



## 在亚洲推动数字化革命

- 虽然数字化革命的起源可追溯到美国，但它的快速发展正逐渐成为一种全球性现象。事实上，亚洲已成为新兴的数字化创新中心。新一代亚洲公司不仅在本国市场取得了引人注目的成绩，其中一些公司已经跨越地区获得了立足之地，还有一些公司则有着全球野心。

也许这些公司当中最知名的是中国电子商务巨头阿里巴巴，其于2014年9月进行的首次公开募股（IPO）是迄今为止世界最大规模的一次IPO，吸入资金达250亿美元，令世界瞩目。中国的私有企业小米，尽管已经成为世界上最大的智能手机制造商之一，但首先，并且最重要的是，它是一家数字化服务公司，擅长于它所建立的数字化生态系统的货币化 - 它在最近几轮投资中的天价估值就是最好的证明。世界上收益率最高的网站之一的日本网络零售公司乐天通过一系列收购，一直在日本以外地区扩张，它收购了美国的Buy.com，免费移动应用KakaoTalk背后的韩国公司Kakao，拥有超过140万用户和15种语言版本。此外，更多的传统企业也一直在提高它们的数字化能力，在过去几年中，手机银行方面取得的巨大飞跃，以及从快速消费品到药品，几乎每个行业对于高级数字化部门高管日益增加的需求，都是很好的例证。

这些企业的成功已经证明，没有任何一种单一的方法可以构建起一个数字化业务。此外，虽然可以从欧美成长起来的数字化企业的经验中吸取重要的教训，但在西方证明是成功的思路和方法必须经过改造、完善，或在某些情况下，重新发明后才能适合亚洲的情况。

为了探索亚洲的企业是如何接受数字化转型，以及如何将亚洲的数字化解决方法与西方进行比较，史宾沙召集了来自几个亚洲市场（香港、上海和新加坡）的广泛的面向消费者的行业的公司级高管人员进行了一系列的圆桌讨论。总体而言，有来自各行业（例如快速消费品、银行、保险、电信和电子商务）的78名高管参加，其中包括区域和国家的主管、总经理及地区信息技术、市场营销和人力资源负责人。我们围绕三个关键问题展开讨论：

1. 成为数字化行业的第一意味着什么？
2. 从那些在利用数字化的力量方面取得了特别成功的企业可以吸取什么经验？
3. 立志成为最好的数字化行业一流的企业如何发现、保留和培训他们需要的人才？

这些问题的答案，在数字化优先驱动因素及全面数字化转型的复杂性方面，揭示了西方和亚洲之间存在许多共同的领域，但同时也突出了地域之间的微妙但关键的差异，包括有关失败的文化观念、总部与地方之间决策的最佳平衡、可靠的人才来源以及如何最好地保留人才。

## 成为数字化行业的第一意味着什么？

首先要定义什么是数字化的真正意义，这一点很重要。在史宾沙，我们将数字化定义为一组能够使企业实现更有效及高效地吸引客户，提升客户体验，甚至转变业务模式的技术。

像许多在美国参加过与史宾沙圆桌交流的高管那样，参与亚洲圆桌会议的高管也小心翼翼地指出，“擅长”数字化并不是制定一套数字化工具，或者询问它们可以做什么。更确切地说，它是关于使用数字化技术来解决基本的业务焦点问题和战略目标，特别是那些直接与客户相关联的问题和目标。

“数字化使我们能够与有着共同愿望的志同道合的人们建立跨越地域和文化的社区，并与他们进行互动”，一家亚洲消费品公司的首席

执行官解释道。“一旦你实现了这种互动，业务便将随之而来”，一家全球性运动服装品牌的亚太区市场营销总监简单地道出了今天驾驭数字的力量的哲学：“一切都以客户开始与结束”。

亚洲圆桌会议出现的另一重要主题，类似于我们与美国公司的讨论，就是领导人的极端重要性，领导人可以将数字化能力集成到公司的运作和文化当中。据一家领先社交媒体公司的新兴市场负责人说，“作为一名领导者，你要问问自己‘我对于数字化功能和它的其它各个方面的充分利用，以及将它融入公司的整个核心业务达到了什么程度’？第二问题就是随之而来的文化转型。我认为任何认为数字化只是单纯的技术问题的人都没能看到它真正重要的方面。这二者不可分离。”

这种全面的文化转型要求员工适应新的工作方式及新的与客户、供应商及组织之外的其他人进行沟通方式。而这一转变对于人才、过程和组织结构具有深远的意义。“数字化转型将会影响文化、人们的工作方式，甚至于公司将会吸引怎样的人加入。他们更习惯数据工作，更灵活，速度更快。”该社交媒体的高管补充道。

同行业中一流的组织能够理解数字化不是放之四海而皆准的做法，尤其是在亚洲，每个市场在文化、历史和数字化准备方面都有很大不同。发达国家，如韩国、日本和新加坡，他们的智能手机使用率几乎达到了全民普及的水平，处于几近极致地接受和推动数字化技术的最前沿；而中国、印度尼西亚和印度等迅速发展的市场则描绘出一个更为多样化和复杂化的场景。举例来说，中国本身就是一个巨大的对比

强烈的市场，有北京、上海等复杂的大都市，也有正在兴起的杭州、重庆等城市。这一差异意味着必须

正在经历数字化转型的企业，无论地域，面临的人才问题都是类似的。他们需要数字化技术专家以及

要。由于移动技术和店内系统不断产生新的数据，这样一来安全和隐私问题便出来了 - 如果处理不当，将给公司带来名誉损害的风险。当数字化创造了新的机遇的时候，这些趋势在亚洲都能感受到。

**“数字化转型将会影响文化、人们的工作方式，甚至于公司将会吸引怎样的人加入。他们更习惯数据工作，更灵活，速度更快。”**

## 一家领先社交媒体公司的新兴市场负责人

将决策权授予当地的团队，这一点很重要。“每个市场都需要确定自己的目标，以及推出新产品和新服务的速度，”一个全球体育服装公司亚太地区市场营销负责人说。

与此同时，公司需要创建能够促进跨越地域的思想杂交的上层结构。

在一个公司，其在这个国家的领导轮流在地区会议上讲述他们所知道的自从上次会议之后发生的五件事，并讨论如何将相关的认识应用、完善和推广到其它市场。

## 从那些在利用数字化的力量方面取得了特别成功的企业可以吸取什么经验？

数字化战略应根植于战略业务目标和对客户的影响，而不是由具体的数字化技术或数字化角色来驱动。圆桌会议与会者普遍认识到，数字化转型可能会充满陷阱和困难。高层管理者们需要在人员、组织、流程和文化等各方面负起责任。

数字化转型的努力对于传统企业几乎总是痛苦的，无论是在什么区域。破坏性的、复杂的数字化转型必须从顶部推动。数字化战略应根植于战略业务目标和对客户的影响，而不是由具体的数字技术和数字角色来推动。

精通数字化的总经理和职能部门领导。具体来说，首席营销官（CMO）、首席信息官（CIO）和首席技术官（CTO）的角色必须与时俱进，而担任这些角色的人员需要在数字化目标上通力合作。数字化商业模式也可能将刺激新的角色出现，包括首席产品官。此外，由于数字化战略在从销售和市场营销到客户关系管理和供应链运作的整个价值链上具有深远的意义，所以企业需要组建一支理解数字化将对整个企业带来怎样的影响的团队。数字化方面的成功需要企业拥有可以在公司和行业以外寻求思想灵感以及人才的意愿。

首席营销官（CMO）与首席信息官（CIO）的角色正在以一种我们前所未闻的方式进行融合。有规划的广告的出现、新的客户关系管理（CRM）系统以及跟踪每个程序或线索的能力正在给首席营销官（CMO）带来新的技术工作。把这个与数据和结合起来，这一角色要求首席营销官（CMO）使用那些超越媒体所使用的创意的工具。与此同时，首席技术官们还必须学习和实施新技术，并且改变他们执行与测试消息的方式。

敏捷的方法，A/B测试和越来越短的发布周期对CTO们提出了跨业务的需求。这样一来，协作领导能力变得更加重

当所建立起来的组织试图在他们的传统业务中建立技术数字化功能的时候，他们经常碰到来自那些由于工作重点的变化或转移而感觉受到威胁的个人和团队的阻力。领导们需要找到办法来消除障碍，使数字化业务或行动有机会生根发芽，其中包括给数字化行动或业务的领导者们决策权，给他们分配适当的预算，并从公司的最高层提供看得见的支持。数字化业务的成功必须定位为整个组织范围内的优先级事项，而不是相对于传统业务的胜利，应建立激励机制，实现跨业务部门和职能部门更快的合作，以改善客户体验。

CEO和董事会必须清楚地传达拥抱数字化计划的紧迫性。他们可以通过设置适当的关键绩效指标，并越来越明显地参与招聘高级数字化人才的决定来做到这一点。董事会对CEO的行为有重要的影响，有时也需要调整董事会的结构，以实现正确的数字化焦点。

在西方和亚洲同样都有许多公司已经将数字化革命提升到董事会的层面，把数字化带来的威胁和机遇充分反映到，并成为整体业务战略的一部分。其结果是，对于所谓的数字化董事的需求加速了。然而，正如许多董事会已经发现的那样，简单地招募一名数字化专家并不一定能“解决业务的数字化问题”。数字化手段对于公司意味着什么 - 电子商务、数字营销、移动支付、分析和数据 - 认真对此进行了界定的公司证明他们能够更好地识别他们所需要的在董事会会议室中将是

有价值的董事的形象和所具备的数字化专业知识。除了相关的数字化专业知识，许多公司发现具有敏锐的商业头脑，以及最好是具有在盈利的公司亲自动手的商业经验的董事在董事会里面很可能会更有效率。

当处于起步阶段时，数字化业务可能需要从传统业务中分离出来，这样它才可以不受影响地建立正确的文化、激励机制和组织结构。以硅谷或其他技术中心为基地创建独立的数字化运营是包括沃尔玛和ING等很多传统企业一直在追求的一种策略。这种做法在中国也运作良好。一位高管说：“当我在建立起移动团队的时候，我把它从公司的其余部分分离出来，为它提供专门的资源、专门的团队，并授权制定单独的销售策略。今天，我们可能是中国移动业务最好的企业之一。我们的订单的百分之五十来自于移动业务。”

对于亚洲公司，其数字化转型中一个潜在的障碍是克服对失败的恐惧。成功的数字化企业会培育一种承担经计算的风险和愿意尝试，并从失败中学习文化。因为当某个特定的策略未能成功时，对其进行调整是相对比较容易的，而失败则可以成为宝贵的学习经验。虽然认为亚洲文化比较不能接受失败的看法确有道理，但也有明显的例外。

亚洲市场份额和影响力最大的电子商务零售商之一的人力资源负责人曾自豪地把其“十亿美元销售日”作为一次学习经验，而不是一个失败 - 当天，网络交通是如此繁忙，甚至导致了网站瘫痪，导致客户的不满和负面消息的传出。曾有报道说该高管这次系统崩溃是“我们企业有史以来经历过的最伟大的事情。关于我们的能力、工作方式、扩大方式等，我们学到了很多。”

一个成功的数字化企业的增长往往快于传统企业，有时会夺走传统企业的销售。但是，这并不意味着传统的企业应该被忽视。世界上最大的科技公司之一的亚洲CEO曾经指出，“面临的主要挑战之一是找到传统业务和数字化业务之间的最佳组合，特别是因为后者可能蚕食前者”。

### 立志成为数字化行业一流企业的公司应怎样发现、招募、保留并培训他们所需要的人才？

虽然全球范围内对于数字化人才的争夺相当激烈，但怎样寻找并吸引人才呢，在美国被认为最好的做法完全有可能成为进入亚洲的代价。这是因为整体人才状况（即使不考虑数字化因素）已经是高度复杂，并且竞争相当激烈，尤其是在像中国、印度和印度尼西亚这样的高增长市场。但是，以下有关人才的做法同样适用于亚洲和西方。

1. 寻找具有协作风格的强有力的领导者和有效变革的推动者，而不仅仅是数字化专家。简单地吸收技术领导者是远远不够的。企业应该寻找能够赢得员工的心和思想的真正的变革推动者，帮助整个组织变得更加有数字化意识。同时，高级数字化人才对于新的策略和方法如何促进一流的增长也需要有一个深刻的认识。由于数字化战略对于组织的其他人员而言并不熟悉，所以数字化领导者需要具有协作的工作作风，其中包括以一种非威胁性的方式教育来自传统业务的同事。

2. 利用高级管理人员向数字化领袖推销机遇。在亚洲，对于数字化人才的需求已经很大，并将进一步升级。招聘这些人才可能需要使用不同的方法，并且要有更大的灵活性。吸引高级人才是一件公司层

面的需要全民总动员的紧迫的事情；例如，美国一家大型零售商的CEO说，为了招聘数字化团队的一名高级候选人，他可以坐上飞机，前往任何需要去的地方。另一位高管，一家中国的数字化服务公司的国际首席执行官说，“我每周工作七天，每天工作18小时，其中很大一部分是花在面试应聘者、发现新星、然后说服他们加盟等事情上。”

3. 愿意在你的行业之外招人。考虑从其他行业招聘人员，特别是那些在数字化创新方面已经先行一步的行业。“如果你所处的是消费品企业，那可以招聘来自金融服务企业的忠诚度或客户关系管理（CRM）人员，因为这个行业在这些领域发展超前，”一名高管解释说。然而，在行业以外招聘也不是没有挑战的。应小心各个行业间潜在的特有的文化差异，并且使其不成为绊脚石。例如，一家奢侈品成衣公司几乎因为一名数字化候选人明星的“糟糕的棕色西装”而将其拒之门外。重点应放在技能和能力上 - 行业的细微差别往往可以在人才加盟后调教。

4. 要敏锐地察觉到CTO、CMO、CIO及首席安全官（CSO）的角色不断发展以及他们之间如何相互交往。随着数字化变得越来越渗入到业务的各个方面，传统的领导职务也需要改变。CIO们需要更好地了解前端系统和用户界面，而不是仅仅是关注后台业务。CMO们将不得不变得越来越有战略思想，更像总经理那样思考问题，以推动一流的增长。当他们满怀激情地进入跨渠道营销、客户关系管理和数据分析时，他们也将必须更加擅长于数字化运营 - 他们需要与IT结成合作伙伴关系，以选择最好的数字化战略平台。首席技术官们将需要与业务决策更紧密结合，并提供有助于提

高客户忠诚度和吸引新客户的技术。

这将改变对他们的考核方式，也将改变他们在其职业生涯中取得成功的能力。鉴于最近发生的引人注目的安全漏洞问题，CSO们将有可能成为数字化领导团队的重要成员。

5. 建立一个人员之间技能相互补充且有效合作的团队。要想找到一名具有广泛数字化技能的人才是非常罕见的，这也是为什么寻求填补数字化领域特定领导空缺职位的公司都应该考虑如何为单个人才提供支持。

一家希望提高其客户开发营销能力的公司，例如，不应只考虑CMO的能力，而且应考虑CIO和CTO的技能，因为强大的客户开发营销需要复杂的后端客户关系管理和分析，以及直观的前端用户界面。由于相互依存关系，所以拟招聘的新的数字化职位的候选人都应与相关的技术、功能和业务领导进行会谈，这是非常重要的。

6. 将新员工纳入企业文化氛围。将文化入职视作任何新员工入职的一个核心组成部分，这是非常重要的。如果新的管理人员了解和熟悉公司文化，他们就能够迅速成为对组织起促进作用的成员。

## 亚洲经验

当亚洲的公司增加在数字化战略方面的投资，并期望实现他们的组织转型，从而在数字化领域进行竞争的时候，很多人会把目光投向数字化的领先者的经验，包括西方领先者的经验。这里是一些在亚洲取得成功的关键因素。

熟知亚洲文化的细微差别。硅谷的创新根植于接受失败与实验，并将其作为快速更新的方式这样一种文化。在亚洲，这样的公开的失败仍然

被认为是一种禁忌，尤其是在像中国、日本和韩国这样的国家。而前面提到电子商务公司那样的亚洲公司正在学习如何去拥抱失败的时候，在这一文化转型中，其它的公司则需要从小事做起。

解决方案始于沟通和心态的稍微调整。亚洲一家全球性的电信提供商的首席战略官解释说，“我们不鼓励失败，但我们期待有创意、愿意学习并且愿意尝试新东西的人才”。许多亚洲公司还必须缓解其内部对于“数字化人才”的偏见。对于更为传统的组织，他们经常被认为太快、太冒进以及具有挑衅性。

在职业发展上创新进取。在高级管理层以下，要留住数字化人才可能会特别具有挑战性，因为这些人在下一个令人兴奋的机会面前，往往会频繁跳槽。为了留住大量具有数字化技能的人才，企业需要找到方法，保持员工对工作的新鲜、兴趣，并能获得回报。在许多亚洲国家，事业发展的机会及来自同行和上级的认可远远大于金钱奖励。可

位参与者分享了一个例子，一名精通数字化技术的年轻人被一家比较传统的企业招入麾下。这位年轻人有数字化技能的专长，但缺乏全面看待数字化对于业务战略和运营的影响的经验，这限制了他在董事会层面有效地做出贡献的能力。

从地区以外发现亚洲顶级人才。在许多亚洲国家，顶级数字化人才已分散到各个市场，尤其是西方国家，他们的技能得到高回报，并且他们的机会往往比较多。现在，亚洲公司正在推进他们的数字化转型议程，他们可能需要寻求新的方式来将人才吸引回到他们的原籍国。其他一些企业也在自己的职能界内探索能否将人才注入到亚洲。

“我们将努力把把我们的一些被派往海外的中国外派培训人员派回到中国，并且从澳大利亚派了几名能说中文的华人过来；还有人从美国和加拿大回到中国来，”一位高管说。至关重要的是，这些人才了解亚洲的复杂性及文化差异 - 企业不应该指望部署在硅谷表现不错而对该地区缺乏深入了解的西方高管过来在亚洲复制成功。

---

虽然全球范围内对于数字化人才的争夺相当激烈，但怎样寻找并吸引人才呢，在美国被认为最好的做法完全有可能成为进入亚洲的代价。

---

能的方法包括频繁的工作轮换或工作交流，创造一系列更为精细的头衔，以便进行更为频繁的晋职和加薪，导师计划，灵活的工作安排，甚至设立一个奖励新的想法的“创新基金”。

区分现实与炒作。

在数字化的前沿工作的外部人才很容易博得称赞，但高管们必须立足于业务当中，以真正产生影响。一

## 结论

虽然数字化的革命在全球已经变得相当普遍，并且几乎影响到所有的企业，但并没有超乎寻常的方法可以成功地驾驭这些力量。被认为是顶级数字化企业的亚洲企业采用了行之有效的方法，并且在某些情况下，还定制方法，为他们特定的客户、文化和地域重新改造解决方案。与此同时，来自顶层强有力的领导与承诺是数字化转型成功的关键和必要条件。能够采纳通用的最佳实践，并应用所吸取的教训的同时，能够保持以客户为中心的热情的公司将能够最大限度地在全球舞台上抓住数字化革命带来的机遇。

## 关于作者

Danny Koh在史宾沙新加坡办公室工作，是技术、媒体和电信业务组成员，也是信息官寻聘业务组的亚太地区负责人。他曾领导完成CEO继任、董事会评估及整个东南亚及大中国地区的董事会成员、亚洲CEO、国家负责人及等公司级高管等职务的寻聘任务。他还是公司能源与商业及职业服务业业务组成员，拥有为亚洲的家族企业提供服务的丰富经验。

Anthony Laudico在史宾沙斯坦福德办公室工作，是史宾沙全球数字化业务组的负责人，也是私募股权投资部及北美董事会与CEO寻聘业务组成员。他曾跨越多个行业、地域和职能寻聘电子商务行业的高级数字化方向的高管，主要是CEO和董事会成员的招聘。Anthony擅长提供由数字化转型所带来的对于公司及董事会领导力的挑战等方面的咨询服务。

丁海英在史宾沙上海办公室工作，是史宾沙消费品和私募股权投资业务组成员，并联合领导亚太地区的财务官寻聘业务组。她同时为跨国公司和中国本土企业提供高管寻聘及企业领导咨询服务。她把对于人才市场环境及在大中国地区开展业务的复杂性的深刻理解融入到了她的咨询工作当中。

Jerry Noonan在史宾沙波士顿办公室工作，是史宾沙全球消费品行业业务组负责人，他将他20年在领先的消费品公司的工作经验带到了他的客户服务当中。他同时是北美董事会及CEO寻聘业务组成员，并积极参与公司的领导层寻聘与继任规划。他为世界各地广泛的消费品行业客户提供董事会、CEO及总经理级别的高管寻聘服务。

有关数字化的更多见解，请访问  
[www.spencerstuart.com/our-expertise/capabilities/digital](http://www.spencerstuart.com/our-expertise/capabilities/digital)

# SpencerStuart

## 史宾沙简介

在史宾沙，我们深知领导层的重要性。世界各地的组织信任我们，我们帮助他们做出对企业产生持久影响的高层领导决策。从大型跨国公司到新兴企业，再到非营利机构等优秀的客户，通过我们的高管寻聘及管理机构与领导层咨询服务，我们能够帮助他们建立并加强高绩效团队。

我们是私人机构，成立于1956年。通过横跨30个国家的55个办事处及多于50个专家团队的协作努力，我们专注于为客户提供知识、见解和效果。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作，以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求，包括高级主管寻聘服务、管理层招聘、管理机构的效力、继任规划、深度高级管理人员及组织效能考核等方面的咨询服务。

有关史宾沙的更多信息，  
请访问[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)，[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)

社交媒体@Spencer Stuart  
获得与您的业务和职业相关的最新的趋势和话题。



©2015 Spencer Stuart. 保留所有权利。  
有关本材料信息内容的复制、发布和展示，  
请联系：[permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com)

Amsterdam  
Atlanta  
Bangalore  
Barcelona  
Beijing  
Bogota  
Boston  
Brussels  
Buenos Aires  
Calgary  
Chicago  
Copenhagen  
Dallas  
Dubai  
Frankfurt  
Geneva  
Hong Kong  
Houston  
Istanbul  
Johannesburg  
London  
Los Angeles  
Madrid  
Melbourne  
Mexico City  
Miami  
Milan  
Minneapolis/St. Paul  
Montreal  
Moscow  
Mumbai  
Munich  
New Delhi  
New York  
Orange County  
Paris  
Philadelphia  
Prague  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
Sao Paulo  
Seattle  
Shanghai  
Silicon Valley  
Singapore  
Stamford  
Stockholm  
Sydney  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Washington, D.C.  
Zurich