

Thoughtworks 张松：企业数字化转型的理想状态是流水无形

20 多年前，哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森开创性提出“创新者的窘境”，发现拥有先进技术和良好管理的公司也会被颠覆，其缘故就在对“技术”的理解。延续性技术和破坏性技术之间存在重大战略性差异，且技术进步的步伐经常会超出市场的实际需求，导致企业投资方向被误导。

这个理论至今仍产生重大影响。疫情后，数字化转型成为全行业的共识。在垂直领域具备优势的传统企业如何趋利避害，利用科技重塑愿景，让企业战略符合数字时代的需求，是数字化转型的关键目标。

《哈佛商业评论》中文版对话 Thoughtworks 中国区总经理张松，全面复盘了中国市场数字化成熟度现状，探讨了数字原生代企业眼中的数字化转型，以及当今企业面对众多技术选择，应该如何构建现代化业务关键能力，以在竞争中利用创新取得优势。

中国市场数字化成熟度现状

您认为中国市场企业整体数字化的成熟度如何，走过哪些阶段？

与海外企业进行对比会发现，在数字化进程中的中国企业跟欧美企业各有自己擅长的地方。

TO C 消费者端，国内市场涌现出非常多模式和体验上的创新，这种以“客户为中心”的思想在国际市场上都是领先的。西方企业则更擅长把科技运用到组织优化和科技驱动创新上。从中长期来看，在组织能力与创新上的数字化投入，会对业务模式和经营效能产生质的提升。

在过去的几年里，很多国内企业加大了对于科技的基础性投入，比如平台策略、数字化工程能力以及创新设计能力的建设。这些方面数字化进程的加速，是我们非常开心看到的。

什么造成了中国企业与欧美企业的数字化进程路径区别？

一个方面国内的消费市场竞争非常激烈，巨头玩家迭代花样去吸引消费者和流量。另一方面，很多企业高管的职业路径是销售或市场出身，他们的思维习惯和决策倾向在企业战略中占据主导作用。高管团队背景构成和企业文化，很大程度影响企业创新的优先级和竞争的侧重点。

近年，在国内新兴产业如互联网产业中，技术或研发出身的管理者占据了较高的比例，因此他们的决策风格和发展视角会更多引导企业向技术驱动发展。

在中国市场，哪些行业数字化程度更高？不同行业的不同数字化程度，是由什么因素导致的？

金融行业，其中特别是银行业的数字化水平较高。主要由于银行业本身就是构建在票据等信息流之上的业务，从早期计算机辅助业务自动化的阶段就是先行者，最早开始了以 IT 系统支撑核心业务。因此银行业中沉淀了大量科技人才，最终科技背景的管理者占比更高，科技对创新的推动力也更强劲。

与银行业相比，其它传统行业中数字化技术的影响力一直相对较弱，但是，最近几年我们有了可喜的发现。在制造业，我们帮助一家钢铁制品企业开展数字化创新，发现新的产品使用场景。在另一家能源企业，随着科技背景的管理者进入决策层，他们在推动行业运用创新思维，采纳新技术，投入科技护城河的建设。在一些胆识型领导者的推动下，传统行业的数字化转型逐步深入，在不少单点上已经取得了突破。

科技对于企业所发生的作用，在近几年是否呈现出不同的特点？

在过去几十年，科技对于企业发生作用的阶段可以归纳为四个重要的里程碑。

第一阶段：自动化技术对运营发挥辅助作用，在工资、财务和办公自动化等领域，实现流程自动化以提高效率；

第二阶段：计算机信息技术对核心业务产生强烈推动力，科技开始影响业务的运营和管理方式，比如制造业的 ERP 系统和银行的核心系统；

第三阶段：科技给业务发展带来差异化优势，让企业比对手更具竞争力，如创新数字化产品和体验，基于 AI 技术的实时智能决策系统；

第四阶段：数字化技术无缝深入业务发展，成为驱动业务演进发展和变革的核心力量。

Thoughtworks 作为数字原生企业，普遍从第三阶段介入企业的数字化转型。由于没有太多的历史包袱，我们能够更加轻装前行，客观评估和采纳更新的技术、更新的方法，帮助社区和行业提升数字化水平。

最近，中国市场的科技巨头因反垄断的行政政策业务被迫转变。您认为在这个背景下，未来对于数字化转型是否是利好？

十几年前，现在的互联网巨头以颠覆者的身份出现在市场。他们突破了原有行业的固有格局，为消费者和产业带来了极大的消费便利和急剧的成本下降。然而，这些颠覆者近年已经变成了现有格局的守护者。政策上的调整为新兴企业的发展和 innovation 带来了更多空间，也为传统企业的数字化转型留出了更多时间。我个人希望看到更多新的创新企业，也由衷希望传统企业能够利用这 3-5 年的时间大步前进，焕发生机，在物理、数字业务不断融合的新格局下找到自己新的定位。

数字原生代企业眼中的数字化转型

Thoughtworks 是一家全球性的软件咨询和科技服务公司，在全球有 10000 多名员工，分布在十几个国家。中国有 2000 多名员工，致力于科技策略咨询、数字化转型、数字化产品交付以及平台化基础设施的搭建和改造等业务，帮助行业开启流畅数字化之路，提升公司应变能力。

张松现任 Thoughtworks 中国区总经理，从业 20 余年，对行业的数字化进程有深刻洞察。Thoughtworks 作为数字原生代企业，在助力产业的数字化变革方面有独特的优势。

疫情之后很多行业重新洗牌，您认为企业亟需利用数字技术进行哪方面的创新？

在疫情之后，我们的一些看法出现了较大转变，特别是对于数字化技术应该如何影响社区、行业和社会。我们认为，未来数字化应该在可持续和包容性领域发挥更大的作用。

可能最容易观察到的一个现象是远程工作几乎成为常态。未来即使是疫情过去，减少日常通勤和差旅，对减少时间消耗和碳排放都有重大意义。我们不仅要利用数字化技术极大程度地提升远程协作的效率，而且随着工作模式的变化，技术不仅仅要帮助解决分布式协作的问题，还要助力组织打造一个动态的公司文化，使之能够更敏捷地响应市场，能够更创新地设计产品，进而演变出适合未来的新工作组织形式。

而更加根本的变化，来自于对数字化关注点的迁移。从上述生产力相关的领域，开始更多地关注到包容、可持续等更广泛的，影响长期社会效益的领域。在包容性领域，我们看到一些有责任的公司开始努力针对老年人、残障人士改善数字化产品，不让社会中的弱势群体被遗忘在数字化的浪潮的角落。我们还看到绿色、碳中和等议题进入到数字化转型和业务的各种对话当中。此外，

人们还更加重视数据安全问题，以及失真信息的传播带来的危害。这些方面都是数字化创新未来应该关注的领域。

Thoughtworks 是技术出身的咨询公司，提供数字化转型洞察方面是否有独特的视角？

作为一家数字原生的公司，我们是从数字化真正能够为企业带来差异化优势的阶段，进入到这个领域的。我们没有什么“创新者的窘境”，没有背负着传统产品和工具的包袱，不需要推销过去成功的服务和方法。这使得我们能够更加中立的用更广泛的视野，为客户提供更具创意的建议和解决方案，帮助他们能够以全新的思维去看待数字化转型。此外，在一个一体化团队内，从策略到实施端到端拉通，让我们的方案具有极强的可落地性，我们愿意并且也能够与客户肩并肩地战斗，实现转型。

我们另一个特点是跨界。这里指的是三个方面的跨界。首先是跨越互联网和传统业务。我们既有互联网公司的客户，也有传统行业的客户，我们的员工也拥有来自这两个差异很大的领域的不同背景，因此我们理解两者的优势和局限，成为转型的桥梁。

第二个跨界是行业。我们发现新的产业生态正在浮现，行业边界变得模糊。我们跨行业的经验能够帮助客户以他山之石攻玉，借鉴其它行业的经验，实现本行业的创新。

第三个跨界是国家。我们是一家全球性的咨询公司，由于强协作和强分享的组织文化，我们跟其它全球性的公司相比，各个国家的业务，还有人才、智力资源的连接更加紧密。这给了我们独特的优势——把他国的经验带给客户。我们帮助海外客户理解中国市场的生态，学习中国经验，同时帮助中国客户利用全球经验，走向世界。

这种业务模式要求员工都具备关于数字化最新的知识和技术。在 Thoughtworks 如何保证人才不断成长？

一家企业规模不断增长的时候，如何能够让员工普遍具有自我成长的意识和行为，是我们一直在思考的问题。

首先是人才的选拔。Thoughtworks 的招聘更看重思想的开放度，转换工作场景的灵活度，以及解决困难的思维方式和与人协作时的态度。我们希望候选人展现出自主学习的好习惯和强烈好奇心，这对于他们能否持续成长，适应快速变化的数字时代，至关重要。

我们是一个通过学习、创造和传播知识来创造价值，从而产生社会影响力的组织。我们把这样的思想通过各种正式或非正式的方式植入到工作的方方面面。比如在文化层面，我们鼓励分享，很

多同事活跃于科技社区传播观点，还有同事在著书立说。这源于我们在内部打造的分享氛围，分享和传播能够拉动知识的学习和创造。

在机制设计上，我们非常关注胜任力的管理和发展。既有专家型胜任力，鼓励同事发展技术专长，帮助客户解决复杂问题，也有整合型的胜任力，致力于整合公司内外部资源，把公司打造成价值创造、业务创新和员工发展的平台。

在科技行业 35 岁是比较尴尬的年龄，有被优化的风险。Thoughtworks 如何看待这个命题？

一位持续学习的专业人员，能力和经验是逐步提升的。多年的经验让他们具备对领域的深刻洞察，以及更广阔的视野和全面的思考能力，成为解决复杂问题的科技从业者。

我们对于资深员工有着不同的期望。前面提到了胜任力发展的机制，我们希望员工在更高胜任力水平上，或是帮助客户解决更加复杂的问题，或是打造新能力创立新兴业务，或是在社区和行业产生更广泛的影响力，或是推动公司内部的重大变革，让公司更具活力。

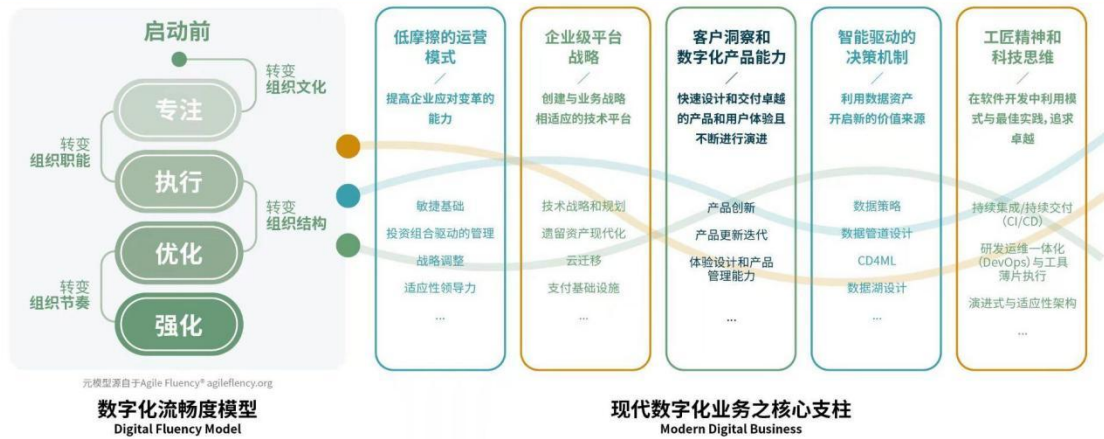
在 Thoughtworks 我们尽量避免使用“天赋”的概念，因为我们相信很多所谓的天赋，其实是需要长期刻意练习才能获得的能力。在组织内部很多 35 岁以上从事技术与管理的员工，随着年龄的增长而得到知识积累和胜任力提升，在组织内正发挥着越来越大的作用。

现代数字业务的核心支柱

通过大量对行业的研究和观察，Thoughtworks 认为现代数字化业务关键能力的价值体现为深入客户洞察、缩短上市时间以及创新数字化收益。企业为了构建现代数字化业务，需要在五个关键维度作出努力。

Thoughtworks 提出数字化思维和现代数字化业务的核心支柱，为什么会提出这些理念？

很多企业在进入数字化转型的过程中，希望了解自己现在做得怎么样，与行业先进水平相比如何，那些人们都在谈论的酷炫技术和新概念是否适合自己，能否带来什么实质性的商业成效。这些问题触发我们设计了现代数字化业务的核心支柱，还有相应的流畅度模型。



低摩擦的运营模式。很多传统组织结构体现为科层制和部门筒仓，业务以产品为中心而非以客户为中心。最终导致内部运营摩擦重、冲突多，阻碍业务战略的展开。低摩擦运营意味着一切以价值交付最大化为准绳，创建从业务战略到执行的平稳流程，根据数据指示伺机而动，集中精力搞好高价值和有更大投资回报的项目。

企业级平台战略。我们很早就提出了企业平台战略的概念，希望企业的核心能力能够在强健的企业平台中沉淀下来，并且确保体系架构根据业务战略的需要，做好改变准备，为未来业务的创新和拓展打下坚实的基础。

客户洞察和数字化产品能力。通过以客户为中心的思维构建而成业务模式，在生态内打通价值链上的不同产品。并通过小成本实验，迭代提升端到端用户体验，快速把资源从低价值举措调整到高价值举措，增加投资回报，推动客户价值的创造。

智能驱动的决策机制。不论是业务端还是内部运营端，实时的智能决策变得越来越重要。市场端，如何依据消费者的行为习惯和过去的偏好信息做到超级定制化服务；内部运营角度，如何通过智能手段增强企业治理，发现优化的机会。这需要对组织数据的简单、安全和有效的捕获、存储和处理，以及对数据和算法的自助服务利用。

工匠精神和科技思维。如何能够在传统组织中注入科技的思维，如何利用精益、迭代和持续交付这些现代软件开发方法，是很多企业数字化转型当中面临的挑战。从人才吸引的角度，如何在企业文化和组织结构中尊重工程师，让工程师最大化发挥智慧和热情，也是数字化成功的一个非常重要的基础。

数字化流畅度模型对于构建上面谈到的现代数字化业务核心支柱有什么作用？

流畅度模型与过去广泛认知的成熟度模型相比，对战略执行的牵引有本质的差异。很多企业定义数字化战略时希望能够做到大而全，成熟度模型似乎设置了等级越高越好的期望。似乎到了最高等级就拿到了奖杯，问题就都解决了，但这个方式并不合适。每一家企业都是独特的，因此面面俱到、样样精通并不是转型的目的。更合适的做法在不同的阶段，根据组织特点、业务模式和自身战略决定某个支柱的流畅度目标，选择适当的投入水平，决定投资内容和权衡取舍。

流畅度模型是用上面提到的五个维度帮助公司来辨认，在当前的阶段需要在哪个支柱达到什么水平的流畅度。有时候，在所有维度过度追求更高的流畅度水平不一定能带来更高的投资回报。

基于流畅度模型的预测更多是把数字化转型与愿景关联起来，反思企业在未来应该以什么样的方式为经济体产生价值。这个愿景不仅是业务层面，还有价值观的层面，代表企业的领导者对于这个世界的看法，以及对于自己企业所具有禀赋的看法。

重塑愿景后，战略优先级就会变得清晰。区别于大而全的数字战略规划，小步快走的敏捷思维是更有利的做法。之所以用流畅这个词，是因为数字化转型就像学习外语一样，是去海外旅行还是工作，不同情境决定了在一门新语言上所需的流畅度水平。从另一个角度来说，我们认为企业数字化转型的理想状态是流水无形，能够顺应前进方向上情境的变化及时作出调整。

流畅度模型在产业中实践，是否有最佳实践能够分享？

金融领域是数字化程度较高的领域，大多数企业都已经构建了自己的数字化的团队，具备数据驱动业务的能力。

在这样的组织环境下，流畅度模型当前的关注点是企业平台战略。企业平台战略包括业务平台、数据平台和工程效能平台。银行的数字化团队要能够快速识别市场变化，捕捉市场机会，迭代新的产品或功能，从而提升响应速度。更重要的是，平台提供的更具灵活性开放共融的能力，对很多银行正在推进的产业互联网生态战略，起着基础性的支撑作用。在过去的两三年，很多头部的金融企业在平台化构建里面投入了大量的精力，也取得了长足的进展。

除此之外，无摩擦的运营是未来金融行业需要关注的维度。传统金融行业每个产品背后对应一个相关部门，存在数据孤岛问题，协作的割裂会损失交叉增值的机会。如何降低组织内部的摩擦，让组织的运转更加围绕客户的场景去设计，让投资更加鼓励面向价值的实验和创新，是未来金融企业数字化的投资重点。

除了金融领域，在汽车领域流畅度模型能够提供的价值体现在哪里？

数字流畅度模型发挥重要作用的时候，通常是在一个行业正面临重大变革的时候。

汽车行业在过去几年面临着诸多重大的变革。首先是在车企与消费者之间的关系上。过去汽车厂商与消费者的关系是间接的，代理商 4s 店掌握了客户信息。这个格局现在正在发生变化，汽车厂商越来越希望掌握当前客户以及潜在客户的全生命周期数据，这就意味着需要拓展自己与这些受众的触点。

从网站到社交媒体和社群运营，从经销商管理到通过售后服务产生影响力，多触点拉通和参与度增强，是汽车厂商的一个很重要的工作方向。这就是流畅度模型中以客户为中心，以端到端客户旅程为思维主线的支柱。

当汽车厂商越来越多投入于建设客户触点，车内体验的触点当然是重中之重。越来越多服务被融入到汽车内部的交互和应用。这些新设计背后的思想，就是希望更加理解客户，增强跟客户的粘性，直接构建用户的忠诚度，以及更早教育和发展用户的使用习惯。

未来，我们看到汽车行业的投资重点已经由数字化客户渠道，迁移到利用数字化的技术让产品更有吸引力。这里面就涉及到了把智能决策以及相应的平台类融入到设计当中去。在这个过程中遇到的挑战，需要我们用更有创造性的思维、更扎实的工程能力去解决。

毋庸置疑，科技的发展，近乎无所不在地增强着人们工作效能和生活体验，同时让企业在数字化转型工具上拥有丰富的选择权。对于数字化转型，企业内部可能存在着不同认知和路径选择，由此造成的或明或暗的冲突可能会比我们想象的更加强烈。不论企业采取哪种路径，保持好奇心和成长型思维，在不同阶段，从现代数字化业务的支柱中选择合适的抓手，快速采取措施，快速适应环境变化，会是不错的选择。

马冰仑 | 文

马冰仑是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿