

數位轉型策略 是企業未來的關鍵密碼

(商業發展研究院商業發展與策略研究所所長)

黃兆仁



如何改變企業體質，面對數位時代的破壞式市場競爭，已是公司面臨的巨大挑戰。

究竟經營策略的主要核心思維與作法為何呢？答案也不複雜，即企業以導入數位相關科技，對營運資料進行蒐集、清洗、分類與分析，有效率地達到企業創新、市場規模化等綜合性效果。這就是「數位轉型」。

對企業領導者而言，現在最令人頭痛的問題是如何幫公司在數位競爭的世代裡找到定位及發展路徑。作法上，公司領導團隊必須再檢視下列幾項課題，包括公司企圖心、市場的選擇、商業模式、評估關鍵性資產與能力。只要公司內部擬定了具體願景及策略，那下一步即是採取行動，依發展路徑立即實踐，進行演化式營運。

以美國 Kaiser Permanente 公司來看，該公司進行數次的數位轉

型計畫，分階段落實醫療保健業務的數位化管理需求，它陸續從建立企業內部數位整合平台，再從消費者經驗與資訊的蒐集及分析，建立智能運算技術找到行銷策略，對消費者進行產品推薦與差異化行銷，縮短時程提前實現願景目標。執行的過程中，該公司投入大量資金建立企業數位化平台，記錄所有個別消費者的醫療電子化記錄，包括處理收集與確認病患細部資訊。目標則是要減少病患停留在醫院的時間。

隨著數位科技發展，該公司又導入行動裝置應用程式提供病患使用，並在一六年已有五〇%的使用者已使用數位化各式服務，改變了病患就醫及拿藥的習慣。另外，美國 Equinor 能源公司則在企業內部成立數位學院，提升企業內部各級員工的數位知識與能力建構，課程從電腦程式語言

到機器學習。該學院也推出「本週數位科技語詞」，喚起員工興趣，也招募員工成立「數位忍者練功房」執行數位轉型任務，成果也非常好。

數位技術的進步已改變了企業經營的策略，公司必須擬定新商業模式，組成出具數位技術能力的參與者的企業內部生態系成員，以創新服務來擴大市場影響力。未來在評估公司的價值除了會考量「投資報酬率」之外，也必需將「網路資產價值」納入計算。

對台灣企業而言，如何面對數位科技應用與轉型所帶來的挑戰已成為一項嚴肅課題。企業內部的組織結構必須朝向扁平、任務與決策需維持彈性、找到產品主力支點拉起產品創新能力、握有即時應變市場需求能力，擴大全球市場占有率。■