

# 全数字化

# 赋能

## DIGITAL VORTEX

How Today's Market Leaders  
Can Beat Disruptive Competitors  
at Their Own Game



迎击颠覆者的  
竞争战略

【英】迈克尔·韦德 (Michael Wade) 【美】杰夫·劳克斯 (Jeff Loucks) 著  
【英】詹姆斯·麦考利 (James Macaulay) 【美】安迪·诺罗尼亚 (Andy Noronha)  
瑞士洛桑管理发展学院 译 / 出品

教你如何  
“以其人之道还治其人之身”  
击败颠覆者

2017 WINNER,  
AXIOM BUSINESS BOOK  
AWARD  
荣获“2017年公理商业图书奖”

中信出版集团

# 全数字化 赋能

迎击颠覆者的  
竞争战略



[英] 迈克尔·韦德 (Michael Wade) [美] 杰夫·劳克斯 (Jeff Loucks) 著  
[英] 詹姆斯·麦考利 (James Macaulay) [美] 安迪·诺罗尼亚 (Andy Noronha)  
瑞士洛桑管理发展学院 译 / 出品

## 各界对《全数字化赋能》的赞誉

企业要想在数字时代保持竞争力，就要做到每 18~24 个月对运营模式进行一次革新。对大型企业而言，以这种速度进行变革似乎有些不切实际，但企业的生死存亡恰恰取决于此。《全数字化赋能》为这些企业提供了提高其敏捷性所需的实用战略和框架，让它们得以不断改进运营模式，在业务中重新焕发创业精神。

——凯文·班迪（Kevin Bandy），思科首席数字官

全数字化颠覆是当下真实的、正在发生的事，而且正在从根本上改变未来数十年的竞争方式。从来没有哪个时代拥有如此美好的前景，也没有哪个时代存在着如此巨大的风险。企业如果不趁现在寻求转型之道，很快就会陷入穷途末路的境地。全球全数字化业务转型中心走在这一大趋势的前沿，如果企业想要先发制人引领潮流，那么这本《全数字化赋能》不应错过。

——道格·康纳（Doug Connor），SAP（思爱普）公司

全数字化转型全球副总裁

无论什么样的企业，只要渴望掌握必要的基本能力来灵活应对未

来的全数字化趋势，就能从《全数字化赋能》中找到全面而实用的战略。

——路易斯·埃尔南德斯·埃沙维斯 (Luis Hernández Echávez), 墨西哥西麦斯集团执行副总裁

全数字化并非只是一次技术浪潮，它还将影响人们的生活方式，因此，我们每个人都要做好迎接全数字化的准备。从“价值吸血鬼”到“价值空地”，一个个崭新的业务战略出现在我们面前，需要我们去掌握。《全数字化赋能》为这个新的领域揭开了神秘面纱，也为尚未做好全数字化转型准备的企业提供了详尽的指导。

——比尔·费希尔 (Bill Fischer), 《点子高手：如何找到最好的点子并付诸实施》( *The Idea Hunter: How to Find the Best Ideas and Make Them Happen* ) 的合著者及 DeepDive™ 创新方法的共同缔造者

在各种新型全数字化技术的推动下，当今的商业环境瞬息万变，这导致我们公司在捕捉市场内在机遇和威胁方面遇到不少问题。《全数字化赋能》从文化、技术和战略等诸多角度阐述了企业应如何应对现有的挑战，帮助我们解决了几几乎所有问题。通过极有价值的案例研究和“自我反思”问题，我们能够从成功实现全数字化转型的企业身上汲取相关经验，并且迫不及待地投入变革中。

——乔纳森·格罗弗 (Jonathan Grover), 辉凌制药有限公司  
全球信息技术高级副总裁

这本书为所有不知在数字时代何去何从的企业提供了指路明灯。我们都在研究新的市场竞争者，并尝试尽可能地向他们学习更多东西，但是在传统企业中引入这种“精益创业”的方法根本行不通。这本书并未直接告诉我们应该采取什么样的战略，而是提供了一个可靠的框架，让我们自行构思适合自己的全数字化转型之路。

——阿格涅兹卡·许恩（Agnieszka Kühn），戴姆勒金融服务  
集团全数字化转型全球主管

如果你是高级管理层的一员，并且希望透彻地了解全数字化技术对您的企业有何影响，不妨读一读这本书。它不仅能帮你找到问题的答案，还能帮你在脑海中勾画一幅明确的未来蓝图。

——盖伊·劳伦斯（Guy Laurence），罗杰斯通信公司总裁兼  
首席执行官

如今，围绕全数字化和全数字化转型的宣传甚嚣尘上，众说纷纭。《全数字化赋能》拨开重重迷雾，为企业排除威胁、把握全数字化机遇指明了方向。这本书是每个面临全数字化颠覆挑战的高管应读的佳作。

——史蒂夫·李（Steve Lee），新加坡樟宜机场首席信息官

这是一部充满启发性的佳作，可以让我们对全数字化转型和全数

字化颠覆有一个整体认识。

——黑尔佳·梅尔 (Helga Maier), 施华洛世奇全数字化业务总监

我们的客户和合作伙伴常说, 现在的企业需要加快行动步伐。这本书的价值在于, 它阐述了企业如何将技术作为战略的核心, 以更快的步伐向正确的方向前进。《全数字化赋能》可以帮助高管预测市场风向, 据此做出明智的决策, 并坚定不移地快速付诸行动。

——蒂里·莫皮莱 (Thierry Maupilé), 思科战略合作副总裁

《全数字化赋能》以切合实际的真知灼见、引人入胜的内容和令人信服的逻辑, 精辟地阐述了现有企业如何在当前数字经济不断蚕食传统经济的大形势下保持领先地位。各行各业的管理人员都应该熟读这本书。

——莫里·派佩 (Maury Peiperl), 《变革管理》(Managing Change) 的作者及克兰菲尔德管理学院院长

随便说一个行业, 它都很可能正在被那些已经部署全数字化技术的竞争者颠覆。《全数字化赋能》一书在研究的基础上对这一现象进行了思考, 以睿智的见解为企业在新环境下获得必要的灵活性提供了指导。

——丹尼尔·H. 平克 (Daniel H. Pink), 《驱动力》(Drive) 和《全新销售》(To Sell Is Human) 的作者

作为一家在欧洲各地设有门店的鞋业零售商，我们每天都能通过客户和潜在客户的行为变化深切体会到全数字化大潮带来的颠覆性冲击。我们的问题已不再是应不应该下大力气将全数字化业务整合到核心业务中，而是怎样才能做到这一点。这本书对我们整合价值链的各个方面都有至关重要的意义。通过阅读《全数字化赋能》，我们不仅得到了解决这一问题的灵感和方法，最重要的是，我们能够确保管理层加大投入，将全数字化转型放在最优优先级。

——佩尔·赖默（Per Reimer），KRM 公司（ECCO 鞋业）  
首席执行官

在《全数字化赋能》一书中，来自思科和 IMD 的编写团队精辟地剖析了全数字化颠覆对现有企业的威胁。最难能可贵的是，他们为领导者有效应对势不可当的技术创新提供了深刻而且可行的建议。每一位关心公司存亡的高管都不应错过这本书。

——迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins），《创始人：新管理者如何度过第一个 90 天》（*The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*）的作者

《全数字化赋能》探讨了一个备受关注但众说纷纭的主题：全数字化颠覆。该书从实用性和适用性的角度出发，对这一主题进行了精辟的概括。如果你了解具有颠覆性的竞争对手，以及这类竞争对手给你的企业带来的影响，不妨读一读这本书，因为它很可

能会使你的企业发生前所未有的变化——要在当今的数字时代中发展壮大，这样的变化是必不可少的。

——J.B. 伍德 ( J.B.Wood )，技术服务行业协会会长兼首席执行官及《B4B：技术和大数据如何重塑客户与供应商的关系》( *B4B: How Technology and Big Data Are Reinventing the Customer-Supplier Relationship* ) 的合著者

将本书献给海蒂（Heidi），感谢你的宽容、支持和爱……感谢你容忍我又一次沉湎于学术研究之中。

——迈克尔·韦德

将本书献给我的儿子多米尼克（Dominic）和马尔科姆（Malcolm）。作为在全数字化时代成长起来的一代人，他们会亲历这个时代的所有机遇和挑战。

——杰夫·劳克斯

谨以本书纪念吉姆·麦考利（Jim Macaulay）——一位睿智的商业思想家，更是一位好父亲。

——詹姆斯·麦考利

将本书献给我的孩子亚历山德拉（Alessandra）和马特乌斯（Mateus）。希望他们永远坚持大胆尝试，勇于发现、积极颠覆！

——安迪·诺罗尼亚

# 序



在担任思科首席执行官的 20 年里，我学到了许多重要的经验。其中，最重要的一条是，人必须有颠覆自己的勇气。这意味着我们要抢在同行前面预测并抓住市场转型时机。而要做到这一点，领导者往往需要大胆尝试，走出自己的舒适圈。我倾向于将这样的转型视为机遇而非挑战。我相信，这种思维方式有助于领导者改变自我，改变企业，乃至改变技术的前景。

如今，我们正处于有史以来影响最大的技术转型期，即数字化时代。全数字化的影响力将是互联网迄今为止累计影响力的 5 至 10 倍。思科的分析显示，连接到互联网的设备在 2015 年已达到 150 亿部，预计到 2020 年将超过 500 亿部。这一规模空前的互联网热潮将带来数万亿美元的商机，如果领导者能在眼下展开行动，就能为日后充分发挥全数字化转型的价值做好准备。否则，就会像预测的那样，40% 的领先企业将在未来 5 年内因受到全数字化颠覆的影响而被淘汰。

作为这场变革的预见者，思科携手洛桑国际管理发展学院（简称 IMD）发起一项 5 年计划，共同组建了全球全数字化业务转型中心（简称“DBT 中心”）。双方以这项创新的联合计划为契机，建立了一所顶尖的全球研究中心，将企业和学术界领军人物

汇聚到全数字化领域的最前沿，探索并解决客户、企业和社会在当今高度互联的世界中面临的最大问题。

我们之所以选择高管教育界的顶尖机构 IMD 作为合作伙伴，是因为它和我们一样坚信，要帮助所有客户共同了解全数字化的意义并在数字时代取得成功，就必须建立崭新的模式并付出不懈的努力。在合作的第一年里，思科员工协同 IMD 的教职人员和研究人员围绕“全数字化颠覆”展开调查，尝试通过走访企业来确定颠覆的具体定义，并寻找应对全数字化颠覆所带来的挑战的方法。

在此，我隆重推荐这本凝聚了一年研究成果的《全数字化赋能：迎击颠覆者的竞争战略》。在这本书中，作者将当今的竞争形势形容为“全数字化赋能”并加以解读。这个词形象地说明了当今一系列由全数字化驱动的市场转型共同促使业务发生的翻天覆地的变化。

《全数字化赋能》论述了颠覆者如何打造业务来引发市场变革，并提供了组织迫切需要的尖端研究、规范化见解和“下一步行动”。成熟的组织和机构可以利用这些信息转守为攻，一跃成为颠覆者。这也正是每一位首席执行官和政府领导者的头等要务。要处理好“全数字化旋涡”效应，组织和政府必须将敏捷性提升到新的高度，做到不仅改变自己的做事方式，而且对适应性调整习以为常。这本书就如何做到这一点提出了切实可行的路径，并告诉企业如何成为颠覆者，而不是被别人颠覆。

对领导者而言，无论身处何地，从事何种行业，抑或企业的市场份额如何，现如今都面临着一个重要的转折点，我希望大家都能看到并利用好这个机会。如今，所有企业都处于技术史上的

一个关键时期，只要善于了解并利用这个时代的特质，就不难脱颖而出。这本书及书中的研究成果和方法为领导者把握这一机遇提供了契机。

约翰·钱伯斯（John T. Chambers）

思科系统公司执行董事长

## 前言

虽然本书的4位作者迈克尔·韦德、杰夫·劳克斯、詹姆斯·麦考利、安迪·诺罗尼亚都致力于研究全数字化转型这一课题，但各自的出发点不尽相同。我们中有3人供职于总部位于硅谷的全球互联网巨头——思科公司，是公司内部研究团队的成员，另外1人则是洛桑国际管理发展学院的教授，这是一家以高等教育著称的商学院，其总部位于瑞士。从2012年到2014年，我们都注意到一个现象，那就是我们的主要利益相关者对全数字化相关主题的兴趣陡然上升。因此，思科围绕技术融合大趋势进行了一项专题研究，并估算出该趋势在10年内的潜在价值高达19万亿美元。<sup>1</sup>当时，全数字化技术正处于迅猛发展和进步阶段，而思科正处于这一浪潮的核心。

此外，在每年访问洛桑国际管理发展学院的9 000名高管中，大多数都对全数字化抱有兴趣，但他们在更多情况下倾向于采取观望态度。有些人甚至对全数字化能否实现良性发展表示怀疑。这是因为全数字化本身的定义并不明确，而且这些高管感觉很难将谷歌、亚马逊和脸书等互联网巨头作为自己效法的榜样，与数字化相关的一些行业也许还有可借鉴之处，但是对采矿、~~制造~~和运输等行业而言，全数字化似乎与它们相去甚远。这些~~高管~~所从

事的业务大多为传统业务，全数字化是否适用尚且未知，至于如何引入全数字化商业模式的时间框架更是无章可循。很多人还有一种似曾相识的感觉：他们曾经历过 2000 年互联网泡沫的破灭，并亲眼见证了随后几波由技术推动的发展趋势不过是夸大其词。

随着时间的推移，一个新的全数字化术语应运而生，那就是颠覆。说到颠覆，就不得不提到备受媒体关注（甚至有些过度关注）的爱彼迎和优步。它们的出现是一个分水岭，标志着全数字化商业模式开始实实在在地威胁到实体行业。而这一次，并非媒体推波助澜的结果。当时，无论是酒店行业还是出租车公司，都尚未具备发起此等颠覆的条件，而且对此毫无防备。因此，这些行业被这场颠覆打了个措手不及。一时间，针对其他保守型行业发起颠覆的初创企业也开始成为媒体和风险投资界关注的焦点。市场变革步入全面加速期。

从 2015 年起，IMD 和思科陆续收到高管的询问，他们希望了解初创企业是否有可能利用全数字化技术和商业模式颠覆他们的行业或公司。随着高管的好奇心逐渐转变为紧迫感，他们的问题也有了本质上的变化：“这些颠覆者为什么能如此成功、如此快速地冲击现有企业？”“我的企业也会受到冲击吗？”“我如何才能利用全数字化商业模式更有效地开展竞争？”全数字化已不再是饶有趣味的抽象学术课题，而是成了与人们切实相关的大事。

为解答这些问题，思科和 IMD 于 2015 年年中联合成立了 DBT 中心。该中心力求从两个互为补充的视角审视全数字化转型问题，即 IMD 的商业和管理视角以及思科的技术视角。这两种视角的结合形成了以全数字化颠覆为主题的独特而有力的“研究透镜”。就这样，我们 4 位作者作为 DBT 中心的研究合作者走到了一起。

最初，对于这些高管提出的问题，我们也没有令人信服的答案。在查阅学术资料和相关文献后，我们发现，其他人也没有这些问题的答案。虽然可以找到不少意在说明企业如何利用全数字化技术实现转型的著作和白皮书，但大多数建议乏善可陈，或者技术性极强，或者没有摆脱传统变革管理的范畴，或者在本质上只是营销噱头。“从上到下推动转型”和“文化变革”也许对企业具有重要的意义，但是对深受全数字化颠覆威胁的组织而言，这些“万金油”式的方法的实用价值着实有限。这些著述几乎没有阐明全数字化颠覆者对现有企业构成的威胁具有怎样的性质，也未说明现有企业必须采取什么策略来应对这些威胁。

我们的团队采用举办研讨会、大型学习活动，以及制订培训计划和设立研究项目等多种形式，努力将理论与实践紧密结合。我们走出象牙塔，与全球各地不同行业的全数字化及非全数字化高管进行了数百次对话，并在此基础上建立了专门的知识库。需要澄清的是，这不是一本有关思科的书，只不过思科公司力求引领世界各地的企业顺利实现全数字化变革的独特定位，对我们建立和发展全数字化学说起到推动作用。

本书提供的见解源自 DBT 中心开展的以下研究活动：

- 对世界各地现有企业的 941 名高级主管进行的定量调查
- 对初创企业及颠覆性企业创始人和高管的数十次深度访谈
- 对 100 多家全数字化颠覆者进行的商业模式分析（旨在了解其形成过程以及为终端客户创造的价值）
- 与市场现有企业的数百名高管举行的研讨会等活动（主题是全数字化颠覆带来的挑战，以及这些企业利用全数字化技术

改造自身业务的尝试)

通过这些研究活动，我们得到了以下启示：有关颠覆如何发生的经验总结、应对颠覆所需的战略，以及组织落实这些战略所需具备的能力。虽然创业型初创企业本身也是一个颇有意义的研究课题，但是我们撰写本书的初衷是服务于那些想了解如何在全数字化颠覆中蓬勃发展的现有企业。不可否认，在本书介绍的初创企业中，能够取得长期成功的只是少数，甚至只是凤毛麟角。这也是初创企业的宿命。我们在书中提到这些企业，不是因为我们认为它们一定能凭一己之力扳倒当前市场的领头羊企业，也并非因为它们的存在有值得特别称道之处。事实上，我们完全没有为初创企业唱颂歌的意思。我们之所以提及这些初创企业，是因为它们（和少数敏锐的现有企业）引发了最为轰动的颠覆效应，其经验值得我们剖析和研究，并运用到传统的大型企业中。我们在本书中也多次指出，重要的是颠覆带来了什么，而不是颠覆者自身多么值得研究。因此，真正有可能持久长存的是这些企业所代表的全数字化颠覆，这种颠覆才是引发竞争变革的原动力。对现有企业而言，这既是威胁，也是机遇。

## 定 义

“全数字化”既是当今最常用的商业术语，又是定义最模糊的商业术语。通过研究，我们明确了若干有关全数字化的概念，并将其作为贯穿本书的指导性概念。

**全数字化：**我们对“全数字化”的定义是，通过连接实现的

各种技术创新。虽然这些创新会随时间推移不断演变，但目前相关度最高的技术创新包括：大数据和分析、云计算和其他平台技术、移动解决方案和基于位置的服务、社交媒体和其他协作应用、互联设备和物联网（IoT）、人工智能和机器学习，以及虚拟现实。在我们看来，全数字化必须以上述一项或多项技术为基础，而连接是实现全数字化的关键。

**全数字化颠覆：**我们对“全数字化颠覆”的定义是，全数字化技术和商业模式对企业现有的价值主张以及由该价值主张取得的市场地位造成的影响。虽然全数字化颠覆不一定是负面的，但人们似乎常常会往这方面想。尽管如此，正如本书所指出的那样，全数字化颠覆既是威胁，也是机遇。<sup>①</sup>

**全数字化业务转型：**我们对“全数字化业务转型”的定义是，运用全数字化技术构建新的商业模式，实现组织变革，进而提高绩效。首先，全数字化业务转型的目标是提高业务绩效。其次，全数字化业务转型的基础是全数字化技术。组织的转型需要持续的改进，而要判定一场转型是否为全数字化业务转型，要看在转型过程中是否有一项或多项全数字化技术在发挥重要作用。最后，全数字化业务转型必须涉及组织变革——包含流程、人员和战略在内的真正的变革。总之，全数字化业务转型涉及的内容绝非仅限于技术范畴。

---

① 需要指出的是，我们无意区分不同类型的创新（例如克莱顿·克里斯坦森教授提出的“持续性创新”和“颠覆性创新”）。在我们看来，颠覆是一种竞争效应。任何导致竞争格局迅速发生剧烈变化的事物，都可以是具有“颠覆性”的。简单来说，只要这种效应是由全数字化技术和商业模式引发的，我们就将其视为全数字化颠覆。在这个认知的基础上，我们对那些引发全数字化颠覆的企业的商业模式和能力进行了研究，并总结出了适用于现有企业的经验。