

McKinsey Quarterly

2014 Number 3

本书编委会 组编

Robert Solow

增长的前景

Paul Polman

资本主义的未来

Fred Gluck

战略管理精髓

管理：下一个50年

Dan Simpson

构建战略能力

Eric Beinhocker

重新定义资本主义

《麦肯锡季刊》50周年

管理：下一个50年

本书编委会 组 编

编 委 徐浩洵
陈有钢
余 进
欧高敦 (Gordon Orr)
华强森 (Jonathan Woetzel)
梁敦临 (Nicolas Leung)
主 编 王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳 张 雯



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书以管理：下一个50年为主题，文章包括未来50年的管理思维、战略师需要什么：智者的思想碰撞、从生产力角度看增长前景、经济增长前景展望：罗伯特·索洛访谈录等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供企业高管和相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

管理：下一个50年 / 《管理：下一个50年》编委会组编. — 上海：

上海交通大学出版社，2014

ISBN 978-7-313-12235-3

I. ①管… II. ①管… III. ①企业管理-战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第245659号

管理：下一个50年

组 编：《管理：下一个50年》编委会

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：韩建民

印 制：上海华业装璜印刷有限公司

开 本：889mm × 1194mm 1/16

字 数：109千字

版 次：2014年10月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-12235-3/F

定 价：48.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：7.25

印 次：2014年10月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-63812710

《麦肯锡季刊》在华历程

自麦肯锡全球足迹延伸到中国，《麦肯锡季刊》对于公司在华生根、发芽和成长一直担当着重任。麦肯锡在中国的一项关键使命是帮助本土企业提升绩效，我们应该，也必须竭尽所能地广泛传播最佳管理实践。我们相信出版物是最佳载体，《麦肯锡季刊》自然是首选。

筚路蓝缕十七载，1997年《麦肯锡季刊》中文版问世，它不仅是季刊第一个，在很长时间里也是唯一的非英语版本。创刊之初，我们反复斟酌、精挑细选了《麦肯锡季刊》中关于战略和组织方面的文章，翻译和编辑后出版。由于企业管理在当时中国尚属真空地带，我们常常需要“发明”新词并加以定义。九十年代中期，我们曾经把项目中经常出现的商业词汇编录成小字典发给客户的管理团队。

从这个意义上讲，麦肯锡至少是一部分中国商业语言的缔造者。我们最初的出版伙伴建议，利用其分销渠道来扩大中文版季刊的影响力，人们可以在书店、城市和机场的报亭买到。我们还向刚开设MBA的大学赠送了数百册。

中国企业对管理知识的渴求激励着我们把更多的麦肯锡著作翻译成中文出版。组织类话题是一大热门，比如Jon Katzenbach执笔的《团队的智慧》(Wisdom of Teams)。最具影响力的无疑是《价值评估》(Valuation)，此书的出版恰逢中国首家国企赴港上市。《价值评估》被管理团队和银行家们奉为圣经，因为他们必须努力吃透估值的逻辑，再给领导解释清楚。

时代造就机遇，我们开始定期在中央党校向国企高管、政府高层和高级干部传授商业知识和管理真经。当麦肯锡在北京开设分公司时，我无论如何都不会想到会有如此的荣誉。

过去二十年间，中国企业的管理知识和能力发生了根本性变革，创新业务模式和本土实践不断涌现，并成为他国学习和借鉴的案例。与此同时，生机勃勃的民营经济也得到了长足发展，曾经接受我们惠赠的中国的商学院成了孕育民营企业领袖的摇篮。我简直不敢想象未来20年还将发生什么。

《麦肯锡季刊》中文版也在因时而变：从黑白到全彩，从付费到可免费，从全刊采用英文译稿到中国本土内容占一半。我们很早就借助互联网扩大影响，热门文章浏览量常常突破几十万。

我们也有了播客和视频，涉及的商业话题包罗万象——行业趋势、战略或运营等公司职能、宏观和微观经济、在华引入创新、中国创新输出等等。

让世界了解中国成为《麦肯锡季刊》团队的核心使命之一。过去十年来，《麦肯锡季刊》关于中国的文章数量是其他国家的五倍，中国还是唯一一个成为四次特刊主题的国家，这些足以让我和我的中国团队倍感骄傲。

每年，由驻华同事撰写的关于中国的文章在麦肯锡全球网站上都是最受读者欢迎的。我们的作者还频频被邀请主持小型研讨会，或是作为论坛嘉宾向世界各地的客户发表演讲。至于我本人的保留节目则是每年年末发表对中国来年经济形势的预测，文章严肃而不乏幽默，“粉丝”之多远远超出我的预期。

我很荣幸为《麦肯锡季刊》全球版和中文版撰写了五十余篇文章。《麦肯锡季刊》刊登的内容往往能够引起政府部门、商界和媒体的注意。我本人也因为《麦肯锡季刊》受益良多。2014年9月，我荣获了2014年度上海市白玉兰纪念奖，这让我深感在建设世界级中国企业和培育世界中国商界领袖的过程中，自己能够尽一份绵薄之力是多么的幸运。

感谢《麦肯锡季刊》，祝愿你在未来50年续写辉煌。

Gordon R. Orr

Gordon Orr (欧高敦)

麦肯锡全球资深董事，上海

Q⁵⁰

导 读

大约在一年前，《麦肯锡季刊》的编辑们曾询问我和几位前任全球总裁：2014年季刊将迎来50岁生日，该如何有意义地庆祝？的确，50周年是令人喜悦并值得骄傲的里程碑。然而，《麦肯锡季刊》的使命是帮助高管描绘企业蓝图，在50周年之际，与其回忆往昔，不如展望未来。我们试图围绕以下主题做到这一点：

管理思维的迭代

最近，麦肯锡全球研究院和战略咨询业务部共同探讨了未来数年间彻底重塑全球商业环境的三股力量：颠覆性技术、新兴市场经济腾飞以及人口老龄化。这场讨论传递出的重要启示是，多年来积累的管理经验大部分已经过时，并且越来越不起作用。这也意味着，领导者必须重新审视战略决策、技术应用和管理人力，并且向组织的惰性宣战。在这本纪念刊中，您将读到麦肯锡各领域专家对这一系列问题的最新分析成果，其中包括化工、人寿、银行、医药、汽车和建筑业等行业。

战略管理新篇章

2014年早些时候，麦肯锡战略咨询业务部的几位同事与多位学界、业界战略大师进行了一次不同寻常的交流，主要是探讨战略制定者如何因应而变，业界和学界在这当中的机遇又是什么。我们摘录了这场讨论的精华片段，以及Fred Gluck——麦肯锡前任全球总裁、战略咨询业务创始人，Dan Simpson和Michael Jacobides等三位与会者的洞见。对此，我的心得体会是，战略决策是一场艰难的跋涉。变化的速度越来越快，筹划战略时，必须更加注重掌控社会因素，提高战略的综合性，确保组织内各职能充分配合总体战略的推动方向。

生产力与经济增长

作为商业与经济研究部门，麦肯锡全球研究院的使命是帮助企业、政府、社会各界领导人形成对全球经济的深入认知，为他们提供在关键管理和政策问题方面进行决策的事实依据。生产力是麦肯锡研究院长期关注的主题，本专题分析了在全球大部分地区，生产力的提升将如何抵

消人口老龄化对劳动力数量的负面影响。诺贝尔经济学奖得主Robert Solow——同时也是麦肯锡全球研究院资深研究顾问，与麦肯锡全球资深董事John Dowdy和伦敦政治经济学院教授John Van Reenen则为这一研究提供了坚实的数据基础。John Van Reenen在跨国企业一线从事企业生产力研究逾十年之久。文章的结论是：人口结构未必主宰企业的命运，高管、经理和普通员工的行为做法对企业未来的影响举足轻重。

资本主义的未来

这是我个人极其感兴趣的话题，近年来我在*Harvard Business Review*发表的文章均与此相关。资本主义极大地推动了经济繁荣和人类社会进步，然而自金融危机以来日渐严峻的财富分配不公和市场运行效率低下，质疑和批评这一体制的声音也愈演愈烈。这是董事会、高管层和投资方等利益相关方需要共同面对的。联合利华首席执行官Paul Polman对企业使命不应仅限于为股东创造价值这一点抱以坚定的信念，这次他撰文进行了详细阐述。麦肯锡前董事Eric Beinhocker在与Nick Hanauer合著的文章提出将资本主义重新定义为“人类各种问题新的解决方案出现的时代”。



诚然，我们无法在这一本纪念刊中穷尽企业管理的展望与思索。2014年2月，麦肯锡季刊在线推出了探讨精益生产前景的专题，陆续还将推出更多热门话题。如果您通过McKinsey Insights的iPad和手机应用阅读，您会发现，除了本刊提到的文章和主题，还可以读到关于精益生产专题的更多内容。最后，我们希望您可以有所收获，更好地应对企业乃至全球的一系列难题，无论是关于过去、当下还是未来的变迁——这一切，都是实现高效领导力的关键所在。

Dominic Barton (鲍达民)

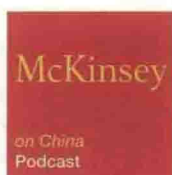
麦肯锡董事长兼全球总裁

您现在可以在 iTunes 收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>

麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。



关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在

<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>

ID：麦肯锡季刊



126 78714 1711
关注 粉丝 微博

新浪微博 媒体版

麦肯锡季刊  <http://weibo.com/mckinseyquarterlycn>

麦肯锡公司是一家全球性管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询，其8000多名咨询顾问分布在80个国家超过100个...

☒ 已关注 ☐ 私信

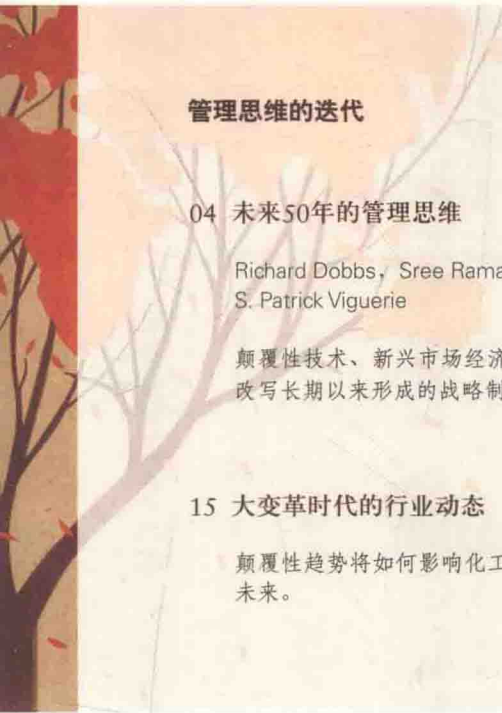
 微博认证

麦肯锡季刊官方微博
申请认证



扫描二维码，

关注微信公众账号“麦肯锡公司”



管理思维的迭代

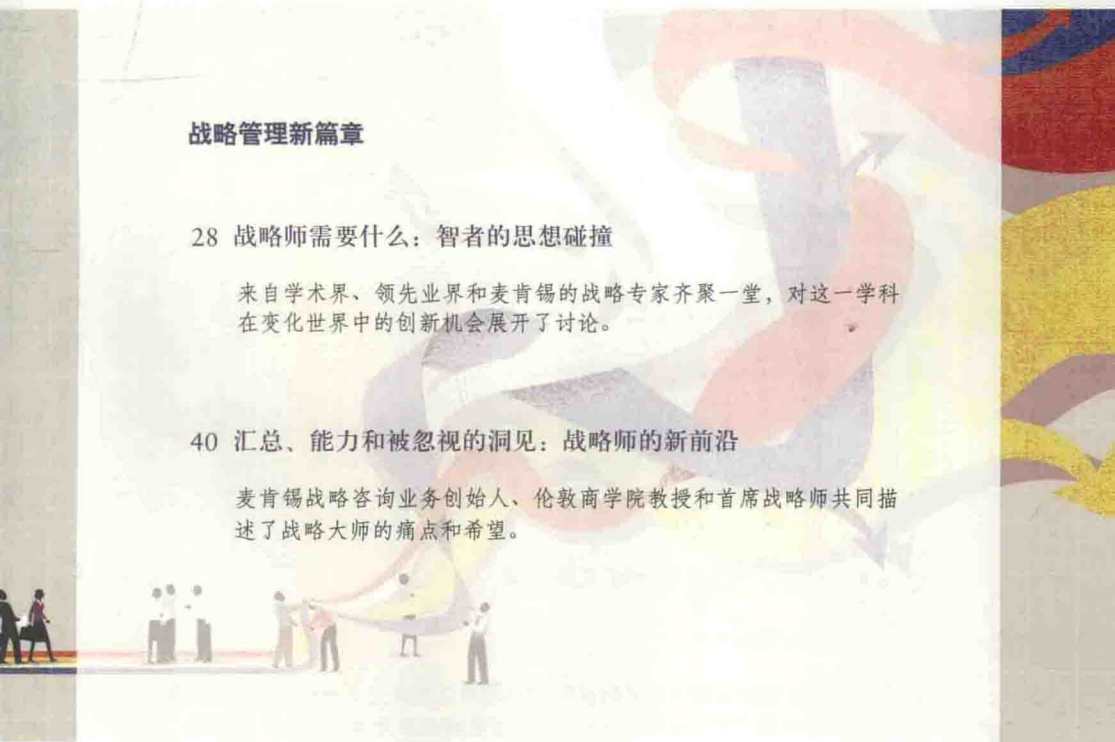
04 未来50年的管理思维

Richard Dobbs, Sree Ramaswamy, Elizabeth Stephenson,
S. Patrick Viguerie

颠覆性技术、新兴市场经济腾飞以及人口老龄化，这几股力量正在改写长期以来形成的战略制定、决策和管理等方面的经典思维。

15 大变革时代的行业动态

颠覆性趋势将如何影响化工、人寿、银行、医药、汽车和建筑业的未来。



战略管理新篇章

28 战略师需要什么：智者的思想碰撞

来自学术界、领先业界和麦肯锡的战略专家齐聚一堂，对这一学科在变化世界中的创新机会展开了讨论。

40 汇总、能力和被忽视的洞见：战略师的新前沿

麦肯锡战略咨询业务创始人、伦敦商学院教授和首席战略师共同描述了战略大师的痛点和希望。



生产力与经济增长

52 从生产力角度看增长前景

James Manyika, Jaana Remes, Jonathan Woetzel

如果人口结构的变化是宿命，全球增长必然走向衰退。但历史告诉我们，生产力也许就是救星。

61 战略管理也是生产力

John Dowdy, John Van Reenen

除了政府政策扮演关键角色之外，未来几年企业和经理人的行动对挖掘全球生产力潜力也将起到举足轻重的作用。

64 经济增长前景展望：罗伯特·索洛访谈录

因增进人类对科技的认知而获颁诺贝尔奖的经济学家罗伯特·索洛，就生产力推动的增长进行了回顾与展望。

资本主义的未来

72 重新定义资本主义

Eric Beinhocker, Nick Hanauer

资本主义带来了繁荣，却饱受指责。通过认真梳理资本主义整个系统是如何以及为什么运转，也许我们能因此找到出路。

81 企业、社会与资本主义的未来

Paul Polman

联合利华首席执行官Paul Polman阐述了资本主义为何必须进化、联合利华的努力应变以及企业领导者在解决疑难杂症上的关键作用。

中国洞见

89 中国芯片制造商的未来

Gordon Orr, Christopher Thomas

中国政府曾多次尝试建立一个本地的半导体产业，但都未能开花结果。不过，现在看来，不管是产业或政策方面，都已出现转机。

93 涅槃之旅始于修身：陈小军访谈录

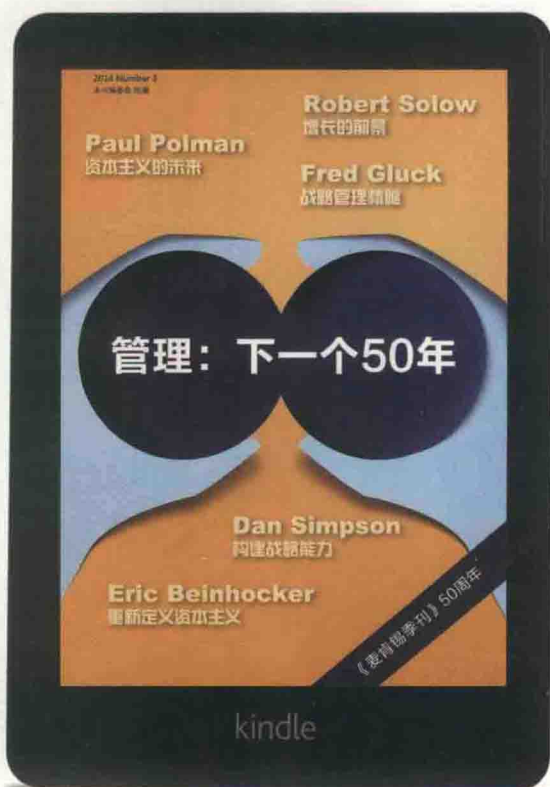
徐军，揣姝茵，林琳

台州银行是一家中国领先的城市商业银行，同样领先的是它对企业软实力——领导力提升的注重。台州银行董事长陈小军与我们分享了他的感悟和集团的转变。

98 抗风险领导力：重读资源行业

段志蓉，郦金梁，叶梅

在清华大学经济管理学院与麦肯锡公司合作开办的全球领导力课堂上，Tom Albanese以坦然和睿智赢得了学子们对这位曾经的“失败者”的尊敬。



在Kindle上亦可阅读本季刊

麦肯锡大中华区网站上的《麦肯锡季刊》专栏

<http://www.mckinsey.com.cn/insights/麦肯锡季刊/>

本书可在当当网和亚马逊网上订购





管理思维的迭代

身处充满未知数的大变革时代，如何在全速前进的时候不至于迷失方向？企业掌舵人首先需要深刻了解引发变革的各种力量，以及它们对各个行业的影响力。

04 未来50年的管理思维

Richard Dobbs, Sree Ramaswamy,
Elizabeth Stephenson, S. Patrick Viguerie

15 大变革时代的行业动态

颠覆性趋势将如何影响化工、人寿、银行、
医药、汽车和建筑业的未来。

未来50年的管理思维

Richard Dobbs, Sree Ramaswamy, Elizabeth Stephenson, S. Patrick Viguerie

颠覆性技术、新兴市场经济腾飞以及人口老龄化，这几股力量正在改写长期以来形成的战略制定、决策和管理等方面的经典思维。

管理思维来自时间的沉淀。1964年《麦肯锡季刊》面世时，全新的管理气候正初步形成。同年4月7日，IBM推出了极具灵活性和操作能力的一款产品——System/360系列大型主机。同年10月10日，东京奥运会开幕式通过电视卫星全程向世界各地转播，开创历史先河，由此可见日本日益强大的经济。同年12月31日，婴儿潮世代的最后一名新成员呱呱坠地。

50年后，这三件彼此看似毫无关联的事件所代表的力量几乎已不足为道。技术和互联网正在颠覆各行各业并改变着几十亿人的生活。全球经济重心从西方转向东方的大势不可抗拒，中国作为经济增长传奇成为世界焦点。婴儿潮世代步入老年，享受退休生活，而我们越来越多地讨论在发达国家和中国，人口如何拖累经济发展，而非人口红利。

如今，我们站在了上述各个领域大变革的风口浪尖，这对全球领袖有很多特别的启示。未来几年，科技的范围、规模和经济影响的加速发展将引领人工智能、消费性科技产品、即时通讯和无边界信息进入新时代，同时以超乎想象的方式重构商业生态。与此同时，经济活动和活力向新兴市场以及新兴市场各大城市迁移，将催生出新的全球竞争对手。伴随着新兴市场经济的腾飞，全球人口迅速老龄化（首先出现在西方国家，然后蔓延至新兴国家），继而对经济增长形成巨大压力。

上述任何一个变数都足以构成全球经济前所未有的最大推动力。而如今合力的碰撞必将引发更大变革，绝大多数以往曾帮助企业取得成功的管理思维在

这种变革面前将失效，因为如今很多高管的经验来自大变革之前。未来世界的不连续性和波动性频将出现，长期走势也不再是平稳上升的曲线，我们长久以来秉持的思维会失效、看似奏效的商业模式也会被颠覆。本文综合了麦肯锡全球研究院和麦肯锡战略咨询业务¹多年来的研究成果，力图勾勒一幅未来发展路线图，分析其与以往的发展路线有何不同之处，以及这些差异对于全球领袖在制定未来蓝图时意味着什么。

合力

由于篇幅有限，我们仅对最重要的几种力量进行初步研究²。但即便简单审视其中的一种（包括新兴市场腾飞、颠覆性技术及人口老龄化），也有助于我们了解正在发生的变革的规模有多大。

新兴市场显活力

新兴国家正在同时经历英国在18世纪和当代发达国家在19世纪所经历过的工业和城市化革命。2009年，新兴市场对全球经济增长的贡献在过去200多年来第一次超过了发达市场。2025年，在新兴市场成为世界主要增长引擎15年之际，中国将超越美国或者欧洲，成为更多大公司的根据地，届时财富世界500强企业中将有超过45%的大型国际性企业来自新兴市场——而2000年才不到5%。

新一轮新兴市场企业席卷全球经济并非史上首次。20世纪70和80年代，日本企业的快速崛起让很多美国和欧洲老牌公司措手不及，日企的生产力和创新的新标准令他们望尘莫及。近年来，现代和三星等韩国企业的崛起，也使得从汽车到个人电子产品等高附加值产业的全球排名发生了翻天覆地的变化。与

1 如欲了解更多内容，请参阅Peter Bisson、Elizabeth Stephenson及S. Patrick Viguier合著的“Global forces: An introduction,” *McKinsey Quarterly*, 2010年6月；Yuval Atsmon、Peter Child、Richard Dobbs及Laxman Narasimhan合著的“Winning the \$30 trillion decathlon: Going for gold in emerging markets,” *McKinsey Quarterly*, 2012年8月。欲阅读这两篇文章均可访问www.mckinsey.com。

2 麦肯锡全球研究院将于2015年出版“Trend Break”一书，重点剖析本文所提及的种种问题及全球经济正在出现的相关变化。

以往有所不同的是，如今的竞争新对手来自全球多个国家，而且其数量也远远超过几十年前崛起的日韩企业数量。新一轮竞争对手来袭将使部分老牌跨国公司举步维艰。全球经济重心向新兴市场转移，而且这些市场将首次出现将近20亿新兴消费者和新兴实力型企业，后者将以在本土市场的牢固地位为后盾进行全球扩张。

这些市场的经济活动轨迹也在发生改变，特别是中国（见图1）。全球城市人口每年新增6500万，而且2010年至2025年间近一半的全球GDP增长将来自新兴市场的440座城市。在这些城市中，95%是很多高管从未听过或者在地图上无法找到的中小城市：当然并非孟买、迪拜或者上海等这类大都市，而是天津（中国）、阿雷格里港（巴西）、库马西（加纳）以及其他没有名气的城市。在中国，位于台湾北部的新竹已经是大中华区第四大先进电子和高科技枢纽。在巴西，位于圣保罗与乌拉圭边境之间的圣卡塔琳娜州已经成为电子和汽车制造的地区枢纽，拥有包括WEG Indústrias在内的多家市值超过10亿美元的公司。

图1 新兴市场（特别是中国）一些以往籍籍无名的城市正成为引人瞩目的经济参与者

