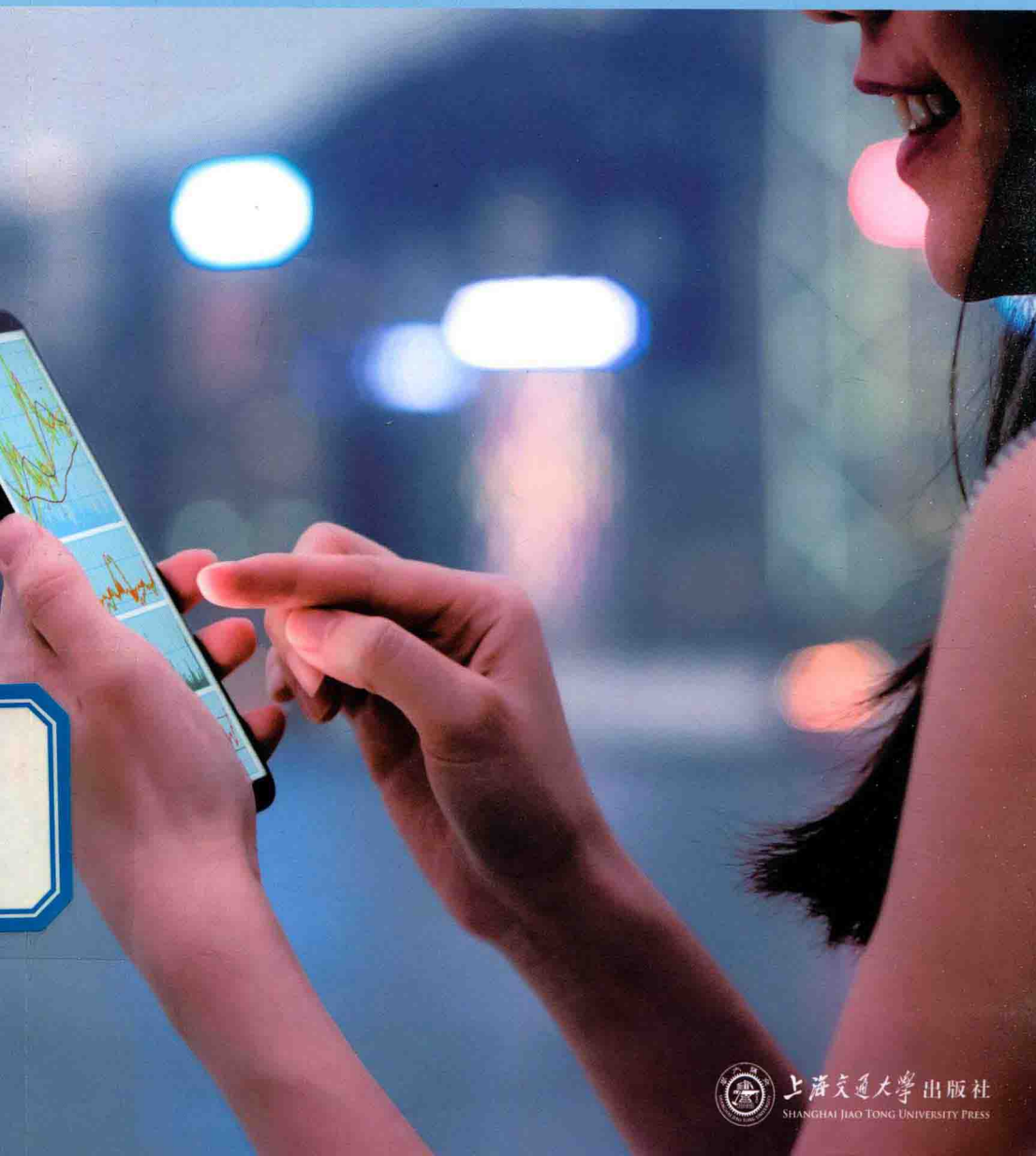


2018 Number 1
本书编委会 主编

McKinsey&Company

McKinsey Quarterly

崛起的中国数字经济



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

崛起的中国数字经济

主 编 华强森 (Jonathan Woetzel)
沙 莎
倪以理 (Joseph Luc Ngai)
王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳



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

内容提要

去中介化（Disintermediation）、分散化（Disaggregation）和非物质化(Dematerialization)是颠覆并重构价值链的三大数字化推动力。麦肯锡的模拟分析显示，到2030年，数字化或可转变与创造10%~45%的行业总收入。下一轮数字化转型浪潮很可能来自各行各业数字技术的进一步普及，从而重构行业价值链、提高生产力。虽然中国各行各业的数字化水平落后于发达经济体，但差距正在快速缩小。

本书以中国数字经济为主题，从未来出行、人才与战略、敏捷转型、数字化采购、金融与保险等领域讨论了数字化的趋势和影响。

本书可供企业管理者参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

崛起的中国数字经济 /（美）华强森（Jonathan Woetzel）等主编.—上海：上海交通大学出版社，2018
ISBN 978-7-313-19614-9

I. ①崛… II. ①华… III. ①信息经济-研究-中国 IV. ①F492

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第127939号

崛起的中国数字经济

主 编：[美] 华强森（Joanthan Woetzel）等	
出版发行：上海交通大学出版社	地 址：上海市番禺路951号
邮政编码：200030	电 话：021-64071208
出 版 人：谈 毅	
印 制：上海景条印刷有限公司	经 销：全国新华书店
开 本：889mm×1194mm 1/16	印 张：8.25
字 数：132千字	
版 次：2018年7月第1版	印 次：2018年7月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-313-19614-9/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：021-59815625

序

中国是数字经济领域的全球领先者，未来值得期待。随着数字化进程的快速推进，各行各业的价值链都将迎来收入和利润池的显著变革。虽然颠覆发生在世界每一个角落，但在中国将尤为明显，原因是传统行业效率低下，新技术和业务的商业化潜力更大。数字化对中国经济的影响，是这几年麦肯锡全球研究院(MGI)持续关注的领域之一，最新的研究则聚焦于数字化的推动力。本书《崛起的中国数字经济》即撷取了这份研究报告的关键发现，试图探究这些力量是如何重塑价值链，以及在此过程中又是如何提高生产力的。

以MGI 院长Jonathan Woetzel（华强森）领衔的研究团队指出，去中介化、分散化和非物质化是推动数字化的三种力量。预计到2030年，三大推动力或可转移与创造10%~45%的行业收入，其中去中介化和分散化的影响最为显著。在这个过程中，大型传统企业有可能失去一大部分收入——被“数字颠覆者”的新产品、新服务和新商业模式夺去。如果它们刚好处在价值链的薄弱环节，而行业和企业本身又尾大不掉，那么情况就会更加严峻。但反过来看，不妨积极拥抱数字化、开发数字化解决方案，借此投入新的竞争。

从整体上看，中国各个行业的数字化水平相比美国仍有较大差距，但差距正在飞速缩小。2013年，美国的数字化水平是中国的4.9倍，2016年已缩小到3.7倍。MGI的“中国行业数字化指数”揭示出了五类中国产业集群的数字化程度。信息和通信技术（ICT）、媒体和金融（产业集群1）等行业最高，这与其他经济体相似。数字化程度最低的多为较碎片化的本地化产业（产业集群5），例如房地产、农业、本地服务业和建筑行业，这也与其他经济体相似。但即便是这些落后行业，数字化解决方案也在逐渐普及。不过，面向消费者的行业（产业集群2）以及和政府相关部门（产业集群3）的数字化程度明显比其他行业高。数据显示，所处行业的数字化程度越高，企业盈利也越高。过去二十年间，美国高数字化行业的平均利润率增长为低数字化行业的2~3倍。从“中国行业数字化指数”中也能发现类

似规律：高数字化行业的劳动生产率增长更快。

我们以医疗保健行业为例加以说明。近年来（尤其在2009年医改以后），中国的医疗保健服务有了极大改善。但仍然面临着诸多挑战，而数字技术可作为有效手段。去中介化（基于物联网及人工智能的解决方案）有助于解决慢性病治疗问题，而分散化（医疗大数据）可最大限度减少过度医疗，总体上三大推动力将对12%~45%的医疗保健支出产生影响，即数字化可实现相当于医疗保健支出12%~45%的价值转变和创造。在“爆炸式发展”的情形下，医疗大数据、人工智能辅助治疗、物联网服务等方面纷纷取得突破，或可带来四个行业中最显著的影响，并催生出更有效的，并且以患者为中心的医疗系统。

除了数字经济主题，我们亦为您准备了未来出行、人才与战略、敏捷转型、数字化采购、金融与保险等多个专题。同时，我们也想告知您，从今年开始，《麦肯锡季刊》中文版将改为半年刊。虽然出版周期拉长了，但季刊品质并不会打折，我们将一如既往地精心策划选题，认真组织内容，为您奉上麦肯锡公司对经济、管理和行业等方方面面的实践真知。

祝您开卷愉快！

《麦肯锡季刊》编辑部

网络分享



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

麦肯锡中国区网站的《麦肯锡季刊》专栏

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

04 数字时代的中国

- 三大数字化推动力引发价值链重构
- 中国各行业的数字化程度如何？
- 以医疗为例——打造以患者为中心的体系

Jonathan Woetzel, 王玮, Jeongmin Seong, James Manyika, Michael Chui

中国作为全球数字科技大国，未来拥有巨大潜力。数字化的伟力正在颠覆现状、重构价值链，并催生出大量充满活力的数字企业，从而不断增强中国经济的国际竞争力。

未来出行

20 中国或将成为全球最大的自动驾驶市场

王平, 吴听, Christopher Thomas

麦肯锡最新研究显示，中国未来很可能成为全球最大的自动驾驶市场，至2030年，自动驾驶相关的新车销售及出行服务创收将超过5000亿美元。

28 中国一马当先，全球电动汽车市场方兴未艾

吴听, Patrick Hertzke, Nicolai Müller, Stephanie Schenk

中国拥有全球规模最大的电动汽车市场，中国政府的相关政策，无疑会进一步推动中国电动汽车市场的健康发展。

人才与战略

36 七步打造人才为先的组织

Dominic Barton

企业必须用不同于以往的全新方式管理人才，真正做到让人才引领前进方向。

42 匹配人才与价值：把对的人放到对的地方

Mike Barriere, Miriam Owens, Sarah Pobereskin

把最优秀的人安排到最重要的岗位，不能靠运气，而是要以专业视角了解组织的哪个部分可以真正创造价值，了解顶尖人才怎样为组织做出贡献。

48 战略升级——突破曲棍球杆效应

Chris Bradley, Martin Hirt, Sven Smit

如果你能理解战略成功与否的真正概率，就可以自如地应对其人性面，并采取重大举措。

敏捷转型

58 与敏捷同行，共筑转型未来：平安银行蔡新发访谈录

钟惠馨，陈鸿铭，储楠，林琳

在访谈中，平安银行零售业务负责人蔡新发讲述了为什么业务转型要与组织转型同行，如何迈出敏捷变革的关键第一步，转型过程中面临了哪些挑战，收获又是什么，以及他对传统金融机构组织转型的建议。

64 在不确定性中成长：蔚来汽车前HRVP齐晓峰访谈录

揣姝茵，林琳

2018年3月，在蔚来全球总部与研发中心上海，齐晓峰畅谈了她在组织设计、人才管理和价值观落地等方面的创新探索。

数字化采购

70 地产行业降本增效指南

任祓，宋志浩，梁乐华，辛安怡

关键在于聚焦成本竞争力提升（其两大抓手为成本导向的设计优化及招标采购优化），同时须强化管控与提升能力，以确保有效快速落地。

76 敏捷采购：成本的“瘦身”秘诀

Tarandeep S. Ahuja, Sukrut Kharia, 宋志浩，梁乐华

率先进行敏捷采购转型的企业，能够获得卓越的采购业绩，从而先发制人。

金融与保险

86 大浪淘沙，沉者为金：券商零售经纪业务转型

黄河，Akash Lal, Vito Giudici, 袁伟，王璞

券商转型必须明确“以客户为中心”的基本理念，从基本的商业模式出发，从产品配置、服务模式、金融科技、渠道策略、品牌构建等多个维度全面开展。

90 从城市走向农村：打开保险新天地

曲向军，毕强，黄志坚，薛珏

如何走出一条适合中国国情的农村保险市场发展之路？麦肯锡中国保险业务团队负责人毕强借《广阔天地，大有作为——布局中国农村保险市场》报告发布之际，详解了农村保险市场广阔的发展机遇。

访谈

96 大步向前：微软首席执行官访谈录

微软首席执行官萨提亚·纳德拉 (Satya Nadella) 与麦肯锡的Simon London畅谈了文化、创新、组织变革和人工智能，以及企业如何重构自身以应对数字化浪潮。

技术与劳动力

104 厉兵秣马，砥砺前行：后工业革命时代的中国劳动力

Dominic Barton

自动化正在加快步伐，中国应当张开双臂迎接新时代。这也对政府和企业提出了新的问题：如何制定创新政策帮助劳动力调整 and 适应？

多元与包容

112 多元化和包容性：创造历史，创造价值

李广宇，林琳

多元包容关乎人性关怀、道义责任，它同样关乎财务绩效、价值创造和竞争优势。

118 图说：平等的力量——亚太地区性别平等之路

Jonathan Woetzel, Anu Madgavkar, Kevin Sneader, 沙莎



在Kindle上亦可阅读

您现在可以在iTunes收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

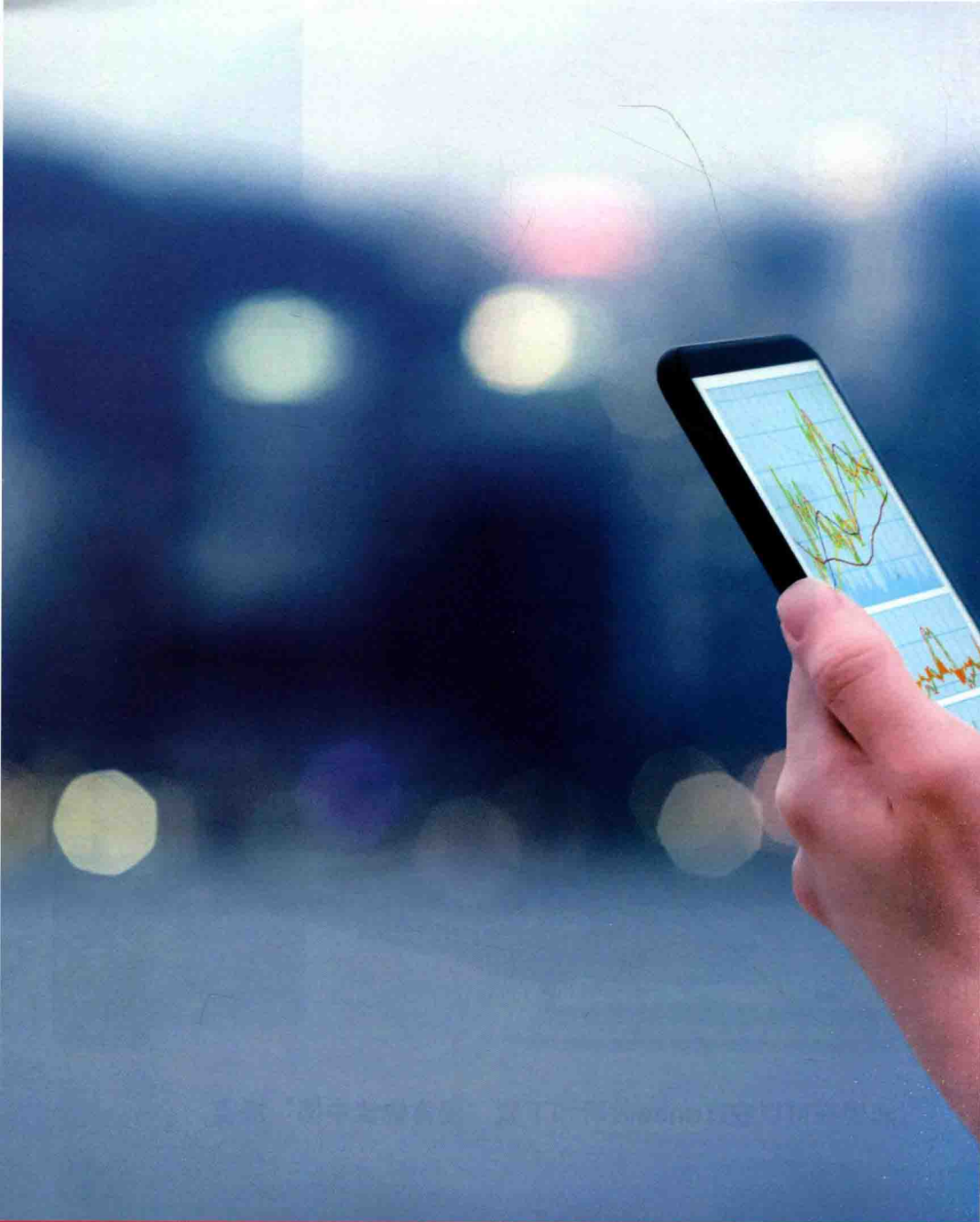
iTunes链接: <https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>

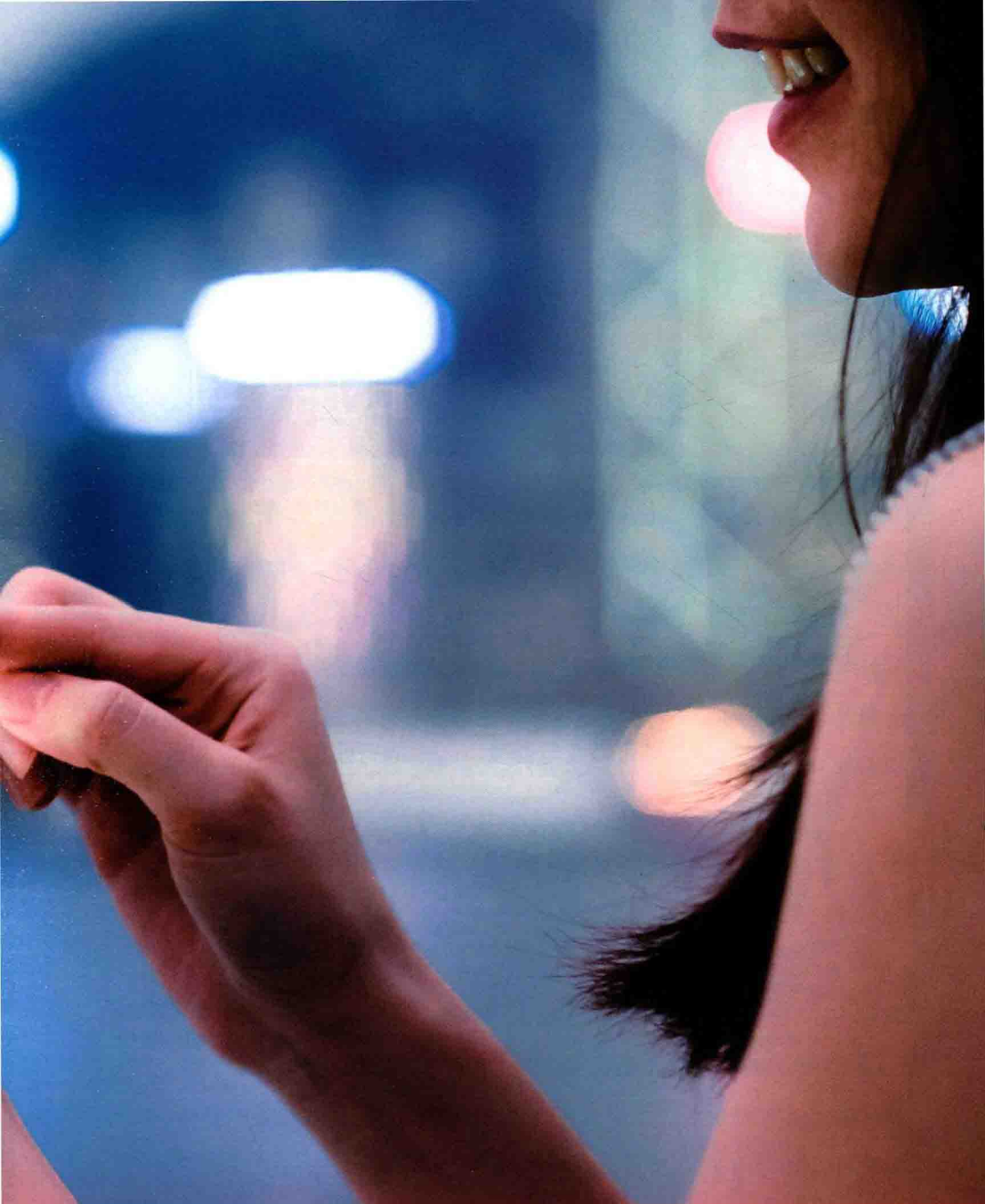


麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡中国区董事长梁敦临是这一系列访谈的主持人。

本书可在当当、亚马逊、京东、天猫等电商平台上订购。





封面故事

数字时代的中国

Jonathan Woetzel, 王玮, Jeongmin Seong, James Manyika, Michael Chui

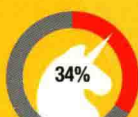


数字时代的中国

中国已成为全球数字技术领头羊



全球零售电商
交易额占比



全球
独角兽公司¹



世界前3大
新兴技术定投²

中国的行业数字化水平落后于美国，
但正在迎头赶上



到2030年，三大数字化推动力
或可转变与创造10~45%的行业总收入



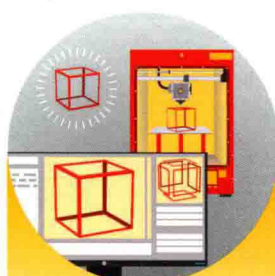
去中介化

以数字技术消除中介



分散化

将（汽车、房产等）大资产分解，
并重新包装成细化服务

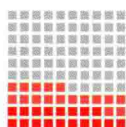


非物质化

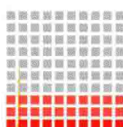
将实物虚拟化
(3D打印、虚拟现实等)

三大数字化推动力将对
四种关键行业产生显著影响

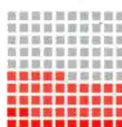
消费与零售
13~34%



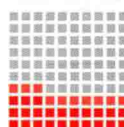
汽车与出行
10~30%



医疗保健
12~45%



货运与物流
23~33%



政府应当：

- 成为主要的数字化投资者和消费者
- 促进健康活跃的竞争
- 做好数字化颠覆时期的管理，保证劳动力市场平稳过渡转型
- 促成数字监管的全球共识

企业应把握如下重点：

- 采取更大胆的战略
- 充分借力中国的数字生态系统
- 从中国海量的数据池中发掘最大价值
- 打造敏捷型组织
- 实现数字化运营
- 密切关注国家政策和监管规定

¹ “独角兽”企业指估值超过10亿美元的非上市初创企业。

² 前三大技术投资者的投资范围包括大数据、人工智能和机器学习、可穿戴设备、虚拟现实、无人驾驶汽车、3D打印、机器人、无人机等。

概要

中国作为全球数字科技大国，未来拥有巨大潜力。数字化的伟力正在颠覆现状、重构价值链，并催生出大量充满活力的数字企业，从而不断增强中国经济的国际竞争力。

中国现已成为全球数字经济的领头羊，零售电商交易额占比达到世界总额的42%，移动支付业务额高达美国的11倍，并且孕育了全球三分之一的“独角兽”公司。

三大因素彰显了中国的数字化潜力：中国市场体量庞大、拥有大量网民且较为年轻，为数字化商业模式的迅速商用创造了条件；不仅诞生了若干数字化巨头，更形成了不断扩张的数字化生态系统；政府为数字化企业提供了足够的试水空间，同时也是数字技术的投资者和消费者。

麦肯锡全球研究院 (MGI) “中国行业数字化指数”表明，中美各行业间的差距正在快速缩小。2013年美国行业的数字化水平为中国的4.9倍；到2016年已缩小至3.7倍。

预计到2030年，三种数字化推动力（去中介化、分散化和非物质化）或可转移与创造10%~45%的行业收入，其中去中介化和分散化的影响最为显著。

- **消费与零售。**去中介化（全渠道、数据驱动型业务模式）是满足不断变化的消费者需求的主要推动力。分散化（共享经济）和非物质化（3D打印产品）能够满足特定品类小众市场的需求。该行业13%~34%的收入将受到影响。
- **汽车与出行。**去中介化（全渠道、车联网等）可让技术供应商和汽车制造商直接接触及消费者，分散化（共享出行方案）可能会减少新车销售的需求。三种数字化推动力总计将影响到该行业10%~30%的收入。
- **医疗保健。**去中介化（基于物联网及人工智能的解决方案）有助于解决慢性病治疗问题，而分散化（医疗大数据）可最大限度减少过度医疗，总体上三种推动力将对12%~45%的医疗保健支出产生影响。

- **货运与物流。**去中介化（实时配货平台）可解决行业碎片化的问题，而分散化（众包配送等）可带来灵活的运力。这些推动力将影响该行业23%~33%的总收入。

中国政府可以继续扮演数字技术的主要投资者和消费者，推动良性竞争、做好数字经济转型期的劳动力市场管理，同时在技术标准、数字治理等问题上积极促成全球共识，从而实现数字化的长足发展。

企业不妨考虑以下六个方向：采取更加大胆的战略；借力中国庞大的数字生态系统；利用中国的海量数据资源，以数据分析实现企业价值最大化；打造敏捷型组织；实现数字化运营；密切关注国家政策和监管规定。

三大数字化推动力引发价值链重构

去中介化（Disintermediation）、分散化（Disaggregation）和非物质化（Dematerialization）是颠覆并重构价值链的三大数字化推动力。去中介化拉近了供应商与客户之间的距离；分散化将大型资产转化为服务，将供应与需求相匹配；非物质化指的是产品与流程的虚拟化和“解绑”。有时这三者会共同发力加快行业颠覆的速度。我们的模拟分析显示，到2030年，数字化或可转变与创造10%~45%的行业总收入。

去中介化拉近供应商与消费者的距离

目前，去中介化在中国已成为一大趋势。阿里巴巴等企业把零售中间环节完全砍掉，让供应商直接通过数字平台对接消费者，颠覆了零售行业。有些行业的线下渠道利润很高、信息不透明（供应商与客户间的环节过多）、市场过于碎片化，对这些行业而言，数字化颠覆的时机已经成熟。

去中介化对线下零售也发挥着显著的作用。过去十年中，美国零售行业的细分市场要么停滞不前，要么不断萎缩。根据欧睿信息资讯公司的数据，2003—2016年，消费电子品类的线下零售仅增长了2%，而电子商务的增速要快5倍，达到11%。目前，电子商务占美国电子品类零售的38%，而2003年这

一占比仅为16%。类似的趋势也出现在旅游行业，线上的酒店预订增长显著，旅行代理的数量自2000年以来也减少了一半。

电子商务的快速发展表明，去中介化在中国已成为一大趋势。只要存在供应商与客户连接低效的问题，行业就会不断去中介化。随着消费者越来越多地使用数字平台和进行全渠道购物，线上与线下之间的障碍将得到有效的消除，而且我们很可能也会看到，去中介化将逐步渗透到其他行业。比如在汽车行业，消费者完全以数字化方式选车、购车和维护汽车的可能性越来越大，这对传统经销模式提出了挑战。

分散化将大型资产转化为服务，将供应与需求匹配起来

“数字颠覆者”（Digital Attacker）将庞大的资产分解、转化为各种类型的服务，提供给碎片化的消费群体，由此颠覆了传统的业务模式和整个行业。这种颠覆主要针对的是那些高价值、高耐用性、利用率高度波动的行业。在中国，分散化带来的数字化颠覆影响日益显著。

在房地产业，爱彼迎（Airbnb）和WeWork此类公司正在将高市值住宅和商业地产化解为分散的单元，以便灵活地租赁给最终用户。在中国，根据Analysis International的数据，滴滴出行目前覆盖了360个城市，每天有300万订单，市场份额达到86%。公司还在80个城市提供P2P私家车服务。房地产业也出现了共享经济模式，但目前主要用于解决本地需求。分散化正不断出现在其他众多行业。在消费品行业，共享经济模式可能会覆盖高价值、高耐用性的产品，比如珠宝和包等。医疗保健业也开始出现共享物理资源和设施，以提升资源供给与患者需求的匹配度，从而提高治疗的便利性、质量以及设施利用率。在货运及物流行业，基于众包的业务模式正在兴起，以满足最后一公里的配送需求。

事实上，中国已经制定了发展共享经济的宏伟目标，包括产品、服务、资本、知识、技能和生产产能的使用。根据中国国家信息中心发布的相关报告，预计到2020年，中国共享经济将占GDP的10%；到2025年，这一比例将提高到20%。

非物质化是指产品与流程的虚拟化和“解绑”

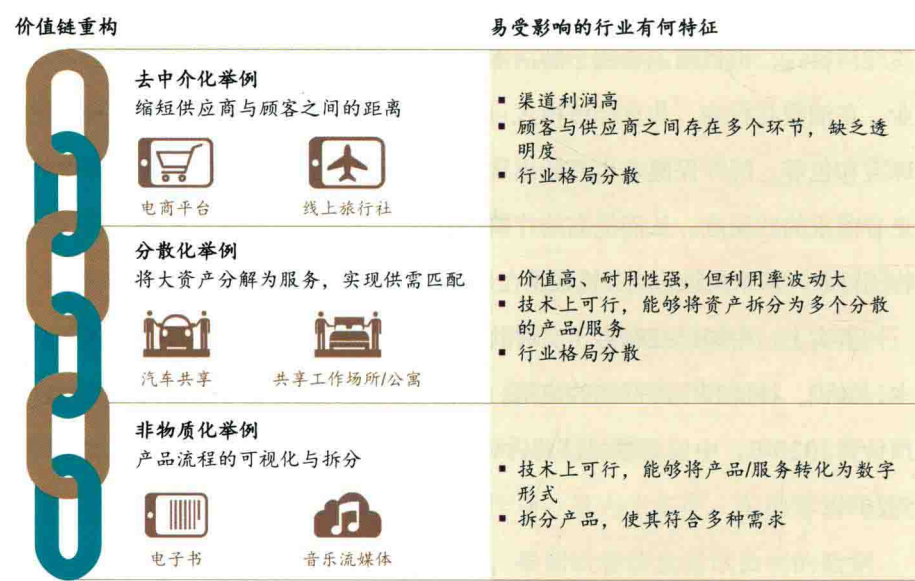
非物质化或虚拟化意味着改变产品（或流程）的形式，从实物变为虚拟，

以数字化配送“解绑”需求，消费者可以随时随地获得产品或服务。在中国，某些品类（例如音乐和电子书等）的非物质化速度高于其他国家，留给“数字颠覆者”的发展空间也大得多。

以音乐产业为例，在中国，2007—2016年，实物音乐产品的销售额从7900万美元跌至2100万美元（每年减少13.5%）。同一时期，数字下载从7700万美元激增至3亿美元（年增长达16%）。中国电子书的发展状况也与美国有所不同。网络文学市场是电子读书设备市场的5倍，消费者可在电脑或智能手机上购买和观看。这可能反映出一个事实，中国消费者倾向于使用移动设备（而非购买专门的阅读器）阅读文学作品，然后会在社交网络上与朋友分享，从而产生新的流量。另一个与美国市场的不同是，中国的印刷品和电子形式都在发展之中，并没有相互蚕食。

在不同行业，三大数字化推动力的影响方式也各不相同。从其价值链重构的影响来看，三大推动力中去中介化和分散化对本报告所研究的四大行业（消费与零售、汽车与出行、医疗保健、货运与物流）的作用最大，非物质化的影响力较小（见图1）。

图1 行业数字化引发的价值链重构可分为三种模式



资料来源：麦肯锡全球研究院分析