

扬帆 彼岸

十年数字化转型的
经验教训

POINT
of
VIEW



转

型已成为几乎所有企业关注的重点。颠覆性技术的不断涌现及市场变化的不断加速对传统企业构成了长期威胁。没有任何产业、任何地区得以幸免,即便是最初的技术颠覆者——单一业务公司,也不得不重新评估其自身战略。

然而,一些企业面临威胁的时间更久。实体零售商通过制定和发展电子商务战略,方能持续同亚马逊抗衡;过去几十年,旅游和酒店管理公司备受 Expedia、Priceline及其他早期在线旅游企业的冲击;多年来,金融服务机构亦受到来自E*Trade等公司的压力;音乐产业奔忙于包括非法下载、分享及流媒体服务 (streaming services)在内的多条战线;出版界也在努力适应数字阅读设备及内容聚合器的发展。

上述案例对于正在经历数字化转型的后来者意味着什么?通过采访六家资深数字化企业,我们了解了:他们所作的明智之举,未来将如何另辟蹊径,一路走来的收获,以及这些收获对今后发展的启示。在此基础上,我们总结出了加快推进数字化发展的五项关键经验:

- 明确技术差异化数字战略
- 追求速度与灵活性:勇于颠覆组织结构及标准流程
- 顶层设计:首席执行官及高管团队须拥护变革
- 在各个层面引入变革者及数字化影响者
- 打造创新文化

企业发展绝非易事,一着不慎,满盘皆输。企业须不断调整自身文化,领导者也要不断应对新的威胁。或许上述经验能够帮助后来者免于重蹈覆辙。

由于没有先例可循,最初开展数字化转型的企业领导者往往要通过数年摸索方才取得成功。然而,他们所收获的经验至今依然受用——数字化转型不仅体现在技术层面,更体现在战略、组织和文化层面。

明确技术差异化数字战略

许多企业正在努力通过各种渠道打造独特而稳定的客户体验。就其而言，改变客户期望是驱动数字战略的一项关键手段。然而，如果没有统一的战略来指导如何将新技术引入并传递给客户，技术策略便难以对症下药，而且容易步入盲目追新的误区。正确的战略应能识别影响企业的数字力量（电子商务、数字媒体、大数据、移动设备、网络安全、物联网、云计算、云存储等），同时应对这些力量所带来的机遇或威胁。对于一些企业来说，数字化能促使其更快地将产品推向市场，通过自动化提升效率，或利用新平台获取和接触客户。另一些企业则会发现，其固有的业务模式正面临冲击。

对于稳定客户体验的不懈追求催生了“一个沃尔玛”倡议及英国零售商John Lewis的“全渠道零售体验”。上述战略将协助相关企业塑造数字身份并制定愿景，同时对其文化、流程及IT投资决策构成影响。

沃尔玛全球电子商务总裁兼首席执行官Neil M. Ashe表示：“数字化不仅仅针对管道、移动设备、互通互联及云端等，它还涉及对客户及员工的新期望的整合。”

果敢、明确的战略能让全公司意识到转型期正在到来。新加坡邮政集团(SingPost)前首席执行官Wolfgang Baier表示，果敢、明确的数字化愿景是董事会及管理团队需要制定的最重要的决策之一。“起初，当我们把电子商务愿景呈现在员工面前时，他们一笑了之，并不当真。直到他们发觉我们为了追求这项新领域投入了许多资源、引入了许多新人才后，方才意识到已经没有回头路了。”

摩托罗拉系统(Motorola Solutions)在官方白皮书中对“单一客户视图”战略作了明确定义。该战略驱动下的变革将影响企业的各个层面，包括文化、人才决策、组织结构，当然也包括IT投资。执行副总裁兼首席战略与创新官Eduardo Conrado表示：“转型开始后，我十分主张退一步思考，与管理团队一同陈述企业愿景。我们的口号是：‘莫要照本宣科，莫要拘泥于预想的公司理念，而要思考如何运用技术实现转型。’”

追求速度与灵活性：勇于颠覆组织结构及标准流程

颠覆性数字创新加快了变革的步伐。许多企业发现，传统组织结构及流程已无法满足与时俱进的创新力、速度与灵活性。Baier表示，速度是决胜数字世界的利器。“身为领导者，我们必须当机立断，迅速行动，洞察细节，不断学习。我们必须尽快走出失利阴影，总结经验教训，随即开启新的征程。”

目前，一些企业已开始优化组织结构及决策流程。巴西戈尔航空公司(GOL)摒弃了矩阵式组织结构，转而建立独立创新团队，由此避免了旷日持久的数字倡议审批过程，同时加快了新理念和新技术的落实。首席执行官Paulo Kakinoff表示：“矩阵式组织结构的流程过于繁杂，导致一些创新项目无法快速付诸实践。”采用更为灵活的组织结构后，公司得以快速行动。“理念与数字现实之间的距离更近了。”

电信公司Axiata Digital Services通过重塑流程提升了速度和灵活性。首席执行官Mohd Khairil Abdullah坦言：“先前的九步审批对于重要决策和五页求职申请而言太低效了。如今，一旦我们有了好想法，便可以迅速试验和落实。”

摩托罗拉系统采用了“双速”策略，即在运用更为快速灵活的手段推出客户方案的同时，保留瀑布型后台技术开发项目。该策略既能驱动创新力和速度，又能给相关部门带来所需的稳定性。

Kakinoff表示：“一些模式必须打破，譬如运用矩阵式组织结构审批瀑布型创新数字技术开发项目。该等模式与颠覆性创新理念相悖。”

职能及业务筒仓妨碍合作，通信协议减缓决策，这些也都不利于创新。就其本质而言，数字化是企业与客户之间的纽带，而数字化的前提是不同职能部门之间紧密相连。职能和业务部门必须以前所未有的方式通力合作，共同规划和执行相关项目，移除信息和数据壁垒。

顶层设计：首席执行官及高管团队须拥护变革

要想稳步推进数字化转型，高管首先应当引领和主导变革。Ashe认为：“首席执行官理应成为首席数字官。你无法将数字化工作托付他人。数字化不似具体渠道或行业，而像水流一般渗入企业的方方面面。如何统筹客户诉求及员工人数？如何做好管理和领导工作？人力资源系统如何支持变革？研究越深入，涉及的问题越多。”

英明的首席执行官往往同数字化团队打成一片。他们关注数字化趋势，充满好奇心，了解变革之不易，能够引领全员沿着转型之路阔步前行。他们会向企业各层面灌输变革的意义，并且做到“知之为之，不知为不知”。

Kakinoff表示：“发展新理念的最佳方法是寻求高管的支持，无论该理念是由老员工还是新员工提出的。我们鼓励领导者制定决策并承担相应风险。”

除了公开支持转型外，首席执行官还应调整企业文化及现任领导者的评估方式，同时寻聘新高管以驱动组织变革。第一步工作是识别亟待改变的文化要素，从而推动转型进程。鉴于首席执行官及其他高管的言行将对企业文化产生超比例影响，首席执行官应当优先寻聘和选拔有能力催化变革的领导者。这些领导者不仅应满足理想文化的风格要求，还应具备影响、塑造及引领全员所需的技能。

没有高管的努力与支持，数字化转型将寸步难行。一旦某位领导者不能或不愿支持转型，首席执行官应迅速做出改变。正如某高管所言，与没有领导者相比，缺乏变革思维的领导者给转型带来的损害更大。





在各个层面引入变革者及数字化影响者

在数字环境下引领变革一般需要哪些技能?传统企业的经验告诉我们有三项不可或缺:转型思维、创新能力,以及灵活果断决策。Baier表示:“我一般只招募具备转型思维的人才。员工需要勇气、数字化知识和损益管理能力,而领导者应当既是专业通,又是孵化器。”Ashe表示,“在数字化的大背景下,沃尔玛正在寻觅能够紧跟变革步伐的新一代管理者。”挖掘创新人才远比行业经验重要。创新意味着驱动前所未有的市场变革,因此招募曾经的变革者绝非转型之道。相反,企业应放眼于行业之外的颠覆者。

沟通技能是引领变革和洞察客户的一项关键因素。John Lewis IT部主管Paul Coby指出,尽管网络购物呈爆炸式增长态势,全渠道革命风起云涌,然而该公司的基本面并无多大变化:了解“客户旅程”是公司领导层的一贯使命。

引入新人才和新技能为数字化转型提供了源泉。据Conrado透露,自从决定聘用新任首席信息官,并鼓励IT团队参与企业战略对话后,摩托罗拉系统便开始飞速发展。同样的,亚通也在聘用新任财务总监并设立创新与战略团队后进入快车道。

领导者招募应同时从内升和外聘两方面入手。Kakinoff表示,戈尔十分注重内部挖潜。“我们积极落实数字化倡议,致力于从内部发掘变革者。”通过建立技能多样型团队并组织轮岗,企业能让更多员工接触新理念,共谋数字化转型。

打造创新文化

颠覆性、速度和灵活性存在于数字技术(初创)公司的DNA中。然而,对于从事非数字业务的大型企业而言,其成功之道在于通过提升流程的稳定性和高效性来增加收益。传统企业高管应协同努力,安排轮岗和外聘,进而构建融入颠覆性、速度和灵活性等特质的合适文化。领导者普遍认为,拒绝采纳新理念是数字化倡议获得成功的主要障碍。传统企业的经验也表明,文化可能成为变革的掣肘。而创新需要奖励创意、支持冒险的文化。



鼓励创新意味着允许员工自由地尝试革命性新理念,当然也包括允许失败。Axiata一贯只奖励新理念而不在意结果。Abdullah表示:“我们改变了绩效管理模式,即便是失败者我们也会奖励,只要他们从中吸取教训即可。”Axiata公司董事会赋予领导层冒险尝试的自主权,至于尝试结果如何,短期内往往无从知晓。据Abdullah透露:“我告诉集团财务总监,今后几年都会给他税后NOP。我所谓的NOP并非净营业利润,而是亏损补贴!”

启动全渠道购物系统之前,John Lewis的领导者首先要克服企业文化对变革的抵触。“员工难免会想,既然能从实体店买东西,又何必网购?网购见不到实物,更别提试穿了。”若想克服这种抵触情绪,企业必须开展自上而下的模式转变。戈尔在推行创新无纸化售票系统的过程中也曾遇到同样的难题。如Kakinoff所言:“对于新理念和新技术的反感是成功的一大障碍。”随着数字战略初见成效,戈尔的业务规模达到了前所未有的高度,公司现在需要做的是延续这种创新文化。

企业如何培养创新文化?新加坡邮政诉诸于顶层设计。Baier表示:“董事会和管理层提出了一项宏伟愿景暨五项核心价值,其中包括‘全方位客户中心化’和‘一体化团队’。”沟通是获得全员支持的关键,值得投入大量的时间。“公司最显著、最持久的变化在于,员工目前普遍乐观进取,确信自己能够改变现状。”

Ashe也认同沟通的必要性。“为了实现共同目标,你必须设法寻找共同立场并建立共同认识。”

为了实现转型,摩托罗拉系统致力于投资新型协同技术以匹配其亟待构建的文化。Conrado总结道:“公司做了自我定位,并重新设计了所有系统。我们主要经营移动网络、视频内容和社交媒体,而不仅仅开展电子邮件协同服务。另外,电话会议板块将大幅缩减。我们实现了室内无线网络全覆盖,优化了公司内部语音、数据和视频传输,确保了北美市场IP电话百分百接通。视频是公司主要的沟通模式。我们设立了600个视频室,方便全体员工通过笔记本电脑进行视频交流。”

最后,应当认识到转型是一个持续的过程

前人的经验告诉我们,在数字化转型过程中,有关领导力、组织结构和文化的问题最为棘手,也最为关键。最有希望成功的企业往往将上述问题置于核心位置——明确提出大胆的战略举措,勇于颠覆妨碍变革的组织结构和流程,由首席执行官和管理团队主导转型工作,拥有合理的人才结构及支持创新和变革的文化。

然而,风光一时不代表风光一世。数字化转型永无止境,颠覆性技术层出不穷,客户行为变幻莫测,这些都要求企业能够不断调整和探索经营之道。

若想长久立于不败之地,企业应持续关注领导力、流程和文化,确保此三项均有利于数字化业务战略。此外,企业还应认真审视人才管理流程。人才争夺战是一场真枪实弹的角逐。如果无法招募到最优秀、最聪慧的员工,企业将注定失败。顶尖企业往往通过调整人力资源策略缩短寻聘周期,别出心裁地设计薪酬和组织结构,并持续评估文化要素在数字化转型中的作用。

作者

Grant Duncan (伦敦)、Danny Koh (新加坡)、Anthony Laudico (斯坦福德) Marcelo Marzola (圣保罗)、Malini Vaidya (新加坡)





阿姆斯特丹
亚特兰大
班加罗尔
巴塞罗那
北京
波哥大
波士顿
布鲁塞尔
布宜诺斯艾利斯
卡尔加里
芝加哥
哥本哈根
达拉斯
迪拜
法兰克福
日内瓦
香港
休斯顿
伊斯坦布尔
约翰尼斯堡
利马
伦敦
洛杉矶
马德里
墨尔本
墨西哥城
迈阿密
米兰
明尼阿波利斯/圣保罗
蒙特利尔
莫斯科
孟买
慕尼黑
新德里
纽约
奥兰治县
巴黎
费城
布拉格
罗马
旧金山
圣地亚哥
圣保罗
西雅图
上海
硅谷
新加坡
斯坦福德
斯德哥尔摩
悉尼
东京
多伦多
维也纳
华沙
华盛顿特区
苏黎世

关于史宾沙

在史宾沙公司,我们深知领导层的重要性。我们深受来自世界各地企业组织的信赖,相信我们能够协助他们进行高级领导人员的决策,取得深远卓越的效果。我们的客户范围广泛,涵盖大型跨国公司、新兴企业以及非营利机构,为客户提供专业的高管猎头及管理机构与领导层咨询服务,帮助他们卓有成效地建立并提升高绩效团队。

我们是私人机构,成立于1956年。通过横跨30个国家的56个办事处及50余专家团队的协作努力,我们专注于提供知识、见解和结果。史宾沙管理顾问公司一直与各类组织的管理机构和领导层保持密切的合作关系,帮助他们解决不断变化的、领导层方面的需求问题,包括高级主管寻聘服务、管理层招聘、管理机构的效力、继任规划、深度高级管理人员及组织效能测评等服务。

如需获取史宾沙的更多信息,敬请访问

www.spencerstuart.com和www.spencerstuart.cn。

社交媒体@史宾沙

紧跟与您的企业和事业相关的最新趋势与主题。



© 2016 Spencer Stuart. 保留所有权利。

如需复制、分发或分享此文章,

请联系permissions@spencerstuart.com获取许可。