

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

 Wharton
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

Knowledge @ Wharton

中国当今商业现状系列特别报告第一期（共四期）

<http://www.bcg.com> . <http://knowledge.wharton.upenn.edu>

中国报告：

关于公司运营和战略的研究

中国以及全球商业的新规则



中国以及全球商业的新规则

- ❖ **机遇还是挑战？在中国，跨国公司必须学会一套新的生存法则**
中国拥有十几亿人口，低成本的劳动力资源丰富；因此全球跨国公司都觊觎这个消费市场，这个理想的生产和采购市场。跨国公司能从潜力无穷的中国市场获得无与伦比的好处，这几乎已经成了一条公认的至理名言。但这条至理名言果正确吗？沃顿商学院和波士顿咨询公司（BCG）的专家称，跨国公司必须把中国视为它们全球化进程中的核心因素而不仅仅是一个低成本的采购市场，这一点认识对它们而言极为重要和必要。
- ❖ **采购业面临的竞争：中国与世界其他国家的比较优势**
中国大批量生产机械工具、电脑零件和家具等，欧美公司因此把中国视作产品零部件以及产成品的“制造工厂”。在所有生产成本低廉的国家里，中国的工业产值及其增速双双居首位。中国凭什么吸引了众多跨国公司的目光？跨国公司又该怎样针对其价值链的各个环节选择采购市场？沃顿商学院和波士顿咨询公司的专家们就这些问题为跨国公司决策者提供了一些建议。
- ❖ **国际银行业巨头想在中国大赚一笔？——祝他们好运**
2001年加入世界贸易组织后，中国承诺在包括保险在内的金融市场方面，向外国金融机构撤销制度门槛；到2006年，中国将完全向境外机构开放金融市场。沃顿商学院和波士顿咨询公司（BCG）的专家表示，外国金融机构真要做到在中国市场投放金融产品、展开相关业务，从而加速中国银行业适应市场经济需要的转型过程，显然比说起来要难得多。
- ❖ **中国经济的迅速崛起和全球跨国公司面临的挑战**
1987年，摩托罗拉成功将寻呼机和手机打入了中国市场。作为一家美国公司，摩托罗拉牢牢把握住了中产阶级这块市场。然而，这种局面没持续多久，芬兰的诺基亚公司进入了中国话机市场并稳居第二。而像宁波波导这样的中国企业也开始加入到这场争夺手机市场份额的大战中，他们的实力不容小觑，这使得外国竞争者愁上眉梢。这些本土企业会更胜跨国公司一筹吗？沃顿商学院和波士顿咨询公司（BCG）的专家就这场市场份额之争作了深入的分析。



机遇还是挑战？ 在中国，跨国公司必须学会一套新的生存法则

跨国公司能从潜力无穷的中国市场获得无与伦比的好处，这几乎已经成了一条公认的至理名言。中国拥有十几亿人口，低成本的劳动力资源丰富；因此全球跨国公司都觊觎这个消费市场，这个理想的生产和采购市场。

但这条至理名言果真正确吗？中国市场真能在未来几十年中吸引全球著名跨国公司来华投资吗？波士顿咨询公司（BCG）的商业顾问和沃顿商学院的教授承认中国对于旨在抓住全球机遇的公司的确很重要，甚至比这些公司所想的更重要。近年来，在华经营的跨国公司汲取了成败的经验，继续加大对华投资力度；中国的重要性由此变得越来越明显。沃顿商学院和BCG的专家称，跨国公司必须把中国视为它们全球化进程中的核心因素而不仅仅是一个低成本的采购市场，这一点认识对它们而言极为重要和必要。

虽然中国市场极具诱惑力，但无论过去还是现在，要想在这里做出成绩都是不容易的，因为在中国，经济和法律环境具有极大的不可预测性；政治制度一定程度上抑制着经济发展，两者之间不甚协调；虽然不难建立分销渠道，但却很难撼动庞大的国内市场；虽然人口众多，但管理层级和体制却显得过于单薄。所以，沃顿和BCG的专家认为所谓的“中国机遇”很难得到最大程度的利用，除非跨国公司能在经营和发展过程中主动发掘并克服这个全球经济增速最快的国家所潜伏的挑战。

BCG（北京）副总裁戴维·麦维德说：“对任何全球公司而言，中国是个必须参与的市场。”他说这并不意味着跨国公司一定得在中国进行生产并销售，但却至少得在生产和销售之间选一个。麦维德认为，和中国公司或者其他比你更了解中国市场的公司竞争是不可避免的。BCG(多伦多)高级副总裁乔治·斯托克在企业国际战略方面有着丰富的经验，他说，“对付中国市场如果没有一定的战略，那么你将错失当今最大的商机。”

“对任何全球公司而言，中国是个必须参与的市场……和中国公司或者其他比你更了解中国市场的公司竞争是不可避免的。”

——BCG（北京）副总裁戴维·麦维德

马歇尔·W·梅尔是沃顿商学院管理学教授，他对中国市场有着浓厚的兴趣。他说：“中国市场充满商机，但很少有人去利用。现在看来，中国已从一个落后的国家变成了一个当代工业大国。人人都说，不去中国投资，那该是多大的损失！”

BCG近期将发表一份名为《抓住全球优势》的报告，该报告中谈到中国正蜕变为“未来世界的工业强国”；报告还称，中国已开始向欧美大量出口工业产品，从低成本国家向美国和德国总进口额中，中国占了将近20%。而中国向美、德的工业品出口额正以每年15%到20%的速度递增。

中国的确是个潜力巨大的消费市场，无论是饮料、洗发水还是个人电脑。麦维德指出，中国是全球最大的冰箱和手机市场、第三大电子产品市场、第四大化学品市场和第五大汽车市场。几年前，这些产业初显雏形而后迅速发展起来。中国经济增速已大大超过了全球GDP的增速。麦维德说：“如果你参与了这场全球产业领域范围内的竞争，你就得清楚游戏规则和一些并不容易学到的全球经营模式。”

人人都知道中国市场的一大引人之处是它的低廉劳动力成本。在中国，一个工人每小时的工资一美元也不到，而在欧美，工人每小时工资从15美元到30美元不等。中国的廉价劳动力状况会一直持续下去，这一点并非人人都知道。斯托克同BCG波士顿总部的高级副总裁，一位研究企业全球化行业竞争战略的专家戴夫·杨在三月七日出版的《华盛顿邮报》上联合发表的文章中指出，中国仍有八亿农村劳动力，这几乎是美国总人口的三倍。文章称，在未来十年中，中国农村劳动力涌入就业市场，成为生产工人，这将减轻初级技术工人要求工资总水平上涨所带来的压力。

中国市场充满商机，但很少有人去利用。现在看来，中国已从一个落后的国家变成了一个当代工业大国。

——马歇尔·W·梅尔
沃顿商学院管理学教授

相比劳动力成本的节省，中国给了跨国公司更大的好处。BCG称，中国和印度、墨西哥等低成本劳力的国家资本投资成本较低，但经济规模却不小，而且政府始终在想方设法吸引外资。

麦维德说：“由于中国劳动力成本低，在中国进行产品生产的跨国公司不得不考虑有多少产品应该在中国生产，有多少产品应该在中国采购。大体上说，考虑到中国市场，任何大规模的企业都不可避免地要在制定计划时面对这些问题。”

虽然发展速度不快，但由于以上所提到的这些优势，中国正在优化经营环境，从而吸引更多的跨国公司。而全球跨国公司也在利用它们所能集聚的一切优势资源以期在竞争中立于不败之地。

沃顿法律和管理学教授艾立克·W·奥茨说：“在中国经商越来越容易了。台湾有其传统文化促成的良好经商环境；日本有良好的地理环境；美国在企业独立经营灵活度上有其优势；而相比较而言，也许欧洲企业优势最不明显了，因为在欧洲经商，政策调节尚欠灵活性，尤其是在劳动力市场。”

奥茨认为，中国政府领导人现在已经是继毛泽东之后的第三代了，他们关注于20年前由邓小平所确立的具有中国特色的社会主义市场经济制度的发展；而法律法规也就烙上了政府机构的印记。

BCG的麦维德先生认为对跨国公司，虽然中国政府还没完全将市场向西方资本敞开，但比起以前，进入中国市场确实要容易得多了。首先，中国加入了世界贸易组织，这在一定程度上降低了中国关税并使外国公司得以走上了中国这片经济热土；此外，各省市府关注着外国投资者进入中国所带来的竞争，这在某种程度上和美国为促进国内经济发展而采取鼓励投资措施的做法是一致的。

麦维德指出，过去在很多领域外资企业不得不与中国的国有企业或政府机构合资经营，由此产生的问题是不可避免的，也就是说就企业实力和动机而言，外资公司和其中国合作伙伴难以调和。而如今却不一样了，在众多领域外国企业可在中国设立独资公司而不需要选择中国企业作为合资或合作经营的伙伴。就一些对国民经济产生重要影响的行业如航空、电信和电力行业而言，外国企业很难获得什么机会。然而，即使还没进入中国市场，跨国公司在决策过程中也必须把中国作为一个重要的因素来考虑。麦维德说：“要想在由中国政府干预或垄断的行业有所发展，那你就得从中国市场的情

况出发来制定周全的发展计划；当然计划不必做得过大，但必须明确中国市场对于全盘计划的重要性。”

比照日本

BCG高级副总裁斯托克先生曾于1980年到1990年间在日本工作了六年并且现在还时常去日本出差，对于中国经商环境他有着自己独特的见解。他的这种见解强调了跨国公司把握中国巨大商机的重要性。

斯托克把中国近年来的发展比作一座发电站，他称之为“发展旺势”，这种“发展旺势”和日本上世纪七十年代的工业兴盛很相似，但它们之间也至少存在着两种差别：第一，中国目前的发展势头远远超过了当时的日本；第二，世界跨国巨头不难发现，在未来的几年中它们要面临的是来自中国企业强有力的竞争威胁，而即使是在日本发展势头最强劲的时期，跨国公司也不曾感到这种咄咄逼人的威力。

对此，斯托克解释说：“中国不仅在工业产值增速上超过了昔日的日本，一定程度上它在形成更为庞大的可持续发展的基础。对于大型跨国公司，中国是一个至关重要的内部市场，也是一个具强大竞争力的市场。中国和日本的不同之处还表现在对跨国公司而言，要在中国市场获得成功，与中国以外的公司进行竞争，以及同中国企业或跨国公司竞争具有同等重要性。如果你承受不起竞争压力而退出中国市场，那这就等于给你的竞争者完善夯实基础的机会而使它们有实力打回西方市场并取得成功。日本的情况也一样，但中国潜在竞争者的数量更为庞大。中国市场不断冒出新的竞争者从而很可能在此市场范围内对西方企业构成威胁。”

斯托克认为他和其他消费者一样，对中国一夜之间成为诸多日用品甚至高科技个人电脑生产商这一事实感到十分惊讶。他说：“有趣的是，这一切在中国变化得该有多快：盖特威和戴尔把宽屏电视机等很多产品放到中国生产。我相信没有几个消费者意识到了这一点。”

有时候在华经商的艰难似乎很让人头疼，然而这毕竟是可以攻克的。BCG和沃顿商学院的专家们列出了存在此种问题的典型领域，并就他们研究出的对策进行了说明：

找准合作伙伴

波士顿咨询公司芝加哥办公室的高级副总裁兼董事，公司全球运营专项领导人哈尔·斯尔金说：“关键问题之一在于在中国找准合作伙伴。你需要时时发问：‘我们在中国到底要的是什么？是以采够原材料，零部件还是产品成品为目的？我们到底是在为满足中国市场的需求还是欧洲市场需求而生产？我们到底该怎么革新产品才能符合中国的生产标准？’”

也许大多数公司认为可以放弃自动化的机器设备而延用老式生产程序，让人而不是机器人去完成包括用螺丝刀把每一颗螺丝钉固定在正确的位置在内的所有工序。斯尔金指出：“公司真要实现生产自动化是很难的。管理者通常说：‘新的生产计划必须把高度自动化设备考虑在内’，而没意识到他们进驻中国市场的主要目的是利用低成本劳力。”麦维德补充道：“事实上，有部分的节约除了劳动力成本外，还有来自于先期投资的资本储备。”

起步和发展都要求稳

企业在生产经营过程中出错是正常的，而在距离企业总部8千到1万英里的发展中国家生产经营就很可能使生产经营过程中的失误产生扩大效应。斯尔金说：“我们告诫客户起步要稳，他们需要了解沟通之道，权衡进一步经营的可能性从而扩大生产经营。而他们大都很容易急躁。”

协调总部和中国分部间的关系

跨国公司总部的CEO和其他高级执行官必须能够保证企业在中国的分支构成整个企业集团不可或缺的一部分。同样道理，中国的管理人员也该尽力而为以实现这个目标。而对

具有多条生产线的大企业来说，这一点显得尤为困难。

生产经营网络覆盖全世界众多国家的跨国企业要在本国经理人员和东道国经理人员之间建立良好关系，这已经不是什么新鲜话题了。但麦维德认为，中国是个例外，中国的情况要复杂得多，因为生产、采购、销售三位一体促成了中国市场规模庞大、结构复杂的特点。

你必须意识到这其中的风险。就像我先前说过的一样，发展要求‘稳’，你大可不必把最好的技术投入到中国

——哈尔·斯尔金

波士顿咨询公司芝加哥办公室的高级副总裁兼董事，公司全球运营专项领导人

他说：“不少跨国公司为此而感到烦恼。如果想在中国成功，就得签订一系列复杂的合资经营协议。这就需要从公司总部派出不少高级管理人员去中国，他们得具备足够的可信度；同时能站在总部的高度统揽中国的业务活动；在谋略上超过中国的中级管理人员，这样才能使总部的工作跟随中国的实际情况有效运转。而中国的一切都变化得太快，高级管理层必须时刻关注这些变化和发展，这样才能准确无误地向公司总部汇报中国市场上其他竞争者的一举一动，以期在竞争中取得先发制人的主动地位。”

管理人员问题

中国的劳动力市场虽大，但经验老道的管理人员却少得可怜。麦维德说：“在中国经商的最大挑战其实是人力资源的问题。找工人是很容易，但找中高级管理人才就难得很了；而要留下这支队伍、壮大这支队伍也一样不容易。所以总的说来，跨国公司面临的最大难题就是靠一批精干、实干的本地管理人员来带动企业的发展。”

麦维德发表这意见之后没几天，纽约时报就在头版刊登了一篇报道，内容大致是报道一些公司认为向低成本国家开拓业务并不见得是明智

之举，毕竟人力层次和素质上存在着缺陷。报道举了印度的例子，而没提中国；然而显而易见的是印度的例子足以使人们想到许多低成本国家。报道提到一家印度和美国马萨诸塞州合资的科技公司三年前订立了一份在印度开发软件程序的合同，但之后又因印度编程人员缺乏“一定深度的知识”来承担这项工作而将开发项目转移到了美国。

麦维德指出，一些企业竭尽全力在中国人力市场上宣传自己并和中国大专院校建立科研合作关系，以期解决管理人员短缺的难题。有些聪明的跨国企业还为中国管理人员提供培训发展课程，尽自己所能使他们感受到一种归属感，一种作为全球型大企业一员的自豪感。

侵犯知识产权问题

在中国，侵犯知识产权的情况不仅发生在盗版CD和盗版DVD上，而若跨国公司不采取正确做法，就会面临泄漏设备和生产流程秘密的危险。经验老道的跨国公司会想方设法保护其知识产权。麦维德说：“虽然在此方面情况不容乐观，但你必须得继续作积极的尝试在中国保护好你的知识产权。在中国，你得保护你自己的权益，保护措施做得越完善越好。”

斯尔金提出这样一个问题：“如果我把一些东西教会给我的中国合作伙伴，他们会因此成为我的竞争对手吗？”他说：“你必须意识到这其中的风险。就像我先前说过的一样，发展要求‘稳’，你大可不必把最好的技术投入到中国；千万别把对你来说至关重要的技术随随便便使用到国外工厂的生产中去。”一旦产生侵犯知识产权的现象，跨国公司也许就要独自承担由此产生的全部风险了。斯尔金指出，中国司法体制虽然在不断完善，但就目前而言仍不甚理想。

“关系”

沃顿商学院的梅尔教授的观点在一定程度上回应了斯尔金的观点，他认为中国法律体系不同于西方之处在于私人关系在一定程度上可以视法律规范予不顾。

梅尔解释说：“西方人和中国人在对法律的概念理解大相径庭。西方人认为法律设立的初衷并不以个人为出发点；而中国人认为人与人之间的关系是至关重要的，比如你和你的父母、上司、丈夫之间的关系，这样一来使得法律看起来并不怎么抽象。中国人很可能在签订合同之后三个星期就说：‘好了，合同已经什么都不是了。’在这方面有很多著名的案例。”梅尔还说：“法律法规条文中的用词模棱两可，极具争议性，而且处处体现着‘关系’。在和中国人做生意，很难脱得了‘关系’。”

作正确选择

沃顿商学院的奥茨教授强调说，寻求到“既精明又可靠的中国合作伙伴”可以帮助跨国公司做出正确的、道德的选择。他说：“在中国给好处、打通‘关系’的现象很普遍，跨国公司要提醒自己以道德标准来衡量自己的行为。对于跨国公司而言，个人权力维护也是个难题。在中国经营，就得考虑到自己是否在为自身谋利的同时尽到义务为中国的发展做出贡献，包括对劳动力和个人权利维护问题上的贡献。”

本土化营销

自从1990年以来，梅尔多次来到中国。他说：“跨国公司不该仅仅把中国看作一个单一市场，而应该把它看成一个众多市场的集合体——当然这点基于中国有着众多省市这一情况。此外，这个众多市场的集合体对外开放程度并不高。”

他认为中国人对于营销自然形成的观念在这样一个事实中得到体现，即大多数中国公司的名字都是以公司的所在省市名称开头的，比方说

“上海制药”、“广州本田”；而用“中国”这个头衔的却不多。但在欧美，情况却正好相反，比方说“大英航空”、“美国钢铁”和“德意志银行”。

“在中国，本土化营销趋势很明显，国际品牌不多。”梅尔提到说，“而知名度较高的通常是外国品牌。”他指出，这就是跨国公司所具有的优势。

物流问题

中国市场规模庞大、基建却刚起步，这增加了分销的难度。此外，在货运过程中还可能面临分销商侵权的危险。梅尔说：“航运效率低而同时你的分销商很可能在暗地里侵犯你的产权，伪造你的产品；你看到他们分销你的产品但你不一定看得到他们暗地里伪造的勾当。”他们白天分销你的产品，晚上却在分销有名牌标签的假货。

麦维德认为中国分销渠道并不理想。他说：“要解决这种分销问题使产品顺利打入市场很难找到现成的办法。中国没有一个全国性分销网络，每个城市要有不同的解决方法。”

梅尔认为，解决这一问题只有一种可行的办法：针对中国物流业还未成型这一现状，国际型递送公司可以充分把握这一机遇，在解决跨国公司分销和运输渠道问题的同时也会为自己带来巨额的利润。

什么样的跨国企业才是不久的未来将立足于中国市场的最大赢家？对此，斯尔金说：“赢家在中国建立的企业不仅仅应该是采购型企业，他们不仅会把在中国采购到的原料航运到世界各地，他们更会把销售放到中国来进行。中国市场将成为他们综合生产体系不可或缺的一部分，他们将在中国拥有一定的市场基础。他们不仅会利用中国采购和生产的低廉成本优势，更会在哪里创造自己的品牌并确立自身的知名度。”



采购业面临的竞争：中国与世界其他国家的比较优势

乔治·费德克莱斯是Perry Ellis这家国际制衣公司的董事长兼CEO，他出生在古巴的哈瓦那，后来移民到波兰。然而在生产原料采购的选择上，他的拉丁美洲血统和他秉持的东欧传统观念并没有对此产生多大影响。在今年沃顿商学院中国工商论坛上，他在发言中提到，根据媒体报道，去年该公司在中国完成了整个采购计划的23%，他对中国市场大加赞赏。他指出，由于航运的迟滞，古巴采购业存在诸多问题；所以他就把采购目标转移到了亚洲国家，转移到了中国。

跨国公司到低成本国家进行采购出于三个原因：直接成本节省、人才和本地市场的进入。

——林杰敏
波士顿咨询公司上海办公室
高级副总裁兼董事

美国和西欧公司认为中国在生产零部件和制成品方面具有一定实力，比如机械工具和计算机零部件。美国公司习惯到其南面邻国去采购，而西欧公司习惯到中东欧国家去采购。然而，中国因其庞大的生产力市场、低工资率和强大的航运能力使得全球跨国公司都把它作为自己的采购目的地。

中国的工业产出是所有低收入国家中最高的，中国也是这些国家总发展速度最快的。中国凭什么吸引了众多跨国公司的目光？跨国公司又该怎样针对其价值链的各个环节选择采购市场？沃顿商学院和波士顿咨询公司的专家们就这些问题为跨国公司决策者提供了一些建议。

中国市场

波士顿咨询公司上海办公室的高级副总裁兼董事林杰敏说，采购的全球化和由低成本国家向低成本国家的转移是全新的趋势。他说：“低成本国家仍有大规模生产，但有向低成本国家转移的趋势。中国将因其市场规模和发展速度而吸引大量跨国公司前来采购。”

他说，低成本国家可以分为两类：有的国家虽然离目标市场近，但工资水平是中国的三到五倍；但是对于包含复杂物流因素或单一人力因素的产品，这些市场仍是有利的。另一种低成本国家距离目标市场很远，但却能提供更低、更具竞争力的成本，这些国家有中国和印度，巴西在一定程度上也可包括在内。

林杰敏说：“跨国公司到低成本国家进行采购出于三个原因。最重要的是劳动力因素，跨国公司总希望节省成本耗费。但要成功进入采购目的国家的内部市场，智力资源也必须予以考虑。”对很多跨国企业而言，拥有13亿人口的中国意味着一个极具吸引力的庞大市场。

林杰敏认为，在高素质劳力资源方面，中国无疑拥有很大的优势，因为工资率较低；而且中国也不缺技工。他说：“中国大专院校培训了一大批工程师，而且在国内国外都有不少专业素质优良的博士，所以跨国公司要在中国寻求有能力胜任高级工作的高级人才。”他举了通用电气和西门子医药的例子，并且还提到了一

些移动电话公司——它们都已从这个庞大的人才市场中得到了好处。

由于经济规模巨大，中国在诸如电视机、冰箱的家电产品和诸如钢材、水泥和化学制品等包装原料、工业品的消费方面几乎或者说已经坐上了全球第一把交椅。林杰敏说：“生产商想占据这个市场，这样才能将生产经营规模扩大从而顺利进入国内市场。”

对跨国公司来说，中国有利的经济政策也很关键。林杰敏说：“政府的反应非常快，很关注各行业发展动态，税收改革力度大，出口关税比较宽松。中国政府已设立了500多个经济特区，这些经济特区良好的基础设施为企业落户提供了优越的硬件环境，区内享受低税率，存款利率较高，而贷款能得到一定补贴。”

除了低税率，目前中国丰富的劳动力资源也提供了一定的优惠。林杰敏说：“跨国公司可以充分利用起这高度灵活、效率高、非联合化、专业化程度高的庞大劳动力资源。”

沃顿管理学和社会学教授马歇尔·梅尔认为，中国农村人口出于一种非常强烈的动机涌入城市寻找就业机会。他说：“虽然中国的国民生产总值已接近1000美元/人的水平，但中国农村每户收入却很低，大约每年只有100美元的收入。1996年以来，农村人口的实际收入水平一直都没有得到改观，而农产品价格不断上升的同时农民收入却不见增长，于是越来越多的农民进城寻找工作机会，干几年体力活以维持整个家庭的生活需要。如此庞大的劳动力使得生产成本基本维持在同一水平。”

梅尔说，中国劳动力市场存在着限制工人权力的问题。他说：“一家工厂的高层管理者很可能也挂着党委书记的头衔，而大多却是名义上的。”这就是说，工人的权益很难得到很大程度的保障。

东西方比较

对于某些公司来说，地理因素也影响到了产品在市场中的流动，生产地和消费地之间越近，产品自然越快到达消费者的手中。波士顿咨询公司华沙办公室的副总裁兼董事凯文·瓦德尔说：“如果你的产品拥有快速进入消费市场的能力并且具有较大需求弹性，那么显而易见，生产地距离消费地近就是个很大的优势。从波兰这样的国家采购原材料运达欧洲其他地区只要一周不到的时间，而随着运输速度不断提高，也许将来只要几天就能运到。”当然，就波兰和欧洲其他国家而言时差和文化差异都构不成问题。

对于这些国家，最大的难题莫过于劳力成本了。瓦德尔说：“中国劳力成本是每小时1到2美元，而且劳动力供不应求。但也有不少人认为中国是一个均一市场，跨国公司轻轻松松在此设厂的同时却没意识到中国的地区差异；而说到中欧，多数跨国公司就很难认同它是一个‘地区’了，因为它由很多国家组成。”

瓦德尔认为跨国公司有时往往不会考虑到其他一些因素。他说：“你必须考虑到尽量节省存货的问题、员工培训费用支出的问题以及产品从来源国向最终市场的流动过程。”有一些高级技术知识并非一般工人能掌握，而这正是中东欧地区的多数投资者关注的重心所在。瓦德尔说：“我们在这里生产不少精密仪器、汽车零件和电子设备，尤其是那些需要特定工艺和学习期的产品。”

和中国相似，中东欧地区的国家不遗余力地刺激外商投资，然而大多数的投资鼓励措施带有很明显的本国特色。瓦德尔说：“这些国家并未制订有效的产业政策，国家和国家之间竞争激烈，尤其是和中国竞争。这些国家没有问自己‘我们怎样参与竞争？’这样的问题；他们没有后退一步拓宽视野。”

众多美国跨国企业面临着欧洲企业所面临的难题。波士顿咨询公司驻蒙特利尔办公室的副总裁杰斯·德·胡安揭示了墨西哥吸引美国投资目光的原因：“墨西哥经济在过去十年中经历了一次重大的转型。从1994年开始的五年里，全国经济开始稳步增长，而这五年的通货膨胀率维持在个位数水平。墨西哥劳动人口比重是美国的1/9，从这点上来看，墨西哥很有竞争力。卡车可以在2到6天把货物从墨西哥运往美国境内任何地方。”

此外，胡安指出，墨西哥和美国以及加拿大的自由贸易协定很大程度上解决了货物报关的问题。出口占到了墨西哥经济总量的25%，而这其中大约80%是向美国出口的。墨西哥已从石油等初级产品出口国转变成了电子产品、汽车零部件以及整车出口国。

他指出，虽然低成本国家大量使用简易机器生产、拥有劳动力优势并且不必大量投入资本，但同时劣势也是不少的。他说：“比方说，征税和管理成本就是两大问题。墨西哥和美国处于同一时区，而且两国气候更替同步；而中国的情况就不同了，这会增大其弥补、协调的难度。所以说，虽然墨西哥的企业确实存在比较劣势，但也有不小的比较优势。”

胡安说：“像蒙特利尔这样的城市，拥有现代化的基础设施和与美国邻近的地理优势，吸引美国企业过来投资完全不是什么难事。美国式的学校蒙特利尔也有，这儿还有不少持有美国一流学府MBA学历的经管人才；蒙特利尔每天有15个航班发往美国，这样看来美国企业真没什么理由不来这儿投资。”

胡安说，在墨西哥，公司的机密还将受到最大程度的保护。他说：“在墨西哥，你不用担心在别的国家可能碰到的别人侵犯你知识产权的问题。除了能源、电信这样的特定行业，墨西哥对外资的进入和份额也很少有限制，所以你

大可以在这儿买下一家公司拥有其全部股份。此外，经营利润的汇回手续也十分简便。”

胡安指出，相比墨西哥，中美洲和南美洲的部分国家竞争优势就弱得很了。他说：“在过去二十年中，大部分中美洲国家都在独裁专制之下艰难地生存着，这些国家港湾和基础设施建设问题得不到解决，拖车运输很难完成既定任务。类似的问题也出现在南美洲国家，例如“委内瑞拉动荡的政局、哥伦比亚的贩毒问题以及阿根廷的经济危机”。胡安又提到，智利虽然经济稳步发展，但就经济构成来看服务业和开采自然资源占绝对比重；所以智利也不见得有多大优势，除非有公司要把货物运过太平洋。

跨国公司应该把采购分散在世界各地进行，而这一点结论在实践中也越发显示出其正确性。

胡安认为外资纷纷涌入中国，这可能只是暂时的。他说：“虽然中国有廉价劳动力又有规模巨大的国内市场，但就采购业而言，墨西哥占有更大的市场份额。”美泰克、惠而普以及伊莱克斯这些美国企业都来到墨西哥投资。就吸引重型货物产业投资而言，相比中国墨西哥具有绝对的地理优势。

那么跨国公司究竟该在何处进行采购呢？林杰敏对此作了分析和总结，他认为跨国公司应该把采购分散在世界各地进行，而这一点结论在实践中也越发显示出其正确性。林杰敏说：“跨国公司要从其整个供应链着手来考虑全盘计划：也许该把研发放在一个地区进行，零部件放在一个地区进行生产，产品组装放在另一个地区；而这一系列计划的实施并不完全由任何一个单人来处理而应列入CEO的议程。只有这样，跨国公司才能产生并得以发展起一种源源不断的企业活力——这对任何企业都具有相当重大的意义。”



国际银行业巨头想在中国大赚一笔？——祝他们好运

对于中国金融市场，美国国际集团(American International Group, AIG)决不会说不。在纽约起家的这家世界保险业巨头，曾在美国本土的行业竞争中两次败下阵来：一次败给日本；另一次败给共产主义国家。而当中国再次向外国金融机构打开潜力巨大的市场时，美国国际集团和其他一些国际金融机构首当其冲，迈开进入中国金融市场的步伐。当人们还津津乐道于不久前美国前总统理查德·尼克松访华的话题时，AIG总裁汉克·格林伯格先生也来到中国，完成了一次正式访问。

1992年，AIG为进入中国金融市场多年来所做的坚持不懈的努力终于取得了回报：它成了第一家在华取得保险经营许可的境外公司。

“不少保险公司、银行和经纪人想步AIG的后尘进入中国金融市场，但它们需要AIG那样的耐心和毅力”，波士顿咨询公司香港办公室副总裁兼董事彭礼定先生说，“因为AIG起步和发展相对较早，这是它的优势所在，所以它率先进入了中国市场。在中国，AIG是外国保险公司中的佼佼者。”

毫无疑问，当今的中国，正以开放的姿态面向西方发达国家。2001年加入世界贸易组织后，中国承诺在包括保险在内的金融市场方面，向外国金融机构撤销制度门槛；到2006年，中国将完全向境外机构开放金融市场。

中国金融市场的开放，对于境外金融机构而言

意味着广阔的发展前景，但也意味着巨大的风险。中国有13亿人口，年均增长率约10%；从这点看，中国完全有潜力成为世界上最大的经济实体。但要实现这个目标，中国需要构建并完善西方发达国家业已构成的金融基础。而就此层面而言，中国的金融基础建设刚刚起步，尚缺乏必要的软件环境，如独立的财务审计准则和在此基础上建立起来的企业财务透明制度。

中国四大国有银行

在中国，银行和保险公司不计其数，其中大多数是由国有的。而还贷、追讨贷款等问题使四大国有商业银行苦不堪言。国有四大银行的基层员工缺乏评估客户还贷信用和依据贷款风险来衡量贷款额度的能力；而完善的资本市场的

中国承诺在包括保险在内的金融市场方面，向外国金融机构撤销制度门槛

缺位又激发了银行业的快速成长。在中国，如果人们不能投资股票和债券，那他们只能把钱存到银行里去。

对于外国公司而言，大量生产金融产品、提供金融服务并使得中国商业银行和保险公司变得更具竞争力，意味着为自己创造一个极具诱惑

的新兴市场。不少中国消费者尚未能拥有信用卡，享受这种初级金融服务。据专家分析预测，中国人群拥有信用卡的百分比不到5%，而美国的这一比重达到了80%。越来越多的西方金融机构开始提供金融产品和服务。

举例说，今年三月份，纽约的美国运通公司宣称其将在中国发售可用人民币或美元支付的信用卡，它将与中国工商银行就此次合作进行商榷。和美国国际集团突然进入中国市场的举动一样，美国运通在进入中国之前也花了几年工夫研究并制定商业战略。1986年，公司在北京设立了它第一家在华代表处，而在1992年，它又在中国设立了代表处。

就像上学要付学费一样，要读懂中国市场就得付出代价。

——沃顿商学院赫林教授

也是在今年三月，纽约花旗集团的分支机构花旗银行宣称它将发售可用美元或人民币结算的Visa信用卡。而这之前很久，花旗集团已经开始采取行动筹备起来，公司聘请了沃顿商学院国际金融和银行理查·赫林教授制定战略，而如果让教授作选择，他会让所有期望将市场扩展到中国的美国公司听从他的意见。花旗集团最终选择了它在信用卡市场的合作伙伴，上海浦东发展银行，并买断了它的一部分股权。

“花旗集团从来不肯只持有某公司的小部分股权，然而中国情况不一样，中国的市场对于花旗而言不太尽如人意，”赫林教授说，“中国没法为小股东提供最基本的法律保障。就像上学要付学费一样，要读懂中国市场就得付出代价。”作为投资者，花旗集团想独家拥有上海浦东和其投资者的相关信息，而这些资料通常是难以获得的。在这种市场当中，很难找到可靠的财务分析资料，所以要进入这种市场就显得尤为困难。”

波士顿咨询公司的副总裁彭礼定认为，花旗宣

布发行新的信用卡之举对于想在中国市场立足下来的公司是至关重要的。花旗将其总裁查尔斯·普林斯派到了中国。彭礼定说：“如果真把中国市场当回事，那CEO就得做好准备每年去三四次中国。如果你没那样的意识，那么中国市场就不会把你当回事，没人会在乎你的巨额支票。”

这是一种必要的礼仪，也体现了整个公司的诚意。而要想在中国成功落户，需要的正是这种诚意。彭礼定说：“你得从总公司派出一大批人员去中国，更得把中国同行请到总公司，待个一两年。也许你得请一百来个人；当然这是支庞大的队伍，他们要能自愿担任监督管理和指导建议之职。在进入中国之前，你得优化你的IT、营销和风险管理体系；当然要做到这些，你要征得公司CEO的同意和支持。”

美国国际集团CEO格林伯格先生经常访问中国，他时常强调中国市场对他公司未来发展的重要性。在去年十月与股票分析师的一次探讨中，他介绍了其公司和中国人民保险公司之间的新的合作模式，他认为那将是“一次出色的本垒打”，并强调了它的重要性。在这合作中，中国人民保险公司将开始代理销售美国国际集团的意外、健康及癌症保险，这将使美国国际集团得以和人保约500家分公司和10万代理商发生联系。

彭礼定认为，这就是西方公司在中国所急需制定的新型分销计划。纽约人寿保险公司与中国家电分销商海尔集团联手成立的合资企业也是一个例子。这家合资企业的代理商很可能在海尔专卖店之外兜售纽约人寿的策略。彭礼定指出，海尔是中国唯一拥有良好海外零售渠道的企业。最近，商界人士似乎都有点困惑；他们甚至吃了一惊——因为中国市场的优良投资机遇。但风险和各种问题仍然存在，特别是在金融领域。

不良贷款问题

对于中国四大国有银行来说，最头疼的问题也

许莫过于资产负债表上出现的不良贷款了。瑞士联合银行的亚洲分行（中国）行长罗德尼·沃德说，这些国有商业银行构成了中国银行业界的基础，它们控制着中国60%的储蓄和65%的贷款。它们不仅是中国金融发展的晴雨表，在一定程度上甚至可以说控制着中国金融业的命脉。人们这种对于新兴银行体系的信任体现在四大银行的具体业务上，而在中国经济制度的压力下，很多外国金融机构不得不和四大国有银行合资经营。从宏观层面上说，不成熟的贷款业务和由此引发的不良贷款有可能对中国经济产生消极影响。

沃顿商学院的赫林教授称：“不久，这些银行会面临资产重组。但更大的挑战在于由国有银行支持国有企业的习惯做法所引发的问题。”也就是说，即使国有银行运行欠佳并缺乏相应的、成熟的经营规范，政府也会迫使国有银行向国有企业发放贷款。他说：“中国必须解决潜在的经济问题，比如中国政府惯于利用银行来扶植经营不良的国有企业。这其实是个让人为难的政治问题。政府担心企业倒闭后所带来的失业问题。除非进行重组，否则不良贷款的问题在短期内很难得到解决。”

沃顿商学院的金融学教授弗兰克林·阿伦，和很多学者一样，认为中国决策者将使中国四大国有银行的问题得以解决。他指出，中国政府拥有巨额外汇储备并开始利用这些外汇对银行进行重组。当然，政府仍不得不得着眼于解决政治问题，阿伦认为在这点上中国政府的胜数是很大的。

阿伦教授在近期的一篇文章中指出，中国在国际关系和国家声誉基础上建立起来的一系列非官方标准促成了经济高速增长。他在文章中谈到，为了支持非官方领域的发展，形成了一系列虽不合官方标准却行之有效的金融渠道和企业管理机制。中国对银行业的改革过程中，如能得当地运用这些机制，那么中国金融业必将持续、健康地发展下去。

进一步看，中国政府显示出了其重组银行的能力。瑞士联合银行（UBS）的沃德先生见证了中国银行香港分行的发展，他说：“中国银行香港分行是在香港设立的，但在运作机制上和中国内地的银行是一致的。它的重组成功给了四大国有银行重组一个良好的例子。”而事实上，UBS参与了中国银行香港分行的重组。

沃德说：“虽然很难相信，但重组的操作过程的确在一定程度上背离了商业性。我们重组了13家毫无关联的机构。我们和另外一队人合作创造了一种更为简便的结构，从而使这13家毫无关联的机构合并成一个股份实体。我们成立了新的董事会，它包含了原先公司的各位董事长。”

为了支持非官方领域的发展，形成了一系列虽不合官方标准却行之有效的金融渠道和企业管理机制。

——沃顿商学院金融学教授弗兰克林·阿伦

去年，在一桩财务丑闻中，该银行行长涉嫌违规贷款操作。幸好全新的管理机制增强了银行的抗风险能力，最终得以抵抗财务丑闻带来的负面效应，其经营业绩出现增长，利润翻了一倍多；不良贷款率从18.5%下降到了5.8%；资产收益率几乎翻了一番，达到了13.5%。

和阿伦的观点相似，沃德先生认为近期一系列的改革措施可以解释投资者对中国银行业和金融业的乐观预期。他说：“政府及权威人士已普遍意识到呆帐坏账的危险性，他们已下定决心采取正确、积极的措施。在改革和重组一部分业绩不佳的国有企业方面，他们已取得了不少成就。政府调低大型国有银行的储蓄利率并放开其贷款利率。可以说，政府的这一慷慨之举的最大受益者非大型国有银行莫属了。政府通过这种做法来帮助银行识别不同信用层级的客户，从而规避风险。”也就是说，政府其实是在把它们推上一条名副其实的商业银行所走的道路。



中国经济的迅速崛起和全球跨国公司面临的挑战

1987年，摩托罗拉以观念上求新的城市居民为目标市场，将寻呼机和手机打入了中国市场。作为一家美国公司，摩托罗拉牢牢把握住了中产阶级这块市场。然而，这种局面没持续多久，芬兰的诺基亚公司进入了中国话机市场并稳居第二；而其他欧洲公司也纷纷步其后尘而来。但《连线》杂志最近一篇文章认为，摩托罗拉和这些欧洲公司虽然幸运地抢占了一定市场，但也随即面临失去市场份额的危险：中国宁波的波导手机如一匹黑马杀出重围，而在国外几乎没有人听到过“波导”这个名字。

波导手机迎合了本地消费偏好，如在手机上史无前例地镶嵌上人工钻石，并照顾到了城市以外的农村消费群体。因此，波导和其他一些手机商大可以趾高气昂地把国外厂商远远抛到脑后。而有许多像波导一样的手机商盼着取得市场份额。中国生产商大大威胁着跨国生产商。波士顿咨询公司和沃顿大学的专家们对此的看法是这样的：

沃顿大学社会学和管理学马歇尔·梅尔教授说：要知道中国企业在哪些领域拔得头筹，看看韩国LG公司和三星公司就知道了。这两家著名企业过去在世界上没有一点知名度，它们花了三十年左右的时间取得成就；同样道理，中国企业也得花上同样的时间取得同样的成绩。”

波士顿咨询公司芝加哥办公室的高级副总裁兼董事，公司全球运营专项领导人哈尔·斯尔金先

生认为，中国企业现今的发展和几十年前日本公司的发展是一样的。他说：“二十世纪六七十年代，日本主要生产廉价晶体管，在美国生产的第一批丰田车因此成了问题产品。现在呢？现在日本产品虽贵，但却是‘一分价钱一分货’。”

无论怎样，跨国公司面临着巨大挑战。“说到LG和三星，当然，比起中国韩国要小得多而且两国政府体制也不同。但韩国政府允许家族企业在某一产业发展起来并享有市场份额，中国政府就不会这么做了。”梅尔教授还表示，西化的、权利分散的、责任制的企业形态对于中国企业是难以接受的。他说：“中国传统企业是高度集权制的，所以它们要花上几年才能走向国际化。到那时，中国企业才能胸有成竹地攻下国外市场。”

企业国际化问题

诸如中国移动和中国联通两大手机服务商这样的中国公司如果走对路的话，就不难将业务拓展向全世界。它们能做到吗？“业务国际化的进程也许会很顺利，但目前这些企业仍未形成完整的企业形态”，梅尔教授说，“如果进一步观察的话就不难发现，它们大都具有复杂的母子公司体系：中国移动在国内众多省市设有分公司，好比在国内成立了一个‘联合国’。所以这些公司的国际化道路不会走得轻松。”

“中国家电业巨头海尔就是一个好例子。海尔在销售上很有一套，当你买了一样海尔的家电后，海尔会不遗余力地说服你再买一样”，梅尔教授说，“但是他们似乎太关心销售以至于很少关注自身的国际化。”

海尔占有30%的中国市场，它非常关注本国市场，所以一定程度上海尔产品呈现出极度的内需性。梅尔说：“中国市场的庞大规模使得海尔不再生产某些特殊产品，比如集洗衣机和土豆削皮清洗器于一身的电器。”

海尔仍在欧洲和中东销售家电，诸如酒类冷却器和迷你冰箱这样的产品甚至还在美国市场觅得青睐；而海尔仍在国际化的过程中碰到了这样那样的问题。梅尔认为，海尔需要了解并利用好美国劳动力市场，处理好国际航运费用问题，更要协调好家电产品本国生产和出口之间的关系。

渡过兼并难关

梅尔教授称，中国企业进入国际市场的渠道之一是购买全套设备。他说，虽然中国的货车运输业不发达，但中国国际海运集装箱公司，这家集装箱兼拖车公司已在美国展开业务，其旗下的Vanguard国际拖车公司已经兼并了美国印第安那州的HPA Monon公司。由此解决了数百人的就业问题，而印第安那州政府也给予这部分人一定的补贴。这家公司用的是一个美国名字，所以很多人没察觉到它其实是家中国公司。

斯尔金先生说，这些有助于企业成长的方法很重要。他认为，中国制造业无论在质量上还是能力上都在迅速提高，这将使很多公司现金流增加、得以成立合资企业、成为供应商，从而进入市场；而过不了多久，它们就完全能购并它们的客户。就算大多数企业成不了强大的跨国公司，它们也能成为拥有全球战略的大公司。

斯尔金补充说：“当然，并非所有公司都会成功。但是它们中的大多数会渡过结构重组这一

关。中国有不少出色的企业家，他们足以解决这些问题。政府也是一个问题，但这种障碍会比人们预料的消失得更快。中国城乡差距这一问题终将通过进口、良种化以及以优良的初级食品换取低成本的制成品这些渠道得以解决。这是经济发展过程中必不可少的环节。”

波士顿咨询公司北京办公室副总裁麦维德说，在高科技领域，华为、TCL以及中兴这些企业值得关注。他说：“华为和中兴生产电信设备并向电信运营商销售，尤其是在一些新兴市场，并在西方市场占有少量份额。它们中的一些企业已在海外市场获取了数以千万计美元的销售收入，而它们继续在海外寻觅合作伙伴和交易对象。华为和西门子合资成立了一家注资一亿美元的电信企业，并与3Com合资成立了网络设备公司。”

“TCL主要生产电视机和手机并开始迈向国际化”，麦维德说：“TCL在美国为飞利浦电子生产Magnavox牌电视并采用专有比标识。此外，最近TCL还与汤姆森公司和阿尔卡特分别合资办厂，生产电视机和手机。”

他认为，这些例子表明竞争者已经开始采取行动了。他说：“它们也许还没达到三星的水平，它们的发展空间还很大，但这并不意味着它们面对跨国企业会坐以待毙。”

麦维德称，另外一个值得关注的重要现象就是境外企业纷纷在中国境内落脚。他说：“这不仅事关中国企业，更关系到一些非传统型公司（如在香港落户的亚洲跨国集团）以及它们如何有效地利用中国市场。”

麦维德认为，这些公司通过在中国强大的生产基地或通过夺取中国需求市场来扩大经营规模，走向国际化。他认为，这些公司很有可能在将来的国际竞争中击败中国公司。

UTStarcom公司就是一个例子。这家电信设备公司由朗讯的几位前任经理建立。他们革新

了旧的网络技术，研制出了适应中国市场需要的电信设备。麦维德说：“这家公司90%的销售和100%的生产是在中国实现的，公司总部设在北京。但公司实体却在美国成立，而其原始资本来自于日本最大的软件销售商Softbank。海外华人经营者这家公司。公司对于和西方公司交易驾轻就熟，在国外经营得有声有色。”

强生电子是一家香港跨国公司，其生产重心放在了在中国，例如传真机组件和汽车空调设备。麦维德说：“成立20多年来，公司完成了国际范围内的兼并并获利丰厚，已然成了一家跨国公司。”

同样的，Techtronic公司，这家匹敌于Black&Decker公司的电动工具生产商起家伊始与中国厂家签约进行生产。麦维德称，几十年前一个德国人和一个香港人合资兴办了这家企业；而现在它已拥有众多分公司并获得了自己的电动工具注册商标。它也为Home Depot生产专有标识工具。如今它拥有了11%的市场份额，并日益逼近Black & Decker's所占有的市场份额。

有人会悲观地提出在中国仍然找不出像三星那样的企业，但麦维德先生指出，各国的经济状况都略有不同。他说：“会有很多混合型企业冒出来，当然也会有传统型的企业出现。但别忘了，在和本国其他市场竞争过程中，这些企业大都会比与欧美企业竞争胜数更大。总之，这就是未来发展的趋势所在。TCL已在越南设立了工厂并已将其产品打入了印度，它还会向巴基斯坦进发。所以，如果西方企业认为自己行将进入这些发展中国家的新兴市场时，市场仍向他们洞开着，那么他们就大错特错了。

中国报告：
关于公司运营和战略研究

中国以及全球商业的新规则

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Knowledge @ Wharton