

# 智慧运营

# 智赢未来

提升决策能力，实现成熟运营

应变于新，启运未来

从洞察到行动，创造非凡价值。

# 目录

变革业务运营模式	<b>03</b>
决策准、行动快、回报高	<b>06</b>
业务绩效转型	<b>08</b>
成就“未来级”企业的三大要素	<b>15</b>
更快·更优·更强	<b>30</b>
报告作者	<b>32</b>

# 变革业务 运营模式

提升运营成熟度



## 绩效卓越的企业都是相似的， 他们有成熟的企业运营。只是各家的发展路径各不相同。

企业提升运营成熟度会带来诸多机遇：娴熟运用技术手段履行订单、更快地获取客户，或创造新的营收增长来源。不仅如此，企业还能提高员工积极性和忠诚度，获得多赢。

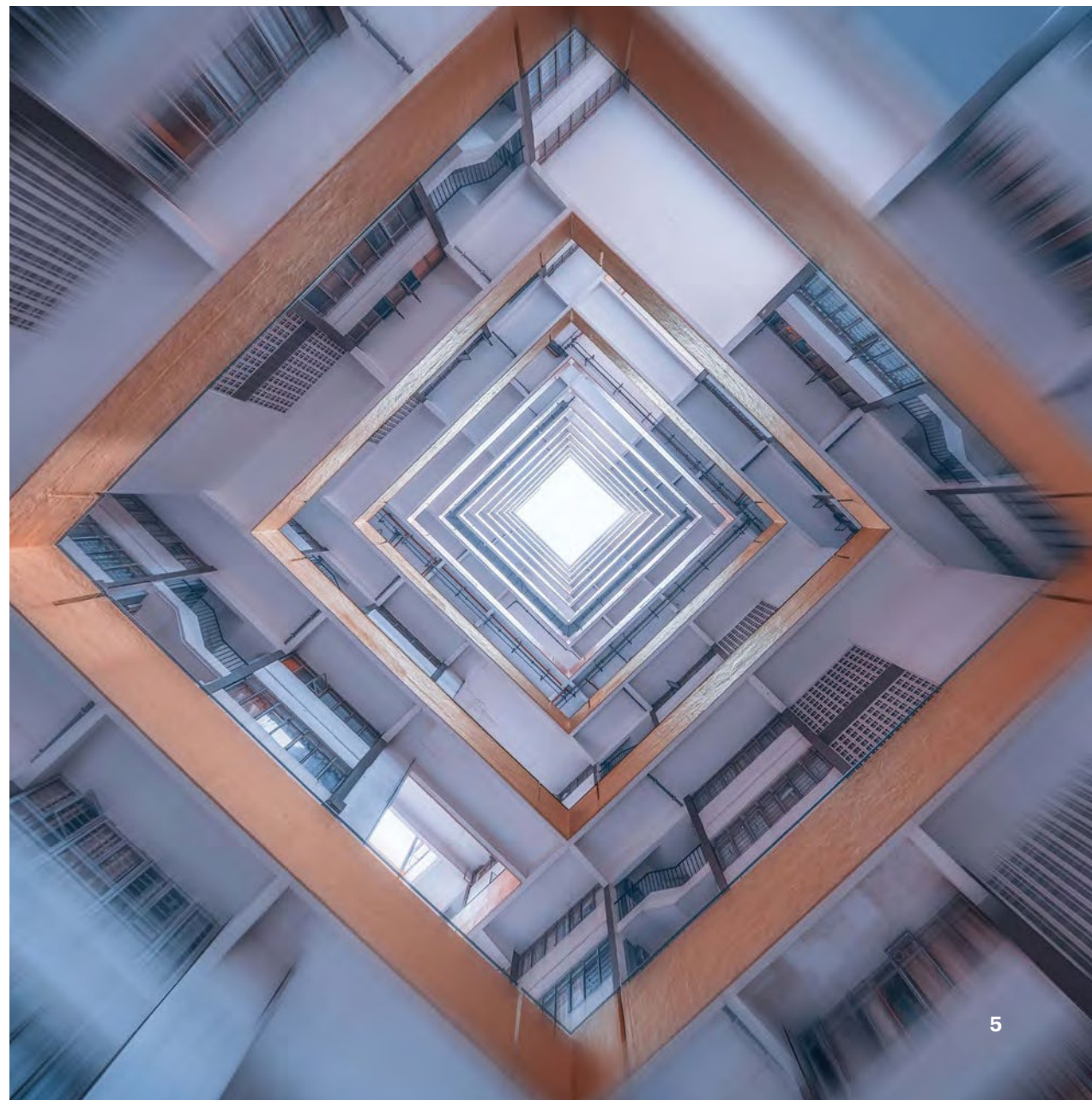
通过运用战略方法优化运营模式，并在技术、流程和人员等维度上全面转型业务，提升运营成熟度，实现智能运营，企业必能赢在未来。

**那么当前，众多企业究竟处于运营成熟度的哪一阶段？  
如何才能加快步伐，为业务活动创造新的价值？**

埃森哲全球研究显示，大量企业仍分别在核心系统、流程或服务管理功能等方面，进行着缓慢的渐进式变革。这些举措往往难以切实转变工作方式，且行动和扩展速度也跟不上迅速变化的市场。

埃森哲研究显示，在整个企业内开展技术驱动的智能运营，提升运营成熟度，可以显著强化企业盈利能力。

**部分企业正接近所能达到的最高成熟度，为数字化转型做好了充分准备。如今，这些领军企业已开始获益于更高的产能和效率；同时还凭借敏捷性和韧性，持续创造出更丰硕的整体商业价值。**



# 决策准、行动快、回报高

面向未来的企业更高效、盈利性更强

为了寻找业务运营成熟度与绩效之间的关联，2020年，埃森哲面向11个国家、13大行业的1100余名首席级和副总裁级高管开展了调研。

在研究中，我们将上述受访者的回应、以及经外部验证的财务绩效数据加以综合分析，根据企业运营成熟度划分了四个级别：**稳定级、高效级、预测级和未来级。**

2.8倍

“未来级”企业的  
盈利能力平均优势

1.7倍

“未来级”企业拥有  
更高的效率水平

## 我们发现：

- **成熟度的升级可同步助推效率和盈利：**2019年平均来看，企业成熟度每攀升一级，运营效率可增加7.6%（运营费用占营收比例的降低），利润率提高2.3个百分点（EBITDA占营收的比例）<sup>1,2</sup>。
- **未来级企业具有特别优势：**我们的调研显示，平均而言，未来级企业的盈利能力高于其他级别组织**2.8倍**，运营效率超出**1.7倍**<sup>3</sup>。2019年，一批稳定级和高效级企业成功升至“未来级”，其运营效率及盈利能力的提升幅度比那些进步较少的同行分别高出**2.1倍**和**4.1倍**。
- **运营成熟度可大幅拉动全球利润：**埃森哲建模分析表明，如果2019年全球所有企业的成熟度都能从“稳定级”、“高效级”或“预测级”提升为“未来级”，利润总额将增加**5.4万亿美元**。

# 业务绩效转型

运营成熟度的四个级别，  
各有一系列技术手段作为支撑。  
这些技术将推动企业提升效率、  
获得洞见，从而增强各项能力。



## 稳定级

企业主要关注如何改进核心流程、优化质量及合规控制，但尚未建立从多元数据流中获取战略洞见的能力。

## 高效级

企业具有较高的生产效率。他们会采用经过验证的方法，如“精益六西格玛”和流程标准化，并且部署机器人自动化工具等自动化技术。

但此类企业无法将各种数据融合在一起，以获取前瞻性洞见；也缺乏能力迅速创建和部署具有丰富专业知识的团队。

## 预测级

企业重点着重通过自动化来支持和增强员工创造力，以此为目标部署相关技术和领先实践。

他们不仅会设法在提高效率和降低成本的同时，从运营活动中获取更多深刻见解，还着手综合利用来自以往信息孤岛的数据（以及整条价值链上合作伙伴的数据），准确预测市场变化和自身定位，进而开始按需组建或重新编制卓越绩效团队。

# 未来级

这是**智能运营**的最高级别。从达到该级别的企业身上，我们能看到更高的运营效率和盈利能力、更出色的利益相关方体验，以及更靓丽的业绩。此外，他们相比其他组织还更具**敏捷性**。

通过打破信息孤岛并应用先进技术，未来级企业在业务推出速度、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着整体改善，并借助自动化技术和团队管理能力优化人才组合配置。

未来级企业之所以**具有韧性**，是因为能够综合和协调地利用数据、分析工具和

人工智能（AI）。这些技术和能力又可提高员工队伍的参与度、保留度和贡献度——即便承受重压亦保持稳定。

这类企业的领导者以整体收益为着眼点，按照实际需要做到人尽其才；并且还拨付资源，支持跨技术投资的协调与沟通。

**为未来做好准备并非是一种最终状态**，而是运营成熟度进程中的一个阶段。它将帮助企业一面不断调整以适应外部风云变幻的环境，另一方面建立内部联系，推动创新与绩效收益<sup>4</sup>。

在调研分析中，我们还纳入了对“**转型价值**”的评估，明确达到“未来级”运营能力的企业特征。这项评估阐释了，该级别企业如何妥善准备，持续改善运营效率和盈利能力，同时交付卓越的客户和员工体验。

## 何为转型价值？

转型价值的评估依托专有模型和基于经验的调研，结合硬性指标（如调研统计数据 and 财务绩效）和软性衡量标准（如领导力特征），从而生成科学、完整的价值计算结果。

图1显示，成熟度由“预测级”提升至“未来级”后，平均利润率和运营效率分别增加了**5.8个百分点**和**18.8%**。

不止如此，在与遍布全球20个国家、18个行业的400余家领先企业开展合作的过程中，我们证实了：生产率和运营效率的增幅最高可达50%。

生产率和运营效率的增幅

最高可达 **50%**

**图1:**  
转型价值与智能运营结合



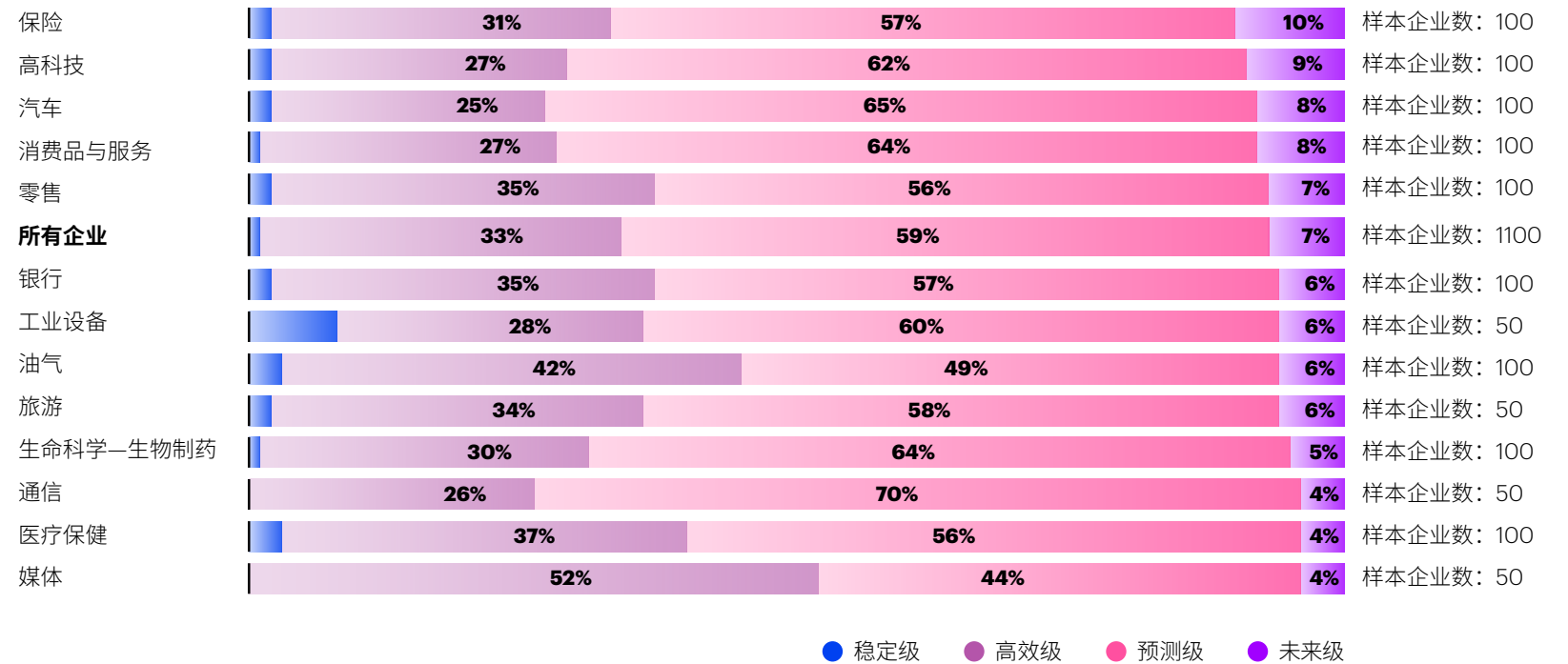
\*埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年埃森哲经验显示，展现出“未来级”特征的企业，生产力和运营效率的增幅可达50%。

我们的研究表明：

各行各业的企业运营成熟度参差不齐。高科技和保险机构的成熟水平普遍高于其他行业组织（参见图2）。

**仅有小部分受访企业（7%）跻身“未来级”，而达到这个级别的中国企业只有2%！**

图2：  
企业运营成熟度级别——按行业划分



资料来源：埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年

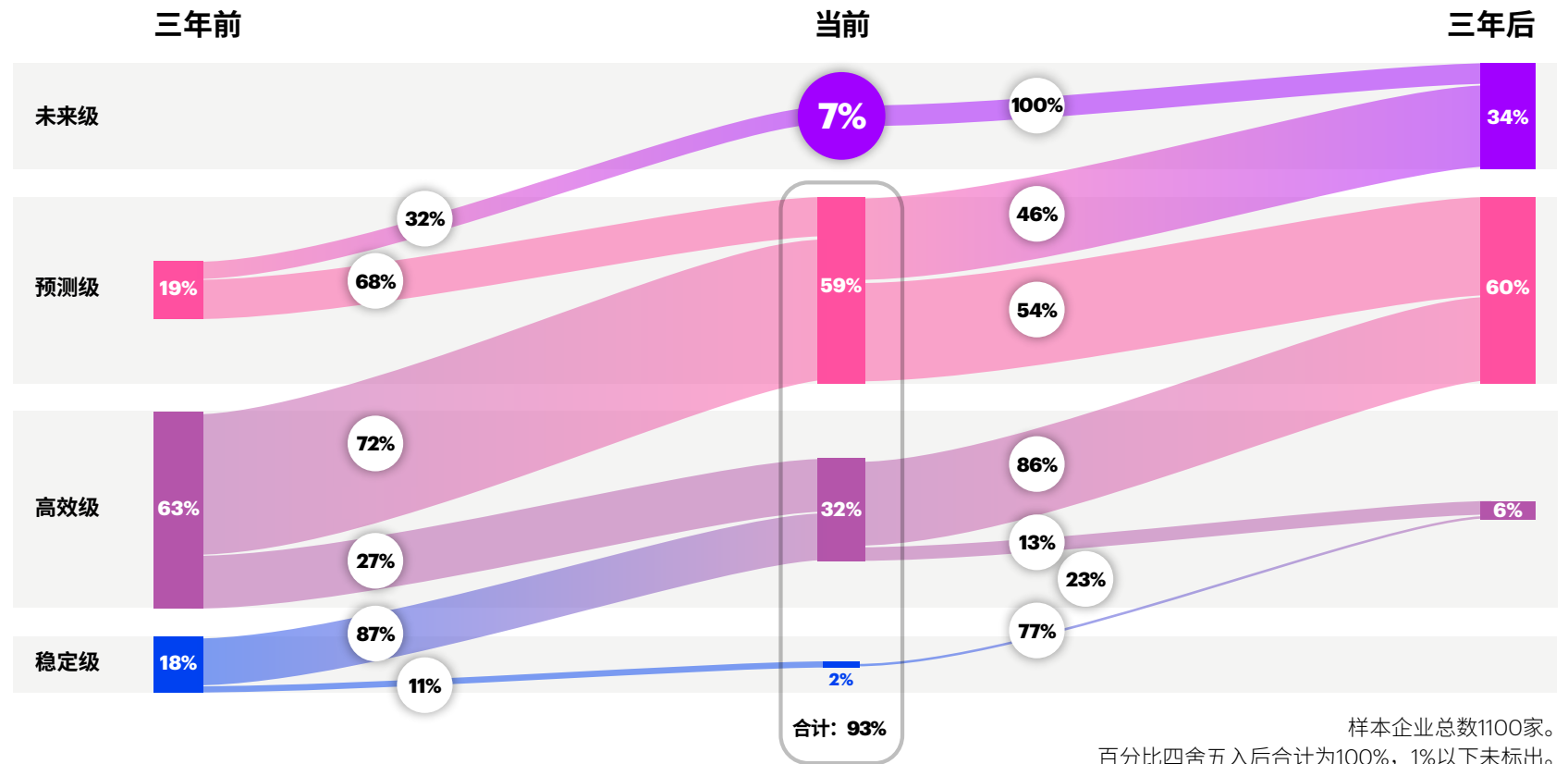
过去三年里，大部分企业显著提高了成熟度。但绝大多数组织（93%）仍需进一步努力（参见图3左侧）。其中，82%的中国企业过去三年显著提升了自己的运营成熟度，达到了预测级水平。

大多数企业（而非全部）致力于在未来三年内大幅提升能力，达到更高的成熟度级别（参见图3右侧）

# 98%

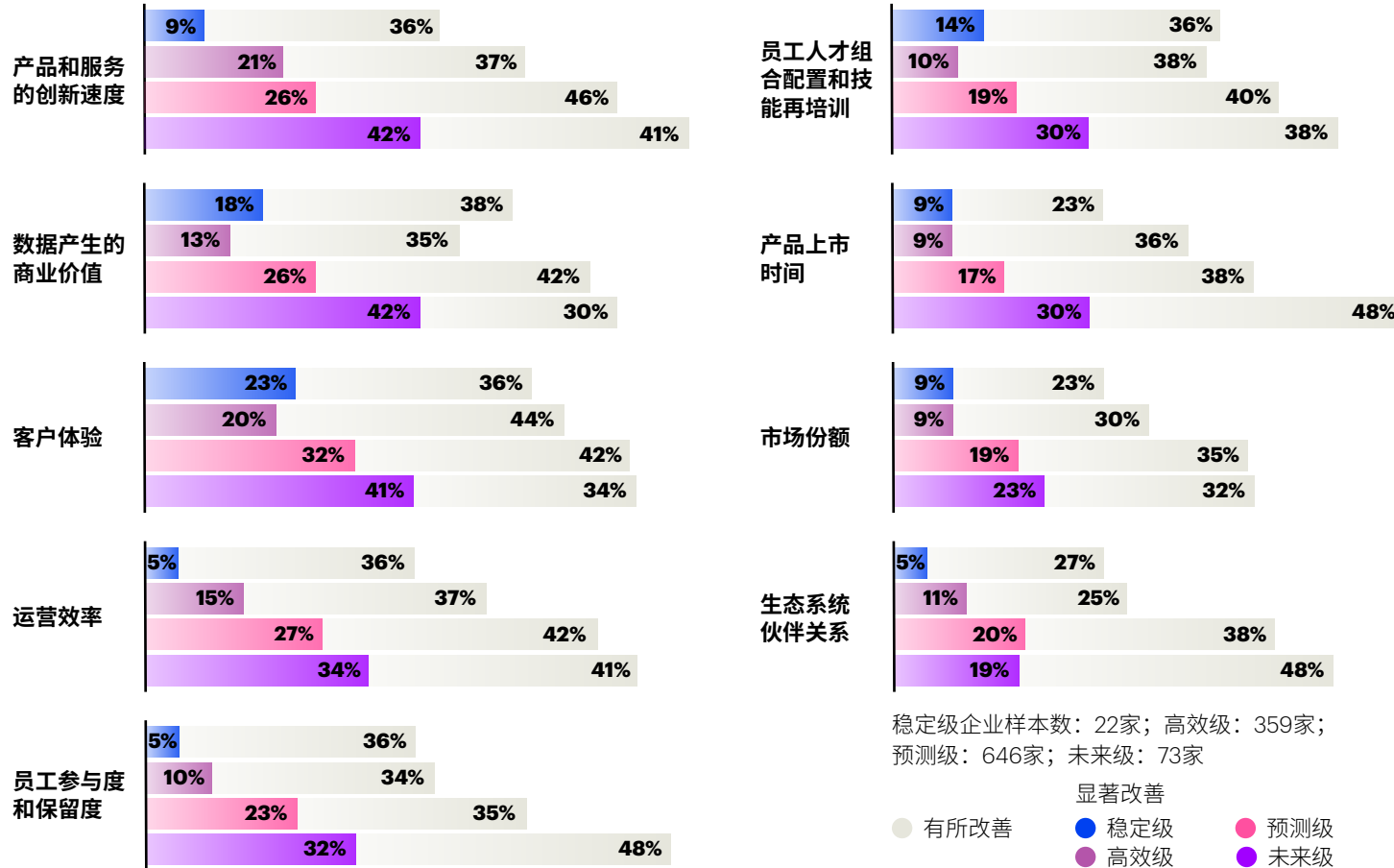
中国企业需要努力攀升成熟度层级，达到未来级。

**图3:**  
受访企业运营成熟度级别：三年前、当前、三年后



资料来源：埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年

图4：  
过去三年中，各运营成熟度级别的绩效改善幅度



规模最大（营收超过200亿美元）的“未来级”企业取得了最高幅度的运营效率提升。他们中73%都报告称，过去三年中绩效有所改善或显著改善；相比之下，营收20至200亿美元的企业做出同样表示的比例为62%。

同时，更多的头部企业正在优化人才组合配置、加强技能再培训、提高员工参与度和保留度，并且改善生态系统伙伴关系。

我们预计，中小企业也将迅速赶上。

随着成熟度的提高，企业还可以超越财务领域收获更多效益。过去三年中成熟度上升一级的企业，在产品和服务的创新速度、产品上市时间、营收的市场份额、员工人才组合配置、技能再培训工作和客户体验等方面均有所建树。此外，他们还加强了生态系统伙伴关系（参见图4）。

资料来源：埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年

# 成就“未来级” 企业的三大要素

进阶之道

我们发现，若想迈向“未来级”，企业必须建立三项认知：

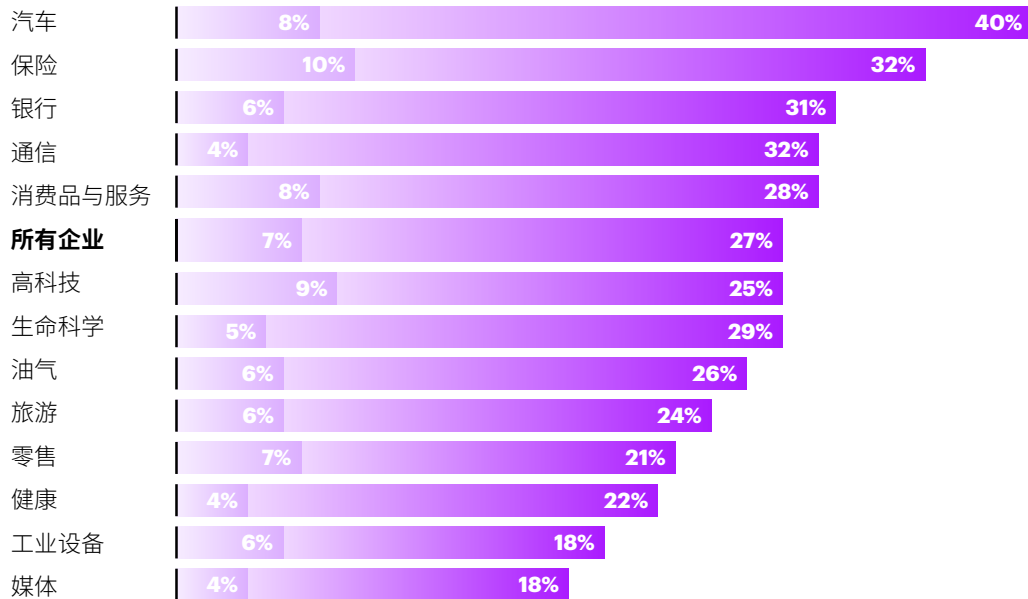
- 01 确立最终目标
- 02 解析关键步骤
- 03 跨级提升成熟度

**我们的研究表明，目前仅7%的全球企业（中国企业中仅有2%）达到了“未来级”成熟度。那么，其他企业如何才能快速跃升至这一级别呢？**

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。

这一发展历程也会因行业不同而出现差异。我们发现，从三年前至今，各行业中达到“未来级”的企业比例基本相当。但是，我们预计三年后，不少行业将实现飞跃式发展，汽车、保险和银行等行业尤为突出（参见图5）。

**图5：**  
不同行业的“未来级”企业占比



- 当前的“未来级”企业
- 将于2023年成为“未来级”企业

媒体、通信、旅游、工业设备行业的样本企业数量各为50家；其他行业各为100家

资料来源：埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年





# 01 确立最终目标

着眼大局，定义愿景

82%

的“未来级”企业期待随后三年内将各种领先实践推广至整个组织。

86%

的“未来级”企业希望业务和技术职能部门可以在随后三年内通力协作。

## 企业往往倾向于循序渐进地完善运营。

为了扭转这一趋势，就必须从大处着眼，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方面改善？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，而目前已实现这一点的比例为55%。

相比之下，仅有27.9%的高效级企业期望在三年内达到上述协作水平，此类企业中现已这样行动的只占3.3%。

**企业需要充分认识到未来存在更多可能性。达到“未来级”的特征之一，就是知晓（在不断发展的新技术推动下）智能运营未来几年将具备的能力。**

利用智能运营节约成本

**10亿** 美元


### 案例分析

**某跨国快消品巨头在全球范围启动了组织数字化和采购工作转型——由此实现流程的标准化、精简化和产业化。**

在转向智能采购的过程中，公司部署了智能自动化技术。此举令运作效率大幅提高，团队成员便可专注于分析和洞察等高价值业务活动。

此外，通过营造持续创新的环境，团队成员还能更加积极地进行战略思考，并且推动更多流程改进和未来增长。

随着新模式的实施，电子招投标流程已帮助公司节约成本超过10亿美元。这些资金将被重新投入到企业整体的技术主导型发展之中。



# 02 解析关键步骤

自动化、增强人员能力，并由数据驱动

**运营成熟度的每一级别抬升都实际包含了诸多步骤，而其中一些无法被省略。以下是埃森哲认为至关重要的三大步骤：**

### 实现大规模自动化

就低于“未来级”的企业而言，三分之一的高管希望于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之多。

在“未来级”企业中，38%正在扩大人工智能的应用规模，计划在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运用，不过未来三年有望达到44%。这应验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。与此形成鲜明对比的是，目前仅有1%的“高效级”受访企业正在开展此项工作，预计将在三年内推广人工智能的占比也只有19.5%。

仅**1%**的“高效级”企业目前正在扩展人工智能系统

**72%**的事务性工作得以削减

### 案例分析

**在经历一系列的收购后，某全球医疗设备制造商发现财务运营变得极为碎片化。**

公司决定充分利用人机协作的员工团队、数据和智能洞察力，将财务服务工作转变为智能型的财务运营模式。

通过对流程进行彻底改革，引入新的系统，公司得以更迅速地响应客户和供应商，但财务人员处理事务性工作的时间占比从89%大幅缩减至17%，换言之，降幅达72%。

在遍布全球的业务运营中，效率、管控力、可见性和流程绩效实现了全面提升，仅用短短两年时间，就改善了资产负债表的完整性。特别值得一提的是，公司由此获得了约7700万美元营运资金。

目前，公司已做好充分准备，从容应对未来面临的一切运营挑战和业务持续性威胁。

## 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。此举有助员工腾出更多时间投入更具创造性和批判性的思考——这也是发现新价值来源的最佳途径。

调研显示，三分之一（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71.2%。但比较之下，目前仅有2.5%的“高效级”企业规模化采用了该战略，预计三年后这样做的比例也只有28.1%。

美国某汽车公司首席企业架构师指出：

**“我们应当始终关注人员、流程和技术的结合，这样才能真正使企业发生巨大改变。”**

### 案例分析

**建立“机器学习+知识工程师”的强大组合，助力某大型电信运营商简化了客户运营工作，使客户更为满意。**

针对客户数据库的快速增长，公司部署了人机协作团队，将聊天预测的准确率提高至85%以上，而分析聊天内容所需的人员工作量减少达90%。

最终，公司实现了5800万美元的新增价值，并且使消费者满意度突破90%大关。

### 实现新增价值

**6500万** 美元

## 着力运用更优质、更多元的信息制定数据驱动型决策

对企业而言，经验和直觉都极为重要，缺一不可。然而，随着经营复杂性的加剧，企业对高质量综合数据的需求在同步增加，以此为决策提供更多理据支持。

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的反馈循环中，将经验和直觉的优势加以结合。52%的中国企业表示，他们企业的运营模式是基于数据而非领导人的经验和直觉。

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。

销售转换成功率达到了目标的

120%

### 案例分析

**某企业应用软件的全球领先机构希望加深市场影响力，并建立渠道持续创造适合自身的销售机会。**

公司的数字化内部销售团队利用与产品和客户相关的数据、以及分析法和洞见，推出了一项海外收入加速计划。团队由善于把握销售机会的技术和本地语言专家组成。同时，由一处数字指挥中心收集、优化和分发销售绩效目标设定值和绩效监控信息。

团队的实际绩效超出目标15%，并且销售转换成功率达到了目标的120%。受早期成功的鼓舞，该软件提供商开始在全球市场上扩展其需求生成计划。

强生公司副总裁巴特·塔伦（Bart Talloen）为我们阐释了新的运营方式如何快速促成更出色的客户解决方案：

**“由于我们的供应链极为倚重数据科学来预测消费者需求和瓶颈问题，显然，患者、消费者和客户都能从供应链的快速响应中受益<sup>5</sup>。”**

生产率提升

33%

预测准确率增加

15%

### 案例分析

某北美零售商的年促销业务规模达90亿美元。每周，旗下1200家门店都会有1.7万件商品开展促销。

鉴于此，合理分配库存对公司具有重要意义，这将极大地改善客户体验和经营利润。通过部署人工智能驱动的全新预测分析工具和库存分配方案，企业能够对促销活动进行微调，更加准确地为各门店配置存货——甚至是海外门店。

机器学习模型可提前八周预测需求，分析工具则会揭示每家门店对促销业务的贡献。借助这些信息，促销团队摒弃了“一刀切”的运作模式，建立起真正以客户为中心的供应链。

最终，公司成功简化了运营流程并大幅提升绩效——生产率、预测准确率分别增加33%和15%，而库存量则减少达30%。



## 过去，企业需要至少三年才可登上更高级别的运营成熟度。

但如今，获益于云计算及其对数据和分析能力的增强，企业的晋级步伐更加轻盈。在对现有流程大规模应用云基础架构方面，“未来级”企业表现出引人瞩目的成熟度（90%），而且他们中超过78%都计划在接下来三年中探索扩展云计算并实现价值最大化的新领域。

企业已无需再采购IT软硬件，这项任务不仅十分耗时，还存在低估或高估需求的风险。有了云服务，企业便可根据实际使用情况付费，按需增加或减少用量。

# 90%

的“未来级”企业目前正在大规模应用云基础架构。

# 03 跨级提升成熟度

借助生态系统伙伴关系加速前进

## 面向未来做好充分准备，能提高企业的竞争优势和敏捷性，而仅靠短期内增强运营效率和盈利能力无法达成这一目标。

为了升至“未来级”，企业必须引入灵活的运营模式：按照需求、最恰当地组合多学科团队和各种技术，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，而非以项目为中心的一次性改进，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。以共同愿景和互利互惠商业条款为基础的伙伴关系模式，有助于企业创造具有变革意义的价值和体验。

一半的中国企业表示过去三年他们和生态合作伙伴的关系更加紧密，而新冠疫情更是让他们感到生态关系的重要性，34%的企业表示将进一步加大生态合作力度。

“未来级”企业正在紧密聚焦最终回报，他们中超过四分之三（78%）预计将在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（而目前这样做的比例为31%）。

形成鲜明对比的是，期望在三年内采取大规模行动的“高效级”企业只有22.3%，现有比例更是低至2.8%。

# 77%

的“未来级”企业希望在三年内扩展各种生态系统。

有意采取相同行动的“高效级”企业仅为

# 22%



### 案例分析

**一批企业展示了，运营成熟度的提高会带来由多种运营模式构成的复杂组合。**

亚太地区的一家电信公司建立了自己的全球服务中心，在其中培养最新技术技能，由此引导人才队伍发展符合时代要求的新型能力、角色及工作方式。

公司还利用战略合作伙伴提供着复杂的数据、报告和分析支持。这一生态系统使其能够获取智能化专业知识，并交付关键服务来推动增长、创新和优化。

美国某快消品公司首席销售官指出：

“我们深知，日新月异的技术已使某些领域的人工劳动变得冗余。但我们仍要确保，随着技术的每一次升级换代，员工依然能够得到良好培训，从而不会错过任何发展机遇。这对提升员工技能，使他们拥有美好未来具有至关重要的意义。”

贷款及收款服务每年收取的现金高达

1200亿美元

### 案例分析

一家领先的技术公司稳固抱持增长思维，希望其智能运营能够提供实时洞见，由此完善决策。

借助战略合作伙伴的专业知识，这家科技巨头将创新的技术和方法与自有的前沿解决方案融合在一起，简化全球流程与政策。

例如，公司现已精简了覆盖150个国家/地区和30种语言的贷款及收款服务，该业务每年收取的现金高达1200亿美元。通过利用AI系统赋能员工，公司实现了显著的资金节约，进而支持领导者能够最大力度地对外投资。

# 更快·更优·更强

利用智能运营成为“未来级”企业绝非易事，  
且路径各不相同

## 当前，正是企业采取以下行动、 转向智能运营的绝佳时机：

- 建立宏观**思维**，超越渐进式变革；
- 利用最优质的多元数据来**增强**直觉判断；
- 利用领先实践方法**扩展**自动化技术、分析工具、人工智能和集成解决方案；
- **培养**人机协作的专业化团队；
- 将云基础架构视为**核心**；
- **建立**优势互补的第三方和生态系统合作关系。

我们的研究表明，如果企业能加快这一进程，运营职能便可成为增强竞争优势的真正催化剂。同时，企业还可提升业务决策能力，在全新领域中切实、持续地收获价值与增长。

# 报告作者

## 曼尼什·夏尔马 (Manish Sharma)

埃森哲智能运营全球总裁

曼尼什·夏尔马先生是埃森哲智能运营部门的全球负责人，埃森哲全球管理委员会成员。他带领由14.5万余名专业人员组成的团队，在商业流程领域为客户提供全面支持，涵盖了财务、采购与供应链、营销和销售等业务职能，以及针对银行、保险和医疗保健等行业的特定服务。

## 李惠红

埃森哲智能运营亚太、非洲、中东和土耳其地区总裁

李惠红女士负责管理跨越多个职务部门的运营外包服务交付，包括财务，人力资源，采购，供应链，客户服务的各个行业。她负责从中国交付的所有服务，并通过数据分析、信息技术和团队建设方面不断推进创新。李女士对大型全球和本土企业的外包战略方面拥有精深的见解。

## 岳彬

埃森哲大中华区智能运营事业部总裁

岳彬先生现任埃森哲大中华区智能运营事业部总裁。埃森哲智能运营事业部为为全球以及国内领先客户提供包括后台运营服务，流程再造和智能运营，共享中心等端到端的运营转型服务。

## 鸣谢

作者在此衷心感谢以下人士为本报告所做的贡献：

苏珊·奥斯丁 (Susan Austin)

劳里·A·亨内伯恩 (Laurie A. Henneborn)

里贾纳·马鲁卡 (Regina Maruca)

保罗·纽恩斯 (Paul Nunes)

苏希尼·雷乔杜里 (Sohini Raychaudhuri)

托马斯·斯洛尼维斯基 (Tomasz Sloniewski)

普拉文·坦古图里博士 (Praveen Tanguturi)

和乔纳森·托马斯 (Jonathan Thomas)

琳达·扎内拉 (Linda Zanella)

陈旭语

宋涵

叶晨佳



**调研中，我们根据企业高管对以下八项特征的评价，确定了四个运营成熟度级别。**

## 数据分析

从数据中发现、阐释和表述有意义的定式，为业务决策提供卓越洞察力。分析法包括多个层次，从基本的描述性报告，到可应用于运营流程、更具预测性和规范性的行动。

## 人工智能

机器设备具备的感知、理解、行动和学习等认知功能。例如，自然语言处理、机器学习等人工智能可支持计算机做出决定，并为未来的决策确立相关定式与洞见。

## 自动化

用于完成规则型重复工作任务的技术组合。作为最为常见的实例之一，机器人流程自动化（RPA）正在不断引入工作流、平台、软件即服务等多功能解决方案，从而进一步实现流程数字化。

## 业务部门与技术部门的协作

通过联合治理模式，将IT和业务职能组合在一起，以此支持集成化的生态系统合作伙伴并推动企业的战略路线图。

## 数据

结构化和非结构化数据（如视频、网络内容、语音备忘录等）的质量、范围和深度，这些数据取自内、外部的不同来源，包括嵌入内部流程的数据源。

## 职能领域和行业内的领先实践

职能部门、企业或行业的某些业务运营方式被公认为有助实现最优绩效。

## 利益相关方体验

企业所有利益相关方的整体参与体验，涵盖客户、最终顾客、供应商、合作伙伴及员工。

## 员工团队敏捷性

包含两项关键要素：（1）按需配合的团队战略，（2）人机协作推动最佳成果的工作环境。

## 关于本研究

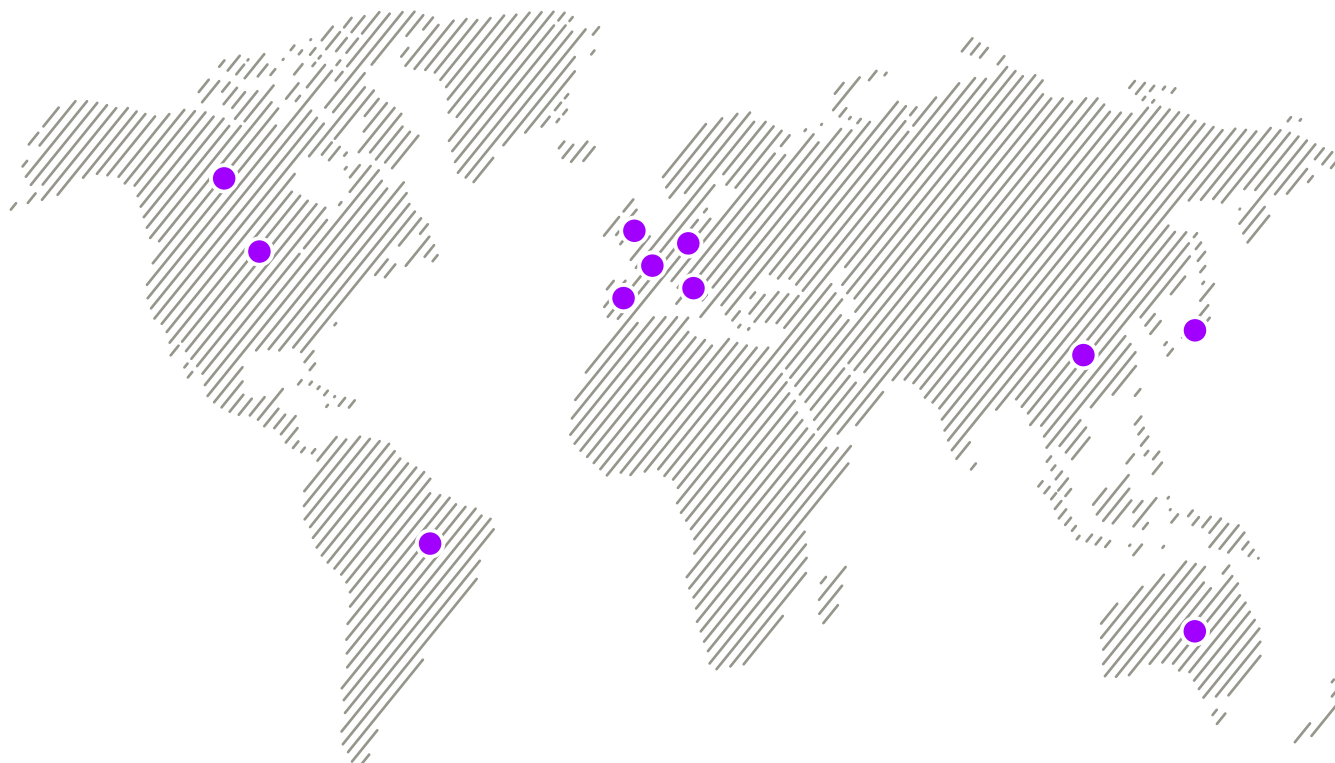
### 问卷访谈

2020年，埃森哲智能运营、埃森哲商业研究院联手牛津经济研究院，在11个国家中面向13个行业的1100名高管开展了调研，其中44%为首席高管或同等级别其他高管。牛津经济研究院还邀请不同国家、行业的高管，举办了12场不做正式记录的深入访谈。

### 11个国家

<b>125</b> 澳大利亚	<b>50</b> 法国	<b>50</b> 西班牙
<b>50</b> 巴西	<b>50</b> 德国	<b>125</b> 英国
<b>50</b> 加拿大	<b>50</b> 意大利	<b>375</b> 美国
<b>50</b> 中国	<b>125</b> 日本	

图6：  
调研分类统计信息 第一部分



资料来源：埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年

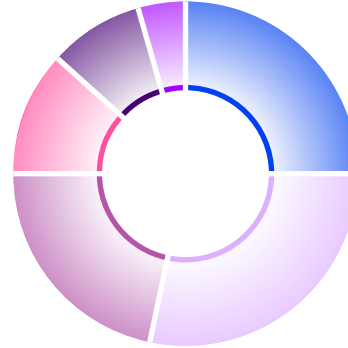
**图6:**  
调研分类统计信息 第二部分

**13个行业**



**营收规模**

- 275** 20至29亿美元
- 313** 30至59亿美元
- 237** 60至99亿美元
- 131** 100至199亿美元
- 97** 200至499亿美元
- 47** 500亿美元及以上



**受访者职位（或最近似的同等职位）**



## 建立经济学模型

我们的建模工作基于上述2020年埃森哲/牛津经济研究院调研数据。每位参与者均回答了有关本企业特征（如所处行业、雇佣和营收情况）以及过去、当前和预计运营成熟度级别等相关问题。所有上市公司2017-2019年的财务数据均与标普资本智商库的数据作了匹配检查，包括税息折旧摊销前利润（EBITDA）、营收增长率和股东总回报率。

我们根据企业的运营模式成熟度，确立了一组为将来发展做好准备的企业，并分析了他们区别于同行的关键根本因素和成熟度提升举措。这其中涵盖了，建立并运用计量经济学模型，明确企业所处运营成熟度不同层面与关键财务绩效之间的关系——成熟度分为“稳定级”、“高效级”、“预测级”和“未来级”四大类，以此确定运营成熟度的提升级别。请参见图7。

这一建模框架还可调控不同企业所处地理位置、行业和规模等背景差异。利用该模型，我们能够评估运营成熟度、商业投资和经营成果之间关系的性质和量级。例如我们发现，平均来看，2019年企业的运营成熟度仅需提升一级，便可展现出更出色的回报水平；此外，对于领先实践、人工智能和自动化技术的投资，与绩效改善之间有着最为紧密的联系。

情境：利用上述模型和来自标普资本智商库的二手数据，我们评估了企业提升运营成熟度级别的假设情境。例如，假设所有企业都能提升一个成熟度级别（从“稳定级”提升至“高效级”），那么以税息折旧摊销前利润计算的全球盈利就将增加达1.9万亿美元（增幅17%）。如果全体企业均达到“未来级”，则利润可增加5.4万亿美元（48%）。

本报告还纳入了埃森哲的自身经验——指导400家客户企业在智能运营之路上向前挺进的案例分析和成功故事，其中33%为《财富》500强企业，60%为《福布斯》G2000企业。

我们已帮助20个国家/地区、18个行业的众多企业迈向智能运营。这20个国家/地区分别是：日本、澳大利亚、比利时、巴西、加拿大、中国、法国、德国、大中华区、印度、爱尔兰、意大利、荷兰、新加坡、西班牙、瑞典、瑞士、阿联酋、英国和美国；18个行业分别为：汽车、银行、资本市场、化工、消费品与服务、通信与媒体、能源、健康、高科技、工业、保险、生命科学、自然资源、公共服务、零售、软件与平台、旅游和公用事业。

### 图7： 财务绩效衡量指标

下表列出了我们在建模过程中使用的各项财务指标：

#### 财务指标

- 税息折旧摊销前利润占营收的比率 (%)
- 运营效率 (运营成本占每美元营收的比例)
- 营收增长率
- 股东总回报率
- 市值变化率
- 生产率 (每位雇员的收入)
- 资本回报率 (%)
- 营业利润占营收的比率 (%)

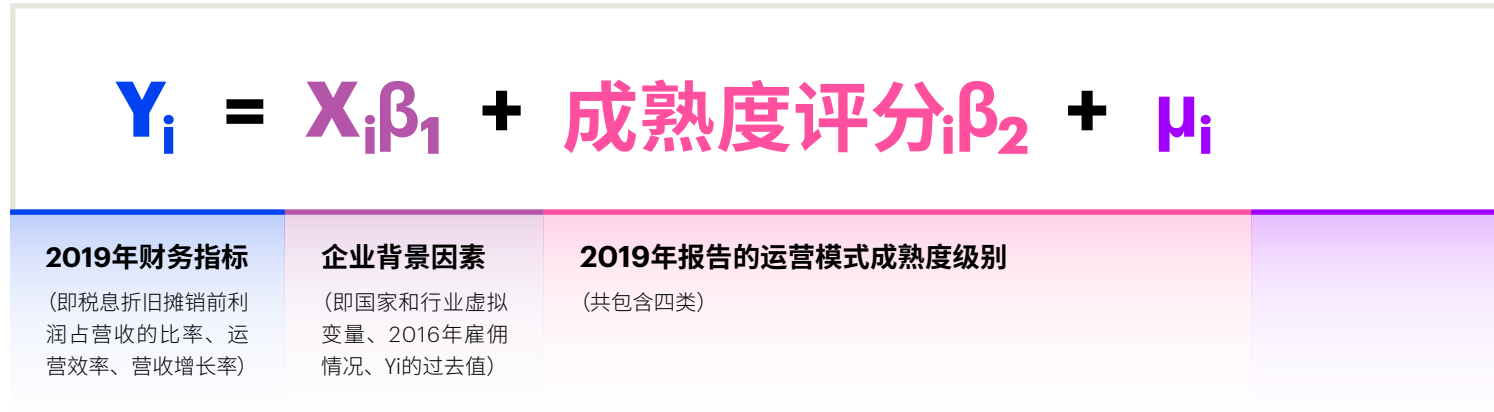
#### 其他经转换的财务指标

- 2019年与2016年以来的指标变化 (总量和平均数)
- 2017-2019年的3年期平均指标
- 2019年指标
- 用以识别在营收增长、盈利能力和运营效率方面名列前茅企业的虚拟变量

我们仅能发现**盈利能力** (税息折旧摊销前利润占营收的比率) 与**运营效率**之间存在稳健、具有统计学意义的关系。

**图8:**  
确立运营成熟度与财务绩效之间的关系

回归测试框架



$\beta_1$ ,  $\beta_2$ : 待估算模型参数, 以及捕捉每个协变量对财务绩效 $\mu_i$  (误差项) 的影响。

$\beta_2 > 0$ 表示成熟度评分提高一级对财务指标的正向影响。

另一个类似框架被用于确立“未来级”成熟度与财务绩效之间的关系。

模型采用具备稳健标准误差的普通最小二乘法进行估算。

**图9:**  
运营成熟度与财务绩效之间的经验关系

**2019年运营成熟度提升一级产生的影响**

是否对行业、国家/地区、雇佣情况和过往财务绩效加以调控

**盈利能力**

**2.3**

是

**盈利能力**以2019年税息折旧摊销前利润占营收的比率变化来衡量。估算后的系数表明，成熟度提高一级企业，其**税息折旧摊销前利润占营收的比率**比同一国家/地区和行业中类似规模的企业平均**高出2.3个百分点**。

**运营效率**

**-7.6**

是

**运营效率**以2019年运营成本占营收的比率变化来衡量。估算后的系数表明，成熟度提高一级的企业，**运营成本占营收的比率**比同一国家/地区和行业中类似规模的企业平均**降低7.6%**。

**2019年“未来级”级别与其他运营成熟度级别产生的影响**

是否对行业、国家/地区、雇佣情况和过往财务绩效加以调控

**盈利能力**

**6.4**

是

**盈利能力**以2019年税息折旧摊销前利润占营收比率的变化来衡量。估算后的系数表明，2019年“未来级”企业**税息折旧摊销前利润占营收的比率**比同一国家/地区和行业中类似规模的企业平均**高出6.4个百分点**。

**运营效率**

**-13.1**

是

**运营效率**以2019年运营成本占营收比率的变化来衡量。估算后的系数表明，2019年“未来级”企业**运营成本占营收的比率**比同一国家/地区和行业中类似规模的企业平均**降低13.1%**。

**如何评估转型价值**

“转型价值”这一概念依托专有模型和基于经验的调查，结合了硬性指标（如调研统计数据 and 财务绩效）和软性衡量标准（如领导力特征），从而生成科学、完整的价值计算结果。转型价值将这些衡量标准与运营表现进行匹配，更加全面的展示价值。

# 参考资料

- 1** 息税折旧摊销前利润（EBITDA）。
- 2** 基于标普资Capital IQ数据库2019年财务信息。
- 3** 平均观察，未来级企业盈利能力高出6.4个百分点，运营效率高出13.1%。
- 4** “数据和人工智能如何重新定义业务流程”，埃森哲，2020年。  
[https://www.accenture.com/us-en/insights/applied-intelligence/redefining-business-process?c=acn\\_glb\\_scalingenterprilinkedinelevate\\_11310050&n=smc\\_09200](https://www.accenture.com/us-en/insights/applied-intelligence/redefining-business-process?c=acn_glb_scalingenterprilinkedinelevate_11310050&n=smc_09200)
- 5** “即刻转变”（Changing on a Dime），《工业周刊》，2020年10月5日。  
<https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/article/21143039/changing-on-a-dime>



## 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，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和智能运营等全方位服务，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51.4万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，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。

埃森哲在中国市场开展业务30余年，拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[www.accenture.com](http://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[www.accenture.cn](http://www.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、奇点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](http://www.accenture.com/research)。