

THE DIGITAL TRANSFORMATION

智慧转型

重新思考商业模式

[美] 大卫·罗杰斯◎著
(David L. Rogers)

胡望斌 等译
张玉利 审

PLAYBOOK

Rethink Your Business for the Digital Age

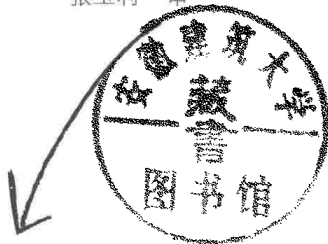
智慧转型

重新思考商业模式

[美] 大卫·罗杰斯◎著

(David L.Rogers)

胡望斌 韩炜 李华晶 王晓文 刘依冉 译
张玉利 审



THE DIGITAL
TRANSFORMATION
PLAYBOOK
Rethink Your Business
for the Digital Age

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

智慧转型：重新思考商业模式/ (美) 大卫·罗杰斯 (David L. Rogers) 著；胡望斌等译. —北京：中国人民大学出版社，2017. 5

书名原文：The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age

ISBN 978-7-300-23572-1

I. ①智… II. ①大… ②胡… III. ①网络营销-商业模式-研究 IV. ①F713. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 270344 号

智慧转型

重新思考商业模式

[美] 大卫·罗杰斯 著

胡望斌 等译

张玉利 审

Zhihui Zhuanxing

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 145 mm×210 mm 32 开本

版 次 2017 年 5 月第 1 版

印 张 12.125 插页 2

印 次 2017 年 5 月第 1 次印刷

字 数 215 000

定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

The Digital Transformation Playbook

序

当前随着信息技术和移动互联网的飞速发展，尤其是社交媒体、移动应用和大数据管理等新型数字技术的突破，我们已经进入一个新的时代：数字时代。在这个时代，数字技术不断迭代，形成一个生态系统，每种技术又建立在之前技术基础上，并催化出下一场技术变革。数字化渗透到万事万物之中，也带来了无处不在、前所未有的改变：新的技术、新的解决方案和手段、前所未有的数据量、前所未有的数据价值、传统系统与新系统交织、企业内外新的协作方式、新的同盟、新的初创企业……

中国的网民规模优势（超过7亿人）及经济转型背景，使得我国的商业数字化蕴藏着巨大的机遇，在物联网、云计算、创新医疗与教育、城镇化发展、智能互联城市等多个领域，都蕴藏着巨大的潜在商机。数字转型，不仅使得我国多个领域出现自我超越、赶超世界领先企业的历史机遇，更是推进变革的创新动力。在国家层面，

我国政府也相继推出了“互联网+”“智能制造 2025”等战略。全球移动互联网大会每年都汇聚来自全球移动互联网顶尖公司的创新领袖、全球新兴行业精英，探讨行业热点，分享全球移动互联网领域的重大机遇与变革，并彼此碰撞观点、共同推动移动产业向前发展，不断加大向数字化和消费驱动型经济模式的转型步伐。

在企业层面，越来越多的企业将数字转型上升到企业战略高度。例如，华为在 2016 年首次提出企业运营数字转型的五大发展方向，即抓住大视频、大 IT、大运营、大架构、大管道五大发展方向，并主张开放平台能力，构建开放的产业生态。但是数字转型也给企业带来巨大的挑战：改变了企业与顾客联系和创造价值的方式、改变了企业思考竞争的方式、改变了企业对数据的看待和使用方式、改变了企业创新的方式。在数字转型的浪潮中，各国企业都在积极探索、行动，一些企业通过产品、流程、商业模式的变革获得了新的发展，而更多的企业则遭受了痛苦的失败。

本书作者大卫·罗杰斯教授敏锐地识别到企业转型实践结果的巨大差异，并将一个核心问题贯穿于全书，即企业究竟应如何改变才能适应数字时代的发展？本书的基本观点是：数字转型并非关于技术，而是关于战略和新的思维方式。数字时代的转型不满足于 IT 架构的升级换代，更要求企业转变其战略思维、进行商业模式重构。

本书从顾客、数据、创新、价值、商业模式五方面系统介绍数

字时代发生的具体变化以及对企业新的要求，有利于读者对数字时代有一个整体、全面、深入的认识。

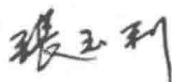
本书提供了一系列战略思维工具，都是基于作者在全球数百家企业的实地分析而开发出来的。这些工具非常有用，能直接应用于企业的数字转型实践中。

互联网和信息技术等技术变革驱动经济社会转型，企业创造和获取价值的逻辑发生了根本性改变。早在 2006 年，IBM 公司发布的《全球 CEO 调查报告》表明，运营利润超过对手的公司商业模式创新上的投入是绩差者的 2 倍，产品/服务创新和流程创新不足以改善公司运营利润，而商业模式创新使公司利润率超出竞争对手 5% 以上，这一趋势不断强化。本书的翻译出版，相信能够为我国企业的转型升级、商业模式创新提供有益的指导，可以说是恰逢其时。

近些年来，南开大学创业研究中心以“引领创业研究，服务创新型国家建设”为使命，针对我国理论和实践的需要，编写和翻译引进了大量有影响的教材和著作。编写出版的《创业管理》教材先后被列入我国“十一五”“十二五”国家级规划教材，被教育部评为普通高等教育精品教材。翻译的《如何教创业：基于实践的百森教学法》《步步为营：白手起家之道》等创业管理经典系列（共 10 本），得到社会的普遍好评。本书由南开大学创业研究中心以及从该中心毕业现分别在兄弟院校从事创业研究和教育的胡望斌、韩炜、

李华晶、王晓文、刘依冉五位年轻学者共同翻译完成，他们几位长期关注创业管理、商业模式、企业转型升级等领域。本书原著写得很实，翻译也用了功。书中系统梳理的基于数字转型的大量实用性工具极具操作性，为我国企业应对数字化冲击、实现健康成长提供了非常好的工具和战略指导。本书凝结了作者的心血、出版社的眼光和译者的努力，非常难得！

南开大学商学院院长、长江学者特聘教授、博士生导师

Handwritten signature in black ink, reading '张玉利' (Zhang Yuli).

The Digital Transformation Playbook

前 言

当今社会，商业规则已改变。新数字技术的普及和新破坏性威胁的出现改变了每个行业的商业模式及流程。数字革命完全颠覆了旧的商业模式。

在工作中，我为来自世界各地的企业领导者提供培训及咨询服务，我不断地听到同样的亟待解决的问题：我们的企业如何改变以适应数字时代的发展呢？

目前，在互联网崛起前创建的企业面临着巨大挑战。坏消息是，许多数字时代前可行的公司治理及业务增长规则和假设都不再可行；好消息是，对这些规则和假设进行改变也是可行的。数字时代前创建的企业并非注定灭亡的恐龙，破坏性毁灭也并非不可避免。为了在数字时代更好地生存发展，企业需要自我改变。

在本书中，我探讨了数字转型现象：在数字时代，一些企业努力改变并获得发展，而另一些企业却失败，它们之间有什么区

别呢？

通过咨询服务和行业主题演讲，以及哥伦比亚大学商学院的数字化营销和数字化企业战略的管理培训项目，我有幸聆听并汲取了一大批企业高管及创业者就上述问题的真知灼见以及他们的疑虑。我曾就大数据与营销评价指标关系、移动购物行为、物联网及数据分享的前景进行深入研究。作为品牌、创新和技术（Brand, Innovation, Technology, BRITE）会议的创始人，我连续九年召集来自全球知名品牌、科技企业、媒体公司及快速成长的创业公司的最高管理者，共同讨论发展中的数字化商业前景。

本书的中心观点是：数字转型并非关于技术，而是关于战略和新的思维方式。数字时代的转型不满足于 IT 架构的升级换代，而是要求企业转变其战略性思维。这一事实在企业中技术领导的职能转变上表现得尤为明显。首席信息官的传统职能是利用技术优化流程，降低风险，以及更好地运营现有业务；新兴的首席数字官则更多聚焦于企业战略，注重利用技术重构、重塑企业核心业务。

数字转型要求对企业战略有一个整体观。在我的上一本著作《网络就是你的顾客》（*The Network Is Your Customer*）中，我着重关注数字技术对顾客行为、互动以及顾客与企业 and 各类组织之间关系的影响。在本书中，我采取更宽泛的视角，研究了企业战略的五

大领域：顾客、竞争、数据、创新、价值。如我之前的诸多著作一样，本书着重阐述了实用工具及框架，读者可以利用这些工具和框架为企业制定战略、做决策，无论企业大小及所属何种行业。在本书中，我采用大量的案例来解释相关概念和阐述战略内容，希望读者能够将本书内容应用到企业实践中去，找到企业下一阶段的价值创造方向，进而实现快速成长。

The Digital
Transformation
Playbook

目 录

第 1 章 数字转型的五大领域：顾客、竞争、数据、创新、价值 / 1

跨越数字盲点 / 6

数字化正在改变的五个战略领域 / 7

数字转型指南 / 16

开始数字转型 / 23

本书阅读指南 / 27

第 2 章 利用顾客网络 / 31

重新看待顾客 / 35

顾客网络范式 / 37

营销漏斗和购买路径 / 41

五种顾客网络行为 / 48

工具：顾客网络战略生成器 / 63

顾客网络的组织挑战 / 71

第3章 打造平台而不只是产品 / 77

重新思考竞争 / 81

平台模式的崛起 / 84

什么是平台商业模式 / 86

平台的竞争优势 / 99

平台间的竞争 / 104

工具:平台商业模式图 / 108

竞争格局的改变 / 112

工具:竞争性价值列车 / 121

竞争中组织层面的挑战 / 128

第4章 将数据转化为资产 / 135

重新思考数据 / 139

数据是一种无形资产 / 141

任何企业都需要数据战略 / 143

大数据的影响 / 147

从何处获取所需数据 / 156

将顾客数据转化为商业价值的四种模式 / 160

工具:数据价值生成器 / 168

构建数据能力的组织挑战 / 174

第 5 章 通过快速实验创新 / 181

如何增加创新收益: Intuit 公司的故事 / 185

实验就是不断学习 / 188

两种类型的实验 / 190

实验的七条准则 / 199

收敛型实验工具 / 210

离散型实验工具 / 215

将创新成果规模化的四种路径 / 226

创新的组织挑战 / 233

第 6 章 调整价值主张 / 243

重新思考价值: 行业的革命 / 248

摆脱日益萎缩的市场的三条途径 / 251

在危机发生前调整价值主张 / 259

关于市场价值的五个概念 / 262

工具: 价值主张图 / 266

调整价值主张的组织挑战 / 277

第7章 掌握颠覆性商业模式 / 285

颠覆的含义 / 288

数字时代的颠覆 / 292

与颠覆相关的理论 / 296

关于颠覆的商业模式理论 / 299

数字化颠覆者:苹果、奈飞、瓦比帕克 / 308

商业模式颠覆理论中的三个变量 / 315

工具:颠覆性商业模式图 / 322

工具:颠覆性应对计划 / 330

超越颠覆 / 348

结语 / 351

附录 A 自我诊断:为数字转型做准备 / 357

附录 B 更多战略规划工具 / 360

注释 / 361

THE DIGITAL TRANSFORMATION PLAYBOOK

第 1 章

数字转型的五大领域

顾客、竞争、数据、创新、价值

你 可能还记得《不列颠百科全书》（*Encyclopædia Britannica*）。在互联网崛起之前，于 1768 年首次印刷的《不列颠百科全书》是英国数百年来最权威的参考资料。我们当中那些上了年纪的人可能还记得自己曾为了准备论文在家中或图书馆里翻阅这本 32 卷的皮革封皮的书。反观维基百科（Wikipedia），在其经历最初的质疑和后续惊人崛起的过程中，作为数字时代大众化的、在线的、基于社区创造的、可免费获取的百科全书，维基百科总是被拿来与《不列颠百科全书》进行比较，而《不列颠百科全书》正是受到挑战的传统在位者。

自第一次印刷 244 年后，当不列颠百科全书公司宣布最后一次印刷时，传递出的信息似乎很明确：又一家在互联网时代之前建立的公司被颠覆了——它被数字革命无可辩驳的逻辑三振出局。不过，这不完全是真的。

在此前超过 20 年的时间里，不列颠百科全书公司历经了痛苦的