



# 赢在新常态：如何既快又好地构建数字化新业务



## 专访麦肯锡 Leap 团队核心成员

当今商业世界的一个基本逻辑是，每隔五年，企业就要对业务进行创新和再造，否则就有掉队甚至出局之虞。而一场突如其来的疫情，使得打造新业务的需求变得从未有过的迫切。我们观察到，疫情使得用户习惯发生了很大变化，从而倒逼企业打造新业务。而在未来新常态，这些变化仍有可能长期存在。因此，业务转型与创新对企业来说，已经不再是一道可选题，而是迫在眉睫的必选题。

事实上，对于企业来说，疫情期间来自用户端的各种新需求，使其更有意愿和动力开展数字化转型。基于麦肯锡的实践经验，行之有效的业务创新虽非一蹴而就，但也不需要经年累月地摸索。“在中国市场，就我们服务过的一些项目来说，可以做到既快又好地推出新业务，取得实实在在的成效。” 麦肯锡全球副董事合伙人裴荟荟说，他主要为亚洲客户设计并构建新业务孵化器，负责端到端的数字化转型项目。

行在当下，赢在新常态。数字化为企业打造新业务提供了难得的成长机遇，创新业务已然成为中国企业的内在冲动。构建新业务如何取得速赢？日前，麦肯锡中国区副主编林琳就此采访了 Leap 业务线核心负责人夏辰安、王乾源和裴荟荟。Leap 在英文里有“腾飞、跃进”之意，在他们看来，“如果用三个词定义麦肯锡的 Leap，那就是‘大企业、新业务和端到端’，即帮助大型企业端到端从零开始构建、推出且规模化扩张新业务。”

Q：你们观察到，本次疫情给中国企业带来了哪些重大变化？

A：我们看到从用户端出现了一些比较明显的趋势性变化，相信疫情之后仍有可能长期存在。对于企业来说，这意味着原来行之有效的产品和服务不得不有所改变，可以说是一种倒逼式变革。

这些变化包括：用户对数字化渠道日益强烈的偏好，对健康和安全的越来越高等。相对应地，企业应如何对这些需求迅速做出反应？如何建立让消费者信任的安全体系？是否应考虑推出无感支付？为确保运营不中断，企业如何提升供应链的韧性和效率？另外，如何让那些尚未融入数字化生活的人群参与进来？

Q：中国企业在打造新业务方面有哪些特点？

A：用户需求在快速发生变化，那么企业就应该对这些变化做出快速响应，转变业务。否则，很快就会被市场抛弃。我们发现，疫情之下，不仅 B2C 公司拥抱数字化的态度更为积极热烈，B2B 公司的数字化转型也在提速，纷纷开始大规模推广部署新的数字化用例，这在过去可能是一个尝试的心态，而现在更像是势在必得。

基于我们与中国客户在打造新业务方面的合作实践，中国市场的业务创新可以归纳为两大主题和四种类型。

Q：请具体描述一下你们在这方面的心得体会。

A：主题一：创新核心业务，提升运营效率。围绕着核心业务的创新业务主要有两个模式。

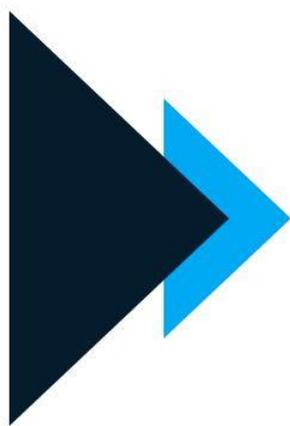
模式 1, 打造一支面向未来的销售团队, 以最新的数字技术为其赋能。例如, 数据分析驱动的实时洞察, 用于追加销售/交叉销售、虚拟销售代理等。我们曾运用数字化工具帮助一家全球领先制药企业升级其在华的大客户销售和管理模式, 包括设计用户旅程、分析业务需求、技术可行性, 并与内部和外部合作伙伴一道, 推动敏捷产品开发。在新冠疫情暴发的封锁期间, 这一套新的数字支持模式提升了 3%~7%的效率。

模式 2, 建立有效的 DtC (Direct to Consumer, 可理解为制造商“直接面向消费者”) 私域流量平台, 提高客户参与度、品牌建设和产品销售。企业既可以利用微信等现有渠道, 也可以自建渠道, 如网站和应用程序等。中国一家领先的艺术品印刷公司在传统业务放缓的情况下, 培育了一个基于内容的社交商务平台, 将艺术家与大众市场消费者连接起来。MVP (最小可行性产品) 一经上线, 在短短 20 天内就吸引了 1 万余名注册用户, 签约 50 多位专业原创艺术家。

主题二: 打造全新业务, 形成全新增长点。这个主题之下也有两个模式。

模式 3, 利用核心业务能力和行业资源, 多元化切入相邻行业的新产品/新服务, 从而获取新的客户群, 创造新的收入来源。我们服务的中国某大型石化能源集团, 将价值链从石油精炼延伸到面向终端用户的成品油零售, 通过构建智慧油站等领先的产品设计和管理运营赋能加油站业务, 预计 5 年后将打造 500 多家智慧加油站。

模式 4，围绕核心业务营造生态圈，引入价值链相邻行业的合作方，实现充分协同增效。例如，中国一家大型连锁超市在我们的帮助之下，从零开始搭建 B2B 供应链平台，赋能国内甚至海外的供应商及需求方，预计 5 年后 GMV 将达到 1500 亿元人民币。



创新核心业务，提升运营效率

打造全新业务，形成全新增长点

- 1** 打造一支面向未来的销售团队，以最新的数字技术为其赋能
- 2** 建立有效的DtC私域流量平台，提高客户参与度、品牌建设和产品销售
- 3** 利用核心业务能力和行业资源，多元化切入相邻行业的新产品/新服务
- 4** 围绕核心业务营造生态圈，引入价值链相邻行业的合作方，实现充分协同增效

McKinsey  
& Company

Q：那么，企业如想建立新业务，应从何处入手？

A：企业应迅速行动起来，从以下三个方面做好准备。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33861](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33861)

