

在复杂环境中把握中国
市场的机遇：在华跨国公司
当前需要何种领导力

即便贸易争端与国际情势风云多变,中国始终是重要的国际市场,而中国市场本身也在不断发展演变。在华经营的跨国企业要想在中国市场取得成功,除了坚持产品与服务的质量以及保证治理水平,更需要加深对本地市场的理解,提高敏捷性,并扩展适应性。

与中国本土企业的快速创新、敏捷部署相比,跨国公司往往受限于冗长的决策过程、总部的集中审批以及较低的风险容忍度。为了解决这些问题,罗盛咨询近期在北京和上海举行了两次首席执行官圆桌讨论,邀请了来自跨国公司的中国团队以及中国本土企业的领导者们,分享讨论相关实践。

关于如何在复杂时期把握中国市场中的机遇,本文总结了与会嘉宾们所分享的洞见。

充分理解中国市场的业态并勇于试错

为了使企业在中国市场获得蓬勃发展,跨国公司的在华高管们除了须具备直面公开竞争、有效运营的领导力,更应对本地商业生态有着深刻理解。颠覆式创新是中国市场的常态,中国本土企业的领导者们通常能够认识到,并不存在既定的规则,而是根据市场动态快速发展出对应的策略。这些熟谙本地业态的领导者们擅长于洞察消费者需求,掌握竞争对手能力,以及利用颠覆性新技术。

若想在这样的市场中占据先机,领导者们应关注整体上的回报优化,而非仅着眼于产生利润,应不惧于连续进行风险决策,进而找到新型的商业模式。为此高管们应保持灵活性,根据不断涌现的新信息和不断变化的环境,随时调整其商业视角。要旨即在于对竞争威胁进行充分理解,然后根据市场的需求给出具有竞争力的解决方案。

放权本地团队灵活决策

在迅速发展的中国市场中,企业的响应速度和敏捷性是关键,而跨国公司在跟上本地竞争对手的步调上,所面临的压力日益增大。中国公司往往得益于精简的决策过程和强大的风险容忍度,而在本土市场更具优势。比如,中国公司纷纷迅速部署人工智能工具(如DeepSeek)以降低运营风险并提高准确性,而许多跨国公司则在等待总部的漫长审批流程。

为了有效地参与竞争,跨国公司须反思其权力框架,精简决策过程,允许其本地领导团队进行果断行动,以让企业快速适应市场中的新变化。而这实际上意味着跨国企业需要进行思维方式上的转变。让公司的各个层级都拥抱敏捷性和创新性,通过授权让本地团队拥有更高的自主性和主人翁意识,可以让企业在不牺牲质量的同时快速响应市场需求。



为市场带来超越产品的价值

要在中国市场实现真正的成长, 跨国公司需要超越单纯的产品销售, 将自身融入本地生态, 创造真正的价值。这意味着公司需要重新定位自身角色, 从与合作伙伴维持简单的交易关系转变为成为本地社区的一分子, 而不仅仅是市场中的一个参与者。

例如, 从本地合作出发, 跨国公司可以提供有竞争力的价格以及数据共享服务, 从员工角度出发, 提供有竞争力的薪酬以及培训和教育机会等, 解决更广泛的社会需求, 并从可持续发展中获益。以某家医疗仪器公司举例来说, 与其单纯地推销癌症诊断设备, 可以将自己转变为癌症早期检测和复发预防的倡导者。同样, 在药品销售方面, 公司可以通过建立本地合作伙伴关系和采用创新的定价模式, 提高药品的可及性而非一味寻求最高定价。

归根结底, 成功的市场战略在于认识到企业在本地生态中的角色并加以践行, 从而推动自身的可持续增长, 同时为社会带来积极影响。为此, 企业需要拥有深刻理解本地生态的领导者, 而这些领导者应当具备不断试错的意愿, 以使企业适应不断变化的环境。

乱而不紊, 动而有常

总之, 跨国公司在中国需要的是一种兼具务实和创新的领导力。领导者们必须具备快速调整策略的能力, 以确保企业战略与不断变化的市场保持同步。他们应善于与各利益相关方建立联系, 并在必要时通过积极引导团队以及促进利益相关方的参与来发挥关键作用。反思和适应能力同样重要, 以利于在响应变化时以尽量低的风险推动创新。

作者

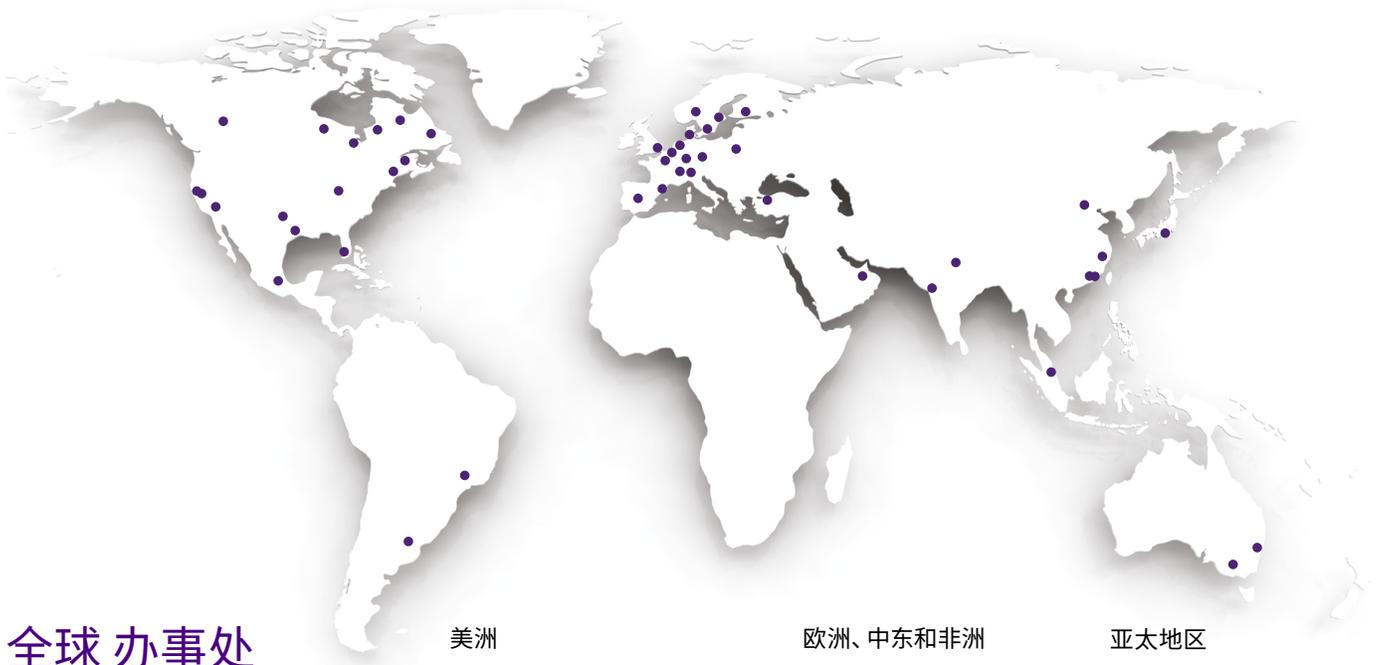
吕美凤 (Grace Lu) 女士是罗盛咨询医疗保健业务团队的亚太区负责人。她常驻北京。

韩凯文 (Kevin Harris) 先生是罗盛咨询工业与能源业务团队的亚太区负责人。他常驻上海。

罗盛咨询简介

罗盛咨询是一家全球领导力咨询公司。依托全球47个办事处的500+余位顾问，我们与众多行业和地区的上市公司、民营企业和非营利组织密切合作，帮助客户建立由变革型领导者组成的团队，应对当下面临的挑战，并预测正在重塑全球商业环境的数字化、经济及政治趋势。从董事会架构、董事会文化和有效性，到企业卓越领导力的选拔和评估，我们的团队将数十年的咨询经验，用于帮助客户解决复杂的领导力问题。我们致力于重塑引领世界前行的力量。

www.russellreynolds.com



全球 办事处

美洲

- 亚特兰大
- 波士顿
- 布宜诺斯艾利斯
- 卡尔加里
- 芝加哥
- 达拉斯
- 休斯顿
- 洛杉矶
- 墨西哥城
- 迈阿密
- 明尼阿波利斯/圣保罗
- 蒙特利尔
- 纽约
- 帕洛阿尔托
- 圣保罗
- 多伦多
- 旧金山
- 斯坦福
- 华盛顿

欧洲、中东和非洲

- 阿姆斯特丹
- 巴塞罗那
- 布鲁塞尔
- 哥本哈根
- 迪拜
- 法兰克福
- 汉堡
- 赫尔辛基
- 伊斯坦布尔
- 伦敦
- 马德里
- 米兰
- 慕尼黑
- 奥斯陆
- 巴黎
- 斯德哥尔摩
- 华沙
- 苏黎世

亚太地区

- 北京
- 香港
- 墨尔本
- 孟买
- 新德里
- 上海
- 深圳
- 新加坡
- 悉尼
- 东京