

# 成熟大企业如何在数字时代重塑在位者优势

■ 邹爱其 / 文

## 数字时代成熟大企业容易被颠覆吗

新兴技术、数字经济等技术创新和产业变革步伐正在快速推进,大型科技企业和独角兽企业不断涌现,与此同时,柯达、诺基亚等一些著名大型企业却被颠覆或走向没落。似乎,成熟企业尤其是大企业在复杂变化的数字时代正岌岌可危。一般来说,成熟大企业是指成立之后经营20年以上的大型企业,8年以内的企业则被称为新创企业,8—10年间的企业可以成为成长型企业。

从企业生命周期看,公司存在着孕育、初创、成长、起飞、稳定、衰落或再成长的阶段性发展历程。企业要想成功克服每一个发展阶段的挑战进而过渡到下一阶段,必须明锐洞察企业内外部的复杂变化,并从战略、组织、资源等方面进行有效的转换和匹配性支持。企业从成功走向衰败的原因很复杂,但其中一个共性的原因是惯例(routine)产生的负面效果。惯例是一个“双刃剑”。在线性发展的情况下,由经验形成的惯例往往是企业发展的资产或优势,因为惯例可以提高企业的运营效率。但是,在非线性的发展情境下,惯例很可能成为企业持续发展的负债或劣势,因为惯例往往会阻碍企业进行变革,正所谓成功者陷阱或能力陷阱。

从底层逻辑上,惯例可以分为认知惯例、战略惯例和组织惯例。认知决定了企业家和企业对未来发展前景和挑战的视野,过去强调经验的认知体系往往限制企业面向不确定性高的未来进行探索。实践中,不少企业以过往的成绩和经验指导未来发展,其有效性的前提是要看未来的场景是否与当下相似。未来已来,过去未去。根据内外部因素的变化,及时更新认知是企业持续发展的基本前提。

认知惯例的直接结果是战略惯例。在复杂多变的时代,一些企业的发展战略不能很好地与内外部环境动态匹配。有些企业坚定地执行既有的战略,美其名曰具有很强的战略定力和执行力。但需要注意的是,如果行业、市场、技术等外部环境已经发生深刻变化,既有的战略设定并没充分考虑这些变化的因素,一味的坚守既有战略反而会带来糟糕的结果。所以,企业需要重视从正确的做法转向做正确的事,也就是企业需要加快实

施战略创新。

战略惯例的直接表现是组织惯例。组织惯例的负面表现形式主要有组织官僚化,“隔热层”“部门墙”阻碍组织运营效率提升,企业和部门自我中心氛围浓厚,远离客户使得企业在动态环境中缺乏足够的市场警觉性、洞察力和敏捷性。显然,这样的组织结构和机制很难与复杂多变的外部环境相匹配,弱化和失去了主动创新变革的意识和能力,最终被市场所遗忘。

那么,成熟大企业的惯例是否难以克服,最终企业被快变的时代所颠覆?《哈佛商业评论》中文版杂志在2022年第1期刊出了一系列关于在位企业如何在数字时代保持和增强在位者优势的文章,如《在位企业如何生存和发展》《在位企业的战略优势》《大型跨境企业会被颠覆吗》等,为在位企业持续发展提供了很好的启示。

国际著名学者、伦敦商学院朱利安·伯金肖教授在《在位企业如何生存和发展》一文中指出,过去三十年,经济体中占比较大的许多行业并未发生重大颠覆,大部分成熟企业在如今的数字世界也很成功。作者用1995年至2020年《财富》500强榜单的企业进行跨时间维度比较,发现2020年《财富》500强中198家上过1995年的榜单,231家公司早在1995年就已经存在,164家1995年上榜的公司仍在2020年榜单。进一步研究发现,技术、媒体和电信(TMT)、零售(包括餐饮和酒店)行业受环境冲击很大,1995年上榜的52家TMT公司有5家破产,67家上榜的零售公司中有19家破产;但是,其他行业相对稳定。可见,数字技术、科技创新、商业模式创新等并没有产生很大的颠覆性作用。但是,如何主动适应时代变化是在位企业的必修课,否则,即使公司不被快速颠覆掉,也会逐渐步入下坡路。

伯金肖教授对全球知名大公司的演变态势进行了深入洞察,研究发现颇具启示。那么,中国的在位企业发展得如何?是否存在更大的被颠覆可能?我们以市场经济较为发达的浙江企业为例来分析。2021年,浙江有8家企业成为世界500强企业,居全国第四(除港澳台)、长三角第二位,仅次于上海(9家)。浙江省共有96家企业上榜2021中国民营企业500强,97家上榜中国制造业民营企业500强,12家上榜中国服务业民营企业100强。2021年上榜浙江省百强企业全年共实现营业收入达73206亿元,其中,有20家企业的营业收入突破1000亿

元,22家企业在500—1000亿元之间,58家在100—500亿元之间。

2011年至2021年间,尽管受国内外环境的影响,浙江省百强企业总体保持着较快的增长,营业收入年均增长了12.99%。2021年入榜企业的平均营业收入为732亿元,2011年为216亿元,2021年排位第一企业的营业收入达到7173亿元,2011年则为1354亿元,2021年排位第100位企业的营业收入为198亿元,2011年为77亿元。

在2011年浙江省100强企业榜单中,46家企业依然在2021年榜单中(不包括4家企业存在更名、重组等现象,实际持续在榜企业为50家),其中,23家企业的位次上升或不变,23家位次下降。44家同时在2011年和2021年两个百强榜单的企业,营业收入年均增长20%以上的企业占15.91%,年均增长15~20%的企业占13.64%,年均增速10~15%的企业占34.09%,5~10%的企业占29.54%,年均增速低于5%的企业占6.82%。

2011年至2021年间,13家企业在百强榜中的排位明显上升,这些企业营业收入年均增长率超过了23%;11家企业在百强榜中的排位下降较为明显,这些企业营业收入年均增长速度相对缓慢,为3.3%。尽管一些企业掉出了2021年的百强企业榜单,原因是多方面的,有的企业进行了重组或更名,有些企业可能退出了排名(排名是企业自愿的),有些企业则是规模未达到选评标准。总体上,我们也得到与伯金肖教授类似的发现,数字时代给成熟大企业带来颠覆性冲击的结论需要谨慎,需要有充实的事实依据,但是,这并不代表在位企业可以高枕无忧,相反需要主动拥抱数字时代带来的机会,以促进企业持续成长。需要指出的是,营收增长并不意味着盈利水平同步持续提升。

## 成熟大企业如何在数字时代重塑在位者优势

最近几年,全球范围涌现出众多大公司,既有年青企业,也有成熟企业,大公司的市场影响力有增无减。那么,成熟大企业拥有哪些在位者优势?相对于行业的新进入者,已经在位的成熟大企业由于经营了一段时间,期间积累起来了一些比较优势,如销售渠道优势、技术优势、供应链优势、经验学习曲线优势等。这些优势总体上可以分为效

率优势和创新优势,效率优势主要来源于规模经济、供应链上下游协同整合、渠道控制和消费者心智等,创新优势主要缘于工艺、研发等流程经验和诀窍、客户深度互动交流等方面。

数字时代,成熟大企业的效率优势和优势是否会削弱甚至颠覆?答案是不确定的,因为数字技术对不同行业、不同产业链、不同消费者的影响广度和深度存在明显差别。对于面向终端消费者的成熟大企业,会明显感受到数字技术带来的冲击。在数字化时代,消费者的数字化程度越来越高,缺乏数字化能力的企业很难与这些消费者有效链接,洞察消费者需求和偏好变得越来越困难。有些ToB的企业,也会感受到数字化带来的压力,因为客户对创新速度、响应速度、个性化产品和服务的要求不断提高,要求整个产业链供应链提高数字化水平来应对变化。

但是,数字时代也给成熟大企业带来新的发展机遇,如果企业充分发挥出规模经济、范围经济和速度经济方面的能力,可以帮助企业重塑在位者优势。实践中,我们确实看到“强者更强”的发展态势,这些大企业往往积极拥抱数字技术,强化了企业的既有优势,从而形成强劲的复合能力。成熟大企业可以在如下几个方面重塑和增强其在位者优势:

一是利用数字技术洞察客户需求,实现从企业中心向客户中心转变。成熟大企业很容易产生自满的心态,离客户越来越远,最终得不到客户的认可。但很少有企业认为企业不应该以客户为中心,只是既有的认知、战略和组织惯例变得僵硬,使得企业缺乏有效服务客户的组织和文化支持。数字利用为成熟大企业链接客户变得更为方便,事实上,大企业往往客户基础较大,也有一定的品牌影响力。企业可以通过建立数字化的客户社区、论坛来链接和洞察客户,也可以打造平台型生态来吸引汇聚客户和增强客户间的互动交流,还可以利用数字技术加强客户参与设计等互动过程。

二是利用数字技术改进运营效率,实现从单元效率向系统效率升级。成熟大企业由于规模较大,组织结构比较复杂,会一定程度上影响企业的运营效率。尤其是,大组织里面很强调专业化分工,在特定业务和职能部门内部容易实现效率提升,但涉及跨业务跨职能的效率就会比较低。企业可以利用数字技术根据企业的业务流和价值链来重

构组织体系,一定程度地打破业务和职能部门的边界,使得组织变得更为扁平、柔性 and 敏捷。实践中,数字技术是打破组织架构中“隔热层”和“部门墙”的利器,让组织转型为真正以客户为中心。数字化时代,成熟大企业很有必要建设自己的前台、中台和后台,让组织从传统的管控型组织转向赋能型组织,组织的整体运营效率得到极大的提升,可以真正汇聚聚力为客户创造价值。

三是利用数字技术提升供应链生态,实现从控制关系向共生关系转型。成熟大企业事实上就是一个企业级生态系统,沿着产业链供应链创新链汇聚相关合作伙伴,企业的发展需要众多合作伙伴的分工协作支持。传统上,大企业由于规模实力地位较强,对合作伙伴具有较强的议价权和控制力,合作伙伴对大企业的理念和做法未必很认同。数字时代,供应链竞争成为企业竞争的一大关键,如何有效调动和整合伙伴的力量变得尤为重要。数字技术为企业快速精准链接和协同生态合作伙伴提供了便利,但需要企业从企业生态和共生战略角度来整体打造数字化水平更高的供应链体系,一旦体系形成,整体系统的效率将大大提升。苹果链、小米链、特斯拉链的一个特色就是不断提升生态伙伴的数字化协同水平,打造出很强的供应链竞争力。

四是利用数字技术提高创新能级,实现封闭创新向开放创新演进。创新无疑是成熟大企业持续发展的基础,否则就会被客户所遗忘和抛弃。通常,大企业技术、人才、资金等资源比较充足,会建设起各类研发中心,在企业内部形成较为完善的产品、工艺等研发创新体系,成为企业创新发展的重要保障。数字时代要求企业的创新不断提速,小微创新、迭代创新、跨界创新等成为常态,这些创新都需要以客户的需求和价值为导向,需要得到生态合作伙伴甚至跨界组织的支持。数字技术提供了跨时空边界链接相关科研组织和创新型人才的可能性,可以形成问题导向的各种创新团队和项目,有些还可以在线化和虚拟化,以广纳才智更好地满足客户的需求。当然,如何设计激励开放式创新的机制变得十分重要。

(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,教授,博士生导师)

# 构建最具中国价值的浙江最美风景

▶▶▶ [紧接 A1]

培育好“全民健康理念”与“健康数字化技术”的种子。三江控股着力探讨疫情后“全民健康”及“十四五”数字健康创新发展思路,全面布局相关业务形态,深化普惠医疗、人工智能、大数据交互技术等健康管理领域的深度融合应用与发展,愿为浙江省的共同富裕先行和省域现代化先行贡献自己的力量。

杭州民建会会长  
刘政奇



在认真学习报告内容后,我有以下认识:

一是始终坚持中国共产党的领导,不忘合作初心,忠实践行“八八战略”,树牢“四个意识”,坚定“四个自信”,坚决捍卫“两个确立”,坚决做到“两个维护”,加强思想引领,不断提高政治站位,始终与中国共产党同心同德同向同行。

二是坚定中国特色社会主义道路自信。中国特色社会主义道路是符合中国国

情并被实践检验的正确道路,浙江的成功实践是中国特色社会主义道路自信最佳案例之一。要毫不动摇坚持中国特色社会主义道路,争做中国特色社会主义道路自信的宣传员和践行者。

三是履职尽责,强化使命担当。要致力于自身企业发展和业务创新,把握新发展阶段,贯彻新发展理念,构建新发展格局,勇于开拓,跨界创新,主动拥抱数字经济,增强企业核心竞争力,努力成为所在行业的探路者、先行者;要充分发挥中国特色社会主义参政党的职能优势,深入基层调研,撰写高质量提案,不断提高参政议政水平,争做“四新”“三好”,为促进中国共产党领导的多党合作事业做出自己应有的贡献;要加强理论知识学习,不断提升专业能力,聚焦经济领域,服务社会经济发展,充分发挥人大财经委员的作用,为积极推动两个“先行”在浙江的伟大实践、实现第二个百年奋斗目标、夺取全面建设社会主义现代化国家新胜利贡献智慧和力量。

衣邦人创始人  
方琴



衣邦人一直致力于通过科技、数据双轮驱动去赋能传统服装定制行业,从而实现服装定制领域的革新,不断提升服装产业数字化能力和效率,以满足全国人民对定制、对美的需求。

创新是企业经营最重要的品质,衣邦人从创业伊始就自带科技、品牌和数据的创新属性,且在行业内取得了一些成就。袁家军书记的报告提振了我们继续在创新之路砥砺前行的勇气和底气,我们将持续加大科技投入,践行浙江精神、浙商精神、工匠精神,履行和落实企业主体责任和社会责任,以“踏石留印、抓铁有痕”的时代担当,续写企业5年发展的崭新篇章。

东冠集团有限公司副董事长  
章敏杰



本次党代会在浙江迈入高水平全面建设社会主义现代化、高质量发展建设共同富裕示范区新征程之际,向全省上下发出了奋进第二个百年奋斗目标、建功新的赶

考之路的集结号、冲锋号。

东冠集团作为以通信运营和智慧城市建设为主营业务的民营企业,近年来不断感受到数字化改革、创新驱动等战略和政策所带来的红利,是浙江经济高质量发展的见证者、参与者和受益者。因此,我们将在实现企业高质量发展的同时,不断提升服务品质和研发能力,为地方社会高品质工作和生活添砖加瓦;同时,将进一步带动地方就业、助力双创,积极践行社会责任,不忘初心、回馈社会,担负起企业应尽责任,为实现共同富裕的宏伟目标作出新的贡献。

三联教育集团副董事长  
胡小雨



袁家军书记强调,要全面实施科技创新和人才强省首位战略,形成制胜未来新优势,着力打造世界重要人才中心和创新高地战略支点。浙江三联专修学院一直以来积极投身于愿学尽学,人才培养行动。作

为教育部评定的全国高等教育自学考试先进集体,我院将继续依托校企合作,通过全日制成人中职、全日制自考大专、技能证书培训、成人学历教育等形式,培养轨道交通、自动驾驶数据标注、护理、老年护理等符合区域产业发展需求,具备岗位胜任力的专业技能型人才。

我院党组织是杭州市教育局党委批准的首个民办专修学院党组织,成立以来共培养入党积极分子4935名,发展党员457名。今后,我院将继续践行党育人、为国育才、德育先行、深耕职教的初心,通过教育管理体系的不断打磨和产学研的多方配合,为企业和社会培养更多优秀的专业技能型人才,助力提升区域产业动能,为推动共同富裕贡献自己的一份力量。