

McKinsey Quarterly

2014 Number 2

本书编委会 组编

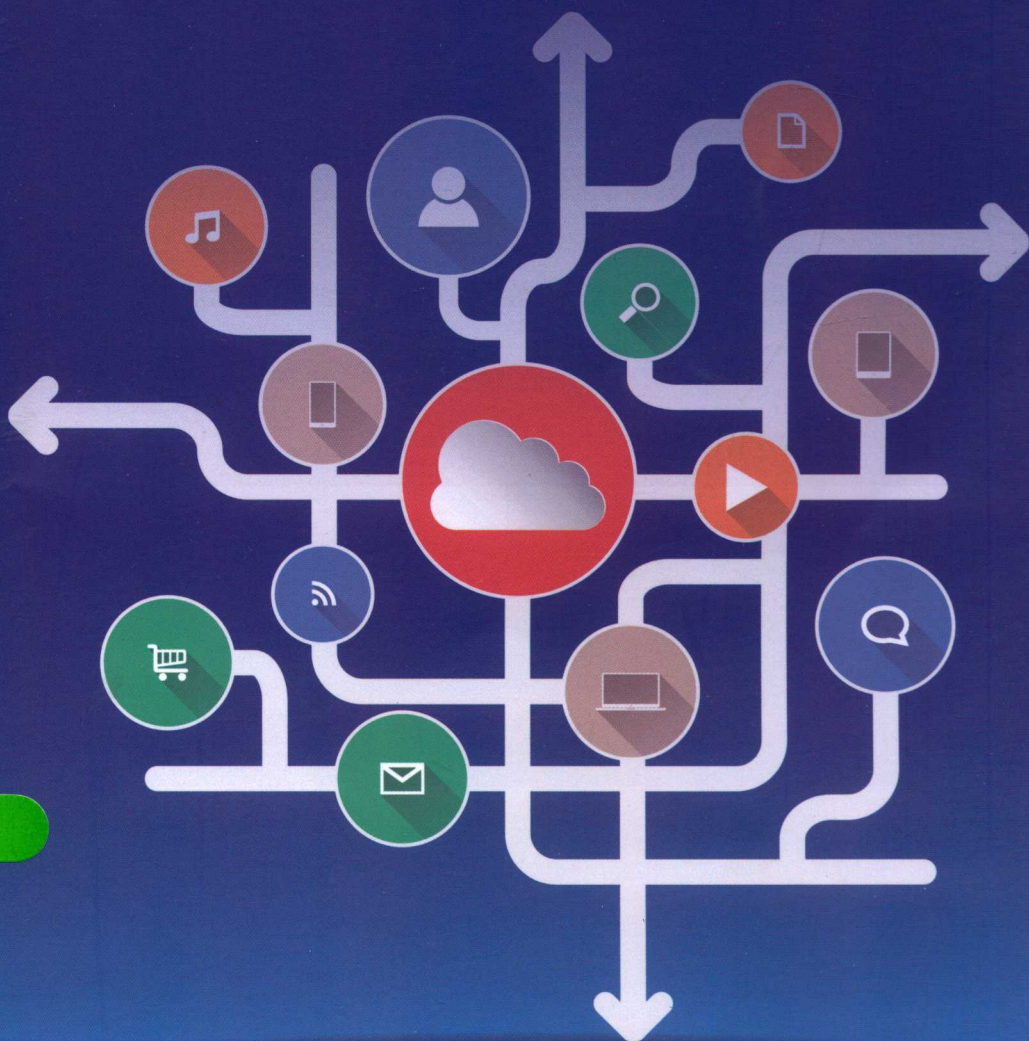
决胜数字时代

封面故事：

消费者决策的数字化历程

加快业务流程的数字化转型

决战数字时代：战略原则



决胜数字时代

本书编委会 组 编

编 委 徐浩洵
陈有钢
余 进
欧高敦 (Gordon Orr)
华强森 (Jonathan Woetzel)
梁敦临 (Nicolas Leung)

主 编 王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳 张 雯



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

内容提要

本书以决胜数字时代为主题，文章包括消费者决策的数字化历程、加快业务流程的数字化转型、你是否为资源革命做好了准备、中国建筑业亟待革新：张跃访谈录等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供中国企业高管和相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

决胜数字时代 / 《决胜数字时代》编委会组编. — 上海：
上海交通大学出版社，2014
ISBN 978-7-313-11817-2

I. ①决… II. ①决… III. ①公司－企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第169582号

决胜数字时代

组 编：	《决胜数字时代》编委会	地 址：	上海市番禺路951号
出版发行：	上海交通大学出版社	电 话：	021-64071208
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	经 销：	全国新华书店
开 本：	889mm × 1194mm 1/16	印 张：	6.75
字 数：	110千字		
版 次：	2014年8月第1版	印 次：	2014年8月第1次印刷
书 号：	ISBN 978-7-313-11817-2/F		
定 价：	48.00元		

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

导 读

夏季刊封面故事提醒我们，生活中那些习以为常的变化有多么的不可思议。数字时代的消费者，通过网络搜索随时随地获取产品资讯；借助社交媒体应用分享经验、给予评价；登录在线社区推荐喜欢的产品和服务。新一代的消费者从幕后走到了台前，从被动接受转而开始主导市场格局，并对各行各业重新定义价值主张。事实上，数字经济孕育了企业与消费者共赢的市场生态，能否更快适应新规则将决定一个企业和品牌能走多远。

在现实世界与虚拟世界加速融合的当下，企业必须做到随时、随地满足客户需求。那么，如何实现呢？在《消费者决策的数字化历程》一文中，Edwin van Bommel、David Edelman和Kelly Ungerman指出，消费者决策的历程已悄然改变。数字渠道不再只是与客户互动的“低成本方式”，而是成为了开展促销、刺激销售、提升市场份额的关键手段。企业需要专注于培养探索、设计和交付这三大能力，来更好地管理消费者决策的数字化历程。

“许多传统型企业只有大刀阔斧改造流程，才能取悦消费者。”Shahar Markovitch和Paul Willmott在《加快业务流程的数字化转型》中指出，数字化所能创造的价值最终要看企业的商业模式和发展起点，企业可以先开展一到两个试点，培养相应的能力和发展势头，然后再迅速扩大规模。

数字化重新改写了游戏规则，传统企业如今被淘汰的风险

最大，新兴企业则以令人瞩目的速度扩张。Martin Hirt和Paul Willmott合作撰写的《决战数字时代：战略原则》一文，详细分析了决定企业未来命运的七大趋势和CEO们必须处理好的六个棘手问题。“数字化是一个移动标靶，驾驭它是一个过程而非终点，它是企业面对竞争和增长的新时代重新定位的千载难逢的良机。”

本期还为您准备了以下精彩纷呈的内容：作为北京市市长国际企业家顾问会（IBLAC）的成员，几年来，麦肯锡为北京提出了一系列广泛建议。2014年，麦肯锡董事长兼全球总裁Dominic Barton和麦肯锡亚洲区董事长Kevin Sneader联合提交了《借力智能技术，建设宜居北京》报告，指出智能技术可以与政策和基础设施发挥叠加作用，帮助北京建设宜居城市。在与麦肯锡全球资深董事徐浩洵的对话中，怀有崇高目标和雄心壮志的中国远大集团总裁张跃畅谈了他于2008年开始探索的可持续建筑，以及对基础设施行业未来前景的看法。资源革命是过去一个世纪以来最大的商业机遇，但是，需要新的管理方法才能成功抓住机遇。试图固守陈旧的“2%解决方案”（每年持续提高业绩2%就可以生存）教条的公司将很快会被淘汰。“21世纪的赢家是能够大规模实现资源生产力提升的企业。”Stefan Heck和Matt Rogers如是说。



与往期季刊一样，我们衷心希望各位有所获益。同时，我们真诚期待着您的建议和反馈。

祝您开卷愉快！

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nicolas Leung'.

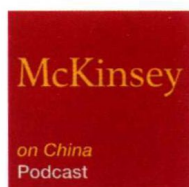
Nicolas Leung（梁敦临）

您现在可以在 iTunes 收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>

麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

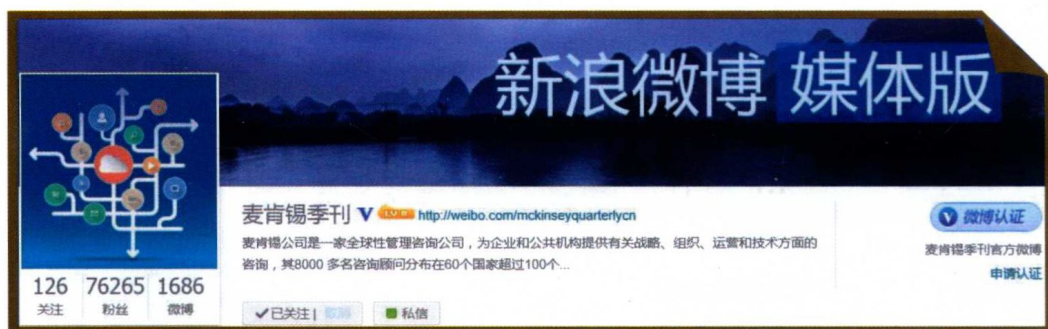
麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。



关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在

<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>

ID: 麦肯锡季刊



扫描二维码，

关注微信公众账号“麦肯锡公司”

封面故事 数字化前沿

02 消费者决策的数字化历程

Edwin van Bommel, David Edelman, Kelly Ungerman

在现实世界与虚拟世界加速融合的当下，企业要做的是随时随地满足客户需求。那么，这要如何实现呢？

12 加快业务流程的数字化转型

Shahar Markovitch, Paul Willmott

客户要求快速无缝的数字化体验。他们现在就要。

17 决战数字时代：战略原则

Martin Hirt, Paul Willmott

数字化重新改写了游戏规则，在新的规则之下，传统企业被淘汰的风险最大。面对数字革命带来的战略性挑战，CEO们必须作好六个关键的决策。

聚焦资源

30 你是否为资源革命做好了准备？

Stefan Heck, Matt Rogers

企业一旦具备这三方面能力，即将软件整合到行业硬件中，将新材料应用到产品中，以及将循环经济纳入到商业流程中，就能够捕捉到巨大的新机遇。

42 清洁能源技术的迷思与现实

Sara Hastings-Simon, Dickon Pinner, Martin Stuchtey

千万不要被眼前的种种挫折所迷惑。清洁能源技术行业正在加速发展，且并不需要太多的政策性支持。





聚焦基础设施

50 中国建筑业亟待革新：张跃访谈录

徐浩洵

传统建筑业成本高、效率低，且破坏环境。中国远大集团总裁张跃认为，行业革命势在必行。

55 未来十年中国基础设施建设的发展前瞻

左坤

引入私营资本参与建设、提升城镇化建设品质、开辟海外市场消化过剩产能，决定了中国将如何续写其辉煌发展的新篇章。

57 推动21世纪城市的协调发展：香港经验

Jay H. Walder

高效的公共交通系统是繁荣城市经济、提升城市生活品质的关键。

前沿洞见

60 银行业亟须优化IT支出

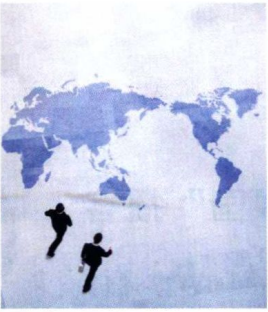
Keiichi Aritomo, Driek Desmet, 石磊, Andy Holley

亚太地区成熟市场和新兴市场的银行存在多方面差异，但有一点是共通的：IT运营模式都亟待提升。

68 借力智能技术，建设宜居北京

Dominic Barton, Kevin Sneader

北京正在治理全球最棘手的交通问题，智能技术可以与政策和基础设施发挥叠加作用，帮助北京建设宜居城市。



MGI 视点

78 全球流动性：小微跨国企业助推中国增长

陈有钢, Susan Lund

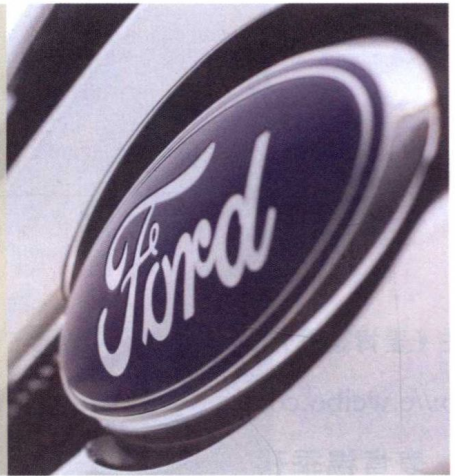
中国可以让越来越多的创业者和个人加入全球流动，释放其在创新和发展上的潜力，以此推动经济增长。

21世纪领导力

82 转型领导力：艾伦·穆拉利五步拯救福特

段志蓉, 酆金梁, 叶梅

在清华大学经济管理学院与麦肯锡公司合作开办的全球领导力课堂上，艾伦·穆拉利与学员们分享了他把福特汽车拖出财务危机的深渊，带离破产边缘，走上盈利轨道的传奇故事。



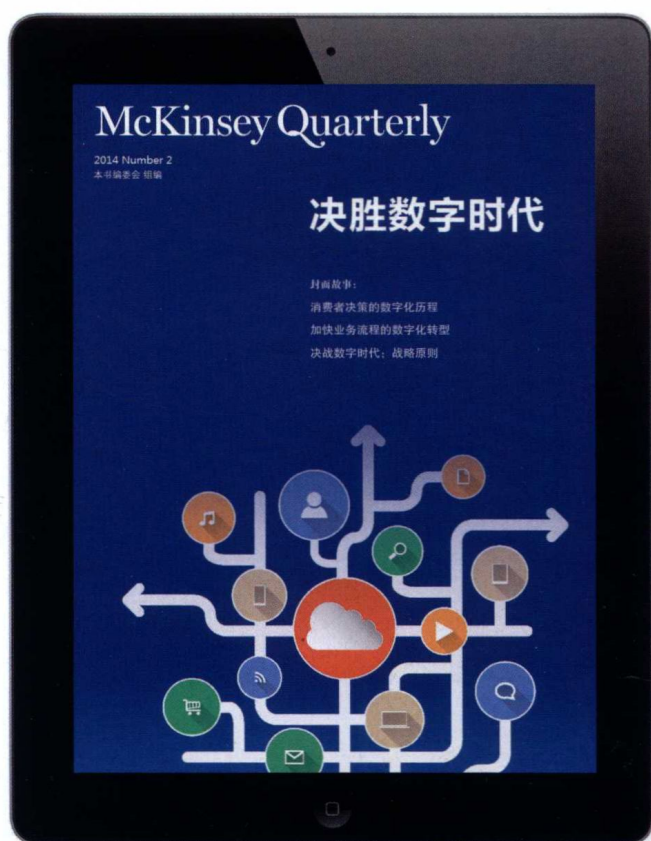
1小时读懂中国

88 技术人才大军：引领中国式创新

Jonathan Woetzel, Jeffrey Towson

中国已经准备就绪：源源不断的大学毕业生，不断完善的教育体系 and 公司架构，行之有效的研究流程。而背后的推手——中国的经济要素非常强有力。我们认为，假以时日，品质和创新会自然而然地提高。





在Kindle上亦可阅读本季刊

麦肯锡大中华区网站上的《麦肯锡季刊》专栏

<http://www.mckinsey.com.cn/insights/麦肯锡季刊/>

本书可在当当网和亚马逊网上订购

封面故事

02 消费者决策的数字化历程

Edwin van Bommel, David Edelman, Kelly Ungerman

12 加快业务流程的数字化转型

Shahar Markovitch, Paul Willmott

17 决战数字时代：战略原则

Martin Hirt, Paul Willmott

消费者决策的 数字化历程

Edwin van Bommel, David Edelman, Kelly Ungerman

在现实世界与虚拟世界加速融合的当下，企业要做的是随时随地满足客户需求。那么，这要如何实现呢？

在我们访谈过的高管中，无论身处银行、零售还是其他行业，很多人仍在苦恼如何为客户设计完美的跨渠道体验，即如何利用数字化高效地、无缝地提供给客户真正需要的、合时宜的产品或服务信息。

当然这种追求完美的营销不会徒劳：未来5年左右，人们将有望看到消费者体验在实体和虚拟环境之间的彻底融合。事实上，由于无处不在的大数据、物联网和网站编程与设计升级等因素的综合作用，消费者决策的历程已悄然改变¹。现在的客户如果想搜索和购买新产品和服务，随时随地、线上线下都有海量选择，7天×24小时，一切尽在指间。在这种情形下，数字渠道不再只是与客户互动的“低成本方式”，而是成为开展促销、刺激销售、提升市场份额的关键手段。到2016年，互联网将影响超过一半以上的零售业，相当于近2万亿美元的潜在销售商机²。

很多公司可能会放松警惕，以为自己已准备就绪了。大多数公司深谙如何洞悉客户的搜索需求，以及加大社交媒体的使用力度。有的甚至进行所谓的宣传“设计”，即设计简便而自动化的方式供消费者发表评论或者描述如何与品牌展开互动。

然而，工具和标准变化之快非企业所能应对。不用多久，客户就可以通过图像、语音和手势来搜索产品，自动参与别人的交易行为，借助某些可以放大现实的设备（如谷歌眼镜）找到新的机会。企业以何种方式让客户参与这些数字渠道将产生深远的影响，个中原因不仅仅在于将兴趣迅速转化为销售的商机，更重要的是，根据我们的研究，消费者做出的决策中有2/3取决于整个过程中体验的质量³。

为了跟上日新月异的技术发展周期、提升自身的多平台营销，企业需要采用不同的方法来管理消费者的决策过程，这样的方法必须能适应数字化带来的迅捷变化，同时着眼于以下三大能力：

1.关于此话题若想了解更多，可参考David Court et al., “The consumer decision journey,” McKinsey Quarterly, June 2009; Brad Brown, Michael Chui, and James Manyika, “Are you ready for the era of ‘big data’?”, McKinsey Quarterly, October 2011; and Michael Chui, Markus Löffler, and Roger Roberts, “The Internet of Things,” March 2010.

2. Sucharita Mulpuru, US Cross-Channel Retail Forecast, 2011 to 2016, Forrester Research, July 2012, forrester.com.

3. 参见Peter Dahlström 与David Edelman合著的“The coming era of ‘on-demand’ marketing,” McKinsey Quarterly, April 2013.

探索。我们在访谈中发现，很多高管更注重数据的获取而不是数据的分析与挖掘。事实上，公司必须应用先进的分析手段处理大量结构化和非结构化的数据，以期能360度全方位地了解客户。客户接触战略应基于对客户近期行为和过去与本公司有关的体验进行的经验分析，还应包括客户手机或其社交媒体数据中传递出的信号。

设计。如今消费者比过去有更大的自主性，因此企业需要精心设计一套极富吸引力的客户体验方案，其中所有互动环节均应明确地与客户决策过程中的不同阶段一一对应。

交付。在“24小时在线”的营销计划中，企业与客户互动方式恰到好处，在决策进程中的任意接触点均能保持同步。这种模式需要一支灵活而专业、由数据分析和信息技术、营销、用户体验设计等各种人才汇聚而成的团队来支撑。这些跨职能的团队需要强有力的协调和沟通技能，需要不遗余力地完成不断重复的测试、学习和扩展的过程，而且整个推进的节奏之快能给诸多对手造成压力。

试想，如果企业专注于改善这三大能力，由此带来的跨渠道美好体验将会是怎样的呢？

新规则……

Mike 和 Linda是一对刚买了房子的夫妇，他俩正考虑添置一台洗衣机和一台烘干机。他们的购买历程是这样的：首先，上几家家电零售商的网站看看。在其中一家的网站上，他们找到了3个感兴趣的型号，把它们加入了收藏夹。由于买的房子不大，空间有限，加上这也算得上是一笔大开销，因此夫妻俩决定去门店亲眼看看产品。

如果是优化后的跨渠道体验，他们应该可以在零售商网站上找到最近的实体店，利用谷歌地图找到具体路线，然后开车去看产品。到那儿还没进入店堂，入口处的传感器就已经辨别出了他们的身份，并迅速发送了欢迎短信，同时根据他们在该店的购物记录提供了个性化产品和服务推荐。他们很快就收到了收藏夹的链接地址，还有他们可能感兴趣的洗衣机和烘干机的最新规格和价格信息（根据门店网站上的浏览记录）。此外，他们还收到了收藏夹中两款产

品的促销信息：“指定品牌家电85折，仅限当日。”

当点击收藏列表，随即出现了该门店的示意图，告诉他们家电区的具体位置，点击“呼叫按钮”即可与专业导购直接对话。他们见到了销售人员，问了几个问题、量了一下尺寸，最后锁定了某个品牌特定型号的洗衣机和烘干机。由于该门店采用了先进的标签分类技术，因此该款洗衣机和烘干机的相关信息已经与其他应用自动同步在他们的手机上了。他们可以使用“消费者报告”程序浏览评价，给父母发信息寻求建议，也可以在Facebook上咨询朋友是否要购买，甚至还可以与其他商家比较价格。他们还能利用零售商在手机应用程序上的“虚拟设计师”功能，输入房间尺寸和装修等关键信息，即可预览洗衣机和烘干机搬回家后的视觉效果。

各方面感觉都不错，他们决定趁着85折优惠活动买下电器。Mike用他的“智能手表”支付了账单。离开门店前他们敲定了送货的日期与时间；一周后，在约定的日子，他们收到通知，送货的卡车已经到达附近，货物上门前半小时会短信通知，也就是说他们不必为了等着收货而取消其他安排。三周后，零售商发来短信，为他们提供针对购房一年内的客户度身打造的其他家电和家居改善服务的优惠信息。如上所述的新一轮循环又开始了。

……需要新能力

上述例子表明，消费者希望与商家实时接触与互动的潮流无法阻挡。在客户购物决策的全过程，每个接触点都是一次品牌体验、一次与消费者互动的机会，而数字化接触点则放大了这一切。为了最大化地促成和利用数字化渠道，企业需要着重于提升三大能力：

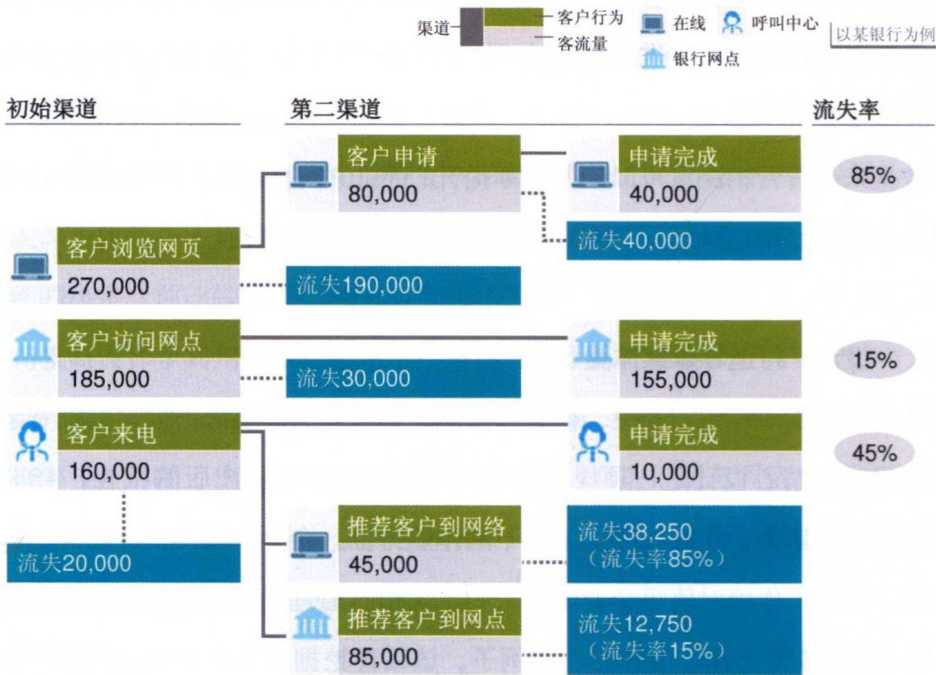
探索：打造分析引擎

即使步入大数据时代、客户信息已经普遍数字化的当下，仍然有很多公司未能对购买其产品和服务的客户有一个360度的全方位了解。他们通常衡量产品推销等直接销售行为的业绩，鼓励利用“上次行为属性”分析系统来下载，孤立而不是结合跨渠道消费决策流程的全过程来评估促销活动。通常这些数据会被存储在不同的地点和旧的系统上，而不是存放在中央服务器上。非结构化

数据在范围和数量上的使用不当会使问题进一步复杂化，如有关消费者行为和偏好的信息是通过网上评论和社交媒体上发布的帖子来收集的。根据我们的经验，这类数据通常最不为人理解，因此也最少为企业应用。

为了获得客户的完整信息而不仅仅是一些简单的“快照”，企业需要一个中央数据仓库，用来储存消费者与具体品牌接触的全部相关信息：消费者基本数据及交易信息、浏览历史记录、客户服务互动（下图旨在表明如果企业未能优化数字渠道，可能会丢失潜在客户）。像Clickfox 与 Teradata 这类工具能帮助商户收集这些数据，逐步找出在决策各个环节中更能有效地吸引消费者的机会。这类收集工作要求多个职能部门的人员群策群力，执行起来肯定会很复杂，但毋庸置疑，回报也会很丰厚。我们在该领域为某杂货零售商实施的一个项目中，由于抓好了客户分析工作，该公司的息税折旧摊销前收益提高了11%，而其主要竞争对手平均只能提高3%。对于大家电零售商而言，该项差别则为10%与2%⁴。

图 未优化数字渠道可能导致业绩下滑



4. “Five major trends in digital consumption: Challenges and opportunities for retailers,” McKinsey on Marketing & Sales, June 2013.



公司掌握了全面完整的数据，就能够进行快速“门店诊断”，很多人说这正是他们的市场营销和电子商务计划中所缺乏的。如果应用SAS 和R等分析软件，采用不同的算法和模型分析纵向数据，企业可以更好地构建自己的营销举措成本模型，找到最有效的历程模式，发现潜在的流失点，找出新的客户群体。例如，某地区零售商根据点击行为分析，发现某个相较于去实体店更喜欢网上购物的特定客户群，总在周六阅读邮件；于是该零售商修改了电邮促销计划，只在周六发送在线团购信息。

另外，借助Adobe Systems、ExactTarget、Pegasystems和 Responsys等供应商提供的业务流程软件和服务，企业能够实时确定会让客户产生需求并重视的基本“诱饵”（无论什么产品或服务），而且在进行交叉销售或向上销售时可以采用个性化手段。还能利用这些工具自动生成报告，追踪客户趋势、关键业绩指标达标情况等。再举上述地区零售商为例，其分析显示，有两位只在周六阅读他们邮件的客户正在转换职业跑道，过去三天中他们都在LinkedIn上更新了个人信息。根据以上分析结果，该零售商即可为两位客户分别推送有针对性的服务和产品，其中一位收到了有关手提电脑包的信息（根据她以往的购物记录），而另一位则收到了有关西服的信息（同样根据他的购买记录）。

通过应用这类先进的分析技术，该企业的商品点击率和销售转换率也得到了显著提升（约为平均水平的3—10倍）。而且，麦肯锡的分析也证明，利用数据来改善营销决策可以使生产率提升15到20个百分点——如果全球平均年度营销支出按1万亿美元计算的话，这就相当于2000亿美元⁵！

设计：打造零摩擦体验

考虑到多样化的期望、信息以及不同渠道能力的显著不同，对消费者决策历程进行精心设计是一项极为复杂的工作。根据公开出版的报告，48%的美国消费者认为，在整合线上与线下的体验方面，企业要做的工作还有不少。当然，这项工作绝对值得企业做好。一家大银行通过提升数字渠道的应用利润增加了3亿多美元就是很好的一个例子。该银行挖掘了未充分利用的客户数据，在购买决策过程的不同环节，为客户发送有针对性的营销信息。银行通过利用

5. 麦肯锡有关营销投资回报的分析，可至mckinsey.com。