

McKinsey Quarterly

2013 Number 2

本书编委会 组编

中国新篇章



中国新篇章

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



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书以中国新篇章为主题，文章包括预测中国、中产阶级重塑中国消费市场、中国制造业迈入新时期、在PC+时代登上新高峰：杨元庆访谈录等。作者为麦肯锡全球各分公司的董事和顾问等。

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

中国新篇章 / 《中国新篇章》编委会组编. —上海:上海交通大学出版社, 2013

(McKinsey Quarterly丛书)

ISBN 978-7-313-09813-9

I. ① 中… II. ① 中… III. ① 中国经济-经济发展-研究

IV. ① F124

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第109033号

中国新篇章

《中国新篇章》 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:8.25 字数:144千字

2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷

印数:1~3030

ISBN 978-7-313-09813-9/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

无论中国新一届领导人是否着力重塑中国经济，中国经济都将发生改变。经济增速正在放缓，出口和投资已不再被视为拉动经济增长的引擎。公共政策的制定必然也将体现这些转变。简而言之，中国正在进入一个新阶段，必将不同于我们所熟悉的之前的中国。在本期《麦肯锡季刊》特别版中，我们着重讨论商业领导人面对中国新形势所必须了解的一些主题：

“再平衡”和新兴中产阶级。随着个人消费对中国经济增长的重要性越来越显著，对消费者提供服务将变得更加有利可图，但也更富挑战。《中产阶级重塑中国消费市场》一文重点分析了未来拉动消费增长的客户群——新兴的上层中产阶级、具有全球视角的年轻消费一代。同时，中国网络零售业的异军突起又增加了消费的复杂性。

生产向价值链上游延伸。中国新兴消费阶层的成长得益于工资增长，尤其是制造业。过去制造业主要靠低成本的出口来拉动，但为适应新形势，现在必须对运营体系进行升级，因为企业不能单纯以依靠廉价劳动力作为其唯一竞争优势。还要提高生产效率，梳理供应链、提升资本效率，同时满足国内消费者对高价值产品的需求。

技术与创新。消费者的期望值不断提高，这是在中国发扬创新精神如此重要且令人振奋的原因之一。我们与联想集团董事长兼首席执行官杨元庆的访谈中也提到了这一点，他认为创新精神对联想“PC+”战略至关重要。其他领先的中

国企业也非常重视创新精神，它们开始与大学建立新型的合作伙伴关系，将知识产权保护植入公司文化之中，打造年轻、富有创造力的人才新基地。

企业能力建设。中国清华大学经济管理学院院长钱颖一认为，中国企业还缺乏推动下一轮增长所需的真正的领导、管理和运营各类人才。但中国正在朝这个方向努力，公司能力建设也是对正规教育的有力补充。详细内容请参阅《中国式能力建设》一文。

新的投资环境。建设更加智能和更加清洁的中国城市，为投资者带来了无限机遇。但是，我们与一群领先投资人讨论后发现，对于私募公司来说，唾手可得的成长性回报时代可能已经结束。更多参与运营（这需要更加完善的公司治理）——将是获取未来经济收益的主要推动力。



上述巨大而深远的变化为新进者和进攻者提供了赶超现有领先者的机会，使得现有领先者原本来之不易的主导地位充满变数。我们希望这一期的《麦肯锡季刊》可以帮助您在前进的道路上成功掌舵。

祝您开卷愉快！

Handwritten signature of Nicolas Leung in black ink.

Nicolas Leung（梁敦临）
麦肯锡大中华区董事总经理

Handwritten signature of Gordon Orr in black ink.

Gordon Orr（欧高敦）
麦肯锡亚太区董事长

思想交流

我们的读者就季刊发表的文章与作者展开互动。

《麦肯锡季刊》刊登了两篇展望中国前景的文章：《2013年十大预测看中国》（作者Gordon Orr），以及《中国经济下一站》（作者Jonathan Woetzel、程欣和李秀军）。这两篇文章在网上引起了热烈的讨论。

《2013年十大预测看中国》

Kathleen Brush

kathleenbrush.com, 西雅图, 华盛顿州

“中国经济必须摆脱低成本生产模式，向创新转变。近几年中国的专利备案已经达到历史新高，事实上这仅仅是在已有创新基础上的增量性改进。如果中国制造的产品不能更好、更快和更便宜，那么对中国制造的需求就会大打折扣。”

作者答复：

“Kathleen，您说的很对。中国备案的专利质量的确参差不齐。虽然中国企业正加大研发投资，很多企业也取得了长足进步，但未来几年，继续推动中国经济增长的将是国内对更高价值产品的需求，而非对深度创新产品的需求。的确，苹果在2012年销售收入接近250亿美元，但智能手机的核心市场仍属于那些产品售价在100美元到150美元的本土企业。同样，在B2B市场中，绝对量是属于价值细分市场的，因为成本削减是最为重要的。”

《中国经济下一站》

Manjula Nair

加州州立大学北岭分校, 史蒂文森牧场, 加州

“发展越快，态度就要越审慎。中国必须注重资源短缺和环境可持续发展的问题。最近中国大城市严重的空气污染为政策制定者提出了新要求，即发展经济的同时，确保健康的城市生活。”

作者答复：

“资源匮乏以及城市化带来的社会和环境问题，已经成为中国政府领导层所关注的重点。最近召开的两会就强调了从土地城镇化向人的城镇化模式转变——兑现政府的承诺，即合理配置社会资源，提高人民生活品质以及共同富裕。中国对环境的投资将会持续增加，同时也会对城市规划、财政和政府绩效等指标重新思考。这些都是长期问题，需要全社会长期的共同努力。”



前瞻思考

26 预测中国

Gordon Orr

Gordon Orr (欧高敦) 以个人名义发布对中国的年度预测已持续五年。在本文中他对正确和错误的预测结果做了一番盘点，并坦承从中学到了什么。

聚焦新中产

34 中产阶级重塑中国消费市场

Dominic Barton, 陈有钢, 金春芳

人口结构的代际差异、内陆城市的快速崛起，正有力地塑造着中国消费市场的新格局。

39 赢取中国新中产

Max Magni, Felix Poh

至2020年，相对富裕的消费群将成为中国城市人口的主力。为了服务他们，跨国公司必须做出调整。

45 中国网络零售革命：线上购物助推经济增长

陈有钢, 张如琪, Richard Dobbs

网络零售业将继续释放累积的消费需求，并培育数量庞大的新生网络消费者，必将对中国经济产生更为深远的影响。

聚焦制造业

54 中国制造业迈入新时期

Karel Eloot, 黄学川, Martin Lehnich

以中国低廉的工资水平和飞速的经济增长为基础的战略恐难以为继。在新的挑战下，必须发展新的核心竞争力。

65 抓住中国节能机遇：案例研究

王平, 傅源, 陈晨

企业节能首先要从改变理念入手——而不是改进设备。中国一家大型国有企业的最新进展为各个领域的企业提供了宝贵的参考经验。



聚焦科技创新

72 在PC+时代登上新高峰：杨元庆访谈录

作为世界最大的电脑制造商之一，联想希望其移动设备业务有力地补充而非取代个人电脑（PC）业务。

77 中国式创新：新趋势和新突破

Gordon Orr, Erik Roth

从基因科学到移动应用程序的创新将取得重要进展，但透过表象看真实情况具有更深远的意义。

聚焦能力建设

86 培养中国商业领袖：对话钱颖一

麦肯锡董事长兼全球总裁Dominic Barton (鲍达民) 对话清华大学经济管理学院院长钱颖一，探讨了中国一流商业领袖的特质，以及未来继续成功所必备的技能。随着国家的变革，一流商业领袖的特质也在变化。

91 中国式能力建设

王平, Karel Eloot, Gernot Strube

能力建设已被诸多中国企业视作一大当务之急。我们在此提出三大建议：理实交融、激励并举和植根文化。

聚焦企业金融

96 私募股权圆桌访谈：来自一线的经验

投资人若懂得运用不同的技能组合，未来仍大有可为。

102 尽职调查：艺术、科学和自卫

David Cogman

中国赴海外上市公司的退市风潮引发了投资人对尽职调查的再思考，更加大了对暴露个中问题的微妙线索的搜查力度。

前沿洞见

02 中国基础设施建设：未来蓝图

Jonathan Woetzel, 陈有钢, Stefan Matzinger

中国是全球基础设施投入最大的国家。本文对中国所取得的成就及未来机遇进行了分析。

产业动态

12 广告业

14 医疗保健业

16 银行业

10 中国长途货运业一瞥：图说

Rachel Katz

这是作者在中国货运调研（由Fulbright Program提供资助）时拍摄到的照片，展示了中国货运欠发达却充满生机特点。货运的持续现代化将是中国经济发展与环境的关键改善因素。



18 世界金融版图之中国新角色

Richard Dobbs, Nicolas Leung,
Susan Lund

中国的金融市场不断深化，外资持续注入投资，资金也在向外流出。要胜任全球金融强国的新角色，中国需要具备什么条件？

聚焦城镇化2.0

112 户改：让更多人圆市民梦

Jonathan Woetzel, 陈有钢, 李秀军

把握机遇打造城镇化2.0版，必然涉及户籍、金融、财税等重大改革课题。我们将从本期开始逐一作介绍及探讨，以期抛砖引玉，凝聚共识。

118 中国城镇化新思考

——“城市中国计划”专家做客“城市会客厅”

城市中国计划联席主席、麦肯锡全球资深董事Jonathan Woetzel（华强森）和麦肯锡全球资深董事、中东及非洲基础设施项目负责人Herbert Pohl（郝伯特·波尔）与国家发改委城市和小城镇改革发展中心主任李铁一道，聚焦城市发展热点、重点和难点问题，以国际视角探讨中国城镇化。

其他栏目

思想交流

我们的读者就季刊发表的文章与作者展开互动。

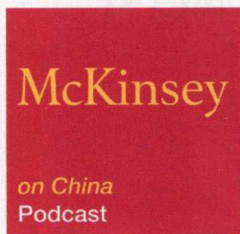
108 趋势

如火如荼的中国网络零售业

您现在可以在 iTunes 收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

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

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>



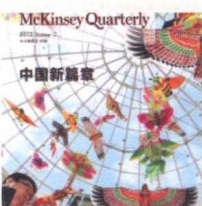
麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。
麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

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

麦肯锡季刊 ▼



留言	咨询	投诉	表扬	请文明发言，还可以输入114字
欢迎给我留言				
表情		图片		
☒ 同时发到微博		留言		

新浪认证

麦肯锡季刊官方微博 ~

[申请认证](#)

120 60169 1596

关注 粉丝 微博

本书可在当当网和亚马逊网上订购

产业动态

- 02 中国基础设施建设：未来蓝图
- 10 中国长途货运业一瞥：图说

- 12 广告业
- 14 医疗保健业
- 16 银行业

- 18 世界金融版图之中国新角色

中国基础设施建设：未来蓝图

Jonathan Woetzel, 陈有钢, Stefan Matzinger

中国是全球基础设施投入最大的国家。本文对中国所取得的成就及未来机遇进行了分析。

基础设施开发对中国政府而言仍属战略重点，长期以来的指导思想是经济现代化离不开公路、铁路、电力和电信建设。从20世纪90年代后期到2005年，一亿中国人受惠于电力和电信改善工程。从2001年到2004年，每年农村公路投资增长率高达51%。近年来，中国政府通过加大基础设施投资，减轻经济增速放缓的压力。

中国领导人也为未来规划了宏伟蓝图：让全中国的城市基础设施达到中等收入国家水平，并用高效的交通运输网将各地区紧密连接起来。本文以事实为依据分析了蓬勃发展的基础设施行业。

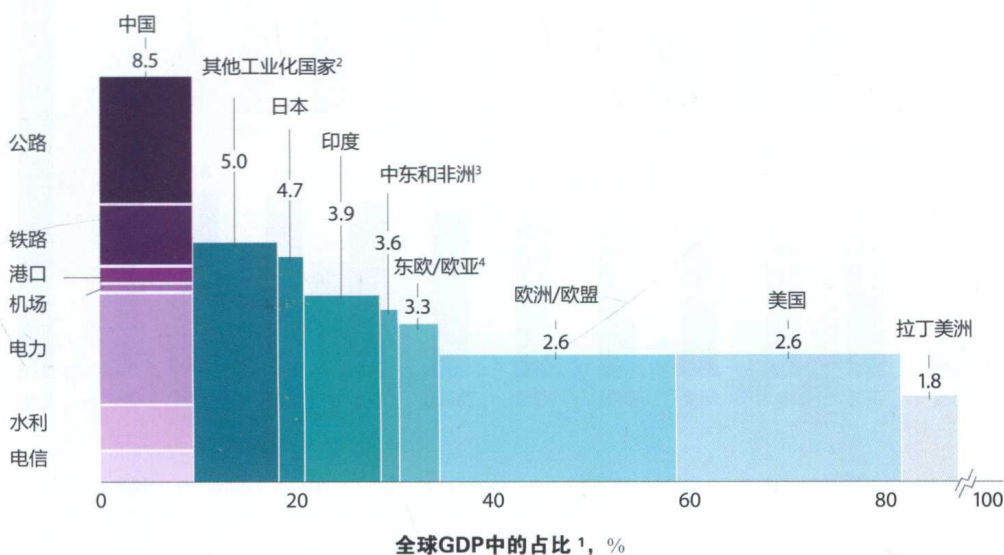
投资领袖

随着经济的持续发展，中国每年投入GDP的8.5%进行基础设施建设，远超过其他国家或地区的水平，这个数字是快速增长的印度的两倍，拉丁

美洲的四倍（见图1）。就绝对额而言，中国的基础设施年支出已经超过了美国和欧盟。在过去的20年中，基础设施投资多用于公路、电力、铁路和水利。基础设施的快速扩张也引发了人们对于设计、材料和建造质量的担忧，2011年由于信号故障造成的重大高铁交通事故和近年来多起桥梁坍塌事故就是问题的集中体现。另外，准确把握投资水平、运营成本和使用票价也是挑战重重。这个问题近期进入了公众的视野，因为老百姓发现自己难以负担昂贵的高铁票价。

图1 中国已经取代了美国和欧盟成为世界上最大的基础设施投资国

1992-2011年的基础设施支出
基于各国GDP的加权平均值



¹ 分析中的86个国家包含了世界GDP的87.1%，余下的12.9%的国家没有涉及
² 澳大利亚、加拿大、克罗地亚、冰岛、列支敦士登、新西兰、挪威、新加坡、韩国、瑞士、台湾（中国台北）和阿联酋
³ 不包含尼日利亚异常高的港口和铁路数据。如果包含，总的加权均值将达到5.7%
⁴ 阿尔巴尼亚、阿塞拜疆、保加利亚、格鲁吉亚、拉脱维亚、立陶宛、马其顿、马尔多瓦、黑山、罗马尼亚、俄罗斯、塞尔维亚和土耳其

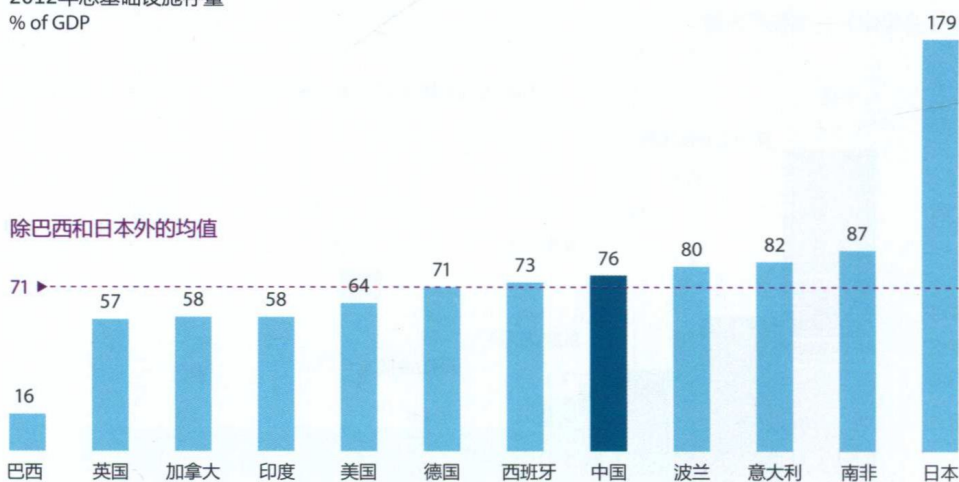
资料来源：HIS环球透视，全球水务情报局，国际能源机构（IEA），经济合作与发展组织（OECD）的国际运输论坛，麦肯锡全球研究院分析

追求世界级

中国的基础设施存量在GDP中的占比已经高于世界平均水平。事实上，中国的资产基数在GDP中的占比高于加拿大、德国和美国等发达国家（见图2）。尽管近年来建设质量稳步提升，中国的基础设施在世界经济论坛的全球竞争力因子调研中仅排名第44位。评估基础设施渗透率的全球标杆研究表明，中国最大的优势在于电信和电力系统。在电话和互联网使用以及电气化方面，中国不仅领先于发展中国家的平均水平，还直逼发达国家水平。而在公路铺设比例和提高水资源可得性方面表现欠佳。

图2 中国的基础设施存量在GDP中的占比已经超过世界平均水平

2012年总基础设施存量
% of GDP



资料来源：HIS环球透视，全球水务情报局，经济合作与发展组织（OECD）的国际运输论坛，OECD永续盘存法，麦肯锡全球研究院分析

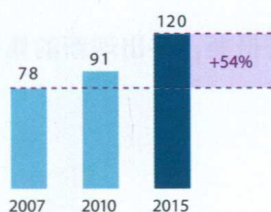
宏伟蓝图

中国领导人为相关基础设施行业制定了宏伟目标：从现在至2020年，中国建设70座新机场，新增4.3万公里高速公路，大力扩张港口设施（见图3），至2015年铁路里程新增2.2万公里。展望未来，我们预测从现在到2030年，中国在此类基建项目上需花费160万亿美元（占GDP的6.4%）才能维持现有的资产存量水平。电力、公路、电信和水利仍将是投资重点。

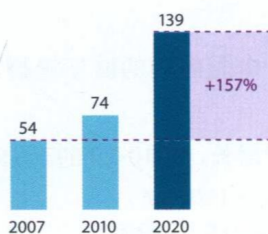
图3 中国计划大力扩张各关键基建行业以推动未来增长

■ 扩张计划

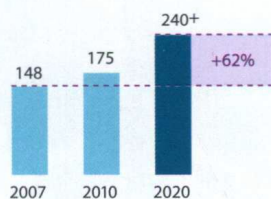
铁路总里程，千公里



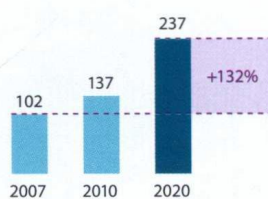
高速总里程，千公里



机场，机场数量



集装箱码头，百万TEU¹



¹ 20英尺集装箱单元

资料来源：HIS环球透视，全球水务情报局，经济合作与发展组织（OECD）的国际运输论坛，OECD永续盘存法，麦肯锡全球研究院分析

基础设施的资金从很大程度上还将来自国家财政。中国各级政府承担了96%的基础设施建设资金。具体而言，政府承担了99%的城市公交和机场项目，80%~85%的电力、水利和港口项目资金。余下的由私营部门投资。随着基础设施建设资金从2001年的1160亿美元攀升至2010年的5000亿美元，工程建筑公司也如雨后春笋一般，从4.5万家猛增到7.1万家。无怪乎全球十大建设工厂公司（根据2010年收入）中有五家来自中国。

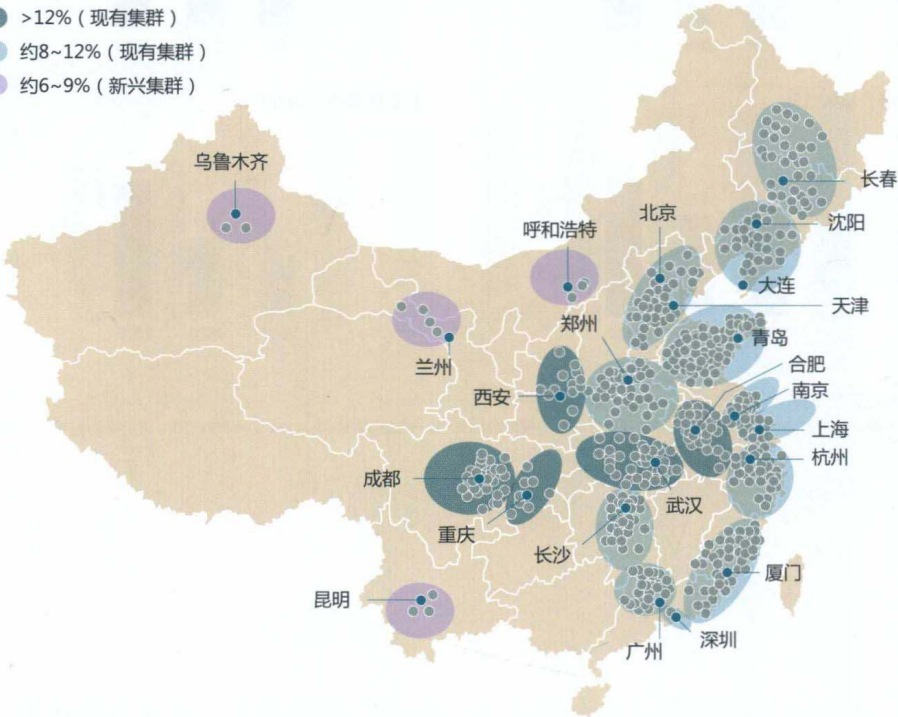
区域整合

新蓝图巧妙地将基础设施建设、城市开发和区域经济增长连接到一起¹。沿海中心城市作为中国最大、最富裕的经济区域，将继续大力投资贸易相关的基础设施。但在未来，产业增长更快的内陆地区将享受更大比例的基础设施投资。中国还在准备建设十大物流走廊，通过新增铁路、高速和桥梁枢纽连接各大城市群（见图4和图5）。内陆地区将获得额外拨款，用以提高资源利用率和应对环境问题。东部大城市中的一部分基础设施投资将着力于实现从传统制造业向高科技、服务业和先进制造业的转型。

图4 中国内陆的城市集群将承担更多的经济份额，并出现新的集群

GDP增长，2010-20¹的年复合增长率

- >12% (现有集群)
- 约8~12% (现有集群)
- 约6~9% (新兴集群)



¹ 实际工业CAGR（年复合增长率），政府规划包含四个新兴集群：呼和浩特、昆明、兰州和乌鲁木齐，虽然目前他们的城市人口和经济规模较小。

1 十二五规划中明确规定了基础设施发展目标。

图5 基础规划中设定的新物流走廊将连接以下全新和新兴的城市集群

已规划的关键物流通道

- ### 5 东部沿海到西南之间

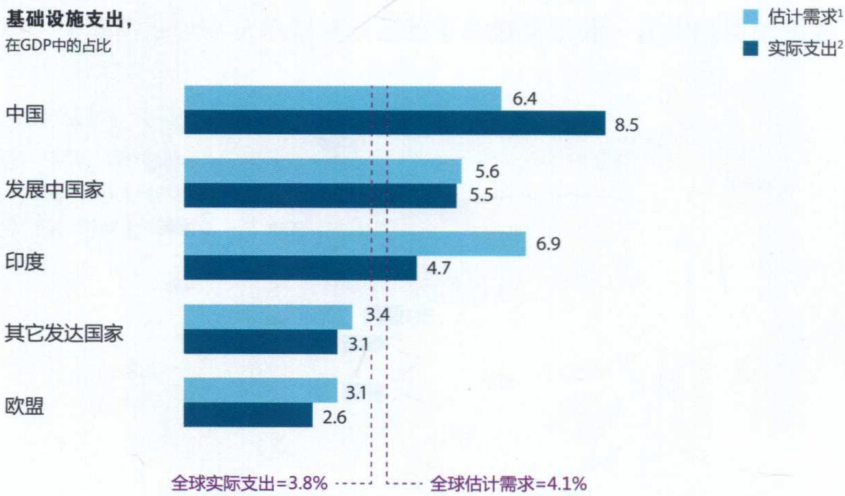


资料来源：2009年3月，国务院物流业调整和振兴规划；麦肯锡分析

施展空间

经过多年高于世界平均水平的基础设施投资，中国打下了很好的基础设施基础。我们假定相关投资将维持现有水平。但是估计中国可能将未来的投资从现有GDP的8.5%降低到6.4%，同时保持存量占GDP总量的71%，这是世界前十大经济体的平均水平（见图6）。相对而言，我们估计全球的平均基础设施投入有待提高，需从GDP的3.8%提高到4.1%才能维持现有存量的质量。对于巴西、印度和美国等诸多国家而言，投资会增长得更快。

图6 未来中国可以在基础设施投入低于历史水平的同时，保持恰当的基础设施存量比例



¹ 基于2013-2030年的增长预测
² 1992-2011年有数据年份的加权年均支出
资料来源：IHS环球透视，国际水务情报局（GWI），经济合作与发展组织（OECD）的国际运输论坛，OECD永续盘存法，麦肯锡全球研究院分析

如果中国维持现有的高投资水平，将有可能重蹈日本的复辙（即引发争议的基础设施过度投资）。同时还存在机会成本的问题。中国若降低基础设施的投资比例，可以释放一部分资源发展服务业（该行业需要资本投入创造就业）和投资科研（例如：能源效率和可再生能源）以减轻工业化对于环境的负面影响。中国可以通过提高基础设施生产率进一步减少投入，关于这一话题请参阅麦肯锡全球研究院的相关报告²。

2 本报告由麦肯锡全球研究院撰写，全文内容参见mckinsey.com，2013年报告《基础设施生产力：如何每年节省1万亿美元？》