

## 1. 组织

### 组织“破闭环”

今年4月,京东数科全新的组织架构终于尘埃落定。

事实上,为了配合产业数字化的战略,从2019年年中开始,京东数科就一直在进行持续的组织调整,比如打破个人事业群和企业事业群的架构,但调整一直持续没有最终落定,也没有对外公布。

这种“修修补补”的初衷不难理解,组织架构反映对战略的认知。自2018年京东数科宣布从金融科技升级为数字科技的战略定位,全面进军产业数字化后,所有的业务逻辑都需要随之转向,这就需要相对应的组织形态和资源配置来进行支持。

“但我们一直觉得大方向上应该动,2020年新年过后就开始讨论。从最初小范围几个人在商量,逐步扩大到核心管理层,进一步扩大到高管层。”京东数科副总裁、金融科技群总裁许凌告诉《中国经营报》记者。

在转型“数字科技”很长一段时间后,许凌发现,不管在市场上还是集团内,都存在一些认知偏差——很多新员工甚至老员工,对公司的印象还停留在白条、财富。“于是我们开始反思,我们从金融科技到数字科技的概念和战略传递出去时,却没有定义出符合战略的组织架构。”

在过去7年中,京东数科一直处于快速增长期,招兵买马、开疆拓土,累计服务数亿用户、700多家各类金融机构和130余座城市的政府及其他公共服务机构。2018年在完成B轮融资后估值已超过1300亿元人民币。和很多大型公司一样,一直以来,其业务体系是按照产品板块来划分——比如企业服务、个人服务,以及颗粒度更细的消费金融、资管、财富、金融科技、城市、钜媒等等,每个组织从研发、产品到市场,业务链自成闭环,拥有极大的独立权限。

这种组织结构在业务发展初期有其重要价值,灵活的模块架构可以有效实现单个业务的快速崛起,抢占市场份额。但当企业发展到一定规模,业务全面走上轨道,甚至战略定位发生变化时,这样一个个的“小闭环”反而可能成为发展的阻力。

“以金融领域为例,同样一个银行客户,可能既需要我们的广告营销业务,也需要我们的金融科技服务。但在原有组织模式下,虽然金融科技部门已经和银行建立了紧

密的关系,广告或者其他业务部门要重新独立去对银行客户进行销售和对接。传统优势资源和能力被锁死,无法辐射到新的板块,组织协同上是割裂的。”许凌指出。

因此,破掉小闭环势在必行,这也要求组织架构的调整不再是修修补补,而是需要大刀阔斧。

在新的组织架构中,此前以产品为中心的架构转向了以客户为中心,分为面向客户提供解决方案的行业层,提供产品设计的产品层,以及提供底层基础技术的能力层。

其中,行业层提供整合营销、解决方案和交付等职能;产品层专注于产品设计和研发;能力层则为上层业务提供AI、风险管理、大数据等一系列技术能力。此外,为保障产品层与行业层之间的高效连接,在两层之间还设立了开放平台层,实现内部产品和服务的中台化、组件化,以及外部行业客户的快速接入和产品调用。

京东数科副总裁、金融机构合作部总经理杨辉,即属于“行业层”,在他看来:这种架构是从公司整体和客户服务效果做出的选择。“现在服务银行,不需要再分部门对接,所有的产品我们汇总对接,包括资产、营销、供应链金融等等,几乎可以覆盖一家银行所有业务部门,真正实现一站式服务,实现合作的深度和增值,客户体验也更加流畅。”

这也导致考核方式发生变化。许凌透露:比如行业层,我们考核的是整体渗透率和渗透深度,你渗透了多少机构,每家机构进去了几条业务线?而产品层,我们考核的是同样一个产品你在市场上的位置,在功能上更领先,还是在成本上更有优势?客户对产品认不认可?

这种调整必然有很多的阻力,有主观的,也有客观的。“客观的,闭环情况下效率的确高,破闭环后速度慢下来,谁对这个结果负责?破闭环以后,专业性就不集中了,互相之间考虑别人的东西,对市场响应速度也许会慢下来。”许凌指出。

但在在他看来,不管在整个公司的战略上,还是对未来公司管理团队的能力打造上,破闭环是必然的。从效果来看,一个让高管层没想到的结果是“数字营销”板块的业务狂增。通过组织架构调整,团队把大量金融机构的数字营销业务承接过来了,“每个月都有大量项目落地。”



京东数科自主研发的室内运送AI机器人。

# 京东数科进化：挖掘产业增长的第二曲线

**编者按/** 产业数字化的需求侧和供给侧,机会正在喷涌。

随着人口红利和流量红利的窗口期逐步关闭,互联网流量巨头先后启动“toB”的产业战略,通过将服务对象和领域扩容,锁定新的增量市场。另一方面,疫情驱动之下,传统产业转型意愿前所未有的高涨,搭载数字快车寻求新的增长模式,成为一致诉求。

金融起家的京东数科自2018年全面进军产业数字化后,从赛道布局、服务模式、组织架构进行了一系列深入肌理的“进化”。从消费互联网转向产业互联网,从toC公司转向toB公司、从赚机构的钱转向帮机构赚更多的钱……

从运营企业的角度来看,一家企业要想超越时代红利,获得永续经营,增长的“第二曲线”是判断其成长价值的关键。值得注意的是,京东数科在不断寻找自身增长“第二曲线”的同时,亦在挖掘产业增长“第二曲线”——通过自我进化与增长,让传统产业能够受益于“数字化”实现飞跃。

近期,我们通过对话多位京东数科高管和行业人士,试图解释京东数科在产业数字化转型中的一系列重要选择:为什么要进行大刀阔斧的组织调整,面对庞大产业市场如何选择切入点和边界,又如何真正帮助产业实现增长,量化toB公司的价值。这些问题,或许可以让无数希望跻身这一风口的企业获得借鉴。



王府井和京东数科共同打造数字化商业街。

## 2. 赛道

### 赛道“设边界”

上述组织转变,归根结底是为了让公司在产业数字化的赛道上“跑”得更加顺畅。

行业共识在于,京东数科正在跑步进入的产业数字化赛道,是一块巨大的蛋糕。随着数字技术和向各行各业融合渗透加速,对产业产出增长和效率提升的拉动作用不断增强。

根据中国信通院《中国数字经济白皮书(2020)》,2005年至2019年,产业数字化规模复合增速高达24.9%,显著高于同期GDP增速,占GDP比重由2005年的7%提升至2019年的29.0%,预计2020年,我国产业数字化增加值规模将达33.75万亿元。

但这块蛋糕并不容易吃。隔行如隔山,由于一二产业涉及领域庞杂,且数字化程度低,和互联网公司传统的“轻模式”截然相反,曾经在C端可以快速产出的效能必须面临更长的变现周期。从金融服务的老本行扩围,如何选择细分赛道,如何深挖产业需求并将沉淀多年的技术能力和集团资源复用,对任何一家公司都是巨大挑战。

京东数科2018年年底开始从金融科技辐射产业时,率先进入城市、农业、广告营销等领域,一度也让不少市场人士直呼“看不懂”。但在京东数科内部看来,进入哪些产业,投入多大资源,也许会发生细微变化,但在原则和标准上始终是清晰的。

许凌认为:“我们进入产业的

标准有三个关键点:首先是这个产业空间足够大,规模天花板高;其次是数字化程度还比较低,具有改造和增长空间;第三是京东数科的核心竞争力适用于该产业的数字化需求。”

京东数科官网显示,目前AI科技、智能城市、数字营销、金融科技“四驾马车”的战略级核心服务已经成型。其中,AI科技板块又可以辐射交通、农业、社区、医疗、环保、文旅等多个领域,而智能城市则可以成为其他三部分重要的连接器。

比如数字营销领域也能和智能城市产生协同:利用城市计算的时空大数据技术能力,提高投放精准性、降低成本,二者一起获得收益。

上述选择经过深思和修正,“任何金融机构或者企业,离不开‘钱’和‘获客’以及‘智能化’,这就是金融科技、数字营销,以及AI科技的市场,智能城市相对独立,但城市里又包含着产业和大大小小的企业。”许凌表示。

在负责AI科技板块的京东数科副总裁曹鹏看来:首先,技术的通用性决定了这种从金融科技扩围到数字科技的可行性。“以AI智能技术为例,不管机器学习算法还是视频或图像处理能力,可以用在农牧领域的猪瘟识别上,也可以用在机房巡检的机器人,服务器的识别包括错误码的识别和处理,都有相对的通用性。”

其次,技术、大数据、客户运营这些互联网公司的基础优势,是传统产业迫切需要的能力。

第三,京东数科选择的技术输出方式,前提是先理解产业,而非不接产业“地气”的纯粹技术服务。“我们通常会瞄准某一个细分市场,扎进去了解痛点,足够精专才能构建起自身独特的优势,才能真正解决问题。”

比如第一台面向大型商业银行的机房巡检AI机器人,曹鹏和他的工程师团队花了将近一年的时间自研,底层完全来源于京东数科的核心技术。以银行业机房巡检AI机器人为例,目前可以在30秒内完成单个机柜的巡检,实现98%以上的检测准确率,每年能帮助银行降低50%的数据中心的机房运维成本。

标准化能力夯实后,则可以根据各行业需求再进行功能特性的调整。据记者了解,目前巡检机器人已经被用于金融、医疗、铁路等多个行业;室内运送机器人已在疫情期间落地上海某新冠确诊病例救治中心,减轻了医护人员在高危场景下的工作压力,还有效降低了医护人员在高传染环境下暴露的风险;而铁路巡检机器人不仅可以保障铁轨和巡检员安全,人力和时间成本都可以降低到原来的1/2,数据收集数字化后还可以帮助未来的规划建设。

同样,在进入智能城市这个巨头云集的赛道时,京东数科基于对

## 3. 目标

### 目标“做增长”

从toC到toB,是战场的切换,也是商业模式和服务模式的切换。付费行为,从消费者说了算,到机构说了算,决策链条更长了,赚钱的难度变得更大。

一直以来,国内在IT领域一直不缺乏toB的公司,不管是硬件集成、还是软件服务,普遍给市场留下“卖系统”、变现周期长,业务天花板低的刻板印象。京东数科做toB,要如何跳出这个窠臼?

“我们不是IT服务商,不是靠卖系统赚钱的成本定位,而是数字化解决方案提供者,不论是咨询服务、系统还是平台、运营经验,核心是解决客户业务的增长问题,用效果说话,甚至以效果付费,是增长定位。”许凌表示。

事实上,为了将“增长”的概念更加直观推向目标市场,京东数科近期提出了“首席增长官”的定位。一方面将自身定位和传统toB公司做区分,另一方面也是对目标客户进行效果承诺。

应该如何衡量增长?按照正常逻辑,增长应该包括实现收入或规模的放大,也包括原有各项成本的降低。

京东数科副总裁、数字营销部总经理陈蕾认为:客户投同样的钱,我们带来的C端客群更精准、人数更多,这是增长的直观意义。此外,则是客户的活化和留存,持续的私域运营的能力。“比如对银行客户来说,不但可以通过我们的服务实现信用卡用户拉新,还可以看到休眠账户重新激活;比如在疫情期间,我们可以告诉广告主社区的哪些点位流量更好。”

而在技术服务方面,归根到底是要解决实际问题。“对养殖企业而言,他关心的不是用上多高科技的AI摄像头,这对他没有意义。比如猪瘟识别或者估重的技术能力,使用起来最终是为了帮农户做生物资产的标准化,标准化后可以在线交易,做生猪期货,这是它此前解决不了的增长难题。”曹鹏告诉记者。

《增长五线》作者,科特勒中国区合伙人王赛认为,合格的首席增长官,首先要真正理解公司的战略,必须能从战略规划变成增长地图,知道在哪一步做什么事;其次,必须要具备CMO的知识结构,必须要懂品牌、懂客户细分、懂产品定位;最后还要懂数据,根据数据动态做出决策。

按照上述理解,如果放在toB定位的公司,行业首席增长官则要了解目标客户的产业,了解其在产业中的位置和问题,懂客户运营、

懂数据、懂技术,并有相应的解决方案提供。这种综合化的能力需求,也成为巨头系公司决胜垂直类公司的壁垒。

以大宗商品这一典型传统行业为例,目前国内大宗商品物流服务商大多各自独立经营,交易商不得不自己去整合多家合作仓库,工作量和难度非常大,各仓储单据不统一,存在潜在的流通成本。此外,交易不透明,权属不清晰,交割不便利等问题也导致贷款难度度大。

而上述涉及仓储、物流、供应链、甚至风控等一系列的服务需求,垂直类公司很难解决。

据记者了解,目前京东数科已经深入到大宗商品物流与供应链管理的实际场景,通过与中储股份合作,搭建起大宗商品供应链协同平台——货兑宝,解决了狭长仓储供应链上的透明度问题,同时通过建立电子仓单体系,降低信贷风险。其中涉及的产品和服务覆盖企业征信、企业支付、风险管理、区块链BaaS、区块链数字存证、供应链金融等等。

7月17日,货兑宝平台与建行青岛自贸区支行、青岛诺顿进出口有限公司、中储发展股份有限公司青岛分公司共同合作的首单基于区块链技术的电子存货仓单质押融资,在“海陆仓转现货仓”的业务模式中已放款成功。

这些服务不是“一锤子买卖”,而强调持续贡献价值。中储京科董事兼总经理高啸宇透露:从业务效果看,平台不仅降低了传统仓储管理方和货主的交易成本和管理成本,并且能够持续吸引更多生态伙伴在平台上发生交易。

此外,toB和toC业务其实并不是互相排斥和割裂的,B2B2C的模式在未来的实践也许会成为一个新的增长点。比如一些本身面向机构的系统经过简化,也可以用于C端客群。

京东数科副总裁、资管科技部总经理徐叶润告诉记者:今年在和一家国有大行的合作中,银行希望为目标客户设计一套可以进行量化投资的智能投顾系统,“此前这种系统主要用于机构客户,但根据需求,可以把投顾系统做一些改进,以适应银行系统特性,并应对C端高并发的特点,这是既懂C又懂B带来的能力。”

在许凌看来,这种综合性的业务协同能力,或许是巨头系公司的独特优势。“从前客户给我的反馈是,和你们的合作是买水,但现在感觉是打了一口井,源源不断可以带来增收。”

## 观察

# 从核心能力到核心价值

增长是企业永恒的主题,也是一切企业问题解决的入口。对企业而言,在宏观经济和外部环境红利消退时,反而应该比任何时刻都重视如何加速自我增长。

对于中国数字化程度低下的传统产业,特别是第一产业和第二产业,面对着一系列转型困难。“创新理论”鼻祖约瑟夫·熊彼特曾说过:“无论把多少辆马车连续相加,都不能造出一辆火车,只有从马车跳到火车的时候,才能取得十倍速的增长。”这个论断同样适用于当前传统产业数字化转型的必要和迫切。

当通过自身完成数字化飞跃而面临重重障碍时,依靠外力去共同完成数字化转型,成为兼顾效率与成本的一种选择。

从这一角度看,京东数科一年多前开始的,从服务金融行业到实体产业的数字科技“大跨界”是一种虽然大胆却有前瞻性的选择。这一选择首先为自身腾挪出了增长的新空间,同时也可以参与到更广阔市场的增长浪潮中。

在京东数科成立五周年的内部大会上,京东数科CEO陈生强曾经多次提到达尔文的进化论:“能够生存下来的物种,并不是那些最强壮的,也不是那些最聪明的,而是那些

对变化作出快速反应的。”

从进化的节奏看,不管是从数字金融到金融科技,还是从金融科技扩围到数字科技,京东数科在BATJ的第一梯队中,转变的速度和幅度都令人印象深刻。这一方面来自AI对支付入口垄断阴影下的“危机意识”,另一方面也来自对产业空白点和差异化发展方向的持续寻觅。

在京东数科针对组织架构进行了颠覆性调整后,几乎补齐产业数字化战衣的最后一块铠甲,试图从肌理上将自己蜕变成一家toB公司。

如果说这种转变有什么逻辑可循,在我们看来,toC时代,巨头公司更强调企业的执行力、突破力、技术水平等一些内部视角的核心能力;在toB阶段,需要更多强调客户导向,客户增长效果等外部视角的核心能力。对toB公司而言,再强的能力,如果不能帮助客户实现增长,如果不能用结果说话,那么其核心价值也很难实现。

从核心能力到核心价值的转变,是从C到B的心态转变,也将引发服务模式甚至盈利模式的深刻转变。

本版文章均由本报记者李晖采访