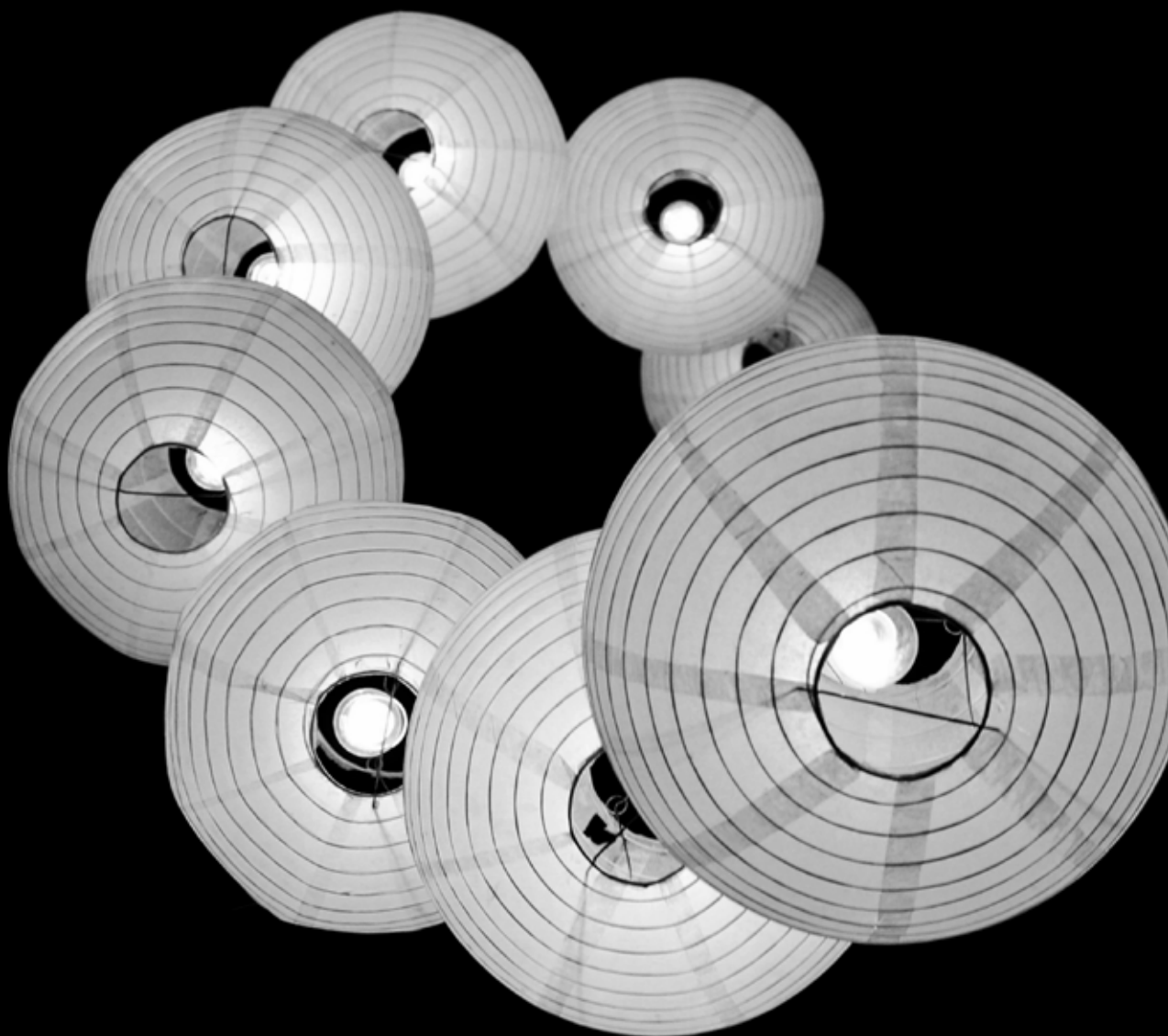


赢在中国：
跨国企业
2020年的挑战？

威和 (Wieger Joosten)

赵启薇

成就卓越绩效



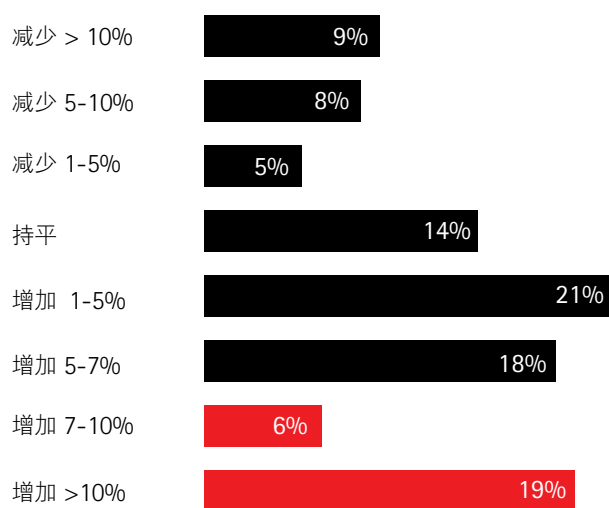
过去30多年，跨国企业凭借各种优势和优惠条件在中国市场取得了蓬勃发展。然而，在“新常态”下，跨国企业迫切需要重新审视自己的中国战略，制定新的竞争战略——除了一如既往地关注质量、品牌声誉和市场渗透外，精准营销、组织敏捷性，以及本地协作与共同创新已成为赢得市场的最新关键因素。

新市场，新增长战略

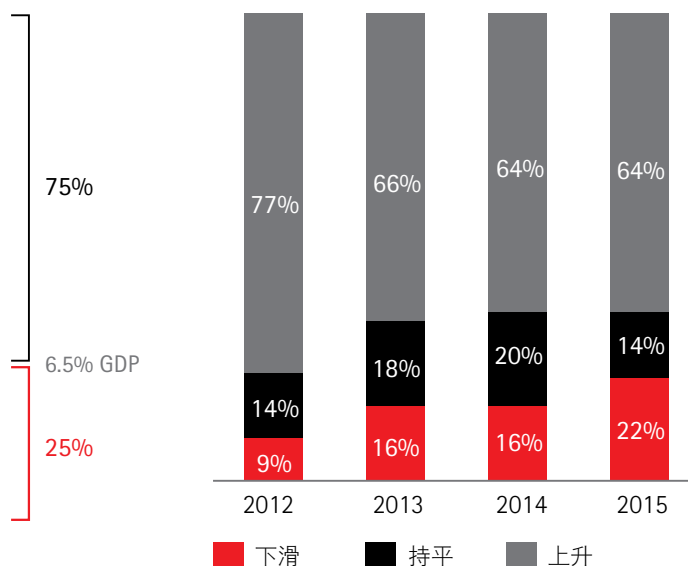
工资和土地等要素成本不断上涨，本土新兴企业逐渐成熟，并具有更敏捷竞争能力，跨国企业在中国市场的增长预期受到前所未有的挑战。埃森哲战略研究¹发现，在华跨国企业中，高达75%的发展速度目前低于中国GDP增幅。如果这一趋势持续下去，跨国企业将面临每年损失约10%业务价值的风险。其结果是，到2020年，这些企业在中国的半数商业价值或许将不复存在。

图1. 在华跨国企业的业务增速正在放缓

收入增长（同比，2014-2015年）



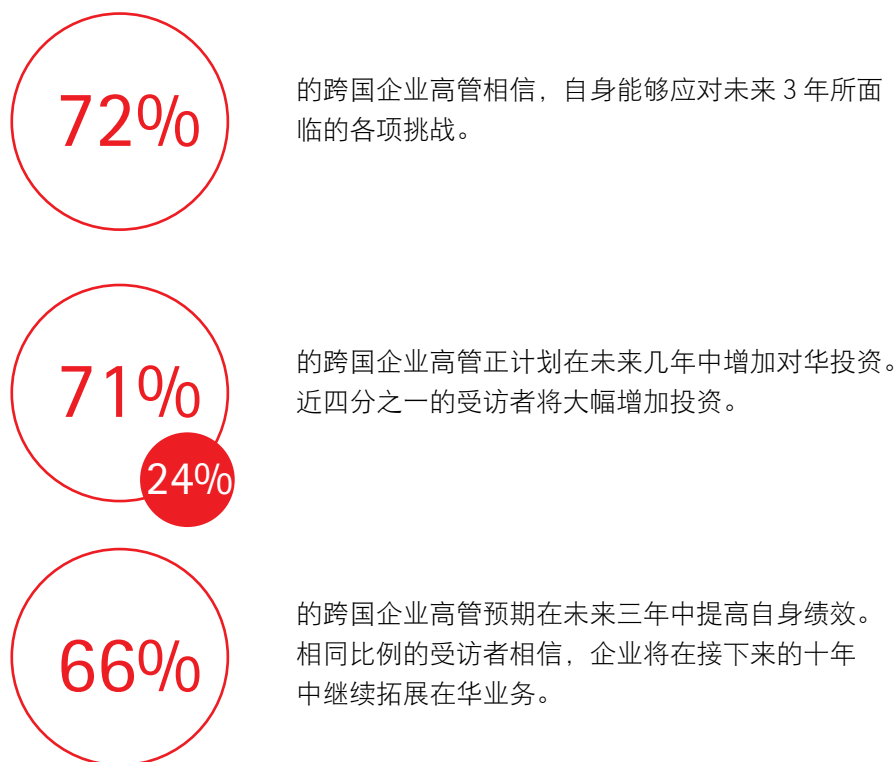
收入增长（同比，2012-2015年）



资料来源：2015年中国欧盟商会商业信心调查
 2015年中国美国商会商务环境调查报告
 2015年埃森哲-FT研究院调查
 埃森哲分析

尽管中国经济放缓，跨国企业领导者依然看好中国市场潜力，并对企业的发展前景充满自信。这种信心源于持续增长的社会财富、城市化水平不断提高及中国中产阶级日益成熟，并已充分体现在了跨国企业的愿景及投资战略当中。

图2. 跨国企业高管仍充满信心



资料来源：2015年埃森哲-FT研究院调查，埃森哲分析

事实上，无论身处哪一行业，在华跨国企业都将发现，保持竞争优势正成为日渐挑战的课题。“新常态”下的中国社会既面临新压力，也蕴含新机遇、新趋势。未来，在华跨国企业的成功取决于他们的响应能力与速度。以下三项举措有助其实现差异化优势。

深耕精准，广拓远景

跨国企业需要面对这样的现实——在中国的“新常态”下，已经没有什么所谓的“普通”消费者。如果一定要找出中国14亿消费者的共同之处，那就是：每个人都希望满足其独特的需求。消费品巨头宝洁（P&G）已切身体会到了这一点：公司未能阻挡嗅觉更加敏锐的中国本土企业的侵蚀，正不断丢失市场份额。在近期的一场分析师会议上，首席财务官乔恩·穆勒（Jon Moeller）不得不承认：“以往，我们对中国的审视一直停留在一个发展中市场，并未认识到这里有着世界上最挑剔的消费者。”²

为了赢得消费者，跨国企业不仅要快速响应多项选择需求，更要准确预测消费者的具体需求与偏好。他们不但要打造知名品牌，还要提供更丰富、更出色的产品，实现便捷、无障碍的终端服务，使消费者即时获得满足。而另一方面，对于能够节约时间、使生活更加轻松的无缝购物体验，消费者的需求也在逐年递增。³

此外，跨国企业还需要认识到，精准营销是在中国获取成功新的必备要素——例如通过更具个性化的市场活动来锁定目标消费者。自2014年以来，大众市场电视和平面广告开支均呈下降态势，预计到2020年，此类开支或维持现状，或进一步下滑；相比之下，数字广告却在急剧增加。2014年，企业数字广告投入已达235亿美元，而今年预计将超过400亿美元。到2020年，数字广告投放至少会翻番。⁴这表明，企业已认识到，过去那种“一刀切”式的产品、服务、渠道和体验已不再奏效，在新环境下亟需摒弃。

如今，品牌必须实现高度的差异化，市场进入策略和沟通也应当本地化、全力聚焦目标市场。客户细分需要以本地特色和消费者特征为基础，不仅体现人口结构，更要反映其独特的偏好、预期、态度和行为。不仅如此，企业还务必打造个性化的产品与体验，更好地满足独特消费群体的需求。显而易见，更为精准的营销、再加上针对性的消费者细分，能够帮助企业提供愈加出色的客户体验，推动业务进一步发展。比如，埃森哲为一家全球消费品制造商部署了（面向不同城市和渠道的）高精度细分战略，由此发现机遇，将某些高价值地区的销量提升达80%。⁵

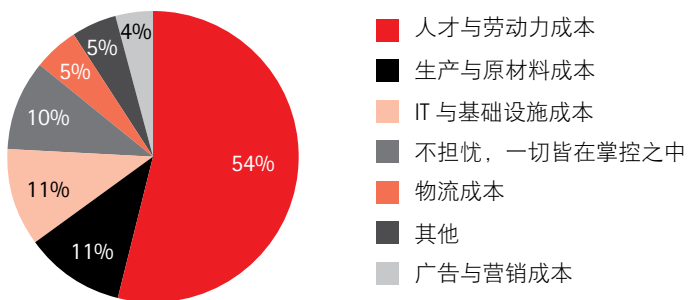
激发“创业”精神

新崛起的中国企业不仅迅速敏捷，而且具有极强的创业精神。相比之下，采用集中式管理的跨国企业过度依赖全球化运营和流程，导致迟缓低效，无法紧跟客户需求变化并捕捉新的市场机遇。此外，这些跨国企业的创新速度远远逊于本地同行，这是其未来发展的重大隐患。

研究发现，虽然高达92%的跨国企业领导者认为创新至关重要，但只有32%自信其在创新投入方面走在前列。创新投资匮乏的主要原因在于，跨国企业正面临着巨大的成本压力。近三分之二（65%）的跨国企业高管指出，成本压力将是其未来三年中面临的巨大挑战——而如何控制劳动力相关的开支尤为棘手。与本地企业相比，跨国企业员工目前的薪酬水平高出了19%。以往，跨国企业占据着市场主导地位，并由此获得高额利润，因而较高的员工待遇合情合理；但今天，本土企业抢占了更多市场份额，跨国企业昔日的薪酬增长模式已难以为继。

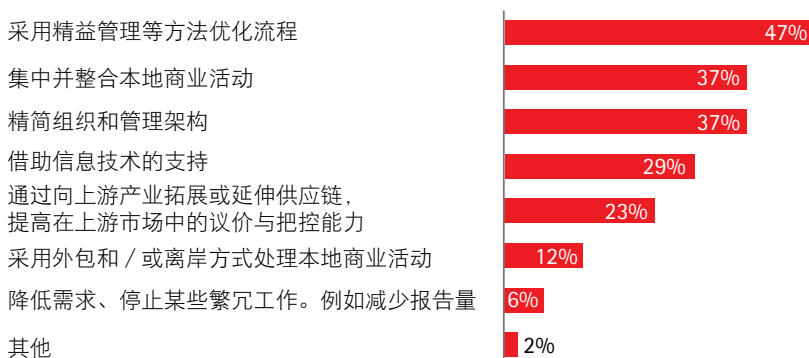
68%的在华跨国公司认为创新非常关键，其中尤为看重新型产品与服务或商业模式创新的比例分别占48%和20%。

图3：目前，不断攀升的劳动力成本是跨国企业发展最大的挑战



为了与结构更为精简的中国企业展开竞争，跨国企业需要引入创业精神，保持创业心态。这意味着，他们应当从战略高度审视成本管理，借助零基预算来释放资本，将其重新投入创新活动中，藉此推动业务增长。他们必须建立更加灵活的运营模式，通过手工劳动的自动化、扩大控制范围，以及简化决策审批流程等举措，提高工作效率、加强运营成效。这一优先要务已得到了跨国企业的普遍重视。我们的研究发现，80%的跨国企业领导者正致力于实现营收增长和成本效益双丰收。流程优化、业务整合和数字技术都将为此助一臂之力。

图4. 跨国企业成本管理所倚重的最关键的两项能力



资料来源：2015年埃森哲- FT研究院调查，埃森哲分析

毋庸置疑，资金是实现创新的关键驱动力，而创新能够助力跨国企业快速响应中国市场发展趋势和消费者需求。但仅有资金投入还不够。跨国企业还需要培育创新文化和勇于承担风险的思维模式。创新必须植入企业基因当中，所有的培训项目、员工激励措施和人才战略都应围绕该目标来设计。此外，领导者需要积极倡导创新，任命“首席颠覆性业务增长官”将有效推动自上而下的变革。

实现本土化（并重新自我审视）

埃森哲战略的研究发现，三分之二的跨国企业高管认为，未来十年，中国本土崛起的跨国企业将具备强大的市场竞争力，并将在中国市场和全球市场对现有跨国公司秩序形成极大挑战。但显然，很多本土企业的步伐大大提前于这一时间表。特别是在零售、消费品和消费电子等领域，他们已开始占领市场份额，且速度之快令人难以置信。华为就是这方面的杰出代表。这家中国企业通过直接面向消费者的渠道，利用全新智能手机品牌“荣耀”，赢得了数字原住民的青睐。⁶ 仅用短短六个月时间，在中国市场华为就一举超越了之前的市场霸主——三星。⁷

“危机边缘”的跨国企业

在中国，某些行业的跨国企业所面临的本土竞争对手的威胁尤为明显。例如在包装食品、美容与个人护理两行业，自 2012 年以来，跨国企业的市场份额一直在不断缩水。⁸ 本土企业之所以发展迅猛，主要得益于更加了解本地消费者的偏好。同时，他们可以更为容易地以较低成本重新创建产品和流程。未来几年，随着本土企业专业度的积累，其市场份额还将进一步增加。

不过未来十年，也有一些跨国企业将拥有有利环境——特别是依赖复杂技术或产品开发流程，中国企业较难复制的行业中，跨国企业仍具有显著优势。与之相似，生命科学和消费健康领域的跨国企业能够凭借其先进的研发实践，继续保有差异化优势。目前，通用电气、西门子和飞利浦三大企业占据了 70% 的高端医疗设备市场，⁹ 并且有望延续这种领先地位。问题是，他们能够维持多久？

在对待本土企业的态度上，高瞻远瞩的跨国公司已开始打出合作牌。事实上，三分之一（34%）的跨国企业认为，企业的市场成功及未来增长，将主要源于同本土企业的合作。不少企业已向我们展示了他们的成功经验。例如，某大型全球酿酒商正与本土企业合作，打造独一无二的夜生活体验；¹⁰ 运动服装巨头阿迪达斯已将其全部生产能力转移至中国，由中国供应商负责；¹¹ 捷豹路虎则和奇瑞成立了合资企业，生产专门针对中国市场的车型。¹²

上述实例说明，跨国企业可以采取多种形式与中国本土企业合作。最具发展前景的模式之一，就是通过创建生态系统来规模化地提供创新产品与服务。以戴尔为例，公司承诺未来五年在中国投入 1,250 亿美元，由此彰显致力于本土长期发展的决心。此外，作为该战略的一部分，戴尔还与金山云服务签署了战略协议，在大数据和云技术领域打造本地伙伴关系。通过上述举措，这家跨国企业预计其生态系统能够保有 100 万个就业岗位。¹³

为了打造最成功的生态系统，跨国企业还需要落实能够识别最佳潜在合作伙伴的结构和流程。一方面，他们必须建立严格的控制力，确保伙伴关系有助于各方繁荣发展；同时，应着眼于合作所能带来的长期价值，持续判断如何充分发挥合作关系形成的优势，推动企业在其他市场或业务领域中取得成功。例如，EMC 公司最初与联想合作，成功进入了中国的服务器和存储市场；公司目前正计划扩展这种伙伴协同效应，涉足全球其他市场。¹⁴

成功生态系统的特征

埃森哲战略的研究指出，以下三个因素能够促进跨国企业与本地伙伴成功开展合作创新：


- 长期的互惠互利。要想创建共赢的生态系统，本土企业提供新的理念和新的市场渠道，而跨国企业的贡献不仅在于引入投资，还应包括海外关系、技术和人才等。
- 确保信息互换。为了更好地满足中国消费者需求，生态系统合作伙伴需要创建差异化体验。他们应通过分享客户认知形成精准的商业洞见，藉此提供无从复制的客户体验。
- 保持开放心态。生态系统合作伙伴应持开放态度，不断扩大网络，纳入其他本土企业，为联盟注入新的活力，共同推动市场成功。

立足长远 把握当下

在华跨国企业目前仍然秉持着守成之道。但现在，他们必须以制胜为目标。对于无法满足客户需求、无从应对成本压力和本土企业竞争的跨国企业而言，这将是一项巨大挑战。以精细洞见为指导、以敏捷运营模式为支撑，提供个性化体验，并与本土领军机构建立新型伙伴关系——跨国企业必须切实针对中国市场制定新的战略，方可在未来实现繁荣。

近一半（47%）的跨国公司高管预计 2025 年中国经济规模将超过美国。对于未来世界最大经济体，跨国公司不能错过这场盛世。

Join the conversation

 @AccentureStrat

作者

威和 (Wieger Joosten)

wieger.joosten@accenture.com

赵启薇

selina.q.zhao@accenture.com

References

- ¹ 埃森哲 - FT 研究院调查, 2015 年。
- ² “为何宝洁 CEO 认为自身需要提高敏捷性”, 《财富》杂志, 2016 年 2 月 19 日。访问网站时间: 2016 年 4 月 24 日, <http://fortune.com/2016/02/19/procter-gamble-ceo-nimble/>。
- ³ 埃森哲, “商业的未来已经来临: 了解亚洲全新消费者”, 2016 年。
- ⁴ 市场调研公司 eMarketer, “尽管经济增速已放缓, 但中国的数字广告开支仍在不断增加”, 2016 年 3 月 9 日。访问网站时间: 2016 年 5 月 10 日, <http://www.emarketer.com/Article/Digital-Ad-Spend-Rises-China-Despite-Economic-Slowdown/1013677#sthash.f3W24IQe.dpuf>。
- ⁵ 埃森哲客户服务实例。
- ⁶ 理查德·特伦霍姆 (Richard Trenholm), “新的荣耀品牌提振华为形象”, 科技资讯网 (CNET), 2014 年 10 月 28 日。访问网站时间: 2016 年 4 月 26 日, <http://www.cnet.com/news/huawei-reboots-its-image-with-new-honor-brand/>。
- ⁷ 《电子产品世界》, “苹果、三星和华为分享中国大陆高端手机市场”, 2015 年 4 月 30 日。访问网站时间: 2016 年 5 月 10 日, <http://www.eepw.com.cn/article/273355.htm>。
- ⁸ 欧睿国际, 埃森哲分析。
- ⁹ 中国机械工业联合会网站 (MEI.NET.CN), “三外资巨头占据七成高端医疗设备市场”, 2015 年 8 月 1 日。访问网站时间: 2016 年 5 月 10 日, <http://www.mei.net.cn/yqyb/201408/569063.html>。
- ¹⁰ 埃森哲客户服务实例。
- ¹¹ 劳拉·波吉特 (Laurie Burkitt), “阿迪达斯将关闭中国工厂”, 《华尔街日报》, 2012 年 7 月 18 日。访问网站时间: 2016 年 4 月 26 日, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304217904577534074222825982>。
- ¹² 安吉拉·莫纳汉 (Angela Monaghan), “捷豹路虎签署中国合资项目”, 《每日电讯报》, 2012 年 11 月 18 日。访问网站时间: 2016 年 5 月 2 日, <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/9684276/Jaguar-Land-Rover-seals-Chinese-joint-venture.html>。

Copyright © 2016 Accenture
埃森哲版权所有。

埃森哲及其标识与成就卓越
绩效均为埃森哲公司的商标。

¹³ 戴尔新闻稿, “戴尔宣布其‘立足中国, 服务中国’新战略, 支持创造就业机会, 推动企业家精神和创新”, 2015 年 9 月 10 日。访问网站时间: 2016 年 5 月 2 日, <https://www.dell.com/learn/us/en/vn/press-releases/2015-09-14-dell-announces-its-new-in-china>。

¹⁴ 路透社, “中国联想与 EMC 合作提供存储及服务器产品”, 2012 年 7 月 31 日。访问网站时间: 2016 年 5 月 2 日, <http://www.reuters.com/article/lenovo-emc-idUSL4E8J108Y20120801>。

关于本次研究

2015 年 9 月, 埃森哲战略与 FT 研究院联合开展了对在华跨国企业的调研, 旨在更好地了解他们所面临的挑战及机遇。受访的 119 位高管来自的企业平均年营收额达 25 亿美元, 在华员工数为 1.1 万名。

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰, 是一家全球领先的专业服务公司, 为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿, 业务涵盖 40 多个行业, 以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能, 以及翘楚全球的交付网络, 我们帮助客户提升绩效, 并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球 500 强企业之一, 目前拥有约 37.3 万名员工, 服务于 120 多个国家的客户。我们致力驱动创新, 从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务已超过 25 年, 拥有一支逾 1 万 1 千人的员工队伍, 分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家, 我们将世界领先的商业技术实践于中国市场, 帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势, 从而实现基业常青。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

关于埃森哲战略

埃森哲战略融会贯通商业与技术, 利用商业、技术、运营和职能战略等领域的专长, 帮助客户创建并执行行业战略, 支持企业实现全面转型。我们着重关注数字化、竞争力、全球运营模式、人才和领导力议题, 助力客户运筹帷幄, 提高效率, 实现增长。更多信息, 请访问: www.accenture.com/cn-zh/strategy-index.aspx。