

Deloitte.
Private



数字化势在必行：
民营企业将如何在数字化
领域占据主导地位？



目录

前言	3
数字化转型必备举措	4
民营企业优势	8
成功的关键因素	9
1. 强有力的领导	10
2. 整体业务转型	12
3. 变革管理能力	14
4. 创新文化	16
5. 内部能力	18
数字化工作重点是什么?	19
关于调查	20
联系方式	21



前言

显然，数字化转型是民营企业领导人的一项重要增长战略。但民营企业采取的方法与上市公司截然不同，后者通常拥有更大的IT部门和大额的年度技术预算。

云技术的出现已经改变了民营企业的游戏规则。直到最近，对于多数民营企业来说，管理层对数字化项目的关注还不如新工厂或基础设施的资本支出投资。但如今，在客户数字化期望和竞争对手数字化能力的激励下，民营企业正在以飞快的速度迎头赶上。

他们正以全新的方式与客户进行数字化交流，并通过新的渠道和新的关系推动增长。分销模式也在发生变化，一些批发商首次直接面向消费者。这些企业正从数据和人工智能中获得切实的好处。

德勤民营企业与私人客户服务对全球2,750家民营企业的近期研究显示，民营企业在数字化转型方面具有优势，但也需要“关键推动因素”，确保快速实现价值。

基于上述研究以及一系列对全球成功完成数字化转型的民营企业领导人的深入访谈，本报告对民营企业在快速推动其组织发展历史中最重要的转型方面所拥有的优势提供了宝贵的见解。

我们希望，这对推动创业型民营企业的数字化提速和创新增长能有所帮助。



Andrew Culley
全球家族企业领导人
德勤民营企业与私人客户服务

EE

技术是无关紧要的东西。重要的是，你要对人有信心，他们基本上是善良和聪明的，如果你给他们工具，他们会用其做出奇妙的事。

Steve Jobs

苹果公司联合创始人&前董事长兼首席执行官



数字化转型必备举措

越来越多的民营企业正在试图通过数字化转型来推动增长和提高生产力。民营企业明白，先进的技术不但可以改变他们的运营，激励他们的员工，还可以重塑客户体验并占领新的市场。

新冠肺炎疫情的爆发迅速推进了采用、适应和拥抱数字化和云技术的迫切需求。在德勤民营企业与私人客户服务对全球大型民营企业的调查中，近70%的企业表示他们的数字化转型在疫情期间明显加快。虽然约有四分之一的企业在疫情之前就已经开始转型，但超过一半的企业表示，他们是为了应对疫情而开始转型——因为很大一部分业务都转成了线上——或现在正在转型。

撇开新冠肺炎疫情不谈，民营企业领导人已清楚认识到数字化在推动价值和保持长期业务增长和竞争力方面所发挥的关键作用。

民营企业在被问及他们公司在未来12个月的主要增长战略时，43%的受访者的回答是：数字化转型。

参与德勤民营企业与私人客户服务全球调查的管理人员对技术投资为企业带来的收益有着很高的期望。除其他好处外，他们认为数字化转型将有助于提高客户参与度，提高销售量，并加强其管理和降低成本的能力。在此方面，民营企业领导人希望通过数字化寻求简化和实现运营自动化的新方法。

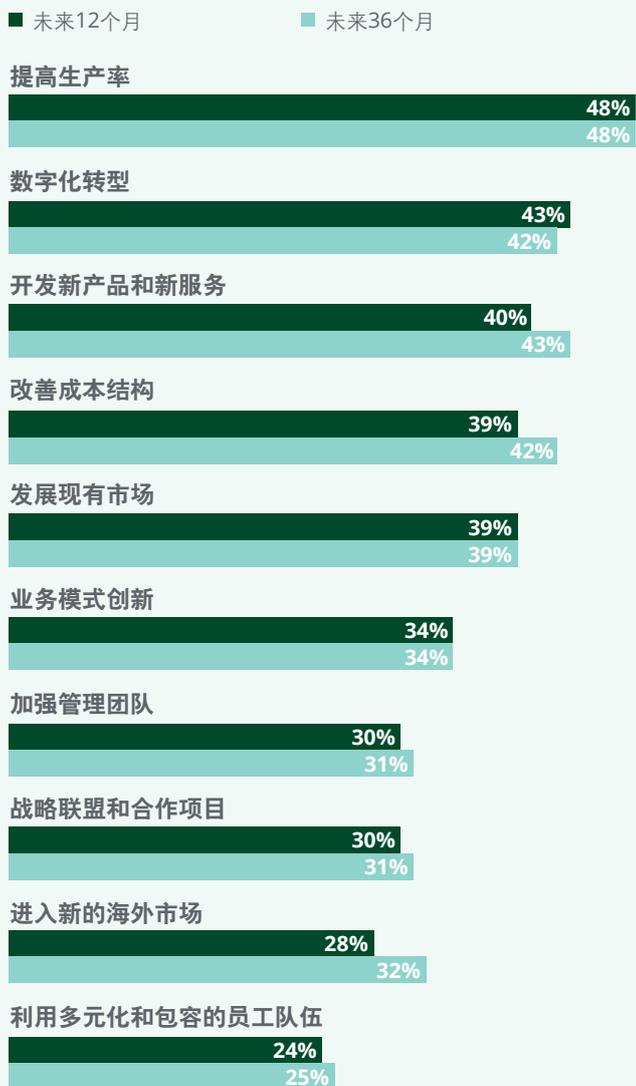
德勤民营企业与私人客户服务全球调查的民营企业除了以更快的速度发展外，还加大了技术投资。网络智能将成为未来一年最大的技术支出领域，云计算和数据分析紧随其后。很大一部分受访者还计划投资新兴技术，包括机器人技术和无人机。

数字化将成为业务常态的转折点的到来比我们想象的还要快，这意味着那些犹豫不决拖转型后腿的企业，需要自行承担后果。事实上，德勤民营企业与私人客户服务全球调查发现，高弹性企业在数字化转型中领先的可能性几乎是低弹性企业的两倍（80%及43%）。

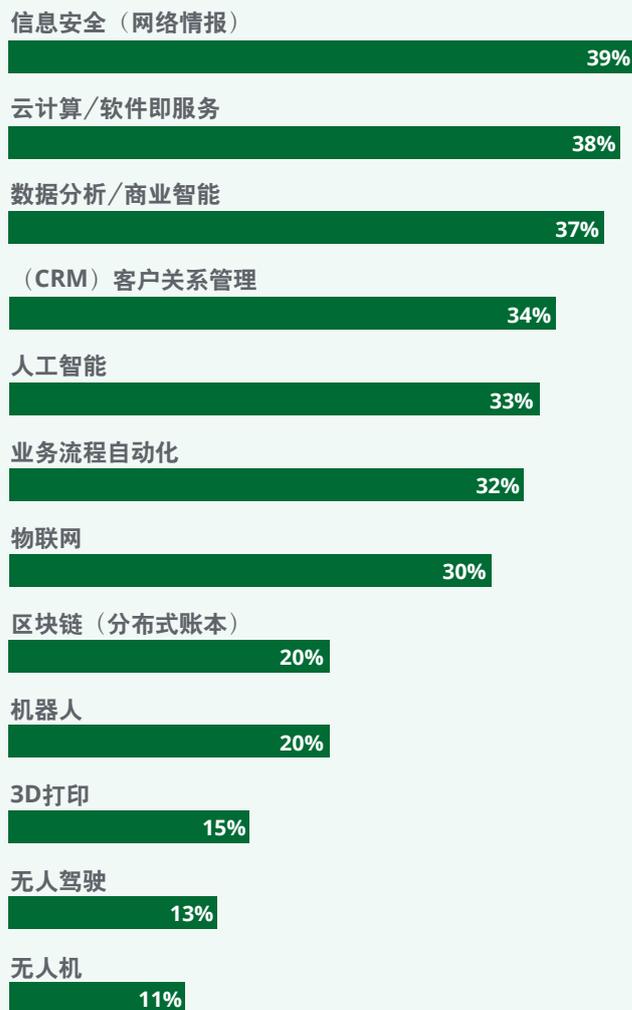
民营企业越来越迫切地需要掌握数字化能力，成为全面发展的数字化企业。



贵公司的主要增长战略是什么？



贵公司未来12个月最有可能进行的技术投资有哪些？



ee

我们还处于云优先之旅的早期阶段，但我们已经看到了巨大的变化。好的一方面是，企业正积极地推动变革和转型，并提出了不少新的想法。

Kregg Jodie

玫琳凯公司全球首席信息官

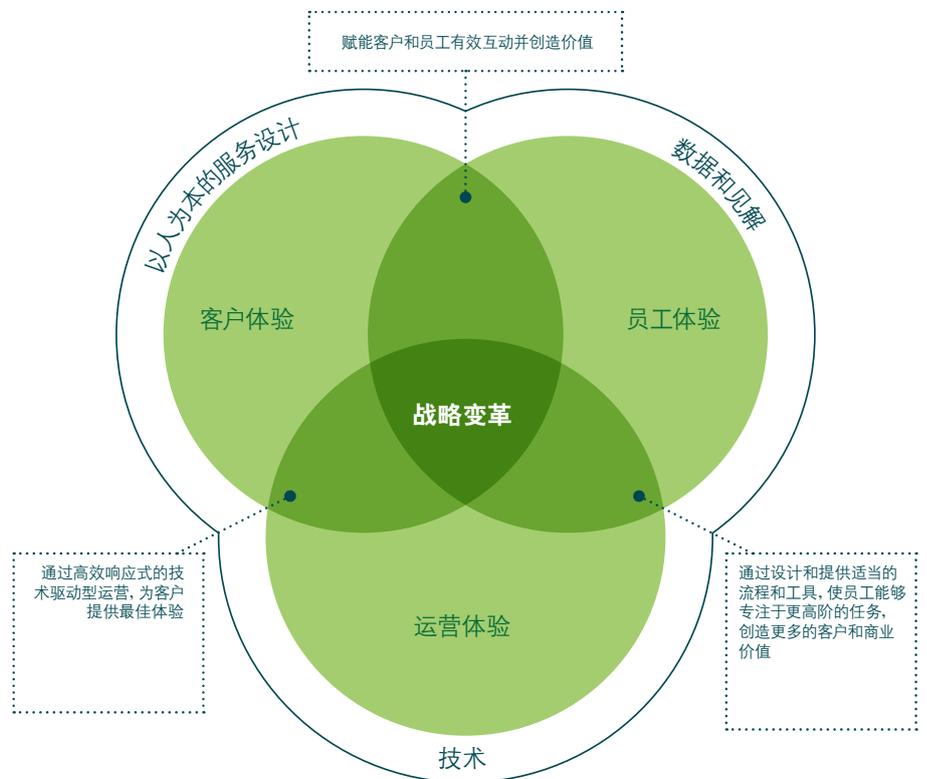


客户导向型企业的新业务模式 在三个体验方面的协调

民营企业发现数字化渠道的出现对其运营模式产生了流动效应，在多个方面产生了数字化转型，包括：

- **分销** - 现今直接向消费者销售商品的批发商，不得不适应运输消费者自定义的订单，而非打成托盘的标准化商品。随着越来越多的B2B交易转成线上，购买平台现允许客户查阅库存量后下单，以更快的完成订单及配送。
- **营销** - 随着时间的推移，我们发现谷歌和脸书已从广告渠道转变为广告市场。日益复杂的个性化需求需要高质量的数据，并带来新的隐私风险。
- **客户关系管理** - 数字化产生的新客户旅程带来了不同的“重要时刻”，其必须以新的技术和流程作为支撑。

所有这些变化对员工、技术和流程均产生了重大影响。手动流程正在逐步消失。需要新的能力以获取见解并利用数据推动增长。调整客户体验、员工体验和运营体验方面的变化，会为我们带来最好的结果。





数据和人工智能能力对于卓越的客户体验至关重要

幸运的是，民营企业在人工智能技术的新篇章开启时，就在努力获得数据能力，而且这种能力还在不断提升。新的、随时可用的选项使开发和实施人工智能应用变得更加容易。例如，我们看到的AWS Personalize等产品，正允许开发人员快速插入电子商务平台的功能，以进行量身定制的推荐。

96%的管理人员认为，到2025年，他们的组织将因人工智能而转型。¹

要想在新技术和数字化解决方案取得快速进展，民营企业需要建立自己的数字化成熟度。这并不是说每个人都需要成为IT分析师或数据科学家，但领导人确实需要学习更多关于数字化思维和技术的知识。

对于开启数据之旅的民营企业，关键是要从结果开始-而不是从数据开始。一旦结果明确，逆向工作将很快确定所需的分析和数据。

在考虑如何使用数据时，应优先：

- **体验：**最好的使用案例是数据和人工智能在幕后工作，以提供良好的客户体验。例如，用户不知道的是，为了确保他们走的路线为最快路线，谷歌地图需要处理大量关于目的地、速度和当地交通状况的数据。
- **轻松：**除非在不可避免的情况下，否则不要要求客户提供数据。例如，化妆品品牌不会要求客户提供他们的肤色。人工智能可以通过之前的购买记录计算出来-然后根据客户的肤色和之前的偏好向他们推荐合适的产品。
- **便捷：**最重要的是，要让客户觉得舒服。对于通过订购服务提供的商品，再多的“特别优惠”也无法吸引客户购买他们不需要的东西。与其用不相关的营销邮件惹恼客户，不如把重点放在改善他们的体验和打造终身客户上-此方法在亚马逊得到了最好的证明。

与那些以提高所有数据质量为出发点的组织相比，从结果（而不是数据）入手的组织更具有优势。

在早期阶段，数据总是处于很糟糕的状况。但也不是所有数据都需要整理和标准化。只有在特定使用案例中才需要高质量的数据-这是一项更方便快捷的任务。

例如，亚太地区的一家民营企业认为他们需要在中央数据库中收集和维持复杂的第三方网站访问规则，以提高工作执行效率——而数据已严重过时。但是，通过从结果入手，我们发现解决方案根本不依赖于这些数据。事实上，在参加了我们的“信息驱动型组织”工作坊后，该客户意识到一个完全不同的数据集——即一个显示员工技能和可用性的名单信息——一个可用于提高工作执行效率的更关键的数据。通过建立系统得以可靠地获取这些信息，远比清理一个过时的数据库要方便快捷得多。

¹ 2021 德勤，在普遍存在的人工智能时代茁壮成长



民营企业优势

随着数字化成为业务常态，届时即是民营企业施展能力的最佳时机。灵活性、明确的目标、强文化和保持长远眼光的能力正在帮助民营企业加速其数字化转型。

成功民营企业的优势在于，它们是由非常善于展望未来和发现价值的有远见的人领导。他们认识到，客户的偏好和员工的期望正在发生变化，而数字化转型对于应对这些变化至关重要。

这些进步的领导人高度支持数字化，了解数字化—特别是数据分析和自动化—对推动业务增长的重要性。因此，转型支持者无需说服民营企业的董事会或管理人员接受数字化理念。他们可以依赖将全心全意支持数字化作为增长战略的企业所有者的支持。

在数字化时代，面对不断的发展变化，领导人需要更快速地做出决定。民营企业的决策方式更加灵活，而其他组织的决策过程则更加漫长和拖沓，这就是民营企业的优势所在。

他们的交付方式也非常实用。民营企业愿意以最小的代价试错—一旦架构图到位，他们就会从小项目开始转型。民营企业发现，通过首先应对回报率最高、破坏性最小的变化，可以加快价值实现的时间。

一个成功的方法是关注用户接受度，了解其他特征可以在后续进行分层—以可管理的、节约成本的方式。其结果可以快速奏效，提高直接可计量的价值—同时也为用户提供数字化技能，提高对数字化好处的热情，支持下一个转型项目。

02

在实施过程中，重要的是要保持在计划的范围内。这对于维持家族（所有者）和关键决策者之间的信任和舒适度至关重要。在民营企业中，在已经完成的良好工作的基础上继续努力，有助于创造动力，并获得更多组织的信任。家族（所有者）对变革的成功也发挥着重要的作用。

Maurice Rijnen, 皇家斯温克尔家族酿酒厂首席信息官



成功的关键因素

尽管拥有上述优势,但对多数民营企业来说,数字化转型通常是他们需要快速获得的一种内在新能力。受访者表示,了解如何获得该能力的关键是要认识到,数字化转型与其说是关于“数字化”,不如说是关于“业务”。

我们采访的绝大多数民营企业领导人承认,任何类型的数字化转型实际上都是一种“全业务”转型,涉及到业务的所有方面。因此,数字化转型需要深思熟虑的变革管理和持续的沟通,成功的关键在于数字化完全植入“业务常态”的程度-文化、流程和人员。

02

大型民营企业计划转型时,需要在股东层面设定转型议程和目的。

Abhishek Singh,
新加坡金鹰国际集团首席数字官

成功的数字化转型包括5个关键因素:

1.  强有力的领导
2.  整体业务转型
3.  变革管理能力
4.  创新文化
5.  内部能力



1. 强有力的领导

数字化议程由高层领导

数字化领导人与其他领导人的区别在于其明确的数字化战略，和倾向于推动转型的领导。成功的民营企业认识到，他们需要一套连贯的方法来领导转型，以明确的数字化战略为依据，并得到管理人员和董事会的支持。

当民营企业领导人了解数字化和转型带来的潜在好处时，他们会更容易和快速决定对数字化转型进行的投资。如果首席执行官或创始人具有良好的数字敏锐性和理解力，他们从一开始就会支持，更有可能批准必要的投资并推动其进展。

这种强有力的，自上而下的领导对以下各项至关重要：

- **战略中植入数字化：**

数字化举措应构成组织战略规划的一部分。

- **设定转型的目的和基调：**

受访者强调，企业必须致力于转型的长期愿景。企业很容易偏离这一目标，特别是在转型过程中遇到问题和干扰的时候。首席执行官和其他高层管理人员的工作是保持冷静，让所有人专注于转型最终带来的好处。

- **优先考虑变革、文化和沟通：**

转型通常会遇到阻力。企业领导人应清楚和理解员工对被取代的恐惧。当员工意识到数字化转型可能威胁到他们的工作时，他们可能会自觉或不自觉地抵制这些变革。领导人必须清楚这些恐惧，并强调数字化转型过程对员工来说实际上是一个机会，可以提升他们的专业知识，以适应未来的市场。

- **对技能提升的投资：**

为了成为数字化组织，最成功的民营企业在缩小技能差距方面进行了大量投资。除了新技术，领导人必须做好准备并优先考虑对员工的技能提升进行投资-必要时，引进外部专家。员工获得数字化技能和体验数字化工具所创造的价值越快，转型项目就越快获得投资回报。





获得董事会的支持

数字化的成功采用和适应取决于董事会的支持。

访者强调,即使董事会对数字化的认知水平不高,但他们需要充分信任数字化转型团队,并提供全力支持。这种支持可加快转型的速度。

在董事会不了解数字化转型的情况下,多数民营企业成立数字化转型小组委员会来进行战略监督和有针对性的领导,同时确保董事会了解适当的高级别信息。

ee

董事会一致支持我们的数字化转型——在一旁鼓掌。

Kelly Gilchrist,
BCAA首席技术和转型官

使用专门的项目管理办公室

重要的是,数字化转型不应由内部IT部门领导,而是需要由专门的专家职能部门管理:项目管理办公室或战略转型办公室。

该职能部门积极主动地与领导团队沟通,将其战略转变为有影响力的组织变革,并负责保持良好势头。除了指导和领导转型活动,还负责解决问题,根据战略对项目进行优先考虑,并对不同交付领域的成果进行协调。

项目管理办公室或战略转型办公室能够在问题成为交付团队的障碍之前主动发现并解决问题,并在小的痛点成为主要的交付问题之前为管理人员提供应对方案。这是因为项目管理办公室对企业有着深刻的了解-其目的、文化和运营结构。

其中一位受访者指出,转型的利益相关者是内部IT-而不是领导人。而专门的项目管理办公室或战略转型办公室,是“服务提供者,而不是所有IT事务的决策者”。这一区别很重要。

另外一位受访者说,他们学到的一个关键教训是,遵守相关纪律是至关重要的。“如果转型的项目管理办公室(范围管理、预算编制和资源配置)未妥善建立,则会产生重大影响,可能需要外部专家的协助”。



2. 整体业务转型

我们是一个整体

所有受访者强调，数字化转型实际上是整体业务的转型。这是定义一个超越渐进式变革大胆雄心的机会-重新思考业务和运营模式，以实现突破性的价值。数字化可以改变一个民营企业在未来的发展方向，改变其运营方式以及可能实现哪些绩效改进。

换句话说，一家成功实现数字化转型的民营企业将从上到下改变其整个组织及其所有的系统和流程。这就是说，转型不能由单一的业务线所拥有，所有员工都需要参与（并了解）项目的目的、流程及结果。

制定集团数字化转型战略

了解什么是数字化对整个集团来说都至关重要。受访者表示，一个全集团的转型战略可确保企业不同部门的议程保持一致，并对转型和变革达成共识和认同。

集团战略还可帮助企业优先考虑数字化举措-这可能是一个挑战，特别是对于跨越不同区域和产品线的多元化组织。了解在不同的产品线和运营结构中优先考虑所需的努力和变革是一项复杂的工作。有一个统一的“路线图”将使转型方法更具有凝聚力。

ee

这是一个“商业”项目-不仅是一个技术项目。业务团队的参与是其成功不可或缺的因素。我们拥有一个内部数字化团队，可领导数字化项目，并与其他业务部门保持开放式沟通，以帮助激发有创意的想法。

Sudeep Agrawal,
ReNew Power 副总裁兼IT主管

Parul Agrawal
助理副总裁兼数字化主管

全球见解

旺旺集团是一家全球性的食品和饮料企业，总部设在中国。集团的业务遍及6大洲61个国家，是全球最大的米饼和风味饮料制造商之一。该公司决定提高效率，推动可持续增长，从传统的加工企业转型为以消费者为中心的全渠道品牌。

支持投资决定的关键因素包括以下能力：

- 扩大线上/线下D2C接触点，将“公共流量”与“私人流量”连接起来，最大限度地提高消费者生命周期的价值
- 通过收集客户见解和利用数据分析，“掌握数据并更接近消费者”
- 建立大数据平台和具有打包业务能力的中间平台，增强数据分析能力，提升消费者体验。

旺旺集团清楚地认识到，需要采取整体业务方法来实现数字化。“数字化转型不仅仅是信息技术的构建，更是商业模式的创新，需要对人员和流程进行相应的变革。因此，对于企业中的每个团队，其组织结构、技能要求和业绩指标都会受到影响。”



全球见解

玫琳凯公司是美国一家生产护肤品和彩妆的多层次直销民营企业，其业务遍布35个国家。玫琳凯是最早采用数字化的公司，但其定制的电子商务引擎适应新技术的速度太慢，更新成本太高。“玫琳凯是一个复杂且发展快速的环境。我们必须在全球多个市场提供不同的产品、不同的型号、不同的定价和不同的优惠”。

公司处理复杂性的应对措施初衷是降低成本，而采用“云优先”战略。但很快发展成为贯穿所有业务的创新和转型（自动化和个性化）。

“新能力就像雪崩一样向我们涌来-速度之快，以至于我们根本没时间为每个能力做一个商业案例。”相反，团队建立了一个“游乐场”区域，以便他们能够“在身处其中时知道需要的是什么”。

该项目直接由管理团队推动。“我们知道它应该是自上而下的，涉及到组织变革和管理层的认同，以便在组织的各个层面上采用。如今，在玫琳凯公司，每个人都是技术的一部分”。

从需要2-3年才能完成的改进方案转变为从启动到完成仅需3-6个月即可“这真正彻底改变了我们的方向”。

随着第一阶段的完成和第二阶段的开启，玫琳凯公司可以从他们的新能力中看到无限的可能性。“我们还处于早期阶段，但我们已经看到了巨大的变化”。

向其他行业学习

德国的GEA集团是全球最大的食品饮料、制药、化工和海洋等领域的加工技术供应商之一。其全球IT环境已为20,000人服务。2019年，GEA采用了“云优先”战略，以使企业实现数字化。“最终，我们会从一个‘设备销售’公司转变为一个‘数据驱动’公司”。关键的驱动因素包括改变数据使用，规范用户体验和协调业务流程。

对于GEA来说，这种整体业务转型是基于：“数字化是思维方式的改变，而不是技术的改变”。

为了推动这种思维方式的改变，该公司于2020年设立了一个新的部门，GEA数据部，其任务是在整个企业中拥有、整合和使用数据，因为...“该等数据为企业所有”。GEA还在其整个组织中安排了70个人员，负责从本地数据中获得价值，并设立了一个专门的数字化部门，协助产品开发部的工作。

据GEA称，这种方法的结果是，“我们在两年内执行了大约五年的转型”。



3. 变革管理能力

引进人才

各受访者指出,专门的转型管理能力是数字化转型成功的关键,特别是在民营企业,员工的忠诚是一个重要因素。任何形式的转型都会对企业和员工的日常活动产生重大影响-在此过程中可能会做出牺牲、遇到困难和干扰。因此,转型需要谨慎管理。

特别是在民营组织中,企业需要了解自身的独特文化,以确定如何通过利益相关者的影响、强有力的沟通和流程管理纪律对转型进行最好地定位和指导。

我们采访的领导者对变革管理有着不同的方法,包括:

- 授权内部人力资源领导转型
- 业务单元或职能部门承担变革管理责任
- 成立专门的转型管理团队负责转型工作

ee

如果我们不会与人沟通,我们就不可能取得成功。

Alan Tate,
BGC集团首席财务官

全球见解

澳大利亚建筑集团, BGC, 是一家家族企业, 成立于1957年。 Its digital 其数字化转型来源于自动化和数据分析的潜力, 以获得真相, 提高效率并减少遗留IT风险。BGC的方法非常成熟, 即从“IT系统投入到整体的业务变革”。

BGC拥有2,000多名员工, 对其领导层来说, 转型的成功因素是“变革管理和沟通、沟通、沟通”。正如我们的受访者所解释: “我们的员工正慢慢习惯变革并不是一次性活动, 而是业务常态。但是, 我们仍然需要注意其定位, 不要把转型视为一种威胁”。

在BGC的案例中, 项目治理和交付能力(由企业执行实施和接受), 被视为比商业案例更为重要。最重要的是人而不是技术-应优先考虑提高用户接受度, 而非其他。



全球见解

ReNew Power成立于2011年，是印度首屈一指的再生能源企业。其决定投资数字化领域，是出于提高产量、降低运营成本和提高资产效率的需要。

变革管理是ReNew Power数字化转型的重要组成部分。“前六个月的挑战是让员工了解即将发生的变革，告知他们数字化转型带来的好处以及对他们的影响”。

该公司根据一系列明确的预期结果，进行了为期六个月的强有力的商业案例识别过程，并确定了最终的投资价值。ReNew Power发现，该等使用案例对于展示整个企业转型的价值至关重要-为未来的生活带来好处，并帮助建立共识、协调一致和保持动力。一旦管理层和员工意识到其可以节约成本和时间-那么离转型成功也就不远了。

沟通是关键

为了保持良好势头和参与度，企业需要在整个企业范围内真正清楚地了解他们为什么要进行数字化转型-以及转型会给员工和企业带来什么好处。

沟通对于在组织中灌输这些想法至关重要，并将转型定位为加强和优化企业的一次机会-尽管对于某些企业来说可能具有挑战性-但也不是一种威胁。成功的民营企业会使用经过深思熟虑的沟通策略，通过项目管理办公室或战略转型办公室实现转型，这样员工从一开始就清楚转型的预期结果是什么-以及得到这些结果的重要性。

ee

我们现在拥有**三个专门的变革管理资源**，构成流程管理部门的一部分-最初由IT部门出资，但由业务部门接管。

Christian Niederhagemann,
GEA集团首席信息官



4. 创新文化

敢于尝试

成功的数字化转型见证了民营企业经历的文化变革，其鼓励员工不断挑战现状，尝试并适应失败。这有时还意味着放弃公司赖以生存的长期业务流程，而采用仍在定义中的相对较新的做法。

受访者都很清楚，数字化转型更多的是关于态度和用户体验，而不是所涉及的工具。他们建议特别关注组织的文化，多谈论人，少谈论数字或技术。

ee

我们遵循以客户为中心的原则，以数据驱动的商业模式，加快、维持和增加业务转型和创新。

蔡旺家先生，
旺旺集团首席营运官

他们认为，拥抱创新和接受“尝试、失败然后继续前行”是件“说起来容易做起来难”的事情。他们建议把促进创新、营造协同工作环境和保持对风险承担的积极态度放在首位。

正如一位受访者所说：“你们需要适应混乱的局面。你们不会一直处于稳定的状态，所以必须适应不确定性，因为事情在不断变化和发展。”

为了允许企业文化存在混乱的局面，管理层和董事会必须设定高层基调，传达创新的重要性和价值，使其与组织的业务目标保持一致，并对创新表现进行追踪、衡量和奖励。

创新组织需要做好失败的准备。并非每一种新方法都能按计划实施，但只要组织能从中吸取教训，失败也是值得庆祝的。

“价值在于吸取经验。数字化转型的价值在于尝试一些东西，如果成功了，那很好，如果不成功，那就继续尝试其他东西。学会吸取教训，另辟蹊径”。

除了从内部构建外，企业还应寻求外部合作伙伴，引入新的想法。

以澳大利亚的Winning集团为例，这是一家第四代家族企业，以向客户提供“世界上最好的购物体验”为荣，同时从未忘记其家族价值。

ee

虽然创新这个概念很重要，但除非得到高层的支持，否则创新是行不通的。在谈及进展和结果时，‘现代化’这个词可能更合适。

John Hanna，
Winning集团首席技术官



全球见解

新加坡金鹰国际集团成立于1973年，是一家多元化综合性工业集团，在全球拥有60,000名员工。2018年，新加坡金鹰国际集团委任了一名首席数字官，以推动其数字化转型。新加坡金鹰国际集团决定对技术进行投资，考虑更多的是通过数字化可以创造的潜在价值，而不是成本效率。“我们是一家营利性企业-需要有明确的投资回报。”

为了建立创新文化，新加坡金鹰国际集团的工作重点是：

- **培养有关技术的业务知识：**“需要对数字化语言和商业语言进行充分翻译。需要拥有内部技术知识，以便对用以解决业务问题的技术进行推荐。”
- **提高人才储备的技能：**“即使是再先进的技术，如果人们不知道如何使用，转型也不会成功。”
- **成熟、值得信赖的创新流程：**新加坡金鹰国际集团使用这个流程来决定投资方向：用最小可行的产品快速进行试验；检验第一值的证明；然后逐步扩大规模。一旦企业了解并信任这个流程，创新就会顺利地成为主流。

B.C.A.A. Holdings Ltd (BCAA) 总部设在加拿大，为家庭、汽车和旅行保险、汽车共享服务、道路援助和全面汽车维修服务提供行业领先的产品。对于BCAA来说，数字化转型的一个关键驱动因素是保持与市场的相关性，以及不断增长的创新需求。

董事会清楚数字化重要性和其带来的好处，并给予了一致的支持。但企业意识到，成功的数字化转型需要的不仅仅是技术能力，还需要“曾经参与过数字化转型并且有适当经验的人”的内部能力。

BCAA引进了一位具有大规模数字化转型经验的外部人员，以推动其转型项目。这个人信誉良好，可以有效地与管理层和业务利益相关者沟通-在转型过程中建立信任。BCAA还利用外部顾问来支持转型，确保用户做好充分准备，有信心和能力支持未来的项目。

“我们认识到指定一个部门全权负责转型的重要性。我们的业务转型副总裁只负责推动转型项目”。



5. 内部能力

曾经参与过数字化转型的人

在德勤民营企业与私人客户服务的全球调查中，绝大多数 (87%) 受访者对其组织进行数字化转型的能力感到担忧，其中一半的受访者认为该问题对其公司未来一年的发展构成中等或更大的风险。

在这一点上，民营企业领导人认识到，要推动数字化转型，必须拥有适当的技能和能力。所有受访者都强调，要对数字化转型的实施进行领导和指导，必须拥有适当的内部能力。

他们强调，在数字化转型担任主导角色的人，需要拥有技术能力和对内部业务情况有着深刻的了解。“非常重要的一点是，选择技术的人不仅要有技术能力，还要深入了解业务需求和问题。”

通常情况下，这需要引入“曾经参与过数字化转型的人”，但其也需要了解业务目的、流程、系统、人员和文化。拥有曾经参与过大规模转型项目的人至关重要：“经验是不可替代的。”



我们拥有一个内部数字化团队，可领导数字化项目，并与其他业务部门保持开放式沟通渠道，以帮助推动创新、激发新想法和促进协作。

Sudeep Agrawal,
ReNew Power 副总裁兼IT主管



数字化工作重点是什么?

假如“事情从未发展如此迅速,以后也不会如此缓慢”,民营企业接下来在数字化能力方面的投资可能是他们的重中之重。

想要进行数字化转型的民营企业应当考虑:

1. 我们应采用什么措施?

评估数字化转型的准备情况

需要考虑的事项:

- 数字化如何改变你们的业务运营模式?
- 在新数字化时代,你们的客户期望是什么?
- 员工体验将会发生哪些变化?
- 你们需要哪些技术来支持这些变化?
- 你们是否需要改变企业文化,使之更以客户为中心?
- 你们是否利用组织内的可用数据来实现战略价值?
- 为支持数字化应用,你们当前的技术基础设施是如何定位的?
- 你们需要哪些网络能力?

2. 我们应如何适应数字化转型?

培养数字化转型能力

需要考虑的事项:

- **委任一名数字化转型所有者:** 挑选一位在类似或相邻行业中拥有领导成功转型经验的资深人士。
- **对变革管理进行投资:** 建立一个强有力的变革管理和沟通计划,以支持转型,并确保员工、供应商和客户了解并接受这一变革。

3. 我们的工作重点是什么?

制定数字化转型战略

你们无需对制定战略望而却步。通过德勤民营企业与私人客户服务数字化转型实验室,每天一点点,行动起来。实验室将帮助高级利益相关者了解其数字化基线,探索新的机遇,并确定在不断发展的以客户为中心的数字化环境中的优先战略,以及如何在其中获胜。该实验室还能帮助你们解决转型准备中遇到的问题和能力问题。



关于调查

数量上

德勤民营企业与私人客户服务的全球调查由一家市场调研公司OnResearch执行, 受访者是世界各地中型公司的管理人员, 以了解他们在当前经济环境下提高竞争力的期望、经验和计划。

时间

2021年1月21日至3月9日期间收集的数据

方法

线上调查, 适配移动设备

范围

33个国家, 24种语言, 2,750份完成的调查问卷

受访者

- 民营企业的高级经理和管理人员
- 年收入为5000万美元以上的公司
- 不包括政府和非盈利实体
- 25% 为家族企业

质量上

德勤民营企业与私人客户服务开展了一项全球研究, 以考察世界各地的民营企业如何在组织内承诺并参与数字化和云计算转型。除非另有说明, 本文件中的所有引文和“全球见解”均来自客户研究。

时间

2021年3月至9月期间进行的采访

方法

在线视频通话, 面对面访谈 (由于新冠肺炎疫情的原因, 在可能的情况下)。

范围

在7个国家、用3种语言进行的10次采访

受访者

- 近期正在进行数字化转型的民营企业的高层和管理人员
- 年收入为2.5亿美元以上的公司

延伸阅读

德勤民营企业与私人客户服务2021年对全球民营企业的调查提供了关于企业如何应对新冠肺炎影响的见解, 探讨了企业的工作重点, 即如何通过追求弹性推动企业的战略和行动。

[Global perspectives for private companies 2021 | Crisis as catalyst: Accelerating transformation](#)





联系方式

德勤洞察助您把握变革机遇, 寻求解决挑战的创新方法。

全球领导团队

Nathalie Tessier

德勤民营企业与私人客户服务全球领导人
合伙人 | 德勤加拿大
ntessier@deloitte.ca

周锦昌

德勤民营企业与私人客户服务亚太领导人
合伙人 | 德勤中国
wilchou@deloitte.co.cn

Friedrich Wiesmuellner

德勤民营企业与私人客户服务中欧领导人
合伙人 | 德勤澳大利亚
fwiesmuellner@deloitte.at

Kirsty Newman

德勤民营企业与私人客户服务南北欧领导人
合伙人 | 德勤英国
knewman@deloitte.co.uk

领导合伙人

Andrew Culley

领导合伙人 | 德勤民营企业与私人客户服务
领导合伙人 | 市场部
全球家族企业领导人
aculley@deloitte.com.au

编辑

Kylie Doyle

客户与行业领导人
德勤亚太区民营企业与私人客户服务

研究与编辑领导人

Claire Szatsznajder

总监
德勤咨询

编辑支持

Elysa Tsougranis

德勤亚太区民营企业与私人客户服务

美洲

巴西

Ronaldo Fragoso

合伙人 | 德勤巴西
rfragoso@deloitte.com

加拿大

Mathew Harris

合伙人 | 德勤加拿大
mathharris@deloitte.ca

CBC

Stephen Kuzyk

合伙人 | 德勤百慕大
stephen.kuzyk@deloitte.com

智利

Pablo Herrera

合伙人 | 德勤智利
paherrera@deloitte.com

拉丁美洲

Javier Montero

合伙人 | 德勤墨西哥
jmontero@deloittemx.com

美国

Jason Downing

合伙人 | Deloitte LLP
jdowning@deloitte.com

亚太

澳大利亚

Andrew Culley

合伙人 | 德勤澳大利亚
aculley@deloitte.com.au

中国

许柯

合伙人 | 德勤中国
frakxu@deloitte.com.cn

印度

Kunisi Sekar

合伙人 | 德勤印度
krsekar@deloitte.com

日本

Michael Tabart

合伙人 | 德勤日本
michael.tabart@tohatsu.co.jp

韩国

Woo Chang Jung

合伙人 | 德勤韩国
woojung@deloitte.com

新西兰

Bill Hale

合伙人 | 德勤新西兰
bihale@deloitte.co.nz

东南亚

Richard Loi

合伙人 | 德勤新加坡
rloi@deloitte.com

台湾

Cheli Liaw

合伙人 | 德勤台湾
cheliliaw@deloitte.com.tw



欧洲、中东及非洲

非洲

Mabel Ndawula

合伙人 | 德勤乌干达
mndawula@deloitte.co.ug

奥地利

Friedrich Wiesmuellner

合伙人 | 德勤奥地利
fwiesmuellner@deloitte.at

比利时

Emmanuel Brehmen

合伙人 | 德勤比利时
ebrehmen@deloitte.com

中欧

Gabor Koka

合伙人 | 德勤匈牙利
gkoka@deloitteCE.com

独联体国家

Svetlana Borisova

合伙人 | 德勤俄罗斯
sborisova@deloitte.ru

捷克共和国

Miroslav Svoboda

合伙人 | 德勤捷克共和国
msvoboda@deloittece.com

捷克共和国

Petr Michalik

合伙人 | 德勤捷克共和国
pmichalik@deloittece.com

丹麦

Joern Jepsen

合伙人 | 德勤丹麦
jjepsen@deloitte.dk

法国

Benoit Pimont

合伙人 | 德勤法国
BPimont@deloitte.fr

德国

Christine Wolter

合伙人 | 德勤德国
cwolter@deloitte.de

希腊

Konstantinos Roumpis

合伙人 | 德勤希腊
kroumpis@deloitte.gr

爱尔兰

Anya Cummins

合伙人 | 德勤爱尔兰
ancummins@deloitte.ie

以色列

Moshe Schwartz

合伙人 | 德勤以色列
mschwartz@deloitte.co.il

意大利

Ernesto Lanzillo

合伙人 | 德勤意大利
elanzillo@deloitte.it

卢森堡

Arnaud Willems

合伙人 | 德勤卢森堡
awillems@deloitte.lu

马耳他

Chris Curmi

合伙人 | 德勤马耳他
ccurmi@deloitte.com.mt

中东

David Stark

主管总监 | 德勤阿联酋
dastark@deloitte.com

荷兰

Ton van Abeelen

合伙人 | 德勤荷兰
TvanAbeelen@deloitte.nl

北欧

Joern Jepsen

合伙人 | 德勤瑞典
jjepsen@deloitte.dk

波兰

Krzysztof Gil

合伙人 | 德勤波兰
kgil@deloittece.com

葡萄牙

Luis Belo

合伙人 | 德勤葡萄牙
lbelo@deloitte.pt

西班牙

Marcelino Alonso Dobao

合伙人 | 德勤西班牙
malonsodobao@s2g-bpm.es

瑞士

Juerg Birri

合伙人 | 德勤瑞士
jbirri@deloitte.ch

土耳其

Ozgur Oney

合伙人 | 德勤土耳其
ooney@deloitte.com

英国

Emma Cox

合伙人 | 德勤英国
ejcox@deloitte.co.uk

Deloitte.

Private

德勤民营企业与私人客户服务

德勤民营企业与私人客户服务汇聚创新理念、专精知识及行业经验，服务民营企业和家族企业领导者，致力提供个性化解决方案，增创价值，助力客户行稳致远。

本报告是德勤针对民营企业和家族企业的关注话题所展开的研究之一，构成德勤多方位计划的一部分，通过真实事件、代表性报告、研究刊物、网络讲座、新闻稿以及其他形式，贴心为客户提供量身定制的专业洞察。

欢迎访问德勤民营企业与私人客户服务网站 (www.deloitte.com/global/deloitteprivate)，获取更多与民营企业和家族企业所面临问题的相关资料。

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构并不因此构成提供任何会计、企业、财务、投资、法律、税务及其他专业建议或服务。本刊物并不代替此等专业建议或服务，不可基于本刊物内容而做出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动之前，请咨询合格的专业顾问。

任何德勤有限公司、其成员所及它们的附属机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构 (统称为“德勤组织”)。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。