

摘要

目前，随着数字技术的迅猛发展，各个行业都在经历大变革，对于所有的企业来说，数字化转型正在加速推进。一方面，基于国家对国有企业管控的需求和赋予国企定位的意义，国务院通过一系列政策进一步要求国有企业深化数字化转型改革，另一方面，新技术、新模式的应用，行业竞争不断加剧，也对国有企业的业务模式和技术创新提出了新的要求。

G 企业作为地方国有企业，同时也是一家工业领域的投资公司，以“服务区域经济发展、提升自身价值”为使命，紧紧围绕“战略新兴产业引导培育、助推传统产业转型升级、市场化解解决国企改革历史遗留问题”的功能定位，在产业投资运营、资产运营管理、现代服务业、资源投资开发、园区综合开发五个板块持续发力。

本文从 G 企业着手，以战略管理理论为支撑，运用波特五力模型、PEST 分析等理论工具，通过对其内外部环境的精准分析，发现了企业虽然目前依然有着一定的区域内的资源优势，但也面临着对数字化技术利用少、数字化水平低，导致在现有竞争环境下竞争水平降低的问题，也有自身存在的协同管理困难、体制制约意识等客观劣势。利用案例分析法、文献分析法、访谈法等方式就 G 企业在数字经济的浪潮下应该采取的发展战略进行调查研究。通过 SWOT 分析、QSPM 矩阵分析等分析方式，结合 G 企业的战略目标，提出了数字化转型的分步战略规划。在目前的阶段，主要内容是通过业务数字化、工业互联网平台的建立、数据标准化、数字化团队四个转型策略，以及组织保障、机制保障、资金保障等六个保障措施。

数字化转型对于企业而言，往往意味着组织架构、工作流程、商业模式等的巨大变革，也是公司的战略决策，需要给予高度重视和关注。在数字化的浪潮下，对于数字化转型这种综合性、多样性研究，G 企业只是一个细分领域的案例，也需要通过战略管理的理论研究和实践，结合其他案例，来解决企业面临的问题。

关键词：企业数字化，数字化转型，战略管理，国有企业

Abstract

At present, with the rapid development of digital technology, various industries are undergoing great changes, and for all enterprises, the digital transformation is accelerating. On the one hand, based on the national demand for state-owned enterprises control and gives the significance of state-owned enterprises, the State Council through a series of policy further requires the state-owned enterprises to deepen reform of digital transformation, on the other hand, the application of new technology, new model, industry competition, also to the business model of state-owned enterprises and technological innovation put forward new requirements.

G enterprises as a local state-owned enterprises, is also an industrial investment company in the field of, to "service regional economic development, improve their value" for the mission, closely around the "strategic emerging industries guide cultivation, booster transformation and upgrading of traditional industries, marketization to solve problems left over by the reform of state-owned enterprises" function orientation, investment in industry operation, asset operation management, modern service industry, resources investment and development, comprehensive development of five plates.

This paper starts from the G enterprise, supported by strategic management theory, using the porter five force model, PEST analysis theory tools, through the accurate analysis of the internal and external environment, found that the enterprise although still has a certain regional resource advantage, but also faced with less digital technology utilization, low level, reduce competition in the existing competition environment, also has its own collaborative management difficulties, system restriction consciousness such as objective disadvantage. Use case analysis method, literature analysis method, interview method and other methods to investigate and study the development strategies that G enterprises should adopt under the wave of digital economy. Through SWOT analysis, QSPM matrix analysis and other analysis methods, combined with the strategic goals of G enterprises, the step-by-step strategic planning of digital transformation is put forward. At the current stage, the main

content is through the business digitalization, the establishment of industrial Internet platform, data standardization, digital team four transformation strategies, as well as organizational guarantee, mechanism guarantee, fund guarantee and other six safeguard measures.

For enterprises, digital transformation often means great changes in organizational structure, workflow, business model, etc. It is also a strategic decision of the company, which needs to be highly valued and paid attention to. In the wave of digitalization, for the comprehensive and diversified research of digital transformation, state-owned G enterprises are just a case in a subdivided field. They also need to solve the problems faced by enterprises through theoretical research and practice of strategic management, combined with other cases.

Key words: enterprise digitization,digital transformation,strategic management,state-owned enterprises

目录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 国内研究现状	3
1.2.2 国外研究现状	4
1.3 研究内容和研究方法	5
1.3.1 研究内容	5
1.3.2 研究方法	5
1.4 论文框架	6
第二章 相关概念与分析方法	8
2.1 相关概念与理论基础	8
2.1.1 数字化概念	8
2.1.2 战略管理理论	9
2.1.3 数字化转型理论	10
2.2 主要分析方法	11
2.2.1 战略管理分析方法	11
2.2.2 企业数字化水平测度方法	12
第三章 G 企业发展现状及存在问题	14
3.1 企业概述	14

3.1.1 企业简介	14
3.1.2 企业业务发展及组织架构情况	14
3.1.3 企业战略的现状	16
3.2 基于访谈法的数据收集和分析	17
3.2.1 数据收集方法选择	17
3.2.2 数据分析方案设计	19
3.2.3 数字化水平现状分析	19
3.3 G 企业发展存在的问题	21
3.3.1 行业竞争不断加剧	21
3.3.2 内部协同管理困难	21
3.3.3 企业数据治理能力缺失	22
3.3.4 数字化意识薄弱	23
第四章 G 企业战略分析与战略选择	25
4.1 内部环境分析	25
4.1.1 财务资源	25
4.1.2 人力资源	28
4.1.3 文化资源	29
4.2 行业环境分析	30
4.2.1 供应商的议价能力分析	30
4.2.2 购买者的议价能力分析	31
4.2.3 潜在进入者威胁分析	31
4.2.4 替代品威胁分析	31

4.2.5 同行业竞争强度分析	32
4.3 宏观环境分析	32
4.3.1 政治环境分析	32
4.3.2 经济环境分析	34
4.3.3 社会环境分析	36
4.3.4 技术环境分析	37
4.4 SWOT 分析	38
4.4.1 优势	38
4.4.2 劣势	39
4.4.3 机遇	39
4.4.4 威胁	40
4.4.5 SWOT 矩阵	40
4.5 QSPM 分析和战略选择	41
4.5.1 QSPM 分析	41
4.5.2 G 企业的战略选择	43
第五章 G 企业数字化转型战略规划	45
5.1 数字化转型战略整体规划和目标制定	45
5.1.1 数字化转型战略整体规划	45
5.1.2 数字化转型战略目标制定	45
5.2 数字化转型战略路线制定	46
5.2.1 业务数字化	47
5.2.2 组织数字化	47

5.2.3 数据标准化	48
5.2.4 技术数字化	48
第六章 G 企业数字化转型实施方案和保障措施	49
6.1 G 企业数字化转型实施方案	49
6.1.1 建立集成业务系统	49
6.1.2 调整全面组织架构	51
6.1.3 完善整体数据仓库	52
6.1.4 形成创新平台服务	52
6.2 G 企业数字化转型实施保障措施	56
第七章 总结与展望	58
参考文献	60
致谢	63

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

进入 21 世纪，随着数字化技术的迅猛发展与应用，彻底改变了我们的生活与消费方式，而这种影响也逐渐蔓延至企业的生产经营。数字化转型被视为解决传统组织管理方式以及传统信息化建设弊病的有效手段。

以人工智能、大数据、云计算为代表的新一代信息技术的应用正在不断催生新产品、新模式、新业态、新产业，当前世界主要发达国家都将数字经济作为发展重点，争夺未来十年的产业主导权。打造数字经济新优势，加强数字关键技术创新应用，加快推进数字产业化，推进产业数字化转型，迎接数字时代，激活数据要素潜能，是我国于“十四五”规划和《2035 年远景目标纲要》明确提出的，以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革。可以预见，数字经济将成为未来竞争的主战场，而国有企业将成为取胜的主力军。

G 企业是隶属于 L 市国资委的市属国有投资平台，也是 L 市工业领域唯一的国有投资运营公司。国央企数字化转型从战略布局到整体推进 2020 年 8 月，国务院国资委发布《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》后，目前央企数字化规划已制定 2/3 以上，专项行动方案已制定 1/3 以上，央企数字化规划已制定 2/3 以上，具体行动方案已制定 1/3 以上，央企数字化转型将成为国企数字化转型的重要抓手。而《国企改革三年行动计划(2020-2022)》的出台，也让国企数字化转型的进程加快。

企业数字化转型是数字经济的建设核心，全力发展数字化是构建国家数字经济底层的最关键步骤，是一项长期且复杂的任务，意义深远。为推动我国数字经济健康发展，中央政治局于 2021 年 10 月 18 日进行第三十四次集体学习。中共中央总书记习近平在主持学习时强调，近年来，互联网、大数据、云计算、人工智能、区块链等技术加速创新，日益融入经济社会发展各个领域全过程，数字经济发展速度之快、辐射范围之广、影响程度之深、影响范围之广，正在成为全球要素资源重组、重塑全球经济格局的关键力量，为实现数字经济新跨越奠定坚

实基础。在全球范围内改变竞争格局。习近平总书记强调，发展数字经济，是抓住新一轮科技革命新机遇、产业变革新机遇的战略抉择，必须紧紧抓住机遇，以数字经济为牵引。一是数字技术与数字经济可以促进各类资源要素的快速流动，推动各类市场主体加速融合，有利于数字经济健康发展，有助于市场主体重构组织模式、打破时空限制、拉长产业链条、畅通国内外经济循环、推动构建新的发展格局。二是数字经济既是新的经济增长点，又是改造提升传统产业的支点，能够成为构建现代经济体系的重要引擎，是数字经济健康发展的重要引擎，也是数字经济转型升级的重要抓手，有利于推动数字经济建设高创新、强渗透、广覆盖的现代化经济体系。第三，数字经济的健康发展有利于促进国家竞争新优势的构建，当今时代世界科技革命和产业变革的前沿阵地是数字技术和数字经济，是国际竞争新一轮的关键领域，我们应该在未来的发展中抢占先机，抢占制高点。

1.1.2 研究意义

本文根据现代企业发展战略的基本原则，以 G 企业为案例，在国有推进数字化转型的背景下，探讨了国有企业的发展战略在国有企业改革和数字化转型的大背景下，运用战略管理理论和工具，积极探寻国有企业数字化转型的战略方向和方案，有着基础理论上的研究价值与意义。在研究过程中，提出问题、分析问题并实施执行，在现实层面对其他同类型企业也有一定的借鉴作用。

（1）理论意义：在理论层面上，虽然国内外对于数字化转型战略的相关研究有不少，但是针对数字化转型战略尤其是国有企业的相关研究还是较为匮乏。数字化转型战略作为企业发展战略中的重要支撑，其相关研究充实了我国数字化转型战略制定和实施相关理论体系。

（2）现实意义：数字化改造对于今天的企业来说，已经不是一个可做可不做的话题了，而是必须要做的话题，必须付诸于行动。G 企业数字化转型，在国企改革和数字化推进的大背景下，将注入新的动力，推动战略性新兴产业孵化和引导，提升传统产业转型升级，为国企改革重组服务，不断提升投融资能力和水平。以企业战略管理知识体系为基础，根据 G 企业的发展环境进行分析，从而找到最有利的战略发展目标，并提出相应举措进行战略执行。

虽然前人的研究已经比较系统，也为本文的研究提供了理论和方法上的支持，也有很多成功的应用案例，但企业的具体问题千差万别，通过对问题的辨识，以

相关理论为支撑，形成个性化、针对性、操作性的方案，是本文的核心工作。制定和实施类似国企的数字化转型战略，在满足自身发展的同时，也提供了必要的借鉴意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国内研究现状

（1）企业战略管理

企业发展是在外部环境发生变化的情况下，与多重外部环境因素相互影响、共同演化，企业也需要对发展战略进行适时的调整。企业所面临的产业环境、经济环境、技术环境等都发生了深刻变化，随着数字经济的纵深发展，转型升级必须有适应性甚至前瞻性。

国内多位学者进行企业战略管理方面的学习，借鉴了波特教授的“竞争战略理论”。张永胜、万威武(2003)认为，使企业的内在条件与外部宏观环境相适应是战略管理的重点，也决定了企业战略管理的关键是配套和适应。他们认为，企业战略的执行要基于对那些影响战略执行的各种要素进行科学的分析，只有把这些要素和战略之间进行全面系统的考量，才能使战略的最终执行符合战略的目标。

战略思维(刘力钢和袁少锋，2015)涉及关系到企业生存和发展前景的最高层次的企业管理。进入数字经济时代，培养一种互联网思维，对于企业来说是非常必要的。互联网思维是一种哲学论，即对整个商业世界的看法，包括互联网思想的开放、平等、协作、分享精神，打通虚拟实体，打破时空的束缚，用户本位主义，长尾理论(2014，李海舰)，市场均衡理论，消费者主权论等等，都有一个全新的认识，这是对整个商业世界的看法。企业在竞争中获得源源不断的优势，只有紧跟时代的战略思维。企业实现数字化战略转型，核心就在于战略思维的创新。

（2）数字化及数字化转型

传统行业的数字化转型，伴随着互联网、大数据、人工智能等技术的深度创新应用，以及技术系统组合的协同发展，更多呈现出新的特征。宏观层面，以创新数字技术为支撑，实现物理世界与数字世界的深度融合，促进经济社会资源配置优化升级，重塑经济社会发展范式，是经济社会数字化改造的精髓。在产业层面，数字化转型充分利用数字化技术与产业的深度融合，以信息流带动资金流、物资流、人才流、技术流的贯通，实现产业全要素、全环节、全生命周期的贯

通，使产业的效率、质量、价值得到显著提升，进而实现生产方式、商业模式、组织形式等方面的深刻变革。

针对“何为数字化转型”，薛惊理于 2018 年提出包含三个方面：第一是“转换”：由传统资讯科技所载之数位，转换为“新世代 IT 科技”之数位，以达到技术应用之更新换代。其次是“融合”：打通数据从实体状态的过程到信息系统中的数字，从实体形态的数字到虚拟形态的数字的全方位、全过程、全领域的实时流动和共享，实现真正意义上的信息技术与业务管理的融合。其三：“再造”。适应互联网时代和智能时代的需求，加快传统业态下设计、研发、生产、经营、管理、商业等各个环节的变革与重构，以数字化为基础，实现精准运营，这是我们要做的事情。陈冬梅于 2020 年提出，数位化策略近 10 年来的关注度与研究数量，随着数位化技术的快速发展而呈现爆发性成长，有力支撑企业数位化转型执行的数位化理论，也为数位化转型累积许多实务经验。

1.2.2 国外研究现状

（1）企业战略管理

20 世纪 60 年代，企业战略管理在国外兴起。从 Andrews 发表的《商业战略：内容与案例》，到 1980 年代初美国著名管理学教授 Heinzwerick 提出的 SWOT 战略分析方法，以及 1985 年由哈佛大学教授迈克尔波特提出的五力分析模型，后被誉为“竞争战略之父”。再到 1999 年美国学者 GerryJohnson 与 KevanScholes 提出的 PEST 模型，企业战略管理得到了众多学者的重视和重视。

（2）数字化及数字化转型

麻省理工学院教授葛洛庞帝在 1996 年出版的《数字化生存》一书中说：“未来的互动世界、娱乐世界、咨询世界都将融合，人类的所有体验，包括报纸、电视、娱乐，最终都将被数字化。”；国际开放组织（The Open Group）在 2021 年提出的“数字优先企业”（The Digital-First Enterprise）概念并建议“用一套数字化标准来深化企业的数字化转型”。紧随其后发布的 TOGAF9.2 为企业数字化转型提供了理论指导，从企业架构的建立和执行、企业级模型的建立，到数字优先企业的数字化标准：“我们不仅要从技术层面理解数字化的本质，更要根据客户的兴趣爱好，重新思考我们的产品、服务、流程、规则，朝着正确的方向前进，”德国学者凯安德森在《数字化转型的敏捷方法》一文中说。

我们已然被数字技术带到了新的时代，数字化的价值凸显，大数据、云计算等数字化技术的应用，带来了公司管理的变革，催生了新的管理手段，也带来了转型的发展与机遇。

1.3 研究内容和研究方法

1.3.1 研究内容

本文内容共分为七个章节。

第一章：绪论。确定论文研究背景与意义，研究国内外文献，确定研究思路与方法。

第二章：相关概念和分析方法。通过对相关概念和分析方法的研究，确定了战略管理和数字化转型相关理论和方法。

第三章：G 企业发展现状及存在问题。通过访谈和资料收集，了解了企业的基本状况和发展中存在的问题和企业现在的数字化水平。

第四章：G 企业战略分析与战略选择。通过列出 G 企业的内外部环境因素，并运用战略工具和理论分析，得出相关的分析结果，帮助企业进行战略选择。

第五章：G 企业数字化转型战略规划：根据战略选择的数字化转型战略，确定战略规划和战略目标，制定数字化路线和现阶段具体的四个发展方向。

第六章：G 企业数字化转型实施方案和保障措施。根据数字化路线现阶段业务数字化、组织数字化、数据数字化、技术数字化四个方向来制定对应的数字化转型实施方案。

第七章：总结与展望。综上分析，对 G 企业的战略研究做出了归纳总结和未来的展望。

1.3.2 研究方法

（1）文献阅读法：一方面通过知网等网站查阅相关的期刊论文，为本文的写作奠定理论基础；另一方面通过查阅相关的行业研报等，为本文的一些非核心观点提供支持。

（2）访谈法：采取实地走访、调查摸底等方式进行调查摸底，获取第一手信息。访谈主要针对现有公司内各部门人员，了解现有信息系统的使用，以及他们对系统的熟悉程度，从而判断公司目前所处的数字化水平。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/016142021230010055>