

重塑增长

2023埃森哲中国企业数字化转型指数





何小龙

国家工业信息安全发展研究中心副主任

数字时代背景下，新一代信息技术加速发展，各国产业结构和战略布局不断调整，国内外竞争和博弈日益加剧。当前复杂的新发展形势，呼唤企业加强前瞻性战略思维，紧抓数字时代新机遇，拥抱数字化浪潮，以数据要素为核心，持续推进数字化转型升级。对于头部领军企业，更应充分发挥数字化新优势，引领产业链协同发展，进一步提升产业主导力，实现由“领军者”向“重塑者”的跃升。

党的二十大报告提出，坚持把发展经济的着力点放在实体经济上，推进新型工业化，加快建设制造强国、网络强国和数字中国，为加快推动企业转型发展指明了方向。国务院印发的《“十四五”数字经济发展规划》指出，加快企业数字化转型升级，引导企业强化数字化思维，鼓励和支持行业龙头企业开放数字化资源和能力，帮助传统企业和中小企业实现数字化转型，为行业领军企业发展提供了路径依据。

多年来，国家工业信息安全发展研究中心围绕推进企业数字化转型发展，与埃森哲开展了持续合作。在今天的报告中，创新性提出“重塑者”的理念，强调大型龙头企业以及“专精特新”中小企业在重塑产业数字化核心竞争力方面的重要作用，为企业数字化转型实践提供参考和借鉴。

新时代呼唤新变革，新变革催生新思维。推进数字化转型是一个长期过程，首先要从转变思维做起，逐步深化技术应用与场景培育，持续提升企业数字化核心竞争能力。在此过程中，产业“重塑者”的引领作用至关重要，以“重塑者”为主导的产业协同发展模式，将为未来我国产业数字化发展注入源源不断的创新活力和转型动力，也将成为我国企业打造品牌优势、提升产业链韧性重要战略选择。

是以为序。

何小龙



朱虹

埃森哲全球副总裁、大中华区主席

重塑向未来 定航勇前行

当下唯一确定的就是不确定性的长期存在和无处不在。在新时局之中，我们正感受到一种“挤压式转型”，各种变化和压力无处不在，从各个方向挤压而来。埃森哲全球颠覆指数显示，2017年之前五年平缓的曲线逐年变陡，过去五年间全球的颠覆分值骤增两倍。

中国企业面临的图景亦多样纷呈。一方面，经济增速趋缓、地缘博弈加剧、供应链区域化、数字主权和网络安全等等，不可谓不挑战；另一方面，数字技术创新一日千里，以生成式人工智能和新能源为代表的业态和蓝海市场方兴未艾，令人欣喜和着迷。这些共同促使企业加速转型，同时也为企业提供了更广阔的竞赛场。

埃森哲扎根中国三旬余，深度参与和服务于中国企业的转型创新。从2018年起我们和国家工业信息安全发展研究中心（工业和信息化部电子第一研究所）合作，开展中国企业数字化转型指数研究，持续追踪和评估中国企业数字化转型的成熟度和历程。我们欣慰地看到，埃森哲过去几年间提出的观点，包括“数字化转型是一把手工程”、“关注颠覆式创新和增长”、“数字化转型必须坚持长期主义”等，都已成为企业的共识。

在2023年连续第六期指数研究中，应对全新的变化和和挑战，我们重塑了数字化转型指数框架，将关注点立足于**企业全面重塑**。在全新竞争格局下，企业转型的窗口期更短、挑战更多。转型的要义已经从“业务求新”进化到“全面重塑”，转型的内涵已经从技术概念上升为企业整体战略，转型的考查落点也从财务维度拓展到360°全价值体系。

今年的调研显示，2%的中国企业开启了全面重塑战略，跃升为“重塑者”。他们不囿于成为当下的“优等生”，而是奋力开拓未来竞争的新前沿；他们依托强大的数字核心拉通全业务、全职能；此外，重塑者不仅在关注财务和业绩指标，更具有全视角的价值思维。

在全面重塑关键能力的建设上，中国企业亦呈现错落分布——比如普遍精于优化运营，而在夯实数字核心和挖掘人才潜力等维度，则尚需加速攻坚。

再启新程，埃森哲为企业全新定义重塑五大关键能力，帮助企业重新校准转型战略与目标，以全局视角推动企业级协同协作，凭借数字核心实现业务敏捷和技术韧性，打造可持续创新引擎，构建未来型人才资产。

在当下和可预见的未来，变化将成为唯一的常量。我们需要习惯变化，不驻足、不观望，需要于不确定中找准确定性，果敢前行。

埃森哲相信，未来十年是企业“全面重塑”时代。建立并践行企业全面重塑将成为每一家企业的战略选择。放眼量，智者识变、勇者应变、强者求变。

概要

全球经济处于更多不确定性的阶段。埃森哲全球颠覆指数过去五年增长了两倍。全球企业进入“挤压式转型”阶段：转型时间窗口更短、应对的挑战更多，增长曲线更加波折。

中国企业也同样面临“挤压式”的多重挑战：一方面，经济复苏放缓，地缘博弈加剧，社会老龄化日益凸显，劳动力结构面临调整，可持续成为新准则；另一方面，数字技术和创新的快速发展，人工智能方兴未艾，数字安全和数字信任成为企业和全社会普遍关切的问题。在这种情况下，中国企业的数字化转型面临着高要求、多维度的挑战，数字化已从技术概念进化为企业整体战略，并得到越来越多的重视；技术作为企业转型的内核，展现出巨大的动能；而人才与可持续则为企业提供了新的竞争力。

中国企业要想增强韧性、持续增长、成为世界一流企业，就必须启动**企业全面重塑**战略。2023埃森哲中国企业数字化转型调研显示，只有2%的中国企业开启了全面重塑战略，成为“重塑者”。重塑者目光远大，他们不局限于今日最佳，而是以开创明日竞争新前沿为目标；他们行动有力，依托强大的数字核心重塑各项业务职能；此外，重塑者不仅在财务指标上持续领先，还实现了更为广泛的360°价值。

全面重塑标志着企业数字化转型进入了一段全新的征程。竞争规则已然改变，企业转型路径不再是渐进的平滑曲线。数字化转型的战略方向已经从“业务求新”进化到“全面重塑”，企业应当尽快转变思维。实现全面重塑的企业有望领先跃变，在面向未来的竞争中占据先机，成为新的明日之星。

埃森哲自2018年开展中国企业数字化转型指数研究，连续追踪企业的数字化成熟度和转型历程。伴随商业环境的变化和数字技术的创新，埃森哲今年对数字化转型指数框架进行了升级，全新定义企业重塑的五大关键能力——**开创竞争新前沿、全局性拉通、打造数字核心、融入可持续、释放人才力量**。

2023年的指数报告表明，中国企业持续在优化运营领域精耕细作，然而在打造数字核心、释放人才力量等领域尚未建立能力优势，还需加速攻坚。四十多年来，中国企业砥砺前行，一直在时代变化中努力顺势进取，实现自强自立，建立长青基业。在当今世界面临变局的时代，建立并践行企业全面重塑战略将是一条必由之路。要赢在重塑时代，中国企业需采取五大行动：

敢为人先，重新定义竞争新前沿。企业当志存高远，持续创新，推动所在行业不断攀登新高峰。坚守长期主义，将重塑战略覆盖到企业全业务和各职能，兼顾长短期多方目标，全方位考量转型部署。

全局视角，建设全企业协同。企业需以跨业务单元、跨职能的视角整体布局，将所有职能部门视为紧密衔接的闭环，依托全企业形成合力，关注企业整体互联互通，实现跨业务和跨职能真正打通。

数字核心，实现业务敏捷与技术韧性。技术格局已经改变，企业尤其需重视从静态、单点的技术布局向拥有高互操作性的多元平台转型。同时，加强积累技术资源与数据资源，并针对特定业务场景，开发个性化、可互操作的灵活App应用。

绿色升级，强化可持续创新业务。可持续已逐步成为企业竞争力的重要来源之一。为了实现可持续发展，大部分企业已开始积极应用数字技术进行环保及能源管理。此外，企业还应大力挖掘可持续产品与服务的创新，并应用数字化手段实现产品全生命周期绿色发展，只有这样才能赢得可持续意识逐步升级的中国消费者。

全员参与，构建未来型人才资产。避免企业重塑成为一纸空谈的重要因素是员工的参与。企业一方面要打造掌舵未来的领导团队，另一方面则要明确企业上下的共同使命。重视人的力量，将人才战略作为企业重塑的发力点，建立灵活的人才流动机制，提升人才资产，从而为企业重塑提供持续动力。

目录

识变：跨越数字化转型的激流	7
应变：开创新格局	14
求变：五大行动推进企业全面重塑	28
重塑之路	48
研究方法	49
参考资料	51
研究团队和致谢	53

识变： 跨越数字化 转型的激流

全球范围内不确定性持续攀升

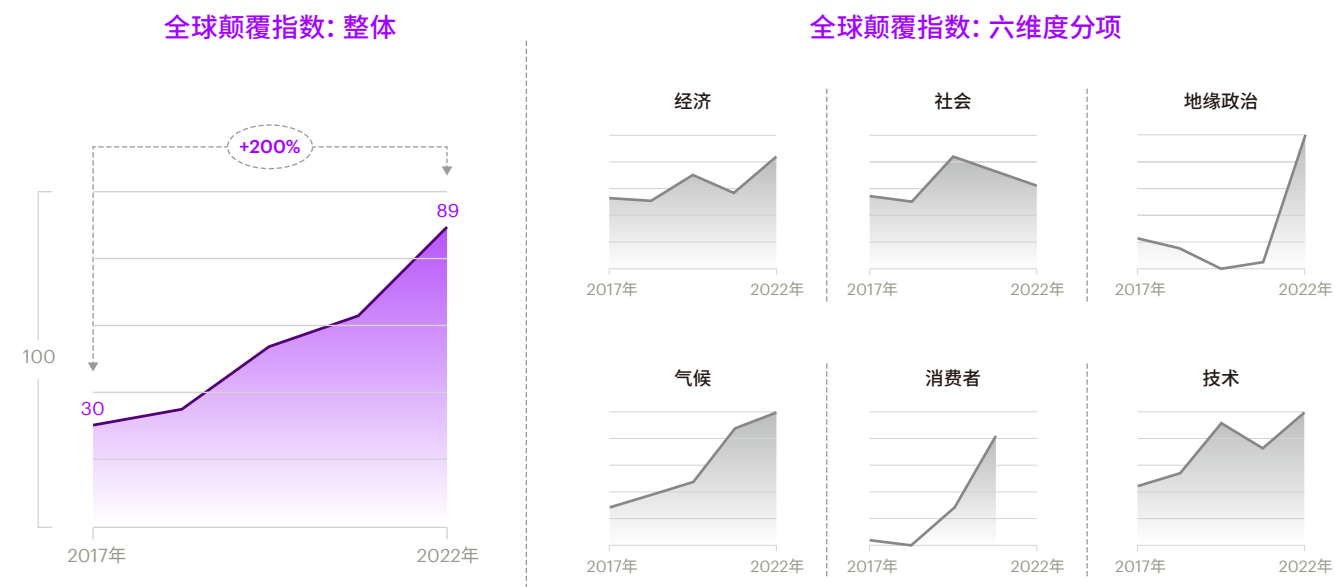
近年来，全球宏观环境中的不确定性和复杂程度在不断增加。2023年，国际政治经济形势错综复杂，世界经济增长乏力，应对气候变化挑战重重。埃森哲全球颠覆指数显示，2017年至2022年间，全球颠覆性指数从30分增至89分，这意味着全球不确定性在过去五年内飙升了两倍（见图1），而2011年至2016年间，其上升幅度仅为4%。

企业正处于变局的激流之中。消费者、气候变化和技术这三项因素，正推动全球商业环境发生深刻转变：消费者理念与选择发生着快速且难以

预计的变化，为市场带来新的机遇和挑战；为应对气候变化而产生的可持续性产品与服务将解锁更多的经济价值；技术的快速发展加剧行业竞争格局洗牌的同时，也在不断创造新的增长机会。

企业原有的增长模式难以为继。一招一式地小幅变化已经无法在快速演进的新环境中确保企业的持续增长和发展。这就要求企业重新审视商业模式，制定更切实可行的实现路径，调整转型节奏，系统性地加速行动。

图1. 全球颠覆指数过去五年间增长了两倍，显示外部环境正经历结构性、多维度、深层次的转变



注：颠覆综合指数是基于六个维度的平均值，包括经济、社会、地缘政治、气候、消费者和技术颠覆性。每一个维度都是基于一组指标的索引分数。分值越高，变化程度及波动性越高。

数据来源：埃森哲全球颠覆指数（Global Disruption Index，简称GDI）

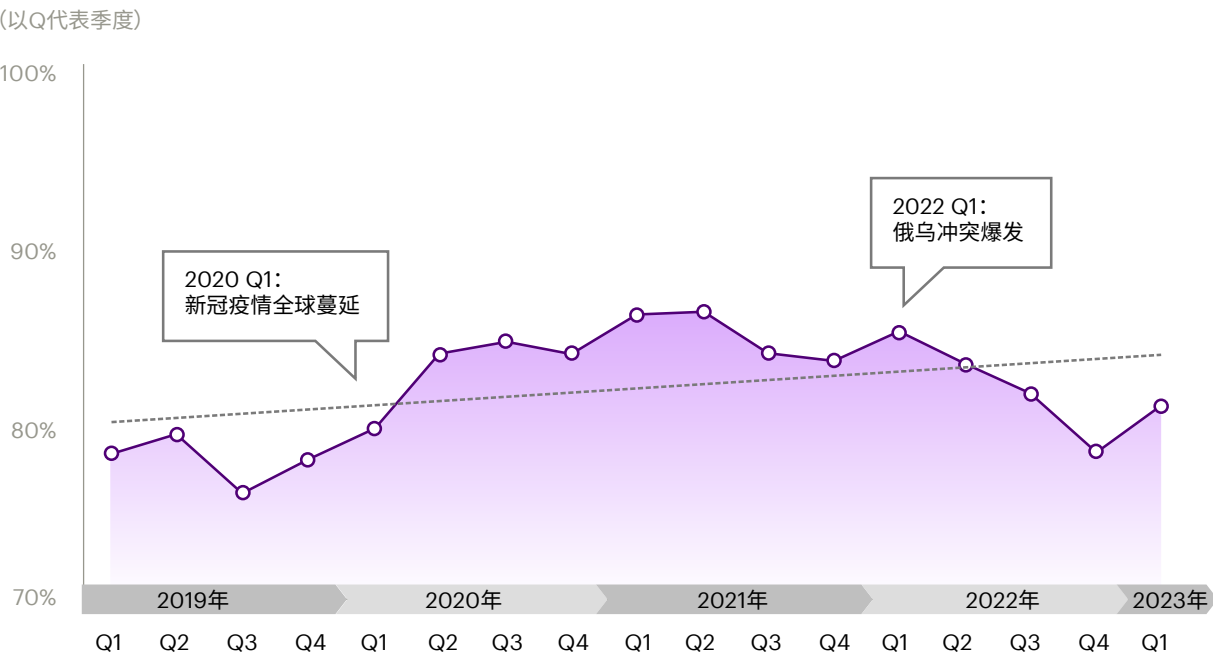
“挤压式转型”：窗口更短、挑战更多

全球企业正面临“挤压式转型”的挑战。从时间维度上进行观察，近年来，“转型加速”已经成为了全球企业讨论的重要议题。基于对全球近2000家市值最高企业的财报会议进行的自然语言处理（NLP）分析，埃森哲研究发现，自2019年一季度至2023年一季度，约八成企业提到转型

加速这一概念，这一趋势在发生外部不确定事件时更为凸显：新冠疫情开始全球蔓延的2020年一季度，以及俄乌冲突爆发的2022年一季度，在财报会议中提及转型加速的企业比例均有攀升（见图2）。

图2. “转型加速”持续受到全球企业高层的高度关注，在发生外部不确定事件时更为凸显

全球财报会议中提及“转型加速”相关概念的企业占比（%，2019 Q1—2023 Q1）



注：对全球近2000家市值最高企业2019年一季度至2023年一季度的财报会议文本，运用自然语言处理（NLP）分析对文本中提及“转型加速”相关概念词语（accelerate, fast, agile, speed）的企业进行了统计。

数据来源：S&P财报电话会议数据库（N=1968，2019 Q1—2023 Q1），埃森哲商业研究院分析

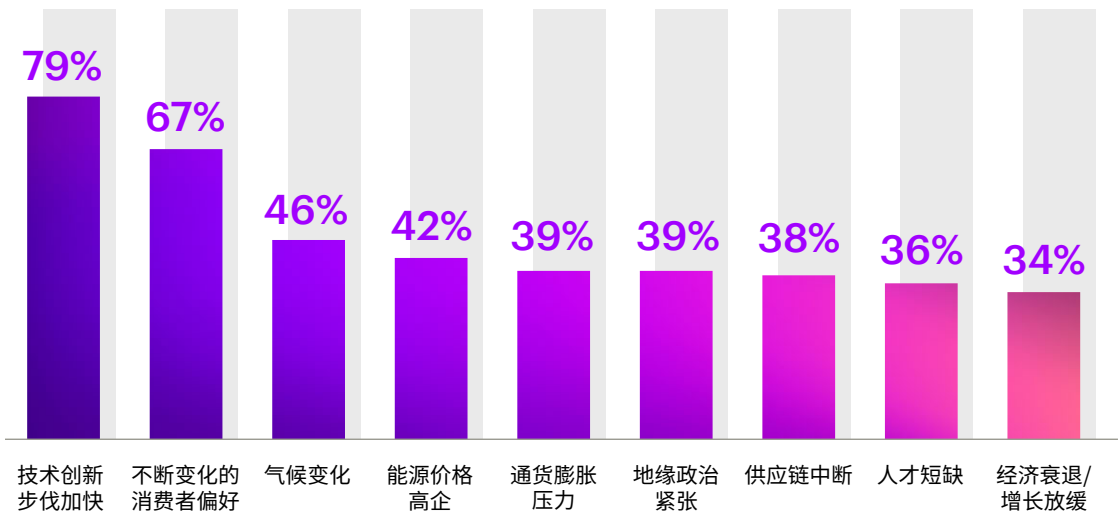
全球企业已形成广泛共识，通过转型获得先手优势的机会窗口被极大压缩。如果企业依旧按部就班，按照传统渐进的转型规划与路径行进，很有可能丧失未来竞争的主动权。加速转型是当前对抗风险、稳定经营、维持增长的必由之路。

同时，转型所面临的挑战更多元，企业需巧妙应对多方因素挤压，转型难度显著提升。冲击企业转型决策制定与行动部署的压力来自外部的

多个方面。埃森哲全球企业高管调研显示，科技创新的加速迭代、消费者需求的不断变化、气候变化、供应链挑战、人才短缺等因素，均在较大程度上推动企业加速重塑（见图3）。面对外部的高颠覆性，企业已经进入“挤压式转型”阶段。如何短时间内快速反应、化多方压力为多元机遇，成为了全球企业亟待厘清的难题。

图3. 企业的转型同时受到多方力量挤压

驱动企业加速转型的外部因素（企业占比，%）



问题：以下外部因素在多大程度上加快或减缓了贵组织的重塑战略和/或转型项目？（数据为选择“显著加快”和“加快”的受访者比例。）

数据来源：埃森哲企业全面重塑全球高管调研（N=1516，2022年11月）

中国企业同样面临多方力量挤压

中国企业也面临着来自内外部的多重压力（见图4）。

疫情之后，经济复苏不及预期，消费、投资和出口都承受了一定的压力，企业利润率下降。疫情三年中国经济年均增速仅为4.5%，低于2035年远景目标，即2020年到2035年年均经济增速达到4.75%，¹国家统计局数据显示，2023年1—6月全国规模以上工业企业利润总额下降16.8%。²

疫情期间全球供应链压力指数经历了前所未有的剧烈波动，全球供应链呈现出区域化的趋势。同时，愈来愈多的网络安全威胁促使企业将网络安全视为企业安全的重要构成。预计到2026年，中国网络安全支出规模将接近288.6亿美元，约占全球总额的10%，2021—2026年五年复合增长率将达到18.8%，增速位列全球第一。³

人才市场也面临转型。世界经济论坛报告显示，在中国，42%的核心工作技能将在未来五年内发生改变。⁴ 员工的技能升级培训、技能再造成为中国企业面临的新挑战。此外，可持续发展领域也将迎来新的商业竞争。世界经济论坛报告显示，到2030年，中国经济如果能实现向“自然受益型经济”的转型，每年有望带来1.9万亿美元的新增商业价值。⁵ 可持续发展将不断为中国企业提供新的增长来源。

图4. 中国企业同样面临多方力量挤压



数据来源：国家统计局、IDC、纽约联储、世界经济论坛

中国企业的数字化转型面临高要求、多维度的挑战

与外界环境的变化相适应，中国企业的数字化转型内涵也在不断演进和丰富。企业对数字化转型的思考，已经从单一的技术视角扩展到更多维度。基于752家主流媒体发布的关于中国“数字化转型”的中英文报道，埃森哲通过将生成式

人工智能 (Generative AI) 与人工聚簇相结合发现，2019年到2023年间，关于中国企业数字化转型的文章增长了12倍，数字化转型的讨论热度显著提升。同时，讨论主题也持续演进，数字化转型在深度、广度上有了新要求（见图5）。

图5. 中国企业数字化转型在深度和广度上有了新要求

媒体报道中“数字化转型”细分主题的演进

2018年5月至2019年4月

子话题举例	文章数量 (篇)	
流程自动化、数字营销	159	数字化转型 单点应用
人工智能、云计算、5G	146	前沿技术 探索
气候变化、碳排放	58	可持续发展 资源行业

2022年5月至2023年4月

文章数量 (篇)	子话题举例
2784	企业整体战略 业务增长、商业智能、投资决策、创新突破
2256	数字基建和前沿应用 通信网络、人工智能、虚拟现实、大语言模型
823	数字化转型 系统工程 数字方案、应用开发、数字安全、数据合规
686	数据智能 数据分析、数据联通、智能运营、架构开发
1334	可持续发展 新增长来源 碳减排、自然资源管理、绿色行动、可再生能源
721	文化与人才 企业文化、岗位创造、技能匹配、远程办公

时间范围: 2018年5月至2019年4月 (12个月) vs. 2022年4月至2023年4月 (12个月)

注: 以752家主流商业媒体发布的关于中国“数字化转型 (Digitalization)” 的中英文文章为分析样本, 利用生成式人工智能提取出所有文章的主题, 通过聚类算法对主题分簇, 并根据所含主题内容对各簇进行命名。

数据来源: DJ Factiva, 埃森哲商业研究院分析

其中最值得注意的是，在外部环境动荡的背景下，中国企业深刻理解了数字化转型的价值，开始把数字化作为企业整体转型战略来讨论，而非停留在技术革新的层面。中国企业逐渐认识到，数字化已不再是简单的技术概念或技术选择，而是进化成为关乎企业生死存亡的整体战略。

过去五年中，企业对于人工智能、云技术、大数据等技术的讨论逐渐转向实际应用和效果，更关注技术投资是否能实现业务目标。企业对数字化转型的探索由局部的单点应用转向了系统化的构建和升级。技术作为企业转型的关键，展现出巨大的影响力，所覆盖的话题不断延展和深化。

一方面，随着全球对数据安全重视程度的不断升级，数字安全相关法律法规不断成熟，数据价值挖掘、数字安全、数据合规都成为中国企业不可忽视的问题。另一方面，随着中国企业对人工智能、5G、云等技术的不断开发与积累，前沿技术也走向落地，企业对这些技术从关注探索阶段深入到基于创新性、定制化、更为灵活的商业应用。在人工智能新时代，中国企业选择与不断演进的前沿技术共同前进。中国企业对于大语言模型、虚拟现实等前沿技术和数实融合等话题都展现出极大的关注度。

除此之外，可持续发展在数字化转型中的重要性显著提升。五年前的讨论大多集中在有待解决的环境问题、资源类企业环保合规要求领域，如今已经演变成为企业普遍探索的增长新来源，众多中国企业开始思考自身的產品定位和经营模式，打造碳中和工厂和绿色供应链，谋求绿色创新。

再者，我们还发现，五年前数字化转型中尚未得到关注的话题，在当前波动的环境中逐渐走到聚光灯下。人才成为企业数字化的重要组成部分。对人才的管理培养以及对转型文化的孕育，成为新的热点议题。



应变： 开创新格局

有挑战，就有机遇。抓住有限的时间窗口解决所面临的多种难题变得尤为重要。大多数中国企业正在加快转型速度，将技术应用于更广泛的流程和业务场景。2023埃森哲中国企业数字化转型调研显示，有超过半数（53%）的中国受访企业计划继续加大数字化投入。

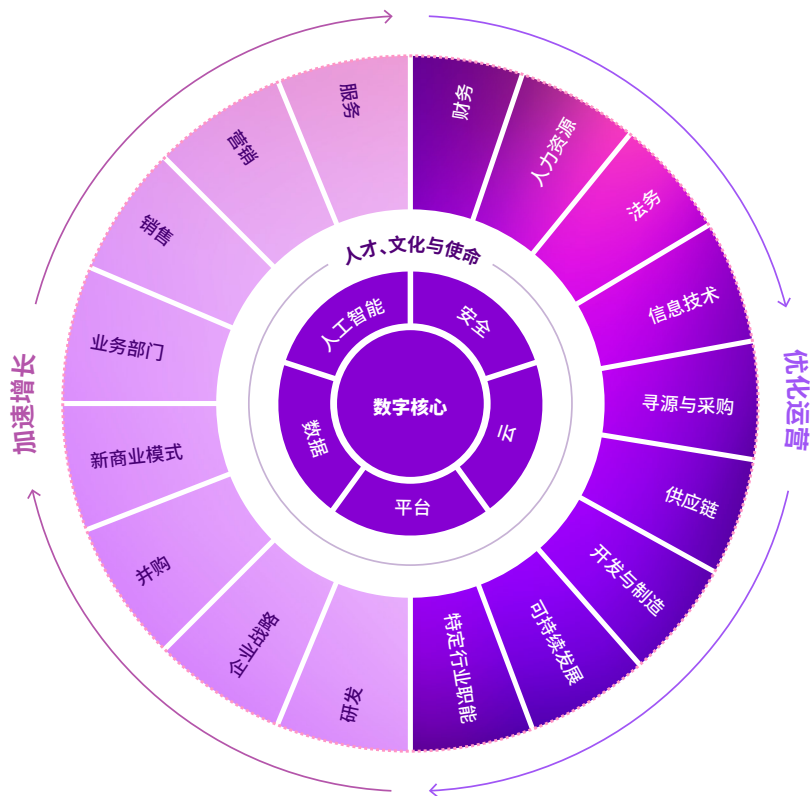
中国企业的数字化转型主题也在不断演进。越来越多的中国企业开始把数字化转型视为战略选择。对技术的讨论和应用不断扩展了企业的业

务可能性。企业对人才、可持续责任的认知也在不断提高，这为企业发展提供了新的竞争优势。

中国企业开始意识到，当下不确定性已经将企业带到了一个关键节点，数字化转型进入“重塑”这一全新阶段：企业需要重新审视转型的愿景与战略；通盘考量并最大化发挥技术的价值；化多元挑战为多方价值，从更加广泛且深入的维度对企业进行重塑（见图6）。

图6. 开启全面重塑：企业数字化转型新阶段

「“企业全面重塑”是一项深思熟虑的战略，旨在为企业甚至行业设定竞争新前沿。该战略依托于强大的数字核心能力，助力企业优化运营、加速增长。」



资料来源：埃森哲

2%的中国企业开启全面重塑新征程

2023埃森哲中国企业数字化转型调研显示，有2%的中国企业致力于开创新前沿，开启全面重塑新征程，我们称这些企业为“重塑者”：他们目光远大，不局限于今日最佳，以开创明日竞争新前沿为目标；他们行动有力，以强大的数字核心能力重塑各业务、各职能；同时，重塑者注重价值多维，普遍聚焦全方位绩效，实现广泛的360°价值（见图7）。

但是与全球领先企业相比，中国企业的重塑表现尚有差距：埃森哲企业全面重塑调研显示，全球企业中，重塑者占比8%，北美和欧洲的重塑者占比分别为8%和6%（见图8）。

图7. 2%的中国企业直面新挑战，致力于开创新前沿，开启全面重塑新征程

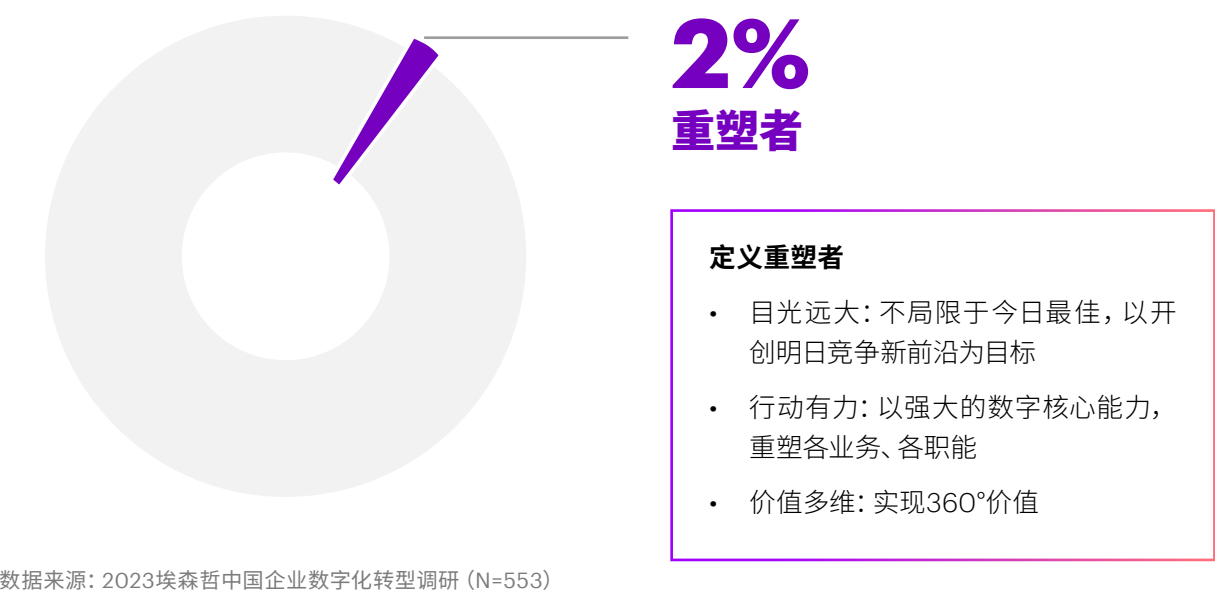
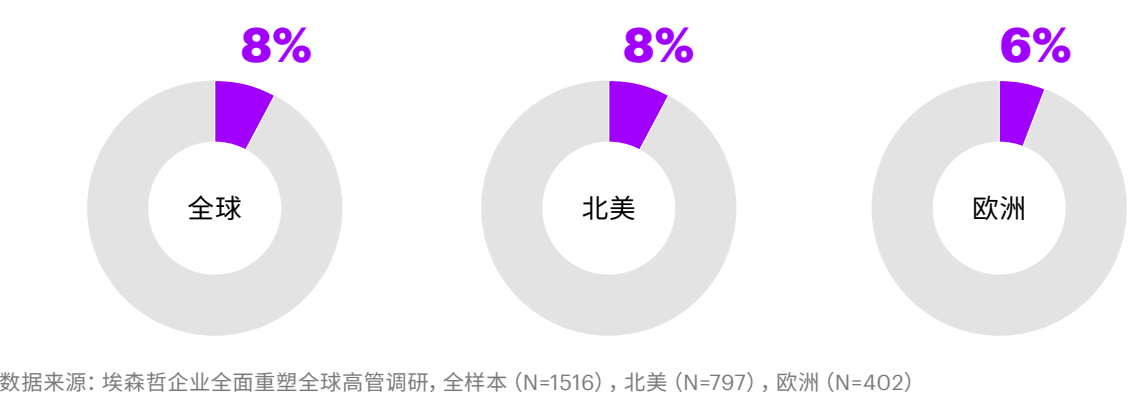


图8. 全球对比：开启全面重塑战略



重塑者实现多维度的卓越绩效

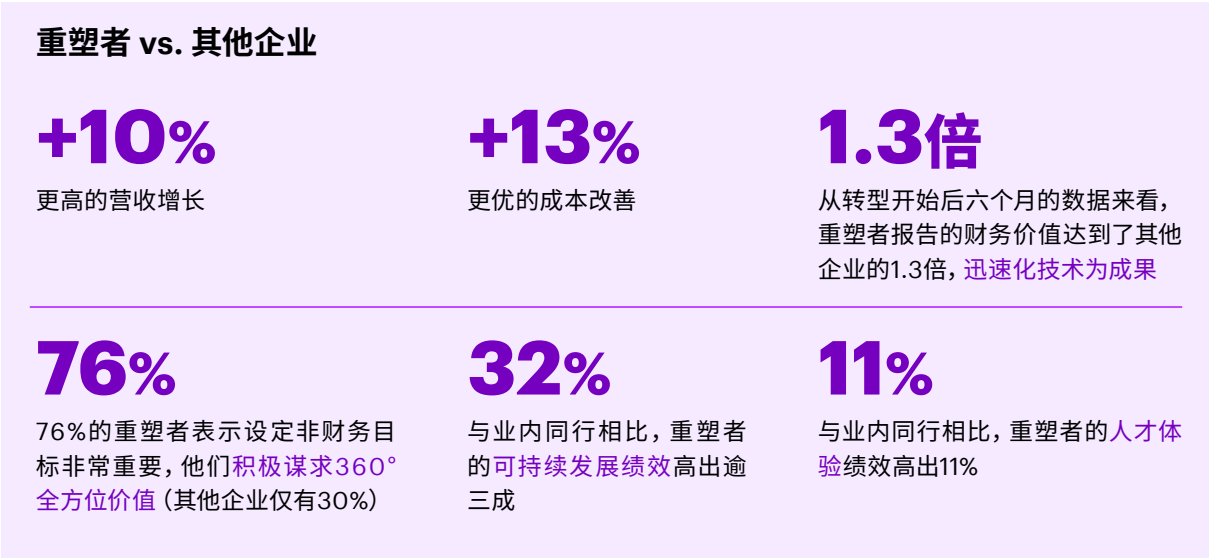
埃森哲研究发现，积极投入全面重塑战略的企业，能够形成更广泛和坚实的整体合力，在财务维度、技术回报和360°价值维度上均能脱颖而出，超越同行企业。

从财务维度比较，全球调研显示，与其他企业相比，重塑者的收入增长高出10%，成本改善效果高出13%，财务回报显著优于其他企业。此外，追求全面重塑的企业能够在更短的时间内收获更多的价值。重塑者表示，在推进重塑转型行动的半年内，自身实现的财务价值达到了其他企业的1.3倍——在前6个月，重塑者和其他企业已经实现的财务价值占目标价值的比例分别为11.4%和8.9%，重塑者迅速化技术投资为财务回报。这充分体现此类企业执行重塑战略和实现价值增长的速度。⁶

同时，重塑者创造的价值已远远超越财务层面。他们会更加积极地管理和实现非财务成果，创造360°全方位价值。这意味着，此类企业不只是关注短期财务绩效，而是兼顾多方利益相关者，致力探索如何创造长期可持续的价值。

埃森哲全球调研显示，追求全面重塑的企业中，76%表示设立非财务目标非常重要，相比之下，持同样观点的其他企业只有30%。重塑者善于通过重塑促进与客户和员工的互动、交付更加可持续的成果，以及强化创新途径，最终实现卓越成效。调研外，埃森哲的分析也发现，与业内同行相比，重塑者在可持续发展方面的表现高出32%；在人才体验方面高出11%（见图9）。⁷

图9. 重塑者实现多维度的卓越绩效



注：1) 调研问题：a.就以下维度而言，您希望所在企业的重塑战略实现何种财务价值？b.在以下时间段内，您所在企业已经/期望实现的财务价值占到了目标价值的多大比例？c.在设定转型目标时，非财务目标有多重要？2) “可持续发展”基于环境、社会和公司治理（ESG）数据。3) “人才体验”基于“理想状态（Net Better Off）”成果，包含企业在薪酬与福利、工作与生活平衡、就业质量、职业健康与安全、文化与价值观以及人力资本发展六个方面的表现。

数据来源：埃森哲企业全面重塑全球高管调研（N=1516）；Capital IQ、Glassdoor、Arabesque、标普全球数据库，埃森哲商业研究院分析

竞争规则已然改变， 践行全面重塑的企业有望领先跃变

过去五年，埃森哲强调要用数字化推动业务转型，跨越到第二增长曲线。^{*} 基于“新业务在营业收入中的占比”这一核心理念，五年来我们通过指数模型连续追踪和衡量中国企业的数字化转型进程，在研究伊始的2018年，这种理念和实践尚未普及，彼时的转型领军者仅占7%，随着技术创新的突进，政府和行业的大力推进，企业数字化进程变得更为深入广泛，五年来中国企业数字化转型卓有成效，领军者比例增长了十个百分点。

但是受宏观环境不确定性的影响，2022年中国企业聚焦运营和成本优化，创新力度已明显减弱，与2021年相比，领军者占比仅增加1%。2023年这一趋势延续，业务创新活跃的领军者占比降至9%。

同时，数据显示，9%的业务转型领军者并没有全部成功进阶——其中只有1%的中国企业进化成“重塑者”（见图10），这些企业不仅积极借助

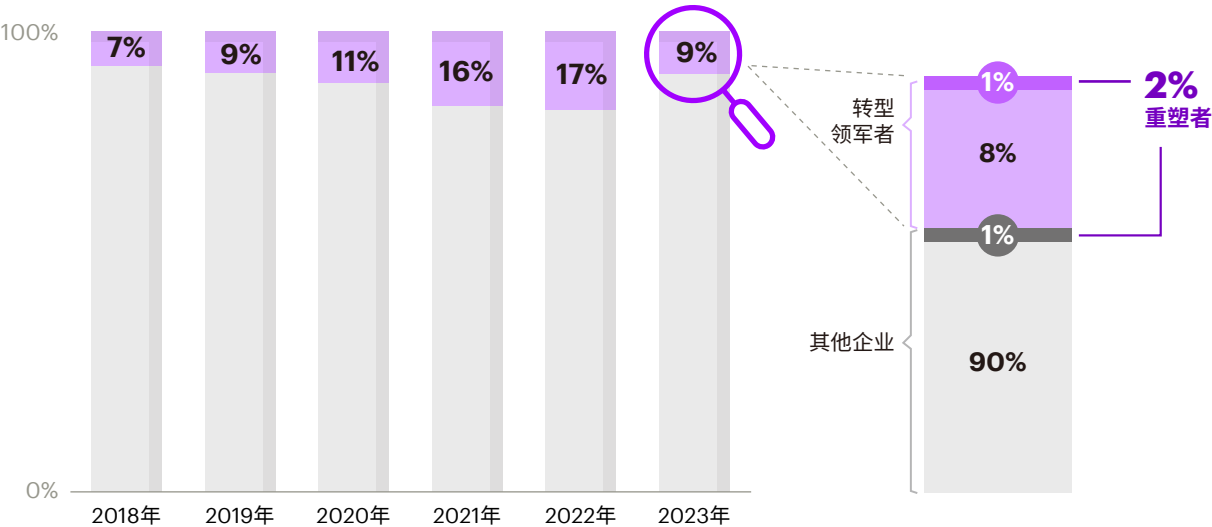
数字化力量开拓新业务，还推动企业内部的重塑，考量企业内更广泛、更细颗粒度的变化，主动谋求多维度不确定带来的多方价值机遇，自我挑战，打造竞争新前沿。

全面重塑也给企业带来弯道超车的机会，有一半的重塑者来自于非领军企业，他们积极拥抱全面重塑的理念，意识到不仅要在业务上，还要在企业内部各个职能的管理上全面重塑，从全方位价值维度考量转型布局，着眼长远，从而有机会实现跃变。

踏上全面重塑新征程，数字化转型面临高要求、多维度的新挑战。转型路径不再是渐进的平滑曲线，企业竞争规则也在悄然发生变化，数字化转型不是一劳永逸的一次性工程，也不是循规蹈矩的逐步升级。率先全面重塑的企业将有机会完成跃变，超越以往的行业标杆，成为新的明日之星。

图10. 从业务转型到全面重塑：进化与跃变

企业占比（2018—2023年）



注：从业务转型的程度出发，过去三年新业务营业收入在总营业收入的占比超过50%的企业被定义为“转型领军者”。
数据来源：2023埃森哲中国企业数字化转型调研（N=553）

^{*} 详见《2022埃森哲中国企业数字化转型指数报告》。

埃森哲重塑数字化转型指数，锚定企业重塑五大关键能力

埃森哲自2018年起开展数字化转型指数研究，基于对转型领军者数字化能力的洞察，开发了中国企业数字化转型指数，连续追踪转型进程，中国企业成绩斐然。2023年是该系列研究的第六年，数字化转型的广度和深度极大扩展，结合中国企业转型新趋势，对标重塑者，埃森哲丰富了数字化转型的内涵：

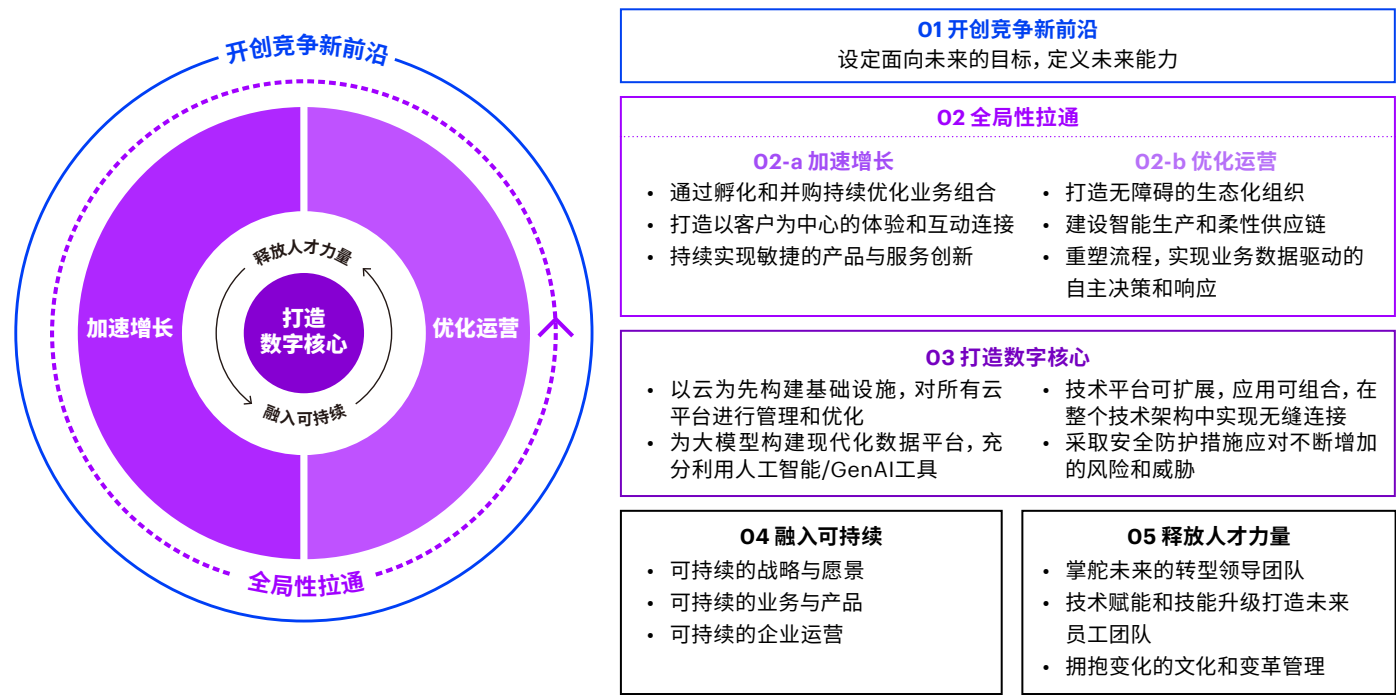
- 商业环境发生显著变化，转型目标需要重新校准，企业必须目光远大，聚焦行业竞争新前沿。
- 聚焦于单个业务单元或职能部门转型已然不够，要想全面应对多方压力，企业需要多维发力、全局打通，调动组织内部更广泛的资源，将重塑落实在方方面面。
- 强有力的数字核心是开创竞争新前沿的重要支撑和核心驱动力，也可以帮助企业在挤压式转型阶段动态实现运营优化和增长提速。

- 可持续和人才已经成为新的增长来源，原有的转型战略要相应拓展，提前布局。

基于数字化转型新内涵，埃森哲将原有的企业数字化能力进行迭代与扩展，识别出竞争新前沿、全局性拉通、打造数字核心、融入可持续、释放人才力量五大关键能力，追踪中国企业全面重塑新征程。

该指数体系共有三级，包含5大维度，18个二级指标，48个三级指标，分值为0~100。数据由下至上逐级加总平均，最终得到数字化转型指数总分。100分代表当前所能预见的最先进状态的数字企业。该指数评估企业全面重塑的进程，描绘各行业在数字能力构建历程中所处的位置。

埃森哲中国企业数字化转型指数（重塑版）



应变于新，数字化转型指数持续迭代

数字化转型指数重塑版有四个明显变化（见图11）：

1. 数字核心的作用凸显，升级为框架中一级指标

五年来技术应用的广度和深度极大扩展，数字化已经与企业经营深度融合、密不可分，技术价值的转化水平已经成为衡量转型成效的重要一环，在重塑版指数中，原有隐含在业务转型中的数字技术价值被升级为一级指标。

2. 人才、可持续成为企业转型的显性竞争力

数字技术对企业人才价值释放和可持续发展的贡献凸显，已经成为数字化转型的新热点。人才、可持续从转型进程幕后的隐性因素升级为不可忽视的重要催化剂。

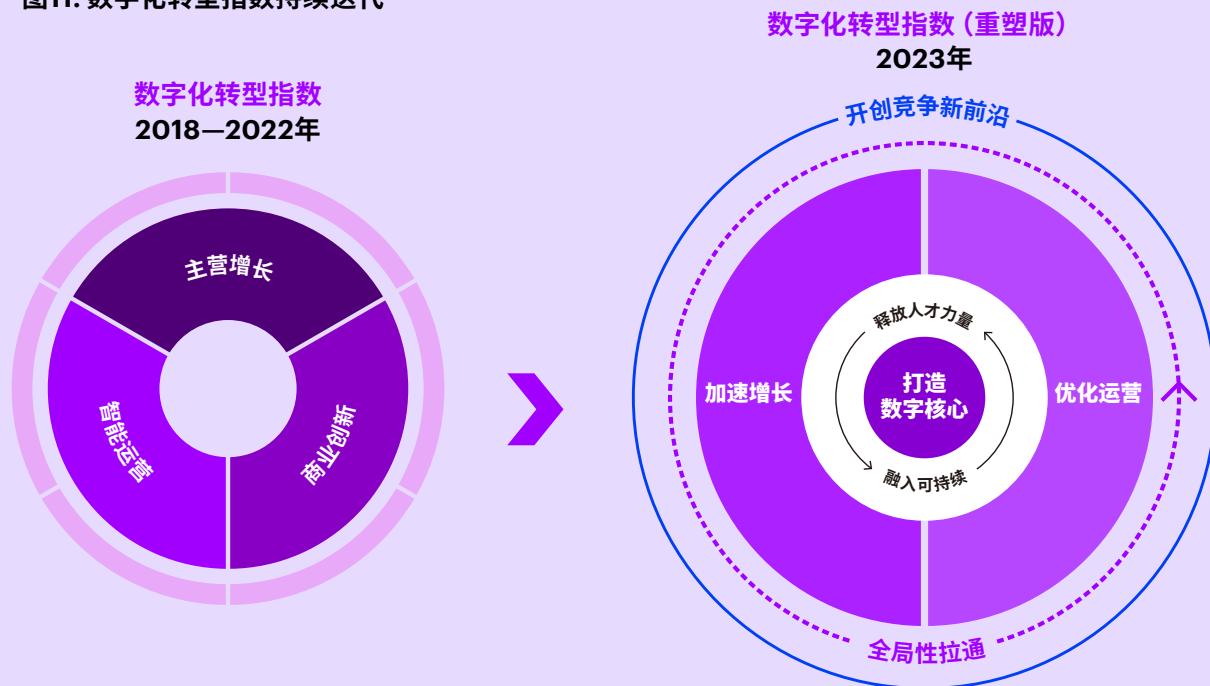
3. 转型范围更广更细：从业务维度深入到企业方方面面

数字化正在模糊组织边界，帮助拆解和重塑各个职能、业务单元、价值链环节。想要充分释放数字化的价值，转型举措不仅要聚焦业务，还要向企业经营更广泛的维度深入扩展。

4. 当前最佳实践的领先性减弱，企业转型目标需要重新校准，打造竞争新前沿

商业环境发生显著变化，随着转型进程加快，企业数字化能力趋于一致，未来已来，今日最佳实践未必是明日宝典。转型目标需要重新校准，自我挑战，聚焦新前沿，转型进程也绝非一劳永逸，企业需要持续进化。

图11. 数字化转型指数持续迭代



注：1) 原指数共有四级，包含3大维度，6个二级指标，18个三级指标，52个数据采集点，各指标分值为0-100，数据由下至上逐级加总平均，最终得到指数总分。2) 指数重塑版共有三级，包含5大维度，18个二级指标，48个三级指标，各指标分值为0-100，数据由下至上逐级加总平均，最终得到指数总分。数字化转型指数（重塑版）中保留了原指数中26个数据采集点，占新框架题目总量的54%。

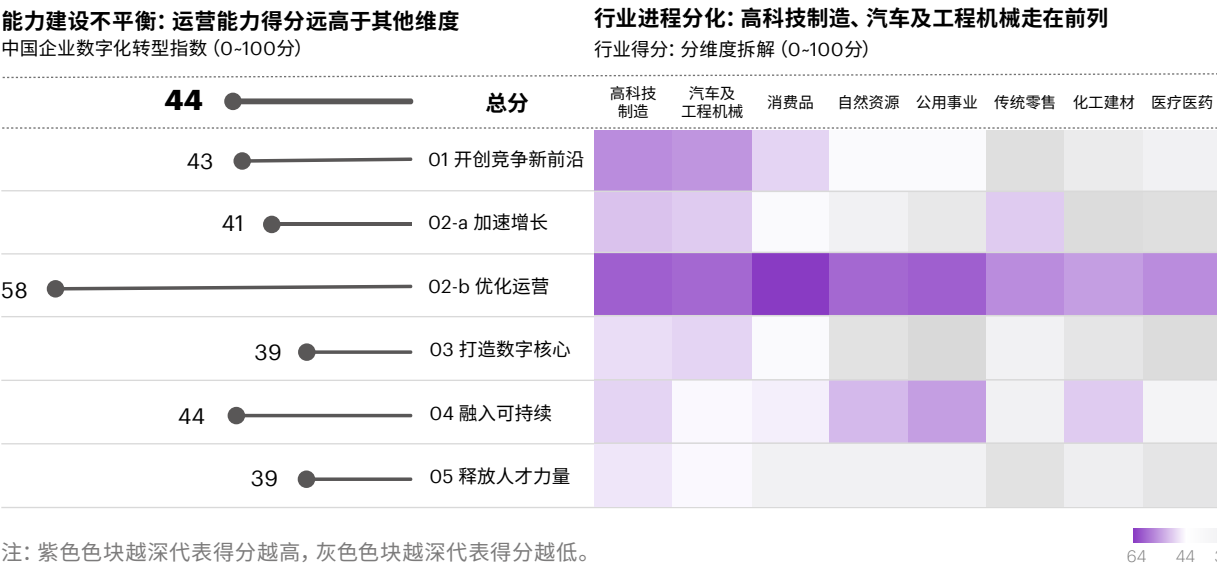
中国企业精于优化运营， 但需加速数字核心和人才力量的重塑

基于中国企业数字化转型指数（重塑版），埃森哲评估了中国企业的进阶表现。2023年中国企业整体得分为44分，进一步拆解可以发现，在全面重塑关键能力的布局上，中国企业的能力建设尚欠均衡。

中国企业持续在优化运营领域精耕细作，能力得分为58分（见图12），业务与财务系统的数字化

化集成、实现产品全生命周期的信息追踪反馈是中国企业着力布局的两大举措。然而，中国企业在打造数字核心、释放人才力量维度尚未建立能力优势，这两项得分均低于40，还需加速攻坚。观察近三年数据，企业职能实现云端部署的水平较低，三年来平均覆盖四个职能领域；转型领导团队或部门的职权依旧相对单一，尚未完全实现数字化、管理变革、流程优化和模式创新的全覆盖。

图12. 中国企业重塑进程把脉：能力和行业



从行业得分来看，同全样本一致，各行业在优化运营维度的表现亮眼，但在重塑的关键能力上有所分化。整体来看，高科技制造、汽车及工程机械行业走在前列，除了运营维度，这两个行业在开创竞争新前沿也表现突出。究其原因，其数字化成熟度一直相对较高，数字化转型基础稳固，行业企业将技术作为应对行业格局和外部不确定的核心竞争力，除了深化数字技术与主营业务的规模化融合，还积极培育和储备人工智能、大数据、云计算等技术，寻求业务边界新突破。

以汽车行业为例，“软件定义汽车”的时代到来，产品和服务的转型正在为整车企业开拓数字利润新源泉。重新定义产品需要汽车企业将业务模式和高性能技术完美结合。⁸ 处在发展的十字路口，许多汽车企业已经开始寻求新的绩效标杆，投资于全新的软件和服务导向型架构的开发；围绕服务平台开展生态合作，重新考量平台的协作、组合、配置与构建；并开始推动组织架构和文化的转型。

中国互联网行业： 数字化原生行业也需要全面重塑

30年高速增长创造中国互联网行业奇迹

受益于人口红利、迅速完善的ICT基础设施以及相对宽松的发展环境，中国的互联网行业发展迅速，形成了一批平台型互联网企业。这些互联网企业有着鲜明的特点：与生俱来的平台化数字化运营；容忍失败和快速试错的颠覆性基因；毫不吝惜对于核心技术的投资；聚焦于增长而对于相当长时期内亏损的容忍。中国互联网企业快速成长的同时，也对经济与社会的发展做出了贡献。他们引领的数字经济赋能传统行业，推动经济增长；对技术和基础设施的大规模投入，使其成为自主创新的重要力量；头部平台企业的崛起，使中国成为全球平台经济的重要一极，同时他们也培养了大批熟谙数字经济运营模式与数字技术的人才。

连年高速增长之后面临成长的烦恼，企业全面重塑成为紧迫议题

用户增长天花板的临近，以及政策环境的变化，使得互联网企业既有增长模式难以为继，而新技术及其所带来的新模式，呈现出“颠覆者不断被颠覆”的局面，这要求互联网企业不断进化与变革。面对新形势，中国互联网企业裁撤冗员，聚

焦投资方向并拥抱众包模式，通过降本增效实现运营优化。根据埃森哲对10家最大上市网企的统计，2022年下半年，尽管总营收下降了2.7%，但一系列措施使其主营业务成本下降了4.9%，销售、管理及行政费用下降了10.7%，结果，其净利润反而同比增长了47%。⁹ 按照埃森哲企业全面重塑的理论，运营优化只是企业全面重塑所涉及的诸多领域之一，未来随着企业转型在不同领域的推进，企业全面重塑将释放出价值创造的巨大空间，助力中国互联网企业实现新一轮成长。



强化关键能力，加速互联网企业的全面重塑

聚焦竞争新前沿 设定面向未来的目标，制定全面重塑战略，力争不断向前拓展竞争新前沿。	探寻增长新机会 数字技术的广泛应用加速了市场进化，缩短了产品的生命周期，压缩增长曲线。	创新优化消费者体验 全面了解客户行为，聆听客户声音，将技术与用户需求无缝融合，为消费者、中小企业和企业用户提供安全、一致的体验。
人本激发组织潜力 解决多年快速发展累积的“人力资源负债”，优化组织结构与绩效评估体系。	提升绿色与可信运营 不断升级数据安全与隐私保护，完善企业治理，提高合规水平，迈向绿色运营。	持续升级数字核心 勇于尝试并积极采纳新兴技术，确保数字技术的先进性，以行业领先的数字化平台赋能创新与增长。

未来愿景

通过以核心能力打造为中心的企业全面重塑，中国互联网企业在将数字化的战略决策与运营提升到新的高度的同时，将赋能生态伙伴扩展平台生态，全方位释放企业价值，最终实现可持续、负责任的企业发展（见图13）。

图13. 互联网行业全面重塑愿景



资料来源：埃森哲商业研究院

中国银行业： 拓展竞争新前沿，深化银行数字化转型

中国银行业近年来不断加码科技投入，加快数字化转型的步伐。中国的领先银行已经成功跨越以电子化、信息化为特征，利用数字技术推动业务发展的数字化1.0阶段，迈入以智能化、开放化为特征，利用数字技术引领全面变革的数字化2.0新阶段。展望未来，技术创新的飞速发展和消费者需求在数字时代的不断演进，将全面重塑银行业的数字化转型之路。

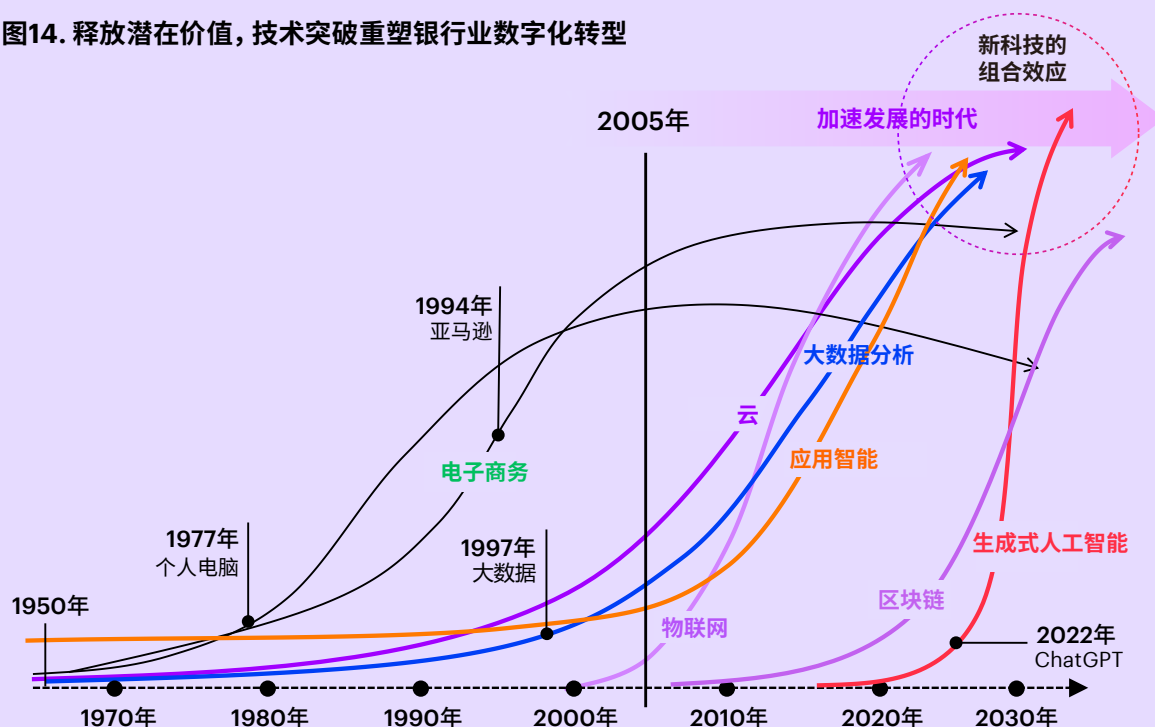
释放潜在价值，技术突破重塑银行业数字化转型

以大数据、人工智能、云计算为代表的数字技术在各行各业广泛应用，强力推动中国银行业的数字化转型步伐。无论是头部领先大行还是中小银行，他们都长期将数字化转型视为“一把手”工程，并在信息科技方面予以持续高投入。2022年大

中型银行的信息科技投入规模达到了1859亿元，比2020年增长23%。¹⁰

在银行业迈入数字化转型新阶段之际，生成式人工智能、元宇宙等前沿科技日益崛起，也势必为银行数字化转型带来全新的方向和巨大的潜力（见图14），银行将通过全方位的重塑释放更多潜在价值。埃森哲研究表明银行业是受生成式人工智能影响最大的行业，银行业66%的工作时间可以借助人员增强和自动化技术以提升生产力。¹¹ 据埃森哲初步估算，未来三年，生成式人工智能有望给全球大中型银行带来5亿~30亿美元的潜在商业价值，包括10%的营业收入增长，30%~60%的成本节降，5%~10%的风险下降以及25%的客户净推荐值（NPS）提升。

图14. 释放潜在价值，技术突破重塑银行业数字化转型



注：说明性的并非详尽。

数据来源：埃森哲



消费者偏好持续变化，银行数字化转型面临更高要求

新冠疫情显著改变了消费者的期望和行为。埃森哲2022金融消费者调研显示，当被问及向朋友或同事推荐该银行的可能性时，超过47%的中国消费者对其主办银行* 的评价至少为9分（满分10分），但是针对具体银行服务和产品细节的满意度跟预期仍有差距，成为部分消费者“改换门庭”的原因之一：

- 只有30%的中国受访者对其银行的移动应用程序评级为9分以上（满分10分），低于全球的34%；
- 只有27%的中国受访者对其银行的产品及个性化金融咨询服务给予高度评价；
- 90%的中国受访者在过去12个月里从新的提供商处获取了金融服务产品；24%的消费者在过去12个月里更换了主办银行，远高于两年前调研的2%。

数字技术为消费者带来了更优质、更迅速、更便捷的服务体验，但与此同时它也大大减少了银行与消费者面对面交流沟通的机会，令银行服务失去情感关怀。这种情感连接的消失无声无息，但银行必须要警醒该问题可能带来长久影响，需要对线上和线下渠道的服务重新进行审视，以

求将人文关怀重新注入银行服务，以赢得客户长久的信任和支持。

另一方面，数据应用不断加速、应用范围不断扩展，数据安全问题成为银行业面临的重大挑战。埃森哲调研显示，中国消费者对数据安全和隐私保护极为关切，数据安全已成为当下中国消费者选择银行的最重要考虑因素，而两年前消费者还更关注银行是否能够快速解决服务中产生的问题，还有逾八成消费者表示对其个人数据的隐私高度警觉。¹² 2023年7月24日，中国人民银行起草的《中国人民银行业务领域数据安全管理办法（征求意见稿）》向社会公开征求意见，也是《数据安全法》在金融行业的落地又进一步。由此可见，未来银行必须重视消费者数据安全，并通过加强安全技术创新和研发，健全数据治理体系，确保消费者隐私保护。

* 主办银行指消费者主要使用服务的银行。

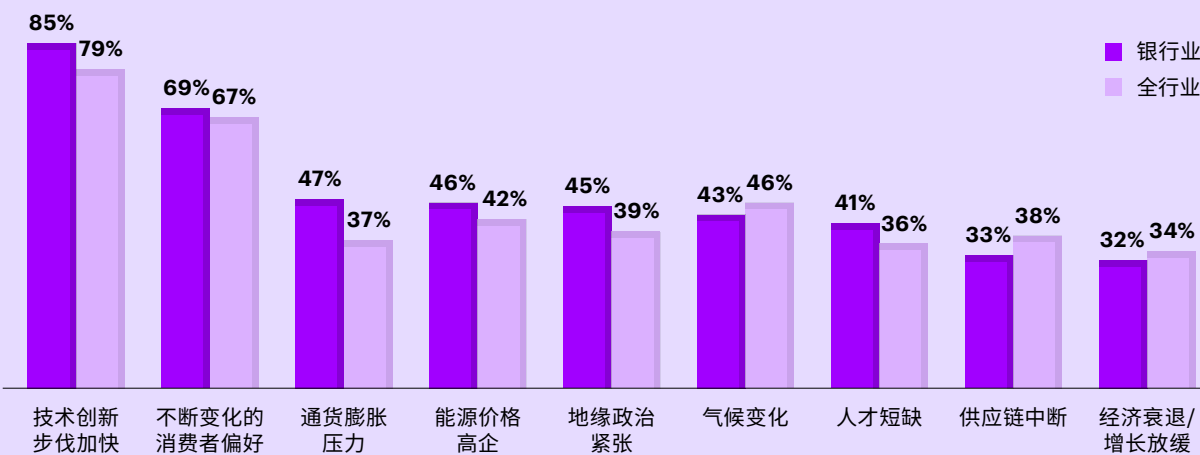
应对全新挑战，银行数字化转型深化须立足“企业全面重塑”

在可预见的未来，全球与中国都将在多个维度持续经历经济的深度转型。技术创新、消费者、气候能源以及人才等议题（见图15）不断拓展银行的竞赛场，并促使银行加速转型。

银行应该如何应对全新的变化和挑战呢？如前文所述，银行深化数字化转型也必须立足于企业全面重塑。该战略依托于强大的数字核心，助

力银行加速增长、优化运营。技术从过往颠覆者的角色，演变为银行今日重塑的全面赋能者。银行既是科技创新的应用者，同时也是科技创新的受益者。不过诸多银行业高管认为银行当前的技术水平远远不足，因此对数字核心的投入至关重要。埃森哲调研显示，虽然98%的全球银行业高管认同技术在其银行当前和未来的重塑战略中举足轻重，但仅有14%的高管认为其银行当前的技术显著地赋能了其重塑战略的落地执行。

图15. 外部因素加速银行业重塑



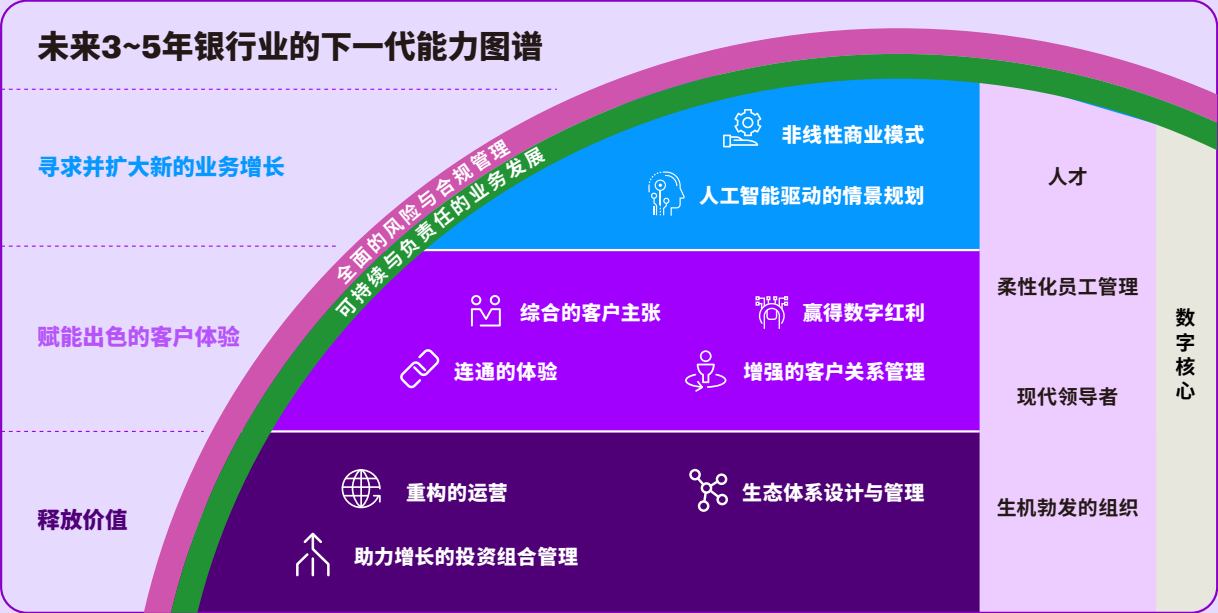
问题：以下外部因素在多大程度上加快或减缓了贵组织的重塑战略和/或转型项目？（数据为选择“显著加快”和“加快”的受访者比例。）

数据来源：埃森哲企业全面重塑全球高管调研（2022年11月，全样本N=1516，银行业N=94）

基于技术变革和消费者行为变化的速度，明日到来时，今日最佳实践已然落后。埃森哲调研显示，将近七成的全球银行高管仍聚焦于对标当前最佳实践，并视其为银行所希望达到的最大潜力水平。¹³ 我们认为致力于设定新的竞争前沿是银行全面重塑的最重要特征，即通过识别特定的业务能力，银行通过更好地利用人才、流程和技术，并在这些业务能力上超越当前银行业标准，从而

令新价值水平“更上一层楼”。这些能力必须围绕一个强大的数字核心，加速增长并优化运营。埃森哲认为，银行可以通过五大类、13个业务能力拓展新的竞争前沿（见图16）。这些能力将为持续重塑提供路线图，使银行变革与消费者持续变化的期望保持同步，同时银行也能够实现甚至超越其所追求的360°全方位价值。

图16. 应对全新挑战，银行数字化转型深化须立足“企业全面重塑”



资料来源：埃森哲

而在全面重塑战略中，数字核心和人才这两大类能力对于拓展新的竞争前沿至关重要。

云计算架构作为数字核心的基础能力，其低成本、高效率和弹性能力优势正在得到包括银行在内众多企业的普遍认可。经历了一系列外围系统上云之路尝试的中国银行业，开始将眼光转向核心领域。银行需加快以云原生的思维逻辑来重新审视业务和技术架构，基于云原生的新一代分布式核心系统将成为越来越多领先银行的选择。同时，中国头部银行的云服务能力，将不仅满足于自身业务系统上云和改造升级，更将成为银行链接生态布局产业金融的基础能力。越来越多的领先银行将思考通过金融科技子公司向外部生态输出SaaS和PaaS化的服务能力，释放出新的价值。

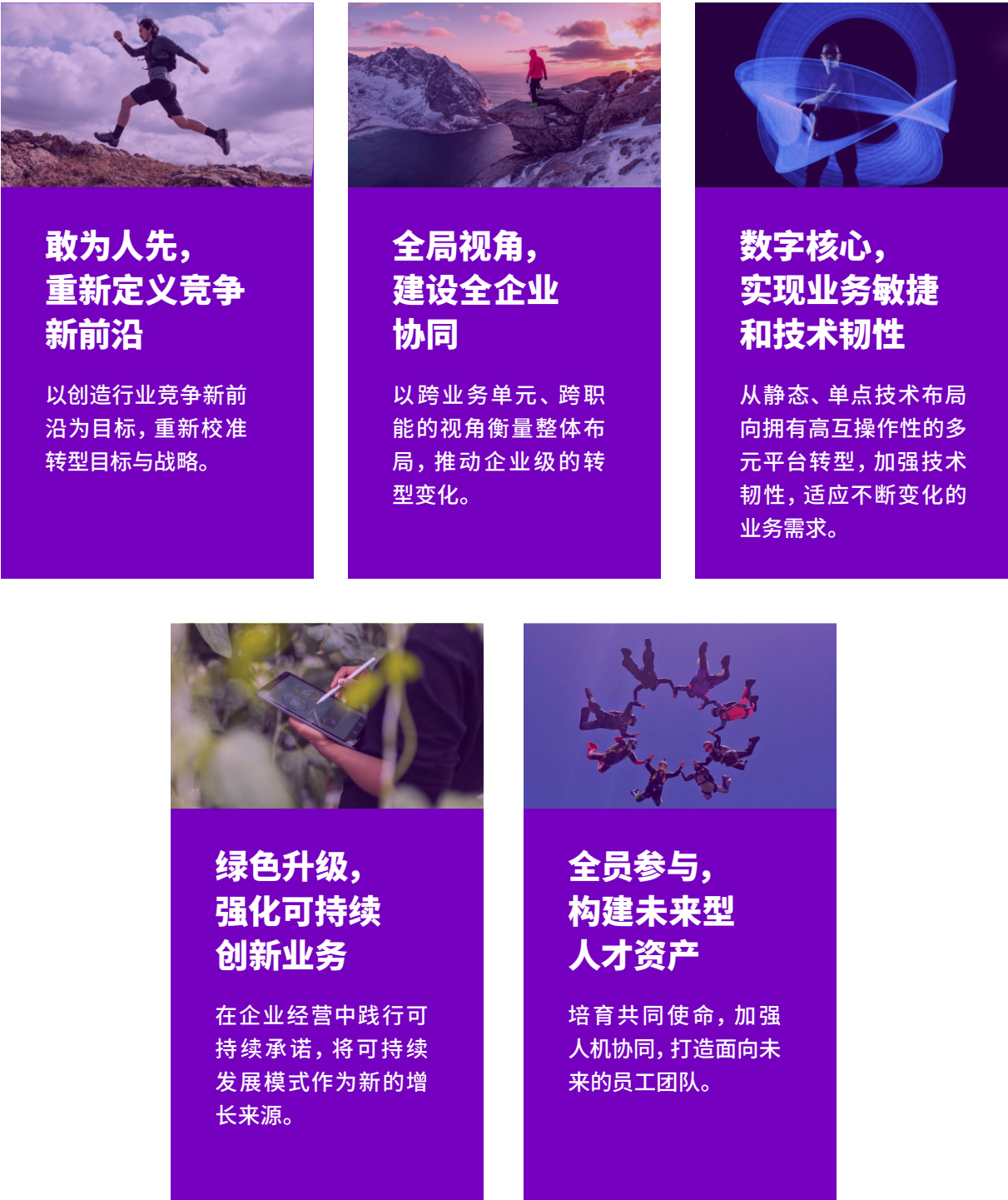
银行数字化转型全面深化，具有数字化理念和思维的人才无疑是极其关键的要素。但是全球银行业高管们认为，缺乏有执行能力的落地团队是完成重塑战略的最大挑战。中国的银行在人才招聘和选拔机制方面向来不如同样青睐金融科技人才的互联网行业灵活，尤其是中小银行，受限于地域和职业发展等因素更难吸纳和留住人才。未来，银行必然要加快变革的步伐，以抢占人才高地。而对现有人才的结构性优化和复合型能力培养将是银行发展人才的另一路径，银行需要加快以金融+科技的复合型人才标准重新建立人才画像和模型，对现有的人才资源进行盘点和优化，并且通过建立业务和科技融合的人才培养和提升机制，强化全方位的能力培训，最大程度激活现有人才的潜力，创造可持续发展的组织团队。

求变： 五大行动推进 企业全面重塑



新竞争格局下，企业需要直面挑战，定义新前沿，拥抱全面重塑，持续行进，动态向前。通过对重塑者优秀实践的分析以及和业界专家开展的访谈，我们总结出赢在重塑的五大行动建议（见图17）。

图17. 推进全面重塑，企业需采取的五大行动



联想： 技术、业务、人才三位一体，拥抱全面重塑

联想集团认为数字化转型的本质是一个从战略到业务模式、流程、人员、组织文化、技术和系统的全面转型和全集团的整合。在这一过程中，企业需要做好顶层设计、业务与技术双轮迭代、持续投资改进。

联想集团在成为全球领先的PC及服务器供应商后，并未固步自封，而是不断迭代数字化转型，拓展新边界。2019年联想集团启动3S战略加速智能化转型，¹⁴并在2021年成立三大业务集团以更有效地承接3S战略落地。

现在，联想集团内部已经形成了一个转型生态圈：业务部门是数字化转型的驱动者；集团数字化转型部门是催化剂和架构师，由集团高级副总裁负责；IT部门是技术赋能者；集团研究院是AI智能化推动者；而每一个员工都是数字化DNA的构建者。

业绩指标上，尽管联想集团面临全球经济疲软、地缘政治逆风和PC市场需求滑坡等多重挑战，集团运营仍保持了韧性增长：2022/23财年非PC营收占比提升到近40%，基础设施方案业务和方案服务业务成为第二增长曲线。¹⁵

联想集团能够突破困境，坚定转型，夯实多元化增长引擎，得益于全集团基于共识的合力、创新的价值衡量机制、绿色发展的引领力。

形成转型合力，促进业务整合与重塑

“同一个联想”和“技术尝鲜”培养转型DNA

全面转型需要组织和人才的齐心协力，以及全员应用数字化技术的能力。为此，联想集团倡导“同一个联想”的理念，并将技术创新植入到企业DNA中。

“同一个联想”彰显了联想集团做真正的全球整合的决心。通过全球战略、运营体系和供应链通路，集团在全球180多个市场打造统一的企业文化、协同运营和优质客户体验。

联想集团一直以来都是一个信息化技术尝鲜的企业，早在1998年就成为中国第一批实施ERP的企业。这一基因已植入到每一个员工、部门和数字化应用中，既促进了集团数字化技术底座的建设与应用，也在跨职能打通和新型人才培养上形成了全员共识。

全球统一平台支持流程重塑

要实现全球整合，统一的数据平台和经营管理系统不可或缺。麦哲伦平台是联想集团打破数据孤岛的内部大数据云平台，为全球管理决策提供准确及时的数据支持。ERP系统的全球升级改造和大数据云平台建设也成为集团重新梳理全球业务流程和顶层架构的重要抓手。

供应链系统是联想集团全球生态链管理的核心系统。集团创新实现了“全球资源+本地交付”的模式，运用AI、云平台、大数据分析等技术建立了覆盖全价值链的供应链智能平台，实现了需求预测、智能排产和制造、质量、物流等多维度管理。合作伙伴也从该平台获得了实时数据和准确的信息以支持自身运营。2023年Gartner全球供应链Top 25中，联想集团排名上升到第8位，保持了亚太第一。¹⁶

双轮迭代，转型绩效与业务价值挂钩

数字化转型部门与业务部门共背评估指标

很多企业对于数字化转型的价值衡量仅局限在财务数据或投资回报率上。联想集团则以产生

业务价值为目标，提出了双轮驱动的评估机制，即数字化转型部门和业务部门共背价值衡量指标。

联想集团数字化转型部门与业务部门一起制定业务指标提升计划，然后分析对数字化能力的需求并转化为数字化项目，最后共同接受评估。业务负责人为智能化转型的成功负责；IT部门同时为内外部客户提供服务，成为业务团队和利润中心。

数字化转型绩效与业务营收、客户增长挂钩

数字化转型绩效的评估还与业务营收、客户增长等指标挂钩。例如，联想集团在评估数字业务创新时，将数字化转型绩效与数字新业务营收增长挂钩；智能化运营效率评估则与客户体验与忠诚度、获客和收入增加、降本增效和社会效益提升挂钩。

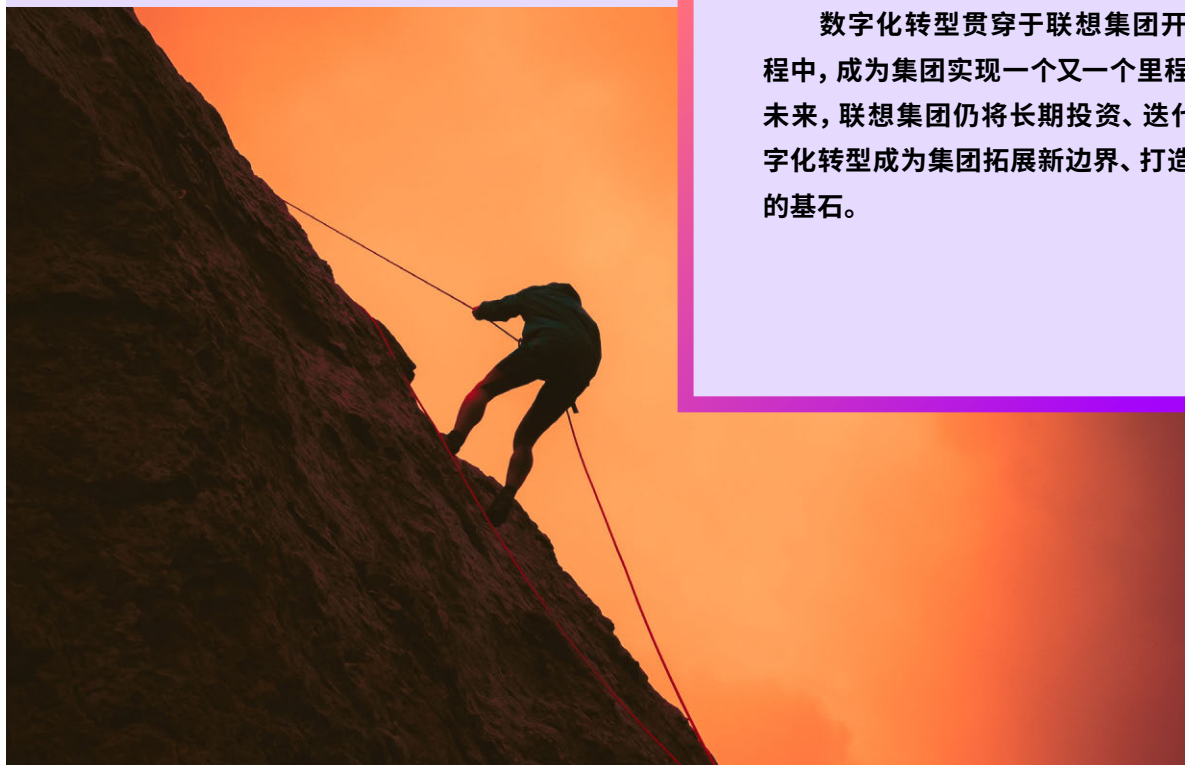
技术引领，带领伙伴绿色发展

绿色发展已经成为全球领先企业的必选项。联想集团成为中国首家通过科学碳目标倡议组织（SBTi）净零目标验证的高科技制造企业，并获得了全球最大指数公司MSCI明晟AAA评级。

联想集团的净零排放路线图不仅仅是承诺，更是目标达成的“进度条”。联想集团从“范围1”到“范围3”都进行了科学计算、持续验证、迭代调整，并加大低碳技术创新应用。集团温水水冷解决方案降低了40%功耗，¹⁷并在各大工厂中执行“零碳工厂”标准。

联想集团还通过共识达成、严控管理、培训赋能等形式推动绿色供应链建设。占采购额28%的供应商已承诺加入全球科学碳目标倡议或设置科学碳目标。现在，联想集团又开启了下一个五年计划，希望与合作伙伴共同建立行业领先的数字协作平台，实现全智能、自完善的绿色全球供应链。

数字化转型贯穿于联想集团开疆拓土的进程中，成为集团实现一个又一个里程碑的利器。未来，联想集团仍将长期投资、迭代创新，让数字化转型成为集团拓展新边界、打造新增长引擎的基石。



01

敢为人先，重新定义竞争新前沿

面对外界的颠覆与波动，企业业务创新的环境大为改变，企业不得不在经营存续和业务拓新间平衡；同时数字化建设又为企业竞争开启快车道，原有的业绩标杆、创新时效、竞争规则已经被改写，企业需要抓住时间窗口做出正确战略选择。大部分企业往往以业内同行业绩作为目标，判断自身潜力和指导转型行动。

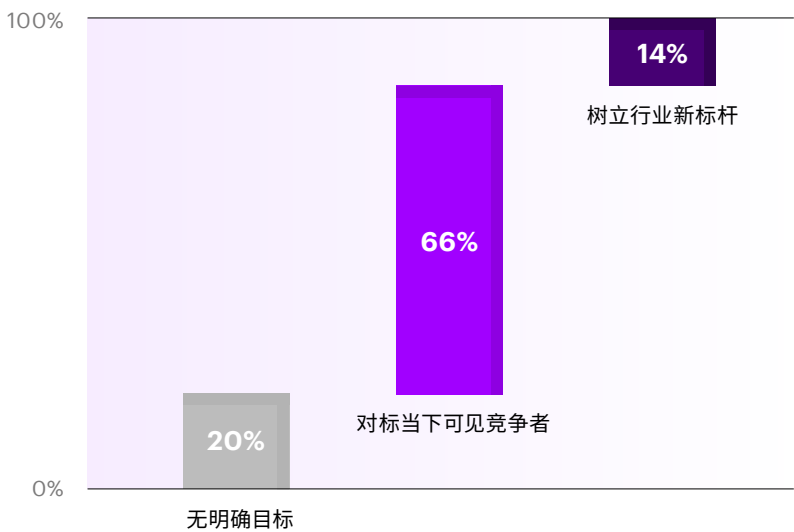
但明日到来时，今日最佳实践可能已经落后。考虑到一日千里的技术进化速度和瞬息万变的客户个性化需求，今天的最佳产品和服务可能等不到明天就会被淘汰。实际上，强劲的业绩愈发难以持久。埃森哲分析发现，2011—2022年间，各个行业中表现最好的企业和表现中等的企业在股东总回报方面的差距平均下降了15个百分点。¹⁸

而重塑者敢为人先，旨在为企业及所在行业设定竞争新前沿，制定覆盖各业务条线、各个职能部门的全面重塑战略，并推动企业持续、动态化的升级重塑。

具体来看，重塑者志存高远，不仅奋力成为全球领先企业，还致力推动所在行业不断攀登新高峰。然而，今年调研显示，有22%的中国企业尚未制定清晰目标，约三分之二（66%）的企业仅将目标局限于当前市场和竞争者，对标行业已有最佳实践，没有意识到弯道超车的可能性，即使转型成功，也与重塑者相去甚远（见图18）。

图18. 只有14%的中国企业旨在树立行业新标杆

中国企业的转型目标设置（全样本，企业占比）



题目：贵公司希望通过全面数字化转型战略实现什么目标？
数据来源：2023埃森哲中国企业数字化转型调研（N=553）

重塑者绝不是不顾外部变化，一味鲁莽冒进。他们以长期主义为指导，重塑战略深入覆盖企业全业务和各职能，兼顾长短期多方目标，全方位考量转型部署。69%的中国受访企业评估转型成效的首要衡量指标是成本的降低，而重塑者求新求变，首要关注的是创新成果与回报，同时，除了市场份额和优化成本，行业引领性及提升韧性也是他们在评估转型成效时的重点，而只有三成左右的其他企业关注这两项指标。

即使在困难的时期，重塑者也依旧保持初心，通过调整转型节奏和步伐，稳扎稳打推动企业的持续进化。相比之下，调研数据显示，只有22%的中国企业全方位考量转型部署，不到三成（28%）的中国企业认可数字化转型需要持续进化。

以上汽集团为例，作为中国领先的老牌汽车制造商，通过十多年来在新能源汽车市场的耕耘，上汽正在电动智能网联的新赛道上焕发新的活力。上汽集团在2022年已经率先成为国内行业一个集新能源、海外市场“双百万辆企业”，累计超过260万名用户选择了上汽的新能源产品。¹⁹ 上汽集团致力于发展智能电动汽车业务，特别强调软件开发、大数据、人工智能、云计算和网络安全，组建了超万人规模的自主研发人才队伍，²⁰ 逐步成为“新能源体系的全能者”，具备从研发、设计、工程、制造到供应链的全链路体系能力。²¹ 上汽集团还加强了与生态合作伙伴在电池、智能驾驶算法

和芯片等技术前沿的合作，提出了引领绿色科技的愿景。上汽集团目标到2025年，完成新能源车年销量350万辆，较2022年增长2.5倍，其中自主品牌在新能源车整体销量中的占比将达到70%，届时将基本完成新老赛道的发展动力切换。²²

长虹旗下的虹魔方公司围绕客户体验打造软硬一体化智能大屏产品，为大屏产业升级进阶提供了新思路。虹魔方ADDFUN自由屏尝试在数智化趋势下电视大屏软硬一体化创新，打破了横屏与竖屏、移动与非移动端的界限，而且在内容、应用及服务上，通过虹领金系统，随时变成影视屏、教育屏等等。²³ 虹魔方已获得发明专利授权、软件著作权数十项，并承担了相关行业标准的拟制工作，在2023亚太OTT/IPTV大会举行的“天工奖”评选活动中，虹魔方公司及其所运营的虹领金分别斩获OTT领导力奖和智屏用户体验奖。²⁴



02 全局视角，建设全企业协同

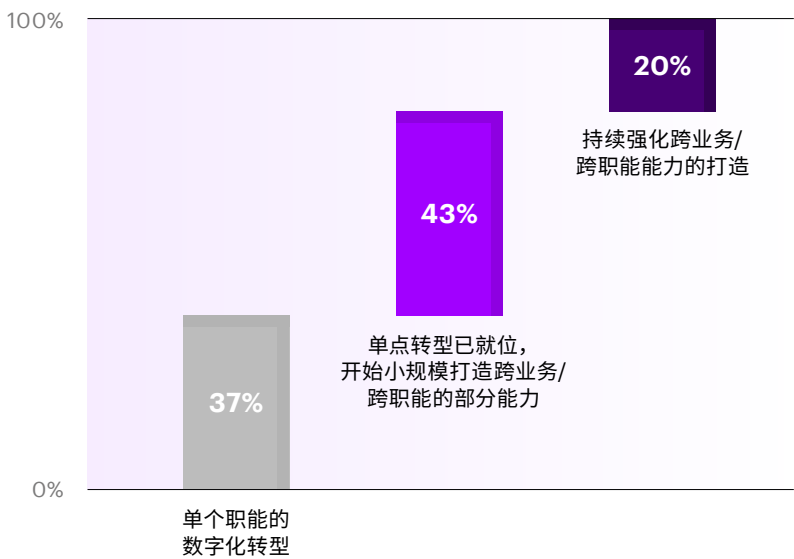
2023年中国企业数字化转型调研显示，有37%的中国企业仍在进行单一职能部门的数字化和自动化，制造部门和IT部门是企业当下转型成熟度最高的职能部门；还有43%的中国企业已完成单点转型，开始小规模打造跨部门或跨职能的部分能力（见图19）。但由于部门间的独立性，这些企业仍然采取点状或线状的思维进行转型，导致他们未能实现转型的真正商业价值。这些企业仍然面临成本高、生产效率低下、缺乏协同等挑战。

而另有20%的中国企业已经持续强化跨业务或跨职能能力的打造。他们采用整体推进的方式，利用数据将所有业务和职能部门视为紧密衔接的闭环，进行跨业务单元、跨职能的总体转型，形成1+1>2的转型合力。

为了实现统一的数据采集标准、顺畅的系统数据共享、融合的业财一体、高效的经营管理，海螺集团积极利用物联网、大数据、人工智能等先进技术实施了工业大脑研究与建设项目。该项目搭建了IT基础设施平台实现敏捷安全的技术服务架构；构建了统一生产运行监管平台实现生产能耗、质量、效率最优；建设了数字化敏捷运营管理平台打破各业务间壁垒，优化资源配置，打造了水泥产销新商业模式。项目投产后大幅降低了生产及管理成本，有效提高了企业抗风险能力，显著减少了能源消耗及二氧化碳排放，提高了企业精细化管理水平，实现了生产与经营的全面协同。²⁵

图19. 大部分中国企业仍然是点状转型部署

中国企业跨业务跨职能打通的进展（全样本，企业占比）



问题：贵公司是否已采取行动来打破业务/职能孤岛，打造跨业务/跨职能的能力？

数据来源：2023埃森哲中国企业数字化转型调研（N=553）

深入分析，我们发现在增长领域，重塑者以客户体验为中心打造全价值链的规划和感知能力，通过价值链各节点的互联互通撬动创新，并通过孵化和并购持续保持业务组合的动态优化，以满足并创造用户需求。在运营领域，他们将内外部的人员、流程及数据联结起来，重塑流程，打造出无障碍的生态化组织，实现全业务数据驱动的自主决策和响应。

SHEIN创造了一套数字驱动的运营和业务体系。SHEIN通过将互联网数据和自身销售数据相结合来判断未来时尚趋势，再将这些数据提供给设计团队，设计团队随后将相关数据提供给后续团队。受益于数据的全公司流转，SHEIN最短在3天内就可以完成从产品设计到在线销售的整个流程。²⁶ 不仅如此，当新品热销时，SHEIN还可以通过算法给合作的制衣厂下订单。由于这些工厂都使用了SHEIN的供应链管理系统，因此可以实时接受最新的订单信息，同时系统也会帮他们自动完成面料辅料的订购。

要构建无障碍组织，企业需要将能力覆盖到全部业务或职能部门，甚至是合作伙伴，即通过数据实现人员、流程的协同和互动。尤其在拓展海外业务版图中，重塑者更强调通过构建标准统一、适配当地的数据驱动的能力平台，承接全球化财务、人事、合规管理的运营活动。

能力的构建需要企业找到跨业务和职能部门端到端的方法论，而不是单一职能或业务驱动的简单方法。例如，湖南科伦通过对药品制造过程自动化和信息化的构建与升级、对关键工艺设备技

术攻关，推动了药品从研发、制造、检验及物流的全链条信息化、智能化。这一改造涉及先进过程控制、智能在线检测、生产计划优化、资产全生命周期管理、智能仓储、供应链可视化、物流实时监测与优化、销售计划动态优化等八大方面，获评2021年度“药品智能制造示范工厂”。²⁷

“无障碍”并不意味着随心所欲、不受控制。重塑者通过设立专门的转型办公室来进行转型管理，包括制定包含财务预测的集成计划，设计明确的运营绩效指标，制定每个工作流程的目标，协调、制定时间表，并跟踪进度。

可见，重塑者擅长利用全局观衡量业务与运营布局。他们深知要以提升客户体验为目标构建数据驱动的企业经营价值链，实现自主决策和管理、敏捷应变、精准营销。覆盖整个企业的技术和数据平台不仅是内部运营和开展业务的基础，还可以为整个供应链生态的互动与联系提供数据，从而实现更大范围的价值共创。



03

数字核心，实现业务敏捷与技术韧性

技术的快速发展已成为企业重塑的关键推动因素，根据埃森哲的研究，近八成企业认为“技术创新步伐加快”加速了组织战略的重塑。²⁸ 技术作用凸显的主要原因是技术格局已经改变，不再是各自独立、静态的部件，而已升级成为可互操作的模块。

各功能模块间互相协作意味着组织可以打破数据孤岛、实现信息共享，因此可互操作是系统敏捷的重要标志。不仅如此，互操作性还可以帮助组织连接技术、人员和流程，消除隐藏的瓶颈，实现资源的整合，从而减少重复冗余的工作，以更快的速度开展更广泛的转型。埃森哲发现，具有高互操作性的企业成功压缩转型周期的概率相较其他公

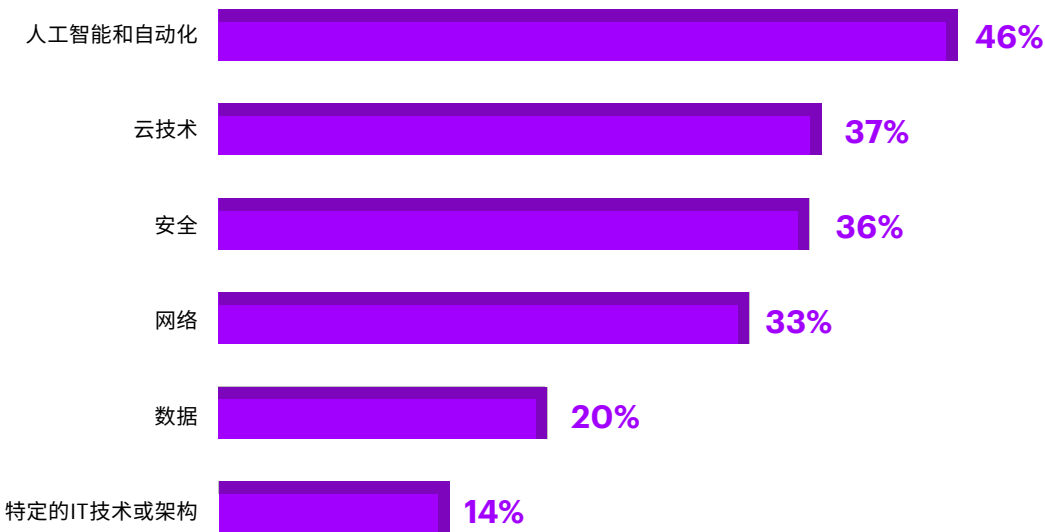
司高出11%，其收入增长速度也比互操作性相对较低的同行快6倍。²⁹

尽管技术的作用正在凸显，但是本次调研显示，中国企业投资人工智能、云、安全等数字技术的意愿并不高（见图20），未来1~2年，仅有46%的企业将投资人工智能和自动化，37%的企业计划投资云技术，36%的企业希望投资安全领域。

相比较而言，重塑者尤为擅长将技术作为实施重塑的助推器，从静态、单点的技术布局向拥有高互操作性的多元平台转型。他们正在依托在整个企业范围内可互操作的系统，充分发挥技术的力量，打造强大的数字核心。

图20. 中国企业投资人工智能、云、安全等数字技术的意愿仍处于较低水平

未来1~2年，中国企业技术投资重点（全样本，企业占比）



题目：未来1~2年，贵公司将增加对哪些技术的投资（多选，选择所有适用项）
数据来源：2023埃森哲中国企业数字化转型调研（N=553）

如果从云计算的投入来看，中国企业的云计算支出仅占整体IT支出的15%。³⁰与一般企业相比，重塑者采取了更加积极的云举措，他们构建了基于云的高性能计算环境，并对基础架构进行现代化改造。在设计时，他们就充分考虑了自动化、敏捷性和安全，为实现业务需求优化云架构设计，对IT资源进行灵活部署。但是重塑者并没有止步于完成云迁移，而是更加积极地利用云的各种能力，扩大使用云的范围和规模。³¹值得注意的是，也有一些企业由于缺乏架构指导和科学的决策模型，不能选择合适的云部署方式，难以规划迁移优先级，反复论证并试错，既花费了额外的成本，也错失了转型先机。³²因此，科学决策和合理规划云计算资源显得尤为重要。

在人工智能与自动化方面，重塑者已经遥遥领先，他们在企业经营中应用多种技术多重场景，将深度学习、知识图谱、自然语言处理（NLP）等技术应用于生产上的视觉识别、产品研发、智能决策。

小米公司是较早进行自动化和智能化探索的企业。目前，小米AI实验室已有计算机视觉、声学、语音、NLP、知识图谱、机器学习等6个研究方向的团队，并将AI广泛应用在小米生态产品中。通过对研发体系进行梳理，小米把原来散布在全集团的研发资源整合在统一的框架下，形成了持续协同演进的整体技术能力，提高了研发效率。³³在智能制造领域，通过先进工艺、高端装备及数智系统领域技术的支持，小米的智能工厂产线自动化率已经达到80%，综合效率领先业内30%以上。³⁴

同时，重塑者非常重视技术资源与数据资源的积累，并针对特定业务场景，开发个性化、可互操作的灵活应用。尤其是通过对企业的全域数据化表达以及数字对象等代表性技术应用，企业可以发现新的思路、找到新的解决之道，从而创建全新的体验和运营方式，探索数据价值化和交易的可能，进而启发企业构建面向千行百业的数据空间，逐步推动参与实现更大范围的知识共创。

此外，面对不确定的市场环境，越来越多的企业意识到风险评估的重要性，因为只有提高技术韧性、确保网络安全和数据合规，才能减轻监管对业务的影响。未来，企业不得不面对网络攻击威胁手段升级、强度提升，监测、响应、溯源等难度加大的事实，所以加大对安全的投资对于企业来说势在必行。³⁵

为此，企业需要聚集合作伙伴的力量，尤其是选择出海的中国企业和在华经营的跨国企业，需要联合多个部门，采用多种方法对关键的数据隐私指标和监管报告进行严格管理；对于技术无法控制的风险，可以通过安全行为项目降低人为因素带来的风险；针对复杂情况，则需要使用多种工具和模板开启企业的合规之旅，这样才能更好地应对市场的不确定性和监管的升级。

虽然重塑者已经意识到数字核心是企业竞争优势的重要来源，但是构建数字核心无法一蹴而就，必须不断吸纳各种新的技术并整合为业务新的能力。重塑者不但在技术投资方面比同行企业先行一步，而且以系统工程理论为指导，实现企业全域数据建模和数据治理，并把数字核心涉及的所有关键技术如云计算、人工智能、大数据、应用等作为整体考虑，实现可组装、可复用，快速配置，以适应不断变化的业务需求。

迈瑞医疗： 由点及面构建数字核心能力

迈瑞医疗是中国领先的高科技医疗设备研发制造厂商，属于高规管行业，由于政策的制定和执行直接影响着整个市场的发展趋势和竞争格局，所以只有通过数字化手段与法规保持同步，并持续探索前沿科技，才能保持竞争优势。为节省成本同时帮助业务创造价值，迈瑞采取了轻资产、重能力的IT策略，并在公司内部积极展开了由点及面的数字化布局。

数字化建设必须与业务的快速增长保持一致，不断深化数据驱动决策和管理，保证端到端的覆盖和拓展。迈瑞的数字化建设主要聚焦在“全球化布局”“向解决方案的转型”“产品和技术创新能力”及“与业务紧密结合的数字化能力”。

业务全球化快速拓展的IT挑战

随着迈瑞走向全球化和规模化，营业收入从几十亿增长到几百亿，对数字化平台功能和覆盖范围的要求已与以往信息化时代大不相同。迈瑞IT总经理吴庆赞认为，“数字化覆盖范围的扩大既包括地域的扩展，也包括业务价值链端到端的拓展。这需要IT服务和管理因地制宜，制定本地化解决方案，解决由于市场差异化带来的难题。”这不仅要实现部门之间的数据拉通，还有各个区域间数据的打通，以及满足不同国家的数据安全和合规要求。

因此，对于迈瑞目前的数字化转型，最大的挑战不是单点技术的突破，而是由点拓展成面：实现全球信息一体化，在业务快速全球化拓展中连接不同的角色，推动业务全局利益优化。

以云制宜，以敏捷的“本地化”能力赋能“全球化”战略

迈瑞已经在约40个国家设立了51家境外子公司和4大海外研发中心，面向未来，公司的目标是将海外业务收入比重提升至70%。³⁶

迈瑞IT团队与类比的全球化企业相比规模较小，但能够通过个性化解决方案和灵活的部署方式覆盖和支持全球业务，这离不开云平台的灵活性和延展性。为此，迈瑞同时与多个全球领先云厂商合作，旨在探索如何更好地利用云，尤其是满足国际化业务发展所带来的个性化需求。

早在2020年，迈瑞为意大利分公司打造了定制化的电子发票系统解决方案，快速匹配意大利政府税务系统的多次改版。

2023年，迈瑞将继续完善对整个企业运营的数字化建设，包括销售报价、渠道管理、服务管理、生产管理系统（MES）、集成供应链、物联网、大数据管理与分析平台、产品生命周期研发管理（PLM）、信息安全和信息基础等。针对不同国家、不同云厂商之间的产品和能力的差异化，迈瑞IT部门一直力争解决“多云”背景下的一致性问题，为全球业务提供“任何时候、任何地方（Anytime, Anywhere）”的数字化支持。³⁷

实现数字穿透：业务数字化、数字资产化、资产服务化

通过数字化转型拓展业务的深度和广度，迈瑞数字化的最终目标是要打造一条从数据到价值（Data-to-Value）贯穿的价值链。为此，公司已经制定了规划和路径，通过打造中台，实现数据像资产一样端到端的全生命周期管理。

在深化数据驱动管理和决策的同时，迈瑞帮助业务创造了价值并打造了新的能力。2022年，迈瑞将位于欧盟、ROW地区30个海外资产业务运行在云原生平台上，实现数据的快速同步，并进行了微服务化的改造，降低了系统的耦合度，优化了应用的运维。³⁸

平台化管理，赋能加速业务转型和技术创新

迈瑞的IT部门搭建了高效率、敏捷的架构，同时正在业务层面构建更完善的平台，继续增强和拓展ERP、CRM、HR、迈瑞在线办公及协作等平台，未来平台的发展、延伸、增强的空间巨大，会有更多新的个性化的业务应用会依托平台不断演进、发展和突破。

经过十多年的IT建设，迈瑞已经在大数据、物联网、云计算等方面实现了从0到1的突破，正从1向n拓展，以深化技术在全球范围的融合和应用。

迈瑞IT总经理吴庆赞认为，“最终目标是无止境的，还需要不断自我突破。为此，IT目标推进的速度、策略和路径，需要与业务的发展战略和速度保持一致。”

在从信息化、数字化到智能化发展的过程中，公司的IT部门也对人工智能用于企业管理进行了概念验证（POC），并计划把AI技术逐步渗透到IT平台和机体里，支持整个企业运营和管理向数字化和智能化提升。

关于数字化转型的成功经验，迈瑞认为首先是IT必须紧跟业务节奏，得到业务的信任，并赋能业务，其次是掌握好技术，只有快速、充分地了解技术的发展规律和适用性，才能具备能力选择合适的合作伙伴，找到符合自身发展要求的数字化转型之路。

“数字化技术的生命力在于与业务的结合，迈瑞每一次创新和突破都是数字化和业务紧密结合的结果。”

——吴庆赞，迈瑞IT总经理



04

绿色升级，强化可持续创新业务

与数字化的“双重身份”一样，可持续既是颠覆因素，也是企业发展的赋能力量，逐步成为企业竞争力的重要来源之一。世界经济论坛报告显示，中国拥有引领全球新绿色经济转型的独特机遇，到2030年每年将有望创造近2万亿美元的新增商业价值。³⁹ 可见，围绕可持续实现业务创新的商业潜力巨大。

值得注意的是，对于企业来说，可持续的价值不仅限于直接的经济效益，有数据显示，84%的中国年轻人期望未来十年内在可持续经济相关领域追求职业发展。⁴⁰ 因此，可持续也成为企业打造雇主品牌、吸引人才的重要一环。

中国企业已经开始行动，更加深入开展可持续创新方面的业务。其中一个趋势是践行可持续承诺不再被简单地视为企业的成本投入，也不仅是企业的社会责任，企业开始致力于将可持续理念融入业务及运营转型的各个环节，尤其是进行环保及能源管理。2023埃森哲中国企业数字化转型调研发现，超过半数的企业已经积极应用数字技术进行环保及能源管理（见图21）。

图21. 环保与能源管理是大部分中国企业践行可持续的初步尝试

中国企业践行可持续的进程（全样本，企业占比）



数据来源：2023埃森哲中国企业数字化转型调研（N=553）

在企业践行可持续的初步尝试中，数字技术的作用非常明显，很多企业已着手试点和推广各种应用，借助技术加速和深化可持续发展。⁴¹ 另外，今年调研发现有48%的中国企业实现了产品与服务的全生命周期绿色管理，重塑者在这一方面展现了最明显的优势。在这一过程中，企业需要建立绿色创新的生态系统，转变角色，为未来储备前沿优势。

另一个比较明显的趋势是企业不再只关注短期财务绩效和资产负债表的平衡，而是致力探索如何通过技术创新创造长期可持续价值。以腾讯为例，其可持续社会价值事业部持续完善可持续发展相关运营机制，鼓励公司全员积极践行科技向善，探索可持续社会价值创新，同时基于科技能力解决一系列社会痛点，如用AI技术突破数字鸿沟，为行动不便者推出“无障碍急救”功能，其语音转文字辅听工具正在改变中国近2800万听障人士的生活。⁴²

但是，如果从更深层次评估企业的可持续承诺，中国企业还存在较大的进步空间：在制定和规划未来战略愿景时，只有35%的企业表示将可持续使命纳入考量。而与一般企业不同，重塑者已经把可持续发展的理念扩展到更广的范围。具体来讲，他们采用可持续的商业模式，关注员工身心和福祉，提高供应链的透明度，建立战略伙伴关系；通过建立可信赖的机制，涵盖隐私、公平、透明，

在整个组织范围内推行可持续发展。中国企业应该意识到可持续不仅仅局限于气候变化，更是要建设一个更具韧性和可持续性的企业生态系统，在公司治理、培养团队、加强价值链韧性、运营等多方面发力。⁴³ 这意味着企业必须将可持续嵌入自身“基因”当中，实现这一目标不能只靠一种因素或手段，而需要借助广泛的行业实施经验，综合多种策略和措施的协同作用。

重塑者正在日益激烈的市场竞争中探索新的增长来源，通过积极采取可持续发展举措，获得多方面的收益，包括利益相关者支持、品牌价值提升以及长期业务稳定性。无论市场环境如何变化，总有一些企业在经过波动和危机后依然保持卓越绩效，强化可持续创新正是企业新增商业价值、超越自我、实现跨越的一次历史机遇。



盒马： 数字化赋能绿色发展转型

“零售企业要想可持续发展一定是以消费者的需求为中心，通过数字化的手段去构建契合新时代、新发展阶段的新模式，为此企业的各个方面都需要从战略上去实现优化与变革。”

——盒马产业研究院

盒马是中国新零售的开创者，2015年成立于上海，从上海出发，深耕全国，服务全球，集合全球资源，服务中国消费者。盒马从成立之初开始，就把数字技术和可持续发展根植于自身的企业基因之中。经过八年的发展，盒马以数据为驱动，以消费者需求为中心，以数字化能力为抓手，结合中国内需市场日益增长的消费新需求，创新多元化线上线下融合的数字新消费业态；同时，盒马基于上述的数字化底座基石，**探索出可持续的商业模式、可持续的产业模式、可持续的生态模式、可持续的消费模式和可持续的经营模式**五个维度，构建出一套企业可持续发展的内生动力。⁴⁴

可持续的商业模式

盒马采取了多元化的布局以满足不同目标客户的需求，经过探索沉淀了三大业态：针对中高消费群体形成的围绕“一日三餐”和30分钟送达的线上服务的盒马鲜生店、线上线下融合的会员制零售“X会员店”、“15分钟便民生活圈”的邻里商业设施“盒马奥莱”，三大业态资源相互协调，形成了一套可持续的商业模式。这一布局成功的关键在于“人货场”关系的数字化重构，在对消费者

需求的精准洞察、识别、触达与服务的基础上，通过线上线下统一的会员、库存、销售与支付，盒马不仅提升了门店人效和履约配送的时效，也给消费者带来智能化的体验。

可持续的产业模式

随着消费端数据的不断积累和沉淀，盒马逐渐有了更强的能力和信心来促进数字经济与实体农业的融合发展，助力农业的高质量发展。传统农业长期存在着环境不确定性、小农生产分散性、品控非标准性，以及农产品流通长链路、利润薄等结构化问题。如何构建标准化、精细化的供应链体系与稳定的销售渠道，提高农产品附加值，是农业现代化需解决的核心问题。

针对这些问题，自2019年盒马启动一、二、三产融合的订单农业新模式——“盒马村”。该模式将“农业生产、农产品加工业、农产品市场服务业”三个产业融合发展，以数据作为核心生产要素，打通农业上下游产业链，指导农产品生产、加工、流通与销售链路，以销定产，助力农业现代化。截至2023年5月，盒马累计在全国25个省市建立185个盒马村。凭借“盒马村”模式，盒马实现了全生命周期的阶梯式的农产品商品开发，让农作物的方方面面都能“为我所用”，减少资源浪费，又能进一步促进一二三产融合发展。以湖北大别山黑山羊为例，盒马通过产品精细化分层加工与定制化供应链解决方案，将一只毛羊转化为53款产品，而过去只能卖6个部位。通过数字技术，盒马得以最大化利用农产品本身，并且大幅提升了产品的附加值，助力从一产向二产的跃升。

可持续的生态模式

为促进美丽中国建设，推动整个有机产业链的升级，盒马积极打造有机盒马村。截至2023年5月，全国共建成41个有机盒马村，与盒马建立长期合作关系的有机企业数量已超过100家。在上游生产环节，已启动低碳有机农产品试点、盒马“互联网+农业”供应链模式以及盒马数字农业直采基地等可持续发展项目，并且在今年业内宣布成立可持续发展部门，由盒马联合创始人负责，将有机农业、生态农业和绿色低碳农业作为可持续农业的重点探索方向。同时，盒马聚焦绿色设计与绿色采购，优化商品过度包装，选用可循环使用包材，探索可持续包装计划，建立绿色包材标准，并将产品与场景进行匹配，输出从种植到销售的一站式绿色生产解决方案。在供应链环节，与上游供应商合作，践行绿色生产、运输、分销、包装、销售和废物的回收，采用可循环使用周转筐，减少一次性包材和塑料使用。

可持续的消费模式

在引导绿色消费方面，盒马鼓励顾客使用环保袋进行购物并赋予积分权益奖励；在全国各门店积极推行纸基和可降解餐具，同时引入可循环利用的折叠框和保温箱，以实现资源的再利用。不仅如此，盒马还展现出更深层次的承诺，作为首家且唯一的商超企业，盒马积极参与了国家标准的制定，如《生物降解标识GB/T 41010》以及《家庭堆肥规范GB/T 40553》，为推动环保事业的发展贡献了力量。

可持续的运营模式

盒马对于门店进行创新的数字化改造，减少资源浪费，其研发的众多科技成果，正在加速中国整个零售业的可持续运营。如盒马的电子价签替代了传统的纸质价签，“ReX实验室”自主研发的集新零售物联网云平台与智能终端为一体的商业数字化解决方案已为全球超过50家行业伙伴数字化赋能。

盒马的新零售模式为整个产业带来了新的思维方式，也为未来的发展创造了新的可能性。未来盒马将继续通过数字化手段探索契合中国新发展阶段的可持续新零售，挖掘绿色消费需求，推动供应链全链路升级，实现企业和社会的共赢。

05

全员参与，构建未来型人才资产

人才战略已成为企业重塑的发力点。埃森哲研究显示，通过激发数据、技术、人才的增长合力，企业有望实现高达11%的额外生产力提升。其中，人才的作用最为关键，如果企业采用的数据和技术解决方案无法做到以人为本，上述增长便会缩减至4%。⁴⁵ 两者之间7个百分点的差距凸显出人才在打造差异化竞争优势、实现持续增长方面起到了举足轻重的作用。

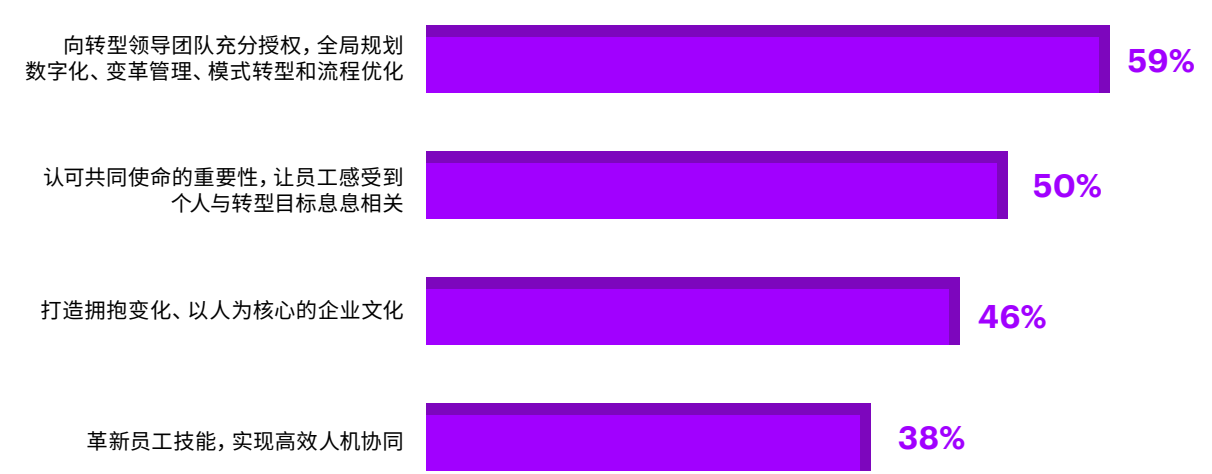
本研究显示，近六成 (59%) 的中国企业意识到向转型领导团队充分授权，全局规划数字化、变革管理、模式转型和流程优化的重要性。但是

涉及到全员参与，如形成员工的广泛共识、打造变革文化、革新员工技能等方面，企业还存在改进空间（见图22）。

变革管理、数字化新技能和文化建设经常被认为是企业转型的最大障碍，很多企业的转型战略由于人为因素而大打折扣，甚至成为一纸空谈。避免这一情况发生最有效的方法是让所有员工都参与其中，不仅能够提升员工责任感，还能使员工从转型中得到个人价值和能力提升，即全员赋能、全员负责。

图22. 大部分中国企业已经意识到高管团队的力量，但在全员共识、文化营造和员工技能升级等方面尚未建立优势

中国企业释放人才力量的行动部署（全样本，企业占比）



数据来源：2023埃森哲中国企业数字化转型调研（N=553）

领先企业的数字化已从追求新技术应用转向数字化组织的构建和对数字化人才的渴求。重塑者尤其重视人的力量，将人才战略视为转型成功的核心驱动力，而只有33%的中国企业认同这一点，与全球52%的水平也存在显著差距。⁴⁶ 此外，重塑者已经具有了强大的变革管理能力，即拥有掌舵未来的转型领导团队；形成企业上下都积极参与的变革文化；关注员工体验，通过技术赋能打造未来员工团队。

掌舵未来、果敢转型的领导团队能够放眼未来、全局规划。他们能够深入挖掘全新价值流、打造卓越体验、为企业重塑引入澎湃动力，是企业持续重塑的引路人。在企业重塑过程中，领导团队还需要积极传播重塑理念和信心。许多企业低估了全员推行重塑理念和信心的重要性，认为员工只要做到令行禁止就行。但其实员工对重塑的认知越清晰，越能够发挥潜力。

重塑者在这一领域脱颖而出。他们善于发挥领导者和员工的双重作用，一方面打造领导团队，在数字化转型、管理变革、模式转型及业务流程优化多方面充分授权；另一方面培育共同使命，将员工个人目标与企业总体使命紧密联系起来。

数字化转型是“一把手”工程，这不仅意味着高层领导要主抓数字化项目，更意味着他们要对数字化转型能力的培养负责。广汽集团认为数字化能力的培养对于公司来说既重要又迫切，因此集团数字化转型围绕能力模型的知识体系、能力培养的实施体系、能力提升的保障体系推动。⁴⁷ 在执行中，广汽数字化转型优先聚焦在集团高层以及二、三级企业领导，然后再自上而下、全员布局，最终形成数字化生态体系。

企业在文化建设方面缺乏准备会产生隐性的阻力，使纸面上看起来不错的重塑战略和转型计划受挫。也就是说，战略需要文化的支撑才能

成功。企业培育变革文化的关键在于达成员工对数字化的共识。一些企业成立专门的数字化转型组织或利用创新机制去激励变革和文化建设；一些企业会不断通过数字化敏捷项目培育变革文化。这些实践都能积极促进员工看问题、想问题、做事情的思维模式的转变，使越来越多的员工成为企业变革的主力军和倡导者。

通过关注员工体验、激发员工潜力来培育变革主力军的方式行之有效。埃森哲研究显示，员工对工作有一些基本需求，例如，身心健康、经济状况良好；与团队关系紧密，拥有信任感和归属感；工作目标明确；掌握所需技能并追求事业发展。通过满足这些需求企业可释放员工三分之二的工作潜力，即使是在经济不稳定时期，仍能带来超过5%的收入增长。⁴⁸ 在此情景下，企业需要在整个组织内关注员工体验，以创新方式培养人才，从而增强员工的数字化能力。

重塑者更善于通过数字工具和数字技能赋能员工，推动人机协同、提升效率的同时释放人才的创造力，以应对未来越来越紧迫的技能缺口难题。同时他们积极拥抱技术与人力资源管理的变化，创新人才流动机制，为新技能、新人才预留岗位空间。

以埃森哲为例，埃森哲投资于整个企业的持续培训，无论员工属于何种专业领域，从最高管理层到一线员工，各级员工都需要培养技商（Technology Quotient，简称TQ）。通过这种简单而有效的方法，我们确保了组织的每个成员都能够了解技术，包括技术的应用方式、技术的重要性以及技术如何与其他技术配合使用。这极大地增强了全员的技能水平，并有效地推动了埃森哲实现企业重塑。

上海外服： 数字化人才培养新方略

上海外服作为国内人力资源服务行业的领先者，坚持以“专业化、数字化、国际化、资本化”的发展原则推进企业重塑。公司全面推动“数字外服”战略，积极推进数字平台建设，瞄准世界先进水平，实现由传统向高端、由大向强，由本土向全球的发展跨越，成为具有国际竞争力的专业化、数字化人力资本的服务品牌。

上海外服积极运用各类新型数字化技术，推动从传统人力资源服务到围绕人力资本管理和人才服务为核心的数字化战略转型。在数字化生态布局策略方面，上海外服在2B2C客户端，率先建成集交付、交互和交易为一体的“云平台（FSGPLUS）”；在2S2A供应链端，集聚优势资源共建人力资本服务生态圈，推出首个共享型全国委托平台“聚合力（HRally）”，汇聚人力资源产业上下游合力，提升服务能级；在2G政府端，通过内部BBC共享平台，逐步推动联通各类政务服务的整合服务。

在“数字外服”战略实践中，上海外服充分体会并认同“数字化人才是数字化转型最终驱动力”，数字化文化和基因的培育以及人才培养成为公司转型重塑的决胜要素。这和上海外服作为人力资源服务企业主体业务关注人才发展一脉相承。

数字化时代下的人才新能力——借助“数字员工”高效地完成个性化、创新性的复杂任务

信息化浪潮中，上海外服在标准化、规范化、自动化上的业绩可圈可点。如今，人力资源服务行业的数字化重塑成为行业发展新高峰，上海外服

也面临前所未有的挑战。庆幸的是，上海外服管理层对数字化转型有着深刻的理解，同时作为人力资源服务的领军者，深刻理解数字化人才能力的新需求。

上海外服管理层认为信息化时代下，强调的是员工遵循系统标准化作业流程和作业规则，而数字化时代则需要员工善用数字工具，应对灵活多变的市场需求和客户体验。公司首席数字官汤之群认为信息化时代和数字化时代对员工与系统合作的形式是截然不同的，前者是员工服从/执行信息化系统所传递和规范的管理要求和业务规范，后者是员工灵活组合和掌控数字化系统以快速支撑市场、客户和业务的发展需求。

掌控数字化系统的实质是要求员工善于使用数字化工具，学会与数字化工具（例如RPA、BI工具等）交互和协同。而要培养这种能力，上海外服的经验一是释放员工数字潜能，二是培育数字化文化和基因。

高层领导牵头推动全集团数字化，通过三大IT支柱发挥员工数字潜能

设置数字化转型相关部门并发挥高层管理者的引领作用释放员工数字能力的前提和成功关键。为此，上海外服成立了信息化管理委员会和数据治理办公室，由董事长统筹转型战略管理，高层充分重视，全力推动全公司层面的数字化转型。同时上海外服还构建了以集团信息管理部为管理中心、数字化子公司（外服云、外服信）为技术中心、事业部产业线为产品解决方案中心的IT支柱体系协同模式。⁴⁹

事业部产品线解决方案中心融合IT和泛IT人员、业务产品经理和科技产品经理着重业务产品解决方案，技术中心着重开发通用解决方案和管理解决方案，而管理中心专注整体规划、管理制度和技术规范的统一修订、跨项目资源管理及协同，确保数字化转型行动的整体和高效。三支柱各司其职，统筹协作，在推动公司数字化转型的同时，培养各领域数字化专才和通才。

区别稳态和敏态业务实施路径，大胆尝试敏态敏捷创新实践，加速培育数字化基因

人力资源服务行业对质量和安全性要求较高，上海外服原有的信息化建设习惯于稳态瀑布式建设路径。而敏捷迭代模式是数字化时代快速应对市场变化的新型建设模式。公司认为做数字化转型一定要引入敏捷创新的数字化思维，对业务或技术创新进行快速实验和试错。

上海外服充分结合自身业务发展情况，对敏态模式提出了独特理解和实践。一是决策敏捷，制定合理的、风险可控的快速立项决策机制是敏态模式的关键。二是过程敏捷，在数字化转型中长期项目建设的同时，利用低代码、RPA、数据平台智能报表等新型技术，寻找业务改进机会点，快速推进建设。三是创新敏捷，建立年度创新敏捷项目基金，支持业务创新想法的快速实验，在时间、成本受控的前提下快速验证创新想法的可行性，通过敏捷开发构建最小化可行产品（MVP）交付，在行动中逐步优化、持续迭代推进，不断反馈和验证。

在决策敏捷的支撑下，通过过程敏捷类（中短期）项目或创新敏捷类（短期）项目，公司旨在发现并培养一批具有数字化基因的项目主管和主力团队成员，培育他们在数字化时代下发现问题、思考问题、解决问题的思维方式。公司对敏捷项目的最终结果持开放态度，如敏捷项目挖掘出更大的价值，资源会进一步追加。

中短期敏捷类项目和中长期战略转型类项目同步推进，创新项目孵化的模式逐步被业务产品线接受后，其产出会服务于公司中长期的战略规划，形成主线建设和敏捷建设相呼应的模式。

发挥全员的数字化参与，强化以数据说话的业务理念和管理思想，推进以赛代训，推进跨组织协同和数字化工具的广泛实践，加速数字人才培养

随着90后数字化原住民逐渐成为公司员工的主力，公司搭建了一些赋能员工数字能力的平台和机制，首先让业务骨干成为数字化转型的先锋。比如，公司管理层积极推动，通过举办“数看外服”竞赛整体动员，来提升员工在数字化时代下善用数据说话，找对问题、定义好问题的能力，提升员工对人力资源服务行业内数据平台和数据模型的理解和应用。以赛代训是最好的实战培训，业务和IT人员自由组合，建立跨组织的协同，更好地理解数据并和实际业务的需求紧密相连以发挥更大的业务价值。

上海外服积极实施“数字外服”战略来全面重塑，高层领导牵头推动全集团数字化，通过构建管理中心、技术中心和产品解决方案中心三大IT支柱，推动数字化转型并释放人才的数字潜能。

敏捷创新项目为公司打破传统思维、培育数字化基因提供了契机。此外，公司通过以赛代训的方式，强化以数据说话的业务理念和管理思想，加强数字人才的培养，让业务骨干首先成为数字化转型的先锋。上海外服致力于在数字化时代下持续创新，不断提升服务质量和客户价值，为人力资源服务行业的发展树立了优秀的榜样。

重塑之路

我们相信，在未来几年中，所有企业都将以企业全面重塑为目标，重新审视数字化转型战略。以下四大方面将有助于企业开辟前进之路。



目标与战略

- 明确企业当前处于何种阶段，符合“重塑者”的哪些标准？差距在哪里？
- 是否已确定竞争新前沿？与本行业和其他相关行业相比，企业表现如何？目前是在追赶佼佼者，还是在为行业设定新的标杆？
- 是谁在带领企业转型？作为首要考核标准，负责企业转型计划成败的，是全体首席高管团队、还是业务部门/职能部门的主管？



进行中的转型举措

- 领导者能否清楚阐述在当前的转型中组织内将发生的各种变化？是否以跨部门视角衡量转型行动？
- 是否对可持续理念有提前规划？是否将其嵌入企业的经营模式和创新机制中，并为未来拓展留下空间？
- 当前的转型节奏能否应对外界变化？哪些转型项目需要外部的力量与资源来加快实现？如何选择合作伙伴，从而加快节奏、提升成果转化确定性，以及使外部资源适配自身的人才战略？



数字核心

- 对当前的数字核心能力有信心吗？其成熟度如何、能否充分驱动企业的转型举措？目前存在哪些差距？
- 在技术投资决策中，是否仔细审视了技术的力量——如借助技术来践行可持续承诺和实现其他360°全方位价值目标，以及技术隐含的负面影响？
- 是否有清晰的定性及定量指标来评估数字化投资回报，并对所有项目采用统一的评估方法？



人才

- 领导者是否具备足够的技术敏锐度？他们能否充分探索各种可能性，了解不同选择对企业重塑的利弊？
- 现有的变革管理能力能否助力持续性的转型？企业是否可以为每个转型项目提供恰当的变革管理能力？
- 企业的人才资产充足并具备竞争力吗？员工技能和企业当下、未来一年、未来三到五年的转型目标及战略适配吗？

研究方法

本研究是埃森哲连续第六年开展的中国企业数字化转型指数研究。

01 全球颠覆指数

埃森哲商业研究院创建颠覆指数，来评估外部业务环境的波动和变化水平。该指数基于六大维度评分的平均值计算，其中涵盖经济、社会、地缘政治、环境、消费者和技术等领域。每个维度上汇总一系列指标的指数得分。对六个维度的评分进行平均，得到颠覆指数总分。

- 1) 经济部分基于经济风险评级、波动指数（VIX）、国内生产总值（GDP）、波动幅度和通货膨胀波动幅度。
- 2) 地缘政治部分基于地缘政治不稳定的风险水平。
- 3) 社会部分反映了社会动荡程度和劳动参与率的下降。
- 4) 环境部分展示了气候相关灾害和气候相关风险的发生频率。
- 5) 消费者部分体现了消费者层面的悲观情绪，该指数对经合组织的消费者信心指数进行了转置处理。
- 6) 技术部分包括了24个指标组成的指数，该指数通过衡量市场创新者的活跃程度和现有企业的财务表现来体现技术领域的颠覆性创新水平。



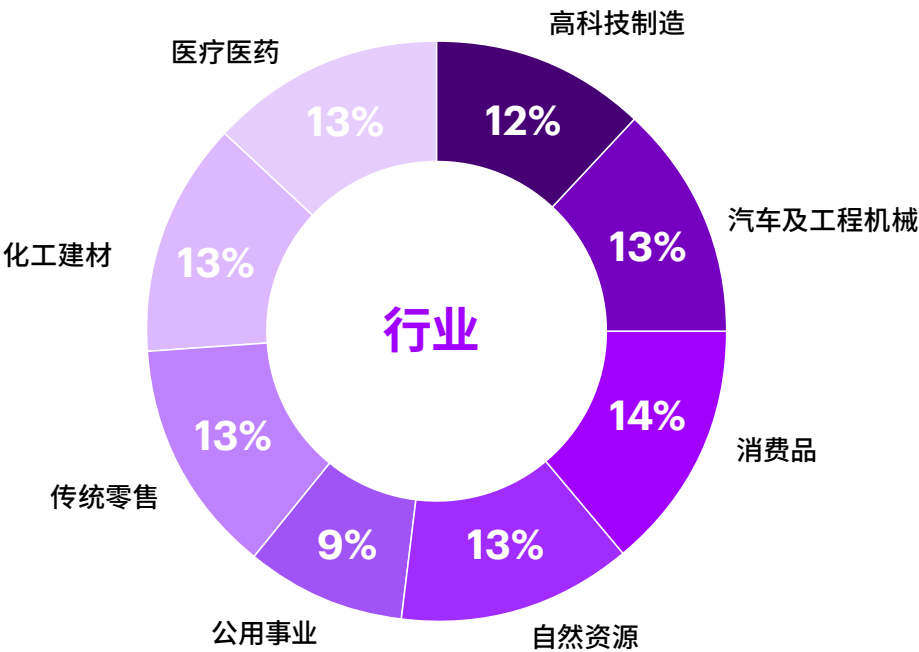
指数分值在0~100分的范围内。指数将六个维度的不同评分都转化到100分制的范围内。2010年到2022年间，每个维度最高分为100，最低分为0，分值越高表示受到颠覆的可能性越强，即该维度的不稳定性越强。

02 问卷调研

在企业层面，本研究分为两大主体，高管调研和企业评估，旨在对中国企业的数字化转型进行更加深入和多角度的分析。

研究覆盖八大行业，包括高科技制造、汽车与工程机械、医疗医药、消费品、传统零售业、化工建材、自然资源、公用事业。问卷填写时间为2023年4月至2023年6月，共553家企业提交有效问卷。

问卷调研样本：



参考资料

1. 在高质量发展中促进共同富裕，国家发展和改革委员会，2021年10月
2. 2023年1—6月份全国规模以上工业企业利润下降16.8%降幅持续收窄，国家统计局，2023年7月
3. 中国网络安全相关支出将以18.8%的年复合增长率增长，增速位列全球第一，IDC，2023年3月
4. Future of jobs report 2023，世界经济论坛，2023年5月
5. Seizing Business Opportunities in China's Transition Towards a Nature-positive Economy，世界经济论坛，2022年1月
6. 埃森哲企业全面重塑全球高管调研，埃森哲商业研究院，2022年11月
7. Capital IQ、Glassdoor、Arabesque、标普全球数据库数据，埃森哲商业研究院分析
8. 软件定义汽车，驶入快车道，埃森哲，2023年4月
9. 公司财报数据，埃森哲汇总整理
10. 埃森哲商业研究院分析，大中型银行包括6家大型商业银行、10家股份制商业银行和2家城市商业银行
11. 生成式人工智能：人人可用的新时代，埃森哲，2023年3月；埃森哲商业研究院基于美国职业信息网络和美国劳工统计局数据的分析
12. 埃森哲2022全球金融消费者研究，埃森哲，2023年2月
13. 埃森哲企业全面重塑全球高管调研（银行样本n=94），埃森哲商业研究院，2022年11月
14. 3S战略指Smart IoT, Smart Infrastructure, Smart Verticals
15. 夯实“第二增长曲线”，转型动能软硬兼施，联想集团，2023年5月
16. 全球最权威供应链榜单公布，联想集团升至第8名，联想集团，2023年5月
17. 中国首家！联想集团通过国际碳目标倡议组织净零目标验证，联想集团，2023年2月
18. Capital IQ，埃森哲商业研究院分析，我们考察了2019年营收超过10亿美元的全球上市公司三年间的股东总回报。分析只选取过去11年有数据可查的企业（共3763家）；表现最好的企业是指三年间股东总回报在75%以上的企业；表现中等的企业总回报在50%以上
19. 探索不辍，向新前行——上汽集团新能源战略发布，澎湃新闻，2023年4月
20. 全面发力“数据决定体验、软件定义汽车”的新一代智能电动汽车 上汽集团打造强大技术底座抢占新赛道，解放日报，2022年3月
21. 上汽集团逐步成为“新能源体系的全能者”，中国汽车网，2022年12月
22. 探索不辍，向新前行——上汽集团新能源战略发布，澎湃新闻，2023年4月
23. 响应数字化“三品”行动 虹魔方推进大屏升级，长虹集团，2022年7月
24. 虹魔方拿下亚太OTT/IPTV大会两大天工奖，搜狐，2023年4月

25. 省属企业数字化转型“加速跑”，安徽国企网，2023年6月
26. 向美的、SHEIN学管理，澎湃，2021年12月
27. 湖南科伦获评工信部2021年度智能制造示范工厂，科伦集团，2022年2月
28. 企业全面重塑，埃森哲，2023年1月
29. 价值释放，通过互操作性加速增长，埃森哲，2023年4月
30. 阿里巴巴电话会议，华尔街见闻，2023年2月
31. 竞速上云，全面收获云价值，埃森哲，2023年4月
32. 云创新数字服务2.0的新组织形态：卓越能力中心，埃森哲，阿里云，2022年10月
33. 小米是如何推动创新的，湾区科技评论，2022年4月
34. 发起成立“3C智能制造创新联合体”一周年，小米自研能力再跃升，和讯科技，2023年7月
35. 魏亮：筑牢数字安全坚实屏障 护航数字中国全面发展，中国网信杂志，2023年4月
36. 迈瑞医疗：以科技创新驱动发展，助力深圳经济高质量发展，和讯网，2023年5月；《投资者关系活动记录表》，迈瑞医疗，2021年4月
37. 2022年年报，迈瑞医疗，2023年4月
38. 精编案例 | ROSA助力迈瑞医疗加速数字化转型，拓宽出海之路，比特网，2022年8月
39. 中国迈向自然受益型经济的机遇，世界经济论坛，2022年1月
40. 借助青年之力，推动绿色经济，埃森哲，2022年5月
41. 技术推动可持续：双擎驱动，融合发展，埃森哲，2022年11月
42. 2022年ESG报告，腾讯，2023年4月
43. 迈向2030：以韧性成就增长，共铸可持续未来，埃森哲，2023年3月
44. 该案例涉及数据均来自高管访谈
45. 埃森哲全球首席人力资源官研究，埃森哲，2023年1月
46. 埃森哲企业全面重塑全球高管调研，埃森哲，2022年11月
47. 广汽集团组织部部长蔡杰：构建广汽数字化能力中心 探索汽车产业数字化人才转型模式，中国汽车工程学会，2022年8月
48. Care to do better，埃森哲，2020年11月
49. 2022年度上海外服控股集团股份有限公司社会责任报告，上海外服，2023年4月

研究团队和致谢

本研究由埃森哲和国家工业信息安全发展研究中心联合完成

项目总指导

朱 虹 埃森哲全球副总裁、大中华区主席

何小龙 国家工业信息安全发展研究中心副主任

研究团队

埃森哲团队

邱 静 埃森哲商业研究院大中华区院长

宋 涵 埃森哲商业研究院前沿思想研究员

何 珊 埃森哲商业研究院软件与平台行业研究员

童 华 埃森哲商业研究院客户研究经理

于 雅 埃森哲商业研究院技术研究经理

杨越非 埃森哲商业研究院金融业研究总监

郭 立 埃森哲商业研究院通信、媒体与高科技
事业部研究总监

姜婧涵 埃森哲商业研究院数据科学研究员

国家工业信息安全发展研究中心团队

马冬妍 国家工业信息安全发展研究中心
信息化所所长

王 丹 国家工业信息安全发展研究中心
信息化所工程师

付宇涵 国家工业信息安全发展研究中心
信息化所高级工程师

王庆瑜 国家工业信息安全发展研究中心
信息化所工程师

项目统筹

张 磊 埃森哲大中华区市场营销部经理

鸣谢 (按照姓名字母顺序)

曹蕾、陈双、陈旭宇、陈姚玉、崔竞方、范华、范晓鹏、范昕、Karen Fang Grant、哈亿辉、Michal Hadrys、韩必立、华明胜、Francis Hintermann、Krish Jhaveri、David Kimble、兰海波、梁栋、李立伟、陆金芳、罗永红、马路遥、倪莫非、Athena Peppes、邱勇攀、Matthew Robinson、Philippe Roussiere、Guillaume Simon、宋砚卓、Rebecca Tan、唐青、王纲、王文娟、王秀琪、魏伶、吴津、姚大为、姚欣然、叶晨佳、俞毅、张逊、张艺馨

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，帮助企业、政府和各界组织构建数字化核心能力、优化运营、加速营收增长、提升社会服务水平，更快且更规模化地创造切实价值。埃森哲是《财富》世界500强企业之一，坚持卓越人才和创新引领，目前拥有约73.2万名员工，服务于120多个国家的客户。我们是技术引领变革的全球领军者之一，拥有强大的生态协作网络。凭借深厚的技术专长和行业经验、独特的专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们独树一帜地为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务和解决方案，为客户创造切实价值。埃森哲致力于通过卓越的服务能力、共享成功的文化，以及为客户创造360°价值的使命，帮助客户获得成功并建立长久信任。埃森哲同样以360°价值衡量自身，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务36年，员工队伍分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[accenture.cn](https://www.accenture.cn)。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与MIT、哈佛大学等世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点，解构行业与市场趋势，洞察创新方向。敬请访问埃森哲商业研究院主页www.accenture.com/research。

欢迎与我们互动



埃森哲中国官方微信



埃森哲中国官方小程序



埃森哲中国官方微博



埃森哲中国招聘求贤榜

免责声明：

本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议。如果您需要就文中提及内容获得具体建议及进一步的详细资料，请与您的埃森哲代表进行联系。

本研究报告对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。

关于国家工业信息安全发展研究中心

国家工业信息安全发展研究中心（工业和信息化部电子第一研究所）成立于1959年，是工业和信息化部直属事业单位。经过60多年的发展与积淀，中心以“支撑政府、服务行业”为宗旨，构建了工业信息安全、产业数字化、软件和知识产权、智库支撑四大板块为核心的业务体系，发展成为工业和信息化领域有重要影响力的研究咨询与决策支撑机构，国防科技工业、装备发展领域技术基础核心情报研究机构。业务范围涵盖工业信息安全、两化融合、工业互联网、软件和信创产业、数字经济、国防电子等领域，提供智库咨询、技术研发、检验检测、试验验证、评估评价、知识产权、数据资源等公共服务，并长期承担声像采集制作、档案文献、科技期刊、工程建设、年鉴出版等管理支撑工作。服务对象包括工业和信息化部、中央网信办、科技部、发改委等政府机构，以及科研院所、企事业单位和高等院校等各类主体。“十四五”时期，中心将深入贯彻总体国家安全观，统筹发展和安全，聚焦主责主业，突出特色、整合资源，勇担工业信息安全保障主责，打造具有核心竞争力的智库支撑、公共服务、市场化发展等三种能力，发展成为保障工业信息安全的国家队、服务数字化发展的思想库、培育软件产业生态的推进器、促进军民科技协同创新的生力军，更好服务我国工业和信息化事业高质量发展。网址：<https://www.cics-cert.org.cn/>。