

中国

中国故事两面性

李纲， 思安， 保罗·F·纽恩斯

中国作为经济大国崛起，其重要特点之一是中国涌现出了一批世界级企业，然而，这只是中国故事的一个侧面。从另一个侧面来看，还有很多中国企业正面临着困境。



以富于创业精神和生产低成本商品的小企业著称的浙江省，在很多方面都可以被视为中国经济突飞猛进的代​​表。在其独有发展模式的推动下，这个东部沿海省份成为中国最富裕的省之一；2007年，该省GDP总额达到2550亿美元，城市居民人均可支配收入达到2800美元。

随后，全球经济突然雪崩。

今天，很多中国企业正面临成本上升、需求下滑、人才短缺与监管日趋严格的严峻形势。在出口降温与中国政府鼓励产业结构调整、淘汰落后生产方式的影响下，很多行业出现企业被淘汰的现象。到2008年下半年，仅在以往发展迅猛的浙江省，每个月就有超过200家企业倒闭。

中国企业发现，它们陷入了一次真正的经济风暴中。它们正在逐步失去廉价劳动力、自然资源和廉价资本等传统竞争优势。与此同时，世界经济一步步走向衰退。

然而，近期埃森哲的一项调查发现，尽管没有哪家中国企业能够逃脱此次经济下行的影响，一些中国企业在应对这轮经济风暴时仍然比其他企业拥有更为突出的优势。在过去十年间，中国最强大的一部分企业已经将其他同行企业远远甩在了身后。（见对页“关于此项研究”）。

而到了最近，它们的领先优势进一步扩大。研究显示，这些企业在本轮经济危机之前就已经开始了卓越绩效之旅，它们所做出的种种选择将帮助其战胜眼前的困境、进一步走向成熟和强大。

中国作为经济大国崛起，其重要特点之一是中国涌现出了一批世界级企业，然而，这只是中国故事的一个侧面。从另一个侧面来看，还有很多中国企业正面临着困境。

这一现实对于全球企业领导人的意义非同寻常。一方面，他们需要清楚地意识到中国卓越绩效企业拥有的强大实力、并据此调整自己的战略；另一方面，他们又不能以偏概全看待中国的竞争形势，也需要看到大量落后的中国企业所带来的潜在商机。

中国的卓越绩效企业已经遥遥

领先于它们的同行，一些企业已经拥有世界级规模，如电脑制造商联想公司、格力电器和中国移动等。它们不断向价值链上游渗透，向各个细分客户群体推出有吸引力的、价格更高、质量更为可靠的产品和服务。事实上，中国的卓越绩效企业当中，有近90%优先投资于能在未来三年内提升产品和服务价值的目（见第37页图表）。

相比之下，一半的低绩效企业仍然依赖于传统的低成本优势——一直到最近，低成本的优势使中国企业获益不小。

关于此项研究

为全面反映中国卓越绩效企业的情况，埃森哲应用其独有的财务分析方法分析了13个行业的企业，这是我们第二次进行类似的年度分析。本次调查的候选名单增加了30家满足上市时间达到五年或五年以上标准的企业。我们设计了一份详尽的调查问卷，调查对象包括来自公开上市的大型企业的近100名高管人员。另外，我们还通过与一些中国卓越绩效企业的高管代表进行深入访谈，探讨研究结果和相关理论，搜集了许多有价值的信息。

在200多家候选企业中，有36家满足埃森哲对卓越绩效企业的定义，这些企业在股东回报、收入增长性、盈利性、稳定性以及前瞻性等方面都远远超出了其他中国本土的竞争对手。

大批企业陷入困境的现实，为领先企业提供了新的扩张机会。

同时，随着竞争基础的重大变化，很多本土竞争对手只能苦苦挣扎。在本世纪的前几年，中国的低绩效企业凭借低成本优势实现了比其国外竞争对手快近七倍的增长速度；但在最近一些年中，它们的收入增幅开始大幅滑坡。

再来看盈利性（即资本收益超过资本成本的幅度），形势同样不容乐观。从长期来看，中国企业的经济利润率比其国外竞争对手低得多、甚至存在负利润率的情况；而从短期来看，尽管卓越绩效企业已经大大缩短了同国际卓越绩效企业在盈利能力方面的差距，但绩效一般和较差的企业确实严重侵蚀了经济价值。

无论是对中国企业还是外国企业，这种日益扩大的绩效差距都具有重要意义。只有明白是什么造就了中国最成功的企业（如格力、联想以及武汉钢铁公司、制药巨头云南白药集团公司等），世界其他地方的企业领导人才能更好地同它们在全球范围内竞争。

另一方面，大批企业陷入困境的现实，为领先企业提供了新的扩张机会。学习卓越绩效企业的成功之道，可以帮助那些表现平平的企业赶超领头羊，使它们有机会从中国政府推出的大规模经济刺激计划中分得一杯羹。

经济衰退和绩效差距同样给外国企业带来了机会，而在中国经济飞速膨胀的时期，这些机会是很难觅见的。对于已经进入中国市场的企业，

它们可以充分挖掘扩大内需计划带来的商机，迅速掌握本地客户需求。例如，评估中国政府经济刺激和改革计划中涉及农村的部分，分析其中哪些可以为企业创造最多的机会。更何况，（经过多年经营）它们已经建成必要的商业、政治联系以及销售渠道。

与此同时，它们还可以选择收购部分有潜力的低绩效企业、或者至少收购部分关键资产。对于尚未进入中国市场的国外企业，或许它们一度认为大多数商机都注定会被强大的本土企业所掌握，现在可以考虑一下如何从中国下一波经济增长中受益，例如，采取并购或建立合资企业的方式。

追求卓越

在传统优势逐渐被成本上升侵蚀的情况下，中国的卓越绩效企业是如何取得成功的呢？面对全球经济衰退，它们做好了哪些准备工作？

经过研究，埃森哲提炼出中国卓越绩效企业的九大特征（不管是否处在经济衰退时期），这些特征不仅为其他中国企业提供了启示和典范，同时也应当受到其他国家企业领导人的重视，学习如何在当前严峻的竞争环境中实现卓越。以下是中国的卓越绩效企业一步步扩大其行业领先优势的具体做法，也是这些企业有信心成功走向全球市场的原因。

1、它们不断向价值链上游及其他环节攀升。

中国的卓越绩效企业懂得增加产品和服务价值的重要性。它们知

道，只有当客户能够迅速将其品牌与质量、服务联系起来时，企业才有望实现利润大增。

它们知道如何才能最大限度地利用价值的源和流，不断推出价格更高、盈利空间更大的高端产品，并且娴熟地向价值链中的其他部分渗透（价值链上游的供应端，或者下游的销售与配送渠道），以赢取更大的利润空间。并购成为越来越多领先企业实现这一目标的重要手段。

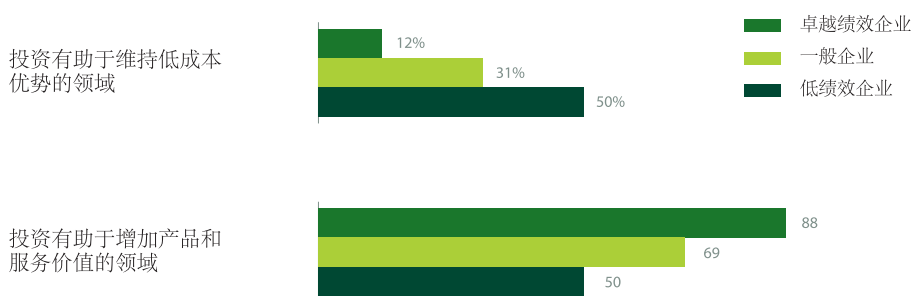
例如，中国最大的羊绒制造商鄂尔多斯集团通过一系列行动，

最终将整个行业价值链纳入自己手中。这家羊绒产量占到全球总量30%的企业不仅拥有大量农场（其原材料主要采购来源），还有属于自己的产品设计、开发与制造中心，建立了全国性的羊绒产品工程与技术研究中心。

鄂尔多斯最近的扩张动向，是在时装行业发达和对羊绒产品需求最为旺盛的海外市场——包括洛杉矶、伦敦、东京、莫斯科、科隆、香港和米兰——设立了7家国际营销公司和30家品牌零售店。与此同时，鄂尔多斯与其他中国羊绒企业一样，开始致

投资重点

近期，埃森哲对大范围中国企业进行了一次调查，以期了解他们在最近三年内最重要的投资重点。



资料来源：埃森哲2008卓越绩效企业研究报告



中国的卓越绩效企业突破国界限制，在世界范围内寻找实现盈利性增长所需要的工具，包括人才、资本和创新理念。

力于降低对出口的依赖，将更多注意力转移到国内市场。未来五年内，鄂尔多斯将在中国投资近1.18亿美元，开设100家旗舰店。

相比之下，埃森哲调查发现，中国的低绩效企业向本行业价值链其他部分渗透的倾向要低得多。在这些低绩效企业当中，只有不到五分之一表示会在未来三至五年内向行业上游发展。

2、它们兼具全球视野与本土思维。

调查当中，四分之三以上的中国卓越绩效企业已经将自己视为国际性企业或者至少是区域性企业（只有三分之一的低绩效企业这么认为）。虽然很多中国企业拥有庞大的海外销量、而且一部分企业还设有国外分支机构，然而，卓越绩效企业与其他企业之间的关键差别在于：前者拥有真正的全球视野。它们突破国界限制，在世界范围内寻找实现盈利性增长所需要的工具，包括人才、资本、甚至还有作为企业长期成长与盈利命脉的创新理念（见对页图表）。

以宝钢集团为例，它的员工当中有超过1000人在日本接受过培训。该公司还从通用电器以及其他美国公司那里取经，学习如何培养更加稳定可靠的管理人才储备。在另一个例子中，同外国企业开展知识转让合作，成为发电设备制造商东方电气集团公司参与全球市场的重要内容之一。

寻找智力资本的全球视野同样

不能缺少，它要求企业必须在全球范围内搜索专业知识人才。例如，中国的生物科技企业与位于新加坡的生物科技研究、临床实验中心的同行建立了密切的合作关系。

卓越绩效企业的全球视野应当是为了补充其对国内市场的聚焦，而不能与后者发生冲突。烟台万华聚氨酯公司就是一个典型例子。这家聚氨酯制造商认为，吸引海外人才和管理技术，主要是为了帮助企业实现国内（目前，它的大多数商业机会都在国内）增长。

不过，中国的卓越绩效企业会认真研究本国市场，紧盯那些最具成长潜力的地区。尽管中国经济刺激计划中很多涉及贫困的农村地区，但近90%的卓越绩效企业仍然选择将北京、上海等大城市作为其发展经营的核心。因此，它们投资开发的高附加值产品、服务也主要面向大城市。

以烟台张裕葡萄酒股份有限公司为例，它的葡萄酒和白酒产品的消费群体大多数是中国沿海地区的高收入城市居民。目前，张裕的高端产品销量增长形势良好。

3、它们实行的是可控制的、切实可行的增长方案。

在增长管理方面，中国的卓越绩效企业与低绩效企业之间存在显著差异。尽管成为行业老大就意味着成功的理念，已在中国商界广为接受，但只有卓越绩效企业懂得如

何利用规模的真正价值。它们意识到规模的增加会带来各种机会，如规模经济效应、配送网络与谈判能力增强；并且为了充分利用这些机会、更好地掌控企业的未来，卓越绩效企业（与其他企业不同）还建立了相应的流程和运营模式。

卓越绩效企业对于增长的态度相当务实。首先，它们希望企业的发展能够给各方面的利益相关者、而不仅仅是股东带来好处（见第41页图表）。在制定发展战略时，它们的关注点不会像其他一般绩效或者低绩效企业那样，仅仅局限于财务指标，只关注股东的短期利益。中国的卓越绩

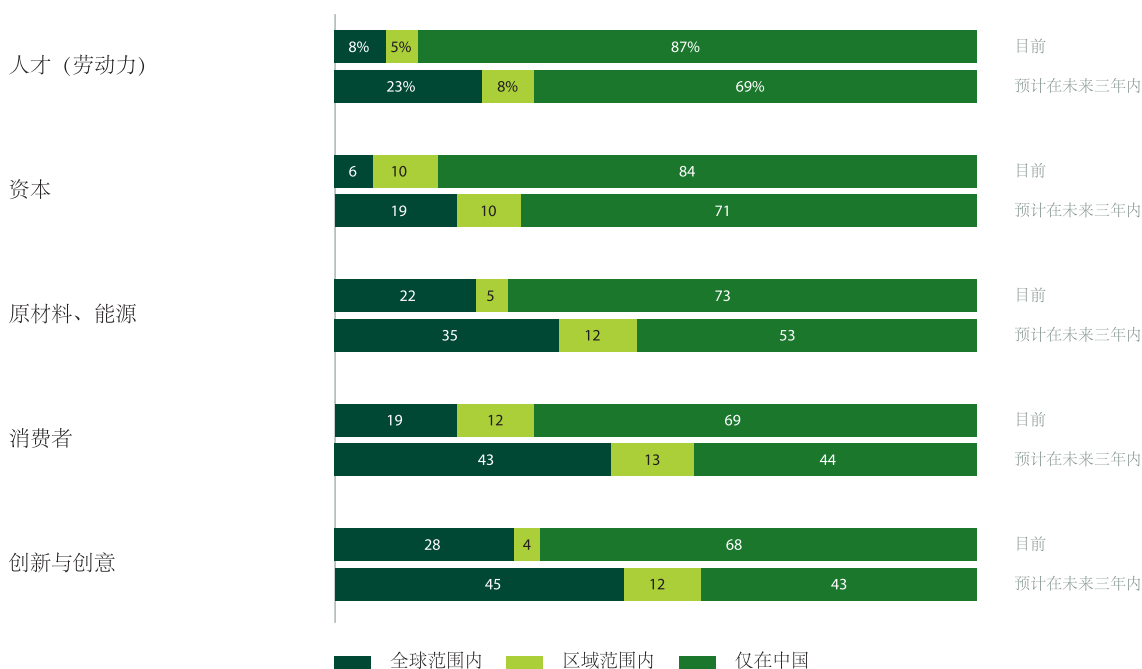
效企业明白，关照好客户、员工、以及它们赖以经营的社区和社会，是实现长期价值的关键。

正是基于这种理念，卓越绩效企业将客户摆在最重要的位置。中国移动为我们提供了一个用实际行动诠释客户意识的典型。该公司耗巨资改善客户服务，向客户保证：“只要发现账单有误，我们就双倍返还。”为兑现这一承诺，这家电信巨头投资开发了一项计费支持系统。

与众多卓越绩效企业一样，中国移动非常重视满足员工诉求。它的原则是：积极、满意的员工才

全球化采购

被调查企业需要列出五种重要资源的主要来源地。



资料来源：埃森哲2008卓越绩效企业研究报告

中国企业申报专利、通过诉讼执行专利权的数量比世界其他国家都要多。

有效率，才能更好地满足客户需求、也更愿意为企业做出“额外贡献”。在消费电子产品制造商海信公司，企业领导人坚持强调凝聚力文化在留住员工方面的重要性。像海信这样的企业，很少会为了美化下一期的财务报表而去削减员工培训或职业发展方面的投资。

4、它们注重多种形式的创新活动

卓越绩效企业与低绩效企业在创新模式方面的差距同样十分明显。为扩大领先优势，卓越绩效企业不断开发新产品、新服务，以提高客户满意度；而低绩效企业则满足于对现有产品的渐进式改良（见第43页图）。

在调查中，近90%的卓越绩效企业将有助于增加产品、服务价值的投资视为公司未来三年内最重要的投资项目。“一种产品的优势只是暂时的，”浙江医药股份有限公司董事长李春波最近指出，“要想走在市场前列，就必须在产品质量和研发上下功夫。事实上，产品质量反映了公司整体水平和实力。”

独特能力——卓越绩效企业必备条件之一——源自于多层次的创新活动。这些创新既有新产品开发，也包括业务流程的创新。中国海洋石油有限公司就是一个很好的例子。2003年，该公司引进了一套创新的人才管理流程，为所有员工（包括技工和专业工程师）都提供了升职的机会。

这套新流程对此类企业一种常见的人才困境提出了解决方案：在

这些企业，技工和服务部门员工一般不会被列入管理人才候选序列，因而很难上升到高级管理职位。此外，中海油员工在被派往海外执行任务时，其薪酬标准也不受传统中国薪酬标准的限制。现在，中海油可以为员工提供像埃克森美孚、道达尔等国际竞争对手一样有吸引力的外派报酬。

5、建立创新体系

让创新具有可重复性、而不是偶然为之，是中国卓越绩效企业的重要目标。为此，它们建立了强调创新战略的流程和结构，鼓励知识共享与合作，向员工提供合理的激励方案。一个例子是：互联网搜索企业百度公司利用互联网寻找优秀人才，为此公司资助了一项年度编程竞赛，例如，看哪位参赛者能用最少的编码行数制造出一个武侠人物，希望从中发现难得的技术人才。

此外，卓越绩效企业不仅只看重新产品所带来的销售收入的增加，他们高度重视知识产权组合的长期价值。与世界其他地方相比，中国企业申报专利、通过诉讼行使专利权的数量比世界其他国家都要多。最新报告显示，中国国家知识产权局2007年收到的专利申请达到了近70万件，比美国要多得多。中国的专利申请数量正以每年20%以上的速度攀升。

江苏恒瑞医药股份有限公司总经理周云曙认为，“只有开发出拥有自主知识产权的新产品，我们才能突破低价竞争的传统思路。”

与其它业务流程一样，创新流程的顺利进行离不开必要的监控和评估。中国的卓越绩效企业明白对创新活动实施量化评估的重要性，它们采用新开发产品的边际收益和授予专利、商标的数量作为评估指标。相比之下，近一半的其他中国企业缺乏这方面的认识。

6、它们将客户放在业务运营的核心

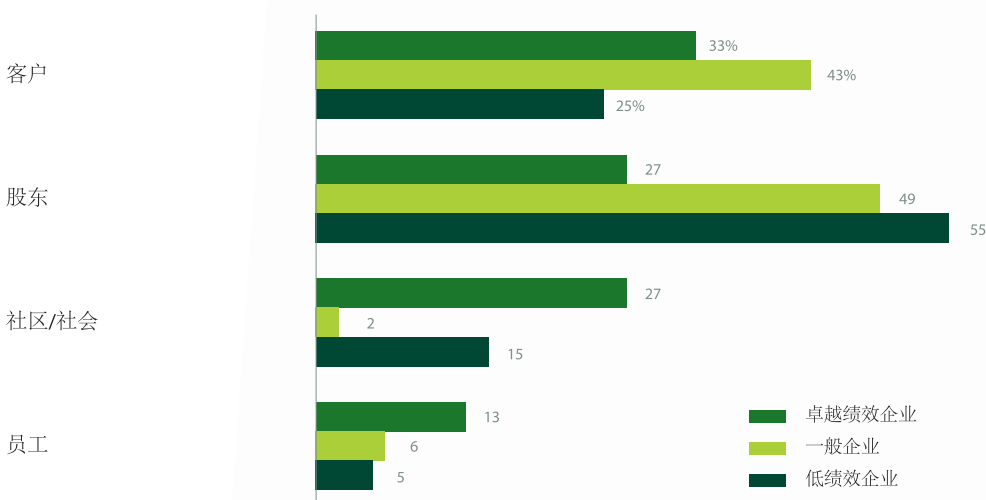
这是中国的卓越绩效企业与低绩效企业的另一处突出差异。前者重视投资于那些可以提升客户满意度与忠诚度的项目；而后者则只知道不断追逐新客户（见第44页图）。

卓越绩效企业知道，如果它们能在每一个客户接触环节创造积极的客户体验，就能形成自己的独特能力。它们清楚，面对期望值越来越高的客户，离开了高水平的客户服务，任何高附加值、高利润率产品也很难有所作为。

在多方了解和满足不同客户群体的需求方面，中国的卓越绩效企业同样越来越得心应手。例如，中国移动的“全球通”服务瞄准的是高端客户，这一高端服务项目包括专用热线咨询、国内各大机场贵宾室服务以及高尔夫俱乐部打折服务等。与此同

多个利益相关者

调查要求受访者列出它们在制定战略时考虑得最多的利益相关者。



资料来源：埃森哲2008卓越绩效企业研究报告



中国的卓越绩效企业积极参与国家教育体系建设，帮助未来的大学毕业生掌握必要的技能。

时，中国移动的动感地带服务针对的是青少年群体，该服务经常为用户举办特别活动，如有流行音乐巨星参加的活动等。

7、它们是人才驱动型组织。

在人才招揽方面，中国的卓越绩效企业稳扎稳打，凭借正确的人力资本投资项目提高企业的竞争能力，从而能在复杂的市场环境中游刃有余，最大限度地挖掘产品和服务的价值。以肉类产品加工企业漯河双汇实业集团公司为例，该公司目前已经掌控了行业价值链的诸多环节，包括700家自营零售店。在访谈中，双汇公司CIO刘小兵一语道破天机：“要是我们拥有合适的人才——特别是高级管理人才——我们会把价值链的所有环节都掌握在自己手中。”

这些具有全球视野的公司将人才之网撒得很开。它们比较看重海外留学归国人才的作用（也就是所谓的“海归派”），它们认为这些海归可以带来丰富的国际工作经验。

与其它地方的同行一样，中国的卓越绩效企业一直都在竭力发现和留住顶尖人才。在提高报酬的同时，它们积极参与国家教育体系建设，帮助未来的大学毕业生掌握必要的技能。例如，家电制造商格力公司为了网罗最优秀的人才，在中国各地的大学校园里举办了一系列竞赛，鼓励学生提出各种创新设计理念。

与很多竞争对手单纯强调工资

和福利待遇的做法相比，卓越绩效企业的思路更为开阔。它们从多方面同时入手，包括细致规划的职业生涯、培训与教育、知识共享以及舒适的工作环境等，来提高员工技能、增强员工忠诚度。

8、它们充分发挥IT技术在提升竞争优势方面的作用。

不少外国企业都背负着IT系统老化的沉重负担，而大多数中国企业没有这种压力，这样一来，它们就有机会实现硬件和软件的跨越式发展。这一优势被很多卓越绩效企业发挥到极致。它们向其他国际先进企业看齐，积极部署企业资源规划系统，大批采购SAP和Oracle等应用软件设施。

尽管卓越绩效企业持续利用IT技术控制成本；不过，一些企业已经开始着手发掘它的其他功效，将IT技术应用于改善企业同客户、供应商及员工的关系。

中国移动认为，IT部门可以为企业开拓新的收益渠道。它的高管层正考虑向其他企业提供一些技术和服务——公司开发这些技术和服务的初衷，是为了满足企业内部需求、提高竞争力。此外，中国移动还在建设一个B2B电子商务平台，该平台以IT技术为纽带整合公司的供应链，目标是降低商业伙伴的成本和风险。

9、它们努力实践可持续增长。

大多数卓越绩效企业都会认真

考虑降低（企业经营）对环境影 响程度的长远利益。它们知道，有效的环保措施将受到消费者（和投资者）的追捧。2007年的一项调查发现，近七成的中国消费者表示，他们更倾向于购买“绿色”企业的产品和服务。

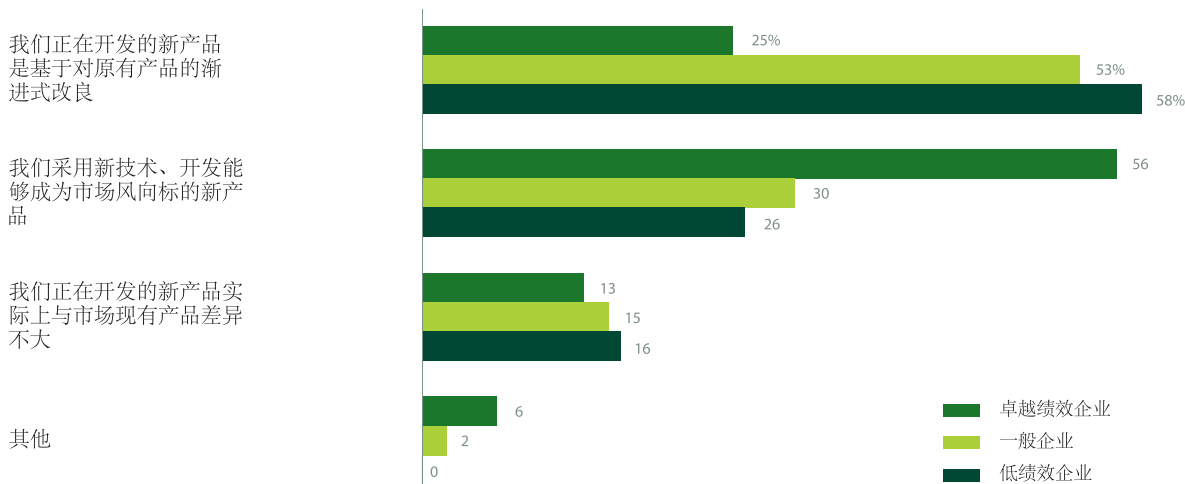
对于那些有志于进入中国以外的高利润市场的企业来说，增强可持续发展能力至关重要。而对于专注国内市场的企业，环保者同样会受到环保意识逐渐觉醒的中国消费者的青

睐、并且走在日益活跃的环保监管当局之前。

资源密集型企业是较早的环保先行者。曾被视为重要污染大户的武汉钢铁公司，最近在旗下一家大型焦炭工厂安装了一套新系统，该系统可以将95%以上的废水循环利用；而之前的废水循环利用率只有47%。据《中国日报》报道，该公司今年计划实现废水零排放。目前，武钢的固定资产投资中用在节能与环保设施上的就占到10%。

新技术、新产品

参与调查的企业说明它们当前的研发战略



资料来源：埃森哲2008卓越绩效企业研究报告

中国

浙江医药公司获得了ISO14001认证（一项国际认可的、标志着高水平环境管理措施的指标），这说明它的制造工艺已经达到了最严格的环境指标要求。而联想公司也因为在处理电子废物方面的先进举措，在2007年得到绿色和平组织高度赞赏。

集团公司成为智利国内一个大型水电项目少数将获得合同的建设者之一。汽车制造商奇瑞的名字闪耀在纽约时代广场。而格力电器则赢得了一项向亚特兰大所有市政建筑提供“绿色”空调（以及为期十年的后续服务）的大单。

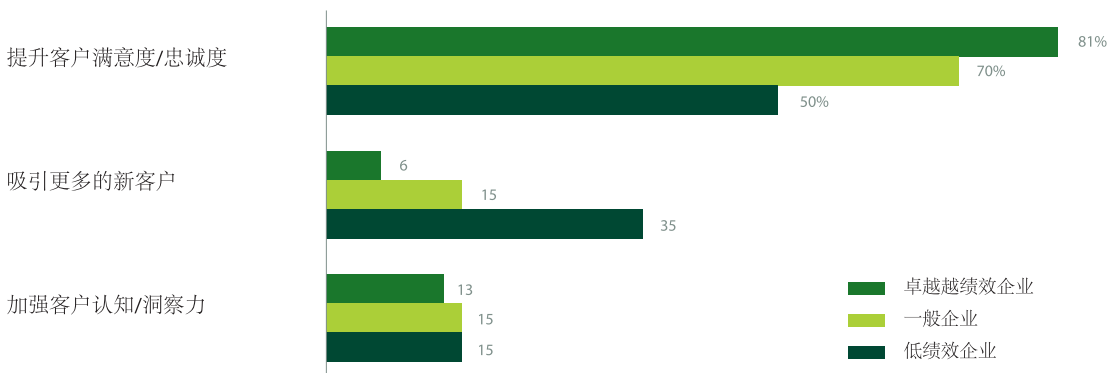
那么，这一波中国卓越绩效企业浪潮对于国内外的企业领导人究竟意味着什么呢？

问题不在于这些设想能否成为现实；问题的关键在于，通过对中国卓越绩效企业各种特征的详尽分析，我们有理由相信，上述设想肯定会在它们中的很多企业成为现实。那些将中国卓越绩效企业成

想象一下五年之后的商业世界会是什么样的情形。哈尔滨电站设备

以客户为中心

参与调查的企业列出它们公司现有的与客户相关投资中最重要的内容。



资料来源：埃森哲2008卓越绩效企业研究报告

功的秘诀简单归结于低成本优势的企业高层，现在必须意识到，这些企业已经具备了成为强大的国际竞争力企业所需要的思维、体制和能力。如果这些企业能够在三十年内走完世界其他国家的企业花了两百年时间才走完的路，三十年之后它们会是什么样子？

对于那些绩效一般的中国企业、以及那些终于有机会与前者合作甚至收购它们的外国企业来说，现在的机会是千载难逢的，它们可以借机认识卓越绩效企业的三大基石，找出

如果说我们应当从对中国经济的重新审视中得出一个重要结论的话，那就是：上一年人们对中国竞争力的评估已经过时。全球企业领导人需要正视中国卓越绩效企业的能力和地位，与其展开正面交锋；而与此同时，它们又要独具慧眼，从众多被卓越绩效企业甩在身后的其他中国企业中寻找商机。

换句话说，理解这则中国故事的两个不同侧面，对企业的长远发展意义重大。

一直以来妨碍它们成为卓越绩效企业的绊脚石。

但一定要记住：时间关乎成败。全球经济的大幅下挫，意味着很多绩效一般的企业将很快面临与低绩效企业相同的困境——失去发展动力、市场空间日益萎缩。而这对于这些绩效不佳的企业又意味着什么呢？在中央政府努力刺激国内需求的背景下，它们手中的客户和资源，将使它们成为抢手的合作伙伴或并购对象。

作者简介

李纲先生是埃森哲大中华区主席，他领导着一支4000多人的员工队伍。李纲先生有着20多年跨行业咨询经验，曾与来自政府和众多行业，包括电子与高科技、能源、石化、金融服务和消费产品等的客户有过合作经历。李纲先生常驻上海，他还拥有同众多中国国有企业合作的丰富经验，参与过公司重组、流程转型和商业化等项目。

gong.li@accenture.com

思安是埃森哲公司战略部门的高级经理。他常驻北京，其主要工作任务是帮助客户开展并购活动。在担任这一职务之前，思安先生曾担任埃森哲卓越绩效研究院中国区负责人，曾撰写过多篇有关中国独特经营环境的文章。

andrew.sleigh@accenture.com

保罗·F·纽恩斯常驻波士顿，是埃森哲卓越绩效企业研究院执行研究员，主持该院的企业与营销战略研究。他的文章经常刊登在《哈佛商业评论》和很多其他刊物上，他最近刊登在《哈佛商业评论》的两篇文章分别是《仿冒品可以打垮你的企业吗？》（2008年10月）和《旅游时代的爆发》（2008年4月）。另外他还参与了《富裕的大众：向当今消费者营销的七条新规则》（哈佛商学院出版社，2004）一书的创作。纽恩斯先生是《展望》杂志的高级特约编辑。

paul.f.nunes@accenture.com