



破译数字化的遗传密码

传统企业组织转型的“双螺旋”引擎

阮芳、黄一超

2020年3月

破译数字化的遗传密码

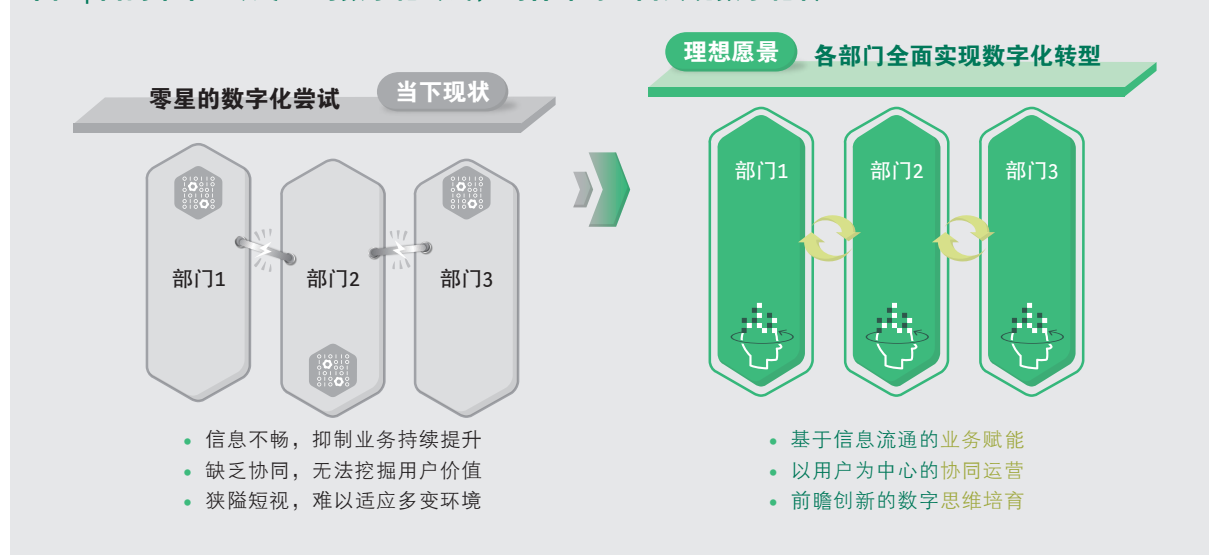
传统企业组织转型的“双螺旋”引擎

数字化时代已然降临，您所在的企业是否已在组织层面准备就绪？面对这一问题，作为数字原生的高科技企业踌躇满志，而缺乏数字化DNA的诸多传统企业则有所顾虑：是瞻前顾后、谨小慎微，还是大刀阔斧、毕其功于一役？如何实现企业内各部门的全面数字化转型？数字化基因又应如何在传统业务部门中得到长久、稳定的表达？

在地球的漫长历史中，物种不断进化演变，通过“打造”更加适应外部环境的基因，得以延续和发展。商业世界亦是如此：面对席卷全球的数字革命，缺乏数字化DNA的企业必将面临生存危机，构建数字化组织势在必行。

面向未来，数字化组织应实现各部门、各维度上的全面数字化转型。在理想愿景中，各个部门应实现基于信息及数据流通的业务赋能、面向用户及商业伙伴的统一规划和协同运营、并具备前瞻创新的数字化思维模式，全面实现技术、业务、人才等方面的数字化转型（参阅图1）。

图1 | 面向未来：从零星的数字化尝试，到各部门全面实现数字化转型



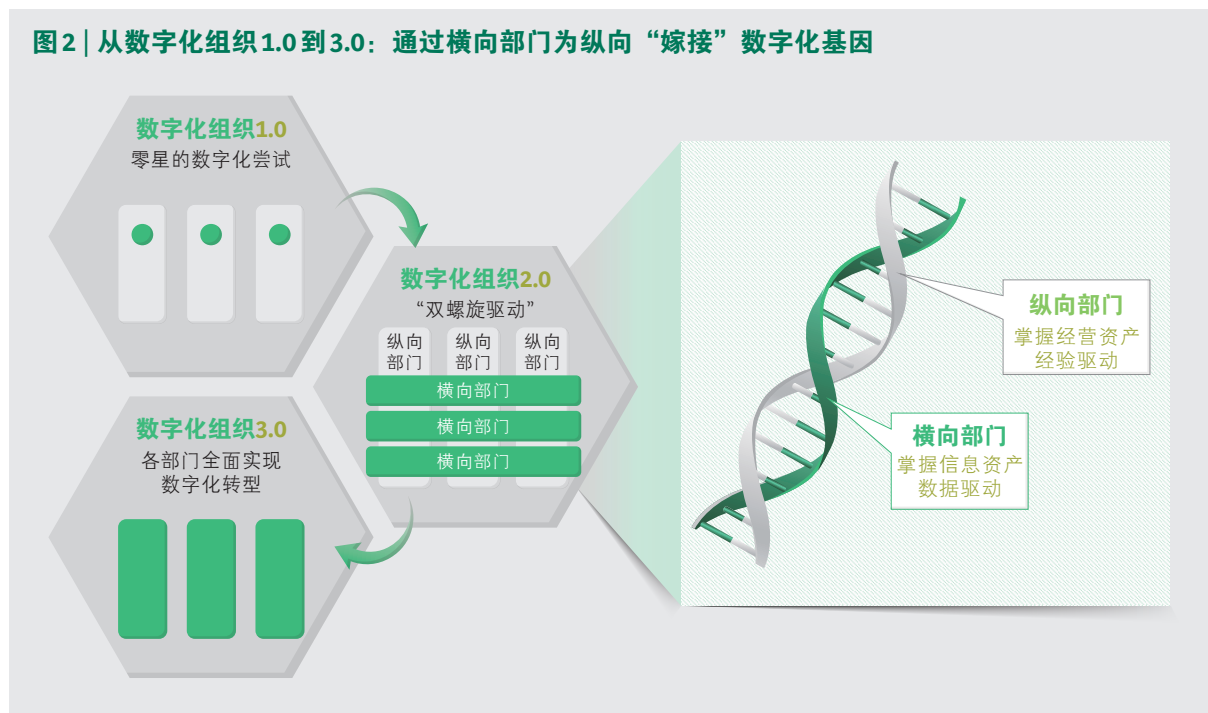
审视当下，诸多传统企业仍然停留在图1左侧的现状：这些企业只是在不同部门内进行零星的数字化尝试（例如市场部的数字营销精准投放、销售部的数字看板、采购部部分业务流程的线上化和自动化等），数字化赋能力度有限、部门之间缺乏沟通协同、业务规划狭隘短视、全局视野和前瞻性思考不足。

对于传统企业而言，尽管未来转型目标清晰明确，如何从当下现状跃迁升级至理想愿景却成为考验其的一大难题：固步自封，必将被数字化转型浪潮淹没；鲁莽激进，亦将面临基因变异之风险。数字化基因的遗传密码究竟应当如何破译？

与欧美诸多领先企业相比，中国传统企业通常缺乏数字化转型的良好基础，以致在全面数字化转型的道路上步履蹒跚。尽管如此，近年来许多中国企业成功突围，走在了数字化转型的前沿，他们的成功案例亦为其他企业提供了启示。通过研究我们发现，许多企业在转型过程中均成立了有别于传统业务部门的新型实体部门：传统业务部门利用专业经验和运营资源，较为独立地实现自身的运营目标，被称作“**纵向部门**”；而新型实体部门则通过不同方式与各个纵向部门进行合作，并在此过程中为纵向进行数字赋能、促进业务协同、培育数字化的适应性思维，被称作“**横向部门**”。横纵部门相互交织，如同生命体的DNA一样，形成了“双螺旋”结构（参阅图2）：其中一支为传统的纵向部门，例如产品、市场、销售、售后等；另一支则为新设立的、携带数字化基因的横向部门。横纵部门在数字化“**双螺旋**”结构中分别扮演着不同的角色。

- **纵向部门**：重点掌握人、财、物等经营资产（如业务专家、营销预算、生产设备等），并积累了丰富的专业知识和业务经验，侧重于**经验驱动**。

图2 | 从数字化组织1.0到3.0：通过横向部门为纵向“嫁接”数字化基因



- **横向部门：**重点掌握**信息资产**（如经营数据、用户洞察、商业伙伴反馈等），专长于数据分析并具备洞察能力，侧重于**数据驱动**。

横纵部门二者各有所长、相辅相成，共同打造数字化组织转型的“双螺旋”引擎。对于传统企业而言，在数字化转型初期通过成立若干横向实体部门，可以为纵向业务部门“嫁接”数字化基因、打造“双螺旋驱动”的数字化2.0组织，为从数字化1.0组织（零星的数字化尝试）到3.0组织（各部门全面实现数字化转型）的跃迁升级打好扎实基础。基于我们的观察，横向部门具体可通过三种方式为纵向注入数字化DNA中的不同成分。

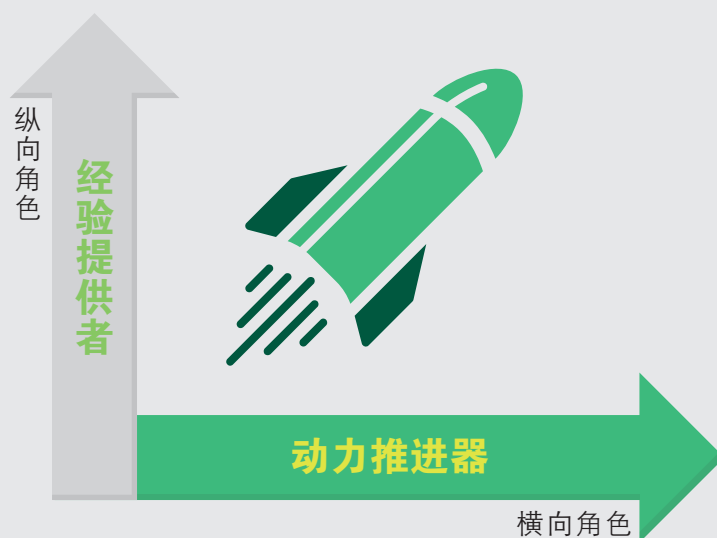
物理方式：动力推进

谈及数字化转型，首先离不开数字技术的应用以及对业务部门的赋能。尽管许多传统企业内部已经开展零星的数字化尝试，纵向业务部门之间依然存在数据语言不统一、信息沟通不顺畅的现状。这些部门犹如一个个数据孤岛，缺乏统一的数据和信息归口，难以形成基于数据分析洞察的业务提升闭环、数字赋能动力不足。

针对这一痛点，传统企业可以从物理维度出发，成立横向部门并扮演**动力推进器**的角色，一方面统一汇集、分析各纵向部门的业务数据和信息，一方面基于包括数据分析在内的数字工具提供及时、有效的数据洞见，从而助力拥有专业经验的纵向部门提升业务能力、有效实现**数字赋能（Digital empowerment）**（参阅图3）。

图3 | 动力推进

借力数字工具，实现数字赋能



领先实践：近年来，面对愈加激烈的市场竞争环境，包括消费品（快消、鞋服、家电等）、金融（银行、保险等）、工业品在内的诸多传统企业开始借鉴互联网企业的“大中台”思路，搭建具有横向性质的数据中台，负责将散落在不同部门的用户和运营数据打通、整合，并通过数据分析对纵向部门赋能。以国内某领先乳品企业为例，该企业经过长期积累获得了丰富的数据资产，然而数据分散且标准不一、可利用度不高。通过建立横向数据中台，该企业实现了产品、用户、经销商等数据的打通和标准统一，并基于大数据分析持续为供应链、生产、销售、营销等业务部门提供数据洞见，全面提升运营效率。

值得注意的是，实现“动力推进”需要具备一定的前提条件：在技术层面，需实现数据的语言统一、部门之间的数据整合打通、以及信息的及时共享；在人才层面，需要建设、培育具有数据洞察分析能力的专业团队；在考核层面，需要对纵向部门合理设置考核指标，保证数据分析结果对业务提升起到切实的督促作用。

化学方式：催化激活

在数字化转型过程中，纵向部门不仅需要对各自业务进行数字赋能，还需通过相互协同为企业整体创造更高的价值。在当下的许多传统企业内，纵向部门之间仍矗立着一道道“部门墙”：各部门仅仅关注自己眼前的“一亩三分地”，在用户运营及商业伙伴赋能方面的规划步调不一、互相缺乏协同，难以深入挖掘用户、尤其是存量用户的价值。

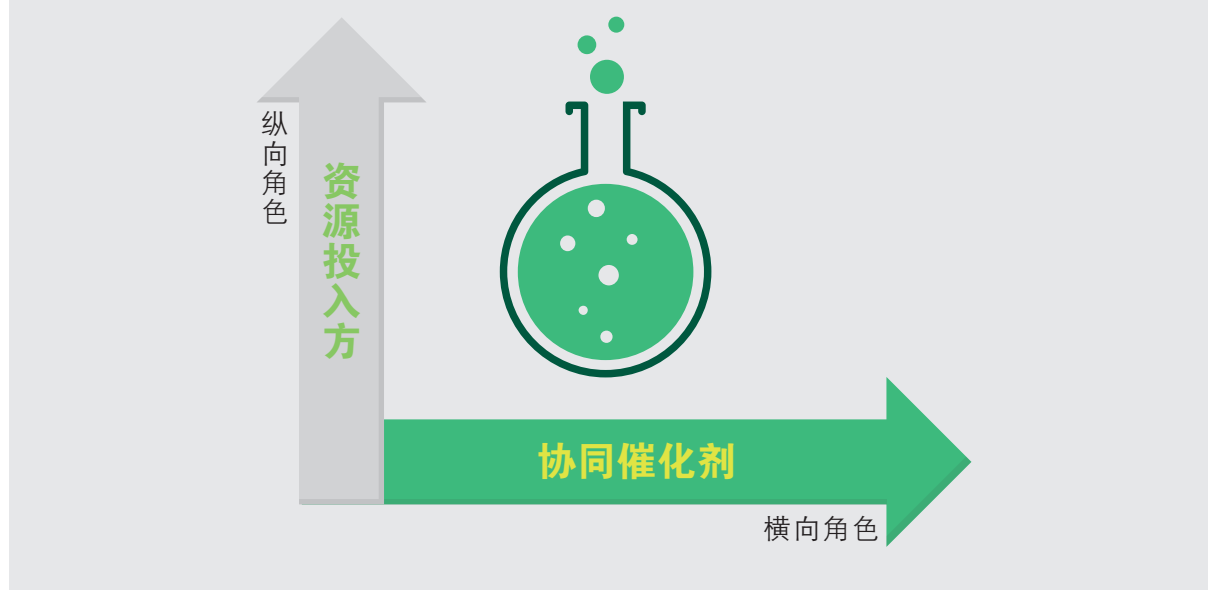
针对这一痛点，传统企业可以从化学维度出发，设立横向部门并扮演**协同催化剂**的角色，通过在统一的数字化平台上进行用户运营及商业伙伴赋能，积累丰富的数据资源并从中挖掘业务机会，催化纵向部门之间的“化学反应”并充分利用其运营资源，从而有效挖掘用户价值、全面赋能商业伙伴、深度激活**业务协同 (Need for collaboration)**（参阅图4）。

领先实践：近年来，面对国内汽车市场的下行压力，车企纷纷开始审视内部的组织管理痛点。痛点之一便是对于用户缺乏统一和跨部门协同的运营，导致用户体验不一致、用户价值未能充分挖掘；对于经销商的运营及赋能亦是如此。对此，某知名车企成立了横向实体部门，负责数字化触点（如App、小程序、公众号等）上的潜客、保客全量用户运营，并基于用户数据分析挖掘业务机会，拉动、整合纵向部门（如市场、销售、售后等）的运营资源，联合举办会员活动，深度挖掘用户的全生命周期价值；与此同时，该企业还建立了负责经销商赋能的横向部门及数字化运营平台，真正实现主机厂与经销商之间的直连互动，显著提升经销商的活跃度和满意度。

为了实现“催化激活”，传统企业在技术层面需要实现数字化触点的统一规划和运营、以及用户/商业伙伴的ID统一及数据整合，为数据资产积累打好基础；在人才层面，需要打造一支擅长用户运营、具有协调能力的团队；在组织层面，需要建立有效的管理机制，促进纵向部门积极配合横向，形成相互之间的高度协同。

图4 | 催化激活

依托数字平台，激发部门合作



生物方式：繁衍孵化

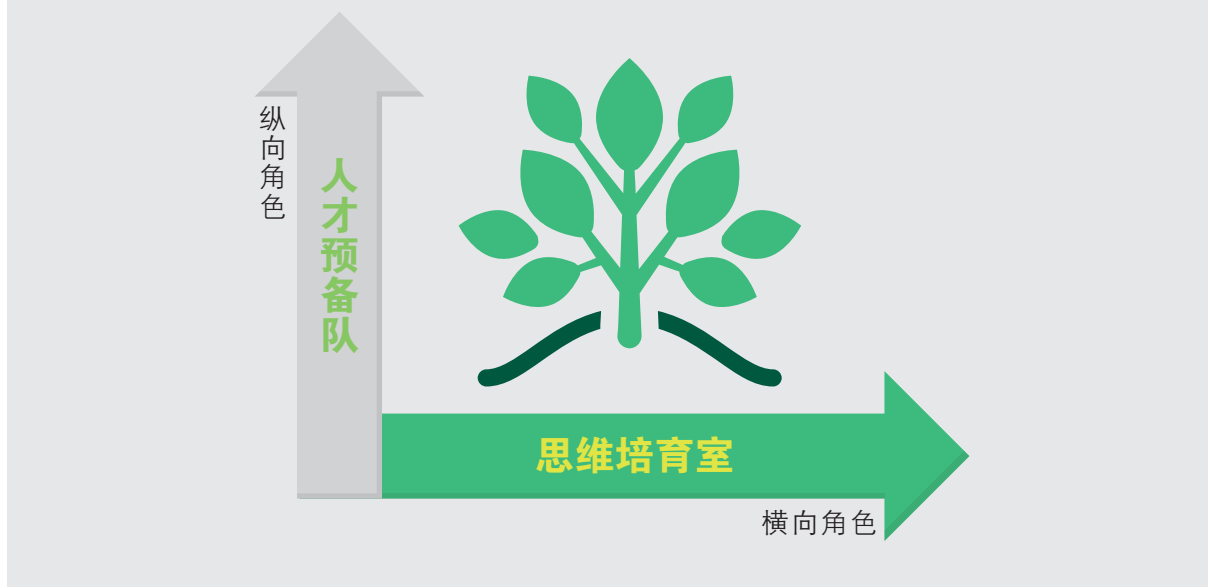
面向未来，传统企业除了实现数字赋能和业务协同，更需要培育具有适应性的数字化思维。所谓适应性思维，即具备前瞻视角、不断试错创新，从而更好地适应瞬息万变的外部环境。然而当下许多传统企业仍未意识到这一点：数字化的零星尝试更多是亦步亦趋的模仿、以及对短期业务指标提升的聚焦，缺乏前瞻性、系统性、创新性思考；同时，数字化项目很大程度上依赖第三方的支持，缺乏内部的数字化思维培育和人才造血功能。

针对这一痛点，传统企业可以从生物维度出发，成立横向部门并担任**思维培育室**的角色，一方面负责开展具有前瞻性的洞察分析（如用户体验创新、前沿技术应用等），为纵向部门指引方向；一方面负责牵头成立跨部门的数字化项目团队，通过用户体验、产品开发、业务场景等方面的创新设计和试点，在实践中培育**适应性思维（Adaptive mindset）**（参阅图5）。

领先实践：国内某领先综合金融企业于十多年前便开始布局科技创新，成立具有横向性质的科技部门，承担整个集团的科技“大脑”角色。该部门致力于研发前沿科技、将其应用于不同的金融业务，并为整个集团孵化培育数字化思维，以适应快速变化的市场环境和用户需求。以智能化投资为例，该部门基于技术分析洞察，捕捉到人工智能在证券投资领域的广泛应用前景。经过概念验证并获得管理层支持后，该部门牵头成立项目团队，召集来自纵向专业子公司的业务专家以全职形式参与创新，共同合作并将智能化投资工具应用于前端业务，将数字化产品和前瞻创新思维赋予纵向部门。

图5 | 繁衍孵化

组建数字团队，培育适应性思维



为了实现适应性思维的“繁衍孵化”，传统企业需要在技术层面实现基于用户及运营数据的深度分析挖掘、支持具有前瞻性的思考；在人才层面，需要招募具有数字化创新能力和经验的团队；在组织层面，则需实现人事借调、考核、激励等各方面对参与创新项目人员的保障支持。

上述三种数字化基因注入方式的必备条件各有不同，且分别侧重数字化DNA的不同元素：

- **D**igital empowerment: “动力推进”侧重为纵向部门进行**数字赋能**，练就数字化组织转型之“术”
- **N**eed for collaboration: “催化激活”侧重促进纵向之间的**相互协同**，阐释数字化组织转型之“法”
- **A**daptive mindset: “繁衍孵化”侧重为纵向部门培育**适应性思维**，点明数字化组织转型之“道”

对于传统企业而言，道、法、术三大元素缺一不可：掌握适应性思维之“道”方能用好数字赋能之“术”；坚持互相协同之“法”才可将“道”落实巩固。三者融合兼备，才能实现数字化转型（参阅图6）。然而，不同企业数字化DNA中这三大元素的培育程度有所不同，因此在组织转型过程中应当从技术水平、人才能力、企业战略等多方面综合考虑、有的放矢、取长补短。

图6 | 数字赋能之“术”、业务协同之“法”、思维培育之“道”，三大元素融合兼备，方能实现数字化全面转型



最后，横纵组织架构设计仅仅是数字化转型的第一步，在成立横向部门的同时，传统企业还需要在以下方面开展工作：

- **促进横纵协同：**横向部门建立后，将与纵向部门之间产生诸多管理关系。企业需要合理选择横纵管理抓手，有效促进横纵之间协同，化“角力”为“合力”。
- **完善绩效管理：**对于新设立的横向部门，在设置其考核指标时应侧重于促进跨部门的合作协同，通过共同承担 KPI、部门之间互评等方式形成横纵合作的牵引力。
- **建设人才团队：**根据横向部门的职能需要，通过招募、培训等方式大力吸引并培育具有数字化及创新能力的人才，为数字化转型不断提供新鲜血液。
- **宣贯数字文化：**数字化转型落地离不开企业内部的数字化文化变革。通过勾勒企业发展愿景、高管率先垂范、调研倾听民意等方式，可对文化变革形成全面支撑。
- **构建合作生态：**在进行组织内部转型的同时，传统企业还需要以开放姿态与用户、商业伙伴、其他行业合作伙伴共同构建围绕数字化的生态系统，实现合作共赢。

“物竞天择，适者生存”，缺失数字化DNA的传统企业在未来必将举步维艰。通过建立横向实体部门“嫁接”数字化基因、打造数字化组织的“双螺旋”引擎，为传统企业的数字化转型带来了新思路、新方向。在转型过程中，横向部门通过“动力推进”提供数字赋能之“术”，借助“催化激活”促进相互协作之“法”，依靠“繁衍孵化”培育数字思维之“道”，将助力传统企业稳步实现数智融合、效能跃升，满怀信心地迎接数字化浪潮。

关于作者

阮芳是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG组织与人才专项亚太区及中国区负责人，中国企业领导力学院负责人。如需联络，请致信 ruan.fang@bcg.com。

黄一超是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG组织与人才专项中国区核心领导团队成员。如需联络，请致信 huang.yichao@bcg.com。

致谢

特别感谢丁博文为本文撰写所做的贡献。此外，感谢下列同事在本文撰写过程中提供的大力支持：徐杨、施志刚、郑惟、王琛、刘慧、邹劼、华佳、章一博、王恩清、莫薪儒、蔡建颖。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；或“BCG 洞察”小程序。



BCG 官微



BCG 报告集锦

