

制造企业如何高效推进数字化转型



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 and 政府把握数字化力量，实现转型，提升全球竞争力。

马克·安德森（网景联合创始人、硅谷著名风险投资人）说，软件正在“吞噬”整个世界，它进入了产品、工程设计、制造和工业运营的方方面面。我们购买音响时，已不再关注材质与硬件本身，而更注重其与各种媒体或信息平台的互联互通；购买汽车时，在安全与舒适以外，我们更加在意座舱中的智能网联体验。

毋庸置疑，工业产品正从机电产品向数字化、智能化产品转变。

而在企业运营层面，嵌入式软件和数字技术也已经进入研发、生产、供应链、销售和服务等各个环节，正产生颠覆性的影响。

从衍生式设计、制造过程重塑、智能供应链，到通过智能与互联产品实现面向服务的商业模式，中国制造企业正面临着全方位、端到端的变革。

在近日举行的SAP数字化供应链与工业4.0高端峰会上，埃森哲大中华区董事总经理、工业业务主管江崇

龙结合多年实践经验，分享了中国制造业数字化转型的最新发展成果，并对制造企业的数字化转型战略定位、业务场景与转型路线规划、数据与系统集成、智能应用，以及人才与能力建设等方面给出了建议。

在过去四年中，埃森哲持续发布年度中国企业数字化转型指数，跟踪制造企业的数字化转型进程。埃森哲观察到，我国制造业的竞争力不断提高，营销数字化、生产自动化，以及信息化改造得到广泛推广。制造企业正在逐步转向高质量和高效益竞争，这对我国经济的高质量发展意义重大。

但是，埃森哲也看到，在行业加速完成数字化转型的过程中，很多制造企业在数据集成和智能应用等方面仍处于探索阶段。

制造企业该如何高效推进数字化转型的进程，找准转型战略和路径，收获数字化投入收益？

埃森哲认为，必须着重关注以下几个方面。

1 战略引领，明确数字化的价值定位

许多企业的高管认为，数字化战略大同小异，这使得他们无法从企业的实际情况出发，明确目标，推进转型。

埃森哲认为，战略引领是数字化转型的总纲要、总指导，企业数字化转型的首要任务，是明确数字化对企业业务转型的价值定位。为此，我们提出了“明智转向”模型，帮助企业厘清数字化转型“转什么”“怎么转”的问题。

每一个企业都应该从自己的行业特性与业务成熟度出发，量身定制数字化转型战略。

在传统业务方面，制造企业需要落实从流程导向向数据导向转变，提升业务运营效率和效益；增加管理透明度，利用智能分析支撑管理决策；借助信息化系统固化精益流程；贯通“研、产、供、销、服”各业务领域，打破部门之间的壁垒；增强供应链的柔性和韧性，把可持续发展贯彻到业务中，等等。在此基础上，制造企业可进一步探索业务模式创新，打造智能产品，赋能产品再造，或驱动即服务模式，支撑数字化平台发展，构建跨企业、跨行业的产业生态系统。

2 基于业务场景，规划转型路径

在规划数字化转型路径时，不少企业管理者认为可以仅仅基于技术维度，或者做单点规划。

埃森哲认为，制造企业的数字化转型必须从业务场景出发。对于体现实际业务价值的数字化场景，建议通过价值和可行性评估分析投入产出；对于战略性、支撑性场景，则直

接从战略维度考量是否实施。

制造企业的管理者必须基于未来的产品、服务及业务模式做系统的场景梳理，思考这些场景是否会给企业带来新的竞争力，或者创造新的业务价值。在这个基础上，企业方可对技术和方案成熟度，以及资金与资源投入的可行性进行有效评估。

3 梳理数据资产，建立数据平台基础

在明确了战略与路径之后，企业的数字化转型就进入了实战阶段。但是且慢，制造企业如未能正确梳理数据资产、夯实数据平台，往往会陷

入“只见树木、不见森林”的泥沼。

比如，不少企业的基础数据和软件应用没有实现跨业务域的集成和打通，数据孤岛现

象严重。一部分企业将数字化错误地定义为那些能够立竿见影的技术手段，导致系统越做越复杂，与企业转型发展的目标“南辕北辙”。

埃森哲认为，数据是企业数字化转型的第一生产资料。因此，数据平台的打造、跨业务数据流的贯通、部门间壁垒的打通，以及最终数据的整合

利用，是企业数字化转型的核心。

具体来看，我们建议制造企业既需要通过横向集成，把PLM、ERP、SCM和CRM的业务数据打通，也要通过垂直集成，兼顾数字工厂、车间的生产数据，全面梳理数据资产，建立数字化转型的数据平台基础。

4 敏捷实施、快速迭代，持续挖掘业务价值

有一部分企业管理者会认为，数字化纯粹是一项投入大、收效慢的工程。这显然无法说服企业股东和员工，齐心协力一起推动转型。

实际上，企业的数字化转型是一个“长短结合、演变结合”的过程。

我们要有基础性的长期投入。但在一些具体应用场景中，我们要通过敏捷实施、快速迭代，挖掘数字化转型的业

务价值。

简单来说，企业在规划数字化愿景和推进计划的时候，可以排列优先级，定义最简化可实行产品（MVP）试点，在不断迭代中逐步明确需求，从而进一步细分步骤，并落实设计与开发的闭环。

在这个过程中，企业负责人亦应积极宣传MVP的价值，获取更多“内部客户”的认可。

5 建立数字化组织和能力保障体系

许多企业已经意识到，光靠自身实力可能无法有力、快速推动数字化转型。因此，生态伙伴的价值得到了重视。但也有一些企业认为，既然引进了这些“高级军师”，自己当然可以高枕无忧了。

实则不然。制造企业的数字化转型既需要强大的“外脑”支持，也需要“打铁自身

硬”，建立起强有力的组织和能力保障体系。

在建设数字化能力的初期，我们需要考虑可以借助哪些生态伙伴的力量建立数据分析的模型、搭建数据分析的系统。但业务是持续的，如何让数据变成业务人员可以获得和使用的工具，是需要深思熟虑并付诸行动的事情。