

The McKinsey Quarterly

应对气候变化

总编 欧高敦



应对气候变化

总 编 欧高敦 (Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

执行主编 陈 功

副 主 编 吕亚亮

编 委 马 敏 王东萍 白留杰

刘殿和 许 阳 张惠敏

凌 敏



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

应对气候变化 / 欧高敦总编. —北京: 经济科学出版社, 2008.10
ISBN 978-7-5058-7483-1

I. 应... II. 欧... III. 气候变化—科技政策—中国 IV. P467-012

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 124329 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 10 月北京第一版 2008 年 10 月北京第一次印刷
开 本	889 × 1194 毫米 1/16
印 张	8
字 数	100 千字
印 数	0001 ~ 8000 册
书 号	ISBN 978-7-5058-7483-1/F · 6734
定 价	48.00 元

应对气候变化刻不容缓

中国许多企业的高管都在努力应对气候变化带来的不确定影响——不仅要识别可能来自外国监管层的监管变化，还要判断国内监管变化的节奏，估计这种变化对能源和碳价格可能产生的影响，并了解能稳定和减少碳排放的各种潜在机会。

中国公共政策的决策者和企业领导人面临的重大挑战是：在继续发展国民经济的同时，显著提高“碳生产率”。中国正取得巨大的进步，朝着每5年提高碳效率20%的目标努力。不过，由于中国经济的高速增长，中国碳排放水平目前仍呈增加态势。而要达到世界科学界认为安全的水平，全球的碳排放必须每年减少5%。要想超越“常规”的做法、在不限制中国经济增长的同时实现减排目标，如同世界其他国家一样，中国就需要从根本上改变对能源效率的观念；能源、重工业、农业和交通运输部门需要大力“脱碳”；还需要保护与海洋一起充当自然碳汇的主要雨林。

中国企业的领导者可以着手定位其企业，以便在低碳时代取得成功。“企业应对气候变化的战略”解释了可能会出现由监管推动的经济转型可能带来的战略影响，并着重指出了企业领导应采取的几项关键措施（尽管仍存在不确定性），以便重新思考其业务组合，并针对新兴的低碳经济彻底地重新配置其运营系统。如果企业高管希望帮助形成总体公共政策框架，帮助形成针对其所在行业的将会影响其企业的具体监管措施，他们必须现在就开始参与。

鉴于这些问题的重要性，麦肯锡已进行了多次研究，力图获得对减排经济效果的全面了解。公共及私营部门的领导者都需要有关减排措施的成本和可行性的客观事实。正如“各国能就碳减排做些什么？”一文表明的那样，人们能以较低的成本采取许多措施来减少排放。

本期其他几篇文章则分别从企业的层面、消费者的角度、成本效益的分析、减排与公司股价等超越环保的视野多侧面地探讨了气候变暖及其应对之策。

工业革命是历时一个世纪的经济突变，主要发生在两大洲。气候变化也会带来经济突变，但是，对之做出的回应必须在全球范围内展开，并且必须在30年内显著减少排放，以便扭转全球变暖的环境影响。由于世界各国处于不同的经济发展阶段，我们必须在对气候稳定做出全球回应的过程中直面公平与效率方面的挑战。



华强森

麦肯锡上海分公司资深董事



Tomas Naclér

斯德哥尔摩分公司资深董事



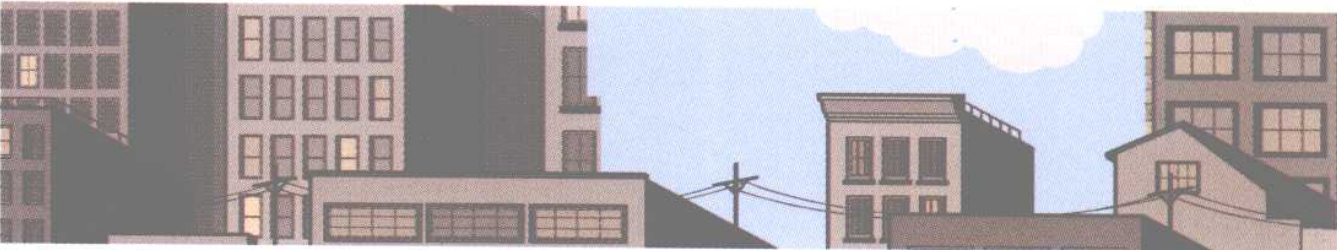
Jeremy Oppenheim

伦敦分公司资深董事

封面专题：应对气候变化

战略

战略



企业应对气候变化的战略

各国能就碳减排做些什么？

Per-Anders Enkvist
Tomas Nauc  r
Jeremy M. Oppenheim

Per-Anders Enkvist
Tomas Nauc  r
Jens Riese

18

气候变化已成为了企业必须直面的现实，企业高管们应准备好迎接经济的重大转型。这一转型关乎重大得失。

向全球低碳经济逐步转型是由监管和结构性高能源价格所驱动的；在这一转型过程中，有的企业将成为赢家，有的则将落败。

减少现有基础设施和产品温室气体排放量的要求和趋势，加上新型低碳商业模式和价值链的出现，将为企业提供许多机会。

企业应在有明显益处的领域大力开展行动，在目前还很不确定的领域为未来扩张奠定基础，并努力影响监管环境的形成。

29

全球科学界业已达成一项广泛共识：地球正在变暖，而这一趋势与人类活动所造成的温室气体排放有关。全球变暖将对社会和经济造成巨大影响，这一警报促使各国政府纷纷采取行动减少温室气体排放。

但是，减少温室气体排放必须做些什么呢？谁来承担减排所需的代价？以及减排将在多大程度上引起消费者和企业的不安呢？

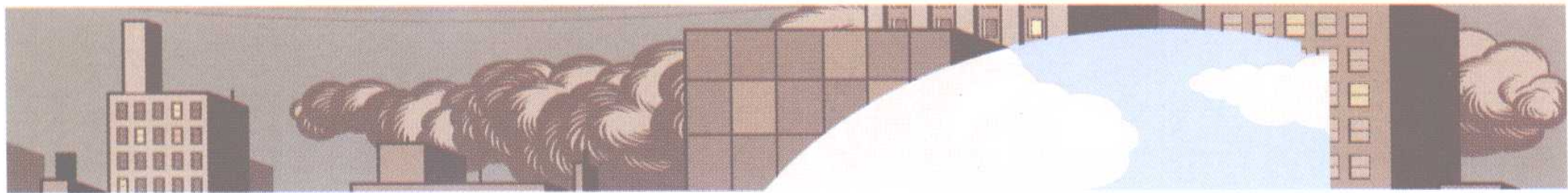
麦肯锡开展的一项重要研究全面考察了发达经济体的数百种减排方法的成本和可行性。研究得出了一些可喜的结论：我们可以用极低的成本甚至零成本实现大幅减排，且减排不会对我们的生活方式造成重大影响。

封面专题：应对气候变化

能源、资源及原材料

战略

能源、资源及原材料



企业如何看待气候变化

Per-Anders Enkvist
Helga Vanthournout

41

在《麦肯锡季刊》调查的全球高管中，有60%的人认为气候变化具有重要的战略意义。大多数高管认为，气候变化对产品开发、投资规划和品牌管理有重要意义。

但根据这些意见采取行动的企业较少。有超过1/3的高管表示，其所在企业在制定整体战略时很少甚至从未将气候变化考虑在内。

但高管们对应对气候变化的商业前景表示乐观。61%的高管认为，如果处理得当，与气候变化有关的问题将增加企业盈利。

虽然监管存在不确定性，但仍然有多达82%的高管预计，其企业所在国家或地区在5年内将对气候变化出台某种形式的监管措施。

解决消费者关心的气候变化问题

Sheila M. J. Bonini
Greg Hintz
Lenny T. Mendonca

49

在一次麦肯锡全球调查中，消费者表示，一个企业在解决环境和气候变暖问题上的表现不仅影响他们对该企业的信任度，而且影响他们是否购买它的产品。

消费者还希望企业通过提供更健康和更安全的产品、为其员工提供退休和医疗保健福利等，来促进公益事业的发展。他们的期望因行业和地域而有所不同。

每一个企业都应该对在环境问题上能够并且应该发挥的作用进行战略思考，从而使它们能够获得消费者的信赖，并提供能解决消费者所关心的问题的产品和服务。

温室气体减排的成本曲线

Per-Anders Enkvist
Tomas Nauc  r
Jerker Rosander

59

这项关于减少温室气体排放的不同方法的相对经济效益的研究给决策者和企业领导人提供了令人惊奇的独到见解。

在25年内，发电和制造业所能减排的不超过总减排潜力的一半。

可能实现的减排总量中接近1/4将来自不产生生命周期净成本的措施。实际上，它们毫无成本。

研究还发现，很多机会存在于发展中经济体。这包括通过保护森林资源及再种植森林来减少温室气体排放的巨大潜力。

准备迎接低碳未来

Christoph Grobbel
Jiri Maly
Michael Molitor

69

控制碳排放的意义已经超出了环保范畴；它还能使公司股价在近期内保值，并造就长期的竞争优势。

聚焦特写

企业金融



与投资者沟通，要找准对象

Robert N. Palter
Werner Rehm
Jonathan Shih

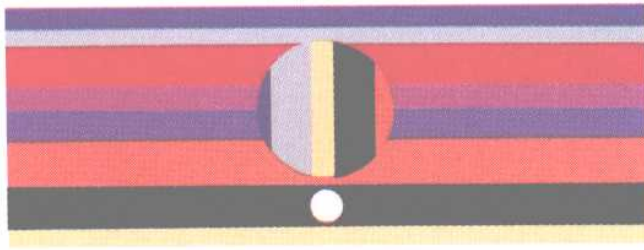
81

许多企业高管在与那些他们完全可以不予理会的投资者的沟通上花费了太多的时间和精力。

最重要的投资者将其投资决策建立在深入了解目标企业及其战略的基础上，他们相信目标企业能够创造长期价值，与其他投资者相比，他们也更有可能支持管理层度过短暂的动荡期。

更好地了解投资者的战略可以帮助企业将沟通精力集中在最重要的投资者身上，在正确的语境中解读所有投资者的反馈，并控制投入到投资者关系活动中的时间。

组织



多元本地化的挑战：管理跨国职能部门

Giancarlo Ghislanzoni
Risto Penttinen
David Turnbull

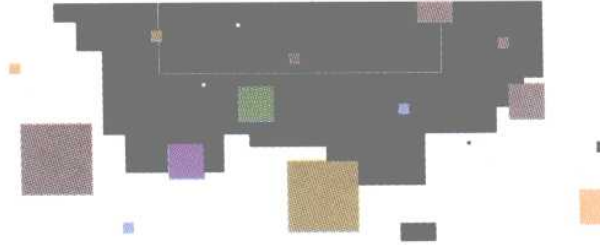
87

电力公用事业、电信、金融、交通等行业的领先企业——尤其是欧洲的此类企业——在传统经营地之外的业务得到了迅猛的发展。

这些企业的特点是，需要在保护本地价值的同时，进行跨国整合并扩大规模。

经营重心的多元本地化给组织带来了棘手的挑战。企业高管必须了解跨国价值和本地价值所面临的风险的规模和性质，增强对跨国机遇的认识，克服动机障碍，强化跨国执行技能，才能取得成功。他们还需要从包括完全集中化和彻底本地化在内的一系列可能的组织结构中谨慎抉择，通过审慎界定关键角色、将各种活动按地域划分集群、选择性地引入共同文化等手段，应对随之而来的复杂问题。

战略



圆桌会议：预测市场之潜力

Renée Dye

97

预测市场是一种工具，它需要汇总分散在公司中的信息，提出其准确度通常至少不逊于专家意见的预测。

参加此次圆桌会议的有来自百思买和谷歌的从业人士、集体智慧主题著作的作者以及法律教授等。他们讨论了预测市场的潜力，以及必须克服哪些障碍才能使之成为战略决策中应用更加广泛的一门工具。

预测市场作为一门工具面临两大障碍。其一，是预测市场对专家知识、权威和公司应有工作方式的基本假设提出了挑战。其二，则是证券法和博彩法对这些市场的影响的不确定性。

其他栏目

企业金融



首席财务官履新须知

Bertil E. Chappuis
Aimee Kim
Paul J. Roche

107

近年来，首席财务官（CFO）的职责越来越复杂，增加了许多新的责任，如对企业业绩直接负责。

首席财务官的工作极具挑战性，需要应付众多往往是相互冲突的要求；为了帮助新上任的首席财务官更好地了解如何平衡这些要求，我们调查和采访了很多任期不同的现任首席财务官。

对于新任首席财务官应该做什么，被调查者的意见各不相同。但他们谈到了几乎所有新任首席财务官都必须烧的几把“火”，以及如何胜任这一角色的一些宝贵经验。

导读

应对气候变化刻不容缓

华强森
Tomas Naclér
Jeremy Oppenheim

研究一瞥

管理视角与观察

1 全球资本市场的长期趋势

5 杂谈：医疗保健
医疗卫生领域的三大转变和创新
——美国克里夫兰医疗中心 CEO
Toby Cosgrove 专访

8 剖析全球趋势：意大利的实际案例

11 管窥
健全英国的医疗保健系统

12 调查
• 企业慈善的战略思路
• 董事会如何创造更多价值

13 私营医疗卫生部门如何帮助非洲

焦点

当前管理趋势与课题瞭望

萧条观察

78 全球高管对美国经济低迷的看法

79 公司收益会下降多少？

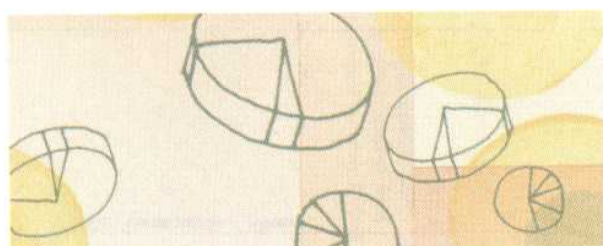
Richard Dobbs
Bin Jiang
Tim Koller

经典创意

不断为管理思维提供启迪的麦肯锡思维框架

114 结构-行为-绩效（SCP）框架

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献



石油财富在世界经济中的新作用

当阿拉伯投资者收购西方企业的股份时，西方各国的监管者可能会担忧。然而，巨大的石油美元储备已经使利率保持低水平并支持了金融资产。那么，石油美元剧增所造成的更广泛的影响是什么呢？



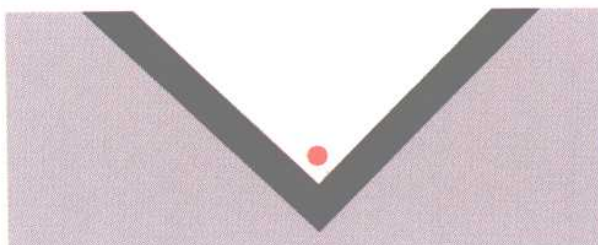
投资者如何从基础设施投资中获得更多利益

未来几年内，投资公共基础设施的机遇将增加，但对此类机遇的竞争也会加剧。



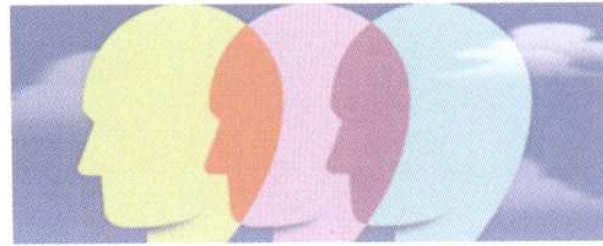
交易所前景

如今是各交易所春风得意之时。它们应利用目前的大好时机所带来的收益，做好准备，以迎接未来的激烈竞争。



整合钢铁巨头：安赛乐米塔尔集团合并后高管专访

两家互补型大公司的合并提出了一个非同寻常的挑战：既要保持持续性增长，又要专注于整合并削减成本。



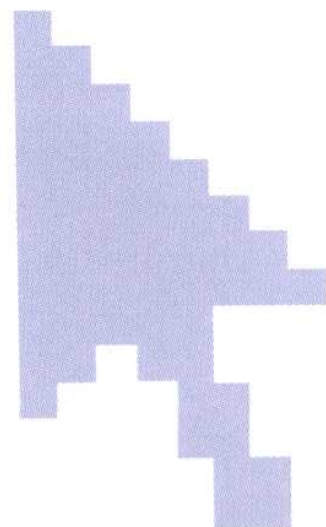
开放式创新的下一步

通过企业和消费者组成的网上社区进行知识、产品及服务的创造仍处于起始阶段。它的前景尚不得而知。



实现制胜并购

企业并购规模已出现下降，但并购速度的加快，仍要求企业对流程和组织进行重大变革。



《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献

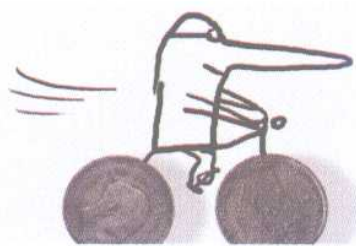


新兴市场在航空业中日益凸显的作用

发展中市场的制造商们已经在帮助发达市场的飞机制造商削减成本，而这才刚刚开始。

未来20年内，新兴市场对商用飞机的需求将大幅增长。新兴市场目前只能满足航空业的一小部分采购需求，远不及它们在汽车和消费电子工业中所占的比例。

不过，这一状况在未来几年内将得到改变。中国和俄罗斯在作为西方航空业原始设备制造商（OEM）供应方的准备方面渐占上风。印度虽然尚有一段差距，却也拥有巨大的潜力。



年轻消费者如何重塑越南银行业价值

这个规模较小但相当活跃的银行市场存在着本地区内在对待银行业务态度上最大的代沟。



麦肯锡全球企业高管调查：经济和招聘展望（2008年第2季度）

企业高管们表示，他们的公司不能通过提价来对抗通货膨胀，但制造业的厂商和在中国的企业高管却是例外。



从预付费移动服务中获取更多盈利

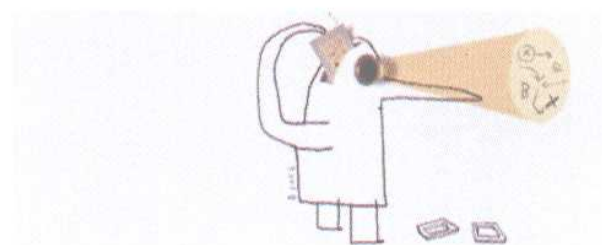
随着行业的日趋成熟，移动运营商将不可能依赖于大批新客户的涌现来促进业务增长，因此，它们必须通过现有客户（包括预付费用户）创造更多。



麦肯锡全球调查：企业如何回应竞争对手

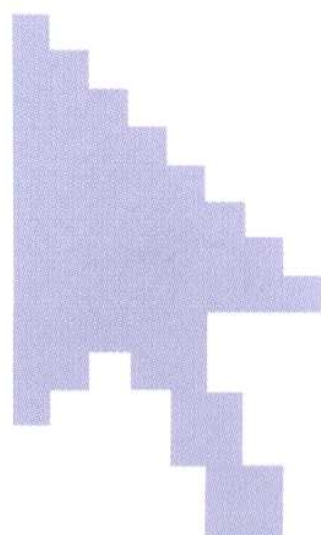
管理理论认为，企业在面对严重的竞争威胁时应详尽地分析如何进行还击。而麦肯锡调查发现，企业管理者表示他们实际上只满足于一种并不太积极的方法所提供的结果。

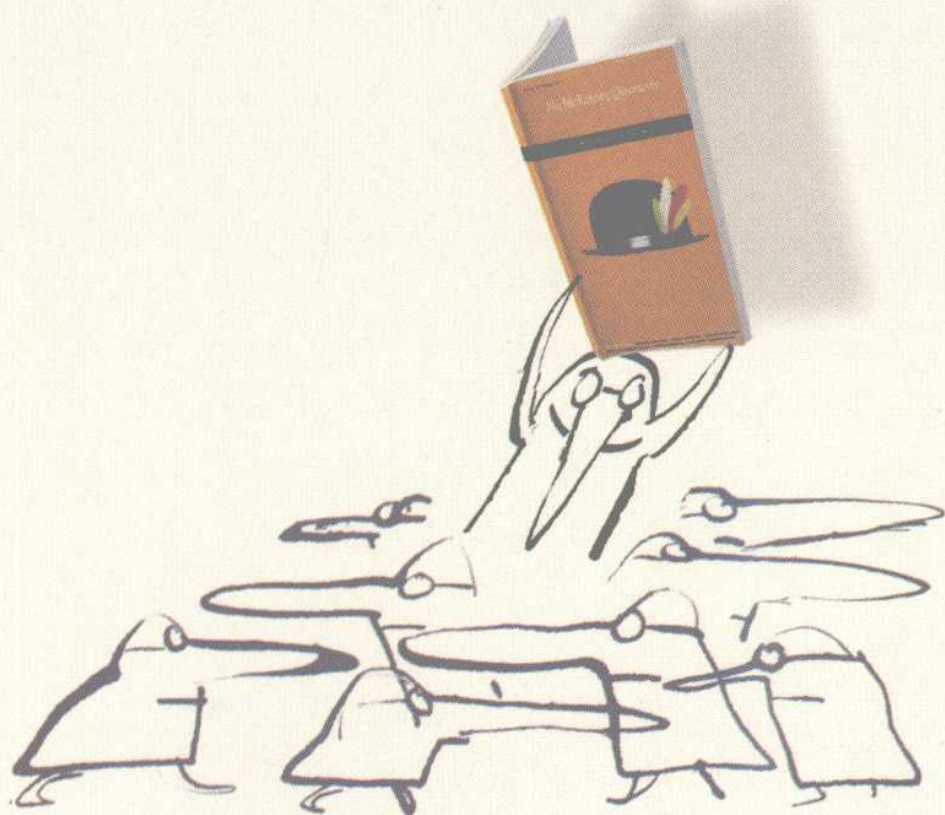
那些了解自己竞争对手的真实反应的企业能获得竞争优势。



让销售队伍重新重视交叉销售

许多销售人员对交叉销售存在抵触情绪，因此，管理层必须消除他们面临的各种疑虑，并使他们相信交叉销售的好处。





The McKinsey Quarterly

2004

《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》

《中国市场投资解析》

2005

《极限竞争》

《新兴市场崛起的全球领袖企业》

《有利于竞争的管制》

《商业的本质是什么》

2006

《为全新的中国消费者服务》

2007

《趋势与战略》

2008

《领导力与创新》

《中国的全球挑战》

《应对气候变化》

* 其他研究成果将陆续推出

《麦肯锡季刊》网址：

china.mckinseyquarterly.com (中文)

mckinseyquarterly.com (英文)

联系《麦肯锡季刊》：

china_customer_service@mckinseyquarterly.com (中文)

info@mckinseyquarterly.com (英文)

对《麦肯锡季刊》文章发表评论：

EQChina_Comments@mckinsey.com (中文)

quarterly_comments@mckinsey.com (英文)

北京

麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路 1 号
嘉里中心南楼 19 楼
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

麦肯锡公司上海分公司
上海市太仓路 233 号
新茂大厦 17 楼
邮编：200020
电话：(86-21)6385-8888
传真：(86-21)6386-2000

台北

麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号 47 楼
邮编：110
电话：(886-2)8758-6700
传真：(886-2)8758-7700

研究一瞥

管理视角与观察



全球资本市场的长期趋势



Diana Farrell

Christian S. Fölster

Susan Lund

2008年初，挣扎的信贷市场、暴跌的股市以及一路下滑的美元，在企业高管和决策者中引起了焦虑。在这一动荡中，人们很容易忘记，世界资本市场的长期结构性变化很可能比短期波动更重要。1987年美国股市崩盘、1992年英镑受挫以及1997年亚洲金融危机之后所发生的情况都证明了这一点。

不错，在过去25年中，无论稳定时期还是震荡时期，投资者持之以恒地把更多的钱投入股票、政府债券、企业债券、银行存款以及其他资产，从而使全球金融资产总量持续增加，从1980年的12万亿美元膨胀到2006年的167万亿美元。

麦肯锡全球研究院最近公布的一份研究报告概述了在目前这轮市场动荡结束后

将继续长期发展的另外三大趋势：新兴经济体的金融市场迅速增长；欧元区国家的金融影响力和欧元的重要性不断提高；以及境外投资者在全球范围内拥有越来越多的金融资产。

该项研究依托麦肯锡全球研究院多个专有数据库，数据内容包括1990年以来的金融资产、跨境资本流以及100多个国家和地区的境外投资等各项情况。分析主要集中在截止到2006年（这是拥有完整数据的最近年份）的发展上。但一些数据显示，其中许多大的趋势一直持续到了2007年末，并且很可能在未来几年中继续保持下去。

蓬勃发展的新兴市场

新兴市场国家在2006年的金融资产总值比上年增长5.3万亿美元，达到23.6万亿美元，占全球金融资产增长额的1/4。过去10年来，新兴市场国家金融资产的增长速度是发达国家的一倍以上。其中，2006年，中国占新兴市场金融资产总值的1/3，新兴市场金融资产的增长有近一半来自中国。

尽管银行存款是新兴市场国家的最大金融资产类别，反映了其金融体系尚不成熟，但这些国家近年来的增长很多来源于其股票市场的发展。2006年，新兴市场企业首次公开发行（IPO）融资额占全球IPO总融资额的35%，而在2000年其份额只有10%。中国企业2006年的IPO融资额高于英国、德国和日本企业，相当于欧元区所有企业的IPO融资额总和。

市盈率不断上升（反映企业估值升高了）是很多新兴市场国家股票价值增长的重要原因。自2003年以来，中国和俄罗斯的股票市场市盈率已翻倍，意味着其资本市场面临潜在的风险。但从长期来看，新兴金融市场仍有巨大的扩展空间，因为其金融资产仅占全球的14%，远远低于其GDP在全球所占的份额（23%）。

有趣的是，近年来，由于出口额激增，加上商品价格上涨，新兴市场国家成了面向世界其他地区的资本净输出国。2006年新兴市场国家对外投资额比流入这些国家的外商投资额高出3320亿美元。目前，在主要的新兴市场国家中，只有东欧国家是资本净输入国，并有很大的经常项目赤字（图表1）。

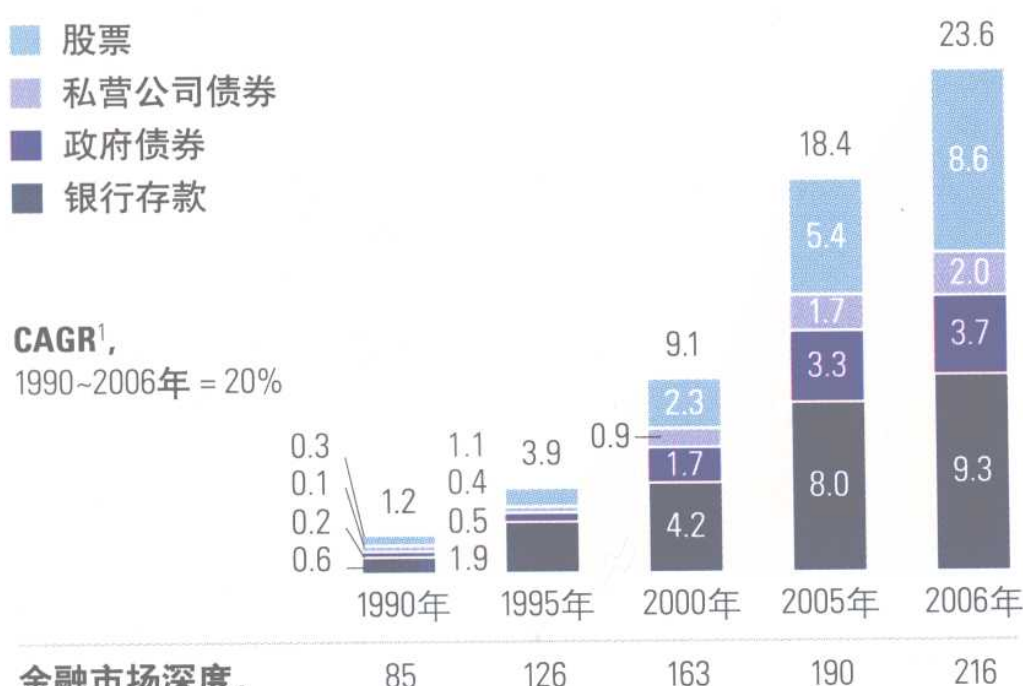
图表1

惊人的增长

新兴市场的金融资产（万亿美元）
按2006年固定汇率计算

■ 股票
■ 私营公司债券
■ 政府债券
■ 银行存款

CAGR¹,
1990~2006年 = 20%



金融市场深度，
金融资产相对于
GDP的百分比

85 126 163 190 216

新兴市场前10大国家, 2006年（万亿美元）



¹ 复合年增长率。

资料来源：麦肯锡全球研究院全球金融存量资产数据库。

积极推进的欧洲跨境投资

在过去 10 年中，全球跨境投资的增长有近一半来自欧洲投资者。这一现象反映出欧元区国家相互间及对世界其他地区的跨境投资不断增长。

截至 2006 年底，欧元区内的相互跨境投资额达 14.7 万亿美元，反映出欧元区内各国金融市场进一步一体化。欧元区内 1/3 的股票和 1/5 的债券（就价值而论）由欧元区内其他国家的投资者持有。欧元区国家的投资者还在世界其他地方拥有 14.7 万亿元的境外资产，这使欧元区从整体而言成了比美国更大的境外投资来源地。英国崛起成为欧洲的金融中心，2006 年欧元区 30% 左右的资本流向了英国。总体来说，欧元区共有 75% 左右的资本流向美国、英国和其他西欧国家。

随着欧元区金融市场的成熟，欧元逐渐成为可以挑战美元的国际货币。欧元不仅对美元的汇率节节升高，而且在 2007 年 4 月，不动声色地实现了另一项重大突破：欧元的全球流通总值首次超过了美元（图表 2）。

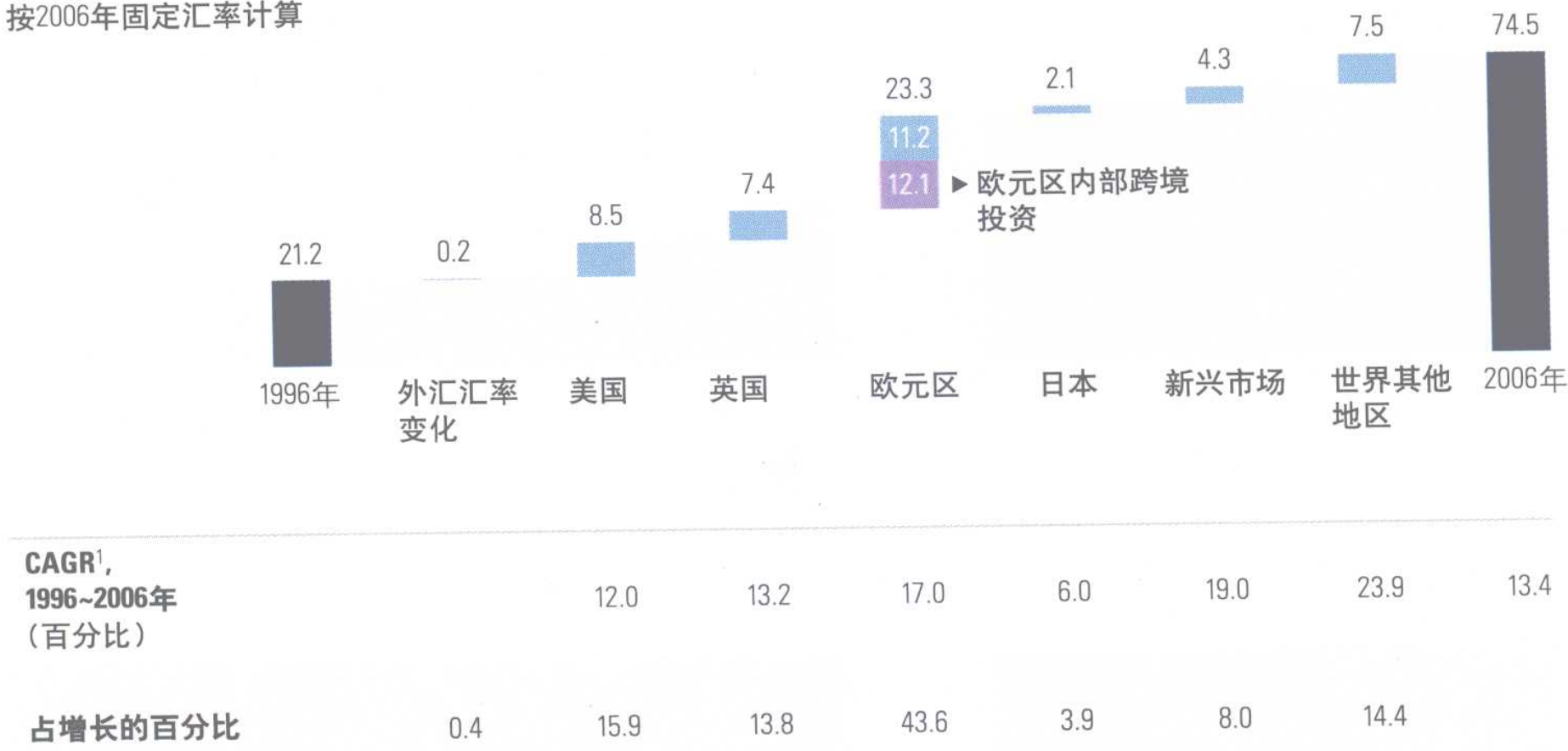
境外投资者持有的金融资产

虽然美国向境外投资者出售企业和资产引起人们担心美国经济主权可能会受损，但全球各个地区都有越来越多的金融资产为境外投资者所拥有。1990 年，全世界只有 1/10 不到的股票由境外投资者持有；到了 2006 年，这一比例超过了 1/4。同样的情况也发生在政府债券和企业债券上：政府债券的境外投资者持有比例从 1990 年的 11% 上升到了 2006 年的 31%；而企业债

图表2

跨境投资

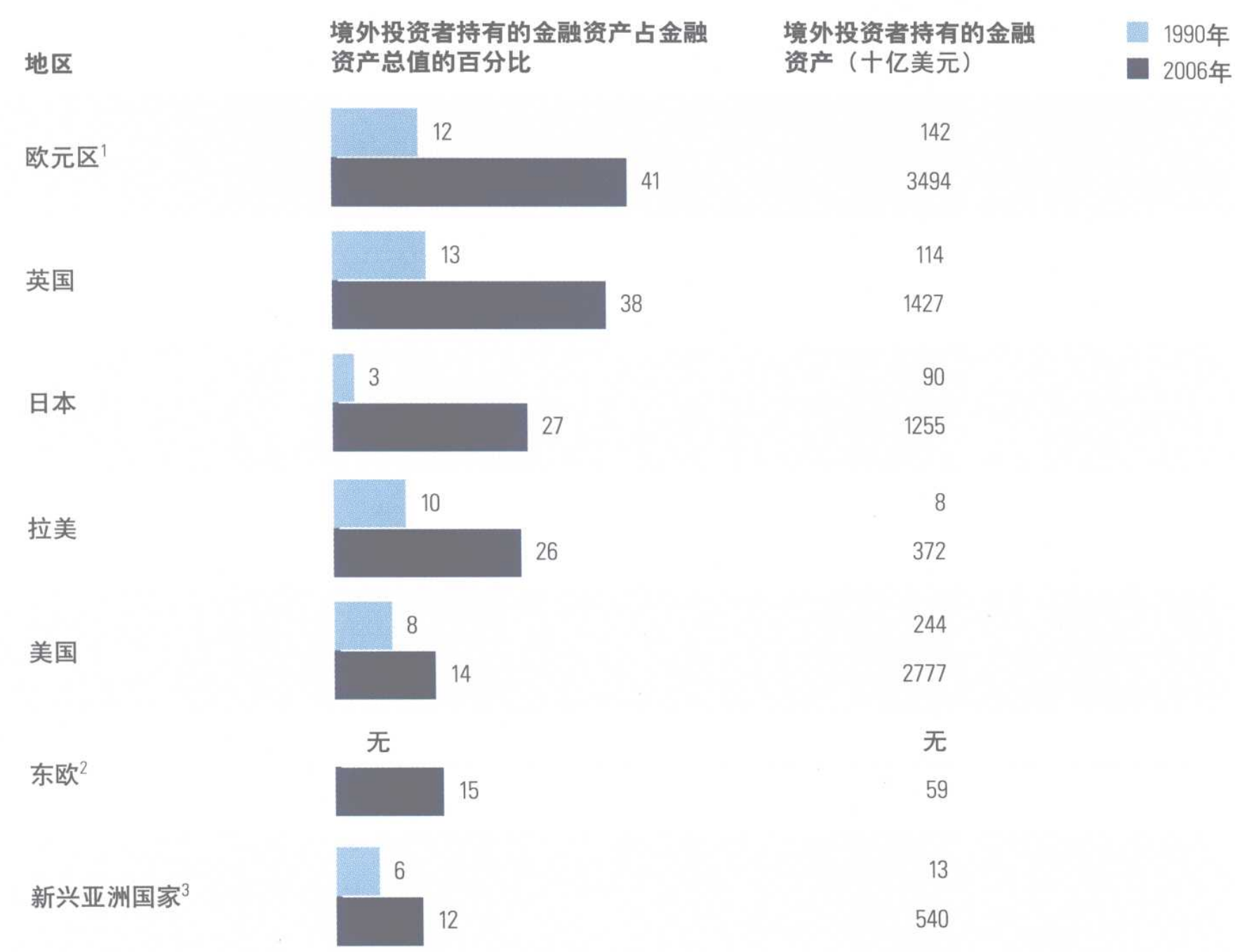
境外投资资产的分布（万亿美元）
按2006年固定汇率计算



¹ 复合年增长率。
资料来源：麦肯锡全球研究院分析。

图表3

境外投资者持有的资产



¹ 只包括欧元区外的投资者。2006年，欧元区内部的跨境投资者持有价值2.682万亿美元金融资产，占金融资产总值的31%。
² 保加利亚、克罗地亚、捷克共和国、爱沙尼亚、匈牙利、拉脱维亚、立陶宛、波兰、罗马尼亚、斯洛伐克共和国以及乌克兰。
³ 中国大陆、印度、印度尼西亚、中国澳门、马来西亚、菲律宾、韩国和泰国。
资料来源： 麦肯锡全球研究院分析。

券的境外投资者持有比例同期从 7% 上升到了 21%。

实际上，境外投资者在欧元区的股票和债券持有水平要高于在美国的水平。2006年，欧元区 41% 的股票（价值 3.5 万亿美元）由欧元区外的投资者持有，另有 31%（价值 2.7 万亿美元）由欧元区内的他国投资者持有。而债券方面，欧元区外的投资

者持有比例为 24%（价值 4.5 万亿美元），欧元区内的他国投资者持有 20%（价值 3.7 万亿美元）（图表 3）。

Diana Farrell 是麦肯锡全球研究院资深董事， Susan Lund 是麦肯锡全球研究院咨询顾问， Christian Fölster 是麦肯锡柏林分公司咨询顾问。

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