

科尔尼论丛

ATKearney

洞察天下 决胜未来

迎接产业转型和创新的新时代

孙健 主编

A.T. Kearney

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

014038986

F269.24
08

科尔尼论从

ATKearney

洞察天下 决胜未来

迎接产业转型和创新的新时代

孙健 主编



F269.24
08

ATKearney



北航

C1726395

中国财富出版社

A.T. Kearney

图书在版编目 (CIP) 数据

迎接产业转型和创新的新时代 / 孙健主编. — 北京: 中国财富出版社, 2014. 2
(科尔尼论丛)

ISBN 978-7-5047-5100-3

I. ①迎… II. ①孙… III. ①产业结构调整 — 研究 — 中国
IV. ① F121.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 007551 号

2014 年科尔尼公司版权所有。A.T. Kearney® 为科尔尼公司注册服务商标, 未经版权所有人书面许可, 本书任何部分均不得以任何形式复制及传播。有关资料索取, 文章引用及其他相关事宜, 请联系我们的市场部工作人员。

策划编辑 王宏琴
责任编辑 尚林达 颜学静

责任印制 何崇杭
责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010-52227568 (发行部)
010-68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 上海秋雨文化印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5100-3 / F·2084

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 7

字 数 242 千字

印 数 0001—3000 册

邮政编码 100070

010-52227588 转 307 (总编室)

010-52227588 转 305 (质检部)

版 次 2014 年 2 月第 1 版

印 次 2014 年 2 月第 1 次印刷

定 价 30.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

主编寄语

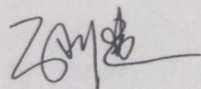
过去的2013年全年4期刊物的主题虽然都是有关创新的，但本期却首次特别地把产业转型的题目和创新放在了一起，本意就是为了让读者对创新与产业转型的关系引起注意。

简单地百度一下“创新”和“产业转型”这两个词便会发现目前绝大多数的文章谈的都是“科技创新”和“产业转型”的关系，似乎有了“科技创新”便能保证“产业转型”的成功。其实这是一个很大的误区。理由很简单——产业转型首先需要的是发展思路的转变，也就是商业模式和制度的创新，而绝不仅仅是与产品有关的科技创新。举凡产业转型，无不包括一系列的自我否定和自我革命，只有跳出传统产业发展套路的框框，才有可能走出产业转型升级的新路，因为这里需要的是“颠覆式的创新”而不仅仅是因循守旧的“改良”。这也就自然地解释了为什么产业转型的发起者和推动者往往是来自于原行业之外的新进入者。全球来看，乔布斯和他领导的苹果公司已经用全新的思维颠覆了一个又一个行业的格局，而在我们身边，马云和他的团队也正在用他们的商业模式创新动摇从传统零售行业到金融业的根基。

持续关注我们刊物的细心读者可能会记得，我们2012年全年4期刊物的主题便是“转型”——我们曾经预计2012年是我国经济开始加入转型的元年。如今整整两年过去了，我们期待的转型究竟进行的如何呢？虽然我们看到了不少进步，但无论是宏观经济还是微观经济方面，亟待改革的地方还是很多，最主要的问题之一仍然是传统产业的增长乏力和新兴产业的崛起过慢。虽然今天大家的共识是改革30年已经把廉价劳动力和低成本资源的红利耗的差不多了，未来的发展再也不可能简单重复过去的高速增长，要发展就必须转变思路……但是真正将转型付诸实践的又有几人呢？与任何变革都会面临阻力一样，所有产业的转型都会受到其传统惯性思维的阻碍，过去两年的实践也证明，如果没有外部环境的倒逼，仅仅依靠内部的主动变革愿望，就需要主要领导人承担非常大的压力和风险来推动方能奏效。

预计本期与读者见面的时候，我们已经跨入了2014年。这里先给各位读者朋友拜个年，预祝各位在2014年流年吉祥心想事成。我们也预祝2014年出现一个以创新驱动产业转型，以产业转型来倒逼创新的全新局面，预祝我们的企业家们以“中国创造”的全新商业模式来引领传统产业的转型，并在下一轮的行业洗牌中占得先机。

编委会
主 编：孙 健
编委会成员：
程 鹏 胡月丽
谢 意
译 校：
徐 李 战士慧
版式设计：
高伟森



孙 健

科尔尼公司全球合伙人

编辑寄语

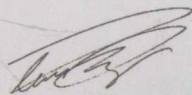
2013年,《科尔尼论丛》以“创新”为主题策划了一系列专题期刊,继前三期的《经济调整期的创新求变》、《培育持续创新能力》和《新兴市场的商业模式创新》之后,本期将重磅推出年度收官之作《迎接产业转型和创新的新时代》。

首先是产业转型。我们将从宏观环境和行业层面理解产业转型,但无论从哪个方面来看,产业转型都是一个复杂而缓慢的过程,包括了产业结构、组织、技术以及资源配置等多方面的演变。从影响深刻的科技角度来看,科技的创新促进了优势产业的更迭和调整,同时也加速了新兴产业的形成,并使市场需求结构发生变化,进而诱发了产业结构的调整与转变。我们认为,过去的“跑马圈地”的时代终将逝去,无论是并购整合、调整商业模式、抑或是行业重新洗牌,转型俨然已经成为一个不可忽视的主题。

其次,竞争恰如商场上的“战争”,孙子有云“凡战者,以正合,以奇胜”,企业管理者必须具备新的思维、新的观念、新的谋略与新的方法,方能在复杂而又变幻莫测的商业环境中守正出奇,运筹制胜。所谓“奇”,就是采用出乎常人意料之外的做法,即“创新”。而创新的本质就是求变,即发现变化的诱因、适应形势,主动求变,改变现状,创新制胜。

以信息技术领域为例,随着信息技术的不断创新和持续发展,数字化、大数据已逐渐改变整个商业世界的传统运作,从业务流程、服务到交易的达成,数字化工具无所不在。如果企业管理者没有认识到这些变化,故步自封,因循守旧,终将难逃“大江东去浪淘尽”的命运。

企业管理者唯有认清商业大背景,对自己行业和业务所处的市场和竞争环境保持高度的敏锐,明确守正的定位,制定出奇的战略,建立独特的竞争优势,积极开拓新的发展方向,寻求新的增长点,才能保证企业在激烈的竞争中立于不败之地,做好充足的准备,迎接新的时代。



程 鹏
科尔尼董事

热点专题

1

新时代的并购策略

全球整合是每个行业必将经历的商业历程。很多企业都雄心勃勃，希望能够推动产业整合。但要如何实现呢？科尔尼通过对产业整合模式、价值增长优势变化和结构性突破的深入思考，以全球数据库为基础，打造 360 度全方位透明方法，提出了科尔尼专有的并购策略分析工具，阐明了实现长期增长的最佳方法，揭示了并购游戏的制胜策略。

9

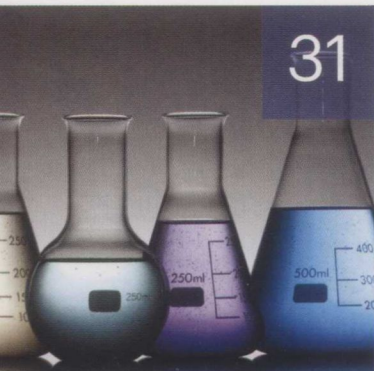
汽车零部件企业的品牌之路

随着中国汽车保有量的不断扩大，零部件市场容量也不断扩大，汽车零部件企业面临的挑战是如何增强消费者或终端客户对其品牌的认知。国内外汽车行业的实践表明，通过品牌营销，零部件企业能够增强消费者对其品牌的认知及忠诚度，从而“迫使”整车制造企业也不得不选择知名零部件企业的产品。因此零部件企业的强大品牌具有重要意义。

12

2013 年科尔尼外商直接投资信心指数

在不久前的 2007 年，全球经济和外商直接投资（FDI）飙升至历史最高点，但随即就开始停滞：楼市崩盘、银行业危机、失业率上升、消费下降，导致长达两年的增长停滞和投资延迟。外商直接投资在 2008 年和 2009 年遭受重创，2010 年略微反弹。2013 年科尔尼外商直接投资信心指数调研结果指出，在经济不确定的形势之下，投资者虽持观望态度，却仍然满怀希望。



31

化工行业客户连接性指数：化工行业五年回顾

2008 年，首次化工行业客户连接性指数（C3X）研究的管理层访谈正值开展之时，全球股市崩盘，引发需求空前下跌和大范围经济动荡，之后虽然出现了适度反弹，但其余波延续至今。同时，发展中国家市场的需求继续高涨，而对可持续性关注的稳步增加对该行业产生了影响。市场波动已经成为一种常态，C3X 研究对于考察全球化工行业状态仍然具有重要意义。

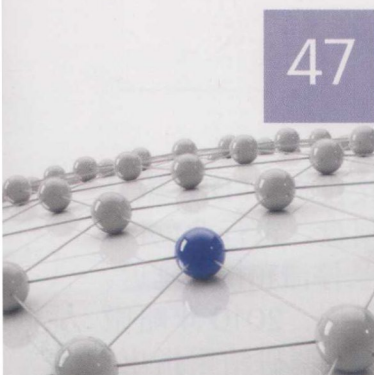
行业观察



38

中国页岩气及下游产业前景

我国的资源禀赋缺油少气，美国页岩气带来的能源产业格局的变化和能源独立，以及我国估计的巨大页岩气储量，自然使能源行业对页岩气寄予厚望。本书通过描述中国页岩气产业发展现状以及分析制约产业发展的瓶颈，借鉴美国页岩气行业以及下游产业的成功发展经验并开展对中国页岩气下游诸多应用领域经济性研究，揭示中国页岩气行业发展的大致态势，并指出页岩气对于下游化工行业的影响有限，但是对于发电、城市燃气和车用燃料替代有促进作用。



47

国际化——中国装备制造业发展的捷径

世界上装备制造领先企业无不通过科学的研发体系、健全的知识管理、大量的实践经验和长期的刻苦努力建立起了独特的竞争优势。中国的装备制造企业很难简单地通过“拿来主义”凭几张买来的图纸就能够快速地提升自己的竞争力。在当前严峻的经济形势下，作为中国总体制造业基础的装备制造企业应该尽快找到一条适合自己的快速发展之路，国际化相对来说是一条捷径。

55

煤化工将改变中国化工行业发展趋势

煤制化学品已逐渐成为中国化工行业的一大重要趋势。煤化工为依赖进口原油的企业提供了具备竞争优势的替代原料，利用中国本土储量丰富的资源来生产化学品。煤化工技术不断趋于成熟，使更多产品的规模化生产成为可能。尽管煤化工会对环境产生不良影响，但中央及地方政府还是加大了对煤化工发展的支持。未来五年，煤化工将成为煤耗量增长最快的领域。这一发展趋势将为中国化工领域带来四大挑战。

62

加快步伐重塑高端汽车制造业

想象一下，如果一家高端汽车制造商能够在一年之内投放一款全新的车型，采用季度议价周期让供应商时刻保持警惕，通过合同制造商生产车辆，采用收益管理方法定价，给消费者提供实时的车辆状态在线跟踪，了解车辆的生产和配送进度，甚至在车辆使用过程中更新车辆特征。那么这家高端车制造商可能会在运作速度上比竞争对手快 4 倍之多。

67

2020 年的信息技术：备战未来

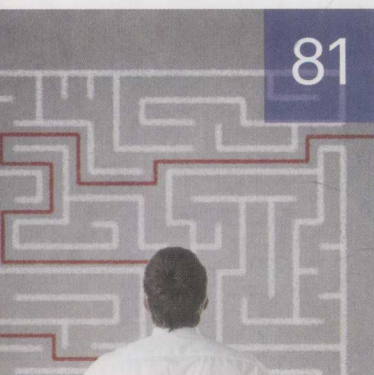
数字化改变了商业世界，从业务流程、服务到交易，数字化工具无所不在，而推进这一变革的引擎就是：信息技术。当今的公司依赖信息技术，没有信息技术就无法参与竞争。信息技术往往与产品相结合，用来从客户数据中提取宝贵信息，同时也是网络购物的基础。随着数字化日益普及，对信息技术的需求将继续增长，而这将给 IT 部门增添更重的负担。2020 年的 IT 行业将是什么样子？科尔尼将在本文中与您一起探讨。

理论前瞻



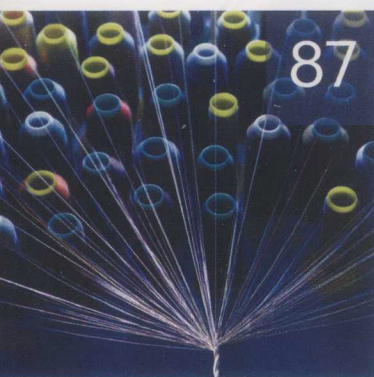
非生产性采购——被忽视的企业发展加速器

随着市场竞争越来越激烈，跑马征地的时代在传统制造业已经结束。取而代之的是企业内部管理实力的比拼。因此，越来越多的企业把注意力从市场战略转移到管理转型上来，期望通过降低运营成本、提高运营效率逐渐做大做强。而采购转型一直是近些年来各大企业转型不可忽视的一个课题，非生产性采购转型的成功，主要取决于对非生产性采购明确的角色定位、对非生产性采购特性清晰的认识和对非生产性采购管理要点的有效优化。



优化管控体系，推动战略实施

中国制造业自改革开放以来经历了高速增长，为中国经济的腾飞作出了巨大贡献。但自 2006 年起，中国制造业增加值增速开始缓于 GDP，逐渐步入发展成熟期。当前，中国制造业企业面临市场需求增长趋缓、成本压力上升、竞争加剧等多重严峻挑战。在此新形势下，许多中国企业积极开拓新的发展方向，寻求新的增长点，以保障赢利能力。

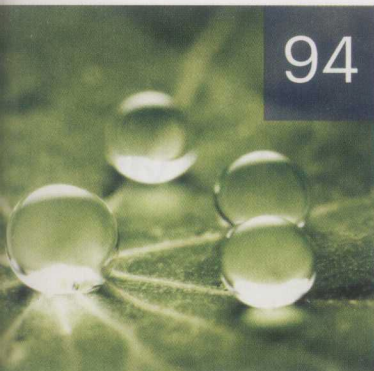


虚拟纵向联合

激烈的竞争迫使零售商和制造商不断加深对客户了解，在这样的局势下，零售商和制造商必须走出敌对关系，摒弃怀疑和猜测，携手联合发展。虚拟纵向联合是一种经营方式，不是提高投资回报率的手段。虽然联合的方式看似复杂，但却不难。难的是迈出第一步：决定进行虚拟纵向联合和系统性地寻找具备恰当优势的合作伙伴，建立互利的联盟。

浅析供应商关系管理的成功要素

在最近一次科尔尼企业高管圆桌会议上，50 位来自美国和全球大型企业的首席采购官表示，有效地管理供应商关系是他们面临的^①最大挑战，而且目前还没有做好克服这一挑战的充分准备。我们认为供应商间的关系仍未被完全发掘或利用。科尔尼提出 9 种与供应商合作的基本模式，找到了能够体现真实供应商关系管理的秘诀。其中每一种模式都涉及了供应商关系有效管理的核心内容。



热点专题

1

新时代的并购策略

全球整合是每个行业必将经历的商业历程。很多企业都雄心勃勃，希望能够推动产业整合。但如何实现呢？科尔尼通过对产业整合模式、价值增长优势变化和结构性突破的深入思考，以全球数据库为基础，打造 360 度全方位透明方法，提出了科尔尼专有的并购策略分析工具，阐明了实现长期增长的最佳方法，揭示了并购游戏的制胜策略。

9

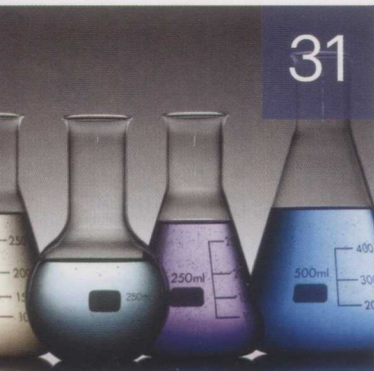
汽车零部件企业的品牌之路

随着中国汽车保有量的不断扩大，零部件市场容量也不断扩大，汽车零部件企业面临的挑战是如何增强消费者或终端客户对其品牌的认知。国内外汽车行业的实践表明，通过品牌营销，零部件企业能够增强消费者对其品牌的认知及忠诚度，从而“迫使”整车制造企业也不得不选择知名零部件企业的产品。因此零部件企业的强大品牌具有重要意义。

12

2013 年科尔尼外商直接投资信心指数

在不久前的 2007 年，全球经济和外商直接投资（FDI）飙升至历史最高点，但随即就开始停滞：楼市崩盘、银行业危机、失业率上升、消费下降，导致长达两年的增长停滞和投资延迟。外商直接投资在 2008 年和 2009 年遭受重创，2010 年略微反弹。2013 年科尔尼外商直接投资信心指数调研结果指出，在经济不确定的形势之下，投资者虽持观望态度，却仍然满怀希望。



31

化工行业客户连接性指数：化工行业五年回顾

2008 年，首次化工行业客户连接性指数（C3X）研究的管理层访谈正值开展之时，全球股市崩盘，引发需求空前下跌和大范围经济动荡，之后虽然出现了适度反弹，但其余波延续至今。同时，发展中国家市场的需求继续高涨，而对可持续性关注的稳步增加对该行业产生了影响。市场波动已经成为一种常态，C3X 研究对于考察全球化工行业状态仍然具有重要意义。

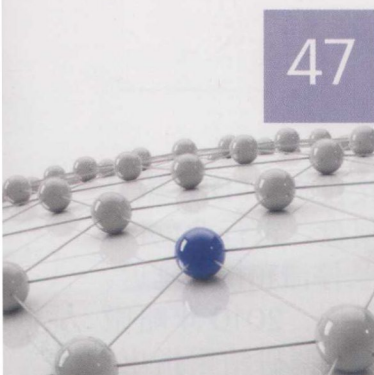
行业观察



38

中国页岩气及下游产业前景

我国的资源禀赋缺油少气，美国页岩气带来的能源产业格局的变化和能源独立，以及我国估计的巨大页岩气储量，自然使能源行业对页岩气寄予厚望。本书通过描述中国页岩气产业发展现状以及分析制约产业发展的瓶颈，借鉴美国页岩气行业以及下游产业的成功发展经验并开展对中国页岩气下游诸多应用领域经济性研究，揭示中国页岩气行业发展的大致态势，并指出页岩气对于下游化工行业的影响有限，但是对于发电、城市燃气和车用燃料替代有促进作用。



47

国际化——中国装备制造业发展的捷径

世界上装备制造领先企业无不通过科学的研发体系、健全的知识管理、大量的实践经验和长期的刻苦努力建立起了独特的竞争优势。中国的装备制造企业很难简单地通过“拿来主义”凭几张买来的图纸就能够快速地提升自己的竞争力。在当前严峻的经济形势下，作为中国总体制造业基础的装备制造企业应该尽快找到一条适合自己的快速发展之路，国际化相对来说是一条捷径。

55

煤化工将改变中国化工行业发展趋势

煤制化学品已逐渐成为中国化工行业的一大重要趋势。煤化工为依赖进口原油的企业提供了具备竞争优势的替代原料，利用中国本土储量丰富的资源来生产化学品。煤化工技术不断趋于成熟，使更多产品的规模化生产成为可能。尽管煤化工会对环境产生不良影响，但中央及地方政府还是加大了对煤化工发展的支持。未来五年，煤化工将成为煤耗量增长最快的领域。这一发展趋势将为中国化工领域带来四大挑战。

62

加快步伐重塑高端汽车制造业

想象一下，如果一家高端汽车制造商能够在一年之内投放一款全新的车型，采用季度议价周期让供应商时刻保持警惕，通过合同制造商生产车辆，采用收益管理方法定价，给消费者提供实时的车辆状态在线跟踪，了解车辆的生产和配送进度，甚至在车辆使用过程中更新车辆特征。那么这家高端车制造商可能会在运作速度上比竞争对手快 4 倍之多。

67

2020 年的信息技术：备战未来

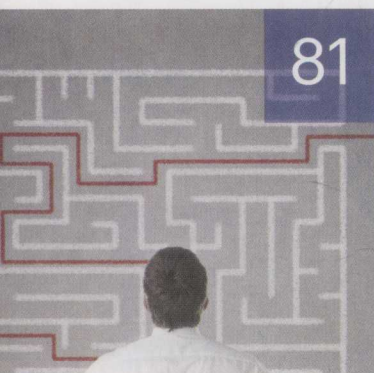
数字化改变了商业世界，从业务流程、服务到交易，数字化工具无所不在，而推进这一变革的引擎就是：信息技术。当今的公司依赖信息技术，没有信息技术就无法参与竞争。信息技术往往与产品相结合，用来从客户数据中提取宝贵信息，同时也是网络购物的基础。随着数字化日益普及，对信息技术的需求将继续增长，而这将给 IT 部门增添更重的负担。2020 年的 IT 行业将是什么样子？科尔尼将在本文中与您一起探讨。

理论前瞻



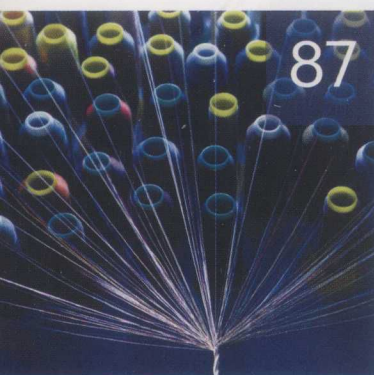
非生产性采购——被忽视的企业发展加速器

随着市场竞争越来越激烈，跑马征地的时代在传统制造业已经结束。取而代之的是企业内部管理实力的比拼。因此，越来越多的企业把注意力从市场战略转移到管理转型上来，期望通过降低运营成本、提高运营效率逐渐做大做强。而采购转型一直是近些年来各大企业转型不可忽视的一个课题，非生产性采购转型的成功，主要取决于对非生产性采购明确的角色定位、对非生产性采购特性清晰的认识和对非生产性采购管理要点的有效优化。



优化管控体系，推动战略实施

中国制造业自改革开放以来经历了高速增长，为中国经济的腾飞作出了巨大贡献。但自 2006 年起，中国制造业增加值增速开始缓于 GDP，逐渐步入发展成熟期。当前，中国制造业企业面临市场需求增长趋缓、成本压力上升、竞争加剧等多重严峻挑战。在此新形势下，许多中国企业积极开拓新的发展方向，寻求新的增长点，以保障赢利能力。



虚拟纵向联合

激烈的竞争迫使零售商和制造商不断加深对客户了解，在这样的局势下，零售商和制造商必须走出敌对关系，摒弃怀疑和猜测，携手联合发展。虚拟纵向联合是一种经营方式，不是提高投资回报率的手段。虽然联合的方式看似复杂，但却不难。难的是迈出第一步：决定进行虚拟纵向联合和系统性地寻找具备恰当优势的合作伙伴，建立互利的联盟。

浅析供应商关系管理的成功要素

在最近一次科尔尼企业高管圆桌会议上，50 位来自美国和全球大型企业的首席采购官表示，有效地管理供应商关系是他们面临的最大挑战，而且目前还没有做好克服这一挑战的充分准备。我们认为供应商间的关系仍未被完全发掘或利用。科尔尼提出 9 种与供应商合作的基本模式，找到了能够体现真实供应商关系管理的秘诀。其中每一种模式都涉及了供应商关系有效管理的核心内容。

新时代的并购策略

很多企业雄心勃勃，希望能够推动产业整合——但要如何实现？科尔尼并购策略分析工具阐明了实现长期增长的最佳方法，揭示了并购游戏的制胜策略。



在任何行业，企业价值的创造都依赖于增长，而兼并与收购（并购）一直是实现增长的一个主要战略。但由于市场缺乏透明度，投资决策和兼并策略的制定往往存在一定的不确定性，致使很多增长型投资不能达到预期目标。

科尔尼的并购策略分析工具揭示了在产业整合中胜出的战略方法，通过对产业整合模式、价值增长优势变化和结构性突破的深入思考，打造360度全方位透明方法。这一方法是基于全球60多万万个公司的数据库建立的，覆盖了全球98%的市场，揭示了各整合阶段的挑战与策略。通过使用科尔尼并购策略分析工具，很多领先蓝筹股公司的增长型投资产生了显著的回报。

科尔尼并购策略分析方法显示，那些长期成功的公司一般都积极地推动产业整合——并购游戏的终点。但为什么并购的终点是整合呢？主要原因是企业通过收购可以获取规模优势，从而实现增长。而规模的增长能够降低成本，从而产生竞争优势，并且往往能实现有竞争力的定价模式。另一个原因是兼并和收购总会发生，而产业也会随着时间的推移慢慢实现整合。虽然根据我们的研究，有60%的并购以失败告终，但产业整合仍旧会发生¹。对于任何企业来说，要么引领并购游戏，要么面临被大公司吞并的风险。胜出的关键在于是否能在正确的时间作出正确的投资或撤资决策。而困难之处在于，这些决策往往是在不确定的情况下作出的，所以大多数并购都无法创造预期的价值或实现预期的协同效应。

有远见的公司会制定能够在并购中取得最终胜利的增长战略。要制定这样的战略，需要一个概念性框架，用来分析历史发展状况和当前市场地位，并预测未来发展情景。

长期成功的公司一般都积极地推动产业整合——并购游戏的终点。

分析历史发展状况和当前市场地位

并购策略分析方法能够提高透明度，解答产业整合中的问题，有助于确定理想的市场地位。

理论上讲，产业整合过程可通过S形曲线图进行展示，这为并购决策的制定提供了一个良好开端（见图1）。然而，该曲线只是产业实际演进方式的一个简化视图。事实上，不同产业都有自己独特的整合路径，有些产业甚至不发生整合（如餐饮业）。

不管一个产业的曲线图形状如何，它的整合一般可分为五个阶段（见图2）。

起步阶段。新的行业兴起之时总是充满商机和丰厚的利润回报，吸引众企业纷纷涉足（1998年太阳能，2004年风能）。

平稳发展阶段。新的产业崛起之后，新的企业不断进入，导致市场逐渐分散。虽然市场上企业众多，但它们还不具备整合的基础（如1990—1998年的钢铁业；2002年之后的医药业）。目前的手机应用市场正是处于这一阶段，自2007年iPhone发布以来，超过8500个开发企业蜂拥而上。对于一般的产业，这一发展阶段可能持续数年。

整合阶段。基于规模化发展或全球扩张的需要，有实力的企业开始通过有机增长或并购向产业集中化发展（如2005—2010年的电信服务业；2004—2009年的啤酒业；请参阅：经济全球化推动啤酒业的整合）。

新一轮整合的起步阶段。由于新技术或新企业（如来自新兴国家的企业）的出现，导致行业内最大三家公司的市场份额总和下降（2006—2009年的软饮市场；2006年的手机市场，随着智能手机的涌

¹ “To Get Value from a Merger, Grow Sales”，作者：Jürgen Rothenbuecher和Joerg Schrottke，摘自《哈佛商业评论》2008年5月刊。