

德勤新视界

2016年（总第五辑）

“互联网+”新征途

P17. 进阶智能制造

P25. 互联网医疗的
“十字路口”

P47. 数字时代银行的
转型与重塑

P59. 十亿合一：大众
个性化

Deloitte.
德勤



德勤新视界

2016年（总第五辑）

“互联网+”新征途

德勤中国 编

Innovation · Impact · Leadership

大胆求新 · 深远影响 · 卓越领导



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书以“互联网+”新征途为主题，分析了制造业、电影业、银行业、医疗等领域的最新趋势及领先理念。具体内容有：中国经济展望：政策仍具操作空间、借力“一带一路”国企国际化迈进新时代、进阶智能制造、互联网医疗的“十字路口”、电影业新纪元、数字时代银行的转型与重塑、十亿合一：大众个性化、价值创造、价值获取和物联网，等等。

本书适合对宏观经济、行业趋势、企业管理等话题感兴趣的商界人士以及相关领域的管理层阅读和参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

“互联网+”新征途 / 德勤中国编. — 上海: 上海交通大学出版社, 2016
(德勤新视界)

ISBN 978-7-313-14606-9

I. ①互… II. ①德… III. ①互联网络-应用-行业管理-研究 IV. ①F203

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 042687 号

“互联网+”新征途

编 者: 德勤中国

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 韩建民

印 制: 上海华业装潢印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 118 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-14606-9/F

定 价: 80.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 5.5

印 次: 2016 年 3 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-63812710

前言

中国经济增速放缓，未来或将进一步放缓，已成不争的事实。海外市场难以重现过去的强劲需求；中国人口红利和生产要素成本优势式微，这些因素令中国增长模式的转型迫在眉睫。2016年是“十三五”的开局之年。为了实现“十三五”所制定的发展目标，政府提出了创新、协调、绿色、开放和共享五大发展理念。创新被排在首位，被看作是引领发展的第一动力。

对于亟待转型升级的制造业和具备巨大发展潜能的服务业而言，随着信息技术的成熟和互联网的加速渗透，如何将“互联网+”概念落地，实现商业模式的优化和创新，成为企业在快速的更新迭代中保持竞争力的关键。

本辑《德勤新视界》重点关注了制造业、医疗健康、电影制作、商业银行和零售业等产业在信息化和数字化大背景下的转型趋势。随着改革的推进，中国的经济结构已经发生了明显变化。服务业占GDP的比重已经超过制造业，对经济增长的贡献度也逐步提高。但是，制造业的信息化转型仍然是重要课题。《进阶智能制造》是德勤基于对中国领先制造业企业的问卷调查和访谈，全面分析了中国制造业当前的信息化水平和面临的主要困难，并提出了具有针对性的解决方案。互联网医疗在2015年出现井喷式发展，政策、资本与技术都出现了不同程度的突破和倾斜，在“民生”被反复提及并强调的“十三五”规划中，医疗服务的普及和提升必然成为未来3~5年改革的重点。《互联网医疗的“十字路口”》聚焦中微观层面，探讨医疗服务提供商在医药电商和在线诊疗等领域的机会。可以说，零售业是受到互联网冲击最为严重的行业，消费者的购买行为和模式被互联网颠覆，近年来移动互联网的普及更强化了这一趋势，《十亿合一：大众个性化》揭示了零售商如何通过大数据为消费者提供个性化的商品与服务。另外，票房屡创新高的中国电影市场也在不断拉近与好莱坞的距离，在全球化与数字化中迎接新纪元的到来。

我们的观察与分析均建立在翔实的数据分析和深度访谈基础上，希望能为利益相关各方提供洞见，引发思考。

祝开卷愉快！



谢其龙

德勤中国首席执行官



萧耀熙

德勤中国客户、行业与市场战略主管合伙人

总策划
谢其龙

主 编
萧耀熙

编辑委员会主席
许思涛

编辑委员会
董伟龙 侯 珀
洪廷安 林碧霞
聂世禾 吴 苹
(以姓氏拼音为序)

编辑总监
陈 岚

编辑组
丁 虹 郭金娜
李美虹 屈倩如
单 珊 王 韵
吴燕子 徐晓彤
钟昀泰
(以姓氏拼音为序)

美术编辑
彭佩珊

研究支持
德勤中国研究中心



德勤新视界

2016年（总第五辑） 目录

1 中国经济展望：政策仍具操作空间

2016年对于中国来说将是极富挑战的一年，但是中国政府仍有许多应对之策，政策组合和政策制定者与市场之间的沟通将变得至关重要。

4 借力“一带一路” 国企国际化迈进新时代

“一带一路”国策的逐步落实，为国企的国际化发展创造了更有利的外部条件。国企应当适时把握机会，积极转型成为真正具有国际竞争力的世界一流企业。

17 进阶智能制造

制造业正经历用户需求、产品性质、生态系统和流通模式四方面的变化，这些变化趋势在中国将以制造信息化为基础，以智能制造和“互联网+”为载体，影响价值创造和价值分配的方式。

25 互联网医疗的“十字路口”

过去两年互联网医疗呈现井喷式增长，且伴随着一系列经营及管理上的难点。互联网医疗似乎走到了发展的“十字路口”，有待政策落地，技术成熟，同时进一步明晰商业模式、整合重塑。

37 电影业新纪元

中国电影业的黄金时代俨然已经到来——新航母的崛起、资本的涌入，以及商业模式的革新正促使着中国电影产业迈向金字塔顶端。

47 数字时代银行的转型与重塑

随着移动互联网时代的来临，银行业务面临转型与重塑，从渠道、产品服务、客户三方面，通过构建有力的支撑体系及 IT 能力助力数字化转型，从而保持在金融行业的领先地位。

59 十亿合一：大众个性化

“十亿合一”的经验就是：收集每个人不同的喜好口味，并将这些成千上万的数据进行整合分析，使设计人员能够创造出符合大众个性化口味的产品和服务。



1

17

25

37

71

71 价值创造、价值获取和物联网

物联网产业带来的变化是循序渐进的。贯彻战略差异化、流程管理，以及网络经济的既定原则，才能很好地获取价值并取得长期的成功。

2016 年对于中国来说将是极富挑战的一年，但是中国政府仍有许多应对之策，政策组合和政策制定者与市场之间的沟通将变得至关重要。

中国经济展望： 政策仍具操作空间

文 / 许思涛

——零一五年，在外部环境挑战和国内股市动荡的压力下，中国经济依然——实现了 6.9% 的增长。虽然投资者一直担心硬着陆问题，但中国经济依旧有许多亮点。例如，新经济和耐用大额消费品（如汽车）升级的消费需求促使服务业蓬勃发展，进而带动劳动市场；房地产市场在一片经济低迷中大幅回弹，释放的积压需求和过低的消费杠杆（消费者负债与 GDP 的比值低于 40%）甚至导致了一线城市的房价大幅上涨。我们估计，尽管整体经济下行，一、二线城市的居民住宅价格水平在 2016 年将依旧坚挺。

与上年相比，2016 年对于中国来说，将是极富挑战的一年，但是中国政府仍有许多应对之策，关键在于中国能否在持续的经济衰退中成功实施改革。另外，政策组合和政策制定者与市场之间的沟通在 2016 年将变得至关重要（正因如此中国人民银行行长周小川在春节期接受市场期待已久的有关汇率问题的专访）。

中国应该如何应对诸如经济放缓、债务增长和资本外流等多重挑战？首先，中国需要明确自身在人民币汇率问题上的定位，而在2015年8月11日央行推进汇改后，人民币经历了持续贬值。原本，中国想解决先前的汇率失衡问题（多年来人民币对大多数货币的汇率被高估），并适当提高相对僵硬的汇率制度的灵活性。然而，这一（小幅）贬值的时机没有与市场充分沟通，从某种程度上来说，投资者在目睹股市干预政策后陷入了慌乱，将人民币汇率调整视作失控的信号。素有“人民币先生”之称的周小川行长，一直致力于推动人民币国际化，在春节期间的专访中明确表达了对人民币的看法：①人民币不存在持续贬值的基础；②中国经济能保持相对较高的增长；③央行将改进与市场的沟通，但不可能像下棋那样和盘托出所有招数；④人民币汇率将参考一揽子货币，但不是完全自由浮动。目前中国经常账户盈余状况良好（预计今年将占GDP的3%），外汇储备能满足逾20个月的进口额，这些数据也支持了他的观点。

但是，周小川行长的评议与日本央行试图刺激经济的负利率政策接踵而至。由于中国正在为人民币2016年10月1日正式纳入SDR货币篮子做准备，原先受制于国内情况的汇率政策将越来越受外部冲击影响。我们预计，2016年9月在中国杭州举行的G20峰会将提出避免货币竞争性贬值的进一步保证措施，但实现主要经济体之间的货币政策协调，可能还比较困难。在经济层面，将出现分化局面，产能过剩和高库存造成制造业放缓，而繁荣的服务业将提供很多就业岗位。目前，劳动市场要好于2008年逾3000万农民工突然失业的情况。所以，一味拉动GDP增长并不非常必要。中央经济工作会议也提出，2016年的主要目标是去产能、去库存、去杠杆、降成本和补短板。

政策制定者应如何优先完成以上强调的目标？6.5%的GDP增长率目标是否不可动摇？如果失业率能控制在当下水平，并且新经济能成功吸收这些亟需合并的行业（如钢铁、煤炭和水泥）的过剩劳动力，也就没有必要强调这些目标了。当然，鉴于目前大体量的经济投资，我们预计不会有猛烈的去杠杆过程出现。因此，在未来若干年内，持续的增杠杆必将带来快速的信贷增长，再度对人民币汇率带来新的压力。简而言之，要实现GDP增长目标，将会使中国付出资产质量恶化的代价。



因此，最佳的政策组合应是实行旨在促进增长的财政扩张和货币宽松政策。毫无疑问，中国有足够空间去提高中央政府的财政赤字（达到 GDP 的 4%~5%）和降低存款准备金率（在 2 月底的今年首次下调后依旧处于非常高的水平）。但是，短期利率可能已触底，因为中国正经历利率自由化，这一过程受到政策目标和电商创新的共同推动。

还有一个不久将浮现的重要问题是，如果下调存款准备金率在未来不会造成太大影响，中国是否应该考虑调整汇率，不一定出于竞争力的考量，而是作为一个货币宽松的工具？

总之，2016 年中国将面临许多困难，但是结构性改革也将带来机遇，为经济发展保驾护航。其实，如果作为供给侧改革核心的国企改革能够取得实质性进展，中国经济将获得更为坚实的发展基础。但是现实情况是，中国运用政策调控的回旋余地依旧很大，服务业的发展也正欣欣向荣，因而可以暂时推延解决国企改革中相对困难的问题。

许思涛 | 德勤中国首席经济学家 合伙人

sxu@deloitte.com.cn

德勤中国版权所有。未经许可，不得以任何形式转载。

“一带一路”国策的逐步落实，为国企的国际化发展创造了更有利的外部条件。国企应当适时把握机会，积极转型成为真正具有国际竞争力的世界一流企业。

借力“一带一路” 国企国际化迈进新时代

文 / 施能自 吴芙蓉



国企的国际化之路已经走了风风雨雨几十年，其间成绩斐然，但也有继续提高的空间。2015年9月13日，中共中央、国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》（以下简称《指导意见》）正式公布，标志着中央层面的国企改革顶层设计出台。《指导意见》再次明确了国企改革的方向是社会主义市场经济，完善现代企业制度。那么国企，尤其是已经有一定规模的国企，到全球这个大市场去参与竞争，在全球范围内配置资源，提高运营效率是文中应有之意。同时，中国新时期发展经济和对外开放的国家战略——“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”（以下简称“一带一路”）倡议，正在逐步推进落实。这为国企的国际化创造了更有利的外部条件，国企的国际化也进入了新时代。看起来，国企的国际化发展将不再只着眼于扩大规模，更要注重提高经营管理水平，借力“一带一路”的国策，增强国际竞争力。本文通过对国企中高层进行问卷调查，分析国企国际化和参与“一带一路”的现状及挑战，并针对这些挑战，列举了有代表性的解决方案，以期能提供一些参考。

一、国企“走出去”之路回顾和“一带一路”战略解读

（一）国企“走出去”做大了规模，但经营管理水平还有提高的空间

国企“走出去”从20世纪90年代中期开始，自中国加入WTO之后开始加速，越来越多的国企走出国门，从事国际化经营、海外投资和并购等。2008年国际金融危机以来，许多国企去海外“抄底”，海外投资并购更加频繁。中国企业联合会披露的“2014中国100大跨国公司榜单”中，国企数量达到84家，其中央企50家，海外资产约4.5万亿元；地方国企34家，海外资产约5000亿元。而国有控股的金融机构海外资产规模更为庞大，根据中国银行业协会发布的《2013中国银行业社会责任报告》，截至2013年底，18家中资银行金融机构的海外总资产达7.45万亿元。因此，目前境外国资总量已不少于12万亿元规模。另据商务部最新统计数据显示，2014年中国共实现全行业对外投资1160亿美元，已经超过利用外资规模，成为资本净输出国。国企是海外投资的主力，对实现这一历史性跨越功不可没。

国企“走出去”可以在全球范围内配置资源，利用更广阔的市场，有利于实现规模经济，绕开国际贸易壁垒，增加资本的灵活性和套利机会，对于国际经济格局和中国国内经济转型、产业结构升级等也将产生深远影响。近20年来，以国企为主力，进入世界500强的中国公司数量迅速增加，2015年7月统计达到106家（其中国企84家），与美国（128家）的差距继续缩小¹。国企“走出去”在取得以上辉煌成绩的同时，也存在很多挑战，面临着诸多风险。总的来说，国企大而不够强，国际化经营还处于摸索学习阶段，跨国经营的经验和风险管控能力与国际一流水平相比，还有较大差距。具体来说，国企的国际化有各种表现形式，如进出口贸易、工程承包、绿地投资、海外并购等，各种形式的国际化都存在一些挑战，表现在：

- 进出口贸易：中国出口商品和服务的一大部分是纺织品等低附加值的产品；以高铁、核电为代表的高端装备出口才刚刚起步。
- 工程承包和绿地投资：竞标时对当地的情况了解认识不足，工程建设过程中的风险控制机制缺乏，工程后续管理能力弱；今后的工程可以更多考虑BOT、PPP等方式，让东道国和中国企业利益捆绑，更多使用国际商界通行的做法，考虑可持续性。
- 海外并购：并购之前的尽职调查不充分，并购过程中风险管控能力太弱，并购后整合能力低。
- 许多投资和并购，从商业或财务角度考虑，结果不太理想。
- 许多国企只是走出国门，并没有国际化企业的战略和管理水平。
- 有国际竞争力、品牌影响力的国企数量少。

（二）“一带一路”将开启国际化的新阶段，国企要正确解读并结合自身实际

在“一带一路”国家战略的引领下，国企的国际化将进入新时代。国企在过去“走出去”的过程中，已经交了学费，未来5~10年，将超越摸着石头过河的阶段。回顾过去、总结教训，国企不仅要在规模上做得“更大”，而且要在管理上做得“更强”。“一带一路”战略为国企国际化提供了更广阔的舞台、更有力的配套支持，但更重要的是国企要在新一阶段的国际化过程中，提升内部管理水平，提高国际竞争力，真正成为具有国际竞争力的大企业。

“一带一路”从宏观、整体而言是国家战略，但具体到经济合作项目上，还是要体现市场的决定性作用，政府发挥的只是支持、服务、引导作用。作为企业，首先要解读“一带一路”战略，结合自己的实际，决定参与与否和参与方式，并在执行“一带一路”项目过程中最大限度地有效规避和管理风险、增加盈利，保持可持续性的增长。

“一带一路”是新时期全方位发展经济和对外开放的国家战略。2013年9月和10月，国家主席习近平在出访中亚和东南亚国家期间，先后提出共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的重大倡议，得到国际社会高度关注。2015年3月28日，国家发改委、外交部、商务部28日联合发布的《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》（以下简称《愿景与行动》），是推进实施“一带一路”战略的纲领性文件。

“一带一路”立足于亚欧非大陆及附近海洋，但并不囿于一个地理上的概念。中国政府多次重申“一带一路”倡议的开放性和包容性，所以尽管“‘一带一路’包含沿线65个国家”的说法目前被广泛引用，我们理解“一带一路”是全球性的战略，任何国家愿意参与“一带一路”都受到欢迎，其影响也会是全球性的，不只局限于沿线60多个国家。以挪威为例，尽管从地理范围看，挪威不在“一带一路”沿线，但仍然选择加入亚洲基础设施投资银行（以下简称“亚投行”），以成为亚投行创始成员国的方式参与“一带一路”倡议。

“一带一路”主要是经济人文合作倡议，以“政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通”²为主要内容。“一带一路”沿线的许多国家，自然资源丰富，但交通和能源基础设施薄弱，对基础设施建设有着巨大需求。以印尼为例，印尼是东南亚最重要的经济体之一，也是东盟人口最多的国家。但据亚洲发展银行和国际货币基金组织的报告，基础设施匮乏将成为印尼发展的巨大阻碍。据估计，雅加达仅仅因为交通落后，每年将损失30亿美元³。又比如蒙古国，煤和铜铁磷矿等资源都非常丰富，但交通、通信等基础设施落后，到蒙古国投资建工厂或矿山开发，基本涉及道路、水电、通信等均需投资者自行解决，这提高了投资者的投资成本，妨碍了蒙古国引进外资和经济的进一步发展。其他东南亚、南亚和中亚北非的许多国家也不同程度地存在基础设施落后制约投资发展的问题，也在迫切期待改善基础设施投资现状。而中国的企业在公路、高铁、口岸、港口、机场和输油、输气、输电等通道建设上，近年来在海外工程中已经积累了丰富经验。正如李克强总理的批示：“国际产能合作”是“新阶段下以开放促进发展的必由之路，既有利于顶住经济下行压力，实现中高速增长、迈向中高端水平，也是与全球经济深度融合，在更高层次上嵌入世界产业链条，实现优势互补、合作发展的共赢之举”。⁴

不仅是基础设施建设，可以预见“一带一路”沿线国家和地区的跨国贸易和产业投资也将达到一个新的高度。在共商共建的基础上，沿线国家和地区将设立更多自由贸易区、跨境经济合作区等各类产业园区，降低跨境贸易的各种壁垒和成本，跨境电子商务等新的商业业态将得到更大发展，区域产业配套能力增强。农林牧渔业、农机及农产品、海水养殖、远洋渔业、水产品加工的深度合作、海水淡化、海洋生物制药、海洋工程技术、环保产业等行业的投资将兴起一轮高潮。煤炭、油气、金属矿产等传统能源资源勘探开发合作和水电、核电、风电、太阳能等清洁、可再生能源的加工技术、装备与工程服务将进一步铺开。

而在国际金融领域，各国将共同筹建和运营亚投行、金砖国家开发银行，以丝路基金以及各国主权基金引导商业性股权投资基金和社会资金共同参与“一带一路”重点项目建设；共同推进亚洲货币稳定体系、融资体系和信用体系建设。

民心相通是“一带一路”建设的社会根基。人员往来和交流才能沟通民心，增强理解和互信。可以预测，沿线国家和中国的文化、教育、旅游等行业将迎来新的发展机遇。

“一带一路”战略没有公开的项目清单，只有公开的经济走廊清单。《愿景与行动》中强调，“一带一路”建设是一项系统工程，要坚持共商、共建、共享原则，积极推进与沿线国家发展战略的相互对接。也就是说，项目的最终确定要由中方与相关国家商量决定。虽然“一带一路”是全球性战略，但我们理解，大的基础设施项目和产业投资项目未来还是会多数落在如下经济走廊上：

- 陆上：新亚欧大陆桥、中蒙俄、中国—中亚—西亚、中巴、孟中印缅、中国—中南半岛等国际经济合作走廊。
- 海上：中国沿海港口过南海到印度洋，延伸至欧洲；从中国沿海港口过南海到南太平洋。

其中，中巴经济走廊是样板。

“一带一路”从宏观、整体而言是国家的大战略，但具体到经济合作项目上，还是要体现市场的决定性作用，由企业来主导。从社会责任上来说，国企承接“一带一路”项目责无旁贷；从能力上来说，现在“走出去”的企业也绝大多数是国企尤其是央企。随着“一带一路”战略向更深层次推进，国企“走出去”的深度和广度将进一步加大。

在新一阶段的国际化过程中，国企不能跟风，要看自身业务和发展方向与上文分析的“一带一路”带来的产业机会有无联系，以怎样的方式联系起来，坚持市场导向和商业运作原则，认真调研当地需求，创新合作和投资模式。在抓住“一带一路”这样的外部机遇的同时，国企，尤其是进入了全球500强的84家国企，要想真正成为有国际竞争力、品牌影响力和国际化管理水平的跨国公司，更需要各种企业内部能力的建设和提升，尤其是需要顶层思维。

国际化不止一种方式，也没有一种普适的国际化成功模式可以复制，企业要根据自身情况做出战略选择。国际化战略有多种表现形式——进出口战略、多国本土化战略、全球标准化战略和跨国多元化战略（见表1）。它们通过国际化实现的优势、适合的产品类型、竞争范围、选址标准和组织架构设计标准各不相同。

表 1 企业通用的几种国际化战略

战略形式	描述
进出口战略	此种国际化战略多被从事大宗商品贸易的企业采用。基于成本因素的考虑，这一类企业通过国际化能增加套利成功的可能性。组织架构上，总部一般仍放在本国，分支机构却遍布全球以便于利用不同市场的价格差，低买高卖，实现盈利。
多国本土化战略	采取该战略的企业主要销售基于产品生命周期设计的产品，通过国际化可以实现更丰富的产品组合。在竞争中，每个国家的分支机构对当地利润表负责。总部会提出建议，但不附加强制性条件，灵活性强。企业整体也较少采用全球领先实践，而是让各个分支机构根据当地市场条件，自主经营，实现盈利。组织架构基于地理位置设计。采取此种国际化战略的企业有达能。
全球标准化战略	提供全球标准化的产品和服务的企业最常采用此种国际化战略，以通过国际化实现规模经济，在全球范围竞争。这类企业有全球统一的商业目的、价值及准则，聚焦并凝聚形成一个公司。组织架构设计是基于业务单元而不是地理位置，能够在全局范围内进行管理层调动。这类国际化的代表企业有宝洁。
跨国多元化战略	此种国际化战略是上两种的综合，适用于产品平台化的企业。在部分地区采用全球领先实践，构建全球统一品牌，建立矩阵式组织架构，本地管理层拥有部分自主决策权。这类国际化战略的代表企业有欧莱雅。
区域性国际化战略	与纯粹的全球化或本地化相比，区域性的国际化战略能够协调区域内不同国家的需求，减少国家间差异性的影响，并较少与区域外进行整合。此类国际化战略的代表企业有联合利华。

各种国际化战略并无优劣之分。每个企业不同，国际化程度也不相同，采用哪种国际化战略取决于企业通过国际化想实现的目标 / 优势，并在产品、竞争、选址和组织架构设计上做出关键性决策，最终达到平衡，形成企业统一的国际化战略并在全球实现高效率运营。

实现可持续的营利性增长是每个优秀企业的标志。通过国际化，进入新的市场，提供新的产品组合并调整组织架构，提升内部能力，已经被证明是企业实现可持续的营利性增长的途径之一。国企承载着执行国家战略、支持国家政策的使命。在“一带一路”战略引领下的新一轮国际化大潮之中，国企要成功地“国际化”并成为优秀企业，先要考虑清楚以下问题：

- 如何将“一带一路”的国家战略和企业自身的长期战略对接？
- 如何调整自己的产业 / 产品组合？
- 以哪些国家或地区为国际化的重点目标地域？
- 用什么样的方式进入目标市场？
- 会遇到哪些困难？怎么克服？
- 怎样全面管理风险？如何建立预先防范、事中监管和事后应对的机制？
- 需要提升哪些内部外部能力？
- 需要哪些组织和系统保障？

二、关于国企国际化和“一带一路”的问卷调查及主要发现

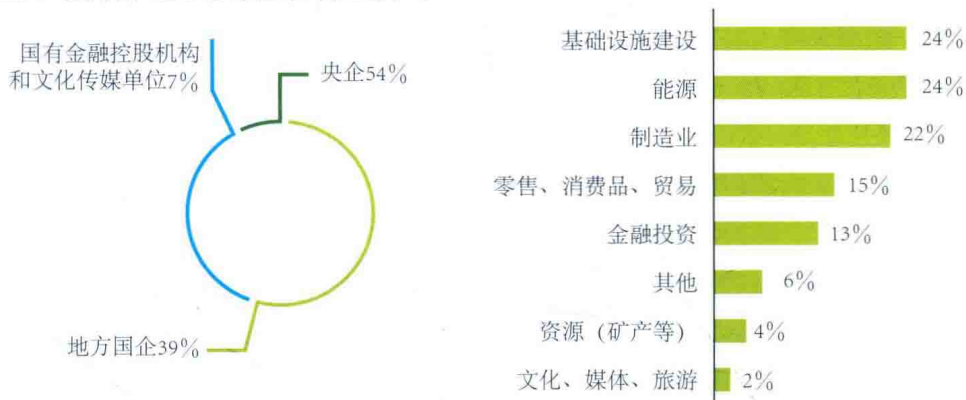
为回答上述问题提供思路，需先厘清国企“国际化”的现状、参与“一带一路”的意愿和困难。我们在央企和地方性大型国企的中高层管理人员中做了一次有关国企国际化和“一带一路”的问卷调查，有如下发现。

（一）受访国企的属性和行业分布

受访企业过半是央企，地方国企近四成；85%集中在基础设施工程建设、能源、制造业、贸易与消费品四大行业（见图1）。

本次调查我们共回收有效问卷54份，其中央企占54%，地方国企占39%，国有控股金融机构、文化传媒等事业单位占7%。这与国企“一带一路”参与者的构成基本一致：央企为主，地方国企是重要力量，国有控股金融机构和文化媒体等单位积极参与。接受我们调查的国企分布在基础设施工程建设（包括电信）和能源行业的最多，均占到24%，其次是制造业（22%）和贸易与消费品行业（15%）。属于前四大行业的企业数量占到全部受访企业数量的85%。这与我们分析的“一带一路”战略将影响的前几大行业相同。

图1 受访国企的属性和行业分布



（二）海外收入占比

国企总体的海外收入占比远低于500强中著名跨国公司的水平，也低于许多进入500强的中国民营企业。

调查显示，43%的国企海外收入目前占企业总收入的比重不到5%，60%的国企海外收入比重低于10%，这说明目前我国大部分国企的海外市场开发还处于早期阶段，增加海外收入还大有潜力可挖。同时，也有20%的国企（54家中的11家）海外收入占总收入的30%以上。这11家国企中73%（8家）为央企，从行业来看，约40%属于基础设施工程建设行业，其次是能源行业和制造业。这也印证了央企是“走出去”的先行者，基础设施工程建设行业和能源、制造业的国企是目前在国际化中走在最前列的。

据中国企业联合会、中国企业家协会发布的《2014中国企业500强分析报告》，

272家提供了海外营业收入数据的企业（绝大部分是国企），其海外营业收入占营业收入总额的比例为10.9%，这和我们问卷调查得出的结论信息基本一致。而一些著名的跨国公司，其海外营业收入都占到总营业收入的一半以上，海外市场真正成为全球市场的重要组成部分，真正在全球范围内配置资源，提高效率。表2举例的这五家公司，同时也入选《财富》杂志全球最赚钱的50家公司榜单⁵。

表2 一些著名500强企业的海外营业收入占比

公司名称	2015年财富世界500强排名	海外营收占总营收比重
埃克森美孚 (Exxon Mobile)	5	62%
雪佛龙 (Chevron)	12	59%
通用电气公司 (GE)	24	52%
国际商用机器 (IBM)	82	55%
宝洁公司 (P&G)	100	67%

即使同为500强的中国公司，联想和华为在海外市场收入占比方面也已经走到许多国企前面。2014-2015财年，联想海外市场收入占比已达到68%，而华为2014年海外收入占总收入的约62%⁶，这一数据和许多著名的跨国公司比肩。

（三）组织架构

约九成的受访国企已经为国际化设置了或集中或分散的组织架构，但要根据自己的国际化战略做相应调整并完善组织的权利和责任边界，提高管理效率。

组织架构方面，近六成的受访国企是由一个国际部（或其他名称的部门）集中规划管理其海外业务，但有24%的国企海外业务的管理职能分散在各个业务板块，6%由海外分支机构自己管理。值得注意的是，有约一成受访国企没有固定职能部门管理海外业务，这说明这类企业的海外业务管理处于无序状态，在组织架构方面还未准备好。

如前文所述，各种国际化战略没有优劣之分，组织架构要根据战略选择来设置，同样没有集中管理好还是分散管理好之分。即使是分散管理的，多国本土化战略基于地理位置设置组织架构，而全球标准化战略基于业务单元设置组织架构。在下一步的国际化过程中，国企需要根据自身选择的国际化战略相应地调整组织架构，更重要的是理清各组织之间的权责界面，完善规章制度，最终目的是提高管理效率，实现全球范围内的高效运营。

（四）国际化的形式

国企国际化的形式呈多元化，随着“一带一路”项目的开展，绿地项目的数量将增加。

受访国企中采用最多的国际化形式是到海外并购项目，其次是到海外承包工程建设以及设立海外分支机构联系和推广国内业务产品（见图2）。在海外并购中，绝大多数国企更倾向于全资持有或控股，偏好少数股权并购方式的国企是少数。另外，也有一些国企选择海外贸易或与国外机构合作等方式实现国际化。