

数字化领先企业的四大加速器

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

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，客户分布于世界主要商业地区，涉及诸多行业。BCG与客户密切合作，帮助他们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。

BCG年度数字化加速发展指数（DAI）针对十个行业中的大约2300家企业发起了一项全球调查，结果显示，旨在加速数字化转型并创造价值的企业，应该在运营效率、股东价值和营收增长等方面向数字化最成熟的企业学习，找寻成功之路。我们发现，有四个加速器与这些企业将战略转化为成果和市场主导地位的能力密切相关。

实现卓越业绩

数字化最成熟的企业在九项关键业绩指标（KPI）上的表现优于同行，而且在数字项目的收入增长、企业价值和投资回报率（ROI）方面，表现尤为突出。

最重要的是，该研究显示，数字化程度最高的企业都是仿生企业：这些企业将新技术与人的能力相结合，从而转变运营方式、改善客户体验和关系、开发新产品和新业务。

从2017年到2020年，40%的数字化成熟企业（即仿生企业）收入增长超过10%，而数字化程度最低的企业（即数字化落后企业）中，只有19%实现了这一增长率。同样，在仿生企业中，33%的企业总价值增长了10%以上，而数字化落后企业中，只有15%达到了这一增长率。66%的仿生企业投资回报率达到了10%或以上，但在数字化落后的企业中，只有36%实现了这一回报率。其他六项KPI分别是：成本降低、股价上涨、市场份额增长，以及三种息税前利润的影响（整体影响、数字影响和人工智能影响）。在这几方面，仿生企业实现10%目标的可能性比数字化落后的企业高出50%。

尽管所有行业都有仿生企业，但我们的研究表明，一些行业在数字化成熟度方面遥遥

领先，排在前列的是金融机构、技术和电信。

部署四大数字化加速器

我们的研究表明，四个加速器让仿生企业与众不同，使仿生企业能够最大限度地实现其数字化举措的价值。

①大力投资于技术、数据和人才

仿生企业有明确的投资重点。这些企业投资于技术（升级应用程序）、数据（提高质量和可访问性）和人才（提升数字化技能）。

对于四分之三的仿生企业来说，数字化项目占其运营费用的15%以上。其中，30%用于提高数据质量和可访问性。关键是，这些企业使用了统一的数据模型，从而在整个企业中创建单一的真实数据源。我们发现，35%的仿生企业可以将25%以上的数据映射到统一的数据模型中，而数字化落后的企业中，只有16%可以做到这一点。此外，36%的仿生企业声称，他们通过应用程序编程接口（API）连接了超过25%的应用程序。

同样重要的是，仿生企业知道如何运用人才的力量：2020年，59%的企业实现超过20%的员工从事数字化工作，55%的企业计划在未来三年内增加20%以上的数字化员工。

②将人工智能作为数字化转型的核心

为了实现企业仿生，我们研究的企业增加了对人工智能的投资，并努力扩大其应用规模。这些企业将数据和人工智能作为首要投资重点的可能性比数字化落后的企业高出50%。此外，60%的企业将人工智能作为数字化转型工作的核心。而数字化落后的企业恰恰相反：60%的企业将人工智能视为一种独立的技术解决方案。

具有四个关键要素的仿生企业可以提高获得三个关键成果的可能性（见图）。在衡量每个要素的增量效益时，与人工智能技术相关的培训给企业带来了最大的动力。如果企业只具备前三个因素，那么只有12%的概率获得三大成果；但如果四个因素都具备，则有28%的可能性获得。仿生企业也认识到了这一优势。

③采用平台运营模式

为了建立一个清晰的管理模式，仿生企业为数字化项目分配了所有权和责任。设立通过数字化创造新价值的数字化负责人，以及通过数据产生商业价值的首席数据官这两个角色的仿生企业数量是数字化落后企业的两倍。

与数字化落后的企业相比，仿生企业的一个关键区别在于采用了平台运营模式。在这种模式下，跨职能团队在技术的支持下可以使用完全自主和负责的方式进行协作，从而实现特定的业务成果。其中一个特定的成果就是高度标准化的产品。这些精通数字化技术的团队能够端到端设计流程，生产产品和服务，而无需借助于其他平台。

在我们的研究中，大约有20%的仿生企业完全采用平台模式，而60%的企业采用混合模式。在混合模式中，一些数字化计划由产品团队驱动，产品团队将他们的决策提交给业务部门和职能部门，其他数字化计划则由总部、业务部门或职能部门集中管理。相比之下，大约有65%的数字化落后企业仍然采用由业务部门驱动的孤岛运营模式。

④将技术和人的能力结合起来

要成为仿生企业，仅仅使用正确的技术，然后培训员工如何运用这种技术是不够的，还有一个关键的步骤：通过领导参与和激励来建立一种文化。在这种文化中，员工会不断寻找将技术和数据融入日常职责和任务的方法。当这种融合成为一种自然反应时，一家公司就拥有了我们称之为人类技术增强（HTA）的一种能力。

HTA有三个演化阶段：手工作业、自动化和精准优化。为了说明这一点，以公司库存仓库的操作为例。在第一阶段，人工管理仓库并负责挑选和包装产品，然后进行分拣和

运输。在第二阶段，人工管理仓库，但在整个物流中心部署机器人，从而实现挑选、包装和分拣任务自动化。在第三阶段，仍然由人工管理仓库，但机器人增强了其决策能力。例如，机器人可以帮助优化库存的存储和从货架上取货的顺序。处于第三阶段的企业通常能够比处于第一阶段的企业增加40%的库存。

高达72%的仿生企业正处于HTA第二或第三阶段，只有9%的数字化落后企业已经跨越了第一阶段，其带来的财务影响是巨大的。处于HTA第三阶段的企业从数据中获得15%以上收入的可能性是处于HTA第一阶段企业的两倍，而收入至少增长10%的可能性几乎是处于第一阶段企业的四倍。在处于第三阶段的企业中，50%的企业已经实现了超过25%的客户流程自动化，这大约是处于第一阶段企业的三倍。通过利用技术实现许多流程或任务自动化，员工可以将更多的时间花在设计和创新上。

后续三大步骤

实现价值创造的数字化之路对每家企业来说，都是独一无二的，但所有企业在数字化转型过程中都应该采取一些步骤。

①明确组织在数字化转型中所处的位置

评估当前数字化能力的成熟度，评估现有数字化计划的状态，并审查长期的转型目标。

②讨论采用这四个加速器的机会和价值

考虑每个加速器如何根据企业当前的能力、计划和目标，帮助企业实现独特的发展。

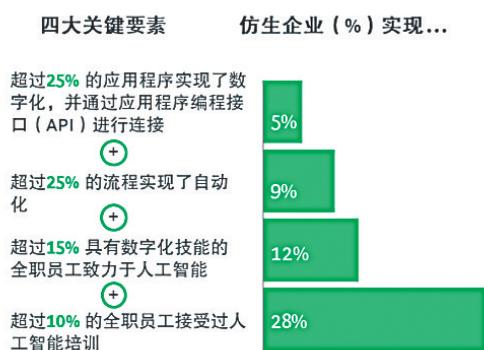
③开始试点，并就加快数字化转型的路线图达成一致

根据企业希望如何利用这四个加速器，设计出能够进一步推进数字化进程并达到预期目标的试点项目。

多年来，数字化转型一直是领导者的首要议程，但这场危机加剧了其紧迫性。经历新冠肺炎疫情后，企业无法恢复至以往的经营模式。

未来的竞争力和韧性将取决于数字化转型的价值最大化。无论一家企业在数字化的道路上走到哪一步，这四个加速器都可以帮助企业继续完成转型。

仿生企业将人工智能作为数字化转型的核心



... 三大关键成果

