

McKinsey Quarterly

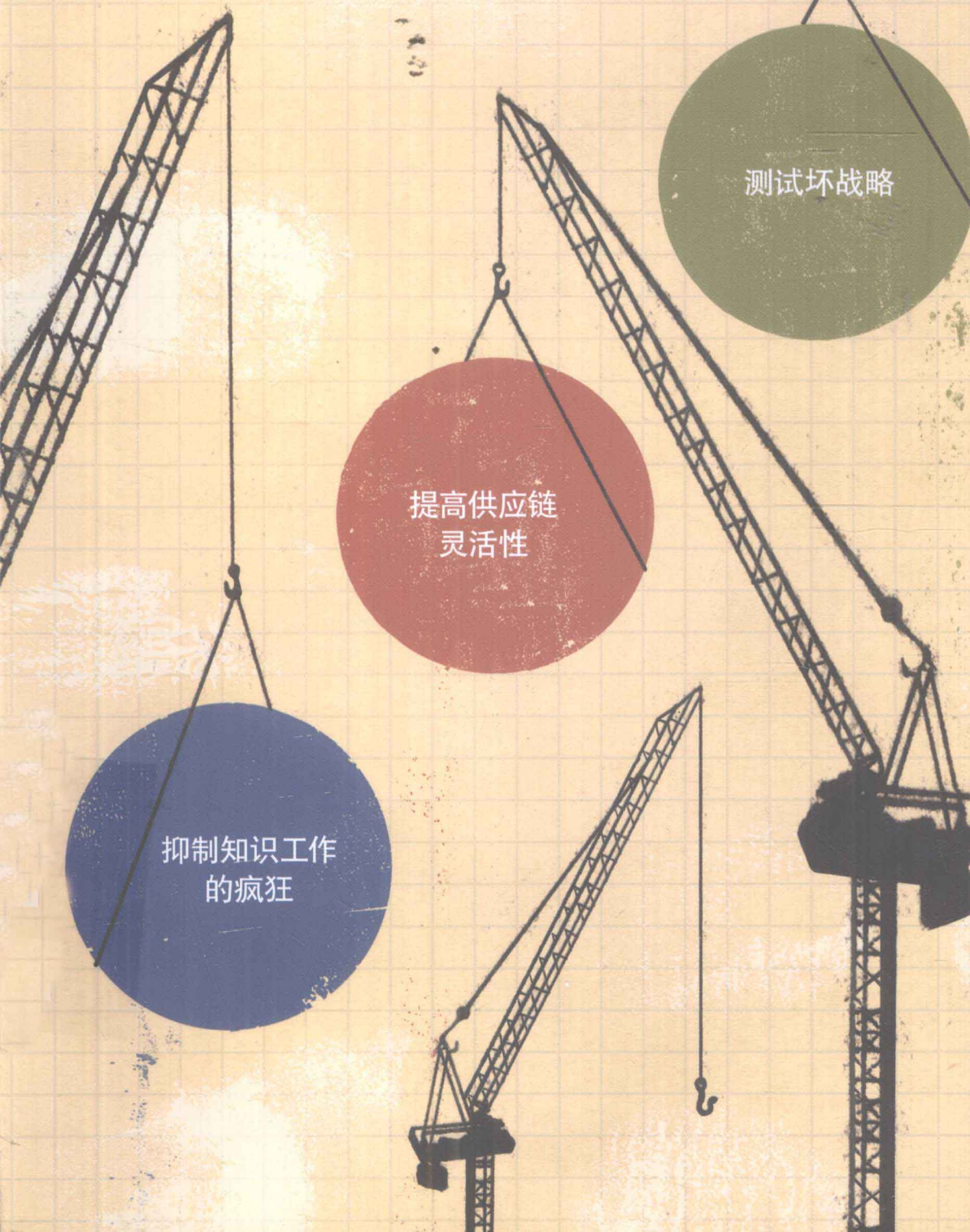
2011 议程构想

总编 欧高敦

测试坏战略

提高供应链
灵活性

抑制知识工作
的疯狂



2011 议程构想

总 编 欧高敦 (Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

执行主编 陈 功

编 委 马 敏 谢绍婷



经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

2011 议程构想 / 欧高敦编. — 北京: 经济科学出版社, 2011.4

ISBN 978-7-5141-0554-4

I. ① 2… II. ① 欧… III. ① 企业管理 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 055922 号

责任编辑	刘殿和
技术编辑	李鹏
出版发行	经济科学出版社
经 销	新华书店
印 刷	中科印刷有限公司印装
版 次	2011 年 4 月北京第 1 版 2011 年 4 月北京第 1 次印刷
开 本	889 × 1194 毫米 1/16
印 张	7
字 数	140 千字
印 数	0001 ~ 5000 册
书 号	ISBN 978-7-5141-0554-4
定 价	48.00 元

导 读

对许多人来说，新年伊始是做决定的时候。有一些决定完全关乎个人，而另一些决定则反映了我们的组织面临的机遇与挑战。在2011年第1期《麦肯锡季刊》中，我们提供了关于三项优先任务的洞见，这些任务反映了在仍然充满不确定性的时期，我们的客户正在处理的问题的多样性，这三项优先任务是：对企业战略进行压力测试；增加供应链的灵活性；提高个人工作效率。毋庸置疑，虽然这些问题并不是你需要努力解决的全部问题，但它们却具有足够的适时性、重要性和普遍性，因此，我们在本期里用相当的篇幅来探讨这些问题。

今年，许多企业可能会寻求新的增长点。即使在增长率较高的新兴市场，要有利可图地做到这一点，往往也需要有获取竞争优势的新方案，以及新的资源配置方式——简言之，需要重新审查企业战略。为了对这种努力提供帮助，我的同事 Chris Bradley、贺睦廷（Martin Hirt）和 Sven Smit 提出了对企业战略的十项测试，任何领导人都可以利用这些测试在其组织内发起战略对话。此外，4位企业高管与大家分享了一些他们想要提出的棘手问题。通过检查自己的战略方向是否有毛病，可以帮助企业避免

加州大学洛杉矶分校管理学教授 Richard Rumelt 所谓的“坏战略”，在本期杂志中，我们摘登了他即将出版的新书《好战略/坏战略：差别所在及重要影响》中的部分内容。

在许多产品市场中，全球化和经济不确定性的共同作用，对那些买卖实物商品的企业提出了一种特殊挑战。它们需要在各种不同经济环境下——如人民币升值、出台新的碳税、不同市场的重要性发生重大变化等——都具有良好经济效益的供应链。麦肯锡运营业务部门的 Yogesh Malik、Alex Niemeyer 和 Brian Ruwadi 认为，企业实际上需要几个供应链，其中每一个的配置都可以应对不断增加的复杂性水平，并对冲不确定性。为了实现这一目标，需要整个首席级高管团队的通力协作（详见“您的高管团队是否正在损害自己的供应链？”一文）。

最后，如果我们确信今年会有一件事要发生，那就是信息大潮对我们的时间永无休止的需求，这些信息既有价值，又会分散我们的注意力。在一篇似乎是“异端邪说”的文章中，两位忙碌的领导人——麦肯锡前资深董事 Derek Dean 和组织业务部门的 Caroline Webb 解释了为何通过一心多用，同时处理多项任务来应对繁忙的工作并不奏效，并为超负荷工作的高管们提出了替代方案。当然，高管人员并不是唯一需要采用新工作方式的群体。在“重新反思知识工作：一种战略思路”一文中，巴布森学院的 Tom Davenport 为帮助整个组织中的知识型员工应对信息超载，提供了一份路线图。

即使这些挑战在新的一年里并不在你的前三项挑战列表中，我们仍然希望，思考这些问题可以帮助你保持对重大的、长期的优先任务保持高度关注，而这些长期任务往往会被人们对日常运营的关切所掩盖。当然，我们承诺，我们会继续努力，不断探索诸如此类的问题，为全球高管了解企业的重大议程提供帮助。



David Court

麦肯锡达拉斯分公司资深董事

封面专题

2011 议程构想

测试坏战略

22

坏战略的危险

Richard Rumelt

加州大学洛杉矶分校管理学教授 Richard Rumelt 认为，坏战略大量存在。能够发现坏战略的高管，将有更多的机会去制定好战略。

30

你最近测试过自己的战略吗？

Chris Bradley

贺睦廷

Sven Smit

十项永不过时的测试可以帮助你检查自己的战略是否存在问题，并提升企业内部的战略对话水平。

41

四位高管谈战略测试的不同做法

默克前首席执行官 Raymond Gilmartin 和其他三位资深企业领导人与大家分享了他们检测战略的方法。

封面专题

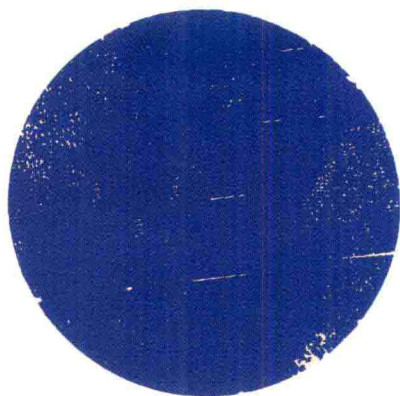
2011议程构想**提高供应链灵活性**

48

打造未来的供应链

Yogesh Malik
Alex Niemeier
Brian Ruwadi

实现这一目标就意味着，要摒弃现在的整体供应链模式，支持对供应链进行分解，以减少复杂性，并利用生产网络对冲不确定性。

**抑制知识工作的疯狂**

62

从信息超载中重获自由

Derek Dean
Caroline Webb

永远在线、一心多用，同时处理多项任务的工作环境正在扼杀工作效率，抑制创造能力，并使我们很不快乐。

56

你的高管团队是否正在损害自己的供应链？

Christoph Glatzel
Jochen Großpietsch
Ildefonso Silva

在高管之间搭建桥梁是打造未来全球供应链的关键一环。

70

重新反思知识工作：一种战略思路

Thomas H. Davenport

知识型员工对信息的需求各不相同。提高工作效率的关键是更精确地应用技术。

78

图表世界

城市经济影响力东进



其他栏目

6

网站内容

《麦肯锡季刊》网上奉献

7

思想交流

读者反馈

100

偶拾

缺乏洞见

管理前沿

1

电动汽车普及的快车道

Russell Hensley
Stefan M. Knupfer
Axel Krieger

对于这个巨大的市场，大城市或许是最理想的试车道。要顺利进行早期推广，所要付出的可能并不像汽车业大多数高管和政策制定者所想象的那么多。

4

互联网的千亿欧元剩余价值

Jacques Bughin

消费者通过社交网络等免费服务获益不少。然而，随着服务提供商和广告商力求分得更大的份额，行业态势是否会随之转变？

7

包装消费品被大宗商品价格挤压的困境

Richard Benson-Armer
Peter Czerepak
Tim Koller

包装产品企业受到大宗商品价格攀升的重击，其他行业的高管可从他们的经验中获得教益。

10

中国新一代务实型消费者

安宏宇
狄维瑞
马思默
盛颐安

他们在自认为价值高的产品门类上更舍得花钱，而对缺乏吸引力的商品，他们通常会削减消费开支。

16

预测衰退的更好方法： 跟踪信贷市场

Tim Koller

信贷市场虽然比股票市场更难跟踪，但却能更清楚地预示即将到来的经济衰退。

实用洞见

81

CEO 要充分利用 在任的最后 100 天

Christian Caspar
Michael Halbye

为了公司，也为了自己的职业遗产，即将离任的首席执行官应该确保公司的一切都处于最佳状态。怎么做呢？

高管视角

卡特彼勒公司前任董事长兼 CEO
Jim Owens 畅谈他在董事长任上的最后 100 天。

85

讲故事的力量

——关于社交媒体，非营利组织可以向
私营部门传授什么经验？

从摘自 Jennifer Aaker 和 Andy Smith 所著《蜻蜓效应》一书的本案例研究中，可以学习如何利用社交媒体的力量。此外，在该书作者与麦肯锡的 Dan Singer 的对话中，读者可以听到他们更多的见解。

90

打造优秀高层团队的三个步骤

Michiel Kruyt
Judy Malan
Rachel Tuffield

如果高层团队无法发挥作用，整个公司都会陷入瘫痪。要避免这种局面，首席执行官需要关注下列问题。

95

一线管理创新快讯

Gary Hamel
Polly LaBarre

与 M-Prize 的获奖者相会——获得 Gary Hamel 管理创新交流项目大奖的三个管理创新案例简介。

网站内容



《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献



创造价值: 交互式指南

在本视频演示中, 麦肯锡董事Tim Koller介绍了企业财务的四项指导原则, 所有的高管在做战略决策时, 都可以运用这些原则来努力实现价值创造。

深度专访



要人才唱戏, 关键是企业要搭台
——麦肯锡上海分公司董事王炬谈中国企业的管理人才挑战

中国管理人才的缺口依然很大, 靠“空降”只是其中一招, 更重要的是要培育出让人才“存活”的沃土。

特写文章



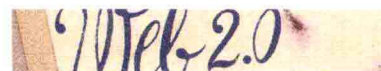
你有一个长期定价策略吗?

在产品的整个生命周期中主动调整定价已变得越来越重要, 在创新密集型行业里, 尤其如此。如果不这样做, 可能就会放弃潜在的利润, 甚至破坏价值。



麦肯锡全球调查: 让女性身居高位

大多数高管都相信, 领导层中的性别多样化有利于提高财务业绩, 但是, 却很少有企业采取行动, 支持团队中的女性员工。



联网企业崛起之时: 正是Web 2.0收获之日

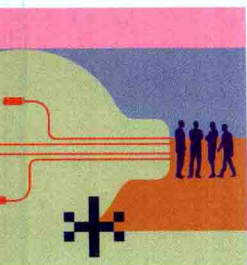
麦肯锡的最新调查发现, 大量使用Web的企业获得了更大的市场份额和更高的利润。

听《麦肯锡季刊》, 请上itunes, 链接是:
<http://itunes.apple.com/cn/podcast/id425313037>

关注《麦肯锡季刊》中文微博, 我们在
<http://t.sina.com.cn/mckinseyquarterlycn>, 名称是: 麦肯锡季刊

思想交流

读者与《麦肯锡季刊》2010年第4期的文章作者展开互动交流



云计算、海量数据和智能设施：

值得关注的十种由技术驱动的商业趋势

我们上一期的封面故事主要讲述了目前技术趋势在管理方面的影响。下面是一名读者与该文作者的简短交流。

美国加州山景城
AOL 广告技术总监
Jaime Batiz

“作为互联网广告行业数据驱动技术的研发、实施和运营领域的一线工作人员，我清楚地看到，大部分新兴趋势在数个季度之前就已经成为行业现实。

寻找能让这些趋势开枝散叶的其他领域当然很有意思，但最大的可能性是，没有这样做的公司会面临巨大的惯性力量，难以做出改变。当然，有些公司能够成功，但是，我相信，更大的可能是，这些趋势会成为真正创业者的风向标，引导他们去谱写下一个成功传奇。”

麦肯锡公司Jacques Bughin的回复：

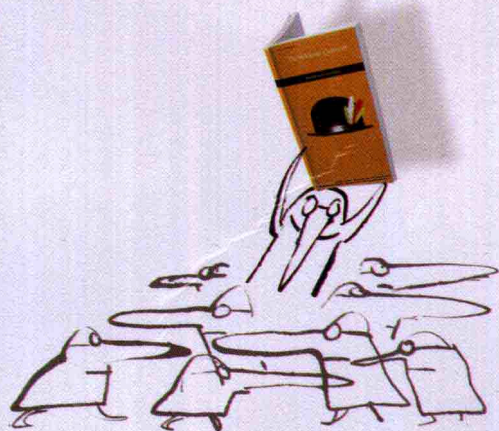
“总体而言，我们文章中提到的各种趋势确实会促使大大小小的全球机构和地方企业采用新的运营模式。但耐人寻味的是，只有小规模尝试者或创业者才能在这种尝试中取得成功。英国营销科学研究所的学者系统地研究了颠覆性技术在全球大量市场的引入情况后得出了如下结论：扰乱市场的不是小型新入行企业和创业者，反而往往是那些为增长而创新，采用新业务模式的现有企业。

我们在试图深入理解趋势的过程中惊讶地发现，有如此多的大公司渐渐从这些趋势中获益。宝洁就是一个标志性的例子，他们是全球第一家将 Tremor 的口碑影响模式制度化的公司。宝洁还推出了 Connect + Develop（联系 + 开发）平台，与用户一起开发新产品。一般来说，抵制变革的惯性力量是始终存在的，因此，采取反常规的行动是至关重要的——但是，大公司实际上有更多的技能和资源可以利用，因势利导地驾驭新趋势。这里的关键在于，如何发现这些能力，痛下决心，进行变革。”



请访问《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com)，与大家分享您的观点，或阅读我们的读者对这些议题和其他议题的更多评论。

McKinsey Quarterly



2004

《新兴市场上外商直接投资的真相》
《离岸外包攻势》
《打造中国汽车业的未来》
《今日中国专辑》
《中国市场投资解析》

2005

《极限竞争》
《新兴市场崛起的全球领袖企业》
《有利于竞争的管制》
《商业的本质是什么》

2006

《为全新的中国消费者服务》

2007

《趋势与战略》

2008

《领导力与创新》
《中国的全球挑战》
《应对气候变化》
《女性与领导力》

2009

《危机：管理的新时代》
《医疗改革从何入手》
《政府与商界：新时期新规则》
《争夺亚洲消费者》

2010

《剧变时期的战略与领导力》
《明察战略决策偏见》
《如何在重新平衡的全球经济中竞争》
《非洲：经济增长的新大陆》
《十大技术趋势改变商业模式》

2011

《2011 议程构想》

* 其他研究成果将陆续推出

北京

麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路 1 号
嘉里中心南楼 19 楼
邮编: 100020
电话: (86-10)6561-3366
传真: (86-10)8529-8038

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环皇后大道中 2 号
长江集团中心 25 楼
电话: (852)2868-1188
传真: (852)2845-9985

上海

麦肯锡公司上海分公司
上海市太仓路 233 号
新茂大厦 17 楼
邮编: 200020
电话: (86-21)6385-8888
传真: (86-21)6386-2000

台北

麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号 47 楼
邮编: 110
电话: (886-2)8758-6700
传真: (886-2)8758-7700

《麦肯锡季刊》网址:

china.mckinseyquarterly.com (中文)
mckinseyquarterly.com (英文)

联系《麦肯锡季刊》:

china_customer_service@mckinseyquarterly.com (中文)
info@mckinseyquarterly.com (英文)

对《麦肯锡季刊》文章发表评论:

EQChina_Comments@mckinsey.com (中文)
quarterly_comments@mckinsey.com (英文)

管理前沿

1

电动汽车普及的快车道

4

互联网的千亿欧元剩余
价值

7

包装消费品被大宗商品
价格挤压的困境

10

中国新一代务实型消费者

16

预测衰退的更好方法：
跟踪信贷市场

电动汽车普及的快车道

对于这个巨大的市场，大城市或许是最理想的试车道。要顺利进行早期推广，所要付出的可能并不像汽车业大多数高管和政策制定者所想象的那么多。

Russell Hensley

Stefan M. Knupfer

Axel Krieger

随着越来越多的电动汽车进入经销商的车场，按照人们传统的看法，如果没有更优厚的激励措施和建立更密集的电池充电站网络，这个市场就无法发展起来。

但是，我们对超大型城市地区^①的电动汽车需求进行了研究，结果显示，到2015年，插入充电式混合动力汽车与纯电池动力电动汽车在纽约新车销售量中的比例预

计将达16%，而在巴黎和上海，则会分别达到9%和5%。虽然现在缺乏经济激励措施，公共充电设施也十分有限，但可以确定，上述销售占比是可以实现的^②。

这个市场可能在大城市站稳脚跟并不奇怪，因为没有哪个地方比大城市更需要净化空气和减少二氧化碳排放量；而且可以预料的是，在大城市里，率先使用电动

① 对电动汽车潜在个人用户的研究于2009年下半年由麦肯锡公司、纽约和上海的城市管理部门，以及法国政府联合进行的。在纽约和上海的工作侧重于研究消费者，包括通过采访个人和团体而进行的量化研究，以及对纽约的1000多名和上海的600多名潜在购买者进行的大规模量化调查。巴黎的研究小组设计了一个全面的市场模型以预测范围更广的大都市区域的需求。

② 这些预测考虑到了专家对于一系列关键推动因素的预估，例如油价、电动汽车电池成本、一段时期内销售的电动汽车品牌和车型数量有限、若干激励措施（例如在纽约，购买电动汽车可获得最多7500美元的联邦退税），以及缺乏现存的用于汽车电池充电的公共基础设施。

汽车、具有环保意识的人士也是最多的，这些人会欢迎和接受通过一次充电就能满足他们短距离出行需要的清洁能源汽车。有鉴于此，大城市地区是电动汽车下一个开发阶段的理想试验场。当汽车公司、电池制造商、基础设施提供商和城市政府在考虑推动电动汽车技术及其支持网络的发展时，我们的研究所得出的洞见对他们具有指导意义。

巨大的市场在等待企业来提供服务。我们发现，有大量消费者可能成为电动汽车的早期使用者，他们在上海和纽约的所有汽车购买者中分别达到了30%和20%，他们的特点是具有绿色环保意识，会考虑购买电动汽车。

对于早期使用者而言，充电的问题并不像看上去的那样重要。与纽约和上海的其他购车人群不同，他们为了拥有电动汽车，愿意调整自己的驾驶和停车习惯。实际上，他们指出，密集的公共充电基础设施对提高他们购买此类汽车的兴趣作用一般，即使充电的选择受到更多限制，他们也愿意想法应对。这种态度减少了在初期

阶段就进行巨额公共投资的必要性，但是，随着电动汽车在大城市和其他地点向大众普及，广泛设立充电基础设施无疑是十分重要的。

对汽车制造商而言，这也是一个好消息，这样，他们就有机会克服另一个重要障碍：电池的限制。由于大城市的很多驾驶人只驾车行驶较短的距离（例如，仅在上下班时开车），与其他地方相比，大都市里，电动汽车电池的近期成本和续航时间算不上什么问题。汽车制造商不必提供适用于所有用途的电动汽车，而是可以根据购车者的驾驶使命对他们进行细分，开发价格上有吸引力的车型，而不必配置超出大多数城市驾驶人所需电池能量的存储。

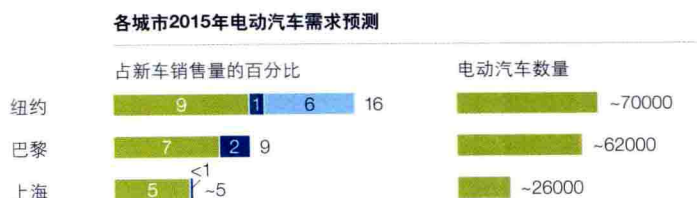
人们对技术方面的偏好，因城市而异。上海的电动汽车购买者中，绝大多数偏爱插入式混合动力汽车，这种汽车一次充电能行驶大约60公里（约40英里），电力耗尽后，会自动转换到汽油动力发动机。这种偏好差异的原因在于，上海的购车者中有很很大一部分是首次购买汽车，他们需要尺寸足以容纳全家的全功能汽车。但在纽

图表

纽约、巴黎和上海的驾驶人通常选择插入式充电的混合动力车。

电动汽车类型

■ 插入式充电混合动力 (PHEV) ■ 纯电池动力 (BEV) ■ 城市专用电动汽车 (纯电池动力的一个子分类)¹



¹ 在纽约和上海进行过测试，未在巴黎测试。

在纽约和上海的受访者中，很少人知道，电池动力汽车比传统汽车有可能更快地加速。

约，小型的城市专用电动汽车非常流行（如图表所示），这是一种只使用电池为动力的汽车，充满电后能行驶60~90公里。

设计影响很大，但方式也许不同。纽约和上海的大多数购买者在寻求一种社会地位：成为最新技术的第一批使用者，在茫茫人海中，独树一帜。但是，上海的居民喜欢新颖独特的设计，而纽约人则偏爱较为常规的设计，但也要求有一些特征能让人认出那是电动汽车。

非经济性的激励措施可能会出人意料地有效。最明智的让电动车市场活跃起来的方法不一定是采用更多的经济激励。我们发现，金钱方面的激励措施有助于刺激初始的需求，例如，美国采用的每购一辆电动汽车可享受最多达7500美元的联邦退税。不过，初始需求的提高并不能使普及率产生巨大的飞跃。实际上，我们对纽约的消费者尝试了30种经济的和非经济的措施，其中一些低成本的选择出乎意料地有效，例如，提供电动汽车优先行驶的车道和将充电站设在方便的地点。

在提高早期采用率和大众普及率方面，对消费者的教育也是其中一项重要的措施。在纽约和上海，有40%的受访者表示对电

动汽车了解不多，很多人对续航里程方面的局限心存疑虑。很少有人知道，电池动力汽车比传统汽车噪音更小，而且有可能更快地加速。更重要的是，许多人并不知道，长期而论，电动汽车能够帮助驾车人节省燃料和维护费用。



那么，下一步该做什么呢？纽约和上海等大城市积极性较高的私家车主以及其他潜在的早期采用者（例如，固定路线的市内送货车车主）将成为电动汽车较长期发展的关键群体。汽车制造商通过根据这些细分市场的需求定制早期产品，可以建立起稳固的核心购买者群体，这些人在使用之后会以口口相传的方式进行宣传，产生更大的市场动力。如果国家和市政府、电力供应商及电池制造商采取有针对性的措施来支持这种做法，我们就能加快电动汽车大规模生产和普及的速度。Q

Russell Hensley 是麦肯锡底特律分公司董事。Stefan M.Knupfer 是麦肯锡斯坦福分公司资深董事，Axel Krieger 则是该分公司董事。

麦肯锡公司版权所有 © 2011 年。未经许可，不得做任何形式的转载或出版。本文经麦肯锡中国公司授权发表。

欢迎对本文发表评论。

请将评论发送至 EQChina_Comments@mckinsey.com。



欲了解更多关于电动汽车未来市场的信息，请访问《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com)，阅

读“电动车市场的新细分法”。

互联网的千亿欧元剩余价值

消费者通过社交网络等免费服务获益不少。然而，随着服务提供商和广告商力求分得更大的份额，行业态势是否会随之转变？

Jacques Bughin

消费者在互联网上的各种行为能为自己带来巨大的价值，但由于其中大部分成本都是通过广告费用来抵消的，因此，对于消费者来说，上网并不涉及需要立即支付的成本。每次我们登录社交网站或观看免费网络视频时，都会享受到这些好处。

但是，这些网络应用到底值多少钱呢？麦肯锡最近对欧洲和美国的4500名互联网用户展开了调查，我们估计，网络应用每年大约价值1500亿欧元^①。

不过，消费者的确支付了其中一部分：消费者每年大约会花费300亿欧元，为音乐和游戏网站等服务买单。从某种意义上说，消费者也为他们互联网体验中的“污染”付出了代价，例如，烦人的弹出式广告和随处可见的数据隐私风险。通过调查他们愿意花多少钱来消除乱七八糟的弹出式广告和暴露隐私的隐患，我们估计，这方面的成本大约为200亿欧元。这样一来，互联网行业每年的消费者剩余价值可达到惊人的1000亿欧元。而随着宽带在全球的普及，以及新型服务和无线设备的不断涌现，我们预计，这一剩余价值将于2015年增至

1900亿欧元。

事实上，这一剩余价值是企业向网络服务提供商支付的300亿欧元网站广告费用的3倍还多，而且几乎相当于消费者支付的1200亿欧元的无线和有线宽带接入费用。这样一大笔价值无人问津，其原因在于，一旦一项互联网服务被创造出来，推广的成本就非常低，而且大多数互联网公司都满足于通过广告费用来抵消基本成本。线下的商业逻辑当然就大不一样了：剩余价值在消费者和提供商之间分配得更加平均，在大多数市场中，例如书籍、电影、有线电视等，消费者都需要付费购买内容。

互联网经济变化的三种可能性

互联网公司可以尝试重新挖掘这部分庞大而不断增长的价值来源。虽然具体怎样才能在互联网上挖掘更多价值，其方法目前尚不明朗，但至少有三种方案值得关注。

提高服务费

显而易见的一种可能是，网络服务提供商将会收取更高的服务费用。他们已经针对某些高端服务采取了类似措施，例如，

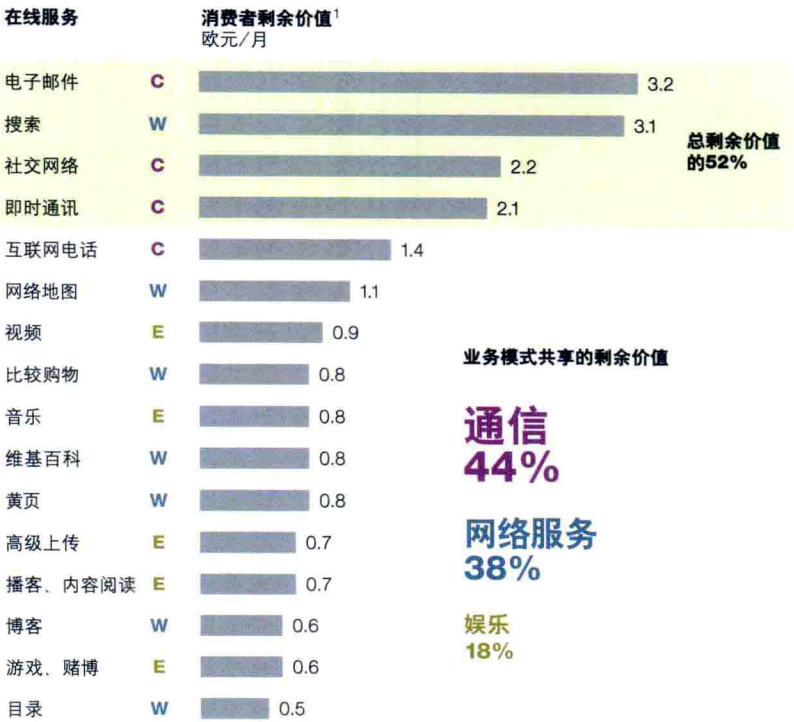
^① 由于用户访问免费服务时按统一费率缴费，我们使用了联合分析的方法来探究用户对服务访问的支付意愿。在联合分析中，我们对服务的价值与干扰性广告的成本以及在线隐私的价值进行了比较。

图表

在网络所创造的消费者剩余价值中，四种互联网服务联手缔造了其中的52%。

业务模式

C 通信 W 网络服务 E 娱乐



¹ 剩余价值的计算方法是，消费者服务的估算价值减去付费服务的价格和消费者愿意支付的金额。二者的目的是，在使用由广告支付成本的网络服务时避免受到广告模式的干扰并限制对私人信息的滥用。

资料来源：IAB 欧洲；麦肯锡分析。

多人视频游戏网站以及海量音乐库的订阅访问权限。但是，消费者目前对于这种做法还是非常抵触：仅有20%的在线用户愿意支付服务费用；我们的调查显示，如果扩大收费范围，使其数额达到与剩余价值相等的水平，那么，互联网服务的使用率将降低50%，这将对互联网服务行业造成毁灭性的打击。

增加广告收入

另一项策略是大幅增加互联网广告，如果这样做，“污染因素”将成为关键所在。目前，互联网公司获得的广告收入（300亿欧元）多于消费者为了规避广告而愿意支付的费用（200亿欧元）。这种不平衡意味着，如今的广告水平还有潜力可挖，还有一定的空间留给更多广告以及其他变