

华东周刊

EAST CHINA WEEKLY

A1 演讲 Lecture

第19期 总第019期 2019年12月30日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李洁 董国荣 美编:楼燕红 新闻热线:0571-85068763 战略合作: 杭商传媒®

■ 陈春花 / 文

今天所有人都会遇到一个最大的挑战,就是不得不接受数字化。数字化的进程比我们想象的要快,这些进程推动着企业不断地朝向一个新的增长方式。我们要找出新的增长方式可能才会找到解决的方案。

▲为什么企业必须做数字化

在我过去的数字化研究当中,我发现,非常多的公司已经计划使用数字化转型的财务相关服务。过去三年我们不断和金蝶做一项研究,发现客户的变化是最快的。

我在很多场合跟很多企业说,为什么要做数字化?最根本的原因不是数字化本身,而是我们非常多的客户和消费者,已经率先进入数字化,顾客端已经变成数字化了,我们就应该要有能力去接受这个挑战。

就像今天如果你想吃一餐饭,可能不是自己做决定,而是大众点评帮你做了决定。这本身就是数字化带来的一种你要接受的生活方式。

所以,在数字化发展的整个过程当中,我们看到很多新的商业模式借助于数字化,这种转换是非常有意思的。

我们前一阵都非常关心星巴克跟瑞幸咖啡之间的差异到底是什么。星巴克给了我们一个工作和生活以外的第三空间。而瑞幸咖啡给了我们一个无限空间,这使得我们在消费端也被数字化场景做了彻底的调整。因为这些调整,你就会发现,数字技术推动的消费改变比我们想象的要大得多。

双十一对于整个零售业和整个商业模型的改变,是完全借助于底层的数字技术。这种底层数字技术所服务的国家,所服务的人群,所服务的交易数量其实是超过我们想象的。

▲如何认知数字化带来的变化

我过去7年跟23家数字化转型成功的中国领先企业在一起,感受特别深的就是我们真的要问,我们该如何去认知数字化带来的这些变化。

我就回到了康德的理论中去寻找这个方法论,我发现他给的方法论其实是让我有机会去讨论我们怎么理解数字化。我就用两个解释帮助大家理解数字化。

数字化和以前所有的技术不同,最大的变化在于它是以变化的速度带来变化。我们以前其实是以变化作为改变的一个驱动力,但是数字化很可怕的地方是它用变化的速度来驱动。

如果以变化的速度来驱动,其中很重要的一点就是时间的概念变了。我们以前的时间概念是从过去到现在到未来,可是数字化来了之后,它不是用时间的这个一维性,它是从地点到速度到加速度。这意味着所有的行业其实都可以被重新定义,这也意味着过去的经验对未来没有太多的帮助,因为它不是按照时间一致性的延续去走。它是完全从地点打乱,然后从速度和变化速度去走。

在农业时代,时间是永恒的。我自己在农业领域的时间非常长,做农业企业的挑战跟做其他行业不一样,因为农业企业拥有的是生命。所以你就不能说今天的猪肉价格非常非常高,全部都努力去养猪,价格就会下来。不可能,因为养猪要很长时间。这就意味着对农业上的理解,时间是一个永恒的概念。

到了工业时代,时间就是单位产出最高的时候,可以获得非常高的增长,所以我们就用了一句话叫“时间就是金钱”。

再到数字化,数字化迭代的速度非常快,它以变化的速度作为驱动力。结果你就会发现未来就是现在,现在就是未来,时间必须是当下的意义。

如果我们按照时间这个概念去理解,就会发现数字化真正的冲击就是保护竞争优势的时间变短了。这不仅仅发生在科技领域,而是遍布所有产业。这就是数字化的本质。

因此,很多行业的调整比我们想象的快。比如,有线电话的普及率从10%到40%花了39年,移动电话花了6年。然后苹果出现,让手机从通讯产品变成一个智能的终端,这个普及速度只花了三年。

所以我们可以告诉各位,数字化带给我们最大的挑战就是所有的东西都有了一个时间轴,而时间窗口在变短。如果你的商业

模式和你的产品跟时间没有关系,我就会非常担心,因为这意味着你停留在工业时代,不是在一个数字化的时代。

在数字化时代,企业有三件事情跟以前不一样:企业的寿命,产品的生命周期,争夺用户的时间窗口。这就意味着我们在市场的竞争格局当中,企业所面对的挑战跟以前完全不一样。

▲理解数字化带来的新产业时代

我们未来为什么有新的可能性?很重要的原因就是数字化会带来第四次工业革命,第四次工业革命跟前三次都不一样。前三次是把机器和人割裂开来看的,比如说火车改变的是交通的速度,汽车改变的是物流的速度,以计算机为代表的新技术革命改变的是商业和整个流程的速度。

第四次工业革命最重要的是人机之间的关系不再是割裂的,两者要并行。前段时间我在《哈佛商业评论》上发了一篇文章,人机协同的时候我们就会有四种情况出现,最后一种情况是替代和吞噬,也就是把人替代掉。

如果我们按照这个概念来讲,数字化对产业的意义是什么?是它会带来一个新的可能性。按照熊彼特的观点,数字化资源将通过各种形式源源不断渗透进产业链的每一个环节,将诞生无限可能的“新产业组合”。所以未来我们的机会实际上会是更多的。人工智能专利覆盖数量的前20位产业,其实是比我们想象的覆盖量要大。

案例一。我前一阵去广州的南沙调研,体验了一次无人驾驶出租车。因为法律规定中国的出租车驾驶位上还是要有一人,所以会有一个司机坐在上面,但是他不碰方向

盘。因为车子整个前面是一个非常大的屏幕,可以把路况看得比自己驾驶时清楚得多,比如车外所有车和它的距离、车往前走的情况,然后我坐在里面就很紧张。

更可怕的是,心里想快停它就会真的停,说快走它就真的快走,说转弯它就转弯。你就会觉得非常恐怖,你想什么,方向盘就自动在转。终于到了目的地,我下车后才松了口气。

我在北京不开车,因为北京的路太难开。我回来之后跟自己说赶紧开车,因为有一天法律一定会规定人不能驾驶汽车,这就是我们要接受的变化。

案例二。医学是一个专业培养、持续成长的领域,但是数字技术要求医生必须要有一个很好的人机合作,这样医生才可能更精准,更有效地去保护健康。所以,我们一定要接受数字化带来的非常多的变化。

▲应对数字化需要做出三个根本性的改变

数字化带来了很大变化,下面我结合过去七年研究得到的一些结论,给大家几个建议。

一、改变认知。我们要改变认知,我们不能用传统的逻辑去看数字化所带来的产业变化和企业变化,你至少要有五个关键认知的改变:1.今天所有的东西都在转换为数据,不是转换为产品;2.不能去跟别人竞争,一定要跟别人去合作;3.今天拥有什么不重要,重要的是跟谁连接;4.要回到顾客这一端,同时要有能力建立可信度和开放协同;5.要有长期的准备。

二、战略从竞争逻辑转向共生逻辑。第二个根本性的改变就是你的的确确要由竞争逻辑转向共生逻辑,这是我跟廖俊文老师的一个研究。我们在这个研究当中发现,我们

过去在工业时代强调的是满足顾客需求,所以我们基本上是要用比较优势,比较优势当中一定会有输赢。

数字化时代中很重要的一项是创造顾客价值,这是两个最根本的区别。当你创造顾客价值的时候,那你就不是跟谁竞争了,应该是跟谁合作去获取更大的生长空间。所以在战略上,我们有一个很大的变化就是你要重新定义你的空间。

我们在战略上基本上回答了三个问题:想做什么,能做什么,可做什么。在工业时代,“想做什么”是初心,“能做什么”看你有什么资源和能力,“可做什么”就是看你在什么产业中选什么位置。可是到了数字化时代你就会发现,“想做什么”关键是你能不能重新定义。“能做什么”不是你拥有什么资源,其实是你跟谁连接,你如果能连接就会有非常多的资源和可能性。“可做什么”也不受产业条件的限制,要求你做跨界合作。所以这是一个完全改变,我希望这个改变能帮助到大家,去想象你今天的可能性。

三、组织管理从“分”到“合”。第三个变化就是我们在组织管理当中的调整。在今天得到很多机会的企业,就是因为它们有非常大的能力去做这种调整。从“分”到“合”当中,第一个就是管理必须按整体去看。管理一定是从顾客端开始,然后顾客的边界到哪里我们就应该到哪里,接着解决人、组织跟效率之间的关系,解决成本跟顾客价值的关系,最后到组织跟外部的协调的关系。

第二个就是你要打开边界,跟更多人去合作。今天的企业没有办法自己独立创造价值,必须能够真正地去跟更多的企业导向共生的概念。共生的时候怎么运作内部的机理?我在今年写了新书《协同》,回答今天的

企业怎么能够真正去获得组织内外系统整体效率的最大化。

在我讲的共生组织当中,我需要你明白四个最重要的要求:怎么做共生信仰,怎么去技术穿透,怎么回到顾客端,怎么成为“无我”领导去共同协同。而到协同这个部分的时候,我们就需要你六件事情要做改变。在这六件事情当中,很难的是能不能调整到你愿意跟别人去协同共生。

▲不确定时代,人人需要改变

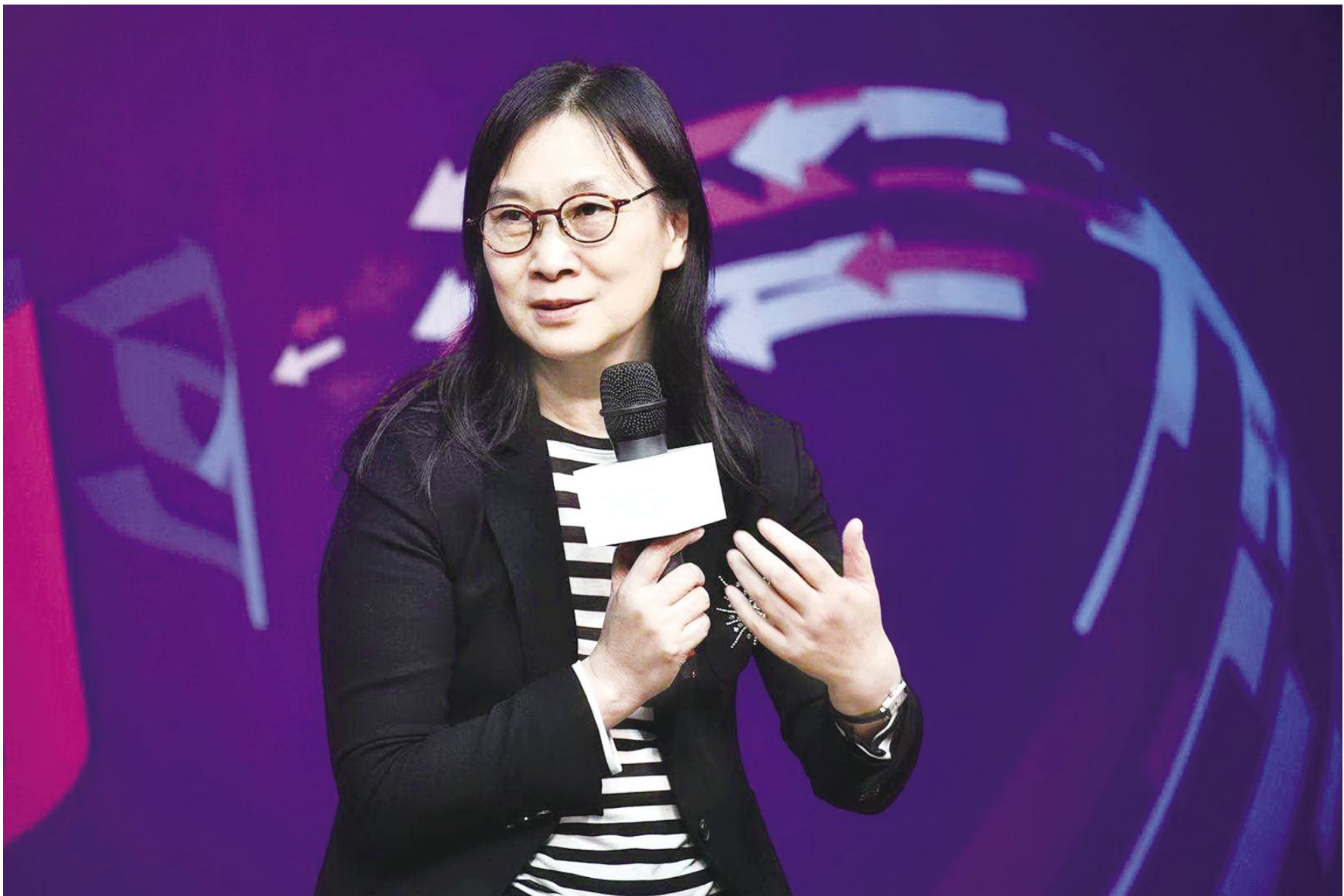
我们在数字化的过程中遇到一个很大的难题,就是在组织管理中,我们没有办法打开自己的边界。如果你不能打开自己的边界,你就没有办法真正去解决这些根本性的问题。

今天所有的企业遇到的挑战是不确定的,但是这个不确定并不是最重要的挑战。我最近研究不确定性的时候有一个非常好玩的发现:蒸汽机出现的时候,我相信那个时代的企业也觉得是最大的不确定性来了;计算机出现的时候,最大的不确定性也来了;今天数字化来了之后也说最大的不确定性来了。

所以,我认为不确定并不是大家的危险,最大的危险正如德鲁克说的:“动荡时代最大的危险不是动荡本身,而是仍然用过去的逻辑做事。”

所以在数字化当中,需要你改变的实际上是你的认知逻辑、战略逻辑、管理逻辑。这些都是要做出很清晰的调整的。

(作者系北京大学国家发展研究院管理学教授、BiMBA商学院院长。本文是陈春花教授在哈佛商业评论2019中国年会上的演讲。)



迈向数字化产业新时代