

杭州注册公司代理记账·企业数字化转型：三个融合、三个转换！

产品名称	杭州注册公司代理记账·企业数字化转型：三个融合、三个转换！
公司名称	杭州好又快财务管理有限公司
价格	100.00/件
规格参数	
公司地址	杭州市上城区置鼎时代中心4幢632室
联系电话	0571-87911962 17764573265

产品详情

— 01 — 数字化的战略融合与价值

阿里巴巴的曾鸣博士曾说：“如果你对时代趋势判断错误，那么你所做的决定和你现在所做的一切都是错误的。”成功的企业管理者一定是在对的时间做了对的事情。

如今，数字化这一趋势也势必影响企业的战略制定。目前，全球绝大多数的企业已经明确将数字化融入企业战略，而数字化转型与企业原有战略如何融合，也成为管理者面临的首要难题。

沿着旧地图，一定找不到新大陆。工业时代和数字时代之间存在着巨大的鸿沟。在工业时代做得好的企业，未必能在数字时代也取得好成绩。时代的变化迫使企业必须拥抱战略融合，而从工业时代到数字时代，市场的关注点已从大众转向了个人。相应地，企业对产品、市场、客户、行业的价值理解也应发生根本性的改变。

以服装业为例，以前对于服装企业而言，最重要的是剪裁，其次是设备、设计，然后是品牌。但是，现在的行业核心变为客户数据以及版型数据库的大小，因为在数字时代，服装行业能够将版型数据库与客户信息进行匹配，实现个人定制并承诺送达时间。

由此，整个服装行业的基础逻辑也发生了改变。而一旦行业被重新定义，行业的规则也将被重塑，所以固有战略不完全适用于数字化转型的企业的需求，战略融合势在必行。

数字时代下的战略融合可以帮助企业在战略上实现敏捷迭代。“唯快不破”的这种说法虽然有点老生常谈，但在一个指数级增长的数字世界里，速度仍是竞争的关键。企业战略融合能够使企业迅速启动，并在执行中快速迭代、持续优化。

数字时代下的战略融合可以帮助企业实现低成本甚至零成本试错。过去开发一辆新汽车，需要做30次碰撞试验，经历碰撞、再设计、再制造、再碰撞的循环过程，反复试验所需要的周期很长。

而数字时代的到来使得企业可以通过仿真模拟测试获取所需数据，实际测试则只需一次，企业的试错成本、需要付出的资源和时间可以大幅降低。

— 02 — 战略融合落地的三个转换

从战略角度看，企业是资源集合、能力集合、战略集合的总集合体。资源集合由企业不同的资源元素，如社会可利用资源、文化资源、人力资源、信息资源等组成。

能力集合由企业不同的能力元素，如公共关系能力、文化建设能力、作业能力、决策能力、信息处理能力、物资供应能力等组成。

战略集合则由如社会资源开发战略、信息开发战略、研究与开发战略、创新创效发展战略等组成。

企业在实施战略企图的过程中，能否最大限度地将其所拥有的资源转化为企业能力，企业能力的不断提高能否“反哺”或丰富企业的资源，企业的资源和能力能否对企业战略实施提供有效支撑，企业战略的实施能否不断丰富和积累企业资源、能否不断提升企业能力等，这些是十分重要的。

换句话说，企业资源的集合、企业能力的集合与企业战略的集合三者之间的融合程度，是决定企业战略轨迹的重要因素之一。

可以说，战略融合度是一家企业可以随时用来审视自我战略的指标，它可使企业发现致命短板，对于企业生存和发展至关重要。

企业的战略融合度是指其资源集合、能力集合、战略集合三者依靠“关系机制”所连接的“连接紧密程度”。

例如，一个人可能拥有一定的资源，如知识、技能、资产等；具备一定的能力，如学习、作业、协作等

，但如果他没有人生目标，或不能将自己的资源、能力、目标有效结合并实践，就会得到不同的结果。

同样，企业能否将其资源、能力、战略有效融合，也是能否不断实现短期目标并最终实现长期战略的关键因素。因此，企业战略融合度也是一个由企业能力发挥度、企业资源利用度和企业战略理解度三个维度所构成的象限集。

这三个维度的数据主要由企业定期针对高层团队、中层团队、基层团队三个群体进行问卷调查获得，企业通过问卷进而获得企业的资源、能力、战略评价值，并将它们换算为企业在三维坐标体系中的位置。

— 03 — 思维转换：从“价值导向”到“用户导向”

想适应数字时代，首先需要的是观念的更新、思维的革命。波士顿咨询公司的一项调研数据显示，全球87%的CEO认为他们没有适应数字化思维。

战略思维的转换迫在眉睫。企业过去通常通过价值链分析制定战略，但是在数字时代环境下，企业的竞争范围不再集中于某一个环节和节点，而扩大到了整个生态系统。

在这个过程中，用户扮演着极为关键的角色。要想实现战略融合，在战略思维方面，企业应该构筑以客户为核心的价值网络，并在此基础上实现从客户思维到用户思维的跨越。

(1) 构筑以客户为核心的价值网络

以零售与新零售行业为例，传统零售行业的核心价值点是客流、货品和卖场。对于从事传统零售业的企业而言，最核心的一件事情就是选址。而新零售的到来直接打破了这一行业普遍认知。

以苏宁智慧零售为例，其本质就是数字零售，需要企业拥有建立在数据化管理与分析基础上的零售经营能力，数字零售以支付数字化、用户数字化、商品数字化等，将零售服务中的每一个环节数字化。

一方面，它运用技术解决线上线下的货源调配的问题，使得货源远远比传统零售充足得多；另一方面，新零售还提供支付与配送服务，为用户提供了更多的便利。可以看到，新零售不再如传统零售那般强调卖场，而是更关注用户体验。数字化让零售更智慧、更有人情味儿。

(2) 客户思维到用户思维的跨越

所谓客户思维，是指企业和客户是一次性的交易关系；用户思维则是指企业和客户是终生的使用关系。客户关系和用户关系的本质区别在于企业的产品是否已经实现数字化并连接到网络，例如从单纯的电视机到智能电视，从功能手机到智能手机，从线下到线上。

当下的消费者正从只有一次买卖关系的客户，变成高频使用服务的用户。只有产出、积累、沉淀数据的企业才有未来，因为没有数据，企业就无法了解用户、洞悉需求。

以特斯拉为例，为什么它能够冲击庞大的汽车行业？

因为它让人们开始认识到自动驾驶这种全新的技术将以深刻的方式改变世界。而这一技术的实现也需要大量的数据采集、分析和优化。

具体而言，特斯拉会将尽可能多的传感器放入已售汽车中，并从这些传感器中尽可能收集数据。然后，随着各种自动驾驶里程的累积，它可以在软件更新时将新获取的数据推送到汽车上。

而这种过程的不断循环将会形成赢家通吃效应：特斯拉将拥有更多数据，而更多数据会进一步让它的自动驾驶做得更好，因此会有更多的特斯拉汽车被购买，然后再产生更多的里程和数据，而现有汽车厂商无法实现这个过程。

因此，企业在数字时代下应该做好战略思维转换，即从打造封闭的价值链核心竞争力到构筑开放的价值网生态竞争力。

— 04 — 模式转换：从“有限游戏”到“无限游戏”

这个世界上存在两种游戏：一是有限的游戏，其目的在于赢得胜利；二是无限的游戏，旨在让游戏永远进行下去。有限的游戏在边界内玩，无限的游戏玩的就是边界。

企业战略模式亦是如此。传统的企业战略模式是有限游戏，各企业间是此消彼长的竞争关系，是在市场规模既定的情况下，企业着眼于市场份额的竞争和厮杀。

此时，企业能做什么由拥有的资源和条件决定，做什么则受产业条件限制。而数字时代企业的战略模式是无限游戏，是彼此共生的生态关系。企业能做什么被跨界影响，可做什么取决于对外的连接程度。

因此，在数字时代，企业在进行战略融合时应将战略模式从“有限游戏”转换为“无限游戏”，在不断创造新需求的过程中实现整体生态价值的增值。用户是不断变化的目标群体。企业必须意识到仅凭一己之力不可能彻底洞悉市场，也不可能掌握所有数据。无数的历史经验告诉我们，丰富的信息交换正在快速成为高效合作的新常态。

过去的贝尔实验室、施乐帕克研究中心的失败，都佐证了封闭式创新容易导致企业与新一轮技术革命的“新大陆”失之交臂。贝尔实验室的晶体管技术衍生出了英特尔等第1代“信息化原生公司”，而施乐帕克研究中心的用户图形界面系统则为苹果、微软做了嫁衣，二者肥水皆流外人田。

现在许多企业在各自领域开展了“无限游戏”的战略模式尝试。例如，通用电气和英特尔合作建立了Intel-GE Care Innovations，该公司汇集了超过68亿条患者信息，为医疗保健行业的用户提供解决方案以改善保健服务。

与此同时，中国也有越来越多的企业通过建立“用户ID”打通其他电商平台和社交平台，探索了跨平台、跨领域的用户数据挖掘。

— 05 — 决策转换：从“大步慢走”到“小步快跑”

“建立可持续的竞争优势”是大部分企业战略决策的核心，但这样的战略决策制定方式无法被效仿。

尽管确实存在如通用电气、宜家和联合利华等企业能创造并长时间地保持竞争优势的企业，但能做到这一点的企业实在少之又少，许多企业的竞争优势常常会在一年内消失殆尽。

可以说，这些企业采用了一种“大步慢走”的战略决策方式。耗时数月来制定长期战略对企业而言得不偿失，这对于变化速度加快的数字时代而言更是如此。

因此，在数字时代下，企业需要在战略决策方面实现从“大步慢走”到“小步快跑”的转换，这也是企业成功实现战略融合的关键之一。

所谓“小步快跑”是指企业在战略上快速迭代，同时建立并利用多个瞬时优势，以小的成本找到问题的优解决方案。尽管瞬时优势的持续时间短，但多个瞬时优势组合在一起便能保证企业在较长周期内取胜。

目前，美利肯、高知特等不少公司已经做到了这一点。这些公司都鼓励持续性变革，认为战略是流动的。可以说，在数字时代，建立可持续竞争优势的战略决策方式已经逐渐被边缘化，以瞬时优势为导向的战略决策方式成为新。

“小步快跑”的战略决策方式包括六个步骤。

第1步：定原型。战略原型是明确战略方向、制定目标、设计战略模式、抓住战略的关键成功要素，是定能力、定缺口、定战略举措，它是开展试错、反馈、优化等后续工作的基础。

第二步：快。正所谓“兵贵胜，不贵久”，因此，战略迭代必须要做到战略推出快和战略更新快。

第三步：反馈。构建战略反馈机制，根据实时反馈的数据快速进行战略调整。

第四步：试错。犯错并不可怕，可怕的是缺乏试错的勇气。淘宝推崇野蛮生长的文化，多数创新都是自下而上涌现的。

可以说，战略试错非常重要，企业需要将核心思想拿出来做实验，从而试出有价值的战略。因此，试错的重点在于找出核心痛点、验证战略并发现错误的部分，避免隔靴搔痒和战略偏差。

第五步：小。试错是需要成本的，采用化整为零的方式重点突破，可降低战略的试错成本。

第六步：优化。只有不断优化、持续改善，才能使自己立于不败之地，每次迭代对战略来说都是一次跃升。

由此可见，“小步快跑”的核心就是制定每个阶段需要完成的目标并缩短决策周期。其背后逻辑共分四个环节：

环节一是描述：即在虚拟世界中描述现实世界发生了什么；

环节二是洞察：即为什么会发生及事物产生的原因；

环节三是预测：即预判将来会发生什么；

环节四是决策：即判断应该怎么办并提供相应解决方案。