

数字化转型对北汽集团的绩效影响案例研究

摘要

汽车产业是我国重要的支柱产业，也是典型的资金密集型产业，在国家的大力扶持和技术的飞速发展下，我国涌现了一大批以北汽、上汽为首的优秀汽车企业，近年来，随着互联网和大数据技术的发展，数字技术在各大企业开始广泛应用，越来越多的企业选择进行数字化转型来改善企业绩效，实现企业的高效发展，因此本文选择了汽车产业作为切入点，以北汽集团为案例分析其数字化转型，作为我国老牌汽车企业，相比于蔚来、理想等新兴的车企，北汽面临巨大的转型压力，早在2013年，北汽就着手布局数字化转型，并在实现了绩效的提升，因此对北汽的数字化转型的分析，具有很强的借鉴意义。

本文首先介绍了研究背景和研究意义，再对北汽的数字化转型政策做了简要阐述，之后分析了数字化转型对各类绩效指标的影响，针对存在的问题提出相应的改进建议，为我国汽车企业的数字化转型提供经验和借鉴。

关键词：数字化转型 北汽集团 绩效分析 建议

目录

1 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	1
1.2.1 理论意义	1
1.2.2 实践意义	2
1.3 研究内容与方法	2
1.3.1 研究方法	2
1.3.2 主要研究内容	2
2 相关概念与理论基础	3
2.1 相关概念界定	3
2.1.1 数字化转型和绩效的概念	3
2.1.2 数字化转型和绩效的关系	3
2.2 文献综述	3
2.2.1 国内研究综述	3
2.2.2 国外研究综述	4
3 案例介绍	5
3.1 北汽集团简介	5

3.1.1 北汽集团现状介绍	5
3.1.2 北汽集团业务介绍	5
3.2 北汽集团数字化转型战略	5
3.2.1 北汽集团数字化转型的流程	5
3.2.2 北汽集团数字化转型的动机	5
3.2.3 北汽集团数字化转型的措施	6
4 北汽集团数字化转型对绩效影响分析	7
4.1 数字化转型对盈利能力的影响	7
4.1.1 集团角度分析	7
4.1.2 子公司角度分析	9
4.2 数字化转型对财务风险的影响	12
4.2.1 数字化转型对偿债能力的影响	12
4.2.2 数字化转型对企业自由现金流的影响	13
5 北汽集团数字化转型存在的问题和措施	15
5.1 北汽集团数字化转型存在的问题	15
5.1.1 内部问题	15
5.1.2 外部问题	16
5.2 研究建议	16
5.2.1 加强互联网平台建设	16
5.2.2 发展“互联网+智能汽车”技术	16
5.2.3 深度整合大数据技术	17
5.2.4 调整企业战略	17
5.2.5 积极拓展线上营销渠道	17
6 结语	17
6.1 创新点	17
6.2 研究不足与展望	18
参考文献	19

1 引言

1.1 研究背景

近年来，随着我国互联网技术的快速发展，不仅推动了数字经济的繁荣，更推动了社会生产力的发展和社会的深刻变革。2023年1月，新冠疫情的爆发给中国社会和经济造成了巨大的影响和震动，社会生产几乎瘫痪，影院、超市等娱乐场所关闭，经济运行几近停滞，人们在几个月内根本无法出行，在这段时间里，我国的GDP更是经历了史无前例的倒退。但是即使是在这个绝望的时候，我国深耕多年的数字产业开始发力，直播带货为疫情期间萎靡的消费带来了一线生机，外卖小哥也在尽自己的一份力为社会做出贡献，大大减少了疫情期间人们的出行。习近平总书记曾说过，“危和机总是同生并存的，克服了危即是机。”毫无疑问，疫情对我国的经济造成了巨大的冲击，但同时也为新型产业的崛起创造了条件，也推进了传统企业向数字化的转型。

根据IDC关于数字化转型的调查显示，到2024年，51%的全球IT预算将来源于数字化创新/数字化转型，中国这一占比将超过70%Error! Reference source not found.。由此可见，在未来地一段时间里，“数字化优先”将成为企业改革的核心，为企业组织变革提供新的动力。

汽车产业是我国国民经济的战略性、支柱性产业，由于我国汽车相关产业发展较慢，主要市场被欧美和日本企业占据，但是近年来，随着大数据技术的兴起，我国汽车领域迎来新机遇，传统企业纷纷开始数字化转型，将互联网技术引入汽车技术，物联网、车联网等新型基础层出不穷，“中国制造”成为“中国智造”，中国汽车产业经过了几十年的学习和发展，如今已经从“被动研发”转向“主动研发”，而在国外，“工业4.0”、“重振美国制造业”等战略相继提出，数字化革命的时代正在悄然开启，各类传统制造业企业纷纷开始布局数字化转型，从美国的通用电器，到我国的比亚迪、海尔之家，这些企业为了保证在新时代的浪潮中占得头筹，在大数据、数字化和相关基础建设上投入了大量资源，并在企业的绩效和管理上取得了巨大的成果。在本文中，我将以北京汽车的数字化转型为例，研究加速数字化转型对我国传统制造企业在绩效和治理上的重大意义。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

数字化转型，是对企业现有业务的升级，是在企业绩效和管理上的再造和变革，大数据、物联网等新兴技术的出现，更是给本该没落的传统制造业企业带来了前所未有的红利，并且在政策制定上，政府也在工作报告中明确指出，要“加快数字化发展，打造数字经济新优势，协同推进数字产业化和产业数字化转型，加快数字社会建设步伐，提高数字政府建设水平，营造良好数字生态”，这也为我国传统制造业打下了一剂强心剂。不过在现有文献中，对汽车企业的数字化转型研究少之又少，更多的是集中于对银行或者家电行业的分析，而本文就将重点研究在这种时代下北汽集团是如何利用这种技术来实现企业的变革，并分析这种变革的效果如何反映在财务信息中，本文也将在案例中重点运用企业的各类指标，对北汽数字化转型中在财务和非财务上对绩效的影响进行挖掘。

1.2.2 实践意义

随着数字经济快速发展和各种颠覆性技术的涌现，在金融业冲击下的制造业逐渐焕发出新的生机，新兴技术的带动和国家政策的支持也为制造业的再度发展注入了新鲜的血液。在党的十九届五中全会审议通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》中就指出，要“加快数字化发展，推进数字产业化和产业数字化，推动数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群”。数字化转型，不仅是企业将大数据、物联网等技术与企业自身的深度融合，还是对企业从内部治理、绩效的优化到生产、设计、制造、物流、质量和成本控制、营销全产业链的贯通和有效掌控，如果能成功完成数字化转型，这是对企业未来发展途径的一次有利拓展，能够更好的实现企业的品牌价值。即使有部分企业成功实现了转型，并在经营上获得了较大的提升，但根据埃森哲发布的《中国企业数字转型指数》报告，目前仅 9% 的中国企业转型成效显著 Error! Reference source not found.，因此可以看出，我国企业在数字化转型的产业端发展仍然比较滞后。北京汽车作为国内首屈一指的汽车企业，其数字化转型的成功经验能为后来者提供很好发展先例，也能为我国政府在相关政策制定上给出合适的方向。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究方法

(1) 文献分析法

阅读国内外相关文献，了解国内外学者对数字化转型的看法和研究进度，整理和总结前人的经验，增强对相关理论基础的了解和掌握，同时也大量阅读报纸期刊和官方网站，了解国内出台的相关政策和法律法规，跟进企业发展进度，及时了解企业和行业发展方向。

(2) 案例分析法

以北汽集团为出发点，从官网、新闻和国泰安数据库等地方获得企业的相关资料，从财务和非财务角度上分析企业数字化转型后在管理和绩效上的发展，通过对比企业转型前后的变化，分析出企业成功或失败的原因；同时，再以企业的某个改革细节，如财务改革，来分析企业在数字化转型上的改革措施。

(3) 归纳法

大量阅读国内外文献，运用现有的资料和结论，归纳出有用的理论和研究方向，如数字化转型对北汽集团的影响模式等，最后总结出有适用性的结论。

（4）定量分析法

根据官网、数据库、财报等公开信息获得的一手资料，提炼出相关的财务和非财务信息，运用数理方式将数据加工、计算，通过比例分析、趋势分析、对比分析等方法，将数据可视与可比化，使得企业分析更加容易和清晰。

1.3.2 主要研究内容

数字化是当今多数企业的未来发展方向，通过数字化转型，能够实现企业业务和组织结构的优化，降低经营成本，提升绩效，保障未来发展潜力。本文将以北汽集团为案例，从集团角度和子公司角度入手，对比数字化转型前后续效的区别，特别是重点突出收入、利润和现金流等指标的变化，解释其变化的原因，预测其发展的趋势，对于不足的指标，本文也会给出相应的建议，为我国汽车企业的数字化转型提供经验和借鉴。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 数字化转型和绩效的概念

根据国务院发展研究中心的定义，数字化转型是指，利用新一代信息技术，构建数据的采集、传输、存储、处理和反馈的闭环，打通不同层级与不同行业间的数据壁垒，提高行业整体的运行效率，构建全新的数字经济体系。

绩效是组织中个人（群体）特定时间内的可描述的工作行为和可衡量的工作结果，以及组织结合个人（群体）在过去工作中的素质和能力，指导其改进完善，从而预计该人（群体）在未来特定时间内所能取得的工作成效的总和。

2.1.2 数字化转型和绩效的关系

随着数字技术的发展，大数据技术被越来越多的企业运用到企业治理当中，数字化转型所带来的信息化发展也促进了企业的绩效，如在风险预警上，数据的挖掘就是财务预警的有效措施之一（宋彪，朱建明，李煦，2018）Error! Reference source not found.，如果企业能合理地整合运用好大数据资源，这将对企业的市场绩效和财务绩效产生积极影响（张彩凤，谢卫红，王永健，2022）Error! Reference source not found.。

2.2 文献综述

2.2.1 国内研究综述

肖静华（2023）分析了对企业跨体系数字化转型的驱动因素、内在机制和管理适应性，得出企业的数字化转型是一种根本性变革，即从工业化到数字化的变革是跨体系的巨大变革Error! Reference source not found.。从产业链角度看，李春发、李冬冬和周驰（2023）认为，数字经济对制造业升级的驱动过程也是新型数字信息技术在在制造产业链渗透融入、融合赋能及创新改造的过程，“数据+算力+算法”这一技术体系将越来越成熟，并推动产业升级的全面发展Error! Reference source not found.。在会计上，付华（2021）分析中国中车旗下子公司的智能财务，认为智能化和互联网所带来的革命性影响将对传统的会计造成巨大的挑战，简单的工作将被代替，而管理会计将会迎来一次巨大的发展Error! Reference source not found.。袁勇（2020）认为，数字化转型能够填平企业之间的信息鸿沟，促进资源的流动，有利于构建企业价值生态圈，所以数字化转型必将重新定义信用体系，并改变组织行为形态Error! Reference source not found.。夏清华、方琪（2020）通过分析格力和美的企业转型和商业模式创新进行分析，认为转型不只是组织模式和技术产品上

的创新，而是结合组织模式创新和技术创新，在此基础上，建立一个新的价值创造、传递和获取的整个体系 Error! Reference source not found.。在人力资源管理上，仇瑞、徐婉渔（2022

）能够帮组企业构建动态的素质模型，实现人才的良性流动，同时还能加强产学研深度合作，提升人才的培养质量和效率，通过完善人才的培养体系，进而实现人力资本的有效增值 Error! Reference source not found.。吴群（2020）认为，企业数字化转型和核心是利用好大数据、云计算等新技术，实现市场关系、销售终端和供应链的转型 Error! Reference source not found.。林琳和吕文栋（2022）则基于酷特智能和海尔的技术变革对组织经营方式影响的研究，发现数字化转型能够对企业的组织和生产方式、商业模式和组织边界进行重构，并对生产、分配等环节造成影响 Error! Reference source not found.。

相比于前人侧重于信息技术的作用，胡青（2023）转而研究组织内外的因素对绩效的影响，基于组织学习理论和社会网络理论，认为企业培育学习导向和加强外部网络合作能对企业绩效有促进作用 Error! Reference source not found.。刘鹏飞、赫曦滢（2021）认为，数字化转型能够为传统产业升级提供支持，并以此为基础，简历完善的数字经济体系，为了加快数字化转型，企业要加强数字化管理，建立全新的商业模式，这样才能实现企业的可持续发展 Error! Reference source not found.。万兴、杨晶（2020）以文以 O2O 平台 1918 家影院为样本，分析了院线的平台选择对影院绩效的影响，并考察了纵向一体化的调节作用，发现，第三方平台多属能提高企业绩效，而自建平台与绩效的关系并不显著，而在纵向一体化的影响上，其负向调节第三方平台多属与企业绩效的关系，但能正向调节自建平台与企业绩效的关系 Error! Reference source not found.。李奉书、黄婧涵（2021）利用对我国高技术联盟企业的 416 份有效问卷调查，构建了一个中介模型来分析了联盟创新网络嵌入性对企业技术创新绩效的影响机制，认为其能正向影响企业技术创新绩效，同时知识搜索宽度和搜索深度在创新网络嵌入与企业技术创新绩效之间均起到部分中介作用 Error! Reference source not found.。王瑞，董明，侯文皓（2022）以战略、运营技术、文化组织能力、生态圈 4 个维度构建了一个制造型企业数字化成熟度评价模型，得出以实现客户价值为中心、生产质量管理、与业务战略关联性、劳动力效率、资产利用率能够很大程度上影响汽车企业数字化能力的提升 Error! Reference source not found.。

2.2.2 国外研究综述

在国外，Claudia Loebbecke 和 Arnold Picot（2018）认为数字化和大数据重塑了商业模式，分析了其如何推动企业和社会转变的机制，同时分析了对员工就业的影响，得出大数据分析有利于加快企业决策进程，缩短企业响应时间，提高企业的运营效率 Error! Reference source not found.。Patrick Mikalef 和 Adamantia Pateli（2020）也认为 IT 技术能够帮助企业进行更好的资源分配，促进企业生产，提升其组织的灵活性，以此提高企业业绩。Dennis P. Leyden、Albert N. Link、Donald S. Siegel（2017）在其研究创业的文章中，也认为企业未来的发展与转型绩效也成正相关关系 Error! Reference source not found.。

企业的数字化转型并非能够一蹴而就使企业获得快速上升的空间，如果无法正确地掌握企业转型的动机和方向，反而会使企业陷入“IT 悖论”，即企业在 IT 上投入了大量的人力物力财力，但就结果来说，其生产力并未有大幅提升，Hajli（2018）就曾发现，和企业总数比起来，只有很少一部分企业在数字化转型中带来了实质性的收益，在中国，也只有 9% 的数

数字化转型相对成功 Error! Reference source not found.。基于这个问题，我国的戚聿东、蔡呈伟（2023）也研究了这个问题，他们用 2014—2021

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/617025103040006106>