



中国增长方程式

越来越多的跨国公司借鉴本土品牌，运用4D法则主动出击。

作者：布鲁诺（Bruno Lannes）、韩微文、鲁秀琼

内容摘要

- ▶ 采用4D法则（为中国消费者设计、中国团队自主决策、以中国速度执行、中国业务数字化）推动在华业务增长，是跨国快消品公司在中国市场取得成功的一大关键。
- ▶ 通过4D法则，跨国公司能够借鉴本土公司的思考和行为模式，而后者则从推陈出新的中国新生势力品牌身上汲取灵感。
- ▶ 众多本土新生势力独角兽作为数字原生企业，可建立多新品矩阵开展平行测试，通过迭代打磨快速上新。
- ▶ 本土公司的成功经验凸显本地速度的关键作用，把握先机方能做大做强。全球规模并不天然成就本地规模，甚至在某些时候，全球规模拖慢速度，反倒成为本地规模的掣肘。

我们在三年前的中国购物者报告中提到，快速增长的本土新生势力品牌对跨国消费品公司在华业务的威胁与日俱增。贝恩在《加码中国消费品市场正当时》一文中说明，越来越多的跨国公司在这场激烈的竞争中凭借4D法则脱颖而出：

- 为中国消费者设计 (*Design for Chinese consumers*)
- 中国团队自主决策 (*Decide in China*)
- 以中国速度执行 (*Deliver at China speed ...*)
- 中国业务数字化 (*... in a Digital way*)

自此，4D法则开始在部分跨国品牌中生根发芽，引发市场对于4D思维模式的兴趣。面对中国这个全球最大、最重要的消费品市场，尽管近来有部分消费品和零售跨国公司相继撤离，但仍有不少跨国公司得以站稳脚跟，脱颖而出。

百威英博、金佰利、欧莱雅等企业在中国取得的成功备受瞩目，从中不难看出，4D法则不仅是他们与其它跨国公司和本土同行竞争的法宝，也是他们与中国新生势力品牌相抗衡的核心竞争力。相关佐证不胜枚举——超市货架上的百威罐装啤酒采用金色高端包装元素迎合本土偏好，百威金尊包装专为庆典场合量身定制。

再看线上渠道，直播电商在中国如火如荼，欧莱雅和金佰利凭借在这一渠道的数字营销活动，成为全球企业中的佼佼者。欧莱雅尤其重视直播电商，迅速针对新渠道建立了内部人才队伍，摆脱对外部机构的依赖。

中国增长方程式

通过这些举措，跨国公司能够借鉴本土公司的思考和行为模式，而后者则从推陈出新的中国新生势力品牌身上汲取灵感。初出茅庐的新生势力品牌身为数字原生企业，充分利用数据赋能和资本加持，采用轻资产模式着眼高速增长。贝恩公司2021年12月发布的最新中国购物者报告《2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一》表明，虽然并非所有新生势力品牌都笑到了最后，但其中许多都在抢占市场扩大份额。

后起之秀纷纷借助数字化打法阻击老牌劲旅，利用消费者闭环反馈机制，加快创新迭代，提高创新成功率，提升消费者运营精准度。

成功案例比比皆是。元气森林迅速崛起，短短五年时间就在软饮领域交出了亮眼的成绩单，2021年收入突破10亿美元。无论是彩妆界的国货之光花西子，还是快时尚领域的百亿级宠儿SHEIN，后起之秀纷纷借助数字化打法阻击老牌劲旅，利用消费者闭环反馈机制，加快创新迭代，提高创新成功率，提升消费者运营精准度。曾经默默无闻的新生势力品牌渐渐展现出星火燎原之势。2021年双十一期间，700家新生势力品牌的销售额超越本土和跨国公司，登上同品类销售榜首（图1）。

相关数字表明，新生势力品牌的竞争力依然坚挺。例如，成立于2014年的Babycare，通过颠覆性的产品创新模式，实现用户生命周期价值最大化，年增长高达100%。这家公司每年至少推出700个单品，其中不少单品的研发周期只有短短数月。Babycare采用纯数字渠道，沉淀了100万妈妈用户，能以低成本拉动交叉销售。

再看妙可蓝多。该品牌成立于2016年，是中国唯一以奶酪为核心业务的上市公司，近期被蒙牛收购。在过去5年间，它在奶酪市场的份额从4%猛增至28%，2020年收入高达4.35亿美元，成为该品类的领导者。妙可蓝多凭借对消费者需求的深刻理解，领先的产品质量，以及对品牌建设和渠道发展的有效投资，成功把奶酪棒打造成明星大单品。

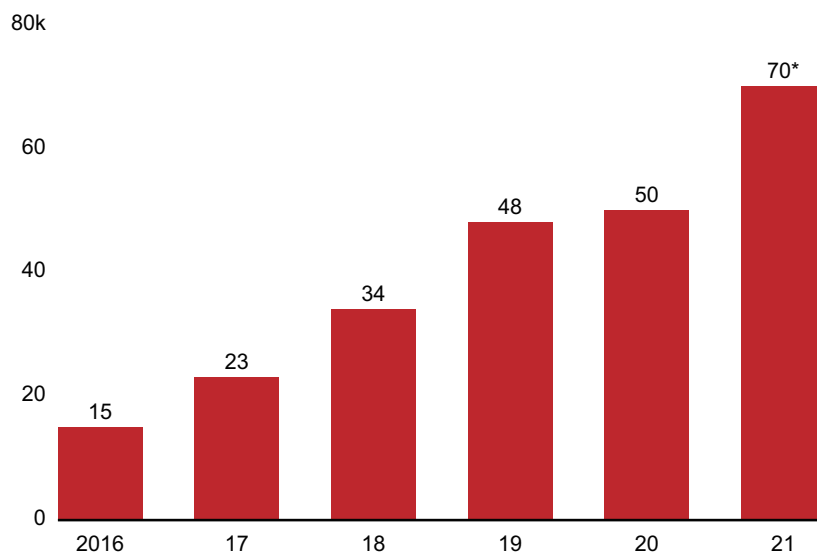
4D法则不仅是被本土公司收购的跨国公司的增长推手，更是中国成熟民营企业新生增长的成功之道。

物美集团在2019年底收购麦德龙时，迅速采取针对性行动，帮助这家传统德企适应中国市场的快速创新和数字能力要求。例如，麦德龙本着“为中国消费者设计”的理念，开拓中国市场流行的会员店业态，这对麦德龙而言是一大创举，在其他市场仅向企业客户开放。麦德龙还大力提升“中国团队自主决策”。在收购前，100多项决策都由总部或区域完成，而在收购后，绝大多数决策都交由中国团队。此外，物美也推动了“中国业务数字化”，比如用线上线下一体化解决方案“多点”替换旧有IT系统，并推出麦德龙手机APP。

中国增长方程式

图 1: 中国本土新生势力品牌逐渐成长为劲敌，并在诸多品类中领跑

天猫新发布的新生势力品牌数



*所有GMV数据均以人民币为单位；7万是指加入天猫的新卖家
资料来源：天猫数据；魔镜市场情报；贝恩项目经验

天猫2021年双十一成绩单

700+ 超过700个新生势力品牌荣登**同品类销售榜首**

275 275个新生势力品牌的销售额在**过去三年**的**复合年增长率**高达100%

90+ 超过90个新生势力品牌**连续三年**蝉联**同品类榜首**

种种事实表明，跨国公司在华若不做大做强，往往只能黯然离场。如果还有第5个D，那就是敢于做大做强（Dare to be big）。虽然近期经济有所放缓，但中国仍是全球最大最火的消费市场。毫不夸张地说，中国奇迹的下半场仍在中国。

企业如何建立4D模式？让我们来逐一解读（图2）。

图 2: 跨国公司想要玩转中国市场，就要借鉴本土新生势力企业，运用4D模式主动出击

资料来源：贝恩公司

为中国消费者设计（Design for Chinese consumers）

过去几年中，跨国公司在这一领域的进展最大。中国已经成为全球的创新中心，吸引越来越多的跨国公司建立研发中心。目前中国有2000多个跨国研发中心。例如，雀巢中国在北京和深圳分别新建了中国研发中心和技术中心；而资生堂为深化与阿里巴巴的合作，在杭州专门建立了创新办公室。

这些创新中心的设计内容主要涉及三大领域。

首先是产品创新。比如科罗娜中国研发的海盐番石榴果味啤酒，百威的ME3果啤系列。还有金佰利的好奇纸尿裤，将轻薄设计运用到银装、金装、铂金和心钻四个系列。值得一提的是，金佰利的许多中国新品均已实现本地研发。

过去几年中，跨国公司在这一领域的进展最大。中国已经成为全球的创新中心，吸引越来越多的跨国公司建立研发中心。

中国增长方程式

同样，巴黎欧莱雅凭借对中国消费者的洞察，在2018年开发出紫熨斗全脸眼霜。这款创新产品已经成为巴黎欧莱雅在中国的重要业务支柱。实际上，巴黎欧莱雅在中国的所有创新，无论是单纯的配方创新和包装创新，还是配方包装的组合创新，都基于中国消费者洞察在本地开发完成。

其次是包装创新。中国市场的创意包装层出不穷，尤其是在春节和其他节庆期间。本土化包装还掀起了一股个性化包装的浪潮，席卷众多品类。

第三是营销创新。本土化设计还延伸到了消费者运营和营销活动层面，以中国营销日历和大型节庆为主线，登陆中国特有的数字平台。这些营销活动借力明星网红，推出有针对性的爆点和文案，同时也与全球品牌形象保持一致。

即便是奢侈品牌全球总部牢牢把控的设计和创意中心，也不免东风西渐：奢侈品牌今年刮起的潮牌和运动休闲风就源自中国，中国主力消费人群比西方市场年轻15到20岁。

尽管部分跨国公司和本土成熟企业已经有所进步，但许多仍然依赖传统的阶段节点开发流程，通过层层筛选力求完美创新。反观元气森林和Babycare等本土新生势力品牌，采用敏捷冲刺，开发多个最小可行产品（MVP），在市场上快速测试获得消费者反馈。他们还按需外包制造和设计，与数字平台合作加快创新进程。

中国团队自主决策（Decide in China）

本土公司的最大优势之一就是能够免去全球或区域总部的层层审批。正因如此，成功的跨国公司会建立以中国为中心的运营模式。对此，跨国公司需要完善五大模块（图3）。

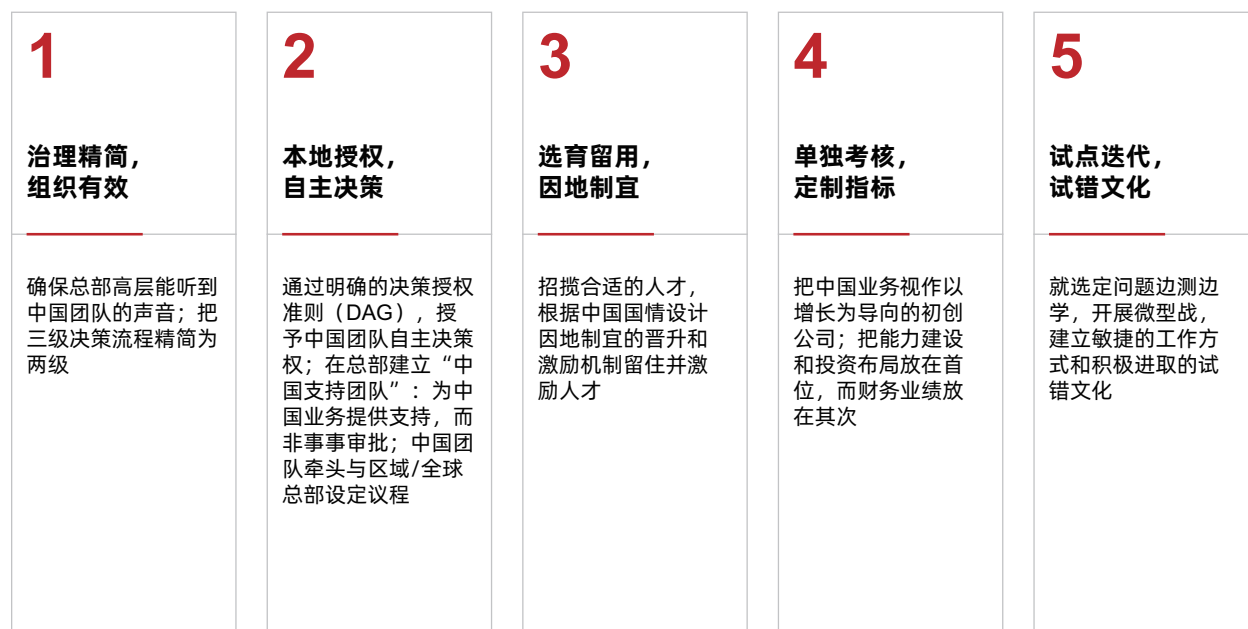
治理精简，组织有效。企业通过部署一系列组织模式，实现本地决策，加快决策速度，并提高中国团队在全球总部的存在感和影响力。例如，可口可乐把大中华和蒙古区列为全球九大区之一，直接向总部COO汇报。许多跨国公司将三级决策流程（总部、亚太和中国）精简为两级。比如，欧莱雅北亚区负责人兼任中国业务负责人，在上海办公，已在公司执行委员会任职数年。

决策和行动速度是在中国做大做强的关键。

本地授权，自主决策。在中国市场，产品的成与败、趋势的兴与衰往往瞬息万变。所以，决策和行动速度是在中国做大做强的关键。正因如此，成功的跨国公司会尽力避免全球总部对中国业务的干预。通过既定的授权机制，对于中国团队充分放权。当然权责必须对等，下文亦会说明。

中国增长方程式

图 3: 在“中国团队自主决策”运营模式中的五大关键模块



资料来源：贝恩公司

此外，全球总部为中国业务提供支持，而非事事审批。允许中国团队牵头与总部设定议程，而非一味听命总部。当然，目前还有很多公司的中国领导团队疲于向总部解释中国市场的特殊之处，而不是把精力放在发展业务和快速行动上。但同时也不乏喜人进步——越来越多的跨国企业总部高管到中国区任职并取得不俗表现。

选育留用，因地制宜。中国的人才争夺战不同于其他地区，而跨国公司正节节败退。2018年贝恩与领英联合发布的报告显示，此前五年间，领导人从跨国公司跳槽到本土公司的比例是从本土到跨国公司的五倍。此后差距可能已进一步拉大。

跨国公司面临两难，进退维谷。一方面，他们需要在全球范围内确保一致的评级和激励机制。另一方面，他们又需因地制宜地留住中国人才。比如，中国的顶尖人才日益青睐国内互联网大厂和初创企业提供的另类薪酬结构、股票期权、快节奏工作和决策影响力。

若要填补人才缺口，吸引国内员工，跨国公司需要在激励机制中考虑以下因素：专项补助计划，基于忠诚度的激励计划，以及培训和教育支持方案。跨国公司百威英博正朝此方向努力。公司于2019年在港交所上市，为设计更有吸引力的激励机制奠定基础：员工薪酬与公司的亚太区业绩挂钩，而不是以全球业绩为准。

中国增长方程式

单独考核，定制指标。在KPI（关键绩效指标）方面，优秀的跨国公司将中国业务视为初创公司，把能力建设和投资布局放在首位，而财务业绩放在其次。这显然不同于跨国公司全球一盘棋的传统做法。正如成功的新生势力企业，他们的KPI并不着眼于短期利润，而是强调增长和创新。

初创企业通过多轮融资及最终上市，创造高额价值，这与跨国公司在全球和中国采取的利润导向方式截然不同。

中国的数字生态系统为营销活动或新品发布提供极快的消费者反馈闭环，有助于品牌快速试错，迅速调整。

试点迭代，试错文化。中国的成功企业如何快速破局？他们从小规模试点切入，由点到面有效推广，并在此过程中修炼内功，从而持续优化解决方案。通过这种微型战方法，企业就选定问题边学边测，小步快跑，为组织植入敏捷工作方式。中国的数字生态系统为营销活动或新品发布提供极快的消费者反馈闭环，有助于品牌快速试错，迅速调整。采用敏捷方法进行产品创新和消费者运营，是数字化新生势力品牌的拿手好戏。

以中国速度执行（Deliver at China speed）

中国速度的现实案例可谓俯仰皆是。在疫情爆发初期，武汉方舱医院短短数周内拔地而起。电动汽车巨头特斯拉的上海工厂2019年1月破土动工，同年12月竣工，12月30日交付首批车辆，充分说明了跨国公司也能驾驭中国速。

速度在中国市场的重要性毋庸置疑。中国消费者能快速采用新产品，拥抱新渠道或新平台。中国竞争对手也能同样迅速地复制明星竞品。以啤酒为例，本土公司仅用三个月就能复制一项创新，而其他市场可能需要一年时间，甚至无果而终。

借助中国的庞大市场和丰富平台，品牌可以快速有效地触达数百万消费者，但关键是创新速度和对新趋势的快速反应。

例如，元气森林将消费者的反馈数据整合到产品开发和新品研发中。快速决策和产品迭代使得这家年轻企业在研发周期和新品发布方面超越成熟企业。

中国增长方程式

中国速度还得益于生态系统组织模式和企业间的双赢合作。每家公司都只专注于自己擅长的领域，分工明确互通有无，实现双赢合作模式。阿里巴巴等中国数字平台是首批大规模采用生态系统运营模式的企业。阿里巴巴首席战略官曾鸣在2018年出版的著作中，将阿里巴巴的惊人增长和成功背后的模式归纳为智能商业。智能商业将数百万参与者组成的协同网络与数据智能有机结合，能有效提升效率和速度。

在中国，本土公司引入了全新竞争范式，对跨国公司构成重大挑战：本地速度至关重要，把握先机方能做大规模。全球规模并不天然成就本地规模，甚至在某些时候，全球规模拖慢速度，反倒成为本地规模的掣肘。

全球规模在许多国际市场是跨国企业的竞争优势，却恰恰成为它们适应中国速度的绊脚石。正如某家领先跨国公司的CEO所言：“在中国，我们无需花时间解释我们想做什么。我们会先做，然后再解释我们做了什么。与其费时费力通过审批，不如把时间和精力放在设定目标和落地执行上。因此，必须确保组织信任，建立授权框架。但在此框架下还要得到充分自由，才能应对中国市场的持续颠覆。”

中国电商市场规模居全球之首，2020年电商销售额占到总零售额的30%左右。

中国业务数字化（Deliver in a Digital way）

无论以何维度衡量，中国都是全球数字化程度最高的消费市场。中国电商市场规模居全球之首，2020年电商销售额占到总零售额的30%左右，三分之一的中国人口使用过社交电商。近30%的电商买家通过直播进行购买，大约40%的食品在线上购买。根据QuestMobile的研究，截止2021年第三季度，中国智能手机用户的手手机日均使用时间长达6.6个小时。

中国数字生态系统如此独特先进，主要有两个原因。其一，数据丰富，企业能利用海量的消费者数据赋能营销或促销活动。其二，变化迅速，以消费者为中心的变革从未停下脚步。例如，五年前还不存在的拼多多，如今已是月均用户最多的中国社交媒体平台之一。再加上直播电商业务的迅猛发展，拼多多在不到两年的时间里，已成为主要的电商平台。此外，抖音是过去两年GMV增长最快的平台，萌生了全新的内容电商模式。

在此背景下，能够立于不败的品牌往往都是运用新兴数字化生态系统的高手。例如，金佰利的中国业务已实现高度数字化。金佰利注重线上客户获取和客户运营，每年以数字化方式触达数百万新手妈妈。建立内部数字化能力，为淘宝生态服务商或代运营机构快速制定战略、助销内容和执行指南。实际上，金佰利将越来越多的淘宝服务商和代运营机构工作内化以提升响应速度，使用先进的数字化工具，比如天猫新品创新中心和筷子科技等进行调研和消费者智能洞察，加快学习和适应步伐。

中国增长方程式

此外，金佰利通过大力投放数字化媒体（包括电商、社交媒体、短视频和垂类APP）拉新，同时使用工具衡量不同营销活动和广告投放的效果。几乎所有广告支出都投到了线上。此外，金佰利还以创新的营销和销售渠道著称，通过直播实现品效合一。他们对数字化的重视取得丰硕成果，70%的婴儿纸尿裤和30%的女性护理产品销售额都来自线上。凭借强大的全渠道能力，金佰利在线上和线下渠道都实现了高渗透率。这些数字化成果离不开敏捷的工作方式以及快速测试和迭代的能力。

对于高效的跨国公司来说, 中国不仅是必争之地, 也是珍贵的试验田, 从产品设计到市场通路方法, 历经中国市场检验后可以推向全球其他地区。

以中国经验启发世界（China for the world）

最后，4D法则不仅是中国市场的制胜武器，也可以进一步反哺全球组织。对于高效的跨国公司来说，中国不仅是必争之地，也是珍贵的试验田，从产品设计到市场通路方法，历经中国市场检验后可以推向全球其他地区。

2018年，巴黎欧莱雅在中国推出了一款全新的透明质酸水润美发产品，把透明质酸创新地融入到美发产品配方当中。这款产品敏锐地抓住了消费者“油性头皮加干性发质”的困扰，而当时没有一款洗发水可以解决这个问题。欧莱雅由此推出了透明质酸水润洗护系列，并成功地推向了欧洲和拉美市场。

在过去，欧莱雅旗下的卡诗品牌的所有新品均在总部巴黎研发。但卡诗中国团队基于中国消费者和发型师对头发和头皮深层清洁的需求，开发出一款清洁泥膜产品。该产品的黏土含量较高，专供美发店渠道。在中国成功上市后，继而推广到欧洲。

同样，在中国研发的好奇纸尿裤新品也漂洋过海进入澳大利亚和新西兰市场，并成为好奇在这些市场的成功关键。

通过反哺总部的模式，跨国公司能复制全球最大市场的成功经验，而中国团队也能不断赢得全球总部的信任。在此方面，企业也各显神通，以中国经验启发世界。

百威英博为输出中国成功经验树立了标杆。这家啤酒公司的中国业务经验影响了全球数字化转型战略。2019年，百威英博全球领导团队在深圳实地考察一周时间，深入了解中国的数字化进程，并在此基础上制定全球数字化转型方案。此外，百威英博也积极输出中国原生的商业模式。例如，百威英博旗下致力

中国增长方程式

于推广科罗娜和福佳等超高端品牌的高端公司（High End Company）在中国市场拔得头筹之后，花费数年陆续推广到许多市场，中国也成为了百威英博试水地域扩张和市场定位等举措的首发地。

中国之所以成为品牌青睐的试验田，主要原因之一是中国的广告投放格局在不断变化和碎片化，而且这股趋势必将蔓延到其他市场。在中国，消费品公司能提升自身能力，加强与KOL的合作，在不同平台和数字营销类型之间优化预算分配，抢在对手之前布局，在抖音之类平台兴起之前把握先机。

上述这些消费品公司和零售商以跨国公司的身份进入中国，通过借鉴4D法则实现华丽转身，成为速度与规模兼备，扎根中国决胜全球的新生势力航母。

中国增长方程式

中国增长方程式

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球38个国家设有63个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功，在业内享有良好的客户拥护度。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中国本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹 • 亚特兰大 • 曼谷 • 北京 • 班加罗尔 • 柏林 • 波哥大 • 波士顿 • 布鲁塞尔 • 布宜诺斯艾利斯 • 芝加哥 • 哥本哈根 • 达拉斯 • 多哈 • 迪拜 • 杜塞尔多夫 • 法兰克福 • 赫尔辛基 • 香港 • 休斯顿 • 伊斯坦布尔 • 雅加达 • 约翰尼斯堡 • 吉隆坡 • 基辅 • 拉各斯 • 伦敦 • 洛杉矶 • 马德里 • 墨尔本 • 墨西哥 • 米兰 • 明尼阿波利斯 • 莫斯科 • 孟买 • 慕尼黑 • 新德里 • 纽约 • 奥斯陆 • 帕洛阿尔托 • 巴黎 • 珀斯 • 里约热内卢 • 利雅得 • 罗马 • 旧金山 • 圣地亚哥 • 圣保罗 • 西雅图 • 首尔 • 上海 • 新加坡 • 斯德哥尔摩 • 悉尼 • 东京 • 多伦多 • 华沙 • 华盛顿 • 苏黎世