资企业采用了新的管理方法，外资企业这个比例为33%。质量控制和流程改进各有三分之一的企业提及。分行业看，高科技以及电信行业的企业似乎最多产，约有85%的企业在2014年推出了新产品、新服务。值得一提的是，除了管理方法创新，中外企业在其它创新类型领域无明显差异。

图表 24：2014年贵公司在哪些方面进行了创新？

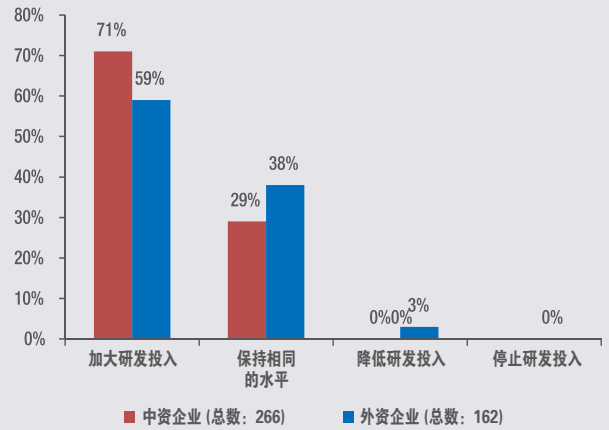


同样，受访的中外企业在研发方面的投入也相近。然而，71%的中资企业表示未来3年有意增加研发投入，而只有59%的外资企业准备这么做。这一发现预示着中资企业未来几年可能在研发投入上处于领先地位。(图表25、26).

图表 25：贵公司每年研发支出约占销售收入的百分之多少？



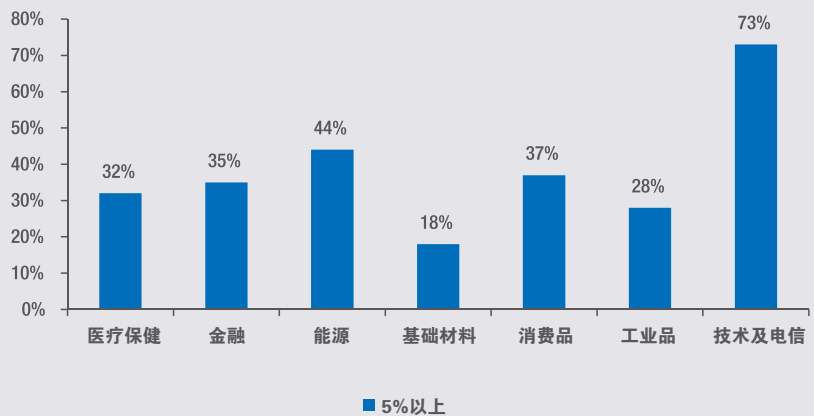
图表 26：未来3年，贵公司在研发方面有何打算？



分行业研究研发投入时，我们发现高科技以及电信行业中研发投入高的企业比较多（图表27）。这个结果与它们在2014年推出的产品和服务最多是一致的。

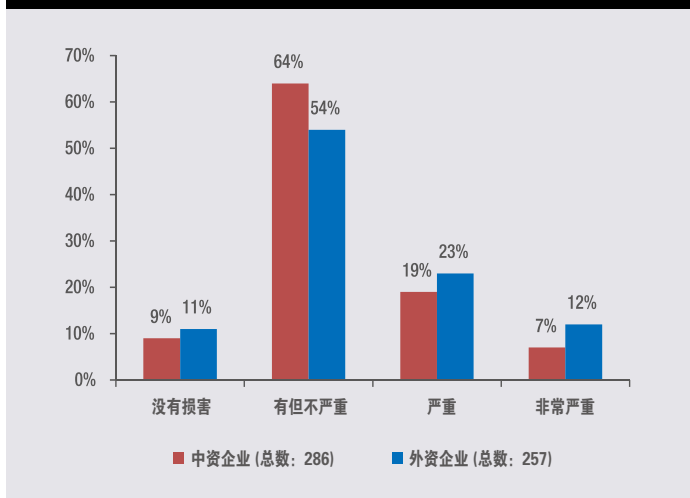
按企业类型分析研发投入的时候，我们发现民企的投入最大（41%的民企的研发投入超过销售总额的5%），接下来是外企（37%、23%的研发投入超过销售总额的5%）和国企（23%的研发投入超过销售总额的5%）。这一发现再次证实了民营企业领跑中国商业格局之势。

图表 27：按行业分类：年研发投入高于销售收入的5%

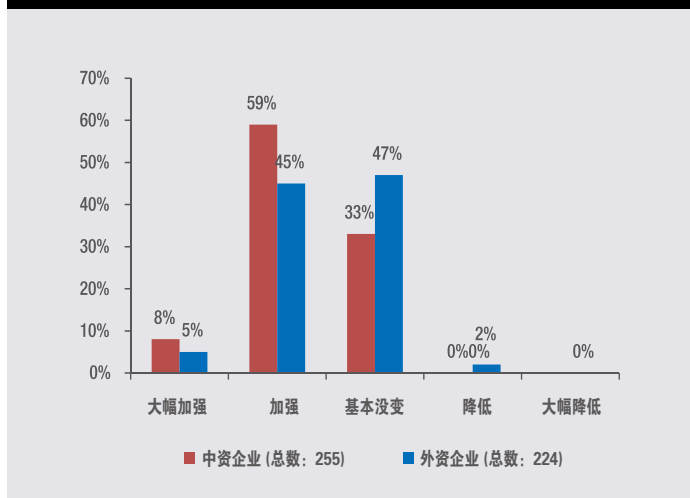


尽管在华中外资企业不断增加研发投入，知识产权保护对大多数企业来说仍然是一个挑战。约有90%的中资企业，89%的外资企业在调查中表示受到了侵权损害（图表28）。另外，33%的中资企业以及49%的外资企业表示过去三年知识产权被侵犯的情况并没有得到改善（图表29）。这些数据表明政府应该继续努力加强知识产权保护，这样才能为创新的持续增长提供合适的环境。

图表 28：知识产权侵权对贵公司在中国的业务造成了多大的损害？



图表 29：您认为近三年来中国政府在知识产权保护方面的力度是否有所加强？



中国：“模仿大国”还是未来的创新中心？

尽管过去20年来中国的研发开支以每年12-20%的速度逐年增长，国家中长期科技发展规划纲要的15年规划期也已进入到第10年，但我们却难以说出哪怕是一项近期中国原创的技术创新。泱泱大国还在期盼着科学领域首位诺贝尔奖得主的诞生。此外，中国也未在任何技术行业占据主导地位；与此相对照的一个例子是日本，这个国家在摄影器材和消费性电子产品行业均已领先数十年。

中国能否（以及会否）成为全球创新的一个重要源头？中国企业是否会有能力像日本（以及现在的韩国）企业一样具备技术领域的竞争力？

当今世界，技术已逐渐成为经济成功及强大竞争力的一个不可或缺的元素。对于所有国际性企业而言，上述问题的回答都显得至关重要。

从历史角度分析：中国曾经是世界创新的主要源头，但到了近现代却日渐式微

一个鲜为人知的历史事实是，直到15世纪，欧洲通过文艺复兴成为世界艺术和技术中心之前，中国在大多数技术突破上都远远超前于西方国家。

我们可能从学童时代起就知道中国的四大发明：指南针、火药、活字印刷术和造纸术。1620年，弗朗西斯·培根（现代实验科学之父）在其著作中写道：“印刷、火药和指南针……改变了世界的面貌与状态。”当时西方人都认为这三项伟大的发明源自欧洲，后来才知道，它们只是中国古代诸多发明中的一部分。

事实上，几乎所有前现代技术都是中国人发明的。根据考证，1090年左右，中国的一位工程师及天文学家（苏颂）制成了带有擒纵装置的机械钟（实际就是一个模拟日月运动的天文仪，加上一个每小时响一次的钟）。这比法国和英国钟表匠开始制造机械计时仪器（后来法国移民将钟表技术带到瑞士，瑞士人才完善了钟表工艺）足足早了几个世纪。

1420年，中国已拥有一支远洋船队，贸易航线遍及整个亚洲和非洲西岸，而葡萄牙才刚刚发现马德拉群岛（1419年）。

当时，中国的“宝船”船身长达100多米，而70年后（1492年），哥伦布率队远航美洲的3艘船中，最大的一艘“圣玛利亚号”船身长也只有20米左右。³

在中国的汉代（2000年前），人们已经开始钻探和使用天然气，钻探深度达1500米。他们用竹管输送天然气，用于照明和煮海水制盐。300年后，中国人又开创了石油钻探和使用的先河。

钢铁冶金技术的创新和使用也首创于中国。马镫、手枪、加农炮弹（填充火药）、碎裂弹以及地雷和水雷等军事领域的重要发明都是在中国首先出现的。

身居中国的人都知道，中国人发明了纸币——在13世纪中国的宋代就出现了全国通行的纸币（“交子”）。

³ Weaver, Troy. "Chinese Discoverers Dwarfed European Travels." <http://www.iol.co.za/scitech/technology/chinese-discoverers-dwarfed-european-travels-1.97267>

中国人还是广泛使用卫生纸的鼻祖以及牙刷的发明者。

在抽象科学领域，中国人早在公元179年（早于希腊人一个世纪）就有关于负数的记载，而在欧洲，直到15世纪00年代中期，人们都不承认负数的意义，视之为荒谬。⁴

那么，究竟为什么中国没有发生科学和工业革命？

这就是所谓的“李约瑟问题”（李约瑟是一位生物化学家，但以研究汉学著称，他生前在剑桥大学主持的一个中国科技史研究项目于1948年启动，已发表27部重要著作，至今仍在继续开展相关研究。⁵）

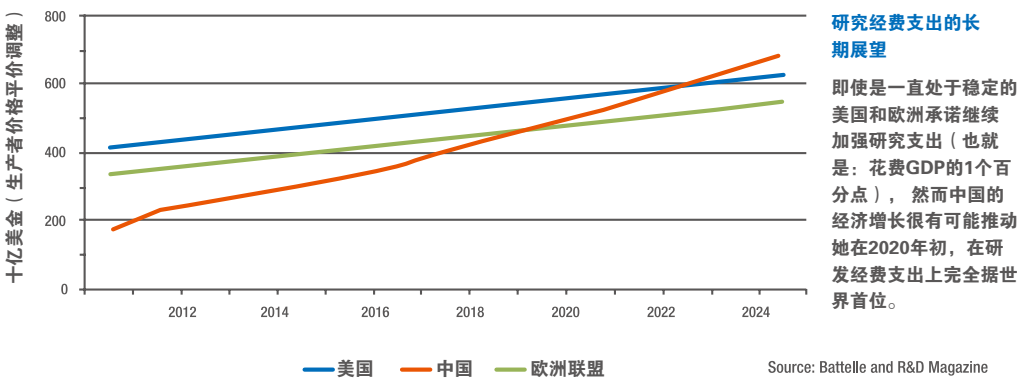
无人能就此给出一个简单的答案。最大的可能是，中国当时已经是一个处于先进社会发展水平的强大国家，耽于闭关自守。统治者关注的焦点是国家的长治久安和庞大人口的管理，并不热衷于鼓励个体创造性的发挥。与此同时，欧洲却是诸侯割据、小国林立的状态，没有像中国那样延续千年的强大官僚体制加以束缚。多了竞争，少了因循，个性自由也得到更大的解放，这都为欧洲科学革命提供了强大的驱动力，而中国明清王朝的统治者还沉浸在“真命天子”和“天朝上国”的自我陶醉中。

中国正逐渐再度成为世界科技强国

1999年，中国的GDP为1万亿美元（按1999年汇率计算），研发开支占比0.83%，即，83亿美元左右。2014年，中国的GDP为10万亿美元（按当前人民币对美元汇率计算），研发开支占比约2.0%，即，大约2000亿美元。这意味着，以美元为单位进行计算，过去15年来中国的研发开支以平均每年23%以上的速度逐年提升。

按购买力平价（PPP）计算，“到这个年代末，中国的研发开支预计将超越欧盟和美国。”⁶

长期研究和发展计划



⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Chinese_inventions

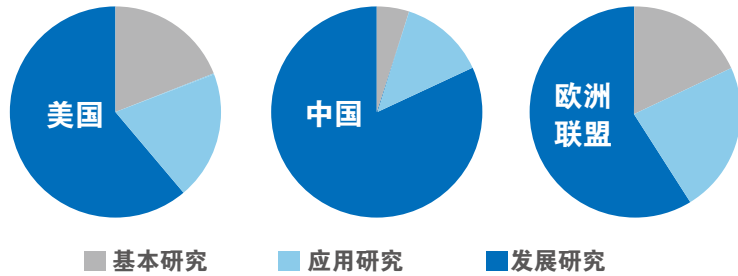
⁵ Needham, Joseph. "Science and Civilisation in China." (1959).

⁶ Kigotho, Wachira. "China Heads for Top of World in R&D Spending – OECD." University World News. <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20141114112226407>

而按GDP占比计算，中国的研发开支已经超越了欧盟。

不过，与美国和欧盟相比，在中国的研发开支中，开发所占的比例远大于研究。⁷

研究领域的主导国家在研究领域所优先的不同方面：



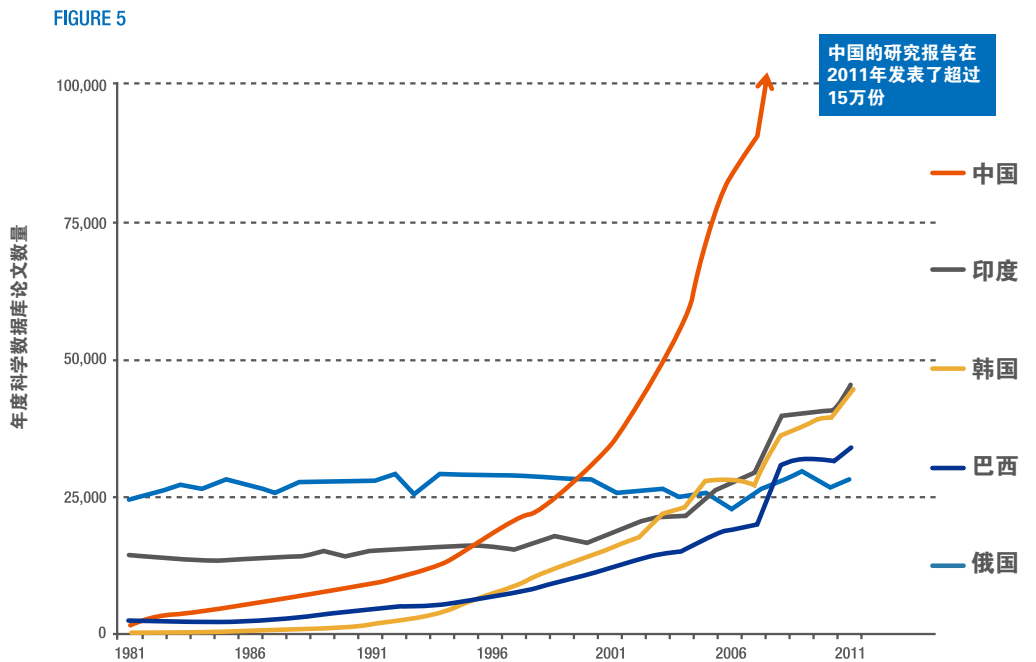
中国更重点关注发展研究，而少基础研究投入

Source: Battelle and R&D Magazine

关于中国研发投入的有效性以及研究成果和专利的质量，还存在许多疑问。

不过，中国的科研产出量的确是相当丰硕。

金砖五国年度研究报告发表



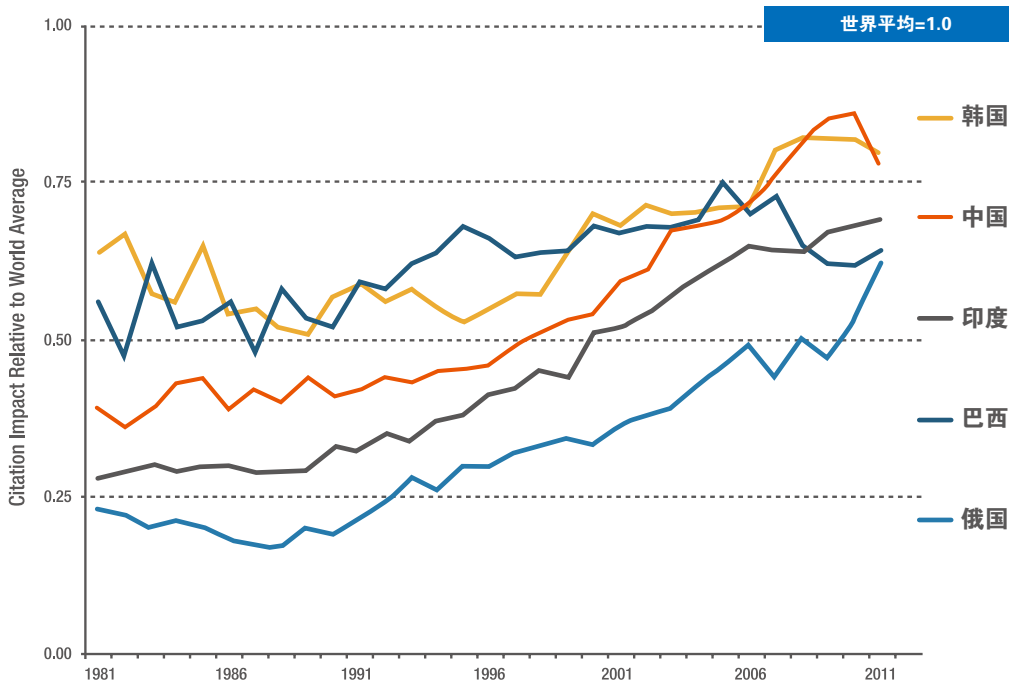
Source: Thomson Reuters Web of Knowledge. (See also Figure 7 on trajectories of patent output.)

此外，中国科研论文的质量尽管还无法与西方国家的顶尖水平匹敌，但已经赶超过了韩国：

⁷ <http://www.scmp.com/news/china-insider/article/1410178/china-spending-more-europe-science-and-technology-gdp-percentage>

金砖五国相关研究报告被引用产生影响的世界平均指数

FIGURE 7



Source: Thomson Reuters Web of Knowledge. Although the average citation impact of much of the research remains below world average (which is set at 1.00), it is evident that the impact trend is generally consistently upwards for all these countries. Several BRICKs show an impact drop in the last few years, but this is a data artifact associated with atypically early citation of papers published in G7 economies.

就优质研究成果产出量而言（跻身顶尖1%[按每篇论文被引用次数计算]的国际科研论文数），情况亦是如此：

研究报告在类别的前1%的论文

FIGURE 8

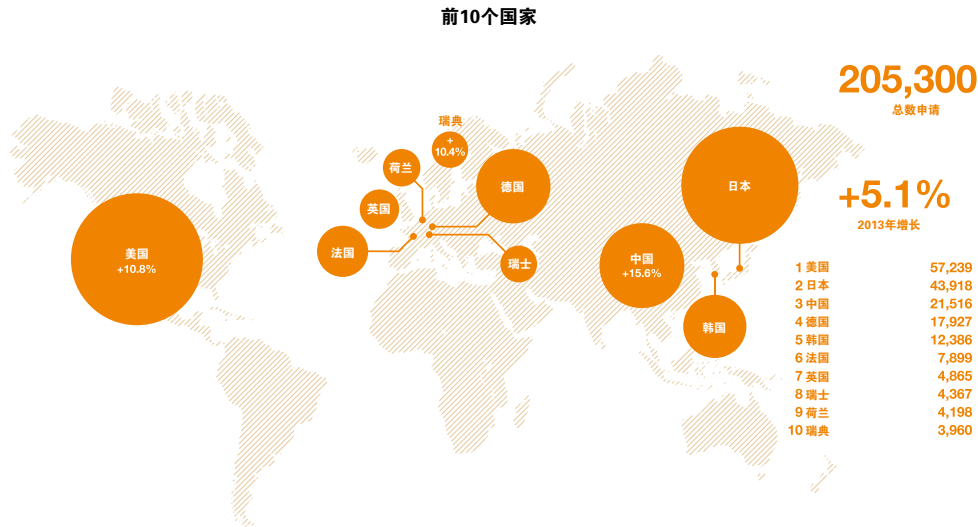
	巴西		俄国		印度		中国		韩国	
	高被引论文	%全国总产量的	高被引论文	%全国总产量的	高被引论文	%全国总产量的	高被引论文	%全国总产量的	高被引论文	%全国总产量的
2002	56	0.43	92	0.35	68	0.36	262	0.66	110	0.64
2003	71	0.49	86	0.33	77	0.36	334	0.70	127	0.60
2004	73	0.48	103	0.41	101	0.47	363	0.66	143	0.63
2005	98	0.55	106	0.41	108	0.41	514	0.70	181	0.65
2006	94	0.49	91	0.41	110	0.40	563	0.68	152	0.54
2007	98	0.50	106	0.41	124	0.42	618	0.68	202	0.74
2008	129	0.42	101	0.36	148	0.38	839	0.74	234	0.66
2009	133	0.42	120	0.40	191	0.47	995	0.78	253	0.66
2010	165	0.53	130	0.49	189	0.46	1113	0.83	275	0.70
2011	168	0.50	152	0.55	235	0.52	1131	0.72	328	0.74

Source: Thomson Reuters Web of Knowledge. Counts are shown as a percentage of national output in that year. Output of highly cited papers would match world average output of such papers if the count reached 1 percent of national output.

中国的优质科研论文发表量按比例计算已与韩国比肩（0.72%），按绝对数量计算则与英国不相上下（不过按比例计算只有英国的一半：英国跻身顶尖1%的论文比例为1.4%）。

在国际专利申请量方面（世界知识产权组织[WIPO]的国际专利体系下），2013年，中国位居第四。不过，有两家中国企业跻身专利申请三强之列：中兴第二，华为第三。

除了中国的这两家电信企业之外，世界15强还包括2家韩国公司（三星和LG）、2家美国公司（高通和英特尔）、4家欧洲公司（博世、爱立信、飞利浦和西门子）和5家日本公司（松下[名列第一]、夏普、丰田、三菱和NEC）。⁸



上述事实真切地表明，中国的科技发展战略正在取得丰硕的成果。

那么，中国的创新力究竟上哪儿去了？

华为和中兴虽然取得了巨大的成功，并表现出较高的创新力，但它们仍然只是“模仿型”企业，靠模仿思科的产品起步。

联想通过收购IBM的Thinkpad业务成为全球品牌。小米在2010年推出其首部智能手机产品后一举成名，公司估值在去年12月达到450亿美元。⁹

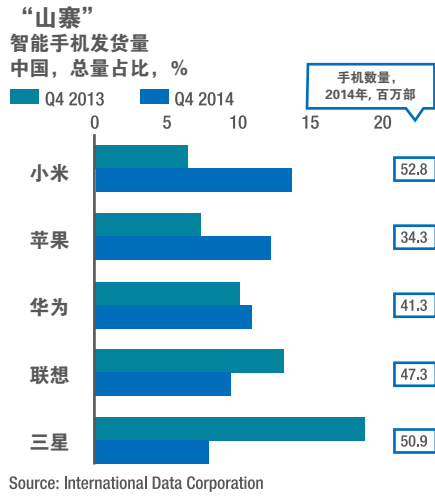
阿里巴巴进行了有史以来规模最大的IPO。该公司的发展得益于将在线交易平台（当时也并非全新的概念）与中国巨大的产能相结合。

再加上家电品牌海尔，具有全球知名度的中国企业大概也就是这几家了。而所有这些企业看来都只是“效仿者”，而非创新者。

尽管这些企业不是开创性的技术创新者（就像Facebook、思科、ABB或西门子那样），但它们进行了商业模式的创新，而我们往往会忽略这一点。例如，小米虽然使用的是安卓系统和源自美国的芯片，但其手机产品只通过互联网销售。此外，他们所培育的活跃用户群会为他们提供界面改进建议，促使他们不断发展软件并提供更优的用户体验。

⁸ World Intellectual Property Organization. "Who Filed the Most PCT Patent Applications in 2013." http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/docs/infographics_patents_2013.pdf

⁹ Olson, Parmy. "Xiaomi Raises \$1.1 Billion at \$45 Billion Valuation." *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/parmyolson/2014/12/29/xiaomi-raises-1-1-billion-at-45-billion-valuation/>



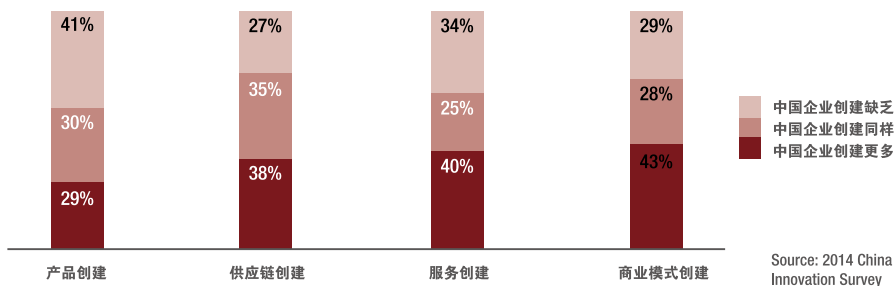
我们或许认为，中国技术创新匮乏的根本原因在于缺乏开发新技术的能力。但除此之外可能还有一种非常简单的解释：在当下的中国，商业模式创新要容易得多，而且能提供足够的安全得多的高回报机会。

换言之，如果能在4年时间里建立起一家估值450亿美元的公司，又何必走开发新技术的道路呢？这也恰恰证明了中国人具有很强的商业意识，知道如何考量投资的风险和回报。

对在华外资企业的调查结果也显示了这一点：

**中国企业在供应链，服务和商业模式
的创新上比跨国公司做的更好**

请评估您公司在大陆创新能力方面所占的比例
(备注：回馈来自跨国公司)



不过，这并不表示中国就具备基础性的创新能力。如果说历史的确证明，中国人曾经在创新方面硕果累累，那么历史同样也表明，对稳定的追求以及自上而下的官僚社会体系可能阻碍中国人创新精神的发展。

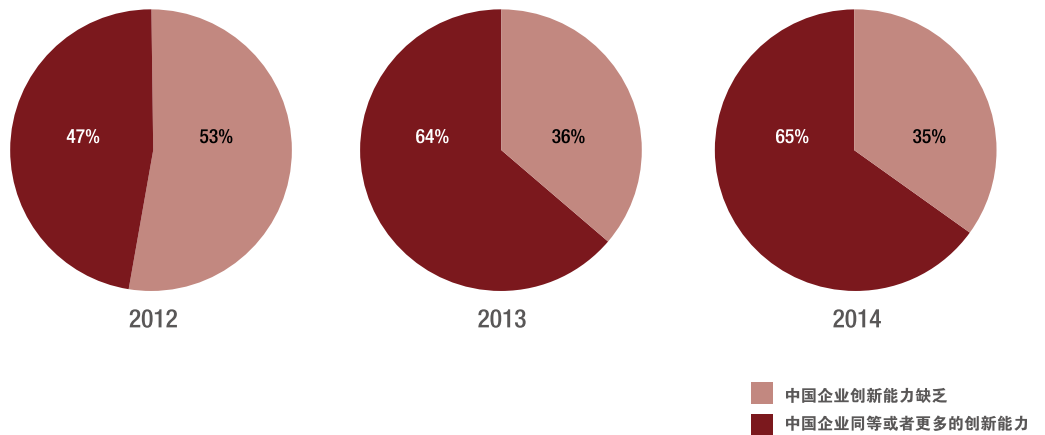
我们是否应该预期中国将再度成为技术创新大国？

在华跨国企业认为：

中国企业已经拓展成为创新

请评估您公司在中国大陆创新能力方面所占的比例

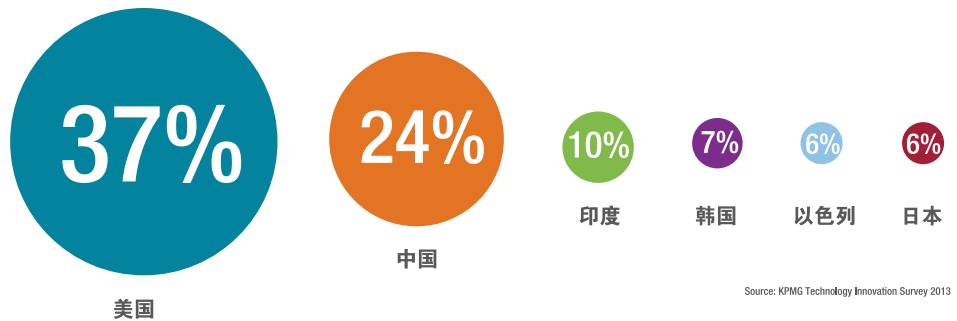
(备注：反馈来自跨国公司)



Source: 2012, 2013, 2014
China Innovation Survey

而在全世界范围内，人们对上述观点也有强烈的共识：

哪个国家最有潜力颠覆性创新全球影响？



Source: KPMG Technology Innovation Survey 2013

诚然，中国创新发展的速度及成功度还将取决于政府为创业创新营造有利环境的意愿。而几乎可以肯定的是，中国政府已将此摆在一个首要的位置上。如果尚需例证或相关的显著迹象来加以证明的话，我们可以预见，在下一个国家发展五年计划（2016-2020年）中，创新将成为一个特别关注的重点。

事实上，中国国家发展和改革委员会（简称“发改委”）发展规划司已明确指出：“如果要迈入高收入国家的行列，在目前这种劳动力成本越来越高、资源环境约束越来越加剧的条件下，没有创新驱动和结构升级是很难实现的，这样有可能会在“中等收入陷阱”长期徘徊。所以，怎么能够更好地实现创新驱动，更好地实现转型升级，一定是‘十三五’需要重点研究的问题之一。”¹⁰

随着关于中国创新潜力的争论日渐深入，我们必然会得出这样一个结论：该潜力发挥到什么程度，很大部分将取决于国家领导层对此的倡导和鼓励力度。

在中国新一届国务院发布的新闻稿中，传达了近期在习近平主席主持下召开的一系列政府高层会议的“重要精神”，就是要把“大众创业、万众创新”打造成推动中国经济继续前行的“双引擎”之一。¹¹ 如果创新真正在中国成为一项切实的首要任务，那么纵观过去30年来中国国家领导层的治国之路，以及本届政府所表现出的强大魄力，我们可以相信，中国将再度成为世界创新的一个主要贡献者！

© 本文由Nicolas Musy及China Integrated 团队撰写。如需更多有关该话题的信息，请联系 n.musy@ch-ina.com。

¹⁰ Environmental Performance Index. “Five-Year Plan Process in the People’s Republic of China.” <http://epi.yale.edu/visuals/china-five-year-plan/>

¹¹ Chen, George. South China Morning Post. March 12, 2015.

(<http://www.scmp.com/business/companies/article/1735905/communist-party-calls-angel-investors-help-grow-start-ups-and>)



China

第一部分：

公司背景

本部分介绍了参与本次调查的公司的详细情况，内容有：

- 公司类型（中资或者外资），所处行业和业务类型
- 总部所处位置
- 国际化程度
- 中国以及全球员工总数
- 中国销售收入情况
- 中国登记注册类型
- 成立时间

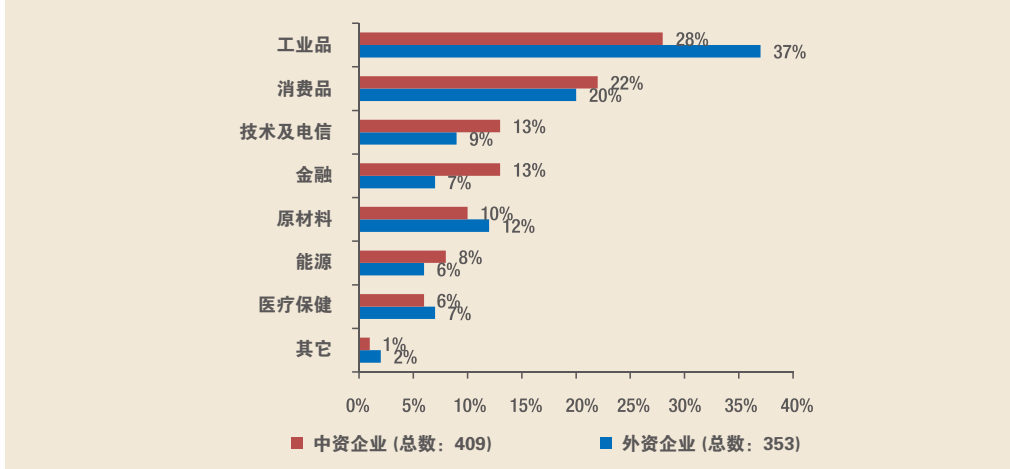
本部分有助于读者大致了解参与本次调查的公司概况，从而了解本次调查的范围以及背景。

共有773位高管参与了本次调查。我们的样本包括412家（占53%）中国本土企业（即中资持股比例超过50%）¹²以及361家（占47%）外资企业（即外资持股比例超过50%）。

就业务类型而言，样本的分布很均匀：53%的企业主业为制造业，47%的企业主业为服务业。样本中75%的企业生产工业品，其余则生产消费品。

这些受访高管来自不同行业，其中工业产品和服务业居多（245家，占32%），接下来是消费品和服务（161家，占21%），技术和电信（11%），基础材料如化学品，林业和矿业（11%），财务金融（10%），能源（6%）以及健康医疗（7%）。中资企业样本中金融类企业的占比较外企高（中资企业占13%，外企占7%），这可能是由于该行业中对外商投资的限制较多。外资企业样本中工业品企业占比较高（中资28%，外资37%）（图表30）。

图表 30：贵公司属于哪个行业？



就市场地位而言，样本中的企业多数位于中高端市场。调查数据显示¹³，314家企业(52%)位于高端市场，其余271家（45%）位于中端市场，只有22家（4%）位于低端市场。182家企业（30%）认为自己是行业内的市场领导者，286家企业（47%）认为自己是排在行业前五名以内的。外资企业样本中位于高端市场的比例高于本土企业（外资企业69%，本土企业39%）。而外资企业样本中位于中端市场的比例低于本土企业（外资企业30%，本土企业55%）。

¹² 包括中资控股的合资企业

¹³ 总数：607

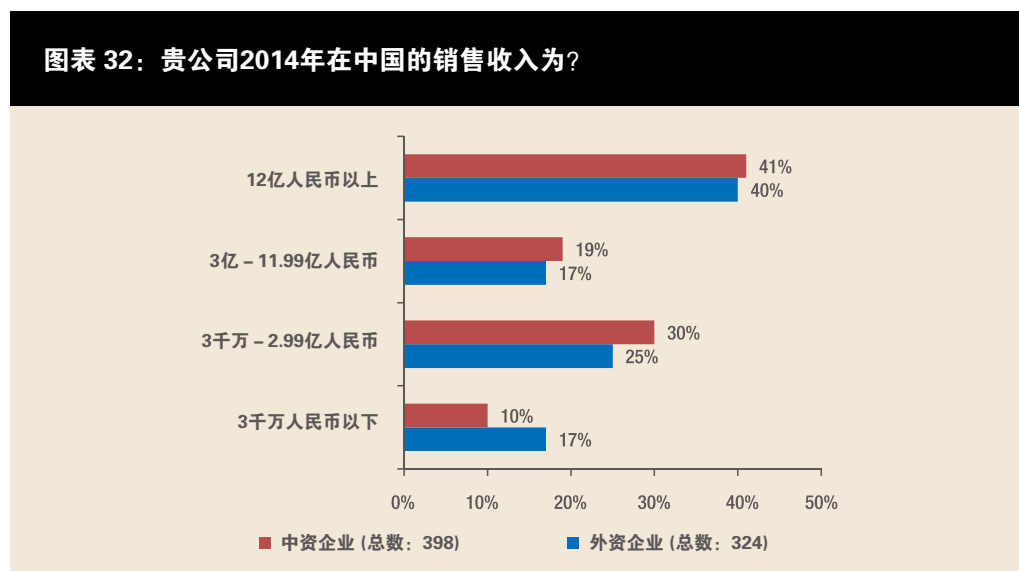
受访企业的全球总部所处位置分布见下图：



80%的受访企业的中国总部位于沿海地区，17%位于中部地区，只有2%位于西部地区。

2014年，受访企业在华的总销售收入超过4万亿元人民币，在华员工总数超过250万。

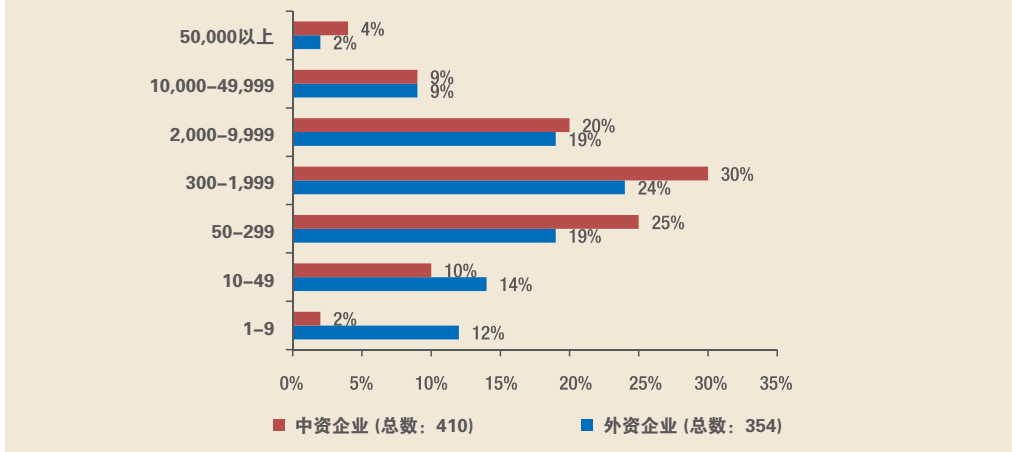
60%的本土企业以及58%的外资企业是大型企业¹⁴ (图表 32)。



¹⁴ 根据中国官方定义，年销售收入超过3亿元人民币的企业为大型企业

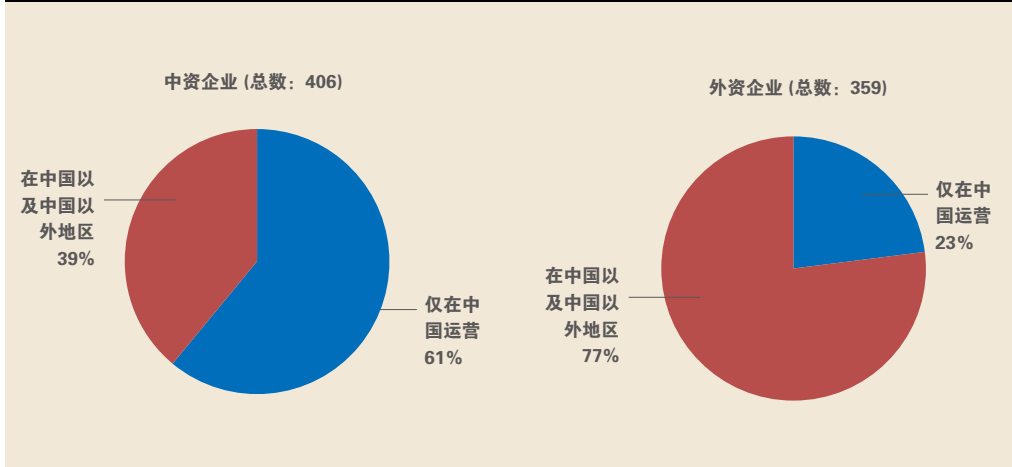
受访企业规模不一，有在华员工总数不到10人的，也有在华员工总数超过5万人的。样本中的本土企业员工数比外企员工数多。本土企业平均在华员工数为3400人以上而外企这个数字为2400人以上。12%的外企员工数少于10人，本土企业这个比例只有2%。（图表33）

图表 33：贵公司在华有多少员工？



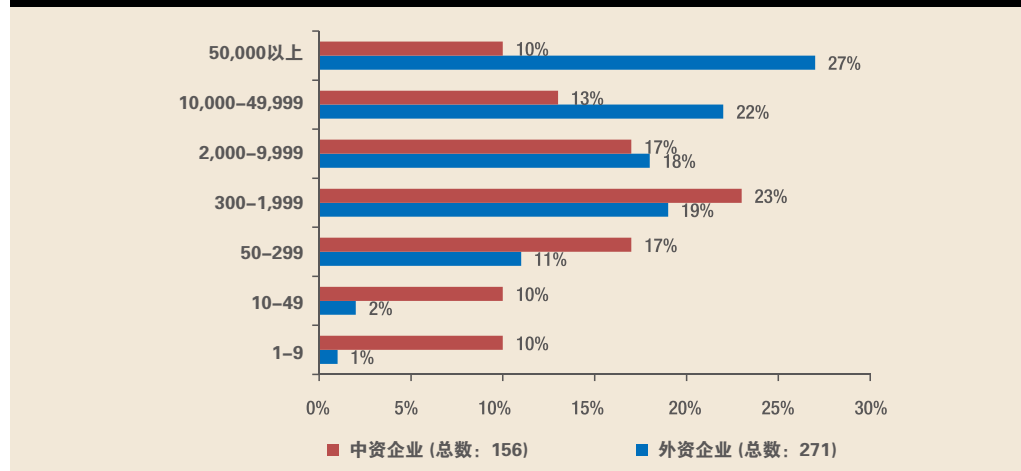
39%的受访企业有海外业务。虽然样本77%的外资企业有海外业务，但还有23%只在中国有业务（图表34）。

图表 34：贵公司在哪里运营？



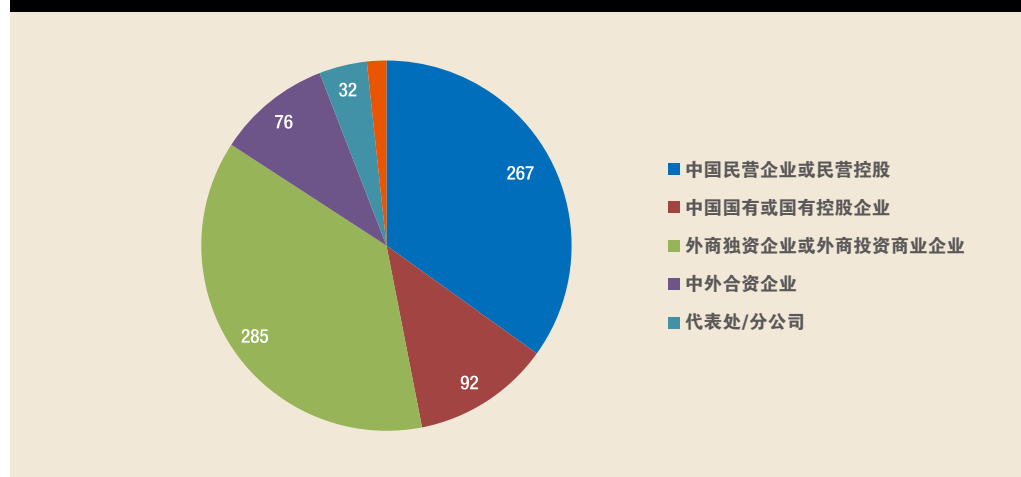
同时在中国以及中国以外地区的企业里，外企的全球运营规模比本土企业大。49%的国际化外企全球雇员人数超过1万人，而同类本土企业这个比例是23%。样本中的国际化本土企业多数属于中小型企业（37%的员工数少于300名，40%的有300-9999名员工）¹⁵（图表35）。

图表 35: 贵公司在全世界有多少员工?



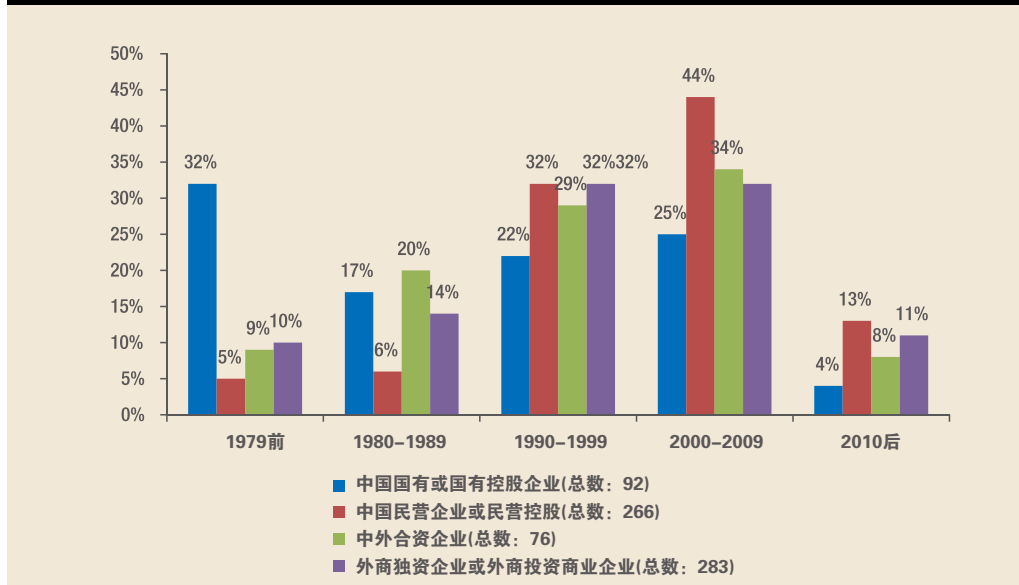
35%的受访企业为中国民营或者民营控股企业，12%的为国有或者国有控股企业。合资企业占了10%，中外方投资比例各不相同。多数外企为外商独资企业（WFOE,占37%），其它外企则以代表处（RO）或者分公司的形式存在（图表36）。

图表 36: 贵公司目前在中国的登记注册类型是? 总数: 773



¹⁵ 我们的调查将企业按照员工人数分为小型（少于300人）、中型（300-1000人）、大型（多于10000人）

图表 37: 贵公司是什么时候在中国成立的?



从上图可以看到，样本中多数民营企业是1990年以后成立的，这与邓小平在20世纪80年代末90年代初发起的经济改革有关。改革将许多国有行业民营化，促进了民营经济的蓬勃发展(图表 37)。



第二部分：

商业指数

本部分会使用4个指数：

- 2个商业业绩指数：衡量受访公司当前业绩及期望业绩的变化。这2个指数的计算基于当前以及预期的销售额和利润的值。
- 2个商业信心指数：衡量受访高管们对其公司未来中国业务的乐观程度

商业业绩指数包括：

- 当前业绩指数 (CPI)
- 期望业绩指数 (EPI)

我们在2013的报告中首次引入了这两个指数衡量受访企业当前业绩和期望业绩的变化。每个指数的设定（范围从0到100）与广为人知的采购经理人指数（PMI）相似：若指数显示为50，则表明业绩保持不变；若指数高于50，则业绩有所改善；若低于50则业绩下滑。指数离50越远，给定时间内发生的变化越大。业绩指数的设定是基于问卷中的多选题，备选答案有5个。¹⁶

¹⁶ 指数 = $(P1*1) + (P2*0.75) + (P3*0.5) + (P4*0.25) + (P5*0)$

商业信心指数包括：

- 明年的商业信心指数
- 未来5年的商业信心指数

商业信心指数用来衡量受访高管们对其公司未来中国业务的乐观程度，分为明年（2015年）和未来五年（2015年至2019年）。自四年前首次进行中欧国际工商学院商业环境调查开始，我们就设立了这两类指数。连续四年的数据使我们不仅对每年的情况有所了解，还能对其发展趋势进行追踪。

给定的选择范围是0到10（0表示非常悲观，3表示悲观，5表示中性，7表示乐观，10表示非常乐观）。受访高管们按照问卷要求给出短期（明年）和中期（未来五年）的信心程度。

P1 = 选择“业绩显著提高”的比例

P2 = 选择“业绩提高”的比例

P3 = 选择“业绩没有变化”的比例

P4 = 选择“业绩下滑”的比例

P5 = 选择“业绩显著下滑”的比例

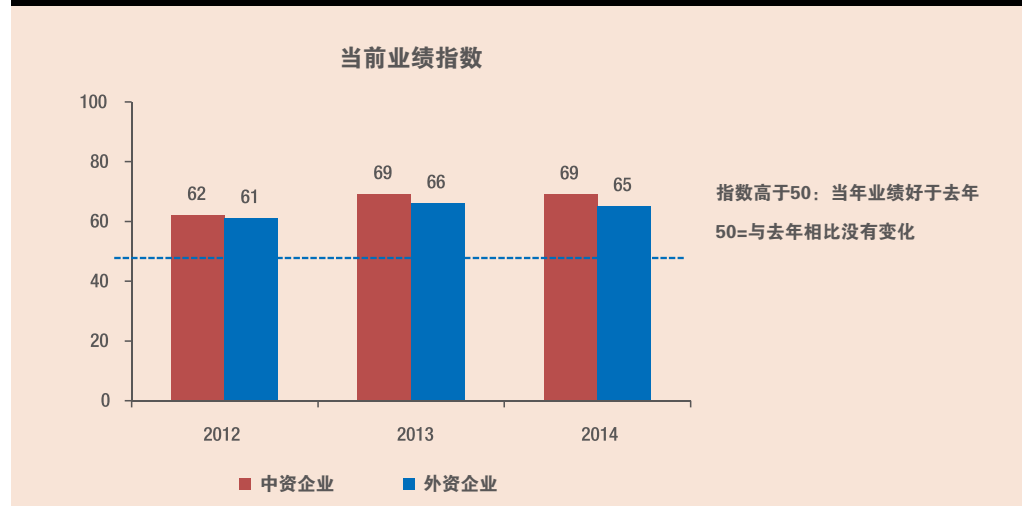
2.1. 当前业绩指数 – CPI

大部分公司的销售收入和利润与去年相比，都呈现稳定增长。

CPI指数的计算结合了调查中两个数据：销售收入和利润水平。每个变量所分配的权重相同。

中国本土企业的CPI是69，在华外企的CPI是65。由此可见，不论是本土企业还是外企，其2014年的业绩与2013年相比都有改善，相比较而言，样本中的本土企业比外企的改善稍多些。（若指数高于50，则业绩有所改善；指数离50越远，给定时间内发生的变化越大）。业绩的好坏取决于销售收入和利润的变化。今年中外企业的CPI都与去年相近，比前两年略有上升，说明2014年对大多数受访企业来说，是稳定增长的一年（图表38）。

图表 38：当前业绩指数



总的来说，76%的受访企业2014年是盈利或者大幅盈利的，8%的企业亏损，这个结果和去年的调查非常相似。

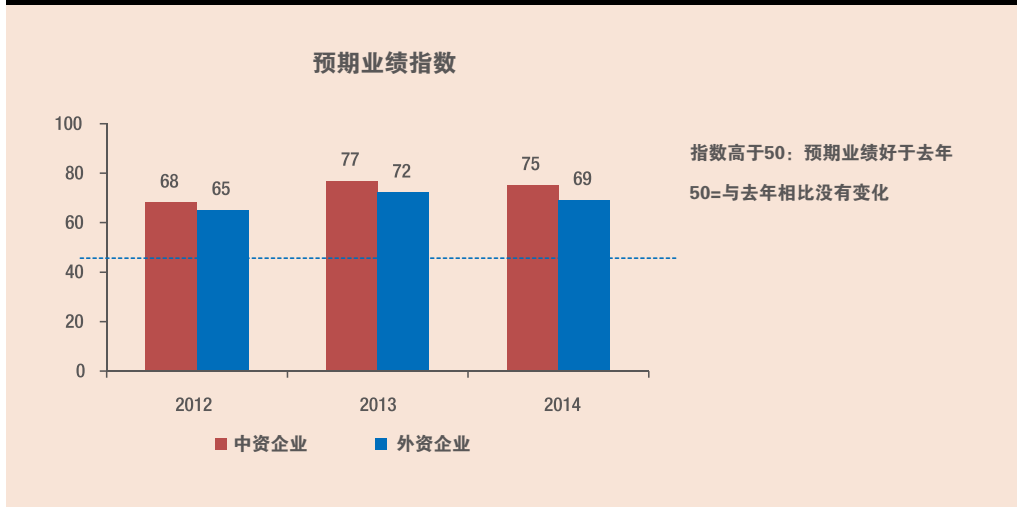
2.2. 预期业绩指数 – EPI

2015年前景依旧乐观

大部分受访企业对2015年的形势比较乐观。中国本土企业的预期业绩指数为75，外企的为69，可见两类企业预期2014年的业绩会好过2013年（若指数高于50，则业绩有所改善；指数离50越远，给定时间内发生的变化越大）。

今年的EPI略低于去年的，表明中外企业对未来的预期略有下降（中资企业77， 外资企业72）（图表39）

图表 39：预期业绩指数

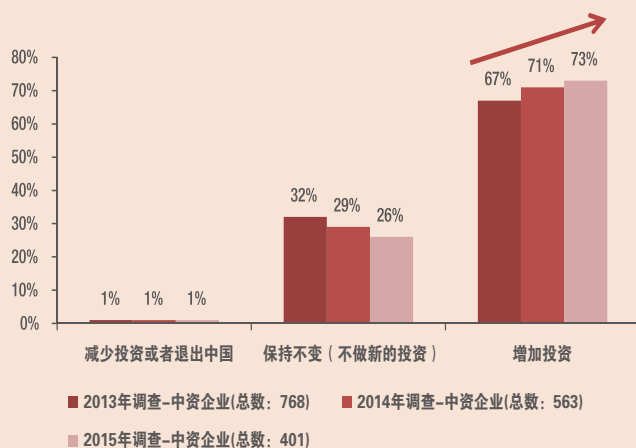


EPI指数的计算结合了调查中两个数据：销售收入和利润水平。每个变量所分配的权重相同。

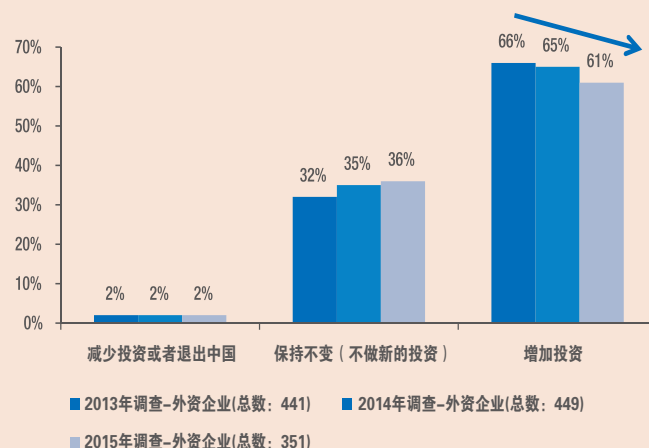
这种乐观还体现于在华投资计划中，67%的受访企业表示2014年将增加在华投资。仅有2%的企业表示将减少在华投资。这个结果虽然振奋人心，但与去年相比，投资意愿还是略有下降（去年有69%的企业愿意增加投资，1%的企业表示将减少投资）。

回顾过去三年的数据，我们发现中资企业的在华投资意愿呈现增长态势（图表40），而外资企业在华投资意愿则逐年下降（图表41）。这些趋势与全球经济逐渐复苏，境外投资渠道放开有关，也可用以解释外资企业今年相对略低的业绩表现和EPI指数。

图表 40：中资企业：贵公司是否计划2015年在中国增加投资？



图表 41：外资企业：贵公司是否计划2015年在中国增加投资？



2.3. 商业信心指数 – BCI

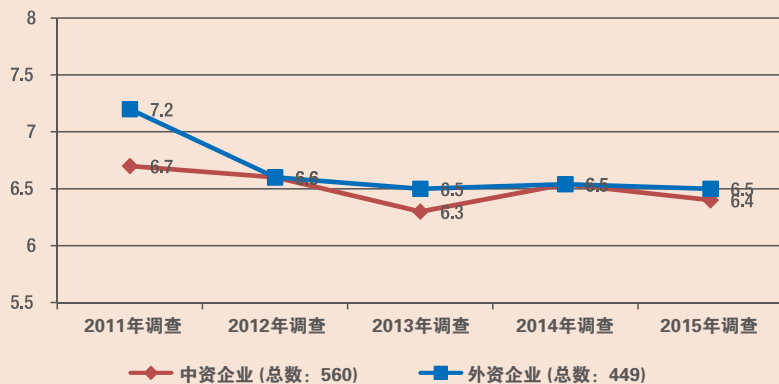
适度的乐观表明中国经济进入了“新常态”

两个信心指数的计算基于问卷中的问题：“您对贵公司明年以及未来5年在中国经营成功有多大信心？”选择范围是0（非常悲观）至10（非常乐观）。

在今年的调查中，本土企业和在华外企对明年及未来五年在中国取得成功的信心程度都显示接近“乐观”（图表42、43）。

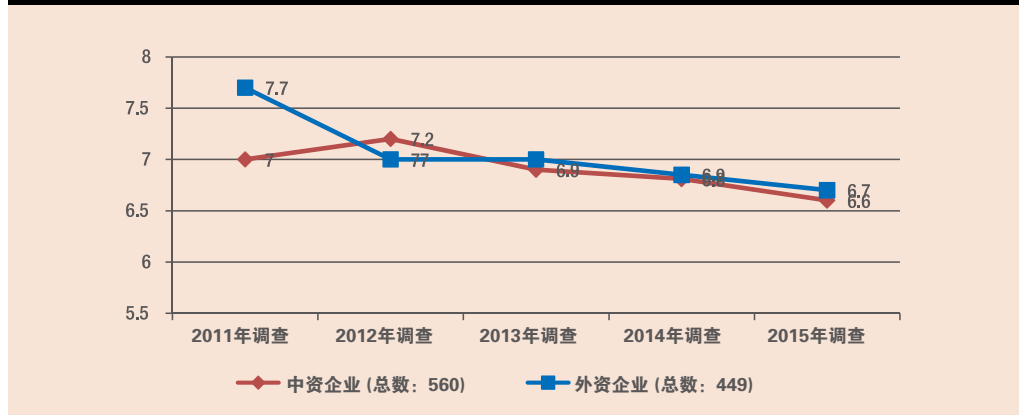
回顾过去几年的数据我们可以看到，四年以来本土企业和外企信心指数之间的差距逐年减小，直到去年达到一致（图表42）。这个趋势表明在华企业都调整了预期，接受了中国经济“新常态”。然而，尽管中资企业2014年的业绩较好，对2015年的预期较高，它们对2015年的信心指数却略低于外资企业。

图表 42：您对贵公司明年在中国经营成功有多大信心？
0=非常悲观, 3=悲观, 5=中性, 7=乐观, 10=非常乐观



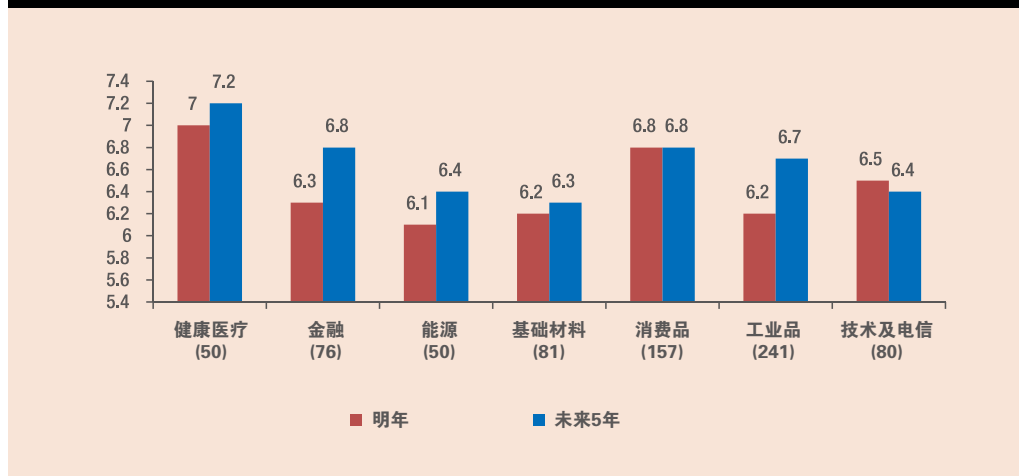
此外，中外资企业对未来五年的信心都呈下降趋势。这个趋势与当前中国经济所处的“新常态”阶段有关：经济增长放缓、劳动力成本高，竞争激烈（图表43）。

图表 43：您对贵公司未来5年在中国经营成功有多大信心？
0=非常悲观, 3=悲观, 5=中性, 7=乐观, 10=非常乐观



分行业看，我们发现行业之间有信心差异。健康医疗行业以及消费品行业的企业对2015年最有信心。金融行业以及工业品行业的企业在今年问卷中表现出来的对未来五年的信心较去年问卷中有很提高。这种长期信心的提高可能源于政府持续出台的改革措施。有53%的金融企业及45%的工业品企业表示将受益于现任政府推出的改革政策（图表44）。

图表 44：按行业分析：您对贵公司明年以及未来5年在中国经营成功有多大信心？





第三部分：

挑战以及成功因素

本部分介绍了受访企业在中国遇到的困难以及它们在中国取得成功的关键，分析了中国本土企业和在华外企所遇到的不同情况以及它们如何应对这些挑战。

- 外部挑战
- 管理挑战
- 成功因素

3.1. 外部挑战

激烈竞争以及经济放缓的排名上升，而劳动力成本提高、政策不稳定、法律环境以及腐败等挑战有所改善。

通过比较今年和去年的问卷结果，我们发现前4大外部挑战发生了很大变化。对中外企业来说，“激烈竞争”成为了头号挑战，而“劳动力成本提高”虽然也很让他们头疼，却降到了第二的位置。而“中国经济放缓”对中外企业的影响增加了。这些变化与中国经济的逐渐向“新常态”发展有关。经济的低速增长刺激了企业间的竞争，以争夺市场份额。值得注意的是，虽然“政府政策及法律环境不利”仍然位列前4，但较去年调查相比，比例有所下降。这个变化反映了中国政府的在某些领域做出的努力。同时，本届政府反腐行动使中国企业对腐败问题的忧虑大幅下降，外资企业则保持不变。

本土企业 - 前四大外部挑战

	2015 调查	2014 调查
1	激烈竞争(64%)	人力成本上升(66%)
2	人力成本上升(62%)	激烈竞争(59%)
3	中国经济放缓(53%)	中国经济放缓(47%)
4	政府政策及法律环境不利(31%)	政府政策及法律环境不利(39%)

外企 - 前四大外部挑战

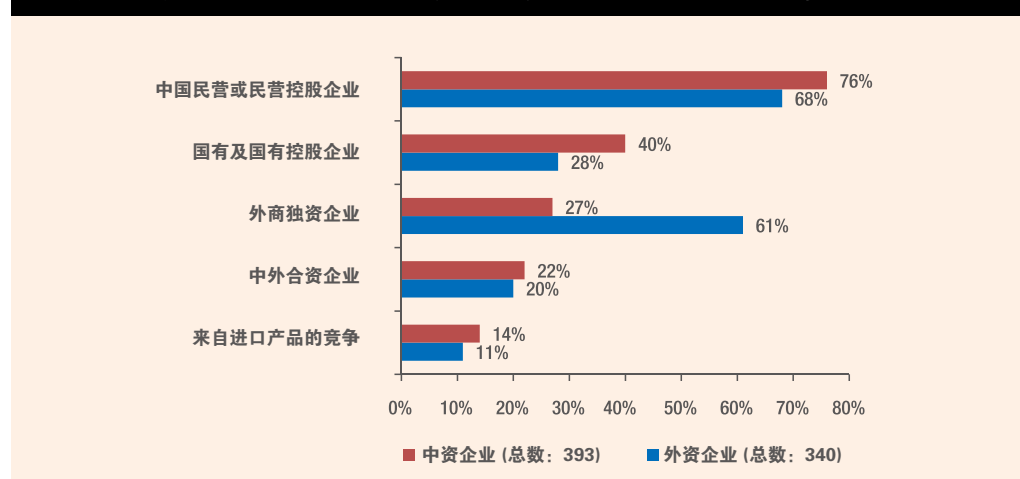
	2015 调查	2014 调查
1	激烈竞争(62%)	人力成本上升(61%)
2	人力成本上升(57%)	激烈竞争(59%)
3	中国经济放缓(54%)	中国经济放缓(45%)
	政府政策及法律环境不利(36%)	政府政策及法律环境不利(41%)

其它有所缓解的顾虑有“原材料价格上涨”（中资企业11%，外资企业16%；去年分别为21%和20%）。中资企业对“人民币升值”的顾虑减轻了，由去年的17%降至今年的9%。

中外资企业之间较大的差异体现在“知识产权侵权”对企业的重要性上。有15%的外企受此困扰，高于中资企业的9%。外企倾向于在设计以及创新方面投资，因此更容易受知识产权侵权的影响。

解析头号外部挑战：竞争

多数受访高管指出他们的主要竞争对手为中国民营企业（中资企业76%，外资企业68%）。国有企业是中资企业的第二大竞争对手（40%）。而外企将外商独资企业（61%）列为第二大竞争对手。这些结果与往年调查一致（图表45）。

图表 45：贵公司在中国的主要竞争对手属于下列哪一类型？（可多选）

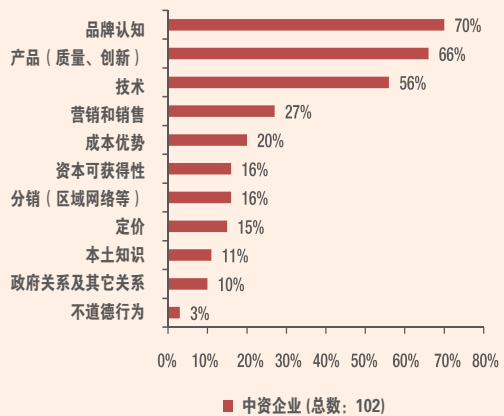
中外企业对非本国竞争对手的竞争优势有着不同的看法。（图表46、47）

本土企业提及的国外竞争对手的优势与品牌塑造(70%)、好的产品(66%)以及技术相关(56%)。而外企则认为中国竞争对手在“成本优势”（50%）、“价格”（48%）以及“政府关系及其它关系”（45%）方面强过自己。

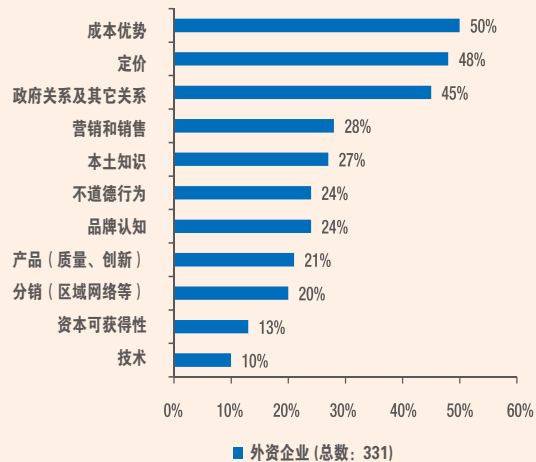
“不道德行为”被24%的受访外企和3%的本土企业视为非本国竞争对手的优势之一。外企认为它们在工厂采取了更严格的环保政策，因而增加了产品的成本。

27%的外企和11%的本土企业认为“本土知识”是竞争对手的优势。

图表 46：贵公司在主要海外竞争对手的竞争优势是什么？可多选



图表 47：贵公司在主要中国竞争对手的竞争优势是什么？可多选



3.2. 管理挑战

前三大管理挑战与去年调查相同：“找到并留住人才”、“创新能力”、“市场营销能力”。

“找到并留住人才”是在中国经营的企业所面临的重大问题（中资企业61%，外企58%）。这个结果与往年调查一致，比去年略低（去年本土企业63%，外企67%）（图表 48）。

接下来的挑战分别为“创新能力”（42%）和“市场营销能力”（34%）。在这两项挑战的选择上，我们看到中外企业之间的差异。

51%的本土企业担心“创新能力”而只有35%的外企选择此项。进一步按照注册类型分析后，我们发现，中国国有企业在这方面困难较大（国有企业67%，民营企业44%）。

选择“市场营销能力”的本土企业也比外企多（本土企业40%，外企36%）。中外企业之间的差距较去年缩小了（去年外企这个数字为29%）。当经济发展成熟，竞争日趋激烈时，有效的市场营销策略的重要性逐渐凸显。

中资企业 - 前四大管理挑战

	2015 调查	2014 调查
1	找到并留住人才(61%)	找到并留住人才(63%)
2	组织内缺少创新能力(51%)	组织内缺少创新能力 (50%)
3	市场营销能力不足或对市场理解不够(40%)	市场营销能力不足或对市场理解不够(38%)
4	公司治理(36%)	公司治理 (36%)

外企 - 前四大管理挑战

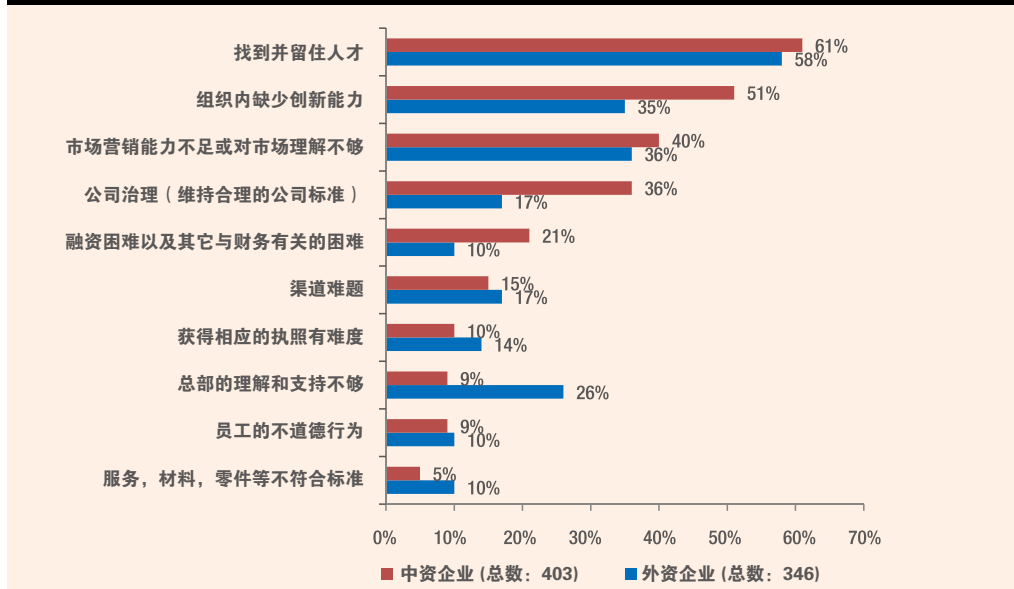
	2015 Survey	2014 Survey
1	找到并留住人才(58%)	找到并留住人才(67%)
2	市场营销能力不足或对市场理解不够(36%)	组织内缺少创新能力(31%)
3	组织内缺少创新能力(35%)	市场营销能力不足或对市场理解不够(29%)
4	总部的理解和支持不够(26%)	总部的理解和支持不够(29%)

中外企业的第四大挑战互不相同。在“公司治理”问题上，两类企业之间的差异较大（本土企业36%，外企17%）。去年的调查结果也是如此，但今年中资企业的比例有所下降（去年是49%）。

外企高管们提及“来自总部的支持”较本土企业多（外企26%）。这个现象与去年相同，说明远程管理还是存在定问题。

其它存在群体差异的挑战为“融资以及与财务相关困难”（民营企业26%、国有企业9%、外资企业10%）。同样，“服务以及材料质量”对10%的受访外企和5%的本土企业是个挑战。在华外企通常定位在高端市场，终端产品的质量取决于原材料的质量。可见此项对外企的影响更大。尤其在我们的样本里，69%的外企定位在高端市场，而这个比例在本土企业中只有39%。

图表 48：目前贵公司在中国面临的最大的管理挑战为？



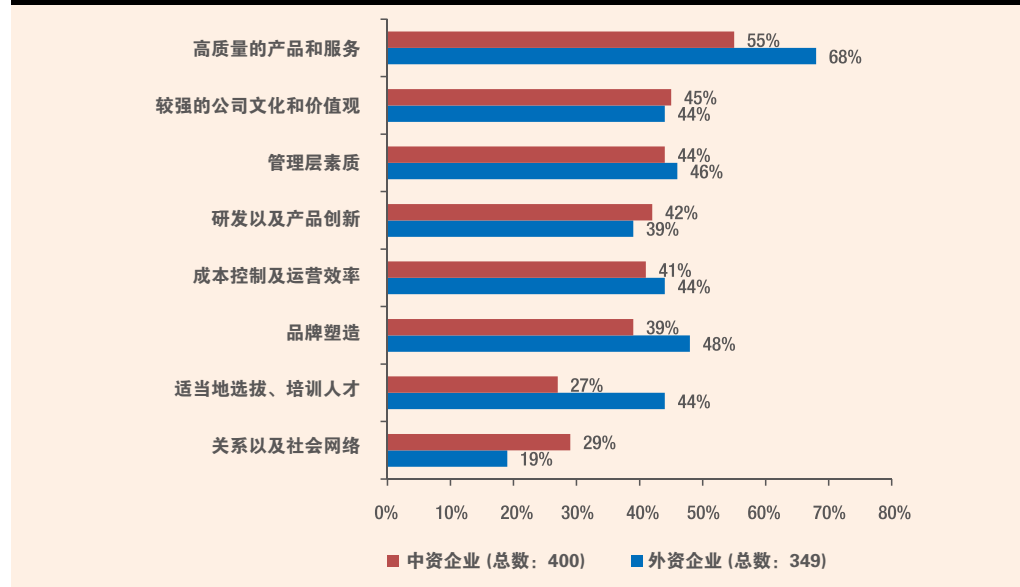
解析头号管理挑战：“找到并留住人才”将在报告第四部分专题讨论：人力资源中提及。

3.3. 成功因素

成功没有秘诀，是各种不同因素起作用的结果。不同行业之间有差别。

受访企业都认为在中国的成功离不开高质量的产品与服务，以及如管理团队素质、公司文化价值观等隐性因素。当然品牌塑造、研发以及产品创新和有效运营的能力也不可或缺。(图表 49)。

图表 49：哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？



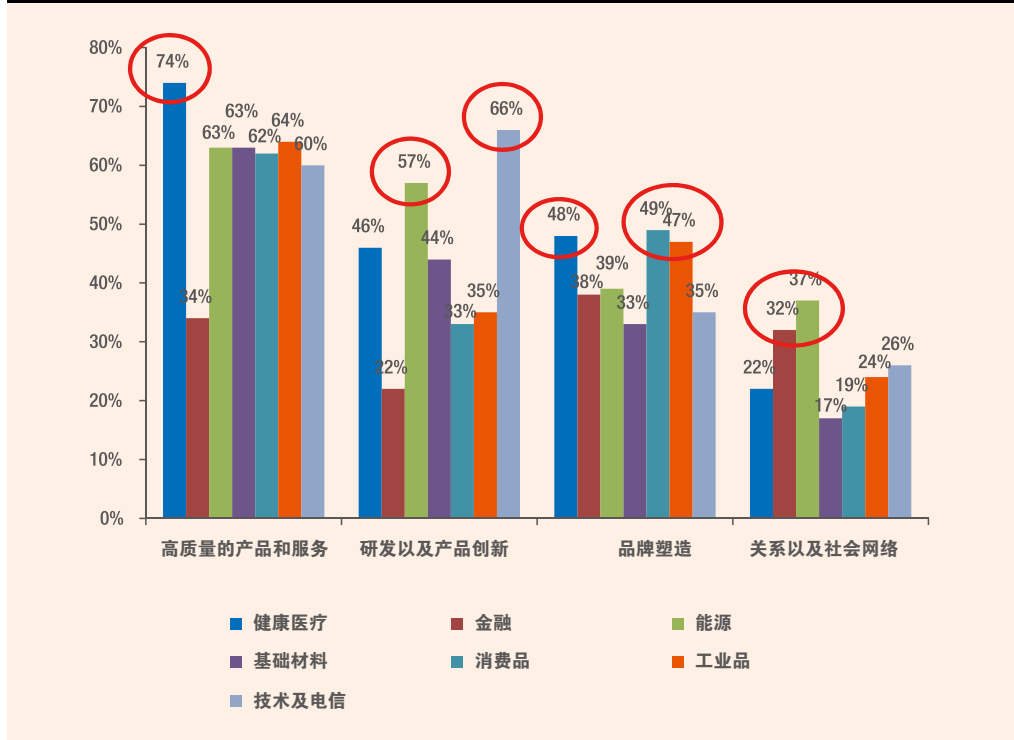
有意思的是，虽然中外企业都将“高质量的产品和服务”视为最重要因素，但外企的比例更高（本土企业55%，外企68%）。这可能是由于我们样本中有69%的外企位于高端市场，而只有39%的本土企业位于高端市场。认为“选拔培训人才”是重要成功因素的外企比例也高于本土企业（外企30%，本土企业22%）。

然而，在将数据按照行业进行分析后，我们发现了一些更加显著的差异（图表50）。健康医疗行业中有74%名高管认为“产品和服务质量”很重要，是对这个要素最重视的行业。科技与电信、能源行业则比其他行业更重视“研发以及产品创新”（比例分别为66%以及57%）。

“品牌塑造”则是医疗健康、消费品、工业品行业企业相对更重视的成功因素，三个行业的选择比例分别为48%、49%、47%。

“关系以及社会网络”对受访的能源以及金融行业企业相对重要，选择比例分别为37%、32%。

图表 50：按行业分析：哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？





第四部分：

职能领域讨论

本部分对下列职能领域做了讨论，旨在帮助读者理解不同职能领域的受访高管所面对的问题以及相关的成功因素。

■ 人力资源

本章涵盖了受访企业在中国面临的人力资源问题，并对受访高管们认为最有效的挽留人才的方式进行了深入探讨。

■ 市场营销、销售和分销

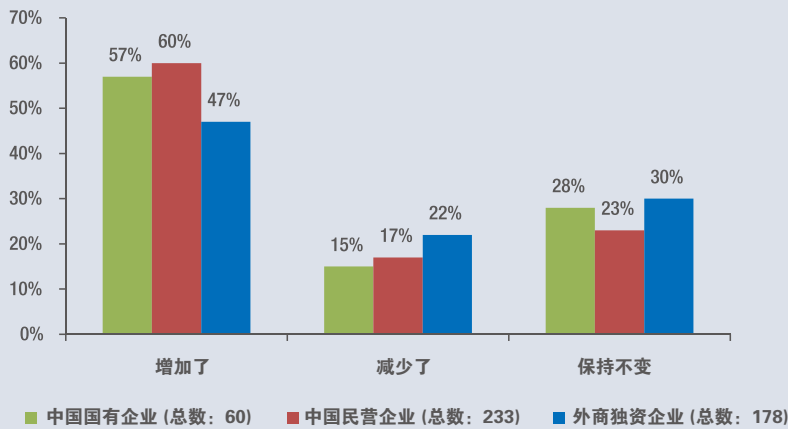
本章对受访企业所处细分市场以及企业在各细分市场之间的转换做了介绍。本章还详细介绍了受访企业尤其是领导企业采用了哪些最有效的市场营销战略。

4.1. 人力资源

2014年，有超过半数受访企业增加了员工人数，尤其是医疗健康产业和金融产业的企业。平均工资涨幅和员工流失率根据职位不同有所不同，总体依然较高。找到合适人才以及人力成本上升是在中国经营遇到的头号人力资源问题。

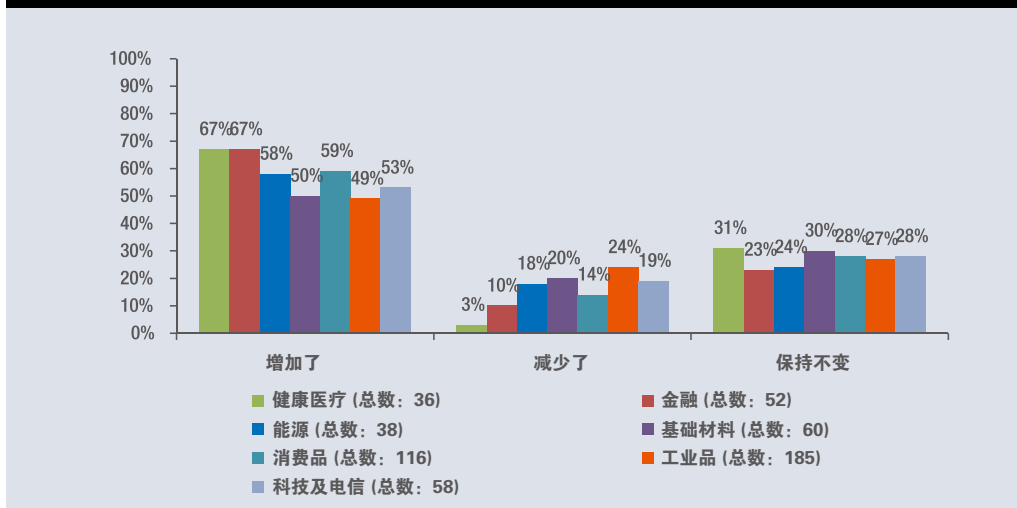
2014年，超过半数受访企业的员工人数增加了（55%），27%的企业员工人数保持不变，17%的企业员工人数减少了。60%的中国民营企业员工人数增加了，这个比例高于国有企业（57%）和外企（47%）（图表76）。

图表 51：与2013年相比，贵公司2014年的员工人数？



从本次调查的受访企业的情况中，我们也可以看出中国经济正在从重工业和制造业为主向服务科技为主的现代经济的转型。按行业分析,我们发现67%的医疗健康行业和金融行业的企业增加了雇员人数，比其他传统行业如基础材料和工业产品和服务行业都多(图表52).

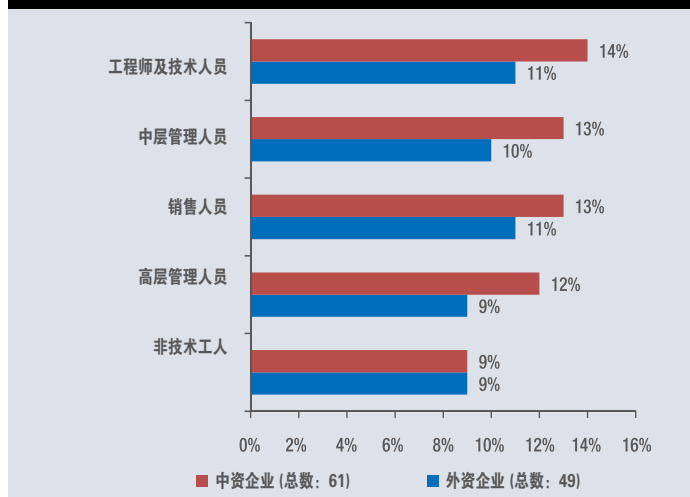
图表 52：与2013年相比，贵公司2014年的员工人数？



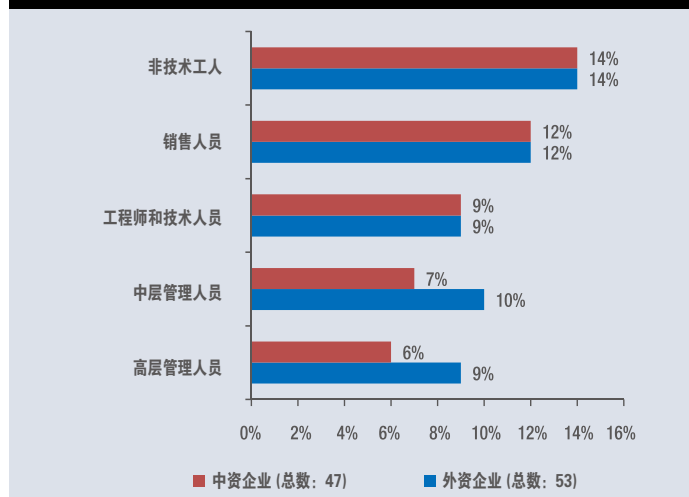
在研究2014年受访企业的加薪情况和员工流失率时，我们观察到中资企业的加薪幅度比外资企业大。平均来看，工程师和技术人员的加薪幅度最大（中资企业14%，外资企业11%），紧随之后的是销售人员以及中高层。加薪幅度最小的是非技术工人，2014年平均工资涨幅也达到了9%，中外企比例一样（图表53）。

工资涨幅最小的非技术工人的流动率也最高，在受访中外企业中流动率为14%。中资企业中高层职位上的流动率最低（分别为6%和7%）。而外资企业中高层职位流动率高于中资企业（分别为9%和10%）（图表54）。其它职位上的流动率在内外企业之间大致相同。

图表 53：相比于2013年，贵公司在2014年的加薪幅度为百分之多少？



图表 54：相比于2013年，贵公司在2014年的员工流失率为百分之多少？



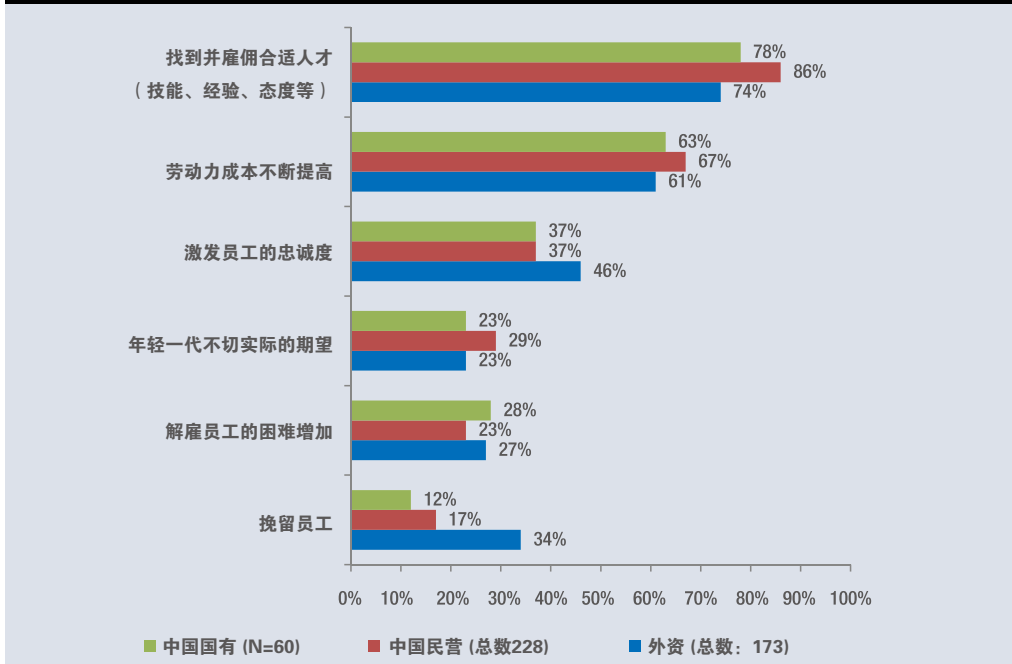
4.1.1. 中国人力资源的首要问题

和前几次调查一样，人力资源问题是在中国经营的公司面临的首要挑战。难以找到合适的人才（尤其在热门行业如技术、电信、医疗保健），以及不断提升的人力成本是主要问题。

受访中外企业面临的难题与去年相同：“难以找到并雇佣合适人才”，而且“劳动力成本不断上升”。与国有企业和外企相比，中国民营企业的快速发展使其在找到并雇佣合适人才方面遇到的困难更多（图表55）。分行业看，健康医疗和科技、电信行业是中国快速发展，创新迭出的行业，人才问题也是它们2014年的首要问题。很自然，一些成熟行业企业如基础材料这方面的问题相对较少。

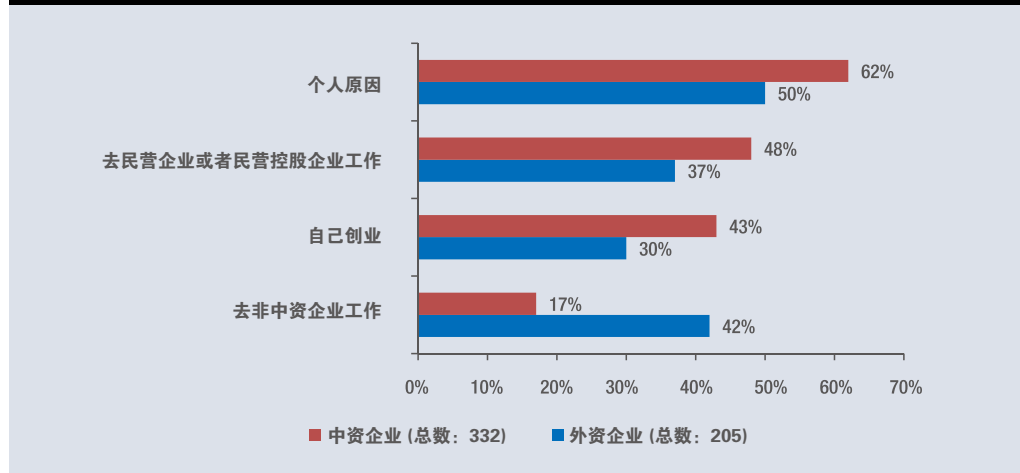
与之前讨论过的员工流失率问题呼应，外资企业碰到的“激发员工的忠诚度”以及“留住员工”方面的问题较多。

图表 55：按企业类型分析：在中国，贵公司面临的主要人力资源问题是什么？



在中资企业中，提及最多的员工流失的原因是个人原因、去其它中资企业工作或者自己创业。而外资企业中提及最多的员工流失的原因则是个人原因和去其它外资企业工作（图表56）。个人原因提及较多可能是由于这是离职谈话中采用最多的理由。我们与许多公司的访谈经验表明，这一理由后面往往隐藏着其他事实，如与上司关系不好、未能如愿升职或者曾经被不公正对待。当然，也有很多人确实由于家庭和生活的改变而离职，如结婚或者生子。

图表 56：员工从贵公司离职的原因：



4.1.2. 挽留员工的最有效措施

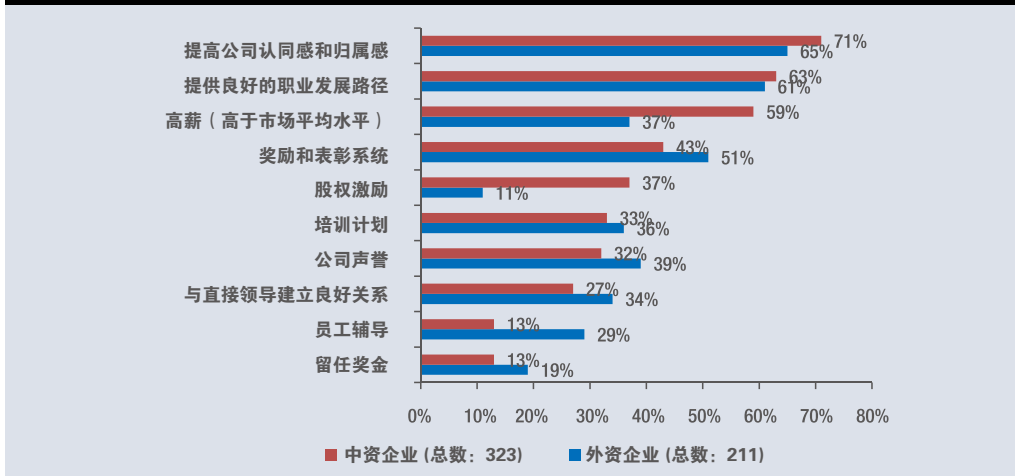
为了挽留员工，受访企业提到的有效举措包括提高公司认同感和归属感（69%）和提供良好的职业发展路径（62%）。有意思的是，高管们认为这两项举措优于高于市场平均水平的薪酬（50%）以及奖励和表彰系统（46%）。公司声誉和培训计划也是比较有效的手段。这些结果与去年调查一致。

中外企业对以上举措的观点大部分一致而略有不同：（图表57）

较外资企业而言，更多中资企业倾向于采用与报酬相关的的举措。有59%的中资企业选择“高于市场水平的薪酬”，而外资的比例是37%。同样，“股权激励”尽管不是普遍做法，在中资企业中比在外资企业中运用得更成功。出现这种情况可能是由于法律法规对中国公民持有外国股权的限制。

另外，外资企业更强调“公司声誉”（外资企业39%，本土企业32%）、“与直接领导建立良好关系”（外资企业34%，本土企业27%）、员工辅导（外资企业29%，本土企业13%）。

图表 57：就贵公司而言，最有效的人才挽留手段包括：（可多选）



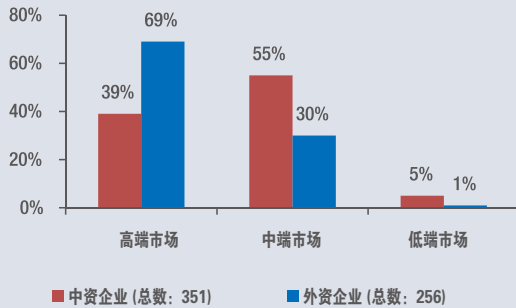
4.2. 市场营销及销售

细分市场和细分市场间转换: 清晰的市场定位, 稍有向高端市场转变的趋势。

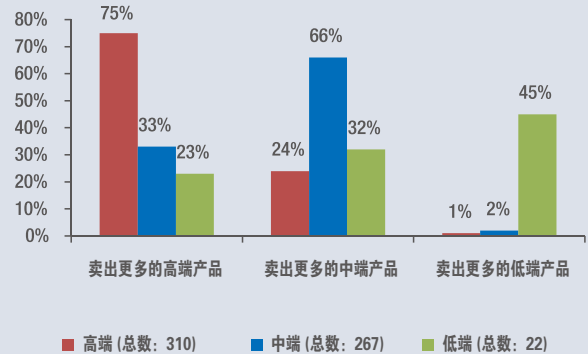
受访企业大多定位于中高端市场, 比例分别为52%和45%, 只有3%的企业定位在低端市场。(图表58)

虽然大部分企业计划未来仍然在现有细分市场内发展(75%的高端市场企业和66%的中端市场企业), 仍有很大一部分企业计划向其它市场发展。尤其是中低端市场企业分别有45%、33%计划向其上一级市场发展。另有24%的高端市场企业计划向中端市场发展(图表59)。

图表 58: 在中国, 贵公司的产品/服务主要针对的市场是



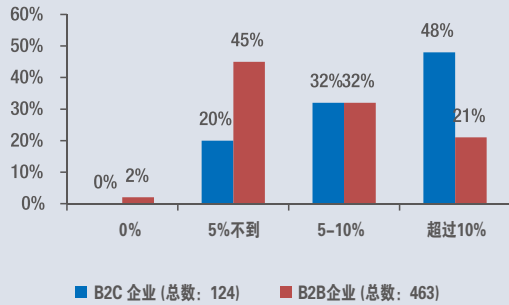
图表 59: 贵公司未来的销售计划是?



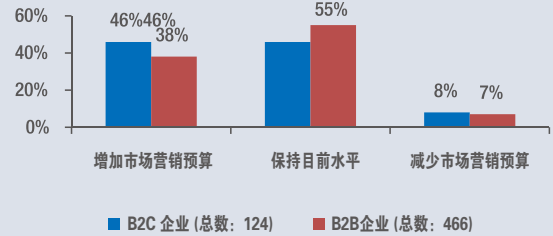
市场营销预算以及最有效战略: 中外企业之间没有太大差异, 而不同类型企业之间有差异(是B2B企业还是B2C企业, 是处于高端市场还是中端市场)。B2C企业的有效战略较复杂。

中外企业之间, 在营销成本以及营销预算方面无太大差别。而B2C企业比B2B企业在营销方面的预算更多, 也更有意愿提高未来的预算(图表60、61)。这一结果也不足为奇, 因为中国市场上, 为了将信息传达给消费者所花费的广告、促销活动成本很高。

图表 60：按B2B/B2C分：贵公司每年的销售费用约占销售收入的百分之多少？



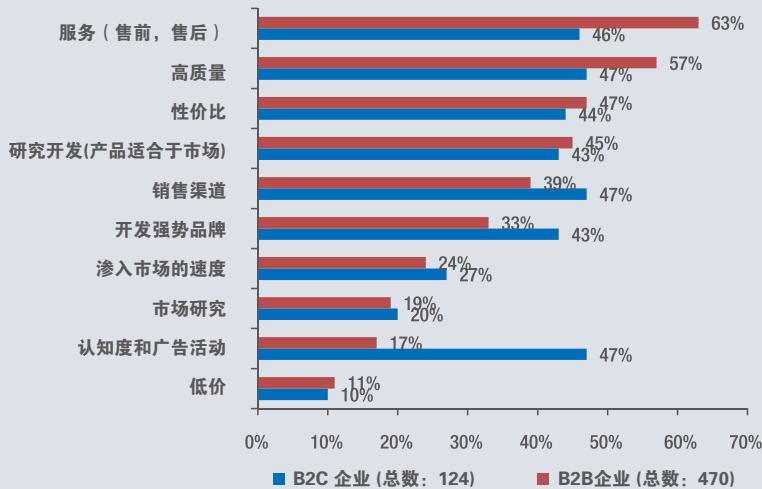
图表 61：按B2B/B2C分：贵公司明年的计划是？



销售战略

受访的B2B企业多数认为提供高质量的产品和服务是最重要的成功因素，而B2C企业则认为其他因素也同等重要，因此并无特别突出的销售战略。这一结果正说明在中国这么广阔而多样化的市场上，向消费者出售产品的复杂程度很高(图表 62)。

图表 62：按B2B/B2C分：贵公司在中国取得好的销售业绩的最重要因素 (可多选)

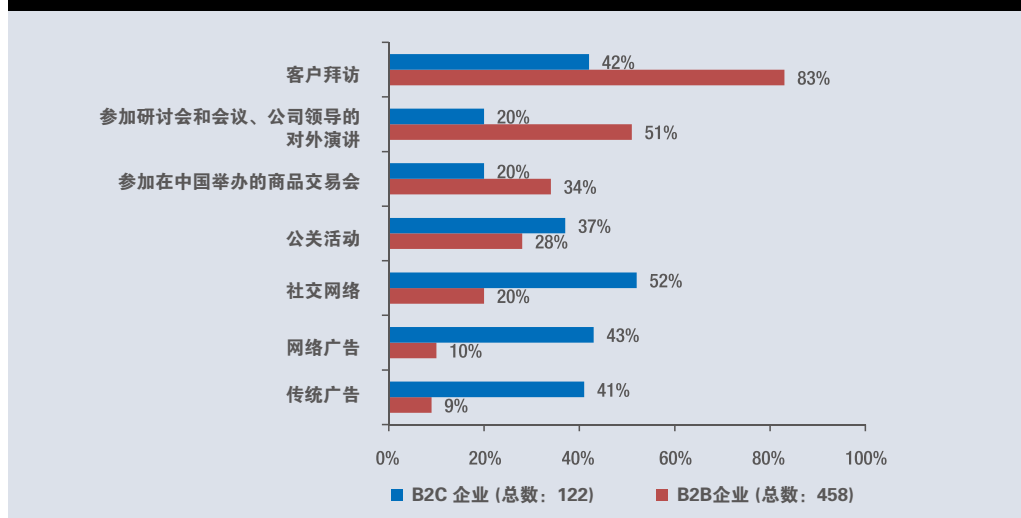


营销战略：

受访的B2B企业提及最多的营销活动为客户拜访（83%），接下来是参加研讨会和会议、公司领导的对外演讲（图表63）。

相反，B2C企业最青睐广告和促销活动，尤其是基于互联网和新技术的类型：52%的B2C企业选择社交网络为最有效的营销活动之一；选择互联网营销包括搜索引擎优化的比例是43%，选择传统广告如平面广告、电视广播广告或户外广告的比例为41%。

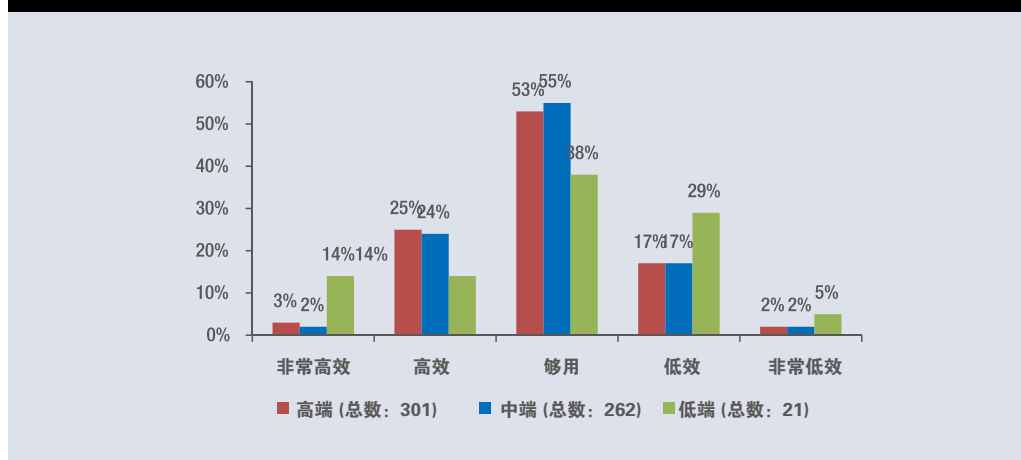
图表 63：按B2B/B2C分：就贵公司而言，下列哪些营销手段效果最好？（可多选）



分销网络

仅有20%的受访企业认为其全国分销网络低效或者非常低效。55%的受访者认为其分销网络够用，27%的受访者认为分销网络有效或者高效。。处于高端市场的企业与处于中低端市场的企业对分销网络满意度接近。处于低端市场的企业在分销网络方面遇到的问题最大，有34%的受访者认为其其分销网络低效或非常低效（图表64）。

图表 64：您如何评价贵公司在中国的销售网络？



图表目录

图表 1: 您目前的职位是? 总数: 773.....	3	图表 23: 在2014年, 贵公司是否得益于新一届政府出台的任何改革政策?	23
图表 2: 您认为未来贵公司是否会因当前的改革获益?	8	图表 24: 2014年贵公司在哪些方面进行了创新?	26
图表 3: 您认为未来贵公司是否会因当前的改革获益?	9	图表 25: 贵公司每年研发支出约占销售收入的百分之多少?	27
图表 4: 2014年贵公司得益于哪项改革政策?	9	图表 26: 未来3年, 贵公司在研发方面有何打算?	27
图表 5: 2014年贵公司得益于哪项改革政策?	10	图表 27: 按行业分类: 年研发投入高于销售收入的5%.....	27
图表 6: 贵公司是否通过互联网平台销售产品/服务? 按类型和产业部门划分	12	图表 28: 知识产权侵权对贵公司在中国的业务造成了多大的损害?	28
图表 7: 贵公司是否通过互联网平台销售产品/服务? 按行业划分	12	图表 29: 您认为近三年来中国政府在知识产权保护方面的力度是否有所加强?	28
图表 8: 贵公司是否计划将业务进一步数字化?	13	图表 30: 贵公司属于哪个行业?	38
图表 9: 源自互联网平台的销售额占比是多少?	13	图表 31: 贵公司的全球总部位于? 总数: 767	39
图表 10: 贵公司使用何种互联网平台? 总数: 226.....	14	图表 32: 贵公司2014年在中国的销售收入为?	39
图表 11: 贵公司2014年在中国的业务盈利能力如何?	17	图表 33: 贵公司在中国有多少员工?	40
图表 12: 贵公司在中国主要定位于何种细分市场?	17	图表 34: 贵公司在哪里运营?	40
图表 13: 请选出哪些最重要的因素会影响贵公司在中国的销量(可多选)	18	图表 35: 贵公司在全球有多少员工?	41
图表 14: 贵公司是否在中国开展研发工作?	19	图表 36: 贵公司目前在中国的登记注册类型是? 总数: 773 ...	41
图表 15: 贵公司每年的研发开支在营收中的占比是多少?	19	图表 37: 贵公司是什么时候在中国成立的?	42
图表 16: 知识产权对于贵公司在中国的业务有多重要?	19	图表 38: 当前业绩指数	45
图表 17: 您如何评价贵公司在中国的分销网络?	20	图表 39: 预期业绩指数	46
图表 18: 贵公司现在面临的竞争有多激烈?	21	图表 40: 中资企业: 贵公司是否计划2015年在中国增加投资?	47
图表 19: 贵公司在中国的主要竞争对手有哪些? 可多选.....	21	图表 41: 外资企业: 贵公司是否计划2015年在中国增加投资?	47
图表 20: 贵公司未来有何销售计划?	21	图表 42: 您对贵公司明年在中国经营成功有多大信心? 0=非常悲观, 3=悲观, 5=中性, 7=乐观, 10=非常乐观.....	48
图表 21: 接下来三年里贵公司对研发投入有何计划?	22		
图表 22: 贵公司是否计划将业务进一步数字化?	22		

图表目录

图表 43: 您对贵公司未来5年在中国经营成功有多大信心? ..49	图表 62: 按B2B/B2C分: 贵公司在中国取得好的销售业绩的最重要因素 (可多选)66
图表 44: 按行业分析: 您对贵公司明年以及未来5年在中国经营成功有多大信心?49	图表 63: 按B2B/B2C分: 就贵公司而言, 下列哪些营销手段效果最好? (可多选)67
图表 45: 贵公司在中国的主要竞争对手属于下列哪一类型? (可多选)53	图表 64: 您如何评价贵公司在中国的销售网络?67
图表 46: 贵公司在中国的主要海外竞争对手的竞争优势是什么? 可多选.....54	
图表 47: 贵公司在中国的主要中国竞争对手的竞争优势是什么? 可多选.....54	
图表 48: 目前贵公司在中国面临的最大的管理挑战为?56	
图表 49: 哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素?57	
图表 50: 按行业分析: 哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素?58	
图表 51: 与2013年相比, 贵公司2014年的员工人数?60	
图表 52: 与2013年相比, 贵公司2014年的员工人数?61	
图表 53: 相比于2013年, 贵公司在2014年的加薪幅度为百分之多少?61	
图表 54: 相比于2013年, 贵公司在2014年的员工流失率为百分之多少?61	
图表 55: 按企业类型分析: 在中国, 贵公司面临的主要人力资源问题是什么?62	
图表 56: 员工从贵公司离职的原因为:63	
图表 57: 就贵公司而言, 最有效的人才挽留手段包括: (可多选)64	
图表 58: 在中国, 贵公司的产品/服务主要针对的市场是.....65	
图表 59: 贵公司未来的销售计划是?65	
图表 60: 按B2B/B2C分: 贵公司每年的销售费用约占销售收入的百分之多少?66	
图表 61: 按B2B/B2C分: 贵公司明年的计划是?66	

