

超越数字化的 七大战略要务

基于对变革型企业的研究，普华永道为高管团队指明了如何颠覆自身并成为数字时代领导者的道路。

作者：林文德（PAUL LEINWAND），马哈德瓦·马特·马尼（MAHADEVA MATT MANI）

Paul Leinwand

paul.leinwand@pwc.com

是普华永道思略特能力驱动战略及增长服务全球主管合伙人，普华永道美国合伙人。

Mahadeva Matt Mani

matt.mani@pwc.com

是普华永道及思略特转型服务平台主管合伙人，普华永道美国合伙人，为高管提供业务模式转型、运营价值创造和生产效率提升方面的服务。

节选自林文德和马哈德瓦·马特·马尼合著的新书 *Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future*。普华永道版权所有，经哈佛商业评论出版社许可刊发。（编者注：中文版将于2022年下半年出版，敬请关注普华永道中国或普华永道思略特官方微信。）



约30年前，首个商业互联网浏览器诞生。时至今日，“数字化”一词目前已成为关系到企业存亡的不二真言。为紧随技术创新的步伐，企业加大了对数字化的投入，新冠疫情更是极大地加快了这一步伐。

虽然很多企业将越来越多的资金、时间和精力投入到数字化建设，希望借此追赶竞争对手，但巨大的数字化投入并没有给他们带来竞争优势，与竞争对手之间的差距甚至还被拉大。无论是坐拥先进的电子商务引擎，还是应用功能强大的客户关系管理软件，这种简单的数字化已经不够。哪怕推出了再多的数字化举措，如果在流程上因循守旧或是完全照搬竞争对手的做法，企业都不能建立起真正的、长久的竞争优势。

相反，企业需要超越数字化——头部企业通常会从某些艰巨的挑战入手，通过数字化的方式实现自身能力差异化的目标。由于他们建立了正确的差异化能力，以数字驱动的产品、服务、解决方案和体验自然随之而来。例如，苹果（Apple）的设计能力使其进入每一个行业时都具备竞争力，菲多利（Frito-Lay）快速的风味创新能力使其感知客户需求后可以迅速推出新口味。这些能力的背后，数字技术发挥着重要作用，但这些能力所涉及的远不止技术。能力是知识储备、流程、技术、数据、技能、文化和组织模式的动态组合，使企业能够以他人无法模仿的方式创造价值。

什么是最佳的前进之路？在撰写 *Beyond Digital* 一书时，我们对十几家企业进行了研究，这些企业间的共性与一味追求数字化的企业形成鲜明对比。我们从这十几家企业的成败中总结了经验教训，确定了超越数字化并塑造未来的七大战略要务。

反思价值创造之道，畅想定位

要在新常态下取得成功，企业的眼界不能局限于当前的业务和产品组合，而是需要更长远地畅想“创造什么价值、为谁创造价值”。与5-10年前相比，依托与时俱进的数字化平台和生态体系，企业的畅想可以更远大。但无论确定了哪种新的价值主张，企业都需要保证自己处于独一无二的绝佳位置，并以能力为支撑。

从根本上反思如何创造价值是一门艺术。简单地研究数据趋势并探询客户需求远远不够。围绕未来如何评估和创造价值、需要哪些能力来实现价值主张等问题，企业需要形成自己独到的观点。企业不能随性地投资各种技术解决方案，而是要清楚地认识到，各项技术投资将如何支撑能力建设。

总部位于荷兰阿姆斯特丹的跨国企业飞利浦（Philips）在十年前拥有包括音视频消费电子产品、照明和医疗设备等在内的庞大业务群，但表现却一直低于市场预期。在新任首席执行官万豪敦（Frans van Houten）的领导下，飞利浦决定转型为一家医疗健康技术企业，将自身在消费者洞察力、医疗设备技术领域的经验、数据和人工智能的技术积累结合在一起。万豪敦指出：“我意识到同时实现照明和医疗业务转型的可能性不高。因此，我们做出了选择。”

在超越数字化的使命引导下，飞利浦完成了一系列重大变革，彻底改变了产品组合、商业模式和企业文化。这些变化包括退出电视、音频和视频业务，照明业务和家用电器业务等长期以来一直与企业形象息息相关的部分业务。如今，飞利浦对医疗健康技术的聚焦实现了盈利能力和股东价值的显著增长：截至2020年的五年中，其股价上涨了82%。

拥抱生态网络体系，共创价值

当今许多问题复杂程度高，任何一家实体都无法独自应对，需要企业和机构组成的网络体系共同应对和解决，朝着共同目标携手前行。例如，在出行方面，需要应对来自公共、共享和私有交通工具，基础设施，公共5G网络，能源供应，融资，监管法规在内的一系列因素的挑战。

在颠覆性的时代下，企业要发展壮大的唯一途径是与生态体系合作，利用他人建立的能力来快速、灵活、规模化地实现各自的价值主张。

当2013年日本建筑业出现劳动力短缺的端倪时，小松（Komatsu）曾尝试通过推出具备GPS、数字地图、传感器和物联网接入等功能的智能化建筑机械来解决这个问题。但领导们很快发现，新设备并没有带来预期的生产力提高。原因是施工现场存在流程瓶颈。例如在某个高速公路施工现场，虽然小松的智能化建筑机械可以清除和倾倒的渣土比传统设备高出50%，但施工企业无法确定从现场清运渣土所需的自卸卡车数量，也不知道需要清运的渣土体积。因此，小松于2015年成立了一个专攻各类解决方案的部门，利用其他企业的能力，以数字化的方式将参与建设生产的所有人员和企业联系在一起，通过高度透明的数据，协助整个生态体系中的企业开展协作并提高生产效率和生产力。2017年，小松推出了开放平台Landlog，接入供应商和施工企业，使工地更智能、更安全。过去，建筑工地勘测通常需要两周时间，而现在通过无人机可以在4-6小时内完成。随后，Landlog会整合无人机收集的数据，对自动推土机进行编程。根据客户反映，与传统的方法相比，目前的施工速度能加快一倍，在节省资金的同时还减轻了建筑工人的工作强度。

截至2020年底，小松已将该生态体系平台推广到日本1万多个建筑工地，并推广到美国、英国、德国、法国、丹麦等国家。

3

紧贴客户真实需求，获取洞察

客户总是很挑剔。但随着市场变得更加复杂和多样化，客户对服务、稳定性和信赖感的期望已完全改变。与此同时，数据收集、存储和分析的机会也呈爆炸式增长。市场研究一直以来是企业了解客户的一种手段，但已跟不上新时代的要求。

建立得天独厚的洞察体系不能单纯依靠采购市场研究服务。企业需要让客户认同自己的目标，获得他们的信任。客户分享的是他们最有用、最私密的信息，因此企业需要提供能够引起客户共鸣的价值，并且让他们相信这些数据会得到充分利用。在此基础上，企业可以专注于解决客户最重要的问题，利用该洞察体系强化价值主张、能力体系以及所提供的产品和服务。



随着市场变得更加复杂和多样化，客户对服务、稳定性和信赖感的期望已完全改变。与此同时，市场研究虽然一直以来是企业了解客户的一种手段，但已跟不上新时代的要求。

打造得天独厚的洞察体系有可能成为企业最重要的能力之一。无论周围的世界如何变化，企业的洞察力越强，对客户而言价值就越高；价值主张的改善越多，兑现承诺后带来的信任感越强，合作的客户数量越多；客户越信任、参与度越高，企业与他们的联系和重要性也就越高。

2014年开始，Adobe停止通过第三方渠道以CD形式捆绑销售其广受欢迎的应用程序（Photoshop、Illustrator和In-Design），转而通过直接订阅的方式，以基于云的软件即服务（SaaS）解决方案提供应用程序服务。这只是改变的开始。Adobe围绕新的可用数据和消费者洞察调整了运营模式，从而为业务提供更强的支撑。在转型之前，Adobe基本上只掌握客户注册产品的时间，转为SaaS模式后，Adobe可以实时了解客户如何使用这些应用程序。

随后，Adobe围绕客户洞察，对价值创造模式和组织架构进行了深度调整。他们发现，一些被忽视的应用在实际生活中正在为客户带来巨大的价值。在这些洞察的指引下，团队开始重配资源，提供全新的新手上手体验并提供实时帮助。例如，Adobe能够检测到某位 Photoshop用户在编辑图片时遇到困难，系统会自动建议使用滤镜、修复工具或提供教程。

2016年到2020年，公司收入从59亿美元上升到129亿美元。Adobe的领导层认为，其中很大一部分增长都要归功于数据驱动的洞察能力。在2019年初获得成功后，Adobe顺势推出了Experience Platform，通过这一平台将洞察系统出售给其他公司，从而开辟了全新的收入来源。

数据和技术战略的重点问题

在超越数字化的过程中，企业需要保障差异化能力所需的基础数据和技术，其中也包括得天独厚的洞察体系。差异化能力需要洞察提供支撑，洞察又有赖于数据的支持，而数据则需要得到正确的技术支持，以捕捉数据并得出洞察。简而言之，如果没有数据和技术战略作为支撑，企业难以通过基于能力的差异化取得成功。许多企业都遭受过数据和技术投资的困扰，由于存在职能或业务孤岛，此类投资并没有与企业的价值创造战略直接挂钩。要超越数字化，企业需要优先考虑数据和技术战略，并能够清楚、切实地展示如何巩固企业的市场地位，同时为价值创造和价值保护提供赋能。

协助企业捕获数据并将其转化为洞察的技术已经存在，并且在不断推陈出新，出现了基于云的ERP解决方案、按需存储、互联传感器、机器学习、人工智能工具，以及许多其他旨在快速、灵活和创造性地收集、处理和分析数据的技术。企业面临的挑战往往是如何在众多方案中做出选择，评估所选方案如何能相互提升、带来可衡量的成果，从而确定方案的先后顺序。

在考虑如何制定技术和数据议程时，思考以下问题能有助于确定适合企业自身情况的事项：

- 技术投资是否有助于打造关键的差异化能力，还是支持其他方面的需求？
- 投资是面向未来还是保障当下？对企业在全球市场的地位产生什么影响？
- 从价值创造或价值保护角度，是否能清晰、客观地衡量和量化业务影响力？投资是否可以带来可衡量的回报，还是基于只能在未来验证的假设？（注意：如果无法证明投资能够收回成本，并且基于无法验证的假设，那么说明颗粒度不够细、计划不够好，可能无法得到高层的批准。）
- 能否获得并挽留技术关键人才（他们需能够开发与业务挂钩的相关技术）？在组织内建立人才库对差异化能力而言是否不可或缺？

- 生态体系或供应商中是否已有企业所需的技术能力？企业能否在保护差异化能力、不丧失竞争优势的情况下拓展利用这些技术能力？
- 能否建立可靠的伙伴关系，执行时能否在速度和效率之间保持平衡？
- 需要做出改变以实现技术投资价值的利益相关方是否承诺开展变革？他们是否能够承担责任？企业是否有适当的管控模式来确保和推行个人责任制和集体责任制？
- 企业是否准备好迎接组织架构和企业文化的变革？能否确保员工接纳新技术？

上述这些问题只是用于抛砖引玉，并不详尽。但是，为了制定能够支撑超越数字化的数据和技术战略，解答这些问题可以帮助企业识别所需的核心成功要素，并加以行动。

4

建设结果导向组织，打破孤岛

通过提升部分差异化能力来创造价值，需要全新的工作方式和团队模式。只有当部分能力巨大提升后，才有可能兑现更大胆的价值主张。

企业不能简单地把员工从职能部门中抽调出来，让他们抽出10%-20%的时间一起工作，或者集中工作六周或六个月（即大家熟知的“跨职能团队”），而是要组建更持久、以结果为导向的团队，将整个组织所需的专业技能、知识、技术、数据、流程和行为聚集在一起。

这种思维方式将推动企业从陈旧的职能和固化的组织转型为以结果为导向、打破组织边界开展合作的团队模式。团队将与企业总部、业务部门、职能部门和共享服务部门共存，并在整个组织中发挥日益重要的作用。



后退一步，彻底反思：岗位设置是否合理？人才是否匹配？关注点是否正确？

霍尼韦尔（Honeywell）航空航天部门的业务主要是生产发动机、制动器、导航设备和航空电子设备等产品，同时提供飞机维修和飞行信息软件等服务。早在上世纪90年代后期，该业务部门的领导人就在思考数字化、通信和互联的技术进步将如何创造机会，并开始朝着结果导向型团队转型。

但是霍尼韦尔等待了十年的时间，直到2010年航空航天部门开始规划如何将产品和服务整合为“互联飞机”业务时，底层技术才赶上了愿景的步伐。该“互联飞机”业务希望通过提供更强的动力、更好的燃油经济性、更有效的预测性维护、更精准的飞行计划以及实时众包天气信息服务，从而最大程度地增加客户价值。

霍尼韦尔意识到，航空产品和服务业务亟需彻底转型，从而将合适的人才、技能和能力整合在一起。一直以来，霍尼韦尔都是按部就班地开展制造业务，各职能部门之间相互独立，但现在必须构建起横跨发动机、航空电子和电子设备多个领域的解决方案。

经历一场彻底的组织变革后，IT、数据分析和工程设计人员被从原本的职能部门整合到一个团队中，并得到充分授权以招聘具备所需新技能的人才。随着转型的深入，新团队开始重新思考如何在互联环境下让现有的产品可以在更多应用场景下运行。

如今，霍尼韦尔互联飞机业务营收达到8亿美元，成为许多分析师眼中互联飞机领域的市场领导者。霍尼韦尔Forge物联网分析平台在上市的第一年就被全球128家航空公司采用，应用在万余架飞机上。

转变领导团队重心，同心协力

建立正确的差异化能力需要企业从战略角度出发，领导团队也需要新的技能和机制，朝着全新的价值创造方式转型。领导团队需要退后一步，彻底反思：岗位设置是否合理？人才是否匹配？关注点是否正确？是在推动必要的转型变革，还是将大部分时间用于应对短期需求？领导团队内部是否能有效地合作？

打造数字化、差异化的能力需要果敢的思维，做出有魄力的决策，并付出巨大的精力。领导团队必须转换领导方式。一些常规做法，比如让员工汇报手头的工作、让他们针对眼下紧迫的需求发表意见等，已不能满足需求。领导团队必须设定大胆的目标，同心协力完成大事。

2000年代后期，礼来（Eli Lilly）面临困境：占到企业收入40%的四种药物的专利保护即将到期。时任首席执行官李励达（John Lechleiter）坚称：“我们将通过创新来解决这个问题。”事实证明，通过转变管理重点，他们确实做到了。

作为运营模式变革的一部分，李励达对高层团队进行了大规模改组。2009年前，被称为“政策委员会”的最高领导团队由13名成员组成，其中有9名成员代表各职能部门，只有3名成员承担运营的责任。这种失衡既是战略和运营存在短板所表现出的症状，也是造成短板的原因。李励达组建起新的执行委员会，将5个业务部门的负责人招入团队，同时将职能部门负责人的人数减少到5个。在13名执行委员会委员中，新成员占到8名，其中2名是从外部聘用。最高领导团队成员的背景因而也发生了巨大的变化。

“情况完全不一样了，”人力资源负责人斯蒂芬·弗雷（Stephen Fry）表示，“在过去的政策委员会中，大多数人认为自己的工作只是制衡那些业务领导者。而在新的委员会中，大多数人都承担起盈亏和运营责任，会议室里的讨论变得更加以业务执行为导向。”

2016年，礼来重返盈利性增长之路，股价在接下来的五年里翻了三倍。

再造员工社会契约，赋能一线

在开展转型的过程中，员工的参与必不可少，在现今更是有着全新的意义。鉴于企业对能力的依赖程度日益加深，而员工在能力建设又发挥着关键的作用，因此成功的唯一途径是采用“以公民意识为主导”的方法，让员工深入组织和生态体系，不断做出贡献并开展创新。

企业需要让员工了解业务发展的方向，同时让他们相信自己在塑造企业未来的过程中将发挥重要的作用。一旦员工清楚了自己的角色，他们的参与就更加有意义：将员工目标与企业目标联系起来，确保他们能够做出贡献并成为解决方案的一部分，塑造社群意识，帮助他们掌握所需的技能和经验，并为他们提供打造差异化能力所需的时间和资源。

自成立以来，联邦快递（FedEx）一直将员工视为企业技术创新的核心，并成功推出了许多创新举措，包括首个实时跟踪技术和首个允许客户跟踪包裹的网站。联邦快递的高管总是将企业的创新能力与上世纪70年代提出的员工服务利润理念联系起来：如果企业为员工创造积极向上的工作环境，员工会为客户提供更好的服务质量，使得客户更想使用联邦快递的产品和服务，从而带来盈利。

这一理念最基本的要素是从内部培养和发展人才。例如，联邦快递的GOLD计划（增长、机会、领导力和发展）为员工提供晋升管理层的辅导服务，同时让高级管理人员担任有志向进入管理层的一线员工和专业人才的导师，传授自己的经验和专业知识管理。他们还通过联邦快递技术学院提供区块链、增强现实和虚拟现实、设计思维等领域的培训项目。在课堂教学之外，联邦快递还使用虚拟现实等技术，为新员工提供仓库工作等费力而危险的现场工作培训。

联邦快递全球IT高级副总裁尼克·普利（Nik Puri）表示，联邦快递几年前开始探索如何在“员工服务利润”（People-Service-Profit, PSP）理念的基础上，围绕学习和关怀这两个核心价值观，创建一种拥抱变革、推动变革的文化，从而帮助员工推进并适应各种形式的转型。普利还表示，对学习和关怀的聚焦，使得数字化转型受益匪浅。

联邦快递还将员工服务利润理念与“质量驱动管理”（Quality-Driven Management, QDM）理念联系起来，致力于持续改进，树立客户中心制思维，强调团队合作，消除浪费。普利指出，通过上述两个项目的结合，企业中接受数字化变革的团队大幅增长。

联邦快递在新冠疫情期间的表现反映出这些举措所带来的积极影响：对优化和自动化、大数据、自动驾驶车辆和无人机的投资，结合新的内部能力和解决方案，帮助联邦快递满足了前所未有的包裹递送需求。

超越数字世界的价值创造，从本质上看需要投资巨大、错综复杂的差异化能力，而这些能力又有赖于员工来构建和交付。联邦快递成功实施技术的背后，是联邦快递员工所构建和交付的能力。

无论企业对新技术和业务投入了多少资金和精力，如果无法让员工接受它们并将其融入差异化能力中，投资就面临着浪费的风险。我们在研究期间访谈的企业领导人几乎异口同声地表示，他们已经认识到与员工互动才能成功实现转型，而且在踏上转型旅程伊始就应如此。

7

颠覆自身领导方式，兼收并蓄

在与世界各地的企业领导人合作的过程中，以及在本书开展的研究中，我们观察到，引导企业成功转型的优秀领导者具备一些共同特质。这些特质也与普华永道战略及领导力全球主管合伙人布莱尔·谢泼德（Blair Sheppard）在其新作《至关重要的十年》（Ten Years to Midnight）中描述的六种领导力悖论高度吻合。

总而言之，现代领导者既要是德才兼备的政治大家，又要是深谋远虑的执行达人；既是精通技术的情商高手，又是谦卑低调的高光英雄；既是放眼全球的本地专家，又是秉承传统的创新先锋。

尽管这些特质的组合看似一连串悖论，但我们观察到许多高管都在设法实现平衡。例如，霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）在2008年重返星巴克（Starbucks）担任首席执行官时，就树立了战略执行者的榜样。秉承将星巴克作为办公室和家庭之外“第三场所”的初心，舒尔茨将关注点放在各种细节上：不再使用密封包装，每当咖啡师从豆箱中舀取和研磨咖啡豆时，咖啡的香气会一次次弥漫；调整咖啡机的位置，以便顾客可以看到咖啡师制作饮品；收银机旁不再摆放商品，虽然这些商品能带来收入，但却有损客户体验，而这种体验正是星巴克与麦当劳（McDonald）和唐恩都乐（Dunkin' Donuts）等竞争对手差异化的关键。

敏锐地意识到所需的特质，将有助于企业领导人更深入地思考企业的发展方向，并在身边聚集起推动领导力发展的人才。

打造交叠紧扣的变革体系

同时推进上述七大战略要务需要打造一套真正意义上交叠紧扣的体系，从而让企业能够适应超越数字化过程中所面临的挑战。可以想象一下，如果企业定位不清，就不会有明确的目标，而目标是客户创造价值的价值所在。如果没有明确的目标，企业也无法决定生态体系中应该有哪些合作方参与以及如何与他们合作。如果不能携手客户建立得天独厚的洞察体系，企业将无法了解客户需求的演变，也无法随之改变。如果组织不以结果为导向，员工将难以打破孤岛，难以建立差异化的跨职能能力。

此外，这七大战略要务间也存在相互促进的关系。在生态体系中，企业可以从更多角度深入了解更多客户，还可以携手生态合作伙伴为客户提供更大的价值。让领导团队有机会近距离深入了解其他企业的运作方式，也有助于增强领导团队的能力。同样，再造员工的社会契约并让其参与转型，可以让他们为企业的发展做出相应贡献。

企业领导人不能将面临的挑战作为故步自封的借口。如果没有更深层次的业务转型，数字化将是一条不归之路。尽管实现数字化、赶上竞争对手不难，但股东、客户和员工等利益相关方的要求更高。彼得·德鲁克有句名言：“管理是正确地做事，领导则是做正确的事。”挺身而出、颠覆自我并成为数字时代领导者，已成为高管团队的当务之急。+

《战略与经营》(strategy+business) 英文杂志由普华永道网络成员公司出版。

欢迎通过官网strategy-business.com 注册订阅。

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz
- 《战略与经营》中文精选

联系我们:

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

+86 (10) 6533 2166

tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

林骏达

普华永道思略特

中国科技、媒体及通信行业合伙人

+86 (755) 8261 8205

junda.lin@strategyand.cn.pwc.com



strategy&

在《战略与经营》(strategy+business)杂志上发表的文章不代表普华永道网络成员公司的观点, 不代表推荐或建议购买所评论和提及的出版物、产品或服务。

© 2022年普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构, 详情请访问 www.pwc.com/structure。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队, 详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可, 不得全部或部分复制文章内容。“strategy+business”系普华永道的商标。