

“三位一体” 深化数字转型

文 朱伟、邱静

提要

国内企业对数字转型经历了从陌生、犹豫，到接受、拥抱的过程，即使面对当下的市场逆境也未止步不前。企业数字化转型若想发现并解锁更多新价值，企业领导者要平衡推进智能运营、主营增长和商业创新三大价值维度，形成一个全新的、全局性的价值枢纽。

数字转型：企业逆境发展的新动能

当前全球经济复苏动力减弱，市场不确定性继续累积。中国经济面临下行压力。即使是过去以颠覆者姿态改变行业版图的互联网科技企业也遭遇了寒冬。

然而，我们在企业高管层面的问卷调查并未发现悲观情绪，大多数中国企业在逆境中并未收缩投资与创新，反而坚持主动求新求变：有67%的中国企业领导者表示，未来1至2年将持续增加对当前核心业务的投资，更有54%的领导者表示，不仅要强化核心业务，还要为探索新业务增加投入。

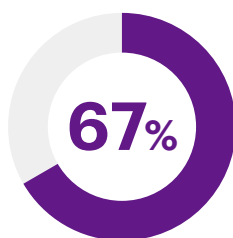
调研显示，在影响企业未来发展的诸多外部因素中，受访企业最为关注的是技术与商业的融合（见图一）。“了解数字技术，让数字技术为我所用”成为传统企业未来发展的新动能。面对变化莫测的外部环境和竞争格局，数字转型已然成为中国企业家将外部压力内化为变革动力的首要且必然的选择。

在这样的背景下，根据对中国企业数字化进程的持续追踪和分析，2019年埃森哲中国企业数字转型指数研究显示，2019年中国企业数字转型指数总体平均分数比2018年提升了超过20%，并且有9.2%的中国企业转型成效显著（见图二）。我们将这类企业定义为转型领军者，它们的突出特征是，在持续深耕主营业务的同时，果断向新业务拓展，并在最近三年中使新业务营收在总营收中的占比超过50%。相较于2018年仅有7%的中国企业成为转型领军者（见图三），不难发现中国企业数字转型正在全面推进与深化。

成功的数字转型为领军者赢得市场竞争注入强大信心，在营收增长、毛利率、应对未来颠覆能力这三大竞争力指标上，领军企业都具备更强的信心成为行业领军者（见图四）。

图一 数字技术与商业的融合，是中国企业首要关注的外部环境变量

调研显示，在未来1至2年……



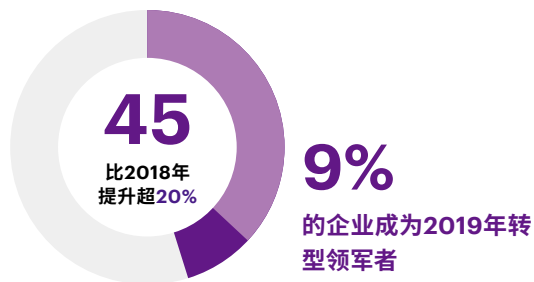
的企业表示，首要增长动能将来自“数字技术+商业”

问题：您认为在未来两年，贵公司会在多大程度上关注以下因素对企业的影响？

数据来源：国家工业信息安全发展研究中心、埃森哲商业研究院

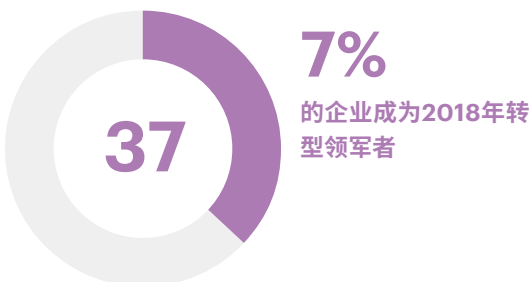
图二 2019年中国企业数字化转型指数

平均得分 (0-100)



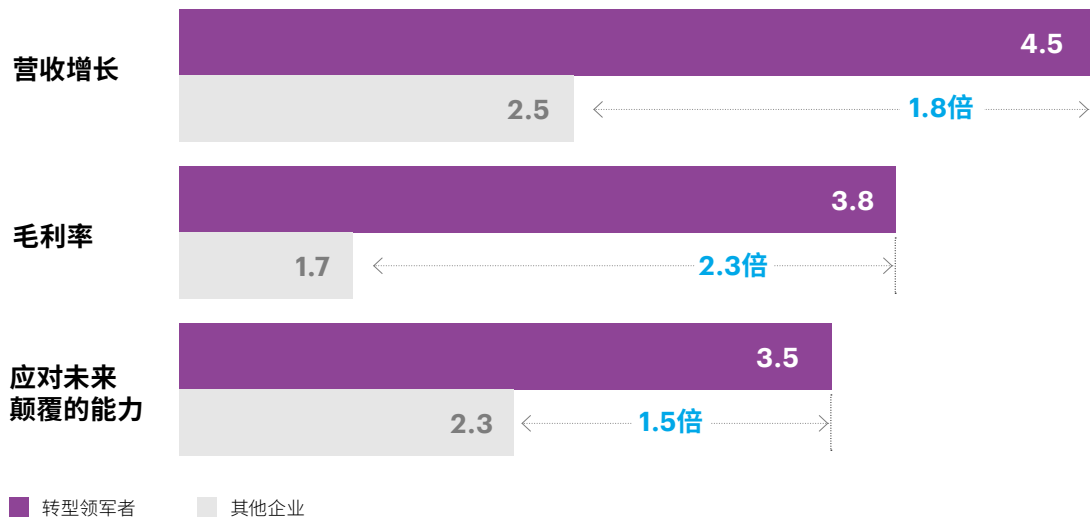
图三 2018年中国企业数字化转型指数

平均得分 (0-100)



数据来源: 国家工业信息安全发展研究中心、埃森哲商业研究院

图四 中国企业在以下三方面位于行业领先的信心程度 (分值: 1-5)



问题: 贵公司在以下三个指标上处于行业前列地位的信心程度如何? (满分5分)

数据来源: 国家工业信息安全发展研究中心、埃森哲商业研究院

“三位一体”数字化转型

通过对2019年9.2%的转型领军者进行深入研究,我们发现它们并非单纯由新颖的技术工具或局部流程变革驱动,而是普遍以业务转型为导向建立战略格局。具体来说,这些领军企业的数字转型围

绕三大价值维度:智能运营、主营增长和商业创新。这三大价值维度并行不悖且相辅相成:智能运营让企业在核心业务上的优势愈加巩固;核心绩效提升又为企业探索新市场、新业务提供强大的财务投资能力;新兴业务的概念验证与规模化,也与核心业务形成协同效应。

基于这些对领军者数字转型

实践的洞察,埃森哲与国家工业信息安全发展研究中心合作,开发中国企业数字转型指数模型对中国传统企业进行持续追踪,从**智能运营、主营增长和商业创新**三大价值维度评估2019年中国九大行业企业的数字化进程(见图五)。

图五 埃森哲中国企业数字化转型指数模型

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
- 实现数据流与业务流在各部门无缝衔接
- 搭建基于数据分析的决策体系与管控系统

产品与服务创新

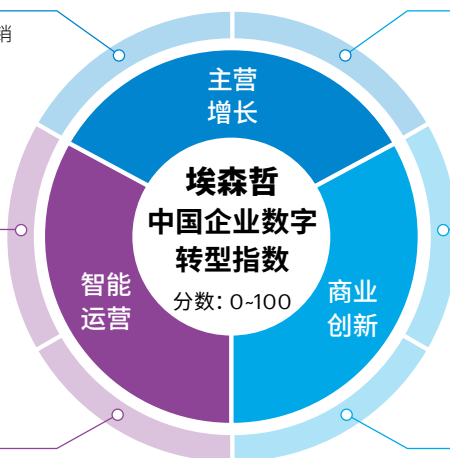
- 对现有产品服务进行数字化改造升级
- 开发智能产品或服务
- 基于用户个性化需求提供定制产品或服务

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
- 建立机制鼓励内部创新与创业
- 和初创企业合作培育数字化技术



附注：分值为0-100，100分代表当前所能预见的最先进状态的数字企业。
数据由下至上逐级加总平均，最终得到企业的数字化转型指数总分。

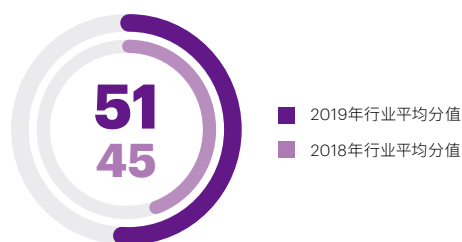
研究结果显示，各行业在数字化转型中侧重的价值重点差异明显。行业在数字化转型不同阶段侧重的价值重点，取决于其当时所处的市场环境和所具备的资源禀赋。我们选择出四大传统行业代表——汽车、电子高科技制造、化工和物流进行了分析（见图六-图九）。

汽车行业

以商业创新为引擎，从传统制造商向服务提供商革新转型

汽车行业一直走在中国制造业转型的前端。但随着汽车市场从增量市场进入存量市场，车企转型面临着新的考验。从制造商到服务商，发现并释放新的客户价值，是中国车企在数字化转型三大价值维度之间做出的战略选择。

图六 汽车行业数字化转型指数得分 (2019 v.s. 2018)

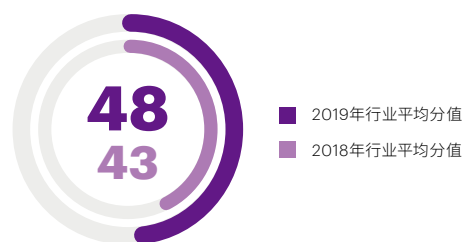


电子高科技制造业

流程全面数字化，推动赋能型模式创新

电子高科技行业是高度全球化的行业，企业对于运营效率的追求接近极致。同时，电子高科技企业作为数字化内容和服务的载体，对于数字经济所带来的新商业模式有着深刻的理解，因而该行业的数字化转型和智能化运营的发展日新月异。

图七 电子高科技制造业数字化转型指数得分 (2019 v.s. 2018)

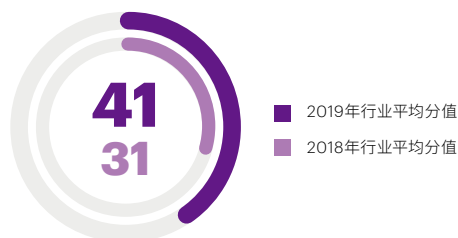


化工企业

注重主营增长，以用户体验推动产销创新，实现优势再造

中国化工行业面临产能过剩和同质化竞争带来的经营压力以及国内外商业环境日趋严峻等挑战。总体来看，化工企业要么运营效率不高从而阻碍了核心业务发展，要么商业创新脱离了坚实的核心业务。行业领军企业掌握了用数字技术提升产品服务附加值的正确方向。

图八 化工行业数字转型指数得分
(2019 v.s. 2018)



转型领军者制胜之道：长远布局，三面推进

各行业根据自身现状会在数字转型三大价值维度中做出战略选择，但其中的卓越企业会平衡地“三面推进”数字转型，不会顾此失彼，即既以高效运营为基石，夯实核心业务，支撑企业持续增长，又不断创新，拓展业务边界。

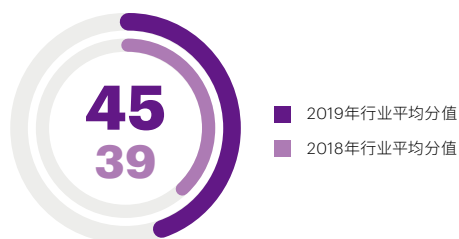
尽管领军企业和其他企业在数字转型三大维度的整体差距并不大，领军者优势为1.5倍左右；但在以上三大数字化前沿的实践上，领军者具备绝对领先优势，已经为其他企业树立了新标杆，全生命周期的用户体验转型以及高扩展的智能运营领域领先2.2倍和2.4倍，在数字生态系统扩展，推动全业务转型创新上，这一优势已扩大到5.5倍（见图十）。通过深入分析转型领军者的卓越实践，我们总结出它们的三大制胜秘笈：

物流行业

从智能运营转向能力输出，构建数字生态探索新能力

近两年，随着电商增长节奏放缓和新竞争者加入，物流业的业务量增长也呈现逐年放缓态势，企业靠规模驱动的发展路径难以创造长久活力。借力数字化，革新并提升核心业务、布局未来业务增长，成为传统快递和物流龙头企业的战略共识。

图九 物流行业数字转型指数得分
(2019 v.s. 2018)



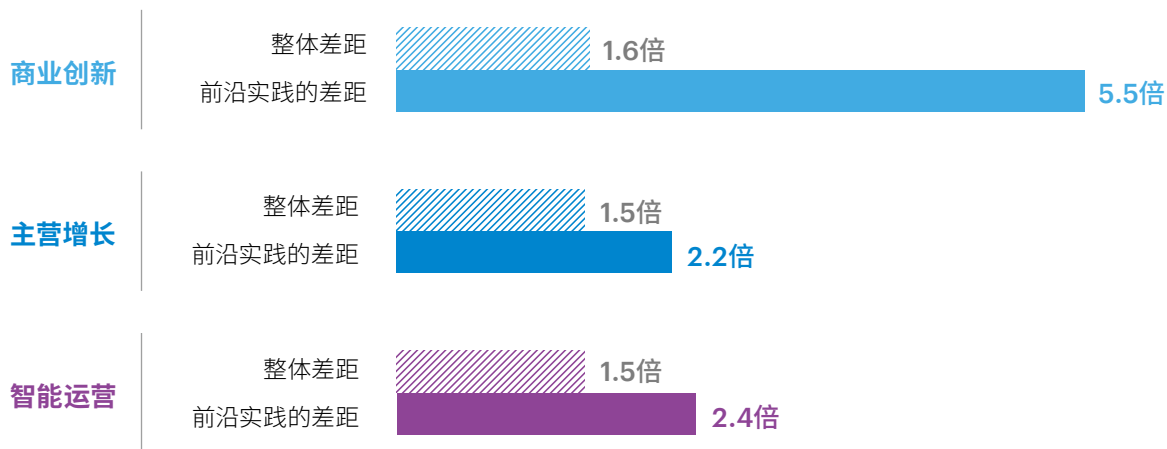
图六-图九数据均来源于：国家工业信息安全发展研究中心、Wind、Capital IQ、埃森哲商业研究院分析

秘笈一：领军者格局长远，以增长思维制定转型战略

按照企业高管在智能运营、主营增长和商业创新三个方面的选择进行重要程度排序，我们发现，领军企业在战略布局上更具领先优势：领军者在未来一至两年的战略重点是推进主营业务的增长升级，并相应地打造卓越运营以支撑业务增长。未来五年则更关注商业创新，并促进新旧业务协同。无论在短期还是长期，领军者都以业务增长拓展为核心制定自己的转型战略；相比之下，其他企业则将数字转型作为修补工具，仍以“运营改善和优化”为主要目标（见图十一）。

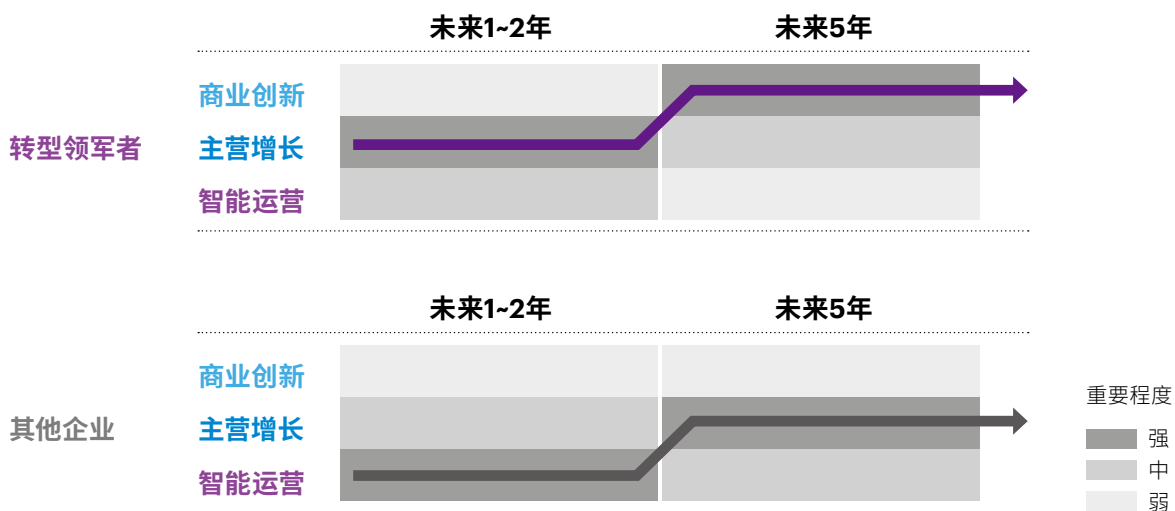
在评价数字转型项目的价值回报时，领军者也更关注未来，看重项目给企业业务带来的行业颠覆性、创新性和增长潜力，而其他企业首要关注的是财务回报（见图十二）。

图十 转型三大维度上，以其他企业得分为比较基准，领军者得分的优势倍数：



数据来源：国家工业信息安全发展研究中心、Wind、Capital IQ、埃森哲商业研究院分析

图十一 数字转型战略部署上，转型领军者保持领先优势

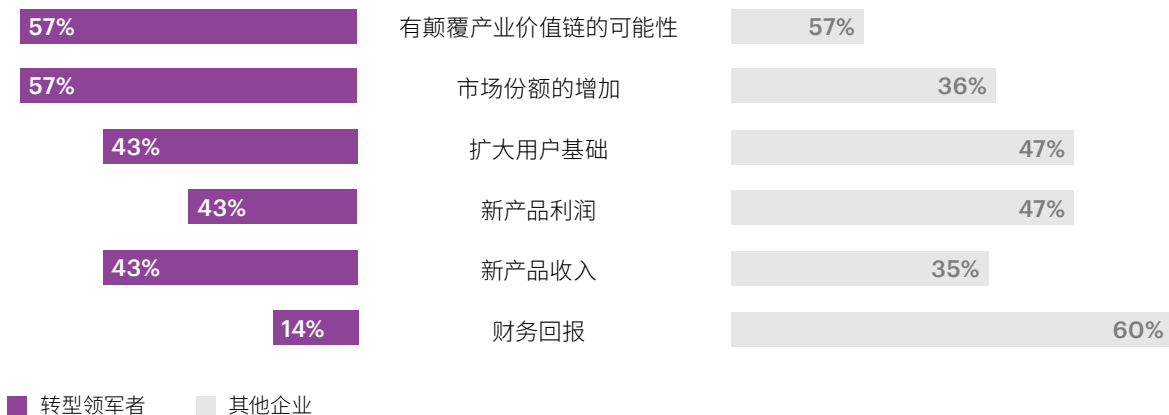


问题：请评估以上三个方面在未来1-2年、未来5年对贵公司的战略重要性。

数据来源：国家工业信息安全发展研究中心、埃森哲商业研究院

图十二 转型领军者更看重数字转型项目给业务带来的创新和增长潜力

领军者评价数字转型项目所用的指标



问题: 贵公司通常如何评价数字转型项目? (最常用的三种)

数据来源: 国家工业信息安全发展研究中心、埃森哲商业研究院

秘笈二: 领军者快速调整, 以动态敏捷方式评估转型

在正确的战略方向下, 领军者同时强调动态调整, 允许试错, 快速迭代, 因而它们对数字转型效果的评估周期更短: 12%的领军者评估周期少于6个月, 59%的领军者少于一年; 而其他企业的评估节奏则相对低频(见图十三)。转型管理的敏捷性, 保证了领军企业对数字技术的更新, 对人才技能的有效调配和对市场动态的快速响应。

秘笈三: 领军者锐意创新, 将转型实践推至新高度

在革新思维下, 领军者对数字转型的目标和要求不断深化和提高, 在商业创新、主营增长和智能运营三大价值维度的具体实践上不断突破固有边界, 大胆创新, 将数字转型推至新高度:

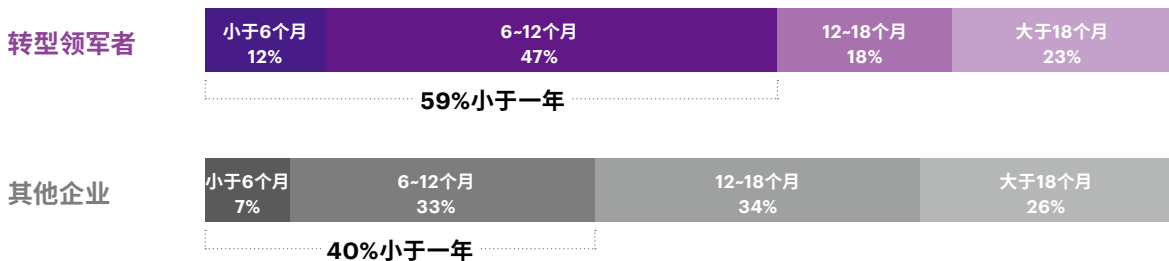
加速拓展数字生态系统, 推动全业务转型。领军企业进一步拓展数字生态系统, 将数字能力根植于所有业务, 不止“拓新”, 更要“以新带旧”, 有意识提升新业务与主

营业务之间的协同, 推动企业全面升级。

推动全生命周期的用户体验转型。领军企业通过建立和用户的全触点互动, 动态获取用户洞察, 由点及面, 推动产品和服务的全面智能化, 并延伸至用户全生命周期。

智能运营贴近前台, 具备高扩展性, 对业务的快速变化提供强支撑。运营优化的目标不再局限于成本降低, 而着眼于提升运营的智能性、敏捷性和可扩展性, 保证对业务快速变化的高适应性。

图十三 转型领军者对数字转型实行敏捷管理



问题: 在评估数字转型带来的价值与回报时, 贵公司的评估周期是多久?

数据来源: 埃森哲商业研究院、国家工业信息安全发展研究中心

落实五大要务，向领军者看齐

中国企业需要拥抱革新思维，制定面向未来的数字化战略，推动研发、生产、用户体验的全面转型，并打造动态高适应性组织，推动全业务升级。这不仅需要数字化工具，更需要数字化战略与管理；不仅要开拓数字化业务，也要全面提升自身的数字化能力，成为真正的数字化企业，从而释放数字转型的最大价值。

要务一：

聚焦前沿增长机会，制定面向未来的数字化战略

面对造车新势力的挑战，电动化、网联化、智能化、共享化已成为传统车企布局未来、协同创新的共识。例如，上汽与阿里组建互联网汽车系列化的产品阵营，建立起覆盖金融保险、维修保养、导航娱乐等的互联网汽车生态圈；打造互联网汽车智能硬件开放平台“斑马智行”，以客户出行场景入手扩展服务生态，从互联网汽车搭载开始尝试向全行业整车适配转型。

要务三：

打通研发、生产制造、供应链乃至最终用户，改造流程与模式，实现智能制造新价值。

高科技电子行业通过制造与供应链流程的创新，已能支持产品的大规模定制，以柔性制造实现高效低成本的定制化个性化产品交付。例如，长虹融合IE（工业工程）、IT（信息化）、AT（自动化）和DFM（可制造性设计）多项核心技术，建设了智能制造平台，实现大规模流水化生产和小批量个性化定制生产的自由切换。

要务二：

加速数字生态建设，不断拓展业务边界，并提升“新旧”业务协同，实现企业全业务升级。

数字化为物流企业深耕细分市场奠定了基础，比如冷链运输与即时服务。顺丰一方面采用高蓄能冷媒温控技术与温度湿度异常预警系统，针对产品特点创造最佳保鲜条件；另一方面通过GROUND陆运资源交易平台衔接车辆并对其进行实时监测。顺丰打造的强大技术体系在2018年推动其冷链物流业务增长逾80%。

要务四：

产品服务全面智能化，实现全生命周期的用户差异化体验升级。

“云天化智能化肥微工厂”可通过测土配方和在线渠道实现一户一配方的私人定制，实现精准施肥。目前“云天化智能化肥微工厂”已在国内各个省区建立了400家左右的专业配肥店。金丰公社APP为农户提供围绕不同消费场景的即时交互、电商交易、服务追溯等功能，并实现O2O服务。

要务五：

建立高韧性、高扩展性和敏捷性的组织，支持业务的快速扩展和调整。

为了更好地实现跨部门的协同和创新，中远海科依据数据中台概念，通过建设API平台打通了各部门之间调度系统的隔阂，实现了中远海运集团内部企业数据的自由流动。基于统一的API接口和组合工具，各业务部门可以在应用层面进行创新，动手组装适合自己业务的应用或解决业务上的痛点。中远海科的这一“创新工场”，为未来创新研发和落地打下了基础。✍

朱伟

埃森哲全球副总裁、大中华区主席
常驻上海
wei.zhu@accenture.com

邱静

埃森哲大中华区商业研究院院长
常驻北京
serena.qiu@accenture.com

附录

埃森哲中国企业数字转型指数

埃森哲中国企业数字转型指数模型是一个跨行业的评估框架，用以评估企业在智能运营、主营增长和商业创新三个业务维度上的转型进程，分值为0-100，100分代表当前所能预见的最先进状态的数字企业。数据由下至上逐级加总平均，最终得到企业的数字转型指数总分（见图五）。

高管调研样本

我们从中关村信息技术和实体经济融合发展联盟（原两化融合服务联盟）平台以及国家工业信息安全中心的自评估系统中共回收554份问卷（截至2019年6月17日），按照行业分布和填写人职务进行筛选，最终得到有效问卷221份。

