

**booz&co.**

---

中国：  
全球经济低迷下的亮点



---

---

**联系方式:**

**大中华区**

**谢祖焯 (Edward Tse)**

大中华区总裁

edward.tse@booz.com

本文作者感谢博斯公司高级咨询顾问杨凯程先生为本文作出的贡献

---

## 概述

美国联邦储备委员会前主席格林斯潘称，2008年爆发的全球经济危机，是“世纪一遇的金融海啸”。无疑，这次经济海啸，规模之大、扩散速度之快和全球波及范围之广是前所未有的。在2008年第四季度，美国、欧盟和日本的GDP分别以6.3%、5.9%和12.7%环比年率的惊人速度下滑。MSCI世界指数在2008年下半年下跌了近40%。在现阶段，虽然没有人能准确断言经济将于什么时候以什么途径重拾增长的势头，但我们可以确定的是，这次波及全球的经济危机将从根本上改变世界经济基本面的许多方面。在新的世界局势和营商环境正在逐渐成型的阶段，能够对当下快速转变的形势做出正确审视和有效应对的企业，将更有可能在危机中存活和在危机后取得成功。中国作为世界经济中极为少数还在平稳较快增长的主要经济体，中国相比其他市场，对企业的重要性变得越来越意义深远了。这将为企业带来新的战略意义。我们认为，中国正是许多企业在经济危机中希望寻找的绿洲。

---

## 中国正面临着挑战

随着经济危机席卷全球，中国经济不可避免的如其他市场一样受到了一定的挑战。中国遇到的挑战在出口方面尤为明显。博世公司在2008年12月底，联同上海美国商会对在华的跨国制造企业进行了《中国制造业竞争力研究2008—2009》调查。结果发现，近一半的受访企业在2008年第四季度的出口较2007年同期下滑超过了10%，约13%的企业更表示遭受了30%-49%的出口滑落。从更宏观的角度，中国的出口额在2009年2月份便同比下降了25.7%，再加上短期内发达市场需求快速恢复的可能性甚微，而中国的出口规模达GDP的1/3左右，外围市场的持续疲弱将对中国经济有一定的冲击。

在危机爆发之初，中国政府便果断地推出了四万亿元人民币（约5,900亿美元）的刺激经济计划，主要内容包括基础建设、农村发展、再生能源、医疗、教育等诸多领域的投资。此外，中央还出台了十大产业调整振兴规

划，针对钢铁、汽车、船舶、石化、纺织、轻工、有色金属、装备制造、电子信息和物流十种产业，协助它们渡过难关。各地方政府也同时推出新的投资和扶持政策，总额迄今超过18万亿元人民币（约2.6万亿美元）。最近，中央政府表示将大幅增加对学校、医院、门诊、低价房、环境和其它项目的投资，改善民生。对社会保障网的投资也将增加17.6%，达到2930亿元人民币（大约430亿美元）。但这一系列的措施将如何以及以多大的程度和多快的速度推动内需，减缓出口下滑带来的冲击，至今仍有不少不确定因素。中国经济在过去十多年受出口大幅增长的带动，经济在结构上对外围经济有一定的依赖性。刺激内需需要从根本地改变中国消费者的消费模式和习惯，因此，希望通过内需提升在短时间内让中国经济迅速回到危机前的水平，应该是一个相当大的挑战。

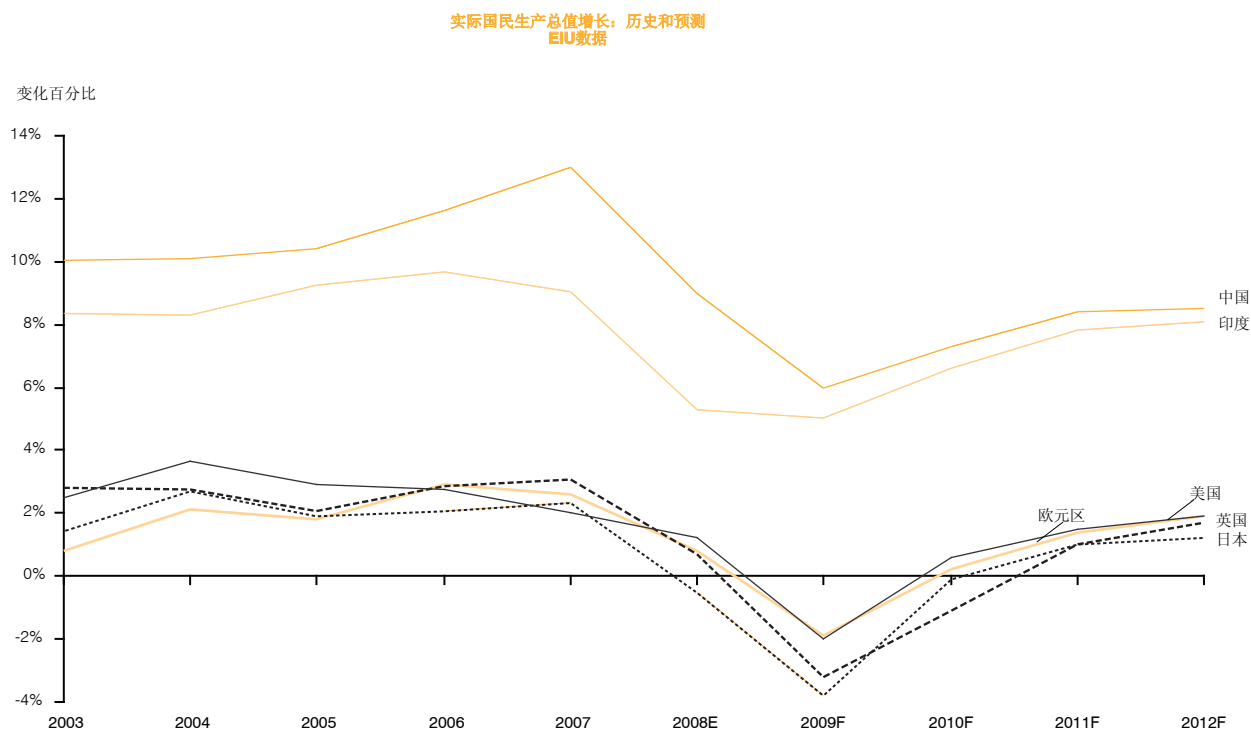
## 然而中国仍是企业发展的亮点

尽管有这些挑战，对企业而言，中国市场仍是世界上少数甚至是唯一的亮点。全球所有的发达市场都在危机中遭遇重大冲击。根据经济学人信息部（EIU）的预测，美国、日本、德国、法国、英国等发达国家预计将在2009年有2.5%-5.9%的衰退。大部分的新兴市场也受到重挫。过去几年增速强劲的巴西和俄罗斯都可能出现负增长，亚洲在持续发展的国家如韩国和泰国的GDP都预测会有所倒退。在这种环境下，中国经济在各机构的预测中仍将在2009年有5%-8%的增长（经济学人信息部的预测为6%；世界银行的预测为7.1%），其GDP增长速度远远大于绝大部分甚至是所有主要市场，在增速上与中国较接近的就只有印度（见图一）。2009年第一季度，中国GDP增长6.1%，和同一时期其他多数国家地区经济的严重衰退相比，这一数据鼓舞人心。

此外，中国政府和中国金融业的财务状况还保持着相当稳健的态势，这有效避免了在中国发生正在美国和欧洲出现的信贷紧缩和金融动荡，让政府和市场可以有效地透过金融手段协助中

国经济复苏。2009年，中国政府的财政预算赤字达到破纪录的9500亿元人民币，但这一水平仍在中国GDP的3%左右，世界银行认为这还是在可管理水平。此外，中国的外汇储备在2008年年底超过了一万九千亿美元，位居世界第一，是居第二位的日本的一万亿美元储备的近一倍。这庞大的储备对稳定中国金融体系和汇率市场起到至关重要的作用。在银行体系方面，主要银行的坏账率仍处于安全水平，中国银监会主席刘明康在2009年博鳌亚洲论坛，预计2009年的股市和不良贷款的比例都将下跌。而在较宽松的货币政策支持下，银行贷款正在迅速增加。2009年1-2月份平均每月新增贷款1.3万亿(高于GDP的4%)，信贷总额增长了24.2%。其中新增信贷当中很大一部分是短期票据融资，在央行大量增加流动性之后，这些票据融资的利率变得很低，这可满足企业在前一阶段信贷紧缩之后对短期信贷的需求。我们认为，在金融业和政府财务状况上的优势，加上中国政府和商界的紧密关系，这些都可以帮助中国更快地走出这次全球经济危机的阴霾。

图一  
中国和印度的经济增长优势仍将继续存在



信息来源：EIU；博斯公司分析

## 许多全球的领先企业 继续注视中国

企业CEO们，面临着全球性的需求下滑，必须寻找新的增长点。为此，中国市场的机遇，正是企业所需要的增长动力。事实上，不少领先的跨国企业已意识到，尤其是在目前全球经济危机中，相对来说，中国市场的重要性，更为重要。他们理解到其传统市场在未来1—2年将难以恢复，中国市场将是它们全球业务增长的重要来源，甚至是唯一的增长点。即便是现今的这段困难时期，仍无损他们中许多继续加大在华投资和长远发展的信心。

2008年，一家跨国快速消费品公司的中国业务于2008年占他们全球增长的25%左右，于2009年，它们的期望是中国业务将占他们全球增长的60%。中国的战略重要性对这家公司来说不言而喻。另外一个例子是英特尔公司，它在中国遇到了成本上升的压力，对成本控制更为关心，正在把上海的厂房移到成都。其实，中国沿海的成本的提高促使了不少跨国企业考虑将生产基地或供应链中心移到成本较低的内陆地区，这一趋势也能在中国企业中看到。如李宁公司，已计划把部分制造业务往中部甚至西部地区转移。据悉，它们新的湖北基地将占李宁公司产能的40%-50%，而整体成本可有望至少降低10%-15%。

可是，这些转移并不代表企业们正打算减少在中国的业务。相反，英特尔关闭了其在马来西亚和菲律宾的工厂，并把这些工厂的产能都整合在成都。英特尔也已公开宣布，将保留上海的研发基地，和投资位于杭州的浙江银江电子股份有限公司，提升其在软件创新及优化解决方案方面的能力，并对中国地区追加1.1亿美元的注册资本。

英特尔只是有意强化其在华业务的众多跨国企业之一。如可口可乐公司，便在2009年三月宣布将在三年内增加20亿美元对中国的直接投资，这投

资规模超过了它在1979年重返中国后至今30年的投资总和，投资领域涵盖厂房、生产设备、分销渠道、产品研发、营销等，地域更触及西部地区如新疆。而它的竞争对手百事公司此前也宣布了在未来四年内于中国投资10亿美元，以增加其在内陆和西部地区的产能。此外，国际领先电子品牌三星集团计划在2009年投资10亿美元，发展更多中低端产品以扩大其在中国的市场覆盖；西门子在2006年底宣布的10亿欧元中国投资计划的基础上，将在未来三年追加1.5亿欧元的投资，其中一个重要投资范围是新能源；专门针对糖尿病的制药公司诺和诺德（Novo Nordisk）计划在中国天津投资4亿美元建立新的胰岛素生产设备，作为其在亚太区新的生产基地；美国零售商百思买（Best Buy），在全球危机下，按计划完成了对中国的五星电器的全资收购，并将在两年内在全球投资16亿美元，其中也包括在中国的投资；美国音响制造商哈曼（Harman）计划在中国扩大业务，在五年内把员工数增至现在的三倍，并承诺相应投资让销售额能达到现在的五倍；玩具制造商美泰集团旗下的芭比公司，于2009年在上海成立了全球首家旗舰店，希望能在中国拓展新的运营模式；拜耳先灵医药（Bayer Schering Pharma）宣布将在未来五年投资1亿欧元，于北京建立全球研发中心，从而加强公司在全球范围内的研发能力；迪士尼公司计划在上海建立新的主题乐园，届时将是该公司在美国境外最大的乐园；耐克（Nike）正投资近一亿美元在中国东部沿海的江苏省太仓经济开发区建一个新的物流中心，该中心将是该公司在亚洲最大的物流中心；惠普将在中国重庆市建立国内第二个人电脑生产基地；微软则会在三年内在中国投入10亿美元，加强其在各业务包括移动和互联网平台的研发能力。

在我们在2008年年底进行的《中国制造业竞争力研究2008—2009》中，近50%的受访跨国企业表示它们有意在未来1—2年增加在华产能，近40%受

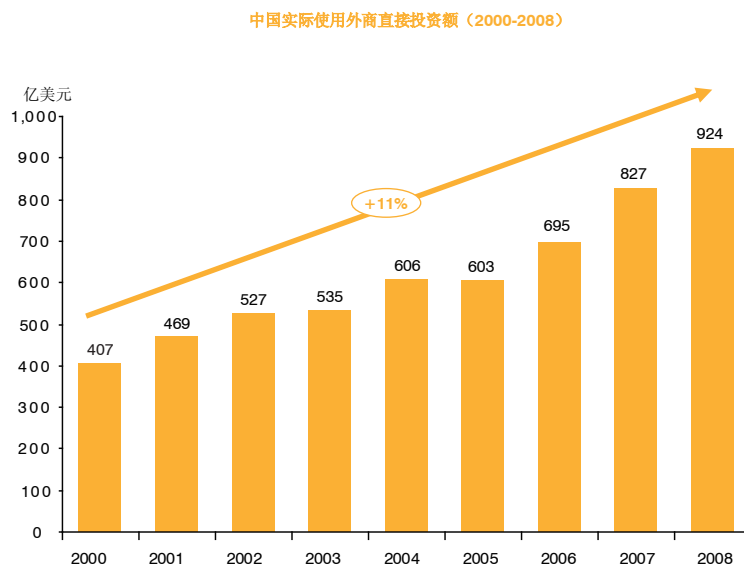
访企业有意在华投资新的流程技术。总体而言，更低比例的企业有计划在中国以外的地区建立生产基地（2008年的10%对比2007年的17%），而只有近17%的企业对自身在危机过后的竞争力表示悲观。事实上，中国的外商直接投资在2008年仍创新高的达到924亿美元，较2007年增长12%（见图二）。虽然投资额在过去几个月出现了同比倒退的情况，但今年二月份单月的同比跌幅（16%），比一月份单月的跌幅（33%），有明显下降的势头。

这些国际领先企业对中国的重视，显示了它们对中国的信心。比如耐克公司，在美国销售额只增长4%和在全球销售额增长9%（调整了汇率因素）的情况下，耐克中国的销售（调整了汇率因素）则录得可观的50%增长。现正深入危机中的美国通用汽车集团，2008年在中国的车辆销售量增长了6%，反观世界其他地区的销售量则下跌了13%，中国市场可谓是该公司业务的绿洲。因为美国房地产泡

沫的爆破，美国热水器制造商A.O.史密斯的全球销售额在2008年第四季度同比倒退9%，反之，它们在中国的销售额仍有11%的增长，这证明了中国在跨国公司全球布局的战略优势。A.O.史密斯的主席及首席执行官Paul W. Jones最近在访谈中更表示，它们预计2009年在中国的销售额有6%的增长，这将有助舒缓公司因美国房地产市场下滑所带来的冲击。因此，它们并没有计划终止现有的新投资。最新的第三期扩建工程，有望于2009年竣工，使A.O.史密斯在中国的生产规模在2008年竣工的二期基础上又将翻一倍。

无疑，在经济危机中，企业必然会受到资源限制。它们投资中国的决定，也因此而显得更“难能可贵”和具战略重要性。而同时，这些举动也将进一步强化中国在它们全球业务的角色。对中国的投入和关注，与其作为一个短期的权宜之计，更需是企业长远发展的方向。

图二  
外企对中国的投资持续增长



信息来源：中国商务部；博斯公司分析

# 中国正在融入企业的全球价值链

伴随着对中国市场的战略重视，我们同时也观察到越来越多的跨国企业在实际运营上让中国逐步演变为它们全球价值链的枢纽。这种与全球价值链的融合，主要体现在两方面：一、企业更充分地利用中国的“双重角色”（即同时把中国作为销售市场以及出口产品到世界其他市场的枢纽）；二、企业把更上游的运营，如研发和产品开发等，结合到中国的价值链中。

## 一、中国的“双重角色”

随着中国本土市场的发展，更多的跨国企业了解到在中国扩大销售，不仅可以提高销售额，还可以透过中国庞大的销售规模，在生产和采购等方面获得更好的规模效应（Economies of Scale），从而提升其全球运营的成本优势；而在经营出口业务时，海外市场较优的产品设计标准和最新的趋势也可被应用在国内市场上，为本土销售带来新的竞争力。我们相信，有效地结合中国“内销+出口”的“双重角色”，可让企业的内销和出口相得益彰，互惠互利，进而帮助公司在全球包括在中国的发展。在我们早前的针对跨国公司的调研中，这正是越来越多跨国企业所采取的模式。

在我们进行的《中国制造业竞争力研究2008—2009》中，有更多的受访企业表示（今年的57%对比去年的47%），它们同时视销售市场和成本节省为在中国制造的主要动机。与此同时，仅将劳动力或材料成本节省作为进入中国的主要原因，而没有同时将进入中国本地市场列为动机的受访企业比例下降了一半，从22%跌至11%。更重要的是，这些利用中国“双重角色”的受访企业，平均息税前利润率（EBIT）比动机单一的企业高出近8%，可见“内销+出口”的双重布局，对公司的盈利是有实际助益的。

跨国企业如果充分利用中国的双重角色，我们称这些企业为全球供应链整合企业（Global Supply Chain

Integrators），它们比其他仅仅视中国为低成本生产基地或低标准销售市场的企业更有可能从中国市场得益。我们最近帮助的一位客户，正是刚刚提及过的美国热水器制造商A.O.史密斯。在过去十多年里，它们一方面积极本土化中国区的管理层，开拓覆盖全国的销售网络，另一方面开始利用在中国的市场经验和产能以推动其他海外市场。比如，中国的一些热水器设计在美国市场是不存在的，这些从中国出口但对美国来说是“新突破”的产品，协助了A.O.史密斯在美国的一些细分市场提高了其竞争优势。中国部分产能也将用以出口到印度市场。这一系列针对中国“双重角色”的举措让A.O.史密斯取得了巨大的成功，在2007年，它们中国业务的收入是2001年收入的近6倍，按年增长33%以上，在市场占有率方面领先其他外资品牌，仅次于国内的家电龙头企业海尔。

全球领先的轮胎制造商固特异也是善用中国“双重角色”的例子。固特异在1994年开始在中国设厂，当时它主要视中国为低成本国家，并没有有效利用中国的市场规模。但自2002年起，固特异改变了对中国的方针，重新把中国“双重定位”，同时视为其重要的销售增长点和全球产业链的供应基地。一方面，固特异迅速地铺开销售网点，在2005年的十个月内，它便在中国设立了300多家新门店。另一方面，固特异在大连配置了全球领先的生产技术，利用中国采购及人力资源的成本优势，生产不仅在价格上还有在质量上都具世界竞争力的产品，用以出口到世界市场。在2006年，固特异在中国的原材料、设备和成品采购战略为企业的全球业务每年节省3,500万美元。从2002年到2006年，固特异的全球销售以平均每年10%的速度增长，这销售表现与它在转型前（1995-2002年）的少于1%的增长率相比，足以说明充分利用中国“双重角色”，是让中国战略的成果最大化的重要途径。

## 二、让研发和产品开发融合到中国价值链

在90年代初，中国是许多跨国企业眼中的廉价加工工厂，劳动密集的制造业利用着中国人力成本的优势，快速发展。但时至今日，越来越多跨国企业的中国业务已往上游和下游大幅延

伸。这种延伸包括了我們刚刚提及的采购、出口和本土销售，也逐步上延到研发和产品开发上（见图三）。我们认为，这趋势将因为企业对中国的越发重视而变得更为显著。

事实上，中国的市场梯度多，在需求上跟跨国公司的传统市场也存在着很多的差异。过去，跨国企业把中国的销售重点放在高端客户和一线城市上，因此这些差异所引起的问题并不突出，但随着企业的业务往潜力更大的中低端和二三线城市甚至是农村市场推进，针对本土需求的产品定制及相关研发便对企业在中国的成功非常重要。一些进入中国市场较久并取得巨大成功的跨国企业如可口可乐公司和宝洁公司等，都十分关注针对本土市场的研发，它们的很多产品如可口可乐的美汁源果粒橙都是把本土消费者需求和其国际品牌相结合的产物。与此同时，亚洲的不少国家正处于跟中国接近的市场成熟度，中国市场的产品设计对这些新兴市场有一定的借鉴价值。领先企业在中国的研发中心，不少都不仅负责针对中国市场的研发，还为亚太区甚至世界其他地区满足其产品定制和产品开发的需求。

比如ABB，它是全球领先的电力和自动化技术的厂商。其早在1979年便在北京成立了首个办事处，迄今在中国已拥有27家本地企业，在60个主要城市设有销售与服务分公司，在输配电、自动化产品和系统等方面都建立起了生产基地。但要在竞争激烈的市场中取得成功，它们意识到单单依靠“中国制造”已经不足够，“中国设计”在其发展中的战略地位和价值正在日益凸显。

为了实现从“中国制造”到“中国设计”的飞越，ABB总部在2005年做出了战略性决策，在北京和上海成立了ABB集团中国研究中心，成为ABB全球研发团队的重要组成部分。它们同时着力培养本地人才，很多ABB中国本土研发人员先后被派到ABB在德国、瑞典和其他国家的研究中心，接受系统培训，加强中国研发人员在本地化创新方面的能力。这帮助了ABB中国业务的快速增长。在2007年，ABB在华的销售额达到34亿美元，是整个集团按地区计算在全球的冠军。此外，中国的研发人员开始积极参与其他国家的研发工作，中国本地提供的设计方案被ABB在美国、德

国和瑞典等地的客户陆续采用。ABB的“中国设计”模式影响的范围远超中国，触及其全世界的业务。

诺基亚也是致力于在中国投入研发的领先企业。早在1998年，诺基亚就在中国成立了第一个研究中心，至今它们在北京、杭州和成都已设立有六个研发机构，从事广泛的研发活动，内容涵盖了产品、终端、基础设施、技术、解决方案等全方位领域。诺基亚的董事长Jorma Ollila曾表示，中国是诺基亚全球研发网络的战略组成部分，中国作为该公司销售额最大的几个市场之一，在研发方面的投入可以大大帮助它们对产品作有效的本土化，以快速回应中国消费者的需求。而另一方面，在中国研发和设计的产

品其实也被世界其他市场采用。据统计，诺基亚超过全球销售量40%的手机的型号都是在中国设计或开发的。

其实，在中国加强全球性研发能力的趋势已出现于很多产业，其中还包括技术门槛较高的产业。就如国际领先的制药公司赛诺菲-安万特（Sanofi Aventis），就在2008年年底宣布将扩展其中国的研发规模，其中包括扩建它们位于上海的研发机构、启用新的生物统计学中心、加强与中国科学院的合作等，这些举措都是为了提高该公司在全球从新药物开发到后期的临床研究的速度与能力。高端测量设备制造商安捷伦（Agilent）在成都成立了研发中心，在短短两年多的时间里，致力对产品开发进行本土化，

完全在中国设计、研发和制造测量产品，现在已有四款射频产品成功投放国内以及国际市场。一直以研发和技术闻名的GE，早在2000年便在中国上海成立了技术中心。该中心共有28个研究实验室，是GE全球研发的核心组成部分，除了这位于上海的技术中心，GE在全世界就只有其它三家分别位于美国、德国和印度具同等规模的跨业务跨领域研究设施。更重要的是，在中国的研究覆盖了高级物料、纳米技术、清洁能源、激光加工、电化学以及数字制造技术等领先科技，持续支持着GE的全球业务发展。从这些企业的经验，可见把研发和产品开发融入中国的价值链，是跨国企业提升其在中国以及世界的竞争力的重要战略举动。

图三  
中国与全球价值链的融合



信息来源：博斯公司分析

---

## 成功地在危机中前行

正如上述所言，中国市场较世界其他市场，还存在着更多发展的契机和增长的空间，其中较开放的行业，如快速消费品、汽车、工业品、医药等行业，机会最大。在我们进行的《中国制造业竞争力研究2008—2009》中，就有不少企业认为中国政府仍可以在保护知识产权、提高劳动力效率、协调各级政府政策、改革税务等领域给企业更大的支持。此外，成本上涨（包括原材料、人力、物流等成本）、人民币汇率波动、挽留人才等也是企业遇到挑战的领域。

总体而言，中国市场的确可以成为很多跨国企业在危机中的绿洲，但市场持续不稳、波动频繁且难以预测，过往依赖历史数据和概率统计，根据“情况将如何发展”来设立目标的传统战略规划已不适用于中国当下的环境。因此，有效地在不确定的环境下制定和执行战略对企业实现“中国战略”的成功变得至关重要。

博世公司在中国及世界帮助了许多跨国和本土企业制定和执行战略，例如从去年第四季度至今，我们一直协助国内一家领先的消费品企业，进一步优化它们战略和业务流程。自经济危机爆发起，它们凭着优秀的韧性和行动力，有效调整战略，积极加强各方面的能力，在国内GDP增速开始下滑的情况下，2008年年度在收入和盈利上仍有分别超过40%和30%的增长。在博世公司的管理理念里，这种具韧性和执行力的企业，将最能充分利用中国市场带来的机遇。但这种企业的特质，并不是企业与生俱来的。我们坚信，透过对自身的不断审视、系统化的分析和战略性的调整，企业都能在这次经济寒冬中，发掘自身的不足，化挑战为动力，化危机为契机，从而活得更好。

**每一次经济难关都是对企业的考验，伟大的企业能在屡次危机中脱颖而出所依靠的，一直以来，都是它们长远灵敏的目光、积极主动的战略和小心谨慎的行动。**

---

### 作者简介

#### 谢祖焯博士

(Dr. Edward Tse) 是波斯公司全球高级合伙人，大中华区总裁，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业（无论总部设于中国或外国）以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

您可以点击博斯公司大中华区网站 ([www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司  
全球办事处

**亚洲**

北京  
德里  
香港  
孟买  
首尔  
上海  
台北  
东京

**澳大利亚、  
新西兰及  
东南亚**

阿德莱德  
奥克兰  
曼谷  
布里斯班  
堪培拉  
雅加达  
科伦坡  
墨尔本  
悉尼

**欧洲**

阿姆斯特丹  
柏林

哥本哈根  
都柏林  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
赫尔辛基  
伦敦  
马德里  
米兰  
莫斯科  
慕尼黑  
奥斯陆  
巴黎  
罗马  
斯德哥尔摩  
斯图加特  
维也纳

华沙  
苏黎世

**中东地区**

阿布扎比  
贝鲁特  
开罗  
迪拜  
利雅得

**北美洲**

亚特兰大  
芝加哥  
克利夫兰  
达拉斯  
底特律

弗伦翰公园  
休斯顿  
洛杉矶  
麦克林  
墨西哥城  
纽约  
帕瑟伯尼  
旧金山

**南美洲**

布宜诺斯艾利斯  
里约热内卢  
圣地亚哥  
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，  
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、  
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)  
于1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的59家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》  
(*strategy+business*)，请浏览  
[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：[www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)。