

探路数字转型

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)
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

导读

半年前，我们尝试着做了一期数字化专题，讨论新生代消费者如何从幕后走到台前，由被动接受转而开始主导价值主张的重新定义。结论显而易见，数字时代能否更快适应新规则将决定一个企业和品牌能走多远。如我们所预料的，这些文章大受读者欢迎。仅仅过了几个月，数字化转型似乎正在成为企业的“新常态”，这一期我们将围绕着企业和品牌如何数字化转型、创新和创收再度展开探讨。

●麦肯锡全球研究院对互联网的经济影响力进行了深入分析，拥有6.32亿互联网用户的中国已经形成了充满活力的技术行业、欣欣向荣的社交网络和全球最大的电商市场。未来十几年，互联网对中国GDP增长总量的贡献可望达到7%—22%。最终能够挖掘多大潜力，取决于政府对互联网经济发展的重视与支持力度、企业推进数字化的意愿以及劳动者的适应程度。麦肯锡2015中国数字消费者调查则揭示出新一代消费者的特点：精明的多渠道消费行为；对新渠道的接受度很高；期待商家有更大创新；农村网民对电子商务的积极参与。中国消费者拥抱数字浪潮的热情正在促使传统企业不断朝着数字化转型。

●在数字海啸的冲击之下，传统行业巨擘的商业模式正越来越变得过时，转型的迫切感从未如此强烈。麦肯锡亚洲数字化业务领导人刘家明指出，互联网带来的不仅仅是新的渠道和新的销售方法，它更为重构商业模式提供了新方向，而文化、战略、组织和能力是数字化转型的四个关键维度。一旦成为数字化赢家，与行业平均相比，营收要高出8%—12%，利润则要高出20%—30%。

●与很多发达国家相比，中国数字化格局发展更为迅猛，消费者以更快的速度在拥抱互联网和移动互联网对生活方式的改变。消费者对数字化的依赖、全渠道体验以至于更个性化服务的需求，凡此种种对企业形成了新的挑战。专注于大数据营销创新

的麦肯锡全球资深董事沙莎深入探讨了企业应该如何运用大数据有效驱动营收增长，即要想引领数字化营收增长，企业需要从发现、设计、交付等三个方面来推动。

您还将读到麦肯锡对中国民营企业的思考，它源自徐浩洵和王三强共同领导的大中华区家族企业咨询新业务。经历了30多年的“野蛮生长”，中国民企似乎可以用“快、大、强、新”来形容。然而，过往的成功要素已然不能适应新时期的发展。在新机遇涌现的当下，民企如要实现二次腾飞，必须从战略、管控、组织与健康 and 运营这三个方面进行转型。



与往期季刊一样，我们衷心希望您有所获益。当然，我们也真诚期待着您的建议和反馈。

祝您开卷愉快！



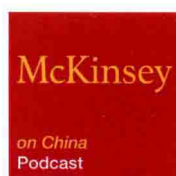
Nicolas Leung (梁敦临)

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”

探路数字转型

04 在数字浪潮中寻找新增长点

刘家明

互联网带来的不仅仅是新的渠道和新的销售方法，它更为重构商业模式提供了新方向。

11 运用大数据有效驱动营收增长：沙莎访谈录

要想引领数字化营收增长，企业需要从发现、设计、交付等三个方面来推动。

14 2015中国数字消费者调查

17 中国的数字化转型：互联网对生产力与增长的影响

Jonathan Woetzel, 陈有钢, Jeongmin Seong

随着企业不断迈向数字化，中国经济必将迎来更大规模的转型。

24 通往汽车业未来之路

高旭, Russell Hensley, Andreas Zielke

伴随行业自身的转变，汽车的灵魂能否延续？



家族企业的发展与传承

38 中国民营企业发展白皮书

徐浩洵，王三强，滕樱君

在中国经济增长进入“7时代”的今天，中国民营企业走到了转型升级的历史节点。采用科学、系统化的方法进行企业的战略规划、管控与组织建设以及运营提升，是中国民企再创辉煌的必经之路。

48 致家族企业创始人——企业继承备忘录

Heinz-Peter Elstrodt

麦肯锡全球资深董事Heinz-Peter Elstrodt回顾了他指导家族企业继承的经历，以及帮助创始人权力交接的策略。

58 新兴市场的家族企业因素

Åsa Björnberg, Heinz-Peter Elstrodt, Vivek Pandit

家族企业是一股始终在发展、演进的力量。若想与新兴市场家族企业展开合作或竞争，必须首先对其有充足了解。



MGI视点

64 如何应对全球可负担住房挑战？

Jonathan Woetzel, Sangeeth Ram, Jan Mischke, Nicklas Garemo, Shirish Sankhe

居者有其屋，关乎着芸芸众生的福祉。然而无论是发展中国家还是发达国家，均面临着挑战。

中国洞见

74 四大趋势塑造未来中国零售银行市场 ——2014个人金融服务调查

林国洋，徐源宏，黄婧

随着利率市场化、监管政策变化及数字金融的崛起，中国的零售银行业正在经历一场变革。同时，随着中国消费者变得更加富裕，消费行为也随之迅速变化。

84 机构投资者的责任与领导力

叶梅，段志蓉，酆金梁

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，Mark Wiseman和Conor Kehoe就机构投资者肩负的重任和应具备的领导力等议题展开讨论。

90 中国航空公司：展翅高飞

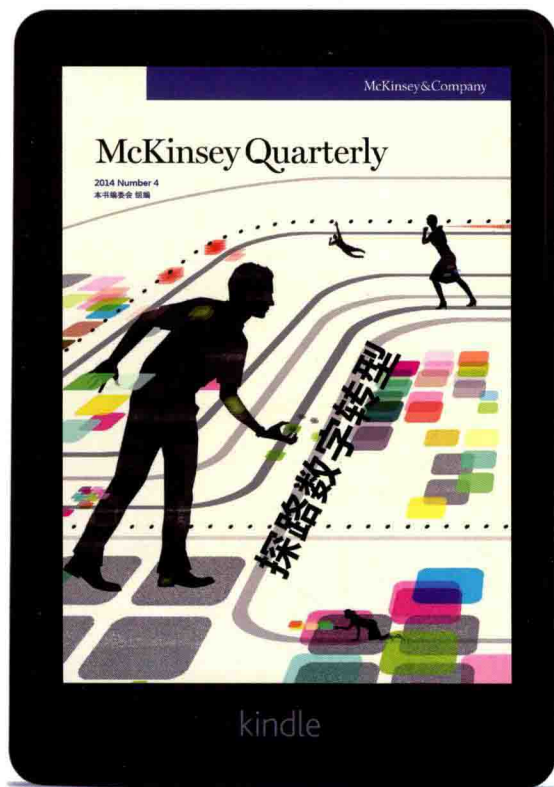
Alex Dichter，余进，Steve Saxon，Mathieu Weber

市场竞争加剧、需求迅猛增长，中国航空业挑战与机遇并存。航空巨头们需要采取四项举措来适应迅速变化的行业格局。

95 2015预测看中国

Gordon Orr

Gordon Orr（欧高敦）以个人名义发布对中国的年度预测已持续多年。岁末年初，他再度为我们奉上2015年预测。



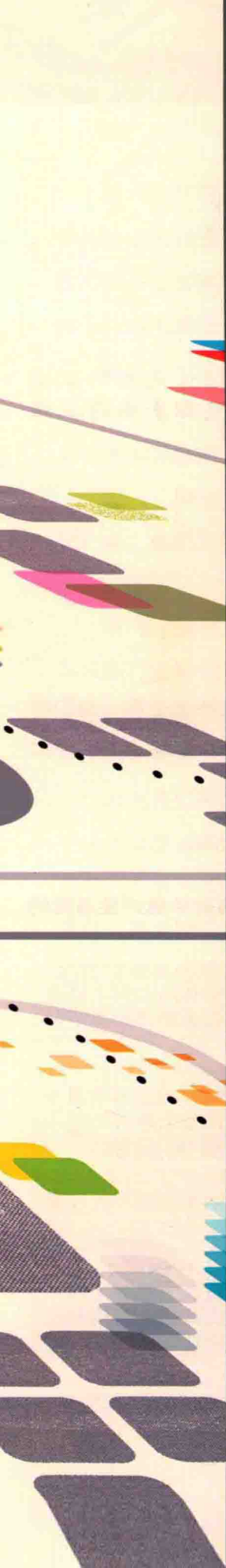
在Kindle上亦可阅读本季刊

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





探路数字转型

04 在数字浪潮中寻找新增长点
刘家明

11 运用大数据有效驱动营收增长：沙莎访谈录

14 2015中国数字消费者调查

17 中国的数字化转型：
互联网对生产力与增长的影响
Jonathan Woetzel，陈有钢，Jeongmin Seong

24 通往汽车业未来之路
高旭，Russell Hensley，Andreas Zielke



在数字浪潮中寻找新增长点

刘家明

互联网带来的不仅仅是新的渠道和新的销售方法，它更为重构商业模式提供了新方向。

中国消费者热情拥抱数字浪潮

我们的最新调研发现，中国消费者对数字化的接受程度相当之高，他们拥抱数字浪潮的热情，也在促使传统企业不断朝着数字化转型。总体来看，中国的数字消费者具备以下几个特点（见图1）：

图1 基于中国消费者热情拥抱数字化浪潮的现状，数字化将对中国产生深远的影响



资料来源：麦肯锡2015年度消费者调查报告



第一，精明的多渠道消费行为。调研中我们发现，但凡在某家实体店掏出手机搜索的消费者，其中高达84%的人并没有在这家店完成购买，他们要么跑去另一家实体店，要么转到网上购买产品。这就印证了传统零售商的担忧：实体店越来越沦为供消费者接触、体验和了解产品的展示厅。

第二，对于新的购物渠道接受度很高。新产品上线后，2014年有15%的人通过微信买过东西，预计2015年微信购物的消费者或将增加3倍。所以，对品牌和零售商而言，为微信购物等新渠道做足准备非常重要。

第三，期望品牌和零售商有更多创新。33%的消费者不只希望买到标准化产品，他们更希望通过互联网和数字化的渠道在线定制为自己量身打造的产品。

第四，农村用户热衷上网。65%的农村用户认为自己是网购达人，愿意尝试新产品的农村用户比例比一线城市居民高出1/3。因此，对传统渠道不甚发达的商家而言，应该更多考虑运用互联网来接触大量的三、四线城市和偏远地区的消费者。

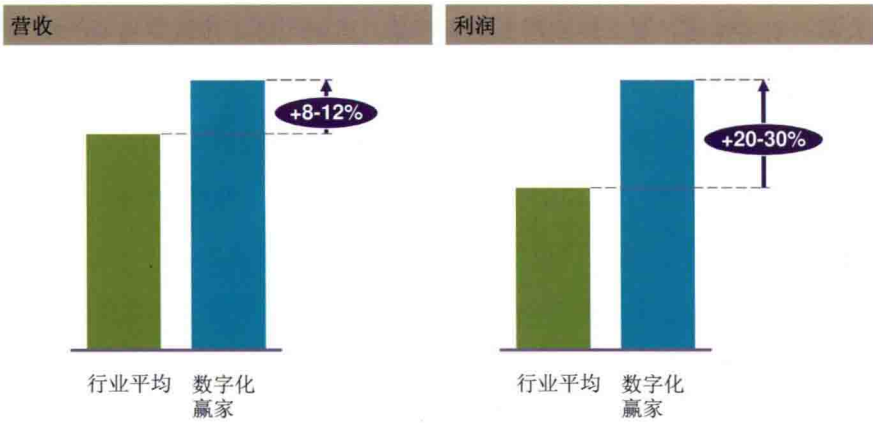
由上我们可以感受到中国消费者对数字化和互联网的热情拥抱。事实上，一场意义深远的数字化变革正在中国上演。交通和物流业：易到用车、滴滴打车等打车软件正在颠覆传统租车模式；金融服务业：从支付宝/余额宝到微信支付，再到微众银行，提供的O2O服务吸引了大量用户；通讯媒体：点播系统使得视频网站越来越受用户欢迎，这也意味着广告投放渠道从传统的电视向视频网站改变。我们认为，2015年各行各业的数字化变革会越来越多，颠覆性会更强。

挖掘企业的数字智商（Digital Quotient™）

当然，数字化也遭受到质疑的声音，例如：数字化和互联网思维是不是一个口号？它对公司的业绩是不是真的有拉动？我们专门做了大量调研，证明了如果能够成为数字化赢家，将会给财务指标带来显著提升。如图1所示，与行业平均水平相比，数字化赢家在营收方面要高出8%—12%，在利润方面则要高20%—30%（见图2）。因此，我们认为数字化变革绝不是赶潮流。

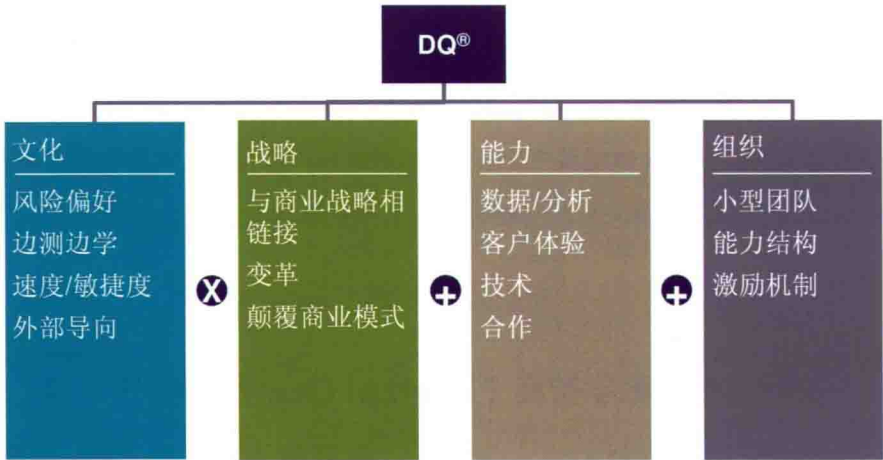


图2 卓越的数字化带来优异的财务成绩



在过去几年，我们与几百家公司做过互联网和数字化方面的咨询和调研，基于此，我们认为，企业如果要提高自身的DQ,尤其需要注意以下四个关键部分（见图3）。

图3 数字化领导者在以下四方面均表现优异



第一，战略。必须有清晰的数字化战略，并与公司整体商业战略相结合。用互联网思维驱动内部变革，重新构建新的商业模式，甚至不惜颠覆现有商业模式。

第二，能力。必须通过对大数据的挖掘和分析来优化客户体验。当然，技术能力与外部生态圈合作能力也非常重要。



第三，组织。很多公司在数字化战略启步时，会先成立一支小型团队引领和推动整个项目。有一点值得注意，激励机制非常重要。我们在帮助客户推动互联网战略时，当业务重点从线下转到线上，销售团队内部往往出现利益冲突，如有适合的激励机制就可以妥善解决问题。

第四，文化。硅谷的科技公司对风险有很大的偏好，边测边学，敏捷开发。如果没有包容失败的文化氛围，数字变革很难成功。

数字化转型先锋

在帮助数百家公司提升数字化业绩表现后，我们观察到数字化转型先锋的一些共同点：

第一，培养大胆思考、敢于冒险和行动迅速的文化氛围。企业普遍存在的问题是从上到下害怕承担风险，没有边测边学的文化氛围，缺少包容失败的机制。数据显示，84%的公司不支持冒险，40%的公司希望做更多的测试，加快边测边学的速度，但缺乏相应的能力，只有不足三成的公司拥有专门的数字化团队。以谷歌为例，谷歌的原动力来自于其贯彻始终的创新文化，主要有以下几个特点：①激励员工大胆创新，调动员工的工作激情。②始终将用户放在第一位，如谷歌从来没有改变过首页去迎合广告，充分显示了其对顾客体验至上这一理念的坚持。③强调敏捷开发，新产品开发速度令传统公司望尘莫及。④把“产品内部测试及反馈” (dogfooding) 发挥到了极致。谷歌邀请员工参与到现有和新款产品的测试中来，提供反馈和建议。内部员工在第一时间测试这些新技术，可以更快速地发现问题和协助做出改进，借此提高用户体验度。

第二，利用互联网重构整体战略。许多公司尽管在业务上有了数字化的改变，比如在天猫上开店，或者开发手机APP等等，但鲜有公司系统性思考其整体战略、重新构想商业模式。调研中，虽然44%的公司声称已制定了数字化战略，但只有一成公司将数字化战略应用到消费者购买历程的每个环节。

第三，投资和挖掘数字化能力。大多数公司认识到了自身的能力差距，特别是在技术方面也缺乏建设关键数字化能力的路线图。80%的公司在技术升级过程中遇到种种困难，只有25%的公司在利用数字化的数据洞见来提高

业绩。

第四，从组建小型团队的方式入手。很多大公司如沃尔玛、星巴克的数字化变革是通过成立数字化小组来启动变革。但是调研发现，大多数公司的数字化团队仍由内部员工组成，只有35%的数字化人才来自公司外部。同时，只有不足两成的公司有专项数字化预算和清晰的数字化KPI。

以星巴克为例。2008年星巴克的利润一路下滑，人们在POS机前排起了长队，顾客体验持续恶化。CEO舒尔茨决定布局投资数字化建设，从外部聘请了数字化经验丰富的Adam Brotman为首席数字官，组建直接向首席执行官汇报的数字化小组，给予团队获得成功所需的预算、授权及组织地位。很快，星巴克的数字业务成绩斐然，已见回报。

中国本土也不乏成功案例。平安集团在几年前就认识到了数字化创新的重要性，高管团队到美国硅谷考察了30-40个金融科技新模型，回国后他们觉得互联网金融的商业模式也可以在中国落地，于是决定设立首席创新官，将集团利润的1%投给数字化创新。通过建立数字生态系统促进主业发展，利用互联网创新服务接触、获取新客户，最后转化为平安的客户。现在已经有几个新部门如“陆金所”获得初始成功。



随着数字化浪潮的演进，互联网对传统产业的颠覆性影响持续加深，传统企业向数字化转型的愿望越来越迫切。企业需要因应而变，从文化、战略、能力和组织等四个维度入手进行数字化转型，捕捉新的增长点，才能成为数字时代的赢家。○

刘家明(Alan Lau)是麦肯锡全球资深董事，常驻香港分公司，他同时也是麦肯锡亚洲数字化业务领导人。

麦肯锡公司版权所有©2014年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

什么是企业的数字商

(Digital Quotient™)

Digital Quotient (DQ) 是目前评估企业数字化成熟度最为客观、普遍且全面的工具。借由数字商，企业能够发现各个部门的数字化优劣势，并与全球数百家企业进行对比。数字商还能帮助企业清晰认识到为迅速取得成效和实现长期可持续绩效，应该采取哪些行动，从而最终实现数字化愿景。

研究方法

数字商主要取决于以下四个方面的表现



数字商成熟度与企业数字化程度和财务表现呈正相关关系

企业DQ来自我们对高管层（如CEO, CMO, CIO）和直接下属的在线调查。根据他们对60个问题的回复来评估其所在企业在四大维度

上的数字化成熟度，并以此作为数字化管理的直接结果。该调查旨在提供跨行业跨岗位的切实可行的洞见。

调查结果

参与企业在完成调查后几天会收到一份全面报告，涵盖内部对标、同侪对比，以及最佳实践。我们的数字专家团队将带领大家研讨，从而确定能够实现最大影响的具体方案，并帮助企业围绕重点数字举措行动起来。我们还设计了一系列全面详细的调查对各业务部门进行更为精细的评估（如营销或IT）。为了帮助企业追踪一个时期内的数字化进展情况，我们也专门针对企业实现核心数字化的具体历程设计了“pulse”问卷。

数字商是市场上唯一能对企业

数字成熟度做全面评估的工具，它可覆盖全部职能和业务部门。

为何有效

基于与不同行业的领军数字企业的合作，并结合我们对财务绩效提升的丰富经验，在此基础上形成数字商评估模型。我们通过详尽的分析揭示了数字绩效与财务绩效（如股东整体回报率）之间的具体关系。通过对数字管理具体实践的评估，数字商可以帮助企业了解自身优劣势的根本原因，并为其提供关于数字化举措的真知灼见，从而助其鉴别出真正有效的实践举措。●

麦肯锡公司版权所有©2014年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。