

McKinsey Quarterly

2013 Number 3

本书编委会 组编

颠覆性技术与商业趋势



封面故事：

信息技术引领未来商业十大趋势

12种改变未来的颠覆性技术

颠覆性技术与商业趋势

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

本书以颠覆性技术与商业趋势为主题，文章包括信息技术引领未来商业十大趋势、扬帆海外：中国国人的世界梦、关乎2500亿美元：把握中国高速增长的高技能人才需求、城镇化进程中的地方政府融资模式探讨、本土车企如何实现“中国梦”等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供中国企业高管和相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

颠覆性技术与商业趋势 / 《颠覆性技术与商业趋势》编委会组编. —上海:上海交通大学出版社, 2013

(McKinsey Quarterly丛书)

ISBN 978-7-313-10317-8

I. ① 颠… II. ① 颠… III. ① 企业经济-经济发展-研究-中国
IV. ① F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第212026号

颠覆性技术与商业趋势

《颠覆性技术与商业趋势》编委会 组编

上海交通大学 出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海华业装潢印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:889mm×1194mm 1/16 印张:6.25 字数:106千字

2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

印数:1~2530

ISBN 978-7-313-10317-8/F 定价:48.00元

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

导读

身处数字化时代的我们，总是很容易忽视当下的信息技术革命有多么的不同寻常。人类正经历着一场意义深远的“进化”，即知识获取从专属于高高在上的精英阶层，转变到普罗大众。这才是当今世界的主旋律。那么，它对商业世界意味着什么呢？三年前，我们描绘了由高科技驱动的十大趋势颠覆传统商业环境的新生力量。自那时起，技术、创新及应用就以令人目眩的速度驶入快车道。三年后的今天，我们对技术引领的商业趋势再度进行了研究和归纳。如果您对比阅读十大趋势的新老版本，相信会对此有更深入的理解。

秋季刊封面文章《信息技术引领未来商业十大趋势》向企业领导人提出了严肃的命题：站在变革时代的风口浪尖，仅仅了解快速变化的新趋势远远不够，还需要从战略的高度思考问题，未雨绸缪。总而言之，对于全球各地的企业而言，这十大趋势好比是下一个十年的商业“赌注”，既可能构建新的竞争优势，也可能掉队落伍、落于下风。

接着，我们对封面故事《12种改变未来的颠覆性技术》中提到的颠覆性技术作了深入挖掘。从生物学数字化到3D打印技术，谷歌执行董事长Eric Schmidt畅谈了他眼中最具影响力的技术，以及它们将如何改变商业模式。网络在过去20年间改变了一切。然而，全球领先的互联网解决方案供应商思科公司相信这仅仅是开始，现实世界中仍有99%的事物没有联网——思科公司首席技术官兼首席战略官Padmasree Warrior如是说。未来10年，随着人员、流程、数据及事物彼此互联，共同构成万物互联的世界，这些新的联结势必带来前所未有的机遇。“脸谱”前高管，现为风险投资人的Chamath

Palihapitiya则向我们透露了最令他兴奋且看好的三大技术，它们能够提高人类的生活品质，改善经济产出（如传感器和无人驾驶汽车）。企业领导人若只停留在“了解”的层面完全不够。他们必须把技术娴熟地运用到组织管理中，否则可能会被颠覆性技术的大浪打得措手不及。麻省理工学院教授Erik Brynjolfsson在访谈中描绘了技术的未来图景。他探究了大数据在企业业绩中扮演的角色、机器人技术的崛起，以及生产率、收入和就业三者同步增长的传统公式的破裂。

2008年国际金融危机爆发以来，中国企业，尤其是大型国有企业积极追逐全球化梦想，对外投资逆势增长，海外并购一路攀升。在“聚焦国企全球化”专题中，作者王平、徐浩洵指出，中国国企置身海外扩张的重要时期。然而，其国际化成熟度偏低，与国际领先跨国公司还存在较大差距。克服了困难和挑战，才会成长为真正意义上“大而强”的全球领先者。

中国正从投资驱动型经济转向消费主导型经济，从世界的制造车间逐步升级为服务航母，将需要更多的高技能劳动者，尤其是充足的高职、高专毕业生。然而现实是，用人单位招不到所需的高技能人才，求职者也没有真正做好准备。问题到底出在哪儿？在《关乎2500亿美元：把握中国高速增长的高技能人才需求》一文，作者绝非危言耸听地预测，如果中国不能找到解决办法，那将会是2500亿美元的损失。



与往期季刊一样，我们希望您能从中有所获益。同时，也欢迎您的反馈，以帮助我们更好地为您服务。

祝您开卷愉快！

Handwritten signature of Nicolas Leung in black ink.

Nicolas Leung (梁敦临)
麦肯锡大中华区董事总经理



封面故事

04 信息技术引领未来商业十大趋势

Jacques Bughin, Michael Chui, James Manyika

随着信息技术变化的提速和新技术应用的攀升，十大趋势成为21世纪的商业“赌注”。

11 12种改变未来的颠覆性技术

James Manyika, Michael Chui, Jacques Bughin

我们为您从冗长的新技术、新突破的名单中挑选出12大技术，它们会在今后的数年中推动较大规模的经济转型，并颠覆我们已有的世界。

15 颠覆性技术的影响力：谷歌执行董事长Eric Schmidt访谈录

从计算生物学到3D打印，谷歌执行董事长展望改变商业模式和人类生命的未来技术。

23 驾驭颠覆性技术：投资人Chamath Palihapitiya访谈录

脸谱公司前高管详细介绍了他所关注的颠覆性技术将如何提高生活品质、改善经济产出，揭示了为何大多数企业高管会低估技术能力的价值。

19 万物互联：思科公司Padmasree Warrior访谈录

人类与移动设备、网络设备之间的连接将呈现指数级增长，这将如何改变商业、企业和个人行为？思科公司首席技术官兼首席战略官为您一一讲述。

27 技术发展的未来图景：麻省理工学院教授Erik Brynjolfsson访谈录

本文将探究人类与机器间的新关系，解析当创新与就业及收入增长脱节时会出现的挑战。

聚焦国企全球化

34 扬帆海外：中国国企的世界梦

王平，徐浩洵

随着中国实力的持续增强，以及经济全球化的不断深入，“出海”已然成为越来越多中国国有企业努力的方向和必须考虑的课题。

40 迎接挑战 修炼能力：驾驭新一波国际化浪潮

王平，徐浩洵

中国国企在全球扩张的过程中还面临着许多有中国特色的挑战。如何才能将挑战转变为创造价值的机遇，从而更好地管理全球业务的复杂性？全球化“先行者”的宝贵经验和最佳实践值得我们借鉴。



聚焦高技能人才

46 关乎2500亿美元: 把握中国高速增长的高技能人才需求

陈立凯, Mona Mourshed, Andrew Grant

中国正从投资驱动型经济转向消费主导型经济, 从世界的制造车间逐步升级为服务航母, 将需要更多的高技能劳动者, 尤其是充足的高职、高专毕业生。

54 德国就业奇迹的背后

Frank-Jurgen Weise

德国联邦劳动服务局从臃肿落后变身为精干一流的服务机构, 及时帮助德国在经济低迷时期应对失业问题。

聚焦城镇化2.0

60 城镇化进程中的地方政府融资模式探讨

“城市中国计划”(Urban China Initiative)和麦肯锡全球研究院联合举办了“城镇化进程中的地方政府融资模式”研讨会, 40余名政、企、学界经济学家及城市专家在会上探讨了地方政府融资的现状、挑战及未来变革方向。

64 探索中国特色的城市之路

薛澜

中国的城市应抓住理念、制度和资源这三个核心要素, 遵循舍得放、慢一点、可持续的思路, 建设有特色的中国城市。

洞见

70 本土车企如何实现“中国梦”?

Axel Krieger, 王三强, 高旭

如果能直面挑战, 抓住机遇, 潜心练好基本功, 并在此基础上有所创新, 本土车企就能在下一个10年再上一个台阶, 真正实现汽车产业的“中国梦”。

78 大数据与商业地理分析:中国视角

Jonathan Woetzel, 金春芳, 胡杨梅

从全球范围来看, 采用商业地理数据进行商业选址及消费者地理细分在发达经济体已经非常普及。麦肯锡的“解读中国”商业地理分析团队将说明架构在大数据之上的商业地理分析。

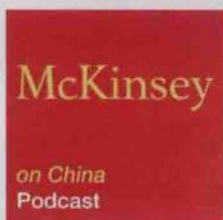
85 亚洲社交媒体的未来战略

邱心怡, Chris Ip, Ari Silverman

亚洲的社交媒体按照发展阶段可分为四个集群, 企业需要针对每一集群制定相应战略。

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

新浪微博 媒体版

颠覆性技术与商业趋势

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60个国家。

125 65224 1623
关注 粉丝 微博

✓ 已关注 | 取消

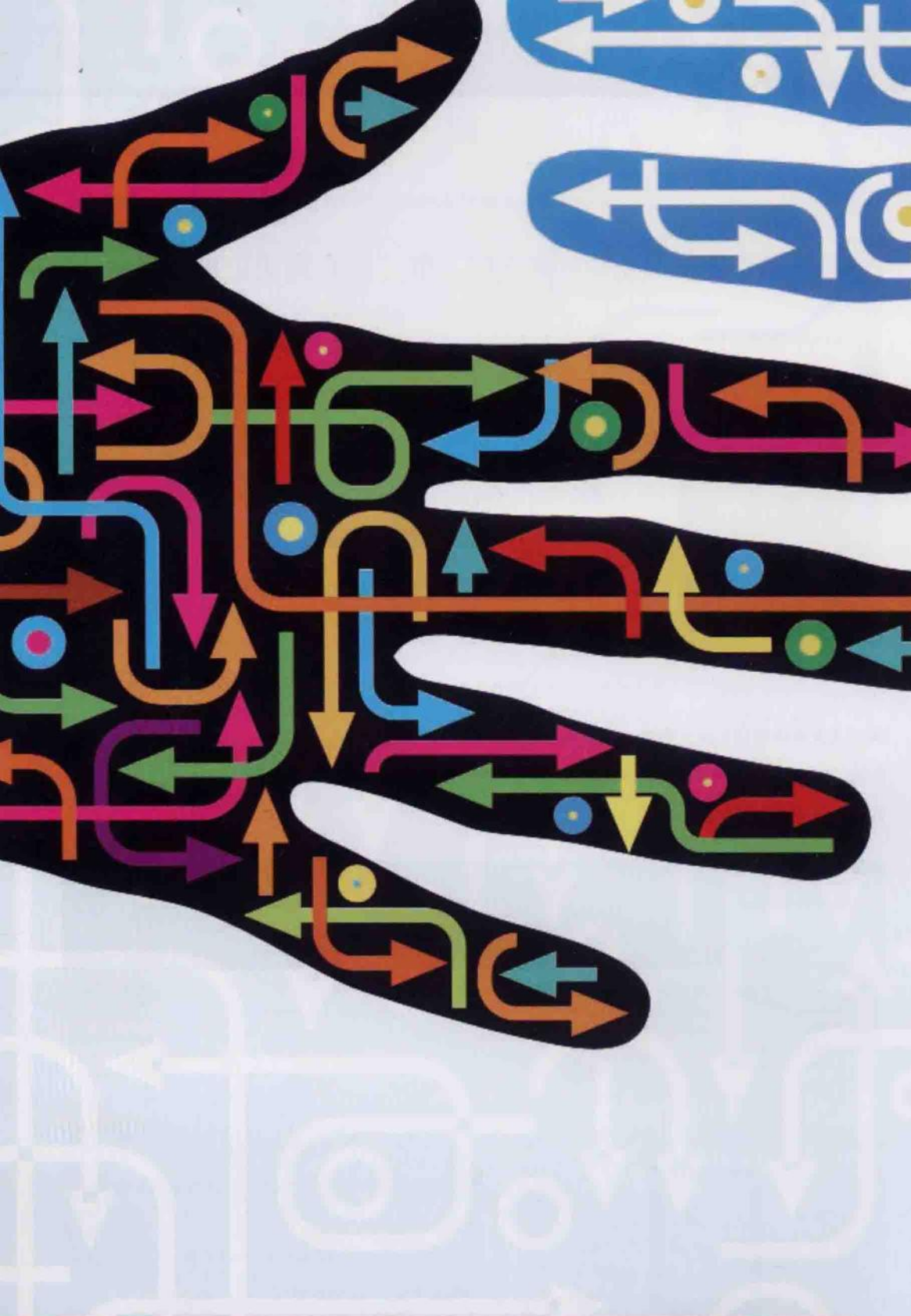
新浪认证
麦肯锡季刊官方微博
举报身份 申请认证




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.mckinseychina.com/zh/mckinsey-quarterly/>



技术、创新及其投入应用以令人目眩的速度驶入快车道。这就向企业领导人提出了严肃的命题：站在变革时代的风口浪尖，仅了解快速变化的新趋势远远不够，还需要从战略的高度思考问题，未雨绸缪。总而言之，对于全球各地的企业而言，这十大趋势好比是下一个十年的商业“赌注”，既可能构建新的竞争优势，也可能掉队落伍、落于下风。



封面故事

颠覆性技术与商业趋势

04

信息技术引领未来商业十大趋势

Jacques Bughin, Michael Chui, James Manyika

11

12种改变未来的颠覆性技术

James Manyika, Michael Chui, Jacques Bughin

15

颠覆性技术的影响力：

谷歌执行董事长Eric Schmidt访谈录

19

万物互联：

思科公司Padmasree Warrior访谈录

23

驾驭颠覆性技术：

投资人Chamath Palihapitiya访谈录

27

技术发展的未来图景：

麻省理工学院教授Erik Brynjolfsson访谈录



信息技术引领未来商业十大趋势

Jacques Bughin, Michael Chui, James Manyika

随着信息技术变化的提速和新技术应用的攀升，十大趋势成为21世纪的商业“赌注”。

目前，全球数据存储每20个月就会翻一番；连接到互联网的设备数量已经达到了120亿之多；而通过手机支付的交易额已经接近1万亿美元。新技术在许多领域内层出不穷，几乎每一项新技术都被称为某种突破性进展。技术进步能够影响和改变人们的生活和价值观，商业和全球经济格局也会随之改变。本文展望了信息技术影响未来商业世界的十大趋势，对于大部分公司而言，它们是赢得竞争的必须要素。

1

加入社交网络

现在，社交网络已经成为越来越多的企业开展业务的工具。许多公司依靠分布式问题解决方案，利用公司内外部的客户和专家的脑力资源，以获得突破性的思考。

搜索信息、阅读和回复电子邮件，以及与同事沟通合作，这些事宜占了一个典型知识型员工大约60%的时间，而通过使用社交技术，可以提升25%的劳动生产率。全球性IT服务供应商Atos承诺到2014年实现零电子邮件，通过合作性社交网络平台代替内部邮件，以此来提升员工生产率。

公司也变得更具有渗透力，可以迅速跨越不同部门，并利用专业知识武装团队。卡夫食品公司投资建设更为高效的社交技术平台，可以支持微博、标记内容，以及创建和维护项目群体（例如定价专家）。这一做法的好处包括知识分享的加速、更短的产品开发周期和更快速的竞争回应时间。同时，社交属性可以成为任何数字化沟通或交易的一部分——可以嵌入产品、市场和商业系统中。用户如果“喜欢”某些事物，可能很快就可

以得到他们“想要”的东西，由此将商业企业与客户互动的程度提升到新的水平。大型百货商场梅西百货使用Facebook的“赞”功能决定未来服装设计颜色。在广播电视业，欧洲的RTL集团使用社交媒体针对最受欢迎的节目如X Factor等创建观众反馈流程。RTL根据忠诚粉丝的稳定反馈得以微调每一集的情节。

2

“大数据”和高级分析

数据和分析已经成为新型竞争力的一部分。有了来自多个接触点和新的分析工具带来的丰富数据，公司越来越善于创建更为精细的消费者群体细分，并为其定制产品和服务。美国Acxiom公司为包括银行和汽车公司在内的客户提供5亿多名消费者的情况介绍，每份介绍都富含1500多个数据点，而所覆盖的交易数据样本则高达50万亿次。各家公司也在学习使用这一类数据进行测试和实验。他们会借鉴一些公司如亚马逊或谷歌的前瞻性工作，持续使用被称为“A/B测试”的方法。这种方法不仅会优化网站设计和体验，也可以提升真实世界中的公司业绩。很多领先营销类公司都在从微博、新闻报道和Tweets的实时监测中收集数据，由此发现那些可以影响产品和定价战略的细微情感变化。

高级分析软件可以让机器发现隐藏在大量数据流或文件中的模式。这一“智能”意味着一系列更广泛的知识型任务可以凭借更低的成本（细节请参见下文第5个趋势）实现自动化。虽然大数据的潜力已得到广泛认可，但各个公司组织架构和技术的复杂性以及对于完美的追求，经常会使其进展放缓。领先者和落后者的差距越来越大，因为领先者总是找到新的方法去测试、学习、建立组织架构和竞争。对于希望能够跟上这一脚步的公司，制定大数据计划是新的关键重点。

3

部署物联网

小型传感器和传动器正以令人惊讶的速度扩张，可望将在未来10年里实现爆炸性的增长。各个公司已开始使用这类技术进行复杂的运营活动，而不仅仅是用于监测，这样系统可以根据传感器报告的数据自动做出决策。智能网络现在也使用传感器监督车流量并相应地重新设计交通信号，或者对电网是否得到了有效维修进行确认。

新的技术也在引领被称为“量化的自我”的活动，通过使用检测血压、活动甚至睡眠模式的设备，人们可以更为关注自身健康。先进的可摄

取的传感器将这一方法又推进了一步，智能手机将这些传感器捕获的人体信息传递给医生，人们管理自身健康和疾病由此有了新的机会。

4 一切皆服务

购买和销售由实体产品延伸而来的服务，这一商业模式的转变正在加速。一个典型例子是对云计算 IT 服务的采用。化妆品牌露华浓现在有 500 多个应用在私有云上运营，并统一外包给一家公司管理。在两年中，露华浓公司由此节约了 7000 多万美元。

这一模式已经拓展到 IT 领域以外，可以让商业客户无需拥有资产且从中受益。例如，拥有卡车车队的公司在建立新的 B2B 业务，按照天或小时出租车辆。越来越多拥有多余办公室的公司也可以向其他公司提供短期办公空间。《洛杉矶时报》就将办公室出租给了电影剧组。

基于云技术的 IT 服务的重要性的潜在影响仍处于初级阶段。公司通过重新审视资产从而获得效率和灵活性的机会还有待进一步挖掘。

5 知识自动化

体力劳动和交易任务在过去 30 年间广泛实现了自动化。现在，数据分析、低成本计算能力、机器学习和能够“理解”人类的界面发展正在将自动化技术迅速推送到全球超过 2 亿的知识工作者。

Clearwell Systems 是硅谷一家专业分析预审法律文件的公司，最近通过计算机扫描了超过 50 万个文件，并找出其中与马上进行的审判相关的 0.5% 的文件。以前一个大型律师团队几周的工作量，现在仅需要 3 天即可完成。机器在形成报告的基本内容、通过扫描文件及数据自动生成营销和财务材料方面也非常有效。

IBM 曾在智力竞赛节目 Jeopardy! 获胜的计算机 Watson 最近将注意力转向了癌症研究，这代表了人工智能的新里程碑。Watson 通过阅读超过 60 万部医疗证据报告、150 万个病例和 200 多万页的临床试验报告和医学专业文章，完成了相关“培训”。现在它成为纽约 Memorial Sloan-Kettering 癌症中心医生们进行决策支持的主要应用。

6 互联网带来的新商机

发展中国家的人口使用移动设备上网的比例越来越高，特别是当智能手

“

发展中国的人口使用移动设备上网的比例越来越高，特别是当智能手机在功能和多样性方面不断提升时。

”

机在功能和多样性方面不断提升时。多个新兴市场的互联网普及率以两位数增长，仍然潜力巨大：目前印度的网络渗透率仅为 10%，而中国接近 40%。

可以上网的智能手机和其他移动设备成本的迅速降低，将带来更广泛的新应用，并成为新的价值来源。一个价值创造的领先领域是移动支付服务在多个发展中市场的成功。例如，孟加拉的Dutch-BanglaBank Limited (DBBL) 银行在10 个月内吸引了超过 100万移动支付用户。南非的渣打银行也通过使用移动设备，降低了80%的新客户获取成本。

另外一个价值来源是当地连接供给与需求的匹配服务。肯尼亚由谷歌支持的 iHub项目使用技术服务识别创业者并为其提供融资服务。这一技术还可以帮助跨国企业根据当地情况调整产品和商业模式。在印度，联合利华为农村的分销商提供移动设备，包括传统的夫妻店。这些设备将信息（如库存水平和定价）传回到联合利华，使其能够提升相关的需求预测、库存管理和营销战略，由此增加了30%的农村销售额。

7

虚拟与现实交融的体验

我们越来越多地看到虚拟和现实世界之间的交融交换。各个公司将数字技术应用于现实世界的体验上，创造出用户互动的新领域。食品零售公司 Tesco和Delhaize 在韩国与比利时的地铁站分别安装了实际大小的商店显示屏。这些屏幕可以让等车人使用智能手机下订单购买日用品，之后送货上门或在某个实体店提货。还有一些零售商在实体店中安装了类似屏幕，消费者可以很容易地预订到售罄商品。梅西百货公司在试衣间安装了“魔镜”：一个72英寸的显示屏，让顾客以虚拟方式“试穿”衣服，并帮助他们挑选服装。

一些公司还将数字世界与实际工作相结合，从而提升生产率和有效性。波音公司使用了有虚拟现实功能的眼镜，组装 747机型的工人就无需

频繁参考使用手册。带有注解的提示可以指向钻孔位置，并显示正确的线路连接。

管理层需要审视其业务，找到融入式体验或互动式接触点可以刺激吸引“时常在线”用户的领域。管理层还需要思考数字平台在产品设计和营销或收集客户反馈方面的潜力。

8

“释放”商业模式

当前用户期望服务是免费和个性化的，无需指导易于使用。这一新特点为企业带来新的挑战：客户期望所有的互动——不论是网站还是实体店，都可以立即获得结果，并得到一流和透明的互动体验。多家企业遇到了提供免费服务的强劲对手，如P2P音乐服务提供商Craigslis和维基百科Wikipedia。由于消费者可以在实体店尝试，然后以更低价格在线购买，这意味着每天都在产生对传统定价权的新挑战。

的确，用户可能永远不会为一些技术驱动的有价值的服务如搜索付费，并且这一清单似乎在迅速增加。提供“免费”服务的公司需要从有关联的免费活动中收集信息并获取利润。如谷歌免费提供搜索服务，通过出售广告或客户行为的洞察力分析，从平台的另一端获得收益。在这个免费的世界，人们会不断寻找盈利方法。同时，消费者期望受到重视，并被作为个体对待。在网络世界中，Sportify和Netflix 分析客户的使用历史，在推荐音乐和电影时创建出个人定制的体验。服务在网络上变得更简单：新的网络和移动应用的设计非常易于使用，用户已经不需要任何指导。对于“快速而简单”的需求促使公司改变实体世界的交付方式。例如，允许客户对支票拍照，然后使用智能手机应用存款。

很多企业正着力寻求创新性的业务模式，免费或以更低成本提供更多的产品和服务。还需要考虑使产品和服务更为个性化：即提供大批量定制。这一方法需要改变后端系统，因为通常后端系统的设计是针对大批量生产的。

9

电子商务大跃进时代的经营活动

移动互联网的兴起、降低成本和简化在线交易流程的核心技术的发展降低了经营活动的进入门槛。强化的技术平台实现了P2P的电子商务，代替了传统上由公司开展的活动，并生成新的支付体系和盈利模式。



Airbnb的经纪人在旅行者和愿意出租空闲房间的房东之间进行交易。2012年，Airbnb住宿预订达到1000多万晚，交易量可能很快超过主要的国际酒店连锁集团。类似的经营活动在自行车、汽车等领域也出现了，Daimler Benz 启动了 car2go 服务，在欧洲、加拿大和美国可按分钟出租小型电动车。

移动支付网络有时可以超越纯交易范围提供更多的服务。星巴克计划在领先的智能手机付款增加对买家的即时照片进行验证的功能。这一趋势在未来十年将会更为突出：全球600个城市将占全球GDP增长的 2/3，它们大多在发展中国家。快速增长的城市将带来密集的、数字驱动的商业形态——这是一个高度发展的生态系统，包括设备、支付体系和技术基础设施和物流。

10

转型中的政府、医疗保健和教育行业

各国政府已在使用网络提升服务、降低浪费。印度有3.8亿人报名参加了全世界最大的生物识别项目 Aadhaar，计划使用这一系统实现向贫困人口捐助 500亿美元现金，通过避免欺诈可以节约 60亿美元。在 2011年，美国政府推出了“云优先”政策，目标是将年度联邦开支 800亿美元的 1/4转移到建立内部数据中心，这一举措可以节约 20%~30%的成本。政府也可以利用 IT技术更好地让公民参与决策，例如韩国推出的 e-People 网站，市民可以发送政策变化或腐败报告的民事请愿。

技术也在为控制健康成本和增加使用方面带来新的机遇。中国一家公私合营的公司建立了一套心脏检测系统，可以让病人自我管理心电图，并把数据发送给北京的专家，专家则通过电话建议治疗方式。在纽约的 Mount Sinai 医院，一个与通用电气合作的项目使用智能标签实时跟踪成百上千个病人的治疗情况和医疗资产的动向，估计未来每年可以多治疗1万多个病人，实现 1.2亿美元的收益。

最后，还有占全球 GDP 4.5%的教育领域通过使用游戏技术和融入式数学课件，DreamBox使得学习更为有趣，而算法可以根据每个学生的需求调整学习体验。Brilliant.org 让全球有才华的数学和物理学生按照自己的进度学习。全球大型的在线公开课程（MOOCs）使用社交网络、视频和团体互动提供大学程度的“课程”。

对于忙碌的高级管理层而言，以上所述的十大趋势意味着无所不在的互联性。我们认为，管理层对下列问题需要更加重视：

透明和创新性的商业模式。 实时信息、即时价格搜索和问题快速解

决是消费者、市民和商业客户对数字化领域的基本期望值。领导人需要让公司更为透明，并将快速反应提升到核心能力的水平。具备透明性和敏捷性的商业模式不仅能够满足客户需求，也将有助于公司变得更灵活、有创新力，更值得其利益相关方信赖。

人才。科学、工程和数学专业（即STEM）的毕业生之间的竞争将更加激烈，这些领域的工作增长将比其他领域快 1.7 倍。随着知识工作自动化的普及，越来越多现在由知识型员工执行的任务将交由计算机处理。一些中层的职位可能会被替代。以新的培训形式提高知识员工的能力并重新考虑公共教育的性质，这将成为商业和政府领导者的重要课题。

组织架构。互联网的模型和价值特别是普遍连接性和非层级式的互动，对于组织架构有着深远的影响。意味着放权，也意味着管理者、员工、供应商和客户之间关系的变化。这些变化对于领导者来说并不都是愉快的，但是会促进创新、忠诚度、业务范围、生产率和营销有效性，同时降低成本。

隐私和安全。数十亿人很快将在互联网上社交、分享信息或进行交易。随着各公司和政府使用网络监督资产、管理支付、存储信息，他们也将跟踪个人在互联网的一举一动。如何在促进经济效益增长的同时妥善管理隐私，需要公司进行利益权衡，并以明确、谨慎的方式解决冲突。同时，庞大的数字信息的存储价值在增加，犯罪分子、恐怖分子甚至恐怖组织将更加积极地突破防火墙，也使得保护数据对高级管理层至关重要。



简而言之，领导者为出现无法预料的新业务做好充足准备。需要记住的是，如果未来的发展遵循历史经验，那么技术所带来的商业趋势不仅对于消费者是利好，也将促进增长、创新和新一波开创性公司的成长。○

作者们谨向 **Brad Brown、Joi Danielson、Richard Dobbs、Shalabh Gupta、Alex Marrs** 和 **Roger Roberts** 对本文作出的贡献表示感谢。

Jacques Bughin 是麦肯锡全球资深董事，常驻布鲁塞尔分公司；

Michael Chui 是麦肯锡全球研究院(MGI)全球董事，常驻旧金山分公司；

James Manyika 是麦肯锡全球资深董事，常驻旧金山分公司。

麦肯锡公司版权所有©2013年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。