



封面文章

# 产业物联网

——业务增长新引擎

## 成就卓越绩效



人物专访

埃森哲全球副总裁、大中华区主席

李纲

数字2.0时代B2B电商战略  
抢占数字融合市场制高点



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

埃森哲

# 展 望



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

## 内容提要

随着越来越多的“物”实现互联互通、变得智能化，商业模式将被重塑。本书包含埃森哲在产业物联网研究领域的三篇力作：《产业物联网——业务增长新引擎》、《物联网银行》以及《产业物联网背后的政策选择》。此外，本书还包括对埃森哲全球副总裁、大中华区主席李纲的访谈，他就中国咨询市场的变迁、本土咨询人才的培养等话题畅谈了自己的观点和感悟。另外，企业家们在数字经济时代正面临的热点和难点，以及关于创新体系和技术的应用，也可在本书中找到埃森哲人的解读。

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

产业物联网——业务增长新引擎 / 埃森哲中国 编. — 上海：上海交通大学出版社，2015

（埃森哲展望系列）

ISBN 978-7-313-12598-9

I. ①产… II. ①埃… III. ①互联网络-应用 ②智能技术-应用 IV. ①TP393.4 ②TP18

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第015915号

## 产业物联网——业务增长新引擎

编 者：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：109千字

版 次：2015年1月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-12598-9/TP

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：8.25

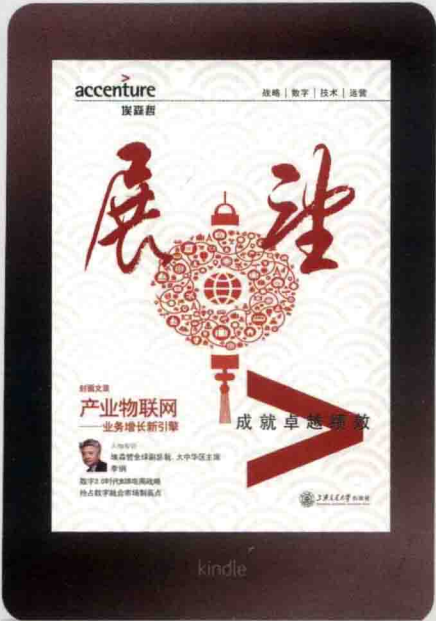
印 次：2015年2月第2次印刷

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

您也可以通过这些数字化渠道，了解更多埃森哲观点和研究报告。



埃森哲《展望》Kindle 版全新上线

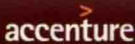
扫描二维码：

埃森哲中国  
官方微信



埃森哲中国  
官方微博





埃森哲 成就卓越绩效

战略 | 数字 | 技术 | 运营 | 行业

请登录后以最新个性化的内容 | 新手? 请从这里开始

联系我们 | 发邮件给谁 | 更多联系方式

### 思想前沿

是什么造就了杰出的组织? 埃森哲致力于揭示其中关键因素。我们提供一系列深刻而实用的见解, 帮助我们的客户成为卓越绩效企业。

埃森哲卓越绩效研究院  
埃森哲技术实验室  
埃森哲卓越绩效信息技术研究计划





埃森哲  
思想前沿

**埃森哲**注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司。作为《财富》全球500强企业之一，我们的全球员工约31万9千人，为遍布120多个国家的客户提供战略咨询、数字和信息技术，以及运营服务。在截至2014年8月31日的财政年度，全球净收入达300亿美元。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年，拥有一支约一万人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，我们致力将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[www.accenture.com](http://www.accenture.com)，以及埃森哲大中华区主页[www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。

**埃森哲在大中华区八个城市设有多家分公司，**  
以下是主要办公室的联系方式：

**埃森哲（北京）**

北京市朝阳区东三环中路1号  
环球金融中心西楼21层  
邮编：100020  
电话：(8610)5870 5870  
传真：(8610)6561 2077

**埃森哲（上海）**

上海市淮海中路381号  
中环广场30层  
邮编：200020  
电话：(8621)2305 3333  
传真：(8621)6386 9922

**埃森哲（大连）**

大连市数码路北段1号  
大连软件园  
邮编：116023  
电话：(86411)8214 7800  
传真：(86411)8476 8876

**埃森哲（广州）**

广州市天河区林和中路8号  
天誉大厦10楼19-22 & 55室  
邮编：510610  
电话：(8620)2831 7368  
传真：(8620)2831 7268

**埃森哲（成都）**

成都市高新区天华二路81号  
天府软件园C区7号楼7-8楼  
邮编：610041  
电话：(8628)6555 5000  
传真：(8628)6555 5288

**埃森哲（深圳）**

中国深圳市福田区益田路4068号  
卓越时代广场48层4801-4803及4809单元  
邮编：518048  
电话：(86755)8864 8700  
传真：(86755)8831 5469

**埃森哲（香港）**

香港九龙柯士甸道西1号  
环球贸易广场85楼  
电话：(852)2249 2388  
传真：(852)2850 8956

**埃森哲（台北）**

台北市敦化南路二段218号  
国泰台北国际大厦B栋21层  
电话：(8862)2192 6030  
传真：(8862)2739 6015

主编：李纲

执行主编：鲁志娟

编辑：穆雪茹

Copyright © 2015 Accenture  
埃森哲版权所有

埃森哲及其标识与成就卓越  
绩效均为埃森哲公司的商标

## 编者按

## 新常态 新展望

## 访谈

6

### 埃森哲全球副总裁、大中华区主席李纲

从埃森哲休斯敦办公室第一名亚裔员工，到如今领导并管理着万名员工的埃森哲大中华区主席，李纲用 30 年的时间证明了一位中国职业经理人的能力和智慧。

## 封面文章

14

### 物联网

### 产业物联网——业务增长新引擎

瓦利德·纳吉姆 (Walid Negm), 黄伟强

艾伦·E·奥尔特 (Allan E. Alter), 刘东

产业物联网蕴含着巨大商机，除了常见的提高运营效率之外，它还能帮助传统产品企业向产品加服务的新商业模式转型，从而创造出全新客户价值和收入来源。

26

### 物联网银行

伊恩·韦伯斯特 (Ian Webster)

物联网将为金融服务企业创造前所未有的机遇，助其向客户提供近乎实时的量身定制的咨询、产品和服务，彻底颠覆传统银行的服务模式。

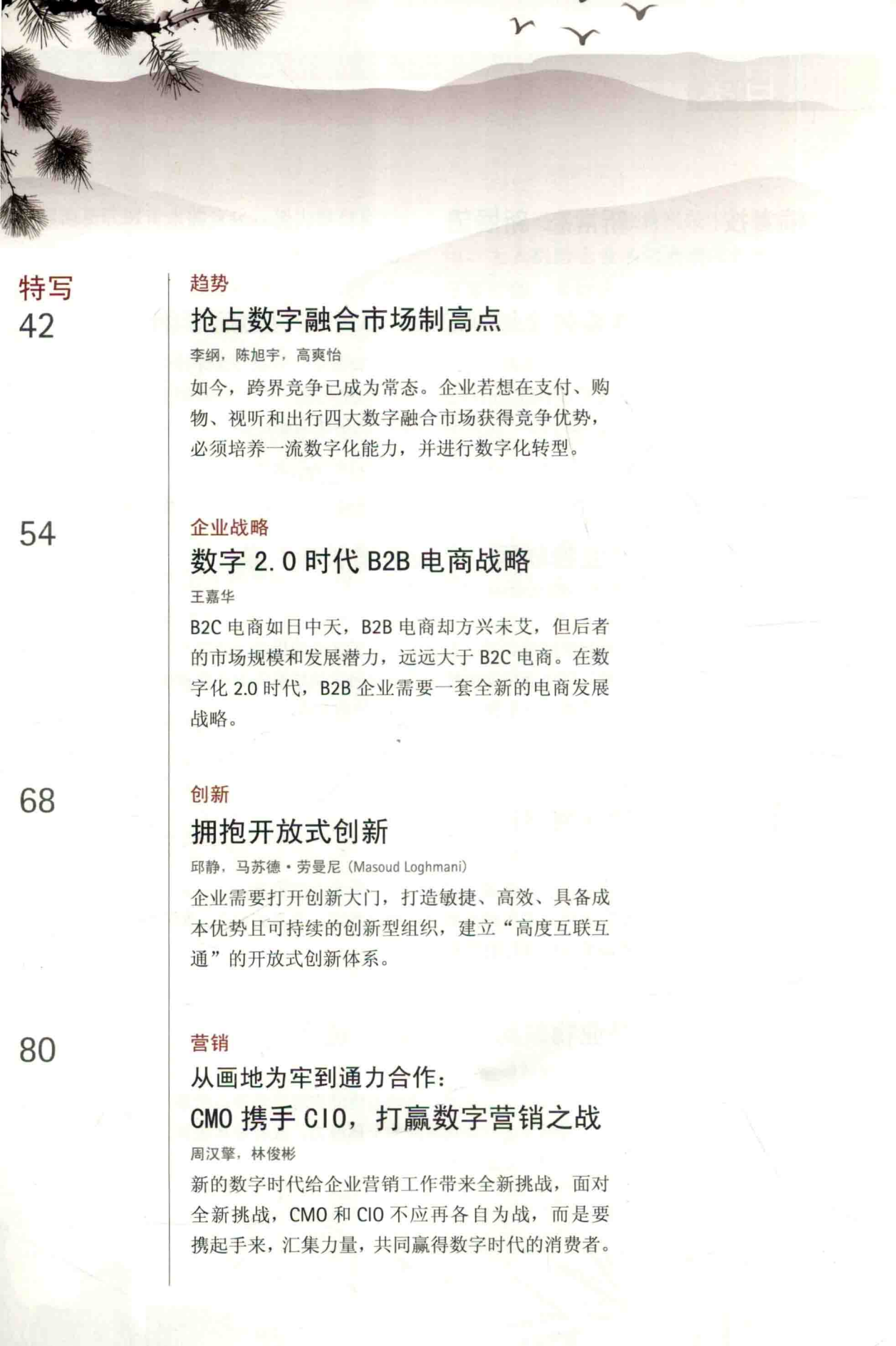
36

### 产业物联网背后的政策选择

马克·帕迪 (Mark Purdy)

推出一项变革性技术并不意味着就能实现经济效益的最大化。要释放出产业物联网的全部潜力，政府要从政策层面创造一些关键性条件。





特写  
42

趋势

## 抢占数字融合市场制高点

李纲，陈旭宇，高爽怡

如今，跨界竞争已成为常态。企业若想在支付、购物、视听和出行四大数字融合市场获得竞争优势，必须培养一流数字化能力，并进行数字化转型。

54

企业战略

## 数字 2.0 时代 B2B 电商战略

王嘉华

B2C 电商如日中天，B2B 电商却方兴未艾，但后者的市场规模和发展潜力，远远大于 B2C 电商。在数字化 2.0 时代，B2B 企业需要一套全新的电商发展战略。

68

创新

## 拥抱开放式创新

邱静，马斯德·劳曼尼 (Masoud Loghmani)

企业需要打开创新大门，打造敏捷、高效、具备成本优势且可持续的创新型组织，建立“高度互联互通”的开放式创新体系。

80

营销

从画地为牢到通力合作：

## CMO 携手 CIO，打赢数字营销之战

周汉擎，林俊彬

新的数字时代给企业营销工作带来全新挑战，面对全新挑战，CMO 和 CIO 不应再各自为战，而是要携起手来，汇集力量，共同赢得数字时代的消费者。

90

### 新兴技术

## 挖掘 3D 打印的颠覆性潜能

罗斯·拉斯马斯 (Russ Rasmus)，苏尼·韦伯 (Sunny Webb)，  
马修·肖特 (Matthew Short)

在全新的数字化商业版图中，3D 打印技术无疑是其中重要的一块拼图。借助数字化供应网络，3D 打印技术能够推动企业创新、创造新价值并颠覆传统商业及运营模式。

100

## 迈向商用无人机时代

纳瓦德 (Walid Negm)，穆兰祈 (Pramila Mullan)

如今商用无人机市场正蓄势待发，应用前景广泛，甚至有可能彻底改写企业未来的运营方式。

### 行业洞察

108

### 能源

## 把脉新能源消费者

丁民丞，张宇

智能手机、互联网、社交工具以及新的消费模式，造就了一批联系密切且需求多样的新能源消费者群体。如何有效服务于这批新能源消费者？成为能源企业管理者的新命题。

120

### 通信 / 企业战略

## 用户体验为王：移动运营商转型突破点

黄国斌，郭立

中国的移动运营商们面临着前所未有的挑战：传统语音和短信业务增长乏力，市场不断被侵蚀。严峻的形势迫使移动运营商开始向数字服务提供商转型。

## 新常态 新展望



自《展望》在中国创刊发行以来，已经走过了十余个春秋。这本凝聚着埃森哲人经验和智慧的刊物一直紧扣中国经济和企业发展的脉搏，扮演着传播知识、把脉趋势和分享洞见的重要角色。2015年，在中国经济迈入新常态之际——《展望》也全面改版全新亮相。除了新的外观设计，增加Kindle版本和更加多样化的发行渠道外，我们在内容方面更是精心打磨，希望能给读者带来全新的阅读体验。在传统的商业和管理

内容之外，我们将更注重探讨在这个技术商业融合的时代，如何运用技术来推动商业发展；在延续博采众长传统的同时，我们会更加聚焦中国、贴近本土。

作为改版后的首期内容，我们郑重向您推荐有关产业物联网的三篇力作。互联网发展到现在，正在走向万物互联的时代。互联网作为一个产业会走向消失，因为所有产业都会互联网化。随着越来越多的“物”实现互联互通、变得智能化，商业模式将被重塑。《产业物联网——业务增长新引擎》这篇文章正是从这个角度探讨企业如何借助这一新技术，实现商业模式变革，从而为客户和企业自身创造出全新价值。另一篇文章《物联网银行》则以银行业为例剖析物联网对银行带来的颠覆性影响。面对产业物联网的发展，各国政府无不希望能抓住这一历史性的机遇。《产业物联网背后的政策选择》一文，促使政策制定者们思考如何在宏观层面推动产业物联网技术的商业化，从而最大限度发挥它的经济价值。

中国已不再是数字经济的追随者。排名世界第一的互联网人口、丰富多元的数字商业生态、现象级的互联网巨头，标志着中国正成为全球数字经济的领跑者之一。中国的企业家们正积极

拥抱互联网带来的变化，努力攀登新的增长曲线。在《抢占数字融合市场制高点》一文中，您将看到传统行业与其他行业的数字融合正成为市场新常态，为多个传统行业的成长提供了新动力。

B2B 电商、电信运营商的转型、CMO和CIO的合作、新型的能源消费者等这些企业家们在数字经济时代正面临的热点和难点，您也将在本期杂志中找到埃森哲人的解读。

商业和技术的发展史就是一部创新史。互联网的发展给中国企业家带来更大的创新空间。《拥抱开放式创新》一文认为，过去那种“一切答案，尽出于我”的内部创新模式已经不能满足企业发展需求。企业需要打开创新大门，最大限度地利用外部资源，建立“高度互联互通”的开放式创新体系，以更好地

满足客户需求。其他新兴技术，如3D打印、无人机给企业的运营模式创新带来更多可能，希望本期刊登的两篇相关文章能给您带来诸多启发。

本期内容精彩纷呈，也映证着我们这个世界的多元和变化。在这个新的商业时代，我们期待着新《展望》能继续成为您工作和思想的好伙伴——让您开卷有益是我们最大的心愿。

最后，恭祝各位新老朋友新春快乐，三羊开泰，万事亨通！

埃森哲全球副总裁、大中华区主席



李纲

## 编者按

## 新常态 新展望

## 访谈

6

### 埃森哲全球副总裁、大中华区主席李纲

从埃森哲休斯敦办公室第一名亚裔员工，到如今领导并管理着万名员工的埃森哲大中华区主席，李纲用 30 年的时间证明了一位中国职业经理人的能力和智慧。

## 封面文章

14

### 物联网

### 产业物联网——业务增长新引擎

瓦利德·纳吉姆 (Walid Negm), 黄伟强

艾伦·E·奥尔特 (Allan E. Alter), 刘东

产业物联网蕴含着巨大商机，除了常见的提高运营效率之外，它还能帮助传统产品企业向产品加服务的新商业模式转型，从而创造出全新客户价值和收入来源。

26

### 物联网银行

伊恩·韦伯斯特 (Ian Webster)

物联网将为金融服务企业创造前所未有的机遇，助其向客户提供近乎实时的量身定制的咨询、产品和服务，彻底颠覆传统银行的服务模式。

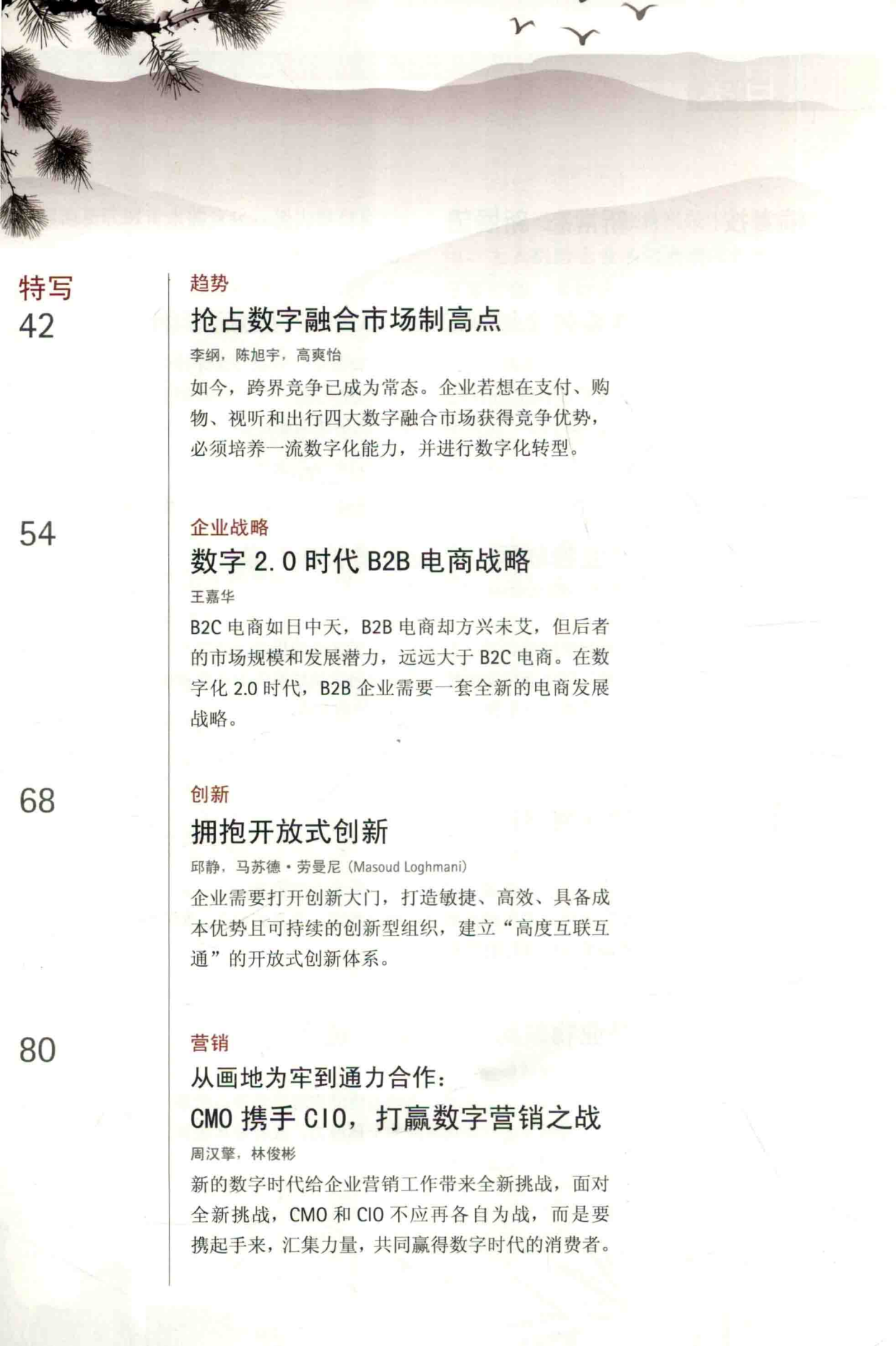
36

### 产业物联网背后的政策选择

马克·帕迪 (Mark Purdy)

推出一项变革性技术并不意味着就能实现经济效益的最大化。要释放出产业物联网的全部潜力，政府要从政策层面创造一些关键性条件。





特写  
42

趋势

## 抢占数字融合市场制高点

李纲，陈旭宇，高爽怡

如今，跨界竞争已成为常态。企业若想在支付、购物、视听和出行四大数字融合市场获得竞争优势，必须培养一流数字化能力，并进行数字化转型。

54

企业战略

## 数字 2.0 时代 B2B 电商战略

王嘉华

B2C 电商如日中天，B2B 电商却方兴未艾，但后者的市场规模和发展潜力，远远大于 B2C 电商。在数字化 2.0 时代，B2B 企业需要一套全新的电商发展战略。

68

创新

## 拥抱开放式创新

邱静，马斯德·劳曼尼 (Masoud Loghmani)

企业需要打开创新大门，打造敏捷、高效、具备成本优势且可持续的创新型组织，建立“高度互联互通”的开放式创新体系。

80

营销

从画地为牢到通力合作：

## CMO 携手 CIO，打赢数字营销之战

周汉擎，林俊彬

新的数字时代给企业营销工作带来全新挑战，面对全新挑战，CMO 和 CIO 不应再各自为战，而是要携起手来，汇集力量，共同赢得数字时代的消费者。

90

### 新兴技术

## 挖掘 3D 打印的颠覆性潜能

罗斯·拉斯马斯 (Russ Rasmus)，苏尼·韦伯 (Sunny Webb)，  
马修·肖特 (Matthew Short)

在全新的数字化商业版图中，3D 打印技术无疑是其中重要的一块拼图。借助数字化供应网络，3D 打印技术能够推动企业创新、创造新价值并颠覆传统商业及运营模式。

100

## 迈向商用无人机时代

纳瓦德 (Walid Negm)，穆兰祈 (Pramila Mullan)

如今商用无人机市场正蓄势待发，应用前景广泛，甚至有可能彻底改写企业未来的运营方式。

### 行业洞察

108

### 能源

## 把脉新能源消费者

丁民丞，张宇

智能手机、互联网、社交工具以及新的消费模式，造就了一批联系密切且需求多样的新能源消费者群体。如何有效服务于这批新能源消费者？成为能源企业管理者的新命题。

120

### 通信 / 企业战略

## 用户体验为王：移动运营商转型突破点

黄国斌，郭立

中国的移动运营商们面临着前所未有的挑战：传统语音和短信业务增长乏力，市场不断被侵蚀。严峻的形势迫使移动运营商开始向数字服务提供商转型。



基業  
常青

本期人物：

## 埃森哲全球副总裁、 大中华区主席李纲

从埃森哲休斯敦办公室第一名亚裔员工，到领导上万名员工的埃森哲大中华区主席，李纲用30年的时间证明了一位中国职业经理人的能力和智慧。30年来，他始终供职于一家公司，并一手创建了埃森哲中国。可以说，他个人早已与公司休戚与共。自20世纪90年代代表公司回国创业至今，他不仅见证了、更是参与了中国本土咨询市场以及中国企业的成长和建设。本期《展望》就中国咨询市场的变迁、本土咨询人才的培养、跨国公司及本土企业的发展等一系列问题，采访了埃森哲全球副总裁、大中华区主席李纲。

/ 人物小传

**李纲** 曾就读于复旦大学物理系，之后在美国休斯敦大学取得电子工程硕士学位。1985年在美国加入埃森哲，曾在美国、阿根廷以及中国香港等地生活和工作。1998年就任埃森哲中国区董事总经理。如今，作为埃森哲全球副总裁、大中华区主席、埃森哲全球领导委员会成员，李纲在大中华区领导着一支约一万人的队伍。

## 时不我待，与时俱进

《展望》：中国咨询业在2000年以后才迎来高速发展期，而埃森哲早在1993年就已进入中国市场。请问公司当时进军中国市场的战略考虑是什么？

李纲：埃森哲1993年进入上海、1994年进入北京。尽管我们知道当时中国咨询市场尚未成熟，但改革开放已经十几年了，整个中国经济充满活力，发展潜力巨大，公司高层认识到中国市场蕴藏着商机。我们不能一味地等待，而要未雨绸缪，有计划、有目的地开展一些工作，提早准备，一旦市场开始成熟、加速的时候，我们就能先人一步、抢占商机。

在这个过程中我们也做了一些市场培育工作，在公司内部也进行了大量人才储备。这些都为埃森哲中国日后的高速发展奠定了基础。比如，公司现任的一些高管不少都是20世纪90年代初加入公司的。

《展望》：刚进入中国市场时，埃森哲的客户名单中70%是外资企业，30%是国内企业；而如今这一比例发生了逆转。请问这一有趣的数字变化背后说明了什么？

李纲：数字变化的背后首先反映出中国企业实力的增强，越来越多的中国企业有了运营优化、IT技术方面的需求，但更重要的是反映出企业管理者观念上的转变。

我记得埃森哲刚进入中国时，国内企业乍一听是咨询公司，觉得满头雾水，不清楚咨询公司到底是做什么的。经过解释，管理者的反馈往往是，计算机硬件我们自己做不出来可以买；而计算机软件，我们可以自行开发。至于咨询服务，只有企业自己最了解自身的情况，所以起初很多企业并不太认可咨询公司的作用。

当时还有些企业却走向另一个极端，非常不现实地认为咨询公司就是点子公司，一个点子就像万灵丹，让企业的问题迎刃而解。这些都是市场不成熟的表现。

后来企业领导层逐渐意识到，光有硬件没有软件，并不能很好地解决管理问题。而使用国外企业的成熟软件，会比自己从头开发、重复劳动更有效率。当这一观念转变过来之后，企业便开始逐渐接受国外管理软件了。但是，很多企业仍想当然地认为有了硬件和软件，管理水平自然就能提高。

于是又发展到第三步，即企业开始慢慢意识到软件、硬件必须要结

“

企业开始慢慢意识到软件、硬件必须要结合公司的具体情况才能发挥功效。

”

合公司的具体情况才能发挥功效，需要根据公司的业务流程、组织结构做很多调整。而整个实施过程，就是管理优化的过程，把好的做法引进来，不好的地方改掉，然后再固化到软件里，接下来各个部门之间的协同效应就能发挥出来，而这需要科学的方法和丰富的经验。

可见，中国企业对咨询公司，特别是技术类咨询服务是有一个接受过程的。20世纪90年代末，中国大型国有企业改组上市的帷幕拉开之后，埃森哲的市场机会真正到来，公司业务量迅猛增长。现在我们80%以上的客户都是中国本土企业，而其中50%以上的客户与我们已有超过5年的合作关系。

《展望》：除了观念上的转变，中国企业对咨询服务的要求是否也有变化？

李纲：当然，服务中国企业20多年，我最大的体会就是中国客户对于咨询服务的需求更加成熟，概括起来有三点：一是从单纯的企业战略咨询，升级为通过流程优化和信息系统实施，加深企业管理、运营和技术各个层面的集成与整合；二是从希望迅速解决企业短期业务难题，升级到谋求长远规划与产业价值链布局，例如提升企业全球管理能力、长期人才战略与组织架构、大数据时代的数字化商业能力等；三是中国客户对智力型咨询服务的价值研判更加客观，已从最初的不太认同转为逐步认同，再到目前，客户会通过具体咨询项目的实施结果来判断和比较不同专业服务的实际价值。

“结合中国市场情况，特别是客户企业的情况，有针对性地提出咨询建议，因为只有这样，才能给客户带来最大价值。”

## 根植中国，融会贯通

《展望》：我们都听过南橘北枳的典故，那么埃森哲把国外的技术和服务引入到中国，是否会遇到水土不服的问题？埃森哲又是如何解决的？

李纲：首要一点是人才的本土化。现在大中华区约有1万多名员工，其中90%都是本土员工，只有10%是外援或协助我们的专家。怎么能把国外的先进做法、案例结合到中国企业的实际情况中，这是一个非常重要的问题。全盘照搬、生搬硬套肯定不行，一味强调中国企业的特殊性，认为国外先进经验没有用武之地也不行。而要真正做到两者结合、融会贯通，实际上是需要时间和一个个项目的积累，不是一朝一夕的事。由于我们进入中国市场比较早，过去20多年中积累了不少相关经验。