

THE  
McKinsey Quarterly

2004 麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

# 中国市场投资解析



# 中国市场投资解析

总 编 欧高敦 (Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

副主编 王书燕

编 委 劳燕蓉 刘欣欣

肖 文 解 丹

谢国红



经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国市场投资解析 / 欧高敦 总编. — 北京: 经济科学出版社, 2005.3

(2004 麦肯锡高层管理论丛)

ISBN 7-5058-4714-7

I. 中... 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 (2005) 第 006414 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 2005 年 3 月北京第一版  
2005 年 3 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 ~ 8000 册  
书 号 ISBN 7-5058-4714-7/F · 3986  
定 价 48.00 元

## 导 读

在二十一世纪的商业社会,体育,这个以前一直被认为是体育选手为荣誉而战的战场,也成为了商家为利润而战商场。随着2004年雅典奥运会的完美落幕,在令人难忘的十几个日日夜夜,电视转播吸引了全球几十亿双眼球,同时营销也包围了几十亿人。体育产业的核心收入来源包括电视转播费、赞助、门票收入及配套服务。体育项目的竞争越来越激烈,各商家的商业竞争也同样硝烟四起,如何才能提高商业运作水平?本辑《体育产业制胜之道》一文将为您指点迷津。

目前外界有关中国经济发展的论断可谓铺天盖地,麦肯锡上海分公司资深董事华强森先生指出,跨国公司要想在中国站稳脚跟,必须真正地去了解和接受这个市场,并充分认识到它在地理、社会、政治和行业分布上的多样性。在本辑的封面文章《中国市场投资解析》一文中,华强森先生对一些在国外盛行的说法,诸如“在中国做生意靠关系,没有合作伙伴不行”,“中国经济是由国家操纵的”等予以一一分析与纠正。从市场份额上看,宝洁在中国市场的营销称得上是跨国公司中最成功的。宝洁公司大中华区总裁罗宏斐(Laurent Philippe)先生在接受《麦肯锡高层管理论丛》采访时畅谈了宝洁十几年来在中国市场的打拼,并介绍了最近宝洁是如何把重心转移到非高端市场,以及如何克服成本方面的挑战的。

在中国这个人口众多的国家,很多大中城市都面临着因人口不断增长而引发的居住、交通等阻碍城市居民生活质量提高的问题。《中国:着手城市规划》一文主要介绍了武汉中央商务区的打造,希望能对中国城市的改建工作有所启示。

《麦肯锡高层管理论丛》(McKinsey Quarterly)于2004年年中对全球5500名企业高层管理人员进行了调查,内容主要包括他们对全球经济发展的展望、在中国和印度的投资意向,以及对IT投入的看法。《全球企业管理

高层调查》结果显示,全球企业的高层管理人士普遍对全球经济的发展持乐观态度。

在经历了连续三年的下降后,2003年起技术类产品的销售开始止跌回升,2004年达到了更高的水平。企业纷纷增加IT预算,部分IT技术供应商的收入将呈现跳跃式增长,IT企业该如何把握如此难得的机遇呢?《IT投入的新动向》一文进行了详细的分析与论述。

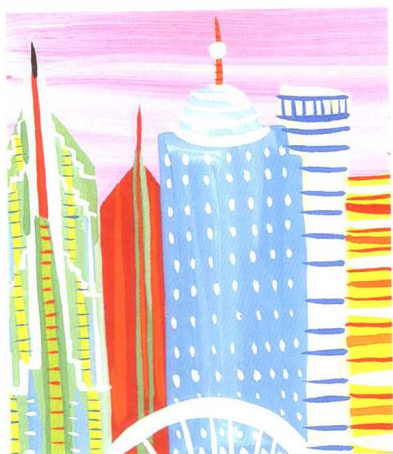
医药行业是关系到国计民生同时又是利润丰厚的领域。是领先进行新药研发,还是做快速跟进者?是单纯依靠内部力量来研制新药,还是运用外部力量?希望本辑收录的两篇文章《改善药品研发渠道》和《畅销药研究启示》能对您有所启发。

本辑《麦肯锡高层管理论丛》刊登的其他文章有:《下一代的CIO》、《美国汽车供应商正确的重组之道》、《宽带的未来:韩国的启示》、《信贷衍生工具的真实风险》和《理性引导客户,合理运用渠道》。



欧 高 敦

麦肯锡公司大中华区董事长兼总裁



# 目 录

## CONTENTS

### I 战 略



彭显伦

#### 了解中国的消费者 1

宝洁公司大中华区总裁 Laurent Philippe 畅谈如何在中国这一巨大而又复杂的市场上打拼

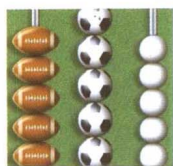


华强森

#### 【封面文章】中国市场投资解析 13

关于如何在中国市场投资做买卖,有各种各样的经验之谈,可谓“仁者见仁,智者见智”,但大部分是站不住脚的

### II 媒体与娱乐

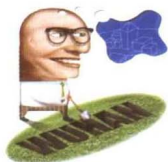


Tekla V. Back  
Philippe Blatter  
Jacques R. Bughin

#### 体育产业制胜之道 22

压力已然袭来。盈利——而不仅仅是人气——已成为体育产业的核心

### III 公共事业



林静聪  
彭显伦  
华强森

#### 中国：着手城市规划 32

为促进地区经济的发展，武汉市政府引入私人投资，合力打造武汉中央商务区

### IV 经济表现



#### 全球企业管理高层调查 36

第二次“麦肯锡全球企业管理高层调查”显示，虽然全球企业的高层管理人士降低了对未来的预期（特别是对于人员招聘、IT支出、中国市场和印度市场），但他们仍然看好全球的经济增长

### V 企业金融

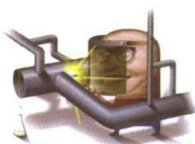


Glenn A. Mercer  
Jean-Hugues J. Monier  
Aurobind Satpathy

#### 美国汽车供应商正确的重组之道 54

在下一轮整合中，规模应该是战略的结果，而不是战略本身

### VI 医疗保健



Bruce L. Booth, Jr.  
David J. Lennon,  
Eric J. McCafferty

#### 改善药品研发渠道 60

制药企业应当重新审视其内部研制药品与外部注册药品的产品组合



Bruce L. Booth Jr.  
Rodney W. Zemmel

## 畅销药研究启示 65

功效并不是全部

## VII 信息技术



David Mark  
Eric Monnoyer

## 下一代的CIO 69

为确保IT投资能够产生最大的效益，CIO必须保证业务部门负责人的参与以及在全局上的把握



Kendall B. Davis  
Anna S. Rath  
Brian L. Scanlon

## IT投入的新动向 80

客户对IT重新有了需求，但不会像IT繁荣时期那样一掷千金了。因此，IT企业必须进行相应的调整，才能确保企业长期的生存

## VIII 电信业



Max Y. Hong  
Sumi Kim

## 宽带的未来：韩国的启示 89

宽带运营商再也不能指望通过新增用户实现增长了。提高接入速度和新增服务项目能否扭转增长低迷的困境？

## IX 金融服务



Arno Gerken  
Hugh Karseras

### 信贷衍生工具的真实风险

93

良好的风险管理对于处在这一  
不够透明的市场中的公司十分关键

## X 市场营销



Joseph B. Myers  
Andrew D. Pickersgill  
Evan S. Van Metre

### 理性引导客户，合理运用渠道

97

引导客户使用新渠道，这无论  
对客户、商家还是对渠道合作方都  
会是艰难的过程，但如果成功，回报  
定会丰厚

## I 战略

## 了解中国的消费者

彭显伦

宝洁公司大中华区总裁 Laurent Philippe 畅谈如何在中国这一巨大而又复杂的市场上打拼

在中国，随着经济的强劲增长，老百姓有了更多的可支配收入，从而刺激了消费品市场的迅速成长。市场竞争围绕如何迎合消费者的需求而日益激烈，跨国企业在你争我夺的同时，还要应对日趋成熟的中国对手。跨国消费品生产企业在华面临的较严峻的问题之一，是能否在保证成本效益的情况下服务于大众市场，这本来是中国国内企业具备的一大优势。

宝洁是全球领先的消费品生产企业之一，但也需要应对这个挑战。从市场份额上看，宝洁的营销在国外企业中称得上是最成功的：在所涉足的七类产品中，有四类宝洁均占主导地位。2003年，宝洁公司在华的销售收入达18亿美元，约占其总收入的3%。虽然宝洁在美国等主要市场增长趋缓，但在中国市场的销售量不断攀升。2003年，中国名列宝洁第六大市场，比2000年提升了四位。

如此成绩是来之不易的。宝洁最早进入中国市场是在1988年，当时是通过合资的形式。十几年来，宝洁一直沿袭传统手法，把营销重点放在高端产品上，瞄准中国相对富裕的沿海市场。最近，迫于增长和盈利的压力，宝洁不得不改变策略，把目光转移到其大中华区总裁罗宏斐先生（Laurent Philippe）所说的“中端消费客户群”。采用这样的战略，意味着与区域企业和中国本土企业的正面较量，因为后者在成本和对当地市场的了解方面都占有优势。宝洁新近投资18亿美元，收购了与和记黄埔（中国）的合资企业中剩余的20%股份，充分说明了宝洁对中国市场的信心。

在发展新兴市场方面，罗宏斐先生可谓是久经沙场。他曾在西欧从事宝洁的营销工作，后来担任过北非和东欧地区的总经理，2001年被任命为大中华地区（包括中国香港特区和台湾地区）的总裁。谈到宝洁在中国的发展经历，他说：“这是一个不断学习的过程，但还只是个开头”。麦肯锡大中华区董事彭显伦先生（Jacques Penhirin）最近与罗宏斐先生进行了一次访谈，罗宏斐先生介绍了宝洁是如何把重心转移到非高端市场，以及如何克服成本方面的挑战。



Laurent Philippe  
(罗宏斐)

### 在新兴市场转战10年

#### 教育情况：

- 1975年，巴黎大学工程和经济学学士学位
- 1976年，斯坦福大学理科硕士学位

#### 职业生涯：

- 宝洁公司（1977年至今）
  - 1977~1982年，欧洲工程部成员（布鲁塞尔）
  - 1983~1993年，西欧地区营销工作
  - 1994~1995年，摩洛哥地区副总裁
  - 1996~1999年，俄罗斯地区副总裁
  - 2000年，东欧和北非地区副总裁
  - 2001年至今，大中华区总裁

#### 个人资料：

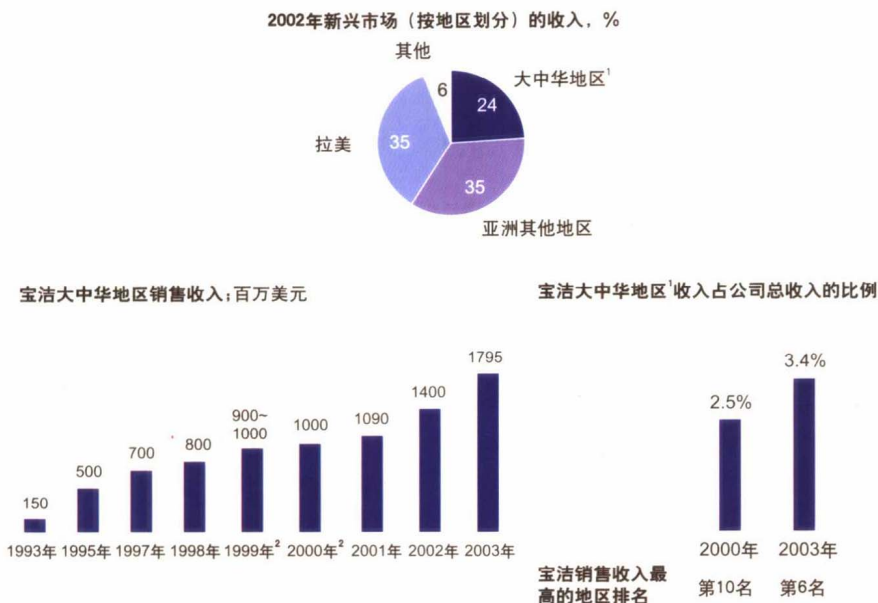
- 已婚，有四个孩子
- 喜爱航海

《论丛》：中国在宝洁公司的全球战略定位中处于何种地位？

罗宏斐：2000年春，宝洁的首席执行官 A.G. Lafley 接管公司的时候，就把发展中市场列为宝洁的战略重点之一。把中国作为重点市场，是因为看好她的发展潜力和规模。当时，我们全球市场运作负责人 Kerry Clark 还提出了在发展中市场战略重点的关键和成功要素，例如价格合理、成本低、产品种类多以及上市能力等。正是公司上层在战略上的介入才保证了我这个层面，也就是发展中地区的总裁们能够获得成功。公司上层十分注重协作。发展中市场的总裁定期与全球事业部的负责人碰面、讨论问题，共同确定重要的市场走向，比如消费者和客户新的需求，各个市场面临的共同问题等等，然后一起制定有效的对策。这样的跨国协作网络是至关重要的。

图表1

### 宝洁在中国市场的发展之路



<sup>1</sup>包括中国内地、中国香港特区和台湾地区。

<sup>2</sup>估算值。

资料来源：Bloomberg；宝洁公司；麦肯锡分析

### 《论丛》：在中国市场发展最大的挑战是什么？

罗宏斐：我们的目标是要使宝洁所有的产品大类都在中国占有主要市场份额，但是，这一市场的多样性以及规模之大给我们提出了难题。多样性是指消费者的收入差距以及地理上的东西之分，销售渠道也是全球零售商、本土的现代业态零售商、小商店及售货亭等这样形式的传统销售业态并存。

上海、北京、广州三地的消费者现在追求的品位和中国香港特区以及大多数发达市场差不多，这是一个极端。相反，越是西部地区的消费者越注重产品的基本功能和简单的洗浴特性。以洗衣类产品消费群为例，大城市白领一族都使用洗衣机，衣橱里的服装也较多，而小城市的手工劳动者洗衣服一般用脸盆，洗的次数少，量也不大。这两类消费者对产品的需求就有显著的差别。

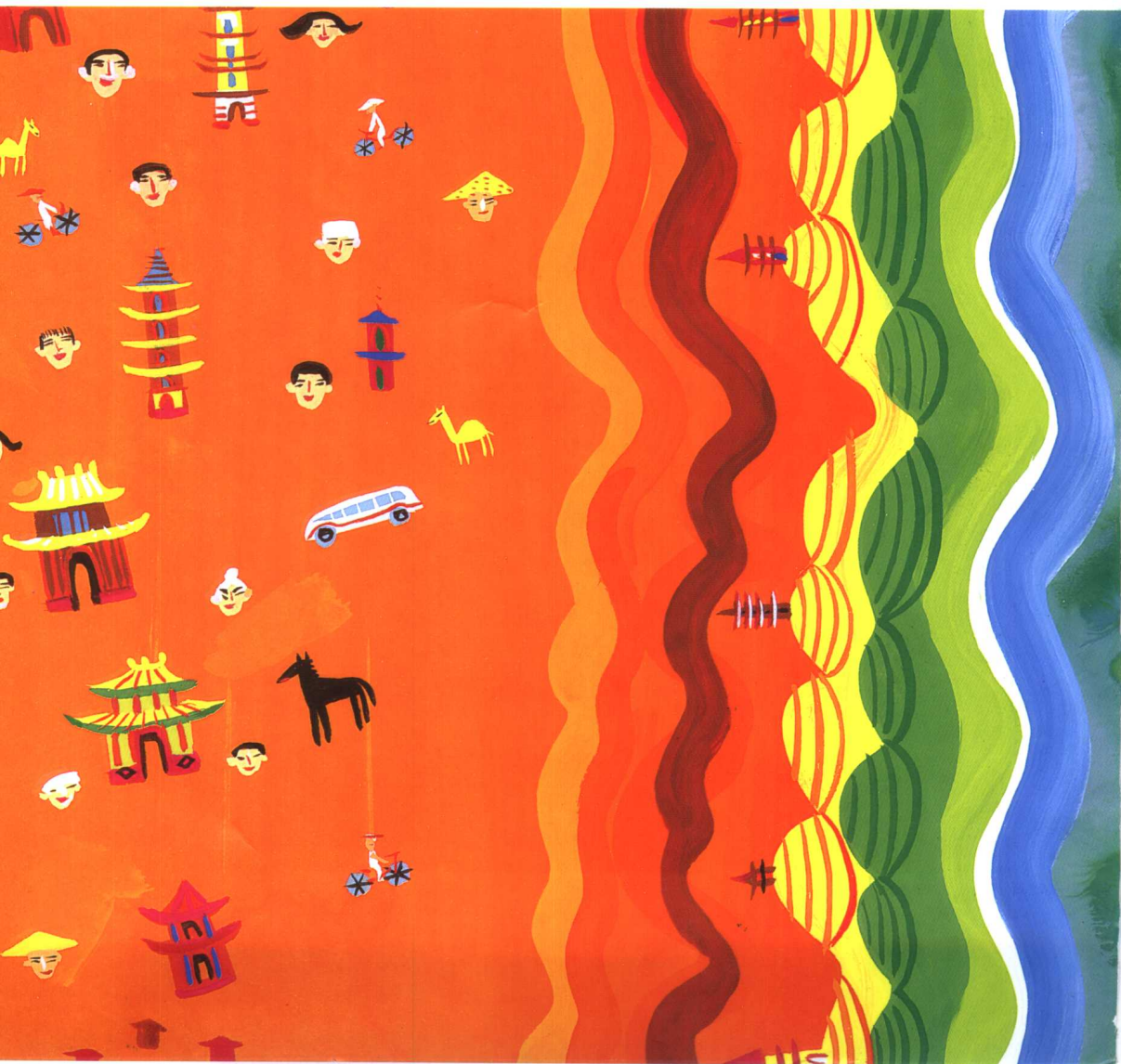
另一个问题就是市场之大。单单每个细分市场规模就不小。最大的四个城市，人口加起来就已经3000万。所以，我们这样的企业绝不能忽视任何

一个细分市场或消费群，我们有能力赢得每一个细分市场和消费群。我们涉足的产品共有七大类，包括洗衣、护发、婴幼儿、女性用品，浴液、香皂等个人清洁产品、护肤品和口腔用品，其中有四类我们公司最强，在另外三类中名列第二。

《论丛》：有人认为目前很少有公司能在中国市场盈利，必须打持久战。那么宝洁在中国的盈利情况如何？

罗宏斐：宝洁在中国的盈利状况基本达到公司的平均水平。既然像中国这样的发展中市场已经日益成为公司全球业务的重点之一，我们的股东也不会允许公司的财务业绩削弱。所以从财务上讲，我们要保证不断地为股东提供卓越的回报。

有的公司可能认为，中国是成长型市场，应该先站稳脚跟再说，将来总有一天会把利润提高到目标水平。但我们不是这么计划的，我们为自己设立了适当的可衡量的利润指标。我们相信，既然发展中国的中端消费客户群存



在着成本上的挑战，那么从战略和组织结构两方面设立利润指标都是最好的对策，严格的利润指标迫使我们在成本结构上寻求竞争优势。

《论丛》：高端市场一直是宝洁的强项，但最近你们花大力气去开发中国不同的细分市场，包括您刚才提到的中端客户群。您能更详细地介绍一下这方面的情况吗？

罗宏斐：既然我们的目标是成为市场领导者，那么仅仅局限于高端市场是不够的，至少应该把中端客户群也纳入我们的竞争范畴。我们三个价格档次的产品占总销量的比例依次为：高档占15%，中档占30%，低档占55%。但是占销售收入的比例有所不同：高档占30%，中档占40%，低档产品只占30%。

应该指出的是，这样划分价格档次并不是机械化的，而是以消费者为导向的。也就是说，针对每一类产品，我们都会向消费者了解他们对各个价格区间上限和下限的定义，答案当然依产品类别不同而不同。



在每个产品类别中，15%的价值份额地位可能首先反映出相对于产品种类平均水平的溢价。但是这种表面现象可能会夸大品牌的长期优势，因为很可能销量只有5%，那就不一定具备持续增长的潜力。这就意味着你的成本结构效率低，价格偏高，正好让那些低成本的生产商在价格上占了先机。所以我们觉得销量份额更加重要，但护肤品、化妆品除外，它们的价值份额当然是关键。销量份额是最大的挑战，因为要多卖出产品，必须尽量控制价格，因而牵涉到了成本这个难关。不过，如果把成本控制好了，又能在采购、生产和营销上形成规模效益，回报就非常非常可观了。

《论丛》：你认为宝洁是否应该在所有不同的细分市场都推广自己的品牌？

罗宏斐：不能绝对地说是或者不是。一个品牌在不同档次都能打响的前提，在于了解细分消费群的需求，从而在产品类型、定价以及如何与消费者沟通方面都满足这些具体要求。我们越来越发现，产品类型不能是千篇一律的。拿佳洁士（Crest）牙膏为例，产品的差别不在于价格是否更便宜，而在于产品本身，比如口味或是原料，还有通过何种科学手段达到预防蛀牙的目的。我们的秘诀是针对每个客户群都有特定的价值定位，不会造成低价产品侵蚀高价产品市场的情况。

我们不希望用户挑便宜的买，不希望有人说：“哦，那个我买不起，这个就凑合了”。作为个人，消费者对各价格档次的产品都需要。一位女士会从某价格档次的产品中挑选化妆品，从另一类价格档次的产品中挑选洗衣粉，但归根结底买东西的是同一个人。如果我们在不同渠道对同样的品牌设定不同的价位，必然会给消费者造成选择上的困难，这正是我们希望避免的。在制定战略时当然必须谨慎从事，但我们相信，大品牌只要能在整体上为消费者保证宽泛的使用效益，就一定能在不同的客户群都获得成功。

《论丛》：宝洁是个国际品牌，怎样能使它吸引中国消费者？

罗宏斐：我们并不觉得宝洁这个品牌在中国是国际品牌，这是我们引以为豪的。宝洁在中国的商品都有他们自己的中国名称。比如：“Pampers”的中文是“帮宝适”，是“帮助宝贝舒适”的意思<sup>①</sup>，“Whisper”中文是“护舒宝”，“Ariel”——“劲浪”表示洗涤时明亮清澈的水波。这些中文品牌

---

<sup>①</sup>给国外品牌起中文名字一般都取在发音上接近、而且能够传达品牌特质的汉字，例如Pampers的中文译名为“帮宝适”。

使消费者能直观地联想到产品的益处。当然，这些中文品牌的开发，也得益于宝洁在品牌和技术方面广泛的专业知识和技能。

图表2

### 麦肯锡对中国各地消费者行为的归类

#### 西南地区：贵阳<sup>1</sup>

朱先生<sup>1</sup>是一位中学老师，年收入相当于3000美元，有时拿点奖金。他和父母、妹妹同住。父母都是国营厂的工人，年收入加起来约为2400美元。妹妹已高中毕业，还在找工作。住房制度改革后，朱家买下了这套原来工厂分给朱家父母的住房。

朱老师自己也在攒钱准备买房子结婚用。他的父母每年能存下1000美元。他们基本上都是在附近的农贸市场买菜，每星期去一次超市买日常用品。

全家每天看电视的时间大约在两个小时以上，常常打牌、打麻将。

#### 沿海地区：上海<sup>1</sup>

小李<sup>1</sup>是家里的独生子，与父母同住。研究生毕业后，在一家合资企业当会计师。他的年收入约为5800美元（上海地区年平均收入为1600美元），小李的父亲是某国企的工程师，年收入约为3600美元，母亲已经退休，每年有1400美元的退休金。他们住的房子是自己买的，小李还准备过几年买车。小李基本不存钱，他经常和朋友一起下馆子，还爱赶时髦。他的父母很节俭，但是每年能存下来的钱还达不到全国平均水平（2700美元）。

李家一般在超市购买食品和日用品，但小李的母亲常常在附近菜场买蔬菜。小李不爱看电视，看DVD比较多，而他的父母每天晚上都看电视。

#### 中部地区：武汉<sup>1</sup>

小陈<sup>1</sup>和丈夫、一个三岁的女儿还有婆婆住在一起。她高中毕业后在一家百货店工作，年收入为1400美元。她的丈夫大专毕业，在省政府工作，年收入差不多是小陈的两倍。小孩由小陈的婆婆照看。

小陈夫妇用积蓄买国库券，准备以后投资女儿的教育。他们的房子分20年按揭，每个月要还款85美元。平时，小陈的婆婆在附近的小市场买菜，小两口每周末到超市采购。晚饭后，全家一起看电视，小陈的丈夫有时上网。

<sup>1</sup>以上家庭的基本情况根据与中国消费者的访谈结果综合得出。2003年上海市人口为1330万，武汉为770万，贵阳为340万。

资料来源：与中国消费者的访谈；《2003年中国统计年鉴》；《2003年中国城市统计数据年鉴》；麦肯锡分析

但是我们的宗旨是为中国消费者打造中国品牌。我想，在中国消费者心中，“劲浪”（Ariel）和“汰渍”（Tide）是知名的国际企业推出的中国品牌。

《论丛》：在中端客户群这一市场，你们是否面临中国本地厂商的挑战？

罗宏斐：我们原来的国际竞争对手现在都进入了中国市场，他们肯定也和我们一样，认识到了这个市场在战略上的重要性。此外就是不少中国本土的厂商，他们不仅在生产优质产品方面具有强大实力，而且与某些国际企业相比，有着较大的成本优势。这就直接影响到价位，从而加剧了中国市场

的竞争。从洗衣粉类产品看，中国本土品牌“雕牌”就不可小觑。中国企业在营销等方面的悟性也很强，完全有能力迅速仿效国际企业的一些先进做法，而我们往往会低估这一点。这样的竞争最终受益的是中国消费者，而对宝洁来说，就好比是把游戏的难度再提高一级，也是有好处的。

《论丛》：在哪些方面你们应该做出自己的特色来？

罗宏斐：中国消费者对某几类商品，比如高级护肤品，在技术、产品上是追求国际一流水平的。这些产品像SK-II和玉兰油，我们在中国市场上销售的和在美国、日本的一样，可以说是国际化的；但有的产品在成本控制上难度较大，国际或者西方技术与中国消费者所需要的、所负担得起的水平之间存在着很大的成本差距，我们无法为了集国际技术与廉价于一身而省掉或是替代某些特定的原料。为了克服成本上的挑战，我们正在利用我们的研发优势，努力开发不同的产品门类，其价值定位优于本土厂商，而生产成本则持平或者更低。这些产品从初始设计开始就是以达到一定的成本、以至价格目标为前提的。比如洗衣粉类产品，我们就必须克服本土厂商的成本挑战，开发出针对中国市场的特色产品，作为对策。

《论丛》：你们是如何在利用全球研发优势的基础上，设计出迎合中国消费者口味的产品的？有什么独到的做法吗？

罗宏斐：在产品开发领域，宝洁一直拥有优秀的专家和技术，从事研究和开发。最近，我们的研究队伍在观念上有一个大的转变。他们仍然热衷于开发面向高价值、高价格、高端市场的新技术；但同时，他们也甘愿从无到有，针对发展中国家市场或针对具体成本和价格指标设计独特的技术。

现在，我们公司的研发实力不仅面向金字塔的尖端，而且能照顾到主流市场，这才是市场的核心。我们的前提是深入了解中国的消费者。宝洁在北京设有一个研发中心，因为这里是部分中国名牌大学的汇集之地。北京技术中心可以利用宝洁的全球研发资源来重点开发适用本土解决方案的产品门类。比如，“汰渍”（Tide）和“佳洁士”（Crest）就是北京技术中心主导研发的。

《论丛》：那么这些产品有哪些特色呢？

罗宏斐：我们开发出来的产品应该不仅能满足中国消费者的独特需求，而且可以使用当地的香料、色素和质材加入配方。有的产品融入中国的民间智慧，比如，中国有“盐能洁齿、茶能去口臭”这一说法，我们研制出了茉莉花香型的佳洁士牙膏。像这样可以借鉴的本土经验还有很多。