



Harvard Business Review

哈佛商业评论

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

- 06 BCG经验曲线新解
- 17 可持续能力：企业竞争新优势
- 23 引领企业走向可持续成功
- 40 赢得新兴市场要诀：小目标大收获

变革中求生

SURVIVING CHANGE





携手共塑未来

Shaping the Future. Together.

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG 与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG 融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

前言



自布鲁斯·亨德森先生于1963年创立波士顿咨询公司(BCG)以来,公司一直秉承帮助世界一流企业创建可持续竞争优势的使命,利用多年来在诸多重要行业和专题领域所积累的国际最佳实践,帮助世界各地的企业辨别最具价值的发展机会,应对至关重要的挑战。

20世纪80年代,BCG作为国际一流的战略咨询机构,率先将业务版图延伸到大中华地区。从那时起,我们便致力于打造一个兼具国际视野与本土经验的专业咨询顾问团队。我们通过为中国本土企业和在华发展的跨国公司提供定制化的解决方案,增强他们在迅猛发展的中国市场上的竞争优势,树立并巩固其领先地位,同时帮助他们挖掘自身更大的潜力并将其转化成持续有效的发展动力。随着中国在全球商业界重要性的与日俱增,目前大中华区的四个办公室,已逐渐发展成为BCG全球网络的中坚力量。

50多年来,BCG除了赢得全球最具影响力的企业、政府机构和非营利组织的信赖之外,还积累了大量先进的企业管理方法并创造了众多被誉为战略经典的突破性理念,开创了经营理念的先河。经验曲线、产品组合、以时间为基础的竞争、价值管理、可持续发展、适应性优势、全球化等极具代表性的BCG洞察已

被众多全球知名商学院所广泛传授。同时全球各地的企业也将其运用于日常业务中以增强自身的竞争优势。

此次,我们非常荣幸与《哈佛商业评论》中文版杂志的专业团队合作,联合甄选出近期BCG在战略、运营、人才和组织、全球化这四大类选题下最具代表性的思想精华,集中探讨了当前复杂市场环境下的企业运营、塑造型战略制定、人才管理和赢得新兴市场等重要的热门议题。我们将他们集成成册,制作出版了这本《变革中求生》研究报告选集。我们衷心希望这本选集能够让更多的中国企业及在中国运营的跨国公司高层管理人员了解BCG在这些专项领域极具价值的洞察、经验与专长,以期对其企业的长远发展有所启迪。

我也谨代表波士顿咨询公司,衷心感谢《哈佛商业评论》中文版同仁们为本选集的编辑与出版所付出的努力与辛劳。

廖天舒

BCG大中华区董事总经理
资深合伙人兼董事总经理
2014年9月

目录



**Harvard
Business
Review**
哈佛商业评论

01 战略

- 02 探究企业的成功之道 塑造型战略
- 06 BCG 经验曲线新解
- 09 在数字化时代创造可持续的竞争优势 利用快数据的时基竞争

13 运营

- 14 复杂环境中企业的做强艺术 双元性创新
- 17 可持续能力 企业竞争新优势

22 人才和组织

- 23 引领企业走向可持续成功
- 26 应对中国市场人才问题的四大方法

32 全球化

- 33 扎根亚洲，走向世界 亚洲挑战者的成功之道
- 36 重返新兴市场之时
- 40 赢得新兴市场要诀 小目标大收获

编辑：安健 刘铮箏 设计：晓晋

联系方式：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层 邮编：100020
联系电话：（010）85651005 电子邮箱：hbrchinese@caijing.com.cn

战略

在如今瞬息万变的商业环境，旧的战略框架正迅速失效。
要抓住转瞬即逝的竞争优势，你的战略亟需更新。

02

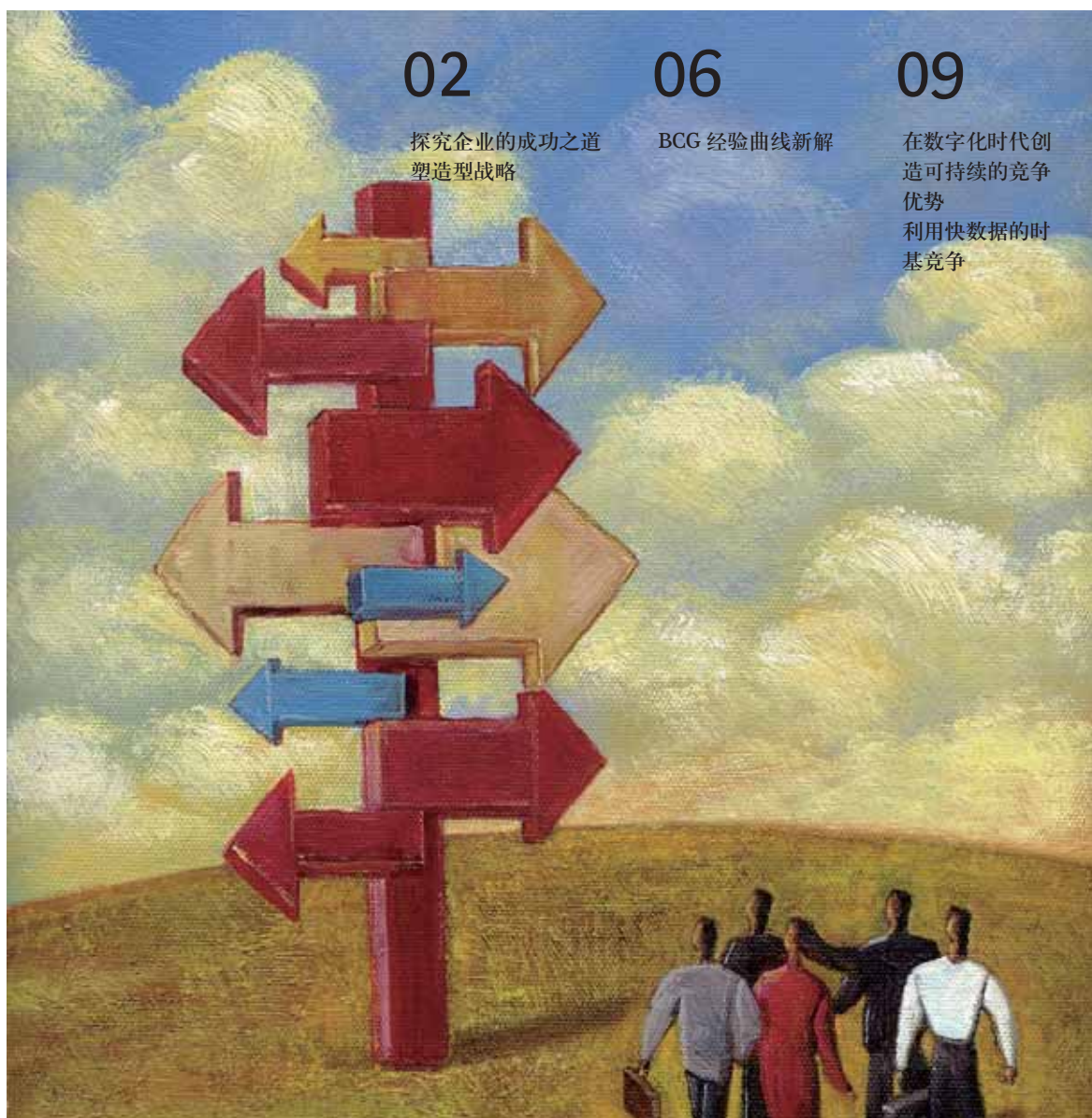
探究企业的成功之道
塑造型战略

06

BCG 经验曲线新解

09

在数字化时代创造
可持续的竞争优势
利用快数据的时
基竞争



探究企业的成功之道

塑造型战略

你

听说过灯泡的发明人希拉姆·马克西姆爵士 (Sir Hiram Maxim) 吗?

事实上, 马克西姆是与托马斯·爱迪生同时期研究电灯泡的众多发明家之一, 应该算是这项技术的首批研发者。但爱迪生却被公认为该技术的发明人, 其因何在?

事实最终证明, 爱迪生的电灯泡在技术上比同时代其它设计略胜一筹。但爱迪生的名字之所以永远与电灯泡联系在一起, 主要原因在于他有能力塑造一种环境, 使他的发明实现商业化。1879 年, 当爱迪生在门洛帕克首次向公众展示他的电灯泡时就曾宣布: “我们会让电价便宜到只有富人才愿意点蜡烛。” 短短两年后, 他成立了公司旗下的第一座发电站, 地点位于曼哈顿下城。五年内, 在爱迪生巨型发电机、爱迪生电气式给料机及平行分销等发明成果的支持下, 爱迪生配电网已经覆盖了 120 多家发电站。

但爱迪生并没有将自己的塑造活动局限于物质领域, 他还努力征服股东的心灵和头脑。例如, 当交流电技术对直流电技术发起挑战、危及他的配电系统时, 爱迪生发起了一场公关活动, 让公众和监管机构相信新技术是不安全的。

一个多世纪后, 许多公司正在部署同样强

大的塑造型战略, 以期在一些正在发生深刻变化的行业、领域和地区占据优势。例如, 全球医疗保健企业诺和诺德公司 (Novo Nordisk) 联合监管机构、医生和患者, 打造了中国的糖尿病治疗市场, 从而为其发展带来了巨大的益处。Facebook 向外部开发商开放自己的平台, 由此建立起一套生态系统, 超越了竞争对手。西南航空 (Southwest Airlines) 采用颠覆性创新手段, 成功地完成了对成熟市场的二次重塑。

像爱迪生一样, 这些企业都明白, 要想在不可预测但可塑性极强的环境中运营, 必须运用塑造型战略。下面, 我们来探讨一下他们是如何在看似截然不同的市场中做到这一点的。

塑造型创新势在必行

“正如我们在世界其它地方的做法, 最初我们与政府建立联系, 向他们解释什么是糖尿病, 以及他们所面临的问题, 并开始教育整个公共卫生部门。到目前为止, 在中国接受过我们的糖尿病知识教育的医生大概有五、六万人。因此, 你可以把我们在中国的营销定义为教育活动。”——诺和诺德公司首席执行官拉尔斯·勒比恩·索文森 (Lars Rebien Sørensen)¹

塑造型战略是五种风格或方法迥异的战略之一。与经典型、适应型、愿景型、生存型

通过塑造环境，诺和诺德为其业绩的增长提供了强有力的支撑。到 2010 年，该公司

年轻有活力的行业。类似于新兴市场，这些行业（如软件和互联网服务）为敢于大胆采用塑造型战略的企业提供了重要的实践场所。从本质上讲，年轻而充满活力的行业是不可预测的：没有人能够准确预测 iPhone、Facebook 和液压破碎法的业务规模、增长速度和市场盈利能力。这些行业通常也具有可塑性：进入门槛低，监管机构对产品不够了解，目前还不清楚哪些公司和商业模式将脱颖而出。

2. 我们使用市值波动性来衡量不可预测性,使用复合增长指数、规模收益和行业分化来衡量可塑性。

许多市场环境适于企业采取塑造型战略，技术变革则为颠覆性创新制造了机会。

不可预测性

适应型

塑造型

经典型

愿景型

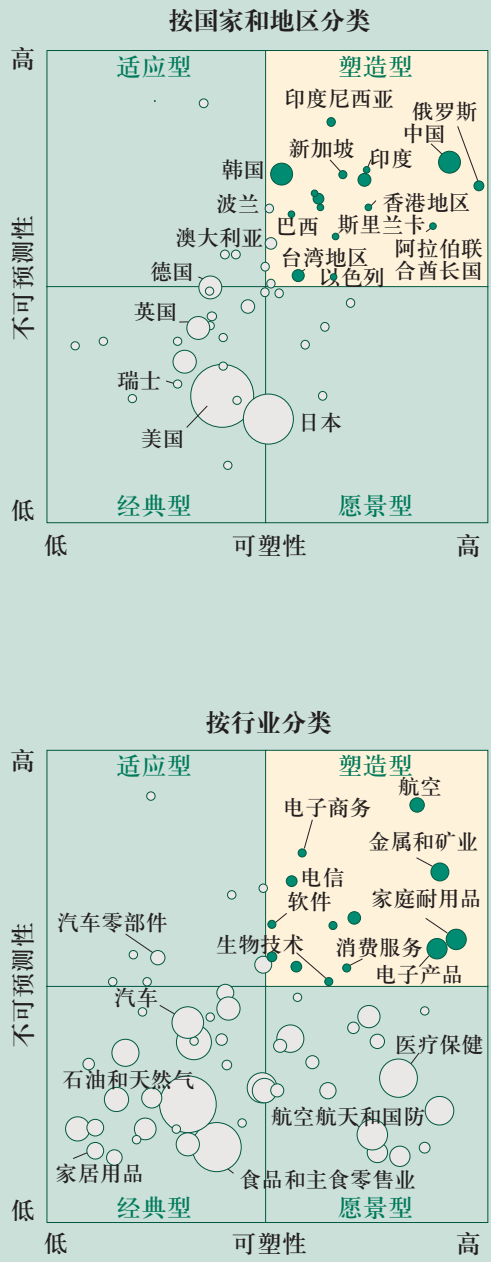
生存型

可塑性

严酷性

来源：BCG 分析。

图 2：可运用塑造型战略的市场



来源：BCG 分析。

Facebook 成功塑造了一个年轻而充满活力的行业，堪称经典案例。该公司最明智的举措之一是在 2007 年对外开放平台，从而吸引了各种应用程序的加盟。该公司无法估计每款应用程序能够做得多大成功，也没有必要去估计。截止到 2008 年，该公司已经吸引了 3.3 万款应用程序；到 2010 年，这一数字已超过 55 万。

随着行业的发展，成功的社交网络应用中三分之二都是游戏，最受欢迎的应用程序常驻 Facebook 已不足为奇。尽管社交网络格局势必发生显著变化，但单就数量而言，最热卖的应用程序仍会扎根 Facebook。通过创建灵活、广受欢迎的平台，该公司积极塑造环境，将其变为自身优势，而不是只在现有市场站稳脚跟，或在市场发生变化后被动应对。

亟待颠覆的成熟行业。许多成熟且看似稳健的行业也适于采用塑造型战略。这些市场的不可预测性会骤然上升，低增长和有限创新迫使企业寻找新的营收模式。心怀不满的客户对替代产品和服务的需求可能会增大。成熟行业也具有可塑性，特别是当监管规则或技术突然发生变化，削弱了老牌企业的实力时。

以航空公司为例。20 世纪 80 年代之前，该行业已经处于低增长、相对分散的状态。当西南航空公司推出低成本、无附加服务、快速转机 and 点对点航班等颠覆性创新商业模式时，业界为之一振。这种模式是西南航空塑造型战略的基石。它不仅让同行大吃一惊，还撼动了业内竞争的根本。

西南航空之所以能够将上述战略付诸实践，原因在于其成功地调动了众多利益相关者。该公司与二级机场建立了互惠互利关系，得以绕过由大型航空公司掌控的枢纽机场，同时还积极参与当地经济甚至政府决策。这种战略一直都很成功。2012 年是西南航空连续盈利的第四十年，一批低成本航空公司在该战略的指

引下应运而生。

塑造起来!

通过诺和诺德、Facebook 和西南航空公司等市场塑造者的成功实例，我们总结出了一系列富有抱负的塑造者必须认可和培养的重要能力。其中最重要的能力包括：

认清机会。基于不可预测性和可塑性，企业必须认清所在市场是否已经成熟到可以运用塑造型战略。衡量不可预测性的依据是市值波动、需求、盈利能力和竞争定位。可塑性的衡量指标是增长率、规模收益、行业分化和颠覆性创新的成熟度。

应对不可预测性。可塑环境往往充满着不确定性。为应对这个问题，企业必须采取几项适应性措施。首先，它们必须不断审视环境，识别正在发生的变化，并及时做出回应。（参阅 BCG 于 2010 年 10 月出版的管理新视野《信号优势》）其次，它们必须确保组织建立了可促进合作和试验的模块化结构，以具备足够的灵活性。要建立这种结构，管理层需要具有承担风险的意识，并愿意接受来自企业外部的想法和意见。（参阅 BCG 于 2010 年 3 月出版的管理新视野《人员优势》，以及 2010 年 12 月出版的《适应性领导力》）第三，企业必须不断尝试，原因在于预测哪些产品或战略会获得成功将越来越困难。（参阅 BCG 于 2010 年 8 月出版的管理新视野《模拟优势》）

影响利益相关者。企业必须通过沟通、协作和宣传来影响利益相关者，并努力与关键意见领袖和决策者建立紧密联系，设法理解后者的动机。企业需要向后者证明，其做法不仅仅是从自身利益出发，而且还涉及所有利益相关者。

践行承诺。企业必须言行一致。仅靠宣传是不够的，一家渴望塑造市场的企业必须通过投资和透明度实现自己的承诺。

建立生态系统。一旦利益相关者被说服并做出承诺，企业就可以通过建立多企业生态系统来加速转变。企业应该设计激励机制，让所有参与者实现共赢。企业须在必要时采取措施，促进各参与者之间的紧密协作，以确保合作伙伴的多样性和合作关系持续深入发展。此外，企业还应该努力创造透明的环境，通过反馈推动集体学习。

颠覆性创新。最后，潜在的塑造者应该

企业越来越有必要采取塑造型战略，而且这种战略的价值潜力在日益凸显。

通过重新定义商业模式来寻找机会，设法实现颠覆性创新。在此之前，企业要保持开放的态度，探寻是否可以运用其它方法更好地满足客户需求。在塑造环境时，颠覆性创新（如苹果 iPhone 智能手机的推出）可发挥重要作用，并使企业成为极具吸引力的合作伙伴。

在当今日益动荡的商业环境中，企业越来越有必要采取塑造型战略，而且这种战略的价值潜力在日益凸显。如果企业未能认识到这一机遇，无法抓住时机来塑造所处环境，那么就会有被环境左右的风险。

- 关于作者：Martin Reeves 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG 战略智库的领导人、BCG 研究专家，常驻纽约办公室。Thijs Venema 是波士顿咨询公司咨询顾问，常驻纽约办公室。Claire Love 是波士顿咨询公司董事经理，常驻阿姆斯特丹办公室。

BCG 经验曲线新解

经验曲线是波士顿咨询公司 (BCG) 最为人知的研究成果之一。1966 年 BCG 在为一家大型半导体制造商进行成本分析时，总结出这套理论。具体而言，每当一家工厂的“经验”或者说累积产量增大一倍时，单位生产成本就会降低一定比例，通常这个可预测的百分比实际为 20-30%。波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森指出，上述关系对企业而言至关重要¹。他说，该理论的特别意义在于表明了市场份额的领导地位可以衍生出一种具有决定意义的竞争优势，因为占有主导份额的企业能够更迅速地积累宝贵经验，获得永久持续的成本优势，超越竞争对手。

实践证明，在 20 世纪 70 年代的大多数商业环境中，在描述和预测竞争态势方面，经验曲线理论价值非凡，为决策制定者提供了可靠的投资和定价指导，是他们的无价之宝。但这一理念仍适用于当今的市场环境吗？答案是肯定的。但在某些行业，仅仅据此打造竞争优势已经远远不够了。在 20 世纪 60 和 70 年代，商业环境普遍相对稳定，新产品的出现也相对较慢，而现在的商业环境更为动荡，行业结构更不稳定。同时，伴随科技和品味的迅速变化，产品的推陈出新也日趋频繁。

经验曲线代表的经验类型在当前商业环境中仍然是必要的，尤其对于一些行业来说，是必不可少的。但我们认为，对于如今的大多数公司，若希望创造和维持竞争优势的话，还需要额外获得一种经验。

两种类型的经验

经典经验曲线所代表的经验类型（即以更低廉的成本生产现有产品、并将其交付给更广泛受众的能力）可以被认为是“满足需求类经验”。这类经验在许多行业仍然非常重要，尤其是那些相对稳定、成本敏感性强、竞争激烈的生产密集型行业。比如，从 1980 年到 2002 年，硬盘驱动器的累计产量每翻一番，成本就会下降约 50%。1984 年，每千兆字节硬盘的平均成本为 8 万美元，到 2001 年已降至 6 美元。激光二极管的成本也同样呈现大幅下降趋势，累计产量每翻一番，成本就会下降 40-45%。20 世纪 80 年代初，光纤放大器的售价约为 3 万美元，到 1999 年，（裸装）0.8 微米 CD 光盘的价格已降至 1.3 美元。不过，要想在当今环境中取胜，许多公司还需要在塑造或创造客户对新产品和服务的需求方面积累经验。

图 1 展示的是两种类型的经验。“满足需求类经验”被标为经典的经验曲线，显示的是随着数量的累积、成本逐步减少的过程（呈现为重对数图尺上的一条直线）。“塑造需求类经验”则是一条在经验曲线上重复“跳跃”的曲线，代表一家公司能不断成功地从一代产品升级到新一代产品的能力。两种经验类型的关系犹如广受欢迎的无终结版本的“蛇梯棋”游戏。为了保持竞争优势，企业必须“像蛇一样滑下来”（即满足需求），又要“爬上梯子”（即塑造需求）。两种经验中哪一种更应得到重视，取决于企业的特定情况。

¹ 参阅 BCG 于 1968 年出版的管理新视野《经验曲线》，以及于 1974 年出版的管理新视野《经验曲线回顾（I）》。

两类经验本质不同，积累的方式和带来的益处也各不相同。企业通过逻辑演绎过程获得“满足需求类经验”：获得并分析成本数据、确定改进的时机、实施改进，然后重复这个过程。该过程的主要特点是重复和渐进式改进，既可以是显性的，也可以是隐性的。相比之下，“塑造需求类经验”则通过归纳过程来获得，其中包括抽样调查消费者行为、对未被满足的消费需求做出假设或想象新科技带来的可能性、用新产品测试上述假设、根据实证结果来结束或继续扩大该测试，再根据最新的实证结果来提出新的假设，如此重复这一过程。

应该指出的是，上述任何一种经验类型本身都无法帮助企业获得长期竞争优势，但两者总是缺一不可。近期发生的变化是两者之间循环所需的速度大幅加快了。我们指的是同时开发和利用现有产品和新产品知识的能力，或者说随着时间的推移，在两者之间有效切换的能力，即双元性创新能力²。

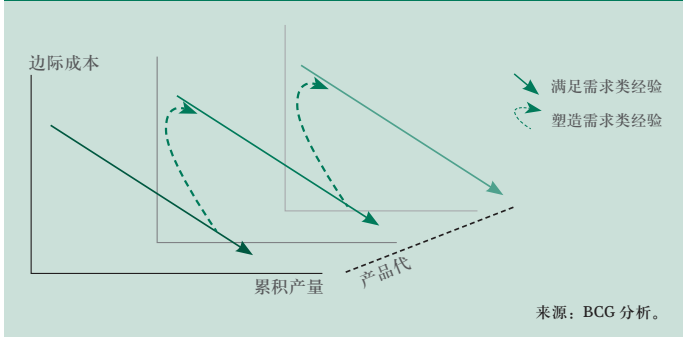
“塑造需求类经验”的实际运用

“塑造需求类经验”可以通过企业产品推介的“时钟频率”或新产品和服务的销售百分比来衡量。这类经验能够成为强有力的竞争武器，尤其是当企业有效地将它与“满足需求类经验”搭配使用的时候。这种类型的经验可被视为二级经验，其来源是不同领域的经验分享，以及学习方式的探索。它包括当信息过时，且与最新一代产品不再相关时“忘记”过去的的能力。这种类型的经验具有颠覆性，原因在于其不仅关乎创新，而且当企业因早期产品而居于劣势地位时，可通过“塑造需求经验”东山再起，并在接下来的经验曲线中先行一步。

以现代眼光审视最初催生经验曲线的行业，我们便可以展示“塑造需求类经验”的威力，以及过去和现在的经验曲线交织作用的情况。

ARM 控股公司是一家领先的半导体企业，

图 1：塑造需求类经验不同于满足需求类经验，是对后者的补充



在低功耗微处理器设计方面拥有独特优势。公司本身并不是制造商，只负责设计基础技术，而将制造工作交给合作伙伴。公司通过创新设计专注于塑造需求，利用合作伙伴的专业知识满足需求，避免自己开发“满足需求类经验”，从而创造出了一条引人注目的成功秘诀。在快速增长的智能手机市场，运用 ARM 技术的设备占比已经高达 95%。从 2004 年至 2011 年，该公司的年均股东总回报（以下简称 TSR）7 年来维持在 28%，令人印象深刻。强劲的产品出货量和 TSR 证实，ARM 的合作伙伴也受益于这种做法。例如，高通公司同期的年度 TSR 为 5%，高于 -6% 的行业同期平均水平³。

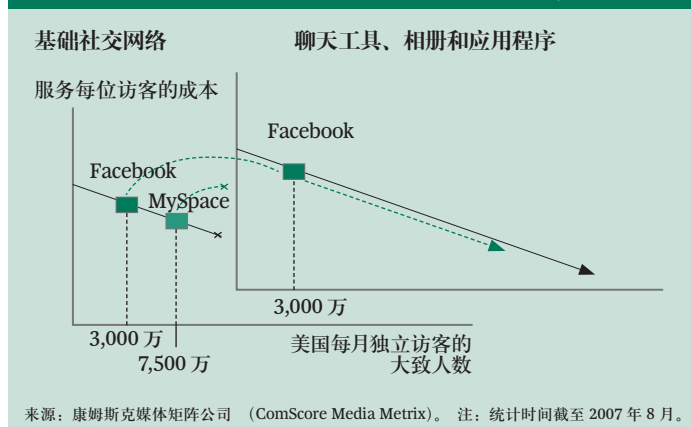
Facebook 通过不断提升用户体验和先于对手 Myspace 更快采取行动，成功地塑造了服务需求。（参阅图 2）为了获得“塑造需求类经验”，Facebook 每周发布新软件，并尝试运用即时聊天、相册和第三方应用开发商接口等新技术和新特性。这些努力让 Facebook 更透彻地了解用户的需求和期望，以加速产品更新换代作为回应，赢得了更庞大的用户群，并最终转变为成本优势。

通过改善服务的便利性，Netflix 公司先后两次彻底塑造需求。他们承诺，利用邮件方便实惠地将 DVD 碟片发给用户（没有滞纳金或取货、下架的麻烦），成功地塑造了家庭视频需求。Netflix 推出流媒体（增加了获取视频的可靠性和即时性）后再次获得成功，尽管这项服务明显蚕食了该公司的 DVD 邮寄租赁业务。Netflix 意识到，不管哪家公司先推出

2. 参阅 BCG 于 2013 年 2 月出版的管理新视野《双元性创新：复杂环境中的做强艺术》。

3. 该行业中值基于对 174 家北美企业同期 TSR 的分析得出，这些企业是根据标准产业分类代码 3674（半导体和相关设备）进行划分确认。

图 2：Facebook 凭借持续创新和有效塑造需求超越了 MySpace



流媒体技术，DVD 邮寄租赁业务都将不堪一击。该公司先行一步塑造需求，迫使主要竞争对手对消费者的期望作出回应，而这些消费者期望早已由 Netflix 设定好了，因此 Netflix 具备了极大优势。

这些公司对塑造需求和满足需求的高度关注使企业茁壮成长，常常超越业内原有的竞争对手。这是传统经验曲线无法解释的现象。

在产品代内部和代际间保持竞争优势

在当今环境下，要想巩固长期竞争优势，企业需要自问如何平衡“满足需求类经验”和“塑造需求类经验”？在某些行业，满足需求仍然至关重要⁴。其它行业（通常是新兴行业）将从塑造需求中受益更多。明确所在行业的要求。请记住，正如 ARM 公司的事例所示，在某些情况下企业可以从外部获得经验。

“满足需求类经验”可以扩大规模并捍卫现有产品的市场份额。通过重复和渐进式改进来学习，以进一步降低成本，不管显性还是隐性。“塑造需求类经验”可以打破新产品、新服务的开发与现有产品、服务生产和管理之间的联系。允许个人尝试。激励员工敢于承担风险，对成功者进行褒奖，但只在当事人因不负责任导致失败时才进行惩罚。在产品发布时就加速产品的生命周期，并为产品退出市场做好计划。通过更好地理解 and 塑造需求来建立优势。

我们为两种类型的经验设定正确的指标

了吗？确保你能够对建立和利用两种类型经验的技术加以衡量，与直接和间接的竞争对手的结果做比对。审视你的相对成本水平和塑造需求的时钟频度，将它们用作检验公司是否成功的综合标准。

我们拥有正确的方法来平衡和融合两种经验类型吗？塑造需求和满足需求在本质上是不同的，企业要采用不同的、有时甚至是相互冲突的方法，才能获得和使用这两种经验。我们在上面曾引述过《BCG 管理新视野》中关于二元性创新的文章，其中提出用四种不同的方法来达到最佳平衡，即剥离、切换、自组织和外部生态系统。至于什么是公司要采取的正确方法？这要取决于每家企业所在行业实际环境的动态变化和多样性。

由于消费者口味变化和产品更新换代的速度都日渐加快，仅靠“满足需求类经验”已经不足以使企业在竞争中保持得天独厚的优势地位。因此，另一种类型的经验（即“塑造需求类经验”）也必不可少。企业必须通过不同的新方式才能获得这种经验，而有时这些新方式会与企业目前获得经验的方法发生直接冲突。但如果这样做，企业就要付出惨痛的代价，轻则失去行业领导地位，重则业务彻底失败。

在同一时间巧妙地构建和利用两种类型的经验（即二元性创新能力）是如今实现真正卓越管理的标志。这种做法虽然罕见但却极有价值，如果企业遵循正确的方法，就有望将其变为现实。

- 关于作者：Martin Reeves 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG 战略智库的领导人、BCG 研究专家，常驻纽约办公室。George Stalk 是 BCG 智库资深顾问和 BCG 研究专家。Filippo L. Scognamiglio Pasini 是波士顿咨询公司董事经理，常驻新泽西办公室。

4. 参阅 BCG 于 2011 年 9 月出版的文章《调查经验曲线对巴西盐下层油田开发的影响：利用经验曲线指导油田开发项目》。

在数字化时代创造可持续的竞争优势

利用快数据的时基竞争

数据是一个非常热门的话题——商业新闻喋喋不休说了快两年时间¹。2010 年以来,大数据作为封面故事、专题报道、编者问答和操作指南的主题,在出版物上被提及 55,000 次,其中超过 48,000 次发生在 2013 年以后。

但是,如果将注意力集中在那些与大数据相关、令人瞠目的数字上,你可能会忽略一些同样重要的事情。尽管媒体和许多公司仍在惊叹互联网时代数据生成和截获的数量之巨,但富有远见的企业已经认识到,如果没有速度的支持,大数据在数字化世界和现实领域的变革潜力在很大程度上将无从实现。惟有快数据才能释放大(小)数据的价值创造力。

基于时间的竞争进入信息时代

换句话说,借助快数据,企业可以介入基于时间的竞争并取得胜利。当然,基于时间的竞争并不是什么新鲜事。自 20 世纪 80 年代末波士顿咨询公司开始强调这一理念以来,商业成功的经典公式“以最低价格提供价值最大的产品或服务”已被改写,变成“在最短时间内、以最低价格提供价值最大的产品或服务”。日本制造商最早认识到必须将速度概念引入业

务,将适时生产制度提升为一门高雅艺术,通过实行严格的同步流程使得日本在一段时期内在汽车、电子及其它制造业占据商业霸主地位。

速度之所以能转化为一种竞争优势,原因之一就是乔治·斯托克和托马斯·胡特在 1990 年出版的《与时间竞争》一书中所说的,“基于时间的竞争者创造更多信息,并且更自发地分享这些信息……从创建信息,然后一遍一遍重复,如此循环,成为业务的核心。在基于时间的公司的大力推动下,其每一个动作……都使信息周期趋于崩溃……对信息反应速度更快的竞争者才能赢得最佳局势。”

现在,数字业务流程和互联网设备的爆炸式增长促使连接性大幅增强,使战略范式发展到下一个层次,即所谓的物联网。随着处理能力的显著提升以及数据处理和存储成本的直线下降,几乎无处不在的连接使企业对信息的应对速度领先竞争对手,从而在每一项业务迅速进入信息业务时代后获得至关重要的优势。在这种环境中,通过大幅降低理解和行动时间,来掌握和利用信息创建周期,将成为在数字时代获得竞争优势的必经之路。(参阅图 1)

对于很多 B2C 企业而言,未来已经到来。这些企业提供了大量接近实时、同步甚至自动

¹ 参阅 BCG 于 2013 年 9 月发表的文章《挖掘机遇:大数据实现价值的五个路径》。

化行动的实例²。如今，B2B 世界已经开始抓住蕴藏在数字化、基于时间的竞争中的商机。例如，凭借实时捕获和处理数据的能力，某制造商可以在流水线上测试零部件，并运用预测分析方法来计算任何特定零部件的缺陷可能性，并在生产的每个阶段更新计算。在生产过程中，无需人工干预，即可丢弃可能存在缺陷的零部件，减少材料成本，降低缺陷率。信用卡公司可以对每笔交易进行实时分析。以前，为找出欺诈交易的隐藏模式，它们要耗时数小时，逐一筛选某笔小型交易样本的数百个可变参数；现在，它们能够在几秒或几分钟内将可疑交易标记出来。通过分析天气、操作员排班和操作员培训等变量之间的相关性，矿业公司

可以缩短抢救伤员的时间，然后预测出这些变量对受伤率的影响。显而易见，快数据策略正在使虚拟世界和现实世界发生改变。

为捕捉上述新机遇，管理者必须用新方式理解信息。他们必须把信息当作公司层面的战略资产而非功能层面的战术资产，并接受企业信息管理的概念（以下简称 EIM）。公司需要定义信息模型，确保整个企业对此统一管理，将一座座组织孤岛串连起来。他们需要捕捉数据源，在整个组织内传播信息，并保持信息的整体质量。

交易的批处理流程越来越跟不上潮流，逐渐被连续实时处理系统所替代。信息不再被小心翼翼地保护起来，以防心怀嫉妒的人窃取关键数据，而是在每位员工和需要信息的部门之间共享。人们可随意获取性能指标，打破了财务部门对业绩监管的垄断，把监管职责分流到其他部门。分析部门的职责已被重新定位为预测未来，而不是研究过去。

这种描述听起来，可能像用冗长俗套的词语复述一篇成本高昂、行动迟缓、靠技术驱动的企业 IT 计划书，其中大部分的实施结果

2 参阅 BCG 于 2010 年 2 月出版的管理新视野《信号优势》。

定义信息模型，确保整个企业对此统一管理，将组织孤岛串连起来。

图 1：缩短行动时间可创造竞争优势

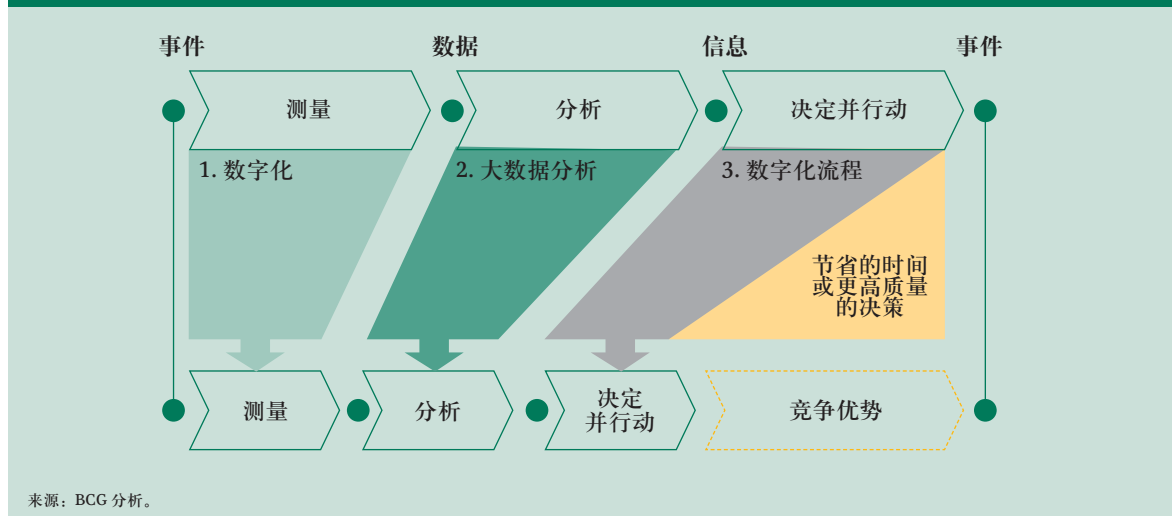
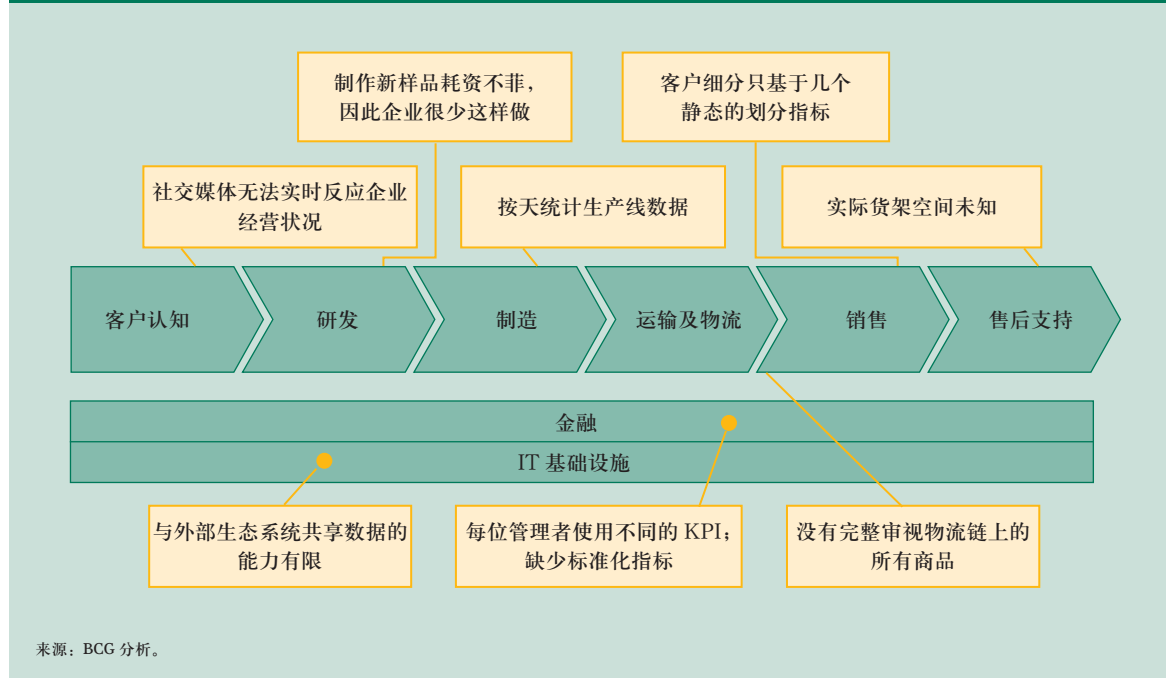


图 2：“痛点”地图揭示出快速改进的可能



却令人失望。但就本质而言，EIM 在许多方面都跟以往管理不同。其主要目的既不是提高内部效率，也不是建立内部信息垄断，而是为了在当今商业环境下创造竞争条件。一家公司可能要花几年时间才能研发出完整的功能，但是 EIM 的影响从一开始就显而易见，而且效果会在过程中持续增强，直至 EIM 理念得到全面实施。

快数据策略可改善决策

通过运用快数据的能力影响现实世界，一家全球运输公司的高管正在加快从认知到行动的进程。在贯彻快数据解决方案之前，由于报告工具采集的资料混杂不清，该公司一直被过时信息和自相矛盾的数据所困扰。预测业绩成为一项艰苦的工作，尽管公司花了不少气力整治，但预测依然与真实情况相去甚远，差距往往达到十倍之多。

标准化实时报告系统可以清理不同信息并将它们连接起来，让管理人员几乎可以瞬间生成可靠的预测资料。此外，新报告系统提

供了更可靠的成本和燃料数据，以及每个客户和每款产品的利润率，管理人员能够将数据从高到低和从低到高排列，找出异常的成本和收入。因此公司可以发现那些收费过高的供应商。这些数据还使管理层发现各站点价格最低的供应商，以及利润率最高的服务组合。依靠这些和其他改进项目，公司平均每年可省下数亿美元。

释放“单一真相源”的威力

作为一家大型多元化科技公司，飞利浦已经开始着手实施端到端改革，以加快公司内部和整条价值链的双向数据流动。该项目的基础是一个企业数据存储库，其中包含了所有事务性和基本性数据，由记录系统负责采集，再由供应商、市场研究和社会媒体等外部数据源加以补充。这种“单一真相源”由“信息工厂”收集和分发，后者将个人、部门和业务单位生成的数据集中起来，并反过来为整个企业提供信息服务。当飞利浦充分发挥其快数据能力时，就可以跨越多个职能部门和商业模式，实施端到

端直接衔接。与此同时，涵盖所有职能和操作
的标准化关键绩效指标（以下简称 KPI）能够
让管理层以 360 度视角全面审视业务，将其与
动态数据相互作用，强化决策流程和绩效管理。

例如，决策者能够将大量客户、财务、产品、
环境数据合并起来，运用数据预测算法，预先
几周发现供应链上可能存在的短缺情况。管理
层可以有更多时间来决定是否改变生产计划、
安排替代供应源，或者采取其它补救措施。

双向数据流帮助高层管理者 形成全局观，同时又能对个 别操作进行更精细的监测。

眼下，飞利浦公司正在经历的改革有望显
著改善业务状况。飞利浦公司的实时分析能力
曾经相当有限，完全依靠手动生成业绩报告、
获得静态驾驶舱和仪表板数据，现在该公司正
在使用实时分析，以优化运营的效率 and 效益。

双向数据流帮助高层管理者形成全局观，
同时又能对个别操作进行更精细的监测。快数
据甚至可能成为新业务线的基础。借助即时访
问供应商和利益相关方的数据，该公司可以在
商业生态系统中扮演强大的新角色，有实力严
格协调各项经营活动³，目的是改进效率、利
润率和产品面市时间⁴。

展望未来

构建支持快速数据的精细基础设施要投入大
量时间和资金⁵。大型多元化企业可能需要四
年或更长时间，才能使整个公司达到统一。企
业可以创建解决方案，从大处着眼，从小处着
手，处理最紧迫的业务“痛点”，从而证明新方

法的价值。随着时间的推移，这些小步骤会成
为后续更实质性改进的基础。

上面提到的业务“痛点”并不难找到。（参
阅图 2）一家多元化产品制造商一度因数据不
兼容而苦恼不已，销售人员不得不重复输入订
单，录入系统才会接受。统一数据结构使公司
系统更加稳定，从而解放了销售人员。一旦员
工认识到经过清理的、相互连接的数据的优势，
就会更倾向于实时了解企业全景。

波士顿咨询公司注意到，无论初始投资
是多还是少，一家公司必须拥有以下关键元素才
能启动和维持数据转换：展示企业实力提升
所带来的商业价值的真实案例；明确有效的治
理机制；支持数据转换的详细信息架构；以及
一个专门的 EIM 团队，这个团队将作为向导，
带领大家搜寻真相，并与业务部门协同合作，
共同迈向理想的目标状态。

基于时间的竞争成为主角

快数据的价值创造潜力可能要过十年或更长时
间才会完全显现。但一些企业已经在运用快数
据的方法，力求对业务操作、客户、竞争和市
场机会产生更清晰的了解；在更短的时间内制
定更好的决策；以更快的行动赢得市场。鉴于
市场环境动荡不定，这一趋势只会愈演愈烈。
时不我待，重要的是现在就得开始行动。

● 关于作者：Wolfgang Thiel 是波士顿咨询
公司前资深合伙人兼董事总经理。Frank
Plaschke 是波士顿咨询公司合伙人兼董
事总经理，常驻慕尼黑办公室。Martin
Reeves 是波士顿咨询公司资深合伙人兼
董事总经理、BCG 战略智库的领导人、
BCG 研究专家，常驻纽约办公室。Erik
Lenhard 是波士顿咨询公司董事经理，常
驻慕尼黑办公室。Marc Rodt 是波士顿咨
询公司董事经理，常驻慕尼黑办公室。

3 参阅 BCG 于 2011 年 6 月出
版的管理新视野《系统优势》。

4 参阅 BCG 于 2013 年 7 月出
版的文章《数字化生态系统时
代：在大数据世界中繁荣发
展》。

5 参阅 BCG 于 2013 年 5 月出
版的文章《如何利用大数据重
新开始》。

运营

颠覆性技术层出不穷，行业壁垒彻底倒塌。
保持高效运营和创新，才是基业长青之道。

14

复杂环境中企业的
做强艺术
双元性创新

17

可持续能力
企业竞争新优势



复杂环境中企业的做强艺术

双元性创新

当下，管理者显然面临两难境地。一方面，发达国家的紧缩政策和激烈竞争迫使他们降低成本、提升效率；另一方面，日益加快的变革步伐意味着他们必须注重创新。

解决这种矛盾需要双元性创新：一种挖掘现有优势，同时探索崭新路径的能力。当企业在多样化环境中运作，需要执行几种风格各异的策略，或者置身于动态环境中，必须不时切换策略风格时，即可运用双元性创新。此外，当企业必须同时在新兴市场和发达市场开展业务，既要新产品新技术推向市场、又要挖掘原有产品和技术的优势，或者要将初创企业与现有业务相整合，并适应其他多种环境的时候，都要具备双元理念。

双元性创新已获得广泛认可：波士顿咨询公司近期报告显示，在参与调查的 130 名主要上市公司和私营企业高管人员中，90% 的高管完全赞成采取多种策略风格和过渡方式，并认为这是一项亟待开发的重要能力。但上述愿望实现起来难度颇大，因为探索式创新和挖掘式创新需要的是截然不同的组织和管理模式。探索式创新依托于长期目标、灵活分散的结构以及富有自主精神和冒险意识的企业文化，而挖掘式创新则需制定短期目标，强调执行过程中的集中化、标准化和纪律性。两者之间的切换也很难做到，原因在于管理者常常把过去的成功经验挂在嘴边。波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森说：“一旦伴随以往成功的政策和态

度被高估，那么这种成功就会被神化。”

3M 是一家以创新文化著称的公司，其经历了在探索与挖掘之间寻求平衡的过程。21 世纪初，3M 推行了旨在提高工作效率的“六西格玛”理念。尽管公司的生产力确实有所提高，但这一做法损害了 3M 公司的创新能力，导致新产品在收入中所占的比重下降。

由此可见，成功实现双元性创新的公司非常少见。波士顿咨询公司近期对大约 2,000 家美国上市公司的财务表现进行了研究。结果显示，只有约 2% 的企业在动荡期和稳定期一直保持着行业领先地位。不过，随着商业环境日益多样化且不断变化发展，双元性创新日趋成为关键资产。举例来说，随着新兴市场经济重要性的逐步提升，企业的经营范围正在扩大。与此同时，技术变化正在以越来越快的速度颠覆现有产品和商业模式。将市场渗透率从 10% 扩大到 40%，个人电脑花了大约 15 年，互联网用了 5 年，智能手机只用不到 3 年的时间。

采取正确方法，实现双元性创新

身处稳定简单环境中的企业无需双元性创新。他们只要强调运营效率，就能茁壮成长。但是，大多数企业急需双元性创新。具体方法有四种，即剥离、切换、自组织和外部生态系统。（参阅图表）要实现双元性创新，剥离是最简单、最常用的方法，适用于那些面临多样化环境、但在一段时间内相对稳定的公司。它要求企业分割业务单位，并采用不同的策略风格。

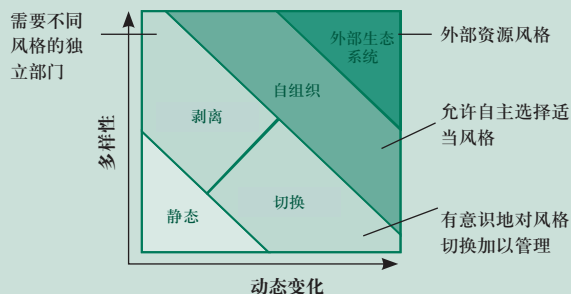
例如，一家公司可以将成熟业务和新兴业务拨离开来，前者需要的是效率和严格执行，后者则要具有创新性和灵活性。

这种方法有许多实例。1943 年，洛克希德·马丁公司同时面临着两项任务，既要研制一款先进的战斗机，又要大批量生产久负盛名的哈德森轰炸机。他们的选择是创建两个完全独立的部门，每个部门都有自己的地理位置、资源和文化，催生了该公司著名的“臭鼬工厂”。2000 年，IBM 采用类似方式将原有的成熟业务和新兴业务拨离开来，前者负责执行和实现运营指标，后者专注于探索新的机遇和市场。

但是，剥离并非总是奏效，这是因为公司结构往往会在长时间内保持稳定，而其所处的环境则会发生变化。剥离也会在部门之间形成壁垒，阻碍信息和资源在各部门间流通，从而有可能限制各部门改变业务重点和策略风格的能力。一些在动态环境中经营的企业，例如时装零售商 Zara 和工业巨头通用电气已经在减少剥离行为。时装业属于活力十足的行业，Zara 的设计部门和生产部门通力合作，缩短了新产品周期。在通用电气公司，一些高端冰箱和其他消费类电子产品的生产采用内包模式，提高了设计和制造部门的整合能力，使新设计迅速投入生产，尽快在市场上产生效益。

身处动态环境中的企业则要使用切换法。随着时间的推移，环境会发生变化，企业的策略风格也会随之改变，这与初创公司的发展历程如出一辙。最初，一家企业必须采取探索的姿态，找到一款突破性的产品、服务或技术。然而，随着企业的发展，其必须转变成以挖掘现有优势为主的模式，以扩大规模并确保有可利用图的市场地位。亚马逊能够快速从探索式创新转变为挖掘式创新。这家诞生于贝索斯家中车库的公司，在短短两年时间内探索出互联网零售模式，并不断挖掘潜力，实行产业化运作，开设了第一家配送中心，并且正在筹备上市。

对企业环境多样性和动态变化的适用能力



来源：BCG 分析。

许多大公司也采取了切换策略。玻璃制造商康宁公司找到办法，迅速完成了从生产超强玻璃膜到提供强化玻璃产品，即大猩猩玻璃（Gorilla Glass）的过渡。现在，在全世界，已有超过十亿部移动设备配备了大猩猩玻璃。

切换法要求资源和信息能够在组织各部门之间轻松流通。这样有可能带来问题，因为当高层管理人员作出改变策略风格的决定后，有些部门的响应速度较慢，部门之间会爆发资源冲突，员工也可能产生抗拒改变的心理，担心一旦新项目不成功，自己要承担不利后果。初创公司特别擅于运用切换法。但是，这并不意味着类似文化在大型组织中毫无用武之地。

当一家公司需要同时运用多种风格，而且这些风格随时会发生变化时，自组织法就能派上用场了。这是因为自上而下地管理切换过程既复杂又不可行。采取自组织法后，个人或小组团队可以自主选择使用何种策略风格，并随时在不同风格之间进行切换。公司可将组织分解成小单元，并建立个性化的绩效制度，以实现自我组织。每个单位依据管理中心设定的本单位互动规则与其他部门进行交流，并根据业绩最大化原则来决定使用何种风格。

中国消费品企业海尔成功运用了自组织方法。为了提高客户服务能力，这家全球性集团采用了扁平化组织架构，将企业分解为 2,000 个自治单位。每个单位的功能犹如一家自主经营公司，拥有自己的损益表、运营模式、创新

项目和发展目标。从 20 世纪 80 年代至今，这种方法已帮助海尔从一家濒临破产的公司一跃成为当今市场的领导者。不过，自组织法本身也有缺点。它会导致重复建设成本高企，独立单位规模受限，并在执行本单位的交互规则和考核制度时产生额外费用。因此，这种方法仅适用于高度多元化和变化剧烈环境。

在最复杂的情况下，企业可能需要协调整合多样化的外部生态系统，才能获得自己所需的策略风格。这就是所谓的外部生态系统法。苹果公司运用这种方法在智能手机领域取得了巨大成功。因为在这一行业，只有采用多种策略风格才能成功。例如，内容创建和应用程序开发需要快速适应不断变化的消费者需求和快速发展的竞争形势，而硬件设备的制造和组装则要求规模化发展，并采取更加传统的方法。同时，智能手机也是一个变化无常的行业。苹果公司没有试图运用所有策略风格，而是选择在诸多公司之间构建一个生态系统并加以协调，每家公司则自主决定采用哪一种策略风格。为实现这一目的，苹果公司建立了共用平台，如 iTunes 商店，在这个生态系统内的所有参与者均可从中受益。

在市场环境极其多样化且快速变化的情况下，当企业难以从内部找到所需的策略风格时，就需要求助于外部生态系统。这种方法只适用于那些最为复杂的经营情况，因为其所涉及的合作成本和风险极高。例如，为了建设类似 iTunes 的平台，企业必须放弃部分利润，才能说服第三方参与其中。同时，控制权的流失势必导致企业经营风险相应增加。

实现双元性创新的必经之路

要实现双元性创新，企业须了解环境的多样性和动态变化，并选择和采取适当的方法。每一种方法都需要一套不同的组织干预措施，这意味着它们对中心所产生的作用也各不相同。

采用剥离法时，首先要界定哪些部门是规模驱动型（适用于挖掘式创新），哪些部门是创新驱动型（适用于探索式创新），并通过分离目标、资源、人才和风险管理方法在两者之间设置明确界限。在此，运营中心的作用是设定和维护部门边界，尽量高效地提供集中式服务。

采用切换法时，要设计激励机制以便打破孤岛、鼓励协作，并在管理者之间营造一种灵活的企业文化。中心的作用是确保策略风格与环境相适应，并随着时间的推移来调整风格。人力资源和信息技术等功能应该具有充分的灵活性，以便随时满足单个群体不断变化的需求。

自组织法要求企业自上而下将业务部门和职能部门分解成多个小组，设定相互沟通的规则和绩效考核制度。在此，中心的作用比较小，只需为自行组建的小组设计并实施奖励机制。

引进外部生态系统时，必须建立平台，吸引潜在合作伙伴的加入，围绕各方诉求绘制出发展愿景，并对运营中心重新定位，以便协调外部生态系统。尽管双元性创新不易掌握，但对于那些身陷困局的管理者来说，其关键作用正日益显现。技术变革和经济动荡增加了商业环境的多样性和变化性，实施双元性创新已成为当务之急。一些富有远见的企业正着手建立兼具探索和挖掘功能的组织。管理者必须果断行事，否则就会面临被双元性对手超越的风险。

- 关于作者：Martin Reeves 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG 战略智库的领导人、BCG 研究专家，常驻纽约办公室。Knut Haanaes 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG 战略专项的全球领导人，常驻日内瓦办公室。James Hollingsworth 是波士顿咨询公司项目总经理，常驻堪培拉办公室。Filippo L. Scognamiglio Pasini 是波士顿咨询公司董事经理，常驻新泽西办公室。

可持续能力

企业竞争新优势

1977年，易卜拉欣·阿布莱什（Ibrahim Abouleish）在开罗创办了埃及第一家有机农场 Sekem。那时，有机产品还是鲜有人问津的奢侈品。Sekem 花费了多年时间改进可持续种植的相关技术，这番心血终于在 1990 年得到了回报：这一年，有机产品逐步打进了西方大型商店，有机产品的市场需求也开始在全世界范围内升温。也正是在这一年，Sekem 开始种植有机棉。

有机种植方式不仅能满足市场需求，还有其他益处：Sekem 的农业技术帮助人们从不断向尼罗河三角洲扩张的撒哈拉沙漠手中夺回可耕作的土地；使当地土壤吸收更多二氧化碳，从而减少温室气体排放；同时令棉花作物耗水量降低 20% 到 40%。

不仅如此，有机技术还降低了农场的生产成本，并使平均产量提高了近 30%，而且利用有机技术生产出的原棉比普通原棉更具弹性。有机棉也不再是价格高昂的奢侈品，还为 Sekem 提供了可持续发展的商业模式。这种可持续发展的能力不只体现在环保方面，更体现在财务方面：从 2006 年到“阿拉伯之春”爆发的 2011 年，Sekem 对外公布的年均增长

率高达 14%。目前，Sekem 已经成为埃及最大的有机食品生产商之一。

在可持续发展问题上，快速发展经济体一向被视为反面典型，因为这些国家或地区往往更关心如何脱贫而非保护环境。的确，某些发展中国家监管体系薄弱，监管者或不愿用法律法规限制刚开放不久的自由市场，或是不满工业化国家对它们指手画脚。然而，Sekem 的故事却证明：远见卓识从来不是发达国家的专利。在资源前景最为严峻的新兴市场，企业提升可持续发展水平的努力已成为创新的源泉。

2010 年，波士顿咨询公司与世界经济论坛联手，在发展中国家评选“可持续发展商业实践最见效的企业”。评选对象是来自不同地区、不同行业的 1,000 多家企业，其市值从 2,500 万美元到 50 亿美元不等；近 200 名高管就此接受了访谈。最终，我们选出了十余家“领军者”，它们的可持续发展实践成效显著、极具创新性和可扩展性。

这批杰出企业来自拉美、非洲、中东、亚洲以及南太平洋等地区。它们追求可持续发展的初衷各不相同，有的是出于实用主义，有的则是出于理想主义。然而不论动机如何，它们

都长期保持着高于平均水平的增长率和利润率。

为使环保举措获得财务上的回报，这些企业所采用的方法大致可以归为以下三类：首先，很多企业像 Sekem 一样从长远出发，采取可持续发展的运作模式，这种模式虽然初期投入大，但从长期来看能够极大地降低成本、提高产出；另一部分企业采取渐进式方案，即先对流程进行微调以节省成本，然后将节省出的大量资金投入 to 高新技术研发中，从而进一步提高生产效率；还有一些企业则将可持续发展举措扩展到消费者和供应商的运作中，并在这一过程中创造出竞争对手难以模仿的新商业模式。

这些领军企业共同阐释了一个道理：经济发展与环境保护可以并行。对那些面临资源及客户购买力都十分有限的企业而言，追求可持续发展反而可以开创出一片新天地。

系统性方案

企业往往很难意识到，可持续的生产方式其实可以比传统方式更省钱。造成这种现象的部分原因在于，企业很难从根本上转变节省成本的思路，很少有企业能像 Sekem 一样，坚信昂贵物资和技术上的早期投资将在未来节省大笔开支。企业还要勇于突破传统财务观念的束缚，千方百计地提升整体效率而不是一味压低各个部分的成本。

位于中国大连的獐子岛渔业集团就是一

个很好的例子。该集团一反多数“海洋牧场”的传统盈利模式，不再追求单一品类产品产量最大化，而是效仿农业的间隔种植法，创造一个由扇贝、海参、海胆、鲍鱼及其它相互关联的品类构成的均衡生态体系。这一方式被称为多营养层次综合水产养殖法 (IMTA)。

这种方式是利用一种生物的废料来养殖另外一种生物，降低了饵料的需求量。这样一来，獐子岛将渔业副产品变成了可收获的作物，大大减少了浪费。除此之外，IMTA 还避免了单一种类的鱼类养殖所造成的过度消耗海床的情况，因此无需定期更换养殖区域。

獐子岛还采取了一种简单的“底播法”。这种方法与“修剪法”相似，是将扇贝从过于拥挤的区域转移到较稀松的区域，从而提高扇贝的生长速度，增加扇贝的单位重量和总产出。“底播法”不仅能够减少疫情的发生，还能形成吸收温室气体的天然碳汇，这一点与前文提到的有机农场有着异曲同工之妙。獐子岛利用这些低技术含量的环保手段降低了成本，继而又将节省出来的资金投入 to 最尖端的人造礁石技术研发中。人造礁石能够培育海洋生物，有助于海草生长及海藻养殖。

獐子岛着力提升各个养殖单元的利润而非单一品类的利润，这种做法带来了惊人的利润增长。2005 年到 2010 年间，獐子岛保持着高达 40% 的年均复合增长率（该行业的平均水平只有 13%），息税折旧摊销前利润率 (EBITDA) 为 31%。

企业往往很难意识到，可持续的生产方式可以比传统方式更省钱。造成这种现象的部分原因在于，企业很难从根本上转变节省成本的思路。

低技术之路

为了减轻对环境的破坏，西方企业通常会投入巨额资金进行翻新改造，或购买突破性环保技术（比如汽车的催化式排气净化系统和烟囱洗涤剂）。而新兴市场中的许多企业则先从小处着手，通过对业务进行一系列微调来保护最稀缺的资源。

举例来说，哥斯达黎加最大的装瓶厂 Florida Ice & Farm 起初只采取了及时修缮漏水设备的简单方法。类似的还有菲律宾的马尼拉供水公司，该公司初期重点解决的是漏水和违法私设水龙头带来的水资源损耗问题。这些措施虽小，成效却相当可观：从 1997 年到 2010 年，马尼拉供水公司节省的水量相当于一座中型水库的供水量，而建造一座中型水库的成本是 7.5 亿美元。

随着低成本措施带来的回报越来越大，企业就会将环保措施推广到其它业务领域。等到节省的资源 and 成本积累到相当的程度后，这些新兴市场中的企业就能像西方企业一样购入耗资不菲的技术或投资进行自主研发。

水泥生产商 Shree 就是一个很好的例子。该公司自 1985 年启动运营时，并没有明确的可持续发展战略。由于印度电力供应不稳定，为避免电压不稳带来的危害，Shree 像大多数印度企业一样投资装备了柴油发电机。但与大多数竞争对手不同的是，Shree 不断对生产流程进行微调，从而找到了减少耗电量的方法。

一点一滴的改变逐渐积累出可观的资金，Shree 的工程师们随之扩大了节能范围，将目光转移到企业的煅烧窑。煅烧窑燃烧大量的煤，产生高温，煅烧出所谓的“熟料”。熟料在经过冷却、掺入稳定剂后就可以变成水泥。Shree 的工程师们用废弃的碎煤渣和燃烧产生的粉尘替代部分熟料，制造出适用于特定用途的水泥，从而节省了大量能源。

发展到后来，Shree 开始有能力投资于更

为复杂精密的技术。比如，公司所投资的一项技术可以将煅烧窑排出的热气循环用于驱动另一台发电机。Shree 发现自己的发电效率可以超过当地的市政发电设备，于是进一步建立了能够满足企业未来发展需求的大规模燃煤发电机。如今，印度电力行业监管部门已经允许 Shree 公开销售其多余的电力，而 Shree 的供电价格也是当地最低水平。

以上改进措施中只有很少几项需要大量资金投入，绝大多数都只需要富有新意的工程设计以及挑战传统思维的决心。这些举措却极大地降低了成本和污染物排放量。Shree 每吨水泥的能耗比印度行业平均水平低 9%，比全球平均水平低 15%。这些在大宗商品行业中至关重要的成本削减举措帮助 Shree 超越竞争对手，扩展了利润空间。2005 年至 2009 年，Shree 的收入增长速度较之水泥行业的全球平均水平高出 5 倍。2009 年，公司年收入高达 8.09 亿美元，2005 年至 2009 年间的息税折旧摊销前利润率高达 39%，已成为印度五大水泥商之一。

打入新市场

上述企业巧妙地提高了投资效率，令人印象深刻。而另一些企业的做法更值得我们的关注：这些企业通过帮助消费者在经营活动中提升可持续发展水平，使自身的规模和效益都获得了显著增长。它们通过激发消费者的购买力建立起独特的商业模式，并在这一过程中与消费者创建了相互依赖的关系，使得竞争对手难以仿效。

位于印度加尔冈的 Jain 灌溉系统公司即是如此。它起初是一家面向小型农场的灌溉系统提供商。印度传统农业灌溉依赖于季风带来的降雨，而近年来季风雨量却越来越少，灌溉用水难以为继。无奈之下，农民纷纷外出务工，更有甚者在债台高筑之下选择自杀。

为了帮助消费者度过危机，Jain 灌溉系统公司根据印度当地实际情况改进其微型灌溉系统，并指导农民高效地运用该系统开展精细农作，通过优化肥料、杀虫剂、水及能源之间的均衡配给来提高产出。在该公司的指导下，农民得以在降低用水量的同时提高粮食产量。

然而，如果没有贷款支持，大多数小型农户根本无力购买 Jain 的灌溉系统，银行也不愿对不识字的农民授信。鉴于这种情况，Jain 一边帮助消费者申请政府补贴，一边大胆地涉足农产品批发贸易。公司对安装了 Jain 灌溉设备的农民承诺以批发价购买一定数量的农产品，然后再转手卖出这些农货。这种批发购买承诺反过来又得以说服银行为这些农民提供贷款。

Jain 灌溉公司在农产品批发贸易方面并不专业，涉足这项远离核心业务的领域要面对来自股东的压力。然而，这种为满足消费者需求而激进地改进商业模式的做法，令该公司的业绩超越了其它灌溉设备供应商。在 2006 年到 2010 年间，该公司收入的年均复合增长率高达 40%，息税折旧摊销前利润率达 18%。这两项指标均优于行业平均水平。更令人难以置信的是，该公司如今 20% 的收入都来自农产品批发贸易。

位于智利圣地亚哥的 Masisa 正在尝试一种新方法来自扩大其可持续采伐林木的市场需

求。Masisa 组织当地木匠建立起了关系网，并向他们提供培训、帮助他们联络伐木工和愿意出高价购买环保家具的西方消费者。Masisa 致力于开辟经济不发达的边远地区市场，同时用行动鼓励当地木匠使用环保木材，而不要从非法伐木者手中购买木材。Masisa 于 2009 年在智利建立的这一模式，如今已经被该公司复制到阿根廷、巴西、墨西哥和委内瑞拉等国。

巴西生产天然化妆品的企业 Natura 也采用类似的方式建立起了独特的竞争优势。与 Masisa 不同，该公司整合的不是消费者，而是供应商。Natura 公司与农村社区、地方政府、及非营利组织共同合作，开发出可持续的原料获取方式，然后再将该方式传授给供应商，帮助他们创造工作机会、提升所在社区的各项能力。

对化妆品行业而言，产品持续不断地推陈出新至关重要，而 Natura 能够以远比大型跨国公司少得多的产品研发投入来对抗跨国化妆品巨鳄，就是仰赖于其所建立的研究伙伴关系。Natura 最近两年新产品收入的总营收比重远远高于行业常态，而其中很大一部分原因是其在这两年间发布的新产品。2008 年到 2010 年，Natura 共发布了 427 款新品，这其中超过一半的新产品来自于该公司的开放创新方式。

先驱者的风险与回报

值得注意的是，新兴市场中有许多像 Natura 一样未雨绸缪的企业，远在危机出现之前就已经着手实施提升可持续发展水平的举措。随着环保商品的市场需求不断扩大，这些企业由此获得了重要的先发优势。

1963 年，新不列颠棕榈油公司 (New Britain Palm Oil) 开发出害虫综合防治办法。该办法采用天然物质替代部分化学品，同时还能提高作物产量。此外，新不列颠有意避免在

新兴市场中有许多像 Natura 一样未雨绸缪的企业，在危机出现前就已着手实施提升可持续发展水平的举措。

泥炭地和原始热带雨林（位于巴布亚新几内亚生物多样性非常丰富的岛屿上）中密集种植棕榈树。随着公司的发展壮大，新不列颠从小农户手里租借土地而非买断土地所有权，并与小农户进行合作，从而帮助改善当地贫困状况，同时在公司和当地社区之间建立联系。新不列颠公司的这一做法使自身免于引发与种植地社区的冲突，而此类冲突已使其它棕榈油生产国的发展受阻。

在过去几年中，该公司已经建立起完整可追踪供应链，这正是 B2B 模式中的消费者非常重视的环节。消费者愿意为获得可持续采购的原材料开出更高的价码。占据了有利位置的新不列颠公司近年来保持着 30% 的年增长率，利润率高达 34%。

Florida Ice & Farm 同样领先于竞争者。2008 年，这家饮料公司设立了一个不同寻常的目标——仅用四年时间达到“水平衡”（Water-Neutral）。这家哥斯达黎加的企业地处水量丰富的热带地区，设立“水平衡”的目标纯属公益之举，而非应对环境危机之策。按照装瓶的传统工艺，不仅饮料本身耗水量巨大，清洗瓶子、生产过程中的加热和冷却环节都需要消耗大量的水。

Florida Ice & Farm 通过引入最新技术，不断在流程上进行创新，将生产一升饮料的耗水量从 12 升降低到 4.9 升装瓶。2009 年，该公司旗下的一家百事罐装厂（于 2007 年并购）成为全世界节水效能最高的工厂，装瓶一公升饮料耗水量仅为 2.2 升。为了进一步消减自身的能源消耗，Florida Ice & Farm 还开展了社区节能试点项目，为工程师优化国家供水基础设施提供支持。

对企业而言，让员工长期关注如此宏大的目标并非易事，而 Florida Ice & Farm 则用平衡计分卡的方式解决了这一难题。该公司的绩效体系包含了很多非财务指标，其中一项是社

区服务时长，即员工花在种植水源涵养林上的时间。此外，该公司还将 CEO 与其他高管的奖金与公司与环境和社会方面的贡献挂钩，其中包括公司在减少酗酒和饮料含糖量方面的贡献。转向“三重底线”（triple-bottom-line）的会计系统并没有令公司发展减速。相反，公司在 2006 年到 2010 年间的年均复合增长率达 25%，息税折旧摊销前利润率为 30%，两项指标都是行业水平的两倍之多。

在南非，零售公司 Woolworths 创立了一套与 Florida Ice & Farm 相似的平衡计分卡体系，对每个业务单元评定关键的“绿色”业绩指标，并将这项指标与奖金挂钩。此外，该公司使用的是“胡萝卜”而非“大棒”，对管理者循循善诱，培养他们将社会环境挑战转化为商机的能力，并根据环境及社会表现发放额外奖金。

无论你是否做好了准备，我们都将不可避免地迈入一个资源普遍匮乏的时代。在这样一个时代，企业越来越有必要考虑总体回报——不仅是资产和股本，还有资源回报。企业家们将不得不时刻监控自身消耗了多少水、土壤以及其它自然资源，同时通过这些资源获得了多少回报。算不清楚这笔账的企业不仅要进行艰苦的价格战，还要面对监管约束和社会压力，而从总体上掌控投入与回报的企业则将乐享竞争优势与市场份额。

● 关于作者：Knut Haanæs 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG 战略专项的全球领导人，常驻日内瓦办公室。麦维德（David Michael）是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻旧金山办公室。蒋睿杰（Jeremy Jurgens）是世界经济论坛资深总监。Subramanian Rangan 是欧洲工商管理学院的战略和管理领域教授。

人才和组织

精英人才市场萎缩，技能鸿沟越拉越大，众多公司陷入人才枯竭的窘境。
谁能打赢人才争夺战，谁就能赢得未来。

23

引领企业走向
可持续成功

26

应对中国市场人才
问题的四大方法



引领企业 走向可持续成功

首席执行官们（CEO）正面临一大严峻挑战：在当今充满变数和不确定性的环境中，保持竞争优势越发不易。行业龙头企业的宝座不再稳固，以国企和私企为首的新挑战者已经摆脱传统商业模式的束缚，向利润核心地带发起冲击。

然而，CEO 们清楚地认识到，自己有责任使企业日益发展壮大，并且这种发展必须可以持续。如果做不到，就说明他们失职。总之，短期内取得的成绩并不重要，重要的是长期看来是否有所作为，我们称之为“不朽原则”。（参阅 BCG 于 2013 年 6 月出版的管理新视野《远离傲慢：遵循不朽原则四步走》）

CEO 们如何才能确保获得成功？答案十分明确：吸纳具有合适技能的合适人才，拥有合适的组织架构、流程和工具。如果能够做到这些，那么他们就能把握住在快速变化的环境中超越对手的最佳时机。

有些企业已经抓住了制胜所必需的能力，我们将这些企业称之为“具有能动性的组织”。

适应能力：如何成为“具有能动性的组织”

“适者生存”是商界的一大金科玉律。在快速变化的环境中，适应能力无疑十分重要。因此，CEO 们需要建设并加强他们的制胜能力，同

时必须长期维持这些能力。

遵循我们的“能力建设项目”，是维持制胜能力的最佳办法。该项目是一系列精心设计的项目组合，由企业现任和未来领导者负责运作执行。这些项目为企业管理者提供了一套技术、管理和领导力专业技能，以及一个强大的业务平台，从而最大限度地发挥他们的效力。这一项目适用于整个企业、某一业务部门或仅仅某一职能。

但执行能力建设项目并非易事，需要专注长达数月乃至数年时间。但一旦 CEO 们决定担负这一使命，所有努力必将换来斐然成效：企业的制胜能力将得到永久性提升，即实现“改变游戏规则”的转型。

为取得成功，企业需要在应对当前严峻挑战的同时，开发出与之相适应的能力，比如在一轮又一轮的变革中把握航向，对一系列产品或服务重新定价，或采用精简生产工艺等。

另一成功关键是，以经济效益或其它切实利益的形式，为持续进步提供实证。这类实证说明了投资建设可持续能力的必要性。

如何实施能力建设项目：分步指南

能力建设项目可分为三个步骤。第一步聚焦制胜所需的能力；第二步和第三步强调“具

有能动性的企业”的两大支柱：管理和业务平台。

第一步：制胜能力。对于企业或业务部门而言，一整套战略能力可能包括：领导力、变革管理、高效精益生产、定价、采购、销售团队效力和人才管理等。对某一职能而言，制胜能力可能更加具体。以定价为例，其过程可能包括，初步估价、反复谈判和折价。

我们建议，通过进行能力成熟度评估来准确定位所需能力，即为企业进行一次“体检”，从而决定需要建设或加强哪些技能和体系，才能让企业、业务部门或某一职能更上一层楼。例如，重要的能力是否分配到了足够的时间和资源？通常进行此类评估时，企业需将自身和竞争对手进行比较。

一旦完成评估，企业应将建设或加强制胜能力的项目归纳在一起，并设计路线图，确保项目能够如期执行。成立专职的项目管理办公室或小组，以确保严格遵守路线图。

第二步：更优秀的管理者。对员工而言，企业是否具备专业的技术、管理和领导技能至关重要。因此，企业有责任对不同类型的员工进行评估，包括：领导者、优秀员工、中层管理者，以及行政、管理及事务部门员工。企业可利用此过程中收集到的信息，有针对性地改善相关技能，让表现平平的方面更出色。同时，企业还应把握机会，淘汰表现不佳的员工，让更称职的人才取而代之。

这一举措的关键在于，对症下药，因材施教。例如，某一精益项目分为 24 个学习单元，隶属于精益原则、业务要求、运营改善、绩效管理以及人才管理等五大主题。不同类型的员工需要完成不同数量的培训单元。但更重要的是，如何让学习过的课程植根于员工的日常工作中。要想使这些技能和业务体系能被企业上下完全吸纳，领导者需要推广“学习、实干、传授”的培训模式，而这才是可持续成功的要诀。

一次又一次的研究表明，人才和组织要想真正发展起来，必须要将学到的新知识技能用到实处。正如中国的孔子在 2500 多年前所言：“不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之。”能力建设项目还需更进一步——受过培训的员工应将新学到的东西传达给其他同事，如此才能让全企业都从项目中获益。

通常而言，能力建设项目包括研讨会、个人辅导以及其它一些由员工自己组织的活动。有些企业甚至还成立了企业大学来提供这些培训课程，并提供正式学业证书。

第三步：更高级的业务平台。为了使最优秀的员工能够人尽其才，企业需要为其提供最好的业务平台：即组织架构、流程和工具。设计完善的业务平台能使信息在整个企业内部顺畅传播，改善决策过程。

首先，要加强 IT 基础设施建设，升级数据库、计算机系统以及其它技术设备。其次，企业应精简业务流程，简化规章制度，保证原材料供应、产品配送库房以及顾客的渠道通畅，并且能及时支付各项费用。

重整组织结构时，企业需要理清不同层级的角色，并将关键员工应起到的作用纳入公司战略全盘考虑，赋予其适当的责任，并给予激励。企业还应利用好决策工具，进行客户关系管理、人力资源管理以及企业资源规划。

能力建设项目实践解析：案例研究两则

只有通过实践，企业才能完全了解到能力建设项目的强大效果，这里提供两则案例：一家虫害防治公司和一家能源公司，公司均采用化名。

案例 1：定价。PestControl 公司的高管想拓展客户群，但苦于不得其法。进行了能力评估之后，他们发现症结是凌乱分散的定价体系，以至于客户经理可以不顾公司通用规章，随意提供折扣。客户经理们以过低价格出售产品，

而且没有采取有效举措留住客户。应该如何解决上述问题？

高管们决定启动能力建设项目，改革公司的定价能力和盈利能力，并且确保改善的成果长期保持下去。他们开始改革业务平台，包括对合理定价至关重要的工具和流程。高管们设计了新的分析工具、定价原则、流程、盈利问责制并在全中国范围内发起了客户审核。

客户经理们可以在 iPad 上使用一种新工具，为新客户进行目标定价，大大改善了盈利能力。例如，以前客户经理建议某产品售价为 465 美元，但新工具分析得出的合理定价为 500 美元，而且依旧能够成交。

新流程之一包括设立“定价理事会”，由跨职能高管组成，为战略重点客户定价。这一举措有效地留住了公司的重要客户。同时，PestControl 还启动了“为培训师提供培训”的项目，进一步提升了管理者水平。该项目教会了高级客户经理如何使用新工具，指导他们如何识别和处理盈利差的客户，并将这些经验传授给他们的团队。所有这些努力的成果是，公司改善率很快达到了 250 个基点，有利证明了能力建设项目的价值，并说服了曾对项目表示怀疑的人员。

案例 2：变革管理。几年前，能源公司 EnergyCo 在深海勘探出了大油田，但开采油田需要投入几十亿美元。公司采取了很多办法筹集开采经费，包括采取改革措施改善生产率等。但实施过程异常复杂：节省开支项目共达 500 多个，需要 1,000 多名员工专门负责执行，因此建立项目管理办公室成为当务之急。延续至今的能力建设项目旨在让项目管理参与者获得所需的实用技能。其中一些属于个人技能，比如制定路线图、监督关键绩效指标、处理自动化数据和促成高效会议。而另一些则针对团队合作，比如主动联络利益相关方、分清谁是责任方以及保证公开透明等。

鉴于培训人数如此之多，能力建设项目的形式需要灵活多变。个人技能培训是一系列正规课程，按专业知识的不同难度级别分类。最基础的课程仅靠自我评估，而“大师”和“专家”级别的课程则要经过更严格的评判，因为参加高级课程的人员还需要培训他们的同事。对于团队而言，高层领导遵循事先设定和经过验证的框架，负责学习培训。

迄今为止，EnergyCo 从能力建设项目中获益匪浅，大幅提高了生产率并节约了数十亿美元的成本。最终，公司获得了足够资金，用于开发百年难遇的深海油田项目。

CEO 的“首席制胜官”要职

任何能力建设项目的成功，都离不开公司领导层的参与。很大程度上，CEO 在其中扮演“首席制胜官”的要职。

成功的能力建设项目保证所有层级都有立竿见影的收获，但真正的胜利在于，这些收获能够植根于公司业务和企业文化之中。

企业从能力建设项目中得到的不仅是一系列技能和工具，还包括新的工作方式。换言之，如果 CEO 未来需要解决问题，企业无须再另行制定宽泛的能力培养项目。因为能力建设项目具有延续性，已经使解决方案植根于企业内部的基础建设之中。

只有拥有足够权威、能够纵览全局的 CEO，才能在整个企业范围内推动所需的变革。但使能力建设项目成为高管职责所在，并非全靠 CEO 一己之力。毕竟，CEO 的最终职责是：塑造更强大、更灵活、更具能动性的企业。

● 关于作者：Andrew Dyer 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻悉尼办公室。Rich Hutchinson 是波士顿咨询公司资深合伙人、BCG 营销和销售专项的全球领导人，常驻亚特兰大办公室。

应对中国市场人才问题的四大方法

改革开放三十多年来，中国已从以农业为主的计划经济转型为市场经济。在短短三十余年间，中国大陆已发展成为全球第二大市场。由于劳动力供应充足且成本相对较低，中国已成为服务全世界的制造业大国。

随着收入稳步攀升，中国的中产阶级和新兴中产阶级迅速壮大，从而增加了对以往无法获得的商品和服务的需求。本土企业和跨国公司寄期望于在中国市场找到新的增长源。

但在中国市场，经济的增长以及跃跃欲试的新参与者面临着同一重大挑战：日益难以找到和留住人才，并且这种人才短缺局面将在未来十年进一步恶化。我们对人才的定义是：具有高级技能并能够帮助企业建立竞争优势的员工。人才短缺问题存在于组织的各个层级，尽管各个层级面临的挑战略有不同。

本土企业和跨国公司在中国市场面临着同样紧迫的人才形势。华为、迈瑞公司和正泰集团等全球挑战者发现，必须积极招聘中国人才，尤其是熟悉本土和全球市场的管理人才。

波士顿咨询公司 (BCG) 最近对人力资源专业人士进行的一项调查显示，人才管理被企业视为在华运营的首要任务。在中国市场参与竞争的企业需要加大对人才管理的投入，并将

人力资本作为一项资本资产投资来严格管理。企业必须在各个阶段实现专业化，包括招聘和培训以及参与和发展等。

雇主在中国市场需要了解的问题

人才匮乏是许多新兴市场面临的共同问题。但各国的显著特点使得企业必须深入了解每个国家的本土商业环境（甚至包括省市层级的市场情况）。为此，企业需要识别塑造中国人才格局的关键因素。

人口结构将不利于雇主。由于实施计划生育政策，中国人口的年龄中值预计将从 2010 年的 34 岁上升至 2020 年的 37 岁。中国的劳动年龄人口规模将在 2015 年达到顶峰。相比之下，在金砖四国的其它国家（如印度和巴西），劳动年龄人口将在未来十年继续增长。

员工的敬业度较低，造成较高的员工流动率。近年来的各类员工敬业度调查发现，中国员工的敬业度水平几乎是全球平均水平的一半¹。此类调查大多衡量了员工自述的自发努力程度以及继续为同一雇主工作的意愿。中国员工较低的敬业度水平导致员工流失率平均每年达到 16%。（参阅图 1）

工资上涨速度将快于生产力增长速度。争夺人才的竞争带动了工资上涨：在本世纪

最初十年中，中国居民可支配收入的年均复合增长率达到 10%，而生产力年均增长率约为 9.5%。在未来十年中，中国居民可支配收入预计将继续保持 9.7% 的年均复合增长率，而生产力增长率预计将下降至 6.9%。

教育与雇主寻求的技能不符。在高等教育课程与雇主需求保持一致方面，中国的排名十分靠后²。中国本土教育系统鼓励培养记忆等技能，因此即使是具有很强的数学技能或出色的阅读记忆力的毕业生也有可能缺乏企业所需的软技能，比如解决问题和说服他人的能力。此外，尽管人们的英语技能日渐提高，但水平仍相对较低³。

虽然政府政策将发挥一定作用，但可能无法填补所有缺口。《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020 年）》的目标是：到 2020 年，高技能人才占技能劳动者的比例由 24% 提高到 28%。与此同时，主要劳动年龄人口受过高等教育的比例增加一倍，达到 20%。政府还试图吸引海外人才，包括在国外接受了高等教育的归国学生。然而，这一群体规模相对较小，

政府政策的影响将需要数年时间才能惠及整个国家经济。

跨国公司面对来自本土企业的激烈竞争。面对本土企业的竞争，跨国公司正节节败退。在 2011 年最佳雇主 50 强榜单中，中国企业占 80%，而在 2007 年这一比例仅为 50%⁴。强大的本土企业在薪酬方面可以匹敌甚或超过跨国公司。

此外，在许多情况下，本土企业为员工提供了股权的上涨潜力。相比之下，跨国公司被认为存在“玻璃天花板”问题，限制了员工的职业发展机遇。员工则利用跨国公司的职位作为美化简历的进身之阶。（参阅图 2）

这些因素综合在一起，意味着企业必须严肃对待在中国市场的人才管理工作。中国拥有大量优秀的员工，但企业需要了解去哪里寻找这些人才以及如何培养他们。仅仅依靠运气来满足当前和未来的人才需求太过冒险。与此相反，企业必须使人才管理工作实现专业化。下列四项实现专业化的举措将提高企业的成功率：

1 例如，企业执行委员会下设的企业领导力委员会会在不同国家开展的员工敬业度趋势季度调查对此进行了跟踪。

2 经济合作与发展组织于 2010 年开展的国际学生评估项目。

3 数据基于美国教育考试服务中心于 2000 年、2005 年和 2011 年在全球进行的 TOEFL 考试结果以及 EF 英语教育于 2011 年在全球发布的 EF 英语能力指数。

4 由 Monster Worldwide 公司旗下中国子公司中华英才网（ChinaHR）对 171,000 名学生进行的调查。

图 1：较低的员工敬业度造成较高的员工流失率

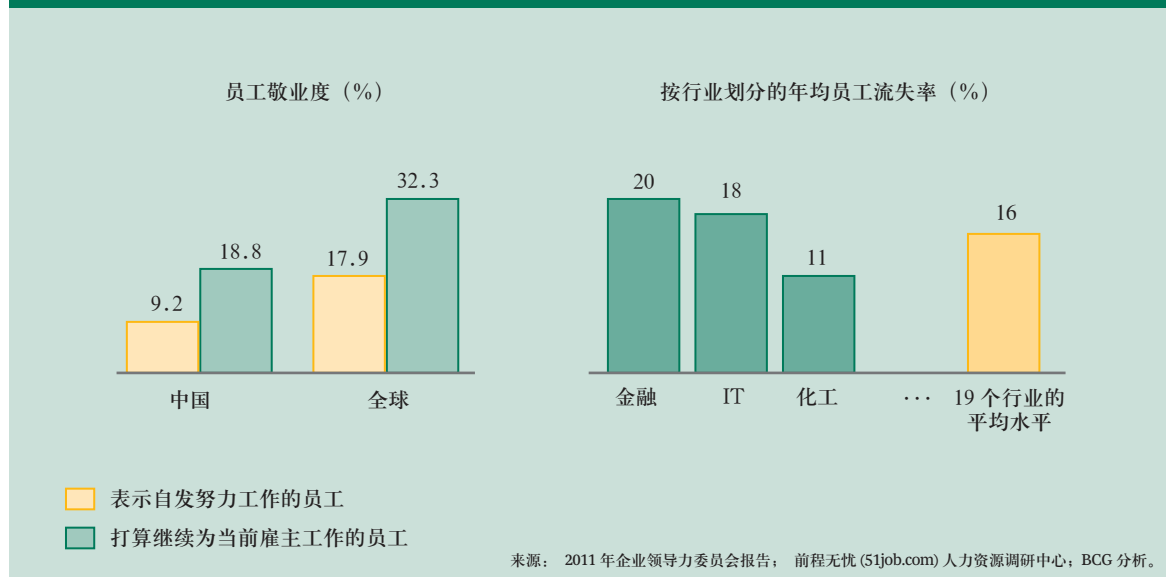
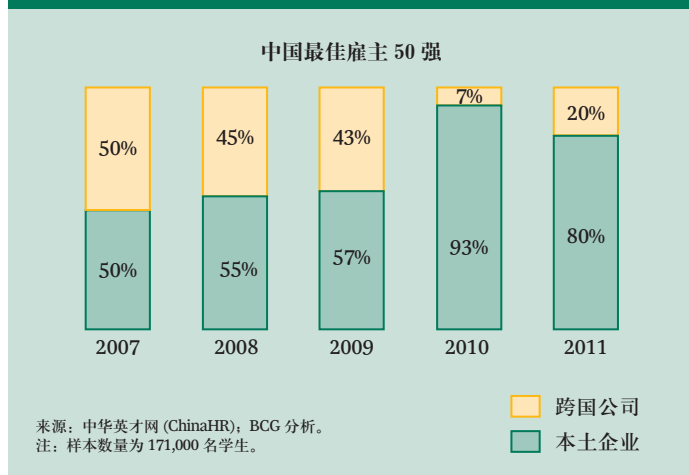


图 2：跨国公司面临日益激烈的人才竞争



- 严格规划人才供求。
- 精心构建并明确表达强有力的员工价值主张。
- 建立人才管理引擎。
- 将人才倡导式营销置于高管议程之上。

严格规划人才供求

第一个重要步骤是系统化地评估企业在中国市场的劳动力供给短缺以及过剩情况。基于评估结果，企业可以制定战略规划以管理风险并进行人才投资决策。

企业可采用供应分析来确定哪些工作类别和职能面临极其重要的缺口，而这些缺口是由人员流失、招聘人数不足以及其它因素造成的。企业可以通过评估业务和生产力发展趋势以及关于中国市场的整体业务战略来确定人力资源需求，包括企业将需要哪些能力和技能。

这种严格的规划在中国尤为重要，原因在于在增长率达到 10% 至 20% 的情况下，员工流动率超过 20% 就意味着企业人力资源库每年更新 30% 至 40%。除了填补员工缺口之外，企业还需要对如何培养和获得企业所需的稀缺技能和能力进行规划。

我们的研究表明，在华运营的雇主将面临的最大供需缺口是中层管理者：这一层面的人员流失率较高，而人员流动性则相对较低。中层管理者负责将战略转化为商业计划、与员工

进行沟通、管理业务、识别高潜力员工并将雇主的品牌承诺转变为实际工作。一家在华运营的跨国公司发现，要满足企业五年发展计划的需求，该公司将需要招聘、培训和培养 2,000 名中层管理人员，这一数量相当于该公司全部本土员工的三分之一。

如果一家公司正在为中国不同地区的业务运营制定规划，那么它还应该从区域化的角度来分析和考虑问题。例如，BCG 近期分析发现，对于汽车行业而言，二线城市在工程技术人员方面的人才缺口比一线城市要大。尽管如此，只要该企业致力于在内部培养工程技术人才，汽车企业仍可以决定将工程部门设在较小城市。

通过结合供需关系计算，企业可以根据工作类别确定在未来五至十年内的劳动力供给风险及其紧迫性。接着，企业可以通过采取以下多种措施来弥补差距，包括：有针对性的招聘、针对重要工作职能的留任计划、同类工作内部的交叉培训方案以及领导力培养项目。

全球领先的制药企业辉瑞公司通过采取战略性的人力资源规划举措，制定了 2020 年中国市场积极增长计划。辉瑞公司认识到需要填补销售管理职位并在省级市场营销等领域增强能力。辉瑞公司在基层召开研讨会，以确定对公司在市场获得成功至关重要的工作类别和能力。辉瑞公司还定义了高优先级措施，以应对已识别的风险，比如为不同业务单位的员工设计新的职业发展道路。辉瑞中国还定义了一种“PACE”文化——以人为本 (People Oriented)，勇于承担 (Accountable)，互相合作 (Collaborative) 和具有企业家精神 (Entrepreneurial)。公司通过分享成功故事将这一文化全面渗透到培训和研讨会当中。

精心构建并明确表达强有力的员工价值主张

鉴于人才竞争之激烈，跨国公司必须通过向员

工积极推广价值主张并为受到认可的入职理由赋予情感价值，提高自身品牌在人才市场的价值。企业应经常就价值主张进行沟通，以统一和强化信息。

全球化工企业巴斯夫公司根据企业发展战略制定了具针对性的员工价值主张。该公司在亚洲及中国拥有雄心勃勃的扩张目标，但担心其建立在公司悠久历史和信誉基础之上的传统雇佣方式，已不足以应对人才市场日益激烈的竞争。巴斯夫公司决定有针对性地定义员工价值主张，以期在中国市场引起共鸣。

巴斯夫公司针对从应届大学毕业生到中层专业人员等多种人才群体召开一系列小组座谈会。研究结果揭示了求职者对雇主的具体期望：

- 企业应在所处行业中居于领先地位。这一标准反映出中国人将业界排名作为迈向更高社会经济阶层的重要途径。

- 企业应为个人提供职业发展机遇，使个人有机会接触到新的挑战并提高自身技能。

- 考虑周到的企业应乐于建立联系。这一标准来自与特定群体建立纽带的强烈愿望。

根据这些期望，巴斯夫公司确定了自身哪些现有特点可以为各项标准提供支持以及哪些特点还有待加强。例如，巴斯夫公司已经针对中国前 20% 的顶级人才制定了发展计划，并着手为其余员工设计更多的有规划的项目。这些众多变化所带来的成果之一就是，参加巴斯夫公司管理培训的学生人数增加了一倍。

为了接触目标群体，企业需要利用多种渠道，包括：视频、人人网 (Renren) 等虚拟社区链接以及与当地社区和大学的个人联系等。例如，宝洁公司通过当地的宝洁“俱乐部”与 11 所大学保持了有力的联系。宝洁“俱乐部”通过为大学生提供专门设计的培训、讲座和竞赛来帮助公司增加与这一目标群体的接触。

由于跨国公司可能并不清楚其在中国员工和潜在新员工眼中的形象，因此它们会聘请其它机构进行由外而内的调研，以了解公司的现有特性和所需特性。如果将这些特性排列在一个由吸引力与重要性组成的矩阵中，就能揭示出对求职者最为重要的企业优势领域和有待改进的领域。这些特性还可以按照其特质进一步划分为企业、报酬、人员、工作和机会等几大类。(参阅图 3)

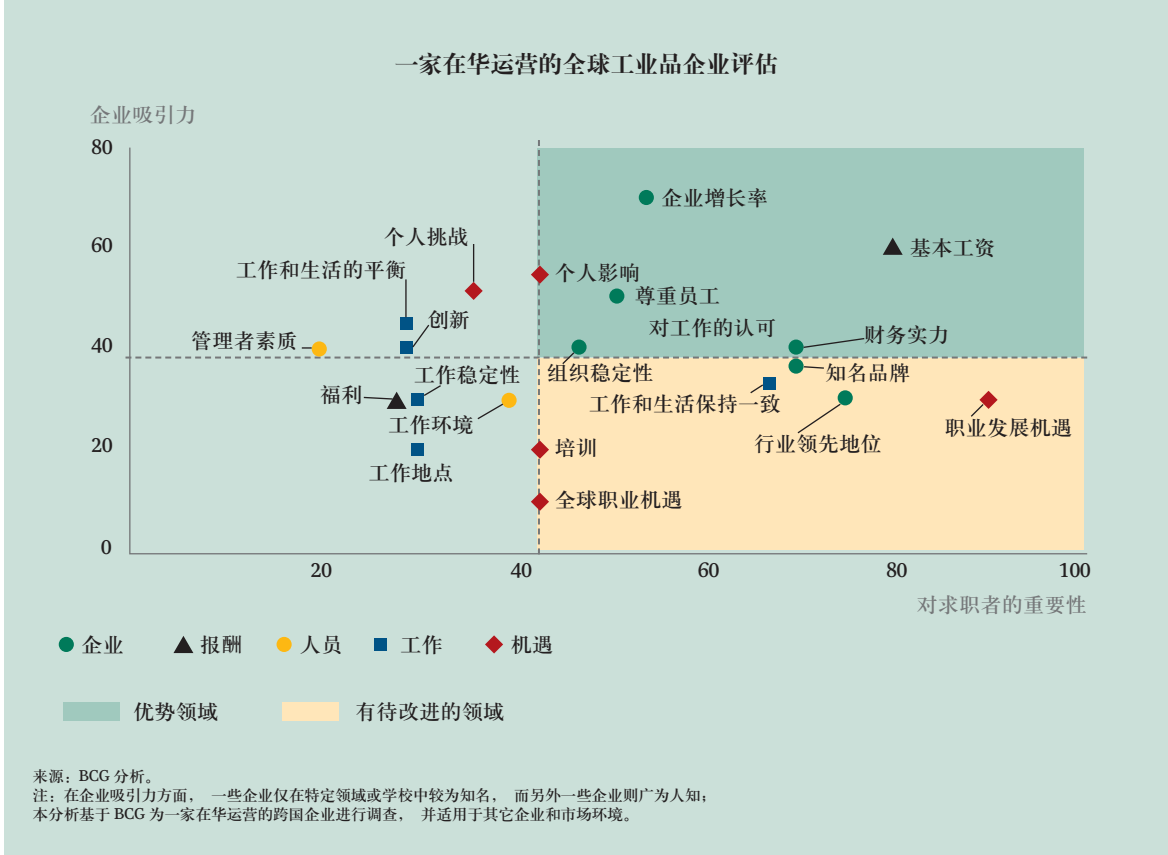
建立人才管理引擎

如果企业缺乏有力方式来了解员工眼中的重要事项，就无法向员工兑现品牌承诺。中国员工最多提及的流失原因之一是雇主对员工的职业发展缺乏关注。相比之下，这一不足之处通常在中国企业中更为明显。许多跨国公司拥有清晰的发展计划，但这些计划往往是由跨国公司从本国照搬而来。跨国公司应为中国市场量身定制发展计划。企业必须拥有针对中国人才的结构化人才管理引擎。

招聘、培养和激励人才需要企业付出时间和金钱。对于某些职位而言，企业支付的费用可以轻易达到员工全年工资的数额。因此，企业必须为职业审核、绩效评估、薪酬管理和培训建立正式的流程。与业务线保持强有力的合作关系将有助于确保人才基础设施获得应有的资源并得到精心设计。此外，人才基础设施必须有能力招聘到企业所处行业之外的人员，以填补人才缺口。例如，一家制药公司招聘到一位来自金融服务机构的管理人员。

医疗保健业巨头赛诺菲公司在中国创建了一个专门的人才中心，以监督管理一系列相互关联的举措，比如建立中层管理者候选人梯队以支持公司的快速扩张计划。该中心还负责指导领导力培训和职业发展活动；组织安排人才评估和年轻领导人员轮岗及导师项目；并开展招聘工作，包括维护与多种人才来源(比如高校)

图 3：分析企业特性及其在情感方面的影响力有助于企业吸引并留住人才



的关系。

赛诺非公司的各业务单位积极参与到中心的课程设计和教学工作中来。同时，中心与本土人力资源职能开展合作。中心提供的培训课程和指导增加了高潜力人才的发展机遇，并有助于人才向各级管理岗位流动。由此带来的结果是，为担任一线领导者职位做好准备的人才数量大幅增加。中心的建立使赛诺非公司在 2011 年对目标员工的人均投资达到 3,000 美元，并确保公司有信心克服在中国市场面临的人才挑战。

将人才倡导式营销置于每位高管议程之上

在华运营的许多企业都将招聘工作交给人力资源部门来负责和执行。招聘工作遵循的传统路径是：从刊登广告开始，然后筛选申请和面试候选人，最后是说服最理想的候选人加入公司。

相比之下，企业可以考虑采用一种类似产

品营销的流程。这种被称为“就业”的流程需要包括高管层在内的整个组织层面参与，这是因为各职能和部门都将受到结果影响。正如被管理的客户体验一样，就业流程开始于认知，然后转向考虑、青睐和接受。这一流程并非止于新员工加入公司的一刻，仍将继续激发员工的满意度和忠诚度，并且达到一种最终状态：即在自下而上建立企业信誉的过程中得到现有员工的倡导。

用来衡量人才管理成效的关键绩效指标类似于用来跟踪产品营销效力的关键绩效指标。在早期的认知、考虑和青睐阶段，企业可以利用中国的人力资源数据来评估新兴人才库和候选人资质，从而衡量人才库和渠道效力。在申请和接受阶段，企业可以将招聘、上岗和培训数据与行业最佳实践进行基准比照，以跟踪流程管理。

如今，成功的倡导式营销同样取决于对社

交媒体平台的适当利用。与许多其它国家的员工相比，年轻的中国员工和候选者将更多时间花费在社交网站、博客和虚拟社区上，同时他们也大量使用求职网站。

高层领导者在监督管理所有这些活动时发挥了至关重要的作用。引入与人才相关的关键绩效指标会对薪酬等方面产生影响——这种影响在高管层年度奖金总额中所占比例有时甚至高达四分之一。

总体而言，企业是否具备完善的任人唯贤文化，将极大影响员工对企业的倡导。在此种文化中，人们知道他们将根据自身的业绩表现来获得认可和奖励，企业管理人员会投入大量时间和精力来提升员工的绩效和能力。这并不仅仅是人力资源系统的工作。从根本上而言，这主要是执行文化的问题。

找到并培养本土顶尖人才是企业在中国市

场获得成功的先决条件，并且此类流程的成本日益高昂。（参阅附录“你是否真正为中国市场做好准备？五项清单”）企业应该能够真正地吸引员工，让员工继续为企业工作并成为企业的拥护者。这项任务比以往任何时候都更加重要。

● 关于作者：Jean-Michel Caye 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG 人力资源与人才议题全球负责人，常驻巴黎办公室。麦维德 (David Michael) 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻旧金山办公室。李敏 (Rachel Lee) 是波士顿咨询公司前合伙人兼董事总经理。耐迪贤 (Christoph Nettesheim) 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻新加坡办公室。

附录：你是否真正为中国市场做好准备？

五项清单

鉴于中国市场的人才短缺程度，高层管理人员必须在进入或扩大当地市场之前制定详细的人才计划。我们凭借多年经验为企业高管层准备了一些问题，供他们判断，其企业的商业战略能否使企业免于因人才短缺而发展受阻。

规划。企业是否拥有一个可量化的多年人才计划，且该计划能够预见并切实解决中层管理者和专家职位的关键缺口问题？

雇主品牌。企业是否确定了能够与目标员工群体产生共鸣的基本理据和情感特性？例如，企业是否注重职业发展、基本工资和企业排名，以便在中国市场的众多领域中使各方面均衡发展？

人才引擎。企业是否拥有系统化的流程来资助并建立人才“引擎”，从而使得员工库的更新比例每年达到 30% 至 40%（员工流动率加上增长率），并且同时注重人才发展？

任人唯贤。企业对建设任人唯贤的文化有何计划，并且该计划将有助于企业提高生产力并留住佼佼者？（该计划应该为跨国公司解决“玻璃天花板”问题，并帮助本土企业改善相对薄弱的人才培养方式。）

管理人员和人力资源。企业的管理人员是否已敏锐意识到人才挑战问题？他们是否已接受培训，成为（且有责任成为）富有成效的人力资源开发者？企业的管理人员是否能够从优秀的人力资源业务伙伴处获得支持和帮助？鉴于中国拥有 2.56 亿社交媒体用户，远远高于美国的 1.47 亿，企业是否准备在中国市场的人才战略中借助社交媒体的力量？¹

注：1. EMarketer 于 2012 年 3 月发布的《中国数字化媒体：使用和营销趋势》报告。

全球化

新兴市场早已不是 10 年前的新兴市场，本土巨擘正在崛起，跨国公司陷入巷战。
实现国际化梦想，你需要新的国际化战略。

33

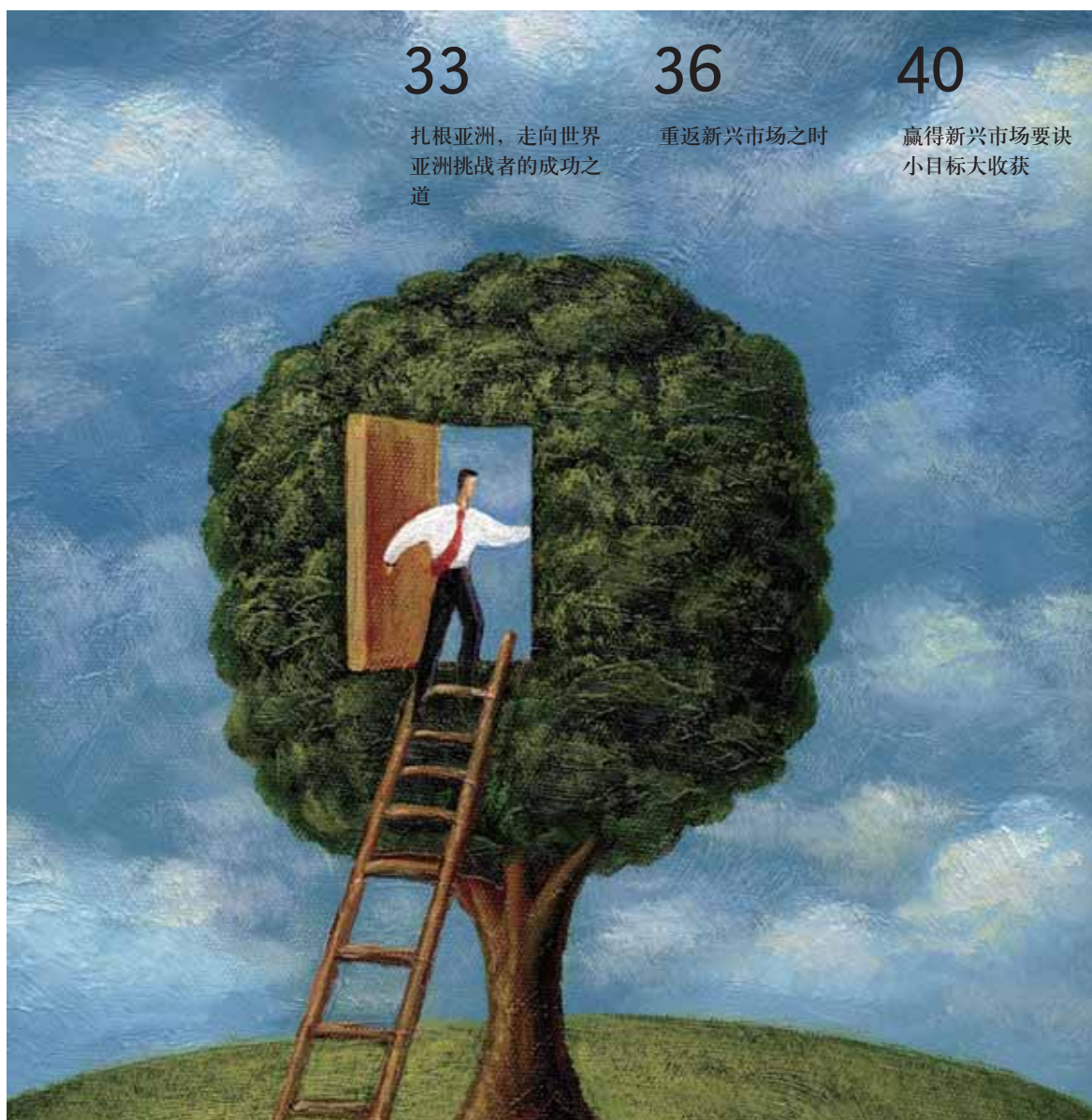
扎根亚洲，走向世界
亚洲挑战者的成功之道

36

重返新兴市场之时

40

赢得新兴市场要诀
小目标大收获



扎根亚洲，走向世界

亚洲挑战者的成功之道

十年前在印度以外的地区，很少有人听说过阿波罗轮胎公司 (Apollo Tyre)。如今，该公司在三大洲从事生产活动，近期又达成协议，出资 25 亿美元收购总部设在美国的库珀轮胎橡胶公司 (Cooper Tire & Rubber Company)，这笔交易可使阿波罗轮胎跻身全球第七大轮胎制造商。同样地，双汇国际控股有限公司 (Shuanghui International Holdings) 也是最近才在中国以外的地区声名鹊起。因斥资 47 亿美元收购美国最大的猪肉制造商史密斯菲尔德食品公司 (Smithfield Foods)，双汇有望成为全球最大的肉类加工企业之一。

最近这些交易表明，一些总部设在发展中国家的企业正在走向成熟，成为世界级跨国公司。上述交易也表明，全球经济也许正在酝酿着自工业革命以来的最大变化——亚洲新兴市场的经济实力正步履稳健地超越西方成熟经济体。一批新兴企业正在利用该地区的快速增长，把自己定位为整个全球产业的变局者。一大力证是，在全球财富 500 强企业中，83% 的企业将总部设在中国、印度、马来西亚和泰国等

亚洲新兴经济体。

从争夺全球领导地位的意义上说，这些趋势毫无悬念地使亚洲成为世界上最具战略意义、最复杂的战场。在亚洲取得成功，从未像今天这样刻不容缓。在发达经济体保持温和增长前景之际，亚洲快速发展经济体仍有望实现每年 5-8% 的增速。预计到 2020 年，中国和印度两国的中产阶级消费者将增至近 10 亿人，市场价值达到 10 万亿美元。在印度尼西亚，6,800 万人（大约相当于当今整个英国的人口规模）将在未来十年迈入中产及富裕阶层。尽管许多亚洲新兴经济体呈现经济放缓迹象，但其增长形势依旧可观。回顾历史，这里的企业往往会在竞争地位和市场份额方面发生剧烈变化。

这场战争将在许多竞争者之间展开，参战者包括各国历史悠久的本土公司、跨国公司以及被称之为“亚洲全球挑战者”的企业。这些挑战者扎根于新兴市场，快速成长并具有全球性思维。它们有望占据国际领先地位，为自身所在的行业带来天翻地覆的变化。为了识别和了解正在崛起中的企业巨头运用何种成功公

式，波士顿咨询公司自 2006 年起开始发布百强全球挑战者名单。在 2013 年上榜的 100 家企业中，58 家企业总部设在亚洲，涵盖能源、金融服务、医疗设备以及电子商务等众多行业领域。我们也在中国和东南亚地区各自研究了 50 家挑战者企业。

通往全球领导地位的道路充满了艰难险阻。许多亚洲挑战者距离潜在的颠覆性新技术前沿依然相当遥远，而这些技术有望为能源、计算机、材料和制造等领域带来变革。与此同时，许多亚洲挑战者还没有向世人证明其有能力在本地区的重大经济变化（例如中国经济放缓）中屹立不倒。

不过，亚洲很多管理颇佳的公司以前曾经遇到过类似的挑战。它们经历了亚洲金融危机和最近的全球经济衰退，并以比以前更强大的姿态重新崛起。事实证明，它们的引人注目之处在于其在适应新技术方面弹性十足，并由此赢得了竞争优势。

亚洲挑战者也拥有不少有利优势。首先，它们在国内市场居于主导地位。事实上，我们最近的全球化就绪指数 (Globalization Readiness) 调查显示，在新兴市场的竞争中，仅有 13% 的全球企业认为自己比本土企业更具优势。更重要的是，为了渗透到其它新兴市场，挑战者往往先于那些国际化程度最高的企业开发出创新的商业模式并积蓄了强劲的实力。

眼下，挑战者在全球舞台上的胜算正在增加。

许多挑战者拥有大量经验可以传授给其它公司，并且正在超越低成本、优先进入国内市场和国家支持等传统优势。它们主要的成功策略包括：

抓住价值消费者。跨国公司往往把关注重点集中于亚洲不断增长的高收入和中产阶级消费者。但是，许多挑战者企业也通过瞄准“下一个十亿消费者”（指的是大量目前生活在贫困线以下、但可能很快跃入中产阶层的亚洲消费者）建立起成功的商业模式。以印度巴帝电信公司 (Bharti Airtel) 为例。该公司针对印度国内预算有限的大众消费者定制产品，建立了成功的商业模式。接着，该公司又将在低成本市场获得的知识推而广之，在其它新兴市场攫取市场份额。巴帝电信于 1995 年开始在印度开展移动电话服务，当时国内手机的拥有量只有 100 万部，而且全部绑定固定电话。如今，巴帝电信是印度最大的移动运营商，并已进军非洲市场。

捕捉中端市场。许多全球领先企业围绕溢价产品和品牌制定营销策略。然而，特别是在新兴市场，许多消费者和企业买家愿意放弃领先的品牌和最新的技术功能，转而购买性价比最高的产品。在瞄准中端市场的过程中，挑战者正在为走向全球而建立规模、储备专业

许多全球领先企业围绕溢价产品和品牌制定营销策略。然而，特别是在新兴市场，许多消费者和企业买家愿意放弃领先的品牌和最新的技术功能，转而购买性价比最高的产品。

知识和技术能力。中国的迈瑞公司 (Mindray) 正是使用了这种策略, 成为全球第三大病人监护设备制造商。该公司从中国的低端市场起步, 然后进入中端市场, 以极具竞争力的价格将设备卖给当地医院。接着, 它们又进入到美国和欧洲的中低端市场。2008 年, 迈瑞收购了服务于美国大型医院的老牌企业 Datascope 公司。

自 2007 年以来, 迈瑞的销售额以每年 32% 的速度增长, 目前海外销售额占到公司总收入的 58%。

利用现有财务实力进行收购。全球金融危机削弱了西方企业的实力, 而许多挑战者则利用自身获取资本的优势, 将一些拥有先进技术和新市场份额的公司收入囊中。中国的三一重工 (Sany Heavy Industry) 是领先的低成本混凝土泵制造商, 通过收购陷入经济困境的德国普茨迈斯特公司 (Putzmeister) 成为全球领导者。

泰国国家石油公司 (PTT Public Company) 是一家国有石油和天然气企业, 目前在 13 个国家拥有 44 个勘探及生产项目, 并计划在未来十年投资 1,000 亿美元, 其中一半资金将投往海外市场。

依靠战略合作伙伴关系。现在, 许多挑战者企业与跨国公司组建了战略联盟, 成为平起平坐的合作伙伴, 共同开发新产品或在重要市场稳固自己的地位。例如, 印度电动车制造商贾吉汽车公司 (Bajaj Auto) 与日本的川崎重工业株式会社 (Kawasaki) 结盟, 获得新产品开发所需的技术支持, 并在国内外占领更广泛的市场。同样在印度, 雷迪博士实验室 (Dr. Reddy's Laboratories) 与德国默克集团 (Merck) 合作, 共同开发价格合理的癌症治疗药物。

伴随老牌企业的回击和新挑战者的出现, 亚洲市场的竞争态势注定愈演愈烈, 势必要求

企业对战略做出调整。

为了维持甚至提升领导地位, 亚洲挑战者必须做些什么?

- 在低成本优势之外, 通过创新、卓越运营、高质量和出色的客户服务来推动增长。

- 建立管理能力, 更好地整合海外并购, 有效地利用全球人才。

- 加强对境外投资者的管理——对于仍由创始家族掌控的公司而言, 这是相当大的挑战。

- 在亚洲及其它市场继续开拓新的增长领域。

为了捕捉亚洲市场的增长机会、应对挑战者, 跨国公司应该做些什么?

- 在亚洲市场, 采取更多的本土化做法。

- 扩大产品种类和功能, 更有效地在低成本中端市场进行竞争。

- 更加灵活地制定决策。在很多情况下, 脚踏实地地赢得竞争并创建一个负责任的组织, 与微调最优战略规划同等重要, 甚至比之更加重要。

- 从亚洲最大城市转移到三、四级城市。

- 了解何时与挑战者竞争, 何时与之合作, 是一种可以帮助跨国公司进入新市场、获得新资源、开发新产品、创造规模效益的方法。

行业界限越来越模糊, 竞争的步伐正在加快, 奖励从未如此丰厚。虽然当前环境带来了一些经济挑战, 但是企业应该利用这段时期建立长期优势, 巩固市场地位。在未来的几十年中, 许多企业的长期成功和全球地位很可能将取决于它们赢得亚洲战场的能力。

● 关于作者: 李瑞麟 (Rich Lesser) 是波士顿咨询公司总裁兼首席执行官。

重返新兴市场之时

对于新兴市场而言，充满挑战的时代已在眼前。中国的经济扩张速度处于十多年来最低点，在曾经一度繁荣的巴西、墨西哥、俄罗斯和南非等国，每年的增速已放缓至 1.5-2.5% 左右。放眼发展中世界，货币正在走软，人们对于资产泡沫和债务不断累积的担忧正在上升，外国直接投资急剧下降。这种波动使许多公司怀疑，它们是否深陷于新兴市场的风险之中。

新兴市场的挑战不仅导致市场动荡，而且使竞争格局发生了长期根本性的改变。在大多数新兴市场，因低成本结构和对当地消费者的深入了解，国内企业变得更具攻击性。同时，它们正在迅速改进运营。为了争夺日益稀缺的人才，竞争日趋白热化，推高了劳动力成本。这些趋势正在危及企业利润。以中国为例，据上海美国商会（American Chamber of Commerce in Shanghai）统计，2010 年至 2013 年之间，经营利润率高于全球平均水平的美国公司比例从大约 50% 下降到刚刚超过 30%。

在哪里展开行动

然而，计划在新兴市场寻找退路或缩减规模的企业应该三思而后行，因为基本趋势依然乐观。

究其原因，其一是新兴市场将继续成为大多数行业无可取代的增长源泉；其二，未来十年，亿万家庭将不断步入中产及富裕阶层的行列。

尽管头条新闻令人沮丧，但在今天，新兴市场比以往任何时候都更为重要。即使在 2013 年全球动荡时期，这些经济体依旧贡献了 68% 的全球经济增长。虽然整体步伐已经放缓，但据牛津经济研究院（Oxford Economics）预测，未来四年，新兴市场的 GDP 增速将比发达国家高出 2.2 个百分点。据估计，到 2025 年，仅在基础设施一个方面，新兴市场的投资需求总额就将达到 25 万亿美元的惊人数字。

增长的最大动力来自收入的提高。波士顿咨询公司（BCG）预计，在土耳其，还有 600 万个家庭将在未来五年内迈入中产及富裕阶层。在印度尼西亚，我们预计，到 2020 年将有 6,800 万人（大约相当于当今整个英国的人口规模）实现类似的飞跃。到 2020 年，在巴西 6,000 万个家庭中，37% 的家庭将跻身中产及富裕阶层，而现在这一比例为 29%，这就意味着 1.2 万亿美元的市场。在中国和印度，这样的家庭代表着 10 万亿美元的购买力。企业的关注点不能仅仅放在一个国家的 GDP 上，而需聚焦于促进增长的更重要因素，比如消费

市场中消费量上升的相关领域以及购买力即将爆发的信号等。

要在新兴市场中取胜，管理者将需要重新考量自己的做法。由于上述部分新兴经济体正在告别超高增长，挖掘新的收入来源将变得比以往更加艰难。管理者应该在新兴市场和细分市场中采取更为差异化的方法。企业则应构建崭新的实力，调整商业模式，并提高执行力。我们认为，企业面临的主要挑战包括：

在新兴市场精确定位。在不同的新兴市场和行业之间，增长前景、消费者行为以及当地的竞争环境存在显著差异。每家公司必须确定在新兴市场最有前途的优先开发事项，将其独特性和出发点考虑在内。

对于管理者应该如何重新审视之前的市场组合，我们有两个建议。首先，他们的思路不应受到流行缩略语的局限。过去几年中，公众的注意力都集中在金砖四国（BRIC）上，即巴西、俄罗斯、印度和中国。最近更多人在探讨 MINT，即墨西哥、印度尼西亚、尼日利亚和土耳其。当然，任何一家具有全球抱负的公司都不会忽略中国和印度。但企业也应该在那些短期内可提供更好商机的市场确立自己的地位。比方说，虽然许多跨国公司仍旧将目光瞄向印尼，但在邻近的东南亚经济体，如越南、再次崛起的菲律宾以及边境市场缅甸，已经出现了实实在在的机遇。非洲也正在吸引跨国公司的更多关注。例如，在阿尔及利亚、安哥拉、埃及、摩洛哥和南非这五个非洲国家，现代汽车的销量已经超越丰田汽车，占到现代新车销量的 70%。同样来自韩国的三星公司为 2015 年确立了两大目标，即在非洲达到 100 亿美元的销售额，并培训一万名非洲工程师和技术人员，为成功积蓄实力。（参阅 BCG 于 2014 年 1 月出版的报告《赢在非洲：从贸易站到生态系统》。）

其次，管理者应该简化战略，以便拓展业

务和开展竞争。例如，他们不要总想着在每一个国家独自行动，而应考虑集群作战。仅了解和赢得百余个新兴市场已经是一项艰巨任务，大多数高管都不敢轻易尝试。所以，他们应该制定战略，在多个相邻国家前景广阔的细分市场同时启动，或者考虑一下区域采购战略，以期赢得足够的市场份额。例如在东南亚，一家大型汽车公司利用该地区自由贸易协定的优势，在泰国生产柴油发动机和转向柱，在菲律宾生产变速器，在印度尼西亚生产汽油发动机及零部件，在马来西亚生产发动机控制器和转向装置。（参阅 BCG 于 2013 年 10 月出版的报告《放眼金砖四国以外：赢取新兴汽车市场》。）

赢得更挑剔的消费者。相比以往，新兴市场的消费者对外国品牌的期望更高，即使是居于中产阶级下层的普通消费者也有了质量意识。他们不再始终如一地钟情于西方或日本的产品。为了将价格限定在一定范围内，这些产品的特点和功能已经在走下坡路了。

另一大原因是，国内外产品之间的质量差距正在迅速缩小。例如，根据最近发表在《经济学家》杂志上的一篇文章，中国的海尔之所以成为世界上最大的家电制造商，部分源于该公司对品质的不懈追求。在起步阶段，海尔即以提供高品质的产品和服务享誉中国大江南北。海外扩张之初，海尔首先挺进美国和欧洲，而不是东南亚和非洲等竞争力较弱的市场，因为它们想了解如何才能满足世界上最成熟消费者的需求。这样做的结果是，自 2000 年以来

到2025年，仅在基础设施方面，新兴市场的投资需求总额就将达到25万亿美元。

海尔的营业收入增加了四倍，2013 年达到 260 亿美元。

跨国公司不能仅仅局限于提供那些瞄准位于新兴市场收入金字塔顶端的消费者的现货产品和服务。百胜 (Yum! Brands) 在中国的成功故事家喻户晓，年均增速约为 30%。其战略是，依据当地口味定制餐厅的经营理念，从餐厅设计到食物选择概莫能外。

在竞争挤压中求生存。十年前，许多跨国公司全球同行视为主要竞争对手。如今，这种定位已经发生了根本性变化。在新兴市场上，外国公司正承受着来自不同类型竞争对手的压力。

竞争的一大主要源头是 BCG 称之为的“全球挑战者”企业，即具有全球视野的快速成长型公司。它们扎根于新兴市场，有望占据全球领导地位，并为所在行业带来根本性改变。事实上，在 2013 年的全球财富 500 强企业名单中，124 家上榜企业将总部设在新兴市场，超过 2008 年的两倍。近期 BCG 对 150 多名跨国公司高管所做的调查显示，40% 的受访者表示，他们来自发达经济体的其它跨国公司视为在新兴市场的主要竞争威胁。但多达 50% 的受访者则认为，总部设在新兴市场的跨国公司才是它们的主要威胁。（参阅 BCG 于 2013 年 9 月出版的报告《跨国企业的新兴市场制胜之道：消除执行能力与目标之间的差距》。）

第二大挑战来自于我们所说的“本土巨擘”企业，即那些只专注于国内市场、规模较小的新兴市场公司。这些公司在业绩和分销方面毫

不逊色。此外，它们对当地消费者十分了解，并与当地政府建立了良好的关系。在巴西，虽然沃尔玛和家乐福都在积极投资，但在该国南部的内陆城市以及巴拉那州人口超过 30 万的几座城市，区域连锁超市 Super Muffato 才堪称市场领导者，旗下 40 家门店与各大国际连锁超市设在较大城市的卖场一样利润丰厚。至于个中原因，参与我们调查的 78% 的跨国公司高管认为，在新兴市场，他们将侧重于国内市场的本土企业看作是主要威胁。换句话说，相对于其它跨国公司或新全球挑战者，这些本土企业被视为更危险的竞争对手。

满足本土合作伙伴的更高期望。在新兴市场，数十亿美元的跨国并购交易往往更抓人眼球。但对于跨国公司来说，新兴市场的真实回报不太令人满意，而且往往影响有限。然而，依靠自身力量获得增长的难度相当高。为取得成功，企业必须在并购和缔结本土合作关系的游戏里“打怪升级”。虽然合作理由和方式必须经过缜密考量，并依据每家公司的具体情况量体裁衣，但在新兴市场的大背景下，几种不同方式已然脱颖而出。

管理者面临诸多挑战，其中之一就是如何满足本土合作伙伴的更高期望。在新兴市场的许多领域，合资企业的建立通常基于一条简单约定：即外国企业提供技术和资金支持以及先进的管理解决方案，国内合作伙伴则提供市场准入、政府关系，而且在许多情况下，还要负责低成本生产。

但这种关系已经过时了。如今，外国公司和新兴市场企业之间的合作关系建立在更加平等的基础之上。本土合作伙伴可能会注资，或提供有价值的技术，甚至可能坚持缔结全球合作关系。最近，当日本一家医疗设备供应商与三家优选出来的本土企业进行接触、希望进入印度市场时，每家印度公司都提出要求，日方不仅要帮助它们建立当地业务，还要将合作伙

管理者面临诸多挑战，其中之一就是如何满足本土合作伙伴的更高期望。

伴关系拓展到其它海外市场。印度电动车制造商巴贾吉汽车公司 (Bajaj Auto) 与日本的川崎重工业株式会社 (Kawasaki) 结盟, 以获得新产品开发所需的技术支持, 同时要求在国内外赢得更广泛的市场。

组织起来, 在全球获得成功

如果一家公司将新兴市场视为成功的重要组成部分, 那么这一点必须体现在其组织结构中。关于这些市场的组织问题, 有四大问题待解决。

谈判桌上的一席之地。一项关键因素是企业中心将以何种方式支持其海外部门。通常情况下, 企业会将其在新兴市场的组织排挤在外, 这样做只会造成后者无所作为。他们在决策制定、企业战略和产品开发的会议上没有合适位置, 也无法获得充足的资金和人员。如果这些市场能够贡献更大增长份额的话, 理应得到更多重视和支持。在家居产品和美容护理产品直销企业特百惠公司 (Tupperware Brands), 超过半数的年销售额来自新兴市场。该公司的全球 CEO 高英思 (Rick Goings) 将 70% 的工作时间用于出差, 而其中大部分都是在新兴市场。西门子公司 (Siemens) 的董事会成员到当地与客户、政府官员以及其他关键利益相关者进行为期两天的会晤, 以了解到新兴市场的重要性。

加速者心态和组织。跨国公司必须对组织加以调整, 以便更好地适应一些新兴市场的高速发展。在与许多新兴市场企业的“加速者心态”(比如它们对增长的不懈追求) 相竞争时, 快速决策和统一执行至关重要。如果跨国公司仅仅是简单复制在本国市场获得成功的组织和治理结构, 势必将自己置于不必要的不利境地。

真正融入市场。眼下, 最重要的是领导力和人才。高管层必须熟悉新兴市场, 最好通过实地调查获得体验。在这些市场, 他们还必须与重点客户、分销商、合作伙伴和政府官员充

分接触。在大多数时候, 一家外国公司的高级管理人员只对新机场和五星级酒店有所体验, 而并未深入实地了解情况。

将人才作为竞争优势。通常情况下, 一旦涉及本土顶级人才的聘用问题, 外国公司就会处于竞争劣势。人才越来越稀缺, 员工流动率也居高不下。例如, 三分之二的印尼人会在工作头三年内更换雇主, 在印度每年的人才流失率接近 15%。

高企的员工流动率表明, 高管们必须加倍努力, 以吸引、培养和留住本土人才。他们还应该更加努力地工作, 在新兴市场建立长期发展的组织。在填补管理职位时, 他们必须从传统的“外派”(指的是从总部向新兴市场派遣一位经理, 任职期限约为三年) 做法中跳脱出来。与之相反, 高管必须投资培养未来的本土领导人。他们应该让新兴市场人才参与全球性活动, 使后者欣喜地认识到, 在这家公司, 个人发展可以不受国籍限制, 未来无限限量。只要有可能, 领导人就应该随时随地在公司内部灌输全球性思维, 让员工明白, 各不相同的背景有助于他们在国际上取得成功。

和过去相比, 在新兴市场获得成功已变得更具挑战性。但是, 这些市场依然存在大量增长机遇, 且很可能远远多于发达经济体提供的机遇。此时此刻, 管理者不应从新兴市场抽身而退, 而应对业务进行重新改造和定位, 力求获得持续成功。

- 关于作者: Bernd Waltermann 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理, 常驻新加坡办公室。麦维德 (David Michael) 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理, 常驻旧金山办公室。Dinesh Khanna 是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理、BCG 全球优势专项领导人, 常驻新加坡办公室。

赢得新兴市场要诀

小目标大收获

随着整体经济活动日益扁平化和竞争不断加剧，新兴市场中的许多企业也开始出现增长放缓的迹象。在这些市场中，企业要怎样做才能恢复增长？

有远见的企业已经开始认识到，从根本上改变“走向市场 (go-to-market)” 活动，将掀起下一波增长浪潮。为了挖掘未受到关注的局部性机会，这些企业不是把中国或印度等国分成几个地区，而是把每个国家切分为数以千计的客户细分群体或区域性细分市场。

当宏观经济增长强劲或市场相对不发达时，多点攻击计划得以有效展开，以满足大多数客户的基本需求。但是，随着经济增长的放缓和市场的日渐成熟，企业必须运用新方法重新刺激增长。通过迎合更小的细分市场需求，企业能够在丰富多样的市场中找到隐藏的“钱袋子”或商机。

这种方法不仅仅需要将市场切割成小块蛋糕。企业还需要为当地的销售经理和代表配备新式地缘分析工具，并授权他们为这些小型细分市场中的客户提供引人注目的产品和服务。销售经理可以有效地成为其管辖区域的首席执行官，拥有自由和决策权，能够因地制宜执行策略，吸引本地客户。我们把这种方法称

为“街头智慧型销售”，其回报相当可观。使用上述做法，即使在增长逐渐趋缓的市场，企业的营业收入增长也比以往高出 5-8%。

靶向性方法的成功原因

早在几十年前，将市场分割为较小区划或客户群的理念业已存在。跟以往不同的是，当今的数字和移动技术允许人们在更微观的层面访问和分析销售和市场营销信息。企业可以快速收集实地数据，而无需动用 IT 专员和数据专家或大笔费用。

例如在东南亚，某消费品公司的成百上千家零售门店雇用了 4,000 名兼职人员，将销售和其它零售数据输入安卓手机。这些详细信息使公司有能力将原先的两个大区域划分为 1,500 多个细分区域，从中发现之前所隐藏的业绩变化。尤其是在新兴市场，由于很多增长来自于传统大城市以外的地区，这种方法将帮助企业更专注于零售销售、消费者认知以及竞争格局。

为了提高业绩水平，某亚洲移动通信运营商以手机基站的覆盖范围为基础，运用了这种方法。在此之前的短短三年内，由于市场和产品认知度已近饱和，该公司的销售增速从近

50%锐减到个位数。通过细分市场，管理者能够依据可用容量来调节定价和服务水平。当覆盖区域的容量富余时，当地管理者有权为客户提供短期折扣优惠，以鼓励用户使用手机。另一方面，当某个地区接近容量极限时，运营商实行分层服务，以保证盈利贡献最多的客户不会受到掉线或通话质量差的影响。在试点项目中，与其它类似地区相比，在营业收入和用户增长方面，部署上述创新性解决方案的地区增速都更快。

街头智慧型销售也适用于 B2B 市场。印度一家工业制品公司依靠这种方法提升销售队伍效力，以应对日益激烈的竞争。

该公司的产品同时在几个客户细分群体中销售，但其对产品在这些细分群体中的销售业绩了解有限，因为销售数据和行业研究都是建立在产品类别的基础之上。将这片广阔的市场切分成 1,000 多个客户群后，该公司了解到最终用户使用产品的实际情况。在与当地专家（如金融家、大客户和供应商）的交谈中，该公司确定了自己的市场地位、竞争态势以及在各个细分群体中获得成功的能力；在较大的细分区域，这样的信息要么得不到，要么不实用。

这些洞察促使企业调整了市场推广和宣传运动，并对销售和营销措施加以微调。企业由此还了解到维修和服务保障之间的具体差距、销售网络的质量和覆盖范围，以及产品在特定细分市场的竞争力和品牌实力。早期的试点结果表明，改变销售方式可使公司市场占有率提高 3-5 个百分点。

街头智慧型销售如何使业务焕然一新

街头智慧型销售要求企业采用截然不同的做法。在起步阶段，企业必须打散原有的地区或细分市场。新的切分方法应该十分具体，能够显示出独特客户、竞争态势以及业绩状况。

利用更全面的方法将产品投放到市场是大

势所趋，创建新边界只是这一趋势的一个开端，其中包括五个元素。

能力。现场工作人员不得不学习新的思考和工作方式，同时要掌握将销售与分析市场情报、销售额、市场占有率和地缘数据相结合的艺术。这种新方法需要培训、发展和鼓励。有时在看到成果之前，销售代表不愿承担更多职责。

工具。现场工作人员需要具备一定的技术来掌握市场知识，获取动态的地缘分析资料。正如上述那家东南亚消费品公司在实践中所发现的，这些工具不一定是工业级的，Excel 电子表格、手机和基层调研就足够了。

治理。当地管理人员会被赋予更多权力，对产品和服务加以调整，甚至在某些情况下，还可以修改价格。企业需要扩大销售经理及现场工作人员的绩效考核范围，将他们从地缘分析信息中得出见解以及制定走向市场计划的能力纳入考量。

尽管与以往相比，街头智慧型销售较少自上而下地展开，但企业中心仍要确保定价、分销和营销领域保持一定程度的一致性。中心的一种选择就是编制一本简单的手册，明确界定现场决策范围，比如产品和服务的折扣水平或修改程度。

组织。为了便于分享最佳做法，并确保新方法深入人心，企业应指派管理人员或小型团队监督这些新细分市场的表现，培训销售队伍。要记住，这些团队是销售队伍的盟友，

随着经济增长的放缓和市场的日渐成熟，企业必须运用新方法重新刺激增长。

而不是对手。

流程。街头智慧型销售发生在实地，但应该像销售和经营计划、资本预算（就电信公司而言，还包括网络规划）一样，被纳入业务流程。该领域产生的数据和输入信息必须反馈到中心，以便公司能够适应市场环境，将最佳实践宣传推广出去。

如何推广之

采用街头智慧型销售代表着告别传统的走向市场模式，尤其是中心和销售队伍之间的关系将会发生变化。在实施街头智慧型销售模式的过程中，领导者可能会遇到一些阻力。常见的有以下几种：

“自己人”会抵制。销售团队有时不愿承担更多责任。从“做”到“做和思考”的角色转变可能会让他们觉得不舒服，或者他们一开始就不愿意去做原本由中心负责的工作。根据我们的经验，更多的情况是中心小心谨慎，不想把分析的职责下放给一线员工。企业领导可以打破双方的抵触心理，具体做法是公开支持销售团队，为其提供培训、工具和重新划定决策权等资源。这种做法将给予现场员工一种新的认知和权力依据，中心可使现场员工对履行新职责充满信心。

难以获得所需数据。在新兴市场，可靠的概括性数据很难得到，更别说详细数据了。然而，凭借一点点机智和乐观，企业可以走得很远。上述那家印度工业制品公司通过向当地市场专家、渠道合作伙伴和高级销售代表收集预测数据，使高管的决策可信度提高到 70-80% 水平。

街头智慧型销售需要炫酷技术。在成熟市场，这种方法通常与先进的客户关系管理软件、大数据和重要分析息息相关。不过在新兴市场的大多数公司，绝大部分基本工具不难找到。上文中的印度工业制品公司一开始使用相

当基本的电子表格模型和工具来监控业绩、提供销售线索，而之前提到的消费品公司则建立了一款简单的智能手机应用程序。

执行起来太难。如果街头智慧型销售操作简便、效果明显，那么这种方法早就被采用了。该方法之所以有效，是因为它迫使企业在分析自身优劣势和薄弱性的基础上做出艰难选择，并允许本地管理者针对不同环境对常规做法加以修改。

为了让街头智慧型销售效果达到最佳，企业无需平等对待所有细分领域。它们应根据具体情况，分配不同层次的资源，并按照不同佣金制度进行操作。对那些习惯于一视同仁的高管来说，要接受这一点可能有些困难。根据我们的经验，如果人们理解了改变背后的理由，而且相信这些改变是基于翔实分析、而非出于一时冲动，那么他们会欣然接受。

街头智慧型销售模式代表了走向市场活动在新兴市场的未来发展方向。区域、国家以及通常的城市细分方法无法在这些动态市场中捕捉到细微差别和小众市场。

通过将营销地图切割成小块，企业正在为未来的增长奠定坚实的基础。这些企业将提高销售额、加强销售队伍的能力，并在与那些尚未认识到“小目标大收获”法则的公司进行竞争时获得更大的优势。

● 关于作者：Samir Agrawal 是波士顿咨询公司董事经理，常驻金奈办公室。Shiv Choudhury 是波士顿咨询公司项目经理，常驻新加坡办公室。Ghirish Pokardas 是波士顿咨询公司项目经理，常驻雅加达办公室。Vaishali Rastogi 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻新加坡办公室。Ravi Srivastava 是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻新德里办公室。

BCG 在大中华区广泛的行业和专题领域拥有深厚经验和真知灼见

业务话题

(Functional Practice Areas)

企业发展
(Corporate Development)

全球化
(Globalization)

信息技术
(Information Technology)

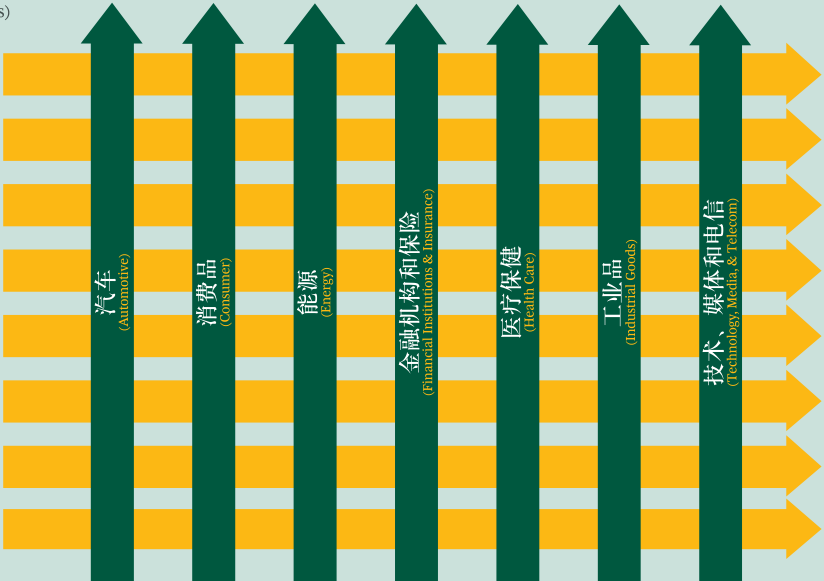
创新
(Innovation)

营销和销售
(Marketing & Sales)

运营
(Operations)

组织
(Organization)

战略
(Strategy)



行业专项
(Industry Practice Areas)

BCG 成立于 1963 年，目前在全球 46 个国家设有 82 家办公室。BCG 在大中华区已运营了 20 多年，并分别设立了北京、香港、上海和台北四个办公室。客户是来自于各个行业领域的跨国公司或本土企业。BCG 利用国际最佳实践和本土经验及实战技术，帮助他们制定业务战略。



欢迎访问我们的网站：www.bcg.com 以及 www.bcg.com.cn 了解更多资讯。如需了解更多 BCG 的前沿洞察和丰富内容，欢迎访问 www.bcgperspectives.com。如需联络，请致信 greaterchina.mkt@bcg.com。



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG 大中华区办公机构

北京

波士顿咨询公司（北京）

地址：北京市朝阳区建国门外大街乙12号双子座大厦东塔15层

邮编：100022

电话：+86 10 8527 9000

传真：+86 10 8527 9999

香港

波士顿咨询公司

地址：香港铜锣湾时代广场二座34楼

电话：+852 2506 2111

传真：+852 2506 9084

上海

波士顿咨询（上海）有限公司

地址：上海世纪大道8号上海国金中心二期41层

邮编：200120

电话：+86 21 2082 3000

传真：+86 21 2082 3222

台北

美商波士顿顾问有限公司台湾分公司

地址：台北市信义路5段7号101大厦61楼

电话：+886 2 8722 2000

传真：+886 2 8722 2088