

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

## 降服猛虎

虎年在华经营的新现实

耐迪贤和殷惜

---

2010年3月

# 降服猛虎

## 虎年在华经营的新现实

2010年2月14日,中国人民迎来了虎年。中国的传统尊重虎的高贵,但同时惧怕虎的凶猛和变幻莫测。在中国十二生肖轮回中,最近一次虎年是1998年,当时中国安然度过了亚洲金融危机的动荡余波。2010年的虎年将为中国带来些什么呢?

### 中国的宏观经济: 慎重变化, 无惊人之举

关于中国宏观经济的潜在风险有很多讨论,我们相信中国应该能够成功驾驭。2010年对中国而言更多地意味着稳定,而不是动荡。

- ◇ **经济刺激计划停止?** 中国4万亿人民币的经济刺激计划已取得成功,去年的GDP增长比预期更高,达到8.7%。但到2009年底,就业市场再度紧张。对钢铁、铜和电力等大宗商品的需求大幅增加,一些大宗商品的进口数量创下历史新高。大幅增长增加了对通货膨胀的担心。一月和二月预示着财政政策的转变,出现了资本收益税、贷款限制以及提高利率的潜在信号,所有行动都旨在抑制经济过热的风险。但是中央政府不会立即停止刺激性支出,因为经济增长的可持续性仍不明朗: 2009年,资本形成总额为8.7%的GDP增长贡献了8个百分点。<sup>1</sup> 中国政府也无需停止刺激性支出,因为其资产负债表仍然相当强劲。在新的一年里,预计北京将慎重推出经济刺激计划的逐步“退出策略”。
- ◇ **泡沫破灭?** 关于房产价格过高的争论已经非常激烈,有人预言将出现第二次泡沫。但实际上中国业主的贷款率较低,现金状况良好。只要他们没有其它更好的投资选择,业主将选择保留房产,而不是低价出售变现。此外,政府已经采取了措施为投机热降温;一月中旬的信贷紧缩使北京的二手房交易减少了70%。<sup>2</sup>
- ◇ **人民币升值?** 中国政府很少回应人民币升值的国际政治压力。目前进口比出口增长更快(与上年相比,一月进口增长86%,出口增长21%<sup>3</sup>),贸易不平衡的压力开始得到缓解。另一方面,确实存在热钱流入和通胀压力,成为政府的关注重点。因此,虽然未必会出现泡沫破灭或经济刺激计划突然停止的状况,但人民币升值则一定会发生,大多数分析师预计第二季度末人民币将适度升值。

大多数宏观经济转变将很可能没有人们所担心的那样剧烈,在华外资企业应该想办法应对。但是,中国商业环境的根本性改变在这个虎年可能会变得更加显著: 外资企业觉得它们不像过去那

1. 2009年资本形成对GDP的贡献率达92%,《人民日报》,2010年2月2日。

2. GaveKalDragonomics, 2010年2月1日。

3. 彭博社, 2010年2月11日; 注: 农历新年从2009年的1月变到了今年的2月, 进口增长幅度因此增加。

样受欢迎了。跨国公司的高管已经注意到中国企业，尤其是那些与政府保持密切联系的公司，越来越自信且谈判立场更加强硬。在欧盟商会发布的最新《中国建议书》以及2010年1月26日数个美国商业组织和代表签署的《关注对美国公司带来即时危险的中国政策发展》联名信中已经公开发表了这些意见。中国政府是在创建新的经济现实，从而使外资企业发挥更少的作用？

## 政府的当务之急：新的增长模式与积极的产业政策

北京正在引导经济朝着新的长期增长模式发展。现有工作重点仍将继续，包括基础设施投资（尤其是西部的基础设施投资），以及重新安排出口在整体经济中的重要性。但是，中国政府也意识到未来的增长应该减少对低成本劳动力和固定资产投资的依赖，转而依靠在价值链上系统提升的行业。为了实现这一目标，政府将“创新”作为指导原则之一，并且更加积极地打造与中国发展相关的行业。

北京正在推动传统的国企增强创新能力。比如，政府衡量国企绩效的指标已经发生了变化。目前，国企需要定义关于专利、研发支出和“新型”产品收入份额的创新导向型目标。此外，资本密集型增长的障碍有所增加，因为国资委提高了经济增加值在国企绩效考核中的比重。为了鼓励“自主创新”，政府打算将公开招标重点给予发展自有产品并在中国注册相关知识产权的公司。<sup>4</sup> 在很多行业中，中国对订立自主技术标准更有信心，对外国公司技术输入的依赖也比过去更少。中国将越来越多地采取颁布多样化的当地含量要求、建立国内认证体系以及实施国家许可流程等措施来确保“中国创造”知识资本和技术的发展。例如，自2005年以来外国制造商均未在风力涡轮机国家采购招标中胜出。<sup>5</sup>

本土公司已经开始遵循政府指令。中国的国家冠军企业，不管是国企或是民企，都成为了强大的竞争者并受到高度评价：华为、迈瑞、比亚迪和中国化工等。这些领军者取得今天的成就不仅仅是依靠廉价的劳动力，还有将特定的中国竞争优势转化为创新能力。例如，电信设备制造商华为在2008年世界知识产权组织国际专利申请中排名领先，2009年名列第二。<sup>6</sup> 其它成千上万的中国公司也紧跟它们的步伐，不仅扩展产能和销售，还建立通过创新实现增长的模式。本地制造手机的新型创新生态系统就是一个例子：很多小技术公司正在利用瑞丽科技的芯片组不断开创新的手机解决方案。

有些人怀疑向创新驱动型经济发展的举措是否可行。他们认为政府这只有形的手将权力从“私企”转移到“官僚式国企”，对实现最终目标起到了反作用。2009年最常引用的例子是政府接管钢铁、采矿、乳制品、航空公司以及国企的高额投资。然而，尽管2009年大型国企大量参与基础设施激励计划，但私企和中小企业至少保持了其投资的稳定性。根据工业利润和投资数据，私企和中小企业甚至在近几个月内出现了强劲反弹。

这一根本性的转变在中国商业环境的各个方面都有所体现，但是对不同行业的影响却存在巨大差异。在一些核心产业领域，政府正积极参与创造具有创新力的、充满生机的国内商业生态

4. “中国和谷歌”，瑞银集团，2010年1月28日。

5. 《欧盟企业在中国建议书2009/2010》，欧盟商会。

BCG分析：国家招标占中国整体市场的32%；跨国公司仍活跃在省级招标中，占市场总体份额的20%。

6. 世界知识产权组织。

系统——这让全球企业感到有些懊恼。这项积极的产业政策于2009年制定并颁布，是中国十大产业振兴计划的一部分。对于在华跨国公司来说，比如在消费品市场，它们在非常开放的商业环境中竞争，取得了斐然的成绩。2009年10月家电和汽车销售在政府支持的补贴计划下同比分别增长了35.4%和43.6%<sup>7</sup>。这些补贴计划在2010年继续推行。同样，医疗设备和制药企业必然将从政府用以升级医疗设备和扩大医疗保障覆盖面的8,500亿人民币医疗刺激计划中受益。而奢侈品牌行业也不例外，过去五年来这个行业一直以15%的年增长率发展。中国预计将成为全球最大的奢侈品市场，到2015年总价值将达到2,480亿美元。<sup>8</sup>

政府正在更加积极地塑造重大产业，但是将这一变化归因于为保护竞争力不敌跨国企业的中国企业的政治操控过于简单。相反，政府对本地企业和外资企业都施加了更大的压力，要求它们向更专业化的创新型企业发展，为中国创造更多的价值增值。这对在华经营的外资企业影响非常深远：在很多行业中，对那些仅仅增加制造产能、在中国直接销售全球产品的企业来说，能够享受特殊待遇的好日子一去不复返了。现在的中国市场规模庞大、增长迅猛，对大多数外企来说，中国不是一个可有可无的选择，企业必须按照新的竞争规则参与这一市场并加快真正的本地创新进程。因此，虎年可以被视为在华经营的外资企业遭遇空前风险的一年。

## 跨国企业的当务之急：实现本地化，不仅仅是产能投资

在虎年，要保持竞争力，跨国企业必须采取新的心态并设定新的管理议程。以下是跨国企业在推动“以创新为导向的”中国战略时需要着重关注的四个方面：

**加深对中国客户的了解。**为了建立在本地进行创新的事实根据，跨国企业必须认识到将中国客户简单地划分为“城市和农村”、“高级和低级”或者“大和小”客户群的做法并不全面。企业必须根据客户不断成熟的需求做出更为细致的划分。尽管全球产品在大多数情况下适应中国少数客户群的需求，但企业必须在剩下更为庞大的市场上推出与全球产品迥异的本地化产品。

**不断扩大市场经营范围。**在中国，市场金字塔的顶端正趋向饱和，而新的“中间市场”正在快速发展。中国二至五级城市的富有中产阶级<sup>9</sup>将以11.8%的年均复合增长率增长，总人数将从2010年的7,400万增加到2020年的2.25亿。这些地区的人口特征、生活方式和采购行为与大多数人的想法并不同。在这个虎年，超过4亿的中国人每天平均花费3个多小时上网<sup>10</sup>，互联网很可能是比实体渠道更为有效的销售介质。在B2B市场，中小企业增长迅速，业务需求日益成熟，成为新的业务对象。如果在华跨国企业不能制定一项明确的战略来扩大其在中间市场的经营活动，它们很可能会落后于市场曲线并在传统的高端客户群体止步不前。

**进一步深化本地化进程，特别是在产品管理、产品设计和研发领域。**一旦跨国企业深入了解了客户需求，就必须制定具有差异性的本地化模式，以推动产品的创新和交付。其中的关键不在于将个别的职能转移到中国，将中国作为低成本的加长工作台或者采购池，而是要从产品的本地化定义

7.《中国股票战略报告》，花旗集团，2009年12月。

8. 如欲了解更多信息，请参阅BCG报告《后地盘争夺战时代的中国奢侈品市场》。

9. 富有中产阶级的定义：个人可支配年收入在21,500元人民币以上；或者家庭年收入在6万元以上。

10. 如欲了解更多信息，请参阅BCG即将出版的报告《数字化新世代2.0》。

和开发中启动真正的本地化进程。例如，在中国汽车市场，仅有几家领先的整车厂和供应商在其价值链上进行了深入的本地化。<sup>11</sup> 但通常情况下，它们在中国的研发中心缺乏独立于全球研发总部的自治权，而在中国的采购基本都是根据全球产品的规格。相比之下，大众集团开始专门针对中国消费者设计独特的新车型。2008年6月，大众推出朗逸，2009年售出了146,460辆。<sup>12</sup> 目前，朗逸销量已经占大众汽车中国总销量的25%。为了在新的形势下取得胜利，跨国企业必须深刻了解政府对自身所处行业的本地化创新要求，然后采用真正的“以中国为中心”的战略，特别是要针对产品管理和研发的活动。

**进一步加大对本地人才的投资。**以绝对值计算，中国劳动力(15-64岁)将在2014年达到顶峰，估计将达到9.97亿。按相对值计算，中国劳动力今年已经达到人口高峰，占总人口的72%。<sup>13</sup> 从需求来看，企业更加复杂、规模更加庞大，要求劳动力掌握更高级的新技能。企业以前往往依靠少数高管人员领导大量被动的技术工人，但是现在它们必须增加大量专家和中层管理人员。这些员工应该可以进行战略思考，作出健全的管理决策，独立领导企业内部的技术应用。在像中国这样瞬息万变的市场，企业应该预计需要更多的时间、努力和金钱为各个职位寻找合适的人才。那些希望猎取、发展和挽留顶尖人才的企业必须在虎年提升自己的人才管理工作。只有拥有大批新型人才，跨国企业才能在中国展开以创新为导向的新战略。

对于很多中国人来说，刚刚过去的牛年是关于在恶劣的全球商业环境中进行坚持不懈的努力。今年的虎年意味着要重新思考中国新出现的经济情况，重新打造企业。那些在牛年成功跟随其谨慎步伐的企业在今年要当心不要掉下“虎”背。中国以创新为导向的新增长模式需要企业具备极大的冒险精神，下新的赌注，用睿智的手段应对狡黠的“老虎”擅长的各种招数。

11. 如欲了解更多信息，请参阅BCG报告《决胜金砖四国汽车市场》。

12. 汽车销售数据。Auto.sohu.com/cxsj/, Autohome.com/cn。

13. 《如何思考中国?》，瑞银集团，2008年。

## 关于作者：

**耐迪贤**是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻北京办公室。

**殷愔**是波士顿咨询公司咨询顾问，常驻北京办公室。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有行业和地区。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中，我们融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作。从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球40个国家设有69家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com)以及[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)了解更多资讯。

© 波士顿咨询公司2010年版权所有

03/10



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP