

数字化生存 与管理重构

解码中国管理模式 10

中国管理模式杰出奖理事会 著

张外信



机械工业出版社
China Machine Press

数字化生存 与管理重构

解码中国管理模式 ⑩

中国管理模式杰出奖理事会 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

解码中国管理模式⑩：数字化生存与管理重构 / 中国管理模式杰出奖理事会著. —北京：机械工业出版社，2018.3

ISBN 978-7-111-59237-2

I. 解… II. 中… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 036933 号

2017 年，“数字经济”首次被写入政府工作报告。在云计算、大数据、物联网等新兴技术的驱动下，数据将成为未来企业的核心资产，企业和客户的行为与互动都变成实时的数据。企业将如何应对这种变化？如何抓住机遇实现创新、差异化和增长？如何以低成本、高效率的方式，利用和优化最新的数字化技术？本书所述内容，就是为了帮助你更好地了解企业在数字经济时代将会面临的机遇和挑战。

解码中国管理模式⑩：数字化生存与管理重构

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：杜若佳

责任校对：殷虹

印刷：三河市宏图印务有限公司

版次：2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：11.5

书号：ISBN 978-7-111-59237-2

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章经管
HZBOOKS | Economics Finance Business & Management



○ 推荐序一 ○

让数字化更好地推动中国经济和企业转型

中国复关及入世首席谈判代表、中国管理·全球论坛主席 龙永图

中国经济进入新常态，中国经济和中国企业面临的最大挑战就是转型。这些年来我们一直在寻找转型的动力，如今我们把转型的动力聚焦于数字化，这是正确的。为了使数字化更好地推动中国经济和企业转型，我们必须把握好一些重要的方向，我讲以下三点。

第一，我们的数字化应该把重心放在推动中国工业化和城镇化的历史进程和历史转型当中。工业化和城镇化是中国经济的基础动力，皮之不存，毛将焉附，数字化只有服务于工业化和城镇化的重点进程当中才会发挥它重大的作用。以制造业为代表的工业化历程正在进行，正在成为中国经济的重心。

有一段时间，大家很羞于谈中国是世界工厂这个问题，实际上我们应该为中国成为全球的世界工厂而感到自豪。任何一个国家都离不开以制造业为代表的实体经济，在2008年金融危机以后，连美国这样的大国都意识到不搞制造业，美国的经济就只能建立在“沙滩”上。所以不管是奥巴马也好，特朗普也好都把发展制造业当成是美国经济的重中之重。

我们的城镇化也在进行，“以人中心”的城镇化。过去的城镇化，

谈起来就是房地产的开发，现在我们在谈政府怎样为城市居民和越来越多从农村到城市的居民提供更好的公共服务。各行各业的企业也正在想方设法，为我们在城镇化过程中产生出来的极大的服务需求做出自己的努力。

第二，数字化要为我们史无前例的消费升级服务。经过 40 年的改革开放，中国经济发生了重大的变化，产生了一个庞大的中高收入群体，具有巨大的消费需求。习近平主席一上任就提出“人民对于美好生活的向往，就是我们的奋斗目标”，体现了中国新一代领导人将民生当成经济发展首要目标的伟大情怀。我们要让产品更加个性化，让客户体验更加智能化，通过产业链的变化来更加精确、及时、充分地满足消费者的需求。可以说在今天的中国，只要你能产生最好的产品和服务，那么你就会拥有市场。

第三，数字化要为中国企业全球化服务。经过几十年的发展，中国已经深深融入世界。我们的企业正在大力“走出去”，融入世界。从 2015 年起，中国在海外的投资，首次超过了我们习以为知的数量，显示了中国企业“走出去”的强大生命力。特别是在习近平主席提出了“一带一路”的合作倡议以后，中国企业“走出去”进入了新的阶段，在这一阶段当中，数字经济也会发挥重大作用。2017 年举办的“一带一路”国际合作高峰论坛提出建立 21 世纪的数字丝绸之路，这为中国企业在数字化的进程中怎样为全球 21 世纪的数字经济做出贡献指明了方向。当然，中国依然在全球化的过程中，在科学技术方面，我们和全球最好的企业还有很大的差距。因此，我们必须用数字化来进一步促进中国产生更好、更强的科技企业，产生一批真正强大的、足以成为全球化主力

的跨国企业。在这方面，我们需要通过数字经济、数字化做出进一步的努力。

只有把握好数字经济发展的方向，把握好数字化在促进中国经济和企业转型方面的发展，使我们的数字经济服务于工业化、城镇化，服务于以人民为中心的消费升级，服务于中国参与经济全球化的历程，那么我们的数字经济和数字化就会有一个正确的方向。在面临中国经济转型、历史转型的时刻，我们可以做出更大的贡献。

在管理方面，希望在一批优秀的专家学者的领导下，中国的管理学能够有更大的发展。20 世纪 50 年代至 80 年代是西方工业发展最快的高峰时期，涌现出了一大批优秀的管理学者和企业。中国正处于这样的时代，中国经济正在全球高速发展，中国的工业化正在向自己的高峰前进，相信我们一定能够出现一批伟大的企业，出现一批伟大的管理学者，从而在管理学的领域贡献中国智慧、提出中国方案。

。 推荐序二 。

数字化生存与管理重构

北京大学国家发展研究院讲席教授 陈春花

作为管理研究学者，我们一方面觉得很幸运，因为中国有非常多优秀的企业今天走在了时代前端、行业领先的位置上；另一方面我们拥有非常大的责任，其实是更大的一种危机感，如果不跟上企业实践的步伐，我们学者就有可能是第一批被淘汰的人。我想这就是今天数字化生存最大的挑战。

在知识时代中，我最深的感受就是知识这一次真正的不同。以往所有的技术都是淘汰工具，而这一轮其实是淘汰人。这是一个分水岭，也就是之前所有的技术革命都是淘汰工具、转换流程、更新管理模式，以及创造更大的新需求和新的市场生存逻辑。然而，这一轮不是，这一轮技术、数字和知识带来的巨大变化是把人淘汰掉，这是我们遇到的最大的一个挑战、最大的一次危机，但也是我们拥有的最好的机遇。从这一意义上来讲，数字化生存就显得极为重要。数字化本身带来的是革命，这一革命给管理带来了巨大的挑战。

时间的概念变了

在今天，到底什么叫数字化？数字化真正的改变到底是什么？我们看到用来描述整个时代的词语已经完全变了，我们不再去找那些熟悉的

词。今天所遇到的也不再是之前所遇到的那些情景，它们充满了动荡，充满了不确定性和复杂性，甚至是充满了模糊性。当这个全新的时代来临时，我们可以看到很多之前想不到的事情今天都发生了。

听过我课程的人都知道，我最近用得最多的一个词就是“时间轴变短”。我经常强调的一句话叫“一切皆变，一切皆存在”。为什么强调这句话？就是因为今天与以往最大的不同就是时间轴变短。我感受最深的就是有三个东西发生了根本性改变：企业的寿命、产品的生命周期、争夺用户的时间窗口，其实是在快速缩短。如果有人问我今天打造一个品牌需要多长时间，我只能回答一句话：一切皆有可能。这就是我们一定要调整的地方：时间的概念变了。

很多人知道我常说的另一句话，“生意，就是生活的意义”。只要把生活变得更美好，只要把生活变得更便捷，只要能帮助更多人的生活有进步、有改善的时候，这样的生意就是最好的生意。从这个层面来理解，时间的概念变了就等于我们的生活变了，当生活改变的时候就等于生意要变了。

这些改变意味着什么？这意味着技术驱动整个系统加速，不仅仅是加速度的“量变”，更是底层商业和战略逻辑的“质变”。

在这种情况下，我们必须注意一个非常危险的现象，几乎所有的企业都将自己称为生态企业，与此同时却在沿用工业时代的逻辑，非常在意连续性、可预测性和线性思维。我们必须接受一个真实的现实：今天的企业其实是数据、协同、智能这些要素碰撞在一起重构的商业系统，是一个非连续性的、不可预测的和非线性思维的商业存在。我们之前看到的微小的增长，可能很快就会以不可思议的速度进行爆炸式的增

长。当这种增长出现时，我们管理要做什么？我们怎样在这样的增长当中贡献管理的价值？你是站在非常危险的地方，还是站在一个真实的现实里面？这是所有从事管理的人，从事管理教育、管理研究的人都必须要回答的问题。

重新定义一切

数字化生存真正的意义，就是一切将会被重新定义，我们生活中的所有场景都会被重新定义。数字化时代最大的改变是什么？就是整个商业逻辑变了，而商业逻辑改变当中最大的变化就是价值创造和获取方式发生了本质的变化。

我们来比较工业时代和数字时代，你会发现所有的东西都在调整，无论是环境、产品、市场、客户、行业，还是思维方式。用今天最时髦的说法，就是所有的场景都在变。当所有的场景都在变时，一切都会被重新定义。在这一切都要被重新定义的时代，我们要关注的就不仅仅是怎样去改变的问题，恐怕是要如何重构的问题了。换句话说，这已经不再是“改变”就可以解决的了，必须用“重构”才能解决。

如果你在关注重构这一概念时，你会发现那些优秀的企业其实都朝这一方向走。比如今天来看 GE，我们会看到它在推动一个重要的变革，叫作“五大相互关联的变革”，杰夫·伊梅尔特把 GE 变成一家数字化的企业，它不再是传统的制造企业、服务型企业，也不再是一家技术驱动的企业，而是彻底地变成了一家数字化企业。亚马逊也是一样的道理，用数字化技术让它所有的客户，包括最终消费者，都获得美好的生活。几乎所有的行业都将被调整。

再比如 7-11 便利店，有人对传统的零售业充满悲观，我反而认为今天是传统零售业重新焕发青春的时间点。如果企业跟得上数字化生存的机会，就有能力组合最大的数据，因为有最广泛的消费者市场，有更大的供应商群体，前店后厂是一个最大的场景，而这一场景完全在企业手上。

管理重构

回到我自己的研究领域，我认为数字化生存意味着管理重构。我们必须找到自己的答案。当有人去讨论谷歌时，谷歌告诉你说：今天回答的问题不是通向答案的链接，而是答案本身。当组合了图像识别，搜索就已经是智能和思考。你刷脸的时候，它知道你要问什么问题，这个答案就给你，而且答案和你的智慧是互动的，所以我的确同意今天是一个刷脸的时代。

GE、亚马逊、阿里巴巴、腾讯、京东、华为，我们会用同一个概念去概括它们：数字化企业。在这一逻辑下面，今天最大的挑战其实是对领导者和组织的挑战，挑战原有的思维，放弃所有的经验。这其中最难的是什么？放掉你自己。我在研究组织文化时，认为在组织文化当中最难的是什么？不是接受新观念，而是放掉老观念。

在 2017 年的新书《激活组织》中，我谈到组织要面对的七项改变，最后一个改变是领导者角色的改变，领导者自己是否真的愿意放手，改变自己。比如合伙人制是今天最重要的事情，几乎大部分的传统企业都谈了合伙人制，但当我问及谁说了算这个问题时，老板都会说“当然我说了算”，我说“那就不是合伙人制”。这就是今天对领导者最大的挑战，领导者愿不愿意成为其中的成员，而不是其中的领导者。

构建知识型组织

数字化时代的企业转型，与以往转型最大的区别是什么？在我看来，以前的转型是先从战略转型、业务转型、技术转型、产品转型去做，而这一轮的转型必须先从组织转型去做。如果组织转型不能实现，那么战略转型、业务转型、技术转型、产品转型就根本做不到，因为真正的改变是领导者与组织的改变。这个改变需要一种新的驱动力量来提升组织，以前是流程驱动或资源驱动，但是今天的组织必须是数字化驱动、知识驱动。

在知识驱动的组织中，最重要的是要求合作伙伴之间不是利益交换和价值交换，而是知识链与数字流协同的交换。在我自己做组织管理研究二十多年的历程中，这是唯一一次让我觉得管理知识的储备是不够的，几乎一切都要从新兴的管理实践当中去重新理解。因此，我来转述一个人在很多年前说过的一句话，他是对日本产生巨大影响的管理学者戴明，质量管理体系的奠基人。他认为，组织必须是一个具备深厚知识系统的组织，而这一深厚知识系统的组织是有四个组件的，这四个组件相互影响，无法分离。这四个组件分别是：

- 对系统的欣赏，不再是对管理的欣赏，不再是对职能的欣赏。
- 对理解、变动相关知识的要求，不再是对企业经验和企业知识的要求。
- 以知识理论奠定整个系统基础的要求，而不是以简单的管理理论来奠定系统的要求。
- 对人类心理知识的认知，就是要回到人的本源和本质上。

今天的组织需要“深厚的知识系统”，而最关键的是我们要做两件事，第一件事是不断有目的地“放弃”。如果20年后你后悔进入现在的行业，是因为放弃的东西不够多；如果20年后不后悔，是因为你看到的是更多的机会。第二件关键的事情是持续理解外部环境，与外部进行互动。在这种情况下，每一个组织、管理者都要“过三关”——忘记、进入和学习，其根本就是与变化融合在一起，所谓融会贯通。要做到这一点，重要的不是解决问题，而是要“界定问题”。

德鲁克在对未来的社会进行判断时，他说经理人的角色是会变的，之前的经理人定义是对下属的工作负责，对业绩负责；未来的经理人定义是对知识的应用和表现负责。如果不能理解这种变化，我们就没有办法真正地去接收到这样一个时代赋予我们的机会。

我一直以来都用一个故事来提醒我自己。1951年，爱因斯坦在普林斯顿大学给学生考试，考完以后他的助理跟他走，助理很紧张地说：“博士，你为什么给这个班的学生出的考题跟去年一样，为什么给同一班出同样的考题？”爱因斯坦很经典的回答是：答案变了。

今天，我们同样需要面对市场、客户、自己，面对所有的一切，但同时必须清楚地知道：答案变了！

。 推荐序三 。

共商、共建、共享一个数字化新世界

金蝶集团创始人 徐少春

转型云计算和 AI

金蝶走过 24 年了，最近几年我们一直在转型，由软件公司向云计算公司、互联网公司转型。目前为止，金蝶拥有了许许多多的云服务：以财务为核心的云服务——金蝶云目前增长很快，云之家是一个移动办公协作云，精斗云是面向小微企业的一个云服务，管易云是在很多电商平台上提供卖家云服务。这是金蝶的四朵核心云服务，这四朵核心云服务目前都在各自的领域里排在第一位。

在四朵核心云之外，也拥有强大的个人记账理财 App 随手记，注册用户将近 3 亿个，这个体量非常大；还有快递 100，查询和寄快递平台；在医疗行业，金蝶有一个互联网医院——金蝶医疗；在汽车经销商领域里，我们有车商悦。这几年我们把主要精力都放在了云上面，所以软件是金蝶的过去，云是金蝶的未来。

2017 年 10 月 15 日，我们也发布了基于财务的机器人，可以通过语音、人脸识别与财务机器人进行交流，它可以自动处理原始凭证、合同等会计凭证，让财务核算的工作效率大大提高。运用金蝶财务机器人，企业共享财务中心的效率至少提高 70% 或 80% 以上，人工智能毫

无疑问将是趋势。具体在企业当中会以各个工作场景去体现。在转型以后，金蝶的云服务从三年前是零，到今年上半年占比整个集团收入的27%，到2020年可以达到60%，金蝶云计算转型将会成功。同时，IDC最近的数据表明，在企业云服务领域，我们在国内排在第一，云之家移动办公平台也在中大型企业里面排在第一位。

金蝶这几年来一直在变革和创新，我本人也不停地在砸东西：2014年5月4号我把我的笔记本电脑给砸了，就凭一部手机开始了移动办公。当时很多人很奇怪，说我把电脑砸了，怎么工作。现在基本上我在手机上面工作。2014年8月8号，我把服务器砸了，当然是客户的服务器，我跟他商量，我们帮你把它砸掉，让你上云端。到了2017年5月4号，我又把ERP给砸了。金蝶不是做ERP的吗？为什么把老本行给砸了？当时我们很多金蝶人不理解，但是目前进入了一个后ERP时代，我认为ERP将会以全新的一系列云服务的方式来提供，还有人工智能、大数据等新技术的应用，我们这个行业正处在一个革命性的变化当中。

我们看看现在的市场环境发生了哪些变化，“一带一路”是习总书记提出的共商、共建、共享倡议，我相信这是一个伟大的全球化倡议，许多的央企，包括很多大型民营企业将走出国门，带动中国企业国际化的进程。目前，我们很有幸为56家央企，包括其中的一级企业和二级、三级企业下面的子公司提供信息服务。

另外，供给侧改革一定会让企业在产品和服务的质量上面不断升级换代、转型，以此来推动商业模式的转型和变革。金蝶本身也是这样的，过去我们是研发软件、卖软件，是一套套软件安装在客户那里；现

在我们是云的方式，这就是一个模式的改变。新技术的应用、快速迭代，也会产生使我们意想不到的新的商业机会。

数字化转型，要自主、灵活、安全，才能构建企业共同体

企业数字化转型是大势所趋，同时在互联网时代，我们企业的信息化要重构。ERP会变成什么？企业会变成什么？我觉得企业在发生一个很大的变化，企业已经变得不像企业了，拿什么来定义这个新的组织形式？习总书记提出打造人类命运共同体，企业也可以用“企业共同体”来形容。企业实际上也是在构建一个新的共同体。什么叫共同体？它一定是利益共同体、事业共同体，同时也是命运的共同体。

过去我们讲生态，一个企业下面围着很多中小企业，我认为过去的概念多少还有一种不平等的想法在里面，一个新的共同体是一种平等、共享、开放的生态，这样更有利于企业壮大。怎么让大家感受到利益共同体？一定是通过信息化、财务等一系列的服务，让大家感受到这个共同体的信息是透明的，财务是透明的。大家建立一个彼此高度信任的关系。什么是事业共同体？大家有一个共同的事业目标，通过互联网来去掉很多中间环节，让大家高效运作。什么是命运共同体？命运共同体一定是心与心的连接，我们的社会现在企业与企业之间的信任、诚信关系并没有完全建立起来。我觉得如果我们能够构建一个新的共同体，企业将会更顺应这个世界发展的大趋势，最终实现习近平总书记提出的命运共同体的目标。

金蝶在这几年的转型当中，在云计算领域也形成了云平台，SaaS平

台、PaaS 平台和 IaaS 平台。我们最大的一个特点是我们的 PaaS 平台可以集成到央企和大型企业的信息化平台里，我们是开放的。我们也可以让私有云和公有云进行双模式的切换，企业内部可以是私有云，面向外部的协作可以是公有云。同时，我们也有一个非常丰富的产品家族，从财务、制造、采购、销售、物流、全渠道营销云到金融等，提供了一个非常完整的服务。

这几年，我们有了深厚的技术积累，云平台的技术有 400 多项专利，我们可以通过开放的、高性能的 Docker 技术为企业提供高达超过 100 万个在线用户的共享。目前，有将近 4000 家中大型企业每天都在使用金蝶云。

牢记使命，回归初心，构建数字化新世界

谈了这么多技术，我想在这里再分享一下企业的哲学，或者我人生的哲学。这几年我在学习传统经典《道德经》，里面有一句话：“道生之，德畜之，物形之，势成之”。我生命的意义是什么，过去搞不清楚，现在非常笃定，生命的意义就是不断让自己的良知清澈，去奉献，这是我的“道”。“德畜之”，对金蝶来说，就是如何为客户创造更大的价值；“物形之”，就是如何让我的团队在这样一个新时代团结奋斗，能为客户提供最好的产品和服务；“势成之”就是不忘初心，牢记使命，一个伟大的产品自然就会产生。

回到这样一个初心，金蝶也重新梳理了我们的使命和愿景。我们的使命就是全心全意为企业服务，我们只求在心上用功，在云上用功，我相信结果自然会好。前段时间我去延安，现在也时时刻刻学习习近平总