



重塑增长：

2023埃森哲中国企业数字化转型指数

文 朱虹、宋涵、邱静、何珊

提要：数字化转型的战略方向已经从“业务求新”进化到“全面重塑”。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。

识变：跨越数字化转型的激流

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。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。企业正处于变局的激流之中，面临窗口更短、挑战更多的“挤压式转型”。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。

中国企业也承受着来自内外部多重压力（见图一），并且数字化转型面临高要求、多维度的挑战。鉴于此，中国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，企业开始把数字化作为整体转型战略来讨论，而非停留在技术革新的层面。

图一 中国企业面临多方压力挤压



数据来源：国家统计局、IDC、纽约联储、世界经济论坛。

应变：全面重塑 领先跃变

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%）的中国受访企业表示计划继续加大数字化投入。

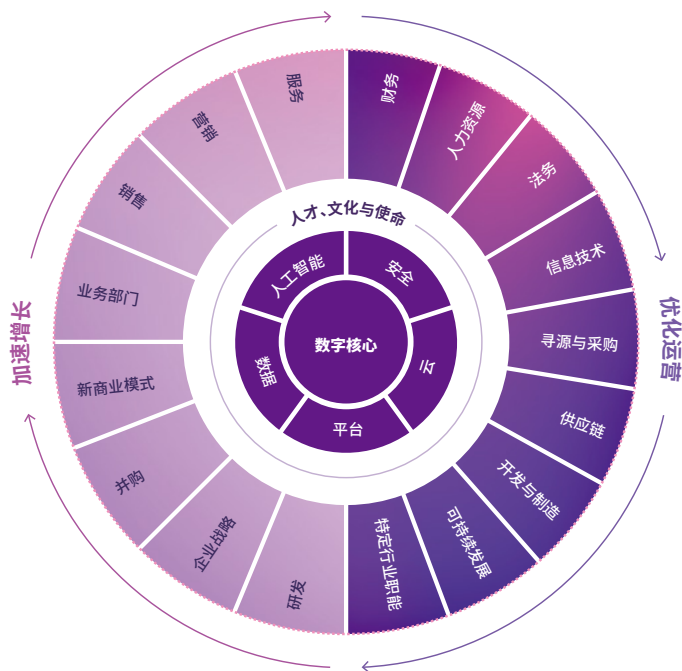
中国企业的数字化转型主题也在不断演进。越来越多的中国企业开始把数字化转型视为战略选

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（见图二）。

图二 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。



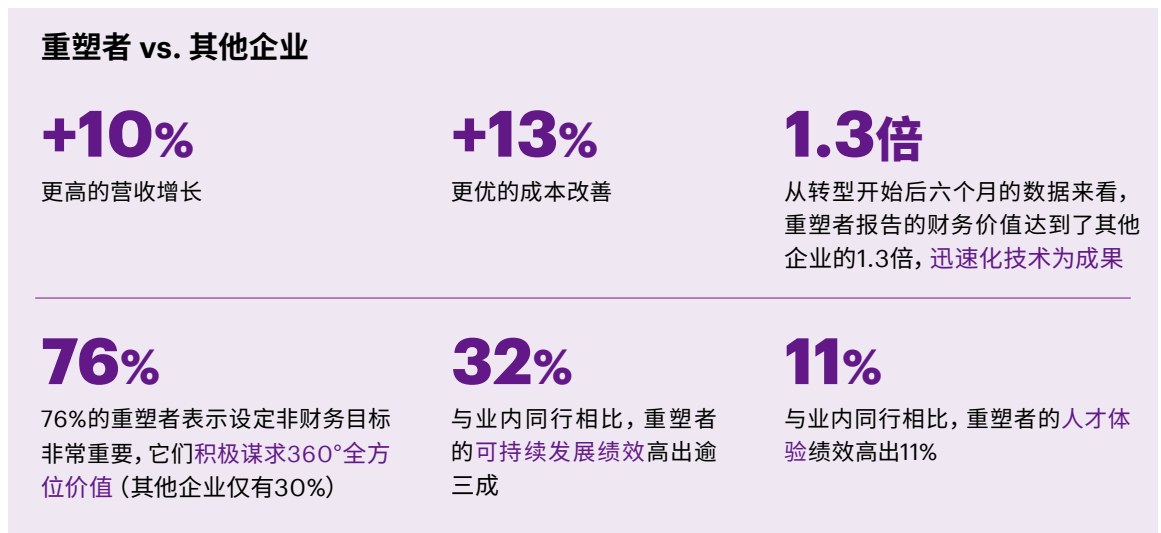
资料来源：埃森哲。

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”：它们目光远大，不局限于今日最佳，以开创明日竞争新前沿为目标；它们行动有力，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。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%。

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（见图三）。

图三 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。

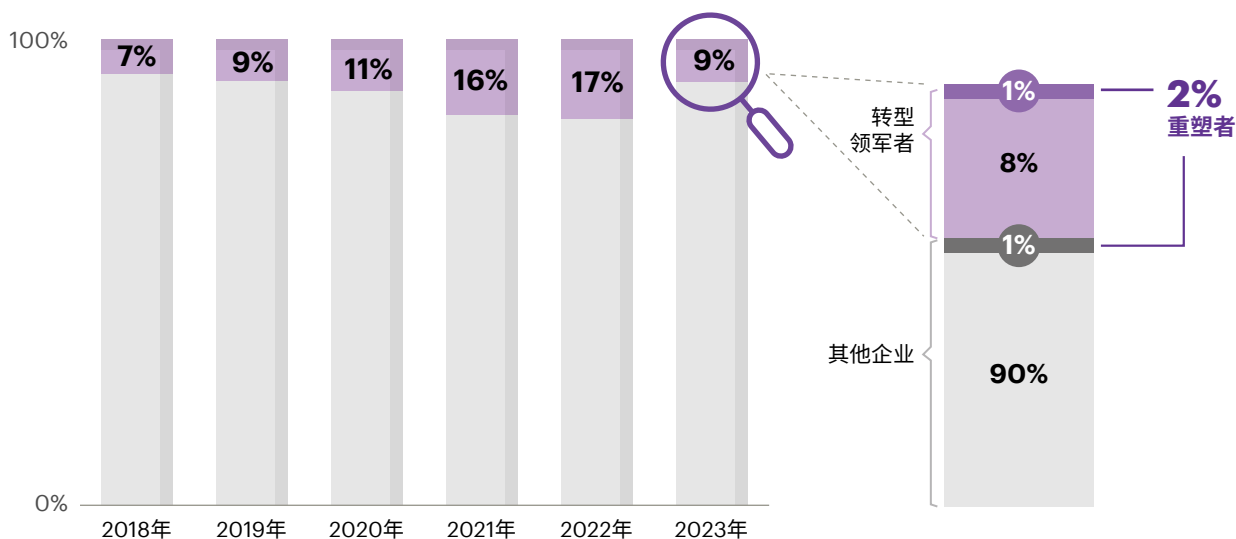
数据来源：埃森哲企业全面重塑全球高管调研（N=1516）；Capital IQ、Glassdoor、Arabesque、标普全球数据库，埃森哲商业研究院分析。

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，创新力度明显减弱，2023年这一趋势延续，业务创新活跃的领军者占比降至9%。这其中，有1%的企业进化成为重塑者：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，打造竞争新前沿（见图四）。

全面重塑的开启也给企业带来弯道超车的机会，有一半的重塑者来自非领军企业。在挤压式创新的时代，转型路径不再是渐进的平滑曲线，践行全面重塑的企业有机会完成跃变，成为新的明日之星。

图四 从业务转型到全面重塑：进化与跃变

转型领军者占比（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）。

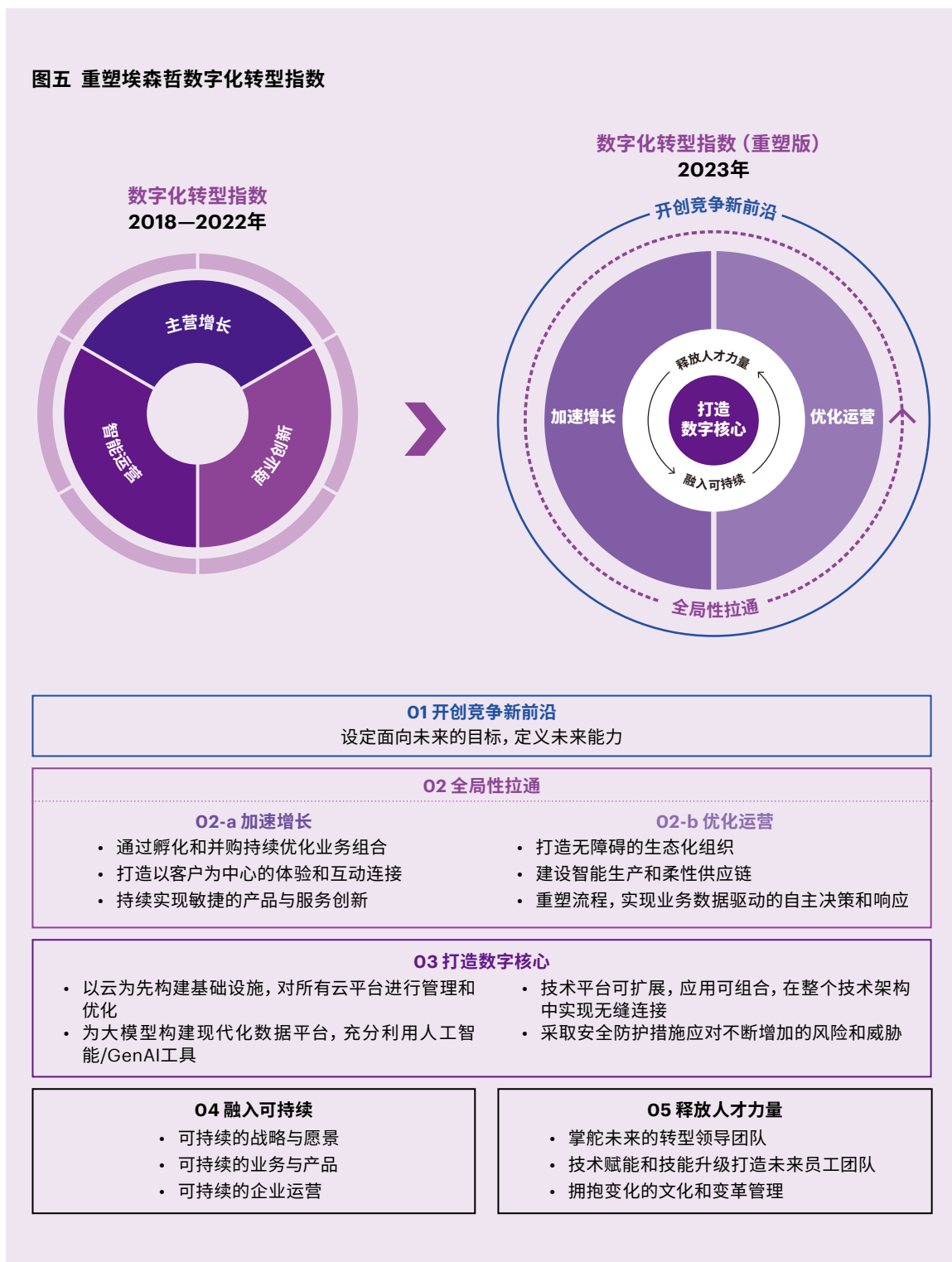
重塑埃森哲数字化转型指数，锚定企业重塑五大关键能力

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，埃森哲将原有的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（见图五）。

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。

图五 重塑埃森哲数字化转型指数



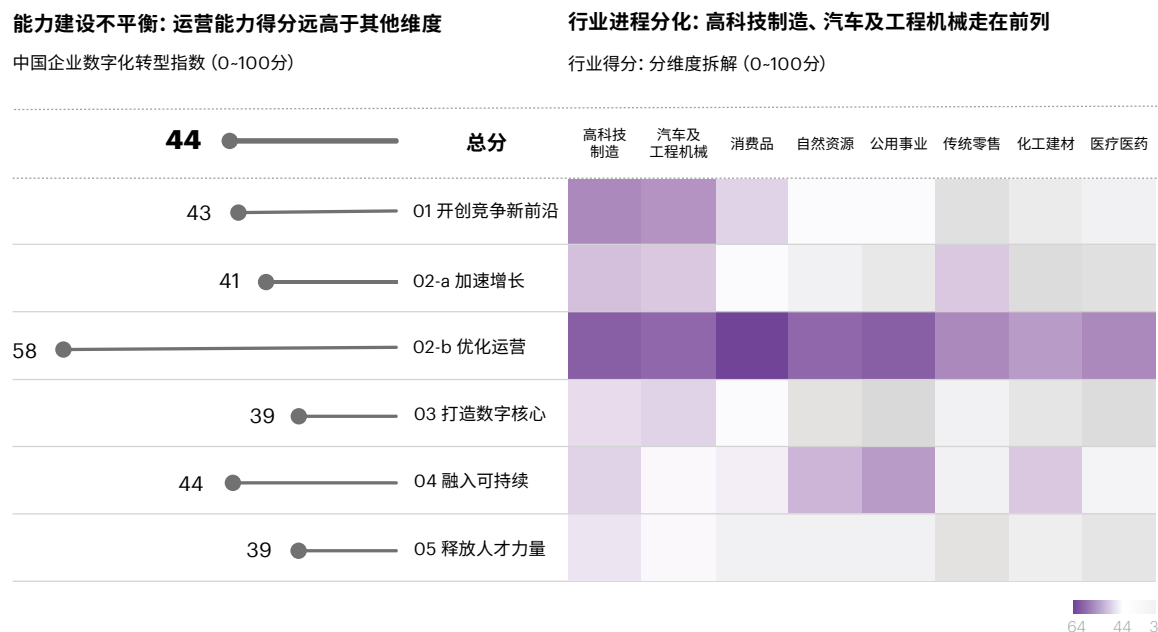
基于中国企业数字化转型指数（重塑版），埃森哲评估了中国企业的重塑表现。2023年中国企业整体得分为44分，进一步拆解可以发现，在全面重塑关键能力的布局上，中国企业的能力建设尚欠均衡。

中国企业持续在优化运营领域精耕细作，能力得分为58分，业务与财务系统的数字化集成、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，能力得分均低于40，还须加速攻坚。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。

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，但在重塑的六大关键能力上进程分化。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，在竞争新前沿的表现突出。这两个行业的数字化成熟度一直较高，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（见图六）。

图六 2023埃森哲中国企业数字化转型指数得分（0-100分）



注：紫色色块越深代表得分越高，灰色色块越深代表得分越低。
 数据来源：2023埃森哲中国企业数字化转型调研（N=553）。

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。

1. 敢为人先，重新定义竞争新前沿

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，2023年调研显示，有22%的中国企业尚未制定清晰目标，有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

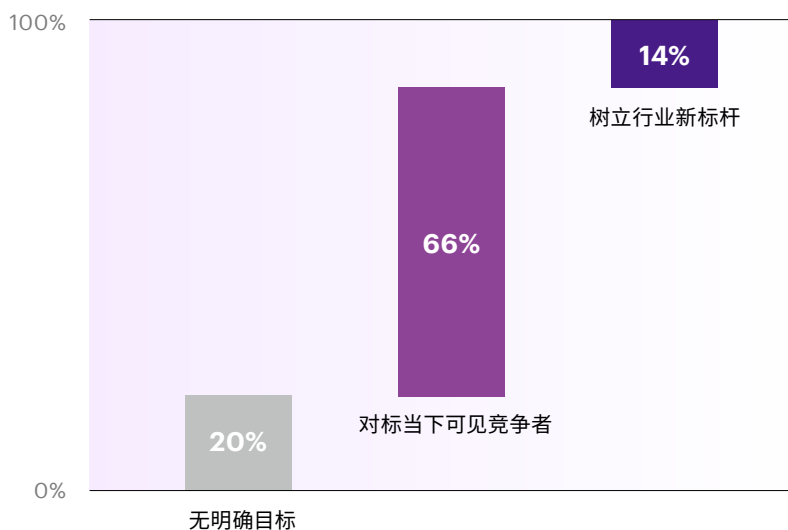
的可能性，即使转型成功，也与重塑者相去甚远（见图七）。

重塑者绝不是不顾外部变化，一味鲁莽冒进。它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评估转型成效的重点，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，只有不到三成（28%）的中国企业认可数字化转型需要持续进化。

图七 超过六成中国企业的转型目标旨在追赶当前可见的领先者

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）。

2. 全局视角，建设全企业协同

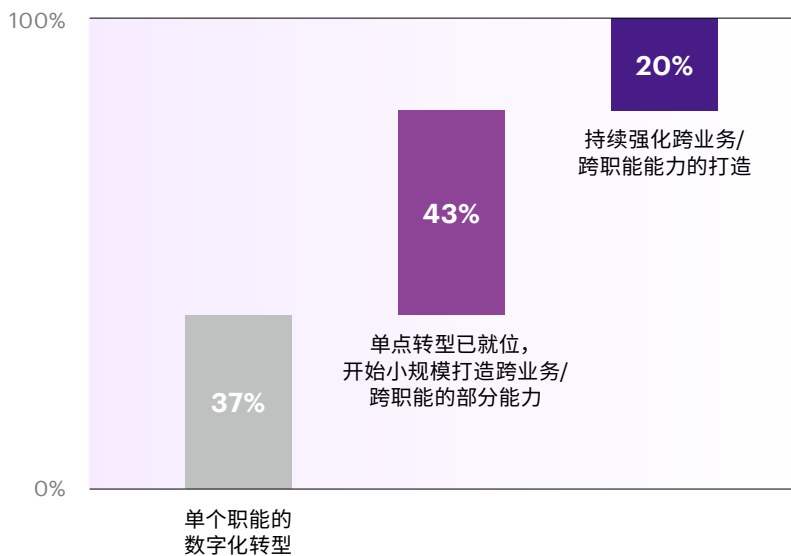
2023中国企业数字化转型调研显示，有37%的中国企业仍在进行单一职能部门的数字化和自动化，制造部门和IT部门是企业当下转型成熟度最高的职能部门；还有43%的中国企业已完成单点转型，开始小规模打造跨业务或跨职能的部分能力（见图八）。但由于部门间的独立性，这些企业仍然采取点状或线状的思维进行转型，导致未能实现转型的真

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。它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。

图八 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，它们将内外部的人员、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。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的端到端的方法论，而不是单一职能或业务驱动的简单方法。

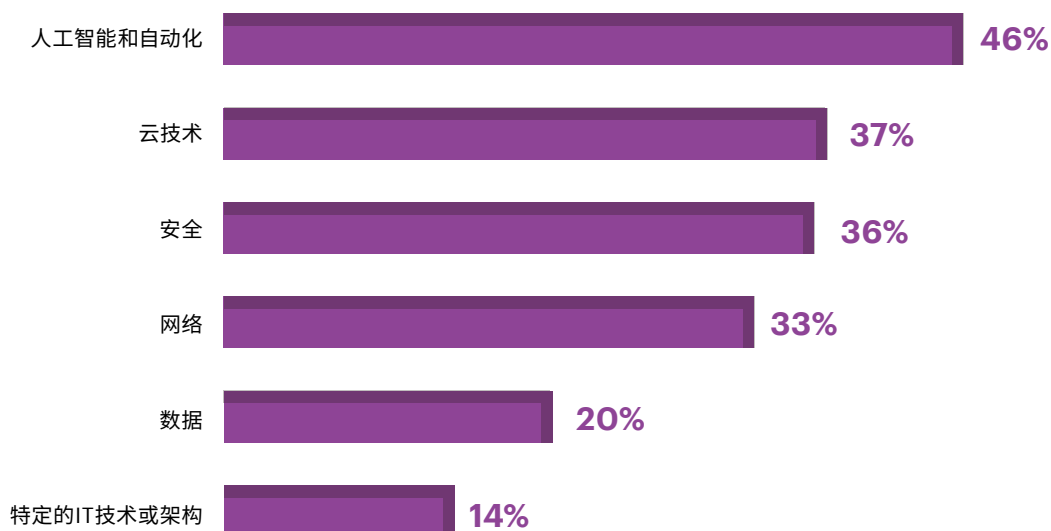
可见，重塑者擅长利用全局观衡量业务与运营布局。它们深知要以提升客户体验为目标构建数据驱动的企业经营价值链，实现自主决策和管理、敏捷应变、精准营销。覆盖整个企业的技术和数据平台不仅是内部运营和开展业务的基础，还为整个供应链生态的互动与联系提供数据，从而实现了更大范围的价值共创。

3. 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，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（见图九），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。

图九 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：埃森哲2023中国企业数字化转型调研（N=553）。

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操作性的多元平台转型。它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。

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%，¹与一般企业相比，重塑者采取了更加积极的云举措，它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。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。²

1. 《阿里巴巴电话会议》，华尔街见闻，2023年2月。

2. 《竞速上云，全面收获云价值》，埃森哲，2023年4月。

在人工智能与自动化方面，重塑者已经遥遥领先，它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。

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，开发个性化的、可互操作的灵活应用。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，这是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干扰和影响。中国企业需要聚集合作伙伴的力量，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；针对复杂情况，需要多种工具和模板开启企业的合规之旅。

4. 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。

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。³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（见图十）。

图十 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水平（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）。

3. 《中国迈向自然受益型经济的机遇》，世界经济论坛，2022年1月。



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。另外，2023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。

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，而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。这意味着企业必须将可持续嵌入自身“基因”当中，而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。

5. 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%。⁴

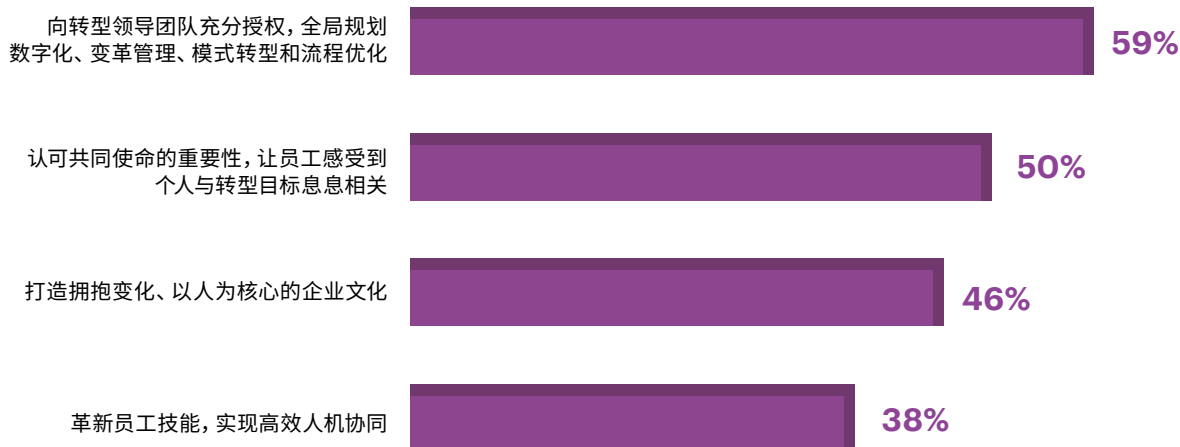
本研究显示，近六成（59%）的中国企业意识向转型领导团队充分授权，全局规划数字化、变革管理、模式转型和流程优化的重要性。但是涉及全员参与，如形成员工的广泛共识、打造变革文化、革新员工技能等方面，企业还存在改进空间（见图十一）。

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挑战，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，不但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。

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。此外，重塑者已经具有

图十一 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）。

4. 《埃森哲全球首席人力资源官研究》，埃森哲，2023年1月。

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。

重塑者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。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。

重塑之路

我们相信在未来几年中，所有企业的战略思维都会逐渐向“企业全面重塑”转移。思考以下四类问题，可帮助企业塑造前进的路径。

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支持持续性的转型？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、未来三至五年的转型目标及战略适配吗？

朱虹

埃森哲全球副总裁、大中华区主席

宋涵

埃森哲商业研究院前沿思想研究员

邱静

埃森哲商业研究院大中华区院长

何珊

埃森哲商业研究院软件与平台行业研究员

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