

内外兼修： 韩国企业如何 在中国市场重 塑增长



联系方式

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

+86 (10) 6533 2166

tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

金道铉

普华永道中国合伙人

+86 (10) 6533-3596

dh.kim@cn.pwc.com

沈宇峰

普华永道思略特中国合伙人

+86 (21) 2323 2273

julius.shen@strategyand.cn.pwc.com

尹锡

普华永道中国执行总监

+86 (10) 6533-3219

dan.s.yoon@cn.pwc.com

戴冠辉

普华永道思略特中国总监

+852 2289 1693

david.gh.dai@strategyand.hk.pwc.com

本文亦感谢普华永道思略特中国顾问陈韵如、张云瑞和简婉欣的贡献。



目录

概述	4
第一章：新常态下的在华韩国企业	5
中国经济蓬勃发展，韩企对华充满信心	5
韩企在华经营情况欠佳，部分巨头关停中国业务	7
第二章：双重挑战下的韩资跨国巨头	9
外部原因：复杂环境加大竞争难度	10
内部原因：缺乏认知陷入发展困境	11
第三章：对在华韩国企业的建议	13
外部解决策略：敏锐把握市场转变，充分了解市场格局	13
内部应对方法：有效制定本土战略，完善总部授权管控	15
结语	17

概述

中韩两国人文经贸往来历史悠久，绵长不绝。自改革开放以来，两国长期保持着稳定的紧密合作关系。然而由于近年来地缘关系局势紧张、中国国产替代加速崛起等迅速变化的外部原因，加之自身产品未对中国市场进行定制设计、韩国总部对华业务未能充分授权等内部因素，导致韩资企业在华经营近年来遭遇挑战。

普华永道思略特建议，韩国企业应重新审视中国市场，通过内外两方面的积极调整，重整在华业务。面对内外部的各种挑战，韩企可以主动出击，敏锐把握市场动向，深入洞察优惠政策、竞争环境等变化，从产品、渠道、品牌、外延扩张与生态体系等角度全面提升，同时建立灵活的总部管控体系，敏捷地调配预算、资源等，以推动韩企在华重塑增长。

”



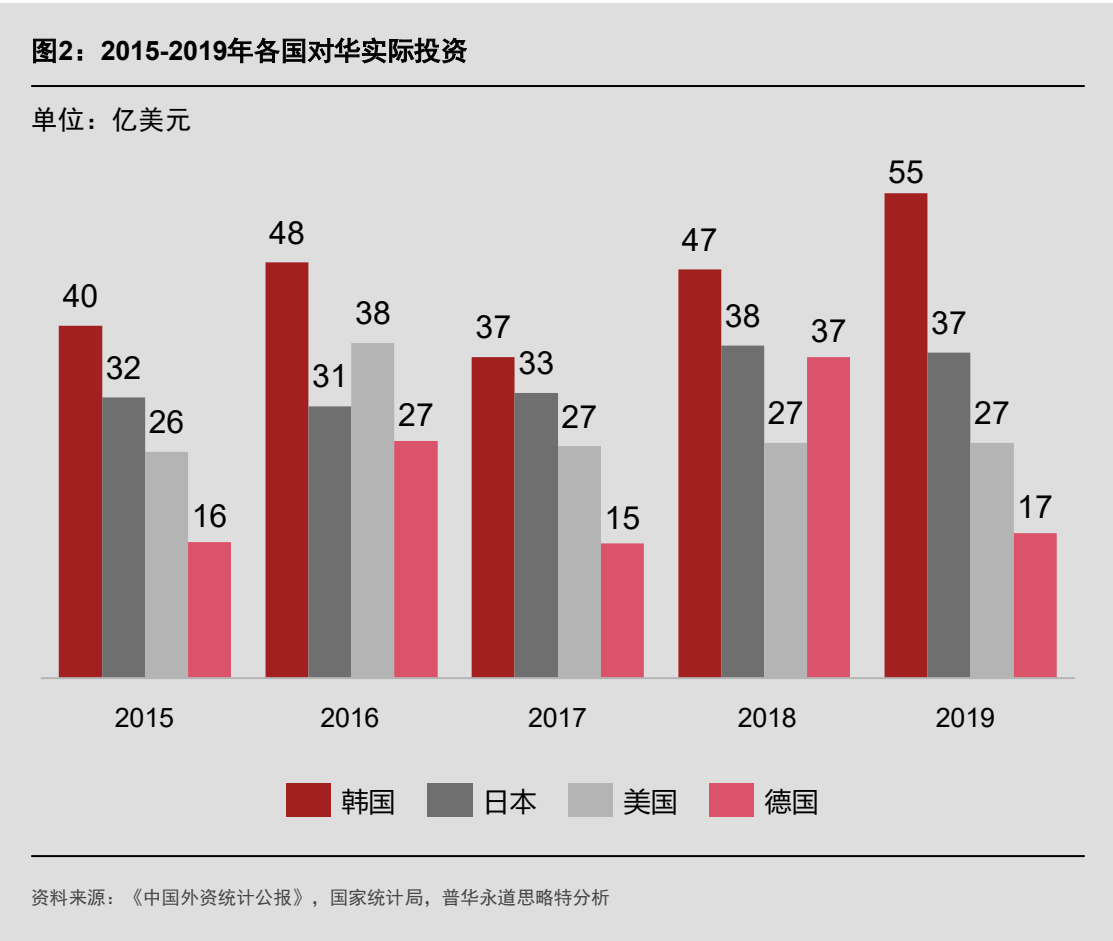
第一章：新常态下的在华韩国企业

中国经济蓬勃发展，韩企对华充满信心

随着中国经济的全面崛起，工业、制造业蓬勃发展，居民消费能力不断增长，当前中国已成长为世界工业第一大国、消费第二大国，并逐渐缩小与美国的差距。近年来，即使经历世界经济增长放缓、疫情席卷全球等巨大外部冲击，外资在华投资仍然热情不减（见图1）。



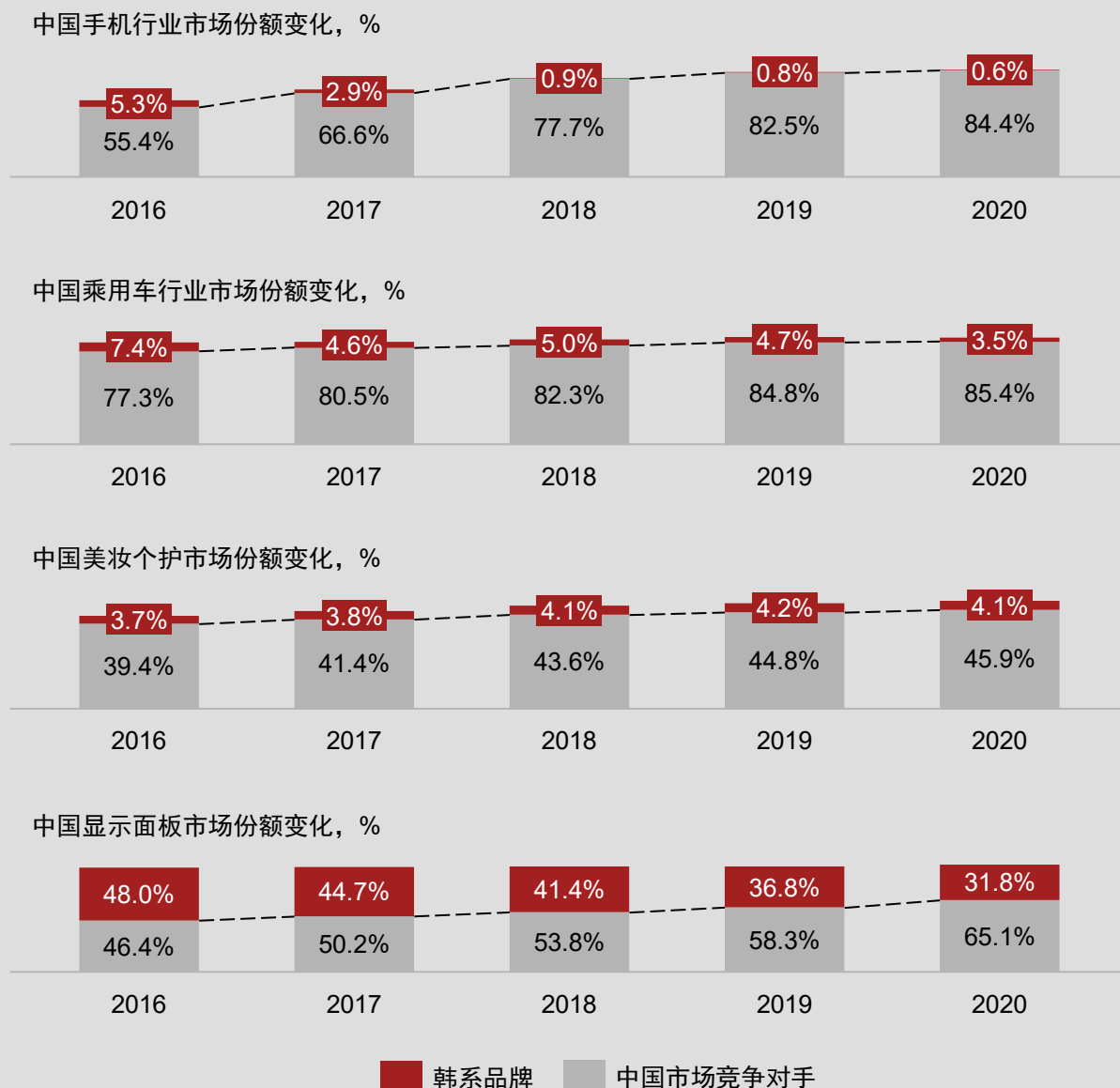
根据中国外资统计公报数据显示，相比于美国、日本、德国等发达国家，韩国企业在过去五年内对华实际投资金额常年稳定高于其他主要经济体，并基本保持连续上涨趋势（见图2）。由此可见，中国仍然是韩企海外发展的重要目的地之一，大多数韩企对中国经济充满信心。



韩企在华经营情况欠佳，部分巨头关停中国业务

尽管韩企对中国业务寄予厚望，但现实情况却不容乐观。从行业表现角度，消费电子、汽车、美容个护、显示面板等韩企传统强势行业，近年来在华市场份额或持续下跌或停滞不前，部分品牌面临淘汰风险，过往辉煌不再。在中国国产替代品牌加速发展的背景下，韩系品牌的生存空间持续受到挤压，未来发展面临更大的压力（见图3）。

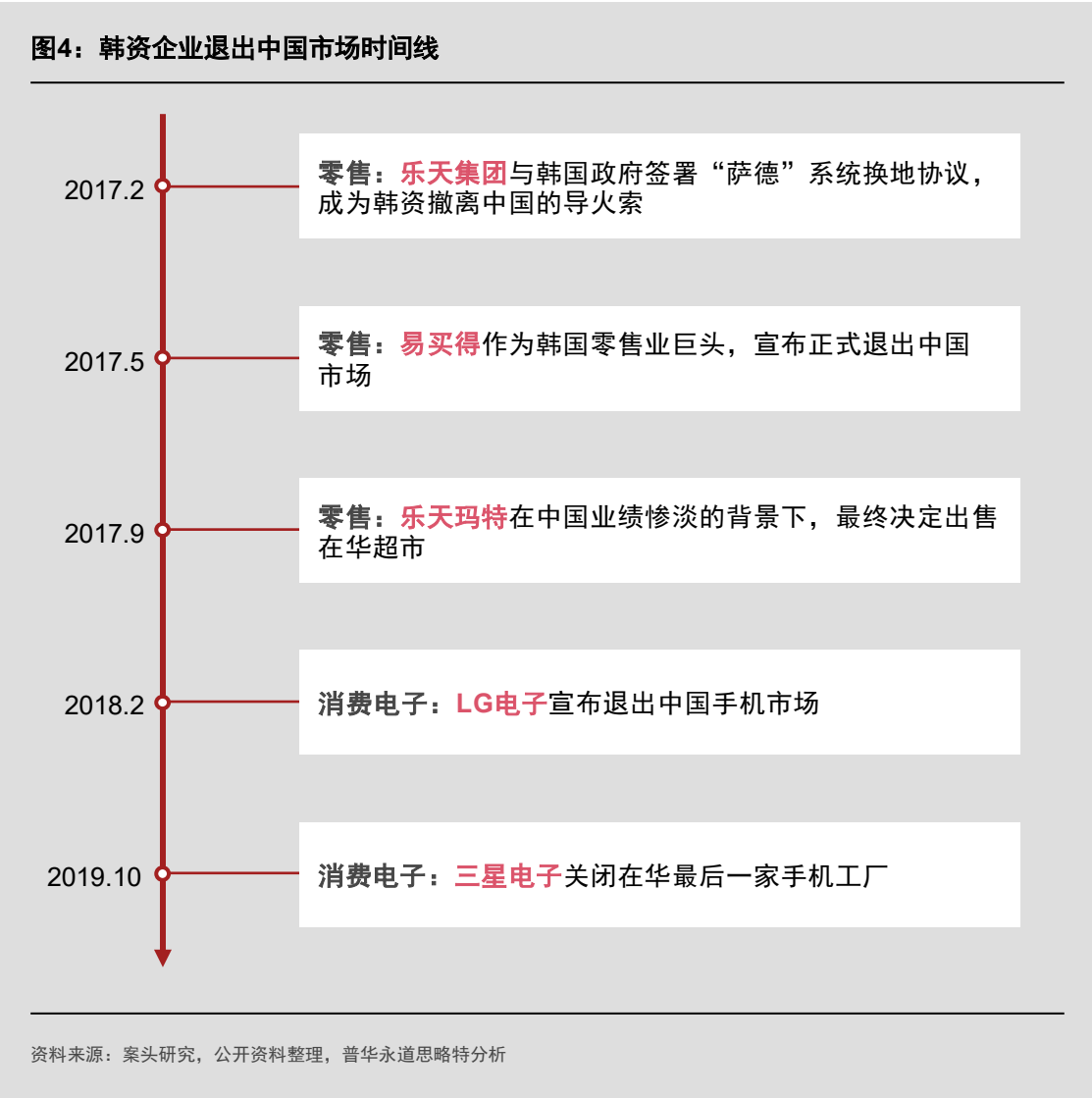
图3：2016-2020年韩企传统强势行业中国市场份额变化



注释：1) 手机行业中国市场主要竞争对手为华为、小米、OPPO、Vivo；2) 乘用车中国市场主要竞争对手为中国品牌、日系品牌、德系品牌及美系品牌；3) 美容个护行业中国市场主要竞争对手为中国品牌、法系品牌、日系品牌；4) 显示面板行业中国市场主要竞争对手为中国品牌、中国台湾品牌

资料来源：IDC，Euromonitor，中国汽车工业协会，Wind，普华永道思略特分析

不仅如此，在外部环境“黑天鹅”事件与内部经营情况的共同作用下，一大批韩国企业面临巨大挑战。例如，快消巨头乐天集团因萨德事件在华业绩受到冲击，2017年最终决定出售在华超市业务线；而消费电子巨头LG 则于2018年退出中国智能手机市场（见图4）。



第二章：双重挑战下的韩资跨国巨头

综合来看，部分韩国企业在中国市场表现不及预期的原因，既有复杂多变的外部因素加大竞争难度，也有缺乏认知导致的内部原因拉低整体竞争力，从而导致韩企在华业务未能够与时俱进，与竞争对手的差距逐步扩大。

外部原因：复杂环境加大竞争难度

1. 地缘政治敏感性提升

韩国所在的朝鲜半岛与中国相邻，这一特点决定中韩关系的天然敏感复杂。近几年来，中韩两国因地缘政治频起矛盾和冲突。2017年萨德系统事件中，乐天集团就萨德导弹系统部署用地与韩国国防部签署易地协议，该行为引起中国政府及中国民众的强烈不满，导致乐天集团的中国业务遭到重创，多项核心业务被迫撤离中国市场。

2. 国产替代产品加速崛起

中国密集出台产业优惠政策大力支持战略新兴产业，在高端制造业等领域积极培育国产替代产品。以手机产业链为例，中国通过出台针对性产业政策、成立产业基金等举措，积极扶持制造核心零部件的国产厂商。与此同时，在显示面板行业，尽管韩企在大尺寸面板的高端细分市场保持相对领先的地位，但中国政府积极推动重大技术难题攻关，为京东方、天马等国产头部玩家提供政府投资、研发补助等一系列补贴，使国产厂商近年来高速发展并迅速占领市场份额。

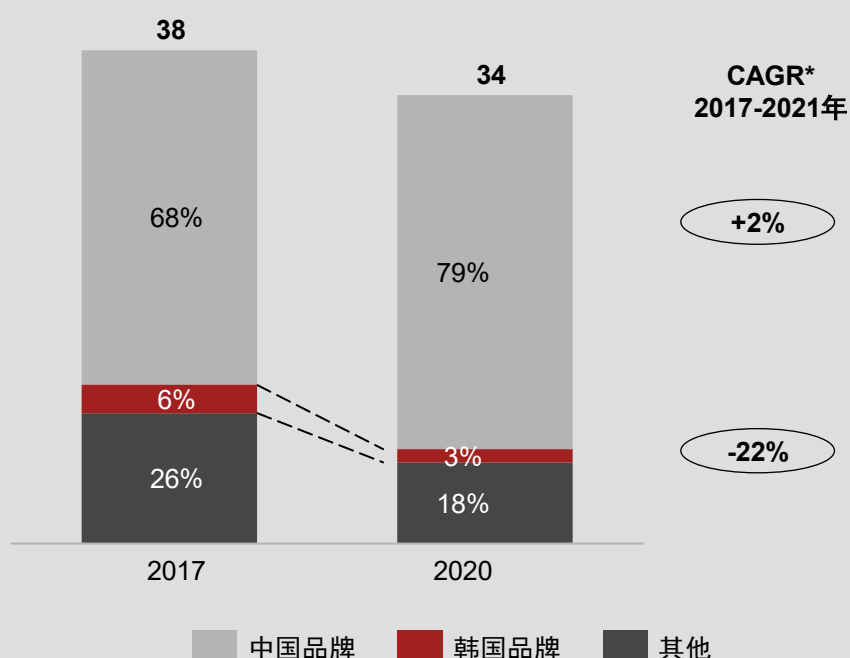


3. 优势行业进入存量时代

韩企具有优势的汽车、手机、电视等消费品行业整体进入存量时代，行业集中度不断提升，市场竞争白热化。在激烈的竞争下，对快速变化的环境认知力不足的企业，容易错过战略调整窗口期而未能提早布局，进而生存空间被压缩，甚至面临出局风险。此外，主打性价比与年轻客群的某些头部国产品牌，以“搅局者”身份加入竞争，大幅抢占市场份额，韩资品牌普遍受到剧烈冲击，市场份额持续下滑（见图5）。

图5：中国彩电出货量市场份额对比（2017年 vs 2020年）

单位：百万台，%



*注：CAGR为符合年均增长率

资料来源：GFK，普华永道思略特分析

4. 消费者需求多元化转变

伴随着中国消费升级，消费者需求逐渐向多元化转变。以消费电子行业为例，当前中国消费者需求正从硬件本身，转变为对内容服务、周边硬件、物联网智能生态体系等多因素的综合考量。随着消费者数字化生活的进化，中国消费电子设备厂商的竞争生态不断延伸，为抓住消费者数字化生活的入口，厂商们大招频出，布局场景不断扩大。

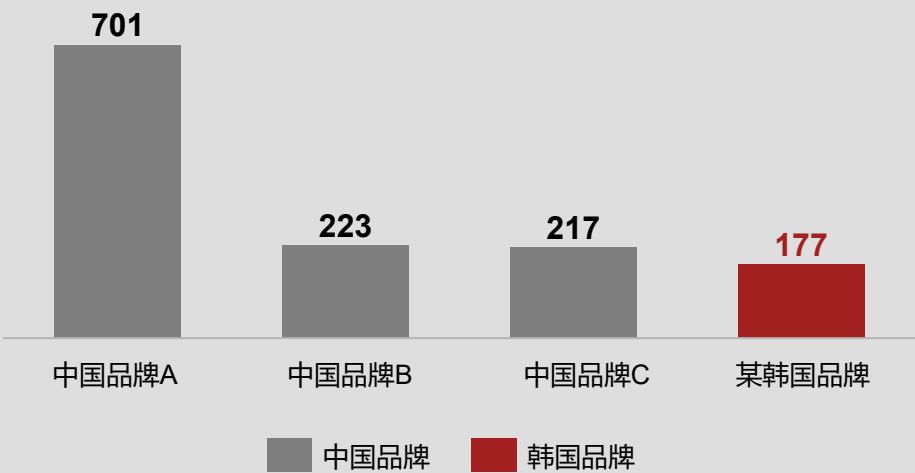
内部原因：缺乏认知陷入发展困境

1. 产品的中国市场定制化不足

由于部分韩国产品在全球市场大受追捧，不少企业并未根据中国市场进行足够的产品定制化。在产品性能上，以消费电子品的操作系统为例，韩系厂商未能针对中国用户习惯进行优化，导致其技术优势常常不能充分发挥。此外，在上新频率方面，因中国市场规模较大、消费者众多、细分客群复杂、偏好迁移频繁，倘若厂商不能以敏捷的产品迭代速度，满足消费者日趋复杂的功能需求，则很容易在竞争中落入下风。例如某头部韩国美容个护品牌，其主要客户群体为喜爱尝试新事物的年轻用户，但该品牌近年来产品更新迭代速度相较本土竞品落后明显，对其主要客群的吸引力不足（见图6）。

图6：近3年美容个护行业中国品牌与韩国品牌上新频率对比

单位：SKU商品数



注释：统计口径为2019年1月至2021年7月已上新产品SKU数；SKU为商品库存控制的最小可用单位，当品牌、型号、配置等属性中任一属性与其他商品存在不同时，可称为一个SKU
资料来源：国家药品监督管理局，电商平台官方旗舰店，普华永道思略特分析

2. 渠道布局整体实力较弱

韩企在渠道布局方面整体实力较弱，深度及广度均不及本土玩家，营销触点少。此外，不少韩企对经销商与渠道的管理也有待优化，销售终端运营全面由代理商管控，品牌方渠道管理职能缺位。以消费电子行业为例，某些韩企没有跟进竞争对手“新零售”的趋势，不同类别产品渠道间未能有效协同，导致销售连带率低，变相加重了渠道成本。在美容个护行业，部分韩企大幅收缩线下渠道，与中国本土领先玩家加速线下渠道布局的模式背道而驰。线下渠道的丧失，导致消费者触点不及竞品，进一步陷入了恶性循环。

3. 品牌形象未触达用户心智

韩企品牌作为中国市场的外来参与者，本就面临形象建立时间长、品牌推广难度大等问题。而在此背景下，有些韩企在危机公关处理方面表现不佳，难以树立优质的品牌形象。以美容个护行业为例，某韩国头部化妆品牌因原料供应商违规操作，旗下多款护肤品被检测出含有杀菌剂等有害成分。该品牌仅以下架并召回问题产品应对，危机公关力度不足，加之中国消费者未对其建立品牌信心，在舆论的不断发酵下，导致中国业绩受到了剧烈冲击。

4. 外延扩张与生态合作有限

某些韩企在进入中国市场后，未能借助如兼并收购、参股控股、成立合资公司等外延扩张的手段，错失了利用本土企业资源优势加速在中国市场渗透的机会。此外，韩企对包括供应商、经销商和其它合作伙伴在内的产业链上下游和周边生态建设合作伙伴重视程度偏低，生态合作伙伴较少。如在韩国优势的某消费电子行业，韩国厂商追求高画质、高分辨率等传统技术突破，而对当前中国消费者越来越重视的互联网内容服务方面关注有限。因尚未采取多元手段与中国成熟互联网内容提供商或智能家居服务提供商进行深度合作，从而与可提供全套内容服务的竞品形成差距，竞争力较弱。

5. 总部授权不充分

韩国总部尽管对中国市场充满期待，但对中国子公司授权程度偏低，导致在华韩企出现应对市场反应慢、总部资源协调难等痛点。某韩资零售巨头前员工曾在接受中国日报网采访时表示：“公司基本沿用韩国家长制氛围浓厚的管理方法，各大高管均由韩方派员任职，韩方高管数量多达三四十名。”而部分在华韩企高层对中国市场认知不深，汇报机制冗长缓慢，使韩企难以适应瞬息万变的中国市场。



第三章：对在华韩国企业的建议

外部解决策略：敏锐把握市场转变，充分了解市场格局

韩资企业应对外部行业发展趋势、竞对近期动态、优惠政策导向、客群偏好迁移等市场信息做到周期性追踪整理，提升涵盖全局的战略视野，增强早期风险识别能力，敏锐把握行业关键动态。

1. 研判行业大势

当前中国经济态势稳中向好，近期出台的国家级战略方针如“十四五”规划和2035年远景目标纲要等，均对中国未来经济提出了高质量发展的新目标。中国推出一系列新举措、大手笔，为科技创新、高端制造等行业提供持续动力。韩企应准确把握中国行业大势，对中国的产业结构、需求结构、发展格局等进行深入了解，精准识别所处行业的新动态、新机遇并进行重点布局。但同时，中国经济也面临中美博弈、东亚地缘政治局势、全球疫情形势等不少挑战。韩企可通过场景分析等方法，对外部不确定性因素进行描绘和动态追踪，加强对于如“黑天鹅”、“灰犀牛”等外部特殊事件的识别能力，从而提早进行动态调整并有效部署应对措施。

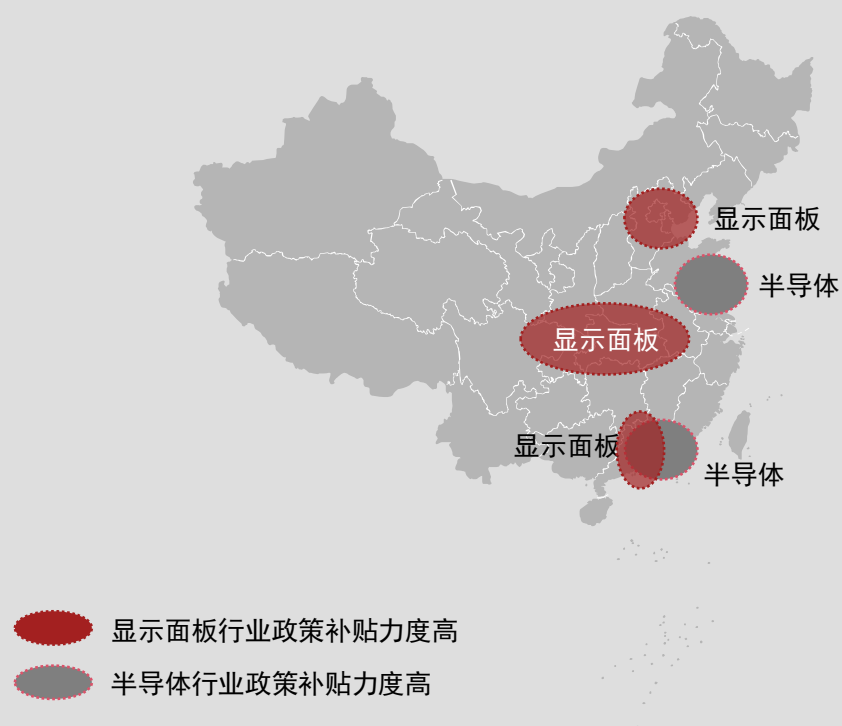
2. 洞察所处赛道

韩企需加强对主流市场玩家现状和竞争格局信息的研究分析，正确认识自身所处行业及细分赛道的市场格局，为中短期及中长期的业务战略决策提供情报支撑。韩企应精准识别主要竞争对手，并对其关键能力进行研判。不仅需要深度调研对标企业的历史演进、战略规划、组织架构、业务能力构建等维度，更要密切关注其在面对市场趋势转变下的战略布局、落地举措、执行情况等。

3. 善用政策条款

对国家大力扶持的战略新兴行业，韩企应重视对扶持产业政策演化趋势的研究，借势活用各级政府及园区的优惠政策，为自身谋求最大化权益。在显示面板、半导体等补贴力度较大的高端制造业中，各地补贴与支持政策的强度有显著区别，韩企在投资建厂、合作洽谈时应重点甄别，进行有针对性的布局。例如，不少中国国产显示面板厂商每年可获得上亿乃至数十亿人民币的资金补助，韩企应积极关注竞争者的政策补贴情况，善用一揽子政策为自身寻求最大程度的支持（见图7）。

图7：显示面板及半导体行业政策支持力度



资料来源：普华永道思略特分析

4. 重视用户偏好

韩企应定期开展消费者调研并持续迭代用户画像，通过跟踪了解目标客群关键购买要素的变迁，及时调整产品功能与产线布局，做到充分匹配用户诉求。韩企不仅可以通过自有云、数据中台等载体，充分沉淀当前用户的使用习惯及数据，延长用户的生命周期并引导“二次消费”，更可以根据用户画像，从外围市场有针对性地“拉新”，从而实现精准营销。

内部应对方法：有效制定本土战略，完善总部授权管控

韩企应积极围绕在华业务单元的商业计划，制定并开展整体战略经营体系，有效分配预算及资源，敏捷调整以适应快速变化的中国市场。对于战略实施落地，更可从利润目标入手，对创造价值的活动进行分解，从而找出价值的真正来源和关键环节，以充分提升在中国市场的影响力。

1. 提升产品实力

韩企应着重提升产品功能，优化产品布局，并加强产品的本土化程度及对中国市场的适配性，更加贴近中国消费者的独特需求，从而夯实用户基础。例如，某美资国际美妆巨头的供应链部门通过数字化监测和社交媒体，实时了解中国消费者最新的喜好与诉求。在留意到中国消费者偏向无硅油的洗发水后，该企业及时转产，推出新款无硅油产品以适配消费者诉求，后续销量证明该款产品获得了市场的高度认可。此外，某日资个护品牌在中国设立研发中心，深入开展有关中国消费者肌肤、化妆习惯等方面的研究，从而不断推进本土化产品开发以满足中国用户的需求，多年来已成功扎根中国市场。

2. 升级营销渠道

韩企应顺应消费者产品购买渠道的习惯变化，紧随主流厂商渠道更新趋势，优化结构与运营模式，并强化线上、线下渠道升级。韩企还应把握消费升级大趋势，发力精品线下渠道，聚合“全品类”，以“全场景”的布局形态应对门店坪效压力，使线下渠道承担起品牌宣传与销售体验合一的双重使命。同时，韩企可加速清退长尾渠道，完善经销商管理机制，并有效落地信息化零售终端管理系统。例如，某全球知名法系美妆品牌，在中国线上渠道建设上布局较早且投入力度大，除了旗下各大品牌进驻天猫、京东等头部电商平台之外，亦同步发展自有电商平台。通过广布局的电商渠道，该品牌成功打入下沉市场，建立起三四线城市用户群体。除线上渠道外，该品牌还同步发力线下渠道，在中小型城市开设大量柜台，中国有望成为该品牌全球范围内最大的市场。



3. 树立品牌形象

当下日趋敏感的中韩关系易对韩企运营增加变数。在此特殊时期，韩企更应重视品控与舆论导向，同时在客群中建立积极的品牌形象，通过传播分享、社交测评等途径形成口碑效应，激发消费需求，弱化敏感事件带来的潜在负面影响。即使公关危机发生，企业亦应及时通过建立舆情监督机制、直接应对、妥善处理，以及正面信息冲淡等手段予以缓释，将负面口碑的影响降至最低。

4. 外延扩张丰富生态

作为中国市场的“外来者”，韩企应借助中国本土资源与力量，秉持开放共赢的理念，通过外延扩张如兼并收购、参股控股、成立合资公司等手段，迅速扩大自身在华影响力并加速在中国市场的渗透。以汽车行业为例，某国际领先的日资电机制造厂商近年来希望抢占快速扩张的中国纯电动汽车市场。该公司与某华南汽车厂商成立中国合资公司，通过在汽车零部件领域的联手合作，快速打入中国市场并提升在华影响力。同时，以该合资公司为起点，出售大量零部件给在华本土及海外的汽车厂商。合资公司的成功使该日资企业将其汽车电机相关业务定位为集团高增长业务。

5. 完善总部授权管控

对于管控机制，韩国总部应厘清管理界面，画清管控主线，搭建层次清晰、责任明确、充分授权的对华管控体系。韩企应及时与韩国总部联动协同，使总部在充分理解中国市场的特殊性与重要性的基础上，增强总部与中国子公司在人、财、物、技术等资源要素上的协同。例如，某领先日资消费电子厂商在中国进行智能生态布局时，得到东京总部在技术、人员、财务等方面的支持，用于其中国云平台的日常运维与定期版本更新，并与总部未来研发的硬件产品进行适配。

结语



在华韩企作为中国对外开放战略的重要参与者与获益者，始终在中韩关系中起着重要的纽带作用。虽然部分韩企在华业务近年来屡屡受挫，但随着中国政策的进一步市场化，中国政策的进一步成熟，中国消费者的进一步理智，在华韩企有理由对其在中国市场的发展前景保持乐观。

在华韩企应坚定信心、积极行动，对外敏锐把握行业转变，充分了解市场格局；对内有效制定中国战略，完善总部授权机制，在中国市场走出困境、重整旗鼓，实现更为长足的发展。

有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

www.strategyand.pwc.com