

THE
McKinsey Quarterly

2006 麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

为全新的 中国消费者服务



2006 麦肯锡高层管理论丛

为全新的中国消费者服务

总 编 欧高敦(Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

副主编 刘殿和

编 委 徐 雷 解 丹

谢国红 刘欣欣



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

为全新的中国消费者服务 / 欧高敦主编. — 北京: 经济科学出版社, 2006.12

(2006 麦肯锡高层管理论丛)

ISBN 7-5058-5880-7

I. 为... II. 欧... III. 企业管理—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 127845 号

图字 01-2006-5973

本期部分插图由 Getty Images/ 超景图片提供。

责任编辑 解 丹
统 筹 第九编辑中心
封面设计 王 坦
技术编辑 战淑娟 王世伟
出版发行 经济科学出版社
经 销 新华书店
印 刷 中国科学院印刷厂
版 次 2006 年 12 月北京第一版
2006 年 12 月北京第一次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 6.25
字 数 10 千字
印 数 0001 ~ 8000 册
书 号 ISBN 7-5058-5880-7/F · 5141
定 价 48.00 元

导 读

在中国这个全世界增长最快的市场,一场争夺中国消费者芳心的传奇战争已经打响。各大公司纷纷投入巨大资源来打造品牌,但却胜败未卜。在中国,有的消费者已经成为成熟的购买者,而每年还有数千万的新消费者加入这个行列。他们虽然稍欠经验,但有着同样的渴求。更深刻地了解中国消费者的差异巨大的需求和多样性,可以使国内外的公司在打造强大、盈利的品牌时处于优势地位。

过去10年以来,中国的零售业销售额约以每年13%的速度增长。人人都想占有一席之地,因而来自新进入者和老牌公司的品牌如雨后春笋般不断涌现:在一家典型的大卖场,可能会有40种洗发水和护发素品牌在销售(美国是15种),牙膏品牌也会超过20种(美国是9种),同时可供选择的大件商品也在快速扩张。2000年,中国市场上有9个汽车品牌,2005年汽车品牌超过了40个。而同期美国的汽车品牌数基本维持在45~50个。

与此同时,由于品牌要在这个日益拥挤的市场上争得表现机会,市场营销开支也在迅猛上扬。从2000年到2002年,中国所有消费品类别的广告开支平均每年上升50%。大部分的消费品类别很可能会继续保持这种快速增长势头。

中国的吸引力不言而喻。中国拥有一个巨大的第一代消费者群体,是塑造品牌形象的一块白板。迄今为止,像美国可口可乐和德国奔驰这样拥有极高客户忠诚度的真正的品牌还未出现,这种情况很像19世纪20年代的美国。当时美国有超过100个汽车品牌在竞争,但只有少数几个最终成为赢家。

麦肯锡正在汇总和分析有关市场数据,以了解影响中国消费者行为的驱动因素,对比与其他国家消费者的区别。2005年,我们对30多个城市的6000多名消费者进行了访谈。这些城市中既包括大力扩建中的上海,又包括了半

乡村化的城镇。访谈对象包括除最穷困家庭之外的各个收入阶层。本次调查所牵涉城市的覆盖面和消费者细分代表着中国90%的GDP、80%的可支配收入以及60%的人口总数。另外，为了收集发达国家的可比数据，我们在网上就英国和美国消费者的态度进行了一个调查，他们也代表着不同的年龄、收入和地区。

调查结果表明，中国消费者虽然崇尚品牌，但这并没能给公司带来像发达市场那样的忠诚度。虽然消费者可能对某些品牌有较强的偏好，但公司基本上并不能将这种偏好反映到扩大市场份额或溢价上。在对消费者进行访谈时，我们进一步挖掘了这种行为之后的动机。举个例子来说，调查发现，中国许多消费者非常在意产品的价值，并且喜欢尝试新产品。

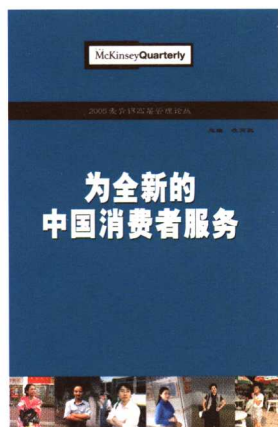
作为对实地工作的补充，麦肯锡全球研究院(McKinsey Global Institute, MGI)采取了一种更具广度的工作方法，对今后20年中国城市消费阶层的可能走向进行审视。MGI的模型表明，随着农村人口继续向城市迁移，各阶层的收入进一步增加，小康中产阶层会快速增长。公司如果只盯住最富裕的城市居民，他们必将失去为一个巨大的新兴中上阶层服务的机会，这个阶层的消费者达到5.2亿，其消费能力远远超过所有其他消费者细分群体。

接下来的几篇文章将对调查结果进行描述和分析。此外，我们推出家乐福中国区公司总裁施荣乐(Jean-Luc Chereau)和家居装饰连锁机构百安居董事总经理纪司福(Steve Gilman)的观点。作为中国零售业中的老将，他们将讨论自己是如何根据市场情况进行调整、与中国消费者打交道以及实现增长的。

高安德

麦肯锡公司大中华区总裁





目 录

CONTENTS



高安德 (Andrew Grant)

跨国公司高管关注中国： 从市场进入到执行能力 麦肯锡大中华区总裁回答跨国 公司高管层提出的问题	1
--	---



林静聪 (Kevin Lane)
苏嘉佳 (Claudia Süßmuth
Dyckerhoff)
盛颐安 (Ian St-Maurice)

在中国打造品牌 中国消费者品牌意识很强，却 不会持久地购买同一品牌。麦肯锡的 调查揭示了在中国打造品牌的奥秘	8
---	---



林静聪 (Kevin Lane)
盛颐安 (Ian St-Maurice)
吴颖 (Claudia Wu)

中国偏远地区营销术 中国内陆小城镇蕴藏着潜在的 购买力，问题是如何打入这样的市场	15
--	----



盛颐安 (Ian St-Maurice)
吴颖 (Claudia Wu)

把脉中国的青少年消费群体

24

中国的青少年可细分为几类不同的群体,因此企业必须找对细分群体,并有针对性地采取相应的营销手法



Diana Farrell
Ulrich A. Gersch
Elizabeth Stephenson

中国新兴中产阶层的价值

30

人口状况的变化和经济活力的勃发,将在中国城市地区造就一个巨大的消费浪潮



戴乔治
(Georges Desvaux)
Alastair J. Ramsay

塑造中国的家居装潢市场:

40

百安居亚洲区首席执行官访谈录

纪司福指出,由于中国消费者正在飞速变化,因此零售商必须迅速求变以赶上消费者的变化



Peter N. Child

全球零售业巨头的启示

49

——家乐福中国区总裁施荣乐访谈录

施荣乐(Jean-Luc Chéreau)介绍了家乐福将其连锁大卖场从中国最大的城市向广大的内地进行扩张的经验



安明博
(Sasan Aminpour)
华强森
(Jonathan R. Woetzel)

在中国开展精益生产 60

仅仅进入中国市场已经远远不够。在中国进行生产的企业，无论是国内企业还是国外企业，现在也都开始感受到那种困扰着世界其他地区企业的效率方面的压力



白德范
(Stephan H. Binder)
胡忠兵 (Heidi Hu)
Peter B. Walker

给中国开出一份寿险保单 68

强有力的寿险业或可帮助中国解决来自经济和社会方面的双重挑战

麦肯锡研究



张之杰
(Richard C. Cheung)
高安德
(Andrew J. Grant)

蓬勃发展的中国乳品市场 77

新兴的富裕人群将促进中国乳品市场的成长，但有一半国内企业可能被淘汰出局



何杰明
Ananth S. Narayanan

从中国采购的挑战 81

为充分把握机遇，在中国采购时必须克服的挑战

香港劳动力之变局

85



刘家明
叶兆康

随着中国大陆的直接出口与日俱增，香港贸易公司的雇用人数不断萎缩。香港人将不得不向价值链的更高端转移

跨国公司高管关注中国： 从市场进入到执行能力

高安德 (Andrew Grant)

麦肯锡大中华区总裁回答跨 国公司高管层提出的问题

跨国公司高管再也不会开玩笑说，马可·波罗是在中国最后一个赚到钱的外国人。随着在中国取得成功的公司数量日益增多^①，我们发现跨国公司高管层已经将更多的精力放在执行上，对开拓新市场相关问题的重视程度已有所降低。昨天的“探路人”，成了今天的“局内人”。

从在中国工作的跨国公司高管所提出的问题上，我们就能看到这种变化。两年前，大多数问题都集中在类似中国银行体系的稳定性以及中国是否信守加入世贸的承诺等方面^②。如今，在中国的跨国公司高管们则更关注如下问题：如何在中国招到扩展业务所需的人才，如何为中国广大内陆消费者提供服务。

以下问答皆根据麦肯锡在中国的经验，以及麦肯锡与企业高管、政府官员以及分析师的探讨结果总结而成，旨在解决在华跨国高管当前关切的一些问题。

①北京美国商会最近所做的调查结果指出，在中国开展业务的美国公司中有42%表示其在中国的利润率超过其全球平均利润。

②欧高敦所著 What executives are asking about China, *McKinsey Quarterly*, 2004 special edition: China today, 第16~23页。



企业到哪里才能找到开展业务所需的管理人才？

首先，不要忘了公司在职的管理人员。人才的争夺战已经达到白热化的程度，推动薪资大幅增长，企业留住管理人员的难度越来越高。在跨国公司内部，高级管理人才每年的跳槽率达到30%~40%；他们的平均薪资在2000~2004年间每年以14%的速度增长。这样的压力有可能持续存在。中国本土企业也求贤若渴，加剧了跨国公司面临的挑战。根据我们的估计，中国本土企业在未来的10~15年，将需要约7.5万名能够在国际环境中卓有成效地开展工作的领导人才，但是目前它们拥有的此类人才仅有3000~5000人^①。

在这样的大环境下，公司必须竭尽全力留住自己的员工，并设计相应的物质和非物质的激励措施。除了提供有竞争力的薪资以外，公司还应该提供有益和舒适的工作环境，提供培训机会和职业发展机会，并创造和谐的同事关系。如果处理得当，这些无形措施将成为竞争对手难以模仿的优势。与之相反，一味以高薪挖角的公司将很快发现，自己挖来的管理人才很快被出价更高的公司抢走。除此之外，跨国公司必须保护业绩最佳的管理人才的工作热情，提供富于创业精神的项目和海外发展的机会，以消除“职场天花板”的感觉。

企业高管的薪资必须要有竞争力，这一点不容置疑，但企业在设计薪资结构时要有所创新。我们发现，竞争最激烈的是对拥有三到五年经验的管理人才的争夺，但很多公司似乎忽视了这点，在增加薪水时完全根据任职年限进行线性浮动。

^① Diana Farrell 和高安德所著《中国隐性的人才短缺》，*McKinsey Quarterly* 2005, No.4, 第70~79页。

其实，企业应该考虑采用类似S形的薪资结构：在加入公司的前几年，薪资的涨幅应该较小，并承诺在第三、第四和第五年以较大幅度增加薪资。这样才能反映管理人才的真实市场价值。公司还应该考虑采用递延型薪资和长期激励措施（如股票期权）来留住经验丰富的管理人才。

为了扩大管理人才的队伍，企业应该从中国的大学招聘毕业生，并以长远眼光看待中国大学毕业生的潜力。欧洲或美国的大学毕业生可以立即胜任工作，而中国的大学毕业生进入就业市场时，其技能水准也许仅有60%符合在跨国公司获得成功的要求。为提高中国本土毕业生的能力，跨国公司必须制定正规的培养计划并提供在职培训。

企业如何为小型城市的消费者提供服务？

领先的跨国公司在华获利颇丰，但利润主要来自一线城市，如北京、广州和上海，因为这些城市的需求最旺盛，基础设施建设最先进。在未来的20年内，增长将主要来自二线、三线甚至规模更小的城市和城镇^①。虽然一些消费品公司和零售商已经在开拓一线城市圈之外的市场，但大多数跨国公司还未能制定出针对散布于中国各地的低收入消费群体的盈利之道。这些公司面临着三大主要挑战。

首先，大城市以外的分销和物流网络不成熟，而且这种状况将在未来的几年内不会好转。这部分是由中国辽阔的地域造成的。在发展的早期阶段，大量的基础建设投资集中在东部沿海工业化地区，全国的交通需求全部得到满足尚需要一段时间。此外，中国的物流业仍然是非常分散化的行

文章概述

跨国公司大举进入中国市场，战略重点已经从市场进入转移到执行能力。麦肯锡中国公司的领导人就新环境带来的一些问题发表看法。

面对预计将要到来的人力短缺，企业需要创新手段招揽和留住管理人才。除了销售和营销领域的挑战，跨国公司走出中国的大城市后，人员招聘也将成为一大挑战。

中国政府已经将创新作为国家的工作重点。已有迹象表明，一些中国本土企业已在创新能力方面取得了进步。跨国公司应该参与并推动这一趋势，并设法从中获益。

在政府公关方面，随着私人关系的重要性开始下降，跨国公司需要采取系统化的政府公关方式。虽然很多公司仍然面临地方性的腐败问题，但是这种情况正在好转。

^①根据人口、人均收入和其他因素，将中国的城市分为多个级别。一线城市的规模最大，居民最为富裕。

业，当地和区域性的分销商凭借为偏远客户服务的经验，仍旧维持了很大的影响力。跨国公司如果希望扩大业务的地理范围，就必须了解当地的现实情况，与国内最好的物流公司建立伙伴关系，并重点确保有效执行，如确保交付时间。与此同时，跨国公司必须保持高度的灵活性，当基础建设和服务质量改善时，迅速调整分销模式。

其次，大城市之外的消费者是差异很大的群体。他们的收入水平要低于大城市的消费者；他们包括了很多民族，且消费习惯迥异。例如，中国西南部的云南省内居住了25个少数民族。我们的研究指出，规模最小的城市和城镇也至少包括了三个主要的细分客户群，他们的消费习惯差异很大。跨国公司不应该将这些市场视为同质化的市场，不应将其视作规模更小、人口分布更为分散的上海，而应该努力掌握决定各个细分客户群消费差异的微妙差别。

最后，跨国公司在发掘和留住一线城市之外的管理人才时将遇到很多困难，这一点容易被忽视。当跨国公司将业务开拓到大城市以外的地区时，每年必须要找到数以千计（几百人是不够的）的管理人员和销售人员。而且，最顶级的管理人才一般不愿意生活在规模较小、较偏远的城市。人员跨区域调动和人才挽留将遇到更多问题，而且还要对在大城市行之有效的人力资源模式进行调整，才能解决大小城市间的差异。例如，为了解决这个问题，蒙牛乳业在北方的呼和浩特为派出人员创造了舒适的环境，如提供住房和保健设施。中国的其他一些公司为派出管理人才提供额外年假，有些时候最长为一个月，以鼓励他们落户到小城市工作。

中国本土企业会涌现创新型企业吗？

中国经济在过去20年间飞速增长，大家普遍认为，国内公司更多是从国外合作伙伴中吸取创新理念，自主创新的能力不够。但是，现在的中国似乎正处在创新大爆发的边缘。向创新型国家转变的前景尚不明朗，路途尚不平坦，但是跨国公司应该注意到政府和国内企业发出的信号，并为此做好准备。

中国政府已经将商业创新列入国家重要战略部署。中央政府计划到2020年将研发支出提高到占GDP的2.5%，而目前该数字仅占GDP的1.2%；同时将中国对外国技术的依赖度^①从50%降低到30%。中国政府已经在着手实

① 技术依赖度的计算方法是：进口技术支出 / 进口技术和国内研发的总支出。

现这些目标，并建立明确的工作重点，力求短期内获得实效。具体手段包括为从事研发的公司提供税收优惠政策，公共部门可考虑购买自主研发技术替代进口技术，以及采纳技术标准以奖励成功的创新企业等。

可以通过观察是否有更多资金流入中小企业来检验创新政策的实效。目前，中国大部分的国民储蓄都分配给国有企业。虽然很多大型国有企业是盈利的，但总体而言，国有企业的创新能力远低于私营企业，特别是中小型企业。中国的银行现在已经认识到私营企业的重要性，开始培养风险管理能力，为这些客户提供服务。资本分配的转变将大大推动中国长期的创新方略。

部分中国本土企业的成功案例揭示出中国对创新态度发生的变化。例如，电信设备制造商华为制定出雄心勃勃的研发项目，公司3万名员工一半以上都从事与研发相关的工作。尽管在三年前华为和思科公司有过知识产权纠纷，但在当今的中国，华为被视为模范的创新企业。截至2005年，华为在国内拥有1800项专利，高于任何其他公司。2005年，华为申请了249项国际专利^①，在世界知识产权组织（WIPO）专利申请前50强企业中名列第37位，同时也是中国惟一上榜的企业。

但世界知识产权组织的数据同时指出，中国创新之路依然任重而道远。尽管在2005年一年内，中国的发明家和企业申请了2452项国际专利，比2004年增加了44%（中国进入全球前十强的行列），但中国仍远远落后于韩国（全球第6位，申请数量为4747项）、日本（全球第2位，申请数量为25 145项）和美国（全球第1位，申请数量45 111项）。荷兰电子产品公司飞利浦在公司专利申请中位居第一，申请数量为2492项，略高于中国申请数量总和。

创新的压力也带来相应的风险。2006年上半年，类似于韩国发生的克隆研究丑闻，中国的一位著名教授被免职，他被控对研究成果造假及剽窃计算机芯片开发技术，该计算机芯片最初曾被誉为中国创新的重大突破。

中国对创新的重新重视，跨国公司应该将其视为机会，而不应视为威胁。通过了解政府政策和与政府官员合作，跨国公司能够主宰这场创新大潮。很多跨国公司已经在中国成立了研发中心，雇用数千名的本地员工。除此之外，跨国公司可通过单独行动、与当地公司合作或加入行业组织开展政府公关，采纳它们认为对自己最有利的技术标准。跨国公司还可以参与制定鼓励创新的税收优惠，以确保其所研发领域能够享受到优惠政策。最后，通过参股或收购当地有潜力的创新型企业，跨国公司能够凭借其经验和技

① 2005年专利申请统计数字是临时统计数据。

发创新理念，并将最终产品推向全球市场。

个人关系仍然重要吗？

全球所有企业都希望影响政府决策，内容从未决立法、申请牌照到监管法规变化，不一而足。但在中国市场改革的初期阶段，与相关地方政府、省级政府和中央政府相关人员建立关系仍具有重要作用，并经常是成功的关键。

关系仍是在中国开展业务的一大因素，但是现在我们需要采取更为系统的公关方式。在中央部委层面建立适当的关系不再像以前那样奏效。随着中国经济和监管制度建设的逐步成熟，影响公司业务的行政决策越来越少，无论跨国公司高管能够说服哪级领导，先例都难以打破。而且，企业和监管当局相关人员的专业化程度也比十年前有了长足的进步。

由于中国政治体系和经济体系的高度分散，明智的公司认识到要和各级政府建立良好关系的重要性，因此顶级跨国公司让企业高管而非初级管理人才负责在中国的政府公关，并将其视为公司重要的职能部门，不亚于人事部门或财会部门。这些公司明确认识到和各级政府建立长期关系的重要性，定期和各级政府官员会面（特别是行政“一把手”），并不断寻求政府政策和公司利益存在重合的领域。

企业如何应对腐败问题？

企业面临的腐败问题，其严重程度根据其所处行业相差很大。由于一些行业（如零售业及医疗设备制造业）特别依赖个体买方或供应商，因此腐败问题最严重。在这些行业，恪守商业道德的公司找到了切实可行的方法来解决腐败问题，如每年或每隔两年轮换采购人员、密切监督采购价格的变化趋势并建立完善的腐败报告机制。一些公司甚至邀请所有采购人员到透明的开放式办公室一起开会，以降低腐败几率。

中国政府已经采取措施打击腐败。例如，政府已经严打执行私营煤矿安全法规不利的政府官员，原因是他们拥有煤矿的股份，或受贿后包庇违法行为^①。2006年3月，由胡锦涛主席牵头，中国政府推出“八荣八耻”的宣传

^①参见Edward Cody所著China cracks down on corruption，载《华盛顿邮报》2006年2月15日。

举措，提高民众对腐败的意识，督促全民恪守诚信^①。但政府的反腐败工作存在两大限制因素：资源有限，而且改变中国辽阔疆土上众多人群的行为难度极大。为了加快反腐败工作的步伐，国家绝不能仅限于发布公共信息，而且要安排一批反腐实战经验丰富的法官、法院工作人员和执法人员。变革绝非一朝一夕，企业未来多年将始终面对腐败的考验。^{MQ}

本文译自 *McKinsey Quarterly*, 2006 special edition: Serving the new Chinese consumer。高安德 (Andrew Grant) 是麦肯锡上海分公司资深董事、大中华区总裁。

版权所有 © 麦肯锡公司 2006 年。未经许可，不得做任何形式的转载或出版。

^①参见 Edward Cody 所著 Eight-step program for what ails China, 载《华盛顿邮报》2006 年 3 月 23 日。



在中国打造品牌

林静聪 (Kevin Lane)

苏慕佳 (Claudia Süßmuth Dyckerhoff)

盛颐安 (Ian St-Maurice)

中国消费者品牌意识很强，却不会持久地购买同一品牌。麦肯锡的调查揭示了在中国打造品牌的奥秘

中国城市大街小巷的霓虹灯耀眼夺目，尽是全球知名品牌。消费者兴致盎然地穿梭于闹市间，挑选耐克球鞋、三星手机、海尔家电及更多其他名牌产品。我们的调查^①表明，中国消费者品牌意识非常强。例如就家

^①我们对中国各地包括大城市和中小城镇在内的 6000 多名个人进行了访谈。