

時報出版 next

第一手大陸分析資料出爐

麥肯錫

中國投資報告

China

作者——華強森 譯者——齊思賢

中國市場低成本的製造能力和龐大的人力資源，成為全球企業必爭之地。面對中國大陸經濟巨變的風險，投資者如何於攻城掠地之際，長保本身的競爭優勢？麥肯錫依照不同產業深入剖析，絕對是您投資中國的權威情報。



NEXT
麥肯錫中國投資報告

作者：華強森

譯者：齊思賢

主編：周翠如

編輯：林芳潤

董事長：孫思照

發行人：孫思照

總經理：莫昭平

總編輯：林馨琴

出版者：時報文化出版企業股份有限公司

108 台北市和平西路三段二四〇號三樓

發行專線：(02)2366-6843

讀者服務專線：0800-231-705 (02)2304-7203

讀者服務傳真：(02)2304-6858

郵撥：01-38540 時報出版公司

信箱：台北郵政七九九九信箱

時報悅讀網：<http://www.readingtimes.com.tw>

電子郵件信箱：big@readingtimes.com.tw

活動企劃：黎家齊

美術編輯：黃昶憲

印刷：科樂印刷有限公司

初版：二〇〇三年九月一日

定價：新台幣二二〇元



◎行政院新聞局局版北市業字第 八〇號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

ISBN 957-13-3966-0
Printed in Taiwan

國家圖書館出版品預行編目資料

麥肯錫中國投資報告 / 華強森 (Jonathan R. Woetzel)
著 ; 齊思賢譯 . -- 初版 . -- 臺北市 : 時報文化 , 2003
〔民92〕

面 : 公分 . -- (Next : 114)

譯自 : Capitalist China: strategies for a revolutionized
economy

ISBN 957-13-3966-0 (平裝)

1. 產業--中國大陸 2. 經濟 -- 中國大陸 3. 投資--
中國大陸

555.92

92014612

Capitalist China

Strategies for a Revolutionized Economy

by Jonathan R. Woetzel

Capitalist China

A Next Book/September 2003

Copyright © Jonathan R. Woetzel 2003

Published by arrangement with Mckinsey & Consulting Company Inc.

Complex Chinese edition copyright

2003 CHINA TIMES PUBLISHING COMPANY

All rights reserved.

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

For information address : China Times Publishing Company

ISBN 957-13-3966-0 Chinese Language Edition

*Next Books are published by China Times Publishing Company, an affiliate of China Times Daily, China
Times Publishing Company, 5th Fl., 240, Heping West Road Sec.3, Taipei, Taiwan.*

PRINTED IN TAIWAN

麥肯錫中國投資報告

華強森 著
齊思賢 譯



關於 next

這個系列，希望提醒兩點：

1. 當我們埋首一角，汲汲於清理過去的包袱之際，不要忽略世界正在如何變形，如何遠離我們而去。
2. 當我們自行其是，卻慌亂於前所未見的難題和變動之際，不要忘記別人已經發展出的規則與答案。

我們希望這個系列有助於面對未來。
我們也希望這個系列有助於整理過去。



目錄

推薦序 台灣有必要重新思考中國的廣大商機 賀陸廷
古普塔 013 010

前言

第一章 中國大陸變革的原因 016

轉型為市場經濟 018

進入WTO後的中國：

哪些事物真的會徹底改變？ 033

第二章 高科技革命 052

讓中國大陸消費電子產業走入全球 053

聯想：打造電腦巨人 068

孕育成功的半導體業 078

康寧公司：快速成長及高科技熱潮 089

第三章 核心領域面臨的困境

100

中國汽車產業摩拳擦掌 101

重塑中國的大鋼鐵產業 112

進化中的中國物流環境 122

東方海外貨櫃航運有限公司：亞洲運輸市場的贏家 138

第四章 生機勃勃的能源業

148

天然產業大競爭 149

英國石油公司：全力投入 162



重新塑造石化產業 172

必和必拓公司：建立一個穩紮穩打的事業 184

「煤」合 196

第五章 零售業振衰起敝 210

路邊零售業 211

路易威登：為奢華下定義 221

挽救中國的百貨公司 229

第六章 服務業邁向現代化 248

管理華人資金 248

波特曼控股公司：建立社群 264

改變媒體

273

第七章 投資的成功心法

290

投資進入世界貿易組織後的中國

297

重新調整結盟

307

第八章 結語

320



推薦序

台灣有必要重新思考中國的廣大商機

賀睦廷 (Martin Hirt)

近年來，台灣有數千家工廠拉下鐵門，結束營業。在此同時，許多高科技公司爲了追求更低的輸入成本（尤其是人力成本），也爲了更接近OEM客戶，以求更迅速地回應顧客需求，而開始在中國大陸設廠營運——IBM、戴爾電腦等國際資訊品牌的產品，多數由台灣廠商代工製造。

爲了追求更低的要素成本而將生產重心移往大陸，並非是全新的現象；早在十數年前，台灣已有高科技公司選擇這條路。然而，如果這些高科技公司無法洞悉大陸市場所提供的其他許多好處，並且迅速地從中獲益，很有可能將自己逼入牆角。

對精明的企業而言，進軍中國大陸應該不僅是在削減成本——一個永無止盡的壓力下，試圖延長企業壽命的一個機會；同時也應該是企業徹底改變競爭地位的一個契機。

許多成功的台灣企業，仍未具備成爲世界級製造商所需的規模或技能，而只是一味地追求人力或原料成本的縮減，並不足以建立持久性的競爭優勢，因爲任何成本的縮減，都有可能被亞洲其他

企業趕上——包括中國在內。

雖然台灣企業也具備設計才能，並且能夠提供額外的加值服務，但是在此層面上，來自 *Solectron* 與 *Flextronics* 等大型企業的威脅越來越深；這些具有全球規模、以外包爲主的企業，正在中國大陸迅速擴展勢力。這類業者具備世界級的設施、效率高得嚇人的供應鏈，以及適應各種生產規模的能力，因此能夠以更低廉的成本，爲跨國性客戶提供全方位的解決方案。此外，他們以國際化的方式經營生產據點已行之有年，所以將相關技術能力轉移至中國大陸這個新據點，自然較不費力。

台灣企業即將與兩項更深層的競爭優勢來源失之交臂；其一是跨國企業正積極在中國取得、或自行建立研發能力；例如西門子在北京擁有三百位工程師，致力於行動電話的開發；*JDS Uniphase* 則在中國購併一家製造光學零件的企業，主要就是看中該企業的研發技能；此外，思科也與中國十所大學結盟。相較之下，台商卻習慣將他們的知識「至寶」根留台灣，而不願意採用中國大陸垂手可得之高素質、低成本的研究人才。

台灣企業將錯過的第二項商機來源，就是大陸市場本身。在中國經營的跨國企業，經常將大陸市場的業務視爲第一要務，而將其他地區的業務擺在後頭，或者至少議兩者一視同仁。太多在大陸設廠的台灣企業，卻將重心放在和以往相同的同一群全球客戶上。台灣企業必須採取更爲決斷的行動，否則將眼睜睜地看著競爭優勢逐漸流失。

首先，台灣企業應該開發大陸市場的巨大商機，管理高層應指派公司裡最優秀的業務開發與銷售人員，負責這一部分。可參考的做法之一，是留意那些有市場優勢的中國企業（例如行動電話市場），自我定位為他們的代工廠；另一種做法是直接打入中國的零售通路，因為一般而言，中國市場的進入障礙較低，品牌領導地位也經常易手。

其次，透過生產流程的提升和較低廉的人力成本，可以降低整體製造成本。諸如提高生產力、降低庫存或提升生產品質等措施，相較之下較難仿效。況且，除了節省人力成本外，通常還可節省一五～三〇%的總成本。

最後，台灣企業應著手將研發工作移往大陸。台灣的高科技製造商，已逐漸將生產重心轉移至中國大陸；同等比例的研發工作，應在三年內也轉移到大陸進行。

要實現上述目標，台灣企業必須改變他們對大陸市場的觀點。高科技業若遲遲不採取行動，短期之內即有可能因發展和獲利不足，被迫退出市場。長期而言，台灣可能被將到手的寶座，拱手讓給來勢洶洶的挑戰者——例如中國。

（本文作者為麥肯錫台灣分公司總經理）

前言

古普塔 (Rajat Gupta)

過去十年，中國大陸成爲全球經濟成長的重鎮。中國大陸向來被視爲深具潛力的市場，在消費者所得日益增加的情況下，如今更成爲全球企業的兵家必爭之地。透過出口、供貨給已開發市場和與新興經濟體競爭，中國大陸低成本製造能力和龐大的人力資源，逐漸改變全球各地的產業面貌，而且已經超越美國，成爲全球外來直接投資的主要目的地。中國大陸茁壯之後，在亞洲經濟及政治領域上的角色，也越來越吃重。已有中國企業榮登《財星》雜誌 (Fortune) 全球五百大企業，而且幾乎所有世界級的大企業，都在中國大陸設有據點。展望未來，在服務部門、勞動生產力及基礎建設齊步成長下，中國大陸勢必還有更多的改變。

不過，想在中國大陸出人頭地，向來不容易，重大挫敗的例子不勝枚舉。大家公認的心得是，無論國內或國際的投資者，都得長期耕耘才能開花結果。世界級企業進入的領域，競爭一定相當激烈——例如，全球最便宜的消費性電子產品就在中國大陸。中國大陸的出口產品也因此快速壓低全球的價格。在開放程度較低的領域方面，中國大陸的典章及法令往往殘缺不全，顯示長期缺乏商務



史；尤其是金融部門，仍然受到政府法令制約，經營環境受到扭曲，偏袒當地業者。能夠掌握必要人力及資源、贏得市場的企業，縱使有，也少之又少。

麥肯錫公司自一九八五年以來，一直積極服務中國大陸境內的當地及跨國企業，以因應及克服上述挑戰。第一家分公司是一九八五年設立於香港，接下來一九九一年台北分公司開業，一九九三年是上海，一九九五年則是北京分公司。如今在大中華地區上述的四大都會區，我們擁有一百五十多位顧問和二十位合夥人。

個人先後以北京清華大學商學院董事，以及上海市長國際企業領袖顧問委員會成員的身分，推動麥肯錫在中國的工作。這些職務讓我有機會親眼目睹最近十年內，中國大陸令人刮目相看的轉變。我多次訪問亞洲，曾經結合中國大陸與印度的行程，然後兩相比較。過去十年來，中國大陸較為快速的進步，的確讓人瞠目結舌，也徹底改變印度企業看待國際及國內商機的態度。

華強森在麥肯錫大中華區服務超過十五年，目前是麥肯錫駐上海的董事。他在本書結合集體的智慧，針對中國大陸經濟演變的成因，以及在這個環境中勝出的條件，提出洞見。他和他同事們省察的觀點非常廣泛，包括中國大陸快速變遷的高科技革命、新興的服務業，包括零售、金融服務及媒體等逐漸開放競爭的部門。本書希望讓讀者同時了解推動這些變革的原因，以及未來如何取得競爭優勢。麥肯錫的一些客戶和知名企業家，也在訪談中提出一些深入的觀點，說明他們在中國大陸成功的重要因素。