

# 激活数智新动能 打造新质生产力

国资国企数智化转型白皮书

导读

# 第一章 万象更新

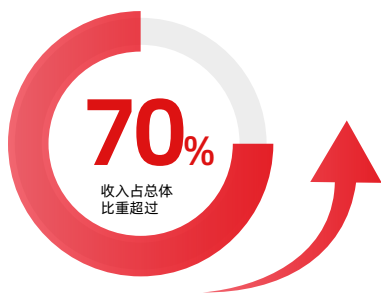
## 国资国企数智化转型新形势





## 三年行动成效多维 国资授权体制创新

国有企业改革是中央做强做优做大国有企业的重大战略部署。2020年6月30日中央深改委第十四次会议审定《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》，正式拉开了国企改革三年行动的大幕。三年来国企改革在重点领域和关键环节上取得突破性进展，三年行动方案确定的重要改革任务高质量全面完成，央企涉及国家安全、国民经济命脉和国计民生领域营业收入占总体比重超过70%，传统产业加速转型升级，优势产业集群加快布局，国有资本配置效率和功能稳步提高。国企改革三年行动取得一系列重大成果，为新一轮深化国企改革奠定了坚实基础。



国企改革在实现“在以管资本为主的国资监管体制上取得明显成效，在推动国有经济布局优化和结构调整上取得明显成效，在提高国有企业活力和效率上取得明显成效”的显著成果都离不开国有资本投资公司和运营公司（简称“两类公司”）功能的有效发挥。国有资本投资、运营公司改革是有中国特色的一项制度创新。在国资国企授权管理体制上，出资人代表机构加快转变职能和履职方式，将以前“国资委-国有企业”的两层授权模式变为三层模式，即“国资委-国有资本投资（运营）公司-国有企业”。国有资本投资公司在国有资本监管中处于承上启下的地位，作为连接国有资本出资机构和国有产业企业的中枢，一方面接受国有资本出资机构的管理委托，保证国有资本的市场化运作；另一方面作为控参股企业国有股权的代表行使国有股东的权力。设立国有资本投资（运营）公司进一步加速了“三分离”进程，即出资人与公共管理者职能、国有资本所有权与企业经营权、资本运营和生产经营的分离。通过进一步厘清国有资本投资公司与国资监管部门、出资企业等利益相关者监管、管控关系，加速落实授权放权，真正实现上下两层“管资本”的改革实践。

## 全球价值链重构 对标一流积极应对

在全球经济和技术发展的大背景下，新一轮的产业竞争正在悄然兴起，这将不可避免地引发各国在全球产业链和价值链中角色的改变，从而进一步改变行业的竞争格局。各国根据自身的产业优势和发展战略，努力在全球产业链和价值链中占据有利位置。新一轮的产业竞争和全球价值链的重构，正在推动各国调整其产业和供应链战略，以适应全球经济和技术的变化。这不仅影响了国家和企业在全球产业链和价值链中的地位 and 角色，也进一步改变了全球行业的竞争格局，为中国企业的全球化带来新的机遇和挑战。

美国以技术创新为驱动，致力于保持其在高科技、互联网、生物技术和金融服务等领域的领先地位，同时其也在半导体和医药等重点行业将生产活动重新本土化；德国以其强大的制造业和工程技术闻名于世，正努力通过数字化和工业4.0战略，进一步提升其产业的竞争力和效率，同时也在寻求与欧洲邻国和其他全球合作伙伴建立更紧密的供应链合作关系，以保持其在全球价值链中的重要地位；而日本积极推动产业技术创新和数字化，以保持其在汽车、电子和高精度机械等领域的竞争力，并且积极拓展海外市场，以及寻求通过区域贸易协定来加强其在全球价值链中的地位。

## 数字经济整体布局 新质生产力促发展

2020年，国务院国资委印发《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，就推动国有企业数字化转型作出全面部署。此后十四五规划、数字中国建设等一系列政策文件为央国企数字化转型指明了方向。2023年2月，中共中央、国务院印发《数字中国建设整体布局规划》，进一步指出建设数字中国是数字时代推进中国式现代化的重要引擎，是构筑国家竞争新优势的有力支撑。作为数字中国建设的主力军与中坚力量，央国企应充分发挥战略支撑作用，为数字中国的建设贡献更大力量。

以人工智能为代表的尖端技术，正在变革、重组生产要素。以智能制造、数字工厂、绿色工厂为代表的生产新模式，正在重塑传统产业的面貌。利用新兴数智技术对传统产业进行全方位、全角度、全链条的改造，绿色发展是高质量发展的底色，新质生产力本身就是绿色生产力。向新向智向未来，加快培育新质生产力。

从用友视角来看，新时期，企业高质量发展的核心路径之一，就是要推进数智化转型，成为数智企业。以数字化为基础，智能化产生新价值的理念，以及数字和智能技术共同驱动的数字商业创新，数据驱动、智能运营的企业新范式。从德勤角度看，“数字化转型”是运用新兴技术重新想象商业、组织面向未来的一个发展过程，其不局限于新技术的实施和运作，更包括企业的战略、人才、商业模式乃至组织方式的全面转型。

# 第二章 冲云破雾

国资国企数智化转型的典型挑战



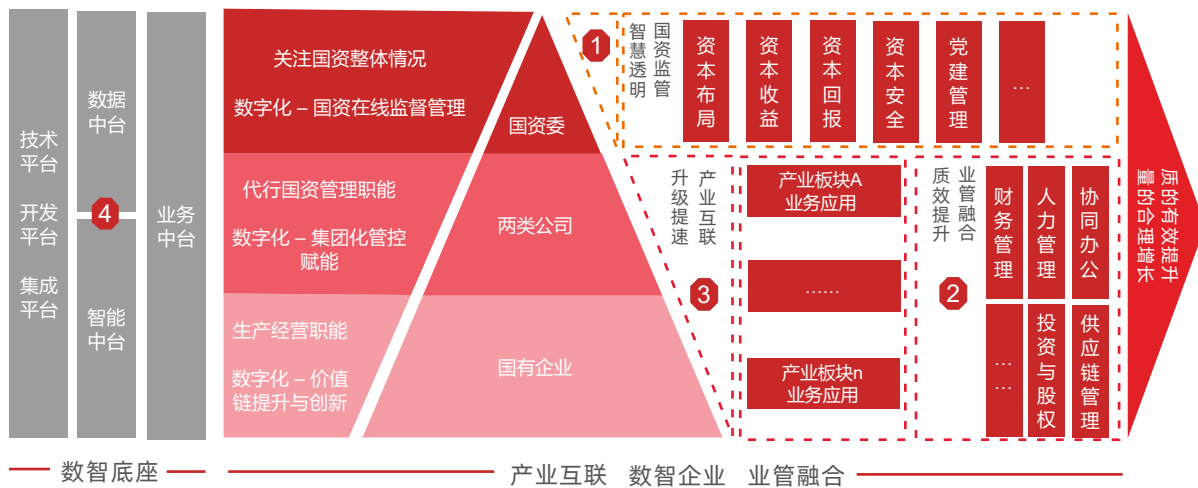
用友德勤联合研究数据显示，超过70%的央企以及超过55%的地方国企已经启动数字化转型工作。部分企业践行对标世界一流的建设理念，在数字化转型上已取得卓越成效，同时也有部分企业则仍处于数字化转型的起步阶段。由于企业发展阶段、业务类型分布、历史遗留问题等的差异，国资国企数字化转型进程参差不齐，遇到的典型挑战也不尽相同。总结起来，国资国企在数字化转型过程中的典型挑战主要包括以下几点：



# 第三章 高屋建瓴

国资国企数智化转型的思考框架





▲ 国资国企数字化转型落地思路

用友与德勤结合双方在国企改革与数字化转型领域的丰富服务经验，提出国资国企数字化转型的全面落地思路。

国资国企的数字化转型以实现“国有资本质的有效提升，量的合理增长”为最终目标，以构建数智底座为基础，结合国资国企体系中不同角色的职能重点，梳理不同职能角色的数字化转型重点工作与目标。其中国资委关注国资整体情况，以实现国资监管的智慧透明为目标，其数字化工作重点在于国资在线监督管理；国有资本投资公司与国有资本运营公司（简称“两类公司”）代行国资管理职能，承担盘活国有资本、推动产业集聚、实现产业转型升级，培育核心竞争力和创新能力等责任，其数字化转型重点在于实现集团化管控赋能；而国有企业作为经营活动的主体，其数字化转型重点在于通过数字化技术实现管理升级、业务增长、提质增效等业务经营目标，同时作为国有企业带动行业发展，促进产业升级。



# 第四章 展翅高飞

国资国企数智化转型的典型场景





数智化技术赋能十大应用场景，创造更高价值。国有企业由于体量庞大，业务范围广，因此涉及数字化转型的场景众多，但最具代表性和共通性的场景包括人力、财务、数字履约和供应链管理等。本文对“人财链”数智化转型中遇到的痛点进行梳理，分析总结对应的解决方案，以期将技术与业务能够更深地融合与协同，从而实现业务价值最大化。“人财链”数智化转型是基于大数据、云计算、人工智能、AIoT等新兴技术，对业务、管理场景中的实时数据和沉淀数据进行收集、处理、分析、反馈、预测和协同，利用数据驱动，实现所有场景下的信息共建共享、工作高效沟通、员工协同作业、业务智能决策，最终创造更高的商业价值。

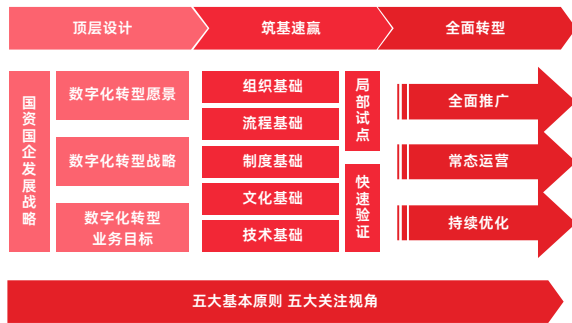
结合用友与德勤服务国资国企数字化转型的经验，白皮书对十大场景进行梳理，并总结覆盖各行各业的14个客户项目案例，案例中对需求背景、具体做法、项目成效等内容进行总结。

# 第五章 行稳致远

## 国资国企数智化转型的路径规划



国资国企实行数字化转型，需要以国资监管为战略导向，以经营管理为发展主线，以产业协同为价值衍生，以数据平台为基础底座建立数字化转型的发展框架，通过总体规划、筑基速赢、全面转型三个阶段来实现组织的全面数字化转型。数字化转型是一个长期的过程，难以一蹴而就，具体实施过程中需要综合考虑面向稳态需求的经典实施模式和面向创新需求的敏捷模式，并在顶层设计阶段进行统筹管理：



## 顶层设计

总体规划需要以业务引领、技术驱动为主线，立足当下，着眼未来，统筹规划，并围绕客户体验和业务战略展开数字化顶层设计。在总体规划阶段，国有企业需要由集团公司牵头，根据国家愿景与企业自身定位，制定数字化转型整体规划，明确数字化转型战略目标。此后集团公司需要将转型目标拆分至各业务场景，落实到各个下属成员单位。各成员单位依据其自身技术支撑能力与业务流程能力，基于关键场景分析数智化转型实现流程。

## 筑基速赢

以顶层设计为指导，构建各类数字化平台能力，奠定数字化转型基础。在此基础上，持续对核心业务的升级改进或重构，实现数字化变革的速赢与创新需求。数字化平台建设是筑基速赢阶段的核心，旨在构建多样化的数字化平台能力，利用先进技术推动数字化转型。利用数字化平台获取的数据，企业可以进行更智能、数据驱动的决策。这有助于提高管理层对业务运营的洞察力，更好地应对市场变化。

## 全面转型

全面转型即通过不断迭代，形成数字化组织的常态运营和演进能力，在集团内部实现数据全面治理，经验不断复制，从点及线，从线及面，实现数字化全面转型，并实现闭环持续优化改进。

# 第六章 抛砖引玉

## 国资国企数智化转型战略建议





### 评估数字化成熟度水平

数字化转型不是简单的信息化转型，而是战略思维、组织流程、商业模式、管理结构等全方位的转变。国资国企在数字化转型过程中既面临着管理不系统、机制不健全、方向不明确等共性问题，也由于起步早晚、投入大小等不同，所面临的实际问题又不尽相同。且由于企业所处的行业不同，数字化建设的重点也不一样。建议国资国企在实施数字化转型之前或之间对自身的数字化转型成熟度进行评估，明确企业当前所处发展阶段，厘清数字化转型的关键特征及自身的关键痛点，找出数字化转型推进不利的可能因素，以及相应需要采取的措施，以便在数字化转型的新一轮进程中达到事半功倍的效果。数字化转型成熟度评估体系一般包括战略与发展、平台支撑能力、企业核心能力、企业治理体系、创业创新应用等五大方面。



### 完善信创体系建设

面对关键技术“卡脖子”难题和国有数据安全问题，国产替代、安全自主成为国有企业数字化转型过程中不容忽视的考虑因素。同时，近年来，国内厂商深耕国内市场，自主研发推出的国产软件、硬件，已具备匹敌国际产品的能力，且对于中国本土化业务、数字化转型场景有更深入的理解，国资国企可在安全可信的技术底座上加速适配上层全领域应用，完善信创体系建设。同时关注数字化转型过程中要实现新旧系统平滑升级，考虑系统功能的可替代性、新旧系统的可连通性、数据的一致性与用户使用的无感性。并基于各行业的应用场景创造不同层面的价值，从而完成国产化价值替代。





### 学习行业领先实践

数字化转型是一场长期的战斗，在任何企业或组织都无法一蹴而就。在这个过程中，会有因为遇到挑战而找不清前进方向的时候，也有获得阶段性胜利希望获得肯定嘉奖的时候。我们鼓励国资国企在数字化转型中保持开放心态，学习行业先进案例，帮助企业从中获得宝贵的洞察力和经验。通过研究行业内的成功案例，企业可以了解到在数字化转型过程中哪些做法是有效的，哪些可能存在风险，有助于企业有效避免重复发明轮子，而是可以直接采用经过验证的最佳实践；观察其他企业如何成功应对转型中的挑战，也可以激发企业内部的创新思维和动力，这种灵感可以帮助企业在制定自己的转型策略时更加大胆和创新；同时其他企业成功的转型经验可以增强企业内部对转型成功的信心，减少对变革的恐惧和抵抗。



### 拥抱未来新兴趋势

技术的发展日新月异，市场的变化斗转星移。任何方法论都无法确保企业在未来的未知世界中取得成功。国资国企在推进数字化转型过程中也需要对持续新兴市场趋势保持敏感，拥抱未知才能更好地管理已知。2024年，绿色经济、数据经济和年轻一代的消费需求将会市场带来新的机遇。与此同时，生成式人工智能技术也正迅速席卷商业世界，德勤2023年的调研显示，79%的受访者认为生成式人工智能将在未来三年内推动实质性的企业变革。如何利用生成式人工智能技术给企业带来策略性效益，提升企业生产力，促进创新，并给企业带来实质性变动将是任何组织在未来一年关注并思考的重点。



## 作者

**用友**  
yonyou

**德勤**



**鲍磊**

用友网络副总裁  
国资监管与投资控股行业  
事业部总经理  
bjbaolei@yonyou.com



**金科**

德勤亚太区审计及鉴证创新  
数字化领导合伙人  
cjin@deloitte.com.cn



**余辉**

用友国资监管与投资控股行业  
事业部副总经理  
yuhui@yonyou.com



**陈岚**

德勤中国研究院合伙人  
lydchen@deloitte.com.cn



**邱文敏**

用友国资监管与投资控股行业  
事业部首席业务架构师  
qiuwm@yonyou.com



**王珮**

德勤中国审计及鉴证创新数字化  
副总监  
pagwang@deloitte.com.cn

感谢阅读

如欲获取完整版本白皮书，请联系本文作者或您的客户经理