



中国商业报告

2016

范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐

2016年中国商业报告

范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐

中欧国际工商学院

Copyright ©2016 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
中国经济的两面性	6
培养全球性领导者：中国企业全球化缺失一环	10
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	23
2.2. 预期业绩指数	26
2.3. 商业信心指数	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	34
3.3. 成功因素	36
第四部分：职能领域讨论	39
4.1. 人力资源	40
4.1.1. 中国人力资源的首要问题	42
4.1.2. 挽留员工的最有效措施	44
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	48
4.2.3. 市场营销、销售和分销战略	49
4.3. 研发	55
4.4. 政府与法律环境	58
4.4.1. 政府关系	58
4.4.2. 腐败	59
图表目录	63

中欧国际工商学院第六届《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、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：

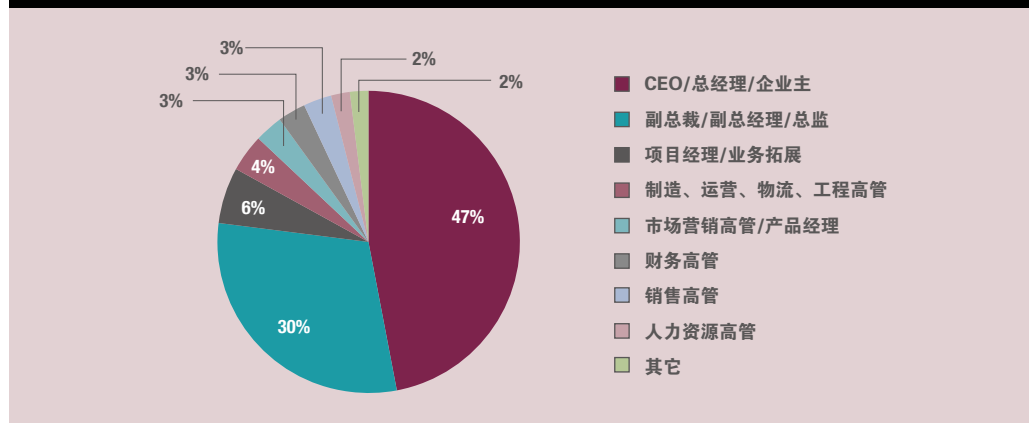
- 上海瑞士中心、瑞士驻华大使馆、瑞士商务促进中心、瑞士科技文化中心、瑞士商会、汉易商务咨询有限公司
- 中意商会

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、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2015年在中国的经营状况，也有助于我们了解这些公司对2016年以及未来的期望。

2015年11月-12月期间，共有790名高管参与了调查，其中455位来自本土企业，335位来自外企。从职位上看，受访者中有374名首席执行官、总经理、企业主，237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：人力资源、财务、市场营销、销售、运营及研发部门。从归属地来看，80%的高管来自中国大陆，3%来自中国台湾、香港或澳门，17%来自其它国家和地区。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 – 您目前在公司担任何职？ 调查总数：790人



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。

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。



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。



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。



卜悦乐研究员

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。



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。

- 中国经济的两面性
- 培养全球性领导者：中国企业全球化缺失一环

本部分以研究团队针对本土企业和在华外资企业的调查为基础，深度概括我们在上述领域的研究发现。

中国经济的两面性

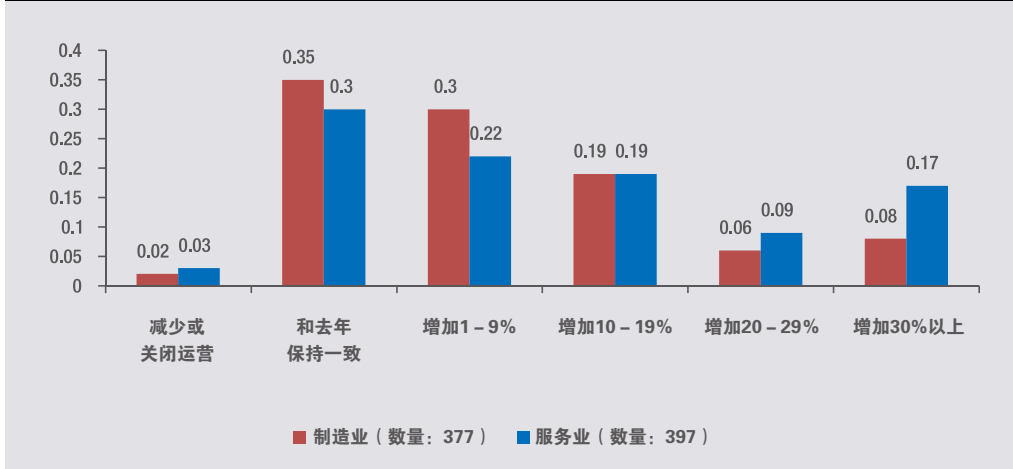
中欧国际工商学院《2016中国商业年度调查》显示，目前中国的商业信心水平降至了五年来的最低点。然而，在这幅令人沮丧的整体图景背后，有两个截然不同的故事：挣扎的制造业和新兴的服务业

中欧国际工商学院《2016中国商业年度调查》显示，2015年参与调查的中外高管的商业信心水平降至了五年来的最低点。然而，如果我们分别从工业和服务业的角度来看，却是完全不同的图景。一方面，2015年工业和材料行业仍在挣扎：如果按从0到10（10为最高）打分的话，这些领域高管的商业信心在6分以下。另一方面，中国的服务业和消费品业都处于上升期，高管的商业信心在6.5分以上，医疗服务领域则高达7.0分。这一鲜明的对比揭示了当前中国经济的一个重要特征，中国经济正在经历一个根本性转变：从之前以投资为驱动、以工业为中心的增长模式，转变为以消费者为导向、以服务为中心的增长模式。

服务业有望进一步扩大

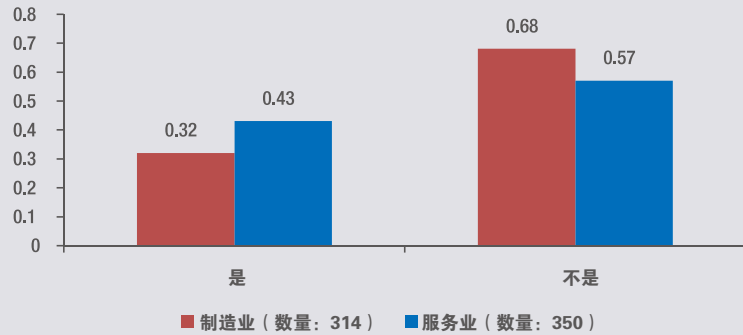
在投资的推动下，中国服务业有望在2016年及之后几年进一步增长。当被问及2016年在中国的发展计划时，17%的服务业公司高管都表示将会增加逾30%的投资。相比之下，仅有8%的制造业公司高管有类似承诺。服务业也趋向于吸引较小规模的投资。45%的服务业公司都表示今年至少增加10%的投资，但只有33%的制造业公司有这样的计划（见图2）。总体而言，随着投资计划的增多，我们预计今年中国的服务业会继续扩张。

图表 2 – 2016年贵公司在中国有何投资计划？

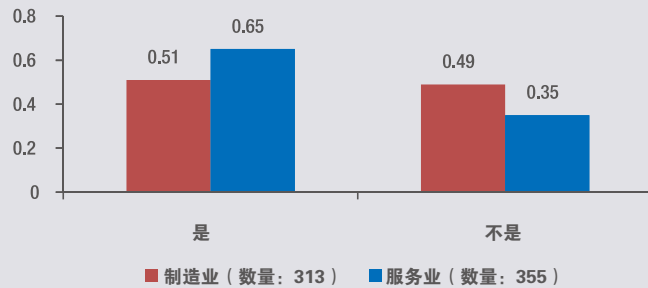


今年，随着企业越来越多地使用互联网，服务业也将快速增长。近年来，互联网在改造中国商业版图方面发挥了重要作用。在华经营的众多公司都计划通过进一步使用互联网来发展业务，只是不同行业 and 不同公司为此准备的程度不同。我们的调查显示，和制造业公司相比，服务业公司在抓住互联网机遇方面更加积极主动：2015年，43%的服务业公司已在互联网上销售服务或产品，相比之下，只有32%的制造业公司这样做（图3）。另外，65%的服务业公司表示计划让业务进一步数字化，但只有51%的制造业公司有此打算（图4）。总体而言，考虑到中国互联网在客户基础和商业应用方面的持续强劲增长，服务业企业似乎在搭乘互联网快车，进一步发展业务方面更胜一筹。

图表 3 – 贵公司是否在互联网平台上销售自己的产品/服务?



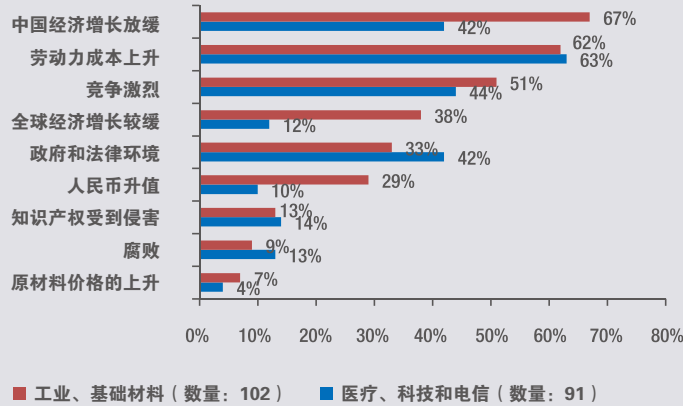
图表 4 – 贵公司是否计划提升业务数字化水平?



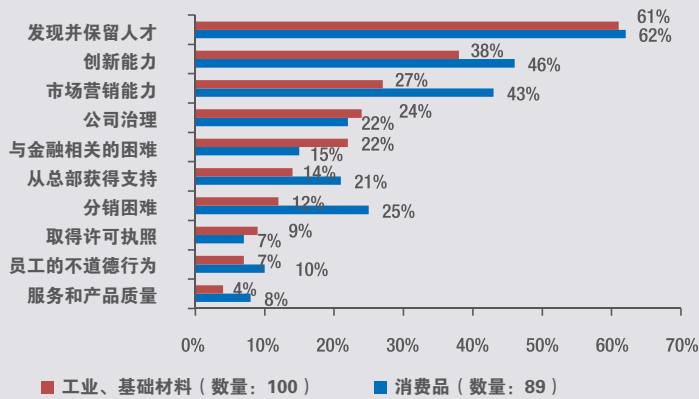
未来挑战

尽管制造业和服务业在商业信心、投资计划和增长速度方面存在差异，我们的调查显示，所有在华公司都面临着同样的挑战：上升的劳动力成本和激烈的竞争。然而，进一步观察可知，中国和全球经济增速放缓对制造业公司的影响比对服务业公司更深（图5）。在采访者中，67%的工业和基础材料行业高管表示，中国经济增速放缓是企业最大的外部挑战；而只有42%的医疗、科技和电信行业高管如此认为。与此相似，38%的工业和基础材料行业高管将全球经济增速放缓视为其业务的一个重要外部挑战，相比之下，只有12%的医疗、科技和电信行业高管如此认为。

图表 5 – 以下哪些是贵公司面临的**最大外部挑战**？



图表 6 – 以下哪些是贵公司在**中国**面临的**最大内部挑战**？



除了外部挑战，在华经营的企业还需要着力解决一些内部问题，尤其是在人力资源管理和创新能力建设方面。国家从投资驱动型经济转向消费导向型经济，这给不同行业的企业带来了不同的挑战。我们发现，当被问及内部挑战时，消费品业和服务业的高管对创新和营销能力的关注，明显高于工业和基础材料行业的高管。具体而言，46%的消费品业和服务业高管认为，创新能力是他们管理业务时遇到的最大内部挑战，但只有38%的工业和材料行业高管如此认为。在营销能力方面，这组数字为43%对27%。

此外，图6显示，对于海外企业的中国分公司来说，更多消费品业和服务业高管（21%）认为寻求总部支持是一项重大挑战，而只有14%的工业和基础材料行业高管这样认为。图5还显示，消费品业和服务业的高管（25%）比工业和基础材料行业的高管（12%）更关注分销方面的挑战，这一点很好理解。

因此，尽管在华中外高管的商业信心跌至了五年来的最低点，我们还是在服务业和消费相关行业找到了振奋人心的新增长的证据。在评估中国商业环境和制定未来经营战略时，企业不应忽视中国经济中这一根本性的积极转变。

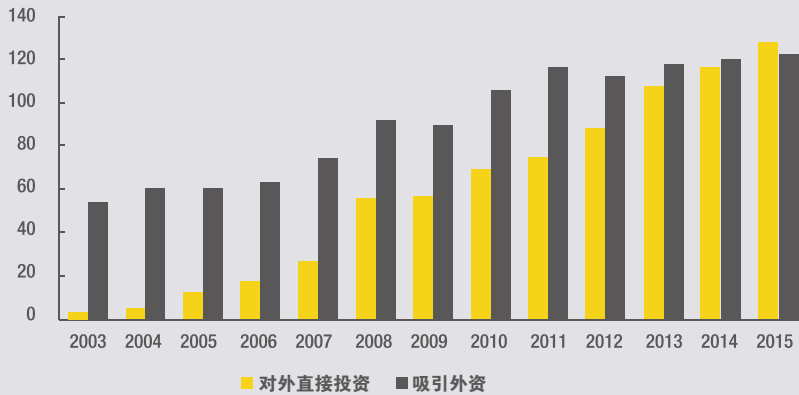
中欧国际工商学院《2016中国商业年度调查》在2015年11月至12月间进行，参与调查的高管共790名，其中455名来自中国企业，335名来自外资企业；374位为首席执行官、总经理或公司所有者，237位为副董事长、副总经理或主任，其余均来自业务部门，包括人力资源、财务、市场、销售、运营和研发。受访者中，80%来自中国大陆，3%来自港澳台地区，17%来自国外。超过90%的受访者有10年以上工作经验，超过半数的受访者有20年以上工作经验。广泛而经验丰富的样本为本次调查提供了多重而有益的视角。

培养全球性领导者：中国企业全球化缺失一环

中国企业的全球化程度日益提高，在海外市场的成功关系重大。本文探讨了海外致胜之道，揭示了中国企业管理人员成为全球性领导者的秘诀在于提升文商（CQ）。

中国和中国企业的全球影响力日益显著。安永近期发布的一篇报告指出¹，中国已成为世界第三大对外投资国，投资范围遍布全球。

图表 7 – 2003–2015年中国对外直接投资与利用外商直接投资金额（10亿美元）

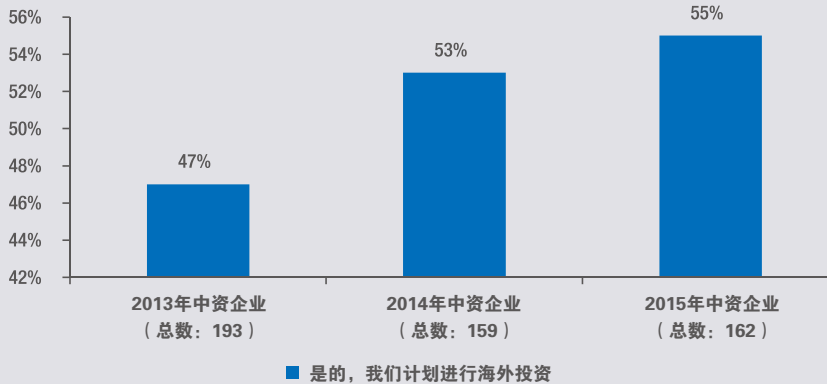


资料来源：统计局、商务部

2006年及之前的数据不含金融类投资；2015数据为安永知识管理中心预测

中欧国际工商学院《2016年中国商业报告》也证实，对外投资已是中资企业发展战略不可或缺的一部分，有36%的受访中资企业将其列为首要事务，有42%认为对他们企业的未来非常重要。与前几期调查相比，海外扩张的受重视程度逐年上升。

图表 8 – 按演变情况分析 – 未来三年，贵公司是否计划对中国以外的市场投资？



¹ 《丝路扬帆，蛟龙出海：中国对外直接投资展望》，安永，2015年3月

但是，单靠对外直接投资还无法保证取得成功；不是说投入了资金就万事大吉，其中还隐藏着众多玄机。著名经济学家潘卡基·格玛沃特在《距离依然重要》（Distance Still Matters）一文中提出了CAGE距离框架²。缩略词CAGE分别代表文化（Cultural）、行政（Administrative）、地理（Geographic）和经济（Economic）这些方面的差距。企业开展海外投资，必须考虑文化、行政、地理和经济差异。差异（或距离）越大，成功面临的挑战越大：

文化距离	行政距离	地理距离	经济距离
语言差异	没有殖民关系	自然距离遥远	消费者收入差距
种族差异	没有共同的货币或	没有共同边界	以下方面的成本和质量
宗教差异	政治联盟	没有海路或河道相通	差异：
社会规范差异	政治敌意	国土面积	• 自然资源
	政府政策	交通不便，通讯不畅	• 财务资源
	制度缺陷	气候差异	• 人力资源
			• 基础设施
			• 中间投入品
			• 信息或知识

全球性公司必须有一批全球性的领导者掌管国际业务，对于这种复杂局面才能应付裕如。世界经济论坛发布了一篇关于中国全球化企业的报告³，其中提到的最佳实践包括：培养全球高管团队、聘用和激励当地人才、以及为外派人才提供培训并使之融入当地团队。世界经济论坛指出，总部高管必须具备全球视野，能有效地与来自不同文化背景的人沟通，处理文化冲突。至于外派员工，他们必须享有当地水平的薪酬福利，享有家庭补助等边际收益，有机会参加公司全球性培训和发展项目。总而言之，中国的全球性公司无论在海外还是本土，都需要有全球性的领导者主持大局。

中国企业的全球性领导者

现在的关键问题是中国企业如何培养全球性领导者。高层领导者和人力资源部门发挥着关键作用。设计职业路径，把海外经验作为组织考核晋职的必要条件，可谓是其中的一项重要举措。公司必须将海外派遣视为高管职业生涯的一个必经阶段，而非变相放逐或惩罚。给予外派员工适当的支持也很重要。例如，提供培训、具有吸引力的经济条件和家庭补助。海外派遣的成功三要素包括：公司目标、派遣员工职业目标和派遣员工家人享受的福利待遇。

中国企业的全球性领导者要从哪里来？大多数企业基本上都采用类似于“成败全靠自己”的策略。安永指出⁴，很多中国投资者往往假定自己的文化才是“正确的”，甚至中国企业的海外并购团队通常仅仅由海外投资经验有限的初级或中层管理人员组成。这两个因素注定会引起许多误解，最终落得失败的下场。这个策略潜藏着众多风险，除高管自身的职业发展堪虞外，公司还要为失败付出代价。另一个较好的策略是聘用拥有海外市场经验的高管，但这样的高素质人才比较紧缺，仅能作为一种补强的手段。对于有意进军国际市场的企业而言，只有组建自己的全球性高管团队才是着眼长远的唯一可持续策略。遗憾的是，中国企业往往并不喜欢走这条路。就拿我们自己的经历来说，作为讲授领导力课程的教授，我们给中国企业高管上过很多课，但这些企业几乎从未要求我们专门讲解跨文化领导力方面的内容，从中可见一斑。

² 潘卡基·格玛沃特，《距离依然重要》，《哈佛商业评论》，2001年9月

³ 《中国企业全球化最佳实践：应对运营挑战》，世界经济论坛2014

⁴ 《丝路扬帆，蛟龙出海：中国对外直接投资展望》，安永，2015年3月

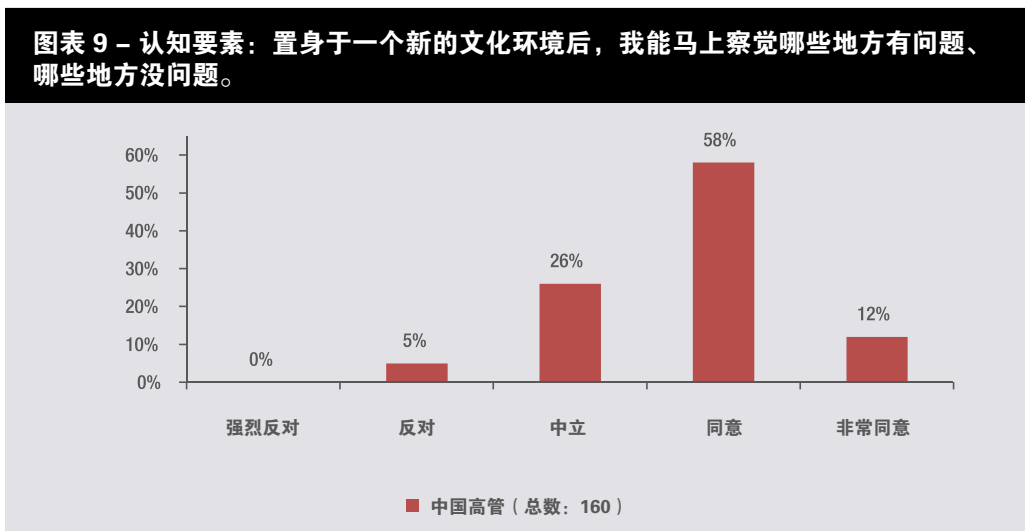
我们利用中欧国际工商学院编写《中国商业报告》开展调查的机会，掌握了中国高管的一些情况。在586名受访中国高管中，将近三分之一（28%）有过海外工作经验。而在这些有海外经验的164名中国高管中，表示在海外工作5年以内（包括5年）的占75%，10年以上的仅占6%。我们的调查对象不仅包括部分中国一流企业，还包括在跨国公司任职的中国公民，由此可以看出这一占比之低。

文商的作用

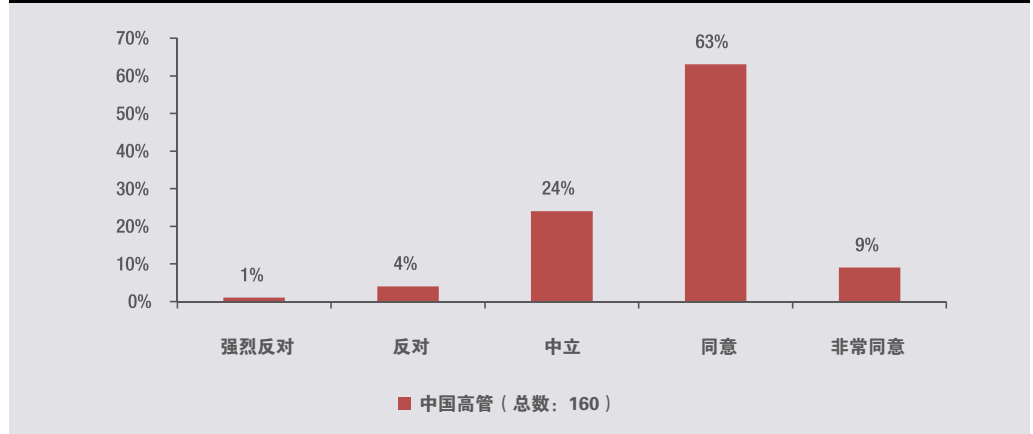
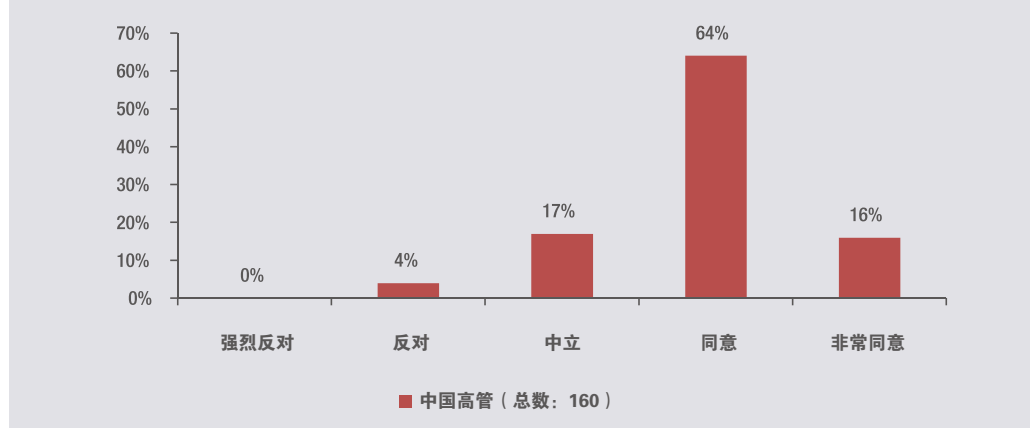
在上文中，我们明确了组织培养全球性领导者的重要性，强调了高层领导者与人力资源部门所发挥的作用，下面我们来谈谈领导者所应扮演的角色。怎样才能成为一名全球性领导者？我们给出的答案是培养文商。所谓文商，就是能够洞悉人们因文化差异而在行为上出现的细微差异，并对自身行为作出相应的调整。文商与情商相互关联。厄尔利和莫萨科夫斯基⁵指出，“情商高的人善于体察人性人情，抓住人与人之间的差异。而文商高的人则善于从个人或组织的行为中分辨出哪些是大家都具备的特征，哪些是个人和组织独具的特征，以及哪些特征既非普遍也非特殊。”心理学家从三个方面研究个性：认知或思想、行为与情感。个性就是这三个方面的不同组合。在其文商模型中，厄尔利和莫萨科夫斯基将这三个方面称为：脑、身、心。他们以“脑”指代挖掘线索、探查文化共识的学习策略，也就是说概括接受己方文化与他人文化之间的异同点。但是，仅用“脑”了解他人的文化还不够，我们还须相应改变自身行为去检验它。这就是厄尔利和莫萨科夫斯基所谓“身”的含义。最后，“心”指的是即使遭遇阻碍、挫折甚至失败，也继续奋勇向前的动力。厄尔利和莫萨科夫斯基根据这三个要素，编制了一份衡量文商的调查问卷。我们在中国商业调查中，选择了三个问题代表文商三要素，它们分别是：

1. 认知要素（脑）：置身于一个新的文化环境后，我能马上察觉哪些地方有问题、哪些地方没问题。
2. 行为要素（身）：跨文化接触中，必要时我很容易就能改变自己的行事方式。
3. 情感/动力要素（心）：我能比较轻松地适应不同文化的生活方式。

这些问题的答复情况如下图所示：



⁵ P.C. 厄尔利与E. 莫萨科夫斯基，《文商》，《哈佛商业评论》，2004年10月

图表 10 – 行为要素：跨文化接触中，必要时我很容易就能改变自己的行事方式。**图表 11 – 情感/动力要素 (心)：我能比较轻松地适应不同文化的生活方式。**

我们将上述三个文商问题的得分汇总，计算出受访中国高管的“文商均值”为3.8（最大值为5）。按他们效力的企业类型分析，我们发现中国民企高管的文商均值（3.9）稍高于国企高管（3.7）。那些拥有海外经验的受访中国高管的文商都比较高。当然，此次调查范围有限，只有160名中国高管参与，不能代表中国全体高管的情况。中国企业要想在海外市场取得成功，此类人才多多益善。

如何培养文商？

成年人主要通过经验来学习，让他们获得海外经验才是最好的办法。采用“成败全靠自己”的方法，失败的可能性非常大。有些高管的学习能力比他人强，其中还有一些对国外环境的适应能力也胜人一筹。不过，我们不能把结果的好坏寄望于运气。这种经验的获得有赖于时时反省己身，对自己的行为作出相应调整。但是，大多数高管都属于行为派，没有拿出足够时间反思。除经验、反思与行为调整之外，另一个重要元素是培训。接受适当的培训，可以帮助我们避免犯下一些在跨文化环境中最常见的错误，给我们指明正确的方向。不过，跨文化领导力培训并非易事，其中涉及到观念的改变，这可以说是一个老大难问题。

4E模型提供了一个解决之道⁶。4E分别代表审视（Examine）、预料（Expect）、教育（Educate）和体验（Experience）。审视指的是知晓自身的文化视角，这可能是最难跨越的一步。缺乏自我文化意识的人在遭遇文化差异时，往往会产生“他们出了什么问题”的疑惑。培养文商，首先必须明悟我们的文化只是看待世界的一个可能角度，其他人站在另一个不同的角度观察亦无不可。第二个“E”是指预料文化差异。我们必须敞开心胸，尽力了解各种差异。有些差异可能非常细微，有些则非常明显。第三，针对不同文化进行自我教育，方式包括阅读有关其他文化的书籍，品尝不同的美食，观看电影，结交异国朋友，参加全球性培训。最后，体验跨文化互动，在这些环境中学习提升。你肯定无法从一开始就做到尽善尽美，犯错在所难免。坚持下去，从错误中汲取教训，逐渐调整适应。培养文商就是一个试错的过程，关键在于敞开心胸，也就是秉持心理学常说的“成长心态”。

身处不同文化环境担任领导职务颇具挑战性，本就艰难的工作必然会变得更为复杂。但换个角度看，这也是一个充实自己，改变自己的历程。你要成为一名全能型领导者，就应该具备跨文化理解能力。

⁶ 4E模型由中欧国际工商学院范悦安教授创建。



第一部分：

企业背景

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

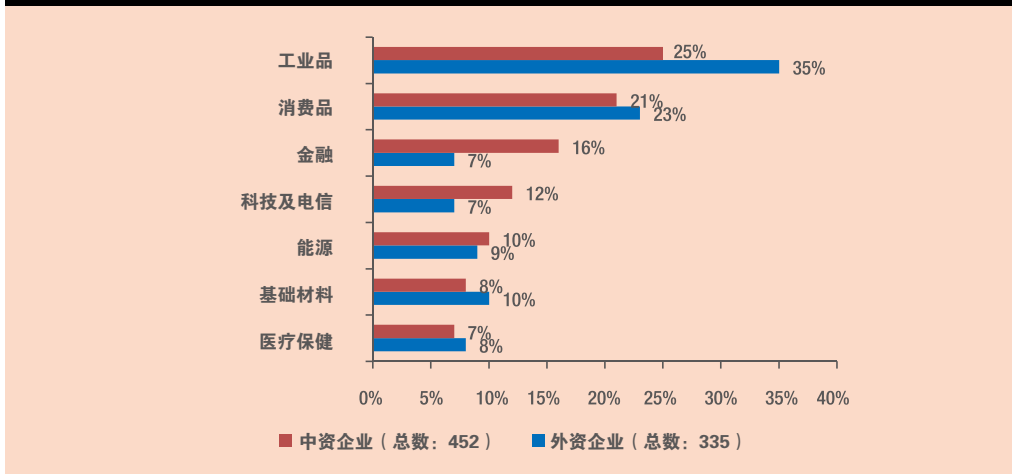
本部分有助于读者大致了解参与本次调查的公司概况、调查的范围及背景。

共有790位高管参与了本次调查。我们的样本包括455家（占58%）中国本土企业（即中资持股比例超过50%）⁷以及335家（占42%）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：49%的企业主业为制造业，51%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（228家，占29%），接下来是消费品及服务业（174家，占22%）、金融业（94家，占12%）、科技及电信行业（10%）、基础材料（如化学品）、林业及矿业（9%）、能源（9%）以及医疗保健行业（8%）。中资企业样本中金融类企业的占比较外企高（中资企业占16%，外企占7%），这可能是由于该行业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25%，外资35%）（详见图表12）。

图表 12 – 贵公司属于哪个行业？



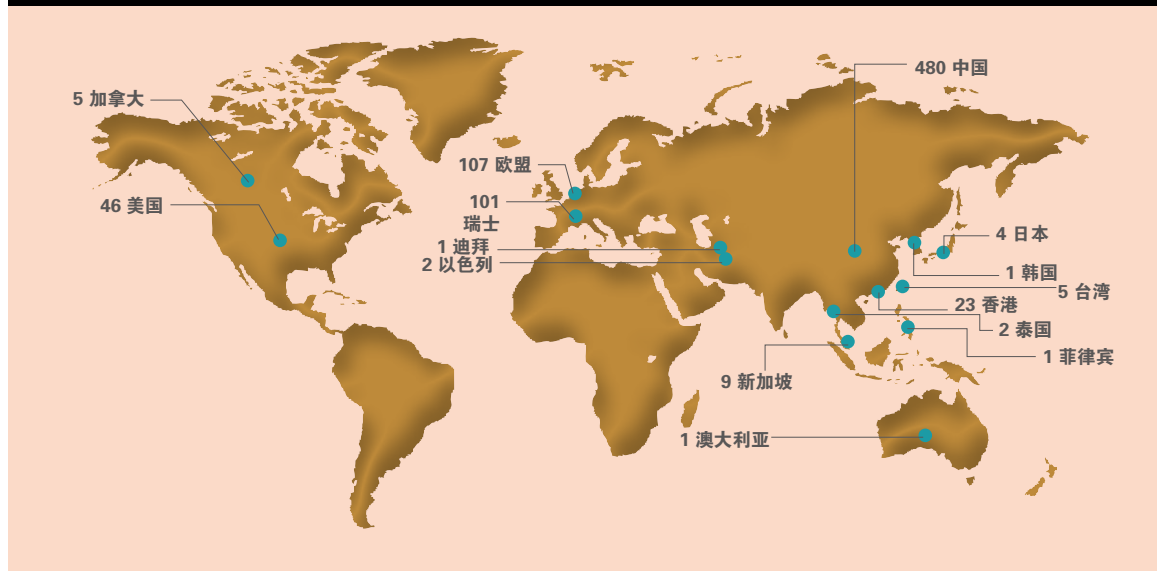
就市场地位而言，样本中的企业多数位于中高端市场。调查数据显示⁸，339家企业（52%）位于高端市场，另外292家（44%）位于中端市场，只有27家（4%）位于低端市场。此外，207家企业（31%）认为自己是行业内的市场领袖，281家企业（43%）认为自己在行业内排名前五位。外资企业样本中位于高端市场的企业占比明显高于本土企业（外资企业67%，本土企业41%）。而外资企业样本中位于中端市场的企业占比低于本土企业（外资企业31%，本土企业54%）。

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

⁸ 总数：607

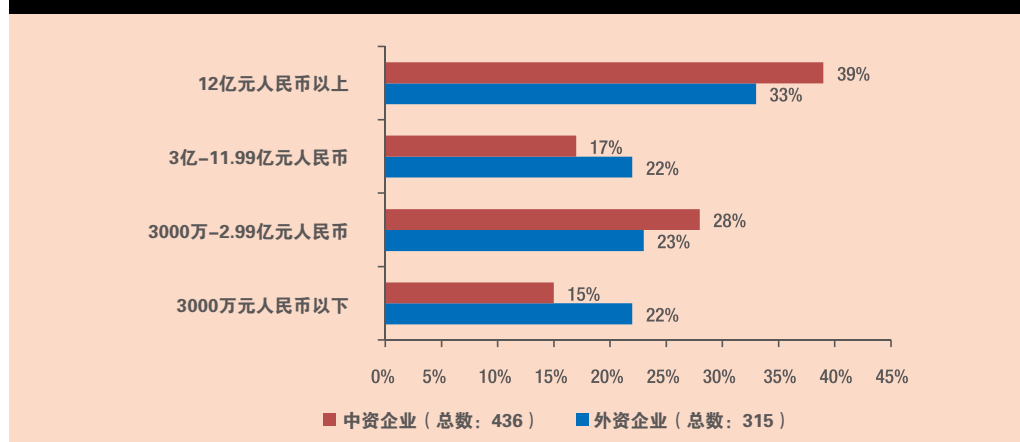
图表13 – 贵公司全球总部位于何处？总数：790



2015年，受访企业在华的总销售收入超过3800亿元人民币，在华员工总数超过250万人。

在受访企业中，56%的本土企业以及55%的外资企业属于大型企业⁹（详见图表14）。

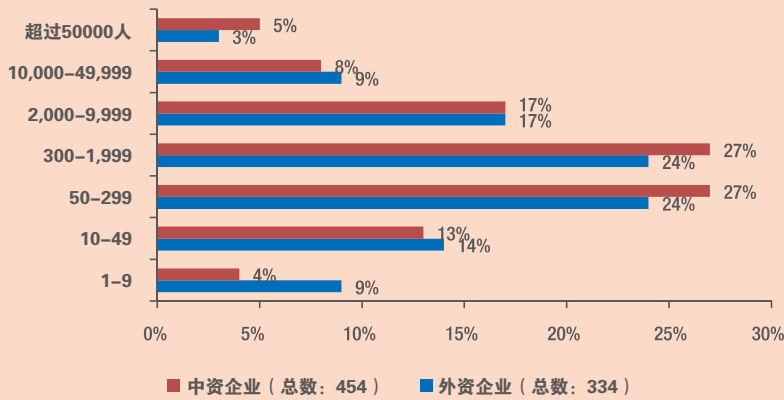
图表 14 – 贵公司2015年在中国的销售收入是多少？



⁹ 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。

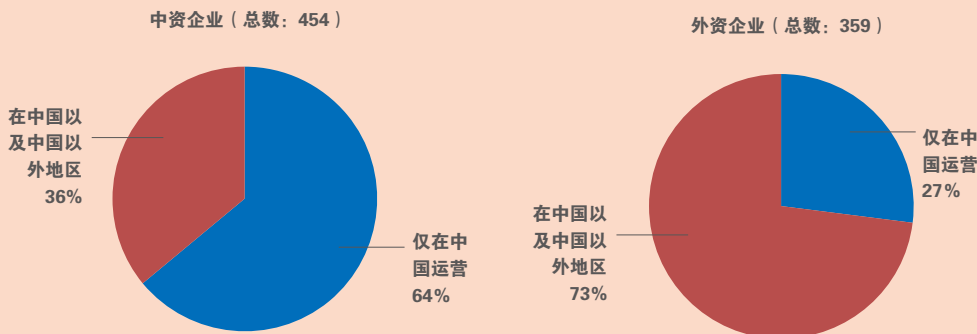
受访企业规模不一，有在华员工总数不到10人的，也有在华员工总数超过5万人的。样本中的本土企业规模总体上超过外资企业。本土企业平均在华员工数超过3700人，而外企平均在华员工数为2800人以上。23%的外企员工数少于50人，而本土企业的这一比例仅为17%。（详见图表15）

图表15 – 贵公司在中国有多少员工？



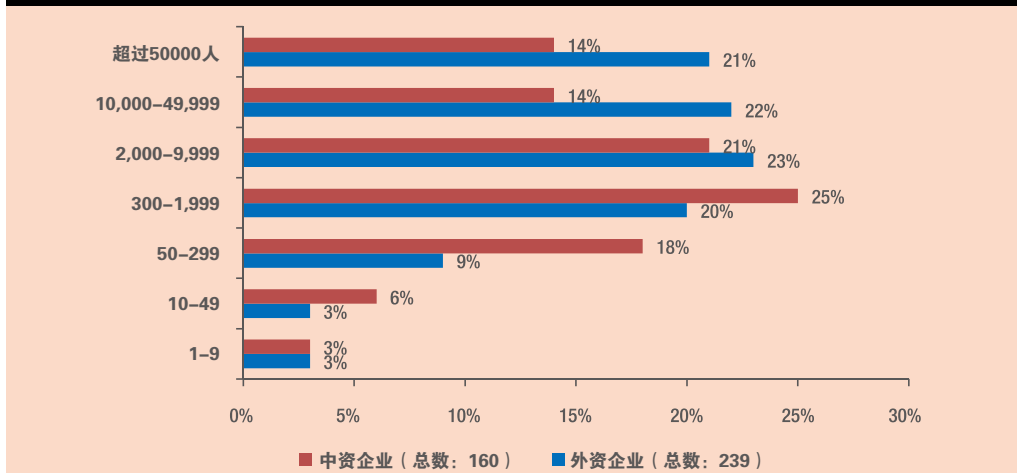
36%的受访企业有海外业务。样本中有73%的外资企业属于国际企业，还有27%的外资企业只在中国境内开展业务，这些企业都是外国创业者在中国新创立的公司（详见图表16）。

图表16 – 贵公司在哪里运营？



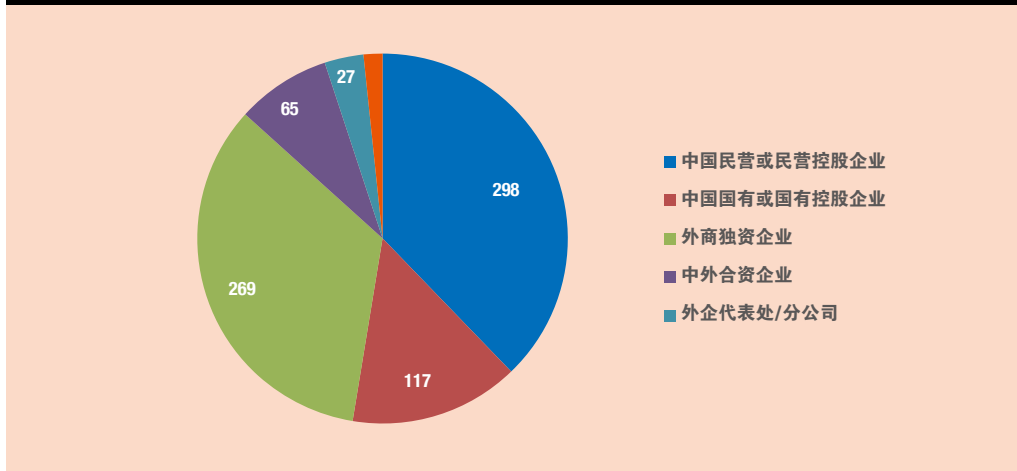
同时在中国及海外市场运营的企业中，外企的全球运营规模总体比本土企业大。43%的国际化外企全球雇员人数超过1万人，而同类本土企业的这一比例为28%。样本中的国际化本土企业多数属于中小型企业（27%的企业员工数少于300名，46%的企业拥有300-9999名员工）¹⁰（详见图表17）。

图表 17 – 国际化企业 – 贵公司在全世界有多少员工？



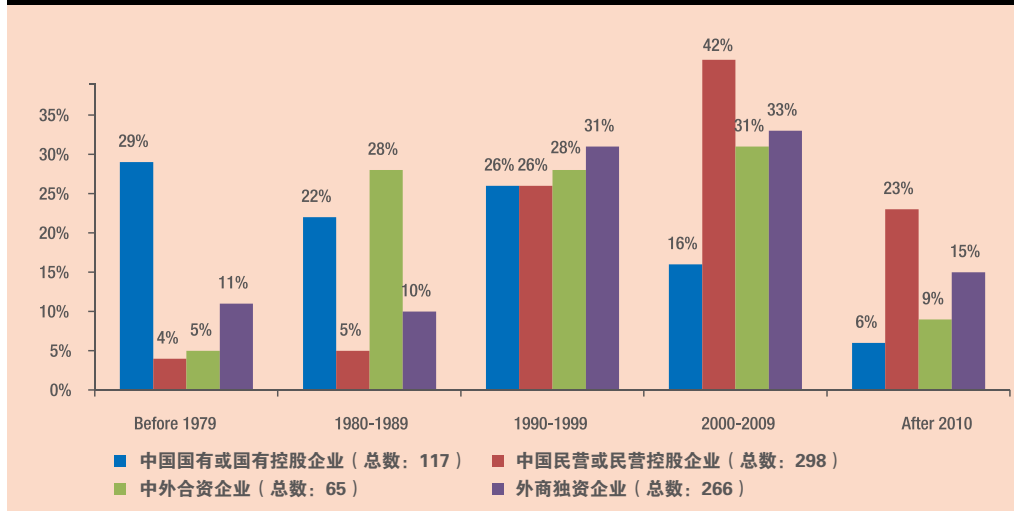
38%的受访企业为中国民营或民营控股企业，15%为国有或国有控股企业。合资企业占8%，且中、外方在这些企业中的投资比例各不相同。多数外企为外商独资企业（WFOE，占37%），其它外企则以代表处（RO）或分公司的形式存在（详见图表18）。

图表 18 – 贵公司在中国注册为何种类型的企业？ 总数：790



¹⁰ 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）和大型（多于10000人）企业。

图表19 – 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（91%）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19）。相比之下，样本中约有一半国有企业成立于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下一年度的期望业绩。这2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中国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。¹¹

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（2016年）和未来五年（2016年至2020年）的商业信心指数。自四年前首次开展中欧国际工商学院商业环境调查开始，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。

¹¹ 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

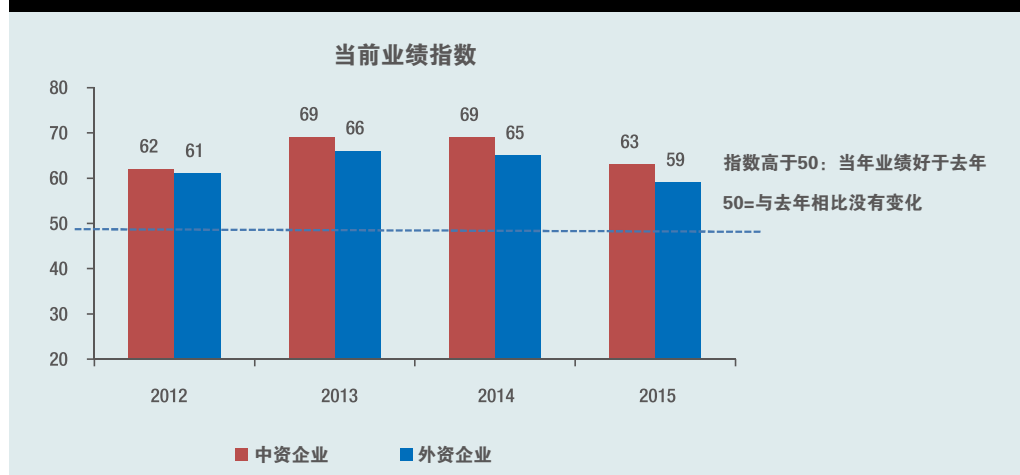
2.1. 当前业绩指数 – CPI

与上一年度相比，大部分公司的销售收入和利润都有所增长，但增幅出现下滑趋势。

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。

2015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企，其2015年的业绩相比2014年均有所提升。其中，本土企业的业绩提升略胜于外企。不过，2015年的CPI指数均低于2013年和2014年的水平，说明受访企业的业绩增幅略有下滑。这些企业公布的销售收入与利润增幅与2012年相当。这样的结果与2015年中国经济的走势保持一致：2015年，中外企业的CPI指数分别为63和59，而2014年的CPI指数分别为69和65。若指数高于50，则业绩有所改善；指数离50越远，指定时间内发生的变化越显著。业绩的好坏取决于销售收入和利润的变化。

图表 20 – 当前业绩指数

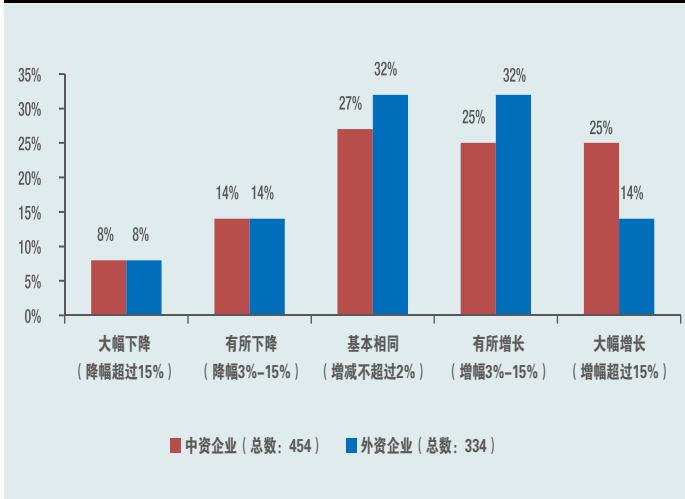


由于CPI指数综合了销售收入与利润两个要素，我们可以单独逐一分析这两个业绩指标，更深入地了解受访企业2015年的增幅下滑趋势。

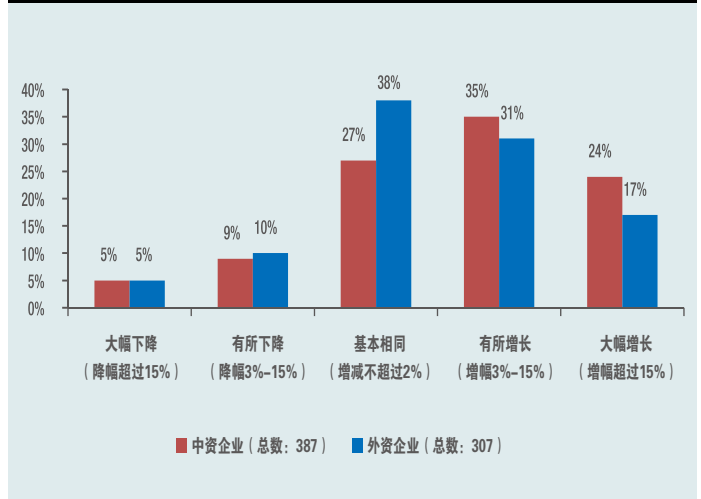
销售收入：

2014年和2015年的调查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会出现何种变化？”图11和12概括了受访高管们对这一问题的回答。我们发现，2014年，59%的中资企业完成的销售收入高于或明显高于上年，但到了2015年，这一比例降至50%。与此同时，2015年实现销售收入增长的外资企业不到半数（46%），22%的外资企业的销售收入不增反减。

图表 21 – 您认为贵公司2015年在中国市场的销售收入相比2014年有何变化？



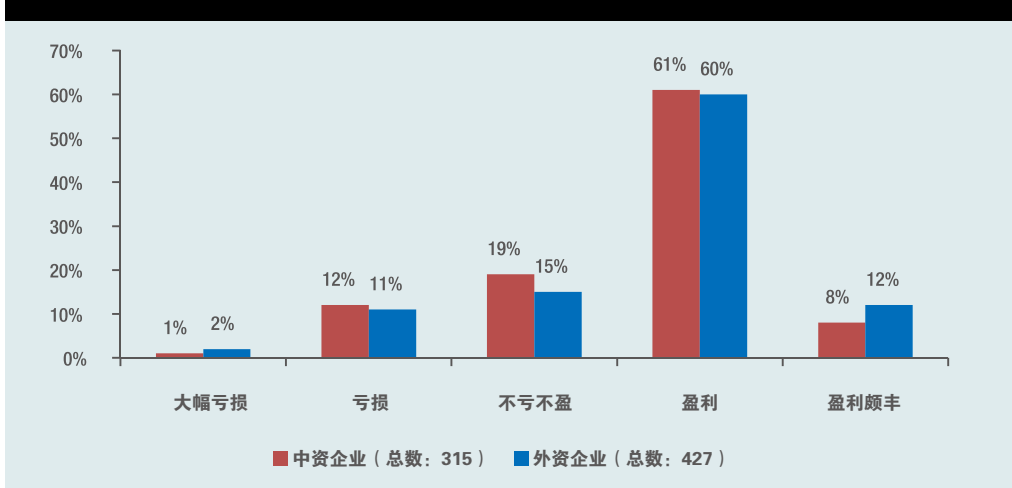
图表 22 – 您认为贵公司2014年在中国市场的销售收入相比2013年有何变化？



利润：

在上一年度的调查中，76%的受访者表示企业实现盈利，8%的受访者表示企业出现亏损，而2015年实现盈利或盈利颇丰的企业占样本总数的71%，出现亏损的企业占13%。和图表23分别分析了样本中中资企业和外资企业2015年的盈利情况。

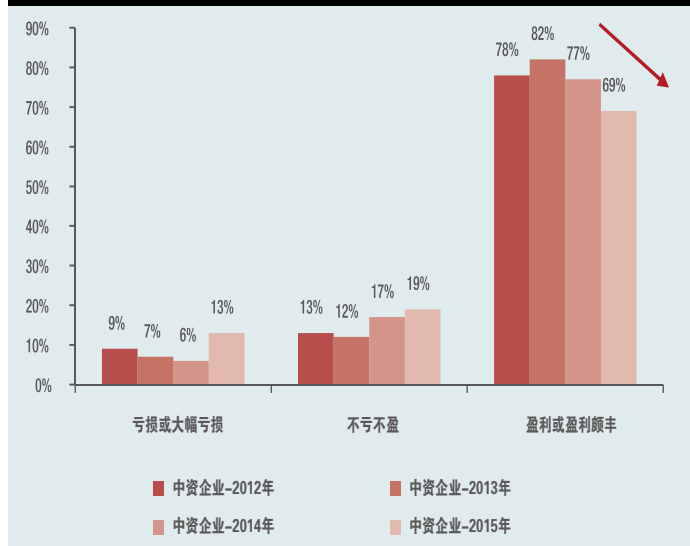
图表23 – 您认为2015年贵公司在华业务的盈利情况如何？



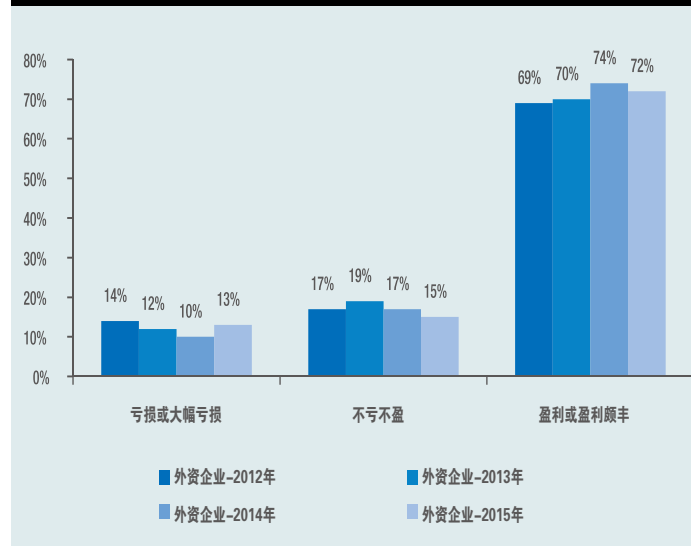
纵观过去四年的企业盈利情况，我们发现，从2013年开始，实现盈利的中资企业比例逐年下降。尽管如此，2015年仍有多数中资企业（69%）实现盈利或盈利颇丰（详见图表14）。相比之下，样本中外资企业的盈利情况在过去四年中更加稳健（详见图表15）。从企业性质来看，中国民营企业的盈利情况受经济环境的影响甚于国有企业：实现盈利的民营企业比重从去年的76%降至今年的65%。

从行业类别来看，工业、能源及医疗类企业在利润增长方面的下滑最为显著，三个行业中分别只有38%、40%和62%的企业预计2015年能实现利润增长（2014年的比例分别为47%、47%和73%）。科技及电信行业的企业则呈现出另一番景象：样本中预计实现利润增长的企业占比从2014年的52%上升到2015年的56%。

图表24 – 您认为2015年贵公司在华业务的盈利情况如何？中资企业



图表25 – 您认为2015年贵公司在华业务的盈利情况如何？外资企业



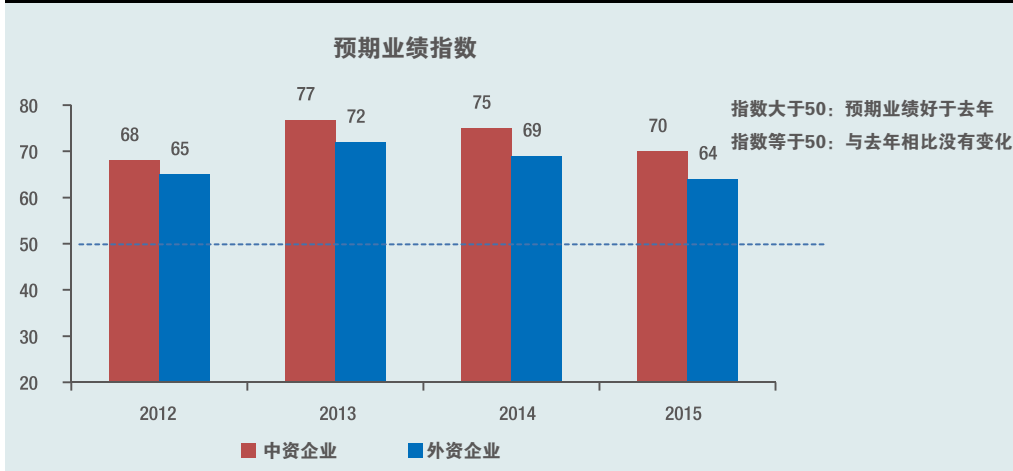
2.2. 预期业绩指数 – EPI

2016年增长预期回落，但未急剧下降。

大部分受访企业依然对2016年的形势表示乐观，但增长预期不及2014年及2015年的调查。中资企业与外资企业的预期业绩指数分别为70和64，可见两类企业预期2016年的业绩会好于2015年（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）。

无论是中资企业还是外资企业，今年的预期业绩指数均低于前两年。中资企业为75和77，外资企业为69和72，说明中外企业对未来业绩的预期均有所下降。对于2016年的业绩（包括销售收入和利润），受访公司的预期与2012年的调查数据（2012年对2013年的业绩预期）基本保持相同水平（详见图表26）。EPI指数的计算综合了调查获取的两个数据：2016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。

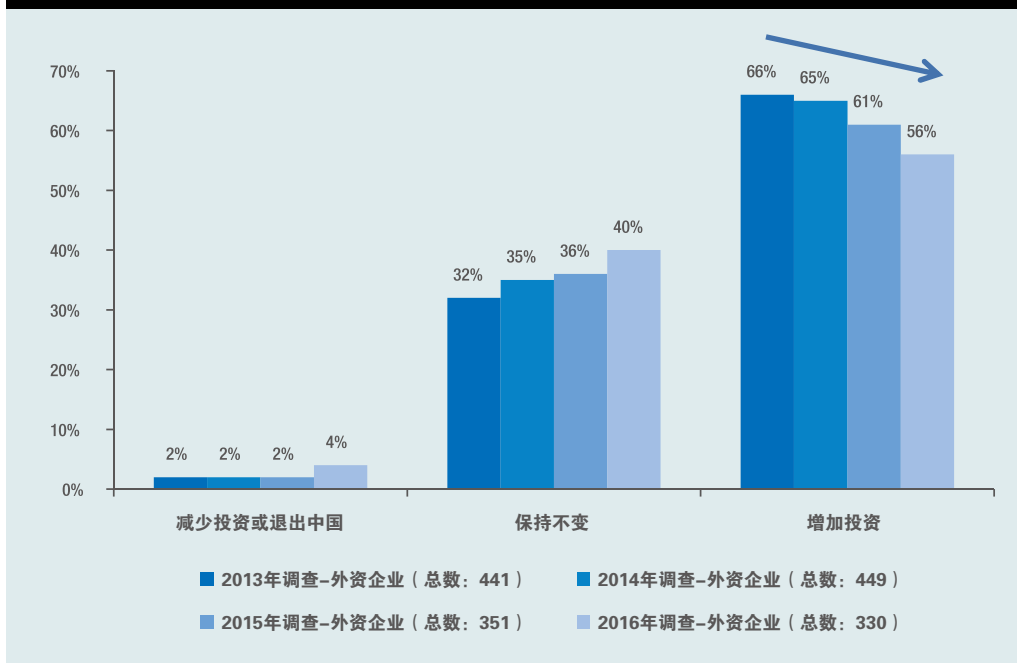
图表26 – 预期业绩指数



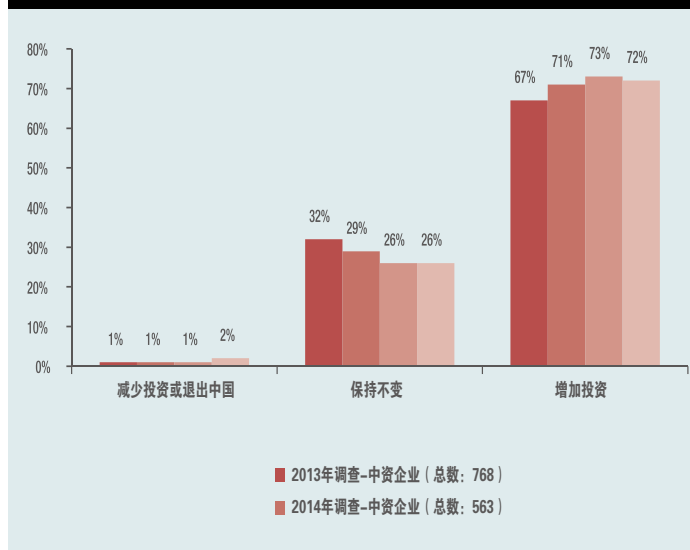
企业的投资计划与增长预期紧密关联。针对2016年在华投资计划的调查显示，受访企业均表示谨慎乐观。65%的受访企业表示2016年将增加在华投资，仅有3%的企业表示将减少在华投资。这样的结果令人振奋，但与去年相比，企业的投资意愿还是略有下降（去年有67%的企业计划增加投资，2%的企业表示将减少投资）。不过，针对具体数据进一步展开分析后，我们发现企业的投资意向比前两年更加谨慎：

- 我们发现，外资企业在中国投资意愿在过去四年中不断减弱（2013年有66%的企业计划增加投资，2014年降至65%，2015年为61%，2016年为56%——详见图表27）；
- 虽然最近几年中资企业增加在华投资的意愿相对稳定（2013年为67%，2014年为71%，2015年为73%，2016年为72%，详见图表28），但通过图表29可以看出，2016年计划开展大规模投资（投资增幅大于10%）的中资企业比例有所下降，而计划投资增幅低于10%的企业比例有所上升。

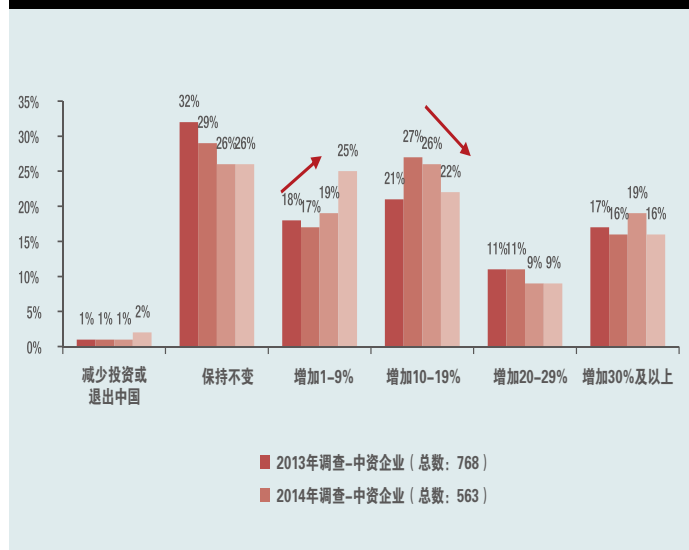
图表27 - 外资企业 - 贵公司是否计划2016年在中国增加投资？



图表28 - 中资企业 - 贵公司是否计划2016年在中国增加投资？



图表29 - 中资企业 - 贵公司是否计划2016年在中国增加投资 (深度分析)？



2.3. 商业信心指数 – BCI

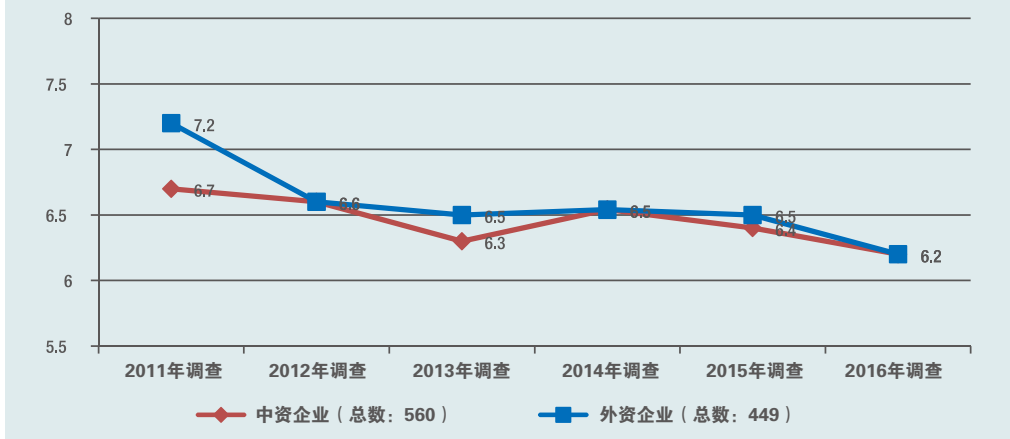
受访高管的信心依然存在。他们对2016年的前景保持适度乐观，但更加看好未来5年的发展趋势。

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”（详见图表30、31）。

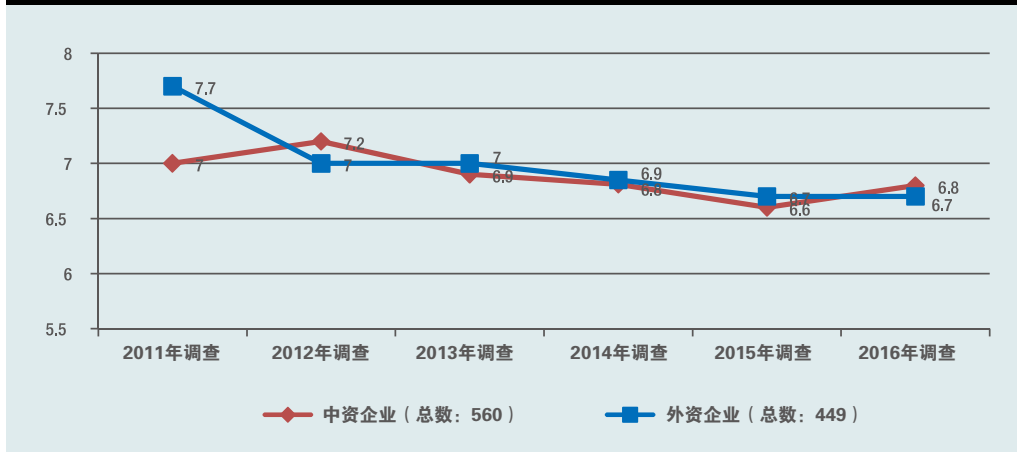
回顾过去六年的数据我们可以看出，中外企业对于来年经营的信心指数在过去四年持续下滑，到2015年双双降至6.2（详见图表30）。这个趋势表明在华企业都调整了预期，接受了中国经济“新常态”。不过，受访企业的信心指数从两年前的6.5降到现在的6.2，进一步说明在华企业的经营状况更加严峻，也佐证了本报告业绩指数部分（2.1节和2.2节）对于企业经营状况的分析与判断。

图表30 – 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



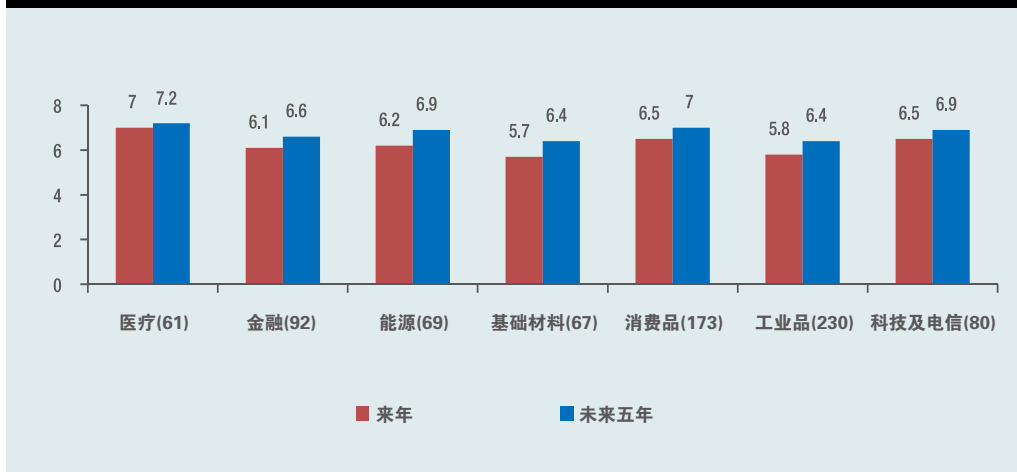
纵观最近几年的调查，受访高管们对于未来五年经营前景的信心指数一直呈下降趋势，但2015年出现小幅反弹。这可能表明受访高管们认为中国经济进入“新常态”阶段，开始整固回暖，为未来的增长带来期许（详见图表31）。

图表31 – 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



分行业看，我们发现不同行业对经营前景的信心存在差异。医疗、消费品与服务还有科技及电信行业的受访企业对2016年最有信心，而基础材料与工业品行业的受访企业对2016年的信心较低。我们还发现，所有行业的受访企业对未来5年的信心都高于他们对2016年的信心（详见图表32）。

图表32 – 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
- 管理挑战
- 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

劳动力成本上升与激烈竞争依然是所有受访企业面临的首要挑战，而中国与全球经济放缓对中外企业的影响增加了。与政府政策及法律环境相关的不利因素依然存在，人民币汇率波动引发的挑战显现。

对比今年和去年的调查结果，我们发现困扰中外企业的前四大外部挑战均出现显著变化：

对于样本中的中资企业而言，“劳动力成本上升”跃升为头号挑战，而“竞争激烈”虽然也很让他们头疼，却降到了第二的位置。

“中国经济放缓”对中外企业的影响均有所加强：在今年的调查中，58%的中资企业（去年和前年分别为53%和47%）和65%的外资企业（去年和前年分别为54%和45%）认为这是企业面临的一个主要外部挑战。值得一提的是，外资企业将“中国经济放缓”视为在华经营的头号挑战。这一变化与本报告前文描述的外资企业信心指数与业绩指数双双下滑的趋势保持一致。受中国经济放缓的影响，中外企业对“原材料价格上涨”的担忧有所缓解：只有9%的中资企业（2014年和2013年分别为11%和21%）和8%的外资企业（2014年和2013年分别为16%和20%）将其列为主要外部挑战。

“政府政策及法律环境不利”仍然被受访企业列为前四大挑战之一：29%的中资企业和39%的外资企业视其为主要外部挑战。这一结果与上一年基本持平。在2014年开展的调查中，受访企业在这方面的担忧显著下降，说明中国政府2013年在这方面采取了有力的改革措施。受中国政府反腐决心的影响，外资企业对“腐败”问题的担忧较上年有所降低：将“腐败”视为主要外部挑战的外资企业比例从上年的15%降至10%，而中资企业仍然保持在9%左右。

中资企业 - 前四大外部挑战

	2016年调查	2015年调查
1	劳动力成本上升（63%）	激烈竞争（64%）
2	激烈竞争（60%）	劳动力成本上升（62%）
3	中国经济放缓（58%）	中国经济放缓（53%）
4	政府政策及法律环境不利（29%）	政府政策及法律环境不利（31%）
5	全球经济放缓（24%）	全球经济放缓（18%）

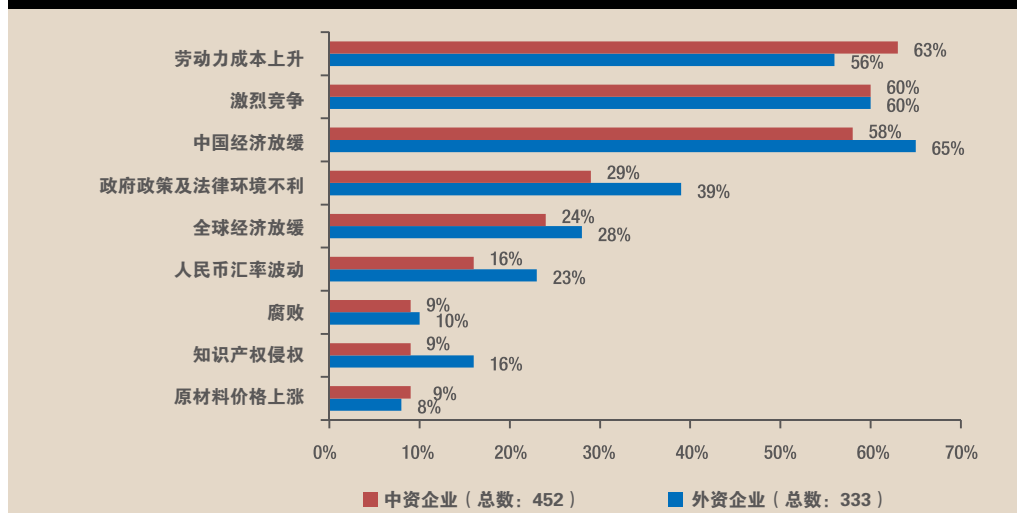
外资企业 - 前四大外部挑战

	2016年调查	2015年调查
1	中国经济放缓（65%）	激烈竞争（62%）
2	激烈竞争（60%）	劳动力成本上升（57%）
3	劳动力成本上升（56%）	中国经济放缓（54%）
4	政府政策及法律环境不利（39%）	政府政策及法律环境不利（39%）
5	全球经济放缓（28%）	全球经济放缓（23%）

中外企业都将“全球经济放缓”视为第五大外部挑战，但列出这一挑战的企业比例有所扩大：中资企业为24%，外资企业为28%，而去年分别为18%和23%。

值得一提的是，今年受访企业对人民币汇率波动的关注与上年存在显著差异：16%的中资企业（去年为9%）和23%的外资企业（去年为17%）将其列为重要外部挑战。

图表33 – 贵公司在中国面临的最大的外部挑战有哪些？



本报告第四部分“职能领域讨论”将进一步探讨“劳动力成本”与“竞争”两大因素。

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”及“市场营销能力”。

“找到并留住人才”是在中国经营的企业面临的重大问题（中外企业均为55%）。这一结果与往年调查一致。不过，我们发现中资企业在这方面的担忧显著低于去年（去年中资企业为61%，外资企业为58%）（详见图表24）。

当经济发展成熟，竞争日趋激烈时，推出创新产品与服务，实施有效营销策略的重要性逐渐凸显。因此，接下来的挑战分别为“创新能力”与“市场营销能力”。在这两项挑战的选择上，我们看到中外企业之间的差异。49%的中资企业担心“创新能力”，而只有37%的外企选择此项。进一步按注册类型分析后，我们发现，中国国有企业在这方面困难较大（国有企业为60%，私营企业为46%）。

中资企业 - 前四大管理挑战

	2016年调查	2015年调查
1	找到并留住人才 (55%)	找到并留住人才 (61%)
2	组织内缺少创新能力(49%)	组织内缺少创新能力(51%)
3	市场营销能力不足或对市场理解不够(42%)	市场营销能力不足或对市场理解不够(40%)
4	公司治理 (31%)	公司治理 (36%)

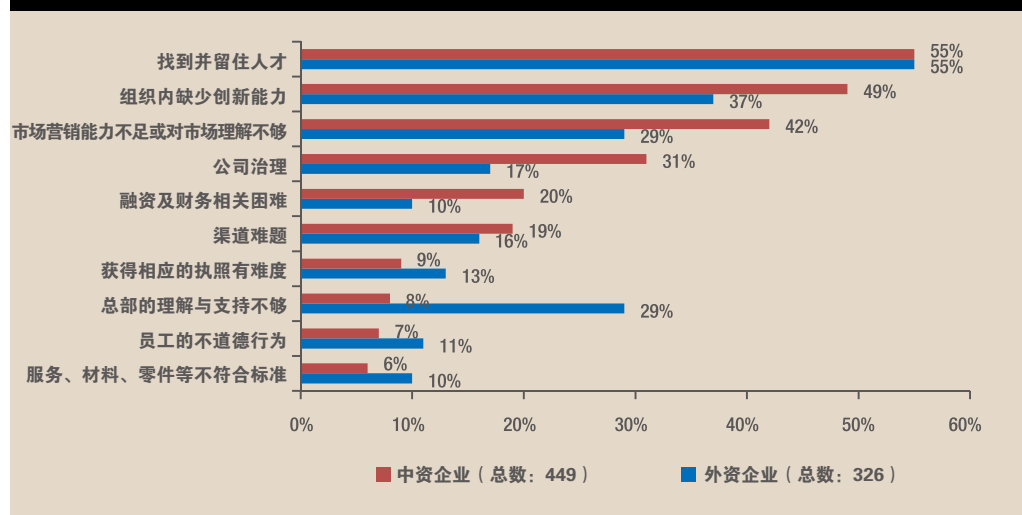
外企 - 前四大管理挑战

	2016年调查	2015年调查
1	找到并留住人才 (55%)	找到并留住人才 (58%)
2	组织内缺少创新能力(37%)	市场营销能力不足或对市场理解不够(36%)
3	市场营销能力不足或对市场理解不够(29%)	组织内缺少创新能力(35%)
4	总部的理解和支持不够(29%)	总部的理解和支持不够(26%)

中外企业的第四大管理挑战互不相同。在“公司治理”问题上，两类企业之间的差异较大（中资企业31%，外企17%）。前几年的调查结果也是如此，但今年中资企业的比例有所下降（三年前为49%）。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（29%，而中资企业仅为8%）。这一结果与往年一致，说明远程管理还是存在一定问题。

其它存在群体差异的挑战为“融资及财务相关困难”（民营企业为26%、国有企业为9%、外资企业为10%）。同样，10%的外企将“服务及材料质量”视为主要挑战，而中资企业仅为6%。在华外企通常定位于高端市场，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。尤其在我们的样本中，67%的外企定位于高端市场，而中资企业仅为41%。

图表34 – 贵公司在中国面临的最大的管理挑战有哪些？

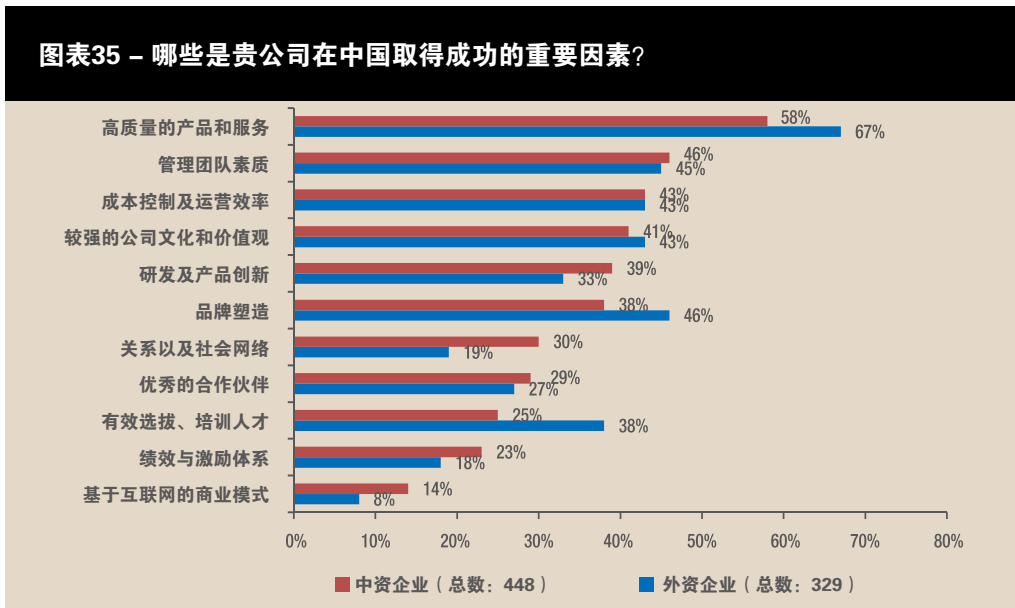


本报告第四部分“职能领域讨论”将进一步探讨“找到并留住人才”与“创新能力”这两大头号管理挑战。

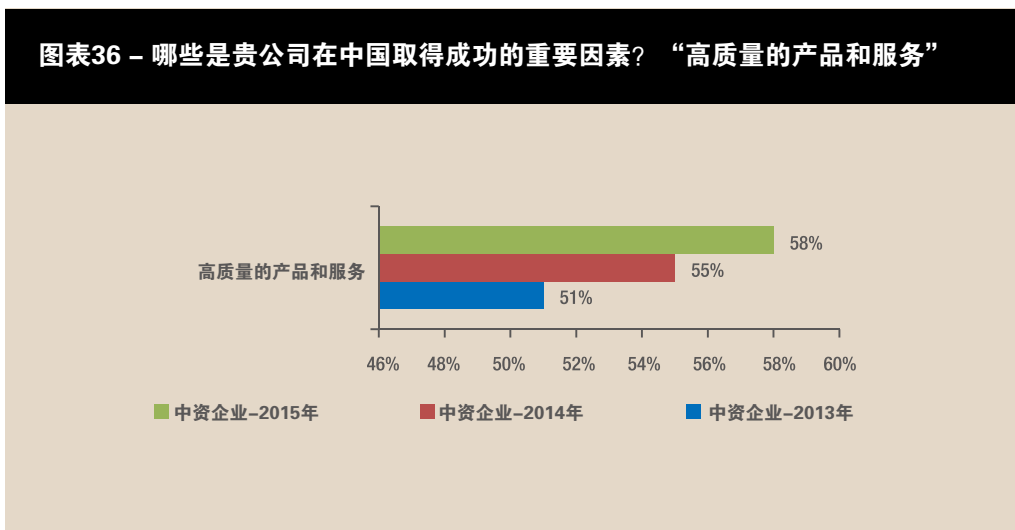
3.3. 成功因素

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，以及公司文化与价值观、管理团队素质等隐性因素。当然，品牌塑造、研发与产品创新、以及有效运营的能力也不可或缺（详见图表 35）。



中外企业对于这一问题的回答基本相同。有趣的是，虽然中外企业都将“高质量的产品和服务”视为最重要的成功因素，但外企的比例更高（外企为67%，中资企业为58%）。这一结果与前几年的调查一致，但我们发现，产品与服务质量对于受访中资企业的重要性逐年上升（详见图表 36）。



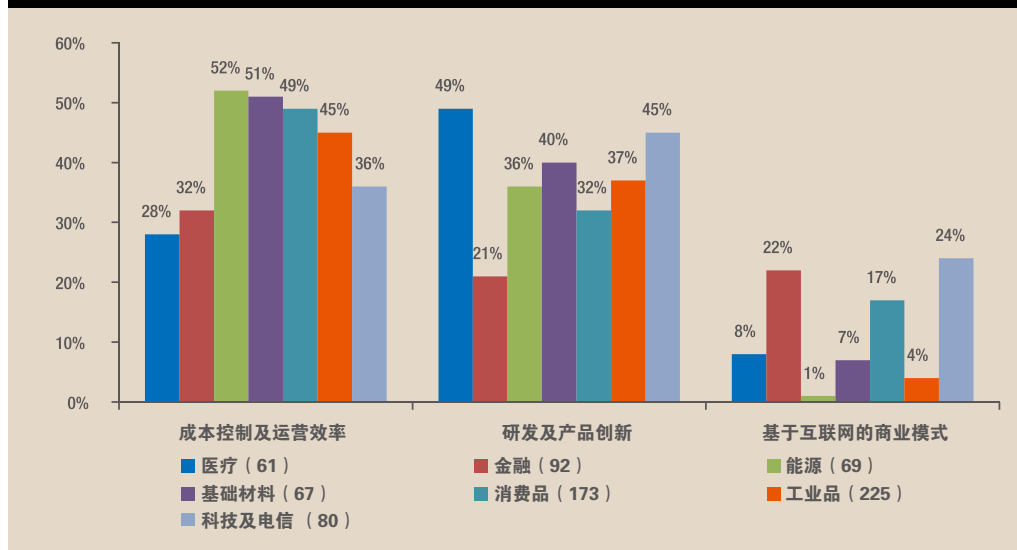
认为“有效选拔、培训人才”是重要成功因素的外企比例也高于中资企业（外企为38%，中资企业为25%）。

将调查数据按行业进行分析后（详见图表37），我们发现了一些差异：来自能源、基础材料及消费品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52%、基础材料行业为51%、消费品行业为49%）。相比之下，医疗、金融、科技及电信等新兴行业中提及这一要素的受访企业相对较少（三个行业分别为28%、32%和36%）。

医疗、科技及电信行业比其他行业更重视“研发及产品创新”（两个行业分别为49%和45%），这与金融行业形成鲜明对比（21%）。

在中国乃至全球，互联网都在不断革新企业的经营方式。我们通过调查发现，现阶段，互联网对各个行业的影响不尽相同。同其他行业相比，科技及电信、金融及消费品等行业更加依赖“基于互联网的商业模式”（三个行业分别为24%、22%和17%）。

图表37 – 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创新趋势做出了总结。

■ 政府政策与法律环境

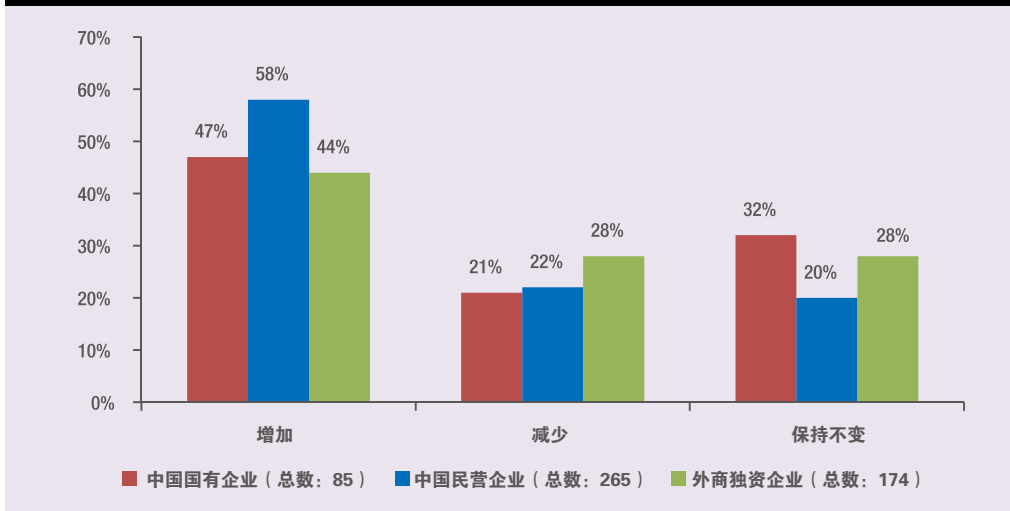
本章探讨了受访企业对于与中国政府搞好关系的重视程度，以及受访高管们对自身所在行业和整个社会腐败问题的感受。

4.1. 人力资源

2015年，有半数受访企业增加了员工人数，另外一半则保持稳定或有所减少。员工增幅最大的是医疗健康、科技及电信等快速增长行业中的中国民营企业。平均工资涨幅和员工流失率因公司类型和行业的不同而存在显著差异，总体依然在10%以上。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。

2015年，半数受访企业的员工人数增加（50%），26%的企业员工人数保持不变，24%的企业员工人数减少。而去年的调查结果显示，2014年在华减少员工人数的企业占17%，低于今年的占比。58%的中国民营企业增加了员工人数，这个比例高于国有企业（47%）和外企（44%）（图表38）。

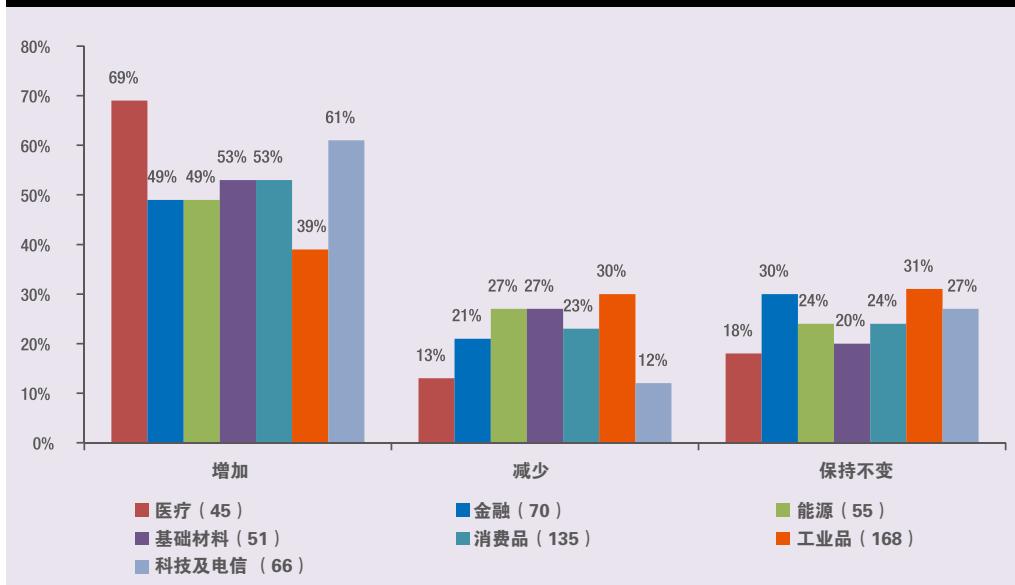
图表38 – 按企业类型分析 – 与2014年相比，贵公司2015年的员工人数？



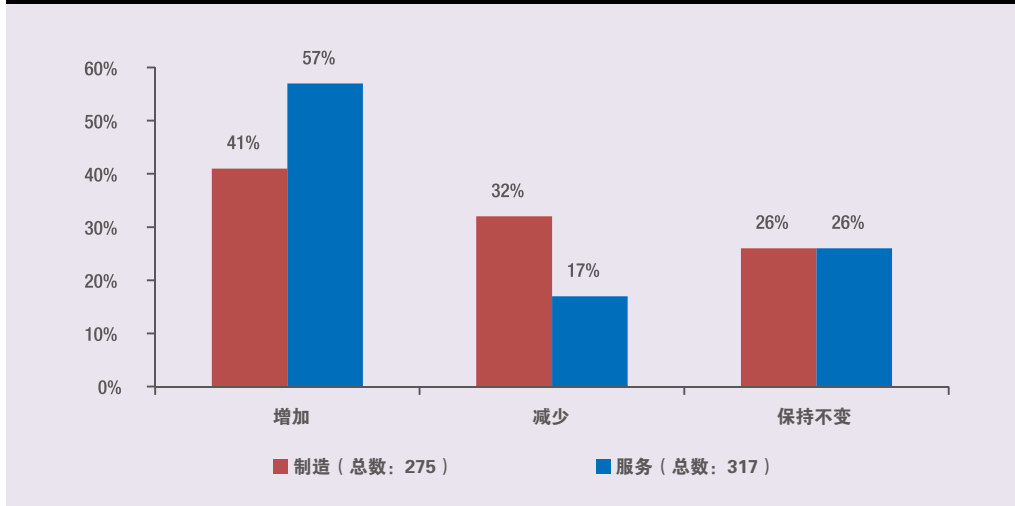
本次对受访企业的调查结果显示，中国经济正从重工业和制造业为主向服务和科技业为主的现代经济转型。按行业分析，我们发现，2015年医疗健康行业与科技及电信行业分别有69%和61%的企业增加了员工人数，占比最大。与之相反，工业品和服务行业增加员工人数的企业占比则大幅降至39%（图表39）。有趣的是，医疗健康行业与科技及电信行业的企业对2016年的商业信心也最高，它们的信心指数分别高达7和6.7，而工业企业只有5.8（参见本报告第2.3节）。

我们注意到，在各行业中，2015年服务领域的公司有57%增加了员工人数，而制造领域仅为41%（图表40），从中也可以看出中国经济转型的轨迹。

图表39 – 按行业分析 – 与2014年相比，贵公司2015年的员工人数？

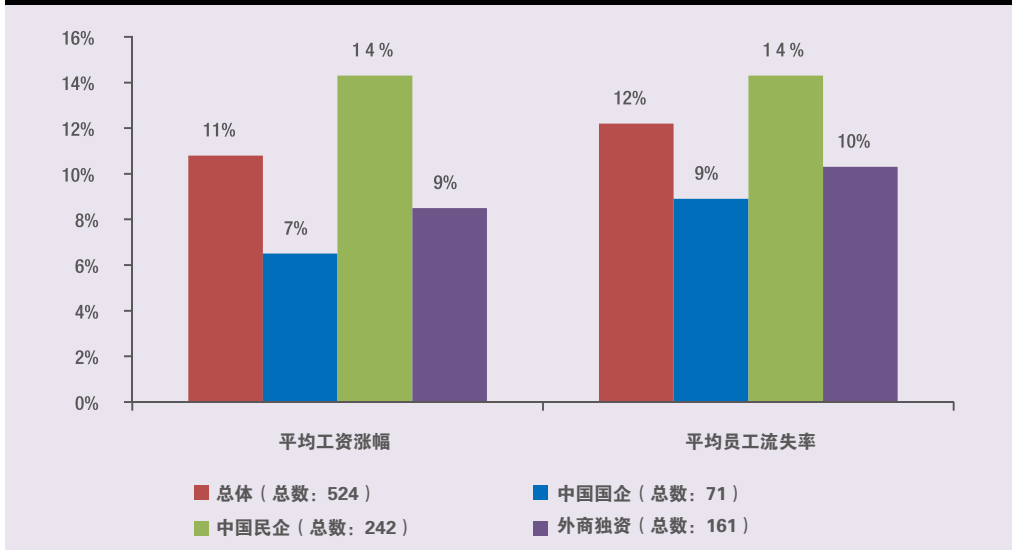


图表40 – 按领域分析 – 与2014年相比，贵公司2015年的员工人数？

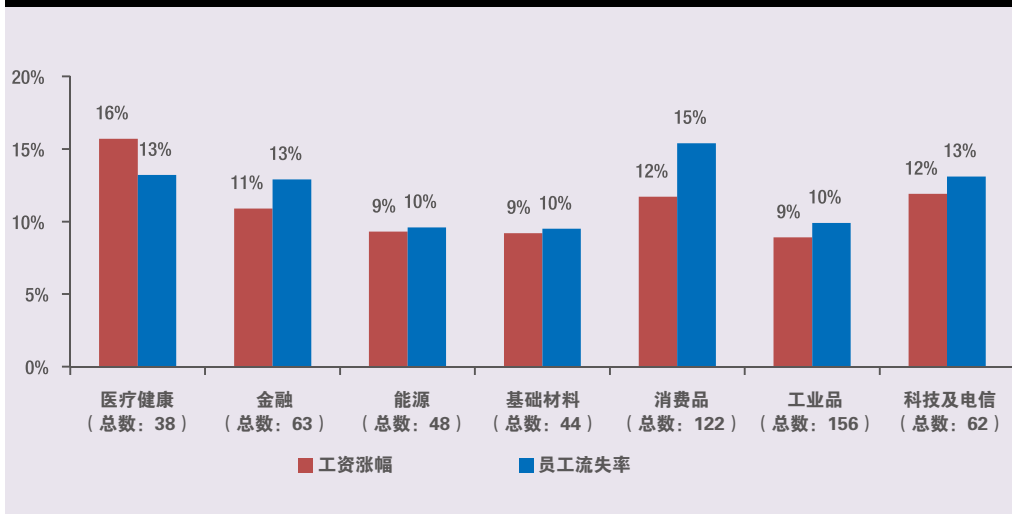


总体而言，受访企业的平均工资涨幅和员工流失率分别为11%和12%。不过，我们观察到人员流动最大的是中国民营企业，其加薪幅度和员工流失率均为14%，高于国企的7%和9%，以及外商独资企业的9%和10%（图表41）。从行业来看，受访的医疗健康企业加薪16%，居各行业之冠，而2016年也正是这个行业增加员工数量的频率最高。与前几次调查的情况一样，消费类行业的员工流失率最高，达15%，而员工流失率最高也是这一行业的一大特征（图表42）。

图表41 – 相比2014年，2015年的总体工资涨幅与员工流失率：



图表42 – 按行业分析 – 相比2014年，2015年的总体工资涨幅与员工流失率：



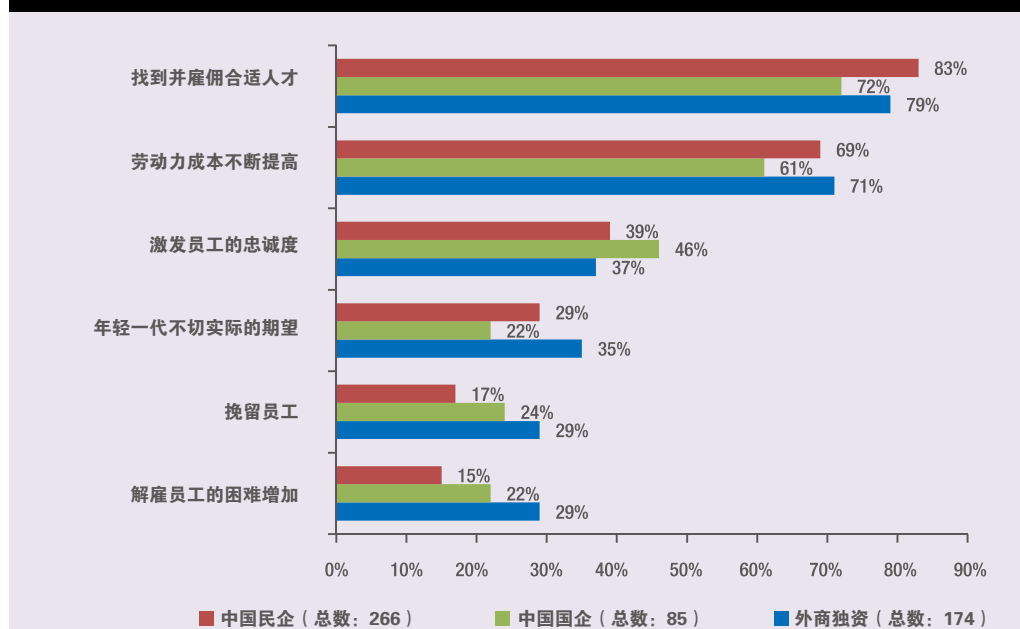
4.1.1. 中国人力资源的首要问题

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头号挑战。难以找到合适的人才（尤其在科技、电信、金融和医疗健康等“热门”行业），以及不断提升的劳动力成本是主要问题。

受访中外企业面临的难题与前几年相同：“难以找到并雇佣合适人才”、“劳动力成本不断提高”、以及“激发员工的忠诚度”。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（有83%的受访民企表示存在这一困难，而国企和外企

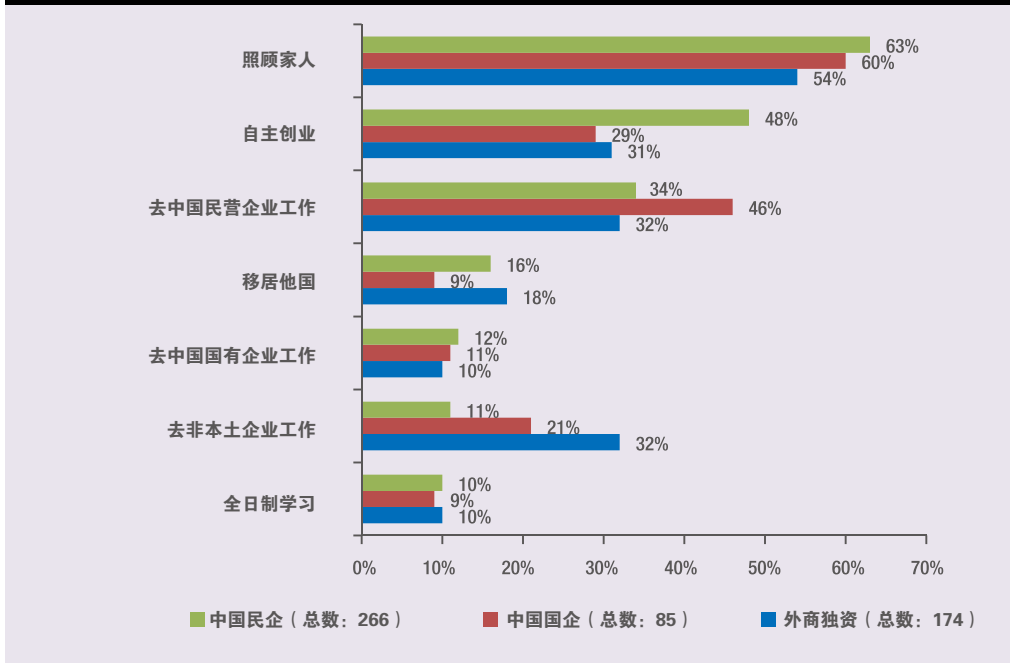
分别为72%和79%)。医疗健康、金融和科技及电信等行业在中国快速发展，人才问题也是它们2015年的首要问题，表示“难以找到并雇佣合适人才”的企业占比分别达84%、83%和82%。很自然，基础材料(化工、采掘和林业)等成熟行业的企业在这方面的问题相对较少，表示难于找到合适人才的企业占比只有65%(图表43)。

图表43 – 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？



在受访企业中，提及最多的员工流失原因是照顾家人、自主创业或跳槽至其他中国民营企业。外资企业(外商独资)也有员工跳槽至其他外资企业，但跳槽至本土企业的情况较为少见。另外，跳槽至中国民营企业的以中国国企员工居多，外商独资企业和中国民营企业的员工跳槽至其他中国民营企业的情况则较为少见(图表44)。

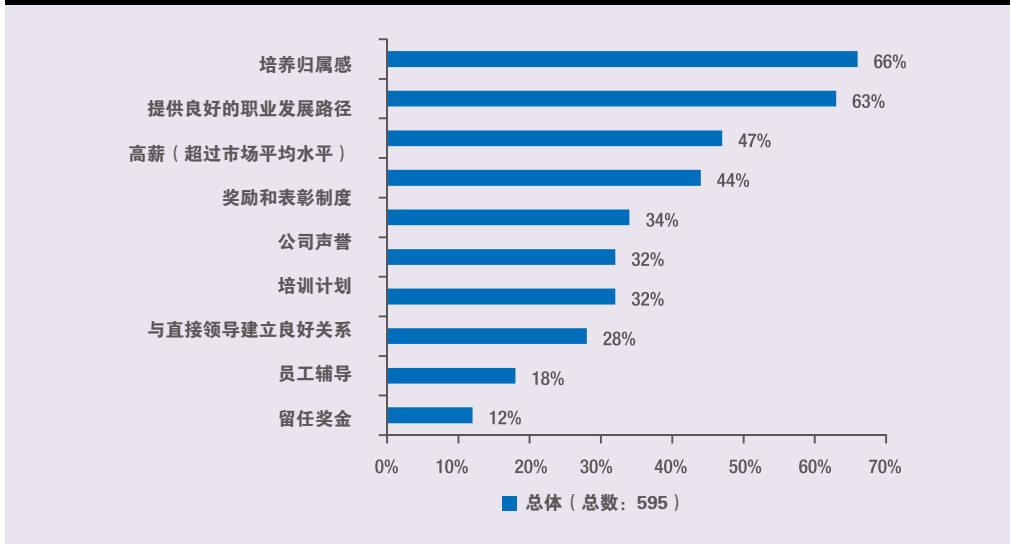
图表44 – 按企业类型分析 – 贵公司员工流失的常见原因是什么？



4.1.2. 挽留员工的最有效措施

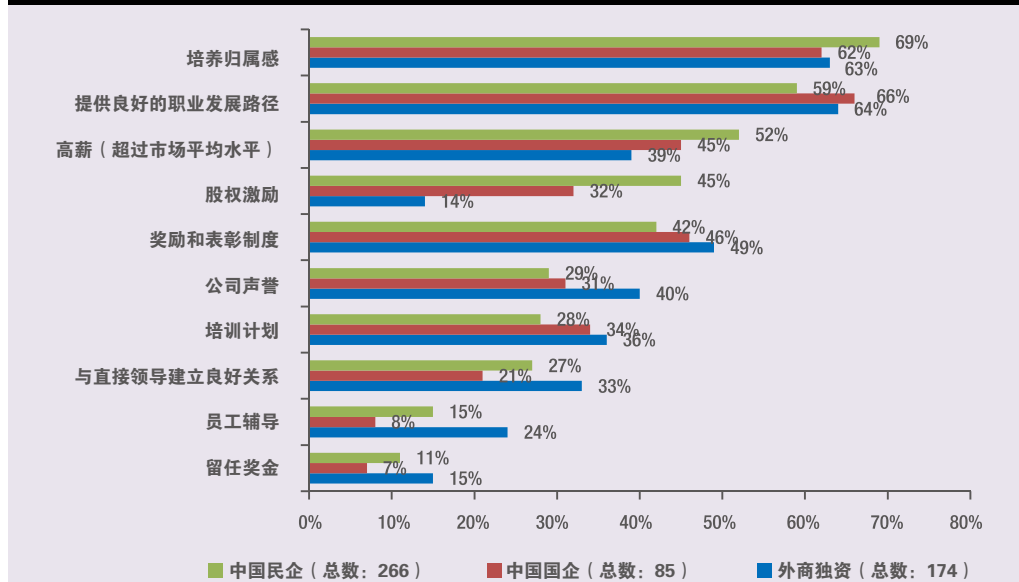
和前几次调查得到的观察结果一样，公司文化至关重要（图表45）。从受访企业的情况来看，文化契合度似乎是挽留员工的最重要因素（66%的应答者认同“培养归属感”），此外就是营造职业发展空间（63%的应答者认同“提供良好的职业发展路径”）。有意思的是，高管们认为这两项举措优于提供超过市场平均水平的薪酬（47%，位居第三）以及制定奖励和表彰制度（44%）。

图表45 – 总体受访企业情况 – 贵公司最有效的人才挽留手段是：



中外企业对以上举措的观点大部分一致，仅略有不同。较外资企业而言，更多本土企业倾向于采用与报酬相关的的举措。有52%的中国民营企业选择“高于市场水平的薪酬”，国企为45%，而外资企业则是39%。同样，尽管“股权激励”不是普遍做法，在本土企业（民企45%，国企32%）中比在外资企业（外商独资14%）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”，40%的外商独资企业认为这是留住员工的一个有效举措，而持有这种观点的中国国企和民企仅分别占31%和29%（图表46）。

图表46 – 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：

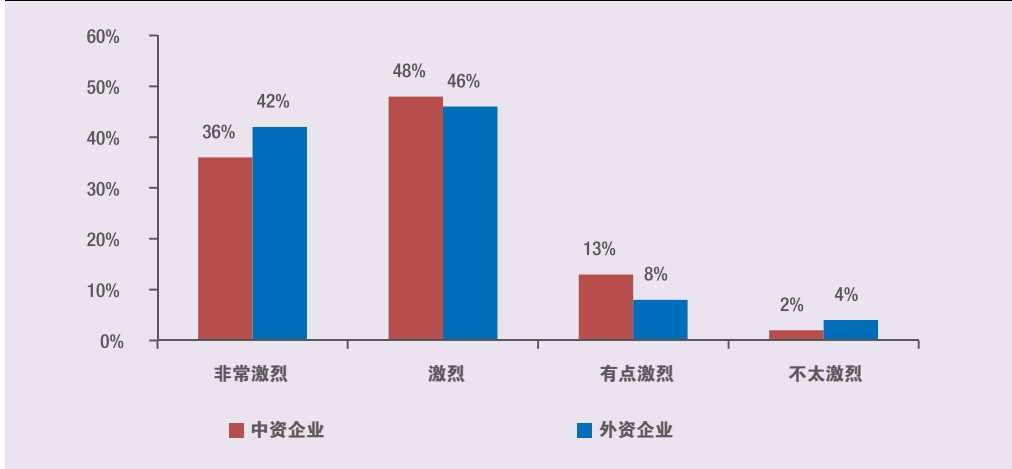


4.2. 市场营销及销售

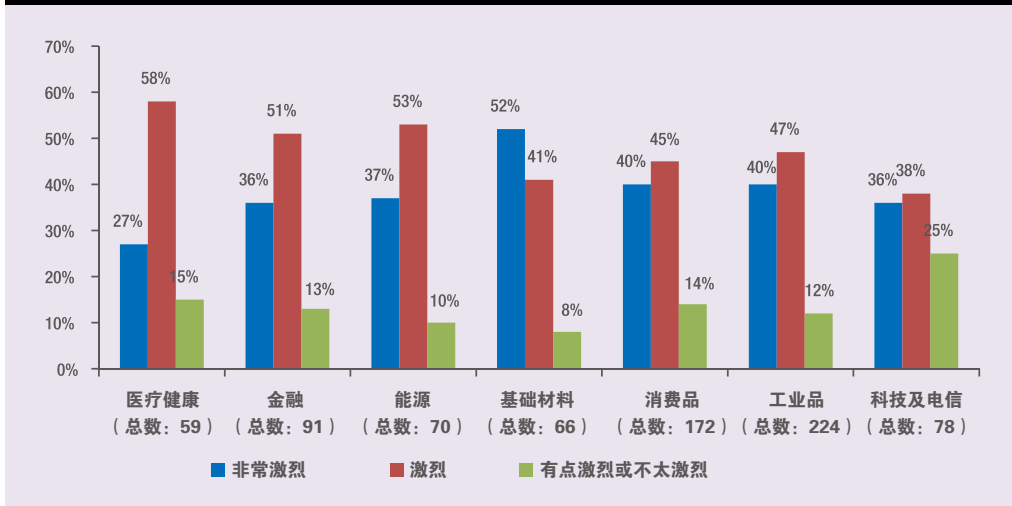
4.2.1 竞争

受访企业将竞争视为三大外部挑战之一，有84%的受访本土企业和88%的受访外资企业认为，中国市场存在着激烈或非常激烈的竞争。总的来说，竞争环境还是比较公平的，但我们注意到不同行业存在一定的差异。科技及电信行业有25%的企业认为“竞争不太激烈”，而在基础材料和能源行业，这一占比分别为8%和10%（图表47和48）。

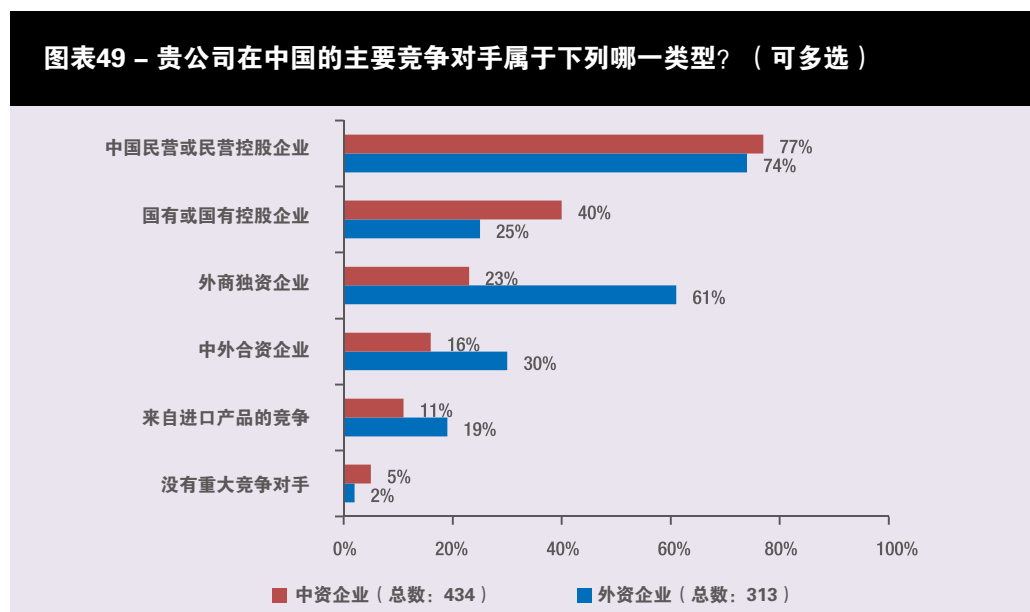
图表47 – 贵公司在中国面临的竞争激烈程度如何？



图表48 – 按行业分析 – 贵公司在中国面临的竞争激烈程度如何？



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77%，外企74%）。中资企业将国有企业列为第二大竞争对手（40%），而外企也将外商独资企业（61%）列为主要竞争对手。这些结果与往年调查一致（图表49）。



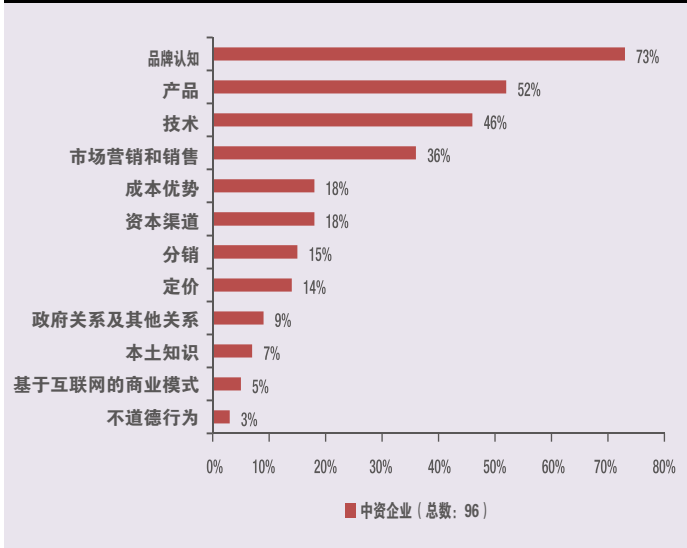
中外企业对非本国竞争对手的竞争优势有着不同的看法（图表50和51）。

本土企业提及的国外竞争对手的优势与品牌塑造（73%）、卓越的产品（52%）和技术相关（46%），而外企则认为中国竞争对手在“成本优势”（57%）、“价格”（51%）以及“政府关系及其它关系”（43%）方面占优。

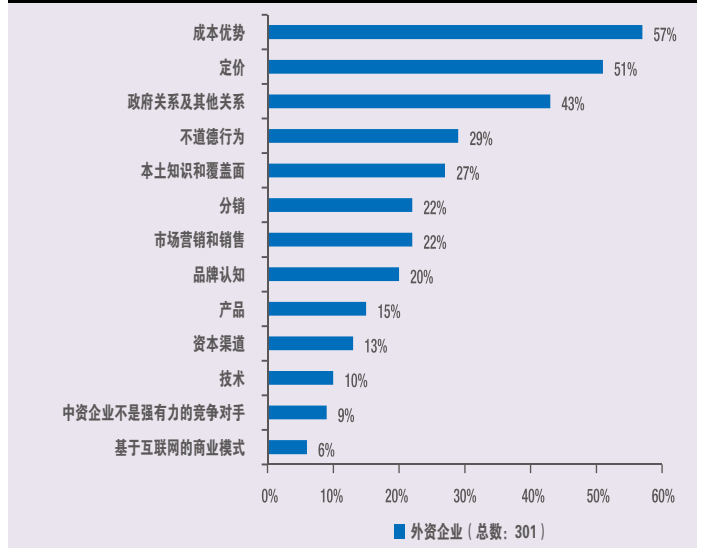
29%的受访外企和5%的本土企业将“不道德行为”视为非本国竞争对手的优势之一。外企认为它们在工厂采取了更严格的环保政策，因而增加了产品的成本。

27%的外企和7%的本土企业将“本土知识和覆盖面”视为非本国竞争对手的优势。

图表50 – 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51 – 贵公司在中国的主要当地竞争对手有何竞争优势？可多选

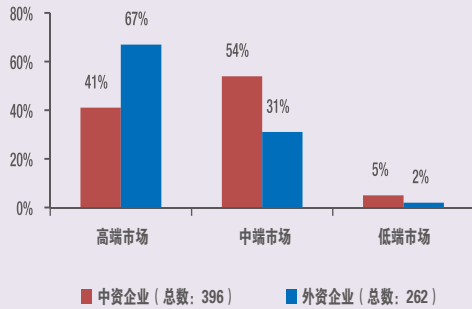


4.2.2.细分市场 and 细分市场间转换

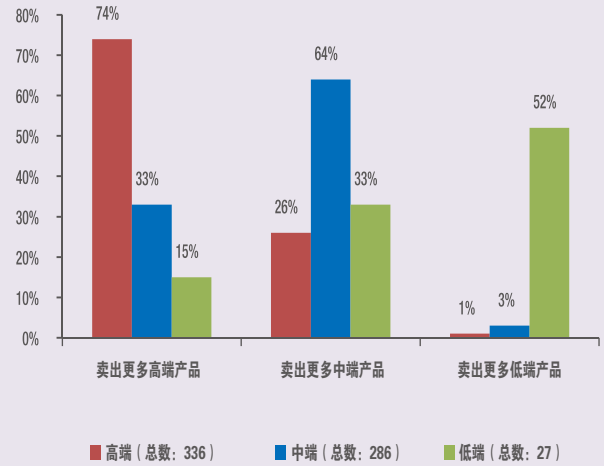
受访企业大多定位于中高端市场，比例分别为52%和44%，只有4%的企业定位在低端市场。外资企业略微比本土企业更偏向高端市场：41%的本土企业表示定位于中端市场，而67%的外资企业则将产品和服务定位于高端市场（图表52）。

大多数企业计划未来仍然在现有细分市场内发展（74%的高端市场企业和64%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有43%计划向高一级市场发展，另有26%的高端市场企业计划向中端市场发展（图表53）。

图表52 - 在中国，贵公司的产品/服务主要针对的市场是：



图表53 - 贵公司未来有何计划？

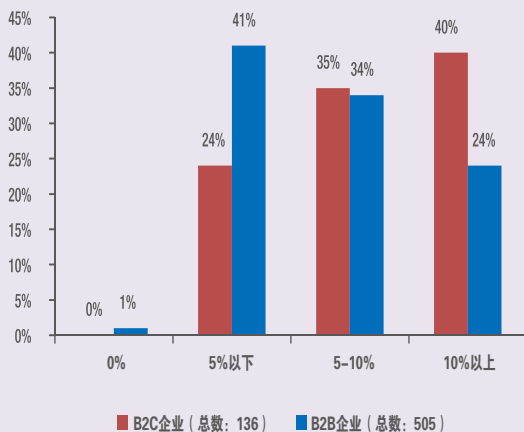


4.2.3. 市场营销、销售和分销战略

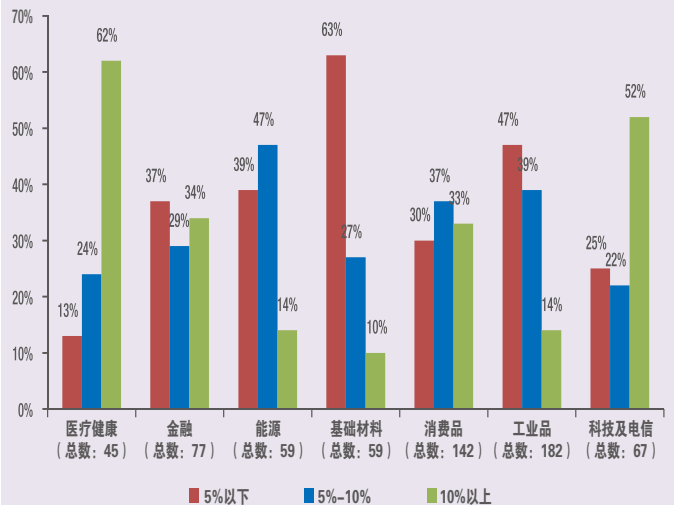
中外企业之间没有太大差异，而不同企业和行业之间有差异（是B2B企业还是B2C企业，是处于高端市场还是中端市场）。B2C企业的有效战略较为复杂。社交媒体成为B2C企业的一个主要营销工具。

和前几次调查一样，中外企业在营销成本、销售支出以及来年开支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。这一结果也不足为奇，因为在中国市场，针对消费者的广告、促销活动成本很高。

图表54 - 按B2B/B2C分析 - 贵公司每年的营销和销售费用约占销售收入的百分之多少？

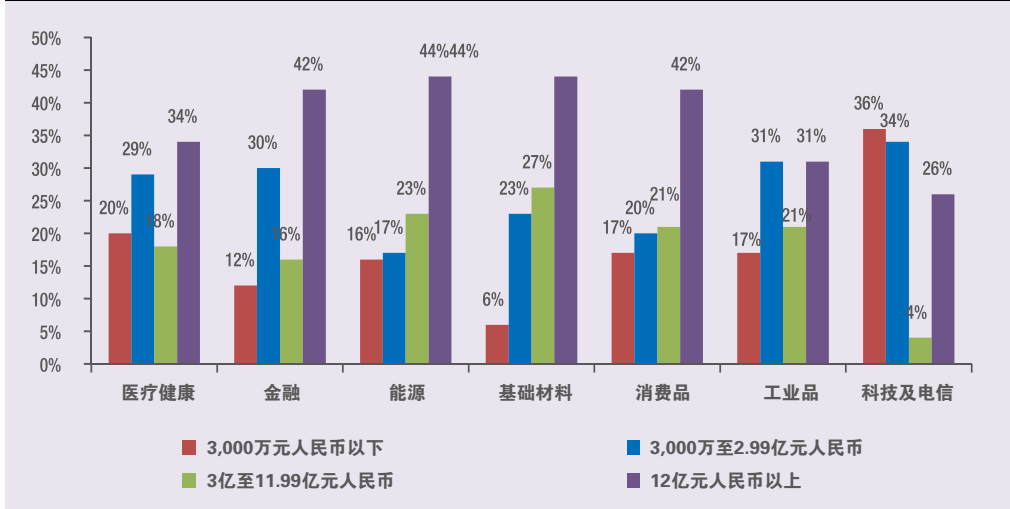


图表55 - 按行业分析 - 贵公司每年的营销和销售费用约占销售收入的百分之多少？



从行业角度分析，医疗健康和科技及电信行业中有较多受访企业（分别为62%和52%）表示营销费用占收入的10%以上，而基础材料和工业品行业分别有63%和47%的受访企业表示，它们的营销和销售费用不到收入的5%。出乎意料的是，消费品行业对营销和销售活动的投入并没有独占鳌头，仅三分之一的受访企业表示其营销费用占收入10%以上。不过，结合我们受访企业的规模来看，这也可以理解。2015年在华收入超过12亿元人民币的受访企业中，在消费品行业中的占比是42%，在科技及电信和医疗健康行业的占比则分别是26%和34%（图表55和56）。

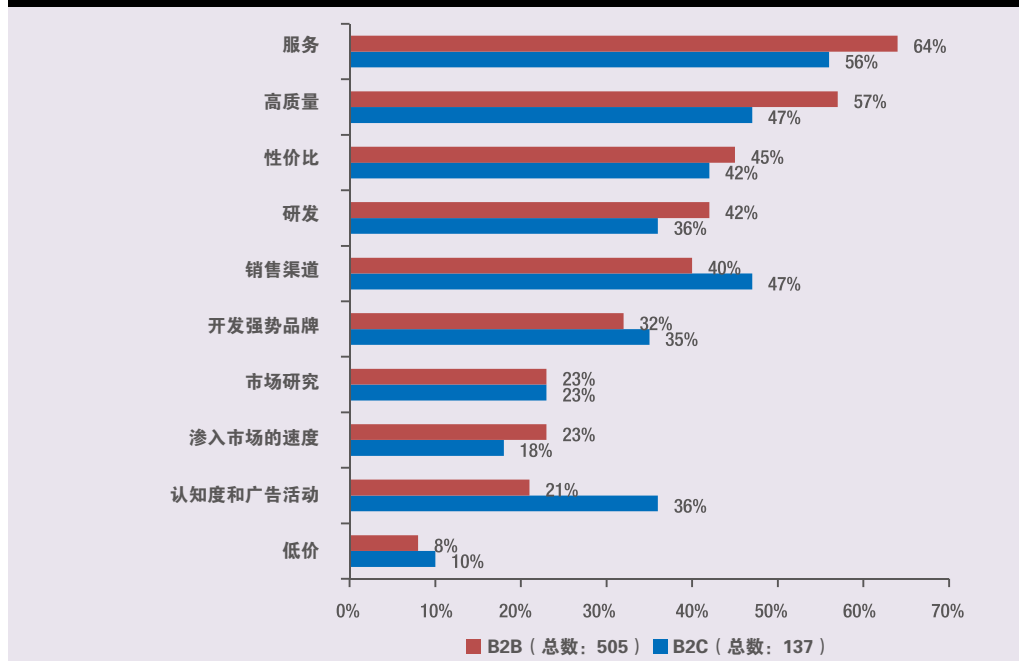
图表56 – 贵公司2015年在中国的总销售收入预计是多少？



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（分别占66%和57%），而B2C企业则认为其他因素也同等重要：“服务”（56%）、“销售渠道”（47%）、“质量”（47%）、“性价比”（42%）、“认知度和广告活动”（36%）、“研发”（36%）以及“品牌”（35%）。这种没有特别突出成功因素的情况恰恰说明，在中国这么广阔而多样化的市场上，直接向消费者出售产品的复杂程度很高(图表57)。

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）

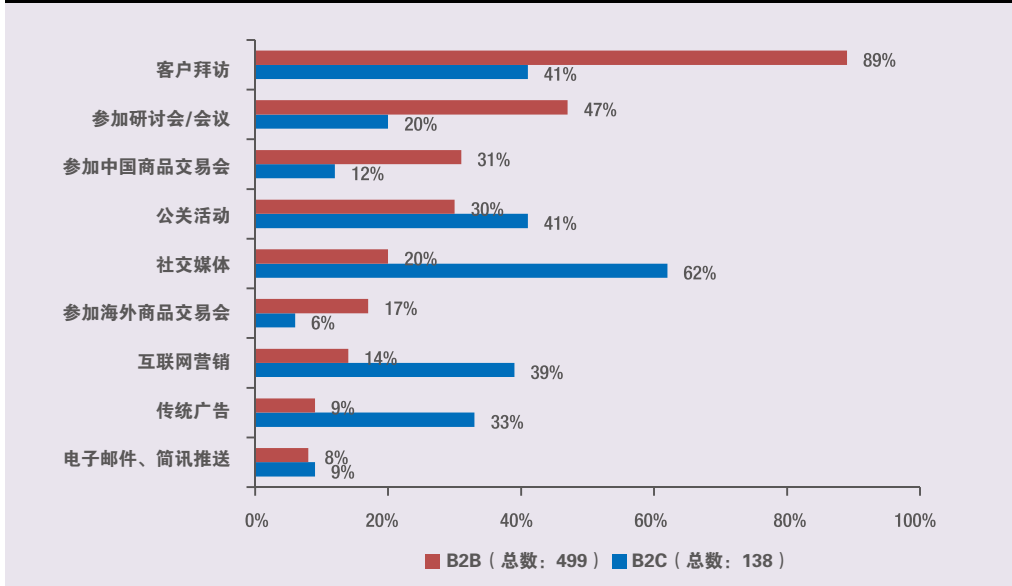


营销战略：

受访的B2B企业提及最多的营销活动为客户（或潜在客户）拜访（89%），接下来是参加研讨会/会议与商品交易会（分别占47%和31%）。

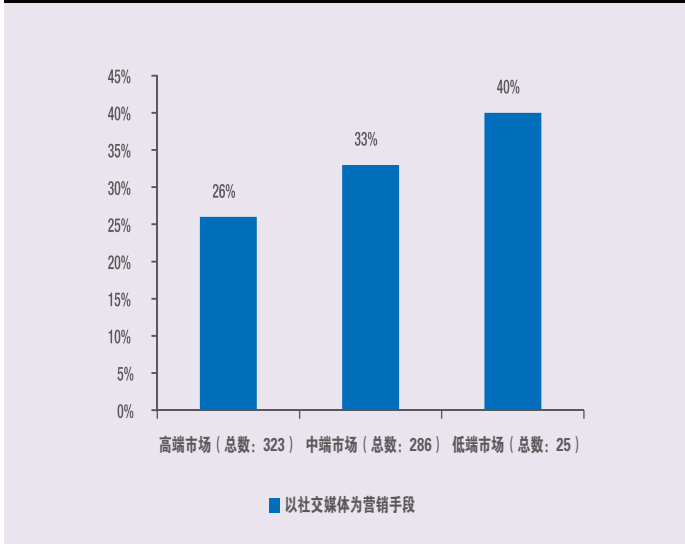
相反，B2C企业最青睐社交网络（62%）、互联网营销（39%）以及传统广告（33%）。客户拜访和公关活动也很受重视，有41%的B2C企业提及它们。社交媒体是最受欢迎的营销战略，而数年前它根本还不存在，其普及速度之快令人咋舌（图表58）。

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）

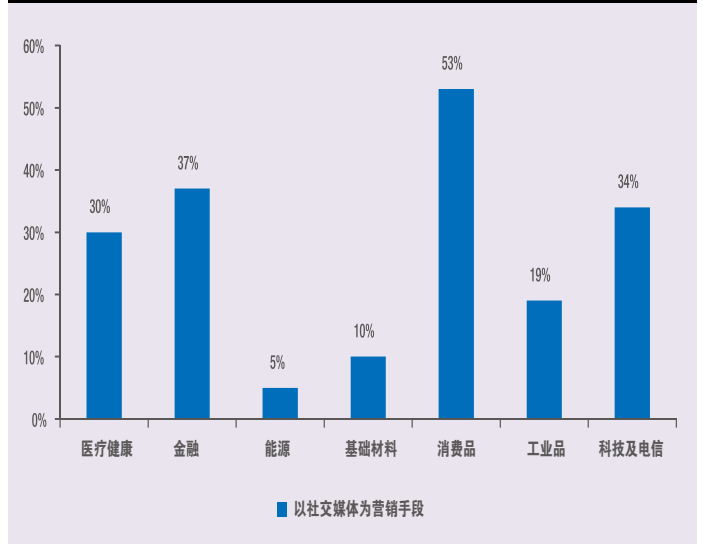


将社交媒体作为营销工具的企业主要有哪些呢？对这一问题进行深入探究后，我们发现处于低端市场的企业占40%（同时它们还采用其他一些营销手段），处于中端市场的占33%，处于高端市场的占26%（图表59）。从行业角度分析，消费品行业有53%的企业依靠社交媒体宣传产品和服务，在接受调查的行业中占比最高。金融、科技及电信与医疗健康行业紧随其后，表示社交媒体是其最有效营销手段的企业占比分别为37%、34%和30%。相反，工业品和基础材料行业中依靠社交媒体开展营销的受访企业分别只占5%和10%（图表60）。这与前面的调查结果相一致，B2C领域青睐社交媒体的企业占62%，而能源和基础材料行业所处的B2B领域仅20%的企业以此进行营销。

图表59 – 按细分市场分析 – 就贵公司而言，哪些营销手段效果最好？社交媒体



图表60 – 按行业分析 – 就贵公司而言，哪些营销手段效果最好？社交媒体

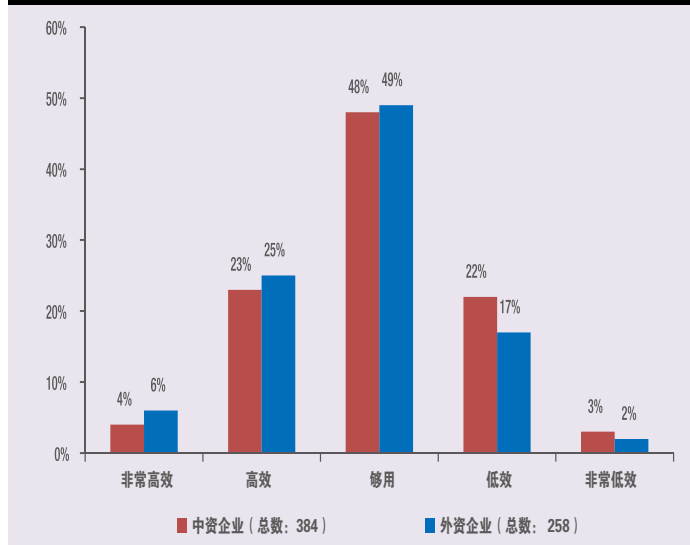


分销网络

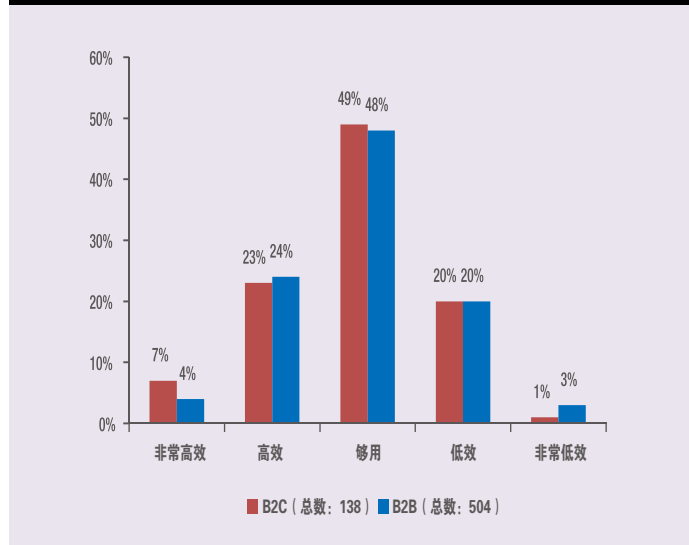
23%的受访企业认为其全国分销网络低效或非常低效。48%的受访者认为其分销网络够用，29%的受访者认为分销网络有效或高效。

受访的中外企业以及B2B或B2C企业对分销网络满意度接近（图表61和62）。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%的受访者认为分销网络低效或非常低效。

图表61 – 您如何评价贵公司在中国的分销网络？



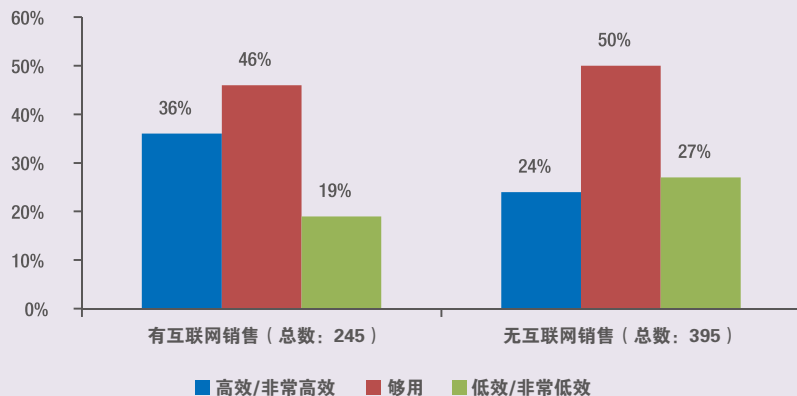
图表62 – 您如何评价贵公司在中国的分销网络？



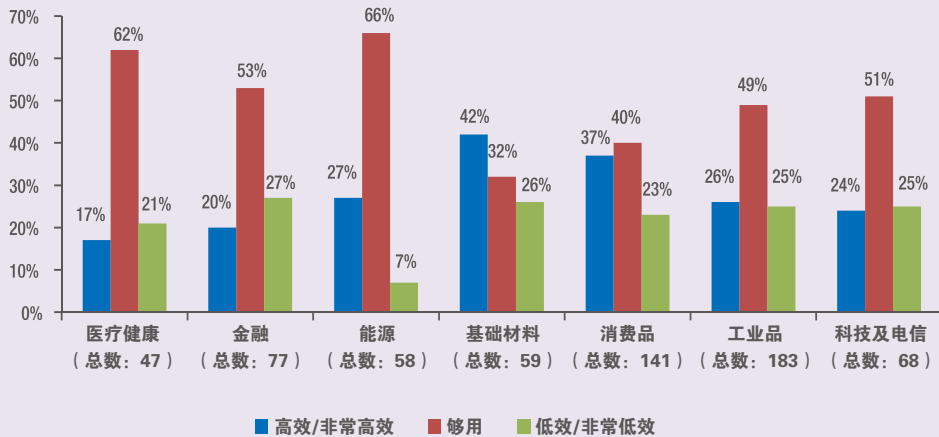
与坚守传统渠道的企业相比，以互联网作为销售渠道的企业满意度更高，其中有36%表示对其分销网络感到满意或非常满意，而不依托互联网开展销售业务的企业只有24%对分销网络感到满意（图表63）。

按行业分析，能源和基础材料领域的受访企业有着更高的满意度（图表64）。

图表63 – 按有/无互联网销售渠道分析 – 您如何评价贵公司在中国的分销网络？



图表64 – 按行业分析 – 您如何评价贵公司在中国的分销网络？

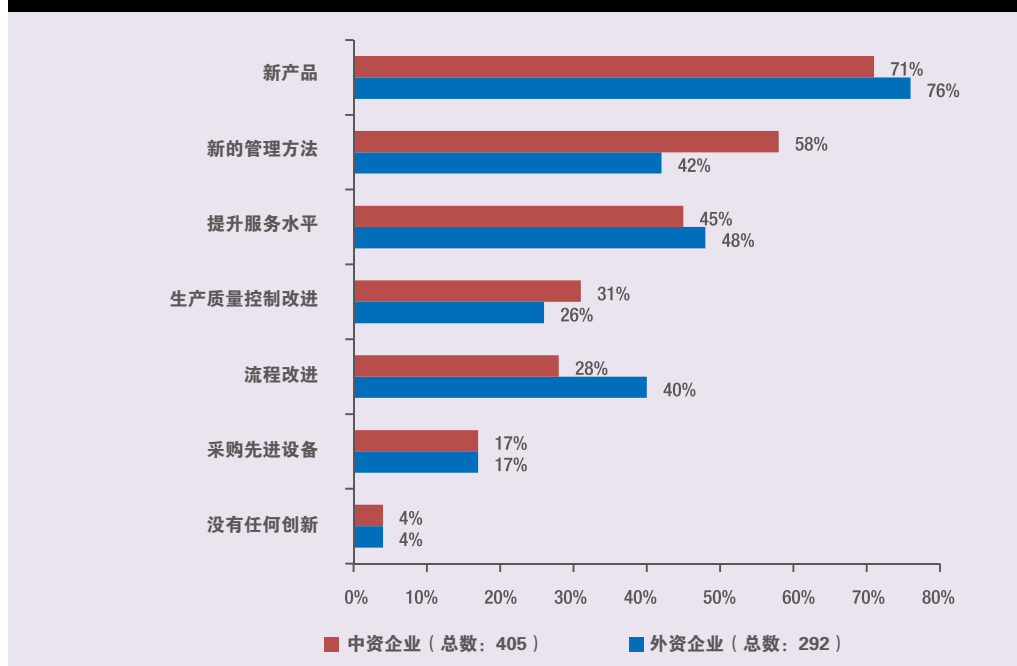


4.3. 研发

从问卷调查可看出受访企业对创新的重视程度。本土企业的研发投入反超外资企业，扭转了三年前不如对方的情况。在将销售收入5%以上的资金投入研发的企业中，中国民营企业的占比最高。从行业来看，则属科技及电信与医疗健康企业在研发方面的投入最多。

今年参访的企业在创新方面颇有成就，2015年约有71-76%的企业推出了新产品或服务。有58%的本土企业采用了新的管理方法，外资企业为42%。这个结果与前几次调查一致，但差距似乎正在缩小。随着服务业对中国经济的重要性日益增强，提升服务水平的做法比前几年更为普遍。约有一分之一的受访企业提及质量控制和流程改进。值得一提的是，40%的外资企业表示2015年已采取措施改进流程，而本土企业为28%（图表65）。

图表65 – 2015年贵公司在哪些方面进行了创新？

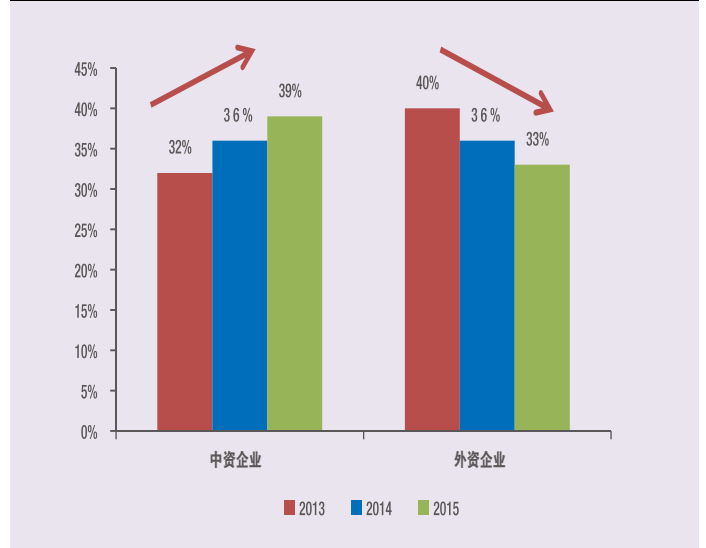


受访的中外企业在研发上的投入水平并不一致，本土企业投入规模大，居领先地位，数年前的形势得以逆转，当时外资企业往往愿意拿出更多收入开展研发（据调查结果显示）。2015年，39%的受访本土企业的研发投入占收入5%以上，外资企业为34%。这与2013年的情况正好相反，当时研发投入占收入5%以上的本土企业只有32%，而外资企业有40%（图表66和67）。

图表66 – 贵公司每年研发支出占销售收入的百分之多少？

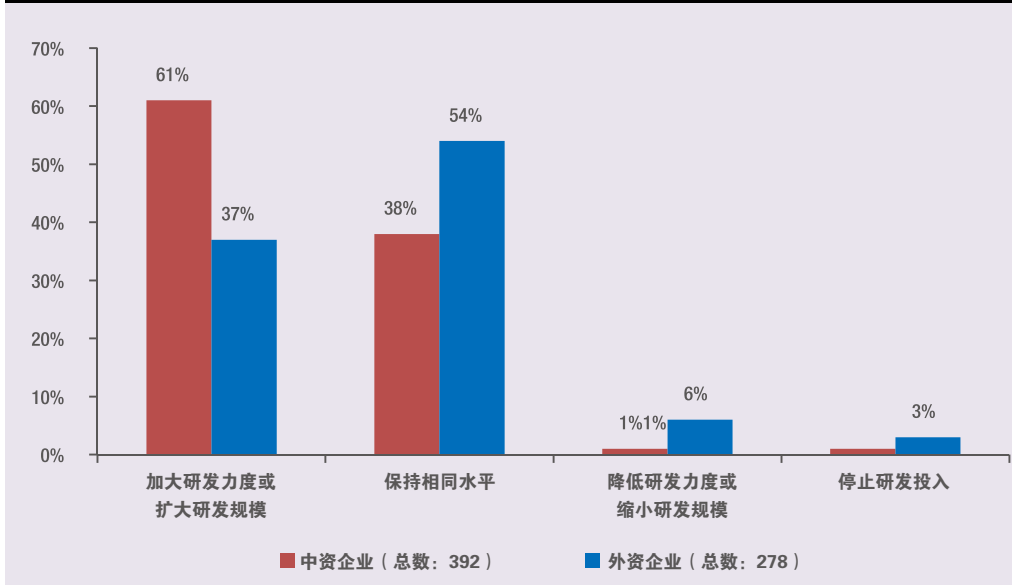


图表67 – 贵公司每年研发支出占销售收入比重有无突破5%？



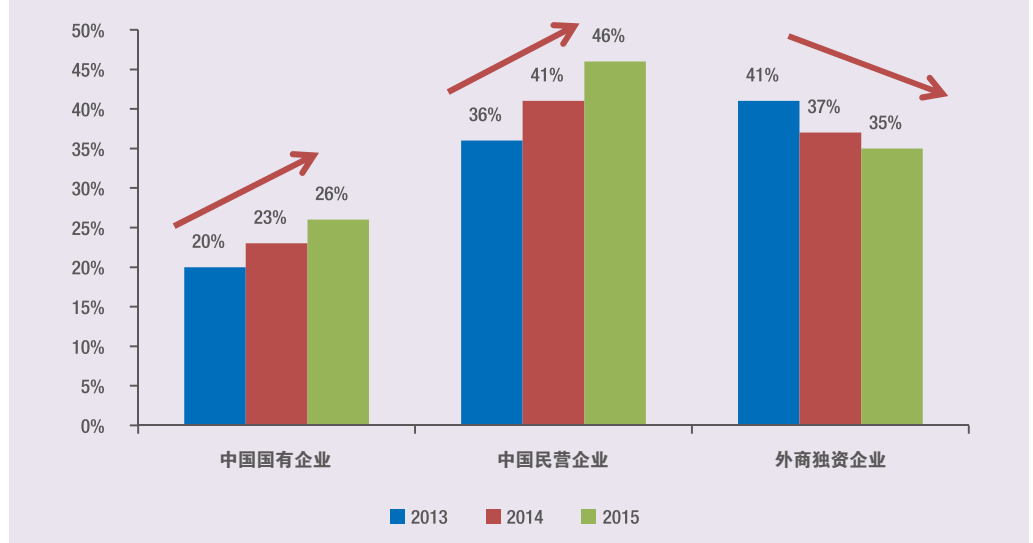
这一势头表现的日益明显。61%的本土企业表示未来三年有意增加研发投入，而外企仅为37%。这一发现预示着本土企业未来几年在研发投入上的领先地位将进一步得到巩固（图表68）。

图表68 – 未来三年，贵公司在研发方面有何计划？



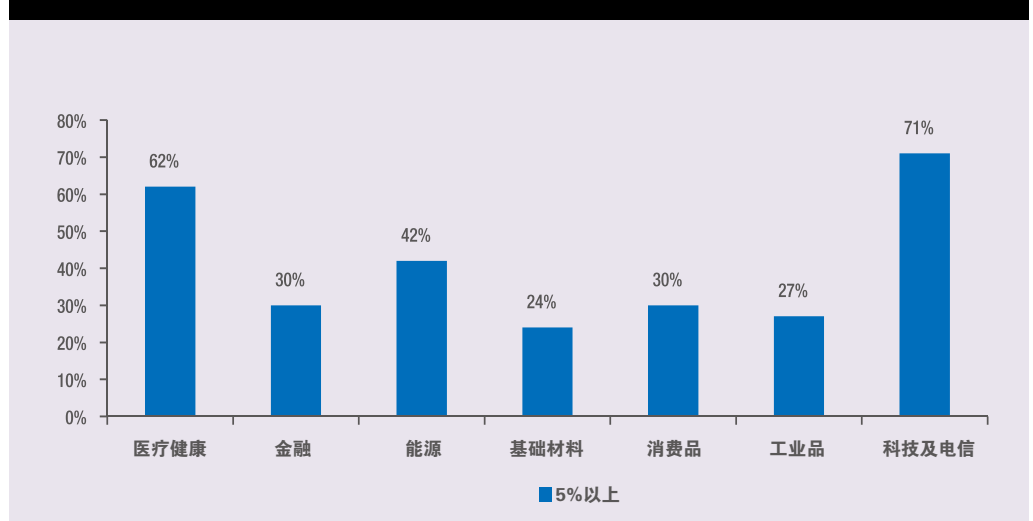
另外，在按企业类型分析研发投入时，我们还发现了一个比较有趣的现象：中国民企对创新的投入最大（创新投入超过销售收入5%的民企占46%），远超国企（26%）和外企（35%）。这一发现以及图表69展现的三年趋势再次证实了民营企业领跑中国商业格局之势。

图表69 – 按各类企业研发费用演变情况分析 – 贵公司每年研发支出占销售收入比重有无突破5%?



在按行业研究研发投入时，我们发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发）占比最高（71%），紧随其后的是医疗健康行业（62%）。相反，研发投入达到此等水平的基础材料企业和工业品企业分别仅占24%和27%（图表70）。

图表70 – 按行业分析 – 年研发投入占销售收入的5%以上



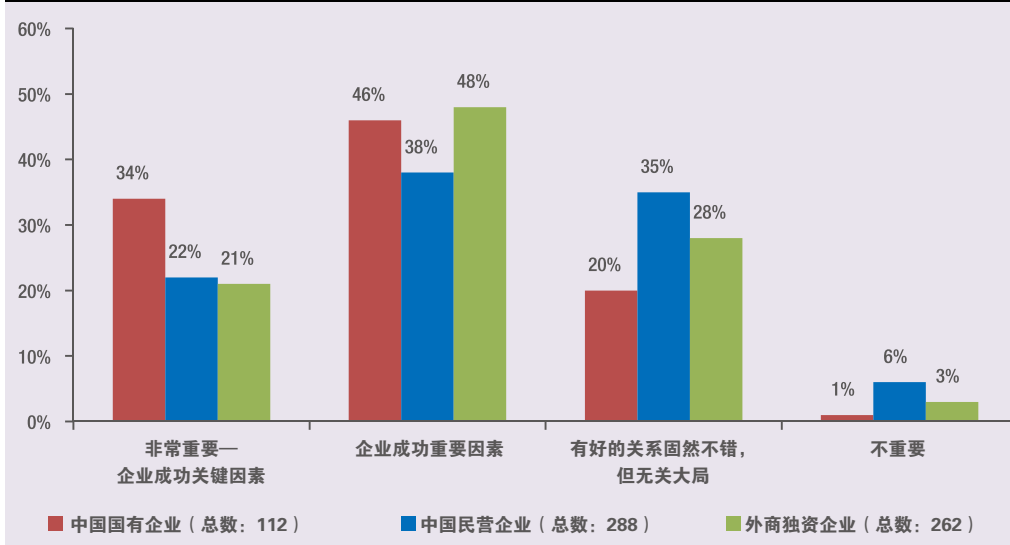
4.4.政府与法律环境

4.4.1.政府关系

政府关系被视为企业成功的一项重要因素，医疗健康和金融行业的企业以及中国国有企业对此尤为重视。不过，与前几次调查相比，把政府关系列为“成功关键因素”的企业占比出现了下滑。

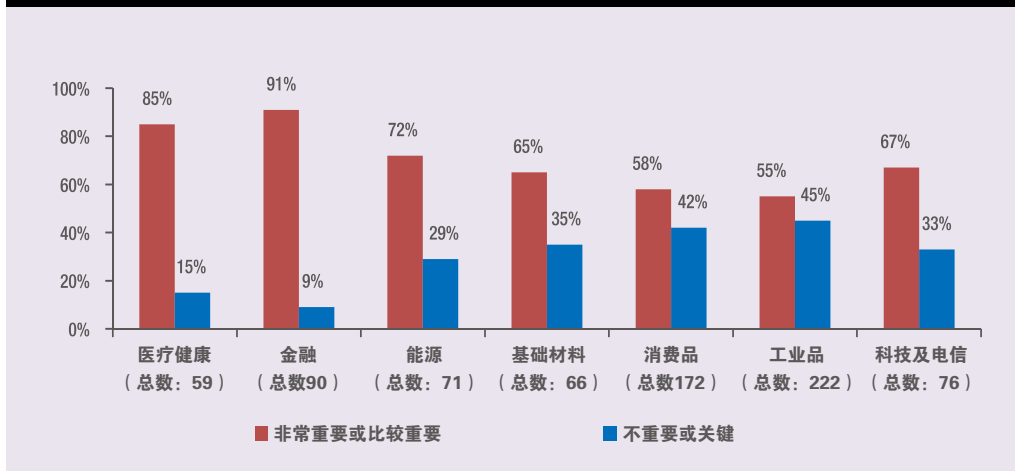
在受访的中外企业中，有66%认为与中国政府搞好关系对其企业重要或者非常重要。然而，对这一关系最为重视的还是中国国有企业，有34%认为这是企业成功的关键因素（图表71）。虽说如此，我们的调查结果显示，无论单就国企而言，还是总体来看，把政府关系列为“企业成功关键因素”的企业占比呈逐年下滑势头，说明这虽然是一种有用和重要的关系，其对企业成功的必要性却在削弱。

图表71 - 与中国政府机构建立/保持良好关系对企业成功有多重要？



医疗健康行业对这一关系更为重视，各有91%和85%的受访企业视之为重要或关键因素。这与前几次调查结果一致：表示受到政府政策法规严重限制最多的就是金融和医疗健康企业。另一方面，在工业品和消费品行业，分别只有55%和58%的受访企业认为政府关系对企业成功比较重要或非常重要（图表72）。

图表72 – 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

我们的调查显示，腐败被公认为是中国的一个老大难问题。不过，从2013年起，人们感觉腐败情况逐年好转。所有组别的腐败变化指数均超过50，表明大家认为2015年中国各行业的腐败情况比2014年有所好转。按行业分析，医疗健康行业有较多受访企业认为腐败问题比较严重。按企业类型分析，国企比民企或外企对腐败问题更为乐观。

在2012年及之前的调查中，多数受访者认为当年的腐败情况与往年没什么变化。然而，到2013年，我们注意到所有类型的企业都认为腐败情况有所好转。2015年，这一点表现得更为明显。在认为情况好转的受访企业中，尤以国有企业占比最高。

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¹²。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。

按公司类型分析，通过与去年的调查比较（图表73），我们发现所有类型的公司，不论是本土企业还是外资企业，国有企业还是民营企业，都认为2015年的腐败行为减少了，其中国有企业最为乐观（指数为75）。这一结果与2013年和2014年的趋势保持一致。

¹² 指数 = $(P1*1) + (P2*0.75) + (P3*0.5) + (P4*0.25) + (P5*0)$

P1 = 选择“显著改进”的比例。

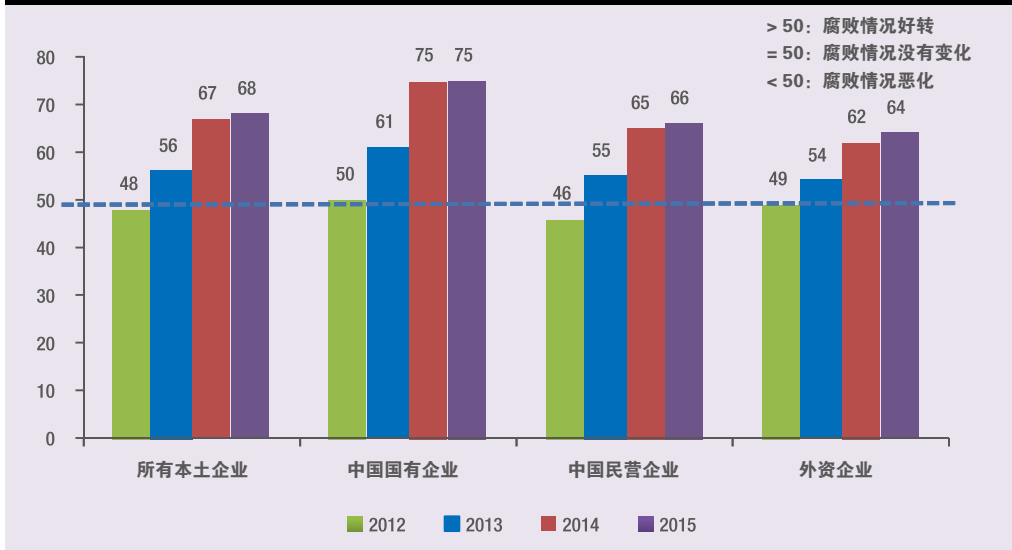
P2 = 选择“改进”的比例。

P3 = 选择“没有变化”的比例。

P4 = 选择“恶化”的比例。

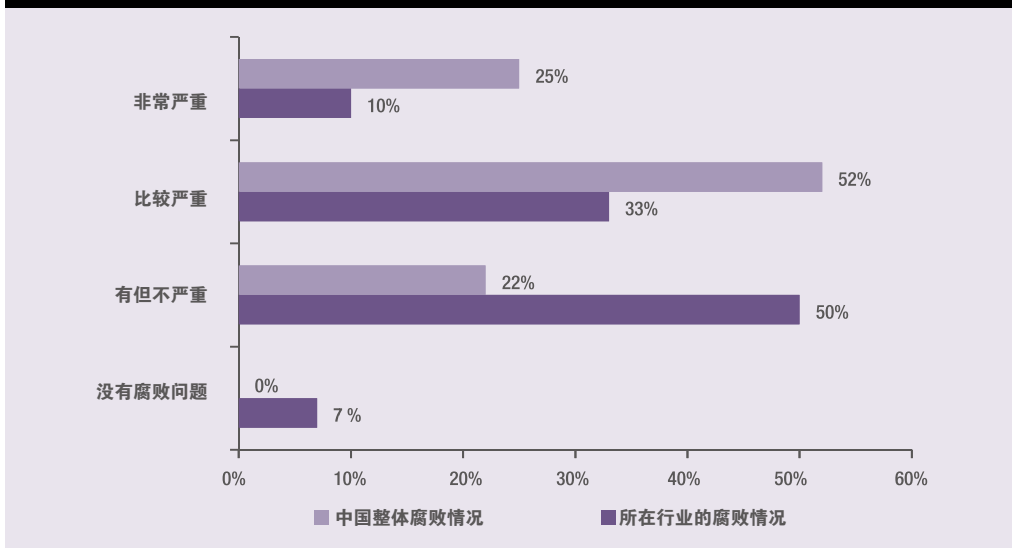
P5 = 选择“显著恶化”的比例。

图表73 – 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？）

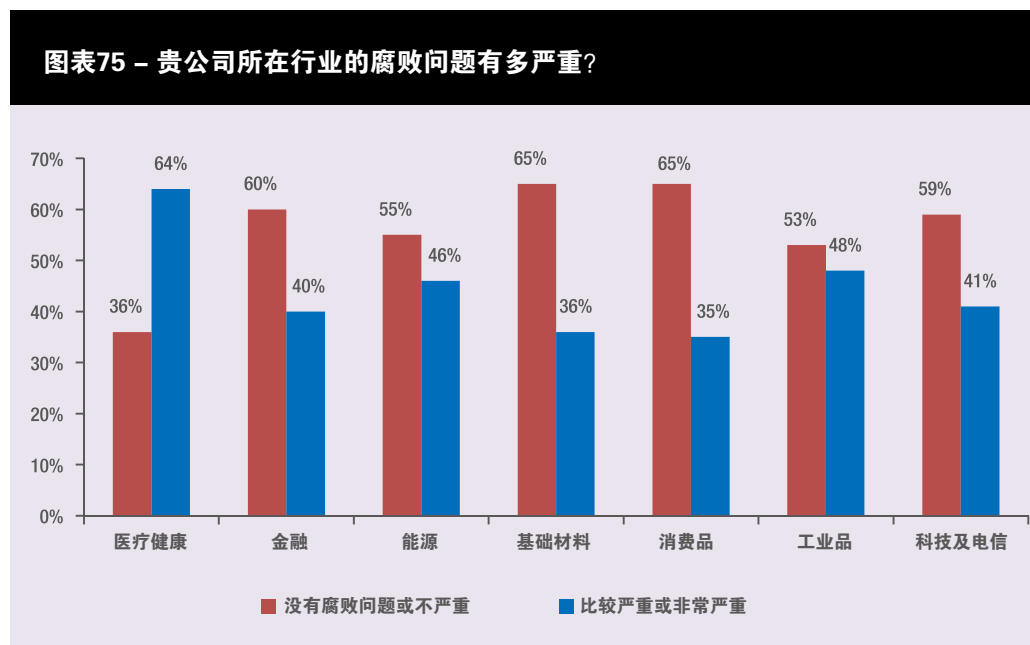


在历次调查中我们观察到一个有趣的现象，受访者都认为中国整体腐败情况比自己所处行业的腐败更为严重。当被问及中国的整体腐败情况时，大多数受访者（77%）认为问题严重（“比较严重”以及“非常严重”）。然而，当被问及自己所在行业内的腐败情况时，认为有问题的比例降至43%（图表74）。这个现象在各类企业（中国民营企业、外商独资企业和合资企业）以及不同行业都有出现。

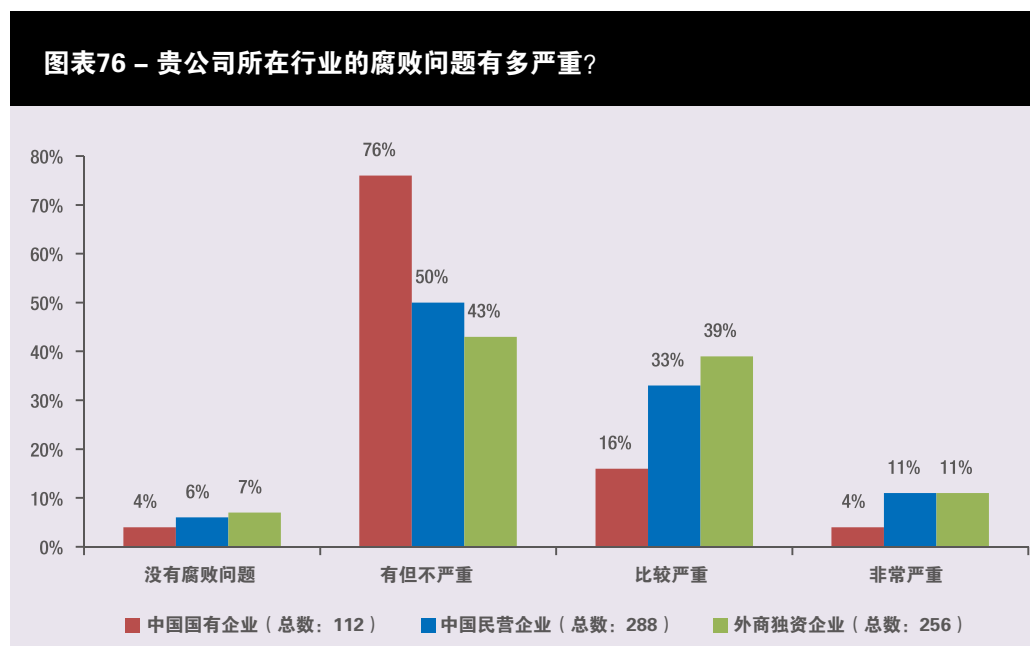
图表74 – 总体而言，您认为腐败问题在中国严重吗？在您的行业内呢？
 总数：758



不同行业对腐败程度的看法不同。认为行业腐败问题比较严重或非常严重的主要是医疗健康企业，占比高达64%。相反，消费品行业的受访企业对其行业腐败最为乐观，认为其所在行业没有腐败问题或问题不严重的占比高达65%（图表75）。



按企业类型分析，与国有企业相比，民营企业认为腐败问题更严重，不论是被问及中国整体腐败情况还是所在行业内的腐败情况均是如此（图表76）。



图表目录

图表 1 – 您目前在公司担任何职？ 调查总数：790人	3	图表 22 – 您认为贵公司2014年在中国市场的销售收入相比2013年有何变化？	24
图表 2 – 2016年贵公司在中国有何投资计划？	6	图表23 – 您认为2015年贵公司在华业务的盈利情况如何？	24
图表 3 – 贵公司是否在互联网平台上销售自己的产品/服务？ ...	7	图表24 – 您认为2015年贵公司在华业务的盈利情况如何？ 中资企业	25
图表 4 – 贵公司是否计划提升业务数字化水平？	7	图表25 – 您认为2015年贵公司在华业务的盈利情况如何？ 外资企业？	25
图表 5 – 以下哪些是贵公司面临的最大的外部挑战？	8	图表26 – 预期业绩指数.....	26
图表 6 – 以下哪些是贵公司在中国面临的最大的内部挑战？	8	图表27 – 外资企业-贵公司是否计划2016年在中国增加投资？ ...	27
图表 7 – 2003–2015年中国对外直接投资与利用外商直接投资金额（10亿美元）	10	图表28 – 中资企业-贵公司是否计划2016年在中国增加投资？ ...	27
图表 8 – 按演变情况分析——未来三年，贵公司是否计划对中国以外的市场投资？	10	图表29 – 中资企业-贵公司是否计划2016年在中国增加投资（深度分析）？	27
图表 9 – 认知要素：置身于一个新的文化环境后，我能马上察觉哪些地方有问题、哪些地方没问题。	12	图表30 – 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	28
图表 10 – 行为要素：跨文化接触中，必要时我很容易就能改变自己的行事方式。	13	图表31 – 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	29
图表 11 – 情感/动力要素（心）：我能比较轻松地适应不同文化的生活方式。	13	图表32 – 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？	29
图表 12 – 贵公司属于哪个行业？	16	图表33 – 贵公司在中国面临的最大的外部挑战有哪些？	33
图表13 – 贵公司全球总部位于何处？ 总数：790	17	图表34 – 贵公司在中国面临的最大的管理挑战有哪些？	35
图表 14 – 贵公司2015年在中国的销售收入是多少？	17	图表35 – 哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？	36
图表15 – 贵公司在中国有多少员工？	18	图表36 – 哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？ “高质量的产品和服务”	36
图表16 – 贵公司在哪里运营？	18	图表37 – 按行业分析：哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？	37
图表 17 – 国际化企业-贵公司在全球有多少员工？	19	图表38 – 按企业类型分析——与2014年相比，贵公司2015年的员工人数？	40
图表 18 – 贵公司在中国注册为何种类型的企业？ 总数：790... ..	19		
图表19 – 贵公司何时在中国成立？	20		
图表 20 – 当前业绩指数.....	23		
图表 21 – 您认为贵公司2015年在中国市场的销售收入相比2014年有何变化？	24		

图表目录

图表39 – 按行业分析——与2014年相比，贵公司2015年的员工人数？	41
图表40 – 按领域分析——与2014年相比，贵公司2015年的员工人数？	41
图表41 – 相比2014年，2015年的总体工资涨幅与员工流失率：	42
图表42 – 按行业分析——相比2014年，2015年的总体工资涨幅与员工流失率：	42
图表43 – 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？	43
图表44 – 按企业类型分析——贵公司员工流失的常见原因是什么？	44
图表45 – 总体受访企业情况——贵公司最有效的人才挽留手段是：	44
图表46 – 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：	45
图表47 – 贵公司在中国面临的竞争激烈程度如何？	46
图表48 – 按行业分析——贵公司在中国面临的竞争激烈程度如何？	46
图表49 – 贵公司在中国的主要竞争对手属于下列哪一类型？（可多选）	47
图表50 – 贵公司在中国的主要海外竞争对手有何竞争优势？可多选	48
图表51 – 贵公司在中国的主要当地竞争对手有何竞争优势？可多选	48
图表52 – 在中国，贵公司的产品/服务主要针对的市场是：	49
图表53 – 贵公司未来有何计划？	49
图表54 – 按B2B/B2C分析——贵公司每年的营销和销售费用约占销售收入的百分之多少？	49
图表55 – 按行业分析——贵公司每年的营销和销售费用约占销售收入的百分之多少？	49
图表56 – 贵公司2015年在中国的总销售收入预计是多少？	50
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）	51
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）	52
图表59 – 按细分市场分析——就贵公司而言，哪些营销手段效果最好？社交媒体	52
图表60 – 按行业分析——就贵公司而言，哪些营销手段效果最好？社交媒体	52
图表61 – 您如何评价贵公司在中国的分销网络？	53
图表62 – 您如何评价贵公司在中国的分销网络？	53
图表63 – 按有/无互联网销售渠道分析——您如何评价贵公司在中国的分销网络？	54
图表64 – 按行业分析——您如何评价贵公司在中国的分销网络？	54
图表65 – 2015年贵公司在哪些方面进行了创新？	55
图表66 – 贵公司每年研发支出占销售收入的百分之多少？	56
图表67 – 贵公司每年研发支出占销售收入比重有无突破5%？	56
图表68 – 未来三年，贵公司在研发方面有何计划？	56
图表69 – 按各类企业研发费用演变情况分析——贵公司每年研发支出占销售收入比重有无突破5%？	57
图表70 – 按行业分析——年研发投入占销售收入的5%以上	57
图表71 – 与中国政府机构建立/保持良好关系对企业成功有多重要？	58
图表72 – 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？	59
图表73 – 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？）	60

图表目录

图表74 – 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：75860

图表75 – 贵公司所在行业的腐败问题有多严重？61

图表76 – 贵公司所在行业的腐败问题有多严重？61

