



BOSTON
CONSULTING
GROUP



中国发展研究基金会
China Development Research
Foundation

数字化时代的商业革命

廖天舒、何大勇、李洋

2019年3月

目 录

1. 未来已来, 将至已至	1
2. 对商界领导者的重要启示	6
3. 对政府工作议程的重要启示	15
4. 总结	17

数字化时代的商业革命

1. 未来已来，将至已至

对于大多数企业而言，数字化之旅已然必须，因为任何企业和国家都无法忽视这一现象：在数字化浪潮的推动下，变革正在以前所未有的规模和速度深刻影响着行业格局和商业本质。

就在10年前，全球市值排名前十的企业中仅有一家科技企业。但如今，十中有七都是科技企业（参阅图1），数字化颠覆几乎成为各行各业的“新常态”。数字原生企业携全新的业务模式而来，迫使传统企业在数字化竞赛中全力以赴、毫不懈怠（参阅图2）。

图1 | 全球市值排名前十的企业（10亿美元）

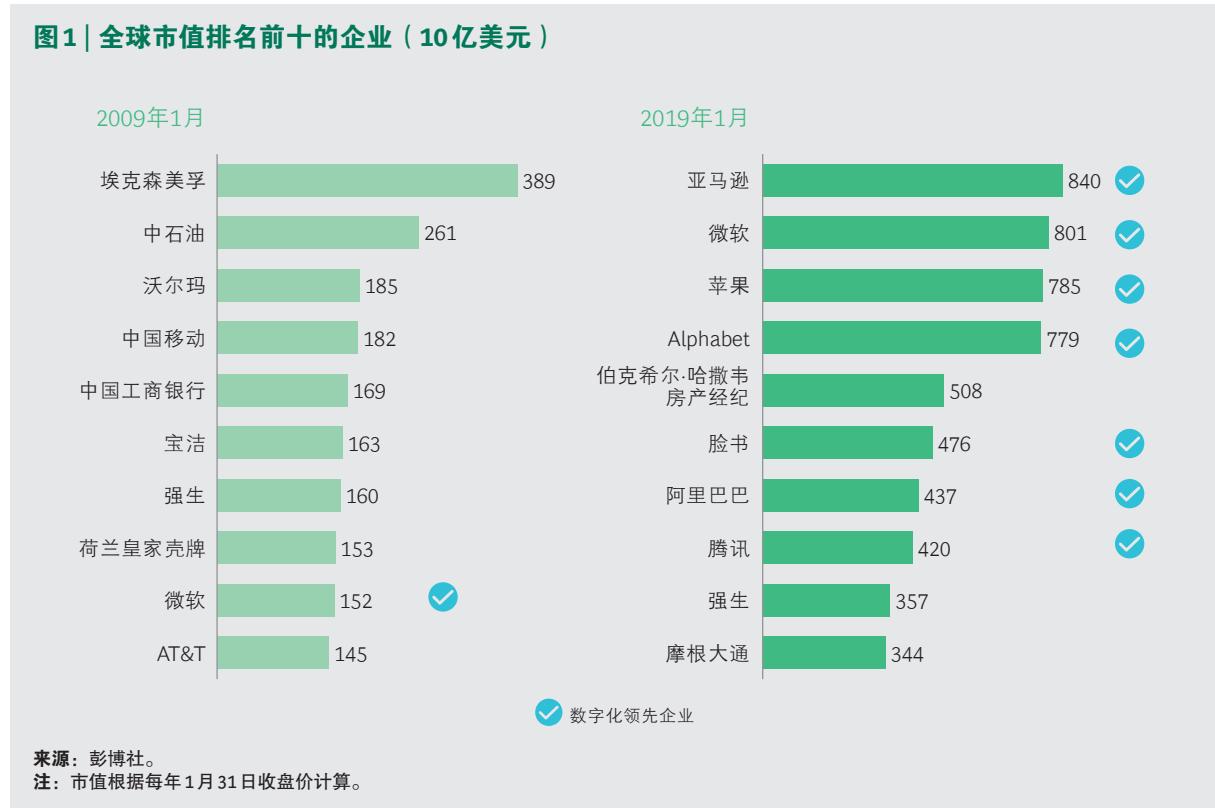
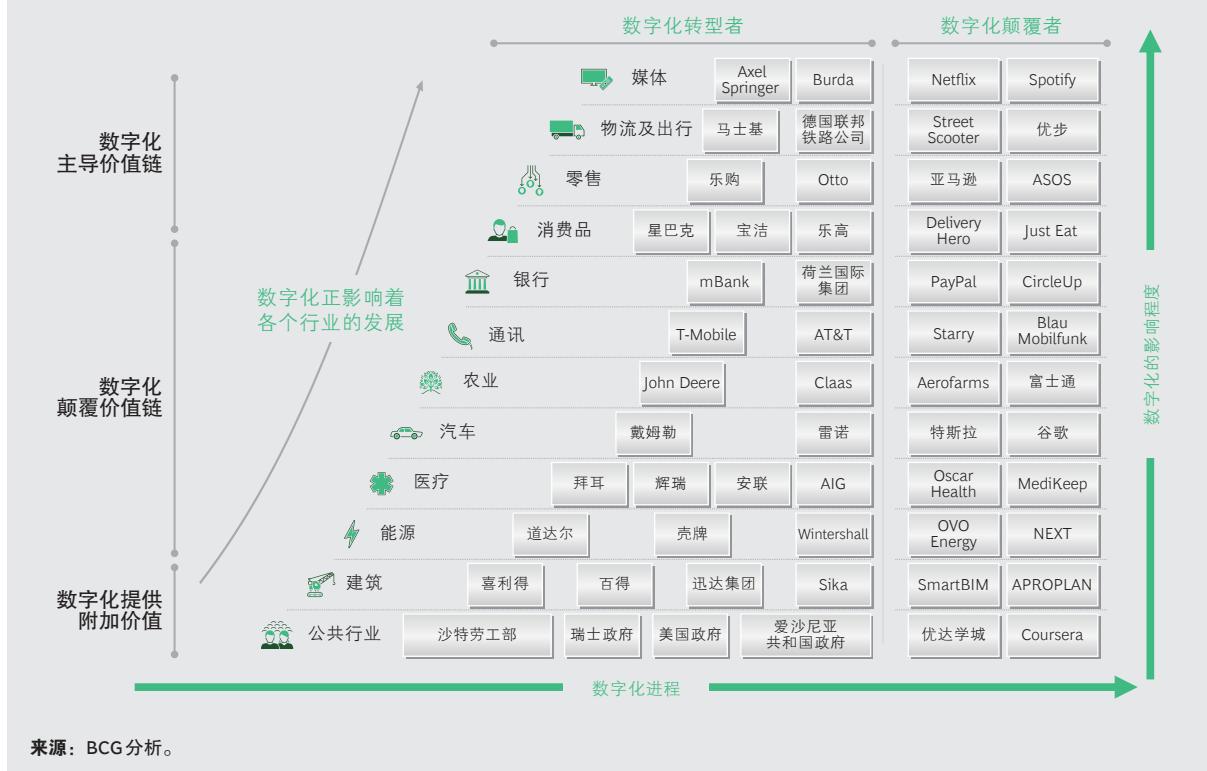


图2 | 数字化已经为许多行业带来深刻变革

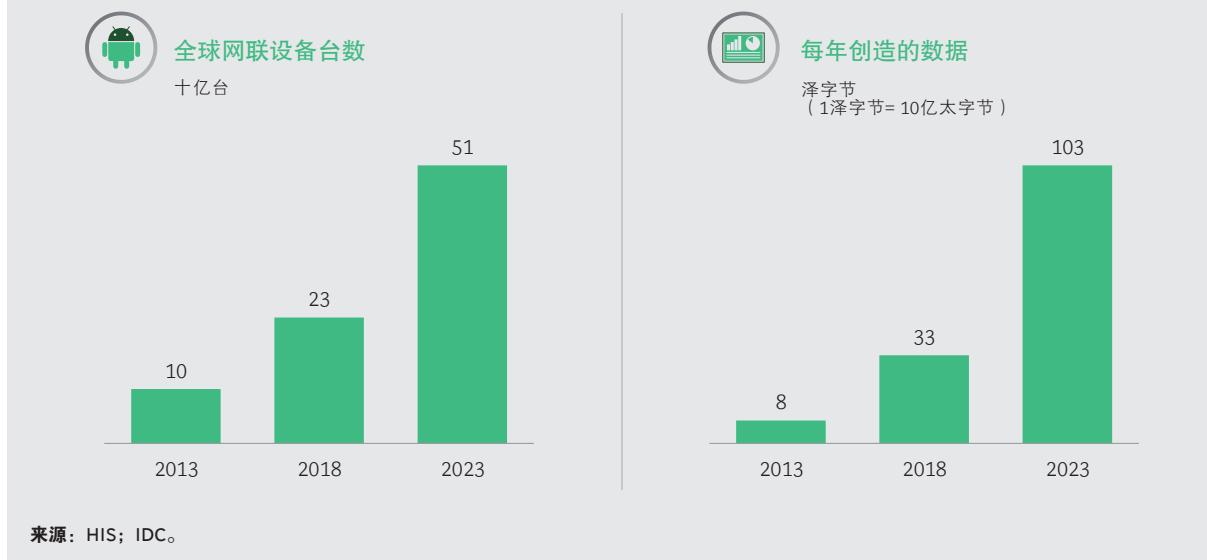


数字化企业已经成为新常态，许多企业和行业都在寻求新技术，让十年前不能实现的新业务能力成为现实。他们希望借鉴最佳实践来构建创新基础，以应对充满不确定的经济变化。通过实现企业与外部环境互动以及重构自身价值链，传统企业正在加入到新兴企业带动的颠覆式创新当中，形成新的竞争格局。综上所述，本轮商业革命具有以下四大趋势。

1.1 新技术日趋成熟，带来颠覆

新兴技术的发展和应用速率各不相同，有些技术经过多年探索和尝试，现在终于步入实际应用的正轨，而有些技术的商业应用正在突飞猛进。毫无疑问，技术进步是这场商业革命的关键驱动力。

得益于云计算和开源技术（例如谷歌TensorFlow）的发展，人工智能正在不断普及。大数据和分析技术的优势已经初露成效，为企业带来指导实践的真知灼见，继而创造商业价值。物联网搭配增强现实技术和虚拟现实技术，不仅可以促使数据使用量激增（参阅图3），还可以带来沉浸式体验，打造1:1比例的数字世界，极大推动效能提升，并从根本上改变客户互动和产品开发的方式。

图3 | 数据和网联设备经历爆炸式增长

1.2 “以客户为中心”已成为现实

大量数据的应用使得客户正在成为商业模式设计的新起点，他们对个性化的需求已达到新的高度。数十年来，企业领导者一直秉持“以客户为中心”或“客户至上”的理念，但由于定制化成本较高以及规模化推广困难重重，实际落地频频受限。然而，这种情况正在改变。

- 数字化产品已经能够实现高度定制化和持续优化：通过全面深入地收集和追踪实时行为数据，企业可以精确地描述客户画像，实时更新、迭代产品和服务。
- 随着精准营销、柔性生产系统和数字化供应链的发展，实体商品的定制化成本有望在未来大幅降低。

1.3 生态系统成为企业竞争和协作的新方式

以亚马逊、阿里巴巴、苹果、腾讯、谷歌和脸书等公司为核心的生态系统及其运营模式正在瓦解和重塑传统价值链，形成跨界融合的态势。

- 协作模式的本质在数字化时代已经改变：参与者的量级发生了变化，要求信息的流动更快、更开放，更多样化（比如跨多行业、打破地理限制和发展阶段各异的公司）以及新颖程度不断提升（比如创新的数字化主题、价值网络）。因此，典型的双边模式已经转化成为多边模式（参阅图4）。

- 三大重要的生态系统类型正在兴起：“数字化企业网络”唤醒了战略合作伙伴的数字化潜力，“平台”在数字化世界里创建与无数利益相关方的联系，“超级平台”凭借合作伙伴的平台及无数的贡献者拓展数字化业务的疆域（参阅图5）。

图4 | 协作模式从双边向多边转变（以汽车行业为例）

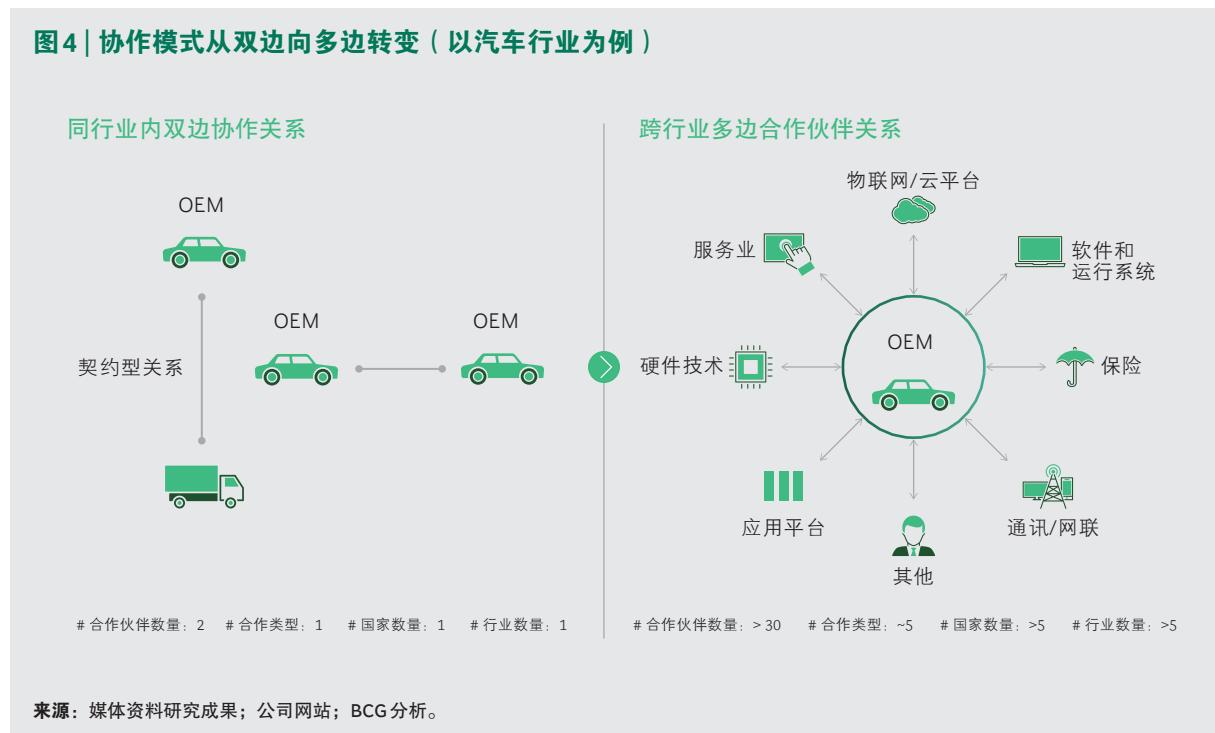


图5 | 三大重要生态系统类型



1.4 适应变化的治理模式和监管政策

数字化大国正在行动。有关国家的政府一直在投入大量精力和资源来推动数字经济的增长（例如制定相关扶持政策和投资数字化基础设施建设），并坚持着日趋开放的监管态度。各国的工作重心各不相同。例如，美国作为首个全面接受并投入数字经济的国家，是大多数尖端技术开发的领导者，并注重以科技为制造业重新注入活力。而欧盟正致力于建立一个统一的数字市场，在消除不必要的监管障碍和建立数据经济的立法基础方面取得了实质性进展。中国在大数据和人工智能技术的开发和利用方面一马当先，在数字化基础设施建设方面（例如5G部署）也位于世界前列。

2. 对商界领导者的重要启示

2.1 打造适应性强的数字化战略

一套数字化战略不可能适用于所有类型的企业，但所有企业在数字化时代都能够找到更好的方式来思考并制定战略。虽然市场规模、市场细分和成本管控的战略概念仍然成立且十分重要，但传统的概念评估方式——每三到五年为一个规划周期——已经过时。

随着商业环境变得愈发难以预测，企业必须具备从数据中挖掘规律、提炼真知灼见的能力，进一步利用这些信息实时优化运营，不断改善和重塑商业模式。因此，企业制定战略的重要指导原则就是确保对实时数据和试验性的业务探索给予足够的关注和重视。

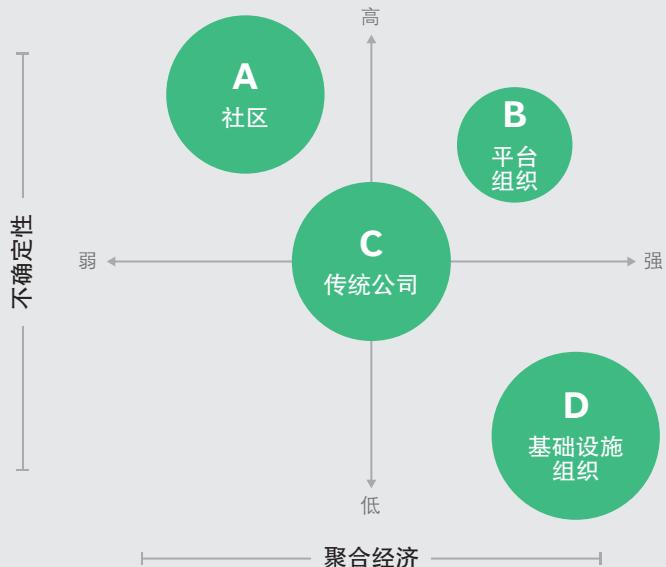
2.2 全面清晰了解生态系统架构

随着行业边界的模糊、传统价值链环节的突破以及数字生态系统巨头的涌现，大多数行业的商业结构将从传统的寡头垄断（即少数企业在各自的价值链上和细分市场中竞争）进化成由不同层级构成的多元化结构：底层是共享的基础设施，顶层是由大量的生产者和消费者构成的社区，传统企业在中间层参与竞争，形成一种“堆叠式”的复杂生态系统架构。

这种堆叠式的生态系统包括众多规模和能力各不相同的参与者——它们共同存在于相互扶持的结构中，专注于自身具有竞争优势的领域。一个堆叠式生态系统主要分为四层（参阅图6）。

- **用户、专业人士和小型创业者组成的社区**一般位于顶层，获得平台和传统企业层的服务。当不确定性较高，聚合经济效应较弱时，他们会蓬勃发展。这类群体中有两个极端：一类是竞相为iPhone编写应用程序的小型软件开发商，他们之间联系有限，也不依赖大量的资源，各自发挥创造力；另一类是Linux黑客或维基百科人，他们为一个共同的目的共同努力创造，集体打造庞大的知识共享机构。
- **基础设施组织**一般位于堆叠结构的底层，为其他层级提供服务，也获得对方的服务。当不确定性较小，聚合经济（尤其是规模经济）占主导地位时，它们的用处最大。它们的核心能力在于长期的、数字驱动的产能管理。它们的愿景是提高效率和推广使用。一般来说，它们不负责创新，不过它们可能会迭代升级，部署其他层级的创新成果。
- **平台组织**，狭义上是指作为社区主体而单独存在的组织，具有多样化的职能和属性。在堆叠式生态系统中，它们直接位于社区成员之下，但是可以增长为类似基础设施的机构，有时增长速度惊人。

图6 | 数字化生态系统为机构催生全新的解决方案



来源：BCG分析。

- **传统公司**在堆叠结构中占据着广阔的中间地带。当不确定性虽高但仍可以计算和衡量，而聚合经济（规模、视野和经验）虽重要但并非压倒一切时，它们会具有竞争优势。它们通过大举押注技术和设备，能够利用规模经济和范围经济创造价值，并持续改善产品和流程。

企业可以选择参与这当中的任何一层。如今的企业大多是传统型的。平台组织要么是非营利组织（比如维基百科），要么是脸书和爱彼迎这样的企业。虽然一些基础设施组织由政府运营，还有一些则依靠营利性企业，如亚马逊网络服务（Amazon Web Service）和阿里云。一些企业甚至作为小型投机者或风投参与到社区中，或者通过鼓励员工开展内部创新项目（例如谷歌和Linux）。

值得强调的是在四个层面参与竞争的区别。一家企业可以在多个层面取得成功——比如阿里巴巴和亚马逊——但是大多数企业会低估潜在的挑战。每个层面的要求迥然不同、所需要的能力和使命也各不相同，这意味着企业要向投资者展示不同的财务状况和回报水平，还需要在不同的时间范畴内进行管理。

鉴于技术的不断进步，企业应该重新评估自身为生态系统增加的价值，梳理行业概念，努力构建全新的行业生态系统。不过，并非所有企业都具备构建生态系统的规模和能力，如果它们无法成为生态系统的主导者，就必须在其中寻求有利的位置。以智能家居为例，谷歌收购了Nest，苹果推出了HomeKit，都是为了将自己的子系统纳入堆叠式生态系统的架构中。虽然智能家居的终局尚不明朗，但是对其他参与者的影响显而易见：它们必须对冲风险，专注于自己可以捍卫的细分市场。

2.3 重塑自调整企业的商业模式

如今许多传统企业正在着手开展“数字化转型”，通常来说有两大目标：实现供应链和内部流程的自动化；通过开发数字化产品和服务来推动创新。然而，领先的数字化企业，比如谷歌、亚马逊、阿里巴巴和Netflix，已经远远超越了这个阶段，他们的目标是要彻底重塑企业的运营体系（参阅图7）。

企业开启自我学习之旅

除了实现核心业务数字化，企业还必须创造一个完整的自我学习体系，打造下一阶段的数字化竞争力。要做到这一点，仅仅采用某一种技术（比如端到端数字化平台、数据、分析方法等）是不够的，还要将各项技术联合起来，形成一个自我强化的闭环系统（参阅图8）。

- 一些数字化领导者开发了平台来对接供应商和客户，这一平台为买卖双方提供服务，以此形成庞大的商业活动生态系统。
- 这些生态系统会生成海量的专有数据，为平台构建者带来信息优势。
- 随后，企业便可利用人工智能，从数据中提取关于消费者和供应商行为的实时洞察。
- 最终，企业可直接将这些洞察融入行动系统，让系统自我学习，并根据实际情况来优化产品和服务。

图7 | 数字化复杂度等级

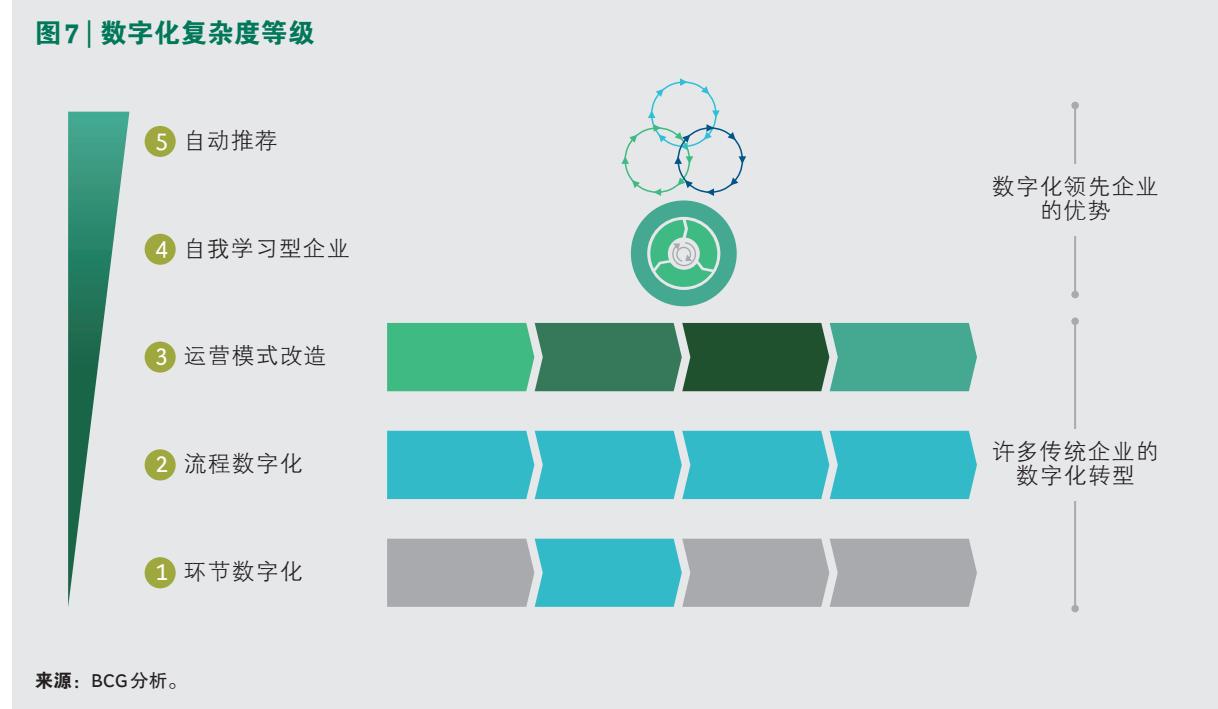


图8 | 整合的自我学习系统



来源：BCG 分析。

- 这一举措所产生的影响将渗透整个生态系统，进而生成新的信号，促成进一步决策。

这种自我学习系统能够支持更高水平的客户细分和个性化定制，而传统的管理系统，因受人类认知能力和速度、以及层级组织结构的限制，无法实时做到这一点。更重要的是，在日渐复杂的动态商业环境中，自我学习系统在学习速度上能够轻而易举地超过传统模式。

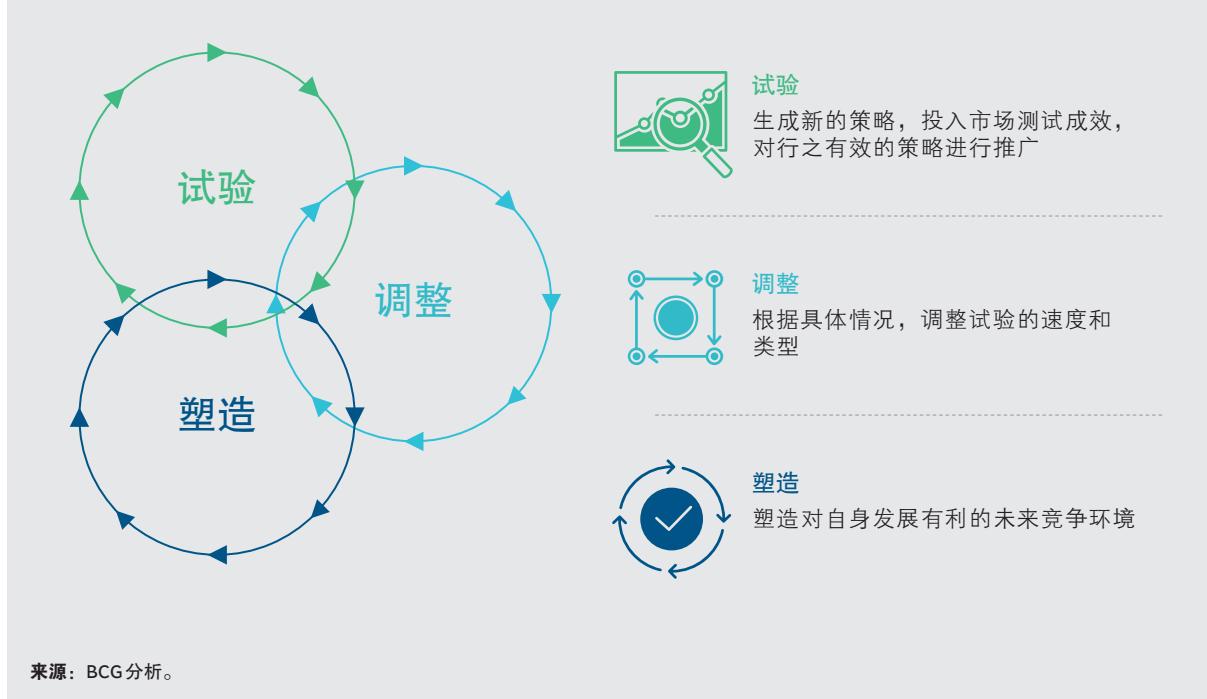
自动推荐

自我学习系统还能释放“自动推荐”的力量：超越管理流程的明确规划和预见，创造大量的应对方案。在日益复杂多变的商业环境下，企业领导者不可能预料到所有相关情景，也无法为每个情景设想出最佳应对方案。因此，“自我推荐”便成为高速发展的数字化时代下势在必行的战略举措，能让企业有效摆脱传统规划的限制，在变革过程中帮助企业释放创造性潜能。

自调整企业的三个学习循环如下（参阅图9）：

- 通过试验进一步了解客户需求，发现切实可行的方案（例如通过对不同的产品和服务进行A/B测试）。首先，这意味着生成全新的解决方案。不断扩充方案库对于打造成功的学习系统至关重要。第二，这意味着经济实惠地验证解决方案：基于对内容和客户行为的了解提出建议，但是有一定的随机性或延展，避免陷入僵化的模式。第三，这意味着扩大切实可行的方案。系统可用于跟踪点击率、购买行为和评价，从而更多

图9 | 自调整企业的学习循环



了解个人偏好，然后利用这些信息改善未来的推荐。

- 调整试验速度，优化长期回报。例如，有了新客户之后，我们有必要提高试验的速度，挖掘客户的偏好。基于算法加深他们的了解，试验的速度可按比例下调。试验应该一直持续下去，让所有用户都感受到一定程度的探索和惊喜。
- 塑造对自身发展有利的环境并影响用户偏好。推荐引擎带来的很大一部分惊喜源自于揭示你原本无法发现的产品和内容。导向一个全新的品类或产品可以揭示或塑造用户的喜好。传统营销中广告的角色便是如此——不仅强化现有的喜好，还会创造新的需求。

自我学习和自动推荐的效果相叠加，可以帮助企业重塑一个自调整运营模式，即以“数据速度”进行学习和创新，进而形成重要的竞争优势。企业可以利用自身生态系统所产生的数据来更好地了解客户，形成深刻洞察，从而自动升级或定制产品和服务。企业还可以对产品和服务进行测试，同时利用专有数据，开发更多有销路的新产品。借助自我学习的力量，企业在降低成本的情况下，更迅速地实施变革。

阿里巴巴就是这样一家自调整企业，不仅可以从内部电商平台获取海量用户数据，还能够实时地从更为细分的需求（例如搜索结果、产品更迭）中提取深刻洞察，调整产品和服务。同时，该公司还持续进行自我改造，以便更高效地实施这一举措。

案例研究：阿里巴巴

阿里巴巴集团成立于1999年，最初是要建立服务中国小型制造企业的B2B网站。但在此后的几年里，阿里巴巴将业务触角拓展到多个领域。如今，阿里巴巴集团旗下有十大主营业务，拥有超过60,000名员工，营收超过400亿美元。在中国日新月异的电子商务市场中，如果不在企业的各个层面进行持续调整，阿里巴巴就无法取得这样的成功。

早年，阿里巴巴的目标是成为“为中国小型出口公司提供服务的电子商务公司”，因此公司最初关注的重点是阿里巴巴网站，这个网站为向海外销售搭建了平台。然而，当市场发生变化时，愿景也随之调整。随着中国国内消费水平迅猛提升，阿里巴巴嗅到了向消费者扩大产品和服务供应的良机。由此，阿里巴巴在2003年推出了网上商城——淘宝。很快，阿里巴巴又意识到中国消费者需要的不仅仅是买卖商品的网站，他们更需要对互联网业务产生足够的信赖——例如在线支付的安全性保障。因此，在2004年，阿里巴巴推出线上支付服务——支付宝。通过提供托管服务和商家评级系统，支付宝引入了可以增加透明度和消费者信任的交易环节，因而加快了电子商务在中国的渗透。这又促使阿里巴巴在2008年再次调整企业愿景，力图推进“中国电子商务生态系统的发展”。阿里巴巴开始着手提供更多的基础设施服务，如云计算平台、小额融资和智能物流

平台。最近，为应对数字和实体渠道的快速融合，阿里巴巴又重新调整了企业愿景。通过实时调整企业愿景，阿里巴巴不仅能够快速有效地应对新的市场情况，还塑造了消费者和企业的互动方式。

在企业发展的每个关键节点，阿里巴巴都持续不断地挖掘新的商业模式方案，并让它们作为独立的业务板块运行。在对它们进行测试之后，阿里巴巴会扩展那些前景最光明的业务，停止或暂缓推出那些前景不够明朗的业务。例如，阿里巴巴在2006年发现两个新趋势后决定推出两个业务板块。为了从不断增长的B2C市场中掘金，阿里巴巴开始创建淘宝商城，这是一个让畅销品牌触及中国消费者的平台，该平台最终演变为天猫商城（Tmall），并且成为阿里巴巴集团当下业务组合中的重要组成部分。为了把握“软件即服务”的浪潮，阿里巴巴启动了阿里软件（Alisoft）。或许是因为过早地进入了市场，阿里软件找不到能够吸引足够多客户的杀手级应用，该业务已于2009年停止。

在阿里巴巴的案例中，技术的快速发展、中国及其他地区消费者期望的转变以及监管的不确定性使企业很难预测未来。为了应对上述情况，阿里巴巴采用了不断“重新规划”的流程。阿里巴巴并非一丝不苟地执行详细固定的蓝图，而是在情况发生变化时不断修改战略和战术。

案例研究：亚马逊

与许多竞争对手不同，杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos) 认为商业架构是一个战略变量，而非既定条件。他并没有利用技术手段来解决其商业模式的当务之急；相反，他让自己的商业模式更加符合技术的可能性和必要性。

贝索斯最初的设想是利用互联网来冲击传统的图书销售业。得益于强大的库存和图书批发商 Ingram 的参数，亚马逊在这个设计精良的网站上提供的书目比市面上最大的书店要多出 10 倍，价格却便宜 10% 至 15%。

但这并不是一个可持续的优势：像 BN.com 这样的竞争对手可以迅速建立起与亚马逊不相上下的图书种类和价格。所以，亚马逊不断挖掘新兴的社群经济。“亚马逊联盟计划” (The Amazon Associates) 让博主有机会发布宣传书籍的小插件，并按点击量赚取佣金。亚马逊还策划了一个图书评论社区，鼓励人们给书评打分，并向评分最高的书评人颁发徽章。亚马逊从客户社区的行为中汲取了宝贵的商业洞察，并且成为了协同过滤算法 (collaborative filtering algorithms) 的先行者，通过“喜欢购买 X 的人经常购买 Y”的消息推送来刺激销售。在销售方面，该公司推出亚马逊市场 (Amazon Marketplace)，与 eBay 固定价格的商品交易相

竞争，这是一个为小型卖家社区搭建的平台，卖家数量现已超过 200 万。所有上述策略都受益于网络效应：参与者越多，选择就越多；评论越多，体验就越丰富。

在已经远超同行的优势下，亚马逊还拥抱了第三波数字革命，从超大规模中掘金。它建立了一个全球网络，覆盖 80 个履行中心，并不断扩充自己的产品线，几乎网罗了所有可以用卡车运输的商品。小商家可以选择亚马逊的履行服务，从而可以实现像沃尔玛那样的高效物流/分配。正如其名所示，亚马逊已成为一条宽阔的“商业大河”。

从解构到搭建社区再到实现超大规模：亚马逊从未坐等趋势出现。相反，它把握住了每一次革命浪潮所带来的战略机遇，在必要时毫不犹豫地砍掉自己的业务模块。电子书的兴起势不可挡，所以亚马逊推出了 Kindle 阅读器；客户信息和规模在数据处理中至关重要，因此亚马逊向自己的竞争对手销售云服务。贝索斯并没有通过限制一项业务来保护另一项业务——亚马逊目前同时经营着四个松散耦合平台，其中三个是利润中心：一个网络社群平台，由在线商店、物流体系和数据服务三大业务提供支撑。

2.4 一个富有活力的灵活组织

商业模式的改变需要从根本上对组织进行重新设计和升级。在数字化时代，有四项关键的举措可以对组织机构进行赋能。

激活和重塑领导层的思维方式

- 从思维觉醒到积极行动。领导者应该积极拥抱数字化挑战者和创新者的冲击，挖掘并定义新的业务品类，构建相关的合作伙伴关系（例如合资企业、生态系统伙伴）或者培养内部能力（例如孵化器、加速器），开发和交付数字解决方案。
- 重新思考人类和机器/算法之间的关系。随着数字科技的不断进步，人类与机器的相对优势也在改变。与数据获取、处理、决策和算法有关的问题应交由机器自主解决，移除人类决策的瓶颈。人们应该专注于更高阶的任务，例如建立和改善自我学习系统和扩展生态系统。
- 运用生物学思维和商业内在的复杂性，认识到形势瞬息万变、知识无穷无尽、因果难以界定，结果无法预测。企业不能依靠一成不变的计划，而是要促进和影响合作的环境，开展试验、与相关方共同成长，从而找到最佳发展路径。

重新设计组织架构

随着对敏捷性和适应性的要求不断提高，组织的核心目标正在从管理和激励向赋能转变，预计现有的组织架构将朝着类平台架构发展。

- 许多自主前端：主要由跨职能团队组成，带有一定程度的自主性并承担盈亏责任，他们是组织内部引领企业创新的“社区”。
- 规模庞大、功能强大的支撑平台：它们建立标准、开发用户友好的界面、调整关键的职能并构建共享资源池（比如数据、分析工具）。
- 基于生态系统的协作：为生态系统内的企业和业务部门建立多样灵活的协作模式，由高度协调的治理结构支持。

企业再设计，从传统企业向数字化企业转型通常需要分阶段地进化：

- 从关联度不高的灯塔项目着手：许多职能部门从数字化构想入手进行试验，旨在开展相对小规模的快赢或产品创新，不触及企业的核心业务。
- 建立数字卓越中心：在每个独立的职能内部开发数字化能力，并整合成数字化卓越中心。数字化工作在组织中不断扩大，由专门的领导层进行集中化管理（比如首席数字官）。

- 打造纯数字化的业务单元：进一步开发数字化卓越中心的能力，扩大其在支持职能数字化之外的职责。另外，他们是企业整体数字化变革的主导者，拥有高度灵敏的团队架构。
- 充分转型成数字化组织：数字化要渗透到企业的所有层面，植入企业的DNA。所有团队以高度灵敏的方式运作，自主化系统在产品开发和流程优化中发挥重要作用。

打造数字化人才团队

数字化人才数量稀缺、招聘难度大，企业需要大幅提升现有团队的技能，同时打造具有吸引力的招聘计划来招揽数字化人才。

- 提升数字化技能需要对团队进行重大调整，系统化改变传统的工作方式。传统组织需要采取全新的工作方式，通过提高自动化来侧重价值创造，利用大数据和分析工具加速决策过程，把管理者的职责从控制作业变成指导和开发人才。员工必须掌握全新的能力，例如敏捷工作法和基于项目的产品开发。
- 加大招聘数字化人才的投入是关键。与传统的劳动力相比，数字化人才虽然也在乎薪酬激励，但更会受到其他因素的影响。例如，与工作的长期稳定相比，他们更重视学习机会和个人发展，想要获得一份有影响力的工作并获得成就感，还需要定期获得对自身工作的认可和赞赏。

打造数字化文化

文化是组织内部的做事方式——以下是数字化领导者的五种常见做法：

- **以客户为中心：**以用户为中心开发产品；围绕客户需求进行创新。
- **数据驱动：**将数据开放给所有员工，使决策更加便利。数据和证据胜于主观看法。
- **敏捷：**与固守流程或计划相比，对变化作出响应并迅速调整航道的能力更为重要。
- **深入参与：**员工从内心感到与组织的目标紧密相连，有动力实现和超越目标。
- **协作：**不同职能的人们在职能部门间水平协作，在汇报层级间垂直协作，强化商业成果。

3. 对政府工作议程的重要启示

在数字化时代，国民经济正在经历重大的改变、科技不断进步、各行各业都面临着被颠覆的压力。全球各国政府正在努力研究如何为现代化、数字化经济体的成功夯实基础，打造适变应变的能力。

对于国家和社会而言，未来蕴藏着许多机遇——提高生产力、创造就业机会、加速财富积累并提升竞争地位。然而，实现这些目标可能困难重重，需要采取超越传统的大胆行动。

政府可以考虑以下三大战略举措，从而鼓励发展和创新，建立起强大且极具竞争力的数字经济。

3.1 成为积极的推动者

那些成为全球数字化领先者的国家，其政府在数字经济发展中发挥了强有力的作用。政府可以降低运营的复杂性，在政策和服务方面采取相关的敏捷准则，加强对大数据和分析工具的运用。

- 引入敏捷工作法：汇聚多学科的团队，引入迭代和试错的思维和手段，与传统的瀑布式流程方法（即序列式开发方法）相比，大型项目的失败风险可以减少近50%。
- 利用大数据和分析工具：政府亟需开发和强化数据能力来分析、解读公共领域不断增多、日益复杂的数据，并采取相应的行动。

3.2 鼓励创新和创业活动

对数字化基础设施的投资只有在商业创新和创业中才能取得收效。政府应该在国家层面加大研发力度，鼓励创新并支持数字集群的发展。

- 增加投资：国家层面的研发投入对于加速数字经济的发展至关重要。投资应该更加倾向于可以建立全球竞争力的领域和产业。
- 支持数字集群：集群被普遍认为是一种成功的模式，可以为本土和全球创新者和创业者打造一个有利的商业环境，酝酿有竞争力的创意。政府可以加大力度，强化与数字集群社区的互动，加深对社区需求和挑战的理解，消除或减少监管和金融限制，从而促进数字集群的发展。

3.3 厉兵秣马，赢在未来

机器人、自动化和人工智能的崛起已经开始冲击现有的工作岗位并创造出全新的工作机会（例如人工智能培训师）。这种变化只会越发迅猛，给未来劳动力市场带来更深层次的改变。政府应该扮演领导者的角色，理解这些变革带来的影响，让劳动力为未来的变化做好准备。

4. 总结

今天的许多互联网巨头都是在过去10年间横空出世或飞速成长起来的，我们仍然处在充分释放数字化商业革命潜能的初期，刚刚意识到数字化对消费者、企业和社会的益处。阿里巴巴和亚马逊等数字原生企业一马当先，处在变革的前沿，不断利用科技进步对自身进行重塑。

为了致胜数字化时代，企业必须采取自适应的方式制定战略，确保自己在生态系统中的优势地位。企业还要利用数据和科技手段建立全新的自调整商业模式，并通过具有活力的灵活组织来实现这一点。为了帮助企业在数字化时代致胜，政府应该考虑在减少复杂性和引入敏捷工作法上扮演积极的角色，通过加大研发投入和支持数字化集群刺激创新和创业，积极帮助劳动者重新定位并为未来的变化做好准备。

关于作者：

廖天舒是波士顿咨询公司（BCG）资深合伙人兼董事总经理、BCG大中华区主席。如需联络，请致信 liao.carol@bcg.com。

何大勇是波士顿咨询公司（BCG）合伙人兼董事总经理、BCG大中华区金融机构和保险专项负责人。如需联络，请致信 he.david@bcg.com。

李洋是波士顿咨询公司（BCG）咨询顾问。如需联络，请致信 li.yang@bcg.com。

致谢：

作者要大力感谢BCG亨德森智库全球负责人Martin Reeves、BCG智库资深顾问Philip Evans、BCG运营专项的经济学家Kevin Whitaker以及BCG技术、媒体和电信专项全球负责人Patrick Forth为本报告提供的宝贵洞察和真知灼见。

波士顿咨询公司 (BCG) 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，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。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企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，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，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于 1963 年，目前在全球 50 个国家设有 90 多家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com 了解更多。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：greaterchina.mkt@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：



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有

3/19

