

二零一二年二月



## 作者：

**冯定豪**

主席

毕马威全球中国业务发展中心

**彭亚利**

研究部总监

毕马威全球中国业务发展中心

过去的2011年，中国开始实施“十二五”规划，力图转变经济增长方式，大力发展新兴战略产业，扩大自主创新，追求经济可持续发展和社会和谐稳定。2011年也是中国加入WTO十周年的日子。十年前，经过艰苦的谈判，中国加入世贸组织，将自己的经济体系，纳入国际经济体制的轨道。彼时还是国际贸易体制里的一个新手，要改变自己以适应新的游戏规则。转眼间，中国已成为首屈一指的国际贸易大国，进出口贸易总额世界第二，GDP总量亦跃居世界第二。

然而，2011年并不风平浪静。内有通货膨胀、房地产行业泡沫、地方政府融资平台失控的压力；外有欧洲主权债务危机，和美国经济复苏乏力的阴影，经济持续经受金融危机余波的冲击。在这承前启后、关键的一年，中国经济表现差强人意。对内遏制通货膨胀，保适度增长，避免经济硬着陆；对外积极应对市场环境恶化所导致的出口需求下降。使这艘全球第二大经济巨轮，不至于偏离航道，且保持稳健的速度前行。

展望2012年，继续深入贯彻落实执行“十二五”所确定的发展战略，仍是中国经济所应走的道路。“十二五”规划的核心，在于如何保持改革开放30多年来经济快速发展的势头；如何大幅度提高中国企业的竞争力，使中国企业从跟随者转变为引领世界经济发展的方向，成为全球增长的驱动力；以及如何应对那些影响发展的社会、经济、技术和环境因素，并据此调整发展的模式。要完成这些任务，达到这些目标，不是沿着过去三十年道路的惯性走下去所能奏效的。必须要有新的思维，新的战略和新的举措。

之所以要有新思维，新战略和新举措，是因为经济和商业环境发生了巨大的变化。出现了很多新的影响经济发展的因素和驱动力，新的趋势正在形成。2008年发生的全球金融危机，是一个明确的信号，告诉我们旧的模式难以为继。对国家，应重思经济增长模式；对企业，应重思商业模式。如果企业对此认识不到，准备不足，还沿着以前的路子走，就很有可能把握不住商业的脉搏，从而失去发展的良机，甚至遭遇额外的困难。



我们认为，有四大因素将对中国经济和商业环境产生重要影响。这些因素或将改变企业的运营环境，或将改变企业的商业和运营模式；有些因素将为企业带来积极的影响，另一些因素会导致企业的经营产生暂时的困难；其中有些因素具有全球共通性，有些因素是中国独有的。

（一）中国如何走未来五年，甚至是十年的经济发展路，是一个重要的战略性的问题，因此是我们讨论的第一个因素。说到底，这是一个**平衡经济增长模式**，或曰经济增长模式再平衡的问题。这是摆在中国政府和企业管理者面前的一个迫切问题，不正视它，不对它做出反应，不找到解决这个问题的办法，就会失去重塑商业前景和未来的机会。

（二）在国内快速城镇化的同时，中国经济也迅速融入全球经济体系，中国企业发现自己被巨大的力量推动，不管愿意不愿意，已经直接面向世界。以中国为代表的新兴市场的迅速崛起，推动了多极世界的形成；多极世界的形成又反过来推动了新兴市场跨国公司的崛起。**全球化**是新形势下中国企业的另一个侧面。对发展中的中国企业而言，全球化的意义尤为重大。金融危机的冲击亦使得中国经济的决策者和企业反思自身经济增长的模式。认识到必须跳出旧有路径的窠臼，实现商业模式和运营模式的转型。转型的需要将推动中国企业走出国门面向全球。可以说，全球化是新形势下中国企业必然的选择。

（三）人类共同面对的保护生存环境，走**可持续发展**之路的问题，也摆在中国企业的面前。从某种意义上说，可持续发展对中国企业有更强的现实意义。不但因为中国是能源消耗大国，碳排放大国，面临严重的污染和环境恶化问题，而且中国经济总量还在快速增加，产生更大的环境压力。同时，中国在清洁能源，例如风力涡轮机和太阳能板的制造和使用方面，居世界前列。在清洁煤，核技术和新能源汽车的发展上，也将显出强的竞争力。正因为环境问题为害之烈，程度之深，改善环境才能切实增加人民的福祉，也才有足够大的改进空间，才能创造出有助于企业发展的机会。对于中国企业来说，可持续发展，还有一层含义，除了环境和资源可持续以外，还要在制度建设，文化底蕴，企业公民，社会责任等方面有所建树，才能做到企业之树常青，枝繁叶茂，延绵长存。

（四）中国企业是全球经济的新军，其先天不足之处，在理念，在人才，在管理，在流程，更在创新和技术。经济发展的初期，仿制抄袭在所难免，低成本制造亦属无奈之举。但企业发展到一定的规模和水平，就不能再依靠模仿和低端制造。而应该在创新和原创技术上有所建树。许多**新技术**的突破和推广，使所有的企业站在同一条起跑线上，给后发的中国企业带来赶超的机会。如移动互联网，Web 2.0，云计算，新能源，电动汽车等技术，蕴藏着无限的机会。要抓住这些机会，与传统技术领先者并驾齐驱，需要中国企业在研究开发上下功夫，建立中国自身的创新生态系统，通过产品创新和流程创新提高生产率。

通过平衡经济增长模式走上正确稳健的发展之路，借助全球化增强企业的竞争力，坚持走可持续发展的道路增加公民的福祉，利用新技术赶超领先者，是中国企业在今后的五年，十年，甚至更长时间的发展方向，成长壮大的机会，也是它们的历史使命和为人类做出贡献的责任。任何一家企业，在制定下一阶段的发展战略的时候，都应该从这四个方面思考。看哪些方面是企业的优先战略，可以利用哪些方面的优势，与这些因素相联系将有哪些趋势，如何预判和利用这些趋势。对于这些影响经济发展和塑造商业环境的因素，企业管理者也许会认为它们太遥远，而且作为单个企业的管理人员，他们的影响力微不足道，不能施加任何影响改变事物发展的轨道。但是“人无远虑，必有近忧”。如果不对这些力量做出评估和反应，企业可能丧失先机，跟不上经济发展的脚步，处于下风，遭受不必要的损失。



## I. 中国需要平衡经济增长模式

全球金融危机以后，由对“失衡”的反思，引出的“平衡”或“再平衡”/“重新平衡”概念，频频出现在各种场合，被越来越多的经济学界，管理学界，政府和企业界人士所探讨和谈论。确实，经济发展不平衡的现象，由来已久。金融危机的爆发，使它变成一个突出的问题，引起了各方面的关注。

失衡有两个层次，在全球范围内，国家之间，地区之间，不同经济体之间的发展失衡；在中国国内，是经济增长模式的失衡。

全球范围内经济发展的失衡有两个方面。其一是以中国为代表的新兴市场国家高储蓄，低消费，高出口；以低成本制造为优势，支撑出口导向型的经济。而以美国为代表的传统西方发达市场国家，低储蓄，高消费，高进口；以“寅吃卯粮”的方式消费新兴市场的出口产品。出口导向型的新兴市场国家积累了大量外汇盈余，而进口大于出口的发达国家却累积贸易赤字；于是松开口袋的富国向捂紧口袋的穷国通过发行债券借钱，造成发达国家市场流动性泛滥。过多的货币使人们不再认真对待信用，大家都想从资产交易中赚一把，全不管交易本身是否存在风险；只要能把球传给下家，天塌下来也不再是我的事；信用体系因此失灵，造成了贻害全球的金融危机。这是消费，储蓄，投资，货币流动和信用体系的失衡。其二，长期以来，我们生活在一个单极世界之中，经济力量集中于发达市场的经济体。这些经济体主导和控制商业规则，创新，技术，资金和品牌，是全球经济的中心。源于这些经济体的跨国公司，驰骋世界，把触角伸向地球的每一个角落。而位于非发达市场的经济体，则长期处于边缘状态，被动地接受既有规则的约束和他人力量的支配。此为经济力量分布的不平衡。

在中国国内，经济增长模式的不平衡表现在微观上长期依靠低劳动力成本，低附加值的制造；缺乏自有品牌，自主技术和创新的支撑，价值增加有限。宏观上过分依靠投资和出口拉动经济的增长，而国内消费不足。经济结构上，还是东南沿海强，中西部内陆弱；国有企业仍然掌握大部分资源，民营企业受资源和体制之限，无法染指众多行业。中国经济规模大则大矣，但仔细检查其身体，可以发现它还是一个体格不匀称的巨人。

世界经济和中国经济增长模式的不平衡已为人所关注。大规模重新平衡的进程已经开始。在世界经济舞台上，力量对比已经开始发生变化。经济增长的中心开始从发达国家转移到发展中国家，新的塑造商业环境的力量正在形成。世界从单极转向多极，从单中心向多中心演变；从单向依赖转向互相依赖；创新，资本，资源，人才从单向流动转向互相交流。新兴市场的国家与旧有体制处在某种“脱钩”的过程中，在旧的不平衡的体制下依赖和被依赖之间的关系和影响，自变量和它变量的分野，不再明显和清晰。例如，2009年，中国取代美国成为巴西最大的贸易伙伴。中国对巴西的直接投资2009年仅为9,200万美元，巴西官方预测2010年将剧增到100亿美元。这两个分别位于地球两端的发展中大国，正在向世界经济不平衡的天平上增加制衡的砝码。

中国国家主席胡锦涛指出，国际金融危机使中国转变经济发展方式问题更加凸显，金融危机对中国经济的冲击表面上是对经济增长速度的冲击，实质上是对经济发展方式的冲击。综合判断国际国内经济形势，转变经济发展方式已刻不容缓。转变经济发展方式，就是经济再平衡的过程。再平衡包括从依赖劳动力成本优势转向注重自主创新，研发设计，高端技术，精细制造；从低端贴牌生产转向创建自有品牌，建立营销渠道，取得消费者和客户的认同，向价值链高端扩张；从依赖投资和出口转向投资、出口和国内消费并重；从粗放，高能耗，高排放的增长模式向绿色，低能耗，低排放的模式转变。



无论是世界经济秩序的重新平衡，还是中国经济发展方式的再平衡，都将催生新的商业环境，呼唤新的商业模式，产生新的重塑未来的力量。未来的十年，将很可能是全球经济实现新的平衡的转折点。尘埃落定之后，对这些变化和新的力量做出反应，因势利导，抓住先机的企业将处于有利的竞争地位。反之，如果认为经济发展再平衡只是经济学家或政治家应关注的事情，是学院和书斋里清议的话题，而对其不与理会，则会面临风险。

## II. 增强实力和转型需要全球化

从上世纪70年代后期实行“改革开放”的战略转型以来，中国经济实现了持续的快速增长。从1978年到2010年，GDP年平均增长率达到9.8%，为世界同期之最。经过30余年的发展，中国从一个计划体制下濒临崩溃的短缺经济体，一跃成为充满活力的世界经济大国之一，创造了现代经济史上的一个奇迹。30多年的经济发展史，就是从封闭隔绝向融入全球经济体系演变的历史。中国经济有今天的大好局面，在很大程度上得益于经济全球化所带来的发展机遇，也是中国走市场经济的道路，遵循市场规则，主动参与全球经济分工的结果。可以说，中国改革开放的历史，就是中国经济发展和中国企业运营不断全球化的历史；从改革开放伊始，中国就与全球化结下了不解之缘。

经过30余年的努力，中国成长为一个经济大国，GDP总量和进出口贸易跃居世界第二位。经济力量的长足增长，要求中国具有更加宽阔的视野，寻找更大的发展空间，对全球经济事务负起更大的责任，并重新确定自己在全球经济体系中的地位。只局限于从中国自身的范围出发看问题，已经无法找到下一阶段所面临问题的答案。视野向外，迈步“走出去”是中国经济力量增长的自然延伸，也是必然的选择。全球化需要软实力和硬实力来支撑，是对一个经济体综合实力的全面检验。在当前发达市场经济受全球金融危机影响而力不从心的时候，中国经济的持续稳定发展奠定了中国经济全球化的物质基础。后金融危机时代，国际商业力量对比发生变化，给中国带来进一步全球化的机会。加快全球化的步伐，目前的形势十分有利。

在全球经济尚未完全恢复之际，中国企业需要重新审视发展之路，思考两个方面的根本性问题：第一、金融危机是否意味着全球化过程将会放缓？金融危机中发达经济及其企业所暴露出的问题是否意味着西方管理思想的终结？发达市场和企业的经验是否对中国企业不再有借鉴意义？第二、现存的商业模式和运营模式是否需要改变？企业是否需要重塑自我，上升到一个新的战略层面？

第一个问题的答案应该是显而易见的。金融危机的爆发反映出发达经济及其企业存在着严重缺陷，但并不代表源于西方的现代管理理念不再有指导意义。西方企业的管理思想和经验仍然在许多方面代表着领先实践。即便是它们在危机中反映出的问题，也可作为中国企业应该汲取的教训，从而避免重蹈覆辙。第二个问题的答案也是肯定的。金融危机爆发以后，全球经济形势和经营环境发生了变化，不但国家要从宏观上调整经济发展的模式，企业也要重新思考增长的模式。以往熟悉的商业模式在全球化的市场竞争中将不一定再有效，寻找新的模式势在必行，必须变革才能适应新的时代。

什么是全球化？首先，全球化对于企业来说，是一个地域的概念。简单地说，就是企业的产品和服务的市场、原材料和技术来源，以及企业的业务和运营，在一定程度上依存于海外。其次，全球化对于企业来说，也是一个过程。企业从国内经营走向全球市场，有一个从初级阶段到高级阶段的演进过程，每个阶段都有不同的全球化形态。



中国企业全球化战略的制定，受到企业全球化目的、企业自身能力与行业竞争力的直接影响。因行业的特点、所具的优势与需求的不同，不同的企业所采取的全球化战略也不同。迫于生存压力而谋求全球化发展的中国企业，将战略的重点放在如何构建海外营销网络，如何在海外投资建厂来拓展海外市场，或怎样利用当地低成本优势来整合全球资源等层面上。对于那些想拓展海外发展空间的企业来说，全球化战略的制定将着眼于如何抢占海外市场或进入新的业务领域，是通过兼并收购还是自建来扩大其规模和获取当地市场和渠道的能力。对于那些把优化运营环节和延伸价值链作为全球化主要目标的企业来说，全球化的战略选择主要表现在如何实现价值链扩张的层面上。很多实力雄厚、经验丰富的中国企业把打造全球化企业作为发展的主要目标。这些企业可以从全球注册品牌、全球运营本地化、信息化，结合自建和并购交叉的扩张方式等层面来制定其全球化战略，从而实现打造全球化企业的目标。

依据企业自身的比较优势和竞争优势所制定的战略为企业明晰了定位和方向，但更为重要的是如何去执行。而在执行层面所要明确的一个重要问题是企业在全球化过程中采用什么样的运营模式。我们提出的全球运营模式，探讨企业如何根据所处行业的特点、企业自身能力，以及全球化的路径，来高效地运作全球业务。其包括五大要素，即领导能力、人员素质、组织架构、流程和技术，以及卓越绩效标准。一个成功的全球运营模式需要五大要素彼此协同运作，取得平衡，并与本企业的全球化战略和当地市场环境相符。更为重要的是，企业要具有应对市场变化和调整竞争战略的变革能力，当企业需要重组或发生重大改变时能够及时有效地重构全球运营模式。许多中国企业，雄心勃勃地进行了海外并购。但是往往发现整合并不容易，甚至铩羽而归，其中一个很重要的原因就是管理团队习惯于管理国内的业务，还没有足够的能力去驾驭从习以为常的国内业务到陌生复杂的全球运营的转变。花大力气建设全球运营模式是全球化成功的前提。

在全球化大潮中，国有企业发挥了突出作用，扮演中坚角色，引领全球化风气之先，为中国企业的全球化开辟道路，拓展发展空间。而民营企业全球化亦正方兴未艾，风起水涌，为今后几年中国经济之一大值得关注的现象。然而，我们为什么要关注民营企业的全球化呢？

首先，民营企业“走出去”有助于提高中国企业的国际竞争力。改革开放后，民营企业经过三十余年的高速发展，在增加就业、扩大出口等方面都做出了卓越的贡献。然而，在经历最初的迅猛发展后，很多民营企业普遍遇到技术、人才、市场、品牌、资金等瓶颈，这严重制约了企业的进一步成长，促使企业开始考虑如何提升核心竞争力，转变增长方式，寻找新的发展途径。而“走出去”成为很多民营企业新的发展战略中的一个重要组成部分。因此，大多数民营企业的全球化并非为了获取资源，而是专注于优化价值链。通过全球化迅速获得研发、设计、高端制造、海外销售渠道、品牌等能力。这些能力的获得对于增强创新能力，向价值链高端延伸，改变经济增长方式至关重要，有利于中国经济的发展，释放中国经济的全部潜力。

其次，大量民营企业“走出去”，有利于增强市场经济的力量，树立中国市场经济的形象。民营企业产权清晰，决策多为市场因素驱动，较少为非市场因素所左右。民营企业较强的市场经济色彩，使得他们在开展海外投资时，比较容易获得当地监管部门的批准，以及商界和民众的认同。因此，民营企业的全球化努力，不但能增强民营企业自身的实力，也能推动中国企业全球化的进程。

第三，民营企业决策灵活，快速，容易根据投资环境的变化和全球运营的需要进行调整，进行合理的资源配置。一国的经济要持续发展，长盛不衰，



必须灵活高效。通过“走出去”，民营企业可以得到更大的发展，发挥更大的作用，成为中国经济保持长期平稳较快发展的另一大驱动力。民营企业加快全球化进程，是在另一个方面为中国经济拓展新的发展空间。

当今世界正在变得愈小愈平，你中有我，我中有你，可谓牵一发而动全身。世界由单极变多极，单向变多向，各种经济体互相依存，利害关系纠缠不清，在这样的情况下很少有国家和组织能置身事外，独善其身。经济全球化已经是一个不可逆转的趋势。在全球化的环境下，如果企业在思考自身发展战略和运营模式的时候，还囿于一国一地，不从全球的视野出发，就很有可能准备不足，把握不住商业的脉搏，从而失去发展的良机，甚至遭遇额外的困难。

对发展中的中国企业而言，全球化的意义尤为重大。中国经济面临着转变增长方式的历史任务，而中国企业也必须跳出旧有路径的窠臼，实现商业模式和运营模式的转型。转型呼唤自主创新，呼唤品牌建设，呼唤客户价值，呼唤资源整合，呼唤文化交融。中国企业实力的增强和转型的需要，都将推动中国企业走出国门面向全球。

### III. 可持续发展一定要付诸实施

长期以来，碳排放，全球性气候变暖，环境污染；低碳，新能源，清洁能源，替代能源；环保，可持续发展等议题，为各国政界，学术界和产业界所反复议论和探讨。特别是1997年12月签订《京都议定书》，2009年12月联合国哥本哈根气候会议，2010年联合国坎昆气候变化大会，直至2011年12月联合国德班气候峰会以后，由于环境质量关系到每个人的福祉，它成为人类共同关注的问题，大家都在寻求解决之道。

正是人类的生产活动，人类追求经济发展的过程导致了环境的恶化。经济发展本来是为了改善人类的生存条件，但发展的结果却是破坏了生存环境。愈发展，人类受害愈重，发展就愈不可持续。但是，因为出于保护环境的需要而停止发展经济，又无异因噎废食。所以，走出这种两难的境地，就是既要保护环境，又要保持经济发展。于是，可持续发展，就成为核心和焦点，是走出困境的唯一道路。

以牺牲环境为代价的发展之所以不可持续，是因为，其一，环境质量的恶化直接对人类的生存造成实质性的危害，食不可咽，气不可吸，水不可饮，因而不可持续。其二，对资源的过度攫取，使人类面临资源枯竭的困境；石油、煤、矿藏、水、土地、森林、草场，生物多样性，都在以非常快的速度消失和缩减；不可再生的资源耗尽不再重生，因而不能持续。

中国作为人口世界第一，经济总量世界第二的国家，正处于高速发展的阶段，因而对资源的需求，对环境的造成压力，也是前所未有的。中国经济发展所消耗资源，所造成的环境污染程度，和排放的温室气体，总量和规模上也属全球首屈一指。因此，可持续发展的责任，对中国企业来说，尤其重大。

如果我们的视野再开阔一些，对中国企业来说，可持续发展还不仅限于绿色，环保，低碳，新能源等。除了资源和环境意义上的可持续发展，还要在企业制度和文化建设，企业公民意识和社会责任，建立良好的企业社会网络和生态环境方面可持续发展。可持续发展因此事关绿色，但又超越绿色。它是五彩缤纷，色彩斑斓的，与我们常说的中国企业要做大做强做久，做“百年老店”，基业常青，出发点和目标是一致的。



可持续发展，在中国的经济环境中，有四个方面需要关注。

一、中国是世界最大的资源消耗国和污染国之一，但同时又是多种新能源产品的制造大国，如风力涡轮机和太阳能电池板的生产和使用居世界前列，在清洁煤，核能，电动汽车等方面，亦有望居于领先的地位。这里包含着一个明显的悖论，最大的资源消耗和污染国同时也有可能是最大的清洁能源制造国。如何从这个矛盾的动态关系中找到平衡，从而实现可持续发展，是应该深入探讨的议题。例如，目前致力于发展新能源技术的企业大都与能源消耗和污染的企业无关，各行其是，污染者自污染，清洁者自清洁。如果新能源和清洁技术能发端于传统的能源消耗和污染行业，或可帮助这些行业转型，或可改善传统的生产方式。另外一条途径是新能源行业与传统行业联合，共同寻找新的绿色的增长点。如此，在发展新能源和清洁能源技术的同时，能减少对能源的消耗和环境污染。

二、我们发现，在应对资源和环境危机方面，中国企业更多的还是集中在依靠制造能力，例如在风能、太阳能以及车用电池等领域。而且多是还没有掌握核心技术的初级制造。在生物燃料，垃圾燃料，合成生物(synthetic biology, 运用工程学原理设计新的生物系统和有机物的技术，利用合成生物技术可将甘蔗中的糖份转化为柴油)等非制造领域，还比较滞后。而且，在对高附加值，低材料消耗，低污染的创新产品(如iPad, iPhone, 电子书, 移动互联网等)的研发方面，更是没有足够的重视。环保的作为并不是只发生在能源行业，同样也发生在非能源领域。

三、可持续发展，要求政府，社会和企业都要改变思维方式，重新设定自己的轻重缓急，孰先孰后，优先、次优先、一般目标的排序。最重要的是，要改变一切围绕发展的“发展型”思维，不惟GDP是看，而要看增长的质量和生活环境的改善。中央政府要改变对地方政府的激励机制，使地方政府有动力做到发展可持续，而非杀鸡取卵，竭泽而渔。整个社会要绝奢华，尚节俭。每个人都应该明白人与自然的和谐是人与人之间和谐的前提；发展和向自然的索取是有限度的，生态平衡乃是比无节制的发展更为重要的目标。

四、对企业来说，为了可持续发展，不但要注意调整发展的思路，平衡增长模式，资源节约，环境友好，关注新的绿色技术，而且还要注意创造一个良好的企业发展的生态系统。首先从自身内部做起，建立稳定的企业治理结构，制定领导人接班计划和人才培养计划，并注重企业公民建设和履行企业的社会责任。对外广泛发展企业的社会网络，做到与相关利益者协同发展。如此，才能实现基业常青，绵延不断，做“百年老店”的愿望，发展才能持续。

可持续发展的理念一定要付诸实践，否则人类将最终被自己的行为所毁灭。我们相信人类是理性的，能找到自我拯救的道路。但是，人类集体的理性并不能保证单个行为个体的理性与之一致。单个的个体满足自身利益最大化的行为使可持续发展的实施变得扑朔迷离，再加上博弈者众，覆盖面广，技术复杂，发展方向难以预测，因此便充满不确定性。存在数种模式，有众多的情景，多种不同的结果；不知道哪种模式会占主导地位，哪种情景会常见，哪种结果会频频出现。面对如此多的不确定性，企业必须针对各种不同的模式、情景和结果，早做规划，找到适合自身的可持续发展的道路：或做新技术的开拓者，或做跟随者；或投入新能源，或开发新产品新材料；或组建联盟，或独力开发。只有这样，才不会由于准备不足，处于被动的地位。



#### IV. 必须走在新技术的前面

科技的发展突飞猛进，每一刻都有新的突破，涌现出新的技术，颠覆旧有的结构，改变我们的工作和生活方式。作为个人，作为消费者，我们往往对每天发生在身边的变化，并不能清晰和确切地感受。不经意间，影响巨大、不可逆转的变革已经发生。回过头去，我们才发现确实今非昔比，我们已经生活在一个大不一样的世界里。

企业也象个人一样，在很多时候对新技术的发端和冲击并不能准确和及时地把握。当一项新技术酝酿和发展的时候，它所带来的一点一滴的变化可能不为企业所感知。当巨变已经酿成，新技术实现突破，一夜之间，颠覆了既有的秩序。这时候才看到变化的轨迹是如此的清晰，影响是如此之巨大，新旧之差是如此之明显。消费者到此时才明白新技术的魅力，尚不为晚。但如果企业到此时才醒悟，已不可追矣。

因此，就象善于观察，对新技术敏感的有心人可以从纷纭复杂的现象中捕捉到“酷”的技术，企业也可通过对行业，技术趋势的分析，预判将会出现的颠覆性的技术，以便调整战略，应对将会因此出现的变化。我们看见有多少企业，由于对新技术的出现反应迟钝，没有适时地采取应对措施，而陷入了困难的境地，或被边缘化，或一蹶不振，黯然退场。百年老店的柯达，即一例也。

新技术的发展动向，对中国企业尤其有意义。中国企业是全球经济的新军，在技术上处于追赶者的地位。起步低，无奈只能从容易的做起，以仿制和购买技术，再加上低成本的制造，来打开局面。但是，发展到一定的规模和水平，就不能再依靠模仿和低端制造。而应该在创新和原创技术上有所建树。新技术的突破和推广，使所有的企业站在同一条起跑线上，给后发的中国企业带来赶超的机会。要抓住这些机会，与传统技术领先者并驾齐驱，需要中国企业在研究开发上下功夫，建立中国自身的创新生态系统，通过产品创新和流程创新提高生产率。我们欣喜地看到，中国企业在某些领域，如高速列车，风力涡轮机，太阳能电池板，清洁煤，核能，燃料电池等方面，已经开始崭露头角。

对未来有重大意义的新技术，主要有三类。

其一，信息技术的发展，使得网络具有了新的功能。在Web 2.0时代，移动互联网使得网络无处不在，人人都随时在线，扩大和延长了网络覆盖的空间和时间；再者，社交网络给予了人们交往和合作的新模式(Facebook, YouTube, 企业间协同网络, 博客, 微博等)使人们能以以往不存在的方式互相交往和合作；同时，人们具有更加便利的生产和传播内容的手段。再加上有了基于网络的云计算服务，企业无需购买硬件和软件，无需升级维护，只需按用量付费，就可享受低成本，高质量的IT服务。如此，企业的主营业务，客户关系维护，销售和市场营销，都有了新的内容和形式。如美国礼来公司创立了全球首家虚拟医药网络平台Innocentive。公司通过这个平台向世界各地的研究者征求创意。征集到的50%以上的解决方案来自中国，印度和俄罗斯。一些公司在员工中通过博客和视频展开培训；通过社交网址做培训和顾客市场调研，例如Facebook；在大众分享网站上推广新策划以及传播视频，例如YouTube；鼓励员工以软性广告的方式设立直接面对客户的博客，以及创建交流区，实现顾客之间的交流与互助。

由于信息技术的普遍采用，如今，很多经济活动实际上已经发生在人类所看不见的领域之中，发生在互联网、物联网、手机、服务器之间。当我们在网上查找一条信息的时候，短短几秒钟，可能数据已经在无以计数的服务器之间交换了不知多少个来回。当我们通过网络订购一本书，购买一张机票，通过快递公司寄一份快件的时候，在这个数字的世界里，信息已经

## 联系我们



**冯定豪**

主席

毕马威全球中国业务发展中心

邮箱: [edwin.fung@kpmg.com](mailto:edwin.fung@kpmg.com)

电话: +86 10 8508 7032



**彭亚利**

研究部总监

毕马威全球中国业务发展中心

邮箱: [yali.peng@kpmg.com](mailto:yali.peng@kpmg.com)

电话: +86 10 8508 5828

以光的速度，为我们奔驰了成千上万公里的路程。我们再也不需要从旅行社取到那张有几联、用红的蓝的复写纸印就的机票，才能登上飞机。就像我们能看见一个人的躯干、胳膊和腿，看到他搬运一件货物，却看不到他的大脑在怎样指挥和协调他的手和腿，我们同样能看到厂房和机器，看到操作机器的人，但我们却看不到信息技术怎样把厂房、机器和人连接起来，使它们能有效率地运转。数字技术构成了经济的神经系统，使商业活动的效率成几何级数的增加。

信息技术的进步还催生了重塑市场的新兴力量。以下六种新力量在崭露头角。(1) 企业与消费者和供应商之间的协同生产，使企业价值链中传统分工的界限进一步模糊。(2) 利用信息技术，在制造商与消费者之间架起沟通的桥梁的新型企业正在出现。(3) 信息技术的能力、影响范围以及成本方面发生的变化，产生新的B2B形式。(4) 当趣味相投的人们不是出于获取商业利润，而是增加相互的知识和自身经济利益的目的，在公开的全球论坛上分享关于产品和服务的信息的时候，技术手段把这些消费者和消费者之间的内容广而传播之。(5) 信息技术使得消费者能参与“消费者对消费者”的市场，推进与其他消费者携手共同生产产品与服务。(6) 人们通过电子方式相互协作，从而推动合作消费。企业要了解这些新的塑造市场的力量如何影响它们的商业模式，从而利用这些力量来为自己服务，而不是为它们所左右。

其二，创新的产品和服务。创新的产品和服务，不但能够创造极大的需求，而且消耗资源少，创造的价值高，如苹果公司的iPod，iPhone，iPad，亚马逊公司的Kindle，思科公司的远程视频会议系统TelePresence，生物制药，通用电器公司在印度和中国开发的便携式心电图仪和超声波仪，中国淘宝网公司的支付宝等。产品和服务创新，以及流程创新，能大幅度提高劳动生产率。随着中国走出低成本制造的老路，再加上适龄劳动力的供给减少，必然要提高劳动生产率来保持适度的经济增长，所以要走产品/服务创新和流程创新的道路。要在产品/服务创新和流程创新方面有所作为，必须有原创的能力，不能满足于跟随和模仿。而且还要注重协同创新，

其三，新能源和环保技术，是新技术中对人类有重大意义，具有极大潜力的技术，应该引起中国企业的足够重视。新能源和环保技术目前的展开是蓬蓬勃勃，方兴未艾，从风能，太阳能，核能，潮汐能，地热能；到生物燃料，燃料电池；再到智能电网，碳捕获和储存，变频节能，脱硫等，不一而足。这个领域，机会和突破口最多，潜力最大。每个企业，都要研究自身行业的特点和技术发展的趋势，决定切入点。在有些行业，中国企业已有所作为，可继续突破，争取成为领先者。

中国的企业，面对新技术迅猛发展的趋势，必须做到两点。一、必须走在技术的前面，不能落于技术之后；对新技术施于商业模式和运营模式的冲击，必须有预判，采取及时的应对措施。二、要参与到新技术的发展过程之中去，不能做旁观者。只有根据自身的实力和对技术的掌握程度，找到适合自己的技术突破口，才能在技术发展的大潮中找到自己的位置，为企业，也为社会，创造价值。

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2012毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业及毕马威华振会计师事务所 — 中国中外合作经营企业，均是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。

© 2012毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标。