

THE
McKinsey Quarterly

今日中国专辑

总编 欧高敦



图书在版编目 (CIP) 数据

今日中国专辑 / 欧高敦 总编. — 北京: 经济科学出版社, 2004.12

(2004 麦肯锡高层管理论丛)

ISBN 7-5058-4585-3

I. 今... II. 欧... III. 企业管理—研究—中国
IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 125293 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 12 月北京第一版
2004 年 12 月北京第一次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 7.5
字 数 100 千字
印 数 0001 ~ 5000 册
书 号 ISBN 7-5058-4585-3/F · 3857
定 价 48.00 元

导 读

毋庸置疑,中国已经成为了世界经济的焦点。中国经济发展所取得的巨大成就、所蕴藏的机遇以及所面临的挑战,都已成为世界商业领袖们必须面对和思考的课题。此次《今日中国专辑》是《麦肯锡高层管理论丛》首次将一个国家作为主题,其意义不言自明。

《今日中国专辑》收录了麦肯锡的咨询顾问从不同角度和不同方面对中国经济发展的看法。在宏观方面,《中国经济活力的有力见证》用数据精确地勾勒出中国在世界经济中的重要地位,并分析了中国目前所面临的问题。《企业管理高层关注的中国话题》分析了世界领先企业的首席执行官们最关心的一些有关中国的议题,诸如中国金融系统的现状、中国对入世承诺的执行情况、中国知识产权保护的现状、中国的公司治理环境透明度究竟如何等等。《老龄化的中国》和您探讨的是一个目前尚未引起重视,但非常重要的问题——人口老龄化。此外,《中国和印度:发展竞争》分析比较了世界上最大的两个发展中国家——中国和印度的发展模式。

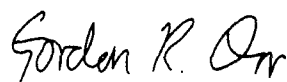
从微观的角度看,在全球经济一体化的背景下,“从中国采购”已成为削减生产成本的一大利器。《如何在中国有效地进行采购》分析了在中国采购成败的关键。《汽车业的全球采购》描述了在全球汽车厂商逐鹿中国的大环境中,如何在中国寻找零部件供应商。在《成为世界汽车零件供应商》一文中,《麦肯锡高层管理论丛》采访了中国最大的汽车零部件供应商万向集团的董事局主席鲁冠球先生,您将了解到他的创业历程和壮志雄心。

中国不仅输出商品,更是一个巨大的市场。《营销在中国》介绍了在中国开拓消费品市场和树立品牌的奥秘。《让外资为中国的腾飞助一臂之力》以消费电子产业和汽车产业为例,阐述了由于国家政策以及产业结构的不同,外商直接投资在这两个产业造成的完全不同的结果。作为世界工厂,中国消耗大量的化工原料,《中国重塑全球化工业》将告诉您中国的巨大需求

如何改变了世界化工工业的格局。借助于巨大的中国国内市场,中国的一些大型国有企业(尤其是基础产业)已开始取得令人瞩目的成绩,然而,如果中国的国有企业希望成功转型为业绩导向型的现代企业,甚至成为全球冠军,就必须着力提高经营业绩,对此《提高中国国有企业的业绩》一文将为您指点迷津。

金融保险无疑是中国的热点领域。《为中国的富裕新贵提供金融服务》一文将触角伸向中国的新富阶层,向您介绍了个人银行业务和人寿保险在中国的现状以及境外机构的机会。

在此辞旧迎新之际,我衷心感谢您对《麦肯锡高层管理论丛》的一贯关注和支持,并希望这本《今日中国专辑》对您有所裨益。



欧 高 敦

麦肯锡公司大中华区董事长兼总裁

北京

麦肯锡中国公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼2020号
邮编: 100020
电话: (86-10)6561-3366
传真: (86-10)8529-8038

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环皇后大道中2号
长江集团中心25楼
电话: (852)2868-1188
传真: (852)2845-9985

上海

麦肯锡中国公司上海分公司
上海市淮海中路333号
瑞安广场23楼
邮编: 200021
电话: (86-21)6385-8888
传真: (86-21)6386-2000

台北

麦肯锡亚洲股份有限公司
台北分公司
台北市敦化北路167号宏国大楼10楼
电话: (886-2)2718-2223
传真: (886-2)2718-2199

《2004 麦肯锡高层管理论丛》

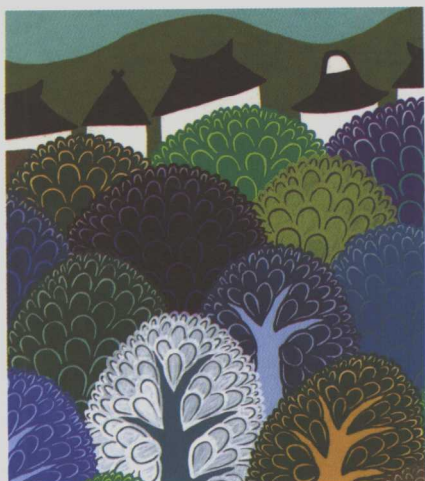
《新兴市场上外商直接投资的真相》

《离岸外包攻势》

《打造中国汽车业的未来》

《今日中国专辑》

* 其他研究成果将陆续推出



目 录

CONTENTS

鲍达民

直面中国 1

I 经济研究



姚万里
华强森
黄伟权

中国经济活力的有力见证 3
解析中国显著的经济变革



欧高敦

企业管理高层关注的中国话题 13
麦肯锡大中华分公司负责人就企
业管理高层在中国开展业务最关心
的一些议题，提出了自己的看法



Diana Farrell
高 旭
欧高敦

让外资为中国的腾飞助一臂之力 21
国内两个行业迥异的发展历程表
明，中国需要更多的竞争

II 运营



康博恩
何杰明
殷涛

- 如何在中国有效地进行采购 29
- 要与中国的供应商成功展开合作，需要处理好三个关键问题

III 汽车业



Markus Bergmann
Ramesh Mangaleswaran
Glenn A. Mercer

- 汽车业的全球采购 36
- 政治敏感性可能会拖延中国汽车业全球采购的进程，但从长远来看，这一趋势不可避免



高旭

- 访谈：成为世界汽车零部件供应商 45
- 中国第三大民营企业的创立者鲁冠球先生畅谈中国汽车产业的未来

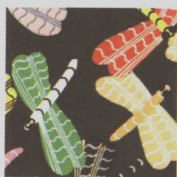
IV 市场营销



陈有钢
彭显伦

- 营销在中国 55
- 中国企业从在华跨国企业那里获益匪浅，现在轮到外国人向中国人学习了

V 金融服务



为中国的富裕新贵提供金融服务

65

风险固然存在，但中国依然为各大银行和保险公司提供了巨大的商机



冯大卫
王 颐

个人银行业务在中国

68

对个人消费者的争夺已经展开，
外资银行一试身手的机会到了



白德范
Tab Bowers
容觉生

外资寿险公司在中国

73

外资寿险公司进入中国市场的最佳时机已经过去，但技能过硬、策略创新的外资寿险公司还有机会

VI 化工业



Tomas Koch

中国重塑全球化工业

78

迁到中国去？仅仅向中国出口产品？是该决策的时候了

VII 组织架构



戴乔治
王 炬
徐浩洵

提高中国国有企业的业绩

86

政府必须为国有企业建立以业绩为基础的机制创造条件

VIII 公共事业



Jayant Sinha
Tarun Khanna
华强森
Diana Farrell

中国和印度：发展竞争

95

世界上最大的两个发展中国家，其促进经济繁荣的方式各不相同，哪种模式更为优越呢？

IX 战略



欧高敦

老龄化的中国

104

十年后，中国的人口状况将发生巨大变化，中国政府和企业应该如何应对？

直面中国

鲍达民

不管你是否在中国开展业务，你都无法忽视中国的存在。大家都知道中国在某些方面已经成为世界之最。例如中国消耗了很大一部分全球资源——世界25%的钢和50%的水泥；中国造就了一批世界上规模最大的企业——其中四家已经进入全球500强之列；中国经济会很快赶超法国和英国等经济强国。

中国经济的快速增长提高了中国在世界的影响力，甚至使得世界力量的平衡向亚洲转移。中国强大的生产能力以及她的资源需求正改变着中国人民甚至是其他国家和地区人民的的生活和工作方式。

这也就是中国经济的增长速度和发展方向会如此受到世界关注的原因。例如，日本经济的复苏在很大程度上得益于中国活跃的国内市场。中国现已成为日本第二大贸易伙伴，仅次于美国。中国在全球供应链中也占有日益重要的地位，因此中国的经济发展与变革会立刻对全世界的公司产生影响。像沃尔玛这样的零售商在中国的采购金额已经达到了几十亿美元，像通用汽车这样的汽车制造商也开始增加他们在中国的采购活动。美国的农民也不例外，他们对中国同样感兴趣：大豆是中国从美国进口的主要产品之一。

衡量中国对国际经济重要性的标准之一，就是中国的外商直接投资是否活跃。最近的 *Mckinsey Quarterly* 对全球企业管理高层进行的调查显示，世界许多国家对中国的投资热度丝毫未减。跨国公司对中国经济保持乐观的态度是正确的。但是中国面临的不仅仅是巨大的机遇，同时还有挑战。其中最突出的挑战有：金融系统的稳定性；国有企业改革导致的各种社会问题，包括失业问题；中国人口老龄化而养老金和福利系统不完善这一问题；环境恶化以及能源和食品供给的可靠性问题。同样突出的问题还包括知识产权盗用和潜在的工业产能过剩问题。

中国如何解决这些问题将影响国外投资者对在中国投资的长期决策。目前，外资仍然纷纷注入中国，有美元、欧元还有日元。对于世界前几十

名领先跨国公司而言，中国已成为其战略制定的决定性因素之一。其中许多公司在中国已经获得了利润，当然也有很多公司还没有。《2004麦肯锡高层管理论丛》出版这一《今日中国专辑》旨在向企业高层管理者分析应如何利用这些机遇。本书中的文章涉及中国经济中的各大行业和部门，作者在文章中探讨企业如何克服中国在文化、监管、物流、运营和组织结构等方面的障碍。

这些障碍在当今管理者所津津乐道的热门话题中，表现得尤其突出。《如何在中国有效地采购》一文分析了企业在中国采购中所面临的问题，以及成功的企业如何实现短期成本节约（有些情况下可节约20%的成本）。但是每个行业在中国面临的问题各不相同，例如世界最大的包装品公司必须解决如何在为庞大的中层市场提供服务的同时又不影响其高端产品业务——该问题在《营销在中国》一文中进行了详细分析。

尽管各行业中企业的成功秘诀各不相同，但我们还是希望本专辑向大家明确说明所有企业都需要注意的一个因素：中国代表着一个巨大（但具有挑战性）的机遇。国外公司如果能够制定制胜的中国战略，就能够降低成本，取得高速增长。

本文译自 *McKinsey Quarterly*, 2004 Special Edition: China today。鲍达民 (Dominic Barton) 是麦肯锡上海分公司资深董事。

版权所有©麦肯锡公司2004年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

翻 译：石珊珊

编 审：肖 文

I 经济研究

中国经济活力的有力见证

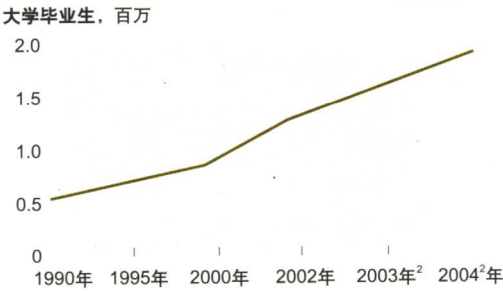
姚万里
华强森
黄伟权

解析中国显著的经济变革

这是一组让人炫目的数字：自20世纪80年代以来，中国经济就以每年9%以上的速度增长。世界上75%的玩具、58%的服装和29%的手机都在中国生产。每周投向中国的外商直接投资达到10多亿美元。预计到2008年，中国将成为世界第三大出口国，到2010年底中国的经济将超过法国或英国。

同样引人瞩目的是中国为了保持经济增长和推动改革所必须解决的一系列问题。欠发达的、低效的资本市场无法满足最出色的中国公司的资金需求；脆弱的银行部门、不健全的信贷机制在威胁着中国的经济。中国农村人口中的半数（5亿多农民）从过去十年中国经济的蓬勃发展中获益甚少。

人口	13亿	
年龄结构，2003年 ¹		
0~14岁		23.6%
15~64岁		69.1%
65岁以上		7.2%
就业结构，2002年 ²		
农业		50%
工业/制造业		21%
服务业		29%
家庭的平均规模		
	城市	农村
1995年	3.2	4.5
2002年	3.0	4.1
城市人口占总人口的比例		
1995年		31.4%
2003年		37.1%
2004年 ²		37.6%



¹由于四舍五入，总数不等于100%。
²预测值。
资料来源：中国经济信息网；《2003年中国人口统计年鉴》；
Global Insight；麦肯锡分析

本文将通过附图展现并分析中国经济的显著转型。首先从中国蓬勃的经济增长入手，分析中国经济增长的来源以及它对消费者和企业的影响，然后再分析中国经济所面临的一系列问题。

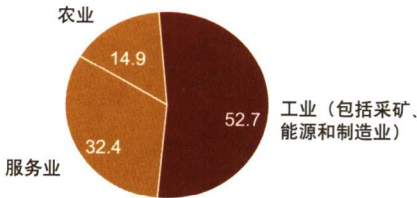
经济生活

以实际值计算，目前中国的经济比20世纪80年代增长了8倍。附图是变革最为显著的6个主要领域。

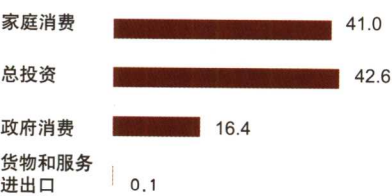
1. GDP（国内生产总值）

	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	CAGR ¹
实际GDP，百万美元	1 037 054	1 120 018	1 201 779	1 298 310	1 416 589	
以购买力平价（PPP）计算的 实际GDP，百万美元	5 190 902	5 606 174	6 015 424	6 498 600	7 090 640	8.1%
人均实际GDP，美元	827	887	942	1011	1096	
以购买力平价计算的人均实 际GDP，美元	4141	4441	4713	5059	5486	7.3%

2003年GDP的来源，%



2003年GDP组成部分²，%



	占GDP的 比例，%	增加值， 10亿美元	5年间增 加值的年 均复合增 长率 ³ ，%	外商直接投 资（合同投 资数额）， 10亿美元	政府控制 程度 ⁴ （0=最低， 100=最高）
2002年选定的制造部门					
电子产品和电信设备	3.4	30.4	22.8	14.6	27
运输设备	2.9	26.3	16.7	2.3	67
原材料，化工产品	2.5	22.5	9.4	3.7	42
电子设备，机械	2.1	19.1	14.1	N/A	16
2001年选定的服务部门					
批发/零售业，餐饮业	8.0	95.6	7.3	1.7	52
金融/保险	5.6	67.5	6.8	0.5	87
社会服务	3.9	46.6	17.6	5.0	42
运输和仓储	3.7	43.5	6.5	N/A	N/A

¹年均复合增长率。

²由于四舍五入，总和不等于100%。

³1997~2002年，制造业的年均复合增长率；1996~2001年服务业的年均复合增长率。

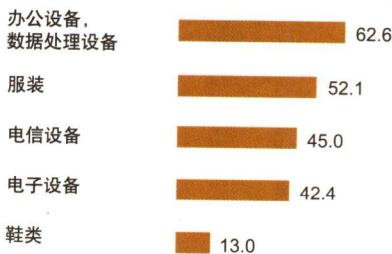
⁴政府对制造业的控制程度按国有企业的增加值占全行业的增加值来计算（年销售收入超过500万元人民币的公司）；政府对服务业的控制程度按国有企业的收入占全行业收入的比重来计算。

资料来源：《2003年中国对外经济贸易年鉴》；《中国机械工业年鉴》；《中国统计年鉴》；Global Insight；麦肯锡分析

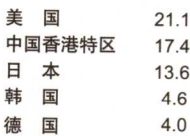
2. 贸易

2003年主要出口产品，10亿美元

全部（包括其他）：4851亿美元

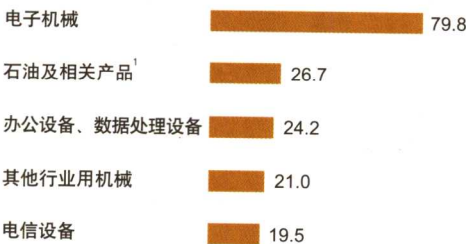


2003年主要出口地，%

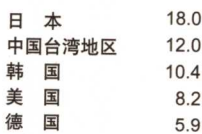


2003年主要进口产品，10亿美元

全部（包括其他）：4838亿美元

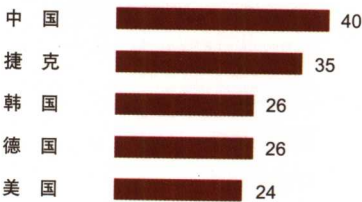


2003年主要进口地，%

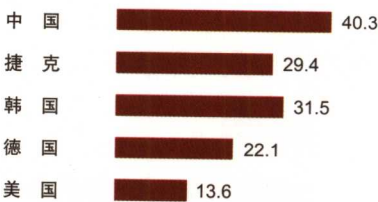


3. 储蓄和投资

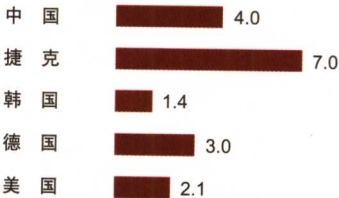
1997~2005年² 投资占GDP的比例，%



1997~2005年² 储蓄率，%



1997~2005年² FDI³ 占GDP的比例



¹ 包括矿物燃料、润滑油和相关材料。

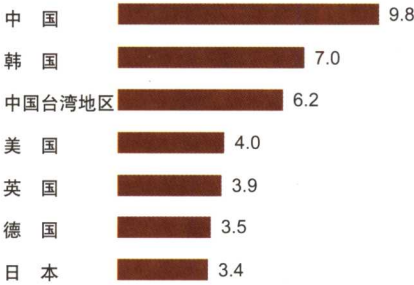
² 预测值。

³ 外商直接投资。

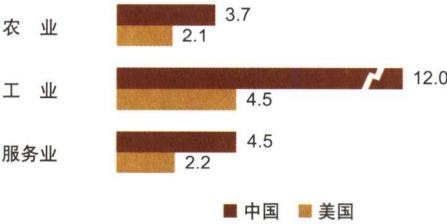
资料来源：经济学家情报组；Global Insight；麦肯锡分析

4. 生产率

1990~2001年部分国家和地区经济体的劳动生产率增长，年均复合增长率，%

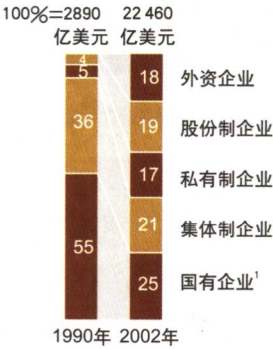


1990~2001年各部门的劳动生产率增长，年均复合增长率，%

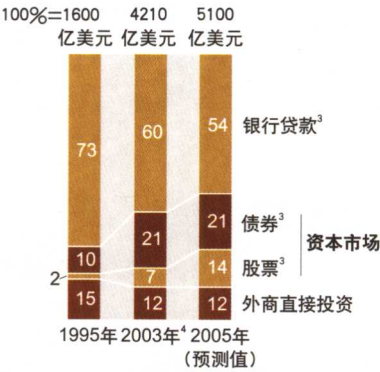


5. 商业环境

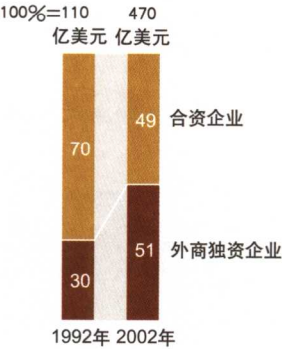
中国各类所有制企业的工业生产总值，%



中国各类融资方式²，%



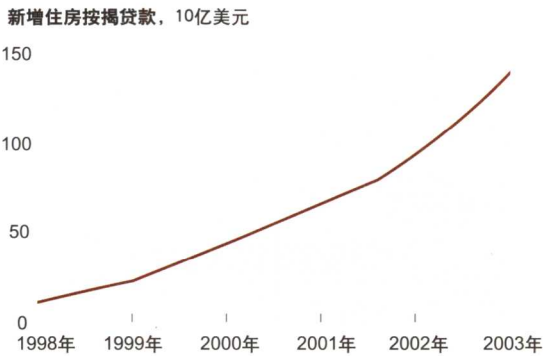
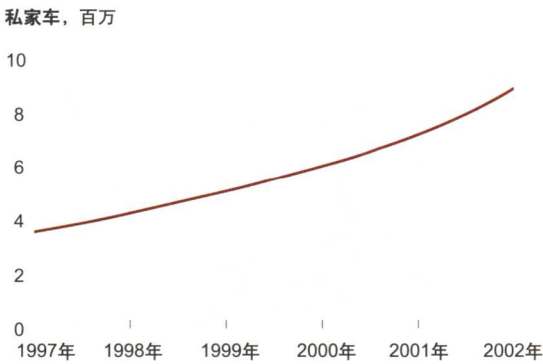
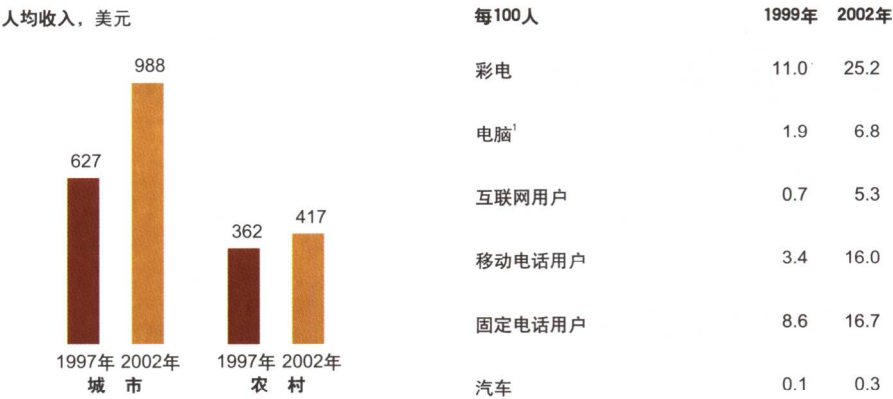
外商投资结构，%



¹包括政府控股的国有企业。
²由于四舍五入，总和不等于100%。
³包括国内和国外的融资渠道。
⁴预测值。

资料来源：《中国工业经济统计年鉴》；《中国统计年鉴》；经济学家情报组；美国劳工统计局；麦肯锡分析

6. 消费者



¹每100名城市人口。
资料来源：中国互联网络信息中心（CNNIC）；《中国统计年鉴》；中国人民银行；麦肯锡分析