

**ATKearney**

Global Business Policy Council

科尔尼全球商业政策委员会(GBPC)

# "多元本地化", 全球化的下一站?

在风云剧变的全球商业环境压力下, 企业必须转型为一体化的本地企业。

2018年9月





# 多元本地化时代企业需要做出战略转型

本世纪初，企业战略的主流是以商品、服务、资本、人员与信息的全球流动为代表的全球化战略。这一战略从1989年柏林墙倒塌一直持续到2008年全球金融危机爆发，发展势头良好，从未间断。在此期间，为适应全球化体系下的“扁平”世界，企业纷纷重组为“全球一体化企业”，这一说法由前IBM CEO彭明盛（Samuel Palmisano）首次提出。他认为，与集中式组织核心职能部门、各国分公司分权管理运营的传统跨国公司所不同，全球一体化企业“需要全面改变企业的战略、管理和运营模式，以便追求新的目标：即在全球范围内实现生产和价值输送的一体化。”<sup>1</sup>

“多元本地化”时代即企业更加注重当地社区、行业与产品、文化与习俗等元素。

然而，在过去10年里，全球化战略面临越来越大的压力。经济、政治、社会和技术等因素都在遏制全球化的发展，推动了“多元本地化”时代的到来——即企业更加注重当地社区、行业与产品、文化与习俗等元素。这部分原因是全球经济的“孤岛化”严重。受民粹主义和保护主义情绪的影响，各国政府不得不转向国内市场，经济都孤立起来。此外，技术进步以及来自消费者、投资方、政策制定者等利益相关方的压力也推动企业向多元本地化的转型。在这一新的营商环境下，全球一体化的商业模式面临质疑。随着全球孤岛化压力的持续蔓延，就连跨国公司的业务连续性也受到威胁。这些压力往往迫使制造商和消费者更加认同本地和地区化的社群。

促使全球经济体系这一重大转变的原因是整个外部环境的复杂性已经达到历史最高水平。地缘政治风险卷土重来。中东地区纷争升级、俄罗斯和欧洲主要国家矛盾重重、中美贸易战、其他国家竞相争夺印度-太平洋地区的权利等。一国内政治风险也不断激增。波兰、匈牙利、意大利和其他欧洲国家的民粹主义政府使投资者感到不安，有反竞争和干涉主义政策的倾向。此外，监管框架也南辕北辙。比如，世界各国有越来越多的地方政府带头执行环境法规。虽然短期内经济增长强劲，但由于债务威胁不断增加、生产力增长疲软以及当前的增长对可持续发展的威胁，中期经济不确定性风险仍然居高不下。技术变革不断加速。如区块链、人工智能、3D打印、CRISPR-Cas9等新技术正在改变我们商业和日常生活的方方面面。世界政权正向下一代转移。二战后的一代领导人相继退出，个人消费减少，千禧一代成为就业和消费的主力军。

企业领袖们逐渐认识到全球化带来的这些相关压力，策略开始向多元本地化转移。2017年科尔尼《全球企业高管观点》中有超过三分之二的企业核心高层和董事会成员反映，全球化策略已经不太符合当前的环境。虽然大多数（62%）仍然认为全球化的运营策略比以前更加可行，但他们也认识到转变方向的必要性。90%的受访者表示，在当前的全球商业环境下，要想取得成功，必须改变战略。很多公司正在或考虑调整供应链或国际布局，以适应新的形势。

对所有市场采用一刀切的商业策略越来越行不通了。越来越多的公司开始推行本地化的策略——将管理、运营、供应链、生产、产品或营销活动转移或下放到各国当地市场。对于本地化的理解一般以国家层面为主，但在更大或更多元化的市场，比如印度市场，本地化也发生在低于国家的地方层面。根据业务活动可本地化的幅度，公司的策略可分为国际化或“全球本地化”。全球本地化是指对产品进行集中开发与分销，然后针对本土市场定制产品某些方面的设计。像全球一体化企业这样完全自由的全球化战略建立的基础与本地化从本质来说是不同的，本地化的战略是建立在无缝连接的遍布各地的全球供应链体系的基础上的。

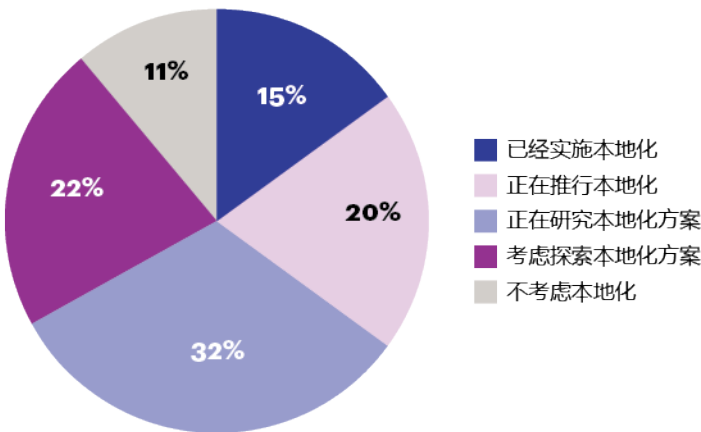
<sup>1</sup> Samuel Palmisano, “[全球一体化企业](#)” (The Globally Integrated Enterprise), 《外交事务》杂志, 第85卷第3期, 2006年5-6月

事实上，现在全球投资者几乎不约而同地认可了本地化策略的优点。根据2018年《科尔尼外商直接投资信心指数》的调研结果显示，89%的企业正在推行或考虑推行本地化策略（见图1），约有40%的企业聘用当地人才或在当地市场建立生产基地，三分之一选择在当地市场进行产品设计与研发，并且在进入新兴市场时在并购、建立合资公司、品牌推广和营销、内部管理等环节采取本地化策略。

图1

近90%的投资者正在推行或考虑推行本地化策略

您是否正在实施或考虑实施本地化战略？



来源：2018科尔尼外商直接投资信心指数

近年来全球化企业的业绩表现差强人意，因此对本地化的关注是有道理的。据《经济学人》估计，2015年以来，在市值最高的那些500强企业中，全球化公司的利润增长只有12%。而同期本土企业却达到了30%的高增长，并且投资回报率也比跨国企业略有胜出。联合国贸易与发展大会发现全球外商直接投资回报率从2012年的8.1%下降到2017年的6.7%。因此，缩减开支、将重心转回国内市场或国外业务本地化似乎成为提高效益的主要策略。

本地化策略增加了内部复杂度。本土一体化企业必须针对每个市场定制实践做法、流程和产品。

跨国公司或全球一体化企业向所谓的“本土一体化企业”转型时需要彻底改变组织结构与公司战略，从而实现业务运营的本地化。本土一体化企业与跨国公司的相似之处在于核心部门集中管理，其他业务放权给下级单位。但不同的是，本土一体化企业的下级单位可以从一个国家内的地区层面组织管理，因此下级单位数量较跨国公司更多。更重要的是，本土一体化企业的下级单位在与当地的利益相关方关系处理上有更多自主权，更能融入当地社区，因为它们将自己视为所在社区的公民。它们对本地化的关注反映了在多元本地化时代，无论是大型企业还是小型企业，全球性企业还是本土企业，都必须在本土市场上发力。

然而，传统的本地化策略也面临着巨大的挑战。虽然这一策略可以解决复杂的外部问题，但却增加了内部复杂度。与那些经营方式及流程统一的全球一体化企业不同的是，本土一体化企业必须针对每个市场定制实践做法、流程和产品——甚至有些本地化细分到城市层面。另外，企业并非只采用一种本地化策略。在正在推行本地化或考虑推行本地化策略的投资者中，有三分之二会采用2-3种本地化方法，因此增加了内部复杂性。

只有部分公司可能具备管理这一复杂性的能力，而大多数公司尚未具有这样的能力。在现行环境下，虽然企业的成功离不开本土市场的大力发展，但是不一定要在多个市场开展业务。换句话说，在多元本地化的时代，全球化布局并不适合所有的企业。相反，管理者在选择要进入的市场时必须更加谨慎。无论是为了调整业务体系，还是在所在市场建立完备的商业感知体系，都必须进行一场彻底的业务再评估。

## 传统的本地化战略面临新压力

本地化并不是新事物。过去25年，随着全球化越来越普及，本地化逐渐意味着定制化产品和客户化市场，以满足特定市场对消费偏好、监管环境、营销趋势、定价机制、竞争格局等的特定要求。例如，麦当劳在印度不销售牛肉或猪肉产品，在日本推出章鱼和鲑鱼口味。日本汽车制造商很久之前就在美国建了工厂。而洛克西德马汀JSF联合攻击战斗机的零件在订购该机型的9个合作国家生产。为了在多个市场取得成功，管理好复杂的国际运营体系，部分公司在全球化运营的同时，实施了局部本地化产品设计。也有一部分企业则赋予地区或国家层面几乎全部的业务自主权。还有另一些公司尝试了其他不同的模式和策略。这些本地化方法的共同之处是注重利用全球一体化供应链实现来各个市场的成功。

之前的本地化只是全球化策略的一个补充，但是现在却比较盛行。全球企业逐渐实施本地化策略，因为本地化可以有效提高竞争力，特别是在快速发展的新兴市场。竞争格局的这一转变在中国市场上尤为明显。过去几十年，中国是全球制造中心，催生了大量高技能、灵活的本土劳动力，竞争力不断提升。事实上，中国本土企业现在已经能够直接与跨国公司抗衡，因为它们作为本土企业，有更大的优势。比如，和总部或研发中心位于欧洲或北美的跨国公司相比，它们能够更快地把产品推向当地市场。在中国有着悠久历史的跨国公司已经认识到这方面的短板，并做出了相应的调整。如，ABB公司于20世纪初进入中国，十多年前就开始了本地化研发，始终践行“在中国，为中国和世界”本土发展战略。西门子的SMART计划，针对新兴市场推出特定产品，包括中国价值链的全面本地化。在新兴市场，竞争格局的这一转变趋势或将继续，推动更多全球企业对其员工构成、研发、产品设计和营销活动进行本地化，与规模和效益日益壮大的本土公司竞争。

然而，今天我们看到的本地化策略与全球化时代的本地化策略有明显的区别。除竞争格局的转变之外，还有五个外部环境因素催生了多元本地化时代的发展，推动着一个全新浪本地化经营策略的形成。推动全球商业环境变化的因素包括需求方面的因素和供给方面因素，如：政治风险不断上升、消费者偏好转变、产业政策收紧、全面的技术变革、企业社会责任的增加。这些趋势将带来全球运营的风险与收益计算方式的改变。虽然目前本地化的重点是商业产品，而且大多数分析也是围绕本地化压力对产品的作用，但是服务业也将面临更大的压力，特别是数字化服务。服务或将成为下一个本地化的战场。

## 政治风险：民粹主义抬头和全球经济孤岛化加重

近期，全面逆全球化情绪出现了与后冷战时期类似的情况，引起了巨大的政治危机，如英国脱欧和特朗普当选。反精英、反移民和反全球化等情绪持续高涨，贫富差距增加。之所以出现这样的形势，是因为全球化（以贸易自由化、投资和人才市场开放为主要特征）和技术的进步加剧了竞争、生产离岸外包和工资下行的压力，特别是发达市场的中低技能劳动力收入下降。这一趋势导致国民贫富差距拉大。全球金融危机和之后的复苏又加剧了这一趋势。据瑞士信贷集团研究，2017年全球最富有的1%人口拥有全球50%的财富，财富占比量比金融危机之前增加了近8%。

这些趋势必然在政治舞台上有所表现。实际上早在2015年1月我们就提出不平等性将加剧的风险，包括逆全球化、保护主义、民粹主义和反移民情绪的高涨。在《从全球化到孤岛化》（Globalization to Islandization）报告中，我们探讨了未来孤岛化场景的几个特征，包括更多保护主义措施，全球经济流动受阻、宏观经济不确定性持续、地缘政治对商业环境产生新的影响。不幸的是，这些预测很多已经成为现实，是持续逆全球化现象的一个反映。2017年《爱德曼信任度调查报告》（该报告每年调查28个国家的公众态度）指出，60%的受访者担心工作被外国竞争对手抢走，58%的受访者担心外来移民会抢走低薪工作，55%的受访者认为自己的工作很容易被外包服务取代。

## 反精英、反移民和反全球化等情绪持续高涨，贫富差距增加，导致全球经济孤岛化加重。

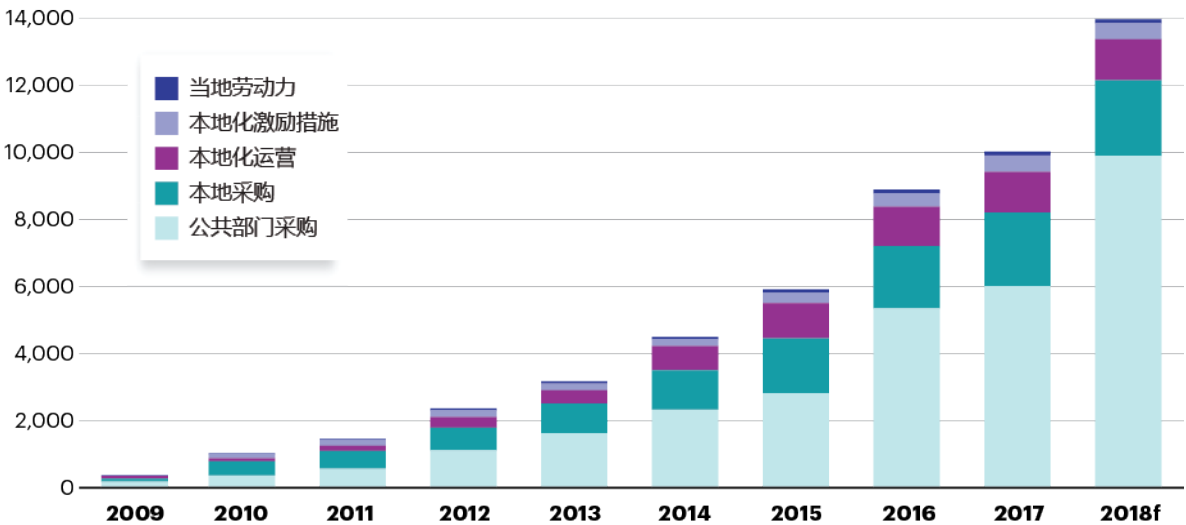
这种逆反情绪体现在诸多方面，最明显的就是国际贸易摩擦。美国退出《跨太平洋伙伴关系协定》（TPP）和中美贸易摩擦升级或许是迄今为止最为明显的反对贸易自由化的政策行动。而这也可以从北美自由贸易协定（NAFTA）的谈判里，昔日贸易伙伴之间扩大化的贸易冲突中可见一斑。就连一向被标榜为欧洲开放和全球化拥护者的法国总统埃马纽埃尔·马克龙，也提倡保护法国产品，加重了欧盟自由贸易实现的复杂度。很多曾经努力消除商品和服务贸易壁垒的政府现在也逐渐建立了贸易壁垒。

自大萧条时代结束以来，全球60个最强经济体建立了逾6000个贸易壁垒。其中，美国和欧盟成员国单个国家出台的限制性新规超过1000个，而印度、阿根廷、俄罗斯和日本也在这方面不甘落后。而且这些政策没有废除的迹象。世界贸易组织在最新的一期报告中指出，20国集团的贸易限制举措增加了一倍。《全球贸易预警报告》指出，近年来各国推动本地化的政策大幅增加（见图2）

图2  
企业必须应对一系列本地化政策

### 政府本地化政策

全球正在实施的政策累计数量



注：2018年数据根据本年度前5个月采取的措施预测得来  
来源：全球贸易预警组织；科尔尼分析

除国际贸易困境之外，民粹主义和民族主义也将企业推向危机的边缘，对其品牌声誉产生重大影响。美国境内企业在国内经营的压力越来越大。例如，2016年美国大选期间，时任候选人特朗普就瞄准美国空调设备制造商开利（Carrier）解决劳动力外包问题。大选期间，亿滋国际（Mondelez International）宣布Nabisco工厂将从芝加哥迁到墨西哥后上了新闻头条，遭到了抵制。外资公司先发制人，纷纷采取措施应对受政治因素影响的商业环境。例如中国公司阿里巴巴，它承诺为美国创造100万个工作岗位。2017年6月，中国制造商富士康在白宫的一次新闻发布后宣布了对美国投资100亿美元以上的建厂计划。在英国，基于脱欧会造成贸易争端的预测，很多公司决定缩短供应链。英国企业还是失去很多进入国际市场的机会，鉴于关贸政策的不确定性，欧盟企业尽量避免与英国合作伙伴和供应商合作。

最后，民粹主义和民族主义情绪虽然日益趋于隐蔽，但是其影响仍然十分深远，尤其对于跨境贸易的打击很大。越来越多的银行、保险以及消费与零售行业企业都在收集、存储和分析与现有和潜在客户相关的大数据，以应对其巨大的商业危害。然而近些年，各国政府却提出了商业数据本地化的需求。例如，欧盟颁布的《一般数据保护条例》旨在最大程度地保护用户的数据及隐私，为企业增加了大量合规成本。澳大利亚和俄罗斯也纷纷通过新的数据法规。这些不同形式的法规都迫使企业不得不更新它们的法务、人事以及隐私条款，以避免影响正常的运营或者在这些主流市场支付大量费用。由此建立起的巨大的电子防火墙进一步恶化了跨境贸易数据的流动，在全球经济不断电子化的背景下，未来经济与贸易全球化被蒙上了一层阴影。

但最近发生的另外一些事件从侧面反映了自由贸易与国际合作尚未完全成为过去时。欧盟-日本贸易协定的签署就是其中之一，而且，11个亚太国家发布了“跨太平洋伙伴关系全面进步协定”（Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership），简称CPTPP。然而，由于少了美国这个成员国，以及相对于TPP少了许多美国人努力争取来的实际条款，例如如何解决数据流和知识产权问题等，CPTPP协议似乎并不能完全代表着21世纪的全球经济，其范围从覆盖全球40%的经济总量跌落到仅占13%。

## 消费者喜好：本土与个性化产品的需求不断增长

对于B2C行业来说，针对不同地域的市场来处理消费者不同的喜好已经不是什么新的挑战了。早在上世纪90年代，那时流行的一个词叫“全球本地化”就是描述这种在全球范围内开发和销售带有强烈的本地流行文化元素的产品。而实施这一战略的经典案例就是麦当劳如何在其标准化的菜单中考虑进本土风味与饮食习惯。同样地，联合利华和宝洁也纷纷在亚洲与非洲市场减小了产品的包装尺寸，以迎合当地消费者对平价的需求。对于很多企业来说，针对特定区域和国家的独特产品需求往往只体现在供应链的末端。这一策略不仅使它们能够继续利用全球化供应链的生产效率，同时还避免为产品线增加过多的复杂性负担。

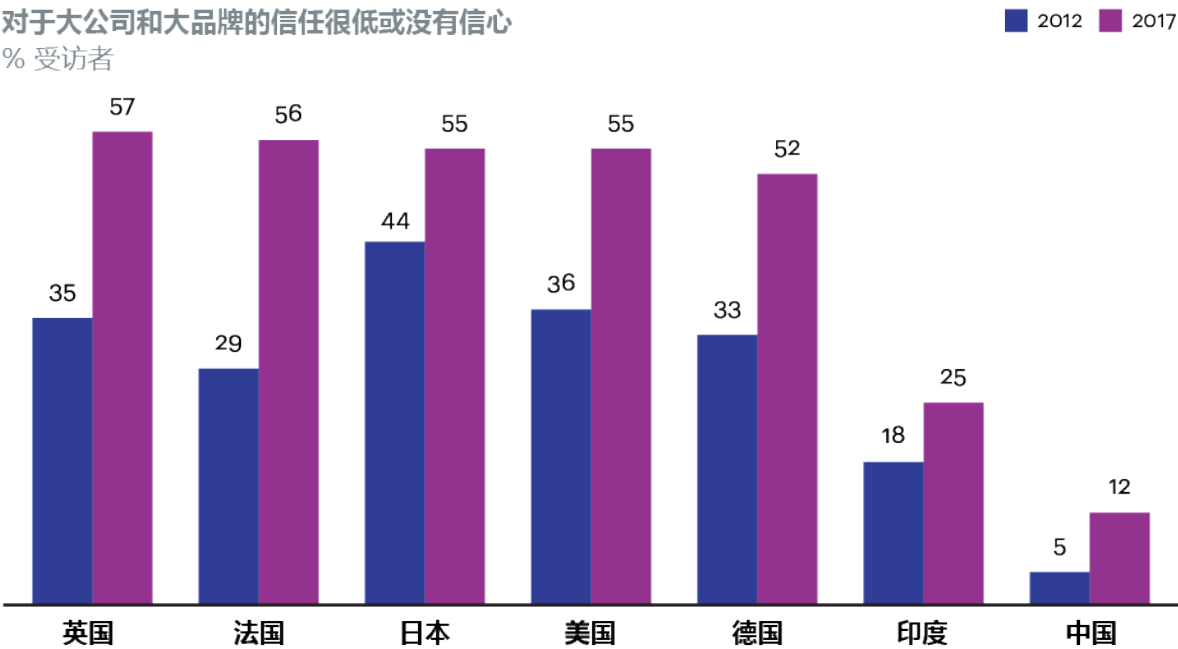
然而，如今消费趋势再一次转变为趋向更为本地和个性化的产品需求。这一趋势的产生有多种原因。首先，前述的不断加大的民粹主义与保护主义情绪是这一趋势产生的主要力量。例如在美国，2017年7月的一次Ipsos民调中显示70%的美国人认为购买国产产品非常或者很重要。

其次，某些细分品类消费者对产品采购中对生态环境的影响越来越担忧。在当地生产制造产品不需要经过长途运输，所以消耗较少的资源，从而在生产过程中产生更低的碳排放。根据2015年尼尔森的研究显示，全球66%的消费者愿意支付更高的价格购买更加环保的品牌，而2013年的调查中这一数据仅为50%。超过半数的消费者愿意为环境友好型和社会责任感高的企业支付更高的价格。

其三，电子商务的兴起以及多样化的无摩擦商业经济出现，消费者在不知不觉中就做出消费决策，这就更需要品牌商去创造更多的本地化和个性化商品。在当今这个由算法来决定消费者能看到何种产品的商品社会，企业必须给予消费者一个理由，让消费者停止那些自动产生的购买流程，更为主动地去选择他们青睐的品牌，而不是被动地接受那些可替代性选择。科尔尼的专家将这种过程描述为“在无摩擦消费行为中建立一种品牌摩擦力”。

最后，许多国家的实例证明消费者对于大品牌的信任度正在下降（见图3）。综上所述，这些消费趋势迫使企业不得不采取综合的供应链和产品组合策略，以保持和增加全球的消费者数量。企业在全球化市场中开始质疑传统的大众消费市场和“全球本地化”策略，取而代之地开始尝试多元本地化战略。

图3  
消费者对大品牌和大公司的信任度降低



来源：科尔尼2017年全球消费者洞察报告

科尔尼全球消费者洞察报告指出新世代消费者在态度和行为上呈现出三大显著趋势：品牌信任感、社交影响力、个性化体验。实际上，2017年消费者调研中三分之二的美国管理人员受访者认为提供个性化体验已成为最重要的因素。综上所述，这些趋势给予了本土和那些不断推出独创的本土产品元素的企业以有利的优势。

食品与饮料行业受这一趋势的影响最为明显。例如，雀巢已经开始收购更多的本土和更健康的食品品牌，以抵消它们在某些大众市场和旗下一些国际品牌日渐衰微的影响。同样地，大型啤酒生产商收购了一系列美国小众的精酿啤酒品牌，致使过去大众啤酒市场的份额翻了一番，一改其趋于饱和的市场现状。2016年全球最大啤酒商百威英博(Anheuser-Busch InBev)收购了南非米勒，使其保存住了啤酒产品线中本土的品牌。这一举动有力地巩固了其在不断增长的本地啤酒行业的地位，南非的啤酒市场在2014至2016年间翻了一番。在印度，可口可乐极力想要进入果味饮料行列，而摆脱碳酸饮料的固有定位，以吸引当地消费者的青睐。可口可乐引入了数种不同的当地口味，包括在印度某些地区特有的组成成分，品牌商在一国之内就创造出多种产品的变化，这再次反映出企业的高度本地化策略。上述种种案例均反映了企业决策人员相信这些本土消费者趋势是长期的走向而不是一时兴起的行为。

美妆与个护行业也受到日益增长的本土品牌偏好趋势的影响，尤其是亚洲消费者的购买力与日俱增。个护品类里的香氛产品就是不断推出供应链端创新以满足本地消费者需求的最为典型的例子。例如，企业一改过去集中式开发和生产洗发水的做法，而是只集中生产香精部分，在终端销售地加入水和其他本土添加香氛。这一策略使品牌商能够快速扩展更宽泛的当地品类。同样，鉴于肤色和审美差异，美妆产品也必须考虑本地消费特征。例如，为了更好地服务于亚洲消费群体，全球奢侈品巨头LVMH集团推出一款全新的高端化妆品品牌茶灵，兰蔻也将亚洲美妆趋势引入了其Énergie de Vie系列。实际上，这一讨好亚洲消费者的行为体现出一种全球策略的转变。在新加坡和英国、加拿大等地，许多美妆零售商都会专门为中国旅游购物者准备好针对中国人的美妆产品。

## 企业决策人员相信这些本土消费者趋势是长期的走向而不是一时兴起的行为。

有些消费者对本土技术也青睐有加。在中国这样一个所有国际品牌的必争之地，消费者对本地技术优势更加青睐。例如，苹果手机在华为的出现后日子不再好过，另一品牌小米也以其低廉的价格和同等品质取得了骄人的市场表现。这一案例不仅证明消费者更喜欢本地化产品，而且也有力地证明了本土企业早已在国际竞争格局中扮演了重要的角色，在价格和质量上与西方品牌相比毫不逊色，并且对当地市场的需求理解深刻且把握准确。

不过消费数据也为这一消费喜好的转变提供了一些反例。例如，2017年尼尔森报告显示国际品牌在一些品类中表现得比本土品牌好，包括婴儿产品和运动饮料。不过，在中国和印度市场，科尔尼发现大企业相比本土企业具有更好的信任度。然而，这一消费偏好的转变的种种迹象也让我们不得不承认，随着千禧一代成为消费主流群体，那些迅速响应这些消费趋势变化的品牌才最有可能赢得先机。本土品牌凭借其贴近消费群的优势会更加迅速地识别和响应这一需求，最终在大众商品市场上打败那些国际品牌。

## 产业政策：本地生产的压力增加

世界各国政府都在致力于加快其经济的现代化和多样化，并向价值链上游迈进。目前实现这一目标的方法是制定产业政策，即影响经济结构的政府政策。联合国贸易和发展会议最近指出，近年来有包括发达国家和新兴市场在内的84个国家实施了产业政策，政策范围已经从较为传统的进口替代模式和对具体部门的支持扩大到其他经济和社会目标（见图4）。其中包括创造就业机会、开发职业技能、促进创业和创新、发展数字化，以及将经济活动扩展到欠发达和贫困的地区。

尽管历史原因比较复杂，但是现代产业政策被认为是一个国家赶超工业竞争力的蓝图，以响应不断增长的全球贸易、投资与技术层面的竞争压力。这些政策也鼓励企业建立和扩展它们自己的本地运营能力。其结果是每个国家都建立起一套复杂的规范，企业必须随时监测并做好合规处理。这些产业政策的再次活跃也从另外一个层面验证了全球民粹主义和保护主义盛行的趋势，因此驱使企业在这多元本地主义时代形成自己的本地化策略。

这些国家产业政策落地形式多样，包括提倡引入外商直接投资、本地采购、本地生产与雇佣本地员工等。全球投资者告诉我们产业政策的制定在激励与抑制机制上都面临着强大的本地化压力。例如，政府在公共基础设施和教育产业上加大投资，积极鼓励公私合营，并鼓励其他相关产业一起加入进来，共同打造有利的商业投资环境。政府也鼓励外资企业寻找本地合作伙伴，在当地采购原料，满足一定数额的当地员工比例。通常对企业的风险意味着新设市场准入条件，以达到支持当地制造业、就业用工、技术转让和经济模式多元化的目标。

图4  
更多本土产业生态开发的政策出台

产业政策的演变

|      | 1970年及以前                                                                                                        | 1980年-1990年                                                                                               | 2000年                                                                                                                                                                                    | 新兴                                                                                                                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主要特点 | 工业化，结构性转型                                                                                                       | 稳定化，自由化，放任式经济模式                                                                                           | 知识经济，全球化价值链                                                                                                                                                                              | 第四次工业革命，可持续发展                                                                                                                                                |
| 监管目标 | 创造市场，多元化                                                                                                        | 市场驱动型现代化                                                                                                  | 精细化，提高生产率                                                                                                                                                                                | 现代化产业生态开发                                                                                                                                                    |
| 主要元素 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 进口替代</li><li>• 初创产业保护</li><li>• 细分行业开发</li><li>• 逐步并有选择性的开放市场</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 有限的政府干预</li><li>• 横向政策规范</li><li>• 开放FDI</li><li>• 公开竞争</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 在开放型国家采取特定策略</li><li>• 有利的商业环境</li><li>• 数字化发展和ICT发展</li><li>• 参与全球生产网络</li><li>• 倡导对外开放与保护某些战略性行业同时存在</li><li>• 支持中小企业</li><li>• 技能开发</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 技术能力开发</li><li>• 生产创新</li><li>• 开发与可持续发展目标相符的产业</li><li>• 共有-私营知识体系，技术开发机构</li><li>• 引进国外技术</li><li>• 创业环境</li></ul> |

注：FDI指外商直接投资，ICT指信息与通信技术  
来源：联合国贸易与开发大会、科尔尼分析

这种通过产业政策加快发展本土制造业产业的例子比比皆是，而且手段各不相同。例如，印度在推出的“印度制造”以及相应的国家制造业优惠政策中，将提升本国制造业占比25%和创造一亿个就业岗位设定成目标，以此鼓励大量制造企业进入或在印度扩展运营规模，为外资提供大幅自由度。然而，这种自由化并不是没有附带条件的，往往带有阶段性的制造业规划，利用进口关税来加速发展国内制造业。这一“印度制造”计划最为成功之处在于苹果公司已经为了满足本地智能手机市场的要求开始在印度当地组装苹果手机。尽管苹果公司此前很难做到既扩展本地附加值又能满足阶段性制造业计划中对于本地采购的要求。另外，得益于印度工业政策，GE选择在印度新德里西南600英里的一个相对比较落后的城市Marhaura投入2亿美金，开始生产机车。GE看到了做出如此大投资计划的丰厚回报。对于印度来说，这一政策效果非常明显。为生产效率相对低下的地区引入新的投资可以帮助减少发达地区与经济禀赋优势不明显地区之间的差距。

海湾国家合作委员会通过出台工业政策来脱离石油依赖型经济也是这一举措中最为可持续和政府主导型本地化策略的典型代表。阿布扎比国家基金Mubadala国家投资公司，通过建立合资公司并以其他多种形式与各类企业达成合作协议，进入航空业，包括西科斯基飞机公司（Sikorsky Aerospace Services）（现已更名为 Lockheed Martin公司）、波音、空客和劳斯莱斯。这些协议体现了产业政策的不同目的。例如在与波音的协议中，提升阿联酋航空公司的员工技能被作为条款写入协议，双方公司就人才发展、工程、研发和教育与培训等方面展开了多项合作。同样，沙特阿拉伯也推出了本地化工业政策，加速了沙特政府打造的“2030愿景”计划和其国家2020转型计划，使沙特经济完全脱离石油依赖。全球最大能源公司沙特阿美也在主推本地化策略，寻求知识合作伙伴来扩展其自身能力，成为国家经济最有力的推手。

卢旺达的例子或许不那么为人所知。卢旺达通过“卢旺达制造”计划以及相关的产业政策来实现产业多元化和提高国民竞争力。这一举措取得了一定的进步，大众汽车最近宣布在卢旺达投资2千万美金设立组装三种新车型的工厂，全部用于当地叫车服务。今年，卢旺达政府还设置了旧衣市场的贸易壁垒，尤其针对来自美国的旧衣进口贸易。这些改变也是政府想要极力巩固国内的旧衣生产工业。

许多现代化产业政策都以开发和加强技术推动型经济模式为目的，发挥引领全球技术创新的作用。一方面，这些政策支持教育与技能发展，鼓励建立创新中心，另一方面也规定外资企业需要将技术和知识产权转让给当地政府或本土企业。例如巴西的制造业发展合作政策规定医药领域的私营企业，包括像罗氏、瑞华和赛诺菲这样的跨国药企，需要将技术转让给公共领域的企业，这是与巴西卫生部达成了一项5年协议。巴西的公共健康产业于是得到大量的知识和技能转让，同时降低了发展成本，也带来其他好处。

发达国家政府也相继推出了工业政策。其中最为典型的是美国将最初NAFTA协定规则改为要求汽车制造业转向更多高收入国家（首选美国）。这一做法显示出美国想要重塑制造业的决心。特朗普政府最近还施加了钢材进口贸易关税，期望提高国内钢材使用量，也是同样出于产业目标，即重振美国钢材制造业，带来大量就业机会。这些压力在逐年增长。例如，苹果公司在2012年决定为美国制造业投资1亿美金，用于在美国生产其笔记本电脑，其部分原因是因为面临创造就业的压力。

其他发达国家也对其战略重点产业推出了工业政策。德国的工业4.0计划专注于引领新技术的发展，以带动国家向数字化和先进制造业转型。德国政府支持研究项目和鼓励技术在国内制造业领域的快速应用，来改善德国整体制造业水平。

日本的工业集群政策也同样是提高了制造业的竞争力，从很大程度上是为了抵御来自中国的制造业威胁。这一政策在2001年提出，旨在建立不同产业间的合作网络和伙伴关系，政府与产学研各界共同努力打造区域工业集群，促进创新与新商业模式的发展。日本政府重点学习了其他国家的产业集群模式，借鉴美国硅谷、德国慕尼黑附近的马丁斯里德工业区和韩国大德研发特区的发展模式，打造产业生态圈。日本政府还运用其他工业政策来支持国内产业发展，包括2013年推出的“工业竞争力提升行动”，有效利用了税收激励、优惠鼓励商业重组和合并政策、监管体制改革和其他等多重手段。

## 技术变革：改变了生产地点经济学

技术的进步也推进了多元本地主义的发展。科尔尼管理咨询公司与世界经济论坛（WEF）合作撰写的《制造业的未来》报告中指出，人工智能、物联网、机器人、3D打印、增强和虚拟现实技术这五大关键性技术中的每一项对制造业而言都具有改革和颠覆性作用。如果它们作用在一起，则会迅速终结传统商业模式、通信方式，乃至影响全球经济结构。这种变革被认为是第四次工业革命，将改变产品设计、生产、组装、分销、消费、售后服务、废弃和回收利用等所有环节的制造内容、地点和方式（见图5）。简单地说，就是会对整个价值链产生巨大的颠覆作用。而这些改变速度之快，超过任何企业和政府的想象。

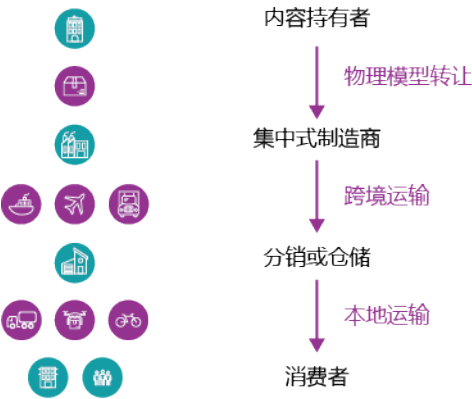
全球产值高达350亿美金的先进机器人产业是第四次工业革命浪潮下已经对制造业产生深远影响的技术。这一技术也使企业以低成本的方式实现本地制造，尤其适用于劳动力成本高企的发达市场。自动化技术日益复杂，加之越来越高的运输成本，在劳动力价格低廉的国家制造建厂的劳动力套利优势日趋薄弱。

尽管以3D打印为主的增材制造仍处于开发和应用的早期阶段，但这一技术或将产生第四次工业革命在中长期来说最为重要的影响。根据科尔尼估算，3D打印将会在未来5-10年内颠覆和重新分配全球经济，带来4-6万亿美元的市场价值。仅在美国，工业、汽车、消费品、医药和医疗器械以及航空航天领域的一半以上的制造业将会在未来十年内受到3D打印的影响。这一技术的重要变革性在于它将打破集中式制造体系，转移到贴近客户的分散在世界各地的制造中心。整个供应链也会随之产生巨大的变革，本地制造中心的产品将直接运往当地消费者，不再需要分销与仓储的介入。

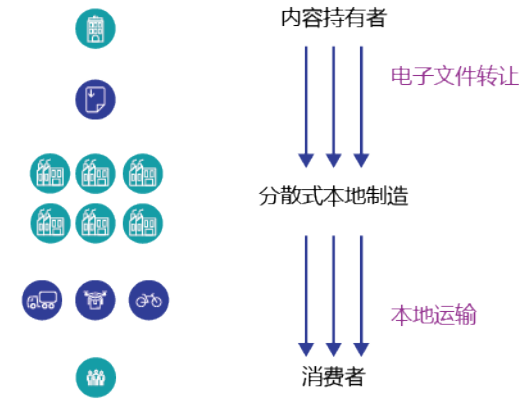
图5  
第四次工业革命正促使世界转向本地化生产模式

制造业供应链模式

大型集中式制造工厂



全球分散式制造中心



来源：惠普公司；科尔尼分析

全球消费品市场呈现的个性化和定制化趋势是3D打印加速本地化制造的另一个重要原因。

随着技术日益成熟，增材制造的应用案例越来越多，使得以高科技为基础的离岸制造业渐成趋势。3D Hubs公司联合创始人兼CEO Bram de Zwart 在与科尔尼的访谈中描述了他是如何见证本地制造业在不断的发展。他所执掌的公司最初只是一家3D打印机的点对点网络公司，如今已经能够提供计数器数码控制机床和灌注模具这样定制化制造流程。随着越来越多的企业能够为本地市场生产小批量产品或者更接近客源地，这样的需求越来越多。例如，一家智能手机制造商依赖3D Hubs在欧洲打印和分销所有的手机配件。“如果他们有个客户在保加利亚订购一部智能手机，那么我们可以立即在保加利亚开始生产”，Zwart说。“与在中国生产、运输、存储同样一部手机的成本相比，我们的客单成本几乎是一样的。”实际上，Zwart 深信一旦运用3D打印在当地制造出的产品成本与在国际化供应链管理下开发、生产、运输、存储和配送这些产品所产生的总成本相比没有价格优势，那么3D打印就可以毫无阻碍地实现大规模的应用。

全球消费品市场呈现的个性化和定制化趋势是3D打印加速本地化制造的另一个重要原因。例如，阿迪达斯在其德国和美国的新建工厂里运用3D打印生产运动鞋的鞋底部分，而不是放在传统的亚洲制造工厂。他们长期目标是能够在本地门店里扫描客户的脚型之后在当地制造出整只运动鞋，完全实现本地化生产与个性化定制。其他的消费品应用还包括定制助听器 and 牙齿矫正器。而且，2018年5月开始梵蒂冈瑞士卫队军所有成员开始配备3D打印头盔。这些头盔设计独特，成本只是传统头盔的一半，而且以往的钢制头盔需要100小时做出来，现在只需要14个小时。

在重工业领域，航天工业率先突破开始应用增材制造技术。许多航空公司，包括GE和波音使用这些方法为航空器制造钛合金产品。工业企业也利用3D打印寻求本地化方案。阿联酋航空于2017年3月宣布与GE合作，成为除美国之外第一个拥有3D微型工厂的国家，服务于当地工业客户。

对于某些定制化需求强烈的行业，3D打印可谓是满足这一需求最有效的方式。但是如果想用3D打印来快速打样和产品开发，那么3D打印还尚不能在所有国家实现规模生产零件和最终产品，发挥经济意义。企业选择生产地点时考虑的一个重要的因素就是需要建立当地的供应商与人才储备生态系统。例如在电子产业，大部分供应商位于亚洲。因此，出于经济因素考虑很多电子产品制造商仍然把亚洲作为生产基地。正如科尔尼发布的离岸服务指数报告中指出的，从更广的范围看，许多企业大型离岸投资基本都在生命周期长且不可能轻易被放弃的产品和项目上。

第四次工业的新技术也为制造业带来同样的政治与社会挑战。高度自动化意味着第四次工业革命不再创造众多的工作岗位。因此，本地化策略从某种程度上与政府倡导的用来创造工作机会的本地化产业政策相背离。先进机器人与人工智能技术降低了制造业的劳动力密度，使生产制造撤离低成本国家，而且，这些技术也可能取代发达国家的低层技术工人。实际上，2016年的Korn Ferry 研究发现三分之二的跨国企业高管将技术设备的价值看的更高，而不是他们的员工。44%的受访者相信自动化、人工智能和机器人技术将大大削减劳动力的价值。全球媒体已经为即将丧失的就业岗位敲响了警钟，诸如“未来15年内英国将有1千万就业岗位消失”这样耸人听闻的标题随处可见。因此第四次工业革命下的制造业只会加剧而不是减缓不断抬头的民粹主义倾向。这一趋势会减缓这些先进技术在某些国家的应用进程，造成政策制定者和公众开始抵制新技术企业，他们认为新技术就意味着工作岗位消失。但在中长期，第四次工业革命的发展和落实将会持续转变生产地点的经济性考量，造成更大程度的本地化转型。

## 企业治理：更加强调企业运营的社会接纳性

消费者、当地社区和投资人对企业产生的价值多了更高的期待，私营企业在多元本地化时代与整个社会的关系发生了转变。在2017年的外商直接投资信心指数调研中，企业高管异口同声地反映良好地处理政商关系、提倡和谐共赢的负责任的企业形象，对于许多企业高管来说起到了强烈而正面的作用。例如，超过80%的受访企业管理者认为企业必须通过资本投资、研发投入以及其他投资来促进经济增长，而且企业有责任为员工提供公平的薪酬福利和平等的职业发展机会。还有很大一部分受访者认为企业需要参与协助政府制定商业政策来合力改善总体经济和社会总产值。

产生这一趋势主要有两方面原因。首先来自于消费者，越来越多的消费者青睐那些高附加值、环保且社会形象好的品牌。在这方面愿意提升价值或者追寻这类消费者的品牌商更有机会占据突出的竞争优势。

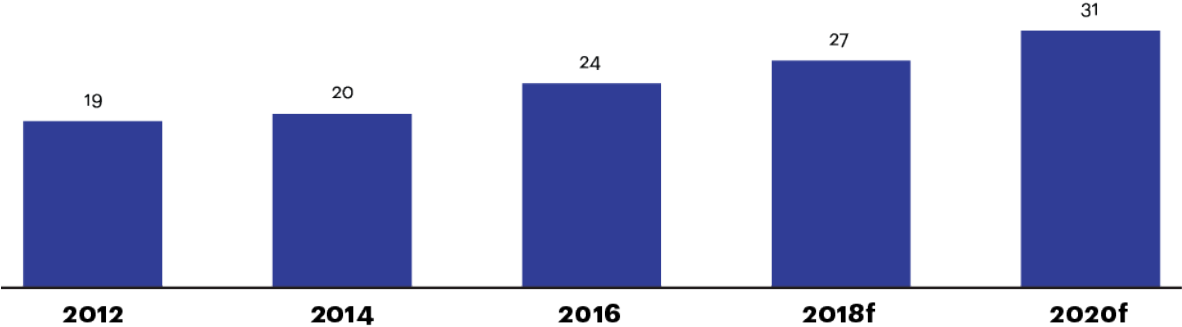
实际上，很多企业都就此做出了品牌建设的努力。例如，珠宝商Brilliant Earth and Hume Atelier提出道德与环保的钻石采购计划。著名鞋履品牌TOMS投入大量“买一捐一”公益广告，承诺每卖出一双鞋就为有需要的儿童赠送一双鞋。为此，还将这一模式推广到眼镜、咖啡和服装品类上。星巴克不仅提出了采购全部可持续化，而且还将公益推广到员工福利上，为其每位小时工也提供保险和病假。这一举措快速推广到快餐品牌Shake Shake内，以及位于华盛顿大区的披萨店&pizza也迅速提高了其员工最低工资，大大提高了员工忠诚度和降低了人员流失率。

企业承担社会责任的第二大原因则是越来越多的投资者呼吁企业放弃主流市场的短期商业回报，而将长期价值提升放在首位。环境、社会和治理问题显然已经成为衡量一个企业社会责任的标准。投资者通常把那些“具有原罪的股票”例如酒类、博彩、开采工业等剔除在投资组合之外。时至今日，投资者不仅不考虑那些不符合自己价值观的公司，而且还利用自己的投资人地位去推动企业产生正面的社会影响力。因此，企业的管理资产中ESG（环境、社会与治理）部分所占比重越来越大。（见图6）

图6

投资人更加注重企业行为的社会影响力

环境、社会与治理资产  
占全部资本资产的比例



注：不包括那些只基于“排除筛选”法计算出来的旗下资产，例如烟草、酒类股票。数据只显示长期的投资策略  
来源：Pictet 资产管理，金融时报；科尔尼分析

例如，曾有社会活动家型的投资人对多家标普500强能源企业施加压力，包括艾克森美孚、雪佛兰、壳牌和西方石油公司都曾被要求承认或在其长期业务计划中制定气候变化风险这一项战略。诚然，这并不是完全没有私心，因为长期战略性投资者也担心气候变化对于他们的投资组合产生价值影响。但是，这些努力从一定层面上促使企业决策层做出了改变。例如，2017年5月，艾克森美孚宣布将在公布气候变化、新技术使用和转变能源需求的风险上改善发布与沟通方式，这项不具约束力提案最终以62%的支持率获得管理层的通过。企业内部的性别不平等目前也是社会活动型投资人重点关注的领域，尤其在西方国家，星巴克、苹果、亚马逊，eBay和花旗银行纷纷公示了其男女薪酬比例数据。蓝色港湾公司也提高了女性员工在公司中的地位，以达成其投资WebMD的目的，同时还在数据隐私与安全方面做出改进。

这些长期关注企业社会责任的投资人行为还包括呼吁大家关注社会不平等性现象，再次引发民粹主义和国家保护主义讨论，让社会充分意识到这些日益增长的反企业情绪为企业的现状与未来都带来了大量风险。这一情绪也激发了世界层面的关于企业社会责任未来走向的大讨论。企业的社会责任关乎其利益相关方吗？员工？企业经营的当地社区？还是整个社会？今年1月，黑石集团 (BlackRock)的创建者及首席执行官Larry Fink就这一讨论做出了一个重要的评论：在一封题目为“使命感”的致其他企业首席执行官的信中，他这样写道：

**“自金融危机以来，资本带来了巨大的利润空间。而世界各国人民却在面临低收入、低增长和不平等的养老保障等问题。我相信是这些趋势造成了今天我们看到的焦虑与极端化现象。许多国家政府并没有能力为未来做好准备。其结果是整个社会重新转向私营领域，向商业企业寻求解决社会问题的方案。实际上，企业从未面临如此巨大的来自公众的期望。整个社会需要所有企业来达成社会目标。企业要想长期繁荣下去，不仅需要交出满意的财务答卷，也要表明为整个社会带来了哪些正面效应。”**

开采业早就认识到具备业务运营的社会性许可的重要性，对于采矿、油气加工、水电站以及严重影响周围环境与社区的行业来说早已不是什么新鲜事。企业与当地社区在水源、土地资源、污染等问题上错综复杂的矛盾在世界范围内屡见不鲜。而且，在一份记录档案中显示，2007到2012年间，世界采矿与金属委员会、澳大利亚矿物质委员会、加拿大采矿协会、加拿大贸易与开发署等机构下属的几乎所有会员单位都不约而同地公开使用“社会性许可”这个词。这些行业内都有标准的企业治理准则，对于企业的社会责任和开采业信息公开计划都有详细的解释。这说明这些行业正不断与政府、非政府机构和其他相关方一起努力打造良好的社区关系，以减少贯穿整个价值链上的腐败风险。

近几年来，科尔尼还发现更多行业的企业开始谈论社会性营业许可，社会价值和其他一些相关概念。这些企业不仅为了避免遭遇运营的负面形象和 risk，而且还希望在采购、生产和销售时尽量对当地产生正面影响。尽管这些努力都来自于企业的全球总部的支持，但是真正的实施和监测环节离不开当地层面的落实执行，这也再次加速了业务决策和运营的本地化进程。实际上这些行动需要更强的决策授权到本地，因为只有当地的执行人员最了解当地社区的一些情况。

企业不仅为了避免遭遇运营的负面形象和 risk，而且还希望在采购、生产和销售时尽量对当地产生正面影响。

例如，全球化工巨头巴斯夫推出了一项被誉为“社会价值”的计划，为所有能产生社会效应的资产采取公开财务审计，范围涵盖工资、人力资源、健康与安全、空气污染、水污染、土地资源的使用、水消耗等。可口可乐也围绕联合国可持续发展目标采取了一系列同样的计划，其中最典型的是减少包装和提高循环利用、改善水源监管和提高女性经济权力等。公司还在近年对供应链产出进行了优化改造。例如，帮助解决糖原材料供应链利用童工、强迫劳动以及土地权利纠纷等一系列问题。

如果企业不能取得或者维持在当地的“社会营业许可”，那么 risk 极高。例如，前几年亚马逊在西雅图引发了许多矛盾，西雅图推出一项向大企业增税的政策，用来成立基金会作为住房补贴和救助无家可归人员。环保主义在世界各地越来越盛行，也增加了那些缺乏可持续业务实践的企业的运营成本，这些企业往往没有考虑到当地居民的长期健康状况。近几年这一趋势也蔓延到发展中国家，居民开始治理空气污染，对空气质量提出更高的要求。

企业对社会问题的长期关注预示着整个社会对于企业成功的衡量标准有了转变，即从关注投资者的短期盈利转变为关注利益相关者的长期价值。这意味着企业在做出决策时不仅要使股东受益，而且要使员工、客户、供应商、社区连同股东一起收获长期的利益。企业不得不为运营所在地当地社区考虑，比过去以往任何时候都更加关注长期效应。长此以往，本地化趋势再一次得到了推广。

## 成为一体化本土企业

本地化压力对企业的影响程度因市场而异，但是所有国家的商业企业都不同程度面临这些压力。在这一逐渐浮出水面的多元本地化主义来临时，企业在很多层面都面临本地化压力，所有企业必须尽快决定自己在所有本地市场上的定位，即成为一体化的本土企业。这一新战略意味着我们必须忘掉全球化昔日的光环与荣耀，拓展新市场不再是昔日全球化时代下成功的代名词。因此，在全球化不再适用于所有企业的今天，力争在所有本地市场成功运营就成为了多元本地化时代必不可少的商战策略。

如何成为一体化本土企业并没有一劳永逸的方案。每家企业必须解锁价值链上的每一个环节，重新审视哪个环节适合定制和或者更靠近消费者。对于一些企业来说，全球化仍然可行，对于另一些企业来说，打败竞争对手只需要将集中式价值链和产品开发转型为区域化、国家级或者省级级别的本地化。有些国际化成熟且运行良好的企业或许还会在国际策略上挣扎一段时间，而对于那些远离本土和主流市场而运作的企业来说，本地化或者区域化战略是最为盈利的选择。我们科尔尼在全球客户中发现许多战略撤离的案例。例如我们发现曾经在南美洲大肆推举“范拉丁区”战略的拉美企业，出于令人失望的投资回报率，已纷纷从国外市场撤资。

然而，企业管理者必须谨慎行事，以防欲速则不达。正如纽约大学斯特恩商学院教授和院长 Pankaj Ghemawat 在他最近的一本书中所说：“与其在变革中郁郁不乐或在各种极端论调里举棋不定，企业不如在做出应对决策前用长远的眼光重新全面梳理国际化策略。”企业需要微妙地权衡，以求在本地化压力下砥砺前行和处理好全球化运营体系的复杂关系之间直接找到平衡点。

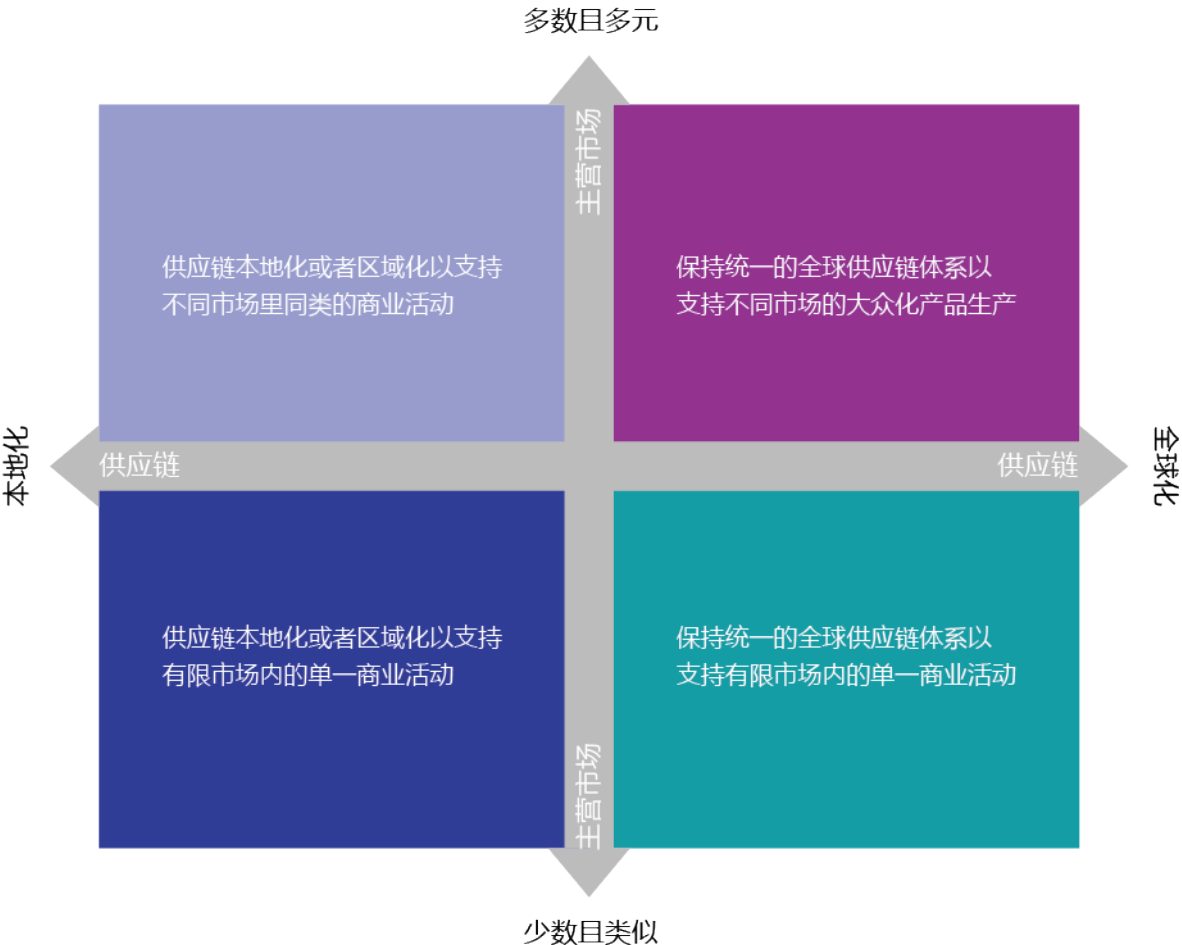
## 重新调整全球运营体系

在多元本地化时代占据竞争优势，企业高管必须重新梳理其主营市场，重新调整全球的商业计划。将企业价值定位与那些首选投资目的地的战略目标保持统一，制定详细的消费者趋势认知计划，而不仅限于人口结构和收入水平这样的传统指标。企业管理者还必须审视他们的全球运营体系和供应链，以识别和减少全球化威胁带来的影响，增强企业抵御风险的能力。对于一些企业来说，这意味着增加供应商和合作伙伴的数量，更加多元化，以防范颠覆性伤害，或者避免高效无缝的国际化供应链因为节点企业单一而归于失败。对于另一些企业来说，这意味着将集中式研发体系下放到区域，或者将制造基地转移到更靠近消费者的地方，以便更快速的响应消费者需求，战胜越来越强势的本土竞争对手。

科尔尼为想要重新调整全球化运营体系的企业总结了五大战略议题，企业可以围绕这五个方面来考虑。每个问题需要根据行业、地域及其他变量的不同而选择不同地回答，从而采取不同的商业模式。（见图7）例如，开采行业的跨国企业始终面临巨大的本地化压力，所有利益方早就开始这一考虑，而消费品行业则从近几年才开始面临大规模挑战。同理，那些在保护主义影响深远的市场深耕多年的企业，相比那些刚刚在发达市场受到新兴本土企业冲击的企业来说，本地化的步伐早已迈得更远了。但即使基于这五大问题做全面诊断之后，企业也只会同一象限内自我调整，所以，为了在多元本地化时代走得更远，企业还需做其他的转变。

图7  
本地化对于每家企业的特有影响决定着企业采取相应的商业模式

调整框架



来源：科尔尼分析

# 识别商业布局的主流市场

前两大战略问题是关于企业如何识别商业布局的主流市场。

## 1. 哪个市场最符合企业的价值主张？

全面梳理企业的价值主张，即企业能够为消费者提供哪些核心的价值，对于所有企业来说是十分必要的。尽管这步看起来非常基础，但是如何理解一家公司在任何一个给定市场里当地条件下的价值主张，无论是在今天还是未来，都不是一个简单的事情，尤其是在目前全球营商环境的巨大变化和本地化驱动因素越来越多的背景下。企业管理者必须采取中立的态度，切实梳理企业的价值在各国市场上不同的表现。这个评估过程还需要与包括人口结构、收入水平、竞争格局等其他因素在内的传统市场分析指标配合进行。之后企业就要决定从那些与核心价值主张不太符合的市场中撤离，而选择进入更为符合价值的新市场。总之，企业应该只在能有胜算的市场开展商业活动。

能够成功地在海外市场开展业务的企业都有一个紧紧围绕企业核心价值主张的独特而清晰的战略定位。这不仅适用于已经进入新兴市场的西方企业还是新兴市场里的已经国际化的本土企业。像桑勒姆保险这样的南非企业就是后者中的优秀代表。成功的企业在推出全球化战略之前都已经采取了区域化策略，全面系统地筛选主流市场，并在进驻的每一处市场内准确地做出自己的企业定位。

## 2. 主流市场内的消费群体对当地品牌与产品的接受程度？

随着社交媒体和电子商务的飞速发展，消费者喜好的速度之快要求企业必须不断地跟上当地消费趋势，才能在经营的市场上占有一席之地。本地化压力在每个消费市场都不尽相同，也随着产品品类的不同而有所差异。例如，消费者完全有可能更喜欢本地的啤酒品牌，而选择一款国际大众化的牙线产品。企业需要针对不同的销售市场或者计划销售的市场，仔细评估消费者喜好，尤其要更加关注千禧一代和更年轻的群体。企业在主流市场上的消费者对于本土品牌的喜好和接受程度是企业制定战略时重要的指标，用于做出当地合作伙伴选择、收购、包装和营销等方面的战略决策。

实力不断增长的本土竞争对手为消费品行业注入了新的活力。本土企业实力不断增强，加之许多国家的政府为了鼓励创新给予创业企业政策上的倾斜，使得企业之间的竞争产生了新的模式。企业在进入新市场之前需要做出当地竞争格局评估，对于消费者对本土品牌认知度高的市场，或者本土竞争已经非常激烈的市场来说，收购或者与当地品牌合资或许是一个不错的入市选择。例如，当沃尔玛刚进入南非市场时以多数收购了一家当地零售与分销商Massmart，并且选择谨慎地保留原有品牌名以继续吸引南非当地消费者。对于企业的挑战是如何在全球品牌的规模效应与投资本土小品牌的吸引力之间做出抉择。

## 决定供应链的国际化程度

其余三个问题则是为了帮助企业管理者评估和判断企业的供应链国际化程度要达到一个怎样的水平。

## 3. 第四次工业革命的颠覆性技术对于企业的供应链、生产成本和生产地选择的影响程度？

第四次工业革命的颠覆性技术，尤其是机器人和3D打印这样的增材制造技术会使很多类型的产品，无论是大众标准化产品还是定制化需求的产品，都能实现在世界多处生产地点的分散式低成本制造。这一创新为企业提供了大幅缩短供应链的机会，只需要重新设计一些基础环节，包括采购和产品供应地、生产布局、研发地点等。有些企业需要将现有制造中心重新选址，另一些情况下，企业会引入新型本土生产能力，专门供应个性化、定制化的本地产品。例如，一家欧洲的眼镜企业在其低成本全球制造中心继续生产标准化的眼镜框，但为这一传统生产线在欧洲补充了一条更高端的定制化眼镜生产线，使用先进的3D打印技术。这一转变目前只限于某些行业，但是在中长期看来将会推广到其他行业。

然而，企业也不能为了用上这些新技术而进行太快速和太突然的供应链变革。而是要对商业活动市场选择进行长期的评估，从某些试点项目开始或者采取渐进式的投资策略不失为谨慎的做法。为了保持竞争力需要将行业生态系统建立到何种程度是企业需要纳入考虑范围的。企业在每个国家市场应用这些技术的能力取决于一系列因素，包括现有的人才储备，所需的技术基础架构是否就绪，比如5G网络等。这些国家层面的技术就绪程度评估将会成为制定全球战略的重要依据，因为随着这些技术的成熟，它们的应用就会更加普及。同时，那些抢先做到成功应用这些技术的企业就会赢得有利的竞争优势。

#### 4. 产业政策的影响程度？

产业政策以及其他的商业监管既是机会也是挑战，在每一处市场都不容忽视。近几年，发达、发展中乃至前沿市场都纷纷出台多种产业政策，在既有市场和未来目标市场都实时观察政策层面的变化对于企业来说显得越来越重要。

评估一国市场的产业政策时，企业需要考虑政府对本地化程度的需求和本土员工占比额度等提高运营成本 and 复杂度的潜在因素。企业还需要了解当地税收优惠和其他既有的鼓励政策。而且，深度理解中央和地区政府产业政策的目标才能与政府合作完成这些目标，随之建立互为信任的积极伙伴关系，长期来看才会得到更广泛而无形的底层支持。美国是一个产业政策和政商环境变化迅速的市场，许多行业的制造商不得不改变自己的成本演算方式。科尔尼通过长期与多类企业紧密合作，能够帮助他们新的政治环境中准确把握业务现状、行业痛点以及潜在机会。

更重要的是，符合当地产业政策和其他政府监管条例也不总是意味着损失效率。例如，我们最近接触的一家药企客户之前一直是将药品的包装环节集中在某地统一管理。每次都需要制作和运输大批量含有所有语言说明书的包装到销售目的地，为了符合当地药品监管部门的要求，再拆包和重新包装。最近，该企业重新转换了策略，改为在当地印刷使用说明书，且只印刷一种语言，药品批量运往销售地之后在当地进行包装，满足当地政府要求。其结果不仅提高了全球供应链效率，还使包装环节更加本地化，减少了浪费。

#### 5. 贸易保护主义对企业的原材料和产品生产的影响程度？

企业必须认识到贸易保护主义和其他阻碍跨境交易的障碍对业务的连续性存在风险。贸易政策影响进口成本，或在某些极端情况下，甚至有些商品被完全切断进入某些市场的可能。例如，今年6月欧盟将从美国进口摩托车的关税提高到31%之后，美国摩托车制造商哈雷戴维森（Harley-Davidson）宣布将某些生产线转移至欧洲以保持当地的竞争优势。贸易政策也影响某些原材料或零部件的出口成本。这些政策往往用来辅助完成当地产业政策的目标。例如，2014年印度尼西亚禁止铁砂出口，以鼓励当地冶炼企业和促进高附加值产品的出口，直接导致Freeport-McMoRan这样的公司成本大幅度上涨。

因此针对全供应链环节上的原料与产品进行一场对抗贸易保护风险的敏感性分析就显得十分必要。这可以帮助企业分析那些原料产地单一的产品有哪些对冲风险的战略机会。通过设置多个产品原料采购地，并且在当地或者地区范围建立自己的生产能力，最终改变成本-利益分析结构。例如，数家欧洲企业在英国决定脱欧之后寻求替换掉其位于英国的供应商。

### 建立对当地市场的敏锐感知能力

在确定了公司的核心市场和供应链的国际化程度之后，企业管理者必须制定战略来应对本地化所面临的各种压力。这些挑战也同时提高了企业在经营所在地区发展和维持积极关系的战略重要性。无论企业是国际企业还是本土企业，无论它们的业务是整合国际化的还是分散式管理的，所有企业都需要在它们经营的市场中成为整合本地化企业，以在多元本地化时代取得成功。公司需要通过他们的价值主张、劳动力结构、供应商、生产工艺、产品组合和市场营销的不同组合打法获得当地市场的认可。只有企业在经营当地获得认可，才能有效地减少当地市场上潜在的声誉损害和业务中断相关的风险。

为了融入当地市场，企业应在其经营的所有地区中建立一套“感官认知”系统。我们这样定义这套认知能力：能够不断地了解当地条件及其变化，认识到公司在塑造和应对这些条件方面的作用，并利用这些信息洞察业务、提升战略。企业在当地市场的成功所需的战略组合自然会根据每个市场的特点而有所不同。建立这五种感官（视觉、嗅觉、听觉、味觉和触觉）的敏锐感知能力将使管理者们更快、更有效地识别并实施每个市场的制胜策略（见图8）。在多元本地化时代，只有具备完善的敏锐感知能力来管理本地业务的公司，将有可能在日益复杂的全球经营环境中占有不败之地。

图8  
建立对当地市场的敏锐感知能力

“感官认知”系统

|                                                                                     |    |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------|
|    | 视觉 | 不局限于眼前，将目光投向远方     |
|    | 嗅觉 | 跟着自己的鼻子走，建立灵敏的商业嗅觉 |
|    | 听觉 | 倾听所有利益相关方的意见并与其合作  |
|   | 味觉 | 仔细品味本土消费者独特的消费偏好   |
|  | 触觉 | 紧扣技术变革的脉搏          |

来源：科尔尼分析

 视觉：不局限于眼前，将目光投向远方

要在当地市场蓬勃发展，企业管理者们需要不断地审视外部环境，以减少出现意外和冲击，并将其影响降至最低。当今市场的变化速度之快令人眼花缭乱，因此进行这种前瞻性的分析不可或缺。然而，预测未来充满了挑战性。正如我们在之前的报告《No One Saw It Coming》中所提到的那样，无数与政治、经济、技术和其他外部力量相关的失败预测证明了预测未来绝非一件轻而易举的事情。因此，规划未来需要承认这种固有的不确定性。战略制定者必须有条不紊地对这种不确定性进行定性和计算，以提高商业决策的质量。这就需要运用战略前瞻，对未来不确定性进行系统管理，利用各种工具综合分析各种变化结果，以增强外部视野，优化战略决策过程。

企业管理者们已经看到了保持长远目光的价值。在我们2017年全球企业高管调研中，超过90%的受访者表示，他们在规划过程中至少使用了一种战略前瞻方法。战略前瞻的方法多种多样，但最常见的两种是情景规划和地平线扫描。情景规划因为壳牌公司而被大家所熟知，40多年来，壳牌一直使用这一技术来预测和规划企业内、能源行业内和全球经济的长期变化。这类规划的商业成果是有据可查的。苹果公司也同样采用情景规划来确定未来的市场机会和驱动因素，这一技术帮助推动苹果公司在智能手机市场上迅速崛起并占据主导地位。科尔尼将情景规划作为与客户一起开发战略的一个关键工具。近期，科尔尼帮助一家大型流程工业公司进行了全面的情景规划，使其提前达到了实现市场份额增长的目标。

地平线扫描同样可以带来类似的成效。爱立信公司使用这项技术来更好地理解电信行业正在发生的变化，特别是在新技术和金融服务方面。国际律师事务所Eversheds使用地平线扫描来更好地理解零售金融的趋势。时尚产业公司也使用这一技术来发现消费者服装偏好的新趋势——而这在本地化世界中尤其重要。



### 嗅觉：跟着自己的鼻子走，建立灵敏的商业嗅觉

企业要想在本地发展壮大，在维持长期价值和提高短期利润之间做出选择时，就应该跟着自己的鼻子走——这意味着高管们应该相信自己的商业嗅觉，并保持自己的战略方向。得益于互联网和社交媒体，消费者、员工、社会 and 投资者现在可以更方便地获得有关公司行为的信息。他们也更积极地根据个人与企业价值观的一致程度来评判这家企业。而如今的消费者比以往任何时候都更倾向于用钱包投票。爱德曼公司的Earned Brand研究发现，全球57%的消费者会基于社会或政治问题购买或抵制品牌，30%的消费者比三年前更频繁地采取这些行动。尽管世界正在本地化，但对商业嗅觉不灵敏的企业来说，其影响可能是全球性的，因为在当今不断加速的信息环境中，当一条推特或视频在几个小时内迅速传播给全世界数百万观众的时候，企业在某一国家的行为可能会产生严重的全球效应。

企业管理者明白这一必要性，因为越来越多的公司在处理涉及公司或品牌基于价值观的问题时，都在遵从这种直觉。星巴克就是最著名的例子。近期，在费城的一家星巴克里，一名员工对两位顾客表现出了带有种族偏见的行为，星巴克毅然承担后果并采取措施：所有美国星巴克门店关闭一个下午，17500多名员工接受种族偏见教育培训，估计损失了1200万美元的收入。虽然星巴克的股价在关闭当天下跌了1.2个百分点，但远低于媒体对该事件高度报道时的2.5%的单日跌幅，而且围绕这一努力的许多舆论宣传都是正面的。因为星巴克坚守了它长期以来的价值观，即成为除家和办公室之外最受欢迎的“第三空间”。

另一个宜家的案例也证明了一家企业在面临危机时必须坚持自己的价值观：长期以来，宜家秉持“我们爱木材”的宗旨，将可持续发展置于其业务的核心。但宜家因为其子公司Swedwood砍伐俄罗斯卡累利阿地区的老森林而在2012年初遭到抨击，事后，宜家推出了“益于人类、益于地球”积极倡议，其中包括到2020年实现让世界森林产生积极净效应的目标，从而使宜家的可持续性价值加倍。次年，宜家的全球零售额增长了4%。



### 听觉：倾听所有利益相关方的意见并与其合作

企业还需要听取所有利益相关方的意见，并与他们展开深度合作，以便在当地市场保持良好增长和持续发展。许多企业一直以来只是片面地或有重点地关注利益相关方的价值，但如果更广泛地听取和吸收利益相关方的价值，企业将从中受益。这种新的模式不仅包括公司股东的利益，还包括公司员工、客户、供应商和公司业务所在的当地社会的利益。但这并不意味着作出对商业不利的决定。相反，公司应该追求他们的商业目标，同时加强利益相关方的关系，并促进积极的二级和三级影响。发展这种更广泛的倾听能力将有助于增加各个利益相关方对企业的好感度，并在其中某一利益相关方提出质疑时，缓解潜在的负面影响。

公司应该追求他们的商业目标，同时加强利益相关方的关系。

正如我们在《Rising Tides Only Lift Yachts》报告中所说的那样，实现这一转变的最重要手段之一是增加投资劳动力薪资和就业培训。此措施有助于减少收入不平等，提高工人生产率，降低离职率，并在客户和更广泛的社会中树立更好的声誉。如前所述，在2017年外商直接投资信心指数调研中，全球多数管理者同意这一点。83%的受访者表示，企业可以通过向员工支付足够的工资和提供职业提升机会，降低收入不平等的负面影响。在这方面，德国的学徒制度越来越多地被视为一种标杆，美国正在建立新的德国式学徒制度。而在英国，科技公司在招收学徒方面处于领先地位，因为他们认为这是获得高技能员工和确保忠诚度的最佳途径。越来越多的企业也在投资于其他形式的工人教育和培训。例如，沃尔玛就与三所大学结成了合作伙伴关系，这些大学提供在线课程，员工每天只需支付1美元即可参加。

员工招聘也是各企业与当地社会进行接触的机会。全球最大的自行车制造商台湾捷安特公司，在其业务所在的80多个国家只雇佣当地员工。有的企业更进一步，在当地市场招聘工作中优先考虑弱势群体，以扩大企业的经济和文化多元性。例如，飞利浦公司和通用电气公司在雇用和培训沙特阿拉伯女性员工方面都作出了显著的努力。

其他措施还包括支持更多的当地私营企业的发展。例如，在马来西亚，阿里巴巴近期与马来政府合作开发了“数字自由贸易区”平台。该平台支持微型、小型和中型企业的增长，便利它们接触外国买家和供应商，并向它们提供各种贸易和物流服务。沃尔玛总裁兼首席执行官董明伦（Doug McMillon）强调了沃尔玛对印度电子商务公司Flipkart的投资为当地经济带来的好处：“我们的投资将为客户提供优质、负担得起的商品，同时为小供应商、农民和女性企业家创造新的技术岗位和就业机会，从方方面面使印度受益。”包容性增长是印度的政策重点之一，沃尔玛的战略不但表明其适应了国家政治气候，并与当地利益相关方保持了一致；同时还表明，沃尔玛已将自身视为当地经济的一部分，而不是一家只求从当地市场中获利的外国企业。



### 味觉：仔细品味本土消费者独特的消费偏好

企业管理者必须培养的第四种感官能力是味觉，即对消费者品味和喜好变化的准确把握。长期以来，这一战略一直被视为企业在发达市场中的必要条件，但如今它在新兴市场和前沿市场也变得越来越重要。由于上述消费者需求本地化的压力，无论是全球大众市场，亦或是“全球本地市场”，基于企业所在国家的当地消费者的口味和喜好而生产的产品可能不再可行。但即使识别了这些本土消费特征后，也不是一成不变或单一的。在科尔尼《全球未来消费者研究》报告中，我们发现，新世代消费者青睐更加个性化的营销方式，这意味着B2C品牌和零售商需要学习如何觉察和应对来自细分消费者群体的各种细微的趋势。

要想企业在当地市场良好发展，管理者们必须在经营业务的所有市场实时跟踪这些变化，然后基于每个市场，迅速做出反应，进行新产品开发、营销方式制定和商业战略转变。要有效地实施这一战略，就要在重要的市场有实体运营，得到当地员工的支持。随着数字营销和电子商务的发展，这一优势尤为重要。由于语言和文化带来的隔阂，如果一家企业在当地市场没有实体企业，它就无法像本地竞争对手一样理解和利用数字环境。例如，在中国，许多西方企业被中国企业抢走了市场份额，因为中国企业更了解当地语言，对社交媒体上的意见领袖有了更深入的了解，对消费习惯的微妙变化洞察力强。因此，建立当地的产品开发和营销团队是必要的竞争实力。

然而，这些策略的改变往往只是出于公司发现销售业绩下滑才做出的努力。例如，总部位于韩国的现代汽车公司去年在中国的销量下降了31%，经分析，现代汽车将此归因为其车型与中国消费者，特别是年轻消费者的偏好不符。作为应对，现代正在将其中国的设计团队的规模扩大一倍，并于近期推出了一款SUV，使驾驶者能够与支付宝、微信和百度导航等本土服务软件连接。消费品巨头联合利华此前的战略是按收入细分全球消费者，但其认识到在全球市场上，其品牌正在输给规模较小的当地竞争对手，因此联合利华近期也将产品开发和发布决策等权限下放给了当地管理者。目前由于产品开发和决策更加本地化，联合利华尽管全球产品发布数量有所减少，但当地市场上产品发布数量去年增长了50%。

具备敏锐的味觉感知能力变得越来越重要，甚至对于本土市场也是如此。美国消费品巨头宝洁净销售额多年下滑，去年该公司受到投资者Nelson Peltz的质疑，Nelson Peltz的基金公司Triun Partners认为，小品牌和本土产品对消费者的吸引力越来越大，而宝洁却在加倍投资于全球品牌。Peltz认为，宝洁应该创建或收购有故事背景的品牌，并迎合千禧一代的偏好。虽然在这个问题上Peltz以微弱优势输掉了代理投票，但他赢得了宝洁的董事会成员席位，以推动宝洁实施这一战略。宝洁并不是美国市场上唯一一家转向小众品牌战略的消费品公司，因为百事、金宝汤公司、好时公司、玛氏公司和其他公司也在收购全新的小规模竞争对手。



## 触觉：紧扣技术变革的脉搏

企业在当地市场发展必须建立的最后一种感官能力是触觉。我们所说的触觉是指准确把握技术变革的脉搏，以确定新兴技术如何影响公司的商业模式或重塑其行业规则。在全球企业高管年度调研中，新技术应用一直高居业务运营的挑战和机遇之首。因此，先进技术显然是企业管理者的头等大事，但这对他们的业务到底是产生积极的还是消极的影响，取决于他们是否具备敏锐的触觉感官系统。

在某些情况下，新技术为公司提供了进入新市场的战略机遇。连接供应商和客户的平台企业的兴起就是其中的例子。天猫是中国最大的B2C电子商务网站，成立于10年前。天猫平台拥有5亿多月活跃用户，是世界上十大访问量最大的网站之一。目前，越来越多的西方品牌意识到了利用天猫进入中国消费市场的机会。今年4月，圣罗兰（YSL）在天猫上推出了自己的产品，从而进入了中国电子商务市场。该品牌第一天就卖出了约600万美元的商品，创下了新的纪录。这一电子商务战略不仅使圣罗兰美妆品牌能够有效地接触到数百万中国消费者，而且还能利用天猫的消费者分析，更好地根据当地消费者的喜好计划促销和上市活动。

技术也可以帮助企业加速内部流程本地化。通过新工作流程平台在整个公司范围内按需索取信息，从而实现更好的信息共享。采购就是这样一个领域，我们在其中看到了巨大的机遇。例如，“未来采购”工具创建了一个全球采购数据库，使每个当地采购小组都能利用全球的规模效率，但同时也可根据当地市场的不同情况做出改进。从更广泛的意义上说，这个工具表明技术可以有效地降低本地化战略的复杂性。

企业还应密切关注消费者对新技术的接受度，以采取新的营销策略。印度联合利华（联合利华在印度的子公司）为这种感知能力提供了一个创新的例子。该公司注意到，随着手机在印度的普及，人们通常会打一个电话，然后立即挂断，发送一个未接电话通知，提醒接受者，这样可以在不产生手机费用的情况下与对方取得联系。由此，印度联合利华发起了一场营销活动，鼓励人们拨打促销电话号码，然后马上挂断电话，然后用户将收到一个免费回电，内容是一段宝莱坞明星录制的产品广告。这场活动的前四个月，该品牌在目标地区的销售额就增长了两倍。

然而，仅仅了解技术创新是不够的。触觉感知还意味着，企业应该亲自尝试新兴技术的作用。通常情况下，企业管理者表现出对一项新技术的兴趣，但缺乏实际的应用场景。或者，他们不确定如何使用新技术来提高他们的业务效率或对市场变化作出反应。前者可能导致昂贵的技术投资陷阱，而后者可能导致公司落后于竞争对手。

区块链是一种新兴的技术，许多公司正在以一种量化和可衡量的方式进行试验。区块链是一种分布式记账系统，它使多样化、全球化的用户群进行低成本、实时、可信和安全的交易。因为交易是经过核实并放入这个分布式记账系统中的，所以记录几乎不可能被黑、篡改或伪造。各种消费品公司已将区块链确定作为一种技术解决方案，用来满足那些有购买符合道德和可持续产品的消费者的喜好。例如，全球采购委员会指出，10家主要消费品公司和零售商正在参与IBM的一个项目，探讨区块链在食品供应链中的应用。另外，可口可乐公司已经在使用区块链，降低供应链中秘密使用非法劳动力的风险。

# 制胜多元本地化时代的商业新策略

全球商业世界进入多元本地化的新常态。上文讨论的五大本地化压力在近几年越来越强烈，而无减轻的迹象。我们目前尚处于第四次工业革命的技术成熟期和应用曲线的早期阶段。所以这一本地化压力还会在未来的几十年里深刻影响着我们。即使政治动荡和消费喜好不会长久保持不变，但其他本地化因素仍然会加重孤岛化现象和对本土产品的偏爱，使其在可预见的未来保持一段时间。

诚然，制定商业决策的考虑因素很多，而其他因素完全可以与本地化的压力互相作用，产生共振效果。例如，日本美妆企业资生堂近日在日本成立了一家新的生产中心，将其大部分生产线转移回日本本土。这一转变一方面来自于本地化压力，包括消费者对于“日本制造”产品的青睐，另一方面也得益于高度自动化技术的发展，使得企业在劳动力成本高企的市场也可以高效生产。这一转变来自于越来越多的亚洲消费者喜欢贴上“日本制造”标签的商品，因为他们觉得这代表着高质量。这与本地化压力所带来的驱动不尽相同，但也为资生堂带来了无穷无尽的出口订单，并且促成了日本旅游购物零售业的爆发式增长。

我们面向企业高管的调研以及许多成功实施本地化企业的实例都再次证明企业早已看出在多元化本地化时代，有必要及时调整商业模式和战略。而调整措施却因企业而异，因为它们各自制定了一套独一无二的整合本地化策略。一些企业需要转成完全本地化，另一些企业更需要采取区域化战略，还有一些企业发现其全球大众市场仍然可行。但是只强调全球布局的高效化管理已经不再是业务发展的长期战略了。取而代之的是所有企业都需要大力发展每一个当地市场，不管指的是一个还是200个不同的市场。

企业管理者需要回答一个终极战略问题，那就是企业如何架构，才能充分利用全球规模效应和生产效率而同时又能适应不断增长的本地化需求？每家企业都必须通过一系列对本地化压力的严密考量，并结合其所在行业与市场的应用能力及可承受风险，来制定出适合自己的一套方案。管理者必须打破价值链思维，重新评估本地化压力对于每项业务的不同影响。其他重要的因素也不容忽视，包括在气候变化和网络安全风险冲击下业务与供应链的连续性能力。这一决策过程将会使企业更有效地防范本地化带来的潜在挑战，在问题出现的初始阶段就及时自我诊断，灵活而敏捷地响应变革，拿出制胜战略。这样才能帮助企业避免在多元本地化威胁面前措手不及，这些威胁多种多样，有的是贸易保护措施切断了产品的单一原料来源，有时是受到一家快速发展的本土创业企业的竞争威胁。

为了成功驰骋在每一地市场，企业管理者需要不断地了解本地营商条件以及这些条件的变化趋势，并识别企业在塑造和响应这些条件中发挥的作用，运用这些知识来制定企业的方向与战略。换句话说，企业必须融入当地社区，成为当地社会公民，与当地员工、客户、供应商、投资人、政府和其他相关方深入互动，以创造长期的价值。多元本地化时代下，只有在所有市场充分建立这些意识才是企业可持续获利和增长的关键所在。

作者



**罗德侠 Paul Laudicina,**  
科尔尼名誉主席，  
科尔尼全球商业政策委员会主席，  
常驻华盛顿办事处  
paul.laudicina@atkearney.com



**Erik Peterson,**  
科尔尼全球合伙人，  
全球商业政策委员会常务董事，  
常驻华盛顿办事处  
erik.peterson@atkearney.com



**Courtney Rickert McCaffrey,**  
科尔尼全球商业政策委员会经理，  
常驻华盛顿办事处  
courtney.mccaffrey@atkearney.com

感谢Elena McGovern协助撰写此报告。

同时感谢所有为此报告的撰写做出贡献的同事: John Blascovich, Sumit Chandra, Mike Hales, Rudolph Lohmeyer, Kaushik Madhavan, Lynne McDonnell, Xavier Mesnard, Sean Monahan, Brent Ross, Eulalia Sanin, Theo Sibiya, 石德瑞Dan Starta, Yves Thill, Patrick Van den Bossche, Mark Van Weegen, Neal Walters, and Jessica Wolfe.

科尔尼是一家全球领先的国际管理咨询公司，目前在40多个国家设有分支机构。从1926年以来，我们始终是全球各行各业领先企业可信赖的顾问之选。科尔尼实行合伙人所有制并由全球合伙人共同管理。我们致力于为客户在最关键的商业决策上提供成效立显、优势益彰的解决方案。欲了解更多有关科尔尼的信息，敬请访问: [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com).

### 美洲

|      |      |       |
|------|------|-------|
| 亚特兰大 | 达拉斯  | 旧金山   |
| 波哥大  | 底特律  | 圣保罗   |
| 波士顿  | 休斯敦  | 多伦多   |
| 卡尔加里 | 墨西哥城 | 华盛顿特区 |
| 芝加哥  | 纽约   |       |

### 亚洲

|      |     |     |
|------|-----|-----|
| 曼谷   | 吉隆坡 | 首尔  |
| 北京   | 墨尔本 | 上海  |
| 布里斯班 | 孟买  | 新加坡 |
| 香港   | 新德里 | 悉尼  |
| 雅加达  | 珀斯  | 东京  |

### 欧洲

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 阿姆斯特丹 | 卢布尔雅那 | 巴黎    |
| 柏林    | 伦敦    | 布拉格   |
| 布鲁塞尔  | 马德里   | 罗马    |
| 布加勒斯特 | 米兰    | 斯德哥尔摩 |
| 哥本哈根  | 莫斯科   | 维也纳   |
| 杜塞尔多夫 | 慕尼黑   | 华沙    |
| 里斯本   | 奥斯陆   | 苏黎世   |

### 中东及非洲

|      |       |       |
|------|-------|-------|
| 阿布扎比 | 迪拜    | 利雅得   |
| 多哈   | 伊斯坦布尔 | 约翰内斯堡 |

如欲了解更多资讯或得到转印或翻译本文之许可，以及所有其他通讯，请寄电子邮件至：  
[insight@atkearney.com](mailto:insight@atkearney.com).

本文件封面上与本公司同名和创办人Andrew Thomas Kearney之签名，代表我们对实践其掲注于本公司的价值观之承诺，以及保证我们所作任何事皆须有「基本正当性」。