

“双螺旋”引擎推动传统企业组织转型



数字化时代已然降临，您所在的企业是否已在组织层面准备就绪？

审视当下，诸多传统企业仍然停留在原地：这些企业只是在不同部门内进行零星的数字化尝试（例如，市场部的数字营销精准投放、销售部的数字看板、采购部部分业务流程的线上化和自动化等），其数字化赋能力度有限、部门之间缺乏沟通协同、业务规划狭隘短视、全局视野和前瞻性思考不足。

通过研究，我们发现，许多企业在转型过程中均成立了有别于传统业务部门的新型实体部门：传统业务部门利用专业经验和运营资源，较为独立地实现自身的运营目标，被称作“纵向部门”；新型实体部门则通过不同方式与各个纵向部门进行合作，并在此过程中为纵向部门进行数字赋能、促进业务协同、培育数字化的适应性思维，被称作“横向部门”。横纵部门相互交织，如同生命的DNA一样，形成了“双螺旋”结构：其中一支为传统的纵向部门，例如产品、市场、销售、售后等；另一支则为新设立的、携带数字化基因的横向部门。横纵部门在数字化“双螺旋”结构中分别扮演着不同的角色（见图）：

①纵向部门：重点掌握人、财、物等经营资产（如业务专家、营销预算、生产设备等），并积累了丰富的专业知识和业务经验，侧重于经验驱动。

②横向部门：重点掌握信息资产（如经营数据、用户洞察、商业伙伴反馈等），专长于数据分析并具备洞察能力，侧重于数据驱动。

③横纵部门二者各有所长、相辅相成，共同打造数字化组织转型的“双螺旋”引擎。对于传统企业而言，在数字化转型初期，通过成

立若干横向实体部门，可以为纵向业务部门“嫁接”数字化基因、打造“双螺旋驱动”的数字化2.0组织，为从数字化1.0组织（零星的数字化尝试）到3.0组织（各部门全面实现数字化转型）的跃迁升级打好扎实基础。

横向部门具体可通过物理、化学、生物三种方式为纵向部门注入数字化DNA中的不同成分。

物理方式：动力推进

尽管许多传统企业内部已经开展零星的数字化尝试，可纵向业务部门之间依然存在数据语言不统一、信息沟通不顺畅的现象。这些部门犹如一个个数据孤岛，缺乏统一的数据和信息归口，难以形成基于数据分析洞察的业务提升闭环，数字赋能动力不足。

针对这一痛点，传统企业可以从物理维度出发，成立横向部门并扮演动力推进器的角色，一方面统一汇集、分析各纵向部门的业务数据和信息，另一方面基于包括数据分析在内的数字工具提供及时、有效的数据洞见，从而助力拥有专业经验的纵向部门提升业务能力，有效实现数字赋能（Digital empowerment）。

近年来，面对愈加激烈的市场竞争环境，包括消费品（快消、鞋服、家电等）、金融（银行、保险等）、工业品在内的诸多传统企业开始借鉴互联网企业的“大中台”思路，搭建具有横向性质的数据中台，负责将散落在不同部门的用户和运营数据打通、整合，并通过数据分析对纵向部门赋能。以国内某领先乳品企业为例，该企业经过长期积累获得了丰富的数据资产，但其数据分散且标准不一、可利用度不高。通过建立横向数据中

台，该企业实现了产品、用户、经销商等数据的打通和标准统一，并基于大数据分析持续为供应链、生产、销售、营销等业务部门提供数据洞见，全面提升运营效率。

值得注意的是，实现“动力推进”需要具备一定的前提条件：在技术层面，需要实现数据的语言统一、部门之间的数据整合打通，以及信息的及时共享；在人才层面，需要建设、培育具有数据洞察分析能力的专业团队；在考核层面，需要对纵向部门合理设置考核指标，保证数据分析结果对业务提升起到切实的督促作用。

化学方式：催化激活

在当下的许多传统企业内，纵向部门之间仍矗立着一道道“部门墙”：各部门仅仅关注自己眼前的“一亩三分地”，在用户运营及商业伙伴赋能方面的规划步调不一、互相缺乏协同，难以深入挖掘用户，尤其是存量用户的价值。

针对这一痛点，传统企业可以从化学维度出发，设立横向部门并扮演协同催化剂的角色，通过在统一的数字化平台上进行用户运营及商业伙伴赋能，积累丰富的数据资源并从中挖掘业务机会，催化纵向部门之间的“化学反应”并充分利用其运营资源，从而有效挖掘用户价值、全面赋能商业伙伴、深度激活业务协同（Need for collaboration）。

近年来，面对国内汽车市场的下行压力，车企纷纷开始审视内部的组织管理痛点。痛点之一便是对于用户缺乏统一和跨部门协同的运营，导致用户体验不一致、用户价值未能充分挖掘；对于经销商的运营及赋能亦是如此。对此，某知名车企成立了横向实体部门，负责数

字化触点（如App、小程序、公众号等）上的潜客、保客全量用户运营，并基于用户数据分析挖掘业务机会，拉动、整合纵向部门（如市场、销售、售后等）的运营资源，联合举办会员活动，深度挖掘用户的全生命周期价值；与此同时，该企业还建立了负责经销商赋能的横向部门及数字化运营平台，真正实现了主机厂与经销商之间的直连互动，显著提升了经销商活跃度和满意度。

为了实现“催化激活”，传统企业在技术层面需要实现数字化触点的统一规划和运营、以及用户/商业伙伴的ID统一及数据整合，为数据资产积累打好基础；在人才层面，需要打造一支擅长用户运营，具有协调能力的团队；在组织层面，则需实现人事借调、考核、激励等各方面对参与创新项目人员的保障支持。

为了实现适应性思维的“繁衍孵化”，传统企业需要在技术层面实现基于用户及运营数据的深度分析挖掘、支持具有前瞻性的思考；在人才层面，需要招募具有数字化创新能力和经验的团队；在组织层面，则需实现人事借调、考核、激励等各方面对参与创新项目人员的保障支持。

横纵组织架构设计仅仅是数字化转型的第一步，在成立横向部门的同时，还需要在以下方面开展工作：

①促进横纵协同：横向部门建立后，将与纵向部门之间形成诸多管理关系。传统企业需要合理选择横纵管理抓手，有效促进横纵之间协同，化“角力”为“合力”。

②完善绩效管理：对于新设立的横向部门，在设置其考核指标时应侧重于促进跨部门的合作协同，通过共同承担KPI、部门之间互评等方式形成横纵合作的牵引力。

③建设人才团队：通过招募、培训等方式大力吸引并培育具有数字化及创新能力的人才，为数字化转型不断提供新鲜血液。

④宣贯数字文化：数字化转型落地离不开企业内部的数字化文化变革。通过勾勒企业发展愿景、高管率先垂范、调研倾听民意等方式，可对文化变革形成全面支撑。

⑤构建合作生态：传统企业还需要以开放姿态与用户、商业伙伴、其他行业合作伙伴共同构建围绕数字化的生态系统，实现合作共赢。

通过建立横向实体部门“嫁接”数字化基因、打造数字化组织的“双螺旋”引擎，为传统企业的数字化转型带来了新思路、新方向。在转型过程中，横向部门通过“动力推进”提供数字赋能之“术”，借助“催化激活”促进相互协作之“法”，依靠“繁衍孵化”培育数字思维之“道”，将助力传统企业稳步实现数智融合、效能跃升，满怀信心地迎接数字化浪潮。

从数字化组织1.0到3.0：通过横向部门为纵向“嫁接”数字化基因

