

# 从1到N：企业数字化生存指南

作者：【德】尤尔根·梅菲特（Jürgen Meffert） 沙莎

版权信息

COPYRIGHT

书名：从1到N 企业数字化生存指南

作者：【德】尤尔根·梅菲特；沙莎

出版社：上海交通大学出版社

出版时间：2018

ISBN：ISBN 978-7-313-19130-4

本书由上海交通大学出版社授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

## 内容提要

随着新技术的发展成熟，所有的行业都会受到数字化的冲击，区别仅是程度和时间而已。在一个商业世界的两极，企业家都面临同样的挑战和成长焦虑：自身的商业模式、科技人才和数字资产会被边缘化吗？如何能更快地运用机器学习和人工智能来完善决策、实现价值？如何能更好地形成敏捷文化和新型价值观？

本书围绕着“为什么，做什么，怎么做”这三个大问题，由表及里，层层递进，从方法论和组织的人才和文化构建了传统企业数字化转型的实操框架。

本书可供企业管理者参考、阅读。

## 自序

我的客户中，既有领先的传统企业在探索新的全渠道商业模式，开发人工智能平台，也有互联网巨头和独角兽在颠覆既定的商业规则，用科技和客户体验赢得并经营过亿量级的C端客户。随着新技术的发展成熟，所有的行业都会受到数字化的冲击，区别仅是程度和时间而已。在一个商业世界的两极，企业家都面临着同样的挑战和成长焦虑：我的商业模式、科技人才和数字资产会被边缘化吗？如何能更快地运用机器学习和人工智能来完善决策、实现价值？如何能更好地形成敏捷文化和新型价值观？

最近七八年来，我有幸深度参与了数家公司的数字化转型实战，看到了一些领先传统企业的勇气和坚持。数字化给这些企业带来了疼痛，也让它们看到了新的地平线。当然，我也看到很多企业的高管们还没有制定完整、系统的数字化蓝图，对于数字化这个词的理解更是流于狭隘。数字化绝不是一个APP或一些模型算法，它也不仅仅是关于技术和IT，它更关乎企业的整体转型——重新定义客户价值主张、增值流程、员工的思维和工作方式，以及崭新的文化理念。

如今，讲述国外领先科技公司及国内互联网巨头成功之道的指导书琳琅满目，但对于传统企业的数字化转型则有些“隔靴搔痒”。因此，为中国实体企业CEO定制一本数字化转型的实用指南，助其完成从1到N的蜕变与重生，就成为我和我的团队编撰这本书的出发点。在德文版原著的基础上，我们做了更新和升级，补充了大量本地案例，希望可以更好地引发本土企业对数字化转型的讨论和有益探索。

我相信，中国传统企业数字化转型的机遇期已经成熟。一是实体经济的价值越来越凸显，线上线下融合在加速。目前，各互联网巨头纷纷发力线下，加快线下布局，这一融合进入了发展的新平衡。这意味着创新驱动将向传统的实体行业倾斜，接下来我们将看到很多变化。二是成熟企业蕴藏的“沉睡的力量”。海量的数据资产、稳固的客户关系以及传承的情感纽带，都是传统企业的优势所在。如果能以数字化手段加以激发和重塑，有望产生指数级的创新价值。

本书围绕着“为什么，做什么，怎么做”这三个大问题，由表及里，层层递进，从方法论和组织的人才和文化构建了数字化转型的实操框架。如果说前者是武功的招式，那么后者则是必须修炼的内功。前路漫漫，任重而道远——重中之重是CEO坚定信念、从上至下持续推进。通用电气公司CEO杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）曾经说过：“我们不能指望在一夜之后醒来，自己就不再是一家工业企业，而摇身一变成为甲骨文或者微软那样的公司。”CEO需要设计数字化蓝图，带领大象起舞。这里蕴含的启示是，数字化为企业提供了难得的成长机遇，无须害怕失败，找准自己的赛道，形成新的工作方式，打造新的生态系统，才能适应变革。

本书凝聚了麦肯锡诸多同事的智慧，是我们对实体企业在数字时代如何生存这一重大命题共同思考的成果。首先，我要向我的同事，德文版原著作者尤尔根·梅菲特博士（Jürgen Meffert）致以最真挚的谢意。其次，我还要向不吝贡献时间和专业知识的众多同事表示衷心感谢，他们是王玮、卜览、吴昕、叶海、贺景怡、徐岸汀、王乾源、陈同、宋世研、丁轶群、马乐、揣姝茵、储楠、林琳和王珏。

仅以此书献给在本时代浴血奋战的中国企业家，在数字时代他们选择了先颠覆自我，再超越自我。本书也是数字化麦肯锡的一本日志，是1926年成立的著名管理咨询公司自我改造，拓展设计思维，运用大数据、人工智能重塑价值的自省。让我们在学习中迭代精进，不是固守昨日的成功，而被时代所遗忘。

□

麦肯锡全球资深董事合伙人

数字化麦肯锡亚洲区总裁

## 第1章

在数字化时代，企业将浴血重生还是被颠覆被遗忘？

在数字化时代，企业固守传统的业务模式将会面临失败甚至毁灭的风险。数字化转型并不单纯是一个信息技术（IT）问题，也不是简单地应用数字化技术。其终极目标是重新定义客户价值，开拓全新业务模式和颠覆固有的工作方式。哪些新技术在引发指数型变革？是否能建立起新型数字资产？是否可以全面推动数字化转型？这些都是数字化时代CEO的核心命题。

### 1.1 数字化会席卷所有行业——区别只在于规模和速度

数字化转型旨在利用新技术带来的机遇推动业务增长，这些技术覆盖了从信息技术到金融科技、虚拟现实、无人驾驶、机器人、大数据机器学习以及3D打印等。这会影响并重塑企业的整个生态系统，比如员工、客户、供应商和合作伙伴。企业若想成功实现数字化，可以改进当前的业务模式和流程，为业务模式增加新的收入来源，或者以更优异的新业务模式替代原有的模式。如此一来，企业就可以实现新的客户体验，形成新的价值主张，并将组织的效能和效率不断提高到新的水平。因此，数字化会改变组织结构、流程和信息技术，也会改变在这个新世界中生活和工作的的人们。

如果有人还幻想着数字化不会影响到自己所在的行业，选择和以前一样继续自得其乐，他们就会遭遇风险。基本上所有行业都会受到影响；唯一的区别仅仅在于受影响的严重程度以及影响到来的时间（见图1-1）。

□

图1-1 数字化会影响所有行业——区别仅在于影响的速度和规模不同

各行各业的企业都面临着巨大挑战。谁敢说未来的无人驾驶汽车仍将来自福特、宝马、丰田等企业，而不是特斯拉、谷歌和苹果公司？未来几年内，谁将通过家庭智能机器人监测环境数据、交互行为数据，协助家庭全科医生提供健康指导和慢病管理？谁将把智能冰箱在线自动订购的食品饮料送货上门？是海尔、京东还是饿了么？

数字化被多数企业提上了议事日程。许多企业开始在客户沟通、生产、供应商互动等方面推行数字化举措。然而，大多数企业的CEO都承认，他们尚未制定企业全盘的数字化战略。虽然他们转型为数字化企业的愿望看似很美好，但对目标却往往没有明确的界定，对于“数字化”这个概念的理解更是过于狭窄。数字化不仅仅关乎IT和技术，这些只是数字化的基础。实际上，数字化更关乎企业的整体转型——企业需要重新定义客户价值主张、增值流程以及员工的工作方式和全新文化理念。

数字化已经彻底改变了客户的行为和预期，摧毁了传统的业务模式，重新定义了各行各业。数字化还彻底变革了生产过程（比如工业4.0）并动摇了所有行业的基础。零售业要面对亚马逊和阿里巴巴等数字化竞争对手的挑战，银行业要面对盈利能力更强的金融科技细分行业的威胁，亿客行（Expedia）和Priceline等旅游门户网站正在洗牌旅游业，而广告业的传统业务模式则正在被各类数字化渠道攻破。数字化还深刻影响了都市人口的生活方式，比如，随着共享经济的兴起，联合办公、长租共享公寓、网约车、共享单车、O2O服务平台等正在深刻改变年轻人的观念，他们随时随地随性消费、灵活分享，买下和拥有已不再是其唯一的选择。

近些年来客户行为出现了巨大变化

麦肯锡的长期研究报告《数字消费者调查报告》，对全球最重要的市场和细分市场上消费者行为的变化进行了跟踪分析，其中发现中国消费者的行为发生了重大变化。试举几个小例子：

社交电商的新风口。中国消费者一直是社交媒体的爱好者。根据麦肯锡的调查，受访者中经常使用社交媒体的比例在2017年已经超过85%，微信这款最流行的社交应用吸引了超过9亿用户。除了联络朋友、玩游戏和阅读新闻，社交媒体还迅速成为重要的购物渠道。麦肯锡的研究显示，社交媒体增加了用户10%的购物时间。品牌B2C社交电商天然具备了社交元素（如值得依赖的推荐、便于家人朋友分享等），也实现了支付环节的便捷性和安全性，但一些基本能力（如组货、物流、服务）尚有很大提升空

间。

全渠道体验在升级。消费者对全渠道基本服务（如线上购买线下取货、线上查询线下店铺存货等）的需求越来越普遍。93%的受访者在购买消费电子产品时会先在线上研究再到实体店体验。另外，58%的受访用户表示期待门店的虚拟现实（VR）体验服务，相比2016年的7%有了大幅提高；49%的用户表示希望提供在线定制产品的服务；然而只有12%和6%的受访者曾经体验过VR和在线定制。

## 1.2 既有的市场定义不再适用

与此同时，企业管理者们发现，关于市场的既有定义不再适用，新的挑战无处不在。将之前未联网的设备与在线数据来源构成网络——即物联网——能够打破传统行业的界限。以医疗护理行业为例：仿佛突然之间，高科技公司纷纷利用应用程序和智能硬件（如手环等）涉足这一行业，利用获得的客户数据开发全新的业务模式。以往我们将向企业客户提供产品的企业归入B2B，而将向最终消费者交付产品的企业归入B2C，现在连这种传统的分类界限也日渐模糊——转眼之间，我们看到了很多B2B2C企业。如今，即使是美国铝业（Alcoa）这样的工业企业，也希望知道最终客户将其生产的铝产品用于何处。

随着数字化的推进，企业自然也需要越来越多地对渠道冲突的情况加以管控。累积的数据需要进行专业的分析，这就要求企业获取新的人才。所有这些因素会导致管理人员承受的压力越来越大。

### 行业之间的边界地带容易产生创新

商业世界曾经是透明的：每个人都知道它的竞争对手是谁，很少有外来客闯入的情况发生。这种有确定性的感觉已经一去不复返；数字化轻松地打破了行业界限。比如，亚马逊的网络服务AWS（Amazon Web Service，亚马逊云服务）目前已成为全球领先的云服务提供商。而微软和IBM曾被视为将占据IT行业头把交椅的龙头企业，如今却只能排在第二梯队奋起直追——他们从未预见会遭遇这样一个竞争对手。起初，亚马逊也只是希望更好地利用其庞大数据中心的功能而已。与此同时，IT公司也发现自己陷入了与另一位行业闯入者的缠斗：通用电气的子公司Predix所提供的一种云平台，该平台可对工业机器发送的数据进行分析——这也是工业4.0应用的重要支柱。

现在即使是传统的机器制造企业也在跨越行业的藩篱。比如，约翰迪尔（John Deere）是农业机械和拖拉机制造业的巨鳄之一，它能提供基于软件和数据的服务。这些服务可结合土壤状况的数据、所用种子的特定属性，以及各种补充信息，对高度细化的天气预报结果进行分析，来为农民提供建议，帮助他们提高产量、节省燃料、缩短维修周期，并确保车队得到最优利用。车辆上安装的传感器可将现场数据发送到约翰迪尔公司的数据中心，农民们可通过MyJohnDeere.com网站平台访问相关信息，或通过移动农场管理（Mobile Farm Manager）App在智能手机或平板电脑上查看这些信息。

化工集团孟山都则从另一角度切入农业领域。2012年，这家专业种子巨头收购了软硬件生产企业Precision Planting，后者的产品可帮助农民在播种期间优化播种的深度、距离和条件，从而确保农作物更好地扎根。这家企业的客户群与孟山都核心业务的客户群相同，价值主张也相同——提高农作物的产量——但技术手段则完全不同。孟山都都在顺利扩展业务模式的同时，也轻松打破了行业界限。

### B2B与B2C之间的界限日益模糊：B2B演变为B2B2C

B2B与B2C曾经是泾渭分明的两个领域。对于C端消费者，最为重要的是简单明了：要让消费者轻松地做出选择。而相反，B端企业客户则希望了解细节，要求获得事实和依据。

但是现在，数字化让这个差异不复存在。一旦企业客户感受到能够和个人消费者一样非常简便地向亚马逊或谷歌提交订单，产品搜索非常简单、送货非常迅速，这些企业自然会将这种期望转移到B2B细分市场。为什么订购机器零配件要比从亚马逊订购图书复杂得多？为什么送货需要几个星期而不是一天？为什么说明书都是技术术语，让人难以理解？为什么供应商网站的搜索功能如此不好用？为什么供应商没有对投诉立即予以响应？

而且，不仅仅是B2B细分市场的客户关系越来越多地反映出消费者的需求，随着数字化的推广，许多

B2B提供商也纷纷扩展业务模式，同时关注终端用户的需求，形成了B2B2C。以Craftzilla为例：这家印度的电子商务平台将小规模家庭装修材料生产商和装修商连接起来，而此前这些小商户的产品是通过专业零售商直接向终端客户出售的。Craftzilla没有任何存货——该公司将卖方与客户连接起来，按照在其网站上达成的销售金额收取佣金。

健身手环生产商Fitbit采取的B2B2C理念是帮助BP（British Petroleum，英国石油）和Adobe等企业制订企业健身计划，旨在促进员工的身心健康：合同的对方是企业——也就是B2B——而员工是消费者——从而构成B2B2C。松下与安联也通过相同的方式进行协作，以保障住户的安全。松下在客户的家中安装监视与控制系统，如家中发生严重事故，安联的子公司安联全球救援（Allianz Global Assistance）就能够收到警报，以便调派应急救援服务。

#### 管控渠道冲突

数字化正在彻底改变联络客户的方式，而这种变革不仅仅局限于终端消费者细分市场。新的规则往往基于B2C模式，但也适用于B2B模式。比如，德国的供热系统制造商以前主要通过安装公司来推销自己的产品。布鲁德斯（Buderus）、菲斯曼（Viessmann）、威能（Vaillant）、沃乐夫（Wolf）和荣克士（Junkers）等公司都有各自的供热安装公司，这些安装公司为他们带来了客户。然而，总部位于柏林的初创企业Thermondo通过统一的平台，把各种分散的服务与安装团队联结起来，从而颠覆了这一模式，通过这个平台，该公司为德国各地的客户提供供热系统。这个门户平台建立于2012年，到2015年，该公司的年增长率高达864%。客户可通过该门户平台搜索和选择各种品牌，还能够获得包含安装在内的定制报价。Thermondo公司甚至还提供融资方面的建议。

生产商和销售人员目前面临一个同样的问题：原有的业务模式正面临威胁。如今需要开发一种机制，对供热系统制造商、安装公司、Thermondo，以及其他参与企业在新的生态系统中如何开展协作进行管理。这意味着需要进行全渠道管理（见图1-2）。

□

图1-2 Thermondo通过向客户提供端对端的装配服务，正在颠覆整个供热行业

#### 软件和分析能力变得越来越重要

“数据是未来的石油”这个说法如今十分流行。数据是实施任何数字化举措的原材料。麦肯锡的一份研究报告指出，2015年，与传统的货物贸易相比，国际数据流量对全球经济增长的贡献更大。通过智能分析技术，企业能够将获取的海量数据转换为大量的现金收益。

因此，亚马逊和Overstock等线上零售商利用动态定价系统，对其产品系列中数以百万计的商品的价格进行有针对性的二次调整。为此，这些企业不断检索有关竞争对手的价格信息，并结合当前促销活动的相关数据对这些信息进行处理。通过时间序列和大数据分析，这些企业每小时都在重新计算其全部商品的需求曲线。

#### 数字化时代的人才竞争

尽管数字化带来了不计其数的机会，但对于采用传统组织结构、生产与销售严格分工的大型企业而言，要把握这种机会还很困难。由于企业现有的数字化人才不足，因此它们不得不通过人才市场获取新的产品经理、软件工程师、大数据专家这样的稀有人才，而这还只是问题的一个方面。即便这些企业拥有了这样的人才，他们也难以通过一个单独的部门取得很大成效。比如，管理层认识到传统的部门思维难以取得成效，需要跨职能团队管控各个项目。如果想要赢得数字化人才的争夺战，就必须从此处着眼。这对传统企业而言尤其困难。

### 1.3 新技术推动变革速度呈指数级增长

企业实现数字化转型面临的又一个障碍是人性深层的弱点：我们习惯于线性思维，而高度颠覆性的变革会让我们惶恐不安。未来学家兼谷歌工程总监雷·库兹韦尔（Ray Kurzweil）指出，出于人性的弱点，我

们总是习惯于按照对数函数将指数函数平滑处理成线性曲线。然而，人们在理解数字化所带来的变化时，这种弱点就会极为致命。

雷·库兹韦尔在《加速回报定律》（The Law of Accelerating Returns）一文中着重指出，在整个人类的历史中，对技术的进步呈现的指数发展趋势，可以用线性曲线准确地描绘出来，而用对数曲线描绘此趋势就会显得扭曲。他的猜想是，人类的潜意识倾向于使用这种扭曲的观念，因此难以做出更准确的判断，从而大大低估了未来发展的速度和程度。他预测，人类在21世纪的进步会非常迅速，因为我们目前处于指数曲线的加速上升阶段（见图1-3）。

图1-3 雷·库兹韦尔在《加速回报定律》一文中描述了技术进步的指数级增长趋势

在一次访谈中，他对指数级增长的根本趋势做出了这样的解释：“如果我直线走30步——一、二、三、四、五——我会一直走到30。如果我以指数速度走30步——二、四、八、十六——我会走到十亿。”这种逻辑非常神奇，没有人会拒绝——然而这也令人难以置信，因为人的思维会设置障碍。“如今，人们都希望技术进步会持续地线性发展，但未来技术进步的幅度会非常之巨大，恐怕会远比很多观察家指出的趋势更令人震惊。”库兹韦尔指出，“很少有人能够理解，变革步伐速度的进一步加快将意味着什么。”

#### 技术进步与摩尔定律

可以举两个例子来印证库兹韦尔关于技术进步的对数发展理论。其中最著名的就是摩尔定律。戈登·摩尔是英特尔公司的创始人之一，他于1965年在《电子学》杂志上发表了这一理论。他指出，集成电路中电路组件的数量每年将增加1倍，而且预测该趋势将一直持续。直至今日，事实都已证明他的预测是正确的——芯片的处理能力每年提高1倍，芯片的尺寸也越来越小。与美国国家航空航天局开展阿波罗登月计划时使用的控制计算机相比，如今一部普通的智能手机的处理能力是其120倍，同时也是IBM在1998年所推出大型主机的处理能力的4倍——当时这种主机的尺寸和冰箱一样大。要是在1994年，如今的一部iPad 2会是当时全球处理速度最快的超级计算机之一。

可进一步印证库兹韦尔理论的一个事实是，如今新技术得到应用的速度越来越快。在无线电发明之后，经过38年，全球才有5 000万台收音机投入使用。5 000万台电视机走入家庭只用了13年。互联网仅在3年后就拥有了海量用户。脸书（Facebook）获得5 000万用户只用了1年，而推特（Twitter）只用了9个月。2016年，精灵宝可梦（Pokémon Go）成为全球热门游戏，也创下了用户增长的新纪录：在短短19天内就有5 000万台智能手机下载了该款游戏。新型产品与服务的开发和推广速度是前所未有的。全球各地的企业管理人员仍在绞尽脑汁应对如此迅速的变革（见图1-4）。

图1-4 新技术的推广速度越来越快

中国对于关键数字技术的风险投资已经位居世界前三。毋庸置疑，未来这将对中国企业的数字化转型产生重大的、指数级的影响。未来的格局是否将加剧强者愈强、两极分化的格局？既然中国这个巨大而年轻的市场将助力实现创新的大规模商业化，那么源自中国的创新——无论是传统企业数字化变革还是互联网企业的爆发式成长——是否会更广泛地影响到整个世界？未来十年，我们拭目以待（见图1-5）。

#### 《数字时代的中国：打造具有全球竞争力的新经济》

图1-5 中国对于关键数字技术的风险投资已经位居世界前三

企业管理者自测：我们现在处于哪个发展阶段？

- 我的行业目前处于什么阶段？数字化程度如何？
- 我的客户或终端消费者在发生哪些渐变或巨变？
- 在我的业务模式中，最薄弱、最容易被颠覆的环节是什么？
- 是否有新技术在推动指数型变革？我将如何应对？
- 哪种数字化投资对我所在的行业创造了最大的价值？
- 我需要实施哪些变革才能维持生存？是短期速赢、还是长期通盘的改变？
- 我在哪些方面需要寻求合作伙伴或进行兼并收购？创新培育将在内部还是外部？

## 第2章

### 企业数字化生存指南：为什么？做什么？怎么做？

成功启动数字化转型需要的不仅仅是CEO的心血来潮、灵光一现，这是一个艰难的、长期的变革过程。通用电气公司CEO杰夫·伊梅尔特曾经说过：“我们不能指望在一夜之后醒来，自己就不再是一家工业企业；而摇身一变成为了甲骨文或者微软那样的公司。”从产生需要采取变革行动的认知、确定变革要求、识别最大障碍和最大优势，直至制定目标，CEO需要设计数字化蓝图，带动大象起舞。

100年前，亨利·福特（Henry Ford）就为我们设定了经营的景象：利用高度专业化的组装线进行生产，明确分工，从而实现规模化生产（“You can have the Ford Model T in any color as long as it's black”“只要福特T型车仍是黑色款，你就可以把它涂装成任何颜色”）。泰勒体系完全侧重于专业化和效率，为我们带来了廉价的汽车、洗衣机和假期旅行。

这正是20世纪的成功模式，如今却成为企业成功进行数字化转型的障碍。通用汽车（GM）在20世纪已经挑战并击败了福特的这种模式。确实，企业建立起来的高效组织架构都害怕变革会带来混乱，因而更倾向于在严格设定的小众细分项目中逐步采用创新技术，使之不至于停止仍然运行良好的企业机器。所有经济学家都懂得S曲线的概念。这条曲线指出，技术水平是关于研发资金投入的函数。因此，向更先进技术的转变，也就是跳跃到另一条S曲线上，在初期阶段总是会遭遇效率的下降。

不幸的是，不愿跳跃至新的S曲线的企业最终会遭遇失败。尽管在新的S曲线的下端，效率的提升比较缓慢，但曲线会突然急剧上行，最终突破并远远超越传统技术的水平。搞出一个App非常容易，收购一个技术团队也不难，而根本性的数字化转型则要困难得多。首先，我们需要将工业4.0这样的热门词汇抛到一边。数字化转型需要回答三个简单的问题：为什么？做什么？怎么做？

#### 2.1 为什么？根据行业特性，界定数字化的明确目标

通用电气CEO杰夫·伊梅尔特对2009年6月的一天记忆犹新。这天研发人员来到他的办公室，给他展示一款浑身是传感器的新型涡轮喷气发动机，这款发动机能够实时传回任何航班的数据。伊梅尔特注意到了两个问题：其一，这种数据实际上可能与涡轮发动机本身一样宝贵；其二，通用电气并没有能力利用这些数据，因为公司缺乏软件方面的专业技术。

自此开始，伊梅尔特以超人的精力和毅力，为这家拥有120年历史的工业企业引入数字化转型，并清晰地界定目标：通用电气必须成为一家全球领先的数字化工业公司。公司不要再去考虑西门子这样的主要竞争对手，而是要开始重点关注亚马逊或IBM这样的公司。

在此期间，通用电气对数字化经济的各个要素展开了研究。例如，取消等级制度和官僚机构，同时重新启动经过实证有效的方法，如精益生产和流线型开发。同时，伊梅尔特也招募了数以千计的数字化人才。伊梅尔特指出：“通用电气要成为一个软件公司，所有部门都要行动起来。除售卖机器设备并提供保养服务外，针对物联网（IoT）整个网络体系的软件将成为通用电气新的业务领域。”现在Predix开放式平台可对工业4.0流程进行控制，平台上运行的既有通用电气的App，也有其他公司开发的App。

公司所在行业目前的状况决定了其响应的性质和速度。目前受数字化影响较小的行业，比如油气行业和化工行业，通常只需进行较少的职能干预，就能够应付得来。数字化技术渗透的范围越大，数字化转型的必要性就越迫切。过了转折点之后，企业通常只有全面调整了其业务模式才能得以生存。德国施普林格（Springer）出版公司就是这样一个明显的案例。2009年，施普林格出版集团的CEO玛蒂亚斯·德普夫纳（Mathias Döpfner）宣布，未来10年内本公司要有一半收入和利润来自数字业务。6年后，德普夫纳带领公司提前实现了目标。在2015财年，施普林格出版集团超过六成的营收和70%的息税折旧摊销前利润（EBITDA）来自数字业务。他是怎样做到的呢？

德普夫纳很早就认识到，报纸业务的收入基础正在崩溃，首先就是汽车、房产和求职方面的分类广告业务。他预计，一方面，数字化改变了客户的阅读习惯，而另一方面，数字化也能够形成具有吸引力的广告媒介，从而进一步侵蚀报纸和杂志集团传统业务模式的基础。尽管该出版社当时的回报率仍然很高，

但是在千禧年来临之际，德普夫纳决定开始进行数字化方面的投资。部分投资以收购形式进行，包括目前业务非常火爆的门户网站，比如房地产广告（Immowelt）和求职招聘（StepStone）。

2012年，施普林格出版社将其旗下《图片报》（Bild）的主编和营销总监派到硅谷蹲点9个月，这在德国高管圈内传为笑谈。然而，堂堂《图片报》的掌门人凯·狄克曼（Kai Diekmann）很快就适应了当地的氛围，蓄起了文艺范的大胡子，穿起了连帽卫衣，活脱脱一个地地道道的美国西海岸土著。自此以后，这家出版社的范例成了惯例——一说到数字化转型，施普林格就被推崇为德国业界的先驱之一。从此全球各地的CEO们纷纷来到硅谷取经问道，而且往往带着企业的整个高管团队一同前往。

2014年，德普夫纳出售了旗下众多资产，不仅包括电视指南杂志Hörzu [这是集团创始人阿克塞尔·施普林格（Axel Springer）赖以发家，继而成为欧洲实力最强大的报业巨头的基石]，还有施普林格集团旗下第一份日报《汉堡晚报》（Hamburger Abendblatt）。当冯克媒体集团（Funke Mediengruppe）接管这些平面媒体产品组合时，这些产品仍然完全能够盈利。为了继续推进自己的宏伟计划，施普林格还成立了自己的数字化公司。虽说德国CEO大多西装革履，德普夫纳仍倡导在整个集团内营造数字文化，以确保集团收购和新近成立的公司都保持强烈的创新创业意识，并能推行扁平化组织架构和快速决策。

主要在B2B层面经营的行业，其目前的业务模式相对比较稳定，因为决定这些行业经营成败的是其主要资产，比如专利、品牌、客户关系或对市场的了解等。然而，数字化对这些行业的成本定位仍构成了相当大的压力。因此这些企业通常会利用数字化进一步提升效率，对现有业务模式进行有针对性的加法。某跨国石油集团正是采取了这种行动。该公司的采购部门每年都要在全球各大洲签订成千上万的合同，比如钻井设备零部件采购合同、油田服务劳务合同等。但是，由于合同涉及的国家太多，而且存在太多变量，因此对于买方而言，要实现价格透明是绝对不可能的。比如说，页岩油气田钻井成本的变动就非常大。该公司组建了一个数据团队，令其从多方面汇总信息，如公司自身的财务部门、业务部门、竞争对手、投资者陈述文件以及公开报告等。该团队随后利用软件程序对数以百万计的数据项目进行处理，对数据进行调整，并寻找价格的关联度和概率。之后由工程师和买方组成的团队对结果进行分析，并针对钻管设计如何调整、钻探团队组建方式如何调整等问题提出建议。结果，该公司每个钻井节省了70万美元。1300个钻井就节约了几乎1亿美元，这都要归功于对海量数据、也就是大数据的智能化评估。

## 2.2 做什么？新生态体系，新业务框架，新技术基础

企业如果希望从目前的模拟时代推进到未来的数字时代，就应该首先明确自身的优势：我与竞争对手相比有何特色？产品或服务采用的是什么技术？客户忠诚度是否很高？品牌的吸引力如何？所有这些优势在数字化时代都非常重要。虽然这些优势的重要性可能有所不同，但能够守住这些优势的企业就会拥有竞争优势。

对于不同的企业，数字化意味着不同的工作内容。我们需要确立架构，制订规划。要回答“做什么”的问题，首先需要确立一个三阶段结构，然后利用这个架构确定战略与运营方面的优先工作。

### 构建新的生态体系

第一个层面是新的生态系统，这需要战略思维。行业之间的边界地带容易出现创新，这是因为技术上的创新会催生出新的市场。在本书第3章中，我们选出了在中国的五个新生态系统，探讨数字化如何起推动作用：智能出行、新零售、金融科技、数字化医疗、智能物流。

所有企业管理者都需要反思这些战略性问题：竞争对手是否正在利用新技术夺取自己的业务？我们是否把握了数字化带来的机遇，并主动制定新的价值主张？在传统行业之间的交界地带是否出现了新的利润池？对这些问题的回答越是令人忧心忡忡，那么调整当前业务模式和接受自身的收入蚕食

（cannibalization）的意愿就会越强烈。这就需要为企业制定新的愿景，确立令人信服的价值主张，顺应变革这股具有颠覆性的力量。

### 开发新的业务框架

第二个层面是业务框架，要解决运营方面的问题。从根本上讲，如何成为以客户为中心的新型企业，在

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《从1到N：企业数字化生存指南》【德】尤尔根·梅菲特 (Jürgen Meffert) 沙莎

请登录 <https://shgis.cn/post/660.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

