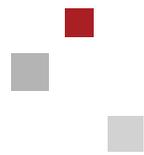




2017 中国商业报告

范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐 | 戴玉雯



2017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 ©2017 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
在华企业认为改革效应尚不强烈	6
营造组织的创新氛围	15
第一部分：公司背景	21
第二部分：商业指数	27
2.1. 当前业绩指数 – CPI	28
2.2. 预期业绩指数 – EPI	32
2.3. 商业信心指数 – BCI	34
第三部分：挑战以及成功因素	37
3.1. 外部挑战	38
3.2. 管理挑战	39
3.3. 成功因素	41
第四部分：职能领域讨论	43
4.1. 人力资源	44
4.1.1. 趋势: 劳动力, 员工流失和薪资增长的变化	44
4.1.2. 中国人力资源的首要问题	45
4.1.3. 挽留员工的最有效措施	47
4.2. 市场营销及销售	49
4.2.1. 竞争	49
4.2.2. 细分市场和细分市场间转换	51
4.2.3. 市场营销、销售和分销战略	51
4.3. 研发	56
4.4. 政府与法律环境	59
4.4.1. 政府关系	59
4.4.2. 腐败	60
图表目录	62

中欧国际工商学院第七届《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。

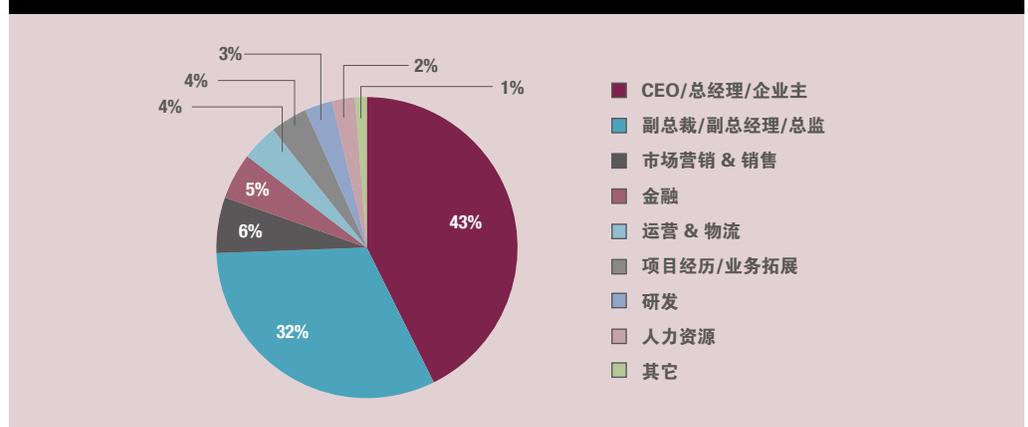
今年参与调查的本土企业和在华外资企业的高管很多，在此我们衷心地感谢他们在百忙之中为此次调查作出的宝贵贡献。感谢中欧广大校友以及MBA、FMBA、EMBA，和高层经理培训课程在读学员的积极参与。我们同时还要感谢以下组织的支持和帮助：

- 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。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2016年在中国的经营状况，也有助于我们了解这些公司对2017年以及未来的期望。

2016年10月-12月期间，共有1300名高管参与了调查，其中843位来自本土企业，457位来自外企。从职位上看，受访者中有558名首席执行官、总经理、企业主，414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，88%的高管来自中国大陆，2%来自中国台湾、香港或澳门，10%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：1300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。



戴玉雯博士

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经验。戴博士曾为国际货币基金组织(IMF)和亚洲开发银行(ADB)提供咨询工作。她也曾参与撰写由国际货币基金组织(IMF)出版的《Power Play: Energy and Manufacturing in North America》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。

- 在华企业认为改革效应尚不强烈
- 营造组织的创新氛围

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。

在华企业认为改革效应尚不强烈

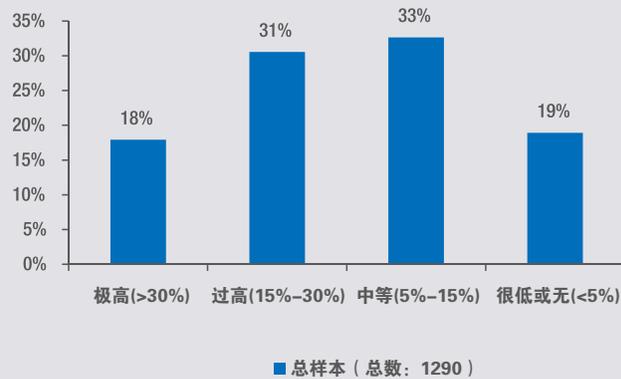
近年来中国的政策制定者面临着决策两难。一方面，产能过剩等问题变得非常严重，威胁着经济的长期健康增长，需要深层次的结构改革。另一方面，维持中高速增长的压力导致政府不能摆脱对短期刺激的依赖，导致供给侧改革的进程有所延缓。在过去的几年中，中国的政策优先顺序在保增长和促改革之间摇摆，由此造成的对深化改革的高期待和对其实施效果满意度之间的落差，在我们对1300名高管的调查结果中有明显的反映。

参与《中欧中国商业调查》的中外高管在过去几年里表达了对中国政策结构改革的高度期望。在2014年调研中，我们对在中国开展业务的1017名高管进行了调查，结果显示对中国新领导层提出的改革倡议，包括在上海建立自由贸易区的反应非常积极。在2015年调查中，参与的高管认为2014年开展的新一轮经济改革措施将有助于建立“市场在资源配置中的决定性作用”。在2016年调查中，我们发现中国和外国高管的商业信心水平在2015年末达到最低水平，这部分解释了政策重点从改革转向刺激政策。中国政府通过2016年春季《人民日报》上一位匿名“权威人士”的声音，表达了进行结构改革的坚定意志，开始实施“去产能，去库存，去杠杆”的政策。正是在这种背景下，2016年年底1300名高管（65%来自中国公司，35%来自在中国经营的外国公司）回答我们的在线调查问卷。在本文中，我们总结他们对改革观点的调查结果。通过将结果与以前调查的结果进行比较，我们发现今年的结果特别具有揭示性。

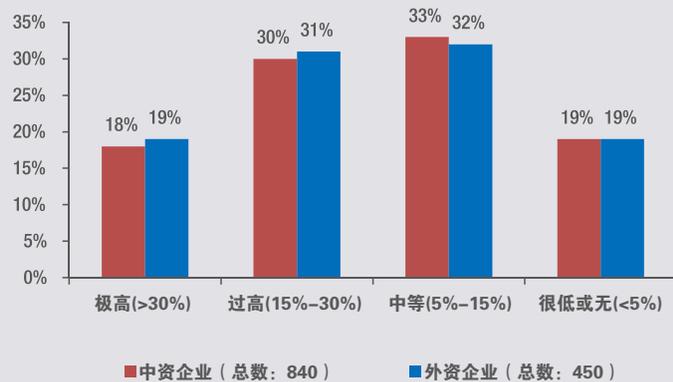
产能过剩严重，但相应政策的效应尚未显现

在2017年调查中，产能过剩是几乎一半公司主营业务所在行业面临的一个严重问题。在2016年底参与调查的1,290位公司高管中，18%表示产能过剩的程度“极高（超过30%）”，31%表示“过高（15%–30%）”（见图2）。若按中资和外资公司类型来分析，类似的结果在来自840家中国公司和450家外国公司的样本中都存在。只有19%的受访高管没有将产能过剩视为公司的问题（见图3）。

图表 2 – 贵公司主营业务所在行业的产能过剩的程度是多少？（2017年调查）

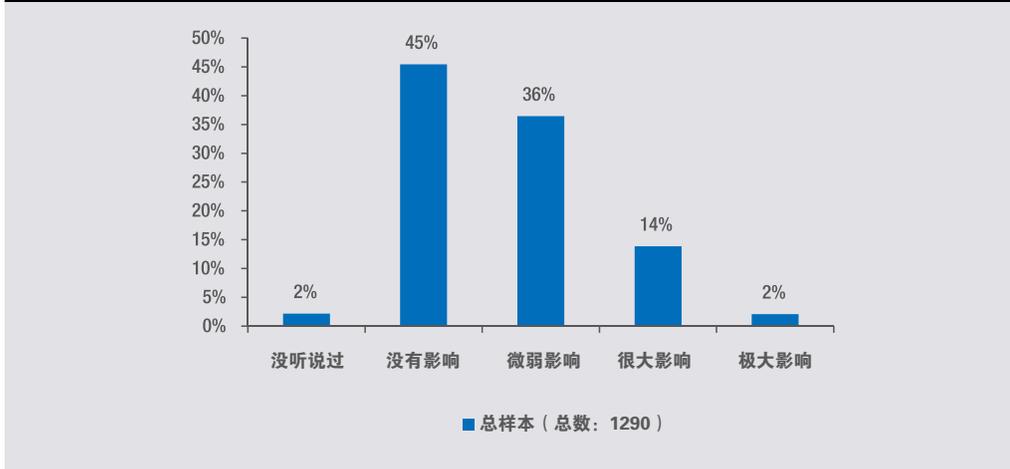


图表 3 – 贵公司主营业务所在行业的产能过剩的程度是多少？（2017年调查，按中资/外资分）

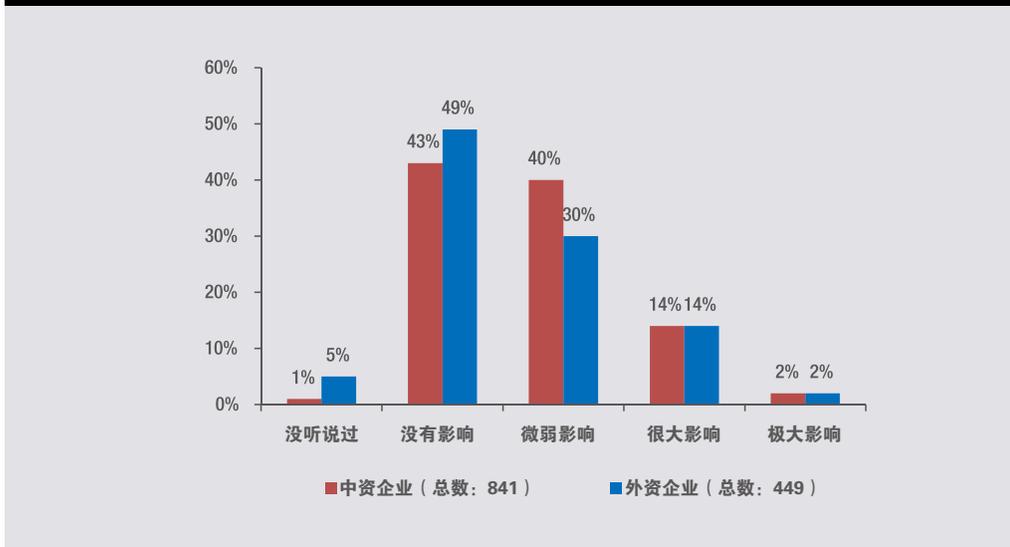


在2016年，中国政府实施了一项“去产能，去库存，去杠杆”的“三去”政策。在最新的调查中，我们向高管询问他们的公司如何受到这项政策的影响。在回答这个问题的1,290位高管中，45%和36%的人表示，这项政策不影响或轻度影响他们的公司，只有16%的人说这项政策对他们的公司有很大影响（见图4）。这项政府政策对中国公司的影响大于外国公司。56%的中国企业高管表示他们的公司或多或少受到此项政策的影响，而只有46%外资公司高管表示他们受到政策的影响。总体而言，我们样本中的中国企业和外国公司受到产能过剩政策的影响很小；44%的中国公司高管和54%的外国公司高管表示他们的公司不受这项政策的影响（见图5）。

**图表 4 – 中国政府的“去产能，去库存，去杠杆”的政策对贵公司有何影响？
(2017年调查)**



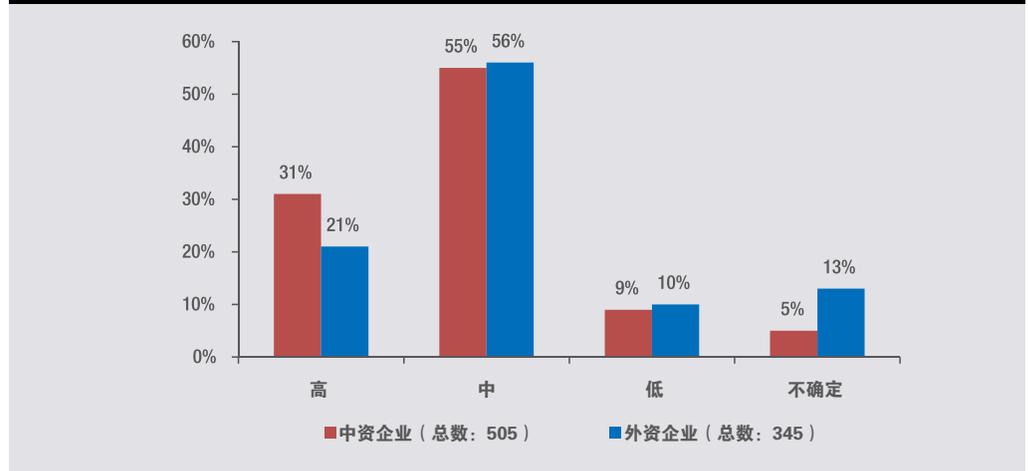
**图表 5 – 中国政府的“去产能，去库存，去杠杆”的政策对贵公司有何影响？
(2017年调查，按中资/外资分)**



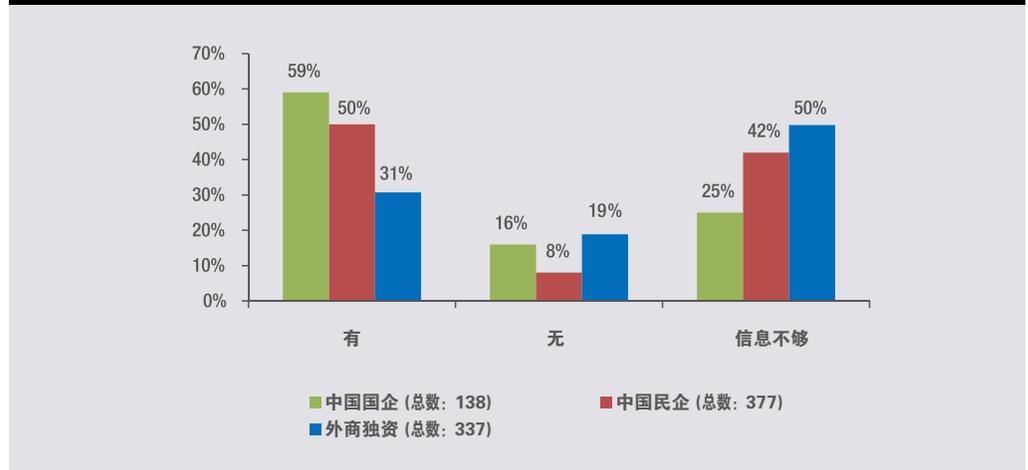
对上海自贸区的高期望和企业感受的实际效应有落差

在2014年调查中，参与调查的高管对2013年9月29日正式启动的上海自由贸易试验区表示了高度的期望和强烈的兴趣。在2013年11月/12月的调查中，针对“你对上海自由贸易区的期望是什么？”的问题，有31%的中国公司高管和21%的外国公司高管对此抱有很高的期望，并将其视为中国未来经济的典范。此外，55%的中国公司高级管理人员和56%的外国公司高级管理人员都有适度的期望，并关注自贸区的政策走向（见图6）。在回答“贵公司对上海自由贸易区是否有兴趣”的问题时，59%的国有企业和50%的私营中国企业表示有兴趣。可以理解的是，许多高管特别是来自外国公司的高管认为没有足够的信息使他们可以判断该自贸区是否会对他们的公司有利（见图7）。

图表 6 – 你对上海自贸区的期望是什么？（2014年调查）

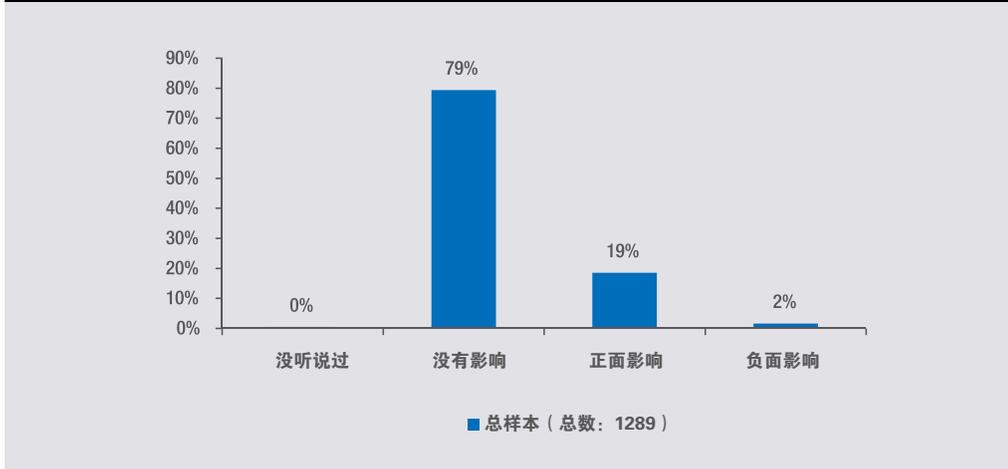


图表 7 – 贵公司对上海自贸区有兴趣吗？（2014年调查）

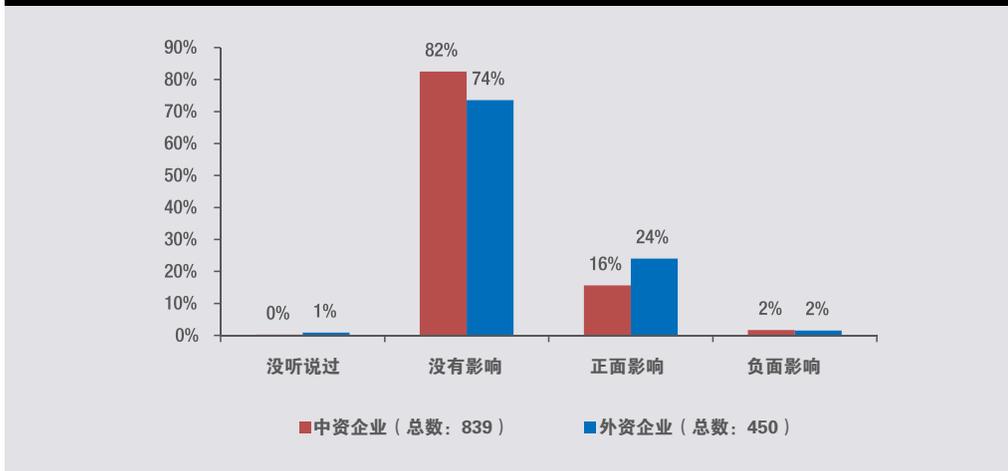


2016年9月29日是上海自贸区成立三周年。在2017年调查中，我们提问“贵公司如何受到上海自由贸易区建立的影响”。在2016年末回答这个问题的1289位高管中，79%表示他们的公司没有受到上海自贸区建立的影响，只有19%的公司表示他们受到自贸区带来的正面影响（见图8）。值得注意的是，有24%的外国公司的高管表示自贸区带给他们公司正面的影响，这显然高于中国公司高管16%的比例（见图9）。

图表 8 – 贵公司如何受到上海自贸区成立的影响？（2017年调查）



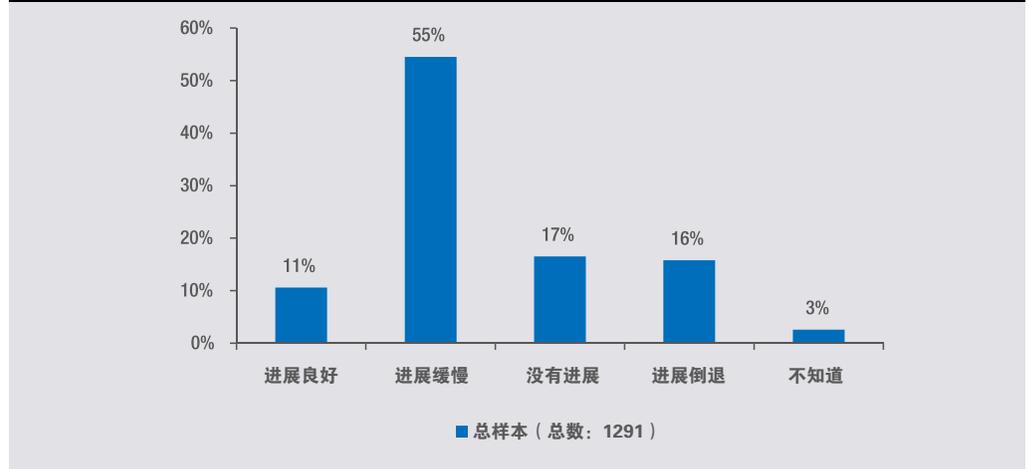
图表 9 – 贵公司如何受到上海自贸区成立的影响？（2017年调查，按中资/外资分）



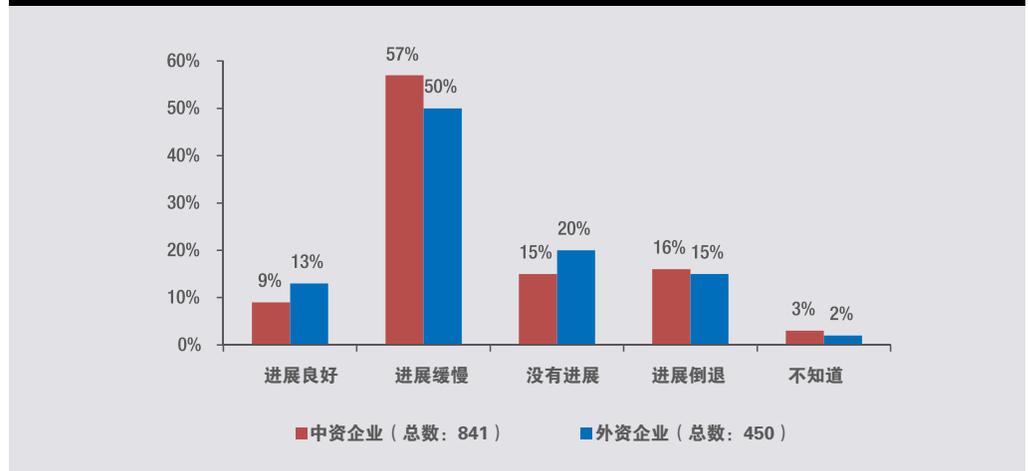
对结构改革的期盼和企业感受的实际进展程度有落差

上海自由贸易区不是唯一被认为不如管理人员所希望的那样有效的改革政策。当被问及“你对中国2016年经济改革的步伐有何看法”时，在1291位高管中只有11%选择“进展良好”，而选择“进展缓慢”的有55%，选择“没有进展”的有17%。甚至有16%的人选择“有倒退”（见图10）。当我们把样本分成841个中国公司高管和450个外国公司高管时，我们发现中国公司的高管中只有9%认为中国经济改革在2016年取得了“良好进展”，而13%的外国公司高管有此看法。相比之下，超过一半的受访高管认为，2016年中国经济改革“进展缓慢”（57%来自中国公司高管，50%来自外国公司高管），以及三分之一的受访高管认为中国的经济改革在2016年“没有进展或倒退”（31%来自中国公司高管，35%来自外国公司高管）（见图11）。

图表 10 – 你对中国2016年经济改革的步伐有何看法？（2017年调查）

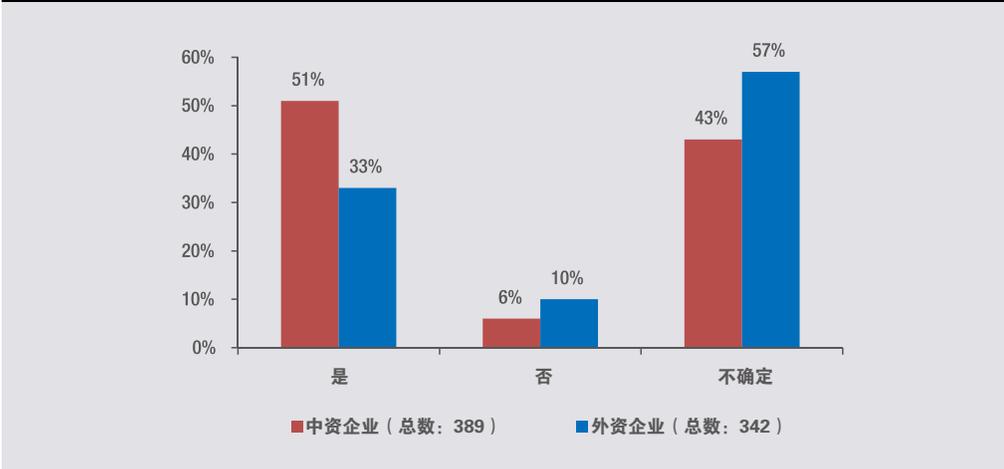


图表 11 – 你对中国2016年经济改革的步伐有何看法？
（2017年调查，按中资/外资分）



2016年经济改革政策的影响并不强烈。近年来，高管认为经济改革政策的影响存在很大的不确定性。在2015年调查中，我们问了“您认为您的公司将来会否从当前的改革政策中受益”的问题。在回答这个问题的731名高管中，43%的中国公司高管和57%的外国公司高管说他们不确定（见图12）。

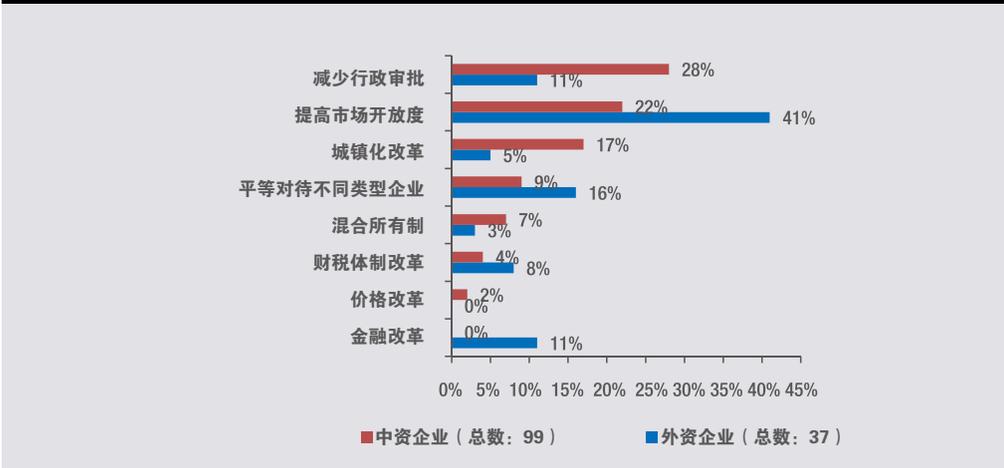
图表 12 – 你认为贵公司将来会从现行改革政策中受益吗？（2015年调查）



对政策优先顺序的考量

企业高管期待的经济改革类型是供给侧改革。在2015年调查中，我们向已经从2014年实施的新改革政策中受益的136位公司高管询问了一个后续问题。他们的回答揭示了公司所期待的改革领域。对于回答这个问题的99位中国公司高管，28%将“减少行政法规”列为从改革中能获得的最重要益处。对于回答这个问题的37家外国公司高管，41%将“增加市场开放程度”列为从改革中能获得的最重要益处（见图13）。这些答案表明，公司更喜欢供给侧改革政策，并增加市场的作用和减少政府的作用。

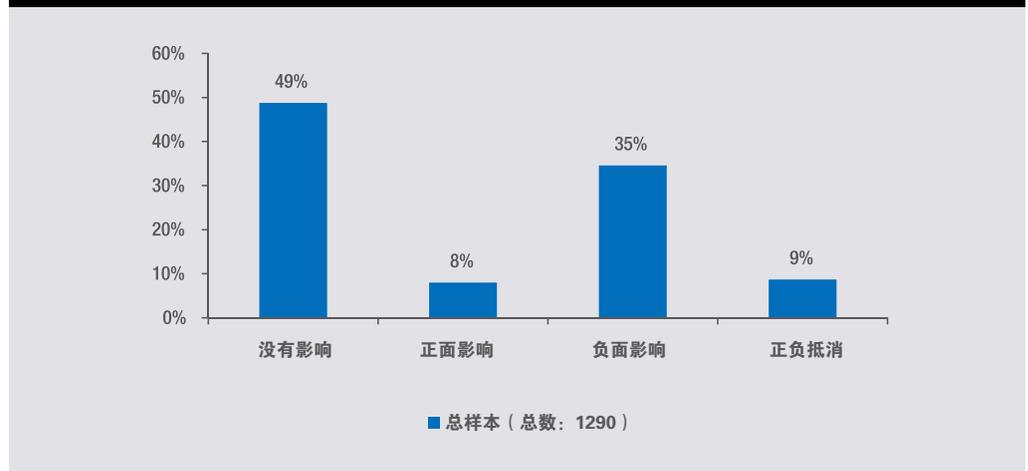
图表 13 – 哪种改革政策在2014年对贵公司有益处？（2015年调查）



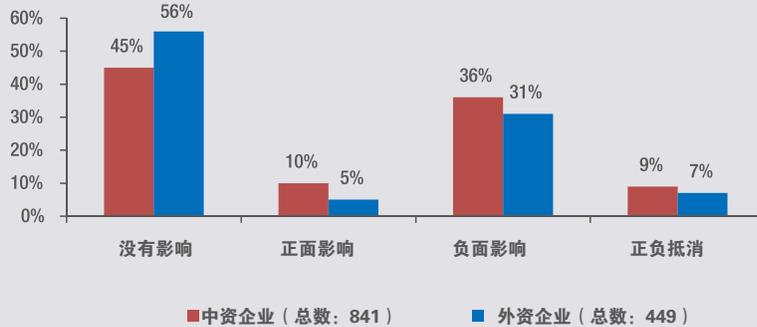
如前所述，中国的政策制定者面临着一个困难的选择，一方面，促进其影响通常不会立即感觉到的结构性改革；另一方面，保持中高速增长，这是中国政府的任务，以履行其对中国人民实现到2020年实际收入翻一番的承诺。2015年下半年，随着经济增速放缓，中国政府政策转向短期刺激政策，特别是在房地产市场，这导致了2015年下半年和2016年初房产价格的大幅增长。房价飙升威胁到经济和社会的稳定，所以中国政府扭转了政策方向，采取了强有力的行政手段来冷却房地产市场。不夸张的说，中国人2015-2016年在房地产市场有过山车的经验。

在2017年调查中，我们问了“贵公司如何受到中国房地产市场过山车变化的影响？”在回答这个问题的1290位高管中，35%表示他们公司受到负面影响，而只有8%的高管声称其公司受到积极影响。此外，我们发现房地产政策的影响，无论是负面的还是积极的，对中国企业比对在华的外国公司更为明显。在我们调研的中国公司高管中，38%报告了负面影响，10%报告了正面影响。相比之下，在外国公司高管中，31%报告了负面影响，5%报告了正面影响。尽管有些微差异，但很明显，国房地产市场的过山车变化对大多数在中国经营的公司产生了负面影响。

图表 14 – 贵公司如何受到中国房地产市场过山车变化的影响？（2017年调查）



**图表 15 – 贵公司如何受到中国房地产市场过山车变化的影响？
(2017年调查，按中资/外资分)**



总结

最后，我们对本文的研究结果做一个小结，同时对如何解读本文的结果提出一个附加说明。首先是小结。供给侧改革需要时间来执行，其效果和影响也需要更多的时间来体现。虽然我们在2016年底的调查显示高管对改革没有很大感觉，但这并不一定意味着改革政策是无效的。在我们的调查中所发现的对改革的薄弱感觉可能部分来自于政策执行速度和力度低于预期，另外部分原因是政策的一些影响将需要更长的时间来体现。以上海自贸区为例，不可否认的是，由于宏观经济环境的变化，该自贸区制定的一些政策，如自由贸易账户，已被搁置。然而，该自贸区制定的一些其他改革政策，例如“负面清单”政策，正在测试和改进的过程中，其影响尚未被感觉到的事实并不意味着这些政策的无效性。

第二是附加说明。参与我们调查的高管有一些独特的特征可能影响对调研结果的解释。大多数调查参与者是中欧国际商学院的校友或学生，他们大多数来自各行业排名较高的公司。以2017年调查为例，被调查高管的公司大多在市场的中端和高端。在我们的2017年调查样本中，48%的公司主要在高端市场，另外48%在中端市场，只有4%在低端市场。此外，34%的公司认为自己是其主要业务线的市场领导者，43%的公司认为自己是他们主要业务线的前5名。考虑到样本的这种“向上偏差”，我们需要更仔细地解释结果。例如，“去产能，去库存和去杠杆”的政策可能在不同类型的公司中不均衡地被实施。这种政策可能更频繁地应用于管理较差的公司，而这些公司正是此项政策的目标。如果是这种情况，那么我们的结果有待进一步分析。

营造组织的创新氛围

创新已经成为中国企业成功的关键因素，因此也是中国经济繁荣的关键因素。个人和团队的创造力可以通过营造一个有利于创新的环境以及通过实施提高创造力技能和行使正确的领导风格的过程来形成。

自从我们7年前开始中国商业调查以来，我们提出的问题之一是处理在中国开展业务所面临的最紧迫的挑战以及主要的成功因素。在过去五年中成为最关键的因素是激烈的竞争，而且其重要性在年复一年地增加，并在2017年调查中占据主导地位。竞争的格局也发生了变化。几年前，在华企业的主要竞争对手是国际公司，但现在中资企业，特别是私营企业，是最强的竞争对手。同时，劳动力成本一直在提高。在这种情况下，竞争的一种方式更高效和降低成本。在我们的样本中，许多中资企业在我们的调查中反映了这种情况。在当前的2017年版本的调查中，成本控制和运营效率已成为第二重要的成功因素，而五年前这两个因素还不属于前四大成功因素。

中资企业 - 前四大外部挑战

	2017 调查	2013 调查
1	激烈竞争 (63%)	劳动力成本上升 (63%)
2	劳动力成本上升 (62%)	激烈竞争 (55%)
3	中国经济放缓 (55%)	中国经济放缓 (54%)
4	政府政策和法律环境 (39%)	政府政策和法律环境 (34%)

中资企业 - 前四大成功因素

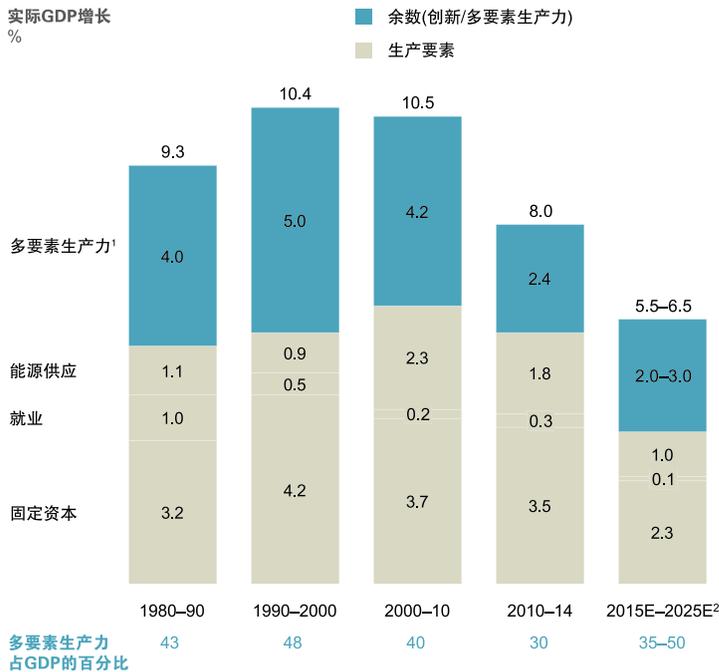
	2017 调查	2013 调查
1	产品和服务的质量 (51%)	产品和服务的质量 (56%)
2	成本控制和运营效率 (40%)	管理团队的素质 (43%)
3	管理团队的素质 (33%)	公司文化和价值观 (42%)
4	公司文化和价值观 (33%)	研发和产品创新 (41%)

然而，主要侧重于降低成本的战略具有局限性，因为最终利润率将会下降，产品和服务的质量会受到损害。另一个策略则是创新。创新使公司能够提高产品和服务的质量，同时提高运营效率。创新不仅仅是推出新的产品和服务，更是改进公司运营环境和效率的过程，或两者兼而有之。麦肯锡全球研究所的报告“中国对全球创新的影响”于2015年10月发布¹，该报告表明中国可以从创新吸收者转变为创新领袖。报告并指出，中国面临着创新的迫切需要。由于前两个经济增长来源（劳动力扩张和重大资本投资）正在失去重要性，创新对未来GDP增长至关重要。根据麦肯锡预测，2020 - 25年GDP增长的50%将需要来自创新（图16）。

¹ <http://mckinseychina.com/the-china-effect-on-global-innovation/>

图表 16 – 麦肯锡的预测: 创新驱动对中国经济增长的贡献率

创新(广义定义)在2025年前对中国GDP增长可以贡献2~3个百分点, 约占总GDP增长的35~50%。



1 计算方式为总GDP增长减去三个生产要素(能源、劳动力和资本)的增长。

多要素生产力在广义上衡量创新对经济体的影响。

2 基准GDP的估算是通过从历史趋势回归100多个变量而得出的。前提假设是没有重大经济冲击。主要变量包括人口变化, 失业率, 利率, 要素成本变化, 折旧, 通货膨胀, 和城镇化率。

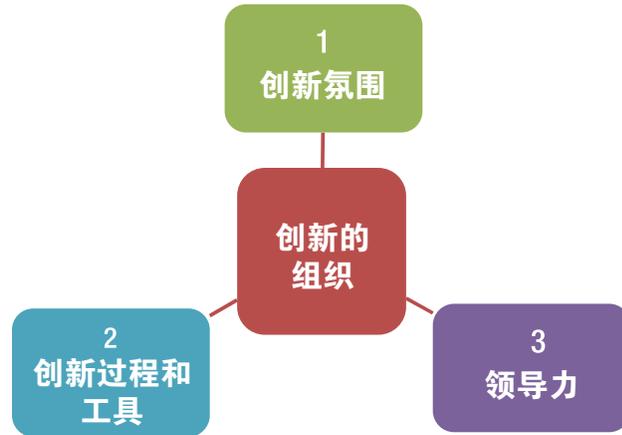
注: 由于四舍五入, 总数可能有误差。

资料来源: 麦肯锡全球研究所分析。

根据麦肯锡的报告, 中国在某些行业已经表现良好, 主要是以消费者为中心和效率驱动的行业。以消费者为中心的行业的一些例子是家用电器, 智能手机制造或互联网服务。效率驱动行业的例子包括太阳能电池板制造或半导体。然而, 还有其他行业的改进潜力仍然很大, 主要是工程和科学活动。有些实例是医疗器械, 品牌药品或生物技术。考虑到创新对中国企业和中国未来的重要性, 现在的问题是如何促进组织的创新。

组织如何促进创新?

一个常见的误解是, 创造力来自我们的天资, 有一些“幸运的少数”天生就具有创造力。但事实上研究表明, 创造力是一种可教导和可学习的技能。它可以通过努力工作, 充分的实践, 以及培育创造力的环境来加强。为了促进创新, 企业需要具备三件因素: 创新过程的氛围, 指导创新的工具, 以及正确的领导。让我们看看这三个创新因素。



1. 创新的气氛

什么使一个人有创意？哈佛大学的Teresa Amabile教授用一个模型总结了她对创造力的研究，其中包含了如何使一个人变得有创造性²。有三个因素可以使个人产生创意或创新产品：1) 人在试图创新的领域的专业知识；2) 创造力技能，或思维技能和态度，帮助我们采取新的观点和愿意冒险来解决我们的问题；和3) 动机，或者从事任务的愿望，不仅是由于外部的奖励或要求，更是因为此项任务对个人来说是有趣的或可以激发个人斗志。工作环境影响所有这三个必要因素，特别是任务激励。因此，某些工作环境增强了创造力和创新，而其他工作环境则压制了它。

考虑到创新对中国企业的重要性，今年我们在中国商业调查中提出了一些问题来衡量他们所在组织的创新氛围。有三个影响个人或团队创造力的组织部分：管理实践，组织动机，和资源。**管理实践**需要鼓励员工的自主权和对他们工作的控制感，提供富有挑战性的工作，鼓励个人贡献和支持开放式沟通。**组织动机**需要培养鼓励创新的公司文化，而不是通过诸如苛刻的批评或内部政治等障碍来阻止它。员工也需要获得**资源**，包括充足的时间，信息和工具，也包括符合实际情况的工作量。

我们从Amabile教授研发的问卷中选择了以下问题³，这些问题衡量以上所讨论的培育创新氛围的三个组成部分。（局限于我们的样本大小，若采用全球范围的大型数据库，会涵盖更多Amabile教授原调查问卷中的创新相关内容）（图17）。

² Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, and Michael Herron.

"Assessing the Work Environment for Creativity." Harvard Business School Working Paper, No. 96-004, July 1995.

³ KEYS® to Creativity and Innovation

图表 17 – 2017调查关于创新的问题

贵公司如何鼓励员工的主动性？

	从不	有时	经常	总是
我有自由决定如何执行工作项目	○	○	○	○
我从事挑战自我的工作项目	○	○	○	○
我们的管理层鼓励和支持有创新想法的工作	○	○	○	○
我所在的工作小组有进行自由开放的沟通和交流	○	○	○	○
我们鼓励员工创造性地解决问题	○	○	○	○
我们的组织文化鼓励创新	○	○	○	○
通常情况下，我可以得到在工作上所需要的资源	○	○	○	○
在我们的工作中没有不切实际的期望或过大的压力	○	○	○	○
我们的组织非常有创意	○	○	○	○

图18按公司类型划分，比较了中国国有企业，中国民营企业和外资企业（WFOE）创新氛围的结果。刻度从1到4：1 =从不，2 =有时，3 =经常和4 =总是。中国民营企业在培育创新氛围的三个组成部分（管理实践，组织动机和资源）上取得了最高分，而国有企业则表现出最低分。获得所有公司最低分的是得到适当的资源，包括开展创新工作所需的时间是。在感知的创造性结果（无论人们相信他们实际上是从从事创造性的工作）方面，中国民营企业和WFOE都在2.4，在“有时”和“经常”之间。国有企业的得分较低，为2.3。

图表 18 – （按公司类型分）创新氛围

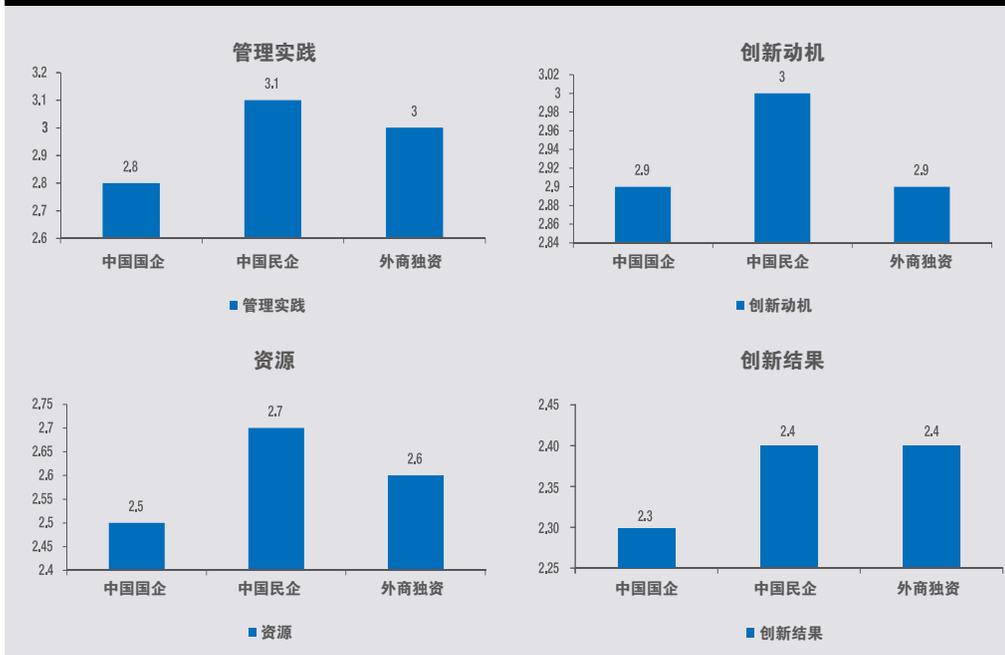
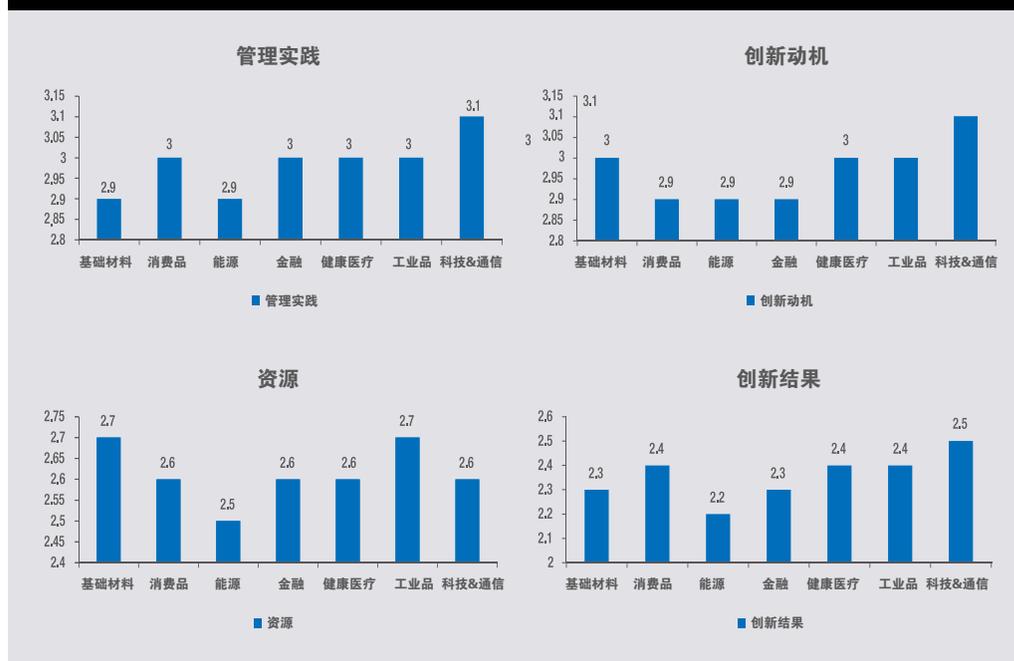


图19按行业划分比较了培育创新氛围的组成部分。我们观察到，技术和电信行业在促进创新的管理实践和组织动机方面得到最高分。然而，他们不是获取资源方面的领先行业，也许是因为行业的快速步伐导致压力高涨或不切实际的期望，这对创新不利。工业和基本材料行业是获得资源的领先行业（包括有形资源，如基金，设施，但也有创新的时间）。

图表 19 – （按行业分）创新氛围

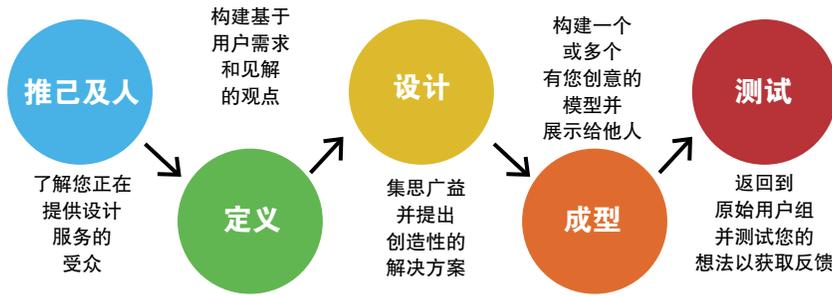


让我们现在看看创新方程的第二个因素。

2.采用促进创新的过程和工具

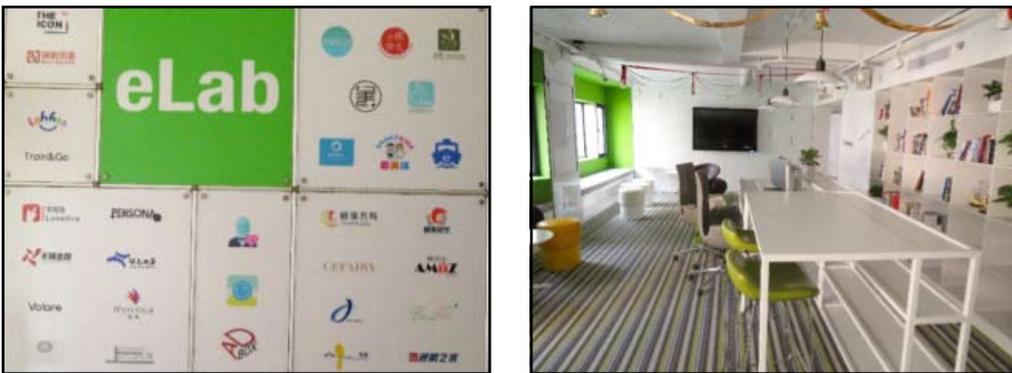
用于创造性解决问题和创新的一种成功方法是设计思维 (Design Thinking)。因为设计思维基于成熟的工具和技术，它被世界各地的公司和组织所使用，以提高个人和团队的创造力。该方法结合了许多步骤：用开放的心态观察手头的问题；通过接触用户并从他们的角度来研究和获得新的视角；使用发散思维来尽可能多地解决问题；使用收敛思维来缩小最有希望的想法；快速建立模型和测试；从成功和失败中学习直到达到目标。

d.school学院隶属于美国斯坦福大学的设计研究所，其目标是传播设计思维的使用。它是在全世界传播这种创造性增强方法的各种机构之一。学校与行业，研究人员，非营利组织和政府组织合作，解决需要创新思维的复杂问题。他们的模型包括创新过程中的五个步骤：



资料来源: 斯坦福设计学院(Stanford Design Institute)

中欧国际工商学院 (CEIBS) 创建了eLab, 将创新带给我们的学生, 在中国传播创新实践。



图片来源: 中欧国际工商学院(CEIBS)的eLab.

然而, 如果没有领导者支持, 创新模型是不完整的。

3.正确的领导力

正确的领导力对营造创新氛围和挖掘个人和团队的潜力起到至关重要的作用。有创新精神的领导者允许追随者进行实验, 冒险, 甚至失败, 只要他们从错误中学习。有创新精神的领袖为他们的下属提供了表现自己的空间。有创新精神的领导力可以定义为⁴: 能够引导人的想象力并带领团队走向一个有新意的目标。这需要一个领导者沟通和合作的能力, 在此过程中有时也需要打破等级制度的障碍。

在本文中, 我们讨论了创新对中国企业未来的重要性, 以及促进企业创新的必要因素。将传统的组织转变为创新的组织并不是一件容易的事, 但老子曾经说过: 千里之行始于足下。让我们就从这里开始我们的创新之旅。

⁴ Gerard Puccio, Marie Mance, & Mary Murdock. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Los Angeles: Sage Publications.



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：

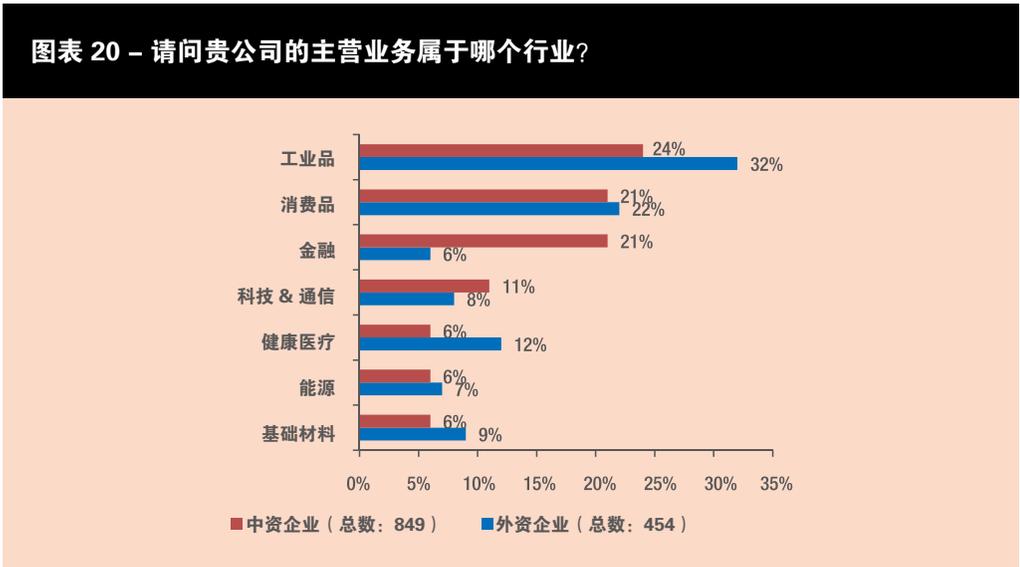
- 公司类型（中资或外资）、所处行业和业务类型
- 总部所在地
- 国际化程度
- 中国以及全球员工总数
- 中国销售收入情况
- 中国登记注册类型
- 成立时间

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1300位高管参与了本次调查。我们的样本包括843家（占65%）中国本土企业（即中资持股比例超过50%）⁵以及457家（占35%）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：48%的企业主业为制造业，52%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（346家，占27%），接下来是消费品及服务业（278家，占21%）、金融业（206家，占16%）、科技及电信行业（132家，10%）、基础材料（如化学品）、林业及矿业（92家，7%）、能源（79家，6%），以及医疗保健行业（107家，8%）。金融类企业中，中资企业占比比外资企业高（中资企业占21%，外企占6%），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24%，外资32%）（详见图表12）。



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⁶，525家企业（48%）位于高端市场，另外524家（48%）位于中端市场，只有44家（4%）位于低端市场。此外，377家企业（34%）认为自己是行业内的市场领袖，470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70%，本土企业38%）。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57%，本土企业28%）。

受访企业全球总部的地理位置分布如下图所示：

⁵ 包括中资控股的合资企业

⁶ 总数：1300

图表 21 – 贵公司的全球总部位于何处？总数：1300



2016年，受访企业在华的总销售收入超过8800亿元人民币，在华员工总数超过950万人。

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⁷（详见图表14）。

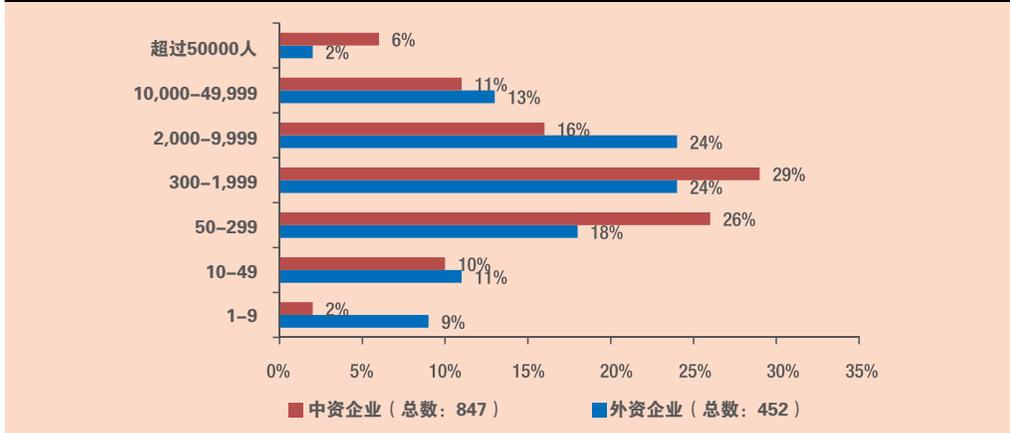
图表 22 – 贵公司在2016年中国区的预估销售收入是多少？



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4500人，而外企平均在华员工数为2800人以上。20%的外企员工数少于50人，而本土企业的这一比例仅为12%。（详见图表15）

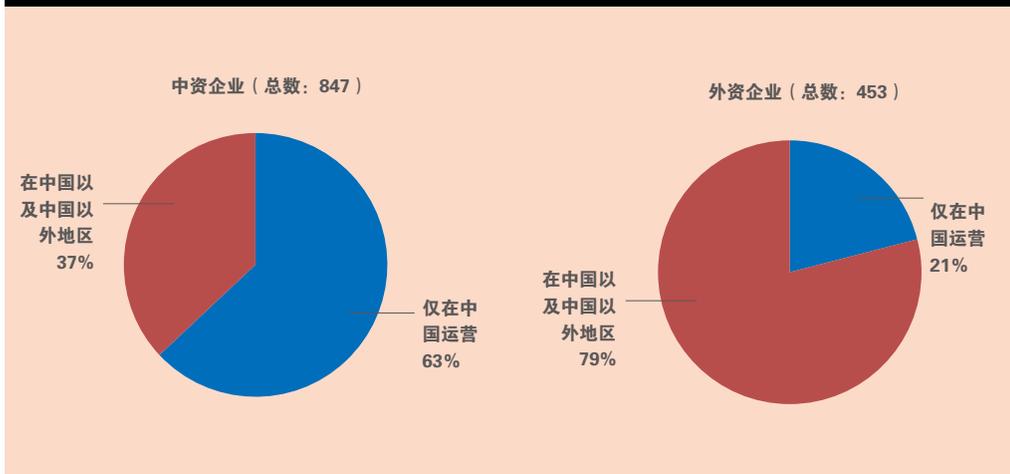
⁷ 根据中国官方定义，年销售收入超过3亿元人民币的企业为大型企业。

图表 23 – 贵公司在中国有多少员工？



37%的受访企业有海外业务。样本中有79%的外资企业属于国际企业，还有21%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）。

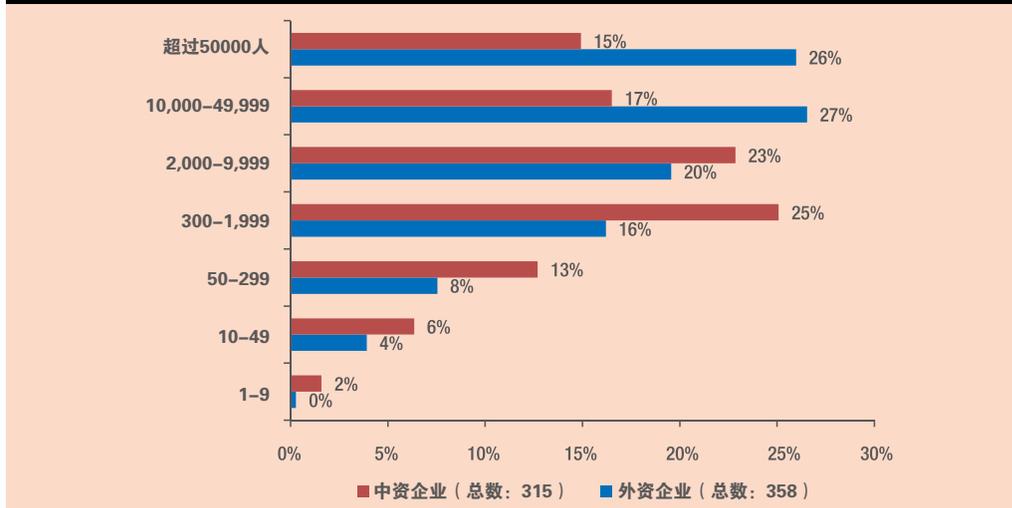
图表 24 – 贵公司在哪里运营？



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。53%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32%。样本中的国际化本土企业多数属于中小型企业（21%的企业员工数少于300名，48%的企业拥有300-9999名员工）⁸（详见图表17）。

⁸ 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 25 – 国际化企业：贵公司在全中国有多少员工？

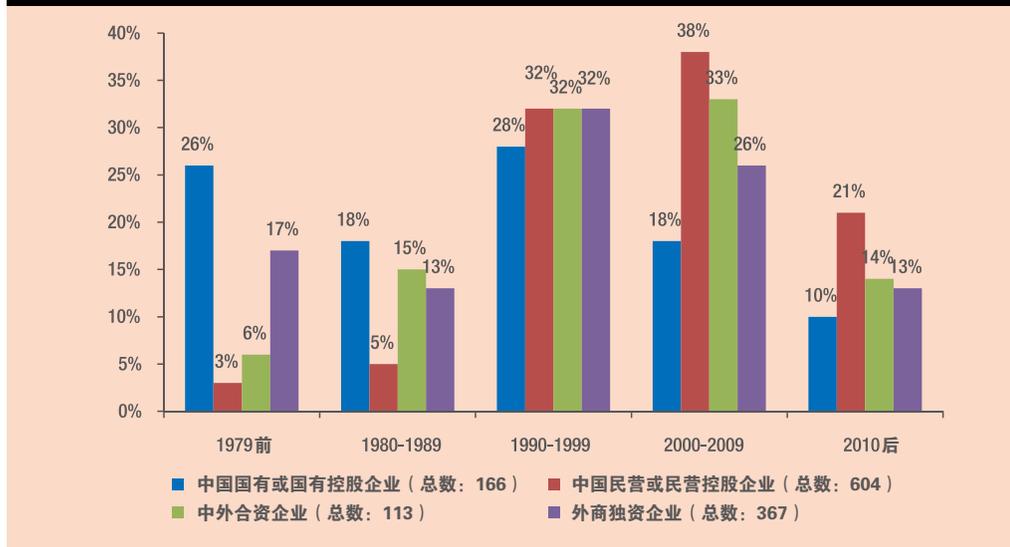


46%的受访企业为中国民营或民营控股企业，13%为国有或国有控股企业。合资企业占9%，且中、外方在这些企业中的投资比例各不相同。多数外企为外商独资企业（WFOE，占28%），其它外企则以代表处（RO）或分公司的形式存在（详见图表18）。

图表 26 – 贵公司在中国注册为何种类型的企业？(总数：1300)



图表 27 – 贵公司于何时在中国设立？



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（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。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（2017年）和未来五年（2017年至2021年）的商业信心指数。自六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。

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

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。

2016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2016年的业绩相比2015年均有所提升。虽然2015年的CPI指数均低于2013年和2014年的水平，2016年似乎有复苏的迹象，主要表现在这些企业公布的销售收入与利润增幅与2014年相当。2016年中外企业的CPI指数分别为69和65，而2015年的CPI指数分别为63和59。本土企业的业绩提升略胜于外企。(注：若指数高于50，则业绩有所改善；指数离50越远，指定时间内发生的变化越显著。业绩的体现在销售收入和利润的变化。)

图表 28 – 当前业绩指数



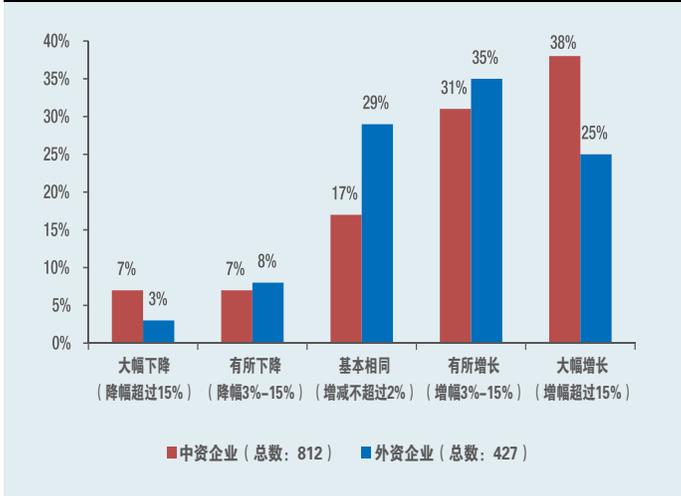
由于CPI指数综合了销售收入与利润两个要素，我们可以单独逐一分析这两个业绩指标，更深入地了解受访企业2016年的增幅下滑趋势。

销售收入：

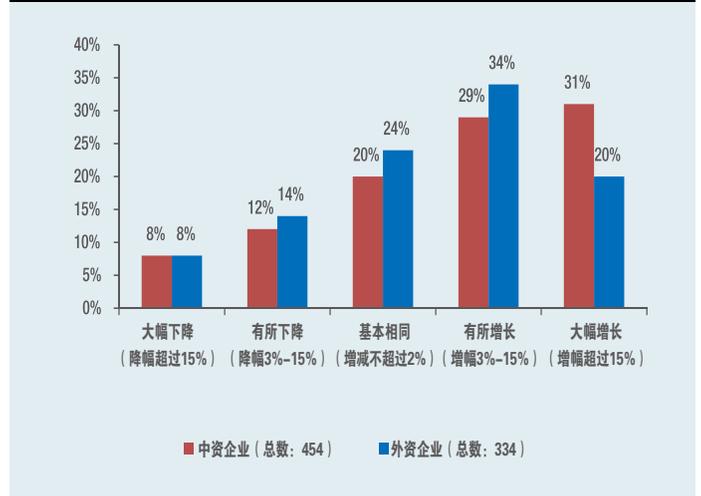
2015年和2016年的调查都提出一个相同的问题：“您认为贵公司在中国市场的销售收入与上年相比会出现何种变化？”图表11和12概括了受访高管们对这一问题的回答。我们发现，2015年60%的中资企业完成的销售收入高于或明显高于上年，但到了2016年，这一比例上升至69%。与此同时，2016年实现销售收入增长的外资企业超过半数（56%），只有11%的外资企业的销售收入不增反减。对比之下，在2015年有22%的外企的销售收入呈现递减。

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？

图表 29 – 对比2015年，您认为贵公司在2016年中国市场的销售收入有何变化？



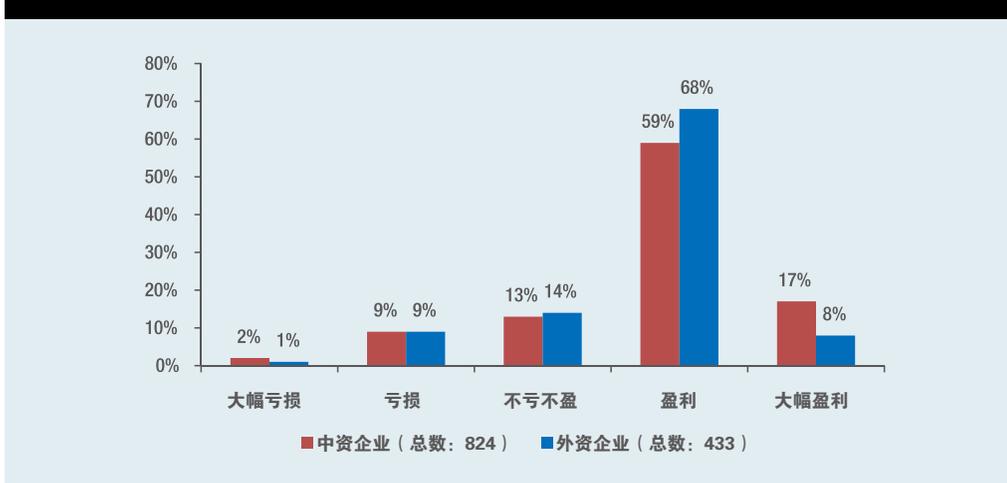
图表 30 – 对比2014年，您认为贵公司在2015年中国市场的销售收入有何变化？



利润：

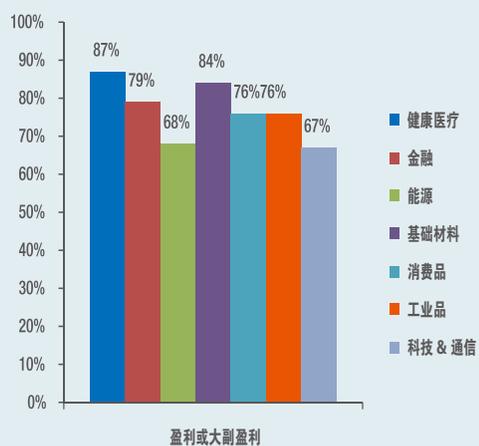
在今年的调查中，76%的受访者表示企业实现盈利，而只有9%的受访者表示企业出现亏损。对比去年的调研，出现亏损的企业占13%。图表23分别分析了样本中中资企业和外资企业2016年的盈利情况。

图表 31 – 您认为2016年贵公司在华业务的盈利情况如何？

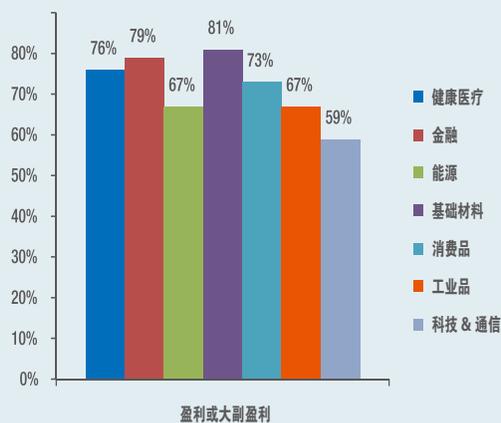


从行业类别来看，健康医疗(87%)和基础材料(85%)类企业在盈利方面表现最好。紧随其后的是金融业(79%)，消费品(76%)，和工业品(76%)。在2016年，健康医疗，工业品，和科技类企业在盈利能力方面的提升最为显著，三个行业分别有87%，76%和67%的企业预计在2016年能实现全年利润增长（2015年的比例分别为76%，47%和59%）。

图表 32 – 按行业分：2016年贵公司在华业务的盈利情况如何？



图表 33 – 按行业分：2015年贵公司在华业务的盈利情况如何？



2.2. 预期业绩指数 – EPI

对2017年的增长预期比2016年有所上升。

大部分受访企业依然对2017年的形势表示乐观，而且增长预期超过我们在去年的调研中所发现的结果。中资企业与外资企业的预期业绩指数分别为76和69，可见两类企业预期2017年的业绩会好于2016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）。

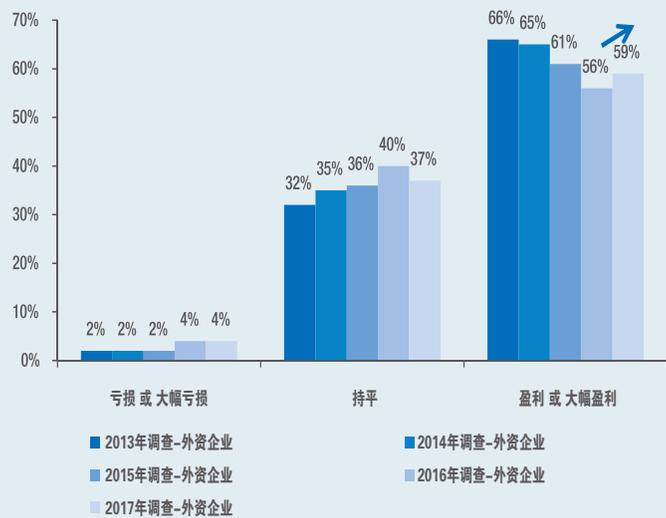
EPI指数的计算综合了调查获取的两个数据：2017年的预期销售收入和利润水平。每个变量所分配的权重相同。

图表 34 – 预期业绩指数

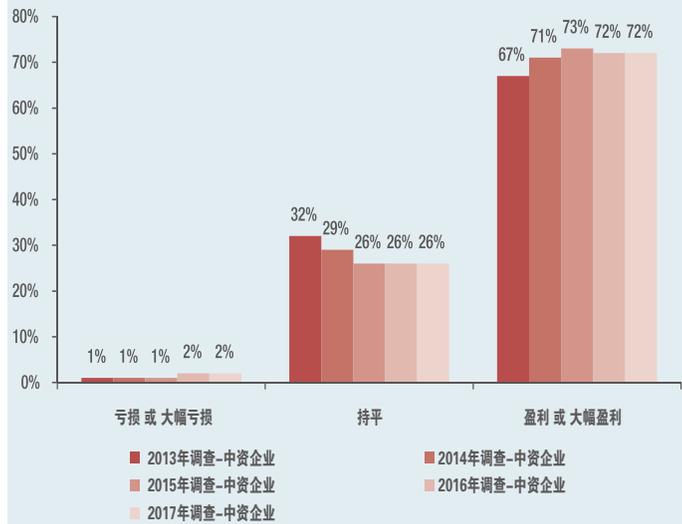


企业的投资计划与增长预期紧密关联。针对2017年在华投资计划的调查显示，受访企业均表示谨慎乐观。59%的受访外资企业表示2017年将增加在华投资，仅有4%的外资企业表示将减少在华投资。这样的结果令人振奋，与去年相比，外资企业的投资意愿是略有上升（去年56%的外资企业计划增加投资）。另外，我们发现最近几年中资企业增加在华投资的意愿相对稳定（2013年为67%，2014年为71%，2015年为73%，2016年为72%，2017年为72%，详见图表28）。

图表 35 – 外资：贵公司是否计划在来年增加对华投资？



图表 36 – 中资：贵公司是否计划在来年增加在中国市场的投资？



2.3. 商业信心指数 – BCI

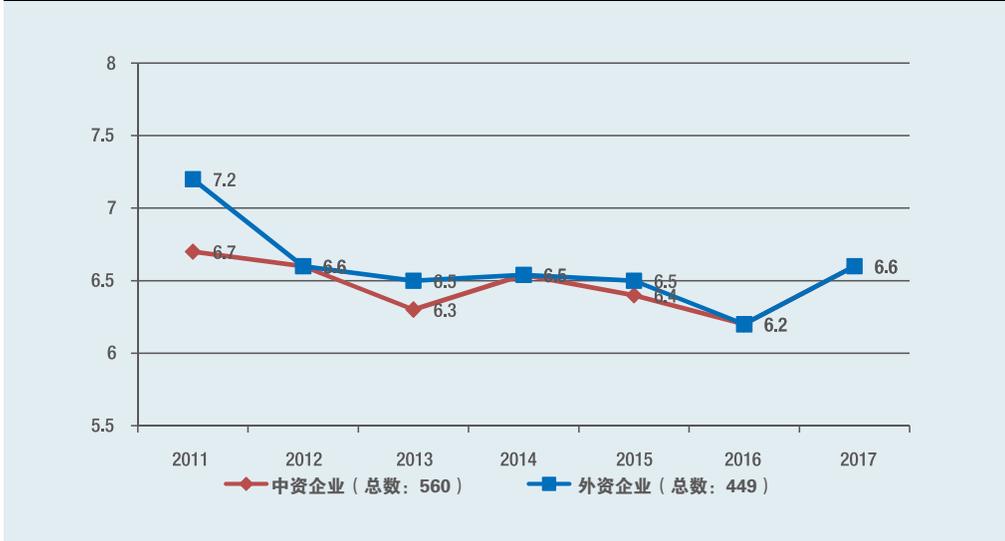
受访高管的信心依然存在。他们对2017年的前景保持适度乐观，但更加看好未来5年的发展趋势。

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）。（商业信心指数为6.6）。展望未来五年，中资企业的商业信心指数为6.9，高于外资企业的6.7。

回顾过去七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到2015年双双降至6.2（详见图表30），但在2016年有所反弹。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”，开始整固回暖，为未来的增长带来期许（详见图表31）。

图表 37 – 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

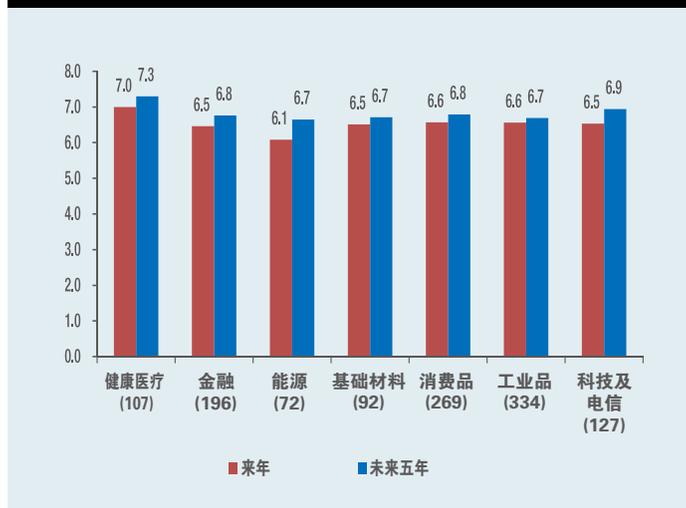


图表 38 – 您对贵公司未来五年在中国市场的成功经营有多大信心？
0=非常悲观，3=悲观，5=中性，7=乐观，10=非常乐观



分行业看，我们发现不同行业对经营前景的信心存在差异。医疗行业的受访企业对2017年最有信心。而基础材料与工业品行业的受访企业对2017年的信心分别为6.5和6.6，较去年的5.7和5.8有较大提高。（详见图表32）。

图表 39 – 按行业分：您对贵公司来年以及未来五年在中国成功经营有多大信心？



图表 40 – [2017调查 VS 2016调查] (按行业分) 您对贵公司来年在中國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

激烈竞争依然是所有受访企业面临的首要挑战。此外，劳动力成本上升，中国经济放缓，与政府政策及法律环境相关的不利因素依然存在。

对比过去五年的调查结果，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：

对于样本中的中资和外资企业而言，“激烈竞争”跃升为头号挑战，而“劳动力成本上升”和“中国经济放缓”也很让他们头疼，分别在第二和第三的位置。但对比我们五年前的调研，这两个外部不利因素被当时的受访企业列为首要挑战。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。

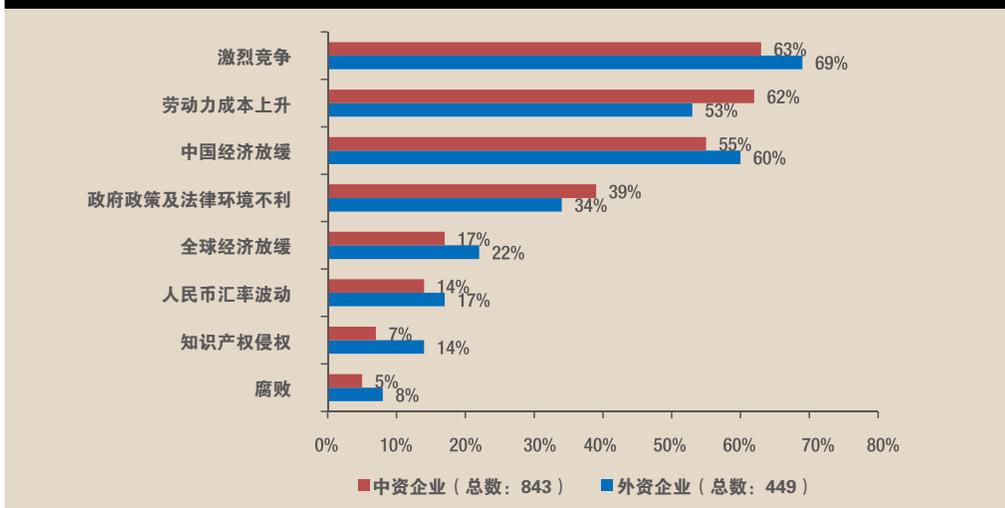
中资企业 - 前四大外部挑战

	2017年调查	2013年调查
1	激烈竞争 (63%)	劳动力成本上升 (63%)
2	劳动力成本上升 (62%)	激烈竞争 (55%)
3	中国经济放缓 (55%)	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 (34%)

外资企业 - 前四大外部挑战

	2017年调查	2013年调查
1	激烈竞争 (69%)	中国经济放缓 (60%)
2	中国经济放缓 (60%)	激烈竞争 (59%)
3	劳动力成本上升 (53%)	劳动力成本上升 (57%)
4	政府政策及法律环境不利 (34%)	全球经济放缓 (36%)

图表 41 - 2017调查: 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. 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40%，外企30%）。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（四年前为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（34%，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。

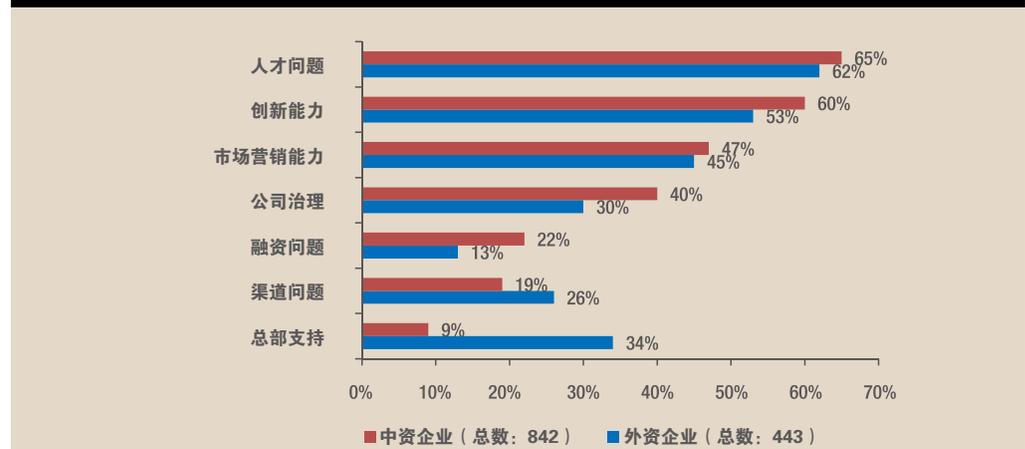
中资企业 - 前四大管理挑战

	2017年调查	2013年调查
1	找到并留住人才 (65%)	找到并留住人才 (63%)
2	组织内缺少创新能力 (60%)	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(47%)	市场营销能力不足或对市场理解不够(38%)
4	公司治理 (40%)	公司治理 (36%)

外资企业 - 前四大管理挑战

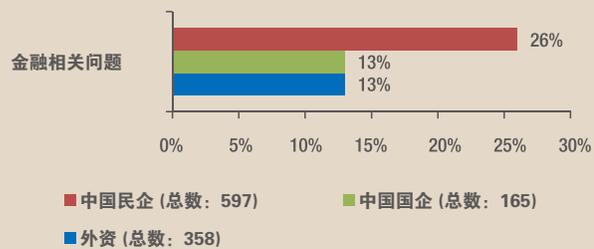
	2017年调查	2013年调查
1	找到并留住人才 (62%)	找到并留住人才 (67%)
2	组织内缺少创新能力 (53%)	组织内缺少创新能力 (31%)
3	市场营销能力不足或对市场理解不够(45%)	市场营销能力不足或对市场理解不够 (29%)
4	总部的理解和支持不够 (34%)	总部的理解和支持不够 (29%)

图表 42 - 2017调查: 贵公司在中国面临的最大的内部管理挑战有哪些?



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。

图表 43 – 2017调查: 在华经营的内部管理挑战 – 金融相关问题



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）。

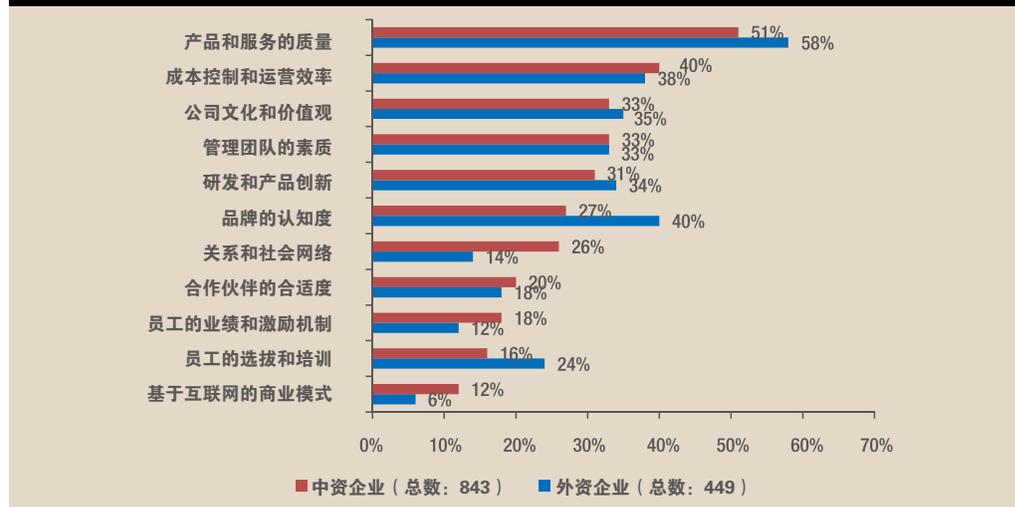
中资企业 - 前四大成功因素

	2017年调查	2013年调查
1	产品和服务的质量 (51%)	产品和服务的质量 (56%)
2	成本控制和运营效率 (40%)	管理团队的能力 (43%)
3	管理团队的能力 (33%)	公司文化和价值观 (42%)
4	公司文化和价值观 (33%)	研究投入和产品创新 (41%)

外资企业 - 前四大管理挑战

	2017年调查	2013年调查
1	产品和服务的质量 (58%)	产品和服务的质量 (64%)
2	品牌接受度和影响力 (40%)	管理团队的能力 (50%)
3	成本控制和运营效率 (38%)	公司文化和价值观 (48%)
4	公司文化和价值观 (35%)	品牌接受度和影响力 (45%)

图表 44 - 2017调查: 贵公司在中国取得成功的重要因素有哪些?



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58%，中资企业为51%）。（详见图表36）。此次的调研中，“成本控制和运营效率”的重要性也比五年前更加凸显。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。

另外，“品牌接受度和影响力”对外资企业显得尤为重要。在我们此次的调研中，有40%的外企将“品牌接受度和影响力”列为重要因素。对比之下，中资企业的占比只有27%。

其他因素，比如“公司文化和价值观”也被列为前四大主要成功因素。

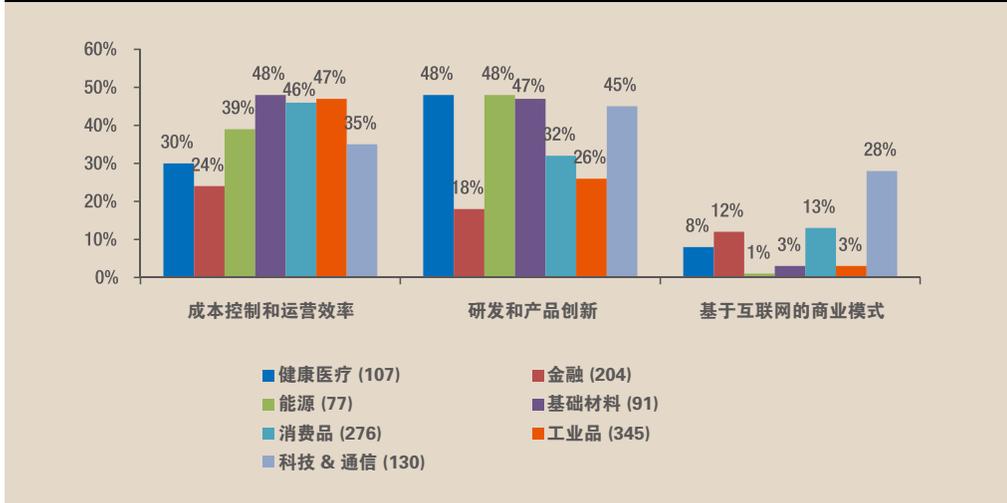
“员工培训”虽不在前四大主要因素，但也被中企和外企认为是一个相对重要的成功因素，（中企24%，外企16%）。

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48%、基础材料行业为47%、消费品行业为46%）。相比之下，医疗、金融等新兴行业中提及这一要素的受访企业相对较少（分别为30%和24%）。

医疗、能源、基础材料、科技及电信行业比其他行业更重视“研发及产品创新”（分别为48%，48%，47%和45%），这与金融行业形成鲜明对比（18%）。

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，科技及电信行业更加依赖“基于互联网的商业模式”，此次调研结果为28%。对比之下，能源类为1%，基础材料类为3%。

图表 45 – 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

2016年，有超过半数（55%）受访企业增加了员工人数。员工增幅最大的是医疗健康、金融、科技及电信等快速增长行业中的中国企业。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。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。提供职业发展途径和培养对公司企业的归属感是减少员工流失率的关键。

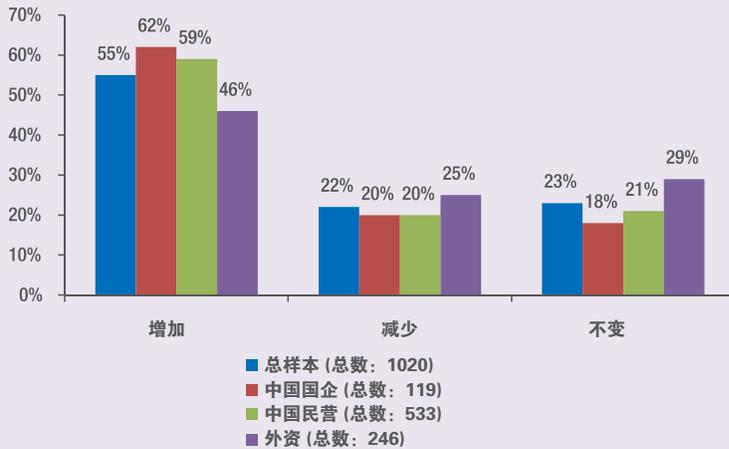
4.1.1.趋势：劳动力，员工流失和薪资增长的变化

在2016年，大部分受访企业的员工人数有所增加（中国国有企业62%，中国民营企业59%，外资46%）。在所有受访的企业中，中国的国营企业呈现出工资提高率低和员工流失率低的现状。

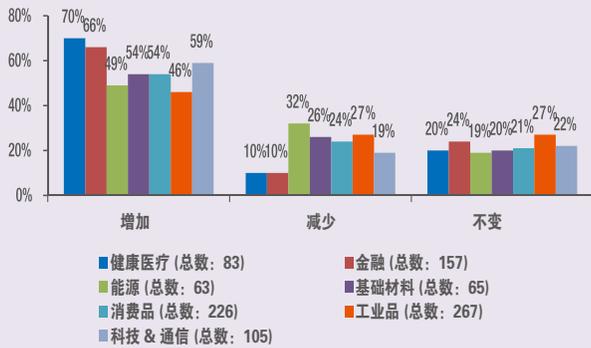
本次对受访企业的调查结果显示，中国经济正从重工业和制造业为主向服务和科技业为主的现代经济转型。按行业分析，我们发现，2016年医疗健康行业，金融业，与科技及电信行业分别有70%，66%和59%的企业增加了员工人数，占比最大。与之相反，工业品行业增加员工人数的企业占比则只有46%（图表39）。

我们注意到，在各行业中，2016年服务领域的公司有61%增加了员工人数，而制造领域仅为49%（图表40），从中也可以看出中国经济转型的轨迹。

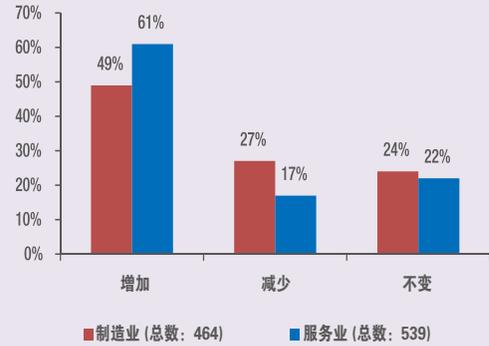
图表 46 – 按公司类型分：对比2015年，贵公司在2016年的员工人数有何变化？



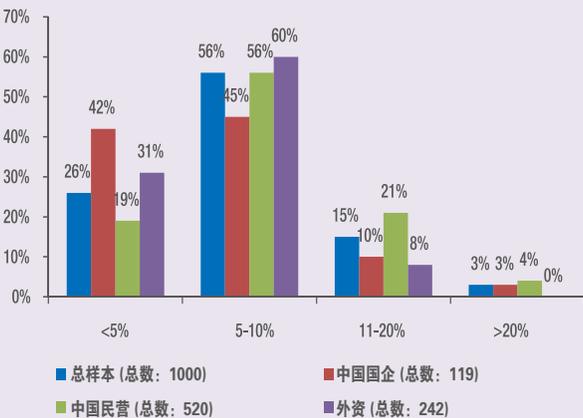
图表 47 – 按行业分：对比2015年，贵公司在2016年的员工人数有何变化？



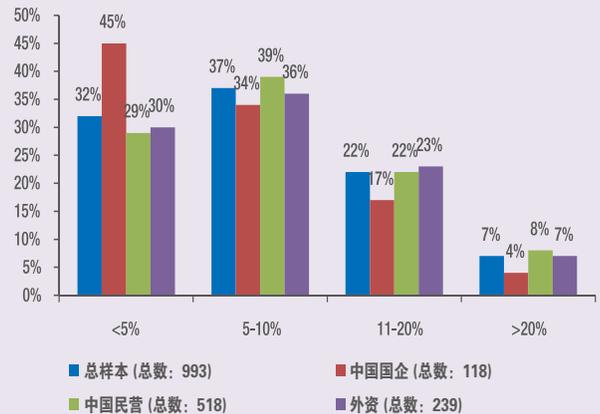
图表 48 – 按领域分：对比2015年，贵公司在2016年的员工人数有何变化？



图表 49 – 对比2015年，贵公司在2016年的总体工资涨幅为多少？



图表 50 – 对比2015年，贵公司在2016年的总体员工流失率为多少？



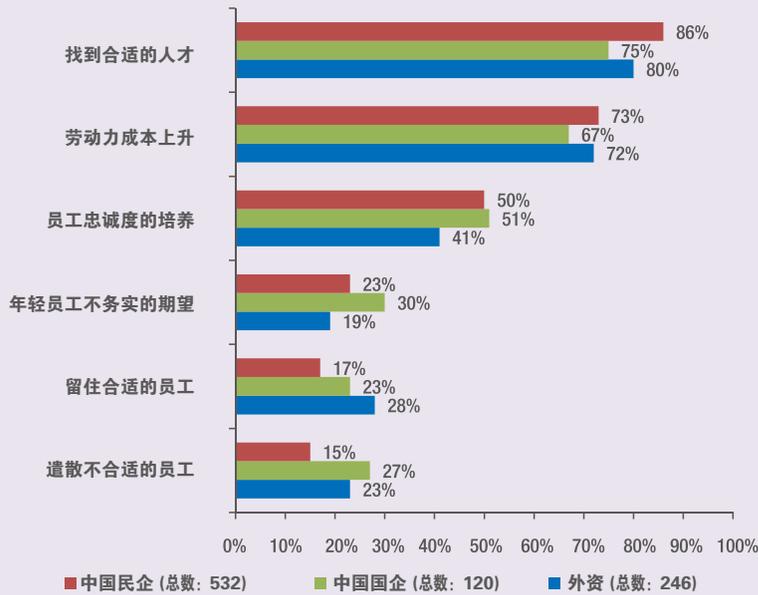
4.1.2. 中国人力资源的首要问题

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。

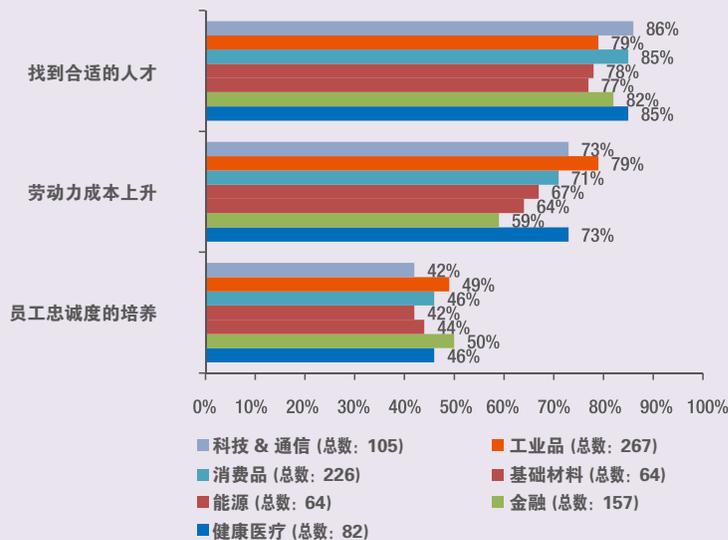
受访中外企业面临的难题与前几年相同：“难以找到并雇佣合适人才”、“劳动力成本不断提高”、以及“激发员工的忠诚度”。与国有企业和外企相比，中国民营企业的快速发展使其在找到并雇佣合适人才方面遇到的困难更多（有86%的受访民企表示存在这一困难，而国企和外企分

别为75%和80%)。医疗健康、消费品和科技及电信等行业在中国快速发展,人才问题也是它们2016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86%、85%和85%。另外,工业品和健康医疗等行业的企业也面对“劳动力成本上升的挑战”,比例分别为79%和73%(图表43)。

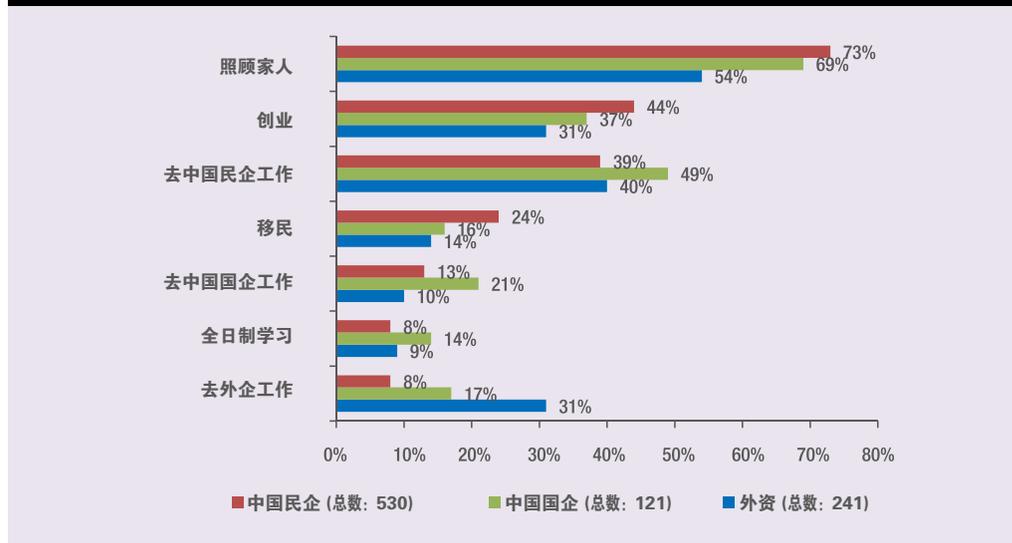
图表 51 – 按公司类型分: 贵公司所面临的人力资源问题主要有哪些?



图表 52 – 按行业分: 贵公司所面临的人力资源问题主要有哪些?



图表 53 – 按公司类型分：贵公司流失员工的常见原因是什么？



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）。

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“提供良好的职业发展路径”至关重要，占比66%（图表45）。从受访企业的情况来看，文化契合度似乎也是挽留员工的重要因素（56%的应答者认同“培养归属感”），此外就是提供超过市场平均水平的薪酬（44%的应答者认同）。

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。相较于国企和外企，有更多的中国民营企业选择“高于市场水平的薪酬”。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”。

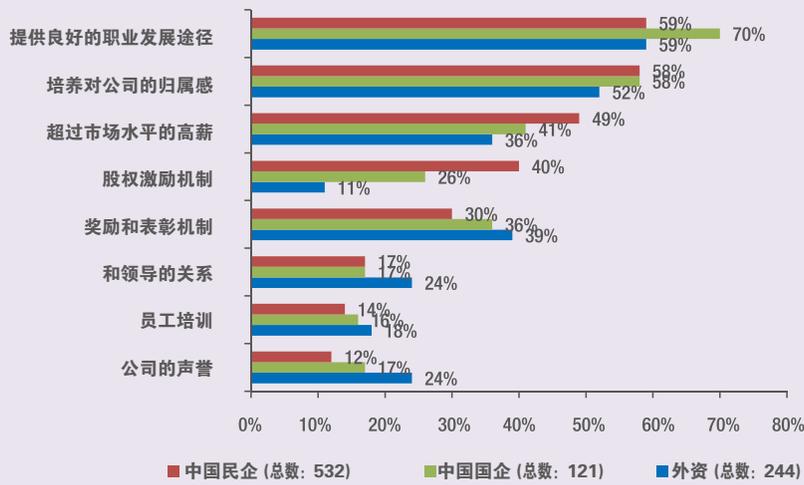
另外，尽管“股权激励”不是普遍做法，在本土企业（民企40%，国企26%）中比在外资企业（外商独资11%）中运用得更成功。出现这种情况可能是由于法律法规对中国公民持有外国股权的限制。另外，外资企业更强调“公司声誉”，认为这是留住员工的一个有效举措（图表46）。

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：

图表 54 – 总样本：贵公司最有效的人才挽留方法有哪些？



图表 55 – 按公司类型分：贵公司最有效的人才挽留方法有哪些？



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85%的受访本土企业和89%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（图表47和48）。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80%，外企72%）。中资企业将国有企业列为第二大竞争对手（42%），而外企也将外商独资企业（59%）列为主要竞争对手。这些结果与往年调查一致（图表49）。

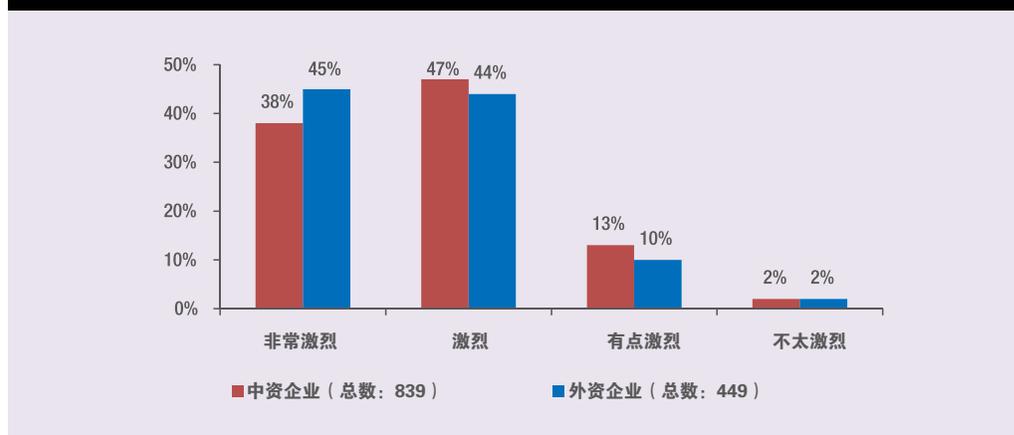
中外企业对非本国竞争对手的竞争优势有着不同的看法（图表50和51）。

本土企业提及的国外竞争对手的优势与品牌塑造、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。

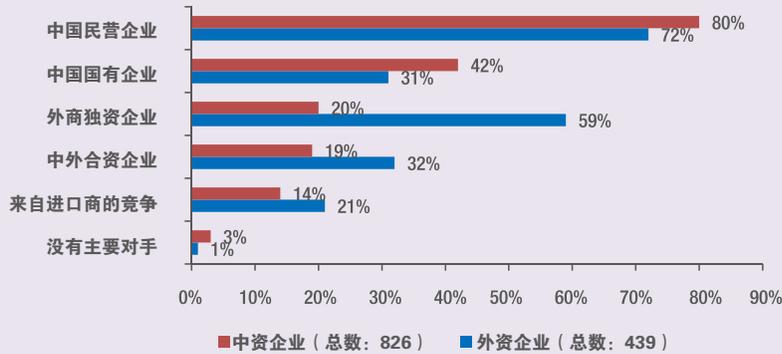
29%的受访外企和1%的本土企业将“不道德行为”视为非本国竞争对手的优势之一。外企认为它们在工厂采取了更严格的环保政策，因而增加了产品的成本。

28%的外企和8%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。

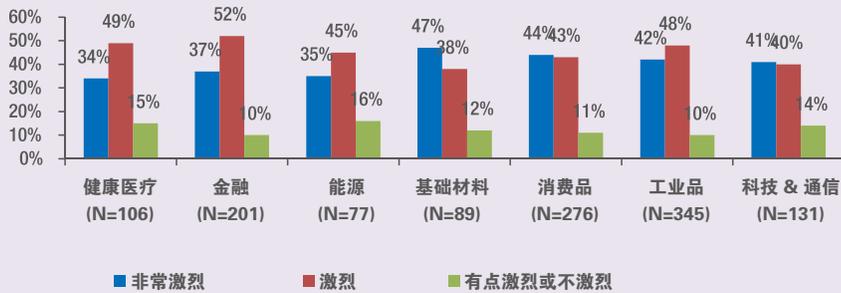
图表 56 – 贵公司在中国所面临的市场竞争有多激烈？



图表 57 – 贵公司在中国市场的主要竞争对手有哪些？



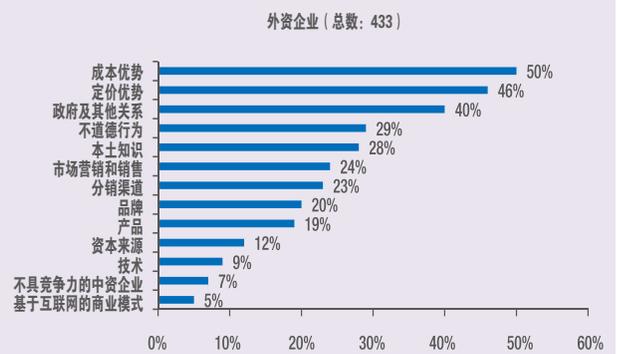
图表 58 – 按行业分：贵公司在中国所面临的市场竞争有多激烈？



图表 59 – 贵公司在中国市场的主要海外竞争对手有何竞争优势？



图表 60 – 贵公司在中国市场的主要本土竞争对手有何竞争优势？

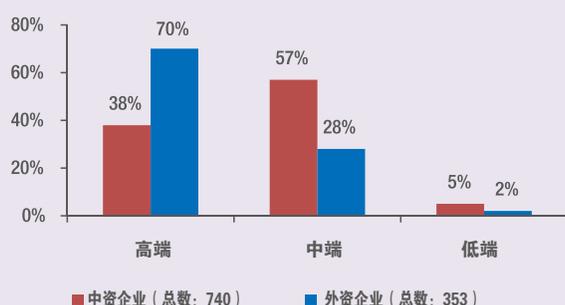


4.2.2. 细分市场 and 细分市场间转换

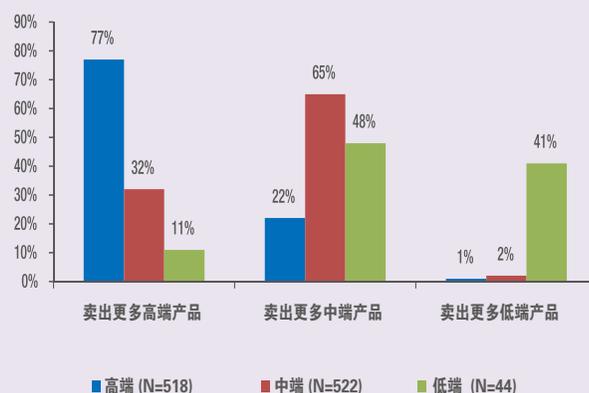
受访企业大多定位于中高端市场，比例分别为48%和48%，只有4%的企业定位在低端市场。外资企业略微比本土企业更偏向高端市场：78%的外资企业则将产品和服务定位于高端市场，而本土企业的比例为38%（图表52）。

大多数企业计划未来仍然在现有细分市场内发展，仍有很大一部分企业计划向其它市场发展。尤其是中端市场企业有48%计划向低端市场发展，另有22%的中端市场企业计划向高端市场发展。对目前在高端市场的企业来说，有32%在考虑向中端市场发展（图表53）。

图表 61 – 贵公司在中国主要针对的市场是？



图表 62 – 贵公司对未来有何打算？



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。

营销和销售支出：

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。

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60%和45%的受访企业表示，它们的营销和销售费用不到收入的5%。（图表55和56）。

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”因素很重要（图表57）。

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，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。（图表58）。

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56%（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27%（图表59）。

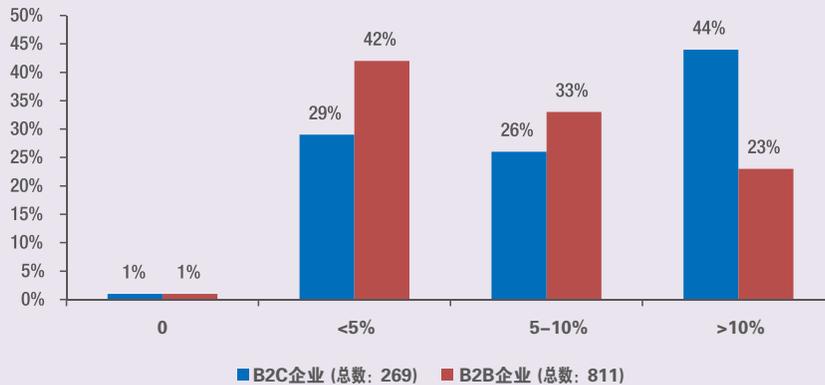
分销网络：

21%的受访企业认为其全国分销网络低效或非常低效，49%的受访者认为其分销网络够用，30%的受访者认为分销网络有效或高效。

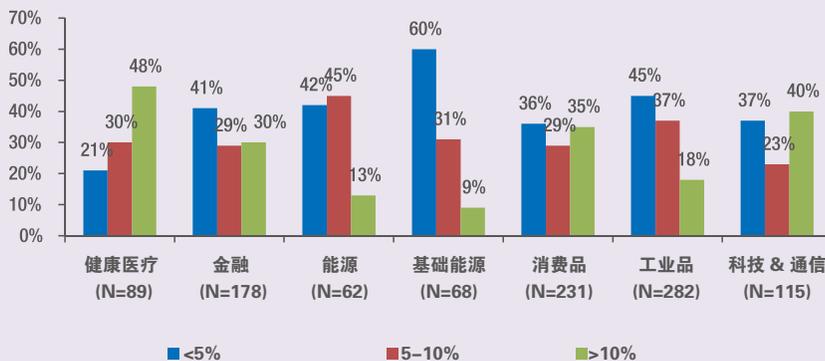
受访的中外B2C企业对分销网络满意度高于B2B企业（图表61和62）。处于低端市场的企业在分销网络方面的满意度最高（49%），对比之下，处于中端市场的企业的满意度为26%，处于高端市场的企业为32%。

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35%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26%对分销网络感到满意（图表63）。

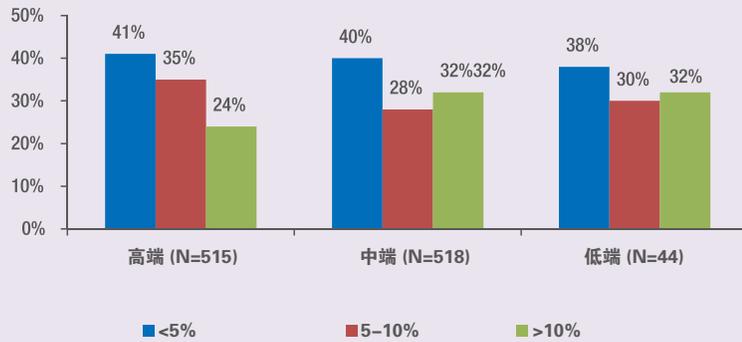
图表 63 – 按B2B/B2C分：贵公司的年度营销费用约占销售收入的百分比为多少？



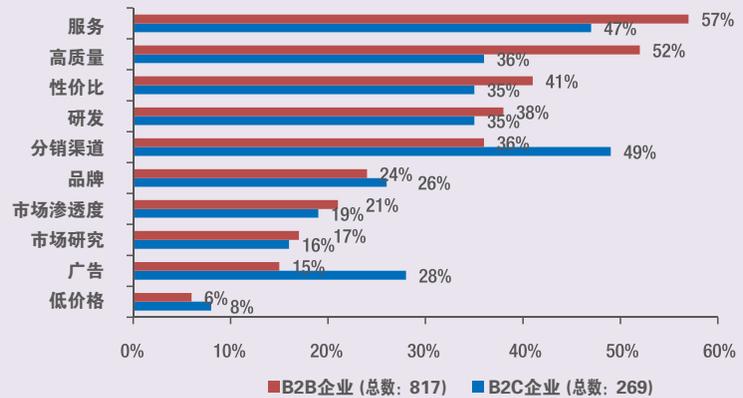
图表 64 – 按行业分：贵公司的年度营销费用约占销售收入的百分比为多少？



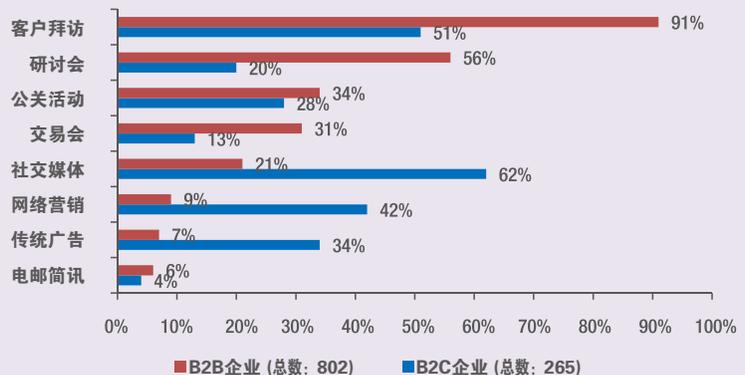
图表 65 – 按细分市场分析：贵公司的年度营销费用约占销售收入的百分比为多少？



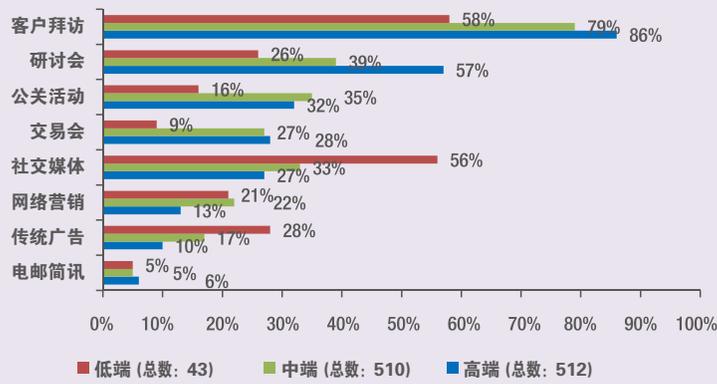
图表 66 – 按B2B/B2C分：贵公司在中国取得好的销售业绩的最重要因素



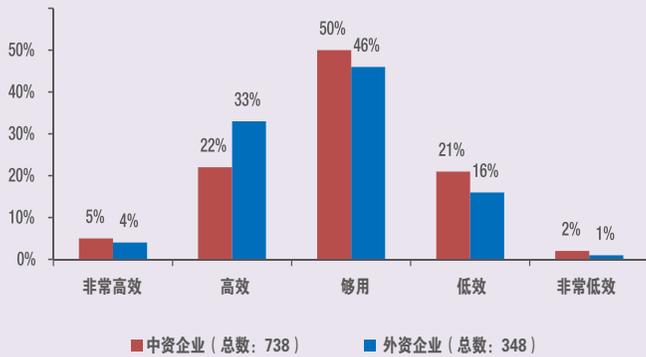
图表 67 – 按B2B/B2C分：贵公司在华经营效果最好的营销手段



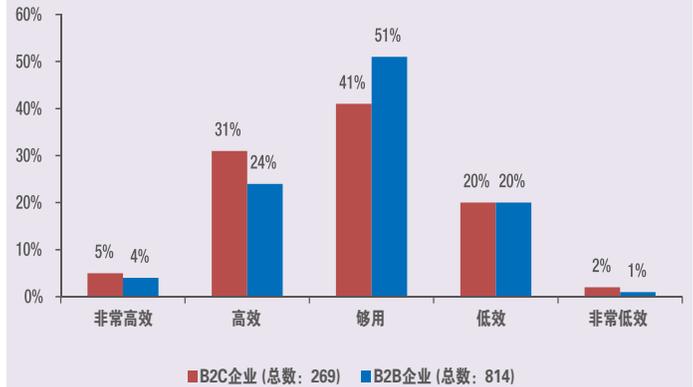
图表 68 – 按细分市场分析：贵公司在华经营效果最好的营销手段



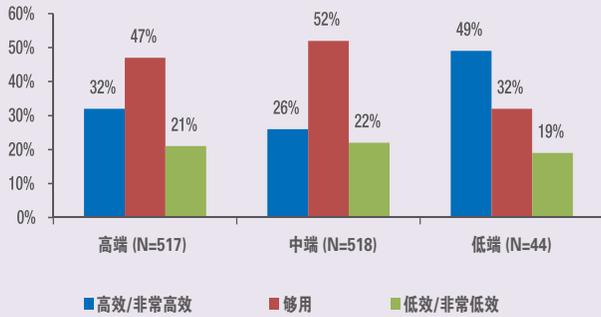
图表 69 – 您如何评价贵公司在中国市场的分销网络？



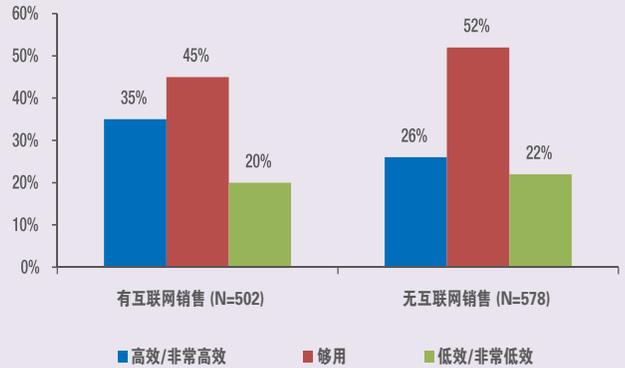
图表 70 – 按B2B/B2C分：您如何评价贵公司在中国市场的分销网络？



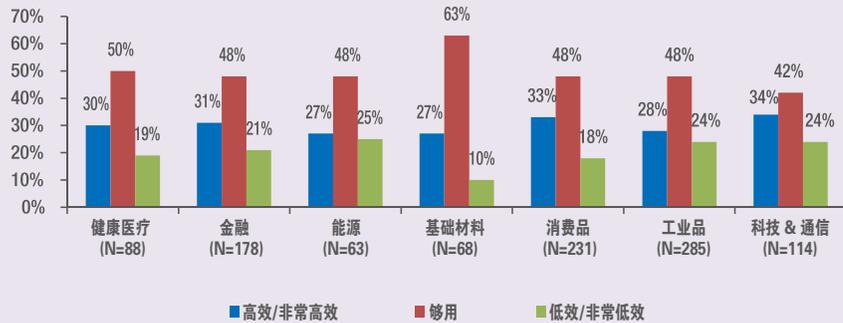
图表 71 – 按细分市场分析：您如何评价贵公司在中国市场的分销网络？



图表 72 – 按有无互联网销售渠道分析：您如何评价贵公司在中国市场的分销网络？



图表 73 – 按行业分：您如何评价贵公司在中国市场的分销网络？



4.3. 研发

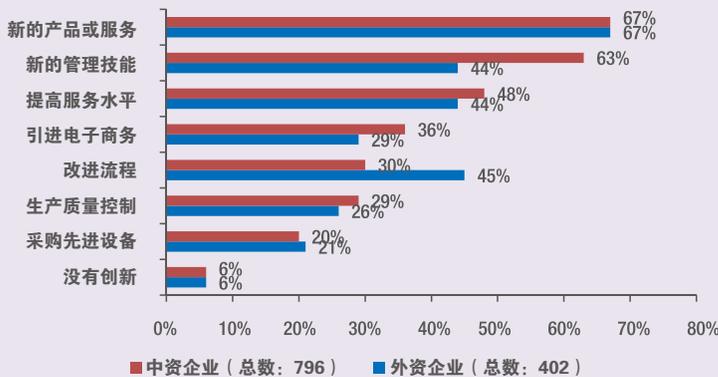
从问卷调查可看出受访企业对创新的重视程度。有67%的受访企业在2016年推出了新产品或新服务。此外，有更多的中资企业引进了新的管理技能（中资63%，外资44%）。

我们的样本也显示，服务进步，电子商务的应用，以及生产流程的提高也很重要。

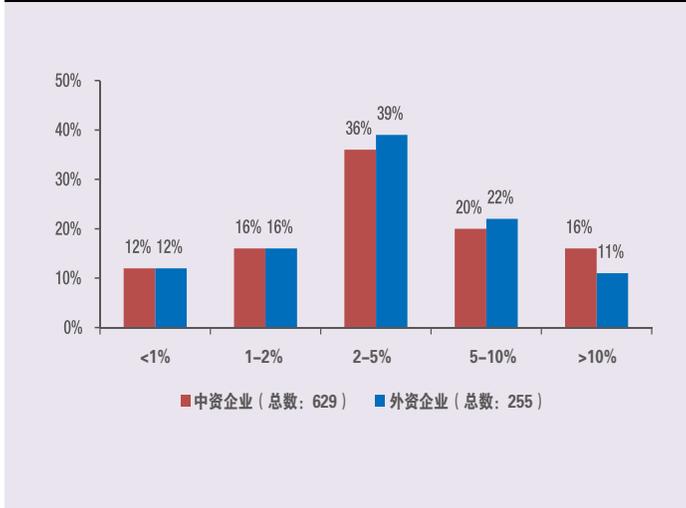
受访的中外企业在研发上的投入水平并不一致，本土企业投入规模大，居领先地位，数年前的形势得以逆转，当时外资企业往往愿意拿出更多收入开展研发（据调查结果显示）。2016年，60%的受访本土企业表示在未来三年有意增加研发投入，外资企业为48%。这一发现预示着本土企业未来几年在研发投入上的领先地位将进一步得到巩固（图表68）。

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（65%），紧随其后的是医疗健康行业（56%）。相反，研发投入达到此等水平的基础材料企业分别仅占15%（图表70）。

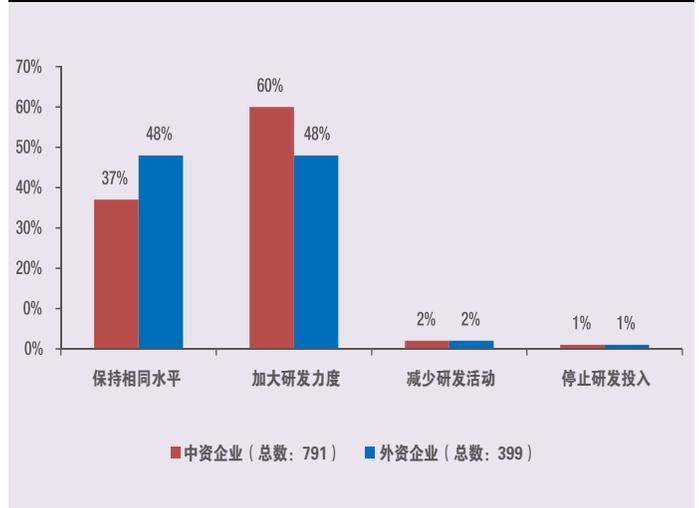
图表 74 – 在2016年贵公司在哪些方面进行了创新？



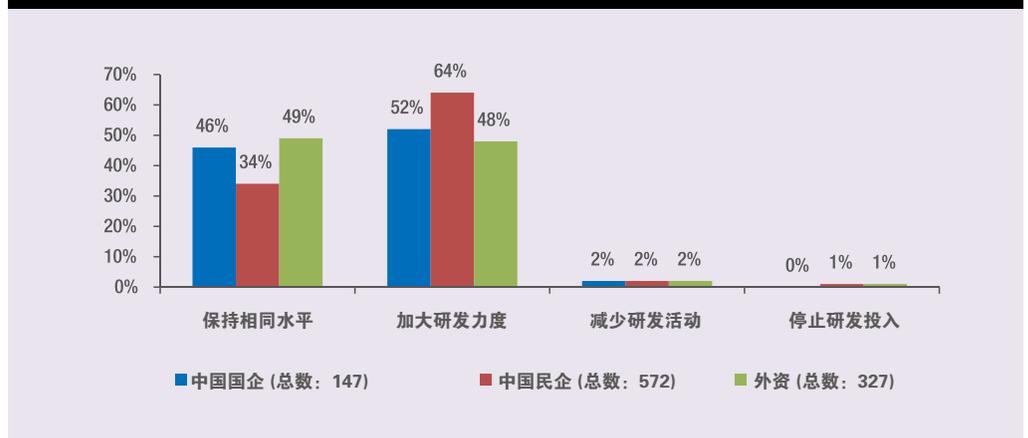
图表 75 – 贵公司的年度研发支出占销售收入的比例为多少？



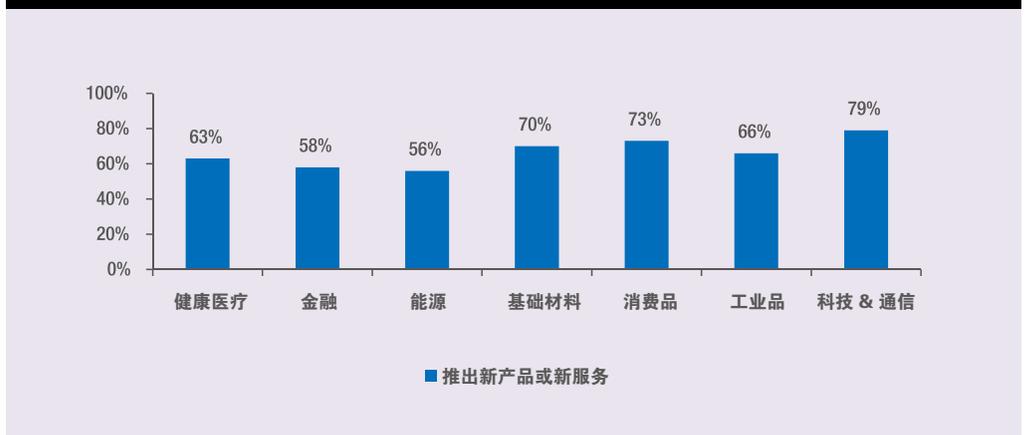
图表 76 – 贵公司在未来三年对研发有何计划？



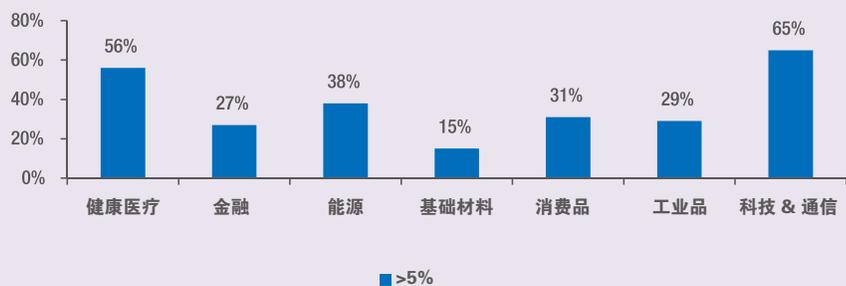
图表 77 – 按公司类型分: 未来三年, 贵公司在研发方面有何计划？



图表 78 – 按行业分: 贵公司在2016年有推出新产品或服务吗？



图表 79 – 按行业分：年度研发支出超过销售收入的5%



4.4.政府与法律环境

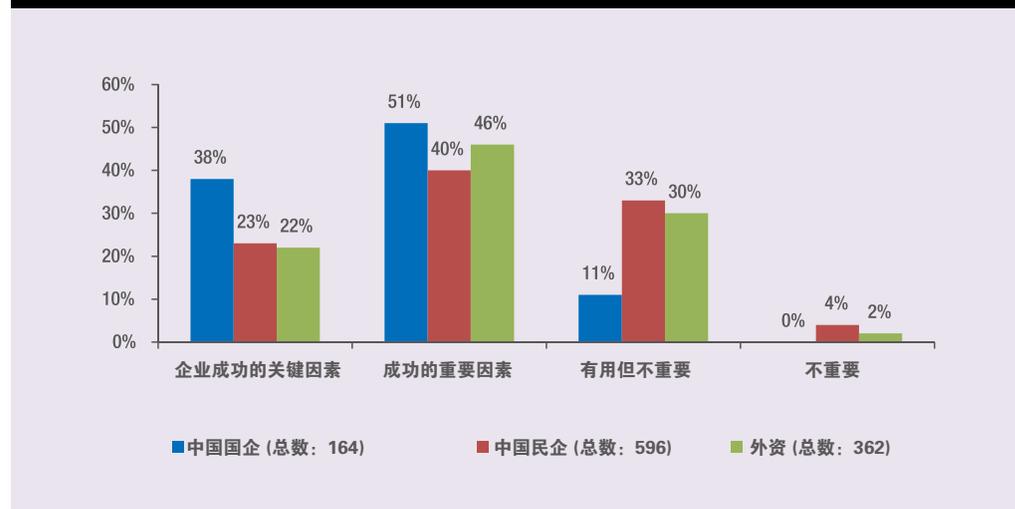
4.4.1.政府关系

政府关系被视为企业成功的一项重要因素，医疗健康，能源和金融行业的企业以及中国国有企业对此尤为重视。

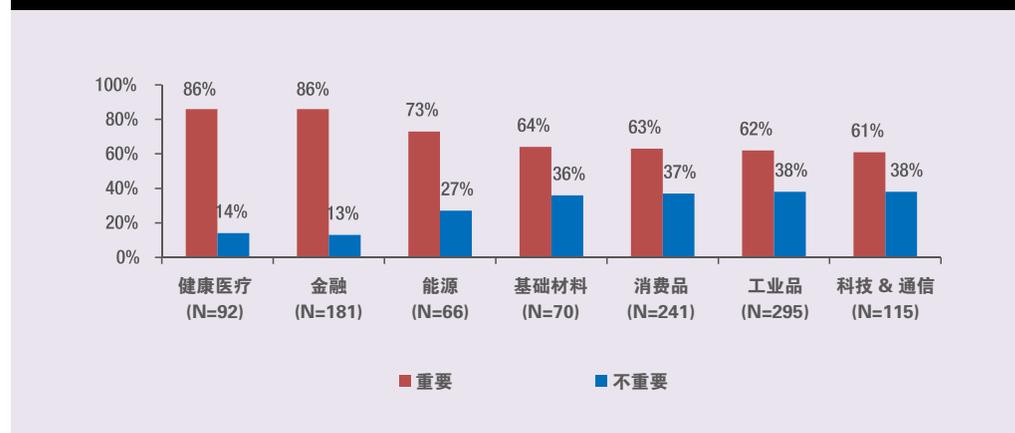
在受访的中外企业中，有70%认为与中国政府搞好关系对其企业重要或者非常重要。然而，对这一关系最为重视的还是中国的国有企业。在我们的样本中，有38%认为这是企业成功的关键因素（图表71）。

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%，73%和86%的受访企业视之为重要或关键因素。（图表72）。

图表 80 – 您认为和中国政府机构维持良好关系的重要性有多高？



图表 81 – 按行业分：您认为和中国政府机构维持良好关系的重要性有多高？



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2016年中国各行业的腐败情况比2015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。2016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。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。

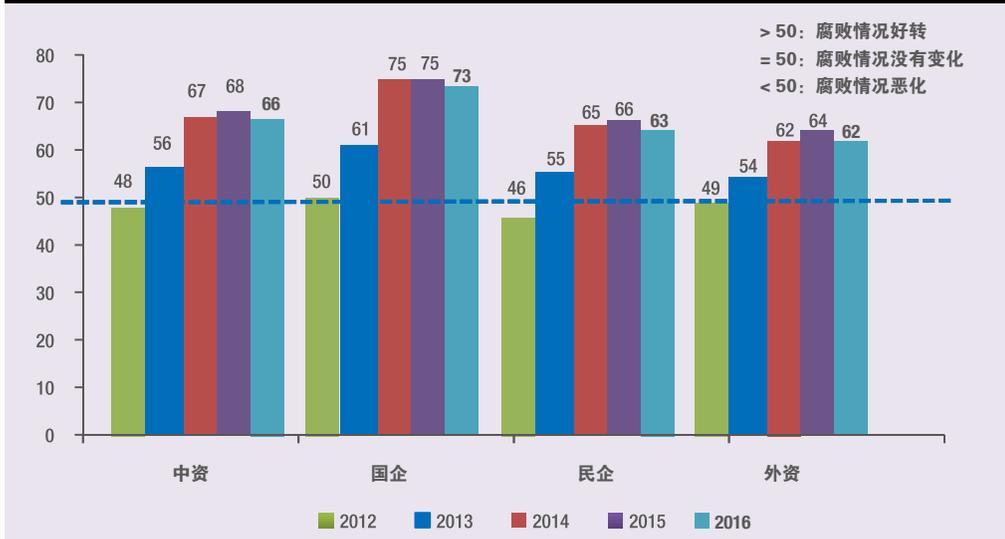
按公司类型分析，通过与去年的调查比较（图表73），我们发现所有类型的公司，不论是本土企业还是外资企业，国有企业还是民营企业，都认为2016年的腐败行为减少了，其中国有企业最为乐观。这一结果与2014年和2015年的趋势保持一致。

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（68%）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35%（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。

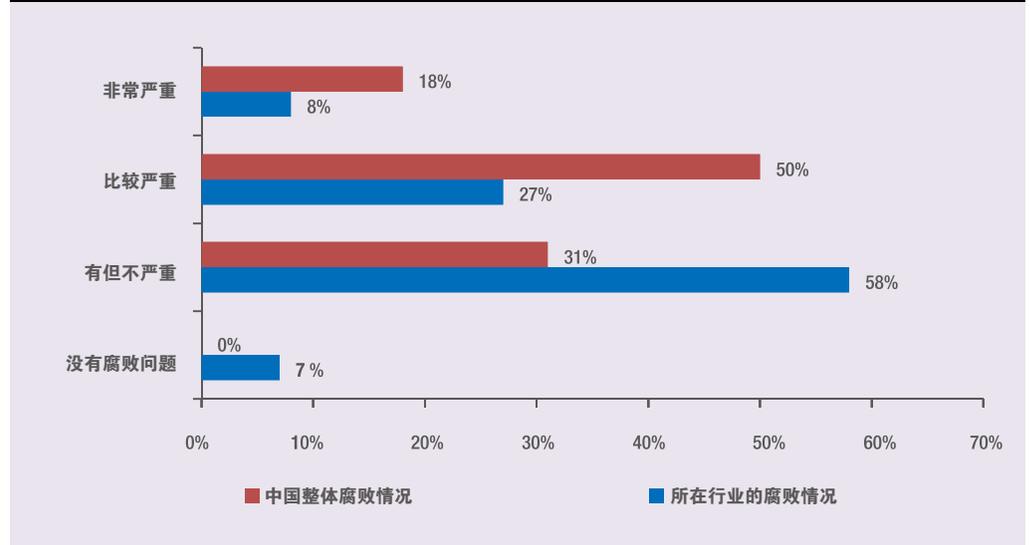
不同行业对腐败程度的看法不同。认为行业腐败问题比较严重或非常严重的主要是医疗健康企业，占比高达54%。相反，科技信息类行业的受访企业对其行业腐败最为乐观，认为其所在行业没有腐败问题或问题不严重的占比高达76%（图表75）。

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，不论是就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）。

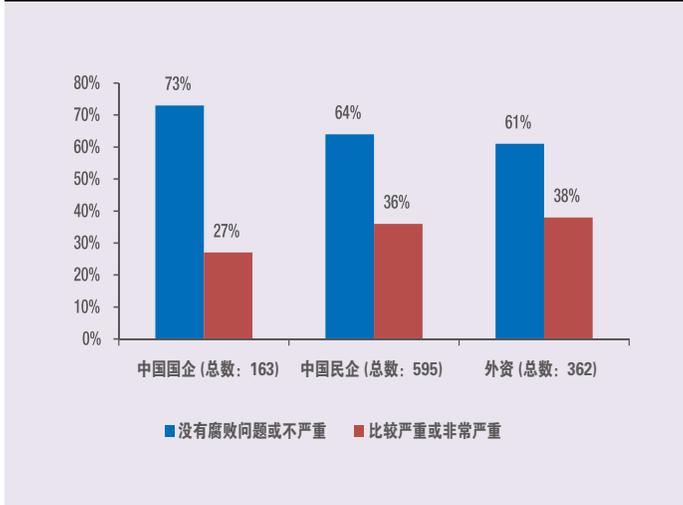
图表 82 – 按公司类型分：腐败变化指数



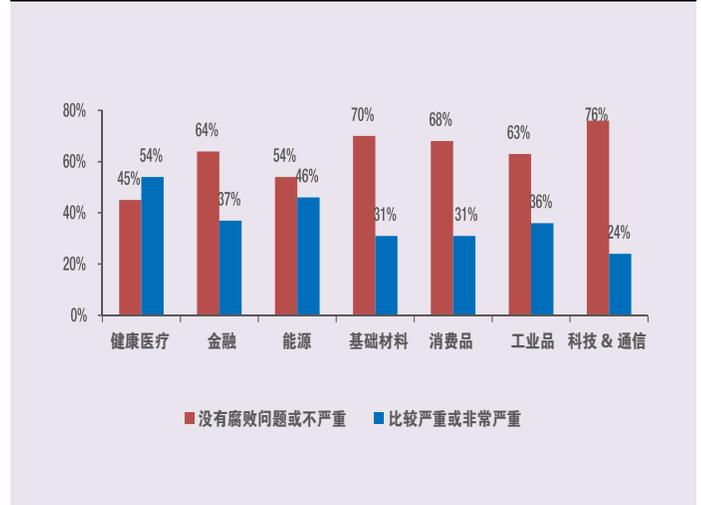
图表 83 – 您认为腐败问题有多严重？ 总数：1285



图表 84 – 按公司类型分：您认为贵公司所在行业的腐败问题有多严重？



图表 85 – 按行业分：您认为贵公司所在行业的腐败问题有多严重？



图表目录

图表 1 – 您目前在公司担任何职？ 调查总数：1300人.....1	图表 18 – （按公司类型分）创新氛围.....18
图表 2 – 贵公司主营业务所在行业的产能过剩的程度是多少？ （2017年调查）.....7	图表 19 – （按行业分）创新氛围.....19
图表 3 – 贵公司主营业务所在行业的产能过剩的程度是多少？ （2017年调查，按中资/外资分）.....8	图表 20 – 请问贵公司的主营业务属于哪个行业？.....22
图表 4 – 中国政府的“去产能，去库存，去杠杆”的政策对 贵公司有何影响？（2017年调查）.....8	图表 21 – 贵公司的全球总部位于何处？总数：1300.....23
图表 5 – 中国政府的“去产能，去库存，去杠杆”的政策对贵 公司有何影响？（2017年调查，按中资/外资分）.....	图表 22 – 贵公司在2016年中国区的预估销售收入是多少？...23
图表 6 – 你对上海自贸区的期望是什么？（2014年调查）.....9	图表 23 – 贵公司在中国有多少员工？.....24
图表 7 – 贵公司对上海自贸区有兴趣吗？（2014年调查）.....9	图表 24 – 贵公司在哪里运营？.....24
图表 8 – 贵公司如何受到上海自贸区成立的影响？ （2017年调查）.....10	图表 25 – 国际化企业：贵公司在全球有多少员工？.....25
图表 9 – 贵公司如何受到上海自贸区成立的影响？ （2017年调查，按中资/外资分）.....10	图表 26 – 贵公司在中国注册为何种类型的企业？(总数：1300)..25
图表 10 – 你对中国2016年经济改革的步伐有何看法？ （2017年调查）.....11	图表 27 – 贵公司于何时在中国设立？.....26
图表 11 – 你对中国2016年经济改革的步伐有何看法？ （2017年调查，按中资/外资分）.....11	图表 28 – 当前业绩指数.....29
图表 12 – 你认为贵公司将来会从现行改革政策中受益吗？ （2015年调查）.....12	图表 29 – 对比2015年，您认为贵公司在2016年中国市场的 销售收入有何变化？.....30
图表 13 – 哪种改革政策在2014年对贵公司有益处？ （2015年调查）.....12	图表 30 – 对比2014年，您认为贵公司在2015年中国市场的 销售收入有何变化？.....30
图表 14 – 贵公司如何受到中国房地产市场过山车变化的影响？ （2017年调查）.....13	图表 31 – 您认为2016年贵公司在华业务的盈利情况如何？...30
图表 15 – 贵公司如何受到中国房地产市场过山车变化的影响？ （2017年调查，按中资/外资分）.....14	图表 32 – 按行业分：2016年贵公司在华业务的盈利情况如何？..31
图表 16 – 麦肯锡的预测：创新驱动对中国经济增长的贡献率..16	图表 33 – 按行业分：2015年贵公司在华业务的盈利情况如何？31
图表 17 – 2017调查关于创新的问题.....18	图表 34 – 预期业绩指数.....32
	图表 35 – 外资：贵公司是否计划在来年增加对华投资？.....33
	图表 36 – 中资：贵公司是否计划在来年增加在中国市场的 投资？.....33
	图表 37 – 您对贵公司来年在在中国市场的成功经营有多大信心？34
	图表 38 – 您对贵公司未来五年在中国市场的成功经营有多大 信心？.....35

图表目录

图表 39 – 按行业分: 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?	35	图表 56 – 贵公司在中国所面临的市场竞争有多激烈?	49
图表 40 – [2017调查 vs 2016调查] (按行业分) 您对贵公司来年在中国成功经营有多大信心?	35	图表 57 – 贵公司在中国市场的主要竞争对手有哪些?	50
图表 41 – 2017调查: 贵公司在中国面临的最大的外部挑战有哪些?	38	图表 58 – 按行业分: 贵公司在中国所面临的市场竞争有多激烈?	50
图表 42 – 2017调查: 贵公司在中国面临的最大的内部管理挑战有哪些?	39	图表 59 – 贵公司在中国市场的主要海外竞争对手有何竞争优势?	50
图表 43 – 2017调查: 在华经营的内部管理挑战 – 金融相关问题	40	图表 60 – 贵公司在中国市场的主要本土竞争对手有何竞争优势?	50
图表 44 – 2017调查: 贵公司在中国取得成功的重要因素有哪些?	41	图表 61 – 贵公司在中国主要针对的市场是?	51
图表 45 – 哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素?	42	图表 62 – 贵公司对未来有何打算?	51
图表 46 – 按公司类型分: 对比2015年, 贵公司在2016年的员工人数有何变化?	44	图表 63 – 按B2B/B2C分: 贵公司的年度营销费用约占销售收入的百分比为多少?	52
图表 47 – 按行业分: 对比2015年, 贵公司在2016年的员工人数有何变化?	45	图表 64 – 按行业分: 贵公司的年度营销费用约占销售收入的百分比为多少?	52
图表 48 – 按领域分: 对比2015年, 贵公司在2016年的员工人数有何变化?	45	图表 65 – 按细分市场分析: 贵公司的年度营销费用约占销售收入的百分比为多少?	53
图表 49 – 对比2015年, 贵公司在2016年的总体工资涨幅为多少?	45	图表 66 – 按B2B/B2C分: 贵公司在中国取得好的销售业绩的最重要因素	53
图表 50 – 对比2015年, 贵公司在2016年的总体员工流失率为多少?	45	图表 67 – 按B2B/B2C分: 贵公司在华经营效果最好的营销手段	53
图表 51 – 按公司类型分: 贵公司所面临的人力资源问题主要有哪些?	46	图表 68 – 按细分市场分析: 贵公司在华经营效果最好的营销手段	54
图表 52 – 按行业分: 贵公司所面临的人力资源问题主要有哪些?	46	图表 69 – 您如何评价贵公司在中国市场的分销网络?	54
图表 53 – 按公司类型分: 贵公司流失员工的常见原因是什么? ...	47	图表 70 – 按B2B/B2C分: 您如何评价贵公司在中国市场的分销网络?	54
图表 54 – 总样本: 贵公司最有效的人才挽留方法有哪些?	48	图表 71 – 按细分市场分析: 您如何评价贵公司在中国市场的分销网络?	55
图表 55 – 按公司类型分: 贵公司最有效的人才挽留方法有哪些?	48	图表 72 – 按有无互联网销售渠道分析: 您如何评价贵公司在中国市场的分销网络?	55
		图表 73 – 按行业分: 您如何评价贵公司在中国市场的分销网络?	55

图表目录

图表 74 – 在2016年贵公司在哪些方面进行了创新?	56
图表 75 – 贵公司的年度研发支出占销售收入的比例为多少? ..	57
图表 76 – 贵公司在未来三年对研发有何计划?	57
图表 77 – 按公司类型分: 未来三年, 贵公司在研发方面有何计划?	57
图表 78 – 按行业分: 贵公司在2016年有推出新产品或新服务吗?	57
图表 79 – 按行业分: 年度研发支出超过销售收入的5%.....	58
图表 80 – 您认为和中国政府机构维持良好关系的重要性有多高?	59
图表 81 – 按行业分: 您认为和中国政府机构维持良好关系的重要性有多高?	59
图表 82 – 按公司类型分: 腐败变化指数	60
图表 83 – 您认为腐败问题有多严重? 总数: 1285	61
图表 84 – 按公司类型分: 您认为贵公司所在行业的腐败问题有多严重?	61
图表 85 – 按行业分: 您认为贵公司所在行业的腐败问题有多严重?	61