

The McKinsey Quarterly

中国的全球挑战

总编 欧高敦



The McKinsey Quarterly 2008 · 2

中国的全球挑战

总 编 欧高敦 (Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

执行主编 陈 功

副 主 编 吕亚亮



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国的全球挑战 / 欧高敦总编. —北京: 经济科学出版社, 2008.7

ISBN 978-7-5058-7320-9

I. 中... II. 欧... III. 企业-国际市场-市场竞争-研究-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 096757 号

责任编辑 刘殿和

封面设计 王 坦

技术编辑 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 2008 年 7 月北京第一版

2008 年 7 月北京第一次印刷

开 本 889×1194 毫米 1/16

印 张 7.25

字 数 80 千字

印 数 0001 ~ 10000 册

书 号 ISBN 978-7-5058-7320-9/F · 6571

定 价 48.00 元

导 读

中国在全球商业中的重要性日增

十多年前，外国公司进军中国，展开角逐。今天，中国企业拓展海外，回敬世界，尽管这一过程在很大程度上还步履蹒跚且迟疑不决。

随着 2008 年北京奥运会的临近，全世界的目光都投向中国。本书专门探讨中国全球化的挑战和前景。

本书有两个意图。首先，我们研究正走向世界的中国企业所面临的挑战，并试图提供战胜困难的洞见。其次，我们从跨国公司的视角，分析和确定当前这一波中国企业全球化浪潮对跨国公司带来的挑战和机遇。本书还会探究中国企业高管及其企业常用的商业经营方法，并择其一二，以飨全球读者。

已经有一些中国企业在全球化实践中获得成功，但这还只是一个小小的群体。为了取得更有意义的进步，其他企业必须磨砺它们在并购和市场营销方面的技能，放眼更广泛的人才库，并重新思考它们的组织架构。“中国企业如何在海外取得成功”和“中国的海外并购记录”这两篇文章着重探讨了这些问题。

世界各地的企业高管们对中国在海外拓展业务的尝试似乎印象并不深刻，这也许不足为怪。“麦肯锡的两项调查：来自中国的竞争”发现，全球企业高管的确预期，最终会有更多来自中国的竞争，但现在却只看到一点值得担忧之处：那就是中国的低生产成本。他们预计，这在未来数年内仍将是中国企业的主要竞争优势。

这一发现所传递的讯息至少有二：对中国企业而言，这意味着要成为被别人认真对待的全球性竞争对手，还任重而道远；而对跨国公司的高管们而言，这暴露出一种令人担忧的自满情绪。要在竞争中不败，他们必须更好地了解中国的企业及其领导者。

为此，我们对四家迅速成长但却未必广为人知的中国企业的高管进行了系列专访。这四家企业是：中国化工集团公司、中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司、奇瑞汽车有限公司以及新奥集团。它们代表了范围广泛的中国企业群体，都有着远大的全球发展抱负，是典型的悄然崛起的竞争对手。这个群体也许会令未做好准备的跨国公司感到吃惊。



高安德

麦肯锡公司大中华区总裁、资深董事

导读

中国在全球商业中的重要性 日增

高安德

研究一瞥

管理视角与观察

1 中国高科技企业的全球化 成本

5 杂谈：运营 并购中的采购整合 ——联想首席采购官乔松专访

8 中国金融机构的全球投资 战略

12 管窥： 中国在服务外包业的历史 机遇

14 调查： 来自中国的竞争 ——麦肯锡公司的两项调查

营销



世界上半的人口如何购 物：巴西、中国和印度的 服装市场

为了在这些各具特色的市
场中赢得新增长的购买力，跨
国零售商面临新的挑战。

企业金融



中国资本市场一次静悄悄 的革命

中国的股改在西方世界并
不引人注目，但它却标志着中
国在资本市场现代化进程中的
一个重大进步。

能源、资源及原材料



实现中国能源效率的跨越 式进步

通过提高能源效率，中国
能更容易满足其能源需求，降
低不断飙升的环境成本，增强
能源安全。

金融服务



中国资产管理市场的机遇

中国的资产管理市场在未
来的10年里将以每年24%的
速度增长，但是，试图进入这
一市场提供服务的跨国公司面
临着已大大加剧的竞争。

医疗保健



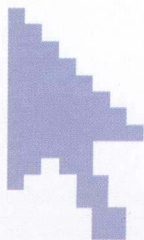
把握中国药品市场的机会

中国药品市场正以每年超
过20%的速度增长，但全球
制药企业仍需努力充分利用这
个市场的全部潜力。



在中国打造能赚钱的汽车 保险公司

汽车保险市场日趋繁荣，
但保险公司的利润却没有同步
增长。



聚焦特写

战略



中国企业如何才能在海外获得成功

Meagan C. Dietz
欧高敦
邢臻

19

中国企业正在跨越成为真正全球化公司的门槛。少数几家公司——其数量可能不像最近媒体大肆宣传的那么多——通过采取行动获取中国境外的资源、人才、知识产权和客户，已经跨过了这道门槛。随着成功实现全球化的公司数量的增多，更多的中国企业将群起效仿。

为了在海外获得成功，中国企业必须仔细研究将要面对的困难，因为它们大多经验不足，而且公司现有结构只适合服务于单一市场。为了在全球环境中顺利运营，中国企业必须迅速获取各种能力，并重新构建其组织结构。

组织



如何解决日益严重的中国人才短缺问题

Kevin Lane
Florian Pollner

29

调查表明，在中国，对富有才能的管理人员日益增长的需求已成为跨国公司和本土企业共同面临的最大的管理挑战。对经验丰富的管理人员需求增长的速度将超过合格应聘者的供给速度。

正在成功应对人才挑战的企业以一种清晰的战略眼光来看待未来4~5年的人才需求，确定组织中各个层级的人才缺口，并对企业的管理人员进行精心细分。

这些企业仔细优化它们的组织结构和流程，开发和运用成熟的外部招聘机制和适合中国当地环境的内部发展与培训计划。那些采用了正确解决方案的企业将开创出真正的竞争优势。



中国企业在演变

高安德

37 战略

多年的快速经济增长和参与全球竞争正在重新界定中国企业的分类。过去，大多数中国企业可以划分为三种类型：国有企业、中外合资企业和外商独资企业。

中国企业界的新格局要求以新的方式来描述这一竞争舞台。国有企业仍然存在，尽管此类企业正在发生演变。同时，正在出现另外三种类型的竞争对手：全球化企业、渴望拥有更大全球影响力的活力型新兴企业，以及创新型本土企业。

许多中国最有活力、最具竞争力的企业仍然保留着国有制的印记。全球企业高管需要更好地了解中国的客户、竞争对手、供应商以及商业合作伙伴，无论它们属于哪种所有制类型——从地道的民营到完全的国有。

新生型国有巨头

45 战略

中国化工业的并购王

——中国化工集团公司总经理、蓝星公司前总经理任建新专访

任建新谈国内兼并重组如何帮助海外并购做准备。

Tomas Koch
任祖霆

52 战略

重新评估中国国有企业

中国国企正如中国本身一样，也是多样化的。与一些私企对手相比，许多国企能够成为跨国企业更好的合作伙伴。关键在于开放性，而非所有权归属。

华强森

全球型竞争对手

59 战略

志在颠覆

——中集集团总裁麦伯良专访

一个已经颠覆了集装箱行业的公司正涉足交通运输装备及服务领域。

尤茂庭
张海鹏

65

企业金融

中国的海外并购记录

中国企业不断扩展其海外并购的范围，但是，迄今为止，它们一直竭力争取创造价值。

陆浩文

聚焦特写

经济研究



迎接中国的城市化挑战

吕 万
倪戴夫
华强森

95

二三十年内，中国将有10亿人生活在这座城市里。大规模的人口迁移将带来剧烈的变化。城市的发展将以失去耕地为代价，对能源和自然资源的需求将螺旋式上升，为外来人口提供医疗和教育等基本服务的压力将使城市预算吃紧。

中国的城市化是不可避免的，政策制定者必须重新思考该如何来引导这些重大变化。麦肯锡全球研究院的一项研究表明，如果鼓励集中式的城市发展，以大城市的成长为方向，则可在城市化的益处与潜在问题之间实现最佳取舍。

活力型后起之秀

73

汽车

走自主之路 创国际品牌

——奇瑞汽车公司董事长兼首席执行官尹同耀专访

尹同耀讲述羽翼渐丰的奇瑞如何学会在逆境中求生存求发展。

高 旭

79

汽车

中国汽车制造商走向全球的路线图

中国汽车商在全球化征途上前景远大，但任重道远。

高 旭

创新型本土企业

89

能源、资源及原材料
为中国提供更清洁能源

——新奥集团公司创始人、董事局主席王玉锁专访

环境污染是中国面临的一大难题。王玉锁正上下求索寻觅破解答案。

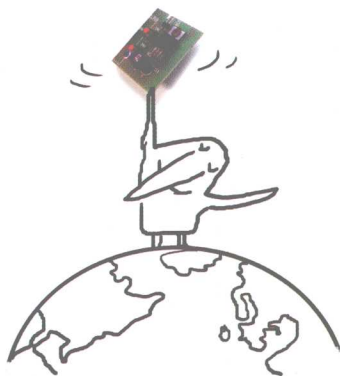
王 炬
徐浩洵

研究一瞥

管理视角与观察



中国高科技企业的全球化成本



施德方
贝殷高
夏小禹

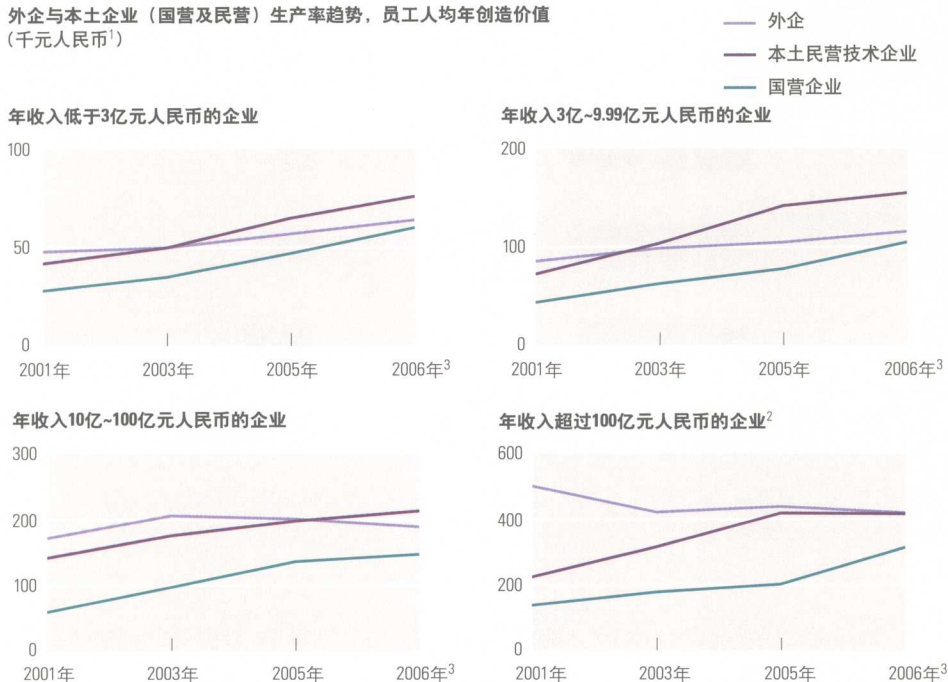
中国的高科技企业和电子企业正提高生产效率，有力地抵御国外竞争者对国内消费市场与企业市场的进攻，并超越国内市场。但我们的研究也表明，中国许多企业要在其他国家取得同样的成果，颇为困难：在那里，它们必须迎合完全不同的客户，吸引全球人才，并承受更高的开发、销售和营销以及劳动力成本。

我们正在与清华大学合作开展一个项目。在该项目中，我们考察了4.3万家中国国有企业、国内民营企业及在华外资企业的生产率与财务业绩。这些企业分布在以下10个技术领域：消费电子、企业计算、工业电子与自动化、医疗设备、电力设备、半导体、软件与服务、电信设备、交通运输以及航空航天。虽然有报道称，不断上升的劳动力成本使中国的制造业风光不再，但我们的分析显示，在这些技术部门中，中国企业的生产率在2001～2006年间平均每年提高11%，超过了每年10%的劳动力成本上升的幅度。与其他低成本国家相比，中国企业以单位劳动力成本衡量的生产率仍然很高且富有竞争力，更不用说与发达国家相比了（图表1）。只要生产率提高速度高于劳动力成本增长，中国仍将是颇具吸引力的技术制造基地。

图表2

本土英雄

外企与本土企业（国营及民营）生产率趋势，员工人均年创造价值
（千元人民币¹）



¹ 1美元约合7元人民币。

² 外国企业在中国的生产率下降是因为2001~2006年间有许多新公司进入了这个收入区间；缺乏规模经济和生产率优势的较小企业导致整个样本的生产率被摊薄。

³ 最新公布的数据。

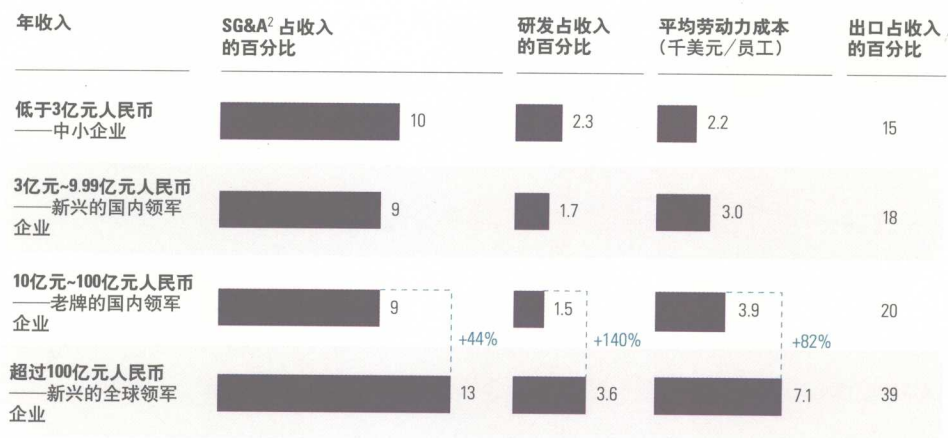
资料来源：Economist Intelligence Unit (EIU); Global Insight; 麦肯锡分析。

的年销售收入超过约100亿元时，出口的重要性会显著上升；年销售收入超过100亿元的企业，其出口占到销售收入的48%；而年销售收入介于10亿~100亿元之间的企业，其出口所占比重为21%。与此同时，成本也会大幅攀升。

看起来似乎矛盾的是，随着中国技术企业在国内市场不断实现增长，其研发成本与收入的比率却反而下降，原因是分摊研发支出的收入基数不断上升。一旦企业进行全球化扩张，这一趋势就会突然逆转：比如，以占收入的百分比衡量，中国最大的民营企业的研发支出为3.6%，比规模次之的企业高出1倍以上（图表3）。走向全球化的中国企业还面临着营销成本和劳动力成本上升的情况，前者是因为必须建立品牌认知度并了解陌生消费者的行为方式，而后者则是因为企业开始在低工资的国内市场以外聘用人才。

图表3

研发投入

2006年中国企业情况¹¹ 最新公布的数据；1美元约合7元人民币。² 销售开支、一般支出以及行政费用。

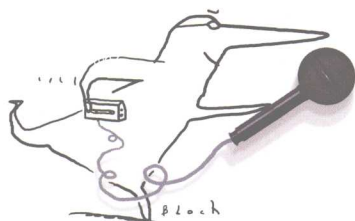
受高成本的拖累，年收入超过100亿元的中国技术企业平均利润率为2.6%；而年收入介于10亿~100亿元的企业平均利润率为4%。在全球化的最初阶段，由于企业为提升竞争力而进行大量投资，利润率很可能遭受最大的冲击。但是，随着中国企业开始学会服务全球市场，成本逐步企稳，而且海外销售收入逐步增长，利润率就会上升。

虽然技术产业属于中国进军全球市场的先锋部队，但希望效法电脑制造商联想以及电信设备巨头华为等先行者的企业必须判断清楚：自身是否拥有足够强大的运营与管理能力，强到足以经受高成本的冲击。在国内市场的稳固地位，高效的人才管理以及对目标市场的深入了解，是深谋远虑的全球化战略的必备要素。我们的研究还表明，企业必须有足够的实力和耐心经受短期利润率下滑的考验。

施德方 (Stefan Albrecht) 是麦肯锡北京分公司资深董事，夏小禹 (Xiaoyu Xia) 是麦肯锡北京分公司董事，贝殷高 (Ingo Beyer von Morgenstern) 是麦肯锡上海分公司资深董事。

麦肯锡公司版权所有 © 2008 年。未经许可，不得做任何形式的转载或出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

杂谈：运营



并购中的采购整合 ——联想首席采购官乔松专访

何杰明

联想在 2005 年收购了 IBM 的个人电脑事业部，这要求它对两个具有不同流程、管理体系和文化的采购部门进行快速整合。联想高级副总裁兼首席采购官乔松在采访中讲述了他如何面对这些挑战，创建一个新的采购部门，在一年半内为联想节省 1.5 亿多美元的开支。专访全文见本刊中文网 china.mckinseyquarterly.com。

《麦肯锡季刊》（以下简称《季刊》）：这两种采购文化有什么不同？

乔松：我认为采购文化的不同其实反映了两个公司文化的不同。两个公司的文化都很强势，都有各自的优点，但它们的长处各有其不同的渊源。例如，联想有浓厚的创业文化，却不像 IBM 那样注重严格定义的流程和组织结构。IBM 非常注重分析，非常有系统。新联想如果要再上一个台阶，就需要在这些方面更上一层楼。

以给某个元件定参数的评定周期为例。可以说，IBM 是一个极端，什么事情都要花很长时间。我不得不说，实在太长了。例如，评定一个硬盘可能需要九个月，而这个产品本身的生命周期也就一年左右。联想则要快得多，可能只需要 3 周～4 周。联想规模尚小时，我们以前那种做事方式很有效，但我们已经意识到，随着公司规模迅速扩大，我们需要更多的结构和更严格的流程，以处理更大的工作量。我们已经无法在这些方面还按不正规的方式来行事。



“在严抓业绩的同时，要宽待员工，这两者之间的平衡有助于使两个团队真正融为一体。”

乔 松
高级副总裁兼首席采购官
联想

但另一方面，在有些情况下，最佳的办法是采用主要基于联想的做法的流程。例如，IBM 对直接材料成本的处理方式基本上是每年设定一次成本基线，然后，在下一年将该基线作为基点来压低供应商的价格。相比之下，为了从不断波动的零部件成本中实现节约，联想对成本基线的调整要频繁得多。最后，鉴于新公司的规模，我们认为，以一年为周期的做法并不能取得最佳结果。

实现两种极端之间的平衡非常重要，这个挑选过程耗费了我们大量的精力。一开始的时候，这项工作让所有人都精疲力竭。

《季刊》：压力这么大，您如何确保整个部门作为一个团队齐心协力？

乔松：我还是认为，平衡是关键。我当时想的是，要确保新部门有时间进行文化上的融合并互相学习。在许多并购整合的案例中，企业从一开始就强制推行全新的方式，而我认为，从人才管理的角度来考虑，这种激进的变革可能有非常大的风险：我们可能会同时失去好的人才和好的创意。

在合并中，双方首先会考虑要撤换哪些人，这也许很自然。但这种思维方式是错误的。在我看来，最好不要过快进行艰难的人事抉择。我们有几名员工，包括一位非常资深的员工，一开始都难以适应我们正在创建的新文化，工作绩效不佳。但我们很体谅他们，给他们时间适应。如今，这些人仍然与我们在一起共事，表现非常出色。

但是，我们特别苛求结果。公司并购结束后，我们开始逐项审查商品，每种商品每两周审查一次。我们要求团队成员汇报在实现成本节约目标方面的进展，以及他们在团队建设方面的进展。我认为，在严抓业绩的同时，要宽待员工，这两者之间的平衡有助于使两个团队真正融为一体。这是我们得以超额完成董事会确定的大胆任务——在一年半内从直接材料节省 1.5 亿美元开支——的一个重要因素。

《季刊》：您认为您所在行业的采购职能在未来几年将如何变化？

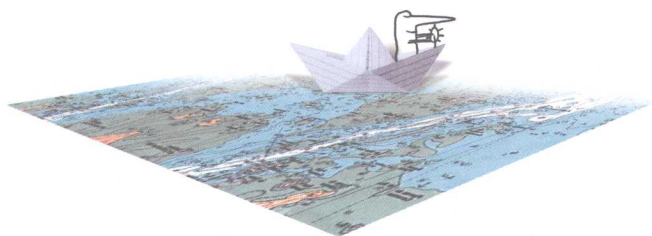
乔松：全球高科技行业有非常强的增长潜力。我认为，为赢取新顾客和占有全球市场份额，必须推出许多新产品。企业必须采用新的方法来实现产品的差异化，尤其是在外部，即产品的外观和感觉方面，而不仅是在内部，因为就产品内部而言，各公司所提供的产品的差异越来越小。因此，在未来几年，技术行业的采购职能所面临的核心挑战是，如何应对不断增加的复杂性和产品多样性。

另一个挑战是供应链的速度。顾客希望所有产品都能更快地送达，这给供应持续性带来了挑战。这是我现在着手研究的一个领域，即如何在国际业务中做到更快。讲究速度正是联想的一贯传统。如果不能比竞争对手更快，就会被淘汰。

何杰明 (James Hexter) 是麦肯锡北京分公司资深董事。

麦肯锡公司版权所有 © 2008 年。未经许可，不得做任何形式的转载或出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

全文见《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com)。



中国金融机构的全球投资战略

倪以理

王 颐

中国金融机构的投资触角正伸往全球。经过多年吸引外企投资并以外国公司进入中国市场换取实用技能后，中国的银行和保险公司拥有了充裕的现金，正寻找海外投资机会。除了财务回报外，它们还希望通过这些投资来磨砺自己在风险管理等领域的技能。不过，我们的经验与分析表明，要获得切实的收益，中国公司必须精心准备，并明确了解自己可能获得的投资回报。

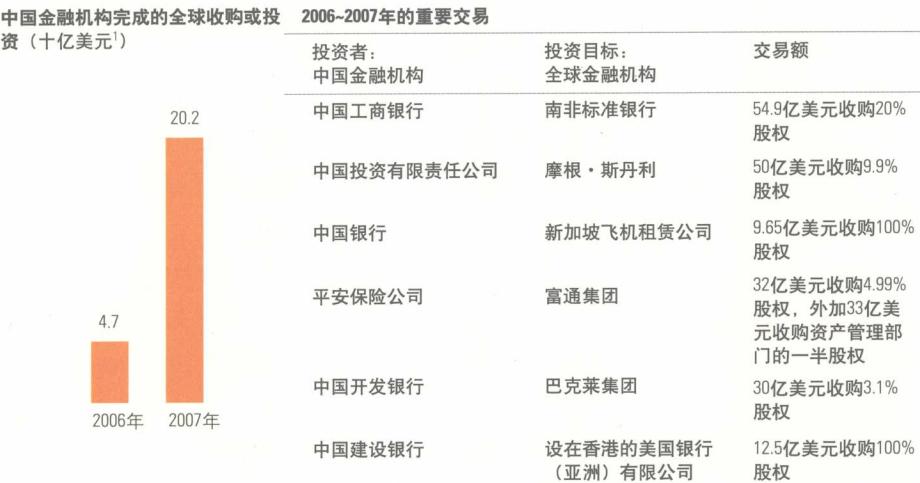
试水全球市场的中国金融机构最常采用的方式是收购一家外国银行或保险公司的少数股权，而很少通过全资整体收购或内涵式增长。但是，收购一家外国公司的相对少量的股权极少会收到转型的效果。正如外国银行当初通过在中国投资认识中国市场一样，中国投资者也能从这些交易中获得梦寐以求的能力。不过，它们所采用的方式方法必须经过深思熟虑和战略考量。

从投资目标向投资者的转变突如其来，许多中国金融机构还没有为它们的新角色做好充分准备。不久前，中国的国有银行还背负着不良贷款的沉重包裹，这极大地妨碍了它们去实现全球抱负。但是，根据官方数据，不良贷款所占的比例已经大幅降低，从2001年的约30%下降到了2007年的7%。而且，美国银行、汇丰银行和苏格兰皇家银行等战略投资者已经帮助中国国有银行改善了运营。中国四大银行中有三家最近公开上市，如今，按资本市值计都已跻身于全球银行业前十大之列。保险业也经历了类似的转型：中国最大的两家保险公司如今也已进入世界保险业前十之列。

公开上市使中国金融机构拥有了在全球猎取投资机遇所需的现金（图表）。平安保险集团最近斥资 65 亿美元收购了比利时的金融巨头富通集团（Fortis）5% 的股权以及富通集团旗下资产管理子公司富通基金管理公司（Fortis Investment）50% 的股权，成为富通最大的单一投资者。这一趋势可能会持续下去：中国金融机构认为，全球信贷危机为它们带来了前所未有的投资机会，购买相对较少的股权也没有像其他收购那样引起海外强烈的政治担心。

图表

投资海外



¹ 最新公布的数据；1美元约合7元人民币。
资料来源：年度报告；麦肯锡分析。

除了财务回报外，中国的银行和保险公司还希望通过这些投资获取专业技能，特别是在风险管理、IT、产品开发以及客户服务方面的技能。这些也是它们与已进入中国的外国银行建立合作伙伴关系时所寻求的技能。但作为投资者，中国金融机构在选择合作伙伴时能更主动，并且在发掘价值上更有优势，因为投资或放弃投资的最终决定权掌握在它们手中。它们还可以通过合资以及其他合作形式，利用投资机会在国外市场一展风采。全球最大的金融机构中，只有中国的银行和保险公司在本土市场确立了支配性地位。

不过，我们与中国许多主要金融机构共事的经验表明，要获取最大的收益必须要实现观念上的转变。由于资金充裕，中国金融机构面前有很多