

第四节 公司战略与数字化技术

（二）数字化技术对经营模式的影响

目前，数字信息资源服务大体存在两种经营模式，即国家或部门投入的公益性经营模式和产业化经营模式（又称企业化经营模式）。产业化经营模式的主体包括数据库生产商、信息内容服务商和出版商，其投资主体主要是专业机构或企业。具体而言，数字化技术对企业经营模式的影响主要体现在以下几个方面：

1.互联网思维的影响

互联网思维颠覆了我们对传统企业经营的固有认知，我们需要对传统企业的战略、业务、运营及管理各个层面重新审视。

2.多元化经营的影响。

多元化经营已经是经营者的共识。在数字技术的促进下，随着“**互联网+流通**”的快速发展，实体零售企业加快线上线下 O2O 全渠道布局，通过线上线下融合对全渠道范围零售要素（店铺、产品、服务、渠道、技术、营业模式、业态）进行重新整合，从而推动实体零售业态多元化发展。

无人商店、“餐厅+生鲜超市”

3.消费者参与的影响

借助大数据平台，消费者可以实现将历史数据和实时数据高度融合匹配，充分发挥主观能动性，为企业商业模式创新贡献个性化智慧。

新一代数字技术不仅通过信息的透明降低了企业与消费者的信息不对称程度,而且通过信息的即时交互使消费者广泛介入企业的运作过程中，使松散的消费者个体凝聚成为有价值的群体，**形成消费者增权**。

企业应借助数字网络平台形成与消费者的互动关系，并借助大数据技术了解主要客户对于现有产品和服务的改进建议，找到真实的市场需求，提供更高质量的产品和服务。

（三）数字化技术对产品和服务的影响

1.个性化

数字化时代提供了高效便捷的数据获取和分析工具，企业可以在消费者“留痕”的平台（社交平台、购物平台和搜索平台）上将零散的信息收集、加工、处理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的隐藏需求和个性化需求。数字经济时代，互联网技术使得万物互联成为现实，消费者的信息获取能力大大增强，且参与成本变低、方式变多、难度变小，多样化、个性化需求表达成为可能，由此驱动企业产品理念向**定制化、个性化和多样化转型**。

2.智能化。

在以数字化为标志的新时代，产品的一个重要特征是智能化。**通过大量的传感器、处理器、存储器等电子元器件**，智能产品实现了对使用数据的实时抓取，这些数据被企业用于分析消费者的使用行为，或者用于智能产品的自主学习，以便为消费者提供更好的使用体验；而配套的操作系统和应用软件，使得消费者能够在购买到产品后，自行完成最后的定制环节，从而可以按照个性化需求控制和使用智能化产品。

例如：智能化电动汽车

3.连接性。

数字化环境下产品的另一重要特征是不断增强的连接性。事实上这种连接不但发生在产品之间，而且发生在所有事物之间，**即所谓的万物互联**。例如智能家居网络通过将音响、电视、照明、空调等不同产品连接起来，在各类智能产品之间进行数据的交互,共同为消费者提供一个无缝的使用场景。通过智能产品之间的连接，将看似不相关的活动主体连接起来，能够创造出更多的商业机会。例如智能化可穿戴设备的一项基本功能是帮助消费者了解身体的各项指标。

（四）数字化技术对业务流程的影响

业务流程重组，简称重组，是通过对业务流程彻底地再设计而大幅度改善成本、质量、进度和服务效益，企业从而可以在市场上成为一名成功的竞争者的过程。业务流程重组是企业过程创新活动，需要人们用归纳推理的方式来对待信息技术信息处理能力以及计算机与互联网技术的连通性，增加了组织信息和知识的存取性、存储量和传播性，不仅可以大大提高业务流程的效率，使现有过程运行得更快、更好，还在于使组织打破传统的规则，建立全新的工作方式。企业过程创新不是简单的自动化，而是利用技术的最新潜能达到崭新的目标。数字化技术在重组业务流程中起到了重要的作用。

在**服务理念方面**，应该从“人工”服务转为“智能”服务。应充分发掘和融合各个方面的资源、数据等去满足不同消费者的各类需求，并在满足其显性需求的基础上，释放其隐性的深度需求，再根据深度需求进行充分的数据挖掘，形成数据模型，进而产生智能化服务提供给用户。

在服务重组的过程中，企业需要基于新型的服务平台，利用大数据分析、传感器以及人工智能技术，从丰富的内外各类信息资源中分析其潜在的价值，然后进行有目的的开发组织，把相对独立的信息等转化成为更为增值、多元化的服务模式，并升级各类用户的贡献力度，将原来重复的人工行为转化为半智能或全智能服务的形式。

考点3 数字化战略★★

（一）数字化战略的定义

数字化并不是对企业以往的信息化建设推倒重来，而是整合优化以往的企业信息化系统，在此基础上提升管理和运营水平，同时用新的技术手段提升企业的技术能力，以支撑企业适应数字化转型变化带来的新要求。数字化战略就是全面评估企业数字资产，制定持续改进计划并积极服务于企业业务增长目标的战略举措。

（二）数字化战略转型的主要方面

1. 技术变革

5G、工业互联网等新一代信息技术的发展促使企业对基础条件如网络、通信设备和原有系统等进行重构与变革，为企业的创新行为提供技术资源的支撑，加速企业产品与服务的创新，探索新的市场机遇。

数字化基础设施建设

数字化研发

数字化投入

2. 组织变革

消费需求日益个性化，迫使企业利用数字化技术变革组织结构，以增强对市场的反应速度。同时也需要员工之间加强直接沟通与信息获取，提高数字化技能与管理能力，进而拉动企业对数字化应用人才的需求。

（1）**组织架构**。数字化转型为企业组织架构带来重要变革，**选取数字化部门领导者地位和企业管理层级数量作为组织架构的评价指标**。数字化部门领导者在企业中的地位越高，数字化的推进越明显。企业数字化转型所带来的最明显的组织变革即敏捷制造。

如海尔在数字化的驱动下，完全摒弃了过去科层制的架构模式，代之以自创的平台化组织模式，而这种模式所依赖的就是所谓的“三化”机制——**企业平台化、用户个性化和员工创客化**。

（2）**数字化人才**。数字化人才是推动企业数字化转型的关键要素之一，选取数字化人才比重、数字化技能员工覆盖率和初级数字化技能人才培养支出比作为数字化人才的评价指标。

3. 管理变革。

企业通过数字化转型打通生产与管理全流程的数据链，**促进业务流程变革、生产变革和财务变革，提高产品质量和生产效率**。

（1）**业务数字化管理**。业务数字化管理是企业数字化转型的重点之一，选取电子商务采购比率、数字化仓储物流设备占比、订单准时交付率以及数据可视化率作为业务管理的评价指标。

(2) **生产数字化管理**。数字化生产是军业数字化转型的关键，选取作业自动化编制及优化排程比例、与过程控制系统（PCS）或生产执行系统（MES）直接相连的数字化设备占比、数字化检测设备占比和在线设备管理与运维比例作为衡量企业数字化生产能力的指标。

(3) **财务数字化管理**。财务数字化管理为企业数字化转型提供保障，选取 ERP 系统覆盖率、资金周转率和库存资金占有率反映企业财务数字化管理指标。

(4) **营销数字化管理**

凭借多种数字化媒介，企业可以整合不同渠道为客户提供线上和线下全面的无缝式体验，打造全渠道营销的服务模式。通过大数据技术对海量客户信息进行挖掘和利用，将结果数据转化为改进营销方式的切入点，有利于企业实现精准营销。人工智能技术的加入，加深了人与信息、人与服务、人与商品的连接，使营销进入人工智能时代，让营销变得更为智能、高效。

因此要利用数字化技术有效拓展客群范围，通过数字挖掘发现客户的行为模式和动态需求，发展潜在客户，服务低收入人群，实现客户多元化。**要运用客户管理系统（CRM）、数据仓库（DW）和商业智能（BI）技术**，获取全面完整的客户信息，实现整合营销和交叉销售。在数字化客户管理的基础上，通过大数据分析实现精准营销、内容营销、数字化的客户生命周期管理等。

考点 4 数字化战略转型的困难和任务★★

(一) 公司数字化战略转型面临的困难

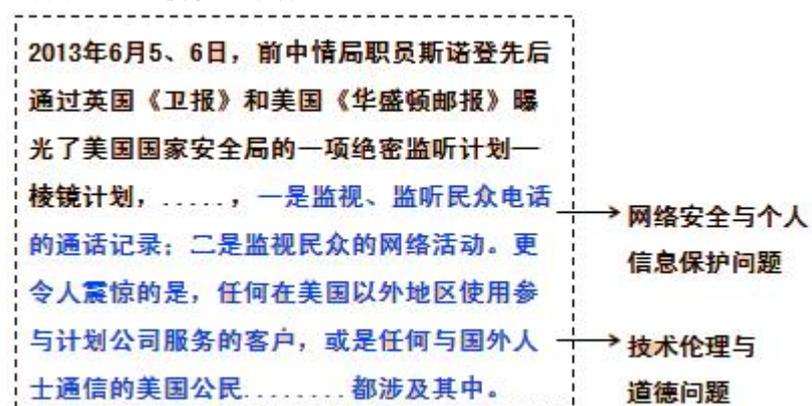
1. 网络安全与个人信息保护问题—**云计算带来的问题和消费记录问题**
2. 数据容量问题—**存储量问题**
3. “数据孤岛问题—**无法实现数据共享问题**
4. 核心数字技术问题—**对于大多数企业没有自身开发能力，如何选择现有解决方案**

考点 4 数字化战略转型的困难和任务★★

(一) 公司数字化战略转型面临的困难

5. 技术伦理与道德问题—**技术上“能做”，不代表现实当中“能做”，要注重伦理规范和道德判断的编码化，须从一个工程师的思维、一个软件的思维转变到人文思维**

【案例 4.9】棱镜门事件



(二) 公司数字化战略转型的主要任务

1. 构建数字化组织设计，转变经营管理模式

- (1) **制定数字化转型战略**
- (2) **建立数字化企业架构**
- (3) **推动数字化组织变革**

(二) 公司数字化战略转型的主要任务

2.加强核心技术攻关，夯实技术基础

加强各项技术在企业数字化转型中的实时响应、有利支撑、高效应用。

3.打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系

建立企业数字化生态体系和企业级数字生态服务平台，以开放共享的理念，连接企业客户和山下游戏合作伙伴、第三方服务商等各类主体

（二）公司数字化战略转型的主要任务

4.加快企业数字文化建设

5.利用新兴技术，提升公司网络安全水平

6.重视数字伦理，提升数字素养

一方面企业要重视数字伦理，即是重视在数字化转型过程中，数字技术应用所带来的安全问题、隐私问题、数字信息产权等

另一方面企业要提高数字素养，合理有效利用数字技术并发挥数字技术的积极作用，强化企业数据思维，提高数据挖掘能力

【案例】GS公司在数字化战略转型过程中的具体做法

GS公司成立于1988年，是一家集生产和销售于一体的专业化妆品公司。2005年企业性质由中外合资经营企业变为外商独资企业。自从进入中国市场，就建立起了独特、灵活的销售模式及完善的顾客管理体系，以其优质的产品和服务得到了中国消费者的认可。

GS公司选择与分析云平台合作，能够收集客户与公司之间交互时的大量数据，挖掘和分析这些数据，帮助客户参与到产品的需求分析和产品设计等创新活动中，使公司推出更符合市场需求的产品。通过数字化战略来分析当前需求变化和组合形式，掌握区域性需求占比和变化、产品品类的市场受欢迎程度，以此合理估算市场的需求数量，并结合企业实际的生产能力，合理调整产品策略和铺货策略。

该平台通过对生产环节的数据进行数字化分析与挖掘，把握各生产车间的执行进度，对生产节点实施有效控制，为企业生产计划的制定提供可靠的数据支持。通过对现场物料配送信息和产品/物料流动信息的实时跟踪，生产管理人员还能实时了解到现场物料的使用情况，并在此基础上进行采购和确定经济批量，避免了盲目购进，减少存货积压。平台还能对原材料采购信息自动进行分析，帮助企业合理选择供应商，实现准时化采购。同时，为企业内部管理以及报送日方经营管理报表提供强大的数据支撑。

本案例中，简要分析GS公司在数字化战略转型过程中的主要方面。

（1）产品创新过程调研。“该平台能够收集客户与企业之间交互时的大量数据，挖掘和分析这些数据，帮助客户参与到产品的需求分析和产品设计等创新活动中，使企业推出更符合市场需求的产品”。

（2）市场需求调研与预测。“通过数字化战略来分析当前需求变化和组合形式，掌握区域性需求占比和变化、产品品类的市场受欢迎程度，以此合理估算市场的需求数量，并结合企业实际的生产能力，合理调整产品策略和铺货策略。”

（3）科学制订生产计划。“该平台通过对生产环节的数据进行数字化分析与挖掘，把握各生产车间的执行进度，对生产节点实施有效控制，为企业生产计划的制订提供可靠的数据支持。”

（4）优化库存管理。“通过对现场物料配送信息和产品/物料流动信息的实时跟踪，生产管理人员还能实时了解到现场物料的使用情况，并在大数据分析的基础上进行采购和确定经济批量，避免了盲目购进，减少存货积压”。

（5）完善供应商管理。“平台还能对原材料采购信息自动进行分析，帮助企业合理选择供应商，实现准时化采购”。

（6）从数据角度解决了其在商场中零售门店的开票方和出货方不一致的业务问题。“为企业内部管理以及报送日方经营管理报表提供强大的数据支撑。”

【单选题】瑞安保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行“提纯”和整合，对潜在目标客户进行精细化管理，从而实现对健康保费的有效控制。本案例主要体现的大数据特征是（ ）。

- A.大量性
- B.多样性
- C.价值性
- D.高速性

答案：C

解析：大数据的“价值性”特征是指大数据价值巨大，但价值密度低，即浪里淘沙，却又弥足珍贵。“瑞安保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行‘提纯’和整合，对潜在目标客户进行精细化管理，从而实现对健康保费的有效控制”体现了大数据特征中的价值性，选项C正确。

【简答题】盒马鲜生是阿里巴巴对线下超市完全重构的新零售业态。它以数据和技术为驱动，消费者可以到店购买，也可以在盒马 App 下单。盒马鲜生不是为顾客提供简单商品，而是提供一种生活方式的经营理念。它不但有商品陈列区，还有一个大大的就餐区以及若干食品加工的档口。用户在盒马鲜生买了海鲜，可以送到档口，仅支付很少的加工费，就可以请师傅加工成菜品，现场享用。此外，盒马鲜生最大的特点就是快速配送：门店附近 3 公里范围内，30 分钟送货上门，极大地提升了城市生活的便利性。

盒马鲜生的产品品类远远超过超市卖场。盒马鲜生售卖的商品甄选来自全球 100 多个国家和地区的海鲜水产、水果蔬菜、肉禽蛋奶等生鲜商品，以及休闲酒饮、乳品烘焙、粮油干货等超过 3000 种差异化商品。

盒马鲜生最大的优势在于其掌握的数据信息和完备的物流体系，而它也确实将自身资源聚焦于营销服务和物流系统研发这些价值创造的环节中。盒马鲜生会员是绑定支付宝的，而支付宝是实名认证的账户体系，这使得盒马鲜生可以实现全链路的数据化和食品追踪，能根据客户的真实需求选定采购的商品。

不论是线上还是线下，盒马鲜生都采用了从源头直采食材售卖的方式。由于没有了中间环节，菜品在保证新鲜度的前提下也降低了价格。此外，盒马鲜生的部分海鲜和水果与天猫超市相通，都由天猫在海外的采购团队来完成。

据了解，盒马鲜生的物流操作员的工作范围是按区域划分，负责一定区域的商品挑拣，一单订单可能由数人同时操作，之后各区域的商品将通过传送带运输到仓库进行打包，挑拣与打包的时间控制在 10 分钟内，由此也实现了 3 公里范围内 30 分钟送达的服务。因为生鲜对品质要求很高，盒马鲜生的物流全部自营。

线上线下一体化系统的构建，包括物流 WMS、ERP、财务、门店 POS、物流配送、App、会员、支付、营销，复杂程度远超传统电商及线下商超，这套系统正是阿里的系统研发团队设计和开发的。

2018 年，盒马鲜生与 13 家地产商建立战略合作，加快布局社区生活中心。一方面，地产商将在全国范围内为盒马鲜生提供门店物业及相关服务支持，打造基于社区的生活服务中心；另一方面，盒马鲜生也将发挥数字化优势，支持合作伙伴的线上线下一体化升级，共同探索新零售的各种创新业态，让中国新零售力量继续领跑全球。

如今，很多利用大数据的优势来实现企业的运营发展。盒马鲜生对于整个生鲜市场的把控，之所以能够做到面面俱到，并且高效运作，很大一方面正是得益于大数据的帮助。盒马鲜生通过绑定 App 的会员支付制度，把线下门店和线上销售的数据进行汇集处理，依靠阿里在大数据方面的积累，通过深度挖掘消费者数据，将数据不断沉淀，反向导入平台化体系，进而分析数据与数据之间的交叉网点，去理解消费者的具体诉求，利用前端的销售数据去影响后端的供应链生产，形成闭环后可有效控制成本。

比如，大数据等新技术已渗入“日日鲜”牛奶的整个生产环节，它勾勒出门店大部分消费者喜欢的牛奶类型

和价格区间，计算出怎样的生产量和销售量能够让生产商通过规模效益降低成本并且能预测销量、控制损耗等。在大数据的把控之下，运营人员可以根据目标顾客的消费行为及习惯，决定到底哪一款产品需要加大供货力度，哪一款产品需要调整促销策略等，比如在 App 上向客户精准投放打折信息的广告，晚间组织工作人员直接推销当日的生鲜产品。

不仅如此，根据对顾客的需求分析，盒马鲜生餐饮产品开发非常强调口味的本地化产品拓展，每个区域都有专业的熟悉本地口味的研发团队，在打造安全美味的食品同时，更多从适合当地居民喜爱口味出发精心定制，这是盒马鲜生区别于竞争对手的重要举措，能最大程度获取竞争优势。

尽管存在诸多需要改善的问题，但经过两年多精细打磨，盒马鲜生模式已经基本定型，并且被证明是新零售的标杆。它实现了让消费者获益的变革，颠覆了市场原有的交易结构。“日日鲜”和永远无条件退货的承诺便是两个例证。所谓“日日鲜”，在盒马鲜生的概念设定中就是“只售一日”，不卖隔夜菜和隔夜肉。具体做法是通过将包装小份化以及在晚上营业结束前对剩余的新鲜食材进行降价处理以促进售卖。

要求：

- (1) 从设计市场营销组合方面，简要分析盒马鲜生的营销策略；
- (2) 运用价值链分析方法，简要分析盒马鲜生是如何利用自身的资源和能力构筑其竞争优势的；
- (3) 简要分析大数据背景下盒马鲜生的竞争战略。

答案：

(1) 从设计市场营销组合角度分析，盒马鲜生的营销策略：

①产品策略。“盒马鲜生的产品品类远远超过超市卖场。盒马鲜生售卖的商品甄选来自全球 100 多个国家和地区的海鲜水产、水果蔬菜、肉禽蛋奶等生鲜商品，以及休闲酒饮、乳品烘焙、粮油干货等超过 3000 种差异化商品”“根据对顾客的需求分析，盒马鲜生餐饮产品开发非常强调口味的本地化产品拓展，每个区域都有专业的熟悉本地口味的研发团队，在打造安全美味的食品同时，更多从适合当地居民喜爱口味出发精心定制”。

②促销策略。“在大数据的把控之下，运营人员可以根据目标顾客的消费行为及习惯，决定到底哪一款产品需要加大供货力度，哪一款产品需要调整促销策略等，比如在 App 上向客户精准投放打折信息的广告，晚间组织工作人员直接推销当日的生鲜产品”“具体做法是通过将包装小份化以及在晚上营业结束前对剩余的新鲜食材进行降价处理以促进售卖”。

③分销策略。“它不但有商品陈列区，还有一个大大的就餐区以及若干食品加工的档口。用户在盒马鲜生买了海鲜，可以送到档口，仅支付很少的加工费，就可以请师傅加工成菜品，现场享用。此外，盒马鲜生最大的特点就是快速配送：门店附近 3 公里范围内，30 分钟送货上门，极大地提升了城市生活的便利性”“不论是线上还是线下，盒马鲜生都采用了从源头直采食材售卖的方式”“因为生鲜对品质要求很高，盒马鲜生的物流全部自营”。

④价格策略。“不论是线上还是线下，盒马鲜生都采用了从源头直采食材售卖的方式。由于没有了中间环节，菜品在保证新鲜度的前提下也降低了价格”“在晚上营业结束前对剩余的新鲜食材进行降价处理以促进售卖”。

(2) ①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“盒马鲜生最大的优势在于其掌握的数据信息和完备的物流体系，而它也确实将自身资源聚焦于营销服务和物流系统研发这些价值创造的环节中”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。“盒马鲜生可以实现全链路的数据化和食品追踪，能根据客户的真实需求选定采购的商品。不论是线上还是线下，盒马鲜生都采用了从源头直采食材售卖的方式。由于没有了中间环节，菜品在保证新鲜度的前提下也降低了价格”“物流 WMS、ERP、财务、门店 POS、物流配送、App、会员、支付、营销，复杂程度远超传统电商及线下商超，这套系统正是阿里的系统研发团队设计和开发的”。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“2018年，盒马鲜生与13家地产商建立战略合作，加快布局社区生活中心。一方面，地产商将在全国范围内为盒马鲜生提供门店物业及相关服务支持，打造基于社区的生活服务中心；另一方面，盒马鲜生也将发挥数字化优势，支持合作伙伴的线上线下一体化升级，共同探索新零售的各种创新业态，让中国新零售力量继续领跑全球”。

(3) 大数据背景下盒马鲜生的竞争战略：

①信息技术与成本领先战略。“大数据等新技术已渗入‘日日鲜’牛奶的整个生产环节，它勾勒出门店大部分消费者喜欢的牛奶类型和价格区间，计算出怎样的生产量和销售量能够让生产商通过规模效益降低成本并且能预测销量、控制损耗等”。

②信息技术与差异化战略。“根据对顾客的需求分析，盒马鲜生餐饮产品开发非常强调口味的本地化产品拓展，每个区域都有专业的熟悉本地口味的研发团队，在打造安全美味的食品同时，更多从适合当地居民喜爱口味出发精心定制，这是盒马鲜生区别于竞争对手的重要举措，能最大程度获取竞争优势”。

③信息技术与集中化战略。“在大数据的把控之下，运营人员可以根据目标顾客的消费行为及习惯，决定到底哪一款产品需要加大供货力度，哪一款产品需要调整促销策略等”。

本节小结时刻



第四章 战略实施 本章总结

