提高你的“数字商”

本书编委会　组　编

编　　委　张海濛
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

上海交通大學出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书以提高你的“数字商”为主题，文章包括提高你的“数字商”、“数字化”意味着什么、创新的八大要素、突破理念:探索商业模式创新的新途径、打造中国版硅谷、全球经济的四大颠覆性力量等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供企业高管和相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

提高你的“数字商” /《提高你的“数字商”》编委会组编.— 上海 :
上海交通大学出版社，2015
ISBN 978-7-313-13943-6

Ⅰ. ①提… Ⅱ. ①提… Ⅲ. ①产业发展-研究-中国 Ⅳ. ①F121.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第242637号

提高你的“数字商”

组　　编：《提高你的“数字商”》编委会
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：韩建民
印　　制：上海锦佳印刷有限责任公司　　经　　销：全国新华书店
开　　本：889mm × 1194mm　1/16　　印　　张：5.5
字　　数：78千字
版　　次：2015年10月第1版　　印　　次：2015年10月第1次印刷
书　　号：978-7-313-13943-6/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：021-56401314

McKinsey Quarterly
2015 Number 3

导读

本期我们将首先探讨商界领袖应如何重塑企业以适应数字时代的发展。数字业务转型全球中心新近发布的一份调查显示，受访的高管们普遍认为，今后五年内40%的行业领军企业将被拉下神坛。

这并不令人意外。当前数字技术日益成熟，老牌企业在数字化征程上却往往举步维艰。数字化战略便是第一道拦路虎：缘于目标脱离实际，导致战略抉择沦为无的放矢。即便战略能够切中要害，企业又常常缺乏全面落实所需的能力。再者，虽然快速敏捷的企业文化可以弥补其他短板，但文化建设仍然长路漫漫。

通过盘点数家企业巨头取得的数字化成效，我们注意到，许多大公司的“数字商”较低（数字商，“Digital Quotient”，用以全面评估企业数字化程度的指标）。在《提高你的“数字商”》一文中，Tanguy Catlin、Jay Scanlan和Paul Willmott指出，艰难求存的企业必须加强组织架构与文化建设，才能将数字化战略执行到位。

如今，数字化已成为促进增长的代名词。但是，数字化究竟意味着什么？高管们需要弄清楚数字化对于企业和业务的意义何在，并达成共识。《“数字化”意味着什么》一文的作者Karel Dörner和David Edelman认为，数字化应视为做事的方式而非单纯的概念，数字化可以提炼为三个特质：在商业世界的新前沿创造价值，在核心业务中创造价值，以及建设基本能力。

数字化制造技术将会改变产业链的各个环节：从研发、供应链、工厂运营到市场营销、销售和服务。设计师、管理

者、员工、消费者以及工业实物资产之间的数字化链接将释放出巨大的价值，并彻底刷新制造业的版图。在《制造业的数字化革命》一文中，您可以看到各个行业的领先者已经行动起来，通过提高运营效率、进行产品创新和发掘新收入来源来把握创造价值的机会。

• • •

与以往一样，我们衷心希望您能有所获益，同时也真诚期待着您的反馈。

祝您开卷愉快！

Paul Willmott
麦肯锡全球资深董事，伦敦分公司

Cristina San José
麦肯锡全球董事，马德里分公司

“数字商（Digital Quotient）”

04 提高你的“数字商”

Tanguy Catlin， Jay Scanlan， Paul Willmott

跟随主流企业向前走其实很危险。好的做法是找到适合自己的战略，并倾力打造组织与文化。

15 “数字化”意味着什么

Karel Dörner，David Edelman

数字化可以提炼为三个特质：在商业世界的新前沿创造价值，在核心业务中创造价值，以及建设基本能力。

18 制造业的数字化革命

Brian Hartmann，William P. King，Subu Narayanan

尽管制造商们已经意识到数字化进程所带来的机遇及威胁，但很少有企业真正采取全面、协调的行动进行应对。这一切亟待改变。

创新引擎

24 评估中国的四类创新

Erik Roth，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel

中国在客户中心型和效率驱动型创新上表现出色，但是先进类型的创新表现平平。如果成功实现各种类型的创新，将有助于中国经济的持续增长。

28 创新的八大要素

Marc de Jong， Nathan Marston，Erik Roth

成功创新的大型企业傲视群雄必备的八大战略和组织要素，本文对此作了阐释。

36 突破理念：探索商业模式创新的新途径

Marc de Jong，Menno van Dijk

固有的商业模式受到前所未有的挑战，企业如何探索新的商业模式?

44 打造中国版硅谷

Erik Roth

中国版硅谷最有可能依托互联网巨头形成创新中心，而非如美国硅谷那样的地区性创新生态系统。

书摘

46 全球经济的四大颠覆性力量

Richard Dobbs，James Manyika，Jonathan Woetzel

本文节选自新书*No Ordinary Disruption*，作者阐述了正在重塑世界的几大趋势，并解释了为什么领导者需要适应当下的新形势。

21世纪领导力

52 领导力培养是基础教育：唐军访谈录

张海濛，余天雯，林琳

“新时代的竞争优势越来越多地取决于那些很难复制的无形资产，如领导团队的才干和符合新时代特点的企业文化。”

57 从鸳鸯阵到阿米巴：小而美柔可变的组织

揣姝茵

无论是鸳鸯阵，还是美国陆军改革，都可以看出其内在逻辑，即用“小而美柔可变”的组织形态成就“唯快不破”的战略。

60 打破学习的三个迷思

Artin Atabaki，Stacey Dietsch，张海濛，Julia M. Sperling

企业需要加强与科学界的对话，丰富对科学的认知。

前沿洞见

64 触及中国在线消费者的五个策略

Cindy Chiu，Todd Guild，Gordon Orr

要在全球最大的电商市场取得成功，国际品牌商需要了解并适应其独特的互联网格局和消费者需求。

69 日本：超老龄社会的挑战与机遇

Misato Adachi，Ryo Ishida，Genki Oka

日本应对超老龄社会的经验可供其他国家借鉴。

访谈

74 革新技术对零售业的影响：亚马逊中国总裁访谈录

James Naylor

完成12次铁人三项赛的葛道远相信数据信息学是零售业的竞争利器。

网络分享

扫描二维码

关注微信公众账号

麦肯锡公司

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/

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。

麦肯锡大中华区总经理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、淘宝等网店上订购。

“数字商（Digital Quotient）”

04 提高你的“数字商”
Tanguy Catlin，Jay Scanlan，Paul Willmott

15 “数字化”意味着什么
Karel Dörner，David Edelman

18 制造业的数字化革命
Brian Hartmann，William P. King，Subu Narayanan

提高你的“数字商”

Tanguy Catlin，Jay Scanlan，Paul Willmott

跟随主流企业向前走其实很危险。好的做法是找到适合自己的战略，并倾力打造组织与文化。

我们很难意识到数字革命其实仍处于萌芽阶段。自从分组交换网络以及微处理器在50多年前问世以来，世界已经发生了巨大的变化。毋庸置疑，随着基础研发以及实用工程领域的发明速度加快，更多剧变即将到来。

老牌企业的地位正在动摇。从1965年到2012年，由于数字技术加剧了竞争，扰乱了产业格局，并迫使企业不得不明确战略、发展新能力以及变革自身的文化，衡量企业失去领导地位的“翻覆率”提高了近40%[1]。但机会也显而易见。麦肯锡的相关研究表明，众多企业正在摩拳擦掌，预计在未来3—5年里，数字举措带来的年增长以及成本效率将达到5%—10%甚至更多。

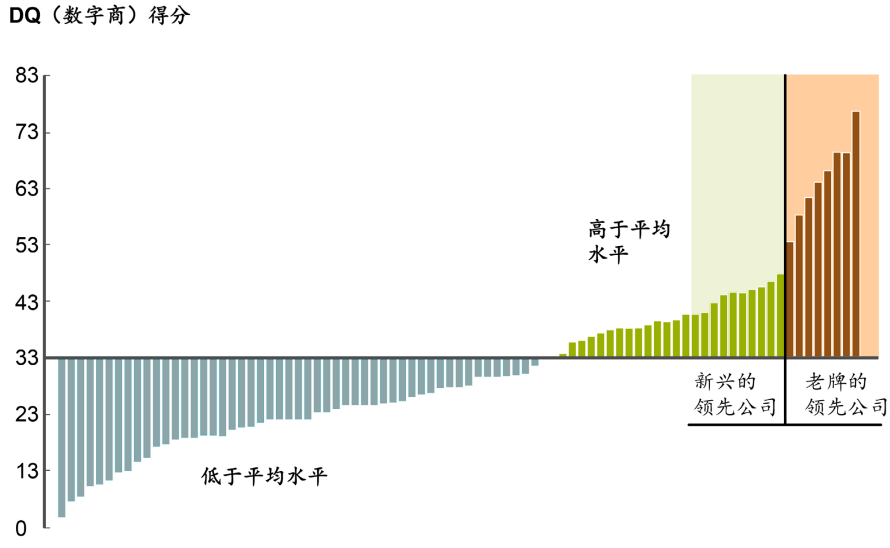
为了更准确地理解当今企业面临的数字化问题，麦肯锡对全球150家企业进行了深入的诊断调查。我们通过评估与数字化战略、能力以及文化相关的18项做法，为企业的数字化成熟度制定了一个单一、简单的衡量标准——可称之为数字商或DQ。该项调查揭示了目前大型企业的各种数字化表现（见下图）。

通过对大型企业的数字化表现进行检验，我们总结出四条建议：

- 第一，老牌企业必须认真考虑可以采用的战略。老牌企业不能只是把

1 Deloitte Center for the Edge，2013 Shift Index metrics：The burdens of the past，2013，dupress.com.

图 对大型公司数字商的评估可反映其各类绩效表现



资料来源：2014-1205年麦肯锡企业数字商调查

“数字化”作为现有业务的补充，而必须要全力投入打造一个清晰的战略。

- 第二，成功取决于能够对与战略契合的相关数字能力进行投资以及投资的规模。
- 第三，大数据分析、数字内容管理以及搜索引擎优化等技术能力至关重要，但强大的、具有适应力的企业文化可以帮助弥补技术能力的不足。
- 第四，必须将组织结构、人才培养、投资机制以及关键绩效指标（KPI）与其所选择的数字化战略相结合。

对于力图跟上数字时代的老牌企业而言，上述四条建议是其进行团队管理的进阶路线图。当然，需要做的还有很多[2]。

2 欲知更多详情，请见Driek Desmet, Ewan Duncan, Jay Scanlan, and Marc Singer, “Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise,” forthcoming on mckinsey.com.

1 制定正确的战略

高管必须正确理解“数字化”的通用含义[3]。成功的起点在于制定的数字战略清楚明确且连贯一致，并可以完全融入到企业的总体战略之中。没有这方面的深度契合，所有的后续介入都会功亏一篑。然而，企业很难找到合适的数字战略。在我们的数字智商诊断的18项做法中，数字化的领先企业与表现一般的企业之间在与战略相关的做法上偏差最大（如欲详细了解数字智商的基本原理，可参阅麦肯锡Tanguy Caitlin的视频“Understanding your Digital Quotient”。欲详细了解Tanguy对企业应如何建立有效的数字战略的见解，可参阅“What it takes to build your Digital Quotient”）。其中的一个差异，是当下的数字化浪潮中最受瞩目的企业宣传力度与知名度（另外通常还包括大市场的估值）。这些企业包括经营单一业务的革新企业，例如奈斯派索（Nespresso）以及优步（Uber），还有塑造生态系统的企业，例如美国迪尔公司（John Deere）以及Schibsted。但这些企业的战略并不适用于老牌企业。

企业必须回答三个关键问题。第一，最值得关注的数字机遇在哪里？威胁来自哪里？第二，数字化变革最快将于何时发生，规模可能会有多大？第三，积极拥抱数字化机遇并重新分配资源以远离最大的威胁，有哪些最佳对策？对于第三个问题，绝大多数企业会采取以下更有针对性的战略：

对自身的商业模式做小范围革新，以进入一个全新领域或重新界定现有空间。例如，深圳平安银行成立了基于数字的橙e网，为年轻消费者提供简单、高回报率的金融服务产品以及一分钟账户注册，完全摆脱了传统的分支网络以及复杂的产品组合。

快速跟上，激流勇进，获取行业演变所创造的价值。英国百货商店约翰·路易斯（John Lewis）采用体贴入微、针对性强的“ 实体与虚拟结合”手段，忠实客户可以在官网下单，然后到门店以及社区经销店提货。

积极对资源进行再配置，把受数字化威胁的资产转变为具备数字吸引力的资产。德国鲍尔媒体集团（Bauer Media Group）对内部资源进行了系统性的

3 欲知更多，请见Karel Dörner and David Edelman, “What 'digital' really means, ” July 2015.

重新配置，将资源调离可能受到冲击的虚拟媒体资产，对具有数字化优势的资产组合加大投资。其整体营收基础虽有所收缩，但实际营收增长率得到显著提升，市值中的权益乘数也有所改善。

通过数字化的途径和工具，提高现有商业模式的效益。比如，迪士尼公司（Disney）针对其度假村、主题公园的游客开发了一系列数字化工具，包括，游客可以预约主题公园游玩项目的FastPass+，以及极具技术含量的魔力腕带（MagicBand），解决预订困难的问题，并方便游客在迪士尼世界安排行程。约有50%的迪士尼世界游客选择佩戴MagicBand。在2013—2014年节日期间，MagicBand高效的行程安排功能为迪士尼神奇王国度假区每天多接纳3000名游客[4]。

明确定义最为合适的数字战略非常重要，因为成功的战略可以把企业引向差异化的管理做法：如果制定出正确的战略，管理干预就会变得更为清晰，反之亦然。想一想下面的例子：

- 大胆的长期规划可以避免出现短期财务紧张的情况，给企业承担更多可修正风险的空间，并在数字化举措和IT架构方面大规模投资。
- 将数字举措与战略直接结合起来，并以数字举措为业务中心。培育自然的内部合作方式和企业治理，平等对待数字类业务与其他业务需求，使战略重点以及投资决策成为同一流程的组成部分。
- 坚持以客户需求导向可以推动企业在最重要的领域持续创新。尽管来自先行者的数据有时候会产生误导，但通常不久以后，数据反映的消费者行为就会开始全面影响大众市场。特别是根据消费者使用场景（比如直接的消费者视频会议、短信及网上聊天）建立多代产品之间的联系时尤其如此。

4 Michelle Baran, “Magic Kingdom gets attendance boost from RFID bracelets,” *Travel Weekly*, February 6, 2014, travelweekly.com; and Dan Peltier, “Half of Walt Disney World visitors now enter wearing MyMagic+ wristbands,” Skift, May 7, 2015, skift.com.

企业一旦有了考虑周详的战略，就必须全心全意投入其中，不能再进行小修小补。

2 建立大规模的能力

某些数字化能力（尤其是为其他关键流程及工作奠定基础的能力）至为关键，最重要的当属模块化的IT平台以及快捷的技术交付能力，要想在瞬息万变的移动通信世界里跟上客户，就必须拥有这些能力。我们调查过的大多数企业在IT平台方面差距巨大，这表明企业普遍未能在IT及资本开支投资中优先发展数字举措（而这使差距变得更大）。

在我们的调查中，利用数字手段吸引客户、提高成本效益的能力具体表现在以下四个方面：

数据驱动型决策

数字化企业之所以脱颖而出，是因为当客户进入数字化消费者决策历程时，它们能够跟上客户的脚步[5]。例如，通过快速、动态地整合人口统计资料、购买记录等结构化数据和社交媒体、意见分析等非结构化数据，这些企业能够预测逐渐兴起的客户行为模式，然后定制相对应的与客户互动的方式。它们巧妙地对企业内外的可用资源进行评估，并将其用于和市场密切相关的事项。

2012年，生产流行性感冒与流感药物的利洁时集团（Reckitt Benckiser）使用来自医学网站WebMD（当时每月有近3200万的访问量）的搜索资料，对美国各地的感冒与流感症状进行跟踪，并预测了可能爆发的地点。然后，该企业针对特定地区发布了特定症状的广告，并推出促销活动（包括免费送货到家的优惠）。随着感冒及流感易发季节的到来，这项举措在四周时间内就取得了显著效果，与上一年相比，利洁时集团在美国的咳嗽药和感冒药的销量提高了22%[6]。

5 请见Ediwin van Bommel，David Edelman，and Kelly Ungerman，“Digitizing the consumer decision journey，”June 2014.

6 Emily Steel，“Reckitt targets flu sufferers online，”*Financial Times*，November 5，2012，ft.com; and Jack Neff，“Flu gives Reckitt，Johnson & Johnson a shot in the arm，”*Advertising Age*，January 14，2013，adage.com.

客户沟通能力

为了给客户带来更多有价值的体验，领先的数字化企业大力引入有助于加深品牌与客户之间联系的技术（如App、个性化以及社交媒体）。与客户的深入联系还可以为产品开发提供指南。

比方说，博柏利（Burberry）在2009年推出风衣艺术展，鼓励客户浏览其在线平台并上传他们穿着风衣的照片。众多购物者与时尚专家通过E-mail以及社交媒介对这些照片进行评论、“点赞”和分享。用户也可以点击查看博柏利主页进行选购。这些创新做法渐渐在企业扎根[7]。博柏利的这一方法以及其他方面的创新使其年度总收入在六年中翻了一番。

流程自动化

领先的数字化公司致力于将精心定义的流程进行自动化转型，并通过一系列的发布进行测试—优化，从而实现迭代。成功的流程自动化变革始于在不考虑目前限制条件的情况下设计出每个流程的未来状态，比如将周转时间从几天缩短到几分钟。对未来状态进行描述后，再重新引入相关限制条件（比如法律规定）。

通过这种方法，一家欧洲银行将其开户流程的时间从两三天缩短至不到十分钟。同时，该银行通过将在线计算器与其信用评分模型进行连接，使贷款申请流程中的要素自动化，这样一来，客户在一分钟内就可以得到初步报价。这样的体系在降低成本的同时极大地提高了客户满意度[8]。

双速IT

传统的IT架构难以满足数字产品创新所需的快速测试、试错、学习、调适以及迭代，而如今的消费者预期又给IT组织带来一系列压力。我们的诊断表明，领先的企业既有为快速结果交付而设计的专项高速IT能力，同时也保留了

7 Mercedes Bunz，“Burberry checks out crowdsourcing with The Art of the Trench，” *Guardian*, November 9，2009，theguardian.com; and Harriet Walker，“Digging trenchcoats:What makes Burberry our boldest brand？，” *Independent*，February 23，2013，independent.co.uk.

8 请见Shahar Markovitch and Paul Willmott，“Accelerating the digitization of business processes，”McKinsey on Business Technology， May 2014.

原有经过优化的、能够支持传统业务运营的能力。

在某些情况下，这样的IT架构与IT组织本身基本上是以不同的速度运转的。面向客户的技术是模块化的且非常灵活，以便进行快速运作，例如在数天内开发、部署新的微服务，或在短时间内给客户带来动态、个性化的网页。另一方面，核心IT架构是为管理交易、支持系统所需的稳定性和弹性而设计的。我们要优先考虑高质量的数据管理以及内置的安全性，以保证核心业务服务的可靠性。

一家英国金融机构通过双速法改善了其零售银行服务。该银行新开设了一个具有创业文化的发展办公室，运用敏捷工作流程对新产品进行快速测试及优化。为了对这项能力进行长期支持，银行同时发展其服务架构，以加快面向客户的新功能的发布速度[9]。

3 快速的敏捷文化

虽然强大的技能至关重要，但企业可以通过向其传统文化中增加速度、灵活性、外部导向以及学习能力，在一定程度上弥补相关技能的缺失。多数数字商较高的企业，其成功的秘诀主要在于采用了DevOps（Development和Operations的组合）、持续交付以及敏捷等软件开发活动中倡导的测试学习法。这些方法过去被限制在商业环境的边缘地带，如今则将协作、合作的意向带到核心人才的互动中。

测试学习法包括自动化、监控、社区共享以及协作，能将过去相互孤立的职能及流程统一到快速发展、产品导向的文化之中。通过推进技术举措与产品的共享负责制，这样的环境实现了数据民主化，将复杂性降到最低，促进了资源的快速重新配置，并且使IT系统具备了可重复使用、模块化及可互操作的特点[10]。要推行这样的文化，高管们可以将工作重点放在以下四大关键领域。

9 请见Henrik Andersson and Philip Tuddenham，“Reinventing IT to support digitization，” May 2014; and Oliver Bossert，Jürgen Laartz，and Tor Jakob Ramsøy，“Running your company at two speeds，” *McKinsey Quarterly*，December 2014.

10 更多关于DevOps，请见Satty Bhens，Ling Lau，and Shahar Markovitch，“Finding the speed to innovate，” April 2015。更多关于敏捷文化，请见Paul Willmott，“Want to become agile? Learn from your IT team，” July 2015.

外部导向

当企业培养合作文化时，它们将参与到更多合作、学习以及创新的圈子之中。在这些圈子、生态系统内，多数老牌企业可能无法扮演塑造者的角色。但可以在更大范围的生态系统中，通过进行生产或后勤等具体模块的工作，扮演其他价值创造的角色。

企业之外的合作并非只能在大范围协作的环境中出现。企业同样可以通过与客户、技术提供商以及供应商进行小范围合作而获益。另外，企业还可以动员编外人员——分布在共同利益与目标的圈子中的人才。例如，SAP在其开发的用户社区中发起动员，以帮助其发布NetWeaver软件。

风险偏好

我们的数字商研究表明，领先的数字企业对大胆举措的风险偏好相当大，而落后企业的高管声称他们的文化反对冒险。随着社会数据的增长，不确定性与日俱增，企业必须尽早果断作出决定。

测试并学习——大规模放手去做！

敏捷文化的核心是测试—学习的观念及产品开发方法，它可以有效地应用或融入到老牌企业从事的几乎所有项目或流程之中。领先的数字公司无须苦等发布拳头产品的成熟条件，也不需要等到产品发布后才得到市场反馈，它们可以通过快速向市场推出产品来进行学习、跟踪以及做出反应。然后权衡利益，收集消费者反映，并追求不断改善。

比如， Nordstrom设立了创新实验室，通过一系列的七天实验，不断发布面向客户的新举措。为了构建帮助客户购买太阳镜的App，创新团队在零售商的西雅图旗舰店建立了临时营地。营地摆上纸质的App原型，让购物者像浏览真实商店那样体验。客户反馈那些他们觉得最好用的特点，指出原型中的问题或非直观元素。编程人员根据这些信息进行实时调整，然后为客户发布全新的App在线版本，并当场进行测试。在为期一周的持续调整、重新发布之后，新的App就可以使用了[11]。

11 Nordstrom, “Nordstrom Innovation Lab:Sunglass iPad app case study,” YouTube video, September 28，2011，youtube.com.

内部合作

沃顿商学院的Adam Grant认为，最能预测团队效能的指标是同事们在互惠的工作安排中互相帮助的总次数[12]。然而，在公司提高数字商的过程中，合作文化甚至更为重要，因为很多企业没有现成的数字化系统，无法将客服、执行、供应链管理以及财务呈报等传统上相互孤立的组织职能统一起来。

在我们调查的150家公司中，只有不到30%的公司拥有高度合作的文化。令人欣慰的是，提升空间很大。比如说技术方面，通过转向基于云的虚拟化环境，企业可以营造合适的氛围，让团队团结在一起，共同进行实验、修改以及创新。这样一来，在对客户体验的数据进行评估后，他们就可以快速学习并做出决定。

4 组织与人才

除了战略、能力以及文化，领先的数字公司在人才、流程以及架构方面的很多做法是趋同的。

人才沟通

有时候，数字商高的企业会觉得，管理团队中需要一个能够将业务、营销知识与技术专长相结合的数字领袖。但是，尽管行政领导很重要，最关键的还是中层人才，这个“接地气”的群体提出或否定数字化举措，并最终负责将产品、服务和资讯带入市场。

在当下的环境中，要找到这样的人才并非易事。为了更好地发现人才，企业必须承认，在大多数情况下，至少在数字化转型的早期阶段，数字能力要比行业知识重要得多。在我们分析的企业中，只有35%的数字人才在目前供职的企业之前拥有数字化经验。

数字商高的企业同样在人才培训以及培养方面富有创造力。比如，宝洁公司在许多年前就和谷歌开展员工交换，由此强化了宝洁的搜索引擎优化能力，

12 See Adam Grant, “Givers take all:The hidden dimension of corporate culture,” *McKinsey Quarterly*, April 2013.

而互联网巨头谷歌也获得了更为深入的营销知识[13]。这样的人才交换机会在为相互合作的公司拓展方法及可能性的同时，还培养了相关的能力。

企业在培养数字人才时，需要提供合适的激励措施及清晰的职业发展路径。在这方面，一些老牌企业的优势或许更大，因为年轻人似乎非常渴望帮助时装、豪车、新闻杂志等品类的标志性品牌赢得数字受众。如果企业能够在这方面有所作为，就能形成一个良性循环：对优秀人才的培养吸引更多人才加入，让组织可以在原有的基础上快速发展起来，确保拥有一大批数字领袖。而这一群体的形成可以在未来吸引类似的应聘者。

实时监控

领先的数字企业频繁监测并交流数字化的关键绩效指标（KPI），有时候甚至实时进行。当星巴克发布新的销售点系统时，经理录下交易过程的视频并与员工进行交流，以调整结账流程。这样的反馈可以使每笔移动端交易或银行卡交易减少10秒，员工可以更快地售出产品，从而每年减少客户90万小时的排队时间[14]。

非传统架构

数字商高的企业会谨慎并精心地构建能反映其在数字化转型中地位的组织架构。有的企业承认，他们对核心业务的转型不够迅速，无法实现新的数字化增长。而许多传统媒体已经从成熟的内容运作中成功开拓出数字业务。

阿克塞尔·施普林格集团（Axel Springer）将数字业务模型作为其最近重组工作中主要的组织原则，这种方法有助于催生独特的文化、业绩管理制度以及不断增长的数字业务所需的管理方式。与此同时，施普林格集团实力雄厚的传统业务也可以作出调整和提升，以便进入全新的数字时代。

最后，像欧莱雅（L'Oréal）、多伦多道明银行集团（TD Bank Group）这样的老牌企业创建了卓越中心，任命了首席数字官。而另一些企业如博柏利

13 Ellen Byron, “A new odd couple:Google, P&G swap workers to spur innovation,” *Wall Street Journal*, November, 19, 2008, wsj.com.
14 Adam Brotman and Curt Garner, “How Starbucks has gone digital,” interview by Michael Fitzgerald, *MIT Sloan Management Review*, April 4, 2013, sloanreview.mit.edu.

等则建立了理事会，从大处着想，确保高层领导认可数字规划。企业要在数字化发展道路上越走越远，需要领导者倾注全力，不断对人员、能力、技术以及文化转型进行投入。而刚开始的时候，组织必须坦然面对自己的数字商，明确其长期战略机遇，并始终对解决方案的迭代与完善持开放态度。

三位作者感谢Juliette Valains对本文的贡献。

Tanguy Catlin为麦肯锡全球董事，常驻波士顿分公司；
Jay Scanlan为麦肯锡全球董事，常驻伦敦分公司；
Paul Willmott为麦肯锡全球资深董事，常驻伦敦分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

“数字化”意味着什么

Karel Dörner，David Edelman

数字化可以提炼为三个特质：在商业世界的新前沿创造价值，在核心业务中创造价值，以及建设基本能力。

如今的企业似乎言必称数字化，但是，数字化究竟意味着什么？对于部分高管而言，它意味着技术。对另一些人来说，数字化则提供了触及客户的新方法。还有人认为，数字化代表了全新的商业模式。以上说法都不算错，但是解读如此多样往往会绊住领导层，使得公司无法在下一步走向上统一行动。商界领袖需要弄清楚数字化对于企业和业务意义何在，并达成共识（欲深入了解公司如何制定数字化战略及提升业绩，请参阅《提高你的“数字商”》）。

人们总倾向于寻求简洁的定义，但要使概念富有意义和具有可持续性，最好把数字化视为做事的方式而非单纯的概念。我们将数字化提炼为三个特质：在商业世界的新前沿创造价值，在核心业务中创造价值，以及建设基本能力。

特质一：在商业世界的新前沿创造价值

要实现数字化，就必须重新审视整个商业模式，并明确新的价值前沿在哪里。对一些公司而言，占据新前沿可能意味着在毗邻的领域发展全新的业务；对另一些公司而言，则可能是在现有领域发现并捕捉新的价值池。

要从新兴的增长领域发现价值，应当了解各种发展对市场产生的影响，并评估其意味着风险还是机会。比如，物联网为革新者提供了前所未有的数据精确度，有利于发现现有产业链中的缺陷。在汽车行业，联网汽车已经拓宽了自动导航和车内娱乐的新前沿。在物流行业，传感器、大数据和分析法成功帮助公司提升了供应链运营的效益。

与此同时，数字化在更广的层面上也意味着紧跟顾客决策的演变过程，了

解业务内外与行业内外客户行为和期望的变化，这对于企业抢先一步至关重要，毕竟这些变化趋势既可能传递价值，也可能摧毁价值。

特质二：在核心业务中创造价值

数字化的另一特质是反思如何运用新能力改善客户服务。这必须基于对各个渠道中客户购买过程每一个环节的理解，并且在全公司范围内思考数字化能力如何为业务设计提供最佳体验。比如，供应链可以提升灵活性、效率和速度，从而根据客户需求有效地提供正确的产品。同样地，数据与指标可以聚焦于发现消费者洞见，这些洞见对于形成市场与销售决策很有帮助。

严格来讲，数字化并非针对某一次的客户体验，而是根据其反馈，周期性、动态地调整相关流程和能力，进而不断研发产品，培养忠诚度。要做到这一点，必须具有以下四方面相互联系的核心能力：

积极主动的决策。在数字化时代，相关性就是金钱。公司需要在智能化的基础上交付与顾客相关的客制化内容及体验。掌握顾客的偏好是此项能力的基本要求，它还能延伸到顾客体验之旅中的下一步，提高定制化与优化的程度。比如，ClickFox等数据供应商集多种渠道的数据于一体，揭示出客户的行为以及产生的结果。后台的分析和商业情报可以提供几乎实时的关于客户需求和行为的洞见，进而制定传递给客户的信息和产品。

情境交互。即通过分析和调适客户与品牌商的互动以提升客户体验。举例来说，当顾客从手机转向手提电脑，或从评估某个品牌转向决定购买时，互动的内容和体验都会发生变化。互动越多，品牌商获得的情报也就越丰富，使得品牌商可以依据客户所需更好地决策。可穿戴技术及物联网的飞速发展代表了最新兴的客户触及方式，公司可以借助它们加强数字化体验与实际体验的融合。

实时自动化。今时今日，要与客户进行循环往复的磨合互动，帮客户实现目标，需要广泛的自动化支持。客户互动自动化丰富了自助服务的选择，可快速解决客户反映的问题，且实现了客制化的沟通，让客户每时每刻在任何渠道、任何设备上都能获得一致的体验。供应链及核心业务流程的自动化虽然可以有效降低成本，但也应该为公司保留更多空间，灵活回应与预测客户的需求。

以消费旅程为重心的创新。只有提供优质服务，公司才有机会以新的方式与客户进行互动和销售，例如把客户现时的消费旅程拓展到新的业务与服务范畴，以互利互惠为目标，深耕与客户的关系。这些创新反过来又能激发更多互动、创造更多信息，进一步提升客户品牌关系的价值。

特质三：建设基本能力

数字化的第三个特质是使企业反应更为敏捷和迅速的技术流程和组织流程。它包含以下两点：

思维模式。实现数字化就是要运用数据更快速地制定出更明智的决策，就是要把决策工作交给更小的团队，就是要设计迭代性更强更迅速的做事方式。应该把新的思维方式推广到整个公司的运营中，包括富有创意地与外部公司合作以拓展必要的能力。数字化思维能将跨部门合作制度化，消除等级观念，创建和鼓励创新的工作环境。相关的激励与考核机制也会建立起来以支持决策的灵活性。

系统及数据架构。IT领域的数字化主要是建立一分为二的环境，将原有系统——也就是支持关键职能，运行较缓慢的系统——与快速运行、往往与客户直接互动的系统分离开来。全力搭建连接设备、物体和人的网络是数字化IT技术的一个主要特征。这一方法已应用到连续交付的模型中——跨职能IT团队在该模型中将系统自动化，优化流程，从而加快软件发布与迭代的速度。

• • •

如今，数字化已成为促进增长的代名词。不同的公司或许对它的定义有不同的理解与反应，但是，对究竟什么是数字化拥有清晰的认知，能够使商界领袖在如何运用它获取价值上达成共识。

Karel Dörner为麦肯锡全球董事，常驻慕尼黑分公司；
David Edelman为麦肯锡全球董事，常驻波士顿分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

制造业的数字化革命

Brian Hartmann，William P. King，Subu Narayanan

尽管制造商们已经意识到数字化进程所带来的机遇及威胁，但很少有企业真正采取全面、协调的行动进行应对。这一切亟待改变。

目前，数字化革命正在攻破制造业的城墙，并不断搅乱媒体、金融、消费品、医疗和其他行业的原有秩序。事实上，数据和新型计算能力的爆炸式发展以及人工智能、自动化、机器人、增材技术、人机互动等领域的进步都在激发创新，这将改变制造业自身的性质。业界和学界的领军人物一致认为，数字化制造技术将会改变产业链的每个环节：从研发、供应链、工厂运营到市场营销、销售和服务。设计师、管理者、员工、消费者以及工业实物资产之间的数字化链接将释放出巨大的价值，并彻底刷新制造业的版图。

然而，尽管制造业产生了比其他任何行业更多的数据，但很少有公司能充分利用。例如，某油气公司有99%的数据被丢弃，因此未能为决策者所用。我们相信，如果公司能够通过开发利用自身生成的数据（以及其他公开的数据）来缩小被丢弃数据的比例，就可以挖掘有价值的洞见，从而提升利润、促进增长。再对比一下传统的汽车制造商和优步（Uber），从产业链的最高点看，二者的共同点是都在从事人员运输的业务。汽车制造商利用一个世纪以来的制造经验，通过工厂车间和展厅来满足这一需求；优步（Uber）则通过智能手机使乘客和汽车配对，无需钢铁、玻璃、橡胶和销售员，仅使用数据就能满足其交通需求。优步仅面世5年，其价值就已超过500亿美元。其拥有的数据、算法和广阔的增长前景已经让它比一些全球最大的汽车制造商所有的实物资产、知识产权和品牌都更有价值。

这样的结果并不令人意外，于是，制造商们开始意识到数字化的机会和威胁。美国国家制造创新网络（NNMI）正在组织六家大型研究机构加快推动新

的制造技术面市。尽管所有这些机构的研究都与数字化沾边，但只有一家专门对数字化制造进行研究[1]。在全球范围内，很多国家和地区也展开了类似的项目，如德国的“工业4.0”计划和中国的“中国制造2025”。工业互联网联盟（Industrial Internet Consortium）是一家全球性的召集组织，成立18个月以来就已拥有175个会员。

领先企业如何应对

人们和组织机构使用信息的方式已经发生了极大的改变。数字存储更加便宜和灵活，先进的分析和人工智能使我们可以从海量的数据中获取洞见。在虚拟和增强现实、下一代界面、高级机器人和增材制造等方面取得的进步都在开启通往数字化颠覆的大门。在未来十年里，数字化制造技术将会使企业通过“数字线”连接实物资产，促进数据在产业链上的无缝流动，链接产品生命周期的每个阶段，从设计、采购、测试、生产到配送、销售点和使用。

尽管价值超过10万亿美元的全球制造业数字变革将持续10年时间或者更久，但领先者现在已经行动起来，近期内就会对利润和营收产生影响。在审视制造业的价值驱动因素并将其与数字化抓手匹配时，我们发现，许多企业都可以通过提高运营效率、进行产品创新和发掘新收入来源来把握创造价值的机会[2]。比如下面这些例子：

- 许多大型制造商已经开始利用数据分析来优化工厂运营、提升设备利用率和产品质量，同时降低能耗。使用新的供应网络管理工具，工厂管理者对原材料、制造部件在制造网络中的流动可以有清晰的了解，这有助于他们合理安排工厂运营和产品发货，从而降低成本、提高效率。智能互联的产品把客户的体验数据发送给产品经理，帮助他们对需求和维修需要进行预测，进而设计出更好的产品。各行各业的公司

1 欲了解更多有关信息，可以访问网站manufacturing.gov 和 dmdii.uilabs.org。

2 我们在制造业运营中发现了八个典型的价值驱动因素——资产利用、劳动力效率、库存、质量、供需对接、入市时机、服务与售后效率、资源与流程效率，并将其与数字化制造抓手相匹配。

都在用不同的方式部署数字技术以驱动价值。例如，一家大型金属厂使用数字工具来进行全面、逐步的产能提升，操纵台的实时表现可视化与日常问题解决方案相结合，使其中一条生产线的生产率提高了50%。通过数据挖掘，工程师对主要设备模式的故障特征有了新的洞见，并对设备的可靠性进行了持续改善。该公司希望通过使用状态监测、预测性维护以及流程控制、自动化材料跟踪，使得大数据分析成为可能，从而在运营成本无显著上升的前提下实现产量30%的提升。

- 制药商利用自身对端到端流程的深刻理解开发出连续生产车间，其大小不到传统工厂的一半。一些企业甚至开发出便携式工厂，可以建在40英尺长的拖车里。他们还利用数字线来提升质量控制：持续监测搅拌容器、压片机、冻干机和其他关键设备的情况。一些企业现在依靠红外技术来发现伪劣药物和污染物，不再需要传统的降低生产线速度的测试了。随着行业把这类先进技术带进市场，领先者将会把“三西格玛”的行业表现转变成“六西格玛”甚至更高水平。
- 领先的消费品生产商正在利用数字工具来提升配送能力，并加强与消费者的联系。全球快时尚服饰商Zara早已因在两周内完成新品开发和交付而闻名。目前，公司正在使用数字化工具，以更快响应消费者偏好并降低供应链成本，在旗下的2000多家门店中，有700多家已经将可重复使用的射频识别RFID标签加在每一件衣物上。仅需10名员工挥动装在衣架上的小型手持电脑，就可以在两三个小时内更新一家门店的库存。而过去，这项工作需要40个员工工作5个小时以上才能完成。Zara计划于2016年实现向“无线库存”的转变。我们相信，RFID的硬件和相关软件成本的不断下降可以帮助其完成这一转型。
- 航空和国防工业正在利用数字化工具来整合极端复杂的供应链网络。比如，现代喷气式涡轮发动机有成百上千个独立部件，其中一部分由发动机制造商自己制造，其他部件则在供应商网络中的数十家厂商那里采购。由于一处设计的改动可能会影响到许多其他部件的制造，采购的复杂性可能会骤然上升。以云计算为基础的工具能让供应商实现快速协作并提高效率：发动机制造商可以在其网络中分享组件设计的三维模型，每家供应商均可依次共享价格、物流和质量方面的信息。这种信息共享方式和透明度减少了管理设计变

更所需的人力，也降低了发动机制造商和供应商的风险，同时加快了供应链网络变革的速度。波音公司为777和787飞机开发最新机身时就采用了全虚拟设计，上市所需时间减少了50%以上。

企业高管层应该提出的问题

数字化革命只是刚刚崭露头角。但我们确实发现，数字化制造的领军者（包括一些小企业）已经开始通过利用工人、设计师、管理者、供应商的能力积聚日益凸显的竞争优势，加快创新节奏，降低生产和维修成本，并提升市场营销的效果。我们认为，每个参与者都应该提出以下5个问题：

- 在未来5—10年内，数字化将会如何颠覆我所在的行业，将会出现怎样的新生态？
- 我的公司价值在哪里？如何实现价值最大化？
- 变革离本企业还有多远？应该在基础设施、网络安全和合作关系的哪些方面进行投资？
- 我们的组织需要哪些新的能力、技巧和理念？如何识别、招聘和挽留合适的新人才？
- 当前应该进行怎样的试点，以开始获取这些价值？

• • •

没有哪家企业可以把握每一项可能的数字化变革，但很多从业者已经开始取得实质性的进展。有一点是基本肯定的：在利润微薄、消费者追求更尖端产品与更好服务的市场背景下，“数字线”会引导一些企业取得巨大成功，而慢一拍的竞争者将会被甩得越来越远。

三位作者感谢Andrew Gonce和John Nanry为本文所作的贡献。

Brian Hartmann为麦肯锡咨询顾问，常驻底特律分公司；
William P. King为芝加哥UI实验室数字化制造与设计创新研究院的首席技术官；
Subu Narayanan为麦肯锡全球副董事，常驻芝加哥分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

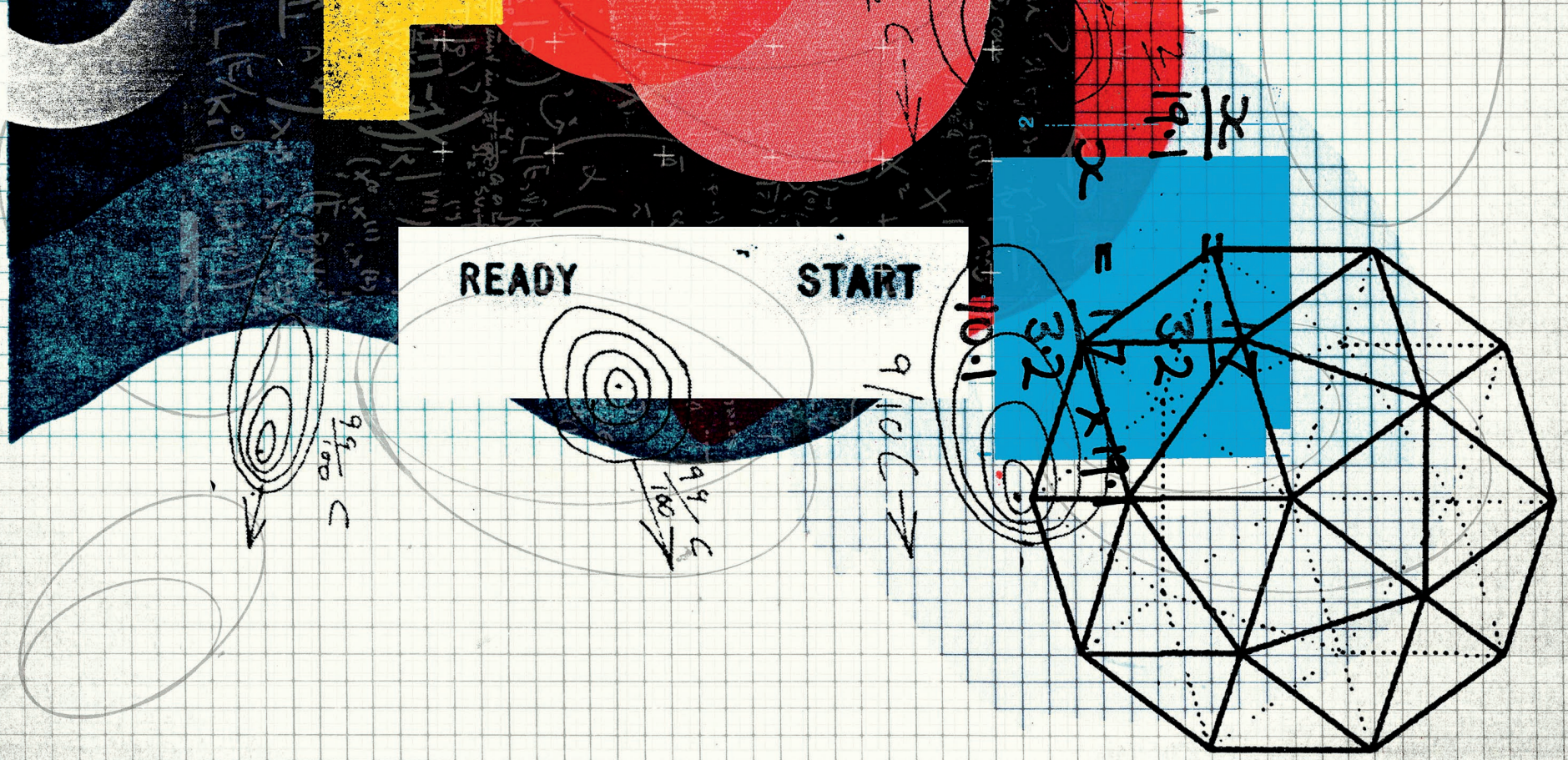
创新引擎

24 **评估中国的四类创新**
Erik Roth，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel

28 **创新的八大要素**
Marc de Jong， Nathan Marston，Erik Roth

36 **突破理念：探索商业模式创新的新途径**
Marc de Jong ，Menno van Dijk

44 **打造中国版硅谷**
Erik Roth


READY
START

评估中国的四类创新

Erik Roth，Jeongmin Seong，Jonathan Woetzel

中国在客户中心型和效率驱动型创新上表现出色，但是先进类型的创新表现平平。如果成功实现各种类型的创新，将有助于中国经济的持续增长。

2015年发生的诸多经济事件表明，中国正在经历一次艰难转型，这是一个国家经济发展过程中的必然阶段。这就提出了问题，比如 GDP增速放缓的程度，以及中国是否能够找到新增长点。

根据麦肯锡全球研究院的研究，在未来的十年，要达到外界普遍估计的每年5.5%到6.5%的增长，中国就必须通过广泛定义的创新实现每年2%到3%的GDP增长。如果能够实现，至2025年，相当于每年为GDP贡献3万亿—5万亿美元。中国将从“汲取创新”（即吸收并改良国际先进技术和知识）发展为“创新领袖”。

迄今为止，中国在消费电子产品和建筑设备领域上的创新表现非常出色。但在其他领域，例如研发新药或设计汽车引擎，中国还没有企及全球竞争力。尽管每年的科研投资超过2000亿美元（仅次于美国），每年近3万名科学和工程博士生毕业，每年申请专利的数量全球领先（2013年超过82万件），中国的创新竞争力还是不强。

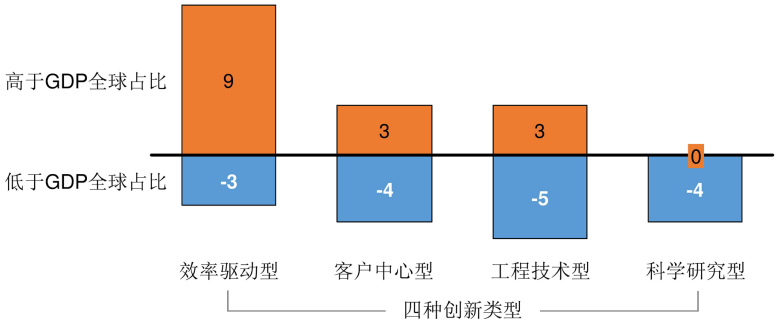
展望未来，到2025年之前，创新每年将为中国经济贡献1万亿到2.2万亿美元，最高相当于中国GDP总增长的24%。要实现这一目标，中国制造业必须向数字化转型，并通过提高联网率和互联网使用率，加快服务业的转型。其他生产力的提高则将来自于科研型和工程技术型创新，以及通过采用现代商业运营提高经营效率。

为了更清楚地了解这一潜力，我们明确了创新的四个原型：**科学研究、客户中心、工程技术和效率驱动**。然后，我们将每个行业产生的实际全球收入

和我们对其收入的预期进行比较，基于中国在全球GDP中的占比（2013年是12%）。依靠客户中心和效率驱动创新的中国企业表现相对较好（见图），

图 中国行业：创新实际表现VS预期表现

（基于中国在全球GDP[1]中的占比），行业数量 = 31个



1 中国的占比2013年为12%

资料来源：HIS Global Insight；国际数据公司；公司年报；麦肯锡全球研究院分析

包括家电、互联网软件和服务、太阳能面板和建筑机械。

但是，在我们分析的所有科学行业（例如，品牌制药）中，中国企业没有出现全球创新领袖。在工程技术型行业中，高铁行业表现优秀，但是汽车制造业的收入低于其在GDP中的占比。我们将描述这四种类型创新的现状和前景，首先从表现较好的两种类型开始。

1 客户中心型创新：快速商业化

家用电器和其他家用产品的制造商是第一波客户中心型创新的主力军。此类创新带来的是“足够好用”的产品，例如冰箱和电视。但是并不能获得更多的消费者市场份额。互联网服务供应商是另一批客户中心型创新企业，阿里巴巴、百度和腾讯在本土市场上大获成功，成为网络服务的全球领袖。

客户中心型创新对中国落后的服务行业会起到巨大的推动作用。中国政府在2015年初提出“互联网+”，以推动传统行业的现代化。这些都需要创新来扩展服务（如远程监控农村患者的健康状况），提高服务质量（如金融和教育产品更多的选择和定制），以及优化运营（如众包物流）。中国企业还有机会借助其客户中心型创新能力，率先将产品销售到其他新兴市场。

2 效率驱动型创新：生态系统的优势

中国广泛而全面的制造业生态系统为此类创新提供了无与伦比的环境：全球最大的供应商网络，庞大、灵活的劳动力队伍，以及现代化的物流基础设施。这些优势让中国制造企业在一些重要的知识密集型领域中占有优势，例如电子设备、装备制造和太阳能面板。

今天，中国企业通过多种先进方法提高效率，包括敏捷制造、模块化设计和灵活自动化。例如，服装制造商爱斯达的电商平台提供DIY设计软件，顾客可以通过个人计算机和智能手机访问使用，快速物流平台可保证客户下单后72小时内送货到家。中国也在率先倡导开放式制造平台。

但是挑战也日益严峻。随着劳动成本的增长，中国大多数劳动密集型产业的竞争力在降低。与此同时，全球新一轮制造业转型正在进行，或称之为工业4.0，制造零部件、流程和物流的数字化链接更为密切。这就要求中国企业提高资产利用率，改进供应和需求的匹配以及改善质量控制。成功与否取决于利用目前的制造生态系统和集中化，通过数字化网络将成果扩展到单个工厂之外。

企业家及创业者必将起到更大的作用。在深圳，由零部件供应商、设计服务、商业孵化器和外包组装产能构筑的生态系统，可帮助初创企业设计产品原型，并快速提高全球生产能力。

3 工程技术型创新：加快学习进程

此类创新中国有成功也有失败。在高铁、风电和电信设备上大获成功（根据麦肯锡估计，中国企业占全球铁路设备收入的41%），汽车制造业的学习和创新较为缓慢。迄今为止，大多数本土车企依赖全球合作伙伴的平台，或外部公司的设计，将产品快速推向市场。由于国内市场需求激增，合资企业的利润丰厚，因此不存在创新的压力。

监管的放开，中国工程技术人才的快速增长，政府持续的大力投资；工程技术型企业未来将更添动力，创新的效率将更高。在一些行业，例如核电，政府明确的支持至关重要。中国政府已经制定了雄心勃勃的核电厂建设计划，到2020年之前，总装机产能将达到58兆瓦，可帮助中国实现2030年前全国20%的能源来自非化石燃料的目标。

在医疗设备等行业，民营企业将推动创新。迈瑞医疗设备、联影医疗科技和其他小型新创公司将大步迈入目前由外资企业主导的细分市场（例如，CT扫描仪和MRI机器）。

4 科学研究型创新：独具中国特色

中国在科研型创新上未能形成全球竞争力的原因，如此类研发需要很长时间才能见效；需要有效监管来保护知识产权；需要政府和私营企业投入巨资牵头研发的商业化运作。此外，虽然每年大量的科学技术专业的大学生毕业，企业还是很难找到合适人才。

政府正在着手解决。例如，最近出台了新药审批法规，新药上市时间缩短了两年以上。“千人计划”引进海外科学家回国创建公司，并可在科研机构和大学工作。

同时，中国企业也在使用创新方法。生物医药公司百济神州通过部署大规模药品试验团队，通过临床在人体组织细胞上（例如癌肿瘤样本）测试化合物，以尽早了解人体测试时可能会发生的问题，并读取海量基因资料加快新药开发。生物技术公司华大基因的规模优势体现在延揽2000名博士和拥有超过200个基因排序机器，加快生物科技问题的解决。

• • •

中国在创新上进步的深度和速度，对中国的发展、竞争力以及为中国人提供的工作、产品和服务类型上，将产生深远的影响。这对在本国及国外和中国企业开展竞争的跨国企业也将产生巨大的影响，一些企业将中国作为其全球创新的研发基地。幸运的是，这不是一个零和游戏：一个更加创新的中国对寻求新增长点的全球经济应该是件好事。

三位作者感谢Jason Lee对本文的贡献。

Erik Roth（罗瑞麟）为麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司；
Jeongmin Seong（成政珉）为麦肯锡全球研究院中国分院副院长，常驻上海分公司；
Jonathan Woetzel（华强森）为麦肯锡全球资深董事，同时他也担任麦肯锡全球研究院的资深董事兼亚洲区领导人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

创新的八大要素

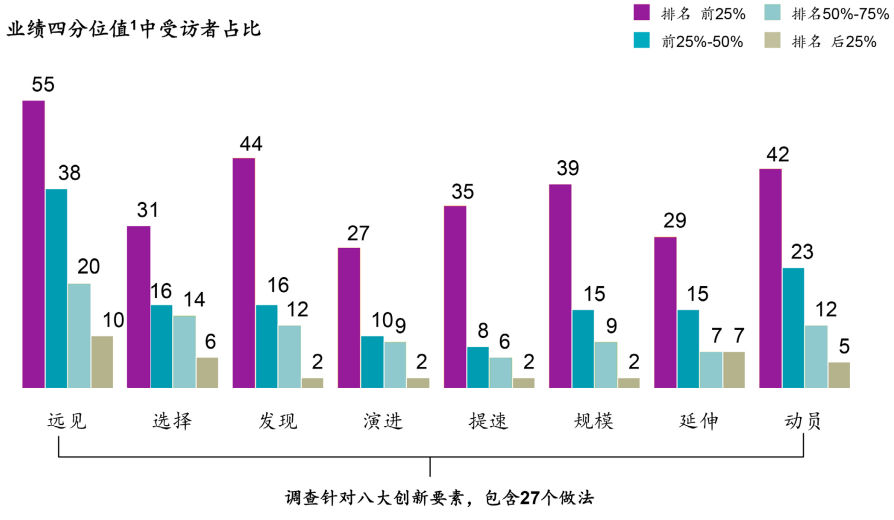
Marc de Jong，Nathan Marston，Erik Roth

成功创新的大型企业傲视群雄必备的八大战略和组织要素，本文对此作了阐释。

众所周知，创新对于老牌企业来说绝非易事。总体而言，这类企业的执行力比创新力强，成功更多依靠的是优化现有业务，而非对游戏规则的创新。

尽管如此，仍不乏大型组织走在了创新前列，如镁铝公司、探索集团（Discovery Group）和美国国家航空航天局（NASA）艾姆斯研究中心等等。这些创新组织有哪些值得我们学习的特质？围绕这一核心问题，我们开展了长达数年的研究，对300多家企业的2500多位管理精英进行了访谈、研讨和调查，其中既有业界翘楚，也有落于人后者，涵盖各行各业和多个国家（见图1）。我们发现，所有在产品、业务流程或业务模式取得成功创新的大型企业都表现出八大基本特质或其中的部分特质。

图1 创新领导者认可的8种特质



1 N=623. 业绩在此为测量有机增长（内部研发新产品或服务增长%）和创新业绩（新产品销售%和创新业绩自我评估）的加权指数。没有显示回答“某种程度上是”、“不是”或“不知道/不恰当”的受访者数据

资料来源：麦肯锡全球2500名高管调查，2012年11月

创新是一个复杂、牵涉组织方方面面的活动。它需要一整套相互呼应的实践方法和流程来架构、设计和激励（见图2）。我们可将其分为两组。前四项本质上具有战略性和创新性，有助于对创新成功的条件进行设定和划分优先顺序。后四项指向如何组织和实现长期及持续的创新，对整体业绩带来实质性价值。

图2 创新测试

您所在的公司是否在切实创新？

远见	您是否认为创新带动的增长至关重要，您是否将这方面的目标逐层下放？
选择	您是否对一致性强、时间和风险平衡，且有充足资源获得成功的创新举措进行了投资？
发现	您是否对业务、市场和技术有着独特见解，并将之转化为能够成功的价值主张？
演进	您是否能创造新的业务模式，确保利润来源进可攻退可守？
提速	您是否能快速有效地开发、发布创新产品，以应对竞争？
规模	您是否能瞄准恰当的市场和细分，以合适的规模发布创新产品？
延伸	您的创新成就是否凭借建立和利用外部网络关系？
动员	您是否有能力动员、奖励和组织员工持续进行创新？

资料来源：麦肯锡分析

我们深信，只要企业仔细考量自身的情况、能力、企业文化和风险承担能力等，用适合自己的方式吸收并应用以上要素，哪怕是微弱的创新火焰也可以燃烧。

远见

1962年，约翰·肯尼迪雄伟的航天计划——“十年内登月”激发了美国人前所未有的创造力。任何富有前瞻性的远见，只要贴近现实，激发行动，就能成为强有力的催化剂。

但是，企业CEO常常发现，哪怕是最为激励人心的目标，无论重复多少

次，也是不够的。量化“创新增长目标”并将其明确纳入未来战略，有利于明确创新的重要性和需要承担的责任。目标必须要足够远大，大到管理者不得不将创新投资纳入业务规划之中。

当然，只是设立一个量化的创新目标远远不够。创新目标的价值还要分配到相关的业务负责人身上，然后再落实到其管理的部门，同时明确业绩目标和实现期限。一味偏好低风险往往会导致不作为或者认为创新是别人的事。

以北欧一家大型农业公司Lantmännen为例，缓慢的内生增长和漫无计划的创新令发展面临挑战。高管们怀抱宏伟愿景，制定了战略计划，直指财务目标——核心业务业绩增长6%，新投资业绩增长2%。量化指标逐级下放到业务部，最终落实到产品小组。Lantmännen公司成功上市了多条新产品线，业绩年度增长从4%提高到了13%。在进入预制食品市场的短短四年内，Lantmännen开创了新的优质细分市场，成为市场领导者。

量化指标可能会让传统型管理者苦不堪言。但经验告诉我们，如果CEO不去评估高管们对创新的贡献，不用薪酬激励挂钩他们的成绩，那么高管们只会走走过场。

选择

经验表明，许多企业之所以陷入困境并不是因为缺乏新创意，而是难以选出值得支持和发展的创意。创新毫无疑问蕴含着风险。如何从创新项目组合中获得最大效益，不是看怎么消除风险，而是看怎么控制风险。没有人清楚有价值的创意藏在哪里，也不可能每一个项目都试。因此，高管们必须设立条件，框定值得探索的商机范围。

在这个过程中，企业立项数量应超出其财力最终能支撑的数量，这样更容易淘汰掉前景欠佳的项目。例如，RELX Group每年都针对各主要细分客户群进行10到15次实验，每一个的初步预算约为20万美元。他们在每年的创新组合中顺次选择一到两项重点，投入主要资金，然后淘汰其余项目。“最难的是淘汰时机的把握。” RELX Group首席战略官Kumsal Bayazit说，“如果有丰富的创意项目组合，那倒是容易很多。”

一旦锁定商机，企业就要增加员工工作透明度，监管流程不但要涵盖对创

新组合各项举措的预期价值、时机以及风险的持续评估，还包括对组合构架的不懈权衡。没有哪个组合永远都是对的。大多数成熟企业的错误是，倾向于相对安全、短期见效的项目，但这些项目却难以实现增长目标，或死守风险参数。有些企业创新项目过多，而不能专注于成功潜力最大的项目。

资源再配置的滞后让情况变得更糟糕。我们发现，那些年复一年只是拿出一小部分资源进行重新配置的“渐进派”企业，创新往往难以为继[1]。

发现

创新还需要切实可行的独特见解——既能让消费者欣喜，又能开发出新的品类、开拓出新的市场。企业该如何开发创新项目呢？我们可以通过有条理、系统化地仔细分析以下三大问题：要解决什么重要问题、什么样的科技能解决问题、什么样的业务模式可以带来利润。可以说几乎所有成功的创新都出现在这三个因素的交集中。美铝公司董事长兼首席执行官Klaus Kleinfeld则说：“如果你能发现消费者的痛点，又能深入了解即将问世的最新科技，并能探索出两者的结合机制，那么你将获得巨大的收益。”

获取洞察是创新造血的过程，它需要企业超越界限，与外部合作伙伴携手挖掘。探讨这一问题的相关论文和书籍不胜枚举，本文不再赘述[2]。我们想要补充的是，发现具有重复性，而积极利用原型可以帮助企业在研发、测试、验证和细化创新的过程中不断学习。

演进

商业模式创新一直都是强大创新组合中的重要部分，它会改变价值链中的

1 请见Stephen Hall，Dan Lovallo，and Reinier Musters，“How to put your money where your strategy is，” *McKinsey Quarterly*, March 2012；and Vanessa Chan，Marc de Jong，and Vidyadhar Ranade，“Finding the sweet spot for allocating innovation resources，” *McKinsey Quarterly*, May 2014，两篇文章均可在 mckinsey.com查阅。

2 请见Marla M. Capozzi，Reneé Dye，and Amy Howe，“Sparking creativity in teams: An executive's guide，” *McKinsey Quarterly*，April 2011；and Marla M. Capozzi，John Horn，and Ari Kellen，“Battle-test your innovation strategy，” *McKinsey Quarterly*，December 2012，两篇文章均可在mckinsey.com查阅。

经济学规则，实现利润流多样化，并/或修改交付模型。如今，智能手机和手机应用给传统行业带来了颠覆式的威胁，商业模式的创新愈发紧迫：成熟企业必须在科技新贵崛起前改造商业模式。领先企业的做法是：押注市场情报，从纷繁芜杂的信息中去伪存真；为不能与现时结构相融的新业务创建新的融资工具；持续评估企业在价值链的位置，认真审视能够给新的重要客户群带来价值的商业模式；支持非核心业务的试点和试验，突破对自我认知的局限性；对新兴的价值主张进行压力测试与运营模式，以抵挡竞争对手的反击。

亚马逊做得非常成功，它把很多供应商变成了自己的顾客，也就是通过为供应商提供范围越来越广的服务——从托管服务到仓库管理。英国《金融时报》（FT）是又一起成功范例。面对数字化挑战，FT早在2007年就开始了对商业模式的创新探索，推出了数字化订阅模式，颠覆了长久以来和广告商以及读者的关系。“我们迎着当时最流行的战略逆向思考。”金融时报董事会成员与B2B业务总经理Caspar de Bono说，“结构性变革越演越烈，我们就是要走到变革的风口浪尖，现在看来这个决策非常成功。”在纸质传媒业的鼎盛时期，金融时报80%的收入来自于广告。如今，超过一半收入来自内容，2/3的发行量来自数字订阅。

提速

许多大企业自带的“病毒抗体”阻碍了创新。谨慎的管理模式很容易让官僚主义得以在市场营销、法律、IT和其他部门蔓延，阻碍或拖慢了审批。很多时候，阻碍创新的往往就是企业自身。一大批重大创新之所以能横空出世，端赖“持异见”的管理者一开始就清除了障碍。显然，两者要保持平衡：一方面必须打击各部门的官僚主义，另一方面仍然要注重跨部门合作、持续周期性学习和明确决策路径，因为这些都能助力创新。而管理者是否拥有必要的知识、技术和经验，是否能及时做出重要决策，使创新走到哪个环节都能创造活力与保持优势，同时又能防范不必要的风险？

要实现创新理念的最初创想，就必须扫清卓越创意和终端用户之间的障碍。企业需要一个运筹帷幄的管理者来负责项目，控制预算、时机以及关键技术指标——一个会说“行”而不是“不行”的人。此外，项目团队必须在实践中真正做到跨部门，而非纸上谈兵。这就意味着，要给成员一个独立空间，并

确保他们为项目投入足够时间（至少一半时间），以此培育一种创新项目成功高于部门成功的企业文化。

跨职能协作可以确保在整个研发过程中终端用户都能参与其中。在很多企业，市场营销的责任就是确保研发团队升级产品的终极目标能够捍卫消费者的利益。但是这一职责大多未能履行。还有一些企业认为消费者有时也不知道自己需要什么，直到产品出来后才发现需求。这也许是对的，但是消费者肯定知道自己不喜欢什么。研发团队越快和越频繁地获得和使用这些反馈，就能越快获得令人满意的最终结果。

规模

某些创意面向的是小众市场，比如奢侈品和某些智能手机应用。而有些创意则面向大众，比如社交网络。对每个具体的创意而言，详细地考虑其合理的辐射程度与范围非常重要——这样才能保证发展的过程有相应的资源支持，风险在可控的范围。有时候看似安全的扩张，随着时间的推移可能最终变成噩梦。调动有关资源和能力，确保新产品或服务能按质按量快速交付。生产设备、供应商、分销商和其他资源应当各就各位，为执行快速全面推广做好准备。

以导航领先品牌TomTom为例， 2004年发布了被抢购一空的首款触屏导航设备，到2006年，TomTom的便携导航设备产品线年销售量达到约500万件。2008年销量突破1200万件。TomTom联合创始人兼CEO Harold Goddijn表示：“产品的市场渗透速度比移动电话的速度还快。”虽然TomTom一开始获得成功主要归因于把精准的消费者需求与广泛使用的技术设备匹配起来，但后期的快速扩张也是产品持续获得成功的关键。“我们对现金流、运营、质控等方面付出双倍努力，虽然这些并不为外人所知，” Goddijn补充道。“我们的管理井井有条。”

延伸

几乎每个行业的企业都认识到创新需要外部合作。人才和知识的流动越来越跨越企业和地理的界限。成功的创新者可以借力于外部技术和外来人才，让

花在创新的每一分钱都值得。这一方式加快了创新步伐，并为顾客和生态圈合作伙伴带来全新的价值创造渠道。

要与外部伙伴达成最完美的合作，除了寻找新创意和洞见，还包括成本分摊和寻找切入市场的最快路径。最为著名的例子当属苹果公司第一代iPod的零件研发——完全依靠外部力量完成。通过有效管理外部合作伙伴，苹果公司只用了短短9个月就将概念落实为产品上市。再如美国国家航空航天局艾姆斯研究中心不仅与立陶宛、沙特阿拉伯和瑞典等国家合作共同发射卫星——还与马斯克创办的SpaceX这类民营公司合作。

优秀的创新者会全力打造一个产生这些效益的生态圈。实际上，他们尽最大努力要使自己成为他人首选的合作伙伴，以提高吸引到优秀创意和人才的可能性。这需要一个系统化的方法才能实现。首先，企业需要了解哪些是可能的合作伙伴。让人意外的是，很少企业清楚这点。然后确定哪几个——比如说四到五个——是发展创新战略所需要的。这一步骤有助于企业集中精力管理精选后的合作关系，从而有效管理外部各种可能利用的资源。出色的创新者还会定期评估合作网络，根据需要进行延伸或者收缩，采用精心设计的激励政策或契约式架构来激发合作伙伴更卓越的表现。

另外，那些充分利用外部网络关系的企业清楚地知道创新过程中各个阶段哪些资源最有价值。总体而言，通常在初期会遍撒网。但随着新产品或服务越来越接近上市，他们在寻找合作关系时会变得更精准、更具体，因为这个时候新产品的设计差不多已经定下来了。

动员

优秀的企业会想方设法，将创新意识深植于企业文化的血液中，从内到外贯穿始终。

它们回到初心，一切从头开始，怀抱着雄心壮志，誓将创新、战略和业绩紧密结合。当企业为创新定下财务目标，明确市场空间，就会更加专注。随着各个项目逐步实现设立的愿景，创新领导者便通过恰当的激励和奖励手段，进一步明确责任分工。

以探索集团（Discovery Group）为例，它颠覆了南非的医药和人寿保险

行业，同时业务延伸到英国、美国、中国等多个国家和地区。创新是该企业年中和年终部门考核的重要标准——这样可以调动员工积极性并对1000名业务管理者施加影响。探索集团创始人兼CEO艾德里安·戈尔（Adrian Gore）这样评论业务管理者：“他们每年都被要求创新，他们别无选择。”

组织变革成为必需，不是因为组织内部的新技术确实存在，而是为了促进合作、学习以及试验。企业必须帮助员工自由分享创意和知识，把专注不同领域的创新团队齐聚一堂，审视项目团队结构，保证新鲜血液的不断注入，确保能学习和吸收成功的经验与失败的教训，表扬员工为创新所作的努力，即使未能成功也应认可他们的付出。

可能要花数年时间才能建立内部协作和试验机制，尤其是大型成熟企业，有着根深蒂固的企业文化和工作方式。有些企业会为一些小组专门设立“创新工作室”，在那里各个小组可以不受条条框框的制约。各个小组创建新的工作方式，并将合适的方式发展推广，融入到更大的组织架构中。比如，美国国家航空航天局有10个研究中心。坐落于硅谷的艾姆斯研究中心一直是NASA“整个组织的实验室”，用该中心前主任皮特·沃登博士（Dr.Pete Worden）的话来说，艾姆斯研究中心扮演着NASA的“叛逆角色”。

• • •

大企业很难让自己变成创新的领导者。因为有太多的固定程序和文化因素阻碍着创新的脚步。对于那些还没有开始创新的企业来说，创新的甜蜜往往要等到多年以后才能品尝到。在这以前企业的绝大多数部门，甚至整个企业，都要为之奋斗。我们的经验和研究表明，任何想品尝创新果实的企业，都会仔细研究优秀创新者的先进经验，活学活用，竭尽所能向成功迈进。总而言之，本文所列的八大要素构成了创新的基本运作体系，让创新能在企业组织结构和文化框架下得以实现。

特别鸣谢Jill Hellman、Peet van Biljon为本文所作的贡献。

Marc de Jong为麦肯锡全球董事，常驻阿姆斯特丹分公司；
Nathan Marston为麦肯锡全球董事，常驻伦敦分公司；
Erik Roth（罗瑞麟）为麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

STAINLESS STEEL

突破理念：探索商业模式创新的新途径

Marc de Jong，Menno van Dijk

固有的商业模式受到前所未有的挑战，企业如何探索新的商业模式？

面对现实：商业模式的“保质期”越来越短。曾几何时，创造和获取经济价值的基本游戏规则几十年不变，因为所有公司都运用同样的商业模式，只是看谁做得更好。如今固有的商业模式正在经受前所未有的冲击。我们来看一些实例：

- 比特币（Bitcoin）通过区块链技术绕开了传统银行和清算所。
- 课程时代（Coursera）和网络在线教学计划（edX）以及其他类似平台通过大规模开放在线课堂（MOOCs）对商学院形成威胁[1]。
- 腾讯（Tencent）通过微交易系统成为互联网服务领军者。
- 优步（Uber）避开了城市保护出租车行业的牌照系统。

这些后起之秀究竟是如何获得此般颠覆力量。简言之，商业模式创新的流程是怎样的？

对于成熟企业来说，颠覆式创新的困难自不必言。一些企业仅是挖掘可能性就相当吃力。另一些企业因为被蚕食的利润难以前行。还有一些东调西整，但根本改变不了游戏规则。成熟企业是否能做到先人一步颠覆行业传统？我们对电信、海洋船舶、金融服务、酒店服务以及其他行业展开了研究，发现成熟

1 Rich Lyons，“Haas dean confidently predicts demise of business schools，” interview by Della Bradshaw，*Financial Times*，April 10，2015，ft.com.

企业只要能够突破有关价值创造模式背后的思维枷锁[2]，就有可能颠覆传统商业模式。

重塑理念

每个行业都信奉某种长期屹立不倒而且往往隐晦的盈利理念，它使得客户偏好、技术比重角色、规范、成本动因、竞争和差异化基础等概念成为广泛共识，它们常常被认为是不可违背的——直到有人特立独行打破。这个打破常规的人通常是外来者。但老牌企业仍然有机会放手一搏。成熟企业应如何采取行动？简言之，首先要找到行业中最前沿的价值创造理念，然后清晰列出支持这一理念的所有概念。通过颠覆其中一个潜藏的概念——重塑概念——企业就可以找到创造价值的新形式和新机制。

整个流程可以分解为以下步骤如下（见图1）：

图1 创新商业模式的新方法，5步颠覆旧理念

2 关于重塑方法论的更多应用，请见Karim Benammar，Reframing：*The art of thinking differently*，Amsterdam:Uitgeverijb Boom，2012.

（1）**列出所在行业的主导商业模式。**长期以来创造价值的核心理念是什么？如金融服务业盈利的关键是规模。

（2）**把其分解为一系列支撑的概念。**客户需求和互动、技术、规范、企业经济学以及运营方式等相关概念如何支撑核心理念？比如说，金融服务业认为客户喜欢规模化的低成本自动化界面。而因为支持金融服务的IT技术恰恰拥有极大的规模优势，供应商的成本基础基本上是固定的。此外，只有当业务模超过一定规模，才会要求风控提高到相应的水平。

（3）**颠覆潜藏理念。**提出一个激进的新假设，一个至少目前业内还没有人相信的假设。比如，假设金融服务业的IT 几乎全部建立在云技术的基础上，从而极大地拉低最小经济规模？

完全颠覆行业理念的企业实例包括：

- Target：如果逛折扣店的顾客愿意多付钱买名牌会怎样？
- 苹果：如果顾客愿意到店里购买电子产品会怎样？
- Palantir：如果高级分析替代一部分人工智能会怎样？
- 飞利浦照明：如果LED技术终结照明行业，成为取代性的业务会怎样？
- 亚马逊托管服务：如果你不需要拥有自己的基础设备会怎样？
- 台积电（TSMC）：如果你不需要自行开发加工技术或不需要投资购置基础设施会怎样？
- Amazon Mechanical Turk，TaskRabbit和维基百科：如果只需要遍布全球各地的用户贡献一点力量就可以完成繁重的任务会怎样？

（4）**合理性——检验新框架。**施行一个已在其他行业得到应验的新框架可以大大提高找到正确的商业理念的可能性。商业模式创新与产品和服务创新不同，它可以有效移植到其他行业： Airbnb启发了Uber，然后又催生了Peerby。所以，请仔细审视步骤三描述的新框架，它们都可以广泛应用于多个行业。

（5）**将重塑的理念转化为所在行业的全新商业模式。**一般来说，一旦企业探索出新的框架，关于价值创造的新机制会不言自明——这包括全新的客户

互动方式、搭建运营模型、充分利用资源或者捕获新的收入。当然，之后企业需要从旧的商业模式转换到新的商业模式，这通常需要相当大的勇气或微妙的时机[3]。

重塑理念的四个创新

企业可以先从系统地检视商业模式的核心理念入手，通常包括客户关系、经营活动、战略资源，以及经济模型的成本结构和收入流。每一个方面都包含多种商业模型创新的可能性。在广泛分析一系列行业和多个地域的数百个核心理念之后，我们发现这些主题指向了一个共同点：那就是数字化。

客户关系创新：从争取顾客忠诚度到“武装”客户

在数字时代，追求忠诚度变得越来越复杂。就算没有忠诚度提升活动，获得新顾客的成本也已下降。顾客拥有强大的数字工具，他们熟知产品和服务的新知识，在做购买选择方面，他们现在比企业还强。而且，转移成本低。最重要的是，从前被动的顾客变得渴望发挥自身才能和表达自己想法、感受及思想。结果就是，他们可能会把企业争取忠诚度的努力解读为实现自我的障碍。

留住客户的最好方法是给他们自由。比如创意公司Quirky，利用其线上社区的意见和投票结果引导公司的产品设计和生产。互动式设计-建造组织MakerLabs提供成员建造他们心中所想的一切工具和专业知识。

成熟企业也可以实现从争取忠诚度到赋予力量的转变。养老金和保险业长期以来的主导理念是复杂的投资决策最好由专家（企业或中间财务顾问）替客户来做。一家跨国保险和养老金公司提出了截然相反的想法：如果客户更希望自己作出投资决策会怎样？这家公司现在为客户提供了基于网络的投资信息和决策工具，并配备风险提示。由此客户可将一部分资金直接投入到自己选择的业务中。虽然这种客户关系的转变才刚刚起步，但其规模和产品创收前景是不可限量的。

3 更多关于这种转型，请见Constantinos Markides and Daniel Oyon，“What to do against disruptive business models（When and how to play two games at once），”*MIT Sloan Management Review*，June 26，2010，sloan review.mit.com.

行动创新：从提升效率到智能化

提升效率被认为是增加利润最可靠的方法。到今天，效率持续提升依然是维持组织健康底线的前提条件。在今天瞬息万变的市场上，许多产品还没“问世”就已过时了，管理者全面优化生产流程的时间越来越短。长期来看，嵌入式智能可以帮助企业提升业绩，提高产品和服务的使用价值，从而优化定价。总的来说，数字化使企业超越对效率的追求，建立更高效更巧妙的学习系统。

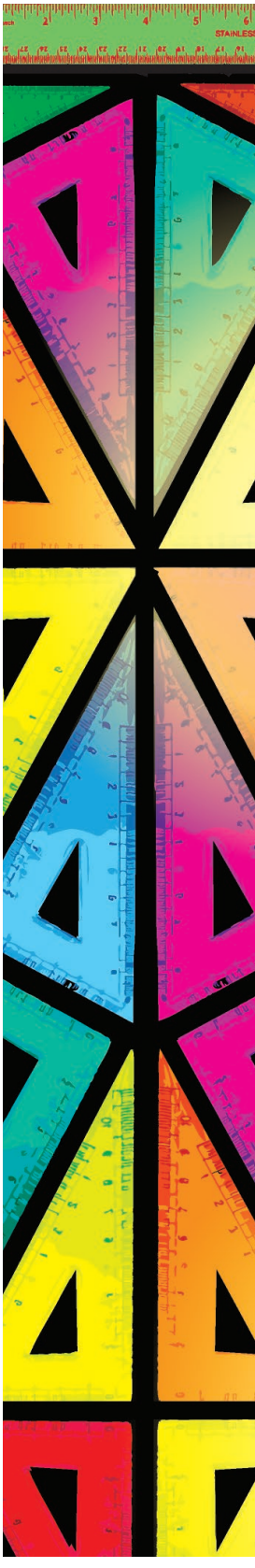
想象一个线上酒店预订平台如何利用快速流转的反馈意见将其商业模式的重心从效率转移到用户满意度。酒店预订业的成功长期被认为基于以下两点：与酒店谈判的能力以及可靠的线上用户界面。一家企业开始思考客户除了便捷、快速和低价还想要什么。新设计的框架即使是很小的改变——比如照片的使用，网站文字的语气更热忱（有时是更酷），以及展示满意客户赞扬的话语——都能提升点击率。说明了预订网站不仅仅是一项功能性服务，也是如何提高客户参与度的一种体验。

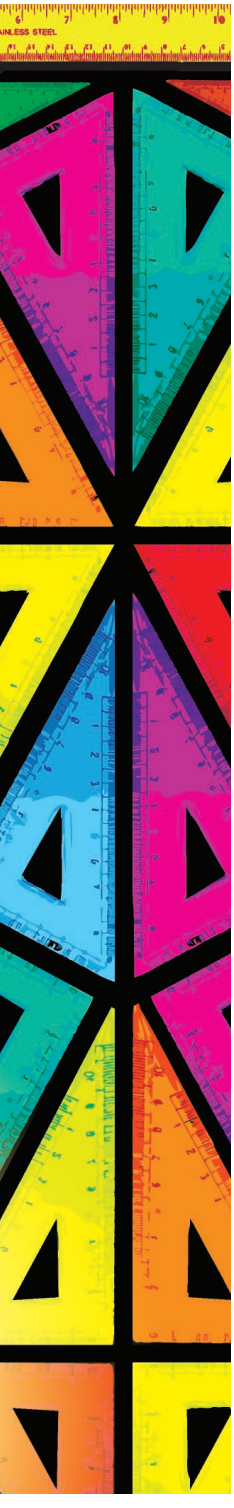
因此，这家企业把连续反馈流和日常试验整合到了主要活动当中，创造了一个真正的学习系统。现在企业每天都会改进和调整网站来提升客户参与度和增加收入。日后很可能会成为行业的国际标准。

资源创新：从持有到使用

另一个广泛被认可的观点是，企业竞争力取决于拥有与企业战略最相关的资产，它们通常是稀缺并长期使用的，而且在不同的公司和地点有所不同。因此所有权（而非租用权）通常是获得独立使用权的最好途径。

可如果使用是偶然性或非连续的呢？这种情况之下，数字技术通过提高透明度和降低搜索和交易成本，为协同消费建立新的和更好的价值创造模式。其结果就是所有权可能并





不利于使用核心资产，取而代之的是与合作对象共赢的灵活商业运作。从客户角度来看，实例包括Peerby，允许邻里共享闲置在车库里的工具和其他家居用品，还有Uber让拥有正当交通工具的驾驶者能提供出租车服务。住房和房间共享计划也将同样的思维模式应用于不常居住的房产。这些实例中，客户都选择使用资产，而非拥有资产。

大公司对此趋之若鹜——比如采取“摇篮到摇篮”的方法降低采购成本，收集并再利用原先被视为废品的物件[4]。企业不再购买（从而占有）产品所需的原材料，而是获取并重新利用之前售出产品的材料。类似地，全球采购公司利丰集团（Li & Fung）通过利用广泛的网络，运用（而非多数所有权控制）供应商既控制了风险，又提升了效率和灵活性。软件制造商Adobe Systems停止了一次性购买获得认证的产品新版本，让客户通过每月订阅来获取使用权（想知道更多关于Adobe商业模式转变的信息，请见mckinsey.com上的文章“Reborn in the Cloud”）。从所有到使用的变化代表了向开源模式的转变。比如，2014年Tesla免费开放其所有知识产权，以推动清洁能源汽车的发展。

这些可能性深入渗透到了传统行业。试想一家大型欧洲海港如何启动大规模土地管理项目。这个海港重塑了整个行业的理念，船舶业的固有观念是重视储罐的独家使用权。因为船舶公司希望拥有随时运输大批货物的能力，因此要求离自家的储罐距离近一些。过去，绝大多数海港建设了为私营船舶公司提供独家通道的码头——基本上相当于“所有权”。由于每家公司日程和运输量不同，许多码头要么空置，要么在高峰时段供不应求。一家大型欧洲海港决心重塑理念，他们询问客户是否更愿意只在需要时使用港口而非拥有独家所有权。海港现在打算通过建造公共承运管道连接各个港口，所有客户都可以使用任意港口获取储罐。这样船舶公司就只需要为

4 请见Hanh Nguyen, Martin Stuchtey, and Markus Zils, “Remaking the Industrial economy,” *McKinsey Quarterly*, February 2014, mckinsey.com.

使用港口和储罐付钱而无需支付独家使用权。未来，这个模式可能会发展成为动态的多用户预订系统，对接实时码头可用情况与液体载重船的需求。

成本创新：从低成本到零成本

我们一直相信要卖出更多商品就必须生产更多商品。这背后的观念就是每一件产品或服务只能为一位客户使用一次。任何生产的提升都需要更多人力、资源和设备。虽然量的提高的确使每单位平均成本下降了，但规模经济却永远无法将成本降到零。

数字化正在推翻这种陈旧的观念。数字化拥有摧枯拉朽的力量，它可以彻底毁掉整个行业。所有客户可以在同一时间使用数字产品的新观念使成本降为零成为可能，这种模式可以在零边际成本之下进行复制。比如大规模网络开放课程就可以提供边际成本基本为零的教育。

再考虑一下对电信业的影响，该行业的主导观念是经济规模越大创造的价值越多——卖掉越多通话时长，单位成本越低。因此，移动电话套餐的时长越多，每分钟成本越低。一家电信公司颠覆了这个观念，为客户提供自助式套餐，提供无限短信和通话套餐，将经济模式锁定在从数据使用和投资巨大的数据网络和储存容量方面盈利。

• • •

一直以来，大型企业在商业模式创新上乏善可陈，即使数字技术已经使得商业模式创新成为企业的首要议程。然而，一旦发现并推翻固有的商业运作教条，大型企业也可以实现颠覆改变。

两位作者感谢Karim Benammar、Berend-Jan Hilberts和SaskiaRotshuizen对本文的贡献。

Marc de Jong 为麦肯锡全球董事，常驻阿姆斯特丹分公司；
Menno van Dijk 为THNK School of Creative Leadership的创始人和常务董事，他曾经是麦肯锡全球资深董事。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

打造中国版硅谷

Erik Roth

中国版硅谷最有可能依托互联网巨头形成创新中心，而非如美国硅谷那样的地区性创新生态系统。

中国持续投入数十亿美元以求从“世界工厂”升级为创新大国，每年有数万名大学毕业生获得工程学位和博士学位。打造自己的“硅谷”是中国攀登创新阶梯过程中的愿景与关键支柱。然而尽管投入了大量的资金和人才，中国离这一目标还很遥远。要了解背后的原因，我们不妨先来看看硅谷的成功要素。

硅谷人懂技术，也甘冒风险，愿意从失败中学习。硅谷一再颠覆传统业务模式，许多行业全面转型，又催生出新的产业。硅谷还吸引了成百上千亿美元的投资。

中国的几大科技创新中心能否达到这些标准？让我们依次考察：

首先来看北京。中关村长期以来扮演着中国“科技园区”的角色。联想等老牌企业和成千上万家创业公司都驻扎于此。附近多所高等院校——尤其是声名远扬的清华大学——每年可输送几千名博士和计算机专业毕业生。所以中关村并不缺少懂技术的人才。投资的渠道也十分畅通，资本供应未出现短缺。

但是这里有没有敢于冒险的文化呢？很难证明有。能够改变现有行业、创造新型产业的颠覆性业务模式呢？至少我并没有见到。

其次是深圳。深圳有技术有资金，但缺少愿意承受风险、有决心有能力颠覆传统业务模式的人才队伍。从大型高科技企业离职的大批青年才俊汇聚此地形成全新的创业者圈子？我觉得这在短期内还很难出现。

最后说说上海。那么上海——中国未来的金融中心应该具备成为中国创新中心的各项要素吧？资本供应充足。但技术方面却乏善可陈。宽容失败的文化呢？我在这里住了六七年，还没见到这样的氛围。颠覆性的业务模式？这里也

没有。

所以，在可以预见的未来，我们或许还无法看到中国版“硅谷”崛起。至少在未来十年，甚至更久都很难看到。而且我们几乎能肯定，在创新中心崛起之前，重大失败在所难免。当前的股市动荡就是一个例子，此类事件或许能冲击现有体系，产生创新所需的变化。

尽管如此，中国依然能够打造自主创新的来源。虽然中国在可预见的未来不太可能会出现依托某一地区的创新中心，但大量证据表明，中国将会出现一种形态全然不同的“硅谷”，如由互联网三巨头（百度、阿里巴巴和腾讯）等企业生态系统驱动的创新中心。

原因何在？这些企业运营的平台、打造的网络可以催生出硅谷那样的快速试验和学习活动。内部人员组建团队，彼此展开竞争。此外，业务基于能够开展快速变革与学习的数字化平台，可以在庞大的客户群体中进行试验。腾讯的企业创新生态系统可谓最为强大，在世界各地共投资200多个项目，微信、微信银行等新业务与日俱增。

中国的国有企业又如何呢？大部分国企还不具备催生真正创新所需的研发和技术能力、风险文化和颠覆性业务模式。

• • •

所以，虽然中国很难出现硅谷那样的地区性创新生态体系，但或许能形成依托于企业的创新中心，正如我们在百度、阿里巴巴、腾讯所见到的。

这一点值得关注。

Erik Roth（罗瑞麟）为麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

书摘

全球经济的四大颠覆性力量

Richard Dobbs，James Manyika，Jonathan Woetzel

本文节选自新书*No Ordinary Disruption*，作者阐述了正在重塑世界的几大趋势，并解释了为什么领导者需要适应当下的新形势。

18世纪末和19世纪初的工业革命中，一股新生力量改变了旧秩序。如今，在四种根本性颠覆力量（每一种力量都是世界经济发展中最重大的变革之一）的共同作用下，世界正经历着比工业革命更为剧烈的转变。我们估计，现在的变化速度是那时的10倍，规模则达到300倍，影响力更是相当于那时的大约3000倍。尽管人人都知道巨变正在发生，但是其真正威力和将会产生的二级、三级影响却鲜为人知。这些趋势就像交叠的波浪一般，在彼此交织、碰撞、促进的过程中积蓄着力量、强度和影响。这股合力将带来天翻地覆的变化。

不止上海：城市化无所不在

第一个趋势是经济活动和发展活力的中心转移到像中国这样的新兴市场国家及其城市。在那里，工业化和城市化齐头并进，世界经济中心以空前的速度向东南移动。2000年，95%的全球五百强公司（即全球最大的跨国企业如空客、IBM、雀巢、壳牌、可口可乐等）总部都设在发达国家。但到了2025年，中国的大型企业数量将赶超欧美，预计全球超过半数的大型企业（即营收超过10亿美元的企业）总部将设在新兴市场国家。德意志银行前首席执行官约瑟夫·阿克曼（Josef Ackermann）表示：“这些年来，法兰克福总部员工不断向我抱怨‘在总部不常见到你’。因为银行业发展的中心已经离开了欧洲，转向包括亚洲、拉丁美洲和中东。”

也许同样重要的是，新兴市场的经济活动中心也在转移。过去30年里，

全球平均每年新增6500万城市人口，相当于每年增加了7个芝加哥的人口。2010—2025年，新兴市场的440个城市将拉动近50% 的全球GDP增长，这之中95%为中小城市，西方高管可能对其闻所未闻，甚至很难在地图上找到它们[1]。比如台湾北部的新竹？巴西圣保罗和巴西与乌拉圭边界之间的圣卡塔琳娜州？距离北京120公里之遥的天津？据估计，2010年，天津的GDP约为1300亿美元，其经济规模与瑞典首都斯德哥尔摩相当。我们预计，到2025年，天津GDP可能攀升至6250亿美元，相当于瑞典一国的经济总量。

冰山一角：技术变革不断加快

第二股颠覆性力量是技术应用的范围、规模和经济影响的快速扩大。从印刷术到蒸汽机再到互联网，技术始终是颠覆现有规范的利器。电话发明后过了50年才步入美国半数的寻常百姓家，广播发明之后38年才吸引了5000万听众，而Facebook推出后第一年就拥有600万注册用户，随后5年用户数更是增长了100倍。中国的“微信”现在拥有6亿用户，比美国的成年人口还要多。人们接受新技术的速度快了，创新也随之提速。iPhone推出两年后，即2009年就已开发了15万个应用。截至2014年，应用达到120万个，用户下载量逾750亿次，相当于全球平均每人下载十多个应用。近年来，创新诞生与应用的速度已让人瞠目结舌，未来变化和发展会更快，快得超出人类的直觉预测。

处理能力和互联互通只是技术发展的一个缩影。随着数据革命的进行，两者的影响力将大大增强，为消费者和企业呈现前所未有的丰富信息，并促进技术驱动型商业模式的推广，使得阿里巴巴和Uber应运而生。这些因素相互促进，新发明层出不穷、即时通讯触手可及、各类信息应有尽有，将人类带入一个新的黄金时代。技术让数十亿新兴经济体的国民迅速改善经济状况，这样的发展速度在移动互联网诞生之前简直难以想象。20年前，全球只有不到3%的人有手机，而现在超过2/3的人是手机用户，1/3的人通过互联网进行交流[2]。

1 欲知更多，请见 Urban world: Cities and the rise of the consuming class，McKinsey Global Institute，June 2012.

2 "Smartphone Users Worldwide Will Total 1.75 Billion in 2014，" *eMarketer*，January 16，2014，emarketer.com；The state of broadband 2012：Achieving digital inclusion for all，Broadband Commission September 2012，broadbandcommission.org.

技术让WhatsApp这样的小公司以低成本迅速建立起来并发展壮大。和大型的老牌企业相比，今天的创业者和初创公司常常更占优势。科技采纳的速度和创新的速度如此惊人，这意味着公司的生命周期在缩短，管理者必须更快地做出决策并调配资源。

重新认识人口老化：应对老龄化挑战

人口的老龄化趋势有增无减。出生率下降，人口正在迅速老龄化。虽说发达国家的老龄化趋势已有一段时间（日本和俄罗斯近年来人口呈现负增长），但是现在，人口赤字已蔓延到中国，不久便会扩散至拉丁美洲。随着老龄化程度的不断加深，人类史上将首次出现大部分地区进入人口增长停滞期。30年前，只有少数国家的出生率低于自然替代率（即平均每个母亲生2.1个孩子），这些国家的人口数只占世界总人口的小部分。截至2013年，全球约60%的人口来自出生率低于自然替代率的国家。欧盟委员会预计，到2060年，德国人口将减少1/5，劳动人口将从2010年的5400万缩减至3600万，情况将比法国严重。而在收入驱动的人口增长模式下，中国的劳动人口已于2012年达到峰值。泰国的出生率也在剧烈下降，20世纪70年代时，平均每个母亲生育5个孩子，而如今只有1.4个。我们必须重新考虑如何激发经济发展的潜力。同时，照顾众多的老年人也给政府财政带来更大压力。

贸易、人员、金融和数据：全球紧密相连

最后一股颠覆性力量是通过贸易往来以及资本、信息（数据和沟通）和人员流动实现日益紧密的全球联系——我们将其称为“流动”。金融与贸易一直以来都是全球化的组成部分，但是近几十年来出现了新变化。之前主要连接欧洲和北美各大贸易枢纽之间的贸易路线已不复存在，取而代之的是呈网状的错综复杂且不断拓展的全球贸易系统。亚洲正在成为全球最大的贸易中心。在过去的十年里，新兴市场间的“南南流动”在全球贸易中的比重翻了一番。中非贸易额由2000年的90亿美元增至2012年的2110亿美元；全球资本流动在1980—2007年间增长了25倍；2009年的跨境人数超过10亿人，是1980年的5倍多。尽管在2008年经济衰退时，贸易、资本和人员的流动一度陷入停顿，此

后恢复缓慢，但是技术带来的联系从未间断且一直在加速，全球化充满活力的新篇章由此翻开，技术孕育了前所未有的机遇，也带来了难以预料的变数。

调整直觉

如今，这四大颠覆性力量正在全面撼动几乎所有市场以及各行各业长期的既定模式。当然，也渗透到我们生活的方方面面。无疑，海量信息和建议正源源不断地在我们的指尖和屏幕上涌现。iPhone或三星Galaxy手机的信息量和处理能力把最早的超级计算机远远抛到了身后。而我们所处的这个世界，甚至可能连预测专家也难以预料。这在一定程度上是因为很多决策仍然建立在过往形成的直觉的基础上。

以前的变化总是逐渐累积且或多或少可以预见，我们获得经验和观点，最终形成直觉。全球化曾经使成熟完善、关系良好的组织或个体受益——新市场开辟相对容易，劳动力市场稳定，能源价格下跌。不过现在的情况并非如此——未来也不大可能如此。如果我们一味向后看，依赖源于经验的直觉做出决策，那就大错特错了。在全新的世界中，高管、政策制定者和所有个体都应当仔细审视直觉并在必要时大胆调整，曾经取得巨大成功的商界赢家更应如此。

这个时代充满机遇，也让人惴惴不安。政策制定者和企业高管需要重新设置“内在导航系统”。我们需要调整自我以适应新形势。尽管人类如此足智多谋、创意无穷且想象力丰富，仍然容易在变化面前反应迟缓。因为希望保持现状的心理是人类根深蒂固的积习。不少公司都未能避开险滩，导致一次次触礁。清醒地认识到如何应对变幻莫测的新环境，将有助于取得成功。

本文节选自No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends。PublicAffairs于2015年5月12日出版该书。欲知详情或查看预定版图书，可访问 Amazon、Barnes & Noble及其他大型书店。

Richard Dobbs为麦肯锡全球资深董事，常驻伦敦分公司；
James Manyika为麦肯锡全球资深董事，常驻旧金山分公司；
Jonathan Woetzel 为麦肯锡全球资深董事，常驻上海分公司。
三位作者是麦肯锡全球研究院的联合领导人。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

21世纪领导力

52 领导力培养是基础教育：唐军访谈录
张海濛，余天雯，林琳

57 从鸳鸯阵到阿米巴：小而美柔可变的组织
揣姝茵

60 打破学习的三个迷思
Artin Atabaki，Stacey Dietsch，张海濛 ，Julia M. Sperling

领导力培养是基础教育：唐军访谈录

张海濛，余天雯，林琳

“新时代的竞争优势越来越多地取决于那些很难复制的无形资产，如领导团队的才干和符合新时代特点的企业文化。”

随着中国经济步入新常态，高歌猛进的房地产业亦告别了黄金十年，进入以稳健、理性、深度价值挖掘为关键词的白银时代。置身于这一大变革背景之下，地产商们开始了突围。问题是，企业长期所固化的管理方式并不能从根本上支持变革，往往导致变革转型收效甚微甚至以失败告终。“新时代的竞争优势越来越多地取决于那些很难复制的无形资产，如领导团队的才干和符合新时代特点的企业文化。然而，大多数企业还没有意识到这一点。”56岁的唐军是首创置业的总裁，这是一家拥有1600名员工的国有控股地产运营商。唐军致力于系统化培养人才和构建文化，他相信这将通向适应新形态的现代管理方式，最终帮助公司实现业绩与健康的均衡发展。在公司领导团队能力培养的整个过程中，唐军做到了全程深度参与，这令27位同期培训的属下深感佩服。

“提升领导团队的能力是我们迫切要补的基础教育课，只有基础打扎实了，规模和速度才能上一个新台阶。我的梦想是创造一家既有业绩又健康的公众公司。唯其如此，我们才能充满活力地适应快速变化的环境。”在接受《麦肯锡季刊》的访谈中，唐军向我们讲述了在新常态新格局的当下，如何通过领导团队的能力培养来保障战略落地，进而带动业绩和健康的平衡提升。我们相信唐军的思考将会引起很多中国企业领袖的共鸣。

《麦肯锡季刊》：在新的环境之下，很多企业制定了新战略新愿景，如何保障它的落地？

唐军：大前提是战略要正确，战略的执行和落地则需要管理方式的创新，归根到底是打造一支高效运作的领导团队来引领和推动变革。我认为成功取决于制定一个正确的战略，培养一支有能力的领导团队，以及构建一套富有生机的企业文化。

中国地产业进入了中速发展阶段，地产商必须战略转型和战略创新。2013年7月，我们制定了以聚焦为主题的新五年战略，要用5年时间进入行业20强，目标远大。当时我必须思考一系列新问题：如何让大家认同新的目标？怎样挖掘动力调动个人潜能？怎样处理个人成长与公司发展的关系？2014年1月，对28位中高层的领导力提升培训启动了。6个月之后，成效开始显现。这次领导力的培养计划经过精心设计，我们的体验非常独特，更收获了一些预想之外的成果。我常常跟高管们说，领导力的培养有如一件小号外衣，但却蕴藏着一颗能量巨大的内核。

《麦肯锡季刊》：中国企业对领导力提升的投入在不断增加，但往往未能取得令人满意的成效。能否分享一些你们的经验？

唐军：我的一个感觉是，中国企业还远远没有意识到培养领导团队的重要性，个人说了算的老板文化仍然占据主流。在此，我可以分享一些我们建设领导团队的经验。

首先要解决谁负责的问题。领导力的培养，一把手必须亲自抓，高管团队必须身体力行。在首创置业整个领导力培养计划过程中，我始终全程参与，好比一个深度观察者，在现场实时了解大家的感受，传达战略愿景，鼓舞士气，建立彼此的信任。

其次，设计非常关键。我们的经验表明，领导力的培养应与实际业务相结合，围绕公司这一阶段的整体目标，选择几项具有战略意义的突破性业务，并且中高层需要从早期就参与到项目设计之中。而这些恰恰为很多企业所忽视，导致领导力培养与战略、业务割裂开来，自然效果不佳。

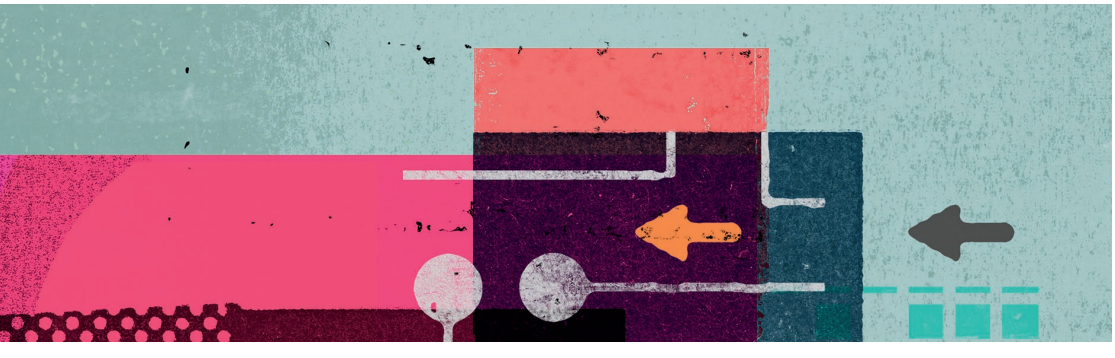
我们的做法是：将新五年战略目标分解为16个举措，从中精选4个作为领导力提升的分项目，我们称之为突破性项目。这样做的好处是学以致用，一线

高管交的“课后作业”有可能立刻被公司采纳，解决某个真实的业务问题。与此同时，突破性项目给了高管们展示自身潜能的机会，成为个人发展的动力。

《麦肯锡季刊》：作为企业管理的组成部分，文化价值观已然成为企业的“标配”，但最终往往流于空洞的口号。企业文化应如何避免走入虚无缥缈、华而不实的误区？

唐军：我的体会是文化价值观是企业发展强大的内在驱动力，是企业成功的文化DNA和软实力。文化价值观既需要紧扣企业当下的战略重点，又需要有长远的指向性和哲学高度。2003年首创置业在香港联合交易所主板上市，由此转变为一家公众公司。在当时的时代背景和企业的发展阶段下提出了目标一致、遵从市场规则、开放透明以及学习创新等特点，首创置业的文化DNA由此奠定。2013年随着新一轮战略目标的提出，新文化价值观体系的构筑也就提到了议事日程。

比较特别的是，新文化价值观是在领导力培养期间产生的。从一开始它就被视为极其重要的一项战略举措。我们挑选了540名员工代表，联合了众多外部客户和商业合作伙伴，通过访谈、压力测试、数据分析、群策群力、头脑风暴等多种方式和多轮研讨，最终提炼出5个词20个字浓缩为首创全新的核心价值观。它与企业的愿景和使命共同构成了首创新文化价值观体系。事实上，新文化价值观体系与原先的文化价值观一脉相承，是公司在新时代和发展阶段的升级诠释。



“领导力的培养确保了新战略得到很好的执行，并且选拔出一批有才干的员工和中层管理者，新的企业文化也在这当中产生了，通过管理行为锁定下来，层层传递到基层。”

要让员工觉得企业文化不是挂在墙上的标语，而是看得见听得到易操作的，需要将它在企业的经营和用人之道锁定下来，需要将它与个人的行为和发展“捆绑”在一起，这样才能形成穿透力。首创置业的员工平均年龄只有32岁，传统的宣贯可能并不适合70后和80后，于是我们做了一些有趣的尝试激发年轻员工的参与感：把核心价值观设计成五色花图标，每一种颜色代表一个词。它体现在各种创意活动，体现在办公室的装修设计上，体现在物质激励手段和对员工的健康和幸福工作的关爱上，更体现在大家相互信任、协同一致的想法和行动上……

《麦肯锡季刊》：那么，请问您如何衡量领导力项目的成效呢？

唐军：我们从多个维度进行科学评价。由于领导力培养计划直接与战略突破性项目挂钩，因此它对业绩的影响是可衡量的。从2009年起的几年，我们的规模始终徘徊在100亿上下。2013年7月公布了未来五年战略规划，接着启动了中高层领导团队的能力提升项目。2014年业务规模即由2013年的196亿增长到近250亿，经营效益居行业领先，每1元人力成本创造的营业收入是36元，高出行业平均水平15个百分点。

另一个指标是观察参与者的职业发展情况、团队工作效能和员工敬业度。期间冒出来的优秀苗子，有几位调任城市公司独当一面，或在总部承担更具挑战的管理工作。中高管的离职率降低，员工敬业度调查评分达到76%，处于高绩效地带。更为难得的是，通过领导力项目，把不同部门和城市公司的高管凝聚起来，对企业未来的战略目标达成了共识，并塑造了一种协同工作的新方法和新氛围。

总的来说，领导力的培养确保了新战略得到很好的执行，并且选拔出一批有才干的员工和中层管理者，新的企业文化也在这当中产生了，通过管理行为锁定下来，层层传递到基层。我们的组织整体健康度评分达到了73%，处于全球企业中高位。我们围绕新愿景，搭建了一个全新的文化生态系统，它从根本上支撑了战略目标和组织健康的实现。

张海濛为麦肯锡全球董事，大中华区组织发展与领导力业务负责人，常驻上海分公司；
余天雯为麦肯锡组织与领导力发展专家，常驻上海分公司；
林琳为《麦肯锡季刊》执行总编。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

从鸳鸯阵到阿米巴：小而美柔可变的组织

揣姝茵

无论是鸳鸯阵，还是美国陆军改革，都可以看出其内在逻辑，即用“小而美柔可变”的组织形态成就“唯快不破”的战略。

瞬息万变的战争需要“正合奇胜”的军队，恰如诡异莫测的商战需要灵活创新的组织。战争前将帅的“始计庙算”以及对“军形兵势”的思考，恰如企业领袖对战略的思考和对组织的设计。本文通过探索古今中外战争中谋篇布局的故事，来一探其对现代商业组织的启示。

从鸳鸯阵到美国陆军改革

16世纪的中国，倭寇猖獗于浙闽沿海，明军传统的大而密集的战斗队形难以抗击倭寇。戚继光创造了一种小集中大分散，由大阵变小阵，由密集变为疏散的鸳鸯阵。此阵以12人为作战基本单位，长短兵器互助结合，可随地形和战斗需要而不断变化。鸳鸯阵的灵活机动，正好抑制住了倭寇优势的发挥。戚继光深谙兵器的特性，更明白集体合力大于个体高手的道理，在设计阵形时，充分发挥了各种兵器的效能，人和武器巧妙结合，以及人与人之间的分工合作相得益彰。戚继光再三申明全队人员密切配合的重要性，并以一体赏罚来做纪律上的保证。

穿越历史，让我们把目光投向美国陆军，其在20世纪末和21世纪初的改革，与戚继光的鸳鸯阵法竟然不乏内在的相似之处。

20世纪末的美国陆军机构臃肿、行动迟缓，几十年来形成的冷战思维让美

国陆军难以适应新时代的挑战和要求。1997年，美国陆军战略家道格拉斯·麦克格雷格（Douglas A. Macgregor）呼吁美国陆军必须自我变革，把密集大型部队打散变小，形成小型而灵活的作战单元。时任国防部长的唐纳德·罗梅斯菲尔德（Donald Rumsfeld ）非常认同他的观点，并邀请他参与了美国部队小型化、装备轻型化的改革。

美国陆军模块化的实现，对美国陆军的信息系统（“器”）、人员的训练方式（“人和人”）以及指挥官的能力提出了新的要求。美国陆军的模块化军队恰如一个扩大版的12人鸳鸯阵，是组织瘦身并激活的又一案例。将庞大的组织瘦身为最小作战单元，每个作战单元灵活应变随机调遣，一线作战单元的负责人承担更多责任。

无论是鸳鸯阵，还是美国陆军改革，都可以看出其内在逻辑，即用“小而美柔可变”的组织形态成就“唯快不破”的战略，而这样的组织形态呼唤每一个想成为将军的士兵。

对现代商业组织的启示

传统工业社会里，组织通过把产生价值的各个链条分割，独立形成职能部门，又把部门职能分解为不同任务和岗位，要求每个员工精于一门。如果运转得当，这种机制会带来效率的极大提升和成本的大幅降低。而一旦走到极致，就会形成等级森严的臃肿机体，个体感受不到存在感和成就感，部门同级各顾井底，组织也听不到前线的炮火声，感受不到市场的温度。

在21世纪的商业世界中，移动互联技术让“变”在各个层次加速升级，对“大而全庞而慢”的组织形态提出前所未有的挑战，长期以来用静态单向计划设计的组织，已经跟不上瞬息万变的市场节奏，唯有“灵动轻盈”的组织才能引领和适应未来，以动态多维的视角让组织中不同要素（人，信息，资源）“低损耗无摩擦”碰撞整合，为组织内各环节和组织外利益相关方产生核心价值。

日本“经营之圣”稻盛和夫所推崇的“阿米巴经营”理念及管理方式，传承了鸳鸯阵法的精妙。“阿米巴经营”基于牢固的经营哲学和精细的部门独立核算管理，将企业划分为“小集体”，像自由自在重复进行细胞分裂的“阿米巴”——以各个“阿米巴”为核心，自行制定计划，独立核算，持续自主成长，让每一位员工成为主角，“全员参与经营”，打造激情四射的集体，依靠全体智慧和努力完成企业经营目标。

• • •

无论是“阿米巴”，还是鸳鸯阵，目的只有一个：释放组织最小单元的最大潜力。我们看到战略在商业组织的最小经营单元被再度诠释和执行。从那一刻起，每一名战士都是战略家，每一名员工都是CEO。

作者谨向张海濛致以最真挚的谢意，感谢他给予的悉心指导和不懈支持。

揣姝茵为麦肯锡组织与领导力发展专家，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

打破学习的三个迷思

Artin Atabaki，Stacey Dietsch，张海濛，Julia M. Sperling

企业需要加强与科学界的对话，丰富对科学的认知。

近年来脑神经科学的重大突破，使人们对大脑的工作原理有了较为深入的了解。也许你修过的某一门课程，读过的某一本书，都信誓旦旦说可助你将脑力发挥到极致——时下的领导力培训教练也常常拿这点来推销课程。你可能听过一些似是而非的说法，比如一旦错过童年的某个关键阶段，成年后学习上要大有长进是没指望了。凡此种种谬识我们称之为“脑神经学迷思”，它们源于对神经科学研究的错误解读。

最近几年，全美的企业每年在员工学习上的投入超过1640亿美元[1]，且逐年上升。根据我们为企业终身学习计划提供咨询服务的经验表明，以上谬识至今仍然出现在许多公司的培训项目当中。我们将在下文以最新研究成果为依据，力图打破三个影响最为广泛的迷思。

迷思之一：童年的窗口期

很多人都听说过学习的关键期——出生后的头几年，据说大脑绝大部分的发育发生在童年时期。然而这种说法言过其实。近期的神经科学研究表明，经验可以改变大脑的物理结构和功能组织——这种现象又被称为“神经可塑性”。

从事大脑可塑性研究的专业人士对正念修行（mindfulness）尤为感兴趣。

1 *2013 State of the Industry*，Association for Talent Development，December 2013，td.org.

诸如简单的冥想练习，只需专注于呼吸就可增加大脑皮层的灰质密度，它关系到学习、记忆、情绪控制和同理心。一支哈佛科学家组成的研究团队指出，短短八个星期的专注冥想就能让大脑发生重要的结构性改变，而且这些改变之大，足以在核磁共振扫描中被检测出来[2]。

从食品业巨头通用磨坊到数字化领军者脸书和谷歌，越来越多的企业为员工提供正念修行和冥想练习。大部分项目深受欢迎，员工的思维方式和工作表现也得到显著提升。以健康保险公司安泰为例，调查显示，凡接受公司免费提供的瑜伽和冥想课程的员工，其工作压力平均下降28%，每周效率则提高62分钟。换句话说，每位员工每年可以增加约3000美元的产出。安泰首席执行官马克·贝托里尼（Mark Bertolini）几年前启动了这一课程，如今产生的效益令他十分惊喜。迄今为止，安泰的5万名员工中有超过1/4至少选择了一项课程[3]。贝托里尼这样的领导者意识到，提供免费培训培养员工更投入更专注，不仅能够改善工作环境，还能进一步地带动发展，提高业绩。

迷思之二：闲置大脑

最近来自欧洲的调查发现，近半数英国和荷兰的受访者相信闲置大脑理论是科学的[4]。这种迷思源于对激活脑区的错误解读。如今，通过功能性脑部扫描可以得出更精确的认知：不管一个人在做什么，整个脑部都处于活跃状态。

2 Omar Singleton et al.，“Change in brainstem gray matter concentration following a mindfulness-based intervention is correlated with improvement in psychological well-being，” *Frontiers in Human Neuroscience*，February 18，2014，frontiersin.org.

3 David Gelles，“At Aetna，a CEO's management by mantra，” *New York Times*，February 27，2015，nytimes.com.

4 Paul A. Howard-Jones，“Neuroscience and education：Myths and messages，” *Nature Reviews Neuroscience*，2014，Volume 15，Number 1，nature.com.

视具体活动的不同，某些区域比其他区域更加活跃。人类总能学习新知识新技能，学习靠的并不是发掘大脑的闲置部分，而是在神经细胞之间建立全新或更强韧的连接。

上述研究与学习环境和学习背景的关系非常密切。举例说，我们习惯在培训中途抽空查阅邮件或者准备会议材料。问题是，一心多用占去了大脑工作记忆区的很大部分。如果不能腾出空间，我们就无法记住，也无法吸纳新的信息。总而言之，一心多用的学习法很难收到成效。

一些公司已经意识到这个问题，力图创造消除干扰的沉浸式学习环境。我们创建了若干工具模拟沉浸式学习环境。如：模范工厂，“成长之路”等。我们要求参与者首先必须把手机和其他容易分散注意力的物品锁进柜子里，为的是专注于眼前的学习训练，全程投入。如今，培训期间禁止使用移动通信设备成为许多公司的普遍做法。

迷思之三：左右大脑分工说

人类不是以逻辑思维（左脑发达）为主，就是以形象（右脑发达）思维为主——左右大脑分工说甚为流行。然而，这种“不是—就是”的二分法也是错误的。受此影响，许多行业相信学习风格和学习方法是有严格偏好的。但是，近期的研究发现推翻了这一假说。研究表明，以多种方式调动所有感官（比如视觉、听觉和触觉）能够有效帮助员工掌握新知识。

率先将上述新发现引入员工培训的一家公司是肯德基，该公司在客服培训中采取了多角色学习法。员工先是像平常下班后玩玩桌游，模拟进入顾客角色。然后开始约15分钟的“游戏化”学习，恰好是每一班交接的时长。这些类似电游的培训模块让平常站在收银台后的员工能够接触到各种各样的典型客户体验，比如通过捕捉听觉和视觉细节，感知顾客的满意程度。最后，员工回到门店听取反馈，汇报学习成果，并接受现场指导，巩固技能。

尤其在领导力提升的项目中，单单从概念上讲述什么是好的领导力，如何提高领导力，都收效甚微。相比而言，“当下体验”往往收到奇效。我们曾在领导力工作营中，让两个企业的董事长结成一队，和其他高管在游戏中竞赛。结果董事长组合输得很尴尬。赛后总结中，B董事长说：你的指令我完全听不

懂，太含糊了。而且，你有一句没一句，有气无力的，我都不知道你是不是很在意要赢这个比赛？A董事长这才恍然认识到，所谓下属执行不力，其实症结何尝不是自己表达不清？

• • •

在消除企业培训的“脑神经迷思”方面，我们已经取得了很大进步，但要根除迷思，还需要付出更多努力。神经科学研究已经证实一些培训专业人员的实践方法确实有效，比如“在岗强化”和“无干扰参与”，但是神经科学研究也推翻了某些方法。企业应当积极利用经过论证的最新洞察，重新审视企业培训项目。至少，企业需要加强与科学界的对话，丰富自身对科学的认知。

四位作者感谢同事Jennifer May、Michael Rennie和Kristina Wollschlaeger对本文的贡献。

Artin Atabaki为麦肯锡咨询顾问，常驻斯图加特分公司；
Stacey Dietsch为麦肯锡全球副董事，常驻华盛顿分公司；
张海濛为麦肯锡全球董事，大中华区组织发展与领导力业务负责人，常驻上海分公司；
Julia M. Sperling为麦肯锡全球董事，常驻迪拜分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

触及中国在线消费者的五个策略

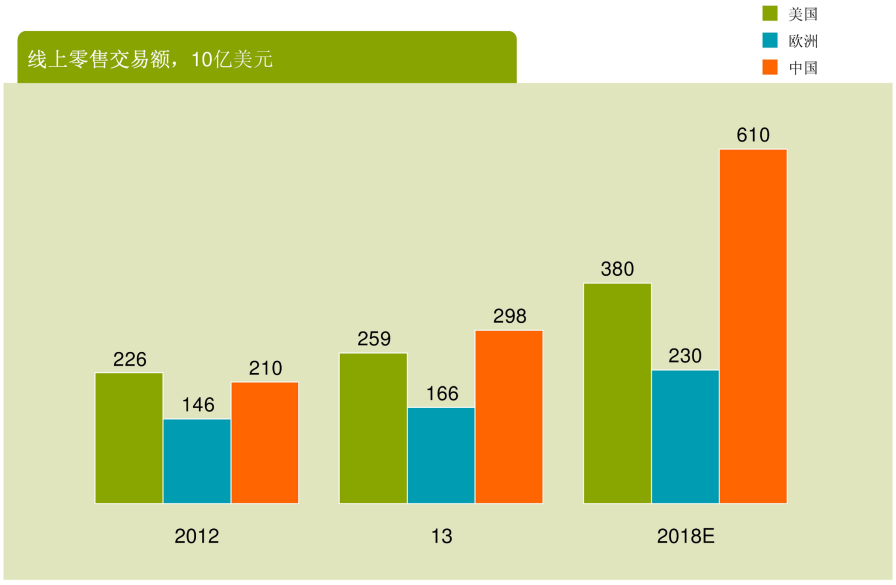
Cindy Chiu，Todd Guild，Gordon Orr

要在全球最大的电商市场取得成功，国际品牌商需要了解并适应其独特的互联网格局和消费者需求。

中国网络零售规模在2013年超越了美国，预计2018年达到6100亿美元——超过欧洲和美国的总和（如图所示）。在我们看来，国际消费品企业和零售企业若要在中国市场取得成功，其获利规模与所需变革程度不亚于快消品公司在20世纪80年代末所经历的巨变，当时沃尔玛改写了消费品行业格局。

首先，中国目前有十几家市值数十亿美元的互联网企业，例如京东（全品

图 中国电商市场规模有望在三年内超过欧美和美国市场的总和



资料来源：eMarketer；弗雷斯特研究；艾瑞专业服务；麦肯锡分析

类电商）和唯品会（主打时尚产品），企业需要同时与多个平台合作。第二，了解中国三大互联网巨头在在线消费者的决策旅程中的不同作用（见附文《了解BAT》）。表面上，这三家企业专注于各自领域（依次为搜索、电商和社交），而实际上它们在许多领域展开直接竞争。

了解BAT

中国互联网三巨头BAT——百度、阿里巴巴和腾讯并非中国的亚马逊、谷歌和脸书。若直接把BAT视作中国的亚马逊、谷歌和脸书，就会忽视其商业模式和能力所蕴含的丰富张力和深度：

- 针对谷歌设计的搜索引擎优化策略基本不适用于百度，其中一个原因是：百度在排序算法上对变量设置的权重与谷歌不同，如百度非常重视网站内容的更新频率。

- 迄今为止，阿里巴巴与亚马逊仅有的共通点是两者均运营数字化零售平台。实际上，阿里巴巴集团拥有数个平台，包括与集团同名的阿里巴巴企业对企业平台（B2B）、淘宝C2C平台以及天猫B2C平台。上述平台均不设库存，亦没有运营中心。亚马逊的业务主要围绕产品销售和从经销商的交易中抽取佣金，而阿里巴巴从利用其各平台销售商品的企业收取费用，并通过收取搜索引擎费用和发布数字广告获取收入。

- 腾讯与脸书的差异在于其主要收入来源并非广告，而是出售在线增值服务，如头像、表情符号，网络游戏及其他虚拟产品。此外，腾讯进入电商和在线支付领域大大早于脸书：腾讯持有京东15%的股份，而京东是中国第二大的电商平台，拥有超过9000万的活跃顾客，其成交总额超过400亿美元。腾讯的在线支付系统财付通，是中国第二大的第三方支付平台，仅次于阿里巴巴的支付宝。腾讯还有一独特之处——把社交和移动业务与新增的电商及支付业务整合起来。

五个策略

对于消费品和零售企业而言，中国各家互联网企业都是重要的合作伙伴，它们能把企业品牌推广至数百万的消费者。我们建议企业采用整合以下五大要素的电子商务策略：

综合平台策略

零售商都清楚进驻电商平台可以打破实体店的局限，这一点在中国尤为适用。根据我们的调查，尽管互联网渗透率差异明显（一线城市的平均渗透率达到86%，三线城市为52%）[1]。但不论城市规模大小，平均有高达70%的互联网用户选择网上购物。

在中国，领先的消费品企业不仅通过自营网站售卖商品，还会充分利用各种电商平台，如在天猫开设旗舰店，通过全品类商城（如京东）和专门品类网站（唯品会）等渠道销售产品。许多国际企业正在逐渐采用这种模式。甚至英国奢侈品牌博柏利（Burberry）也已在天猫开设旗舰店，凭借这个更宽广的平台来触及更多消费者。

了解庞大的在线经销商网络

中国的在线经销商管理与西方国家有所不同。中国的电商市场里汇集了大量在天猫或淘宝上开店的小型经销商。这两个平台作为阿里巴巴的消费者对消费者（以下简称C2C）平台，均聚集着数百万小商家和小企业。

C2C平台的市场份额正逐渐缩小，但仍然占有约50%的电商销售额。因此C2C对企业而言仍是一个重要平台——尽管部分C2C网站如淘宝为国际品牌带来了一些挑战。原因是品牌无法控制产品在淘宝的营销方式或定价。只要拥有中国居民身份证，就可在淘宝上开网店。阿里巴巴正在加大力度打击盗版商品，我们也看到许多跨国公司改进了打假策略。此前，多为采取强硬手段打击不法经销商，包括提出贸易诉讼以及利用电脑芯片和条形码来追踪库存泄露

1 城市等级（如一二三线城市）是根据城市人口和经济因素，如GDP或人均GDP来划分的。北京、广州、上海和深圳为4个一线城市，另有40个二线城市和 170个三线城市。

源。我们认为软硬兼施更为有效。数家大型消费品公司，包括金佰利在内，选择淘宝最大的本地经销商并与之合作，为其提供授权证明、稳定的产品供应，以及提前发布特定产品的福利。作为回报，金佰利要求经销商依照其规定来进行品牌宣传和产品定价。

运用社交媒体的影响力

口碑更能影响中国消费者的购买决策。实际上，2/3的消费者表示家人和朋友的推荐是他们作出购买决定的重要因素；而在美国仅为1/3。此外，中国的主流社交媒体平台更善于参与电子商务，以及与各品牌和零售商合作——其中最为突出的是中国最大的社交媒体腾讯，它把旗下的微信从单一的通讯服务社交平台，打造成集合消费者关系管理、商务和支付服务的平台。麦肯锡最新的网络消费者调查显示，15%的微信用户曾通过该平台购物，另有40%的用户对此感兴趣，会考虑通过微信购物。许多品牌正在其微信官方账号上添加电商功能。

利用基于定位的服务

目前，中国的移动用户数量已超过了互联网用户数量。我们的调查显示，几乎2/3的中国消费者曾通过移动端进行网购，且移动端电商预计将于2016年超过电脑端电商。如无意外，随着移动用户呈指数式增长，基于定位的服务也将迅速发展，从而使O2O变得更加重要。

中国消费者的购物体验逐渐与社交媒体、定位信息和智能手机的移动支付功能相融合。例如，大众连锁酒店布丁酒店利用微信“附近的人”功能，获取消费者的定位信息，主动向用户推荐酒店。布丁酒店微信客户端发布后的三个月，微信促成的订房量超过了1万间。

与电商平台合作

通过与数字化平台企业合作，品牌商和零售商可以洞见消费者需求。在中国，宝洁是对数字广告投入最大的企业，它与百度合作为其产品开展多渠道广告营销活动。在研究消费者对玉兰油护肤品的搜索模式时，百度分析了许多用户搜索时的提问方式，发现用户对护肤和抗衰老的关注之间有强烈关联。宝洁

根据该信息制定相应的广告营销方案，以玉兰油产品帮助年长女性“留住25岁”为主打理念，在中国消费者中产生了强烈共鸣。

品牌企业、零售商与中国的电子商务平台可以共同来研究消费者洞见，从而使三方均受益。此外，此类合作还能加强产品企业与电商之间的关系，使之超越单纯的交易关系。

• • •

国际品牌商需要对中国的多平台电商环境更新认知。由于中国电商仍在高速发展，因此除了以上的五项要素，企业还需密切关注新渠道和新商业模式，并及早做好适应准备。

Gordon Orr 为麦肯锡大中华区外部资深顾问；
Todd Guild 为麦肯锡全球资深董事，常驻东京分公司；
Cindy Chiu 曾为麦肯锡全球副董事。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

日本：超老龄社会的挑战与机遇

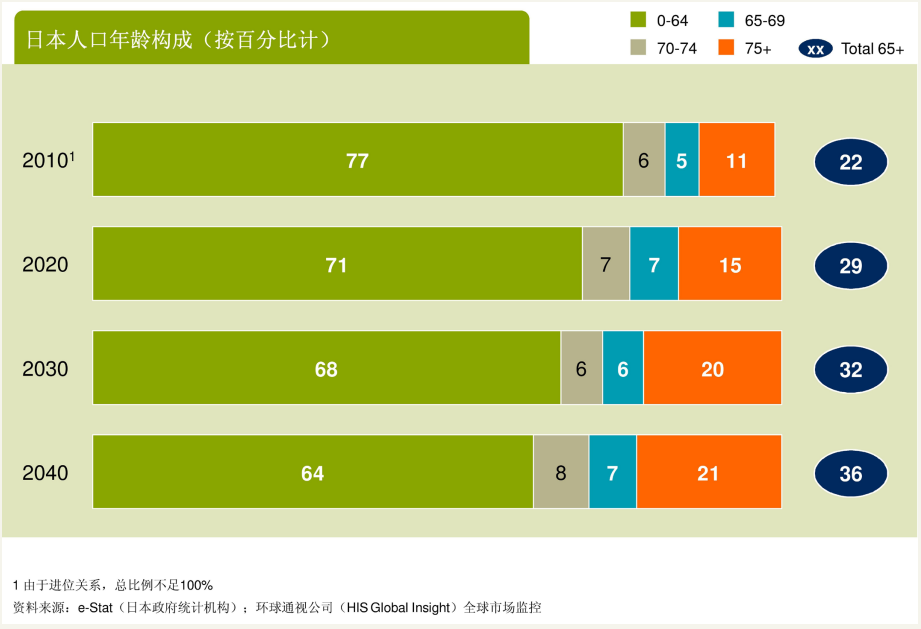
Misato Adachi，Ryo Ishida，Genki Oka

日本应对超老龄社会的经验可供其他国家借鉴。

日本是全世界老龄化程度最高的国家，65岁以上老年人口占总人口的1/4，也就是说1/4的国民都是65岁以上的老人，而且这样的老龄化速度还在加快，预计到2040年将上升至36%——创下历史最高纪录。

日本的人口在20世纪翻了三番，于2010年达到峰值1.28亿。但由于生育率下降、平均寿命位于世界前列、外国移民并未增加等原因，日本正在走向超老龄化和人口总数急剧下降并存的未来（见图1）。因此，无论是应对日渐高筑

图1 据预测，至2040年，日本65岁以上老人将超过人口总数的1/3



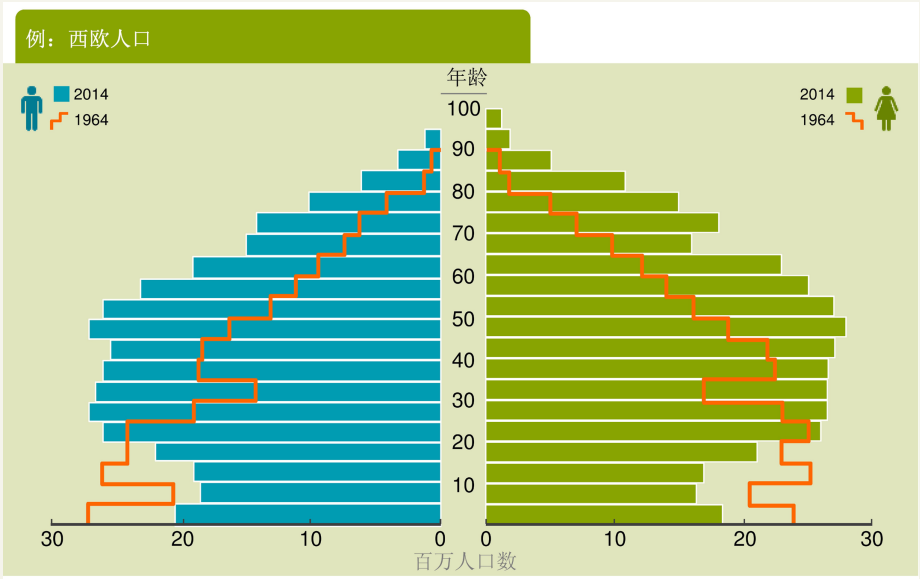
1 由于进位关系，总比例不足100%

资料来源：e-Stat（日本政府统计机构）；环球通视公司（HIS Global Insight）全球市场监控

的财政赤字还是履行社会保障的义务，日本政府的压力都将越来越大，同时技术人才的缺口也会不断扩大。

岛国日本如何应对这一史无前例的经济社会挑战，将为德国、意大利、瑞典等超老龄国家（见图2）的政府及商界领袖提供借鉴[1]。虽然这在政府层面将涉及重要的公共政策选择，然而，日本企业界也有机会扮演重要角色——创造适合老年人继续工作的环境，开发更多提升老年人生活质量、发挥他们余热的产品与服务。

图2 老龄化将给企业带来人力资源挑战



资料来源：Eurostat；环球通视公司（HIS Global Insight）全球市场监控；欧洲社会政治发展观察站；联合国人口预测；麦肯锡分析

劳动力市场缺口

普遍预测显示，日本经济将以每年约1%的速度增长。根据经济合作与发展组织（OECD）的预计，这一增速将延续到2040年。如果未来，尤其是该

1 展望未来，麦肯锡全球研究院预测，到2064年，G19中的15个国家老年人口比例将高于今天的日本。预知更多，请见报告全文，Global growth: Can productivity save the day in an aging world? ，2015年1月，可在mickinsey.com上查询。

国服务业的生产力不会出现大变数，那么这个预计还是相当乐观的。如果劳动生产力（以人均GDP计）保持1.2%的年增速，达到OECD的预计就需要2040年日本有6200万的劳动人口。然而，根据我们的预计，如果当前的劳动力市场形势不变， 2040年劳动人口将减少至4900万，即所需劳动人口的79%。

日本可以考虑通过扩大劳动人口的规模，加快劳动生产力的提升，或者双管齐下来解决劳动力的短缺。比如至2040年，将25—44岁女性的参与率从现在的71%提高到80%，相当于新增200万名女性劳动力。如麦肯锡全球研究院所建议的，日本若想切实达到GDP增长的预期，需要进一步提高各领域的生产力[2]。

促进老年人再就业

在日本，有610万65岁以上（含65岁）的老年人仍然继续工作，占到该年龄阶段总人口的20%。日本总务省的调查则显示，60岁以上受访者中有66%的老年人愿意在65岁之后继续工作。

限制老年人就业有两个主要原因。第一，公司层面较为普遍的抗拒态度。雇主们想控制薪酬成本，不知如何系统管理老龄员工，并认为体力下降、劳动积极性不高（员工有资格领取养老金后尤为如此）都是老龄员工的问题。第二，老年人找不到合适的就业机会。

如何创造利于老年人再就业的环境，公司可考虑以下三种做法。

鼓励多种工作形式。食品生产企业可果美（Kagome）及百货公司高岛屋（Takashimaya）对60—62岁的员工，依据其工作表现提供或全职（同薪或降薪）或兼职的工作。两家企业也延续对老龄员工的评估，以便他们转岗。 由于把老龄员工的职位级别和薪酬与其工作表现相挂钩，所以并未造成薪酬成本的增加。

鼓励低龄老人退休就业。日本厚生劳动省（Japan's Ministry of Health, Labour, and Welfare）发现照护是劳动力缺口最大的行业，目前空缺高达17

2 欲知更多，请见麦肯锡全球研究院报告全文：The future of Japan: Reigniting productivity and growth，March 2015，mckinsey.com上可查询。

万（占劳动力缺口的20%）。据称，至2025年，需要护理的老年人口将从现在的550万增加到700万，对护理人员的需求将达到250万，而目前只有约180万。科技发展有助于缓解供需矛盾，但并不能完全填补空缺。

以老护老是极具吸引力的想法。据日本政府2013年一项调查显示，在有意愿继续工作的老年人中，11%的人愿意接受这样的工作。大部分的照护包括与住户聊天，打扫卫生、洗衣等工作，无需特殊技能，对体力要求也不高。举例来说，如果65—74岁的现有退休老年人中有10%每周能做几天护工，日本到2025年就能新增70万照护工。激励措施可以是当这些老年照护工今后有需求时，可享受优先待遇。

创建知识与技能圈子。公司应该鼓励老年员工向年轻员工分享其解决问题的知识及经验（尤其是在管理、营销、开发或生产领域），以此创造价值。例如，三井（Mitsui）退休员工凭借其丰富的经验，为超过650家中小企业提供咨询服务，涉及数亿日元销售额的项目。日本职业中介 Mystar60 专门为60岁以上人口介绍就业，它的员工也都至少60岁，其中一些技术老专家向母公司Mystar工程的年轻同事传授如何开发新客户等知识技能。

开发银发产品与服务

健康的活跃老年人与健康状况不断恶化或是想要在家人陪伴下安度晚年的老年人有着很不同的兴趣与需求。公司如果能识别出新的老年人客户群，并针对此客户群开发全新的产品与服务，便可以挖掘商机，在这一市场中站稳脚跟、发展壮大。

福祉用具。开发提高体弱老年人生活质量的用具。例如，日本制鞋商Tokutake推出了Ayumi系列，产品不仅缓解膝关节、髋关节疼痛，还防打滑防摔跤。Tokutake与传统制鞋商有一个很大的不同，即顾客可以分别订购左脚或右脚。

营销策略创新。例如，为身体机能衰退的老年人提供送货（产品与服务）上门服务。Benry公司可为老年人提供从清洗家用空调到除草等数十项服务。7-11便利店为老年人送餐。Watami餐厅不仅为老年人配送精心烹调的便当套餐，同时还经营养老院。

遵循“青春永驻”法则。为活跃的老年人提供服务需要转换心态，一些公司为此付出了昂贵代价。普利司通（Bridgestone）在发布PHYZ系列高尔夫球杆的时候下错了一步棋，那就是将球杆定位为老年人专用的高尔夫装备。普利司通的对手做的研究显示，老年人总是喜欢说他们还年轻。由此对手公司将球杆定位在了对球距的承诺上。

十年前进入日本并将目标锁定在女性的美国连锁健身俱乐部Curves International似乎深谙“青春永驻”法则。Curves在日本有近1400家门店和超过58万名会员，其中70%年龄在50岁以上。Curves选址多位于居民区周边，以低廉的价格提供基础健身项目。Curves的营销重点是出行的便利性，且避免刻意渲染迎合老年人，因此成功吸引了传统健身中心很难吸引到的老龄顾客。

减轻孤独感。帮助老年人与外界保持联系。例如， Kozocom开发了Kozo SNS Village——为50岁及以上老年人分享、谈论兴趣爱好的在线社区。旅行社Club Tourism推出了面向老年人的特别主题游，如摄影或历史主题游。一些体检和康复机构也将日间护理、文化课程及健身俱乐部结合起来，帮助老年人建立新的人际关系。

• • •

促进老年人再就业，同时开发这一快速增长的银发市场，有助于推动日本及其他老龄化国家未来的经济增长。在日本，老年人不仅是快速增长的消费群体，应对得当的话，它还是藏金蕴银的大市场。

三位作者向Ryoichi Kusama和Yasuaki Sakurai对本文的贡献深表感谢。

Genki Oka为麦肯锡全球董事；
Misato Adachi和**Ryo Ishida**为麦肯锡咨询顾问。
三位作者常驻东京分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

访谈

革新技术对零售业的影响：亚马逊中国总裁访谈录

James Naylor

完成12次铁人三项赛的Doug Gurr（葛道远）相信数据信息学是零售业的竞争利器。

在全球电商巨头亚马逊担任全球副总裁近三年后，Doug Gurr（葛道远）接受了新任命：为竞争激烈、发展迅猛的亚马逊中国市场掌舵。2014年9月，葛道远从英国迁居北京。今天，他是拥有5500名雇员的亚马逊中国公司掌门人。不久前他与麦肯锡的James Naylor就革新技术对零售业的影响展开了一场对话。

麦肯锡：您主张零售业应加大科技和创新的投资力度。您认为与更发达国家相比，中国的新技术生态有何特点？

葛道远：中国新科技发展确实非同一般。很多领域属于跨越式发展，这是显而易见的。举个例子，由于中国零售业在实体基础设施方面的建设还不够成熟，所以很多人选择了且完全依赖于网购。他们压根就不去实体店，而是上网看，然后买，就这么简单。如果你问年轻女孩子在哪里购物，她们会盯着你，觉得你有点傻乎乎的。“我从来就不光顾商店，当然，我会去那儿买新鲜食材，但别的东西为什么要到店里买？”中国消费者对商品的了解和信息几乎全部来自互联网，这样的网络世界（跟我们在发达国家看到的）很特别。比如，社交式购物在亚洲就非常普遍。

目前全球市值最高的15家互联网公司里面，中国就占了4家。中国的移动

互联网体验创新快、质量高，在许多方面都远远超过西方国家。就像刚刚提到的，因为实体基础设施不成熟，中国的银行业还有其他类似行业的发展是跨越式的——即直接从现金交易跳到了纯粹的移动在线交易阶段。

地理定位的应用也是跨越式发展的一个例子。中国很多地方没有街道名，但地理定位的应用解决了物流问题。你绝对想不到，他们的自行车居然能装上世界最先进的点到点地理定位装置和全球卫星定位装置。实在是超乎想象，非常有创意——借助数据信息学，中国人把各种超前科技跟各种传统的做事方式结合了起来。

英文名：Doug Gurr
中文名：葛道远

基本情况

出生地点：英国利兹市
婚姻状况：已婚，育有两名子女

教育背景

剑桥大学数学系学士、硕士
爱丁堡大学理论计算科学博士

职业路径

亚马逊
中国总裁（2014至今）
副总裁（2011—2014）

沃尔玛英国连锁超市Asda
执行发展总监（2006—2011）

Blueheath公司
首席执行官（2001—2006）

麦肯锡公司
全球董事（1995—2001）

其他信息

母语法语，普通话初级
曾任伦敦科学博物馆董事会主席（2010~2014）、董事会成员（2003~2010）
现任英国心脏基金会主席
爱好铁人三项，累计完成12次铁人三项赛

麦肯锡：您觉得这是否也是其他国家的零售业发展轨迹？换句话说，是不是实体店最终会变得无关紧要？这给零售业价值链会带来哪些影响？

葛道远：未来五到十年的大趋势之一是网络零售会从以国内业务为主延伸到全球业务。当下中国很多资源都用于这方面。你的问题可以提炼为零售商的角色是什么？其实就是超越地域，使得产品与全球各地的消费者连接起来，也就是为消费者找到产品和做出决策提供最佳的信息和参考。同时尽最大可能减少这一过程中的摩擦、耗时和成本。

没有人说实体店会消失。但是，与真正经过优化且发展成熟的数字化发掘体验相比，实体店花费消费者的时间更长，成本也更高。实体店有其优势，但我并不会盲目乐观地觉得某种业态一定能长盛不衰。

麦肯锡：您说网络零售将会从国内延伸到海外，具体是指怎样？亚马逊中国在这方面做了哪些事情？

葛道远：亚马逊中国的首要重点是跨境电子商务。我们帮助中国产品出口到世界各地，这方面已经做得很不错，我们也想帮助西方国家和日本的产品销往中国，以满足中国消费者对高品质、货真价实的全球商品日益增长的需求。我们知道巨大的需求存在，也知道许多全球品牌渴望进入中国，却发觉中国的电子商务市场难以捉摸。针对这点，我们推出了多项新服务，包括亚马逊全球购业务。我们还提供翻译、挂牌、监管合规、本地语言客户支持、本地市场营销、全球物流等多项服务。这样一来，海外品牌就能进入中国市场，而且花费的精力跟在各自的本地市场相差无几。

短短六个月里，我们就为海外品牌推出了超过300万种特色产品，不花他们一分一毫，也不费多大力气——真的只是敲一下按键的事。这是我们大力推广的，当然还有其他业务。现在亚马逊中国开始跟美国、欧洲、日本的许多品牌合作，海外企业对错综复杂却又不容错失的中国消费市场兴趣浓厚。

麦肯锡：你觉得机器人、自动化，以及其他技术将给零售业带来怎样的影响？

葛道远：这种影响是革命性的。你可以把零售商看做决策机器——每天需要做出上亿甚至数十亿个决定。怎么定价？这个产品安全吗？在某个时刻、某一地区和某间仓库应准备多少库存？什么时候要补货？

关于机器是否比人类更懂得做决策，的确有很多争论。我认为，除非机器决策做得太糟糕，不然这种探讨其实意义不大，而且实际上机器做的决策并不那么糟糕。把决策交给机器的前提是你要有相当的规模。如果一切决策都要由人来做，效率就会下降。我曾经在一家实体超市工作过一段时间，每天早上我们都得讨论这周要进多少香蕉。如果到了现在还把时间耗费在确定价格上，我觉得是不可取的。

零售商需要掌握大量新工具和新技术，哪怕这些工具和技术并非尽善尽美，其应用也处于初级阶段。比如，我们都收到过客制化推销邮件，但内容不一定适合用户："我的狗狗死了，不要再给我发推荐狗粮的邮件了。"或是"电视机我早就买了，请不要再让我买了。"虽然客制化还处于起步阶段，但如果拿机器化流程与最精细先进的人工流程比较，胜出的总是技术——而且要超出人工一大截。

我们唯一该做的事情，就是只有人类才做得到的事情——也就是机器无法做出的决策，可能由于问题太复杂，不确定性太高。人类的决策有两个特点。第一，它们是真正意义上的决策；第二，它们让人的工作更有趣。

我个人认为21世纪初的革新技术当属数据信息学，它的发展速度将远超大多数人的想象。数据信息学有一种经典且独特的能力。我觉得在十年之内，无论是哪个行业，重视数据信息学的企业与不重视的企业在业绩上将拉开显著差距。我想说，其实当下这种差距已经很明显了，今后只会更大。

James Naylor为麦肯锡资深知识专家，常驻伦敦分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015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。

McKinsey Quarterly

2008

《领导力与创新》

《中国的全球挑战》

《应对气候变化》

《女性与领导力》

2009

《危机：管理的新时代》

《医疗改革从何入手》

《政府与商界：新时期新规则》

《争夺亚洲消费者》

2010

《剧变时期的战略与领导力》

《明察战略决策偏见》

《如何在重新平衡的全球经济中竞争》

《非洲：经济增长的新大陆》

《十大技术趋势改变商业模式》

2011

《2011议程构想》

《如何重启增长》

《乐观的中国消费者》

2012

《创新中国》

《社交媒体与新消费时代》

《建设世界级的中国企业》

《城市化的中国：机遇与挑战》

2013

《识时变 驭天下: 修炼新时代领导力》

《中国新篇章》

《颠覆性技术与商业趋势》

《大数据：你的规划是什么？》

2014

《制造业复兴》

《决胜数字时代》

《管理：下一个50年》

《探路数字转型》

2015

《正念领导力》

《启航“一带一路”》

《提高你的“数字商”》

上海

麦肯锡公司上海分公司
上海市太仓路233 号
新茂大厦17 楼
邮编：200020
电话：(86-21)6385-8888
传真：(86-21)6386-2000

北京

麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1 号
嘉里中心南楼19 楼
邮编：100020
电话：(86-10)6561-3366
传真：(86-10)8529-8038

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：(852)2868-1188
传真：(852)2845-9985

台北

麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号47 楼
邮编：110
电话：(886-2)8758-6700
传真：(886-2)8758-7700

深圳

麦肯锡公司深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：（86-755）3397 3300