

北京交通大学

硕士专业学位论文

IT 分销企业数字化转型战略分析—以 DC 公司为例

Digital Transformation Strategy Analysis of IT Distribution
Enterprises- Taking DC as an example

作者：刘亚洲

导师：张文松

北京交通大学

2021 年 6 月

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解北京交通大学有关保留、使用学位论文的规定。特授权北京交通大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，提供阅览服务，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。学校可以为存在馆际合作关系的兄弟高校用户提供文献传递服务和交换服务。

（保密的学位论文在解密后适用本授权说明）

学位论文作者签名：刘亚洲

签字日期：2021 年 6 月 1 日

导师签名：张喜林

签字日期：2021 年 6 月 1 日

学校代码: 10004

密级: 公开

北京交通大学

硕士专业学位论文

IT 分销企业数字化转型战略分析—以 DC 公司为例

Digital Transformation Strategy Analysis of IT Distribution
Enterprises- Taking DC as an example

作者姓名: 刘亚洲 学 号: 18140234

导师姓名: 张文松 职 称: 教授

专业学位类别: 工商管理 学位级别: 硕士

北京交通大学

2021 年 6 月

致谢

时光如梭，白驹过隙，两年的研究生学习生活即将结束。经历6年工作磨砺后，能够再次回到校园，是那样的宝贵。再次对学校、各位老师以及我的同学们致以深深的感谢。

感谢我的导师，在研究生学习期间及论文写作期间给予悉心的指导，才使我此次的论文得以顺利完成，借此向我的导师表示诚挚的感谢！导师严谨的教学精神，宽以待人的品格给我留下的深刻的印象，导师乐观的人生态度深深影响了每一位学生，并牢记于心。

再此，向所有教育我的老师表示深深的感谢，也十分感谢我的同学们，在求学期间，离不开他们的帮助，正因为求学生涯中，有你们的陪伴和参与，才给我的人生画上了缤纷的一笔，这也是我一生中美好的回忆。

最后也要感谢默默支持我的父母，在我困惑迷茫之际，是你们给予我支持与鼓励，感谢你们含辛茹苦将我抚养成人，使我接受高等教育，才成就了今天的我。

摘要

数字经济是未来增长的重点,也是世界经济创新发展的主流模式,(IDC)调查显示 60%的全球企业 200 强都将把数字化转型作为面向未来发展的战略目标。在未来 10 年的发展中,企业要想得到更好的发展,首先要通过数字化转型,从而推动 IT 和商业模式创新升级。

2020 年中国国际服务贸易交易会主题为中国服贸以科技创新、服务业开放、数字经济为主要特征。在当代社会中,数字化发展、智能化发展将成为未来的一种发展趋势,从而加快服务贸易向现代数字化转型发展,从而形成服务贸易新业态新模式。随着数字化技术的发展,制造商和消费者两端的直接对接成为可能,IT 分销企业作为中间商的生存空间受到挤压,“去中间化”在供应链中渐成趋势。

国际商业环境也变得越来越复杂,中美贸易摩擦加剧,IT 分销企业发展更是缓慢。因此,越来越多的 IT 分销企业纷纷走上了数字化转型之路。据相关的数据显示,在 2017 年,大部分企业将数字化纳入企业的发展战略当中,这类企业的比例达到了 88%。在这种环境下,企业向数字化转型发展,将会成为未来的一种发展趋势。

数字化使得企业纷纷上云,云业务成为新兴的商业形式,大型企业集团纷纷开展云业务,如阿里云、百度云等,作为中间商的 IT 分销企业,向云业务转型具有天然优势,IT 分销领域大型集团也开始尝试云业务,如全球最大的 IT 分销商英迈集团,其云业务逐渐成为支撑业务。

DC 公司由于数字化技术的发展、自媒体等移动技术的发展、国际贸易摩擦、新冠疫情的影响等多种因素的影响,IT 分销业务在体量上逐年收缩,利润空间也逐渐减少,面临着不转型就会等死的局面。转型成为 DC 公司的必然选择。由于 DC 公司业务属性,数字化转型成为 DC 公司转型的必然选择。

1、数字化转型有助于促进 DC 公司 IT 分销业务与数字化技术深度融合,从而提高企业的经营效率,与此同时还能进一步优化企业的服务质量,提高客户满意度,从而获得更好的口碑。

2、利用在 IT 行业积累的上下游渠道资源,转型云业务,在云业务开展上容易得多,更容易使转型成功。开展企业云,将上下游企业聚合在平台上,不仅有利于传统业务 IT 分销业务的发展,同时为上下游企业提供云服务。云计算能提高企业的管理能力、研发能力、创新能力等。

然而,仅只有 4%的企业真正释放了数字化潜力,实现数字化转型。如何促进企业向现代数字化转型,逐渐成为研究学者的研究热点。

文章在研究的过程中,全面的研究了数字化转型的相关文献,企业实践的基

基础上，以 DC 公司为例，分析了 IT 分销行业面临的问题，数字化转型的可行性分析，给出了 IT 分销企业数字化转型的路径，构建“自我驱动、自我管理、平等开放、多业务共建共享”的生态级云数字企业，从中回答了“什么是数字化转型”、“为什么要数字化转型”以及“如何进行数字化转型”IT 分销企业进行数字化转型的三个基本问题。

关键词：数字化转型；IT 分销企业；云业务；生态企业

ABSTRACT

Digital economy is the focus of future growth, and it is also the mainstream mode of world economic innovation and development. (IDC) survey shows that 60% of the top 200 global enterprises will take digital transformation as their strategic goal for future development. In the next 10 years, if enterprises want to get better development, they must first make digital transformation, so as to promote the innovation and upgrading of IT and business models.

The theme of China International Fair for Trade in Services in 2020 is that China's service trade is characterized by technological innovation, open service industry and digital economy. In contemporary society, digital development and intelligent development will become a development trend in the future, so as to accelerate the transformation and development of service trade to modern digitalization, thus forming a new business model of service trade. With the development of digital technology, the direct connection between manufacturers and consumers becomes possible, the living space of IT distribution enterprises as middlemen is squeezed, and "disintermediation" is gradually becoming a trend in the supply chain.

The international business environment is becoming more and more complex across borders, the trade friction between China and the United States is intensifying, and the development of IT distribution enterprises is even slower. Therefore, more and more IT distribution enterprises have embarked on the road of digital transformation. According to relevant data, in 2017, most enterprises will incorporate digitalization into their development strategies, and the proportion of such enterprises has reached 88%. In this environment, it will become a development trend in the future for enterprises to transform into digitalization.

Digitalization makes enterprises go to the cloud one after another, and cloud business has become a new business form. Large enterprise groups have launched cloud business, such as Alibaba Cloud and Baidu Cloud. As middlemen, IT distribution enterprises have natural advantages in transforming to cloud business. Large groups in the IT distribution field have also begun to try cloud business, such as Ingram Micro Group, the largest IT distributor in the world. Its cloud business has gradually become the supporting business.

Due to the development of digital technology, the development of mobile

technology such as self-media, international trade friction, the impact of COVID-19 epidemic and other factors, the IT distribution business of DC company has shrunk year by year, and its profit margin has gradually decreased, so it is faced with the situation that it will die without transformation. Transformation has become an inevitable choice for DC companies. Owing to that business attributes of DC company, Digital transformation has become an inevitable choice for DC companies.

1. Digital transformation helps to promote the deep integration of IT distribution business and digital technology of DC Company, thus improving the operating efficiency of enterprises, and at the same time, it can further optimize the service quality of enterprises, improve customer satisfaction and gain better reputation.

2. Using the upstream and downstream channel resources accumulated in the IT industry to transform the cloud business, it is much easier to carry out the cloud business and make the transformation successful. Developing enterprise cloud and aggregating upstream and downstream enterprises on the platform will not only benefit the development of traditional IT distribution business, but also provide cloud services for upstream and downstream enterprises. Cloud computing can improve the management ability, research and development ability and innovation ability of enterprises.

However, only 4% of enterprises have really released their digital potential and realized digital transformation. How to promote the transformation of enterprises to modern digitalization has gradually become the research focus of researchers.

In the process of research, this paper comprehensively studies the related literature of digital transformation, and on the basis of enterprise practice, taking DC company as an example, analyzes the problems faced by IT distribution industry, analyzes the feasibility of digital transformation, and gives the path of digital transformation of IT distribution enterprises. Build an eco-level cloud digital enterprise with "self-driving, self-management, equality and openness, multi-service co-construction and sharing", and answer three basic questions of "what is digital transformation", "why is digital transformation" and "how to carry out digital transformation".

KEYWORDS: Digital transformation; IT distribution; Enterprise cloud ; Business ecological enterpris

目录

摘要	III
ABSTRACT	V
1 引言	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究方法	1
1.3 论文创新点	2
2 文献综述与相关理论	3
2.1 数字经济	3
2.2 数字化转型	4
2.3 数字化转型的模式与影响因素	6
2.4 企业云	7
2.5 分销理论	7
2.6 交易成本理论	8
2.7 战略转型理论	9
2.8 已有研究文献述评	11
3 IT 分销商现状及转型问题	12
3.1 IT 分销行业概况	12
3.1.1 IT 分销产业链	13
3.1.2 IT 分销商业务关键因素	15
3.1.3 IT 分销商及其盈利模式	16
3.1.4 IT 分销商业务成功要素	17
3.1.5 IT 行业发展趋势	18
3.2 IT 分销商面临的主要问题	19
3.2.1 分销商在渠道建设上面临挑战	19
3.2.2 新技术的驾驭和整合	20
3.2.3 数字技术人才匮乏，尤其数字领军人才短缺	20
3.2.4 转型成本	20
3.2.5 管理边界不清晰，权责不对等	21
3.3 IT 分销企业的数字化转型优势	21
3.3.1 信息优势	21

3.3.2 物流优势	21
3.3.3 渠道优势	21
3.3.4 产品种类丰富, 客户所花成本降低	22
3.3.5 应变能力强	22
4 IT 分销企业数字化转型战略定位	23
4.1 战略定位背景分析	23
4.1.1 客户关系的变化	23
4.1.2 数字技术的发展	23
4.1.3 重构思维模式	25
4.1.4 重构 IT 架构	25
4.2 IT 分销企业数字化转型路径	27
5 DC 公司战略转型环境分析	29
5.1 DC 公司现状分析	29
5.1.1 DC 公司业务发展现状	29
5.1.2 DC 公司组织结构	31
5.1.3 DC 公司主营业务分析	31
5.1.4 渠道结构	33
5.2 DC 公司面临的困境	33
5.2.1 主营业务呈萎缩态势	33
5.2.2 在渠道建设上面临挑战	34
5.2.3 DC 分销业务在目前产业链中处于不利位置	35
5.3 DC 发展经验及优势积累	36
5.3.1 最大的 to B 销售渠道优势	36
5.3.2 强大的资源整合能力	36
5.3.3 综合技术能力	37
5.3.4 覆盖全国的服务网络	37
5.3.5 完善的客户服务	37
5.3.6 完善的物流配送支持	38
5.4 主要竞争对手分析	38
5.4.1 英迈中国	39
5.4.2 长虹佳华	39
5.4.3 翰林汇	40
5.4.4 伟仕佳杰	40
6 DC 公司数字化转型路径选择及转型策略	43

6.1 DC 公司数字化转型的驱动力.....	43
6.2 DC 公司数字化转型中的主要困难.....	43
6.3 数字资产成为创造价值的新源泉.....	44
6.4 DC 公司数字化转型路径选择.....	44
6.4.1 DC 公司数字化转型升级路径之一：IT 分销业务.....	45
6.4.2 DC 公司数字化转型升级路径之二：云服务业务.....	46
6.4.3 DC 公司数字化转型升级路径之三：朝生态化方向发展.....	52
6.5. DC 公司数字化转型对策及建议.....	54
6.5.1 充分利用自身优势，驱动业务转型.....	55
6.5.2 迅捷的物流配送.....	56
6.5.3 完善的客户服务.....	57
6.5.4 建立数字化团队.....	57
7 研究结论与不足.....	59
参考文献.....	60
作者简历.....	62
独创性声明.....	63
学位论文数据集.....	64

1 引言

1.1 选题背景

21 世纪是一个充具变数的数字商业时代，数字化覆盖了全部信息。人们之间的沟通和交流方式也发生了很大的转变，交易也越来越方便。消费主体的日常生活所能享受到的便利也越来越多，数字信息颠覆了传统的交易模式。

国家层面，国家加快了数字化进程，如十九大明确指出“我国在未来发展的过程中应该向智能国家、数字国家发展”，以及“支持传统产业优化升级”的战略规划；我国在“十四五”期间也曾强调了，要进一步加快数字化发展。

商业环境方面，美国对华发动贸易战、科技战、金融战，中美中长期博弈格局不可逆转，习主席于 2020 年五月首提“内循环为主，双循环互促格局创新驱动、科技革命、数字引领、产业转移。

技术方面，随着物联网、大数据、人工智能、云计算等新兴的数字化信息技术将人类社会带入全新的互联网时代，商品信息更加透明化，壁垒低、替代性强的行业，受到的冲击较大。

数字化时代的到来，IT 分销商的生存空间越来越小，因此，IT 分销企业需要转型，重构新的核心能力，来抵御外界的变化。而数字化转型成为 IT 分销企业的必然选择。

就现阶段而言，国内外与 IT 分销企业数字化转型相关的理论研究屈指可数，还没有一个比较完整的理论体系，因此尚未建立相应的模型。文章的研究主要是在现有文献资料的基础上，以 IT 分销企业为样本。在分析相关理论体系的过程中，主要是以 IT 分销企业 DC 公司为样本，从而展开全面的剖析，研究 IT 分销企业数字化转型的可行性、数字化转型的路径及转型策略，为 IT 分销企业数字化转型提供一定的借鉴意义。

1.2 研究方法

本文通过梳理企业转型升级相关文献，结合我国 IT 分销企业的现状、转型优势和劣势、转型可能的路径，结合 DC 公司现状，给出数字化转型升级策略。本文的研究方法是以企业转型、数字化战略等相关理论为基础，采用理论和实际相结合的研究方法。

1.文献检索法

通过全方位，多视角查询阅读目前国内外对于 IT 分销企业转型升级的理论成果和研究案例，为随后的分析提供理论依据。

2. 案例分析法

以 DC 公司为例，IT 分销企业存在的问题，发展趋势，与企业的转型现状，然后全面的探讨 IT 分销企业向现代数字化转型的可行性，然后提出相应的意见。

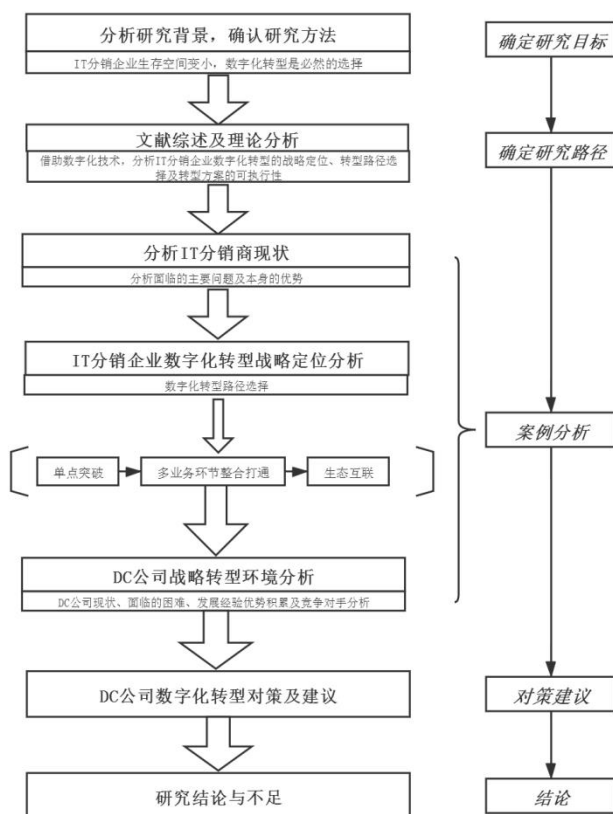


图 1-1 技术路线图

Figure 1-1 Technology Roadmap

1.3 论文创新点

本文的创新点：

1、IT 分销企业虽然是属于传统的营销企业，但是其上游企业大多是数字化企业，数字化转型具有一定的先天优势，但本身的属性为传统服务企业，通过研究 IT 分销企业数字化转型，为我国传统服务企业的转型提供一定的参考。

2、给出了 IT 分销企业数字化转型路径选择。IT 分销企业利用自身优势，链接上下游企业，在保证分销主营业务的同时如何开展云业务，从单业务到多业务并举，再到生态型企业，形成具有自我成长、自我修复的平台型生态企业。

2 文献综述与相关理论

2.1 数字经济

“数字经济”（digital economy）被首次提出于 1994 年，伴随数字技术的快速发展，数字经济的涵义同样出现了较大改变，然而截至当下，国家层面亦或学术领域均没有对数字经济的概念进行统一。我国于 2016 年 G20 峰会上正式提出《G20 数字经济发展及协作倡议》，表示“数字经济”是将数字化当作生产要素、将网络和数字技术当作媒介、凭借数字技术的高效使用对经济结构进行优化，使效率获得一定提升的有关经济活动。表示数字经济属于数据通讯主体产业及产业融合的统一。相较于传统经济的生产要素有显著不同，数字经济时代将数字化信息当作关键生产要素。

简单来讲，数字经济属于一类经济发展衍生的深刻变革，由于此类变革融合了当前的数字化技术，因而能够驱动公司及消费主体开展有效的沟通交流。此外也将商品于流通及服务层面所牵涉的诸多要素，慢慢向更为便捷合理的方式进行转变。借助这种数字化的经济交易途径，驱动整个生产链里的诸多相关要素系统融合，进而更高效的推进后续的发展。

数字经济的特性。

（1）快捷性。首先，随着互联网快速的发展，突破了传统国家区域之间的局限性，通过互联网将全球各国联系到一起，使世界成为一个整体；其次，时间的局限性同样被其所突破，人们能够于更小的时间跨度上开展信息传输、经济往来；再次，高速度是数字经济的典型特征。现代信息网络加快了信息传输效率，尤其是在数字经济发展之后，不仅加快了信息的收集效率，同时也加快了信息处理速度。

（2）高渗透性。在最近的几年中，互联网处于飞速发展时期，且涉及到社会的各个行业。驱动信息服务业逐渐的渗透入第一、第二产业，模糊了三大产业间的界限，第一、第二及第三产业交融的态势日趋显现。

（3）自我膨胀性。网络节点数的平方即为数字经济的价值，这表示互联网产生的效益，将会随着互联网用户规模的扩大而提高。关于数字经济的发展，社会群众观念与行为会使某种特定的优劣势在达到某种程度时而加剧，也就是优者越优，劣者更劣。

（4）边际效益递增性。通常变现为以下两个方面：一是数字经济具有一定的

增值性特征，二是数字经济的边际成本不断的降低。

（5）外部经济性。互联网外部性，主要指的是用户与产品效用之间的关系。且两者之间呈正相关。

（6）可持续性。工业在发展的过程中，势必会消耗一定的资源，所以相应的也会带来一定的环境污染，但是于数字经济时代得到有效的规避，数字经济会高效推进国家经济可持续发展。

（7）直接性。随着互联网的快速发展，加剧了经济结构扁平化发展，尽管生产者及消费者处于两个不同的网络端点，但二者可开展直接联系，省略了传统中间商层次的存在，进而使交易成本得到了很大程度上的降低，推进了经济效益的提升。

2.2 数字化转型

现下，有关数字化转型的认知尚不统一。

在国家层面，“数字化双胞胎”是由美国提出的，德国将“工业 4.0”当作代表，英国提出数字化转型战略七大目标。2019 年 G20 杭州峰会强调，现下数字化经济发展已迈进数字化转型的新时期，数字化能够推进经济发展空间的拓展，同时能够高效推进传统产业的升级，进而使整个社会获得更快的发展及转型。

埃森哲于报告《数字化效应：实现乘数效应的扩增》里表示，灵便组织、数据主导、主动颠覆及数字化风险为企业数字化转型的基石，要对这四大基石进行高效的处理，进而推进企业的快速成长；华为表示数字化转型是借助新一代数字技术的系统运用，创建一个携带全感知、全链接、全场景及全智能功能的数字世界，对再造物理世界的业务进行优化，围绕传统管理机制、业务模式及商业模式开展创新和重塑，推进业务成效的提升。金蝶表示数字化转型属于公司数字化转型，即企业凭借数字化解决方案，于企业中引进物联网、云计算及大数据诸多有关领先技术，借助商业机制转型及管理运营转型的规划实施，向客户、企业及员工予以全新的数字化价值，使得企业于数字经济环境中获取更为巨大的新型核心竞争能力。IDC（国际数据公司）将数字化转型定义为：利用数字化技术（例如云计算、移动化、大数据/分析、社交和物联网）能力来驱动组织商业模式创新和商业生态系统重构的途径或方法。高瓴资本张磊：数字化转型已经成为所有企业的必答题。

在学术界，不同学者对“数字化转型”的概念理解也是不同的。美国数字经济策略首席研究科学家 George Westerman 表示，数字化转型为企业凭借技术来深入提升企业的运营成效，运营业绩，向公司决策予以可靠的依据；Gemini 表示

数字化转型借助数字技术对企业的绩效进行较大幅度的提高,且借助数字技术能够对行业层级间的数据壁垒进行有效消除,增加运行成效。Ahmed (2016) 表示数字化转型是于组织内部及其周边引进数字产品、系统及符号等领先技术的新发展。Berman 是著名的研究学者,他始终认为企业数字化转型的内涵是为了将客户的价值进行重塑。企业想要在数字经济当中获得更强的竞争力,就必须推翻传统的价值观念和商业模式,借助数字技术对当前的运营模式进行优化和升级。当企业完成运营模式的优化和升级后,就能够快速的进行企业规模的扩张,在激烈的市场竞争中抢占市场份额。除此之外还有学者立足于发展战略的视角对数字化转型进行了思考,在许多学者的观念中,数字化转型应该作为企业的战略目标。尽管在转型当中会对企业 IT 基础设施进行升级和优化,但就本质而言转型的过程取决于战略,不取决于技术。

中国学者王华 (2018) 表示,数字化转型是能够凭借数字技术改善企业产品及服务的问题,促使公司的日常运作及管理高效融合于数字技术,基于企业的全面转型升级,驱动公司和客户及市场开展更深入的沟通交流,确保市场、商业系统及客户开展深入的创新和变革,推进运营效率及经济效益的提升。袁勇 (2017) 表示,数字化转型应该将为顾客创造更多价值当作出发点,对现下的数字化技术及手段开展高效的利用。施德俊 (2019) 表示强化市场竞争力为数字化转型的核心主旨,尤其是数字经济发展至顶峰后,数字化转型毋庸置疑属于企业的一种战略抉择。数字化战略主要涵盖五个方面的核心内容:数码化、数目化、数字化、数模化、数据化;数字化转型是企业能够生存下去,与时代同步的必由之路。卢泰宏等 (2017) 表示数字化时代中消费者对于企业而言扮演的角色同样出现了重大改变,传统消费者的时代已一去不复返,取而代之的是数字消费者,借助数据画像,企业能够对消费者行为进行清晰地洞察。

综合文献研究,本文认为企业数字化转型是通过数字技术应用,创新商业模式,实现数字经济化,实现行业信息数据实时共享,促进行业外部相关的资源整合,最后以数字化技术为基础,加强创新,形成以客户利益为先的转型目标。

关于 IT 分销商的数字化转型研究几乎还是空白,但基于 IT 分销商的业务属性,IT 分销企业具有更强的数字化转型意愿。但是现阶段大部分 IT 分销企业还是无法突破传统业务的局限性,如何科学的通过先进的数字化技术形成新的商业模式,提高企业的收益水平,是企业目前需要考虑的问题,目前各企业高管也逐渐认识到数字技术能够有效的促进企业发展,但是进行数字化转型的却少之又少。一是数字化转型对企业伤筋动骨,转型具有较高失败的风险;二是转型会涉及企业部分管理人员的既得利益,宁愿呆在舒适区,缺乏风险意识,阻碍企业数字化转型,使数字化转型难以落地;三是转型方向选择的迷茫,往哪里转成为企业转型的难

点和重点。选择业务相关性还是非相关性、新业务的发展前景、进入新业务的基础如何、开展新业务面临的问题、新业务和传统业务的融合发展问题等等成为企业数字化转型成败的关键。

2.3 数字化转型的模式与影响因素

从上世纪末以来,美国信息系统针对企业数字化转型这一问题展开了全面的研究,并着重分析了其中的影响因素,共总结了12个。Yoefie 于其著作《信息科技里的战略管理》中对基于信息科技的战略管理思想展开了详细且系统地阐述。Porter 与 Millar 等研究学者发表了《如何借助信息科技获取竞争优势》,其中论述了信息技术主要是根据以下几种方式影响竞争的:一是研发新业务,二是支持新产业,三是优化产业结构。

亚德里安.J.斯莱沃斯基等人指出,基于企业自身的视角来看,通过现代化互联网技术,加大对于数字化网络的研发力度,在企业发展的过程中引入新内部流程,并不断的完善企业数字化设施,引入现代化先进的内部处理系统。与此同时,要将技术优势与企业的战略目标深度融合,基于企业战略目标的视角来运用科学的数字技术。数字化的发展要以互联网技术为依托,将客户当作中心,凭借创新式的体验服务及融洽的客户关系,从而进一步增强客户粘性。

Gordon.J.R 等研究学者以使用信息化失败的企业为研究样本,并对其展开全面的分析与总结,然后指出,导致企业信息化失败的主要原因是企业在运用信息技术的过程中没有分析企业的经营模式。仅仅纯粹的于信息化的时代背景下将领先的信息化技术引入进来,这较难驱动新型业务绩效提高,还会给企业内部运营带来一定的负面影响,所以降低了企业的经营能力,最后导致企业的竞争优势减弱。

Kyung.Kwon(2004) 立足于国外服务型企业的运营管理、运行机制、信息共享程度等一系列角度针对数字化程度展开了全面的研究,并且深入的分析了企业数字化转型外部动力。

Kevin.Zhu 等研究学者构建了 TOE 模型,同时指出信息化影响因素大致可以总结为以下几种类型:一是环境类,二是组织类,三是技术类。

戴维斯等研究学者指出,所谓的企业数字化,实际上指的是企业通过信息技术建立一个效率更高的面对客户使用的机制,在信息化技术的基础上,制定企业信息结构。Umble 等人(2007)表示,企业基于信息技术创建信息系统的操作,不单单有较高的技术要求,若要切实增加企业的经营水平及运作成效,还需要(1)对战略层进行充分利用,设置清晰的战略方案;(2)取得管理层支持;(3)强化信息体系项目管制;(4)扩增人才队伍实力;(5)提升数据准确性;

G.Latamor 表示领导层的决策及预判能力于信息化变革的过程中扮演着至关重要的角色，领导层能够于核心的环节节点予以正确的决策，能够于很大程度上驱动信息化转型成效的提升。

我国学者研究数字化转型的影响因素较多，但代表性的观点较少。许爱玉认为企业数字化转型首先取决于企业家能力；吉峰等研究学者主要是通过扎根理论来分析以下几个要素：一是企业资源，二是企业家精神，三是环境变化，四是动态能力；也有一部分研究集中在转型的实现机制方面。Liu 等研究学者将企业的战略目标与资源基础有机结合，然后为此提出了相应的理论框架，然后指出，企业之所以成功实现了向数字化转型主要的原因是由于内外资源的作用。

受新冠肺炎疫情影响，消费者行为习惯的变化，加速了企业数字化转型的进程，出现了新的商业模式，如企业上云。

2.4 企业云

随着信息技术的发展，云计算成为信息化发展的必然方向，上云顺势成为了驱动各行业数字化转型的新引擎。

我国相关的部门出台了《推动企业上云实施指南》，通过这一指南的引导，关于云工作这一领域，国内大部分企业在短期内已经有显著的效果，我国大部分地区也积极的颁布了政策制度，目的是为了指导企业系统上云迁移。企业上云已成为数字化转型的基础。

所谓的企业上云，实际上指的是在当前互联网时代中，企业为了节省信息建设成本，为了创新，为了进一步优化企业的运营管理流程，通过信息技术将企业重要的信息数据、软硬件存在云端，从而实现数字化，进一步优化企业结构，合理的使用云技术，从而加快企业的主要业务向云端集中。

2.5 分销理论

分销业务相对而言是一个比较复杂的体系，在整个分销业务中，最基础的业务就是营销。

市场营销理论的出现是在上世纪中期。在市场营销理论体系当中，最具有代表性的上世纪六十年代是杰瑞·麦卡锡发表的《营销学》，其中提出了著名的 4P 理论，其中 4P 指的是：①产品②渠道③价格④促销。市场营销理论被提出之后，获得了学术界的一致认可。所以说 4P 理论是营销网络的主要内容。在社会快速发展的过程中，在 20 世纪末，劳特基基于 4P 理论的基础上提出了 4C 理论，其中 4C 几个重点要素如下：①成本②沟通③消费者④便利。4C 理论主要是以消费者的需

求为核心,进一步调整了 4C 理论的几个要素。根据 4C 理论的视角来看,主要强调的是客户满意度,其次是为消费者节省购买成本,再次是为消费者购买提供便利,最后是为了促进客户成家而进行的营销沟通。相较于 4P 理论而言,4C 尤其最大的区别是更注重消费者体验。之后,随着 4C 理论的发展,出现了 4R 理论,其中的四个要素如下:①关联②关系③反应④报酬。4R 理论的核心内容是关系影响,也就是更重视消费者粘性。这一理论不仅考虑到厂商利益,同时也考虑到了客户的本质需求,所以 4R 理论更为完善。

在营销理论当中,分销业务是其中的一个重要组成部分。自 4P 理论被提出之后,营销渠道越来越受重视。但是不论是 4R 理论,还是 4C 理论,分销渠道只是以上理论中的一种表现形式,但是分销渠道在 4P 理论中是实际的执行方法。

分销渠道(Distribution Channel),通俗来讲被人们称之为销售渠道。也就是产品流入客户手中经过的通道。

现阶段,分销渠道这一概念在学术界还没有形成统一的定论。

关于分销渠道相关的研究。在上世纪 60 年代,AMA 对分销渠道这一概念的解释如下:所谓的分销渠道,泛指企业的零售商和代理商,产品在生产完成之后是通过以上组织,才流入市场,最后被消费者购买。斯特恩和艾尔·安塞利等研究学者指出:营销渠道实际上指的是使产品与服务最后顺利使用的依存组织;伯特·罗森布罗姆等研究学者指出:所谓的营销渠道实际上指的是与企业息息相关的,且能够帮助企业实现分销目标的组织;菲利普·科特勒等研究学者指出:分销渠道实际上指的是产品与服务自产出之后其所有权转入至顾客手中的中介组织;肯迪夫等研究学者认为:营销渠道实际上指的是产品在产出之后,流入市场最后被消费者购买经历过的途径。

总的来讲,分销渠道的首尾分别是厂商与顾客,分销渠道是两者之间的纽带,主要起到的是中介作用。基于分销商的视角来看,主要是从厂商手中承接货物,然后通过自身的渠道,以合适的价格为顾客提供产品。分销商的价值主要体现在消除了厂商与顾客之间的矛盾,所以说分销商是厂商与消费者之间的桥梁。

2.6 交易成本理论

交易成本可视为一切不直接发生在物质生产过程中的成本,交易成本主要是由于交易环节形成的费用,不同于经营中以技术水平为基础的由要素的耗费构成的生产成本。大数据、互联网、人工智能等数字化技术减少了许多中间环节和搜寻成本,进而大幅度降低了科斯所谓的使用“自由市场体制”时的交易成本所带来的冲击,交易费用虽然不能为零,但与传统经济相比,网络具有的实时性、虚

拟性和交互性等特征都大大降低了交易成本。

基于网络特征的交易成本理论研究主要集中于以下几个方面：（1）对电子商务下交易成本的比较研究。这一类的研究文献较多（鄧维嘉等，2014；刘雪林，2014；何为等，2014；卢馨等，2012）；（2）针对顾客行为展开了深入的分析，主要是以互联网消费过程中交易成本为切入点。（陶伟，2014；胡祖光，2013；张思光等，2012）；（3）对网络经济下企业行为对交易成本节约的研究。此类研究大多结合不同环境下（如 B2B）企业组织的形式来进行。

当代互联网时代背景下，突破了传统经济区域的局限性，随着信息化技术的发展，无论是人才资源，还是技术资源以及资本资源都能够实现世界共享，促进资源在全球内实现最优配置。互联网已经慢慢的渗透至社会的各行各业，给产业链带来的影响越来越显著。微信，微博等各大社交平台的出现，彻底突破了传统企业资源使用方式的局限性，企业发展模式和营销手段都发生了颠覆性的变化。产业互联网覆盖了从研发设计、生产制造、市场营销、经营管理架构到协同合作等在内的企业生产经营全环节，为整个产业链流程带来了全方位的重塑。

同时，互联网、大数据、人工智能等新兴科技以强大的互联网媒介为基础，实现了信息资源的快速传递和充分共享，打破了传统贸易的局限，具有效率高、成本低、外部效应强以及边际效益递增的特点。

2.7 战略转型理论

在最近十来年发展的过程中，“战略转型”成为了学术界的研究焦点。但是战略转型这一概念的内涵目前没有统一的认识。

企业在发展的过程中需要根据市场环境而调整发展模式。基于经济学的视角来看，企业处于不同的发展时期，根据当时的市场环境，需要对企业自身的战略目标进行相应的调整，所以说企业要想实现战略目标，必须要以战略转型为前提。Levy 和 Merry（1988）等研究学者指出，所谓的战略转型，实际上指的是企业由于面临发展瓶颈，不得不改变企业的发展模式与内部结构；Snow, Hambrick（1980）等研究学者指出，所谓的战略转型，从微观层面来看，是企业自身与内外环境相互作用的结果，企业在完成战略转型之后，可以进一步优化企业自身与内外环境的资源配置，从而使内外环境对企业发挥正面作用。Shaheen（1994）等研究学者指出，企业的战略转型和企业内外环境之间存在相互作用，所以说企业通过战略转型，并非是由于内外环境的变化。此外，企业在完成战略转型之后，能够提高企业对市场的应变能力，从而获得更好的发展。

我国关于企业自身与内外环境之间关系相关的研究。我国的研究学者指出，

企业内外环境之所以发生变化，主要是因为在新环境下，无论是对企业的管理体系还是企业的组织结构都有新要求，也只有在达到了新环境要求的前提下，才可以得到所需的资源，因此满足新环境的手段便是战略转型。唐孝文等研究学者指出，企业进行战略转型，主要目的是为了应对经营环境的变化，从而调整企业的战略目标，从而使企业在新环境中能够获得更好的发展，帮助企业度过困境。

基于研究的角度出发。现有的研究成果主要集中在以下几个方面：①交易成本理论②制度环境③资源基础理论④组织学习⑤制度理论⑥动态能力。Dutton 和 Duncan 等研究学者指出，企业进行战略转型，并非单纯的是内部静态要素重组。而是企业战略制定者针对企业矛盾的识别能力以及解决流程动态要素的建立。薛有志等研究学者指出，所谓的战略转型实际上指的是一个具有全面部署规划的工具，所以企业在进行战略转型的过程中会涉及到多方面的因素，这对企业的内控机制而言是一大挑战。董欢等研究学者指出，企业之所以进行战略转型通常是在企业面临困境的时候，目的是为了寻找新的发展点。总体来看，战略转型对企业具有一定的积极影响。陶磊等研究学者指出，企业进行战略转型，主要的目的是为了企业在遇到发展瓶颈的时候以及市场环境发生变化的时候能够灵活的应对，并及时采取相应的策略。以企业的战略目标为基本导向，以企业的内部组织与各个要素为主体，进行全面部署，从而优化企业的内外环境。

Gioiag 等则从另一个角度来论述企业在进行战略转型的过程中关系到的领域，从本质上看就是企业资源配置所发生的改变。该研究学者指出，只要是企业进行转型，在转型之前首先要全面的分析企业的资源，在转型后期将资源重新配置，那么企业在战略转型的过程中也是同样的道理。企业在转型之前应该全面整合所有的资源，然后结合转型方向，对资源进行重新配置。李小玉等研究学者从企业各个职能的视角出发指出，战略转型从宏观层面来看是对企业重新部署。对于职能的视角来看，企业在进行战略转型的过程中，不同职能层面资源需要进行重新配置，要结合企业战略转型的发起层，将企业内部经营层、管理层等各个层面相关的资源与企业的战略目标有机融合，从而促进企业完成战略转型。Tushman, Romanelli 等研究学者基于企业战略转型的视角出发，对企业高管提出了更高的要求，因为战略转型与企业传统的改革有本质的区别，所以企业高管对此要有一个明确的认知，并予以支持，主动解决企业战略转型过程中遇到的问题，从而使企业利益相关者对企业战略转型给予支持。

这些研究都是基于传统的理论体系，在某些方面，能够说明在特定的市场环境下，企业战略转型的影响因素，但是在数字化时代，商业环境发生了巨变，尤其是新冠疫情影响了消费者习惯，大数据、互联网、人工智能等新技术的突飞猛进的发展，现有研究无法全面的阐述数字化给企业战略转型带来的影响，尤其是

高管、沟通与技术等要素是如何影响企业转型成败的，也没有全面的论述针对企业战略转型过程的管理。

2.8 已有研究文献述评

通过对已有文献的梳理发现，企业战略转型研究大多是业务转型研究，基于数字化转型的研究较少；IT 分销企业的研究大多基于销售业务、销售渠道的研究，关于 IT 分销企业云转型相关的文献资料目前十分匮乏。

在企业数字化转型方面，目前已有大量的文献资料，研究方法中案例研究较多，定性的分析为主，但是定量分析相关的研究不足。

所以文章以目前的研究成果为参考，结合分销行业特征，借助数字化技术，分析了 IT 分销企业数字化转型的战略定位、转型路径选择及转型方案的可执行性。

3 IT 分销商现状及转型问题

3.1 IT 分销行业概况

分销业务相对而言是一个比较复杂的体系，在整个分销业务中，最基础的业务就是营销。

市场营销理论的出现是在上世纪中期。在市场营销理论体系当中，最具有代表性的上世纪六十年代是杰瑞·麦卡锡发表的《营销学》，其中提出了著名的 4P 理论，其中 4P 指的是：①产品②渠道③价格④促销。市场营销理论被提出之后，获得了学术界的一致认可。所以说 4P 理论是营销网络的主要内容。在社会快速发展的过程中，在 20 世纪末，劳特基基于 4P 理论的基础上提出了 4C 理论，其中 4C 几个重点要素如下：①成本②沟通③消费者④便利。4C 理论主要是以消费者的需求为核心，进一步调整了 4C 理论的几个要素。根据 4C 理论的视角来看，主要强调的是客户满意度，其次是为消费者节省购买成本，再次是为消费者购买提供便利，最后是为了促进客户成家而进行的营销沟通。相较于 4P 理论而言，4C 尤其最大的区别是更注重消费者体验。之后，随着 4C 理论的发展，出现了 4R 理论，其中的四个要素如下：①关联②关系③反应④报酬。4R 理论的核心内容是关系影响，也就是更重视消费者粘性。这一理论不仅考虑到厂商利益，同时也考虑到了客户的本质需求，所以 4R 理论更为完善。

在营销理论当中，分销业务是其中的一个重要组成部分。自 4P 理论被提出之后，营销渠道越来越受重视。但是不论是 4R 理论，还是 4C 理论，分销渠道只是以上理论中的一种表现形式，但是分销渠道在 4P 理论中是实际的执行方法。

分销渠道（Distribution Channel），通俗来讲被人们称之为销售渠道。也就是产品流入客户手中经过的通道。

现阶段，分销渠道这一概念在学术界还没有形成统一的定论。

关于分销渠道相关的研究。在上世纪 60 年代，AMA 对分销渠道这一概念的解释如下：所谓的分销渠道，泛指企业的零售商和代理商，产品在生产完成之后是通过以上组织，才流入市场，最后被消费者购买。斯特恩和艾尔·安塞利等研究学者指出：营销渠道实际上指的是使产品与服务最后顺利使用的依存组织；伯特·罗森布罗姆等研究学者指出：所谓的营销渠道实际上指的是与企业息息相关的，且能够帮助企业实现分销目标的组织；菲利普·科特勒等研究学者指出：分销渠道实际上指的是产品与服务自产出之后其所有权转入至顾客手中的中介组织；肯迪夫等研究学者认为：营销渠道实际上指的是产品在产出之后，流入市场最后被消费

者购买经历过的途径。

总的来讲，分销渠道的首尾分别是厂商与顾客，分销渠道是两者之间的纽带，主要起到的是中介作用。基于分销商的视角来看，主要是从厂商手中承接货物，然后通过自身的渠道，以合适的价格为顾客提供产品。分销商的价值主要体现在消除了厂商与顾客之间的矛盾，所以说分销商是厂商与消费者之间的桥梁。

3. 1. 1 IT 分销产业链

20 世纪 90 年代初期，IT 分销开始出现，这种分销是以 IT 产品为主体的分销，例如手机、电脑等一系列移动终端，以及交换机、路由器等企业领域的产品；这类分销就是所谓的 IT 分销商。IT 分销商主要是 IT 厂商与零售商之间的桥梁，这也是 IT 分销商的主要价值所在。基于制造商的视角出发，在 IT 分销商的帮助下，使更多的制造商在市场上获得发展，同时也解决了一部分零售商的资金问题与物流混乱问题。IT 分销商自身具有大规模的资金，完善的物流运输体系，使厂商制造的产品很快的流入市场。IT 分销商最基本的任务是从市场中各大 IT 厂商订货，然后结合自身的销售渠道将进货的产品销售给产业链下游的零售端企业，这也是 IT 分销商价值的一种表现形式。简而言之，IT 分销商的主要任务就是将 IT 厂商的产品带进全国市场，提高 IT 厂商产品的销售范围，扩大 IT 厂商产品的知名度。

分销业务的产业链并不复杂，由生产厂商总代理商和各级分销商、零售商和消费者几个部分组成。对于厂商而言，在销售产品的过程中，主要有以下三种销售模式：①零级渠道②一级渠道③二级渠道。详见图 3-1 所示。

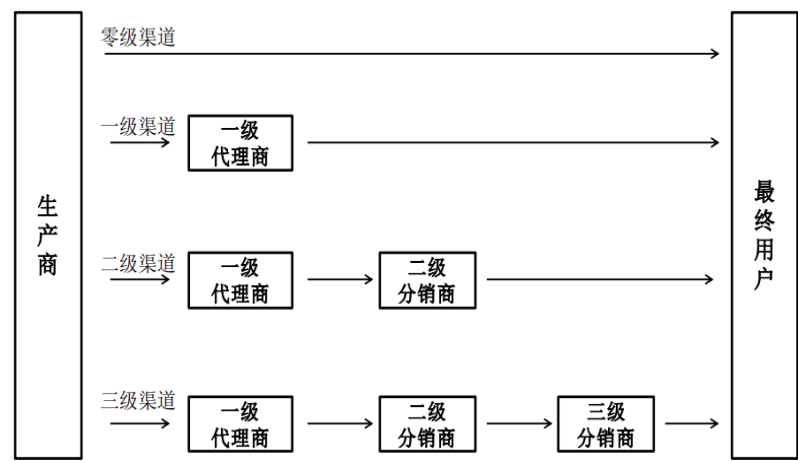


图 3-1 分销渠道结构

Fig.3-1 Distribution channel structure

1) 零级渠道，由于零级销售渠道是生产厂商与消费者直接进行交易，所以我们将临级销售称为直接销售也就是我们平时口中所说的直销。美国戴尔公司在

进行产品销售时绝大部分都是采用零级渠道，戴尔公司更加倾向于与消费者直接进行交易，避免分销商参与到其中来。直接销售的方式又有很多种，现阶段网络销售和上门销售是最为主要的两种销售方式，此外还有电话销售以及邮购销售等。

2) 一级渠道，该渠道与零级渠道相比较，其区别就在于该渠道中出现了分销商。打印机、电脑等相关的产品在售卖时更加倾向于一级渠道进行售卖，通过各种专卖店或者大卖场来对自己的产品进行售卖。

3) 二级渠道，二级渠道就是在一级渠道的基础上，又加上了二级分销商。二级分销商的销售模式绝大多数都是相同的，那就是产品从一级代理商手中，转给二级代理商，再由二级代理商将产品带入市场，最后到消费者手中。

4) 三级渠道，该渠道包含了三级中介机构，这种渠道的销售模式为：由全国总带来将产品批发给各个区域总代理，然后区域总代理将产品销售给经销商，最后由经销商将产品引入市场被消费者购买。

一般来说，零级和一级渠道在 IT 行业中比较常见，之所以很少会用层级较高的分销渠道是因为渠道层级与销售的麻烦程度成正比。销售的层级数量越多的话，产品售卖过程中需要经手的角色也就越多。这样不仅会产生过多的交易费用还会让交易的过程中难以协调和控制。

IT 产业链基本的布局如下：上游厂商企业主要有：联想、微软、惠普与 IBM 等；中游企业主要是就是以 IT 分销为主的企业，例如 DC 公司、联强国际、英迈等；在产业链的下游主要是零售端，例如京东、淘宝等电商平台。

IT 分销商虽然在 IT 产业链中的中游，但是在整个产业链中发挥着不可或缺的作用，基于 IT 产业链上游厂商的视角来看，通过 IT 分销商提高其销售能力，扩大其市场占有率。基于 IT 产业链下游零售企业的视角来看，通过 IT 分销商，可以帮助其节约产品成本，延长付款期限，缓解其资金压力，并为其提供一定的技术支持。我国自 20 世纪八十年代就出现了 IT 分销市场，发展至今经历了以下几个时期：

第一时期主要是在 1985-1997 年度，这一时期主要是以“渠道规范化”发展为主。这也是 IT 市场的发展初期，正处于高速成长阶段，所以各大 IT 分销商都积极的开拓市场；

第二时期主要是出现在 1998-2003 年之间，这一时期主要是以“分销扁平化”发展为主。在这一时期，我国电商行业处于飞速发展阶段，也给 IT 分销行业带来了新的挑战，在这种环境中出现了戴尔直销模式。所以一部分分销商被淘汰，而获得发展空间的经销商也开始根据市场环境主动的调整自身的发展模式，并主动的建立了增值合作伙伴；

第三时期主要是出现在 2004 年之后，这一时期的 IT 分销商逐渐向“服务专

业化”发展。这一时期的 IT 市场越来越完善，IT 行业也逐渐细分为以下三大领域：一是软件，二是硬件，三是服务。分销商自身业务增长范围逐渐集中。英迈是 IT 分销行业的龙头企业，也逐渐的提高自身供应链管理能力，我国大型的 IT 分销企业 DC 企业更注重自身的营销管理能力。

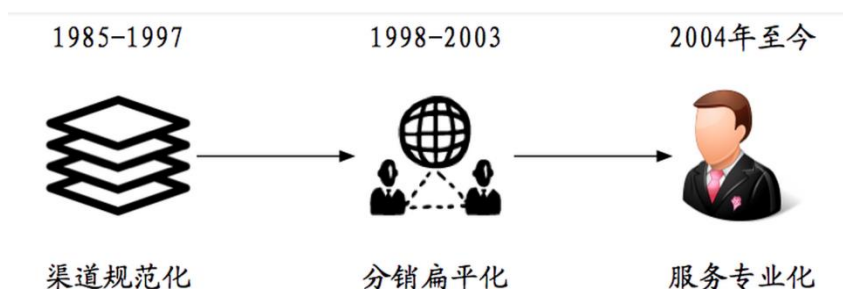


图 3-2 中国 IT 分销发展的三个时期

Fig.3-2 China IT distribution development experience three stages

在互联网飞速发展的时代中，将电商行业推进了一个全新的发展时期，以京东，淘宝为首的大型电商平台相继涌现，给传统销售模式带来了巨大的影响。但是受影响最大的是零售端，零售商是 IT 分销商最下游组织，而电商发展之后，占领了一部分零售端市场。

对于京东这种大型电商企业而言，也很少直接从厂商进货，他们主要的进货渠道还是分销商，其中最典型的有：英迈国际，他们分工明确，不仅效率得以提升，还提升了专业性。由此可见，电商平台和分销商之间是同在一个产业链中的上下游企业。

分销商主要的优势是提高厂商的销售效率与应收账款回收能力，并且为零售端企业争取最长的付款期限，并以此来提高在售商品充足率。

3.1.2 IT 分销商业关键因素

IT 经销商成功的影响因素较多，其中最核心的要素是利用科学的盈利模式。分销行业相对比较透明，没有较大的技术含量，所以淘汰率非常高，因此，基于 IT 分销业务的视角来看，其核心要素如下：一是实行精细化管理，二是合理的控制成本。

分销企业与传统企业具有一定的共同点，在发展的过程中离不开资金支持，需要保证充足的现金流。分销商最大的优势是提高上游企业的销售能力与应收能力。为了保证企业的资金充足率与资金周转率，那么首先需要一套完善的内部控制体系。资金周转管理应该从以下几个方面着手：一是企业的应收账款周转率，二是存货周转率，三是应付周转率。

IT 分销是 IT 供应链中不可或缺的一部分，在供应链中发挥着重要的作用，IT 分销最典型的特征如下：首先具有大量的客户资源，IT 分销处于产业链的中游，主要面对的是其上下游企业，例如 IT 厂商与 IT 零售端；其次在运营的过程中需要大规模的资金，IT 产品价格偏高，所以要准备一定量的资金用于进货；再次，IT 分销企业的员工比较分散，主要原因是由于 IT 分销是跨区域业务；此外，IT 分销需要健全的物流体系，只有保证物流运输通畅，才能保证产品的快速流通；最后是具有多元化的渠道，基于其运营管理的视角来看，IT 分销行业在转型的过程中，从本质上看是经营理念转变，也就是突破传统销售产品的理念，在现代化社会中，应该更注重“销售服务”的理念。

3.1.3 IT 分销商及其盈利模式

通过上述的描述可以得知，IT 分销商的定义就是将各种 IT 产品划分到各个渠道中进行分销的企业。IT 分销商说白了就是一个产品倒卖的角色。IT 分销商再将各种各样的 IT 产品从上游厂商进货之后，通过自有资源与销售渠道，将 IT 相关的产品销售至下游零售商。IT 分销商主要的价值体现在帮助 IT 厂商售卖自己的产品，IT 分销商可以帮助 IT 厂商将自己的产品输送到世界的每一个角落，还能够帮助 IT 厂商将自己的产品的名气做大。

一般来说，IT 分销商的盈利模式分为以下两种。第一种是主要是分销产品，这种模式的利润主要来自于产品的利差。第二种盈利模式就是在第一种盈利模式的基础上，在利用所赚来的资金进行投资，从而得到更多的收益。

第一种盈利模式也是传统的盈利模式，就是我们口中常说的倒买倒卖，低买高卖。IT 分销商从 IT 产品的生产地用较为低廉的价格大批量的进货 IT 产品，然后通过更高的价格将其分批销售给零售端企业。通过买卖，所赚取来的利润就是 IT 分销商自身所得的全部收益。

第二种盈利模式相较于第一种盈利模式来说，要复杂得多，第二种盈利模式实际上是在 IT 分销行业不断发展的过程中衍生出来的新型盈利模式。该盈利模式主要是 IT 分销商再从 IT 产品厂商购买 IT 产品时，按照合同账款所规定的时间支付费用，分销商在于厂商签订好合同后就可以提货，然后将产品直接配送至零售

商的仓库并进行售卖。分销商与下级分销商进行交易时也是采用这种模式，只要与下级商定的账期时长大于与上级厂商商定的账期时长，分销商就能够在这段时间里对这部分资金进行操作。分销商可以将这部分资金存放到银行或者购买一定的理财产品进行投资，让这部分资金在有效的时间内增值获利。对于分销商来说，这种盈利模式不仅能够确保企业始终有足够的现金用于周转，还能够帮助 IT 分销商在整个购物链中稳固自己的地位，而且可以在合法合规的条件下获取额外的收益。

但是，总的来说绝大多数 IT 分销商都是更加倾向于选用第一种赢利模式来进行盈利。对于分销商来说，通过赚取差价来获取利润才是自己最常用的盈利方式。第二种盈利模式对分销商有一定的要求，分销商只有在一定的体量下才能够利用这种盈利模式来获取利润。而且这种盈利模式只能在有限的短期时间内获取利润。纵观我国现阶段大型 IT 分销商，能够做到用第二种盈利模式进行营利的分销商寥寥无几，华胜天成和神州数码就是两个杰出的代表。而家杰、富通等分销商目前暂时还是倾向于使用第一种盈利模式。

IT 分销行业具备极为鲜明的特征，基本定义为双刃剑。由于 IT 分销商自身是不从事任何 IT 产品的研发与生产，并且是处于整个 IT 产业链的中游，主要是为产业链中上下游企业提供服务，所以 IT 分销是一种比较特殊的业务模式。因此在整个产业链中，也处于比较被动的地位。基于主动的视角来看，多数 IT 分销商具备充足的资源、资金与销售渠道，并细致的分析了上游企业的生产环节以及下游企业的售后环节，促使 IT 分销商可以对其业务价值及本质进行全面的把握，于很大程度上促进了资金物流的提供及营销渠道的拓展。

IT 分销商价值体现主要表现在提高上游 IT 厂商的销售能力与市场覆盖范围。

3.1.4 IT 分销商业成功要素

IT 分销商成功的影响因素较多，其中最核心的要素是利用科学的盈利模式。分销行业相对比较透明，没有较大的技术含量，所以淘汰率非常高，因此，基于 IT 分销业务的视角来看，其核心要素如下：一是实行精细化管理，二是合理的控制成本。

分销企业与传统企业具有一定的共同点，在发展的过程中离不开资金支持，需要保证充足的现金流。分销商最大的优势是提高上游企业的销售能力与应收能力。为了保证企业的资金充足率与资金周转率，那么首要需要一套完善的内部控制体系。资金周转管理应该从以下几个方面着手：一是企业的应收账款周转率，

二是存货周转率，三是应付周转率。

IT 分销是 IT 供应链中不可或缺的一部分，在供应链中发挥着重要的作用，IT 分销最典型的特征如下：首先具有大量的客户资源，IT 分销处于产业链的中游，主要面对的是其上下游企业，例如 IT 厂商与 IT 零售端；其次在运营的过程中需要大规模的资金，IT 产品价格偏高，所以要准备一定量的资金用于进货；再次，IT 分销企业的员工比较分散，主要原因是由于 IT 分销是跨区域业务；此外，IT 分销需要健全的物流体系，只有保证物流运输通畅，才能保证产品的快速流通；最后是具有多元化的渠道，基于其运营管理的视角来看，IT 分销行业在转型的过程中，从本质上看是经营理念转变，也就是突破传统销售产品的理念，在现代化社会中，应该更注重“销售服务”的理念。

3.1.5 IT 行业发展趋势

随着信息技术的飞速发展，不论是虚拟技术还是云计算逐渐成熟，企业级产品也不再局限于传统的硬件产品，而不断的向软件方面延伸。自 2013 年之后，SDN 这一概念的出现，受到了整个企业级市场的高度关注，学术界一直认为这将会是未来的一种发展趋势。SDN 概念主要指的是进一步统一底层硬件，然后通过上层软件来调控底层硬件，从而提高综合效率。所以，在未来发展的过程中，底层硬件之间的差异将会越来越小，很可能被软件所替代。但是于 IT 分销商而言是极为不利的，因为硬件之间的差异被不断的缩小，所以价格将会越来越透明，那么就会进一步压缩 IT 分销商的利润。

并且，消费级产品在发展的过程中也会逐渐的向移动端靠拢。尤其是在 5G 时代的到来，移动终端将慢慢的演变成消费级产品的主要载体。在未来发展的过程中，开发的 APP 将会越来越多，所以消费级产品逐渐转向移动终端也将会成为一种趋势。基于此，从 IT 分销商的视角来看，在未来发展的过程中，要注重移动终端的全面部署。

IT 分销商的利润空间逐渐递减，是因为 IT 环境日新月异。首先，IT 产品销售周期较短，产品更新快，这也是造成世界 IT 产能过剩的主要因素，因此也严重的影响了 IT 供应链利润空间。而 IT 分销商处于整个供应链的中游，其例如空间也越来越小。另外，物联网、大数据、人工智能迅速发展，所以 IT 产品信息的价格更加透明。消费者通过互联网可以对比 IT 产品的价格，所以 IT 分销商的利润空间被严重的挤压。

其次，因为 IT 产品更新较快，行业市场的竞争不断加剧，其中有一部分上游 IT 制造商被市场淘汰，也不乏有并购重组的现象，此外，随着 IT 上下游企业的需

求不断递增,削弱了 IT 分销商的话语权,因此给 IT 分销商的发展带来了新的挑战。

综上所述,IT 分销行业发展面临着巨大的困难,此时进行数字化转型成为了 IT 分销商的必然选择。

3.2 IT 分销商面临的主要问题

3.2.1 分销商在渠道建设上面临挑战

基于传统分销商的视角出发,建设一个全新的销售渠道是一件非常困难的事情。IT 分销这一行业已经在中国有了许多年的发展历史但是发展至今仍然存在着许多问题。

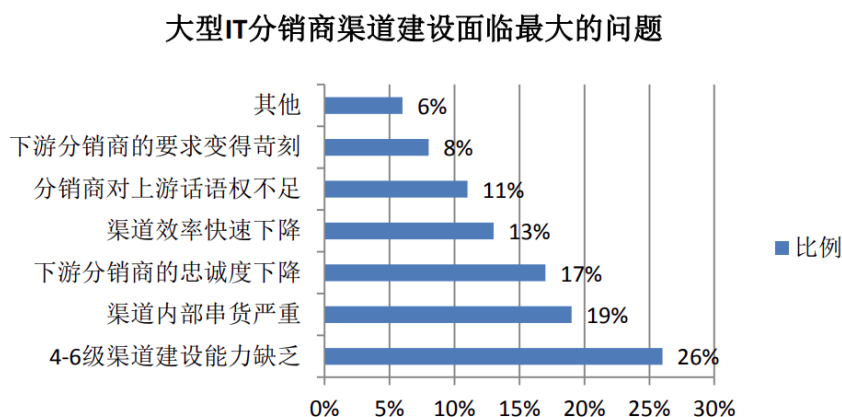


图 3-3 大型 IT 分销商渠道建设面临最大的问题

Fig.3-3 Large IT distributor channel construction faces the biggest problem

现如今存在于我国 IT 分销行业当中一个非常严峻的问题就是缺乏深层次的渠道建设。对于绝大多数的 IT 分销商来说,进行深层次的渠道建设是一件非常困难的事情。现如今在一二线城市当中 IT 分销行业已经趋于饱和,各个分销商之间为了争夺利益甚至不惜进行恶意的价格竞争。为了能够更好的获利,分销商可以将自己的目光转移到 4 至 6 线城市。但是这对于分销商来说需要具备非常强的精耕细作的能力。大型的 IT 分销商能够在一二线城市持续发展的重要原因是因为在一二线城市已经具备了相当多数量的成熟二级分销商,但是在三四线城市当中却极度缺乏成熟的二级分销商。这就导致大型的 IT 分销商在三四线城市发展时缺少合作关系,想要继续发展所面临的挑战十分严峻。对于绝大多数的二级分销商和零售端来说,只要充分了解他们的需求,就能够快速的达成合作关系,但是这个简单的道理却是大部分 IT 分销商没有理解的。

企业如果借助数字化技术进行转型后,那么将会呈现出一种全新的状态。企

业进行数字化转型后所主营的行业也会与之前有所不同，需要对未知的领域进行探索，两种完全不同的文化观念，长期以往会产生许多的冲突。IT 分销由于自身经营模式的局限性，缺乏对客户的影响力。随着传统 IT 分销企业不断的发展，其客户资源也越来越多，逐渐也有了一定的忠实客户群体，并且在发展的同时还不断的扩大业务规模，但是这一过程没有开发市场，所以无法快速获取新的客户资源，因此阻碍了企业转型。

3.2.2 新技术的驾驭和整合

企业想要进行数字化转型除了要求对于新技术有一个熟练的掌握外，还需要灵活的变通能够将新技术与行业内的各项业务进行组合和重组，在业务变革的过程中找准变革点，将业务进行变现。因此。企业想要进行数字化转型必须具有较强的驾驭新技术的能力。

3.2.3 数字技术人才匮乏，尤其数字领军人才短缺

企业数字化转型的重点，从来都不是仅仅增加新技术和电子设备，而是利用新技术建立全新的商业模式，并且在新模式下，促进人才团队以新的方式共同协作。拥有一批数字化人才是企业数字化转型的根本保障，是企业数字化转型和发展最核心的要素。

IT 分销企业具有典型的传统服务型企业特征，人员思想较为固化、缺乏创新人才，尤其是数字化转型人才的缺乏。企业进行数字化转型对于人才的要求非常高，在某个方面非常突出的传统的人才已经无法满足企业的发展需求，在当代社会中，需要业务与技术相融合的高素质人才。在进行数字化转型的时期，企业的管理层与总经理要充分理解数字化转型，并加强落实，使企业技术与高端人才有机结合，从而塑造数字化文化，这样能够促进企业的数字化转型。

IT 分销企业在进行数字化转型的过程中，要注重组织变革，转型从微观层面来看是一个动态的过程，在转型的同时，通过何种方式来调控符合转型的组织，才是企业转型所面临的主要挑战。

3.2.4 转型成本

转型过程中企业往往遭遇“双面夹击”：经营成本攀升、盈利水平下降。IT 分销商企业属于轻资产运营行业，而数字化转型既要扩大网络布局，又受限于资金实力，需要巨大的资金和资源支持，对于企业整合资源和创造性文化的建设提出了极高的要求。业务流程的重新梳理、搭建团队、内部数字化营销专业人员的

费用、搭建数字化流程所用的技术和系统，如各类中台，包括业务中台、数据中台、算法中台、技术中台、组织中台等等。

市场激活费用往往是大头，因为硬件和团队搭建好之后，就需要开始触达客户，进行客户激活和沟通了。

公司内部每一个部门对于数字化转型的拥抱程度不一致，同一部门对于数字化转型的必要性认知也不一样，所以在转型实施过程中一定会有很多障碍性因素。

数字化转型是为了增长，而数字化转型团队需要在短时间内迅速可见的数字证明改革是行之有效的，另一方面，采取数字化转型措施又很难在短时间内看到投资回报。

3.2.5 管理边界不清晰，权责不对等

在数字化转型实施过程中，需要各部门的支持，单一个核心团队无法胜任，而转型是建立在中层的专业性和执行力之上的，一旦涉及资源分配和组织的变化，必然触动中层的切身利益。即使高级管理层决策了，推进转型了，但具体执行的广度、深度还是由中层把控。因此，转型中相关利益部门，权力和责任的边界如何在部门间有效设定和划分是个挑战。

3.3 IT 分销企业的数字化转型优势

3.3.1 信息优势

IT 分销企业沉淀下来多年的企业交易、行为数据，积累了极其宝贵的数量可观客户数据、客户行为数据、业务员工作数据、业务成交过程数据等信息资产，将为数字化转型提供更多算法可能。数字化不但可打通企业内部数据，重要的是能打通上下游的运营数据，通过大数据对市场做出快速判断，快速响应，探索、挖掘、引领用户的需求。

3.3.2 物流优势

通常大型的 IT 分销企业自身具有一套完善的物流运输体系，同时也有完善的仓储与配送服务，数字化转型具有一定的天然优势。

3.3.3 渠道优势

渠道为王，IT 分销企业经过多年的深耕，往往形成了固定的货源渠道，对相

关产品的货源分布、货源质量、品质等有清晰的认识。激烈的商业竞争中，谁掌握了渠道，谁就掌握了销售的活力。

3.3.4 产品种类丰富，客户所花成本降低

具备规模化效应，有一定的客户资源基础，这就形成了市场基础。一般一个 IT 公司要么代理很多家品牌产品，要么就售卖很多款产品，可供客户的选择性广。尽最大的能力获得更多的产品资源，通过产品来降低企业的经营性风险，实现企业经营品类规模。

3.3.5 应变能力强

IT 分销企业如果某种产品畅销或者短缺，有时候只需要换家工厂就可以了，比较灵活，工厂的问题不会致命的影响到贸易公司的业务。

IT 分销企业是一个独立的个体存在，所以很多客户都喜欢找 IT 分销企业作为长期合作，让其帮忙去联系工厂生产，尤其是国际贸易，需要一个稳定的供应渠道，可以实现实时采购，那么正常的供给才有保障。假设是从厂商采购，如果厂商发生了问题，那么很难及时的找到同类供应商，但是在 IT 分销企业采购的模式下，供应链稳固，相当于客户在中国的一个办事处。这样的关系也是大型 IT 分销企业可持续发展的模式之一。

4 IT 分销企业数字化转型战略定位

战略定位直接决定了企业未来的发展方向，而细节则决定了企业工作的质量，二者相辅相成，缺一不可。

IT 分销企业进行数字化转型的核心理念是选择正确的定位，做好每一个细节。这是 IT 分销企业数字化转型两个强有力的“腾飞翅膀”。IT 分销企业存在的一个长久问题是不能清晰定位要解决哪部分人的哪部分需求，并且在互联网时代里，消费需求发生巨大变化，这就意味着 IT 分销企业转型升级必须准确战略定位。

4.1 战略定位背景分析

4.1.1 客户关系的变化

人工智能、大数据、互联网等技术构建起一个虚拟的商业活动世界，突破了用户区域的局限性，用户能够通过各种渠道获取信息，能够实时了解企业的生产流程，以及相应服务与产品。数字化时代中最大的优势是有效的促进了用户与企业权力平等，在数字经济的时代背景下，企业的发展在一定程度上取决于用户。由于用户能够获得信息量较多，所以能够更科学的分析市场与产品。企业产品是否能够变现，在一定程度上也取决于用户，所以说，企业不仅要全面的考虑到用户的当前，同时也要深入的分析用户的潜在需求。企业在发展的过程中，要以用户价值为先，这样才能提高用户的忠诚度，才能得到更好的发展。

数字经济下，商业逻辑需要建立在用户价值的基础上，也就是说使用户与企业共同创造价值，这也是未来发展过程中的竞争模式。鼓励用户积极的参与企业经营，赋予用户话语权，利用需求端的力量，是当代数字化时代中，企业实现价值的必经之路。

4.1.2 数字技术的发展

2021 年的 IBM 商业价值研究院 CEO 的调研报告中，3,000 位受访的 CEO 都认为，技术因素是未来两到三年影响企业发展最为重要的外部力量。在我国“十四五”开始的第一年，“加快数字化发展，建设数字中国”作为独立篇章在“十四五”规划纲要草案中所呈现，可见我国对数字经济的重视。两会热词“数字+”，不是简单叠加，更是加快数字化的迭代，让我国的数字经济具备更强的竞争力。

预计到 2022 年，打算将数字化转型视为高度任务的中国企业比例，比 2018 年高出 3 倍多。此外，到 2022 年，有 94% 的中国高管打算积极参与其中。

根据最新的 CEO 调研结果，在帮助企业实现成果的技术中，物联网（IoT）、云计算和 AI 排在前三位（见图）。中国的数据与全球数据相一致。

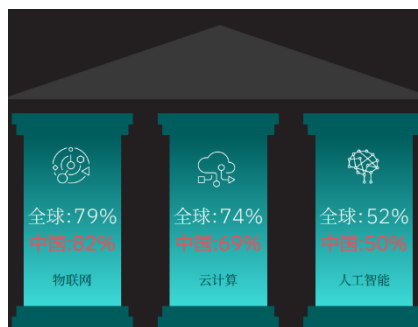


图 4-1 未来 2-3 年，哪些技术对于企业实现成果

Fig.4-1 In the next 2-3 years, which technologies achieve results

在该报告中，受访者同样将云以及 AI 视为推动企业发展的主要差异化因素。

而且这三种技术可以相互关联，又可以自我强化。IoT、云计算和 AI 相辅相成，它们是面向未来的企业获得竞争优势的关键，它们颠覆了传统的工作方式，形成“智能工作流”。

今年两会，科技创新属于会议的核心，“全社会研发经费投入年均增长 7% 以上”，AI、云计算、物联网等新技术对中国经济增长起到重要作用。关于如何实施这些技术，英国 B2B 媒体和咨询服务公司 Ascential 的 CEO Duncan Painter 表示：“如果你确实希望借力于云驱动的全球平台环境，就必须信任擅长相关领域的合作伙伴。因为仅凭一己之力，无法从云中获得全部价值。”

因此，云计算是信息化发展的必经之路。

在 2014 年度，ISO/IEC 出台了《Cloud Computing-Overview and Vocabulary》，其中首次提出了云计算这一概念。用户利用云计算，通过少量的管理办法和服务商间的交互，就可以在短时间内释放资源，例如存储、服务器等。

通过云计算，能够加强企业之间的协作能力。大部分企业在信息化建设的同时，由于没有对未来进行全面的预测，也没有结合企业的战略目标制定规划，大部分企业都持有“项目先行，事后调整”的发展理念，所以造成企业在信息化建设的同时出现大量的问题，例如系统不兼容，重复建设等等，因此也严重的影响了信息共享，最后也降低了信息系统效率。通过现代化与计算服务，能够进一步整合 IT 资源，并且因为 IT 模式具有智能化与规范化的特征，在极大程度上提高了企业内部效率，并且有效的实现了信息共享，发挥了协同效应。此外，通过云

计算分布式处理、虚拟化技术、可扩展存储系统等，可以进一步为数据信息集中与分析提供支持。

在传统的信息技术下，无法为现代化人工智能与大数据提供技术支持。在信息技术快速发展的时代中，世界数据高度集中，给社会的发展带来了巨大的影响，同时也完全改变了人们的生活方式，大部分企业也越来越意识到了大数据的重要性。并且，在人工智能快速发展的时代背景下，使企业不得不进行改革，大部分企业将人工智能与大数据深度融合，从而来改善企业的制造、服务与营销，从而达到优化企业业务流程的目的，并以此来提高企业生产率。但在具体实施的环节，并不是所有的目标都能够实现，因此传统的信息技术，无法为人工智能与大数据提供足够的技术支持，因此抑制了企业的数字化转型。但是通过云计算服务，可以促进人工智能与大数据在企业中应用，促进企业创新发展。在云计算技术下的大数据服务，能够全面的满足用户需求，为企业提供一定的引导意义，使企业开发更多的高附加值与个性化产品。并且云端大数据在一定程度上能够使企业扩大市场占有率，促进企业商业模式的转型。在大数据与云计算在企业中运用之后，能够帮助企业开发人工智能技术，帮助企业实现智能营销、智能客服、智能设计等等，促进企业业务创新。

4.1.3 重构思维模式

企业数字化转型最大的难点是思维模式的转型，企业要不断突破自身的思维和认知瓶颈，真正以客户为中心。

数字化转型首先要明确是思想观念和企业文化的转型。换句话说，不论是互联网，还是大数据与云计算以及现代化人工智能的发展，并非是单纯的技术问题，另一种角度看也是一种观念和管理的改变，要基于互联网的视角，与看待数字化运营模式与业务模式，要通过智能、共享等多种视角来审视各种业务。

IT 分销企业数字化转型，需要改变和打开传统思维，打破企业组织、流程以及 IT 边界的局限性，扩大企业内部组织范围，延伸至企业生态。

4.1.4 重构 IT 架构

企业 IT 结构的发展主要分为以下几个时期：

第一是电子化时期。这一时期主要是事务驱动型时期，把现阶段部门内线下解决的事务进行线上转移，使得问题的解决效率得到一定提升。

第二个时期是信息化阶段。其特点是流程驱动型，打破部门壁垒，在整个企业内部实现业务全流程信息化。虽然 IT 结构逐渐发展至信息化时期，但还是有一

定的系统壁垒。

第三是数字化时期。这一时期主要是数据驱动时期。通过大数据与人工智能技术，以企业为核心进行重构，通过大数据技术来提高企业经营管理数字化水平。企业能够凭借数字化阶段的 IT 架构开展业务重塑，推进商业模式更新，促使企业向平台化转型。

在数字化时期，企业的 IT 结构主要有几个组成部分：前台应用层（产品采购、渠道拓展优化、物流系统优化组合、内部商品流通效率、新零售等应用），中台能力层（例如：支付、税务结算等），后台数据层（例如：数据应用与数据仓库等）。

大部分 IT 分销企业现阶段 IT 架构正从电子化转向信息化。

基于传统模式的视角来看，指标与相关的资源不符所以导致风险无法得到有效的控制，那么相对而言效率也有所下滑；但是通过现代化互联网，“责任、权利与利益”有机匹配、动态平衡，能够激发企业活力。

IT 分销企业供应链是关键，数字化转型的目的使整个供应链中，上下游企业之间建立紧密的联系，在这种模式下，可以跨供应链甚至跨行产生新业态，从而形成新的生态圈，促进内外互通，不仅节约了交易费用，同时还使交易效率有所提高，提升资源配置效率。

毛光烈认为数字化与平台化是企业实现数字化转型的“两个轮子”，平台是大数据、人工智能应用的载体；Loebbecke 和 Picot 等人指出，借助现代化大数据的优势，能够提高企业的决策效率，提高企业的灵活应对能力，从而提升企业的综合运营效率。

IT 分销企业进行数字化转型，并非仅仅是单纯的建立数字技术部门，并以此来增强企业自身盈利能力，而应该是充分发挥数字技术的优势，从而实现智能分析、促进行业数据实现实时共享，促进企业资源实现最优配置，从而形成以数字化技术为基础，不断的创新，最后形成以客户为核心的转型目标。

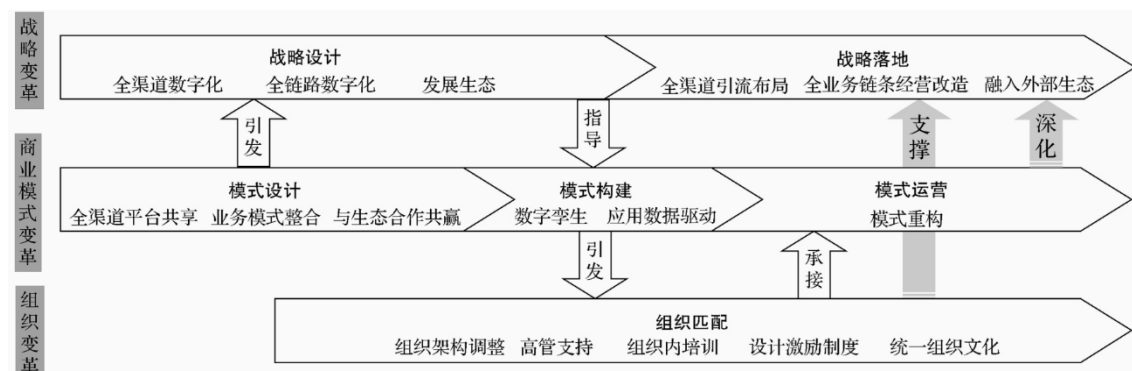


图 4-2 IT 分销企业数字化转型图示

Fig.4-2 IT distribution enterprise digital transformation icon

在企业进行数字化转型的过程中，其商业模式并非独立的，和企业不同时期的战略目标存在一定的相互推进关系。战略目标改变的重点是制定各个阶段的目标；组织改变的核心是企业内部管理体系以及各个部门的设计，从而为企业提供一定的支持，优化组织适配性；商业模式的改变的核心在企业业务重组以及优化外部交易结构上，通过数字化技术，进行内外调整，从而达到优化生态适配性目的。

企业在进行数字化转型环节，战略与商业模式设计秩序相关的问题，大部分研究学者指出，在战略设计的过程中，商业模式主要是起到的应该是辅助的作用，或者是战略规划横向发展，企业战略发生变化的过程中，商业模式也会发生相应的改变。在最近的几年中，也有研究学者认为，不论是企业的生态系统还是企业的利益相关者，在一定程度上可以帮助企业实现战略转型，并提高企业的核心竞争力。Dittrich 等研究学者指出，IBM 正是在数字化转型之后，发展成为了一家国际服务提供商，以及一家先进的软件企业。

4.2 IT 分销企业数字化转型路径

根据以上分析，结合 IT 分销企业的特性，数字化转型路径主要从业务活动环节、利益相关者选择与交易设计几个维度来考虑。

IT 分销企业数在进行数字化转型的过程中，大致可以分为以下几个时期：一是单点突破，二是各种业务互通，三是生态互联。企业在进行数字化转型之后，业务范围越来越广，在保证自身业务的基础上，向数字化生态业务横向发展。

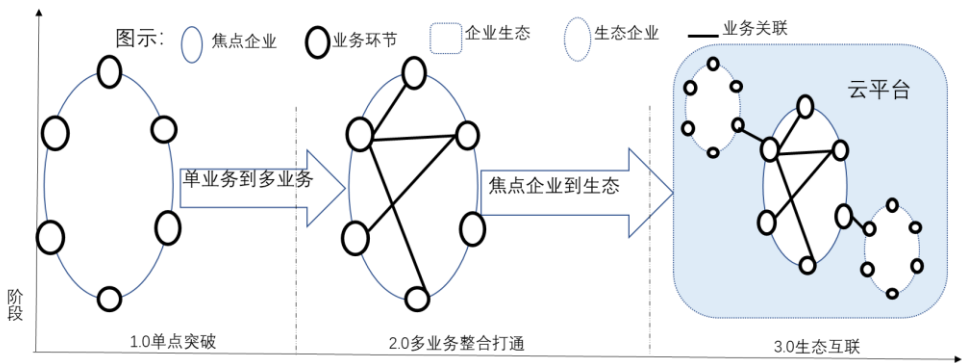


图 4-3 IT 分销企业数字化转型路径设计

Fig.4-3 Digital Transformation Path Design of IT Distribution Enterprise

1、单点突破

首先可以用云计算将独立的分销业务，建成以数字化为基础的设施，然后通过数据资源促进企业的业务重组。但是在一过程中，企业首先要评估数字化的成本投入、其中潜在的风险以及能够给企业带来的效益，同时也要考虑到企业自身的资源与核心业务。企业在单点实现数据直到最后完成重组，不仅可以使企业经营效率得以提升，提高企业数字化转型能力；同时也能够使企业获得更丰富的数字化经验，并不断的拓展业务范围。

2、多业务整合打通

也就是以单一的分销业务为切入点，促进业务横向发展，并与其他业务数据有机结合，从而提高数据价值，最终以实现数据共享为目的。在过多项业务实现互通之后，不仅可以提高数字化决策能力，使跨业务决策得以实现，从而增强企业创造价值的能力。在多项业务实现互通的模式下，企业各个部门要统筹规划。

3、生态互联

企业在不同的发展时期，除了要考虑到自身数字化转型之外，还要基于生态系统的视角，全面的考虑到其对外输出数字化能力，并未生态系统决策提供一定的支持；并且，要不断的拓展数字化边界，同时也要拓展网络外部性，从而增加数据价值。生态互联能够提升生态系统利益相关者对企业数字化的依存度，从而增强企业数字化壁垒。在这一时期，企业要使双方的资源优势得以充分发挥，促进双方合作。

IT 分销企业在进行数字化转型的过程中，主要的目的是为了更好的应对市场环境的变化，所以才进行战略改革，从而解决企业经营中单一业务风险及其资源不匹配与潜在风险。IT 分销企业数字化转型要围绕自身特点，以客户为中心，推动业务模式、组织架构、企业文化变革，是其数字化转型的关键路径。

5 DC 公司战略转型环境分析

5.1 DC 公司现状分析

5.1.1 DC 公司业务发展现状

DC 公司于 90 年代成立, DC 公司是现阶段中国规模最大设计领域范围最广泛的 IT 领域分销和增值服务商。DC 公司自创立至今已经有 20 多年的发展历史, 建立了国内覆盖范围最广、生态规模最大(拥有 30000 多家渠道商)、运营效率最高的 To B 营销渠道网络。

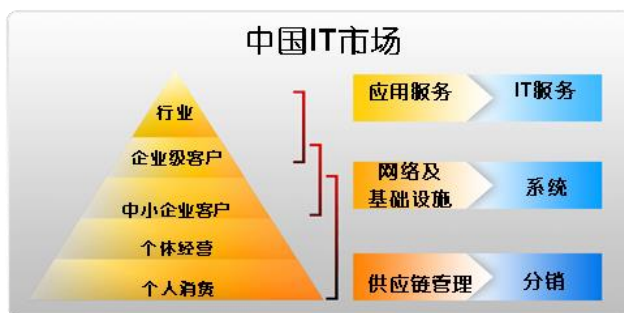


图 5-1 业务覆盖

Fig.5-1 Business coverage

通用信息产品(与国际 50 多个品牌的厂商合作)

笔记本: Lenovo ThinkPad、ThinkCentre、NEC、HP、华硕、Acer

显示设备: Toshiba、NEC、Sharp、奥图码、科罗拉多 LED 大屏、晨星(神州数码自有品牌)

外设: EPSON、CANON、FUJIXEROX、KONICAMINOLTA

配件: AMD、罗技、三星 PLEOMAX、HP、LG、PHILIPS、技嘉、I-free

商用产品: IBM、NETGEAR、LINKSYS

消费电子/手持终端: Kodak、Samsung、HP、DOPOD、Symbol、ASUS、zebra、盛大、明基。

作为国内最大的 IT 服务提供商, 与 CISCO, IBM, HP, SUN, EMC, Brocade, ORACLE, SAP, SYSBASE, JUNIPER, Microsoft, BEA, Checkpoint, Nokia, SYMANTEC, Polycom 等 50 余家在国际上具有较高知名度的 IT 厂商和 3500 多家分销商达成了友好的合作关系。

DC 公司拥有广泛渠道网络，覆盖了三万家营销渠道网络，甚至每一个县都有渠道合作伙伴。厂商合作伙伴超 300 家，渠道合作伙伴超 3 万个。

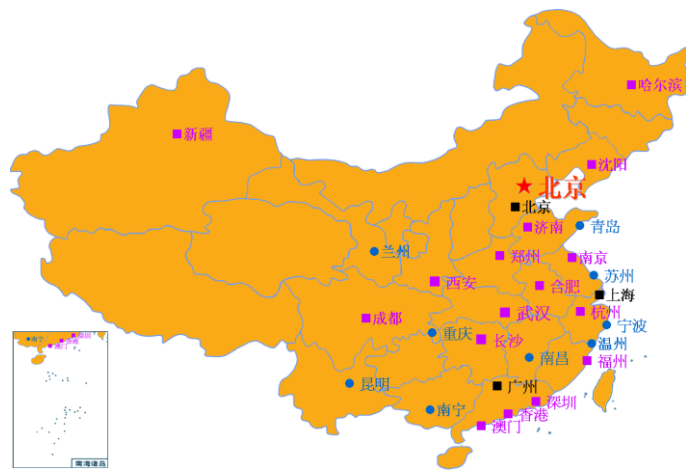


图 5-3 地区覆盖

Fig.5-3 Regional coverage

- 三个区域中心
- 三个主物流中心, 19 个平台（ 17 个城市可实现 2 小时内送达）
- 9 个办事处

遍布全国的渠道网络，渠道合作伙伴数量达到了 5000 余家，渠道触角已深入三四级地市。公司拥有 19 个区域中心和全国各省 30 多个办事处，3 座物流中心分别位于北京、上海和广州。

5.1.2 DC 公司组织结构

DC 公司业务绝大部分都是根据事业部体制的规定来进行管理。但是伴随着近几年 DC 公司不断调整自身的经营战略，原本的海量分销业务已经不再试用。主要原因是事业部采用自负盈亏的模式导致海量的分销业务难以承载产品销售过程中大量的资金投入。这也是这些年 DC 公司许多产品开始走向没落的原因。

DC 公司的框架结构一直根据分销市场的动态来及时的进行改变，以科学的管理体系、高效的沟通机制以及灵活的应对能力为标准，此外，产品营销总部又设置了多个部门，用于销售和管理。

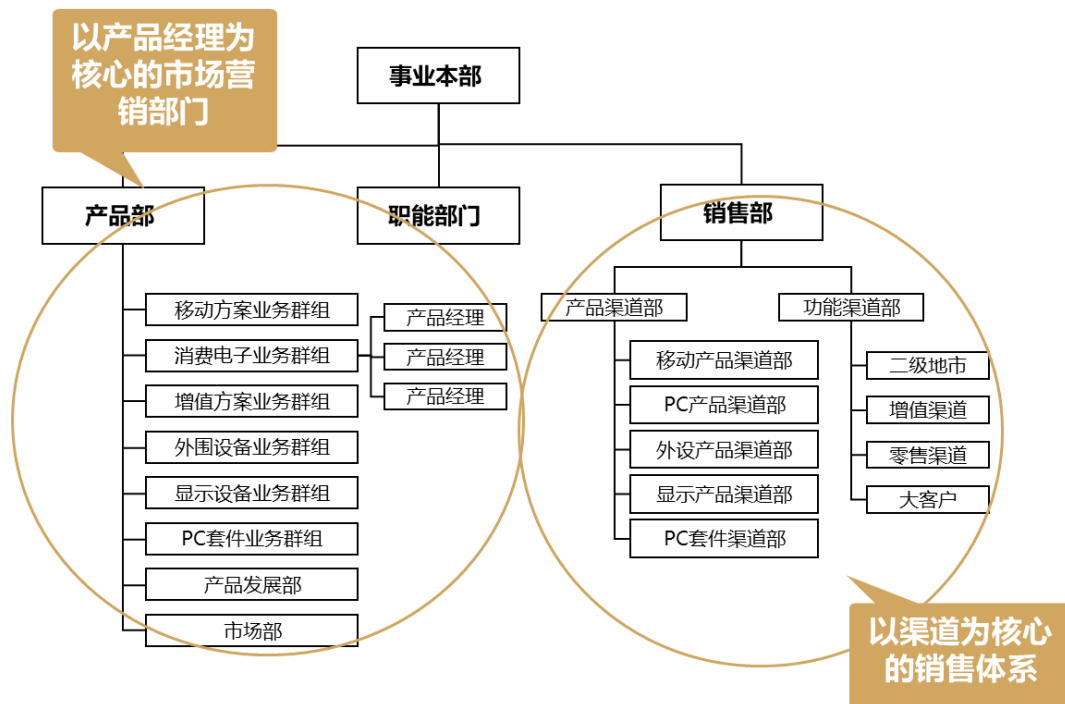


图 5-4 DC 企业组织结构

Fig.5-4 DC company organizational architecture

DC 公司的组织结构不再受制于原本的传统体制，而是主动求变，通过扩充渠道来增加产品的售卖，进而降低产品运营的总成本。

5.1.3 DC 公司主营业务分析

DC 公司的主营业务主要分为五个领域，资讯和通讯是最为主要的经营业务，销售、元组件和领域增值也是其主要的销售领域。DC 公司能够向客户提供各个品牌的产品以及各种类型的产品，满足客户一站式购足的需求。现阶段，DC 企业与国际上合作的品牌多大 60 个，其中典型的知名品牌有：联想、微软、HP、华为、三星、英特尔等等，IT 产品种类达到了三万多种。

从主营业务收入来看，主要是以 IT 分销为主，这也是企业利润来源。

表 5-1 DC 主营业务收入分行业占比概况 (单位：元)

	2016 所占比例	2017 所占比例	2018 所占比例	2019 所占比例	2020 上半年所占比例
营业收入合计	4,053,112.35	6,221,595.05	8,185,805.45	8,680,337.64	4,062,082.38
IT 分销	4,039,986.08 99.680%	6,161,891.71 99.04%	8,075,717.42 98.660%	8,470,610.42 97.58%	3,931,688.40 98.09%
其他	13,126.27 0.32%	59,703.34 0.96%	39,744.44 1.2%	29,326.43 2.43%	13,039.40 1.91%

资料来源：通过整理神州数码 2016 年度至 2020 年度的数据所得

基于主营业务成本的视角出发，分销业务的营业成本呈不断的上升趋势，详见表 5-1 所示，尽管主营业务收入也有呈上升趋势，但是具体获得的收益并不显著，尤其是在最近几年的发展中，数字技术发展遇到瓶颈，利润空间越来越小，在各个代理商中，尽管神州数码还是居榜之首，但是其竞争力也在不断的降低。

表 5-2 DC 主营业务成本分行业占比概况

	2016 所占比例	2017 所占比例	2018 所占比例	2019 所占比例	2020 上半年所占比例
营业成本合计	3,855,424.13	5,929,082.27 99.31%	7,856,158.59	8,331,665.08	3,898,979.01
IT 分销	3,843,797.26 99.70%	5,888,465.66	7,773,313.86 98.94%	8,161,962.20 97.96%	3,786,374.78
其他	11,626.87 0.30%	40,616.62 0.69%	82,844.73 1.06%	16,970.29 2.04%	11,2604.23

资料来源：通过整理 DC 企业 2016 年度至 2020 年度数据所得

根据上表所示，IT 分销业务成本超过了 99%，但是获得的利润较低。虽然现阶段 DC 不断开展新的业务，并购有些小的企业，业务在不断推陈出新，但是 IT 分销还是企业的主要业务。目前市场发展不乐观，随着电商行业的发展，给代理商带来了新的挑战。并且在营业成本逐渐递增的环境下，利润不断被压缩，所以要想促进分销业务的发展，必须要改变传统的经营理念。

5.1.4 渠道结构

DC 公司搭建了贸易平台,设计了渠道网络,将产品的营销范围放大到全国范围内。核心区域为北京、上海、广州,逐渐向北部区域、中部及南部沿海辐射,借助省级平台沈阳及武汉等总计 17 个平台向省会城市及地市级城市进行覆盖。

围绕渠道市场进行了详细的分级,分成 1-6 级,研制了相应的渠道策略:在 1-3 级,对广大渠道网络的优势进行延续,解决行业渠道存在的问题,培育核心客户。在 4-6 级,结合一级渠道向周边进行辐射,提升客户数目,拓展中小渠道。

依照客户的类别能够将 DC 划分成两类:商用、消费,同样将相应的渠道体系划分成商用、消费两类。当前 DC 公司的分销业务大体聚集于供应链战略本部、企业战略本部、营销战略本部。HP 及 DELL 家用电脑产品为供应链战略本部销售的产品。FA(Financial Agent)渠道分销模式为此类产品的销售模式。

企业战略本部笔记本类产品凭借其部门的核心业务面向行业用户予以大型喷绘、商用 PC 等一系列产品。这些的业务模式相较于系统科技发展的模式而言有着一个共同之处:不单单是做渠道的营销,还依照行业大客户的标准研制统一的营销方案。首先,由当前的渠道体系里转化,其次,发展外部的系统集成商。于商用方面,服务转型为 DC 公司渠道策略的关键,其旨在创建功能型渠道。

依照 DC 公司的规划,将渠道的功能划分成了六个类别:物流配送、统一集成、顾客关怀、运营维护、顾客体验及渠道支持。物流功能即渠道的分销产品、物流管控及配送;统一集成涵盖硬件集成、创建系统平台及应用集成;顾客关怀则指渠道发挥设计、维护、强化及拓展行业顾客的功能;运营维修即验机安装、后期维修、全面维护及软件升级;而顾客体验注重渠道的店面营销、店面宣传、产品及策略体验;渠道支持即培育下级渠道、开展活动协助、顾客拓展等支持功能。

消费战略本部属于众多战略部门中最为核心的一个,其所代理的产品不单单涉及所有新型数字产品,它的渠道模式会对 DC 公司分销业务的走向生成决定性的影响。销售战略代理的产品包括先前发展的较为成熟的渠道模式,如笔记本、外设打印等。此类产品的 1-3 级渠道极为稳固,这类产品的核心发展方向是于先前的渠道下沉。

5.2 DC 公司面临的困境

5.2.1 主营业务呈萎缩态势

虽然 DC 公司的分销业务总量非常庞大,但是其毛利率和净利率都处于一个较低的区间内,计算机行业是由软件硬件和系统集成三个部分组成的。硬件只是这

三个部分中赚取利润最少的，而软件则是获取利润最高的一个部分，系统集成则是介于两者中间。因此，DC 公司的分销业务并不是十分的突出。

根据上文的研究，基于主营业务成本的视角来看，分销业务的营业成本在不断的提高，详见表 5-3 所示，虽然表面上看主营收入也有所提高，但是利润并不可观，尤其是近几年伴随数字技术的问世，市场日趋惨淡，利润愈发降低，虽然 DC 公司于几大代理商里依旧位列榜首，然而所具竞争力较低。

表 5-3 DC 公司主营业务成本、毛利率占比

IT 分 销	2016 年		2017 年		2018 年		2019 年		2020 上半年	
	占营业 收入比 重	毛 利 率	占营业 收入比 重	毛 利 率	占营业 收入比 重	毛 利 率	占营业 收入比 重	毛 利 率	占营业 收入比 重	毛 利 率
	99.68%	4.86%	99.04%	4.44%	98.66%	3.74%	97.96%	3.64%	96.78%	3.70%

资料来源：根据 DC2016-2020 上半年年报整理得出

DC 公司 IT 分销企业目前正处于微利时期，DC 公司 2019 年年报显示，“分销分部”的毛利率为 3.64%，收入比 2018 年减少 4.89%，成本增加 5.00%，毛利率减少 0.10%；2018 年、2017 年、2016 年分销业务逐年间呈现不断萎缩态势，成本占比超高，毛利率极低。

但是外部市场的竞争不断加剧，同质化产品越来越多，同时还会受贸易摩擦的影响，所以分销业务举步维艰。同时市场环境并不乐观，在未来 5 的发展中，可能还会出现负增长的状态。但是 PC 的市场规模还是超过了两千万，根据分销规模来看，在未来有望突破五百亿。

DC 公司在保证自己国内最大 IT 产品分销商地位不动摇的基础上，一直在寻求其他业务的突破，但收效甚微。

5.2.2 在渠道建设上面临挑战

基于 IT 分销商的视角来看，建设销售渠道尤为重要。所谓的渠道建设实际上指的是产品自生产之后到达消费者手中的实现方法，在整个产业链中，分销商处于中游，但是在其中发挥着重要的作用，因此，分销商的效率在一定程度上决定了产品流入市场的效率。

最后，渠道存在一定的冲突。所谓的渠道冲突，实际上指的是渠道中的成员进行的某种活动会给组织目标带来一定的负面影响，因此而引发的矛盾。从微观层面来看，就是各种分销渠道在市场中争取相同的客户而出现的矛盾。因为市场

竞争态势越来越激烈，企业在市场中通常会使用一系列的分销渠道，主要的目的是为了提高市场占有率，所以势必会发生渠道冲突。

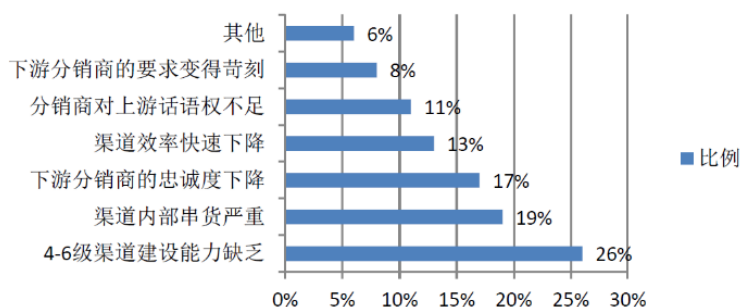


图 5-5 DC 分销商渠道建设面临最大的问题

Fig.5-5 Distributor channel construction facing the biggest problem

5.2.3 DC 分销业务在目前产业链中处于不利位置

IT 分销商从微观层面上在，在整个产业链的上下游企业中主要起到的是中介作用，所以处于比较被动的地位。正因为如此，才给大型 IT 分销商发展提出了新的挑战，同时也不利于其业务发展。目前大型 IT 分销商面临的最大问题是，不仅要考虑到厂商方面压力，并且还要全面的分析消费者需求。在 IT 科技快速发展的时代中，IT 产品制造商的利润不断的被挤压，所以大型 IT 分销商的利润空间也越来越小。此外，IT 厂商为了降低成本，也主动的借助现代化电商平台进行销售，直接省去了 IT 分销商的环节，因此加大了 IT 分销商的经营压力。

处在供应链顶端的厂商对 IT 分销企业也会给予一定的压力。厂商在产业链中是分销企业的上游，厂商也决定了产品的进销存。基于厂商的视角来看，更倾向于向扁平化发展，也就是绕过分销商这一环节，直接面对消费者。以这种形式，会有有效的提高厂商利润。基于厂商的视角来看，主要是以利润为目标，相较于分销商而言，厂商对市场灵敏度更强，应对市场的能力也更强。分销商是产业链中上下游企业的桥梁，对于厂商的依存度较高，也无法及时的了解厂商的库存情况，只有在厂商发出通知之后，分销商的高管才做出采购决策。所以导致分销商比较被动，也不能及时对市场进行灵活应对，也无法根据自己的判断来进行采购决策。

二级分销商在供应链中的下游会与消费者共同对总分销商施加压力。DC 企业是我国分销企业的龙头，主要是为二三级与客户提供服务。因为在当代的市场中，同质化产品越来越多，产品更新周期越来越短，客户需求与日递增。目前，客户端对 IT 产品硬件有了新的要求，尤其是更精细化的需求，例如服务。现阶段，PC 端销量呈下滑趋势，一方面是由于客户对电脑硬件有了更高的要求，另一方面，

对电脑的外观以及体验感也有更高的要求，同时也更注重售后服务。所以，如果品牌无法保持客户粘性，那么分销业务就无法获得利润。因为客户需求与日递增，二三级分销商在代理商提货的过程中，也加剧了总代理的压力，要求总代理给予更高的折扣与反点，因此进一步压缩了总代理的利润空间。

5.3 DC 发展经验及优势积累

5.3.1 最大的 to B 销售渠道优势

对于 DC 公司来说，最为重要的战略资源就是经过 20 年沉淀，所形成的 ToB 渠道网络，这是这么多年来 DC 公司能够一直占据国内最大 IT 产品分销商地位不动摇的重要原因。DC 公司一直将扩展国内企业级 IT 市场作为自己的战略目标，经过 20 多年的努力，才有了现如今的 To B 销售渠道网络，并与国内外各大厂商都建立了比较友好的合作，在 IT 行业积累了相当多的人脉和资源。这些都是 DC 公司多年以来勤勤恳恳努力工作，所积累下来的财富。

DC 公司拥有着多年的工作经验，公司对于企业客户的行业特性和应用场景的熟悉度是其他企业无法比拟的，这也是 DC 公司能够持续高效的对客户的要求，做出反馈的重要原因。这也就不难解释为什么 DC 公司拥有如此多忠诚度较高的企业级客户，正是这些粘性客户成为了 DC 公司不断拓展市场的底气和保障。

公司可以利用这个销售网络，利用大数据判断客户的需求，将有用的信息高效快速地传递给客户，并且根据客户的需求制定相关的服务方案。

一直以来，IT 分销业务就是以快取胜，企业的运营效率直接决定了企业最终的收益率。因此 DC 公司一经成立，就一直将提升工作效率作为自己的发展目标。企业通过不断地对内部结构进行调整和优化，保证企业的经营效率始终处于一个平稳上升的状态。因此，DC 企业在激烈的市场竞争中能够一直坐稳龙头地位。

在供应链的管理方面 DC 公司与其他同类型的公司相比，拥有更高的存货周转率，存货的周转周期相对较短，在与同类型公司进行竞争时形成了强劲的优势。

融资能力方面，DC 公司这些年的业务成绩就是自己最大的招牌，经过多年的合作与积累 DC 企业与各大银行较为密切的关系，所具融资能力较强。

此外，公司在 IT 行业属于知名的企业，其品牌具有较强的号召力，群众对于 DC 公司的信任程度较高，这也为 DC 公司开展新业务提供了充分的保障。

5.3.2 强大的资源整合能力

DC 公司作为 IT 分销老大，经过 20 多年的深耕，目前与 50 多家国际知名 IT 企

业结为长期的战略合作伙伴，能够方便、快捷地整合资源，随需而动，为客户提供领先的产品、解决方案及 IT 服务。

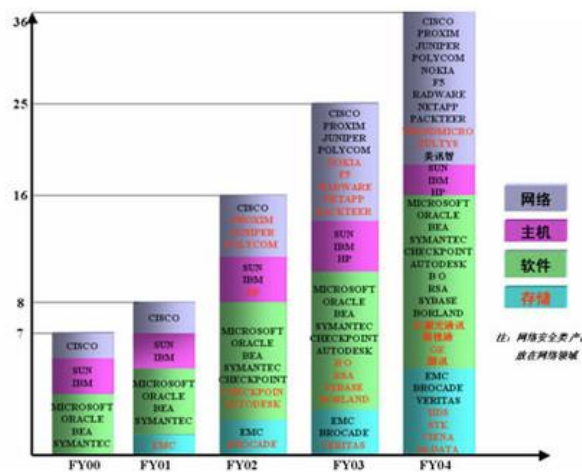


图 5-6 DC 服务合作伙伴
Fig.5-6 Service partner

5.3.3 综合技术能力

资深的专业背景与技术服务能力。

DC 公司内的工作人员具有超高的业务能力以及较强的工作经验，能够向客户予以售前支持、咨询、方案设计、项目管理、工程实施、培训、技术支持、故障诊断、系统优化、专业服务和增值服务。此外，DC 公司向对技术人员的技术提升较为注重，竭力提升技术人员的能力及水平，并投入充裕的资金围绕技术人员开展各类培训。现下 DC 公司技术服务部门拥有 200 名以上技术人员，80% 以上的工程师一专多能。

DC 公司是 CISCO、IBM 产品最早的服务商，拥有 20 年产品服务经验，具有庞大的客户群。

5.3.4 覆盖全国的服务网络

DC 公司的销售渠道网络遍布全国各个地方，北京上海和广州等地是 DC 公司销售渠道网络的主要核心地区。除此以外，DC 公司在深圳、南京、西安等地也有总部设立。还在济南杭州等二线城市设立了本地的服务分支机构。通过这些机构在全国范围内展开统一的管理。

5.3.5 完善的客户服务

DC 企业客户服务中心获得了我国 ISO 9002 认证，在我国范围内的认证工程

师达到了 500 人，在我国重点城市设立了中心站，例如北上广等地，此外，在我国范围内的认证服务站达到了 113 家，为客户提供周到、细致、高效的服务。

5.3.6 完善的物流配送支持

DC 公司物流中心通过 ISO 9002 质量体系认证，ERP 系统提供支持，每天能处理 2000 张发货单，运营着国内最大的 IT 物流线路，可配送全国 300 个主要城市。

5.4 主要竞争对手分析

当代社会环境下日新月异的 IT 市场，IT 分销商发展最关键的影响因素是外部竞争，但是目前的竞争市场与以往的竞争市场相比有一定的改善，虽然如此，文章以 DC 企业、英迈以及联强国际为研究样本，从而全面的研究 IT 分销商的竞争现状。

根据前文的分析，我国 IT 分销市场较大的发展空间，所以吸引了国际上知名的分销企业，尽管这些企业实力雄厚，但是在众多企业集中的环境下，势必会存在一定的竞争，一方面在产品分销方面，另一方面在增值商用分销方面，DC 公司面临众多的对手。

表 5-4：国内主要分销企业及其营业额 （单位：亿元）

企业名称	2016 年营收	大陆及香港 IT 分销业务收入
DC 公司	405.31 亿元	404.00 亿元
SD 公司	782.76 亿元	356.64 亿元
伟仕控股	426.27 亿元	347.15 亿元
长虹佳华	167.59 亿元	129.98 亿元
翰林汇	167.10 亿元	115.86 亿元
英迈国际	355.87 亿元	81.21 亿元

数据来源：作者根据企业年报收集整理

其中外币均以 2017 年 5 月 5 日汇率折算成人民币

从表中可以看出，在中国 IT 分销业内，DC 公司、SD 公司和英迈都是名气相对较大的 IT 分销商。这三家企业三足鼎立，瓜分了中国以及亚太地区的市场。通过调研结果可以发现，这三家大型 IT 分销商各自都有自己的独特优势。

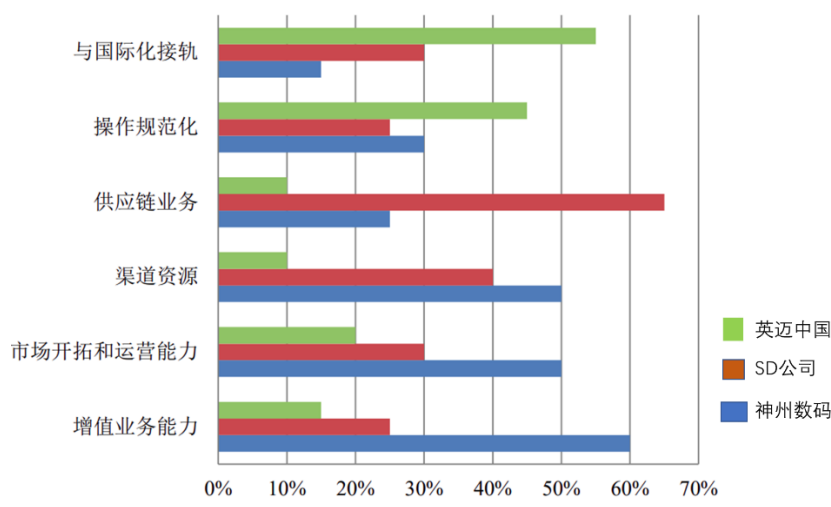


图 5-7 DC、联强和英迈三大 IT 分销商能力对比

Fig.5-7 DC, Union and Ying three IT distributors comparison

IT 分销企业获得的利润空间十分有限，据相关的数据显示，大部分分销企业的毛利润与净利润分别为： 4%与 1-2%。

5. 4. 1 英迈中国

在国际范围内，排名第一的 IT 分销商就是英迈企业。近些年来英迈被我国天海投资以 60 亿美元收购，并且于我国 A 股上市，其证券代码为 600751。英迈集团自创立至今已经与全国超过 64 家全球大型品牌合作。英迈的主营业务是代理分销办公设备和服务器及软件等系列产品。

优曼集团选择上海作为运营的中心城市，优曼集团现阶段分别选择了十个重要的城市，建立了分支机构。通过数据统计，可以知道英迈集团在全国范围内创建了四个分拨中心以及 18 个二级仓库。在顾客系统管理的层面上来看，英曼集团以 B2B 电子商务平台为渠道，与客户直接的进行联系，并且在企业内采取电子化管理的方式对企业进行一个总体的管理。

5. 4. 2 长虹佳华

四川长虹为长虹佳华的实际掌控人，上市于港交所。公司代理分销办公设备、服务器等一系列相关产品。商用类产品是分销业务领域的核心销售产品，海量消费类服务是外加部分。

长虹佳华在很多业务开展过程中处于行业领先地位，例如存储和通讯。
。依照产品特性，对项目实施里牵涉到的运算层、网络层等一系列相关产品

开展了深入的完善，旨在找出一个多元化的产品解决方案来解决大数据和云计算带来的问题。目前长虹佳华的分销产品中多数还比较传统，虽然产品覆盖范围较广，但是仅有少部分产品具有销售优势。长虹佳华为了完善渠道管理工作重建了多啦有货电子商务平台。并且整合了这个平台的 B2C 及 B2B 的入口功能。此外长虹佳华还对汽车电子业的 TSP、物联网及北斗系统开展了整合，独辟蹊径，既研发又生产，所以于此领域可以向一些渠道顾客及企业集团客户予以相应的定制改善方案。

5.4.3 翰林汇

1993 年，TCL 集团股份有限公司创建了翰林汇信息产业有限公司这个控股子公司，经过 7 年的时间，TCL 集团股份有限公司变为股份有限公司。转变身份之后经历 16 年完成挂牌新三板，目前企业的主营业务为分销笔记本电脑，代理分销的品牌除了华硕之外还有 Thinkpad、东芝等有关品牌，数据统计显示，海林会在 2014 年的营销总收入为 171.66 亿元。

翰林汇在国内的销售管理工作人员数量众多。数据统计显示销售管理工作人员超过 300 名。总共有 10 销售平台。现阶段在管理机制上采取的是网格化管理形式。

5.4.4 伟仕佳杰

伟仕控股有限公司是在 1991 年正式成立的，企业成立之后，经历是十一年的时间成功完成上市。目前伟仕控股有限公司在亚太区的 IT 产品分销服务供销商中地位很高。伟仕控股有限公司在产业资源整合工作上始终处于行业的领头羊位置，伟仕控股有限公司已经和超过 100 家 IT 品牌企业之间达成良好合作。据数据统计显示，伟仕控股有限公司目前的分销渠道合作伙伴数量众多统计显示合作伙伴数量超过 3 万个。覆盖到中国、泰国等诸多国家，具备极为广阔的服务地域。伟仕控股于 2015 年的营收有 500 多亿港元。近些年，伟氏佳杰向产品代理协作以及分销渠道开拓方面投入了充裕的资金。

伟仕佳杰在管理销售团队的过程中，主要倾向于参考事业部的模式来进行管理。但是伟仕佳杰在分销管理工作开展过程中还充分考虑了业绩增长性要求，最近几年伟仕佳杰的发展模式为人才导向型。伟仕佳杰在管理工作开展过程中不断的扩充营销团队，同时在企业的工作人员能力培养相和技能培训上都投入较大的精力。目前伟仕佳杰独立创建了一个事业部。设立的办事处较多，然而通过实地考察能够知晓，其某个办事处也许是于该地区招聘到了一个人，有极大概率属于

soho 办公。

此类野蛮式的产品线拓展及短视性的团队创建方式，能够于短时间内获取业绩的大幅度增长这种方式充分保护了股东的权益。根据数据分析显示，2015 年在全行业中此项业绩遥遥领先于其他企业。事业部考核过程中企业没有充分的建立一个标准化的模式和工作流程。包括企业内部并没有一个准确的企业文化和约束体制。所以在考核工作开展过程中，并没有充分的综合各项因素展开工作。对于伟仕佳杰的发展来说，这种考核模式必定会造成外部风险的提高。2014 年，伟仕佳杰开始转型，如何从产品销售，转向解决方案销售。由此，其开始与 ISV 伙伴建立战略合作，深入项目前端，深入应用场景。2017 年，其开始表达自身在云计算生态中的定位价值，并陆续提供了云资源选择、架构设计、数据迁移、数据灾备、云服务运维等一揽子云服务。

从伟仕佳杰发布的 2019 年中期财报 2 可以看出，伟仕佳杰数字化转型其产业定位正在从 IT 分销商，迭代为 IT 生态服务商；业务模式正在从分销，转向“聚销”；伟仕佳杰与合作伙伴之间的关联，已经从以产品、解决方案为纽带，演进为以服务为纽带。伟仕佳杰数字化转型不是从传统的行业角度切入云服务业务，而是利用云计算、大数据、人工智能对行业业务进行创新推动，以新技术和新模式为角度切入。

2017 年伟仕佳杰决定转型云计算，以转型最快的方式—全资，全资收购了上海一家云角企业，以资本换时间进军云计算行业。但是云领域竞争激烈，伟仕佳杰进入较晚，能否在云领域争得一席之地，有待时间的检验。

表 5-5: 伟仕佳杰云计算业务

云 计 算		2020 上半年	2019 年	2018 年	2017 年
	营业收入（亿元）	10.38	15.31	5.81	2.2
	占营业收入比重	2.56%	1.76%	0.71%	0.32%
	同比增减	88.12%	163.41%	187.41%	0%
	毛利率	47.05%	18.79%	30%	33.3%

资料来源：根据 SD2016-2020 上半年年报整理得出

2017 年，伟仕佳杰云转型，从毛利率来看，伟仕佳杰云计算毛利率有逐渐下滑的趋势。实际上，转卖云计算为伟仕佳杰带来的收入不菲，但该项业务的毛利率较低。2018 年年报显示，单纯云资源和为云服务提供基础云资源的转售毛利率

分别仅为 6.07% 和 11.34%。

伟仕佳杰 2018 年云计算业务战略目标：不把云的利润作为主要考核指标，而是抢滩的时候，战略目标是在三年内让云计算的收入达到 100 亿元，进入这个拐点，伟仕佳杰已经完成转型了。而实际上 2018 年云计算收入为 5.81 亿元，2019 年云计算收入为 15.3 亿元，2020 年新冠疫情肆虐给数字经济的发展带来了很大的冲击，新冠疫情虽然对全球经济造成很多消极的影响，但是也给数字经济的发展带来了新的机遇和挑战，国家推行新基建这一政策让数字经济的发展有了更多的机会，伟仕佳杰云计算同比 88.12%。

云计算借助国家大力推行新基建这一政策有了更新的机遇。云计算在这个背景下发展再攀高峰。同时，企业在进行数字化转型的过程中，必须应用于计算来开展业务。这也是新时代发展的必然趋势。作为一家以 IT 分销老大，利用资源优势、技术优势，云服务业务将成为伟仕佳杰创新发展的重要领域。

伟仕佳杰打造了跨界融合的企业级“IT+互联网+金融+产业”新业态，主要是为企业级市场提供智能化、生态化服务平台，DC 公司伟仕佳杰和同为 IT 大型分销商，伟仕佳杰的云数字化转型为 DC 公司数字化转型提供了很好的范例。

6 DC 公司数字化转型路径选择及转型策略

6.1 DC 公司数字化转型的驱动力

DC 公司 2020 年关于数字化转型内部调研显示, DC 公司数字化转型, 主要是因为以下几个因素: 一是行业趋势发生变化, 二是企业战略目标的驱动, 三是竞争对手压力, 四是为了更好的解决企业经营问题, 最后是社会经济环境日新月异。

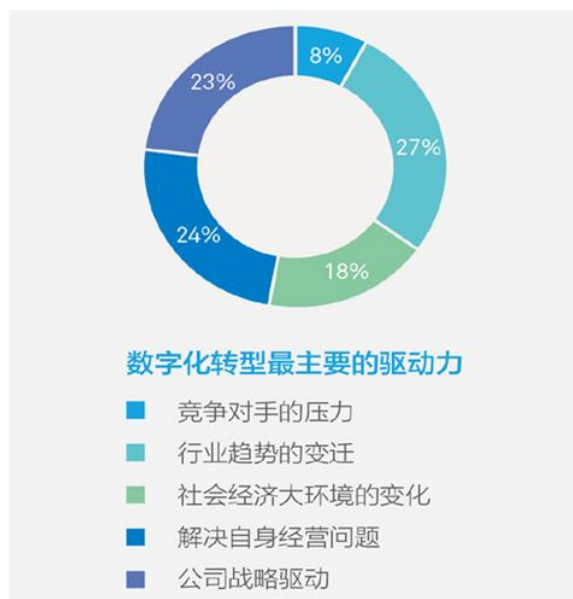


图 6-1 DC 企业数字化转型驱动力

Fig.6-1 DC company digital transformation driver

6.2 DC 公司数字化转型中的主要困难

DC 公司数字化转型面临的主要问题如下: 一是企业高管针对数字化转型没有一个明确的认知, 二是没有明确数字化的权职, 三是没有完善的战略路径, 四是没有充分体现出业务价值。

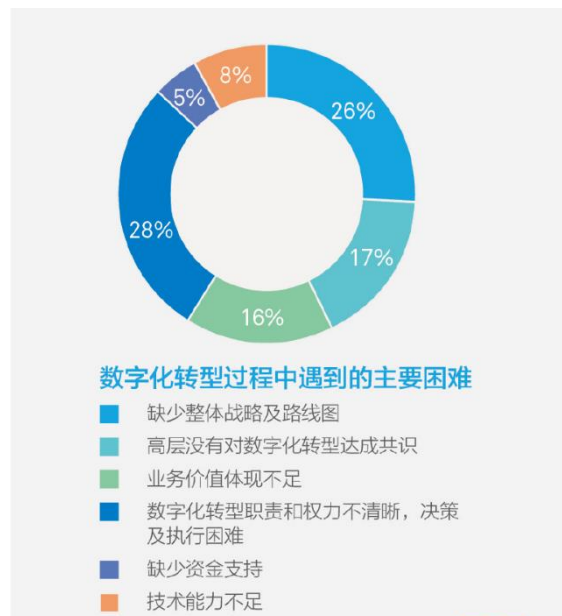


图 6-2 DC 公司数字化转型面临的主要问题

Fig.6-2 Main issues for DC company digital transformation

DC 公司在进行数字化转型的过程中，面临着多方面的挑战：一是从数字化能力建设到培养复合型人才；二是基于组织改革出发，重新塑造文化；三是从技术出发到业务创新；所以说企业数字化转型需要一定的时间周期，任重而道远。

6.3 数字资产成为创造价值的新源泉

所谓的数字化转型，并非单纯的将 IT 技术运用至分销环节，而是在转型的过程中，通过积累而获得更多的数字资产，并以此为基础，提高企业的核心竞争优势，增强企业创造价值的能力。

数字化转型对企业也提出了新的要求，企业要积极的接受新技术，同时还应该把融入至企业当中，形成新的优势，还应该在业务上寻找新的结合点，充分发挥数字化技术的优势，进一步改善目前的业务模式，所以给企业带来了新的挑战。

6.4 DC 公司数字化转型路径选择

随着信息时代的来临，数字化经济的快速发展，进一步改善了我国商业模式，在现代化数字技术，引入自商品服务生产贸易中，从而形成数字经济，且在世界经济体系中占有举足轻重的作用。在信息技术快速发展的时代背景下，全球出现了“数字革命”，并且给社会经济各方面都带来了一定的影响，随着数字化技术的发展，突破了传统市场边界的局限性，数字化技术与商业模式深度融合，形成

了新业态。随着人工智能、物联网的快速发展，相关技术不断成熟，能够进一步提高自动化能力，同时也能够提高数据分析能力，从而形成新的商业模式。基于企业的视角来看，通过数字化技术，彻底颠覆了传统分销系统的局限性，优化了产品与服务，与此同时也影响了消费者购买行为，促进了商家与消费者之间的互动。基于企业内部视角来看，随着数字化的应用，不论是在信息处理方面，还是在资源共享以及知识迁移方面，都有一定的影响，帮助企业实现资源最优配置，优化企业内部结构。

数字经济正在蓬勃兴起，在互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合的形势下，市场需要的不仅仅是硬件设备，还需要更加完善的全流程数字化服务；

世界 IT 巨头纷纷展现出拥抱“云”的积极姿态。DC 公司作为传统 IT 分销商和服务商，是离云的距离比较近，因为合作伙伴，比如微软、IBM 等，都在向‘云’而行，如果能借力上游厂商的力量，很可能达到事半功倍的效果。

借鉴伟仕佳杰云转型经验，DC 公司向云转型，是最佳选择，从设备、软件销售商向全流程数字化服务提供商转变。

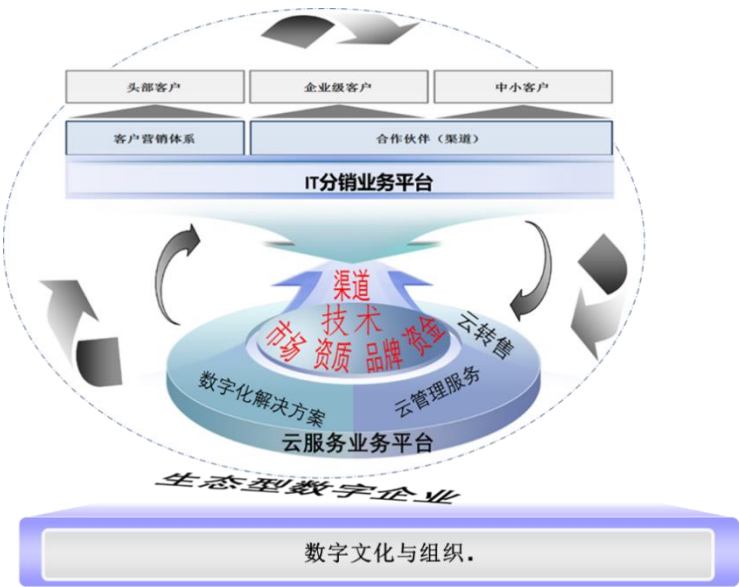


图 6-3 DC 公司数字化转型发展规划

Fig.6-3 DC Digital Transformation Development Plan

6. 4. 1 DC 公司数字化转型升级路径之一：IT 分销业务

IT 分销业务是 DC 公司的传统基石业务。连续十几年蝉联 IT 分销领域国内市场第一的底气和积累，构筑了 DC 公司的业绩护城河。在云转型的大浪潮下，这个渠道网络绑定的国内海量企业级用户，也将帮助 DC 公司建立价值巨大的经营壁垒，在渠道合作、推广资源、运营经验等方面，给新业务提供源源不断的协助，

最终也将在云转型的大战略上被重塑。

根据上文分析, DC 公司主营业务仍然为 IT 分销业务,2017 年开始转型云服务业务,但此业务处于初步开拓阶段,成本较高,毛利率低,竞争力较弱。但未来出于增长态势,云服务行业具有广阔市场,DC 公司本身具有属性,对转型云服务具有先天优势,是 DC 公司转型选择的重要一翼。

DC 公司能够针对 IT 市场做出合理的判断,不论是在客户合作方面,还是在厂商渠道工作上都下了苦功,在管理水平上进一步的强化和完善。除此之外,DC 公司在业务组织架构上进一步的调整和升级,PC 业务在销售组织结构上建立一个复合化的结构。除此之外,还将智能终端业务的范围继续扩展。引入更多的厂商;深耕国内外 IT 知名品牌,打破传统的限制,向新型行业进军。同时将业务的潜力和价值尽可能地激发出来。

DC 公司为了在行业中始终处于领先地位,在企业级分销和增值服务业领域工作上,不断的完善和升级。目前在中国的企业中,DC 公司在企业业务领域始终处于佼佼者位置,企业的分销商所具备的技术能力最强。DC 公司在中国 IT 增值分销商十强的榜单上常年处于领先地位。但是 DC 公司想要在行业发展中始终处于领先地位,就要不断的加强创新,加强和其他厂商之间的合作。尤其是针对智能化的厂商,例如华为, F5 等厂商。

6.4.2 DC 公司数字化转型升级路径之二: 云服务业务

DC 公司天生具备云业务转型的基因。

中国两会是在 2020 年举行的,在两会中提出了新基建这一新的概念。新冠疫情全球肆虐给全球经济的发展带来很大的冲击,中国的经济也在新冠疫情的影响下受到很大的影响。新基建这一投资方向就是为了应对新冠疫情带来的冲击。新基建要求产业在发展过程中应用数字简化工作流程,促进经济增长,激发经济增长的潜力。在推行新基建的过程中,为了促进经济增长,云计算产业相关政策也不断的出台。《中小企业数字化赋能专项行动方案》一经出台就受到社会的广泛关注,新一代信息技术的运用给企业的发展带来了很大的影响,企业利用新一代信息技术实现产业转型,利用云计算和人工智能等工具推动企业数字化转型的发展。国家推进新基建这项工作过程中,将云计算的位置也推上了巅峰。云计算和人工智能以及 5G 物联网之间有机的整合发展。让科技产业的发展进入了黄金阶段。中国的数字化转型工作也因为这些新兴技术的融合发展而进入新阶段。

相关数据统计显示,开展业务过程中利用云计算的企业数不胜数,而且利用云计算开展业务的企业占比在逐年上升。2019 年中国企业中应用于计算的企业在

全部企业中占比 66.1%，这和 2018 年相比有很大的提升。通过数据分析显示，2019 年中国的云计算市场规模和增速都和 2018 年相比有了很大的提高。据数据预测显示中国在 2023 年市场规模将会超过 4000 亿元。新基建这一政策的推进让云计算的发展上升到了一个更高的高度。

随着企业上云、用云、管云及云上数字化应用开发需求持续爆发，云计算正在成为催生当前数字化转型的重要驱动力之一，而以云结构为基础的数字化转型，也逐渐成为了增强企业竞争优势的有效手段。



图 6-4 2015-2023 中国云服务市场及细分结构

Fig.6-4 2015-2023 China Cloud Service Market and Segmentation Structure

注：云服务整体市场主要有以下几个组成部分：①私有云②混合云③公有云④专有云等。

Wikibon 预计，私有云（TPC）全球市场的年复合增长率将达到 29.2%，到 2027 年达到 2624 亿美元。该公司预测，同期 TPC 的增长速度将远远超过基础设施即服务（IaaS）15.2% 的增长速度。私有云集成了服务的所有方面，包括价格、敏捷性和服务广度等性能特征。

到 2022 年，间接与直接受云转变影响的 IT 支出突破了 1.3 万亿美元。关键企业 IT 市场中 28 % 的支出将在 2022 年之前转移到云端，根据用友网络科技股份有限公司联合多个部门出台的《中国企业上云指数(2018)》可以看出，在 2018 年度，国内云服务对企业的覆盖范围达到了 43.9%，同比增长 8.9%。公有云和混合云的企业用户比例较 2017 年有较大增长，分别提升了 1.6 和 2.1 个百分点。

2017-2018年中国企业云平台使用情况

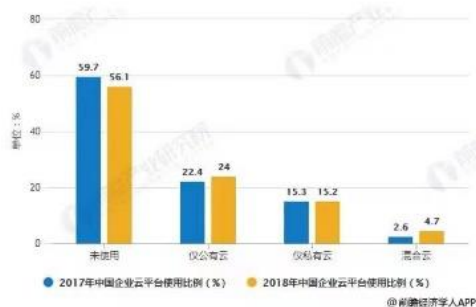


图 6-5 2017-2018 年中国企业云平台使用情况

Fig.6-5 2017-2018 China Enterprise Cloud Platform Usage

2017-2018年大型、中型、小微型企业上云比例对比情况



图 6-6 企业上云比例情况

Fig.6-6 Enterprise Cloud proportion

近年来，云计算产业规模持续呈现快速扩张的趋势。2018 年全球公有云（IaaS/PaaS/SaaS）市场规模达到 871 亿美元，增长率为 23.01%；其中 IaaS 为 325 亿美元，PaaS 占 167 亿美元，SaaS 为 871 亿美元。预计到 2022 年市场规模将超过 2700 亿美元，预测期内的年平均增速在 20%左右。

中国云计算市场发展迅速，且有较大的发展潜力。在 2018 年度，国内云计算市场规模实现了 962.8 亿元，目前来看我国云计算市场规模不及全球规模的十分之

一，远低于中国 GDP 占比，有确定性的增长空间，且增速高于全球平均水平。在 2018 年度，国内云管理服务市场规模实现了 19.95 亿，在未来几年的发展中，增速有望达到 70%，在 2023 年度总规模有望突破 300 亿。

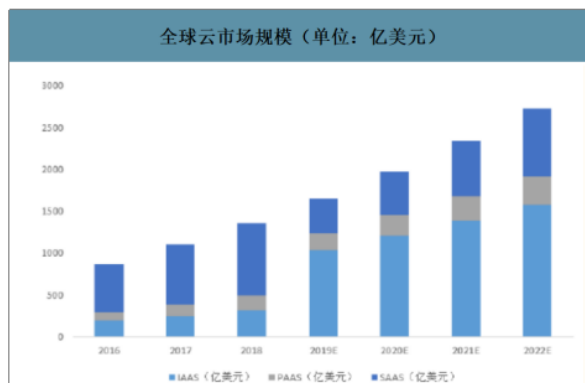


图 6-7 国际云市场规模（单位：亿美元）

Fig.6-7 Global cloud market (unit: 100 million US dollars)

中国的企业正在经历数字化转型阶段，从以往的信息化企业转为数字化企业。目前企业的数字化转型工作进展过程中对整个科技行业产生了很大的影响。从长远来看，数字化转型对整个经济市场的运行也造成了不小的影响。对于企业的发展来说，这项转型既是一种机遇又是一种挑战。

数字化转型，对于科技行业来说既是一次挑战又是一个机遇。中国共产党第十九次代表大会报告上指出 2018 年是中国战略数字创始年。同时也是全球企业数字化转型的最关键时间节点。对于全球 IT 行业来说，这一年至关重要。通过研究 IDC 数字化转型报告，我们可以看出世界范围内数字经济在 2018 年进入关键阶段，2021 年数字经济将在整个经济市场中占比超过一半，研究表明，2021 年中国的数字经济占比将超过 55%。2018 年中国的 32% 的经济属于数字经济。数字经济带动企业向数字化转型，通过转型很多企业的 ICT 投入增长速度也进一步的加快。

数据研究表明，中国在 2018 年的数字化转型相关支出和 2021 年相比将会有 1400 亿元的提高，年平均增速为 18.5%。在整体的 IT 支出中，30%~40% 都将是数字化转型 IT 支出。数字化转型给客户的需求也带来了变化，客户的需求发生转变。

IT 产品和服务的标准化程度提高对于企业的发展来说至关重要。拥有标准化 IT 产品和服务，能够让企业的科技水平进一步的提高。目前在数字化转型的过程中，云计算既是基础也是决定性因素。目前在云端中直接部署大量的数字化场景所应用的平台很多，除了车联网，互联网交互，智能交互之外，还有很多自动驾驶等行业的运用。企业的数字化转型必须依托云上大数据的帮助。除此之外，人工智能和物联网等技术也在企业的数字化转型中发挥的作用不可小觑。

目前能够具备公有云等大数据时代基础设施类的企业寥寥无几。绝大多数的科技型企业或服务能力和技术能力的转变上,都逐渐由科技导向转向为客户需求导向。科技企业的核心竞争力目前主要是客户需求满意度,抓住客户就是抓住市场。数字化转型是一种新的商业模式。

云计算产业的发展已经经历了很多年,在不断发展的过程中,技术不断成熟。云计算产业整体的发展速度和产业规模等都不断地提高,企业的上云进程也逐渐的加速,目前在企业中利用云计算开展业务已经屡见不鲜,云计算已经正式的投入到企业的生产和运营当中。云计算和一些新兴技术在企业的数字化转型中发挥的作用都是十分明显的,云计算未来有望能够成为企业内的支撑产业。云计算的发展仅仅经历了十年,就有如此傲人的成绩,这是顺应时代发展需求的表现。

企业数字化转型过程中涌现出了很多新的类型的服务,这些服务通常都和数字创新有关,云计算市场的更新和完善,除了需要借助 AI 和容器技术之外,还要借助边缘计算等新技术来完成变革。创新应用服务的过程中,让公有云有了一定的地位,这对公有云的发展来说,既是一个挑战,也是一个机遇。数字化转型的过程中,企业的大数据市场也逐渐的成熟。

综上可以得出结论,数字化转型对于企业来说影响巨大,尤其是针对科技行业来说,数字化转型给行业发展带来了深刻的变革。抓住用户的业务需求的过程中利用数字化进行分析,能够更精准地对业务需求进行掌握。对于企业来说,数字化转型将是一个重大的战略决策,对于未来的发展来说有益无害。

在数字化转型的过程中,企业的客户群体以及进货渠道等工作流程都发生了很大的转变。和以往相比,数字化转型之后企业在业务开展过程中流程简化,同时提升了效率。企业完成数字化转型之后,价值诉求也发生了转变,原来的企业追求的是业务效率和组织协同效率。现在数字化转型之后,企业追求的则是战略的革新和业务的创新创造。企业完成数字化转型之后,改变以往的以资产性投入为主的投入方式。除此之外,数字化转型之后的企业决策机制也发生了转变,目前联合决策这一方式在企业的运用越来越频繁。传统的业务和业务功能都已经不再适用于现在数字化转型后的企业。实际上,企业由信息化转向数字化这一过程中,企业的整个商业模式流程发生重大变革,企业的整个产业链相当于重新建立。

企业在完成数字化转型的过程中,连接厂商和客户的渠道服务商也在业务上需要调整之后才能适应转型后的企业。所以对于连接厂商和客户的渠道服务商来说,数字化转型给他们也出了一个难题。数字化转型的过程中简化了工作流程让服务商和厂商之间的沟通更加便捷,所以整个产业链也发生了巨大的转变,在转变的过程中要求服务商能够尽快的适应新型的业务开展模式,给转型后的企业提供标准化的产品和高质量的服务。随着新时代的发展,越来越多的人对产品提出

了个性化需求，但是这和厂商的价值诉求相悖。厂商追求的是标准化的生产模式。未来的企业发展方向是给客户提供差异化的需求，数字化转型工作的开展就是为了让差异化需求提供更好地实现，供货商只有转变自己的发展观念，以客户的需求为导向，生产产品的过程中注重个性化才能更好地适应数字化转型后的企业。



图 6-8 DC 公司云转型战略规划图

Fig.6-8 DC company cloud transition strategic plan

DC 公司数字化转型目标为客户提供全生命周期的云产品和服务。一是业务领域的拓宽，围绕专有云、私有云、混合云，不断扩展云业务的空间和领域；二是加强营销体系，进一步释放营销资源；聚焦云资源和产品、云管理服务服务、专有云服务、SaaS 联合运营服务、数字化解决方案。

三是构建云生态，不断探索新模式，构建有利于 DC 公司能力积累的云生态，助力客户实现数字化转型。

从硬件到软件、从单一到复合，此前一步步的转型积累让神州数码的登“云”之路水到渠成了”。

1、云管理服务

企业在利用云开展业务的过程中面临很多的问题需要解决。通过分析显示，企业在应用数据到云上是为了确保任务能够正常运行和顺利对接，通常企业将会把所有的应用和数据都放置在云上。云管理服务（MSP）已经成为最受企业关注的领域。DC 公司借助自身的软件优势、渠道优势、技术优势，可以优先针对服务业务开展云管理。目前企业发展的过程中要求云管理服务业务种类繁多，除了需要提供咨询和优化服务之外，还要提供迁移，运维，安全等方面的服务。

运营管理服务业开展业务过程，具体内容有对客户的需求进行深度分析的过程中，梳理客户的需求，同时评估云厂商。这个过程利用咨询功能来实现。

2、数字化解决方案（ISV）

客户上云程度的加深给企业的应用层带来的影响较大，对于企业的 IT 技术层影响较小。客户上云程度的加深，让数字化转型需求更加强烈。目前数据聚集情况的出现，根本原因在于云计算的发展迅速。云上数字化改进需求提升还因为人工智能和大数据等技术的发展在今天十分迅速。

DC 公司给企业上云提供大数据解决方案的过程中，借助的数据产业链除了数据获取工作之外，还包括数据存储以及数据管理等，提供全方位的解决方案的根本原因是这项业务的毛利率比其他业务高很多，而且需求量相对比较大。

3、云转售业务

DC 公司凭借 20 多年 IT 行业的耕耘，在企业级市场中沉淀的口碑以及积累的经验，在云资源获取方面，具有相对优势，多年的 IT 分销合作，再进一步的云资源合作，在中国云转售市场占据了“一席之地”，云资源的持续性和稳定性有利于加速了 DC 公司云转型战略的发展步伐。

中国的企业中云的运用越来越广泛，而且云已经涉及到了公司运营中的各个不同方面，涉及到公司的运营层面，除了底层技术平台之外，还包括上层技术平台等。DC 公司通过数字化转型，成为能够提供“一站式”解决方案的服务商。DC 数字化战略转型之路想要走的通畅和顺利就需要充分的发挥整体协同的优势，将数字化转型工作过程中优势资源整合在一起，在产品的方案设计和服务能力提高上都多下苦功与此同时注重创新。

6.4.3 DC 公司数字化转型升级路径之三：朝生态化方向发展

通过前文的分析，在现代化数字经济模式下，企业在制定战略目标的同时，要注重合作，注重实现价值最大化。企业转变为生态圈，价值共创和价值协同成为新的经营理念。所谓的生态圈，实际上指的是一组有多元化具有互补性同时不受等级影响的参与者。生态圈主要覆盖范围如下：一是需求端，二是供给侧。在生态圈中，用户可以借助数字化平台，选择产品组合方式。生态圈主要强调的是用户价值供给。对着大数据等先进技术的应用，促进了企业之间形成信息共享，因此为企业高管提供了更便利的信息服务，为企业进行资源配置提供参考意义。

随着技术的进步，消费者更注重时效性，所以企业各个部门之间应该相互协作，才能更灵活的应对市场，促进组织结构向扁平化发展。企业内部各个部门之间的协同效应可以反应其业务融合程度，并以此为基础建立为互联网为基础的组

织架构。不论是用户还是企业，都是单独存在的节点，各个阶段之间必须要有数据作为支撑从而实现实时连接。互联网组织在运营的过程中，主要是以节点为单位，不断去中介化。活跃的生态圈具有以下几个典型的特征：一是有源源不断的参与者，二是彼此间相互信任，三是参与者之间的互动沟通。所以，要想增强价值供给效率，企业要扩大连接规模。基于横向业务的视角来看，跨行业发展，提高了产业链的附加值。在纵向业务上一云服务。

企业对市场变化所做的应对，在一定程度上都会影响市场的变化趋势。企业与市场之间有相互影响的作用，因此导致市场更加复杂。企业只有提高自身对市场的应对能力，才能不断的增强自身的核心竞争优势。所以，企业要缩减中间环节，从而防止信息多层次传递导致信息失真。但是传统的垂直型管理，主要是依赖集团管理，不够灵活，所以不符合数字经济时代。集团和用户距离较远，所以降低了信息传输速度，因此无法及时的为企业决策提供依据，最后也影响了企业的核心竞争优势。扁平化组织结构主要强调的是以用户为核心，促进资源整合，从而建立有助于企业数字化转型的最优方案。通过扁平化组织结构，明确了供给侧分工，小型团队的主要目标在于为用户创造更多的价值，而企业的主要目标在于价值整合以及进一步优化用户体验，以小平台的管理模式，为小团队与用户之间的沟通交流提供支持。

1、建立 IT 分销业务数字化平台，利用公司拥有 IT 分销业务的数据、云计算业务优势，以分销相关的数据为基础，进行跟踪、优化与分析，并预测目标，并以此来建立以数据为基础的销售圈。要想实现大数据分销，也可以参考以下方法。

表 6-1：大数据分销方法

方法一：将所有营销行为转为数据
方法二：借助大数据的优势，使社交平台价值得以充分发挥
方法三：促进广告程序化
方法四：促进线上线下有机融合
方法五：智慧数字的生态圈

DC 公司深入巩固和改进渠道覆盖、系统强化与国际上知名厂商的协作，提升了自身于云计算及数字化转型业务层面的竞争力，在市场中地位始终是遥遥领先的。这对 dc 公司的运营来说有益无害。数字化转型提供现金周转提高现金周转率，保证公司现金流的正向稳定、资金安全。

2、云业务运营平台

DC 公司云战略转型要抓住全球数字化转型大潮与国内“新基建”发展方向叠加的历史性机遇，逐渐形成了“云管理服务+数字化解决方案（ISV）+云转售”的大框

架，并因此进入了分形创新，成为支撑帐篷最高的那一根柱子，由于云业务的天花板更高，最终也会成为 DC 公司的支柱性业务，使得 DC 公司在云时代站脚步，并开始新的进击之旅。

3、生态级数字化公司

“生态级公司”简单来讲即基于强大的生态系统，创建生态入口、服务场景及用户，围绕生态体系内的资源开展整合，于多渠道平台用户、多级别场景需求、多类型内容及多样化入口的条件下，突破行业壁垒，创建生态系统“闭环”。

DC 公司要围绕全域数据体系，进行跨业务单元的共享与整合沉淀，在数字化技术和业务等层面构建新的治理机制。

业务是数据的来源，数据反哺业务。未来的 IT 部门将以技术和数据为依托，实现由 IT 平台向数字化平台的转变。

企业未来将在数据整合与共享的基础之上重塑数据化运营和决策流程，通过数据化、算法、产品等形成反馈闭环，建立新的反馈机制。

企业应当利用“小前端，大中台，富生态”式的新型组织架构，增强数据精准洞察和即时反应能力。

于此生态体系里，供应商、渠道商等有关主体对先前的上下游关系进行了突破，开展了角色转换及价值革新，围绕资源、商机及各类服务开展了整合。此外，生态本身所具吸附能力就比较强，持续的吸引了更多角色、产品及服务加盟，获得了系统的成长。

6.5. DC 公司数字化转型对策及建议

DC 公司数字化转型要做到 1 个坚持：也就是以一个企业级转型战略为主：将数字化转型纳入至企业战略目前中；建立两个保障条件如下：一是在文化转型的基础上营造转型氛围，二是借助组织转型来调动组织活力；遵守三个基本原则：要保证重点原则贯穿于整个转型过程中，保证转型的合理性；推进四个主要行动：以四个行动为基础，来控制转型流程。

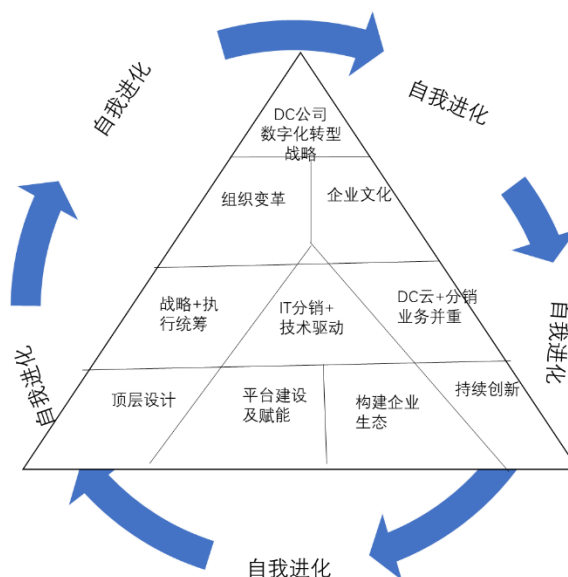


图 6-9 DC 公司数字化转型战略落地示意图

Fig.6-9 DC Digital Transformation Strategy Falling

数字化战略，实际上指的是给数字化转型提供指导的策略，基于企业的视角，对企业未来发展方向进行规划。

6.5.1 充分利用自身优势，驱动业务转型

2016-2019H1，公司传统 IT 分销业务营收持续保持较高速度增长，毛利率水平基本保持稳定。2019 年上半年营收超 800 亿元，份额稳居国内 IT 分销市场第一，公司近年毛利水平持续增长，为公司各项业务的扩展提供了良好基础。

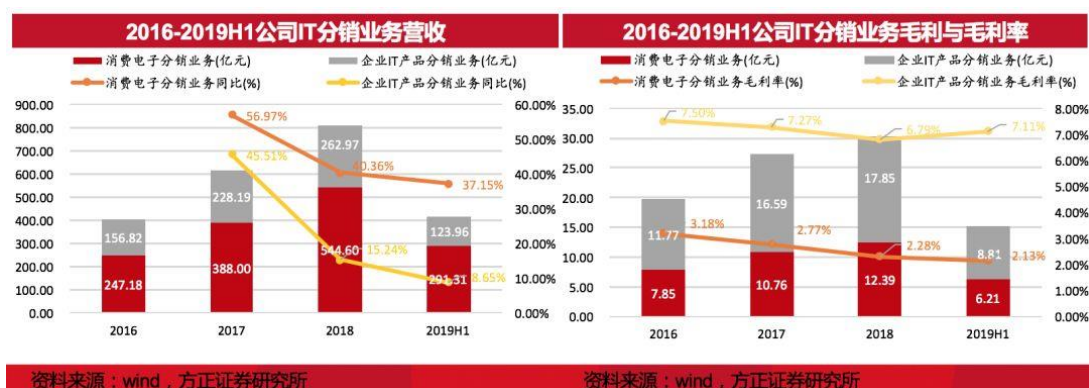


图 6-10 2016-2019 年 H1 DC 公司 IT 分销业务营收及毛利图

Fig.6-10 2016-2019 H1 DC company IT distribution business revenue and Maori
运营能力：应收账款周转率、存货周转率等稳中有升。

据公司 2019 半年报披露，公司在 IT 分销行业的领先优势不断扩大，在同行业中公司的运营水平和风险控制水平以及资金的使用效率始终都在佼佼者的位置。公司除了在业务规模上不断的扩大之外，还在各种业务质量上不断提高，所以公司能够长久的保持健康发展。

2017-2019Q3，公司的各项指标中，除了存货周转率和应收帐周转率之外，还有现金周转率都始终不降反升。在同行业处于比较高的位置、体现出公司运营效率不断提高。



图 6-11 2016Q4-2019Q3 公司经营活动现金流净额情况

Fig.6-11 2016Q4-2019Q3 company operating activities cash flow net

数字化转型的驱动力来自业务和技术两个方面。DC 公司主营业务现金流是企业转型的驱动力，数字技术支撑 DC 公司建立新的云业务，云业务对于 DC 企业而言，是其未来发展过程中的关键。在引入数字化技术之后，能够有效的提高 DC 企业的发展能力，DC 企业应该进一步加大数字化技术的投入力度，不断的学习，将技术转化为具体的业务价值，从而实现企业数字化转型成功。

DC 公司转型到一定阶段，形成较稳定的业务生态，企业在发展的过程中，将会发挥自身的驱动力，不断的实现自我提升，促进企业核心能力内化。但是针对企业的非核心能力，应该保持开放态度，发挥外部力量的优势，来补充企业的不足，从而使企业形成互利共赢的生态体系。

6.5.2 更迅捷的物流配送

DC 公司物流中心是全国首屈一指的 IT 供应链物流中心。在此基础上，优化现有物流配送流程，进一步提高物流配送效率，增加物流配送规模，是 DC 公司需

要重点发力的一个方向。

6.5.3 完善的客户服务

数字经济时代下,企业的营销模式需要更为精准化、精细化,其中需要着重注意的是要优化用户体验。针对不同的用户使用差异化的服务,企业要考虑用户需求的多样性。只有个性化的经营模式,才能使企业更全面的了解需求端的需求,才能获得新的发展。

数字技术的应用,有效的增强了价值供给效率,实现了个性化服务,并且实现了产品差异化定价。所谓的差异化定价实际上指的是结合各种产品的性能、供需关系、消费者喜好等一系列因素从而制定价格。通常情况下,对于某品牌忠诚度较高的用户,相较于价格而言,更注重产品的性能,即便是产品本身存在一些细微的下次,用户也能够包容,对于这类用户而言,更喜欢新上市的高价产品。通过数字化转型,企业能够将产品性能进行更细致的分类,然后根据用户的需求进行重组并定价。

DC 公司在我国前十大平台中,都建立了客户服务中心,DC 企业客户服务中心获得了我国 ISO 9002 认证,在我国范围内的认证工程师达到了 500 人,在我国重点城市设立了中心站,例如北上广等地,此外,在我国范围内的认证服务站达到了 113 家,从而在我国范围内形成了三级客服体系。

因此,DC 公司天生具备云业务转型,根据不同的的企业,定制适合的云应用软件。

6.5.4 建立数字化团队

数字化人才对于 DC 公司数字化转型来说至关重要。任何一个企业的转型都需要借助专业的人才来开展工作。尤其是 DC 公司云业务转型,最稀缺的是人才。因为云的竞争首先是人的竞争,技术人员在数字化环境下的企业运营模式,用数字化手段、技术表现出来。

DC 公司数字化转型,从本质上看是人才转型与团队转型。企业在进行数字化转型的过程中,首先要具备数字化人才队伍。

DC 公司数字化转型过程中,数字化人才结构分为:

- 1、具有数字化思维,能推动企业数字化转型的管理者;
- 2、能参与企业数字化建设的专业技术人才;
- 3、能应用企业数字化系统或工具来执行落地到工作的团队成员;

数字化背景下,公司从静态的层式架构向平台组织、圈层组织转变,使组织

更加快速、敏捷、高效的运行，使跨部门、跨职能的团队进行有效的协作成为数字化转型过程中组织变革的关键因素。领导者要具有数字化领导力，要从主动的管理变革，转向主动的拥抱颠覆。要有前瞻性和紧迫感，以及勇于引领变革和应对挑战的勇气。

这种转变意味着领导者要更加主动地认识、理解和引入数字化技术，主动的引领变革。同时，领导者需要思考如何将拥抱变革的基因植入每个员工身上，如何让员工具备数字化思维能力，能够打破思维禁锢，在面对变化时有更为开放的心态、敏捷的反应和主动的反应，而不是被动的等待企业的相关举措。

让数字化领导力来加速公司数字化转型

- 1、思维清晰，没有边界，用开放的心态带领团队；
- 2、具有全局思考能力，能够清晰做出判断与决策；
- 3、能够带领团队进行学习创新，让团队全员具备数字思维，达成数字化共识；
- 4、拥抱变化与颠覆，能够找到数字化转型价值锚点，敢于打破原有业务模式进行突破；
- 5、具备领导多样性团队及人才的包容性；
- 6、以目标为导向，能够带领团队很好地实现目标，并在此基础上创新、优化与迭代；
- 7、具备敏捷管理能力，创建企业敏捷管理模式；

未来，公司需要组建一支能不断适应变革环境、具有较强应变能力的数字化团队。大胆培养和提拔适应未来发展的人才，统一认知、提高员工“数字修养”、重视利用数字技术并鼓励创新来赋能员工。

7 研究结论与不足

通过梳理目前已有的研究,对于企业战略转型进行了深入的研究,但是以 IT 分销企业为样本战略转型相关的研究不足,大部分 IT 分销企业目前在转型的过程中,主要集中在业务转型上。但是这类企业传统分销业务虽然利润空间较小,但是是企业的主营业务,企业数字化转型这类业务仍然是企业主要支撑业务,增强主营业务的同时开展数字化转型,从单一业务到多业务并行,最后形成生态型企业。

DC 公司在继续壮大主营业务的同时,转型云业务。企业云有着广阔的市场前景,国内外开展企业云的公司众多,DC 公司选择进入云业务有其独特的天然优势,借助自身资源优势,为其上下游企业量身定做云服务,比如从下游企业做起,先做小微企业、中小企业、大型企业及企业集团,逐步将云业务发展壮大,使其成为 DC 公司未来的支柱业务,IT 分销业务将成为辅助业务,建立多业务协同平台,实现数字化转型。

但是市场上超过 70%的数字化转型项目都失败了,因此,DC 公司在数字化转型过程中怎样规避风险,如何降低成本并快速获得可以再投资的收益没有进行分析;对影响转型中的元素包括预期效益、时间周期、投资额等方面如何进行精准评估,有效降低失败率等方面需要进一步做定量分析研究。

从累加效应来看,将来能否建立一个体系化的数字化投资策略和数字化项目评估模型是企业数字化转型在未来发展过程中的一种研究趋势。

参考文献

- [1] C.K. Prahalad,Gary hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.
- [2] Yi-Ni Lin,Lei-Yu Wu.(2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. Journal of Business Research.
- [3] Jing Han,Daniel J.Brass. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. Journal of Organizational Behavior.
- [4] Gloria Cuevas-Rodriguez Carmen Cabello-Medina and Antonio Carmona-Lavado.(2014). Internal and External Social Capital for Radical Product Innovation:Do They Always Work Well Together?British Journal of Management.
- [5] 邓智刚.浅谈贸易企业的经营风险及其防控措施[J], 会计之友, 2012.
- [6] 杨丽华.浙江出口贸易体系的转型研究[J]. 宁波大学学报, 2011.
- [7] 怡亚通海通证券公司研究报告, 2010 年 9 月.
- [8] 金融时报, 《供应链金融的前世今生》.
- [9] 周任千.贸易型企业向供应链企业转型的思考, 商场现代化[J], 2012.
- [10] 米永东.海尔模具转型升级的路径选择与实践.模具工业[J], 2014.
- [11] 毛蕴诗, 林彤纯, 吴东旭.企业关键资源、权变因素与升级路径选择—以广东省宜华木业股份有限公司为例.经济管理[J], 2016.
- [12] 薛小平, 龚建林, 刘继荣, 师洪发, 陈晔.以客户为中心的 “全过程服务” [J].商场现代化, 2015.
- [13] 岑明聪.基于 “互联网+” 的 DIC 公司战略研究[D].电子科技大学, 2015.
- [14] 袁斌.A 公司基于互联网思维的战略转型的分析研究[J].西南交通大学, 2015.
- [15] 余丛国. “互联网+” 时代的企业战略管理创新[J].通信企业管理, 2015.
- [16] 冯雪飞, 董大海, 张瑞雪. 互联网思维: 中国传统企业实现商业模式创新的捷径[J]. 当代 经济管理, 2015.
- [17] 杨仁发, 汪青青.生产性服务投入、技术创新与制造业国际竞争力 [J] .山西财经大学学报, 2018.
- [18] 吴义爽.基于商贸平台型龙头企业战略创业的产业集群升级—以海宁皮革集群为例[J].科研管理, 2016.
- [19] 张小宁, 赵剑波.新工业革命背景下的平台战略与创新—海尔平台战略案例研究[J].科学与科学技术管理, 2015.
- [20] 符正平, 常路, 等.产业集群的转型与升级: 珠江三角洲地区的实践与启示[M].北京: 社会科学文献出版社, 2016.
- [21] 许晖, 许守任,王睿智.嵌入全球价值链的企业国际化转型及创新路径—基于六家外贸企业的跨案例研究[J].科学学研究, 2014.
- [22] 王应静, 谷晓晓.新常态下中国外贸企业的创新发展[J].国际经济合作, 2016.
- [23] 乔章凤, 外贸企业国际化创新路径研究—基于全球价值链的视角[J].国际经济合作, 2016.
- [24] 王美涵, 税收大辞典[M].沈阳: 辽宁人民出版社, 1991.
- [25] 吴义爽, 基于商贸平台型龙头企业战略创业的产业集群升级—以海宁皮革集群为例[J].

- 科研管理, 2016.
- [26] 张小宁, 赵剑波.新工业革命背景下的平台战略与创新-海尔平台战略案例研究[J].科学学与科学技术管理, 2015.
- [27] 符正平, 常路, 等.产业集群的转型与升级: 珠江三角洲地区的实践与启示[M].北京: 社会科学文献出版社, 2016.
- [28] 许晖, 许守任, 王睿智, 嵌入全球价值链的企业国际化转型及创新路径-基于六家外贸企业的跨案例研究[J].科学学研究, 2014.
- [29] 王应静, 谷晓晓.新常态下中国外贸企业的创新发展[J].国际经济合作, 2016.
- [30] 乔章凤, 外贸企业国际化创新路径研究-基于全球价值链的视角[J].国际经济合作, 2016.
- [31] 穆彦.IT 分销企业多产品运营模式研究-以英迈电子商贸为例[D].吉林大学, 2017.
- [32] 李秀丽.企业 O2O 营销模式的资源整合[J]商业经济研究,2017(16).
- [33] 胡介坝.分销渠道管理(第三版)[M].大连: 东北财经大学出版社,2015.08.

作者简历

本文作者本科毕业于石家庄经济学院计算机科学与技术专业。2012 年毕业后入职神州数码，工作至今。该公司为苹果公司全国授权分销商，作者在该公司负责多家客户供货、维护客户关系及管理相关渠道等工作。

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京交通大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：刘亚洲

签字日期：2021 年 6 月 1 日

学位论文数据集

表 1.1: 数据集页

关键词*	密级*	中图分类号	UDC	论文资助
IT 分销；数字化 转型；企业云；	公开			
学位授予单位名称*		学位授予单位代 码*	学位类别*	学位级别*
北京交通大学		10004	工商管理	硕士
论文题名*		并列题名*		论文语种*
IT 分销企业数字化转型战略分析-以 DC 公司为例		无		中文
作者姓名*	刘亚洲		学号*	18140234
培养单位名称*		培养单位代码*	培养单位地址	邮编
北京交通大学		10004	北京市海淀区西直 门外上园村 3 号	100044
专业学位*		研究方向*	学制*	学位授予年*
工商管理硕士		企业管理	2 年	2021
论文提交日期*	2021 年 5 月			
导师姓名*	张文松		职称*	教授
评阅人	答辩委员会主席*		答辩委员会成员	
	柯新生			
电子版论文提交格式 文本（ ） 图像（ ） 视频（ ） 音频（ ） 多媒体（ ） 其他（ ） 推荐格式：application/msword； application/pdf				
电子版论文出版（发布）者		电子版论文出版（发布）地		权限声明
论文总页数*	64 页			
共 33 项，其中带*为必填数据，为 21 项。				