



# 构建数字核心，推进全面重塑

通过变革加速增长





# 目录



## 摘要

第03-07页



## 实现重塑的先决条件是什么？

- 原则1：** 根据企业目标和行业需求，打造行业领先的数字核心
- 原则2：** 增加创新投资，包括重新设计AI操作系统
- 原则3：** 实现技术负债与未来投资之间的平衡

第08-16页



## 重塑进行时

- 新工作方式
- 数字核心的评估、构建和实施，推进企业全面重塑

第17-21页



# 摘要

我们进入了行业颠覆加速的时代，生成式AI为企业带来了独特机遇，助力其加快重塑并设定新的绩效前沿，提供超越以往的产品、服务和价值。



2022年，我们曾预测领先企业必须围绕技术、数据、AI和新工作方式<sup>1</sup>来实现转型，从而大幅提升绩效。

在此之后，生成式AI（特别是ChatGPT）横空出世。2023年，埃森哲的研究发现，全球有8%的企业（即重塑者）开始强化其技术能力，构建“数字核心”，以改造业务的各个方面<sup>2</sup>。他们以开创明日竞争新前沿为目标；依托强大的数字核心优化运营、加速增长。到2024年，全球重塑者的比例达到9%，而中国仅有4%的企业是重塑者，提升了百分之二。<sup>3</sup>

生成式AI在业务重塑中的巨大潜力不容忽视。如今，埃森哲最新的研究表明，有83%的全球企业和71%的中国企业正在加速推进重塑<sup>4</sup>。

在生成式AI的强力推动下，企业纷纷启用持续重塑的战略，亟需建立能增强机器与人互动的新型数字核心。简言之，企业正深入研究如何利用生成式AI实现业务转型，将此技术嵌入数字核心，加速变革。

2022年，基于全球调研及数千家大型企业的合作经验，埃森哲在验证一系列能够推动重塑战略的关键技术时，提出了“数字核心”的概念。



埃森哲发现，数字核心由三类互为补充的技术组成：数字化平台、数据与AI核心支撑，以及数字化底座，其中包括可组合集成架构、云优先基础设施、持续监控平台（Continuum Control Plane）和安全。

企业必须重建数字核心以实现“重塑就绪”，即达到一种既能提升现有业务效率又能灵活应对新需求并迅速采纳新技术的状态。

研究显示，拥有行业领先数字核心（即位于“数字核心指数”前25%）的企业利用生成式AI可以将职能部门重塑数量提高一倍，且获得两倍的價值。

强大的数字核心不仅能为生成式AI的应用做好准备，还将适用于未来的各种新兴技术。对于想要实现高速增长的企业而言，数字核心是不可或缺的，正如一个健康的心脏于一个健康的体魄一样。中国企业处在推动高质量发展的新阶段，更需要强化数字核心，以提高创新动力和发展活力。



# 什么是 数字核心？

## 数字核心

数字核心是一种思考和使用技术的新方式。

埃森哲将数字核心定义为企业实现重塑目标时所依赖的关键技术能力。构建这一核心需要使用全新的设计原则，集成先进的数字化平台、无缝的数据和AI核心支撑及安全的基础架构。

这种极具针对性的数字核心可支持企业稳健应对竞争，通过以下方式实现目标：使用正确的云实践促进敏捷和创新；利用数据和AI打造差异化优势；通过应用程序和平台加速增长、创造新一代体验并优化运营，同时确保将安全性融入各个层面的设计中。

许多大型企业拥有构建数字核心所需的模块，如云服务、数据管理、AI、安全或SAP S/4 HANA等技术，但如果不能有效整合和激活，则无法形成真正的数字核心。检验标准在于，它们是否缺乏一条贯穿始终的数字主线来加速整体重塑，事实上，有时它们的IT堆栈反而会阻碍重塑。





高管必须认识到：脆弱且孤立的老旧技术基础会阻碍企业发展，而无缝的数字核心可帮助企业快速抓住新机遇，释放更大的价值并充分发挥生成式AI等变革技术的潜力。

埃森哲对来自10个国家/地区、19个行业的1500家企业进行了分析，发现有效的数字核心必须具备特定能力，每个模块都要支持持续变革。通过大量的调研、客户互动以及高管访谈，埃森哲确定了构成数字核心的三组截然不同但又相互作用的技术：数字化平台、数据与AI核心支撑，

以及数字化底座，其中包括可组合集成架构、云优先基础设施、持续监控平台和安全（图1）。每个企业的数字核心都需要根据其独特的业务目标和行业需求进行定制。

图1：新型数字核心

一个适合持续重塑的数字核心由三个互补的技术群体构成。



# 实现重塑就绪的 先决条件是什么？

重塑是一个持续的过程，因此数字核心需要始终保持灵活性和变化能力。





埃森哲的研究表明，企业要想为重塑做好准备，需遵循三大原则。与样本基准相比，那些完全遵循这三大原则的企业取得了“60:40效应”，即：

收入增长率提高了

**60%**

(平均从7.1%提高到11.1%)

盈利能力提高了

**40%**

(平均从14.2个百分点提高到19.4个百分点)



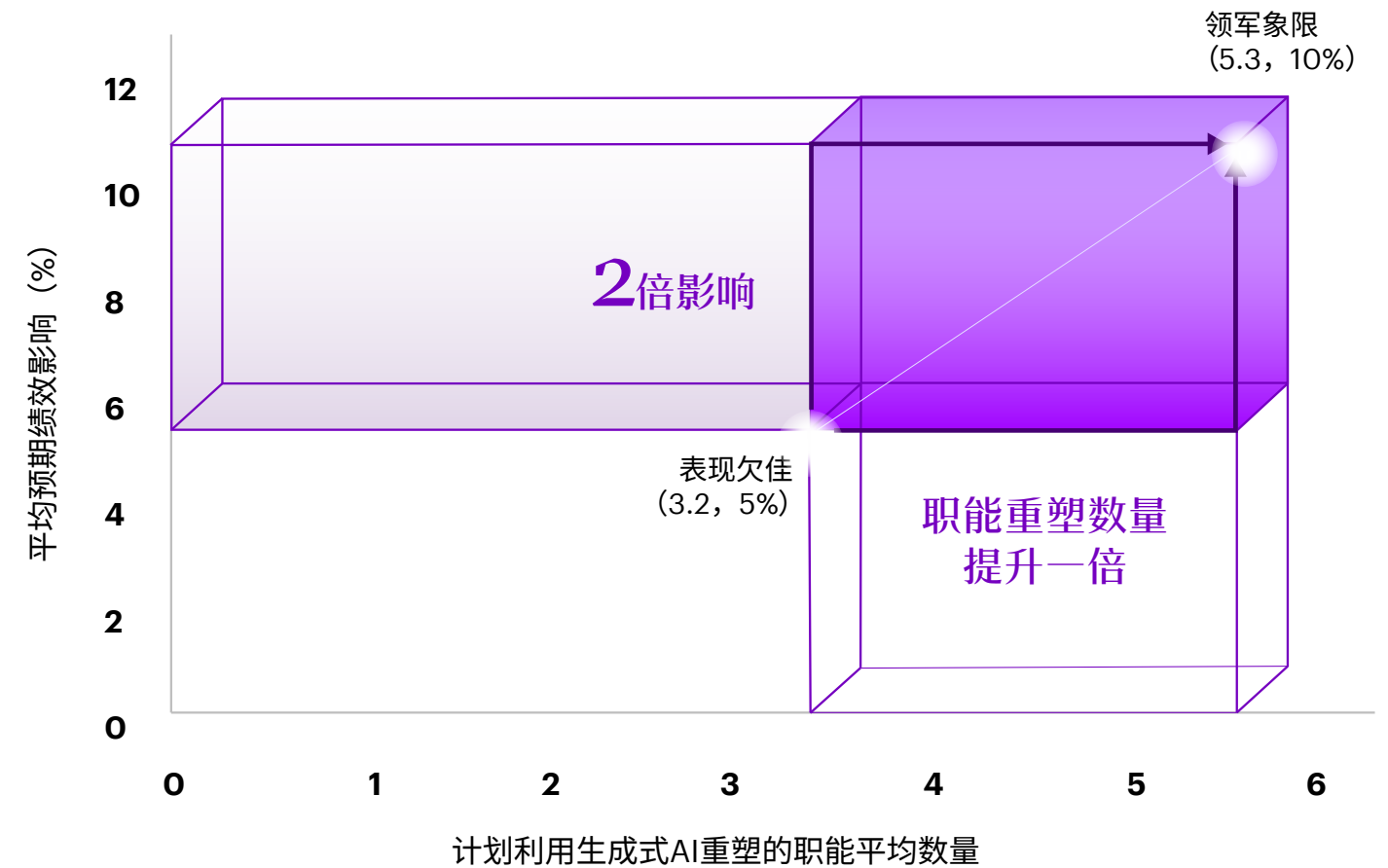
## 原则1

# 打造行业领先的数字核心，使其契合企业目标和行业需求

企业的技术能力决定了利用新一波技术并为重塑提供支持的能力。毫无疑问，打造“行业领先”的数字核心（即位于“数字核心指数”前25%）是企业持续发展的必由之路。这包括构建可组合且完全集成的先进能力。例如，拥有行业领先数字核心能力的企业未来三年内利用生成式AI可以将职能重塑数量提升一倍，预计创造两等的价值（图2）。

数字核心必须与企业目标相匹配。例如，希望吸引数字客户的小型区域性银行与希望深入了解客户的保险公司在数字核心需求上有所不同。

图2：行业领先的数字核心意味着需要大胆尝试，从生成式AI挖掘更多价值



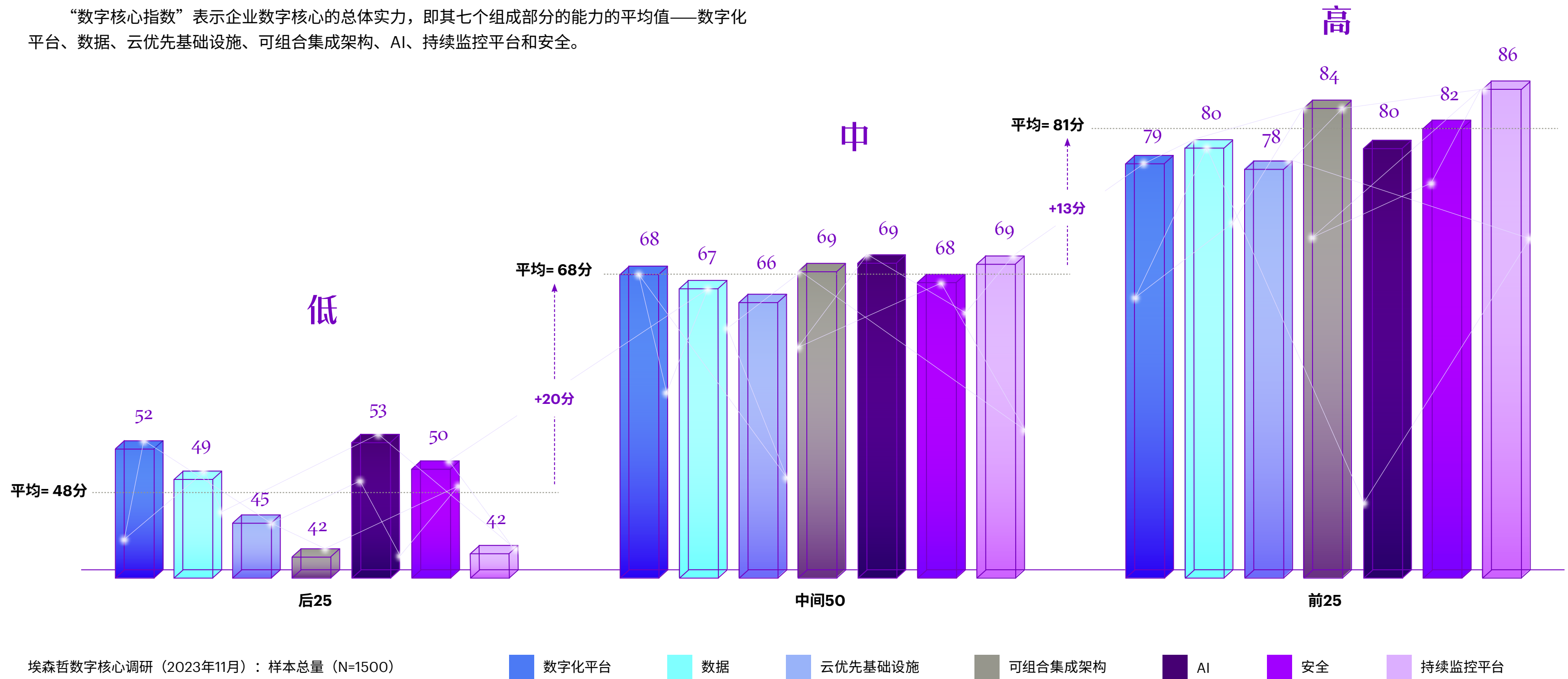
埃森哲数字核心调研（2023年11月）：样本总量（N= 1500）





图3：数字核心指数

“数字核心指数”表示企业数字核心的总体实力，即其七个组成部分的能力的平均值——数字化平台、数据、云优先基础设施、可组合集成架构、AI、持续监控平台和安全。



埃森哲数字核心调研 (2023年11月): 样本总量 (N=1500)





在中国，高管们洞察到生成式AI技术带来的巨大机会，也看到了应用AI技术重塑业务的潜力。与全球高管们相同，适应人工智能等技术进步和创新是2025年中国高管们关心的首要领域。尽管如此，根据2024年埃森哲数字化转型指数研究，数字核心的构建依然有待增强：从近两年数字化技术部署成果来看，中国企业在打通业务和流程间的数据壁垒、上云以及采取充分的安全保护方面都存在不足，导致IT部门无法聚焦创新性投资以为重塑做好充足的准备。

根据本次研究，“数字核心指数”中的全球领军企业收入增长率提高了20%，盈利能力提高了30%，以及其他一系列积极成效。

54%

的全球受访者强烈同意，他们的企业系统在帮助他们扩展新的业务地域和进入不同行业方面起到了重要的作用。

这一数据还揭示了集成、端到端工程和运营可见性（即控制台）对于开发先进能力的重要性，但这些领域目前发展最滞后。领军象限的企业得分比表现欠佳的企业高出2倍。令人欣喜的是，数字核心的各组成部分之间存在很强的相关性，从而产生了光环效应：改进其中一个部分，可对其其他部分产生积极影响。





## 原则2

# 增加创新投资，包括重新设计AI操作系统

企业期望利用信息技术（IT）来创造价值，但大部分IT支出都用于现有的运营和维护。如今，生成式AI正在迅速带来业务成果，企业必须跟上这一趋势。我们的分析发现，企业应每年增加至少6%的IT预算用于战略创新。

如何实现？企业可以通过精选供应商、优化云成本和实施全面自动化来加速这一转变，从而节省资金，用于重新设计业务流程、推出新产品和服务，并拓展新市场。

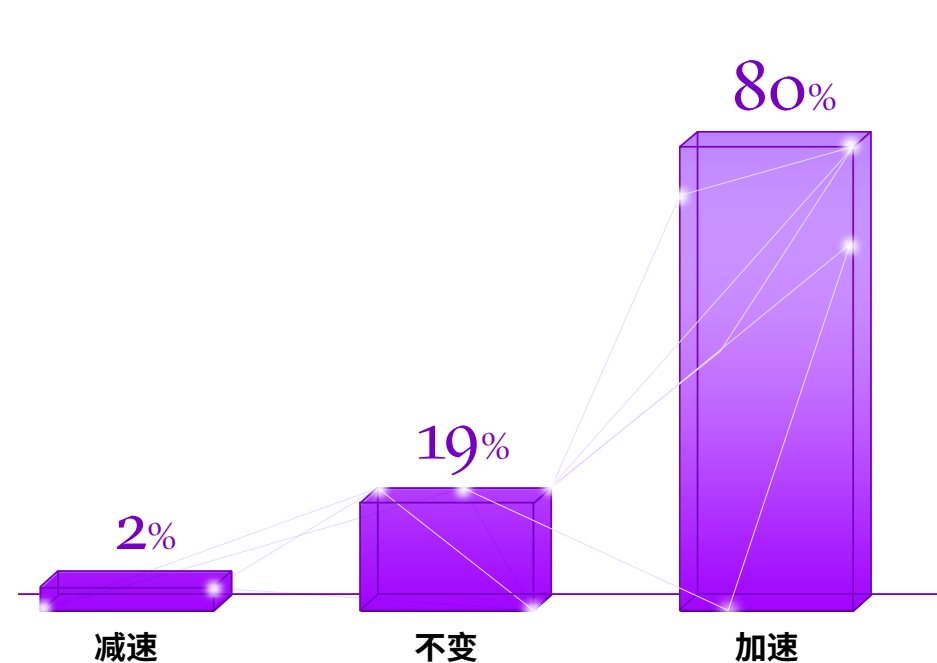


### 图4：以创新为核心的IT预算

企业通过重新分配IT预算，减少日常运营维护开支，增加创新投入，从而提升整体绩效。

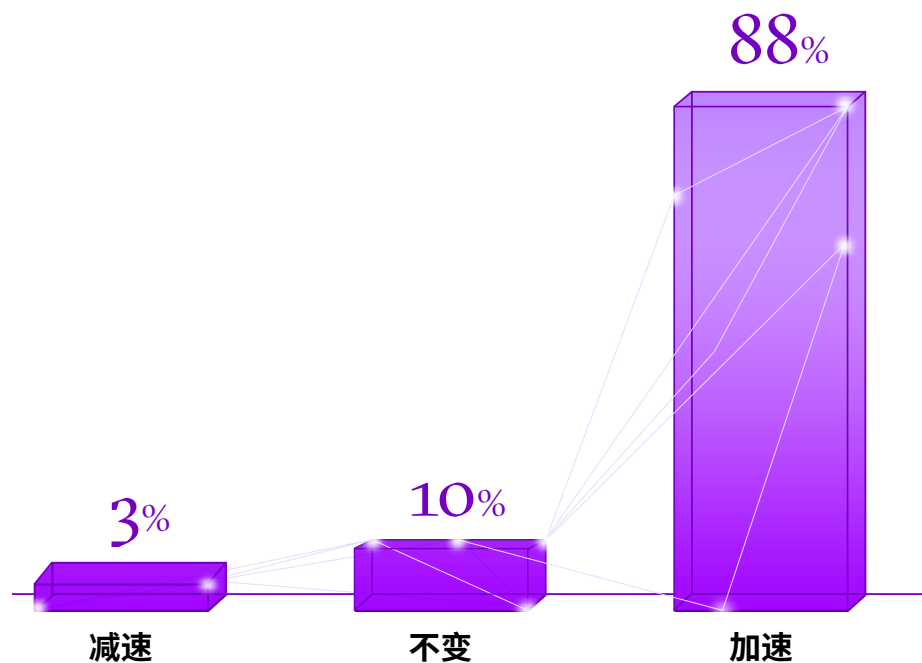
#### 全球

80%的企业将从2023年起增加创新支出。



#### 中国

88%的中国企业将从2023年起增加创新支出。



注：这里的加速是指相对于2020-2022年企业报告的创新支出变化，企业创新支出自2023年起出现的进一步增长。  
埃森哲数字核心调查（2023年11月）：样板总量（N=1,500）

# 6%

## 拥有强大数字核心的企业的年度IT预算中，用于创新的部分每年至少增加6%。

他们应重点关注与业务成果相关的创新KPI（关键绩效指标），例如缩短药物研发周期，而不是IT KPI（例如检测或修复系统的平均时间）。根据埃森哲的研究，80%的全球企业和更多的中国企业（88%）可能会在2023年后将其创新预算增加到之前的两倍（图4）。

埃森哲最新的中国数字化转型指数同样证明了这一点，研究显示2024年中国企业的关注焦点发生了显著变化。大多数中国企业希望在变局中求突破，对创新和增长更加关注。<sup>5</sup>

为了持续将预算转向创新，公司需要一个既适合人类也适合机器的数字核心：这意味着两者可以无缝交互，并通过意图驱动（而非指令驱动）的工作流程创造价值。虽然当今的设计方法论已经考虑到了人类部分，但更紧迫的焦点应该是重新设计系统，以适应AI操作。





## 原则3

# 实现技术负债与未来投资之间的平衡

不少企业在疫情期间曾采取“尽快行动”的策略<sup>4</sup>，背负了巨额技术债务，加剧了这一长期存在的问题的严重性。当前的市场环境要求采取更加平衡兼顾的创新方法。

什么是技术债？简单来说，它是企业为维持其IT系统更新并满足业务需求所需投入的成本和精力。传统的债务来源包括老旧和有缺陷的代码、过时的编程语言、缺乏文档以及过时的技术和基础设施。这些问题会降低系统效率，必须加以解决以防止情况恶化。

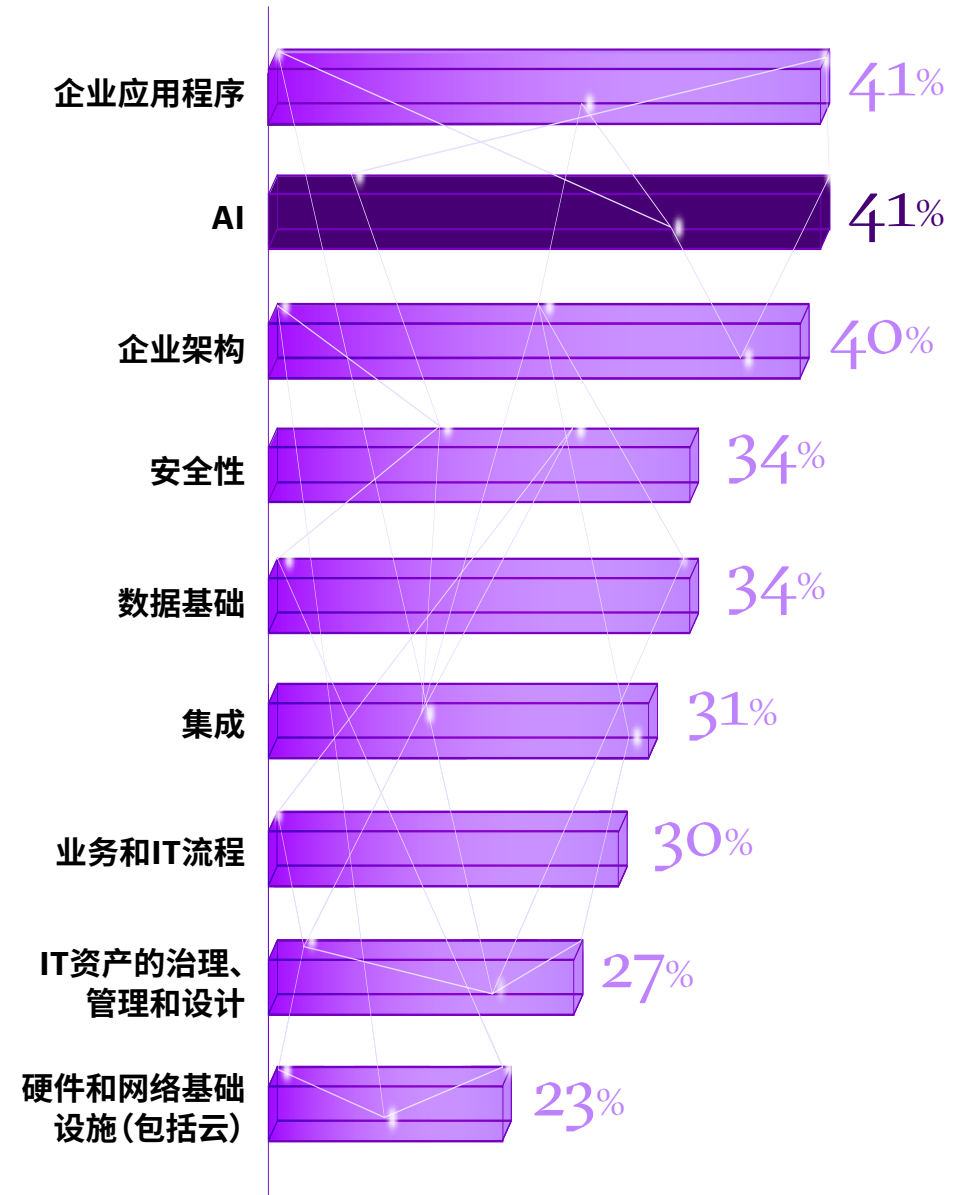
虽然技术债已经积累了几十年，但埃森哲的研究发现，AI已成为全球主要的技术债务来源（图5）。由于AI引发的新债务增长迅速，企业必须积极管理技术债务以维护稳健的IT系统。好消息是，AI虽然是债务的根源，但同时也是一种解决方案。生成式AI可用于管理技术债，保持IT系统的现代性。



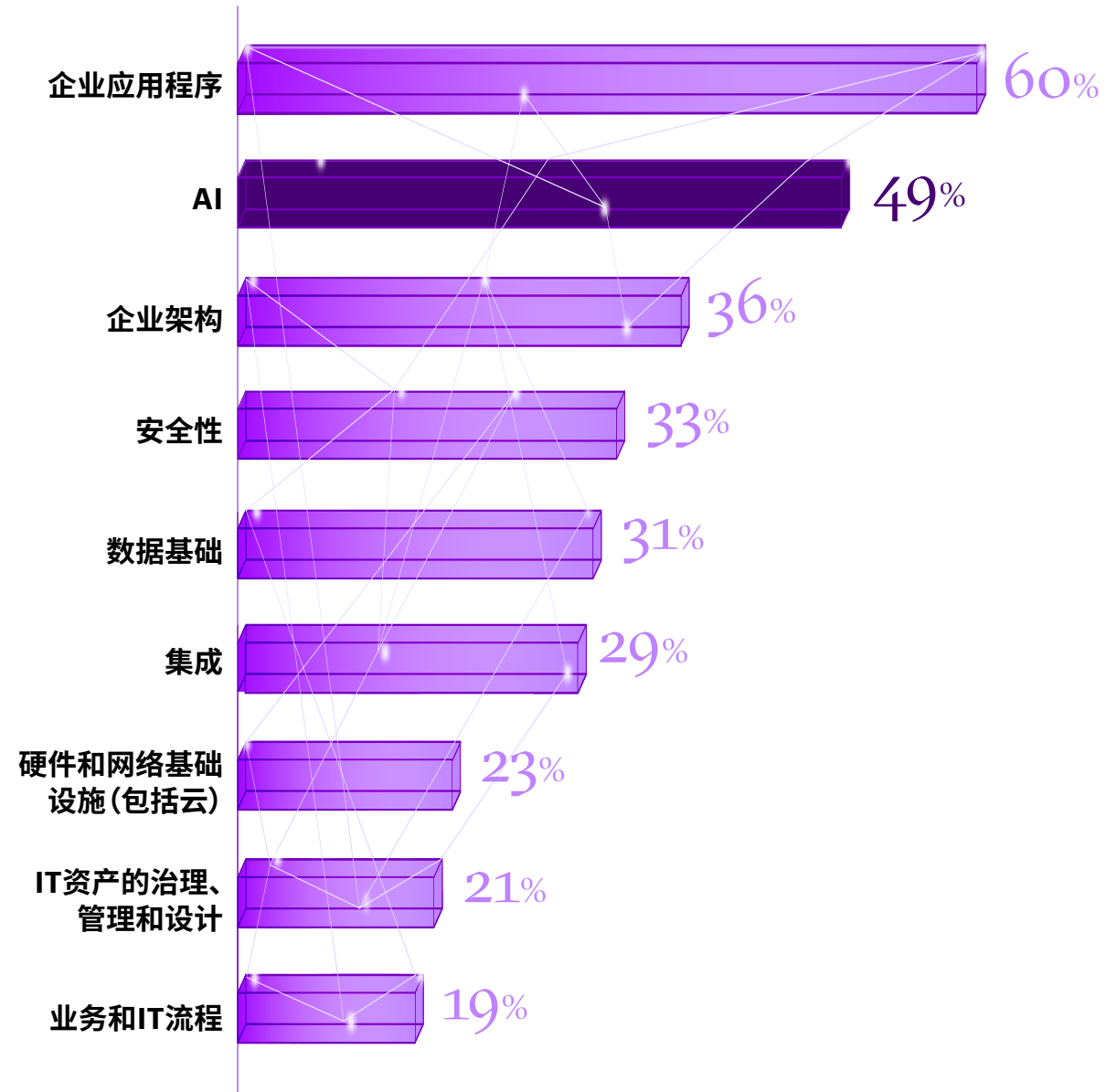
图5：技术债的来源

AI和应用程序并列成为全球企业技术债的最主要来源，而在中国，应用程序是技术债的最主要来源。

全球



中国



技术堆栈中技术债最多的部分——由受访者评选出的前三名

埃森哲数字核心调研（2023年11月）：总样本量（N= 1500）

在中国，AI已经仅次于应用程序，成为技术债务的主要来源之一。

根据埃森哲的数据，企业必须分配约

15%

的IT预算来解决技术债务，尤其是对于新的IT项目。

15%是一个平衡点，能使企业在处理技术债务的同时，也要确保有足够的资源投入到未来的创新和发展中。领先的企业会采用系统化的方法来管理技术债务，确保它不会严重到妨碍创新活动。据调研，46%的中国企业将30%以上的IT预算用于偿还技术债。这有可能限制企业在创新技术方面的投入。





## 重塑进行时

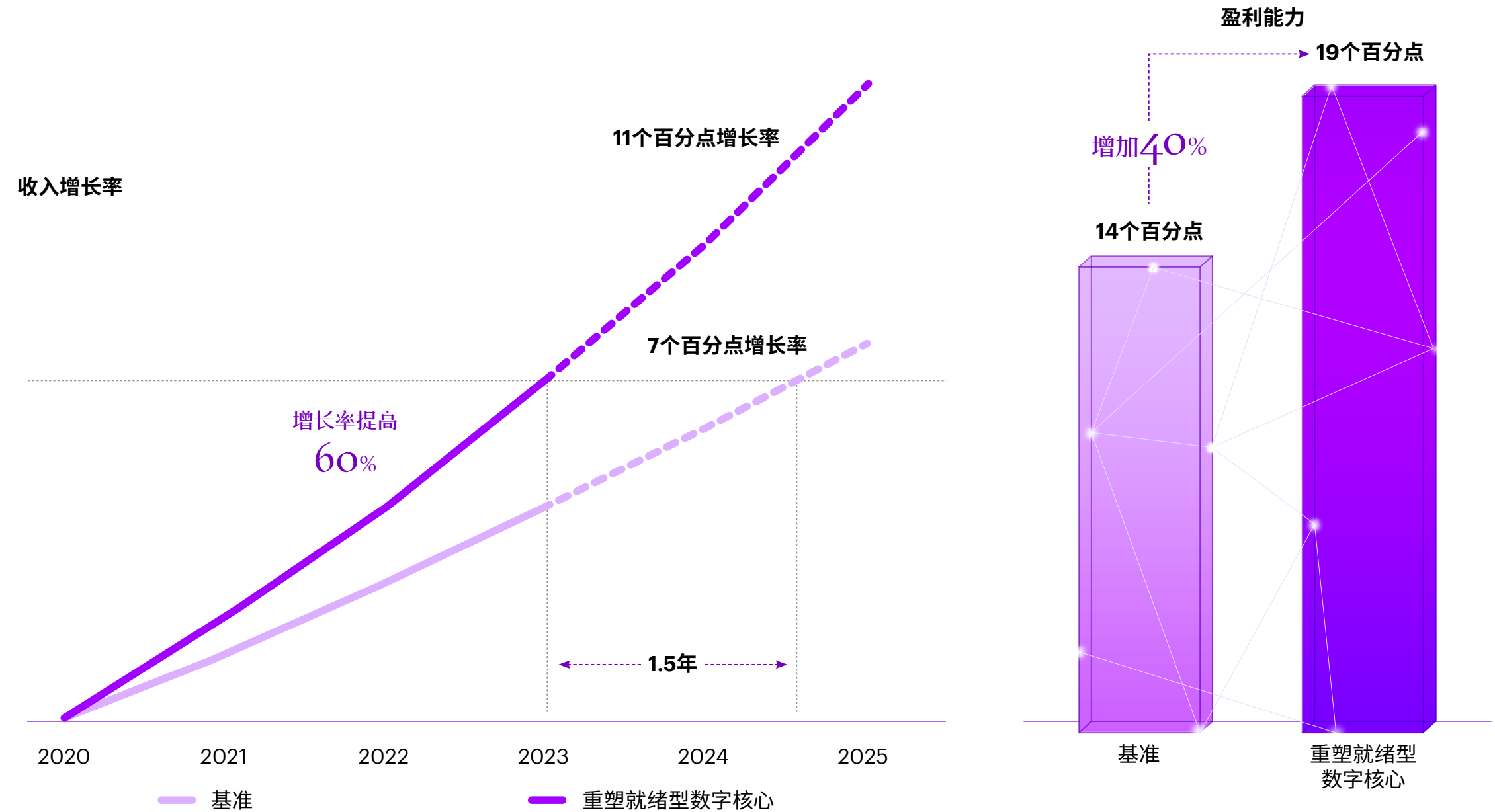
尽管目前全球仅有3%的公司完全实现了这三个关键原则，但所有企业都可以通过升级数字核心功能来大幅提升表现。



当企业不仅解决当前的数字核心问题，同时关注未来的战略投资，并主动补救技术债务以减轻过去的负担时，收益就会越来越高（图6）。

图6：60:40效应图解

**60:40效应。**以两家收入为10亿美元的企业为例。拥有重塑就绪型数字核心的企业将比没有该核心的企业提前一年半实现60%的增长（达到13.8亿美元）。此外，企业盈利能力还将提高40%。



注：7个百分点是数字核心调研中基准组的收入增长（2020-2023年复合年增长率），而11个百分点是拥有重塑就绪型数字核心且满足所有三个条件组的收入增长（2020-2023年复合年增长率）。EBITDA利润率按三年（2020-2023）的估算平均值加以计算。14个百分点属于基准组，而19个百分点属于拥有重塑就绪型数字核心且满足所有三个条件的组。





埃森哲的研究表明，那些遵循特定原则的公司在多个方面超越了没有遵循的同行，相较其他企业，他们：

识别和减轻跨多种技术、应用程序和生态系统合作伙伴的风险（网络、监管、负责任的AI）能力高

**1.3倍。**

让非IT员工使用低代码/无代码工具创建定制解决方案的能力高

**1.4倍。**





## 新工作方式

为了推动持续重塑，企业还必须不断采用新工作方式，包括提供新的操作模式、方法和流程。

不少企业已经在团队层面采用了这种做法。68%的企业具备组建和管理动态团队的能力，成员可根据项目需要轮换；67%的企业组建了跨职能的多学科团队，整合了技术和其他技能。

对于位于“数字核心指数”领军象限的企业来说，这些做法更为突出。例如：

60%

的企业通过设计人才能力和技术解决方案以实现持续变革，而其他企业的这一比例为49%。





## 数字核心的评估、构建和实施， 推进企业全面重塑

由此我们得出结论：数字核心是企业持续重塑的重要保障。为此，企业应遵循三个原则：提升数字核心至行业领先水平、加快对战略创新的IT投资、主动管理技术债。

但企业应该从哪里开始呢？

在后续报告中，我们将分享如何构建数字核心实力，介绍在迈向重塑就绪旅程中应利用的新设计原则，并提供利用数字核心进行重塑的路线图。您的企业可以借助这些方法挖掘新技术的潜力，牢牢抓住机遇，以创造价值和实现增长。



# 关于本研究

## 定量高管调研

2023年11月完成了对1500名全球IT高管的调研，旨在收集以下数据：

1. 他们的技术堆栈状态和数字核心关键组成部分的成熟度：数字平台、数据和AI主干以及数字基础（云优先基础设施、持续监控平台、安全和可组合集成架构）。
2. 商业格局，包括商业结构与转型、重塑战略、业务职能转型。
3. 通过多种措施实现的财务和运营绩效。

下图总结了调研企业概况：

全球1500名高管

52%已完成技术转型

19个行业

仅面向C级高管

### 19个行业

#### 金融服务

银行 (83)

资本市场 (45)

保险 (86)

#### 通信、媒体与高科技

媒体与通信 (80)

高科技 (82)

软件和平台 (86)

#### 资源

公用事业 (83)

能源 (包括石油和天然气) (83)

化工 (84)

自然资源 (81)

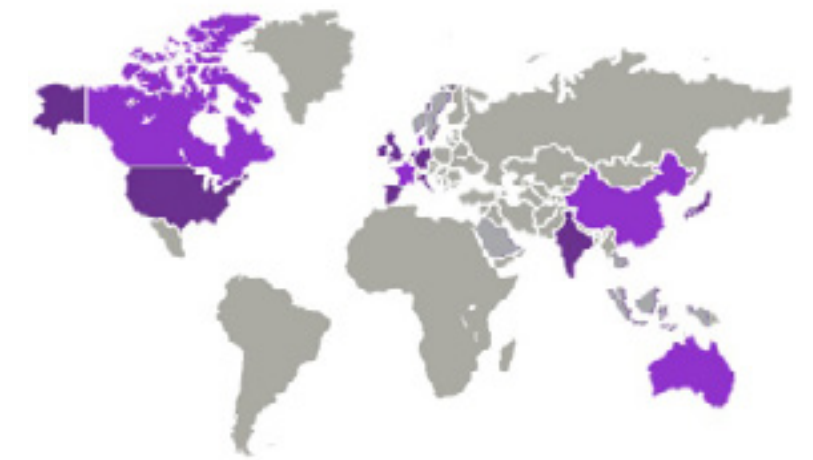
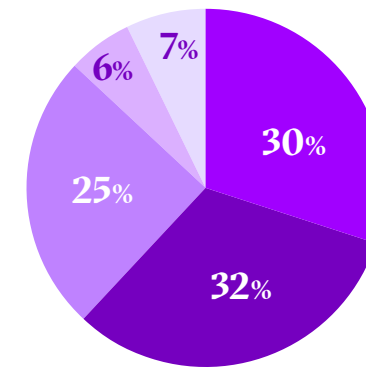
#### 医疗卫生与公共服务

医疗卫生 (78)

公共服务 (40)

### 企业规模

- 低于50亿美元
- 50-99亿美元
- 100-299亿美元
- 300-499亿美元
- 超过500亿美元



### 10个国家/地区

澳大利亚 (50)

加拿大 (70)

中国 (80)

德国 (130)

法国 (90)

印度 (80)

意大利 (50)

日本 (100)

英国 (130)

美国 (720)





## 数字核心指数

我们基于39个评估问题创建了一个综合指标（指数），用于衡量企业的数字核心实力。我们采用了与数字核心组成部分定义相对应的两步聚合流程，并将总分标准化（0-100），其中0表示所有组成部分都缺乏数字核心实力，100表示所有组成部分都拥有最大的数字核心实力。

接下来，我们根据整体“数字核心指数”得分分布创建了三组企业。顶部组对应于“数字核心指数”的领军象限，底部组对应于“数字核心指数”表现欠佳，中间组是“数字核心指数”的其余部分。接下来，我们分析了这些组的特征。

## 60:40效应估计

我们结合调研数据（包括数字核心指数）输入和调研样本中企业的财务绩效指标，估计出了60:40效应，并利用计量经济学模型估计了以下因素之间的关系：

1. 企业收入增长（2020-2023年复合年增长率；3年末结果）
2. 企业EBITDA利润率（2021-2023年平均值；3年末结果）
3. 能够支撑企业重塑的数字核心需要坚持的三个原则：
  - 打造行业领先的数字核心
  - 增加战略创新投资
  - 平衡不断增长的技术债

由于排名靠前的企业仅占分析样本的一小部分（3%），因此我们使用连续变量（对样本进行评分）测试了这种关系。该模型控制企业的规模、总部所在国家/地区、行业和选定的运营特征。

我们的研究表明，应用数字核心三大原则的企业将获得60:40效应。

2020年至2023年期间，拥有重塑就绪型数字核心（即遵守所有三个原则）的企业预计复合年均收入增长率（3年末增长结果：2020-21、2021-22、2022-23）为11.1%。对于未遵循这三个原则的企业来说，这一比例为7.1%。收入增长率超出预期= $(11.1\% - 7.1\%) / 7.1\% \times 100\% = 56.34\%$ ，四舍五入为60%。

同样，在同一时期（2021-2023年；同样是3年末结果），拥有重塑就绪型数字核心的企业的预计平均盈利能力（以EBITDA利润率衡量）为19.4%。对于未遵循这三个原则的企业来说，这一比例为14.2%。盈利能力超出预期= $(19.4\% - 14.2\%) / 14.2\% \times 100\% = 36.62\%$ ，四舍五入为40%。

## 逻辑回归

我们还分析了满足强大数字核心所需的三个原则与以下概率之间的关系：

- 企业的系统能够让他们识别和降低跨多种技术、应用程序和生态系统合作伙伴的风险（网络、监管、负责的AI等）
- 企业现有的IT资产有助于实现业务多元化，从而进军其他地区和行业
- 企业现有的IT资产能够让非IT员工使用低代码/无代码工具创建定制解决方案

对于这些分析，我们利用逻辑回归方法控制企业规模、总部所在国家/地区和行业。

## 访谈和案例研究

我们将从调研中大规模原始数据得出的研究结果、定性研究（即20次深入访谈，包括10位业务主管和10位IT主管）和26个案例研究进行了三角互证。总体而言，我们通过二次研究和访谈收集了46个案例研究，重点关注企业在快速发展的商业环境和技术环境中面临的问题。

为了分析定性数据，我们使用了埃森哲商业研究院的生成式AI工具来识别数字核心各个组成部分成熟度的重要模式。

## 鸣谢

项目主管  
沙奇·贾恩 (Shachi Jain)

研究团队  
普拉尚特·P·舒克拉 (Prashant P.Shukla, PhD)、H·詹姆斯·威尔逊 (H.James Wilson)、苏里亚·穆克吉 (Surya Mukherjee)、于雅、加尔吉·查克拉巴蒂 (Gargi Chakrabarty)、艾米莉·桑顿 (Emily Thornton)、卡塔兹娜·弗吉克 (Katarzyna Furdzik)、克里什·贾维里 (Krish Jhaveri)、胡安·巴勃罗·罗梅罗 (Juan Pablo Romero)、阿贾耶·加尔格 (Ajay Garg)、德夫拉吉·帕蒂尔 (Devraj Patil)、雅库布·维亚特拉克 (Jakub Wiatrak)、阿迈勒·塞巴斯蒂安 (Amal Sebastian)、汤姆斯·伯恩哈兹·卡拉汉 (Toms Bernhards Callahan)、梅根·伯纳迪 (Megan Bernardi)、基亚拉·阿迪斯 (Chiara Addis)、阿维曼尼·巴苏 (Avimany Basu)、巴鲁·马亨德兰 (Balu Mahendran)、阿布舍克·米什拉 (Abhishek Mishra)

## 参考资料

1. [2022年投资者与分析师会议 - 会议记录 | 埃森哲](#)
2. [企业全面重塑:新绩效前沿 | 埃森哲](#)
3. [2024埃森哲中国企业数字化转型指数](#)
4. [生成式AI时代下的企业重塑](#)
5. [2024埃森哲中国企业数字化转型指数](#)





## 关于埃森哲

埃森哲注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，致力于帮助全球领先组织构建数字核心、优化运营成本、加速营收增长并提升服务水平，实现快速且规模化的价值创造。埃森哲目前拥有77.4万名员工，服务于120多个国家的客户。我们以卓越人才和创新引领为核心，引领全球技术变革。凭借在云、数据和人工智能方面深厚的行业经验、独特的专业技能、强大的生态协作网络以及翘楚全球的一体化交付中心，我们为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务。基于卓越的服务能力、共享成功的企业文化，以及创造360°价值的承诺，我们帮助客户实现企业全面重塑，并建立长久互信的合作关系。同时，埃森哲以360°价值衡量自身，为客户、员工、股东、合作伙伴和整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务37年，运营和办公地点包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们不断创新、积极参与商业和技术生态建设，致力于帮助中国的企业和组织把握数字化机遇，通过战略制定、流程优化、技术赋能，实现高质量发展。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[accenture.cn](http://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](http://www.accenture.com/research)。

免责声明：本文内容仅反映本文编写时（即首页所示日期）所掌握的信息，但全球形势瞬息万变，具体情况亦或随之改变。本文内容仅供一般参考使用，并未考虑读者的特定情况，更不可替代埃森哲的专业顾问咨询。在法律允许的最大范围内，埃森哲对于本文中信息的所有准确性和完整性，以及任何基于这些信息所采取的行动或造成的疏漏均不承担责任。埃森哲未在文中提供任何法律、法规、审计或税务建议。读者有责任从法律顾问或其他具备资质的专业人士处获取此类建议。本文对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。

©2024埃森哲版权所有。Accenture、埃森哲及其标识为埃森哲商标。