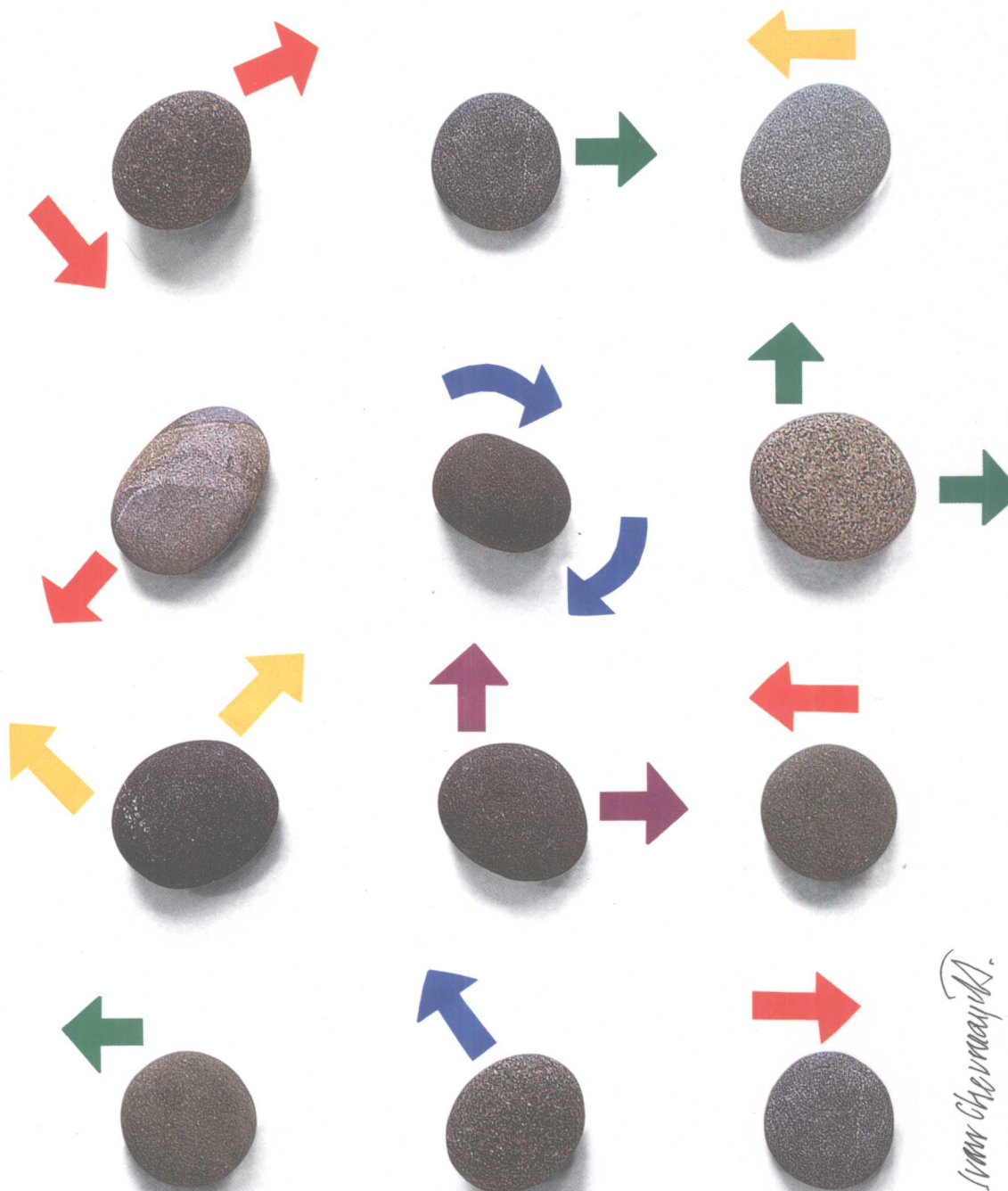


趋势与战略

总编 欧高敦



Warren Buffett

趋势与战略

总 编 欧高敦(Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

副主编 刘殿和 陈 功

编 委 马 敏 解 丹

许 阳 刘欣欣



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

趋势与战略 / 欧高敦主编. — 北京: 经济科学出版社, 2007.12

ISBN 978-7-5058-6701-7

I. 趋... II. 欧... III. 公司-经济发展战略-研究-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 172527 号

责任编辑 刘殿和
封面设计 王 坦
技术编辑 王世伟
出版发行 经济科学出版社
经 销 新华书店
印 刷 中国科学院印刷厂
版 次 2007 年 12 月北京第一版
2007 年 12 月北京第一次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 8
字 数 80 千字
印 数 0001 ~ 8000 册
书 号 ISBN 978-7-5058-6701-7/F · 5962
定 价 48.00 元

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

The 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》

* 其他研究成果将陆续推出

导 读

年终将至，又近盘点得失、总结经验、规划未来的时节。

硕果累累的企业，不管地处何处，置身何种行业，都有个共同点：规划战略时，都能纵观趋势，顺应潮流，正所谓“善战者因其势而利导之”。

欲“因势利导”，必先“审时度势”。

《值得关注的十大趋势》一文从宏观经济、社会与环境以及企业和行业层面为我们着重介绍了正在改变商业前景的十大趋势：三大宏观经济趋势可能深刻改变全球经济基础；社会和环境方面的四大趋势会根本改变人类的生活和工作方式；而企业和行业方面的三大趋势则将推动企业层面的变革。

企业高管们对全球趋势有何见教？《视全球趋势而行动》和《高管展望最重要的商业趋势》力图把握全球企业高管对当今商业大势的认识：知识及科技上的发展趋势，与新兴市场的经济增长有关的发展趋势将对企业的盈利能力产生正面影响；创新和信息自由流动已成为商界日益加速变革的主要动力；竞争对手实力的加强和低成本竞争者的涌现造成目前的商业竞争比5年前更为白热化；未来的利润将在很大程度上取决于知识的流向、信息的流向以及全球化的力量。

宏观大势要把握，趋势的变化也需要细心揣摩。《全球高管如何看待增长与风险》、《全球能源趋势》、《高管眼中的全球资本市场》、《新兴全球劳动力市场规模》、《商业界如何使用 Web 2.0》以及《创新的后座力：来自亚洲的颠覆性管理实践》，分别从增长机会的行业地理分布及其制约因素、能源市场、资本市场、劳动力市场、互联网领域以及企业管理流程与实践的创新等不同侧面去多角度地观察正在酝酿中或不断涌动着的新潮。

认清大势旨在帮助企业尽可能准确地预测这些趋势对其所处的行业、

分行业、地区市场乃至企业本身可能带来的影响，以制定应变之策。《观全球趋势定企业战略》一文认为，优化业务组合、加强战略规划、求创新图变革则有助于企业在未来趋势出现时“好风频借力”。《为业务单元制定更佳战略规划》一文指出，企业高管更看好在评估主要商业、社会和环境趋势的基础上、由公司层面与业务单元层面共同协作制定的企业战略。

欧高敦

麦肯锡公司大中华区董事长兼总裁

A handwritten signature in dark ink, reading "Gordon R. Orr". The signature is written in a cursive, flowing style with a large, prominent 'G' and 'O'.



目 录

CONTENTS

I 组织



戴颐安
Elizabeth Stephenson

值得关注的十大趋势

1

宏观经济因素、环境与社会问题以及企业和行业的发展在未来若干年将对企业前景产生深远影响。

II 市场调查



高管展望最重要的商业趋势

7

高管们指出，变革的节奏在竞争日益激烈的商业环境中不断加快，而知识的流向、信息的流向以及全球化的力量则是这一变革的主要动力。



视全球趋势而行动

17

企业高管们从全球商业前景中既看到了机会又发现了风险，但他们中许多人并没有采取相应行动。



商业界如何使用 Web 2.0

27

总体而言，公司高管对过去在互联网技术上的投资表示满意，很多高管目前正在赶新潮，投资改进自动化程度和网络技术以提高网络化水平。

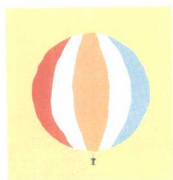


高管眼中的全球资本市场

41

高管们公认，资本市场的全球化是不可抗拒的积极潮流。他们也指出，资本市场的某些领域尚待改进。

III 战略



Steven D. Carden
Lenny T. Mendonca
Tim Shavers

全球高管如何看待增长与风险

51

全球化脚步的加快催生了新的市场和竞争对手，希望与恐惧并存。

IV 能源、资源及原材料



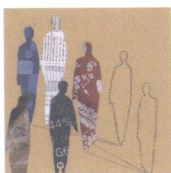
Ivo J. H. Bozon
Warren J. Campbell
Mats Lindstrand

全球能源趋势

61

能源及材料行业的公司正面对着一个要求越来越苛刻的未来，它们必须从现在开始做准备，未雨绸缪。

V 运营



Diana Farrell
Martha A. Laboissière
Jaeson Rosenfeld

新兴全球劳动力市场规模 71

企业和国家的理性行为都能帮助这一市场高效运转。

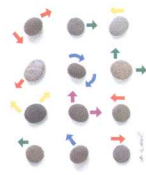
VI 战略



John Seely Brown
John Hagel III

创新的后座力：来自亚洲的颠覆性管理实践 83

西方企业对于新兴市场国家的看法过于狭隘。如果他们不小心，最终可能会沦为被动防守方，而非主动进攻方。



Wendy M. Becker
Vanessa M. Freeman

【封面文章】观全球趋势定企业战略 95

在全球趋势到来之前，您的企业战略是否领先一步呢？



为业务单元制定更佳战略规划 107

当高管们供职于采用协作方法来制定战略的企业时，他们对为所在企业的业务单元制定战略规划的结果均持最为乐观的态度。尽管他们表示，采取最佳做法能获得更好的结果，但他们实际采用的最佳做法通常比他们认为应该采用的要少。

I 组织

值得关注的十大趋势

戴颐安

Elizabeth Stephenson

宏观经济因素、环境与社会问题以及企业和行业的发展在未来若干年将对企业前景产生深远影响。

有人说商业的成功全在于执行，这种观点是错误的。正确的产品市场、技术和地域是取得长期经济效益的关键。在西方的银行、电信和科技等行业的上市公司中，几乎有 2/3 企业的自然增长皆因本身处在正确的市场和地域。所处的行业不对往往使良好的管理事倍功半。顺应潮流的企业将取得成功，逆势而为者则往往度日艰难。审时度势，因势利导地制定战略，对企业的成功至关重要。

哪些趋势将使 2015 年的经营环境与当今环境大不相同？预测短期的变化或冲击常常是白费工夫。但如果能深入而非蜻蜓点水地分析历史事件，进而认清趋势，则可以对长期的发展变化做出预测。即便互联网也经历了 30 多年才一夜成名。

宏观经济趋势

我们着重介绍改变商业前景的十大趋势。首先，我们发现，有三大宏观经济趋势可能深刻改变全球经济基础。

1. 经济活动的中心将发生意义深远的转移，这种转移不仅仅是全球性

的，而且也是区域性的。经济自由化、科技进步、资本市场发展和人口迁移导致了全球经济活动的大规模调整。虽然冲击和挫折不可避免，但这种调整将会继续。如今，亚洲（日本除外）在全球GDP的比重为13%，而西欧则超过了30%。而在今后20年内，两者在全球GDP中的比重将旗鼓相当。一些行业和职能（如制造业和IT服务）将发生更大规模的转移。不仅是向亚洲的大力转移。较之跨区域转移，区域内部的转移同样不可小觑。未来20年内，美国仍将占据绝对经济增长的最大份额。

2. 公共部门活动激增，这凸现了提高生产力的必要性。前所未有的人口老龄化问题席卷发达国家，这对公共部门的效率和创造力提出了新的要求。如果不大幅提高生产力，则养老金和医疗负担将会拉高税负，令其达到难以承受的程度。

这个问题已不仅仅局限于发达国家。许多新兴市场国家的政府也必须就向公民提供何种水平的社会服务做出抉择。公民们日益要求政府提供诸如医疗和退休保障等服务。不管是发达国家还是发展中国家，由私人部门提供社会服务的成功做法可能会得到普及。

3. 消费者市场景观发生变化，消费者数量显著增加。未来10年，约10亿新消费者将进入全球市场。新兴市场国家的经济增长将使那里消费者的家庭年收入迈过5000美元大关。达到这样的收入水平，人们一般会比较自由地消费。从现在起到2015年，新兴经济体的消费者的总购买力将从4万亿美元增加至9万亿美元以上，接近西欧目前的购买力水平。

发达经济体各消费者群体内部的变化也将意义深远。人口不只是老化，且在其他方面发生着变化：例如，至2015年，美国西班牙裔人口的购买力将相当于中国所有消费者购买力的60%。而且，消费者无论生活在哪里，都将对同类产品和品牌有越来越多的了解和接触。

社会与环境趋势

接下来，我们发现社会和环境方面的四大趋势。虽然这些趋势更难预测，其对商业环境的影响也更难确定，但它们会根本改变我们的生活和工作方式。

4. 技术连通性将改变人们的生活和互动方式。这正是技术革命的目的所在。然而，我们目前尚处于这场革命的早期而非成熟阶段。个人、公共部门和企业都在学习如何充分利用信息技术来设计流程、开发和获取知识。生

物技术、激光技术和纳米技术等领域的新发展，也远远超出了产品和服务的范畴。

技术变革对行为产生的变化尤甚于技术变革本身。我们的工作方式不仅是全球化的，而且是即刻的。我们正以新的方式形成社区缔结关系（实际上，去年有12%的美国新婚夫妇是通过网络喜结良缘的）。现在，超过20亿人使用手机。我们每年发出9万亿封电子邮件。我们每天在谷歌（Google）上搜索10亿次，其中一半以上使用英语以外的其他语言。也许，这是人类有史以来的第一次，地域不再是社会和经济组织活动局限的主要制约因素。

5. 争夺人才的战场转移。劳动力和人才的不断转移远比广受关注的工作机会向低工资国家的转移更加意义深远。人才向知识密集型行业的转移，突显出了训练有素人才的稀缺和重要性。但是，全球劳动力市场的日益整合正开辟出新的庞大的人才资源。发展中国家有3300万受过大学教育的年轻专业人才，这一数字是发达国家的两倍以上。对许多企业和政府来说，劳动力及人才全球战略将和采购及制造全球战略处于同等重要的地位。

6. 公众对大企业角色和行为的监督将日益严格。随着企业扩大其在全球的覆盖范围以及经济需求对环境影响的加剧，社会对大企业的猜疑可能日益加深。全球性企业所信奉的信条（如股东价值、自由贸易、知识产权和利润回返）在世界许多地方不被理解，遑论被接受了。公司丑闻和环境灾难似乎不可避免，而这些事件随后可能被过度夸大，激起公众的怨恨，导致政治上和监管上的激烈反应。这一趋势不仅发生在过去5年间，在过去250年里就从未中断过。未来10年，全球企业扩张步伐的加快和力度的加大以及真正的全球性企业巨头的出现都将加重这些压力。

企业，尤其是大企业，永远不会受人喜爱。但可以尝试被人认识与理解。企业领导者应以更有说服力的方式来向公众阐明企业在知识、社会和经济等方面对社会的不可或缺，以及企业为社会福利所做出的巨大贡献。

7. 对自然资源的需求增加，对环境的压力加大。随着经济增长的加速——尤其在新兴市场——我们正在以前所未有的速度消耗自然资源。对石油的需求在未来20年内预计将增加50%。如果不进行新的大规模勘探和根本创新，石油供应就不可能满足需求的增加。对各种矿产品的需求也在急剧增加。例如，中国对铜、钢铁和铝的需求在过去10年几乎增长了3倍。

地球上的资源越来越有限。水资源短缺将成为许多国家经济增长的主要制约因素。大气是我们最稀缺的自然资源之一，人类必须从根本上改变自己的行为才能防止大气进一步被耗尽。技术创新、监管以及对资源的利用，对创造既能推动经济健康发展又能满足环境可持续需求的世界都将起到关键作用。

企业和行业趋势

最后，我们发现第三组趋势：企业和行业趋势，这些趋势将推动公司层面的变革。

8. 新的全球行业结构正在形成。为应对市场监管的不断变化和新技术的层出不穷，非传统商业模式开始大行其道。这些模式常常共存于同一市场和行业之中。

在许多行业，一种类似杠铃式的结构正在出现，少数几个巨头处于顶端，中间较窄，底端则是众多发展迅速的小型企业。同样，企业边界变得更加模糊，出现了由供应商、生产商和客户组成的彼此相连的“生态系统”。甚至连一些基本的结构假设也被颠覆：例如，私募金融融资的强劲发展势头正在改变企业的所有权、生命周期和绩效预期。通过新的结构来提高效率的企业将从这些变革中获益，成为赢家。

9. 管理从艺术变成科学。运营和管理更大、更复杂的企业需要新的工具。事实上，经过改进的技术和统计控制工具已催生出新的管理方法，能够管理超大型机构。

依靠“本能直觉”来管理的日子已经一去不复返。如今的企业领导者正运用算法决策工具和高精尖的软件来管理他们的机构。科学管理正从一项创造竞争优势的技能，转变为企业参与竞争的先决条件。

10. 无所不在的信息获取将改变知识和经济学。知识越来越容易获取，同时，也越来越专业化。这一趋势最突出的表现是搜索引擎，如谷歌（Google）的异军突起，一时间，人们可以获得无穷无尽的信息。信息几乎变得俯拾即是。但这场变革远远不止于广泛的信息获取。

知识的生产、获取、传播和拥有的新模式正在出现。开放源代码方法在知识开发中日益盛行，社会而非个人成为创新主体。知识生产本身也在发展：例如，在1990年至2004年间，全球专利申请数量每年增加了20%。企业需要学会如何利用新的知识宇宙，否则就可能被信息洪流淹没。

企业必须在了解客户需求和竞争变化的同时，了解以上趋势的意义。能根据这些因素调整企业战略的管理者，将无往不胜。值得花时间去细细思考这些趋势。Q

本文译自：“Ten trends to watch in 2006”。

戴颐安是麦肯锡公司董事长兼全球总裁；Elizabeth Stephenson 是麦肯锡旧金山分公司咨询顾问。本文缩略版发表于2006年1月13日的《金融时报》。

版权所有©麦肯锡公司2007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出版。

