权威推荐

劳伦斯·H. 萨默斯（Lawrence H. Summers）

美国前财政部部长

没有人能预知未来，但《麦肯锡说，未来 20 年大机遇》却打开了“未来魔瓶”的盖子。通过阅读本书，你就可以知道做哪些准备，以应对未来，任何有心改变未来的人都应该仔细研读本书。

埃里克·施密特（Eric Schmidt）

谷歌公司执行主席

《麦肯锡说，未来 20 年大机遇》是一本不同寻常的商业书。商业与科技业内人士或周围人士听到“颠覆”一词有一段时间了，但本书作者给了它更加新颖和令人激动的意义。他们不仅给出了有预见性的诊断，也给出了具体建议——每天如何应对变化越来越快的世界。他们描述的巨变可能是势不可挡的，但他们的卓越工作，激发了人们从智慧、人性和深刻的乐观精神正视未来。

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 2 2017/9/14 17:18:48

麦安哲（Andrew Mackenzie）全球矿石巨头必和必拓 CEO

本书对过去 20 年里发生的变革，进行了一次引人注目的和严苛的诠释。全球各领域的领导不得不直面这些变革，替换脑袋里的陈旧思维和老一套决策思维，以应对短期内剧增的波动性，并把目光锁定在长期。对于政策制定者、银行家、企业精英和非政府组织的从业人士等有志于升级他们的全球视野，以帮助他们实现当下的目标。

雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）
领英（LinkedIn）联合创始人兼执行官

世界的连通性越来越强，越来越复杂。互联网时代，我们必须有一种全新的战略。《麦肯锡说，未来 20 年大机遇》告诉我们面对科技和不断加速的商品、资本和人才等方面的转型时，如何制定战略。本书也告诉我们如何让自己做好准备，以应对充满无限变革和无数机会的未来。我非常赞许本书，并推荐阅读。

《新加坡海峡时报》(*Singapore Straits Times*)

麦肯锡研究院的三位研究员在《麦肯锡说，未来 20 年大机遇》一书中指出，一个相当不同的世界正在来临，世界的运营体系甚至在你读这本书时都正在被重写。科技向来是一种强大的力量，足以改变现状，今天的不同之处是科技已经入侵到我们生活的方方面面，且变革的速度正在越来越快。

《价值漫步》（*Value Walk*）

一种及时又重要的分析，关于我们如何重置直觉，认清影响全球经济的冲突与改革四种力量。《麦肯锡说，未来 20 年大机遇》通过出其不意的视角，令人印象深刻的洞察力，使我们能够快速抓住现实工作与生活中的破坏力。

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 3 2017/9/14 17:18:48

余永定

中国社会科学院学部委员

在预测宏观趋势方面，麦肯锡一直走在全球前沿。《麦肯锡说，未来20年大机遇》详细阐述了在接下来20年里可能改变世界的四种力量：崛起的新兴市场、技术加速变革、人口结构变化和全球互联。形势逼近我们不得不对产品、市场、竞争、客户等方面进行一轮彻底的思维革命。

《商界风云》（*BusinessWorld*）

三位作者对现在的和将来的主流趋势进行了激动人心的分析。从不同领域收集了各种数据，并对这些正在改变我们看到的世界的颠覆性力量进行了引人注目的评论。

《全球设计》（*Global by Design*）

《麦肯锡说，未来 20 年大机遇》的独特之处是把四种颠覆性力量拧合在一起，语言又兼具洞察力和一些奇闻趣事。本书胜在快速概括了政商领袖面临的力量和挑战，并借助现实世界中的案例进行了诠释。

《图书馆杂志》（*Library Journal*）

《麦肯锡说，未来 20 年大机遇》是一本研究全球化对商业影响的有趣作品。

《科克斯书评》（*Kirkus Reviews*）

危险！机会！麦肯锡研究院的三位研究员奉上了他们对未来的研究与预测，企业、组织、城市以及国家的领导者当下遇到的困难，经常面对的变革。自由论者看完此书，可能要惊声尖叫；而投资者看完此书则会关注新兴市场，并发现价值。

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 5 2017/9/14 17:18:49

作者简介

理查德·多布斯（Richard Dobbs）

麦肯锡咨询公司董事

麦肯锡全球研究院主席

多布斯毕业于牛津大学，在麦肯锡咨询公司工作超过 25 年。他曾在韩国首尔生活过 6 年，现居伦敦。他拥有与高科技、石油及公共事业等行业客户合作的经验。2004 ～ 2009 年，他担任麦肯锡企业融资实践部的联合领导人。

在麦肯锡全球研究院工作期间，他负责领导城市化、资源市场、资本市场以及生产力和增长等全球趋势方面的研究工作。多布斯的研究成果经常见诸《麦肯锡季刊》以及其他权威期刊。他还是畅销书《价值：四个会议》(*Value: The Four Conferences*）的合著者。多布斯曾在牛津大学赛德商学院、首尔大学和清华大学担任教职。

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 6 2017/9/14 17:18:49

詹姆斯·马尼卡（James Manyika）
奥巴马总统全球发展委员会的9位委员之一
布鲁金斯学会（美国著名智库）高级研究员

马尼卡现担任麦肯锡公司全球高科技、媒体和通讯实践领导职务。马尼卡在津巴布韦的哈拉雷出生并长大。就读于牛津大学，并获得罗兹奖学金和电气工程博士学位。自 20 世纪 90 年代末来到硅谷后，他曾供职于多家世界顶尖的软件、系统、互联网、媒体和通信公司。马尼卡在创新、竞争力和科技对商业和经济的影响等方面的研究发表在许多商业出版物上。

华强森（Jonathan Woetzel）
麦肯锡全球研究院董事
非营利智库“城市中国计划”联合总裁

华强森自 1985 年以来常驻中国，长期负责麦肯锡公司在中国的业务。他现在领导麦肯锡“城市特别倡议”项目。他在几十个政府合作项目以及与能源、房地产、可持续性和经济发展等相关领域的业务经验十分丰富。他著有 4 本与中国有关的著作《中国经济的对外开放》（*China's Economic Opening to the Outside World*）、《资本中国》（*Capitalist China*）、《运营中国》（*Operation China*）（合著）以及《一小时读懂中国》（*The One Hour China Book*）（合著）。

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 7 2017/9/14 17:18:49

颠覆所有趋势的四种力量

- 经济活动和推动力开始向中国等新兴市场及其城市转移
- 技术的范围、规模和经济影响力的加速
- 全球人口结构的变化
- 世界在贸易、资本、人口以及大数据等方面的连通程度增加

目　录

NO ORDINARY DISRUPTION

前　言　直觉重置：棋盘的另一半　1

第 1 章　超越上海

折返的经济钟摆　1

“一带一路”、亚投行、丝路基金等重磅战略无一例外地指向中国西边，全球经济重心真的会重返中亚？经济超体美国甘心被边缘化？中国用一场轰轰烈烈的造城运动让全球政商人士目瞪口呆，事后众多名流才猛然醒悟，恨失商机，但为什么事前没有人能预测呢？

经济重心重回中亚？　4
城市的世纪：让贫困农民变身高产工人　7
强大的增长引擎：城市的“甜蜜和美好”　9
新兴城市的市场攻防原则　12

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 1　2017/9/14 17:18:49

第 2 章 Uber 打车软件

科技加速变革的冰山一角 21

美国的技术大亨要颠覆一个行业易如反掌，但碰到一群倔强的“绅士”，事情就变得分外棘手了。毫无互联网经验的的士司机涌上伦敦街头，用一场大罢工向 Uber 讨说法，但疯狂的叫嚣，最后演变成低沉的哀号，这到底是 Uber 惹的祸，还是司机的无理取闹？

创新打通经济的“神经系统” 25
挑战现状的 12 项突破性技术 26
数据雪崩 VS 海量信息 31
陡峭的技术采纳曲线：微信 2 年狂揽 3 亿用户 33
“早起的鸟儿”有赌局 35
坚守五大原则，与“新常态”同步 37

第 3 章 老龄化的挑战

人均寿命超过 100 岁的世界是什么样？ 47

一个国家的人口骤降 27%，结果会怎样？“鬼城”不只出现在中国辽阔的内蒙古草原，也散布在欧洲的波罗的海沿岸，不同的是，前者是人为的，而后者则是被不可抗拒的人口魔咒所束缚。

“鬼城”与都市之争：人口之殇 51
从“世界工厂”到“世界养老院” 53
银发越来越多，劳动力越来越少 55
退休年龄延迟到 70 岁？ 57
老龄化：遗留成本 or 稀缺资源？ 59

第 4 章 贸易、金融、人口和大数据

势不可挡的全球流通性 69

互联网普及率只有 16% 的非洲，却可以让近 50% 的居民随时

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 2 2017/9/14 17:18:50

随地上网。互联网和移动互联网究竟是一对相生相伴的兄弟，还是一对相生相克的冤家？
几百年来，经济和贸易从来就是并驾齐驱，2009 年，为何全球经济急剧萎缩，而贸易却突增数倍？

暴增的“南南”贸易　73
无须把电子货币装上货轮　74
国际移民指数级增长　76
寻找流量里的万亿商机　77
撼动全球竞争根基　79
顺应互联的世界：从“价值链”到“价值网”　83

第 5 章　下一个 30 亿

即将买下全世界的新消费者　91

“双十一”原本只是单身大学生自嘲的小众“光棍节”，经阿里巴巴推广，如今成为全民狂欢的购物节，单日零售额高达 93 亿美元。
当电商平台依靠互联网疯狂揽金时，实体商超的冬天真的会降临吗？春天又在哪里？

逆转的消费者“东南飞”现象　94
临界点：趋向高端的消费狂潮　95
科技：知名公司被消费者欺骗？　98
到新兴市场去　99

第 6 章　反转的资源超级周期

粮食与矿石的“战争与和平”　113

中东地区爆发一浪高过一浪的“面包暴动”，英国战后首次发放援助食品，美国接受救助的人数逐年上升，在水力压裂技术的促进下，美国从最大石油消费国摇身变成最大生产国……看似独立的现象背后隐藏着怎样的隐秘丝连？

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 3　2017/9/14 17:18:50

“资源超级周期”的尽头　117
需求：到火星开采资源　119
供给：政治阴霾下的畸形弹性　120
互联性：全球是一个市场　121
环境：不可忽略的隐性成本　123
高昂的生产，棘手的回收　124

第 7 章　嗜血的狼性

对廉价资本说再见?　137

特斯拉汽车还没上市，消费者就争先缴纳了 1.6 亿美元购车款，并作为运营资本，这是空手套白狼，还是融资方法的大胆创新?

资本价格误闯不确定通道　141
“储蓄罐”资金日益减损　143
低利率，高债务，新均衡?　146
企业不再断粮的 5 种策略　148

第 8 章　如果你的助理是机器人

错位的劳动力市场　157

机器人替代流水线工人，在工厂里很常见；机器人清洁卫生，也没什么奇怪。
可如果你遇到一位机器人推销员，且说得你没有理由不购买他的产品，你的内心会经历怎样的挣扎，又会做出多少努力，才能坦然接受“世界上根本没有机器人无法替代的工作”这样的事实?

或许，老板只想招聘机器人　161
技术改变工作性质　162
中国的劳动人员锐减 50%？　164
人员与技能的超级大错位　165

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 4　2017/9/14 17:18:51

第 9 章 小鱼吃鲨鱼

遁形的新竞争者 177

电商诞生以来，惨烈的竞争就如影随形，在黎明前夜，第一个看到曙光的 eBay 却被出生在公寓里的淘宝灭掉，当新竞争对手掌握了遁隐术，又信奉着“小鱼吃鲨鱼”的游戏规则时，你应该以不变应万变，还是以万变应万变？

被彻底颠覆的竞争规则 180
层出不穷的新兴市场竞争对手 182
小鱼和鲨鱼，价值蚕食与分享？ 184
如果给汽车安装黑匣子…… 185
自我颠覆：新竞争文化的秘诀 188

第 10 章 不可或缺的政府

“看得见的手”与“看不见的手” 197

从“欧洲病夫”到“经济奇迹”，短短 10 年，德国的经济转型速度为何如此之快？中国有何借鉴之处？急需移民的欧洲又极力驱逐难民，在一进一出的人口流动中，欧洲政策制定者的内心经历了怎样的挣扎？倒在欧洲偷渡路上的人们到底是经济的替罪羊，还是政治的牺牲品？

变革：决策人的串场路演 200
全球竞争和技术突破的就业政策 201
未来治理启示录 209
赢家通吃：新商业机会的共性 217

结 语 世界，不只是几页幻灯片 220
致 谢 228
参考书目与延伸阅读 231

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 5 2017/9/14 17:18:51

直觉重置：棋盘的另一半

前　言

即便是在最好的时代，管理任何一个复杂组织都不会是一件容易的事情。如果各种各样的信息扑面而来，并不断提醒你，你熟悉的世界的运行方式似乎都是错误的，或者根本不靠谱，那么，管理一个组织就会变得更加困难了。变化不知从何而来，但又无处不在。即使最细心谨慎的人也会对这种变化感到意外——起初，变化发生得极为缓慢；然后，在突然间，一切都变了。各种行业、公司、产品、技术，甚至各个国家和城市的命运仿佛在一夜之间，以一种无法预测的方式，经历了翻天覆地的变化。现实生活中发生的事情正在以各种方式颠覆人们坚持的公认假设、长期预测以及有关全球经济运行方式的基本信条。

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 6　2017/9/14 17:18:51

◆ 多年以来，全球零售业的目光一直盯着美国消费者。他们是全世界实力最强大、最多产的消费人群，代表着全球购物者的良好水平。在“网购星期一”（Cyber Monday，感恩节假期后的第一个星期一）当天，各大媒体都充斥着对电子商务热潮的报道。2014 年 12 月 1 日，美国消费者创造了 26.5 亿美元的网购交易额。然而，仅在数周前，一个更大的“在线购物炸弹”被引爆了。11 月 11 日是中国的“光棍节”，这个非官方节日迅速成为商家营造的一个消费时点。据说，这个节日是单身大学生为了抵制情人节于 20 世纪 90 年代发起的。如今，它已成为世界第二大经济体最引人注目的网购狂欢节。2014 年 11 月 11 日，中国最大的网络零售商阿里巴巴的在线交易额高达 93 亿美元，创造了单日线上成交额的全球纪录。

◆ 2013 年 10 月，美国能源情报署宣布了一条令人震惊的消息。能源消耗大国美国直到最近还在与矿物燃料生产持续下滑较劲。不过，它即将超越俄罗斯，成为 2013 年

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 1 2017/9/14 17:18:51

全球最大的碳氢能源生产国。事实上，由于水力压裂技术的出现，美国的天然气和原油产量持续快速攀升，但让美国能源情报署感到意外的是增速如此之快。1 年前，该署预计，美国要到 2020 年才能超越俄罗斯。2004 ～ 2014 年，仅北达科他州的原油产量就增长了 10 倍，从而逆转了该州持续数十年的人口减少趋势。

◆ 2014 年 2 月 19 日，Facebook 以 190 亿美元高价收购了仅有 5 年历史的创业公司 WhatsApp。2009 年年中，雅虎的两名前雇员创立了 WhatsApp，他们开发的即时通讯应用软件现已拥有 4.5 亿用户，比 Twitter 的用户，甚至比美国的总人口还多。但在华尔街上，许多银行家并不熟悉这家公司。这款免费的手机通讯应用软件在新兴市场具有巨大吸引力，同时也拥有庞大的用户群。Facebook 得益于向移动领域的成功又快速的转型，使它能够轻松承担这笔天价收购。2012 年早期，Facebook 的移动广告收入几乎为零，但到了 2014 年第三季度，移动广告收入在广告总收入中的占比已达 66%。

◆ 2014 年 9 月 24 日，全世界都可以看到这样一个熟悉的场景：在一间任务控制中心，一群科学家欢呼雀跃，正在庆祝取得一项科技成果。只是这次有所不同。该控制中心位于印度南部，而不是美国得克萨斯州南部。在这里，大部分科学家都是身着颜色鲜艳的沙丽服装的印度人。印度空间研究组织团队正在庆祝发射的飞行器成功进入火星轨道。印度总理莫迪模仿《星际迷航》中的修辞风格说道：“我们超越了人类事业与创新界限。我们敢于深入未知领域。”最令人惊叹的是，这次冒险只花费了 7 400 万美元。莫迪指出，此次的项目费用还不及好莱坞科幻电影《地心引力》的摄制成本。这个将在太空

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 2 2017/9/14 17:18:51

运行近一年的“曼加里安”火星探测器体现了印度节约型创新文化。通过使用轻型设备，采用改造其他用途的零部件和采用工程技艺降低成本，印度成为第四个将飞行器成功送入火星轨道的国家，同时也是第一个首次发射火星探测器就取得成功的国家。

这些伟大而重要的故事蕴含着让人时而困惑，又时而愉悦的共同情节。**速度、惊喜以及巨大又快速转向的全球市场，通常会对现有公司的命运造成冲击，同时也为新进入者创造了机会。**

事实上，我们生活在一个几乎不停地遇到非连续性的世界里。竞争对手以近乎隐秘的方式崛起，突然间出现在你面前。那些在宽广护城河保护下的企业发现他们的防御工事其实早已不堪一击。巨大的新兴市场似乎像变戏法一样凭空出现。技术和全球化正在加速，并且加强了市场竞争的自然力量。曾经平滑的长期趋势线现在变成更像锯齿状山脊、曲棍球棍或富士山剪影，先稳步上升，后急转掉头向下。5 年时间虽短，但足以发生很多事情。

中国已成为全球假日经济主导国，美国已成为最大石油生产国，一款手机通讯应用软件价值 190 亿美元，印度已成为空间探索的领先力量，这些新常态给公司、机构、城市和国家的领导者带来的困难，往往也是现实的挑战。许多高层领导者的经验来源于一个罕见的全球经济温和增长期。经济学家詹姆斯·斯多克（James Stock）和马克·沃森（Mark Watson）提出，人们有充分理由认为 2008 年金融危机爆发前的 25 年是一个“大缓和时期”（Great Moderation）。利率下降助涨了股票、债券以及房屋等资产的价格。自然资源变得越来越丰富，越来越便宜。就业机会非常充足，似乎总有训练有素的工人源源不断地填满工作岗位。某个行业一旦被技术和贸易颠覆和瓦解，大多数受到冲击的劳动力都能

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 3 2017/9/14 17:18:51

在其他行业重新找到工作。就像日夜轮换一样，房屋和投资品的价值每年都在毫无悬念地上涨。在发达经济体中，父母们普遍认为，孩子长大后的世界会比现在更加繁荣。即使消费者和政府没有现金，也可以借钱购买任何东西。当然，这一路上也会有磕磕绊绊。但总体上来说，“大缓和时期”正是这样一个连续又持久的发展趋势。

我们曾经熟悉的世界一去不复返。2008 年金融危机是自“大萧条”以来最严重的经济萎缩，一大批破坏性技术、趋势和发展要素联手打破了宁静的世界。让“大缓和时期 ”的投资者和管理者过上舒适生活的长期趋势也被决然颠覆了。在经历了近 30 年的低利率时代后，资本的成本进一步下降的空间消失了。在接下来的 20 年里，资本的成本将步入上升通道。自然资源的价格长期稳步下降的时代已结束，从粮食到钢铁等所有商品的成本都变得越来越不稳定。。全球人口增长慢慢停止，劳动人口加速老龄化，适龄劳动人口增长变缓和中国加入全球贸易体系所带来的人口红利将会消失，转而变成人口赤字。虽然国家间的不平等现象正在持续缩小，但在全球大部分地区，尤其在工作技能较低的地区，人们正面临着比他们的父辈更加贫困的风险。

这仅仅是一个开始。

一个截然不同的世界正在形成。就在我们说话间隙，全球经济的运行体制已被改写。这个改写过程缓慢演变、逐步展开，然后往往以爆炸的方式呈现出来，而不会以更新运行体制的方式引起人们注意。

冲击转型期变化的四种颠覆性力量

我们认为，受到四种颠覆性力量影响，今天的世界大体上处于一个剧烈的转型期。从发达经济体的工业革命时期到今天，这四种颠覆性力量之中的任何一种力量都可以列入最伟大的全球经济推动力名单之上。

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 4 2017/9/14 17:18:51

虽然我们所有人都知道破坏正在发生，但大多数人无法理解这种力量的严重性以及随之而来的二级效应和三级效应。正如波浪的放大效应一样，这些颠覆性力量在相互作用，相互重合和相互依存的过程中不断积蓄能量、震级和影响力。总而言之，它们正在制造巨大的变化。

第一种颠覆性力量是经济活动和推动力开始向中国等新兴市场及其城市转移。新兴市场正在经历发达国家从 19 世纪开始的工业革命和城市革命。全球经济的力量均势正在高速东移和南移。2000 年，95%的《财富》世界 500 强企业的总部都在发达国家，比如壳牌石油、可口可乐、IBM、雀巢和空中客车等。2025 年，中国将超越美国和欧洲，成为更多大型企业的总部所在地。我们预计将近 50%的年营业收入在 10 亿美元以上的大型全球公司来自新兴市场。“在过去几年里，我们法兰克福总部的员工开始抱怨‘最近很少看到你了’，”德意志银行前首席执行官约瑟夫·阿克曼这样说，“好吧，我们的增长已经转移到亚洲、拉丁美洲和中东等地方了，这就是原因。”

同样重要的是，经济活动也会在新兴市场之间转移。每年，全球新增城市人口 650 万，相当于每年增加一座芝加哥市。2010 ~ 2025 年，全球近 50%的 GDP 增长来自新兴市场的 440 个城市，这其中 95%的城市都是西方各领域的领导者从未听说过的，甚至无法在地图上指出来的中小型城市。孟买、迪拜和上海当然在此列。除此之外，中国台湾地区的新竹市已经是先进电子与高科技中心。巴西和乌拉圭边境线上的圣卡塔琳娜州是电子产品和汽车制造的区域性中心，同时也是万高电机南美洲总部所在地。我们估计，中国的天津市 2010 年的 GDP 在 1 300 亿美元左右，与瑞典首都斯德哥尔摩相当。我们预计，天津在 2025 年的 GDP 将增长到 6 250 亿美元，约等于瑞典全国的 GDP 总和。

第二种颠覆性力量是技术的范围、规模和经济影响力的加速。从印刷术、蒸汽机到互联网，技术始终是颠覆现状的一股强大力量。时至今日，

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 5 2017/9/14 17:18:51

不同之处在于，技术在我们的生活中的普遍性和变革的速度。麻省理工学院的埃里克·布林约尔松和安德鲁·迈克菲合著了畅销书《第二次机器革命》（*The Second Machine Age*）。他们在该书中把当前这个时代命名为“棋盘的另一半”。这是布林约尔松和迈克菲对一个关于指数级增长的古老故事的现代解读。故事是这样的：

> 一位中国皇帝对象棋的发明感到十分满意，于是他要奖励发明象棋的人。这位发明家在开始时只要求皇帝在棋盘的第一个方格内放 1 粒米，在第二个方格内放 2 粒米，第三个方格中放 4 粒米，第四个方格内放 8 粒米。总之，后面一个方格内的米粒数是前面一个方格的 2 倍。就这样放到棋盘一半的方格时并没有发生什么特别的事情。发明家得到了 1 匙米，接下来，他得到的米粒就要用碗和桶计算了。这个故事的结局有很多版本，其中有一个版本是皇帝破产了，发明家取代了皇位。因为在翻了 63 倍之后，米粒总数是 1 800 万万亿颗，足以覆盖地球表面两层。

未来学家兼计算机科学家雷蒙德·库兹威尔曾指出：“自从第一台可编程计算机在‘二战’期间被发明出来，计算机的运算性能已经提升了 32 倍多。”近年来，随着创新速度和扩散速度的成倍增加，科技将会超出人类直觉可以预测的范围，开始呈指数级变革和增长。

计算机的处理能力和互联性只是这个故事的一部分。随之而来的数据革命使计算机的影响力成倍放大，将前所未有的巨大信息量送入消费者和企业的手中。以技术为支撑的商业模式从阿里巴巴这类在线零售平台向 Uber 打车应用软件扩散。正因为这些互相放大的力量，越来越多人能够享受到一个高科技小配件、即时通讯以及无限信息的黄金时

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 6 2017/9/14 17:18:51

代。科技为拥有数十亿人口的新兴经济体的经济发展提供了保证，而如果没有移动互联网，这样的发展速度是不敢想象的。20 年前，全世界拥有手机的人口还不到 3%，有机会使用互联网的人更是不到 1%。今天，全世界 2/3 的人都拥有手机，1/3 的人能够通过互联网交流。就像 WhatsApp 一样，技术让企业能够以更少资本实现更快速扩张。如今，创业者和创业型公司往往享有大型现有公司所不具备的优势。技术应用与创新的节奏正在缩短企业的生命周期，迫使管理者不得不更加高效地制定决策和调配资源。

第三个改变世界的颠覆性力量是人口。简单来说，全球人口正在趋于老龄化。生育率持续下降，银发人口的比重快速增长。曾几何时，老龄化仅在发达国家表现得十分明显。在过去几年里，日本和俄罗斯的人口都在减少。如今，人口赤字正在向中国扩散，之后还将席卷拉丁美洲。老龄化意味着在全球大部分地区，人口将有史以来第一次进入增长停滞期。30 年前，仅有很少比例的人口生活在出生率大大低于标准人口替代率（平均每个女性生育 2.1 个孩子）的地区。2013 年，生活在低于人口替代率国家的人口已经占到全球人口的 60%左右。这是一种沧海桑田的变化。欧盟委员会预计，2060 年，德国人口将减少 1/5，适龄劳动人口将从 2010 年的 5 400 万人降到 2060 年的 3 600 万人，下降幅度可能会低于法国。由于中国执行严格的计划生育政策，中国的劳动力在 2012 年达到峰值。泰国的生育率已经从 20 世纪 70 年代的 5 降至今天的 1.4。如果生产率不变，适龄劳动人口的减少意味着较低的消费增长，从而导致经济增长总体水平受到抑制。赡养大量老龄人口将对政府财政造成沉重压力。

最后一个颠覆性力量是世界在贸易、资本、人口以及大数据等方面的互联程度，即我们所谓的“流动”。一直以来，贸易和金融都是全球化进程的一部分。在最近几十年里，这一状况发生了巨大改变。全球贸

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 7 2017/9/14 17:18:51

易体系已经扩展成一个错综复杂、不断蔓延的网络，取代了一系列连接欧洲和北美各主要贸易中心的航线。亚洲正在成为全球最大的贸易区。在过去 10 年里，新兴市场之间的“南南”流动使其在全球贸易中的比重翻了一倍。中国与非洲的贸易额从 2000 年的 90 亿美元增加至 2012 年的 2 110 亿美元。1980 ~ 2007 年，全球资本流动增长了 25 倍。2009 年，跨国旅行人数超过 10 亿，这个数字是 1980 年的 5 倍。贸易、资本和人口这三方面的连通性在 2008 年全球经济衰退期间全部暂停了，至今为止还在缓慢回升。但是，由科技支撑的互联性却在不受干扰地继续前行，持续加速，开创了全球化进程充满活力的新阶段，同时也带来了无与伦比的机会，助长了意想不到的波动性。

直觉重置：阵痛中再思考

21 世纪初，这四种颠覆性力量加速发展，规模日益壮大。它们集体发力，对世界造成了深远影响。今天，它们正在摧毁几乎每一个市场和全球经济的每个部门或人类生活的各个方面长期建立起来的发展模式。看看你的周围，它们正在瓦解、粉碎和颠覆一切趋势。四种颠覆性力量几乎同时发生的事实意味着世界将会被彻底颠覆，这个世界将与我们大多数人成长、进步和如直觉般熟悉的那个世界完全不同。

上述非连续性变革带来的不仅是厄运和苦难，而且完全不是这样。事实上，这样的颠覆性力量在 1990 ~ 2010 年让 10 亿人摆脱了贫困，而在未来 20 年中，同样的力量将会让全球 30 亿人口跻身中产阶级行列。这么多人的经济状况得到了改善，其挽救生命的意义甚至大于消灭天花病毒（20 世纪最伟大的医学成就之一）。迅速扩散的技术将让无数人受益。**企业日益发现，技术使得交付新产品、服务新客户或完成交易的边际成本趋向于零。随着越来越多的人通过全球通讯和商业系统连接**

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 8 2017/9/14 17:18:52

在一起，网络效应让这些系统更有价值，同时也为有能力进入这些系统的人创造更多价值。因此，新世界将比旧世界更加富有，城市化程度更高，技术水平更高，环境也更加安全。人们有机会接触到强大的创新技术，并借此解决长期存在的挑战，为日益庞大的消费阶层提供新产品和新服务，为全球创业者提供各种机会。总之，我们将生活在一个奇迹层出不穷的时代。

这些进步将对我们简单地用过去的经验推断近期和远期的未来所得到的预测和形式上的计划造成严重破坏。许多曾被证明十分成功的假设、趋势和习惯突然间失去了大量共鸣。毫不夸张地说，我们从未像现在这样，动动指尖就能获得大量数据和建议。与最初的超级计算机相比，iPhone 手机包含的信息更多，处理能力也更强。在我们工作的这个世界，哪怕最专业的预测大师也会时常陷入措手不及的境地。这或许是因为直觉依然是我们进行决策的基础。这就是人性。我们的直觉来源于一系列我们对事物运行方式以及我们认为的事物运行方式的经验和想法。变化呈递增趋势，而且多多少少是可以预测的。对于结构完整、互联性高和开放性强的新兴市场来说，全球化进程得以相对容易地进行，劳动力市场可靠运行，资源价格持续下降。但这不再是当前乃至未来世界的运行方式。如果我们回顾过去，基于我们的经验所建立的直觉制定决策，我们很可能会犯错。在这个全新的世界里，领导者、决策者以及每个人都需要从最基本的原则开始对自己的直觉进行一次彻底的检查，并在必要的时候重置。这对于那些已经享有巨大成功的组织来说，尤为重要。

我们必须重新思考哪些假设促使我们就消费、资源、劳动力、资本和竞争等重大问题作出决策。我们不应抛弃经验和本能，而应该运用它们，并让它们适应即将到来的新世界。我们必须对战略、商业计划、市场准入、竞争对手评估和资源配置等问题进行全新的思考。

过去，发达国家是消费的推动力。消费者支出随着日本、美国和欧

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 9 2017/9/14 17:18:52

洲等强大的经济体的发展而提高。如今，新兴市场拥有庞大的新晋中产阶级消费者，他们才是全球消费的驱动力量。自 2003 年以来，中国的电子零售市场一直保持着 110%的年复合增长率，已成为继美国之后的全球第二大电子零售市场。2020 年，由阿里巴巴主导，以“光棍节”买家为消费主体的中国电子零售市场的规模可能会达到美国、日本、英国、德国和法国当前的市场规模总和。

扣除物价因素后，20 世纪的商品价格下跌了近 50%。在这期间，考虑到全球人口翻了 4 倍，全球经济产出增长了约 20 倍，人类对各类资源的需求大大提高，这样的发展速度无疑是惊人的。为什么会这样呢？技术突破增加了资源供给，提升了采掘效率。各大企业享受着更低的原材料成本。越来越多的家庭可以获得相对廉价而丰富的能源和食品。但这一趋势在 2000 年时被打破了。在 21 世纪第一个 10 年里，新兴经济体的资源需求急剧增加，多种资源储备枯竭，持续了 100 年的商品价格下降趋势完全中断。尽管美国的水力压裂技术飞速发展，但粮食生产、铜矿和石油开采等各类活动的成本越来越高。

过去，各国央行推出的政策带来大量通货紧缩压力，致使发达经济体投资乏力。此外，储蓄率攀升使得政府、企业和消费者的资本成本连续 30 年持续下降。

1982 ~ 2013 年，10 年期美国国债收益率从 14.6%降至 1.9%。廉价货币的时代很可能已经结束。美联储已经开始制定紧缩的货币政策。新兴经济体正在经历资本密集型基建热潮，超过“二战”后经济重建的阵痛。随着持续加剧的人口老龄化，政府不得不筹措更多的钱，导致全球储蓄率下降，从而造成资本需求量急剧攀升。

十几年来，总体趋势为全球带来了越来越多的劳动力，同时越来越多的劳动力开始与全球系统建立联系。除此之外，由于新兴市场的经济总量迅速扩张，许多新手也能找到就业机会。从全球范围来看，雇

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 10 2017/9/14 17:18:52

主一般都能找到拥有适当技能的员工。1980 ~ 2010 年，共有 11 亿 20 ~ 64 岁的成年人加入劳动力大军。然而，2030 年，众多的人口因素将使全球劳动力人口的增速降低近 1/3。与此同时，技术正在以从未见过的方式搅乱劳动力市场。过去用计算机取代书记员和银行出纳员等体力工作和职员岗位，如今计算机开始取代记者和股票分析师等知识和技能工作。实际上，2025 年，计算机将取代 1.4 亿知识型员工的工作岗位，机器人还将取代另外 7 500 万人的工作。但工程、软件开发和医疗保健等技术岗位的需求依然很高。麦肯锡公司的一次调查显示，10 个被调查者中有 4 人表示，他们目前无法找到所需要的人才。这意味着我们很可能会看到一种奇怪的矛盾。2020 年，按照目前的发展趋势，企业将面临 8 500 万拥有大学学历或职业培训经历的人才短缺。与此同时，9 500 万低技能工人将面临失业。

过去，企业高管一般都会对国内外竞争对手有所了解，而且他们通常都能赶超那些新冒出来的竞争者。但相比固定成本高昂的知名大型公司而言，技术赋予了小型创业公司更多优势，竞争的激烈程度将会达到一个新高度。今天，新的竞争来自一波又一波快速成长的新生力量。在它们的成长规模达到临界值以前，我们无法在“战略雷达”上发现他们的身影。这些新生力量扮演着完全不同的角色。他们拥有更加低廉的成本结构，更快速的市场投放周期。他们更客观地了解西方竞争对手，同时也愿意接受更低的回报率。联合利华的奥妙牌洗涤产品的市场地位在肯尼亚面临的挑战并非来自宝洁公司，而是受到一家名为 Kapa 公司的内罗毕当地企业生产的 Toss 品牌的冲击，Kapa 公司已经从一家工业企业转型为生产消费品的企业。

这是一个机会遍地但又令人深感不安的时代。大量工作等着我们完成——重置我们的集体直觉，针对高速增长的市场制定的新对策，变得更加灵活以应对不断被颠覆的趋势。本书内容建立在麦肯锡全球研究院

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 11 2017/9/14 17:18:52

（McKinsey Global Institute，简称 MGI）对于趋势的理解之上，该研究院是麦肯锡咨询公司的经济与商业研究机构。我们的思想源自四个方面：一是麦肯锡对全球公司和组织进行的研究；二是我们与企业、政府和非政府组织的领导者，就这个世界固有的挑战与机遇展开的有意义的对话；三是 MGI 在过去 25 年里开展的深刻的有针对性的定量研究；四是广泛而多样化的个人经历。在我们这些人中，有的人在中国生活了超过 25 年，有的人从 1993 年起就一直在硅谷工作，还有的人从 1988 年以后就在伦敦、孟买和首尔三地穿梭。我们所有人都必须不断重置自我的直觉。本书前 4 章，我们主要描述了正在改变世界的四种伟大的颠覆性力量。后 6 章，我们论述了读者如何应对这四种颠覆性力量对现代领导者提出的挑战。

分析各种来源的情报和经验，我们认识到下一个 10 年需要怎样的领导者。我们也意识到过去对世界运行方式的理解是错误的，驾驭让世界经济发生转型的颠覆性力量，识别正在被打破的长期趋势，培养打一场知识战争的勇气和远见。这些不仅是政策制定者，或企业领导者需要学习的东西。毕竟，城市化、技术和更加密切的全球互联给政府和企业带来的压力是相同的。在劳动力、财政、贸易、移民、资源和技术规范等多个领域，新兴国家将不断向政治领袖、政府高层和非政府机构的高管施压，让他们不得不重置自身的直觉。

我们写作本书的目的并不是为了向读者提示风险或让你们对摆在面前的众多宝贵机会视而不见。我们是想指导你重置你的“内部导航系统”。

这一过程不会马上开始。我们在本书中论述的有关世界经济的领域都必须迫切地适应新常态。然而，考虑到人类的独特性、创造力和想象力，我们更加倾向于逐渐适应变化。行为经济学家抛出了近因效应和锚定心理等概念。心理学家则指出了惯性的强大力量。愤世嫉俗的分析师或许会提到“形式病”（Pro Forma Disease），这是因为你过去三年看待世

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 12 2017/9/14 17:18:52

界的方式在未来五年也不会改变。超级企业的“巨轮”多次搁浅在这些心理的“浅滩”上。塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson，18 世纪英国作家、文学评论家和诗人）有句名言：“每个人都有一种什么也不做的能力。”重温我们对世界的假设，不采取任何行动会让大多数人陷入极其弱势的地步。只有清楚认识不断变化的环境，我们才能做好获取成功的准备。

麦肯锡说未来二十年大机遇20170914.indd 13 2017/9/14 17:18:52