

打造关键能力， 开拓数字价值

2022年4月

Karalee Close、Marc Roman Franke、Michael Grebe、Hrishi Hrishikesh、
Kristi Rogers

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

委托人：

Google

目录

02 | 推广数字化能力

18 | 持续执行

08 | 高管达成一致：
始于高层

21 | 通往数字价值之道
——启动并落实数
字化转型

12 | 为推广夯实能力
基础

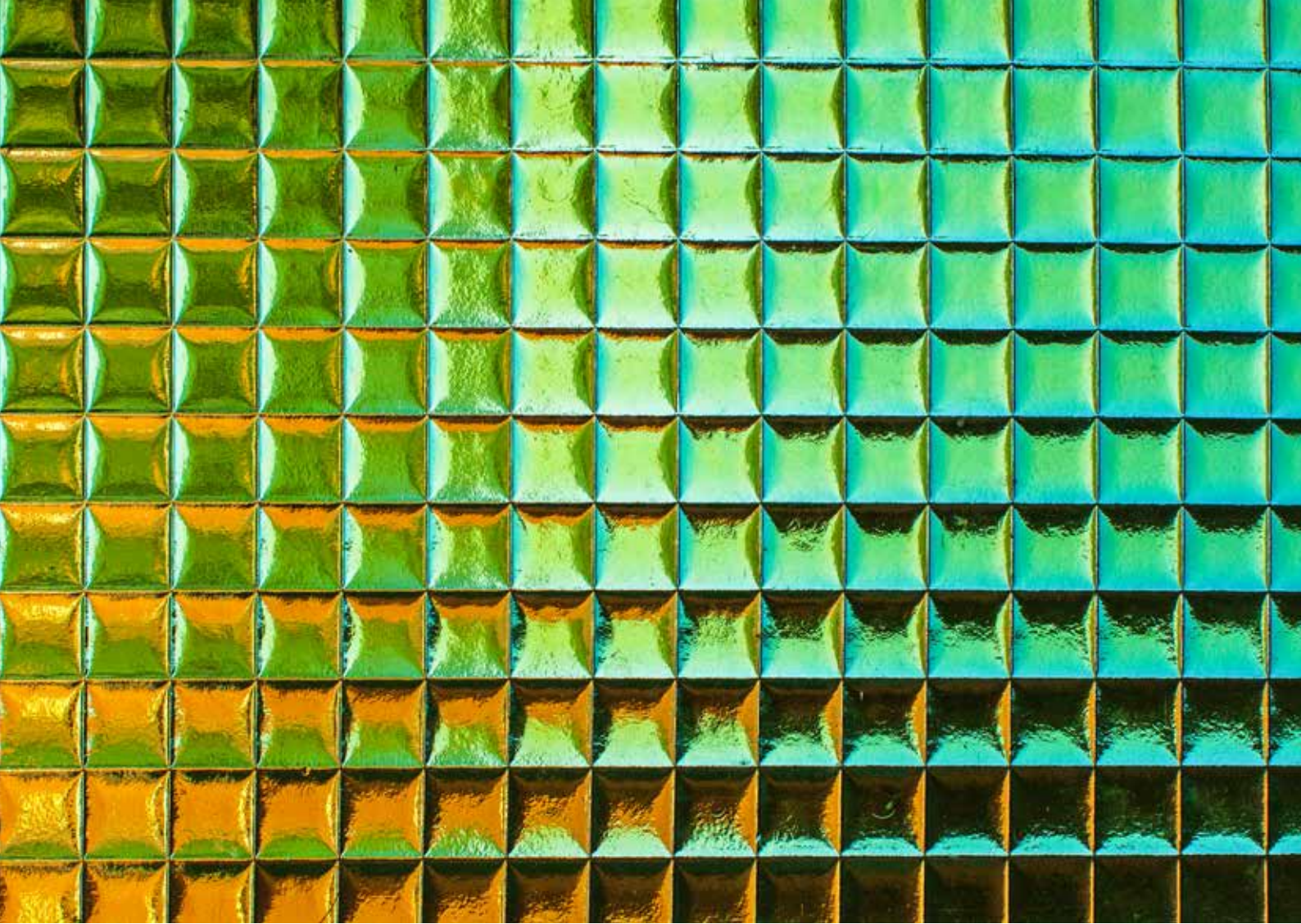
- 从数据中提炼洞察
- 充分利用云技术
- 打造一支拥有相关技能和能力的团队

5+
百分点

在疫情期间，领先企业获得的市场份额比同行多5个百分点，甚至更多

>5%

在疫情期间，领先企业的市值增长较同行高5%以上



推广数字化能力

所有企业高管都认同一点：试点易，但推广难。无论是数字化、敏捷、技术还是数据，所有类型的转型莫不如此。试点项目会产生很好的初步成果，但这些成果往往无法顺利推广到市场或嵌入整个组织。

只有规模化的数字化解决方案才能产生显著价值，而实现数字化转型价值的关键在于企业能否快速推广数字化解决方案。在业务波动或经济动荡时期，更凸显出成功实现规模化的紧迫性。成功推广数字化解决方案的企业不但能在收入、成本和速度方面获得短期收益，还能提高长期韧性。我们有关数字化推广和实施的最新研究发现，数字化领导者更有可能成功渡过危机，变得更强大。例如，在过去两年的疫情期期间，数字化领军企业获得的市场份额至少比同行多5个百分点，市值增幅也比同行高5%以上。70%的数字化领导者有望在未来三年内再获得五个百分点或更多的市场份额。

推广的过程简单明了：企业开发一套可以创造价值的数字化解决方案，然后确定哪些解决方案可以通过在整个组织范围内推广，实现价值最大化。但在实施过程中存在一些重大的组织障碍。许多企业试图推广太多的数字化解决方案，但其潜在影响有限，特别是那些只专注于特定领域的解决方案。其他企业则被困在数据、算法和技术的“垂直孤岛”中，无法推动规模化进程。

成功实现规模化的企业业绩优势比在这方面苦苦挣扎的企业更大。如今，数字化领先企业通过数字化转型实现的收入增长和成本节约是落后企业的三倍，他们成功推广的数字化解决方案也是落后企业的两倍之多（参阅图1）。这些企业正在所属的领域巩固自身的领导地位。

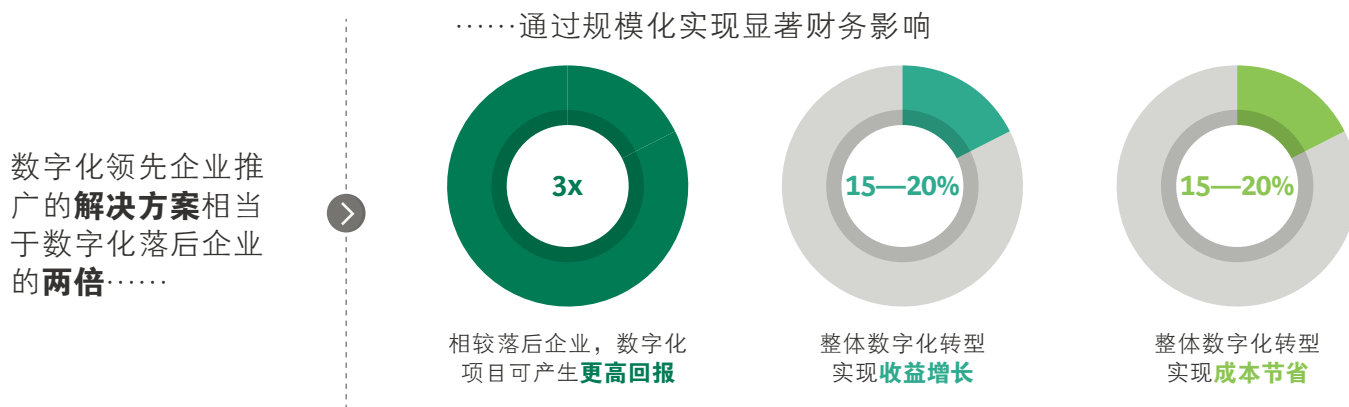
波士顿咨询公司（BCG）最新的数字化熟练度和成熟度研究发现（该研究涵盖约2,000家全球企业），与相关基准相比，推广单个数字化解决方案可以带来9%至25%的收入增长和8%至28%的成本节约（参阅图2和图3）。但是，推广多种解决方案可以在整个企业范围内实现近17%的收入增长，同时降低17%的成本。规模化还能实现质量效益，如更好地重构客户体验、整合数字和数据生

态系统的能力、提高业务韧性、打造更具包容性和多样性的工作场所。

数字化领先企业通过以客户为导向的解决方案（即与改善客户体验、销售和营销相关的解决方案），将影响力最大化。常见的例子包括自动化营销优化，如智能竞价和个性化B2C或B2B服务（例如定制登录页面）（参阅专题“改进以客户为导向的解决方案”）。我们的研究发现，领先企业更倾向于推广以客户为导向的解决方案，而不是运营或功能性解决方案。

这项新研究还发现，只有30%的企业可以自称为数字化领先企业（在我们的数字赋能成熟度评估中得分最高的企业）（参阅专题“关于我们的研究”和图4）。这些企业成功通过试点阶段，并在整个组织及其市场和地区全面实施和嵌入数字化解决方案。他们嵌入文化和运营变革，开发新能力，采用新方式工作，并确定与客户接触的新方法。其余70%的企业并未将数字化解决方案的规模扩展到试点以外，或者他们的解决方案仍停留在组织的孤岛中，导致转型无法在整个企业范围内充分发挥潜力。

图1 | 推广数字化解决方案可实现显著影响



来源：BCG的数字赋能得分。

¹BCG调研样本中545家数字化领先企业的平均财务收益。

图 2 | 以客户为导向的数字化解决方案推动营收增长

识别可推动收益增长的数字化解决方案

潜在基准项目对营收的影响（平均收益增长，%）



来源：BCG的数字赋能得分。

图 3 | 数字化解决方案可显著节约成本

研究发现可实现成本节省的数字化解决方案

潜在基准项目对盈利的影响（平均成本节省，%）

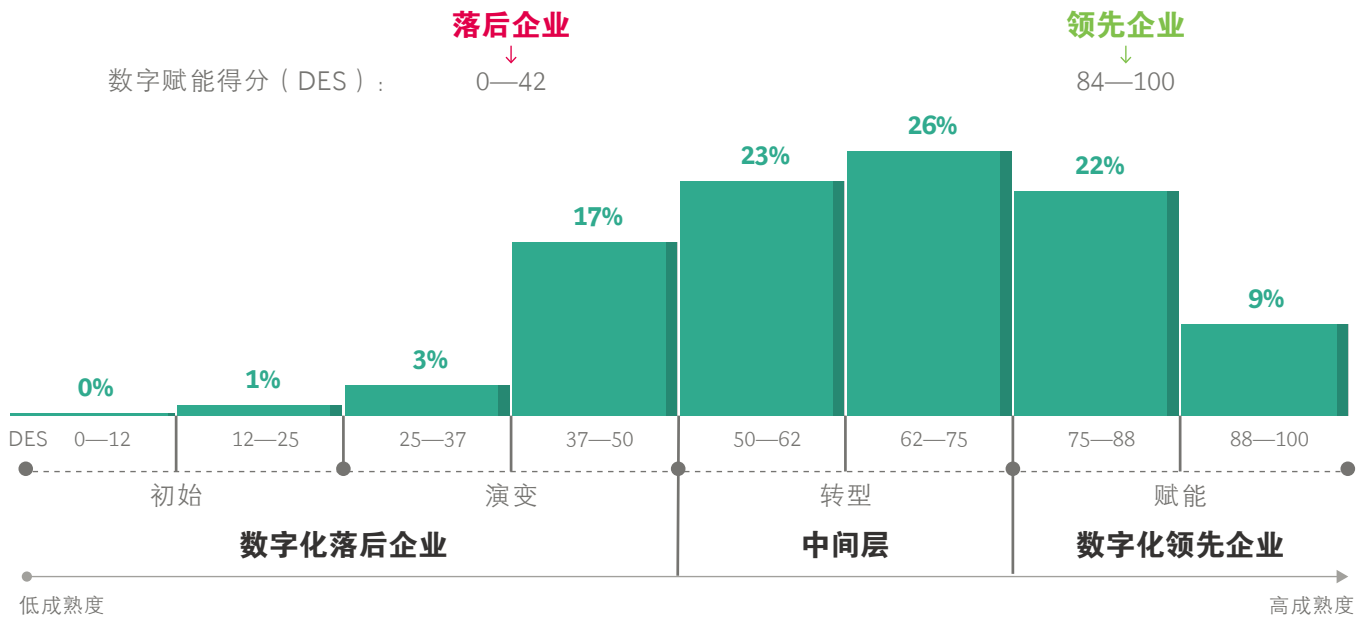


来源：BCG的数字赋能得分。

注：IoT = 物联网；RPA = 机器人流程自动化。

图 4 | 仅有 30% 的企业成为赋能型数字化领先企业

处于成熟阶段的企业 (%)



来源: BCG 的数字赋能得分。

注: 评分根据各个赋能领域的 40 多个问题的调查结果计算得出。

那么, 数字化领先企业是如何做到的呢? 当其他企业还在苦苦挣扎时, 这 30% 的企业是如何成功推广数字解决方案的呢? 我们的研究揭示了三大关键因素:

- 高管达成一致。** 高层管理团队的成员 (例如 CEO、COO、CIO、CDO、CFO、CMO 和 CHRO) 统一制定以业务为导向的数字化战略, 自上而下鼓励行动和推动赋能。他们还彼此对该战略的成功负责, 共同努力, 相互支持。

- 构建能力。** 为支持扩展工作, 领先企业会在关键领域构建他们需要的能力: 高质量的数据、熟练的员工和云技术。
- 持续执行。** 数字化并非一蹴而就。领先企业应以持续执行的思维来引导, 适应市场的发展并加以改进, 不断评估新试点项目的成功, 以决定哪些项目可以扩大规模。

本报告研究了领先企业如何实现这些成功因素。



改进以客户为导向的解决方案

数字化解决方案的成功通常始于挑选最有潜力的用例，并将其规模化。领先企业采用分析和人工智能等先进工具，将从数据中提炼的洞察转化为商业行动，跟踪结果，并形成学习循环。企业最积极追求和成功推广的解决方案往往都致力于提高以客户为导向的能力。近30%的组织已推广以客户为导向的解决方案，略高于推广运营和企业相关数字化解决方案（均为24%）。数字化领先企业比落后者推广的上市解决方案多70%，这点不足为奇。

实现个性化客户体验是常见的以客户为中心的营销策略，旨在将客户忠诚度和满意度转化为收入增长。我们的研究显示，最常采用的以客户为导向的解决方案是个性化的B2C服务或产品，或定制的B2B解决方案（如定制客户登录页面），30%的企业已扩大这方面的规模。第二类最常推广的解决方案涉及保护客户数据和保护数据隐私。近三分之一的企业已推广该解决方案。

一家领先的欧洲银行希望改善为现有客户提供的抵押贷款服务，并以此来吸引新客户。该银行进行了广泛的市场调查，试行了大约40个数字计

划，然后选择了四种工作流程来扩大规模。该银行首先建立了付费媒体账户，利用从社交媒体上收集的数据来增加流量，并瞄准对其产品有兴趣的新受众。然后，改进了网站的在线用户体验，实现相关信息和工具的便利访问，以最大限度提升转化率并增加首次抵押贷款会议的预约。通过成功推广这两种数字解决方案，该银行的销售额在六个月内增长了30%。

在推广所需的能力方面，领先企业的数字化成熟度平均比落后者高2.4倍。已推广70%甚至更多解决方案的企业拥有更成熟的数据生态系统、员工跨职能指导团队，采用明确的价值导向，并将云网络安全视为高管优先事项。

在这些公司，产品体验管理、客户旅程和数据分析都属于跨职能工作。因此，CMO、CTO和CIO的角色可能会重叠。我们过去的研究已经表明，CMO尤其擅长支持协调和推广以客户为导向的解决方案，因为他们通常负责设计和运营客户体验之旅。但我们目前的研究也表明，CMO单凭一己之力无法做到这一点，还需要整个高管层的全面支持，才能成功推广和执行解决方案。



关于我们的研究

长期以来，BCG一直致力于研究企业的数字化熟练度和成熟度。在业务韧性和表现方面，新冠疫情极大地拉开了在数字化方面最成熟的企业与其竞争对手的差距。

BCG和谷歌（委托撰写本报告的机构）最近决定研究数字赋能——具体而言，就是研究一些企业如何通过推广数字化解决方案（如数字化流程、数字化产品和数字化服务），实现比其他企业更高的数字化熟练度。推广数字化解决方案意味着在试点阶段后全面落实，将方案嵌入整个组织，在所有市场和地区普及。

我们采访了专家和思想领袖，并对全球2,000家公司进行了调查，以评估企业采用关键手段推动数字化议程所产生的影响。

作为研究的一部分，我们根据BCG对每个企业的数字化加速指数（DAI）评估，计算出汇总的数字赋能得分（DES）。DAI评估考虑了企业的数字化解决方案（产品、服务和流程）、技术采用和关键能力的成熟度。DES在15个维度上对企业进行评估，这些维度对于解锁和推广数字化解决方案以实现价值最大化至关重要。我们还评估了相关手段如何影响企业在整个高管层中成功实现数字化转型的能力。

我们的研究证实，数字化成熟度在不同的组织之间有很大的差异，推广数字化解决方案的能力也是如此。企业往往可分为四个成熟度等级：

- **初始。**企业尚未完全确定数字化转型的战略方针，亦未构建必要的能力来释放数字化解决方案的潜力。
- **演变。**组织对数字化价值有强烈的认知，追求优先实施试点解决方案，并正在构建必要的能力。
- **转型。**通过使用强大的数据资源、熟练的员工和云平台实现试点解决方案规模化，企业已迈过拐点，转变为以数字化为核心。
- **赋能。**企业已在整个企业范围内成功推广完全一致的数字化战略，首要的数字化解决方案已被广泛采用，并产生了高价值的影响。

基于该分级，我们将企业分成三个梯队，以比较在赋能方面表现最佳的前30%（数字化领先企业）与表现最差的后20%（数字化落后企业）。这些对比在很大程度上反映了本报告的内容。



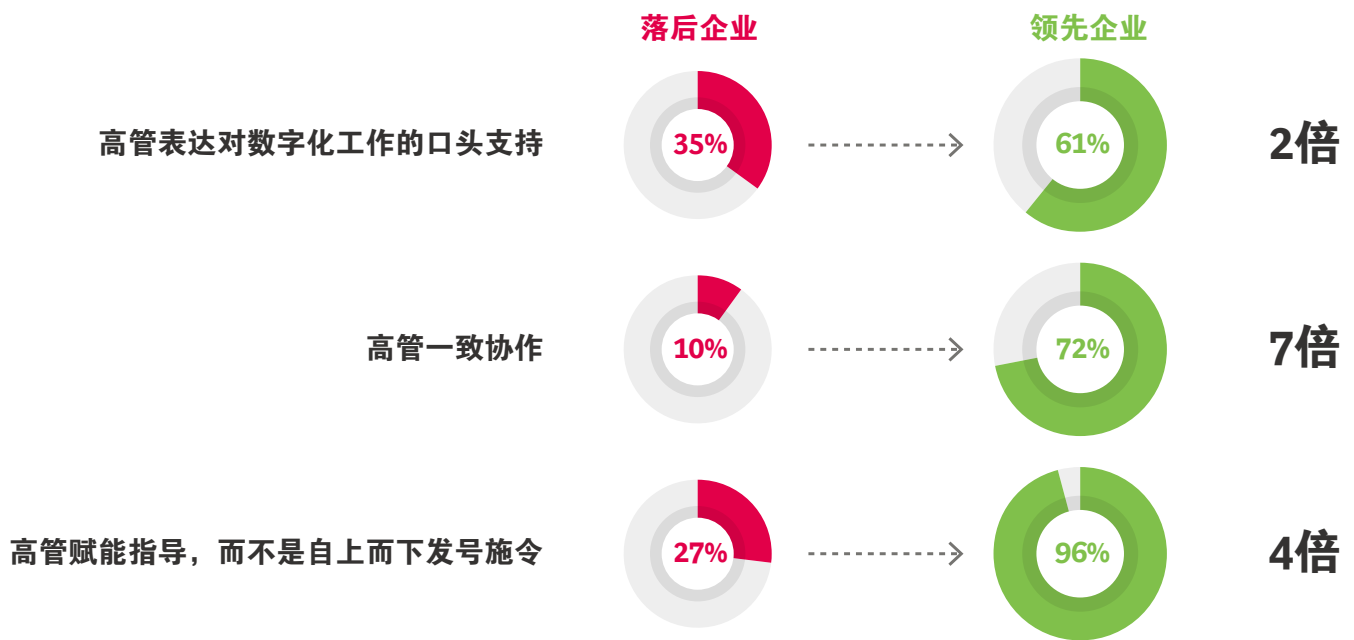
高管达成一致

始于高层

成为数字化领先企业始于组织的高层——但并非只是CEO的一厢情愿。整个高管团队必须在共同的愿景、战略和路线图上保持一致，以激励行动，并推动整个组织的赋能和执行。承诺、责任和合作至关重要。数字化领先企业更有可能践行这三点（[参阅图5](#)）。

在许多企业中，各自为政的企业高管无法更快地实现数字化，或者未能成功推广数字化解决方案，因而互相指责对方阻碍整体转型。超过一半（55%）的落后企业表示，他们的高管团队并未就各自的数字计划相互沟通。相比之下，数字化领先企业会让每位高管负责到底，而其中72%的企业认为，高管之间的一致协作是常态。

图5 | 高管的承诺、责任和合作对激励赋能至关重要



来源：BCG的数字赋能得分。

常见的方法是任命一位把控全局的首席数字官（CDO），负责设计整个组织的数字化转型。然而，在太多的情况下，CDO只是徒有虚名，他们可以提出数字化解决方案，但却没有能力执行，因为没有预算。相反，如果数字化成为每一位高管的责任，那么整个高层都必须共同推动数字化议程。每位高管都必须对实现预期的业务结果负责。我们的研究发现，只有数字化领先企业（82%）才能在高管之间就推动数字议程所需的数字化愿景、投资组合和资源达成一致。除设定目标和指导整个组织外，超过60%的数字化领先企业的高管均表示将积极支持数字化工作，并在整个组织内沟通相关进展。

另一个问题可能是当今高管职位颇多，而且其中许多都涉及数字计划、技术和数据领域。除

CEO、CFO、CHRO、COO和CMO外，越来越多的CDiO（数字化）、CDO（数据）和CTO也加入到领导层的行列。数字化转型需要跨职能，分界常常模糊不清。因此，高管间的协作变得更加重要，这样才能确保他们提供正确的能力和视角，从而实现企业目标。

在许多组织中，单个高管成员的数字化议程就会触发合作。例如，CMO越来越多地参与到技术、金融、数据隐私和分析领域。他们在推动数字化转型和倡导变革方面处于有利地位。在一些企业，他们与CFO合作，将营销作为投资管理，通过设定业务KPI来提高收益。CMO通常在组织内部推动以客户为导向的解决方案，这也可以促进跨职能领导协作。

要成为真正的数字化组织，领导者需要逐步转向跨职能团队，支持敏捷的工作方式，将敏捷融入大部分或整个组织。由于以下原因，高管往往难以实现敏捷规模化：

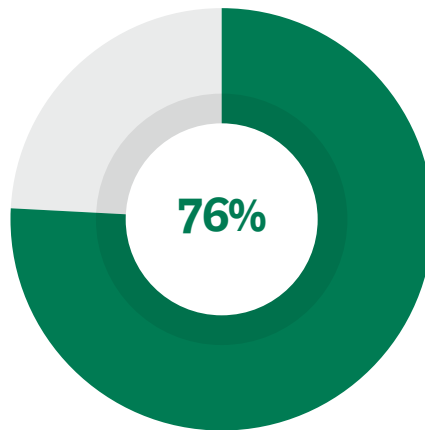
- 专注于自身团队内部的职责。
- 未能打破各自为政的职能“孤岛”。
- 未能鼓励商业和技术领导者共同优先制定数字化路线图。

领先企业会定期审查项目组合，以确保项目组合与其愿景保持一致。他们也不断寻求开发新机会。约80%的数字化领先企业认为，商业和技术部门应共同优先制定数字化路线图，并定期更新计划，评估新机会。

实现规模化敏捷通常需要高管改变他们自己的工作方式。“领导者负责领导，管理者负责审查，执行者负责执行”的理念并不适用于真正的数字化企业。这种适应可能是一项艰巨的任务，因为高层领导并不一定熟悉敏捷工作法。此外，优秀的领先企业会让相关的中层管理者参与转型项目的规划和执行，以确保他们认同企业目标和战略。如果没有这种承诺，中层管理人员可能会固守自己的“一亩三分地”，从而阻碍转型。

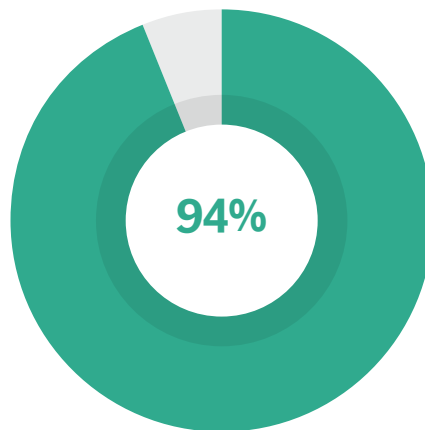
领先企业专注于关键能力

数据



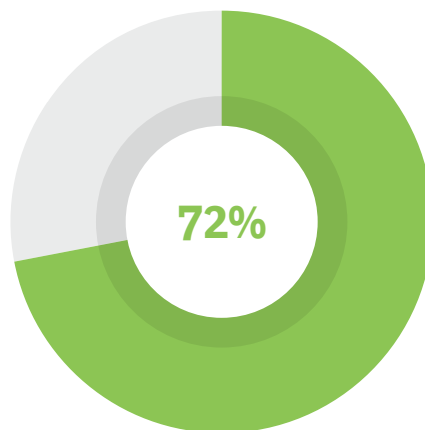
的数字化领先企业
已通过数字化提高了对
数据安全性、可用性和
可持续性的信心

云端



的数字化领先企业
已获得通过API和微服
务将数字化解决方案连
接到技术堆栈的能力

员工



的数字化领先企业
计划在未来三年提升
员工技能雇佣顶级数
字人才

来源：BCG的数字赋能得分。



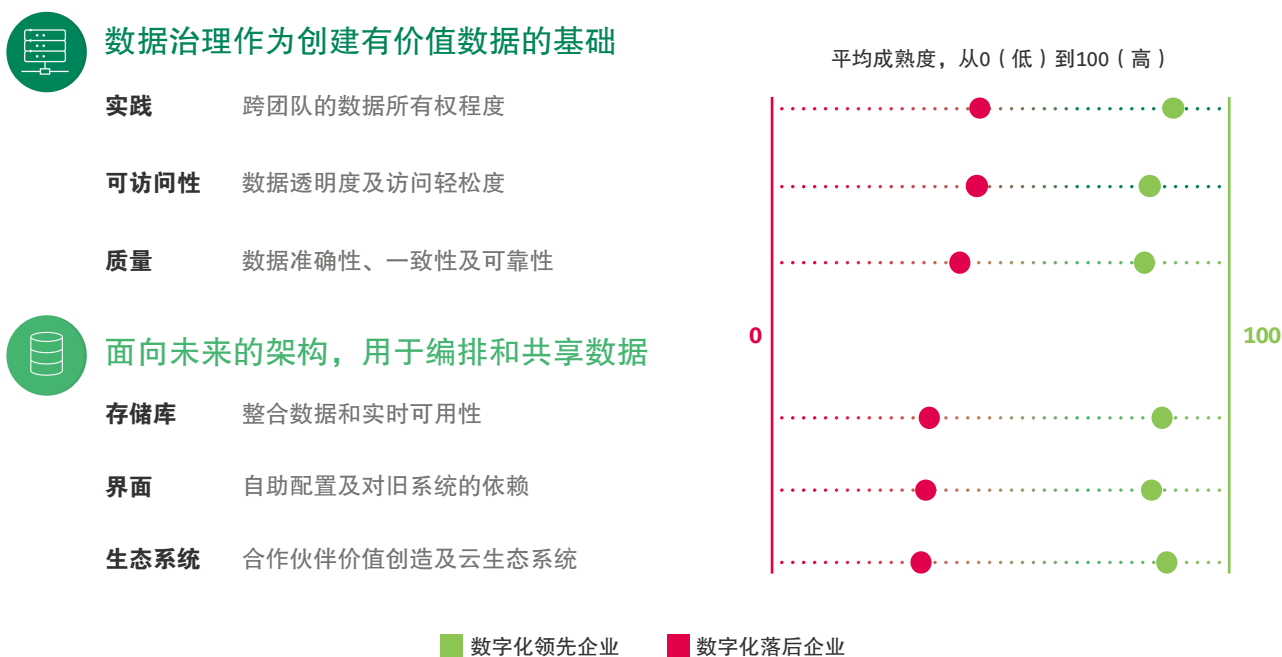
为推广 夯实能力基础

我们的客户工作和研究表明，企业需要适当的关键能力来推广数字化解决方案。成为数字赋能型领先企业意味着发展解读数据的能力，利用云技术，并打造一支拥有相关技能和能力的员工队伍。

从数据中提炼洞察

从多个来源访问高质量的数据，与合作伙伴共享数据，利用高级分析生成洞察，实现长期影响，这项能力是当今竞争优势最重要的基础，因为它对企业推广数字化解决方案的能力影响最大。然而，在大多数组织中，数据是利用率最低的资产。即使是在数字化领先企业中，数据成熟度最高的企业，推广解决方案的能力是数据赋能度较低企业的两倍。要成为数据领先企业，需要在整个组织内实现对符合隐私规定的高质量数据的访问。这需要强大的数据治理、适当的数据基础架构和尊重客户对隐私的需求（参阅图6）。

图6 | 领先企业拥有强大的数据治理和打造新一代架构的能力



来源：BCG 的数字赋能得分。

企业应该像管理基础架构一样，优先处理和管理数据，需要进行前瞻型投资，制定投资计划并确保资金充足。可访问性是关键，利用云服务等数据共享手段，有助于确保组织访问来自不同业务生态系统的高质量数据。这类数据可带来卓越的见解、客户参与度，以及扩展数字化解决方案的能力。

适当的数据治理可支持对准确、有用数据的访问。数字化领先企业会将有效的数据所有权和治理程序结合起来，这有助于确保高质量数据的持续可供性及数据使用的适当性及一致性。许多常见的挑战（如数据泄露等）并非由于技术不足，而是人为错误所致。

大多数数字化领先企业都通过数据存储库和应用程序接口（API）配置来构建面向未来的架构，许多企业还会与多个合作伙伴共同运营数据生态系统。事实上，我们的研究发现，60%的数字化领先企业拥有成熟的基础架构，以便与合作伙伴无缝交换实时数据。相比之下，大多数落后企业仍在构建数据基础架构，并没有适当的数据治理进行适当的数据治理。

数据还必须是可移植的——与特定应用程序解耦，摆脱局限性。其理念是创建共享数据池（用户、应用程序和合作伙伴可以从中利用相同的信息），而不是数据孤岛。囤积数据会限制洞察和价值创造，而底层架构和技术不打通会导致数据孤岛。这些数据孤岛可能具有欺骗性，因为它们或许有助于推动独立数字化解决方案的落实，但却会限制解决方案在更多业务部门或企业内部推广。

一家领先的农业设备制造商试图通过改善数据使用来成为技术领导者。它通过在产品上安装传感器来收集准确、实时的数据，以便为种植者提供更丰富的信息，并优化产品性能。该公司还开发了一个具有现代架构的开放平台，以整合从客户和外部合作伙伴那里收集的数据。该平台使农民能够使用先进的数据分析工具更好地管理设备，提升成本和运营效率，同时与整个农业生态系统的参与者建立联系。

新的数据战略为农民提供了卓越的客户体验，并在该公司和农业设备行业引发了一场数据驱动型变革。要想成功地推广这个解决方案，该公司就必须从设备制造商转变为数据生成者和保管者。2021年第二季度，其生产和农业业务的净销售额和营业利润分别同比增长了35%和75%以上。

数字化成熟度的最大驱动因素之一是使用第一方数据，也就是企业直接从消费者那里收集的数据，包括浏览行为、CRM数据库中的交易历史和会员活动。成熟的企业都明白，第一方数据具有差异性（因为它是专有数据）、相关性（直接与企业及其客户相关）和始终如一的高质量（直接来自客户）。近50%的领先企业会使用第一方数据来获取关于客户价值主张的更深刻洞察，但只有5%的落后企业这样做。BCG之前的研究发现，尽管十分之九的企业表示，第一方数据对其数字化营销项目很重要，但只有不到三分之一的营销人员能够持续有效地跨渠道访问和整合第一方数据。很少有人擅长利用数据为客户创造更高的价值。

一个全球化妆品品牌希望利用数据和技术来加速增长，却面临着数据可用性差和缺乏必要技术能力的挑战。该品牌利用公共云服务，制定了一项全企业范围的数据战略，专注于使用自己的第一方数据，以更好地定位受众。例如，新模式针对最可能在线购买的网站访问者进行定制营销。该公司还提高了整个组织的数据可访问性和分析能力，并鼓励数据驱动创新。得益于此战略，该公司利用数据驱动型洞察将广告收入提高了25%，并在两年内将其数据解决方案推广到全球。此外，公司还因此建立了一种全组织适用的企业文化，提升并寻求利用数据和分析的价值。

领先企业也重视数据隐私，因为这是客户首要考虑的事项。企业在提高数据可访问性方面所面临的一个共同挑战是数据风险增加。通过共享平台正确识别、评估和管理风险，可大幅提高安全性。几乎所有的数字化领先企业（97%）都擅长应对这一风险，超过三分之二的领先企业将有效管理该风险作为高管的首要任务。

充分利用云技术

为了推动数字化解决方案的规模化推广，领先企业使用了云技术，作为构建和扩展数据等其他赋能因素的技术基础。大多数领先企业（64%）设计的都是云原生方案，以确保云端可以立即承载新的数字化解决方案（参阅图7）。领先企业将这些解决方案部署在与API连接的分层架构中，通常使用两个或更多的云。多云方法具有许多优点，包括提高敏捷性、灵活性、创新率，以及能够部署来自不同提供商的前沿技术和平台功能。该方法可使数字交付摆脱旧系统的束缚，使测试、部署和维护更加轻松。数字化领先企业还能降低数字化扩展的成本。

到2025年，高达60%的面向消费者的应用程序、近40%的数据仓库和分析工作负载，以及超过30%的核心业务应用程序将在大科技公司经营的公共云上运行。超过90%的数字化领先企业可以将数字化解决方案连接到其支持API并使用微服务的技术栈。相比之下，80%的落后企业仍然依赖于具有复杂接口的紧密耦合型旧系统。

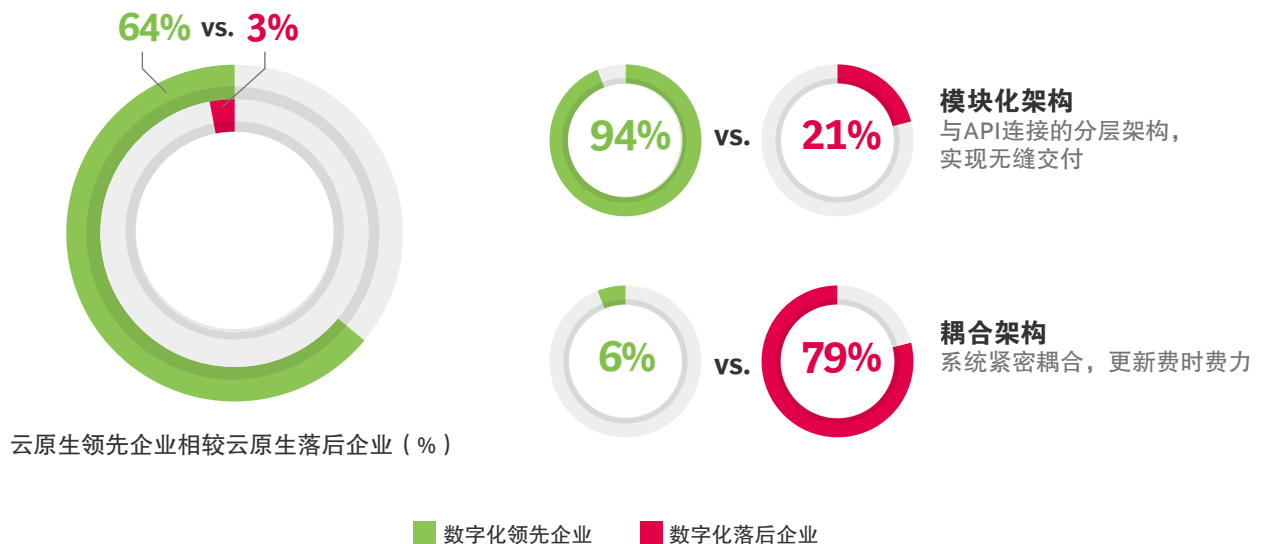
三大因素使云技术成为数字化能力的强大助推器：

- 云技术允许即时扩展技术容量（基础架构、存储和处理）。
- 云服务提供商（CSP）提供的解决方案通常包括最新的网络安全机制和补丁。
- CSP拥有为客户高效定制解决方案所需的专业知识和人才，而两者目前均供不应求。

图7 | 数字化领先企业在现代架构中部署云原生解决方案

大多数数字化领先企业都将数字化解决方案设计成云原生方案¹

虽然可通过多种方式设计云原生解决方案，但数字化领先企业依赖于模块化架构



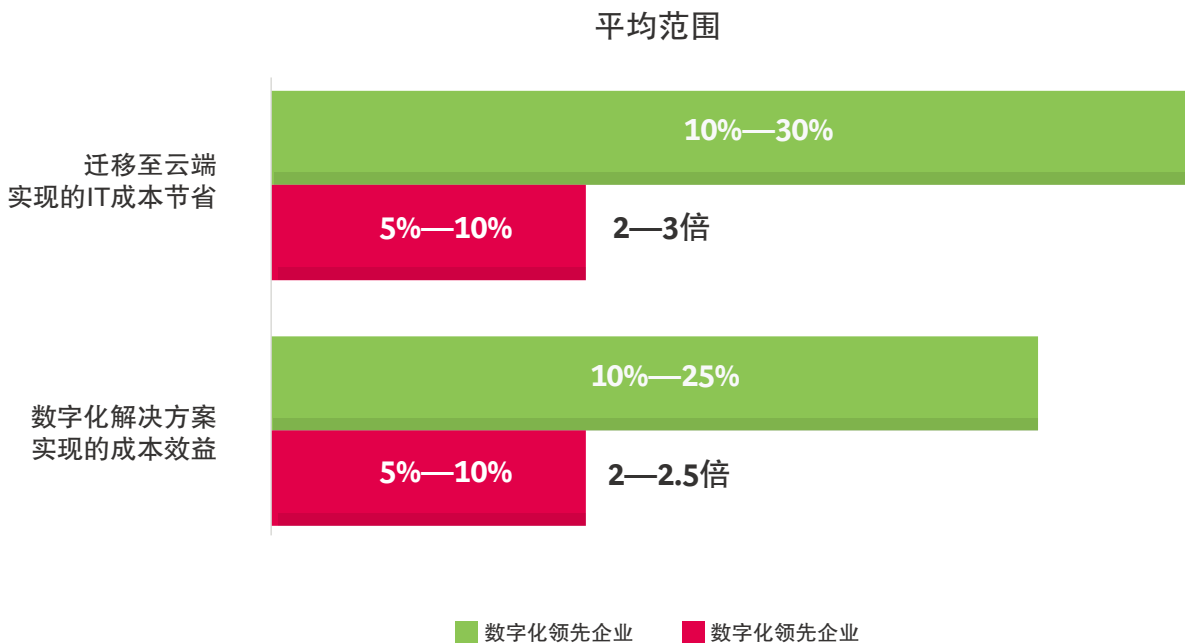
来源：BCG的数字赋能得分。

¹原生云设计：以容器为中心、面向微服务、以API为主要连通方式——特别适用于战略性新应用程序。

尽管云技术有助于推广数字化解决方案，但成本控制是一个关键考虑因素，同时还要符合国家法规和数据治理要求。企业采用多种方式实施主流的云技术。关于将哪些功能转移到云上，何时进行转移，以及使用哪些云服务模型的决策并非始终遵循深思熟虑的策略。因此，很难明确得出什么才是高效和有效的多云方法。只有三分之一的企业能够控制云成本也就不足为奇了。而68%的数字化领先企业则表示，他们通过先进的成本分析来优化云支出。他们借此实现的成本效率和技术成本节约相当于落后企业的两到三倍（参阅图8）。

一家卫星图像提供商需要重新设计其图像平台的规模和速度，以满足日益增长的客户需求，并大幅缩短延迟时间，避免客户再像以前一样不得不忍受数小时的延迟。该公司转向基于云的平台，确保以最短的延迟为客户提供数据，且不影响质量或覆盖范围。云平台可以更好地扩展数据，更快地处理图像，并为不同的客户群体提供更合适的图像。客户如今接收图像的延迟仅为半秒，而旧系统要等上几个小时甚至几天。云技术还为该公司提供了可以规模化推广的存储解决方案，用于每周添加覆盖数百万平方公里的图像。

图8 | 只有三分之一的企业可控制云成本，但其效率可提升两到三倍



来源：BCG的数字赋能得分。

打造一支拥有相关技能和能力的团队

数字化领先企业通过提高技能和实施有针对性的招聘来填补人才缺口，打造高技能组织。BCG对数字化转型成功背后因素的研究发现，只有四分之一的企业具备所需的技能和专业知识。我们目前的研究发现，数字化领先企业正通过招聘和培训计划迅速解决这一差距。领先的组织还为团队配备技术工具，比如生产力应用程序、DevOps（一种持续的软件开发和IT运营）和人工智能分析，以最大限度地发挥他们的能力，实现创新，推动变革。重组跨职能团队同样极为关键，包括业务、数字、技术和其他职业技能（人力资源、法律和财务等）。

数字化领先企业不会试图在内部完成所有事情。相反，在可能的情况下，他们会将能力外包——比如利用公共云平台——以更快地扩大规模。由于许多数字技能（如DevOps）的需求量很大，领先的组织会选择战略合作伙伴来填补技能缺口，并在产品团队中嵌入合作伙伴人员。许多企业采用混合方法，开发他们需要的关键能力来进行内部创新，并通过合作来填补剩余的技能缺口。通过外包给合作伙伴和代理机构，成功推广解决方案的领先企业相较落后企业可节省20%的成本，增加20%的收入增长。

近半数的领先企业表示，其员工的专业技能水平明显高于同行，因为他们已构建一流的能力（比如开发云原生应用，通过个性化优化用户体验），并且依赖跨职能团队。但这也意味着，超过一半的领先企业并不认为自己员工的专业技能水平明显高于同行。他们承认仍然对人才和组织发展有强烈的需求。因此，72%的领先企业计划进行大量人力资源投资，以招聘和提高员工的技能。

领先企业还通过数据驱动型决策和快速适应来培育创新文化。将数据民主化及将大众对数据的可访问性制度化的领先企业比落后企业多出三倍以上。许多领先企业都由获得相关授权的首席数据官负责在组织内部嵌入数据共享政策，并执行良好的数据治理和实践。这些企业还通过优先推行数字素养和敏捷工作方式，培养浓厚的学习文化。他们围绕以产品为主导的运营模式进行组织，以实现规模经济和范围经济：团队负责客户参与、创新和服务交付。

美国一家领先的健康保险公司决定转向以产品为主导的运营模式，以提升客户体验，改善他们的健康状况。该公司之前的运营模式基于强调效率的功能性需求，但与客户的交流互动不够充分，很难长期留住客户。为向客户提供更无缝的体验，公司从孤立的运营转变为跨职能的协作型团队。整合的团队确定了关键的客户痛点，并打造了所有部门都支持的解决方案。跨职能团队还有助于承担更大的责任，实现更多的创新，并加快新服务的上市时间。仅在头六个月，这些团队就推出了18种新的客户体验，并创造了5,000万美元的客户终身价值（评估既定客户将为企业带来多少价值的指标）。



持续执行

数字化成熟度并非一成不变，数字化转型亦非一劳永逸。技术进步、竞争和颠覆意味着组织需要不断改进以强化其竞争地位和韧性。企业需要有效的治理和始终如一的心态来继续推广当前的数字化解决方案，同时不断寻求后续可以规模化的解决方案。执行过程需要组建以产品为主导的敏捷团队，运用灵活的预算实施试点项目。团队必须不断测试和改进最小化可行产品，直至其价值凸显。组织应根据环境变化和所出现的挑战调整优先事项。领先企业需要迅速解决障碍，将“失败得快，学习得快”的行为转变推广到更广泛的组织。企业成功解决的每一个挑战都有助于实现更广泛的战略目标，而不仅仅是对单个部门或职能的增量改进。

我们的研究显示，数字化领先企业遵循三种组织实践，以确保他们有足够的治理流程来推动变革（参阅图9）。

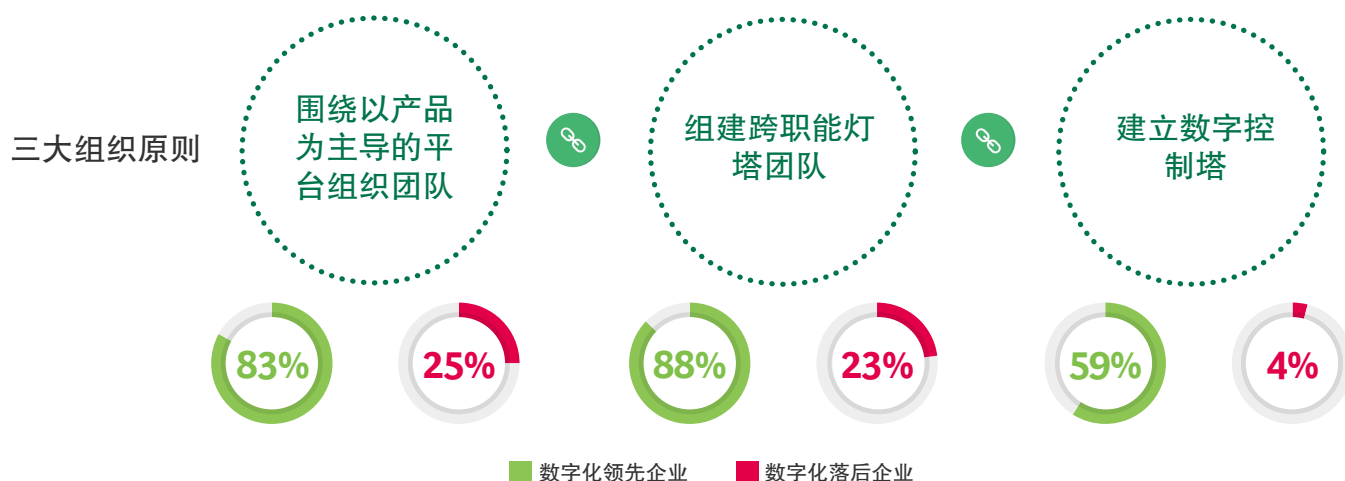
首先，超过80%的领先企业已经建立由跨职能的业务和技术团队组成的运营模式，约60%的领先企业围绕以产品为主导的平台组织团队。这样可在许多方面带来极大的好处：

- 更好的业务和技术协作，改进产品开发
- 敏捷的产品发布周期，使产品能够以两倍、三倍甚至四倍的速度投放市场
- 更低的开销和更多内置的持续改进机制，可将生产率提高两到四倍
- 数字化运营和客户体验，将成本收益比提高10%至15%
- 更灵活的工作环境，有助于吸引及招聘高绩效员工

一家领先的物流公司希望从资产驱动型组织转变为以客户为中心的数字化服务组织，并降低成本，缩短上市时间。它转变为以产品主导的运营模式，由跨职能团队共同负责技术和业务。该公司将技术能力分派到反映不同客户需求的产品领域中，并将底层系统提供给多个产品。这种方法使公司能够提供更多的标准化产品和客户解决方案。跨职能团队在敏捷环境中工作，鼓励创新，并在新产品发布时轻松扩大团队规模。该公司将上市时间缩短了30%，提高了客户满意度，并更快地扩展了量身定制的客户体验，同时将单位成本降低了20%。

近90%的领先企业认为，第二种组织实践是利用跨职能灯塔团队进行试点创新。根据我们的经验，最成功的转型过程是最初专注于一个或两个能够为他人提供指引的灯塔项目，然后进行迭代和调整，直至成功推广。领先企业运用专业知识，在预先设定的时间框架内迅速决定哪些项目有价值（或最有价值），并专注于这些项目，同时终止其他项目，以支持新的灯塔项目。

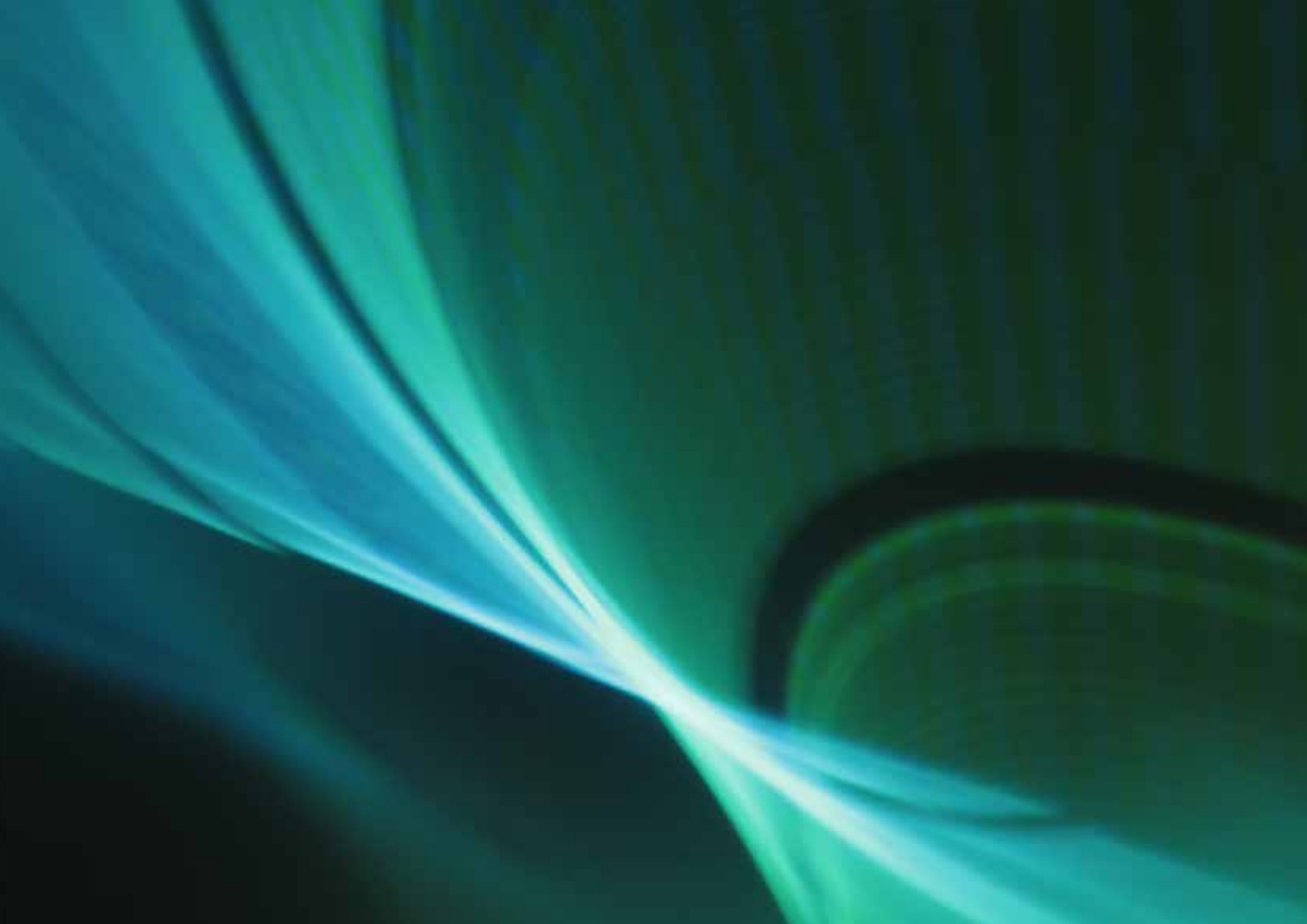
图9 | 领先企业的成功在于持续执行



来源：BCG的数字赋能得分。

第三，约60%的领先企业使用数字控制塔或卓越中心（一个负责所有数字计划的集中团队），通过分配资源来实现价值创造目标，同时削减不成功或进展缓慢的项目的资金，来引导价值。成功转型的企业利用快速和简化的决策制定机制。他们采用正确的KPI（通常是全新的KPI）来监控项目的进展。一个有效的控制塔能够跟踪KPI，并让每个人在进程方面保持一致，从而使整个过程更加顺利，并帮助他们快速有效地识别和消除障碍。

一家顶级工业品制造商通过在每个战略优先领域确定广受关注的灯塔项目，并确保强大的高管协调和支持，实施其数字化转型战略。该公司通过MVP方法，在六个月内开发并发布了多款新的数字产品，从根本上提高GTM能力，并在产品发布后一个月内在关键绩效指标方面超过了主要竞争对手。所有新项目都建立在云原生数据平台和云基础架构之上。通过扩展这些灯塔项目，该公司明显改善了整个数字商务渠道的客户体验。

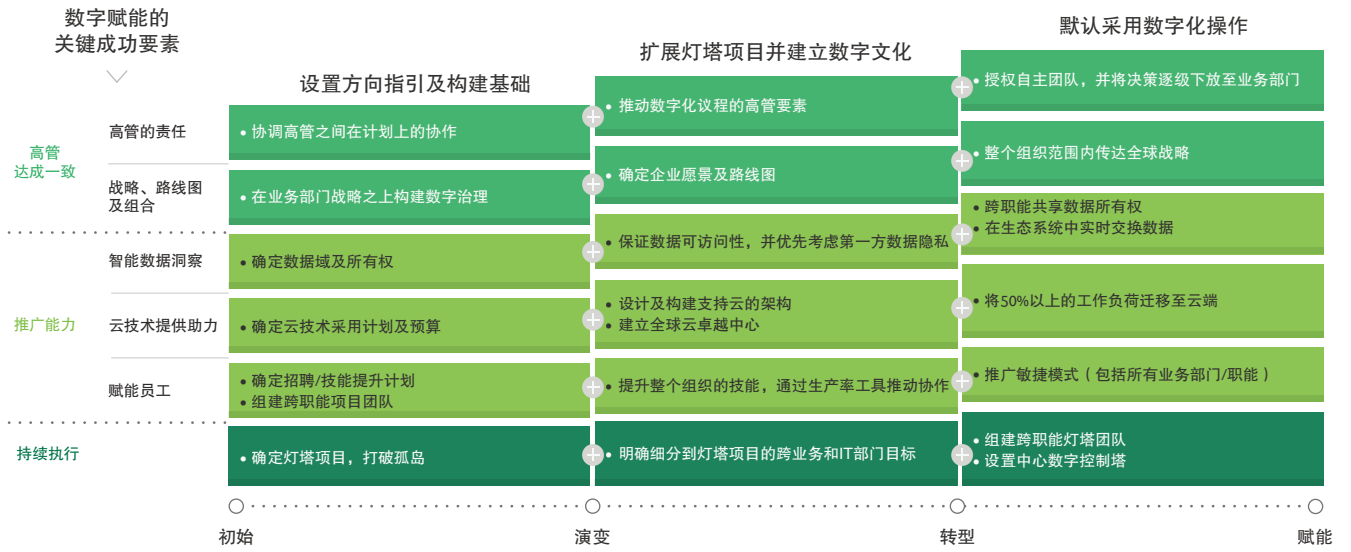


通往数字价值之道

——启动并落实数字化转型

企业可以实现大规模的数字价值交付。这一流程始于启动数字化转型。落实转型包括许多步骤，需要时间——成功的转型可能需要几年甚至更长的时间才能完成，并且需要利用三个关键的促成因素：确保高管达成一致，开发必要的能力，以及保证持续执行（[参阅图 10](#)）。具备这些促成因素的企业不仅能够成功推广数字化解决方案，还可将数字化方法和工作方式嵌入其运营模式。他们最有可能从数字化解决方案开启的价值创造之旅中受益。

图 10 | 每家企业都可通过明确的路径实现完全数字化



来源：BCG 分析。

关于作者



Karalee Close 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人，BCG 技术优势专项全球负责人。



Marc Roman Franke 是波士顿咨询公司 (BCG) 副董事，在柏林办公室负责数字化转型业务。



Michael Grebe 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人。



Hrishi Hrishikesh 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事。



Kristi Rogers 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球合伙人。

致谢

作者特此感谢 Anuthya Nambirajah、Abhinav Gupta、Valerio Gardelli 和 Michael Leyh 协助编写本报告。

更多联系

如果您希望与我们作进一步探讨，请致信 GCMKT@bcg.com。

如需获得有关BCG的详细资料，
请发送邮件至：GCMKT@bcg.com

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



BCG官微



BCG报告集锦



BCG微信视频号

