



2022



第七届中国新生代企业家组织 暨中国新生代企业家调研

7th &

CHINA NEW GENERATION ENTREPRENEUR ORGANIZATION
NEW GENERATION ENTREPRENEUR SURVEY

家族企业在数智化转型 中的机遇和挑战



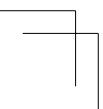
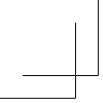
联合发布：

家族企业 杂志
CHINA FAMILY BUSINESS REVIEW

CEIBS
中欧国际工商学院

智慧支持机构：

EY 安永
Building a better
working world



目录

Contents

序言	02	第五章：数字化转型从何处开启？	27
调研亮点	03	数字化转型从何处开启？	28
		5.1 数字化转型的意识	28
		5.2 企业数字化的成熟度	28
		5.3 数字化转型的落脚点：技术、组织和战略	28
		案例：数字化的思考途径	31
		第六章：数字化的未来期待	32
		数字化的未来期待	33
		6.1 数字化转型对准业务	33
		6.2 数字化转型的未来目标	33
		案例：数智化蓝图：从勾勒到切入点	34
		第七章：新生代的崛起	35
		新生代的崛起	36
		案例：数智化领导力	38
		案例：数字化赋能新生代崛起	40
		新生代组织调研：	
		数字化转型赋能商会 提升服务赋能企业	44
		中欧家族传承研究中心	46
第一章：调研样本的群体画像	06		
调研样本的群体画像	07		
1.1 新生代企业家画像	07		
1.2 参与调研的企业画像	09		
第二章：为什么要数字化转型？	11		
数字化是重大机遇	12		
2.1 数字化关乎企业的生死和未来	12		
2.2 新冠肺炎疫情推动了数字化转型	13		
2.3 数字化转型专注于哪些方面？	14		
温岭落地调研：			
新生代企业家怎样参与家族企业数字化转型？	15		
第三章：数字化转型的目的	17		
数字化转型的目的	18		
3.1 提升效率是首要目的	18		
3.2 已有 88% 的家族企业开启数字化转型	18		
宁波落地调研：新生代接班叠加数字化转型			
家族企业在双重挑战下的机遇	19		
第四章：数字化转型转什么？	21		
数字化转型转什么？	22		
4.1 数字化转型投资加大	22		
4.2 数字化不是信息化	22		
4.3 数字化转型面临“人才荒”	23		
案例：秋林里道斯：数字化 1.0 到 2.0	24		



序言

环顾后疫情时代，外部环境瞬息万变，中国家族企业正屹立在时代风口，经营复杂度明显提高。面对充满不确定性的当下，有一件事情是确定无疑的，那就是数字化的趋势没有改变。数字化以前是让一些企业活得更好的手段，而现在则是企业活下去的关键。市场的变化和竞争压力加快了企业正视数字化进程的问题，中国家族企业正在以飞快的速度迎头赶上。不破不立，破而后立，家族企业积极拥抱数智化变革，跟上新时代的数字商业环境，解决企业一些突出存在的问题，建立企业新的发展优势，是家族企业基业长青的关键。

家族企业要如何进一步数智化转型，保持企业的活力和长期经营？数智化转型是涉及企业战略、组织、人才的一场系统变革，在业务创新、流程重构、组织刷新和文化变革方面进一步数字化技术与世界观升级，这些对任何一家公司来说都并非易事。企业管理者们以业务战略为核心，积极推进数据治理，以客户体验为导向，洞察市场需求，以智能运营提质增效，联合生态伙伴，创造多重价值，让数智化转型成为驱动企业增长的核心源动力之一，是当下的急需之道。

如何引领组织的制度、流程、文化乃至管理者和员工各自的角色相应发生变化？面对这些挑战，只有管理者在思维方式、认知能力、领导力等方面发生同样的蜕变，才能有意识、有能力带领组织走过业务和管理创新的转变区。数字化转型的核心目的，就是通过更精准、更高效的资源配置，提升组织对于市场需求和外界变化的响应能力，最终目的是更好地服务客户，并构建更健康的商业生态。

中欧家族传承研究中心与《家族企业》杂志联合，对100家中国家族企业的数智化状态进行了调研。在数字经济



的大背景下，科技和创新正成为经济增长的重要驱动力，数字化成为企业生存和成长的必需，家族企业正在积极面对数字化转型。数智化转型是家族企业的一项重要增长战略。我们不可能用同样的自己，面对不同的未来。数智化转型不仅是技术的创新，更是一场认知、组织、战略和领导力的变革。

基于对中国家族企业的数字化现状调查，本报告对中国家族企业在快速推动其数字化转型中面临最重要的转型方面问题提供了一些见解。我们希望，这对推动中国家族企业数智化转型和创新增长能有所帮助。📖

李秀娟

中欧国际工商学院管理学教授、米其林领导力和人力资源管理教席教授、副教授（研究事务）、中欧家族传承研究中心联合主任

调研亮点

1. 数字化关乎企业的生死和未来

数字化转型对企业而言，可能是一个既关乎当下生死、又关乎长远发展的关键命题。调研数据显示，市场变化（62%）与同行竞争压力（59%）是推动家族企业数字化转型的主要因素，其次来自于外部数据和技术环境日益成熟（48%）、客户消费习惯的变化（36%）和地方政府政策支持（28%）等因素。复杂内外形势下，数字化为打通和强化企业连接和协同升级创造了机遇。（图 1）

图 1 企业开展数字化转型的外部因素

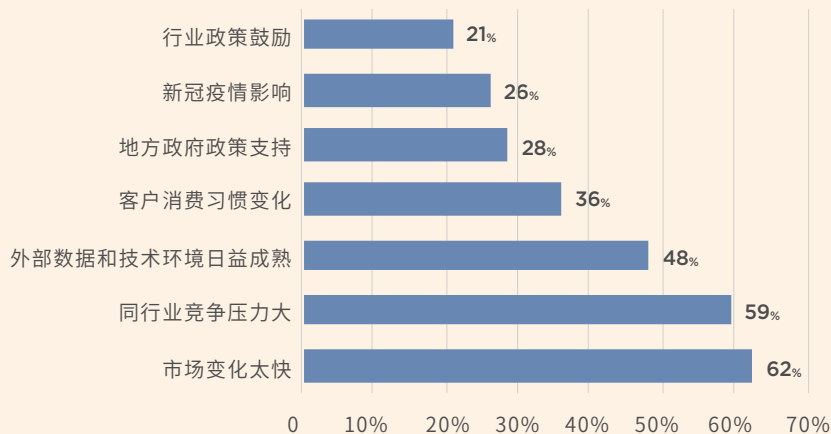
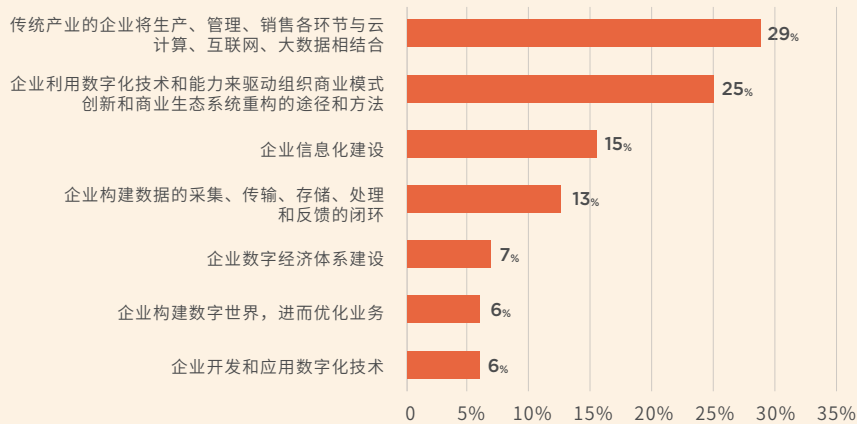


图 2 企业家心目中的数字化转型



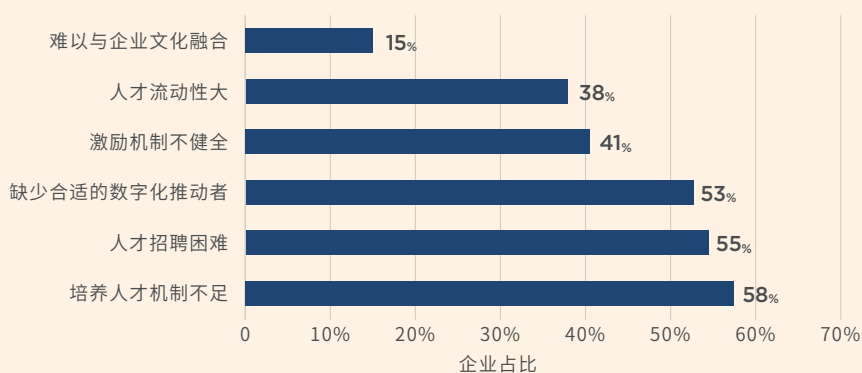
2. 数字化不是信息化

信息化和数字化的区别在哪里？举个例子，信息化就是各个交通路口的摄像头拍到的图像都集中到了交管局的大屏幕上，那里的交警可以控制每一个路口的红绿灯，而数字化则是每一个人的手机都可以装一个地图软件，都可以在每一个关头判断我应该怎么走。信息化提供参考，数字化提供决策；信息化指向观念，数字化指向行动。数字化和信息化最大的不同在于：信息化可以让原来也可以做的事情做得更好，而数字化是让原来不能做的事情可以做了。（图 2）

3. 数字化转型面临“人才荒”

家族企业数字化转型涉及战略性顶层设计、业务场景的技术实现、后台支撑与数据挖掘等方方面面，所需技能各不相同，数字化人才占比情况是衡量一个企业数字化转型投入的重要维度。传统业务每个环节的数字化，都离不开相关人才和组织保障体系的有效支撑，相关资源的结构化组合与最优化配置也需要系统设计。数字化转型，归根结底是人的转型，是技术外衣下，对人的改变。调研数据显示，

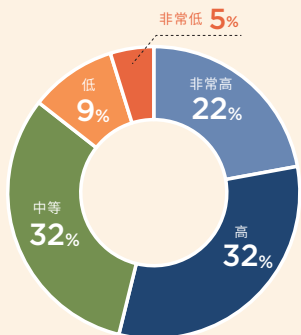
图3 企业在数字化人才发展方面遇到的问题



培养人才机制不足（58%）、人才招聘困难（55%）和缺少合适的数字化推动者（53%）是企业数字化的最大难题。（图3）

4. 企业对隐私 / 数据泄露问题重视不够

图4 企业对隐私 / 数据泄露问题的重视程度



企业在数字化转型过程中必然会遇到数据安全和隐私保护等问题。参与本次调研的企业对隐私 / 数据泄露问题的重视程度并不高，只有22%的企业将重视程度提到非常高的程度，重视程度中等（32%）、低（9%）和非常低（5%）的比例总计46%。（图4）

5. 企业期待数字化转型降本增效

在数字化转型过程中，“对准业务作战”这个仪表盘特别重要，要一直盯着它，确保数字化没有偏离业务目标，才能让数字化转型保持良性的发展。本次参与调研的企业期待数字化转型为哪些具体业务解决问题呢？企业最希望改进现有业务流程，提高运营效率（66%），其次希望加快业务拓展速度，提高市场占有率（49%），第三希望提高与同业或新兴公司的竞争力以增加利润（48%），另外就是降低成本（43%）、优化客户体验（41%）、

创新产品和服务（35%）等。可见，企业高速运转，加大市场份额的同时提高利润，是企业进行数字化投入与创新所期待的结果。

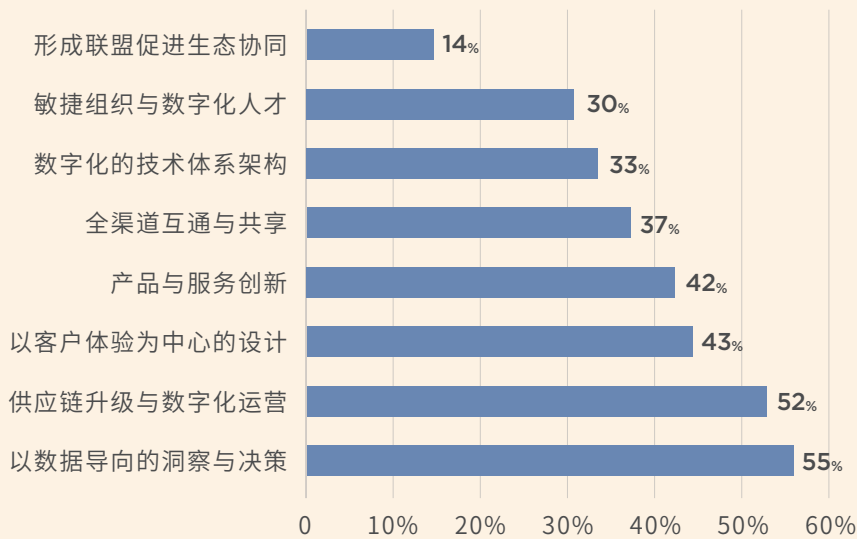
6. 企业数字化转型的目标是成为“智能体”

成为“智能体”的基础就是全量全要素的连接和实时反馈。调研显示，55%的企业认为，以数据导向的洞察与决策是企业未来数字化实践的重点，供应链升级与数字化运营（52%）、以客户体验为中心的设计（43%）、产品与服务创新（42%）等也被企业列为重点。（图5）

7. 新冠疫情推动了数字化转型

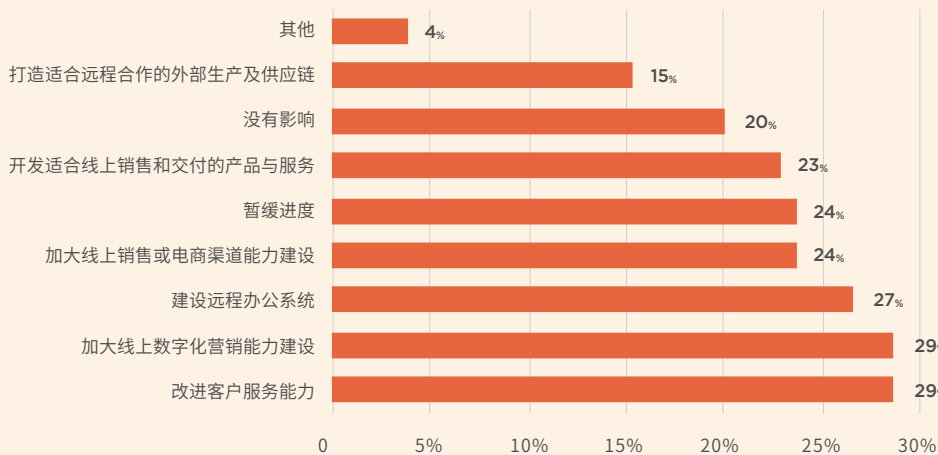
新冠肺炎疫情推动了家族企业数字化进程。调研数据显示，新冠肺炎疫情对建设远程办公系统（27%）、改进客户服务能力（29%）、加大线上数字化营销能力建设（24%）影响最大，只有少数（20%）企业表示疫情对数字化进程没有影响。数字化对企业来说不仅仅再是“锦上添花”，而是企业逆势破局下的“雪中送炭”。新冠肺炎疫情令78%的企业利润减

图 5 企业未来数字化实践的重点



少，企业经营压力加大，因此在新冠肺炎疫情之后，家族企业的一代企业家对数字化转型的意愿普遍提高。（图 6）

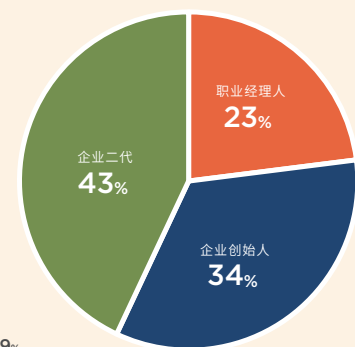
图 6 新冠肺炎疫情对企业数字化进程的影响



8. 新生代承担数字化转型重任

企业最大的浪费，是经验的浪费。我们在实地调研中感触很深：如果工厂的老师傅都一直在用笔和纸画图，那么企业的宝贵经验该如何传承和复制呢？近年来，中国的新生代企业家发现了这个问题，并积极参与和承担起家族企业数字化转型的重任。调研显示，目前家族企业的数字化转型有 43% 由二代企业家领导，超过 54% 的新生代认为在提升家族企业的数字化能力方面肩负更大的责任。新生代接班和数字化转型相结合，成为了当今中国家族企业传承模式的新探索方向。（图 7）

图 7 企业数字化转型的领导人





调研样本的群体画像

本次参与调研的企业覆盖了工业、服务业和新兴行业，工业中的制造业几乎占据半壁江山。

本次参与调研的家族企业新生代企业家共计 99 位，其中第一代创业者占比 30%，二代企业家占比 65%，三代企业家占比 3%。

调研样本的群体画像

1.1 新生代企业家画像

本次参与调研的家族企业新生代企业家共计 99 位，其中第一代创业者占比 30%，二代企业家占比 65%，三代企业家占比 3%。如图 1-1 所示，第一代创业者绝大多数为男性（87%），在第二代企业中，女性的比例虽然依旧很低，但较之一代有了明显的上升，达到了 28%。到了第三代，女性比例明显上升，达到了 67%，几乎与第二代企业家的男性比例（70%）持平。

总体来看，调研中的男性比例还是远高于女性，分别为 74% 和 26%。从年龄上看，35-44 岁的企业家是家族企业的中坚力量，占 55%；45-54 岁之间的企业家占 11%，这个年龄段的企业家越来越少；25-34 岁的企业家虽然还年轻，但也占了 32%，可见，85 后、90 后企业家已经逐渐进入角色，担起家族企业治理的重任；55 岁以上和 24 岁以下的企业家数量则较少。

如图 1-4 到图 1-5 所示，从教育背景来看，无论是一代创业者还是二代、三代接班人，受教育水平都已相当高，其中，59% 的

图 1-1 企业家在家族企业中的代别

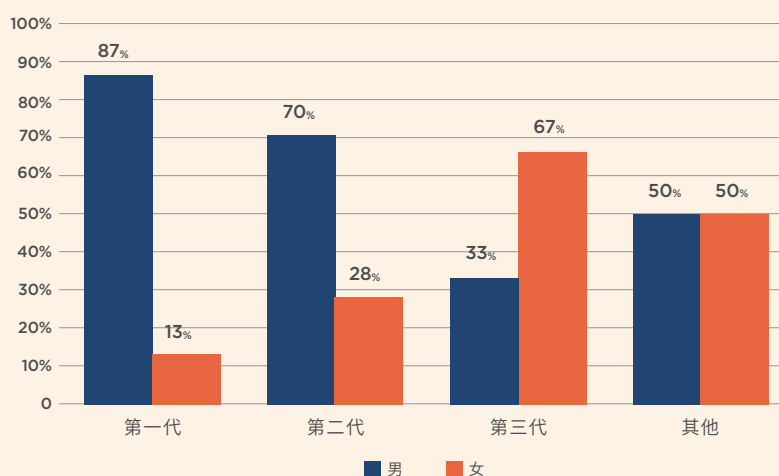


图 1-2 企业家性别比例

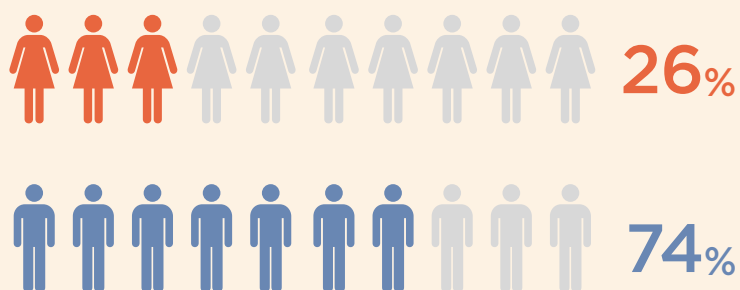


图 1-3 企业家年龄

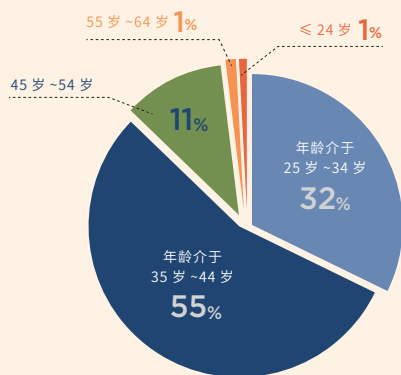


图 1-4 企业家受教育程度

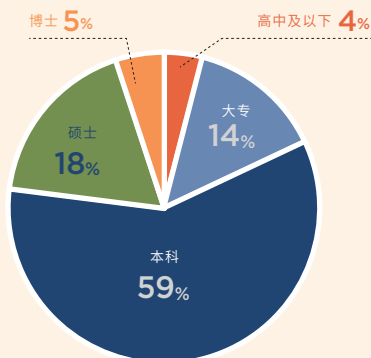
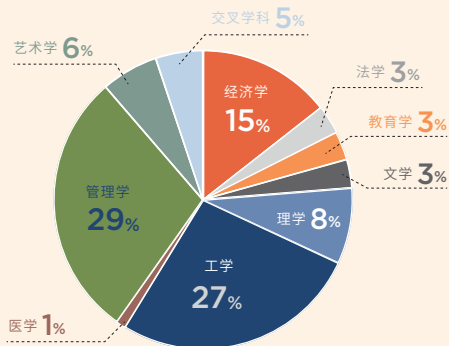


图 1-5 企业家在接受高等教育期间所修专业



企业家拥有本科学历，18%的企业家拥有硕士学历，还有5%的企业家是博士学历，14%的企业家是大专学历，只有4%的企业家是高中及以下学历。有20%的企业家在海外取得了学历。从企业家所学专业来看，管理学和工学占比最高，分别为29%和27%，其次是经济学，占比15%，这和新生代企业家的接班使命有着必然联系。

如图 1-6 到图 1-8，从在当前公司任职时间看，在公司任职 6-15 年的企业家占比最高，占据 51%，长时间在企业里工作，他们已经清晰了解了企业发展情况并积累了足够的工作和管理经验。任职 5 年及以下的占 30%，任职 16-30 年的占 19%。从当前岗位任职时间看，任职 5 年及以下和 6-15 年这两个时间段的比例相同，都是 43%，任职 16-30 年的只占 13%。对于数字化转型的经历，52% 的企业家曾经参与过，还有 48% 的企业家未曾参与，由此可见，企业数字化转型还有一段较长的路要走。

图 1-6 企业家在当前公司任职时间

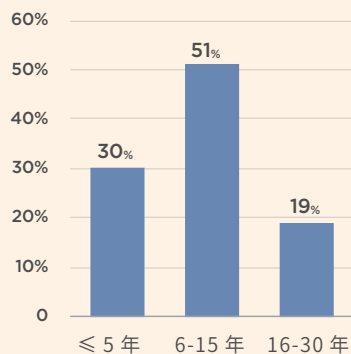


图 1-7 企业家在当前岗位任职时间

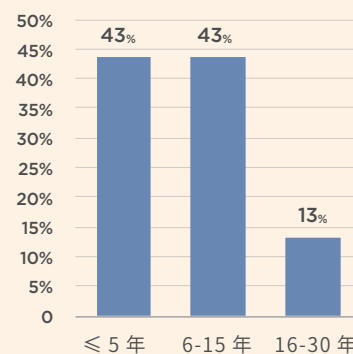


图 1-8 企业家过往的工作经历中，是否曾经参与过数字化转型



1.2 参与调研的企业画像

本次参与调研的企业覆盖了工业、服务业和新兴行业（图 1-9），工业中的制造业几乎占据半壁江山（49%），建筑/工程（9%）和化工行业（1%）占比不大。在服务业和新兴行业中，互联网（6%）、消费品和零售（5%）、生活服务（5%）、广告/新媒体（4%）、科技（3%）、运输/物流（2%）、教育（2%）、金融（2%）等，比例分布相对均匀。

图 1-9 企业所属行业

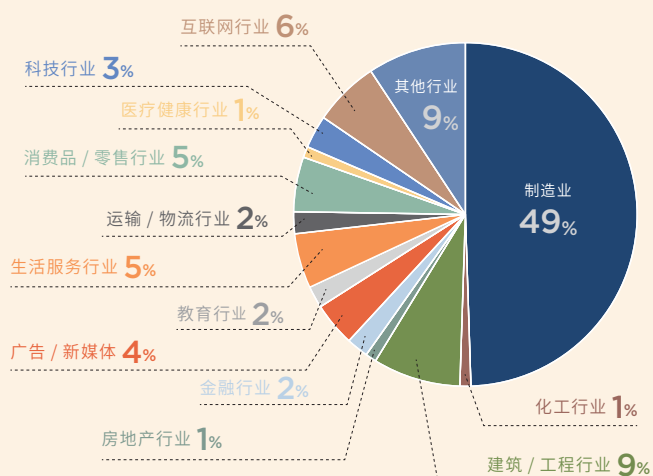


图 1-10 企业创立时长

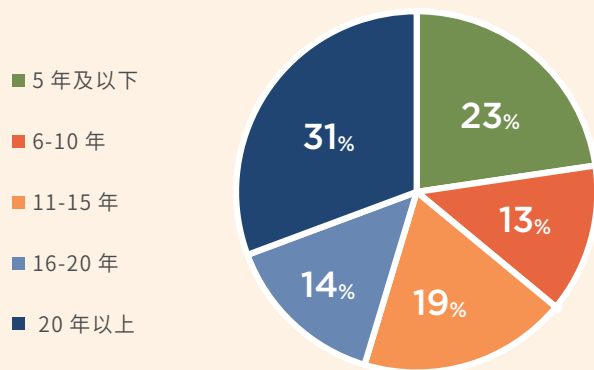
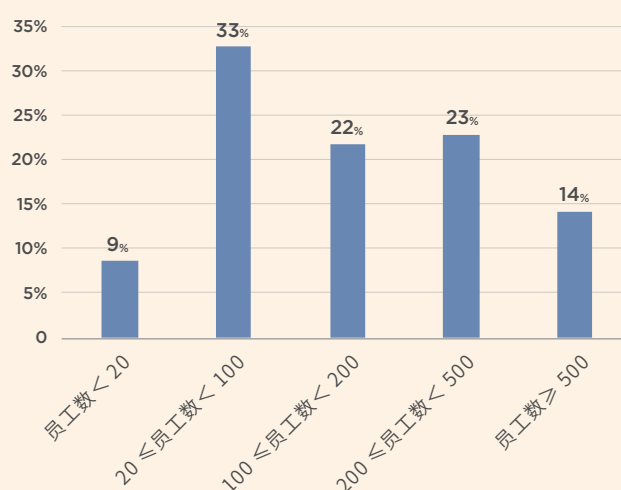


图 1-11 企业员工数量



参与调研的企业最早成立于 1979 年，即改革开放前后。其中，成立 20 年以上的企业有 31%，成立 6-20 年的企业均不超过 20%，成立 5 年及以下的企业有 23%（图 1-10）。

从企业员工数量看（图 1-11），20 人以下的企业占比很少（9%），大多数企业员工超过 20 人，20-100 人的企业占比最多（33%），100-200 人的企业（22%）和 200-500 人的企业（23%）占比几乎相当，超过 500 人的企业比例（14%）则远高于 20 人以下的企业。

从营业额来看（图 1-12），少于 5000 万的企业占了相当比例（42%），半数企业（50%）处在 5000 万至 10 亿的区间，有 8% 的企业年营业额超过 10 亿。在企业性质方面（图 1-13），绝大多数（80%）是非上市公司且短期内没有上市计划。8% 的企业计划在未来的 1-3 年内上市，12% 的企业已经是上市公司。家族成员所持有的公司股份比例平均值为 84%。

图 1-12 企业 2021 年营业额

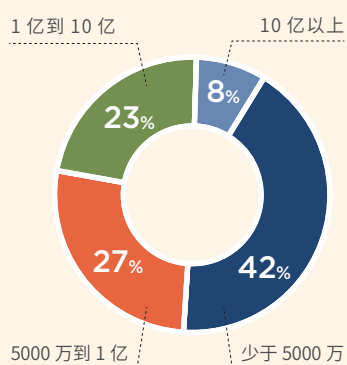


图 1-13 企业是否是上市公司

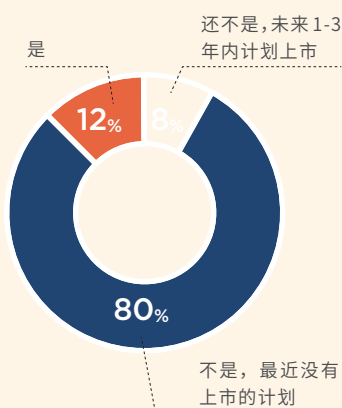


图 1-14 企业正式或非正式董事会的人数

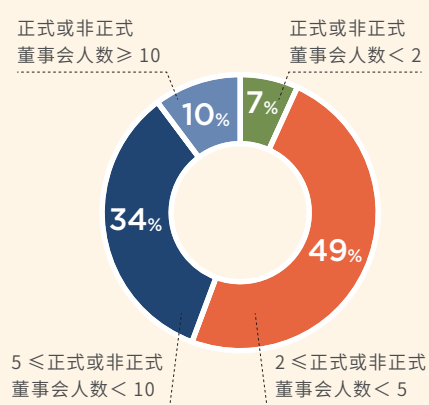
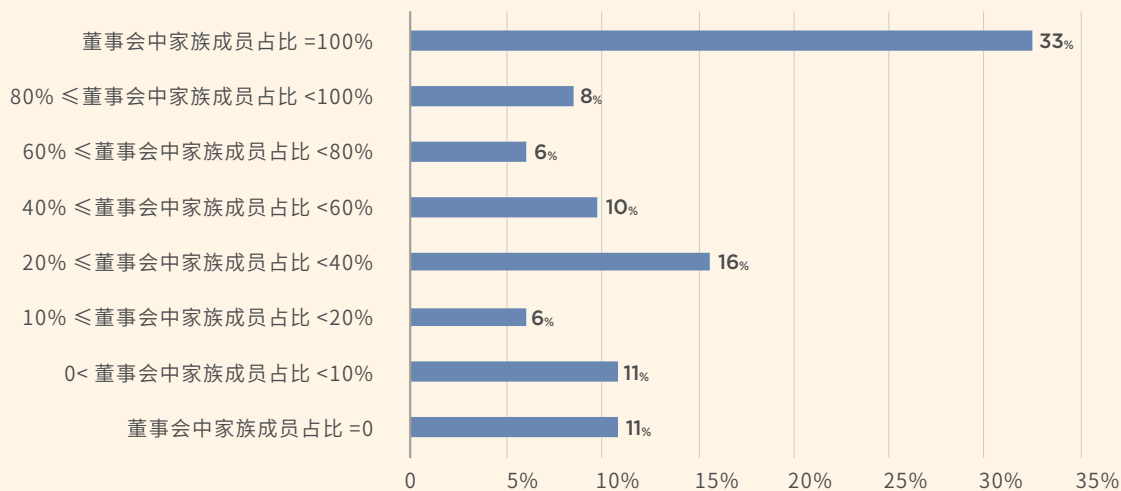


图 1-15 家族成员在企业董事会占比



参与调研的家族企业中（图 1-14），拥有正式或非正式董事会人数为 2-5 人的数量几乎占据一半（49%），正式或非正式董事会人数为 5-10 人的数量超过三分之一（34%）。从企业正式或非正式董事会中家族成员比例看（图 1-15），家族企业董事会大部分都包含家族成员（89%），其中，董事会

成员全部都是家族成员的企业达到了三分之一（33%），排到第一位，董事会 20%-40% 的席位都来自家族成员的企业占比 16%，可以排到第二位。从家族所持有的公司股份总额比例看，百分百家族持股的企业最多（51%），其次是家族持有 40%-80% 公司股份的企业总计达到三分之一（22%）。⑩

2

SECOND

为什么要数字化转型？

虽然我们早已进入数字经济时代，但自新冠肺炎疫情爆发以及之后的持续影响，才让我们真正意识到仍有不少企业尚处于数字化转型的早期阶段。数字化转型关乎企业未来发展的命运。

2

为什么要数字化转型？

近年来，数字化是个热门关键词，反复被提起。为什么数字化这么重要？因为它是中国崛起、弯道超车的重大机遇，也是政府大幅度提高社会治理能力的工具，还是所有企业提升效率的必由之路。

数字化是重大机遇

近年来，数字化是个热门关键词，反复被提起。为什么数字化这么重要？因为它是中国崛起、弯道超车的重大机遇，也是政府大幅度提高社会治理能力的工具，还是所有企业提升效率的必由之路。

当前，世纪疫情和百年变局叠加演化，世界经济陷入低迷，全球化遭遇逆流，多种超预期因素叠加共振。2022年3月份以来，国内疫情点多、面广、频发，且主要集中在经济活跃区域，冲击国内供应链、产业链，物流、人流、资金流持续受阻。此外，俄乌冲突对全球供应链、能源和粮食供给都带来冲击，全球滞胀风险增加，外需放缓减弱国内经济增长动能，同时输入性通胀压力提高企业生产经营成本，挤压中下游企业利润，削弱投资动能和意愿，需求收缩压力加大。

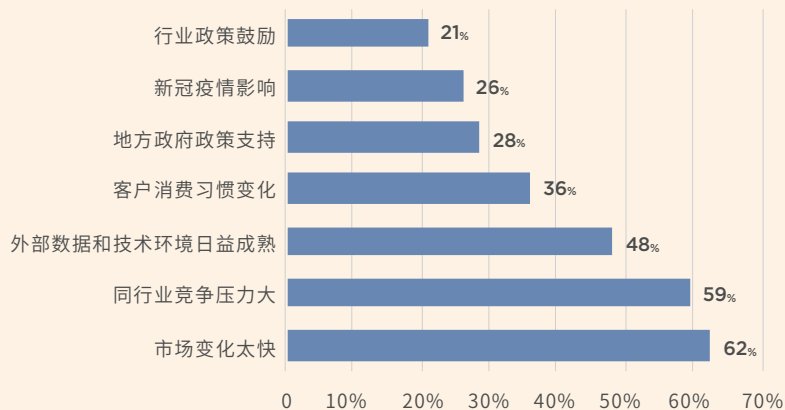
2021年《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》中，数字化独占一篇，位

列第五篇，“加快数字化发展 建设数字中国”，成为未来五年乃至十五年数字化转型发展的行动纲领。中国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，数字经济具有高创新性、强渗透性、广覆盖性的优势，成为中国经济高质量发展阶段的新引擎，民营企业数字化转型在以数字化培育新动能、以新动能推动新发展方面发挥了重要作用。

2.1 数字化关乎企业的生死和未来

数字化转型对企业而言，可能是一个既关乎当下生死、又关乎长远发展的关键命题。调研数据显示，如图2-1，市场变化（62%）与同行竞争压力（59%）是推动家族企业数字化转型的主要因素，其次

图 2-1 企业开展数字化转型的外部因素

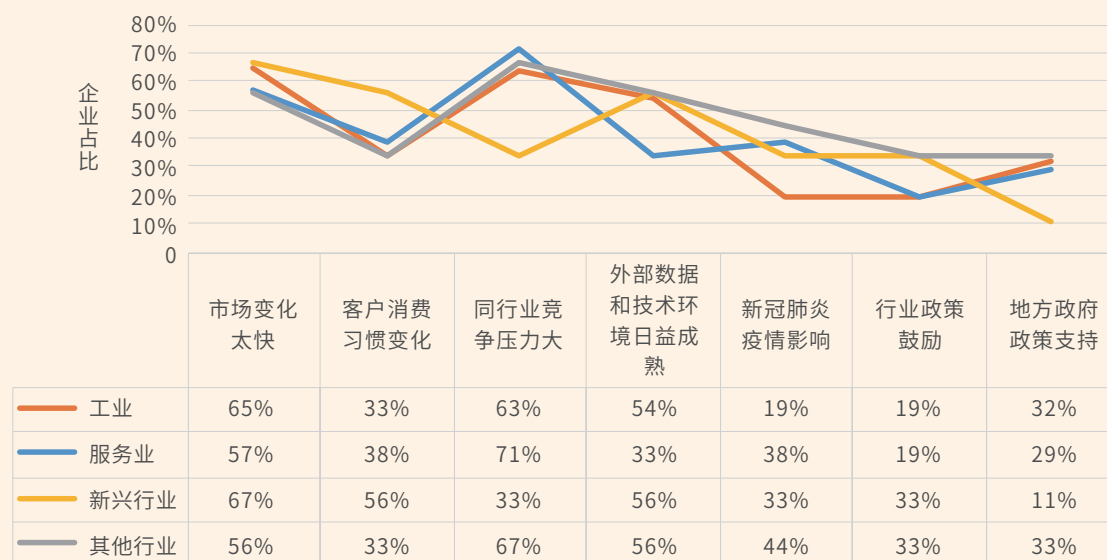


来自于外部数据和技术环境日益成熟（48%）、客户消费习惯的变化（36%）和地方政府政策支持（28%）等因素。复杂内外形势下，补链强链延链固链需要系统谋划，数字化为打通和强化企业连接和协同升级创造了机遇。

而在不同行业中，如图 2-2，市场变化太快（65%）和同行业竞争压力

大（63%）是推动工业数字化转型的首要外界因素；同行竞争压力大（71%）是推动服务业数字化转型的首要外界因素；市场变化大（67%）也是推动新兴行业数字化转型的首要外界因素。疫情对服务业影响比较大，对工业和新兴行业影响比较小。

图 2-2 不同行业开展数字化转型的外部因素



(* 行业分类说明：工业包括制造业和化工行业；服务业包括消费品/零售行业、生活服务行业、运输/物流行业、金融行业、房地产行业、教育行业、传媒行业和医疗健康行业；新兴行业包括科技行业和互联网行业。

行业样本数量：工业：57 家企业；服务业：21 家企业；新兴行业：9 家企业；其他：9 家企业。百分比：某行业选择某因素的企业数量 / 该行业企业总数)

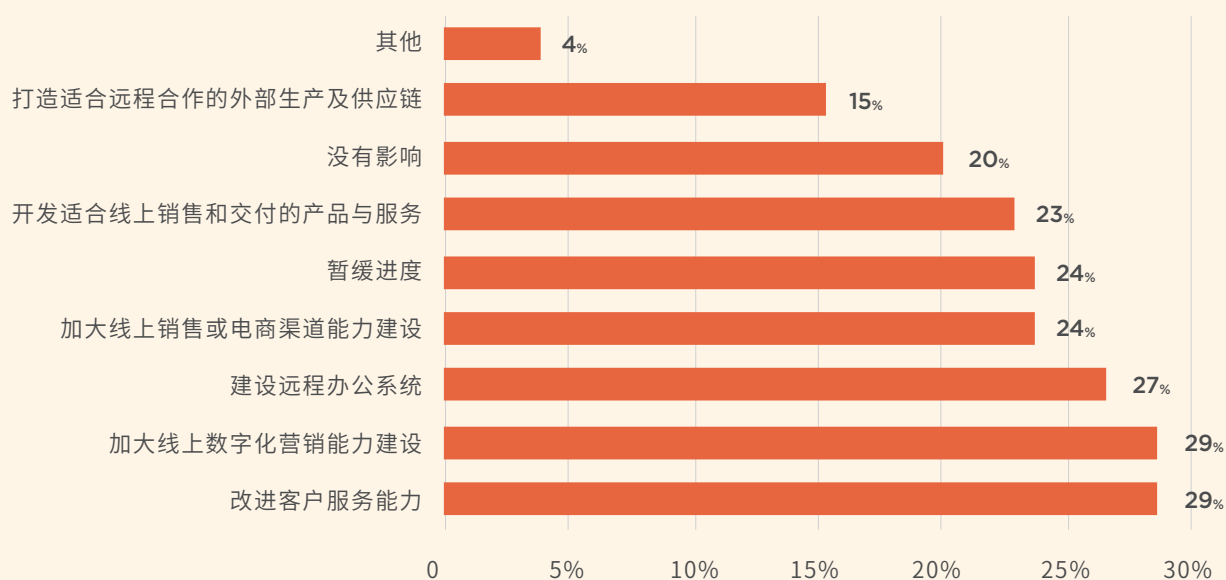
2.2 新冠肺炎疫情推动了数字化转型

新冠肺炎疫情对企业数字化进程的影响，调研数据显示，如图 2-3，改进客户服务能力（29%）、加大线上数字化营销能力建设（29%）影响最大、对建设远程办公系统（27%），只有少数（20%）企业表示疫情对数字化

进程没有影响。此时，数字化对企业来说不仅仅再是“锦上添花”，而是企业逆势破局下的“雪中送炭”，是企业活下去的关键。

2 为什么要数字化转型?

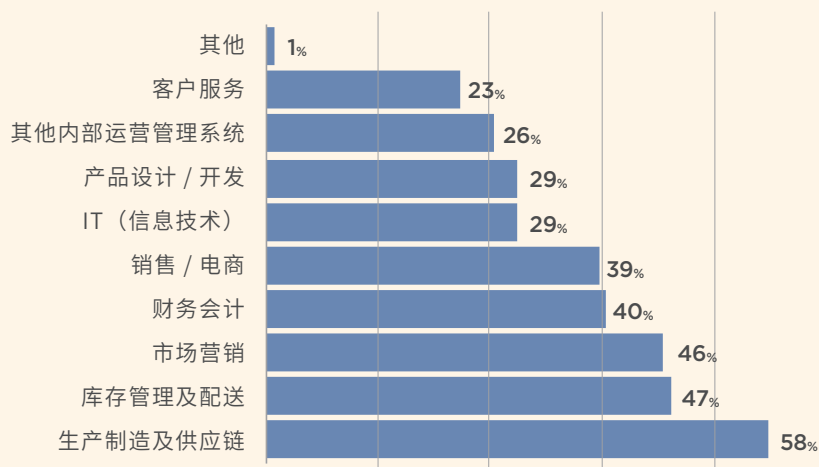
图 2-3 新冠肺炎疫情对企业数字化进程的影响



2.3 数字化转型专注于哪些方面?

数字化转型推动的企业组织模式创新,是从职能到平台的创新。一个企业简单的外表背后是非常复杂的内部运作,如产品的数据、算法、交易对象、客户需求等等。运作模式的创新,就是从人工到智能的转型。那么,企业的哪个环节更需要数字化转型?如图 2-4,从调研数据看,企业的生产制造及供应链(58%)、库存管理及配送(47%)、市场营销(46%)三个部门更专注于数字化转型。①

图 2-4 企业数字化转型专注的部门



新生代企业家怎样参与家族企业数字化转型？

文 / 文婧

温岭是浙江乃至中国改革开放的先行地，也是孕育民营经济的摇篮。近年来，温岭民企正步入代际传承的高峰期，新一代企业家逐渐成为温岭经济的中流砥柱。传承与转型，是摆在民营企业面前的新课题，也是温岭经济社会发展的必考题。2022年，温岭企业家传承与创新论坛召开，论坛由温岭市委统战部、共青团温岭市委员会、温岭市工商联共同主办，温岭市青年企业家协会、温岭市泵业协会、温岭市新生代企业家联谊会承办，助推温岭民营企业顺利传承、改革创新，再创民营经济新辉煌。论坛召开期间，在温岭市青年企业家协会和温岭市新生代企业家联谊会的支持下，第七届中国新生代企业家组织暨新生代企业家调研组就温岭的新生代企业家如何投身于家族企业数字化转型这一主题进行了采访调研。

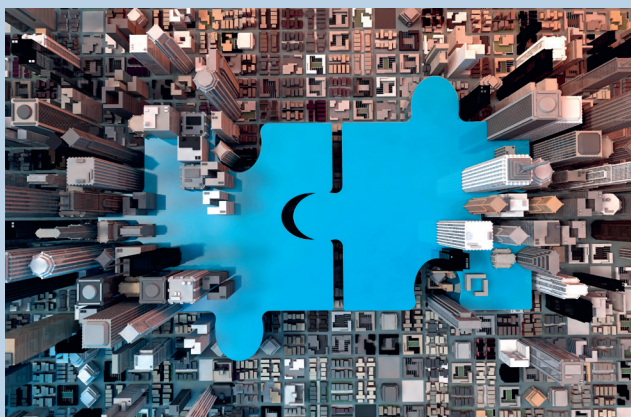
家族企业数字化转型的原因： 提升效率、解决“用工荒”问题，拓展新销售渠道……

浙江跃岭股份有限公司是一家专注于铝合金车轮的研发、设计、生产和销售的国家高新技术企业、国家汽车零部件出口基地企业，公司创建于1982年，于2014年1月29日在深圳证券交易所成功挂牌上市（股票名称：跃岭股份，股票代码：002725），2021年营业总收入9.4亿元，目前公司正在通过数字化转型进行升级。“到2018年，我们企业产值创历史新高，达到9.63亿元，员工数量也创历史新高，达到1780人。但是随着人数的增加，生产效率却下降了；随着产值的增加，利润却下降了。”公司一代创始人之子、公司总经理林斌表示，这几年，公司一方面在KPI方面进行改革，把人员效率提升

起来，在考核中考虑到产品体系的多样化和复杂化以及产品利润率的差异；另一方面，则进行数字化智能化的升级，做信息化工厂，在更多岗位上用机器替代人，省时省力省环节。

浙江铭振电子股份有限公司（以下简称“铭振电子”）创建于1996年，是一家专业从事电机和风机研发及制造的外向型企业。公司创始人之子、公司总经理兼生产运营总监陈洪星表示，企业力推数字化自动化的主要原因，是因为现在制造业企业员工的老龄化非常严重。“我们从1996年成立到现在，工厂的很多员工已经工作了20多年，处于临近退休的年龄，而现在的年轻人大都不愿意下车间。就算是温岭本地的年轻人，也大多到杭州、上海等城市发展，不愿意回来。现在我们的数控车间设备对操作者的技术要求较高，而素质较高的大学毕业生多数是不愿意到车间当技术工的，企业目前已经面临结构性的‘用工荒’问题了，这倒逼着我们不得不去做数字化和自动化的改革。”他说，工厂的机床如果进行了自动化升级，就可以实现1个人管6台设备，而目前1个人只能管1台设备。而且工厂进行数字化和自动化升级后，人就只是搬运工而已，对人的技术要求也会降下来。下一步再升级成自动搬运，就彻底摆脱了用工问题的掣肘。

浙江天和水产股份有限公司（以下简称“天和水产”）成立于1999年，是现任总经理余训新的父亲创办的。改革开放初期，余训新的爷爷开了一家水产品冷冻加工企业。后来他的父亲子承父业，创立了天和水产。17年前，余训新进入企业，从基层的销售岗位做起，后来慢慢接手生产、人事、财务、政府关系等方面，目前担任总经理，负责公司整体的管理运营。近年来，数字经济大潮兴起，他借着互联网的东风，开始进行



数字化转型，开拓电商生鲜销售新渠道，把公司业务从水产冷冻加工延伸到母婴食品、预制菜等方面，目前年销售额2-3亿元。

家族企业数字化转型的基础： 规范化和标准化

“我认为数字化的基础是规范化和标准化，这也是我这两年在主抓的工作。”陈洪星说举例说，“就拿画图纸来说，员工A和B分别是不同公司过来的，他们过去都有自己画图纸的规范模式，数字化转型之前，公司对画图纸的规范没有要求，每个人都会按照他们自己的模式来。目前我们上了PLM系统，全部图纸都是机器采集识别文字输入系统，这意味着公司必须有一个统一的标准，而且还要求员工A和B都用这个标准画图纸。因此梳理规范和标准，是企业数字化转型的基础。”

家族企业数字化转型的心得： “高大上”并不一定好，关键是“合适”

林斌认为，虽然数字化转型是未来企业发展的必经之路，但数字化实现到什么程度，也要因企业特性而异。“我们企业的产品种类多，工艺复杂，规格将近几百万种，订单量小，我们的机台可能做3小时就换线了，因此，我们企业的数字化

转型，就没有过分依赖自动化和智能化。”他说，因为自动化设备会在换线时增加调线的时间和复杂度，而且自动化设备需要配置机械手、流水线、采集器等，会带来巨大的成本投入。

林斌表示，企业的数字化转型是实现管理理念的手段，要考虑实现的可能性和成本，“高大上”并不一定好，关键是“合适”。他说，“2022年，我们提出了所有产品一物一码的理念，目的是将流程标准化、唯一化。比如，我们企业的订单管理要做到每一个产品每一个规格每一个型号，我们的品质数据也会优化细分到每个客户每个国家的良品率，但我们在采集方面尽量少用自动采集设备，而是采用了现场的报工及表单管理方式，但我们人人参与，不增设专人。这个是我们目前数字化的2.0版本。”

家族企业数字化转型的愿景： 万物的互联、经验的凝聚、文化的积淀……

林斌指出，未来企业数字化转型的终极目标是“万物互联”。客户只要在网站上或者专门的下单平台下单，产品7-10天后就到达仓库，并且自动提醒客户付款提货，整个产品的生产状态客户都能随时查到。排产、程序调用、工装夹具的转换……都是全自动切换的，整个生产都不需要人。

陈洪星认为，数字化转型带给企业最大的好处，将是经验的凝聚和文化的积淀。“现在我们的做法就是：老员工的经验与年轻人的数字化能力搭配使用。为什么呢？因为企业很多有经验的老师傅，还在坚持用笔和纸画图纸，他们很难融入数字化时代。而年轻人，虽然不缺对数字化的理解，却恰恰缺乏经验。因此我们会以老员工带年轻人的方式，留住企业的宝贵经验，并将其标准化、规范化。”他认为，数字化可以助力形成企业文化，因为生产和技术一旦完成了标准化，就不会随个人习惯改变，这些标准也就沉淀成为企业文化，成为企业最宝贵的财富。⑩

访谈内容详见《家族企业》杂志10月刊



THIRD

数字化转型的目的

一切不以创造价值、提升经营效率为目的的数字化，都是“伪数字化”。

数字化转型的目的

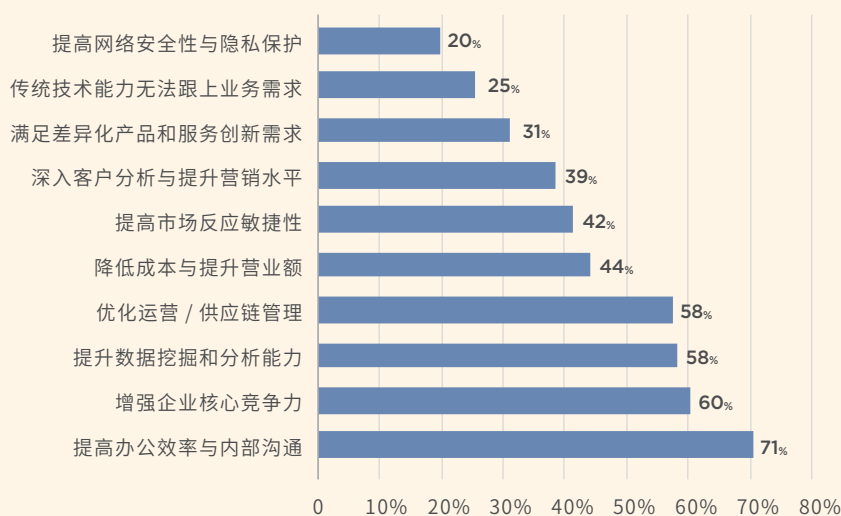
3.1 提升效率是首要目的

一切不以创造价值、提升经营效率为目的的数字化，都是“伪数字化”。企业数字化转型作为一项系统工程，其核心是以更适应未来产业升级的新型能力建设打通内外部连接，以数据要素对生产经营活动的优化，打造轻量化、协同化、社会化的业务服务新模式，推动供需精准衔接、实时响应。

从企业开展数字化转型的内部因素来看，如图 3-1，提高办公效率与内部沟通的因素占比最多（71%），其次分别是增强企业核心竞争力（60%）、提升数据挖掘和分析能力（58%）、优化运营/供应链管理（58%），这四项因素占比均超过 50%。数字化转型能够带来运作模式创新，不单单是效率提升，更能实现曾经即便投入大量人力也无法实现的事。

不同行业面对数字化转型，其优先考虑的驱动因素也不一致。工业领域以提高办公效率与内部沟通（82%）、优化运营/供应链管理（70%）为主要驱动因素；服务业以提升数据挖掘和分析能力（71%）和提高办公效率与内部沟通（62%）为主要驱动因素，新兴行业中以增强企业核心竞争力（67%）和提高办公效率与内部沟通（62%）为主要推动力。

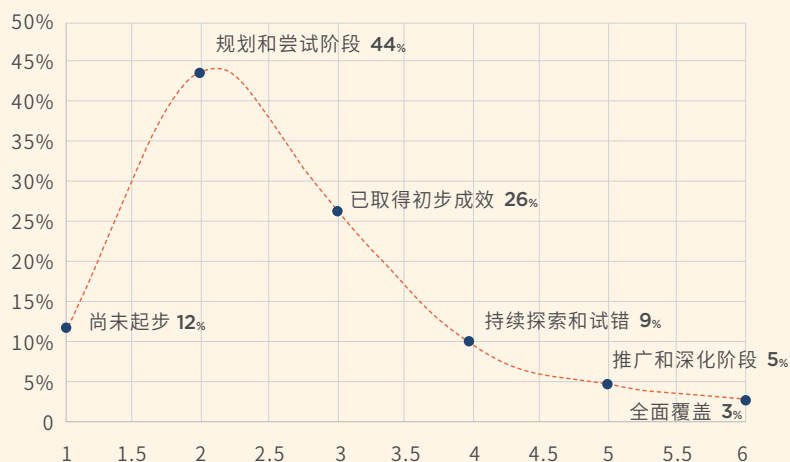
图 3-1 企业开展数字化转型的内部因素



3.2 已有 88% 的家族企业开启数字化转型

调研数据显示，如图 3-2，目前，数字化转型尚未起步的企业占比 12%，近一半企业还处于数字化转型的规划和尝试阶段（44%），不到三分之一的企业已取得初步成效（26%），持续探索和试错的企业占比 9%，已取得成功和全面覆盖（8%）的企业接近。

图 3-2 企业处于数字化转型的阶段



新生代接班叠加数字化转型 家族企业在双重挑战下的机遇

文 / 文婧

第七届中国新生代企业家组织暨中国新生代企业家调研组日前赴宁波采访调研发现，家族企业已经开始密集迈入传承接班与数字化转型双重挑战的重要时期，这对于正在接班过程中的新生代企业家来说是一个不小的挑战；但另一方面，与一代企业家相比，新生代企业家普遍对数字化转型重要性认识更为充分，被视为带领家族企业进行战略变革、转型升级可持续发展的关键所在。

案例一：数字化转型自带行业“基因”

宁波作为创新增长极代表城市、长三角南翼经济中心和全国重要的先进制造业基地，成功入围“2021 中国数字经济新一线城市”和“2021 数字化转型百强城市”名单。但笔者在调研中发现，即便是在先行先试推动企业数字化转型的宁波，大多数民营企业的数字化转型也仅仅停留在业务层面，尚未上升到战略层面。

“目前的情况是，我国大部分企业进入了数字经济时代，但是还在补信息经济的课。”宁波赛尔集团有限公司数字化转型负责人纪福建说。他曾参与过多家企业的数字化转型，根据过往的实操经验，他认为，目前民营企业对数字化转型的认识程度不一，这是由行业特性决定的。从行业来看，与服务业相比，零售业和制造业的数字化转型是较为领先的。零售业通常以电商为载体，先天自带互联网基因，对数字化转型较为重视。制造业数字化转型比较领先则是基于先前对生产线上的信息化建设较为重视。目前宁波市重推的物联网、高端制造产业，可以说是自带数字化转型的基因。

“制造型企业比较愿意投资数字化转型，而且投入资金



额可以较高，可以到几千万甚至上亿元，因为制造业的行业特点就是初期大量投入，十年以上收回成本，因此制造业的老板本身就具有长期投资的理念；而贸易服务等轻资产型企业，行业特性是资金周转率较高，投入回报期短，因此像我目前所在的赛尔集团这样，能够投入几百万元来做数字化转型的基础投入，先行解决信息孤岛问题，已经属于投入较高的了。”他表示，赛尔集团高度重视数字化转型，提出“科技赋能”的发展理念，做法是把各个子公司的数据从集团层面进行打通，通过数据挖掘和数据决策，赋能业务发展。“目前公司的发展归根结底还是业务驱动、科技赋能，我们提出了做大数据中台的理念；如果未来发展顺利，才会考虑要上升到科技驱动的层面。”他说，对于数字化转型，民营企业通常非常务实，不求“高大上”，实用就好。“如果用 Excel 就能很好地支撑业务发展，那么用 Excel 就够了。”

案例二：跨越产能瓶颈，数字化转型势在必行

宁波普利五金制造有限公司的主营业务是门窗五金滑轮制造，年销售额 5000 万元以上，大部分产品直接卖给国外客

宁波落地调研

Interview in Ningbo

户，小部分会卖给国内的外贸公司，产品 100% 都是出口。这是一家典型的新生代企业家牵头进行数字化转型的企业，而且还是创始人女儿和女婿齐上阵。

“我们已经到了不得不进行数字化转型的时刻。”公司创始人的女儿孔莹娟说。她回忆道，当初刚进入家族企业工作的时候，她主做销售，当时面临的最大困境是：交货期到了却交不出货。“要么货出了问题，出错了；要么货才做了一半……我们主营的门窗五金滑轮产品，零配件比较多、采购外协也比较多，这要求我们无论是供应商管理还是内部管理，每一个环节都得做到精细化管控。任何一个环节出了问题，比如领料领错了，或者加工产品做错了，都得从头再来，从零配件开始把工序再走一遍，这样交货期肯定要延迟了。”她说，门窗五金滑轮制造的供应链管理和生产管理是一个特别事无巨细的过程，工序长、外协单位多，之前父辈经营企业时，这些一直在靠人力，用记笔记、Excel 等方式管理，非常容易忘记或者出错。她和丈夫 Frank 进入家族企业后，和父母一起，每天忙于这些管理工作，仍然难以保证不出错，因此她深深感到，如果管理跟不上，产能就会进入瓶颈期，因此，企业发展到这一步，数字化转型势在必行。

“我们去年已经投入了上百万进行自动化的硬件建设，接下来就是上 ERP 系统。” Frank 说，虽然数字化转型的过程并非一帆风顺，其间也遇到过有数字化软件供应商拿一个半成品来生搬硬套的情况，但目前他们已经积累了一些经验。

“别看我们这个行业比较冷门，这也有好的一面，就是我们这个产业链很难转移，更难于复制。不像纺织、杂货等产业，可以很容易在越南等东南亚国家进行复制，我们这个产业没有几十年转移不过去。因此，我们行业的寿命是比较长的，如果能够成功进行数字化转型，则可以形成一个较高的行业壁垒。” Frank 的规划是，通过自动化 - 信息化 - 数字化转型，一步步提升企业生产效率和产能，即便未来印度、东南亚等国

家形成了可以与之竞争的产业集群，但是凭着数字化转型后形成的规模效应壁垒，企业仍然可以在全球范围内拥有优势。

案例三：借助数字化转型挖掘新的价值增长点

宁波文康包装制品有限公司的主营业务是纸板纸箱包装，年产值 4 亿元左右。90 后的苗挺是公司创始人苗文康的儿子，在公司大家都叫他“小苗总”。他 5 年前结束在国外的留学回国后，开始在家族企业上班，虽然父亲并没有指定他的任务或职责，但他会给自己一些压力，要求自己熟悉公司运作的各个环节。一方面，他希望自己能在销售上有所突破，通过跟当地的新生代广泛交往，为企业达成订单；另一方面，他希望从企业数字化转型中的数据分析入手，寻找实现自身价值的机会。

在采访中我们发现，苗挺遇到了新生代接班过程中比较典型的问题——“必须有为，才能有位”。虽然自己名片上印着公司总经理的职务，但是过去几年苗挺只是抱着学习的心态在企业任职。如果没有突出的业绩、不能创造明显的价值，如他一样的“小老板”们在家族企业里通常难以服众。文康包装开始数字化转型之后，上了 ERP 系统，苗挺的姑姑主管数字化部门的工作，当时让苗挺印象深刻的一件事是，有一次父亲通过生产数据分析，发现一样材料的用量比较反常，突然上升，经排查，发现是一台机器出现了故障漏损，经维修后，生产数据恢复了正常。苗挺从那之后开始对数字化工作倾注了更多精力。“我现在每天做生产数据的报表，在姑姑的指导下，从公司的生产数据中看‘门道’：对比每天、每月的使用材料损耗；对比哪个班做得好哪个班做得不好；了解成本构成，找出哪块还需要改善；分析明年该怎么定 KPI……”他说，自己之前在企业里没有一个精深的领域，接下来需要找到重点，从数字化转型入手挖掘新的价值增长点。①

访谈内容详见《家族企业》杂志 8 月刊

4

FOURTH

数字化转型转什么？

数字化转型是一个复杂的系统工程，涉及企业战略、组织、人才的一场系统变革，在业务创新、流程重构、组织刷新和文化变革方面进一步数字化技术与世界观升级。

4 数字化转型转什么？

数字化时代，游戏规则变了，不是简单引进新技术、新设备，就能完成数字化转型。“数字化”也不是我们熟悉的“信息化”。信息化的核心是互联网，强调的是把信息连接起来。而数字化则要深入得多，数字化的核心是人工智能，强调的是用数字来驱动整个世界的变革。

数字化转型转什么？

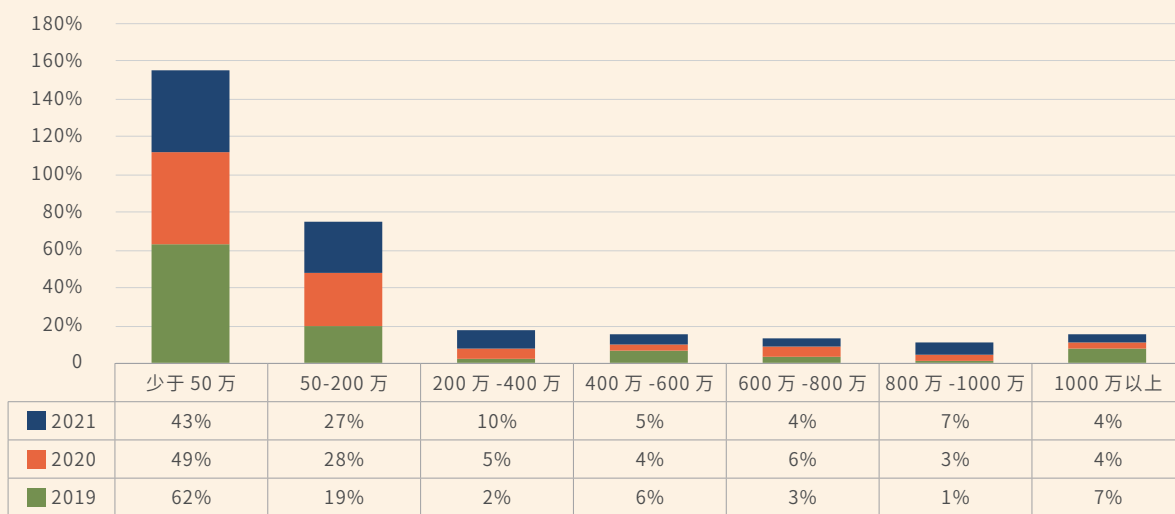
4.1 数字化转型投资加大

首先，必要的要素投入，是支撑企业数字化转型的基本保障。数字化转型投入并非简单的资金支出额度问题，如何结合企业所处行业特征和自身阶段性转型诉求，以最小的资源投入撬动技术杠杆和数据杠杆，将转型收益最大化、转型成效最优化才是关键。企业数字化投入中，如图 4-1，2019-2021 年间，在数字化方面投入 200 万元以上的企业逐年增长，少于 50 万元的投入逐年下降，说明企业越来越意

识到数字化的重要性，并在积极付诸行动。

2021 年企业数字化投入占总销售额大部分在 0.5%-1%（24%）和 1%-5%（24%）之间。针对不同行业，服务业中企业数字化投入占总销售额 1%-5% 比较多（35%）；制造业中大多表现在 0.5%-5%；新兴行业中 1%-5% 和大于 20% 的占比较多。新兴行业中包括科技行业和互联网企业数字化投入占总销售额超过 20% 投入的占比比较多。

图 4-1 企业在 2019-2021 年间数字化总投入



4.2 数字化不是信息化

其次，大数据、云计算和人工智能是最普遍的数字技术需求。如图 4-2，29% 的企业家认为数字化转型是传统产业的企业将生产、管理、销售的各个环节与云计算互联网、大数

据相结合，25% 的企业家认为，企业利用数字化技术和能力来驱动组织商业模式创新和商业生态系统重构的途径和方法。

这里需要澄清一个误区：数字化不是信息化。

信息化和数字化的区别在哪里？打个比方，信息化就是

各个路口的摄像头拍到的图像都集中到了交管局的屏幕上，那里的警官可以控制每一个路口的红绿灯。而数字化则是每一个人的手机都可以装一个地图软件，都可以在每一个关口判断我应该怎么走。

信息化提供参考，数字化提供决策。信息化指向观念，数字化指向行动。只要想明白这个逻辑，我们就会明白，数字化带来的优势，是一种绝对的优势。它和信息化最大的不同在于：信息化，可以让原来也可以做的事情做得更好，而数字化是让原来不能做的事情可以做了。

4.3 数字化转型 面临“人才荒”

最后，企业数字化转型涉及战略性顶层设计、业务场景的技术实现、后台支撑与数据挖掘等方方面面，所需技能各不相同，数字化人

图 4-2 企业家心目中的数字化转型

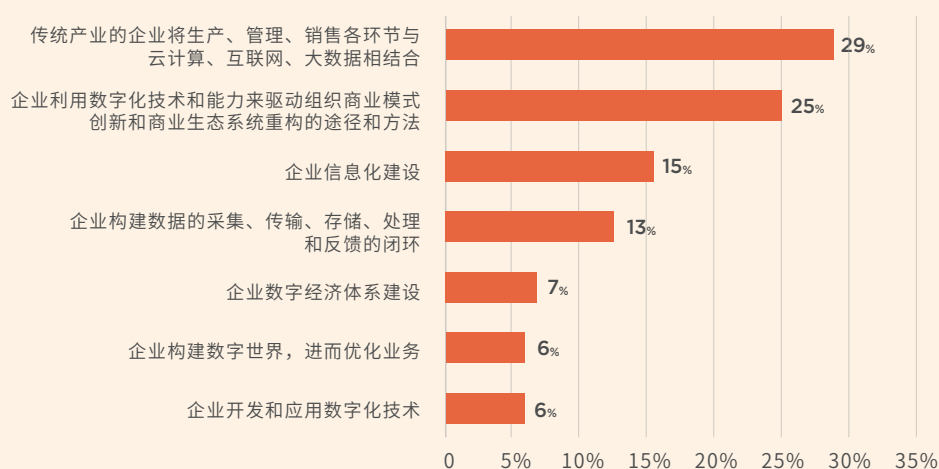
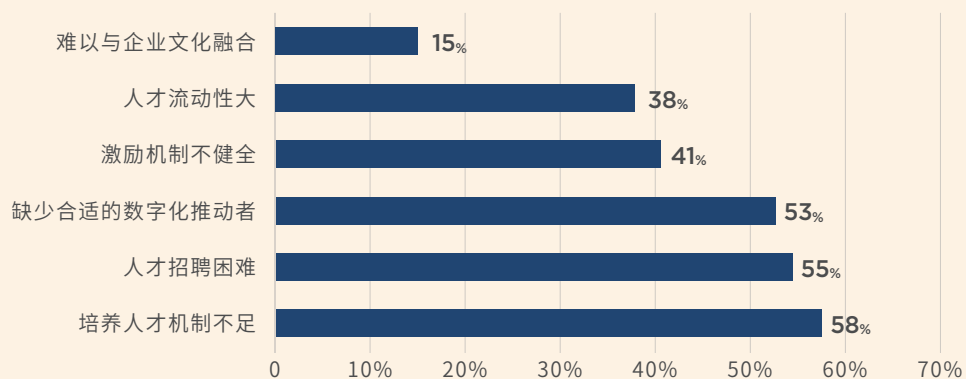


图 4-3 企业在数字化人才发展方面遇到的问题



才占比情况是衡量一个企业数字化转型投入的重要维度。传统业务每个环节的数字化，都离不开相关人才和组织保障体系的有效支撑，相关资源的结构化组合与最优配置也需要系统设计。数字化转型，归根结底是人的转型，是技术外衣下，对人的改变。调研数据显示，如图 4-3，培养人才机制不足（58%）、人才招聘困难（55%）和缺少合适的数字化推动者（53%）是企业数字化的最大难题。⑩

秋林里道斯：数字化 1.0 到 2.0

数字化转型是一条漫长，但带有阶段性的发展道路。通常企业会将长期目标分解为若干个项目里程碑，快速迭代，小步快跑。数字化长期的战略项目要和短线的项目相结合，通过快速迭代的方式推进，在过程中针对市场变化不断调整和修正长期战略目标。

随着数字领域科学技术不断进步，以及公司业务和管理的不断发展，为了紧跟数字时代的发展步伐，2020 年秋林里道斯启动了“数字化 1.0”计划项目，旨在借助数字技术推动公司战略的落地和业务的提升。基于数字化 1.0 打造的基础上，2022 年秋林里道斯即将启动“数字化 2.0”项目，进一步深化企业数字化发展水平。在数字化 2.0 项目上规划和设计重点是哪些方面呢？我们来探究一下秋林里道斯数字化 1.0 到 2.0 的过程。

数字化转型背景

秋林里道斯始建于 1900 年，是一家拥有百年历史的老字号企业，总部位于黑龙江省哈尔滨市，是一家集食品研发、生产加工、零售服务的专业品牌连锁运营公司。秋林里道斯拥有 500 多家线下连锁门店，涉及东北三省，员工人数达 2000 余人。旗下拥有秋林里道斯和秋林格瓦斯两大品牌和五大系列产品，共 100 多个品种。其红肠和格瓦斯是黑龙江最具特色的产品，成为中国著名特产之一。

作为一家传统食品领域的百年老字号企业，秋林里道斯在快速发展的同时也面临着运营和管理上的诸多挑战。秋林里道斯从 2010 年开始注重信息化的建设，2014 年开始拓展电商业务渠道，线上线下共同发展，通过京东、天猫、美团、大众点评等众多第三方平台拓展渠道，拥有自建电商平台。

随着公司的不断发展，业务领域的不断拓展，公司对信息化的需求也在不断地增加，先后在不同的业务领域投资建设了 9 大信息系统。虽然众多的信息系统满足不同领域的业

务需求，但由于前期建设缺少系统性的规划，也产生了诸多的“后遗症”，系统之间相对独立，信息孤岛现象严重，系统间业务未能形成闭环，人工参与较多，造成业务流、信息流、资金流都有不通过程度的割裂。

数字化转型 1.0

为了贯彻新的管理理念和实现新的战略目标，2019 年秋林里道斯制定了全面数字化发展战略，旨在实现数字化管理、数字化生产、数字化营销、数字化运营、数字化决策的全面数字化发展和升级的目标，借助数字技术推动公司战略的落地和业务的提升。经过统筹规划，公司于 2020 年制定并启动了“秋林里道斯数字化 1.0”计划。

在最初制定数字化 1.0 计划中，秋林里道斯奔着 6 大核心目标去做第一阶段大数字化发展，具体如下：（1）根据数字化战略，重新设计和搭建“一体化”数字化平台；（2）重构价值链，提升生产计划性、供应链效率、资金安全性、业务协同效率；（3）实现业财一体化，提升财务效率和安全性；（4）搭建数字化平台，实现私域流量，提升市场洞察力；（5）打造数字化平台，提升产销协同能力；（6）打造企业大数据中台，实现数字决策。

围绕全面数字化发展的核心目标，历经一年多的时间，“秋林里道斯数字化 1.0”计划已完成落地，也取得一些成效。在技术层面，完成了对原有 9 大系统的替换和改造，基本实现了“一体化”IT 技术架构和管理的目标；引用新技术，包括 IaaS 私有云、SaaS 公有云、银企互联、移动和嵌入式业务系统、二维码应用、数据中台等。通过全新的数字化平台对各业务流进行重新梳理和重构，在生产计划性、供应链效率、资金安全性、业务协同效率等方面都得到了显著提升。在运营层面，推动计划管理落地，帮助企业提升产销协同能力，“先款后货”模式帮助企业提高资金效率和安全性；在服务方面，



林珈旭

哈尔滨秋林里道斯食品有限责任公司总经理

为经销商提供了订货、零售、盘点、结算一体化系统平台，在销售业务效率、资金效率和经销商自身管理上都得到了提升；商业模式上，通过基于会员机制的线上线下一体化平台，打通了企业—门店—消费者之间的双向互联通道，消费者可以实现线上线下一致性服务体验，也为门店拓展线上渠道实现增收，为公司提升了消费者黏性和基于大数据的市场洞察力；在战略层面，通过“数字化 1.0”计划和项目的实施，起到了数字化驱动战略落地的意义和作用，在生产、营销、运营、决策等诸多方面都取得了具体的成效。

数字化转型 2.0

虽然目前数字化 1.0 计划已完成，但作为百年老字号的传统食品企业，未来如何有效促进企业管理方面的精细化和科学化，提高生产效率和产品质量，帮助企业保持长足的高质量发展，这是重点要考虑的问题。加强数字化改造，促进高效协同。下一阶段将重点推进产品研发、生产过程、人力资源、财务、营销等方面特殊场景下的数字化改造，对人、财、物管理要素实现全生命周期数字化管控、精细化管理，提升经营管理水平和效率。目前，秋林里道斯通过数字化 1.0 计划已经完成了与下游经销商的数字联通，未来 5 年，计划再与上游供应商实现数字化联动，打造一个从原材料供应商、产品生产商、终端经销商全产业链数字化平台，实现产业链上企业间业务的高效运行，促进产业链数字化转型。

2022 年，公司即将启动“数字化 2.0”项目，旨在进一步深化公司数字化发展水平，基于数字化 1.0 打造的基础，“数字化 2.0”项目规划和设计重点将放在 8 个方面：

(1) 基于会员平台，实现公域流量向私域流量的转化

在完成的“数字化 1.0”项目中已打造了基于会员机制的

O2O 平台，其中包括线上会员商城和会员中心，同时支持与线下门店 POS 端打通，可以为 C 端会员提供线上线下一致性体验，会员在线上和线下都可以进行消费和享受会员积分等特权。同时，秋林里道斯在电商领域已耕耘发展多年，在淘宝系、京东系及其他第三方电商平台都开设有旗舰店、专卖店，如今每年通过这些电商平台每年销售额已达上亿元。随着电商行业多年的发展，现在获客成本越来越高，而且对于秋林里道斯而言，这些第三方电商平台上的客户只能称为“过客”，最终这部分客户不能为公司所用。因此，在“数字化 2.0”项目中，除了继续深耕连锁门店消费者群体外，还要重点考虑实现公域流量向私域流量的转化，在拉新和促活等客户运营上获得自主优势和成本优势，最终达到各渠道获得的客户都能“为我所用”的目的。

(2) 销售预测准确率提升到 90% 以上

秋林里道斯一直坚持“以销定产”的产销协同策略，并且通过多年的经营，现已形成一种比较稳定的产销协同模式，目前根据经销商的订货数据，基本可以实现对销售计划和生产计划 80% 的准确率，其余 20% 产销计划则需要凭借经验进行预估。在本次“数字化 2.0”项目规划中，期望可以通过产销数据，结合大数据和预测模型，替代人工的经验预估判断，将销售预测准确率提升到 90% 以上。销售预测准确率的提升，将大幅降低经销商订货环节和秋林里道斯预估环节两次产生的预估失误差率，避免公司或经销商库存积压或库存不足的情况发生。

(3) 借助数字化推动业务向全国拓展

秋林里道斯的产品以肉灌和熏酱产品为主，包括预包装和散装形式，散装形式产品主要针对哈尔滨本地和周边市场。预包装产品便于携带和邮寄，而且保质期更长一些，所以其

案例

CASE

他地区主要以预包装产品为主。公司在通过线上线下渠道拓展全国市场的同时，面临冒牌假货和非授权销售等影响。所以，在“数字化 2.0”项目中计划增加对公司产品的防伪验真和防串货系统，实现“一物一码”，在每个产品包装上附上一个唯一的二维码，为消费者提供便捷的微信小程序，通过扫码即可辨别真伪。同时，公司市场监察人员也可以通过扫码检查商品流通过程，防止串货给未授权销售渠道，进而帮助公司打击假冒伪劣，净化市场。

(4) 促进销售增长，帮助经销商提升业绩

秋林里道斯大部分连锁门店为加盟形式，促进销售增长，帮助经销商提升业绩即是最为重要的途径之一。在“数字化 1.0”项目中，已实施了基于会员的 O2O 平台和智能零售系统。O2O 平台可以帮助线下门店经销商获得有线上消费习惯的客户，智能零售系统可以帮助经销商更科学地进行经营数据分析。在“数字化 2.0”项目我们期望能更进一步地帮助经销商提升业绩，对于如何实现，需要采用怎样的策略，目前我们还正在研讨。

(5) 如何让经销商更愿意配合公司市场活动

目前，对于加盟的经销商，存在对公司市场策略和活动执行不力和迟缓的现象。门店经销商是公司的最前线，是直接面对消费者提供服务的终端，所以门店经销商的执行力直接影响公司市场策略的执行效果。以往针对经销商执行公司市场活动时，通常采取的是通过公司业务人员事前动员、事中跟踪和督促的方式，加强人为管理虽然可以起到一定作用，但尚未达到理想状态。在本次“数字化 2.0”中希望借助数字化赋能经销商，让系统变为主动，而人变为被动。就像外卖和网约车的模式，通过数字化打造一个“流程化、规则化”的平台，让人跟着平台规则运转，以达到双方各自的目标，

实现共赢。

(6) 实施获取市场动态和竞品数据

目前在淘宝、京东等线上渠道都提供了竞品等数据，以供商家进行市场监测和分析。但对于线下，目前我们只能掌握公司内部数据，对于同行业市场动态和数据还无法及时掌握，现在只能通过业务人员走访市场来收集竞争对手的促销措施等市场动态和数据，但实时性和准确性都不够理想。所以现在在考虑如何借助数字化等举措实时获取市场动态和数据，帮助公司提升市场洞察力，进而提升决策效率。

(7) 强化采购管控

秋林里道斯每年主副包材等采购额达数亿元，目前对于采购业务的管控做到了从合同、发票到付款等流程化管控，但尚未形成严格的管控体系，为了预防采购不及时和徇私舞弊风险，计划在“数字化 2.0”项目中继续强化采购管控，做到以销售计划为依据，满足生产需求为目标，从物资需求计划到采购业务闭环管理，建立严格的管控机制，避免物资风险。

(8) 提升财务管理，实施全面预算

在“数字化 1.0”阶段已基本实现了业财一体化目标，通过“先货后款”到“先款后货”的模式转变，降低了销售方面的财务风险，提升了效率。考虑公司预算工作初次通过系统进行管理，所以计划分两步走，即在“数字化 1.0”阶段仅实施了费用预算，计划在下一阶段，也就是“数字化 2.0”项目阶段施行全面预算管理。希望通过全面预算提升公司财务和经营管理水平，真正帮助公司细化企业发展规划和量化经营目标，达到合理分配资源、强化内部控制、降本增效的目标。⑩



FIFTH

数字化转型从何处开启？

数字化转型更多的是企业持续适应不断变化的环境，在过程中引进新技术、新人才，不断流程重构、战略调整，以实现共同目标。

5

数字化转型从何处开启？

一家企业，怎么把几十年甚至上百年积淀下来的业务系统地搬到数字世界里？这不是一道选择题，而是一道必答题，答错了、答慢了，都等于在后退。

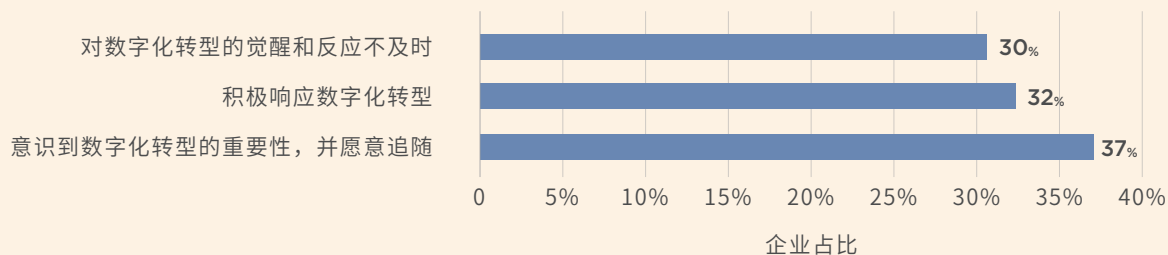
数字化转型从何处开启？

一家企业，怎么把几十年甚至上百年积淀下来的业务系统地搬到数字世界里？这不是一道选择题，而是一道必答题，答错了、答慢了，都等于在后退。

5.1 数字化转型的意识

与同行业相比，企业对数字化转型挑战的应对分为三种类型，如图 5-1，在本次参与调研的企业中，数字化意识正在慢慢增强。已经有 32% 的企业积极响应数字化转型，有 37% 的企业意识到数字化转型的重要性并决定做一个追随者，仍有 30% 的企业对数字化转型的觉醒和反应不及时。

图 5-1 企业应对数字化转型的三种类型



5.2 企业数字化的成熟度

从目前调查结果来看，企业数字化的能力都处于一般阶段。全方面比较来看，企业在供应链升级与数字化运营、全渠道互通与共享、产品服务创新、以客户体验为中心的设计表现相对比较成熟。虽然企业数字化时间上侧重点不同，但面对复杂和不确定的商业环境，构建各项数字化能力全面均衡发展，将是企业数字化实践的长久之计。

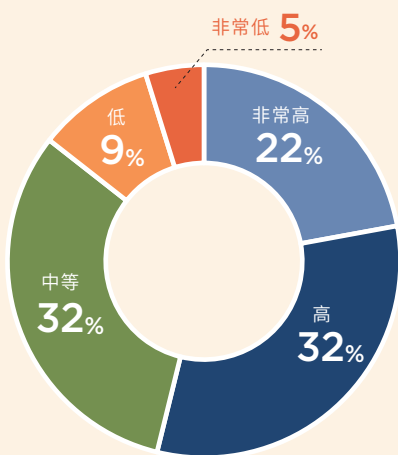
5.3 数字化转型的落脚点：技术、组织和战略

企业数字化转型，并非单纯使用工具 / 技术的数字化，更多体现在数字优先的方法应用于企业的

所有方面，包括业务模式、客户体验以及流程和运营。采用数字化技术，借助数据推动智能优化工作流程，更迅速、更智慧地作出决策，及时响应市场颠覆性事件。数字化转型更多的是企业持续适应不断变化的环境，在过程中引进新技术、新人才、新流程和文化，进行战略调整，以实现共同目标。

(1) 企业数字化转型的技术层面

图 5-2 企业对隐私 / 数据泄露问题的重视程度



随着新兴技术的兴起，各行各业在不同技术领域已经开展了不同程度的数字化应用。根据调研来看，企业目前在数字化技术层面使用上，云服务（62%）、大数据（50%）使用较多，区块链技术、SASS 服务、机器人、人工智能、边缘计算 / 物联网、5G、AR/VR 技术在目前的应用普及范围上占比并不是很大。但技术归根到底是为业务服务，需要在业务场景中体现其具体价值。

企业在数字化转型过程中必然会遇到数据安全和隐私保护等问题，参与本调研的企业对隐私 / 数据泄露问题的重视程度并不够高。如图 5-2，重视程度中等（32%）和高等（32%）的比例总计超过 60%，更有企业将重视程度提到非常高（22%）的程度。

(2) 企业数字化转型的组织层面

在数据与智能技术驱动的时代，企业的组织形态也相应发生改变，正由传统的科层制日趋扁平化。组织和人才是数字化转型落地的重要一环，

企业战略和商业模式的变革，最终需要组织和人才进行落实。

组建合适的数字化团队是最有效的数字化战略中必不可少的部分。在数字化转型中进行相应的人力资源措施，在调研的企业中，超过 50% 的企业设立专门的岗位，44% 的企业从外部招聘中高层人才，40% 的企业开展数字化转型全员贯宣，38% 的企业调整和设立合理的激励机制，27% 的企业设立专门的部门。

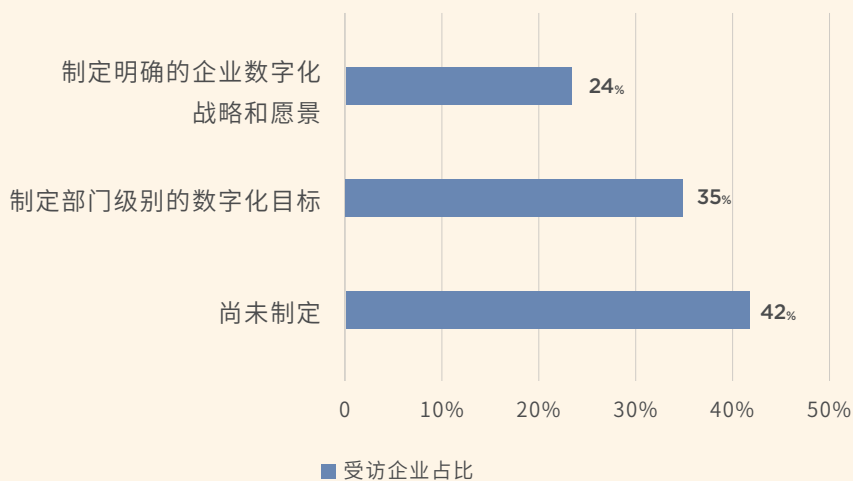
对企业来说，决定数字化转型能否成功，最关键的因素不是技术和数据，而是企业中人的能力与行动。究竟是由谁来推动企业数字化转型，一般建议应由企业 CEO 或者专职高管来推动。如果企业数字化转型是由职业经理人领导，超过 50% 的企业会选择首席执行官（CEO）或等同职位来领导。

数字化转型专门的职能岗位设定，从我们的调研结果来看，目前企业中尚未建立相应的职能岗位占比 58%，只有 25% 的企业设立首席信息官（CIO）岗位，19% 的企业设立首席技术官（CTO）岗位，8% 的企业设立首席数字官（CDO）岗位。有 50% 的企业首任数字化转型领军负责人在任时间超过 3 年的，25% 的企业首任数字化转型领军负责人在任时间是 1-2 年，另外 26% 的企业首任数字化转型领军负责人在任时间少于 12 个月。

5

数字化转型从何处开启？

图 5-3 企业是否制定明确的数字化战略和愿景？



持续增长的数字化人才需求。企业不管是外聘还是内部培养，需要在数据科学和商业两方面都具备广泛、深入知识的人才。从我们的调研来看，企业数字化转型主要负责人仍然以兼职为主，其比例为 59%，专职负责人为 41%。从人才来源途径来看，在我们调研的企业中，57% 是从外部招聘，43% 是由内部培养。从数字化转型主要负责人过往背景来看，35% 的人是业务负责人（无数字化转型相关背景），29% 的人具有战略 / 管理咨询背景，20% 是其他公司数字化转型负责人，9% 来自互联网企业，8% 来自 IT 技术行业。当企业从外部招聘时更多选择的是有战略 / 管理咨询背景的人才，从内部选拔更多是选择业务负责人相关背景的人才。

作为一个能领导企业加速数字化转型创新的领军人，他 / 她需要具备战略思维、变革型领导力等特质。从调研结果来看，前瞻性、变革性愿景、变革导向和强大的领导能力是目前企业数字化转型中期待领军人需要具备的特征。

为加快数字化实践，组织模式的创新是关键。在参与调研企业中，47% 的企业构建敏捷化的项目小组，46% 的企业由业务人员牵头推进数字化项目，

38% 的企业内部建立产品经理核心制，27% 的企业构建共享能力中心，25% 的企业将技术人员前置到业务部门中。

（3）企业能否将数字化转型提到战略高度？

从流程信息化到整体的数字化转型，对企业而言是一场深刻的升级再造，需着眼于战略高度，对内利用数字化手段重塑企业的业务模式、技术范式、组织方式和管理文化，对外利用数字化手段强化供应链和营销网络的韧性、弹性与即时响应度，让自身业务在更大的生态化产业集群中发挥核心优势，在对现有业务流程和服务产品进行数字化改造的同时，探索拓展业务边界的新空间与发展的新机遇。

如图 5-3，参与调研的企业中，超过 42% 的企业尚未制定数字化战略和愿景，35% 的企业制定了部门级别的数字化目标，另有 24% 的企业制定了明确的数字化战略和愿景。企业规模越大，越会提前制定明确的数字化战略和愿景，特别是员工规模超过 500 以上的企业。④

数字化的思考途径

瑞昌集团

数字化时代带来的最大挑战并不是数字技术本身，甚至也不是因数字技术而推动的协同共生的商业关系，而是企业领导者能够转换一贯的认知框架，由此发展出一套区别于以往的战略逻辑。

洛阳瑞昌环境工程有限公司成立于1994年，作为一家集研发、设计、生产制造为一体的节能环保设备公司，主要产品为各种加热炉燃烧器，催化设备以及硫磺回收、废气、废液焚烧、余热回收等环保成套设备。在三十多年前进入炼油、化工行业，一直从事燃烧与换热相关的研发设计和生产制造等业务，致力于改善中国能源行业的环境治理工作。

数字化带来的新战略思考

放眼企业界，有太多的企业热衷于把提供数字化解决方案作为未来的重要业务和新增长点，这是极大的战略定位上的误区。面对数字化热潮，企业最重要的不应是把提供数字化解决方案作为未来新的业务和增长点，而首先要做的是努力实现自身的业务数字化——以数字化理念、工具和方法等改造企业的现有业务，提高业务运作效率，增加业务附加值，更为出色地满足顾客的需求，充分提升产品和服务的市场竞争力。之后考虑适度推进数字化业务，将汇集的海量数据及分析数据得到有价值的结果作为新业务，在向客户提供数据及分析结果中获得增长，也有可能将是部分企业的新业务。

洛阳瑞昌环境公司立足于石油化工等能源行业，围绕客户在节能环保方面的需求，利用燃烧、催化、焚烧、板换等核心设备制造和设计能力，在污染物排放降低、能耗降低、更具性价比的系统集成三个方面为客户提供高效经济的系统解决方案。从行业的价值链来说，目前瑞昌仍处于产业链偏下游的位置。预估5-10年后，行业上中下游产业链的企业会有向上或向下的业务拓展或强强联合，呈现的产业链状态，也许是不那么分明的上中下游的划分，而是在各环节的企业上会出现很多业务交集或工作交叉。

越靠近价值链前端，量越大，主导性越强。在行业做价值

陆波
瑞昌国际控股有限公司董事会主席 /
行政总裁



陆晓静
瑞昌国际控股有限公司执行董事 /
总裁



引领，企业就需要发掘出能够满足终端用户潜在需求的技术、产品或服务，并兼容于前端的工艺商及大型工程公司。瑞昌希望向工程公司或EPC分包做进一步转型，同时，不断开发自己的工艺包，实现从最前端掌握核心专利来增强对市场机会的主导和把握。瑞昌成立数字化加热炉运维项目，向打造数字经济时代的工业智能运维服务商的方向努力。

如何应对数字化转型中的战略陷阱

在数字化转型中有五大陷阱，分别是战略陷阱、组织陷阱、工具陷阱、治理陷阱和业绩陷阱。缺乏合理的战略规划，企业缺乏明确的数字化转型战略和投资路线图，数字化转型难以有序进行。

第一，要有意识地向大家展示新方法、新行为和新态度对于提供公司业绩所起的作用，否则也很容易将其他因素当作业绩增长的根源；第二，企业在组建下一代高级管理层需要慎重，确保新的领导者确实能够体现改革带来的新风尚。

瑞昌成立数字化加热炉运维项目，工业炉智能运维以工程数据为基础，为加热炉关键设备及流程提供健康与安全管理服务。通过收集、整理、分析、计算加热炉数据，帮助客户利用不同来源的结构化和非机构化数据，为加热炉生产提供高效、健康和安全的管理服务。

数字化加热炉运维项目，智能运维的主要目标是全面提升设备管理、生产管理、安全管理、节能降耗等环节的整体水平，实现工业炉的智能化高效运行，减轻操作工劳动强度，减少人为因素引起的操作波动，降低运营成本，实现稳态能源平衡、减少能耗，实现数字化赋能。①



数字化的未来期待

将零散的数字化任务整合为可持续的长期事业，以业务战略为核心，积极推进数据治理，以客户体验为导向，洞察市场需求，以智能运营提质增效，联合生态伙伴，创造多重价值，使数字化转型成为驱动企业增长的核心源动力之一。

数字化的未来期待

6.1 数字化转型对准业务

在数字化转型过程中，“对准业务作战”这个仪表盘特别重要，要一直盯着它，确保数字化没有偏离业务目标，才能让数字化转型保持良性的发展。那么，本次参与调研的企业期待数字化转型为哪些具体业务解决问题呢？如图 6-1，企业最希望改进现有业务流程，提高运营效率（66%），其次希望加快业务拓展速度，提高市场占有率（49%），第三希望提高与同业或新兴公司的竞争力以增加利润（48%），另外就是降低成本（43%）、优化客户体验（41%）、创新产品和服务（35%）等。可见，企业高速运转，加大市场份额的同时提高利润，是企业进行数字化投入与创新所期待的结果。

图 6-1 期待数字化为企业带来的改进

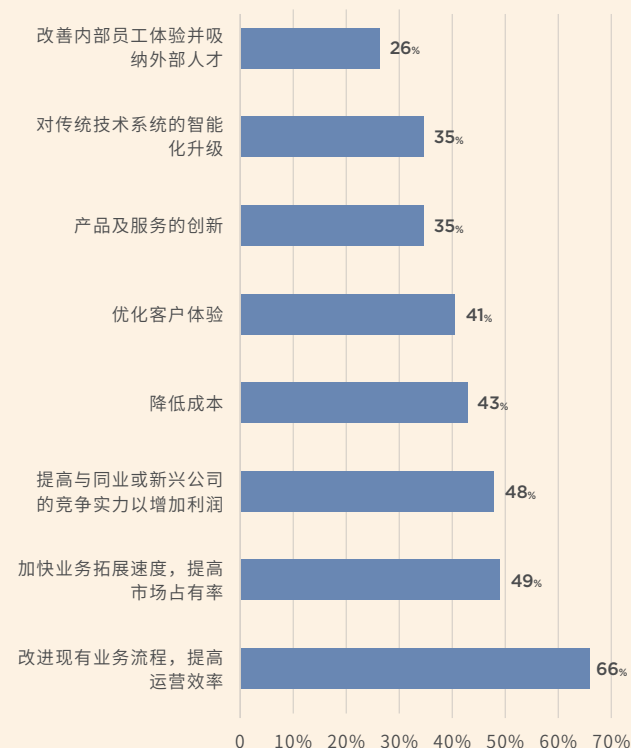
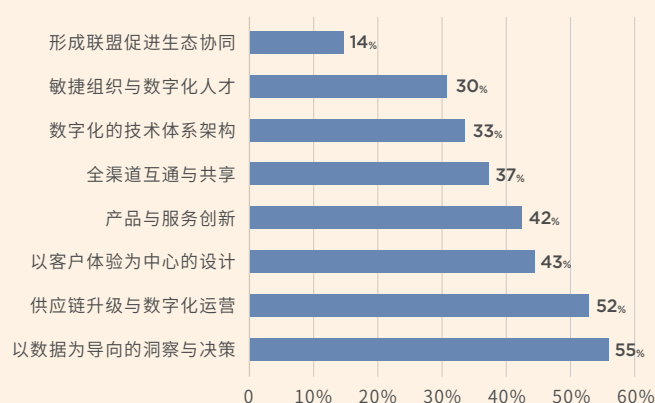


图 6-2 企业未来数字化实践的重点



6.2 数字化转型的未来目标

数字化转型的未来目标，是全部、全量、全要素的连接，以及实时的反馈。企业数字化转型的未来目标是成为“智能体”，成为“智能体”的基础就是全量全要素的连接和实时反馈。

关于业务的全量采集和连接，有一个概念叫“数字孪生”，把现实世界里的业务对象在数字世界里建一个一模一样的模型，就像双胞胎、孪生兄弟一样。有了数字孪生，现实世界里很难做的事，可以切换到数字世界里去看它的孪生兄弟。把全量全要素的数据都采集和连接之后，看这些数据是否能够还原业务对象全貌，是不是拥有了一个数字孪生兄弟。举个例子，数字化时代可能出现这样的场景，一家制造飞机的企业，一架样机都不生产就可以直接生产商用飞机，因为有数字化的手段去完成所有的测试、仿真，把复杂度极高的飞机还原出来。

调研显示，如图 6-2，55% 的企业认为，以数据为导向的洞察与决策（55%）是企业未来数字化实践的重点，供应链升级与数字化运营（52%）、以客户体验为中心的设计（43%）、产品与服务创新（42%）等也被企业列为重点。④

案例

CASE

数智化蓝图：从勾勒到切入点

美心集团

夏勉

美心集团副总裁



传统制造型企业面对数智化浪潮，要实现自我颠覆，其关键秘诀在于既要对内提升自身数智化水平，与前端市场庞大的用户群体建立深度链接，挖掘客户的需求，激发新的增长动力；对外广泛赋能，连接后端的泛制造企业，进一步推动全产业链的数智化进程，为持续增长蓄积能量。数字化工厂的核心特点主要表现在产品的智能化、生产的自动化、信息流和物资流合一。但从世界范围内来看，目前也并没有哪一家企业宣布建成一座完全数字化的工厂。

美心集团以门业为主，投资涵盖汽摩配件、环保建材、文化旅游等多个产业领域的综合性集团企业，是重庆市重点增长企业，连续多年荣膺重庆市工业企业 50 强。美心集团各类产品远销世界各地，工程项目遍及中国、美国、英国、法国、波兰、南亚和东南亚等 40 多个国家和地区，年销售收入总额超 40 亿元。作为一家多产业领域的综合型集团企业，美心集团从 2004 年开始引入数字化技术，未来 10 年如何通过数字化转型实现企业的突破性发展，这是美心集团当下正在思考的的数智化蓝图。

数字化发展历程

美心集团的数字化启动从 2004 年开始。2004 年开始使用 U8 财务系统；2004 年到 2010 年间，主要围绕 OA、ERP、WMS、U9 财务系统；从 2010 年到今天，集团已经建立以 PLM、ERP、MES 三大系统为主，QA 办公为辅的初步数字化，逐步向营销 / 财务 / 人事 / 供应协同 / 安装服务延伸。美心集团产业涵盖门业制造、文旅地产、环保建材、汽车配件等，是一个综合性集团企业。集团的特点是比较分散，除了 ERP 和 OA 系统是公司所有部门统一在使用，其他系统在有些事业部应用比较多，而有一些部门应用比较少，并不那么同步。目前对数字化技术的利用和对内部效率提升的渐进式改革，期望通过数字化转型实现企业的突破性发展。

数字化工厂蓝图

美心集团展望未来 10 年发展，勾勒出数智化建设的初步蓝图，以决策支持为目的，从市场到供应链，建立 ESB 总线。企业根据自身的数字化工厂战略制定技术路线图，分阶段地推行各种技术转型举措，从而将实施风险降至最低，避免对业务和运营造成冲击。前端市场，CRM 服务于客户管理；PLM 服务于产品生命周期管理；ERP 服务企业资源计划；MES 服务生产制造执行；SRM 用于供应商管理和仓储管理。通过 CRM 贯通到 ERP 和各个供应链中，围绕着客户到工厂到供应链整个链条，做一个综合的管理平台将整个企业链条串联起来。

数字化蓝图的切入点

思维的统一。CEO 领导者夏勉意识到数智化转型的重要性，下定数字化转型的决心，牵头确定数字化转型的项目，组建团队，并带领项目团队去商学院进行数智化转型的课程培训，以达到数智化思维的同步。

一个最小的单元。从一个业务单元入手，进行数字化的业务和组织重构。重构业务、重构组织也是一个不断探索、持续迭代的过程。在小范围试点成功后，再梯次铺开。美心集团选择从 CRM 里边的一个业务单元模块切入。例如对于零售终端管理的分支模块，通过 CRM 贯通到 ERP 和各个供应链中。围绕着客户到工厂到供应链整个链条，做一个综合的管理平台将整个企业链条串起来。

一个项目小组。美心集团 CEO 夏勉牵头成立一个针对全零售终端的项目组，选择相关的零售终端负责人和技术团队人员，针对目前产品出厂后完全通过经销商服务顾客，顾客无赋能，无管理，无一手信息的现状，计划启动全零售终端的数字化项目，选择端对端，工厂到户，全节点。从产品选型、付订、测量、下单、物流，安装到评价，全流程服务。⑩



SEVENTH

新生代的崛起

调研显示，超过 54% 的新生代认为在提升家族企业的数字化能力方面肩负更大的责任。责任重大，但也需要加强自身的准备。

7 新生代的崛起

新生代的崛起

企业最大的浪费，是经验的浪费。我们在实地调研中感触很深：如果工厂的老师傅都一直在用笔和纸画图，那么企业的宝贵经验该如何传承和复制呢？近年来，中国的新生代企业家发现了这个问题，并积极参与和承担起家族企业数字化转型的重任。

调研显示，如图 7-1，目前家族企业的数字化转型有 43% 由二代企业

图 7-1 企业数字化转型的领导人

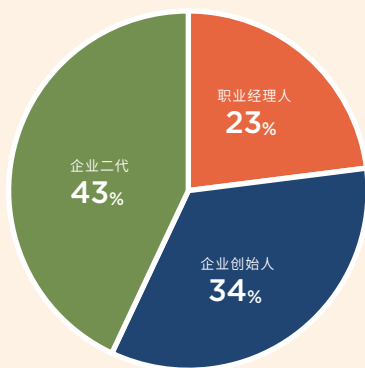
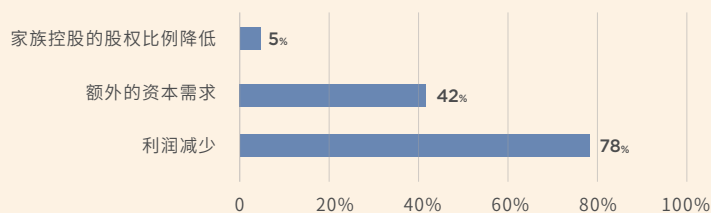


图 7-2 过去 12 个月新冠肺炎疫情对企业的影响



家领导。如图 7-2 和 7-3，新冠肺炎疫情令 78% 的企业利润减少，企业经营压力加大，因此在新冠肺炎疫情之后，家族企业的一代企业家对数字化转型的态度普遍发生了改变，中立的少了，支持的多了。新生代接班和数字化转型相结合，成为了当今中国家族企业传承模式的新探索方向。

数字化转型是一个迫在眉睫的时代选择，调研显示超过 54% 的新生代认为在提升家族企业的数字化能力方面肩负更大的责任。责任重大，但也需要自身的准备，在针对数字化准备就绪程度上，我们调研显示，新生代

在对数字化转型态度、数字化授权、数字化参与和个人数字化准备都比较积极，但在组织数字化准备、数字化技能和数字化技术上表现不理想。数字化道阻且长，新生代领导数字化的实践技术和能力水平需要跟上思想上的进步。

从我们的交互分析结果来看，改进现有业务流程，提高运营效率；加快业务拓展速度，提高市场占有率；提高与同业或新兴公司的竞争实力以增加利润，都是家族企业一代和二代认为企业未来数字化实践的重点。我们能看到一代对数字化转型的态度积极转变，但新生代在企业推进数字化进程中，想要获得家族成员的更多支持，例如家族成员的信心和领导者的支持，对推进数字化项目的支持，对项目的紧急程度的理解、对创新和数字化领域的清晰认知，这是一个普遍的心理现象。

第二代比一代对数字化转型，有更高的容错性。二代中超过一半的受访者希望在 3 年内看到可量化的财务成本，能够忍受一定的试错成本；一代则更多希望在 1 年内看到可量化的财务结果，要求尽量减少试错成本。从长远的战略高度出发，企业做数字化转型，不能受限于短期绩效要求，要做好长期打算，源源不断地投入资金和人员，算大账，算长期账。我们的新生代随着时代的成

长，展现出新时代的特性。

想要成为一个合格的数字化转型领军人，从能力准备上看，新生代认为能加速企业数字化创新的特质，变革性愿景、前瞻性和了解技术的能力排在首位。

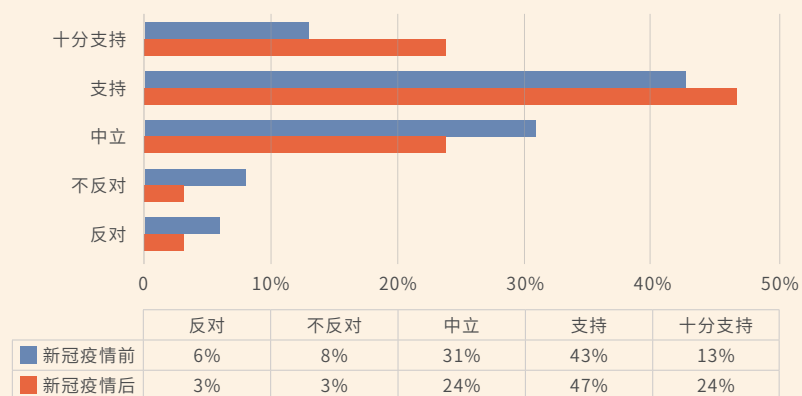
数字化时代，游戏规则变了，不是简单引进新技术、新设备，就能完成数字化转型。

“数字化”也不是我们熟悉的“信息化”。信息化的终点是决策者，数字化的终点是直接行动。数字化是从信息到行动的不断挺进，会不断卷入全价值链上的各个环节。因此，数字化不仅仅是一个技术，而是对公司的全方面、多维度的改造和升级，只升级一个 IT 系统是完全不够的。

所谓数字化，不仅仅是技术、业务的数字化，更是组织的数字化。而企业的一把手是“业务和组织”的最佳产品经理。以企业家和企业高管为代表的领导层需不断地推动和做工作，尤其是打通数字部门和非数字部门之间的交流、配合。

企业数字化转型需要一定周期的优化过程，需要制定合适的长期战略，在周期的优化过程中，分阶段制定目标。基于系统的分析，企业从业务模式、业务流程和工作模式方面创新入手，以面向需求的设计思维，开启数字化之旅。不管处在数字化的什么阶段，企业都应寻找合适的思维模式和方法论

图 7-3 企业对数字化转型的态度



进行创新，将技术、人才和业务三个要求紧密结合在一起。

数字化转型有一个承诺：对个人赋能，强调内部透明化、外部开放化和功能平台化。数字化转型令组织内部的权力被溶解，尤其是职能部门的权力被溶解了。在数字化之前，一个公司要想控制庞大的资源，怎么办？只能是设立一个又一个职能部门。职能部门一旦要工作，就必须有权力，有了权力就必然要捍卫权力。于是一个词就出现了：内卷。什么是内卷？资源投入不断增加，但是总体效率不增加的状况就叫内卷。无意义的精益求精；简单问题复杂化；员工为了免责，被动地应付工作；与预期的目标严重偏离的工作……

因此，数字化转型归根结底是人的转型，从手段到理念，从独自到协同，从点到面再到体的转变。人性的多样性决定了其复杂性。数字化转型是技术外衣下对人的改变。怎么完成任务？我们要由数字化系统提供高效率的解决方案；完成什么任务？则要由人根据价值观来赋能系统。数字化应用系统不只是卷入所有人，还会卷入所有设备，可以使 3 个人干 5 个人的活，赚 4 个人的钱。

数字化是一个大命题。通常解决大问题，需要我们“大处着眼，小处着手”，从关键处开启进程。最后用一句话来总结：“数字化转型，只有起点，没有终点。”^⑩

数智化领导力

开能集团

在这个不确定的时代，没有任何一家企业是安全的，而企业的领导者带领企业通过数字化转型却能为企业提供持续前行动力。数字化顺利转型的关键在于领导者的领导力，具体表现在战略、组织、业务流程三方面的领导力。

开能健康科技股份有限公司（股票代码：300272），成立于2001年，是国内人居水处理行业上市公司，开创“全屋净水·全家健康”理念，致力于为全球用户提供更具价值的净水产品和服务，创造健康美好生活。从2014年开始，开能集团开启从传统的制造业向数字化工厂转型的过程。从2020年下半年开始，全员推进数字化转型战略，目前已经取得了阶段性成果。在数字化转型方面，开能集团通过推动四大数字化转型落地项目，从生产制造、物流仓储、营运、研发、售后、营销等领域全面实行了数字化，提升了企业的品牌力、产品力以及综合平台服务能力。

数字化转型背景

疫情让所有企业更加明白数字化变革的必要性。当然数字化转型一直就是一种大趋势，随着中国互联网企业的崛起，线上业务如火如荼，如何借鉴互联网企业成功的销售运营模式，作用于线下，实现线上线下全域联动销售，这些都需要数字化的支撑。在推进全面数智化转型之前，开能集团有一定的数字化基础，按照信息化的路径一直在推进。在2014年开能集团开始信息化起步，到数字化转型之前，集团的信息化水平一直在稳步地提升。但在渠道管理智能化、商品调配智能化以及客户关系管理智能化等方面还有进一步提升的空间，再加上新冠疫情的爆发，开能集团在2020年下半年启动了数字化转型战略。

数字化落地的四大项目

智慧工厂 开能集团从2014年开始布局数字化工厂的打

造。从传统的制造到智慧化过程，先后在几个关键车间实现了自动化智能转变。其中最具有代表性的分别是自动化复合材料压力容器（玻璃钢桶）、自动化控制阀制造能力和自动化物流系统。开能集团的核心部件——自动化复合材料压力容器（玻璃钢桶），从2014年开始自动化切换，设计年产能200万只（平均一条产线，1分钟生产1个，70%出口海外）。通过产品平台整合，设计优化DFM，及精益流程改进等不同维度努力，打造了自动化控制阀制造能力，设计年产能100万个。另外一个代表是公司内部自动化物流仓储系统WMS。自动化立体仓库，无人高效管理，保障高效供应链的运行。在这些智能机器人硬件设备基础上，匹配整体的数字化框架下各业务板块软件系统是很有必要的支撑。在公司原有ERP、CRM的基础上，从2021年开始开能对于这一块智能化信息化进入了系统快速布署时期，包括了SAP系统，包括了供应链的SRM系统，包括销售营销端的CRM系统，以及整个产品生命周期管理系统PLM等都会在这个阶段完成拼图。在过去的2021已经完成布署上线的有SAP、SRM、CRM、MES系统；在进行中并计划的2022年内完成布署并上线应用的有PLM、APS、BI系统。

通过打造信息化平台，加强前中后台资源的联动。开能集团建立SAP、SRM、CRM、MES等智能系统，打造研产供销一体化，实现智能制造、产能均衡、高效生产，提高业务交付能力。数字化智能工厂带来的，不仅是提升了产能、效率，也在产品质量安全等其他整体方面也上了一个台阶。

智能产品系统 从2018年开始，开能的自有品牌业务已经建立了IoT智能云平台和管理后台，并实现了三个主要产品品类智能化迭代。针对智能化产品，开能集团制定了三阶段产品系统分布实施，从第一阶段设备基础物联，打通客户-设备-地址之间的关联，助力服务闭环；到第二阶段产品智能方案匹配多样性业务模式，建立业务模式-场景-客户的链路，基于



瞿亚明

开能健康科技股份有限公司 集团总裁 CEO

场景应用为客户创造更好的应用体验，助力业务模式闭环；再到第三阶段数据驱动未来，智能产品系统作为市场的感知器，通过大数据的采集节点来帮助实现“用户-市场-渠道-品牌-企业”的大闭环，并持续创造价值。

渠道管理-服务闭环 开能集团通过渠道下层，扁平化模式变革，直接参与零售市场，经营消费者并赋能门店。全渠道协同，实现全场景、全流程数字化转型。以营销为突破、客户为中心、订单为主线，打通终端客户、经销商、品牌商、物流商、服务商等各个环节；以营销体系、销售体系、运营体系、物流体系、服务体系为支撑，建立全渠道销售覆盖、高效物流配送支撑，内部运营保障，服务作为增值的新零售智能营销平台，实现全渠道、全场景、全流程数智化转型。整体上还是以客户为中心，以场景化为切入，来满足最终端用户的日益提高的这样一个需求。

BI 数智闭环 开能集团通过各业务板块信息化系统的布署，已经在全链路各环节持续产生各种各样的数据。如何打通数据与数据之间的联结，如何充分挖掘这些数据的价值，真正实现业务赋能，发挥数字化的威力？开能集团通过内部调研、内部访谈、外部专家沟通，确认了从财务指标和业务指标相互打通，匹配业务活动和财务结果关联度的思路，采用整体规划-分阶段分板块实施-扩展迭代的方式，在未来三年来实现。例如国内品牌业务围绕着加大国内经销商体系这样一个战略目标，逐级分解到专卖店的盈利模型建立并实现管理决策和业务赋能提升的实践落地。

领导力的执行落地

很多家族企业数字化转型非常困难的原因除了缺乏复合型人才，关键跟这些公司对项目的重视程度以及执行力不够有关。开能集团数字化转型过程中面临的挑战：（1）多信息化系统间的无缝集成问题；（2）信息化和自动化的深度融合问题；（3）网络安全和网络升级改造问题；（4）人员信息化方面技能提

升问题。开能集团的数字化转型，作为 CEO 的瞿亚明非常重视，并亲自推动。

拥有数字化领导力的企业领导者能够从容驾驭瞬息万变的营商环境、建立企业韧性，并加速实现业务目标。数智化领导力的基础是对数字化技术、新知识的追踪、了解，以及具备运用数字技术进行工作的思维方式和行为能力。数智化领导力具体表现在战略、组织、业务流程三方面的领导力。

战略上，开能集团的 CEO 瞿亚明意识到数字化转型的重要性，带领团队将长期目标分解为若干个项目里程碑，快速迭代，小步快跑。开能集团数字化转型的战略蓝图正是分阶段的，现在正处于 1.0 阶段，到 2022 年年底结束，预期目标是实现系统的平台化和分析的可视化。2.0 阶段会从 2021 年下半年开始，计划到 2023 年年底实现集团运营的数字化、决策的智能化，做到数智化赋能业务。到 2025 年，开能集团的数字化达到 3.0 阶段，集团的业务平台、运营平台和技术平台将实现数字化驱动，形成端到端的全价值链数字化解决方案，并能给行业输出经验。

组织层面上，领导者需要构建并维护组织的网络、平台、生态环境，赋能以实现组织目标，实现数字化组织变革。领导者构建新的组织模式和组织文化，突出的挑战是分与合。他们需要长远的目标和价值观维护组织的向心力，又要放手赋能给予员工更多的自发自主性。开能集团在推动数字化转型时候，生产制造、物流、营运、研发、售后、营销等各个部门全面实行了数字化。推动数字化转型除了管理层的共识外，也需要争取一线员工的支持，为这类员工更多地赋能。通过深度的市场调研和数据分析，分析竞争对手的市场。

业务流程上，领导者需要适应数字时代的变化，敏捷调整业务策略，达成业务目标。领导者既要放眼光放长远，以数字化洞察力引领组织的变革方向；又要紧盯着不断变动的短期目标，在战略的执行和目标管理上进行动态管控。④

数字化赋能新生代崛起

酷特智能

文 / 吕丹

当前，很多传统产业都面临转型和升级，不断尝试思考如何通过创新，为升级增加动力。青岛酷特智能股份有限公司（以下简称“酷特智能”）董事长张蕴蓝从父亲张代理手中接过“接力棒”，传承了父亲开拓创新的精神，在执掌酷特智能 10 多年的时光里，将传统服装制造企业“变”为可大规模定制的 C2M 产业互联网平台生态科技企业，并于 2020 年 7 月 8 日成功登陆 A 股创业板上市发行 (300840.SZ)。它创造的以数据驱动的智能制造模式，本质上是对国家战略“互联网+”的先行探索和实践，而其实践的结果，亦是信息化和工业化的深度融合。

新生代接班

近年来，随着我国民营企业进入“新老交替”时期，诸多民营企业家在思考如何将企业更好地传承下去。然而经过改革开放快速发展的中国企业，普遍面临治理和传承的难题，如何让企业成功传承成为了当代企业正在普遍思考的重大命题。而酷特智能不仅成功解决了新老传承问题，而且建立了一套颠覆现代企业管理的数字化治理体系。

酷特智能创始人张代理坦言，最初并不想把企业打造成一家家族企业，并先后找过两位职业经理人管理企业。但回忆起自己选定接班的两位职业经理人，他颇有些遗憾。在他看来，当时的中国职业经理人依然格局不够，短视，对金钱盲目向往。于是转而想到让女儿张蕴蓝回企业帮忙。

刚从海外留学归来，在上海一家跨国企业做白领的女儿接到父亲的邀请后，没有犹豫。回到企业，张蕴蓝并没有将自己作为董事长女儿的身份公之于众，而是以一位普通员工的心态早出晚归勤奋工作，从报关员做起，到营销中心，再到一线生产车间。从 2007 年开始，张蕴蓝在基层岗位轮值三年，用脚步走遍了整个酷特智能。勤勤恳恳的工作态度，无懈可击的工作

成绩，让企业的所有员工看在眼里，服在心里。经过几百个日日夜夜的各“要害”部门重重考验，2009 年 3 月，张蕴蓝与父亲进行了交接仪式，担任酷特智能总裁。2020 年 10 月，担任酷特智能董事长，兼任总裁。

从工业化到个性化

酷特智能在服装领域，主要生产经营男女高档西服、大衣、风衣、衬衣及童装、卫衣等全品类服饰个性化定制，其创新模式，经过了十余年的探索之路。传统的定制弊端太多，对人工的过于依赖，以及时间、效率、成本都是问题，因此，酷特智能开始考虑如何用工业化的手段、效率和成本来做大批量的个性化定制服装。

服装生产的流水线，特点之一就是流水线上的每个工作者只固定完成一道或少数几道工序，以高度的专业化实现较高的生产效率，而每个工作者在某一服装订单中要完成的工序，是统一而不断重复的。把工业流水线和个性化这两个相互矛盾的模式融为一体，在服装领域从业者看来简直是天方夜谭。

刚开始参与公司决策的张蕴蓝，在观念和战略方面与父亲一致——要摆脱传统服装生产企业的老路子，走出属于自己的新路。当时企业许多元老有传统守旧思想，艰难时期，无论是元老提出辞职，还是为推行变革而裁员，父亲始终支持张蕴蓝的决定。在谈及十余年的整个探索过程有哪些难以攻克的难点时，张蕴蓝这样说道：“在没有完成整个闭环的时候，全部都是困难。这件事最可怕之处就在于越是专业的人越告诉你做不了。”

以工业化的智能手段、大数据系统完成自动制版，是完成大批量个性定制服装需要攻克的一大难关。为了把服装的版型标准化，酷特智能建立了一个版型定制数据库，囊括了数量达几百万种的版型，足以满足客户的个性化需求。



张蕴蓝
青岛酷特智能股份有限公司董事长

酷特智能的个性化定制业务是 10 余年前从西装和定制文化成熟的纽约开始的，张蕴蓝回忆，最初每天在办公室发英文邮件，100 封里收到的回复大概只有两三封。当时的纽约，1000 美金可以买到不错的成衣，但无法享受定制，酷特智能瞄准这个价位，转化出一些订单。伴随大量砸单、良品率不断爬坡，酷特智能最终打开纽约市场，并逐渐扩展到欧洲、澳洲等多个国家。

从大批量生产到个性化定制的转型，酷特智能历时 10 余年时间，投入了数亿资金，以信息化与工业化深度融合为基础，形成了完整的 C2M 产业互联网生态体系，打造了独特的核心价值，创造了全新的思想与方法。现在，走进酷特智能的服装生产车间，可以看到流水线上有很多处于不同环节的服装，奇妙的是，这些服装的面料、版型、颜色、细节各不相同。工厂里的状态，仍同传统的服装加工厂一样，负责不同工种的工人忙碌而迅捷地完成自己的加工工序，不过，他们每个人的面前，多了一个小屏幕。这一个个显示终端，背后隐藏着巨大的信息与数据链条。“传统的服装企业用流水线生产同质化的产品。我们的核心技术是大数据，用数据来驱动流水线，制造个性化的产品。从数据的建立、使用，到数据的驱动，数据是我们最核心的资产。这里的工厂车间从表面看跟传统的工厂没有区别，还是那些工人和设备，但最大的区别是隐藏在各个环节过程中的数据流。数据流支撑了整个智能工厂的个性化定制。”

张蕴蓝用自己的成绩证明她不是一个躺在父辈功劳簿上的人，经过数年的历练，张蕴蓝带领团队取得的实际业绩终于得到父亲张代理的认可，成功实现了代际传承。

供给侧数字化变革

当今，企业面临供给和需求的双重压力。从需求角度看，

同质化需求的高峰已过，个性化、多样化的需求正逐步成为主流，传统行业的供给方式已经无法有效满足个性化和多样化的需求；从供给角度看，行业内竞争激烈，基于预测的面向库存的产品批量生产，库存成本大，利润空间非常小，用户满意度低。传统的扩大规模、控制产业链、提效降成本等，对企业大发展没有实质效果，只会导致更多库存；新需求呼唤新供给，迫使企业必须颠覆传统以产定销的同质化产品批量生产模式，寻求新的以满足用户个性需求为核心的发展模式。这是国家推进供给侧结构性改革的主要目的。

酷特智能经过 10 余年创新探索，在建立起了全球领先的数据驱动个性化智造的工厂后，张蕴蓝创新提出 C2M 产业互联网商业模式，得到业内一致肯定和广泛应用。“车间里的工人知道每件衣服的主人是谁，甚至可以从客户的版型、款式、面料、刺绣等个性化元素里读出这件衣服背后主人的性格、爱好。个性化定制解决了让制造业头疼不已的产能过剩、高库存等问题。”张蕴蓝解释道，因为是先订后做，卖了再做，所以制造端生产的每一件服装都是已经销售出去的，完全实现了产品的零库存。

目前，酷特智能的订单主要来自酷特服装 C2M 产业互联网平台，该平台为全球的服装品牌商、服装创业者、时尚设计师和服装经营者等产业客户提供服装定制和柔性化彻底解决方案，包括研发设计、原辅材料、量体、下单、生产、物流等服装个性化定制的全部产业链条服务。同时，酷特智能还研发了一款直接针对终端消费者的小酷 App，它让品牌直接面对消费者，让制造端直接从平台上获取订单。

酷特服装 C2M 产业互联网平台作为公司科研成果试验室载体的服装板块，其核心经营模式是“由需求驱动的大规模个性化定制”（Customer to Manufacturer，简称为

案例

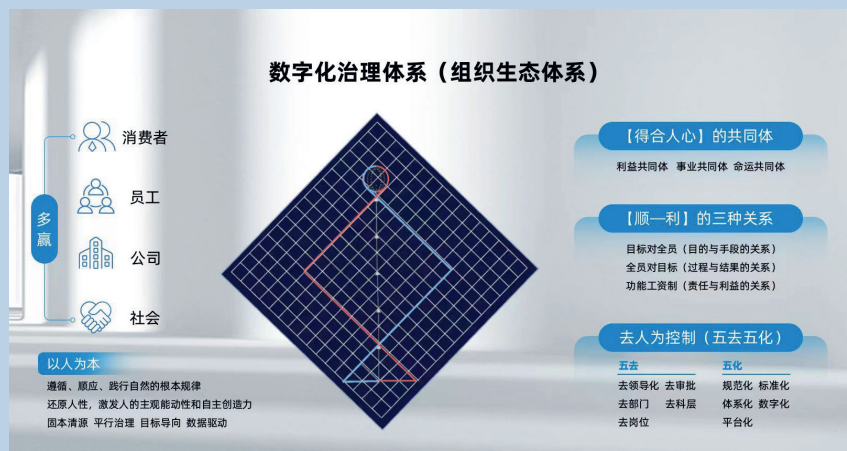
CASE

C2M)。酷特智能将其定义为需求和满足需求。即以客户需求为原点，以智能制造为支撑，借助互联网、大数据等技术手段，通过 C2M 产业互联网平台，高质高效、低成本地满足客户的个性化需求。酷特智能的 C2M 产业互联网平台，利用科技创新，颠覆了传统的供需关系和资源配置方式，改变了传统以产定销的工业批量生产模式，实现从“供需”到“需供”的转变。真正按需生产，助力社会实现可持续发展。凭借工业效率的个性化定制，酷特智能的定制服装达到了很高的性价比，提供同等品质的服装，价格却是同行平均水平的 20%—50%。

酷特智能立足实体经济，经过十余年的 C2M 产业互联网实践，形成了“智能制造、个性化定制解决方案和数字化治理体系”的核心能力，通过“大规模个性化智能定制”，颠覆了传统的“微笑曲线”，走向了价值链的顶端，实现了生产的零库存和精准供给、有效供给，无疑是传统产业改变命运的最佳路径，真正让制造业回归到实体经济的春天，为国家供给侧结构性改革提供了典型样本。

数字化治理实现管理蜕变

这是 IT、DT、智能的时代，互联网、大数据、人工智能技术的进步与应用让



这个时代沟通越来越直接和扁平化，地球越来越趋近于一个平面，传统的企业管理理念和方法越来越不合时宜。在个性化服装生产完全靠数据驱动后，酷特智能原有的组织架构和管理方式与先进生产线的矛盾立刻显现出来了。面对年轻化的新一代员工、数据驱动的先进生产线、新的商业模式，企业需要改变传统的管理架构和管理方式。

依托在 C2M 大规模个性化定制方面的实践探索，作为企业掌门人的张蕴蓝又创新地提出了酷特智能数字化治理体系。其核心是遵循、顺应、践行自然的根本规律（时代、市场、社会等组织的需求和平衡）。通过规范化、标准化、体系化、数字化、平台化建设，去领导化、去部门、去科层、去审批、去岗位等，完整建立了组织生态系统的方法论，还原人性，找回初心，实现了由人治到自治、从管理到治理的转变。

“用管理的方法来解决因为管理而产生的问题，本身就是一个问题。”张蕴蓝表示，酷特数字化治理体系可以真正还原人性，充分激发人的主观能动性和自主创造力。

酷特 C2M 产业互联网平台及其数字化治理平台以客户交互中台、研发中台、供应商中台、仓储中台、物流中台、用户中台、治理中台、协同中台、数据中台为核心，通过海量异构数据汇聚与建模分析、工业经验知识软件化与模块化、各类创新应用开发与运行，从而支撑生产智能决策、业务模式创新、资源优化配置、产业生态培育。

如今，酷特智能的数据化不仅表现为数据驱动生产流程、变革管理方式，数据还成为了酷特智能流程诊断的重要工具。

酷特智能将这套治理体系优化升级为平台化生态化的治理平台，企业经营过程和客户需求以数字形式呈现，形成运营和生产的数据，并始终在企业大数据平台上实时流动和呈现。这种平台化、数字化、数据化的改变，颠覆了传统管理模式，实现了全流程数据驱动，企业经营全要素一键实时精准呈现，全员自治工作。在平台的支撑下，酷特智能现在已实现“运营平台化、过程数据化、结果数字化、后台智能化”，为企业数字化治理的成功典范。另外也包含了全数据驱动的个性化定制全生命周期的解决方案，可以帮助传统产业向智能制造转型升级。张蕴蓝介绍，在实际治理中，酷特智能直接去掉了80%的生产管理岗位，企业效益直接提升20%。

大胆探索传统企业智能转型之路，依靠大规模个性化定制的探索，可以说，酷特智能重塑了互联网时代的制造业逻辑，贡献了民营企业“二代接班”的典范。

深耕 C2M 产业互联网生态护城河

如今，张蕴蓝对酷特智能的未来又有了新的判断，她认为产业互联网才是未来。酷特智能历经十余年的创新实践，成功具备了智能制造、个性化定制解决方案、数字化企业治理体系的产业互联网三大核心能力，创建了C2M产业互联网平台，并以服装个性化智能定制为切入点及应用场景，全面建成了链接需求和满足需求的服装C2M产业互联网平台。

在B端，服装是酷特C2M产业互联网平台首个成熟的实践案例及落地场景，酷特智能将首先打造西装、衬衣产业互联网平台，再横向进行品类拓展，形成服装行业的产业互联网生态。在C端，不断发展服装定制品牌，一方面可以第一时间捕获市场需求，推动服装产业互联网平台的完善与发展，另一方面也能为消费者提供高性价比的服装定制体验。

平台针对企业外部生存问题，通过产业互联网细粒度拆

分产品部件、生产环节至不可拆分的单元，把这些单元作为标准化的基础组件，重组支持个性化定制大规模生产，实现企业C2M转型升级，提高企业盈利能力。针对企业内部治理问题，将企业管理目标通过平台细化，细化到每个人、每项任务都可落地执行，目标对应全员，全员对应目标；利用平台合理规划分配资源，以达到资源利用最大化，降低管理成本，提高管理效率。

得益于张蕴蓝与父亲两代人的管理智慧，酷特智能的转型之路在资本市场收获硕果——2020年7月在深交所敲钟上市，这也意味着酷特智能获得了投资界的认可。以智能创造为代表的技术创新等新动能对经济增长的贡献正逐渐显著起来，酷特智能2022年三季报“成绩单”也佐证了这一点。报告显示：第三季度归属于上市公司股东的净利润1503.09万元，同比增长66.3%；放眼前三季度，在营业收入较同期稳步增长5.22%的基础上，归属于上市公司股东的净利润高达6084.47万元，同比增长46.01%。这其中，境外收入表现抢眼，前三季度实现17268.64万元，同比增长60.92%。这份优异成绩单的取得，得益于酷特智能在服装C2M产业互联网平台上持续深耕缔造的护城河，以及依托数字化治理体系培育的极具竞争活力的企业文化。

通过多年持续的研发投入，酷特智能形成和积累的研发能力、研发平台和专利技术、竞争力的产品，是其长期持续发展的根基。提高研发投入是酷特智能实现企业转型和升级的重要方式，也是其巩固行业地位的重要支撑。“酷特智能始终以实体经济为本，以科技创新为引领，专注智能制造和数字化治理。我们将继续以酷特C2M产业互联网研究院为核心，持续加强酷特C2M产业互联网平台、数字化治理体系和服装试验田的基础科研的研发投入，为跨行业产业互联网平台的建设和落地打下坚实的基础。”张蕴蓝表示。⑩

数字化转型赋能商会 提升服务赋能企业

——专访福建省青年闽商联合会秘书长张跃



张跃

福建省青年闽商联合会秘书长

福建省青年闽商联合会是省委统战部指导，省工商联主管的直属商会，是由福建省非公有制企业新一代接班人、自主创业的年轻非公有制经济人士以及大学生创业者、留学归国创业者中的优秀分子等一群弘扬闽商精神、传承发展企业、履行社会责任、充满竞争活力、与党同心同德的青年闽商才俊自愿结成的非营利性社会组织，成立于2017年12月30日，现有会员企业426家。

商会聚集了鸿星尔克、圣农发展、瑞达精工、阳光控股、大东海实业、申远新材料、九牧卫浴、盼盼食品、永同昌集团、盛辉物流、中运投资、福矛酒业集团、春伦茶叶等福建省多家知名企业。联合会会员平均年龄33周岁，主要集中在高端装备、信息技术、游戏运营、电子商务、生物医药、生物科技、节能环保、文化新媒体、新能源、新材料、建筑建材、食品加工、纺织服装等二十多种行业，既有新兴行业，也有传统制造业，体现了联合会行业分布广泛，呈年轻化趋势。

福建省青年闽商联合会立足传统制造业企业多、数字化领军企业多的实际，以商会数字经济专委会为依托，着力解决会员管理繁琐、信息不流通、服务不及时及资源对接难等痛点，推进商会数字化转型，提高效率降低成本，赋能制造业企业转型升级。《家族企业》杂志日前就青年企业家商会的数字化转型问题专访了福建省青年闽商联合会秘书长张跃。

善用数字化工具，强化互动促服务

《家族企业》杂志：请问商会是如何利用数字化工具提升服务水平的？

张跃：我们立足线上，一方面开设公众号，及时发布相关



信息，加强会员对商会的了解，增加商会与会员的黏性；定时发布商会活动内容、工作情况及党史学习内容，保证信息通透化。另一方面，搭建官网、抖音号等宣传矩阵，为外部人员了解认识商会增加途径。商会要实现用心服务会员，前提是倾听会员心声，了解会员需求。商会在实地走访的同时，利用线上表格工具开展会员需求统计，分类后推进上下游资源对接，实现资源共享、信息互通。同时，依托数字经济专委会副主任企业，搭建会员搜索引擎，不仅提高了管理效率，又推动会员抱团发

展,形成产业链闭环。

建设数字化平台,拓宽渠道助销售

《家族企业》杂志:请问商会是如何利用数字化平台赋能会员企业的?

张跃:我们商会会员多为企业负责人,其中实体企业占比50%以上。为推进数字经济助力实体企业发展壮大,商会依托数字经济专委会副主任企业建立“青商云购”公益电商平台,既为消费扶贫、乡村振兴提供了农副产品销售推广渠道,又为会员企业品牌产品建立了展示销售渠道。同时,还整合供应链资源,对接全省、全国青年企业家资源。平台除了开展日常电商销售外,还不定期联合开展直播带货,以提升营销转化效能。

商会还以数字平台为依托,线上、线下同步推进,联合举办两届“中国零售商大会”,推动互联网与实体制造相融合。

搭建党建云平台,深化教育强信念

《家族企业》杂志:请问商会是如何利用数字化手段深化党建工作的?

张跃:我们商会会员都是年轻一代民营企业家,且分布广泛,这使得开展党史学习教育和理想信念教育面临地域限制,需要线上、线下结合,确保学习教育全覆盖。商会以中国共产党百年华诞为契机,搭建党建云平台,线上线下双管齐下,深化教育强信念。线上,搭建党建数字宣传云平台,一方面通过学习强国、钉钉等平台进行党史学习教育、党员管理、党建直播同步学习;另一方面通过全景相机拍摄线下党建建设实景,将线下场地如实搬至线上进行展览,通过VR技术+红色模式+影视进行

爱国主义教育学习,用全新的视角让红色文化深入人心。线下,商会组织170名青年企业家到陈嘉庚纪念馆开展主题活动,引导民营企业家坚定理想信念,自觉听党话、跟党走。

巧用人工智能,多管齐下提效率

《家族企业》杂志:请问商会还利用了哪些数字化手段来提升效率?

张跃:商会通过引入商会数字经济专委会副主任蔡小强企业智能访客机器人助手,增加了人工智能介绍商会、会员管理、体温检测、党史学习等功能,提高了商会办事效率。商会及企业的数字化转型离不开人才和技术支撑。人才方面,商会与福州大学等开展产学研合作,建立数字经济智库以及数字经济人才合作基地。技术方面,联合举办了“数字化转型——传统产业的变革之路”论坛,为推进数字化转型提供思路。此外,商会还与福建省人工智能商会、福建省互联网协会等建立友好联系,共同推动数字化转型。

《家族企业》杂志:商会数字化转型的成效如何?未来将在哪些方面继续发力?

张跃:经过一段时间的实践,商会数字化转型取得了一定的成效,尤其是在新冠肺炎疫情持续的当下,数字化转型既保证了商会的正常运转,又保障了企业的运营生产。下一步,我们将发挥会员企业涵盖人工智能、数字技术、高科技、电子商务、互联网大数据、工业物联网等多个领域,数字化转型有独特的技术支持与保障优势,进一步推动自身数字化转型,引导会员企业产业数字化、数字产业化升级,助力实体经济高质量发展。①

中欧家族传承研究中心

中欧家族传承研究中心是由中欧国际工商学院成立，旨在成为中国家族企业面向国际，国际企业了解中国家族企业的知识中心。家族企业管理研究和教育是中欧国际工商学院的发展重点。在日益全球化的背景下，中心尤其专注于家族在企业发展和永续传承中的力量。中心将基于中欧国际工商学院的平台，凭借强大的学术研究与教育资源，与数以千计的校友企业家交流合作，并与海外家族企业和学术机构进行联盟与协作，共同打造家族企业精神与财富的创造、传扬和承载的平台。

愿景

成为领先的家族企业学术研究机构，创造、分享家族企业在新兴市场的相关资源及知识，并为东西方家族企业提供交流平台。

使命

- 原创并丰富中国家族企业相关的理论、方法论和最佳实践
- 影响华人家族企业的长远发展
- 关注家族在商业、传承和全球化中的软实力

价值观

知识创造 知识共享 知识传承



学术顾问

李秀娟 中欧国际工商学院管理学教授、米其林领导力和人力资源管理教席教授、副教授长（研究事务）、中欧家族传承研究中心联合主任

调研组长

王立鹏 《家族企业》杂志出品人兼主编

调研报告撰写

文婧 《家族企业》杂志资深编辑

赵华 中欧国际工商学院中欧家族传承研究中心研究助理 & 行政主任

吴方建 中欧家族传承研究中心研究助理

调研组成员

张媛媛、文婧、吕丹、郑晓芳、顾立琦、董岩、刘佳、肖婧
赵华、吴方建、郑欣

特别鸣谢以下新生代组织助力本届调研

全国工商联青年企业家委员会、北京青年企业家商会、天津市青年商会、上海市闵行区青年联合会、上海市静安区青年商会、武汉非公经济新生代联谊会、福建省青年闽商联合会、广东省青年企业家联合会、江苏省青年企业家联合会、安徽省青年徽商商会、湖北省青年民营企业家联合会、湖北省青年民营企业家联谊会、河北省青年民营企业家商会、黑龙江省青年民营企业家商会、吉业长青俱乐部、陕西省青年企业家协会、云南省青年企业家商会、贵州省工商联青年企业家委员会、青海省青年企业家商会

特别鸣谢以下专业结构、专家学者、专业人士助力本届调研

中欧国际工商学院研究助理郑欣以及中欧家族传承研究中心创二代私董会会员、安永（中国）企业咨询有限公司大中华区私人企业税务服务和家族企业服务主管合伙人邓师乔、安永税务及咨询有限公司大中华区家族企业及家族办公室咨询服务合伙人陈楚凡、宁波财经学院财富管理学院院长李书彦、宁波财经学院财富管理学院院长助理苏赛尔、宁波财经学院家族企业研究院副院长毕宏波、浙江省嵊州市新生代企业家协会王鹏程，浙江省上虞新生代企业家协会周梁、李炬辉，浙江省诸暨新生代企业家协会陈锋、朱金娜对本次调研提供的帮助。

智慧支持单位



安永（中国）企业咨询有限公司

设计：陈曦

制表：高利利

校对：吴春苗



修身·治业·齐家·益天下

Self-Cultivation · Corporate Governance · Family Harmony · World Peace

《家族企业》杂志秉承“只有中国的传承才能传承中国”的理念，坚持“用专业的精神关注‘大传承’以积极的态度推动‘大学习’”的使命，与目标人群一起探讨企业如何传承、财富如何传承、精神如何传承，旨在通过知识传导、意识提升、行为改变，助力中国民营企业实现基业长青的伟大梦想。

修身

Self-Cultivation

激发出本性里的智慧才能解决“企”字所承诺的“忧”。《礼记·大学》中说：“物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修。”说到底，企业家需要从修心、修养、修器三方面入手，做有为、有识、有品的君子，才能以“企”立业，顺企成业。

治业

Corporate Governance

家族企业在发展过程中，会出现各种各样的问题，有各种变数——市场疲软、竞争加剧、技术变革，有不同矛盾——家族内兄弟纷争、企业内元老分崩离析等。企业传承是条长路。我们的专栏作者窦少杰博士在他的《百年传

承的秘密》中用了三个关键词来描述百年老铺的关键：继承、创新、再生。

齐家

Family Harmony

人人各有欲望，争则纷乱，礼则安邦。君仁臣忠，父慈子孝，兄友弟恭，夫妇相敬，天下可治。

家族企业，天然是一种需要同时兼顾家庭和企业两种属性的组织机构。国以家为基、家以和为贵、家和万事兴，家族企业的拥有者更是概莫能外，正所谓“欲治其国者，先齐其家”！

益天下

World Peace

生财有大道，仁者以财发身。仗义疏财，放眼长远，益天下黎民，利他利己，利国利家。如今，家族企业已晋级为发挥重大社会作用的企业公民，家族企业在财富的延续和传承过程中持续造福于社会。

杂志为月刊，每月8日出刊，全年12期，全年订阅价600元。

