

麦肯锡全球研究院报告

《新地平线：跨国公司在发展中国家的投资》

中国消费电子行业概述

摘要

在过去十年中，中国 400 亿美元的国内消费电子市场每年以 20% 的速度增长，吸引了大量寻求市场的外国直接投资（FDI）。中国的劳动成本较低，兼有大量技能娴熟的劳动者，他们形成并保持了该行业的相对优势，使中国成为一个颇具吸引力的消费电子生产国，尤其是在个人电脑和外设(如主板和键盘等)方面。寻求市场和效率的外资主要集中在黑色家电、白色家电和移动电话等市场，促成了中国消费电子行业的迅速增长和良性发展。目前，该行业正逐步从单纯的总装业务扩展到囊括配件生产整个价值链上的所有环节，其中包括部分半导体业务。

外资对中国消费电子行业的发展起到了积极的作用，不仅帮助该行业建立了强有力的供应商基础，带来了新的技术，还增加了产品选择。同时，由于外资的介入，就业率增长了 3.2%；运营也得以改善，黑色家电和白色家电行业的生产率分别增长了 39% 和 30%。国际公司与国内企业的互动，演绎了一场真正的、全球成功运作的好戏。这些国际公司将整个供应价值链移往中国，它们发挥了关键的作用，将中国建设成为其消费电子产品在全球分销的生产基地；而中国企业形成了行业发展优势，不仅迅速提高了所有业内企业的生产率，而且在中国市场上获得了微薄的利润。在竞争激烈的市场上，中国和全世界的消费者是最大的受益者。

在外资如何与蓬勃发展的国内企业共同创造领先的消费电子生产中心，包括配件生产方面，中国堪称一个成功的范例。

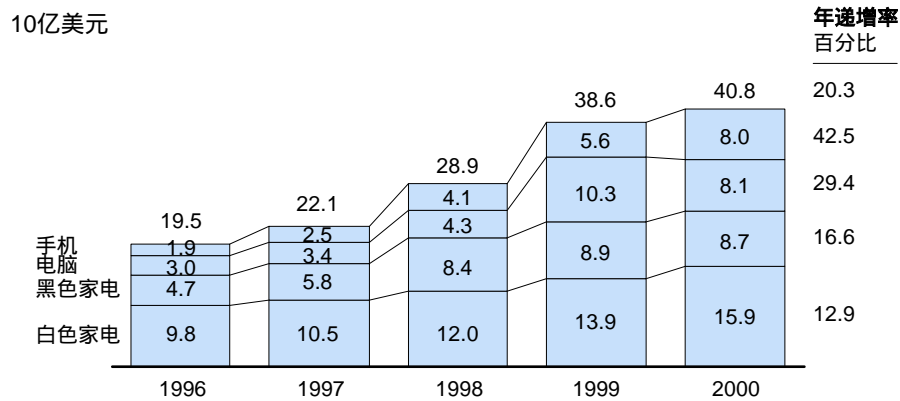
行业综述

¶ **行业综述**：中国消费电子行业自 1995 年以来一直发展迅猛，这主要是由于国内需求旺盛、出口激增而致。

- 2000 年该行业总成品生产值超过 600 亿美元。
- 国内市场（包括手机、电脑和外设、黑色家电和白色家电等）规模约在 400 亿美元，自 1995 年以来年增长率基本为 20%。白色家电市场规模最大，2000 年基本达到 160 亿美元，而黑色家电、电脑和手机等的规模都基本在 80 亿美元（图表 1）。

SHO/031118/SH-PH(2000GB)

中国各子细分消费电子市场的增长情况



资料来源：《中国轻工业年鉴》；麦肯锡分析

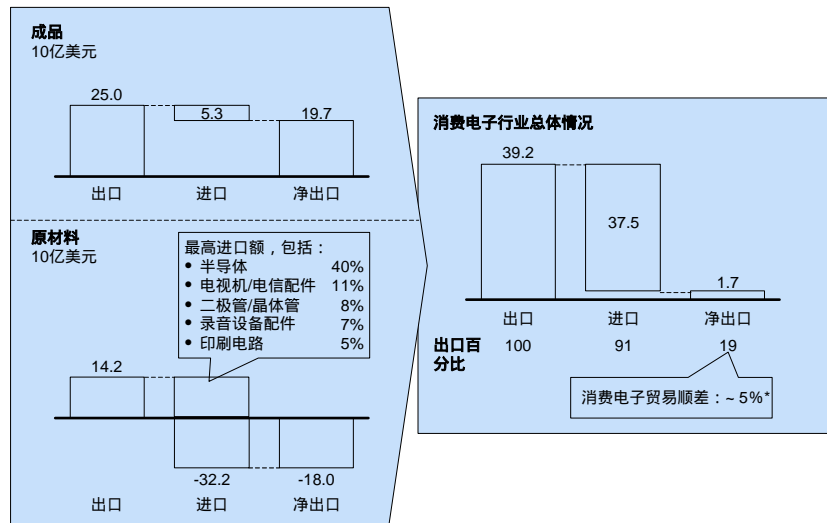
McKinsey & Company

0

- 消费电子出口发展迅猛，到 2000 年增至 250 亿美元。进口在该期间的增长更为迅速，很多原材料（如半导体等）仍需进口（图表 2）。
- 随着供应商行业在中国的逐步形成，国内市场的增值看来有所增长，说明中国市场正在（虽然速度较慢）从单纯的成品组装拓展开来。由于国内市场迅速发展，大部分部件进口都用于生产满足国内市场消费的产品（图表 3）。贸易增值在该时期由 80 亿美元增至 128 亿美元。2000 年，中国成品生产的增值约为 20%，原材料增值约为 30%，即分别为 120 亿美元和 180 亿美元。

图表2

中国消费电子行业净贸易额分析，2000年



* 实际的消费电子贸易差可能更高，因为部分原材料进口（如半导体、二极管、印刷电路板）用于其他行业（如电信基建、医疗设备）

资料来源：联合国 PCTAS数据库；麦肯锡分析

McKinsey & Company

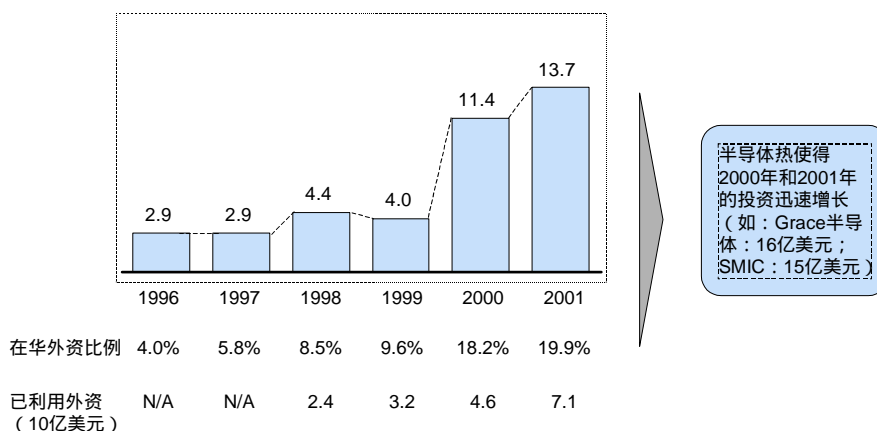
1

❗ **外资综述：**中国市场已经吸引了大量的国际公司，这些公司大大提高了消费电子行业的外商投资水平。进入中国的外资主要是寻求市场（鉴于中国市场的规模之大）和效率，希望从低要素成本中获利。

• **外资特点**

- 流入消费电子行业的外资数额巨大，2001年几乎达到140亿美元；这主要归功于投资人的可观承诺，尤其是在原材料（如半导体）和成品（图表4）。该时期每年进入中国的外资平均约占GDP的15%，约合65亿美元，而墨西哥、巴西和印度每年分别只有10亿美元。

图表4
中国消费电子行业外资情况*
10亿美元



* 包括电子和电信设备
资料来源: 《中国外经贸年鉴》

McKinsey & Company

3

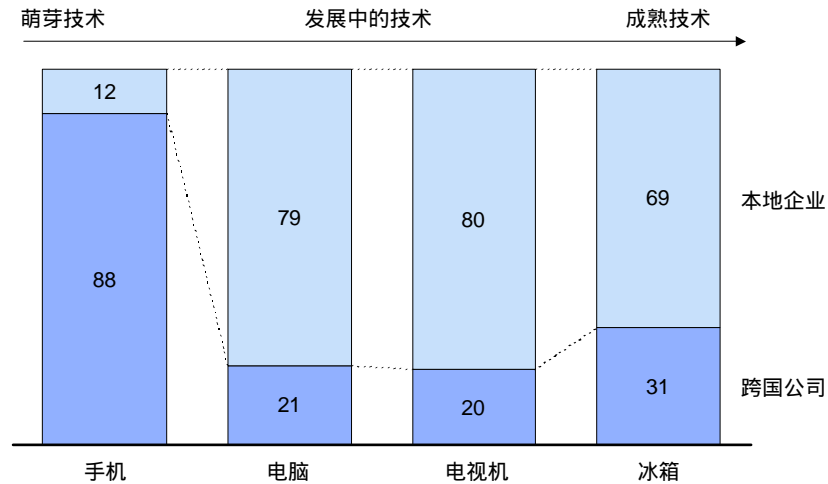
- 几乎所有进入中国消费电子行业的国际公司都是从多个产品切入的。无论是否有政府规定（比如手机和电脑有此规定，而黑色和白色家电无此规定），他们基本上都选择了与本地企业建立合资公司的方式。最近，部分国际公司已经建立了外商独资公司（如戴尔）。
- 来自日本、欧洲、美国和韩国的投资者已经在中国建立了手机、白色家电和黑色家电生产线，主要面向国内市场销售（寻求市场型外资）。相反，来自台湾地区和香港的投资者在中国大陆建立的生产设施主要为了充分利用其效率，尤其是在电脑和外设，主要面向全球销售（寻求效率型外资）。
- 消费电子行业的多数寻求效率型外资以两大地区为重点：前期在中国南部的深圳，近期则更多在上海，而且后者已经成为接受外资的一个主要城市。寻求市场型外资略微分散，多在中国不同地区建立合资公司。
- **外资应用成效的量化。** 鉴于外资进入相对比较容易，我们对外资作用的分析将不以两个时期的对比为主。我们将外资主导行业与

非外资主导行业进行对比，并将外资公司和非外资公司进行对比，以此来确定外资的影响。

- 外资主导与非外资主导。我们将着重研究子细分市场的业绩差别以了解外资的效果（图表 5）

SHO/031118/SH-PH(2000GB)

图表5
各类产品的国内厂商和跨国公司所占的市场份额



资料来源：《中国统计年鉴》；信息产业部；赛诺市场研究公司；麦肯锡分析
McKinsey & Company

4

- . 外资主导。在手机行业，外资企业占据 80% 的市场份额。
- . 非外资主导。在白色家电和黑色家电市场，非外资企业分别占据将近 70% 到 80% 的份额。
- . 混合型。非外资企业占据中国 PC 市场的主导地位，而出口量占行业产量的一半以上，且主要由外资企业占据。因此，我们将其作为混合型行业进行研究。
- 外资企业与非外资企业。在许多情况下，我们缺乏公司层面的数据，因此无法对两个细分市场进行直接比较。

¶ **影响外资的外部因素。** 中国市场的规模是吸引寻求市场型外资和寻求低劳动成本和高效率外资的关键因素。此外，随着供应业和利于

出口的（经济特区）基础设施的就位，中国吸引外资的能力得到了进一步加强。

- 全球因素。随着中国进一步融入世界贸易圈，企业进一步将离岸商品制造转移到低成本地区。由于兼具低劳动力成本和熟练工队伍，这种做法对中国十分有利，使得中国能够在消费电子行业保持并发展相对竞争优势。在较长时期内，这些因素将鼓励企业把制造从低成本地区转向低成本地区。随着 PC 企业不断将制造外包给制造商，制造成本的竞争促使更多的制造业务转向低成本趋势将使中国能够从中获利。
- 一级和二级国情因素。大量的国情因素使中国的消费电子行业能够吸引外资。我们将这些因素分为一级和二级因素。
 - 在两大一级因素中，首先是中国拥有巨大的消费电子市场——2000 年市场规模超过 400 亿美元，而且近年增长迅速。市场的纯规模和增长率是吸引寻求市场型外资的关键要素。
 - 第二个一级因素是低劳动力成本——不到巴西和墨西哥的 1/3，与印度持平。该要素对寻求效率的外商投资颇具吸引力。
 - 二级因素是中国与香港和台湾地区的文化、语言联系——这已成为主要投资来源，提高了外资的总体水平。香港对于国内低端电子业（如：计算机、计算机用话筒）的发展起到了巨大推动作用。
 - 此外，供应行业在特定地区的聚集对行业的规模扩张起到了积极作用，形成了吸引其他供应商、成品制造商进入该地区的良性循环。由于制造企业能够更方便地整合运营业务，这也令中国市场在国外企业眼中更具吸引力。
 - 在二级因素中，行业结构和治理一度是一项负面因素。国有企业（SOEs）持有大量资本，扭曲了市场发展规律。业内存在的大量国有企业导致国际企业无法按自身意愿扩大规模，因而可能降低了外资的利润回报。

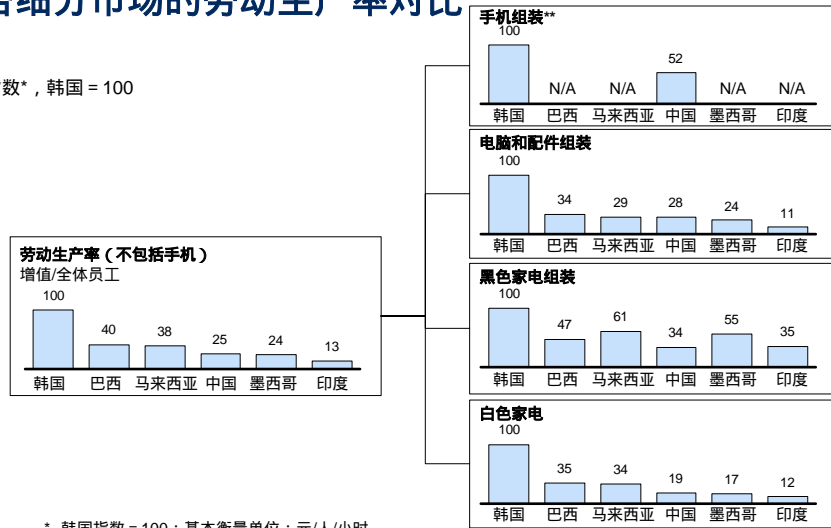
- 行业起步条件。尽管业内竞争激烈，但与最佳做法的技术和生产率相比，仍存在着较大差距，这为国际企业创造了机遇，帮助中国吸引到外资。

外资对东道国的影响

- ¶ **经济影响**：整体而言，2000 年中国消费电子行业的生产率约为韩国的 25%，与墨西哥持平。由非外资占主导的行业在生产率方面低于外资占主导的行业。在外资行业，产出增长迅速，但这可能与具体行业因素有关（手机行业相对处于初期阶段）。在非外资主导型行业，就业率迅速下跌，但在外资型行业却有所增长——这可能也和行业具体情况有关。
- 行业生产率。手机行业劳动生产率最高，为韩国水平的 52%。这也是最典型的外资型子行业。尽管非外资行业的生产率较低——黑色家电只达到韩国的 34%，白色家电只达到韩国的 19%——这两个行业目前成长迅速（图表 6 和 7）。对电子和电气领域的外资企业和非外资企业的比较表明，后者的生产率是前者的 2.5 倍（图表 8）。

图表6
各细分市场的劳动生产率对比

指数*, 韩国 = 100



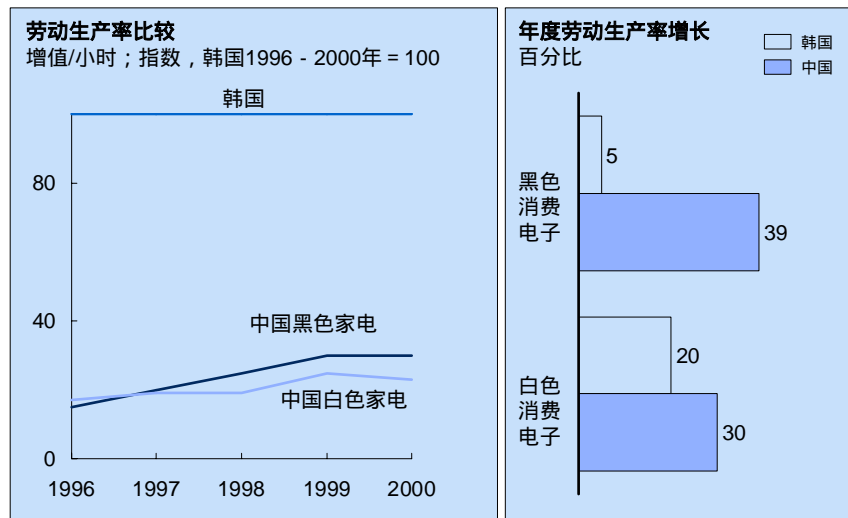
* 韩国指数 = 100；基本衡量单位：元/人/小时

** 韩国的手机业包括无线广播发射机和无线闭路相机；印度的数据是按上市公司（最大）来计算的；可能会造成一定的偏向

资料来源：中国：《中国电子工业年鉴》，《中国轻工业年鉴》；韩国：国家统计局，韩国电子工业协会；马来西亚：制造业年度调查，统计局；巴西：IBGE，FIPE；麦肯锡分析

McKinsey & Company

图表7
中韩两国劳动生产率的增长，1996-2000年



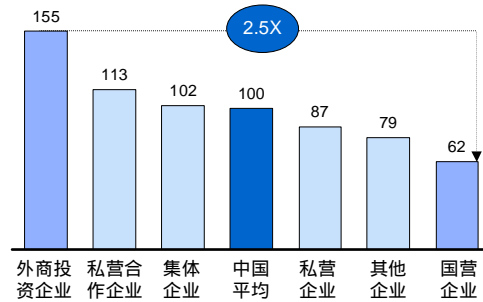
资料来源：《中国电子工业年鉴》；《中国轻工业年鉴》；《中国统计年鉴》；韩国国家统计局

McKinsey & Company

图表8

电子工业劳动生产率，按股权结构分类*

指数，中国行业平均



* 这些数字与前页生产率指数不能直接相比，因为它包含更广的行业描述（电子工业整体应包含工业电子产品）
资料来源：《中国电子工业年鉴》；麦肯锡分析

McKinsey & Company

- 行业产出。所有四个子行业都呈增长态势——但受外资影响较大的行业（手机和 PC）增长速度远远超过其他行业。考虑到手机和 PC 行业属新兴行业，这可能又一次与行业产品组合有关。外资企业占据出口市场 80% 的份额，而出口占总产量的 40%。从这一点来看，外资对行业产出作出了巨大贡献。
- 行业就业率。同样，受外资影响较大的行业，其就业率上升，而其他行业则呈下降趋势。这是由于手机和 PC 等新兴行业的产量增长加上黑、白家电行业国有企业（SOEs）的持续重组造成的，在这些行业仍存在着较大的产能过剩。外资对就业率作出了巨大贡献。
- 供应商增加。外资企业在推动建立中国的供应商行业中起着重要的作用。例如，摩托罗拉在中国建立了完整的生产能力，包括在中国建立了完整的供应链。台湾地区和香港投资者在建立中国的 PC 供应链的部分环节中起着重要的作用。在消费电子业的整个价值链中，供应商行业贡献了其中 50% 以上的价值（图表 3）。

- 消费电子业的价值链分解对于建立中国（非外资企业）PC 和手机成品业也非常重要。零部件供应商的业务使得具有竞争力的本地企业快速发展，如 PC 业中的联想和手机行业中的波导和 TCL¹。

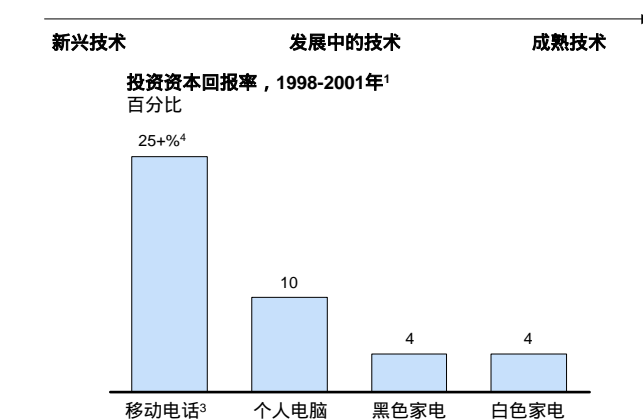
¶ 外国直接投资影响的分布

外资所带来的好处在中国消费电子业的企业、消费者和雇员中的分布较为均匀。非外资企业通过技术转让从外资企业那里获益，在有些情况下，以合资方式；也有一些中国企业则通过仿制的方式获得了先进的技术。

- 企业
 - 外资企业。外资企业在中国的业绩参差不齐，它们中有些取得了很高的利润和较大的市场份额（如，摩托罗拉和诺基亚）；其他一些企业由于采取了针对机会市场的战略也取得了较高的利润但市场份额有限（如 PC 业中的戴尔）；也有一些没有盈利、市场份额也较小（如白色家电中的惠尔浦）。总体而言，各家企业的业绩参差不齐（图表 9）。

¹ TCL 一直都是一家独立的中国公司（没有外资介入）。波导最初也是在 1992 年成为一家独立的中国国内企业（1999 年开始生产手机），只是在近期，即 2002 年 11 月与法国 Sagem 成立了波导-Sagem 电子有限公司以扩大产能。）

图表9
在中国的盈利情况



¹ 这些仅仅是投资资本回报率的估计值，由于用于精确估计的详细财务数据无法获得

² 移动电话数据依据TCL、波导、诺基亚、三星；个人电脑数据依据联想、方正、同方、长城、实达；黑色家电数据依据康佳、创维、TCL、海信、长虹、熊猫、厦华；白色家电数据依据海尔、容升、长岭、美菱

³ 依据2001年毛利润和净利润以及资本周转率大致估计

⁴ 依据2001年-25%的资产回报率

资料来源：企业财务资料；分析师访谈；麦肯锡分析

McKinsey & Company

- 非外资企业。非外资企业成功地保持了市场份额，在部分细分市场甚至从外资企业手中获得了市场份额。

非外资企业由于其能力、治理结构、政府政策而保持了强大的市场份额。例如，由于具备强大的分销渠道，非外资企业主导了黑色家电和白色家电。国有企业的治理结构也使得它们虽然利润较低但还是留在业内。在手机行业，由于不能依赖现有的网络，技术给外资企业带来了优势，而渠道没有给中国企业带来好处。在PC行业，有许多因素对中国企业有利，包括现有的销售渠道、政府采购、较低的知识产权保护（这使得部分非外资企业能够使用盗版软件而降低成本）。一些贸易法规也进一步巩固了这些优势，包括政府从20世纪90年代末开始收取进口关税，这对从灰色市场进口产品的外资企业造成了伤害。

国内企业通过合资和合作的方式从国外企业那里取得了技术。在某些领域，政府要求外资必须与本地企业合资以换取进入中国的权利。

中国是世界上最大的手机市场。在 1996-2000 年期间，外资企业（如摩托罗拉和诺基亚）主导着市场。TCL 这样的企业也很快取得了市场份额。这些本地企业从 1999 年的零市场份额起步，在 2003 年，据报告的市场份额已达 50%。中国企业在这些领域的表现显示了它们在主导分销渠道和获取技术方面的能力。

- 就业

- 就业水平。如前所述，在受外资影响的行业中（由于产品组合和生产出口），就业水平得以提高；而在非外资主导的行业中，就业水平下降。国企改革是导致就业量下降的主要原因。
- 工资。工资情况不详。

- 消费者

- 价格。价格持续下降，尤其是在非外资领域。例如，本世纪初电视机的价格大战。由非外资企业产能过剩引发的这场价格大战大幅度降低了价格。商品的价格与极度竞争的美国市场价格持平，甚至更低。非品牌的非外资生产的电视机，其零售价格低于美国零售价格约 15%，而国外品牌电视机的售价显著较高。只有冰箱，国产的价格比国外品牌高。中国品牌的价格比美国高 17%，而国外品牌的价格则比美国高 35%
- 手机。到目前为止，企业主要在品牌和设计上进行竞争，价格竞争还不是特别激烈，但也在加剧。总体而言，根据我们所得到的最新近似价格，消费电子的降价指数在 1996-2001 年间，每年下降 5%。
- 产品品种和质量。外资企业大量增加了产品品种，包括高科技产品 and 设计上的改进。例如，在冰箱方面，伊莱克斯有一款针对中国市场设计的产品，在冰箱正面设计了一个像框可以放置结婚照。他们发现，很多中国家庭的冰箱是结婚礼物，并放在客厅中。其他企业，如索尼，侧重于高端产品，如高画质纯平电视机。

- 政府。消费电子行业对政府税收的贡献率数据无法获取。鉴于多数企业在经济特区可以获得大量税收优惠，此处的税收影响可能不大。外资企业外籍人士工资收入税占了中国政府收入来源的相当一部分，政府可能从外资企业的存在中获益。

外商投资是如何取得成效的

¶ 运营因素

- 外商投资的一项关键影响是给中国的所有子行业都带来了新技术；这帮助改进了产品组合（从而影响销售和生产率）同时促进了出口增长。
- 生产率的直接提高或者是通过外国工厂较高的生产率（如：戴尔的个人电脑生产）或通过“战略代工”的形式。后者的情况是，外资代工企业与中国企业合资，然后改进制造业生产率，以便降低成本（正如黑色和白色家电生产所示）。
- 外资企业占中国消费电子出口量的 80%。鉴于中国企业没有业已成型的品牌以及在国外市场的分销网络，这是一个独特好处。

¶ 行业动态。本土企业彼此间已经开展激烈竞争。外商投资的进入使竞争程度愈演愈烈。事实上，外商投资没有占主导地位的行业呈现的竞争程度最高，而外商投资主导的行业（如手机业）则呈现出略低的竞争态势。随着非外商投资企业逐步进入手机制造市场，该子行业的竞争程度已经有所加剧。

影响外国直接投资成效的外部因素

总体来说，外部因素对外商投资成效既有正面影响，亦有负面影响。从正面影响来说，中国的市场规模和不断扩大的供应商行业，使企业能通过实现规模效益和完善行业整合取得更大成效。然而，国有制和知识产权保护不力在某些子行业中对外商投资的表现产生了负面影响。

¶ 国情因素

- 正面影响

- 市场规模和吸引力。中国的消费电子市场规模巨大。这是由高度竞争、低税率以及 GDP 的稳定和高速增长推动下形成的。这一巨大的市场导致供应商和成品行业形成规模，有助于推动外商直接投资的效率。
- 基础设施。良好的基础设施对吸引效率至上的外商投资企业尤其重要。亲商的经济特区能提供良好的基础设施——企业获得重要所需投入（诸如电力和电话系统）十分便利、法律程序简化从而市场准入方便的地区。通过降低产品的面市时间，它促进了中国竞争实力的提高。
- 供应商行业的蜂拥而入。不断扩大的供应商行业使中国对外部投资的吸引力不断加大，通过完善行业整合降低了成本。随着供应商基础的扩大，它将发挥进一步吸引外商在产成品和供应商行业的投资（以取得规模和范围效应），形成良性循环。

- 中性影响

- 激励机制。以税收优惠形式提供的“甜头”对提高竞争实力或增加外商投资成效的作用不大。即使没有这些，中国对寻求市场和效率的外商投资企业来说也具有很大的吸引力。
- 合资要求和本土领先企业政策。中国推出了移动电话行业²的合资政策，以鼓励技术转让和创造“本土领先企业”。但这一政策似乎对外商投资额的影响不大，尽管它催生了本土领先企业（如：TCL）。
- 贸易壁垒。在 20 世纪 90 年代末，中国政府对所谓的灰色市场（进口非本土制造的国外品牌计算机）进行了大力打击。这个灰色市场的存在是为了逃避在 10%-20% 之间波动的进口关税。然而，进出口贸易关税的执行没有影响利用外资在中国从事制

² 如同在计算机行业一样，近期已放开在这方面的管制。

造的国际企业，只对那些寻求对中国出口的企业产生了影响。如今，中国已不再对个人计算机征收进口税。

- 负面影响
 - 公司治理规定和国有制。股东治理在中国比较薄弱。企业很少接受股东的制约，意味着部分企业能够数年甚至多年内在低收益甚至负收益的情况下苟且偷生。这种环境对中国企业的影响反映在以下事实——中国 B 股市场（供国外投资者投资）的股价仅相当于 A 股市场（供国内投资者投资）股价的一小部分。此举扭曲了股市，抵消了潜在生产率增长的影响。
 - 知识产权保护。缺乏对知识产权的保护削弱了个人计算机行业外商投资企业的潜在竞争力。例如，部分本土企业在计算机系统上安装盗版视窗软件，形成它们在成本/价格上的优势。

¶ 行业的起步条件

- 竞争强度。由于非外商投资企业迅速模仿外企引进的新产品和改进技术，中国市场的高度竞争程度增强了外商投资的成效。例如，在手机业，像 TCL 这样的本土企业根据国际企业目前拥有的产品型号推出了自己的设计，以获取市场份额。
- 缩短与行业最佳做法的差距。正如前面所提到的，许多没有外商投资的国有企业的生产率较低——尤其是在黑色家电和白色家电行业。通过“战略代工”，外资提高了这些行业的生产率。此外，外资企业的生产率是非外商投资企业的 2.5 倍，而外资企业市场份额的扩大，将导致本行业总体生产率的提高。

外国直接投资成效总结

外国直接投资在中国取得了不俗的成绩。外资引进了新技术、效率更高的生产工艺并完善了供应商基地。具体来说，扩大的供应商基地在中国创造了“挤入”效应。通过成熟品牌和已经确立的销售渠道来获取出口渠道，这在推动中国出口额的增长方面发挥了关键作用。外商投资（通过新设计和面向高端市场的专营战略）只是略微加大了竞争强度。中国消费者从门类齐全

、价格低廉的商品中得益匪浅。此外，由于出口导向型企业的就业增长帮助吸收国企重组导致的失业工人，外商投资还缓冲了外资进入对中国劳工阶层的冲击。