

# IT在企业转型中的重要作用

**王玮 (Kevin Wei Wang)**

麦肯锡公司全球董事合伙人  
大中国区商业技术事业部董事总经理

2013年5月22日

机密和专有  
未经麦肯锡许可，任何对此资料的使用严格禁止

在中国企业推动业务和信息化转型过程中，我们观察到的一些困惑和难题

- 如何衡量中国企业的IT整体绩效？
- 如何确保业务和IT协同，使IT能有效地支撑公司业务发展？
- 建设数字企业（Digital Enterprise）时，如何解决新技术（如大数据）在业务落地的瓶颈？

# 麦肯锡和北京大学联合进行的“2012中国信息化领导力和CIO调研”方法介绍

由麦肯锡和北京大学联合进行的“2012中国信息化领导力和CIO调研”项目综合了对80多名中国各行业企业的首席信息官和信息技术高管进行的问卷调查、访谈和圆桌会议讨论。

我们通过以下四个渠道开展中国信息化领导力和CIO调研，获得中国首席信息官(CIO)的独特洞见

## 问卷调查



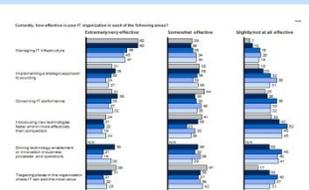
## CIO访谈



## CIO观点研讨会



## 全球CIO调研结果对比

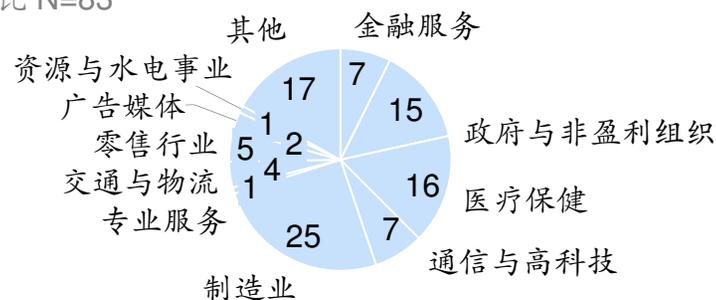


## 中国信息化领导力和CIO调研



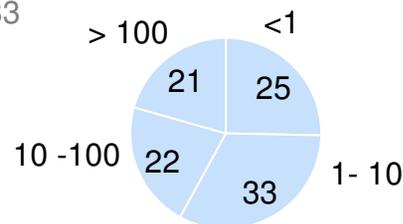
## 受访公司行业分布

百分比 N=83



## 受访公司规模 (收入 - 人民币亿元计)

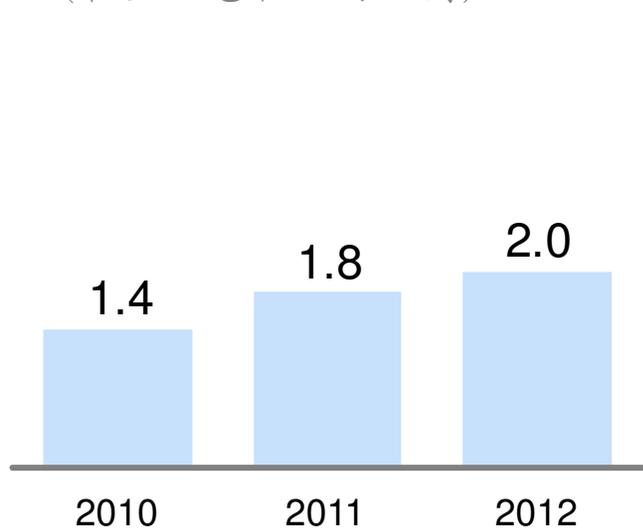
百分比 N=83



## 中国企业的IT年支出占收入的比重不断上升，但仍低于全球同类企业的平均水平

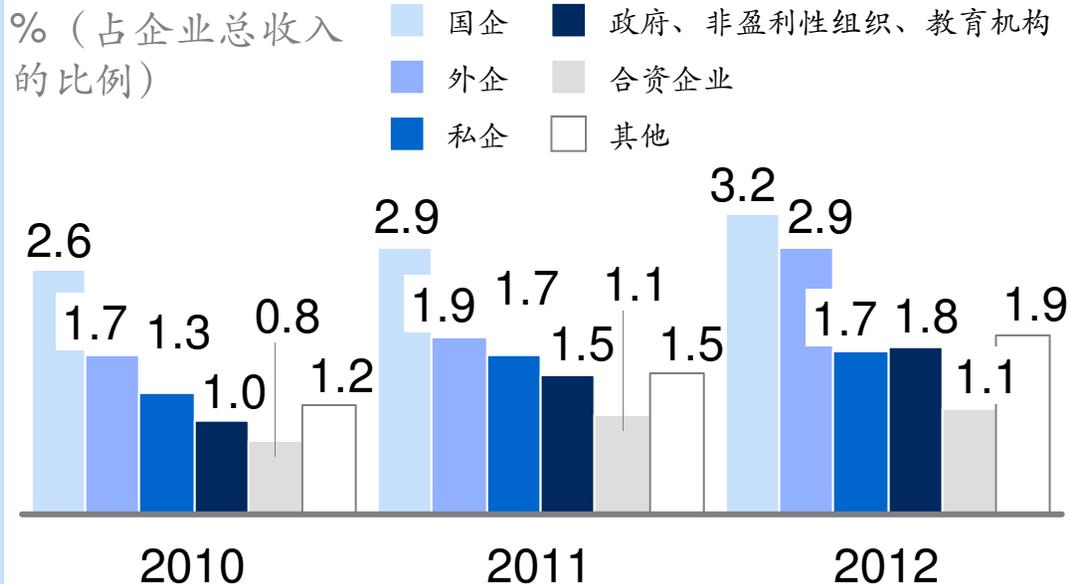
2010-2012年间的IT开支<sup>2</sup>

%（占企业总收入的比例）



2010-2012年间的IT开支（按受访企业类型划分）

%（占企业总收入的比例）



- 尽管中国企业的IT开支近年来有所增长，但相比于全球企业IT的开支比例（约4%<sup>1</sup>），还是存在差距
- 多数企业高管仍持以“信息技术太过昂贵”的陈旧观念

1 高德纳咨询公司

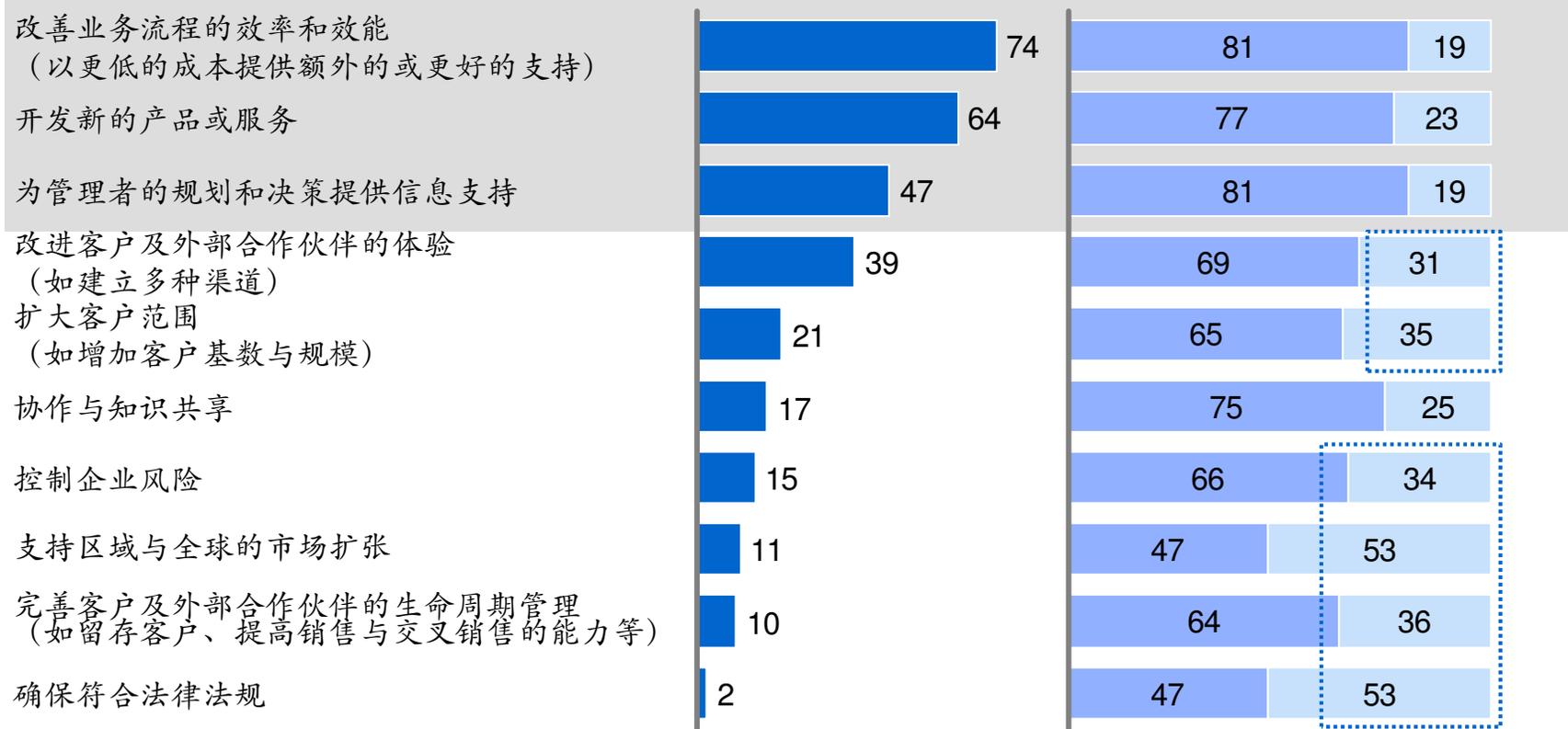
2 包括基础架构，ADM和服务。劳动力成本差异未统一

# IT在推动内部业务流程改善方面卓有成效，然而在开拓市场、提升客户体验方面对业务的支持则稍逊

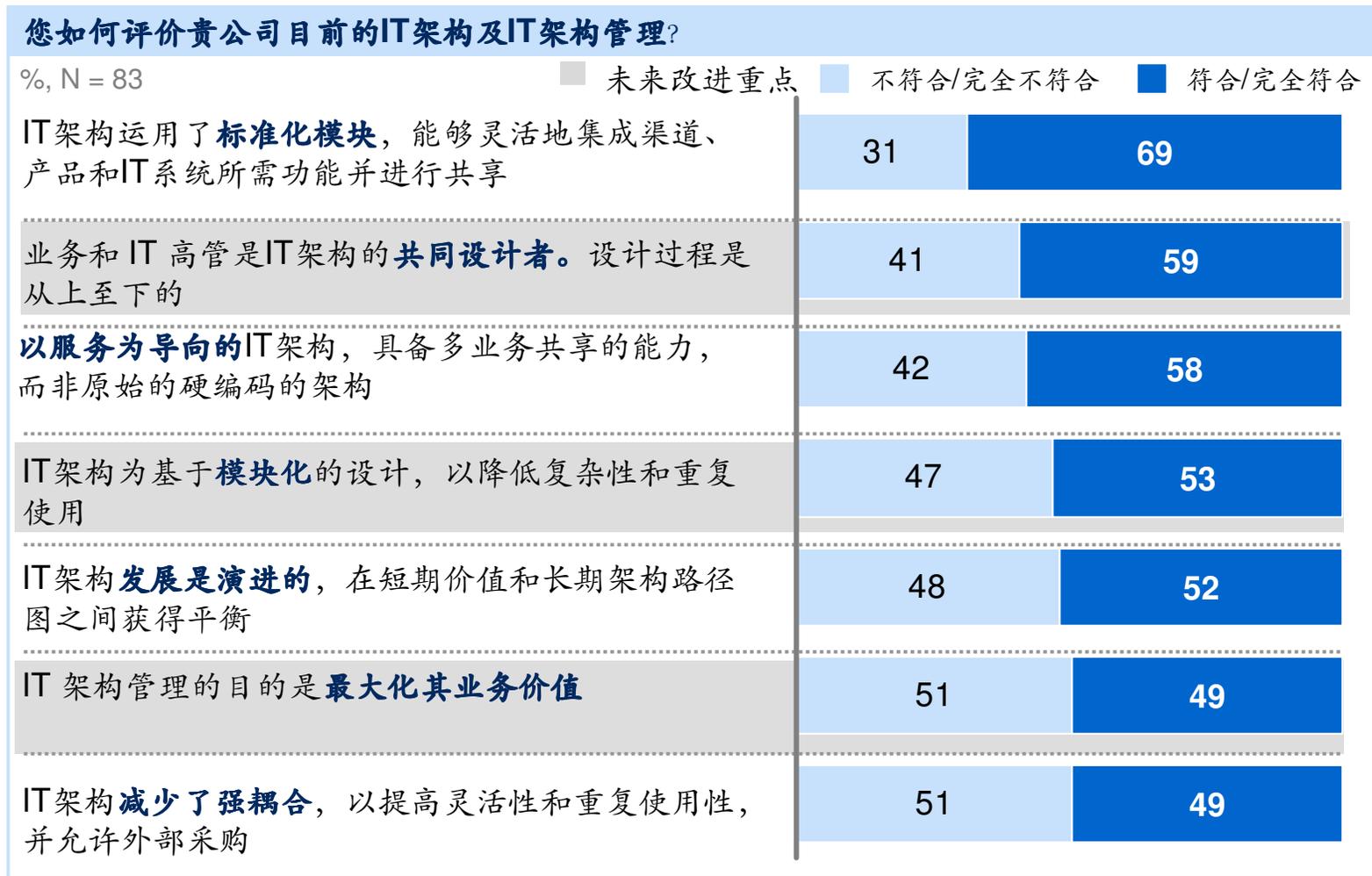
企业未来3年主要业务举措的成功在多大程度上依赖于IT的推动？

未来3年的前3大业务举措 %， N = 83

主要业务举措的成功在多大程度上依赖于IT的推动？  
促进 阻碍/无效  
%， N = 83



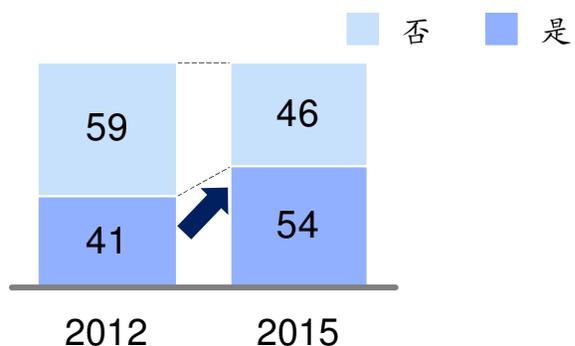
## 未来IT架构管理应着眼于最大化业务价值创造，并提高灵活性



## 只有~10%的首席信息官在公司内担任了的业务转型领导角色

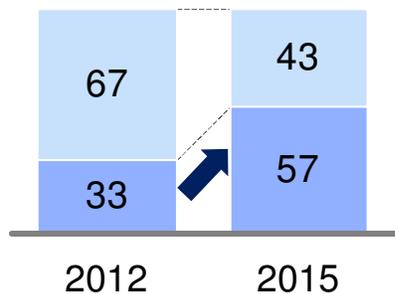
在您所任职的企业里，首席信息官是否还担任其他角色？你预见2015年的情形会如何？

%, N = 83



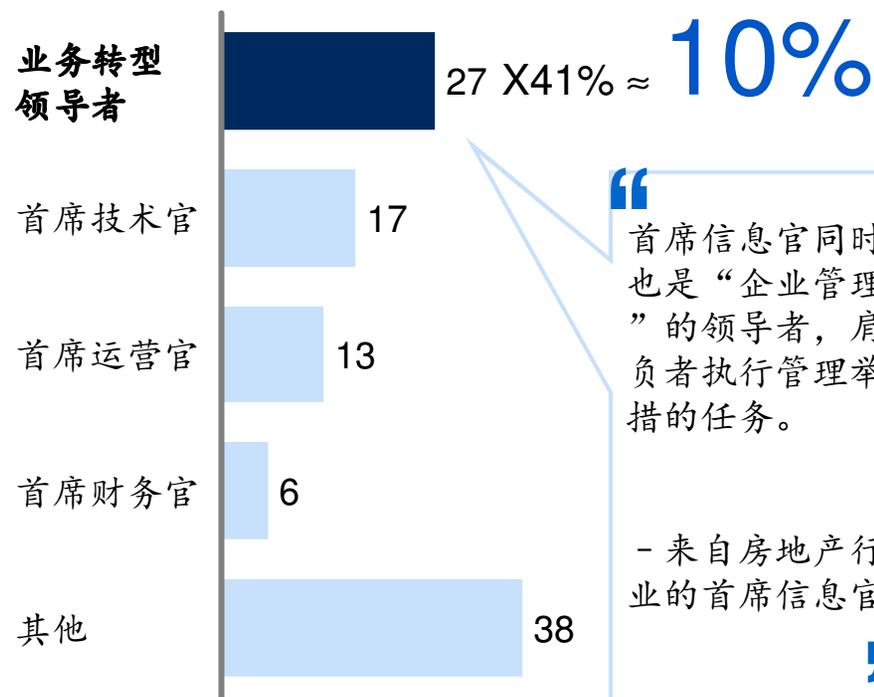
首席信息官是否为企业最高管理委员会的一员？您是否预见在2015年，首席信息官在最高管理委员会中占有一席之地？

%, N = 83



在您所任职的企业里，首席信息官如果还担任其他要职，扮演什么样的角色？（受访者数量）

%, N = 48



## CIO要成功推动业务转型，需要三大关键成功因素

后续详述

### CIO在推动跨职能转型中扮演着独一无二的重要角色

- 在公司领导层架构设置上，首席信息官是少数能够纵览和综合协调多个业务职能的角色
- 和欧美公司相比，中国公司目前普遍还缺乏类似于首席运营官的职位
- 首席信息官对公司全局业务流程的理解和其技术专长，意味着他们有能力提供业务洞见，提出能够创造重大价值的解决方案。

### CIO推动业务转型三大关键成功因素

- CEO或业务转型负责人强力支持

“我有能力推进业务变革的主要原因，是得到了CEO的全力支持。  
—来自高科技行业的首席信息官”

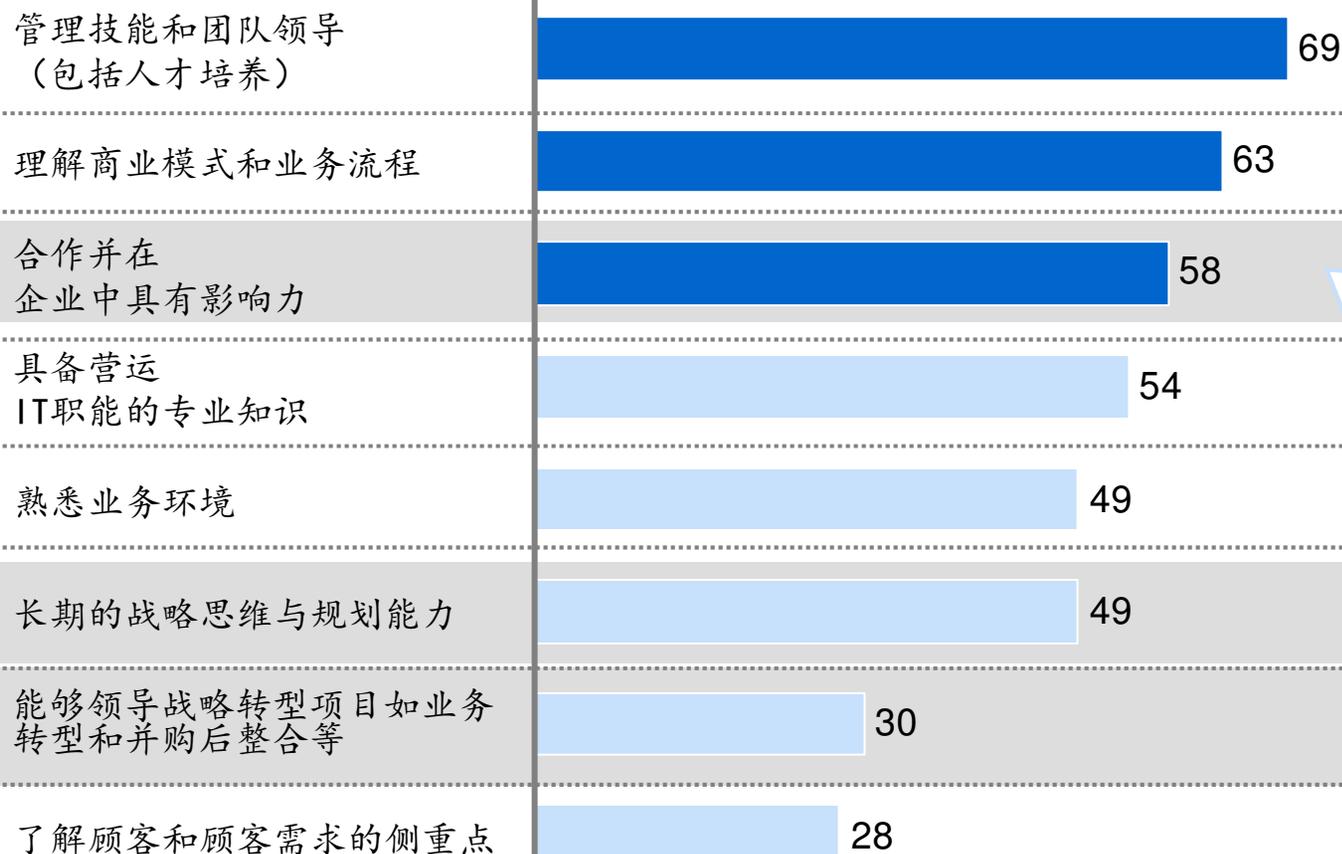
- 对战略和业务的深入理解，并详细了解业务运营模式的每一个环节
- 提出业务创新构想和业务流程解决方案方面有所作为

## CIO需要深入理解业务和战略，具备战略思维

### 哪些是现今首席信息官必须具备的重要能力？

%; N=83

■ 未来最期望具备的能力



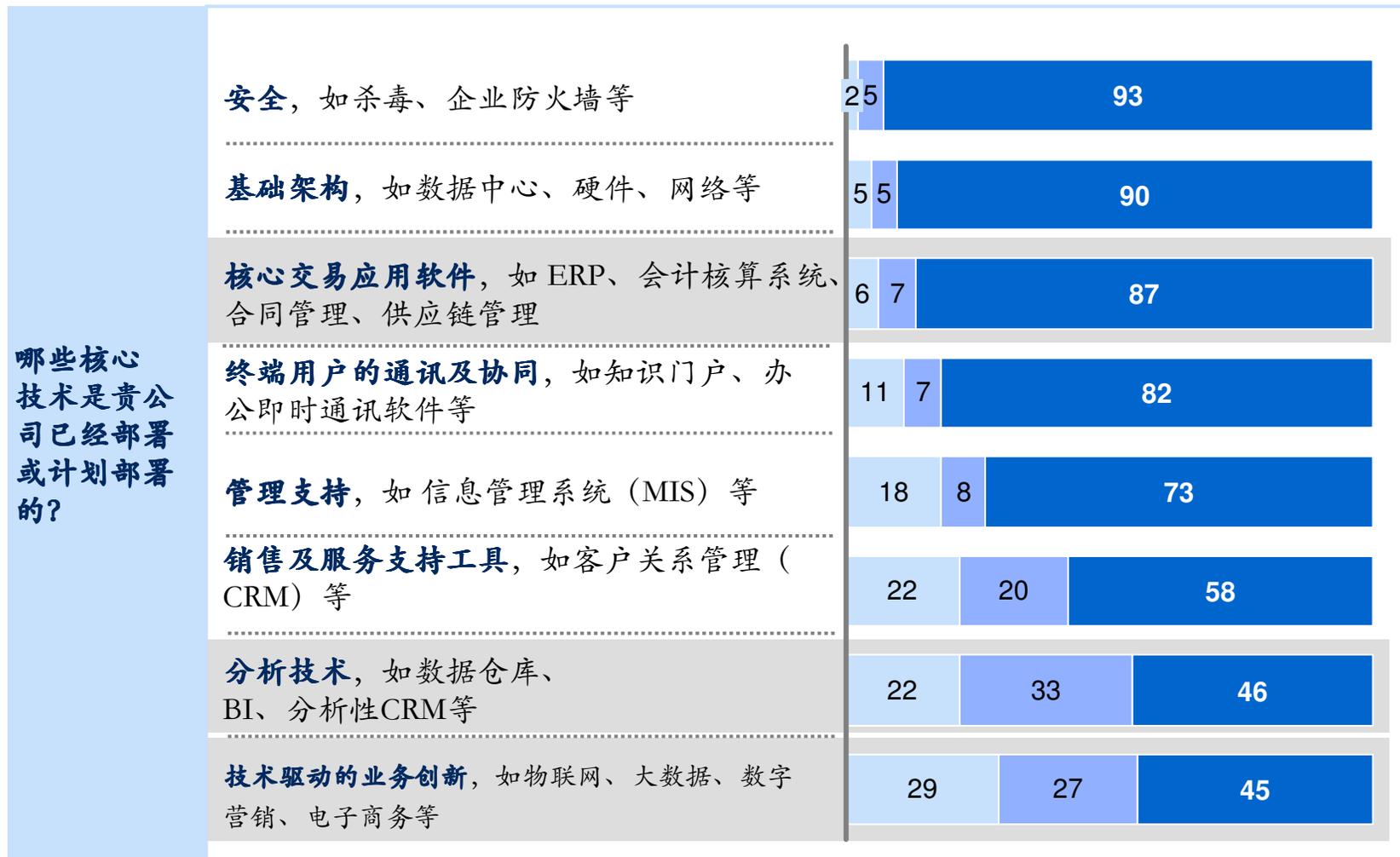
“ .....了解和达成协作，可使IT和业务部门都更加积极地工作，奔向同一个目标。

— 来自高科技首席信息官行业的首席信息官 ”

# 绝大多数中国企业已经部署了一些传统IT技术…

%, N = 83

■ 尚未考虑 ■ 已计划 ■ 已试点或部署 ■ 今后3年的三大重点



## …但对各类新兴技术的应用程度参差不齐

### 贵公司已经部署或者计划部署哪些创新技术？

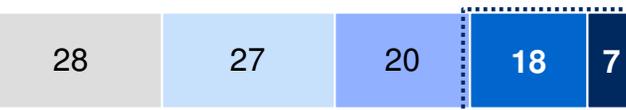
%， N = 83

■ 未考虑 ■ 已计划 ■ 已试点 ■ 选择性部署 ■ 部署

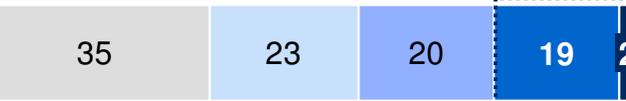
**移动技术**—通过移动设备和应用程序进行业务管理和运营



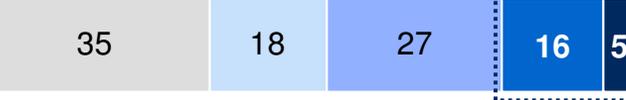
**电子商务**—在线B2B/B2C电子商务，以改进销售、客户互动、品牌和营销



**自然用户交互**—基于人机互动系统的产品或服务



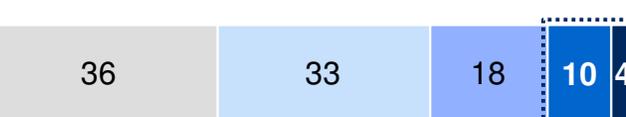
**云计算**—基于云计算解决方案的产品、服务以及商业模式



**数字营销**—利用外部数字媒体（如社交媒体）对公司品牌、产品和服务进行营销



**大数据**—通过大规模、实时的、分布式的和多元化的数据挖掘和分析技术来改进业务流程并提高客户互动



**物联网**—通过嵌入式计算来自动化或控制内部流程或系统



### 中国企业在应用新技术方面

- 对主要依靠硬件和平台设置的新兴技术的应用比例较高，例如移动技术
- 相对而言，对那些需要和业务场景结合较紧密的新兴技术，应用比例较低，如大数据、数字营销等

“移动技术是最关键的。大数据很有意思，但首先需明确业务使用的场景。  
—来自房地产的首席信息官”

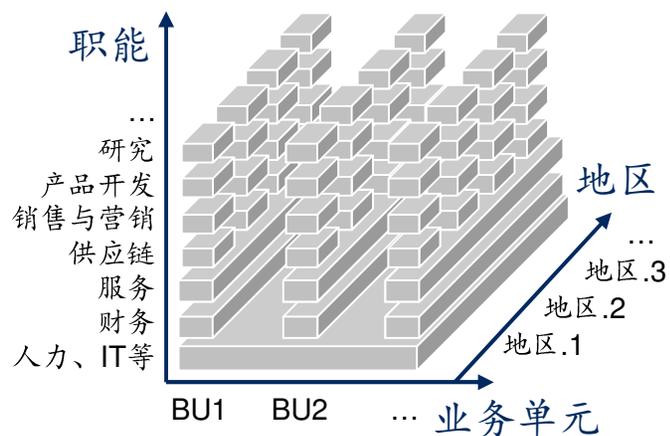
## 在中国企业推动业务和信息化转型过程中的一些困惑和难题

- 如何衡量中国企业的IT整体绩效？
- 如何确保业务和IT协同，使IT能有效地支撑公司业务发展？
- 建设数字企业（Digital Enterprise）时，如何解决新技术（如大数据）在业务落地的瓶颈？

# 高效业务运营的关键：建立跨区域多业务的高效运营模式

- 业务目标与战略
- 价值机会

## 高效业务运营的关键维度



## 关键支撑要素

### a 支持端到端运营的业务能力

#### 职能内部

支持业务运营的基本职能内部能力（如销售渠道管理、物流等）

#### 跨职能整合

整合跨职能流程（如销售线索到回款）并确保有效的跨部门合作

### b 多个业务单元和地区之间的协作模式

#### 标准化程度

业务运营在各业务单元/地区标准化，或根据当地要求定制化

#### 集中化程度

业务运营分散至当地业务单元/地区，或集中在总部<sup>1</sup>

全球运营的基础

对于平衡全球规模和当地需求至关重要

<sup>1</sup> 包括地理上分散、但基于集中化治理与管控的虚拟团队  
资料来源：麦肯锡

## 4步法来推动业务运营模式和信息化转型，实现业务价值

### 业务转型的关键成功要素

- 战略为本
- 价值聚焦
- 模板推广
- 高层驱动
- 速赢保势



## 建设数字化企业，推广新兴技术 - 主要瓶颈

### 采用新兴技术的最大障碍是什么？

%, N = 83

业务单元缺乏  
改变的积极性

24

预算/资金支持

23

无法找到适合技术  
应用的业务情景

21

缺乏实现愿景所需的  
成熟软件工具

16

缺乏开发新能力的  
IT能力

14

其他

1

“（我们）已经掌握了一些新技术，关键问题是企业如何确定自身定位，利用这些技术构建起一套新的商业模式。我们拥有客户数据，但我们还未想出如何利用这些数据。”

- 某领先的互联网公司首席信息官

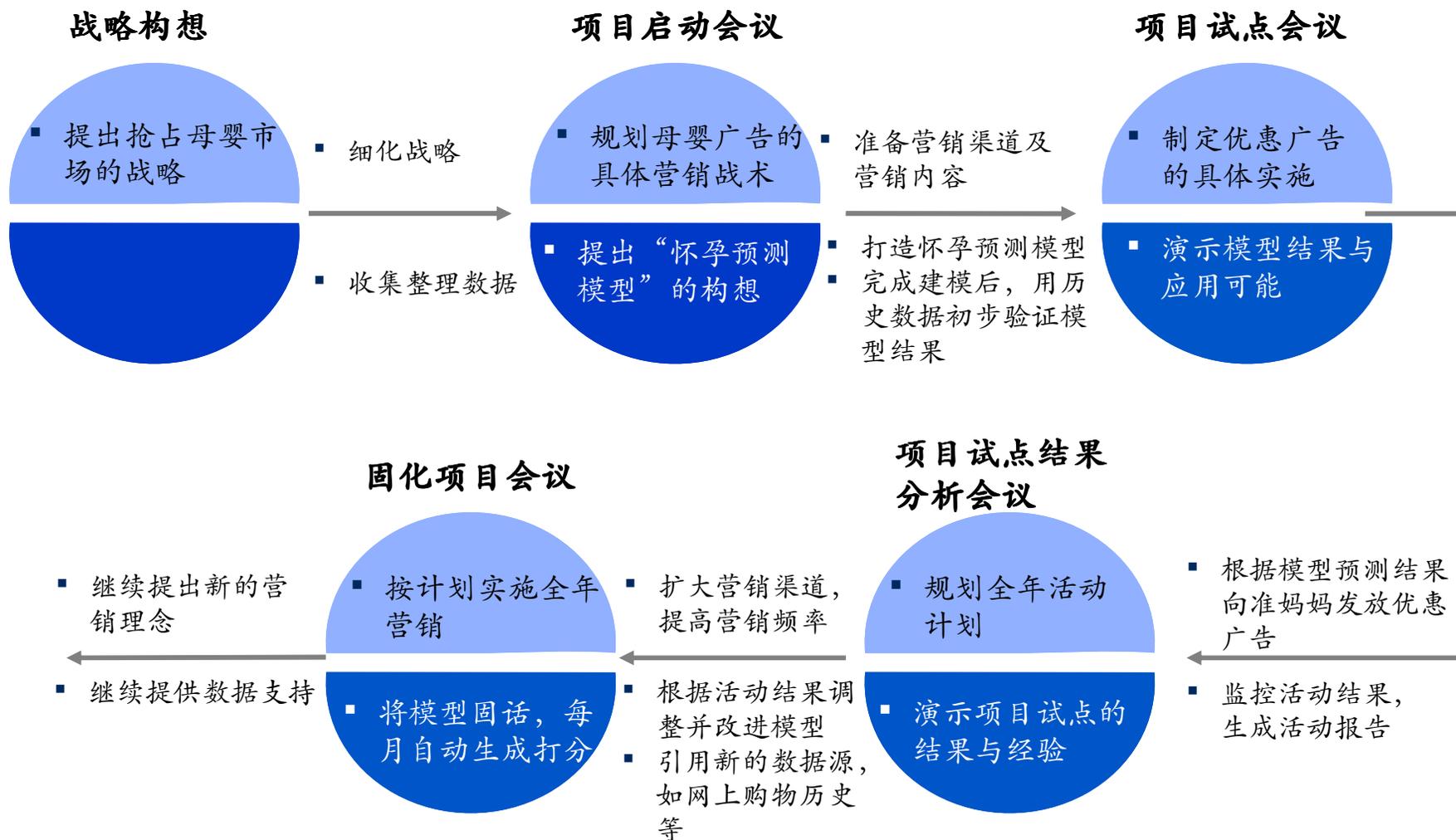
# 推进新技术有效落地 - IT和业务部门“快速试错”的迭代推进法

实例：大数据在母婴产品营销上的运用

客户案例



业务市场部  
IT数据部



# 结语：中国企业信息化转型成功的关键抓手

IT投入紧密契合业务战略

提升首席信息官在业务转型中的地位

增强大型转型项目的IT交付能力

加快新技术应用落地以支持业务创新

