

制胜下一个十年

不想掉队的企业都该掌握五条规则

李瑞麒 (Rich Lesser) 、 Martin Reeves 和 Kevin Whitaker

过去十年间，全球商界格局大变。21世纪第一个10年，全球市值最高的十家上市公司总部分布在五个国家，其中只有两家属于科技领域，且十家的估值都没有超过4,000亿美元。如今，排名前十的公司集中在美国和中国，大部分都是科技企业，其中某些公司的市值至少曾经一度超过1万亿美元。¹

鉴于竞争的多个维度都在持续发生变化，在十年时间里，成功的关键与过去已截然不同。企业如何才能能在21世纪的第三个10年立于不败之地？

新兴挑战将重塑商业领域

未来的竞争环境可能受到多种趋势的影响：

- 人工智能突飞猛进，先行者正在从小范围应用迈向大规模推广。
- 生态系统日益成为商业的主要组织形式，传统的行业边界被打破。

- 科技开始重新定义工作的本质，以及企业和个人的关系。
- 全球主要经济体的适龄劳动人口增速持续放缓。
- 科技的社会影响、商业的可持续性和更广泛的贡献越来越受到全社会的审慎关注。
- 这些力量的结合正在带来多方面的不确定性，以预测和规划为基础的传统策略正在失去效用。

为了领先于这些趋势，领导者必须质疑现有观念，调整公司结构，以迎接下一个10年。这既适用于传统企业，也适用于年轻的网络巨头，它们在2020年至2029年间将面临截然不同但同样严峻的挑战——最好可以相互学习、取长补短。

今天许多领先的科技企业通过建立可扩展的数字平台获得了成功。但由于纯数字化机遇（尤其是建立一个面向广大消费者为主的生态系统的机会）正在枯竭，新的机会将

越来越多地来自于数字技术与现有实体资产的结合。要取得成功，数字原生企业必须拥抱专业化资产和产业客户的纷繁世界。初创企业不可能永远停留在初创期，管理好领导层的交接，避免伴随着规模壮大和年岁增长而产生的官僚主义和惰性，制定赢得用户和全社会信任的新战略——在这些方面，传统企业的经验更丰富。

与此同时，新的竞争时代会为一些老牌企业提供复兴的机遇。但第三个10年的成功要诀将截然不同——企业会升级业务以驾驭新的技术，并相应地重塑自身的外部关系、组织和策略。

因此，你的公司需要如何筹谋，才能避免在下一个十年掉队，并且在快速变化的环境中脱颖而出？

制胜下一个十年的领导力议程

虽然这份议程的许多方面将依行业 and 地区而异，但我们发现了五条普遍适用的应对规则。

掌握全新的竞争逻辑。互联网和移动技术开启了信息时代，深刻影响了科技密集型和面向消费者的行业，如电子、通讯、娱乐和零售行业。但是新兴科技浪潮——包括传感器、物联网和人工智能——将把所有企业变成科技企业。数据的指数级增长、更先进的挖掘洞察的分析工具，以及快速变化的商业环境意味着企业越来越需要在学习速度上一较高下。

学习经济将替代规模经济，规模将呈现出新的意义。当今领导者成长过程中十分熟悉的“规模经济”认定，边际生产成本一定会随着规模扩大而下降。但未来的领导者将追求“学习经济”，其基础是利用数据和科技来发现和满足每位客户不断变化的需求。

在2020年至2029年间，竞争的舞台也将焕然一新，要求全新的视角和能力。少数公司生产某种常见的最终产品、在清晰界定的产业边界内展开竞争的熟悉场景将不复存在，取而代之的是不同生态系统内部及之间的竞争与协作。因为这些生态系统是流动且不断变化的，即使是组织者也无法完全掌控，企业必须更加外向，通过平台和市场间接部署影响力，与生态系统合作伙伴共同成长。

生态系统的组织者可以利用其他参与者

的资产，而基于生态系统的竞争往往具有赢者通吃的特点。这些因素已经导致顶级公司的估值相对于有形资产快速上升，并且不断拉大业绩好和业绩差的公司之间的盈利能力鸿沟。但关于如何形成这种垄断性的优势尚无一定之规：实践跑在理论前面，能够破解生态系统密码的先行者将获得极大的优势。

最终，企业的韧性将成为笑到最后的关键因素。不断加速的技术变革、政策僵局、持续变化的地缘政治格局、对企业更加严厉的合规要求，以及社会的两级分化，都指向一个长期不确定的时代，企业的生命周期可能会持续缩短。企业因此不仅要担心自身业务的竞争力，还要关注业务的持久性，以及应对意外冲击的能力。

今天多数在位企业——其结构适于较为稳定的、标准的商业环境——并不能很好地适应这种更加多变的环境。因此，要成为未来的赢家，如今的领导者必须彻底重塑组织模式。

设计面向未来的组织模式。大数据和深度学习已经彻底改变了我们的学习能力，下一代科技毫无疑问将带来更多可能性。然而历史已经证明，将新技术应用于现有流程和组织结构通常只会产生渐进式的收益。为了释放新技术的学习潜能，领导者必须把企业重塑为下一代学习型组织。

仅在单独的流程步骤中应用人工智能是不够的：为了提高组织整体的学习能力，必须建立综合的学习环路，从数据生态系统中收集信息，不断利用机器学习获得洞见，根据这些见解独立采取行动，这些都将以算法的速度，而非传统由上至下的人工决策速度来完成。

但是组织机构不能只按照算法的时间标尺进行学习——他们还要加深对自身理解和更好地定位，以应对一些迟滞的力量，比如社会和政治转型，这些力量对企业的影响日渐提升。

为了按多种时间标尺进行学习，领导者需要设计出实现人类和机器协同增效的组织结构。企业应该依靠算法来识别数据模式，独立采取相应行动，而人类应该专注于更高等级的任务，比如核实算法、想象新的可能性，以及设计和更新“人类+机器”的组织结构本身。这种分工也需要重新思考人类和机器的交互，从而使人类能够信任机器，与

机器进行富有成效的互动。这些要素结合起来需要大幅发展组织能力，以及在员工和企业之间建立“学习契约”。

这些原则中许多已经被用于个别领域，比如数字市场的运营。但是要在2020年至2029年间获得成功，同样的原则必须应用于组织机构的各个部分，从而建立一个“可以自我调节的企业”，能够不断学习并适应环境的变化。这样的组织必须拥有灵活的支柱体系、不断发展的商业模式，以及最重要的，全新的管理模式——一种基于实验和共同进化等生物原则的管理模式，而非传统的自上而下的决策和缓慢的周期规划。管理层必须将重心从设计固有的结构和流程，转移到统筹灵活多变的系统上来。

运用组织结构变化的科学。重塑组织机构以求在2020年至2029年间保持竞争力，这绝非易事。无论是因为规避风险，还是产业日益集中化和盈利能力的提升引发自满，领先企业可能不愿意率先触发根本性变革，这是可以理解的。但我们的研究显示，重大变革项目成功的最主要因素就是启动时间的早晚。因此，在组织内部制造一种紧迫感，确保人人都理解变革的必要性是至关重要的。

即使是对致力于这类转型的企业而言，这项尝试仍然极具风险：我们的研究显示，多数大规模变革都以失败告终。因此，领导者必须基于经验证据实施转型——根据实践经验思考有效的方式及其原因，而不是依靠貌似合理的论断或者经验法则。在如今这个时代，众多强大的力量推动着我们的机构运作方式产生巨变，打造可复制的转型能力将比以往任何时候都更加重要。

领导者应对变化时也要有所侧重，区别对待。大规模的转型项目涵盖多项变革挑战，从探索新领域和策略，到适应性地调整新模式，实施具有清晰目标和手段的结构化变革。领导者必须相应地采取多样化的手段，超越仅围绕项目管理办公室和根特图表的单一化项目。领导者需把持续的变革视为常态，把偶发性的变革项目视为一直存在的前提条件。

通过多样化实现创新和韧性。多样化不仅是一种精神上的要求——也会让企业在长期更加富有成效。我们对全世界1,700多家企业的调查显示，通过扩大企业的创意和选择范围，多样化能够提高创新能力。随着变革的步伐加快，企业要保持领先地位，创新

和重塑越来越必不可少。

多样化最显而易见的来源，如性别、种族和性取向，的确在推动创新方面至关重要，但是工作经验和教育背景的多样化同样意义非凡。重要的是，这些因素大多相互叠加，因此在众多方面都展示出多样性的企业会更具创新性。然而，仅仅是结构多样化是不够的。组织机构还需要一种有助于接纳新创意的环境，必须引入开放的沟通机制、参与型的领导风格、打造多样化高管团队的决心、对测试多种创意的开放态度，以及其他可以充分释放多样化潜能的举措。

多样化还可以提高韧性。就像生物群落和有机体一样，包含更多异质性的企业更有可能经受住预料之外的变化。接受多样化人才、观念和增长来源的企业将在理解和适应外部冲击方面具有优势——外部的冲击正日益威胁个体企业的生存。

优化企业的社会价值和商业价值。几大趋势正在助长对商业环境的不满。气候危机和其他消极客观因素越来越明显，自动化正在引发对就业未来的恐惧，人们对科技的信任不断下滑，贫富差距在许多国家明显扩大，最成功的企业规模日益庞大、影响力和实力不断增强。因此，商业在社会中的作用日益受到质疑，致使当前企业资本主义模式的可持续性受到威胁。

中国的崛起以及美国不断加剧的回应都在挑战着跨国机制的稳定性，而这恰恰是企业所依赖的。在以两极分化为特色的时代，一切商业都可能成为“政治”。

为了让商业活动继续开展，企业必须成为解决方案的一部分。所有的利益相关方日益期待企业在解决社会挑战方面扮演更加突出的角色，随着新的指标和标准让企业的行动和影响更加透明，这一点会更加明显。领导者必须专注于企业的总体社会影响力——换言之，他们必须确保自己的企业既能创造社会价值，也能创造经济价值，不仅能在长期提升财务表现，还能强化商业和社会的社会契约，确保这种关系能够长久存在。领导者必须掌握企业政治家风度的艺术，积极主动地参与解决主要的社会问题，因为他们对商业活动的影响将日渐增大。

赢得当下已经足够艰巨，但对于领导者而言，更重要的任务是赢得未来。这个快速变化的世界将检验现阶段的假设，在制定

下一个十年议程时，保持前瞻性至关重要。我们在此抛砖引玉，并将在后续的出版物中对这些主题做进一步的阐释。我们希望所有想要制胜下一个十年的领导者都能加入这场对话。

注：

1. 数据基于2018年第三季度的市值。

关于作者：

李瑞麒 (Rich Lesser) 是波士顿咨询公司 (BCG) 总裁兼首席执行官。如需联系，请致信 lesserrich@bcg.com。

Martin Reeves 是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理，是 BCG 亨德森智库的全球负责人，常驻纽约办公室。如需联系，请关注 Twitter @MartinKReeves 或致信 reeves.martin@bcg.com。

Kevin Whitaker 是 BCG 亨德森智库成员。如需联系，请致信 whitaker.kevin@bcg.com。

BCG 亨德森智库是波士顿咨询公司的内部智囊团，致力于运用强大的思维技术，从商业、技术与科学等领域探索发掘宝贵的新洞察。我们努力吸引领导者参与到激动人心的讨论和试验中来，不断拓宽商业理论与实践的边界，把企业内外的创新理念转化为现实。如需了解 BCG 亨德森智库的更多理念与灵感，请访问我们的网站 <https://www.bcg.com/bcg-henderson-institute/thought-leadership-ideas.aspx>。

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。

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：



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有

3/19