

McKinsey Quarterly



十大技术趋势 改变商业模式

总编 欧高敦

本期内容还包括：

首席执行官的企业财务指南

Shoshana Zuboff 探讨资本主义的未来

重心平衡式领导人如何获得卓越成果

改进企业培训

非洲：发展中的大陆



十大技术趋势 改变商业模式

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

图书在版编目 (CIP) 数据

十大技术趋势改变商业模式 / 欧高敦主编. — 北京:
经济科学出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5141-0299-4

I. ①十... II. ①欧... III. ①技术进步—影响—企业管
理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 263714 号

责任编辑	刘殿和
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	中科印刷有限公司印装
版 次	2010 年 12 月北京第 1 版 2010 年 12 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 ~ 6500 册
书 号	ISBN 978-7-5141-0299-4
定 价	48.00 元

导 读

我们很容易就会忘记我们正在经历的信息技术和通讯革命有多么不同寻常。本期的重点文章“云计算、海量数据和智能设施：值得关注的十种由技术带动的商业趋势”提醒我们，高科技还会引领我们走多远；文中强调了技术在重塑竞争性质、战略以及企业自身等方面的巨大潜力；并重点描述了正在出现的各种商业机会。

很少有企业真正做到了对本文作者——Jacques Bughin, Michael Chui 和 James Manyika——所描述的各种转变有备无患。然而，毫无疑问，有一些企业将会领先于变化，崭露头角，并建立起新的竞争优势，这种优势既出人意料，又无比强大。如欲了解可能出现的商业前景，请阅读前哈佛商学院教授 Shoshana Zuboff 的文章“在分散型资本主义时代创造价值”。Zuboff 认为，我们正处在产业结构大规模转变的风口浪尖上，现在，对于企业高管而言，识别和利用那些确实可能会摧毁他们行业界限的力量正当其时。

在本身正在经历分崩离析大变革的出版业中，《麦肯锡季刊》具有不同寻常的地位。我们的使命是：通过清晰地揭示出企业高管面临的最大挑战，帮助麦肯锡公司明确定义高级管理层的议程。在一个领导人不断遭遇

信息爆炸冲击的时代，要始终成功地做到这一点，正变得越来越困难。过去的一年里，我们通过调查和采访，一直在认真倾听读者的意见，并使我们的刊物内容适应读者不断变化的需求（我们也在不断发展自己的数字分销战略，并将在未来几个月与大家分享更多数字内容）。

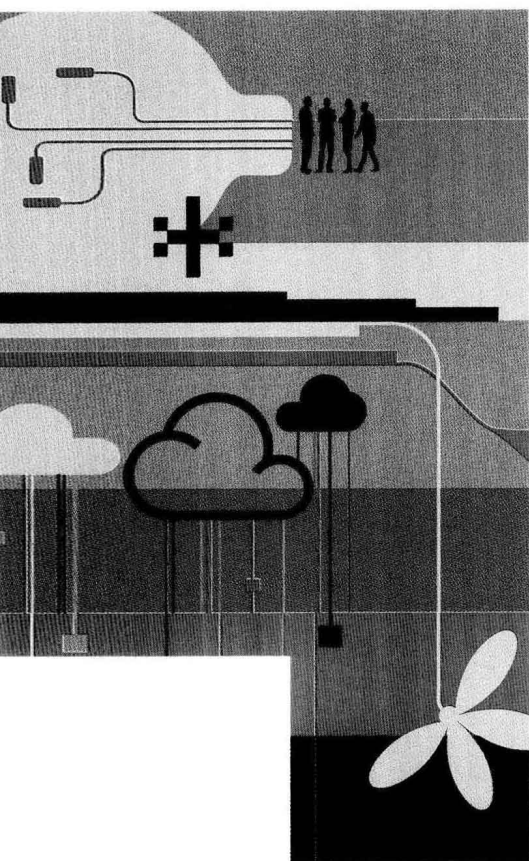
一些高管人员表示，他们希望《麦肯锡季刊》首先使自己在思想上受到震动，然后帮助他们决定应该如何去应对。因此，我们对《麦肯锡季刊》“管理前沿”栏目重新进行了定位，重点刊载应该能帮助高管们以不同的视角看世界的研究成果、各种趋势，以及不断涌现的新创意。我们还创建了一个新栏目“实用洞见”，其中精选了一些我们的读者所期望的工具和技巧。为了帮助我们的首席级高管读者更容易地浏览我们的文章，我们现在还提供内容概要，并在文章的长度和版式编排上追求更多的变化。

始终不变的是我们的读者所期望的深刻与严谨。事实上，通过提供来自麦肯锡咨询顾问、在职高管、学者和其他思想领袖群星荟萃般的思想观点，我们致力于对各种精选的主题进行比以往更加深入的发掘。例如，在本期里，来自加州大学伯克利分校、谷歌公司、微软公司和牛津大学的专家们，对我们的咨询顾问在封面故事中所概括的技术趋势进行了评论；一位女性高管对自己价值观的来源令人感动地、个人化地表达阐释了麦肯锡关于重心平衡式领导力的新研究成果。所有这些工作的目的，都是为了更好地为您服务。为了帮助我们不断进步，我们欢迎您的反馈。



总编：Allen P. Webb

Allen_Webb@McKinsey.com



18

云计算、海量数据和智能设施：

值得关注的十种由技术带动的商业趋势

Jacques Bughin

Michael Chui

James Manyika

不断发展并迅速投入运用的各种技术正在颠覆传统的商业模式。企业高管必须从战略高度上思考问题，考虑如何使自己的组织为迎接充满挑战性的新环境而未雨绸缪。

另附有牛津大学William Dutton、加州大学伯克利分校Kris Pister、谷歌公司Hal Varian、微软公司Rob Bernard和作家Rob Salkowitz的评论。

36

在分散型资本主义时代创造价值

Shoshana Zuboff

随着大众消费让位于个人需求，资本主义正在出现一次历史性转变。



聚焦特写

47

专题研究
前进中的非洲

现在，高管们不应该再问“为什么是非洲？”而应该开始问“为什么我们不在那里做更多的事情？”

2.6万亿美元的机遇

Norbert Dörr
Acha Leke
Arend van Wamelen

确定非洲发展的优先重点

Mutsa Chironga
Susan Lund
Charles Roxburgh

如何在非洲市场竞争

——三位高管的务实忠告

可口可乐南非公司总裁 William Egbe
标准银行集团首席执行官 Jacko Maree
Absa 公司首席执行官 Maria Ramos

58

首席执行官的
企业财务指南

Richard Dobbs
Bill Huyett
Tim Koller

即使在首席财务官缺席的情况下，只要遵循四项原则，就可以帮助你做出正确的财务决策。

68

重心平衡式领导人
如何取得卓越成果

Joanna Barsh
Josephine Mogelof
Caroline Webb

企业高管可以通过采用一种领导模式，在工作和生活中获得成功，这种领导模式的核心是发现自己的优势，并与其他人建立关系。

高管视角：展现你的“真心时刻”

管理学界的思想家 Stan Slap 认为，最优秀的领导人通过将其价值观贯彻到工作之中，来激励自己的团队。

其他栏目

VI

网站内容

《麦肯锡季刊》网上奉献

VII

思想交流

读者反馈

100

偶拾

企业财务的四大基石

网站内容

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



引言：全球力量

在可以预见的将来，五种变革的力量将会重塑世界经济。在《麦肯锡季刊》中文网(china.mckinseyquarterly.com)的视频采访中，麦肯锡资深董事Peter Bisson讲述了跟踪全球力量的价值，以及如何使之成为企业战略的一部分。

深度专访



中国零售业将大浪淘沙

——麦肯锡全球董事陈有钢谈零售市场增长模式和创新机遇

中国零售业大浪淘沙在即，企业必须改变过去十年来的增长模式。



特写文章

麦肯锡全球调查：
创新与商业化（2010年）

企业在应对全球经济危机后，重新开始将增长作为目标。但是，企业管理创新的方法却并未改变，因此，它们所面临的挑战也依然如故。本调查提供了一些改进之道。



不可低估低成本竞争对手

低成本竞争者正在一个又一个的市场里——而不仅仅是在低端市场中——对高端市场竞争者构成威胁。



衡量车间成本的更好方式

在许多制造企业，财会部门与工厂管理层之间对生产率的衡量存在差距。弥合这种差距可以提高运营效率，改进定价和产品战略。

快速进入新兴市场 实现有盈利的高增长

——高乐氏公司 Beth Springer 专访

美国家居用品公司的这位推动国际增长的高管介绍了该公司向北美以外地区扩张的战略。



思想交流

读者与《麦肯锡季刊》2010年第3期文章作者的互动交流



全球力量： 塑造全球商业格局的五种创新力量

上一期《麦肯锡季刊》的封面系列文章考察了在可以预见的将来，可能会重塑和确定全球经济的五大重要趋势，它们是：随着经济增长的中心从发达国家向发展中国家转移而发生的大规模重新平衡；发达国家提高生产率势在必行；可持续发展日益增大的重要性；市场国家；由相互关联的经济体组成的全球网络。

这里介绍的是出现在《麦肯锡季刊》英文网站上关于这些主题的对话的两个部分。

一种不可持续的不平衡状态

法国庞巴迪运输公司
Vignesh Babu

“许多企业，包括我所在的庞巴迪公司，正在推行‘在欧洲/美国设计，在亚洲制造’的概念。然而，尽管在中国或印度，劳动力的质量在不断提高，但在西方，许多用于设计开发的技术和专门技能在很大程度上仍然受到严密保护。创新的种子还远远未在新兴市场生根发芽。还需要相当长的时间才能将这些开发性工作转移到中国和印度等国家。”

麦肯锡公司Lowell Bryan的回复：

“你说的完全正确，大多数高技能的设计工作仍然留在发达国家，而且在可以预见的未来，这些工作大部分仍将继续留在那里。事实上，欧洲和美国的跨国公司正采用多种方式发展壮大，它们继续在本国聘用具有高级技能的劳动力，同时将许多中等技能水平的工作外包到中国 and 印度。这样，它们既可以从自己的本土推动创新，同时又可以节省劳动力成本。”

“不幸的是，这些不断流失的就业岗位是造成欧洲和美国经济面临结构性失业问题的主要原因。因此，这些问题也加剧了欧洲和美国与此相关的结构性财政赤字，因为失业人员要享受失业补助，而且没有收入用于交税。从中期来看，这种严重的全球失衡不具有可持续性。”

满腹恐惧还是充满期待？

澳大利亚墨尔本

Sinclair Knight Merz 工程咨询公司技术与创新经理

Greg Hoxley

“在你们的调查中，不到 50% 的高管认为，这些全球力量将对企业利润产生积极影响。怎么可能呢？在未来十年中，这些全球力量将会带来具有破坏性的巨大变化，而伴随这种变化的将是机遇。对变革的结果持明显消极的观点会错过把握和塑造这些力量，并获得优势的良机。这是对受访高管思维定势的一种非常有趣的洞见。”

麦肯锡公司Elizabeth Stephenson的回复：

“Hoxley 先生，您说的很对，未来十年将会出现巨大的机会——但并非对每个人都是如此。一个人如何看待未来，似乎取决于他在其中的位置。对我们的调查数据更深入的研究表明，一家企业所处的地理位置，在很大程度上可以解释对未来担忧恐惧的高管与对新的增长机会充满期待的高管之间的区别。例如，在快速增长的经济体中，高管们更有可能比较乐观。在亚太地区的受访高管中，有 77% 的人回复说，在未来五年里，‘地区之间和地区之内经济活动的转变’将会对自己企业的盈利能力产生积极的影响，与之相比，在北美地区的受访高管中，只有 43% 的人这样认为，因为全球经济衰退对该地区的冲击更为显著。”

“此外，当询问高管对因经济活动从发达国家向新兴市场转移而出现的‘大规模重新平衡’的影响有何看法时，我们发现，不同行业和具有不同整体经营战略的企业对此的回复存在明显差异。与能源或金融行业的高管相比，高科技和制造业的高管们更为积极乐观。而且，正如可以预见的那样，与一门心思应对短期挑战的企业高管相比，表示自己企业的战略决策流程‘强调长期基本面’的高管态度更为乐观。”



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

管理前沿

1

中国“出口机器”的庐山真面目

John Horn
Vivien Singer
华强森

中国经济增长对出口的依赖程度并不像传统观点认为的那样大。用一种新的衡量方式——国内增值出口额（DVAE）——来更准确地衡量中国出口增长对实际GDP增长的真实贡献。

6

骑上亚洲的数字之虎

Vikash Daga
Nimal Manuel
Laxman Narasimhan

亚洲是世界上互联网发展最红火的地区，但在不同的国家，其实际发展动态也大相径庭。

9

超越付费媒介：营销新词汇

David Edelman
Brian Salsberg

消费者感知和理解营销信息方式的变化，将迫使市场营销人员不仅要改变自己的思维方式，而且还要改变分配营销费用和组织运作的方式。

15

跳出上市公司的思路

Robert E. Wright

互助化和合伙制曾经是非常普遍的所有权结构。它们现在还能有效防范金融风险吗？

实用洞见

82

提高知识型员工的效率

Eric Matson
Laurence Prusak

关键是确定和克服知识型员工在其日常互动中面临的障碍。

86

对冲风险的正确方式

Bryan Fisher
Ankush Kumar

决定如何对冲风险以及对冲哪些风险，需要在整个企业范围内考察总成本和总效益。

聚焦培训

90

从培训计划中获得更多收益

Aaron DeSmet
Monica McGurk
Elizabeth Schwartz

为了提高培训计划的成效，企业高管必须重点关注员工在参加培训前后，工作场所发生的变化。

96

案例分析 美国男女童俱乐部
让培训产生价值

Jenny Cermak and Monica McGurk

很少有企业实际衡量他们的培训项目的价值。令人吃惊的是，一个非营利机构却在这方面一马当先。

管理前沿

1

中国“出口机器”的
庐山真面目

6

骑上亚洲的数字之虎

9

超越付费媒介：
营销新词汇

15

跳出上市公司的思路

中国“出口机器”的庐山真面目

中国经济增长对出口的依赖程度并不像传统观点认为的那样大。用一种新的衡量方式——国内增值出口额（DVAE）——来更准确地衡量中国出口增长对实际 GDP 增长的真实贡献。

John Horn

Vivien Singer

华强森

中国的经济增长主要依赖于出口，还是正变得越来越以内需拉动为主？这是一个经济学家们争论不休的问题——无论对于政策制定者，还是对于企业高管，这个问题都十分重要。一个日益注重消费和投资的中国经济，可以增大与发达经济体保持更平衡贸易关系的机会。与此同时，随着中国经济正加快步伐从制造业中心向主要的消费市场转型，在中国运营的企业，或正计划进入中国的企业，可以发现更大的机遇。

为了阐明这一问题，我们开发了一种新的方法，用于衡量出口增长在中国总体经济增长中的作用。我们发现，出口一直是一种主要的拉动因素，但并不像人们通常认为的那样占据支配地位。事实上，有许多明确的迹象表明，一种朝着以内需拉动经济增长的转型正在进行。对于在中国和其他国家运营的企业来说，中国经济显示出的这种前景对其增长战略和供应链战略都具有重大影响^①。

^① 在本文中，我们只讨论全国的 GDP，而不涉及中国内部的就业或地区性差异影响。我们关心的是中国经济的整体健康状况，因此我们暂不考虑一些群体或地区因为整体出口水平的任何变动而获益更多的问题。

衡量出口的一种不同方法

在中国经济依赖出口的真实性质上存在各种争论，其根源在于难以对出口部门进行恰如其分的衡量。各级政府和大多数分析师采用的传统衡量方式是出口总额的增长在GDP增长中所占的份额。这种衡量方式表明，自1990年以来，出口增长额平均占到实际GDP增长总额的近40%——而自2000年以来，这一比例已经提高到了近60%^②。

然而，表明出口在中国经济中占有主导地位，而且其作用日益增大的这些数字，却与以下事实并不相符：在2008～2009年的全球性经济大衰退中，中国是逃过这一劫，且没有出现大的经济滑坡的少数国家之一——这就表明，其国内经济增长发挥了重要作用。作为原因之一，其他经济学家于是采用了一种截然不同的衡量方式：净出口额（出口总额减去进口总额）的增长占GDP增长的份额。按照这种衡量指标，在中国近年来年均10%的GDP增长中，出口增长的贡献率仅为10%～20%。

我们认为，这两种衡量方式都具有误导性。采用出口总额来衡量忽视了以下事实：中国的许多出口货物中都包涵了相当数量的进口商品，这些进口商品或被重新组装，与国内附加的内容相结合，或在出口之前已被修改。由于没有从出口总额数字中减去这些进口额，因此高估了出口对GDP的贡献率。而另一方面，精确的净出

口额（出口额减去进口额）衡量方式又低估了出口对GDP的贡献率，因为有许多进口商品并未用于组装和出口，而是销售给了中国的消费者和企业。

为了更准确地评估出口在GDP增长中的作用，我们总结出了一种衡量方式，将其称为国内增值出口额（以下简称DVAE）。DVAE是从出口总额中减去仅用于生产最终出口的产品和服务的进口额后得到的出口额。例如，对于汽车而言，进口的整车不需要从我们的出口额衡量指标中予以扣减。但是，用于制造出口摩托车的进口发动机零部件则需要扣减。

各国政府通常都不会把进口总额分解为用于国内（生产、投资和消费）和用于出口的进口额，中国政府也不例外。因此，我们利用了三种不同来源的数据（每一种都具有自己的长处和局限性），来估算中国的DVAE。三种结果具有非常好的一致性——并且共同有力地揭示了供应链战略的演变、中国的消费状况，以及在全球经济低迷时期中国经济的表现（请参见附文“关于本研究”）。

供应链的变化

我们的分析表明，从2002～2008年，进口物料平均占到出口总价值的40%～55%。换句话说，在中国的出口总值中，国内增值部分大约占到一半。同时，总的来看，DVAE在出口总额中所占的比例随着时间的推移在不断提高，这就表明，中国单纯对进口零部件进行组装的比例正在逐渐减小——这是政府公开宣布的一项政策目标。

有许多明确的迹象表明，一种朝着以内需拉动经济增长的转型正在进行。

^② 用麦肯锡全球研究院（MGI）的中国城市化模型计算得出。

这对于许多企业的供应链和业务模式具有重要影响。如果你的公司是在中国运营，主要为再出口加工中间零部件的制造商——例如，一家总部位于台湾，生产家居用品的原始设计制造商，那么，现在考虑改换组装工作的地点可能正当其时。随着中国向价值链的高端转移，并开始出口更多的技术密集型产品和服务，亚洲其他地区很快将会出现以更低的成本承接单纯组装工作的各种机会。

出口、消费与战略

我们还将自己的DVAE分析应用于重新评估一些年份出口对GDP增长的贡献，在我们的三种衡量指标中，我们拥有这些

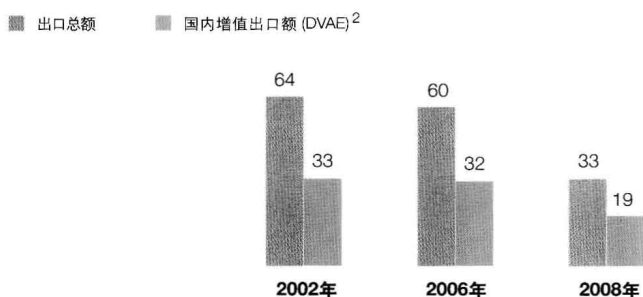
年份部分重叠的数据。我们发现，在2002～2008年期间，中国的出口部门对GDP总体增长的贡献率在19%～33%之间（图表1）。这一比例只有用传统的出口总额衡量方式表示的出口贡献率的大约一半^③。

换句话说，DVAE分析表明，出口一直是中国经济增长的重要拉动因素，但并不是占支配地位的因素，而且，最常见的观点高估了出口的作用，同时低估了国内消费对中国经济增长的作用。目前在中国制造产品，并主要将其出口到其他国家的任何中国企业或跨国公司，都应该反躬自问：是否需要采取扩大内销的战略，以获取一块更大的“蛋糕”。这就包括要更精细化地了解中国市场，生产对中国消费者具有吸引力的产品，并设法有效地营销和分销这

图表1

出口增长对中国GDP增长的实际贡献远远小于传统出口衡量方式所表明的程度。

实际出口的增长¹占GDP增长的百分比



¹ 2008年，中国的经济增长从2007年的12.9%减缓到8.9%（按支出基数计算），与此同时，全球经济增长从4%下降到1.9%。在第四季度全球经济衰退开始时，全球经济出现了负增长。

² DVAE=出口总额减去用于生产随后将会出口的产品和服务的进口额；按平均值计算，采用特定年份的可用数据：2002年出口总额为51%，2006年出口总额为53%，2008年出口总额为57%。

资料来源：中国海关数据；IHS Global Insight；Robert Koopman，王直和魏尚进撰写的“中国的出口产品有多少是真正在中国制造的？评估出口总额中国外和国内的增值部分”，美国国际贸易委员会经济办公室工作文件，2008年3月。

③ 毫不奇怪，与按净出口额计算的出口相比，按国内增值出口额（DVAE）计算的出口对GDP增长的贡献更大——几乎大两倍。因此，DVAE代表了介于出口总额与净出口额之间的中间值。

些产品；同时，还必须与日益强大的中国竞争对手争夺市场^④。

中国的“低迷期”与未来之路

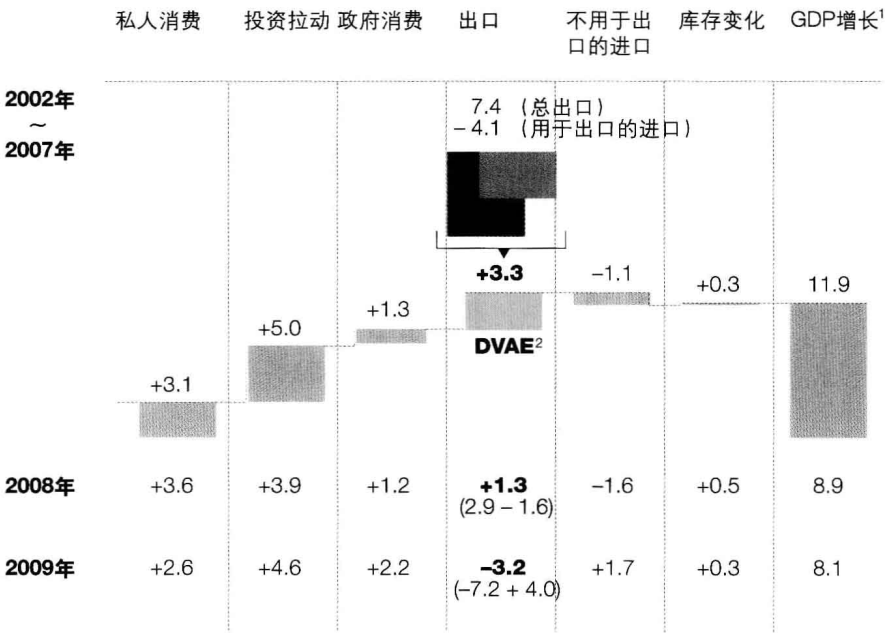
用DVAE与其他主要宏观经济要素

对经济增长贡献率的一项比较表明，在2002 ~ 2007年期间，DVAE对经济增长的贡献超过了私人消费，但其重要性小于投资拉动（图表2）。在经济低迷时期（2008年和2009年）^⑤，出口对经济增长的贡献远远小于其他要素，这就解释了为什么在

图表2

2007年以来，出口对整体经济增长的贡献急剧下滑。

GDP增长的分解（百分比）



¹按支出基数计算：其数据可能与按行业附加值计算的数据有所不同，部分取决于中国政府发布的最新数据。

²DVAE=出口总额减去用于生产随后将会出口的产品和服务的进口额。

资料来源：Robert Koopman，王直和魏尚进撰写的“中国的出口产品有多少是真正在中国制造的？评估出口总额中国外和国内的增值部分”，美国国际贸易委员会经济办公室工作文件，2008年3月。

④ 请参阅郭劼夫（Jeff Galvin）、何杰明（Jimmy Hexter）和贺睦廷（Martin Hirt）撰写的“在中国营造‘第二故乡’”，《麦肯锡季刊》中文网（china.mckinseyquarterly.com），2010年7月；安宏宇（Yuval Atsmon）等人撰写的“一个国家，多个市场——用麦肯锡城市群方法瞄准中国消费者”，《麦肯锡季刊》中文网（china.mckinseyquarterly.com），2010年3月。

⑤ 2009年的DVAE是仅仅根据“IHS Global Insight”的数据得出的。

关于本研究

为了估算DVAE，我们采取了三种方法，利用了三种不同来源的数据。首先，我们采用了一种基于经济部门的衡量方法，使用“IHS Global Insight”提供的中国30多个行业的进口数据。我们将其分类为生产最终成品的行业（如食品和饮料业）、生产中间产品的行业（如化工行业）或生产原材料的行业（如采矿业）。然后，我们假定，所有的中间产品和原材料都用于制造出口产品，而最终成品行业的产品都不用于出口。

第二种方法采用了行业层面的投入产出衡量指标，使用美国国际贸易委员会经济办公室工作文件提供的数据^①。第三种衡量指标来自中国官方有关再出口产品的海关数据——再出口产品是指进口零部件，经过组装后出口的产品。我们假定，所有这些再出口产品均用进口物料制造，而所有其他出口产品只用国产物料制造。扣减再出口产品后，余下的出口额就是我们的第三种DVAE代用指标。

^① Robert Koopman, 王直和魏尚进撰写的“中国的出口产品有多少是真正在中国制造的？评估出口总值中国外和国内的增值部分”，美国国际贸易委员会经济办公室工作文件，2008年3月。

本世纪初期，中国经济可以与GDP增长率并不完全匹配。不过，私人消费、投资拉动和成品进口开始发挥更大的作用，这种转变解释了中国为何能如此顺利地度过经济低迷期，并表明了中国经济向注重内需转型的动向，尽管当全球经济复苏时，出口可能仍将继续发挥重要作用。

当然，在未来几年中，人民币币值的不断变化也将影响到中国贸易的发展。我们的DVAE分析意味着，由于出口部门更加重视提高产品附加值，价格较高的商品在出口中

所占的份额将越来越大，这些高档产品将与发达国家的产品进行更直接的竞争。这种趋势与中国货币的升值相结合，意味着中国将与世界各国建立更平衡的贸易伙伴关系——以及当企业考虑在中国未来的战略举措时，经济大背景的一个重大转变。Q

John Horn 麦肯锡全球董事，负责
亚洲业务；Vivien Singer 麦肯锡全球董事，
负责欧洲、中东和非洲业务；Jonathan Woetzel
麦肯锡全球董事，负责欧洲、中东和非洲业务。

麦肯锡公司版权所有 © 2010 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。

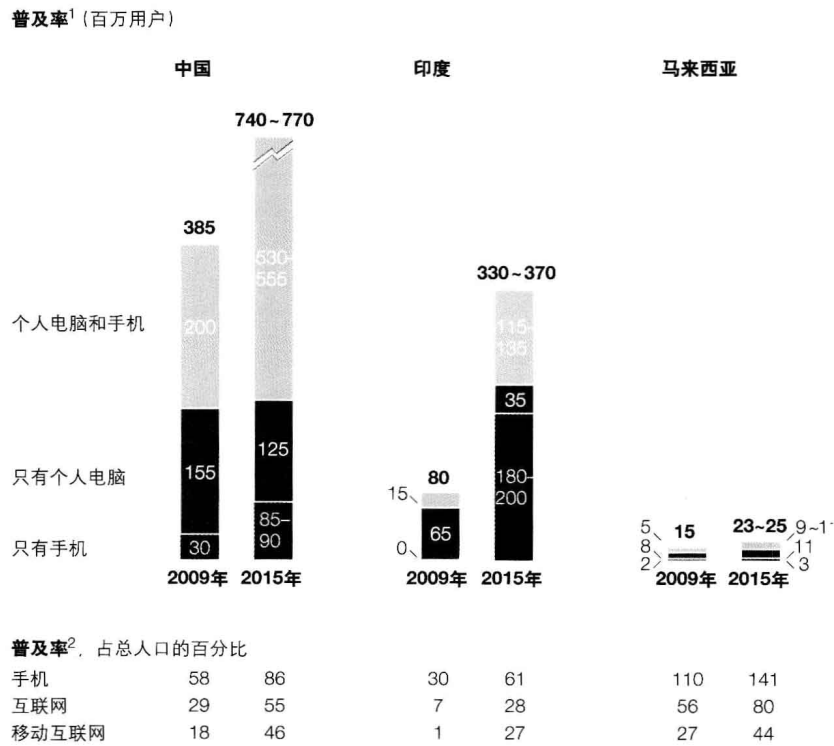
骑上亚洲的数字之虎

亚洲是世界上互联网发展最红火的地区，但在不同的国家，其实际发展动态也大相径庭。

Vikash Daga
Nimal Manuel
Laxman Narasimhan

亚洲的新兴市场有望在数字技术上出现爆炸式增长。该地区两个最大的经济体——中国和印度——已经拥有大约5亿互联网用户，而且，我们预计到2015年还会再增加近7亿用户（图表1）。亚洲的其他新兴国家也有高速增长潜力。我们估计，在5年之内，这十几亿用户的市场可能会产生超过800亿美元的收入（图表2）。

图表 1
在未来5年里，另有近7亿亚洲人将会开始使用互联网。



¹ 2015年的数字为估计值。
² 超过100%的普及率表示一些用户拥有多种上网设备。