



## 数字经济时代：把握数字化变革浪潮

### 敏于知

近年来，有关数字化及其对世界影响的讨论屡见不鲜。数字化对一些行业领域的影响可能微不足道，但对某些领域来说可能是极端的，甚至是颠覆式的。人工智能、大数据、云计算、物联网、机器人、无人驾驶汽车、区块链和量子计算等各种先进数字化技术不胜枚举，未来的领导者们正绞尽脑汁寻找创造性方法令这些技术能够为其所用。有些人可能会说这类似于达尔文进化论：这些应用雏形将随着时间的推移逐渐演变为触手可及的颠覆性应用，并最终重塑我们作为人类这一物种的互动方式，加深我们与技术之间的相互关系和相互依赖。

对许多只专注于当前挑战和下一季度业绩的企业领导者而言，让他们为充满不确定性的未来做出规划，实属难事。即使高管人员意识到新兴技术拥有显而易见的潜力，但也往往因为缺乏远见而难以预测有关变化的性质和程度。然而，当今企业面临的重大风险之一，就是在面对数字革命时掉以轻心。企业领导层需要认识到正在发生的事情，并及时做出响应。企业“要么创新，要么死亡”的说法，正在被越来越多地提及。领导层必须思考如何积极利用新兴技术所带来的机遇，否则，企业将把自己完全置于风险之下，任凭竞争对手或初创企业打破现状。

### 把握数字化机遇

#### 制定数字化战略

不论我们对数字技术持何种观点以及它对我们的行业意味着什么，必须有来自企业高层的人员，负责了解竞争格局、新技术所带来的机遇以及它们对现有收入的威胁。企业需要慎重抉择，是要矢志成为颠覆者引领转型之路，还是要做静观其变的旁观者，只在必要时出手捍卫市场份额。对许多企业而言，答案可能介于两者之间。

数字化战略无谓对错，但变革的速度如此之快，要避免做将头埋进沙子中的鸵鸟，只知祈祷世界停止旋转。数字化转型战略是积极适应和理解当下的快速变化，结合流程、人才、组织、文化、

风险偏好和投资能力等方面，制定数字化应变之道，是一场实现业务价值重塑的持续旅程。数字化战略的制定和检视过程需融入日常业务，高管应确保负责企业数字化战略的团队定期向其汇报，分析市场运营环境和竞争形势，并利用研究成果制定执行计划。

### • • • 治理数字化转型

战略的好坏取决于执行。企业业务变革计划频遭滑铁卢的报道时常见诸报端，特别是一些依赖技术的变革计划。如果将成本、交付及时性，以及最重要的一点，预期收益的实现作为成功衡量标准的话，许多报告称变革计划的成功率远低于50%。

对大多数企业而言，实施数字化战略将是企业未来几年的头等大事，如若失败，不仅企业的盈利能力、生存乃至发展前景将受重创，企业的品牌形象也可能会受到明显的、长久的负面影响。数字化战略的重要性不言而喻，然而人们习以为常的超低成功率着实让人无法接受。

对企业高管团队而言，关键是要了解数字革命可能带来的影响，并采取一切必要措施确保已启动的数字化转型计划及/或项目获得成功，尤为重要的是要确保合适的人员各司其职。这需要领导层做出一些艰难决定，牺牲若干短期利益，将部分最优秀的人才调离现任运营岗位，以全身心专注于数字化转型计划。更为关键的是企业要花时间，在战略执行团队的参与下建立适当的治理架构，以确保数字化转型计划得到并保持持续的关注。

### • • • 培养数字化人才

企业在执行数字化转型战略过程中，有一项因素至关重要，关系到能否将数字化转变为企业的竞争优势。这一核心要素就是能够结合行业专家经验，运用合适的数字化技术，应用于企业数字化转型实践的数字化人才。企业若缺乏数字化人才将很难致胜于数字经济时代。当前，企业数字化人才缺失主要表现在数字化战略官、数字化方案规划和咨询师、数据分析师、数据科学家、人机交互工程师的缺失等诸多方面。

传统企业除了通过外部渠道招聘数字化人才，快速弥补自己的短板之外，还可以在内部建立数字化人才能力提升中心，吸引和集聚数字化人才，通过开展数字化专业技能培训与实践，提升企业员工数字化能力。同时，从内部识别既有行业洞察力又兼具数字化潜力的员工，建立企业数字化团队，通过数字化团队赋能企业其他员工，逐步实现数字化人才的规模化培养与发展。传统企业若想持续吸引并留住数字化人才，还需要考虑制定灵活的考核机制与薪酬体系，制定合理的任务目标，提供适宜的工作工具和工作环境，并对企业文化进行适度调整。

### • • • 打造创新型文化

很多企业面临的另一主要挑战是打造创新型文化。文化变革异常艰辛，对大多数组织来说，这将是一个缓慢的进程，而非暴风骤雨般的革命。变革需要从理解创新障碍开始，这些障碍通常隐藏在企业的政策、规程和奖励制度中。

在不提倡创新且倾向规避风险的文化中，高风险项目往往被拒之门外，因为它们不符合项目治理要求。供应商尽职调查政策限制了与科技初创公司的业务往来。IT政策和标准，特别是安全政策和标准，即使并非完全禁止，亦令员工和产品团队很难尝试新的技术。此外最重要的一点，失败的项目可能会被视为严重影响事业发展的绊脚石，因此令许多高层避之不及。

为培养创新文化，企业领导层必须开始改变这些标准。考虑有选择地鼓励风险较高的项目，并且做到即使有关项目和试验并未达到预期，亦不会冠之以失败之名；应鼓励与位居数字化前沿的第三方技术公司建立关系；应重新评估IT政策、标准和规程，以确定它们是否充分支持员工的创新方法。最重要的一点，企业员工必须能够自由地发挥创造力，即使一些想法不可避免地失败，也不必担心会受到惩戒或影响职业发展。

### • • • 实现职能转型——从内部开启

在制定业务战略时需要明白的重要一点是，企业内还有许多并不旨在对客户关系产生直接、明显影响的数字化转型机会。对某些企业来说，从这些机会入手或许是开启数字思考模式的一种更为舒服的方式，并有助于嵌入创新/数字文化。

一个不错的出发点是思考如何在企业内部利用技术来提高员工参与度、简化和/或自动化重复性流程，优化协作，或者只是让那些被视为痛苦不堪的内部流程（例如，完成费用报销）变得更容易。企业采用数字化技术的方式有助于改变员工和客户对企业的看法。

使用最新技术重建业务流程可能会对员工敬业度，尤其是年轻员工的工作产生重大影响。有趣的是，研究表明，当前投资数字解决方案的最重要驱动力是运营效率，而不是与客户互动的新方式。

## 结语

大多数企业应当明白，数字化转型是一个旅程而不是目的地。因为就数字化而言，企业一旦实现了一个小目标，更多的目标将接踵而来。对企业来说最重要的一步就是开始这段旅程，而不是旁观。在开启他们的旅程前还需要确保若干要素全部到位：一份合理的数字化战略、一个清晰的治理结构，包括安排合适的人员聚焦和执行战略、一种孕育创新的文化，以及通过内部活动来赢得早期数字化胜利的决心。

如此，企业便能抓住数字化转型升级之道，更好地定位自己，自信地面对未来。

## 达于行

### 我们的服务：聚焦数字化

甫瀚咨询与世界各地的企业开展伙伴关系合作，助其评估和应对数字化带来的机遇与挑战，赋能伙伴驾驭新技术开展业务重塑的能力，助力伙伴逾越变革中遇到的未知，掌控数字化进程中面临的风险，斩获数字化转型带来的价值。

不论背后的关键动因是提升客户参与度、实现产品数字化和探索新的商业模式、改善决策，还是提升运营效率，我们正帮助客户将其数字化战略变为现实。

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的70多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过60%的财富1000强及35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

## 联络方式

### 北京

中国 北京 100004  
朝阳区建国门外大街 1 号  
国贸写字楼 1 座 718 室  
电话: (86.10) 8515 1233  
传真: (86.10) 8515 1232

### 上海

中国 上海 200020  
黄浦区淮海中路 381 号  
中环广场 2618-38 室  
电话: (86.21) 5153 6900  
传真: (86.21) 6391 5598

### 深圳

中国 深圳 518048  
福田区中心四路 1 号  
嘉里建设广场 1 座 1404 室  
电话: (86.755) 2598 2086  
传真: (86.755) 2598 2100

### 香港

中国 湾仔  
港湾道 18 号  
中环广场 2103-04 室  
电话: (852) 2238 0499  
传真: (852) 3118 7493



© 2018 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®  
甫瀚