

不畏浮云遮望眼

当下唯一确定的就是不确定性的长期存在。在新时局之中，企业正感受到一种“挤压式转型”，各种变化、颠覆和压力无处不在，从各个方向挤压而来。

面对各种变化和不确定性，人们会本能地抗拒，正如罗素所说：“对确定性的追求是人类的本性，也是一种思维的恶习。”诚然，确定性能够为我们带来极大的安全感、可控感，而各种变化和不确定性则意味着恐惧、不安和焦虑。要缓解这种情绪，首先需要简单系统、复杂系统进行区分。如果说钟表、自行车这样的机械系统是易于理解、可还原、可复制、可控制、可预测的简单系统，那么企业就是典型的复杂系统。企业的运营涉及多种复杂因素，并且各个因素之间的相互作用、传导机制、决策流程往往不是简单、可预测的线性关系。因此，要管理好一家企业，企业管理者需要进行深入的分析 and 思考，需要制定长远的战略，更需要发挥想象力和创造力。如何在复杂系统中做到坦然与不确定性共存，在不确定性当中关注当下、关注长期确定的大

趋势，就成为每一位企业家的必修课。

十年前，埃森哲预言了商业将全面数字化。十年以来，中国的数字经济发展飞速，2022年，中国数字经济规模超过50万亿元，连续11年高于同期GDP增速，且数字经济占GDP的比重已经超过40%。埃森哲长期服务并陪伴中国企业的成长，我们的观察是，中国数字经济仍拥有广阔的发展空间，中国企业数字化转型前景向好。

过去六年间，埃森哲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）联手发布中国企业数字化转型指数，持续跟踪和评估中国企业数字化转型的成熟度和历程，这一指数生动地展现了企业数字化转型进程的图景。

2018—2019年，企业还处在初步探索阶段，数字化转型也多以局部、试点数字化项目为主，更多聚焦于短期目标；2020年疫情突袭，企业迅速“上线”自救，但也凸显出数字化核心能力不足的“隐性缺陷”，研发、供应链、组织管控暴露了较明

埃森哲全球副总裁
大中华区主席

朱虹



显的短板；2021年进入分水岭，领军企业的数字化进程加速，数字优势持续扩大，转化成更显著的财务优势；2022年，面对波动和不确定，企业对数字化的部署变得越来越审慎和务实，数字化转型的重点也在不断动态调整。

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。

应对全新的变化和挑战，我们将关注点立足于“**企业全面重塑**”，2023年埃森哲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——**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**。

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。埃森哲中国企业数字化转型指数调研显示，**只有2%的中国企业开启了全面重塑战略**，可以被称为“重塑者”。

重塑者目光远大，他们不局限于只在当下成为“优等生”，而是放眼于未来的竞争新前沿；他们行动有力，依托强大的数字核心重塑各项业务职能；同时，重塑者不仅在多个财务维度持续领先，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全新的征程，战略方向从“业务求新”进化到“全面重塑”，转型路径也不再是渐进的平滑曲线，企业应当尽快转变思维，应对全新的竞争规则——实现全面重塑的企业将领先跃变，在面向未来的竞争中占据先机，成为新的明日之星。

埃森哲相信，未来十年是企业“全面重塑”时代，全面重塑将成为企业的战略选择。不畏浮云遮望眼，放眼量，智者识变、勇者应变、强者求变。