

传统行业拥抱数字化转型的 正确姿势

五大常见误区及成熟市场的他山之石

对于已经在传统行业发展得枝繁叶茂的大型传统企业，拥抱数字化转型好比“二次创业”；在通往未来的数字化转型路上，如何用正确的方式拥抱数字化转型已成为传统企业的必修课程。



一场数字化革命正在全球范围内全面推开，中国市场也不例外；对于中国市场各行业的众多企业而言，数字化转型所蕴含的可观商业价值吸引力巨大。企业拥抱数字化转型已逐渐成为行业共识——中国电子信息产业发展研究院2018年对中国市场近200家企业高管就数字化转型推进情况的调查结果显示，大部分企业已经决心积极拥抱数字化转型，近80%的受访高管认为数字化转型在企业变革创新的过程中起着主导性作用。

提到中国的数字经济，大家往往首先会想到已经居于全球领先地位的中国互联网行业，在中国可观的用户与市场规模基础上所发展出的中国互联网行业的部分商业模式已经能够作为全球领先实践。中国互联网行业的领先地位也被资本市场所印证：根据美国著名风险投资公司Kleiner Perkins的研究，2018年全球估值最高的20家互联网公司中，中国企业已占据其中9席。然而，相较于天生就具备数字化基因的中国互联网行业，对于消费品、汽车、工业品等中国传统行业企业而言，数字化转型需要依靠后天习得；尤其是对于已经在传统业务领域发展得枝繁叶茂的大型传统企业，基于现有传统业务之上的数字化转型好比“二次创业”。

对于中国市场的传统行业企业而言，如何用正确的方式拥抱数字化转型，让数字化为企业插上加速发展的翅膀，是众多传统企业一直在思考和探寻的。结合科尔尼过往项目经验，我们发现在推进数字化转型时，传统企业往往会出现一些方向性误判，要么过于激进，步子迈得过大，要么过于保守，只改IT不动业务，将数字化转型做成了信息化改善。究其根源，这些方向上的误判来自于中国传统企业对数字化转型认识上的一些误区，导致企业在战略层面上的转型时机和策略选择、战术层面上的转型举措制定和执行层面上的转型节奏把握等方面出现误判。

针对这些常见的认识误区，国外成熟市场的有益实践可以为中国市场的传统行业企业提供拥抱数字化转型正确方式的他山之石。根据瑞士洛桑国际管理学院（IMD）所发表的2018年数字化竞争力国家排名，排名前10位的国家中有九个是来自北美、西欧、北欧的成熟市场国家，而中国在整体数字化竞争力方面处于快速追赶者的位置，2018年位列第30位，相较2016年的第35位提升了5位。

本文选择了来自美国、德国、法国、丹麦等成熟市场国家的大型传统行业企业的案例，围绕数字化转型的战略、战术、执行和组织层面，针对中国市场的传统行业企业在转型过程中通常存在的五大误区进行阐述，并辅以科尔尼观点，从而为中国传统行业企业的数字化转型之路提供一些借鉴。

战略层面：“传统行业的数字化转型之路应朝向何方？”

常见误区一：

在数字经济蓬勃发展的背景之下，传统行业企业要实现成功的数字化转型，就要在战略方向上下定决心，放下现有业务全力进入互联网等新兴数字化行业，开辟全新的数字化业务领域。

科尔尼观点：

完全脱离现有业务的单纯为了数字化而数字化转型属于过于激进的方向性误判；传统企业拥抱数字化转型时，战略层面应当是基于自身业务，将数字化战略与企业愿景及业务战略进行衔接，从而让数字化给自身主业插上数字化的翅膀。



航运巨头马士基(丹麦)：用数字化转型提升传统航运业务的发展上限



随着近十年全球经济增速放缓，在航运业的供需博弈中，货主端拥有了越来越多的话语权和重要性。在这样的背景之下，为牢牢抓住货主和市场，马士基制定了从世界最大的航运承运商全面升级为一站式全球综合物流服务商的整体业务战略。

在其宏大的业务战略之下，马士基将数字化转型作为强有力的战略支柱；马士基强调通过数字化为其主业实现持续的价值创造，而这些价值创造将成为马士基抓住货主的利器；具体而言，马士基数字化转型的众多举措均致力于在全球集装箱物流服务中为货主提升便利性（数字化一站式服务平台）、透明度（数字供应链）和高效

率（基于区块链的全球贸易数字化平台TradeLens）。

在马士基的数字化转型中，不得不提的是具有行业革命性意义的TradeLens。这是马士基于2018年与IBM组建的合资公司，致力于联合开发和推广基于区块链的全球贸易数字化平台。在航运业中，一个集装箱的物流全过程往往涉及十几乃至几十个不同交易方/监管机构间的流转，不同交易方/监管机构的流程/手续也未完全标准化，因此流程与参与方的复杂度使传统集装箱物流难以较好地兼顾流程效率、数据透明度与数据安全性。

这一现存的行业痛点被马士基敏锐地捕捉到，并在其数字化转型中迈出了航运业中商业化区块链技术的第一步，利用区块链技术实现对各方信息全程透明、显著提升流转效率、限制篡改/欺诈现象的兼顾。

具体而言，TradeLens通过区块链技术建立加密的分布式账本（ledger），以结构化的格式记载商业发票、装箱单、提单、清关材料等货运过程中所需文件，所有更改都会产生新的区块

（block），实时分发给所有参与者，并根据权限设置向不同参与方开放数据。这一机制中，所有更改均被记载并分发，保证了可追溯性；跨参与方的运作流程都被固化在账本中，保证了商业逻辑不可篡改；结构化数据替代传统纸质文件操作，提高了效率；同时统一平台也省去了货主与物流服务商建立传统点对点式IT系统对接的金钱与时间成本。

依托马士基在集装箱物流领域占全球七分之一的巨大的业务体量，TradeLens致力于为货主和其他交易方/监管机构创造显著的效率提升与成本节约；这已不仅仅是一个企业层面的数字化转型，通过将自身行业地位与现有优势与数字化的结合，马士基有望通过TradeLens推动全球航运生态的数字化转型，引领行业标准的进一步统一，逐步让TradeLens这个全球贸易数字化平台成为未来全球集装箱物流界的水电煤，为生态体系中的所有交易方带来便利；更进一步，TradeLens还将有效助力马士基成为一站式全球综合物流服务商的整体业务战略，提升马士基作为一个企业的发展上限。

对中国传统行业企业的借鉴意义：

对于传统行业企业，在推进数字化转型时，不要先入为主地认为自己深耕多年的传统业务与能力基础一定会与数字化转型背道而驰。在战略层面，企业拥抱数字化转型的正确方式应该是为了企业竞争力提升和业务创新而数字化，而不是为了数字化而数字化。传统行业企业应该基于自身业务基础与优势，让传统业务的“躯干”用恰当的方式插上数字化的“翅膀”，而实现两者互补的合适切入点往往始于从数字化视角对本行业长期存在的痛点的审视和创新式思考。对传统业务痛点赋以数字化解决方案还可能进一步带来传统业务领域的战略延伸。

战术层面：“应该推进哪些方面的数字化转型举措？”

常见误区二：

营销端的数字化转型收益更明显，因此应该着重推动营销端的数字化转型相关举措。

科尔尼观点：

前文提到传统企业拥抱数字化转型时，战略层面的正确方式应当是让数字化为自身主业插上翅膀；接下来在战术层面，需要确定什么样的翅膀能够帮助主业加速发展。在制定着重推进的数字化转型领域和举措时，要注意不能够人云亦云，每个企业数字化转型的举措和切入点的选择及优先级排序应该由企业所在行业规律和企业自身商业模式决定。每个企业的翅膀可能各不相同，合适的翅膀需要能够帮助企业“飞起来”。

全球大型化妆品集团科蒂（美国）：着重推进面向消费者的营销端数字化转型举措



随着数字化程度更深的年轻一代逐步成为化妆品消费的主力群体，年轻一代消费者的需求特点、媒介习惯、沟通方式与购买偏好在数字化时代出现了显著的新变化。与此同时，为更高

效地触达、影响和转化数字化时代的潜在消费者，化妆品行业企业也开始加速推进数字化转型；其中数字化转型主要举措侧重在面向消费者的营销端，因为这是提升品牌触达、升级消费者体验最直接的领域。

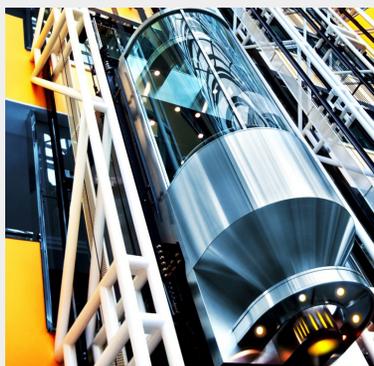
以全球大型化妆品集团科蒂为代表，科蒂在数字化转型过程中的四大数字化支柱都集中关注营销端，具体包括：数据驱动的品牌传播

（Marketing Science）、个性定制的沟通内容（Content Foundry）、精细优化的媒介投放（Media Optimization）、线上线下互动的全渠道营销（Omnichannel）。在这

四大数字化支柱之下，有众多技术领先、创意十足的营销创新，例如在第二大支柱“个性定制的沟通内容（Content Foundry）”之下，科蒂于2018年年底首次利用虚拟现实技术（VR）让消费者从“情感维度”体验香水，创新了与消费者内容沟通的形式，推出了一项革命性的消费体验——“多感官香水体验”。

科蒂在数字化转型中所侧重领域在化妆品行业具有较强的典型性，欧莱雅、雅诗兰黛等大型化妆品集团也都选择加码数字化营销，通过升级数字化的消费者体验，助推整体业绩成长。

全球领先电梯制造商蒂森克虏伯（德国）：着重推进内部运营端数字化转型举措



与化妆品行业不同，电梯行业属于典型的传统B2B行业；因此全球领先的

电梯制造商蒂森克虏伯没有选择从营销端切入数字化转型。在从数字化视角对电梯行业所存在的痛点进行审视之后，蒂森克虏伯选择了用数字化手段重塑内部运营，致力于实现运营效率的显著提升；以下以销售与交付流程的数字化重塑作为代表进行具体说明。

针对电梯行业的销售与交付流程，与其他传统B2B行业类似，电梯产品选型与配置复杂度极高，而且还需要提前测量众多现场环境和尺寸参数，因

此传统电梯行业的销售与交付流程耗时长，信息的沟通与传递往往也会出现偏差。

针对这一普遍存在的行业痛点，蒂森克虏伯在数字化转型过程中，与微软合作设计出对电梯行业意义深远的头戴式HoloLinc设备；HoloLinc基于MR/AR（混合现实/增强现实）技术，能够应对电梯行业销售与交付流程中高度非标准化的要求，从而彻底重塑了电梯行业从现场测量到交付确认的整个销售与交付流程链条：售前

测量从人工测量记录变为自动测量记录、设备选型从人工测量变为智能选项推荐、生产端的设备参数传输在订单确认后将从微软Azure云端自动完成。

重塑后全数字化的销售与交付流程，能够快捷、准确地达到定制化的效

果，并实现销售、技术、生产团队的无缝衔接。

除此之外，HoloLinc还能为蒂森克虏伯的客户提供全新的售前和售中体验，客户能够通过HoloLinc在产品还未生产时就提前看到安装后的3D效果展示；这对加速客户购买决策流程和

帮助销售人员提升销售机会转化率都能起到积极效应。

目前HoloLinc已在蒂森克虏伯西欧、北欧与南欧市场的主要国家得到应用，销售与交付全流程耗时整体降低了四分之三，从约两个月降至约两周左右的耗时。

全球最大整车企业大众集团（德国）：着重推进数字化产品与服务相关的数字化转型举措



全球汽车行业对于未来汽车的定义已经远超简单的运输工具，未来汽车将成为承载消费者所有出行时生活工作娱乐等需求的“移动”设备。在这一行业趋势之下，全球最大整车企业大众集团制定了从整车制造到全场景出行解决方案提供商的业务转型战略。承接该业务战略的最核心部分在于借助数字化全方位地重塑汽车产品，让

未来的消费者能通过未来的大众汽车实现“在移动中连接世界”。

大众集团的数字化转型就选择在“重塑汽车”上全力投入，大众计划将在2025年前在打造数字化产品与服务上累计投入35亿欧元。

大众集团重金打造的未来汽车的设计与运营完全按照数字化产品的理念：大众将汽车硬件与软件分离，从而使未来汽车能够以更快的频率更新和升级软件系统；作为未来汽车的基础软件平台，大众集全力打造“汽车界的Android”——VW.OS汽车操作系统平台；在VW.OS基础上，大众将致力于与第三方APP应用开发者及各类商家一起构建汽车行业最大的数字化生态系统（VWWE）。

在VWWE这个汽车数字化生态系统

中，未来大众所能为消费者提供的产品与服务组合将远超传统的整车销售与维保。VWWE生态系统将能够按照消费者不断涌现的需求，由大众或其他第三方参与者持续不断地增加新的车载消费与体验服务或是其他移动出行解决方案，比如目前大众已开始推出的WeDeliver，一项递送到车而不是传统的递送到固定地址的快递服务。

未来的汽车实体将有望成为VWWE生态系统中种类繁多的服务的销售渠道，而数字化服务将有望在该生态系统的营收中占据越来越大的比例；而大众集团目前所推行的聚焦数字化产品与服务打造的数字化转型届时也有望实现可观的业务价值：大众预计到2025年这些新的数字化服务将实现超过10亿欧元的营收，并将持续增长。

对中国传统行业企业的借鉴意义：

在战术层面，传统行业企业在识别能够帮助主业加速发展的“数字化翅膀”时，可以结合行业规律与自身禀赋，考虑以下三个可能的选项，做一道多项选择题：侧重营销端的数字化举措，抓住客户与市场从而推动营收业绩；侧重内部运营端的数字化举措，降本增效提升盈利能力；侧重数字化产品与服务的打造，提升产品基本面的竞争力，乃至更进一步，通过产品和服务的重塑实现业务模式的革新，开拓新的业绩来源。

执行层面：“应如何确保成功有序的数字化转型推进？”

常见误区三（关于数字化转型的推进节奏）：

传统行业企业在数字化转型方面起步时间已经不占优势了，因此需要整个企业所有业务板块同时按照一步到位的节奏快速推进全面转型。

科尔尼观点：

好的数字化转型的执行应该是既敏捷又接地气的：在整体推进节奏上，数字化转型不应追求一步到位，而应力争小步快跑；在分业务板块的推进节奏上，数字化转型不应等速推进，而应充分考量不同业务板块之间内外部成熟度的差异性。

具体而言，在制定数字化转型推进节奏时，要制定能够接实际业务地气的推进节奏与计划；这需要企业因地制宜，充分考量四方面因素来综合决定：数字化转型战略目标、企业自身数字化成熟度、市场与客户接受度、相关技术发展阶段。

而在推进数字化转型的过程中，由于当今时代市场、业务与技术的发展变化速度越来越快，制定一个五年数字化战略，然后按部就班照章执行的做法难以带来成功的数字化转型。相反，小步快跑的敏捷模式能够让传统行业企业跟上市场、业务与技术的变化，少走弯路并提升数字化举措的投入回报。

全球大型工业技术巨头博世集团(德国)：

多业务板块间数字化转型推进节奏及数字化转型项目管理与推进的敏捷模式



作为百年之前从火花塞起家的全球大型工业技术巨头，博世集团在制定战略时强调对长期趋势的预判，并通过前瞻性的投入与技术研发来提前拥抱趋势。目前博世集团的战略方向是向全球领先的IoT物联网企业进行转型。

为支持面向IoT时代的转型方向，博世集团推进了“3S”的数字化战略：即传感器（Sensors）+ 软件（Software）+ 服务（Services），在博世目前所在的几大业务板块推进产品与服务组合的全面拓展和重塑。

在几大业务板块之间，博世集团根据各自板块的市场和业务实际情况制定了不同的推进节奏：家电业务的数字化相关市场成熟度较高，博世最早开始推进智能和智能家居的研发；其后随着全球主要整车企业将汽车互联设为未来发展重点，博世开始快速推进汽车与智能交通业务板块的汽车物联网与汽车电子相关研发；差不多在同一时间，博世作为全球市场中的先行企业之一，开始推进工业技术业务板

块的工业物联网等工业4.0相关的产品、服务与解决方案；此外，对于距离数字化相去较远的电动工具和传统汽车零部件等业务则投入最少的资源推进有限的数字化转型举措。

而在各个业务单元的数字化转型中，“敏捷”转型也是博世遵循的重要原则。以最先推进数字化转型的家电板块为例，博世用敏捷模式实现数字化功能与服务推出、测试和迭代的快速循环，并围绕关键数字化功能与服务组成数字化团队和传统产品设计团队的联合项目团队，以确保跨职能协同的敏捷高效。这些“敏捷转型”的典型要素让博世的家电板块在行业数字化浪潮中能够占得先机。

对中国传统行业企业的借鉴意义：

传统行业企业在推进数字化转型时，需要正视内外部的变化将会伴随整个数字化转型的过程：技术/工具会演进、客户需求会升级、业务环境会变化、竞争对手会行动。因此，合适的节奏和敏捷的执行对于积极应对推进过程中的各种变化就很重要。

此外，对于传统行业企业而言，敏捷模式还能够更好地支持数字化转型相关的变革沟通；在敏捷模式下，分阶段快速获得的早期转型成果将能够用实实在在的初步成果来为整个组织树立信心，支持变革沟通，从而取得各利益相关方的支持。

通常对于传统行业的大型企业而言，推进敏捷模式的难点在于如何在同一个企业中运行和管理“双速”推进；在“双速”模式下，企业的一部分更贴近关键数字化举措的职能和组织将按照敏捷模式推进，而企业的其他部分的职能和组织仍按照传统模式推进；这样的“双速”推进对于企业内跨职能的沟通协作水平与项目管理水平往往要求较高。

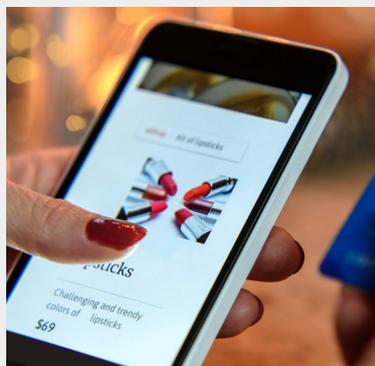
常见误区四（关于数字化转型的工具迷信）：

传统行业企业在推进数字化转型过程中，所欠缺的就是技术；只要能引进尽可能多的数字化技术/工具就能确保转型取得成功。

科尔尼观点：

仅仅堆砌大量数字化技术/工具本身并不能“包治百病”；成功实现经营业绩提升的数字化转型需要将合适的数字化技术/工具应用在对症的业务与产品的重塑或改善机会点上。

全球第一大化妆品集团欧莱雅（法国）：“产品经理”与技术/工具的高效合作



在传统意义上，化妆品不像汽车或是家电那样具备融入数字化元素的产品属性。然而全球第一大化妆品集团欧莱雅在努力推进营销端数字化转型举

措之外，也在数字化产品打造方面取得佳绩。截止目前，欧莱雅已推出多款新颖的数字化产品，如实时监控紫外线强度并预警的超小型可穿戴贴片UV sense产品、可监控发质和美发产品使用前后效果的智能梳子、快捷有趣的虚拟彩妆效果体验产品AR魔镜等。

在这些高度数字化的护肤、护发、美妆产品背后，都是一个个需求驱动技术的故事；欧莱雅始终遵循从用户需求出发，而不是从技术或工具出发的产品经理思维。欧莱雅团队从用户痛点和需求出发主导产品创意原型的设

计，而后选择具备能力的外部数字化合作伙伴，由数字化合作伙伴为欧莱雅挑选最合适的数字化技术/工具来将产品创意原型落地，而在整个产品迭代开发过程中，欧莱雅团队全程参与产品使用体验的打磨和精进。

这些数字化产品能够与传统化妆品产品实现互补，通过数字化产品的触点持续进行消费者教育，从而培养对防晒、护发等化妆品产品的用户需求。除此之外，这些数字化产品也能够强化消费者对于欧莱雅品牌科技感和高端定位的感知。

对中国传统行业企业的借鉴意义:

传统行业企业在推进数字化转型时，往往会面对种类繁多的数字化技术/工具，而每种技术/工具的供应商也会极力推荐各自技术的优势。在这个时候，传统行业企业需要学习互联网行业的产品经理思维：一个好的产品经理不需要完全掌控技术与工具的细节，但要完全掌控用户需求与产品创意，并能够把控技术团队对产品创意原型的实现度。

传统行业企业只有做好产品经理，才能够让数字化技术/工具与业务领域的管理与创新要求深度融合，从而让技术/工具为数字化转型和经营业绩提升提供强有力的支撑。

组织层面：“应由谁来主导数字化转型的推进？”

常见误区五：

将数字化转型与信息化改善混为一谈，由CIO/IT部门承担主导整个企业数字化转型的重任。

科尔尼观点：

数字化转型其业务内涵比信息化更丰富、业务影响比信息化更深远、同时需要调动的部门协同与资源共享也比信息化更广泛；要真正协同全企业整体资源，实现数字化转型的战略目标，需要“业务挂帅、深度融合”：由企业业务高层乃至CEO亲自挂帅，同时确保业务职能与数字化/IT职能在组织层面实现充分理解和敏捷交互。

众多领先企业已充分认识到数字化与信息化在内涵、影响与资源需求方面的显著差异，因此已纷纷建立起专职的数字化职能部门\CDO，负责协调或主导企业层面的数字化转型推进。从组织职能设置层面，CDO/数字化职能有“虚”与“实”的模式选项：“虚”的数字化职能更多扮演CEO和各业务单元/业务板块的数字化顾问，数字化职能团队一方面负责数字化相关创新的趋势研究与概念设计，而各业务单元后续是否进行相应的试点和承接则由具体业务部门决定，另一方面数字化职能团队也会在整体企业层面起到全局协调数字化转型的职能；与此对比，“实”的数字化职能则会更进一步地承担具体的数字化举措落地推进的职能。

全球第一大化妆品集团欧莱雅（法国）：“虚”的数字化职能组织典型代表



欧莱雅为加速其数字化转型的推进，成立了由CDO领衔的专职数字化部门，其CDO更多属于上述“虚”的模式，主要负责跟踪外部前沿数字化技术与应用、将有潜力应用在化妆品行业的前沿技术/应用向内部进行推介和引入、并通过有针对性的数字化初创企业投资（如开发出AR魔镜的ModiFace等初创企业），与内部数字化创新举措形成良性互补。

与此同时，欧莱雅的各大业务单元则负责在现有业务基础之上具体推动数字化转型举措的落地，如精准营销与数字化消费者体验、数字化新产品开发以及数字化供应链等，利用数字化技术手段赋能和提升现有业务。

欧洲某领先家电企业：“实”的数字化职能组织组织典型代表



针对家电这种可高度融入数字化元素的产品，数字化创新举措与产品研发

活动本身就会紧密结合。因此欧洲某领先家电制造商在组建数字化职能时，选择采用“实”的模式：其数字化团队会具体负责家电产品的IoT互联功能以及产品智能元素的设计、开发与落地。

同时，为了确保数字化职能团队与现有业务职能团队的高效协作，数字化团队与现有业务团队又有清晰的职责边界：在IoT互联架构设计上，数字化团队负责整体技术架构、数据架构与应用架构的设计，而各产品业务单

元则在设计新一代产品时，遵循该架构基础；在具体产品设计上，产品的传统功能开发由各产品业务单元负责，而产品的互联功能与智能元素设计由数字化团队负责；在家电产品所承载的数字化内容（如厨电产品所承载的食谱推荐等内容）上，各产品业务单元负责提供自身产品的具体内容素材，而数字化团队则负责整体内容管理、统一展示规范以及对数字化内容按照互联网的方式进行运营和持续更新。

对中国传统行业企业的借鉴意义：

与所有企业层面的深刻转型一样，数字化转型的成功离不开恰当的主责部门和合适的组织模式。具体到每一个传统行业企业，数字化职能设置中“虚”与“实”的模式选择各有其适用场景，需要每个企业结合自身数字化战略目标与企业禀赋，选择合适的组织模式，逐步建设壮大数字化职能团队。

具体而言，“虚”的数字化职能组织通常团队较小，投入小、风险小，通常也被更多非数字化转型前沿的行业所采用，当然还有一种情况是在数字化转型的路上已经走在前列的传统行业中的领军企业（如化妆品行业中的欧莱雅），其日常业务已与数字化密不可分，则数字化转型举措的具体落地推进责任主要由各业务单元承担，而单设的数字化职能团队则更多负责跨业务单元协同的前沿技术的开发。

与此相对，“实”的独立数字化职能组织通常团队大、投入大，能够对跨业务单元的关键数字化技术（如家电行业的IoT互联功能）起到统筹推动、加速落地的积极作用；同时其独立运营的模式也一定程度上减少了日常业务运营与数字化举措推进之间可能出现的资源分散、推进不力的问题。

此外，数字化转型对企业内部组织能力提出很大挑战，充分利用外部合作伙伴是领先企业普遍采用的方式。有效利用外部合作伙伴建立数字化能力包含两大要素：首先，清晰定义什么能力自建、什么能力外包的策略，并定义是否、如何一步一步建立自身能力；其次，是否正确选择和管理外部合作伙伴往往直接决定某些数字化转型举措的成败，而数字化转型领域的各类服务和技术提供商往往有很多的初创企业，发现各类领先数字化合作伙伴、并建立有效的合作和管理机制，因而也是数字化转型中的重点和难点。

结语：对中国传统企业数字化转型的借鉴与启示

在数字化时代，数字化为传统行业企业带来了新的增长机遇，用正确的方式拥抱数字化转型也已成为传统行业企业的必修课。

要想成功地推进数字化转型并实现对业绩的积极影响，传统行业企业需要从战略、战术、执行和组织层面系统规划、有序执行：从清晰的数字化愿景开始，在战略层面将数字化战略与企业愿景及业务战略进行衔接；进而在战术层面从业务价值创造的视角确定着重推进的数字化领域与主要举措；而后在执行层面根据所在行业与自身禀赋因地制宜，制定接地气、可实施的数字化转型推进节奏，并在推进

过程中用敏捷的方式，让自身数字化转型的进程能够紧跟市场和技术的更新和发展；最后在组织层面，需要选择适合自身的数字化组织模式，并辅以高层领导力推动和全面细致的变革沟通与组织动员。

在当今的数字化时代，中国传统企业已经纷纷在数字化转型之路上拔锚起航；立足于深耕多年的行业地位、资源与经验，辅以一整套拥抱数字化转型的正确方式，必将能让中国传统企业在数字化时代焕发新的活力。

作者



贺晓青, 科尔尼公司全球合伙人,
常驻上海办事处
sherri.he@atkearney.com



许健, 科尔尼公司全球合伙人,
常驻上海办事处
jian.xu@atkearney.com



刘晓明, 科尔尼公司资深董事,
常驻上海办事处
xiaoming.liu@atkearney.com



陈世耀, 科尔尼公司经理,
常驻上海办事处
shiyao.chen@atkearney.com



张圣, 科尔尼公司资深顾问,
常驻上海办事处
sheng.zhang@atkearney.com



徐珂, 科尔尼公司顾问,
常驻上海办事处
coco.xu@atkearney.com

关于科尔尼中国竞争力研究院 (CCI)

“科尔尼中国竞争力研究院”是科尔尼全球商业政策委员会 (GBPC) 在中国的分支机构，致力于在中国市场上深入地践行科尔尼“全球商业政策委员会”的理念，提供在中国宏观经济、消费者趋势、企业营商环境、政策影响力方面的前瞻性研究与洞察，助力中国本土企业、外资企业和政府机构在经济新常态中创造长期成功。科尔尼中国竞争力研究院将不定期推出针对以上领域课题的研究报告、白皮书与交流论坛。

科尔尼是一家全球领先的国际管理咨询公司，目前在40多个国家设有分支机构。从1926年以来，我们始终是全球各行各业领先企业可信赖的顾问之选。科尔尼实行合伙人所有制并由全球合伙人共同管理。我们致力于为客户在最关键的商业决策上提供成效立显、优势益彰的解决方案。欲了解更多有关科尔尼的信息，敬请访问: www.atkearney.com.

美洲

亚特兰大	达拉斯	旧金山
波哥大	底特律	圣保罗
波士顿	休斯敦	多伦多
卡尔加里	墨西哥城	华盛顿特区
芝加哥	纽约	

亚洲

曼谷	吉隆坡	首尔
北京	墨尔本	上海
布里斯班	孟买	新加坡
香港	新德里	悉尼
雅加达	珀斯	东京

欧洲

阿姆斯特丹	卢布尔雅那	巴黎
柏林	伦敦	布拉格
布鲁塞尔	马德里	罗马
布加勒斯特	米兰	斯德哥尔摩
哥本哈根	莫斯科	维也纳
杜塞尔多夫	慕尼黑	华沙
里斯本	奥斯陆	苏黎世

中东及非洲

阿布扎比	迪拜	约翰内斯堡
多哈	伊斯坦布尔	利雅得

如欲了解更多资讯或得到转印或翻译本文之许可，以及所有其他通讯，请寄电子邮件至：insight@atkearney.com.