



重塑企业运营

优化运营，迈向竞争新前沿

应变于新，启运未来

从洞察到行动，创造非凡价值。

accenture
埃森哲

前言

如今，颠覆已经成为一种常态。埃森哲“全球颠覆性指数”（Global Disruption Index）估算，自2017年以来，宏观经济波动程度增加了两倍；而2011-2016年间，增幅仅为4%。¹ 这令所有企业都承受巨大压力，必须不断通过持续快速转型来满足市场预期。

然而，加快扩大局部转型项目的范围和力度并非最终目的。企业需应时而动，不断开展全面的自我重塑，以便更好地驾驭变革。

如何着手？埃森哲认为，更高的运营成熟度将有助于企业重塑战略的成功推进。而

这也正是我们过去十多年来一直在持续研究并与客户探讨的议题。

2021年埃森哲曾面向全球千余名企业高管进行调研，探寻运营成熟度与企业绩效之间的关系。三年后，我们再次开展企业运营成熟度评估调研，结果显示，许多企业的运营成熟度都比三年前大幅提高，绩效水平也再上新台阶。这些积极着手开展“运营重塑”的企业正在逐渐取得更多的竞争优势，进一步拉开了与其他企业的差距。

对于所有企业而言，突破职能运营收益瓶颈，获得新的绩效增长并非遥不可及。一些快速推进数字化进程的企业，正借助战略

性托管服务，增强业务韧性，捕捉新的增长路径。这类服务是驱动整体价值实现，广泛引入具有业务和行业专长的人才，以及获取领先技术的高效途径。

本报告旨在为企业提供一些方向和建议，帮助企业从技术、洞察、数据、人才与合作伙伴等多个维度推动运营重塑，以实现全面的价值创造。



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yusuf A. Tayob'.

余思夫 (Yusuf Tayob)
埃森哲智能运营事业部
全球总裁

目录

08 运营重塑

13 运营重塑的五种方式

- 15 构建 360°价值体系
- 18 在整个企业中建立数据决策能力
- 21 流程创新，提高绩效收益
- 24 打造大规模的人性化自动化体验
- 27 采用敏捷人才战略

30 正视现状：从根基开始直面挑战

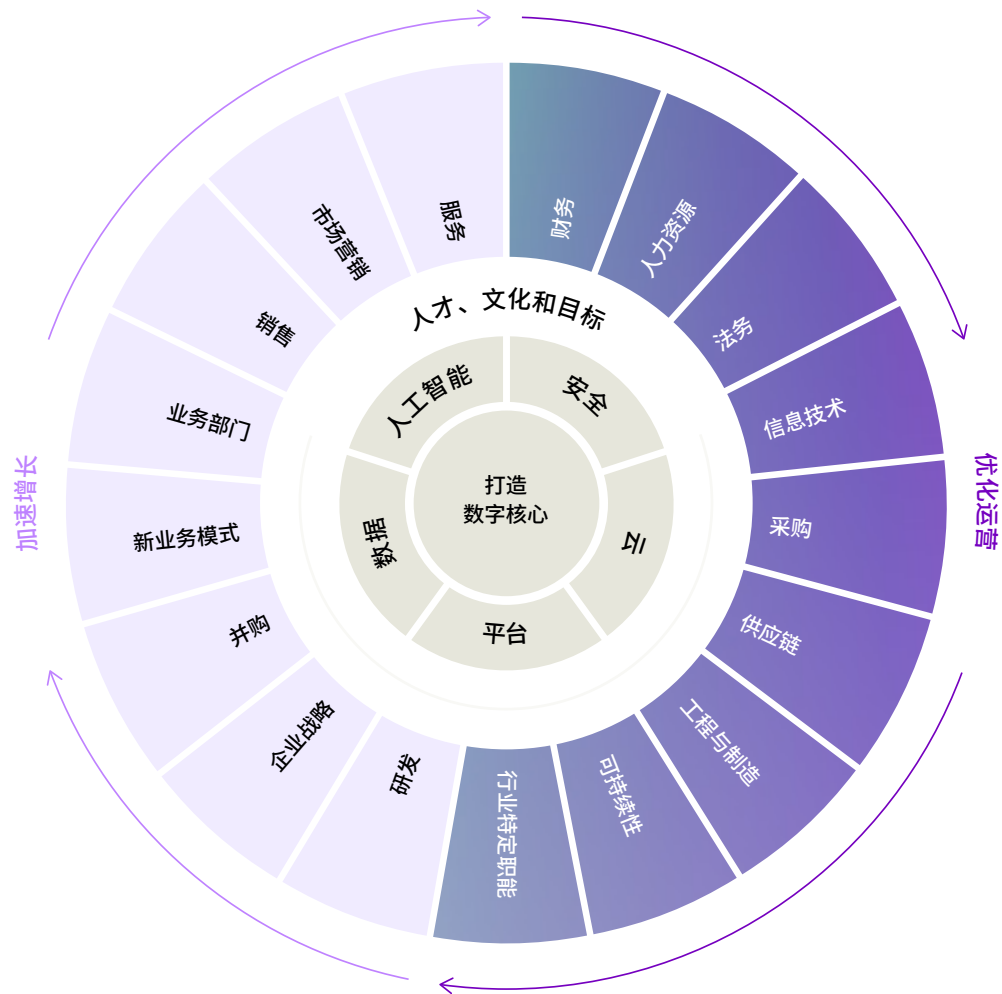
33 迈向竞争新前沿

我们正处在一个深刻变革的时代。技术、消费者偏好和气候变化等因素，影响着世界的运行方式发生巨大的结构性转变。身处非常时期，企业需要采取前所未有的应对措施，并不断进行自我重塑。

然而，埃森哲研究发现，仅8%的组织正在开展企业全面重塑(请参见图1)。企业全面重塑战略是一种经过深思熟虑、有明确目标和计划的战略，旨在为组织设定一个竞争新前沿，并在大多数情况下，也为它们所处的行业设定了新的标杆。

优化运营是其中不可或缺的一步。当运营表现卓越，企业的业务成果就能繁荣发展。埃森哲最新研究表明，部分企业已开始积极迎接这一挑战，我们将他们称为“运营重塑者”。

图1
企业全面重塑



我们对来自12个国家、15个行业的1657家企业的1700位高管展开调研，通过运营成熟度的六大能力维度对企业进行评估。基于这六大能力的成熟度得分，我们将企业的运营成熟度划分为四个级别，从低到高依次为**基础级**、**自动化级**、**洞察驱动级**和**智能级**¹（请参见图2）。此外，我们的分析还揭示了企业为了达到最高运营成熟度，采取的行动与进行的投资。

图2
运营成熟度的不同阶段

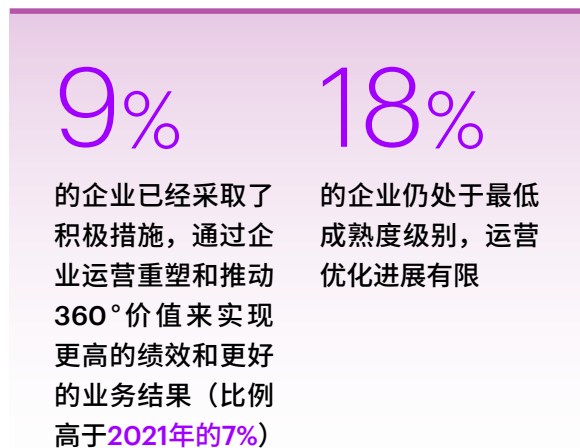


资料来源：埃森哲运营成熟度调研，2023年

1. 在2021年报告中，四个级别依次为稳定级、高效级、预测级和未来级。

通过平衡运营成熟度的六大能力，企业可以加快重塑步伐，实现全面增长。

我们发现，一些企业已遥遥领先，而另一些企业则在早期就裹足不前。



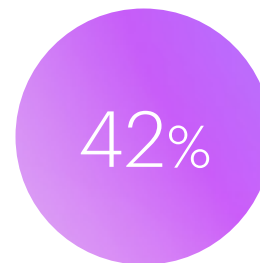
在我们的调研中，运营重塑企业也创造了更显著的360°价值*：



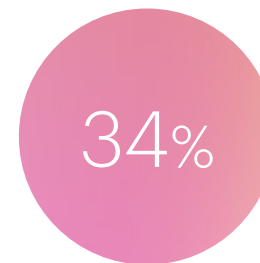
运营利润率
(EBIT) 高1.4倍



股东总回报率
(三年期) 高2.2倍



打造敏捷化产品
和流程创新能力高42%



能耗和温室气体排放量
降低34%



确保客户数据隐私的同时，
客户互动度提高30%



为女性和少数族裔员工提供
平等机会的概率高25%



推进人才管理计划，
提高员工敬业度的概率
高19%

我们使用计量经济学模型，基于22项不同的公开绩效指标对参与调研的企业进行分析。结果表明，运营重塑企业创造的360°价值远远高于洞察驱动级企业。

*完整定义请参见下文“术语表”部分



重塑运营的成功要素：

- 企业通过正确投资六大能力，**并构建强大的数字核心扩展其数字化能力**，创造360°价值——为企业所有利益相关方带来超越财务收益的长期可持续价值。
- **选择合适的战略合作伙伴**，借此获得更多专业人才、行业专长和领先的自动化平台，根据企业需求，持续开展重塑。

对于那些业务运营成熟度较低的组织，它们可以通过快速采用新的能力和方法，提高其业务运营成熟度，并达到业务竞争新前沿。本报告将针对这类组织给出相应建议。

运营重塑



前所未有的商业环境变化正在迫使组织重新定义绩效基准。在经济和地缘政治因素的影响下，企业正在压缩转型周期，加快提高业务运营成熟度的步伐。

埃森哲研究表明，尽管绩效基准发生了巨大变化，9%的受访企业的运营成熟度仍达到智能级别(2021年该比例仅为7%)。

然而，一些企业也表示，他们很难保持竞争力，并在运营成熟度上取得突破性提升。尤其是那些处于基础级和自动化级的企业，因为缺乏相关的战略规划、资源投入或创新能力等方面的支持，而很难将运营成熟度的六大能力成功部署到企业自身的各个职能之中。



在2021年的研究中，我们就发现并没有一个能够放之四海而皆准的方法，而今天依然如此。

运营成熟度并非一个按部就班的线性过程。企业通常会优先考虑当前业务中最紧迫的问题，从而决定要对哪些领域进行投资来提升运营成熟度。

每个企业取得运营成熟度阶段性成果的方式都不尽相同。为了应对新冠疫情，21%的企业大规模采用了敏捷人才战略，即在几乎所有流程中使

用机器增强专业人才的能力；而只有11%的企业开展了其他的行业领先实践，例如流程挖掘和绩效对标。

运营成熟度的水平取决于对六大能力的整合。由于每个能力相辅相成，因此，当六大能力被整合后，企业达到最高运营成熟度水平的机会将翻倍。相反，若是其中某项能力未能得到优化，那么企业的价值拓展能力也会大打折扣。

14.2x ↑

将六大能力加以整合应用，成熟度级别获得提升的可能性将增加14倍以上。

资料来源：埃森哲《价值倍增效应》。

-7% ↓

如不能将人才战略与数据、分析和技术(如自动化和人工智能)适当融合，生产力增幅将从11%降至4%。

资料来源：《埃森哲全球首席人力资源官研究》。

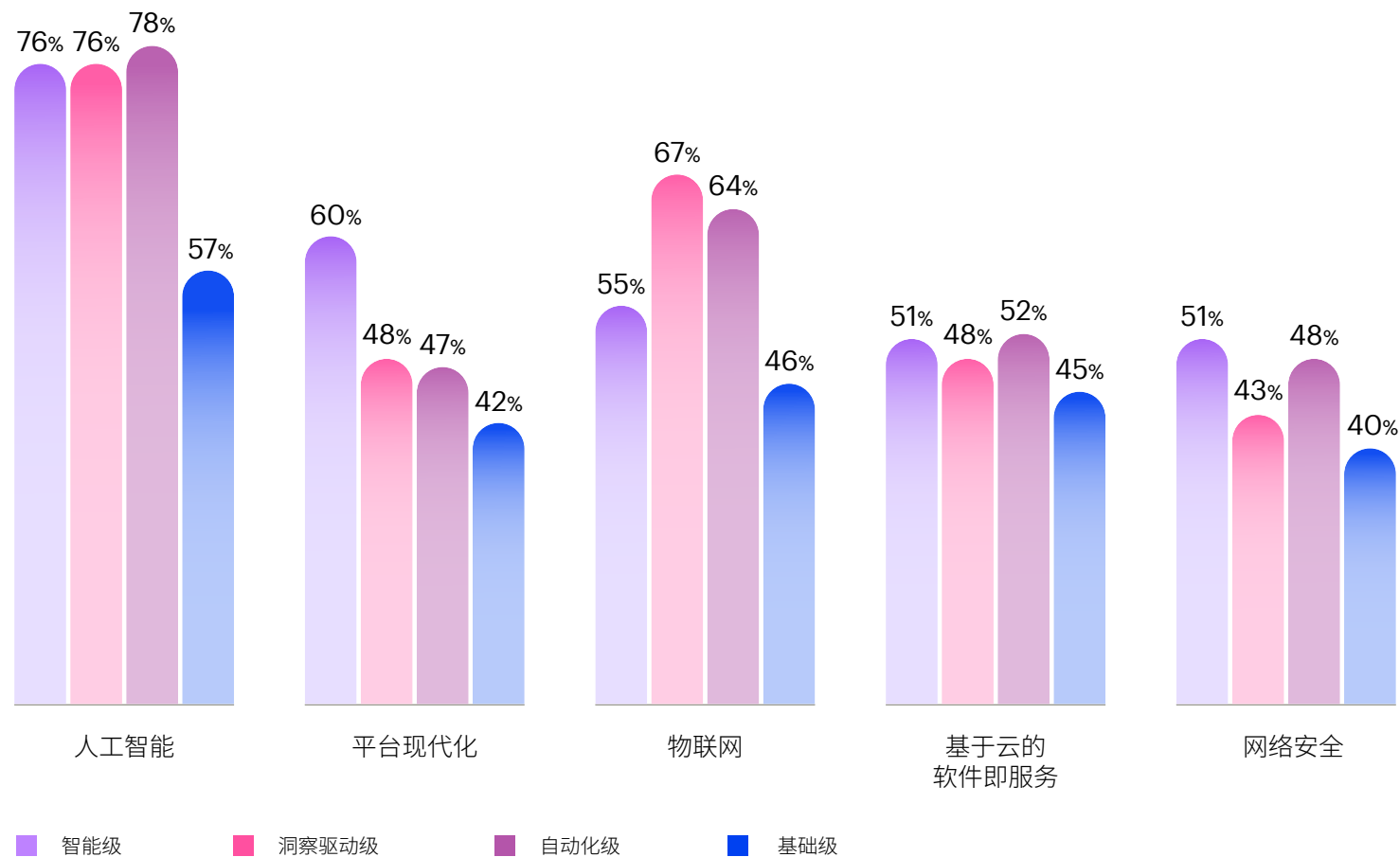
寻求运营重塑的企业应努力提高全部六大能力的成熟度。

适配恰当的能力

我们的研究表明，仅增加数字技术投资，并不能确保提升运营成熟度。运营重塑企业深知，通过更平衡的数字技术投资方法，会更好收获价值。这些企业在人工智能、云、自动化和网络安全等数字核心领域的多元化投资明显优于同行企业(请参见图3)。

图3

实现未来增长的前五大数字技术

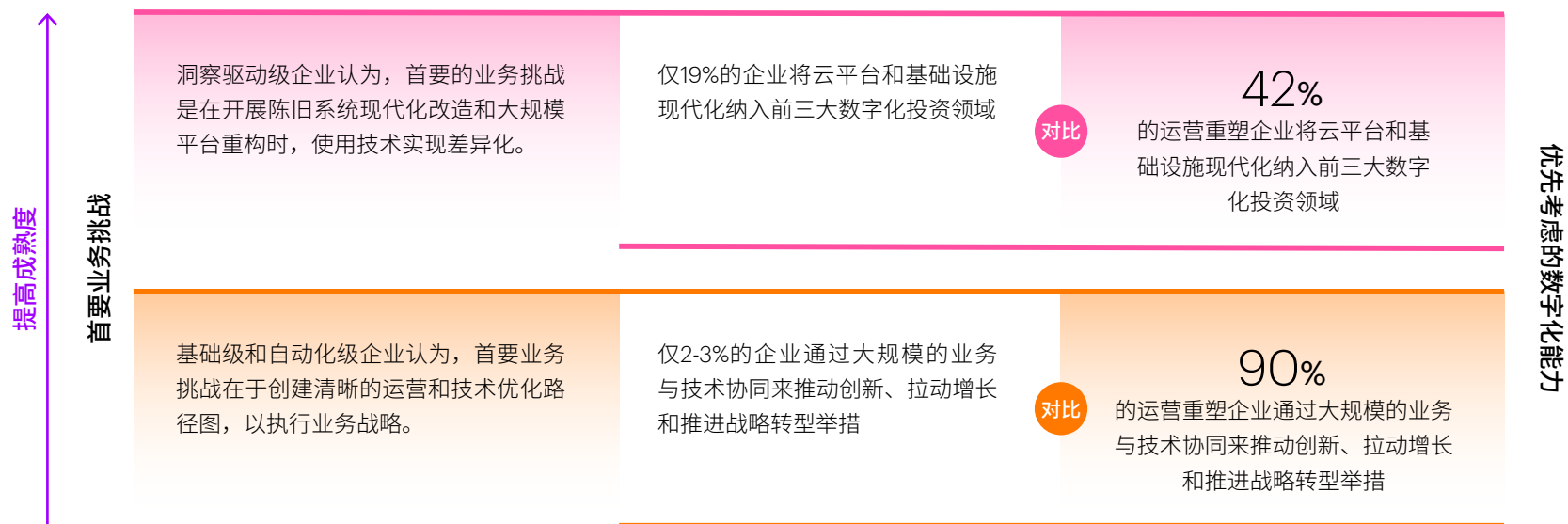


资料来源：埃森哲运营成熟度调研，2023年。

运营重塑企业在构建解决业务挑战的数字化能力方面更加熟练。反观其他企业，数字化能力和关键业务挑战之间关联性较差(请参见图4)。

图4

业务挑战及相应的数字化能力



资料来源：埃森哲运营成熟度调研，2023年。

运营重塑的五种方式

在竞争激烈且不断变化的环境中，企业积极寻找最优路径以实现最大价值。当企业达到最高运营成熟度水平，就能在同行中脱颖而出。

我们发现，运营重塑企业通过采取以下五种方式，提升了运营成熟度，并迈向竞争新前沿：



构建360°
价值体系



在整个企业中
建立数据决策能力



流程创新，
提高绩效收益



打造大规模的
人性化自动化体验



采用敏捷人才战略

我们将通过案例研究来展示领先企业如何实施这五项行动，从中获得启发。



01

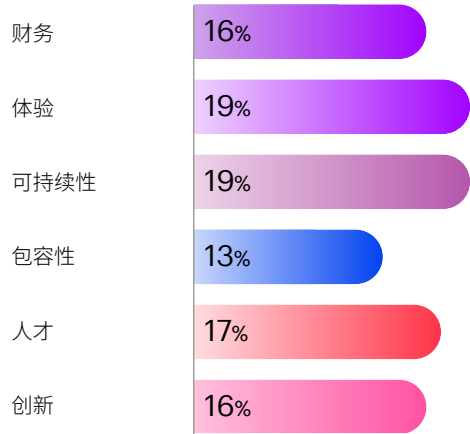
构建360°价值体系

企业正在用数实融合的新视角来重新审视可持续性这一重要问题。这些企业积极寻找新的方式，通过不同渠道与客户进行互动，例如当面沟通、在线对话，甚至在元宇宙中进行交流。为此，企业需要采用新的方法获取人才，并充分发挥员工的创造潜能，同时努力实现包容性，多样性和可持续性等目标。想要满足这些需求，企业应放宽眼界、着眼于全局，从360°的视角看待超越财务指标的全面价值(请参见图5)。

图5

为了加速提升运营成熟度，在每个360°价值维度上扩展数字化能力的重要性

数字化能力发展



参见附录“机器学习分析”，了解更多详情。

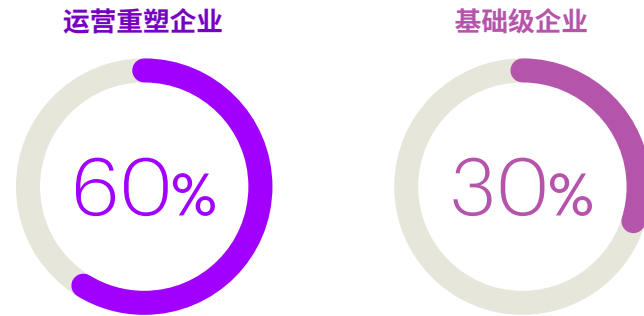
除了以不同方式应用运营成熟度的六大能力外，运营重塑企业还更善于构建360°价值体系，从整体层面看待价值创造，运用客户、员工和其他生态合作伙伴的数据驱动洞察，从根基搭建价值体系。

这些企业借助模拟与预测式人工智能驱动模型，不断调整自身运营，提升业务成果。

无论企业当前的运营成熟度水平如何，只要能够始终关注全面价值创造，就可以推动运营成熟度的提升。

图6

“相较于运营成熟度低的同行企业，我们部署了流程与平台，对温室气体排放、废物处理、资源循环利用实现了跨职能和地区的跟踪。”



资料来源：埃森哲运营成熟度调研，2023年。

“如今，在全球一体化的经济环境中，万事万物相互制约、彼此影响。因此，如果能够创建一套技术平台，帮助我们对环境、社会和企业治理 (ESG) 的复杂性进行精准衡量，并评估我们的运营对利益相关方会产生哪些影响，将极具吸引力。”

美国某投资银行首席财务官

案例分析

大众汽车通过数字化转型实现全新价值

德国大众汽车公司 (Volkswagen) 在其位于美国和墨西哥的装配工厂发起了一项数字化转型计划，以提高生产力、实现互联互通和提升可持续性。到2025年，大众汽车将投入近10亿美元，用于推进北美地区的电动汽车和数字化进程。该计划包括引入云化工业软件、智能机器人和人工智能等技术，以持续刷新生产现代化程度，并将生产效率提高30%。

这一数字化转型项目还将为技能娴熟的工人提供支持，释放劳动力，以便投入到高价值工作中。软件、机器人和人工智能将帮助大众汽车优化协作、加强整体装配流程和工作环境。

不仅如此，转型所带来的好处还包括：更高效的材料管理、机器和系统运营优化，以及在制造相关流程中加强能耗节约。大众汽车的工业云能够托管软件应用程序，减少机器宕机时间，并支持预测性维护技术。具备机器视觉的摄像机还有助于检查发动机零部件的质量。协作机器人协助工人，在不到一分钟的时间里，便能完成最终检验、检查焊接模式和测量缝隙精度。而一款内部使用的人工智能工具，可以减少主管在工厂生产进度规划、培训投入和员工休假安排上花费的时间。大众汽车表示，企业目前已实现了可观的成果，并预计在未来收获更大价值。ⁱ

i. Contify汽车行业新闻，2021年8月10日，资料来源：Factiva。



02

在整个企业中建立数据决策能力

企业所有利益相关方的数据供给量和需求量都在急剧增加。然而，即使投资打造了先进的数据架构，企业可能也无法精准地验证、索引和组织数据。为了应对数据洪流，企业需要将可见的数据转化为可靠的洞察。

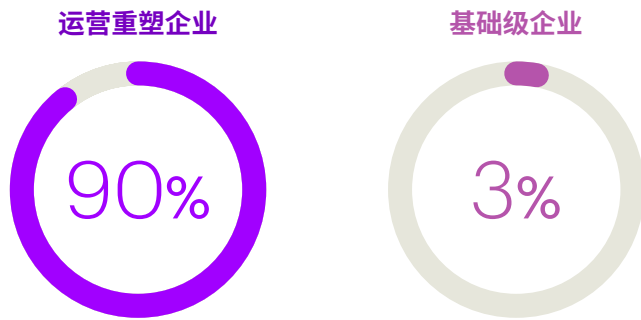
运营重塑企业深谙其道，并在整个企业范围内对数据进行整理、加工和使用。他们了解不同团队使用各种工具，以不同的方法分析相同的数据，从而为他们关注的运营成果提供数据洞察。

运营重塑企业营造了一种文化，鼓励员工围绕使用哪些数据、在何处使用数据，以及如何使用数据展开讨论。与此同时，这些企业打造了一套清晰的战略框架，对数据的创建、收集、连接和充实进行管控。这种战略有助于减少偏差，帮助企业更快、更谨慎、更果断地做出富有预见性的洞察驱动型决策。

为了实现重塑，企业领导者必须打破自身的“孤岛”状态²，不仅找到新的合作方式，更需积极探索新途径，利用数据和技术引领更大变革。

图7

“我们拥有清晰且与业务战略契合的数据战略，以及集中且安全的数据湖，能够推动整个企业进行数据驱动型决策。”



资料来源：埃森哲运营成熟度调研，2023年。

“你不能仅基于自有数据就做出论断，然后花几周时间争论为何某项数据与另一项数据不同，以及哪个版本呈现的事实才是正确的。”

某跨国电信企业首席运营官

案例分析

3M创建定制模块， 精简制造流程

对于美国工业集团3M来说，减少其6万余种产品生产的宕机时间对提高效率和节约成本至关重要。3M决定将两条生产线的大数据流加以整合，将其关联在一起，然后在本地通过分析和机器学习，对异常状况进行预测。3M团队利用微软 Azure SQL Edge数据库打造定制模块，在传统流程与新一代人工智能及云计算功能之间搭建了一座桥梁。

该团队拥有一套快速且精简的流程，能够对生产问题提前做出预测，即使当工厂处于离线状态，也能将数据从工厂迁至微软Azure云，而耗时则从几周降至短短几分钟。

该流程摆脱了劳动密集型的生产方式，助力3M持续引入最新的云能力，提供更安全的解决方案。ⁱⁱ

ii. 3M制造工厂通过数据分析，利用Azure SQL Edge数据库提高效率并节约成本，2020年12月11日，<https://customers.microsoft.com/en-us/story/844496-3m-manufacturing-azure-sql-edge>。



03

流程创新，提高绩效收益

业务流程及相关任务的复杂程度会随着时间的推移不断增加。企业在试图解决这一问题时，往往是给每项任务增添人手，并拼凑临时技术解决方案，而这只会令流程挖掘愈加繁琐。

数字孪生技术有助于照亮企业内部运作，提升透明度，帮助企业更好地了解自己的运营情况，并做出更好的决策。

运营重塑企业已经通过数字孪生技术进行场景规划，通过虚拟模型³实现现有流程可视化，从而发现重复的工作项和流程偏差。这种方法可以提供基于实际数据的客观见解，帮助企业审计、分析和改进现有的业务流程，提升效率。

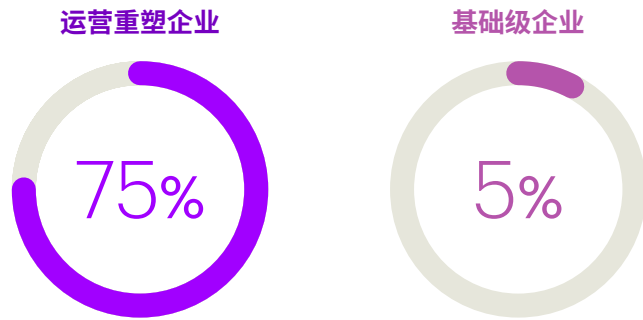
3. 事物或系统的实时虚拟模型

除了提供实时数据，这些系统还能够识别流程缺陷，并通过由外而内的视角，展示如何在云平台上利用低代码自动化技术对跨职能的流程进行改进。

通过这一措施，运营重塑企业能够拓展竞争新前沿，从而做到在行业中遥遥领先。

图8

“我们在所有业务流程中都采用了流程挖掘，并结合内外部对标，以实现最佳绩效。”



资料来源：埃森哲运营成熟度调研，2023年。

“人们倾向于对旧流程进行自动化，而非进行流程创新。但是这样做，系统仍会和以往一样输出相同数据，因此无法真正带来价值。企业需要具备足够开放的心态，开展流程创新，并落地实施。”

某跨国综合能源和石油企业供应链与采购副总裁

案例分析

通过流程重塑， 节约5.5亿美元

某跨国食品和饮料公司以成为全球最受青睐的休闲食品企业为目标，但碎片化的财务和采购流程使其无法紧跟不断变化的客户需求。在迅速发展的过程中，该公司建立了多个供应商系统，导致无法共享统一数据；再者其员工在旧系统和业务孤岛中工作，营业利润率低于同行。

通过与埃森哲合作，该公司建立起一个区域卓越中心，并部署了80多个软件机器人，开展订单到收款(OTC)流程和主数据流程转型。此外，公司还利用人工智能工具和平台，简化订单管理、收款核销和折扣管理等流程。这些变革提高了核心OTC流程和采购到付款(STP)流程的效率。目前，

该公司的运营速度和效率远超以往，客户满意度更是接近了100%。通过有效管理，公司节省开支超过5.5亿美元。这些资金将被投入新产品的开发，以及改善客户和供应商的体验。

新的OTC流程使效率提高了34%，营运资金节省近2.17亿美元，并且还打造了可持续的高效流程。

得益于智能运营，该食品与饮料公司有望通过STP和OTC流程，进一步实现20%和30%的成本节降。



04

打造大规模的人性化自动化体验

许多企业在发票、工资、供应商管理或对账等流程中使用自动化技术已相当成熟，但是在新领域引入自动化却常常遇到阻力。

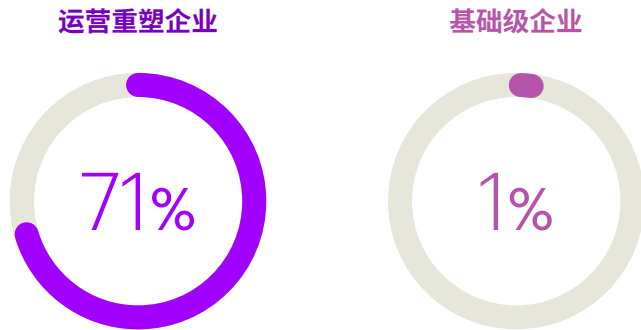
业务领导、员工和客户等利益相关方可能会提出这样的问题：在实现利润前，需要投入多少时间用于培训？理解并有效使用新工具需要花费多长时间？

鉴于企业需要利用海量数据和洞察来解决自身面临的难题，由此，企业领导者应充分运用生成式人工智能和新一代人工智能所提供的全面能力。

运营重塑企业与其生态合作伙伴一起携手探索自动化全新实践，旨在使自动化更加以用户为中心，同时简化员工和客户使用技术的复杂度。这些企业对投资回报和智能自动化投资成功的衡量方式也与众不同。相较于更快的周转时间、更低的错误率等关键绩效指标，他们衡量的是体验所带来的成果。

图9

“我们在客户、员工和合作伙伴体验管理解决方案中都大规模部署了人工智能和自动化技术。”



资料来源：埃森哲运营成熟度调研，2023年。

“当我们花费数百万美元打造一套超级庞大的系统时，简单易用性就会被牺牲掉。每个层面的利益相关方都必须明确需求，系统方能正常运行。如何给员工开展培训，让他们能配合我们把需求都提出来，是我们面临的**最大挑战。**”

某跨国汽车制造企业印度营销主管

案例分析

某欧洲银行采用 自动化服务模式

为了提升竞争优势，某欧洲银行希望为客户提供更优质的服务，同时降低成本。

通过战略性的托管服务，埃森哲如今为该银行运营了多项业务，包括客户服务、发票管理、索赔、运营、贸易融资、收款、采购、资金管理和在线学习等。

借助一套完善的管理应用程序和20款流程自动化机器人，该银行开展了端到端的流

程自动化，用以处理大部分信用卡事件。该做法使多数问题在一天内就能够被专家团队解决，而此前，这往往要耗费两周时间。

经此改进，该银行取得了显著成果。例如，通过流程自动化，效率提高了50%；优化后的客户服务使电话平均处理时长缩短了44%；而人工处理发票的工作量也减少了30%-50%；银行运营成本的削减幅度超过50%。



05

采用敏捷人才战略

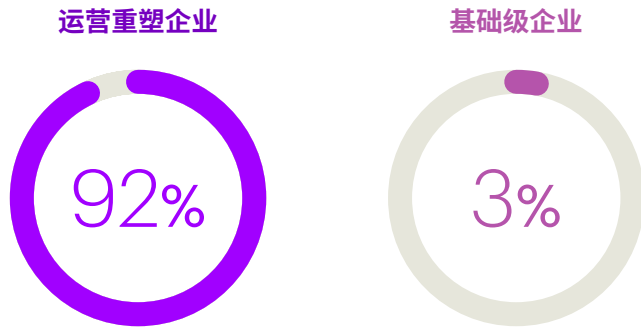
新一轮业务转型将从打造单一的数字化能力，向推动数字技术与实体经济深度融合转变。但是，在对旧系统进行现代化改造的过程中，企业发现难以调整和提升团队技能，以充分利用新技术。人才队伍的经验和技能水平千差万别，增加了转型的复杂性。

运营重塑企业充分利用了组织的多样性，不会为了解决问题而强制推行僵化的结构，而是支持员工选择合适的技术工具，开发能够互利共赢的解决方案来应对业务挑战。

打造高度个性化的员工体验，离不开与时俱进的人才管理和人力资源信息系统。构建高度自动化的集成系统能够为此奠定坚实基础，推动企业未来的灵活增长，扩展高度专业化的人才能力，同时避免伴随高度个性化而来的低效率问题。

图10

“我们建立了敏捷的人才战略，在几乎所有流程中都利用机器增强员工的工作能力，并鼓励跨职能部门的流畅协作和员工流动。”



资料来源：埃森哲运营成熟度调研，2023年。

“我们构建了一些系统，用来衡量思考时间，帮助我们进行更多战略性的思考，而不是将时间花在细枝末节上。我们利用这些腾出的时间，思考对企业未来真正意义重大的问题，例如，如何使集团旗下所有品牌都更具可持续性。”

某跨国集团澳大利亚和新西兰地区数字营销主管

案例分析

利用集成的人才平台 将生产力提高30%

某全球食品制造商看到了人才和人力资源运营数字化带来的契机，希望借此改善员工体验并提高市场竞争力。

该公司将融合了人机协作的云基创新数据驱动方法，与SAP® SuccessFactors®解决方案相结合，推动变革。

公司将员工数据整合至统一平台，大幅提高了报告的可见性；采用自助服务模式，更有效地管理了员工的咨询量。此外，该公司还建立了共

享服务中心，基于员工数据生成分析和洞察，支持业务决策和绩效提升。在五年时间里，公司的生产力提升了30%，数据准确性提高至99%，合规性也得到增强。不仅如此，员工满意率在原来61%的基础上还攀升了24个百分点。高满意度的员工让公司实现了更显著的业务成果。



正视现状： 从根基开始直面挑战

本次调研亦面向205名中国头部企业的高管进行了意见收集。其中，62%的调研对象为首席高管或同级别人员。此外，65%的受访企业年收入均超过30亿美元。

在调研中，我们发现受访企业的期望和目标非常明确：他们以财务绩效为优先目标，并以人才为基础驱动创新。他们希望在未来三年内大幅提升运营资金和运营效率，并降低对采购节降的依赖。同时，他们认为当务之急是提升和再造人才技能，并着重于数据分析、洞察和劳动力的结合，以提高运营韧性和敏捷度。

当前，中国企业面临着五大运营挑战。第一，他们需要吸引、培养和保留多样化的专精人才。第二，他们需要实现大规模跨职能部门自动化和人工智能运用，以实现显著业务成果提升。第三，他们需要支撑业务战略的运营和技术优化路径。第四，他们需要能够按市场需求敏捷调整的组织架构管控体系和流程。第五，他们需要可协助加速规模化创新的数字化生态伙伴。

在调研中，我们对中国企业六大价值维度(财务、体验、可持续性、包容性、人才和创新)进行了评估。我们聚焦那些已经在整个企业范围内大规模部署的能力，并将其作为未来预测的指标。结果显示，中国企业优先关注自动化、数据分析和人工智能，以优化采购花销，并提高整体供应链效率和运营资金。此外，中国企业注重运用全渠道继续提升产品服务质量和客户体验，利用数字化技术提升供应链效率，形成生态数据合作的能力。另外，人才发展和能力迭代再造是当务之急。很多中国企业已经开始部署并推行设计定制化学习和发展路径，并计划在未来三年内进行规模化实施。

从数据看出，在数字化投资的优先级上，数据与分析排名第一，其次是人工智能和流程自动化。值得一提的是，在未来三年内，中国企业对人工智能的投资还将显著增加，这表明人工智能在企业投资领域占据了主导地位。与此同时，中国企业对于数字化投资回报率的偏差度远高于全球平均值30%，这说明回报率的预测或数字化项目实施的时候产生了偏差。

另一个导致投资回报率有偏差的核心原因是中国职能部门的投资优先级不符合企业目标的界定和期望。调研结果显示，实际投资中，产品研发、生产和供应链排名前三，而财务、人事和采购排名靠后。

我们通过运营成熟度的六大能力衡量维度(数据、分析和自动化、人工智能、领先实践、业务部门与技术部门的协作、人才战略、利益相关方体验)进行调研分析后了解到,约42%的中国企业在运营成熟度的基础阶段。与此同时,许多中企已经在整个企业范围内进行多方面的规模化部署(均超过全球平均水平),来推动创新、拉动增长和推进战略转型举措。这也展示了中国企业对未来的信心和期望。

世界变化日新月异,企业必须与时俱进才能无所畏惧地面对不断变化的挑战。对于处于较低运营成熟度的中国企业而言,当前重点在于正视现状,矫正偏差,从根基开始直面挑战。企业需要构建360°价值体系,从整体层面看待价值创造,通过分析客户、员工和其他合作伙伴的数据,运用数据驱动的方法,产生对企业运营的深入洞察。要实现这一目标,企业应从根基搭建完整的价值体系,同时加快提升运营成熟度,方能在竞争激烈的市场中开拓新前沿。





迈向竞争新前沿

尽管越来越多的企业都实现了成熟运营，但规划清晰的运营优化路径以执行业务战略，仍是大多数企业所面临的最大挑战。

保持灵活性，通过不同方式开展重塑，以适应企业各部门的需求，将是可行的应对之策。其中之一就是选择合适的合作伙伴，借助其多种能力，拓展竞争新前沿。利用战略性托管服务，企业可以获得更多专业人才和领先的自动化平台，从而持续推动重塑。通过这种方式，合作伙伴也可以助力企业加快跨职能的无缝转型，实现更多价值。

事实上，我们发现，69%采用了全面重塑战略的企业⁴都表示，拥有能够帮助其选择和构建解决方案及平台的业务合作伙伴，对于企业战略成功至关重要。

如今，无法独立应对的挑战，是困扰企业的最大难题。但是，积极寻求快速转型和自我重塑的企业可以依托战略托管服务，在数字核心、流程专业知识和深厚的专业人才库等领域获得所需的能力，从而大规模实现业务成果。通过该模式，企业能够改变工作方式、释放资本并增加现金流，从而推动向新业务机遇的投资。

不仅如此，企业还可以将数据驱动型洞察与创造性解决方案相结合，打造优异的客户体验，加速增长。

企业正飞速奔向一个与当初设想大相径庭的未来。尽管提升运营成熟度能带来的好处多多，但现实情况是，对于当前运营成熟度仍处于较低水平的企业而言，差距正在不断扩大。随着变革的脚步日益加快，寻找新价值刻不容缓。而加速提升运营成熟度，将能助力企业迈向竞争新前沿。

术语表

360°价值：指为客户提供财务商业案例和独一无二的价值。埃森哲与客户密切合作，在包容与多样性、员工再培训与技能提升、实现可持续目标，以及为客户、员工和社区创造有意义的体验等方面取得更大成就。

压缩转型：同时实现多个业务的转型，或是以前所未有的速度开展某个大型转型项目。

数字核心：它是企业所有战略需求的基础。加强技术在企业重塑过程中的作用，意味着企业要从静态独立的技术环境向在云加持下的互操作集成模块转变。数字核心包含三个层次：基础设施和安全层、数据和人工智能层，以及应用程序和平台层。构建强大的数字核心不能毕其功于一役，而是要不断吸纳各种新的技术和业务能力。

企业全面重塑：这是一项深思熟虑的战略，旨在为企业及其所在行业设定新的绩效边界。围绕强大的数字核心，企业全面重塑能够助力组织拉动增长、优化运营。它要求企业制定战略，动态持续地进行自我重塑，并将高管层、职能部门和业务领域等能够参与和影响企业成功的各方力量汇聚在一起，形成合力。企业全面重塑还需要以由外及内的视角，将企业内部的活动与外部世界的变化紧密连接起来。此外，它也要求企业掌握新技能，并对技术、变革管理、沟通和如何借力合作伙伴更快收获成果进行不断深入的理解。

附录 研究方法

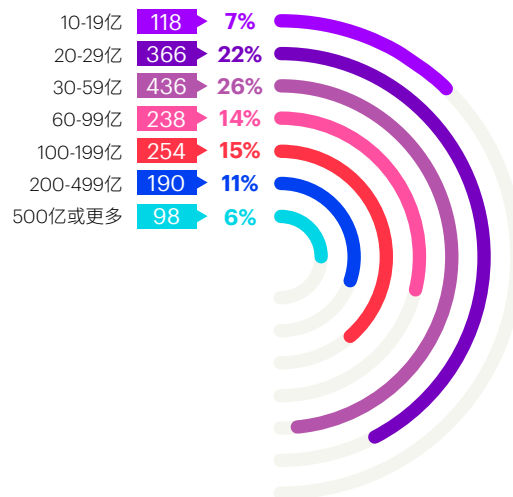
调研样本分布

2022年4至5月间，我们面向全球来自12个国家、15个行业的1700位高管展开调研，其中首席高管或同级别的调研对象占比72%。此外，我们还对不同国家和行业的高管进行了27场深度访谈。

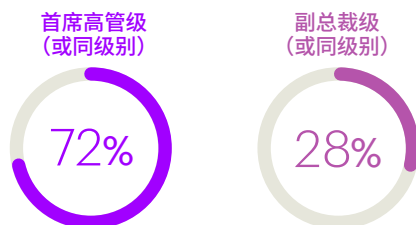
12个国家

澳大利亚	63	印度	81
巴西	37	意大利	59
加拿大	99	日本	210
中国	205	西班牙	30
法国	54	英国	100
德国	170	美国	592

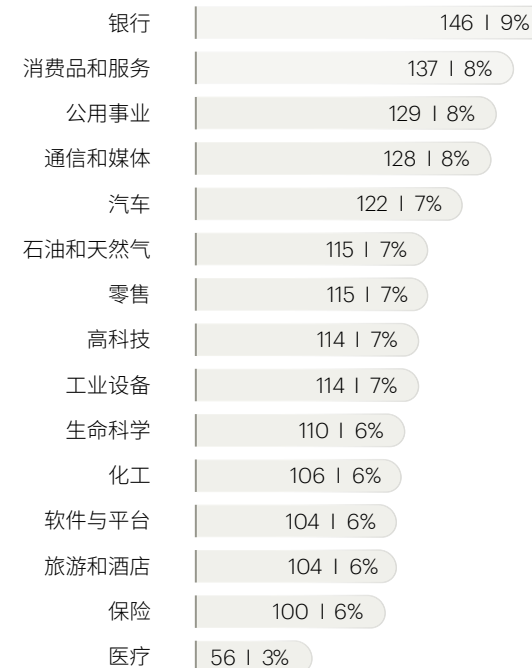
营收规模（以美元计算）



受访者职位（最接近的同级职务）



15个行业



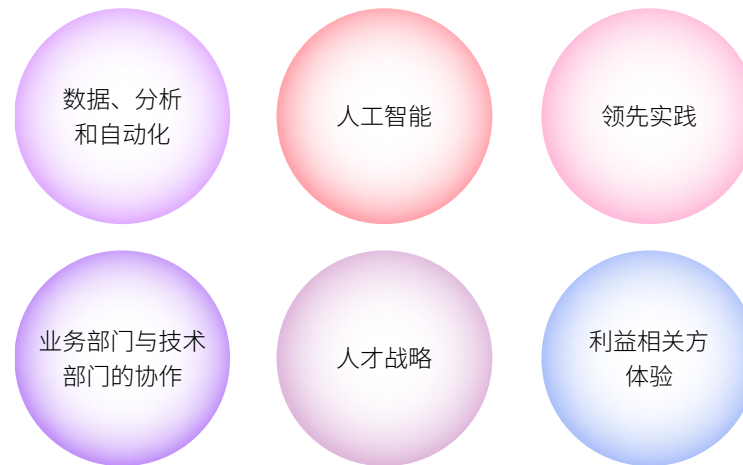
从提升运营成熟度的角度解读企业重塑

企业全面重塑包含六个差异化特征，它们是持续重塑的关键。通过智能运营，不断进行重塑的企业必须将六大能力结合起来，使自身具备重塑企业的全部特征。无论是进行企业重塑，还是加快推进运营成熟度，其焦点都在于企业驾驭方兴未艾的技术革命的能力——新技术和不断扩展的IT职能正在颠覆原有模式和推动新一轮创新，为各行业企业带来全新的方法和解决方案。

企业全面重塑的六大差异化特征

采用 企业整体战略 ，对所有职能和业务部门进行重塑	在实施重塑战略时，使 数字核心 成为企业 竞争优势 的主要来源
摆脱传统基准的限制， 设定全新的绩效前沿	将 人才战略和人才影响力 作为企业重塑的核心，而非事后的补救措施
专注于构建 打破职能孤岛 的跨界能力	秉持 不断重塑 的理念，紧跟竞争环境的变化，与时俱进

企业全面重塑的六大差异化特征

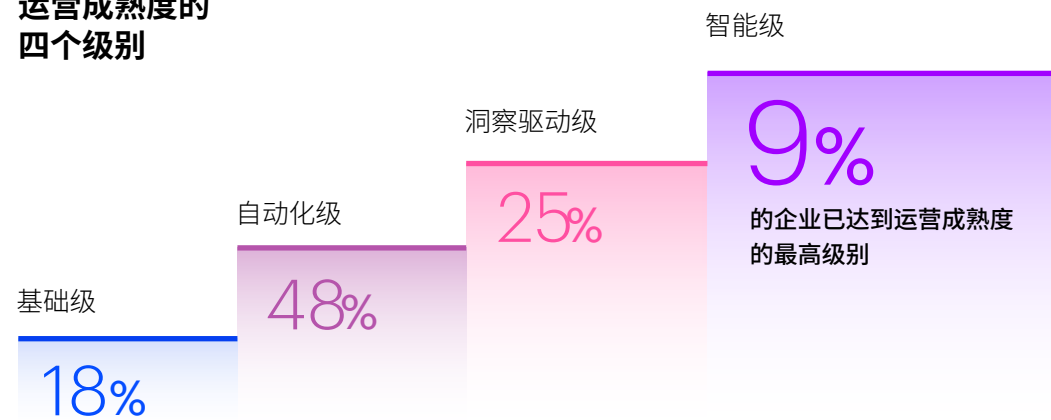


分析运营成熟度

我们根据运营成熟度的六大能力(数据、分析和自动化、人工智能、领先实践、业务部门与技术部门的协作、人才战略、利益相关方体验)，对调研反馈进行了分析。我们请受访者对六大能力的成熟度，按照“从未使用”、“有限使用”、“广泛使用”、“大规模使用”四个等级进行评分，然后累计相加得出六大能力的得分。分数范围为0到24。之后，经过严格的统计分析，我们依据以下成熟度评分范围对参与企业进行了细分：

得分 ≤ 12	第一级： 基础级
$12 < \text{得分} \leq 16$	第二级： 自动化级
$16 < \text{得分} \leq 20$	第三级： 洞察驱动级
得分 > 20	第四级： 智能级

运营成熟度的四个级别



经济计量学分析

为了考察企业运营成熟度级别与其360°价值指标绩效之间的关系，我们对横截面数据进行了回归分析。

360°价值指标

我们使用埃森哲360°价值框架下的非财务绩效因素进行分析：可持续性(环境、社会和治理)、体验、创新、人才、包容性和多样性。每个分项的综合指标都基于一组指数化分数，分值范围为0-100。体验由客户体验、生态合作伙伴体验(例如供应商流失)和员工体验的得分构成。创新主要关注创新管理和信息安全。人才则基于“全面改善”(Net Better Off)的成果，由企业在薪酬与福利、工作与生活的平衡、文化与价值观、人才发展等方面的绩效构成。包容性和多样性是依据员工的多元化和产品的可及性。财务指标被单独处理；我们分析了营业利润率和股东总回报。所用到的数据来自于Arabesque、Glassdoor和标普全球等数据库。

回归分析

对于反映企业360°价值绩效的每项指标，我们测试了其于运营成熟度和特定价值指标强度之间是否存在正相关性。利用以下方程的多元回归框架，我们还对相关程度和年度变化情况进行了测试。

$$Y_i = \sum X_i \beta_1 + \sum \text{Maturity Level}_i \beta_2 + \epsilon_i$$

**360°价值关键
绩效指标**
(体验、人才等)

企业的背景因素
(规模、行业等)

调研得到的运营成熟度的级别
(二元变量，对照基础级和自动化级企业进行测试)

其中：

i 代表企业

β_1 、 β_2 ：使用普通最小二乘法估算的模型参数，用以获取每个协变量对360°价值绩效的影响

ϵ_i ：标准误差项

$\beta_2 > 0$ 表示与最低成熟度级别（基础级和自动化级）相比，更高的运营成熟度级别与360°价值关键绩效指标之间存在正相关性

机器学习分析

我们应用机器学习分析，对最能预测2019至2022年间可能将运营成熟度提高两个或以上级别的企业能力进行了分析。此外，我们还使用了随机森林算法，并以逻辑回归算法作为补充，以了解企业实现最佳运营绩效的能力战略。

通过调研，我们评估了企业如何扩展26种不同的组织能力，对六大价值维度进一步加以细分：财务、体验、可持续性、包容性、人才和创新，并聚焦将那些已经在整个企业范围内大规模部署的能力，以此作为预测指标。

随机森林算法

我们应用随机森林算法，评估企业在2019至2022年之间将运营成熟度提高两个或以上级别的可能性。根据反馈得到的扩展数字能力的相对重要性，是基于基尼指数(MDI)的特征重要性进行度量的。

逻辑回归算法

为了研判预测指标与运营改善可能性之间的关系方向，我们用逻辑回归分析对随机森林算法的特征重要性分析进行了补充。通过该方法，我们针对企业在360°价值各细分领域中采用高级别能力的规模，以及2019至2022年将运营成熟度提高两个或以上级别的可能性，测试了两者之间的关系。

业务联系

岳彬

埃森哲大中华区
智能运营事业部总裁
bin.yue@accenture.com

穆凌

埃森哲大中华区
智能运营事业部
董事总经理
lance.l.mu@accenture.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，帮助企业、政府和各界组织 构建数字化核心能力、优化运营、加速营收增长、提升社会服务水平，更快且更规模化地 创造切实价值。埃森哲是《财富》世界500强企业之一，坚持卓越人才和创新引领，目前，服务于120多个国家的客户。

我们是技术引领变革的全球领军者之一，拥有强大的生态协作网络。凭借深厚的技术专长和行业经验、独特的专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们独树一帜地为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务和解决方案，为客户创造切实价值。埃森哲致力于通过卓越的服务能力、共享成功的文化，以及为客户创造360°价值的使命，帮助客户获得成功并建立长久信任。埃森哲同样以360°价值衡量自身，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。详细信息，敬请访问埃森哲公司主页accenture.cn。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与MIT、哈佛大学等世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点，解构行业与市场趋势，洞察创新方向。敬请访问埃森哲商业研究院主页www.accenture.com/research。