

民生

源

姬姁

寻路产业转型

寻路产业转型 激活供给侧

成就卓越绩效

能源互联网将带给中国什么？

医疗卫生新时代

六大技术趋势通往数字化农业

物联网：掀起零售业革命

展 望

寻路
产业
转型

激
活
供
给
侧



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

当前中国经济增速放缓,供给侧改革成为热词。产业转型升级无疑是供给侧改革的重头戏。而互联网和数字技术能助力传统产业转型,帮助企业降本增效、促进创新、提高生产率,这也是供给侧改革中提高企业有效供给的本义。本辑《展望》特别策划了一期行业特刊,通过聚焦能源、教育、农业、银行、零售、医疗卫生以及通信及高科技这七大行业,深入探讨了不同行业、特别是传统行业的数字化转型路径。此外,本辑还荣幸地邀请到知名企业战略学家陈春花女士就互联网时代的组织赋能和组织变革分享她的最新研究。

本书可供企业管理人员及研究人员参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

寻路产业转型 激活供给侧 / 埃森哲中国编. —— 上海: 上海交通大学出版社, 2016
ISBN 978-7-313-14604-5

I. ①寻… II. ①埃… III. ①产业结构升级—研究—中国 IV. ①F121.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第041996号

寻路产业转型, 激活供给侧

编 写: 埃森哲中国

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 韩建民

印 制: 上海华业装璜印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 132千字

版 次: 2016年3月第1版

书 号: ISBN 978-7-313-14604-5 / F

定 价: 50.00元

地 址: 上海市番禺路951号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 6.75

印 次: 2016年3月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-63812710



吹响产业转型集结号

新年假期，新朋旧友相聚，一个绕不开的话题就是当前经济，而供给侧改革更是大家谈论的高频词。有人用中医和西医疗法来巧妙对比供给侧改革和需求侧改革，认为前者固本清源，从源头入手，通过优化经济要素配置，提高经济增长质量和数量，从而实现新的供需平衡。而产业转型升级无疑是供给侧改革的重头戏。

产业转型升级包含两层含义：第一层是指产业间的升级，即从传统产业向新能源、

新一代信息技术、新材料等战略新兴产业转型，布局未来，给经济持续发展提供澎湃动力；而第二层是指产业内升级，即转变传统产业的发展模式，从过去那种高投入、高消耗、高污染、低产出、低质量、低效益的模式向低投入、低消耗、低污染、高产出、高质量、高效益的模式转型。

大家谈论比较多的还是第一类转型，因为这代表了未来的发展方向，但第二类产业转型升级更具现实意义。虽然一说到煤炭、

钢铁、水泥等传统产业，人们往往会联想到落后、污染、产能过剩等，但常言道“只有倒闭的企业，没有倒闭的产业”，其实传统产业本身并没有过时，过时的是旧有发展模式。而互联网和数字技术能助力传统产业转型，帮助企业降本增效、促进创新、提高生产率，这也是供给侧改革中提高企业有效供给的本义。

为了探讨这一趋势，本期《展望》特别策划了一期行业特刊，通过聚焦能源、教育、农业、银行、零售、医疗卫生以及通信及高科技这七大行业，我们深入探讨了不同行业、特别是传统行业的数字化转型路径，而基于这七大行业数字化转型进程的各异，可以大致划分为三个梯队：

第一梯队是银行、零售和通信及高科技行业，这类行业被互联网颠覆得最早，数字化转型步伐相对较快；位于第二梯队的是教育和医疗卫生行业，虽然在线教育、数字医疗等方兴未艾，但整体而言，由于行业固有特点，目前这两个行业还处于以原有模式为主、数字化模式为辅的阶段；而能源和农业则属于第三梯队，其数字化进程才刚刚开始，而未来潜力不可限量。希望七篇封面文章能给相关行业领袖们带来一点灵感和启发。

此外，本期《展望》还荣幸地邀请到知名企业战略学家、新希望六和股份有限公司联席董事长兼首席执行官陈春花女士就互联网时代的组织赋能和组织变革分享她的最新研究。

当然，新年新气象，除了上述精心编排的内容之外，2016年，《展望》还推出了一个新栏目——专栏，该栏目专门收录一些短小、有趣却不乏深刻洞见的埃森哲专家观点，希望能给您的阅读带来更多乐趣。

爆竹声中一岁除，春风送暖入屠苏。春天的脚步已近，寒冬终会过去。

祝您开卷有益！

埃森哲全球副总裁、大中华区主席
庄泉娘



编者按

吹响产业转型集结号

专栏

营销

006

借图说话：信息图助力数字化营销

阿希拉·帕拉万塔维姐 (Akhila Paravantavida) | 文

我们大多数人通过阅读文字来了解事情的来龙去脉，但却用图像来表达情感。一张好的信息图，有时胜过千言万语。

010

创新

“颠覆和被颠覆”以外的第三种选择

保罗·纽恩斯 (Paul F. Nunes)、约书亚·贝林 (Joshua B. Bellin) | 文

谈论“颠覆或被颠覆”的企业很多，但真正有能力去设计并实施一场颠覆的企业却凤毛麟角。于是，一些企业开始另辟蹊径。

014

金融

2016 年投资银行业十大挑战

罗水权 | 文

开年就经历了一场异常波动之后的全球资本市场，2016 年将迎来怎样的新变化？让我们拭目以待。

封面文章

能源

018

能源互联网将带给中国什么？

黄伟、范跃龙、童华 | 文

“能源互联网”与能源产业信息化有何差别？它会改善还是削弱企业的盈利能力？它会带来哪些新对手、新伙伴？它会带来哪些新的商业模式？带着这些问题，埃森哲启动能源互联网研究，预测整个产业“互联网+”的演进路径，剖析那些可以乘势而为的转型机遇和新增长点。

医疗

医疗卫生新时代：云计算推动市场变革

马克·格林德 (Mark Grindle)

吉滕德拉·卡瓦泰卡尔 (Jitendra Kavathekar)、万大东 | 文

鉴于医疗行业及其价值链多样化、碎片化和高度分散的性质，医疗企业在采用云技术的同时，配合使用移动技术和数据分析，将大幅提升医疗云的成效，进而改变整个行业的游戏规则。

银行

聚焦关键能力，实现价值增长

——城市商业银行股东价值分析

萧绍林、余凯歌、张泳 | 文

面对中国经济转型、消费者自主意识增强和数字技术的冲击，城商行面临市场竞争加剧和自身发展转型的双重挑战。要想逆境突围、实现价值增长，城商行应全面提升四大关键能力。

教育

新型在线教育“慕课 (MOOC)”

王嘉华 | 文

对于中国这样一个教育资源缺乏，优质教育资源分配不均衡的国家，如何把握好对慕课的应用，意义重大。

农业

六大技术趋势通往数字化农业

丁必新、包婧 | 文

作为传统行业里尚未被数字化颠覆的行业，农业的数字化潜力越发令人看好。对于农业企业领导者而言，要想实现企业灵活性和数字化，六大技术趋势不容忽视。

通信及高科技

商业生态系统：通信及高科技企业新战场

马克·格林德 (Mark Grindle)

迈克尔·希尔德 (Michael Heald)、罗恩·里夫 (Ron Ref) | 文

当数字技术开始颠覆商业世界之时，传统组织在惴惴不安之余，开始从“四壁之内”组织内部寻找解药，但是，也许他们一开始就偏离了航向……

封面文章

074

零售

物联网：掀起零售业革命

乔纳森·格雷戈里 (Jonathan Gregory) | 文

物联网在客户体验、供应链，以及新的渠道和收入来源这三大关键领域，为零售商带来了诸多机遇。零售商必须果断行动，立即着手制定并实施物联网战略，否则会被新老对手抢占先机，夺走市场份额。

特写

082

人力资源与组织绩效

从激活个体到激活组织 ——组织变革与组织赋能

陈春花 | 文

技术与市场的力量不间断地改变着商业格局，正在发生的未来是我对外部环境的描述，在这样的情形下，总会想到圣雄甘地说的一句话：“把注意力转移到内在去。”

090

资源

化解城市困境 实现均衡发展

李广海、王靖、钱蔚、陈旭宇、石敏俊 | 文

新资源经济是指低资源消耗、低环境负荷的新经济发展模式，目标是实现经济增长与资源消耗和环境恶化脱钩。面对日益严重的大城市病，新资源经济模式提供了一种政策模式。

098

数字化

数字化增长乘数

马礼仁 (Mark Knickrehm)、布鲁诺·贝尔森 (Bruno Berthon)

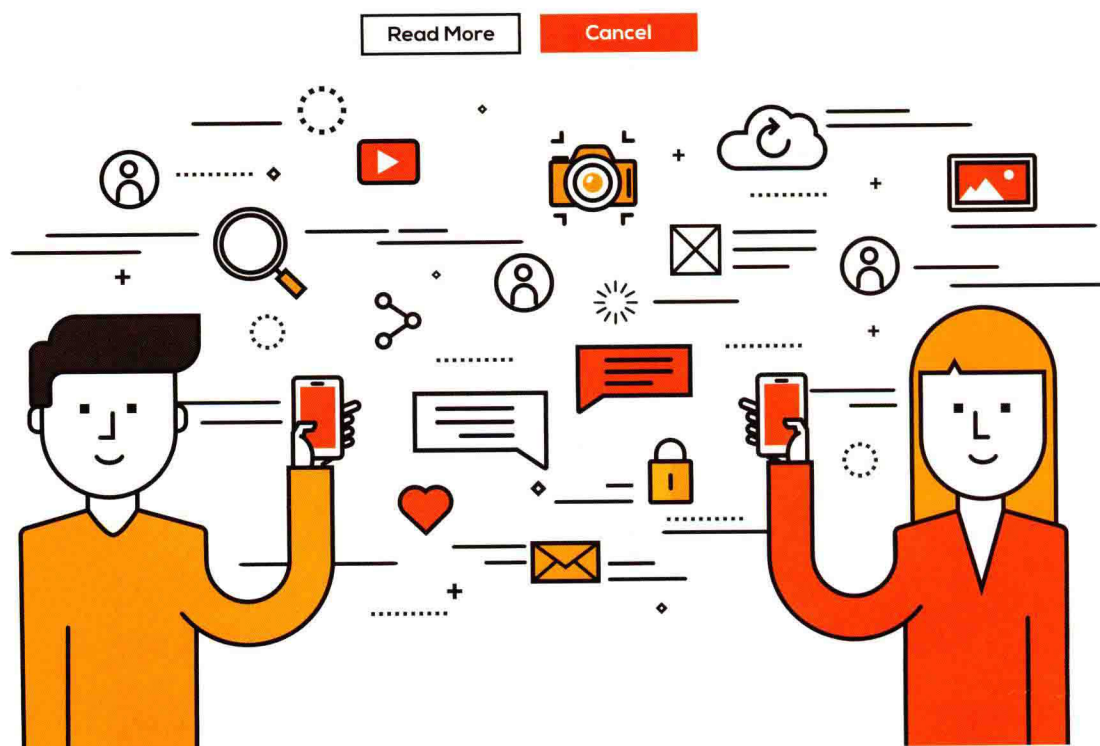
保罗·多尔蒂 (Paul Daugherty) | 文

通过明智的投资，让数字资源、技术和资产对经济的推动作用发挥到最大，从而助力各大经济体和行业实现持续增长，未来几年，数字化投资的“增长倍增器”效应将逐步显现。

我们大多数人通过阅读文字来了解事情的来龙去脉，但却用图像来表达情感。一张好的信息图，有时胜过千言万语。

借图说话： 信息图助力数字化营销

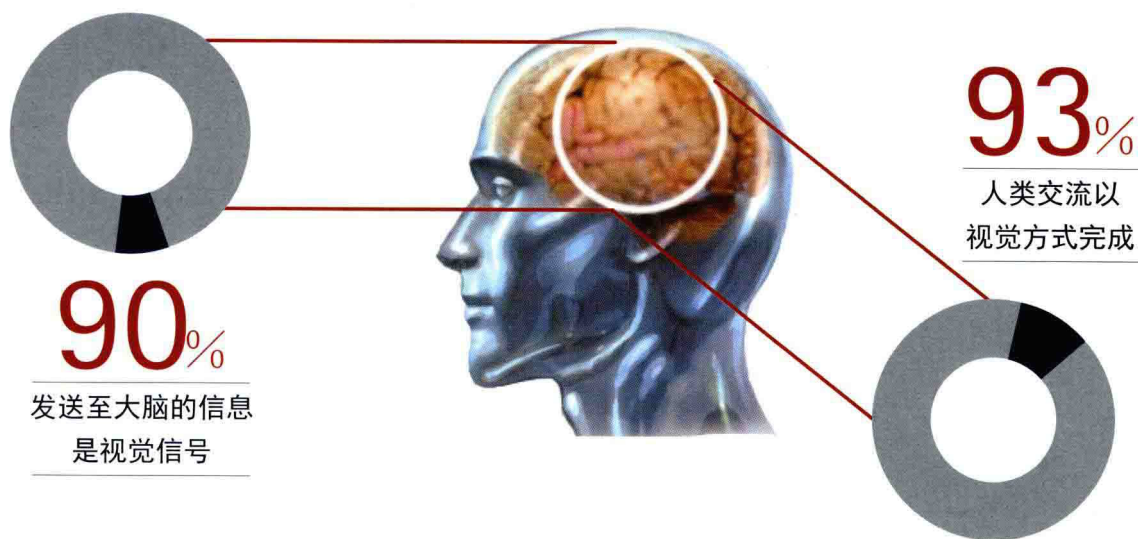
阿希拉·帕拉万塔维姐 (Akhila Paravantavida) | 文



一分钟的时间，想象下，社交媒体出现前生活是怎样的？

这真的很难，尤其是如今，普通用户每日拿起移动设备的频率高达110多次，就连起床前都得查一下个人邮件，刷一刷脸书。

每一秒都有更多的人涌向社交媒体。对于品牌商而言，如何优化营销方案，吸引住目标客户的眼球已经变得至关重要。在这样一个数字化时代，作为一个品牌的掌门人必须认真思考如下问题：社交营销



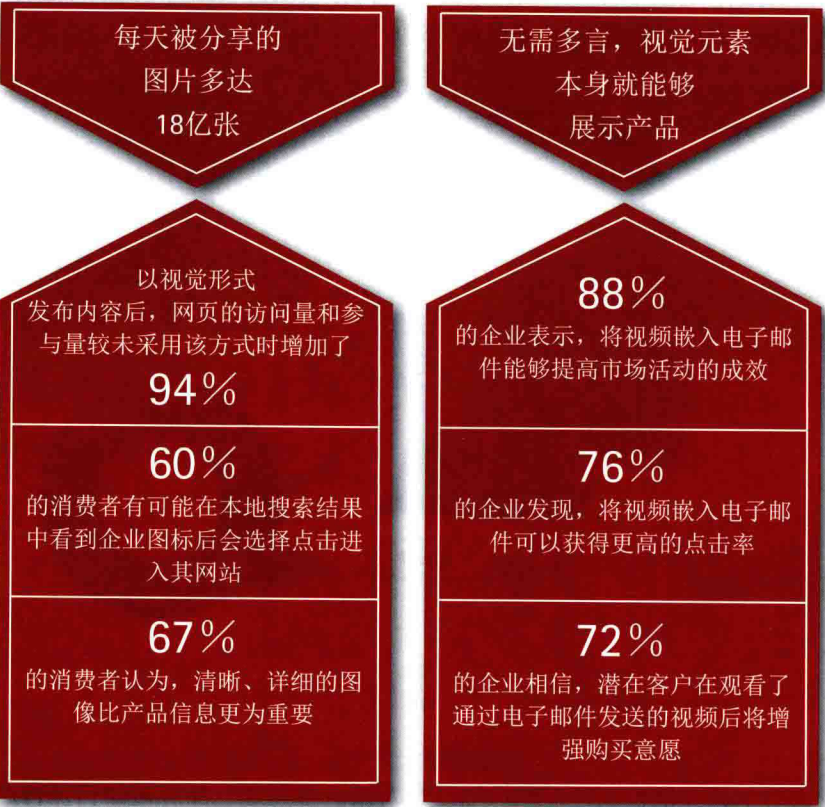
人员如何才能提高社交媒体的流量及用户参与度？品牌商如何保持产品的相关性，并能从众多选择中“雀屏中选”？品牌商如何“动起来（Be Dynamic）”，并在最短时间内传递信息？

答案在于“借助视觉效果的力量讲故事”。

我们大多数人通过阅读文字来了解事情的来龙去脉，但却用图像来表达情感。文字的重要性无需赘言，但我们的大脑处理图片要快于处理文字，这是不争的事实，信息图的应用也因此日益增多。它以极佳的方式，将复杂的信息用图表阐释，这种方式不仅能有效提高认知，也更抓人眼球。借助图表，人类的视觉系统可以更好地抓住模式和趋势。难怪这种方式正日益成为杂志读者和网页读者的最爱！

一个直观的数据是，信息图浏览的概率是纯文本文章的30倍以上。原因何在？

首先，图片对于大脑有一种直观的影响。读者进入页面后，五秒内就会决定是否要看下去。与大篇纯文字相比，信息图有视觉刺激效果，更有可能抓住读者注意力。其次，图片更容易被分享。信息图表是目前增长最快的市场营销策略，社交媒体上每天都会有数以千计的信息图表被分享。第三，图片可以有效展示数据。大量统计数据和随后的结论，解读起来十分耗时。相比之下，信息图可以快速有效地传达数据背后的含义。此外，在提升品牌知名度和参与度等方面，好的



信息图同样可圈可点，它们可以让读者不由自主地点击分享，形成病毒式传播。而在图中放入品牌标志，更可以给读者留下专业和知识渊博的品牌印象。最后，图片可以显著增加网站流量，越多人转发信息图，品牌商网站的流量就越大，导入链接后，SEO排名就能升高。

而现实中，这样的例子很多。亚当给母亲买了一部苹果手机并快速递给她。他的母亲收到礼物后非常高兴，马上发帖，上传了一张自己与新手机的合照，并写道：

“新手机我很喜欢！我儿子最棒了！”虽未提及品牌名称，但照片中却有明显的品牌图像标记。这正是营销人员梦寐以求的宣传效果。

毋庸置疑，一张好的图片胜过千言万语；但离开了“视觉倾听（Visual Listening）”，我们很难充分利用信息图表和视频来捕捉转发、分享以及与消费者互动的良机。

视觉倾听是指对视觉传播效果进行持续性跟踪，有效的视觉倾听可以衡量投资回报率、对品牌进行保护、让营销人员获得更多灵感和洞察等等。

首先，有助于衡量投资回报率。为优化营销效果，在竞争中脱颖而出，品牌商的广告投向正由电视等传统渠道，转向图片丰富的社交网络。但无论资金投向何处，企业都需要通过精密的分析和测算，优化并验证投资回报率。

对此，营销人员可充分利用DITTO和SYSOMOS等公司推出的图像识别工具，来捕捉客户洞察、分析数据、改善顾客参与，让广告投放有的放矢。这些工具可根据内容、主题标签、时间范围、地域、性别和语言等，对图片进行快速排序和筛选，在此基础上，营销人员可以获得深入洞见，适时调整营销策略。

其次，在品牌保护方面，掌握品牌相关图片的使用和分享动向，对于企业来说是很必要的。具有潜在破坏性的照片，可能在品牌商尚未意识到的时候，就已形成大范围的病毒式传播。一家名为KUZNECH公司已开发出快速而精准的视觉搜索技术，可以监测并跟踪受版权保护的图像和视频。

此外，视觉倾听还有利于营销人员获得更多灵感和洞察。利用该项技术，品牌营销人员可以通过观察图像的传播规律和关联，迸发出更多灵感，产生更为新颖和有深度的营销创意，挖掘更多客户，拓宽产品开发思路。

当前，信息图的广泛运用，已经成为数字化营销领域不容忽视的潮流。懂得巧借信息图，实现最佳数字传播效果，同时，重视视觉倾听，注意搜集视觉传播的反馈，并根据所获洞察及时调整营销战略，将有效增加企业数字化营销的成功率。值得一提的是，随着VR（虚拟现实）技术的进步与普及，未来，数字化营销有望进一步融入听觉和触觉元素。而一旦这成为现实，将衍生出真正的多感官甚至是浸入式的数字化营销，这一切，值得期待。■

作者简介

阿希拉·帕拉万塔维姐

埃森哲社交媒体实验室研究员，常驻
班加罗尔

akhila.paravantavida@accenture.com

谈论“颠覆或被颠覆”的企业很多，但真正有能力去设计并实施一场颠覆的企业却凤毛麟角。

“颠覆和被颠覆” 以外的第三种选择

保罗·纽恩斯（Paul F. Nunes）

约书亚·贝林（Joshua B. Bellin）| 文



以苹果、谷歌和亚马逊为首的科技巨头，貌似不费吹灰之力便能以更低廉的价格、更优质的产品、更便捷的服务，成功颠覆不同行业，然而，对于绝大多数公司而言，成为颠覆者很难，而且也没有几家公司甘愿去冒险，贸然改变既有业务和运营模式。

那么如果不做颠覆者，又不想被其他企业所颠覆，企业仍然有机会在数字化浪潮中闯出一片天地吗？

颠覆浪潮中企业生存策略

答案是肯定的，企业要不断加强自身能力建设，积极而广泛地参与各类市场活动，从而在多元化的合作伙伴网络中，找到自身定位，并扮演一种不可或缺的角色。这样一来，即便出现了行业与技术变

革，企业业务仍能占据足够核心的地位，屹立不倒。

企业积极参与市场活动，有别于固守行业角色的传统做法，且更具优势。在一个广泛的合作伙伴网络中，有四项市场活动必不可少：发明、生产、设计与组装。企业需要针对这四项市场活动，在不少于一项活动中达到世界领先水平，从而在颠覆浪潮中生存与发展，并助力合作伙伴取得成功。

在具体实践中，上述四项关键市场活动对应以下四种角色：

发明者——专注于突破式创新，不断发掘低价优质材料和零部件。

发明者可以借助合作伙伴的市场洞察和量产能力，不断尝试新的产品特色，甚至是新的产品。例如，以材料创新著称的康宁公司（Corning）为多个行业提供尖端科技服务。该公司制造的Gorilla玻璃具有良好的抗刮性，随着智能手机的高速发展，被广泛应用。而这仅是康宁产品创新活动的冰山一角。

生产商——负责大规模快速生产和分销。

他们与发明者密切协作，负责批量生产特定规格的部件，并将创新元素迅速推向市场。汽车配件制造商德尔福就是很好的例子。该公司不仅与OEM代理商携手合作，还与芯片设计公司、软件和硅谷科技公司建立了伙伴关系。德尔福站在各个行业的交叉点，在计算、安全防护和资讯娱乐等创新领域，扮演了不可或缺的角色。

组装商——负责收集并组合部件，根据市场需求，把产品和服务批量推向市场。

比如总部位于新加坡的伟创力公司。该公司为科技公司提供产品组装、供应链管理、分销和售后等服务。伟创力专注于“组装商”的角色，业务横跨多个行业，同时涉足日新月异的消费产品和先进电信基础设施。

设计商——能够把握客户需求，对如何提供高价值、差异化产品和服务，有着清晰的理念。

他们充分利用当前可用的部件和创新，勾画出满足消费者需求的新蓝图。以玩具公司乐高为例。如今的乐高已远不止于一家塑料积木生产商，它更像一家设计公司，巧妙地将实体玩具与虚拟世界相融合。为了不断提升设计能力，乐高还与零售商、学者和技术创新组织建立了常规的合作机制。

合作伙伴网络中的四项关键活动



来源：埃森哲分析

三步走，实现转变

相较于亲自策划和引发一场行业巨变，不如转变策略，在多元化的合作伙伴网络中找准定位，共同谋求繁荣与发展。具体而言，可以分成三步走。



第一步，明确自身能力定位，紧跟时代步伐。

相较于眼下，企业应更看重对未来的规划，专注于扮演特定的市场角色及相关能力的培养，以期吸引到更为广泛的潜在合作伙伴。这通常需要改“竞争格局”为“合作格局”，跳出传统的行业界限，重新审视业内的竞争。

以某著名打印复印连锁店为例，最近，他们刚被一家全球物流公司收购。母公司担心，云储存和数字化协作等办公新趋势的飞速发展，会让打印复印业务逐步与时代脱节。但他们并未将这看作一种竞争性的威胁，而是积极地与谷歌文档和Box等云服务供应商展开合作，将快印产品数字化。如今，该公司的打印与复印中心，可以被视为数字化办公解决方案的“装配工”。



第二步，积极调整商业模式，在更广泛的合作网络中施展才能。

这一阶段的目标是让自己变得不可替代，并成为其他公司的首选长期合作伙伴。在某些情况下，这意味着放弃或甩掉业务中行业性过于浓重的部分，再通过收购等其他手段，获得新的人才和能力，以吸引更广泛的合作伙伴。

以著名芯片制造商英特尔为例。过去，英特尔的加工厂与创新管道是一体的。如今，英特尔开始通过尝试代工模式，让工厂的闲置产能变现。其他芯片设计公司（或有潜在竞争关系的其他公司）可通过签约，借用英特尔闲置的制造能力。这种做法让英特尔进一步巩固了自己在合作伙伴关系网络中的地位。



第三步，采用数字化解决方案，加强与合作伙伴、客户甚至竞争者之间的合作。

企业需要重新审视长期实行的业务流程和企业文化，让与外界的定期合作更为便捷、高效。

以陶氏化学为例。过去10年，该公司从制造利润微薄的化学品逐步转向提供获利颇丰的解决方案，成为其他企业的最佳合作伙伴。

“合作”的理念深刻融入到陶氏的整个运营模式。陶氏位于德克萨斯州自由港的电影应用开发中心，同时向客户及价值链中的其他合作伙伴开放。后者可利用陶氏开发中心先进的测试实验室，进行包装技术应用试验，而无需使用自己的生产设备。

可见公司大可以不必坐视“大爆炸”彻底颠覆所在行业（可以预见的是这种颠覆未来不可避免），也无需冒高风险亲自尝试去做整个行业的颠覆者。他们还有另一种选择：转变策略，专注于关键的市场活动，成为生态圈中的中坚力量。至于是不是能够颠覆一个行业，或者会不会被颠覆，还是留给别人去担心吧。▣

作者简介

保罗·纽恩斯

埃森哲卓越绩效研究院全球董事总经理，
常驻波士顿

Paul.f.nunes@accenture.com

约书亚·贝林

埃森哲卓越绩效研究院研究员，
常驻波士顿

Joshua.b.bellin@accenture.com

开年就经历了一场异常波动之后的全球资本市场，2016年将迎来怎样的新变化？让我们拭目以待。

2016 年投资银行业十大挑战

罗水权 | 文



数字技术的崛起和层出不穷的创新打破了资本市场的高壁垒、加剧了金融脱媒、对行业监管也提出了新要求。种种迹象显示，尽管资本优化、风险控制和合规仍是投资银行关注的核心问题，但2016年，它们的关注焦点已经发生转移，开始寻求在“四面高墙”之外的创新技术以及融入新的生态系统。

通过与业界管理层的交流，我们找到了推动投行关注点全面转移的三大因素：金融技术和解决方案门槛降低，创新和潜在竞争持续涌现；金融业尤其是投资银行业，成为技术创新和投资热门；“网络效应”正在显现，数字技术的影响急剧扩散。数字技术正在改变一切，投资银行需要发动全部创造力，适应并最终驾驭这些变化和挑战。知己知彼，百战不殆。为此，我们就2016年投资银行面临的挑战做出如下预测：