



从 0 到 N，为数字化新业务 插上腾飞翅膀



作者：王乾源，孙铮，宋世研，Raphael Bick，沙莎

引言：1958 年，一家标准普尔上市公司的平均寿命为 61 年。2015 年，这一平均寿命大幅下降到了 24 年[1]。在技术革新趋势和资本运作助推下，大型成熟企业正在经历越来越为严苛的挑战。因此，孵育数字化创新业务以寻求新的增长点，甚至推进业务的全面转型就成为必然之选。麦肯锡问卷调查和统计显示，68%的企业在过去 5 年纷纷尝试孵育新业务，其中 92%的企业表示已经感受到新业务的价值增量。而硬币的另一面，则是 84%的财富 500 强企业在搭建创新业务时遭遇了不同程度的失败，之中不乏商誉卓著的行业巨头[2]。创新业务的本质仍是创业，风险和不确定性相当大。相较草根创业，已经具备一定实力和经验之人的创业在资本、品牌以及垂直行业经验方面具备多方面的优势，虽仍不乏挑战，但成功几率大大提升。

数字化新业务孵育的难点在哪里？失败的原因都有哪些？我们基于为数以百计的项目提供服务的经验和对市场的长期深入观察，总结了“五横六纵”——5B 方法论和六大制胜之道，希望本文可以为中国企业孵育数字化新业务提供破局思路。

第一章

道阻且长，行则将至：孵育数字化新业务的重大意义

基于在业务模式、收入来源及客户群体这三大维度上的创新程度，数

数字化新业务创新主要可归结为三种模式，各有其价值定位和适用场景。

数字化新业务创新基于其在业务模式，收入来源及客户群体三大维度上的创新程度不同，主要存在三种模式，各有其价值定位和适用场景

全方位拓疆界

新客户，新赛道，风险与收益并存



企业案例



风险



回报



新产品新服务

向存量客群提供全新产品和服务



商业模式创新

在现有客群和产品基础上进行核心业务模式创新



McKinsey
& Company

模式 一：全方位拓疆界

在席卷全球的数字化浪潮中，成熟的头部企业往往并不满足于本业的领先地位，而是纷纷尝试通过投资或自建的方式，转型搭建全新的业务模式，服务全新的客户群体，为企业再创增长源，从而为企业的长期可持续发展奠定坚实的基础。IBM 在过去 100 多年的历史里，通过多轮自我革命，实现了从硬件制造商到科技服务商的华丽转身。亚马逊在自有 2C 电商业务基础上又成功搭建了 2B 云计算新业务，一跃成为全球最大的云服务提供商

之一。而类似的尝试在中国市场也并不鲜见，过去二十年中，我们见证了多个地产、金融、物流等垂直领域的行业巨头积极探索布局科技化和平台化新业务，并大多取得了一些阶段性成果。诚然全方位创新可以极大地丰富业务范围和提升长期竞争力，但挑战也最为艰巨，需要公司核心领导团队卓越的战略远见、坚定的转型信心和长期稳定的资本支持。

模式二：新产品新服务

区别于全方位创新，企业可利用数字化创新手段，为现有客户提供新产品新服务，以此再造收入引擎，推动企业增长。由于已拥有相当可观的客户基础，其创新风险和难度略低，并可通过提供更加多元的产品服务，增强客户黏度，提升客户价值。腾讯在 PC 端 QQ 取得巨大成功的基础上，又在移动端同时孵育多个创新产品，并最终上线了国民产品微信，为腾讯成为中国互联网行业执牛耳者奠定了坚实的基础，提供了广阔的商业变现空间。字节跳动通过今日头条的成功积累了海量的客户群体，并抓住了短视频行业发展的契机，通过抖音及其海外版 TikTok 快速取得第二波成功，目前全球月活跃用户数突破 5 亿[3]，成为中国互联网行业最具潜力的新贵。在海外市场，谷歌在搜索引擎业务基础上孵育手机安卓系统，苹果在其硬件业务基础上打造 iTunes 市场，都是极具代表性的新业务创新典范。

模式三：商业模式创新

除了以上两种创新方式之外，企业也在积极顺应数字化浪潮，通过数字化手段更加有效地为现有客户提供现有的产品和服务。中国零售市场过

去二十年经历了史诗般的数字化升级，电商首先将线下的商品和服务信息搬到线上，显著提升了交易效率，降低了交易成本。而在此基础上，又进一步催生了多样的线上线下相融合的新零售模式。因此对于中国市场各类型品牌商来说，在传统渠道基础上，积极寻找以传统电商渠道、内容及社群驱动的 DtC（Direct to Consumer，直接面向消费者）渠道为载体的新业务增长点，并打造一套线上线下全渠道融合的创新商业模式已成为必修课。

诚然，孵育数字化新业务对企业意义非凡，但实现从 0 到 1 的蜕变和重生却殊为不易。我们认为，导致新业务遭遇“滑铁卢”主要有六大原因：

很多企业试水数字化新业务并非出于主动的战略思考，而是迫于财务状况不佳、董事会或竞争对手压力的被动转型。核心领导团队未能充分思考企业究竟需要改变什么，以及如何改变。由于对自身所在行业的定位、发展阶段的认知和对创新方向缺乏深入思考，既容易盲目追寻市场热点，选择错误的竞赛跑道，又容易在面临短期压力和挫折时轻易放弃，造成时间和资本的浪费。

如何平衡数字化新业务的短期及长期财务目标是一项艰巨的挑战，尤其是对那些要对股东负责的上市公司。数字化新业务搭建通常需要较大的投入和较长的回报周期，而很多公司依然沿用成熟业务的管控模式，对新业务要求每季度汇报营业收入和损失，过度专注于短期收入，而非长期的战略目标，这一做法与数字化新业务的转型初衷实乃背道而驰。

在运营稳定的成熟企业中，变革往往更具挑战性。当前企业高管团队的成就和权力都是建立在他们所熟知的领域之上的，而这样的舒适区势必培养了“以不变应万变”的思维定式和风险规避心理。实际上传统组织对革新的抵制无异于数字化新业务的“拦路虎”。如不鼓励全员参与创新，谈何变革？

很多企业在数字化新业务的推进过程中往往陷入单打独斗的误区，投入海量精力从零开始打造全新生态系统，耗费大量资源，重走行业弯路，错失关键时间窗口。无论是现存生态圈合作伙伴的资源（如现有客户资源、上下游供应商/分销商，业务关联公司等），还是中国市场已经非常成熟的“全栈”生态圈巨头，如腾讯、阿里巴巴、百度、平安等，都应成为创新助力，加速创新发展。

传统企业往往不缺深谙行业经营之道的业务专家，而随着过去三十年科技市场的快速发展，数字化和 AI 技术精英数量也非常可观，但兼具垂直行业深度思考和领先技术理解的融合性领军人才却较为稀缺，但这并不是企业放弃数字化新业务的理由，企业需要真正重视融合性领军人才的挖掘和内部培养。如不能建立适配数字化的人才文化及快速互相学习的机制，创新将会流于纸面，人才能力亦会被稀释摊薄。

合理的考核激励机制是企业创新的助推器，能调动员工的创新积极性，保证创新工作有序进行，但很多企业在这点上没有做好。“创新战队”的成员选择放弃原有职位，加入新的创业团队时，同时也选择了更大的风险

与挑战，当企业享受创新成果和里程碑达成时，如不能给予他们与风险相匹配的物质激励，团队创新积极性和凝聚力势必会受到打击，最终阻碍企业可持续发展。

第二章

“5B”方法论：指引数字化新业务走向成功的航标

过去十年，我们和全球各行各业的众多企业合作，创建了多形态的数字化新业务。从中我们提炼出了一套“5B”方法论，即破题（Breakout）、规划（Blueprint）、速建（Build）、起势（Boost）和沉淀（Branch），可以有效指导新业务的设计和开展。在此，我们分享其中的一些成功典范，希望对有志于打造新业务的企业有所借鉴。

以某领先房地产投资商为例。该公司多年深耕中国不动产领域，积累了丰富的经验和资源，伴随其国内业务的持续拓展，该公司敏锐观察到了两大市场核心趋势：一是中国房地产市场基本面呈下行趋势。从2018年起房地产调控政策持续收紧，将继续遏制房地产泡沫化；二是“千禧一代”对“居住”有了新的定义。作为互联网原住民和当今消费的主力军，他们对于居住，正在从简单的休憩转变为生活方式的再定义。新兴的租赁社区业务概念应运而生，而如何打造这一创新业务成为该公司实现华丽转型，决胜未来的关键。通过大量的目标用户调研分析，并结合企业的资源禀赋，经过多轮闭门头脑风暴讨论，领导团队最终确定了以“共享”模式为核心，以“城市游居者的家”为理念，对“家”和“城市社区”重新解构，构建

智能、互联、精彩、可持续的生活方式，回应新一代租户的需求。在这一愿景指导下，该公司迅速集中内部骨干力量，明确新业务负责人，拔锚启航。

“居住”对年轻都市人而言，不再是简单的休憩，而是生活方式的再定义，以及对城市生活的思考。然而，当面对拥堵、繁忙、频繁出差、污染、孤独等都市难题时，很多人感到力不从心。我们希望以千禧一代生活方式的倡导者为关键词创建一个社区，不但可以帮助现代都市年轻人解决生活上的问题，还可以为他们提供充分表达自我的空间。

——某房地产投资商中国业务总裁

该公司在这一新业务的孕育过程中很好地把握住了 5 个关键环节，我们称之为走“5B”路线图，取得了良好的效果。

从破题入手 (Breakout)，有别于传统业务，管理团队深知业务模式的创新不但要依靠前期严谨的调研论证，更需要快速迭代，在试错中前行。在不断探索中，社区的定位从单纯的共享居住，逐步演化成为服务式公寓、

共享生活空间、滨江型酒店和沿江休闲模式的创新融合模式，形成了业务

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33779

