

[美]李侃如(Kenneth G. Lieberthal) 著

[加拿大]鲍达明(Dominic Barton) 作序

应对中国挑战

MANAGING THE CHINA CHALLENGE

企业如何在中国获得成功

How to Achieve Corporate Success in the People's Republic

魏星 等译

赵梅 周晟茹 审校

中国社会科学出版社

[美]李侃如(Kenneth G. Lieberthal)

[加拿大]鲍达明(Dominic Barton) 作序

应对中国挑战

MANAGING THE CHINA CHALLENGE

企业如何在中国获得成功

How to Achieve Corporate Success in the People's Republic

魏星 等译

赵梅 周晟 审校

藏书

中国社会科学出版社

图字 01-2012-4488

图书在版编目(CIP)数据

应对中国挑战 / [美] 李侃如著; 魏星等译. —北京: 中国社会科学出版社, 2014. 10

书名原文: Managing the China challenge

ISBN 978-7-5161-4262-2

I. ①应… II. ①李…②魏… III. ①跨国公司-企业管理-研究-中国
IV. ①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 090983 号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 任 明 夏 侠
责任校对 侯韶华
责任印制 李 建

出 版 **中国社会科学出版社**
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 (邮编 100720)
网 址 <http://www.csspw.cn>
中文域名: 中国社科网 010-64070619
发 行 部 010-84083685
门 市 部 010-84029450
经 销 新华书店及其他书店

印刷装订 北京市兴怀印刷厂
版 次 2014 年 10 月第 1 版
印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16
印 张 10
插 页 2
字 数 128 千字
定 价 38.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社联系调换
电话: 010-64009791
版权所有 侵权必究

中文版序言

自 1978 年十一届三中全会召开以来，改革开放一直是中国的一项基本国策。在过去三十多年中，它为中国经济的迅速发展和取得一系列辉煌成就立下了汗马功劳。实施对外开放战略，促使境外跨国公司向中国提供产品、资金、技术、管理技能和进入国际市场的“通行证”，促进了中国的经济发展。

尽管目前在中国的各行各业中都有外资企业活跃的身影，但对于很多跨国公司的高层管理人员而言，中国仍然是一个充满神秘色彩的国度。他们很难了解中国政府的决策，尽管政府决策在他们的商务活动中起了非常重要的作用。对他们而言，中国政府往往就像一个“黑箱”。由于无法得知决策权握在谁手、政策如何制定，也不知道政府官员决策的动机，他们倍感不安。

多年以来，我一直认为，加深对中国行为方式的了解有助于提升其他国家与中国的合作水平，实现互利互惠。在我整个的学术生涯中，许多研究和著作都体现了这一基本理念。

本书是为那些在中国从事商务活动或计划前往中国开展业务的跨国公司高层管理人员所写的。本书的第一部分试图为西方企业的高管们提供一些基本信息，帮助他们了解中国的政治经济状况（即政府施政与经济运行之间的关系）。在此基础上，本书的其余部分讨论了一些西方企业策略中有代表性的问题，

并提出了合理的建议。

因此，本书的受众是西方跨国公司的高层管理人员。然而，一些中国读者可能同样会对这本极具可操作性和实用性的书产生兴趣，从中可以看到我为跨国公司制定中国战略提供了哪些具体操作性的意见和建议。我希望中国读者能通过本书加深对西方企业高管制订公司战略的了解，并看到在一些特定的领域，中国的政治经济体制对西方跨国公司进入中国带来的挑战。

本书脱胎于我多年来在密歇根大学罗斯商学院开设的一门课程。许多修过这门课的学生后来都曾到中国工作，他们长期以来一直与我保持联系。他们告诉我，这门课对他们了解如何在中国高效开展商务活动是多么地重要。因此，我决定写一本书，为更多的商界人士提供帮助。

感谢中国社会科学出版社出版此书，感谢清华大学的魏星博士翻译本书。我还要感谢中国社会科学院美国研究所赵梅博士为本书中文版的出版提供帮助。

李侃如

2014年5月

序 言

中国显然已使自己成为世界新的经济中心。在接近两位数的国内生产总值（GDP）增长率下，中国已成为全球越来越多产业的关键影响因素。已不再可以说中国只是向世界出口廉价成品和“中国价格”的来源地；很多中国领先的商业已在本土市场的需求带动下提升其在产业链中的位置，对全球传统领先者形成挑战。事实上，中国生机勃勃的国内需求已经成为其最大的吸引力之一。此外，中国每年毕业的成千上万工程师使中国不仅是世界最大的资本来源，也是最大的人才来源。综合这些投入，包括国内需求、出口能力、资本和人才，在政府有效的介入下，将成为 21 世纪潜在的最有力的宏观经济动力。

当然，中国的经济发展将继续有起有落。不管统计数字表面上看起来如何，中国并没有铲除经济波动，实际上还有日益增长的挑战需要克服。在短期内，中国领导人面临着使通货膨胀回到可接受的水平，以及使大型国有银行从 2009 年的过度放贷中恢复的挑战。长期来看，为实现经济的持续增长，必须解决诸如社会整合、环境破坏、人口老龄化、改善与地区及世界上其他国家的关系等问题。

在这种大环境下，国际公司所面临的机遇将是巨大的，而这不仅仅是对世界 500 强企业而言。展望未来，越来越多中等规模、过去仅关注国内市场的企业将发现它们越来越紧密地与

中国发生联系。中国将不再只是制成品产地，而且也将是设计、研发和销售的来源地和目的地，很多国际企业将视中国为它们的“第二故乡”。不仅制造业企业，国际服务类企业也开始在中国运营。中国的国外直接投资从未如此巨大及多样。企业家会发现自己的工作通过功能性职责、业务部门或区域性领导职能，越来越多地与中国发生联系。很难想象未来的首席执行官们的简历中没有与中国相关的内容。

相较每一项国际企业在中国的成功，更多的是失望。有一些是其雄心在项目执行之初就错位了。例如，与在其他大规模经济体里一样，试图在中国通过击败国家冠军企业而成为本地市场的领导者是非常不现实的。还有很多失望是由执行上的错误造成的。任何新进入中国市场的企业，或已经进入中国市场但希望拓展新的经营领域的企业，必须充分了解和學習其他企业的经验。同样重要的是，企业家、高管或商学院的新毕业生来到中国时必须认识到，他们的中国同行们期待他们从第一天起就清楚如何在中国做生意。

李侃如的这本书简明分析了在中国做赚钱的生意将面临的挑战、推荐的路线图，以及国际企业家需要提出的重要问题。基于他多年的学术研究，以及为政治家及商业领导人建言的经验，李侃如对中国政商关系有着独到的见解。他详细指出了政治家与企业家是如何相互依赖的，在哪些地方会产生内部紧张关系，以及国际企业如何在这种情形下运营。

李侃如也打破了一种迷思，即只要在中方获取一位核心人物的支持，其上下左右的人员都将和这个国际企业站在一起。在中国的各级政治和商业体系中，监督与平衡并举，很大程度上形成了以共识为基础的决策方式。李侃如通过勾画出中国企业领导者的职业晋升途径及中国共产党在职业晋升中所起的作用，来使这一情形活灵活现。在全书中，李侃如以翔实的案例详细说明了各项原则。

本书明确指出了在中国运营的一些风险，无论这些风险是经济的、操作性的，还是声誉性的。企业家应当仔细思考这些风险对商业机密安全性的影响。在中国国内和境外的声誉风险，本书也有涉及。例如，中国的网络博客能够在国内引发措手不及的情况，而企业供应链的不当操作也会很快转化为国际性尴尬事件的来源。虽然这些风险难以规避，但却可以预知或缓解。李侃如将他的经验融入可操作的方法中，指导企业家在危机四伏的环境中运营企业。

这是一部来华工作前和来华后都要读的书。通过对各种挑战的全面分析及富有洞察力的应对建议，本书有效地指引企业家走上正确的方向，避免重蹈他人覆辙。本书有潜力使任何一位企业家的中国经营战略快速起步。

美国麦肯锡公司全球执行董事

鲍达明 (Dominic Barton)

2014年3月

前 言

西方的跨国公司正面对不断变革的全球现实。肇始于 2008 年的全球金融与经济危机使西方的权威下降、资金减少，但主要发展中国家在此期间运转得相对较好。这一权力转移产生了相应的后果。跨国公司近 20 年来已经习惯了在“华盛顿共识”的框架下运营。通行的解释认为这一共识设定了优化增长的最佳途径，包括综合高质量的治理制度、相对自由的市场、法治、自由民主、开放的资本及消费市场和良好的公司治理等因素。这些想法已经深深融入西方国家的政策，并对主要的多边经济、金融和贸易制度的决策产生影响。

问题在于，自 20 世纪 80 年代以来，中国取得了前所未有的成功，但除了相对开放的市场以外，从未采用上述共识中的任何一条。受到中国高速增长的影响，多边国际组织，如国际货币基金组织、世界银行和 20 国集团可能不再采用西方所熟知的最佳模式作为其运行的前提。

中国及其他主要发展中国家在国际经济中的角色也在发生变化。早先，西方国家提供金融资本资助发展。目前，发展中国家资本充裕，而西方国家大多是净债务国。在撰写本书时，中国的外汇储备已达到 3 万亿美元。中国也正集中升级其科技能力，并通过政策杠杆以市场准入为交换从西方企业取得技术。其目的在于成为先进技术的来源，而非限于通过授权或购

买来获取突破性的技术进展。在强劲的经济增长及成为世界第二大经济体的前提下，中国政府感到自己在全球的地位已经改变了。

总而言之，中国的影响力在多边经济与金融治理机构中有所增长（20 国集团取代七国集团、国际货币基金组织、世界银行及其他机构）。随着这一进程的持续，其他发展中国家，如印度，也将提升自己的作用，西方国家对国际体系的巨大影响将不可避免地减少。一个最为重要的问题是，中国政府将在何种程度上继续保持现有的国际规则，抑或将使其与自己的经验、优势及实践相一致。

如果后者在一定程度上成为现实，多边国际机构可能会开始对知识产权、技术转移、信贷条件和资本要求等问题采取截然不同的立场。目前的局面显然还不确定。但跨国公司需要认识到，随着国际实力分布的调整，国际规则及实践很可能将伴随这一过程发生潜在的、令它们不适的挑战。为了成功，跨国公司将需要适应新的环境。

本书并非关注全球经济，而是特别关注中国。它清楚地向希望在中国做生意的跨国公司说明影响中国未来的宏观动力及中国实际的运行方式。这些含义既令人欣慰，也令人不安。一方面，事实上可用的有关中国如何运作的知识比很多企业界人士意识到的要多得多，这些知识能够帮助企业家获得实实在在的经营优势；另一方面，这些知识意味着多数跨国公司需要在很大程度上调整它们标准的企业经营实践以保持竞争力。企业如果成功实现了这些变革，将发现它们经营和生产各个方面几乎都准备充分，能够从未来 30 年的全球增长中受益，其中势不可挡的主要增长将出现在发展中国家。

在中国，国家始终至少是你沉默的合伙人。如果相关的官员反对，最好的商业计划也会失败，国家决策可以显著地影响企业的商业机会。本书因此首先从宏观层面解释中国的主要优

势和挑战，使读者能够理解国家面对的一些具体问题。接下来，本书从中国政府，包括共产党和政府，如何运作以及政府怎样对企业进行个别干预入手。理解国家的主要问题和中国特色的治理体系，是企业识别商业机会与风险的关键。在中国，机会与风险并存。

本书其余部分解释对品牌、人力资源、政府关系、产品开发、市场营销、企业社会责任和风险缓解等企业战略诸方面初步分析的启示。由于国际实践正逐步脱离“华盛顿共识”，针对中国商业环境做出有效的调整将帮助企业和其他经济体运行得更好。

每家企业都各不相同，也没有一本书能够满足每家企业的需求。但是，每家希望在中国运营的企业都得以从对中国商业环境和获取成功需要注意的问题的深刻理解中获益。因此，本书并不寻求提供全面的答案，而是希望形成问题框架。在中国这样一个重要且充满活力的地方，知道提出正确的问题是至关重要的。

致 谢

感谢很多企业高管、中国同事，以及从前我在密歇根大学罗斯商学院的学生，是他们长期以来对于本书中若干讨论的洞见和反馈影响了我的想法。任何提及他们名字的尝试都可能有一挂一漏万的风险。但是，如同任何一部著作，本书也是众人智慧的结晶，我希望向他们表达诚挚的谢意。

我要特别感谢给予我非凡帮助的两位研究助理。当我在密歇根大学工作时，杨林（音）在资料整合方面做了出色的工作。在布鲁金斯学会，罗伯特·奥布莱恩（Robert O'Brien）在资料获取和繁杂的书稿出版准备上提供了极有价值的协助。他们非同一般的技能和效率使本书的写作轻松许多，并充满了乐趣。

我在密歇根大学工作时写就了本书第一部分的初稿，在我进入布鲁金斯学会后正式完成本书。两个机构都提供了卓越的研究环境及相应的支持。我想不出能有比这两个更好的地方能让我形成我的想法，让同事来验证它们，并享受有助于清晰思考和写作的环境。我要深深地感谢这两个杰出机构的领导、学者和员工。

在布鲁金斯学会，迈克·奥海仑（Michael O'Hanlon）迅速并高效地推动本书的内部和外部评审流程。他还通读了书稿并提出了自己的建议。感谢他及多位匿名读者对完善本书做出的

贡献。布鲁金斯学会出版社极其高效和专业地使本书快速出版。感谢罗伯特·法赫蒂（Robert Faherty）和他的团队在本书从书稿到出版的过程中所做出的卓越工作。

即使在一个高水平的机构里，有时也需要独具远见的杰出个人为完成最高效的工作创造条件。在布鲁金斯学会，约翰·桑顿（John L. Thornton）就有这样的远见并提供了支持。他以诸多方式，提升布鲁金斯学会分析和解释中国发展及中国对美国乃至世界影响的能力。我十分荣幸能够担任以他名字命名的中国中心的主任，并从在他支持下汇聚在一起的学者群体中获益良多。

我的夫人林泉（Jane）一如既往地给予我理解和支持。她不仅阅读了书稿并提升其质量，而且通过诸多方式对本书的各种所需作出贡献。简言之，她是最棒的。

在我的人生中，我极其幸运地与两位异常杰出的学者成为朋友和同事。迈克尔·奥克森伯格（Michel Oksenberg）是卓越的中国专家，他以全身心的热情投入与中国的联系，并在学术和公共政策方面获得了巨大的（非物质）回报。普拉哈拉德（C. K. Prahalad）教会我如何在一个高度上思考国际商业舞台上的重大问题。我十分有幸与他们一起任教并合著著作，使我从中终生受益匪浅。不幸的是，他们都英年早逝，迈克尔·奥克森伯格和普拉哈拉德分别于2001年和2010年辞世。谨以此书怀念他们。

目 录

中文版序言	(1)
序言	鲍达明 (1)
前言	(1)
致谢	(1)
第一章 中国向何处去	(1)
一 历史教训	(4)
二 新方法	(9)
第二章 增长的动力与阻力	(13)
一 增长的主要动力	(15)
二 持续快速增长的主要障碍	(28)
三 外部障碍	(48)
四 结论	(53)
第三章 经营环境	(55)
一 权力路径	(57)
二 解读党政决议	(63)
第四章 跨国公司战略的必要调整	(67)
一 定位公司在中国的战略	(69)
二 与政府的关系	(73)

三 消费品的开发	(76)
四 人力资源	(81)
五 区位战略	(84)
六 市场营销	(85)
七 结论	(88)
第五章 风险管理	(91)
一 政治风险	(93)
二 声誉风险	(103)
三 道德风险	(107)
四 网络风险	(112)
五 环境风险	(116)
六 公司治理风险	(120)
第六章 展望未来	(123)
主要参考文献	(128)
出版后记	(145)

第一章

中国向何处去

- 一 历史教训
- 二 新方法

