

HZ BOOKS
华章经管

运营

从战略到 执行 **Operation China** From Strategy to Execution

(美) 何杰明(Jimmy Hexter)
华强森(Jonathan Woetzel) 著

宋青松 周悬崖 译
江波 审校

中

国



机械工业出版社
China Machine Press

F279.244.3/6

2008

运营中国

从战略到

执行 Operation China
From Strategy to Execution

(美) 何杰明(Jimmy Hexter) 著 宋青松 周悬崖 译
华强森(Jonathan Woetzel) 江波 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Jimmy Hexter, Jonathan Woetzel. Operation China: From Strategy to Execution.
Copyright © 2007 McKinsey & Company, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-1624

图书在版编目（CIP）数据

运营中国：从战略到执行 / (美) 何杰明 (Hexter, J.), (美) 华强森 (Woetzel, J.) 著；宋青松，周悬崖译. —北京：机械工业出版社，2008.6

书名原文：Operation China: From Strategy to Execution

ISBN 978-7-111-24302-1

I. 运… II. ①何… ②华… ③宋… ④周… III. 外资公司—经济发展—研究—中国 IV. F279.247

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第080694号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：胡智辉 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年6月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 13.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-24302-1

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

推 荐 序

中国即将经历一场管理变革的浪潮。随着中国的各类商品和服务市场迅速成为世界上最具竞争性的市场，国内外企业正竞相改进自己的策略方针。在竞争激烈的市场中，胜负成败之分并不仅仅在于战略——良好的战略是成功的必要条件，但却并非充分条件——而且还在于企业执行战略的水平。在产品的开发、采购、生产、营销、分销和销售中，那些相对于竞争对手能在效率和效能上更胜一筹的企业在竞争白热化的市场上将最有可能成为各自行业的领先者。

从哈尔滨到昆明，从上海到伊宁，各地企业的高管正在迅速意识到，他们的企业要想在今后10年中制胜中国，就必须在每个职能领域都达到世界级水平。为了达到这样的绩效水平，他们必须寻找那些数十年来在发达市场中被完善起来的管理做法——那些在许多情况下已经成为全球的金科玉律的做法——并在中国的背景下加以调整运用。也就是说，他们必须将全球最佳管理做法引入中国，进行必要的定制以适应中国国情，提高期望自己的企业所达到的绩效水平。因此，无论是培养和挽留人才，兼并被收购的企业，理顺工厂运营，与供应商谈

判订立合同，还是经管研发部门——在所有可能的情况下，企业都需要提高它们在所有这些领域的执行水平，而且还必须迅速提高，这样才能在奥运会之后的中国取得成功（或许即使是求求得生存）。

您手捧的这本书是一本关于企业如何做到这一点的实用指南。在《运营中国：从战略到执行》一书中，我在麦肯锡的同事何杰明（Jimmy Hexter）和华强生（Jonathan Woetzel）两位先生阐述了中国的商业格局和消费者行为已经如何改变以及为何改变，提供了他们对企业当前制胜中国所需具备的条件的看法。根据多年来在中国与跨国公司、本土企业及中国政府合作的经验，两位作者说明了为何竞争的焦点已经转向执行，并讲解了在当今的中国企业可以如何使其执行在所有关键职能领域达到世界级水平。

管理人员在中国绩效欠佳并非有意为之。卓越执行——也就是欧美和日本企业期望它们的管理人员在竞争性的发达市场中所达到的水平——在这里难以实现。多年来，在华跨国公司的管理人员不得不按照有别于发达市场的商业规则参与竞争，而本土企业的管理人员则是依循从过去遗留下来的规则参与竞争。这些规则包括缺乏效率的制造、采购、销售和营销方法。良好数据的缺失阻碍了市场调研；法规和陈旧的分销网络束缚了渠道战略。多年来，管理人员建立起仅仅“够好”的流程和系统，以求完成自己的任务。对这些流程和系统进行改进未被纳入他们繁忙的日常工作日程。

然而，未来在执行上做得够好已经不够了。在该书中被重点介绍的企业，如丹佛斯、通用电气、强生、肯德基和诺基亚表明，在华卓越执行可以显著提升在华运营的收入和利润。凭借对高绩效标准和运营

严格性的极度重视，它们正扩大在华市场，其锋芒所至，无不令本土和全球竞争对手败下阵来。其中秘诀在于：它们擅长将世界最佳管理标准、工具和框架引入中国，并根据本地实际情况正确地加以调整运用。这是在中国各地的企业提升执行水平之道。

何杰明和华强生两位先生提供了企业在完成执行日程上取得成功或遭遇失败的详细事例。这些事例显示了企业应当如何进行调整、尝试、学习、完善，然后再进行尝试——同时始终专注于实现极高的抱负。两位作者还提供了一个供企业在中国改进执行的框架，并根据他们丰富的经验，就管理人员在一系列不同职能领域应进行的各种调整提出了一些切实可行的建议。

此外，该书不仅包含了两位作者有关在华企业转型的直接经验，还包含了麦肯锡为了解如何在中国服务客户而进行的诸多投入的成果。两位作者在撰写该书时借鉴了他们与其他大中华区的同事开展的一系列调研项目，以及建立的多个专有数据库。这些项目包括对全中国30多个地方的消费者的态度和行为的深入研究，一个有关在华本土企业和跨国公司的采购供应链管理做法的日渐充实的知识库，针对无数在华企业高管进行的访谈，以及对20多家中外企业的人才和绩效管理做法的研究。

从所有这些资料中得出的是一幅有关未来的图景。中国在过去20年中飞速变化，我们这些在此生活和工作的人已经学会将变化作为我们生活中的一个常态加以接受。在今后20年中，管理做法的变革速度将与我们已经经历的增长和发展的快速演变速度并驾齐驱。

这种变革势在必行。对当今的每一家企业而言，中国都是胜败攸关

之地。随着中国强化自己作为市场、全球制造商和人才库的角色，高管们将会发现，自己的企业如欲领先世界，就必先领先中国。通过运用和调整世界级标准来制胜当今的中国，企业将为明天创造出新的全球绩效标准。

高安德 (Andrew Grant)

麦肯锡公司大中华区总裁

前 言

对我们这些目前在中国生活和工作的人而言，那些到访的美国、欧洲和日本企业高管最常对我们发出的感慨也许是：“与我上一次在5年（或10年）前访华时相比，中国发生的变化着实令我吃惊。”他们对消费主义在中国的蓬勃兴起惊叹不已，从四处林立的各色餐厅到全球和本土品牌琳琅满目的光鲜商店，这一现象实在是再明显不过了。更令他们由衷赞叹的是，这里的建设事业欣欣向荣，基础设施显著改善，中国正投入巨资打造自己的未来。例如，政府投资42亿美元，兴建了一条将旅客从北京运往西藏的高科技铁路线。他们还注意到，中国已日渐富裕起来，政府官员也愿意放宽约束外资企业的法规。变革、转型和创新的旋风席卷四方，这更令他们眼花缭乱。实际上，就连我们这些生活在这里的人，也常对发生在周围的各种历史性事件肃然起敬。中国正在谱写21世纪的传奇故事，这是一个正在以前所未有的速度发生巨变的泱泱大国。

不过，中国的飞速变化对这些高管们所领导的企业构成了重大威胁。如今，有将近25万家各种规模的外资企业（即非中资企业）在中国运营。其中有数万家跨国公司（包括《财富》

500强企业中的460家)在中国设有业务部门,而它们的总部则位于西方国家、日本、中东、拉美、东欧和亚洲其他地区。很多跨国公司在 中国茁壮成长,实现了两位数的收入增长率和丰厚的利润。但是,这种阳光灿烂的日子不会持续下去,在中国工作的跨国公司高管都知道这一点。“外资企业”和“本土企业”这两大阵营之间以及这两大阵营内部的竞争正愈演愈烈,竞争步伐也迅速加快。尽管中国市场的规模和吸引力都在与日俱增(在某些领域,中国已成为全球最大市场),但这些市场也越来越变幻莫测。

本书的撰写,主要是针对身处总部或中国区内的跨国公司高管。跨国公司亟需在几乎每个方面改善它们在华运营的绩效,这样才能在中国继续盈利——实际上,也唯有如此,它们才能在中国生存下去。曾几何时,许多跨国公司在中国的运营还并不像它们在其他市场中那样,需要聚精会神地不断努力达到世界级执行水平。中国在过去与其他市场并不相同。多年来,制胜中国(实际上就是获准进入中国)与种种因素相交织,包括获得政府的市场准入许可,物色合适的合资伙伴,选择适当的城市将现有品牌产品溢价出售给适当的客户。制胜中国就是要制定出获取特许准入权的战略,而那些在合作伙伴、品牌、城市和分销网络方面精明抉择的企业往往比竞争对手更为成功。在战略执行方面,企业可能总是步履蹒跚,在中国也与在世界其他地方一样,好的战略执行得差也曾带来灾难性后果。然而,卓越执行,也就是跨国公司要求运营经理在竞争性的发达市场中达到的那种水准,在中国不仅难以企及,而且就连界定这样的水准都很困难。在华跨国公司的管理者当时所面对的这个市场,是一个似乎与世界其他地方有着截然

不同游戏规则的市场。因此，为了顺利运营，他们往往会根据这一迥异的环境度身定制流程和做法。此外，他们也并不拘泥于公司在发达市场所遵循的运营标准（如制造和采购措施、产品开发周期以及营销投资回报等）。长期以来，这种做法一直行之有效。那时在中国是够好就行，别无所求。

然而，那个时代已经结束了。当今的中国已敞开商业大门。过去那种在全球标准和措施并不适用的当地市场获取并保持特许准入权，并以此为基础来制定的战略显得日渐过时。如今，合资伙伴和收购对象是出价最高者（或至少是最合适者）得之。经营许可很容易获得，但10~20年前却不是这样。这里的规则在不断改变，商业格局也开始变得似曾相识。尽管如今中国在很多方面仍显独特，而且可能会一直保留这些特色，但就本质的竞争性而言，中国快速发展的信息、人才和技术市场与管理者在世界其他地方所看到的并无二致。为了争夺中国客户，跨国公司（其中很多公司已经涉足中国，正在迈步扩张）不但要在彼此之间展开竞争，而且越来越多地与迅速崛起的本土对手展开竞争。后者往往更了解中国市场，并拥有以低成本运营的顽强能力。中国正转向一个竞争性和复杂性大为提高的商业格局，这种转变急剧加大了企业承受的压力，迫使它们想方设法要在运营绩效上超越竞争对手。

换言之，中国正在由一个新兴市场转变为一个成熟市场。在新兴市场，管理者所做的大部分战略和运营决策都取决于当地环境；而在成熟市场，卓越执行才是成功的基石。跨国公司10年前所建立的许多定制系统和流程，现在正在拖累其绩效——总而言之，由于许多商业规则

在中国已经发生改变，不少旧有的运营设想都已过时了。当然，好的战略仍有其价值。不过，在一个竞争白热化和全球化的市场中，企业能否在各个运营职能部门和核心流程中极其出色地执行健全的战略，是其能否跻身前列并保持领先的关键。突然之间，在中国是够好已不够，卓越无止境。

跨国公司正处在这场风暴的中心，这也正是我们针对跨国公司高管撰写本书的原因。在中国，优秀的执行意味着要根据中国商业环境的现状，对世界级的运营标准、管理工具和框架或少或多地进行调整。在华运营的跨国公司与中国本土竞争对手相比的优势，就在于它们有关于此类运营标准的知识和经验。实际上，在中国以外的地区，绩效顶尖的跨国公司往往就是世界级执行的化身。但是，跨国公司要实现其知识和经验所能带来的好处，就必须学会从其全球知识库中选取合适的标准、工具和框架应用到中国，并因地制宜地调整以实现优化。要想在不断演变且竞争日趋激烈的中国市场中获胜，在华高管与他们在其他国家的同事和上司都必须彻底转变管理重点。他们得摒弃现有的思维定势，即视中国的商业环境为异类，要求采用独特的运营方法和绩效标准，他们应转而关注那些熟悉的、看得见的机遇，逐步引入在其他竞争市场中已成为标志的做法和流程，因地制宜地加以调整，并抓住一切机会使其与全球接轨。未来10年，在竞争超级激烈的中国市场，必将涌现出管理方面的创新成果，跨国公司如能做好准备，及时发现这些创新成果，并迅速将其应用到全球运营中去，就会成为未来全球范围内的赢家。

一些在华运营的跨国公司已开始了组织转型，以提高执行水准，从

而赢得中国快速成长的消费市场和企业对企业 (B2B) 市场。本书介绍了这些领先企业获得成功的方法以及其他企业也能如此进取的途径。虽然我们强调了当今中国在营销、产品开发、制造、采购、分销和人才管理等方面的许多最佳做法，但本书主要还是着重帮助管理者了解以下三点：如何筹划在中国所需的工作重心的转变，即从优良执行转向世界级执行；如何理解在此环境中的执行原则；以及如何根据中国的环境调整应用世界级的运营标准，以求在中国获得成功。

本书也会为许多其他读者提供深刻见解。在中国良好执行的原则既适用于大企业，也适用于小企业。在华外国（特别是西方）小企业的领导者在营销、采购和分销方面面临很多与宝洁、百胜(Yum!)、IBM 和摩托罗拉相同的挑战。尽管本书强调的很多做法对小企业并不适用（例如混合分销网络和研发部门的组织设计等），但了解大企业的成功之道或许能为小企业的高管提供借鉴，帮助其思考作为大企业的供应商、合作伙伴或竞争对手该怎么办。

最后一点，中国企业的高管毋庸置疑也在学习采用卓越的执行标准。宝钢、华为和平安保险等企业的管理层对此都给予了高度重视，并投入了大量资金，以求理解全球运营标准和绩效管理方法。这些企业面临的挑战和拥有的优势很不相同，我们并未在本书中直接探讨这些内容。我们将为它们专门撰写一本很不相同的书，这是因为它们所面临的战略和运营挑战在性质或程度上往往不同于在华运营的跨国公司，而且企业的学习曲线也存在明显区别。然而，本书的核心内容，即在中国环境中的卓越执行之道，对跨国公司高管和中国企业高管而言是相同的，其攸关程度也并无区别。因此，很多中国企业的高管也希望

了解外国竞争对手正在做什么。毫无疑问，如果我们是在10年或20年后撰写本书（届时许多中国企业将跻身《财富》500强的行列，其中有几家甚至可能成为真正意义上的全球企业），那时这两类读者间的差异将小得多。俗话说“万变不离其宗”，但在谈及在华运营之道时这句话并不适用。本书的两位作者来中国都已将近20年了，目前分别定居在上海和北京。我们都能讲中文，这使我们能够深入到自己试图了解的中国市场中去。

作为麦肯锡公司大中华区的董事（华强森已在公司服务22年，何杰明也已服务14年），我们两人都一直身处本书所描述的变革中心。本书中的见解主要反映了过去20年我们就战略、运营和综合管理问题与在华运营的跨国公司、逐步登上世界舞台的中国大企业以及一些中国政府部门进行合作的经验教训。我们曾深入许多公司在中国和全球的工厂和董事会，这些公司有的正在设定在华运营绩效新标准，有的则令人遗憾地并未这样做。

不过，本书并不仅仅反映两位作者对在华企业转型的亲身体验。我们的公司为了解如何在中国服务客户做出了大量投入，包括在中国建立多个中心，以研究中国的消费者、消费者行为及在华运营的最佳做法。我们和大中华区的同事一起开展了众多研究项目，并建立了多个专有数据库，本书中的很多材料即来源于此，其中主要包括：

- 对全中国30多个城市众多家庭中的6 000人进行的深度访谈，涉及地点大至最大的中心城市，小至城乡结合部的小型社区。麦肯锡公司的中国消费者中心 (China Consumer Center) 对市场数据进行了汇总与分析，以了解中国消费者行为的驱动因素，比较他们与

其他国家消费者的异同。我们的调查目前覆盖了中国约90%的国内生产总值 (GDP)、约80%的可支配收入和约60%的人口。

- 麦肯锡全球研究院(McKinsey Global Institute, MGI)2006年关于城市消费者的调查, 包括对庞大的1985~2005年中国消费变量MGI数据库中数据的分析, 以及对中国未来消费模式的计量经济预测。
- 一个关于在华运营跨国公司采购和供应管理做法的数据库, 该数据库正在不断扩大, 其中包括对多个行业内20多家企业(截至本文写作时)供应运营的深度案例研究, 以及针对50多家企业进行的具体问题调查。
- 对40多家跨国公司负责在华运营的高管进行的深度访谈和调查(由作者在撰写本书时同步进行), 所涉行业包括消费品、能源、工业品、零售和高科技等。
- 作者本人及同事与在华领先企业高管进行深度对话时所做的笔录(部分已被选编入《麦肯锡季刊》)。
- 对10家大型跨国公司在华研发机构运营的研究。
- 对300家全球企业的人才管理和绩效管理做法的研究, 以及使用相同的“绩效理念”标杆对24家跨国公司和中国企业进行的比较研究。

本书是集思广益的成果, 它得益于上述研究项目及其他研究项目, 也得益于我们协助企业为制胜中国而做的实地工作, 还得益于我们与数百位业界精英所开展的讨论, 他们中有跨国公司和中国企业的高管, 也有在中国的外资和本土小企业的所有人或投资者。本书也是我们与在中国和其他地区的众多麦肯锡同事探讨的成果。这些同事与企业合作, 协助企业改善在中国的绩效, 与他们进行的探讨使我们获得了不

少洞见和概念。这些同事为本书做出了重要贡献，我们将在后文中对他们致以诚挚的谢意。

本书上篇概述了中国的商业格局在过去几年中所发生的变化，以及目前正如何继续演变。如今政府关系所起的作用，甚至是企业处理政府关系的方式，较之5年前已有所改变。同样，全球消费者的兴起和人才争夺战都对执行有着深远影响。第1章说明了这一不断变化的格局要求在华运营的跨国公司对执行给予更多管理上的关注。第2章阐述了执行究竟意味着什么，即调整应用精选的工具和方法，同时关注一些中国独特的重要执行原则。

中篇则开始进行一系列深入探讨，研究卓越执行对跨国公司在华运营的核心职能部门意味着什么。这部分的每一章都着力阐述当前和未来在中国取得成功所需开展的主要工作。这些章节描述了在中国开展这些工作所面对的独特环境，以及在华运营的企业如何针对中国的环境调整它们在世界其他地方成功运用的各种工具和方法（也就是我们所称的全球标准），从而提升在各项工作中的绩效。

我们主要根据职能划分这些章节，从第3章讨论营销开始，第4章论及产品开发，第5章介绍制造，第6章转而研究采购，第7章和第8章则分别探究分销和人才管理。在与跨国公司高管的讨论中，我们发现这是对上述内容加以组织和强调的最直截了当的方式，否则它们可能就会成为一堆错综复杂的变革建议。当然，这种方式并不意味着每个章节都会兼顾到本书所面向的各行各业的跨国公司读者（比如零售商并不从事制造，因而可能不甚关注制造方面的内容），但多数章节都考虑到了兼顾性。而且，在华零售企业的高管也会希望了解宝洁和其他制

造商正在做什么。中篇的最后就企业如何启动提高执行水准所需的变革提出了建议。第9章介绍了一个框架，用于对变革工作做优先排序并予以贯彻实施。

下篇是本书的结尾，展望了未来跨国公司在华的能力需求将如何以两种关键方式逐步演变。第10章阐述了并购管理法规已开始放宽的情况，以及这对有意在中国以收购方式实现增长的企业可能意味着什么。并购潮流在世界其他地区影响了企业的增长抱负，塑造了产业结构，我们认为未来10年间中国也会发生同样的事情。实际上，并购交易在中国已开始升温。执行的优劣始终决定着并购的成败，在世界上任何地方都是如此。要想在这场博弈中胜出，大大小小的企业都需要了解如何在中国环境下执行并购。

跨国公司正在逐步把全球标准和做法带入中国，并根据当地市场的严酷现实（成本压力、市场增长速度、模糊性和不确定性以及激烈的竞争）做出调整。第11章探讨了企业可以如何将在中国所做的调整应用到其他新兴市场，进而应用到发达市场，从而在这些市场获得成功。在不久的将来，今天在中国发生的事情，将对界定和重新界定几乎所有行业的制胜商业模式起到重要作用。那些不理解这一点、不去引领这一变化的企业，将被远远抛在后面。

在中国，已经到了企业高管将执行管理从后台推上前台的时候了。有太多的跨国公司带着宏伟愿景来到中国，却脱离了当地现实，结果面临着失败，因为它们在中国的执行标准远没有像在本国市场那样严格。本书旨在帮助这些企业走向成功。引用邓小平的名言，那就是我们必须“实事求是”，不要被“应该如何做”的教条蒙蔽而看不清市场的现实。

本书是麦肯锡公司及其众多员工经验积累所结出的硕果，我们两人的努力比起大家的贡献实在是微不足道。多年来，无数人或单独或共同地给予了我们两人诸多指导，这才使本书中所交流的观点得以形成。

麦肯锡公司的众多同事都做出了宝贵的贡献，我们最终能集辑成书，有些同事更是居功至伟。尤其需要指出的是，高旭(Paul Gao)先生和林静聪(Kevin Lane)先生都贡献了他们独有的知识，牵头负责了本书重要章节的撰写工作。高旭先生领导着麦肯锡公司在中国的汽车咨询业务部，对于汽车行业和其他行业在中国的分销业务拥有丰富经验。第7章就是围绕他对该主题的思考、研究和洞见而创作的。他是这一章的真正作者，这一章反映了他与那些在努力应对和克服在华分销挑战的本土企业和国际公司合作而积累的独特经验。与此类似，第3章则完全有赖于林静聪先生。林静聪先生领导着麦肯锡公司在中国的营销咨询业务部，并创立了麦肯锡公司中国消费者中心。他能说一口流利的普通话，对向中国消费者和企业进行营销的现状有深入而独到的见解。高旭先生和林静聪先生撰写了相关章节的初稿，并与我们

致 谢

