

strategy& 思略特

Part of the PwC network

新形势下， 企业如何进行 数字化转型

联系人

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

+86 (10) 6533 2166

tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

黄启佳

普华永道中国科技咨询业务主管合伙人

+852 2289 1909

horatio.kk.wong@hk.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特中国合伙人

+86 (21) 2323 5101

steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

王嘉华

普华永道思略特中国数字化业务执行总监

+86 (10) 6533 7072

jiahua.j.wang@strategyand.cn.pwc.com

目录

概述	01
外部形势再研判	02
正确评估数字化成熟度	04
数字化企业的七大特征	05
1. 以客户为中心	05
2. 多元化能力	07
3. 智慧大脑	09
4. 敏捷能力	10
5. AI加持	11
6. 云+5G延伸运营空间	12
7. IT组织能力全面转化	13
数字化变革的难点和解决方式	14
转型推进难点	14
解决方式	15
结语	18

概述

2020年谈企业数字化转型，有一个不变和四个变。不变的是企业面临的整体宏观环境和企业多年发展积累的运营模式和管理能力，因此企业数字化转型面临的固有难点依然存在；四个变化因素是疫情影响、5G部署、人工智能（AI）加快应用，以及中美技术加速解耦。四个变化因素导致企业数字化转型或主动或被动加速，并加强了本土定制化方案需求。这要求企业能很好理解未来数字化企业的关键特征，充分利用2020年的变化带来的契机，系统性解决和推进数字化转型中面临的固有难点，并依据对企业所处转型阶段的判断，制定符合自身特点的转型方案。数字技术的发展已经从互联网、大数据，迈入人工智能时代。在数字化对经济社会的冲击和颠覆中，互联网企业独领风骚，传统企业的总体表现迄今为止不够理想。希望本文能够通过对2020外部形势的再研判以及对数字化企业的特征分析，帮助传统企业厘清数字化道路上的发展误区，充分利用2020年的新形势，在数字化转型的新一轮进程中达到事半功倍的效果。



外部形势再判断

2020年有四个变化因素将影响企业数字化转型。一是疫情，其对企业 and 消费者数字化转型的影响已经明显从初期的短暂被迫方式转化为长期深远影响；二是5G，判断其在哪个方面对企业数字化转型带来更大推动；三是AI，判断其在企业数字化转型中所处的地位；四是中美关系变化，导致技术解耦加速。

1. 疫情影响

从用户行为、企业意愿及国家政策导向几个方面看，这次疫情对我国经济社会的数字化转型升级带来的影响，已经从最初被迫式的、局部场景的“不得不在家办公”，转化为主动的、全面的、深刻的、立体式的全国社会经济数字化转型升级的加速器。

国家政策

继2月9日工信部发文《关于应对新型冠状病毒肺炎疫情帮助中小企业复工复产共渡难关有关工作的通知》推动中小企业数字化转型加速后，国资委3月5日发文《国有企业要作推动数字化智能化升级的排头兵》，重申数字化转型升级的国家性和紧迫性，并将我国经济社会的中坚力量国有企业，放置在推动数字化转型的排头兵角色。自此，在疫情的促动下，数字化转型这场由互联网经济引发的自下而上由民营企业促动的先锋战、局部战，上升为自上而下的由国有企业带领的阵地战、全局战。

用户行为

短期看，疫情期间由于出行受限，各种线下行为转到线上。各种在线服务平台，从在线办公、在线医疗、在线教育，到在线娱乐均得到爆发式增长，这里的使用者包括C端消费者，也包括B端企业用户。长期看，员工远程工作习惯的养成和在线工作技能的熟悉，使得这种行为比较容易迁移到其他工作场景。根据中国信息通信研究院的数据，横向对比，美国2017年大约3700万人在家办公，占据美国总工作人数的23%。而中国2017年远程办公人数约450万，仅占中国总工作人数的0.58%。再看国家整体的数字经济，中国2018年的数字经济为4.7万亿美元，占GDP的35%，同年美国为12万亿美元，占美国GDP的60%，中国数字化转型的空间长期看依然巨大。

企业意愿

可以预见，疫情过后各种在线服务平台企业将有意愿和动力采取各种措施将疫情期间积累的企业和个人客户转化为长期在线用户。受疫情不利影响的企业，在短期恢复生产后也会将数字化转型作为重要议题，对内实现降本增效，提升企业的快速应变能力；对外充分利用疫情催生的“云办公”、“无接触生产”、“线上经营”等模式，实现企业业务模式创新。同时，政府作为经济社会的最大购买方之一，将推动政府自身的数字化转型升级，加速建立类似“智慧城市管理”的平台，应对未来可能面对的各类重大公共事件。围绕公共服务、智慧城市、智慧医疗、智慧政府等领域的相关产业将得到快速发展。

2. 5G元年

2020年是中国5G元年。5G环境下，全球移动通信产生的数据量从4G时的约1ZB/年激增到超过4Z/年，指数级推进社会对数据的依赖，促进企业数字化转型。预期2035年，5G将在全球创造13万亿美元的经济价值和2200万个工作岗位。同时，5G与其他技术结合，将创造出大量新的商业模式（见图1）。

图1：5G应用创新示例



信息来源：普华永道思略特分析

在中国，三大电信运营商已经利用5G在各行业展开试点，包括远程手术、远程教育、智能燃气计量、智慧书店、生态系统检测等。随着2020年终端用户数的增加，部分试点将快速进入实用阶段。

3. AI应用加快

AI技术可以在多个方面提升企业的数字化能力。Gartner技术预测显示，2019年AI技术成熟度曲线共有30多项技术出现，有10多项技术成为顶峰期。在中国，RPA（机器人流程自动化）和AI语音识别、AI视觉，已经在领先企业中得到普遍应用。基于AI算法产生洞察，也在金融、消费领域得到较为普遍的尝试。

同时，传统企业在进行数字化转型时，需要先对本企业所处的数字化成熟度有一个系统性的判断。根据数字化成熟度的不同，确定发展的业务要点，以及不同的推进模式。

4. 中美技术解耦

随着中美贸易摩擦的升级和中国技术力量的快速发展，以及近期疫情引发的中美互信问题，预期中美之间的技术解耦将进一步加快，美国对中国的技术限制也在逐步增加。在这一情况下，中国企业在数字化转型中使用本地定制化开发的解决方案代替原有的西方企业套装软件的情况在逐步增加。

基于上述四个变化，2020年企业实施数字化转型工作，需要更加注重顶层设计，从组织结构、创新模式、IT架构、洞察分析等多方面系统性地构建企业数字化能力，充分考虑5G产生的海量数据和模式创新的可能性，加快搭建基于AI算法的企业洞察能力，以及AI互动技术为企业带来的客户互动模式创新，并充分利用疫情产生的转型紧迫感，加快统一思想，推进转型工作。

正确评估数字化成熟度

企业推进数字化转型的过程中，业务应用、IT架构、组织机制建设等工作环环相扣。企业要分清哪是因、哪是果，建立多维度的企业数字化成熟度评估体系，用于判断企业所处的数字化阶段，找出推进不利的可能原因，以及相应需要采取的措施。普华永道企业数字化成熟度评估框架从战略引领、业务应用结果、技术能力支撑、数据能力支撑、组织能力支撑，以及数字化变革6个维度对企业的数字化成熟度进行评估（见图2）。其中引领性指标是第一点“数字化战略”，业务应用结果性指标是第二点“数字化业务应用”，其余4个维度（3~6）是支撑性要素，每个维度又可以细分为若干子维度。分析企业数字化转型，先根据结果判断自身转型的阶段，再分析支撑要素，看哪些环节需要提升。

图2：企业数字化成熟度评估架构



1. 数字化战略：从企业的战略规划和投资等角度，衡量企业推行数字化的决心和力度；
2. 数字化业务应用：从各个业务条线最终使用数字化的深浅程度，来衡量企业数字化转型的成果。业务条线包括衡量价值链环节的研发、采购、生产、营销、客服等，也包括内部管理条线如战略、人力、财务、IT等；
3. 数字化技术能力：是否具备先进的、支撑企业未来数字化应用的IT架构的，以及相应的技术组织能力，比如新技术人员、数字技术组织结构和运作方式等；
4. 数据能力：企业能够应用数据分析进行业务决策的程度，包括数据可得性以及数据分析能力两个方面。打造强有力的数据能力涉及数据战略、数据架构、数据治理、数据安全、人员技能等多个方面；
5. 数字组织能力：企业采取怎样的组织机制/流程/文化/员工技能等，来支持企业数字化转型和运营工作；
6. 变革管理：企业推进数字化转型的机制是否成熟，比如数字化治理模式、变革管理人员技能等。

根据企业的数字化成熟度，可以将企业数字化转型所处的阶段分为在线化、集成化、数字化、智能化4个阶段，各阶段含义如下：

- 在线化：企业的业务和运营管理在线化基本完成，业务数据仅实现局部共享，缺乏全局的数据整合以及相应的全局分析。企业业务和管理包括研发、采购、生产、营销、客服、战略、人力、财务、IT等职能。
- 集成化：业务在线基本完成，企业级的数据平台架构搭建完成，大部分数据能够互联互通，部分业务决策分析可以基于全局数据完成，数据的价值尚未充分发挥。
- 数字化：全局数据整合完成，数据的闭环管理形成，主体业务都能通过数据分析实现，并能对部分业务进行基于数据的深度分析挖掘。
- 智能化：智能化手段普遍应用于企业运营，最大化企业资源利用时，也产生管理模式和业务模式上的创新。

每个阶段有特定的任务。各阶段的能力可以有部分重合，比如智能手段在数字化阶段甚至集成阶段，局部都可以有应用。明确自己所处的阶段后，从支撑要素分析出发，或者是设计实现转型目标的举措，或者发现转型不达标的原因，加以改进。

数字化企业的七大特征

与传统企业相比，数字化企业在业务、组织、IT等诸多方面展现出不同特征（见图3），其核心是构建“以客户为中心”的能力体系，包括组织结构、创新模式、IT架构、客户洞察等能力。本文主要从七个方面描述理想的数字化企业的特征，并阐述企业实施数字化转型时在某些领域实践中的误区。



1. 以客户为中心

特征说明：以客户为中心是企业数字化转型的目标，其含义是打造多层次体系的以客户为中心的组织能力，包括围绕客户设计组织结构、建设挖掘客户需求的创新能力、设计满足客户体验的互动方式，并在数据、IT以及考核机制等各方面体现“以客户为中心”的理念。

实践误区：过于侧重局部环节的改变比如客户服务，来实现“以客户为中心”，没有从全局的、内在的组织整体能力角度出发考虑问题，比如创新方式缺失、全企业组织结构没有相应调整、针对客户的数据洞察不足、以客户为中心的激励体系不足等。

下面从组织结构、业务创新、客户互动三个要点分析以客户为中心的组织体系的建设。

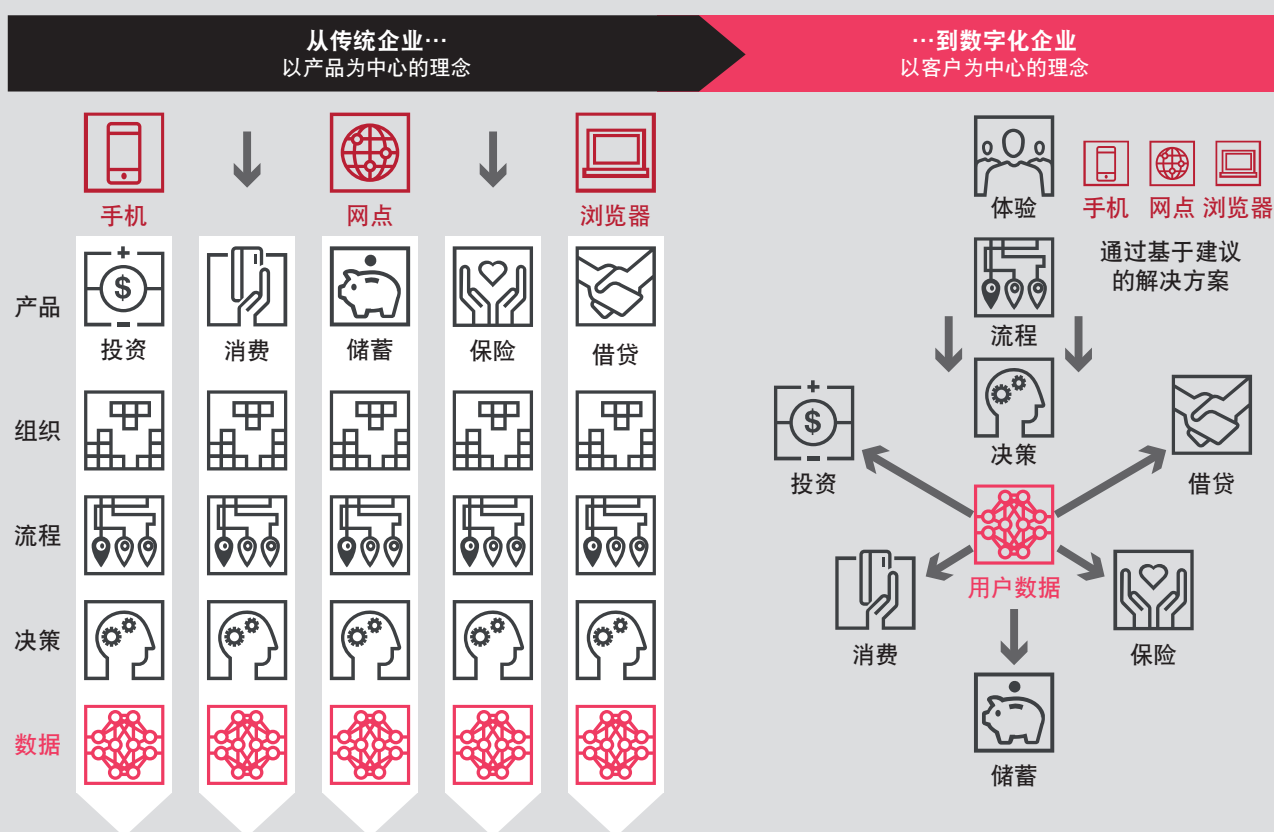
组织结构：从以产品为中心向以客户为中心转变

传统模式下，企业以“我”为中心，不同产品的营销服务通常自成体系。数字经济下，以客户为中心，对同一目标客户群体，采用同样渠道触点，通过统一平台进行数据分析并推荐最优产品，采用统一的服务体系。基于这样的理念设计的组织结构（见图4），有利于客户数据打通和洞察，统一客户体验，提高企业资源利用效率。

组织结构调整是实现以客户为中心的重要且必要的一环，考虑到组织结构调整的敏感性，以数据和流程先行，拉通组织上的断点，但暂时保持组织结构不变，是企业可以考虑的过渡性方法。

在前端组织结构向着以客户为中心转化时，随着企业数字化成熟度的提升，整个组织结构也向着“前台”+“中台”的敏捷型企业组织结构发展。前台是客户互动部门，中台是各类业务和资源集中性部门。

图4：以产品为中心向以客户为中心的转变



信息来源：普华永道思略特分析

业务创新：从流程驱动向场景驱动转变

实践误区：从流程的视角出发，优化了局部的运营效率和客户体验，但不能解决客户在某个场景下的特定需求。

特征说明：从客户在特定场景下的需求出发，挖掘客户需求，设计整体解决方案，带给客户完整感受。这个方法解决了传统企业业务战略和业务流程之间缺少衔接，注重单个流程的效率，而忽略了客户整体需求的弊端。围绕客户需求，通过多流程、多功能配合实现创新（见图5）。

图5: 场景驱动, 多用户服务结构

用户	供应商	客户	员工	合作伙伴
场景	车间	门店	办公室	研发小组 ...
触点	手机	PC	AI语音	AI文本 ...
服务	产品	订单	收款	发货 ...

信息来源: 普华永道思略特分析

客户互动: 从注重功能到注重体验

实践误区: 一方面是对客户体验的重视程度不足。虽然从“互联网+”时代就提出客户体验的重要性,但在实际执行中,没有充分挖掘客户体验的价值;二是将客户体验泛化到“以客户为中心”的层面,显得无所指。

特征说明: 客户体验主要指沿着客户全互动旅程带给客户的便利性和感受舒适度,包括线上线下。线上通过UI/UX设计,线下通过特定场景/店面的全流程互动设计,打造无缝综合客户体验。

随着企业数字化转型的深入,“以客户为中心”的思维向着有更广泛含义的“以用户为中心”演进。不单是购买产品的客户,还包括供应商、合作伙伴、内部员工、管理者等,彼此在不同场景下互为客户,统称为用户。对每一类用户,运用服务于客户的方法思路,围绕用户场景,设计实现服务创新。

2. 多元化能力

特征说明: 面对内外部日益复杂多变的运营管理环境,企业需要具备4种能力:敏捷、精益、智慧、柔性。支撑这4种能力的是先进的IT架构以及相应的组织能力体系。

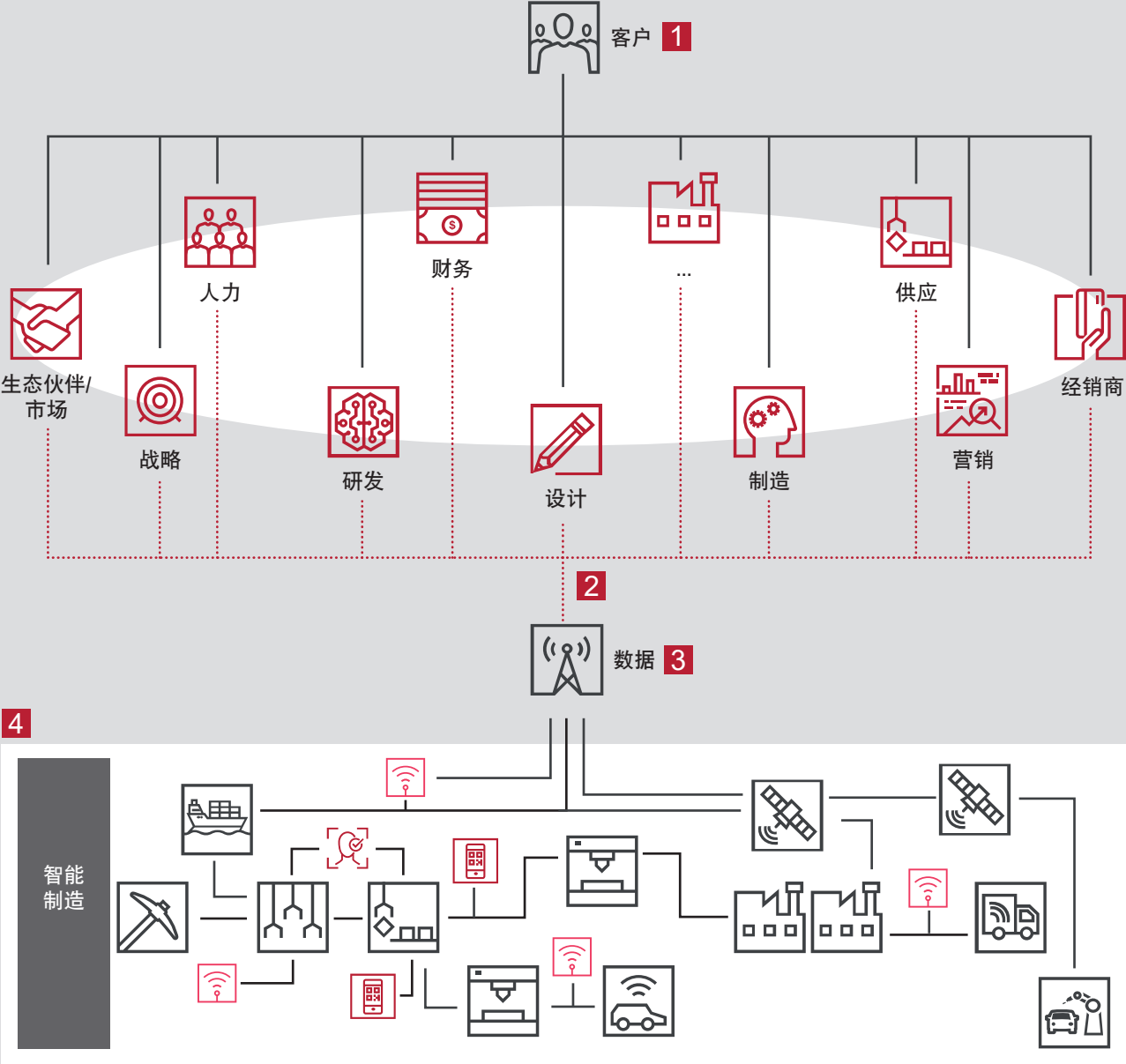
实践误区: 没有清晰的意识到数字化企业需要打造多元化能力,依据既有IT架构扩展,导致不能同时满足业务灵活多变的要求,以及精益/柔性的需求。

数字企业的4种能力:敏捷、精益、智慧、柔性,建立在IT架构以及一系列组织流程和人员技能之上。从IT架构入手进行能力打造,确保各个域之间既互联互通,又能各自灵活发展,是相对快捷的方式。

数字时代企业的多元化能力(见图6),每个域的能力特点各异,对应不同的业务需求:

- 1) 客户互动:** 以客户为中心,全渠道、全价值链,强调**敏捷、用户体验**
- 2) 资源管理:** 以流程为中心,围绕传统ERP系统,强调**稳定、精益、高效**
- 3) 智慧洞察:** 以数据为中心,全域、全形式,强调**智慧洞察**
- 4) 智能生产:** 以机器为中心,围绕IoT和企业生产制造系统,强调**成本、效率、质量、柔性**

图6: 数字化企业的4个核心能力

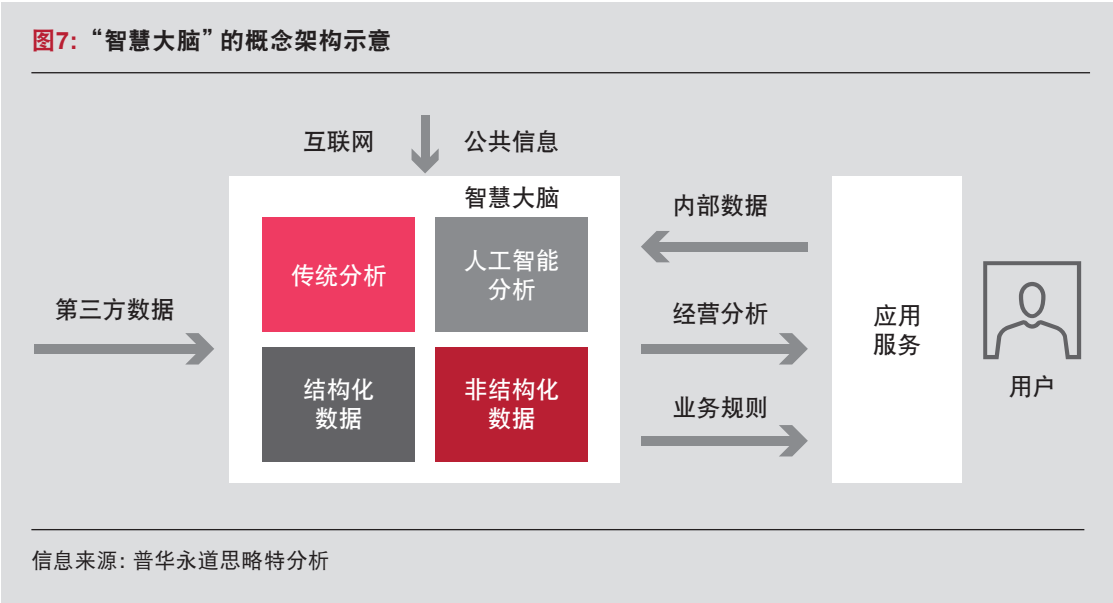


信息来源: 普华永道思略特分析

3. 智慧大脑

特征说明：以数据价值为基础，人工智能分析为引领，搭建企业全局数据平台和智能分析系统，为企业运营管理的所有环节提供分析洞察，并从分析运营结果向预测未来发展转化（见图7）。

实践误区：未能搭建一个集合全企业数据的平台，原因一是技术先进性不足，二是部门墙导致数据难以共享。当前后者对传统企业是更大的障碍。



“智慧大脑”需要满足4点要求：

- **数据类型：**传统企业以结构化数据为主，数字化企业需要处理大量的非结构化数据，包括语音、图像、视频、文本等各种形式。
- **数据来源：**传统企业数据主要来自运营管理，数字化企业还将大量从公共网络和第三方获取数据。比如在海量互联网信息中分析提取对企业有益的洞察；比如在符合数据使用权力的情况下从第三方获取客户标签信息，丰富企业的客户画像。
- **分析能力：**传统企业数据分析是少量数据，线性算法，面向运营为主（事后分析）。智慧大脑引入能处理海量数据，智能算法，分析加预测的架构。
- **数据服务（DaaS）：**形成独立的企业数据整合/分析平台，以数据服务的形式向企业各应用提供服务。

在企业的业务数字化和运营数字化能力初步建成后，将进入数字化运营和持续优化升级的阶段。数字化运营中，依靠“智慧大脑”产生洞察、发现运营问题、形成商业决策、跟踪优化效果，将是企业持续推进数字化转型、获得业务价值的关键抓手。



4. 敏捷能力

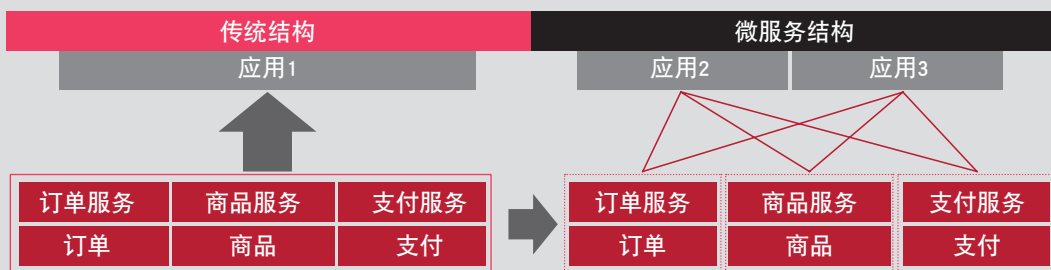
特征说明：数字化时代企业需要具备敏捷的反应能力，对外应把握客户和市场的迅速变化，对内满足企业管理要求。敏捷能力的建设需要业务模式、IT架构、产品开发方式同时实现敏捷。

实践误区：仅考虑把敏捷和IT开发联系在一起，忽略了业务模式和开发方法的敏捷性。

实现敏捷能力的业务模式示例和IT开发方式说明如下：

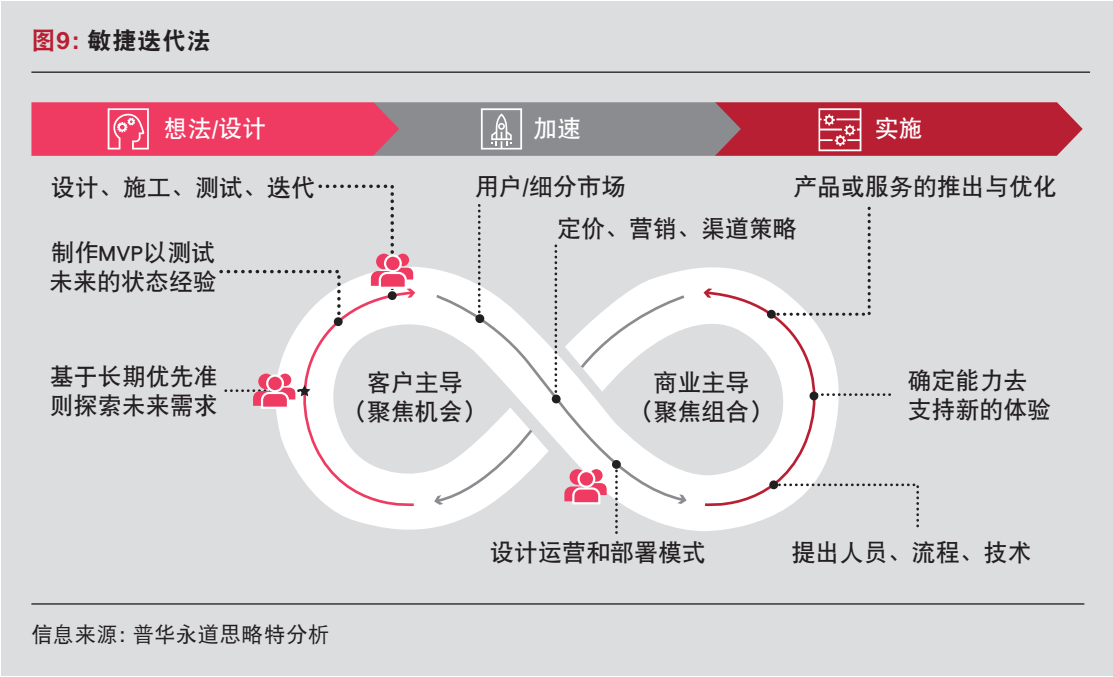
1. 业务模式：采用“一线尖兵”+“后方资源平台”的方式。一线服务团队将客户需求传递回平台，通过信息共享和决策分析，让客户变化需求直达企业内部各资源部门和决策部门，实现敏捷应对。
2. IT架构上，通过微服务结构，快速开发环境，以及云端资源，快速上线新的IT服务。IT微服务结构将传统打包在一起的满足特定客户需求的服务组合，拆分为服务能力子项。有新需求时，仅需要通过对不同服务子项的重新组合，便可提供新的服务（见图8）。

图8：微服务示意图



信息来源：普华永道思略特分析

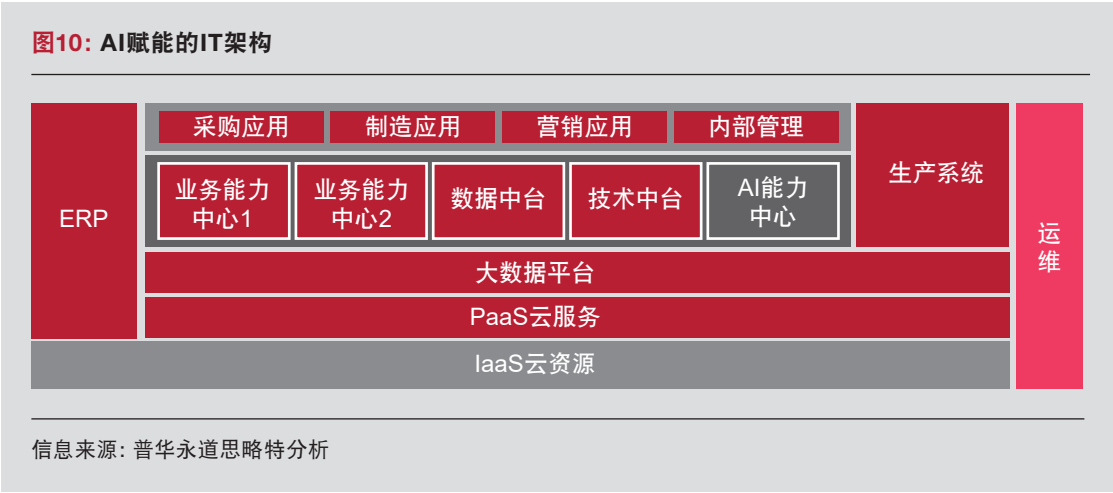
3. 产品开发方式采用设计思维和敏捷迭代方式（见图9）。传统用户产品需求，需要系统化分析论证、形成产品定义后再上线部署。设计思维和敏捷迭代方式下，通过用户角色模拟、聚焦小组分析、最小原型产品设计，可在最短时间内上线产品，迭代优化。



5. AI加持

特征说明： AI技术将在数字化企业得到普遍应用，包括客户互动、生产控制、内部管理、分析决策等，并形成具备AI服务能力的中台（见图10）。

实践误区： 将AI技术分散应用于不同业务场景，没有提炼AI的通用能力和考虑打造AI中台的可能性。

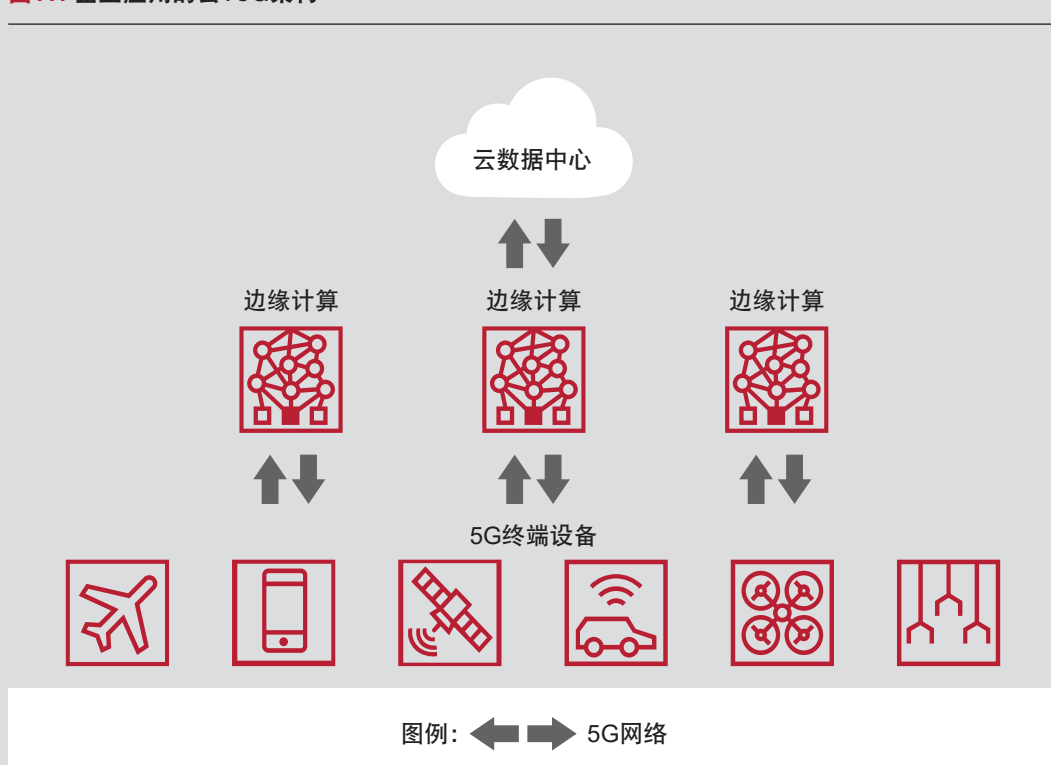


企业应用AI分为两个阶段：应用场景较少时，AI应用作为一个工具嵌入某个信息系统，常见的是互动型AI，比如语音识别、机器人客服；企业的AI应用场景很多时，与AI的开发环境、常用AI数据模型，以及数据库整合在一起，形成企业AI中台，将各种AI能力汇聚在一起，对不同业务提供AI能力。

6. 云+5G延伸运营空间

基于5G的解决方案将成为数字化企业的重要特征。采用端边云架构，将企业的运营管理空间从依赖于有线网络环境的空间，延伸到更广阔物理区域（见图11）。“云”上实现业务中台赋能，“边”可以通过5G网络的边缘计算功能实现，增强终端控制的实时性，减少云端处理的数据量；“端”是5G终端实现与物理环境/机器的直接交互和控制。这样的架构将在工业领域、智慧城市、医疗、金融、快消行业得到广泛应用。

图11: 企业应用的云+5G架构

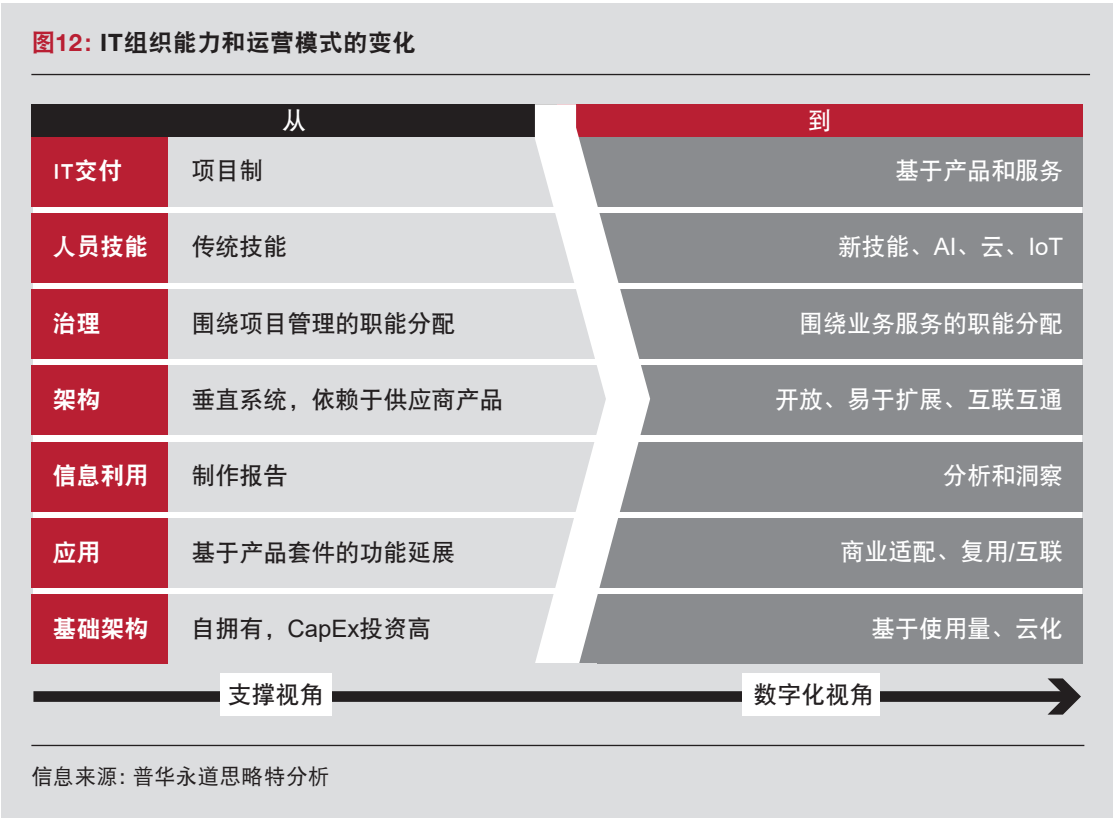


信息来源: 普华永道思略特分析

7. IT组织能力全面转化

实践误区：注重个别先进性技术IT人才的引入，比如数据科学家、AI应用工程师等，忽略IT的组织定位和结构调整。

特征说明：传统的IT部门以项目交付为主，数字化IT组织作为企业数字化转型的主要推动者之一，在交付模式、人员技能、IT治理，以及成本核算等方面都有较大变化（见图12）。



- IT系统交付从传统的项目制向产品制转化。打造可以复用的、服务于特定业务需求的产品，并积累IT部门的产品能力。
- 人员技能：需要增加新技术应用的人员，以及懂产品和业务的人员，以强化IT与业务的结合。
- IT治理：改变以往被动响应业务需求的局面，IT部门主动与业务部门探讨IT的新能力、对业务的影响、可能的创新，从而共同商定IT的建设工作。

大型集团企业，IT力量分布在各层级单位，数字化转型还需要重点考虑如何整合IT资源，共同服务企业数字化转型，并为对外服务打下基础。

数字化变革的难点和解决方式

了解了数字化企业的特征，还不代表企业能转型成功。从互联网1.0时期开始至今，中国传统企业数字化转型十余年，整体效果并不理想，因为在推动转型过程中面临各种由于技能不足和机制不足交织在一起形成的固有难点。

转型推进难点

1. 定义不清

这是企业推进数字化转型面临的第一个难点。典型的问题是，数字化转型和信息化的区别是什么，是不是包括业务模型变革。概念不清、理解不一，导致分工不明、合作不畅，企业无法将所有力量聚集在一起解决问题。

2. 目标难定

传统方式下，企业制定业务发展目标，要考虑的市场边界相对固定，自身能力也比较清晰。但考虑数字化转型发展目标时，对数字技术的能力并不清楚，另外受成篇累牍的“数字时代跨界竞争”影响，担心失去跨界机遇，对要考虑的市场边界也是模糊的。因此很难准确定义数字化转型的目标是什么。

3. 选项过多

企业数字化转型的切入点众多，从哪入手以及沿着什么路径推进，不容易理清。如图13所示，横向沿着企业价值链每个环节，纵向沿着不同技术，每个交叉单元格都可以是数字化机会点。加上企业还有不同业务线，存在的数字化机会点可能多达几十个。在有限的资源里，从哪个机会点切入是难点。

图13: 企业数字化机会点示意图

内部管理	采购	生产	研发	营销	客户服务	业务1
社交媒体	线上交易			线上交易	线上互动	业务2
	供应链金融			数字营销	数字营销	业务3
	区块链			区块链		
大数据						
IoT						
人工智能						
移动应用						
云						

信息来源: 普华永道思略特分析

4. 机制不足

数字化转型涉及企业所有部门，精益和创新并重。传统企业条块划分的运作机制并不适合推动数字化转型。牵头部门选择、组织机制协同、IT和业务分工、数字化转型部门设立等都是企业推动数字化转型时要考虑的内容。

5. 能力缺失

云、大数据、AI、IoT、5G等多类数字技术同时涌现，即便是专业信息服务供应商，也少有能掌握全部领域，传统企业理解并掌握这些技术则更加困难。

解决方式

针对上述难点，我们建议充分利用疫情带来的转型紧迫感，统一思想、统筹规划，克服转型推进过程中的困难。

1. 统一思想

什么是企业数字化转型：企业综合利用各种数字技术，与业务模式转型相结合，为企业解决问题、创造价值、提升企业业绩的持续性过程。

与传统信息化对比，企业数字化转型有6点主要不同（见表1）。企业可以对数字化转型有不同的定义，重要的是了解三者间的关系：数字化和信息化的关系，数字化转型和业务模式变革的关系。不同的定义，会产生分工合作的不同方式。不论怎么定义，底层的业务逻辑、系统架构、业务与系统间的衔接，该怎么做还是怎么做。

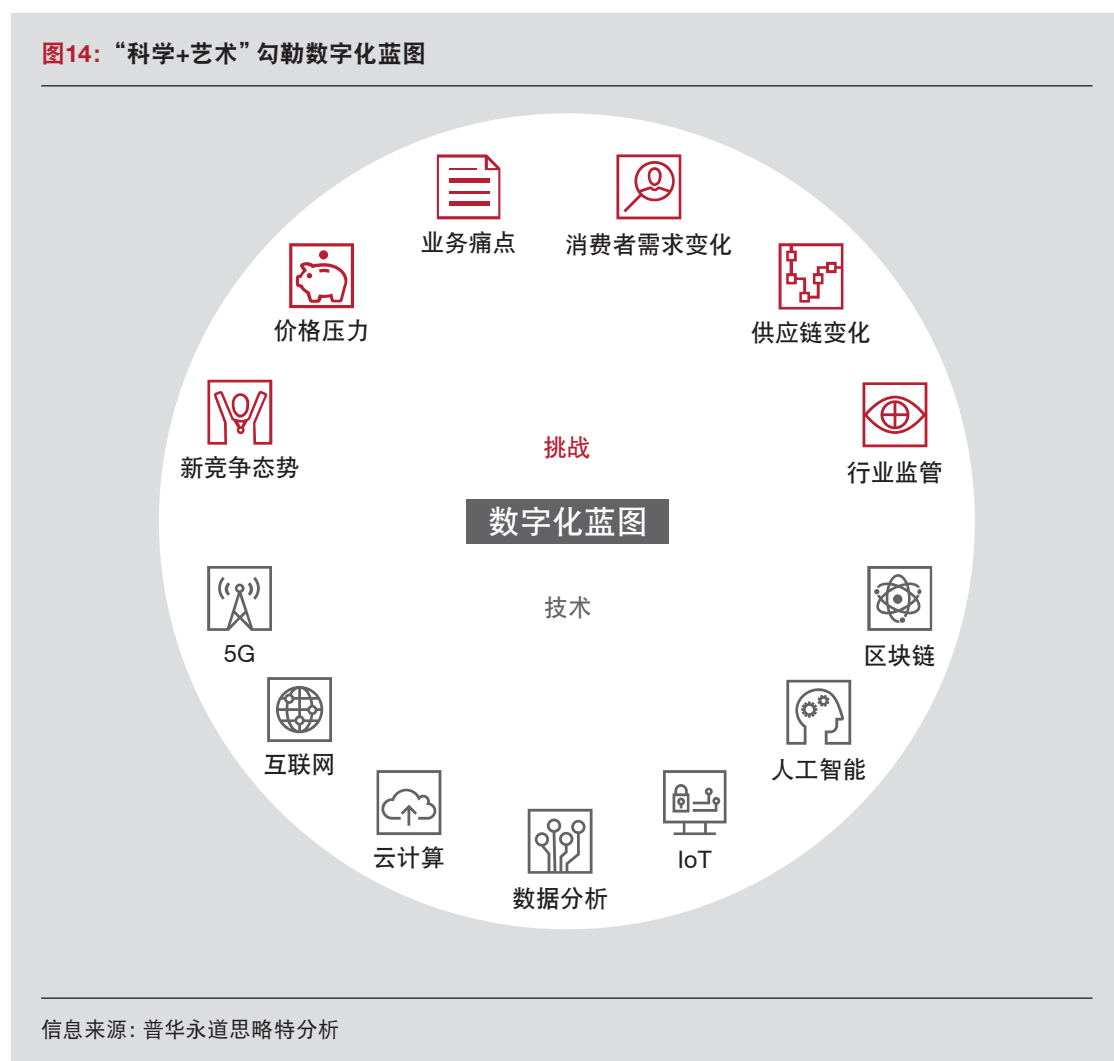
表1: 传统的信息化与数字化转型的区别		
	传统的信息化	数字化转型
定位	支撑业务，由业务给出明确需求	驱动和引领业务，与业务共同创造企业价值
技术	ERP、OA、BI等传统的信息技术	包括各种新兴数字技术，包括互联网、大数据、云、移动应用、AI等；也包括传统信息技术
抓手	技术	技术应用和业务模式变革双轮驱动
持续性	阶段性升级	随技术更新，持续发生
范围	以企业内部管理为主	涵盖所有对内对外业务和运营领域
主要特征	流程驱动	以客户为中心，数据驱动，面向场景

信息来源：普华永道分析

2. 设定目标

目标设定方式不易采用传统的、基于系统的/完全可量化的分析，而要创造性的、采取科学和艺术结合的方式。邀请懂新兴数字技术能力的人，与懂企业业务痛点业务场景的人合作，以设计思维（Design Thinking）的分析方式为主，在较短时间内，勾勒出企业应用数字化的主要场景以及可能实现的状态，即数字化蓝图，然后沿着蓝图逐步深入（见图14）。

图14：“科学+艺术”勾勒数字化蓝图



跨界对大部分企业非常难，建议企业谨慎对待，优先处理既有业务的问题。跨界的常见想法是能力外化，比如将自己为旗下分销商建立的在线订单平台开放为各行业提供服务。挑战不在于订单平台的技术能力，而在于回答一个问题“为什么其他行业主企业和分销商要来用你的平台”，本质上是面临了完全不同的竞争环境的问题。

3. 选择路径

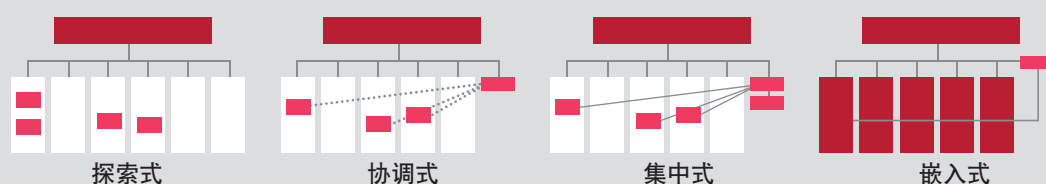
在选择部署路径的时候，建议企业采纳自上而下的顶层规划和自下而上的局部尝试并行。不同的局部尝试发生冲突时，遵循直接客户相关的解决方案优先、客户体验优先，以及IT架构前瞻性优先原则。在切入点的考虑上，优先考虑推进企业业务和管理的线上化，以充分利用疫情期间培养的习惯。

4. 建立机制

建立能保证转型工作有效推进的机制，包括五个要点：1）转型工作的最高推动者需要是企业一把手，从战略高度制定转型的目标并解决跨部门资源协调和配合的问题；2）工作推进的具体执行人/牵头人，可以是CIO，也可以是其他背景人员，比如CFO、CMO等，关键是有创新精神以及在企业内能调动资源；3）组织机制：初期可以采用联合项目组，但需要建立明确的项目制，有目标、有节点、有时间；4）设定奖惩机制，鼓励数字化转型工作的实施，避免企业被既有KPI抢占了所有资源。

依据企业对数字化转型的不同应用程度，组织协调方式可采用“探索式”、“协调式”、“集中式”、“嵌入式”四种方式（见图15）。

图15: 企业数字化转型推进的四种方式



信息来源：普华永道思略特分析

数字化转型初期，企业尚未确立整体推进方案，但局部试点的条件还是具备的，这时采取探索式，鼓励各BU局部尝试；之后，随着企业对数字化的应用加深，跨部门的协调需求加剧，向着协调式、集中管理式过渡。最终实现的是嵌入式管理，全企业在顶层规划下的数字化转型。

5. IT能力建设

资源层面，对内实施IT资源整合，聚集所有IT力量，统一规划。这点对IT资源分散的集团型企业尤其重要。对外，借助数字化专业团队的力量，通过合作加快企业数字化转型的推进，并从外界学习数字化技能。运作方式上，从项目制向产品制转移，并依据业务需求建设敏捷开发，微服务化等能力；人员上，初期重点强化IT团队中的产品经理、数据分析、业务架构类的队伍建设。

不同类型企业在转型过程中面临的难点是不一样的。对于规模较大，业务较复杂的企业，在转型初期，建立适合的转型推进机制，是比解决技术上的难点更重要的事情。

结语

综上所述，新形势下企业推进数字化转型时，要充分利用疫情带来的契机，系统性地解决企业在转型过程中面临的认识不统一、机制不健全、能力不具备等困难，以企业所处的转型阶段为出发点，参照数字化企业的特征，制定符合企业自身需求的转型方案，稳步有序地实现以客户为中心、以智慧分析为大脑的领先数字化企业。



有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

strategy&

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com