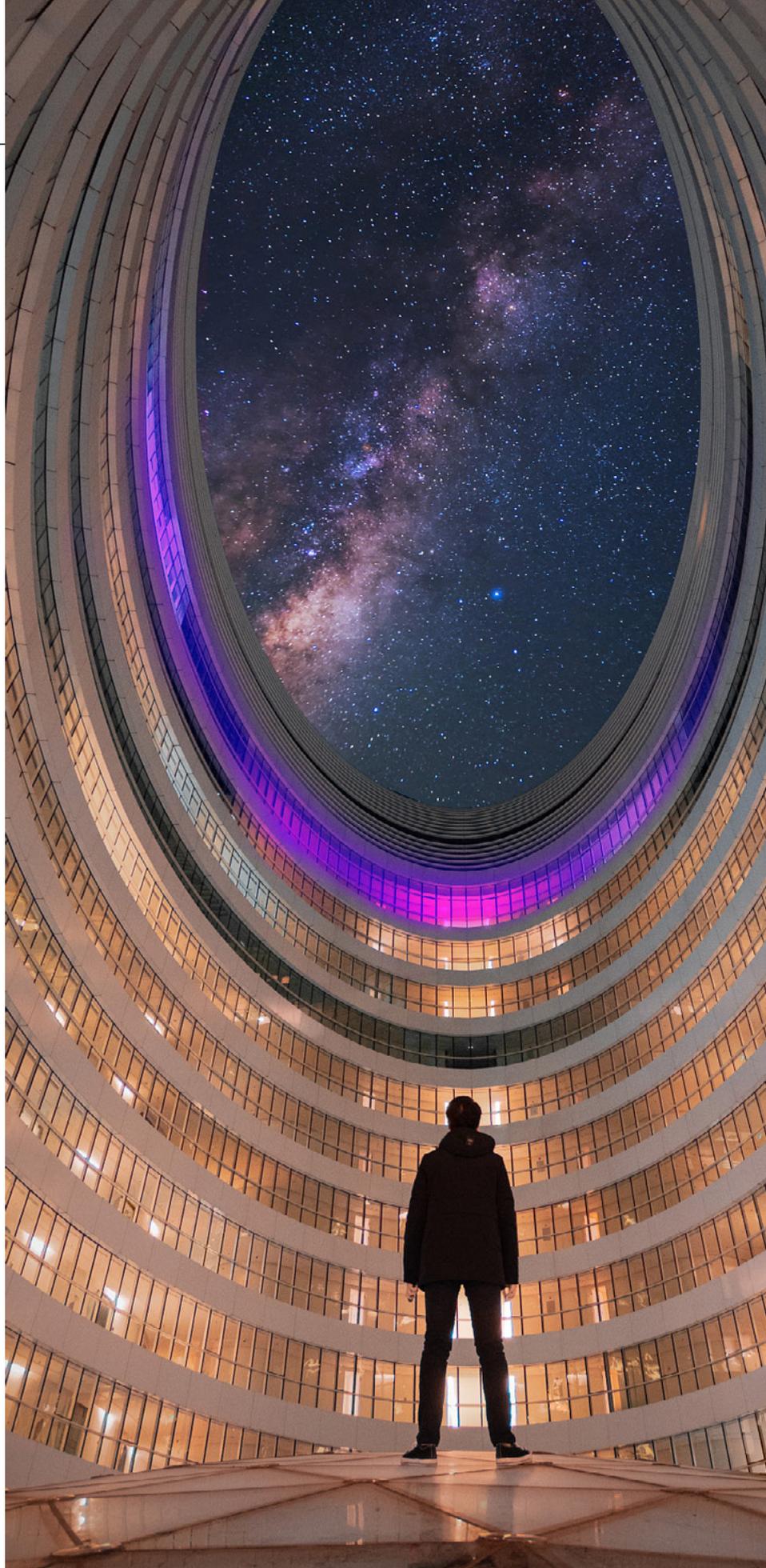

提要: 在经历技术创新、市场改革、疫情冲击等诸多洗礼之后,中国企业数字化转型已整体提速,成熟度稳步提升。



跨越分水岭， 中国企业数字化 转型之道

文 朱虹

在新发展格局下，新一轮科技革命和产业变革的浪潮正在加快企业创新发展步伐，中国经济在全球疫情中率先恢复增长，企业展现出强劲韧性；“碳达峰、碳中和”给企业发展带来新的机遇和挑战，共同富裕目标也给企业下一阶段更具责任发展提出了更高的要求；与此同时，企业转型尚需提升全球竞争力，这些都是艰巨而复杂的系统工程。技术与经济发展使得各社会单元的边界变得模糊，中国企业已不仅仅是社会的重要部分，更是推动社会进步的关键组织。

全球约38%的GDP由数字化驱动，到2030年这个比例可能会超过70%。目前，数字经济占我国GDP比重已经超过三分之一，总量跃居全球第二，中国已成为引领全球数字经济创新发展的重要策源地。¹

“十四五”规划明确提出“加快数字化发展，建设数字中国”，国务院国资委也对国有企业数字化转型做出全面部署，明确国有企业数字化转型的基础、方向、重点和举措，推动国有企业加快数字化转型。上海市委市政府2021年年初提出《关于全面推进城市数字化转型的意见》，将数字化转型“提质增效”目标纳入项目建设考核指标，国有企业数字化转型有了更切实的抓手。针对国企数字化转型，上海市国资委不仅在宏观战略层面明确了数字化转型主要方向、建设目标和重点任务，还将分解目标任务纳入企业年度工作计划，体现在与企业一把手签订《创新使命责任书》，把数字化转型纳入企业领导人员任期考核中。

1. 数据来源：国家互联网信息办公室《数字中国发展报告（2020年）》。

我们欣喜地看到，在经历技术创新、市场改革、疫情冲击等诸多洗礼之后，包括上海国企在内的中国企业数字化转型已整体提速，成熟度稳步提升。

先发者求突破，后进者尚可追？

埃森哲一直致力于企业数字化转型的研究。过去四年以来，我们连续开展中国企业数字化转型研究，发现中国企业的数字化能力不断提升，成为企业转型的新动能。相较往年，中国企业数字化转型的整体水平稳步提升，在主营增长、智能运营和商业创新三大评估维度均有超越，更多的企业将数字化投入转化为出色的经营绩效。

然而我们也发现，企业、行业间的数字化转型分水岭正在形成。我们对受访上市公司的研究分析显示，2021年领军企业的营收增幅是其他企业的3.7倍，远超2016年至2019年间营收年平均1.4倍的增速差距。

不变与变，考验转型智慧

领军企业和一般企业在经营质量和效益上的差距不断扩大，寄望于观望而后动，将陷入长期被动。处理好三大关键的“不变”与“变”，将成为考验企业转型智慧的重要维度。

第一，战略定力不变，短期突破求变。我们认为，数字化转型是系统工程，也是一个持续的过程。企业需要保持战略定力，以企业定位与业务发展战略为先导来构想转型愿景，将一把手工程全面反映在业务、运营和绩效考核的全流程中。国务院国资委在《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》中也提到，“数字化转型不仅是一把手工程，更是涉及全员、全要素的创新活动，要充分激发基层创新活力，营造勇于、乐于、善于数字化转型的氛围，强化上下一盘棋”。

在转型实践层面，企业则需要预计各种复杂情况和变化的出现，要分步走。在专门性、综合化的数字化推进部门的协调下，企业可以分段实施，分类施策，挑选效果明显、对企业管理意义重大的痛点进行改造；同时制定明确的、阶段性的考核评估体系。让企业各层员工快速看到价值和成效，这将有助于将数字化转型拓展到其他领域。

第二，执行落地不变，夯实基础蜕变。高效的执行和运营是保障转型落地的基础。执行缺位或不到位，是不少企业数字化投入不能带来经营成效的重要因素。如企业“数据烟囱”阻碍管理者及时调用生产数据；有些企业虽已上云，但发现计算能力和信息安全标准跟不上在线需求的激增；企业人力资源系统满足不了远程、在线办公的动态管理要求等。

执行落地的过程中，连接数据、技术、业务和组织等各方的数字化基础，需要企业从夯实基础、打通层级着手变革。一方面，企业要利用数字技术，推动跨企业、跨部门、跨职能的灵活协作和快速反应，升级客户体验，支持业务模式转型。另一方面，还需跨越单点应用和增量扩展的做法，进而整合人才、数据和技术，聚焦创新的规模化应用，实现企业整体进化，取得突破性业务成果。

第三，共创价值不变，生态愿景蝶变。在多变的环境中，企业越来越需要秉持这样一个原则，即从数据治理责任、社会群体权益、应对气候变化等多重愿景出发，将价值共创、社会福祉纳入数字化转型以及企业360°全价值发展的评估体系中，这样才能全面塑造可持续发展优势。根据《指数气候行动路线图》评估结果，使用数字技术在很多行业可以减少至少15%的碳排放。²

从全球来看，得益于疫情防控和经济企稳，中国企业对于完成本年度增长目标最具信心。更多中国企业正采取措施加速数字转型进程，同时开始关注可持续发展目标。数字化转型不仅是企业抵御不确定性的“挡风板”，从长远看也正在成为企业降本增

2. 数据来源：《指数气候行动路线图》。



效的“推进器”。习近平总书记在2021年10月18日中共中央政治局第三十四次集体学习时指出：“要推动数字经济和实体经济融合发展，推动互联网、大数据、人工智能同产业深度融合，加快培育一批‘专精特新’企业和制造业单项冠军企业。”根据规划，到2025年，上海国资数字经济比重较2020年将翻一番，80%以上国有企业初步实现数字化转型。³

中国企业数字化转型分水岭已经显现，要带领企业跨越分水岭，需要企业领导者有升级现有业务、守住生存底线的毅力，更要有拓展新业务、触摸未来发展高线的勇气。实现数字化转型投入价值，加速产业整体革新，拓展可持续发展业务实践，将是当下国

有企业数字化转型的着力点，也将是检验未来转型成色的试金石。✍

本文发表于2021年第11期《上海国资》杂志第98页。

朱虹

埃森哲全球管理委员会成员、大中华区主席

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com

3. 数据来源:《到2025年, 国资国企数字经济比重较2020年翻一番 上海国企创新主战场: 数字化转型》(shanghai.gov.cn)。