

# “双螺旋”引擎推动传统企业组织转型



BCG（波士顿咨询公司）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，其客户分布于世界主要商业地区，覆盖诸多行业。BCG与客户密切合作，帮助其辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战，并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保客户能够获得可持续的竞争优势，使其成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

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，如同生命体的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）上的潜在客户、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，需要建立有效的管理机制，促进纵向部门积极配合横向，形成相互之间的高度协同。

## 生物方式：繁衍孵化

面向未来，传统企业除了实现数字赋能和业务协同之外，更需要培育具有适应性的数字化思维。所谓适应性思维，即具备前瞻视角、不断试错创新，从而更好地适应瞬息万变的外部环境。然而，当下许多传统企业仍未意识到这一点：数字化的零星尝试更多是亦步亦趋的模仿，以及对短期业务指标提升的聚焦，缺乏前瞻性、系统性、创新性的思考；同时，数字化项目在很大程度上依赖第三方的支持，缺乏内部的数字化思维培育和人才造血功能。

针对这一痛点，传统企业可以从生物维度出发，成立横向部门并担任思维培育室的角色，一方面负责开展具有前瞻性的洞察分析（如用户体验创新、前沿技术应用等），为纵向部门指引方向；另一方面负责牵头成立跨部门的数字化项目团队，通过用户体验、产品开发、业务场景等方面创新设计和试点，在实践中培育适应性思维（Adaptive mindset）。

国内某领先综合金融企业于十多年前便开始布局科技创新，成立具有横向性质的科技部门，承担整个集团的科技“大脑”角色。该部门致力于研发前沿科技，将其应用于不同的金融业务，并为整个集团孵化培育数字化思维，以适应快速变化的市场环境和用户需求。以智能化投资为例，该部门基于

技术分析洞察，捕捉到人工智能在证券投资领域的广泛应用前景。经过概念验证并获得管理层支持后，该部门牵头成立项目团队，召集来自纵向专业子公司的业务专家以全职形式参与创新，共同合作，并将智能化投资工具应用于前端业务，将数字化产品和前瞻创新思维赋予纵向部门。

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。

