

# 全球企业防疫应变中心



**pwc**

普华永道

# 全球企业防疫应变中心

(2020年4月15日第四期会议简报)



此次疫情进一步强化了企业数字化转型的意识和动力，让不愿意转或转型慢的企业加快了步伐。但企业的数字化转型绝不仅仅是技术问题，而是技术应用和业务管理、组织变革、运营模式转换相结合的系统工程，这也使得企业数字化转型之路并不总是一帆风顺。4月15日，全球企业防疫应变中心以“新常态下的数字化新能力”为主题召开第四期成员会议。会议从数字化路径选择、数字化转型战略制定、数字化组织承载能力建设等多个方面分享了相关经验。普华永道作为秘书处主持会议，并将相关要点整理如下：

## 一、对标数字化转型的三个阶段，确定企业的数字化进程

从信息化到数字化再到智能化，不同行业的数字化阶段各有不同。企业在数字化转型战略制定过程中，首先要清楚的知道自己行业或企业可能处于哪个数字化阶段，才能更为准确的制定战略方案。中心成员分享了数字化转型的三个阶段及特征。

**第一阶段是数据化。**把一些非数据化的信息，如样本、档案、签到表格、产品描述等转化为贯通的数据化信息。很多大企业的产品信息都存在于不同管理层、不同电脑、不同职能部门，为分散、割裂的状况，其实都不是数字化信息。数字化的第一步就是让这些纸质的、非流动的信息转换为可流动、可共享、可分析的数据。

**第二阶段是数字化。**即有了数字孪生后，最大限度考虑利用数字化工具，打通各类数据池，去想象和模拟生产经营情况，优化和赋能经营管理，最终更好地为做决策服务。如利用各种数据进行交叉分析，汇报给对应的管理者和决策者，进而对生产和营销环节的资源配置进行调整和优化，发挥决策辅助功能。

**第三阶段是数字化转型。**数据之间充分融合，系统之间充分联动，自动化管理系统可以代替人做出更优的自主决策，即基本实现智能化决策。并且由智能化决策带来的效率提升或业务延伸，使得企业创造出新的商业模式。只有当新的商业模式出现时，才真正完成数字化转型。例如：一家以卖建材为主的企业，在不断增加大规模新增业务投资的情况下，由于数字化战略的实施，使企业内部效率提升、市场拓展、供应链优化等进而转化为一家做家装的企业，那就可以称之为数字化商业模式转型升级。

## 二、借鉴实践经验，找准企业数字化的切入点

从企业内部来看，营销、生产和业务管理各环节的数字化要点各不相同。B2C和B2B不同类型企业数字化的优先顺序各有差别。中心成员分享了多项实战经验。

**把企业最大可变生产要素进行数字化，是数字化转型的关键。**面对多类生产要素，企业要优先选择最大可变的要素进行数字化。寻找什么生产要素，可以应时、应地、应人的调整使用。就可以利用变动的要素在需求与供给匹配方面下功夫，进而带来运营效率提升的效果。中心成员分享到，很多餐厅为了节约人力成本，推行了二维码菜单，但由于没有服务员的推荐，餐厅的客单价反而下降了。针对这一问题，通过消费行为数据分析，设计“千人千面”的菜单，精准有效的把供给信息送到需求者手里，这样就可以更好的满足消费者的需求，进而创造更多的价值。



**营销端是企业数字化的最佳切入口。**随着中国消费互联网的逐步成熟，线上营销成为众多B2C企业的选择。同时，线上营销的发展，也使得营销相关的数据（消费行为数据）、数字营销运营人才比较容易获得。其次，营销端的数字化能在短期内见到效果。反之，如果需要增加新的传感器、视觉识别工具才能获得从信息到数据的转化，这个成本非常高，见效周期也长。一般而言，B2C企业在数字化营销方面走的较快。如精准的广告投放，可以按照秒为单位进行估计和策略调整。近期，直播等社交媒体的应用，又一次助推了营销数字化的升级。未来，B2B企业的数字化营销市场前景非常广阔。

**生产和运营数字化（工业4.0）的程度每个企业需要个性化评估。**生产环节是否数字化，取决于企业的业务形式，数字化生产中重要的一个标志是柔性生产，即企业的生产线是否适应个性化需求，又不增加成本。其次是经济生产，用最少的能源、最少的物料，生产最稳定的产品。部分企业已经实施了“反向供应链的规模化生产”（C2M模式），在节约成本、提升个性化等方面取得了一定成效。当这两类目标都实现以后，通过数据接口打通，链接生产端和销售端，形成数据流，利用数据流去优化运营管理，这样就形成了生产和运营一体化的数字化模式。

**构建从感知到决策的智能闭环，数字化才能更好的显现价值。**数字化的投资一般都较大，很多企业在考虑需要投资多少钱来做，能产生多少收益和价值。中心成员分享到，数字技术的应用是否创造价值，需要到智能决策阶段才能充分显现出来。与人的智能进化过程类似，依次具备感知能力、理解能力、分析能力，再通过决策指导行动，进行下一轮的分析，这样才能形成闭环的优化，才能最终创造价值。企业要起让数字化真正实现价值，需要在感知、理解、分析、决策等各环节都下功夫，形成一个智能决策的闭环，才能发挥最大的作用（也可以就某一个业务或产品来构建智能决策闭环）。如果仅是增加一些智能识别的设备，没有数据集中分析、反馈优化流程的设计，就做不到闭环，就只是产生了一些数据。



### 三、围绕企业核心竞争力，确定数字化团队的配置方式

众多传统工业企业都看到了数字化、智能化给企业发展带来的好处，坚定信心加强企业科技投入，下定决心要推动智能化发展。但受制于对新兴技术的不了解、技术人才储备不足，非常担心数字化之旅受阻。

中心成员就大工业企业是应该自建团队，还是采取外部协作的方式开启数字化，给予了具体的建议。如果本身为数字化或人工智能技术相关的研发、服务企业，应该加强聘请一流的人工智能专家，以增强技术实力，更好地提供前瞻、全面的服务。如果主要业务为工业产品，建议采取与外部技术团队协作的方式。一方面，一流的数据或智能技术专家非常难以到一个实体企业去做具体的应用研究。另一方面，技术专家与产品运营团队本身还存在融合的问题。现在数字化第三方服务也慢慢发展起来，专业性、规范性都在逐步提升。同时，与第三方专业团队合作，还可以了解到同行业、本领域其它单位的数字化经验，减少失误。

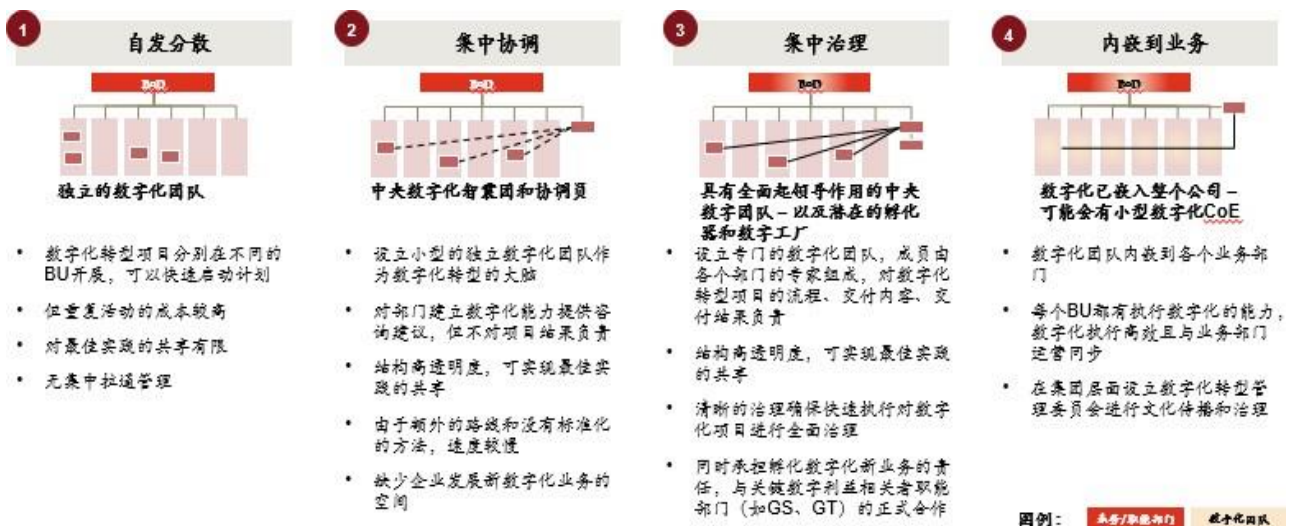
企业要围绕构建核心竞争力的角度去思考这个问题。如用“磨刀不误砍柴工”来比喻数字化转型。数字化技术的应用就好比是磨刀石，是用来给“刀”（企业核心产品或服务）赋能的，是增强企业核心竞争力的工具，不是核心竞争力本身。企业要把更多的精力放在如何把“刀”造好，利用自己专业团队提升核心竞争力。

## 四、构建结构性敏捷组织，用新能力承载数字化战略的落地

适应数字化时代的到来，企业面临的挑战不仅仅是数字化技术和运用这些技术的技能。超过60%的能力，是企业在数字化环境下的业务和管理能力。然而构建设新的能力，面临着多方面的挑战。如何识别核心人才，如何营造适合人才需要的组织环境等。中心成员分享了敏捷组织建设和人才团队激励的经验。

**围绕核心能力构建结构性的敏捷组织。**敏捷组织的建设是数字化战略落地的载体和关键。企业应根据数字化转型战略的核心要点，进行组织的模块化分拆，并围绕核心能力构建，进行“敏捷性拼接”。值得注意的是，不能把企业组织100%打散，这样风险非常高。应把组织中20%的关键职能和人才进行“敏捷化”，而其它80%的组织采取跟随策略就行，这也称之为“结构性敏捷组织”。面向核心能力构建时，会发现一些拆解后的小模块组织，在哪个项目或能力构建中，都用不到，这就是多余的组织，可以去掉。

企业需要根据数字化的“成熟度”，选择合适的组织模式推进，并制定相应的职责/分工/推进制度/激励措施。具体来看，自发分散、集中协调、集中治理、内嵌到业务四类典型组织，在数字化转型团队配置方式和要点各不相同（见下图）。数字化推进模式在组织配备上，必须设定独立的数字化职责团队，但其位置需要与企业成熟度挂钩。





**构建差异化的人才信任体系，协助组织沿着调整方向进行转型变革。**企业在推动数字化转型过程中，往往会遇到来自内部人员和内部文化的阻力。这就需要根据不同类型人才，构建多层次的信任体系。

——对于2%的顶层核心管理人员，要构建个人信任。凝聚核心顶层管理人员的理想信念，共同奔赴企业数字化转型愿景。加强解决方案构建能力（Solution Architect）的打造，从转型项目评估到落地回顾各阶段的核心模块进行拆解，协助组织沿着调整方向进行变革。

——对于18%的核心人才，要构建结构信任。重点关注其领导力、系统思维能力等专业能力的提升，支撑数字化转型的具体运营和落实。特别是变革领导力的提升，要直接落实于企业需要重新构建的人才管理理念中。因为没有人才理念的更新，就没有企业文化的更新，就很难树立数字化运营的新文化。

——对于80%的其它员工，要给予专业信任。让其更好的落实公司数字化转型的相关规则。借助系统平台串通资源，打通内部数据，助力业务高效运转，进而促进公司业务水平的整体提升。

## 五、积极应对数字化带来的岗位技能变化和转移

随着数字化的推进，机器代替人的观点日益受到人们重视，很多人认为数字化或者说智能化，会造成大量的失业。中心成员分享到，数字化是第四次工业革命，是未来发展的必然趋势，不会因为担心失业就戛然而止。正如90年代末国有企业所有制改革一样，当时改制也导致了大量的人员转岗和再就业。数字化对就业的核心影响是岗位的转移和岗位技能需求的变化。例如大量数据中心的出现，会增加对电量的需求，那么电力行业就会因为大数据行业的兴盛而增加就业人员；网络销售、网络课堂等业态的出现，需要更多的人去做策划，去做课件内容，带动的是内容编写和策划人员的就业。数字化营销更多的是把传统线下销售的人才和技能，转为向线上展示和应用。这个“转”的过程，也是工作技能转变和提升的过程。

会议呼吁，我们每个人都要积极地应对和拥抱这种变化。数字化时代，是否被淘汰，取决于个人是否真正具备适应数字化时代的岗位技能。

特别鸣谢在本次会议上进行分享的特邀嘉宾以及中心成员嘉宾：

圣戈班集团亚太首席数字官兼首席营销官 王焕先生

明略科技集团创始人兼董事长 吴明辉先生

普华永道企业转型和人才和组织管理咨询主管合伙人 于晨先生

