



2018 中国商业报告

范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐 | 戴玉雯



2018年中国商业报告

范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐 | 戴玉雯

中欧国际工商学院

Copyright ©2018 All Rights Reserved.
由中欧国际工商学院研究经费赞助

目录

导言	3
热门话题	5
第一部分：公司背景	15
第二部分：商业指数	21
2.1. 当前业绩指数 – CPI	23
2.2. 预期业绩指数 – EPI	26
2.3. 商业信心指数 – BCI	28
第三部分：挑战以及成功因素	31
3.1. 外部挑战	32
3.2. 管理挑战	35
3.3. 成功因素	38
第四部分：职能领域讨论	41
4.1. 人力资源	42
4.1.1. 劳动力变动、员工流动和薪酬趋势	42
4.1.2. 中国人力资源的首要问题	43
4.1.3. 挽留员工的最有效措施	45
4.2. 市场营销及销售	46
4.2.1. 竞争	46
4.2.2. 细分市场和细分市场间转换	47
4.2.3. 市场营销、销售和分销战略	48
4.3. 研发	54
4.4. 政府与法律环境	57
4.4.1. 政府关系	57
4.4.2. 腐败	58

中欧国际工商学院第八届《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，并与读者分享。

今年参与调查的本土企业和在华外资企业的高管很多，在此我们衷心地感谢他们在百忙之中为此次调查作出的宝贵贡献。感谢中欧广大校友以及MBA、FMBA、EMBA，和高层经理培训课程在读学员的积极参与。我们同时还要感谢以下组织的支持和帮助：

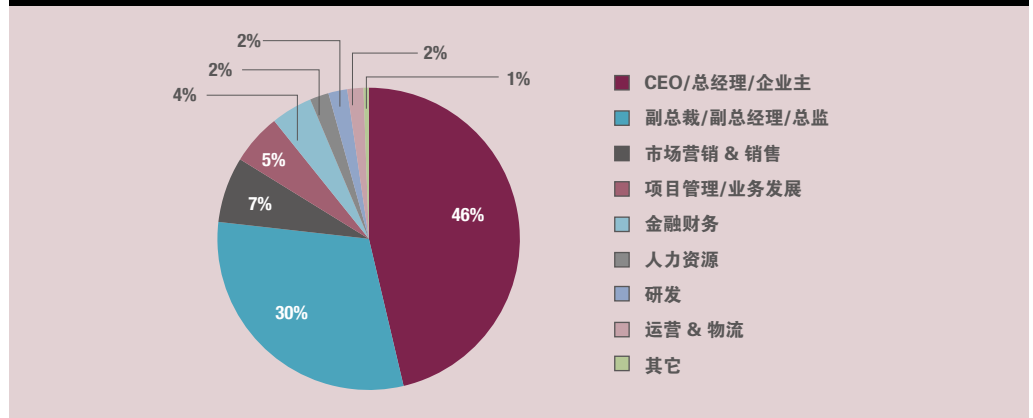
- 瑞士中心、瑞士驻华大使馆、瑞士商务促进中心、瑞士科技文化中心、瑞士商会、汉易商务咨询有限公司

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课程部、FMBA课程部、EMBA课程部和高层经理培训部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。

在本次调查中，受访企业高层管理者及各职能部门负责人的积极参与，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所在公司2017年在中国的经营状况，也有助于我们了解这些公司对2018年以及未来的期望。

2017年11月-12月期间，共有699名高管参与了我们的调查，其中440位来自本土企业，259位来自外资企业。从职位上看，受访者中有323名首席执行官、总经理、企业主，213名副总裁、副总经理或总监，其它管理人员则来自不同职能部门，包括人力资源、金融财务、市场营销、销售、营运物流及研发部门。从归属地来看，83%的高管来自中国大陆，2%来自中国台湾、香港或澳门，15%来自其它国家和地区。在今年的样本中，46%参与调查的高管有着超过20年的工作经历。我们的调研样本中63%为中资企业，另外37%为外资企业。参与调查的高管覆盖面广、管理经验丰富，有助于提高本次调查的代表性与权威性。

图表 1 - 您目前在贵公司担任任何职？ 调查总数：699人



研究团队



Prof. Juan Antonio Fernandez

范悦安博士是中欧国际工商学院副教务长、MBA课程部主任和管理学教授。

范悦安教授曾参与《America Latina en China》、《中国CEO》、《中国国有企业改革》、《中国CEO：指南》、《中外企业家》及《中国企业家》等6本著作的撰写。他曾在美国、印度、日本、韩国、英国、法国、意大利、西班牙、越南、蒙古及加纳等国发表演讲，介绍他的中国企业研究情况。



Prof. Bin Xu

许斌博士是中欧国际工商学院经济学和金融学教授，副教务长，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内外知名刊物，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服务。



Prof. Dongsheng Zhou

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-哈佛高层经理培训课程学术主任。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。

周东生博士的研究侧重于营销战略、博弈论、跨国企业的中国战略及中国民营企业。他的研究成果发表于《管理杂志评论》、《国际商业评论》、《国际营销评论》等国际知名学术期刊。他还曾为多家公司（如IBM、杜邦等）提供咨询服务。



Maria J. Puyuelo

卜悦乐是中欧国际工商学院研究员。她在美国斯坦福大学商学院获得MBA学位，在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。她也曾参与撰写《America Latina en China》一书。



Dr. Yuwen Dai

戴玉雯博士是中欧国际工商学院经济和决策科学系的研究员。她毕业于英国约克大学，获经济学博士学位。加入中欧前，她在澳大利亚，美国，英国有着多年的教学和研究经验。她也曾为国际货币基金组织(IMF)和亚洲开发银行(ADB)提供咨询服务。



热门话题

中国的数字革命

在1956年《财富》杂志发布的第一份美国最盈利的500家公司的名单中，排名靠前的是从事制造业的企业；形成鲜明对比的是，在2018年的最新排名中排名靠前的是互联网公司。数字革命显然正在改变整个世界的商业运作方式。

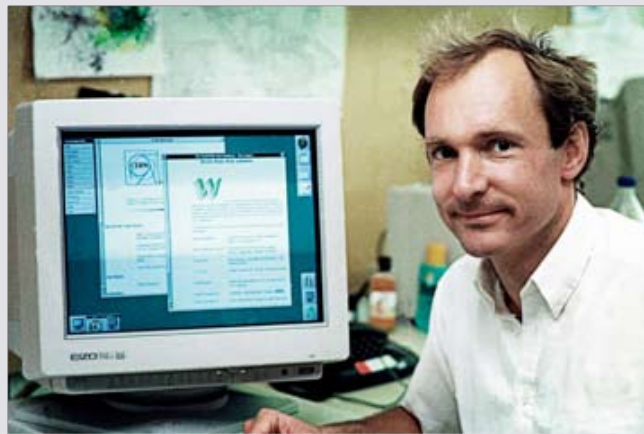
这场革命的一个自然结果是当新的商业参与者出现时，企业（有时甚至整个行业）正在变得过时。奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter, 1883–1950）杜撰了“创造性破坏”这个词来描述创造力如何成为市场经济的核心，以及创新如何使传统企业过时。这一切都始于18世纪英国的工业革命，其中包括詹姆斯·瓦特在1769年发明的蒸汽机。这场革命改变了世界；一些国家变得兴盛而另一些国家则停滞不前甚至变得落后。我们现在正处于另一场革命 – 数字化革命。

数字革命始于20世纪80年代。当时Tim Berners-Lee 发明了万维网。在不到30年的时间里，它对世界经济产生了深远的影响。中国是一个有趣的案例。1978年中国在邓小平的领导下开始走上改革开放的道路。邓小平领导的中国经济开放与万维网的创建是同时代的。从那时起，中国几乎同时经历了工业革命和数字革命。西方用了近三百年的时间来完全实现工业革命所带来的一切变化，而中国在不到三十年的时间里完成了这一变革，从一个不发达国家转变为世界最大的经济体之一。中国数字革命的步伐更快。中国正在成为世界数字转型的主导力量，这正在为中国经济创造新的动力。

詹姆斯·瓦特, 蒸汽机的发明者¹



TIM BERNERS-LEE, 万维网的发明者²

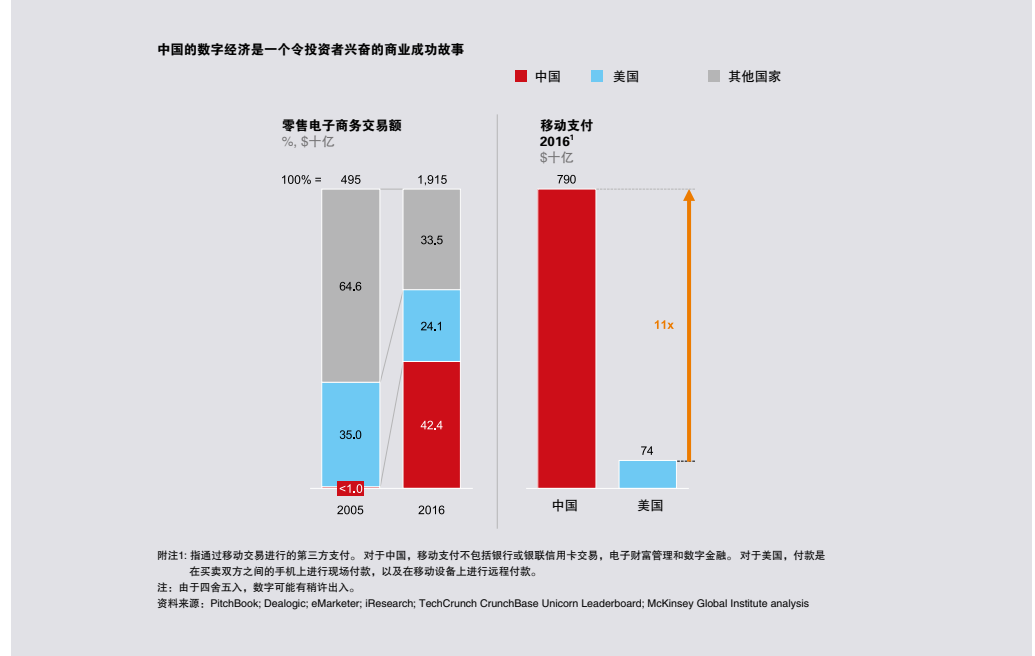


¹ 图片来源: http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/images/watt_james.jpg

² 图片来源: https://www.journaldugeek.com/wp-content/blogs.dir/1/files/2016/06/surveillance_tim_berniers_lee_www.jpg

麦肯锡一份新的研究报告³比较了2005年和2016年全球零售电子商务交易金额。中国从2005年的几乎不存在，到2016年占全球交易的42.4%。在移动支付方面，中国有全球最大的用户数量，2016年中国的消费类移动支付额是美国的11倍。

中国的零售电子商务⁴

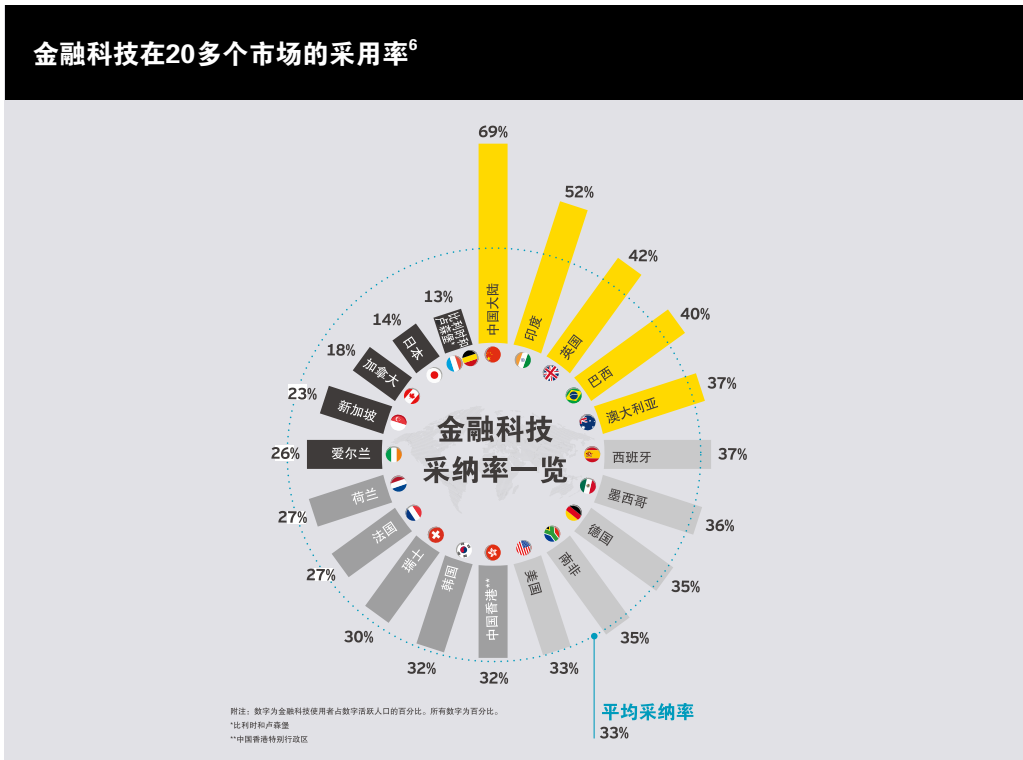


另一个例子是数字技术在中国的金融业务 (FinTech) 的应用。安永的一份关于2017年金融科技报告⁵显示, 中国有69%的数字化消费者使用金融科技。这是全球采用率最高的一个市场, 是所研究的20个市场平均采用率33%的两倍以上。这也体现在风险投资家喜欢在中国投资从事数字科技的初创企业。

³ "China's Digital Economy, a Leading Global Force", McKinsey Global Institute discussion paper, August 2017.

⁴ 图片来源: "China's Digital Economy, a Leading Global Force", McKinsey Global Institute discussion paper, August 2017.

⁵ "安永2017年金融科技采纳率指数" ey.com/fs.



考虑到数字革命对中国公司经营方式的影响，我们在调研中涵盖了几个问题以更好地了解我们的样本企业正在做什么和计划在未来做什么。

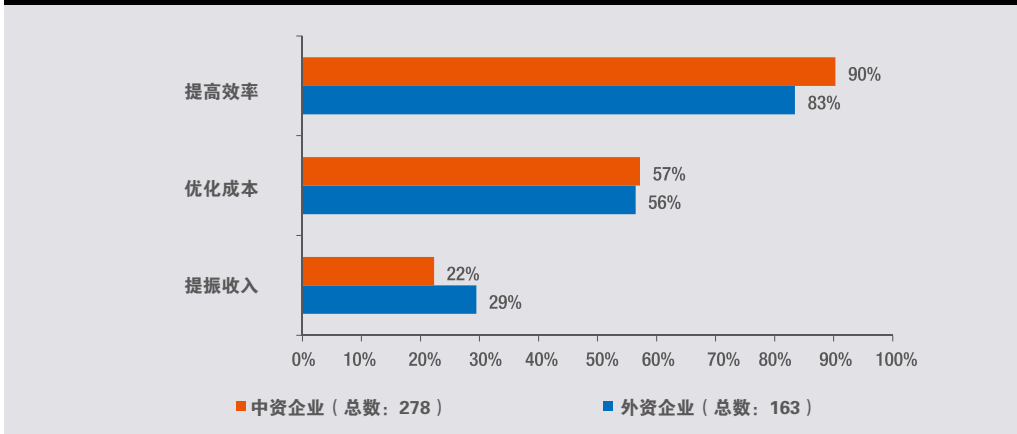
来自中国市场的观点

在我们样本中的699位高管，72%的人表示他们的公司已经采用了数字技术。尚未采用数字技术的公司中有36%计划在不久的将来采用数字技术。综合起来，这意味着我们样本中有82%已经采用数字技术或计划很快完成。这些数据与中国消费者对数字技术采用率高一致。此外，当我们问当前使用数字技术的公司时，无论他们所在的行业，其规模或类型，大家都认同数字化对于企业成功的重要性。

大多数采用数字技术的公司认为数字化帮助他们提高效率（90%的中国企业，83%的外国企业）。57%的公司提到成本优化排在第二位。另有一小部分公司（22%的中国公司和29%的外国公司）认为“提振收入”是数字化的一个优势。

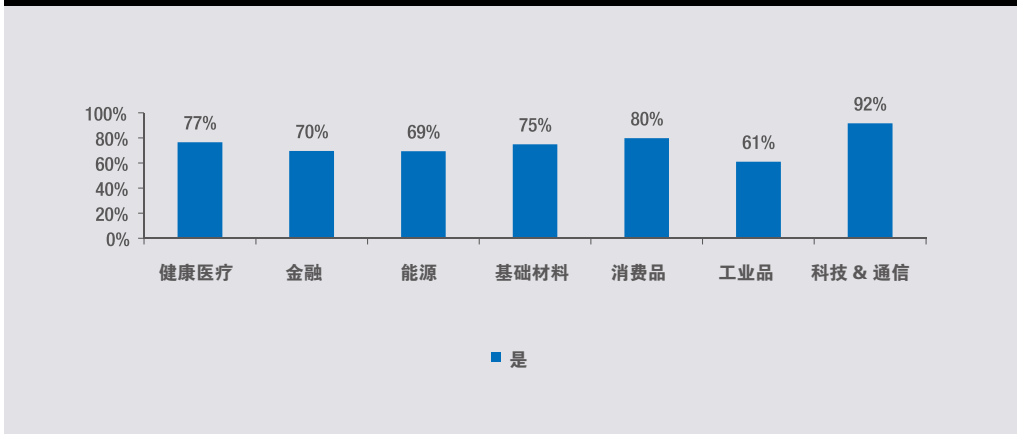
⁶ 图片来源：EY FinTech Adoption Index 2017. The rapid emergence of FinTech” ey.com/fs.

在数字技术领域的投资对贵公司有何帮助？

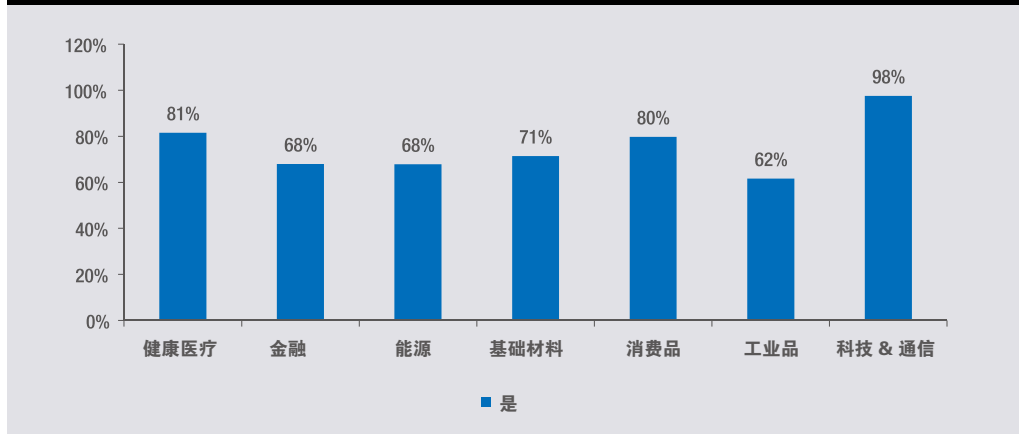


尽管整个样本的数字技术采用率很高，但是数字化的程度却因行业不同而有所不同。科技和电信行业的数字技术采用率最高，占92%。能源和工业品行业的数字技术采用率处于较低水平，采用率分别为69%和61%。这个结果在我们的总样本特别是中资企业中都有发现。

(全样本) 贵公司是否采用数字技术？

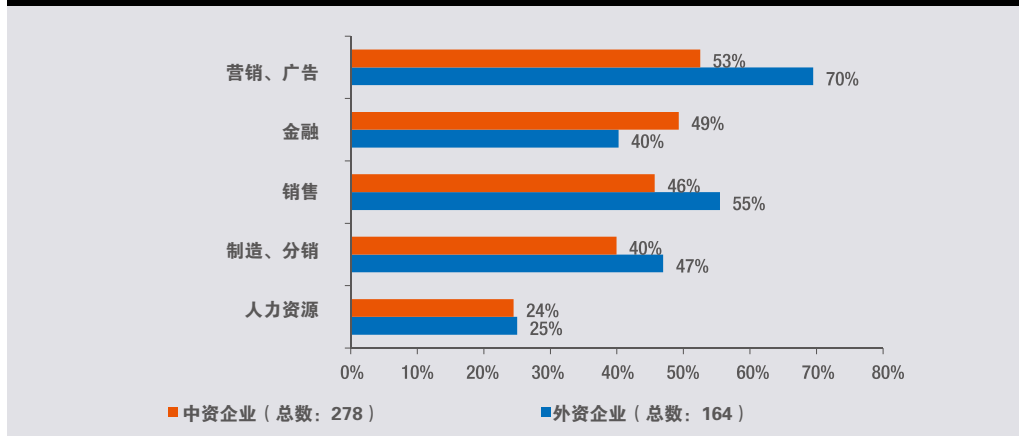


(中资企业) 贵公司是否采用数字技术?



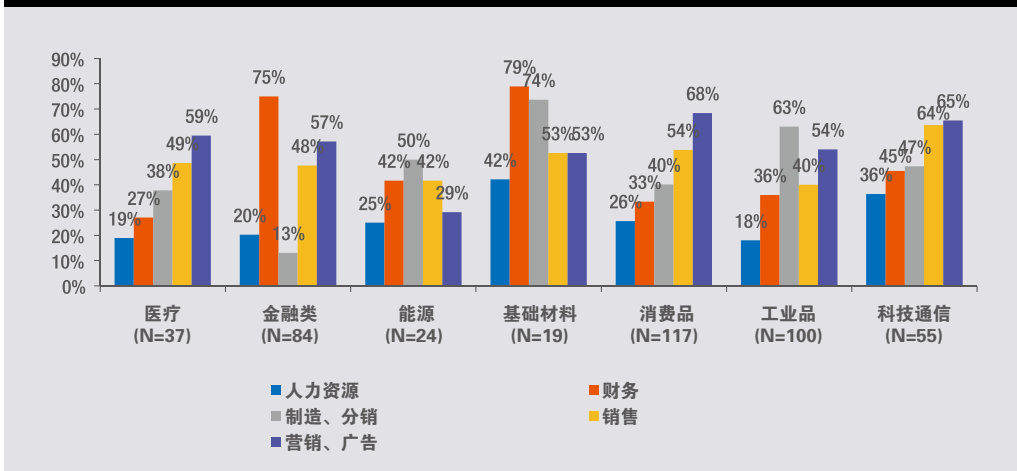
数字化的影响也取决于采用数字技术的部门在公司内部的功能。营销与广告是大多数样本企业使用数字技术的领域（53%的中资企业和70%的外资企业），其次是金融，销售和制造及分销。人力资源是数字技术渗透率最低的领域，中资企业占24%，外资企业占25%。

贵公司在哪些领域采用数字技术?



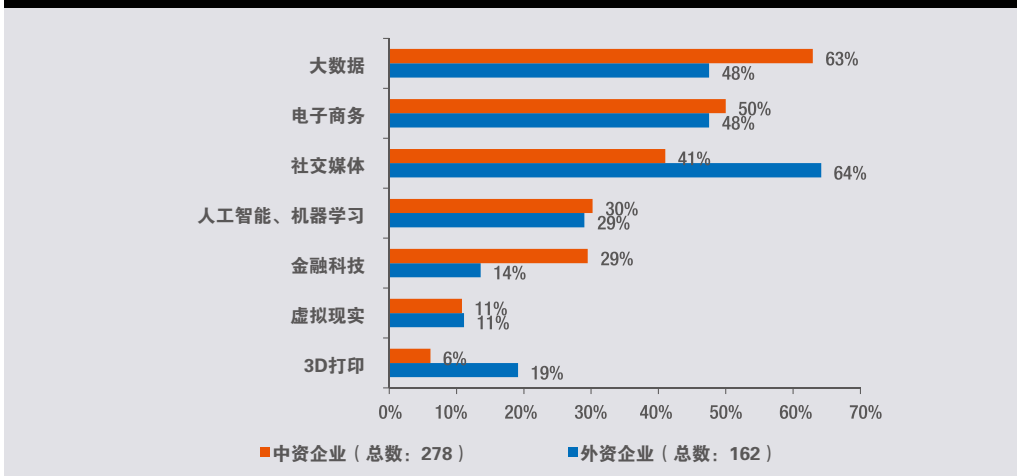
下面的图表显示了不同行业的样本企业在哪些领域采用数字技术。我们可以用行业的特殊性来解释几个明显的差异。例如，在金融行业或基础材料行业的企业中，它们的财务部门更多地采用数字技术。而对于消费品、科技通信、和医疗行业的企业来说，它们的市场营销和广告部门更多地采用数字技术。

贵公司在哪些领域采用了数字技术？



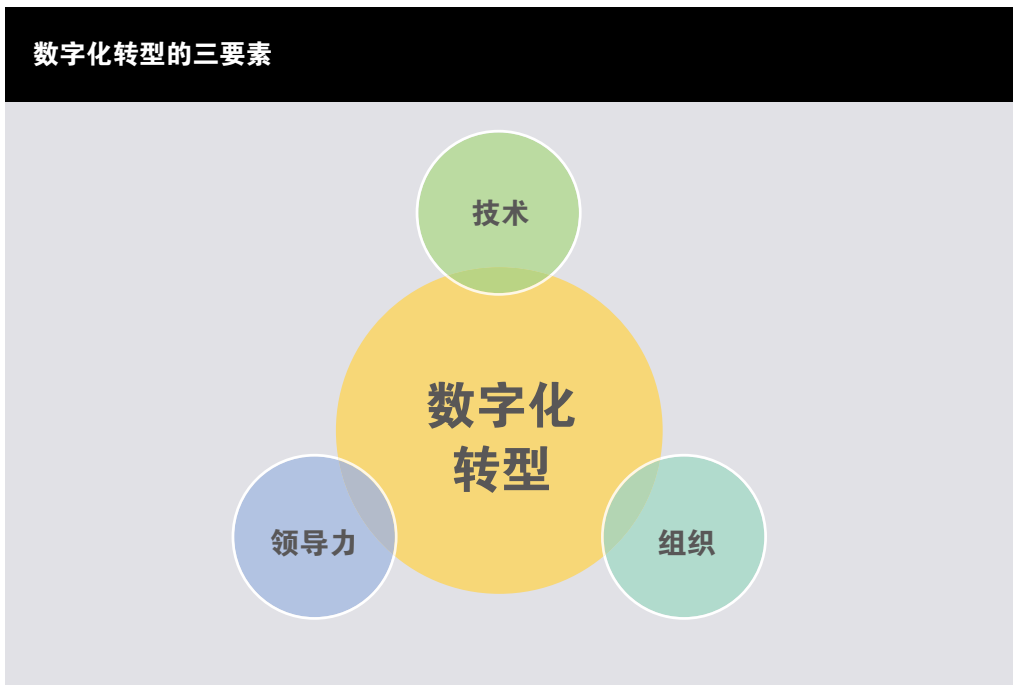
我们还调研了样本企业所使用的数字技术类型。中资企业主要选择大数据领域（93%的企业），其次是电子商务平台和社交媒体（分别占50%和41%）。外资企业表现出对社交媒体的使用偏好（64%的企业），其次是大数据和电子商务（48%的企业）。

贵公司采用哪些数字技术？



数字化转型

中国消费者热衷于采用数字技术。此外，中国的企业也正在采用各种数字技术，帮助他们提高效率并降低成本。但对一些成熟企业来说，数字化转型却并不简单。但是有一些关键因素可以在组织中成功采用数字技术方面发挥重要作用。



- **技术**。数字革命的最大挑战之一是如何跟进和利用最新的技术。几年前，我们在讨论3G和大数据。今天我们在谈论5G，以及如何解读我们指尖触手可及的数据堆。我们的对话经常涉及诸如物联网（IOT），虚拟和增强现实（VR和AR），人工智能（AI），以及所有这些将如何影响我们的生活和工作方式等主题。

- **组织**。如今的企业需要能够快速应对不断变化的环境和客户群。他们必须连接到市场，非常擅长倾听客户的意见，并随时准备采用他们业务所需的数字工具。在今天的数字革命中，成功取决于创造力，积极主动的态度，以及适应数字世界需求和条件的特定技能。员工需要有很好的想法并提出可行的解决方案，而不是等待指示该做什么。国家教育体系必须适应新技术以及今天日益精通技术的年轻人。同时，公司必须为更成熟的员工提供所需的培训以获得必要的技能，并建立促进创造性和主动性的内部流程。这些计划越来越重要，因为随着人工智能和机器人技术的更大突破，一些技能或职位将会过时。

- **领导力**。今天的领导者和明天的领导者都面临领导组织的巨大挑战，在这些组织中，他们领导的许多员工比他们更了解数字时代。谦逊的态度将有助于他们保持有效的领导力和得到员工的尊重。领导者需要谦虚，并且承认他们不一定都知道一切。他们必须思想开放，愿意向别人学习，包括向比他们年轻或比他们资历少的人学习。

数字革命将继续进行。它正在改变我们开展业务的方式，并正在改变客户的期望。因此，组织需要快速适应以获得成功。



第一部分：

公司背景

本部分从以下几个方面介绍参与本次调查的公司及其详细信息：

- 公司类型（中资或外资）、所处行业和业务类型
- 总部所在地
- 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

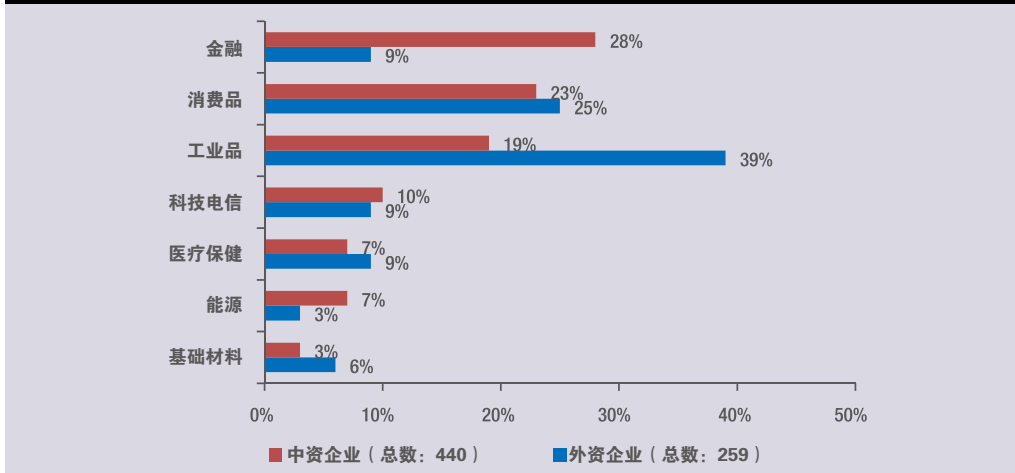
本部分有助于读者大致了解参与本次调查的公司概况、调查的范围及背景。

共有699位高管参与了本次调查。我们的样本包括440家（占63%）中国本土企业（即中资持股比例超过50%）⁷以及259家（占37%）外资企业（即外资持股比例超过50%）。

就业务类型而言，样本的分布非常均匀：43%的企业主业为制造业，57%的企业主业为服务业。样本中75%的企业生产工业品，服务其他企业；另外25%的企业生产消费品，直接为消费者提供产品与服务。

这些受访高管来自不同行业，其中以工业产品及服务业居多（185家，占27%），接下来是消费品及服务业（167家，占24%）、金融业（146家，占21%）、科技及电信行业（69家，10%）、医疗保健行业（51家，7%）、能源（38家，5%）、以及基础材料（如化学品、林业及矿业）（31家，4%）。金融类企业中，中资企业占比比外资企业高（中资企业占28%，外企占9%），这可能是由于该行业对外商投资的限制较多。工业品企业中，外资企业占比较高（中资19%，外资39%）（详见图表12）。

图表 2 - 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，280家企业（54%）位于高端市场，另外223家（43%）位于中端市场，只有19家（3%）位于低端市场。此外，167家企业（32%）认为自己是行业内的市场领袖，213家企业（41%）认为自己在行业内排名前五位。外资企业样本中位于高端市场的企业占比明显高于本土企业（外资企业75%，本土企业42%）。而外资企业样本中位于中端市场的企业占比低于本土企业（外资企业24%，本土企业53%）。

受访企业全球总部的地理位置分布如下图所示：

⁷ 包括中资控股的合资企业

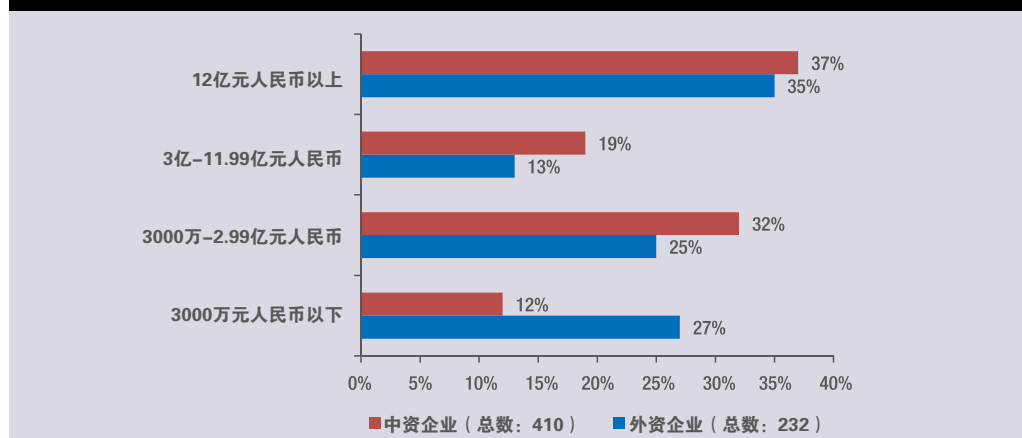
图表 3 – 贵公司全球总部位于何处？总数：699



2017年，受访企业在华的总销售收入超过4000亿元人民币，在华员工总数超过460万人。

在受访企业中，60%的本土企业以及65%的外资企业属于大型企业⁸（详见图表4）。

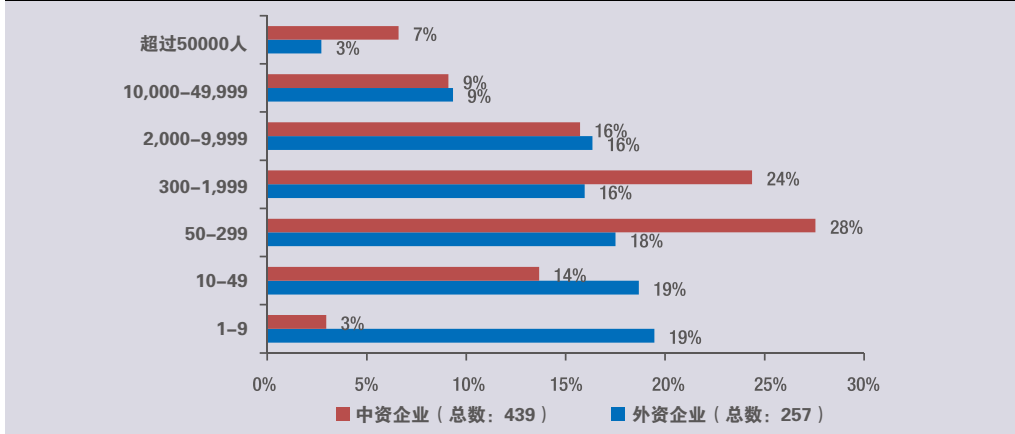
图表 4 – 贵公司2017年在中国的销售收入是多少？



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。样本中的本土企业规模总体上超过外资企业。本土企业平均在华员工数超过4600人，而外企平均在华员工数为2600人以上。38%的外企员工数少于50人，而本土企业的这一比例仅为17%。（详见图表5）

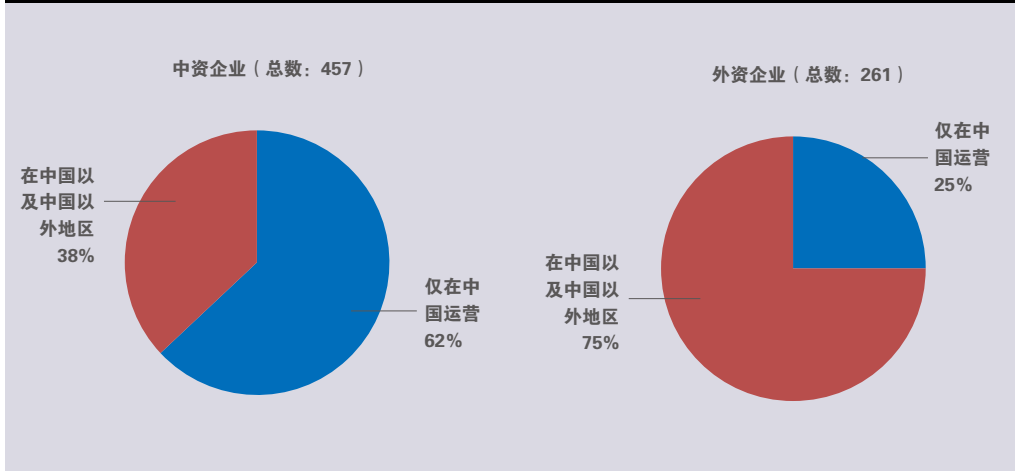
⁸ 根据中国官方定义，年销售收入超过3亿元人民币的企业为大型企业。

图表 5 - 贵公司在中国有多少员工?



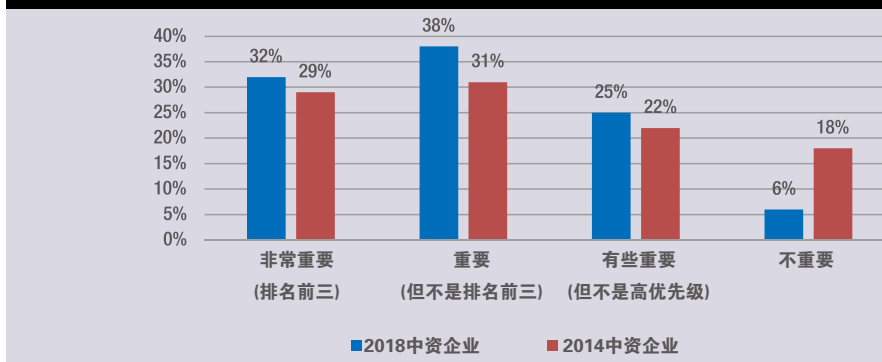
在这次的受访企业中，38%的企业有海外业务。样本中有75%的外资企业属于国际企业，还有25%的外资企业只在中国境内开展业务，这些企业都是外国创业者在中国新创立的公司（详见图表6）。

图表 6 - 贵公司在哪里运营?

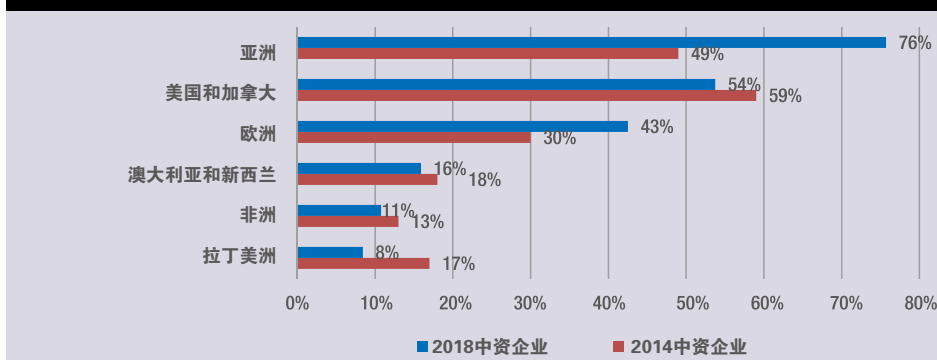


在过去几年的调研中，我们发现中国企业的国际化有一个明显的发展趋势。下面的图表显示了在过去五年中资企业对海外扩张的兴趣程度的演变，以及他们对扩张地域的偏好变化。

图表 7 - 海外扩张对贵公司的重要性

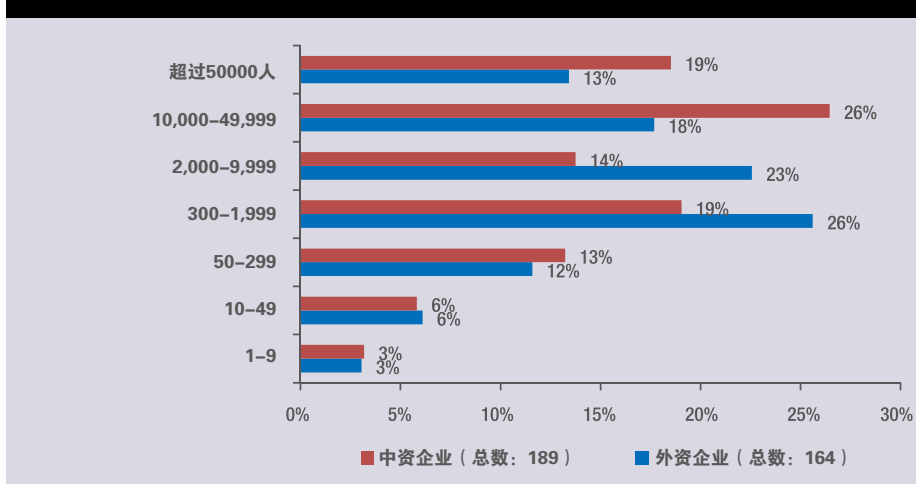


图表 8 - 未来三年贵公司海外投资的偏好地域



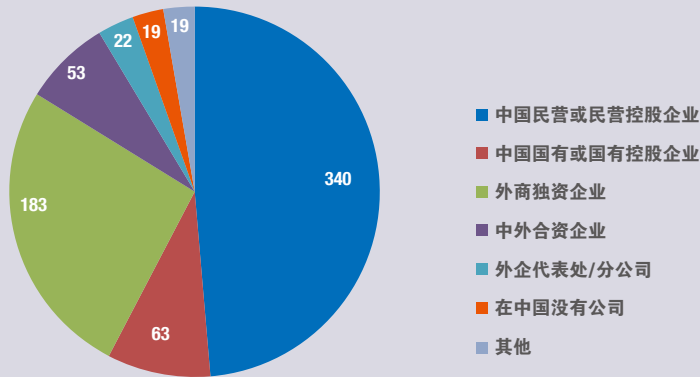
同时在中国及海外市场运营的企业中，中资企业的全球运营规模总体比外资企业大。45%的国际化中资企业全球雇员人数超过1万人，而同类外资企业的这一比例为31%。（详见图表7）。

图表 9 - 未来三年贵公司海外投资的偏好地域

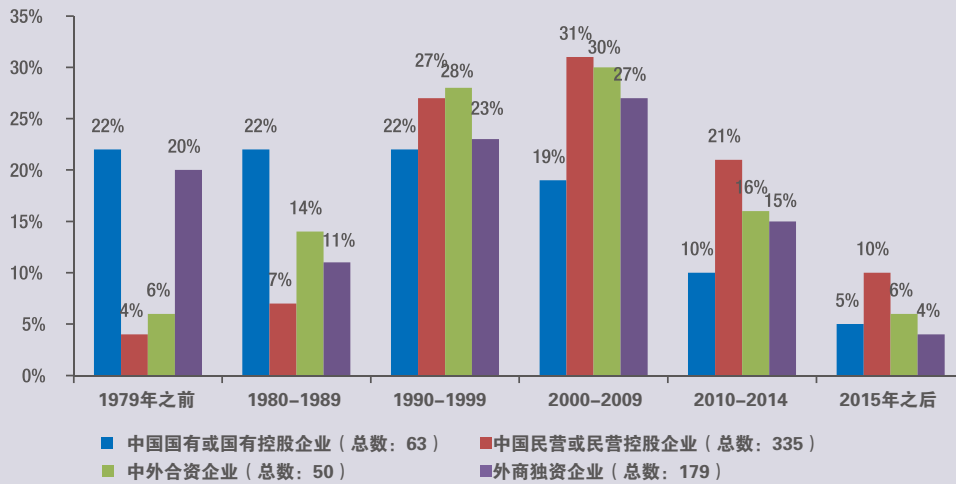


49%的受访企业为中国民营或民营控股企业，9%为国有或国有控股企业。合资企业占样本的8%，且中外双方在这些企业中的投资比例各不相同。多数外企为外商独资企业（WFOE，占26%），其它外企则以代表处（RO）或分公司的形式存在（详见图表8）。

图表 10 – 贵公司在中国注册为何种类型的企业？



图表 11 – 贵公司何时在中国成立？



从上图可以看到，样本中多数民营企业（89%）成立于1990年以后，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，因为经济改革促进了民营经济的蓬勃发展（详见图表9）。相比之下，样本中约有一半（44%）国有企业成立于1990年以前。



第二部分：

商业指数

本部分围绕4个指数展开论述：

- 2个商业业绩指数：衡量受访公司当前业绩相比上一年度的变化，以及对下一年度的期望业绩。这两个指数的计算以当前和预期的销售收入及利润增长数据为基础。
- 2个商业信心指数：衡量受访高管们对其公司未来业务的乐观程度及信心。

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年的中国商业报告中首次引入了这两个业绩指数，旨在衡量受访企业当前业绩和期望业绩之间的变化。每个指数的设计（变动范围从0到100）与著名的采购经理人指数（PMI）相似：若指数等于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，指定时间内发生的变化越显著。业绩指数的统计以问卷中的多选题为依据，每题有5个备选答案。⁹

商业信心指数包括：

- 来年商业信心指数
- 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，分为来年（2018年）和未来五年（2018年至2022年）的商业信心指数。自7年前首次开展中国商业调查以来，我们一直沿用上述两类指数。借助这些数据，我们不仅能准确把握每年的情况，还能对其发展趋势进行追踪。

商业信心指数给定的选择范围是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，根据他们对公司短期（来年）和中期（未来五年）业绩的信心做出评估。

⁹ 指数 = $(P1*1) + (P2*0.75) + (P3*0.5) + (P4*0.25) + (P5*0)$

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

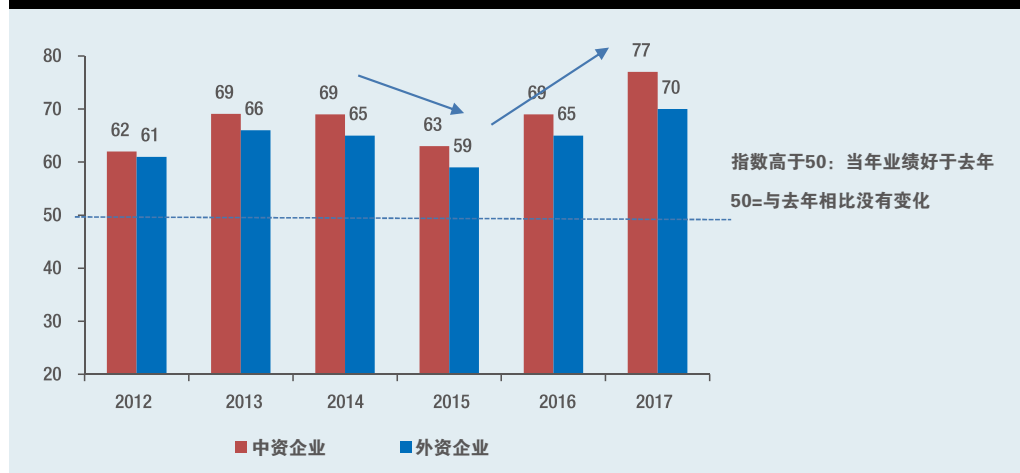
2.1. 当前业绩指数 – CPI

2017年的业绩指数是自2012年调研开始以来的最高水平，反映了2017年样本公司的收入和利润的强劲增长水平。

CPI指数的计算综合了调查搜集的两个数据：销售收入和利润水平。每个变量所分配的权重相同。当指数高于50时，这表示当年的业绩有所改善；指数离50越远时，则代表指定时间内发生的变化越显著。业绩表现主要基于当前的销售收入和利润的变化。

2017年，所有受访企业的CPI均高于50。由此可见，不论是本土企业还是外资企业，其2017年的业绩相比2016年均有所提升。此外，2017年的指数反映了自2012年该指标开始以来的最佳业绩。鉴于2016年样本企业的业绩回升至2014年及之前的水平，2017年样本企业的业绩指数达到有记录以来的历史最高值：中资企业77，外资企业70。（2016年中外企业的CPI指数分别为69和65）。本土企业的业绩提升略胜于外资企业。

图表 12 – 当前业绩指数

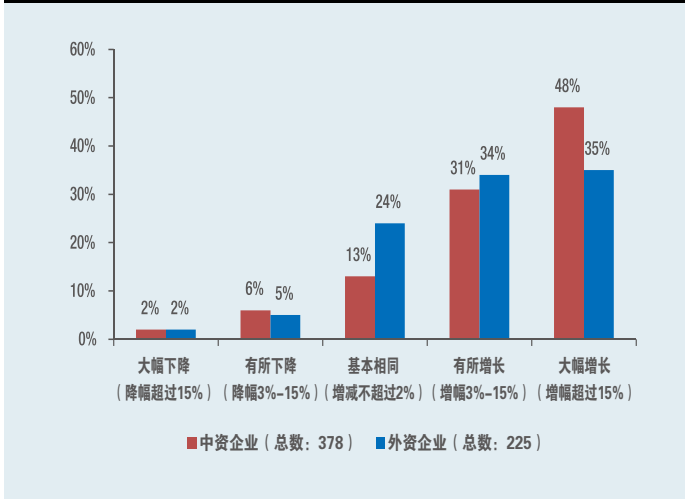


由于CPI指数综合了销售收入与利润两个要素，我们可以单独逐一分析这两个业绩指标以更深入了解受访企业2017年增幅的上升趋势。

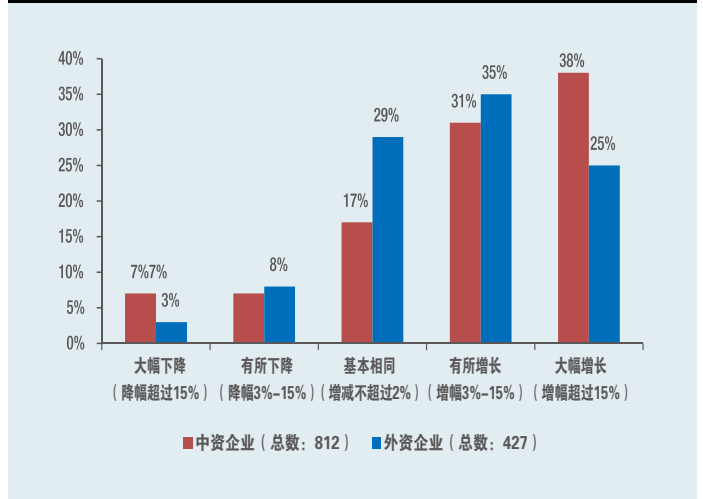
销售收入：

我们在2016年和2017年的调查中都提出一个相同的问题：“您认为贵公司在中国市场的销售收入与上年相比出现何种变化？” 图表13和14概括了受访高管们对这一问题的回答。我们发现2016年69%的中资企业完成的销售收入高于或明显高于上年，但到了2017年，这一比例上升至79%。与此同时，2017年实现销售收入增长的外资企业超过半数（69%）。

图表 13 – 您认为贵公司2017年在中国市场的销售收入相比2016年有何变化？



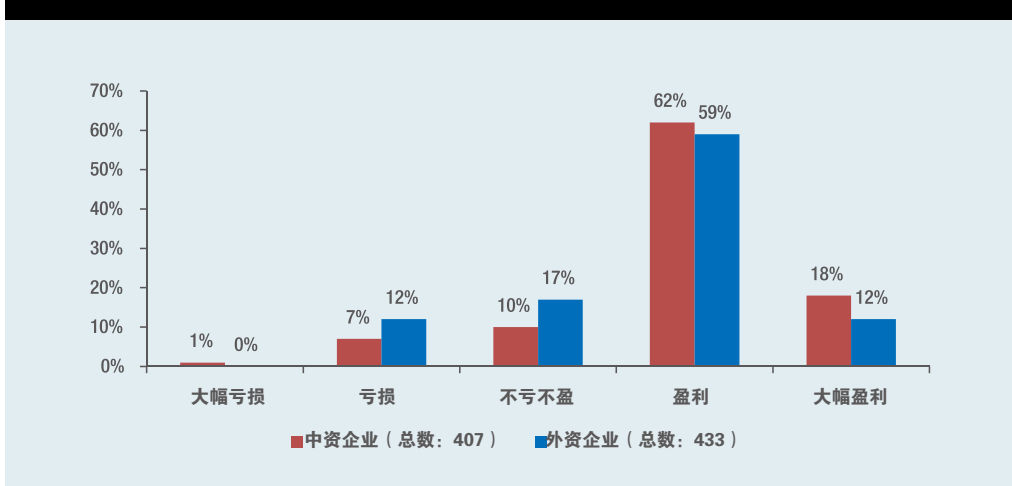
图表 14 – 您认为贵公司2016年在中国市场的销售收入相比2015年有何变化？



利润：

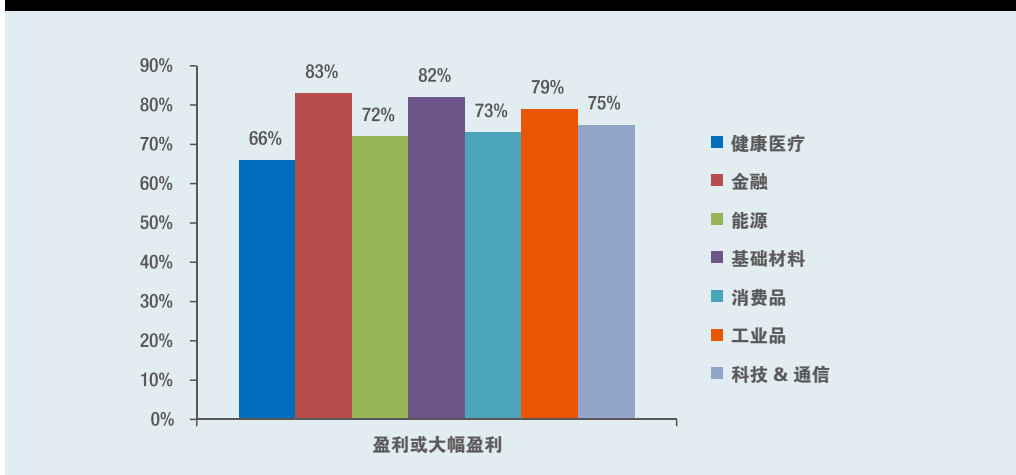
在今天的调查中，77%的受访者表示企业实现盈利，而只有10%的受访者表示企业出现亏损。图表15分别分析了样本中中资企业和外资企业在2017年的盈利情况。

图表 15 – 您认为2017年贵公司在华业务的盈利情况如何？



从行业类别来看，金融类和基础材料类企业在盈利方面表现最好。

图表 16 - 您认为2017年贵公司在华业务的盈利情况如何？

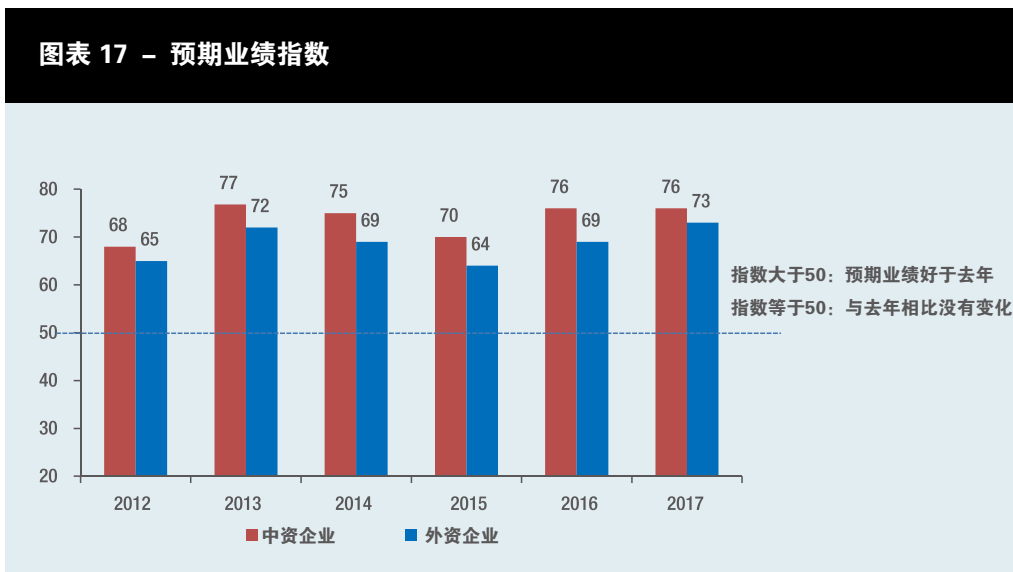


2.2. 预期业绩指数 – EPI

此次参与调查的中外企业对2018年的增长预期与上次参与调查的企业对2017年的增长预期水平相似。

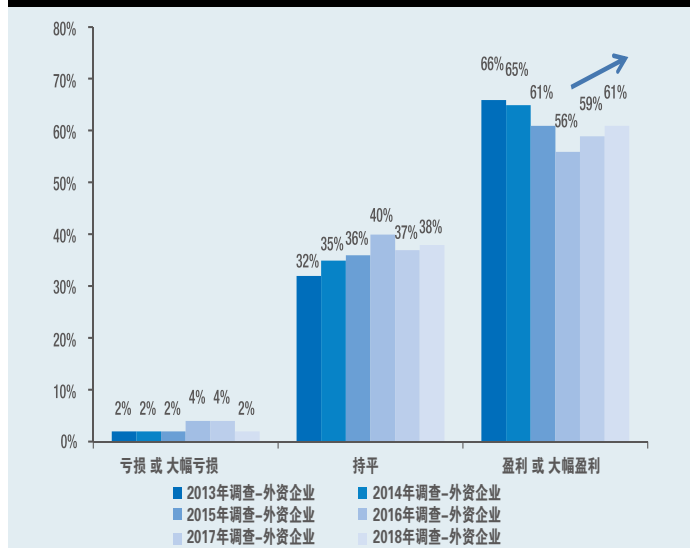
大部分受访企业依然对2018年的形势表示乐观。中资企业与外资企业的预期业绩指数分别为76和73，可见两类企业预期2018年的业绩会好于2017年（注：若指数高于50，则业绩有所改善；指数离50越远，指定时间内出现的变化越显著）。这些EPI值与去年的调查结果类似，虽然外国公司的样本似乎比去年的样本更乐观（2017年为73，2016年为69）。

EPI指数的计算综合了调查获取的两个数据：2018年的预期销售收入和利润水平。每个变量所分配的权重相同。

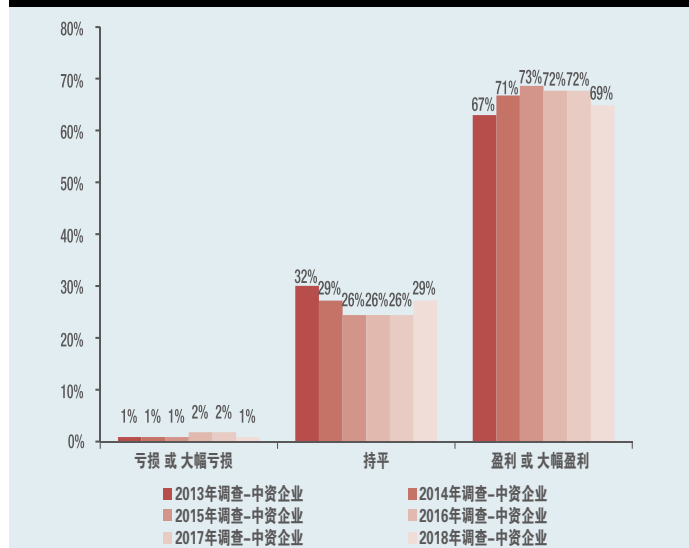


企业的投资计划与增长预期紧密关联。针对2018年在华投资计划的调查显示，受访企业（特别是外资企业）表示乐观，延续了去年开始的外商增加投资的趋势。这样的结果令人振奋。与往年相比，中资公司在中国的投资意向略有收缩（2016年为72%，2017年为72%，2018年为69%）。

图表 18 - 外资企业-贵公司是否计划2018年在中国增加投资？



图表 19 - 中资企业-贵公司是否计划2018年在中国增加投资？



2.3. 商业信心指数 – BCI

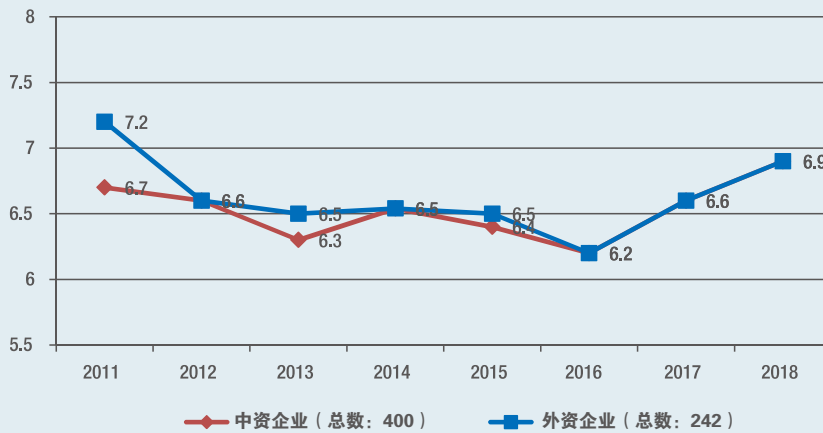
在连续两年的调查中，受访的中资企业和外资企业对来年的商业信心和对未来5年的商业信心都有所上升。样本中的中资企业比外资企业更为乐观。

两个信心指数的计算均以以下问题为基础：“对于贵公司来年以及未来5年在中国市场的成功经营，您有多大信心？”该题分值的选择范围为0（非常悲观）到10（非常乐观）。

在今年的调查中，中资与外资企业对于来年及未来五年在华经营的信心度都接近“乐观”。（商业信心指数为6.9）。展望未来五年，中资企业的商业信心指数为7.2，高于外资企业的6.8。这和去年调查中发现的趋势一致。

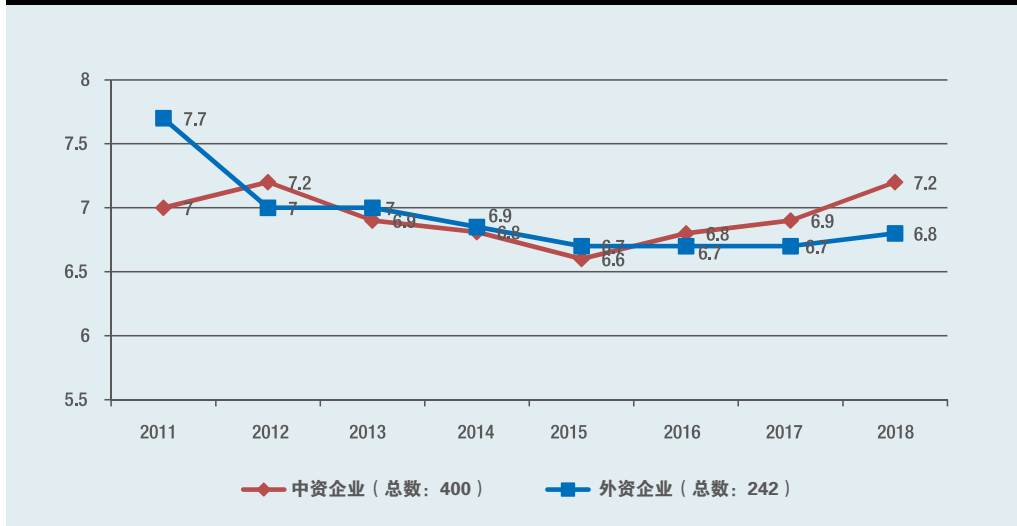
对来年的商业信心：回顾过去八年的数据我们可以看出，在最早六年的调查中（2011–2016），中外企业对来年经营的信心指数有下降的趋势，并在2016年降至6.2，但在2017年商业信心指数开始触底反弹并开始了上升的趋势。

图表 20 – 您对贵公司来年在在中国市场的成功经营有多大信心？
0=非常悲观；3=悲观；5=中性；7=乐观；10=非常乐观



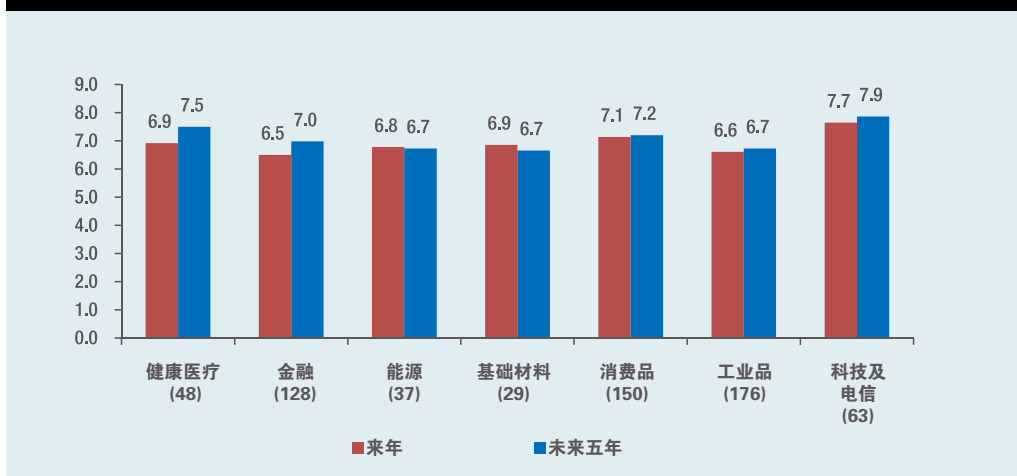
对未来5年的商业信心：在2012年至2015年的调查中，我们连续四年发现未来商业信心指数在下滑。但从两年前开始，受访高官对未来5年的商业信心开始复苏。如本报告第2.1节所述，这种乐观情绪与2017年样本公司经营业绩的改善是一致的。接受调查的中资企业比外资企业对未来的前景更乐观（指数分别为7.2和6.8）。

图表 21 - 您对贵公司未来5年在中国成功经营有多大信心？
0=非常悲观；3=悲观；5=中性；7=乐观；10=非常乐观



按行业分析，我们发现不同行业对经营前景的信心存在差异。科技及电信行业的受访企业对2018年和对未来5年的商业前景最有信心，指数分别为7.7和7.9。

图表 22 - 按行业分析 - 您对贵公司来年以及未来5年在中国成功经营有多大信心？





第三部分：

挑战以及成功因素

本部分介绍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：

- 外部挑战
- 内部挑战
- 成功因素

本部分旨在探究受访企业在华经营的主要挑战，分析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。

3.1. 外部挑战

与五年前相比，中国商业环境的激烈竞争已经成为所有受访企业面临的首要挑战。此外，劳动力成本上升，中国经济增长放缓，以及政府政策和法律环境相关的不利因素依然属于前四大外部挑战。

我们对比过去五年的调查结果以期理解困扰中资企业和外资企业的前四大外部挑战。对于样本中的中资和外资企业而言，“激烈竞争”跃升为头号挑战。而五年前的头号挑战“劳动力成本上升”如今则在第二大挑战的位置。这个现象反映了中国经济的基本面和商业环境在过去五年中的变化。尽管排名前后有所变动，中外企业在华面临的前四大外部挑战基本保持一致。

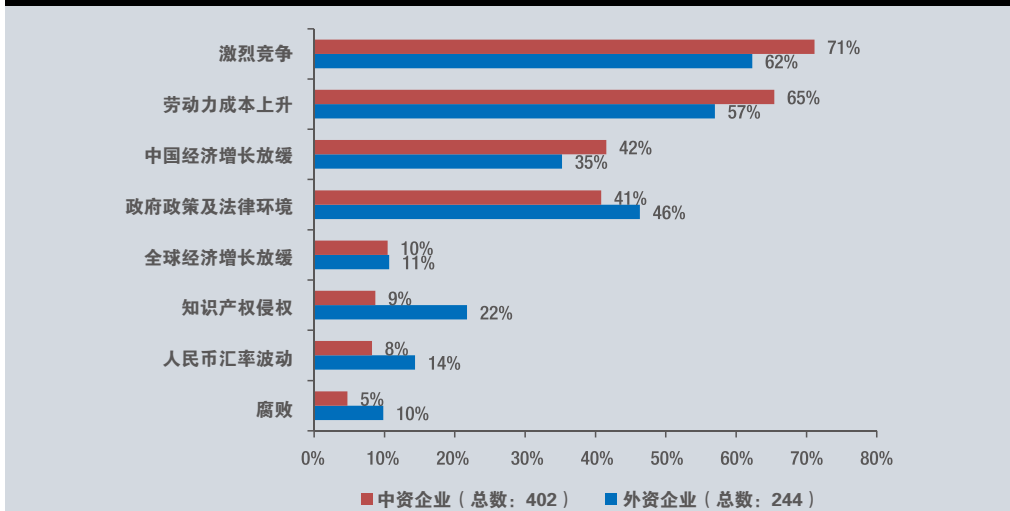
中资企业 - 前四大外部挑战

	2018年调查	2014年调查
1	激烈竞争 (71%)	劳动力成本上升 (66%)
2	劳动力成本上升 (65%)	激烈竞争 (59%)
3	中国经济增长放缓 (42%)	中国经济增长放缓 (47%)
4	政府政策及法律环境不利 (41%)	政府政策及法律环境不利 (36%)

外资企业 - 前四大外部挑战

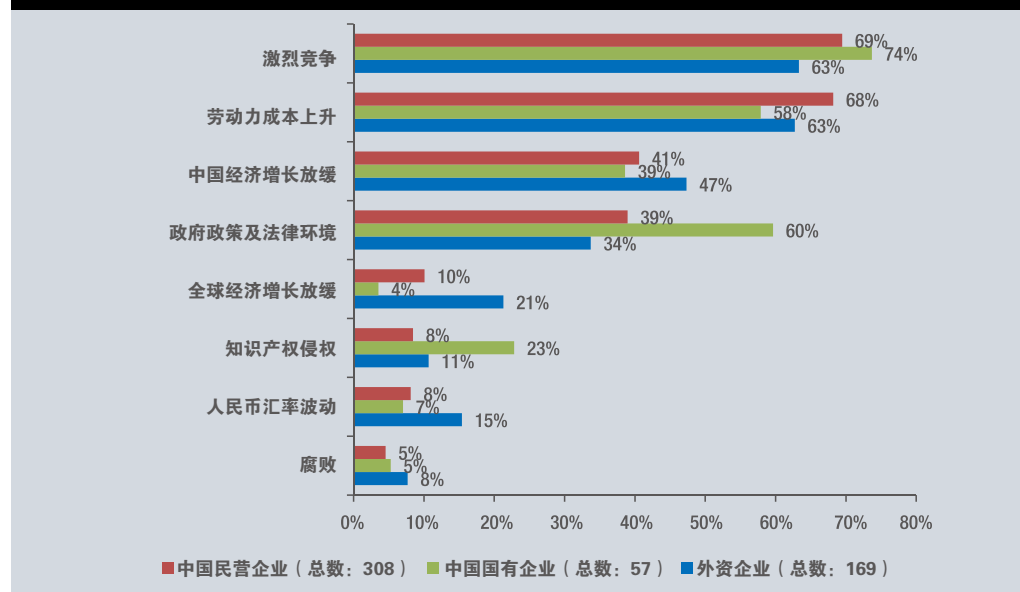
	2018年调查	2014年调查
1	激烈竞争 (62%)	激烈竞争 (59%)
2	劳动力成本上升 (57%)	劳动力成本上升 (61%)
3	政府政策及法律环境不利 (46%)	中国经济增长放缓 (45%)
4	中国经济增长放缓 (35%)	政府政策及法律环境不利 (41%)

图表 23 - 贵公司在中国面临的最大的外部挑战有哪些？

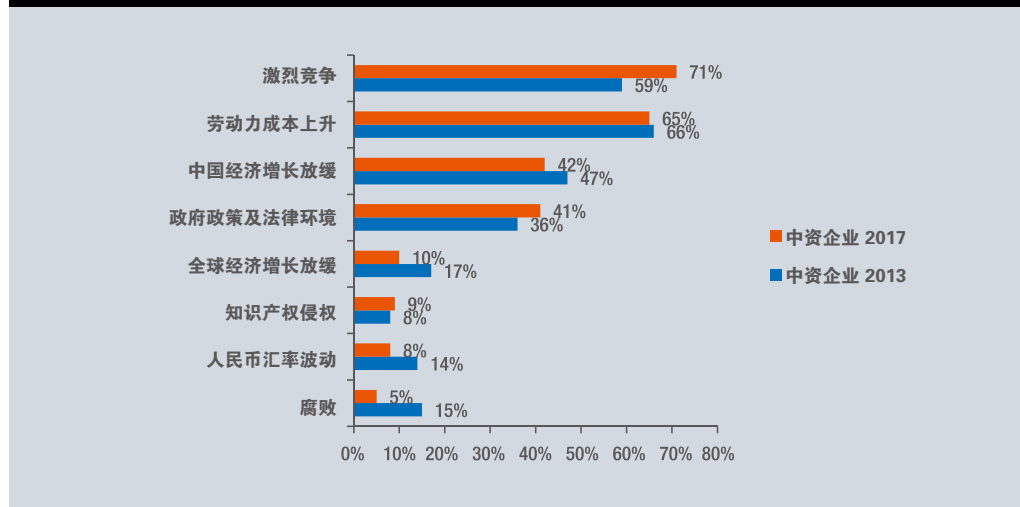


虽然激烈竞争是大多数受访公司面临的最紧迫问题，但在对比中国国有企业，中国民营企业和外资企业时，我们观察到了一些差异。值得一提的是，“中国经济增长放缓”似乎更多地影响到我们样本中的国有企业，而不是民营企业。

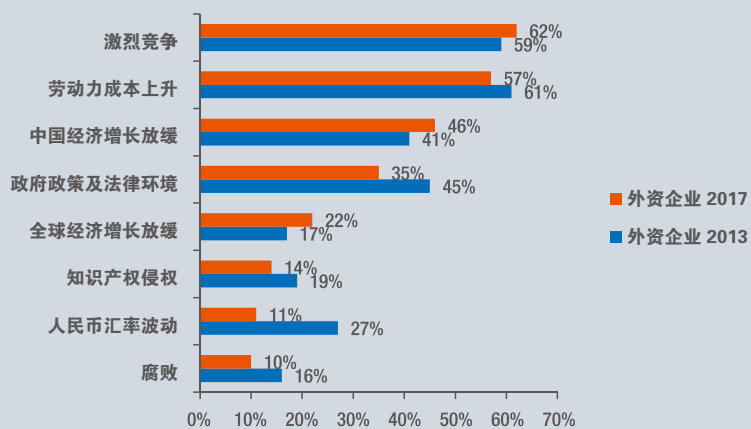
图表 24 - 按公司类型分：贵公司在中国面临的最大的外部挑战是什么？



图表 25 - 中资企业：5年外部挑战变化对比



图表 26 - 外资企业: 5年外部挑战变化对比



3.2. 内部管理挑战

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

对比过去五年的调研结果，我们发现前三大内部管理挑战基本保持一致。但“创新能力”及“市场营销能力”在此次的调研中比在2013年的调研显得更为重要。这符合中国经济所经历的变化，因为当一个经济体发展到成熟阶段，竞争会日趋激烈，推出创新产品与服务以及实施有效营销策略的重要性逐渐凸显。

中外企业的第四大内部管理挑战互不相同。在“公司治理”问题上，两类企业之间的差异较大（中资企业35%，外企27%）。前几年的调查结果也是如此。另一方面，外企高管们提及“总部的理解与支持不够”较中资企业多（30%，而中资企业仅为9%）。这一结果与往年一致，说明远程管理还是存在一定问题。

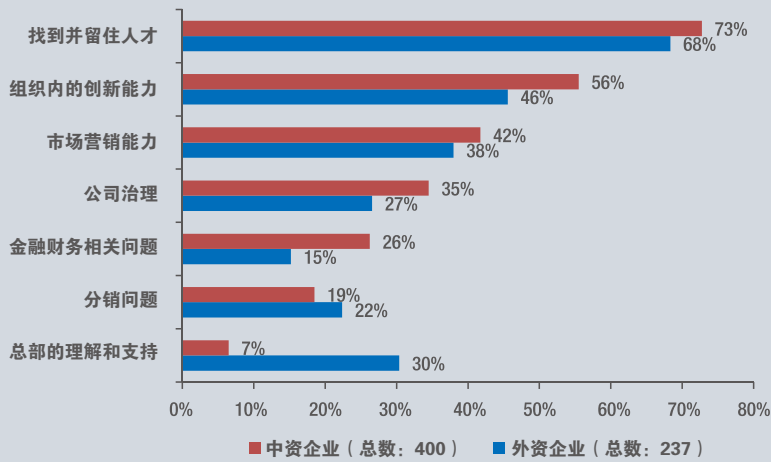
中资企业 - 前四大内部管理挑战

	2018年调查	2014年调查
1	找到并留住人才 (73%)	找到并留住人才 (63%)
2	组织内的创新能力 (56%)	组织内的创新能力 (50%)
3	市场营销能力 (42%)	市场营销能力 (38%)
4	公司治理 (35%)	公司治理 (36%)

外资企业 - 前四大内部管理挑战

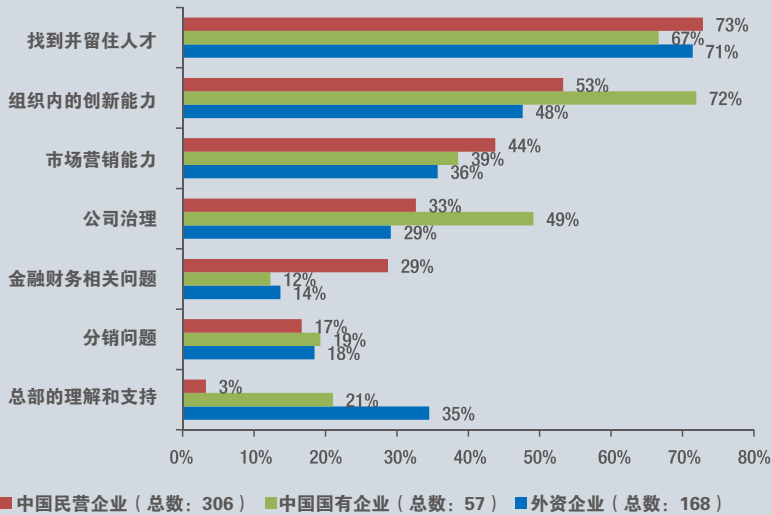
	2018年调查	2014年调查
1	找到并留住人才 (68%)	找到并留住人才 (67%)
2	组织内的创新能力 (46%)	组织内的创新能力 (31%)
3	市场营销能力 (38%)	市场营销能力 (29%)
4	总部的理解和支持 (30%)	总部的理解和支持 (29%)

图表 27 – 贵公司在中国面临的最大的管理挑战有哪些？

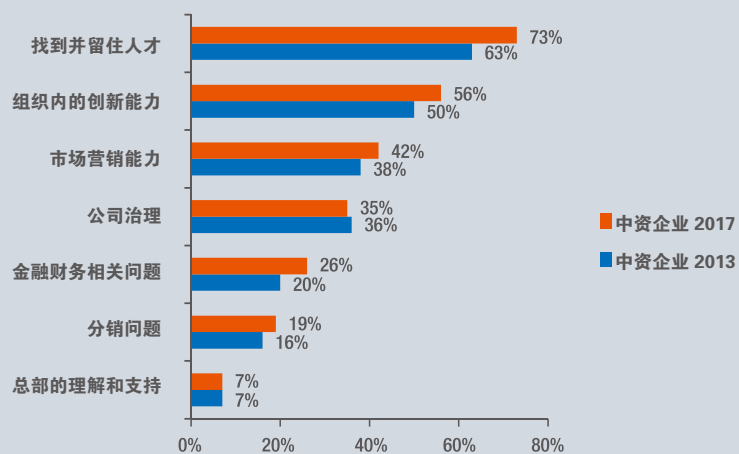


另一个内部管理挑战是“金融财务相关问题”，这困扰29%的中国民营企业。相比之下，中国国有企业和外资企业在这一项挑战的比例分别为12%和14%。此外，组织内的创新能力是受访的72%国有企业最关心的问题，而中国民营企业为53%，外商独资企业为48%。

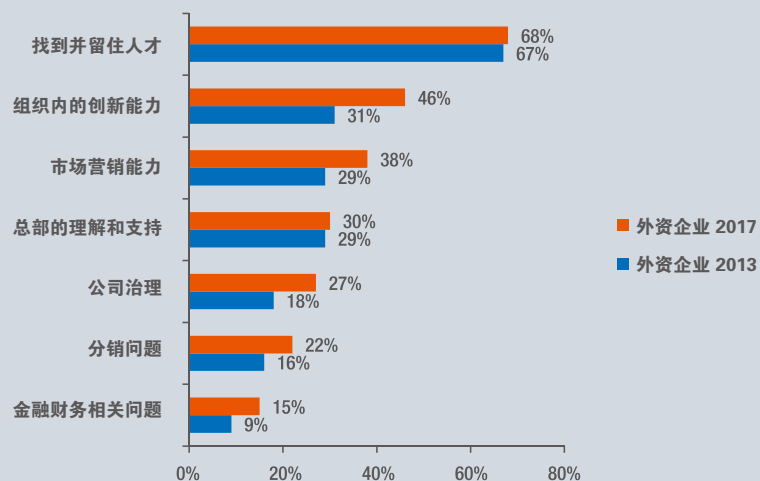
图表 28 – 按公司类型分：贵公司在中国面临的最大的内部挑战是什么？



图表 29 - 中资企业：5年内部挑战变化对比



图表 30 - 外资企业：5年内部挑战变化对比



3.3. 成功因素

产品和服务质量以及成本控制能力是当前经济环境下的关键成功因素。其次是品牌创造和产品创新。

受访的中资企业和外资企业都认为在中国的成功离不开高质量的产品和服务。中资企业选择成本控制和运营效率为成功的第二关键因素，创新能力为成功的第三关键因素。外资企业则更重视品牌意识，紧随其后是成本控制。这主要是因为如今中国激烈的竞争环境迫使企业更加注意控制运营成本以此来求生存和谋盈利。

公司文化和价值观等软性因素也成为2018年调查的四大成功因素。“员工选拔和培训”虽然不在前四名，但外资企业比中资企业更频繁地选此为成功的关键因素，（外资企业30%，中资企业17%）。

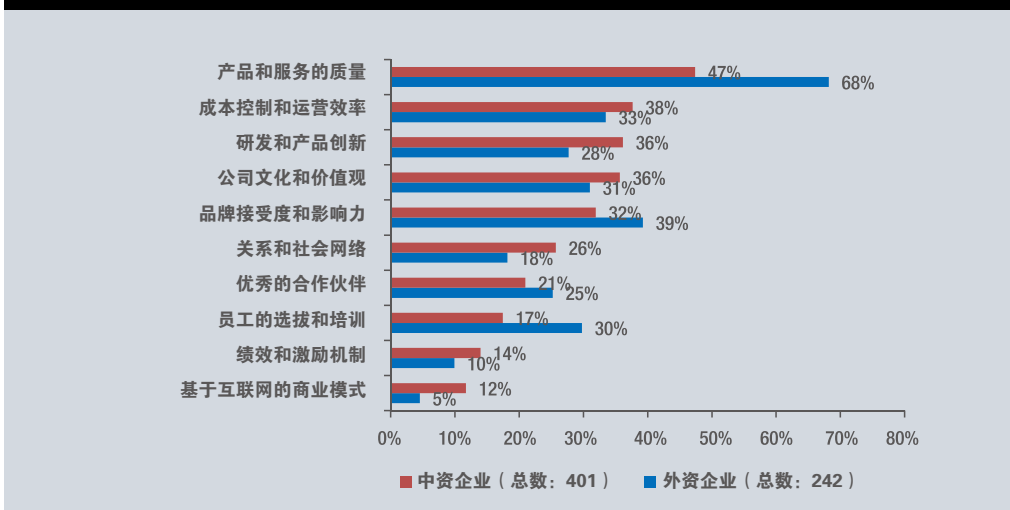
中资企业 - 前四大成功因素

	2018年调查	2014年调查
1	产品和服务的质量 (47%)	产品和服务的质量 (51%)
2	成本控制和运营效率 (38%)	管理团队的能力 (43%)
3	研发和产品创新 (36%)	公司文化和价值观 (41%)
4	公司文化和价值观 (36%)	品牌接受度和影响力 (39%)

外资企业 - 前四大成功因素

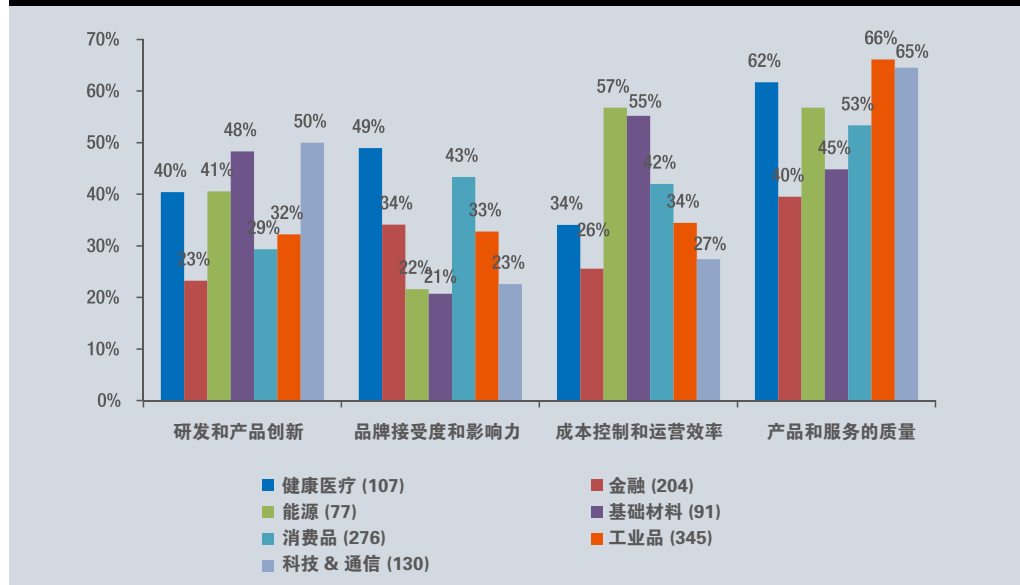
	2018年调查	2014年调查
1	产品和服务的质量 (68%)	产品和服务的质量 (64%)
2	品牌接受度和影响力 (39%)	公司文化和价值观 (45%)
3	成本控制和运营效率 (33%)	成本控制和运营效率 (44%)
4	公司文化和价值观 (31%)	品牌接受度和影响力 (42%)

图表 31 - 哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？

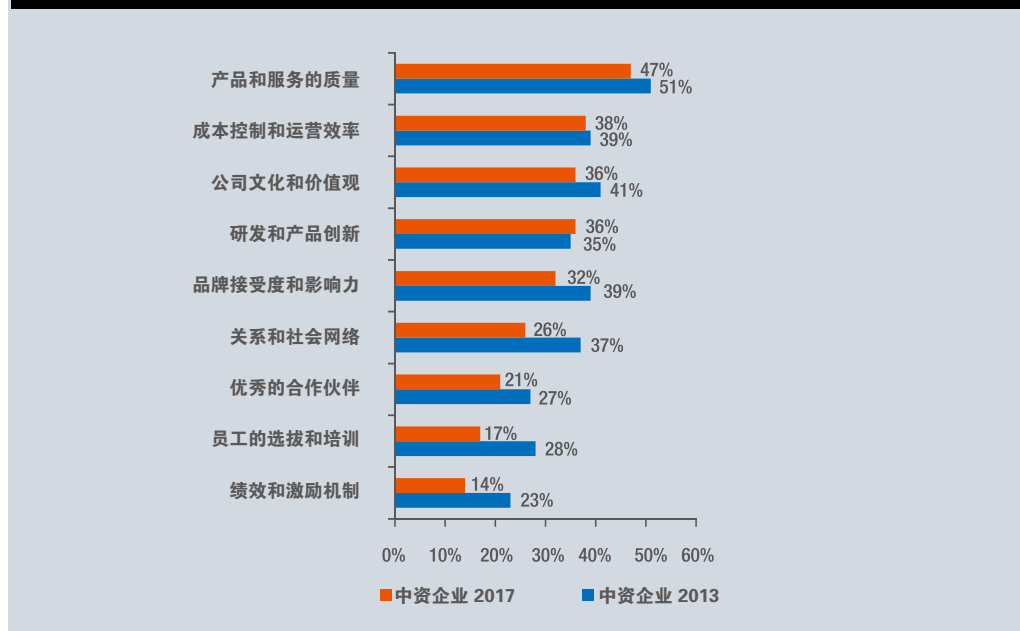


将调查数据按行业进行分析后，我们发现了一些差异：来自能源、基础材料等成熟行业的受访企业更倾向于将“成本控制及运营效率”视为重要成功因素（能源行业为57%、基础材料行业为55%）。医疗、消费品行业则更注重品牌的接受度和影响力（医疗行业为49%，消费品行业为43%）。此外，工业品、科技通信、医疗行业更重视产品和服务的高质量（工业品行业为66%，科技通信行业为65%，医疗行业为62%）。

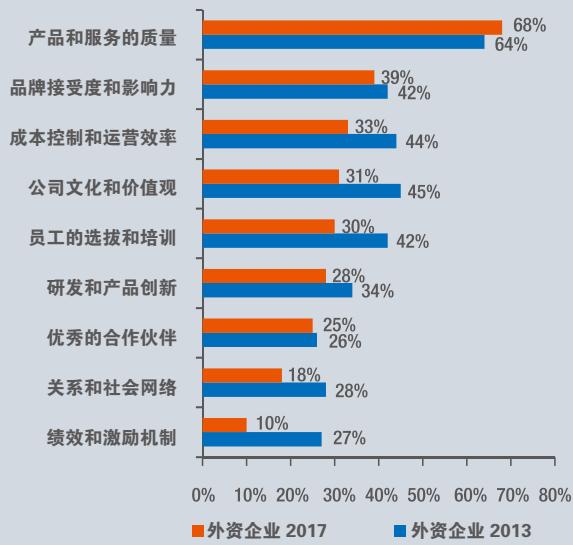
图表 32 - 按行业分析：哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？



图表 33 - 中资企业：5年成功关键因素变化对比



图表 34 – 外资企业：5年成功关键因素变化对比





第四部分：

职能领域讨论

本部分探讨了下列职能领域：

- 人力资源

本章涵盖了受访企业在中国面临的头号人力资源问题，并对受访高管们认为最有效的人才挽留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，还详细介绍了受访企业采用了哪些最有效的市场营销战略。

- 研发

本章基于受访企业提供的信息对研发趋势做出了总结。

- 政府政策与法律环境

本章探讨了受访企业对于与中国政府搞好关系的重视程度，以及受访高管们对自身所在行业和整个社会腐败问题的感受。

4.1. 人力资源

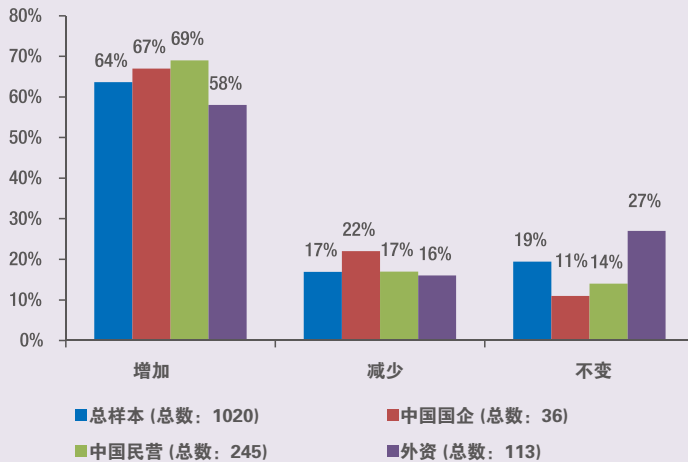
在2017年有超过半数（64%）受访企业增加了员工人数，高于2016年调查中发现的55%的比例。员工增幅最大的是中国民营企业，以及在快速增长的行业（包括医疗健康、金融、科技及电信）。找到合适人才以及劳动力成本上升是在中国经营遇到的头号人力资源问题。对于中国民营企业来说，培养对公司企业的归属感是减少员工流失率的关键。而对中国国有企业来说，提供职业发展路径是减少员工流失率的关键。

4.1.1. 劳动力变动、员工流动和薪酬趋势

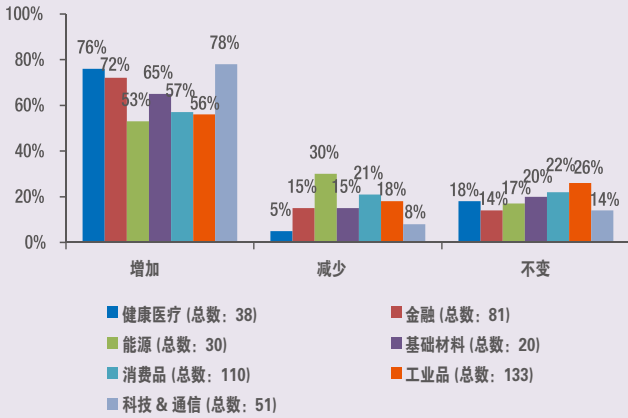
与我们的受访企业在2017所经历的整体积极的商业表现相一致（请参考本调查的2.1节），大部分受访企业的员工人数有所增加（中国国有企业67%，中国民营企业69%，外商独资企业58%）。去年的这一比例分别为62%，59%和46%。在所有受访的企业中，中国民营企业呈现出工资提高率高和员工流失率高的状况。

按行业分析，我们发现，2017年医疗健康行业，金融业，与科技及电信行业分别有76%，72%和78%的企业增加了员工人数，占比最大。在各行业中，2017年服务领域的公司有71%增加了员工人数，而制造领域仅为55%，从中也可以看出中国经济转型的轨迹。

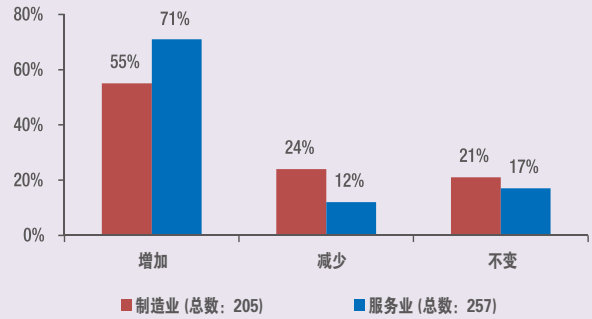
图表 35 – 按企业类型分析：与2016年相比，贵公司2017年的员工人数有何变化？



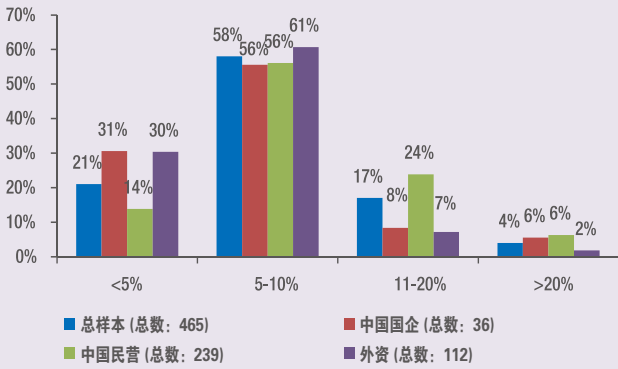
图表 36 – 按行业分析：与2016年相比，贵公司2017年的员工人数有何变化？



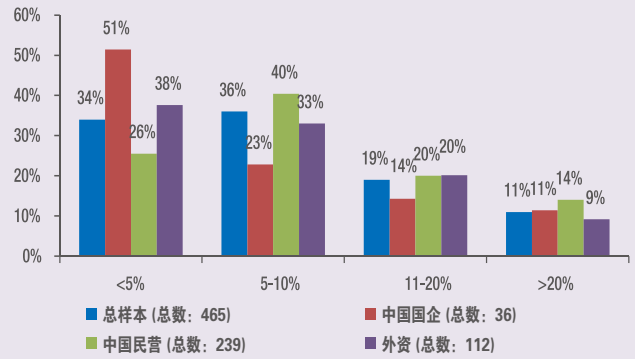
图表 37 – 按领域分析：与2016年相比，贵公司2017年的员工人数有何变化？



图表 38 – 2016年和2017年总体工资涨幅的对比：



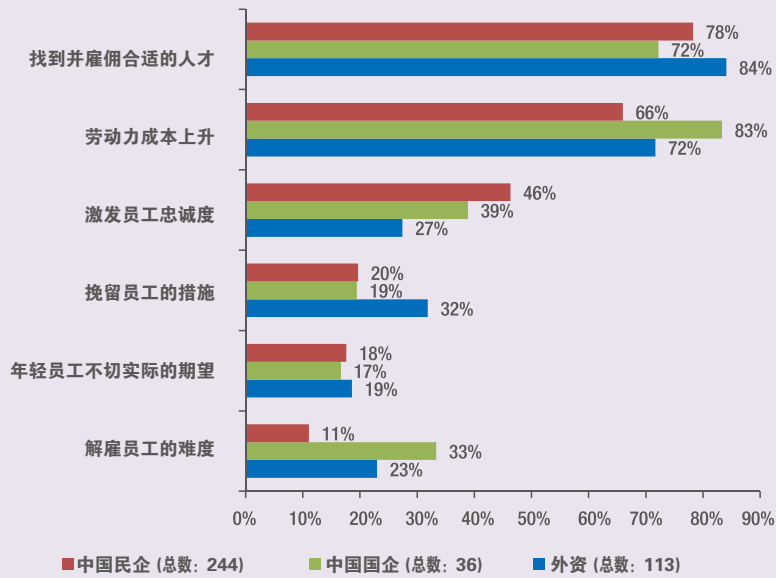
图表 39 – 2016年和2017年员工流失率的对比：



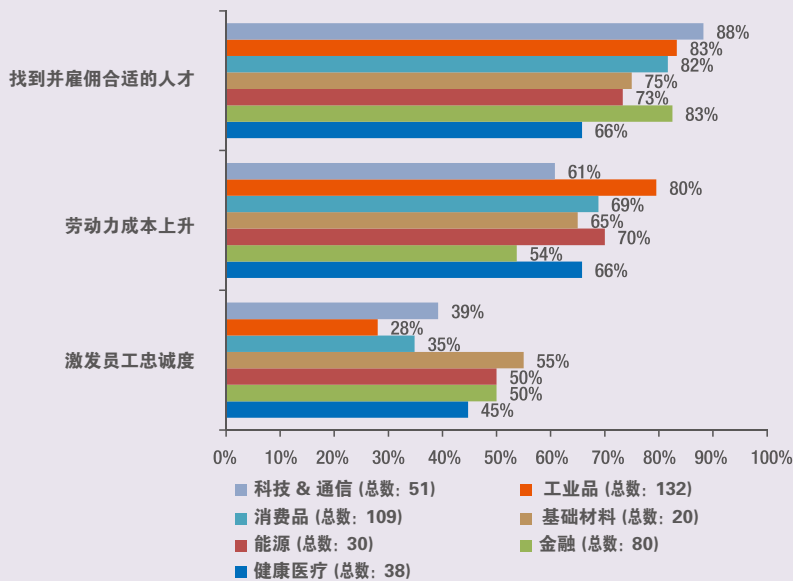
4.1.2. 中国人力资源的首要问题

和前几次调查一样，“找到并雇佣合适的人才”，“劳动力成本上升”，和“激发员工忠诚度”是在中国市场经济的中资企业和外资企业所共同面临的头号挑战。相对中国国有企业而言，外商独资企业和中国民营企业更难找到并雇佣合适的人才，（外商为84%，中国民营企业78%，中国国有企业为72%。）行业的发展速度不同也导致企业在找到并雇佣合适人才方面遇到的难度不同。

图表 40 - 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？



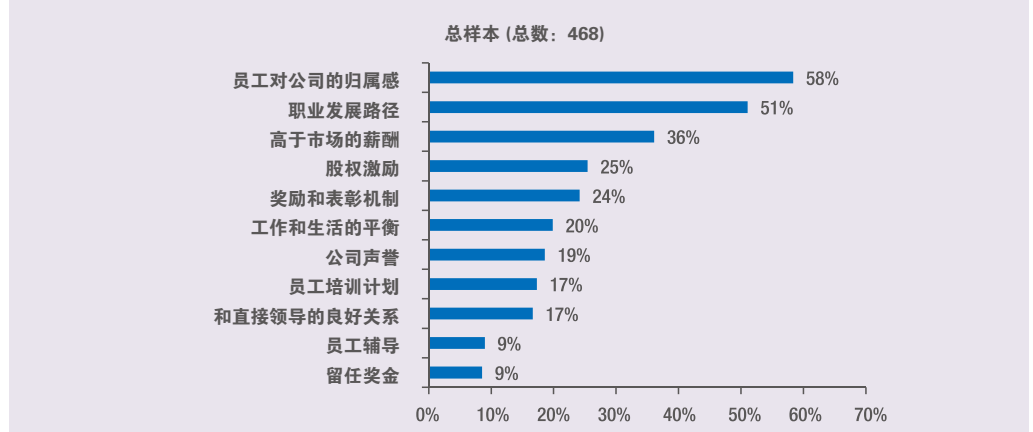
图表 41 - 按行业分析：在中国，贵公司面临的主要人力资源问题是什么？



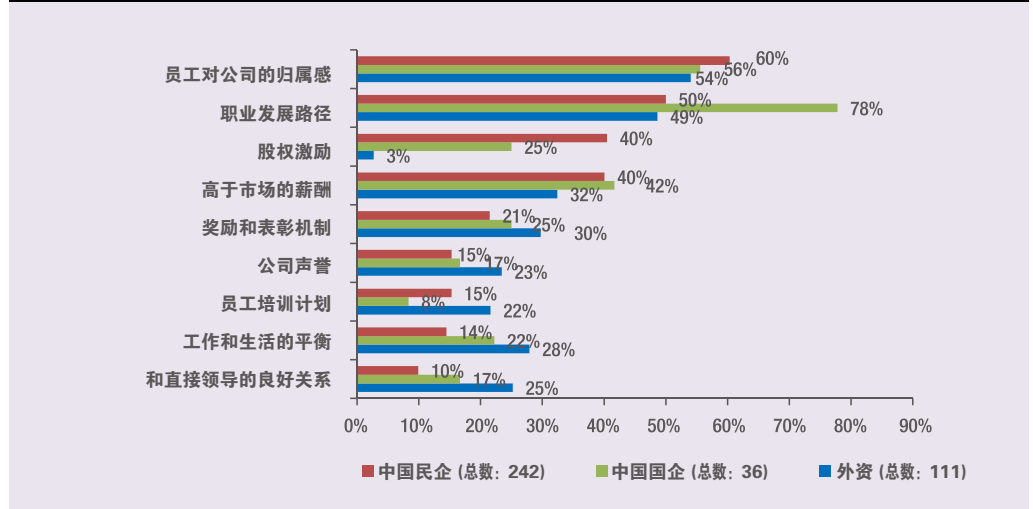
4.1.3. 挽留员工的最有效措施

在挽留员工最有效措施的调查中，我们发现“培养员工对公司的归属感”至关重要，占比为58%。其次是“提供良好的职业发展途径”，占比为51%。再者是“超过市场水平的薪资报酬”，占比为36%。按行业类型分析，我们发现相较于民企和外企，有更多的中国国有企业选择“提供良好的职业发展路径”。

图表 42 - 总体受访企业情况：贵公司最有效的人才挽留手段是：



图表 43 - 按企业类型分析：就贵公司而言，最有效的人才挽留手段包括：



4.2. 市场营销及销售

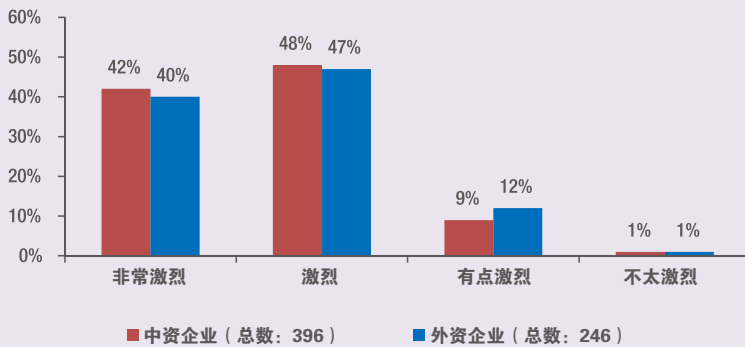
4.2.1 竞争

受访企业中90%的中资企业和87%的外资企业认为在中国市场的竞争激烈或者非常激烈。这与我们在本调查的第3.1节中发现的竞争是我们受访企业面临的最紧迫的外部挑战相一致。

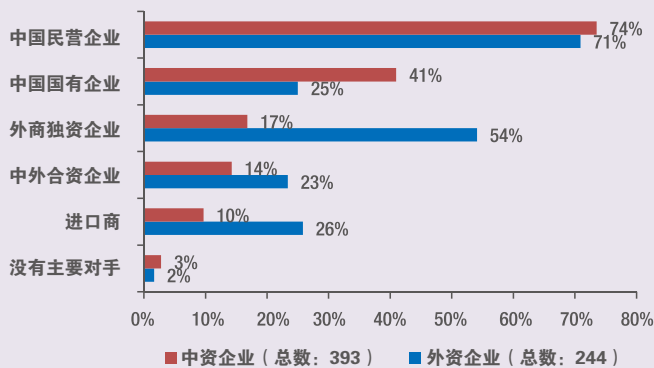
多数应答者指出他们的主要竞争对手为中国民营企业（本土企业74%，外资企业71%）。中资企业将国有企业列为第二大竞争对手（41%），而外资企业也将其他外商独资企业（54%）列为第二大竞争对手。这些结果与往年调查一致。

中外企业对非本国竞争对手的竞争优势有着不同的看法。本土企业提及的国外竞争对手的优势与品牌塑造、卓越的产品和技术相关，而外企则认为中国竞争对手在“成本优势”、“价格”以及“政府关系及其它关系”方面占优。

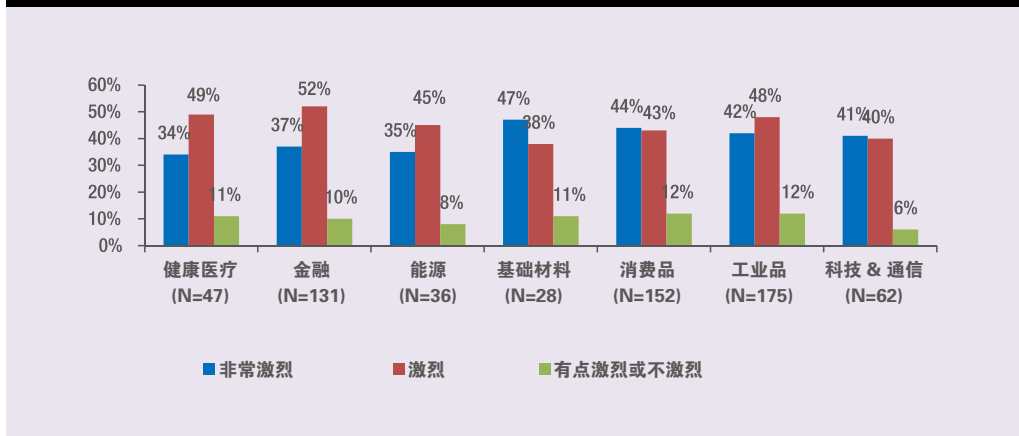
图表 44 - 贵公司在中国面临的竞争激烈程度如何？



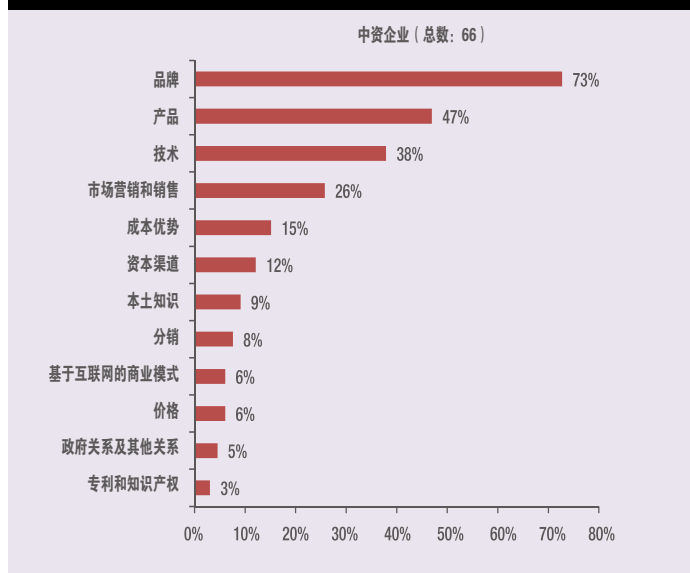
图表 45 - 贵公司在中国的主要竞争对手属于下列哪一类型？（可多选）



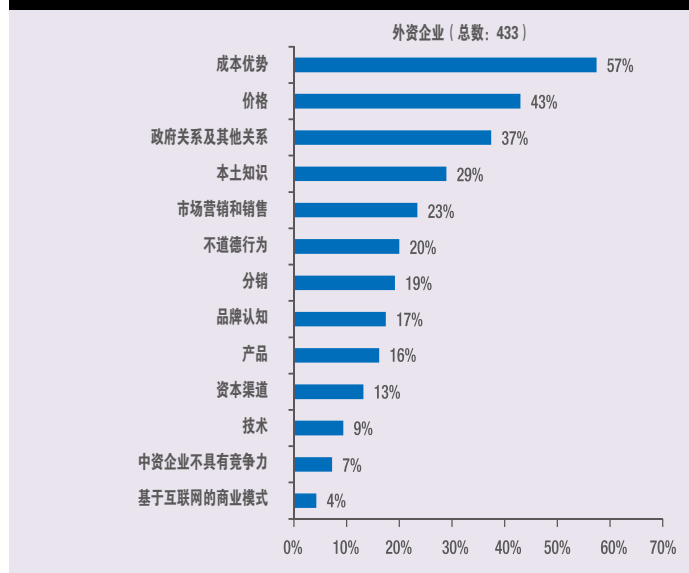
图表 46 - 按行业分析：贵公司在中国面临的竞争激烈程度如何？



图表 47 - 贵公司在中国的主要海外竞争对手有何竞争优势？可多选



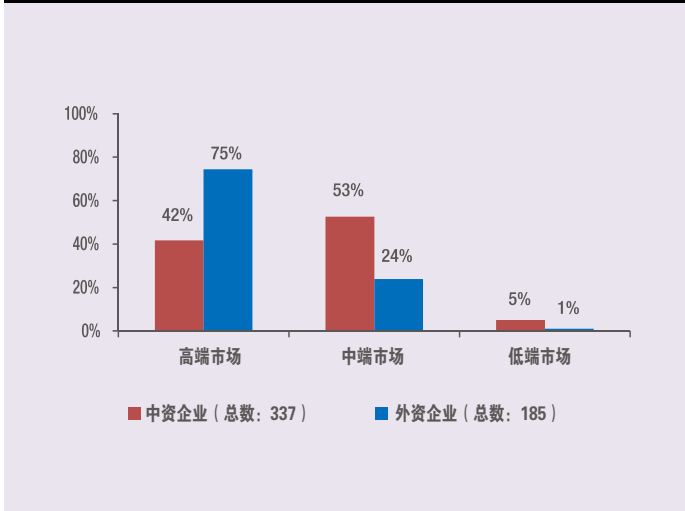
图表 48 - 贵公司在中国的主要当地竞争对手有何竞争优势？可多选



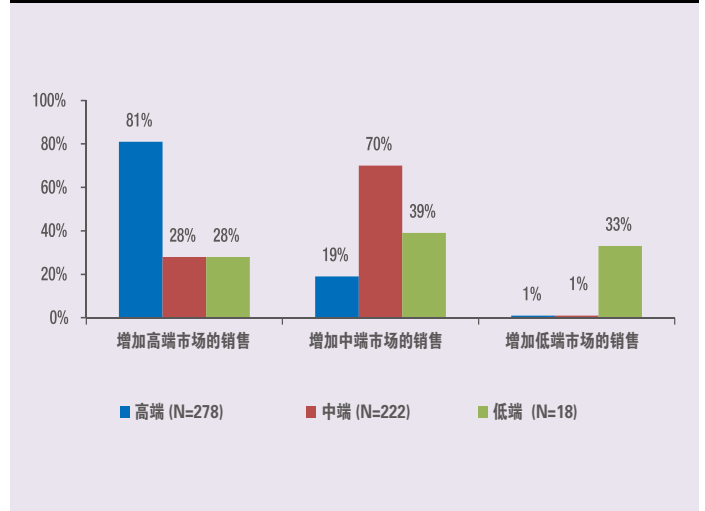
4.2.2. 细分市场和细分市场间转换

受访企业大多定位于中高端市场，比例分别为54%和43%，只有3%的企业定位在低端市场。外资企业略微比本土企业更偏向高端市场：75%的外资企业将产品和服务定位于高端市场，而本土企业的比例为42%。就细分市场流动性而言，我们看到大多数公司计划在现有细分市场内增加未来销售额，但也有很大一部分公司计划向其他市场发展。这个趋势对于位于市场最低端的公司来说更为明显。

图表 49 – 在中国，贵公司的产品/服务主要针对的市场是：



图表 50 – 贵公司对未来有何计划？



4.2.3. 市场营销、销售和分销战略

营销和销售支出：

中外企业在营销成本和销售支出方面无太大差别。但有更多的中国企业计划在未来一年增加投资。此外，受访的B2C企业比B2B企业在营销方面的预算更多。

从行业角度分析，医疗健康行业中有53%的受访企业表示营销费用占收入的10%以上。紧随其后的是消费品行业（39%）。相较于位于高端市场的企业，位于中低端市场的企业的营销支出占收入的比例更高。

销售战略：

受访的B2B企业多数认为服务和高质量是最重要的成功因素，而B2C企业则认为销售渠道和广告宣传很重要。

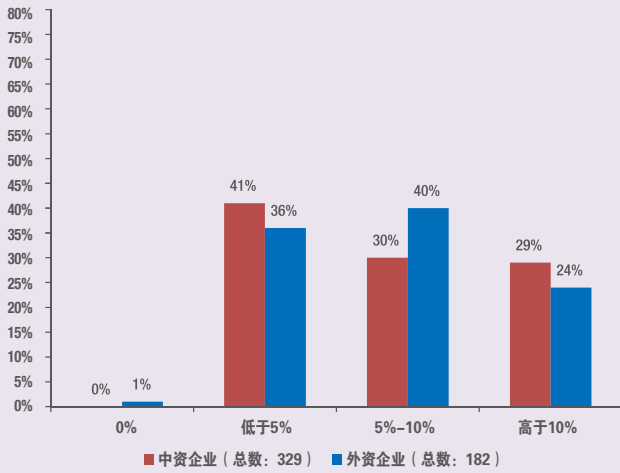
营销战略：

受访的B2B企业提及最多的营销活动为对客户（或潜在客户）的拜访，接下来是参加研讨会/会议与商品交易会。相反，B2C企业最青睐社交网络、互联网营销以及传统广告。

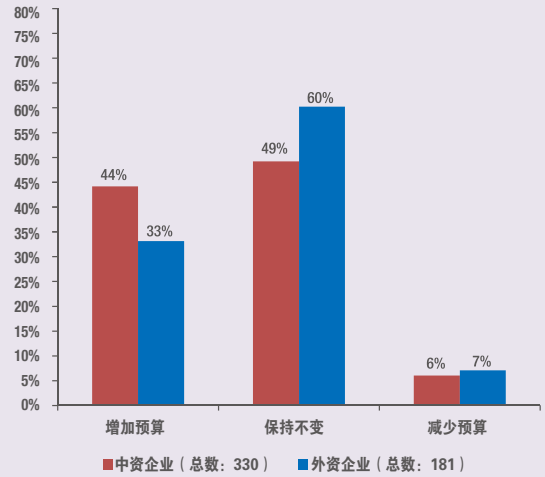
分销网络：

17%的受访企业认为其在中国市场的分销网络低效或非常低效，47%的受访者认为其分销网络够用，36%的受访者认为分销网络有效或高效。

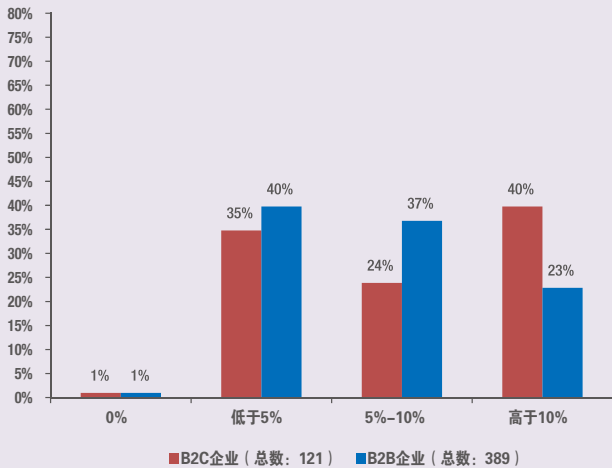
图表 51 - 贵公司每年的营销和销售费用约占收入的百分之多少？



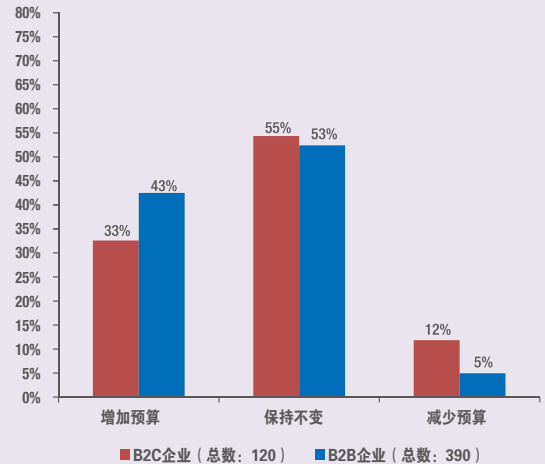
图表 52 - 中外企业：贵公司对来年有何计划？



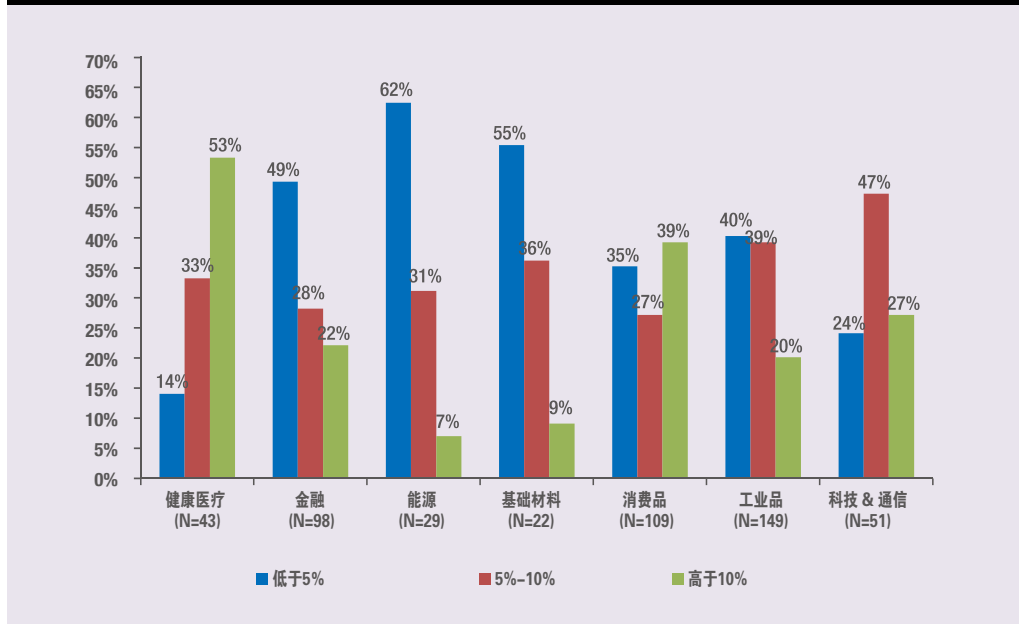
图表 53 - 按B2B/B2C分析：贵公司每年的营销和销售费用约占收入的百分之多少？



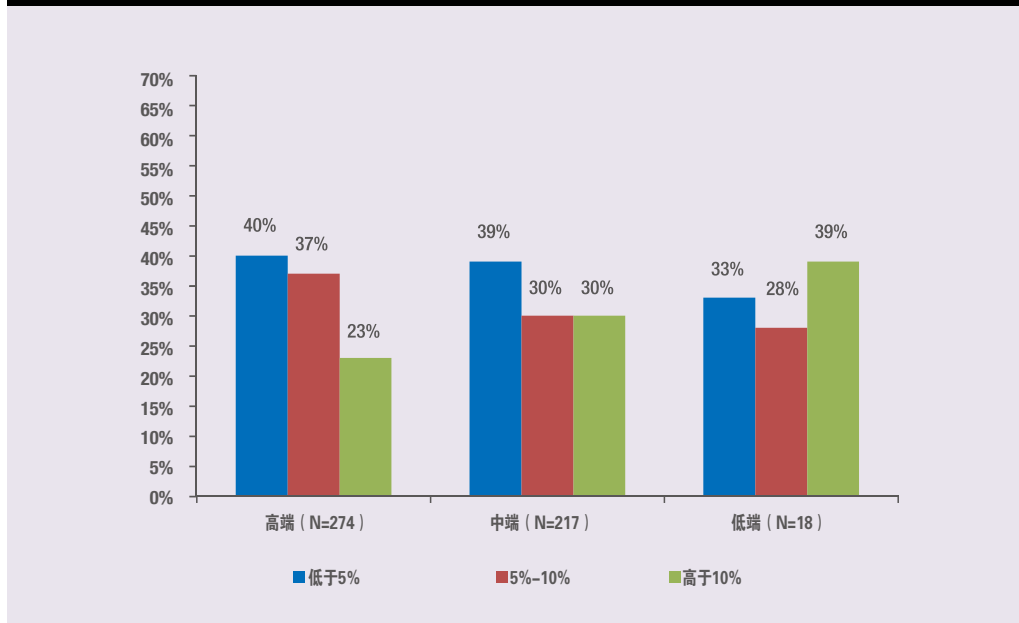
图表 54 - 按B2B/B2C分析：贵公司对来年有何计划？



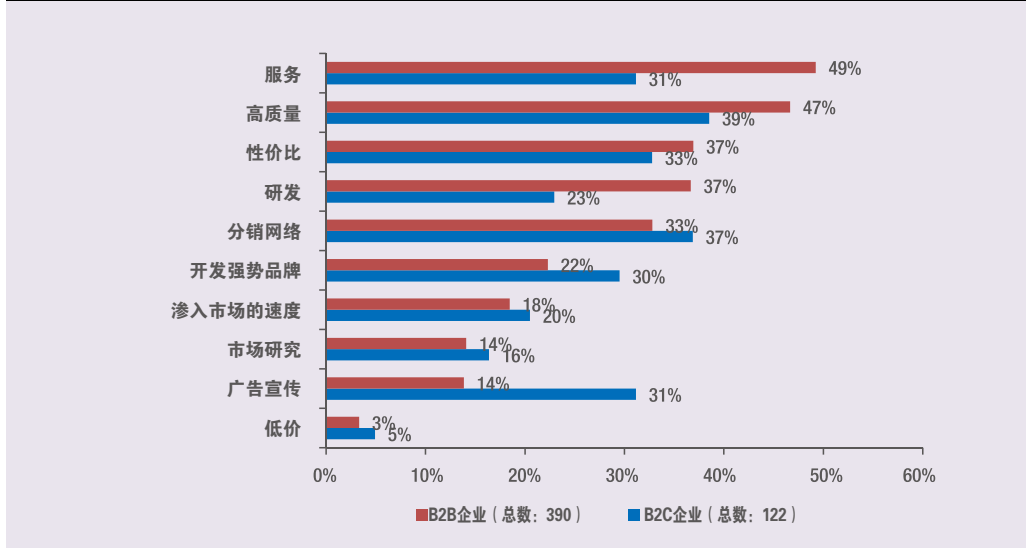
图表 55 - 按行业分析：贵公司每年的营销和销售费用约占收入的百分之多少？



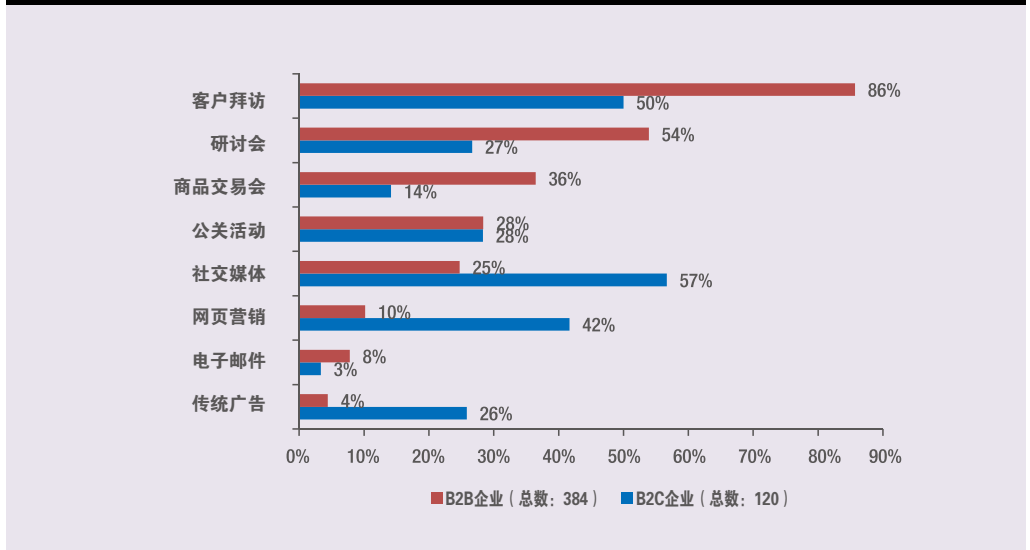
图表 56 - 按细分市场分析：贵公司每年的营销和销售费用约占收入的百分之多少？



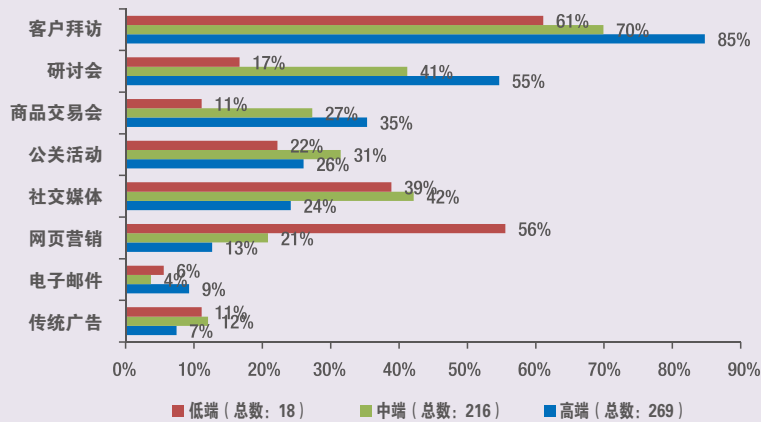
图表 57 – 按B2B / B2C分析：贵公司在中国取得好的销售业绩的最重要因素（可多选）



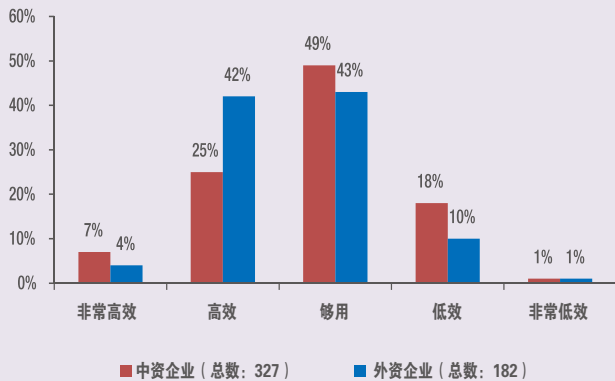
图表 58 – 按B2B/B2C分析：就贵公司而言，下列哪些营销手段效果最好？（可多选）



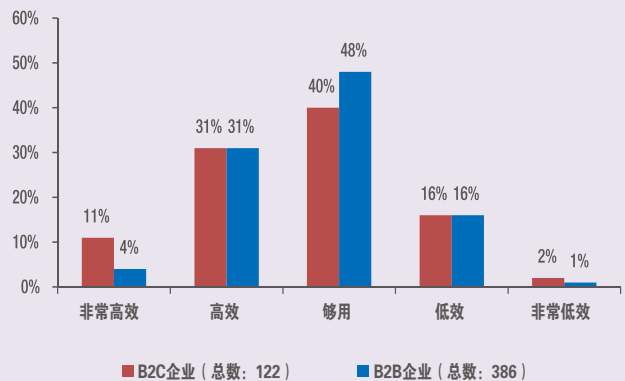
图表 59 – 按细分市场分析：就贵公司而言，下列哪些营销手段效果最好？（可多选）



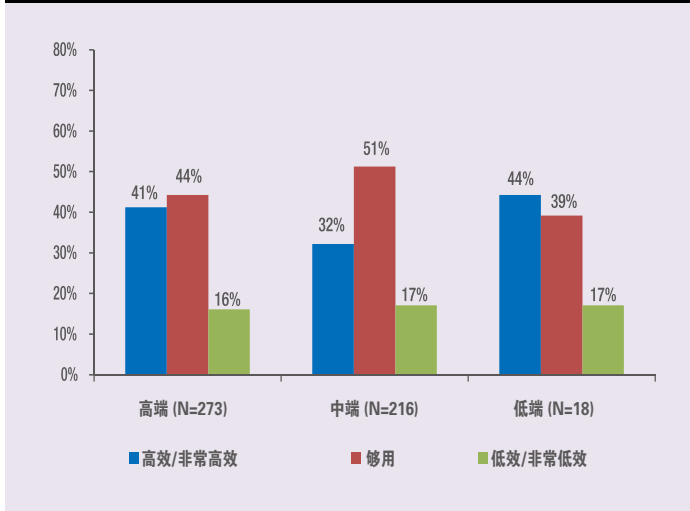
图表 60 – 您是如何评估贵公司在中国市场的分销网络？



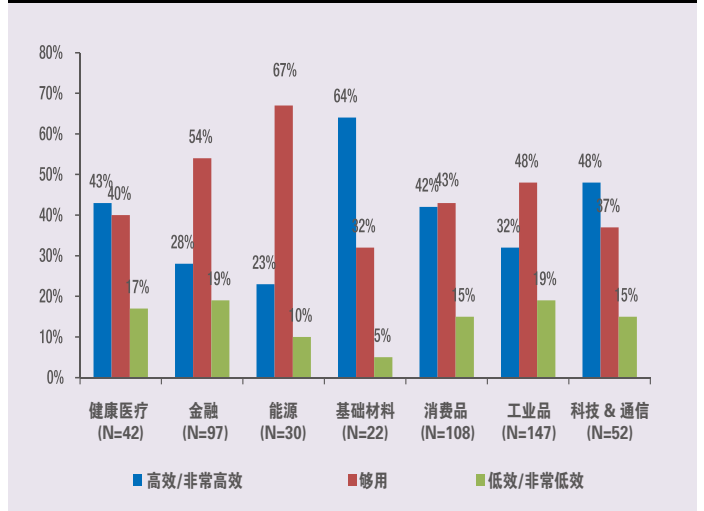
图表 61 – 按B2B/B2C分析：您是如何评估贵公司在中国市场的分销网络？



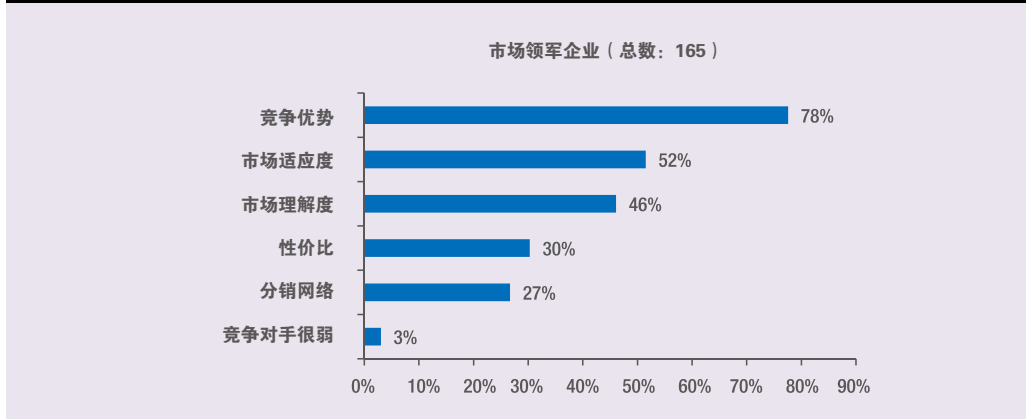
图表 62 – 按细分市场分析：您是如何评估贵公司在中国的分销网络？



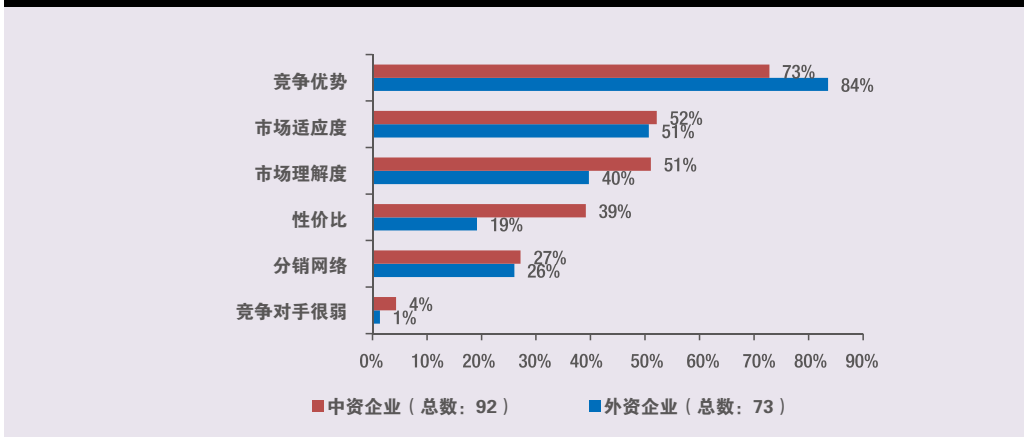
图表 63 – 按行业分析：您是如何评估贵公司在中国的分销网络？



图表 64 – 贵公司是如何成为市场领军企业？



图表 65 – 按中外企业分析：贵公司是如何成为市场领军企业？



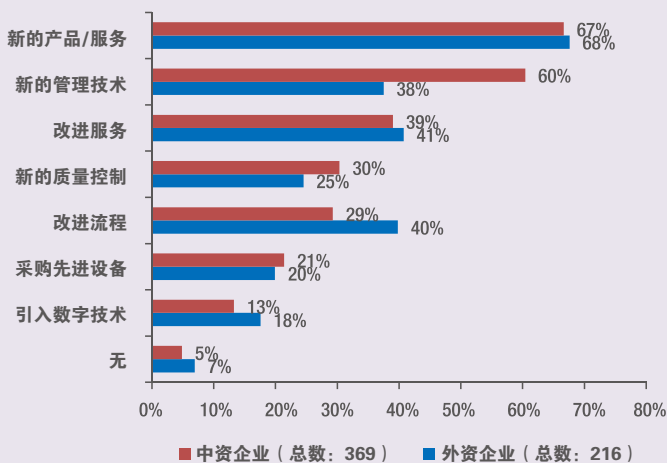
4.3. 研发

从问卷调查可看出受访企业对创新的重视程度。有67%的受访企业在2017年推出了新产品或服务。此外，有更多的中资企业引进了新的管理技能。

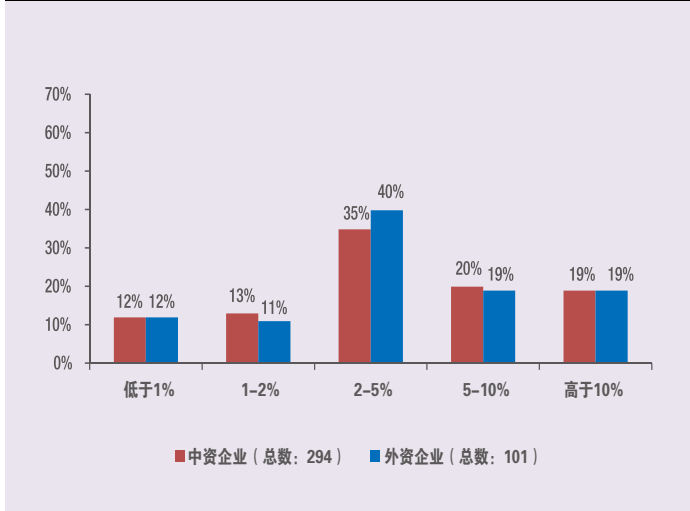
受访的中外企业在研发上的投入水平类似。但有更多中资企业表达了在未来三年增加研发支出的意愿（中资企业63%，外资企业41%）。相较于中国国有企业，中国民营企业更有增加研发投资的意愿。

按行业分析，我们现在科技及电信行业中，大力推动研发的企业（把5%以上的销售收入投入研

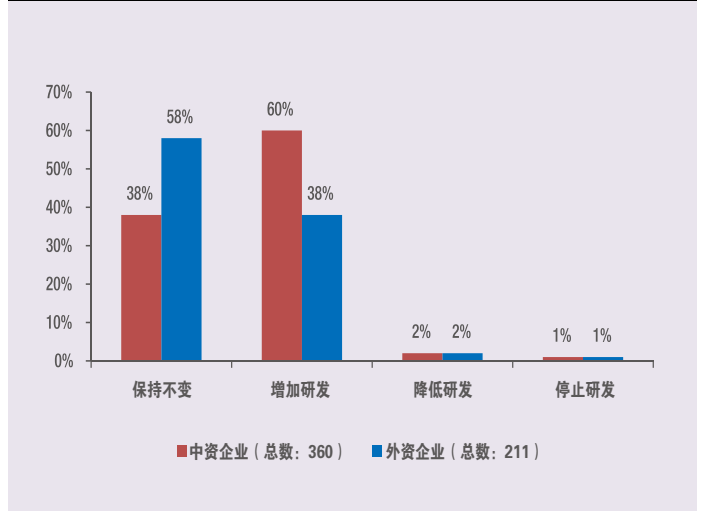
图表 66 – 2017年贵公司在哪些方面进行了创新？



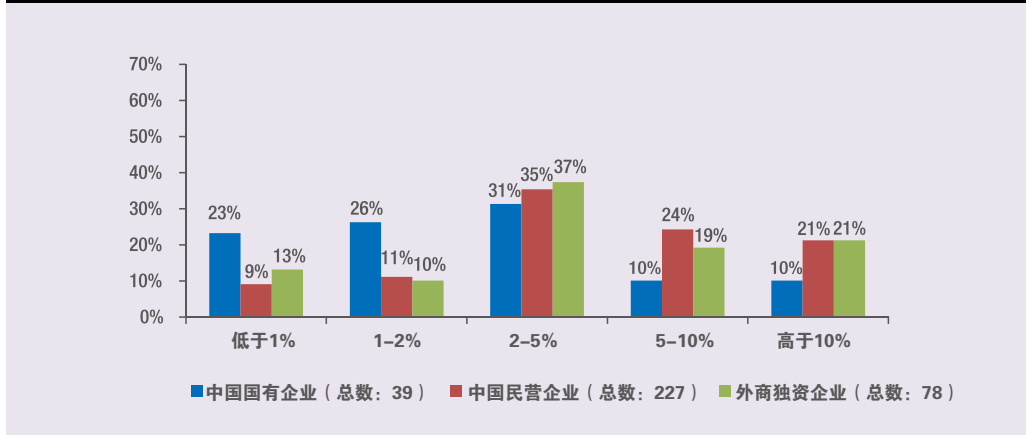
图表 67 – 贵公司每年研发支出占销售收入的百分之多少？



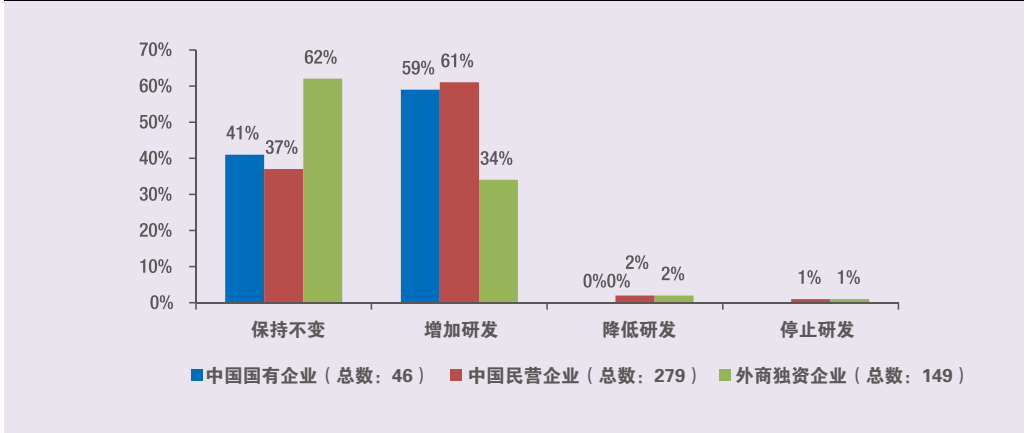
图表 68 – 未来三年，贵公司在研发方面有何计划？



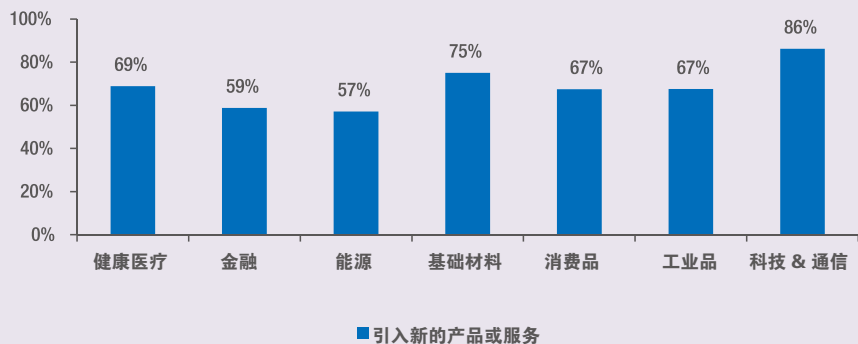
图表 69 – 按企业类型分析：贵公司每年研发支出占销售收入的百分之多少？



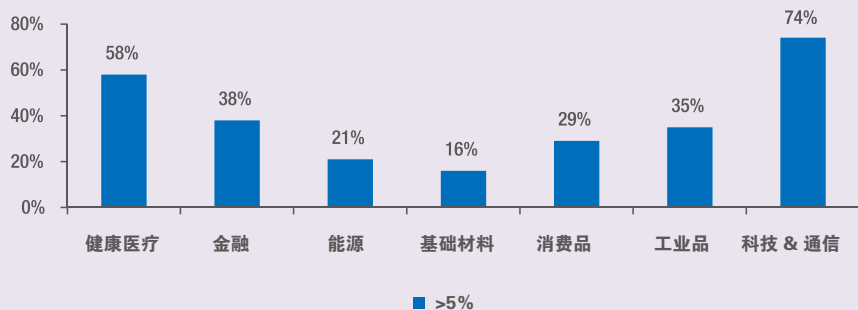
图表 70 – 按企业类型分析：未来三年，贵公司在研发方面有何计划？



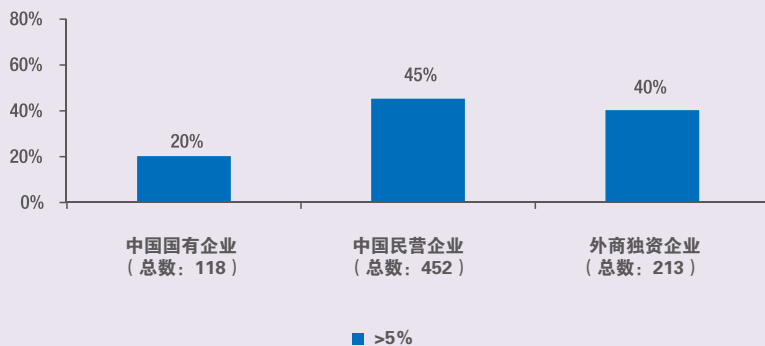
图表 71 – 按行业分析：2017年贵公司是否引入新的产品或服务？



图表 72 – 按行业分析：年研发投入占销售收入的5%以上



图表 73 – 按企业类型分析：年研发投入占销售收入的5%以上



发)占比最高(74%)，紧随其后的是医疗健康行业(58%)。

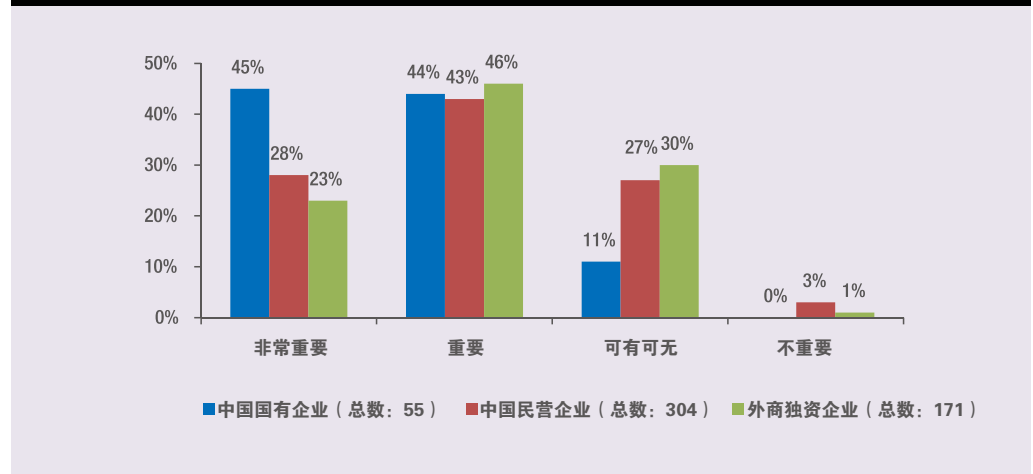
4.4.政府与法律环境

4.4.1.政府关系

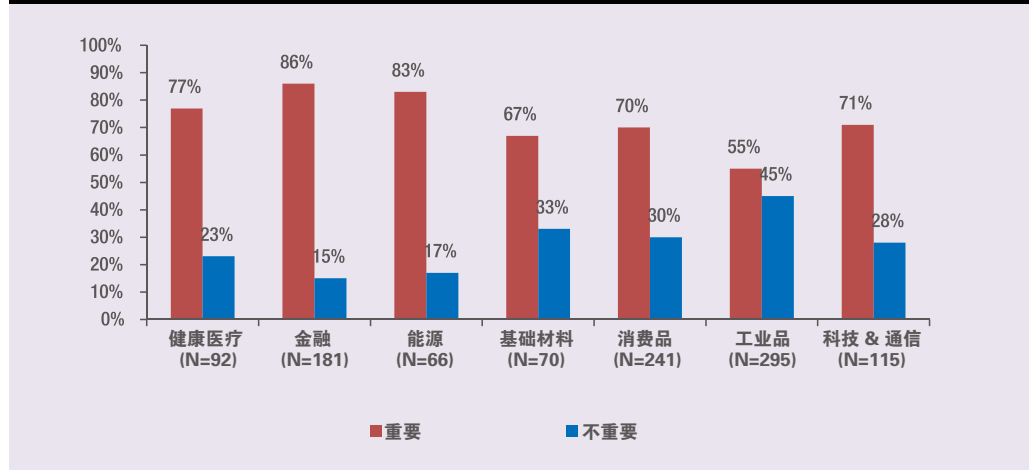
在受访的中外企业中，有71%认为与中国政府搞好关系对其企业重要或者非常重要。然而，对这一关系最为重视的还是中国国有企业。在我们的样本中，有45%认为这是企业成功的关键因素。

在按行业分析时，我们发现不同行业对政府关系的重视程度各有不同。从调查结果来看，金融，能源，和医疗健康行业对这一关系更为重视，各有86%，83%和77%的受访企业视之为重要或关

图表 74 - 与中国政府机构建立/保持良好关系对企业成功有多重要？



图表 75 - 按行业分析：与中国政府机构建立/保持良好关系对企业成功有多重要？



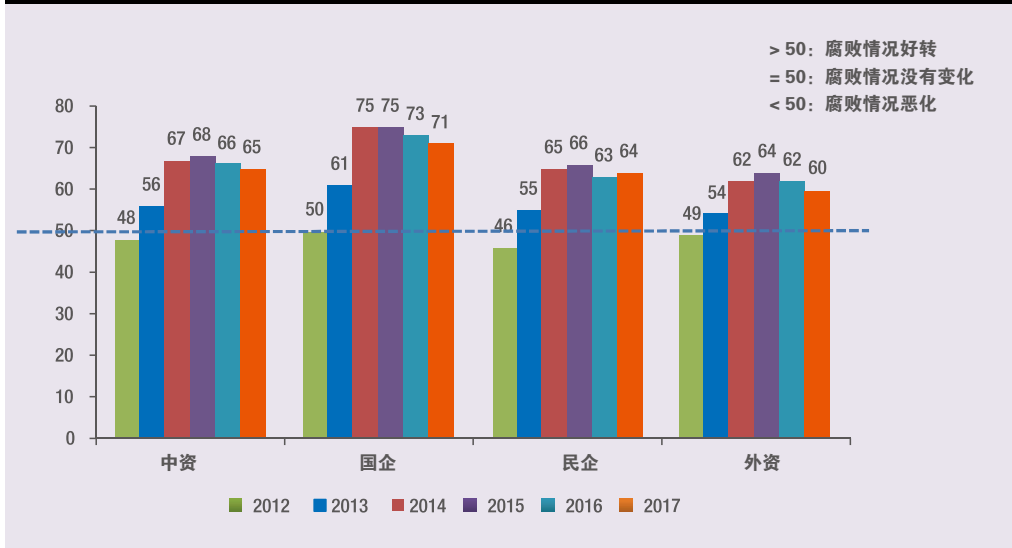
4.4.2. 腐败

腐败变化指数的设定所依据的问题是“贵公司所在行业的腐败问题与去年相比有什么变化？”指数计算方式与著名的采购经理人指数(PMI)相同。指数为50说明腐败情况没有变化；大于50说明有改进；小于50说明情况恶化。指数离50越远，给定时间内发生的变化越大。

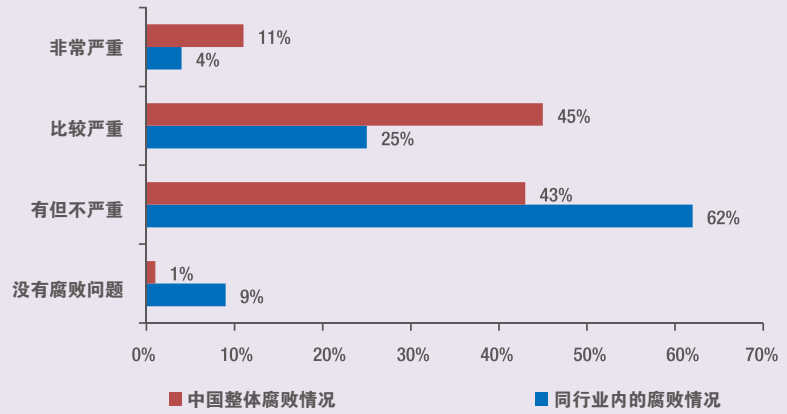
在2012年至2015年的调查中，多数受访者认为当年的腐败情况比往年有所改善。然而，2016年腐败情况有些许恶化，这个趋势持续到2017年。尽管如此，腐败指数仍然高于50，说明腐败情况还是有所缓解。

在历次调查中我们观察到一个有趣的现象，受访者都认为中国整体腐败情况比自己所处行业的腐败更为严重。当被问及中国的整体腐败情况时，大多数受访者（56%）认为问题严重（“比较严重”以及“非常严重”）。然而，当被问及自己所在行业内的腐败情况时，认为有问题的比例降

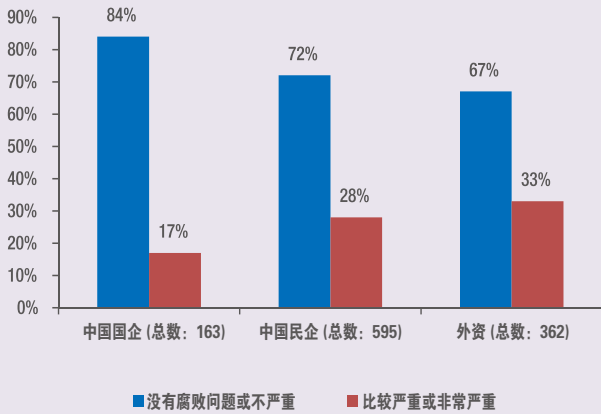
图表 76 - 按公司类型分析的腐败变化指数（贵公司所在行业的腐败问题与去年相比有什么变化？）



图表 77 – 总体而言，您认为腐败问题在中国严重吗？在您的行业内呢？
总数：626



图表 78 – 按企业类型分析：贵公司所在行业的腐败问题有多严重？



图表 79 – 按行业分析：贵公司所在行业的腐败问题有多严重？

