

麦肯锡全球调查：企业如何应对全球趋势

高管们指出，全球趋势越来越重要，但极少有企业能成功应对这些趋势。

全球大多数的企业高管都认同，与五年前相比，全球社会、环境及商业趋势总体上对企业战略来说越来越重要。但是，《麦肯锡季刊》最近的一项调查显示，针对这些趋势采取行动的企业却相对较少。而且，在采取行动的企业中，许多企业的行动似乎是尝试性的，尚未见取得重大积极成效¹。

以新兴经济体中消费者数量不断增加为例，近 80%的受访者认为，这一趋势对全球业务很重要，60%的受访者认为，这一趋势将对他们企业的盈利产生积极影响。然而，只有略多于三分之一的受访者表示，他们的企业已经采取了积极的行动来应对这一趋势。

该项调查还显示，只有 17%的高管表示，他们的企业针对这些趋势所采取的行动已经产生了重大的积极成效。其中一个原因可能是，企业没有采取所有的战略举措，或没有采取合适的战略举措，去把握抓住这些趋势所带来的全部机遇。例如，近 70%的高管表示，他们的企业应对这一消费者趋势的举措是，在新兴经济体中建立新的运营机构或扩大已有的运营。但是，只有略多于 40%的受访者表示，他们的企业为这些经济体的消费者开发了成本较低的新产品或服务，而这一点往往是向中国和印度等地庞大的且进一步迅速壮大的中产阶级提供服务的前提条件。

企业为什么不针对它们认定的重要趋势而采取行动呢？很多受访者给出的原因是，还有优先级更高的战略任务、缺少技能、资源不足，或者仅仅是由于企业还没有决定是否采取行动。

注释：

¹《麦肯锡季刊》于 2008 年 3 月开展了本次调查，共收到 1,306 份来自世界各地企业高管的反馈。这些高管中有 41%是首席执行官、其他首席高管或董事会成员。考虑到不同地区之间的反馈率差异，所有数据都根据所涉及的各个国家的 GDP 进行了加权处理。

趋势的重要性

近 70%的受访高管都认同，在过去五年里，全球趋势对企业战略已经变得越来越重要或者比以前重要得多了；23%的受访者表示，这些趋势的重要性没有发生变化；另有 6%认为，这种重要性降低了。认为这些趋势重要性加强的高管所占比例最高的是在拉丁美洲以及全球制造业——各有 75%的受访者认为这些趋势的重要性增加了。

我们请高管们就 14 项趋势在未来五年内对全球业务的重要性进行评价²。与以前的调查一样³，受访者认为与新兴市场经济增长相联系的各项发展以及与知识和技术有关的趋势最重要。

例如，77%的受访者认为，新兴市场消费者数量不断增加对全球业务重要或很重要；这一趋

势再次位居榜首。经济活动在区域之间和区域内部的转移、劳动力和人才市场日益全球化、知识更易获取以及技术革新步伐加快，依然位居前六大趋势之列。认为这些趋势重要的受访者所占比例都超过了 70%。

值得注意的是，有一项趋势首次跻身前六大趋势之列：自然资源供应或使用的制约日益增大。这一趋势的排名从第七跃升至第二，这或许反映了过去一年里大宗商品价格日益上涨以及关于气候变化的讨论更加激烈。

注释：

2 这 14 项趋势为：经济活动在区域之间和区域内部的转移（例如，向亚洲的转移或在欧盟内部的转移）、公共部门的成长、新兴经济体消费者数量不断增加/消费者喜好不断变化、提升消费者能力和社区能力的技术获得发展（比如网络连接和自助服务）、劳动力与人才市场的日益全球化、消费者对企业为社会公益多做贡献的要求日增、自然资源供应或使用的制约日益增大（例如环境法规）、产业结构变换/新的企业组织形式出现、资本市场日益精细复杂、日益科学化并由数据推动的管理方法得到采用、知识更易获取且利用知识的能力日益增强、地缘政治的不稳定性（例如边境冲突和恐怖主义）、发达经济体人口老龄化，以及技术创新步伐加快。

3 参见“[麦肯锡全球调查：视全球趋势而行动](#)”2007 年 4 月；以及“[麦肯锡全球调查：高管展望最重要的商业趋势](#)”2006 年 4 月。这两篇文章都已刊登在《麦肯锡季刊》中文网站上。

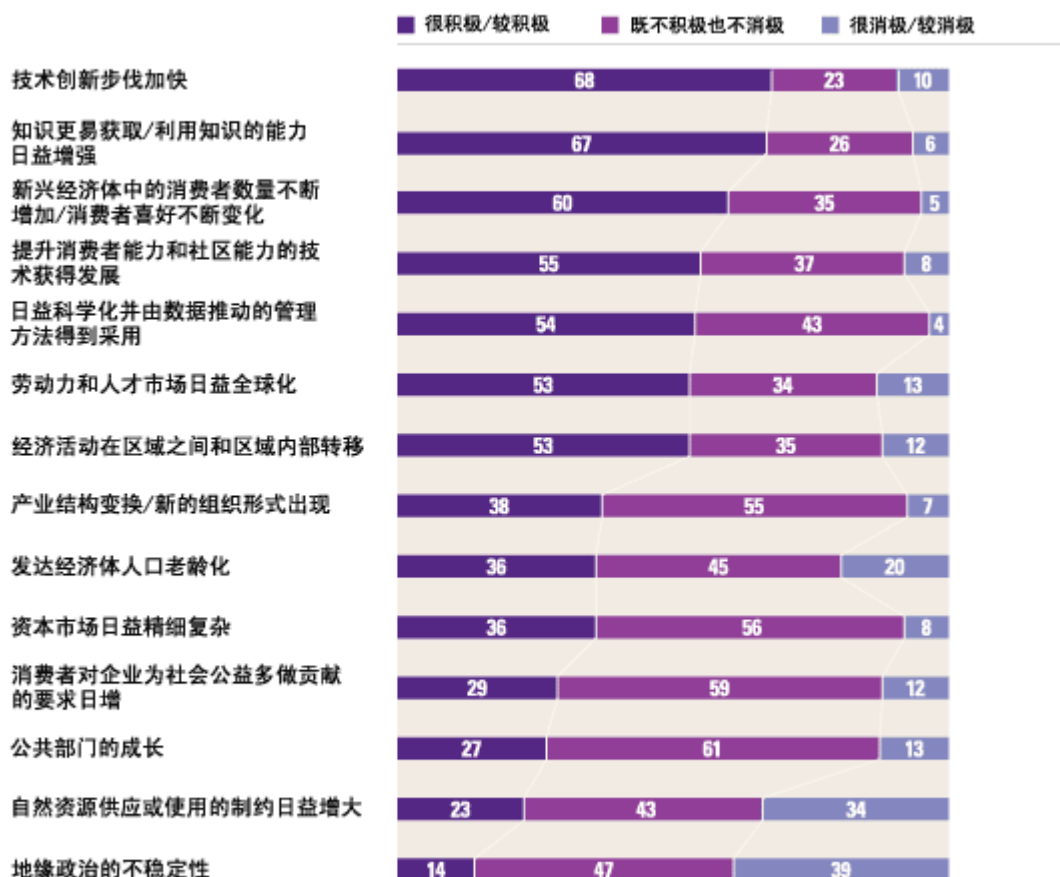
对盈利的影响

各趋势之重要性对企业盈利的影响各不相同。例如，高管们对自然资源供应或使用制约日益增多的担忧越来越严重，34%的受访者认为，这一趋势在未来五年内可能对盈利产生消极影响，而上一年度持这一观点的受访者只占 28%。不过，就总体影响而言，这一趋势尚不及许多其他趋势（图 1）。

在积极的方面，几乎有 70%的高管预期，知识方面的一项趋势和技术方面的一项趋势将在未来五年内对他们企业的盈利产生最积极的影响，接下来是与新兴市场增长相关的趋势。认为这些趋势以及日益科学化的管理方法得到采用会对盈利产生积极影响的受访者都占 50% 以上。

占受访者百分比¹ (n=1,243)

下列每项趋势在未来五年内将对贵公司的盈利产生何种影响？



¹未包括回答“不知道”的受访者；由于四舍五入，各数据之和可能不等于100%。

今年一个有意思的变化是，越来越多高管现在将消费者对企业为社会公益多做贡献的日增要求看作是机遇而不是风险。结果 29%的受访者认为，这一要求将对盈利产生积极影响，而有 12%的受访者认为，这一要求将对利润产生消极影响，这与去年对相似趋势的反馈正好相反⁴。

只有两项趋势，持风险观的受访者比持机遇观的受访者更多。一项是自然资源的制约，另一项是地缘政治的不稳定。39%的受访者认为，地缘政治不稳定会对盈利带来消极影响，只有14%的受访者认为，其会对盈利造成积极影响。

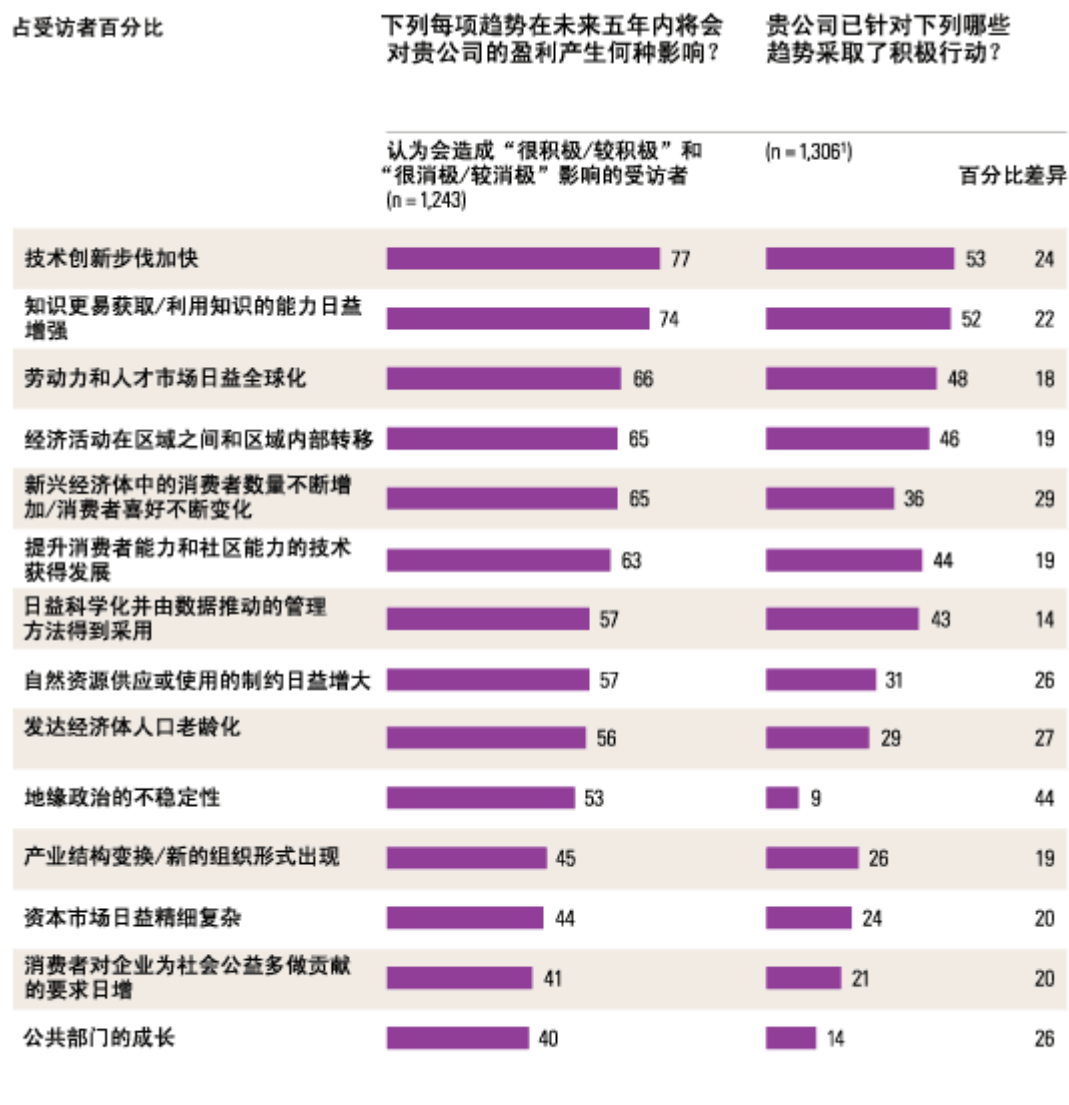
注释：

⁴2007年的调查将这一趋势称为“社会对企业活动的逆反”。

较少的行动

在认为趋势重要与是否采取行动积极应对之间，存在着严重的言行不一（在过去的调查中我们也发现了这一现象）。例如，虽然约 75%的受访者称，技术创新步伐加快以及知识更易获

取将对他们企业的盈利产生积极或消极的影响，但只有略多于 50% 的受访者表示，已针对这两种趋势之一采取了行动（图 2）。在言行不一致方面分歧最小的是日益科学化的管理方法的采用这一趋势，但言行两者之间亦有 14 个百分点之差；而分歧最大的是地缘政治的不稳定性这一趋势，言行不一致之差为 44%，这或许并不太出人意料。



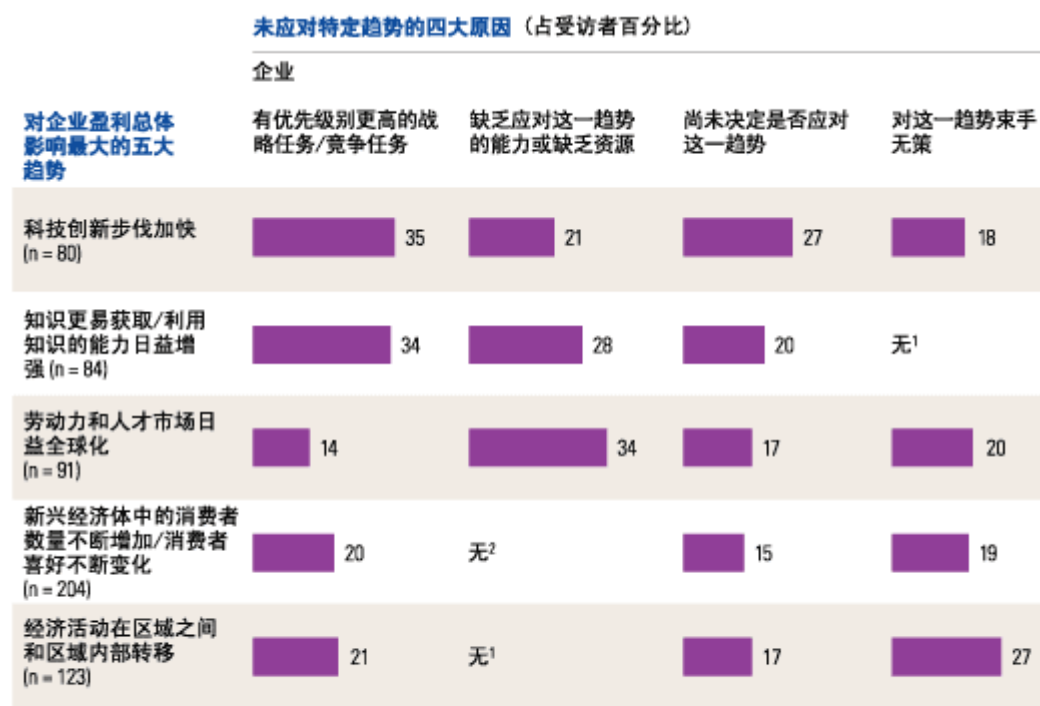
¹受访者可选择多个答案；回答“以上都不是”的受访者未纳入显示数据。

对于那些已经采取行动应对至少一项趋势的企业，从其高管的反馈中可以明显看到另一种差异。他们被问及，到目前为止采取的行动是否已产生了积极的成效——增加了利润或提高了消费者对商业活动的接受度。在全球受访者中，17% 的人称已产生相当积极的成效，45% 的人称已产生较积极的成效，21% 的人称未见明显积极成效，而 8% 的人则称根本没有积极成效。此外，区域性差异也很明显。中国受访高管中 27% 称已产生相当积极的成效，印度和拉丁美洲持这一观点的高管所占比例均为 22%，欧洲为 16%，而北美只有 12%。

为什么有些企业采取行动，有些企业不采取行动？

针对自己认为重要的或预期将对盈利产生很积极或很消极的影响的趋势，为什么有些企业没有采取行动呢？许多高管给出的原因是存在有优先级别更高的战略任务。但有些回答也表明许多

高管对如何行动、何时行动甚至是否行动都不甚确定（图 3）。实际上，缺乏应对趋势所需的能力和缺乏资源是很多企业没有针对知识与技术方面的趋势采取行动的一个重要原因，而大量受访者都预期这些趋势将对盈利产生最大影响。在某些情形下，不采取行动可能已经导致了一个恶性循环：在那些尚未针对劳动力和人才市场日益全球化采取行动同时又认为这一趋势将对盈利产生重大影响的企业中，对于不采取行动的原因，更多受访者表示是因为缺乏采取行动的能力和资源。另外，值得注意的是，许多高管尚未决定是否针对他们认为将对企业盈利产生很积极或很消极的影响的趋势采取行动，这些趋势包括消费者对企业为社会公益多做贡献的要求日增以及自然资源供应和使用的制约日益增大⁵。



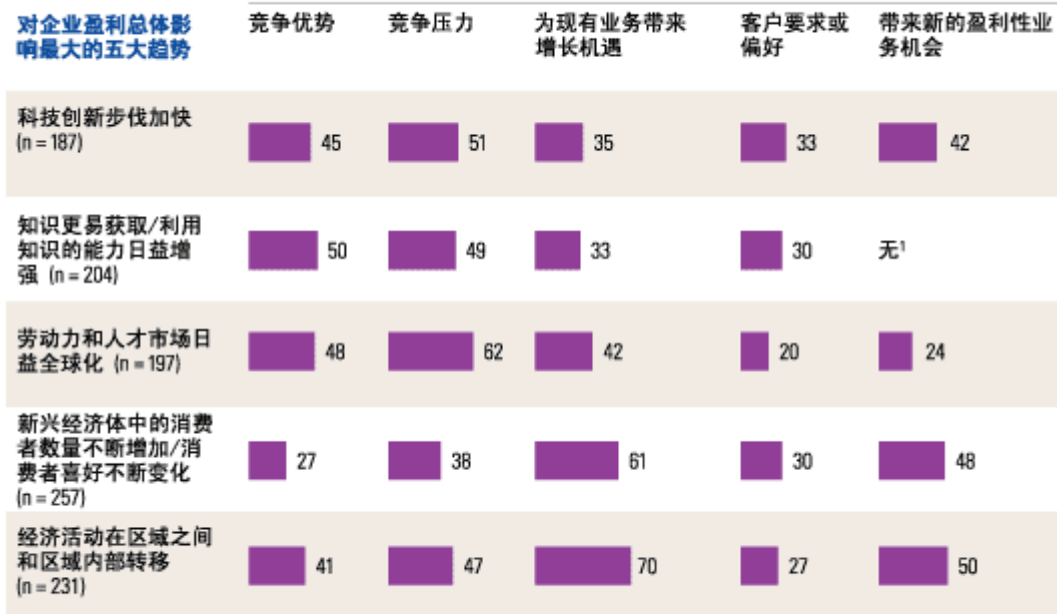
¹未应对这两项趋势的第四大原因是不太了解相应趋势将对企业产生何种影响（分别占17%和15%）。

²未应对这一趋势的第四大原因是不确定监管法规将产生何种影响（占14%）。

什么可能影响企业针对高管认为将对盈利产生重大影响趋势采取行动？高管们对这一问题的回答加深了我们这样的印象，即：许多高管对是否以及如何针对全球趋势采取行动感到迷惑。当被问及什么可能促使他们就最可能对企业盈利造成积极或消极影响的五大趋势采取行动时，许多高管给出的回答是竞争压力、现有业务或新业务带来的机遇、以及获取竞争优势的可能性。

这些正好也是已经针对这五大趋势采取实际行动的企业给出的主要动因，而大多数受访者都认为，这些趋势将对盈利产生积极影响（图 4）。促使企业就那些与重大风险有关的趋势采取行动的则是其他因素。例如，就消费者对企业为社会公益做贡献的要求日益增加而言，促使企业应对的最主要因素是企业声誉，其次是客户要求（这表明这些企业认识到了满足公众要求的价值）以及高层管理者的个人信念。在促使企业应对地缘政治不稳定性以及自然资源供应或使用限制这两项趋势上，企业声誉同样是关键的因素。针对地缘政治不稳定性采取行动同样很大程度上受个人信念的影响。

已采取行动的企业应对特定趋势的五大原因（占受访者的百分比）



¹应对这一趋势的第五大原因是高层管理者的个人信念（占28%）。

注释：

5 最后这两句话中的结论是根据少量的反馈得出的，只表明大致的倾向性。

谨慎的做法

在就全球趋势采取行动的企业中，似乎极少有企业抓住了这些趋势带来的所有机遇或应对了这些趋势所包含的所有风险。

例如，在采取行动应对技术创新步伐日益加快的企业中，有一半以上的高管表示，他们采用了新技术以更有效地与客户及员工互动，并为加快内部创新步伐配置了更多资源（图 5）。但是，只有三分之一的高管表示，他们对竞争对手采用新技术进行了追踪或收购了合适的技术企业。在针对知识更易获取而采取行动的企业中，集中关注企业内部情况以及对风险管理不太重视的现象也都很明显。这些企业中，只有四分之一加强了对知识产权的管理和保护。

占受访者的百分比

公司正在采取何种具体的行动来应对这一趋势？

知识更易获取/利用知识的能力日益增强
(n = 204¹)



¹受访者可选择多项答案; 回答“其他”的受访者未纳入显示数据。

在针对其他趋势采取行动时, 企业也存在同样的倾向。在已经针对劳动力与人才市场日益全球化采取行动的企业中, 约一半的企业制定了全球计划, 以改善现有员工技能并更有效地招募全球人才 (图 6)。但只有四分之一的企业采取了支持这些计划的措施以留住全球人才。令人惊讶的是, 只有略多于三分之一的企业通过将运营转移到低成本国家或将工作外包给这些国家来应对这个趋势。类似地, 在已经采取行动应自然资源供应与使用制约日益增大的企业中, 约有一半采取的措施是重新设计产品、服务及供应链, 以减少对资源的依赖并提高环境方面的可持续性。市场对可持续产品和服务的需求日益凸显, 而只有不到 30% 的企业开发或收购了能利用这一市场趋势的业务。Q

占受访者百分比

公司正在采取何种具体的行动来应对这一趋势？

劳动力和人才市场日益全球化 (n = 197¹)



¹受访者可选择多项答案；回答“其他”的受访者未纳入显示数据。

贡献者简介：

在此次调查的开展和分析中，我们得到了麦肯锡芝加哥分公司副董事 Elizabeth Stephenson 和麦肯锡纽约分公司咨询顾问 Adarsh Pandit 等人的支持与帮助。

欢迎对本文[发表评论](#)。

本文译自：“How companies act on global trends: A McKinsey Global Survey”