

# 创新必修课： 数字转型的管理之道

文 朱伟

## 提要

在“第四次工业革命”的时代背景下，数字化转型已经成为企业创新求变课题中应有之义。但面对繁多的技术选项，中国企业更应关注管理与长期，方可避免被技术反噬。

这两年，中国的工业化和信息化进程发生了一次显著的跨越：人们对于创新的认知和行动，从“信息经济”升级为“数字经济”。与此同时，越来越多的企业和企业家将“第四次工业革命”当作自身求新求变的时代底色。其中，企业、行业和社会的数字化转型被赋予了极高的期望。特别是企业的数字化转型，在中国正在形成规模巨大的新市场。

然而，中国互联网企业的扩张随着风投的降温而逐渐退潮，大众对野蛮成长开始有了反思，也让曾经仿效互联网模式进行数字转型的传统企业五味杂陈。这并不令人意外。回顾埃森哲首次提出“数字经济”大趋势以来的研究与分析，对照全球大型企业数字转型的沉浮教训，我们已经发现了一个朴素的规律：阻碍数字转型实现真正价值的根源，正是一些企业领导者对它缺乏真正的理解。

在压力和机遇面前，企业切莫为这轮转型披上一层浪漫的外衣，而是应当管理好数字转型进程，切实地衡量转型中的价值指标，将数字化贯穿于整个组织和职能，从战略、组织一直到运营各环节落地并予以执行。

## 转型道路不易,企业需要实现巧妙转轨

数字技术本身已经不再具有差异化优势,企业与社会的关系也将进入到新的时代。

新数字化消费者充分享受技术革新的红利,他们对于技术本身以及企业采纳技术的方式了解颇多,对于产品和服务也更加挑剔;新数字化员工可以利用各项技术在全新职位中以全新的方式完成任务;新数字化市场由共享数字变革成果的用户、商业伙伴和政府组成,对于生态系统有着更高的期待;新数字化安全强调更为透明的数据采集、管理和使用,以及更高级的网络保护。

繁花迷人、预期可待。不少企业容易在转型中迷失,幻想能够快速驾驭数字转型的力量获得巨大的收益。

在与他人合写的一篇文章中,通用电气前首席执行官杰夫·伊梅尔特直言了传统企业尤其是制造企业进行数字转型的艰难,并指出在传统和创新中必须不断寻找前进道路。

“制造企业信守的是持续改进模式,数字化企业信奉的是持续创新。对于那些专注于提供经济型、效用型产品的传统企业来说,敏捷、快速、简约且实时响应实在是太高的要求了。”伊梅尔特写道。

尽管如此,企业却不能轻易将数字化能力拱手让人。伊梅尔特继续写道,企业在组织内部打造数字化能力将有助于提升绩效,加强核心能力,也会重塑企业文化,使产

业员工和数字化员工能够携手提供基于软件的服务。

这和我们的研究发现不谋而合。面对市场上种类繁多且口号诱人的技术选择和解决方案,不少企业有着很高的投资热情,浪漫地认为只要通过这样的技术投入就会有立竿见影的效果。殊不知,转型企业将投资转化为优异绩效的却不多,反而在这个过程中容易顾此失彼,企业绩效不升反降。

我们认为,企业应当采取的是多速度、不同层级的数字转型,需要恰当地运用数字技术改造并提高核心业务,同时不断开拓新业务机会,在两者之间进行巧妙的平衡,最终实现新旧动能的切换。在这个过程中,企业最高管理层是当仁不让的决策者和带头人,需要在持续的转型变革中进行评估、调整和管理。

随着企业对于数字技术的理解和掌握越发成熟,企业的创新路径和运营方式也较之以往有了很大的不同。因而,管理数字转型比以往任何时候都更为重要。

## 数字化时代的企业管理

在20世纪50年代彼得·德鲁克提出实践有效的管理之时,自动化技术和其带来的变化同样裹挟着企业和周遭事物。在纷繁复杂的讨论中,德鲁克准确地预言了新技术不会使机器取代人力,相反会需要更多训练有素的团队,而且技术人员需要以管理者的角度来看待事务和思考。

如今,面对数字化革新,我们何尝不可以进行类似的思考,把数字化看作是把工作组织起来的一种概念。在数字化时代,企业管理上需要践行增长绩效、组织活力和社会契约三大新原则。

### 关注长期增长

投资于数字技术或者解决方案的企业不占少数,而且已经成为一种常态。我们发现,不同企业的数字化水平或许已经接近,然而绩效成果却犹如云泥之别。

埃森哲针对中国企业进行了数字转型研究后发现,领先企业在成长性、盈利性、股东回报等指标上已经远远超过了他人,在过去三年中,这些企业的营业收入复合增长率达14.3%,是其他企业的五倍还多。领军企业的销售利润率也达到12.7%,远高于其他企业。

探究其原因,我们认为,仅把绩效目标设立在智能化的运营管理(如优化流程、提高效率或者完善数字化渠道)已然不够。与只看成本、净收益指标的企业相比,关注长期增长将带来更高的企业价值回报。

比如,我们接触到的一些企业负责人希望当年通过数字化使营销额翻番。当发现这一目标无法实现后,便退而将数字化实施交给信息技术(IT)部门经理去负责。而我们看到真正的领先企业追求的更多,它们持续关注如何利用数字化创造更多价值,达成核心业务的持续增长并开拓新业务,从而改变市场的运作方式,赢得生态系统的认可。这也向我们指出,未来提升企业绩效的契机不在于新机器或者新技术的发明使用,而在于应

用数字化的研发、设计、生产、营销等原则，让产品和服务与周围环境建立起更深入的关系。

以宝钢集团为例。在数字转型的过程中，宝钢以物联网、互联网、云计算、大数据等新技术与全供应链的深度融合应用为基本路径，目标是构建集智能装备、智能工厂、智能互联于一体的智能制造体系。此外，宝钢为下游客户提供专业的定制服务。通过智能制造系统，宝钢根据客户的生产计划，自行计算出所需生产钢板的类型和数量，并据此安排生产。

### 重塑组织活力

投资真正的增长是一项充满风险的工作，企业需要新的绩效评估和相应的组织变革做基础，否则无法实现成功的数字转型。

埃森哲的研究表明，组织管理上的沉痾旧疾是影响企业数字转型的原因之一，而非转型的结果。相反，在分析了150多个企业中的250项重大变革之后，我们发现，高绩效企业在实施变革举措时，其成本管理、客户服务水平以及效益，自始至终都在上升。优秀企业实施的变革比一般企业要高出三到五成，速度也更快。

要想大幅提升企业转型成功的概率，企业可以充分利用数字技术优化内部流程，培养员工技能，并在更广范围和更深层次的组织变革中，实施分散化的决策和灵活的基层自主权。企业需要更开放的心态，并建立起更具活力的组织文化。

例如，海尔公司的组织变革提供了一个样板，其研发、生产、销售、人力、财务等部分全部分拆成

3000多个虚拟小微团队，独立运营，决策权、用人权和分配权全部让渡给团队，让团队能快速响应消费者需求，又可以全流程把控产品供应链。

需要特别指出的是，在第三次企业转型浪潮中，组织的管理必须要考虑到一个新的方面，即机器人和人类员工的协同。人工智能的真正价值在于通过机器与人的协作，实现组织的重塑和转型，最终推动企业和行业革新。

而现在，这两者的活动之间产生了一个“缺失的中间地带”。企业必须填补这个缺口，定义新的员工角色，构建全新的机器与人的协作方式，各施所长：人类负责开发、培训和管理各种人工智能应用程序；机器则能帮助人类大幅提升各项能力，例如，实时处理和分析海量数据，提供前所未有的数据驱动型洞察。

### 缔结企业新契约

随着新兴技术和平台模式的成熟，企业治理的方方面面也开始反映到复杂的生态系统中，受到各方的审视。然而，目前的状况很难令所有人满意——在消费者与企业之间，个性化的消费体验受制于数据安全、偏见以及所谓的“数据杀熟”；在企业之间，数据质量和网络安全等依然是阻碍新技术大规模应用的重要原因。

当下转型变革的特点是技术与人形成一种双向关系。数字化企业需要认真考虑与技术、商业，以及人的关系，即构建新的社会契约关系。这种关系要求企业对人们的生活以及合作伙伴的业务有深刻的洞察，并建立起高度的连接和信任。

埃森哲提出，企业需要进一步理解技术背后的逻辑，不断对新兴技术进行教养和训练，将连接企业与用户、企业与企业之间的“接触点”转变成“信任点”，才能化解诸多尴尬和挑战。

例如，算法公正仍然是一个至关重要的问题。未来，几乎所有企业都将继续依赖算法做出关键的决策，因此，避免算法偏见的出现，光有公开透明还不够，企业还应开发可打开人工智能“黑匣子”的工具，以审查数据源中的潜在偏见。埃森哲已经朝着这个方向迈出了第一步，开发出一款评估算法是否公正的工具，可以快速评估数据是否能产生公正的结果，并识别某一群体是否会被算法不公正对待。

企业需要提供创新，但更要提供真正有价值的产品和服务，恰如其分地追随需求，并且不过度烦扰。这才是持续发展的动力来源。

中国的现代化企业从发轫至今，纵然时间不长，转型这个词对它们来说并不陌生。这一次，数字技术的迭代和组合让我们有了更多的想象空间，对企业运营和商业模式都产生了深远的影响，可谓蔚为大观。

但是，随着新奇感的消退，新产品和新服务尚未破茧成蝶，人们和企业开始复归冷静，数字领域也正面临去芜存菁的选择。是时候让我们决定哪些东西对我们的生活仍有价值和仍然相关。

朱伟

埃森哲全球副总裁、大中华区主席  
常驻上海  
wei.zhu@accenture.com