

ALTIMETER[®]
@PROPHET

全球数字化转型现状 研究报告

2018-2019 EDITION

作者：**BRIAN SOLIS**, 首席分析师

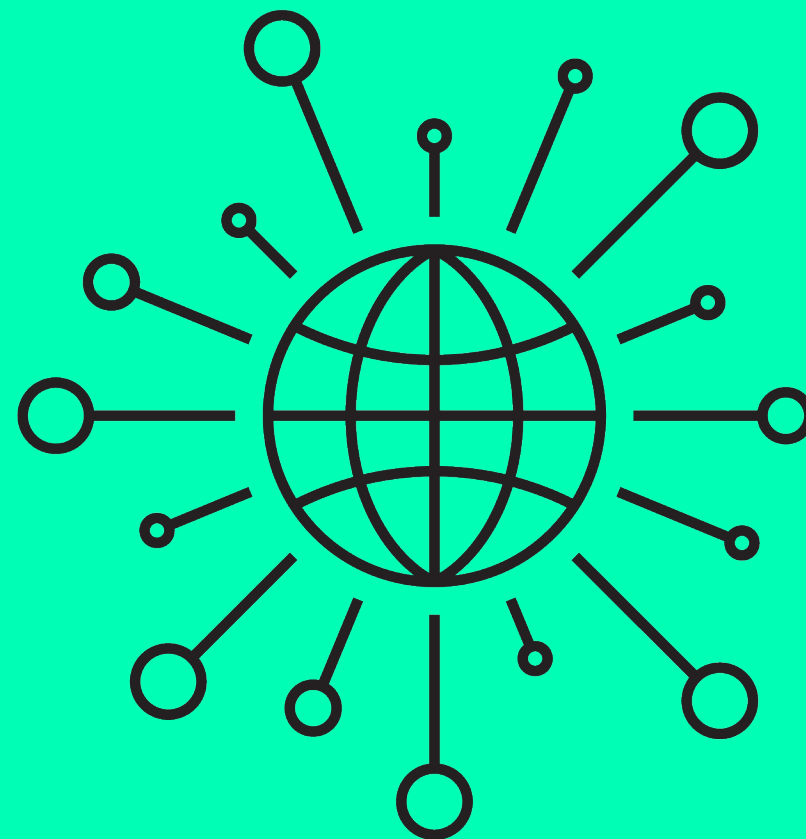
Proprietary and confidential. Do not distribute.

执行摘要

我们的年度《数字化转型现状》研究迎来第五个年头，继续记录企业的不断发展。随着颠覆性技术及其对各大企业和市场的影响力不断加大，我们的研究旨在捕捉促成现代数字化转型的变化和趋势。

2019年，战略数字化转型的重要性已经不止于IT领域，而影响着全公司的竞争力。企业的相关预算直线攀升，利益相关方所关注的颠覆性技术数量急剧增加。数字化项目开始由首席高管主导，并由相互协作的跨职能团队管理。客户体验(CX)继续占据数字化转型投资的主要份额，但在2017年，我们注意到员工体验和企业文化在赋能和加速变革、增长和创新方面也愈发重要。

今年，数字化转型显然更为成熟，已成为企业级行动。数字化转型促进企业实现运营和竞争现代化的同时，也帮助他们有效适应瞬息万变的数字化经济，不断谋求发展。总体来说，企业显然还有许多工作要做，因为他们中的大部分仍旧将技术的优先级排在把握住影响市场的颠覆性趋势之上，这些趋势具体而言，就是客户和员工的行为及期望。



报告要点

- 成功的数字化转型是全企业举措，领导者最好要有开阔的组织视野。首席信息官 (CIO) 连续第二年成为最常负责或支持数字化转型倡议 (28%) 的人物，而首席执行官 (CEO) 则日益发挥领导作用 (23%)。
- 市场压力是促进数字化转型的主要因素，大多数举措受成长机会 (51%) 和白热化的竞争压力 (41%) 推动。每每登上头条的数据泄露丑闻及 GDPR 等新监管标准也促进着企业转型 (38%)。
- 尽管大家逐渐意识到人为因素在数字化转型进程中所发挥的重要作用，例如：员工体验和企业文化，大多数转型举措仍继续着眼于客户接触点的现代化 (54%) 和基础设施的加强 (45%)。但许多企业却没有通过尽职调研以理解他们的客户，有 41% 的企业在没有进行全面客户调研的情况下，便对数字化转型作了投资。
- 对于领导数字化转型工作的人员来说，获得企业支持依然是最大的挑战。在我们所研究的公司中，数字化转型通常被视为成本中心 (28%)，ROI 也难以通过数据进行证明 (29%)。内部文化问题也是大难题，内部根深蒂固的观点、对于变革的抵制 (26%) 及对法律和合规的忧虑 (26%) 都在妨碍着数字化转型的进程。
- 创新在企业内仍占据一席之地。近一半的受访者表示他们在营造创新文化，拥有内部创新团队正成为常态。



数字化转型的定义 及其的六个阶段

我们的母公司Prophet铂慧在报告《The Evolved Enterprise》中谈道：“数字化转型的目的不是为了变得更加数字化，而是为了获得商业成长。”¹因此，我们深信数字化变革和创新不应止步于IT领域。其实，数字化正成为商业全面转型的“制胜绝招”，从改变首席高管的工作方式，到转变各个战略业务职能、后勤部门及其他的各类事务。

随着数字化转型逐渐演变成为全面的商业转型，我们对它的定义方式也随之演进。根据大范围的访谈和年度市场调研，今年我们更新了对数字化转型的定义，以明确其整体目标：

数字化转型是指对创新和敏捷的业务及运营模式的不懈追求，依托于不断发展的技术、流程、分析方法和人才能力，为客户、员工和利益相关方创造新的价值与体验。

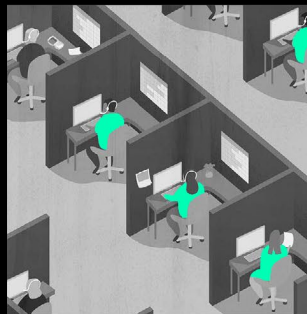
为了帮助公司了解数字化程度及未来发展方向，Altimeter于2016年明确了“数字化转型的六个阶段”。²经过多年与领导数字化发展的高管交谈，并基于对于踏上转型之旅的公司的研究，我们发现了一系列为变革奠定坚实基础的规律、要素和流程。我们将其划分为以下六个不同阶段。

¹ Suh, Chan, Tony Fross, Mat Zucker, Nicholas Carrier, Michael Welch 及 Kevin Grubb. 《企业发展进程：激发增长 | 数字化转型》。Prophet铂慧。 <https://www.prophet.com/report/evolved-enterprise/>。

² Solis, Brian. 《数字化转型的六个阶段》。Altimeter, Prophet 铂慧旗下公司。 <https://www.prophet.com/2016/04/the-six-stages-of-digital-transformation/>



数字化转型的六个阶段



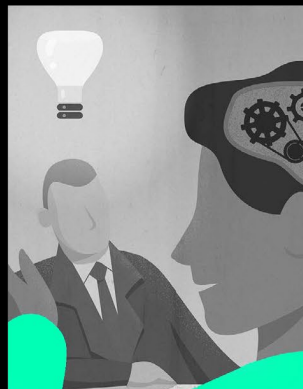
安于现状

企业以一成不变的方式运营，对客户、流程、指标、业务模式和技术持有传统观点，认为其依然是数字化相关性的解决方案。



初具活力

诸多小范围试验促进了整家企业的数字化素养和创造力，目的是改善和增强特定接触点及流程。



规范化

对数字化实验变得更有信心及能力的情况下，试验本身也带有更强的计划及目的性。。倡议变得更为大胆，因此变革推动者需要向企业管理层寻求新资源和技术层面的支持。



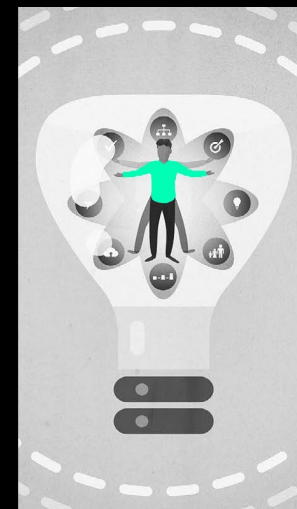
战略化

单独的团队意识到在调研、工作时协作的重要性，共享的洞察也促成了全新的战略发展规划，以明确数字化转型的责任制、方式和投入。



聚合化

组建专门的数字化转型团队，根据业务和客户导向的目标，指导战略和运营。随着支持转型的职能、专业、模式、流程和系统逐渐成型，公司形成全新的组织架构。



创新与适应

数字化转型成为了业务的常态，高管和战略负责人认同变革是持续的过程。全新生态系统得以建立，以发现技术和市场趋势并采取措施，试点成熟后进行推广。

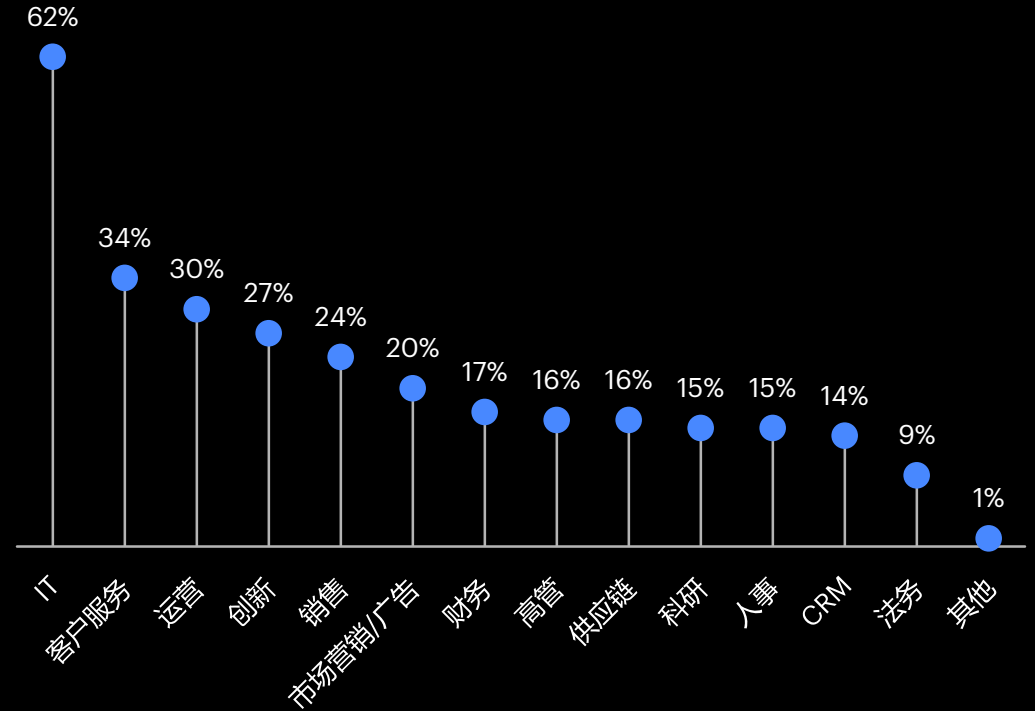
数字化转型已超越初衷 进而全面重塑业务

尽管数字化转型举措传统上着重于IT 领域，其实企业的各个方面都需要转型，这样才能决胜于不断变化的数字化经济。尽管 IT 领域持续成为数字化转型的重要部分 (有62%的公司称他们注重该领域)，但我们的研究表明技术、运营和绩效管理的现代化也开始作为必要举措在企业内铺开。

其实，数字化转型已超越其初衷，进而全面重塑业务。我们调查的公司中，有85%称其数字化转型举措已从 IT 领域延展到全企业的倡议之中。这种趋势前途光明，说明有许多公司开始深入于数字化转型的六个阶段之中。

图 1: 数字化转型重点领域

问：数字化转型注重哪些领域？请选择三项。



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

表示其数字化转型举措通常侧重于特定业务部门的公司 (15%), 其一般处于数字化转型的早期阶段。在这些公司中, 资源集中于一个部门, 即在数字化转型中的部门或作为高管支持的举措, 为了特定目标而实施转型。

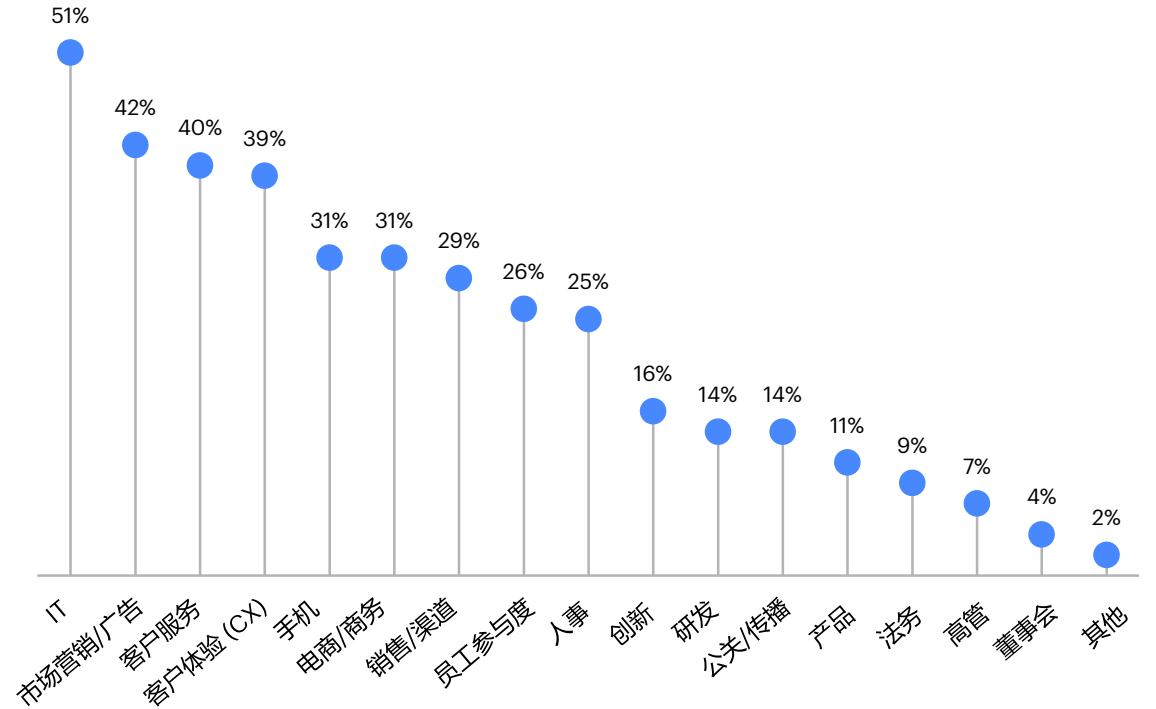
这些公司中正经历数字化转型的部门拥有典型的细分格局。

数字化转型之旅通常始于技术至上的思维模式: 这些公司中, 有51%希望投资于 IT 基础设施和技术 (例如: 云、协作、沟通、安全、移动) 现代化, 以实现数字化转型。在这些案例中, 首席信息官领导倡议, 以改善陈旧的技术基础设施。其中有42%的公司在提升市场营销、广告和数字化能力。负责这些数字化转型部门的首席营销官在更新面向客户的前端接触点, 同时以数字方式连接至后端的销售队伍和渠道合作伙伴。其他正经历数字化转型的业务部门, 旨在实现客户旅程中其他关键接触点的现代化, 侧重于发展客户服务和客户体验 CX (分别为40%和39%)。

数字化转型关乎于投资部分业务部门和职能部门的现代化, 从而实现公司整体的现代化。这是从市场营销与 IT 部门之间的所有权拉锯战转移至整家企业的分配平衡和协作。相较前几年, 数字化转型正愈发清晰地成为企业整体的变革运动。

图 2: 业务部门层次数字化转型举措

问: 如果您的企业中仅有特定业务部门在贯彻数字化转型举措, 那么会是哪些部门?



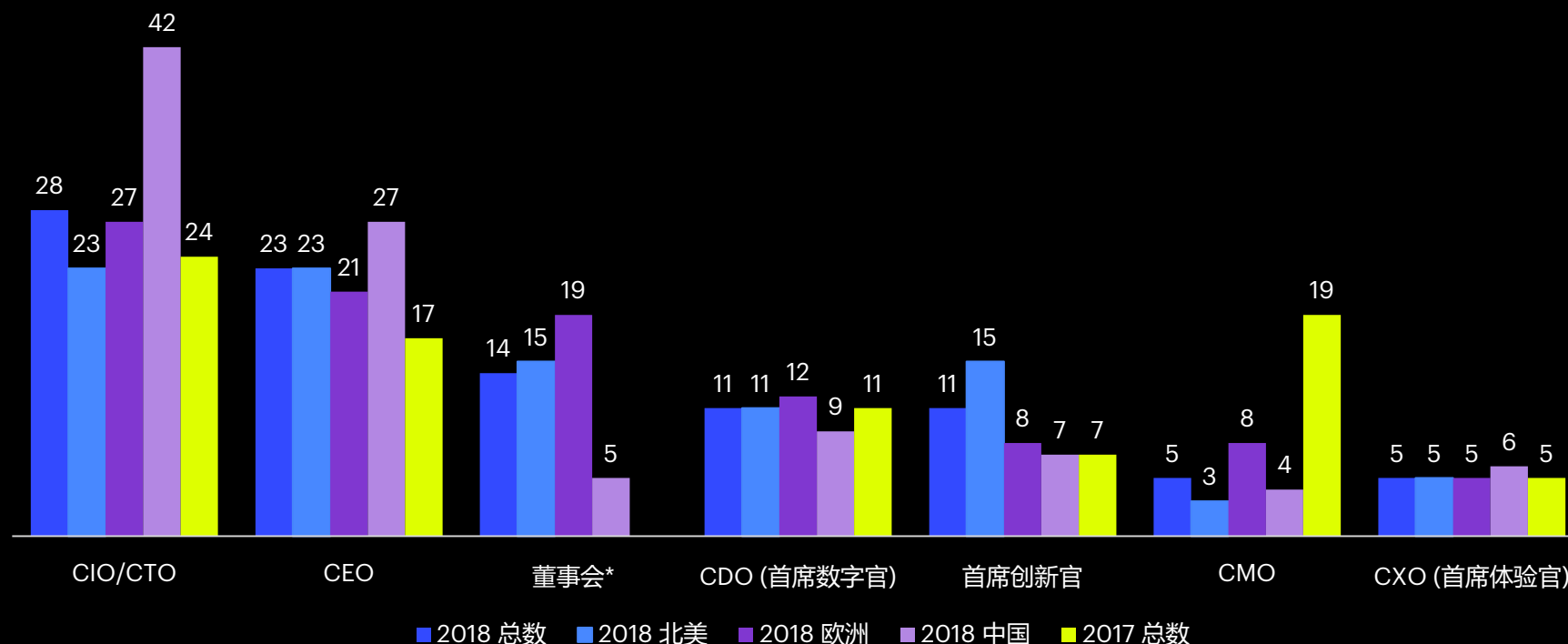
Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=85

具有更广泛组织资源的首席信息官和高管正日益引领企业范围的数字化转型

首席信息官连续第二年被评为转型倡议最常见的高层负责人或支持者(28%)。鉴于首席信息官愈加频繁地担当该职位，并成为关键利益相关方的业务合作伙伴，促进整家企业实现数字化投资和变革。今年，高达35%的首席执行官也积极参与数字化转型的领导工作(23%)。董事会也更为显著地支持数字化转型(14%)，也作为本报告的新增内容。董事会对数字化转型的重视与参与表明了积极的信号，这向高管发出重要信息去学习业内最佳案例，尽管其往往将数字化转型投入视为成本中心。

图 3: 高管对数字化转型的所有权

问: 哪些高管人员负责或支持正式的数字化转型倡议?



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: North America N=273, Europe N=172, China N=109

Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q2 2017; Base: N=528

*"Board" is a new addition in 2018; the 2017 data shown here has been normalized to account for this addition.

首席创意官作为支持数字化转型的高管的比例也日益增加，相比去年增长了64%。在调研的公司中，分别有11%的首席创意官和首席数字官均负责数字化转型事务。这表明随着数字化正成为新常态，创新正成为商业转型的优先事项，内部角色之间也在逐步融合。身为数字化转型早期采纳者和领导者，首席信息官与首席营销官之间的长久以来拉锯战似乎就此终结。今年，市场营销高管对全企业数字化转型举措(5%)的领导权骤降(-77%)。但这并不意味着首席营销官正在失去数字化转型的领导地位。

他们转而关注市场营销职能部门的数字化转型，同时为了CX、销售队伍协作和营收转化而进行转型。过去，市场营销在逻辑上是数字化转型举措的起始点，因为首席营销官想更新公司与客户接触的方式并使客户接触点更为现代化。如今，该使命变得更为关键。新的设备、应用软件和点播服务正在催生新的客户行为和期望。于此同时，移动设备、大数据、人工智能、机器学习、数字影响力等成为超越市场营销的创新推动因素，首席营销官的职权范围不断扩大，现已囊括客户接触、体验、忠诚度和客户全生命周期价值。



数字化转型委员会正获得高管的正式支持，并成为范围更广、职责更大的跨职能部门

随着公司数字化转型的成熟，指导委员会形成并逐步发展。这些工作组负责管理数字化转型举措，同时确保跨职能的协作。

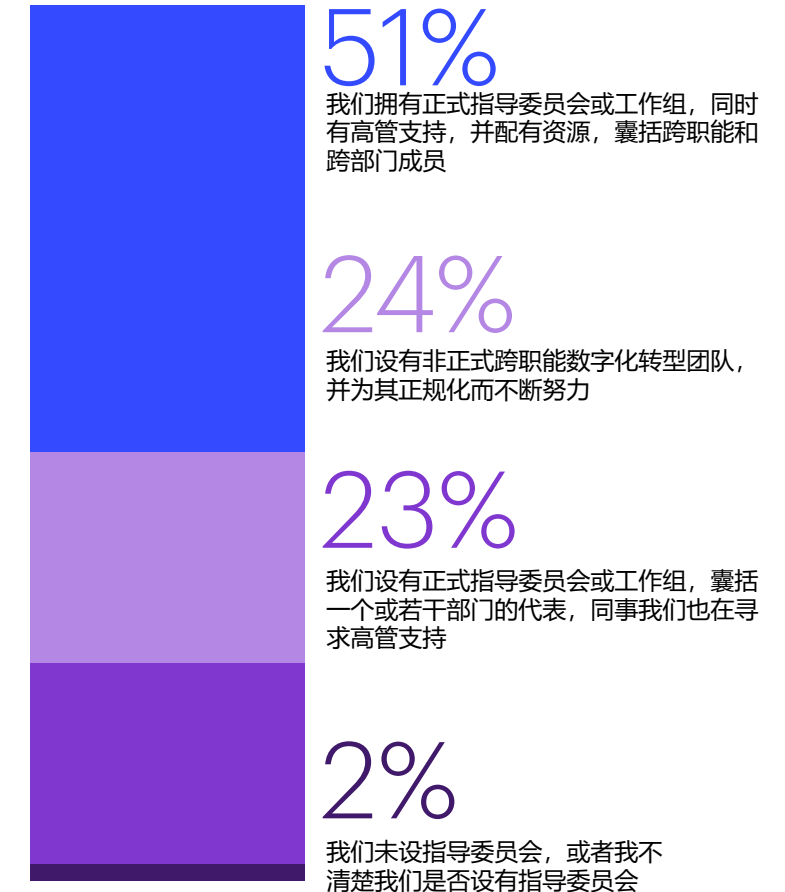
伴随着数字化转型指导委员会的成熟，其监管的数字化转型倡议的范围和战略性质也日渐成熟起来。有更多公司表示在运营体系中设置了正式的指导委员会，同时这些指导委员会的规模和构成也说明全企业数字化转型正达到临界点，“数字化”已成为新的“常规业务”。

正式与非正式委员会

我们调查的公司中，有超过一半(51%)设有指导委员会，这些指导委员会获得高管支持并配有资源(相比2018年增长了27%)。这些委员会包括跨职能和跨部门的成员，对驱动企业整体进行有意义的变革至关重要。这一良好的发展态势表明数字化转型最终走向成熟。而余下的公司，有23%表示建立了正式的跨职能数字化转型团队，正在寻求高管支持。仅24%的公司表示组建了非正式跨职能团队，但在为正式组建而不断努力(下降自去年的59%)。

图 4A: 数字化转型指导委员会和工作组

问：您如何描述您公司的数字化转型指导委员会或正式工作组？



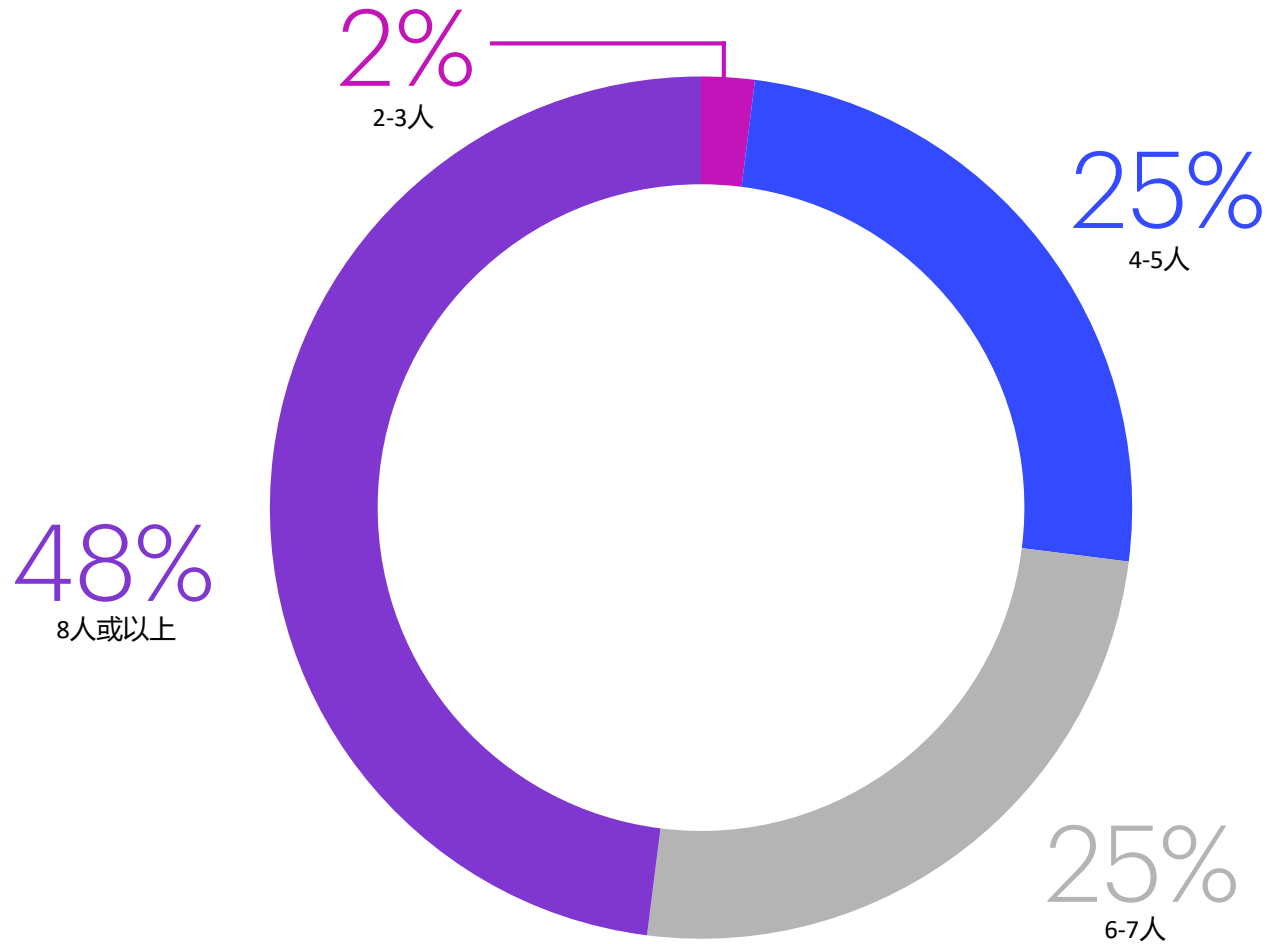
Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

委员会规模在扩大

我们调查的公司中，数字化转型指导委员会的规模从另一个角度表明这些转型举措的普及程度。今年，绝大多数跨职能委员会（48%）拥有八名或更多全职员工，相比2017年增长了140%。值得注意的是，其他表示组建了4到5名和6到7名全职成员的团队的公司（各25%），同比分别下降了40%和35%。随着数字化转型成为全方面业务举措，团队规模不断扩充。

图 4B: 数字化转型指导委员会团队规模

问：有多少全职员工加入数字化转型指导委员会、工作组或跨职能团队？



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

跨职能委员会的成员构成趋于多元化

这些委员会的跨职能成员总体上都是技术人员，76% 的公司表示 IT 堪当重任。毕竟这是数字化转型，技术现代化几乎是各个方面的基础。采访各公司高管的过程中，我们不断听到 IT 必须参与所有倡议，无论这些倡议的具体重点和目标是什么。

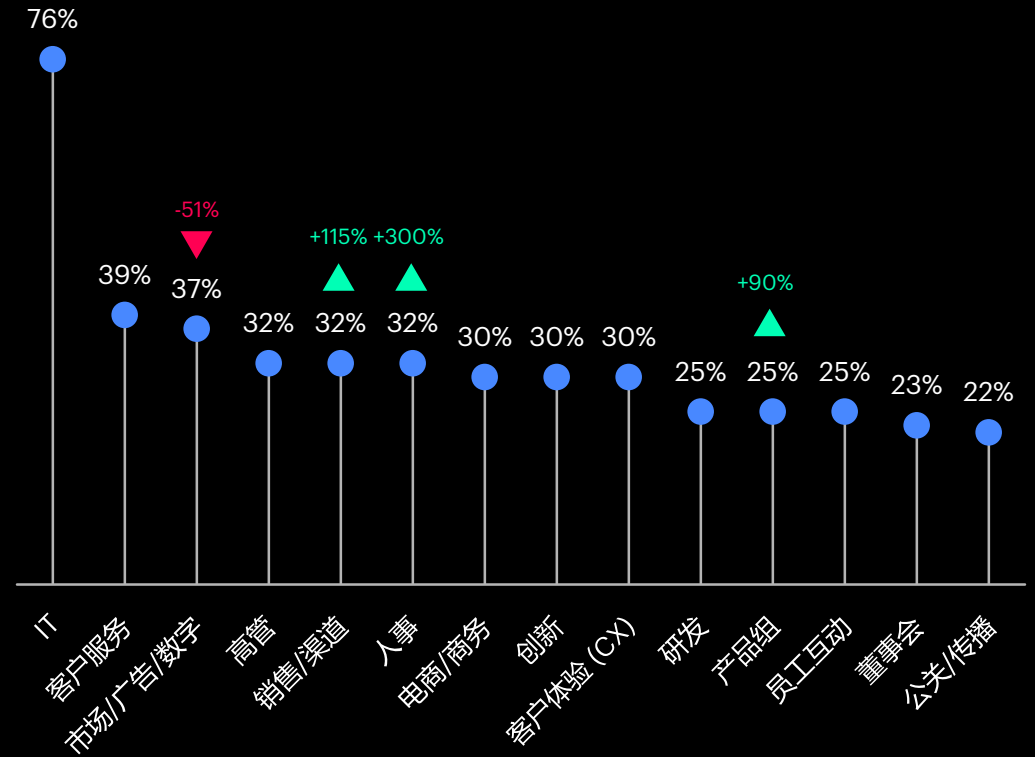
今年，有些部门的职能角色要胜于去年。例如：人力资源在企业整体数字化转型进程中发挥更大影响力，其参与跨职能委员会比例也大幅攀升 (比去年增长 300%)。这一趋势最可能是因为员工体验 (EX) 伴随着用户体验重要性的提升而提升，进而成为数字化转型的关键重点领域。

另一类与 CX 相关的数字化转型倡议是注重销售/渠道，表明了其在数字化转型进程中占据一席之地，32% 的跨职能委员会有该类部门代表 (比去年骤增115%)。

今年另一项显著发现：市场营销部在这些指导委员会中的比重显著降低 (-51%)。这进一步表明，随着各大企业逐步将客户作为数字化转型倡议的中心，市场营销部门宝贵的一线经历和专业知识终将推动其回归到领导地位。

图 4C: 各大部门在数字化转型指导委员会的比重

问：有哪些部门参与了数字化转型指导委员会、工作组或跨职能团队？



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

探索发展机遇领跑数字化转型的驱动因素名单

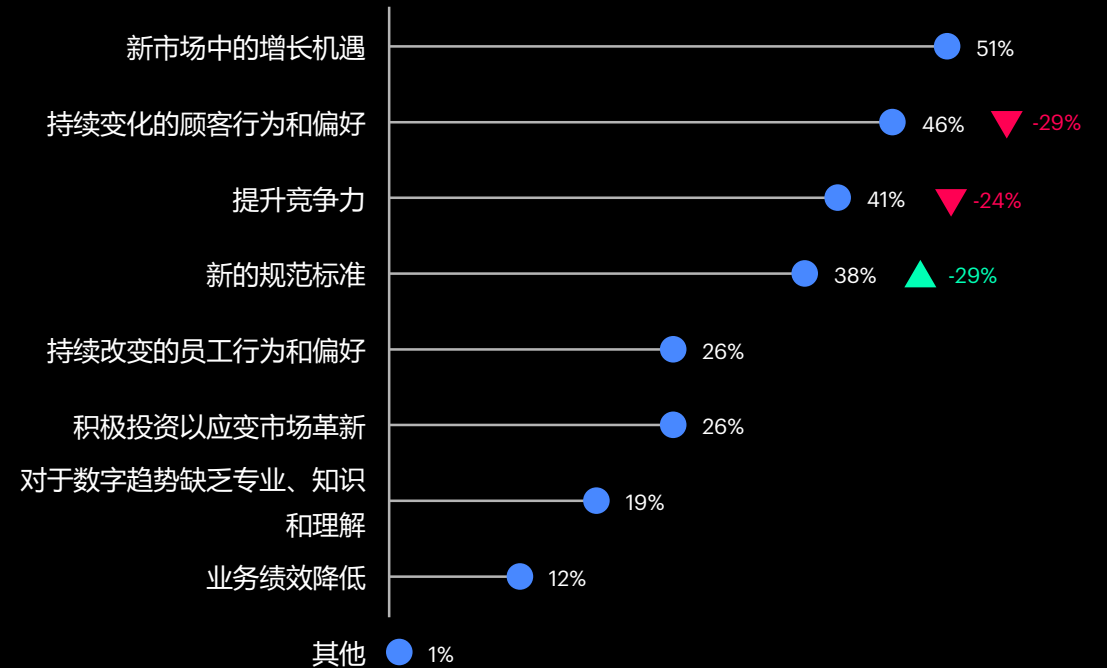
多年来，先进数字化转型举措的首要驱动因素始终围绕两件事：实现公司整体的技术现代化和投资现代的客户体验。但随着企业全面实施数字化转型，了解不断变化的客户行为和偏好在 2018 驱动因素名单中已下滑到第二位 (较去年变动 29%)。过半的公司 (51%) 表示探索新市场的发展机遇跃升到首位，成为数字化转型举措中的主要驱动因素。

排在第三位的驱动因素是呈现白热化的竞争压力 (41%)。这一驱动因素比去年下降 24%，表明随着数字化转型日益普遍，竞争愈发难分伯仲。消费者已将现代的数字化交互视为基本，因此 CX 和 EX 将日益重要，并成为竞争的差异优势。

监管和合规标准作为数字化转型驱动因素 (38%) 所发挥的重要作用在 2018 年也同样获得了上升，比去年上涨 102%。这一驱动因素显然受到欧盟《通用数据保护条例》(GDPR) 等新条例的激励，同时受到数据泄露丑闻频率和数量增加的鞭策。

图 5: 数字化转型的关键推动因素

问：您的企业有哪些推动数字化转型的关键因素？



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

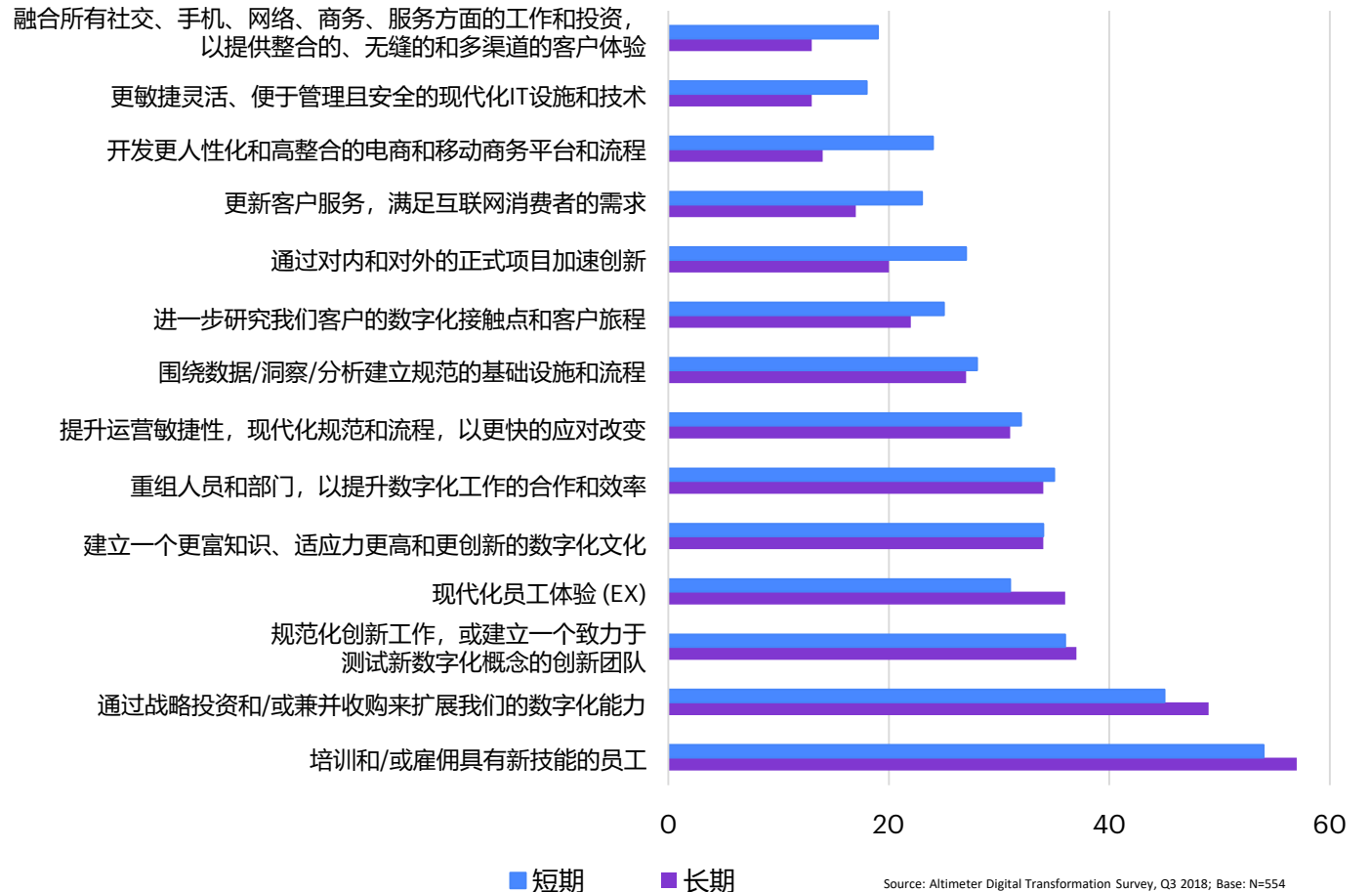
针对数字化转型的长期和短期 优先事项

数字化转型是一场持久战，然而，其在初期也必须要有着手点。多年来，客户体验依然是公司的数字化转型首要优先事项。客户体验旨在优化客户体验路径并使其现代化。

一旦实现了这点，数字化转型便能落实涉及更多团队的广泛举措。因此，遵照数字化转型六阶段发展的企业制定了以客户为导向的发展蓝图，进而得以将全公司的相关倡议分而治之。这种方式，既可注重短期倡议（现在开始或接下来三年内），也会考虑长期倡议（目前或接下来五到十年内），同时可以侧重于技术、业务模式和运营。

图 6: 长期与短期优先事项

问：哪些倡议对您的长期数字化转型举措最为重要（接下来五到十年）？哪些倡议在您的短期路线图上（接下来三年）？



接触点的现代化并改善 CX

2018年与2017年一样，大多数数字化转型举措依旧关注了解客户、使接触点和客户体验路径现代化、并实现更为客户导向和实时的基础设施。在短期内，有54%的公司表示想尽快融合所有社交、移动、Web、商务和服务的举措和投资，打造综合流畅的全渠道CX。57%的公司表示这也是其长期优先事项。相比2017年，这一百分比增长了21%，这缘于技术、客户行为和期望的不断发展。客户接触点须不断更新，因为支离破碎、过时或不直观的接触点损害客户体验，而且逐渐伤害客户关系和忠诚度。

以CX为导向的举措也代表诸多短期和长期数字化转型优先事项。这表明了机遇就在眼前，但也说明公司注重使客户接触点长期保持最新且具有相关性。随着客户愈加接受移动端和新兴技术，公司需要借助实时数据和分析，以更好地认识到客户不断变化的期望和偏好。此外，公司需要部署新计划和服务以不断满足关联客户的需求。

现代化的商务平台和流程，各大企业旨在提供更为直观和综合的电子商务和移动体验路径。

36% 37%

短期

长期

各大企业持续更新客户服务/支持以满足消费者的期望。

31% 36%

短期

长期

各大企业深入研究客户的数字接触点和客户体验路径。

35% 34%

短期

长期

各大企业就数据/洞察/分析打造正式基础设施和流程。

32% 31%

短期

长期

注重技术和运营升级， 打造创新和商业灵活性的基础

针对持久、有影响力的转变，公司的重点需超越 CX 本身至转变核心的运营基础，从而更为高效地进行竞争和创新。例如：除了注重 CX，我们调查的公司将发展更具灵活性、易于管理和安全的 IT 基础设施和技术作为短期 (45%) 和长期 (49%) 优先事项。

我们还发现34%的公司计划在目前加速，并在保持常规的创新计划。但调查的公司中，仅有24%表示使创新举措正规化或组建创新团队以试验全新数字化概念是短期优先事项，而仅有14%的公司表示这是其长期优先事项。我们的研究显示在数字化转型举措上最领先的公司同时兼具灵活性和创新性。目前仅三分之一的公司将设立正式的创新计划作为优先事项，甚至少有公司认为这对转型举措的长期成功至关重要，这点令人不安。为了形成对该需求的急迫感共识，数字化转型团队和高管需向全公司范围展现其价值和营收回报 (ROI) 。

重视与数字化转型相关的人为因素

今年，我们还发现公司愈加重视有关工作环境的动态、协作、沟通、决策、员工体验和企业文化的数字化转型倡议。28%的公司出资支持转型倡议，以改善运营灵活性并使政策和流程现代化，从而更为迅速地适应变化。27% 的公司表示这也是其长期关注点。

而且，25% (短期) 和22% (长期) 的公司正借助数字化转型重组人员和

部门，从而优化跨职能协作并形成高效水准。随着公司在数字化转型进程中日趋成熟，我们预计这些数字会增长，因为其在面对不断变换的市场时，会认为自己更具竞争力和灵活性。

随着客户行为、期望和偏好不断变化，员工行为、标准和抱负也随之变化。为了让公司真正去创新，其文化、领导力和员工参与度计划须激励员工成长。随着公司不断认可文化和员工体验所发挥的重要作用，今年已发起了两项以人为本的运营举措：

营造更有学识、更为灵活和创新
的数字文化的公司：

探索现代化员工体验和投入度的公司：

27%
短期

20%
长期

23%
短期

54%
长期

这些数字尽管前景光明，但依然较低，因为转型和创新是一条漫漫长路。只有当公司文化、员工体验和创新的举措获得成功并取得良好ROI时，这些数据才会进一步提升。

改善员工体验 (EX)

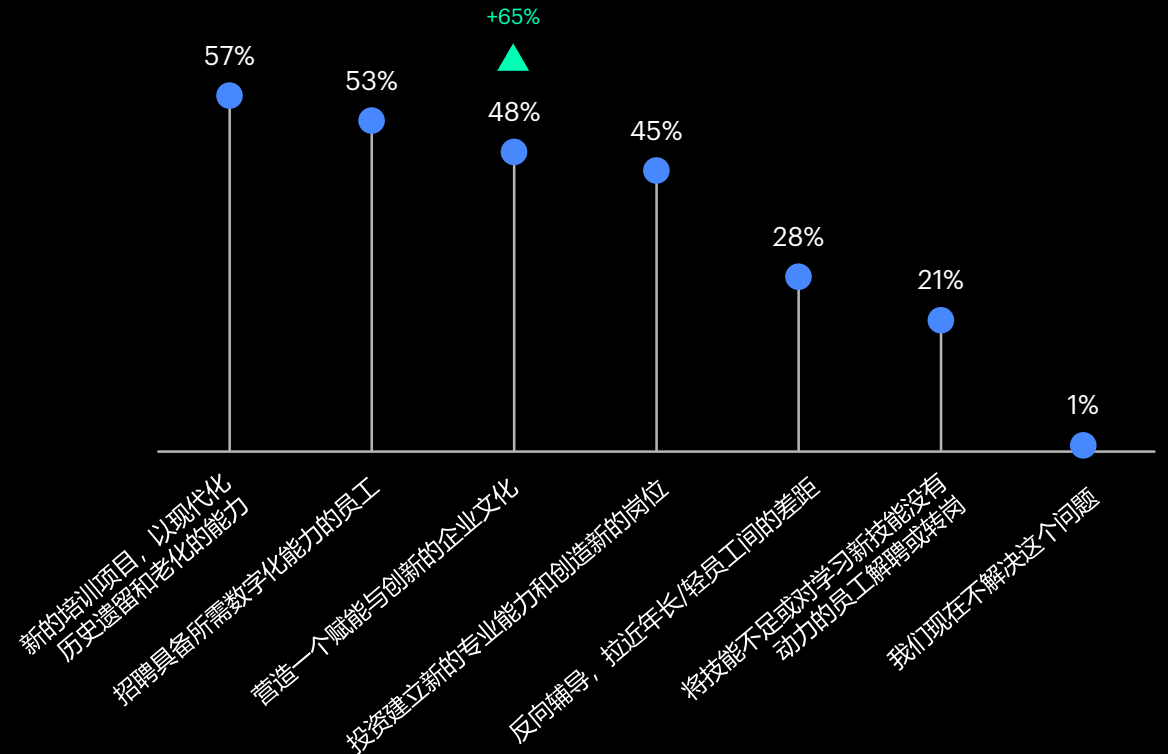
2017年，我们扩展了数字化转型研究的范围，将员工体验 (EX) 验囊括在内。无论是客户还是员工，数字化转型的关键在于科技与人类，以及系统、流程、政策和工作本身应该如何实现现代化并适应不断变化的市场。谈到员工，提升他们的参与度、对其培训和再培训是保持竞争力的关键所在。

在调查中，我们要求高管给出数字化转变其 EX 的前三个优先事项。大多数公司 (57%) 连续第二年优先实施新的培训计划，以更新员工过时或陈旧的技能组合。各大企业还投资招募理想的数字人才 (53%)。

最值得一提的是，48%的公司表示营造赋能与创新的文化是数字化转变 EX 的优先事项，比去年大幅增长65%。过去几年间，我负责过的所有研究项目中，企业文化在实现变革进程中所起的重要作用始终是研究主题，本报告也不例外。注重营造赋能与创新文化的公司数量激增，这表明激励员工投入创新在每项数字化转型举措中都至关重要。同时，这也提醒我们建立能够获得员工和客户所支持的愿景、使命、信念和价值的重要性。

图 7: 转变员工体验的优先事项

问：数字化转变员工体验的前三个优先事项是什么？



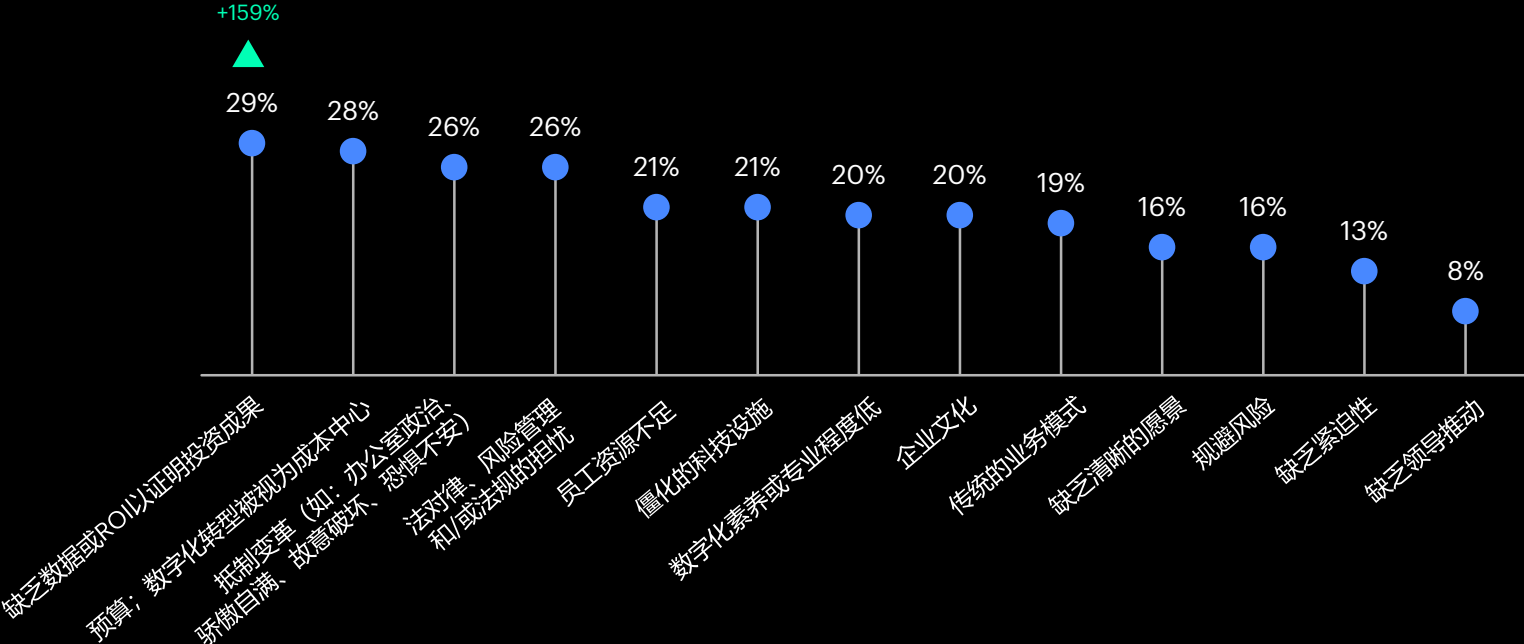
Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

2018年数字化转型者面临的重大难题

图 8: 数字化转型难题

问：以下各项描述了有关数字化转型倡议的不同难题。请指明实施数字化转型举措时，您或您的公司所面临的重大难题。您最多可选择三项。

每年，我们要求高管分享他们在实施数字化转型举措时面临的重大难题。希望加速和拓展转型倡议的数字化转型者和变革推动者不妨研究该表单，这将帮助他们积极设想并解决难题。



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

缺乏清晰的ROI数据，将数字化转型视为成本中心，并非投资

高管表示最大的难题是缺乏明确数字化转型价值的证据或 ROI (29%)。表示此项为最大难题的高管所占百分比相比去年增长159%。第二大难题为预算和将数字化转型视为成本中心，而不是对业务表现和发展的投资 (28%)。

这两大困难是紧密相关的。谈到数字化转型和创新，似乎有许多高管、董事会、股东和利益相关方通常“接触不到”推动市场发展和颠覆的因素。虽然他们通常将数字化转型视为降低股东价值和季度绩效的资源，但事实上，数字化转型是对于短期和长期竞争力和价值创造的投资。当他们看不到清晰的数据来证明数字化转型如何积极影响底线，数字化转型者或变革推动者将很难得到成功所需的资源。

抵制变革和企业文化依旧对转型造成巨大障碍

我们调查的公司所面临的第三大难题是抵制变革及办公室政治、骄傲自满、故意破坏、恐惧不安等人为因素 (26%)，这个选项在2017年排名第六。排名的上升表明，随着数字化转型不断发展，超越 IT 和市场营销范围，企业更需要领导力和人力资源来团结内部团队，激励员工共同解决问题。

2017年，数字化转型的第三大难题为企业文化。而在我们此前的年度数字化转型研究以及与凯捷咨询³共同出版的企业创新系列报告中，此项难题一直排名第一。但今年，其排名下降至五位。通常情况下，企业文化是僵化的，而员工体验则像多数客户体验一样传统过时，毕竟，它们是在截然不同的环境下为不同类型的工作而创设的。企业文化和 EX 须经历重大演变，从而加速从内及外的变革。

³ Solis, Brian、Jerome Buvat、Subrahmanyam KVI 及 Rishi Raj Singh。《创新游戏：企业投资创新中心的原因与方式》。

LinkedIn SlideShare <https://www.slideshare.net/capgemini/the-innovation-game-why-how>

公司优先更新客户接触点，但大部分公司依然没去研究现代客户旅程

大多数公司表示，客户体验 (CX) 接触点的现代化是数字化转型的首要举措 (54%)，并且他们终于开始研究客户旅程 (59%)。这体现了企业的成熟度逐渐提升，在数字化转型的六个阶段中进行推进。例如，35% 的公司在过去一年完成了客户旅程的规划，并用该数据定义其数字化转型蓝图。另外，有 24% 的公司积极研究移动端客户旅程和实时“微场景”。

同时，我们还发现许多公司在运营中缺乏客户洞察。有些公司才刚开始研究客户行为并在等待结果 (27%)，或这完全未研究客户行为 (14%)。年复一年对数字化转型和 CX 的盲目投资就要结束了。客户变得愈加数字化，也发出更多信号。企业有难得的机会将这些数量庞大的信号转化为实施策略，以改善 CX 和业务表现。市场营销职能将占据独特地位，引领 CX 创新，重新获得数字化转型过程中一度失去的影响力。

图 9: 旅程规划与客户研究

问：以下哪项说法最符合您公司在客户旅程/体验方面的举措？



7%

研究客户旅程还不是优先事项

27%

我们正在研究客户行为并等待结果，以公布我们的数字化转型战略

35%

我们在过去一年完成了客户旅程的规划，并用该数据定义我们的数字化转型蓝图和优先事项

24%

除了客户旅程工作，我们还积极研究移动端的客户旅程和/或设计实时“微场景”

7%

我们尚未正式研究数字化客户旅程，但我们借助现代技术和投资，更新了数字化接触点

Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

公司在数字化转型、营造创新文化和研究颠覆性技术领域进行更大规模投资

在颠覆性技术时代（包括人工智能、机器学习、机器人、AR/VR、自动驾驶车辆、区块链），数字化转型对提升公司竞争力至关重要。当下是极为关键的时刻。已经在数字化转型六个阶段中更加深入的公司不仅在投资关键技术，更在培养一种创新文化，以长期维持他们的数字化转型努力。

预算攀升

在数字化转型的早期阶段，预算通常较少，并针对独立运营的特定倡议。随着数字化转型不断成熟和职权扩大，预算也水涨船高，方能支持跨职能工作和技术升级。今年，数字化转型的预算不但得以增长，小额预算所占比例也有所降低。

尽管数量最多的公司（18%）表示数字化转型预算范围在100万美元到4,999,999美元之间，但这一数字相比去年降低63%。17%的公司表示其预算范围在500万美元到14,999,999美元之间，这一数字也显著下降（-43%）。

但今年，预算介于1,500万美元与29,999,999美元之间的公司增长210%（调研中16%的公司）。预算介于3,000万美元与49,999,999美元之间的公司骤升234%（调研中13%的公司）。最后，据信预算大于或等于5,000万美元的公司从2017年的2%上升到2018年的15%，大幅增长了640%。

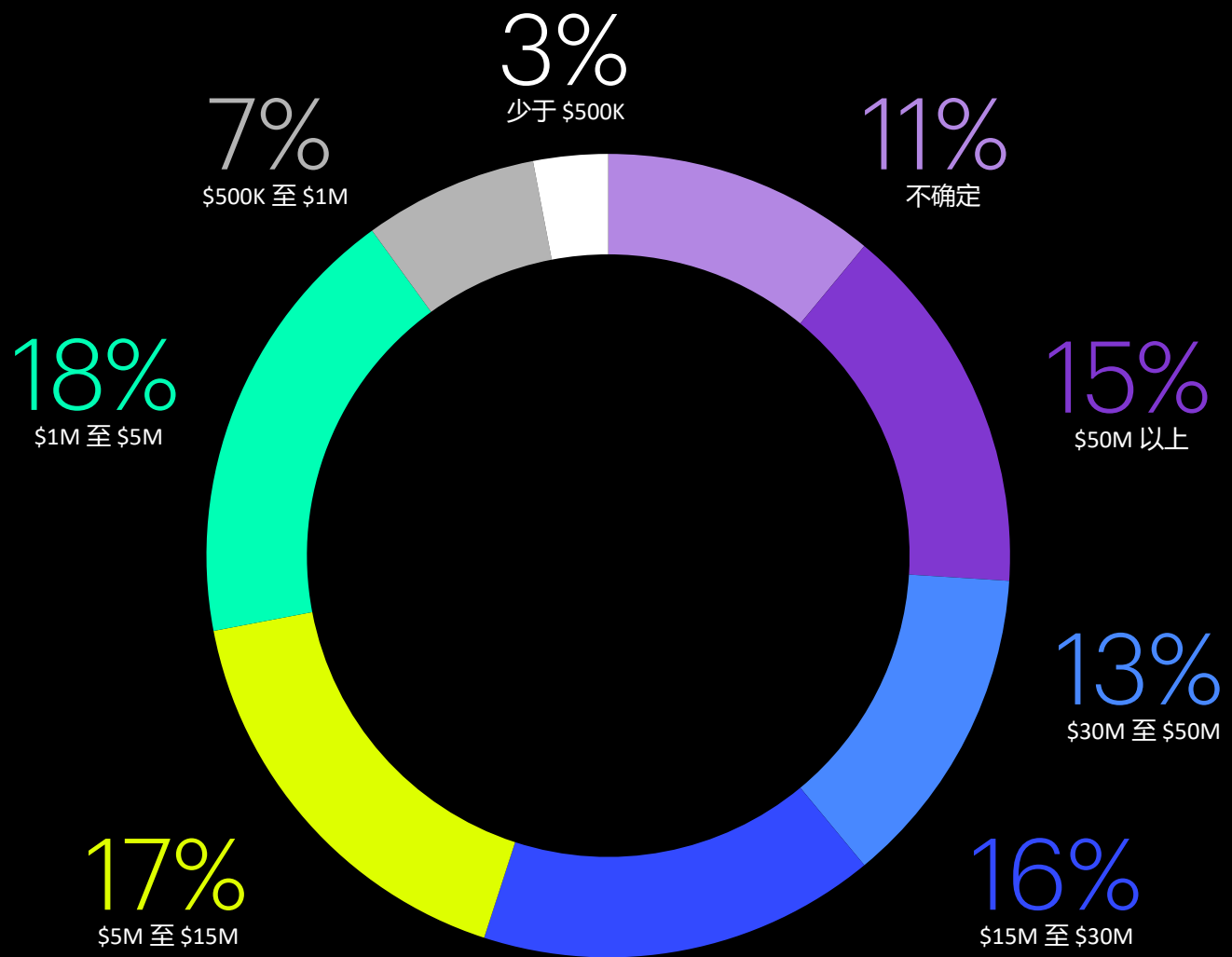
俗话说：“闪光的未必都是金子”，这句话用在本报告中恰到好处。尽管预算显著增长，但公司依然没有彻底了解客户和员工行为。

如本报告前文所述，仅35%的公司研究过现代客户旅程。这不禁让我们质疑这些预算是否被有效地用于具有意义的数字化转型，而不是为了数字化而数字化。尽管我们未获得针对研究员工旅程的公司的同等指标，但我们设想它将与CX举措中的结果相似。正如公司并未深入了解现代客户旅程，我们认为他们也没有深入了解员工旅程。

在不了解和重视数字化时代客户和员工的转变、影响和潜力的前提下，企业不能在数字化转型过程中轻易挥霍金钱和资源，盲目投资数字化。

图 10: 数字化转型年度预算

问: 请预估您用于数字化转型工作的年度预算。



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

培养创新文化是首要投资事项

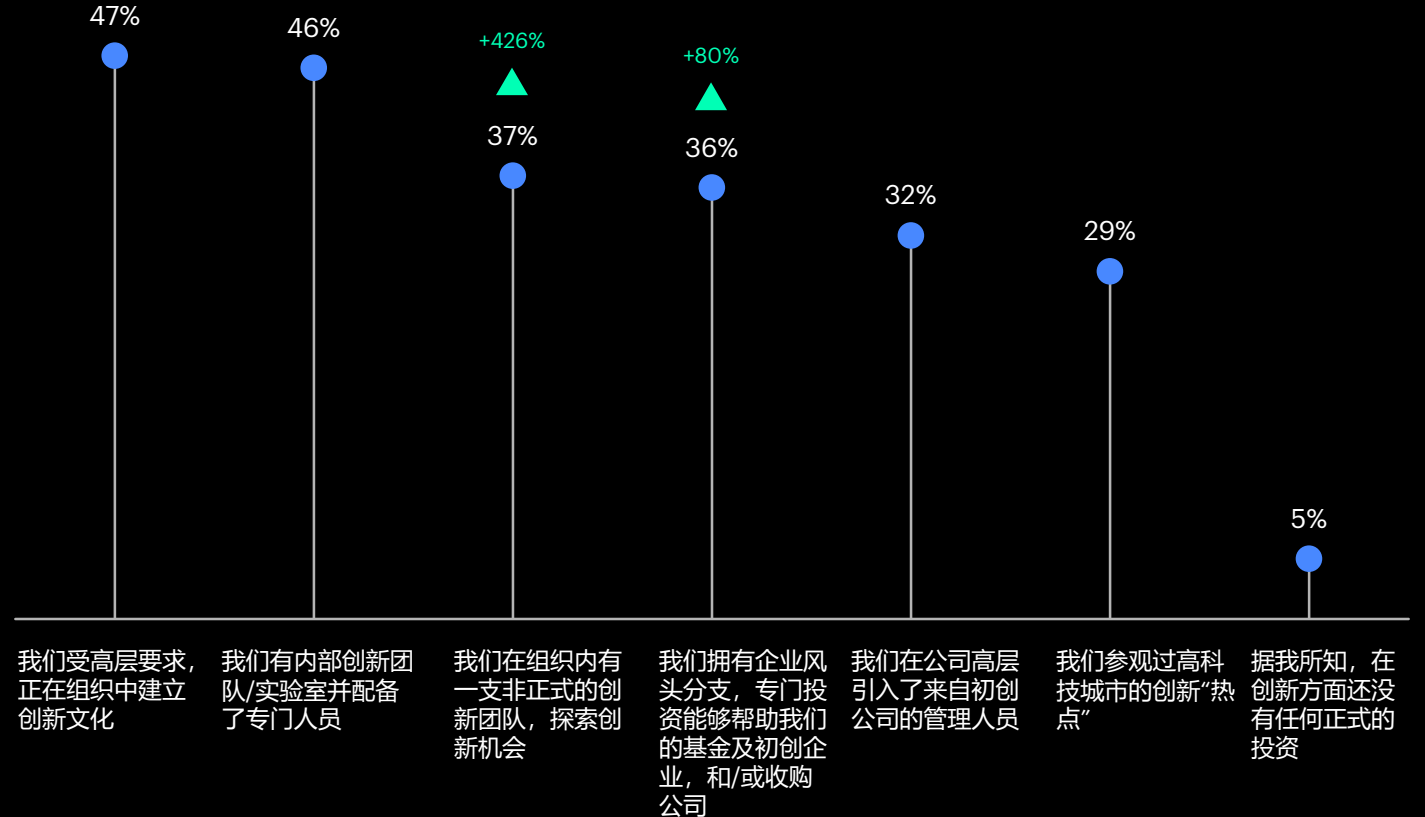
尽管，大多数公司认同在数字经济中，创新能力对提升竞争力至关重要，创新形成和发展的方式却各不相同。投资创新团队、项目或技术之前，最先进的公司将文化演变为创新和转变的内部加速器。

研究中47%的高管表示他们受高层要求，正在投资营造创新文化。46%的公司表示他们组建了内部创新团队/实验室，配有专门的企业资源。有37%的公司组建了非正式创新团队，旨在探寻创新机会，这一数据比去年增长了426%。

此外，调查的公司中有36%组建了企业风投分支，以投资基金和初创公司或收购公司，促进进一步创新，这比去年增长了80%。最后，高达29%的公司表示曾收购初创公司，并将其创始人和核心人员加入管理团队。这些措施表明公司正在迈进数字化转型的第六阶段“创新和适应”，成为成功转型过程的典范。

图 11: 用于创新的投资

问：您的企业作了哪些类型的创新投资？



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

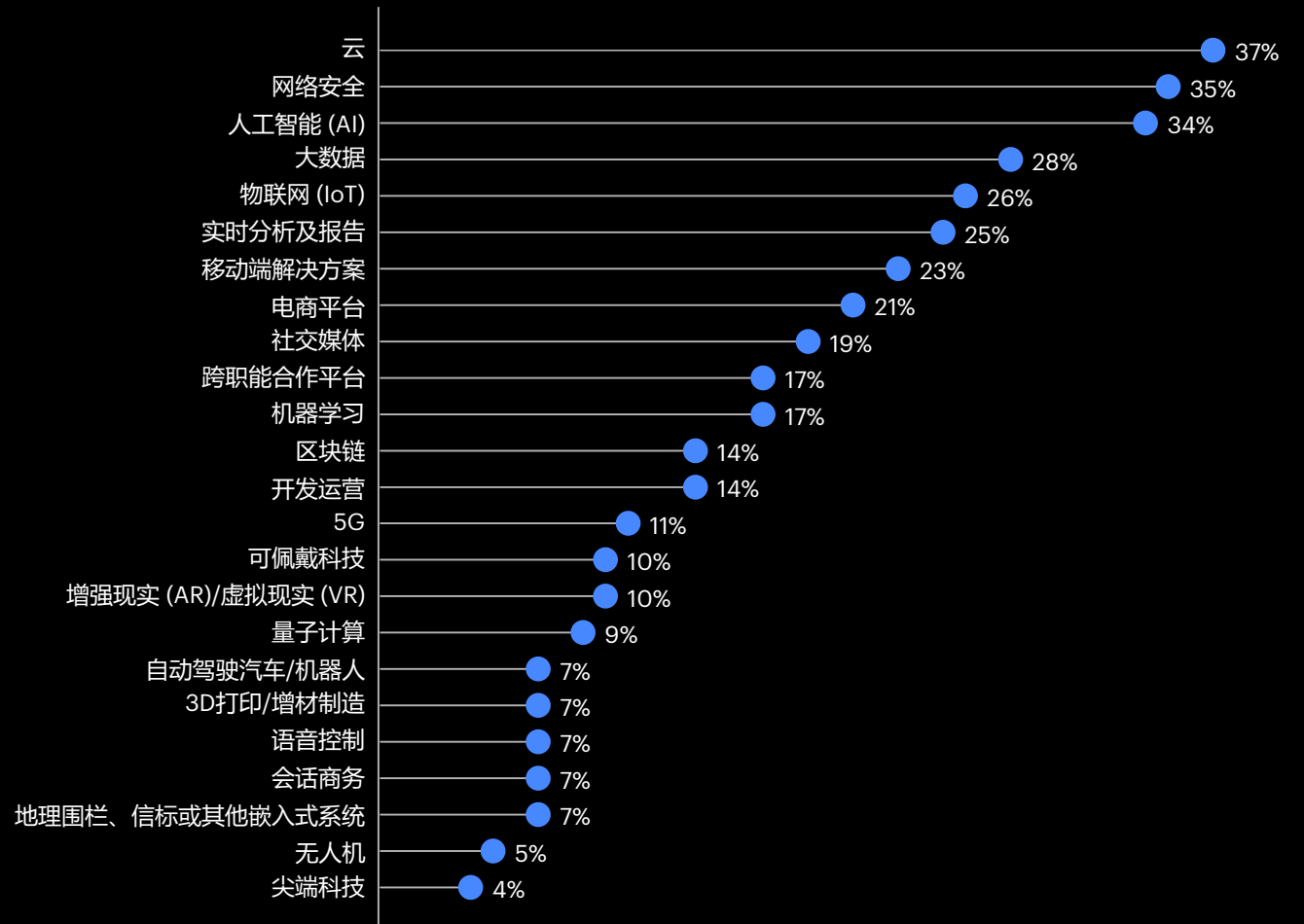
公司优先投资潜在颠覆性技术

数字化转型的初衷是技术基础设施的现代化，从昂贵、过时和复杂的硬件和软件解决方案迁移至更为敏捷和可扩展的云和移动平台。但自数字化转型之初起，技术创新的速度只增不减。目前，数字化转型中的数字化必须紧跟所有相关的技术趋势，因为它们代表着颠覆性威胁和竞争机会。这可能是2018年大额数字化转型预算显著增长的关键推动因素。

今年，我们希望了解数字化转型战略中最为优先的技术事项。如图12所示，公司计划于2019年集中投资的新兴科技远不止于云和移动技术。这个列表涵盖全面，有效地指出了这些技术的潜在颠覆性将多么广泛。如此大量的技术种类也表明，企业必须投入大量资源并且高度敏捷，才能创新与适应。毕竟，这里的每项技术都需要具备IT能力的跨职能协作团队进行评估，才能了解其潜在的机遇及运用方式。所需要做的工作源源不绝。

图 12: 2019 年技术投资的首要优先事项

问：2019 年技术投资有哪些首要优先事项？



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554

符合业务目标的指标在评估数字化转型工作和投资方面一马当先

2018年，我们计划了解数字化转型者用以评估数字化转型进程，并为融资和扩张打下基础的指标。排名靠前的指标都与整体业务目标和成果有关。

企业选择的前三项指标旨在追踪业务增长和运营绩效：

42% 增长（如：潜在客户开发、业务转化、销量）

42% 运营效率（例如：工作效率、现金流、净利率）

39% 业务表现（如：盈利、利润）

选项中的下一组指标衡量客户和员工参与度，及数字化转型各个焦点领域的运营能力：

36% 客户指标（如：NPS、CSAT、CLV）

36% 业务创新（如：激发的想法、概念在实施中的证明、新产品开发）

33% 主动客户参与（如：评价、点赞、分享）

33% 员工参与度和满意度

31% 数字素养（例如：受教育的工作人员、能力评估）

28% 市场份额、钱包份额

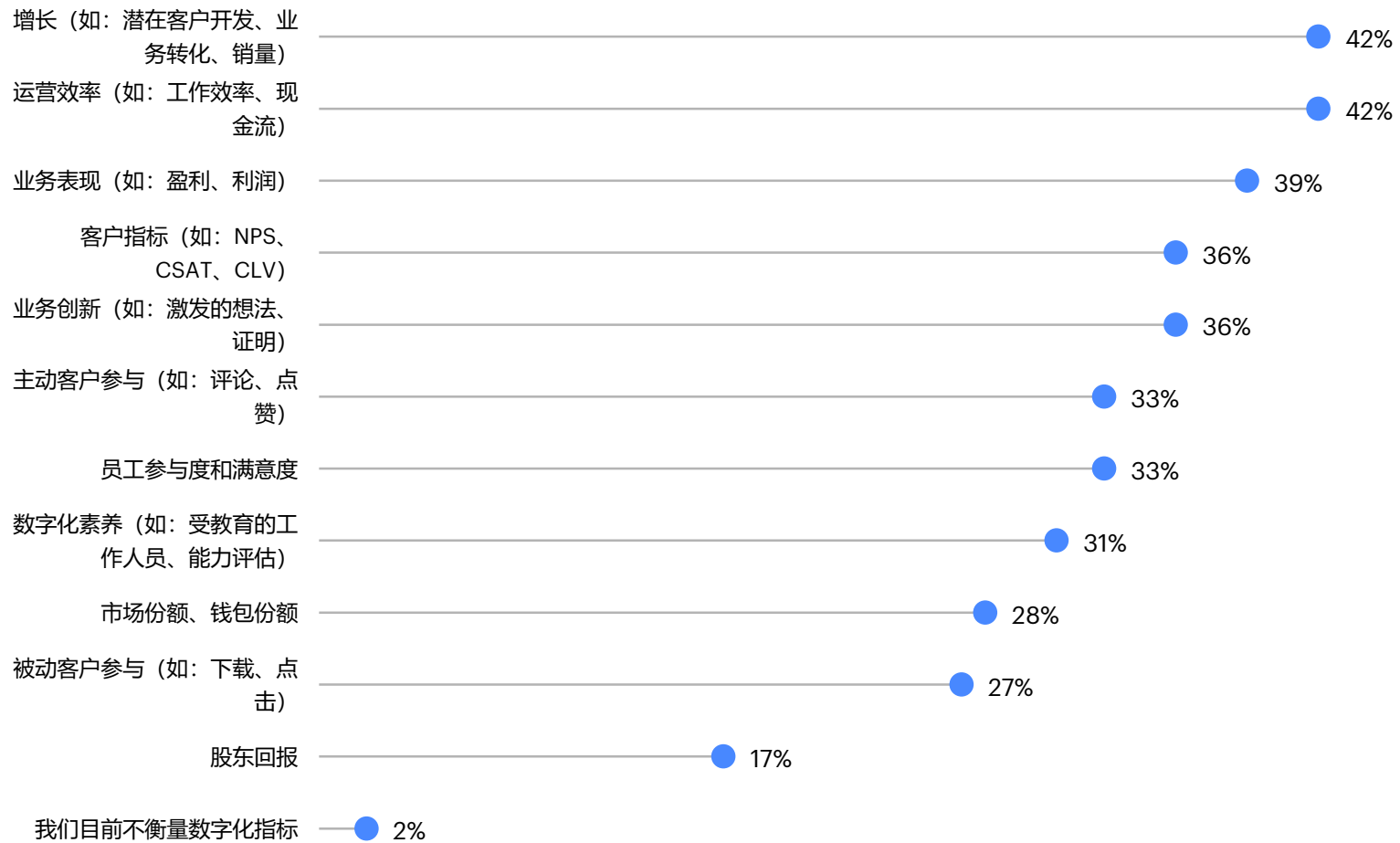
如果想要有效并持续地进行数字化转型项目，并得到相应的支持，企业所需的论述必须比“数字化”更为广泛。

当论证数字化转型的重要性时，大多数初出茅庐的数字化转型者非常关注众多博人眼球的颠覆性新兴技术。但最终，变革所需要的是目标乃至愿景，才能将资源投向共同的具体目标。

符合这些目标的指标更可能证明先进的数字化转型项目的效果，并且说服其他利益相关方和高管予以支持。这些指标是传递“高管思维”的一种方法，并找到共同目标。这样一来，利益相关方能够在发展蓝图上达成一致，支持新的举措，并增加可用的资源。

图 13: 数字化转型指标

问: 您的企业当前实际评估哪些与数字化转型相关的指标?



Source: Altimeter Digital Transformation Survey, Q3 2018; Base: N=554



结论：

加速数字化转型成熟和成功的七个优先事项

1. 审视您公司在数字化转型六个阶段所处的位置

研究过程中，我们往往发现大多数公司认为自己在数字化转型旅程中的进展要比实际更深入。为了提供基准工具，便于企业将自己的对内评估与竞争对手作比较，我们分析了多家公司多年的数字化转型进程，同时记录其中的关键里程碑。

通过不仅一次，而是持续定期的战略性审查，您能够追踪您企业发展的进度，让您的发展蓝图与一流企业相契合。

2. 研究数字化客户旅程并基于洞察和机遇做行动规划

我们遗憾地发现，许多企业没有定期研究数字化（尤其是移动端的）客户体验，便优先施行 CX 项目。了解客户的意图、行为和偏好如何变化使 CX 战略能够有的放矢。这些洞察也能为直接涉及和影响消费者的跨职能数字化转型项目提供有用信息。

为了让 CX 能够有效地统一全企业的数字化举措，收集这些客户洞察应成为跨职能团队的

优先事项。向数字化转型指导委员会传达这些洞察有助于确保一致性，始终让高管及时了解资讯，最终自上而下赢得支持。

3. 研究员工旅程以改善 EX

老话“员工满意，客户才会满意”同样适用于数字化转型。在研究中，我们还发现员工参与度并不仅只有“员工满意度”一层含义。帮助员工培养关键的数字素养——就数字化转型愿景为他们进行培训、再培训并带动其积极性——赋能于他们，并让他们成为能力出众的盟友，支持您的转型和创新举措。为了解员工能力、动机和总体参与度的状态，您须持续研究员工体验和员工旅程。与 CX 一样，将洞察与行动联系起来，EX 也将得以提升。

4. 让数据成为您的决策中心

毋庸讳言，如今数据是碎片化、不完整，且相互孤立的。领先企业正在建立集中式数据基础设施，以更好地宣传和支持跨职能举措。这样能够促进协作和整合，通过数据支持统一进行有意义的数字化转型行动。

先进而灵活的企业还在投资数据科学和专也能力、人工智能和机器学习，以支持实时，乃至预测性的数据分析。这些投资通过提供 CX、EX 和运营等方面先进的洞察，为数字化转型蓝图和创新举措提供战略指导信息，最终为企业创造非凡的竞争优势。

5. 数字化转型投资应契合业务目标

今年我们欣喜地看到，越来越多的首席执行官在数字化转型中起到统筹的角色。与此同时，许多数字化转型和创新举措却依然被视为成本中心。证明投资回报比以往都更为重要。为了将人们对数字化转型的看法从成本转变到投资策略，您需要设定 ROI 指标。

成功的数字化变革推动者⁴和指导委员会并不通过强调技术趋势而证明自己的价值，而是将转型与预期业务结果联系起来。为此，他们优先考虑将数字化转型和创意与业务目标、ROI 和增长关联起来的指标。这帮助他们证明更大规模投资的价值。

6. 谨慎考虑技术趋势如何影响您的数字化转型蓝图

争夺数字化转型所有权的战争将划上句号。目前，首席信息官和专业 IT 组织将与企业内的战略小组形成业务合作关系，探索技术如何有助于实现业务目标。数字化转型者正在追踪新兴科技趋势，并评估这些技术能在哪些方面能够实现最大的影响力和 ROI。指导委员会中的 IT 职能有助于将新兴科技趋势与整体企业创新目标联系起来。

7. 优先培养转型和创新文化

2014 年首次研究数字化转型以来，我们发现，在数字化转型六个阶段的进程中较为

先进的公司都更加注重数字化和变革中的人文因素，而非一味崇尚技术。我们还发现，在我们研究的企业中，企业文化作为数字化转型和创新的主要困难而不断被提及。不难发现，今年领先的公司将组织文化作为优先事项，令其更为快速迭代、灵活和创新。

企业必须跟随这些企业的脚步，注重营造组织创新文化，推行赋能于员工、现代化员工参与度的 EX 计划，从而培养更具数字化能力的员工群体。

方法论

我们调查了来自品牌、咨询公司和其他组织的 554 位专业人士，这些企业拥有至少 1,000 位员工，并跨越三大地域：北美（美国和加拿大）；欧洲（英国、法国和德国）；和中国。这些组织的受访者包括内部和咨询公司的数字策略顾问、高管或其他管理层领导。

我们的样本包括来自五大垂直行业按固定配额挑选的受访者：银行/金融、医疗保健/制药、制造、零售和技术。我们要求每位受访者就各自企业的数字化转型以多选方式回答问题。

开放研究

本独立研究报告全部由 Altimeter, A Prophet Company 出资。本报告按开放性研究原则发布，旨在无成本推动行业发展。

本报告供您阅读、利用并与他人分享；期间，请明确本报告署名权归 Altimeter, A Prophet Company 所有。

许可

知识共享许可协议为“署名-非商业 ShareAlike 3.0 美国”，具体请访问：

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/>

免责声明

尽管本报告使用的信息和数据由可信来源编制和处理，但无论明示还是暗示，恕不就信息的完整性、准确性、充分性或使用给予保证。信息和数据的作者和贡献者对本报告中的错误或疏漏或者相关解释概不负责。

本报告以商号、商标或其他方式对具体产品或供应商的引用不构成也不表示作者或贡献者支持、推荐或喜爱，并且不得用于广告或产品支持之目的。本报告表达的观点随时会有变化，恕不另行通知。

著者介绍



BRIAN SOLIS, 首席分析师兼趋势预言家

Brian Solis 是 Prophet铂慧数字化研究团队Altimeter的首席分析师兼趋势预言家。他致力于研究颠覆性技术及其对业务的影响。他还是数字化人类学家，寻求更好地了解技术如何影响和塑造行为、习惯和社会。通过研究成果和出版作品，他赋予颠覆性趋势以人性，帮助领导者了解技术、市场和人才如何发展，及如何促进创新和发展。

此外，Brian 也是备受认可的作者和知名主讲人，被誉为数字化转型、创新、体验设计和数字人文领域的杰出思想领袖。

Brian 所著的畅销书有：《完美用户体验：产品设计思维与案例》、《未来商业趋势》、《互联网思维：传统商业的终结与重塑》。

凭借 70 多万线上忠实受众，他的作品令他成为备受领先品牌，奥普拉、沙克、阿什顿·库彻等名人及 1,000 多家初创公司追捧的思想领袖。

关于 Altimeter, A Prophet Company

Altimeter是Prophet铂慧旗下的研究咨询公司，帮助企业了解颠覆性技术趋势并采取相应行动。我们为企业领袖提供洞察，让他们有信心帮助公司决胜技术颠覆，为企业迎来蓬勃发展。除了发布研究成果，Altimeter的分析师就领导力、数字化转型、社交商务、数据革新和内容营销策略等方面的趋势发表演讲并提供战略咨询服务。

Altimeter, a Prophet Company
One Bush Street, 7th Floor
San Francisco, CA 94104
info@altimetergroup.com
www.altimetergroup.com
@altimetergroup
415-363-0004

合作方式

Altimeter的研究成果被运用到我们的客户项目中，并获得显著成果。我们帮助各大企业了解和利用数字化革新。Altimeter有多种方式帮助您的企业发展：

战略咨询

Altimeter制定战略和计划，帮助公司根据商业和科技趋势（其中包括道德和战略数据使用和传播）采取行动。我们的分析师和顾问团队就需求评估、战略蓝图和务实建议与全球企业合作，解决一系列战略难题，获得诸多战略机会。

培训及共创会

接洽Altimeter演讲人，帮助高管打造商业案例，或帮助从业者掌握新知识和技能。

顾问

选择Altimeter为您提供基于研究的长期顾问服务：召开临时会议，解决突发难题或与研究和战略顾问深入交谈。

如需详细了解 Altimeter 的产品和服务，请联系 info@altimetergroup.com。