

数字全球化时代的五个关键问题

Jacques Bughin, Susan Lund, James Manyika

如今数据流动对贸易和经济的影响日益深远，给管理者提出了必须应对的新问题。

全球化曾以跨境商品贸易和金融活动为主要衡量标准，而如今与数字化的融合日益紧密。电子邮件、社交媒体、电子商务、视频等媒介每分每秒传递着海量的数据和信息。在数字化网络遍布全球、连接你我、关系万物的时代，何谓全球化企业？这个问题值得企业再思考。为此，我们衡量了数字全球化变革的影响，并指出了管理层和领导团队应着手应对的五大关键区域。

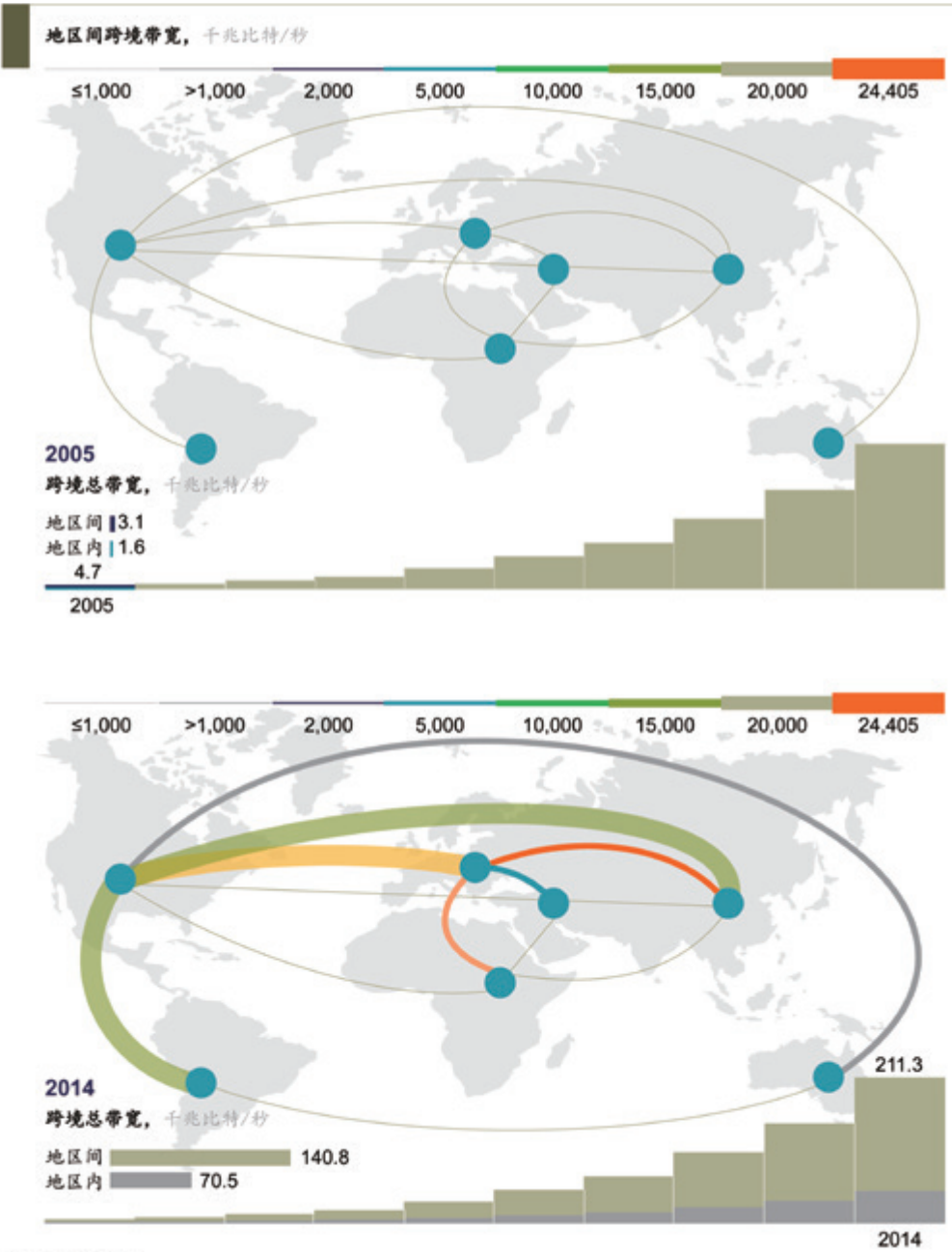
数据流下的全球贸易

为了衡量数字全球化的经济影响，我们利用全球97个国家的商品、服务、金融、人员和数据的流入和流出数据，构建了计量经济模型¹。研究发现，十多年来上述流动共拉动了全球约10%的GDP增长，仅2014年总价值便高达7.8万亿美元。其中数据流直接创造的价值为2.2万亿美元（占总值的近1/3），高于外商直接投资；此外，数据流还通过间接促进其他类型的跨境交流，为全球经济创造了2.8万亿美元²。因此，综合考虑其直接和间接作用，数据流对GDP的贡献已超过全球商品贸易。在短短的15年间，跨境数据流从几乎可以忽略不计增长至此，实在令人惊叹。这十年来，宽带使用量暴增45倍，支撑起生机勃勃的商业活动，预计在未来五年还将增长9倍（详见下图）。

1 数据时间为1995至2013年，这期间大多数国家有明显的移民流入和流出。

2 我们保守估计其他流动对GDP的影响中有12%来自数据流，相当于额外的6000亿美元（2014年）。

图 全球数据流动与交流



数据流不仅创造价值，还改变了传统商业。全球一半的服务贸易已经数字化，该比重还在不断增长。12%的全球商品贸易也是通过国际电子商务实现的³。此外，Airbnb、TripAdvisor等网站还为人们提供便于出行的信息，说明数字化可促进人员流动。

另一方面，商品贸易的增长却渐趋平缓。主要因为需求疲软和商品价格大幅下跌，此外金融危机也有影响，自危机后制成品和中间产品的贸易都陷入停滞。同时，众多公司正在重新评估长供应链带来的管理风险和复杂性，更加注重产品投入市场的速度和其他业务成本，对劳动力成本的关注相应减少，因此会在消费量大的国家增加生产。未来，3D打印技术将进一步颠覆国际贸易。

开放平台、虚拟商品和“数字化包装”

大企业纷纷搭建平台管理供应商、联系客户、方便内部交流和信息共享。一些为内部专用，但规模最大、最出名的仍是开放平台：电子商务、社交网络和数字化媒体平台不断扩展，联系着亿万名全球用户。

这些开放平台蕴含着可观的客户基础，使企业直接与客户互动，同时打造透明高效的全球市场：消费者只需轻点鼠标，便可获取产品、服务、价格和全球各地供应商的详细信息。减少了中间环节和中介，大幅提高了市场效率。此外，得益于数字化平台，主营数字化产品和服务的企业无需实体网点，也能进军新的全球市场。数以百万中小型企业得到新的出口渠道。例如，eBay调查了18个国家后发现，88%~100%不等的中小企业依靠eBay平台出口，而在传统企业中该比例不足25%。

电子书、应用程序、网络游戏及音乐下载等虚拟产品和流媒体、软件及云计算等虚拟服务的贸易也逐年扩大。3D打印技术的成本降低将带来贸易新领域——也许日后，企业只需发送电子文件，商品便可在当地打印生产。实际上，现在不少企业已经在边远地区3D打印零部件和替换件。

许多企业利用数字技术“包装”产品和服务，从而提升价值。以物流公司

3 在自贸区政策的鼓励下，中国成为跨境B2B商贸领域的佼佼者。除了领头羊阿里巴巴以外，还有刚上线yiwubuy.com的浙江中国小商品城集团，以及买下globaltextiles.com的浙江中国轻纺城集团。

为例，可以利用传感器、数据和软件追踪运输过程。某项研究发现，射频识别技术（RFID）可节省高达七成的库存成本，大幅改善效率。在德国的案例研究（样本包括宝马和惠普）显示，该技术减少了11%~14%的运输损失⁴。

开启数字化探讨

20世纪全球化的商业模型在数字时代或已不再适用。企业领导者在权衡得失利弊时，可从以下五个问题入手，开启数字化讨论。

1. 我们是否清楚竞争现状？

数字化平台打破了规模和地域的限制，让更多企业可以迅速推出产品、扩展新市场，竞争因此日益激烈。亚马逊现有200万第三方商户，而阿里巴巴平台更是吸引了1000万商家。美国大型跨国企业占总出口的比重已由1977年的84%降至2013年的50%，体现了该国最为明显的趋势——“微型跨国公司”蓬勃发展。全球各地的新兴数字化公司参与到竞争中，带来了价格压力，使得产品周期缩短了。

2. 我们是否有足够的竞争资本和能力？

建立数字化平台、线上客户关系和数据中心不再是互联网巨头的专利。例如，通用汽车正在改革其核心制造能力，希望借此引领物联网技术。各行业的企业都应当重新审视手中的资产（包括客户关系和市场数据），探寻获利新途径。为此，企业需要先进的数字化能力，才能占据主要的竞争优势。至于尖端技术人才短缺的问题，可以利用线上人才平台，从更广阔的全球化劳动力市场寻找千里之外的人才。

3. 能否简化产品战略？

过去，企业针对不同地区市场提供定制产品、服务或区别定价时，常面临

⁴ Nabil Absi, Stéphane Dauzère-Pérès, Aysegül Sarac, A literature review on the impact of RFID technologies on supply chain management (无线射频识别技术对供应链管理的影响文献综述), *International Journal of Production Economics*, Volume 128, Number 1, 2010年11月。

种种困难，而数字化大大便捷了这一流程，另外也简化了全球产品的种类。多家汽车制造商纷纷朝这方向努力；苹果iPhone和iPad系列不论在哪里买，设计和品牌全球统一；Airbnb、Facebook和Uber也是一样，在开辟新市场时未做过多因地制宜的调整，而是复制原有的数字化平台模式。媒体和消费者技术产业能够全球同步发行产品，主要得益于社交平台和其他数字化平台让人们无论身处何处，都可即刻了解其他国家的更新内容。因此，这种同步发行机制可能使产品以前所未有的规模迅速流行。一言以蔽之，审慎权衡产品定制化愈发成为高层领导考虑的重中之重。

媒体和消费者技术产业能够全球同步发行产品，主要得益于社交平台和其他数字化平台让人们无论身处何处，都可即刻了解其他国家的更新内容。因此，这种同步发行机制可能使产品以前所未有的规模迅速流行。

4. 企业组织和供应链是否有待改善？

借助远程协作和即时通信工具，企业可集中某些散布在全球的职能部门（如后台运营部门或研发中心），跨越国界打造虚拟的全球团队，甚至完全抛弃只有一个全球总部的传统模式。例如，联合利华通过技术解决方案，精简了40条全球服务线，组成虚拟交付团队，让身处世界各地的团队成员可以在视频会议上讨论交流⁵。

同时，数字化技术正在重塑产业链。数字“控制塔”能时刻捕捉复杂供应链的动态，让各地供应商实时协作。在数字化的今天，产品投入市场的速度愈发重要，促使企业重新评估冗长复杂的供应链带来的利弊；供应链的物流成

⁵ Pascal Visée, “The globally effective enterprise”, McKinsey.com, 2015年4月。

⁶ Change in the (supply) chain, United Parcel Service, 2015, ups.com

本、交付周期、生产力、与公司其他运营部门的毗邻程度成为更重要的考虑因素。近期一份UPS调查显示，约1/3的高科技公司将生产或组装厂址迁至更靠近终端用户市场的地区⁶。随着3D打印技术的普及，更多企业将重新考虑制造选址，最终或将重塑全球制造价值链。

5. 有何新风险？

对各行各业而言，确保数据安全始终是当务之急。黑客技术日新月异，要做到“魔高一尺，道高一丈”绝非易事。可考虑以下应对措施：优先保护信息资产；定期测试信息安全性；向一线员工强调基本的保护措施。此外，企业曾经对新产品、新服务的专属权利已被全球竞争和网络打破，如今可能在原创企业还未批量生产时，山寨版便已登陆新市场。



数字化对全球经济的影响日益深远，数字化竞争也常常不分国界。如今数字化工具为成立、管理企业的全球业务带来了新契机，企业领导者有必要重新审视长久以来对企业全球竞争力的既有看法。○

请至www.mckinsey.com阅读并下载报告全文*Digital globalization: The new era of global flows*.

Jacques Bughin是麦肯锡全球研究院(MGI)的资深董事，麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻布鲁塞尔分公司；

Susan Lund是麦肯锡全球研究院的研究总监，常驻华盛顿分公司；

James Manyika为麦肯锡全球研究院的资深董事，麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻旧金山分公司。

麦肯锡公司版权所有©2016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。