

THE
McKinsey Quarterly

2004 · 1

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

新兴市场上外商 直接投资的真相

0-53

50

华北水利水电学院图书馆



207836207

F270-53

W350

麦肯锡高层

新兴市场上外商直接 投资的真相

总编 欧高敦(Gordon Orr)
主编 王书燕
编委 徐浩洵 劳燕蓉 刘欣欣
肖 文 解 丹 谢国红



经济科学出版社

783620

图书在版编目 (CIP) 数据

新兴市场上外商直接投资的真相 / 王书燕主编. — 北京: 经济科学出版社, 2004.6

(麦肯锡高层管理论丛 / 欧高敦 总编)

ISBN 7-5058-4240-4

I. 新... II. 王... III. 企业管理—文集
IV. F 270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 051683 号

图字 01-2004-3177

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 2004 年 6 月北京第一版
2004 年 6 月北京第一次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 6.75
字 数 90 千字
印 数 0001 ~ 8000 册
书 号 ISBN 7-5058-4240-4/F · 3518
定 价 48.00 元

导 读

中国香港地区的繁荣与发展，向来与中国内地息息相关。近年来以上海为代表的内地新兴都市的崛起，令很多人认为，中国香港地区作为沟通中国内地和世界其他地区的贸易和投资中介的龙头地位将日趋衰落。2003年SARS对香港地区经济的影响，更助长了一种普遍的看法：香港地区经济的症结在于中国内地的低成本竞争优势。然而，麦肯锡公司的研究却印证了一个与之相反的观点：香港经济的症结在其自身，香港地区只有从自身找问题才能走出当前的困境，才能《为香港赢得明天》。

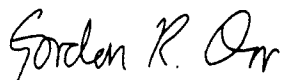
有关全球经济整合这一话题的讨论不绝于耳。为剖析这一问题，麦肯锡全球研究院（MGI）对跨国企业在发展中国家的投资进行了一项深入的研究。研究发现，跨国投资对发展中国家经济的总体影响是非常积极的。但新兴市场的政府用以吸引外商直接投资的优惠政策是否真正起到了作用，对外商经营的限制措施的效果究竟如何，这对政府、政策制定者又有哪些有益的启示？本期的封面文章《新兴市场上外商直接投资的真相》对此进行了深入探讨。

中国自加入世界贸易组织以后，国内的金融行业面临着外资金融机构竞争浪潮的冲击。目前，国内的银行、保险及证券业都根据自身的优势及不足积极出策应对，力图在日益激烈的竞争中拔得头筹。展望世界经济，金融领域的发展方向与竞争，不仅是中国金融行业瞩目的重点，并且也是世界各国金融行业关注的焦点。如何使银行业实现更快更强的业务增长，如何兼顾零售银行业务与对公银行业务，《银行业：并购之外可有蹊径？》、《亚洲需要更好的对公银行业务》两篇文章有独到的见解。此外，《保险公司更巧妙的投资战略》一文指出，保险公司正处于选择投资战略的关键十

字路口，他们不仅必须将困扰许久的过度风险规模缩小，同时要审议其基本投资战略。希望此文对中国保险行业的相关人士也有所启发。

相信大多数人都有飞机误点或登机后由于等待行李装机而延误起飞时间的烦恼经历，对此，航空公司的人士言必称航空业有别于其他行业。其实，航空公司完全可以学习其他行业的优秀企业，通过精益之道实现卓越运营。《航空公司运营中的隐含价值》一文剖析了航空公司的精益运营究竟是什么，并介绍了如何实现精益运营。

中国的半导体市场利润丰厚，但全球芯片制造商要实现盈利必须首先满足中国客户的需求和期望，详情请阅《打入中国芯片市场》一文。《提高信息技术的灵活性，实现更好的战略》和《首席执行官对信息技术的真实看法》两篇文章分别对信息技术架构、业务单元和IT项目之间的关系这两个令CEO困惑不解的问题进行了分析。本期《麦肯锡高层管理论丛》刊登的其他文章有：《延续家族企业》、《供应链管理大师》、《让制药联盟发挥功效》。



欧 高 敦

麦肯锡公司大中国区董事长兼总裁



目 录

CONTENTS

战 略



Robert J. Frank
Jeffrey P. George
Laxman Narasimhan

- 当竞争对手以低价格奉献高价值之时** 1
- 价值型公司可能会对你的公司构成挑战。你将如何应对呢？

组织架构



Heinz-Peter Elstrodt

延续家族企业 13

极少有大型的家族企业能够将其繁荣延续到三代以上。少数企业之所以能够做到这一点，是因为它们找到了在职业经理人管理的同时又能令家族满意的两全其美的方法

经济表现



Diana Farrell
Jaana K. Remes
Heiner Schulz

【封面文章】新兴市场上外商直接投资的真相 23

发展中国家认为它们不仅应该采取优惠措施吸引外商直接投资，同时还需要通过限制跨国公司经营的手段来保护本地经济。这些国家是否在上述两方面都做错了呢？

公共事业

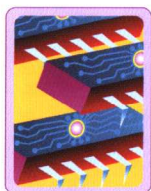


梁敦临
彭显伦
余露明

为香港赢得明天 36

中国香港特区面临的困难不仅仅是当前的经济低迷——不过，解决的办法还是有的

计算机与技术



Derek Dean
何杰明
刘至瑞

打入中国芯片市场 41

对于许多国外公司来说，中国的半导体市场利润丰厚，但要打入市场，他们必须首先满足中国客户的需求和期望

金融服务



T. Kevin P. Coyne
Lenny T. Mendonca
Gregory Wilson

银行业：并购之外可有蹊径？ 44

美国银行业要寻找兼并以外的其他途径实现增长——只有通过提供更好的价值定位和提高生产率才能获得更高的利润



Christopher P. Beshouri

亚洲需要更好的对公银行业务 53

零售银行业务固然诱人，但对公业务才是利润所在



Léo M. Grépin
Marcel Kessler
Zane D. Williams

保险公司更巧妙的投资战略 57

是保险公司重新考虑其风险和收益的时候了

运 营



Jochen Grosspietsch
Jörn Küpper

供应链管理大师 66

一项新的调查结果显示，消费品企业能够在不影响客户服务水平的情况下精简运营

运 输 业



Stephen J. Doig
Adam Howard
Ronald C. Ritter

航空公司运营中的隐含价值 71

在其他流程、劳动和资本密集型行业，卓越的经营者的都能崭露头角。为什么航空业就与众不同呢？

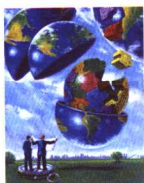
信息技术



John Seely Brown
John Hagel III

提高信息技术的灵活性，实现更好的战略 82

批评者认为 IT 在战略上没有什么重要意义。那么，为什么技术问题却总是成为新战略的阻碍呢？



Eric Monnoyer

首席执行官对信息技术的真实看法 92

法国企业的高级管理人员正在采取更加积极的行动以确保信息技术投资能够开花结果

医疗保健



Ameet Mallik
Brett Zbar
Rodney W. Zimmell

让制药联盟发挥功效 95

随着合资经营变得更加复杂，分工有时成了合作伙伴关系取得成功的关键

战 略

当竞争对手以低价格奉献高价值之时

Robert J. Frank

Jeffrey P. George

Laxman Narasimhan

价值型公司可能会对你的公司构成挑战。你将如何应对呢？

在欧洲和美国，那些提供价廉物美产品的公司正日益获得消费者的青睐。在欧美，目前有一半以上的人口每周到沃尔玛和Target这样的大型商场购物，显著高于1996年25%的比例。这些公司以及类似的价值型公司，如Aldi、ASDA、戴尔电脑、E*Trade金融公司、JetBlue航空公司、Ryanair 航空公司以及美国西南航空公司等，正广泛地改变着几乎所有年龄段和收入水平消费者购买日用品、服装、机票、金融服务和电脑的方式。

价值型公司赢得的市场份额足以为那些定价较高的对手敲响警钟（图表1）。在此之前的数年里，主流公司的客户群几乎覆盖了除最热衷打折商品的消费者之外的所有人，然而今天很多主流公司面临着严峻的成本过高问题，而且在产品和服务方面也缺乏以前那种足以把它们和低价竞争对手区分开来的优势。这个“向价值转移”的趋势始自20世纪的70年代和80年代，那时候日本的汽车制造商和消费电子制造商通过销售更低价的产品迅速崛起，这些产品起初质量稍差，但最终却变得比竞争对手的产品质量更可靠，并且始终保持着较低的价格。今天，越来越多行业中的价值导向型公司从仅仅依靠价格竞争，发展到在质量、服务和方便性等各方面都能与竞争对手相提并论的程度，理所当然地令很多传统公司感到了威胁。

图表1

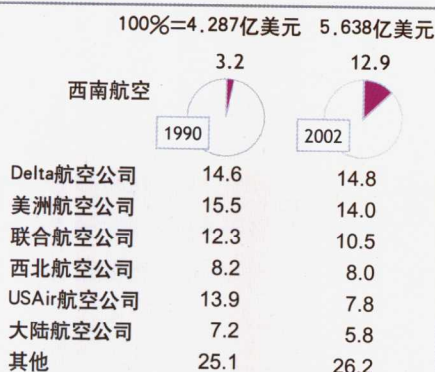
价值驱动的世界

市场份额的变化, %

美国最大的15家日用品零售商



美国服装市场

美国航空公司承运的购票乘客³人数
(国内航线)

部分个人电脑制造商



¹包括Kohl's、Target、沃尔玛；2000年9月之前的数据统计使用的是书面记录和家庭人口统计的方法，2000年9月之后的数据使用的是个人统计和网上搜索的方法。

²2003年NPD时装世界（根据数据校准方面的一些变化）把2002年的市场数据调整为1750亿美元。

³购票乘客指的是航空公司承运之后能够获得其票款的乘客；统计全部购票乘客人数可以避免对市场上各类乘客的重复统计。

⁴包括康柏公司的销售收入。

数据来源：BACK航空解决方案、IDC、摩根斯坦利、NPD时装世界、麦肯锡分析

不单是在它们已经参与竞争的行业，而且在许多其他行业^①，价值型公司都仍然具备争取更大市场份额的巨大机会。不同的行业和环境向价值转移的速度和广度不同，但价值型公司的进攻已经引起所有行业管理层的关注。考虑到它们对于整个国家经济表现的影响，政策的制定者和经济学家也需要

①价值型公司的成长并不总是以主流竞争对手的损失为代价。例如，Ryanair航空公司很大一部分客户原先开车或者乘坐火车，或者根本就不进行类似的旅行。

对此给予关注^①。

为了和价值型对手竞争，传统公司必须重新考量它们一直以来的成功路径：控制成本、找到能够有别于其他公司的特色、有效管理价格。要想在以价值为基础的市场上获得成功，就需要对这些永恒的战略加大强度和专注程度，然后加以完美无瑕的执行贯彻。例如，找到产品 / 服务的区别点已经不再是为了超越竞争对手群的一个抽象目标，而是为了找到价值型公司的商业模式所不能覆盖的机会。有效的定价意味着展开一场一笔又一笔交易的理念转变战，以赢得那些天生就认为价值型的公司总是更便宜的消费者。竞争的结果将始终是在销售的现场见分晓：商场里产品所摆放的过道、商品的陈列展示、流程的不断更新、以及产品的价签。在和价值型公司竞争时，传统公司不能在任何一个环节松懈。

价值型公司的竞争优势

在消费品市场，价值型公司不断增长的力量来自于两个方面。首先是其显著的成本优势，这个优势同时来自于行业特有领域和公司强大的执行力。例如，美国西南航空公司和与之相似的欧洲 Ryanair 航空公司，通过从在低成本机场起降、延长飞行时间、控制劳动力成本、开通网上售票，以及在航程中极少或根本不提供食品等各种方式，向消费者提供较低价格。沃尔玛公司则将完善配送、改进采购、加强与供应商关系以及提高生产率等进行有机整合。戴尔电脑公司个人电脑的富有竞争力的价格来自于非常高效的供应链和低制造成本。低价经纪公司如E*Trade通过控制服务种类，降低人力成本和巧妙的技术应用得以发展壮大。这些优势通常都需要多年的时间才能打造出来，而且极难模仿，因此缺乏这些优势的对手发现很难同它们在价格上进行竞争。

价值型公司的另一个优势是消费者改变了对它们所提供产品和服务质量

为了和价值型对手竞争，传统公司必须利用其由来已久的成功法宝：成本、特色和定价

^①一般商品零售行业生产力的提高有一半以上来自于沃尔玛的贡献，在零售行业为美国自1995年以来整体经济领域生产力的提升所做出的（大约25%）贡献中，有10%来自于沃尔玛。参见William W. Lewis, Vincent Palmade, Baudouin Regout和Allen P. Webb所著《美国经济做对了什么》(What's right with the US economy), McKinsey Quarterly, 2002, No.1, 第30~51页。

的印象。寻求性价比的消费者现在仍然需要为低价做出一些牺牲，例如你无法提前在西南航空公司的航班上保留座位，但是价值型公司同它们更加主流的竞争对手之间的差距（真正的差距以及人们认为存在的差距）在服务、方便性和购买体验方面已经缩小了。

以日用品零售和个人电脑行业为例。根据麦肯锡公司的研究，在日用品零售行业，美国一些市场的消费者现在已经认为沃尔玛提供“质量相当的新鲜食品”和拥有“良好的商店品牌”——这两点正是促使消费者做出购买选择的关键驱动力，也是原本被看做是沃尔玛弱项的两方面。此外，这种正面的印象体现在各个细分市场的消费者身上，甚至包括那些认为质量比价格更为重要的消费者（图表2）。同样的市场变化也正发生在个人电脑行业，市场领先者戴尔电脑现在有80%的销售额来自于政府、教育部门和大公司客户。

图表2

更大 - 现在变得更好



¹ 达拉斯 (Dallas) 市场, 2002年11月。

价值型公司通过低价加上“足够好”的质量吸引大量的顾客。顾客流量增大意味着生产率显著提高，例如，在零售业表现为每平方英尺或者技术领域每名员工的销售额提高^①（图表3）。大量顾客还产生出一种经济剩余，许多价值型公司利用这种经济剩余进一步降低价格和提高质量。缺乏相似生产率的竞争对手不得不降低其产品或服务标准，或者进一步拉大价格的差距，这样就更加增强了价值型公司的优势。

我们认真地研究了零售行业的这种市场动态变化。在美国日用品零售行

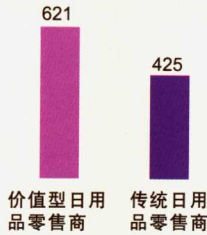
^① 对于航空公司来说，每座位英里的单位成本和承运的乘客数量无关。但是，更高上座率的因素的确可以提供定价方面的灵活性。

图表3

生产率规则

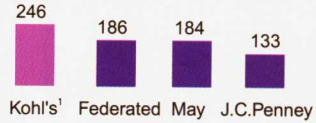
美国日用品零售市场

每平方英尺的日用品销售收入, 2001年, 单位: 美元



美国服装零售市场

每平方英尺的收入, 2001年, 单位: 美元



航空业

每座位英里²的成本, 2002年, 单位: 欧元

个人电脑/消费电子产品行业

每个员工的平均销售额, 2002年, 单位: 千美元



■ 价值型公司

¹估计值; 不包括后端办公室和库存的空间。²航空公司提供的座位数乘以飞行英里数。³美国的航空公司包括: 美洲航空、大陆航空、Delta、西北航空、联合航空; 欧洲的航空公司包括: 法国航空、英国航空、汉莎航空。⁴包括康柏公司的销售收入。

资料来源:《航空公司动态》, 2003年10月; 麦肯锡分析

业市场份额领先的沃尔玛公司利用较低的价格吸引到来自更广阔区域的消费者, 而它的主流竞争对手就无法做到这一点。沃尔玛显著高于竞争对手的客流量, 再结合其超出一般的大容量购物篮 (这是因为沃尔玛拥有大量采取“一站式”购物及储存方式的客户) 令沃尔玛获得了胜人一筹的销售效率。与一般所认为的相反, 由于沃尔玛有较高比例的店铺是开在工资水平较低的郊区, 沃尔玛相对于大部分主流日用品零售商的成本优势只有不到1/3是来自于雇佣低成本和没有工会组织的劳动力。沃尔玛超过2/3的成本优势来自于更优价值定位和经营模式所带来的更高的销售效率。

沃尔玛超群的店铺经济效能使得它可以进一步降低价格和店铺楼层雇佣更多的人工^①。类似的店铺在其他地方也正在发展, Kohl's赢得了美国

①我们估计沃尔玛比美国主流日用品零售商在商场的楼层大概每平方英尺多雇佣40%的员工。这样它就可以加大存货方面的投资以保证货架总是满的, 并且雇佣更多的收银员以缩短结账的队伍。

服装零售市场的份额，欧洲市场领先的低价商场Aldi、ASDA（现在已经属于沃尔玛）以及Lidl正在把它们较低的成本和更高的销售效率转化为超常的经济效能。

其他行业也有同样的模式。和主流航空公司相比，西南航空公司和Ryanair公司的每座位里数成本（CASM）至少低30%。因此，它们可以提供极为低廉的票价，获得超出平均水平的客户忠诚度和利润率，这一切帮助它们得以进一步降低票价和在飞行航线上加大投资，最终获得更高的上座率^①。在个人电脑行业，戴尔电脑在供应链效率方面的早期优势帮助它在进行强势竞争的同时还能够获得可观的利润并投资于改善同客户互动的方式（例如，戴尔强调对其已经拥有卓越能力的销售代表进行培训，以帮助他们更好地满足客户的需求）。在金融行业，E*Trade这类公司的低成本公式使得它们可以收取更低的佣金，获得更多的客户，提高销售效率。

这种良性循环——更多的客户，更高的效率，更优的经济效能——为价值型公司创造了进入新的产品和服务领域的真正机会。例如，沃尔玛杀入二手车销售市场，以及准备进入金融服务市场，戴尔最近把它的价廉物美的名声扩展到新的产品领域。自1997年以来，戴尔在美国的低端服务器市场份额已经增至三倍，达到30%以上，已经成为超过Gateway、惠普和IBM等对手的市场领袖。最近，戴尔推出了一项经营成功的电脑服务，发起和利盟公司（Lexmark）在打印机领域、和EMC公司在存储系统领域的联合品牌合作，并开始增加消费电子产品，如平面电视的生产。

价值型公司能走多远？

价值型公司在各个市场和地区的普遍快速扩张给各个行业的公司都提出了重要的问题。如果你所在的行业还没有“向价值型转变”，那它在不久的将来是否会发生这种转变？如果转变已经开始，你的业务中有多少面临危险？Kohl's、Target和沃尔玛这样的价值型公司已经在基础服装领域（如内衣和袜子）获得了接近大半的市场份额（图表4）。它们会不会将其优势继续扩大到服装战场的中心领域，例如，休闲裤和马球衫？Ryanair、

^① 参见《航空公司动态》2003年10月刊，第20~97页。由于每次起飞都有其固定的成本，在把西南航空和Ryanair公司的短途航线经过标准化处理和计算后，成本差异就更大了。如果想了解更加细节的成本差异，请参见Urs Binggeli和Lucio Pompeo所著《欧洲低成本航空公司的过高期望》（Hyped hopes for Europe's low-cost airlines），McKinsey Quarterly，2002，No.4，第86~97页。

100

100

1000



1

1

1

• • • • •

司（它们使用较小的、不那么拥挤的机场），能够在一定程度上规避这些限制因素。廉价劳动力是另外一个重要的资源，沃尔玛一直没有成立工会组织，随着它的规模日渐庞大，它开始经历一些劳动力方面的问题可能不是碰巧发生的。

信息缺乏可能会导致价值型企业难以就其价值定位进行沟通，从而抑制其发展。例如，由于很少有消费者会在没有实地看过的情况下购买房地产，因此低成本的网上房产经纪和类似的价值型公司在这个市场上的渗透能力可能就会受限。相反，网上提供的各类信息降低了抵押贷款和汽车保险行业的门槛，Ditech.com公司和GEICO公司就分别在这两个市场上攫取了很大的份额。在类似的行业，随着信息障碍逐渐降低，我们可能正在开始走上更加以价值为导向的长路。

监管障碍也会削弱价值型公司开发及推广有实力产品或服务的能力。例如，法律限制新的公司进入汽车销售和酒精饮料分销的领域。欧洲委员会曾经调查过Ryanair航空公司和一些国有机场的合作，因为有人宣称这些交易违反了欧洲有关国家援助的法律。医药、生物科技和医疗器械等行业面临健康和安全方面的压力，必须通过耗时耗财的政府审批过程，通过这个审批过程需要高技能高工资的人员和巨额的研发经费支持，这些都不是价值型公司的常规做法。不过，一旦像专利限制这样的法规障碍消失之后，可能就为普通的价值型竞争对手打开了一扇门。另外，最近美国一些州和地方政府帮助其员工从加拿大购买低成本药品的做法集中反映了市场力量挑战某些政策的能力。仅仅依靠某项法规来抵御价值型对手竞争的公司将无法轻易生存。

最后，值得一提的是来自消费者对价值型公司扩张的限制：驱车前往沃尔玛需要不少时间，西南航空公司的低价机票不能提供指定的座位，而且分析家们相信还是有足够多的人们通常希望飞往比较方便的法兰克福主机场，而不是60英里（100公里）开外^①的Ryanair's航空公司的法兰克福-哈恩站。不过，尽管为低价而不得不做的牺牲还会继续影响消费者向价值行进的速度和广度，低成本公司已经开始显示了卓越的适应和赢得消费者忠诚度的

仅仅依靠某项法规来抵御
价值型对于竞争的公司将无法
轻易生存

能力：例如，Target公司的“低价时装”战略已经被证明在各个收入水平的城乡消费者中都获得了成功。而且，当伴随着价值型公司成长起来的年轻消费者成为更加

^① Graham Bowley 所著《你的价格能够降到多低？》（How low can you do?），《金融时报》2003年6月21日。

主力的购买人群时，一些为低价而不得不做的牺牲可能就变得不那么重要了。例如，我们在达拉斯日用品零售市场所做的调查显示，价值型日用品商店对年轻消费者的渗透率高于年长者（35岁以下人群的渗透率是21%，35岁以上为17%）。

一切对竞争意味着什么？

随着价值型公司以不同的速度在不同行业和整体经济范围内赢得市场份额，它们通过转变消费者对于价格和质量之间取舍的态度改变了竞争的实质。当它们创造出引人注目的股东价值后，它们也引发了竞争性的反应（图表5）。这些反应包括一些公司采取措施试图通过试验和更新产品和服务种类、形式等等来变得更有特色。一些公司也寻求在执行力方面提高水平，尤其是在管理价格观念和降低成本等方面，这些在和价值型公司的竞争中非常关键。

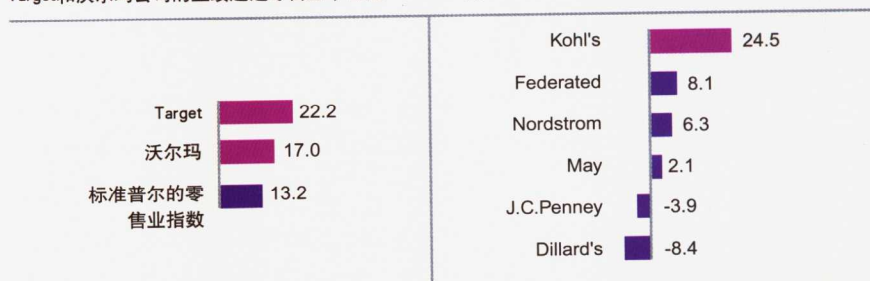
图表 5

盘点战绩

1993~2003年期间股东回报的平均年复合增长率，%

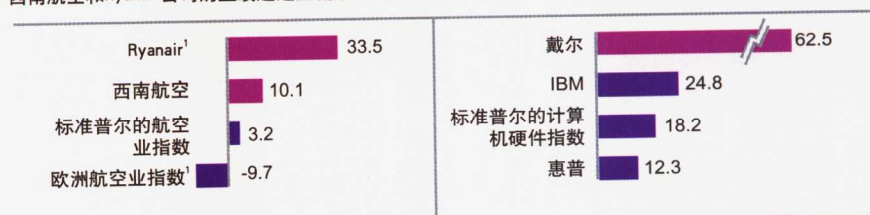
Target和沃尔玛公司的业绩超过零售业平均值…

…而Kohl's公司打败了百货公司



西南航空和Ryanair公司的业绩超过主流航空公司…

…戴尔胜过个人电脑行业的对手



■ 价值型公司

¹自1997年5月以来的数据；欧洲指数包括法国航空、英国航空和汉莎航空公司。

资料来源：Compustat；麦肯锡分析