

快速提升业绩的 十大数字化举措

2020年4月

Otso Ohanen、Christian Gru、Mikko Nieminen、Rich Hutchinson、范乐思（Lars Fæste）



BCG

 **BCG
TURN**



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——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。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。

BCG TURN是波士顿咨询公司旗下转型重组机构，旨在与商界领袖们共同努力，提供快速、可持续和明显的业绩提升，提升组织核心能力的同时找准定位，制胜未来商战。BCG TURN与客户戮力同心，推动实现可持续的变化，成为客户业绩提升的真正伙伴。团队成员包括BCG TURN专家，例如企业前CEO、高管和其他经验丰富的专业人士。BCG TURN与BCG合作紧密，充分利用BCG广泛的专长、网络、数据和工具开展项目。如欲了解BCG TURN和BCG TURN的工作方法，请访问 bcgturn.bcg.com。

引言

你或许有过类似的经历：企业启动了一项重大变革计划，并制定了大幅降低成本的目标。经过不懈努力，企业实现了这些目标。然而两年后，成本又回到了改进前的水平——甚至更高。

急功近利的投资者、市场颠覆和新型竞争的出现，迫使管理团队不断提升企业价值。为帮助管理者应对这些挑战，我们提出了一套数字化举措，可以通过降低成本、提高收入和利润率，快速持久地提升企业价值。这些并不是尚处于探索阶段、高风险的举措——相反，它们已经在多个行业经过实践检验，并被证明能够迅速提高企业价值。

近期，我们与案例团队和企业领导者充分交流，分析了几十个来自不同行业和地区的组织。我们的目标是综合各方经验，找出运用数字化手段后最能快速提升绩效的领域和抓手。具体来讲，我们的分析强调了所有组织都应该优先关注的十大领域。

对于已从削减成本等传统改进领域中获益的企业而言，数字化可以帮助其将绩效提升到新的层次。对于那些尚未开启数字化进程的企业来说，数字化措施应成为改进计划中不可或缺的一部分。数字化转型可以交付切实的成果，帮助企业发展竞争所需的数据和分析能力。



数字化能带来快速、可持续的收益

数字化和数据转型计划带来了新的工作方式，可以帮助企业实现持久性的改进，改进的成果在转型结束后也不会消失。数字化工具并非仅仅强调削减成本，或要求团队使用更少的人力来执行现有流程。它使领导者可以从头开始，重新设计流程。实现流程自动化后，可以在适当的节点捕获数据，向管理者传递信息与洞察。因此，数字化举措可以对组织关系进行重新架构，从而实现业绩提升——这并非一次性的临时变革，而是对工作方式的根本性重塑。

即便如此，人们也很容易被数字化产品搞得晕头转向，尤其是那些有着悠久历史和固有工作方式的企业。通常情况下，转型最艰巨的部分是了解如何做、从何处着手。为了让领导者理解数字化格局，我们确定了经过市场检验且广泛用于各类组织的方法。具体涉及两大领域的十项举措（参阅图表）：

- 产品和服务供应与进入市场的方式
- 运营

潜在影响力

投资

投资回收期

低

高

(年)

产品和服务供应与进入市场的方式

1. 销售额增长	2-4 pp	息税前利润增长		
	10-20%	收入增长		
	15%	销售成本降低		
2. 个性化、数字化营销	3-10%	收入增长		
	20-40%	获客成本降低		
	200-300%	转化率增加		
3. 优化定价	>2 pp	息税前利润增长		
	4-6%	收入增长		
4. 改善客户服务	20-25%	客服成本降低		
5. 优先并加速产品开发	2-4x	上市速度加快		
	15-25%	研发成本降低		

运营

1. 降低采购支出	10%	材料成本降低		
	20%	采购成本降低		
2. 重新审视供应链	1-2 pp	息税前利润增加		
	10-20%	物流成本降低		
	15-30%	库存减少		
3. 数字化制造	20-40%	加工成本降低		
	20-30%	资本支出降低		
4. 强化服务运营	1-2 pp	息税前利润增加		
	10-25%	服务运营成本降低		
5. 改造企业中心和共享服务	20-40%	职能成本降低		

来源：BCG分析。

注：pp=百分点。



产品和服务供应与进入市场的方式

第一个核心领域是利用数字化工具改善企业发展方式与产品和服务销售方式——并优化所销售的产品。我们的目标是速战速决，因此多数措施都集中在业务领域，而不对产品和服务进行根本性改变。

1、销售额增长。根据我们的经验，利用数字化技术可以大幅提升B2B企业的销售业绩。考虑到一半的B2B买家是千禧一代（他们期待截然不同的客户旅程），而一般买家在与销售代表沟通之前就已完成了60%的购买过程。通过向现场销售人员和经理们提供数字化工具——例如，下载与企业客户关系管理平台连接的移动应用程序——企业可以更准确地细分客户，使销售代表可以将时间和资源集中在购买潜力最大的目标客户上。

同样的，组织可以利用数字化技术和数据，以低成本的方式接触到那些被传统方式忽视的客户，从而提高内部销售团队的业绩。尽管电子商务是一个显而易见的增长途径，但许多B2B企业由于运营的限制，如IT基础设施僵化、缺乏远见卓识等，未能有效利用电子商务。而数字化可以帮助企业克服这些障碍。

根据我们的经验，对B2B销售进行数字化转型的企业可以增加10%至20%的营收，营销效率可提升15%至30%（例如在降低引导成本等方面），数字化投资回报率提升20%至50%，整个客户旅程的转化率增加了两倍。

2、个性化、数字化营销。传统市场营销是不精准的，它难以衡量且浪费资源。数字化营销则更具针对性、个性化，可以带给客户更好的体验。通过应用数字化技术，企业可以依靠购物、浏览行为及偏好，社交媒体及其他渠道的信息来获取客户反馈，然后运用这些数据定制更为有效的营销策略。其结果是，组织可以在不减少任何客户接触的情况下减少开支——某些情况下，甚至可以扩大接触范围。

例如，一家全球零售商启动了一项快速改善营销的计划。公司将现有数据上传至云基础设施，应用数

字化技术提供跨渠道细分服务，从而使营销活动的影响力增加了两倍，营销响应率增加了一倍，净收入增加了一亿美元。

类似的还有欧洲一家行业领先的时尚零售商，该公司采用了更为全面的数字化营销。为应对同类产品销量的大幅下滑，公司推出了一项转型计划，旨在成为数字营销和定制领域的佼佼者。为提升短期效益，公司以数据为导向来重新分配媒体支出，并在最有效的渠道和市场上增加支出。这一举措带来了两位数的同比销售额增长，为项目带来了很高的投资回报。

为赢得中期胜利，该公司推出敏捷测试与学习法，通过数字化营销试点，利用客户数据，在数字化渠道上创造更相关、更人性化的体验。五个月内，这些试点项目的转化率提高了20%至40%，因此公司决定在更大范围内扩大营销支出。一年之内，该公司在这些领域的营销支出回报率提高了约40%。同样重要的是，该公司现正系统地利用数据来指导所有营销决策，向成为数字化营销行业领军企业的宏大目标稳步前进。

3、优化定价。许多商业机构仍在凭借直觉或去年的报价来定价。通过应用累进定价（将特定产品或服务价格与客户从中获取的价值相关联），企业可以确保在



不同购买情境和渠道下，以正确的形式和价格为每位客户提供合适的产品。企业还可主动分配资源，发掘未来的利润增长潜力。绩效最优的企业还利用人口统计、地理空间和客户忠诚度数据，模拟实际价格认知，从而优化产品定价和分类。例如，一家美国零售商采用更智能、数据导向型定价机制后，仅在某一个产品类别上就实现了500万美元的收入增长。

同样地，组织（尤其是零售企业）可以利用数据来增强促销和降价的效果。对于一个典型的时尚品牌来说，季末销售额可以占到年收入的50%。企业可使用分析导向型预测模型，对产品打出恰当的折扣，并依据客户个人资料，精准定位促销目标，以改善促销效果。随着时间的推移，组织可以从经验中学习，更好地理解给定品类每周的物价弹性变化，并随之调整预测模型以提高其准确性。一家零售公司通过这种方式开展了更有针对性的促销，最终实现了7%的利润增长。该公司还通过改进降价促销方式，获得了18%的利润增长。

4、改善客户服务。数字化技术正在改变企业与客户互动与服务方式。对于简单的客户问题，企业可以设置人工智能和机器学习支持下的数字化自助聊天机器人，让客户在无需人工支持的情况下快速解决问题。而对于更高级的问题，企业可以应用数字化技术来优化资源分配，如调配呼叫中心人员等，从而优化客户体验。随着时间的推移，企业可利用这些交互数据来改善客户沟通、产品说明及其他互动。

例如，某航空公司提供一流的飞行体验，但在地面客服方面却问题重重。客服电话等待时间过长，客户没有任何自助服务选项。更糟糕的是，该公司并没有系统化的方法来收集分析交互数据，既无法发现潜在问题，也无法更全面地理解每位客户的需求。为改善现状，公司引入了一套数字化工具。公司开发了一款聊天机器人，用以回答与产品优惠、促销活动相关的最简单的客户问题，并重新设计营销沟通方式，以积极推动客户使用聊天机器人。之后，此类查询的人员数量减少了80%，同时该航空公司的客户满意度提高了5个百分点。

满意度提升

5 个百分点

人工咨询量减少

80%



5、优先并加速产品开发。第一个领域（产品和服务供应与进入市场的方式）的最后一个重点是优先并加速产品开发。具体而言，企业可以从销售和营销互动、现场传感器和其他输入信息中提取客户数据，发现客户偏好和痛点，并将这些信息更直接地整合到产品研发过程中，优先开发客户想要的和愿意付费的产品。企业还可以通过产品自动上报的使用数据，快速改善产品性能。

在企业内部，数字化工具可以在虚拟环境中创造新产品的原型，从而减少对高成本物理原型的需求，并且可以将产品测试时间缩短一半以上。总体而言，这些举措可以缩短多达70%的产品上市时间，并降低多达20%的产品开发失败率。



运营

数字化工具应用的第二大核心领域是运营。类比第一大领域，我们提炼出五大对当今企业而言最有前景的工具和应用。

1、降低采购支出。一般而言，企业会从庞大的供应商网络中，购买成千上万的产品和服务，但它很少具有掌控采购全局的能力。数据分析等数字化工具可以帮助企业更好地理解采购，定制正确的改进方式，从而最大限度地影响整个供应商网络。

例如，许多企业成功汇总所有采购数据，并将供应商归为三类。

企业针对最大的20到40家供应商采取综合性措施，使双方的合作在降低买方进货价格的同时，提升供应商利润。由于涉及供应商的范围相对较小，企业可以根据不同供应商的不同水平，量身定制合作方式，并将有关谈判提升到供应商首席执行官的层面。

第二类包括次一级的100到200个供应商。改进措施更多地需要基于买卖双方的相对实力进行评估。很多情况下，人工智能系统可以分析这种实力对比，并为采购经理提供具体的谈判策略。

第三类，也就是最后一级，包括“长尾”供应商们——即那些产品与服务供应量最少的企业。这些供应商的类别和地理市场分布往往更加分散，导致采购组织很难清楚地了解其在产品供应上的支出，也很难给出改善之法。应用人工智能和高级分析法，企业可以整合大量供应商数据，以清晰把握综合的减价情况。

一家澳大利亚零售银行在约3万家供应商处的长尾支出合计达2.4亿美元，其中绝大部分都未通过公司采购部门的正式处理。该银行合并并清理了若干数据集，以创建一个单一的真实数据来源；随后应用高级分析法，将这些支出分类，并将结果可视化。根据从中获取的信息与洞察，银行得以更好地管理内部需求，淘汰或合并部分供应商，并与其余供应商开展更有效的谈判，

从而达到节省开支的目标。银行还利用数据分析成果，更新采购政策和系统；通过应用数据库，建立持续监测与报告机制，以确保一切收益的可持续性。

总而言之，在采购过程中使用数字化流程和工具可以节省大量开支：一些材料的成本可以降低多达10%，而企业订购频率较低或数量较少的长尾材料供应成本降幅最高可达20%。

还有一些企业应用人工智能算法指导采购经理，使其在与具体供应商合作时，可以选用最优的谈判工具。该工具可以分析特定商业决策的驱动因素，运用博弈论来确定最强大的谈判工具——例如，拍卖或招标的类型，并结合商业方面的因素，如不同类型的商业优化等。它还可以从以前的谈判中吸取经验教训，并结合商业环境的变化不断提高准确性。一家公司通过人工智能教练简化谈判过程，减少了5%的支出，并节约了采购经理30%的时间。



**人工智能算法可以指导采购经理
在与具体供应商合作时，选用最
优的谈判工具，从而优化采购。**



2、重新审视供应链。随着供应链越变越复杂，日益延长且相互之间的联系愈发紧密，传统的供应链管理方式已经不再适用。相反，应用数字供应链工具的企业，可以使整个供应链网络变得更加清晰可见、更可预测，从而帮助运营主管做出更明智的决策。例如，一些基本流程甚至决策都可以实现自动化，从而优化库存，提高计划和预测的准确性。而通过更好地预测需求变化和材料短缺，并在问题发生之前使用分析来缓解其影响，公司可以提升订单履行率。

此外，组织可以应用数字化工具和大数据来优化供应网络。与本文探讨的其他举措相比，这一举措需要更长的时间来付诸实践，主要原因有两点。第一，很多情况下，数据和系统都是碎片化的，要求企业给出定制的解决方案，以整合旧系统信息。第二，网络改造通常需要修改大量的物理资产和协议，而这也需要时间。

尽管这一过程所耗费的时间比我们探讨的其他举措要长一些，但它产生的效果却不容小觑。利用数字化和大数据技术优化供应链的企业，可将其在制造、仓储和分销方面的成本降低20%，同时能够将企业可满足的需求量提升6%。另外，更智能的库存管理可以节省15%到30%的营运资金。

企业还可利用“数字孪生”，即供应链的虚拟模型，在对实体资产进行现实改造之前先行测试各种假设改进方案的效果。例如，一家全球医疗科技公司开发了供应链的“数字孪生”。公司运用数据分析更好地了解现状和供求变化，重新平衡制造和分销网络的库存，从而使整个供应链的库存减少了20%。

在另一个例子中，一家欧洲钢铁生产商开发了供应链的“数字孪生”，绘制并模拟分销和制造资产，并使用机器学习算法预测需求和产能。该公司创建了一个数据湖，可以将60个数据源的数据集中于同一系统中。这一机制比传统的IT基础设施快得多。通过运用该信息开展智能销售和运营计划决策，公司减少了10天以上的库存，并将息税前利润增加了至少2个百分点。

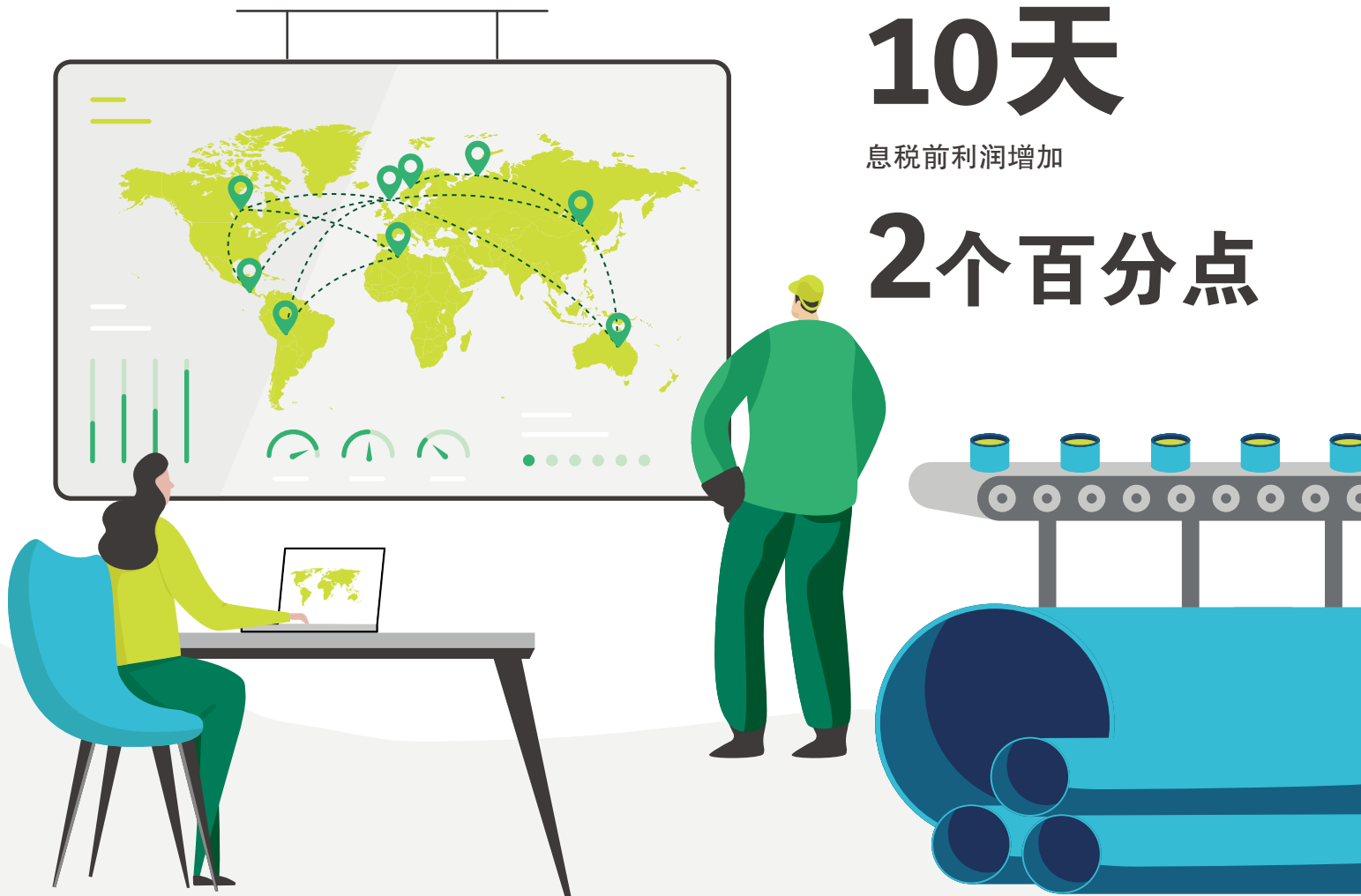
3、数字化制造。根据BCG的研究，管理者们认识到，在制造领域利用数字化改善运营大有可为。然而，与供应链数字化一样，这一过程需要资金和时间的投入，因为它往往需要改造实体资产。有些组织选择运用人工智能和其他先进应用技术来重新设计生产设施，而其他组织则采用更具针对性的举措，以更快释放价值。

库存减少

10天

息税前利润增加

2个百分点



例如，智能分析可以对现有的制造数据进行分类整理，帮助企业快速减少生产设备的停机时间，并基于价值判断，更有效地开展维护操作。另外，通过在质量管控中（制造业劳动密集的一个体现）应用自动化、传感器和预测算法，企业能以较低的成本提高产品质量。

事实上，我们的经验表明，组织可以将制造成本最多降低20%，同时将不良率降低90%，营运资本最多降低30%。

与改善供应链一样，企业可以在做出实际改变之前，利用数字孪生技术来衡量潜在制造计划的影响力。与改善制造业的传统方式相比，这种方式的成本要低得多，传统方式往往会引发意想不到的后果。

例如，一家工业公司利用数字孪生技术，改善研磨加工过程。该公司利用历史生产数据构建虚拟研磨模型，并将两年来400个不同变量的操作数据导入其中。公司对不同的改良假设进行验证，以确定最优的结果。随后，公司进行了必要的实体改造，使研磨效率提升了1.5%。

4、强化服务运营。对于大多数制造商来说，售后服务蕴含着巨大且不断增长的商机。顶级原始设备制造商约三分之一的收入，一半乃至以上的毛利率都来自服务业务，其增长速度比新设备市场的增速还要快。

通过使用数字化工具，企业可以提高服务运营业绩，并改变与客户的互动方式。例如，颗粒度更细的客户数据可以帮助企业在初始采购交易期间，对客户进行细分，以便了解哪些客户有可能需要并购买服务计划。作为在市场中脱颖而出的一种手段，企业还可以利用数据分析得出的洞察来开发新的服务模型。例如，在新设备中嵌入传感器，以提前通知客户潜在的维护问题，这样企业就可以提前维护设备，从而避免停机。

产品需要维修时，数字化工具可以确保现场技术人

员拥有维修所需的确切信息和正确零件，有助于提高效率。在满足同样要求的情况下，企业可以将技术人员数量减少20%，同时提供更好的客户服务（如准时到达工作现场，技术人员拥有工作所需的正确工具和件）。

5、改造企业中心和共享服务。在劳动力成本较低的国家，传统的共享服务雇佣大量员工，他们主要执行手工、重复的流程。但这种做法成本高、效率低而且容易出错。为改善这一状况，企业正在将职能部门进行数字化改造，使用诸如机器人流程自动化（RPA）、机器视觉和人工智能等工具来处理许多职能性任务，从而降低成本、提高准确性，让人们得以将精力和时间投入到更有价值的工作中。

例如，在财务部门，数字化工具可以在不受监督的情况下自动处理应付账款、发票（包括非标准发票）和付款批准等流程，并从员工的差旅和费用报销中提取、整合数据。

在人力资源部门，数字化工具可以通过追踪人事变动和识别新出现的问题来支持人力资源计划。它可以自动浏览简历、创建候选人名单、为新员工建档并开展沟通，甚至提供在职培训。

在早期阶段，企业可以将现有流程数字化。但是随着时间的推移，利用数字化工具的优势重新设计流程，可以使企业获得更大的收益。对流程的重新设计一般以减少共享服务的内部客户（包括业务部门和员工）痛点为中心，最终为用户带来更好的体验。

数字化蕴含着巨大的价值。应用RPA、人工智能和相关工具可使员工数量减少20%到30%，成本削减可高达40%。至关重要的是，数字化还可以大幅提升服务质量——例如，更迅速地处理流程，为员工提供更方便的服务，以及提高准确性等。



今天从何入手

从 我们帮助企业应用数字化技术迅速提高业绩的经验来看，管理团队往往不太清楚应该从何处入手，而且常常低估了转型的紧迫性。有些时候，他们完全沉浸在繁忙的日常运营中，数字化业务不在他们的专业范畴之内。为此，我们提供了一些步骤，帮助企业领导者着手利用数字化营利：

- 理解企业的数字化成熟度。系统评估可以为组织建立参照基准，确保企业将转型目标设定在一个适度的水平——即在推动变革的同时，确保转型目标切实可行。
- 在整个组织中应用数字化技术，确定业绩提升的潜力所在。
- 依据转型所需时间和潜在的价值产出规模，优先考虑可改进的领域和数字化抓手。凭借最快、最具影响力的速赢举措获取早期成功有助于激励下一步转型、释放资本。在取得这些快速胜利后，管理团队可以开始考虑实施更为复杂的举措，在中期取得更大的成功。



实践数字化转型的五大原则

对于大多数组织而言，转型项目是一项压力重重且复杂的工作，全面转型和针对性的局部转型都是如此。但企业除应用数字化技术来提高业绩外，还可以用同样的方式来管理业绩提升项目。数字化可以让领导者更清晰地了解自身所需、应该优先考虑的措施和企业转型工作的具体开展方式。

以下是运用数字化技术在整个组织开展转型的五个关键原则。

1 数字化追踪执行情况。数字化技术的应用可以帮助领导者在反复无常的商业环境中管理大规模转型，使其更清楚地把握项目整体进展情况。一些企业成立数字化影响力中心——作为综合项目中枢的现实载体。屋内配备多个屏幕，显示项目进展的实时数据，以及任何可能出现的问题。与此类似，项目负责人利用手机移动应用程序，与经理和一线员工保持沟通，征询工作情况反馈。

2 按优先顺序开展数字化项目。企业经常同时开展几十个，甚至上百个数字化项目，这容易导致混乱并造成资源浪费。数字化追踪工具可以帮助企业对投资组合进行细分，将短期投资回报率最高的计划优先排列。这种方式可降低成本和操作复杂性，帮助企业在数字化转型过程中更快地取得进展。

3 运用云计算。大多数企业无需更新技术基础或在基础设施上投入巨资就可以开始从数字化中受益。许多情况下，企业可以通过基于云的数字化解决方案，将新工具和应用程序覆盖到现有系统上。这些工具可以降低企业技术组合的复杂性，并消除其对专业资源的需求。

4 应用敏捷工作法。与传统的转型实践不同，拥有专门的产品负责人和跨职能团队的敏捷工作法，可以产出更好的结果。一些组织在短短4—6个月的时间内，就通过数字化改进举措将生产率提高了一倍。这一方法有助于企业更快地将新产品和服务推向市场、更快地实现收益。

5 发掘合适的人才。企业可以利用数字化技术寻找合适的人才，填补关键的岗位空缺、开发关键能力。神经科学的发展以及测试技术的进步让组织能够识别认知和情感特征，帮助领导者更详细地了解当前的劳动力情况，以及企业可能需要在哪些方面缩小差距。另外，一些研究发现，随着时间的推移，组织在某些能力的学习方面存在显著的差异，这一结论可以指导管理团队有效地在企业内部构建这些能力（通过培训计划），或从外部获取（通过招聘或建立合作伙伴关系）。

大多数领导团队已经意识到需要提高企业的业绩，这包括成本优化、收入增长和利润率提升。但是，没有多少人知道，企业凭借已经得到市场验证的数字化工具和应用程序，能够更迅速地取得持久的成果。因此，为了制胜未来，企业应开始改变当前的运作方式，构建至关重要的数字化和数据能力。

关于作者



Otso Ojanen 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼副董事, BCG TURN 的核心成员, 该团队主要专注于企业的扭亏为盈和转型重组, 常驻赫尔辛基办公室。如需联络, 请致信 ojanen.otso@bcg.com。



Christian Gruss 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球合伙人, BCG TURN 丹麦区负责人, 常驻哥本哈根办公室。如需联络, 请致信 gruss.christian@bcg.com。



Mikko Nieminen 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球合伙人, BCG TURN 专家, 常驻赫尔辛基办公室。如需联络, 请致信 nieminen.mikko@bcg.com。



Rich Hutchinson 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球资深合伙人, BCG 社会影响力专项全球负责人, 曾是 BCG 营销、销售与定价专项全球负责人, 常驻亚特兰大办公室。如需联络, 请致信 hutchinson.rich@bcg.com。



范乐思 (Lars Faeste) 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球资深合伙人, BCG 中国区执行合伙人, BCG TURN 兼转型专项亚太区负责人, 常驻香港办公室。如需联络, 请致信 faeste.lars@bcg.com。

更多联系

如果您希望与我们做进一步探讨, 请联系中国区专家团队。

Yossi Arouch 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球合伙人, BCG TURN 兼转型专项中国区负责人。如需联络, 请致信 arouch.yossi@bcg.com。

郭凯 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球合伙人, BCG TURN 兼转型专项中国区核心领导。如需联络, 请致信 guo.michael@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

 **BCG
TURN**