



Think Ahead



数字化转型新思2.0

2023年9月

关注艾钢云

添加客服微信
获取更多的行业报告
及数字化产品解决方案

行业报告仅供个人学习与
交流，不可用于商业用途



扫一扫上面的二维码图案，加我为朋友。



关于 ACCA

ACCA全称特许公认会计师公会，是备受全球认可的专业会计师组织。ACCA为世界各地的财会专业人士提供专业资格认证，并在全球推进会计准则的发展。

自1904年成立以来，ACCA一直为有志投身财会领域的专业人士创造机遇。我们秉持多元包容的原则，在全球**181**个国家及地区拥有**247,000**名会员与**526,000**名未来会员。

在中国，ACCA拥有**29,000**名会员及**148,000**名未来会员，并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港特别行政区和澳门特别行政区设有共**11**个办公室。

ACCA具有前瞻性的专业资格认证体系、继续教育资源以及独特的商业洞察，不仅备受各行各业的尊重与重视，还为财会专业人士提供了组织和经济发展所需的商业与金融专业知识及道德标准，以帮助他们创造、保护和报告由组织和经济创造的可持续价值。

我们秉承ACCA的价值观及使命，推动财会行业发展并培养适应时代发展的财会专业人才。通过与政府、准则制定者、慈善团体、教育机构和其他财会专业组织通力合作，推进财会行业的高质量发展，共塑可持续发展的未来。

了解更多ACCA相关信息可查阅ACCA中文官网
cn.accaglobal.com

或关注我们的社交媒体：
@ACCA中国官方微博 的个人主页 - 微博 (weibo.com)
ACCA中国 • 小红书 / RED (xiaohongshu.com)
ACCA中国官方的个人空间_哔哩哔哩_bilibili
微信公众号 ID: ACCA_China



关于钛媒体

钛媒体成立于2012年，现已经形成“新媒体、科技股数据服务、技术专家网络、科技IP与创意产品服务”四大业务板块和“钛媒体国际”业务布局。

钛媒体以全新的市场数据结构和产品形态，打通一级二级市场信息壁垒、产业数字化壁垒；现已成为中国领先的知名新媒体标杆之一，并成功打造了中国领先的科股数据中心之一；未来还将持续致力于打造全球领先的财经科技信息服务平台，和泛科技产业生态服务商。

钛媒体研究院是全国最专业的数字化研究院，依托聚集了超5000注册用户的中国顶级企业CIO和CTO的技术高管ITValue CIO社区资源，致力于帮助企业展开信息化建设与数字化转型，通过特定的评估体系帮助企业了解自身状况，通过对标先进企业，提升企业数字化竞争力。

了解更多资讯，敬请访问钛媒体网站：
https://www.tmtpost.com

Email: bd@tmtpost.com
Telephone: +86 010-53519786
Online: www.tmtpost.com



关于本调研

这是ACCA携手钛媒体开展关于数字化转型主题调研的第二年。数字化转型逐渐成为企业增长和价值创造的新引擎。尤其是在2022年末ChatGPT强势出圈后，生成式AI、大型语言模型类的新兴技术为各行业的数据处理和自动化流程提供了前所未有的支持。然而，在地缘政治紧张和经济环境复杂的背景下，企业数字化转型也面临着前所未有的挑战和机遇。未来，我们还能做些什么？怎么做？这成为了各企业高管当前亟需厘清的问题。

去年8月双方联合发布的《数字化转型新思》报告得到了市场广泛认可，尤其关于不同企业高管在数字化转型战略中的角色定位方面，产生了深刻的共鸣。去年的调研成果不仅提供了宝贵的数字化转型洞见，还为企业实施落地数字化转型战略指明了新方向。经过一年的沉淀，中国企业在数字化转型战略规划能力、高管间的共识以及实施过程中的阻碍因素方面发生了什么变化呢？

为了持续探索企业数字化转型的发展，今年ACCA再次与钛媒体共同发起了《数字化转型新思2.0》调研活动，希望能够进一步深化对企业数字化转型的认识。今年调研的创新之处在于：（1）在高管视角方面不仅聚焦于CIO和CFO，还引入了CEO的视角分析；（2）通过今年和去年数据的对比分析产生了新的洞见；（3）探索了企业高管数字能力的现状。本调研通过问卷调查的形式收集中国企业高管的观点，共收到有效问卷92份，代表了企业CEO、CIO、CFO或企业技术/财务最高负责人的观点。7月，报告还邀请了8位企业高管展开了一对一访谈，并将其观点收纳在了本报告中。此外，报告还特别加入了钛媒体研究院最新调研的四个精彩案例作为阅读补充，旨在更加立体地向读者呈现数字化转型中的实践心得。

希望通过ACCA与钛媒体的持续调研，能够看到企业高管之间对于数字化转型的认知差异不断缩小，筑牢数字化转型的顶层设计，齐心协力，推动企业真正实现数字化转型的成功。也希望今年调研结果同样能成为企业数字化转型过程中的重要参考，与企业一起努力探索数字化转型的新路径，共同见证中国企业可持续发展的未来。

受访者特征

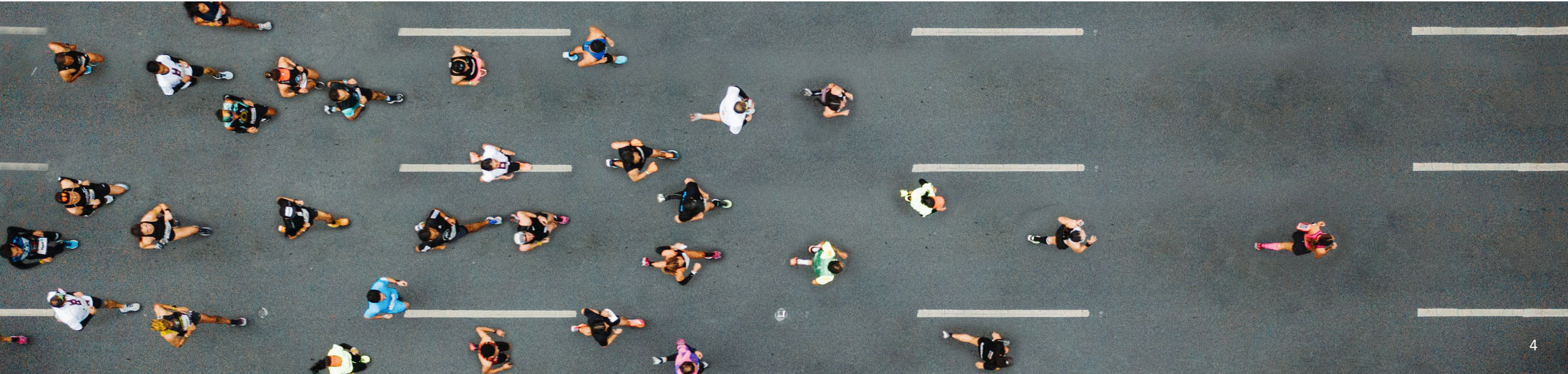
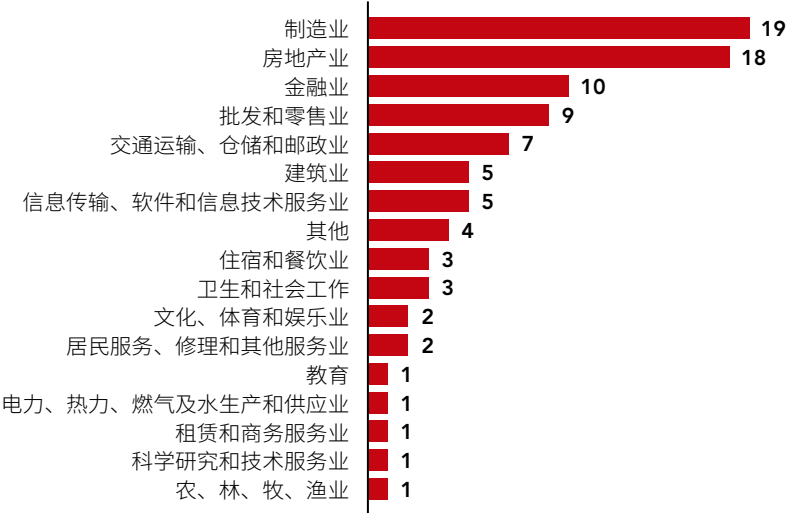
有效问卷受访者总计：92人

岗位职责

- CIO或CTO或主管技术的VP - 42
- CFO或主管财务的VP - 32
- CEO或总经理 - 12
- 业务/区域负责人 - 3
- 项目管理负责人 - 2
- CHRO或人事负责人 - 1



行业分布



目录

一

数字化转型的战略规划

二

数字化转型推动商业模式变革

三

数字化转型的价值创造

四

数字化转型的阻碍与挑战

五

数字化转型的领导力

六

结语

七

致谢



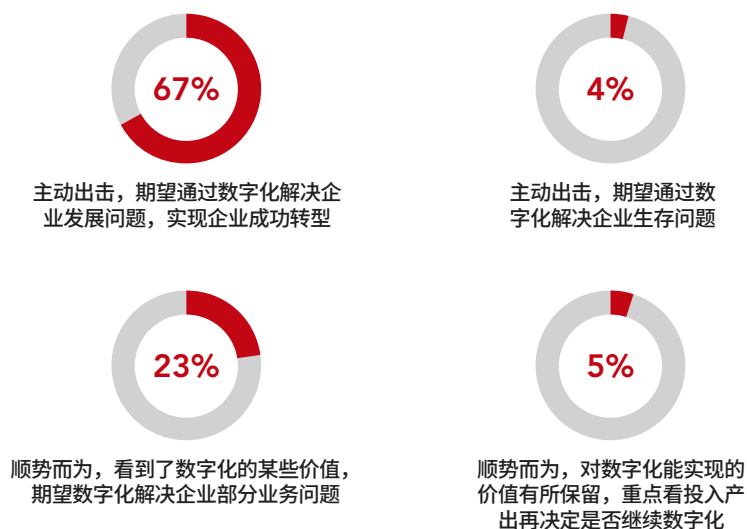


数字化转型 的战略规划



企业做数字化转型的原因

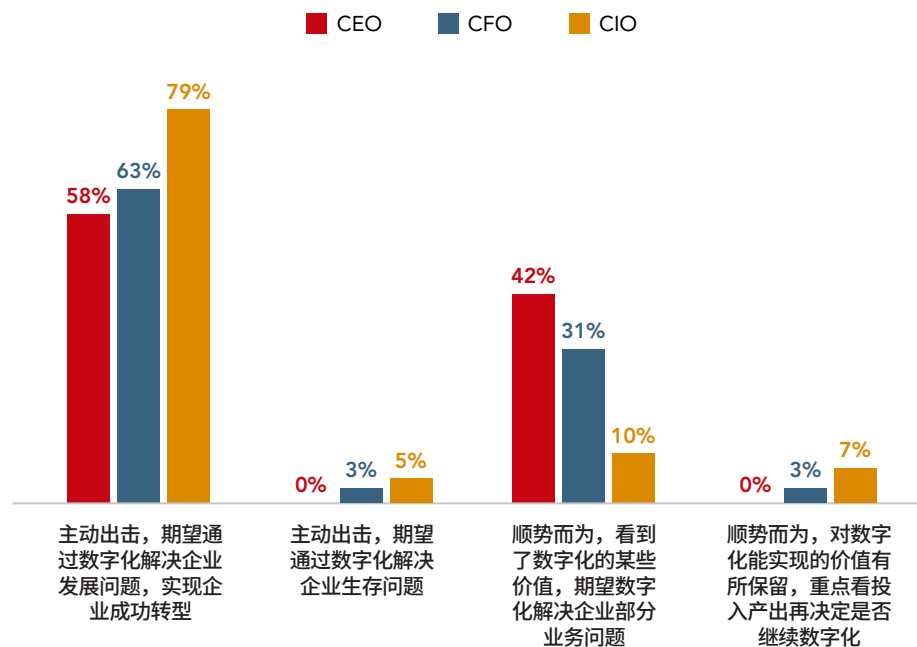
整体情况



总体来看，大部分受访企业做数字化转型是为了“主动出击”。超过三分之二（67%）的受访企业期望通过“主动出击”，来解决企业发展问题、实现企业的成功转型；也有4%受访企业的“主动出击”是为了解决企业生存问题。我们看了这71%的受访企业在变革时的主动、迫切和决心，他们认为数字化转型能够为企业注入新的活力，甚至带来全方位的价值创造。

23%的受访企业认为企业做数字化转型是“顺势而为”，他们看到了数字化的某些价值，期望数字化解决企业部分业务问题；也有5%的受访者在启动数字化转型时相对比较谨慎和保守，他们对于对数字化能实现的价值有所保留，重点看投入产出再决定是否继续数字化。

不同职位视角对比

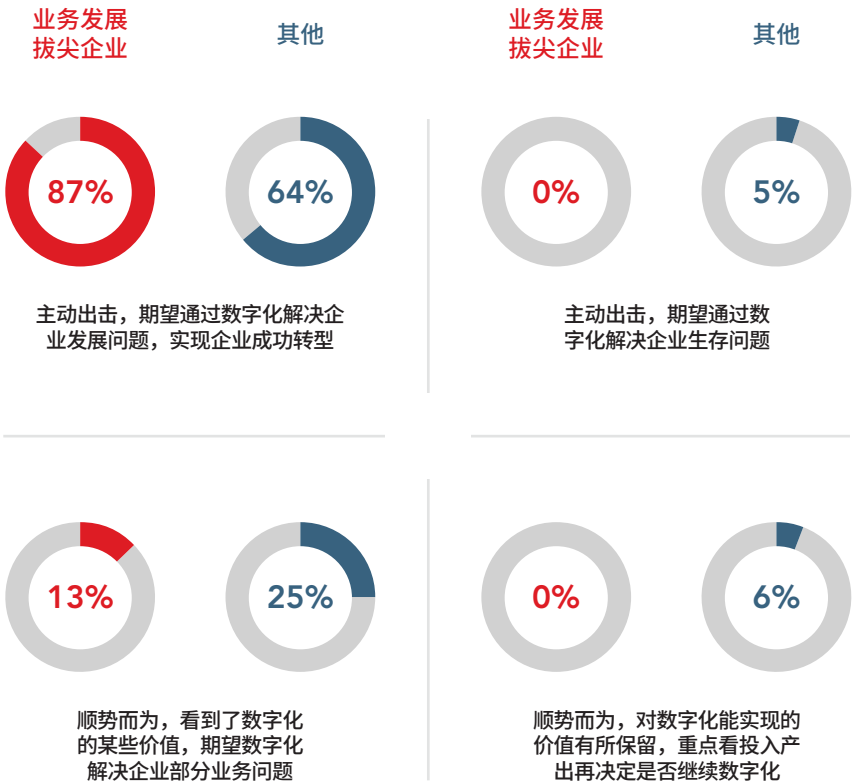


从整体情况中，我们看到，大部分管理层认为公司做数字化转型是为了主动出击、寻求发展，少部分则认为是顺势而为、解决问题。对比不同职位视角，我们发现，相比于CIO（10%），更多的CEO（42%）和CFO（31%）选择了“顺势而为”，期望数字化解决部分业务问题，可以看出CEO和CFO更加看重部署数字化能力的恰当性、以及和业务的相关性。CIO与CEO/CFO之间的看法存在一定差异。84%的CIO（图表中79%和5%相加）认为公司在主动进行数字化转型来解决企业生存、发展问题，这一比例CFO是66%（图表中63%和3%相加），CEO是58%。

87%的业务发展拔尖企业*认为所处企业进行数字化转型是一种主动出击，期望通过数字化解决企业发展问题，实现企业成功转型，比其他企业高出18%；仅13%业务发展拔尖企业认为数字化转型是“顺势而为”。

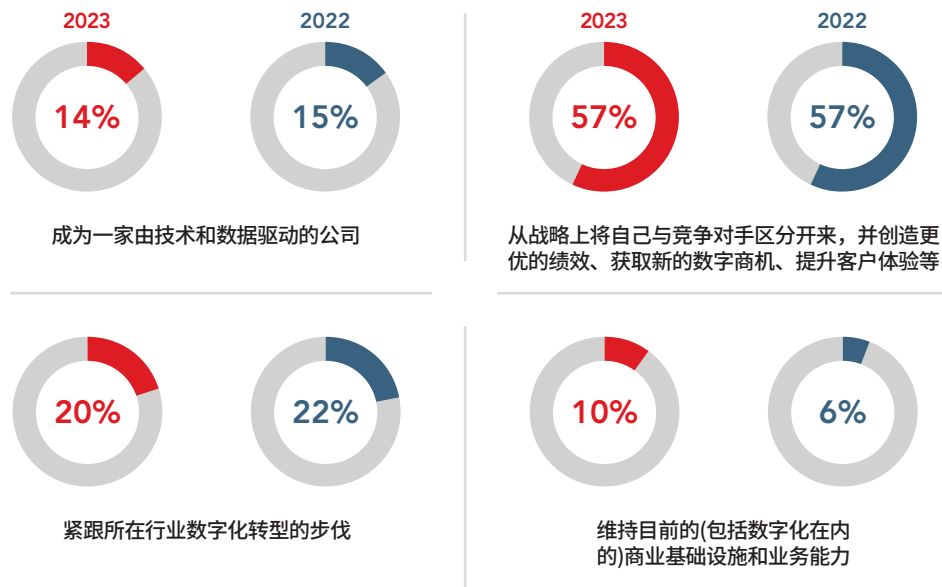
批注：
* 业务发展拔尖企业指在“与同行对比，贵公司过去3年的业务发展情况”一题中选择了“好很多”的受访企业。

不同业务发展情况企业对比



企业数字化转型的愿景与目标

不同业务发展情况企业对比



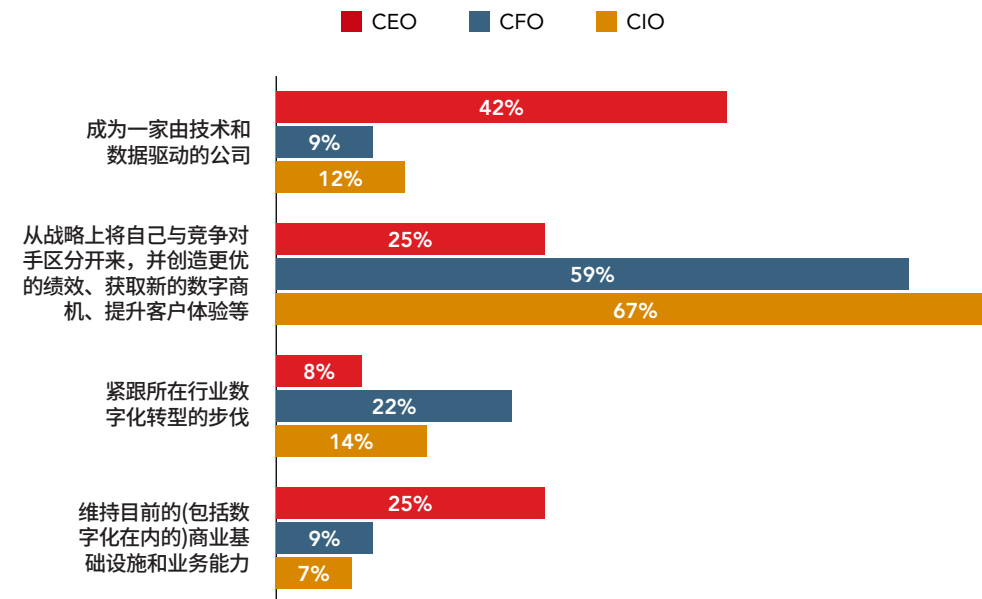
总体来看, 大部分受访企业在考虑企业数字化转型的愿景和目标时是从战略层面切入的。超过半数 (57%) 受访企业将数字化转型定义为“战略领先”, 即希望通过数字化转型, 从战略上将自己与竞争对手区分开来, 并创造更优的绩效、获取新的数字商机、提升客户体验等, 这些受访企业希望通过数字化转型实现差异性战略, 给企业带来战略性优势。

14%的受访企业将数字化转型定义为“战略重塑”, 即希望通过数字化转型, 成为一家由技术和数据驱动的公司。这类公司主张企业的核心价值主要来源于技术和数据。他们是“数字化存在”, 数字化成为企业的DNA, 塑造企业存在的形式。我们发现, 无论从战略上还是运营上, 这类公司正在持续提高对技术的重视程度, 愿意持续投入大量资源。

五分之一的受访企业 (20%) 希望紧跟所在行业数字化转型的步伐, 我们称之为“跟随者”。仅仅希望维持目前的(包括数字化在内的)商业基础设施和业务能力的受访企业占比较少, 为10%, 我们称之为“维持者”。对于这两类企业, 数字化转型更多是一种实施手段, 而不是企业战略思考中的重要维度。

通过与2022年相比, 我们还发现, 2023年以“战略领先”、“战略重塑”为愿景与目标的受访企业的比例基本不变、略有下降。对于“跟随者”和“维持者”来说, “跟随者”下降了2%, “维持者”上升了4%。

不同职位视角对比



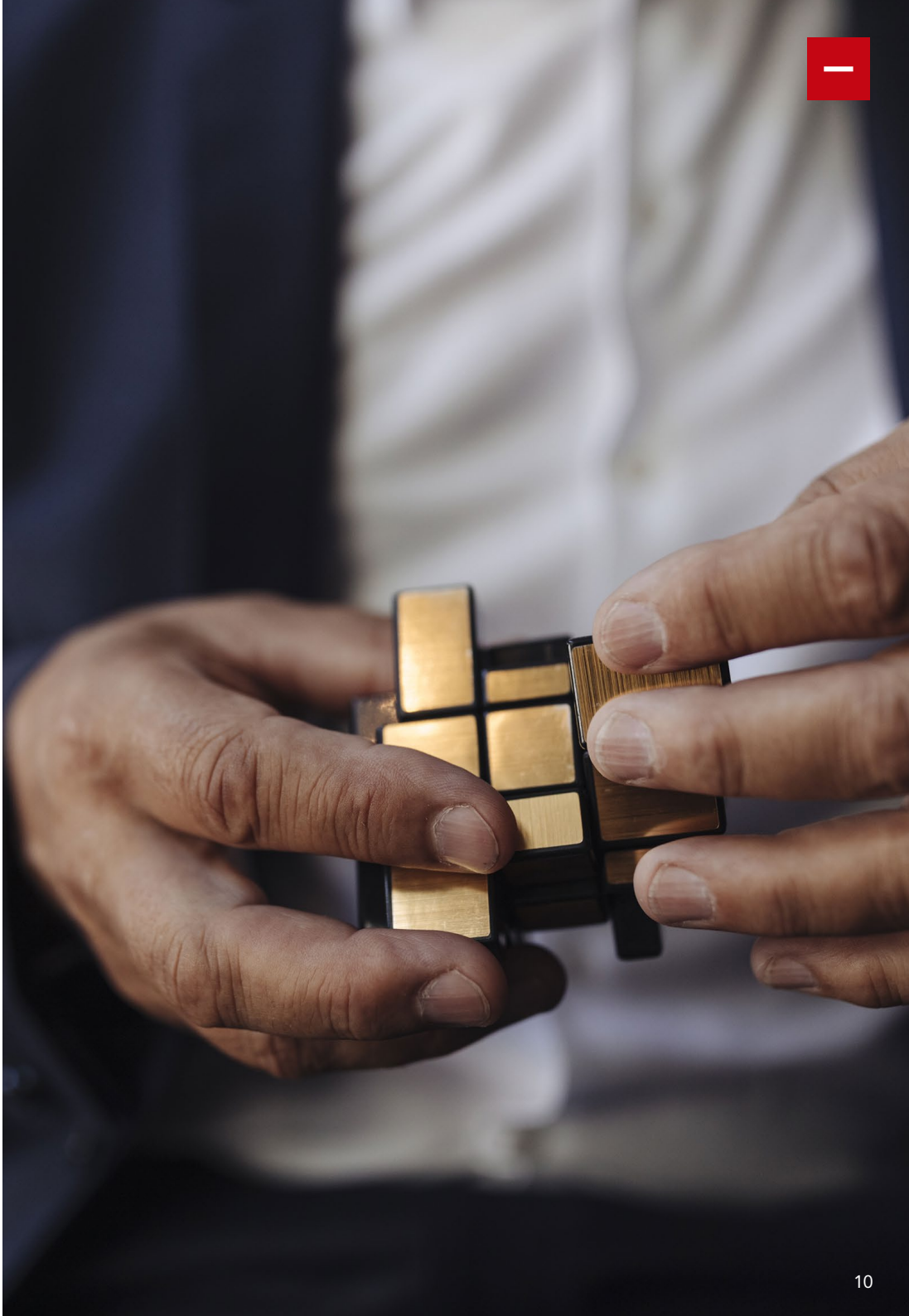
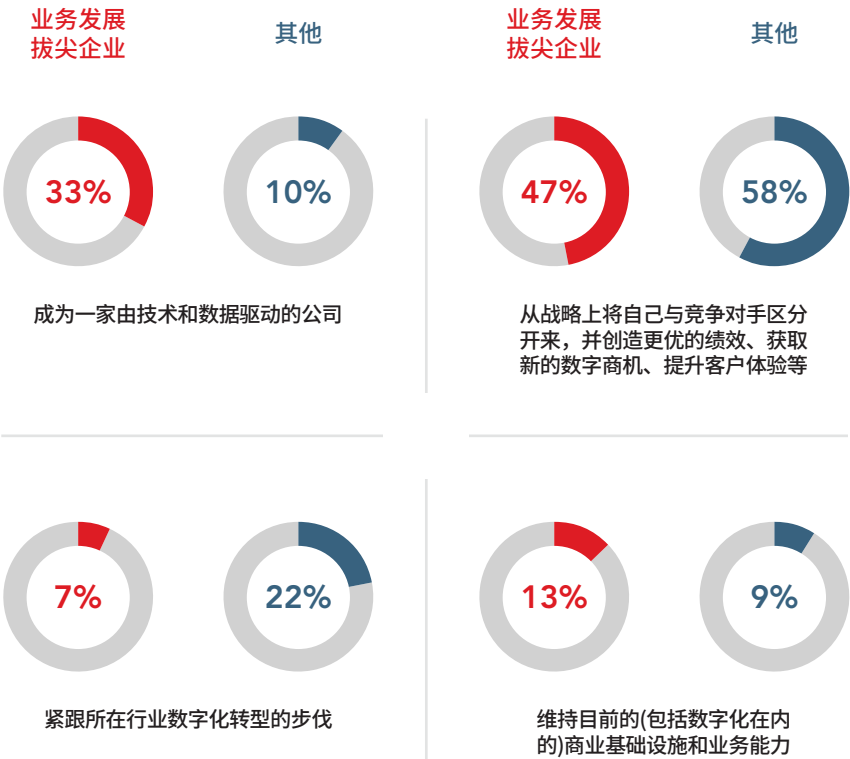
CEO与CFO/CIO对于企业数字化转型的愿景与目标的看法存在差异, 分别有25%的CEO、59%的CFO和67%的CIO认为数字化转型将从战略上将自己与竞争对手区分开来, 并创造更优的绩效、获得新的数字商机、提升客户体验等; 42%的CEO、9%的CFO和12%的CIO则认为数字化转型会将现有公司打造成为一家由技术和数据驱动的公司。通过调研, 我们看到, 对于绝大多数的企业来说, 已经把数字化转型的范畴从技术层面提升到了运营层面。但是是否已经把数字化转型提升到战略层面, 仍然有待商榷。三者之中, 只有42%的CEO看到了数字化转型将重新定义公司, 产生新的业务模式, 推动产品、服务和渠道革新, 甚至是引领企业向数字化生态企业发展的趋势。

对比CIO与CFO今年与去年的差异, 关于“战略上将自己和竞争对手区分开来”的愿景, 去年CIO与CFO的差距在23%, 今年两者的差距缩小到8%; 关于数字化转型会让公司“成为一家由技术和数据驱动的公司”, CIO与CFO去年的差距是10%, 今年缩小到3%。

80%的业务发展拔尖企业（图表中33%与47%相加）将数字化转型定位为战略问题。相比于其他企业，业务发展拔尖企业选择“成为一家由技术和数据驱动的公司”和“从战略上将自己与竞争对手区分开来”的比例总体高出12%。这一结果反映出那些将数字化转型提升到战略高度的企业，整体来说，其业务表现优于行业平均水平。

去年，89%的业务发展拔尖企业将数字化转型定位为战略问题，今年该比例下降了9%。去年将数字化转型的目标定在战略层面的业务发展拔尖企业比其他企业高出28%，而今年仅高出12%。可见，今年更多的企业开始考虑通过数字化转型来实现“战略领先”和“战略重塑”。同时，相比于去年，今年我们看到新增13%的业务发展拔尖企业希望能够维持目前的（包括数字化在内的）商业基础设施和业务能力，反映出受当前宏观经济和市场环境影响，企业在投入上趋于保守。

不同业务发展情况企业对比





数字化转型是一把手工程，高层的共识是推动数字化进程，消除变革阻力的必要条件。懂业务、懂流程、懂数字化、有韧性、能落地，坚定不移推动变革落地的数字化人才队伍也非常关键。成功的必备保障第一是要有契合企业实际的顶层规划和蓝图，第二至少包括组织，人才和机制保障，组织包括构建数字化的专家组织去推动转型，机制包括合理的分工明晰的项目管理机制，第三就是持续且稳定的资源投入。

转型成功的标识：组织有高度数字化思维，有一支高水平的数字化人才队伍，生产经营过程数字化程度高，高质量数据快速驱动经营决策，数字化驱动经营模式创新。

王爱英，李锦记国际控股有限公司首席财务官

健合集团的数字化转型是为了全面利用全球范围内在消费品领域可商业运用的系统应用和解决方案，在产品创新、生产智造、物流供应、品牌渠道营销、中后台服务等各个业务运营环节进行流程再造，向自动化、智能化、标准化的方向发展，从而提升运营效率和投入产出，助力公司成为全球高端营养健康领导者的战略目标实现。

主要的驱动因素既有公司内部为实现企业战略目标而提升业务运营效率、增强对消费者洞察及触达的需求，也有外部系统和应用升级换代特别是AI技术不断完善的推动。

王亦东，健合集团首席财务官

我司进行数字化转型主要有以下四方面原因：

第一，中国数字经济的发展已从信息化走向产业转型和社会治理有机融合的数字化；

第二，中国汽车市场环境发生巨大变化，中国的商用车随着宏观形势和产业环境变化出现波动性调整，商用车市场竞争由“增量分享”转向“存量博弈”，中国汽车产业在市场、竞争力和格局等方面正发生快速转变，只有高质量、高效率、低成本的运营体系才能赢得未来；

第三，客户对全生命周期的体验诉求愈发强烈，市场和客户的演变，要求我们必须通过变革和转型，更好地倾听客户声音、更快地响应客户需求，为客户创造更大的价值；

第四，中国汽车产业抓住智能化、网联化、新能源化、共享化、轻量化汽车发展新趋势，借助“双循环”发展格局，制造能力达到国际先进水平，有能力支撑汽车企业海外高质量发展，海外市场已经成为中国汽车企业竞争的主战场；

总之，汽车行业在发展理念、业务模式、组织方式、管理手段、商业模式等诸多方面要以全方位、立体化的变化调整去应对行业变化，倒逼企业进行流程变革与数字化转型，重塑商业模式、流程体系、组织变革、价值链体系的敏捷性。数字化转型对于企业来说是顺应时代和行业发展的战略布局。

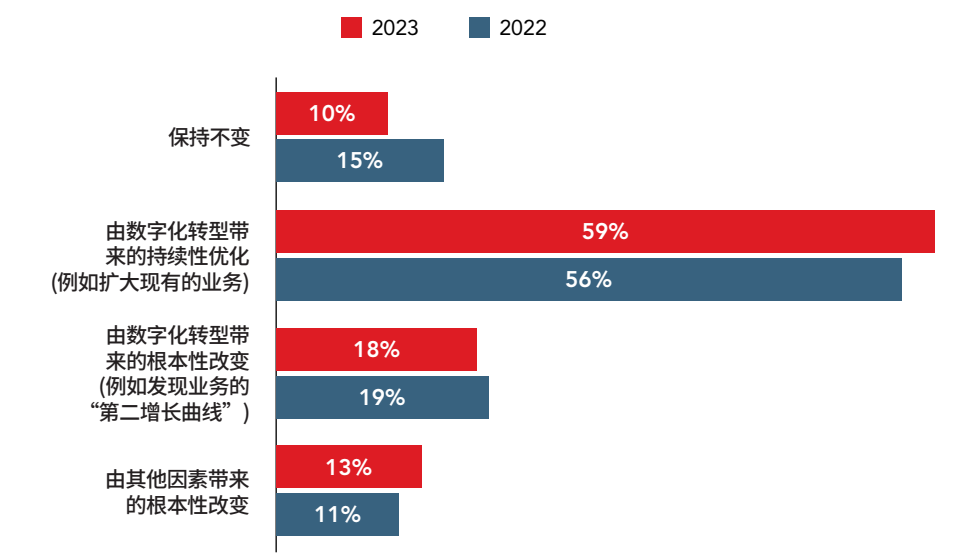
杨国涛，福田汽车集团副总经理



二

数字化转型推动 商业模式变革

整体情况



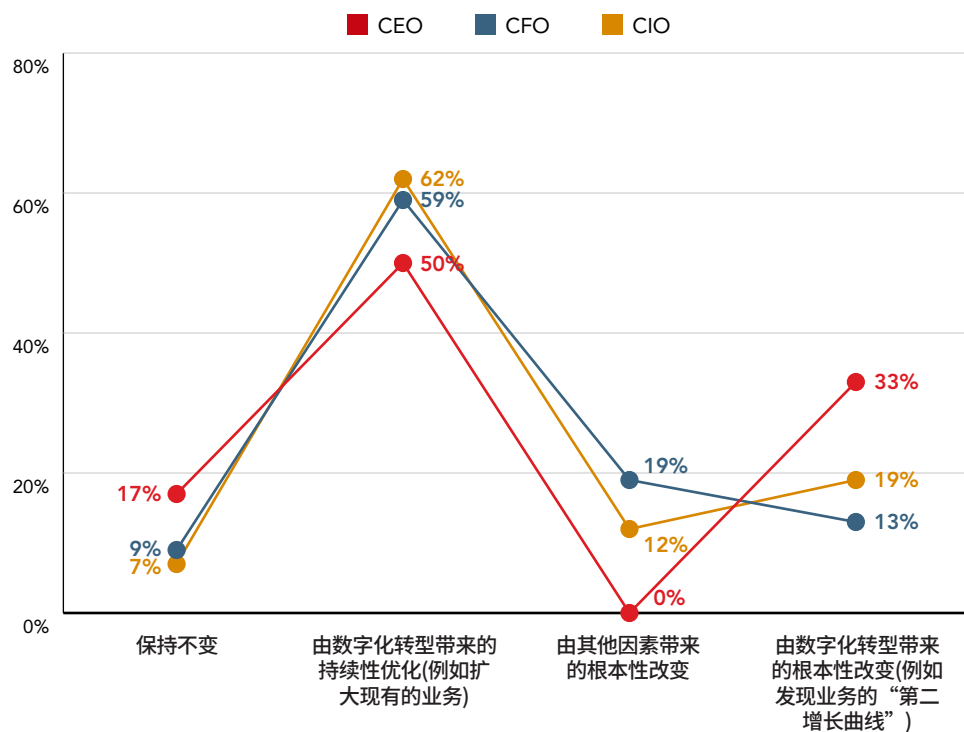
总体来看，仅10%的企业认为商业模式在未来三年将保持不变。分别有18%和59%的受访企业认为未来三年数字化转型推动商业模式实现根本性变革和持续性优化，这两类企业比例之和达到77%。除此之外，有13%的受访者认为企业的商业模式会出现由其他因素（非数字化转型）推动并产生根本性改变。

从上述数据来看，数字化转型已然成为企业商业模式变革的重要驱动力，它将全方位地重塑和优化企业所提供的产品和服务、商业模式、组织和运营方式。无论是推动商业模式的根本性或持续性优化，数字化转型都将改变企业在其生态圈中所存在的方式、与合作伙伴的合作方式和共生关系。因此我们看到越来越多在生态圈中处于主导地位的企业，开始延展自身的数字化能力，在增强自身的影响力和话语权的同时，拓展、增强乃至塑造整个生态圈的存在形式、价值主张和发展方向。

去年，15%的企业认为商业模式在未来三年将保持不变，而今年，仅10%的企业如此认为，可以看出企业们意识到随着数字化程度的加深，商业模式不会“一成不变”。今年，有77%的受访企业（图表中59%和18%相加）认为未来三年数字化转型将推动商业模式实现根本性变革和持续性优化，这一比例比去年提高了2%，更多的企业意识到了数字化转型会对目前的商业模式产生影响。除此之外，有13%的受访者认为企业的商业模式会出现由其他因素（非数字化转型）推动并产生根本性改变，比去年提高了2%。

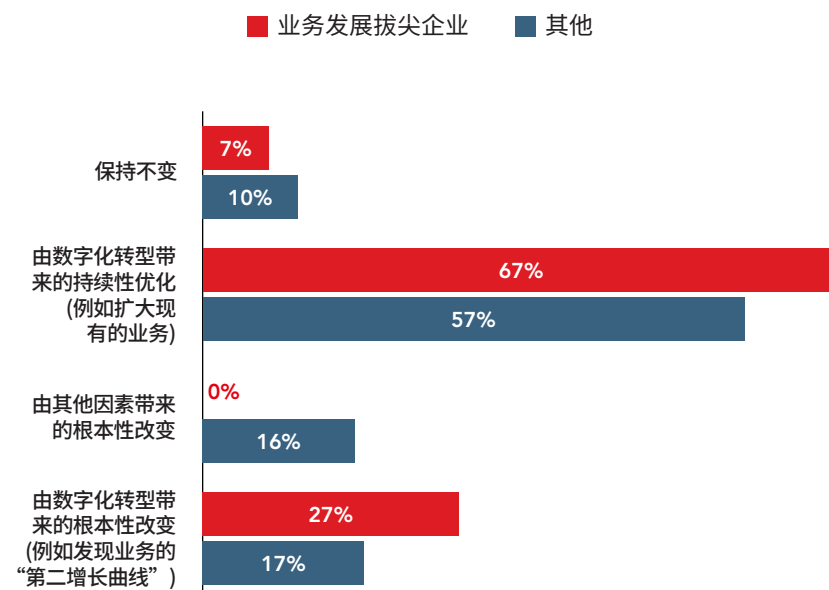


不同职位视角对比



CEO、CFO和CIO对于企业商业模式的变化看法存在显著差异。更多的CEO认为未来三年公司的商业模式将保持不变（CEO：17%，CFO：9%，CIO：7%），或者认为数字化转型将带来根本性改变（CEO：33%，CIO：19%，CFO：13%）。混沌学院创办人李善友教授说，优秀的CEO应该能够识别业务的“失速点”（也称“极限点”），在“失速点”来临之前，要及时开启“第二曲线”。越来越多的企业想要通过数字化转型找到第二增长级，或许也再次论证了，当前经济形势影响下，企业要求生存的现实情况。更多的CIO认为数字化转型将驱动商业模式变革，带来持续性优化（CIO：62%，CFO：59%，CEO：50%）。不同职能部门的高管对数字化转型的期望虽存在差异，但相比于去年的差异明显缩小。

不同业务发展情况企业对比



结果显示，业务发展拔尖企业认为商业模式将由数字化转型或其他因素带来根本性改变的比例小于其他企业6%，这可能说明许多业务拔尖企业已经初步完成商业模式再造。他们之中认为商业模式在数字化转型驱动下发生持续性优化的比例则高于其他企业10%。

认为商业模式将由数字化转型或其他因素带来根本性改变，业务发展拔尖企业和其他企业之间的差异今年是5%，比去年降低了6%，可以发现数字化转型带给公司商业模式的根本性改变在不同业务发展水平的公司之间的差距在减小。



数字化转型最主要的抓手是要契合公司的业务战略转型，与公司新的业务模式匹配。因此在项目定位和团队资源配置上，不能只是以一个IT项目为定位，而是要提升到公司整体战略转型项目的高度，确保是董事会和CEO层面主抓的优先项目。

王亦东，健合集团首席财务官

数字化转型不仅仅只是技术的改变，而是通过数字化技术推动自身业务的重塑和转型，是实现福田汽车核心战略的手段和工具。数字化转型的本质就是业务转型，通过创新营销生态、精准定义价值、创建QCD领先的供应链体系、推进业财一体以及运营管理能力建设等，最终将实现以客户为中心，为客户创造更大的价值的目标。

福田汽车数字化业务，依托端到端流程变革与数字化转型，在统一的企业架构下，实施数字化组织的调整及治理推进，将现有的传统基础设施、以主数据和业务数据为主的数据管理和烟囱式应用系统建设的数字化体系，向云基础平台、数据中台为核心的数据体系、云原生为基础的应用系统建设的新数字化体系进行转换、升级，与业务的数字化能力进行契合，实现一站式的ROADS体验，支撑运营数字化、产品智能化，最终实现数智福田的数字化愿景。

数字化转型过程中，企业意识、组织、方法、文化、模式、平台都是非常重要，缺一不可；但是首先要转意识，进行流程变革；其次是转组织，匹配能力；再次转方法，实行数字化产品经理制；第四转模式，建立健全数据治理体系；第五转文化，形成新的数字化文化；第六建平台，持续把数字化转型的技术、方法、流程等经验沉淀到平台上。

杨国涛，福田汽车集团副总经理

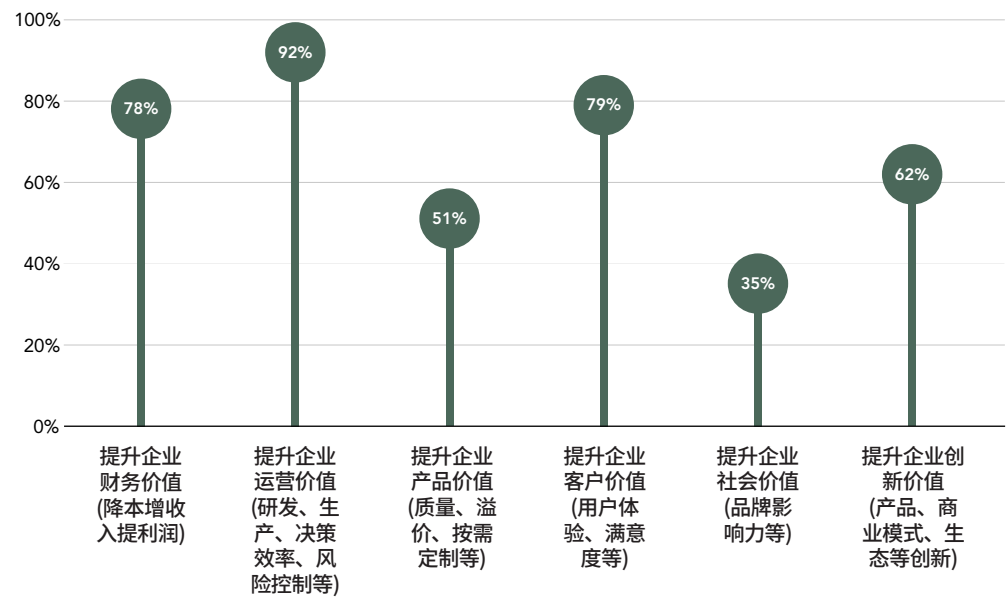


数字化转型 的价值创造





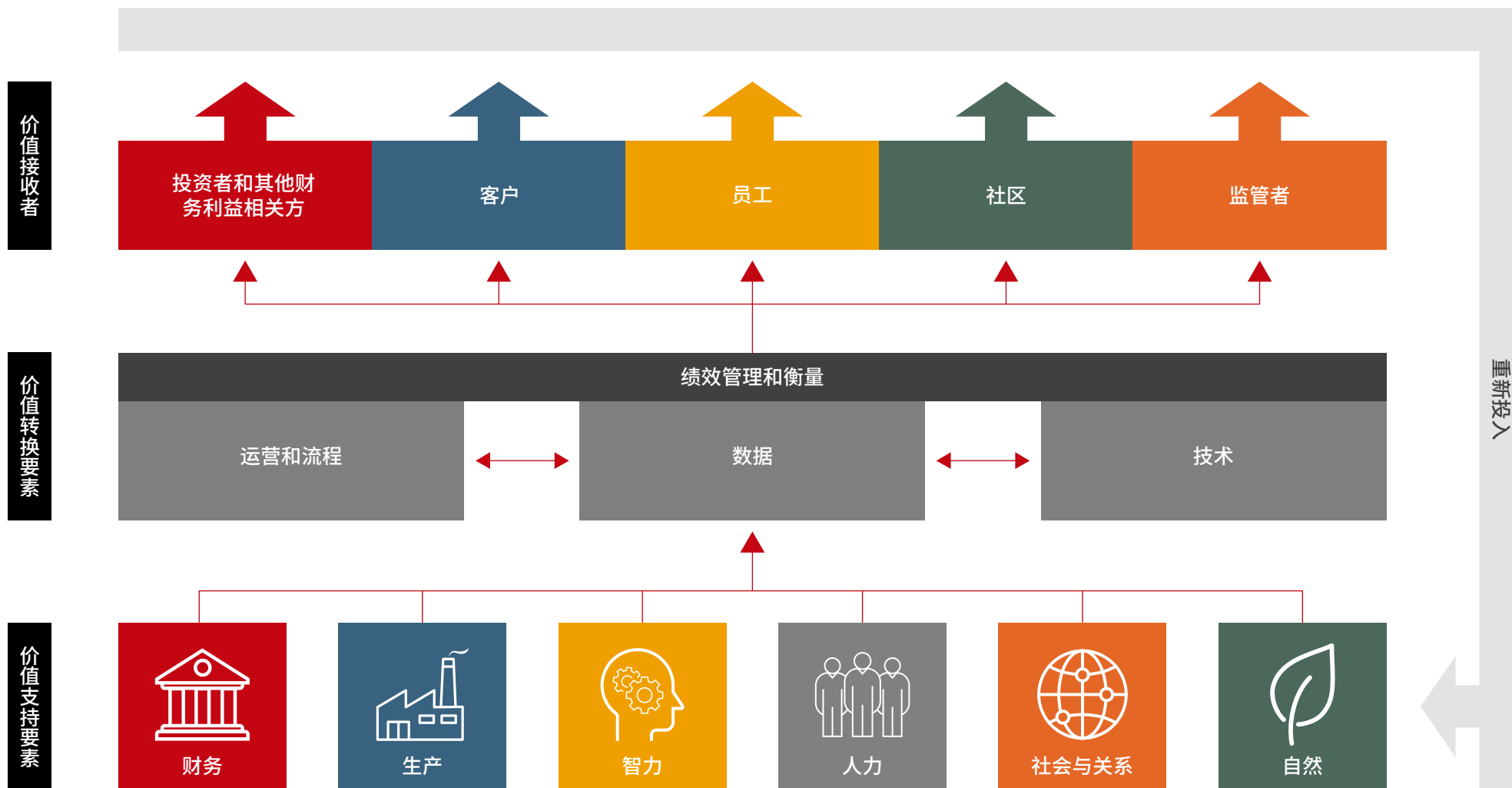
整体情况



随着企业对于价值创造、价值实现的重视程度越来越高，今年的调研新增了本章节内容。在ACCA报告《首席价值官：首席财务官的重要演变》中，通过“价值模型”（见下页）强调了价值在全流程中的循环，从而才能确保企业长期可持续发展。并且从价值的接收者中可以看出，过去我们仅关注于投资者和监管者视角已经远远不够，我们需要关注包括客户、员工和社区在内的更多利益相关方。

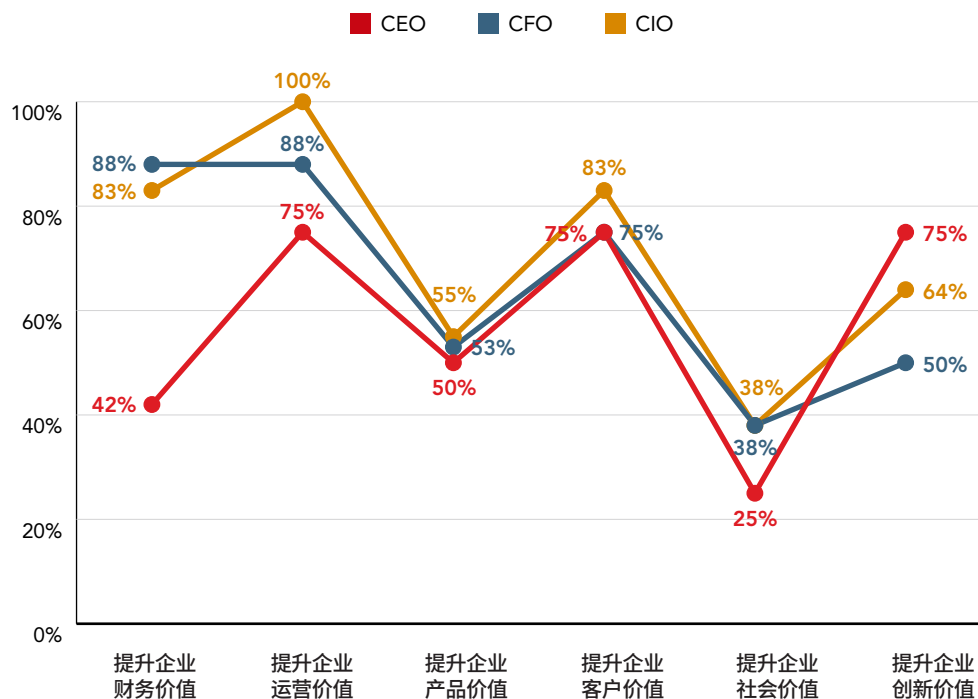
总体来看，企业都希望数字化转型能够为公司带来全方面的价值，受访企业最希望看到的是数字化能提升企业运营价值（包括研发、生产、决策效率、风险控制等），高达92%的企业选择了这一项；79%的受访企业期望能提升客户价值（用户体验、满意度等）；期望提升企业财务价值（降本增收入提利润）的企业有78%；而相对不受关注的价值提升方面在于提升企业社会价值（品牌影响力等），仅35%的企业提到了这一点。需要注意的是，在全球提倡可持续发展的浪潮中，社会价值将是未来企业逃不开的话题。





图片来源:ACCA专业洞察报告《首席价值官:首席财务官的重要演变》

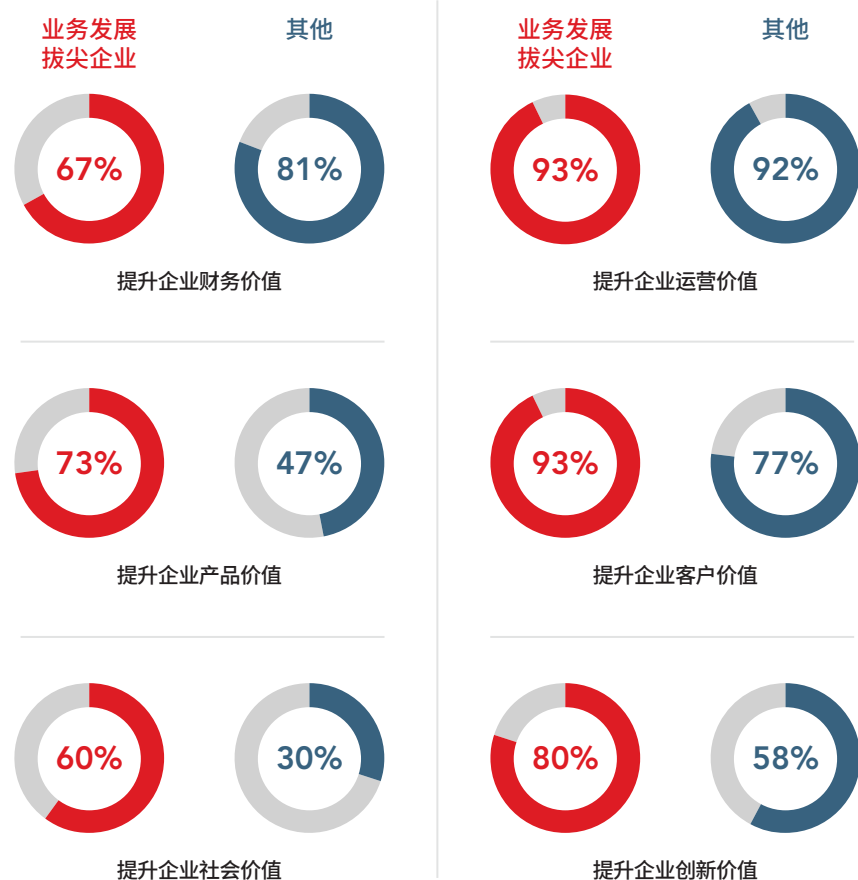
不同职位视角对比



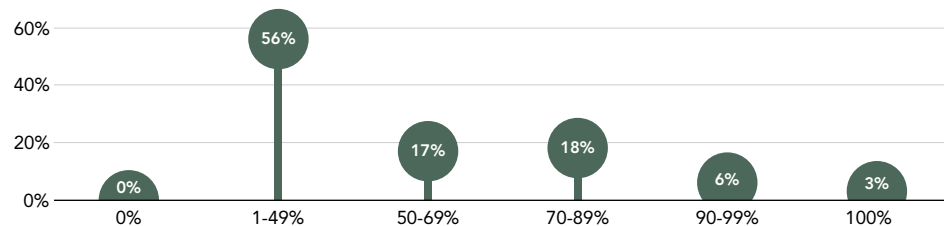
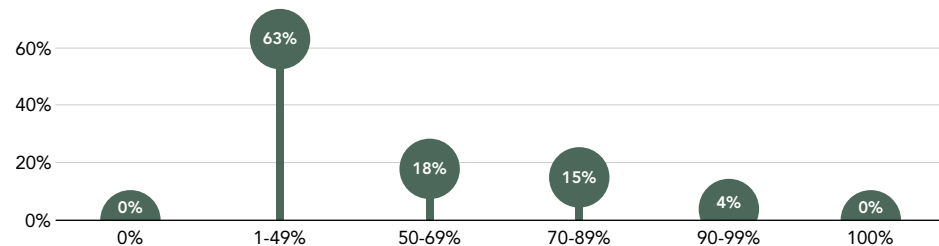
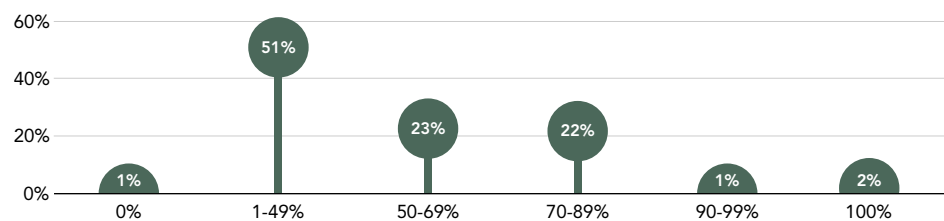
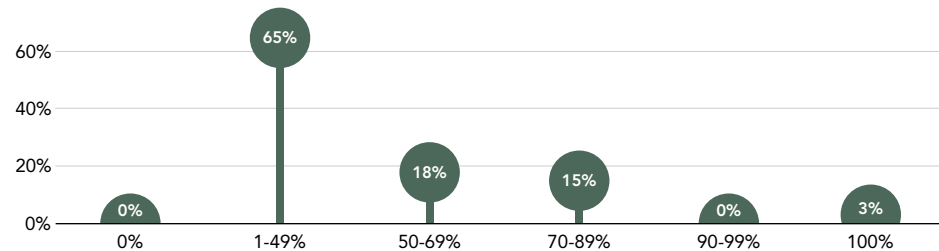
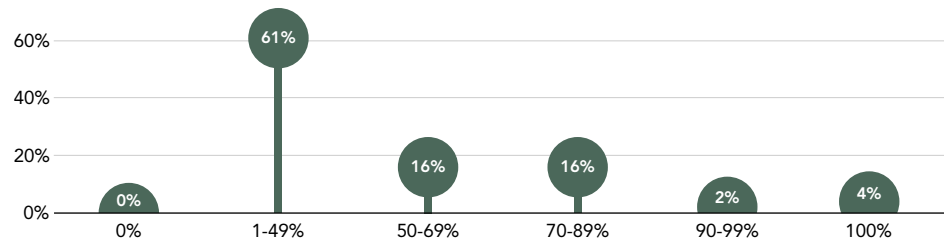
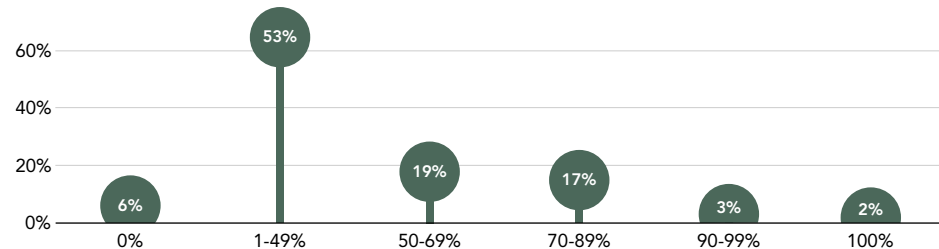
对于所有企业高管来说，第一重视的是希望数字化转型能提升企业运营价值，特别是我们看到，100%的CIO都希望对运营价值有帮助。对于CEO来说，他们还看重客户价值（用户体验、满意度等）和企业创新能力（产品、商业模式、生态等创新）；对于CFO来说，他们也同等重视财务价值（降本增收提利润）；对于CIO来说，他们同样关注财务价值和客户价值。

由于本题并未设置选项上限，我们看到CIO在几乎所有选项上都选择较多，而CEO的选择则相对克制，反映出企业高管在数字化转型带来的价值预期上存在差异。其次，CFO最关注的是财务价值，而CIO则更倾向于运营价值，对于这两个职能来说都是自己的“老本行”，可见受访者的职能视角是刻在他们DNA里的。令人关注的是，CEO很看重创新，但仅靠CFO和CIO这两个处于业务相对后端的部门很难实现全面创新。因此，这两个部门的负责人需要提升跨部门合作的能力、拥抱共创的心态，突破部门甚至组织的视角，全面思考数字化转型如何为员工、供应商和客户创造价值。

不同业务发展情况企业对比



比较业务发展拔尖企业和其他企业对于不同类型价值的期望差异，可以发现所有价值中，只有提升企业财务价值（降本增收提利润）是其他企业更关注的价值，比业务发展拔尖企业多14%；提升运营价值，不同业绩的企业关注程度差不多；而对于产品价值、客户价值、社会价值和创新能力来说，业务发展拔尖企业明显更加关注这些方面的价值，和其他企业的差距从17%到30%不等。在企业业务发展一般的情况下，他们更期望数字化转型能带来财务增值，来帮助企业业务有所增长。当企业业务较好时，则更希望数字化能带来更多财务以外的价值，如产品价值、社会价值等。

目前通过数字化转型在**企业财务价值**方面的提升达成率如何？目前通过数字化转型在**企业客户价值**方面的提升达成率如何？目前通过数字化转型在**企业运营价值**方面的提升达成率如何？目前通过数字化转型在**企业社会价值**方面的提升达成率如何？目前通过数字化转型在**企业产品价值**方面的提升达成率如何？目前通过数字化转型在**企业创新价值**方面的提升达成率如何？

目前受访企业认为，每种价值的达成率基本都集中在1-49%之间，其中，企业社会价值方面的提升达成的企业最多，65%的受访企业已经达成了1-49%；

客户价值和**企业产品价值**方面也有不少受访企业提升了1-49%，分别有63%和61%。

数字化转型对企业运营价值和客户价值的提升可以通过新品创新比、供应链预测准确度、按时交货率、品牌美誉度、市占率等多项过程指标来量化，并最终反映在财务利润和现金流指标的优化上，贡献到股东价值提升。

数字化转型对ESG中的社会价值也能一起助力，并非相对立的关系。比如，健合推动从传统服务器转上云，并且对于单据、凭证的管理储存电子化，大幅减少碳排放。另外，在数字化转型的各个运营环节推行“COSI”项目，即Cost Out, Sustainability In, 实现企业成本优化与可持续性发展的双赢。

王亦东，健合集团首席财务官

衡量数字化价值，主要看线上导客能力，门店赋能运营能力，运营效率，成本优势等。目前，数字化给公司实际带来的价值较低的主要有：（1）需求、场景不匹配，业务和行业洞察不深刻，导致数字化产品与预期有出入；（2）业务标准化程度低，方案覆盖面有限，实际使用效果差；（3）投入有限，做不出来好用的产品；（4）缺少架构和体系设计，系统零散。

王波，首旅如家酒店集团IT总经理

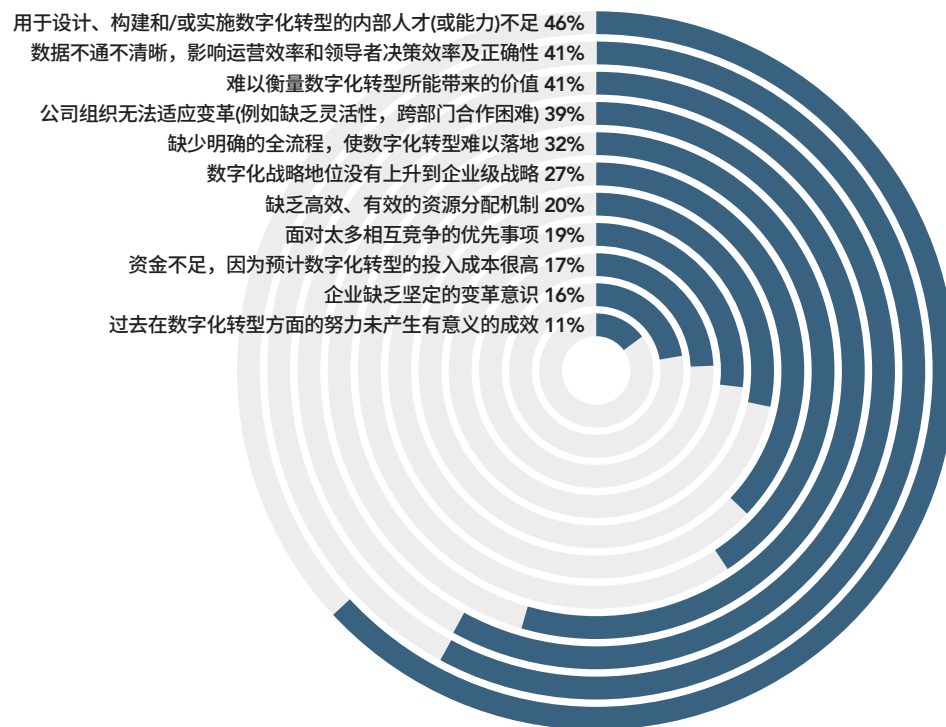
目前数字化目标和结果有比较大的差距。数字化的转型不是简单的数字系统实施，而是需要上升到企业全方位从机制、组织、思维和工作方式以数字化的视角来推进和实践的高度。而且数字化的实现和价值彰显需要过程和实践，这个也需要企业有充分的心理准备。通过精准的目标分解和管控，分阶段实施和考核落实，持续推进才有可能真正落实。

孙屹，金地集团科技公司首席执行官

四

数字化转型的 阻碍与挑战

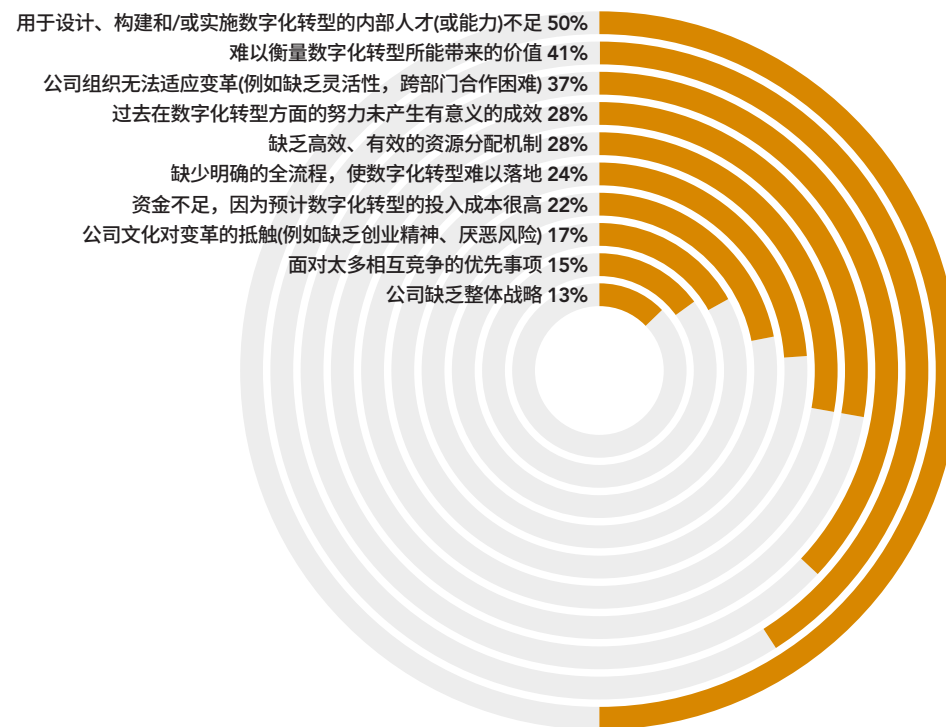
整体情况



当考虑到阻碍公司从数字战略和技术中有效获得竞争优势的因素时, 45%的受访企业认为是用于设计、构建和实施数字化转型的内部人才或能力不足; 同时, 还有41%的受访企业觉得难以衡量数字化转型所能带来的价值, 41%的受访企业认为阻碍数字化进程的因素在于数据不通不清晰, 影响运营效率和领导者决策效率及正确性, 居于阻碍因素的前三位。

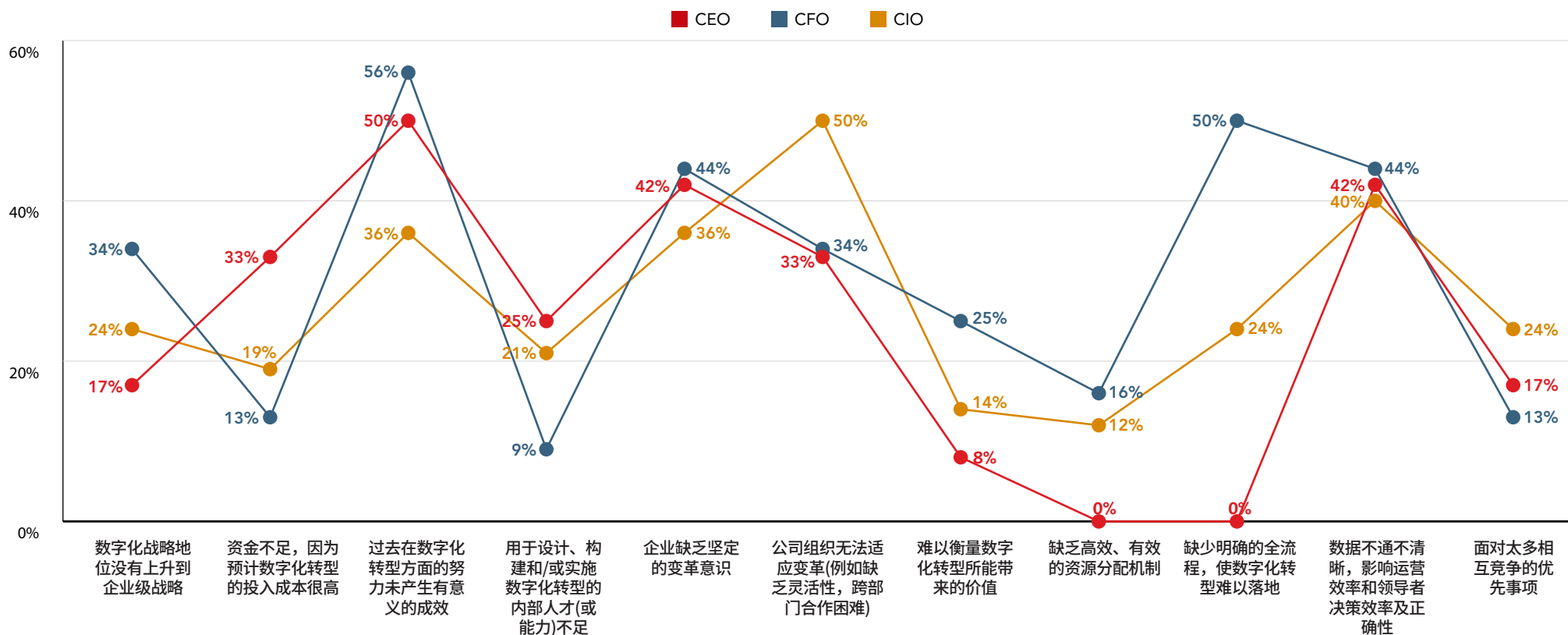
今年关于“阻碍因素”一题的选项做了调整, 将去年“公司文化对变革的抵触(例如缺乏创业精神、厌恶风险)”的选项, 修改为“企业缺乏坚定的变革意识”; 将去年选择最少的选项——“公司缺乏整体战略”调整为“数字化战略地位没有上升到企业级战略”; 在去年的基础上新增了“数据不通不清晰, 影响运营效率和领导者决策效率及正确性”的选项。通过动态调整, 希望能够更加精准把握企业在数字化转型中遇到的难点。

参考：2022年数字化转型阻碍因素调研结果 (由于选项做了调整, 故不进行直接对比)



对比去年和今年的数据结果, 我们发现最大的阻碍因素都是数字化转型的内部人才或能力不足, 不过去年为50%, 今年为45%, 下降了4%, 企业正在为数字化转型中的这一最大阻碍做出努力。第二大阻碍因素去年也与今年一致, 都为难以衡量数字化转型所能带来的价值, 今年略有上升。第三大阻碍由去年的“公司组织无法适应变革(例如缺乏灵活性, 跨部门合作困难)” (37%) 变为了今年的“数据不通不清晰, 影响运营效率和领导者决策效率及正确性” (41%), 可以看到, 今年更加困扰企业的是部门之间的数据共通, 这其实也是跨部门合作困难的基础问题。两大阻碍都涉及到了部门之间的沟通合作问题, 希望从数字化转型中获得竞争优势的企业可以加强部门间的交流。

不同职位视角对比

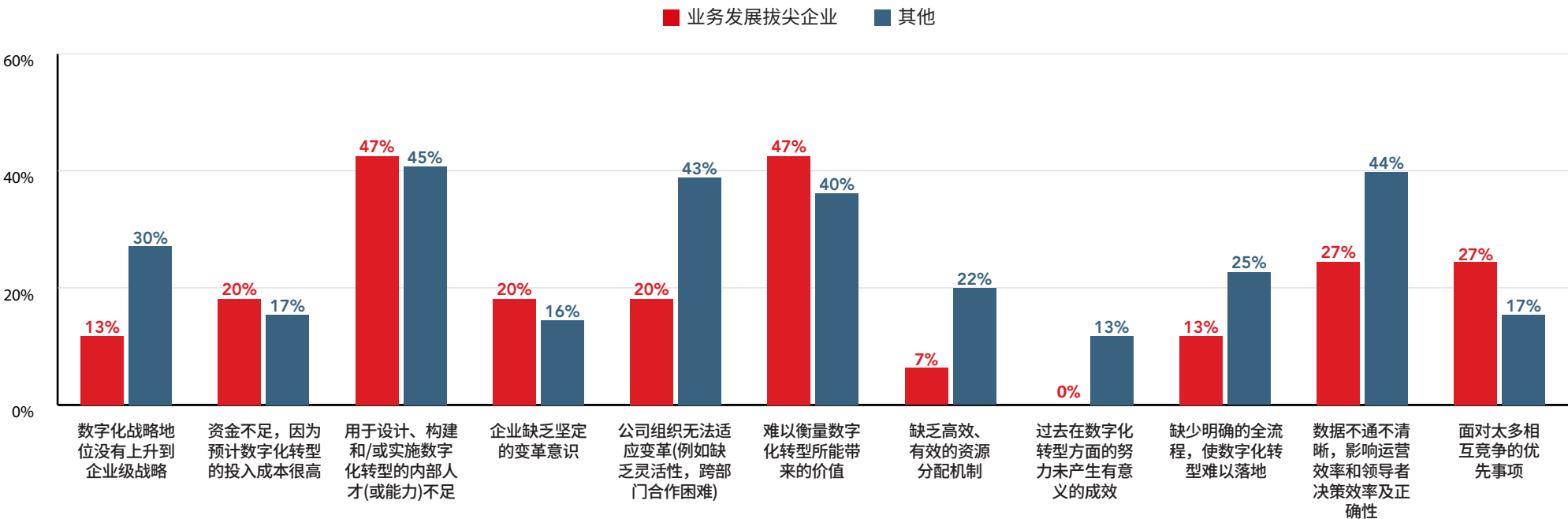


CEO、CFO和CIO普遍都很关心的阻碍因素有三个, 分别是“用于设计、构建和/或实施数字化转型的内部人才(或能力)不足”(CFO: 56%, CEO: 36%, CIO: 36%), “公司组织无法适应变革(例如缺乏灵活性, 跨部门合作困难)”(CFO: 44%, CEO: 42%, CIO: 36%)和“数据不通不清晰, 影响运营效率和领导者决策效率及正确性”(CFO: 44%, CEO: 42%, CIO: 40%)。对于数据的担忧也体现在仅有38%的受访者同意自己所在的企业已经建立了有效的数据治理原则。对于CEO和CFO来说, 他们都最关心实施数字化转型的内部人才或能力不足, 而对于CIO来说, 最关心的则是难以衡量数字化转型所能带来的价值。

对于CFO来说, 去年和今年都最关心“用于设计、构建和/或实施数字化转型的内部人才(或能力)不足”, 比例从去年的60%下降了4%到今年的56%, 可以看出该阻碍在逐步减少。其他几大阻碍今年也都有所下降, “难以衡量数字化转型所能带来的价值”下降了6%; “过去在数字化转型方面的努力未产生有意义的成效”下降了24%。而“缺少明确的全流程, 使数字化转型难以落地”上升了15%, 企业今年可以更关注建立数字化转型的全流程。

对于CIO和CTO来说, 去年和今年也都最关心“用于设计、构建和/或实施数字化转型的内部人才(或能力)不足”, 比例上升了15%; “难以衡量数字化转型所能带来的价值”上升了9%, 在他们眼中, 该问题仍持续存在。“公司组织无法适应变革(例如缺乏灵活性, 跨部门合作困难)”下降了5%, 可知企业在适应方面取得了一定的成效。

不同业务发展情况企业对比



对于业务发展拔尖企业和其他企业来说, 共同的最大挑战是“用于设计、构建和/或实施数字化转型的内部人才(或能力)不足”和“难以衡量数字化转型所能带来的价值”, 业务发展拔尖企业公司(20%)无法适应变革的情况少于其他企业(43%), 同时, 业务发展拔尖企业(13%)遇到“缺少明确的全流程, 使数字化转型难以落地”的阻碍也比其他企业(35%)小。

去年, 对于业务发展拔尖企业来说, 最大的阻碍是“难以衡量数字化转型所能带来的价值”(50%), 今年, 该阻碍仍是最大阻碍, 不过比例下降到了47%。

数字化人才的匮乏是各公司在进行数字化建设时普遍面临的问题, 一方面是因为过去各公司对数字化的重视程度不足, 一般由信息技术人员兼任, 但数字化非信息化, 数字化建设带有大量的管理思考, 甚至带来业务流程的重塑, 业务模式的颠覆, 对人员的业务能力的要求很高, 传统的信息技术人员很难胜任; 另一方面公司内部缺乏有效的培养及人才保留机制, 导致缺乏人才的土壤, 数字化人才培养周期长、成本高、流失大, 在我们公司肯定也存在类似的问题, 现在短时间内先通过外部人才引入来解决相关问题, 倾向懂管理、懂业务、懂技术的复合型人才, 长期来看, 还是通过内部选拔高潜人才并经过大型项目的历练去进行人才增值, 我们也在和人力沟通, 在人才薪酬体系和成长路径上进行合理规划, 确保人才的稳定。

至于说数字化转型的价值难以衡量, 我认为数字化潜在价值包括提高企业的运营效率, 降低成本, 增强竞争优势, 改善用户体验等, 但数字化价值在长期, 不在短期, 按照传统信息化建设评价方式去衡量, 显然是不太适用的。

数字化本身就是一场深刻的变革, 无论何种变革都会遇到阻力, 关键在于如何正确的去对待它, 像是跨部门协作困难、缺少明确的流程分工、决策缺少数据支持不是因为数字化建设而产生的, 在业务管理甚至日常工作都会涉及, 我想破局之道在于加强数字化的顶层设计, 在变革推行的初期就要获得领导层的一致认可, 尽可能的预计未来产生的风险, 建立一整套科学且符合企业发展现状的数字化建设机制、流程以及系统架构的规划, 通过速赢项目短期见效, 坚定变革的决心且逐步去进行推动落地。

王爱英, 李锦记国际控股有限公司首席财务官

绿城服务正在尝试在数字化转型的组织模式上解决这些问题。数科中心在数字化转型中扮演着“写剧本、搭台子、给道具”的角色，把数字化转型的舞台让给业务人员。因此，价值衡量与组织变革问题就有解了。

关于数字化转型的价值，其实无需证明，更不能用简单的加减法衡量，数字化转型推动的是业务与数字化的融合。因此，只需达成共识：数字化转型是必然，不与数字化融合的业务已无法正常运转。就好比 we 无需衡量水电煤的价值一样，只需要知道没有水电煤已无法正常生活。

关于组织变革，首先一把手要有变革意识，守旧求稳的很难自我变革；其次数字化转型的顶层规则设定很关键，这一点上绿城也在摸索，尚无成功经验，目前的思路是以终为始的引导与激励业务部门自我变革。

关于专业层面的流程体系、数据质量、人才能力，只要上述的顶层设计通了，业务部门的自我变革起步了，流程/数据/人才就都是术层面的问题，一定有解。

從申，绿城服务集团数科中心总经理

企业数字化转型阻碍的应对之道中最重要的三点：

1、不断地上下沟通并达成目标共识。共识是指在战略目标引领下，从企业生产经营活动的全价值链、端到端角度去思考并形成统一的、明确的、可度量的价值目标，目标不统一、不清晰往往是数字化转型失败的根源；

2、从构建一只特别能战斗的项目小组。首先必须选派富有创新激情、熟悉公司全面业务、能够站在公司未来发展角度思考问题并有足够领导力的指挥官，其次选派具有创新意识和激情、熟悉业务整个流程的业务专家，最后选派熟悉新技术、了解业务内涵的技术专家组建项目小组，互相启发、互相融合方可能成功；

3、赋予项目小组足够的指挥权和考核权。数字化转型涉及公司生产经营活动的方方面面，只有充分调动各级、各部门的人员共同参与才可能成功。如何调动大家的积极性，目标引领和考核激励缺一不可。

吴沂，招商局集团有限公司数字化中心副主任



五

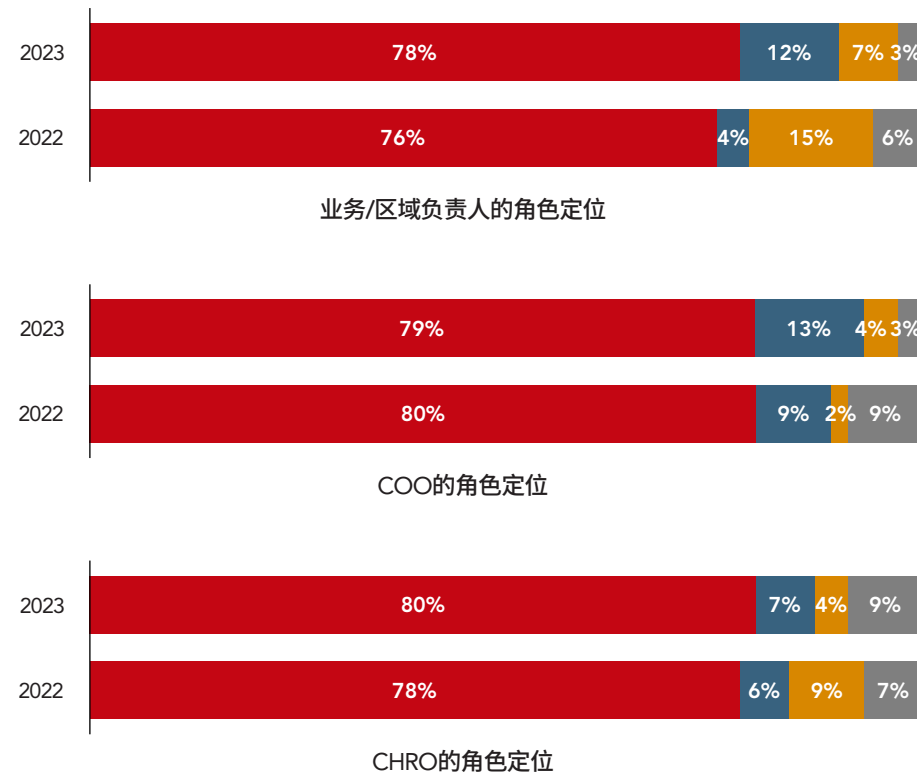
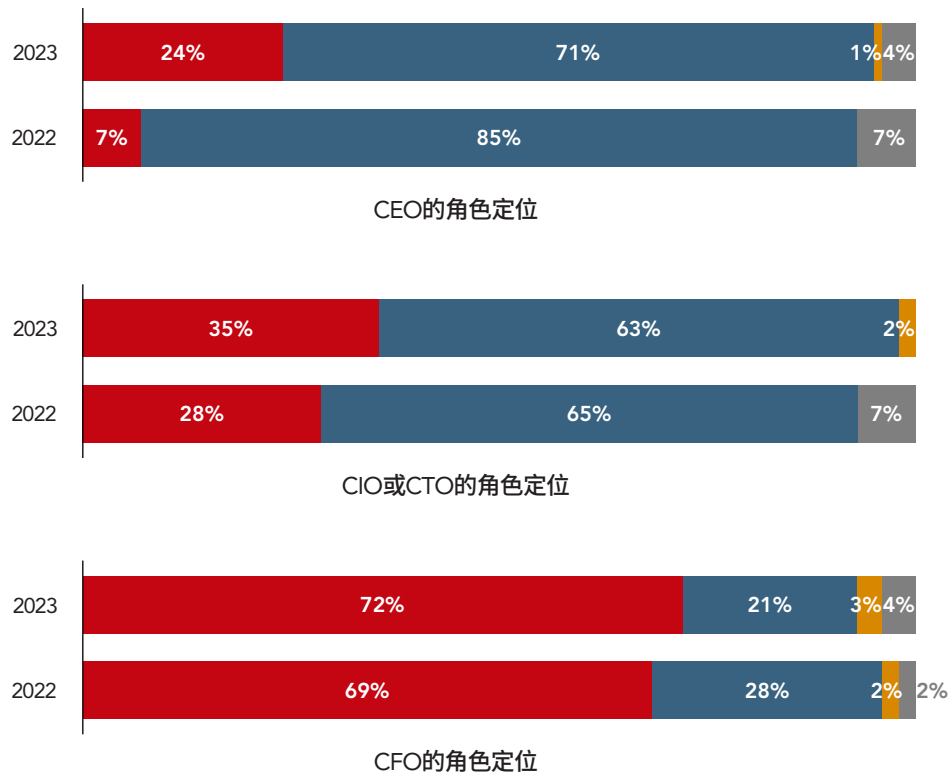
数字化转型的 领导力



企业高管在数字化转型中的角色定位

整体情况

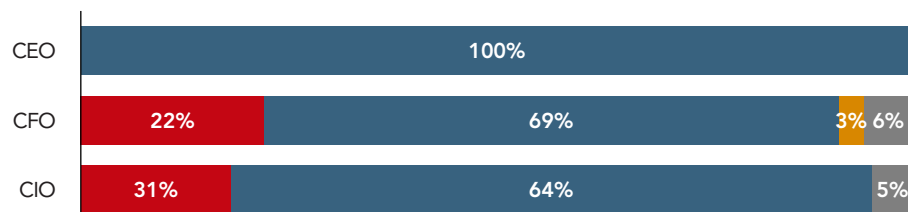
■ 参与者 ■ 领导者 ■ 阻碍者 ■ 不知道/不适用/不便回答



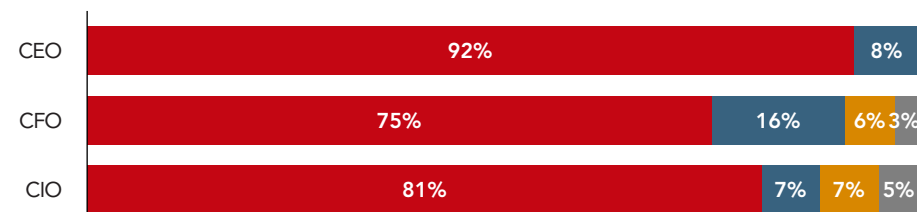
总体来看，CEO、CIO和CFO是推动企业数字化转型的“三驾马车”，分别有71%、63%、21%的受访企业认可他们是领导者的角色；而有少数受访企业认为其他职能部门的负责人成为了数字化转型的阻碍者，其中有7%的受访企业表示业务/区域负责人成为了数字化转型中的阻碍。

不同职位视角对比

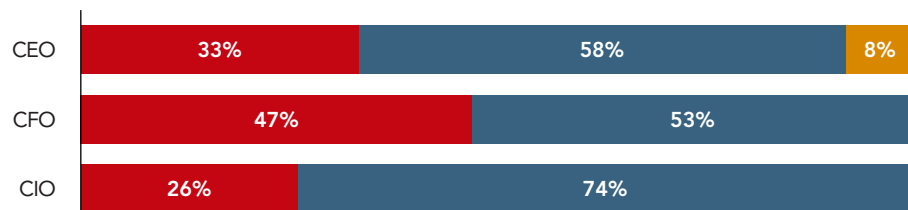
■ 参与者 ■ 领导者 ■ 阻碍者 ■ 不知道/不适用/不便回答



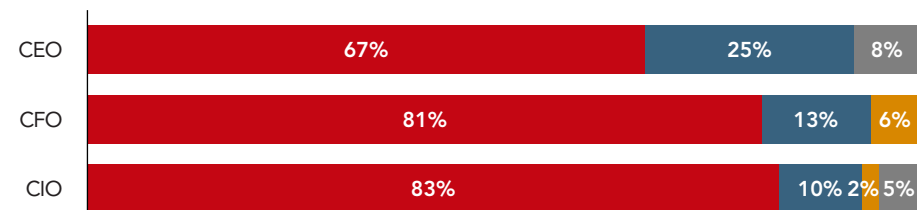
CEO的角色定位



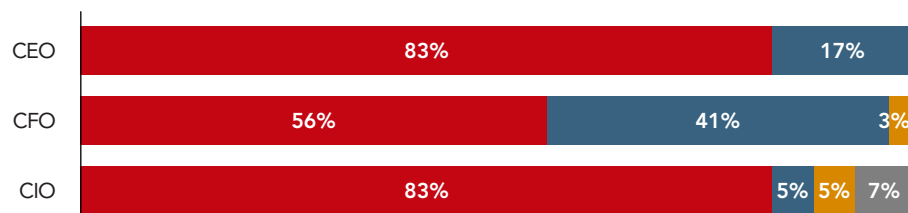
业务/区域负责人的角色定位



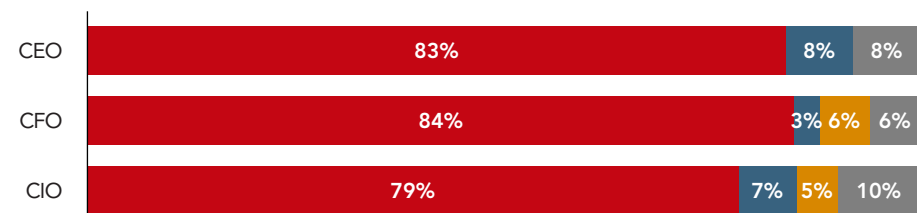
CIO或CTO的角色定位



COO的角色定位



CFO的角色定位



CHRO的角色定位

不同角色的自评和互评结果看出，CIO与CFO对于公司高管在数字化转型中所发挥的作用的看法大致相同均比较认可CEO承担着领导者角色。从CFO视角出发，41%的CFO认为自身扮演了数字化转型的领导者，而仅有5%的CIO认同这一点，更多的CIO认为CFO是参与者。从CIO视角出发，分别有5%、5%和7%的受访CIO认为，公司的CEO、CHRO和业务/区域负责人成为了数字化转型的阻碍者。

从CEO视角出发，100%的CEO认为自身扮演了数字化转型的领导者，58%的CEO认为CIO扮演了数字化转型的领导者，而更多的CEO认为CFO、CHRO和业务/区域负责人是参与者，而非领导者。

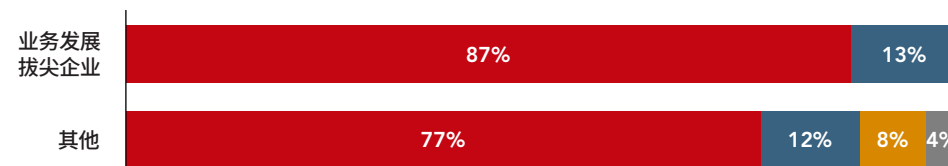
对比去年调研结果，今年，认为CEO是领导者的比例在下降，而认为CEO是参与者的人数在增加。认为CFO是领导者的比例也在降低，认为CFO是参与者的比例略有上升。

不同业务发展情况企业对比

■ 参与者 ■ 领导者 ■ 阻碍者 ■ 不知道/不适用/不便回答



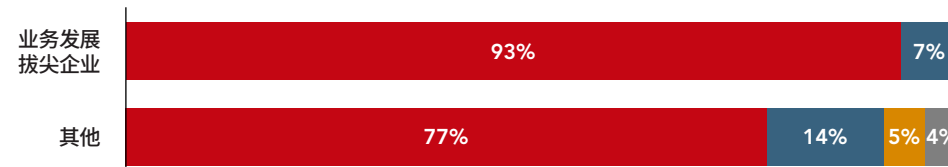
CEO的角色定位



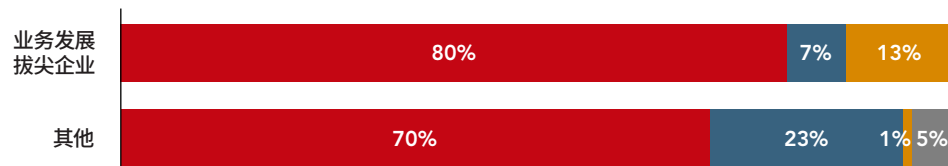
业务/区域负责人的角色定位



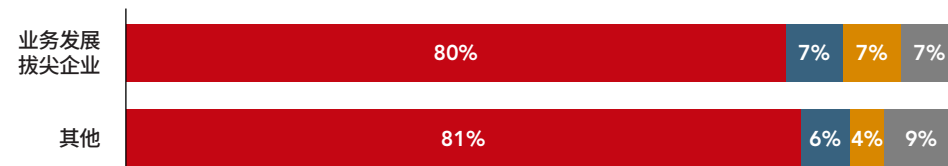
CIO或CTO的角色定位



COO的角色定位



CFO的角色定位



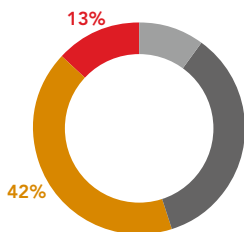
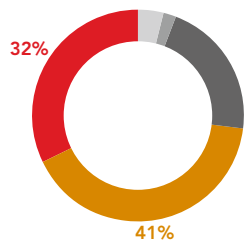
CHRO的角色定位

73%的业务发展拔尖企业认为CIO扮演了数字化转型的领导者，高于CEO（67%）。这类企业中有13%认为CFO是数字化转型的阻碍者。与之相反的是，71%的其他企业认为CEO是数字化转型的领导者，认可CIO扮演了数字化转型领导者的仅有61%。

企业高管对于数字化转型中的能力评价

■ 非常同意 ■ 同意 ■ 中性看法 ■ 不同意 ■ 非常不同意

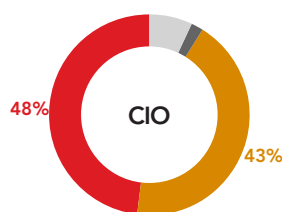
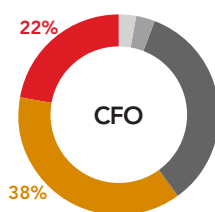
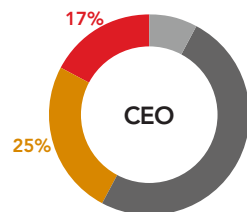
整体情况



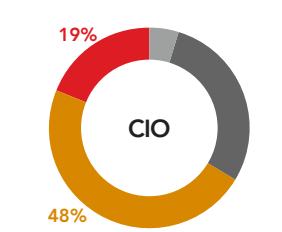
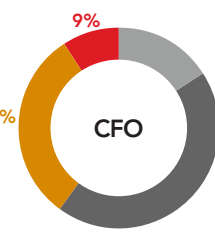
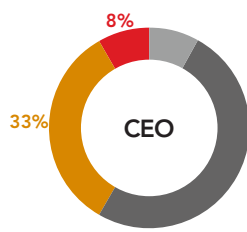
总体来看，73%的受访者同意自身现有的经验和技能可以使自己快速融入一个数字化程度高的企业环境中，其中有32%的表示“非常同意”。

但是只有55%的受访者（图表中42%与13%相加）认为自己团队现有的经验和技能可以使他们快速融入一个数字化程度高的企业环境中，比对自身经验和技能的信心降低18%。

不同职位视角对比



我现有的经验和技能可以使我快速融入一个数字化程度高的企业环境中

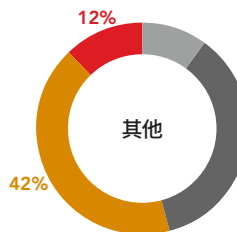
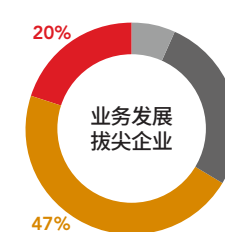
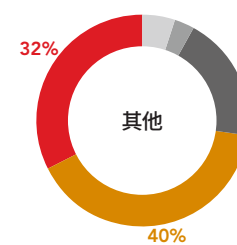
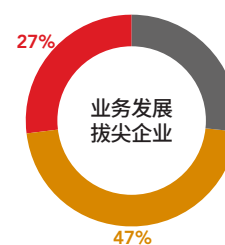


我团队的现有经验和技能可以使我们快速融入一个数字化程度高的企业环境中

在不同职位对于自身经验和技能水平的信心程度来看，91%（43%同意+48%非常同意）的CIO认为自己现有的经验和技能可以使他们快速融入一个数字化程度高的企业环境中，该比例CFO是60%（38%同意+22%非常同意），CEO是42%（25%同意+17%非常同意）。

而当我们问及受访者对于整个团队的经验和技能水平的信心程度时，我们却发现，仅67%（48%同意+19%非常同意）的CIO认为自己现有的经验和技能可以使他们快速融入一个数字化程度高的企业环境中，该比例CFO是40%（31%同意+9%非常同意），CEO是41%（33%同意+8%非常同意）。

不同业务发展情况企业对比



在不同业务发展水平的企业管理者对于自身经验和技能水平的信心程度来看，74%的业务发展拔尖企业中的受访者认为他们现有的经验和技能可以使自己快速融入一个数字化程度高的企业环境中，比例其他企业中该为72%。

而对于整个团队的信心程度，67%的业务发展拔尖企业中的受访者认为他们现有的经验和技能可以使自己快速融入一个数字化程度高的企业环境中，该比例其他企业是54%。由此看出，团队的数字化转型经验和技能也非常重要，能使整个企业从上至下更快融入数字化的企业环境中，一同推动转型。

A person is seen from behind, rappelling down a rope. The background features a vast mountain range under a soft, hazy sky, suggesting a sunset or sunrise. The person is wearing a light blue shirt and dark shorts, and is holding onto the rope with both hands. The rope is a mix of red and blue. The overall mood is one of adventure and challenge.

大量高质量数据是数字化的基础，从流程驱动到数据驱动是跨越信息化到数字化转型的核心。财务天然掌握着企业从业务经营到管理决策的大量核心数据，是连接企业研产供销全领域的纽带，在推动企业数字化转型过程中具有得天独厚的优势。所以我认为财务在数字化转型中不该只是参与者甚至旁观者，而是要与CEO、CIO一起并肩战斗，成为数字化变革中的亲密战友，以财务数字化为突破口，逐步延申到业务数字化，由此开展企业整体的数字化转型。

在企业财务数字化转型过程中，财务边界的扩充将反过来赋能企业数字化转型应用场景。比如以财务共享为基础，推广数智化技术，通过开展实时化、敏捷化的财务分析、经营决策、预算管理、风险管控，将会全面支持业务的发展。

王爱英，李锦记国际控股有限公司首席财务官

财务视角的信息化建设很重要，但经营视角的信息化更重要。财务视角的信息化是基础，是提升数据质量的重要保障，是企业的体温计。

数字化转型是一把手工程，一把手的认知，决定了信息化发展的方向。高层达成认知一致性，在小公司很重要，在超大规模企业，是很难做到的。与CFO的认知偏差，往往反映在业务和财务的管理认知差异上，但这不是主要的决定性因素，这往往反映出企业管理个性与大众管理认知的差异。

金勇，上海地产集团首席信息官

CEO永远是数字化转型过程中的第一责任者和领导者。CEO的首要责任应该是统一数字化转型的目标，组织合适的数字化转型工作团队，赋予足够的权利和建设合适的考核机制并定期检查督导。

CIO必须转变思维，从你告诉我怎么做，到主动学习业务、学习经营，推动从全价值链角度，调动相关部门共同参与分析、优化设计业务流程，并配合组织适配、文化宣导、标准制定等。CIO能不能做领导者，关键要看CIO是不是真的理解了业务、分析了业务、设计出未来业务架构并得到全员认可，还得有足够的人格魅力、决策能力和推动力。否则，也无法成功。

CFO是重要的参与者，全价值链业财一体的推动者。CIO、CFO都可以成为数字化转型的领导者。关键是要看其个人能不能胜任。尤其是对战略的认识、客户的认识、竞争对手的认识和个人领导力。

吴沂，招商局集团有限公司数字化中心副主任

公司高管层（CIO、CFO等）在公司数字化转型各方面的认知差距越小越好，需要在集团层面成立数字化转型管理委员会，需要集团一把手亲自担任委员会主任，定期进行思想意识的辅导和贯彻，就是确保数字化转型的成功。

“高管层在数字化转型各方面达成共识”是我司数字化转型成功的一个决定性因素。很多数字化想法需要在高管层被分享，每个高管的意见需要被聆听，高管层们通过积极聆听和复述来澄清观点，并彼此借鉴，在他人想法的基础上产生新的想法，高管层对于数字化转型保持着开放和客观的探索态度，最终达成共识，目标一致，确保数字化转型成功。

杨国涛，福田汽车集团副总经理

六

结语



主动进化

面对新技术的颠覆性变革、外部环境不确定性增加,不少企业在数字化转型的过程中面临着资金投入高、回报周期长的问题,使其踟蹰不前。但长期来看,数字化转型如“逆水行舟”。主动进化已然成为先进企业的重要基因。有87%的业务发展拔尖的企业,更认为数字化转型是“主动出击”,而非“顺势而为”,该比例相较于其他企业高出18%。企业在数字化环境下寻求持续发展,必然要走出舒适圈,通过组织变革、业务创新、产品创新等方式突破圈层。现代管理学之父彼得·德鲁克说过,创新是“系统化、有组织的‘向未知世界跃进’。我们借由技术创造一种新秩序的机会,创新给了我们一种全新的能力”。尽管机遇与风险相伴,但未来的企业应勇于跨越,主动迎接这场全新的变革。

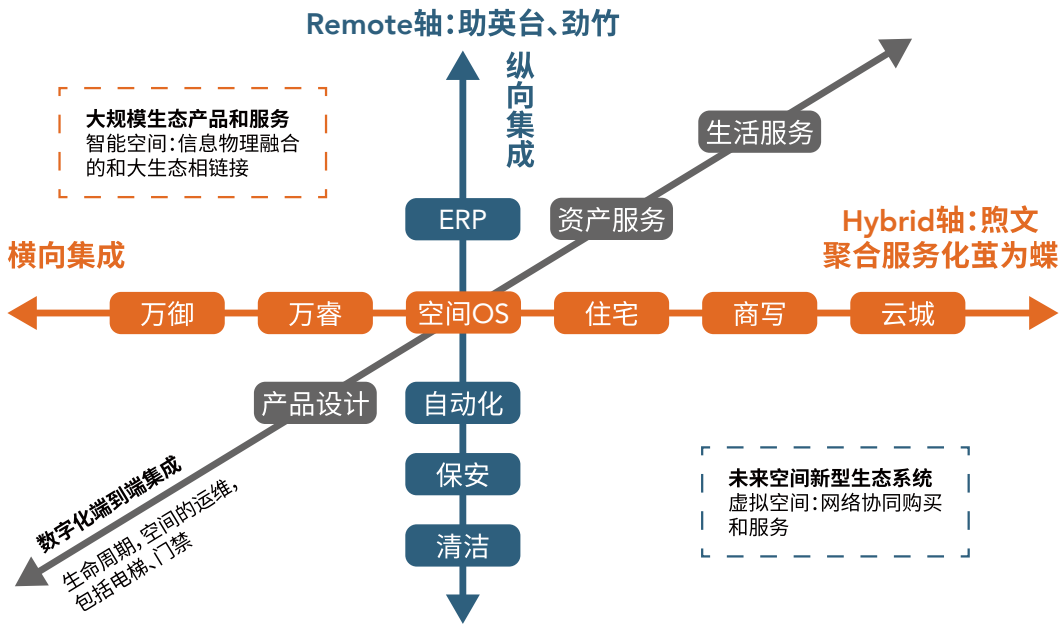


案例:万科

vanke

🔍 万科主动进化,从开发型地产企业转型成为空间运营服务商

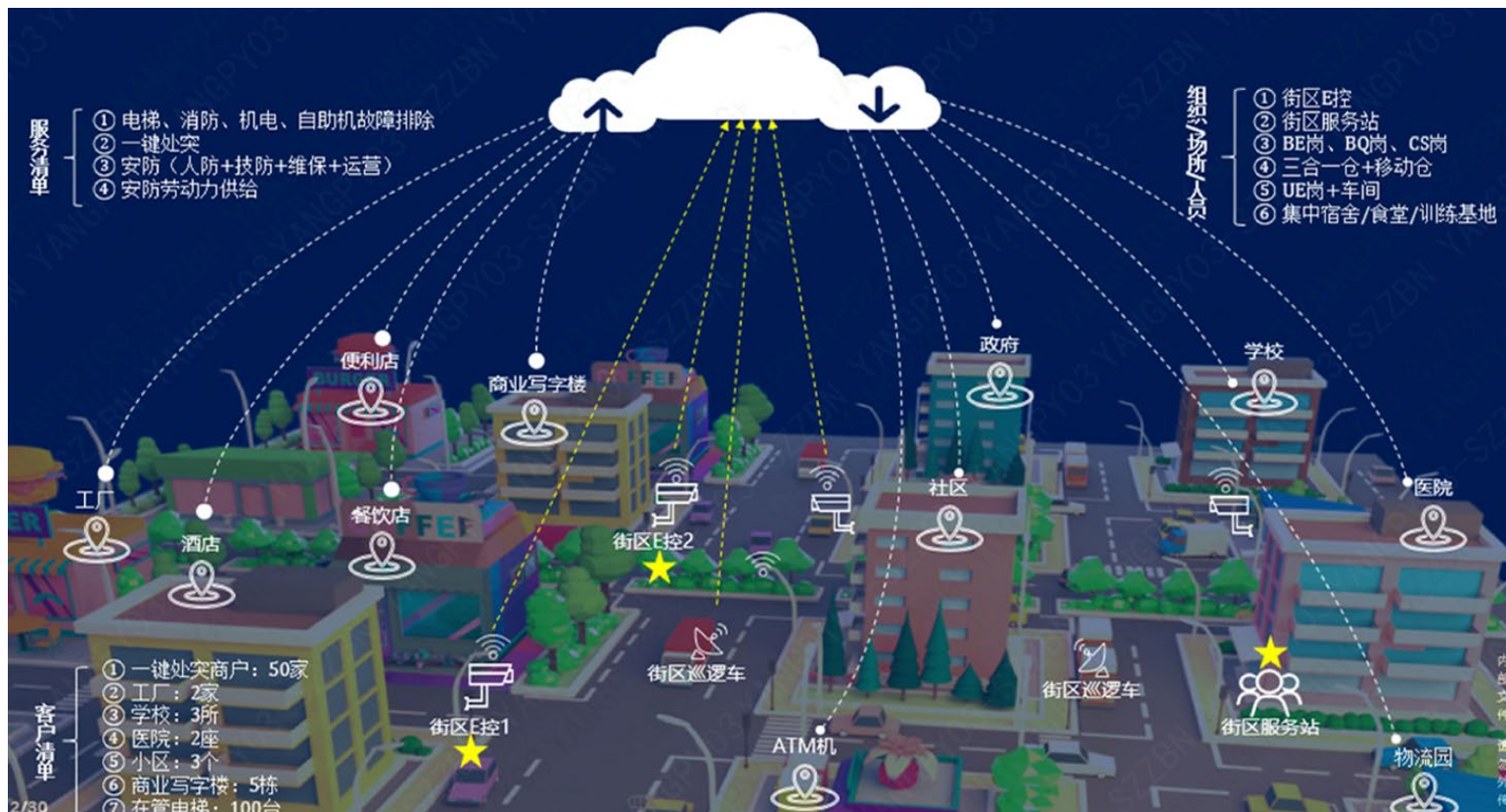
“主动进化”基础
- 从规模来看,万科多年来居于行业前三; - 万科有匹配的组织和管理流程; - 万科有创新基因,2013年万科在物业版块启动数字化转型,每年会拿出收入的1%-1.5%投入到空间科技能力的建设;
“主动进化”成效
2014年万科从房地产开发向开发、经营和服务并重转型,到2022年底为止把经营服务类业务加总对报表贡献由负数变0,表明“学费付完了”,万科拿到行业下半场的入场券。
产业数字化框架
- 纵向集成:空间的建造“人机料法环” - 端到端集成:产品全生命周期管理、空间的长期的运维和运营 - 横向集成:上游的供应链和下游的销售
产业数字化布局
以“密度模型”实现基础服务提效降本;通过构建“产业互联”赋能产业链;切入本地生活服务市场、企业服务市场以打开成长空间。



来源: 根据访谈及企业资料整理

万科万物云“蝶城”战略作为未来10年战略, 重塑空间效率, 重构物业的增长方式, 持续进化

蝶城是万物云全新的街道战略, 为突破传统服务业效率瓶颈, 万物云将在城市区域内划出一个服务者20-30分钟可达或半径三公里的服务圈, 在这个服务圈中有5万户居住, 打通社区、商企和城市空间服务的边界, 实现物业服务人员共享, 蝶城内部快速响应, 为街道内的所有空间提供混合服务, 将其打造一个高浓度、高效率的服务网络。



2022年累计布局584个蝶城, 较去年增加125个; 蝶城内新增项目个数205个, 饱和收入12.9亿元。

2022年9月完成对38个蝶城试点项目推进供应链改造, 实现基础住宅物业服务成本降低超3,000万元, 预计可提升试点项目全年毛利率超过4个百分点。

长期战略

相较去年,今年我们看到新增13%的业务发展拔尖企业希望能够维持目前的(包括数字化在内的)商业基础设施和业务能力,反映出各个企业受当前整体宏观经济和市场环境的影响,企业不得不面临更大的生存压力,在投入上趋于保守。这样的大环境下,数字化转型战略若想为未来争取更多机会、不断提升业务韧性,企业管理者需要顺应当下时代和行业发展,对数字化转型有更长期的战略布局和规划。然而通过调研,我们看到绝大多数企业已经把数字化转型的范畴从技术层面提升到了运营层面,但是否已将其提升到战略层面,仍有待商榷。42%的CEO看到了数字化转型将重新定义公司,产生新的业务模式,推动产品、服务和渠道革新,甚至是引领企业向数字化生态企业发展的趋势,而CFO和CIO只有分别10%左右。企业应当立足当下、着眼未来,从企业核心竞争力着手,推动自身业务的重塑和转型,从而实现核心竞争力的“质变”。 ▶▶

案例：招商局集团



🔍 万亿央企围绕多元产业的长期数字化战略布局，2025年全面建成数字化招商局

多元产业的万亿央企

产业多元化：招商局聚焦于交通物流(港口、航运、公路、物流)、园区地产和金融(银行、证券、基金、保险) 三大核心产业 。

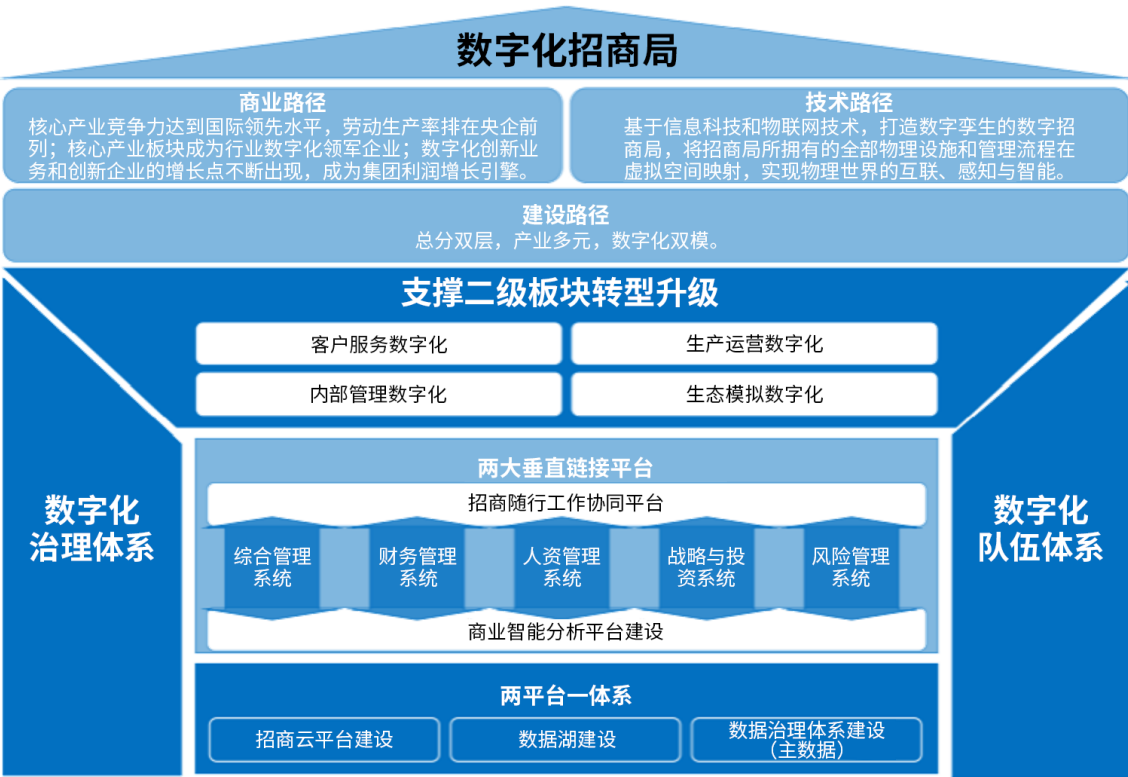
百年历史：招商局作为中国民族工商业的先驱,创立至今已有150年的历史。

央企第一：招商局2022年资产总额12.4万亿元，净利润1796亿元。连续多年位居央企第一。

全集团全业务的十四五数字化战略规划

2018年招商局制定集团数字化战略规划,2019年正式确立了2025年建成数字化招商局的战略目标,由原来各业务板块和产业公司分散建设的模式进入到以总部统一管理,构建共享数字化基础平台和先进技术能力的发展模式。

数字化招商局“五支柱”蓝图



来源：根据访谈及企业资料整理

出于创新基因和对区块链价值的认可，在物流和金融领域布局区块链

招商局看到**区块链在打造供应链韧性方面具有独特作用**，认可区块链在对全球化供应链所有环节的覆盖，跨境参与者身份的确认，以及物流商品状态的确权等方面是终极解决方案。

招商局统一建设了集团共享跨板块的区块链BAAS平台，重点在物流、金融等产业各业务场景开展区块链的应用。

粤港澳大湾区港口物流及贸易便利化区块链平台

- 组合港项目以区块链技术为核心，将港口、海关、船公司、船代、驳船、内河码头、金融机构等口岸生态中相关各方的作业系统进行连接，打破关区壁垒，将传统的转关模式变为跨港调拨模式，企业直接在支线港口“一站式”完成海关通关和物流手续。
- 出口贸易中转时效由原来平均4.5天降低至2天以内，湾区内流转时间节省50%，通关效率比肩自由贸易港。

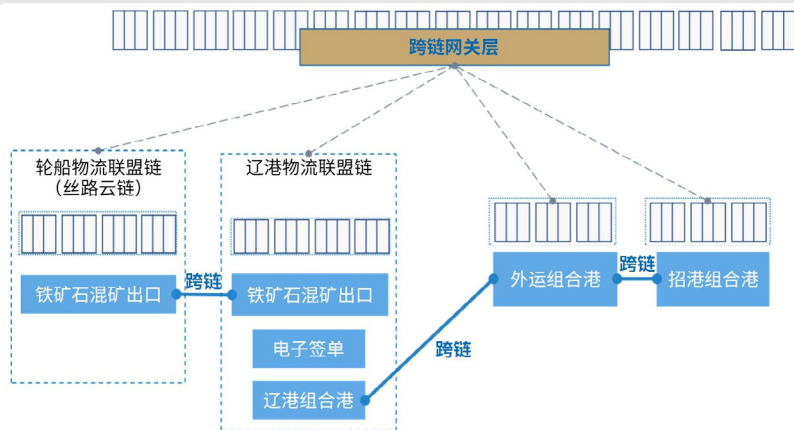
供应链金融平台区块链应用

- 通过统一供应链金融平台的建设，招商局集团累计向超过3000家中小微企业提供普惠金融服务，累计服务金额超过400亿。
- 2022年中央十六部委国家区块链创新应用试点名单中，招商局集团以“供应链金融平台建设”入选试点名单并获评“区块链+贸易金融”特色领域总分第一。

物流联盟链生态1.0正式完成上线

- 2022年2月，招商局集团物流联盟链生态1.0正式完成上线，由招商局集团牵头旗下招商港口、辽港集团、招商轮船、外运股份共同建设。
- 构建了总分双层的集团物流联盟链体系，集团牵头建设了集团联盟链主链，提供统一跨链层；板块层面，四家二级公司分别构建了板块物流联盟链子链，聚焦实际业务。

招商局集团物流联盟链



“丝路云链”大宗贸运一体化平台

- “丝路云链”大宗贸运区块链一体化平台旨在通过打造基于区块链的大宗货物贸运基础设施，将大宗贸运产业链上下游重要相关方汇聚在一个安全互信的数字平台之上，以实现优化大宗贸运产业链，提升产业链整体效率，降低企业间协同成本。
- 交通部正式印发《基于区块链的进口干散货进出港业务电子平台建设指南》，该指南由招商局集团牵头编制。



来源：根据访谈及企业资料整理

专精于“业”

“业”有两层含义，一是对于自身及团队职能范围内的业务精通；二是要将行业Know-how与数字化高度融合。同时，在数字化人才能力提升方面，我们看到当前企业高管对于团队数字能力的信心略有不足。CFO、CIO除了部门内部的培训之外，需要和人才发展部门协作，制订适应组织的数字化人才转型培养方案，真正实现对业务的逐步精通。CFO、CIO也可以和行业协会多交流，了解符合企业需求的人才培养解决方案，并致力于搭建终身学习型组织。在数字化转型方案落地时，我们看到基于用户需求的场景化解决方案受到市场广泛认可，直击业务痛点才能帮助企业在最重要的业务上快速发展。因此企业应当逐步探索，通过推动更多业务场景的创新，实现数字化和业务的真正融合，才能确保企业数字化转型战略的持续发展。



案例：中集



结合客户需求和中集供应链业务特性，开展供应链业务数字化



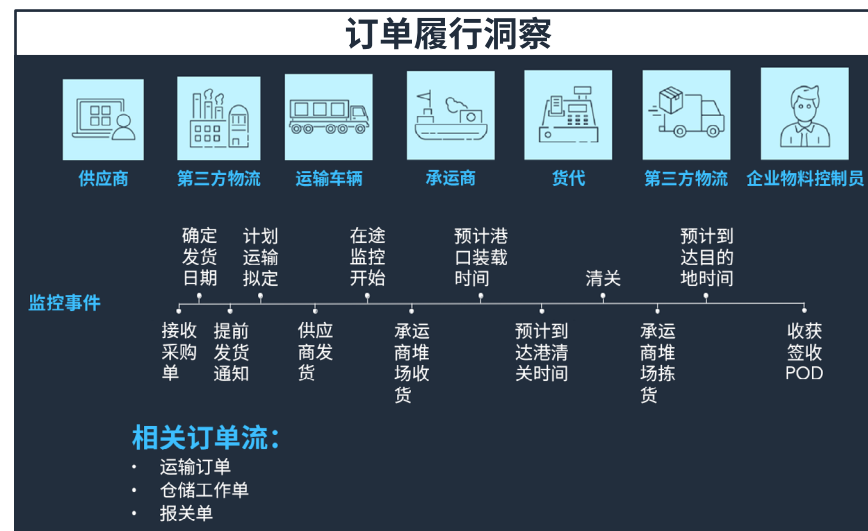
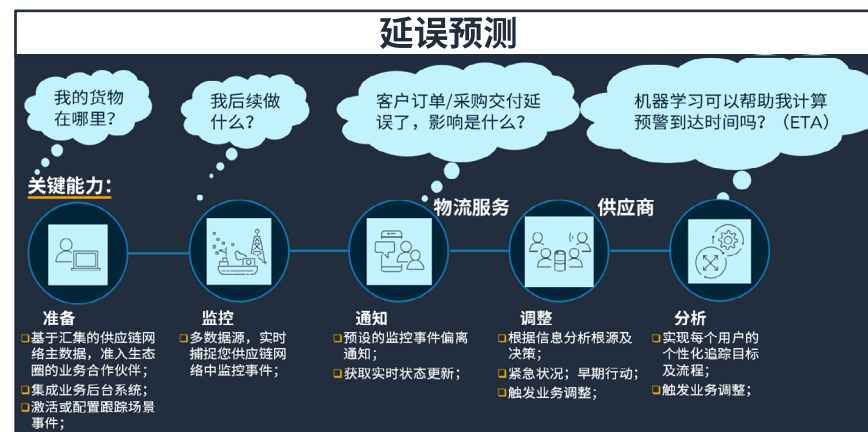
来源：根据访谈及企业资料整理

以透过数据获取业务价值为目标的供应链数字化创新

可执行的数据洞察提升业务价值



业务应用案例



实时可视	预测性分析	规范性指导	规范性指导
库存追踪	未来库存缺货	WHAT-IF模拟	自动化 workflow
订单追踪	准确ETA供给中断	预测调整, 产能优化	增量计划, 伙伴协同
实时IOT更新	根源分析	最后一分钟分配	减少人力错误
物品状况监控	机器设备当机	运输优化	持续提升
KPIs & 趋势			

价值创造

首先,要基于企业当下的核心使命,去定义价值体系,这是企业进行数字化转型的基础,能够指导更多企业在数字化转型的道路上少走弯路。再者,价值的量化也是企业越来越关注的焦点。调研发现“价值创造难以衡量”是CIO眼中对于数字化转型最担忧的问题,尽管各个企业高管希望数字化转型能够产生全方位的价值,包括财务、运营、产品、客户、社会、创新能力等方面,但当前各项价值的提升达成率大多仅在50%以下。我们也看到在价值体系中,CFO天然地更关注财务价值,而CIO更关注运营价值,CEO则倾向于创新能力。因此在价值的量化过程中,每一项价值提升率能够“责任到人”,而且各个企业高管也应当拥抱共创的心态,突破部门甚至组织的视角,全面思考数字化转型如何为员工、供应商和客户创造价值。



案例：洲明

Unilumin 洲明

洲明科技数字化战略就是围绕价值创造实现全面数字化管理

基于公司内部营销服务、产品研发、生产供应的协同管理需求，构建了以财务系统为中心的数字化平台。

7

7个业务系统，负责公司各业务条线的管理。由财务系统ERP串联其他6大业务系统，最终输出财务报表和管理报表，给管理层提供数据依据。

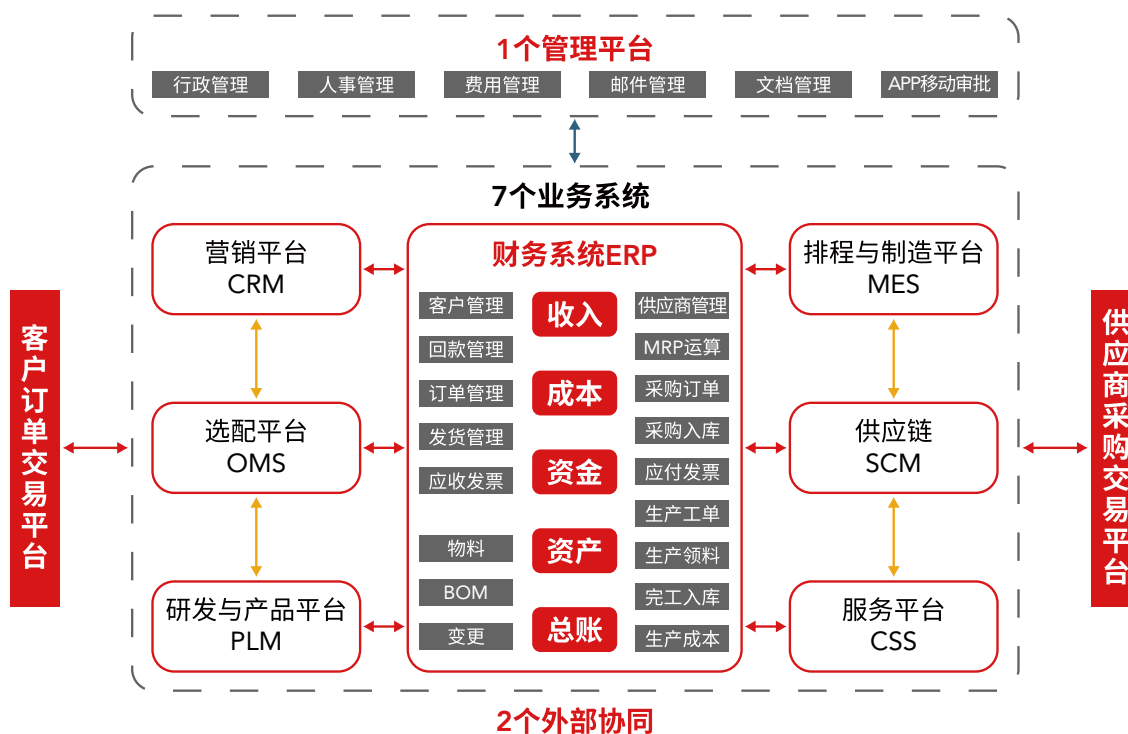
2

2个外部协同平台，客户订单交易平台和供应链采购管理平台。负责客户、供应商的管理。

1

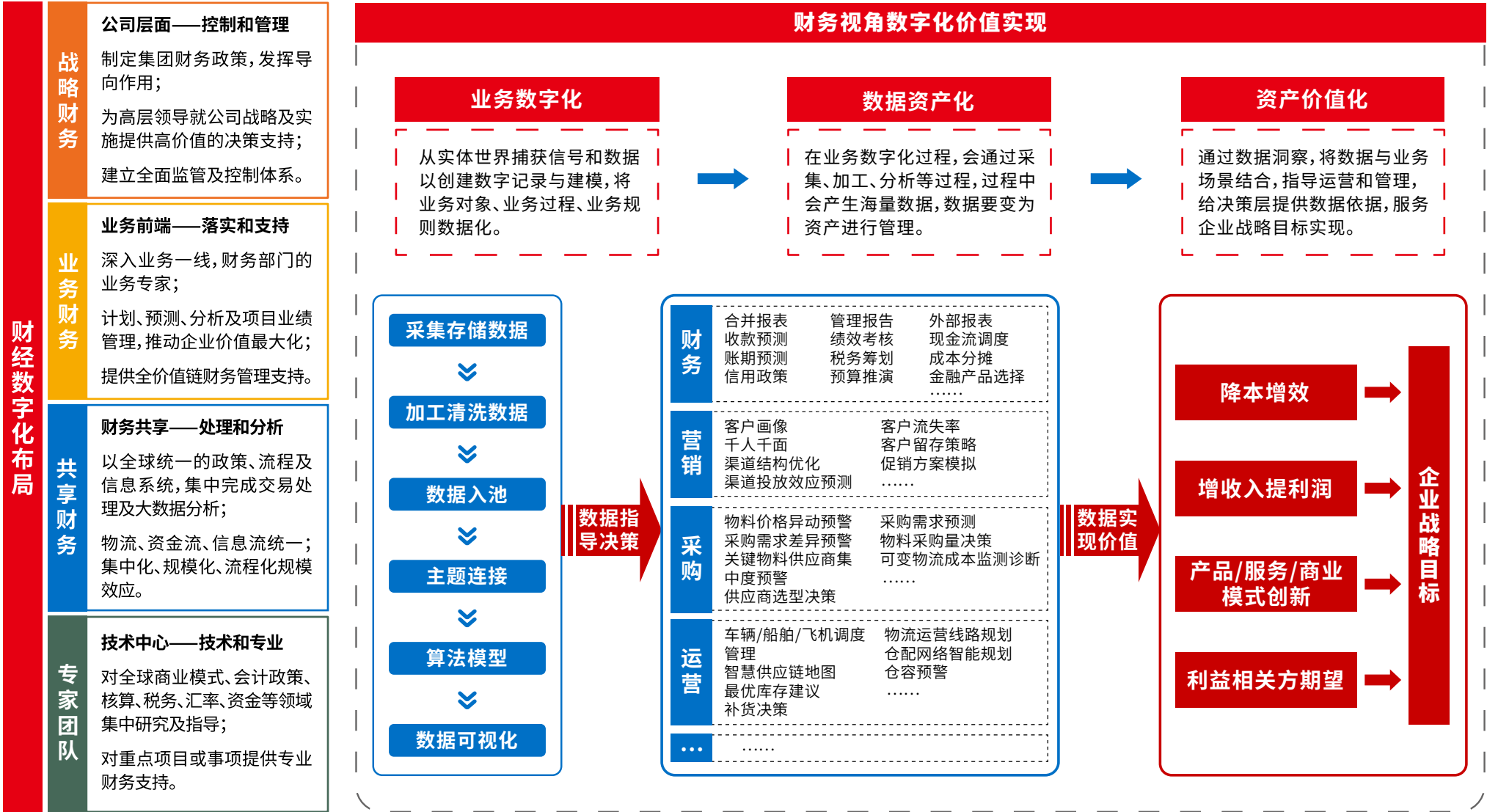
1个云协同平台，人事、费用审批、行政等，负责处理公司内部日常管理问题。

EDTS (ENTERPRISE DIGITALIZED TOTAL SOLUTION) 721工程



来源：根据访谈及企业资料整理

洲明从财务视角明确了数字化的价值，并通过财经数字化的布局规划和路径来实现资产价值化。



来源：根据访谈及企业资料整理

七

致谢

指导单位

中国注册会计师协会信息化分会

调研访谈嘉宾

- 從申, 绿城服务集团数科中心总经理
- 金勇, 上海地产集团首席信息官
- 孙屹, 金地集团科技公司首席执行官
- 王爱英, 李锦记国际控股有限公司首席财务官
- 王亦东, 健合集团首席财务官
- 王波, 首旅如家酒店集团IT总经理
- 吴沂, 招商局集团有限公司数字化中心副主任
- 杨国涛, 福田汽车集团副总经理

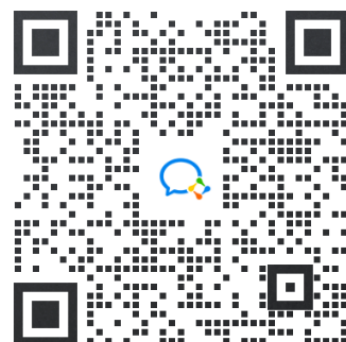
免责声明：

1. 本内容非原报告内容；
2. 报告来源互联网公开数据；如侵权请联系客服微信，第一时间清理；
3. 报告仅限社群个人学习，如需它用请联系版权方；
4. 如有其他疑问请联系微信



行业报告资源群

1. 进群福利：进群即领万份行业研究、管理方案及其他学习资源，直接打包下载
2. 每日分享：6份行研精选报告、3个行业主题
3. 报告查找：群里直接咨询，免费协助查找
4. 严禁广告：仅限行业报告交流，禁止一切无关信息



微信扫码，长期有效

知识星球 行业与管理资源

专业知识社群：每月分享8000+份行业研究报告、商业计划、市场研究、企业运营及咨询管理方案等，涵盖科技、金融、教育、互联网、房地产、生物制药、医疗健康等；已成为投资、产业研究、企业运营、价值传播等工作助手。



微信扫码，行研无忧

© 2023年 版权归ACCA与钛媒体所有。

未经许可，不得复制本报告整体或部分内容。尽管力求准确，但ACCA与钛媒体不保证本报告中没有错误。
本报告中意见不一定代表ACCA与钛媒体的意见。