

数字化转型： 可持续的进化历程

文 邓玲、宋涵、邱静

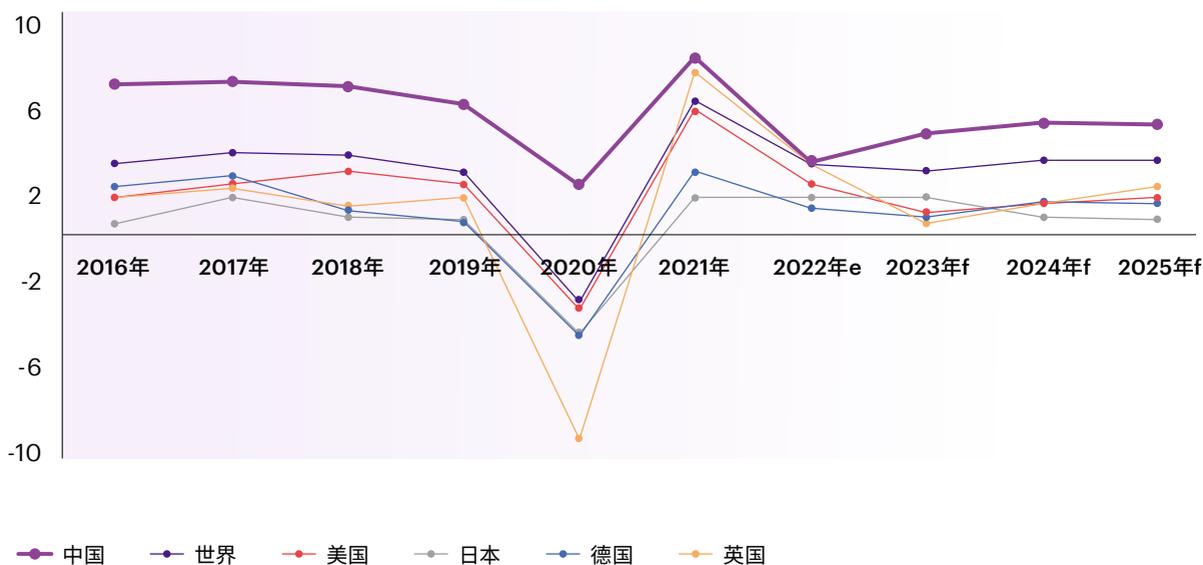
提要：埃森哲连续五年通过数字化转型指数追踪中国企业转型进程。结合领军企业呈现的四大差异化特征及埃森哲扎根中国30多年服务本土企业的跨行业经验，在最新的报告中，埃森哲首次推出数字企业进化图，帮助企业找准定位，明确进阶要务。

在 全球经济复杂性、不确定性增大的背景下，中国经济的稳定运行受到冲击，爬坡过坎的难度加大。

根据国际货币基金组织2022年10月发布的数据，全球经济活动普遍放缓且比预期更为严重，各国面临生活成本危机。从国内来看，需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力犹存（见图一）。

图一 全球经济面临高度不确定性和复杂性

GDP增速（2016—2025年，%）



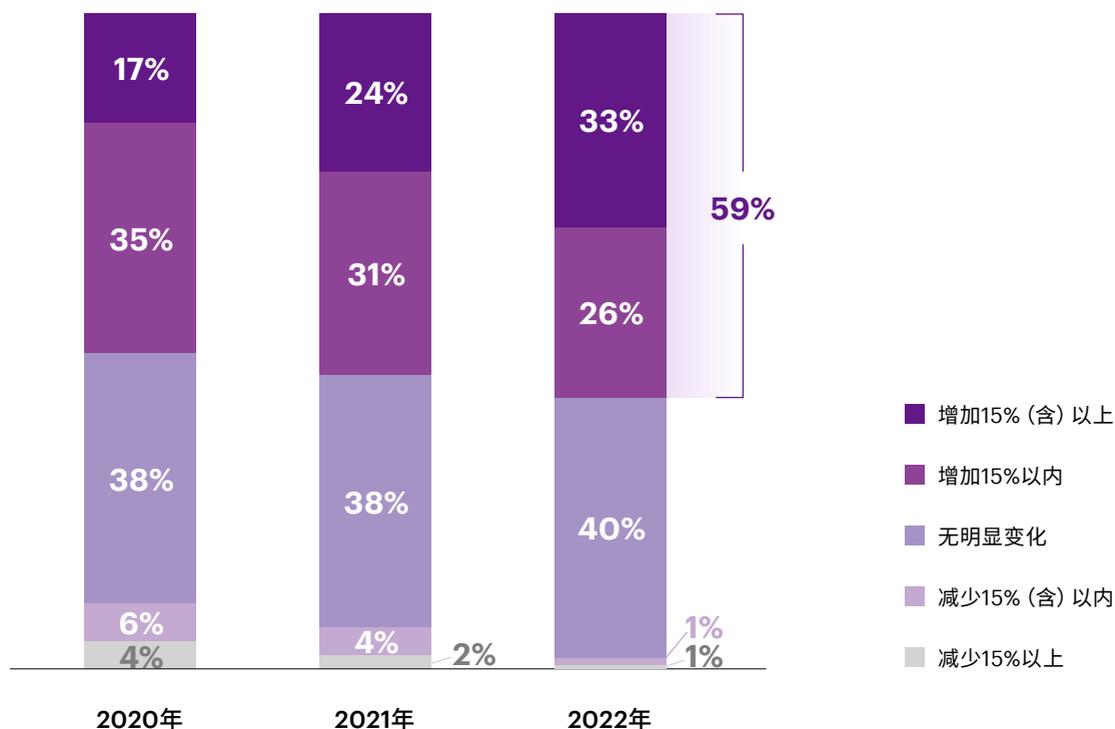
注：美、中、日、德、英为GDP体量最大的5个国家（2021年数据）。
数据来源：国际货币基金组织。

高度不确定的经营环境凸显数字化的重要性，同时要求企业投资决策更加审慎严格

面对愈发复杂的挑战，数字化已成为应对变化的“必选项”，中国企业对数字化投资的意愿持续提升。本次调研显示，近六成企业表示未来1~2年将加大数字化投资力度，其中计划大幅增加（15%以上）的企业占比为33%，同比增加11%（见图二）。

敢投资还需精管理。面对环境约束，尽管企业希望借助数字化以应对变化，但也心存顾虑，期待“一分耕耘一分回报”，中国企业对转型的投资管理更加精细化，转型策略趋于务实。八成企业关注数字化项目的直接财务回报，同比上升了28%（见图三）。这些企业希望通过数字化的“精耕细作”，在不确定的大环境中获得确定的“看得见”的回报。

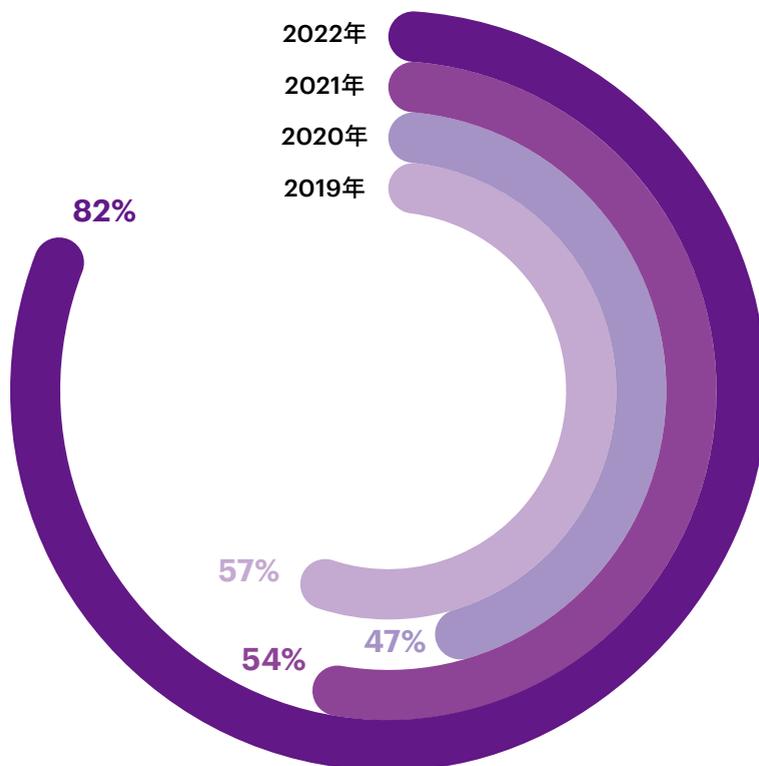
图二 六成中国企业计划加码数字化投资
未来1~2年数字化投资意向（企业占比，%）



数据来源：埃森哲商业研究院。



图三 敢投资还需精管理：关注直接投资回报的企业比例大幅上升



数据来源：埃森哲商业研究院。

埃森哲中国企业数字化转型指数

基于对转型领军者数字化能力的洞察，埃森哲开发了中国企业数字化转型指数。该指数对企业的数字化成熟度进行全面的扫描和评估，描绘各行业在数字能力构建历程中所处的位置，并与转型领军者进行对标。

指标体系共有四级，其中四级指标为数据采集项，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。

数字渠道与营销

- 针对客户个性化需求实现精准营销
- 实现线上线下全方位渠道建设
- 安全保护自身及客户的数据隐私

智能生产与制造

- 运用数字技术实现敏捷开发
- 基于数字平台的合作研发
- 实现智能制造与柔性供应链

智能支持与管控

- 依据业务需要灵活调整职能部门结构
- 搭建基于数据分析的决策体系与管控系统
- 数字化企业信息安全控制
- 构建业财融合的财务管理体系

产品与服务创新

- 对现有产品服务进行数字化改造升级
- 开发智能产品或服务
- 基于用户个性化需求提供定制产品或服务

数字商业模式

- 基于数字平台的商业模式
- 开拓数据变现模式
- 数字商业模式的迭代改进

数字创投与孵化

- 建立内部创投部门推动数字化新业务
- 技术普众，促进内部创新与创业
- 和初创企业合作培育数字化技术



注：数字化转型指数的指标体系共有四级。四级指标为数据采集项，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。

响应外部变化，夯实数据基础、提升全业务效率成为企业关注重点

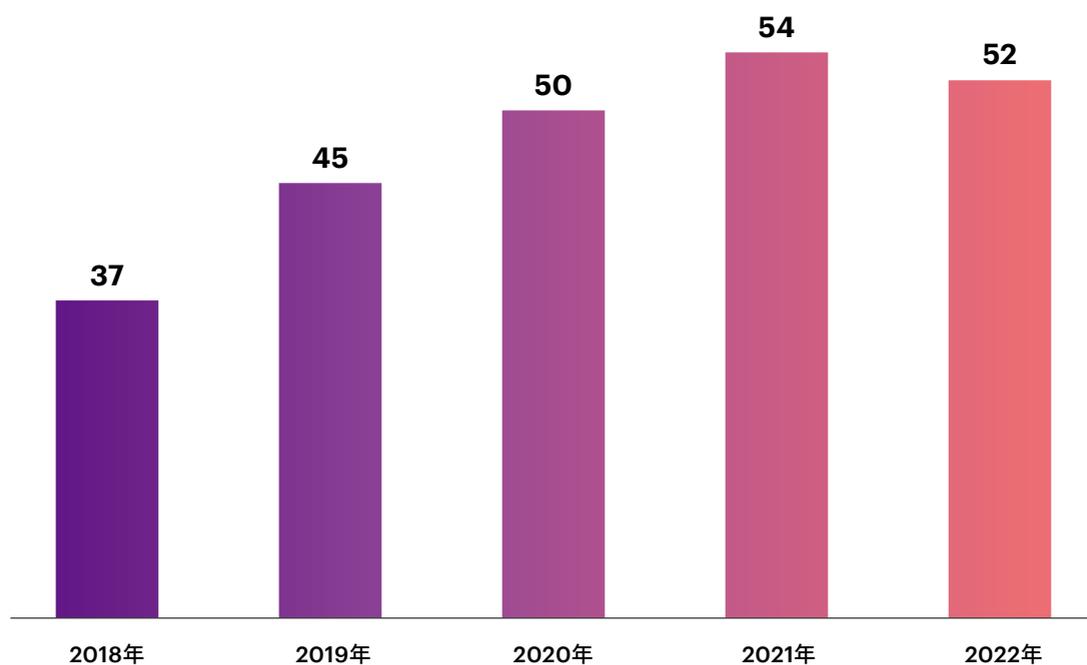
面对外部压力，大部分中国企业希望加码数字化投资以实现存续和跨越，但对数字化部署的管理却越来越审慎。平稳持续地获得数字化投资回报，成为在2022年不确定的环境下，企业数字化转型的重点与难点。多重因素冲击下，中国企业数字化投资

决策出现分化，中国企业的数字化转型指数得分首次下降，显示了更审慎的投资决策（见图四）。

得分的背后，反映了中国企业在不确定的环境下数字化投资重点的调整：夯实数据基础、提升全业务效率成为企业关注重点。从对比数据来看，2022年中国企业在数据变现、协同、分析方面进步明显，而创新、研发等数字化领域进展放缓（见图五）。

图四 2018—2022年数字化转型指数

（分值范围：0~100）



数据来源：埃森哲商业研究院。

图五 中国企业在数据变现、协同、分析方面进步明显，创新、研发等数字化领域进展放缓

2022年 vs 2020年得分上升最明显的三项指标



2022年 vs 2020年得分下降最明显的三项指标



注：数据表示与2020年相比，2022年得分的变动比例。

数据来源：埃森哲商业研究院。

五年来中国企业转型重点动态调整，借助数字化手段提升运营效率成为2022年重点

自2018年首次推出数字化转型指数报告《创新驱动，高质增长》至今，埃森哲已经连续五年追踪中国企业数字化转型的进程与成果。

回顾过去五年，中国数字经济规模从31.3万亿扩大到45.5万亿元人民币，占GDP的比重从34.8%上升到39.8%。¹除了规模的快速扩大，数字技术的创新及应用引发了产业形态和生产组织方式的深刻变革。五年间，数字化浪潮席卷各行各业，行业边界日益模糊，颠覆与创新成为常态，新可能、新机遇不断涌现。借力数字技术重塑业务、拓展边界，成为企业基业长青的不二选择。

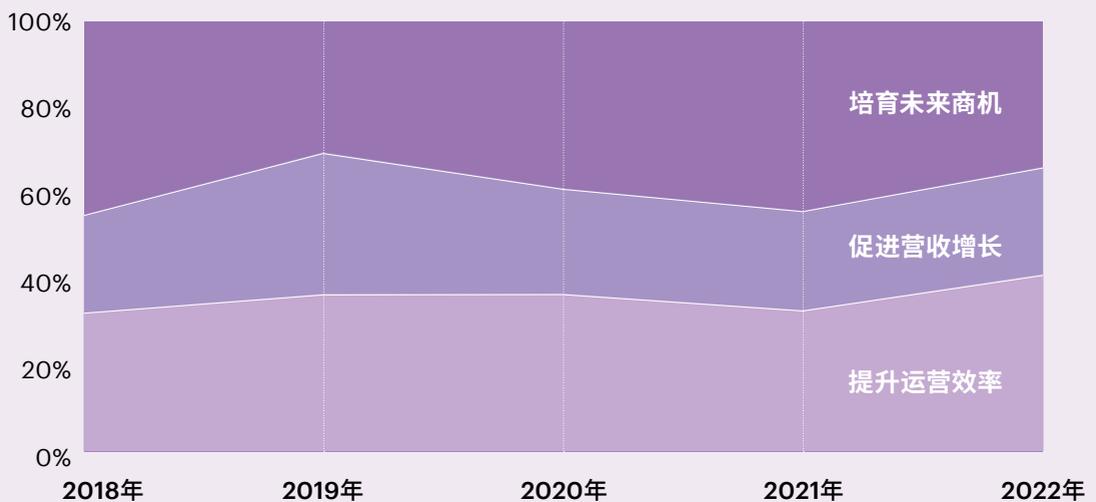
1. 《2022中国数字经济发展报告》，中国信息通信产业研究院，2022年7月。

2018年，新旧经济还处于“冰火两重天”的状态：互联网企业凭借数字技术跨界，商业模式创新层出不穷，在消费市场上造成巨大的颠覆冲击；而制造业等传统行业的企业，营收增长放缓，盈利水平承压，“互联网+”成为众多企业开启“数字化转型”的初步探索。

2020年起，新冠疫情的暴发深刻影响着社会与经济活动。短期的现金流冲击让中国企业数字化投资意愿有所分化，但数字技术所带来的抗压力与恢复力也让中国企业意识到数字化部署的确势在必行。远程办公、电商等抗疫急需的在线应用被迅速、广泛地接受，但协同研发、供应链、组织管控等核心环节的数字化发展仍然相对滞后，却是企业竞争优势的重要来源。此后，企业加速积累数字化能力，疫情持续推动企业线上线下的加速融合，企业利用数字工具、平台和服务提升协同与管理能力，致力于建立弹性和自适应的供应链，打造更敏捷和更具韧性的运营模式，并为全业务领域的数字化转型逐步奠定基础。

基于2018年至2022年第二季度中国企业的财报电话会议讲稿所进行的自然语言处理（NLP）分析，我们探究了中国企业五年来的数字化转型部署重点。我们统计了讲稿中提及的数字化实践举措，并按照提升运营效率、促进营收增长、培育未来商机三大角度对举措进行了划分（见图六），数据代表该维度实践在全部数字化实践中的占比。数据显示，五年来中国企业转型重点动态调整，培育未来商机是中国企业数字化转型的关键，然而2022年受外部不确定因素影响，借助数字化手段提升运营效率成为企业当下重点。

图六 五年来中国企业数字化转型实践重点调整



注：数据代表该维度实践在全部数字化实践中的占比。

数据来源：埃森哲商业研究院，N=88。

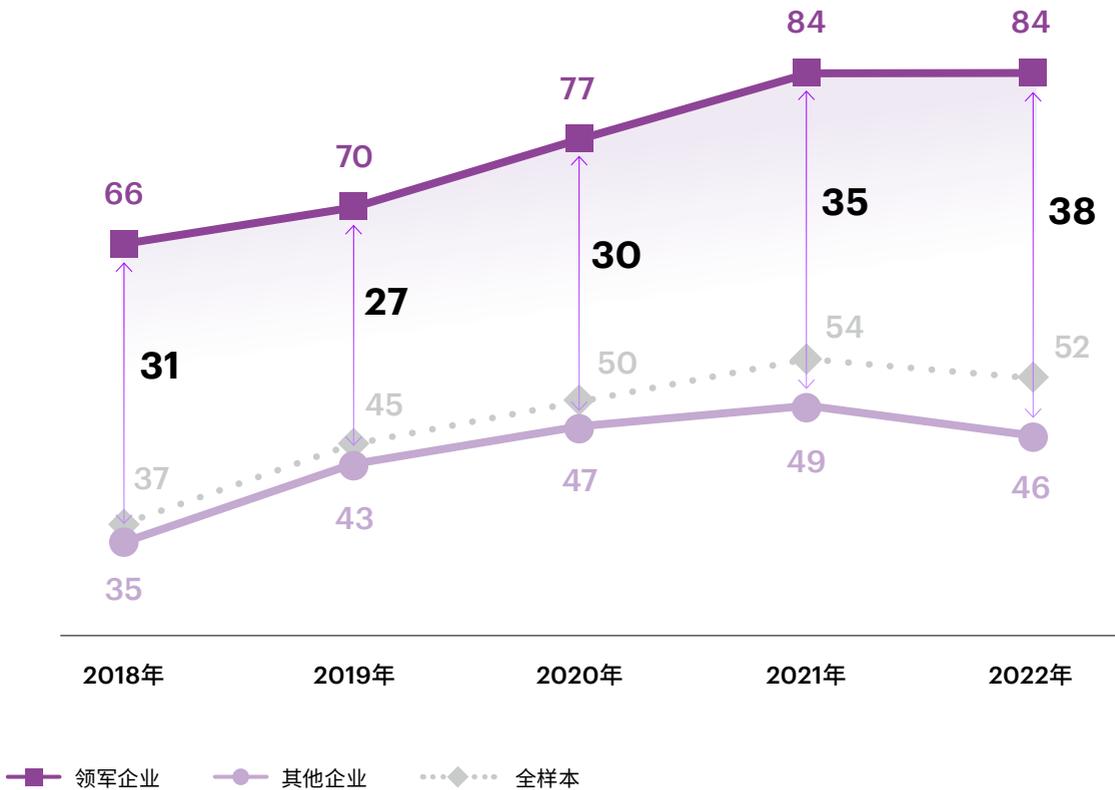
中国企业能力分化加剧，领军企业呈现四大差异化特征

逆境考验定力，领军企业坚持全面转型，创新优势进一步扩大

2022年进入转型领军者行列的企业比例为17%，与2021年（16%）基本持平。尽管领军企业比例略微增长，但转型领军者的数字化优势进一步加大，2022年这一差距达到38分（见图七）。

图七 领军企业的数字化优势进一步扩大

数字化转型指数得分(0-100)



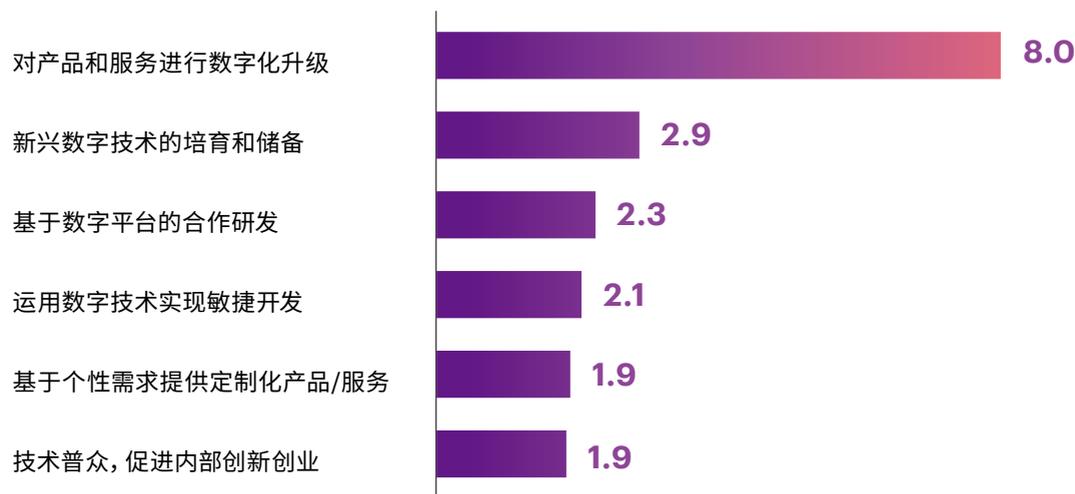
注：从业务转型的程度出发，基于过去三年新业务营业收入在总营收中的占比是否超过50%，我们识别出转型领军企业。
数据来源：埃森哲商业研究院。

转型领军者的优势来源于他们为企业的未来孕育新机。面对严峻的外部环境，很多企业侧重现有业务的降本增效而暂缓了对未来的投资。然而领军企业仍坚定转型，全面投资创新能力的建设。通过对数字化转型指数模型指标的分析，我们发现领军者优势最大的指标都和创新相关：在产品和服务的数字化升级能力的表现是其他企业的8倍；新兴数字技术培育和储备是其他企业的近3倍；基于平台的研发能力表现是其他企业的2.3倍；在创新的快速落地、创新体验的交付上，领军者也遥遥领先。特别值得一提的是，领军者还积极促进内部创新创业，从员工潜力和组织协同的角度入手，鼓励创新迭代和业务开拓（见图八）。

创新是对企业决断力和方向感的双重考验。尤其是在不确定的经济环境下，许多企业担心持续加大投入不但难以换回市场增长，反而导致利润下滑。但企业若减少研发投入则无法推出创新产品，可能会流失客户。反观领军企业，其创新投入不仅使差异化的产品和服务在危机中抢占先机，获得消费者青睐，更有机会在危机后撬动更大的市场。

图八 优势来源：领军者为未来孕育新机

倍数差距最大的举措(领军企业vs其他企业)



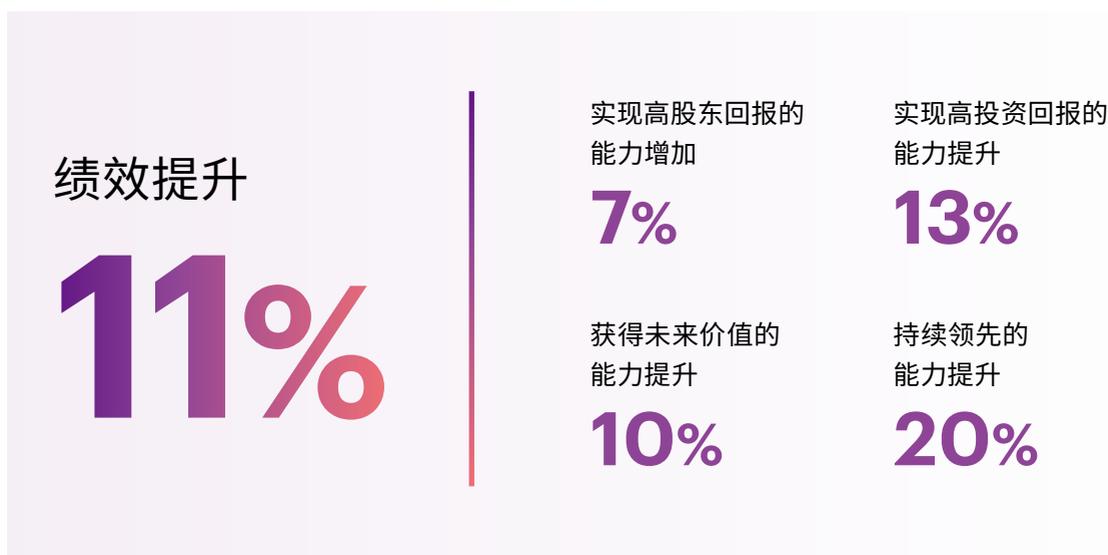
数据来源：埃森哲商业研究院。

领军企业从数字化投资中获得稳健绩效

考虑到近几年企业经营经常受到不确定因素的影响，为了全方位地探究企业经营绩效，我们从股东回报率、投资回报率、未来价值、领先持续性等多个维度综合考量，对企业数字化转型成果进行评估。我们在评估时不仅关注企业在具体指标上的表现，也会关注企业在行业内的领先程度。

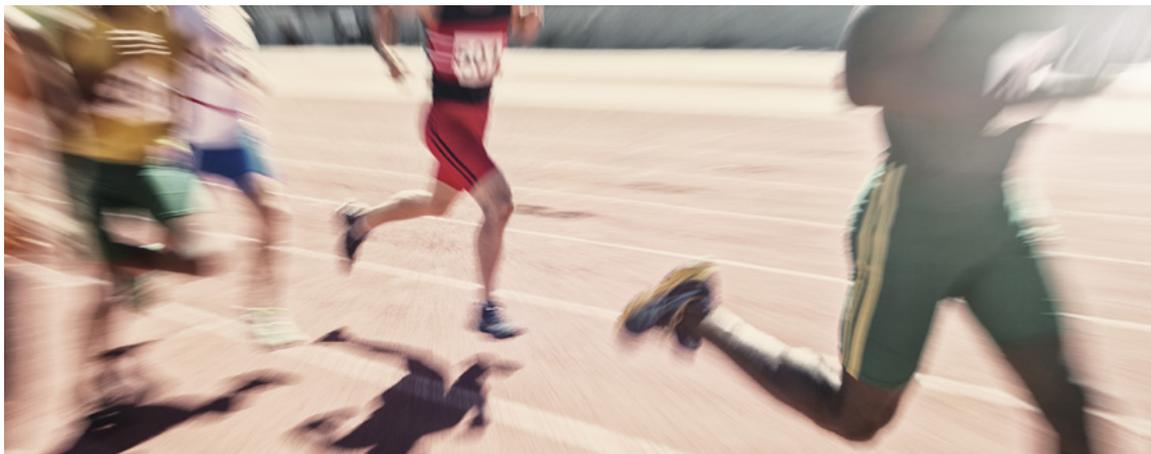
通过分析样本中上市企业2016至2021年五年财务表现和股票表现，我们发现坚定的转型定力为领军企业带来了稳健绩效（见图九）：综合绩效提升11%，投资回报、未来价值获得上取得了两位数增长（13%和10%）。特别值得一提的是，领军企业的持续领先表现也显著高于其他企业（20%）。

图九 领军企业从数字化投资中获得稳健绩效



注：数据展示了领军企业超出其他企业的比例。为全面评估企业的综合绩效，我们选取了四大维度、11个财务指标，评估不同时间跨度下各个指标的水平 and 这一水平在行业内的领先程度。数据是对样本中上市企业2016年至2021年五年财务数据的分析（N=195）。

数据来源：Capital IQ、埃森哲商业研究院。



领军企业呈现出四大差异化特征：使命驱动、人本体验、韧性运营、技术底座

我们评估了不同维度上领军企业和其他企业的得分差距，结合访谈的文本分析，提炼出领军企业四大差异化特征：使命驱动、人本体验、韧性运营、技术底座（见图十）。

图十 领军企业四大差异化特征



使命驱动

追求自我变革，
兼顾多方价值



人本体验

敏锐识别需求，交付
创新解决方案



韧性运营

准确判断外部变化，
优化资源配置



技术底座

架构先进，技术应用与
业务有机结合

数据来源：埃森哲商业研究院。



使命驱动

有明确使命的企业更有可能在危机中稳住方向、团结团队、达成目标。2022年，面临经济下行压力，很多企业聚焦业务存续，暂缓推进转型目标，搁置部分利益相关方的需求。但这些做法有可能损害企业的长期竞争力。其实，对数字技术的持续投资和巧妙应用能够帮助企业在业务增长的同时满足多方价值，前提是企业对自己制定的目标有明确的认知和坚守，不因外部环境的变化或内部推行的困难而放弃。

领军企业则始终站在更高的视角审视社会发展的趋势，将自身发展融入历史潮流，让自身增长跟上发展的脚步，最终引领时代新浪潮。领军企业的具体表现：

- (1) 有明确的企业使命和转型战略；
- (2) 坚持创新，不安于现状，持续投资未来；
- (3) 塑造勇于变革、直面挑战的企业文化，全体员工目标统一、有凝聚力；
- (4) 主动打破边界，整合内外部资源，引领开放式创新生态。



人本体验

体验是指南针，企业在行进途中需时刻关注体验。在危机时期，客户和员工的需求都会发生剧烈变化，对这些变化的认知和响应对于企业的生存和发展尤为关键。疫情进一步加速了线上化的进程，目前大部分企业都实现了线上渠道的部署，实现了服务的远程交付，远程办公及混合办公也已经成为常态。要实现差异化的竞争力，企业需要确认自己提供的产品和服务、互动方式是否符合人们的底层需求。

领军企业已经领先一步，从人们的本质需求出发，感知疫情以来人们生活理念、价值观、行为模式的变化，并进一步提升设计研发能力，从体验出发交付产品和服务，满足甚至超越人们的期待。领军企业的具体表现：

- (1) 专注研发，长期致力于建立品牌护城河；
- (2) 在全公司范围内贯彻以人为本的文化；
- (3) 敏锐察觉需求的变化，善于发现痛点；
- (4) 能通过创新的产品和服务设计以及互动方式响应需求，改善痛点。



韧性运营

当下经营环境复杂多变，稳健且灵活地应对各种变化是制胜未来的关键。埃森哲2021年全球高管调研显示，72%的受访高管认为疫情后组织决策和变革更频繁、更快速，灵活、快速的决策和响应将成为常态。目前，大量企业在核心系统、流程或服务管理功能等方面仍进行着缓慢的渐进式变革。这些举措往往难以切实改变运营模式，且行动和扩展速度也跟不上迅速变化的市场。

而领军企业已经配备了数据驱动运营体系与决策机制，能够准确判断外部变化，优化资源配置。领军企业的具体表现：

- (1) 动态调整组织架构，适应未来发展需要；
- (2) 优化人才配置，充分赋权员工；
- (3) 积极沉淀知识资产，内部信息流畅通顺；
- (4) 综合、协调地利用数据、机器、分析工具和人工智能；
- (5) 坚持精细化运营，持续改善流程。



技术底座

技术是转型底座，更是加速器，推动企业在转型的漫漫征程中走得更快、更稳、更远。在如今的数字化时代，越来越多的企业高管意识到，几乎每一项业务都需要技术支撑和赋能。疫情暴发以来，许多企业为了确保业务的连续性，快速上线了即插即用的应用工具，让员工得以远程办公，让顾客可以线上咨询、线上下单。但这些应急方案并不能让企业实现数字技术的全部价值。

领军企业则高度重视底层技术能力，提前打好根基，依托信息系统集成和规模化上云推动业务创新，逐渐向无边界、自适应、人性化的技术架构演化。领军企业的具体表现：

- (1) 坚信技术的价值和重要性，主动尝试新兴技术；
- (2) 在技术方面有长期且固定的投入，注重全体员工的数字化意识层面的转变和技术水平的提升；
- (3) 将技术和业务有机结合，充分挖掘技术对业务的支撑作用；
- (4) 设置多种技术相关职能，如CTO、CIO、CDO等。

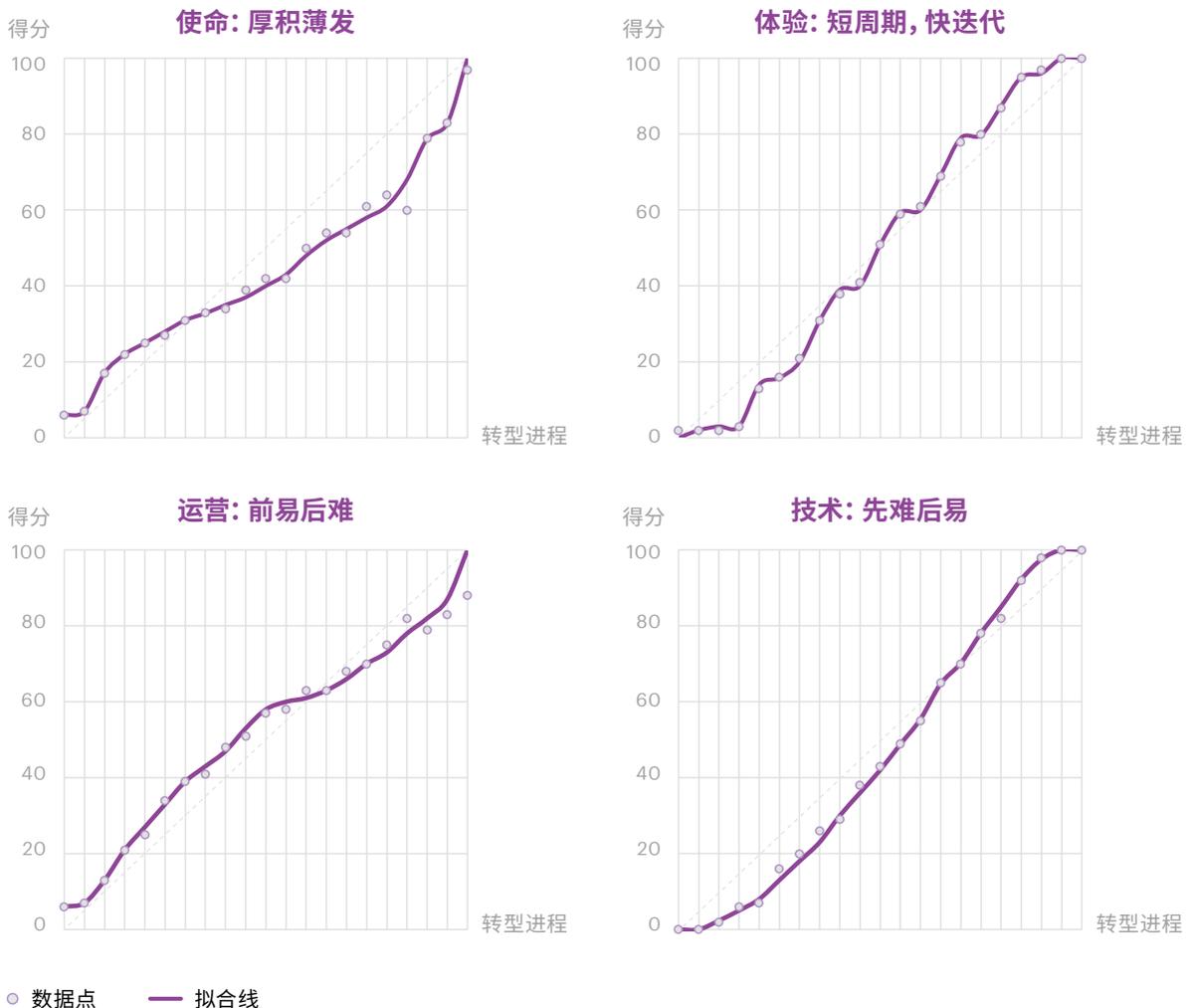
四大维度有不同的进阶道路，企业需要坚定信心，把握节奏

在经济环境高度不确定的今天，只有短板少、能力均衡的企业才能脱颖而出、制胜未来。然而，能力

建设并非一朝一夕的事情，企业需要秉持系统工程思维，一步一个脚印，切勿急于求成。

为帮助企业认识转型的节奏和关键节点，基于中国企业在四个维度部署进程的数据，我们拟合出四条进阶发展曲线（见图十一）。

图十一 四大维度有不同的进阶道路



注：100分为该维度的最佳状态。
数据来源：埃森哲商业研究院。



使命维度，厚积薄发。使命维度涉及兼顾多重目标和管理创新的能力。从发展曲线来看，这一维度存在较长时间的“攀登爬坡”期，企业即使持续投资，得分提升速度仍然缓慢；但只要企业持有耐力和定力，持续为未来投资，就会在后期快速获得提升。

体验维度，短周期，快迭代。体验维度体现在产品和服务的交付和互动连接方式上。体验维度的发展进阶存在明显的“阶梯”特征，有一定的数字化投入就会在较短的时间周期内获得能力提升。但由于这一维度与客户变化和竞争对手反应息息相关，导致体验维度能力的提升必须是一场“持久战”——持续优化，企业需要精准感知细微变化，并据此快速更新迭代，以交付最佳体验，维持长期的竞争优势。

运营维度，前易后难。运营维度的建设体现在组织、人才、流程和数据的协同上。运营的数字化转型是个系统工程，在转型前半段，数字化的介入能带来显著成效，该维度的能力建设快速提升；而后半场难度加大，各职能的无缝连接，实现基于数据的预测、预警等需要打通诸多节点，能力周期被拉长。但企业唯有突破这些节点，才能实现整体的最优，实现运营的稳健灵活。

技术维度，先难后易。技术维度关乎技术架构搭建能力和技术应用能力。技术的进阶曲线前半段

相对和缓，中后段接近线性。转型初期，无论是技术架构搭建还是技术应用，技术部署是对原有经营模式的改造和升级，其作用是渐进式的。但同时，作为先进的生产要素，与传统经营模式相比，技术积累的发展速度会逐步加快，当技术积累达到一定水平时，技术间的协同作用会被激发，推动企业走向技术领先。

数字企业进化图，助力企业扬帆远航

基于转型四大维度，结合埃森哲多年来服务各行各业转型的经验，我们设计了数字企业进化图，供企业了解趋势，着眼当下，面向未来，持续进化（见图十二）。

如果把企业比喻为一艘海上航行的大船，在转型道路上，使命是出发的初心，体验是指南针，运营是船体，技术是引擎。每个企业都有其特有的能力和禀赋，目标各异，转型道路也不尽相同。进化图可以作为诊断工具，帮助企业识别目前所处的位置，是否有亟待提升的维度；也可以作为统一目标的讨论工具，制定未来前进的方向和优先级。

图十二 数字企业进化图



锚定未来，持续进化，数字化转型一直在路上

关注当下，同时投资未来，我们建议企业从六大关键举措着手，实现数字化驱动的可持续发展。

长期主义 生态创新

- 全球价值链重整，中国企业必须坚持长期主义，融合可持续发展观念，持续创新，向价值链上游迁移。
- 企业需要更加务实和平衡，并依托使命，定义不同时间维度和资源分配的战略目标，综合考量渐进式、突破式、颠覆式创新的价值。

- 通过平台建设赋能中小企业数字化转型实践经验，推进开放合作，与更多生态伙伴一同创新。

回归人本 少即是多

- 数字化深度渗透，消费者更为审慎，更关注本质需求和多维价值的获得。
- 企业需评估业务的优先级，聚焦核心客户群体的本质需求；建立精准的消费洞察机制，感知需求，定位可开发的新客户群体；从触点优化转向价值提供，以吸引、支持、服务用户为核心，确保每次互动都会使用户受益。
- 企业需识别个性化需求，通过产品和服务创新交付人本体验。

平台组织 多元“人才”

- 数字经济时代推动了新兴技术的飞速发展，工具、算法、数字人、机器人逐渐承担传统员工的岗位职责。
- 获取人才的渠道限制日益模糊，通过构造平台型组织，打造柔性的人才供应链，企业可动态调整组织架构，快速响应业务需求。
- 企业同时需要提升员工团队的数字素养，以技术赋能员工，持续创新变革。

精益数据 智能运营

- 随着经营复杂性的加剧，企业对高质量综合数据的需求在同步增加。
- 企业以价值为导向，只采集、管理、应用必要的数据，让数据最大限度服务于业务的需求，降低复杂性，加快迭代速度。
- 企业必须加速内外部数据聚合，利用多元化数据，不断提高数据质量以及云端数据的可用性，打造数据驱动的决策体系。

动态可视 韧性供应

- 传统的预防断供风险解决方案会增加运营成本，降低企业的竞争力。
- 动态可视的作用在于帮助企业实时了解供应链正在发生什么，快速响应突发事件。
- 企业应该专注于真正重要的业务领域——针对关键产品线、客户或供应商，以及关键时刻和环节，建立可视性，为业务中可能发生的风险做好准备，从而建立更具韧性的供应链。

技术价值 全面释放

- 工业4.0带动了数字经济和实体经济的深度融合，技术能力成为企业竞争力的核心来源。
- 企业需将技术与业务高度融合，丰富技术的全域应用场景，推进技术赋能价值链的各个环节。

- 企业不仅需要识别最适合当下及未来业务需求的数字技术，还要与已有的技术进行合理堆栈，从而充分发挥技术对业务的推动作用。

愿景驱动，砥砺前行

置身于越来越复杂多变的全球环境中，中国企业要坚定信心，勇往直前。展望未来，技术创新将继续呈指数级增长，为商业社会带来无限可能。使命驱动、人本体验、韧性运营、技术底座既是转型领军者的重要特征，又是中国企业加快转型、迎头赶上的重要指南。

未来十年，中国企业将进入自工业革命以来最根本性的商业变革——企业全面重塑（Total Enterprise Reinvention）时代：凭借技术、数据和人工智能，各项业务的所有领域都将转型，以探索和定义新的工作方式、新的客户互动方式以及新的增长机会。唯有找准节奏，保持定力，不断夯实数字化基础，加快全面转型，才能在机遇与挑战并存的商业变革中穿越周期、基业长青。✍

邓玲
埃森哲商业研究院研究总监

宋涵
埃森哲商业研究院研究员

邱静
埃森哲商业研究院大中华区院长

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