



数字化转型谨防三大误区



近几年中国商业环境变化之快前所未有，传统企业似乎有点不知所措。对比美国在 20 世纪 90 年代的新经济时代，中国传统企业站在了类似的十字路口：技术的革新推动各产业由单纯的产品经济进入到服务经济；在更为开放的市场中，风险、不确定性和变革成为新常态。不少企业已顺应数字经济大潮开始革故鼎新，但成功者却寥寥无几。

埃森哲最近的一份研究也佐证了这种情况。目前，八成以上的中国企业尚没摸清如何通过数字技术使企业变得更高效，并拓展营收来源，实现业务增长；同时，只有 4% 的中国制造企业真正释放了数字化的潜力，并成功将投入转化为业务成果。

在反思中国传统企业为何转型屡屡受挫、坠入增长陷阱的时候，业界有三种不同的声音：有人提出“技术决定论”，认为企业转型不力主要是因为缺乏技术，只要加速上“云”、部署大数据等技术，问题就能迎刃而解；有人指出，转型的关键在于转行，要放下现有业务加速进入互联网等新兴行业；也有人则认为，转型本身具有破坏性，造成企业绩效下降和人员流失，效果有待观察。

传统企业的数字化转型好比“二次创业”。相比初创企业的轻装上阵，传统企业的摸索更为艰难，往往是“转型找死，不转型等死”。众多企业掌门人的焦虑可以理解，但上述认识上的误区却易导致企业在转型时机选择和行动执行上走偏，对于摆脱数字化转型的困境有害无益。

误区一：应用数字技术，就能立竿见影

中国企业普遍对于投资技术抱有极大的热情,许多人认为只要买硬件、上系统就会有立竿见影的回报。然而,我们很快就会发现,多数企业将无法见到经营上的提升。其症结在于:一,真正的变革不会一蹴而就;二,许多企业在实施数字化的过程中好似盲人摸象,缺乏对数字化战略的完整思考,导致在实际应用中“零敲碎打”。

埃森哲通过调研和在与客户合作的项目中发现,中国企业对生产端,尤其生产线上的数字化建设比较重视,但比较忽视规划和管理等方面,比如在设计方面,企业还未能充分利用数字技术推出新产品或新服务,仅有8%的企业能基于可采集用户行为数据的智能产品终端,通过大数据分析提供创新服务。

企业一把手们必须明白,数字技术只是赋能者。数字化转型不应是企业锦上添花的工程,不能让数字化停留在某个部门,而是要让数字化转型由企业最高决策者来部署和推动,使之成为企业发展共识;同时企业需要使数字化切实地贯穿整个组织和职能,从战略、组织一直到运营各环节落地并予以执行。

我认为,有三条路径可实现企业完整的数字化。一是企业实现渠道的数字化,从外部推动收入增长;二是借助运营和流程的数字化,寻求利润率和净收益的增长;三是通过业务模式的数字化,同步提高收入和利润。

要想真正成为数字化企业,需要同时关注外部和内部两个维度。而目前,许多中国企业只是追求其中一个维度,以获得短期利益为目标,反而顾

此失彼。

误区二：模仿互联网公司，就能开辟“新天地”

在新经济环境下，备受资本市场青睐的互联网模式成了“香饽饽”，许多企业也竞相模仿，抛开原有产业，努力向线上或新兴业务靠拢。但是，一味地将互联网模式当作万能药，而不去思考业务的根本痛点，结果会适得其反；再者，盲目的投资将导致低下的回报率，也将影响对主营业务的研发和技术投入。

以国内某运动品牌为例，该公司大举发展电商平台，投入线上多渠道，却忽视了主营业务存在的根本问题，诸如品牌定位不清，产品陈旧；库存管理落后，产销不匹配等。这样一来，反而使得线上线下渠道陷入混乱，大批分销商流失，自乱阵脚。

对于传统企业来说，单纯地去“探索新机会”的做法并不足取。找到新动能也不能简单等同于抛离主营业务，追赶热潮搭建平台。企业应采取的是开展多速度、不同层级的数字化转型，一手抓“转型”——运用数字化技术提高现有业务的收益；一手抓“增长”——不断增强自身投资能力，创造新的业务，以实现可持续发展。

传统重资产企业应以正确的姿势让自己变得更“轻”，比如在蕴含更多价值的软件、设计以及服务端进行投资。在这个过程中，企业可以应用云计算、数据分析和人工智能等新技术提升生产运营效率，或寻求专业服

务来整合资源、接入生态，这些都为商业变现提供了机遇。

例如，施耐德电气通过结合实时分析、互联技术和物联网平台解决方案，推出了智能化的互联解决方案及服务。除了提升现有生产力和节约成本，施耐德电气因此能更好地响应来自医疗、乳业等行业客户的用电需求，并在预测性维护、资产监控和能源优化等方面挖掘潜在价值。

误区三：变革太快，容易失去“根据地”

在许多人看来，转型的过程总是混乱无序，在变革早期，企业的绩效会下降，业务基本面也会受到影响。因此，不少传统企业在转型决策面前迟疑不决，行动缓慢。

事实恰恰相反。埃森哲分析了 150 多家企业中的 250 项重大变革。结果发现，高绩效企业在实施变革举措时，其成本管理、客户服务水平以及效益，自始至终都在上升。优秀企业实施的变革比一般企业要高出三到五成，速度也更快。

这和我多年的行业观察完全一致。管理不善、流程不顺和各部门“各

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32133

