



第 3 章

企业数字化目标

学 习 目 标

通过本章的学习，读者将能够：

- 了解企业数字化目标与价值。
- 熟悉企业数字化核心战略与路径、企业数字化转型的三大趋势。
- 理解企业数字化转型的三个坐标、转型标杆的领先密码。

越来越多的企业已经感受到数字化转型的紧迫性和艰巨性，而其中绝大多数企业也已经意识到数字化的重要性，并且已经着手制定数字化战略及行动计划。在第二章，我们针对很多企业在数字化转型中存在的认知不全面、策略不明确、执行不到位、效果不明显等问题总结了企业数字化的三个误区，解释了为什么企业数字化转型难，相信会对很多企业有一定的启发，从而在数字化道路上少走弯路。本章将重点介绍企业数字化的目标，希望企业管理者明确一个观点：数字化是手段而不是目的。企业数字化的初心是帮企业解决问题，创造价值，实现经营目标。

从企业战略视角看，企业数字化的目标在于借助数字化创新或转型，拥有更强竞争优势，取得更高经营绩效，实现更可持续的发展；从企业经营视角（商业目标）看，企业数字化的目标在于借助数字化创新或转型，实现增加收入、降低成本、提高效率、控制风险等企业经营绩效目标。

3.1 企业数字化目标与价值

埃森哲发布的 2018 年《中国企业数字转型指数》报告显示，已经有一批中国企业转型成效显著，他们被称为“转型领军者”。过去 3 年，这些领军者企业营业收入的复合增长率高达 14.3%，远高于同期调研中企业的 2.6%；其销售利润也远高于其他企业，达到了 12.7%，而同期其他企业的销售利润仅为 5.2%。

很多中国企业同时也在纠结两个核心问题：数字技术将如何驱动企业获得新的增长？企业需要从何处着手将自身打造成真正的数字化企业？企业数字化的关键在于借助云计算、大数据、人工智能、移动互联网、区块链等数字技术的多业务场景应用，实现企业的“敏经营”“轻管理”“易金融”“简IT”，从而支撑“增加收入、降低成本、提高效率、控制风险”等企业经营绩效目标的实现。“敏经营”，即业务创新，是指企业基于互联网化的方式进行企业经营改造，实现移动化、数字化、智能化的高效业务经营。对用户而言，其意味着基于社交社群等互联网方式直联最终用户，从而构建出掌握渠道终端的数字营销策略，响应客户、服务客户，真正把握住客户真实需求并经营客户。于产业链而言，“敏经营”则意味着打破产业链间协同的地域界限、行业界限，创新企业经营模式，实现社会化产业链协同，资源及数据共享。“轻管理”即管理变革，涵盖组织变革和业务变革两方面。从组织变革角度而言，“轻管理”是将组织彻底扁平化，打造扁平、灵活、为员工赋能的进化型组织，连接上下游伙伴和消费者，建立即时沟通、信息透明、知识共享的协同工作模式。“易金融”即金融创新，通过金融嵌入，将金融服务融入各行各业的业务场景，让企业享受更加便利、更低成本的金融服务。企业的金融服务将转变为场景化、数据化、泛在化的服务。“简IT”即IT升级，是指在进行“敏经营”“轻管理”“易金融”等业务的同时，实现IT的云化升级与改造。借助云服务按需使用和按用户付费的特性，有力支持企业业务与组织扩展、调整，实现IT弹性部署，大幅减少一次性投资和IT资源浪费。“简IT”使企业无须配置专业IT团队，降低了IT的使用难度，将企

业业务创新、管理变革的门槛显著降低。

3.2 企业数字化核心战略与路径

2015—2017年，用友企业数字化咨询服务专家团队进行了调研，并参与了近百家大中型企业集团的数字化战略与实践，发现未来企业数字化将主要围绕三大核心战略展开：聚焦组织内部运营的“数字化管理”，聚焦组织外部客户运营的“数字化经营”，聚焦产品、服务、商业模式创新的“数字化商业”。

数字化管理聚焦财务、人力、制造、供应链等内部运营环节，旨在应用数字化技术，实现管理运营数字化，赋能员工，激活组织，降低现有价值中各环节的成本，提升运营效率。数字化经营聚焦营销、服务、渠道等围绕客户体验的运营，旨在通过应用数字化技术，实现数字化敏捷经营，更精准控制营销通路和满足客户需求，增加营收和利润。数字化商业聚焦产品、服务、商业模式的数字化创新，旨在通过数字化技术应用对企业当前产品和服务的数字化进行改造，或者开发新型商业模式，利用数字化技术驱动业务和业绩增长，构建全新的社会化、数字化产业新生态。

企业数字化的过程并不是一蹴而就的，而是一个循序渐进的过程。企业管理者应充分理解“数字化管理”“数字化经营”“数字化商业”这三大企业数字化核心战略方向，同时要充分结合企业自身所处的市场竞争环境和业务发展阶段，逐步开展转型工作。

本书整理了 7 条值得借鉴与参考的企业数字化转型实践路径，如下：①数字化营销（包括全渠道零售、全媒体营销、全会员管理、渠道数字化），即利用智能零售科技，重构人、货、场，实现营销精准化、营销场景化、营销社交化、营销个性化。②智能化制造（包括运维数字化、智能工厂、智能物流、大数据运营），即基于新一代信息技术与先进制造技术的深度融合，贯穿于设计、生产、管理、服务等制造活动各个环节的智能化、数字化转型过程中。③共享型服务（包括财务共享服务、采购共享服务、人力共享服务、IT 共享服务），即以服务客户的文化和持续改进的文化为核心，打破业务部门之间的“围墙”，实现端到端的价值导向服务，促使公司在更大范围内，甚至在全球范围内集中精力发展其核心能力，从而为各业务单位提供更多的附加值。④进化型组织（包括组织发展、组织文化、社交与协同、知识驱动），借助企业社交协同平台，实现组织由传统层级结构向扁平化平台的转变，构建无边界的学习型组织，打造知识与创新驱动型组织。⑤社会化商业（包括产业云平台、区域经济圈、工业云平台、数字化平台、能力 API 化），即产业生态数字化，开展以区域政府、产业龙头、平台组织等为主导的产业生态平台建设，依托区域经济圈、产业互联网、工业互联网等生态云平台，融合 API（应用程序编程接口）经济、共享经济、网络协同经济，形成全产业，大区域乃至全球资源共享、组织协同、生态融合的数字化新商业形态。⑥泛在化金融（包括供应链金融、电子支付、企业理财、金融数据化），即融合企业业务场景的智能化、综合型的企业金融服务，主要包括支付结算、企业融资、财务管理、企业征信、数控风险等。⑦云架构支撑（包括 IT 云化、

终端云化、研发云化、设备云化），即以硬件、软件、数据等基础要素迁入云端为先导，快速获取数字化能力，不断变革原有体系架构和组织方式，通过融云、上云、迁云这三条不同路径，有效运用云技术、云资源和云服务，逐步实现核心业务系统云端集成，促进跨企业云端协同，不断融入开放创新生态的数字化变革与创新的过程。

3.3 企业数字化转型的三大趋势

在数字时代的背景下，数字化转型对企业而言不再是可选项，而是每一个企业的必修课。在探索数字化的具体转型路径时，企业必须要思考的问题是：所面对的技术与时代趋势是怎样的，自己所处的产业环境与市场是怎样的，自己企业的数字愿景是怎样的。在充分洞察内外部环境的基础上，才能找到更适配、更高效的数字化解决方案。

今天的数字化呈现了三大趋势。

第一，数字化的定义和解决方案没有标准答案。企业和团队在推进数字化转型的过程中必须达成共性认知，给出自己对于数字化的具体定义。本书认为，如果信息化时代解决的是商业标准化的规模化问题，那么数字化时代则要解决非标准化的规模化问题。这是数字化赋予企业的时代目标。

第二，未来 10 ~ 20 年间企业无论所处行业，也无论现在的体量规模，都终将面临两个选择：一是在所处的赛道里，成为可以给行业、产业链以及生态圈赋能的平台型公司。成为这样的企业有一个根本性

前提，就是成为“行家里手”，对于本行业的生产、经营及各种业务场景都极为熟悉。同时，这家企业要拥有属于行业的大数据，并愿意共享数据，以及在这些数据基础上的运维能力，即算法。二是无法或放弃成为平台的企业需要加入行业的平台生态圈中，成为其中的产品、服务提供商。通俗地讲，企业未来的发展路径一是发展成为行业的平台，二是作为参与者加入行业平台。中间状态恐怕难以为继。

第三，数字化正在深刻重构过去几十年甚至一两百年所积累起来的企业管理逻辑。本书的观点是，数字化已经在方法论和工具层面重构了管理学。

总结而言，数字化时代的三个趋势为：一是非标准化产品及服务的规模化；二是未来的企业要么自己成为平台，要么加入一个平台，不可能游离在数字化系统之外做独立的、孤岛式的运营；三是数字化转型不仅重构了企业生产、设计、流通、销售，更是对企业传统的经营管理进行了组织重构。这是我们今天看到的一批数字化企业所走出来的范式。

3.4 企业数字化转型的三个坐标

从数字化的落地方法上来看，有的企业从客户端开始数字化，有的企业从供应链开始，还有的企业从生产开始。无论从哪里开始，都应该注意一个问题：数字化的目的不是解决某一个业务模块的问题，而是要重构整个企业。无论从哪个场景切入，最终都会倒推企业的经

营、管理及组织的转型，实现全流程的数字化。

在这个过程中，我们需要注意三个关键点。

(1) 数据积累很重要。企业要推进数字化转型，关键的一步是将客户端、供应链端以及生产端等的信息数字化；

(2) 算法很重要。算法是数据使用的过程，是企业运用数据，挖掘数据价值的的能力；

(3) 场景很重要。数字化解决的是非标产品及服务的规模化，那就离不开各个场景——产业场景、企业场景、生产场景、缴付场景等。“数据 + 算法 + 场景”是企业数字化方法论中三个最基础的坐标，缺一不可。企业必须把这三根“柱子”先夯实了，才能在此基础上寻找以点带面的、系统性的数字化解决方案。

另外，谈到数字化转型的方法论，本书认为在这一轮的数字化管理重构中，中国企业是有机会向全球输出我们的管理理念和管理方法的。短短几十年里，中国企业在消费互联网领域中积累了大量的数据、算法以及用户习惯。这种巨大的势能正在快速推动产业互联网的转型，这是中国在今天的优势。当然，在互联网基础技术方面，美国依然很强，但中国拥有很强的应用优势。我们看到，数字化基本上是由消费互联网推动产业互联网率先开始的，也只有迈过产业互联网这一步后，整个产业的数字化才构建完成，不再只是消费互联网业态。

最后，对于今天的数字化而言，并没有谁拥有静态的标准化答案。唯一的解决方案是通过交互学习，取他山之石，再回到自己企业的管理场景中进行个性化的系统和流程再造。

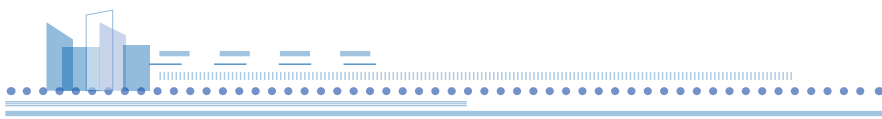
3.5 转型标杆的领先密码

我们来看一个转型的标杆案例。新奥集团作为一家曾经的能源供应商和分销商，其数字化转型之路已经“步步为营”地走了近十年。新奥集团有以下三个特点。

(1) 未雨绸缪。从战略上来看，新奥集团的数字化转型并非迫不得已的“悬崖逃生”，而是在经营良好的情况下主动开展的，这其实是非常值得思考借鉴的一点。在稳健发展的时期，企业更有信心和实力面对可能要承担的试错成本，遇到不确定性风险时也能更为从容镇定地积极应对。

(2) “没事找事”。从业务上来看，新奥的市场很好，销售收入稳健上升，技术投入不断深耕。在这样的条件下，可能有些企业没有动力去调整，但新奥选择了再造组织。再造组织的目标是为了实现能源数字化平台的愿景。二十年前，新奥引进了 IBM 咨询团队，并开始使用平衡积分卡系统，以此为基础进行了一次组织变革。这套系统发展到后来所遇到的问题是，当集团业务遍布全国 200 个城市后，管理遇到了天花板。树状管理模型中一种常见的情况是，整个集团从一线工人到高层管理人员，中间大概隔了十个层级。这些层级大都不是直接创造客户价值的，他们主要的任务是管理。从企业组织结构上来看，当时新奥集团有四五万人，管理岗位就占到了七八千人。这些人有很强的能力，也拿着很高的薪酬，但不直接创造客户价值。如何让这些人才贡献出更大的市场和客户价值，是新奥需要解决的问题，所以组织的数字化转型就成为一个重要切入点。

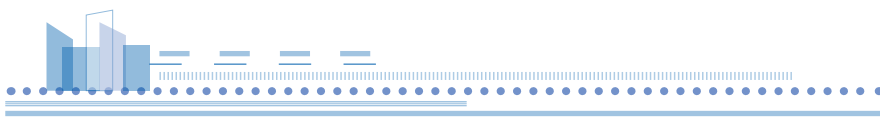
(3) 革除弊病。前面提到，新奥原来的管理组织中有多个管理层级，例如一张 200 万的预算采购单需要总裁签字才算审批通过。总裁虽然有着绝对的审批权，但他对于这 200 万花得值不值一无所知，甚至到了第三个人签字时就已经不知道这笔钱花得值不值了，他签字只是因为他前面的人签过字了，这就是传统树状管理流程带来的弊端。新奥很早就想革除这些弊端。在类似决策面前，新奥认为应该让企业过去积累的经验、市场外部的动态信息以及内部决策者的判断同时发挥作用，而不依靠传统的层层上报。为此，新奥提出了“理正”的理念，按照作者的理解就是共创共享共治，打造大平台小终端，集团弱化管理，强化每个人的能力标签。有了能力标签之后，员工通过新奥自己搭建的 icome 平台，可以自由选择工作，组合资源，了解需求，所创造的价值和受到的激励也能更快更准确地显现。可以说，新奥是传统企业数字化转型的重磅案例。当然，这并不意味着它的方法可以直接套用在其他企业当中。还是那句话，数字化需要取“他山之石”，至少在目前阶段是这样的，还没有标准化答案。企业给予场景和目标，探索组织和流程的变革，才是数字化的最优解。



本 章 小 结

尽管新冠感染给全球经济带来了前所未有的冲击，但数字经济却得到了长足的发展，甚至成为所有主要经济体经济复苏的关键。无论是产业数字化带来的产业转型升级，数字产业化技术变革催生的诸多新兴市场，还是因经济范式重构而释放的社会价值红利，都将成为未来经济与社会发展的关键助力。数字经济，未来可期。

数字经济将深度实现社会价值，助力早日实现碳达峰和碳中和，有效缓解人口老龄化带来的劳动力短缺问题，消除数字鸿沟，推动共同富裕目标的早日实现。首先，随着“云物大智链”的普及，数字经济及其产业链的碳排放呈指数级增长，领先的数字经济企业已陆续开始制定路线图，带头实现全产业链的净零排放；数字经济也将通过智能化手段有效帮助建筑、能源等领域降低水、煤、电等资源的消耗，推动碳中和的早日实现。其次，以人工智能为代表的新一代技术的应用，将通过自动化等手段，用机器人代替人类完成任务，缓解劳动力短缺问题。最后，数字经济的发展，将通过带动产业转型升级，促进信息流通和治理水平提升，全面推动经济发展，促进收入分配公平，助力消除贫困、改善民生，实现共同富裕。



思 考 及 实 践 题

1. 企业数字化的目标和价值是什么？
2. 企业数字化转型的实践路径有哪些？
3. 数字化时代的三个趋势是什么？
4. 企业数字化转型的三个坐标是什么？