



# 两个发现，四大利器：设计和 AI 赋能业绩增长



Hugo Sarrazin, Benedict Sheppard, Fabricio Dore, 沙莎,  
Raphael Bick, 沈愷

我们知道，设计创新可以产生极为可观的商业价值，但却不知道，貌似感性的它能否持续提升公司溢价？如果能，能否真的被量化？是否只有互联网科技公司才能成为以设计思维见长的头部企业？而传统企业应如何培育设计 DNA，实现超值回报？

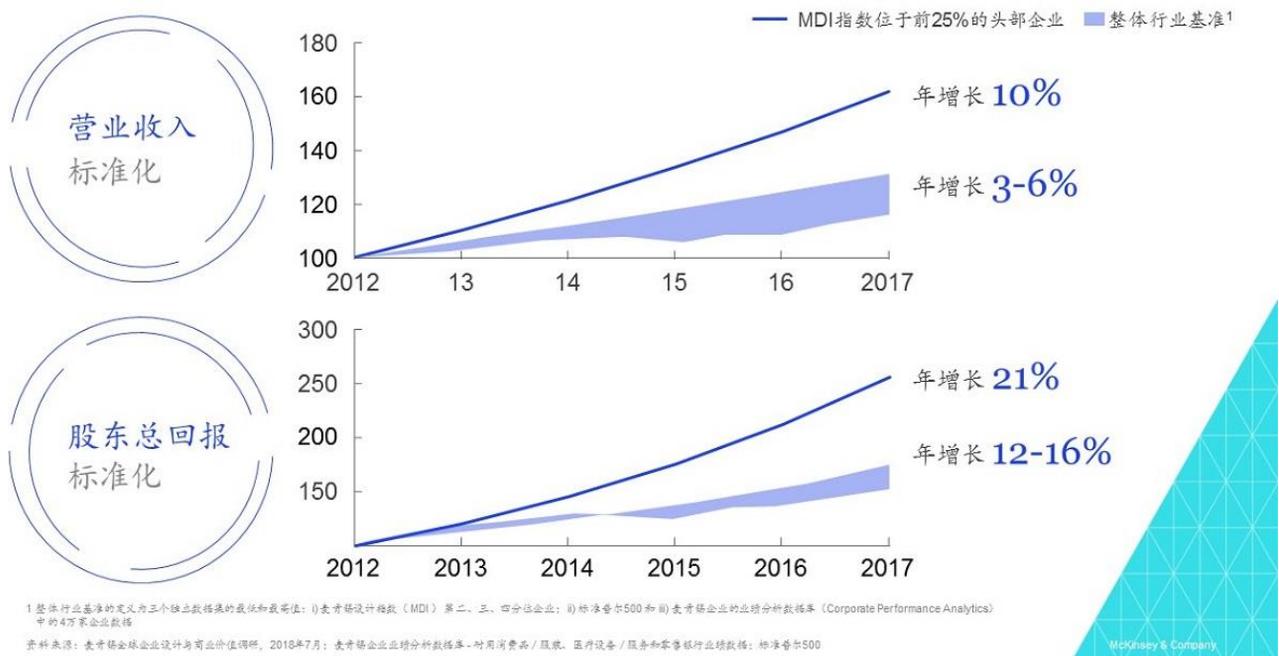
针对这一系列关键问题，数字化麦肯锡团队深入研究全球 300 家上市企业，收集这些企业 5 年间近 10 万个设计举措，200 万个财务指标，建立设计数据库对标分析，首次全球发布麦肯锡设计指数 MDI (McKinsey Design Index)，开创性定量关联设计及设计的商业价值，量化它对企业营收、市值、总股东回报增长的正向贡献。迄今为止，严谨细致地连接左脑和右脑，科学地量化解读设计的商业价值，这个大胆而独到的尝试，麦肯锡在全世界是第一家。

MDI 研究揭示出了两个重要发现：一，深度利用设计思维与企业价值的增长有着紧密的关联；二是赢家通吃——运用设计思维到极致的企业才能获得显著的商业价值。

第一，设计思维与企业的业绩表现呈现出强相关性。深度利用设计思维的头部企业，业绩全面超越整体行业水平。我们的研究表明，MDI 得分进入前 25% 的企业，过去五年的营业收入和股东总回报显著高于整体行业（见图）。除了大家所熟知的互联网以及高科技产品，像零售银行、保险、

医药设备等过去认为与设计关系不大的行业，设计思维与商业价值也呈现正相关。这也意味着，无论一个企业提供的是实体或数字化的产品，还是服务及体验，又或是以上形式的组合，优秀的设计思维都可以激发商业表现。

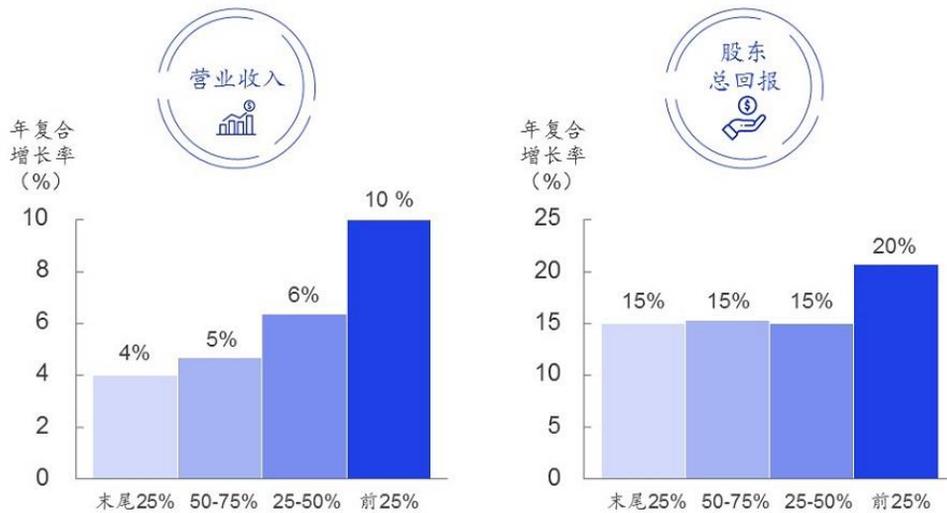
我们发现，深度采用设计思维的头部企业，业绩全面超越整体行业水平



第二，强者愈强，赢家通吃。我们的研究发现，MDI 排名在第二、三、四梯队的企业，其营收和股东回报的增长远远落后于第一梯队的头部企业。深度利用设计思维的头部企业成为了整体行业商业价值增长的主要原动力。这同时也意味着，只有运用设计思维到极致的企业，才能获得不菲的商业价值。

强者愈强，赢家通吃—深度利用设计思维的头部企业，在收益上的优势远远领先于后三梯队

与MDI指数各四分位对应的受调查企业，5年平均年复合增长率（以2013年为基准），%



资料来源：麦肯锡全球企业设计与商业价值调研，2018年7月；麦肯锡企业业绩分析数据库-耐用消费品/服装、医疗设备/服务和零售银行业务数据；标准普尔500

McKinsey & Company

那么，如何将设计思维扎根于企业的DNA，并且成为赢家通吃的头部企业？是否应该从BAT挖一个大咖来领衔企业的设计相关业务？还是从组织内部选择合适的潜在人才？我们认为，不管是外部揽才，还是内部选拔，企业利用设计思维不能仅仅停留于发掘人才这么简单。基于我们服务本土客户的实践，并结合中国市场特点，麦肯锡提出以下建议，企业可将其视为打造设计思维的出发点。

首先，在CEO和董事会层面，要树立清晰的设计思维意识，并将其融入企业的使命和愿景。富有影响力的头部企业，如苹果、迪士尼等，都是将设计思维加以固化，成为企业使命的一部分。苹果公司便是一个典型的案例——公司将科技与设计思维紧密结合，在产品、服务、体验等多个层面构建了设计驱动的企业文化和使命。我们也很高兴地看到，在中国，更多的企业领导层也意识到了设计思维的重要性。招商银行行长田惠宇在

2017 年年报行长致辞中提出：招行要打造最佳客户体验银行，把客户体验作为前行的北斗星，一切工作都以提升客户体验为准则。



我们建议，企业必须打破实体产品、数字化体验和服务体验之间的隔阂，力求在不同产品形式切换时，用户能获得一致性的最佳体验。换句话说，不论产品的表现形式是什么，设计思维都必须从用户的角度出发，涵盖用户触点的方方面面。

### 案例：中国某领先房企所设计的全渠道数字化用户体验

中国某领先房地产企业，连接售房代理、购房用户、销售公司和售后服务，打造端到端、全渠道的数字化用户体验。通过统一的客户数据平台，赋能商业价值的持续挖掘。

### 利器之二——大数据与人工智能赋能

我们建议，将数据和人工智能与设计结合，进一步革新客户体验，从中产生“1+1>2”的商业价值。设计思维和大数据及人工智能是相辅相成、相互促进的关系。解决极度复杂的问题需要更多的直觉判断及洞见深化，不是简单粗暴地仅靠人工智能及超级电脑就可以完成的。而在这种规模数据基础上如何利用人类的直觉判断，如何能更便于人类解决问题？我们需要优秀的设计。

案例：中国某城商行设计了大数据人工智能平台，以驱动产能提升

中国某城市商业银行围绕零售客户生命周期，接入 1000 多万条客户数据，实现包括建立客户 360 肖像、客户交叉销售、防流失等 30 多个一系列的大数据分析功能模块，以客户为中心打造一体化、智能化的大数据平台。智能化、自动化、精准化的大数据分析结果以易于用户使用的界面呈现，更好的辅助客户经理经营前台业务。

利器之三——多元化、跨职能合作

我们建议，设计思维应该涵盖企业的方方面面。动用设计思维不仅仅是设计师本身的责任，企业的商业模式、产品、技术和运营，都需要秉承以用户为中心的理念，无论部门团队或是具体岗位，都需要具备持续创新的意识。这样的合作文化不仅能给业务带来层层革新，还能给企业氛围注入源源不断的活力。

案例：某北欧地产开发商在中国设计孵化的共享居住空间

某北欧地产开发商针对中国城市年轻职业群体孵化了共享居住空间，在商业模式、住户体验、建筑设计和日常运营等四个维度上，全面采用设计思维，共同协作实现新概念。例如，在商业模式上，提供转租协助服务，帮助年轻长租房客在旅行期间将闲置居室转租；在住户体验上，鼓励社群用户社交，提高参与感，并开放一系列基于生活场景的功能（如智能家居唤醒服务），为租客日常生活带来便利。

#### 利器之四——持续迭代的敏捷设计方式

我们建议，企业需要意识到好的产品或服务并非一蹴而就，而是经历不断的试错磨练 -持续倾听用户的反馈、测试和迭代，多次发布调整，不断改进，降低设计风险。

#### 案例：台湾地区某银行设计的纯数字银行 Richart

这家银行以年轻人为目标客群，推出纯数字银行 Richart，并成为第一家获得德国红点传达设计奖的台湾地区银行。在产品设计过程中，面对面深入了解数百位年轻用户的行为动机，并综合定量用户反馈，持续迭代更新立体的交互和功能。目前该立口汪旺口户数为 45 万，比上在口增加

**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\\_33862](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33862)

