

 **accenture**
埃森哲

展
望
Z
H
A
N
W
A
N
G

2022

新商界

商业未来畅想曲 P. 020

2022 年的制造业 P. 048

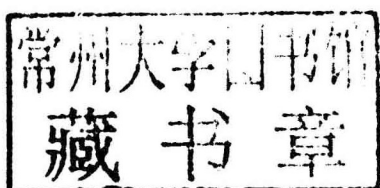
量子计算：突破 1 和 0 思维 P. 056



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

展望

新商界



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

内容提要

掌握新的商业趋势对企业来说至关重要，它能帮助企业迅速捕捉商业机会，创造商业价值，引领商业潮流。本书以新商界为主题，探讨了商界发展的新趋势，重头文章提出了未来商业发展的三大趋势：重塑生命、异想经济、不安年代，每个趋势分三层来分析，首先通过一个小故事为读者描绘未来图景，然后分析哪些趋势支持这些图景，最后分析对企业的机遇与挑战。此外，本书还涵盖数字化、物联网、企业战略运营等文章，行业部分则有物流、零售、能源、通信等洞察文章。

本书可供企业管理者参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

新商界 / 埃森哲中国编. —— 上海：上海交通大学出版社，2017

ISBN 978-7-313-18311-8

I. ①新… II. ①埃… III. ①贸易经济-研究-世界 IV. ①F7

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第262731号

新商界

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：谈毅

印 制：常熟市文化印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

字 数：185千字

版 次：2017年12月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-18311-8/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：8.75

印 次：2017年12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：0512-52219025



2022，谋定而后动

翻开一部人类商业史，我们发现，不论时代如何变迁，商业和技术犹如一对孪生兄弟，彼此促进、交替发展。两者共同推动着创新，进而改变了我们的工作和生活方式。

而今，随着 **SMAC**（社交、移动、分析、云）、人工智能、量子计算、**5G** 通信架构等技术创新，更多突破性技术不断引入产业价值链中，企业急需建立面向未来的商业与技术能力。

一方面，技术的飞速发展不但创造出新的商业模式，也将运营效率提升到新的高度。

比如，中国大都市随处可见的共享单车，给交通出行和自行车产业都带来了巨大冲击；得益于数字化建模和分析，中国首架自产大型客机的研发时间缩短达 **50%** 以上；而中国的“双 11”，已成为全球首屈一指的购物盛宴。

另一方面，商业畅想也在不断激发技术创新，为后者带来不竭动能。以人为本、技术为先的理念，推动着商业边界不断拓展。

回想 5 年前，我们尚无法预见到这一切；展望 5 年后，我们势必会再度震撼于

诸多商业创新。**2022**年，当中国为世界呈现一届充满智能元素的冬奥会时，人们有望享受到愈加美好的生活以及更具可持续性的经济发展。

本期《展望》的主题——新商界，采用情景化模式展示了一系列商业与技术主题。透过人性化、全球化的视角，我们放眼**2022**，帮助您高瞻远瞩，制定睿智的商业决策。

封面文章《商业未来畅想曲》凝聚了埃森哲研究部门最新力作——《商业未来》报告的精华。该报告从人口与社会、经济、地缘政治、环境、组织、技术这**6**大领域，筛选出**100**多项重要的全球趋势。这些趋势将在中长期对各行各业产生重大影响。

然后，基于这些趋势的相互碰撞和组合，我们初步展现出三大商业未来场景。每个未来场景都由一个发生在**2022**年的故事引出。虽然这些故事均为虚构，但却完全根植于现实。

相信，您一定会被这些情理兼备的精彩内容所吸引，从而对未来**5**年的商业愿景展开反思。

此外，本期《展望》还对国内日化行业龙头企业——立白集团的数字化转型之路进行了深入访谈。如今，进行数字转型、提升

数字能力，已经成为众多企业家的共识，但知易行难，立白集团从数字化营销与变革管理入手，同时面向全国的经销商和消费者打造以价值为基础的用户体验。相信该企业的商业实践会给您带来启发。

对于商业领袖而言，迎接未来的最佳方式是把握未来。埃森哲愿与客户并肩前行、引领潮流，共同应新于时！我们期待与您在**2018**年的《展望》中再度聚首。

埃森哲全球副总裁、大中华区主席
庄泉娘



爱车 自造



i Visualiser 视觉化应用, 让车主亲手设计完美座驾,
看看埃森哲是如何帮助BMW开发这款应用的。

accenture.cn/BMW

应新于时

战略 | 咨询 | 数字 | 技术 | 运营

编者按

2022，谋定而后动

专栏 008

变革管理 颠覆变革

兰迪·旺德玛卡 (Randy Wandmacher) | 文

在许多人看来，变革管理过程总是混乱无序的，是时候颠覆这一观点了。

访谈 012

数字化

立白集团数字化转型之路：认准目标 始终不渝 ——专访立白集团董事、联席 CEO 陈泽滨和 CSO 冯叶青

鲁志娟 | 访

面对风起云涌的市场竞争和层出不穷的技术颠覆，立白集团的数字化转型给企业带来哪些价值？又会通往何方？

封面专题 020

商业趋势

商业未来畅想曲

马克·珀迪 (Mark Purdy)、雅典娜·佩普斯 (Athena Peppes)

比尔·勒西厄尔 (Bill Lesieur)、安榛宁 | 文

请想象一下，您的企业现有运作模式是否足以应对本文描绘的种种未来。如果已知这样的未来终将来临，您从现在开始应当进行哪些改变？

048

工业 X.0

2022 年的制造业

黄伟强、陈崇伟、童华 | 文

制造企业，正在承受着前所未有的压力。数字技术正在渗透到产品设计、制造、交付和用户体验的所有流程中，这场翻天覆地的数字化变革，将在未来五年重新定义制造业的内涵与外延。

056

量子计算

量子计算：突破 1 和 0 思维

马克·卡雷尔-比亚尔 (Marc Carrel-Billiard)、丹·加里森 (Dan Garrison)

卡尔·杜卡茨 (Carl Dukatz) | 文

量子计算极大地改进了信息的存储和处理方式，比传统计算更高效。尽管距离大规模商业化应用还为时尚早，但在量子开启的未来，量子计算可以从根本上改革企业运营和技术运作的方式。

特写

064

数字化

发现新动能：中国制造业如何制胜数字经济

吴琪、邱静、余婧 | 文

近年来，我们正目睹“人工智能”的崛起。不同于过往的技术，人工智能对经济增长具有革命性的影响——不仅能够推动全要素生产率的提升，更可成为一种全新的生产要素。

076

物联网

物联网应用服务离我们还有多远？ ——从试点到规模化应用

吴琪、俞毅 | 文

利用物联网向服务转型并非一蹴而就。要实现规模化应用，企业要根据实际需求，在不断的尝试——反馈——改进的创新螺旋中探索物联网应用的价值所在，并建立自己的“朋友圈”，找准自己的定位。

088

战略与企业运营

民营企业如何突破转型盲区？

宋妩、郭嘉祺、付莹 | 文

不少民营企业徘徊在转型的十字路口，关门落败收场者也不鲜见。如何在转型中避免雷区，打破“转型找死”“不转型等死”的僵局呢？

行业观察 098

物流

第四方物流 ——物流供应商中的“超级经理人”

黄雪明、温智杰、全琳、李剑龙 | 文

如今，第三方物流力所不及，而以制造、零售为代表的工商业对物流服务提出新的需求。在这种情况下，能为客户提供创新供应链解决方案并创造出更大商业价值的第四方物流将顺势而为，乘势而上。

108

零售

嗨！欢迎来到消费 Z 时代

许佑宏、沃纯华、曹捷 | 文

谈新一代年轻人消费，90 后？算了吧！

据称，95 后已经霸占了地球人口 1/4 的席位，而在国内，95 后的群体规模已接近 2.5 亿，如果零售企业仍然对新崛起的消费一代视而不见，那么未来，主流消费群体将会和这样的企业渐行渐远。

118

能源

对标未来 ——能源互联网实践

邓赞、童华 | 文

能源世界正在经历一场根本性转变，新的能源世界已经展现在我们面前。

128

通信、媒体及高科技

找准定位 ——生态系统制胜要略

李广海 | 文

包括通信、媒体与高科技公司在内的各行各业的企业，都渴望在平台革命的大潮中分一杯羹。但最终可能只有 10% 的平台活下来。所幸，拥有平台并非是寻求增长和盈利的唯一路径。



新非远， 行已至。

了解我们的创新实践和深厚行业知识如何帮助
客户，将新技术用于应对各类商业挑战，请访问
accenture.cn

应新于时

在许多人看来，变革管理过程总是混乱无序的，是时候颠覆这一观点了。

颠覆变革

兰迪·旺德玛卡 (Randy Wandmacher) | 文



毫无疑问，变革有可能干扰原有业务结构。不过，那是因为领导者一直采用错误的假设和过时的思维模式管理变革。现在，是时候改变一下思路了。

目前，丰富的数据和强大的分析能力让借助新型量化手段开展组织变革管理成为可能。通过这类方法，领导者可使用预测性模式管理变革，更巧妙地绕过危险陷阱。企业领导和管理者不必再依靠商业直觉和管理人员判断等主观方式把握变革，而是将其决策建立在数据之上——即来自成千上万个变革者的经验——从中准确知晓过往变革中哪些是有效的，哪些无效。

利用这些以数据为中心、洞察驱动的新方法，企业可更好地理解并管理人员问题，避免变革管理中的陷阱。

我们研究发现，变革失败一般与组织软件，而非组织硬件有关。“软件”问题包括管理不善、员工不满意以及对公司愿景的认可度不够。过去，这类问题很难得到评估和解决。如今，成熟的量化手段给我们带来了福音。

破除变革误区

过去 15 年，我们研究了 150 多个组织中的 250 项重大变革举措，包括几十家全球财富 500 强企业，并向 85 万多人收集了数据，涵盖一线员工到各级领导层。这些数据凝聚了变革管理者积累的智慧，打破了人们对组织变革的许多误区。

误区 1：过多、过快的变革具有破坏性。错！根据我们的数据，高绩效组织正是在变革的基础上繁荣发展的。与绩效较低的同业相比，高绩效组织实施的变革更多（高出 30%~50%），速度更快。它们能够强有力地推动持续变革，并从变革中获取更为丰厚的收益。

误区 2：变革会使组织脱离正轨。许多高管并未真正理解企业为什么会在变革中衰退。当我们审视那些在变革项目中脱轨的企业时发现，其中 85% 的企业，在实施变革举措前已经存在严重问题。

换句话说，“变革造成员工和组织脱轨”这一广为流传的假设是不正确的。人们也许会归咎于变革举措中的问题，但我们的研究显示，文化和行为上的弊病——例如管理不善，或者各部门“各自为政”——往往在变革前就已存在。变革项目会暴露组织中的积弊，随之导致组织脱轨。例如，如果组织各层面充分信任和信赖领导层，变革就不会偏离轨道。一句话，变革并没有造成组织弊病，变革只是暴露了弊病。

误区 3：在变革早期，企业绩效会下降。许多描述变革各阶段的传统模型认为，由于开始实施变革举措时，需要克服员工的惰性和抗拒心理，组织绩效一般会先降后升。我们的结果却与此相悖。高绩效企业在实施变革举措时，企业绩效——特别是成本管理、客户服务水平以及效益——自始至终都在上升。

误区 4：员工要先理解变革，然后才会支持。“支持曲线”是众多传统变革管理战略的一部分。根据“支持曲线”，员工必须首先理解变革的意义，然后才会接受或支持变革。但我们的研究显示，虽然这一曲线适用于低绩效企业，但在高绩效企业中恰恰相



反，尤其是在变革初期。

在高绩效企业中，员工对领导层非常信任，以至于他们即使还不清楚最终的目的地，但还是愿意支持变革。他们首先在情感上表示支持，并在前行的过程中找到变革的意义所在。如果组织领导颇受信任，领导可首先落实并加快变革项目，不必一开始就向员工传达变革项目的细枝末节。能否做到这一点对变革成败和获得可量化收益至关重要。

汲取变革智慧

许多组织曾实施特定的变革举措，并作为人力资本战略的一部分，以便在实施变革前先为员工赋予“变革智慧”。虽然这类工作一般都出于好意，但却常常遭到误解，对组织希望取得的成果南辕北辙。

赋予“变革智慧”不一定意味着采用常规的标准解决方案，比如增加沟通，增加员工培训，提高团队领导力，改善问责。在许多组织的变革日程中，这些可能是最受欢迎的选项，但却不是推动变革成功的关键要素。

我们的研究显示，在提升业务绩效方面，最关键的推动力是强大的业务领导力、良好的体系和流程、清晰的愿景和方向以及高度的激情和动力。良好管理这些要素，能大幅提高变革成功概率。

这里的挑战在于，许多重要的影响要素（比如领导力和员工情感）是无形的，难以量化。这也从一定程度上解释了为什么许多组织将着力点放在沟通和员工培训等更加有形的方面，因为这些方面相对而言容易衡量和管理。但是，在未来，成熟分析工具和新型数字化手段将帮助组织跨越这道鸿沟。

例如，对书面调查反馈、工作坊评论、社交媒体发帖以及其他来源信息进行自动化文本分析，就能帮助管理者了解员工的心理状态。依靠这些洞见，管理者可采取具体、有效的行动，在恰当的时候将资源用于真正需要的领域。

培养变革文化

企业最终的目标是在组织中持续构建变革能力，让员工能以良好的状态长期获取和维持高绩效。遗憾的是，我们的数据表明，只有 10% 的企业拥有此种变革能力。

培养这种变革文化与运动员进行赛前训练类似。以正确的方式进行训练——例如专注于特定的肌肉群以提升力量和灵活性——将提高运动员的身体机能，使其能够承受更大的强度，同时又保持运动水平不下降。正如世界级运动员依靠先进的数字技术和分析工具开展训练一样，组织也应该运用成熟的分析工具改良其变革管理。

未来，这些先进的手段将成为组织运营的一部分。那种逐一落实“昂贵”而分散的变革项目的时代已经过去。能够适应变革是对企业的基本要求，为此，企业最好能利用精确的变革分析工具引导自身工作并培养变革管理能力。否则，就可能陷入不变等死、变革找死的尴尬境地。✍

作者简介

兰迪·旺德玛卡

埃森哲人力资源部门董事总经理

常驻底特律

randall.r.wandmacher@accenture.com

访谈

立白集团数字化转型之路： 认准目标 始终不渝

——专访立白集团董事、联席 CEO 陈泽滨和 CSO 冯叶青

鲁志娟 | 访



陈泽滨



冯叶青

作为国内日化产业的龙头企业，立白这个名字几乎家喻户晓。但二十多年前，立白还是广东地区一家名不见经传的小企业。从最初做洗衣粉销售起家，到如今在洗涤用品、口腔护理、化妆品、洗发水、家居清洁等大日化产品线上处处开花，再到未来布局大健康产业。这么多年立白集团成功背后的原因是什么？面对风起云涌的市场竞争和层出不穷的技术颠覆，立白集团与时俱进，踏上数字化转型之旅，期间经历了哪些困难，又是如何克服的？

带着这些问题，本期《展望》采访了立白集团董事、联席 CEO 陈泽滨和 CSO 冯叶青。二位受访者由近及远、由表及里，分享了立白的数字化转型实践以及未来的企业战略，为我们展现出一个不一样的民族品牌。以下是精彩访谈内容节选。

数字化转型：从营销 3.0 到立白 3.0

《展望》：在独立电商巨头盛行的今天，立白为什么要搭建自己的电商平台，有什么战略意义？

陈泽滨：其实我们并没有把电商平台仅仅视为一个销售渠道，而是整体数字化战略的有机组成部分。立白所处的日化行业数字化水平非常高，从终端消费者到经销商，再到企业自身的业务管理，都离不开数字化，所以数字化战略一直就是我们战略布局的一部分。

各个企业都在做数字化，只是每个企业的连接点和战略组合形式可能会不一样。立白集团所选的数字化模式，是从营销入手。

冯叶青：的确。在思考这个问题之前，我们先要回答另外一个问题，那就是在整个商业模式中，谁最能给我们贡献价值？答案是消费者。而搭建电商平台是了解消费者、与消费者沟通最直接、最有价值的渠道，基于对消费者的深刻理解和洞察，我们可以推进很多事情，比如新产品研发。所以电商不仅仅是一个售卖点这么简单。

过去中国太多的传统企业只注重生产，而忘了消费者、品牌这个方向。而时刻关注消费体验，始终跟消费者保持互动，是立白集团一直在身体力行的事情。

电商平台或者说数字渠道提供了更量化、更精确的数据。如何通过数据洞悉的消费者行为、消费者习惯，与企业决策、企业战略结合起来，是这个时代的新命题。

《展望》：在跟消费者互动方面，营销 3.0 这个数字化渠道能给立白的品牌还有营收带来哪些价值？

冯叶青：其实这个价值非常大，原来我们说品牌等于产品功能和质量表现，或者等于品牌传递的情感要素。在未来，除了这些之外，更重要的一点是与消费者互动，甚至互动会成为品牌一个极其核心的要素，是品牌价值的实现，即从价格营销转向价值营销。

互动的形式非常多，包括电商、微信互动、会员积分互动，未来还会有更多形式，比如 AI 是不是也是一种互动形式？所以我们需要为此准备接口，进而为未来更丰富的互动构建基础。

《展望》：在营销 3.0 阶段，立白也搭建起“吸、养、买、卖”的消费者业务，立白对这部分业务的定位是什么？

冯叶青：我们无非是想把跟消费者的触点变得更多、更全面，“吸、养、买、卖”只是整个过程中的一个维度，所以整个营销 3.0 体系最重要的就是开放兼容，甚至让别人的体系也能成为我们的触点，触达到各个消费者的各个状态，这是营销 3.0 一个很重要的目标。

《展望》：先把渠道建立起来，未来可以有无限扩展的可能性。

陈泽滨：对，我们要的是通道，各种各样的通道，渠道的通道，网点的通道，以及跟消费者的通道，这个就是我们提出的全渠道、全品类、全方位，最终我们想做的是全体验。

《展望》：现在已经实现哪个阶段了？

冯叶青：我们已经成功地踏稳了第一步，第一个管道平台有了，打个比喻，就像要把水从河底引到消费者家里，现在我们终于有一个水厂了，然后我们要把水泵铺到各个小区，让每个家庭有龙头、管道，实现全联通。营销 3.0 让我们踏出了第一步，这来自无数人的努力。

《展望》：关于立白的数字化转型，有一张图很形象，它是几个齿轮搭在一起，中间的齿轮就是营销 3.0，旁边的齿轮分别是产品、品牌、生产制造，甚至供应链、人才、绩效、财务，可以看出是由外往内，逐层推进数字化。那么，立白下一步会在哪个业务条线做数字化转型？未来整个企业的数字化战略是什么？

陈泽滨：其实营销 3.0 项目，一开始就是立足整个立白集团在思考的，所以也可以称之为立白集团的 3.0 项目。只是目前的落脚点先落