

# McKinsey Quarterly

2012 Number 4

本书编委会 组编

## 城市化的中国：机遇与挑战

城市化的世界：释放新兴市场潜力

30万亿美元大奖：如何在新兴市场赢得十项全能竞赛？

应对迅速分化的中国消费阶层

托尼·布莱尔谈政府转型

## 城市化的中国：机遇与挑战

本书编委会 组 编

编 委 徐浩洵  
陈有钢  
余 进  
欧高敦 (Gordon Orr)  
华强森 (Jonathan Woetzel)  
梁敦临 (Nicolas Leung)

主 编 王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳 张 雯





## 内 容 提 要

本书以城市化的中国：机遇与挑战为主题，文章包括：城市化的世界：释放新兴市场潜力、创新公租房制度设计 完善住房保障体系、中国的发展挑战与政府的角色、民众：亟待开发的资产、科技引领智能城市等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供中国企业高管和相关研究人员参考、阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

城市化的中国：机遇与挑战 / 《城市化的中国：机遇与挑战》  
编委会组编. —上海：上海交通大学出版社，2013  
ISBN 978-7-313-09244-1

I. ① 城… II. ① 城… III. ① 城市化-研究-中国 IV. ① F299.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第286591号

## 城市化的中国：机遇与挑战

《城市化的中国：机遇与挑战》编委会 组编

上海交通大学 出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话：64071208 出版人：韩建民

上海锦佳印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本：889mm×1194mm 1/16 印张：7.25 字数：130千字

2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

印数：1~2030

ISBN 978-7-313-09244-1/F 定价：48.00元

---

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-56401314



## 导读 This Quarter

全球城市化进程经历了三波浪潮。第一波乃发端于英国的欧洲城市化，自1750年开始，历时近200年，实现了英国和欧洲大多数国家的城市化；第二波为仅用100年左右的时间就完成了基本进程的美国城市化。第三波则是由中国引领的新兴国家城市化，其速度和规模令人难以置信：2007年至2050年期间，城市人口预计将新增31亿，之中的29亿由新兴国家贡献，而发达国家的城市人口仅仅增长2亿。我们可以毫不夸张地说，一路高歌猛进的第三波城市化不仅决定着新兴国家自身的命运，也在相当程度上书写着人类社会的未来。这一季我们将重点讨论以中国为代表的新兴国家城市化浪潮是如何影响世界经济格局，以及企业又该如何才能抓住这前所未有的巨大商机。

冬季刊的开篇之作作为Richard Dobbs、Jonathan Woetzel和Jaana Remes带来的《城市化的世界：释放新兴市场潜力》。文章指出，我们正在亲眼目睹有史以来最为显著的世界经济重心转移：新兴国家城市人口快速膨胀，其国民收入水平正逐步提高，新消费群体将推动许多商品和服务需求的快速增长，他们将成为世界经济的主导力量。然而，目前只有不到1/5的企业领导者选择以城市作为发展重心。作者们警告道，若还将战略导向拘泥于国家或地区，那些对新兴市场缺乏了解的企业终将付出代价。因此，企业必须以城市为重心制定并实施战略，把资源更有效地投入到新兴市场。

可以想象，未来“全球最伟大公司”一定是那些新兴市场的

赢家。《30万亿美元大奖：如何在新兴市场赢得十项全能竞赛？》一文指出，到2025年，新兴市场的年消费额将达到30万亿美元，有望贡献超过70%的全球GDP增长。对全球型企业而言，深耕新兴市场将成为无法回避的首要任务。一场没有硝烟的商战徐徐拉开大幕，新兴场所呈现的挑战更像是十项全能竞赛，公司就像运动员一样必须参加所有项目，并且要在所有项目中表现卓越。制胜新兴市场，需要磨炼哪些能力？作者们认为，企业需要掌握以投得准、跳得进和跑得远为特征的十种关键能力。我们建议，作为企业领导人的您不妨以此进行对标，比较自己和竞争对手的能力，作出明智部署，方能在新兴市场建立实力地位。

所谓“赢心者赢天下”，若想在新兴市场打赢这场商战，首先须赢得崛起中的新消费阶层——他们有着与发达国家消费者迥异的特征。《应对迅速分化的中国消费阶层》对全球最大的增长市场中国进行了细致剖析。中国出现了两类分化的消费群——刚刚开始享受非生活必需品及服务的大众消费群和越来越接近发达国家消费模式的新主流消费群——他们越来越注重个人享受，个性的情感诉求以及忠于自己喜爱的品牌。鉴于这两个群体的分化速度如此之快，企业亟待找到两全的营销战略，既要赢得快速增长的新主流消费群市场，更要巩固庞大的大众消费群市场。只有同时将两个市场做好的企业才能获得远超投入的回报。

最后，我们愿这本冬季刊能够切实为您提供深刻有益的洞见，同时帮助企业领导人把握住新商业时代的机遇。

祝您开卷愉快！



梁敦临  
麦肯锡大中华区总经理

### 特写



Richard Dobbs  
Jonathan Woetzel  
Jaana Remes

#### 4 / 城市化的世界：释放新兴市场潜力

全球经济重心正在向亚洲转移，在这一过程中，以中国城市为首的新兴城市成为世界经济发动机的引擎。企业若还将战略单位拘泥于国家或地区，就会错失机遇。



陈华

#### 10 / 创新公租房制度设计 完善住房保障体系 ——专访黄石副市长谢承祥

在总人口260万的中国中部城市黄石，住房矛盾曾经十分突出。该市副市长谢承祥接受了城市中国计划战略总监陈华的访谈，介绍了黄石创新的公共租赁住房制度建设和模式。



卢迈

#### 14 / 中国的发展挑战与政府的角色

中国在走向公平、可持续的高收入国家进程中的绊脚石，需要尽早并富有技巧性地进行处理。



Matthew Taylor

#### 18 / 民众：亟待开发的资产

将民众视为创新的源泉和服务的共同提供者，而非仅仅是消费者，能够有助于塑造更有生产力的政府。



Wim Elfrink

#### 21 / 科技引领智能城市

Wim Elfrink是思科首席全球化发展领导人，负责公司的智能城市项目。他相信，基于“智能+互联生活”的城市化有助于解决全球人口问题。

### 专题



Yuval Atsmon  
Max Magni  
李丽华  
金春芳

#### 26 / 应对迅速分化的中国消费阶层

一个新的消费者群体正在快速兴起：他们越来越注重个人享受，越来越重视对个性的情感诉求，也越来越忠于自己喜爱的品牌。他们将与那些刚刚开始消费非生活必需品及服务的大众消费群并存，构成迅速分化的中国消费阶层。



Yuval Atsmon  
Peter Child  
Richard Dobbs  
Laxman Narasimhan

#### 33 / 30万亿美元大奖：如何在新兴市场赢得十项全能竞赛？

到2025年，新兴市场的年消费额将达到30万亿美元——这是整个资本主义历史上最大的增长机遇。在接下来的一个世纪，“全球最伟大公司”头衔一定会被授予给新兴市场的赢家。





Yuval Atsmon  
Jean-Frederic Kuentz  
Jeongmin Seong

### 43 / 如何在新兴市场树立品牌?

善于驾驭口碑相传效应、强调店内执行、使品牌纳入消费者最初考虑短名单的公司更有希望赢得新兴市场消费者的品牌忠诚。



Alejandro Diaz  
Max Magni  
Felix Poh

### 49 / 从牛车到沃尔玛：触及新兴市场消费者的四大关键

想让产品在新兴市场畅销，全球制造型企业需要同时在传统和现代商业版图领先的战略。

## 洞见



Emmanuel Pitsilidis  
Joseph Luc Ngai  
吴晓薇  
廖红英

### 58 / 创新与转型：中国证券业未来十年展望

在我们看来，目前证券从业者的零售主导、关注现货市场、同质化和低技术含量并非可持续性的业务模式。



Claudia Süssmuth-  
Dyckerhoff  
Alexander Ng  
Florian Then

### 65 / 抽丝剥茧：中国私立医院的机遇与挑战

中国的医生和患者究竟如何看待私立医院？在当前医疗体制改革的背景下，深入理解双方的观点对指导私立医疗机构、提升其医疗及管理水平至关重要。



陈有钢  
张如琪  
Michael Chui

### 75 / 契机与挑战：驾驭社交科技 捕捉商业价值

社交科技可为四大行业创造高达1.3万亿美元的商业价值，并提高高能知识型劳动者的生产效率约20到25个百分点，但社交技术在企业内部和跨企业的成功实施将取决于企业组织和文化的转型。



林国洋  
徐源宏  
周宁人

### 82 / 2012中国私人银行调研：逐鹿高净值人士市场

我们开展了2012中国私人银行调研，其重点是研究高净值人士的细分群体，包括各细分群体的人口特征、财务特征、银行往来关系、选择私人银行的关键购买因素，以及基于这些关键购买因素的产品、服务及渠道等解决方案。

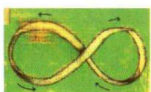
## 精选



Tony Blair

### 94 / 托尼·布莱尔谈政府转型

本文作者托尼·布莱尔为英国前首相。布莱尔回顾了在其期间的五大经验和教训，提出要大胆思考、严密分析，勇于从他人的成功或失败中汲取教训。



Jonathan Woetzel  
李秀军  
程欣

### 97 / 中国经济下一站

“经济持续健康发展”、“转变经济发展方式取得重大进展”……中共十八大报告用一系列表述勾勒了中国经济的未来方向。我们认为，未来中国将走出一条中速增长、可持续性增强的发展道路。

# McKinsey

on China  
Podcast

您现在可以在 iTunes 收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

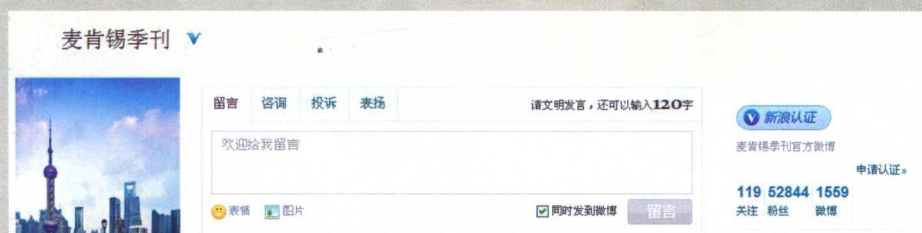
麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

播客链接：<http://www.mckinseychina.com/zh/podcasts/>

关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在

<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>

ID：麦肯锡季刊





McKinsey Quarterly

试读结束，如要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)



特写

# 中国引领新兴国家 城市化

4

城市化的世界：释放新兴市场潜力

**Richard Dobbs**  
**Jonathan Woetzel**  
**Jaana Remes**

10

创新公租房制度设计 完善住房保障体系  
——专访黄石副市长谢承祥

陈华

14

中国的发展挑战与政府的角色

卢迈

18

民众：亟待开发的资产

**Matthew Taylor**

21

科技引领智能城市

**Wim Elfrink**

快速席卷而来的城市化浪潮正在推动新兴市场的高速增长，并以前所未有的速度和规模使全球经济中心向着东部和南部倾斜，为脆弱的世界经济注入了强心剂。第一篇来自麦肯锡全球研究院（MGI）的报告，告诫企业必须以城市，而不能想当然地以国家为单位制定战略。中国，毫无疑问是这波城市化的桥头堡。然而中国当前也面临突出的挑战，比如在总人口260万的中国中部城市黄石，当地政府摸索出了新的公共租赁住房制度建设和模式，第二篇文章就此进行了探讨。第三篇文章称巨大的经济和社会不公平、经济结构的失衡、腐败问题，以及环境和生态退化等问题交织存在，是中国走向公平、可持续的高收入国家的绊脚石，需要尽早并富有技巧性地进行处理。



## 城市化的世界：释放新兴市场潜力

**Richard Dobbs**  
**Jonathan Woetzel**  
**Jaana Remes**

全球经济重心正在向亚洲转移，在这一过程中，以中国城市为首的新兴城市正在成为世界经济发动机的引擎。城市的作用和角色将会越来越大。这时，企业若还将战略单位拘泥于国家或地区，就会错失机遇。

过去三年，经济衰退给美国和西欧国家造成了巨大冲击，同时遏制了城市在这些国家和地区的发展。新兴经济体的城市化进程则越来越快，给面临多重挑战的世界经济带来了利好刺激，成为其增长的发动机。

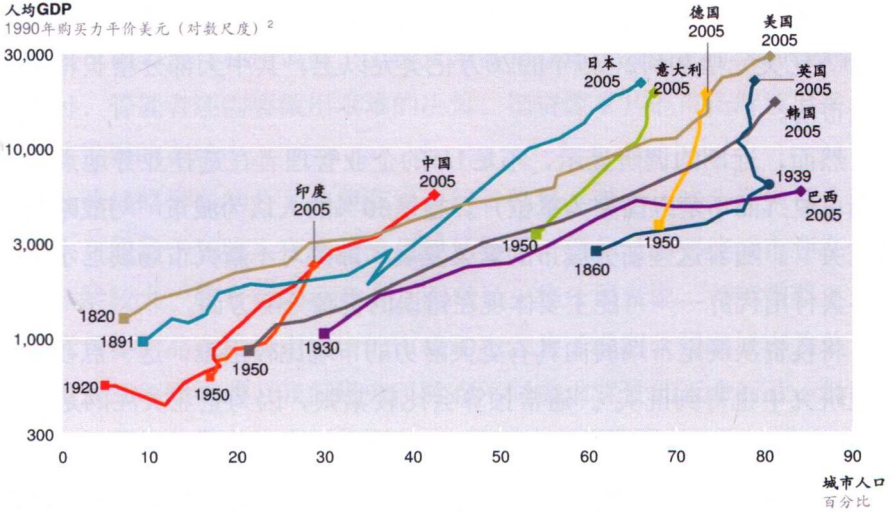
越来越多的人迁往城市居住，他们不仅使对资源的利用更高效，同时也使得数百万人的收入水平显著提高。到2025年，全球将有10亿城市人口跻身“消费阶层”，其收入水平足以让他们成为商品和服务的重要消费者<sup>1</sup>。而这其中有大约6亿人居住在新兴城市。

新兴城市的人均GDP随着城市化步伐的加快而提升。新兴城市GDP与发达城市GDP之比从2007年的37%增长到2010年的50%（见图1、图2）。就中国而言，在这三年中，其人口规模在1000万或以上的大城市GDP与美国大城市GDP相比，从前者是后者的20%增长到了37%。同时又有三个中国城市达到了超大城市级别——天津、广州、深圳，平均一年新增一个超大城市。如果保持现在的发展速度，中国城市人口将从2005年的5.7亿增长为2025年的9.25亿，新增城市人口甚至超过了现在美国的总人口。到那时，

---

<sup>1</sup> 我们将消费阶层或消费者定义为年收入超过3600美元或日均购买力平价为10美元的个人。

人均GDP与城市化<sup>1</sup>



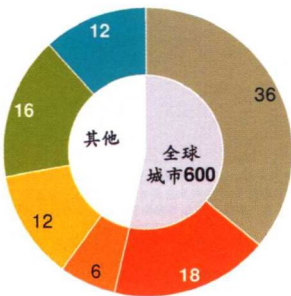
1 城市化的定义因国家而异；1950年前的英国数据为估计值  
 2 历史人均GDP数据以1990年国际元 (Geary-Khamis dollars) 表示，能够反映购买力平价  
 资料来源：联合国人口部门；Angus Maddison via Timetric；环球透视；英格兰和威尔士普查报告；Honda in Steckel & Floud, 1997年；Bairoch, 1975年

图1 人均GDP随着城市化率的提高而上升

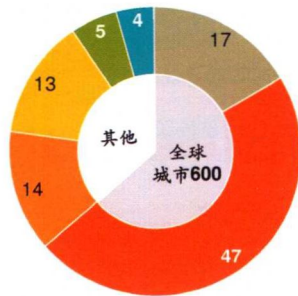


为全球GDP和GDP增长所做的贡献<sup>1</sup>  
百分比

GDP, 2010年  
100% = 63万亿美元 (实际汇率)<sup>4</sup>



GDP 增长, 2010-2025年  
100% = 50万亿美元 (实际汇率)<sup>4</sup>



1 全球GDP和GDP增长数据包括Cityscope中的2600多个大城市以及小城市和农村地区  
 2 新兴城市440指的是全球城市600中的443个新兴市场城市  
 3 全球城市600中的157个发达市场城市  
 4 2010年实际汇率(RER)指的是市场汇率。2025年RER是根据各国相对于美国的人均GDP增长率差额预测的  
 资料来源：麦肯锡全球研究院Cityscope 2.0

图2 新兴城市440将贡献几乎一半的全球GDP增长

中国的242个城市将贡献全球1/4的GDP增长。

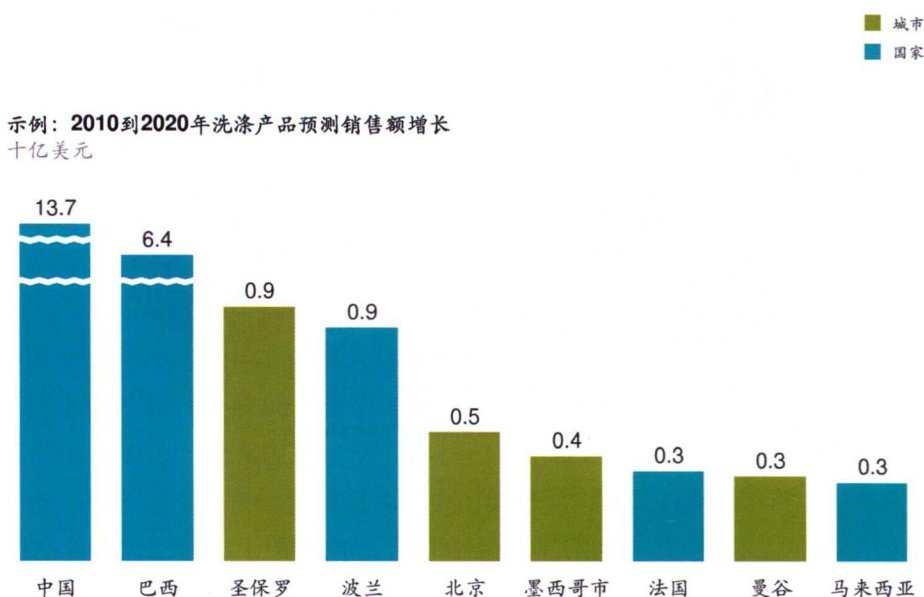
新消费阶层迅速增长的收入，拉动了许多商品和服务的需求。世界范围

内为满足急速增长的城市消费阶层的需求，必将掀起住房与基础设施的建设热潮。我们预计，城市所需的年度实物资本投资将会增加一倍以上，从当前的10万亿美元增加到2025年的20万亿美元以上，其中大部分增长将发生在新兴市场。

然而，近期的调研显示，不足1/5的企业管理者在选择业务地点时以城市为单位（而不是以国家为单位）。超过60%的人认为城市“与战略规划单元无关”。随着这些新兴城市的繁荣发展，那些对于新兴市场缺乏了解的企业将会付出代价——可能主要体现在错误的资源分配方面。

将投资从既定市场转向具有更大潜力的市场比较困难，这一点在我们的其他研究中也得到证实。通常预算会比较紧张，因为企业关注的是当前机遇，而不是未来机遇。

一些城市的消费增长已经超过了一些国家市场的潜力。以洗涤护理产品为例，预计从2010年到2020年，北京将实现5亿美元的增幅，这甚至超过了法国整个国家的增幅（见图3）。同时，很多中等规模的新兴市场城市虽然大有潜力，却并不为人熟知，例如釜山、Porto Alegre、苏拉特（Surat）——这些城市都有400万以上的人口，增长迅速，且拥有大量消费群体，然而它们却很少出现在全球管理者的重要地区名单上。实际上，这些



资料来源：麦肯锡全球增长指南

图3 有些城市市场的增长超过了整个国家的增长，这凸显了企业选择具体参与地点（以城市为单位）的重要性

地区对于全球增长的贡献甚至要高于马德里、米兰或苏黎世。

制定和实施以这些城市为中心的战略需要高级管理人员的重视，公司组织结构也需要进行相应调整，工作重点需要从地区或国家市场转移到城市上。同时，管理者还需要做出艰难的决策，把资源从其他市场解放出来，投入到快速发展的市场中。

以此为战略导向的公司有望获得先行者优势。对于一些公司来说，更好地了解人口统计学和收入变化趋势也就足够了，例如了解哪些城市存在快速增长的年龄较大、较富裕的消费者。而对另一些公司来说，可能需要更加深入地研究具体产品在目标市场中的市场动态。为了说明公司以城市为单元进行战略发展的不同机遇，我们研究了具有不同需求背景的几个行业。针对各个行业，按照增长潜力排序（见图4）。以下为主要发现：

■ 中国  
■ 除中国外新兴地区  
■ 发达地区

**2010到2025年，Cityscope按增长进行的城市排名**

排名	老年高收入消费者 <sup>1</sup>	年轻初级消费者 <sup>2</sup>	洗涤护理产品 <sup>3</sup>	商业楼层空间 <sup>4</sup>	城市用水需求
1	上海	拉各斯	圣保罗	纽约	孟买
2	北京	达累斯萨拉姆	北京	北京	德里
3	东京	达卡	里约热内卢	上海	上海
4	天津	瓦加杜古	上海	洛杉矶	广州
5	孟买	喀土穆	墨西哥城	东京	北京
6	圣保罗	加济阿巴德	莫斯科	华盛顿特区	布宜诺斯艾利斯
7	大阪	萨那	曼谷	达拉斯	加尔各答
8	重庆	内罗毕	伊斯坦布尔	圣保罗	喀土穆
9	德里	罗安达	马尼拉	广州	达卡
10	南京	巴格达	约翰内斯堡	芝加哥	伊斯坦布尔
11	广州	坎帕拉	贝洛哈里桑塔	休斯顿	达拉斯
12	纽约	伊巴丹	阿雷格里港	天津	普纳
13	首尔	卢萨卡	布宜诺斯艾利斯	莫斯科	拉斯维加斯
14	香港	金沙萨	天津	亚特兰大	卡拉奇
15	武汉	卡诺	德里兰	迈阿密	圣保罗
16	加尔各答	阿比让	纽约	香港	印度海德拉巴
17	沈阳	阿布贾	佛山	墨西哥城	拉各斯
18	洛杉矶	巴马科	圣地亚哥	深圳	莫斯科
19	多伦多	吉大港	深圳	凤凰城	武汉
20	艾哈迈达巴德	哈科特港	伦敦	伊斯坦布尔	马尼拉

1 按PPP计算，家庭收入超过2万美元的65岁以上人口增长情况

2 按PPP计算，家庭收入在7500到2万美元之间的14岁及以下年龄段人口的增长情况

3 根据城市级市场需求增长模式预测的消费者洗涤护理产品支出增长情况

4 包括置换楼层空间

资料来源：麦肯锡全球研究院分析

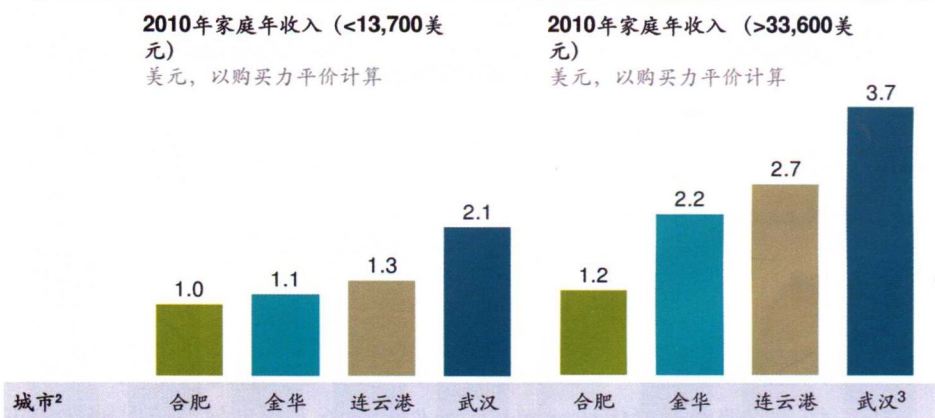
图4 到2025年最重要的20个增长热点

- 中老年保健产品，上海和北京的市场需求最大。这两个城市，年龄较大的消费者群体持续增长，他们的年收入也足够高（以购买力平价为基础，在2万美元以上），可以负担得起此类产品。在排名前十的城市中，东京和大阪是仅有的两个发达国家城市——这表明消费者的老龄化趋势不再是发达国家的专属。



- 婴儿食品。考虑到收入水平和人口统计学数据——尤其是有儿童的家庭数量，我们发现，非洲城市具有巨大发展潜力。在排名前十的城市中，非洲占了半数以上。这些城市中年收入在7500到20000美元（以购买力平价为基础）家庭中的儿童数量快速增加。
- 在洗涤产品市场分析中，圣保罗、北京、里约热内卢和上海的市场增长潜力最大。实际上，在未来十年中，圣保罗的洗涤剂和相关清洁产品的销售增幅可能会超过法国和印尼的全国市场。这可能还只是新兴市场的冰山一角。我们预计，到2025年，发展中国家的城市消费者的洗涤产品支出将增加14万亿美元。
- 到2025年，全球城市的物质资本投资每年至少将比现在多10万亿美元——包括从办公大楼到新港口设施的方方面面。在建筑方面，所需的新建筑面积相当于目前住宅和商用建筑总面积的85%；其中40%的增长都将来自中国。
- 到2025年，另一迫切需求——城市水利基础设施建设将需要4800亿美元的投资，其中80%在新兴市场。孟买和德里将引领这一市场。

估计

中国示例：每年每户酸奶消耗量消费指数<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 每户平均消耗量，以年收入在13700美元以下的合肥家庭的消费作为基准

<sup>2</sup> 2010年中国的中等城市，人口规模在110万（连云港）和970万（武汉）之间

<sup>3</sup> 由于缺少收入在33600到51900美元之间的家庭调查数据，武汉数据仅适用于收入超过51900美元的家庭

资料来源：2010年中国年度调查透视；麦肯锡全球研究院分析

图5 中国不同城市的消费需求差异很大