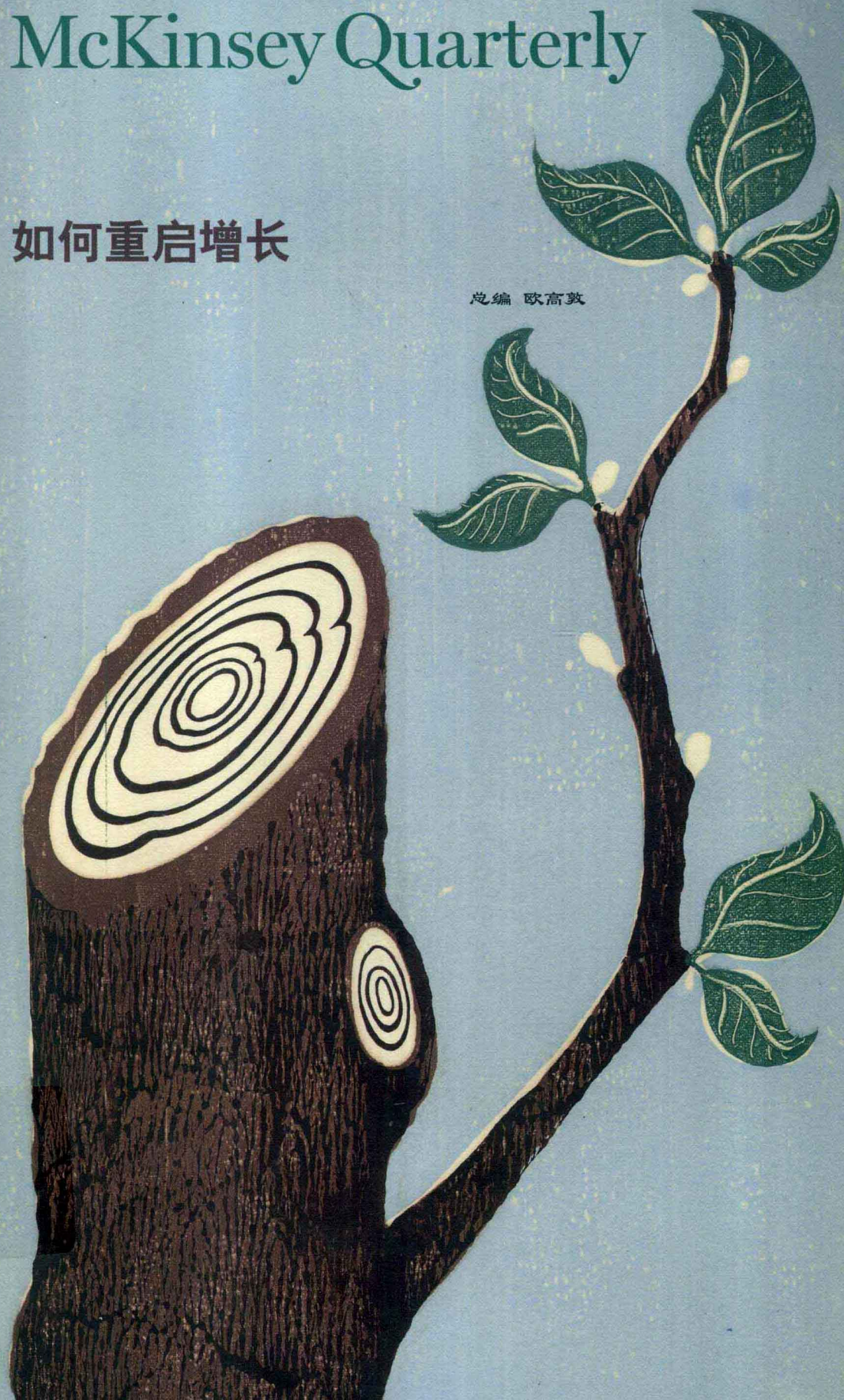


McKinsey Quarterly

如何重启增长

总编 欧高敦



如何重启增长

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

如何重启增长 / 欧高敦编. —北京: 经济科学出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5141-0887-3

I. ①如… II. ①欧… III. ①企业发展 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第150484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8月北京第1版
2011年8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 978-7-5141-0887-3
定 价 48.00元

导 读

全球经济正在恢复增长，但它的确不像是一次常规的经济复苏。在许多国家，与经济衰退的低谷时期相比，失业率几乎不见好转。世界银行预测，与2010年相比，2011年的经济增长将会放慢。而不时爆发的主权债务危机在严酷地提醒人们，在后金融危机时代，仍然存在着巨大的不确定性。

最近，当我们与同事 Lowell Bryan 和 John Horn 一起，对未来10年全球经济的演变创建几种可能的情境时，这种不确定性又一次向我们敲响了警钟。按照一些完全有理由相信的假设，我们发现，到2020年，欧洲、日本、美国和金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）的GDP（按目前的美元价值计算）可能最低为55万亿美元，最高为78万亿美元。这些预测结果之间有23万亿美元的差额，比目前中国和美国的经济规模加起来还要多大约5万亿美元。

在一个未来前景如此不确定的世界上，企业高管们不能指望“水涨众船”式的增长，这是一种在经济增长更强劲的时期，推动许多企业业绩增长的方式。这就表明，企业需要采用一种更加训练有素的增长方式，它既具有激光聚焦般的明确目标，又勇敢面对各种新的机遇。作为一个起点，我们建议企业高管们认真考虑本期《麦肯锡季刊》努力解决的四个问题：

1. 你对新兴市场的重视程度如何？

麦肯锡全球研究院新的研究表明，在未来15年中，全球经济增长的近40%将来自新兴市场的中型城市，其中大部分城市你可能从未听说过。忘了你的金砖四国战略，乃至你的中国战略吧——你将需要一种针对该“新的增长前沿”的各城市和细分地区的全新战略。从我们的同事安宏宇、Ari Kertesz 和 Ireena Vittal 的文章中，了解如何制订这种战略；从万宝盛华（Manpower）公司首席执行官 Jeffrey Joerres 文章中，了解如何在新兴市场培养企业竞争所需要的人才。

2. 如何将你的增长战略精细化？

新兴市场并不是唯一需要精细化战略的地方。我们2007年出版的《精细化增长》一书曾探讨过这一问题，而我们最新的研究（其中包括对最近这次经济衰退的研究）证实，以多种方式实现增长——例如，不仅通过获取市场份额的收益，而且还通过收购——企业增长得更快，并能获得更好的回报。对这个问题的相关研究还表明，根据你所选择的发展战略，无论它是并购，还是内涵式增长，你都需要有具备与该战略使命相匹配能力的领导人。

3. 你要将自己业务模式的范围拓展多远？

增长也来源于突破性创新。关于这一主题的两篇文章“改进头脑风暴的七个步骤”和“高管指南：在团队中激发创造力”应该能帮助你增加提出成功创意的可能性——这种创意将会拓展你的业务范围。当然，正如发明家 Ray Kurzweil 提醒我们的，也正如麦肯锡对新型网络密集型企业所享有竞争优势的研究所强调的，快速的技术变革将对现有的业务模式产生巨大的影响。最后，根据我们在麦肯锡销售与营销业务部门同事的研究，销售队伍本身也可以帮助企业识别迫在眉睫的颠覆性变化。

4. 你的增长战略是否切实可行？

增长是企业的生命线，但随着时间的推移，它也很难持之以恒；认识不到这种艰巨性的领导人可能会冒制定难以实现的增长目标的风险。从 Tim Koller 和他在麦肯锡企业金融业务部门同事的研究结果中，传出了这种响亮而清晰的呼声。而且，根据麦肯锡全球研究院的研究，在未来几年中，资本短缺可能会开始导致利率上升并抑制全球经济增长，同时，人口状况的变化趋势将对发达市场的经济增长施加巨大的压力，在这种背景

下，企业增长将具有越来越重大的意义。

在“星巴克对健康增长的追求”中，首席执行官 Howard Schultz 应对了所有这四个问题。他的公司的新兴市场战略的精细化程度引人瞩目，他要推动星巴克业务超越其零售根基的承诺也同样令人关注。但是，他也表示出对增长的一种有趣的矛盾心理，他认为增长“不是一种战略”，而是一种“战术”，并解释了过分强调增长如何导致星巴克误入歧途。Schultz 及星巴克公司追求的长期健康增长也是 Scott Keller 和 Colin Price 的文章“组织健康：最大的竞争优势”的关注焦点，改编自他们即将出版的新书“Beyond Performance”的这篇文章概述了他们对绩效与组织健康之间关系的一些重要研究结果，并对如何实现“两全其美”提出了忠告。

我们希望，本期《麦肯锡季刊》能激发你认真思考，为了在未来几年中实现增长，需要采取哪些战略，并为你提供一些可以现在就开始行动的具体创意。



Sven Smit

Director, Amsterdam Office

Sven Smit

阿姆斯特丹分公司资深董事



Patrick Viguerie

Director, Atlanta Office

Patrick Viguerie

亚特兰大分公司资深董事

封面专题

18

星巴克对健康增长的追求 ——星巴克现任首席执行官 Howard Schultz专访

星巴克公司一度曾快速扩张。现任首席执行官 Howard Schultz 希望它能有节制地发展——在新兴市场和发达市场都同样如此。

在新兴市场追求增长

28

世界经济增长的新前沿： 新兴市场的中型城市

Richard Dobbs
Jaana Remes
Sven Smit

在未来15年中，大多数企业高管从未听说过的400个城市将会推动全球经济增长。由作者讲解的本幻灯片演示探讨了这些城市的发展。

32

你的新兴市场战略充分本土化了吗？

安宏宇
Ari Kertesz
Ireena Vittal

中国、印度和巴西的多样性和蓬勃活力不适合采用任何“一刀切”的方法。但是，以这些国家的城市群作目标市场，企业就可以抓住增长机会。



激发实现增长所需要的创意

44

改进头脑风暴的七个步骤

Kevin P. Coyne
Shawn T. Coyne

试图掀起头脑风暴的多数尝试都注定无疾而终。要产生更好的创意，并增加您的组织根据这些创意采取行动的几率，首先要提出质量更高的问题。

51

高管指南： 在团队中激发创造力

Maria M. Capozzi
Renée Dye
Amy Howe

高管人员可以运用一些来自神经系统科学的实用洞见，使他们自己——以及自己的团队——更具创造力。

59

在受到资本制约的经济 环境中实现增长

Richard Dobbs
Alex Kim
Susan Lund

全球经济的结构性转变将使资本变得稀缺，但那些具有远见卓识、现在就未雨绸缪的企业能够确保获得资金——以及竞争优势。

69

组织健康： 最大的竞争优势

Scott Keller
Colin Price

为了保持优异业绩，组织必须培养学习能力，并随着时间的推移不断变革。

其他栏目

VII

网站内容

《麦肯锡季刊》网上奉献

VIII

思想交流

读者反馈

100

偶拾

靠并购交易实现增长：
对真实情况的检验

管理前沿

1 制定新的增长路线图

Sumit Dora
Sven Smit
Patrick Viguerie

新的调查结果展示了大企业和小企业的
增长模式，并揭示了新兴市场企业令人
吃惊的绩效表现。

5 Web 2.0 如何带来回报： 联网企业享受增长红利

Jacques Bughin
Michael Chui

建立在社交网络技术基础之上的新型
网络密集型企业正在脱颖而出，并开始获
得竞争优势。

10 你的增长战略有合适的领导 人吗？

Katharina Herrmann
Asmus Komm
Sven Smit

为了同时实施几种不同的增长战略，
需要采取一种领导人与人才的恰当组合。
很少有企业高管能做得面面俱到。

15 持续稳定地维系收入增长： 真实的状况

曹冰
江滨
Tim Koller

历史的观点表明，战胜市场要比大多
数企业领导人想象的更困难。

实用洞见

83 超越外籍经理人： 新兴市场更优秀的管理者

Jeffrey A. Joerres

万宝盛华 (Manpower) 公司的首
席执行官认为，来自西方的外籍经理人
包打天下的时代已经结束。现在是本地
管理人员大显身手的时候。

86 用销售队伍提振增长

Maryanne Hancock
Homayoun Hatami
Sunil Rayan

销售队伍之所以被称为队伍，是有
原因的。企业可以按以下四种创新方式
运用销售代表推动增长。

89 问一问人力资源主管： 我们用“员工数据”来创造 价值了吗？

Nora Gardner
Devin McGranahan
William Wolf

有些企业正通过分析员工实践与生
产率之间的联系，来提高利润水平。

93 利用战争游戏制胜商场

John Horn

战争游戏可以成为企业的一种强大
工具——但只有当你正确设计游戏时才
会如此。

网站内容

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



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

对于生产率的五大误解

随着美国经济开始复苏，消除人们对生产率的一些误解变得比以往任何时候都重要。

特写文章

首席财务官如何保证战略决策不出现偏差

首席财务官往往是防止常见决策偏见的理想人选。

Clay Shirky论网络一代员工之管理

教授、作家兼社交媒体专家谈管理千禧一代员工的独特挑战。

视频

Eric Schmidt论企业文化、技术和社会问题

谷歌公司执行董事长与大家共享了自己关于招聘员工、召开会议、设计“移动优先”业务模式，以及解决失业问题和教育的观点。

互动图表

读者与《麦肯锡季刊》2011年第1期文章作者展开互动交流



重新反思知识性工作： 一种战略思路

在我们上一期杂志的封面文章专辑“2011议程构想”中，巴布森学院教授Tom Davenport研究了如何通过更有效地应用技术，来提高知识型员工的工作效率。这种对话在《麦肯锡季刊》网站上仍在继续进行。这里展示的是一位读者的评论和Davenport对该评论的回应。

当员工愿意或抗拒接受结构化知识系统时

知识管理服务部门负责人
中国香港和澳门

Bill Proudfit

“我遇到的一个关于结构化知识系统的问题是，起初，知识型员工欢迎这些系统，但随后他们意识到，该系统为组织提供了一种衡量他们工作效率的手段。可能会出现两种结果。第一种结果是，为了提高自己受到监测的工作效率，知识型员工会心甘情愿地接受该系统。第二种结果是，知识型员工会想方设法抵制该系统，断言它‘不可能奏效’。这是需要认识和应对的风险。”

Tom Davenport的回应：

“Proudfit先生，您的评论相当有道理，我在文章中曾就‘高端’知识型员工应用结构化系统提出过警告，您的评论详细道出了其中的原因之一。您是对的，在许多情况下，结构化系统确实能更方便、更准确地衡量工作效率。这也是应用这种系统通常能提高工作效率的原因之一，但它也可能导致员工对该系统的排斥。还有一些时候，知识型员工之所以排斥这种系统，是因为它不符合员工们以前的工作方式。例如，洛杉矶Cedars-Sinai医学中心的医生们拒绝使用一种智能型医嘱登记系统，因为他们抱怨该系统可靠性差、速度迟缓。当知识型员工具有高度自治权，并在组织内势力很大时，这一问题尤其严重，在这种情况下，变革管理就显得极其重要。”



你最近测试过自己的战略吗？

在我们上一期杂志的另一篇封面文章中，描述了可以帮助高管评估其战略优势的“十项永不过时的测试”。在这里，麦肯锡的作者Chris Bradley就三位读者的看法，与大家分享了他自己的观点。

这些测试在公共部门也会奏效吗？

俄勒冈州塞勒姆

俄勒冈州行政事务部转型办公室主任

David Almond

“我非常欣赏这篇文章中的洞见以及颇具挑战性的问题。显然，这些测试都是针对私营部门的（作为曾经长期在私营部门工作的一员，我很赞同这些测试的重要性），但现在，我正努力在州政府中推行类似的思想观念，会有哪些与私营部门相当的问题呢？必须有一些在这种环境中同样有效的、类似的测试方法。”

Chris Bradley的回应：

“David，目前我们已经听到不少客户提出这个问题。在非营利行业，对战略的评价标准更为复杂，这是因为，第一，对成功的评价标准——各种政策目标和使命——更难以确定；第二，在许多情况下，由于这种环境不具有竞争性，因此，‘获胜’的概念并不准确。尽管如此，主要的差别是在前两项测试中：

1. 问题不再是‘你的战略会战胜市场吗？’而是‘你对成功有一个明确的定义吗？’根据我的经验，在这个问题上，关键是要懂得如何权衡取舍，因为大多数政府机构确定的使命都会充满矛盾——例如，公共服务质量与成本的矛盾，不同利益群体需求的矛盾。

2. 问题不再是‘你的战略发掘了优势的真正来源吗？’而是‘我们有完成自己使命所需要的稀缺资源和能力吗？’将各种优势与一个有效的交付系统打包组合在一起的概念仍然适用。这可能需要进一步拓展政府机构传统的工作范围。

然后，从第3项到第10项测试都完全可以直接应用于公共部门。也许我唯一会做出的重大调整是在第9项测试中（‘你对按照自己的战略采取行动有足够信心吗？’），即要考虑建立一种强有力的利益相关方授权机制，而不是更狭隘地只考虑管理团队的信念。”

为了“战胜市场”，真正需要的是什么

马萨诸塞州波士顿
Sage Partners 公司首席执行官

Thomas Doorley

“这十项测试非常有用。但是，我还想增加一个竞争领域：大多数战略都会受到‘封闭’思维的局限。也就是说，当被问及该战略能否‘战胜市场’时，[高管们]应确保自己在关注相关的市场。例如，诺基亚公司一直在生产性能更好的手机，但却错过了市场向 iPhone 型手机转型的机会。我认为，出现这种情况的根本原因，是战略规划流程中缺少了第一个步骤——即发现。为了设计一项制胜的战略（第二个步骤），必须真正了解客户想要的是什么。作为一个长期战略专家，我常常发现，战略规划流程瞄准的是错误的方向，回答的是错误的问题。在“发现”这一步骤上投入时间、精力和努力，将会提高发现独特的洞见，并制定出能‘战胜市场’战略的胜算。”

Chris Bradley 的回应：

“Thomas，感谢您的评论。我们完全赞同，‘发现问题’至关重要，而且，在大家都一窝蜂地急于寻找答案和结果时，‘发现问题’往往会被忽视。杰出的战略专家都知道，一个有趣的新问题对于激发战略思考，可能与寻找一个答案同样重要。您强调要寻找新的洞见也非常正确，但我们最近的调查却发现了一种背离现象——正是对于这项测试，我们的受访者报告了最差的结果，而且这项测试还被认为对于获得战胜市场的结果不太重要。我们认为，洞见是战略的核心，随着战略规划的主流，作为业内人士，或许我们需要提高自己对产生新洞见的期望。”

在经济高速增长时期制定战略

密苏里州里士满高地
Disregard Previous Instructions 咨询公司董事长

Steven Weiss

“按部就班制定战略的传统方法可能不再能够满足变革速度和创新浪潮的要求。总之，如果有什么将被关注的话，那就是认识到，制定战略的传统方法已经过时。”

Chris Bradley 的回应：

“Steven，在某些方面，我同意您的看法。当然，战略的生命周期似乎正在缩短，而具有破坏性的变革正变得越来越规范，因此，重新审视我们应该如何制定战略是值得的。但我认为，我们必须小心谨慎，不能完全抛弃传统的战略制定方法的基本前提。更好的工程设计并不代表物理学的基本定律已经过时。或许，主要的问题是，你所说的‘传统方法’已经变得有点‘不具备战略性’了！”



请访问《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com)，与大家分享您自己的评论，或阅读我们的读者对这些问题和其他主题的更多评论。

1

制定新的增长路线图

5

Web 2.0 如何带来回报：
联网企业享受增长红利

10

你的增长战略有合适
的领导人吗？

15

持续稳定地维系收入增长：
真实的状况

制定新的增长路线图

2007年出版的《精细化增长》一书的作者与大家分享关于大型和小型企业如何增长——以及对新兴市场企业令人吃惊的优异表现的新发现。

Sumit Dora

Sven Smit

Patrick Viguerie

在《精细化增长》(The Granularity of Growth)^①一书中，我们运用了通过大型企业专有数据库获得的真知灼见，来论证高管们需要采用多种方法来寻求增长。我们将增长因素分为三类：业务组合动力，即一家企业的业务组合所覆盖的市场范围的增长；并购；以及市场份额的增长。分析和实践表明，能够在这些增长因素中的两方面或者三方面都优于竞争对手的企业，其增长速度要快于且回报要好于那些只在其中一个方面优于对手的企业。现在，3年过去了，我们可以更加肯定地重申我们的

建议，因为那些在多个方面实现了增长的企业经受住了金融危机和经济低迷的考验，而且继续表现超群。这是我们持续研究企业增长的第一个新发现。

我们的数据库从2007年包括约400家企业发展到如今包括了700多家企业，而且还增加了一批很重要的年收入低于30亿美元的规模较小的企业。在这份新的研究进展报告中，我们的第二项发现是，新兴市场企业的增长要快于发达经济体的竞争对手，而且其发展速度令人吃惊。第三项结论是，我们数据库中规模最小的企业（年

① Mehrdad Baghai、Sven Smit 和 Patrick Viguerie 合著的《精细化增长》一书，在2007年由 Cyan Books 出版公司初版，2008年由 Wiley 出版公司再版。

图表1

拥有多条增长途径在景气和不景气的时期都会得到回报。



¹基于对592家企业的增长分解分析。对某些企业的分析跨越了1999~2007年之间不同的时间框架。大多数企业2010年的分析数据尚未提供。

资料来源：彭博社，麦肯锡分析。

收入不足10亿美元)正在通过扩大市场份额来实现增长，它们在这方面的增长速度要远高于较大型企业。对后者而言，份额增长所产生的作用微乎其微，甚至是负面作用。

在经济低迷中表现出色的企业都拥有多条增长途径

经济低迷对于全球的GDP增长率产生了很大的影响，使其从2007~2008年的10%下降到了2008~2009年的-5%。我们数据库中的全球性企业的经历更为惨痛：其顶线增长的平均水平从2007~2008年的15%，猛跌至2008~2009年的-11%。企业增长遭受了比GDP增长更为沉重的打击，由于政府支出增加才些许缓解了私人投资锐减和消费下降对GDP的影响。

我们数据库中在两个或两个以上方面(业务组合、并购和获得市场份额这三个增

长推动因素)排名前25%的企业在不景气和令人悲观失望的环境下，脱颖而出，成为表现相对较好的赢家。在经济低迷到来以前，它们的复合年增长率比表现不佳者要高24个百分点。在经济低迷中，表现出色者拥有3个百分点的领先优势(图表1)。

对制定了雄心勃勃的增长目标的企业而言，这种始终如一的出色表现，凸显了对于如何在全部3个增长来源方面表现出色以及如何提高竞争力进行研究的重要性。

新兴市场企业的增长速度要快得多

与发达经济体的企业相比，总部位于新兴经济体的企业收入增长速度要快得多——无论是从整体看，还是从其本土市场看，无论是在发达经济体，或是在其他新兴市场，都是如此(图表2)。这两类企业在远离其本土的新兴经济体的增长速度

图表2

新兴市场企业的增长在各方面都快于发达经济体的企业。

按地域市场划分¹的年收入增长率，年复合增长率（CAGR）

按企业总部 所在位置划分	整体增长	本土市场增长	发达市场增长 (发达但并非本土市场)	新兴市场增长 (新兴但并非本土市场)
新兴市场企业	23.9%	17.9%	22.4%	30.7%
发达经济体企业	10.7%	7.5%	11.7%	12.6%
新兴市场企业的 增长优势	13.2%	10.4%	10.7%	18.1%

¹基于对720家企业在2229个细分市场的增长分解分析，跨越了1999~2008年间多个时间段。

差异最为惊人——总部位于新兴市场的企业的业务部门的增长速度达到了30.7%，而其发达国家竞争对手的速度却只有12.6%。这种巨大差距表明，发达国家的企业应该扪心自问，自己对于新兴市场是否给予了足够的关注并为其配备了充足的财力和人力资源。其答案很可能是否定的。

总部位于发达经济体的企业被发展中经济体的企业在后者自己的本土市场上赶超，就不那么令人吃惊了。毕竟，新兴市场的增长更为强劲。在发达经济体中，来自于新兴市场的企业的增长速度是发达经济体企业的2倍，前者往往是从小规模起家并逐渐获得市场份额的进攻者。

确实，在所有的细分市场上，新兴市场企业的卓越表现可能部分地反映了这样一个事实——这些企业都是从小规模发展壮大起来的。在我们的数据库中，总部位于发达经济体的企业的业务部门的营收平

均为59亿美元，比新兴经济体的企业的业务部门营收规模大3倍。这种相对的规模差异在这两类企业竞争的新兴市场（均非其本土市场）上同样存在。尽管如此，就数量而言，新兴市场的企业在所有地方无疑都是值得认真对待的竞争对手，它们自身的不断改进将为发达国家的竞争对手制造越来越多的挑战。

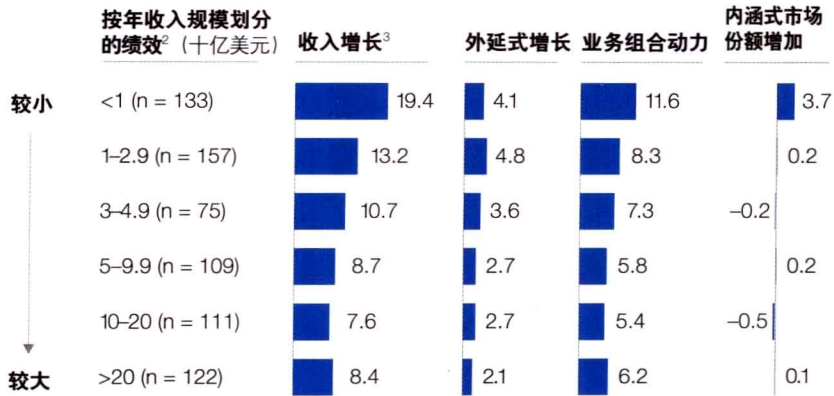
规模较小的企业展示了不同的增长模式

在《精细化增长》一书中，我们强调，业务组合的推动再加上并购对于企业的增长而言要比赢得市场份额重要得多。这一建议对于大企业依然有效，这些企业在相当成熟的市场上拥有较大的份额。我们数据库中规模最小的新企业（年收入不到10亿美元）表现出不同的增长模式（图表3）。赢得的市场份额几乎占了其年增长率的4个

图表3

小型企业依靠市场份额增加及动力实现增长。

平均复合年增长率，1999~2008年¹（百分比）



¹包括1999-2008年之间分析的企业，跨越多个时间段。

²基于2002年的收入（以美元计算）。

³基于707家从2002年或更早时开始进行增长分解分析的企业。

百分点，而对较大的企业而言，赢得的市场份额对于增长的作用微乎其微，或者起到了反作用。

从直觉上看，这应该不是太大的意外。小企业通常比自身所在的行业发展得要快，因为它们没有受到规模的限制，其增长常常基于新的业务模式，它们在采用这种新业务模式时并不担心新旧模式互相残杀收入抵消的风险。不过，对较大企业而言，或许有一个教训值得吸取：研究小型企业

所采取的行动，并考虑这些行动是否可以作为自己企业内部规模较小的部门获得增长的基准对标。透过这一新镜头来看问题，或许有助于企业领导制定的目标既满足他们的雄心勃勃，又切实可行。Q

Sumit Dora 是麦肯锡古尔冈知识中心分析师，Sven Smit 是麦肯锡阿姆斯特丹分公司资深董事，Patrick Viguerie 是亚特兰大分公司资深董事。

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。