

Leading Digital Transformation
企业的数字化发展之道

Feng Zhu （朱峰）
哈佛商学院工商管理学教授

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Copyright © President & Fellows of Harvard College

全球最有价值的上市公司中，多数都是通过塑造数字生态系统成长起来的

Rank 排名	2022年8月3日 Company Name 公司名	Market Cap 市值 (US$ Billion)
1	Apple (苹果)	2571
2	Saudi Aramco（沙特国家石油公司）	2334
3	Microsoft （微软）	2049
4	Alphabet （Google)（谷歌）	1507
5	Amazon （亚马逊）	1366
6	Tesla（特斯拉）	941.87
7	Berkshire Hathaway （伯克希尔·哈撒韦）	655.43
8	UnitedHealth (联合健康)	502.35
9	NVIDIA （英伟达）	461.66
10	Johnson & Johnson	454.63

从基本概念开始

Digitization
数码化



Data
数字数据

将大脑里的经验、纸质材料等模拟数据转变为电脑可以存储的数字数据

- 数据可以是模拟数据，比如传统电视的声音，图像。
- 也可以是在计算机系统中，以二进制信息单元0，1形式表示的数字数据。今天的LCD电视里看到的图像实际是数字数据。

Digitalization
数字化



Process
流程

运用数字技术改变人们现有交互方式的过程，即创造新的商业机会和客户价值的过程

- 流程优化：电子发票；健康码
- 产品和服务创新：可以测心率的手表

Digital Transformation
数字化转型



Strategy
战略

通过数字技术的运用，根本上改变企业的经营和管理模式

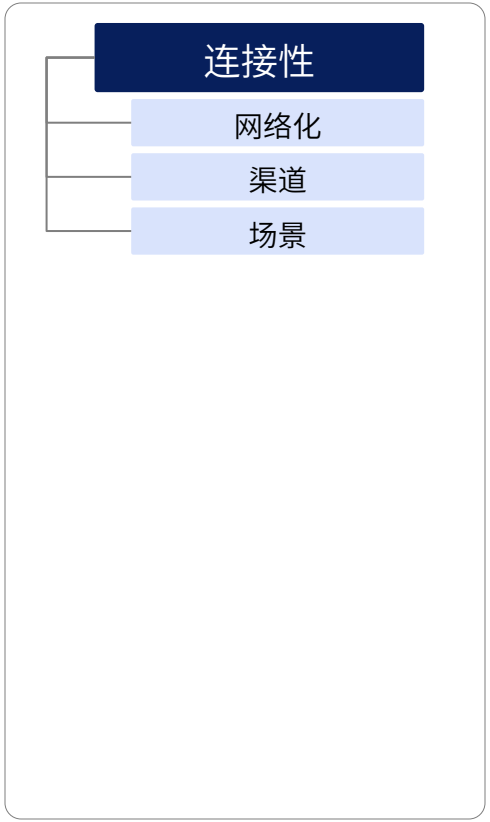
- 进一步满足客户的需求
- 全面的流程数字化
- 跨部门的组织重构和文化升级
- 数据化决策

16%

只有16%的商业人士有信心地可以把数字化和数字化转型的概念讲清楚

（Salesforce 2018）

数字化的基本属性



转型

- 全渠道策略
- 重新设计客户旅程
- 用户即创新者/开放式创新
- 聚合：平台和生态系统
- 竞争和合作的战略





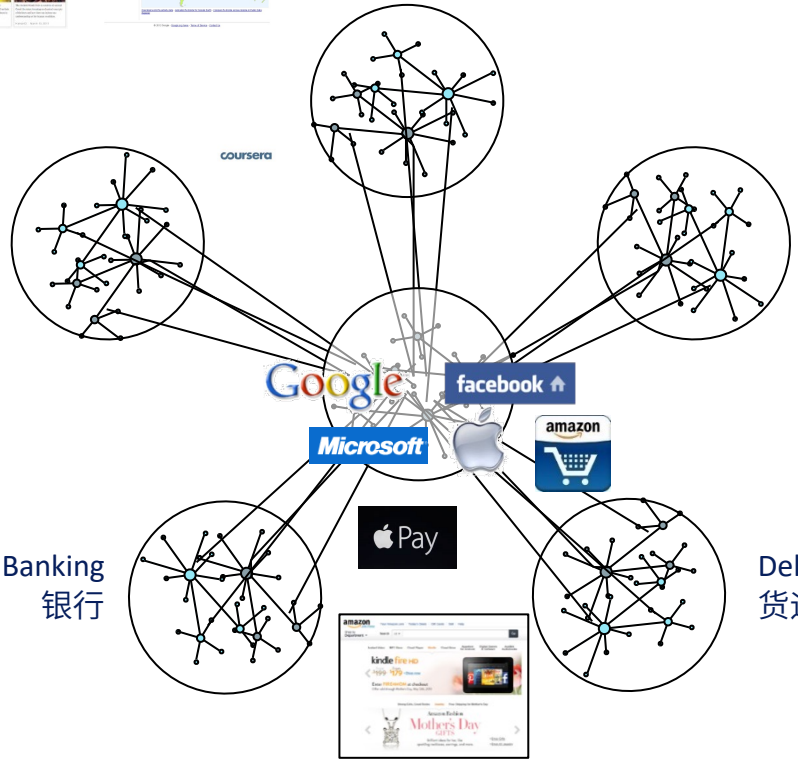
Healthcare
医疗







Education
教育



Energy
能源





Banking
银行

Delivery
货运



数字化的基本属性

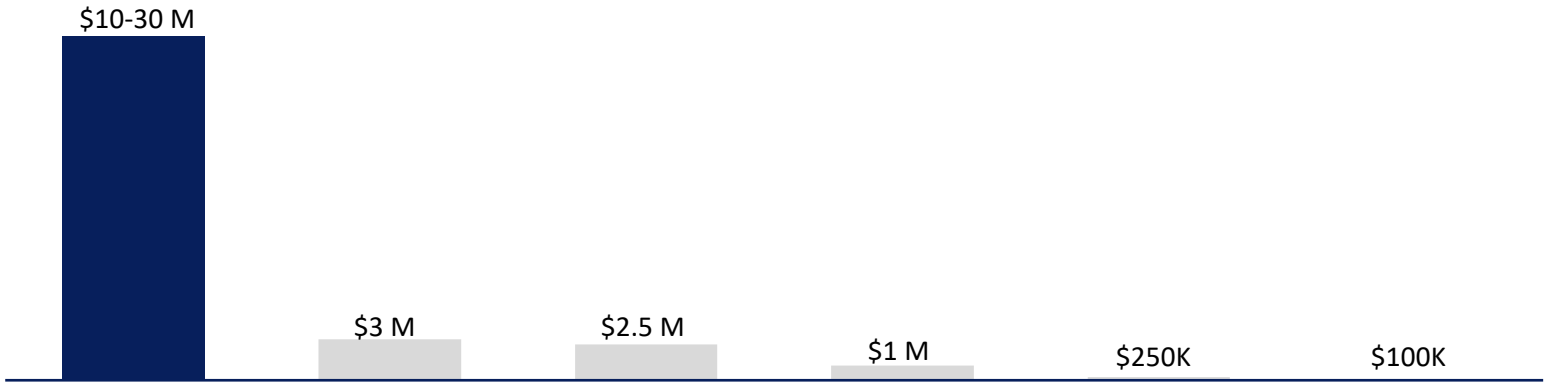
- 连接性
  - 网络化
  - 渠道
  - 场景
- 近零边际成本
  - 效率/成本

转型

- 全渠道策略
- 重新设计客户旅程
- 用户即创新者/开放式创新
- 聚合：平台和生态系统
- 竞争和合作的战略
- 提高运营效率
- 推动可扩展性：规模经济

通过对每个员工为公司产生的价值（百万计）的对比能看出数字化公司和传统公司的巨大差异

Market capitalization per employee 员工人均对公司市值的贡献



Business Model: 业务模式	Digital Platform 数字平台	Financial Services 金融服务	Pharma 制药	Service Provider 服务供应商 (telco) 电信	Manufacturing 制造 (assembly) 组装	Retail 零售 (traditional) 传统
Example: 举例	facebook	Goldman Sachs	MERCK	verizon	Ford	Walmart

数字化的基本属性

- **连接性**
  - 网络化
  - 渠道
  - 场景
- **近零边际成本**
  - 效率/成本
- **数据**
  - 细颗粒度
  - 实时
  - 优化
  - 预测
  - 客制化
  - 实验性

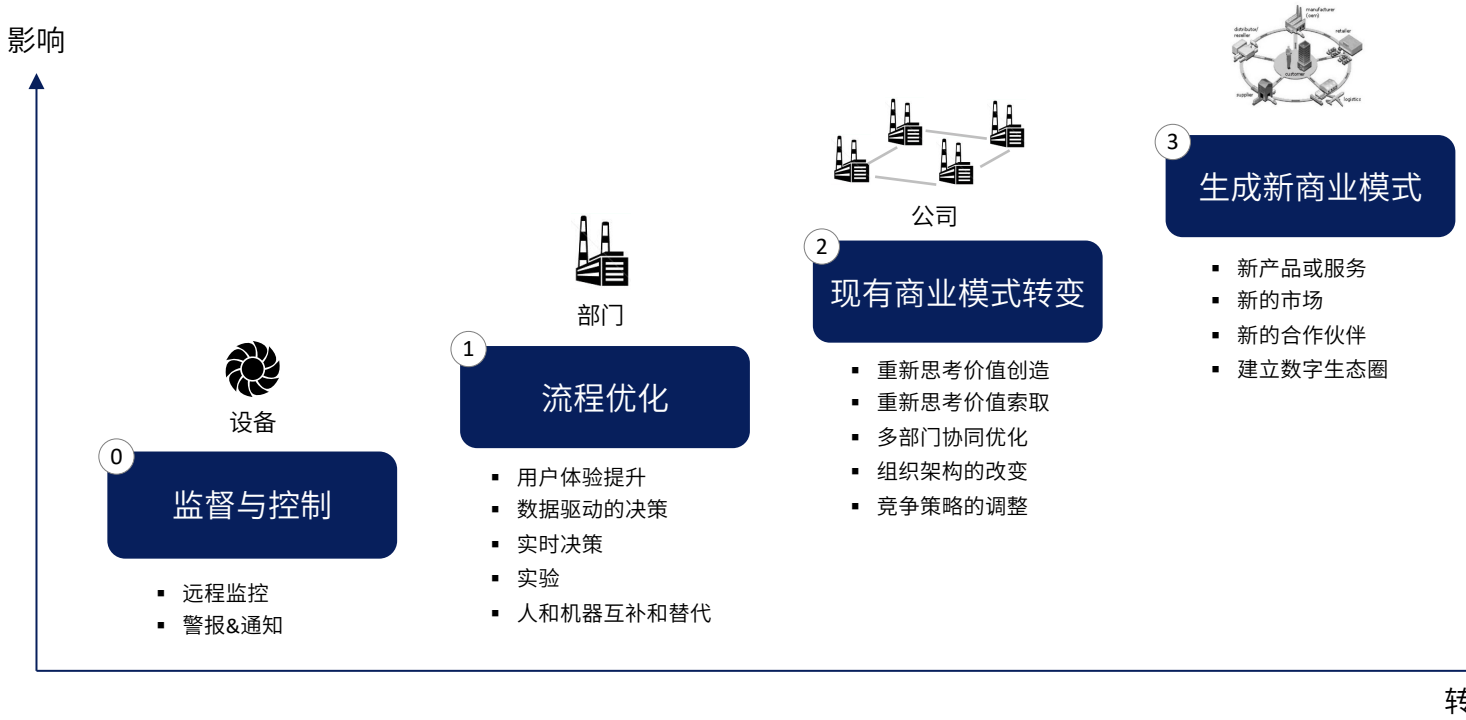
转型

- 全渠道策略
- 重新设计客户旅程
- 用户即创新者/开放式创新
- 聚合：平台和生态系统
- 竞争和合作的战略
- 提高运营效率
- 推动可扩展性：规模经济
- 数据/人工智能驱动的决策
- 重新配置供应链
- 内部数据整合，共享
- 隐私，安全

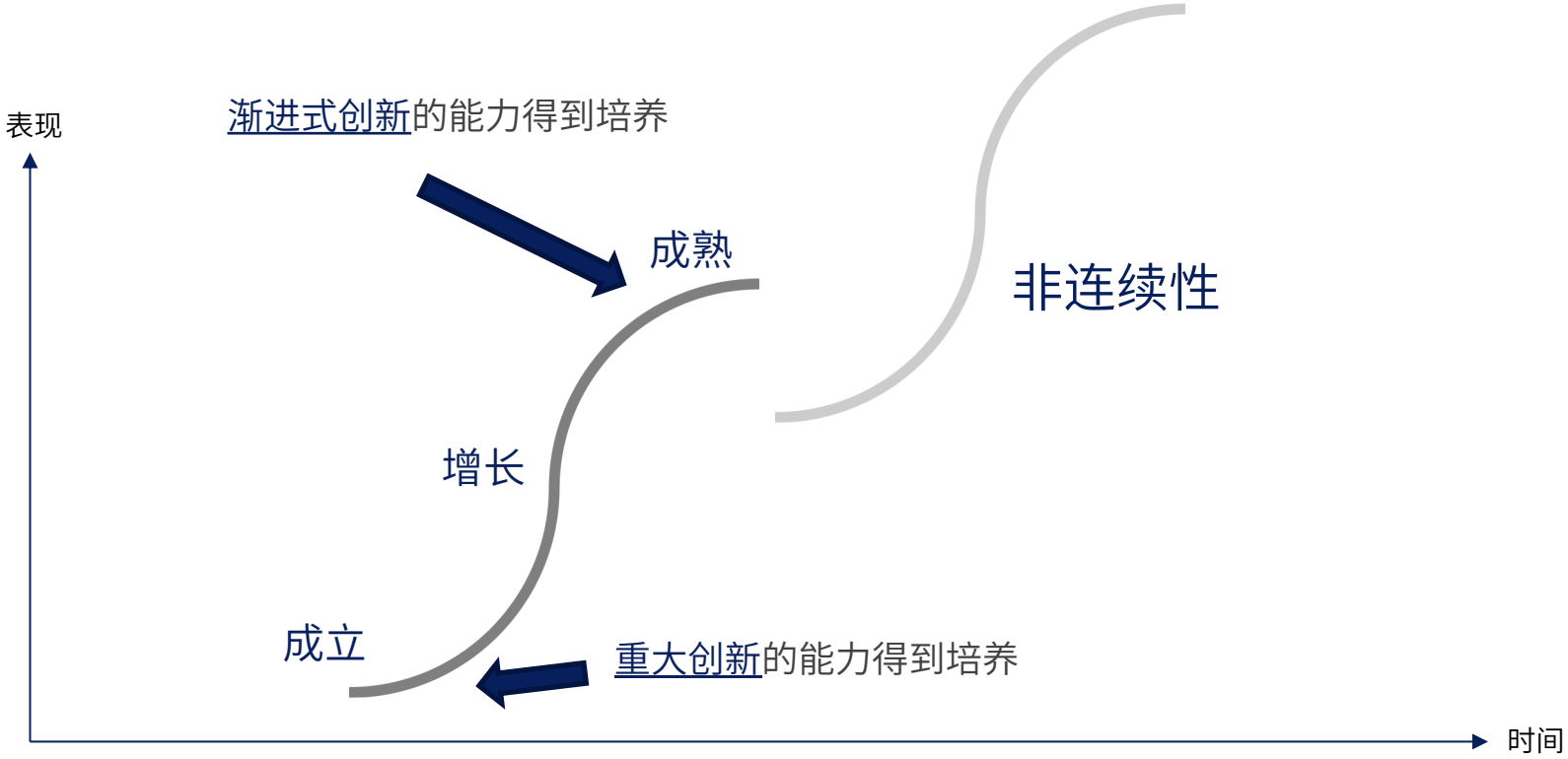
最终改变

- 商业模式
- 价值链
- 客户
- 组织及文化

数字化转型的四个阶段

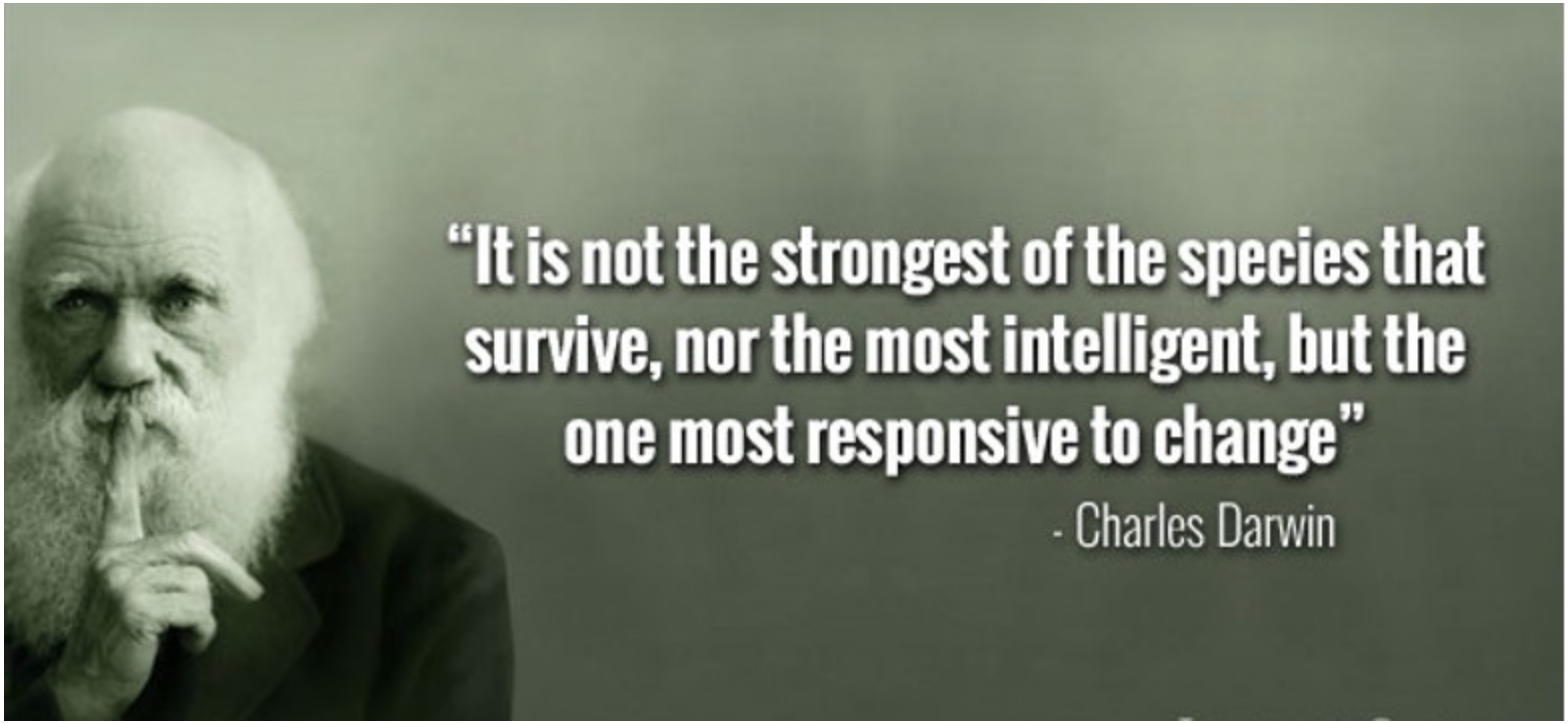

影响
设备
0
监督与控制
远程监控
警报&通知
部门
1
流程优化
用户体验提升
数据驱动的决策
实时决策
实验
人和机器互补和替代
公司
2
现有商业模式转变
重新思考价值创造
重新思考价值索取
多部门协同优化
组织架构的改变
竞争策略的调整
3
生成新商业模式
新产品或服务
新的市场
新的合作伙伴
建立数字生态圈
转型阶段

能力会随着时间而发展，从而形成“能力陷阱”



企业转型六大要素

阶段	需要采取的行动
营造紧迫感	● 考察市场和现实竞争中的潜在危机和待开发的机会。 ● 说服至少75%的经理，维持现状比未知更危险。
组建强大的领导层联盟	● 组建一个有相同理念和决心，和有足够权力的团队来领导变革。 ● 鼓励他们在正常层级之外作为一个团队来工作。
打造愿景并传达愿景	● 打造一个愿景来指导变革投入。 ● 制定实现这一愿景的战略。 ● 使用所有可能的工具来传达新愿景和实现策略。 ● 领导层联盟做榜样，来传授新行为
充分赋能积极按照愿景行动的人	● 移除或改变破坏愿景的系统或结构。 ● 雇用、提拔和培养能够实现愿景的员工。 ● 鼓励风险担当和非传统的想法、活动和行动。
规划并创造短期成功	● 定义和设计明显的绩效改进。 ● 表彰和奖励为改进做出贡献的员工。 ● 利用早期胜利提升的信任来改变破坏愿景的系统、结构和政策。
将新战略制度化；促成企业文化的转变	● 阐明新战略与企业成功之间的联系。 ● 制定与新战略一致的领导力发展和继任计划。



最终能生存下来的物种， 不是最强的， 也不是最聪明的， 而是最积极应对外界变化的物种。

— 达尔文

Thank you!
谢谢！

z@hbs.edu