

中国企业运营成熟度大摸底

>
accenture
埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，依靠卓越的数字化能力，为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约50.6万名员工，服务于120多个国家和地区的客户。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，并在该区域拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，埃森哲正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业把握数字化力量，实现转型，提升全球竞争力。

埃森哲中国企业数字化转型指数发布之初，便以“创新驱动，高质量发展”为主题，主张企业数字化转型围绕智能运营、主营增长和商业创新三大价值维度进行，形成整个组织的协同效应，提升长期竞争力。企业如何才能实现智能运营？企业究竟处于运营成熟度的哪一个阶段？企业如何才能加快步伐，为业务活动创造新的价值？

为了寻找业务运营成熟度与绩效之间的关联，埃森哲在2020年对全球11个国家和地区、13大行业的1100余名首席级和副总裁级企业高管进行了调研。

调研发现，目前仍有大量企业围绕核心系统、流程或服务管理功能等方面，进行着缓慢而沉稳的渐进式变革。而智能运营领军企业已开始获益于更高的产能和能效，凭借敏捷性和韧性，持续创造出更多的整体商业价值。

成熟运营摸底

运营是企业实现永续发展的基底和核心。在中国，面对国内与国际双循环、相互促进的新发展格局，中国企业必须转向新的运营模式，通过智能运营保持业务韧性、敏捷性和企业的转型能力。不过，就企业运营现状而言，中国企业的运营成熟度还不尽如人意。

在调研中，我们将企业的运营成熟度划分成了四个等级，由低到高依次为稳定级、高效级、预测级和未来级。“未来级”企业往往拥有更强的盈利能力和更高的效率及水平，

分别是其他级别企业的2.8倍和1.7倍。

结果显示，中国企业中，仅有2%跻身“未来级”，而全球平均水平为7%。虽然横向比较仍有差距，但纵向对比却印证了中国企业在过去所取得的骄人成绩。近三年来，有82%的中国企业成功达到了“预测级”水平，距离最高等级仅一步之遥。

当成熟度由“预测级”提升至“未来级”后，企业的整体利润率和运营效率将平均提升5.8个百分点和18.8%，生产效率 and 运营效率的最高增幅更可达50%(下图)。

重塑企业卓越绩效

“未来级”企业极具敏捷性，他们通过打破信息孤岛并应用先进技术，在业务推出速度、产品/服务创新、营收状况、利益相关方体验、运营效率等方面实现整体改善，并借助自动化技术和团队管理能力优化人才组合配置。

中国企业该如何走完这最后一里路，真正实现成熟的企业运营？埃森哲通过调研，总结了“未来级”企业的成功之路。

需要指出的是，通往“未来级”的并非只有“华山一条路”。即便是“稳定级”企业，也可直接实现跨越式进步。每家企业都可采取独有的方法，将技术、人才、数据和流程与自身经营战略相统一，改进其运营模式。

■确立最终目标

企业往往倾向于循序渐进地完善运营，但这显然与企业

需要快速提升绩效、增加收益的现实相悖。为了扭转这一趋势，企业必须从大处着眼，并以最终目标为出发点，建立有关“未来级”具体状态的概念。

例如，新技术能使运营得到哪些方面的改善？企业可将该问题的答案设置为着力追求的目标，然后考虑应采取哪些果敢举措来弥合差距(我们的研究表明，许多企业没有开展该项工作)。

受访的“未来级”企业中，82%期待随后三年内将各种领先实践推广至整个组织；86%希望在此期间，业务和技术职能部门可以通力协作，而目前已实现这一愿景的比例为55%。相比之下，仅有28%的“高效级”企业期望在未来三年内达到上述协作水平。此类企业中，现已采取这一行动的只占3%。

■解析关键步骤

运营成熟度的每一个级别抬升都实际包含了诸多步骤，而其中一些无法被省略。在此，埃森哲总结了实现成熟企业运营的三大步骤。

①实现大规模自动化

就低于“未来级”的企业而言，三分之一的企业高管希望于2023年之前，在运营模式中全面部署端到端的数字化流程，数量几乎是当前的五倍多。而“未来级”企业中，38%正在扩大人工智能的应用规模，计划在未来三年内采取这一行动的比例更是达到了63%。

在中国，目前只有6%的企业正在扩大人工智能的运用范围，不过未来三年有望达到44%。这印证了中国企业当下加速数字化转型和举国推进企

业数字化的潮流。

②借助技术增强人员能力

通过培养人机协作的员工团队，以技术赋能人员(而非人员迁就技术)，企业能够合理分配工作，提升运营效率。

调研显示，34%的“未来级”企业已大规模采用敏捷团队战略。他们可充分利用生态系统合作伙伴，按需调用专业技能人才。三年后，该数字有望提升至71%。

③着力运用更优质、更多元的信息，制订数据驱动型决策

对企业而言，经验和直觉都极为重要。然而，随着经营复杂性的加剧，利用多元化的数据(包括结构化和非结构化数据、内部和外部数据，以及价值链数据与孤立数据的对比)，并且不断提高数据质量，企业高管能够在持续不断地反馈循环中，将经验和直觉的优势加以结合。

调研显示，超过半数(52.1%)的“未来级”企业已在大规模使用分析工具，但中国企业中只有8%大规模部署分析工具。52%的中国企业表示，他们的运营模式是基于数据而非领导人的经验和直觉。

■跨级提升成熟度

提高企业的竞争优势和敏捷性，仅靠短期内增强运营效率和盈利能力还远远不够。企业必须引入灵活的运营模式，并且在广泛的合作伙伴生态系统中展开运作。其目标是随时、随地、大规模交付卓越业务成果。

生态系统伙伴关系不仅有助于技能优势互补，还可提供更为多样化的数据。他们能够共同促进企业持续发展，同时也能为企业带来获取人工智能和区块链等先进技术的渠道。更为重要的是，这种联系还可激发创新，创造具有变革意义的价值和体验。

“未来级”企业正在紧密聚焦最终回报，他们中有超过四分之三(78%)预计将在未来三年内大规模推进利益相关方体验/生态系统伙伴关系战略(目前，这样做的比例为31%)。在中国企业中，有50%的企业表示，他们和生态合作伙伴的关系更加紧密，而新冠肺炎疫情更让他们感受到生态关系的重要性。34%的中国企业表示，将进一步加大生态合作力度。

转型价值与智能运营结合



*埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年埃森哲经验显示，展现出“未来级”特征的企业，生产力和运营效率的增幅可达50%。