

中国的互联网独角兽

在中国互联网企业的带动下，全球数字化经济的重心正逐渐转移，促使跨国企业开始考虑把中国也作为增长与创新的发源地之一



执行摘要

谈到中国，就离不开大数字，中国的数字化，当然也不例外。阿里巴巴赴美上市创下美股最高融资记录，腾讯微信的用户数量在2015农历新年期间超过了Paypal。但打破记录的并非只是互联网巨头：普华永道分析显示，2015年，中国互联网企业吸收的风险投资达到了200亿美元，首次超过美国互联网企业吸收的投资(160亿美元)。在中国互联网企业的带动下，全球数字化经济的重心正逐渐转移，以至于整个世界都已经无法再忽视其存在。

中国互联网企业的市值如此之高，一个显而易见的因素当然是巨大的国内市场，然而，这并非是唯一的原因。尽管中国企业曾因过分山寨而为世人嘲笑，但如今国内领跑的数字化企业已然成长为世界一流的

大企业，俨然引领着电子商务、移动与社交技术行业的发展潮流。国内最大的企业-百度、阿里巴巴及腾讯(统称为BAT)均为数字化巨头，以广泛的生态系统、颠覆性的业务模式以及独特的服务为特征，彻底改变了客户期望与行业动态。

中国的领先数字化企业如今在整体规模、价值与创新能力方面足以与西方的同行业公司匹敌。尽管他们在海外市场的影响力还不小，但这只是暂时的。通过直接跨界新兴市场电子商务、社交移动服务、跨境并购高新技术公司、输出颠覆性业务模式以及吸引国际数字化人才，这些互联网企业将在全球格局中更加知名与显眼。我们建议国际商业领袖积极了解并参与中国的数字化生态系统。

许多跨国公司如今已经意识到，要在中国这个竞争激烈、消费者要求颇高的市场取得成功，需要采取“在中国，为中国”的策略。而随着中国发展成为数字化创新领跑国家，我们还逐渐发现了“在中国，为世界”策略的必要性。我们可以看到，跨国公司已经开始设想、测试、衡量中国的数字化解决方案，希望将这些方案从中国输出到其他市场。而要实现这个目标，跨国公司仍面临着一系列挑战，包括人才招募与维系、有效学术合作与商业合作关系的建立与维持、知识产权保护、创新中心选址等等。愿意融入中国这个新兴数字化创新国的企业，能先于其保守竞争者取得优势。



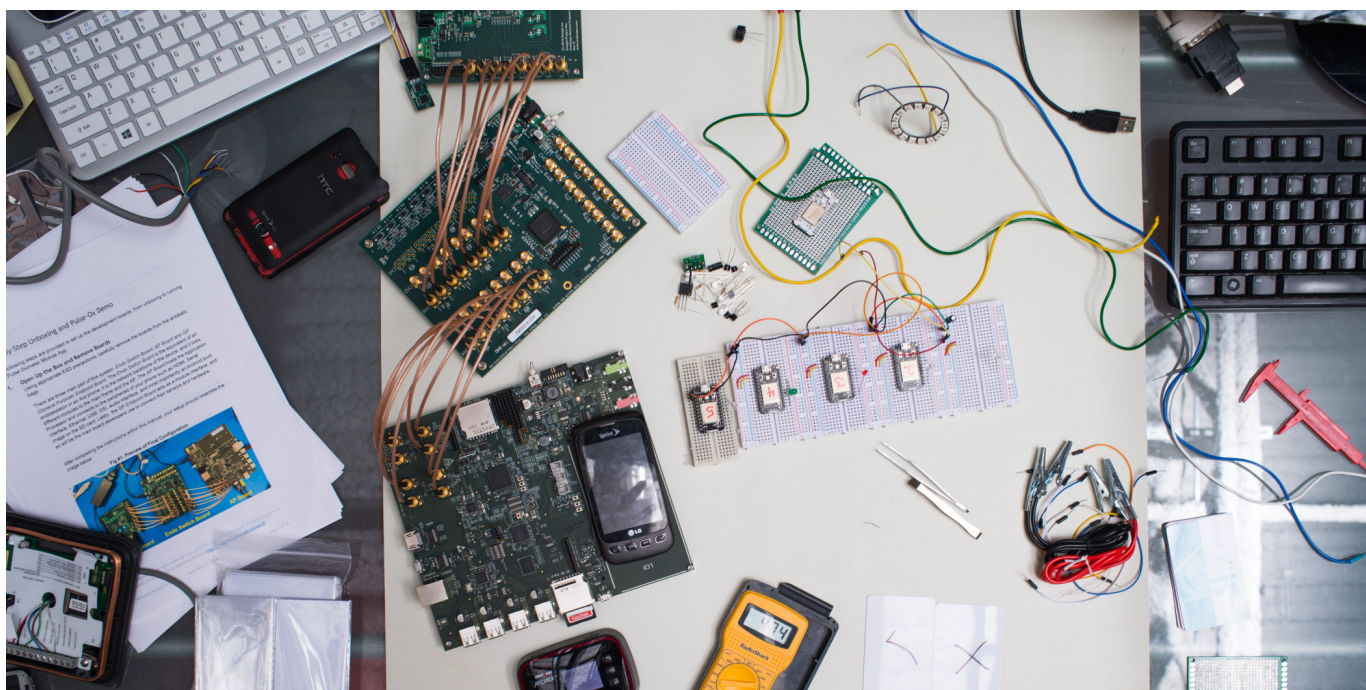
中国的互联网独角兽

到2014年9月19日，中国互联网独角兽还是一个众人心照不宣的秘密。在那之前，外界对中国互联网的印象基本都是网络安全性低、防火长城或中国互联网企业与西方知名公司总是“不约而同”推出相似产品。直到阿里巴巴赴美上市并成功融资250亿美元，创下美股最高融资记录，这才将中国互联网带到聚光灯下，让外界对中国互联网的认识发生翻天覆地的变化。国际上的行业领跑者如今已渐渐意识到中国的数字生态系统与主要市场参与者

已然站在最前沿，以迅猛快速之姿影响着数字化商业与创新的未来，成为一股不可小觑的力量。

中国也可以创新这件事，有时候会受到他人的质疑，但日本曾经也有过同样的经历。在“新常态”背景下，中国经济从高速增长转为中高速增长，从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。¹过去几年，中国的互联网企业在手机、社交与商务方面都做到了创新二字，并屹立在行业前沿，打造了世界上最具价值

的几家企业。百度、阿里巴巴、腾讯(统称为“中国互联网公司三巨头(BAT)”)加起来的市值高达4000亿美元，且均处于发展初期。全球14家估值超过100亿美元的私有初创公司中有5家的总部位于中国，这也意味着中国成为仅次于美国的第二大“独角兽企业”(即筹措资金估值达到或超过10亿美元的企业)聚集地。



¹ 普华永道《应对改变，在中国“新常态”下蓬勃发展》(2015)

估值超过100亿美元的私企有一半来自中国或有中国投资者

图1 截至2016年3月估值超过100亿美元的私有科技型初创企业

截至2016年3月的估值，
单位：十亿美元

公司名称	成立时间	业务描述	估值 十亿美元	融资金额 十亿美元
Uber	2009年	出租/叫车服务	63	8.8
小米	2010年	智能手机制造商	46	1.5
Airbnb	2008年	P2P住宿预订	26	2.4
Palantir Technologies	2004年	大数据分析	20	2.4
滴滴 快的*	2012年	叫车服务	20	5.4
Lufax	2011年	P2P借贷服务	19	1.7
美团点评	2015年	团体折扣与用餐信息	18	4.2
Snapchat	2011年	照片信息服务	16	1.2
WeWork	2010年	电子商务市场	16	1.0
Flipkart**	2007年	航天航空产品制造商	15	3.2
SpaceX	2002年	照片分享平台	12	1.3
Pinterest	2009年	云端文件分享	11	1.3
Dropbox	2007年	办公空间供应	10	0.6
DJI Innovations	2006年	无人驾驶飞行器制造商	10	0.1

Note:

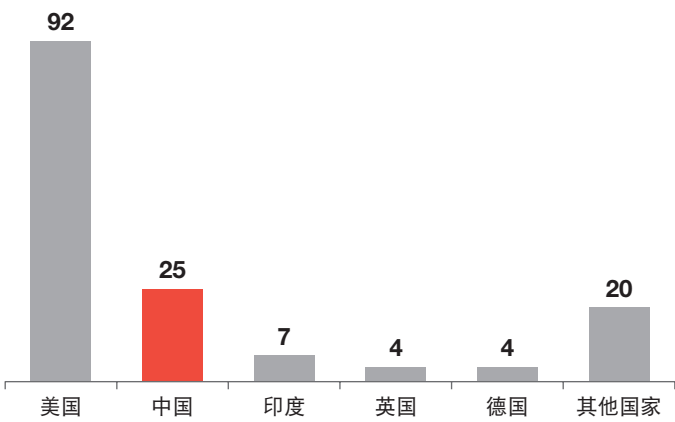
*Didi Kuaidi's latest funding deal resulting 20bn valuation was not finalised on 02/25/2016, but confirmed by company's officials

**In February 2016 Alibaba was exploring the opportunity to buy a stake in Flipkart

资料来源：中国企业品牌竞争力指数洞见与普华永道分析

未来几年，中国的独角兽企业数量有望快速增长

图2 截至2016年2月“独角兽企业”国别

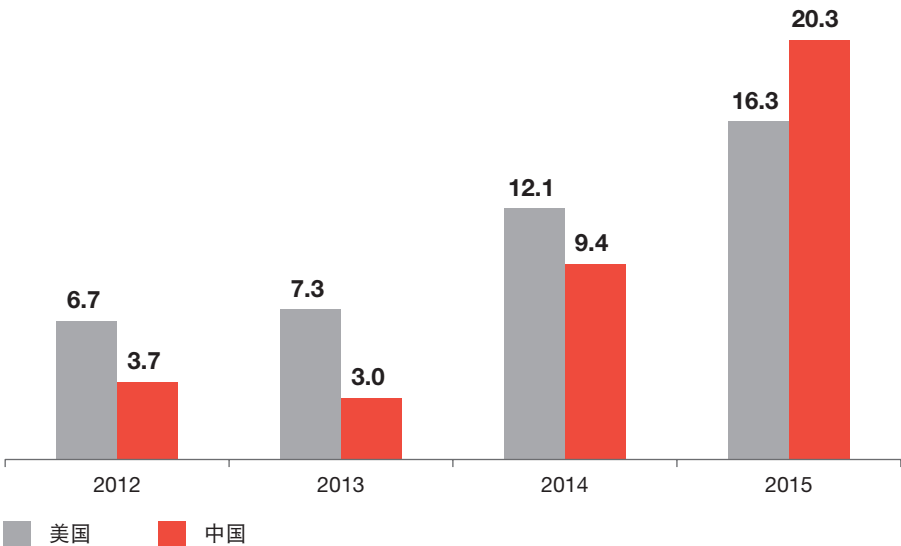


资料来源：中国企业品牌竞争力指数洞见与普华永道分析

从很多方面来看，中国的独角兽企业数量可能被低估了。过去两年，中国互联网企业吸收的风险投资激增。2012年，中国企业吸收的风险投资价值仅为美国企业的55%，而时至2015年，中国像一块巨磁，吸收着众多早期互联网投资，交易额高达200亿美元(美国仅为160亿美元)。中国投资额的攀升绝大部分归因于互联网相关交易额的激增，而美国的风险投资自2013年以来始终表现平平(每年的交易量约为1,050宗)，中国的交易量大在2015年扶摇直上，从509宗增至1,726宗。伴随创业活动极速增长而来的是以激烈价格战及高昂客户赢取策略为特征的剧烈竞争。因而，根据我们的预测，市场的中心将朝着合并与盈利转移，2015年滴滴打车与快的打车的(二者均为中国领先的打车服务公司)合并以及蘑菇街和美丽说的合并就是最佳的例子。

在互联网企业投资方面，中国于2015年超过美国，成为投资者优选投资地

图3 2012-2015年互联网企业吸收的风险投资值，单位：十亿美元

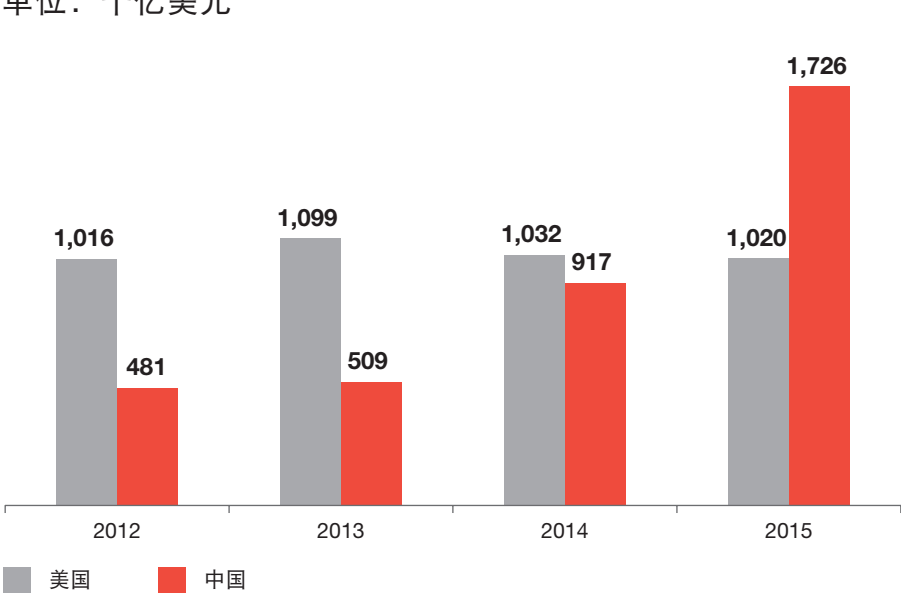


注：互联网行业系对业务模式高度依赖互联网的公司的离散分类，不考虑公司主要行业分类，即：电子商务、互联网营销、在线教育、娱乐、社交媒体等

资料来源：普华永道：MoneyTree™ (2015)；普华永道分析

2013年到2015年互联网交易额的爆炸性增长成为中国吸收的投资值超过美国的主要驱动因素

图4 2012-2015年互联网企业吸收的风险投资价值，单位：十亿美元

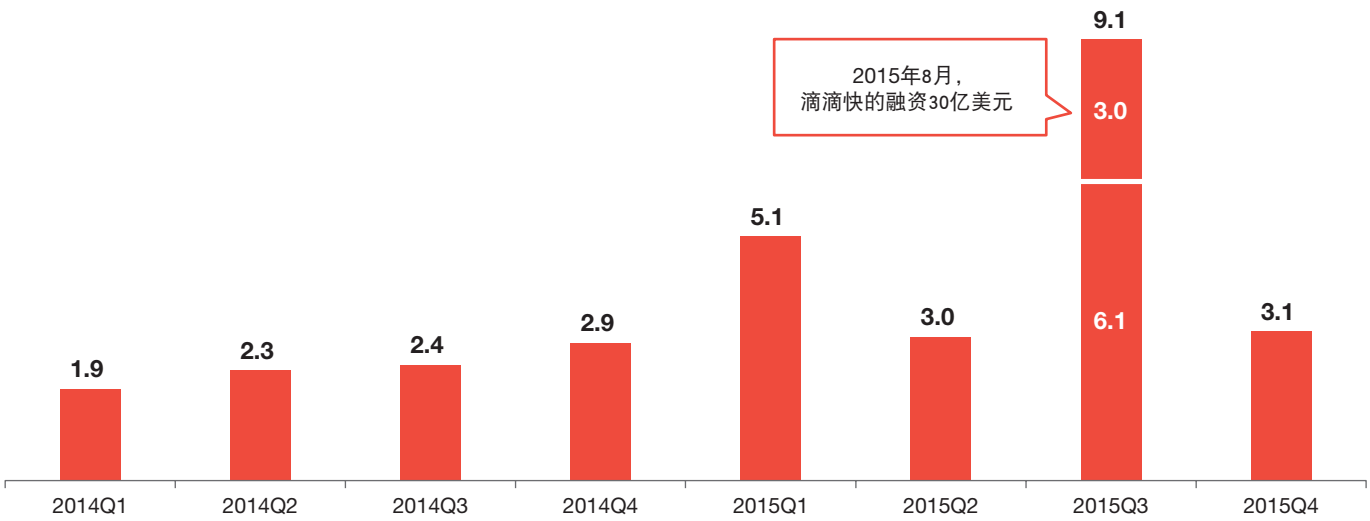


然而中国能否在2016年保持领先地位或进而取得更好成绩尚不确定，原因在于2015年第4季度中国的投资交易金额降低了59%，交易量也降低54%。从该数据可以看出，2016年中国的互联网企业风险投资热潮有所冷却，这种情况在美国及其他地方都出现过。而我们认为，从中长期看来，中国仍然极有可能是投资初创数字化企业的沃土。巨大的国内市场、热衷时髦的消费群体、专注于消除中国经济低效的私营部门，三者的结合意味着未来中国有可能会有比美国更多的独角兽企业出现。

注：互联网行业系对业务模式高度依赖互联网的公司的离散分类，不考虑公司主要行业分类，即：电子商务、互联网营销、在线教育、娱乐、社交媒体等
资料来源：普华永道：MoneyTree™ (2015)；普华永道分析

互联网相关交易金额在2015年第3季度至第4季度之间下降59%，从中可以看出投资者的热情开始减退

图5 2014 - 2015年中国互联网风险投资交易金额



资料来源：普华永道：MoneyTree™ (2015)；普华永道分析

2015年滴滴快的36亿美元的融资远远超过中国其他互联网企业的融资金额

图6 2015年中国10大互联网企业融资

公司名称	业务类型	融资金额，百万美元
滴滴快的	打车服务公司	<div></div> 3,600
美团	团购网站	<div></div> 700
携程	在线旅行社	<div></div> 500
去哪儿	旅游信息供应	<div></div> 500
Shanghai Solute Technology	移动游戏	<div></div> 499
搜房	房地产互联网终端	<div></div> 467
猪八戒网	住宿预订	<div></div> 425
Ly	搜索引擎	<div></div> 396
百姓网	网上租房信息	<div></div> 359
到家网	O2O家庭服务供应商	<div></div> 300

资料来源：普华永道中国：TMT Money Tree (2015)

数字生态系统的创新之源是什么？



有人认为中国互联网公司之所以能取得成功，是因为中国将西方服务拒之门外，在国内形成了一个封闭的数字化经济。但在未屏蔽Facebook和Google的韩国与日本，已然有大量的本地解决方案远比西方的更受欢迎，比如LINE、KakaoTalk等短讯程序以及电子商务领域佼佼者Rakuten。中国数字化革新的出现是由诸多复杂的因素促成的，其中最重要的三点便是规模、市场活力以及企业主义。

1. 规模与多元化

可以说，一家企业无需在海外市场销售其产品就能成为一家全球行业领跑者这件事，也只有在中国才可能发生。²中国的手机互联网用户已超过7.2亿，如此庞大的消费者市场意味着许多国内的行业领跑者已经占有巨大的全球市场份额。且中国市场并不单一，各区域与一线至四线各城市的市场有着巨大差异。例如，阿里巴巴在全国范围有1,000个县级运营中心以及100,000座村级服务站，因此能够将电子商务服务送到中国农村。³

2. 竞争力与市场活力

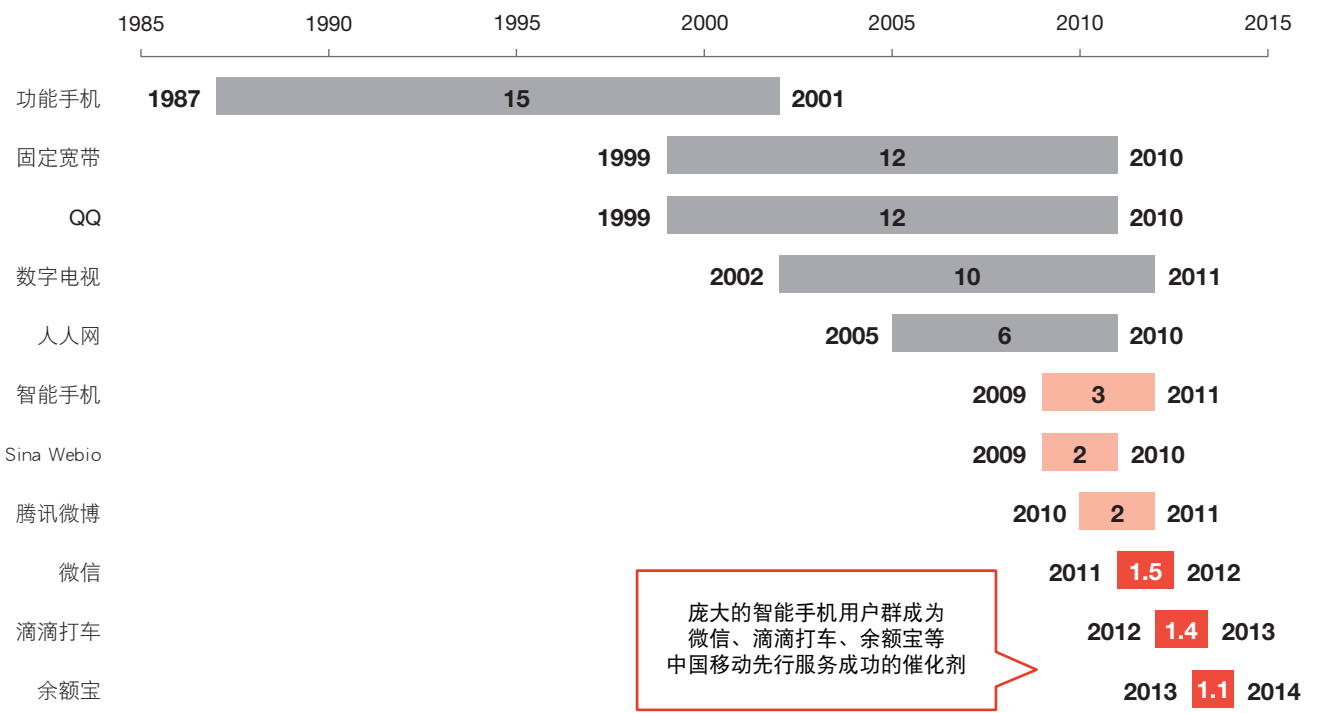
中国互联网生态系统的竞争力与变革速度令西方企业的管理者吃惊。在中国，一家公司的新功能或新服务在几周内就会被模仿并改良。而中国的消费者也乐意采纳这些技术，愿意使用‘测试’产品，并积极就其性能给出反馈。在此必须强调的一个重点是，只有采用机动灵活的战术满足具体的客户需求，才能顺利打入市场，在管理过程中做到边测试边学习。

² 普华永道《娱乐与媒体行业展望》(2015)

³ 阿里巴巴《定义阿里巴巴》(2015)

庞大的智能手机用户群成为微信、滴滴打车、余额宝等中国移动先行服务成功的催化剂

图7 在中国从创业到吸引1亿用户所需的时间



资料来源：普华永道分析

3. 企业家精神

在过去的30年，企业主义成为民营企业高速发展的催化剂。近来，中国更是成为全球新一代白手起家亿万富翁的聚集地，2015年第1季度，中国几乎每周都会诞生一位新的亿万富翁。⁴许多人物与成功故事都来自中国互联

网与技术企业家，他们为2000年以后成立的公司铺平了道路，如美团(团购网站)、DJI(无人机制造商)以及YY(基于视频的社交网络)。中国政府也明确地鼓励创业，李克强总理提出“大众创业”，且提供补助金、减税及补贴性技术园区，投入高达65亿美元。⁵

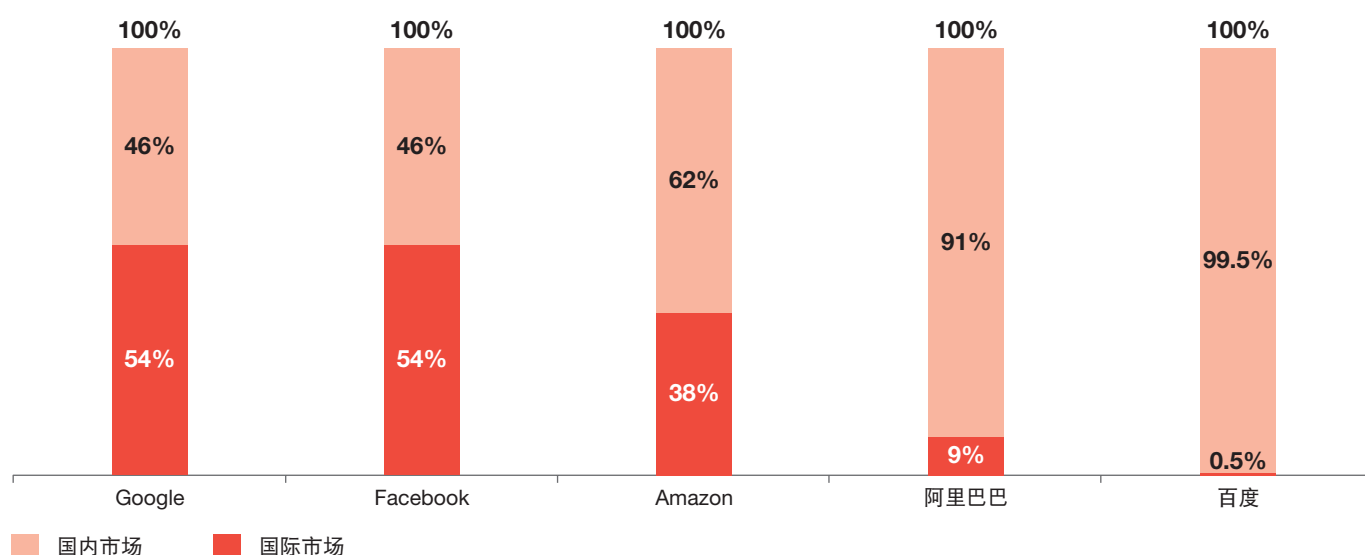
⁴ 普华永道与瑞银集团《亿万富翁：巨大财富与遗产的缔造者》(2015)
⁵ China's new wave of angel investors
⁶ Alibaba "Alibaba defined" (2015)

中国互联网与技术巨头对全球有什么影响？

尽管中国的数字化领跑企业与西方同行业企业在整体规模、价值与创新能力方面已能够并驾齐驱，但他们在中国以外的地区影响力显然不如后者大。阿里巴巴作为行业领跑者，在中国以外取得的收入在其总收入中的占比仍不足10%，这些收入大多来自跨境电子商务零售服务。

相较于西方企业而言，中国的互联网公司仍然高度依赖于国内市场

图8 国内市场与国际市场收入在总收入中的占比



注：腾讯未披露其国际市场收入。

资料来源：普华永道根据企业报告所作分析(2014 – 2015)

中国数字化市场的宏大规模意味着本地领头企业是中国企业的关键核心，可以说中国企业对本地市场的依赖程度比Google、Facebook以及Amazon对美国市场的依赖程度更大。⁶例如，2015年，阿里巴巴在双十一当天实现的商品收入总额高达140亿美元，其中仅4500万美元来自于农村，从中可以看出中国国内市场巨大的上

升空间。即便如此，中国仍然有联想、华为等科技公司，他们的海外收入占其总收入的60%到70%。通过直接跨界新兴市场电子商务、社交移动服务、跨境并购高新技术公司、输出颠覆性业务模式以及吸引国际数字化人才，中国的互联网企业将在全球格局中更加知名与显眼。

⁶ Wired, Alibaba is training people in rural china to shop online, (February 2016)

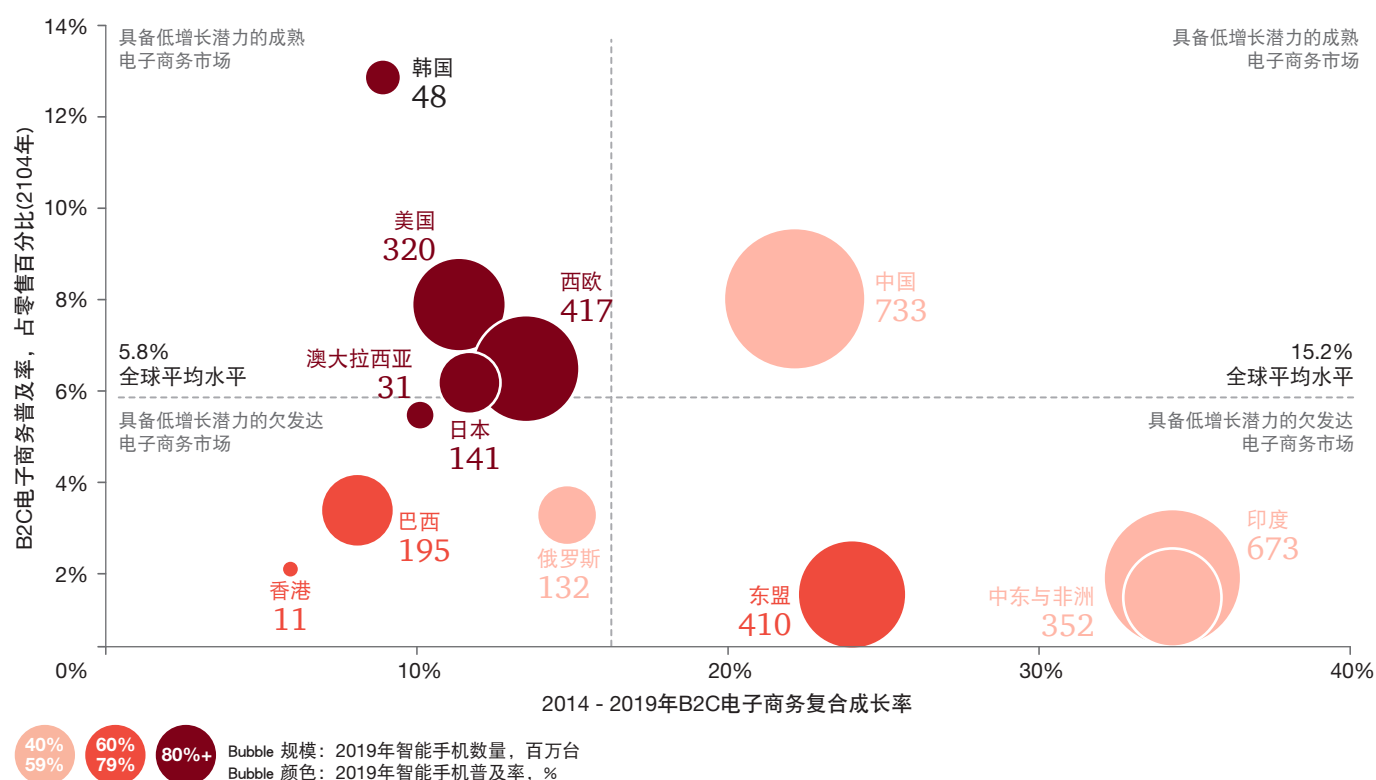
1. 直接向新兴市场扩张

近期，中国的互联网企业极有可能将目标转向新兴市场，尤其是亚洲、巴西、及非洲部分的新兴市场，从而实现国际扩张。在亚洲新兴市场，尽管电子商务有大幅增长的潜力，但行业发展仍然不健全。不出所料，阿里巴巴将其投资目标转向了这些市场。为了挖掘东南亚的商业机遇，阿里巴巴投资了新加坡邮政(物流及B2B电子商务解决方案供应商)。此外，该企业还投资了印度的Snapdeal(电子商务市场)以及Paytm(手机支付服务供

应商)。在印度，阿里巴巴与Amazon并驾齐驱，共同竞争这片被多数人认为拥有巨大电子商务发展潜力的土地。在为移动新兴市场消费者提供服务方面，阿里巴巴具备丰富的经验，此外，它应该会复制在中国的成功模式，即将电子商务平台与委托支付解决方案、中小企业融资及端到端物流网络融为一体。阿里巴巴与Amazon市场抢夺战的结果，将昭示中美两国哪一个的模式是电子商务市场新一代开发浪潮的主宰者。

东南亚、印度以及中东和北非地区存在巨大的线上零售机遇，尤其是移动商务方面的机遇

图9 B2C在线与移动商务机遇



资料来源：欧睿(2014)及普华永道《娱乐与媒体行业展望》(2015)

腾讯投入了2亿美元在国际上拓展其微信平台。腾讯在国外的微信用户也已经达到约1亿，这些用户大多分布在东南亚与香港。腾讯的业务模式主要建立在移动游戏收入之上，而尽管东南亚的个人市场相对较小，但根据预测，到2019年，该区域的社交游戏市值能达到20多亿美元。

百度实现国际扩张的方式是为与中国相似的新兴经济体开发专门的市场解决方案，其目标是处于移动互联网发展早期的巨大人群。巴西是百度国际战略扩张的目标市

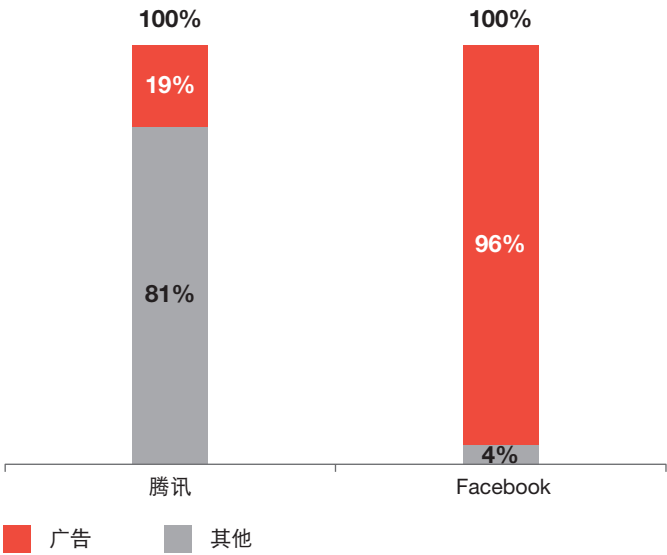
场，百度除了计划在未来几年利用5千万美元展开并购与投资活动以外，还在巴西当地运营着一个本地语言搜索引擎。

最关键的是，中国的互联网公司能够为新兴市场移动先行的消费者构建产品，并能迅速反应，针对不同用户群(如一线城市用户与农村市场用户)开发满足其服务需求的产品。尽管入市策略可能有所不同，高度专注于灵活实施与本土化也许是海外扩张最高效的做法。

腾讯已发展出与Facebook完全不同的业务模式

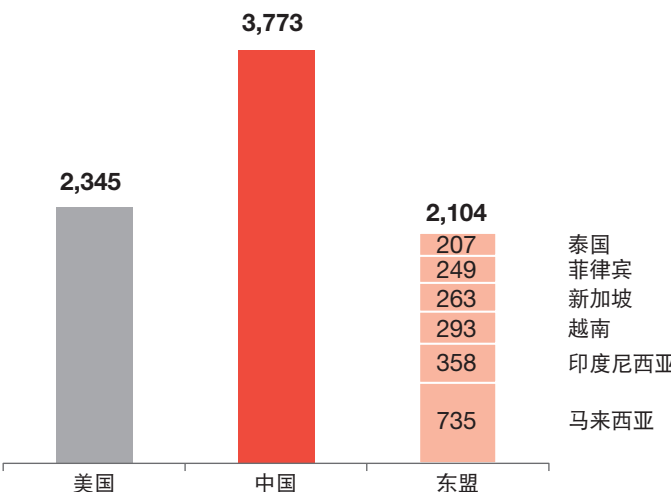
在东南亚许多市场，社交游戏的市值占整体游戏市值的50%以上

图10 2015年第3季度按服务划分的收入



资料来源：2015年第3季度企业公告

图11 2019年社交游戏市值，单位：百万美元



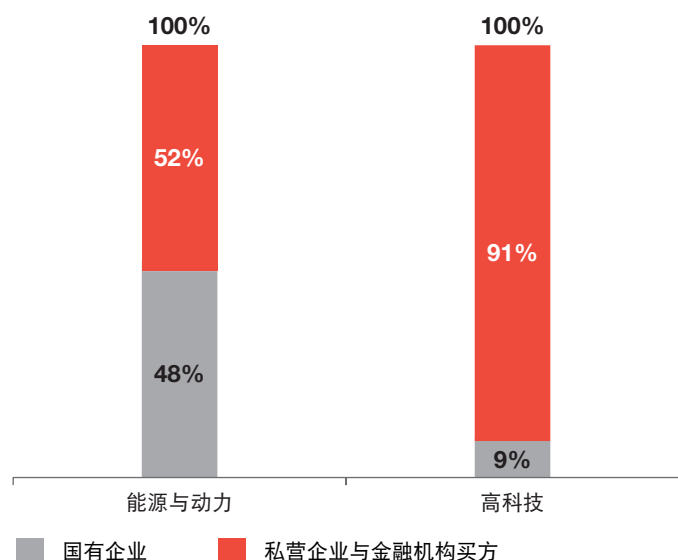
注：无缅甸、柬埔寨、老挝与文莱相关数据。
资料来源：2015年第3季度企业公告及普华永道《娱乐与媒体行业展望》(2015)

2. 对外投资与并购

自2011年以来，中国私企对外并购投资的比例从2010年的19%增至2015年的57%，对于寻求发达市场高新技术与消费者行业发展并希望将其先进技术与品牌引进国内的中国私企而言，这个投资比例十分可观。例如，腾讯收购了美国著名的社交游戏公司Epic Games及Riot Games，意在完善其在游戏方面的投资组合。而阿里巴巴投资了美国的聊天软件Tango，目的在于促进其在中国的移动通讯服务能力。此外，我们还可以看到BAT正在争取大多高调硅谷创业公司的初期投资。百度参与了Uber的融资，而阿里巴巴和腾讯选择为Snapchat提供融资。根据我们的预测，他们将与中国的风险投资公司角逐大多高估值互联网与技术创业公司的主要投资者地位。

中国的私人买家正在寻求对外投资机会，目的是引进技术相关知识产权与经验

图12 按行业及交易量细分对外并购交易 (2015年)



资料来源：普华永道对2015年中国并购案之回顾及对2016年的展望 (2015年)

3. 输出颠覆性业务模式

来自于中国的创新业务模式有望成为中国最具影响的出口“商品”。许多来到中国的商业领袖通常很快就会发现，尽管“社交移动先行”是跨国公司目前的新目标，中国在这方面却已经走过了至少3年的发展期。我们认为移动、社交与商务的结合最有可能对中国的商业模式创新产生巨大影响，原因在于这三者的结合与创建直接面向客户的分销渠道相关。

小米用了不到5年的时间抢夺了智能手机市场，成为中国第一大及全球第四大智能手机供应商。小米最大的优势之一便是采用了直接向客户销售的模式。不同于通过电信运营商销售手机的传统模式，小米70%的手机都是在线销售给消费者的。其营销策略多种多样，包括推出新产品时进行在线购物节营销或“饥饿营销”、在“米粉”核心团队内通过特殊活动、竞赛、新产品与服务贝塔测试实现社会互动。除了实现客户互动以外，这些策略还成功地让小米将分销与营销成本降至最低，从而以低价出售优质产品的方式完胜苹果与三星等制造商。小米也采用这种销售模式实现其在新兴亚洲市场与巴西市场的扩张。










在过去的两年，中国的金融服务行业也经历了相当剧烈的业务模式颠覆。BAT利用大量客户群、边界分销成本以及敏锐的客户洞察力等优势，以一系列基于互联网的产品取消了传统金融服务企业的中介角色。这些产品中最知名的便是阿里巴巴旗下金融子公司蚂蚁金服的在线理财产品余额宝，该产品在推出后12个月内吸引了1.24亿用户。该过程中，负责管理余额宝的天弘资产管理公司(阿里巴巴为该公司大股东)成为中国按资产划分最大的共有基金公司。⁷余额宝的成功以及它对用户期望的影响，打响了BAT朝着各种金融服务周边急剧扩张的第一战，保险、P2P借贷及最近的社会信用评分接踵而至。

⁷ 普华永道：《中国银行业与金融业：2015年展望》(2015)

中国互联网公司不可逆地转变了消费者对金融服务的期望

图13 腾讯、蚂蚁金服(阿里巴巴附属公司)及百度提供的金融服务解决方案

向金融服务扩张

									
	第三方支付	货币市场基金	移动钱包	非人寿保险	贷款机构	P2P借贷	全数字银行	寿险	社会信用评分
腾讯	财付通 (2005年4月)	理财通 (2014年1月)	微信/QQ钱包 (2014年7月)	众安 (2013年11月)	微粒贷 (2015年5月)	微粒贷 (2015年5月)	微众银行 (2015年7月)	和泰人寿 (尚未成立)	腾讯征信 (2015年1月)
蚂蚁金服	支付宝 (2004年12月)	余额宝 (2013年6月) / 蚂蚁金服 (2015年8月)	支付宝钱包 (2013年11月)		蚂蚁征信 (2015年1月)	招财宝 (2014年4月)	网商银行 (2014年9月)	余额宝万能险 (2014年2月)	芝麻信贷 (2015年10月)
百度	百付宝 (2008年9月)	百发 (2013年12月) / 百度金融 (2013年10月)	百度钱包 (2014年4月)	百安 (2015年12月)	百度金融 (2013年10月)	百信银行 (2015年11月)	百信银行 (2015年11月)	百安 (2015年12月)	不适用

资料来源：截至2016年1月普华永道根据企业报告所作分析

4. 新的人才争夺战

很快，中国的企业人才争夺战就要开始了，原因在于各企业都想雇佣国外的高级人才帮助他们实现全球扩张。Hugo Barra于2013年从谷歌安卓团队高调离职，转而加入小米负责其国际业务的事情，恐怕就是众所周知的最佳实例。最近，阿里巴巴聘请了高盛投资公司的老将迈克·埃文斯带领其国际业务，腾讯和百度也不落后，纷纷采取行动。

而我们认为从中长期看来，国外人才流动的影响将会更大。尽管中国的独生子女政策已经取消，中国仍然面临巨大的人口挑战：两代内中国将损失1.5亿工人。⁸在这段时间内，随着中国互联网经济的持续增长，该产业必将需要更多稀缺数字化人才，而面临国内人才供应不足且需求不断上涨的窘境，企业必将把目光转向国外人才。在这样的宏观环境下，我们相信中国的技术巨头将把确立国际人才输送管道列为第一要务。

尽管当前硅谷吸引着最优秀的技术人才，但处于全球最大数字化市场的中国技术公司可能会渐渐成为这些人才的下一职业首选。

⁸ 普华永道：《经济增长面前的人才挑战》(2014)

全球商业领头人应如何回应中国数字化企业的崛起？



中国的互联网企业不再是默默无闻的小企业。在过去3年里，他们已经成长为世界一流的数字化创新企业，而在未来的3年里，他们将在国际舞台上大放异彩。面对这种情况，我们建议国际商业领袖积极了解并参与中国的数字化生态系统。

许多跨国公司如今已经意识到，要在中国这个竞争激烈、消费者要求颇高的市场取得成功，需要采取“在中国，为中国”的策略。然而，随着中国发展成为数字化创新领跑国家，我们也逐渐发现了“在中国，为世界”策略的必要性。在这里，我们可以看到跨国公司已经开始设想、测试、衡量中国的领先电子商务及社交移动解决方案，希望将这些方案从中国输出到其他市场。下为实施该策略的四大方式：

1. 与中国的领跑技术公司合作，利用其独特的能力、生态系统优势及客户渠道

尽管中国国内经济增长放缓，该国仍然是国际公司的战略重心。为了开发其增长潜力，许多跨国公司都在谋求与中国领先互联网企业发展战略合作关系的可能，希望利用其独特的客户渠道及在中国数字化生态系统中的丰富资产增加自身的优势。中国的本地保险行业巨头平安最先采用这种模式，平安与阿里巴巴和腾讯成立了合资企业，用以在线出售其金融服务产品。如今我们看到国际公司与BAT也开始形成类似的合作关系，因为这样便于国际公司利用其合作伙伴的数字化能力更好地为要求颇高的中国消费者服务。例如，联合利华与阿里巴巴达成战略合作关系，共同实现数据分析、跨境电子商务以及供应链管理方面的创新。为了扩大在中国农村的分销渠道，并提高数字化广告策略的有效性，联合利华选择与阿里巴巴携手合作。⁹

中外公司达成战略合作关系或创立合资企业已经不是新鲜事儿了，但我们相信以能力拉动的新型企业合作关系对于中国企业与外国企业都是一种新的挑战。根据普华永道最近发布的报告，历史上的中外合作关系通常强调的是中国合作方的本地业务、政治社会关系网络，而如今的合作关系还要求中方合作伙伴拥有强大的竞争力与能力。要取得成功，中外企业需实现更高级别的战略与文化一致性，双方应相互信任、彼此坦诚，才能有效分享数据，并整合业务流程。¹⁰

⁹ Businesswire (2015年7月)

¹⁰ 普华永道：《追逐中国企业：中外企业合作关系的期望、障碍与成功因素》(2015)

2. 在中国建立全球创新中心，用以开发、测试、衡量领先电子商务与社交移动解决方案

15年前，中国有200家外来研发中心。如今，跨国企业在中国开设的创新机构超过1,500家，到2018年，还有望增长20%。¹¹该趋势的重要之处不仅仅在于数字，还在于跨国企业在中国设立创新中心的动机已经发生变化。在利用技术服务本地市场之前，许多跨国企业已经开始使用中国的研发中心以获得成本优势。如今，许多跨国企业已经意识到中国在电子商务、社交及移动方面居于全球领先地位，因而在中国建立了基地，用作国际中心。例如，西门子2016年在中国开设了一家数字化创新中心，旨在为中国消费者以及中国新技术适用的国际市场集成开发解决方案。¹²普华永道目前与一家认为中国乃电子商务先锋的国际性饮料公司携手合作，在中国测试新产品与分销模式，从而使其适用于全世界。

跨国企业要在中国发展其全球数字化创新能力，面临着若干挑战，包括决定在何处设立创新中心、建立正确的学术与商业合作关系、保护知识产权、吸引优秀人才等。事实上，Strategy&(普华永道战略咨询部) 近期调查显示，招贤纳士和维系人才是跨国企业在中国开展创新活动面临的两项最大挑战。¹³许多跨国企业发现招募硕士或博士的竞争异常激烈，出国留学过的硕士或博士更受欢迎，因为他们与公司总部的外派人员或团队沟通起来没什么障碍。而人才维系比人才招聘更加困难，在创新行业，中国劳动力市场的人才流动率超过10%。而随着中国国内互联网企业的迅速成长，跨国公司不再是年轻工程师们的职业首选。因此，跨国公司需要提出更多创新方案，以便稳定维系员工，在已经给出有竞争力薪资的前提下，更多地依靠鼓舞人心的领导力与有挑战性的工作机遇或海外项目留住人才。

3. 未雨绸缪，模拟BAT对各个行业的“颠覆式”影响，思考如何应对

几乎每个行业的领跑者如今都对市场新进者对行业的颠覆十分敏感。根据普华永道第19次全球CEO年度调查(2016年)，全球58%的CEO都对市场新进者的威胁表示担忧。而中国这种情况更为严重，90%的企业领导人都有着这样的担忧。原因在于中国企业在过去若干年内始终在抵制BAT，企图阻止自身所在行业被BAT占领，尤其是金融服务业、零售业以及医疗行业。



¹¹ 策略+业务，普华永道刊物：《中国新生创新机遇》(2015)

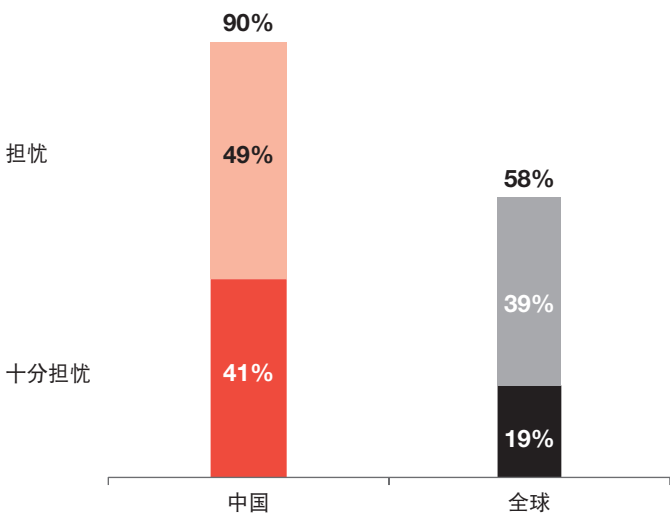
¹² 西门子：《全球创新之机》

¹³ Strategy&：《2014年中国创新调查：中国创新全球化》(2014)

¹⁴ 普华永道第19次全球CEO年度调查(2016年)

数字化颠覆是中国CEO的第一要务

图14 将市场新进者视为未来增长威胁的CEO所占比例



Source: PwC “Global CEO Survey” (2016)

尽管中国的管理者们定期了解硅谷的最新动态，想要与其保持统一步伐，但鲜有证据证明这种方式是互惠的。我们认为国际商业领袖必须做好充分准备，从而应对BAT对其所在核心市场可能造成的影响。而企业还面临着另一颠覆性因素，那就是国内数字化企业或初创公司已经开始应用一些中国较为先进的颠覆性商业模式。我们建议企业管理者预先对商业战进行假设，并提出应对措施，而不是展开研究或制定以分析驱动的传统策略。通过这些措施可模拟现实世界的情况(如BAT其中一家企业进入某市场)，其中高级经理团队代表不同玩家(如行业原有企业、中国互联网企业以及消费群)，并对各方行动作出响应，到最后改变市场状况。战争博弈相当适用于此类颠覆性场景的模拟，原因在于其以前瞻思维、动

态及全盘角度为特征。相较而言，在规划具有高度竞争力、不可预测、相互依赖的依时场景时，制定由分析驱动的传统策略作用不大。普华永道最近开展了名为“最强竞争者”的作战模拟研讨会。会上，一名全球资产管理提出假设并给出了相关应对措施，即如果阿里巴巴针对该经理客户的大众富人市场推出了一款直接面向消费者的在线高收益投资产品，其客户应如何做出有效的应对。通过这些环节，跨领域利益相关者可重新思考其前后台运营，并设计出与最强对手旗鼓相当的全新产品开发与分销策略。

4. 在中国创业生态系统中作出战略性对外投资，从而加强创新数字化解决方案在国内的实施

为了开始展开数字化创新项目，行业现有企业逐渐将自身转变成初创公司。如前所述，如今中国在创建高估值互联网初创企业方面与美国并驾齐驱，且将继续为创新提供条件。过去，大型企业喜欢投资拥有企业风险投资的初创公司，而现在，企业更倾向于利用加速计划或孵化计划展开企业风险投资活动。加速计划的特点是采用具有竞争力的开放式申请流程，紧接着展开大规模课程培训，从而成功创建初创企业。对于希望获得多样化人才、观点与解决方案的行业已有企业而言，这些加速计划弥足珍贵。

孵化计划为初创企业提供一站式服务，包括物理空间与配套服务，帮助这些新企业成长，直到发展成熟。对于行业已有企业而言，这种方式可帮助他们开发新服务和/或防止潜在的颠覆性新企业。例如，普华永道就Citi的数字化加速项目“移动挑战”与其携手合作，该项目旨在挖掘并支持亚太地区(包括中国)的创新型技术解决方案。尽管Citi的“移动挑战”为全球性项目，但其重心主要放在亚太地区，原因在于全球企业已经逐渐意识到，亚洲，尤其是中国，已经成为获取可应用于不同市场的知识产权、技术的重要创新中心。

联系我们的专家

香港



黎凯霆
数字化体验中心主管
+852 2289 2655
colin.light@hk.pwc.com



李敬思
数据分析主管
+852 2289 6300
scott.sl.likens@hk.pwc.com



Tom Birtwhistle
数字化策略
+852 5509 5609
tom.w.birtwhistle@hk.pwc.com

北京



秦政
客户体验主管
+86 (10) 6533 5356
harry.qin@cn.pwc.com

东南亚



黎凯霆
媒体咨询主管
+60 12 548 9879
michael.graham@my.pwc.com

上海



郭誉清
科技主管
+86 (21) 2323 2655
yuqing.guo@cn.pwc.com



徐晋
数字化策略主管
+86 (21) 2323 5600
adam.xu@strategyand.pwc.com

Tom Birtwhistle, 本报告作者

Birtwhistle先生现任职普华永道数字化体验中心，担任高级经理，主要负责数字化策略相关工作。其工作重心是与客户合作，共同从颠覆性业务模式、数字商务以及广告营销中挖掘机遇。他专攻消费者直接服务相关战略项目，工作足迹遍布亚洲、欧洲与北美。Birtwhistle先生曾就中国的数字化环境发表过多份报告，内容涉及移动广告、O2O零售以及业务转型。

End notes

- ¹ 普华永道《应对改变，在中国“新常态”下蓬勃发展》(2015)
- ² 普华永道《娱乐与媒体行业展望》(2015)
- ³ 阿里巴巴《定义阿里巴巴》(2015)
- ⁴ 普华永道与瑞银集团《亿万富翁：巨大财富与遗产的缔造者》(2015)
- ⁵ <http://www.cnbc.com/2015/11/08/chinas-new-wave-of-angel-investors.html>
- ⁶ <http://www.wired.com/2016/02/alibaba-is-training-people-in-rural-china-to-shop-online/>
- ⁷ 普华永道：《中国银行业与金融业：2015年展望》(2015)
- ⁸ 普华永道：《经济增长面前的人才挑战》(2014)
- ⁹ Businesswire (2015年7月) <http://www.businesswire.com/news/home/20150719005029/en/Alibaba-Group-Unilever-Sign-Strategic-Partnership-Agreement>
- ¹⁰ 普华永道：《追逐中国企业：中外企业合作关系的期望、障碍与成功因素》(2015)
- ¹¹ 策略+业务，普华永道刊物：《中国新生创新机遇》(2015)
- ¹² 西门子：《全球创新之机》“A finger on the pulse of innovative – worldwide”
<https://www.siemens.com/innovation/en/home/pictures-of-the-future/research-and-management/innovations-siemens-research-worldwide.html>
- ¹³ Strategy&：《2014年中国创新调查：中国创新全球化》(2014)
- ¹⁴ 普华永道第19次全球CEO年度调查(2016年)