

# 2019 中国商业报告



范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐 | 黄鑫



# 2019年中国商业报告

范悦安 | 许斌 | 周东生 | 卜悦乐 | 黄鑫

中欧国际工商学院

Copyright ©2019 All Rights Reserved.  
由中欧国际工商学院研究经费赞助



# 目录

---

导言	3
第一部分：公司背景	5
第二部分：商业指数	11
2.1. 当前业绩指数 – CPI	13
2.2. 预期业绩指数 – EPI	16
2.3. 商业信心指数 – BCI	18
第三部分：挑战和成功因素	21
3.1. 外部挑战	22
3.2. 内部管理挑战	25
3.3. 成功因素	28
第四部分：职能领域讨论	31
4.1. 人力资源	32
4.1.1. 劳动力变动、员工流动和薪酬趋势	32
4.1.2. 中国人力资源的首要问题	33
4.1.3. 挽留员工的最有效措施	35
4.2. 市场营销及销售	36
4.2.1. 竞争	36
4.2.2. 细分市场和细分市场间转换	37
4.2.3. 市场营销、销售和分销战略	38
4.3. 研发	44
4.4. 政府与法律环境	47
4.4.1. 政府关系	47
4.4.2. 腐败	48



中欧国际工商学院第九届《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：

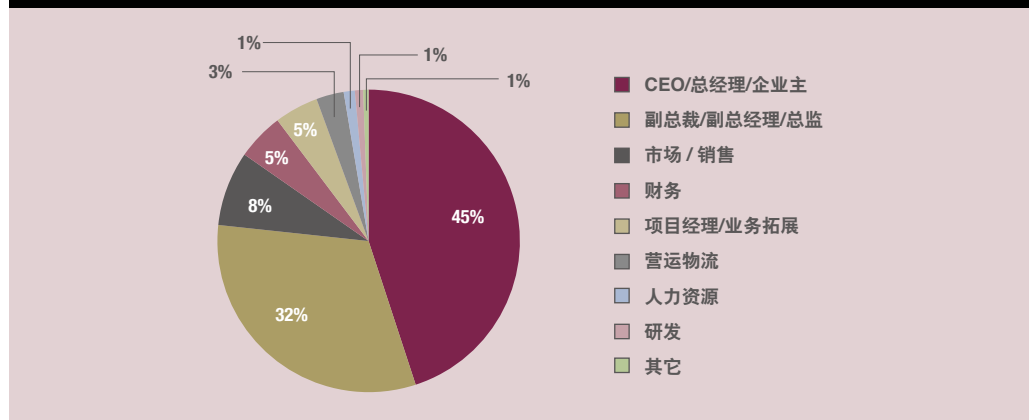
- 上海瑞士中心、瑞士驻华大使馆、瑞士商务促进中心、瑞士科技文化中心、瑞士商会、汉易商务咨询有限公司

我们还要感谢中欧国际工商学院研究基金的支持，感谢校友办公室、MBA课程部、FMBA 课程部、EMBA课程部和高层经理培训部在发放问卷方面给予的帮助。感谢所有关心和支持过我们的人。

在本次调查中，受访企业高层管理者及各职能部门负责人的积极参与，为调查结果提供了丰富而宝贵的视角。他们不仅帮助我们了解所在公司2018年在中国的经营状况，也有助于我们了解这些公司对2019年以及未来的期望。

2018年11月-12月期间，共有1018名高管参与了我们的调查，其中683位来自本土企业，335位来自外资企业。从职位上看，受访者中有454名首席执行官、总经理、企业主，315名副总裁、副总经理或总监，其它管理人员则来自不同职能部门，包括人力资源、金融财务、市场营销、销售、营运物流及研发部门。从归属地来看，87%的高管来自中国大陆，2%来自中国台湾、香港或澳门，11%来自其它国家和地区。在今年的样本中，45%参与调查的高管有着超过20年的工作经历。我们的调研样本中67%为中资企业，另外33%为外资企业。参与调查的高管覆盖面广、管理经验丰富，有助于提高本次调查的代表性与权威性。

图表 1 - 您目前在贵公司担任何职？ 调查总数：1018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。



黄鑫研究助理

黄鑫是中欧国际工商学院经济学与决策科学系的研究助理。他毕业于上海外国语大学国际工商管理学院，获管理学硕士学位。加入中欧前，他曾是万科集团商业地产业务的管培生。在硕士学习阶段，他曾参与过多个研究项目，其中包括一个国家社科基金项目。





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

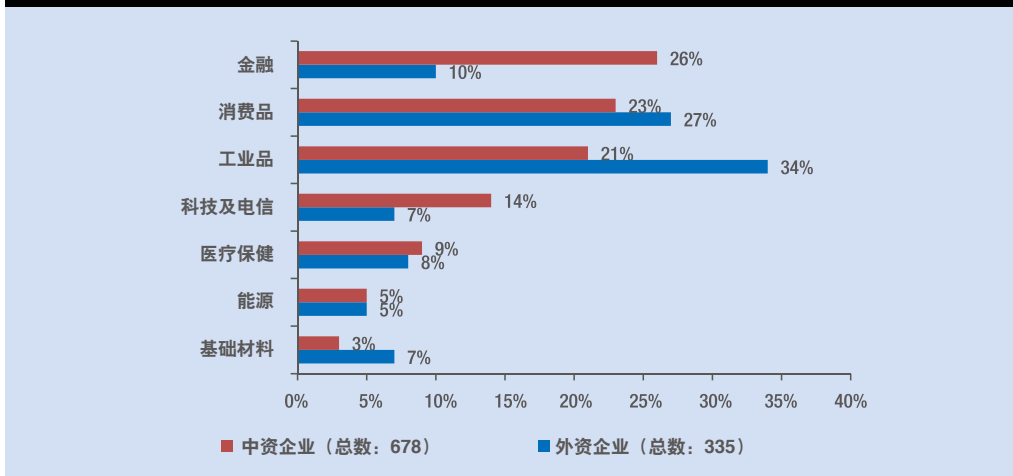
本部分有助于读者大致了解参与本次调查的公司概况、调查的范围及背景。

共有1018位高管参与了本次调查。我们的样本包括683家（占67%）中国本土企业（即中资持股比例超过50%）<sup>1</sup>以及335家（占33%）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：39%的企业主业为制造业，61%的企业主业为服务业。样本中70%的企业生产工业品，服务其他企业；另外30%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（254家，占25%），接下来是消费品及服务业（246家，占24%）、金融业（209家，占21%）、科技及电信行业（118家，12%）、医疗保健行业（84家，8%）、能源（49家，5%）、以及基础材料（如化学品、林业及矿业）（46家，5%）。金融类企业中，中资企业占比比外资企业高（中资企业占26%，外企占10%），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21%，外资34%）（详见图表2）。

图表 2 - 贵公司属于哪个行业？



就市场地位而言，样本中的企业多数位于中高端市场。调查数据显示，450家企业（50%）位于高端市场，另外416家（46%）位于中端市场，只有36家（4%）位于低端市场。此外，273家企业（30%）认为自己是行业内的市场领袖，395家企业（44%）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77%，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23%，本土企业57%）。

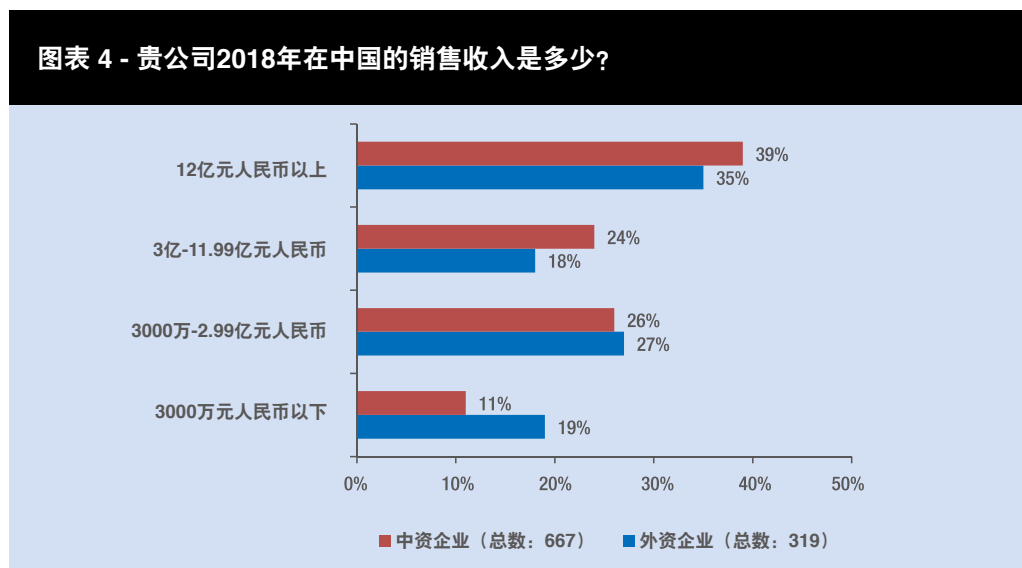
<sup>1</sup> 包括中资控股的合资企业

受访企业全球总部的地理位置分布如下图所示：



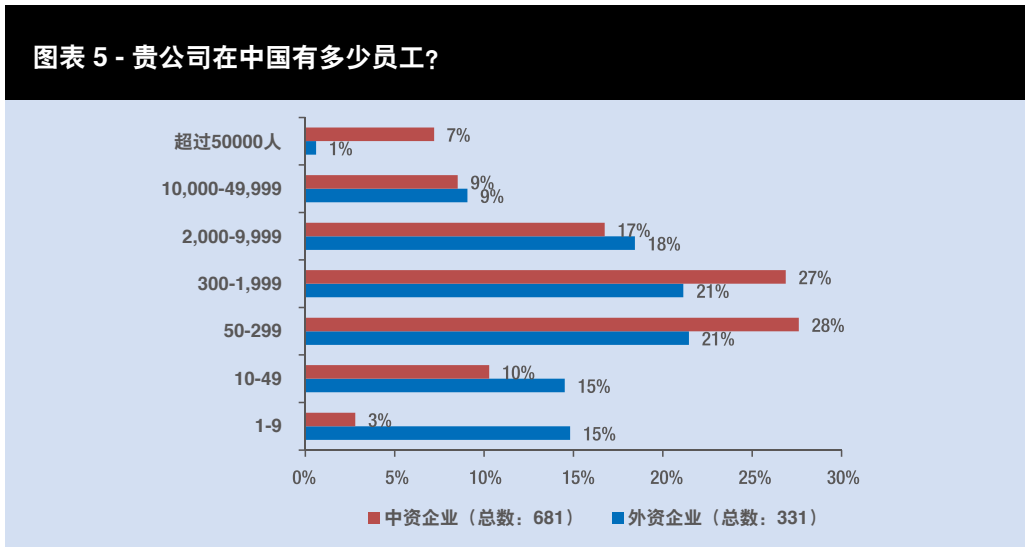
2018年，受访企业在华的总销售收入超过6500亿元人民币，在华员工总数超过650万人。

在受访企业中，63%的本土企业以及53%的外资企业属于大型企业<sup>2</sup>（详见图表4）。

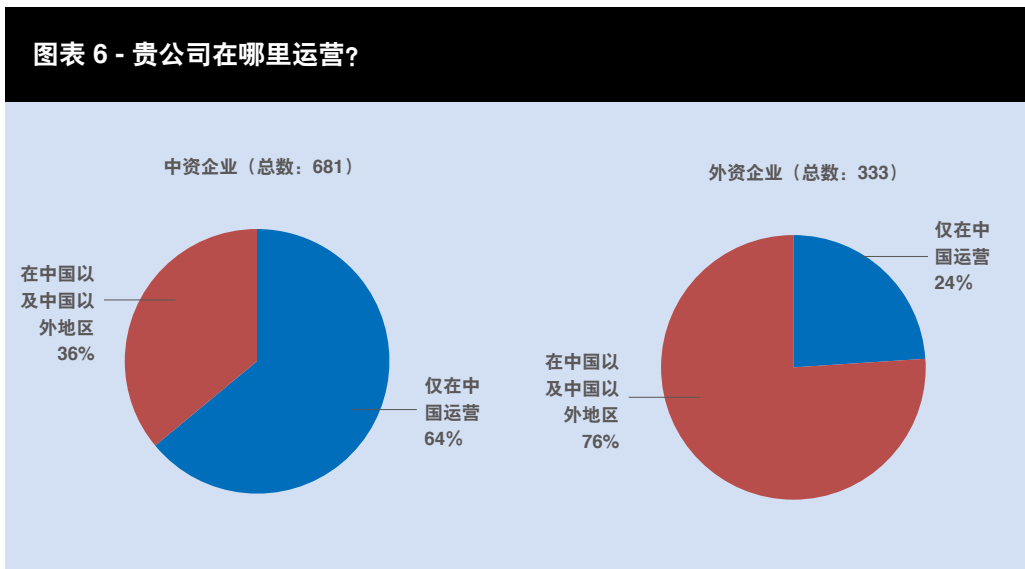


<sup>2</sup> 根据中国官方定义，年销售收入超过3亿元人民币的企业为大型企业。

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4800人，而外企平均在华员工数为1600人以上。30%的外企员工数少于50人，而本土企业的这一比例仅为13%。（详见图表5）

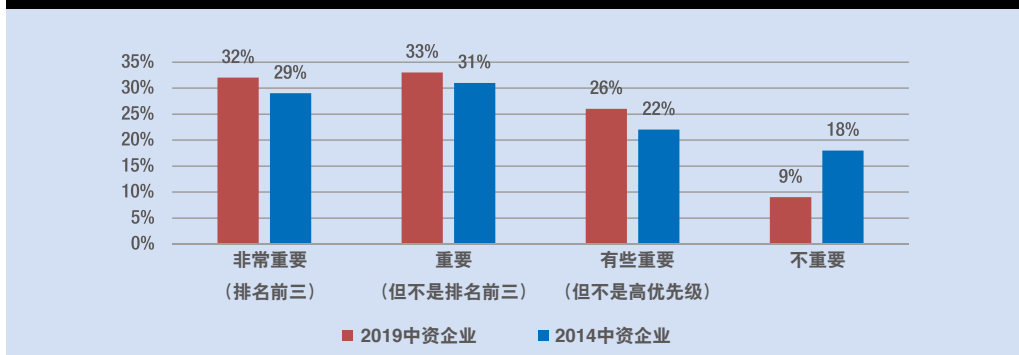


在这次的受访企业中，36%的企业有海外业务。样本中有76%的外资企业属于国际企业，还有24%的外资企业只在中国境内开展业务，这些企业都是外国创业者在中国新创立的公司（详见图表6）

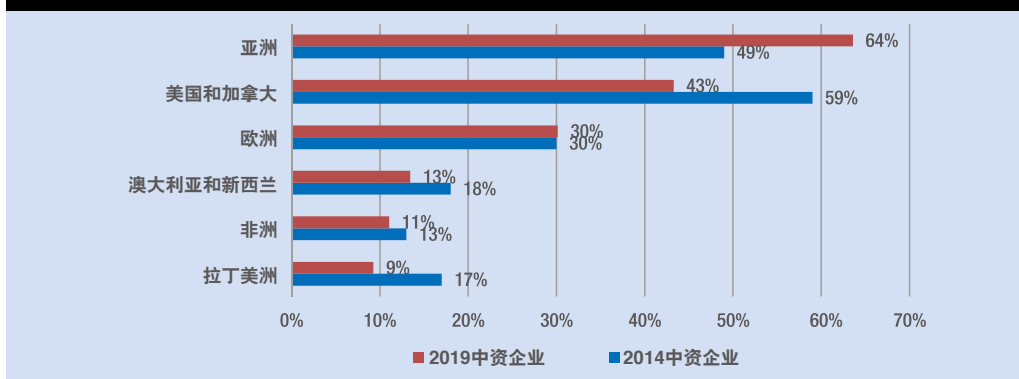


在过去几年的调研中，我们发现中国企业的国际化一个明显的发展趋势。下面的图表显示了在过去五年中资企业对海外扩张的兴趣程度的演变，以及他们对扩张地域的偏好变化。

图表 7 - 海外扩张对贵公司的重要性

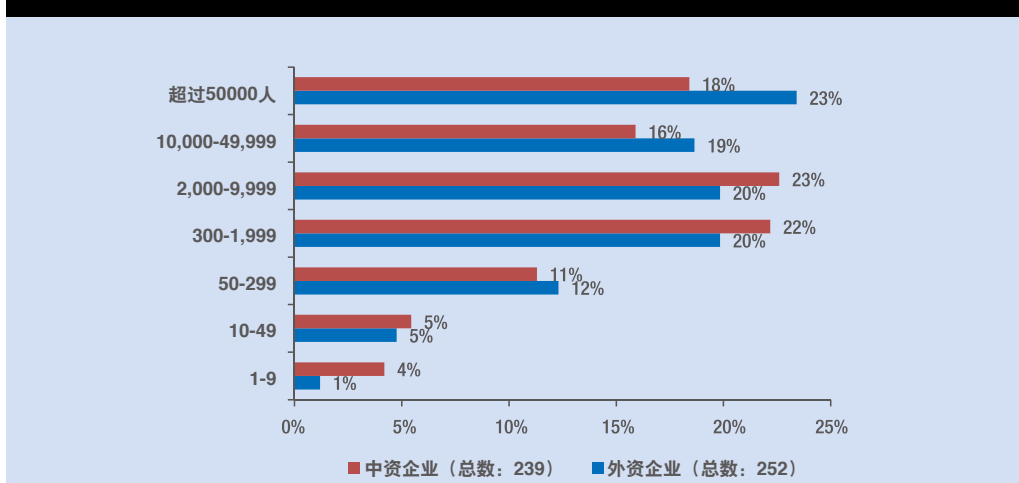


图表 8 - 未来三年贵公司海外投资的偏好地域



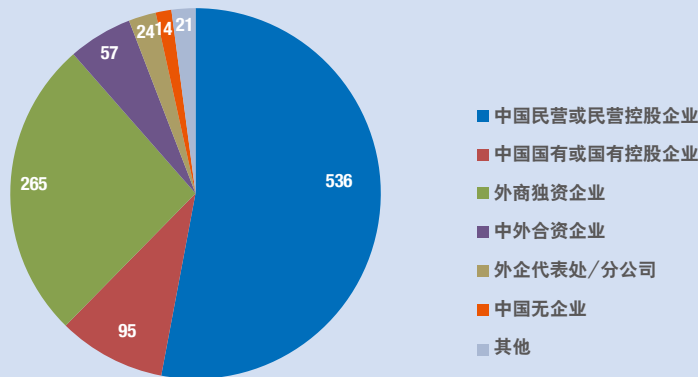
同时在中国及海外市场运营的企业中，中资企业的全球运营规模总体比外资企业大。42%的国际化中资企业全球雇员人数超过1万人，而同类外资企业的这一比例为34%。（详见图表9）。

图表 9 - 国际化企业-贵公司在全球有多少员工？

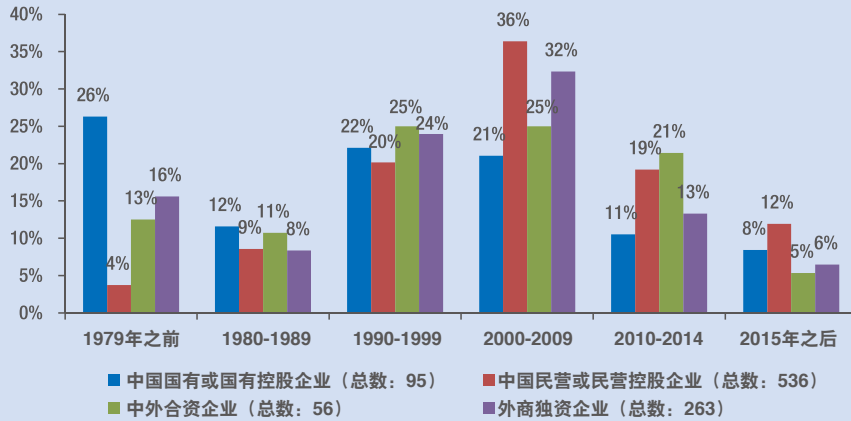


53%的受访企业为中国民营或民营控股企业，9%为国有或国有控股企业。合资企业占样本的6%，且中外双方在这些企业中的投资比例各不相同。多数外企为外商独资企业（WFOE，占26%），其它外企则以代表处（RO）或分公司的形式存在（详见图表10）。

图表 10 - 贵公司在中国注册为何种类型的企业？总数：1012



图表 11 - 贵公司何时在中国成立？



从上图可以看到，样本中多数民营企业（88%）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11）。相比之下，样本中约有一半（38%）国有企业成立于1990年以前。





第二部分：

## 商业指数

本部分围绕4个指数展开论述：

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

商业业绩指数包括：

- 当前业绩指数 (CPI)
- 期望业绩指数 (EPI)

我们在2013年的中国商业报告中首次引入了这两个业绩指数，旨在衡量受访企业当前业绩和期望业绩之间的变化。每个指数的设计（变动范围从0到100）与著名的采购经理人指数（PMI）相似：若指数等于50，则表明业绩保持不变；若指数高于50，则业绩有所改善；若低于50则业绩下滑。指数离50越远，指定时间内发生的变化越显著。业绩指数的统计以问卷中的多选题为依据，每题有5个备选答案。<sup>3</sup>

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（2019年）和未来五年（2019年至2023年）的商业信心指数。自9年前首次开展中国商业调查以来，我们一直沿用上述两类指数。借助这些数据，我们不仅能准确把握每年的情况，还能对其发展趋势进行追踪。

商业信心指数给定的选择范围是0到10（0表示非常悲观，3表示悲观，5表示中性，7表示乐观，10表示非常乐观）。受访高管们按照问卷要求，根据他们对公司短期（来年）和中期（未来五年）业绩的信心做出评估。

<sup>3</sup> 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



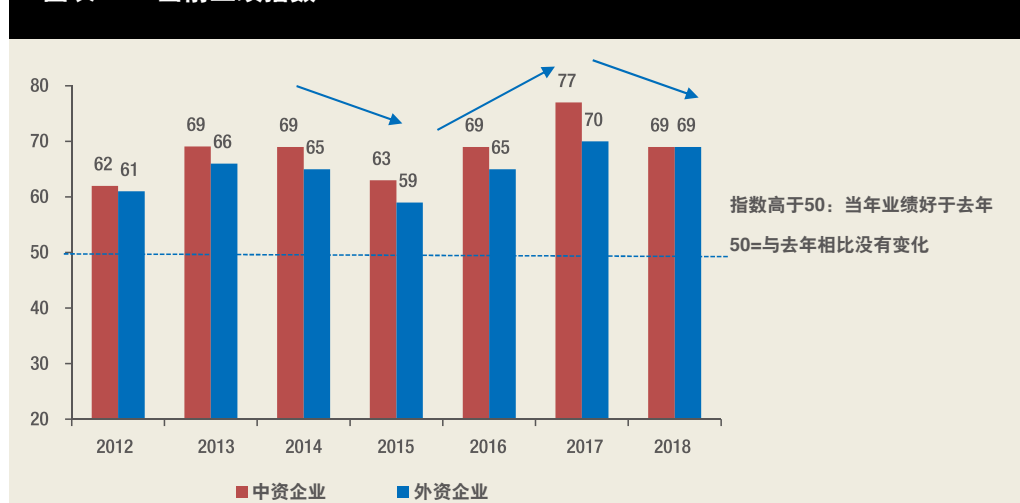
## 2.1. 当前业绩指数 - CPI

2018年的业绩指数相比去年有所下降（去年的业绩指数是自2012年调研开始以来的最高水平）。尽管如此，与2017年相比，我们样本中的公司在2018年仍表现出强劲的业务增长，总体而言，他们预计将在2019年继续增长。

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

2018年，所有受访企业的CPI均高于50。由此可见，不论是本土企业还是外资企业，其2018年的业绩相比2017年均有所提升。在我们的受访企业中，中资企业和外资企业的业绩指数均为69。然而，与2017年相比，这些指数在2018年表现略有下降，它们恢复到接近2016年的水平。

图表 12 - 当前业绩指数

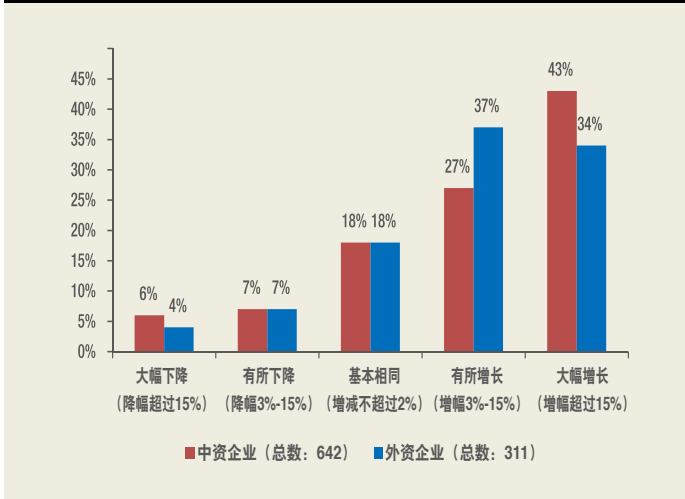


由于CPI指数综合了销售收入与利润两个要素，我们可以单独逐一分析这两个业绩指标以更深入了解受访企业2018年增幅的上升趋势。

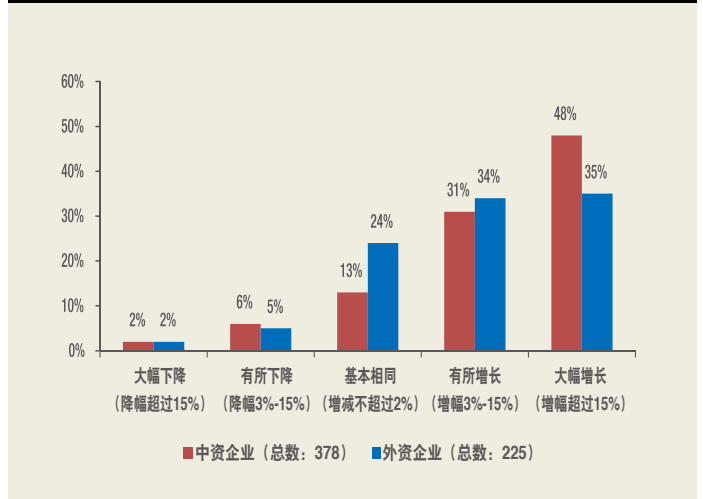
### 销售收入：

我们在2017年和2018年的调查中都提出一个相同的问题：“您认为贵公司在中国市场的销售收入与上年相比出现何种变化？” 图表13和14概括了受访高管们对这一问题的回答。我们发现2018年70%的中资企业完成的销售收入高于或明显高于上年，2017年，这一比例是79%。在受访企业中，2018年70%的外资企业实现销售收入增长，2017年这一数字是69%。

**图表 13 - 您认为贵公司2018年在中国市场的销售收入相比2017年有何变化？**



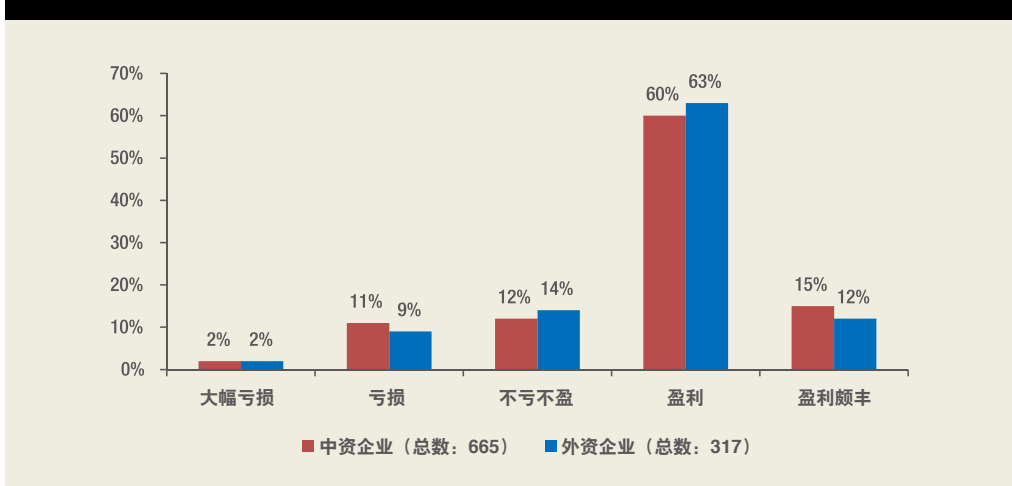
**图表 14 - 您认为贵公司2017年在中国市场的销售收入相比2016年有何变化？**



**利润：**

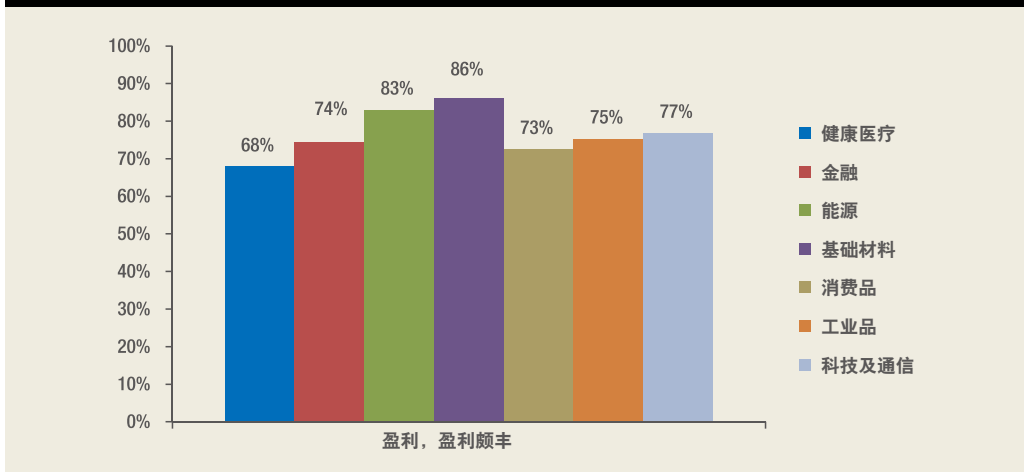
在今年的调查中，75%的受访者表示企业实现盈利，而只有12%的受访者表示企业出现亏损。图表15分别分析了样本中中资企业和外资企业在2018年的盈利情况。

**图表 15 - 您认为2018年贵公司在华业务的盈利情况如何？**



从行业类别来看，基础材料类和能源类企业在盈利方面表现最好。

**图表 16 - 您认为2018年贵公司在华业务的盈利情况如何？  
盈利或盈利颇丰-按行业划分**



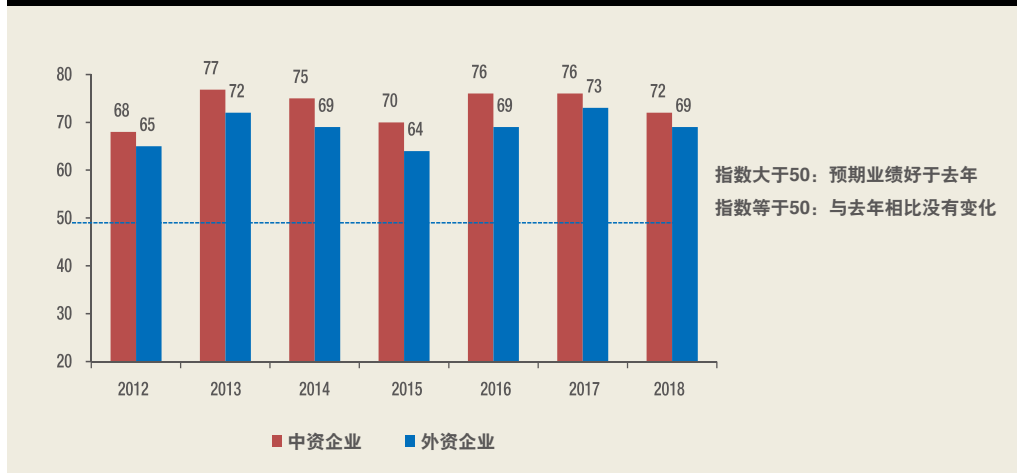
## 2.2. 预期业绩指数 - EPI

此次参与调查的中外企业对2019年的增长预期低于上次参与调查的企业对2018年的增长预期。

大部分受访企业依然对2019年的形势表示乐观。<sup>4</sup>中资企业与外资企业的预期业绩指数分别为72和69，可见两类企业预期2019年的业绩会增长。这些EPI值低于去年针对中外企业的调查中公布的值。中国企业在2017年和2016年对未来尤其乐观，现在又回到2015年的水平。外国公司表现出与两年前即2016年一样的EPI指数。

EPI指数的计算综合了调查获取的两个数据：2019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。

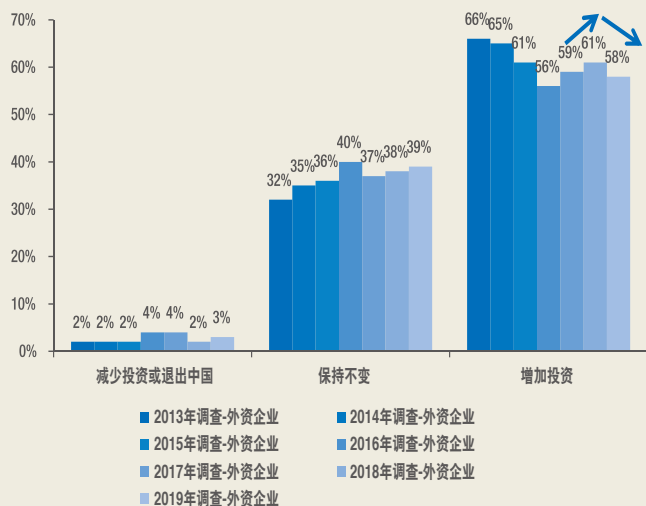
图表 17 - 预期业绩指数



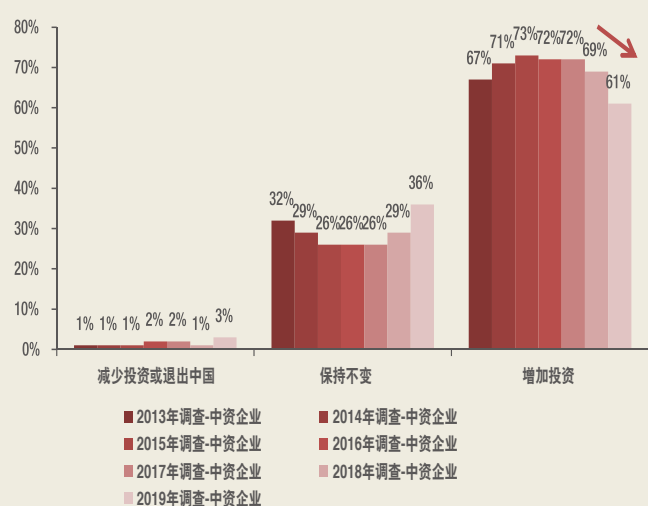
<sup>4</sup> 指数高于50表示销售和利润的预期增长，离50越远，变化越强烈。

当我们审视与增长预期密切相关的2019年在华投资计划时，我们发现中外企业的乐观情绪都有所下降。

**图表 18 - 外资企业 - 贵公司是否计划在下一年在中国增加投资？**



**图表 19 - 中资企业 - 贵公司是否计划在下一年在中国增加投资？**



### 2.3. 商业信心指数 - BCI

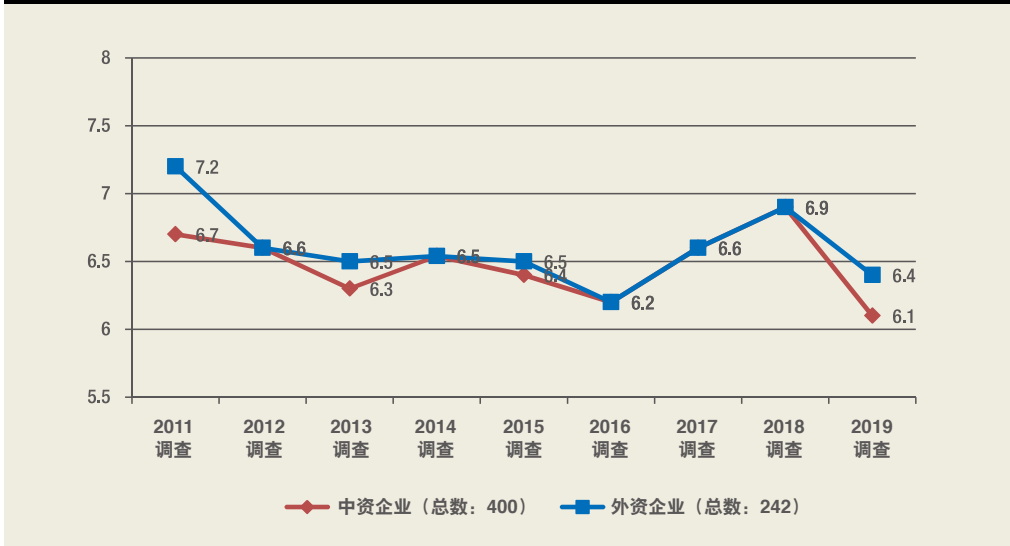
受访的中资企业和外资企业对来年的商业信心和对未来5年的商业信心有所下降。样本中的中资企业没有外资企业乐观。

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

2018年，相比去年的调查，我们的样本企业经理对自己企业未来成功的信心有所下降。

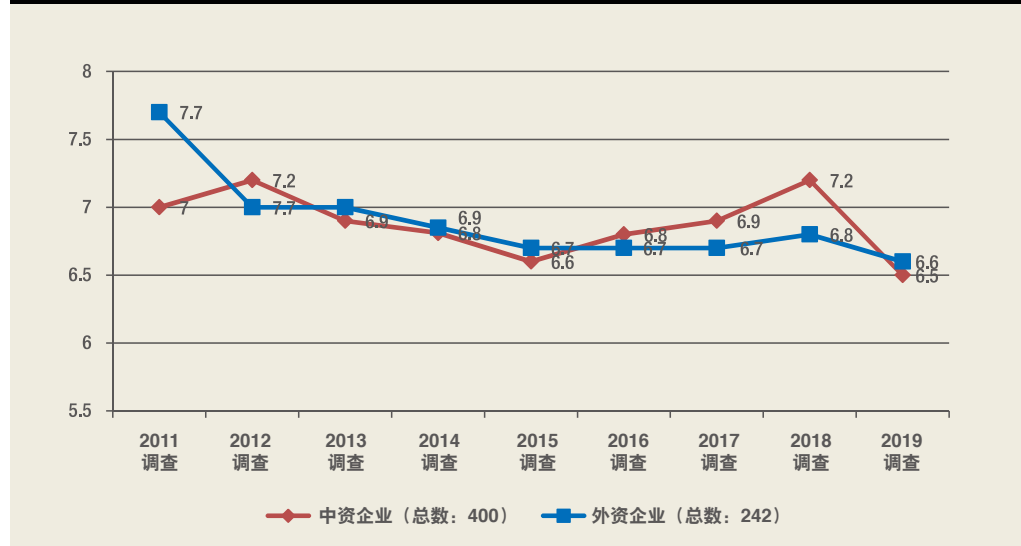
对来年的商业信心：中资企业对明年的信心降至6.1，为9年前指数开始以来的最低水平。外资企业宣布明年的信心为6.4，略高于中资企业。作为参考，7级表示“自信”，6级表示“中立”。

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



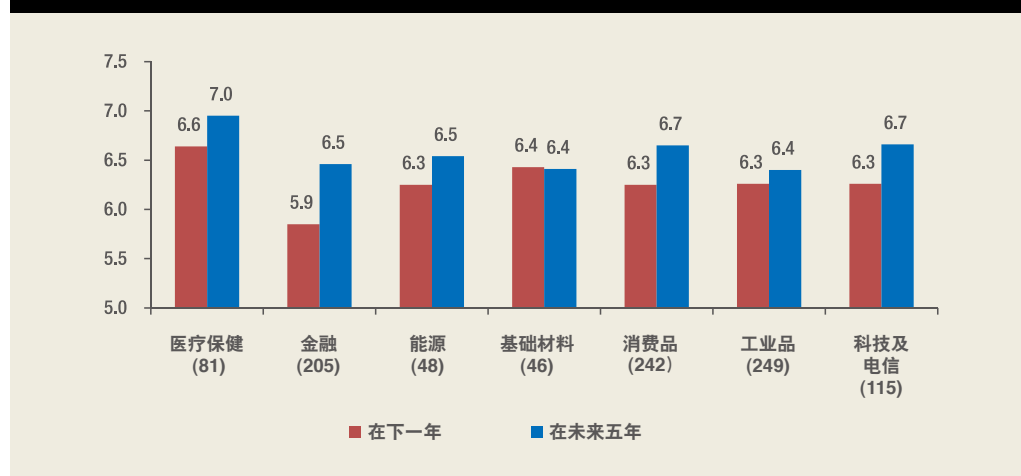
对未来5年的商业信心：我们注意到，在连续三年乐观情绪高涨之后，高管们对企业未来五年成功信心有所下降。中外资企业的信心水平都非常接近，分别为6.6和6.5。

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



按行业分析，我们发现医疗保健行业的受访企业对2019年和对未来5年的商业前景最有信心，指数分别为6.6和7.0。

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









第三部分：

## 挑战以及成功因素

本部分介绍受访企业在中国遇到的困难以及它们在中国取得成功的关键：

- 外部挑战
- 内部挑战
- 成功因素

本部分旨在探究受访企业在华经营的主要挑战，分析本土企业和在华外企所遇到的不同情况以及它们如何应对这些挑战。

### 3.1. 外部挑战

这是五年来首次“激烈竞争”不是受访企业面临的首要外部挑战，而“中国经济增长放缓”以69%的比例成为第一大外部关键因素。“劳动力成本上升”是企业面临的第二大压力问题，“激烈竞争”则是第三大担忧。

尽管最紧迫的问题发生了变化，但是过去五年中中外资企业的前四大外部挑战依旧未变：“中国经济增长放缓”，“劳动力成本上升”，“激烈竞争”和“政府政策及法律环境不利”。

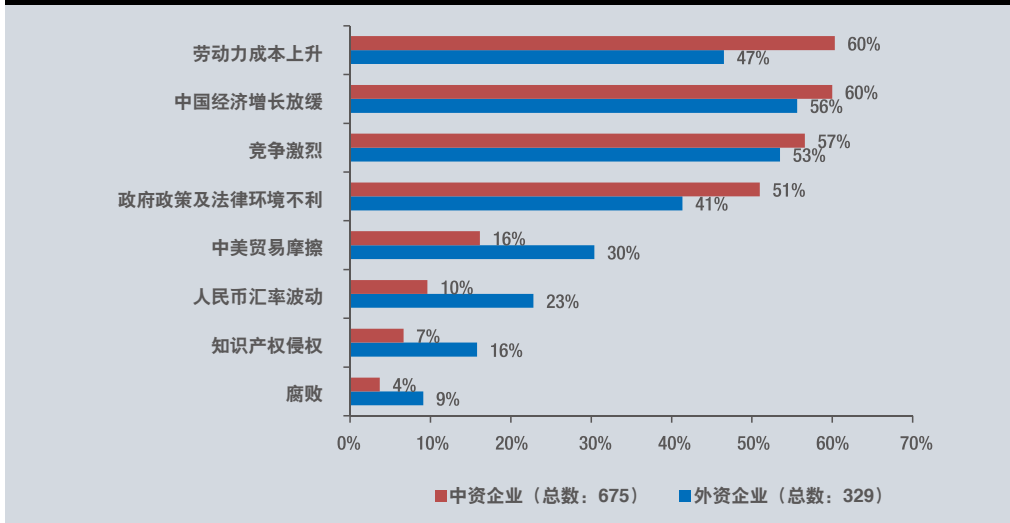
#### 中资企业 - 前四大外部挑战

2019年调查	2015年调查
1 劳动力成本上升 (60%)	激烈竞争 (64%)
2 中国经济增长放缓 (60%)	劳动力成本上升 (62%)
3 激烈竞争 (57%)	中国经济增长放缓 (53%)
4 政府政策及法律环境不利 (51%)	政府政策及法律环境不利 (31%)

#### 外资企业 - 前四大外部挑战

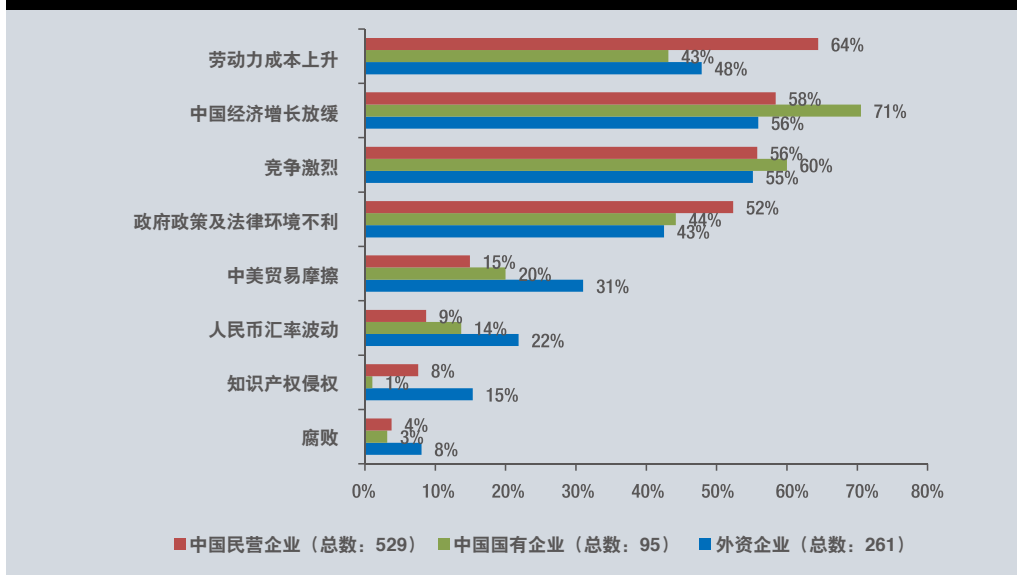
2018年调查	2015年调查
1 中国经济增长放缓 (56%)	激烈竞争 (62%)
2 激烈竞争 (53%)	劳动力成本上升 (57%)
3 劳动力成本上升 (47%)	中国经济增长放缓 (45%)
4 政府政策及法律环境不利 (41%)	政府政策及法律环境不利 (39%)

图表 23 - 贵公司在中国面临的最大的外部挑战有哪些？

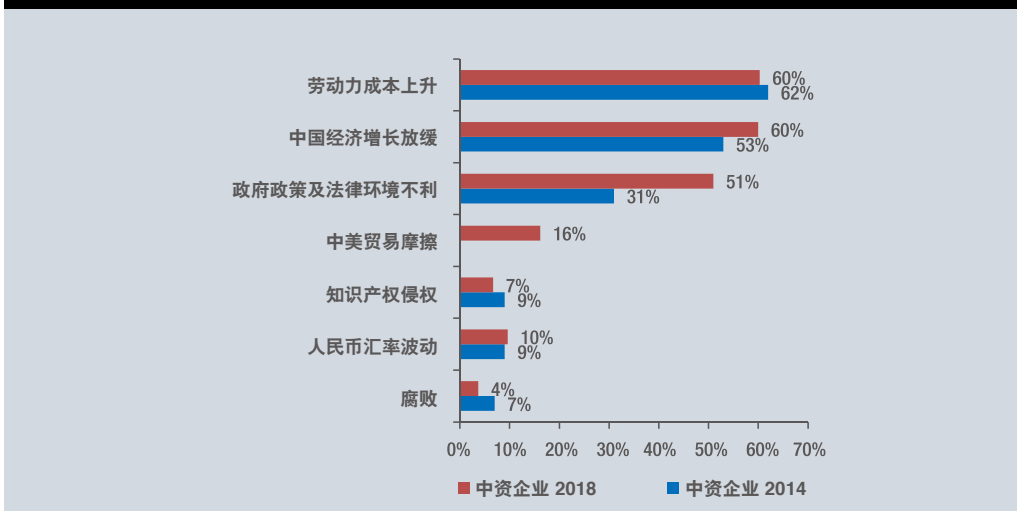


但在对比中国国有企业，中国民营企业和外资企业时，我们观察到了一些差异。值得一提的是，“中国经济增长放缓”似乎更多地影响到我们样本中的国有企业，而不是民营企业。相对国有企业和外商独资企业，“劳动力成本上升”对中国民营企业的影响更大。

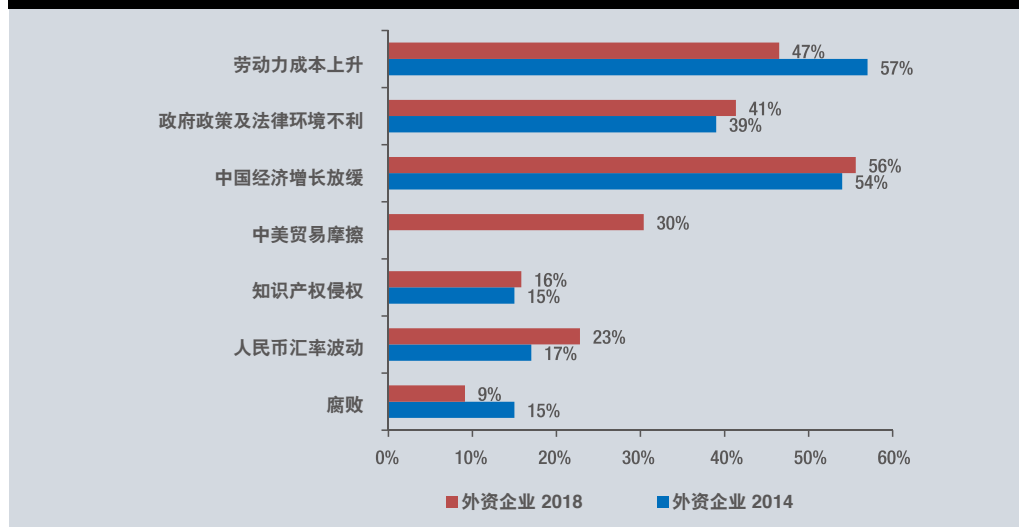
图表 24 - 按公司类型分：贵公司在中国面临的最大的外部挑战是什么？



图表 25 - 中资企业：5年外部挑战变化对比



图表 26 - 外资企业：5年外部挑战变化对比



## 3.2. 内部管理挑战

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

对比过去五年的调研结果，我们发现前三大内部管理挑战基本保持一致。“找到并留住人才”（65%），“创新能力”（50%）及“市场营销能力”（42%）。中外企业的第四大内部管理挑战互不相同。在“公司治理”问题上，两类企业之间的差异较大（中资企业41%，外企29%）。前几年的调查结果也是如此。另一方面，外企高管们提及“总部的理解与支持不够”较中资企业多（36%，而中资企业仅为9%）。这一结果与往年一致，说明远程管理还是存在一定问题。

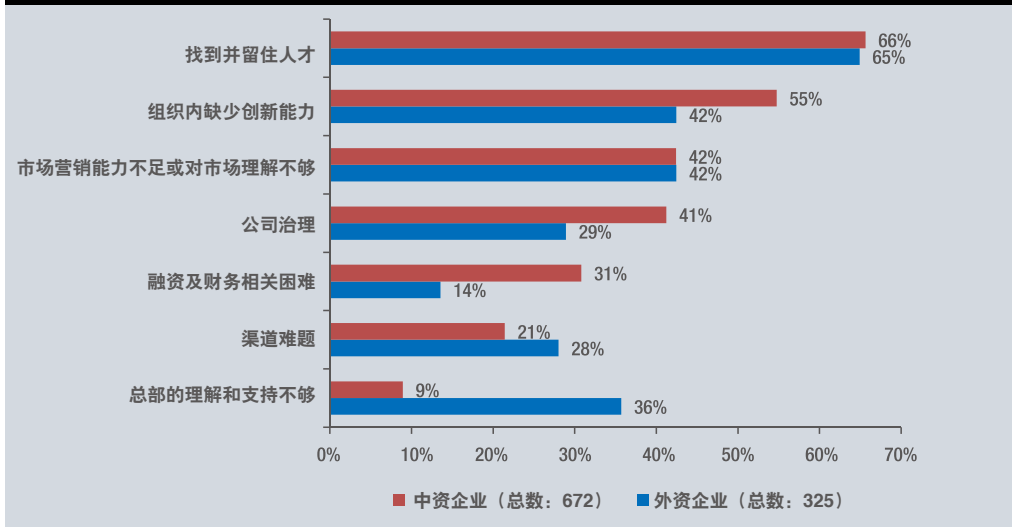
### 中资企业 - 前四大内部管理挑战

	2019年调查	2015年调查
1	找到并留住人才 (66%)	找到并留住人才 (61%)
2	组织内的创新能力 (55%)	组织内的创新能力 (51%)
3	市场营销能力 (42%)	市场营销能力 (40%)
4	公司治理 (41%)	公司治理 (36%)

### 外资企业 - 前四大内部管理挑战

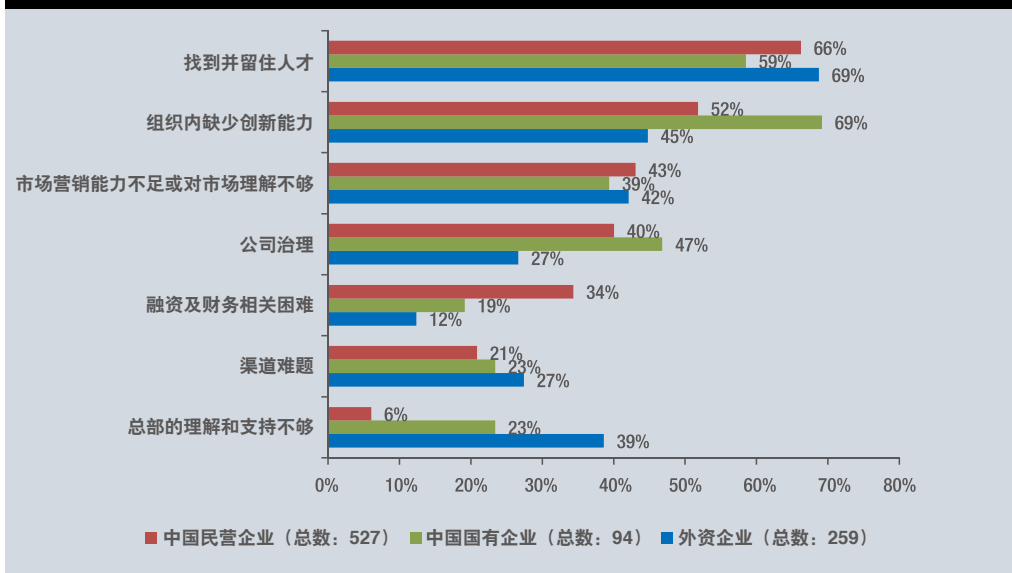
	2019年调查	2015年调查
1	找到并留住人才 (65%)	找到并留住人才 (58%)
2	组织内的创新能力 (42%)	组织内的创新能力 (36%)
3	市场营销能力 (42%)	市场营销能力 (35%)
4	总部的理解和支持 (36%)	总部的理解和支持 (26%)

图表 27 - 贵公司在华面临的最大的管理挑战有哪些？

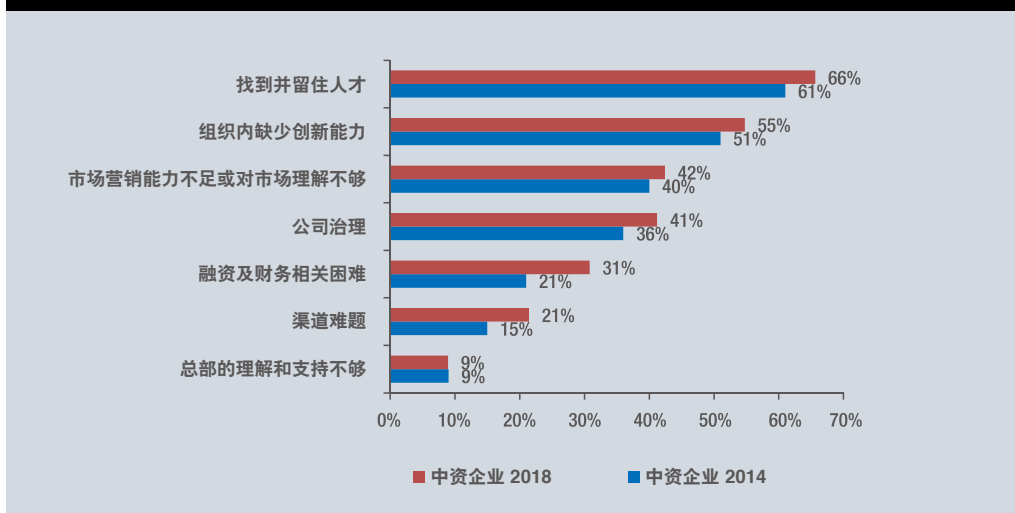


另一个内部管理挑战是“金融财务相关问题”，这困扰34%的中国民营企业。相比之下，中国国有企业和外资企业在这一项挑战的比例分别为19%和12%。此外，组织内的创新能力是受访的69%国有企业最关心的问题，而中国民营企业为52%，外商独资企业为45%。

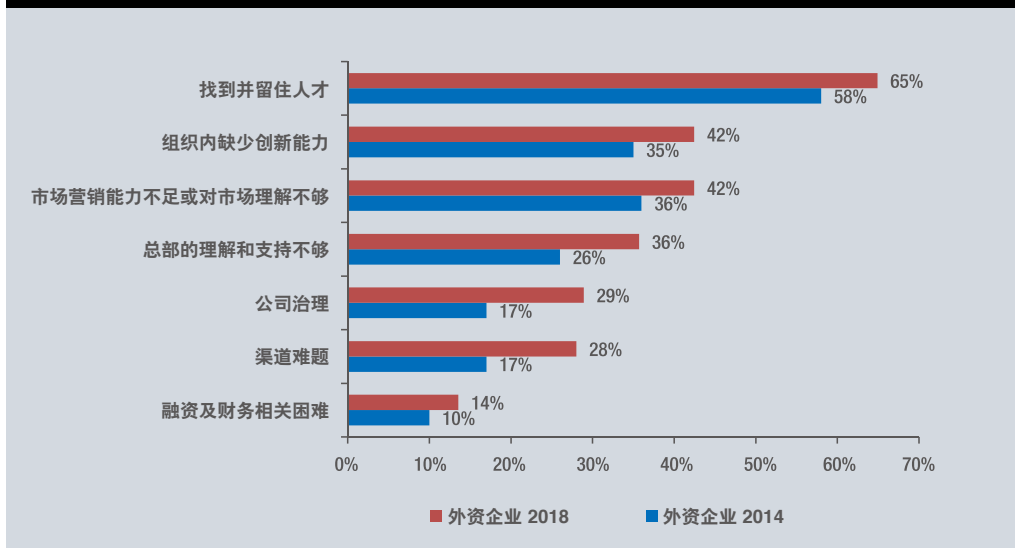
图表 28 - 按企业类型分：贵公司在华面临的最大的内部挑战是什么？



图表 29 - 中资企业：5年内部挑战变化对比



图表 30 - 外资企业：5年内部挑战变化对比



### 3.3. 成功因素

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

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

公司文化和价值观等软性因素也成为2018年调查的四大成功因素。“员工选拔和培训”虽然不在前四名，但外资企业比中资企业更频繁地选此为成功的关键因素，（26%的外资企业vs. 18%的中资企业）。

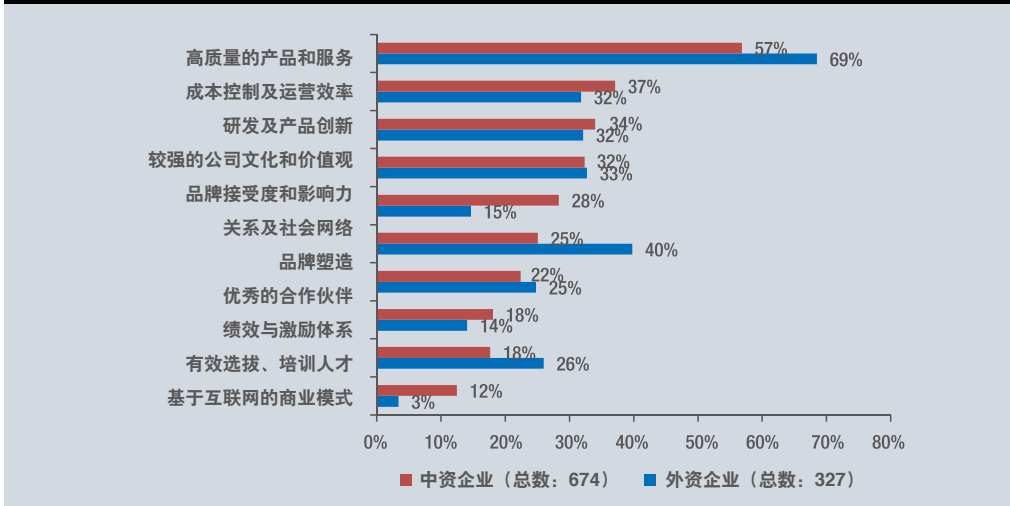
#### 中资企业 - 前四大成功因素

2019年调查	2015年调查
1 产品和服务的质量 (57%)	产品和服务的质量 (55%)
2 成本控制和运营效率 (37%)	公司文化和价值观 (45%)
3 研发和产品创新 (34%)	管理团队的能力 (44%)
4 公司文化和价值观 (32%)	研发和产品创新 (42%)

#### 外资企业 - 前四大管理挑战

2019年调查	2015年调查
1 产品和服务的质量 (69%)	产品和服务的质量 (68%)
2 品牌接受度和影响力 (40%)	品牌接受度和影响力 (48%)
3 公司文化和价值观 (33%)	管理团队的能力 (46%)
4 成本控制和运营效率 (32%)	成本控制和运营效率 (44%)

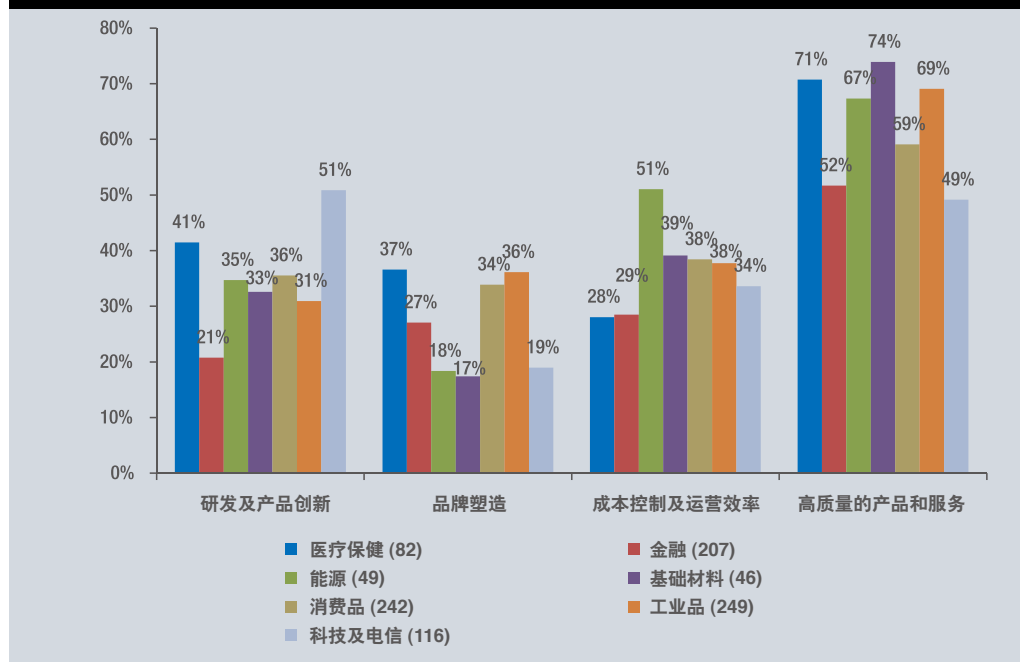
图表 31 - 哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？



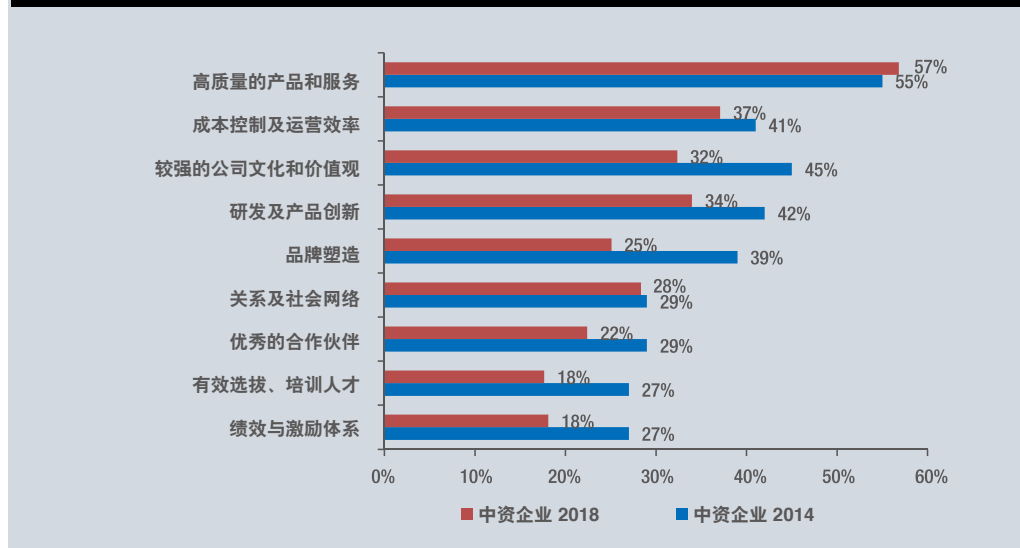


将调查数据按行业进行分析后，我们发现了一些差异：来自能源行业的受访企业（51%）更倾向于将“成本控制及运营效率”视为重要成功因素。科技通信与医疗行业将研发和产品创新视为关键的因素。（分别是51%与41%）。

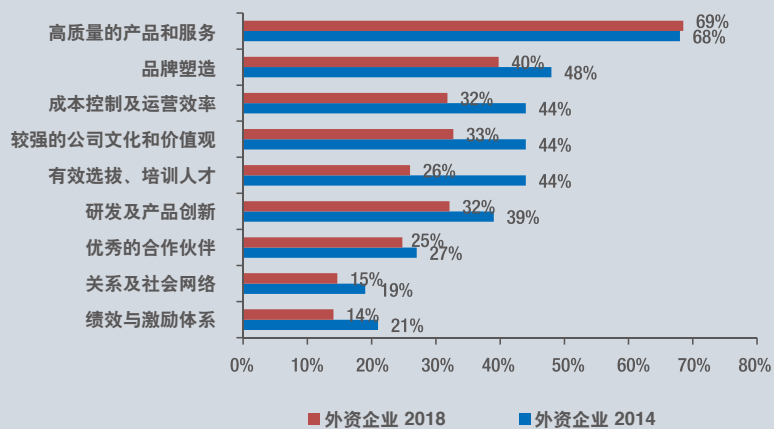
图表 32 - 按行业分析：哪些是贵公司在中国取得成功的重要因素？



图表 33 - 中资企业：5年成功关键因素变化对比



图表 34 - 外资企业：5年成功关键因素变化对比





第四部分：

## 职能领域讨论

本部分探讨了下列职能领域：

- 人力资源  
本章涵盖了受访企业在中国面临的头号人力资源问题，并对受访高管们认为最有效的人才挽留方式进行了深入探讨。
- 市场营销、销售和分销  
本章对受访企业所处细分市场以及企业在各细分市场之间的转换做了介绍，还详细介绍了受访企业采用了哪些最有效的市场营销战略。
- 研发  
本章基于受访企业提供的信息对研发趋势做出了总结。
- 政府政策与法律环境  
本章探讨了受访企业对于与中国政府搞好关系的重视程度，以及受访高管们对自身所在行业和整个社会腐败问题的感受。

## 4.1. 人力资源

在2018年有超过半数（56%）受访企业增加了员工人数，低于去年调查中发现的64%的比例。员工增幅最大的是中国民营企业，以及在快速增长的行业（包括医疗健康、科技及电信）。找到合适人才以及劳动力成本上升是在中国经营遇到的头号人力资源问题。对于中国民营企业来说，培养对公司企业的归属感是减少员工流失率的关键。而对中国国有企业来说，提供职业发展路径是减少员工流失率的关键。

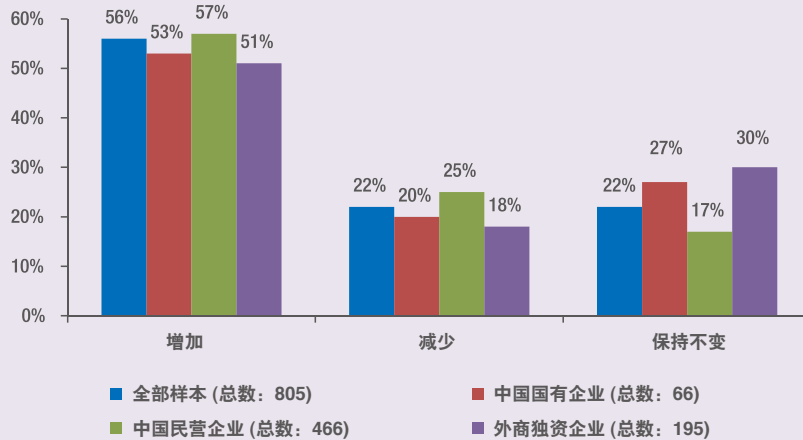
### 4.1.1. 劳动力变动、员工流动和薪酬趋势

超过半数的受访企业在2018年增加了员工人数，这与受访企业在2018年对中国经济持有更加审慎的态度一致（请参考本调查的2.1节），增加员工人数的受访企业比例低于上一年：53%的中国国有企业、57%的中国私营企业和51%的外资企业（2017年分别为67%、69%和58%）。

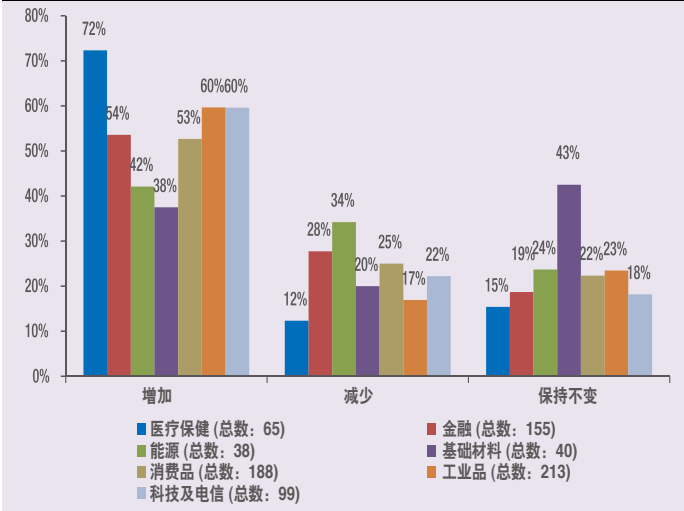
按行业分析，我们发现，2018年医疗健康行业增加员工数的比例最大，达到了72%。2018年服务领域的公司有59%增加了员工人数，而制造领域仅为49%，从中也可以看出中国经济转型的轨迹。

在加薪和员工流动方面，与中国国有企业外资企业相比，中国民营企业的数量最多。

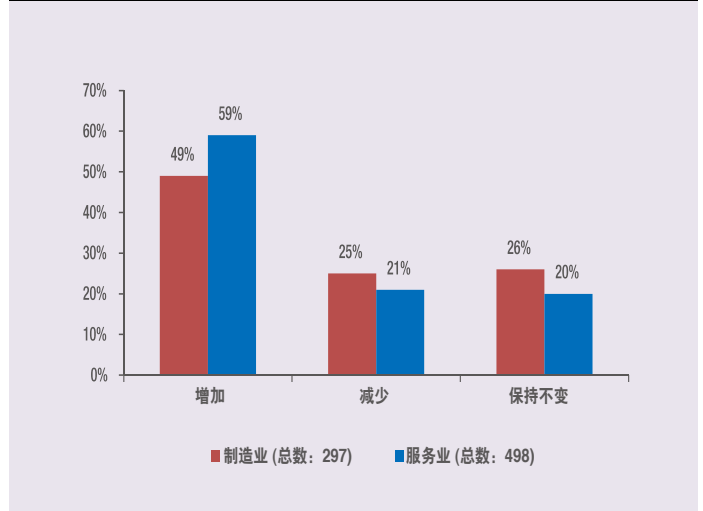
图表 35 - 按企业类型分析 - 与2017年相比，贵公司2018年的员工人数？



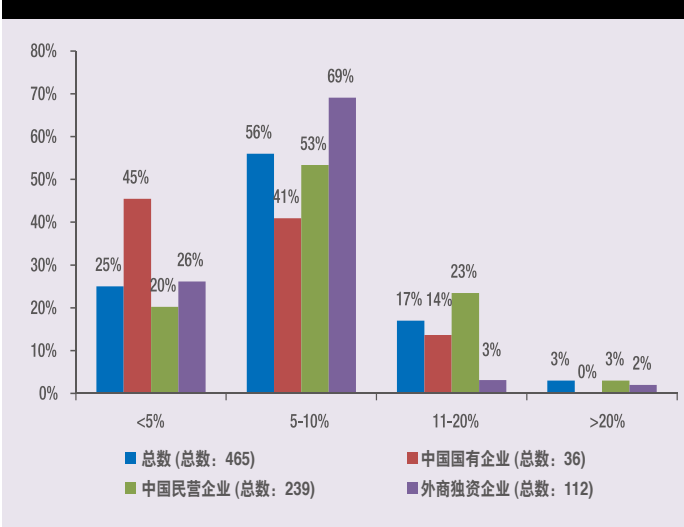
**图表 36 - 按行业分析 - 与2017年相比，贵公司2018年的员工人数？**



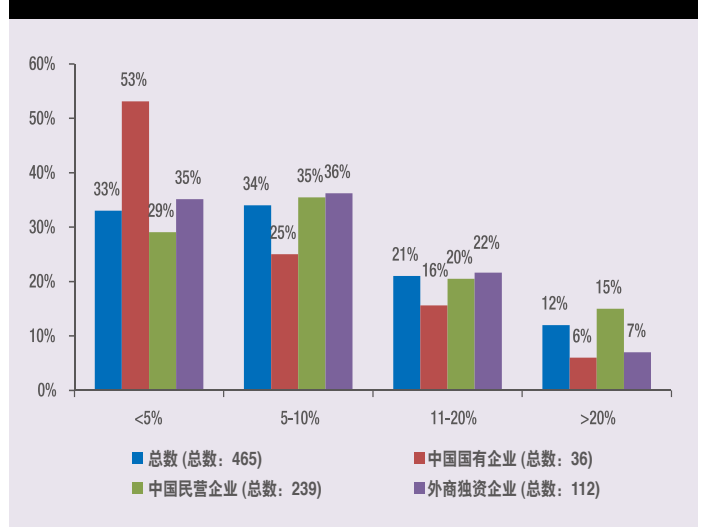
**图表 37 - 按领域分析 - 与2017年相比，贵公司2018年的员工人数？**



**图表 38 - 2017年和2018年总体工资涨幅的对比：**



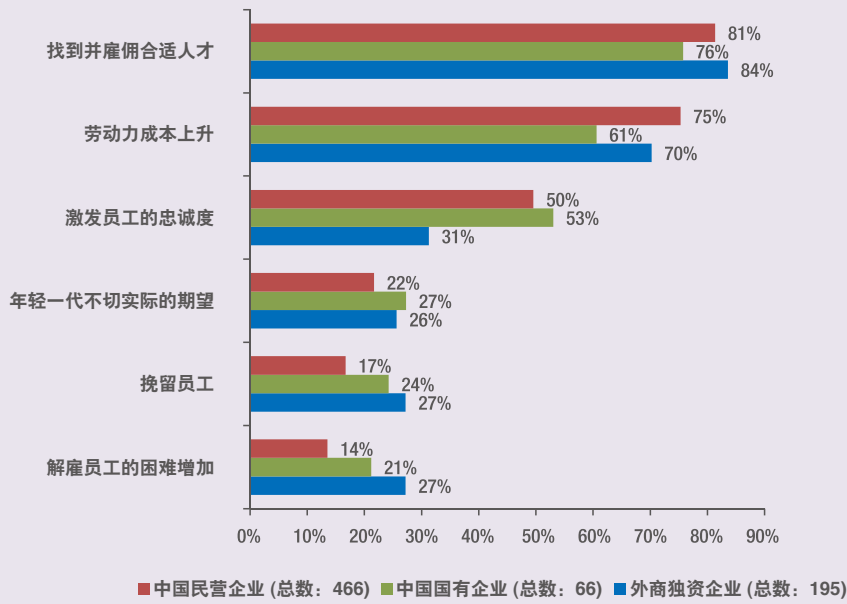
**图表 39 - 2017年和2018年员工流失率的对比：**



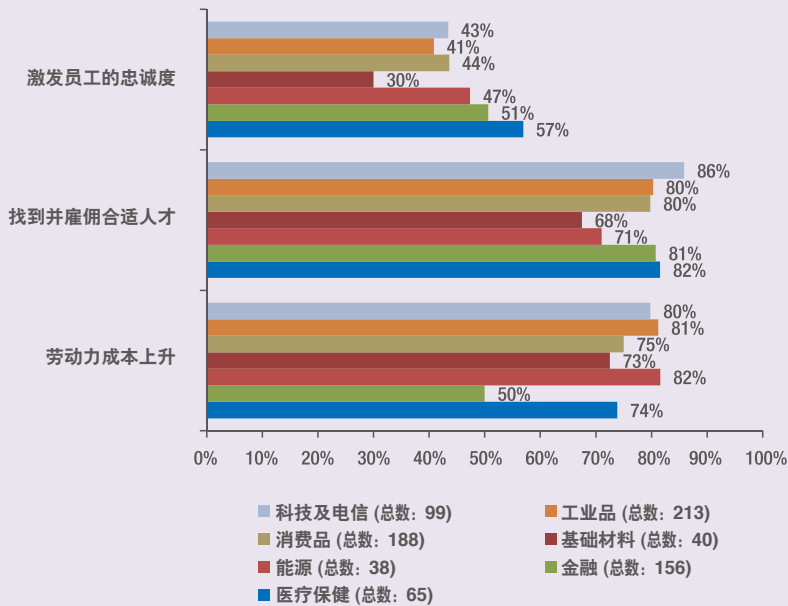
**4.1.2. 中国人力资源的首要问题**

和前几次调查一样，“找到并雇佣合适的人才”，“劳动力成本上升”，和“激发员工忠诚度”是在中国市场经济的中资企业和外资企业所共同面临的头号挑战。相对中国国有企业而言，外商独资企业和中国民营企业更难找到并雇佣合适的人才，（外商为84%，中国民营企业81%，中国国有企业为76%。）行业的发展速度不同也导致企业在找到并雇佣合适人才方面遇到的难度不同。

图表 40 - 按企业类型分析 - 在中国，贵公司面临的主要人力资源问题是什么？



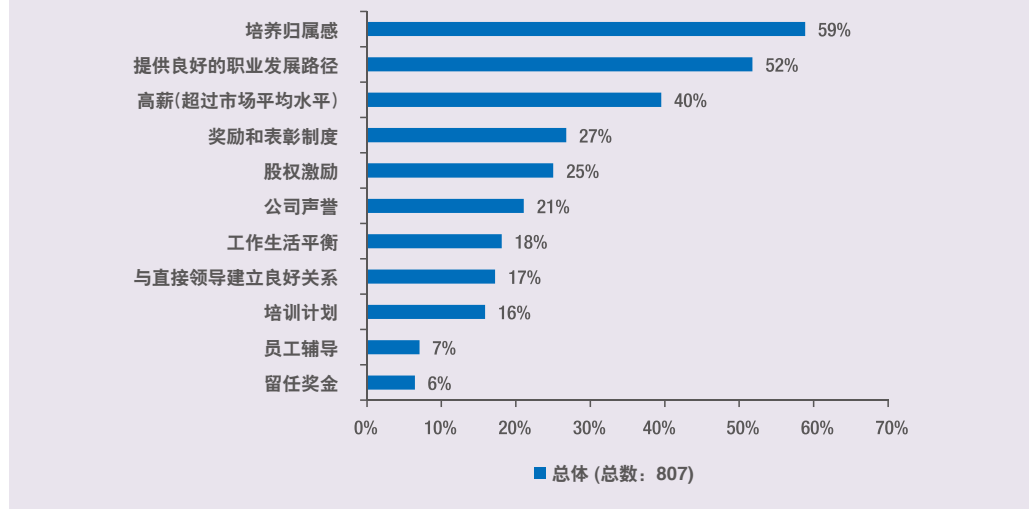
图表 41 - 按行业类型分析 - 在中国，贵公司面临的主要人力资源问题是什么？



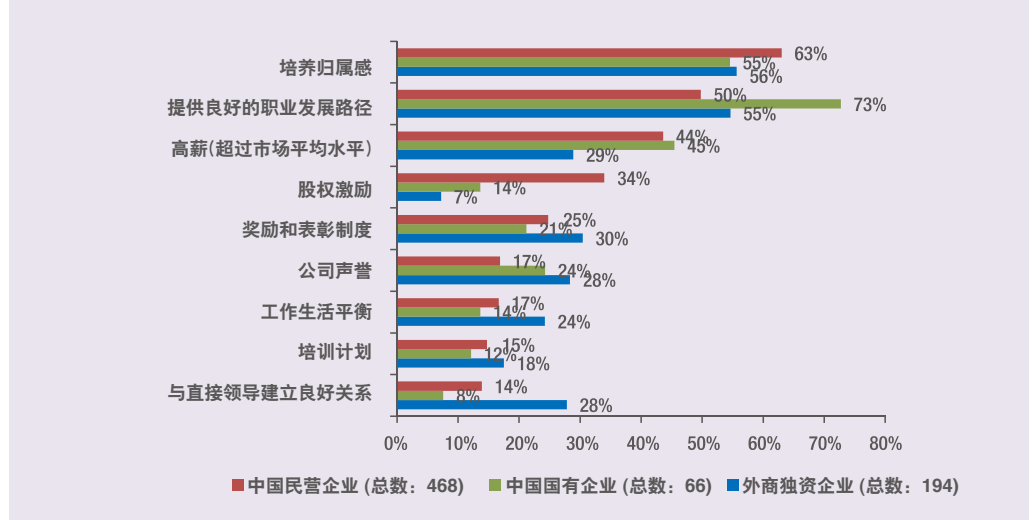
### 4.1.3. 挽留员工的最有效措施

在挽留员工最有效措施调查中，我们发现“培养员工对公司的归属感”至关重要，占比为59%。其次是“提供良好的职业发展路径”，占比为52%。再者是“超过市场水平的薪资报酬”，占比为40%。按行业类型分析，我们发现相较于民企和外企，有更多的中国国有企业选择“提供良好的职业发展路径”。下表反映了不同类型公司之间的不同战略相对权重的差异。

图表 42 - 总体受访企业情况 - 贵公司最有效的人才挽留手段是：



图表 43 - 按企业类型分析 - 就贵公司而言，最有效的人才挽留手段包括：



## 4.2. 市场营销及销售

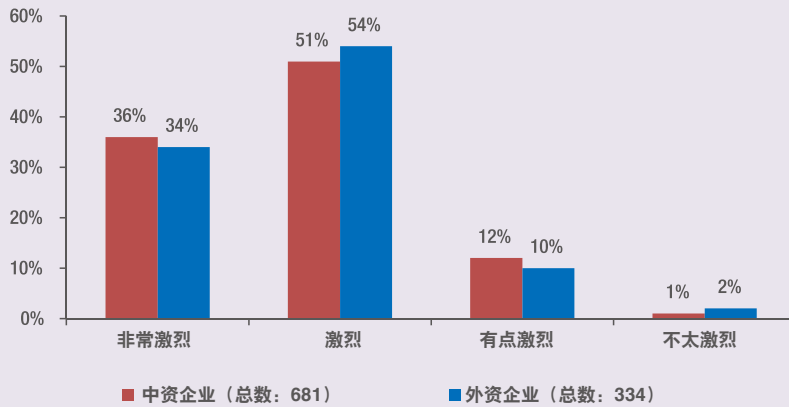
### 4.2.1 竞争

受访企业中87%的中资企业和88%的外资企业认为中国的竞争激烈或者非常激烈。这与我们在本调查的第3.1节中发现的竞争是我们受访企业面临的十分紧迫的外部挑战相一致。

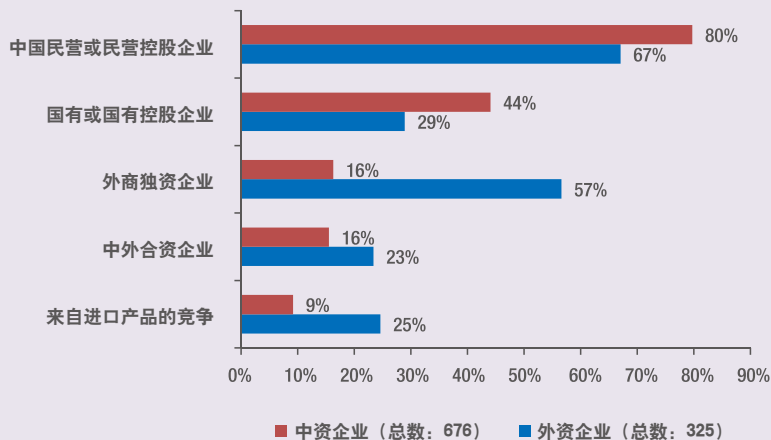
多数应答者指出他们的主要竞争对手为中国民营企业（本土企业80%，外资企业67%）。中资企业将国有企业列为第二大竞争对手（44%），而外资企业也将其他外商独资企业（57%）列为第二大竞争对手。这些结果与往年调查一致。

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

图表 44 - 贵公司在中国面临的竞争激烈程度如何？

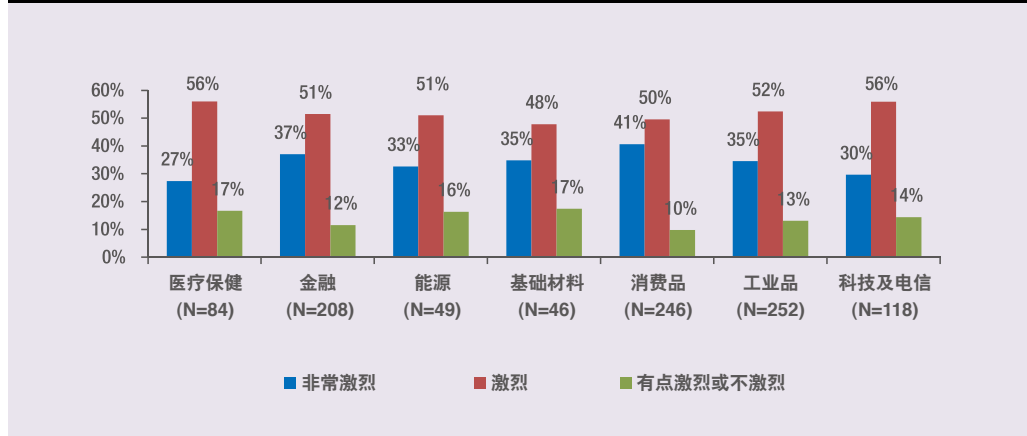


图表 45 - 贵公司在中国的主要竞争对手属于下列哪一类型？（可多选）

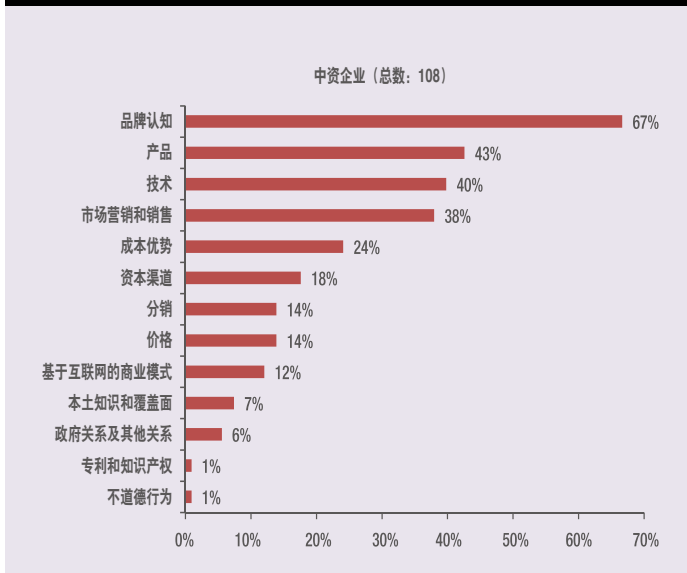




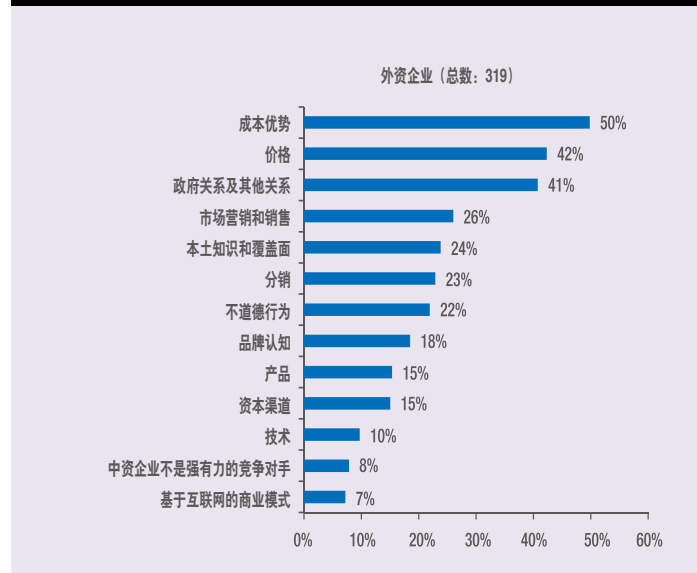
图表 46 - 按行业分析 - 贵公司在中国面临的竞争激烈程度如何？



图表 47 - 贵公司在中国的主要海外竞争对手有何竞争优势？可多选



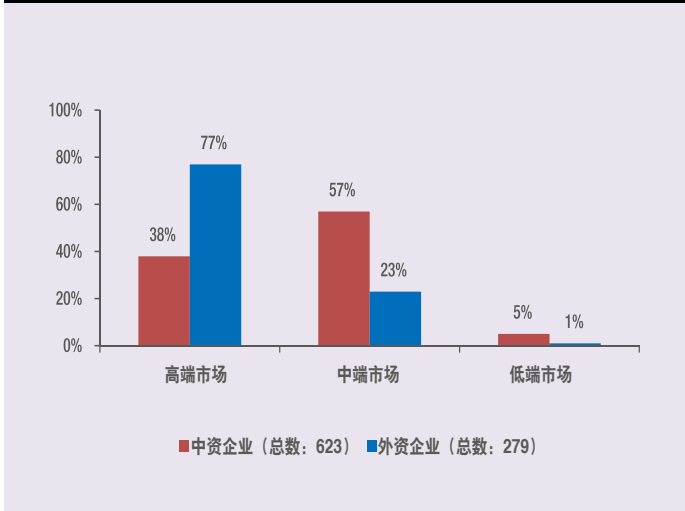
图表 48 - 贵公司在中国的主要当地竞争对手有何竞争优势？可多选



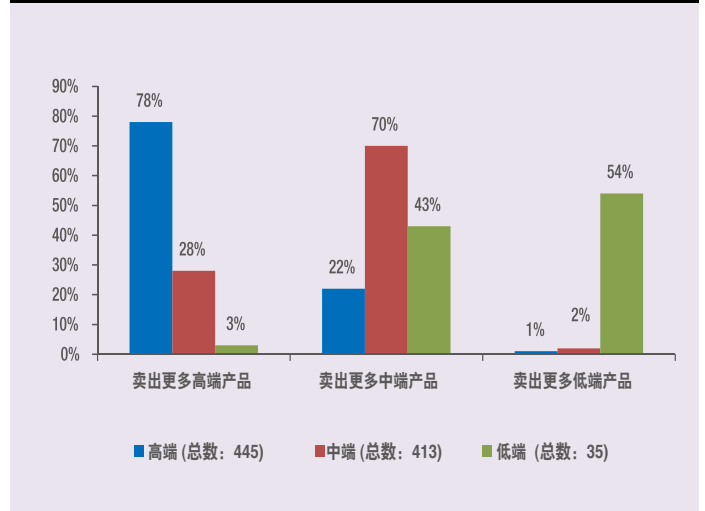
#### 4.2.2. 细分市场和细分市场间转换

受访企业大多定位于中高端市场，比例分别为50%和46%，只有4%的企业定位在低端市场。外资企业比本土企业更偏向高端市场：77%的外资企业将产品和服务定位于高端市场，而本土企业的比例为38%。就细分市场流动性而言，我们看到大多数公司计划在现有细分市场内增加未来销售额，但也有很大一部分公司计划向其他市场发展。这个趋势对于位于市场最低端的公司来说更为明显。

**图表 49 - 在中国，贵公司的产品/服务主要针对的市场是：**



**图表 50 - 贵公司对未来有何计划？**



#### 4.2.3. 市场营销、销售和分销战略

##### 营销和销售支出：

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

从行业角度分析，医疗健康行业中有59%的受访企业表示营销费用占收入的10%以上。紧随其后的是消费品和服务行业（38%）以及金融业（35%）。相较于位于高端市场的企业，位于中低端市场的企业的营销支出更高。

##### 销售战略：

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

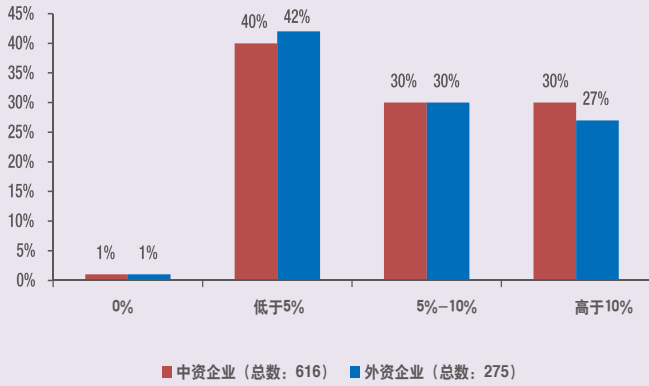
##### 营销战略：

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

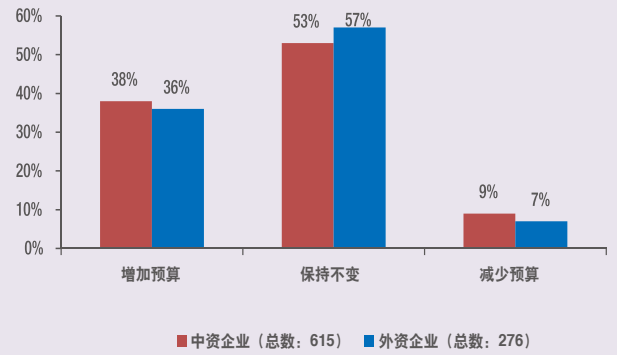
##### 分销网络：

20%的受访企业认为其在中国市场的分销网络低效或非常低效，51%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。

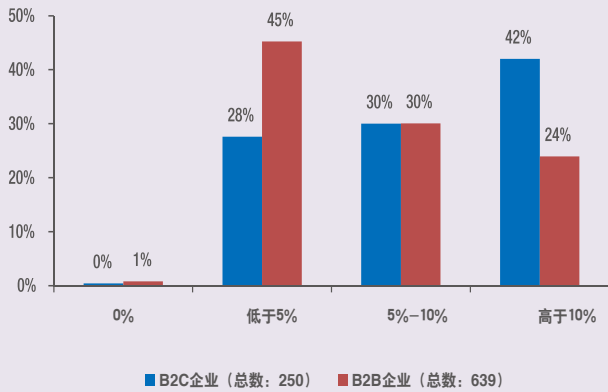
**图表 51 - 贵公司每年的营销和销售费用约占收入的百分之多少？**



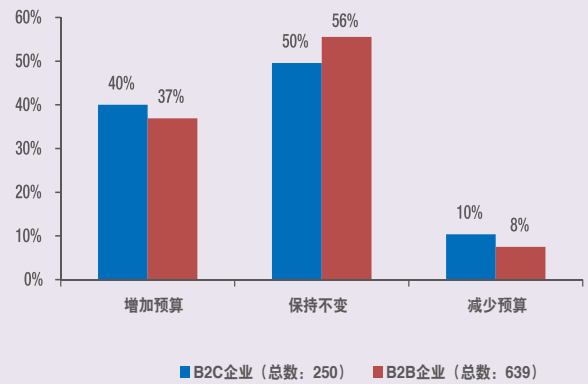
**图表 52 - 中外企业：贵公司对来年有何计划？**



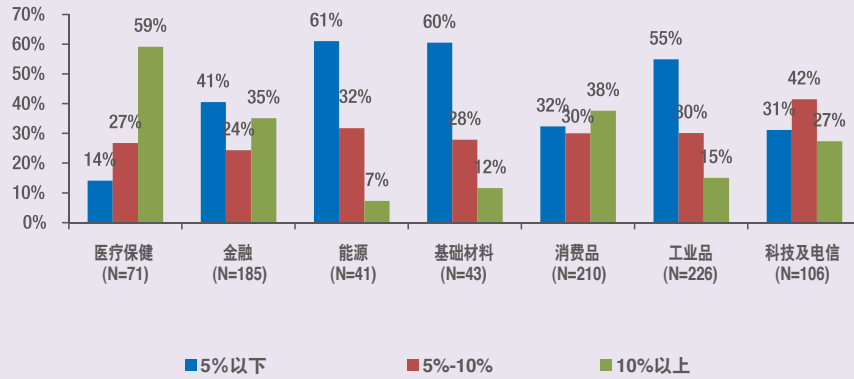
**图表 53 - 按B2B/B2C分析：贵公司每年的营销和销售费用约占收入的百分之多少？**



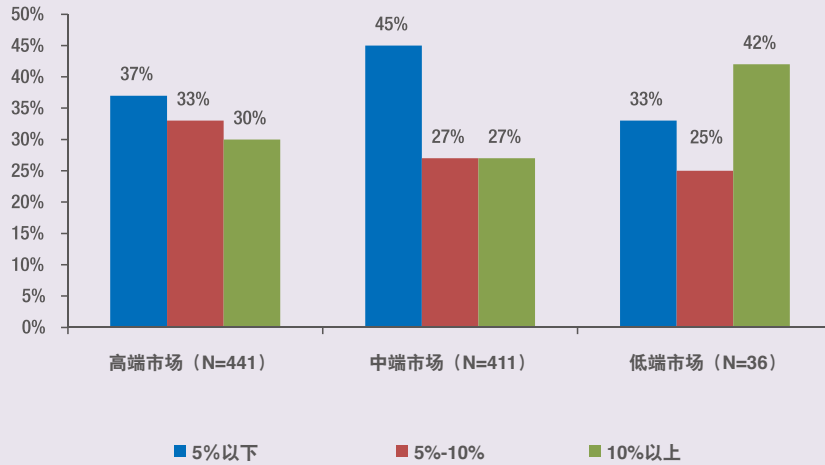
**图表 54 - 按B2B/B2C分析：贵公司对来年有何计划？**



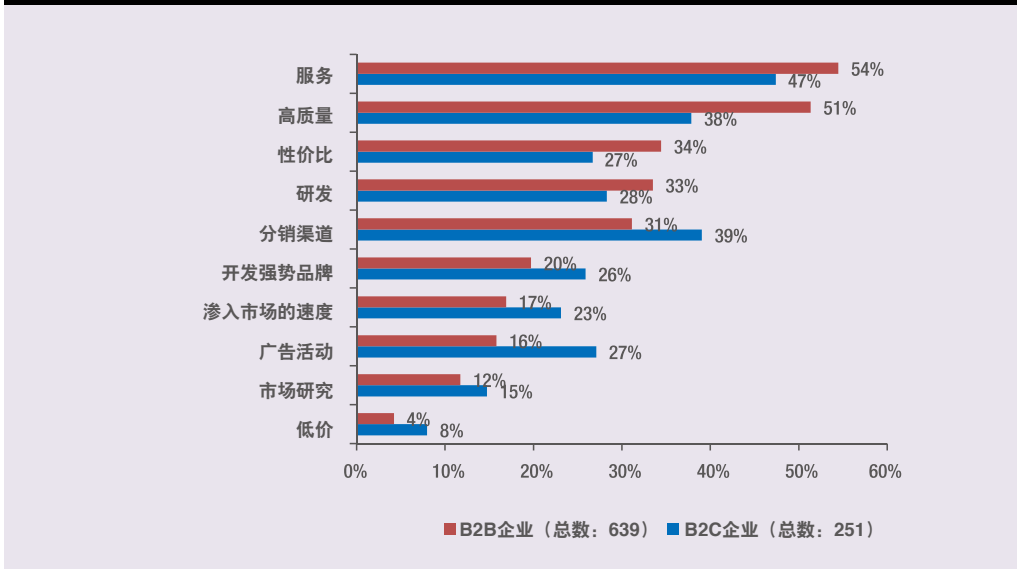
图表 55 - 按行业分析 - 贵公司每年的营销和销售费用约占收入的百分之多少？



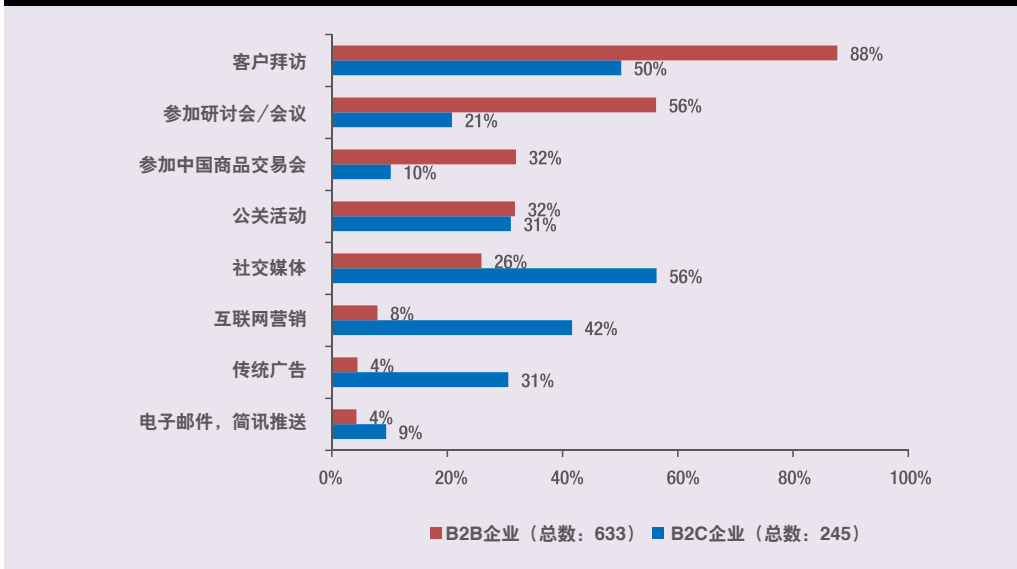
图表 56 - 按细分市场分析 - 贵公司每年的营销和销售费用约占收入的百分之多少？



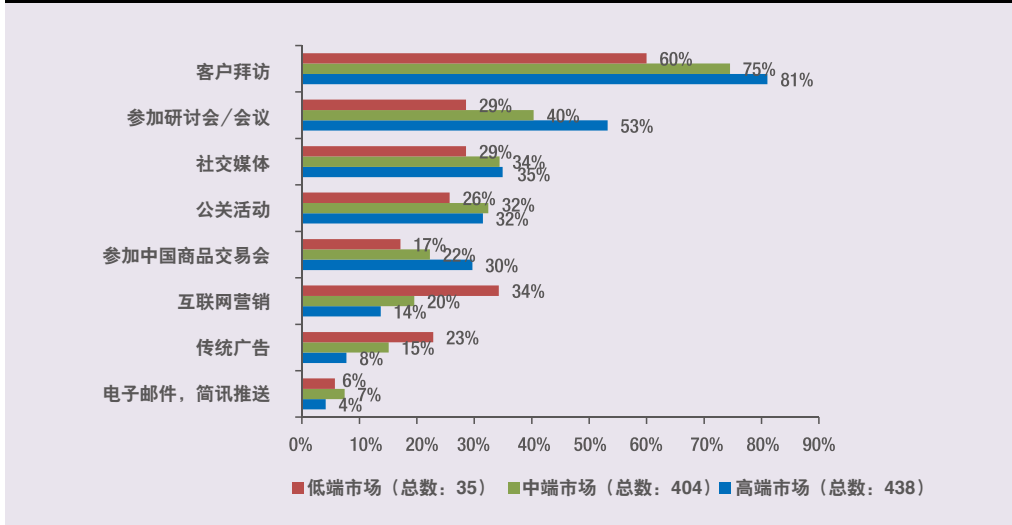
**图表 57 - 按B2B / B2C分析 - 贵公司在中国取得好的销售业绩的最重要因素 (可多选)**



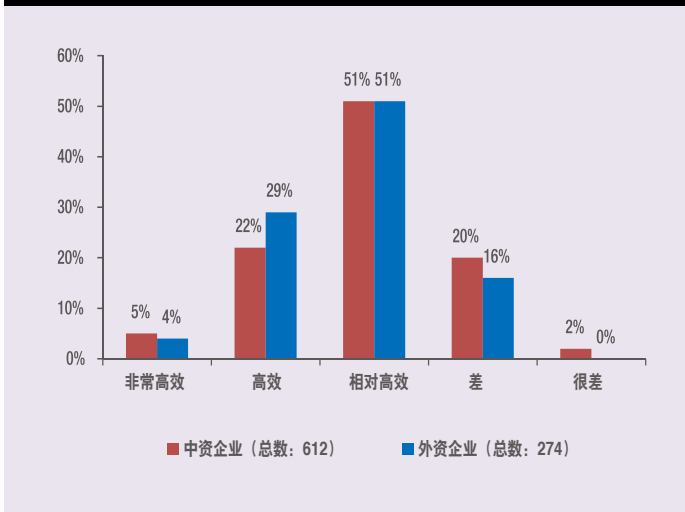
**图表 58 - 按B2B/B2C分析 - 就贵公司而言，下列哪些营销手段效果最好? (可多选)**



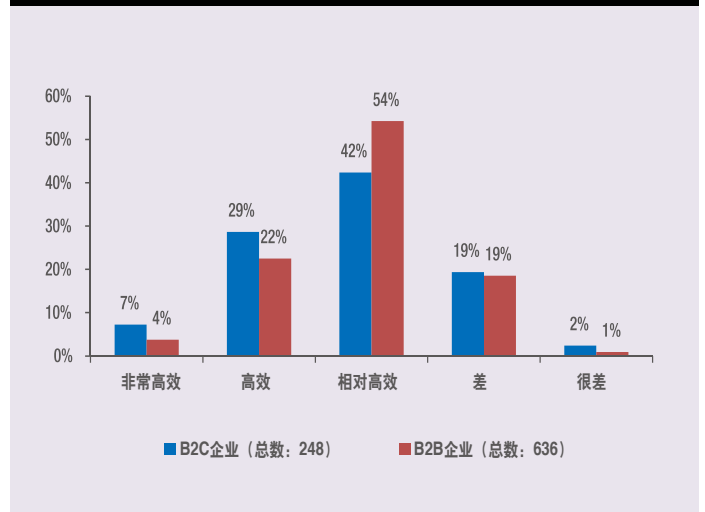
**图表 59 - 按细分市场分析 - 就贵公司而言，下列哪些营销手段效果最好？  
(可多选)**



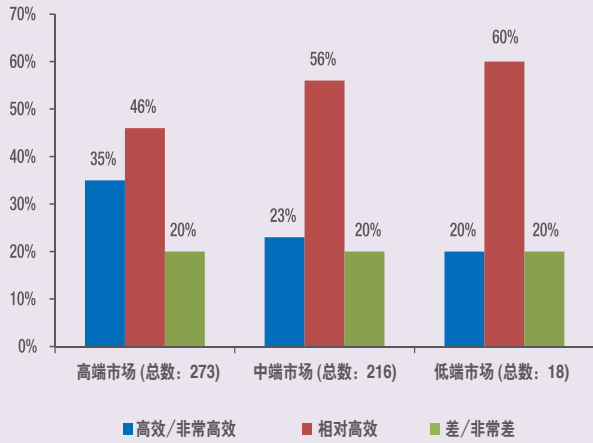
**图表 60 - 您是如何评估贵公司在中国市场的分销网络？**



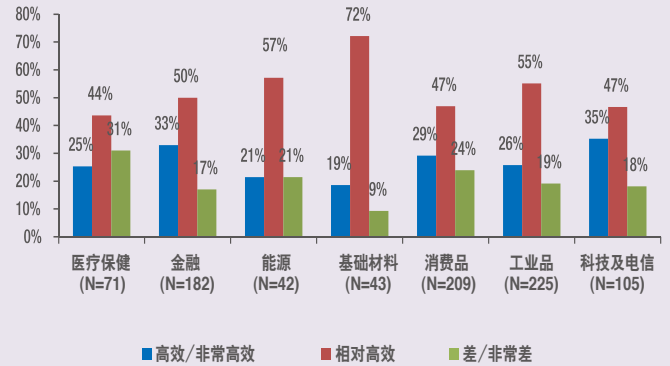
**图表 61 - 按B2B/B2C分析 - 您是如何评估贵公司在中国市场的分销网络？**



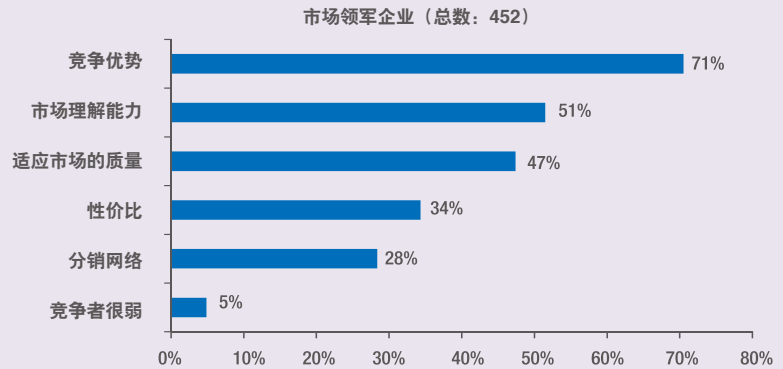
图表 62 - 按细分市场分析 - 您是如何评估贵公司在  
中国市场的分销网络？



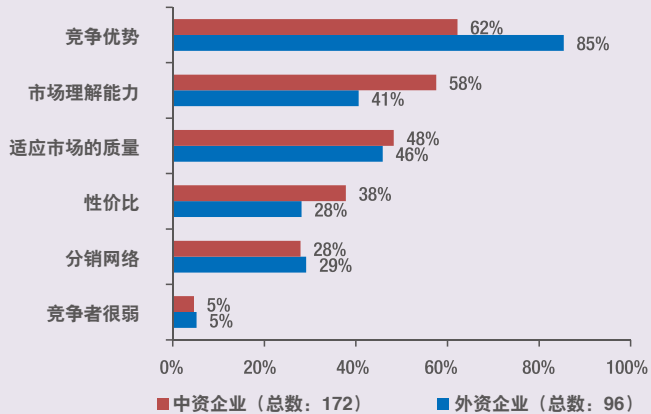
图表 63 - 按行业分析 - 您是如何评估贵公司在  
中国市场的分销网络？



图表 64 - 贵公司是如何成为市场领军企业？



图表 65 - 按中外企业分析 - 贵公司是如何成为市场领军企业？



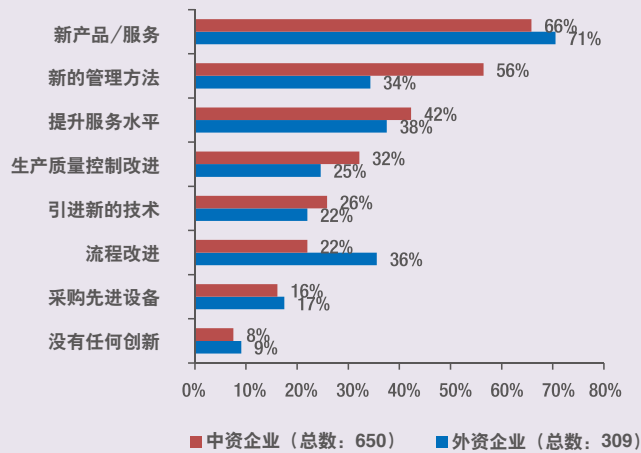
### 4.3. 研发

从问卷调查可看出受访企业对创新的重视程度。有67%的受访企业在2018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。

受访的中外企业在研发上的投入水平类似。但有更多中资企业表达了在未来三年增加研发支出的意愿（中资企业58%，外资企业44%）。相较于中国国有企业，中国民营企业更有增加研发投资的意愿。

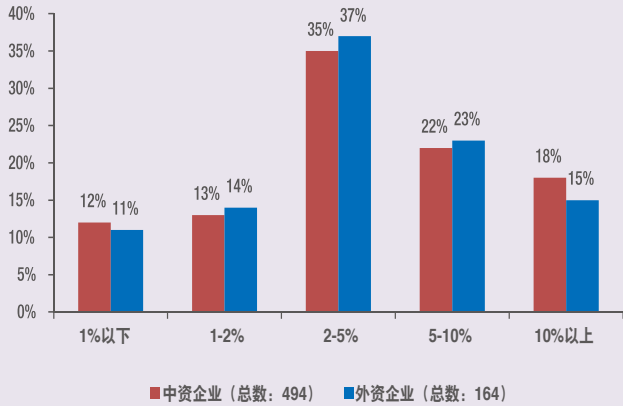
按行业分析，我们发现在科技及电信行业中，大力推动研发的企业（把5%以上的销售收入投入研发）占比最高（73%），紧随其后的是医疗健康行业（68%）。

图表 66 - 2018年贵公司在哪些方面进行了创新？

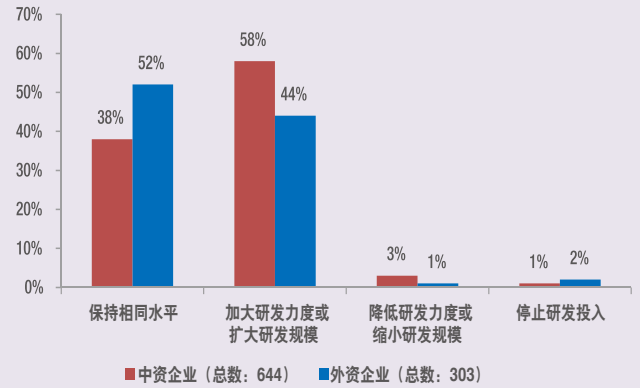




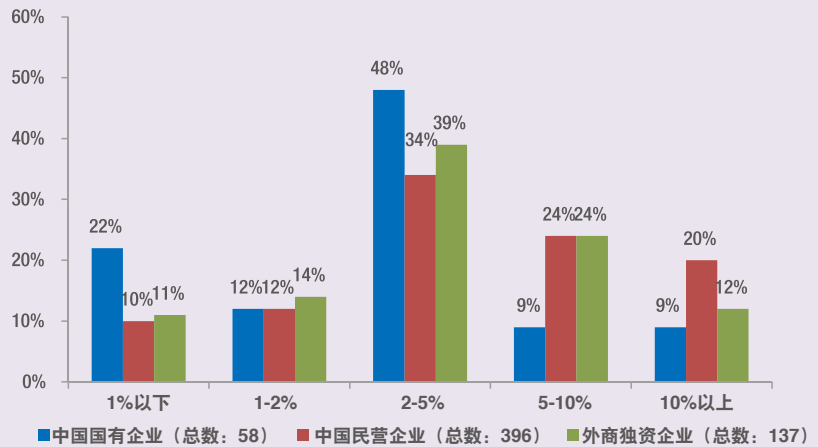
图表 67 - 贵公司每年研发支出占销售收入的百分之多少？



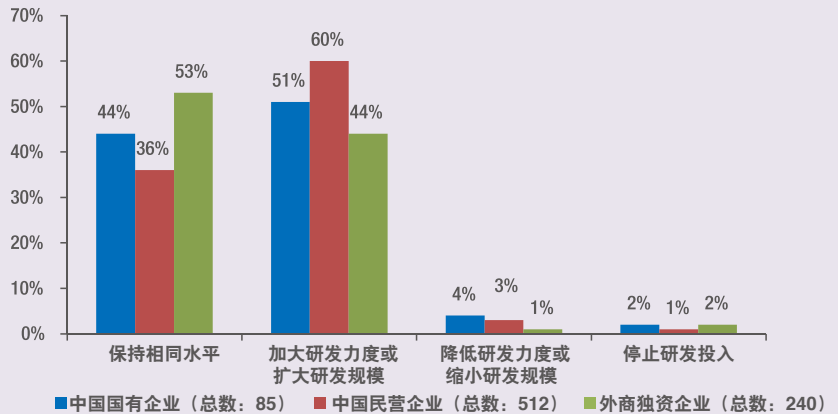
图表 68 - 未来三年，贵公司在研发方面有何计划？



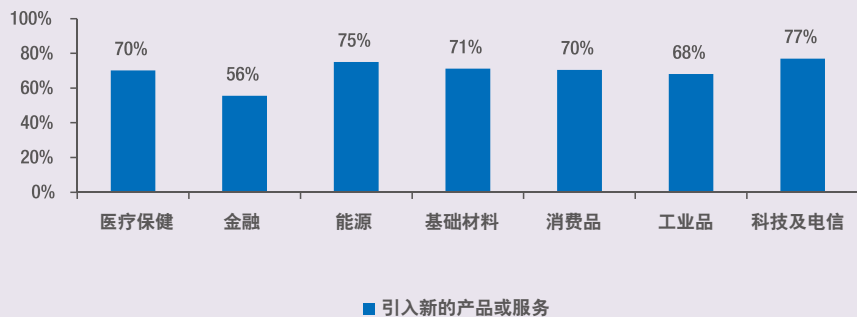
图表 69 - 按公司类型分析 - 贵公司每年研发支出占销售收入的百分之多少？



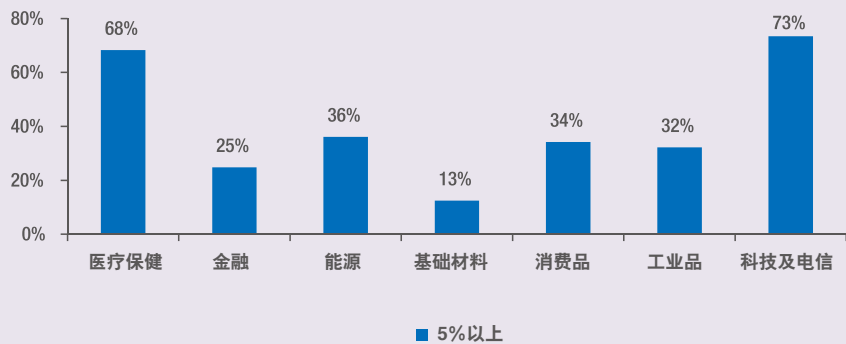
图表 70 - 按公司类型分析 - 未来三年，贵公司在研发方面有何计划？



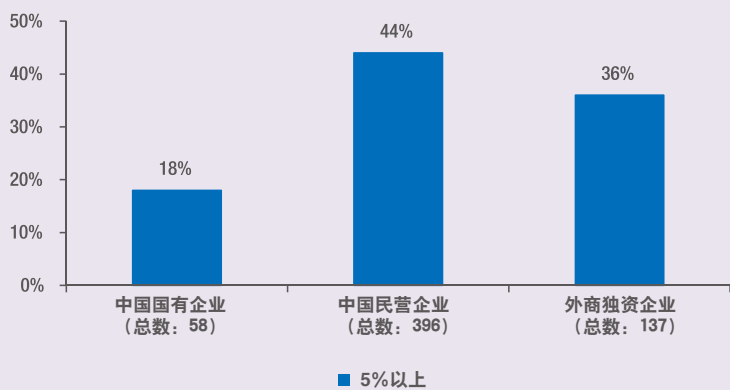
图表 71 - 按行业分析 - 2017年贵公司是否引入新的产品或服务？



图表 72 - 按行业分析 - 年研发投入占销售收入的5%以上



图表 73 - 按公司分析 - 年研发投入占销售收入的5%以上



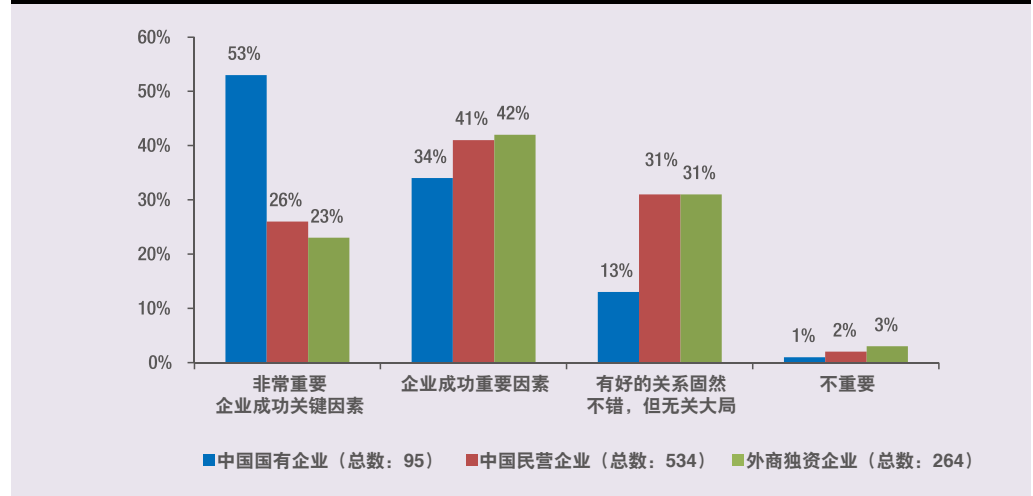
## 4.4.政府与法律环境

### 4.4.1.政府关系

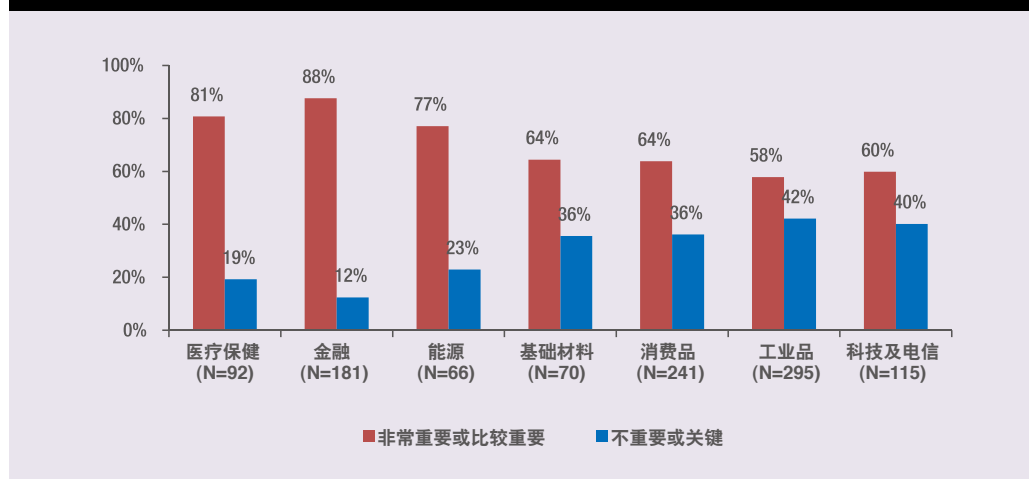
在受访的中外企业中，有69%认为与中国政府搞好关系对其企业重要或者非常重要。然而，对这一关系最为重视的还是中国国有企业。在我们的样本中，有53%认为这是企业成功的关键因素。

在按行业分析时，我们发现不同行业对政府关系的重视程度各有不同。从调查结果来看，金融，能源，和医疗健康行业对这一关系更为重视，各有88%，81%和77%的受访企业视之为重要或关键因素。

图表 74 - 与中国政府机构建立/保持良好关系对企业成功有多重要？



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



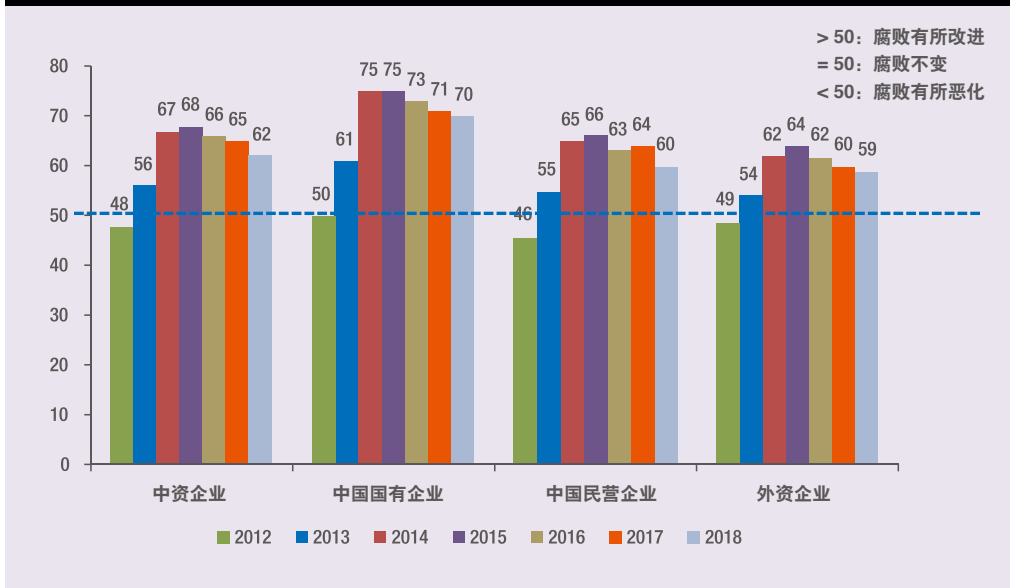
#### 4.4.2. 腐败

腐败变化指数的设定所依据的问题是“贵公司所在行业的腐败问题与去年相比有什么变化？”指数计算方式与著名的采购经理人指数(PMI)相同<sup>5</sup>。指数为50说明腐败情况没有变化；大于50说明有改进；小于50说明情况恶化。指数离50越远，给定时间内发生的变化越大。

在2012年至2015年的调查中，多数受访者认为当年的腐败情况比往年有所改善。然而，2016年腐败情况有些许恶化，这个趋势持续到2017年和2018年。这一趋势还在持续，尽管幅度不大。尽管如此，腐败指数仍然高于50，说明2017年与2018年腐败情况还是有所缓解。但数值比前几年要小。

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（62%）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31%。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。此外，不同行业对腐败程度的看法也不同。

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



<sup>5</sup> 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。

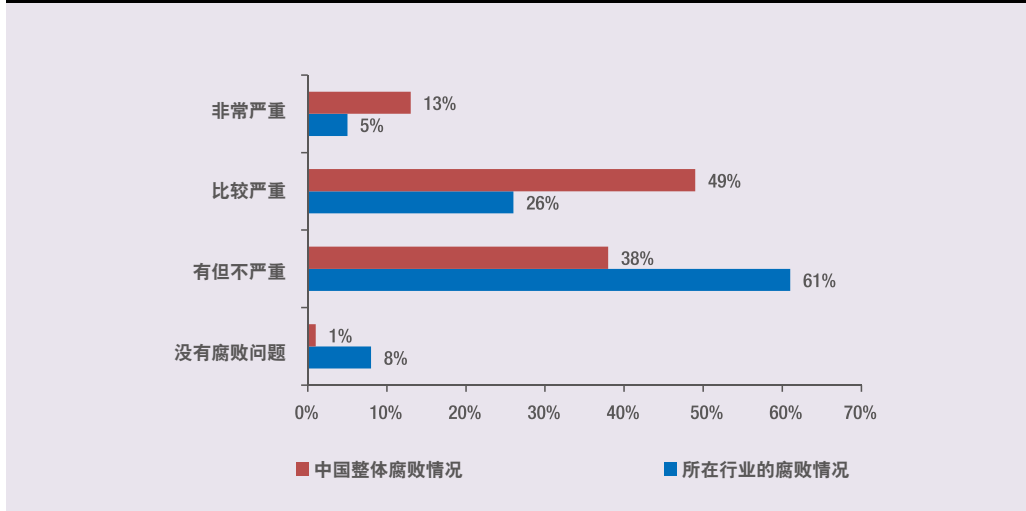
P2 = 选择“改进”的比例。

P3 = 选择“没有变化”的比例。

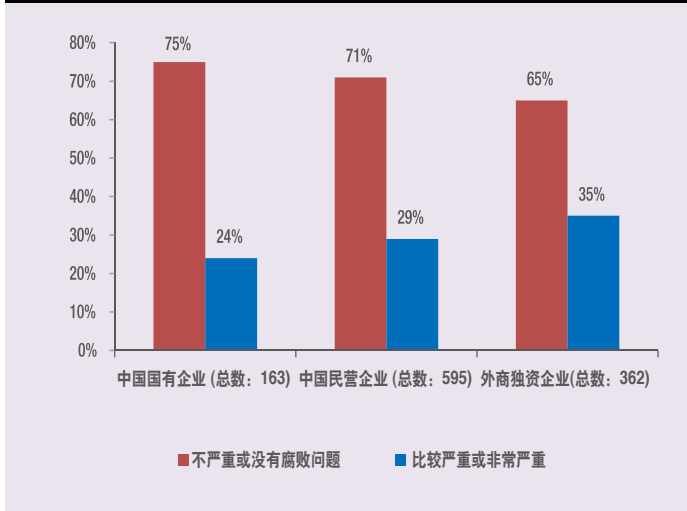
P4 = 选择“恶化”的比例。

P5 = 选择“显著恶化”的比例。

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



**图表 78 - 按公司类型分析 - 贵公司所在行业的腐败问题有多严重？**



**图表 79 - 按行业分析 - 贵公司所在行业的腐败问题有多严重？**

