



# 决战数字时代:战略原则





Martin Hirt ,Paul Willmott

在一家大型的欧洲保险公司，董事会正催促管理层拿出解决方案。这家公司有着知名的网络渠道，其已经开始在很多市场上大降保费，而且是抛开保险代理，凭借在网上的品牌声誉和新技术吸引客户，公司的一些高级管理人员确信，危险将会逐步消失。另一些则指出，在热衷于使用新的网站价格比较工具的年轻客户中，续保率出现了严重下降。最后董事会决定，公司必需加快数字化步伐。

对很多企业领导者而言，这个故事或许并不陌生，15年前他们面对第一波互联网竞争风潮时，那令人恐惧的日子至今记忆犹新。很多传统企业有效地应对了这些威胁，而有的则随着互联网泡沫的破灭最终消失。现在的挑战截然不同。新兴企业正以令人瞩目的速度迅速扩张，它们巧妙地插足于传统企业及其客户之间，蚕食着整个价值链上利润丰厚的部分。

影响这些竞争的数字技术也许并不新，但这些技术的应用产生了新的效果。如今可以获取的数据量之大可谓前所未有，从专有大数据到开放数据的新公共信息源无所不包。同样，依靠算法在数字网络间传递情报，分析和处理能力也得到了跳跃性提升，这些信息本身就常常采用云存储方式。全世界的用户都可以利用智能手机设备获得这些信息和计算能力。

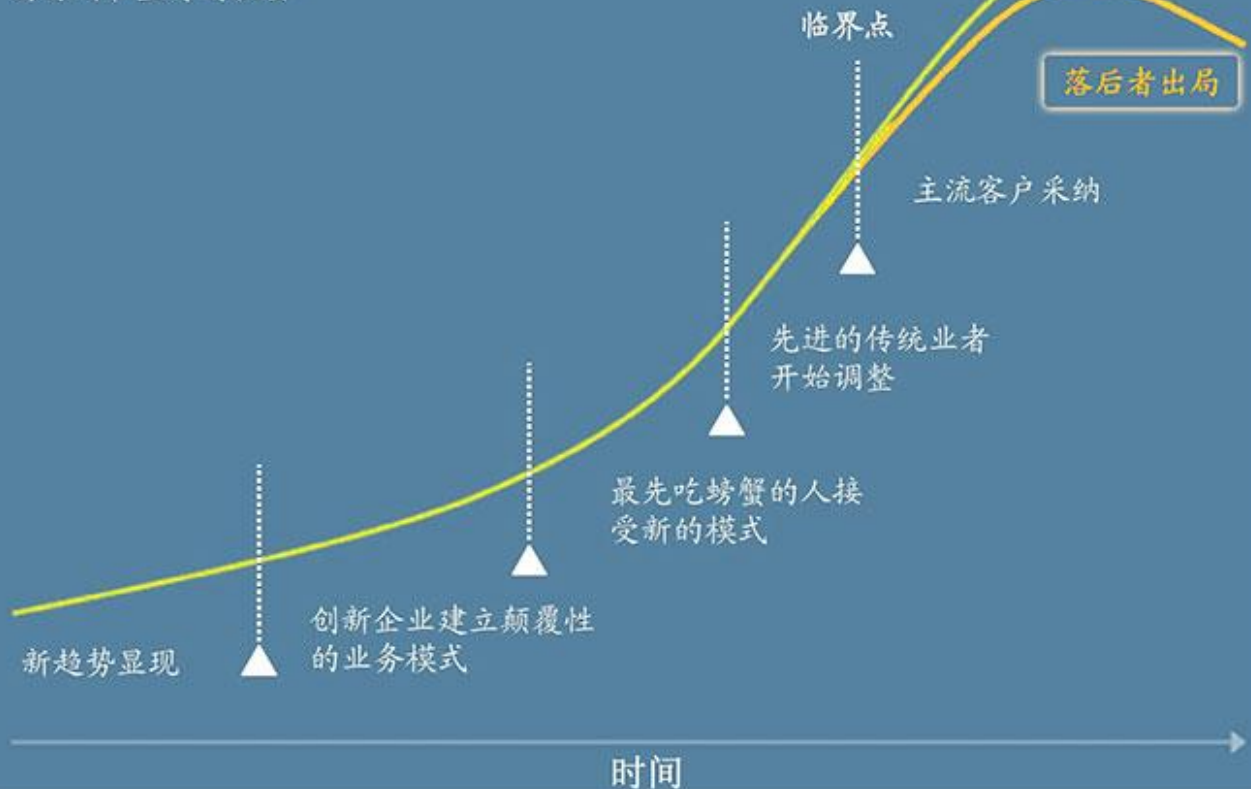
随着这些技术日趋成熟，它们将从根本上改变战略环境：包括竞争结构、业务行为以及最终影响各个行业的业绩。一位银行业的 CEO 曾说过，这个行业正处于百年一遇的转型期。未来的发展趋势和对商业模式的颠覆将日益清晰；行业领先者要想继续占领高地，必须对自己的假设提出质疑，制定战略并对其进行压力测试。

## 机遇与风险

数字化往往能降低进入门槛，使行业间长期固有的界限模糊化。与此同时，数字资产的“即插即用”特性也使得价值链分崩离析，为那些专注并且行动迅速的竞争对手打开了缺口。新的市场进入者往往能以比传统企业更低的成本迅速扩张，而且随着更多客户加入网络，它们有可能获得快速增长的回报。（注：1. 15 年前，我们的同事 Marc Singer 对这些动态的早期阶段进行了研究，于 2000 年 6 月在《Mckinsey Quarterly》发表了与前同事 John Hagel 合著的文章，Unbundling the corporation.）

一个行业在右图曲线中的位置如何，取决于公司和客户对数字化的接受程度。曲线虽然只是概念性的，但显示出在数字革命最先开始的行业（比如传统媒体等）中，那些落后的传统企业已然从业内消失了。有些行业尚未高度普及数字化，仍处于发展之中，传统企业还有调整的时间和生存的机会

新规则：  
先进的传统企业；  
成熟的新兴企业



数字能力对公司创造价值或者流失价值的影响力日益增强。这种变化发生于行业演变的背景之下，不会一蹴而就但是有路可循：新趋势显现，破坏性进入者出现，那些“敢吃螃蟹的人们”将最先接纳它们的产品和服务（见图）。领先的传统大企业随即开始应对这些变化进行调整，加快客户接受速度直至全行业的数字化，不仅是让全行业中的企业，更关键的是让消费者接受数字化的接受程度尽快达到临界点。最终，曾经的“革命性”日趋常态化，毫无准备的传统企业将面临成为下一个重磅炸弹的风险；其他成功建立新能力（如 Burberry 在零售行业的做法）的传统企业将成为强

大的数字玩家。对领导者而言，其中的机遇包括：

- 加强客户、供应商、利益相关方与员工之间的互动。在很多交易上消费者和企业越来越倾向于数字渠道，这些渠道采用各种媒介（如图片和视频等），提供针对性的信息（如定位或人口统计信息），扩大社交联络（除了朋友间交流，还能建立围绕主题与需求的更大社区），从而实现内容的普遍获得性。这些渠道降低了交易成本并且实行透明化的实时记录，有助于解决可能出现的争端。

- 依靠算法大量吸收社交技术或物联网中的数据，完善管理决策.这可以进一步提升各业务职能的业绩，比如提供更精细完善的营销配置（直接落实到个体消费者层面），或通过检测设备的折损从而降低操作风险等。

- 促成新的业务或运营模式，比如效仿同行的产品创新或客户服务等。中国的小米采取众包研发方式而不是依靠自身加大研发投入，Telstra 则对客户服务采取众包方式，这样用户可以相互帮助解决问题而无需付费。新的业务或运营模式也能实现现有客户-供应商关系的去中介化，比如棋盘游戏的开发商或一人店利用3D打印机制作产品，然后直接销售到Amazon。

所有这些的结果是，数字化将改变行业格局，给新的竞争对手带来生机。有些竞争者在你还没有注意到其存在时就已经把你的能力视为威胁。确实，在诸多影响因素的推动下，挑战和机遇就在眼前，这对互联网时代的企业来说几乎无一例外。

## 七大影响因素

我们的研究以及与领先公司合作的经验都指向了七大趋势，它们或将重新定义未来的竞争。

### 1. 新的价格与利润压力

数字技术开创了近乎完美的透明度，价格、服务水平和产品性能之间的比较易如反掌：消费者只需点击或手指滑动，就可以切换到不同的数字零售商、品牌和服务。这种革命可以使产品和服务商品化，因为消费者需要具有可比性的特色和简单的互动。例如有的银行发现，简化产品以方便手机购买在不经意间促成了自己和竞争对手在产品和服务上的趋同性，竞争对手也在追求便于手机操作的简单化。

第三方已经加入了这场争夺，想方设法在公司和客户之间“去中介化”。价格比较网站的兴起正是这一趋势的明证，它们收集不同供应商的信息，让消费者很容易地比较价格和服务。在欧洲，传统上是连锁零售商们主导快消品行业，如今眼见得自家的进账日渐缩水，而顾客连牛奶和面包一类的日常必需品也去比较价格，最后纷纷涌向折扣商店。在韩国，在线整合公司 OK Cashbag 已经通过手机程序把自己嵌入消费者的购物行为，这一程序能汇集产品促销信息和客户忠诚度积分，使用方便，可囊括 5 万多个商户。

数字化发展也给面向消费者的行业带来了回报压力，这一颠覆性的浪潮正慢慢波及 B2B 业务。

## 2. 竞争对手“从天而降”

数字化发展往往能冲破进入壁垒，打破长期形成的产品差异化。例如，在电信或保险行业中，基于网络的服务提供商现在无需建立分支机构网点和本地代理团队即可进入市场。通过洞察风险、剖析客户的收入和偏好，他们就能有效地参与竞争。

与此同时，在网络上打造品牌和客户关注度的活动越来越集中在少数几个品牌上。新加坡邮政正投资电商业务，以充分利用本公司的物流和仓储骨干网；日本网络零售商 Rakuten 借助自己的网络提供金融服务；谷歌和 Twitter 等网络航母更是通过推出谷歌钱包和 Twitter 零售服务等举措，热切地尝试跨越行业界限。

新的竞争对手往往是未达到一定规模但会给传统企业带来多重灾难的公司。例如在零售行业，创业者们精选出产品的子品类然后不遗余力地小批量压价，迫使大公司不得不也这样做。

## 3. 赢家通吃的趋势

数字业务降低了交易和劳力成本，利用综合数据增加了规模效益，而且随着网络效应的发挥，数字人才素质和知识产权的质量也得到了提升。其成本优势也很显著，在线零售商的员工人均产出水平可能是最顶尖折扣商的三倍。无需等上多数企业所预计的数年之久，这种比较优势使得信息密集型模式的优势可以在短时间迅速发挥出来。

数据和人才上的规模效益往往是决定性的。在保险行业，拥有大量客

户信息的数字“达人”能比传统保险公司更好地掌控风险。成功的新兴企业都拥有知名的数字专家和工程师文化，由此牢牢地吸引住最优秀的数字人才，形成良性循环。这些效应都将加速行业的整合，其中数字规模的影响力最大，直接挑战资本和劳动力密集型模式。根据我们的经验，银行、保险、媒体、电信和旅游行业尤其容易受到这种赢家通吃的市场趋势的影响。

例如在法国，新兴企业 Free 以活跃的“品牌粉丝”和倡导者们组成的大型数字社区为平台，开始提供相关的手机服务。公司培植的意见领袖作为“友好用户”与其他人通过博客、社交网络等渠道在网上互动交流，制造出一波波话题并迅速传递到整个数字世界。Free 在传统营销上花费不多，仅通过社交媒体上的活动就获得了很高的客户满意度，当然也赢得了巨大的市场份额。（参见 Jacques Bughin 的 “Brand success in an era of digital Darwinism,” , Journal of Brand Strategy, 2014 年第二卷第 4 期， [henrystewartpublications.com](http://henrystewartpublications.com)。）

#### 4. 即插即用的业务模式

**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\\_46875](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46875)

