

# Revive

How to Transform Traditional  
Businesses into Digital Leaders

## 商业新模式 企业数字化转型之路

贾森·艾博年 (Jason Albanese) 著  
布莱恩·曼宁 (Brian Manning) 著  
邵真译

美国数字化变革最佳实践  
教你成为变革型数字化领导者

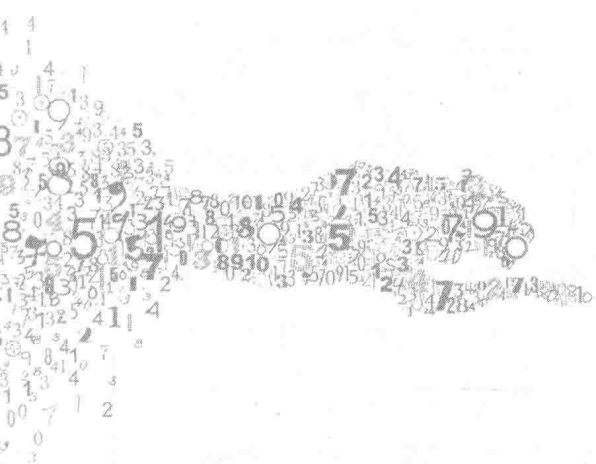


# Revive

How to Transform Traditional  
Businesses into Digital Leaders

## 商业新模式 企业数字化转型之路

贾森·艾博年 (Jason Albanese)  
布莱恩·曼宁 (Brian Manning) 著  
邵真译



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商业新模式：企业数字化转型之路/贾森·艾博年等著；邵真译. —北京：中国人民大学出版社，2017.9

ISBN 978-7-300-24668-0

I. ①商… II. ①贾… ②邵… III. ①企业管理-数字化-研究 IV. ①F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 161245 号

商业新模式

——企业数字化转型之路

贾森·艾博年 著

布莱恩·曼宁

邵真译

Shangye Xinmoshi

---

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 170 mm×230 mm 16 开本

版 次 2017 年 9 月第 1 版

印 张 12.5 插页 1

印 次 2017 年 9 月第 1 次印刷

字 数 123 000

定 价 39.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

## 译者序

在云计算、物联网、人工智能和虚拟现实技术的快速发展下，全球迎来了数字化的时代。在数字化的背景下，传统企业应该如何向数字化领军企业转型，以更好地面对外部客户需求的变化，提升企业的竞争优势，是本书关注的主要问题。

本书是由美国数字化变革的领军企业 Centric Digital 的首席执行官贾森·艾博年（Jason Albanese）和首席数字官布莱恩·曼宁（Brian Manning）合作撰写完成的。两位作者结合自己在医疗、金融、零售和工业等领域进行数字化变革的经验，对传统企业进行数字化变革的必要性、数字化变革的类型和数字化变革的实施方案等进行了深入分析，主要包含以下 9 个章节的内容：

第 1 章介绍了数字化的本质，阐述了数字化变革与工业变革的

相似之处，以及数字化变革对传统企业的改变。

第2章介绍了反应型数字化与变革型数字化二者的定义和区别，介绍了优步和 Warby Parker 等颠覆传统行业的数字化领军企业的案例，并介绍了巴宝莉、耐克和 UPS 等传统企业进行数字化变革的案例。

第3章分析了为什么传统企业在数字化中失败，归纳总结了企业数字化失败的商业原因、市场原因、组织原因、运营原因和技术原因。

第4章分析了如何在数字化趋势中打开商业机会，阐述了企业应该如何监控数字化的发展趋势并识别关键的驱动因素。

第5章衡量了企业的数字化能力和成熟度，定义了企业数字化能力的层次并给出了数字化能力的度量方法。

第6章关注企业的数字化战略，介绍了如何为企业的数字化客户建立档案，建立企业客户体验的旅程地图，并建立快速原型将企业的数字化战略转化为现实。

第7章介绍了企业数字化转型的路线图，介绍了数字化路线图的目标及其构成，并给出了数字化路线图制定的具体步骤。

第8章分析了驱动数字化转型的组织能力，阐述了企业应该如何选择正确的数字化组织模式，建立卓越数字化中心、数字化人才库和文化，以及如何在公司范围内实施数字化治理过程。

第9章分析了为什么敏捷转型是企业实现数字化转型的关键，介绍了敏捷方法相对传统方法论的优势、敏捷方法的常用概念，以

及敏捷方法的具体实施步骤。

在本书的结尾，作者还介绍了工业物联网、大数据可视化、虚拟医疗、无人驾驶等数字化技术加速推进企业数字化变革的实例。

本书由邵真组织翻译并负责全文的统稿工作。在翻译的过程中，得到了其他老师的支持和帮助，其中刘鲁宁老师参与翻译了第3、4章，吴天石老师参与翻译了第5、6章，夏昊老师参与翻译了第7、8章。此外，博士生陈琦、硕士生尹昊和葛超逸也参与到翻译的过程中。在此向各位老师和学生表示感谢！本书得到了教育部人文社会科学项目（批准号：7YJC630118）的支持。

由于时间和水平有限，本书在翻译的过程中存在一定的不当和疏漏之处，恳请读者批评指正。

邵 真

## 前 言

许多思想领袖提出了关于数字化如何影响商业、经济和社会的主要理论与观点。这些都是有价值的，本书不仅将提出这些，还会提出更多。它会告诉你“如何”改造或建立一个核心的商业模式，为数字时代做好准备。这不是一本关于追求最新技术的书，而是一本关于战略、商业模式和数字化转型艺术与科学的书。我们的目标是帮助你被游戏改变之前改变游戏，同时为你提供初始的思维过程和指导，让你了解如何才能做到数字化转型。

数字化是关于即刻传播消息，并且做出改变。奇怪的是，数字化转型本身可能需要多年时间，特别是大型公司。因为不仅仅是商业模式需要改变，人、技术平台和业务流程也不得不改变。构思一个新的能够打破行业常规的商业模式并通过技术实现它只是挑战的

一部分。相对更难的是如何创建新技术和商业模式所需要的团队、流程和变化。我们会告诉你如何实现。

如今，公司最常问的一个问题是如何推动变革，使公司能够被关注、在行业取得领先，并成为其他公司效仿学习的对象。你的公司在探讨并着手进行重大的转型吗？你是否担心变革的想法或风险会影响目前的公司文化？如今，保守和谨慎的思想可能会扼杀掉企业长远的机会。如果你今年除了数字化转型之外不再考虑其他的事情，那么请阅读这本书。至少，它能够帮助你认识到数字化颠覆将对你的业务构成的威胁，正如表 0-1 中所展示的例子那样。

表 0-1 数字化颠覆

20 世纪 90 年代	21 世纪初	现今
购物中心	亚马逊	亚马逊和（每家商店）的网站
Tower Records, 收音机	iTunes, Sirius XM	Spotify, Pandora
百视达 (Blockbuster)	按需点播	网飞公司 (Netflix)
巴诺书店	网上购书当日发货	电子阅读器
台式机	笔记本电脑	平板电脑
移动电话	黑莓手机	智能手机 (iPhone/Android)
电子机票	可打印机票	移动登机牌
银行分支机构	自助存取款机	移动支票存款
汽车租赁	—	共享租车 (Zipcar)
超市	—	网络超市, Blue Apron
房地产经纪 人	克雷格名单 (Cragilist)	Zillow



续前表

20 世纪 90 年代	21 世纪初	现今
电话叫车	—	优步 (Uber)
分时度假	—	AirBnB
柯达胶卷	电子照片	Instagram, 脸书
招聘专员	热门工作网 (HotJobs)	领英
文件柜	便携式驱 动器	谷歌云端硬盘, Box 网盘
查格调查 (Zagats), 订购, 配送	餐馆目录服 务商 (Menupages)	网上点评 (Yelp), 网上点餐 (Open table), 餐饮配送商 (Seamless)
旅行社	旅游城 (Travelocity)	旅行顾问网 (TripAdvisor)

客户正掌握着变革的方向，因为他们知道自己想要什么，或者他们已经通过在互联网上的搜索知道了自己想要什么，之后他们会选择那些能够根据需求创造良好的用户体验的公司。这就是为什么互联网新贵能够筹集数十亿美元的资金创造出拥有最高估值的民营科技企业。

什么驱使它们成功？客户。因为传统的商业模式无效、昂贵且客户体验差，当新的互联网创业公司出现后顾客纷纷涌向它们。这些创业公司的成功并不是来自于应用程序，而是它们通过数字化而创建的独特的商业模式。

你不必是一个分析师、统计学家、IT 极客、技术专家，或是主动转型的社会化媒体大师。但是，你必须了解转型的三个关键驱动力：

1. 技术变化

2. 竞争

3. 通过技术来应对不断变化的客户需求，使他们的生活更美好

大多数企业并没有利用数字化的力量进行快速反应，但这股力量对于企业保持竞争力是不可或缺的。2011年11月由麻省理工学院数字商务中心（MIT Center for Digital Business）和凯捷咨询公司（Capgemini Consulting）进行的一项为期三年的研究结论表明，全球范围内，只有1/3的企业完成了一个有效的数字化改造项目。2014年，Altimeter Group咨询公司进行了一项调查，参与者事先阅读了数字化变革的定义。随后，询问他们的公司是否正经历正式的数字化变革。虽然88%的高管和数字化战略专家表示他们正在进行数字化变革，但其中只有25%的人能够描述出公司的客户数字化旅程，即使是在阅读数字化变革的定义后。

数字化变革不仅仅是关于数据、数字、研究、调查和技术。为了更好地理解它，我们需要密切关注数字化变革背后的故事，并了解因为进行数字化变革而受到正负面影响的公司。具有数字化前瞻性的公司通过创造更好的客户体验来获取竞争优势，其他公司因为没有主动进行数字化变革而受到挑战。我们在本书中将指导你如何创造、开发和有效管理自己的数字化变革，让你最终在所有的数字化方案中选择最有利的。

本书将探讨和说明企业如何改变、参与并颠覆目前的数字化生态系统。一个生态系统即一个给定的区域中所有个体之间的相互作

用以及和周边环境的相互作用。

许多公司可能引入“新的网站设计”或“将社交媒体融入网站中”，并考虑“数字化转型”。“我们需要重新设计我们的网站，我们需要建立一个移动应用程序”，诸如此类的声明并不是战略，而是实现数字化业务战略的具体实施方案。这些方案或是转型最终的结果，或可以强化结果，但它们并不是转型本身。

本书的基本思想是，数字化转型是未来商业模式最为核心的部分，是你的业务和商业战略的基础。数字化变革在董事会议程中占有重要的地位，并需要自负盈亏。总之，数字化变革是本书的主线并贯穿了所有章节。

尽管已有成千上万家不同规模的企业成功转型的例子，但几乎每一家公司在面临转型的过程中都会经历一些内部阻力。

并非营销、品牌管理或商业方面的专家，才能及时发现公司的产品已经不能满足客户的期望、需求或期望。例如，柯达公司的管理层并没有预见到数码摄影在未来几十年的发展。即使公众已经看到了数码技术的发展趋势，柯达的管理层仍然视而不见。2007年年底，在柯达公司宣布破产的前几年，柯达官方的营销视频告诉消费者，“柯达回来了”，它们不会再与数字化打交道。即使研究显示数字化会赶超柯达的现有市场份额，研究人员仍得出结论证实“数字化至少需要10年”才到做到。

不是每个人都从柯达的教训中收获良多。许多公司仍然像柯达抵制数码相机那样抵制数字化转型。事实上，即使是历史悠久的公

司也可以成功地进行数字化转型，如果他们愿意克服内部的阻力。

如果你和你的组织已经准备好转型，你应该采取什么样的措施？  
第一，解决企业内部的阻力。不要把数字化和业务分离，也不要把数字化仅当作业的渠道而非核心。尝试着将数字化的思维融入公司的业务，使它成为公司文化、战略和商业模式的一部分，使它成为公司业务的主要接触点。把数字化转型放在公司业务战略的核心位置。

在历史悠久和相对传统的公司中，数字化往往是一个单独的共享服务单元。这通常是数字化成熟度较低的公司正确结构。最终，数字化将成为所有业务的一部分，类似于亚马逊或谷歌，将数字化融于组织内，而没有独立的数字化团队。企业将不会有“数字化团队”，因为数字化已经融入了所有的业务。

第二，确定贵公司的专业知识、人才和独特性。数字化转型并不是简单地实施“最佳实践”或是复制那些已经存在的数字化公司的模式。它需要你了解自身的数字化基因。

第三，建立一个数字化变革的视野。当比尔·盖茨开始成立微软的时候，他设立了一个远景规划。他设想，未来在每个家庭的每一个办公桌上都会有一台电脑，而当时大多数人还不知道电脑是何物。利用数字化建立未来业务的远景，数字化是每个业务的核心，它通过更好的完整性和更多的透明度使业务更有效地运转。数字化能够更好地服务于社区、社会以及环境。

第四，获得乐趣。数字化转型不应该是一件巨大、沉重的变革

活动，而是能够让员工感到有趣并兴奋地参与其中。它应该是一个具有挑战性、有趣的、改变游戏规则的活动，它设定了团队的目标。

第五，创建独特的客户体验，借此在市场竞争中获得优势。耐克、迪士尼、Casper 和 Warby Parker 公司都已经做到了。

本书将说明各种规模的企业是如何转型并如何在它们的行业中成为数字化领导者的。我们希望你不再谈论数字化与业务的分离。相反，数字化应被视为客户和员工日常联系的主要接触点，事实上出于多方面的原因他们已然这样做了。数字化应该成为公司无缝的组成部分。

# 目 录

CONTENTS

- 第 1 章 数字化的本质 1**
  - 工业革命的共同点 1
  - 数字化如何改变企业 4
- 第 2 章 反应型数字化和变革型数字化的区别 10**
  - 反应型数字化的定义 10
  - 变革型数字化的定义 14
  - 变革型企业的特点 16
  - 正在颠覆传统的企业 18
  - 正在变革的传统企业 22
- 第 3 章 为什么传统企业在数字化中失败 29**
  - 企业数字化失败的商业原因 33
  - 企业数字化失败的市场原因 36

- 企业数字化失败的组织原因 39
- 企业数字化失败的运营原因 42
- 企业数字化失败的技术原因 43
- 第4章 在数字化趋势中打开商业机会 45**
  - 监控数字化趋势的原因 45
  - 理解数字化趋势的驱动因素 48
  - 监控数字化趋势 58
  - 操作步骤 61
- 第5章 衡量企业的数字化能力与成熟度 62**
  - 数字化能力的层次 62
  - 衡量企业的数字化能力 80
  - 操作步骤 85
- 第6章 设想企业的数字化战略 87**
  - 为企业的数字化客户建立档案 88
  - 建立企业客户体验的旅程地图 93
  - 定义企业数字化战略 98
  - 建立快速原型 101
  - 通过分析驱动企业战略 105
  - 操作步骤 108
- 第7章 设定数字化转型的路线图 110**
  - 数字化路线图的目标 110
  - 数字化路线图的构成 114

	数字化路线图的观点	117
	操作步骤	119
<b>第8章</b>	<b>驱动数字化转型的组织能力</b>	<b>121</b>
	选择正确的数字化组织模式	123
	建立卓越数字化中心	127
	任命首席数字官	129
	定义标准数字化团队角色	132
	建立数字化人才库和文化	134
	在公司范围内实施数字化治理过程	144
	操作步骤	148
<b>第9章</b>	<b>敏捷转型是实现数字化转型的关键</b>	<b>149</b>
	敏捷方法论相对传统方法论的优势	150
	利用常见的敏捷概念	155
	利用敏捷工具	158
	操作步骤	159
<b>后记</b>	<b>数字化趋势加速推进数字化变革的实例</b>	<b>160</b>
	工业物联网	162
	大数据可视化	164
	通用流媒体	165
	虚拟医疗	166
	非银行机构	168
	无人驾驶与互联交通	170



- 无人机 171
- 虚拟现实 172
- 生物识别 173
- 无纸化和电子现金 174
- Wi-Fi 和无线充电 176
- 机器人化 178