

2017年11月30日

数字化颠覆游戏的十大致胜原则

重视当今的技术威胁并变革商业模式已刻不容缓。

作者: 马赛厄斯·赫佐格 (MATHIAS HERZOG)

汤姆·普蒂雅玛达姆 (TOM PUTHIYAMADAM)

尼尔斯·瑙约克 (NILS NAUJOK)

马赛厄斯·赫佐格
(Mathias Herzog)
mathias.herzog@pwc.com

是普华永道战略咨询业务部门思略特数字化战略领头人。常驻西雅图，他是普华永道美国合伙人，主要关注技术、媒体和零售业。

汤姆·普蒂雅玛达姆
(Tom Puthiyamadam)
tomp@pwc.com

是普华永道美国合伙人，常驻纽约，领导公司的数字化服务业务及数字化体验中心，帮助客户为其顾客、员工和合作伙伴创造下一代体验。

尼尔斯·瑙约克
(Nils Naujok)
nils.naujok
@strategyand.de.pwc.com

是思略特化学和钢铁行业高管顾问，常驻柏林，担任普华永道思略特德国总裁。

不知您是否已经注意到，在最新的技术浪潮推动下，一场高风险的全球数字化颠覆游戏方兴未艾：人工智能、数据分析、机器人、物联网，以及融合了各种技术的新型软件工业平台的飞速发展。每一位企业领导者都认识到，行业中普遍的业务模式可能会因此发生根本性的改变。传媒娱乐、军工承包、食品杂货零售等大量行业深受影响。没有一家企业敢忽视这一威胁，然而，大多数企业仍然没有迅速行动以应对这些变化。许多领导者仍持否定态度，有些不愿意改变公司现状，有些则不知道应采取哪些必要措施。这些都只是蹩脚的借口。

如果您的公司正在苦苦挣扎，数字化颠覆浪潮将使问题更加恶化。如果您所在的行业似乎与数字时代不太相关，您之前可能还不需要制定相应计划。但是现在，此类计划必不可少，否则无论您的经营多么成功，都无法真正具有竞争力。拥有鲜明差异化形象的公司，即与众不同的公司，正处于茁壮成长的最佳阶段。对于每家企业而言，这是一次重新思考经营各方面并为将来成功开辟康庄大道的巨大机遇。

根据我们的定义，颠覆意味着相对盈利能力从一种流行的商业模式转变为另一种模式。在行业中处于主导的企业如果依然固守旧模式，市场份额将被新型企业抢占。并非每一次颠覆都由数字技术驱动，但这一次是。而且，推动此次转型的软件可适用于传统行业和各类业务职能领域，因此竞争对手无处不在。在各行各业中，市场新进入者在不断降低价格，以新颖的方式满足消费者需求，更好地利用未被充分利用的资产，雇用数字技术人才，这些人才具有合作、创新和高效的工作方式。

如果您对此存有疑虑，可能是因为您认为之前的数字技术对核心业务没有产生太大影响，即使是倍感竞争压力的某些行业也没有完全受到影响。无论有多少人网购纸巾和罐装汤，实体店仍能存续。但是本轮掀起的颠覆浪潮比之前的任何一次都更加全面和深远。请细想一下，拥有较少实体产业的传媒娱乐业等已经面临的困境，不得不调整业务模式，通过社交媒体和新形式的消费者互动来

重视当今的技术威胁并变革商业模式已刻不容缓。

寻求盈利。工业和制造业企业很快会走上类似的道路：将传感器嵌入物流系统，将共享数据和机器人接入供应链，拥抱能源和材料创新，改变每种产品的制造和交付方式。

公司的股东（特别是激进股东）、客户和员工都期望尽快采取应对措施，但是恐慌和全面出击地追求每个看似可能的收入来源是行不通的。正确的方式是制定一套连贯的战略，发现最适合自身所长的方案。借鉴已有类似经验的公司，我们提供了以下十大致胜原则。

正视变革

1. 接受新逻辑。当您第一次听说某个新兴数字化竞争对手时，可能会觉得那家公司不可能成功，因为市场受众小，无法大规模获利。成百上千的公司高管都有这种错误的想法，对复印机、小型钢厂、图形用户界面、智能手机摄像头和视频流服务等创新不以为意。相反，应该把每个新兴竞争对手都视为可以学习借鉴的对象。

市场新进入者的商业模式背后总有各自的逻辑，这也是它们能进入市场的原因：能更有效地满足客户需求（参见原则四），持续提供更低的价格（参见原则五），或者更善用资产（参见原则六），甚至同时做到这三点。例如，Zume公司在装配机器人的外卖卡车上按订单烘烤匹萨，快速地配送新鲜出炉、价格实惠的匹萨。截至2017年10月，Zume已获得超7000万美元的风投。尽管没有人能预测Zume或者其竞争者是否会成功，但快餐车模式背后的逻辑对现有的低成本连锁餐厅构成了重大威胁。在所处的行业中，潜在颠覆者的存在，尤其是获得风险投资的颠覆者，表明现有公司的商业模式已被视为明日黄花。是否要弄清楚原因以及如何改变现状，一切取决于公司自身。

除了研究新竞争对手的逻辑之外，还要着眼于公司当前业务模式中存在的其他可能性。谨记数

数字化技术可以为公司带来很多改变。公司如何重新设计能力以创造高于竞争对手的价值？目前商业模式中哪些方面可以改变以创造远高于新兴竞争对手的价值？需要采取哪些与众不同的措施以颠覆对手？

百思买正是经历了上述的思考过程，成为了为数不多能与亚马逊等在线零售商并驾齐驱的专业零售店。如《纽约时报》记者凯文·罗斯 (Kevin Roose) 所述，百思买需应对的颠覆性因素之一是“展示厅：顾客在实体店体验新商品，然后从其他在线零售商处以较低的价格购买。”百思买选择颠覆自己的业务模式，引入价格匹配保证，重新关注顾客咨询（建立在“奇客队” (Geek Squad) 的经验基础上），制定新的员工政策以培养技能过硬和忠诚的员工，并改善整合线上线下体验的物流体系（制造商如今愿意花钱将其产品放入百思买的“展示厅”）。这些要素为百思买构建了一种强有力的新方法，12个月内，百思买的股价提高了一半以上。

2. 现在开始，谨慎行事。当颠覆的迹象在您所处的行业中初露端倪时，您必须在被动行事和战略进取之间取得平衡。比尔·盖茨在1995年出版的《未来之路》一书中写道，“我们总是高估未来两年将发生的变化，却低估了未来十年将发生的变化。不要让自己陷入无所作为。”

可以肯定的是，客户可能需要一年或更长的时间才能改变他们的习惯，从而在一定程度上影响公司的财务状况。在此之前，公司看似仍然可以依靠以往的业务模式获得收入。但是，如果没有立即开始采取明确措施以改变旧的业务模式，公司的市场价值可能会受到影响。投资者，尤其是激进投资者，正根据公司所处行业所面临的数字化威胁来衡量公司业务进展的有效性。如果他们认为公司还没有准备就绪，就有理由发难。

同时，必须从战略的角度谨慎行事，而非莽撞被动。恐慌会蔓延。不要希冀寻找捷径，需为公司策划新的发展道路。利用这段时间，为公司搭建可持续的、数字化驱动的价值主张，建立与众不同的能力，在颠覆发芽生根之时，抛售或关闭不再需要的资产。

大胆公开宣布您的想法和目标。向大家清楚说明公司正在制定自身的颠覆性创新，这其中不仅仅是投资者，还包括员工、供应商、分销商和商业生态体系中的其他成员。利用这段时间不断重新评估和改进新方法，对其进行调整以反映客户行为和行业变化。将新产品和服务迅速推向市场，通过客户的体验反馈，大规模推广最好的理念。

准备就绪之后，当所处行业的变化最终达到临界点其他公司不知所措时，您的公司将会从容不迫。然后就可以快速行动，抓住优势，成为行业领头羊。

自20世纪90年代起，亚马逊就实践了上述做法，并成为行业典范。从销售图书开始，逐渐拓展至销售其他类型的产品，最终发展至综合物流和基于云计算的服务，亚马逊秉持一套相同的策略：逐渐扩大，提升能力并迎接挑战。亚马逊花了20年掌握食品杂货配送所必需的能力，这是一项非常困难的挑战，因为新鲜食品很容易变质。相比之下，于20世纪90年代末成立的Webvan，以食品生鲜配送为初期经营概念，但因过度扩张，试图涵盖当时成本高昂的“最后一公里”送货上门服务，最终导致破产。

树立企业形象

3.关注制胜权。致胜权是指应对接踵而至的挑战并有相当可能取得成功的能力。不要依赖单一产品或服务来定义公司业务，而是要建立真正意义上与众不同的企业形象，即公司所擅长的领域以及独特之处。不要完全摒弃旧的业务模式，要在现有优势的基础上做大做强。在许多发生颠覆的行业中，新旧业务模式共同存在：实体商店没有完全消失，正如实体书店仍继续存在。但是公司需要为所做的每件事建立一套连贯一致的方法。以亚马逊、苹果、宜家、星巴克以及其他标志性企业为例，它们持续不断地发出强烈信号：我们是一家怎样的公司、我们可以为顾客提供什么服务。正如颠覆理论创始人、哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森 (Clayton M. Christensen) 所述：“决定你的立场，然后坚定不移。”

宠物产品和服务零售商PetSmart就取得了制胜权。2017年4月PetSmart进行了电子商务行业历史上最大的一次收购，以33.5亿美元收购宠物用品供应电商网站Chewy.com，超过同期沃尔玛收购网上商店Jet.com的价格。Chewy的客户服务能力与PetSmart广泛的零售门店网络及其多种服务（比如寄养酒店、美容沙龙和宠物门诊）相辅相成。Chewy提供高水平的客户互动，与Nordstrom等高端零售商不相上下。公司主动致电客户解决服务问题，并寄送卡片感谢他们的支持。这些综合能力赋予PetSmart和Chewy更加鲜明的企业形象和竞争方式。

通过构建和维护一套独特的跨职能能力体系，即人才、知识、信息技术、工具、结构和流程的组合，并不断完善和发展，公司将取得制胜权。杰出的商业历史学家小阿尔弗雷德·D.钱德勒 (Alfred D. Chandler Jr.) 认为，这一“综合型学习基础”是企业成功的最重要因素。您的公司或许已经具备其中一些能力，亦或不打算掌握全部的能力而是像PetSmart那样开展收购。重要的是，公司应围绕这些关键能力开展经营，对这些能力开展长期投资以支持其发展，剥离不适合这些能力的业务。

另一个成功的例子是霍尼韦尔。在2015年左右，霍尼韦尔的制胜权助力其在供暖、通风和空调

(HVAC) 业务上挫败了来自Nest和其他数字恒温器公司的颠覆性威胁。霍尼韦尔具有强大的分销能力；其员工深知如何与HVAC安装人员和承包商保持良好的关系，他们将霍尼韦尔而不是新兴企业的数字恒温器推荐给客户，从而使霍尼韦尔能更好地进行技术更新。

4.为客户创造未来。您的客户会拥有怎样的未来？公司需要考虑以更基本的方式满足客户需求，这样才能使公司及公司的产品在客户心中占有一席之地。正如史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 对他的传记作家沃尔特·艾萨克森 (Walter Isaacson) 所说，公司需要“提前一步搞清楚消费者将来想要什么”。实现这一目标需要想象力和洞察力，因为顾客可能无法清楚地表述他们的需求。只有密切关注客户才能创造出客户未来需要的产品，为他们解决问题，减少冲突，尽量让事情变得简单，同时降低产品价格。

最有效的客户导向型公司依赖于对客户的特许走访。例如，宜家实行高管到客户家中走访的大规模项目，这一做法受到了客户的热情欢迎，因为公司帮助客户提升了生活质量。此外，让客户参与设计和开发，共同创建公司产品，也能让公司收获颇丰。例如，Adobe Systems会定期咨询图形专业人员并为客户设计新的软件包。而谷歌和Facebook的巨大优势则在于其员工队伍中有大量经验丰富的早期产品使用者，公司不断抽样调查员工的反馈并相应调整产品。

早在1960年，西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 在《哈佛商业评论》发表重要文章《营销近视症》(Marketing Myopia) 时，市场营销专家就已指出客户最容易受到结果的驱动，即产品和服务所带来的结果，而不是产品和服务本身。这就是飞利浦从其卤素灯泡中获利的方法 (停车场安装使用的即为卤素灯泡)。由于担心输给廉价灯泡制造商，飞利浦开始向客户提供更换灯泡的服务，并且继续研发寿命更长的灯泡，这样一来成本就会下降。同样的，通用电气的飞机引擎、戴勒姆的卡车、特斯拉的电动汽车、西门子的电力系统都内置了传感器，这一做法旨在分析机器行为 (为了更好的维护) 和客户 (航空公司、卡车司机或电力公司) 的日常行为从而改善用户体验。

5.价格驱动需求。几乎每一次重大的颠覆都会在某种程度上降低成本。客户对降低成本的反应比其他类型的增值更强烈。定价较低可以吸引客户，扩大新业务模式的规模，促近变革，使竞争对手难以匹敌。

即使是备受瞩目的颠覆性竞争对手，在还不具备价格竞争力之前，都不会对行业产生显著的影响。例如，直到特斯拉于2017年推出售价为35000美元，“价格亲民”的Model 3之后，它才开始与其他众多汽车制造商展开竞争。对于大多数产品和服务而言，应对颠覆的最好办法是降低成本和寻找更大的客

户群。这通常意味着创新运用数字技术。有时，为了长期扩大规模 and 市场份额，需要像亚马逊和优步一样在定价上让步。

毋庸置疑，可能贵公司已经在努力降低成本，但可能还没有习惯战略性定价：削减成本以推动需求。一个值得关注的例子就是宜家。每年，宜家都会在预算计划中强制设定1.5%-2%的产品价格削减，这就要求计划制定者思考如何大幅降低成本。现在这项举措带来的客户忠诚度已经让颠覆者无法觊觎。

6.从被忽视资产中获利。许多数字颠覆利用了未被充分利用的资产。通过出售闲置的私人汽车、生产工厂、住宅和办公场所使用权，各类共享经济业务让过去闲置的产能产生效益，由此改变了所处的行业。

通过利用未被充分利用的资产来创造价值，您也可以颠覆行业。这些未被充分利用的资产无处不在。通过安装云计算，可以更有效地利用计算机的处理能力并节省程序员的时间。或者例如一家大型商店的仓库，数字互操作性使得处理多个供应商的多种材料和产品变得更加简便，因此何不尝试共享后台和仓库工作人员？

被忽视资产不一定是实体，也可能包括专利信息、持续收集的数据或专业知识。例如，印度的Aravind眼科医院是全球最高效的白内障治疗中心之一，它将专业知识视为专用资产。每名外科医生平均每天治疗的白内障患者人数是美国同类医生的十倍。该医院仿效麦当劳的流程，采用一切可能的方法将专业医生的时间集中在最重要的地方：白内障手术。包括行政工作和复杂病例转诊在内的其他一切事务均由他人处理。

为资产建立一种令人信服并有利可图的利用方式可能需要花费一定的时间。作为第一家提供共享办公室空间的公司，成立于2000年初的WeWork花费15年时间建立了一套令人舒适的体验方式。在建立公司的业务时，请考虑剥离那些阻碍发展或需要持续投入的资产。公司拥有的每项资产都应有助于公司差异化能力的发展，或至少能让公司从中受益。

7.在平台中精准定位。颠覆者不会事事亲力亲为，他们往往会依赖别人提供的能力。随着庞大的B2B平台不断涌现，此类能力日益触手可及：诸如亚马逊的AWS云服务、通用电气的Predix、西门子的MindSphere以及中国的“一带一路”等平台。平台由一系列互操作性技术组成，它能提供基本的基础设施，并适用于来自众多公司的应用程序和流程，从而实现无缝协作。就像谷歌、Facebook

和亚马逊等互联网先驱改变消费者习惯一样，新的数字平台将助力企业转型。平台能为使用者提供访问途径和创造数字资产价值的新方式，并以最小成本实现更大规模。认清本公司最擅长的领域十分重要，了解其他公司拥有哪些可以依赖的技术和解决方案也同样举足轻重。

一些公司通过成为平台提供商蓬勃发展。例如，Salesforce.com开发了软件即服务（SaaS）和其他基于云的产品，为销售和客户关系管理构建了一个开放的生态系统，建立起独特的竞争优势。通过将独立开发人员、系统集成人员和顾问整合到Salesforce的生态系统中，该公司已成为多个行业中大量创新业务的中心，并拥有特有渠道来获悉信息和领先趋势。

但是，公司不一定要拥有自己的平台才能从中获利。可以将重点放在平台的某一部分上，为自己取得制胜权并为整个生态系统建立稳定的标准。例如，如果贵公司是众多服务器或家庭控制设备的组件制造商之一，或者是许多同类软件应用程序的开发商之一，您可能会失去价值。但是，如果您在其他公司的生态系统中打造出独特的形象和角色，就可以为自己创造价值。例如康宁公司制造用于iPhone的“大猩猩玻璃”（Gorilla Glass，环保型铝硅钢化玻璃），以及应用于汽车和其他智能手机的特种玻璃；HCL Technologies将独特的研发和咨询能力充分融入技术外包业务中，并服务于其他高科技公司。数字技术模糊了行业之间的界限，因此使用平台可以摆脱原有行业的限制。您不再需要亲自管理供应链来连接供应商和分销商。例如苹果公司的经营业务涉及音乐和视频流媒体、信息技术软硬件、互联网服务、电话通讯、计时器、数字摄影和零售业。在上述多数领域中，苹果都是行业翘楚。在这种情况下，所处哪个行业已不再重要，因为苹果就是苹果，其独特的形象为其巩固了市场。

不过仍然应该谨慎地选择平台。因为加入某一平台后，一旦想要改变，就可能会付出巨大的转换成本。同时也应保护贵公司对客户数据、知识产权和独特能力体系的掌控权。

纵向整合可能仍然存在一些优势；Inditex（Zara）、亚马逊和海尔发现纵向整合能为公司提供差异化的机会。但最优选择是对公司成本和客户进行更细致的评估，并相应设计纵横结合的举措。

兑现未来

8. 融合而不孤立。在面临即将到来的颠覆时，许多高管争相以计划、产品和服务等形式推出可以独立运作的数字化项目。这些迷你企业和独立项目确实比其他企业拥有更多的自由，避免了平常的限制和要求，即抑制创造力的文化抗体。它们甚至可以创造出看似可以引领未来潮流的创新产品和服务。但是，由于没有与公司其他部门融为一体，它们缺乏可持续发展所需的能力或支持，核心业

务也无法向它们学习或从中获益。单枪匹马是无法完成转型的，只有整个企业的数字化合作才能促成转型。

小企业失败的典型案例是北美打字机制造商Smith Corona。1976年，该公司嗅到了来自计算机文字处理器的巨大威胁，因此开设了一个数字研发实验室，并雇用了一批新的软硬件工程师。但是公司却把实验室建在康涅狄格州的丹伯里，这里离位于纽约州锡拉丘兹的公司总部大约四小时的车程，而机械工程师却是在总部研发“真正的”打字机。两个办公地点的员工之间没有机会定期相互学习或建立共同的能力。最终研发出来的新型电子文字处理器虽然比个人电脑更易使用也更便宜，但缺乏一些关键功能（比如打印图片的功能）。如果能听取学生和作家客户群的意见，Smith Corona就有可能在其产品中加入这些关键功能。根据欧文·丹尼尔斯（Erwin Danneels）的案例研究，Smith Corona也受到了制造问题的困扰，公司的部分人员可能知道如何管理，但却缺乏良好的沟通。在成为条形码打印机热敏标签小型制造商之前，该公司经历了两次破产和一次收购。

另一个失败的案例是爱立信AXE-N项目，该异步数字高速公路项目在1995年终止之前，花费了公司数十亿美元。施乐帕罗奥多研究中心是一个半独立实验室，以众多创意闻名于世，苹果公司第一台Macintosh电脑就采用了其图形用户界面的创意。然而，施乐却没有从其资助的创新研发中获得商业利益。

因此不要让自己的数字化工作与整个组织脱离，应将其二者融为一体，然后对能够真正规模化的原型进行试验，量身定制以发挥企业现有优势，确保原型与企业核心不断互动相互学习。

通用电气在所有风险项目中均采用了上述方式。在设计嵌入传感器和分析装置的海港基础设施原型时，它会模拟现有的海港活动进行练习。例如货车司机装载货物、火车停靠进行卸货和载货、员工在港区搬运货物或将货物搬运至集装箱内，甚至会模拟监管机构，并对报告进行查询。因此，当需要将此类复杂的新技术进行规模化应用时，公司早已准备就绪。

9.挑战规则。一项颠覆性的举措往往会动摇长期以来建立的监管和治理结构，在这些结构的影响下，人们通常会将行为内化并变为常态。例如，多年的合规行为让公司养成了制定追踪表的习惯，但15年后，监管机构或其他人已不再需要追踪表，但公司仍会坚持这么做。

如果一项法规阻止了客户获得他们所需的东西，那么就很可能发生颠覆。最著名的案例就是拼车。在许多城市，出租车牌照的管制导致了人为的稀缺和垄断，第一批出租车竞争企业就利用了这一点。为应对竞争，现有的出租车公司采用了和初创企业类似的措施，包括使用应用程序来叫车。尽

管如此，除了少数几个为拼车公司量身定制了新规的城市外，没有出租车牌照的公司在大数地区仍更有优势。

大多数法规都有其存在的原因：如果您能围绕法规的真实意图而并非其表面意图进行实践，那么您将更容易收获成功。

您几乎或根本不能控制外部施加的规则，但却可以掌控如何去理解这些规则。同样，您的对手也有一套他们自己对规则的理解。作为数字化颠覆游戏的一部分，需要将自己的理解与新竞争对手的理解进行比较。如果他们的理解受到的限制因素更少，那么您会不会考虑放弃一些限制？或者，哪些限制可能会反过来对他们产生困扰？贵公司能否准备好应对缺少此类限制因素带来的问题？

您也可能与不同监管体制下的成熟企业相互竞争。例如，科技巨头阿里巴巴和腾讯能在中国开展金融服务业务，而他们的美国和欧洲同行则会受到一定的限制。阿里巴巴和腾讯引入了共同基金和财富管理系统，而苹果和Facebook则因监管原因缩小了其支付业务的规模。如今，四家公司都将在相同的环境下运营。

10. 定义新的工作方式。许多公司多年来一直在尝试新技术，但只有少数一部分能将数字技术成功用作其改变业务模式的催化剂。这些公司往往会重新思考营销、IT和财务之间是如何协同工作的，并在组织运营的方方面面中体现这种想法。

定义新的工作方式首先应从招聘着手，不要只关注云架构师或区块链专家，而应聘用集业务战略、消费者体验、高级软硬件开发等技能于一体的人才队伍（在普华永道我们称之为BXT，即代表商业、体验和技术），并让他们与程序员、规格撰写人、创意设计师、人类学家、财务人员、数据分析师和心理学家等协同合作，以了解能吸引大家的事物，而不是遭大家排斥的事物。特别要关注“高瞻远瞩”：能够从微观和宏观角度思考，并拥有在两者之间快速转换的能力。在每个职位层级上发掘这样的人才，以便他们可以随时做出与主要经营战略相一致的技术和设计决策。

当您技术敏锐度、战略目标以及对客户体验的关注结合在一起时，就可以获得意想不到的产品和服务。例如，苹果在1999年将自己定位为数字中心的创造者，随后，公司推出的所有产品，从线上iTunes商店到iPhone和iPad，都遵循着上述定位。亚马逊把自己定义为一家与客户紧密相连的网上商店，拥有创新型的接口，可以让人们就产品价值交换看法。Danske Bank是一家领先的挪威的纳维亚金融服务公司，围绕端对端智能手机支付应用程序重新定义了自身业务，如今超过一半以上的丹

麦人在使用该应用程序。Danske Bank随后推出的创新移动端抵押贷款和财富管理等产品自然也遵循了数字化驱动的逻辑。

在实践中，整合商业、经验和技術敏锐度往往非常困难，因为这三者往往会涉及不同的职能领域，拥有各自的技能基础、优先考量和文化。在许多公司中，业务战略是财务专家和高管擅长的领域，但他们可能对数字技术带来的各种选择不甚了解。用户体验往往由市场营销或设计专家负责，但他们可能缺乏为公司创造合适运营模式的战略眼光。技术领域通常是软件工程师的专长，他们可能会低估简洁、情感共鸣和内在满足对使用其系统的客户和员工的重要性。通常，这三个小组分头行事，并且可能不知道如何一起讨论。“有效”一词对于经营战略家来说意味着低成本，对于体验设计师来说意味着密切接触，对于技术专家来说意味着前沿先进。如果您一开始无法轻易让他们协同合作，那么也请坚持下去。随着时间的推移，他们会慢慢相互赏识。如果您不知道从哪里开始，请从客户和员工体验入手。例如，百思买CEO胡伯特·乔利（Hubert Joly）通过收集员工对于工作体验的意见开始重塑公司的数字化形象。如果员工抱怨内部搜索引擎出错，导致缺货信息错误，搜索引擎就会立即升级。这一早期举措为持续改进面向客户和后台的操作铺平了道路。

数字化颠覆看似是一种威胁，但它确实可以帮助公司成为游戏规则的改变者。现在是重新思考公司业务的绝佳机会。无论贵公司多么成熟，也正与其他新兴企业面临着相同的挑战：创建新的业务模式、价值主张和面向客户的能力体系，并做好准备迎接持续的成功。+

感谢以下普华永道美国公司的员工对本篇文章作出的贡献：普华永道思略特前全球总裁莱斯利·H·穆勒（Leslie H. Moeller）、合伙人马克·哈勒（Mark Haller）、尼古拉斯·霍德森（Nicholas Hodson）和林文德（Paul Leinwand），总监纳米特·梅塔（Namit Mehta）、玛蒂娜·桑金（Martina Sangin）以及丽娜·伍兹（Lina Woods），内容经理米里亚姆·雷迪（Miriam Ready）和经理西蒙·延森（Simon Jensen）。本文部分改编自莱斯利·H·穆勒、尼古拉斯·霍德森与玛蒂娜·桑金编写的《数字化颠覆浪潮来临》，《经营与战略》，2017年11月30日。

参考

莱斯利·H·穆勒、尼古拉斯·霍德森与玛蒂娜·桑金，《数字化颠覆浪潮来临》，《经营与战略》，2017年11月30日：行业变革力量的起源与解剖。

林文德与马赛斯（Cesare Mainardi），《对颠覆的恐惧比颠覆本身更具破坏性》，《经营与战略》，2017年9月27日：对行业价值转移的研究揭示考虑不周的仓促行动所带来的危险。

诺伯特·斯威特斯（Norbert Schwieters）与鲍勃·莫里茨（Bob Moritz），《引领下一次工业革命的十大原则》，《经营与战略》，2017年3月23日：针对发起数字化颠覆的平台运营公司

strategy+business magazine
is published by certain member firms
of the PwC network.
To subscribe, visit strategy-business.com
or call 1-855-869-4862.

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz

Articles published in strategy+business do not necessarily represent the views of the member firms of the PwC network. Reviews and mentions of publications, products, or services do not constitute endorsement or recommendation for purchase.

© 2018 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see www.strategyand.pwc.com. No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. "strategy+business" is a trademark of PwC.