

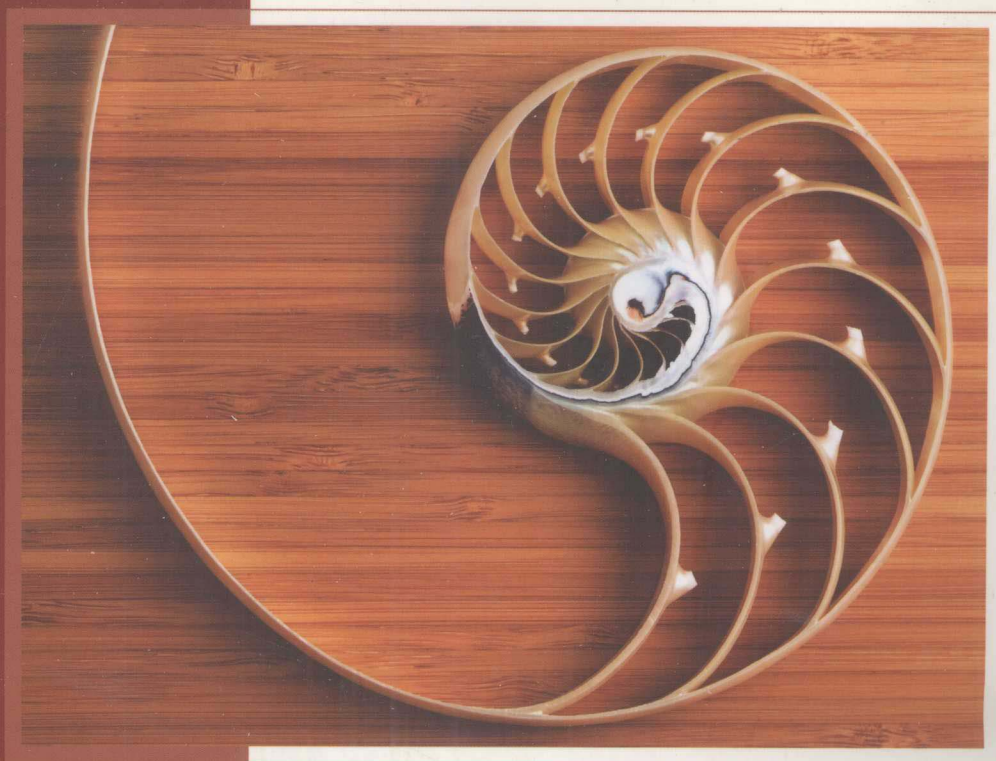
科尔尼论丛

洞察天下 决胜未来

科尔尼
ATKEARNEY

后金融危机时代的全球化

孙健 主编



中国物资出版社

科尔尼论丛

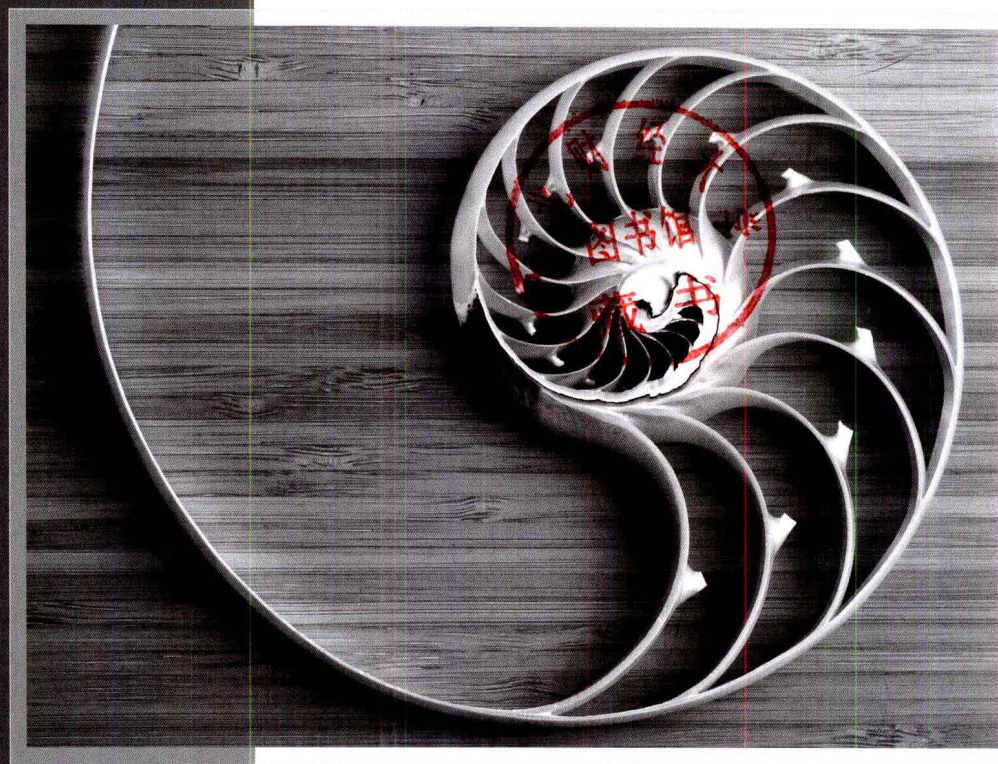
洞察天下 决胜未来

ATKEARNEY

A.T. KEARNEY FORUM

后金融危机时代的全球化

孙健 主编



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

后金融危机时代的全球化/孙健主编. —北京: 中国物资出版社, 2011.4

(科尔尼论丛)

ISBN 978-7-5047-3816-5

I. ① 后… II. ① 孙… III. ① 咨询公司: 外资公司—企业管理—研究—中国 IV. ① C932.82
② F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 044528 号

2011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 朱琳
责任编辑 朱琳
责任印制 何崇杭
责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街25号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

上海当纳利印刷有限公司印刷

开本: 880 mm×1230 mm 1/16 印张: 4.75 字数: 120 千字

2011年4月第1版 2011年4月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3816-5/C·0120

印数: 0001—3000 册

定价: 30.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

主编寄语

在刚刚过去的2010年，全球GDP增长达4.8%，虽然从绝对增长百分数来看接近了危机前2007年的增长水平，但是要看到这是基于2009年的低谷而计算得到的，人们对这个结果喜忧参半。一方面，新兴市场显示出了顽强的生命力，但是同时也开始出现经济过热的征兆，通货膨胀也在新兴市场引发了紧缩的货币政策，从而对经济发展速度产生负面的影响，而发达经济体还没有走出经济衰退的阴影。我们从未对“全球化”这一概念像今天这样理解得这么深刻。在本书“后金融危机时代的全球化”一文中，我们认为全球目前正处于一个漫长的转型阶段。目前还不清楚这个转型期将持续多长时间，但是它的一些主要特征已经相当明显。

不管怎么说，我们关心的全球经济已经出现了复苏的征兆。作为经济发展的血液，钢铁和石油等原材料的需求又会进一步加大，使市场又陷入原材料生产商和半成品生产商之间、甚至和终端客户的博弈当中。本书的“钢材价格危机”将阐述钢铁生产企业将采取何种方式来应对铁矿石的价格波动。“CHIMEA：全球贸易和石化中心”将预测中国、印度、中东和非洲这些能源需求和供给大户如何改变石油化工的市场格局。为了靠近资源产地并贴近新兴市场客户，很多自然资源加工行业正逐步向更偏远的地区迁移。然而由于偏远地区的基础设施条件有限，带来极大的供应链挑战和风险。在“偏远地区的供应链风险”一文中，我们将通过实例来阐述这些风险对投资决策所造成的影响。

现今当谈到能源的时候，人们的脑海里不仅会出现传统的能源采掘、运输和使用，“清洁能源”和“可持续性发展”也已经变成了一个时髦的能源话题。“竞争进行时：谁是下一个能源大亨洛克菲勒”和您探讨化工行业如何更为积极主动地识别并利用“清洁技术”产品、技术和服务抢占先机，成为21世纪的能源主宰。在为客户提供“可持续性发展”建议的同时，科尔尼本身也在坚持不懈地为实现“碳中和”而努力，在所谓绿色先锋和商业利益之间找到平衡点。“全球皆绿色，科尔尼将‘零碳’到底”科尔尼大中华区总裁班德博士将娓娓道来科尔尼是如何达到“碳中和”这一颇具挑战性的目标。

如果说掌控能源和原材料的供应更多的会受宏观因素的影响，那么企业内部的产品管理可以说是十分微观了。“扩大利润边界法”将阐述如何通过产品生命周期管理来最大限度地提高企业的利润率。

在陈述能源等沉重话题的同时，我们不妨轻松一下，来看看航空客运和网购这两个与我们每个消费者直接相关的行业。科尔尼的研究将解释机场和航空公司如何通过提升客户服务，并在客户分类上进行创新，帮助旅客“重拾飞行的乐趣”，从而重振航空业的发展。电子购物，包括网购和电视购物，是目前中国发展最快的零售渠道。在今天的中国，每十个人里就有一个人在网上购物，但作为网购大军的一分子，你我这些普通消费者的网购经历可以说是一言难尽。通过“深度解析中国电子商务市场”，我们将了解一下物流和快递的服务水平对电子购物的影响。

无论是宏观的对能源的控制，还是微观的产品生命周期管理和客户服务水平的提升，都涉及对传统思维和做事方式的改变。我们身处日新月异的变化环境之中，或多或少经历过变革。那么如何最大限度地保证变革的成功呢？希望读者最后能通过本书的“精益变革管理法”得到一些启示。

编委会

主编：孙健

编委会成员：

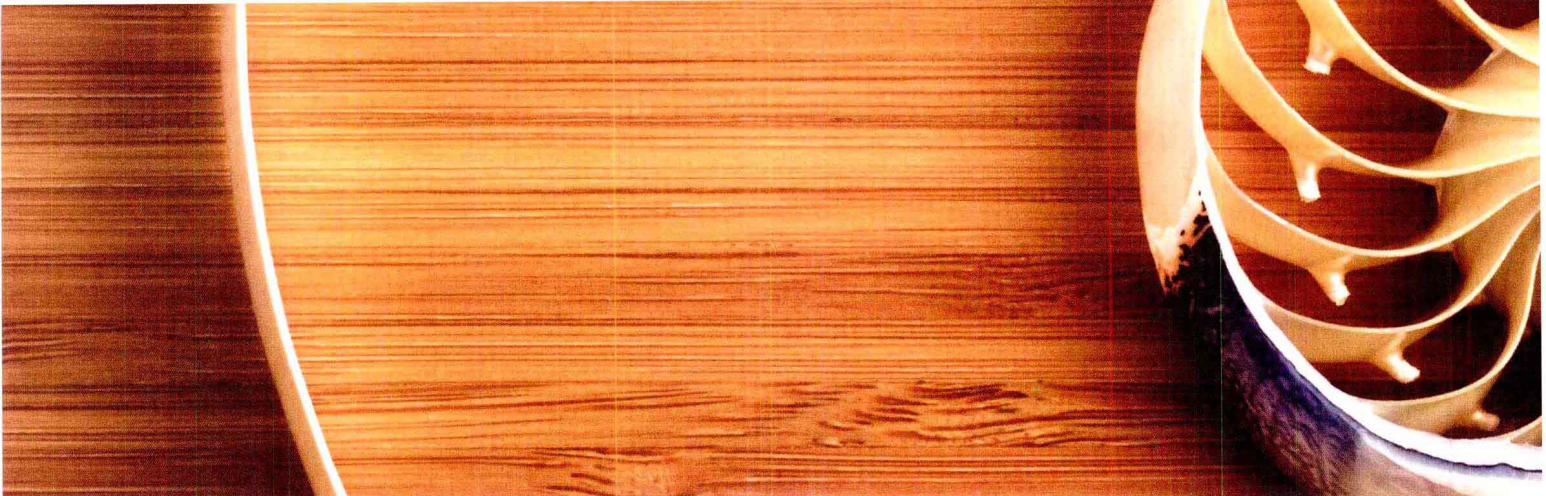
李健、胡月丽、张敬芳、

杨淑娟、王薇薇、佟丹、

张小栋



科尔尼全球合伙人

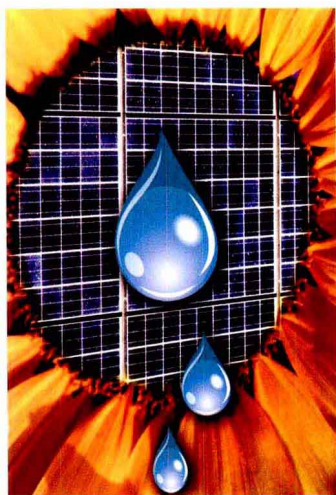


高管访谈

1

全球皆绿色，科尔尼将“零碳”到底

科尔尼坚持不懈地为自己打造“碳中和”标签，在所谓绿色先锋和商业利益之间，科尔尼试图为自身和后来者找到平衡点，努力用实际行动实践“零碳”目标。回顾这一过程，科尔尼大中华区总裁班德博士表示，真正做到“碳中和”是一件颇具挑战性的事，科尔尼希望与更多的中国企业分享“零碳”实践，为中国的生态和发展作出贡献。



专家评述

4

竞争进行时：谁是下一个能源大亨洛克菲勒

随着全球经济的持续好转，商业利润触底回升，化工行业也开始从重创中恢复元气。然而，如何成为下一个能源大亨洛克菲勒？化工企业的长期成功在很大程度上取决于能否识别并利用未来业务增长的新兴领域，如“清洁技术”产品、技术和服务，找出能力差距，寻求弥补差距的办法，并最终抢占先机，成为21世纪的新洛克菲勒。

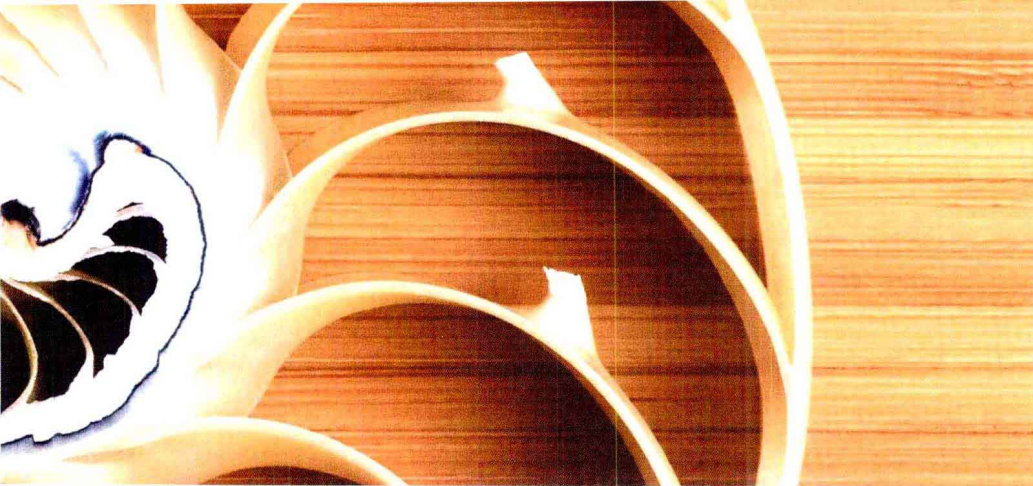
热点专题

9

CHIMEA：全球贸易和石化中心

毗邻印度洋海岸线的地区正在形成世界上最重要的贸易集团。此地区包括世界两大重要的增长引擎——中国和印度，富裕的中东和潜力巨大的新兴地区——非洲，这个地区被称作CHIMEA（中国、印度、中东和非洲）。得益于中东和非洲地区高于世界平均水平的增长率和印度的繁荣，此地区未来潜在的经济力量不可小觑。





19

钢材价格危机

近期铁矿石定价体系的波动给钢铁行业带来深远的影响，钢铁制造商不得不花更多的钱购买原材料，同时调整定价策略，以适应铁矿石的季度价格。此外还必须提高警惕，与供应商和客户更密切地合作，提升创新能力，进一步优化钢材在不同应用中的使用价值，改善供应链的敏捷度，抑制成本上扬。

24

后金融危机时代的全球化

全球目前正处于漫长的转型阶段，脆弱而驳杂的全球经济复苏仍是一大谜题，增长、衰退、危机扑朔迷离。货币如同商品价格般波动不定，黄金价格冲向历史新高。这已不再是一个平衡于增长停滞的成熟经济体和快速增长的新兴经济体之间的世界。路漫漫其修远兮！若想过渡到一个新型的、更具可持续性的、更加合理的全球化3.0时代，尚需时日。

理论前瞻

32

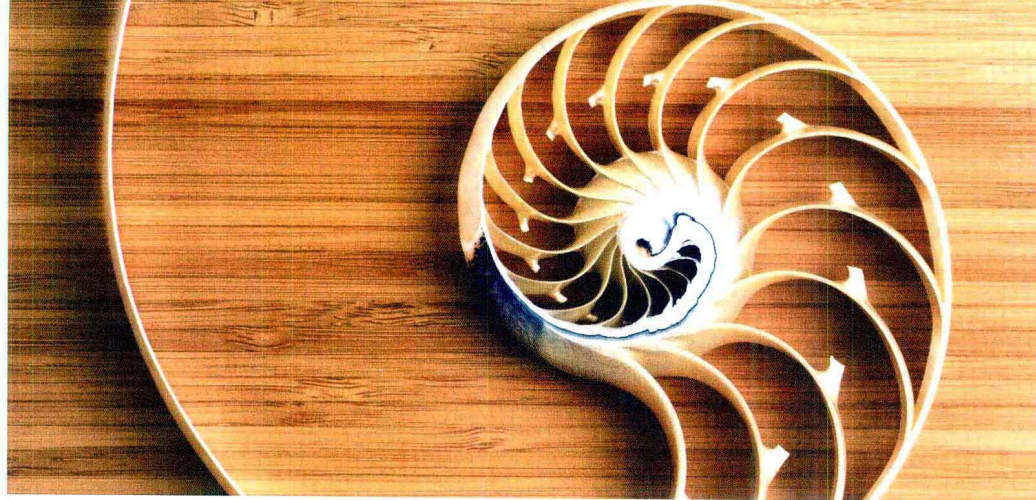
扩大利润边界法

大家都看过《伊索寓言》中《狐狸与葡萄》的故事，饥饿的狐狸摘不到葡萄就安慰自己说葡萄是酸的，其实我们的日常生活中也不乏此种进退两难的困境：有些人能力小，做不成事，就借口说时机未成熟。企业在追求利润的时候往往倾向于削减固定成本获得最显而易见的利润，这就好比是最先看到低垂的果实，但赢利之路并非从此一帆风顺。如果您是那只狐狸，您又会怎么做呢？

41

偏远地区的供应链风险

自然资源加工行业正逐步向更偏远的地区迁移，以求靠近资源产地并贴近新兴市场客户。然而由于偏远地区的基础设施条件有限，给供应链带来了极大的挑战和风险，因而企业在选址决策、项目评估和可行性调研时必须对其予以考虑，因为这些挑战和风险极有可能对董事会层级的项目和投资决策构成最直接的影响。



46

精益变革管理法

无论是被迫裁员的小公司，还是资源充足但缺乏精简运营能力的大公司，在经济困难时期都承担着巨大的压力。商业规划中处处充满挑战，但在实施转型的过程中将面临更大的挑战。因此，公司必须采用一种全新的方式开展业务，有效利用资源。实践证明，精益变革管理法最为有利：减少资源浪费、提高效率、确保维持变革动力，最终实现成功转型。

行业观察

52

深度解析中国电子商务市场

13亿人口，2亿中产阶级，超数百万临近中产阶级水平，4.5亿互联网用户和1.5亿网络购物者。电子商务市场已经来到中国，并正以爆炸式的速度快速增长。在这个高增长阶段充满着各种机会，唯独物流这一消费者体验的关键环节却依然极其薄弱。物流产业正在经历划时代的变革，只有做好充分准备的市场运营商方能在此变革浪潮中脱颖而出！

62

重拾飞行的乐趣

在饱受9·11恐怖袭击事件、燃油价格波动、全球经济危机和大范围自然灾害的打击下，全球客运航空业在过去十年间经历了前所未有的财务和运营动荡。能否重新回归积极稳定的发展道路取决于彻底的转型，而成功的转型来源于优质的客户服务。尽管各家航空公司都已经开展了一系列的客户挽留计划，但赢利状况似乎不太理想。科尔尼研究发现，提升对服务的关注将有助于客户重拾飞行的乐趣！



班德博士：科尔尼公司全球合伙人兼科尔尼大中华区总裁

全球皆绿色，科尔尼将“零碳”到底

科尔尼坚持不懈地为自己打造“碳中立”标签，在所谓绿色先锋和商业利益之间，科尔尼试图为自身和后来者找到一个平衡点。

这是一个全球皆论“绿色”的时代，每一家企业都在争赶此次时髦，科尔尼也不例外。2010年7月19日，全球管理咨询公司科尔尼宣布已经在全球运营中实现“碳中立”，从而履行了其在2007年所承诺的目标。据悉这也是咨询行业首个做出此类承诺的公司。从2007年开始，科尔尼建立了一套基准指标，用于监控和评估碳足迹，并大力削减运营中的碳排放，2008年公司碳排放下降了5%，2009年达到14%，2010年则瞄准20%的目标。

实际上中国的绿色故事不是太少，而是太多，很多企业将其作为一个不可持续的虚幻描述。而科尔尼则是用实际行动实践了“零碳”目标，回顾这一过程，大中华区总裁班德表示，真

正做到“碳中立”真的是一件颇具挑战的事情，而他更希望将科尔尼的“零碳”标本分享给更多的中国企业。

自下而上的意识

《首席财务官》：自2007年开始，科尔尼开始探索“零碳”发展，请问什么原因让科尔尼决定赶上“碳中立”这一时髦目标？

班德：与其说是刻意赶“零碳”的时髦，不如说这是一个顺其自然的发展。实际上科尔尼的“零碳”计划是自下而上进行的。我们在进行咨询时，经常会帮助客户解决他们在环境以及社会责任等方面所遇到的问题。经过长期的接触，我

本文来源：首席财务官网 作者：孔洁珉 摄影记者：杨彦楠

们的员工在解决这些问题时形成了自己对环境保护的一些想法和观点，同时把这种理解反馈给管理层，让决策层也形成这样的意识。我们认为这不仅可以作为一种生意，同时也可以体现我们对社会的责任以及创造一种科尔尼所领导的碳排放的价值。其实我们从五年前就开始朝这个方向努力了。

《首席财务官》：这一过程是否顺利？

班德：这是一个颇具挑战性的工作，即使是员工有很大的热情和积极性，要做到这一点也非常不容易。因为作为先驱者，我们需要在原有规则的挑战下给出一些新的方案。作为咨询公司，如果自己不身体力行，给客户的建议和解决方案就会没有说服力。碳中立的实现不仅让我们履行了更大的社会责任，也使得我们更加容易赢得客户和人才。

“零碳”三部曲

《首席财务官》：管理碳足迹是企业实现碳中和的首要环节。科尔尼是如何踏出第一步的？

班德：这同样也是一件十分困难的事情，因为并没有现成的公式或法则可以借鉴，即使有，每个公司的碳足迹也不尽相同。科尔尼在全球37个国家中设立了54家办事处，拥有2700名员工。我们的碳足迹主要产生于三个方面：差旅、IT通信以及遍布在全球的办公室。

其中80%的碳足迹同差旅有关。为此科尔尼设计了一系列的方法和工具，用来计算每一项差旅标准的碳排放，其中包括航空、饭店、轿车、铁路、公共交通和出租车使用，并且按员工、办公地点和客户项目等类型评估差旅的碳影响，然后通过国际上统一的换算公式计算一年运营过程

中使用的水、电和燃气总量，从而得出所有这些能量产生的碳足迹。值得一提的是我们关于评估并跟踪商务旅行碳排放的工作被众多旅游产业集团视为具有开拓性的最佳做法。

《首席财务官》：接下来用怎样的方式来减少这些碳足迹的产生？

班德：接下来要做的就是改变运营方式，设计和评估一整套严密的碳指标，并将其加入到汇报体系当中。因此，科尔尼在全球的每一个分支机构除了经济和财务指标外，还要在报告中囊括这些环境指标。根据对这些指标的测量，我们就可以确定哪些方面可以加强和提高。例如，在全球范围内授权员工发展绿色办公室协议，用玻璃杯代替纸杯可以节约多少纸张，控制空调温度后省下的电量，以及创新客户服务模式可以减少多少差旅支出等。

《首席财务官》：购买“绿色电力”或碳抵免额也是企业实现碳中和的关键要素，科尔尼是否进行了这些操作？

班德：当然，依靠上面所说的那些是没有办法彻底实现“零”的目标的，必须通过“抵免”的方式进行补偿。我们会在全球寻找一些可行性的类似可替代能源、废水处理等项目进行投资，从而获得一些碳指标和碳积分以抵消我们所产生的温室气体。这是实现碳中和的“最后一英里”。

在筛选这些投资项目时，必须坚持一些原则。首先这些清洁能源项目是真实的而不是一时的概念炒作；其次具备可持续发展的意义。科尔尼在全球进行了很多投资，比如德国的垃圾填埋项目，巴西和南非的可再生能源发电项目等，目前在中国也有一些项目，主要是在云南和四川的小水电建设，但是还不多，下一步我们将加大在中国的投资力度。

上面所说的一切不是一次性做完就万事大吉了，而是需要持续不断的努力。科尔尼公司为此专项成立了一个部门，并设置了“CSO”职位，专门负责可持续发展事务。现在全球的所有分支机构都要配合这个以“CSO”为领导的核心团队的工作。

“零碳”的下一步

《首席财务官》：之前搜狐和科尔尼共同举办了2010中国企业绿金年会，这次年会的问卷设计采用了科尔尼的分析模型，这个模型和其他国家是否有一些不同？

班德：我们在全球很多地区制作评价体系和模型，包括中国。中国的环境很特殊，并不能照搬西方的，因此在模型的制定上更多地结合了中国国情。今后这个评价模型还会不断提升和创新。事实上具体到每家公司分析模型都不会相同。

《首席财务官》：根据科尔尼的了解，中国整体的绿色环境怎样？您对中国企业有何建议？

班德：毫无疑问，绿色经济已经成为“后危机时代”一个格外引人注目且增长潜能巨大的经济领域。美国、英国、日本、德国等其他发达国家也纷纷将低碳经济列入危机后的重点发展日程。据不完全统计，到目前为止，主要发达国家已经宣布的低碳经济发展计划总规模已超过5000亿美元。

现在的中国正处于快速发展中，类似20世纪六七十年代德国所经历的发展阶段。这个快速发展的过程中势必会牺牲一部分环境，但是值得欣喜的是中国越来越重视环境。记得“十一五”期间，制定的所有指标都围绕经济

进行，“十二五”则更多地强调可持续发展和环境保护。目前很多企业在政府的政策中获取了信息，认识到可持续发展成为一种优势，这些可以从他们的财报中看出来。

我认为每个企业应该保持碳足迹的透明性，以便公众都可以直接看到。我的另外三个建议是：首先设立一个合理的目标，系统追踪碳足迹；其次具备收集各种不同意见的渠道；最后在不太牺牲生意的情况下，多做一点投资在环境保护项目上。这些也是我们现在所做的。其实无论怎样，自愿抹掉碳足迹，才是碳中立模式的精髓。

《首席财务官》：目前科尔尼已经在全球运营中实现“碳中立”，包括为客户提供的咨询服务，下一步还有什么样的目标和计划？

班德：我们目前正在做一项工作，追踪不同市场和国家的企业能源使用效率。计算1美元能源带来的GDP产出率，结果显示日本和德国最先进，美国排在其次，中国和印度差距更大一些。

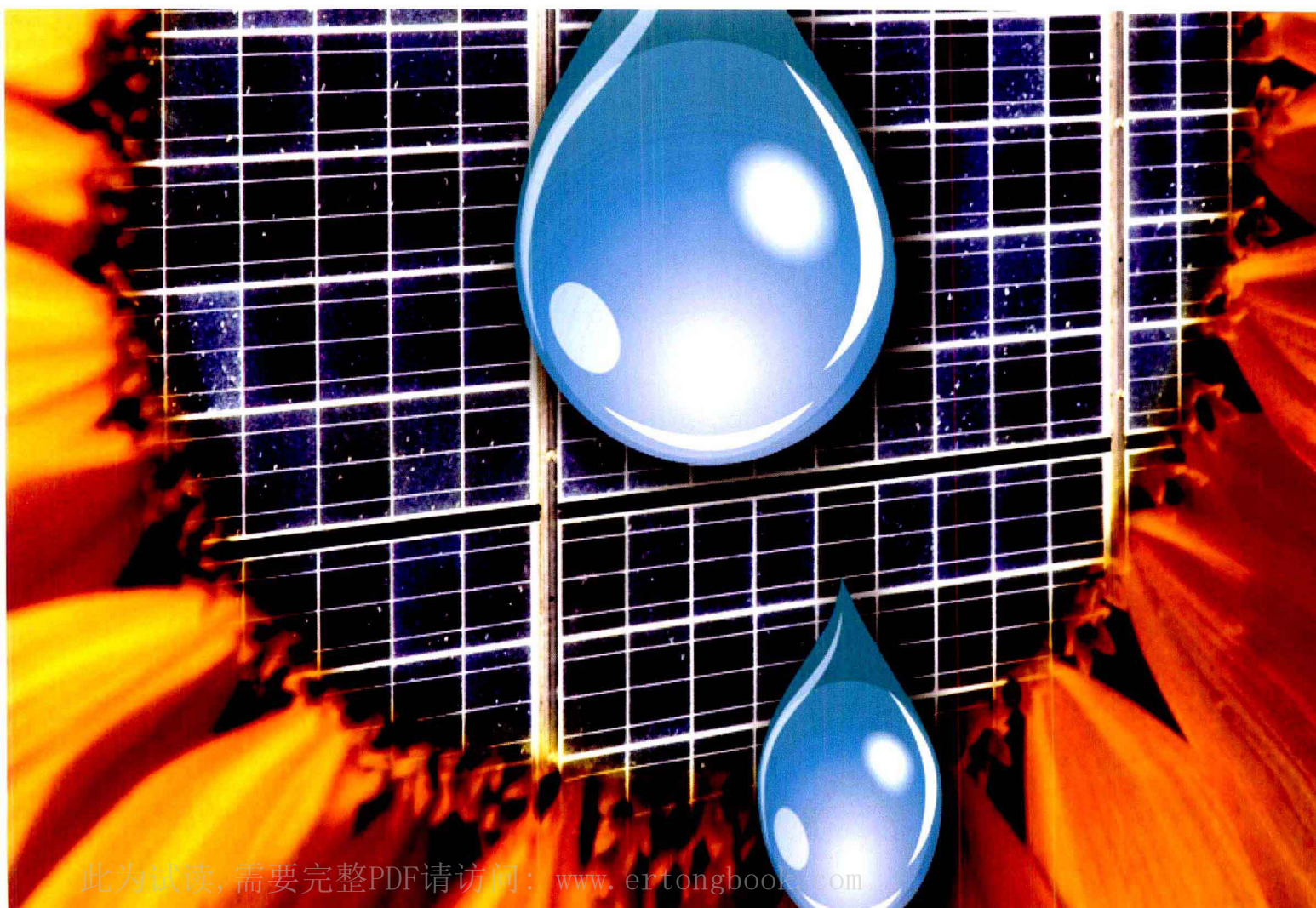
其实能源经济能让社会更好的理解生态和经济之间的关系，但是遗憾的是真正理解这种关系的客户不多。事实上持续的发展和减少碳排放之间其实是有关联的，例如我们的客户大多是消费品零售商，如果作了有关减少碳排放方面的努力，对市场宣传也会有推动作用。我们不是希望客户为绿色牺牲经济，而是希望他们通过绿色获得可持续的发展。因此下一步我们将继续推出以能效和环保设计以及最先进协作技术为标准的翻新举措，在保持“碳中立”的同时，继续加大市场宣传，增强社会意义，让科尔尼的成功转化为更多企业的成功，为中国的生态和发展作出贡献。

竞争进行时： 谁是下一个能源大亨洛克菲勒

随着全球经济持续好转，当商业利润触底回升时，化工行业也开始从重创中恢复元气。然而，在化工企业致力于重新恢复其核心业务增长的同时，也应着重发展新的战略性业务领域，包括太阳能、生物燃料和电池等，这些在“清洁技术”能源的产品、技术及服务发展驱动下所产生的新兴领域，将成为企业未来成功的基础。

化工企业的长期成功在很大程度上取决于能否识别并利用未来业务增长领域，如“清洁技术”产品、技术和服务。化石资源的匮乏以及人们对化石资源气候影响的日益关注，使得再生能

源将成为未来能源构成中的主要组成部分。我们可以肯定地说，未来的石油供应将比今天更加分散。历史告诉我们，在世界进入20世纪时，石油大亨约翰·戴维森·洛克菲勒掌控了能源供应。而



化工企业的长期成功在很大程度上取决于能否识别并利用未来业务增长领域，如“清洁技术”产品、技术和服务。

当我们走进21世纪时，我们更感兴趣的是：如何成为下一个能源大亨洛克菲勒呢？

一个充满挑战的市场

当前的清洁技术市场是一个充满挑战的市场：供应链日益复杂，且化工企业必须具备在这条价值链上提供有效的及创新性的产品和解决方案的能力。区域市场差异甚大，而且采用新技术的驱动力也各不相同。另一个挑战是，技术发展日新月异，目前尚不能确定哪些技术能在未来取

得成功，如图1所示。

在这种背景下，科尔尼联合欧洲化学品市场营销和策略协会（ECMSA）共同发起了一项调研，探究化工行业在能源供应新时代将要扮演的角色。通过对化工企业执行董事以及战略和研发负责人进行调研，重点考察化工行业如何才能对新清洁技术行业的发展作出最大贡献，以及如何从中获取最大利益。调研涵盖了太阳能、生物燃料和汽车电池等行业，分析了在新技术应用中市场驱动因素的重要性，并探究如何建立未来价值链。下面分析了各新兴市场领域的潜在机会。



图1 太阳能、生物燃料和电池技术的演进历程

注：CIGS 是铜铟镓硒（化合物半导体）；CdTe 是碲化镉；NCA 是镍钴铝

资料来源：科尔尼

太阳能

太阳能似乎已经成为未来化工行业最具长期潜力的能源，光电技术进步显著。第一代（晶片）技术仍在发展；碲化镉（CdTe）薄膜已进入批量生产阶段，并主导了第二代太阳能技术市场；第三代技术——染料敏化电池或有机电池技术将很快被市场接受，未来形势一片大好。

调研表明，太阳能技术能否实现大规模的市场应用将很大程度上取决于技术进步和法规支持，尽管各地区在技术和气候驱动因素、基础设施、当地文化、监管机构等方面情况各异，全球发展前景仍然看好。西班牙就是一个很好的例子，证明了政策法规对具体技术应用的巨大影响。几年前，西班牙实施了一项雄心勃勃的太阳能激励计划，该计划使装机容量在2007—2008年翻了两番。然而，由于担心行业发展过热，西班牙政府规定了一个500兆瓦的年装机容量上限，从而导致这项起初大获成功的计划几近停滞。

由于新兴技术需要新型材料，化工行业很可能将扮演开发创新型电池（化合物型）的主要合作伙伴的角色。沿整条价值链各个环节的成功因素将发生变化，例如，规模经济对于原材料的使用至关重要，但创新更有助于减少化学品的生产成本，提升电池的效率。

下一代太阳能市场也存在重大挑战。其中比较突出的一个挑战是，化工企业和工程企业如何像执行第一代光电解决方案（化工企业供应化学材料，工程企业建立市场渠道）那样快速建立“双赢”的合作模式。另一个挑战则是尚未解决的产品寿命终期问题，这将需要就产品回收开展进一步合作，同时也为化工企业提供了一大机会。

然而，化工企业面临的主要挑战是：如何在

成为化学材料供应商的同时发挥实质性作用。

下一代生物燃料

新一代纤维素和藻类生物燃料为化工企业许下美好前景。调研参与者表示希望第二代和第三代生物燃料能获得有利的法规环境和具有竞争力的价格。巴西就是一个恰当的例证。巴西已建立了基于甘蔗的可持续性生物燃料经济。我们从中得到的经验是，我们无法找到一个“一刀切”的生物燃料解决方案；相反，由于各地区独特的生物、农业和环境等特征，其解决方案也是不同的。

生物燃料领域对石油企业来说是一块得心应手的领域，因为石油企业已建立起基本的燃料基础设施，拥有炼油专业知识和客户资源。化工企业能在提供制程化学品方面发挥重要作用，如酶、淀粉和用于生产新一代生物燃料的酵母技术。但是，生物燃料技术还有一个有趣的“副作用”：它们能为许多化学产品提供可持续的原材料替代品——这将成为化工行业的又一个潜在“福音”。就合作而言，目前可重点关注研发，但随着生物燃料市场的成熟，关注重点将有可能转移至供应链。

化工企业一个明显的机会就是开发能将高利润化学产品和生物燃料产品结合起来的技術。其他机会还包括开发当前化石产品的替代燃料。

汽车电池行业

随着电动车成为汽车行业的焦点，锂离子也进入汽车动力总成应用阶段。这是化工行业的一个巨大机会，因为电池性能、成本和安全性是由

其化学组成决定的；不同锂离子化学组成之间的技术竞争仍是开放的。

随着电动车成为市场新宠，电池成本将逐渐下降。从中短期来看，成本的降低将主要得益于新法规的出台和政府补贴；从中长期来看，新的化学组成将促使成本降低；从长期来看，规模效应和经验积累也将带来成本的降低。另外，汽车电池的使用与否还将受到区域环境的影响。世界各地的法规制定者也已经采取了一系列的激励措施，在这一点上，亚洲首当其冲。

随着整车制造商（OEM）继续加强其专业知识和技能，它们将有望掌控整条电池供应链。为进入这个不断增长的市场，化工企业纷纷寻求各自的进入策略：有些公司转向供应链下游，通过合资进入电池甚至电池组制造业；有些公司则与供应商建立松散的合作关系，重

点关注扩大规模和增强实力。从长期来看，化工企业有望形成同一流汽车供应商体系相类似的行业结构，化工企业将占据二级、三级供应商的地位。

由于电池性能（电压范围）和安全问题仍然存在，大部分合作重在提升研发能力。由于大规模被视为降低成本的主要方法，若想在市场上取得成功，就要首先成为大众市场的参与者。化工企业都知道，要成为大众市场的供应商，它们的首要任务是克服材料性能上的挑战。

指南：如何成为下一个能源大亨洛克菲勒

化工企业要想充分利用新能源，就要关注最具吸引力的新能源领域，找出能力差距，并寻求



图2 新行业态势

注：OEM是原始的设备制造商
资料来源：科尔尼

弥补这些差距的办法。要成为下一位能源大亨洛克菲勒，应坚持遵守以下原则：

着眼于长期。进一步提升战略规划技能，

延长规划和决策时间段，以更好地适应市场技术变革、法规变化和价格波动。

超越自我领域。不要仅局限于自身的价值

到2020年，光电能源在欧洲整体电力市场将占据高达20%的市场份额。

链，还要考虑不同价值链之间的竞争，包括新旧能源之间的竞争。

寻求解决方案。要想成功地支持清洁技术公司，化工企业不能仅局限于单一环节，还应开发新环节、应用领域及一体化的解决方案，以解决当今市场上的新挑战。

寻找合作伙伴。根据技术兼容性、价值链层次、区域市场发展机会和风险等因素寻找适合自己的合作形式。但是，独家战略合作伙伴关系的建立必须同成本与规模效应相适应，以

确保竞争优势。图2描述了当前和未来的行业态势。

我们估计到2020年，插入式混合动力车和纯电动车将占世界所有车辆的8%~10%，其中15%~19%将为全混合动力车。届时，光电能源在欧洲整体电力市场上将占据高达20%的市场份额，而生物质能，包括生物燃料，有望在10年内达到占有所有能源消耗量的5%~10%的份额。愿意遵循以上原则行事的化工企业将有可能成为21世纪的洛克菲勒。

作者简介：

Thomas Rings，科尔尼合伙人兼欧洲能源和加工行业部门负责人，常驻慕尼黑办事处。电子邮箱：thomas.rings@atkearney.com

Otto Schulz 博士，科尔尼加工行业部门合伙人，常驻杜塞尔多夫办事处。电子邮箱：otto.schulz@atkearney.com

Ingo Schroter，科尔尼加工行业部门董事，常驻杜塞尔多夫办事处。电子邮箱：ingo.schroter@atkearney.com

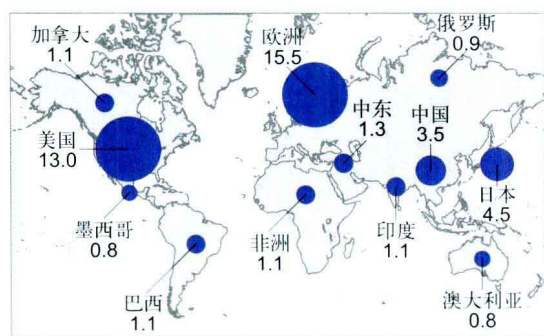
CHIMEA：全球贸易和石化中心

毗邻印度洋海岸线的地区正在发展成世界上最重要的贸易地区之一。此地区包括世界两大重要的经济增长引擎——中国和印度，富裕的中东和潜力巨大的新兴地区——非洲，这个地区被称作CHIMEA(中国、印度、中东和非洲)。得益于中东和非洲地区高于世界平均水平的增长率和印度的支撑，此地区未来潜在的经济力量不可小觑。目前，此地区拥有世界一半以上的人口，消费者数量将继续增长。据估计，到2050年，世界上将有2/3的人居住在这个地区。

尽管CHIMEA地区在全球国内生产总值(GDP)中占有的份额仍然很低，但随着中国和印度继续发展，以及非洲财富不断增加，这一份额有望提高。在这次全球经济危机下，本地区的经济反弹力度显而易见，具体表现为：中国和印度继续保持其作为全球增长的重要推

动力，中东则从不断上涨的油价中获得超过美国或欧洲国家的经济复苏速度。到2010年，CHIMEA地区占全球GDP份额预计将从2005年的12%跃升至2010年的15%，而到2020年，此地区占全球GDP份额预计将升至20%以上。预计未来10年此地区GDP的增长速度将是全球平均





(a) 2009年各地区GDP (按2005年价格, 亿万美元)



(b) 各地区GDP增长 (亿万美元)

图1 CHIMEA的GDP增长速度有望达到全球平均增速的2倍

注：所有估计数据均来自科尔尼；ROW代表世界其他地区；CAGR指复合年增长率

资料来源：经济学家信息部；科尔尼分析

增速的2倍，如图1所示。

CHIMEA并非一个新诞生的地区——其成员国历来关系密切，跨印度洋的贸易历史把它们联结在一起。历史上的贸易往来——中东地区的阿拉伯文化传入非洲地区，珍珠和黄金流入印度和中国，而中国的茶叶和瓷器则被带入中东市场——如今已经取而代之为更加现代的商品。北非和黎凡特凭借肥沃的农田向印度和中国不断增长的人口提供粮食；中东和非洲向印度和中国输入宝贵的石油和原材料。中国和印度发挥金融家的作用，海湾国家不断提高投资数额。

最近的货币和投资流动趋势在一系列行业领域把这个地区联系得更加紧密，从银行、电信一直到石化。例如，中国工商银行（ICBC）最近以55亿美元收购了非洲最大银行（按资产和收益进行计算）——标准银行20%的股权；科威特Zain集团向伊朗一家公司投资约12亿美元，推出“IRAQNA”移动电话服务；沙特的沙特基础工业集团（SABIC）和中石化决定共同投资27亿美元，用于在天津建立石化工厂。

除此之外，本地区外商直接投资(FDI)流入的份额也在持续增长，2008年占全球总量的近

20%，而2000年这一数字仅为4%，如图2所示。

未来前景显得同样光明，投资者对本地区的投资情绪高涨。

CHIMEA不仅是FDI和内部投资流入地区，还大量投资本地区以外的地区。最近的例子包括中石油以46亿美元投资加拿大的油砂公司Syncrude，印度信实实业集团（India's Reliance Industries）向美国阿特拉斯能源公司投资17亿美元，以及SABIC集团收购通用塑料公司（GE Plastics）。

CHIMEA：一个新兴的石化中心

随着CHIMEA经济实力的增强，此地区已开始重点加强其在石化行业的地位。此地庞大而不断增长的人口和快速创造财富的能力增强了其在各关键石化消费行业的消费能力。石化产品的需求方——汽车、建筑、纺织品、食品和食品包装等行业正在迅速扩张。

中国的汽车行业就是一个恰当的例证。中国的汽车行业在过去5年实现了22%的年增长率，如图3所示。2010年，中国将取代美国，成为世界最大的汽车购买国。当地的汽车厂商