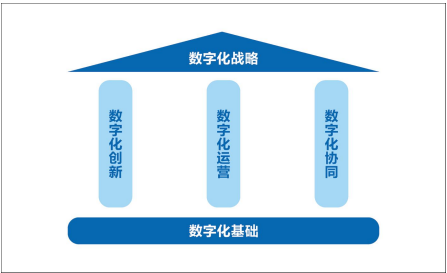


■ 邬爱其 / 文

数字技术的快速创新和广泛应用,已经深刻改变人们的生产和生活方式。在数字经济时代,企业的生存和发展方式需要发生深远的变化,加快实现数字化转型升级成为当务之急。近年来,越来越多的企业积极拥抱数字经济,涌现出了一批数字化转型成功企业,全球灯塔工厂、未来工厂正引领制造业的新时代,但也有不少企业还在数字化门口徘徊和迷茫。认知决定行为,行动带来成果。企业要想成为数字化转型的领先企业,就需要回答好“如何科学评价企业的数字化现状?”“如何系统定位数字技术的应用场景?”“如何合理选择数字化转型的路径策略?”等一系列关键问题。

(一) 如何科学评价企业的数字化水平?

企业数字化转型是一个持续改进的系统工程。由于行业属性、企业规模和数字化基础等因素不同,不同企业可能处于数字化转型的不同阶段。为有效推进数字化转型,企业首先需要科学评估自身的数字化现状。企业数字化水平评价模型主要包括数字化战略、数字化运营、数字化协同、数字化创新、数字化基础五个方面。该评价模型体现出三个鲜明特点:一是综合测度评价企业在战略层、业务层、职能层、要素层的数字化水平;二是不仅评价企业内部运营的数字化水平,还评价企业与外部机构的数字化协同;三是将数字技术作为企业创新发展的重要动力,注重数字技术对企业新模式新业务的促进作用。

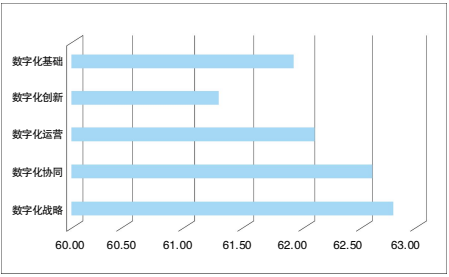


根据企业数字化水平评价模型,通过对浙江省企业的调查分析,企业数字化现状总体呈现如下特征:

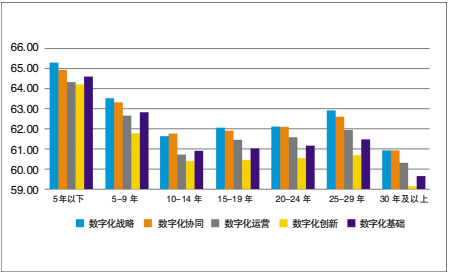
企业数字化水平总体处于中等。企业数字化水平综合得分 62 分(满分 100 分),总体处于中等水平。企业数字化水平五个方面发展较为平衡,得分从高到低依次为数字化

如何迈向数字化转型领先企业?

战略、数字化协同、数字化运营、数字化基础和数字化创新。相对而言。目前数字技术主要应用在企业效率改进方面,对创新的赋能潜力尚待挖掘。

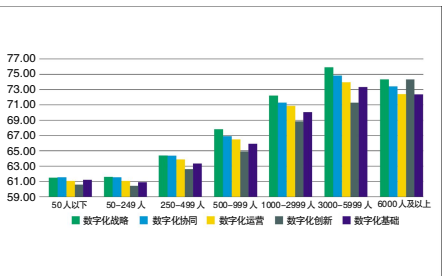


年长企业数字化转型挑战较大。企业数字化水平随着企业年龄增长而降低。其中,成立 5 年及以下企业的数字化水平最高,这类企业往往是天生数字化企业;年长企业的数字化水平相对较低,面临着较大的数字化转型压力。

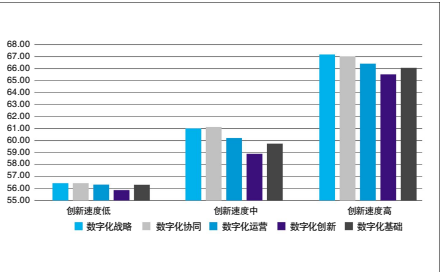


大型企业数字化水平较高。企业数字化水平随着企业规模扩大而提高,如年营业收入 100 亿元以上企业的数字化水平最高,50~100 亿元企业其次,5000 万元以下企业最低,中小微企业提升数字化水平面临较大

挑战。这主要因为企业数字化转型需要投入一定的数字化基础设施、技术创新和人力资源,大型企业的资源保障能力相对较强。



数字技术有效助力企业创新速度。企业可以利用数字技术低成本、高效率、跨空地链接客户和供应商等相关利益者,构筑起开放协同的创新生态系统,可以有效提升企业的创新速度,助力企业在快变的市场中赢得主动。

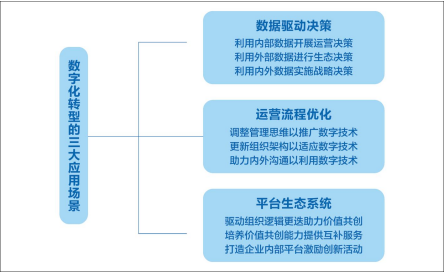


(二) 如何系统定位数字技术的应用场景?

在企业数字化转型中,数字技术主要应用于数据驱动决策、运营流程优化和平台生态系统这三个领域。主要包括:一是企业在生产、供应链、物流、营销、服务等各流程中

引入数字技术,以数字技术代替或协助人工;二是将人、物、组织通过数字平台连接起来,实现价值共创;三是企业利用不同来源的数据,通过特定数字技术完成决策工作。

数字技术在这三个场景的有效实施,可以有效地提升企业的智能决策水平、改进企业的业务运营效率、链接企业外部的生态资源、增强企业的开放创新能力,助力企业从生产者中心企业向客户中心企业转变,实现从价值链创新向生态创新型转变,从而重塑数字经济时代企业新的竞争优势。



(三) 如何合理选择数字化转型的路径策略?

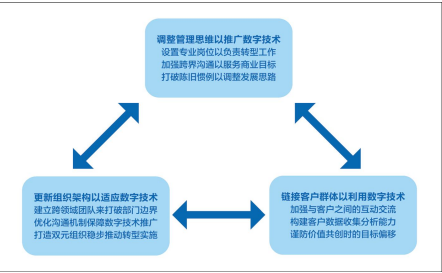
企业数字化转型并非简单地将数字技术添加到原有各环节中,需要在管理团队、组织设计、组织文化等多方面进行调整。企业数字化转型需要从调整管理思维、更新组织架构和链接客户群体等方面入手。成功实现数字化转型依赖于企业在这三个方面的共同推进。

调整管理思维以推广数字技术。管理者在推广数字技术时可能会遇到各种困难,如管理者可能并不具备领导数字化转型的相关能力,数字技术要求管理者改变既定成熟的组织规范。为此,企业需要成立新的部门或设置新的岗位来负责数字化转型工作,通

过定期沟通促使企业的技术逻辑和商业逻辑有机结合,围绕企业数字化转型的整体目标开展相关工作。实践中,在企业中设置数字化转型的相关团队和职位并由 CEO 直接领导和负责,能够促使传统企业数字化转型,否则难以打破既有的组织惯例和配置好企业数字化转型所需的资源和能力。

更新组织架构以适应数字技术。科层制结构通常难以适应数字技术在组织内部的推广,会阻碍数字化转型的步伐。为此,企业可以通过建立跨领域团队来打破部门边界,实现数据分析技术赋能生产、运营、管理等的各个环节。企业可以通过优化沟通机制保障数字技术推广,一个有效措施是数字化转型负责部门与各职能部门进行定期沟通交流,排除推动数字化转型可能带来的各种负面情绪。企业通过打造双元组织稳步推动转型实施,处理好数字化转型中能力提升、资源配置、创新焦点与治理中的“新”与“旧”关系。

链接客户群体以利用数字技术。在数字技术驱动下,企业价值创造过程逐渐由封闭转向开放。企业应当培养起客户数据分析能力,利用各类数字平台收集、分析、利用客户活动产生的交易、沟通、参与和跨生态边界的大数据,系统性分析客户的偏好和行为,从生产中心转向生产与服务双轮驱动。



参考资料:
邬爱其、宋迪,制造企业的数字化转型:应用场景与主要策略,《福建论坛》,2020 年第 11 期。
邬爱其等,加快提升浙江企业数字化转型能力,《浙江经济》,2020 年第 12 期。

(作者系浙江大学全球浙商研究院副院长、浙江大学企业投资研究所所长)

媒体聚焦杭萧钢构:绿色钢结构企业如何转型升级

■ 徐梦琪 / 文

最近几年,杭州之门、上海佘山世茂洲际酒店、港珠澳大桥澳门旅检大楼、湖北省科技馆新馆、珠海无人船基地、北京轨道交通新机场线、延庆冬奥村及山地新闻中心、包头万郡·大都城等一个个代表着当今世界先进水平的钢结构建筑在各个城市拔地而起,让越来越多的人认识到钢结构建筑的魅力,在推进绿色建筑的发展之路上,钢结构企业该如何转型升级?

日前,以“新型建筑工业化进程,看绿色钢结构企业如何转型升级”为主题的媒体行活动在萧山举办,来自新华网、浙江日报、浙江在线、21 世纪经济报道、杭商传媒等主流媒体、商业媒体、行业媒体、新媒体平台走进杭萧钢构,实地考察钢结构建筑行业的发展现状,同时参观万郡绿建第十期直播活动。

走进“梦工厂” 筑建绿色钢筋铁骨

走进杭萧钢构的生产车间,钢构件都是在这里生产完成。生产线上轰鸣的机器不停作业,随着一道道生产工序的完成,每个钢构件都拥有自己的编号,保证施工时能准确对号入座。智能化制造“梦工厂”,为城市的绿色建筑发展筑梦。

诞生于钱塘江畔的杭萧钢构,作为首家钢结构行业上市公司,自 1985 年创立至今,一直聚焦新型建筑工业化和建筑产业现代化进程,是首批研究钢结构装配式建筑的企业之一。杭萧钢构主编、参编国家行业相关标准规范 70 多项,在楼承板、内外墙板、梁柱节点、结构体系、构件形式、钢结构住宅、防腐防火和施工工法等方面先后获得 400 余项国家专利成果,不断推动和引领钢结构建筑在我国的发展。

建筑业的发展对经济和社会的发展做出了巨大的贡献,但长期以来,中国的建筑业还一直延续着传统发展的模式,资源消耗大、污染排放高、建设方式粗放等问题的存在与我国的“绿水青山就是金山银山”理念背道而驰。

随着生态文明建设的不断深入,藏钢于民,藏钢于建筑,藏钢于后人的绿色钢结构行业持续快速发展。2020 年,相关部委印发《绿色建筑创建行动方案》《关于推动智能建造与建造工业化协同发展的指导意见》《关于加快新型建筑工业化发展的若干意见》等政策文件,提出了把钢结构建筑推广作为建筑产业转型升级的重要方向。

作为绿色建筑的践行者,杭萧钢构深耕绿色产业 30 余年,一直以来都积极推广绿

色建筑和建材,大力发展钢结构装配式建筑。钢结构装配式建筑因具有抗震性卓越、工程质量优、建设周期短、绿色环保等显著优势,得到了广泛推广和应用。“杭萧钢构相信,钢结构装配式建筑的推广与普及是践行绿色建筑的最好途径之一。”杭萧钢构有关负责人表示。

推广“好生易” 重构绿色建筑全产业链

活动当天恰逢第十期“万郡·绿色中国供应商——大咖说建材”系列直播,该系列直播,以每月多场次、行业多维度、形式多元化相结合的方式,邀请建筑建材名企大咖做客直播间,直播现场气氛火热,在线人气累计已高达两千万。

做客本次直播的两家企业分别为温洁尔厨房电器和豪赫蒂夫电地暖。在直播开始前,媒体记者们纷纷向两位企业负责人发出提问。“我们想借助万郡绿建系列直播活动的平台,增强我们企业的推广力度,提升企业影响力,进而带动产品销售额实现大幅增长。”温洁尔厨房电器负责人表示。

除了“万郡·绿色中国供应商——大咖说建材”系列直播,在 2020 年 12 月,万郡绿建还推出了绿色建筑行业首个双 12 狂欢

节——“好生易”首发特惠活动。为建筑行业提供了 1212 个超高性价比的好生易产品名额,涵盖平台流量曝光、企业万郡云、招标信息推送、主流小程序、快手商家号认证、展位展厅使用、店铺代运营、共享办公等多个维度,给产业企业带来了巨大的惊喜。

“好生易”作为万郡绿建近期主推的全产业链商机一站式管理服务产品,依托万郡绿建平台强大的行业优势,以“万郡云、全网聚合、线下展示、增值服务、回款保障、商机拓展”六大功能为核心权益,汇聚上万行业买家,整合多家主流平台资源,23 万方线下智慧展厅及强大的技术支持优势,为入驻平台的每一家企业提供一站式营销服务,在发挥互联网特长的同时,兼顾了建筑建材行业的交易特殊性。“好生易”将解决困扰传统建筑行业多年的曝光少、询盘乱、招标难等问题,从而达到精准匹配建筑企业业务场景,全面赋能万郡绿建平台战略合作伙伴,精准匹配建筑企业的业务场景,让曝光、询盘、招标等环节更方便快捷,从而开启全渠道商机,打通建筑行业传统壁垒,引领绿色建筑全产业链一体化发展。

未来,万郡绿建将持续发挥自身优势,加速建筑业的转型升级,赋能绿色建筑新生态。

突破旧因局 转型升级领跑未来

2020 年,突如其来的新冠肺炎疫情,令传统建筑行业遭遇挑战,但是杭萧钢构积极求新求变、敢打敢拼的精神使局面化危为机。

与此同时,随着装配式建筑产业的深入发展,对全产业链进行统筹协调,推动建筑行业转型升级也是建筑建材行业所面临的未来趋势。下一步,杭萧钢构将继续借助国家双循环战略,通过国内、国际化布局,努力形成未来装备制造的国际标准,真正将中国制造做大做强。

面对不断变化的行业现状,转型势在必行,杭萧钢构在推动传统建筑行业创新发展的路上不断进取,从未忘记“坚持让梦想成为可能,技术让建筑具有可持续性,建造更多能造福子孙后代的百年好建筑”的初心。一路走来,杭萧钢构始终用“匠心”和“创新”守护不变的“初心”,用深耕细作换来工程的尽善尽美,以慎终如始达到项目的精益求精,为绿色建筑的新征程贡献智慧与力量。

未来,杭萧钢构将继续坚持“成为世界一流绿色建筑集成服务商”的公司愿景,引领国内绿色钢结构建筑行业转型升级潮流,为钢结构绿色生态发展提供更多动力。