

国企改革观象台

助推国企高质量发展



为加快培育具有全球竞争力的世界一流企业，众多国有企业已将数字化转型作为十四五期间实现高质量发展的重要战略和核心抓手，如何保证企业数字化转型战略的顺利实施和落地，是国有企业顺利实现战略转型的关键和前提。

一、为什么要开展数字化转型

随着数字经济时代的来临，数字技术与实体经济深度融合，企业发展逐步从粗放式扩张向精细化运营迁移，基于数字化与智能化的创新已成为企业发展新的创新驱动力。特别是在疫情期间，内外部多影响因子活动加剧，受政策、技术、市场等多方面因素共振，企业开展数字化转型已成为必然趋势。

企业数字化转型PEST分析（示例）

政策

- ✓ 国家战略层面围绕数字化转型发布了一系列重要政策和指导意见
- ✓ 创新驱动发展背景下，鼓励深化大数据、人工智能等技术研发并赋能实体经济

社会

- ✓ 低碳发展深入人心
- ✓ 数字化赋能创新成果成为思想共识
- ✓ 多方参与数字经济建设，“政、产、研、学”等共建发展



经济

- ✓ 经济新常态下，创新成为新驱动因素，数字经济优势逐渐显现
- ✓ 商业环境快速变化，市场竞争愈加激烈，企业面临生态、模式的重塑

技术

- ✓ 人工智能、大数据等新一代信息技术的发展将推动社会进入一个全面感知、万物互联、智能处理、精准决策的数字新时代

二、什么是数字化转型

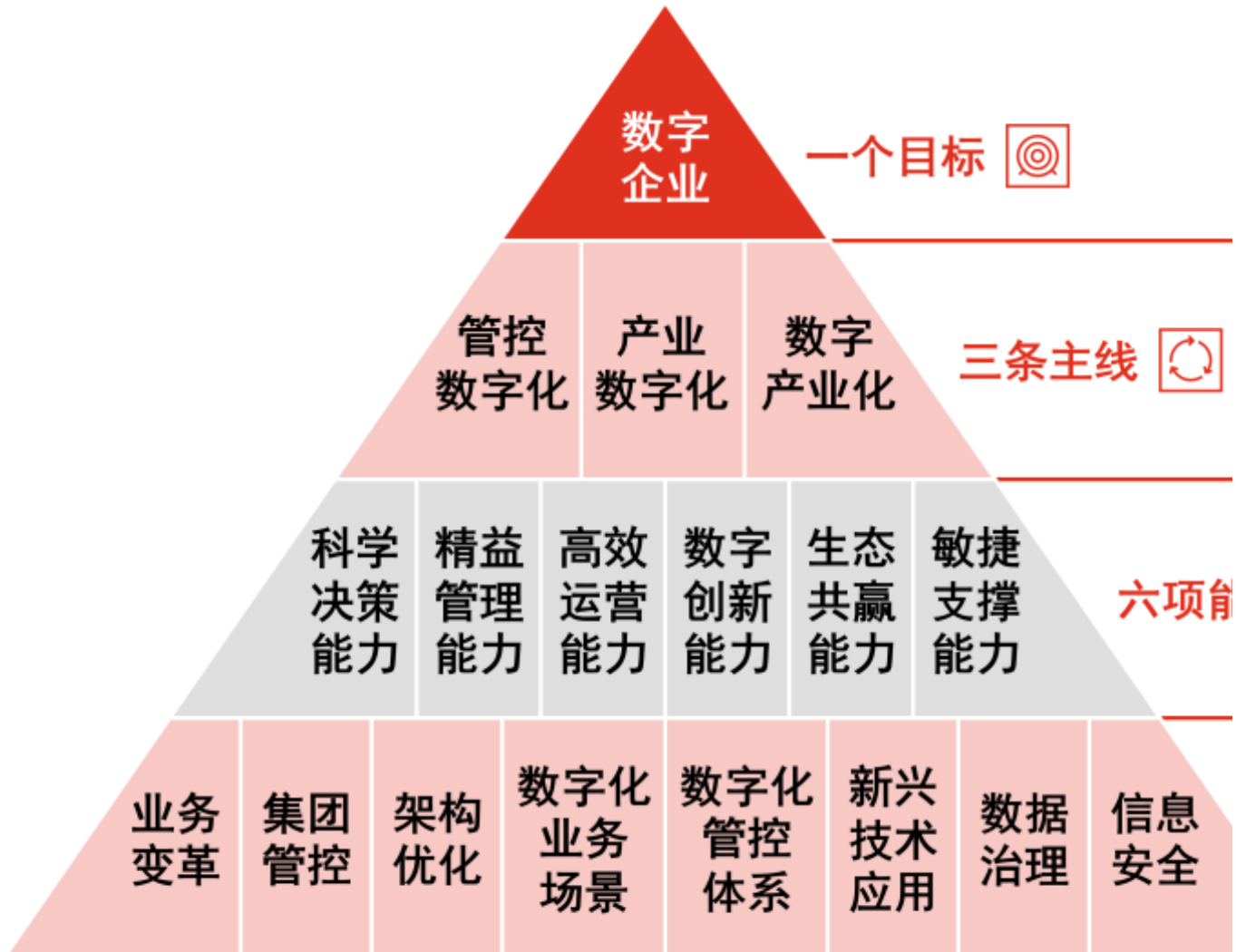
数字化转型并没有一个统一的权威定义，随着数字化转型程度的不断深入，业界已达成普遍共识：数字化转型是指利用人工智能、大数据、云计算、区块链、5G等新技术，通过建立一种全新的、以数字技术为核心的、富有活力和创新性的新商业模式，帮助客户达到开源节流、降本增效、控制风险、创新产品和服务，从而根本上提升企业的竞争力。对此，普华永道总结了数字化转型的目的、本质与核心抓手：

- **数字化转型的目的——提升企业竞争力：**提升产品和服务的竞争力，让企业获得更大的竞争优势，从而实现价值创造。
- **数字化转型的本质——实现业务转型：**新一代信息技术驱动下的一场业务、管理和商业模式的深度变革重构，技术是支点，业务是内核。
- **数字化转型的核心抓手——应用数字技术：**通过数字技术，更加敏捷地开发新的产品和服务、开辟新的渠道，快速响应市场需求。

三、如何开展数字化转型

企业开展数字化转型，首先要根据企业自身实际情况，围绕“向哪转、怎么转、转什么”三个层次，进行“目标-战略-能力-任务”的战略解码，快速定位适合企业推动数字化转型的主线、抓手和翘板。

企业数字化转型战略解码（示例）



<< 左右滑动查看更多 >>

改革中的国有企业呈现出一些共有的特征：国企业的业务多元化需要加强集团管控，国企管理结构改革需要加强国资在线监管，创建世界一流企业需要数字化提供发展新动力，国有企业担当要求注意产业互联网构建及实现生态共赢。由于不同类型企业的特点和功能定位不同，每个企业的痛点都不一样，在面对数字化转型时采取方式和策略也不尽相同，呈现“千企千面”。

不同行业数字化转型方向（示例）

能源类企业

- 智慧场景建设：智慧矿山、智慧电网、智慧水务等；
- 提升数字化、自动化能力，尤其在危险工作环境加快推进无人化、远程化操作；
- 全产业链协同，高效运营。

制造类企业

- 智能制造为主要转型方向，持续推进两化融合工作；
- 基于数字孪生，加强设计制造数字化协同；
- 利用物联网、大数据技术，重资产企业加强设备全生命周期管理；
- 产业链协同，供应链资源共享。

建筑类企业

- 开展建筑信息模型、数字化协同设计；
- 强化建筑行业现场管理、远程管理、智慧工地建设；
- 构建产业互联网，赋能产业上下游，
- 融入智慧城市体系。

服务类企业

- 打造柔性、智慧供应链；
- 增加线上服务业务范围，推动虚拟服务网点建设，向智慧服务转变；
- 创新商业模式、服务模式；
- 基于互联网平台拓展数字化业务，增强客户黏性。

在十四五期间，大部分企业的数字化转型重点工作将围绕业务上云、数据融合、技术平台化展开；对集团型企业，数字化首先考虑的还是集团管控问题，实现管控数字化，进而不断推进产业数字化和数字产业化。

对于国有企业而言，加快数字化发展的重要性已经提升到了前所未有的新高度的，数字化转型已经逐步从引导期进入成熟和推广期，但是在发展的过程中仍然面临着一系列挑战：

- **战略不够清晰：**没有深刻理解数字化转型与企业战略之间的互相促进、互相引领的关系，对数字化的战略定位高度不够，数字化的切入点不精准，导致数字化战略缺少明确的目标和验证标准；
- **人才储备不足：**人才是开展数字化转型的基础，特别是高级技术和管理人才，需不断完善数字化人才相关引进、培训、激励机制，打造一支即懂业务又懂技术的复合型专家团队；
- **管理体制不灵活：**数字化伴随着管理体制和流程的变革，一般国有企业多采用传统的矩阵式架构，缺少以客户为中心、去中心化管理的机制，导致内部协作敏捷性不足；
- **组织文化滞后：**学习型组织建设滞后，知识库沉淀少，员工在思想上的和行为上的对数字化转型认识不到位，缺乏内生的转型动力，必须把数字化转型的理念内化于心，并化为自觉的行动才行。
- **信息化基础薄弱：**信息化是数字化转型的基础和起点，数字化没有捷径，只有实现了基础的业务线上化，并且不断推进数据治理，才能实现数字化的无边界信息流，以及更高阶的数据分析、预测及价值挖掘。



数字化转型不再是以往的单项信息化系统的建设，不再是信息部门或少数一两个业务部门的事情，而是涉及企业各级组织、各项业务、整个企业的重要工作。下一期【国企改革观象台】专栏将从实践角度分享企业开展数字化转型的具体工作思路。



如需了解更多关于本专题的详情，请与以下专家联系：

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2067

邮箱：jim.chen@cn.pwc.com

李超

普华永道中国国企业务合伙人

电话：+86 (10) 6533 7839

邮箱: chao.li@cn.pwc.com

龚小北

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (10) 6533 7127

邮箱: tony.gong@cn.pwc.com

孙松

普华永道中国国企业务高级经理

电话: +86 (10) 6533 1227

邮箱: song.s.sun@cn.pwc.com



长按识别查阅往期专栏文章



【国企改革观象台】专栏

秉承“解决重要问题、营造社会诚信”企业使命，普华永道中国于官方公众号“普华永道”上设立【国企改革观象台】专栏，分享在国企服务过程中的经验、观察和理解。专栏文章涵盖国企改革、数智时代、风险防范、战略引领和投资管理等方面。

© 2022 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 www.pwc.com/structure。

免责声明：本微信文章中的信息仅供一般参考之用，不可视为详尽说明，亦不构成普华永道的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道各成员机构不对任何主体因使用本文内容而导致的任何损失承担责任。

您可以全文转载，但不得修改，且须附注以上全部声明。如转载本文时修改任何内容，您须在发布前取得普华永道中国的书面同意。