

2026 央国企数科公司竞争力洞察报告

贤牛研究院

2026年7月

贤牛研究院
XianNiu Academy

This Disclaimer shall take effect as of the official public release date of this Report, constituting the sole valid compliance statement issued by our Institute for this independently developed Report. Any oral or written interpretations provided by third parties shall be null and void. All entities and individuals that access, cite, disseminate or use this Report shall be deemed to voluntarily acknowledge and abide by all terms set forth in this Disclaimer.

目录

1 央国企数科公司发展现状

2 央国企数科公司竞争力洞察

3 央国企数科公司竞争力优化策略

4 央国企数科公司竞争力建设趋势

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

01

央国企数科公司发展现状

央国企数科公司概念界定（1/2）

由央国企集团设立，提供数字化产品及服务的专业公司

- 由央国企集团总部或集团子公司全资或控股主体，提供数字化产品及服务的专业公司，可以统称为“央国企数科公司”。根据数科公司在央国企集团内的管理层级和职能定位，央国企数科公司可以细分为：集团级数科公司、公司级数科公司、附属级数科公司。本报告所讨论的数科公司，仅指国资委央企名录中所公示的央企集团内“集团级和公司级”数科公司。

	集团级数科公司	公司级数科公司	附属级数科公司
管理层级	集团全资/控股的数科公司	集团二级子公司全资/控股的数科公司	数科公司全资/控股的服务数科公司业务的专业公司
主要职能	服务集团整体数字化战略 提升集团数字化管理能力	支持集团数字化战略落地 围绕集团所属行业具体业务场景构建数字化能力	根据业务场景数字化需求 协助数科公司推进具体数字化能力落地
数量分布	集团级数科公司 共计：100+家	集团级+公司级数科公司 共计：200+家	集团级+公司级+附属级数科公司 共计：450+家
共性特征	1个建设核心（聚焦数智化建设）2项关键能力（对内赋能、对外输出） 3个发展阶段（以“十四五”为关键节点）4种组织形态（以集团业务特征为导向）		

备注：数科公司数量基于国务院国
来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

获得。

央国企数科公司概念界定（2/2）

数科公司根据职能定位、管理层级、业务侧重呈阶梯式分布

- 央国企数科公司呈现“集团级、公司级、附属级”三层分布特征。集团级数科公司主要服务集团整体数字化战略和统一数字底座建设，数量接近央企集团规模；公司级数科公司主要服务集团具体子公司数字化需求，聚焦业务场景落地；附属级数字科技类公司围绕云、大数据、人工智能、集成、运维、安全等数字化能力提供专业支撑。整体看，央国企数科公司正由内部信息化支撑主体，向集团数字化能力平台、产业链数字服务商和外部市场化科技服务商演进。



来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司核心业务与关键能力

以数字化为核心，对内赋能集团，对外输出能力

- **数科公司核心业务**：1、提供覆盖从基础设施到场景应用的数字化全要素产品；2、提供贯穿从方案设计到集成交付的数字化全链路服务。
- **数科公司关键能力**：1、对内赋能集团；2、对外服务客户。对内赋能的关键，是通过系统整合、平台沉淀、场景建设，推动集团形成统一数字化能力底座和运营体系，打通集团数字化转型从技术投入到价值释放的关键路径。对外服务的重点并非简单的项目承接，而是将内部验证过的技术能力，结合行业Know-How，沉淀为标准化/平台化产品、形成规模化复制能力，逐步构建差异化市场竞争优势。

核心业务

数字化业务全要素	企业数字化全要素的供给能力：覆盖基础设施、底层数据、能力平台、应用场景的完整能力体系。	**数字化建设全链路**	从战略到落地的全生命周期建设职责：贯穿“咨询+建设+运营”的闭环服务能力。

关键能力

对内：推动集团数字化转型	对外：输出数字化能力
系统层：围绕ERP、MES、CRM、财务、人力等关键系统，推动系统整合、互联互通和统一管理。	**数字化产品：**将共性能力标准化、模块化，形成平台产品、工具产品、行业应用产品，对外提供给各行业企业客户
平台层：建设统一的云平台、数据平台、AI能力平台，解决重复建设、能力分散问题，形成集团级共享底座。	**数字化服务：**为企业客户提供咨询、实施、运维、培训、运营等专业服务。
业务层：聚焦核心经营场景，推动数字化与业务流程深度融合，如：经营管理、生产运营、供应链协同、客户服务。	**数字化解决方案：**围绕特定行业场景，提供综合解决方案，实现从单点产品输出向整体能力输出升级。

来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司发展历程

以“十四五”规划为关键节点，数科公司建设进入加速期

- 数科公司整体经历了从内部数字化转型支撑、专业数字化能力建设、外部数智化能力输出三个阶段。**“十四五”规划前**：数科公司只是部分央国企集团推进数字化转型的试点组织，关键任务是推动集团数字化建设加速实现从零到一。 **“十四五”前中期**：数科公司加速发展，逐步从集团所属部门正式转型为独立的专业数字化企业，业务边界拓展，成为集团数字化建设的核心载体。 **“十四五”中后期**：随着政策牵引、技术迭代和业务需求升级，数科公司业务重点，逐步从“能力建设”转为“价值释放”，强调方法论沉淀、产品化封装、标准化交付，加速向场景化、智能化、市场化演进。持续经营能力已成为衡量数科公司成熟度的关键。

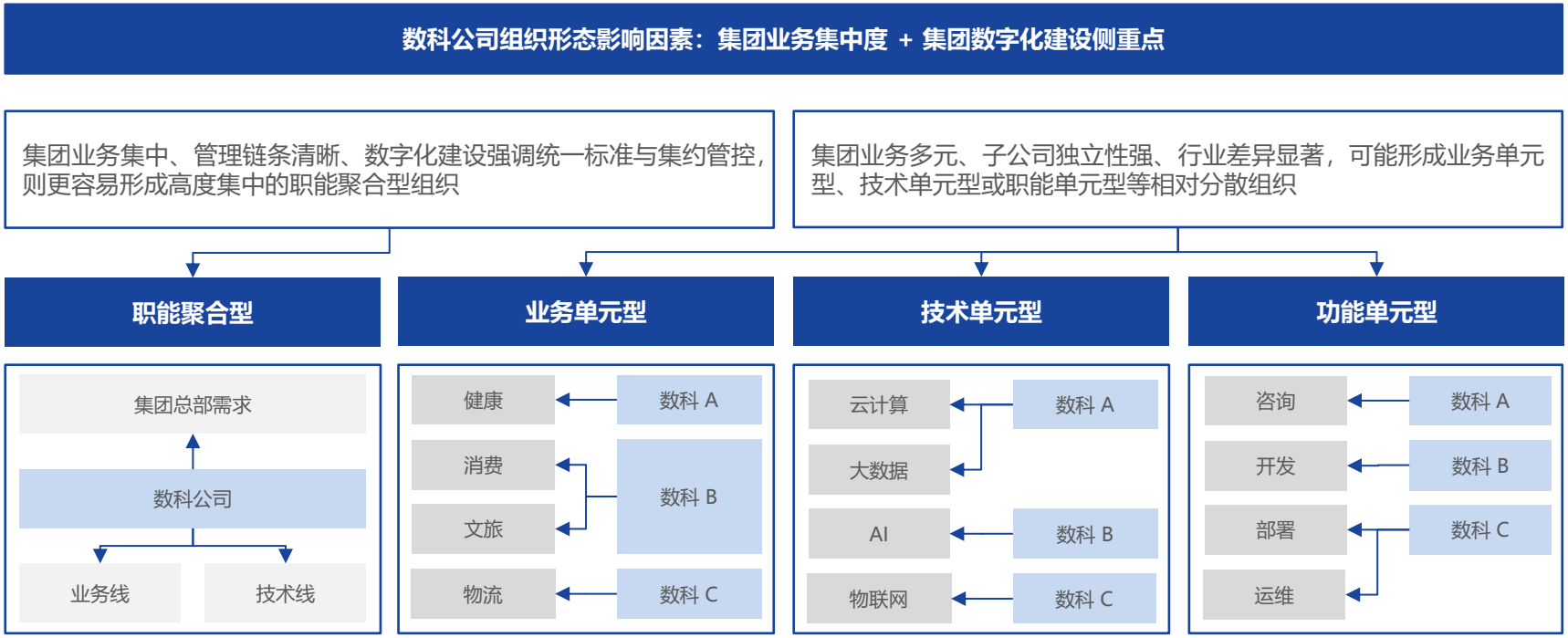
阶段一：“十四五”规划前	阶段二：“十四五”前中期	阶段三：“十四五”中后期
发展背景：产业数字化需求兴起、央国企数字化转型意识增强，传统信息化模式已难以满足集团统一建设、统一管理要求。部分企业开始设立专业性数科公司，承担专属职能、提供专属服务，推动数字化能力从分散建设走向集中。	**发展背景：**云计算、大数据等基础技术加速成熟，企业数字化建设从局部数字化逐步迈向体系化、平台化。数科公司的角色不再局限于传统IT建设和维护，而是开始向专业技术能力沉淀、核心项目实施和平台能力建设延伸。	**发展背景：**新质生产力成为重要导向，人工智能快速崛起，推动企业从“上系统、建平台”的数字转向“深应用、重场景、强智能”的数智化建设。数科公司的业务重点也从关注能力“建设”转型为关注能力“见效”。
典型特征：数科公司更多为集团内部技术支撑和服务保障平台，以承接集团数字化系统建设、基础设施运维、内部应用支撑等工作。行政属性和服务属性较强，市场化能力、产品化能力相对有限。	**典型特征：**数科公司能力边界拓展，成为集团重大数字化项目、数字底座、数据平台等关键能力的主要建设者，并开始建立相对完整的技术体系和组织体系，强化专业化产品设计能力、交付能力和项目统筹能力。	**典型特征：**数科公司开始强调将内部沉淀的成熟能力标准化，产品化。关注AI技术与具体业务场景结合，通过场景化验证形成可复制、可推广的专业解决方案，依托产品能力与行业Know-How结合构建可持续的竞争力

来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司组织形态概览

数科公司功能聚合度受业务集中度和集团数字化侧重点影响

■ 数科公司的组织形态并非标准化模板，而是集团业务结构、数字化战略和管理模式综合作用的结果。**数科公司的功能聚合度通常受到两个关键因素影响：1、集团业务的集中度与同质化程度，2、集团数字化能力建设的侧重点与管控深度。**业务集中度越高、集团统筹力度越强，数科公司越倾向于形成统一建设、统一管理的聚合型组织；业务越多元、场景越分散、子公司独立性越强，则容易形成面向业务条线、技术方向或专业职能的分布式组织形态。不同模式各有适用边界，核心不在于形式差异，而在于能否匹配集团发展阶段与数字化转型目标。



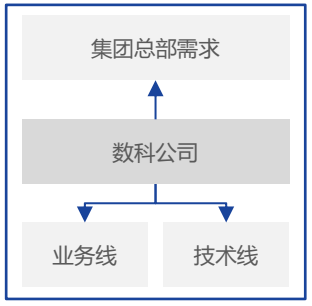
来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司组织形态：职能聚合

以共性能力建设为优先的组织形态，强调资源集约和能力复用

- **适配环境：**职能聚合型通常适用于业务集中度高、管控能力强的集团。集团通过聚合数科公司职能，减少重复建设、加强统一治理、提升技术和数据资产复用效率。数科公司统一承接集团数字化需求，围绕业务线和技术线统筹配置。
- **建设重点：**在推进职能聚合型数科公司建设时，集团需要建立完善的需求管理机制、技术标准体系和数据治理规则。避免过度集中导致需求响应变慢、前台业务适配不足，出现总部平台能力与基层业务需求脱节等问题。因标准、流程和职责未能完全一致，产生了“名义集中、实际分散”的现象。



功能聚合型	优势	
由数科公司统一承接集团数字化建设任务，面向总部及各业务单元提供集中规划、建设与运营服务，强调集团级平台统一、标准统一和能力复用	资源集约利用	减少重复投入
	提升技术复用率	实现统一治理

职能聚合型数科公司重点分布行业

- 电力电网
- 石油石化
- 管网
- 煤炭钢铁

偏好采用职能聚合形态构建数科公司的代表性央企集团示例

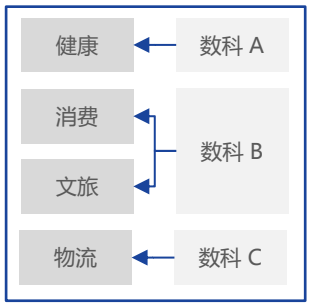
中国石油 | 中国石化 SINOPEC | 中国海油 CNOOC | 国家电网有限公司 STATE GRID CORPORATION OF CHINA | 国家能源集团 CHN ENERGY | BAOWU 中国宝武

备注：央国企集团示例不代表该央国企所有数科公司完全采用一种形态构建。仅表明在调研中，根据央国企行业属性特征、数科公司主要业务特点和业务内容，选作代表示例。
来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司组织形态：业务单元

以业务适配性优先的组织形态，强调对业务场景的贴近服务

- **适配环境：**业务单元型通常出现在业务布局较为分散、产业板块差异明显、子公司经营独立性较强的集团。集团内不同业务板块数字化诉求差异较大，不同业务板块分别设立对应的数科主体，以满足差异化场景需求和行业特定数字化要求。
- **建设重点：**在推进业务单元型数科公司建设时，集团需要优先建立集团级数据标准、技术架构规范和共享平台能力，明确技术及业务内容“统一与分散”的边界。避免出现重复建设、技术分散、平台割裂和标准不一的问题，增加集团层面协同成本与治理难度。



业务单元型	优势	
数科公司更贴近业务前线，更容易理解各产业单元的经营逻辑、流程特点和场景需求，能够提升数字化建设的针对性和响应效率。	贴近业务	场景适配
	响应灵活	行业理解

业务单元型数科公司重点分布行业

商贸零售	文旅消费
综合物流	交通

偏好采用业务单元形态构建数科公司的代表性央企集团示例

华润 China Resources　OCT 华侨城 优质生活创想家　招商局集团 CHINA MERCHANTS GROUP

保利 POLY　中国旅游集团 CHINA TOURISM GROUP　中国物流 China Logistics

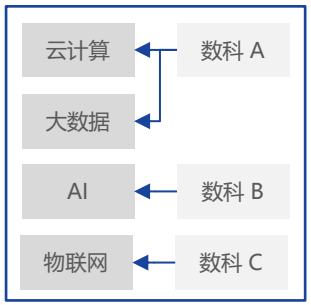
备注：央国企集团示例不代表该央
来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司组织形态：技术单元

以关键技术突破为核心的组织形态，强调研发沉淀和技术驱动

- **适配环境：**技术单元型通常适用于技术体系复杂、创新迭代快速、研发要求较高的集团。集团通过专业化分工，以强化数科公司技术专精能力，帮助集团实现关键技术攻关、平台研发能力提升，构建持续创新能力，支撑未来业务拓展。
- **建设重点：**推行技术单元型数科公司建设时，应优先建立统一的业务牵引、技术协同和场景转化机制，确保技术研发与业务需求之间形成闭环。避免从“技术专精”走向“技术割裂”。将技术能力有效整合进可实践的业务场景，尽快实现技术价值兑现。



技术单元型

数科公司围绕当下/未来关键技术方向进行专业化分工，沉淀核心技术能力，服务集团内部场景建设与外部技术输出。

优势

技术专精	创新驱动
能力沉淀	人才培养

技术单元型数科公司重点分布行业

电子信息	通信网络
航空航天	卫星通讯

偏好采用技术单元形态构建数科公司的代表性央企集团示例

中国联通 China unicom　中国移动 China Mobile　CETC 中国电科

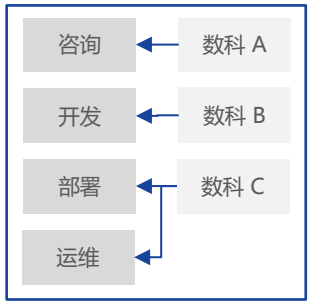
CEC 中国电子　中国航空工业集团有限公司 AVIATION INDUSTRY CORPORATION OF CHINA, LTD.　中国航天科技集团有限公司 China Aerospace Science and Technology Corporation

备注：央国企集团示例不代表该央国企所有数科公司完全采用一种形态构建。仅表明在调研中，根据央国企行业属性特征、数科公司主要业务特点和业务内容，选作代表示例。
来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司组织形态：职能单元

以流程专业化为核心的组织形态，强调交付稳定与规模化复制

- **适配环境：**职能单元型适用于行业数字化价值链分工较为明确，且在具体数字化环节中具备专业资质、项目经验、客户资源的集团。集团采用该模式，为更好地以专业化分工提升交付效率、强化质量控制和规模复制能力，通过各职能单元发挥专长，完成从需求识别到项目交付的完整闭环。
- **建设重点：**在推进职能单元型数科公司建设时，集团需要建立有效项目管理机制，端到端交付机制，实现各职能模块的高效协同，避免职能分工模糊导致“链路分裂”或“权责不清”，进而影响前后端衔接效率。



职能单元型	能力优势	
围绕数字化建设流程拆分职能，由不同数科公司承担专业环节，强调流程标准化和端到端交付协同，便于建立规范化管理体系和质量控制机制。	分工清晰	流程标准
	交付稳定	规模复制

职能单元型数科公司重点分布行业

- 工程建筑
- 工程设计
- 装备制造
- 工程技术

偏好采用职能单元形态构建数科公司的代表性央企集团示例

中国建筑 CHINA STATE CONSTRUCTION
中国铁建股份有限公司 CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION LIMITED
中国能源建设股份有限公司 CHINA ENERGY ENGINEERING CORPORATION LIMITED
中国国际工程咨询有限公司
中国机械科学研究总院集团有限公司
中国建筑科学研究院有限公司 China Academy of Building Research

备注：央国企集团示例不代表该央
来源：公开资料、专家访谈、贤牛

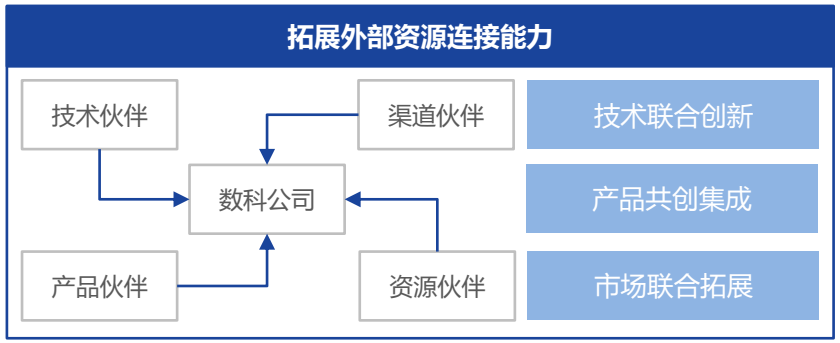
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

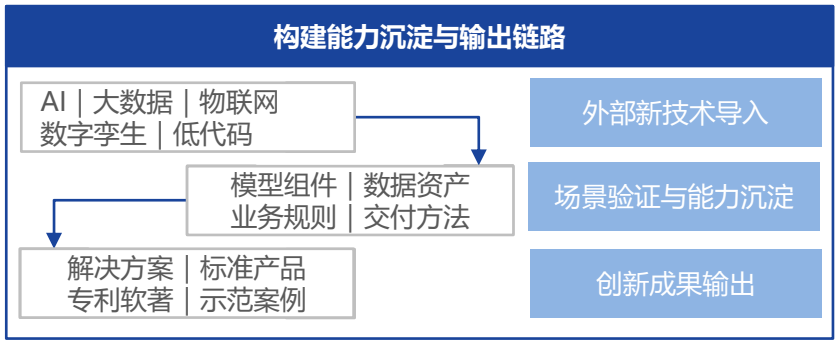
数科公司“十四五”数字化成果

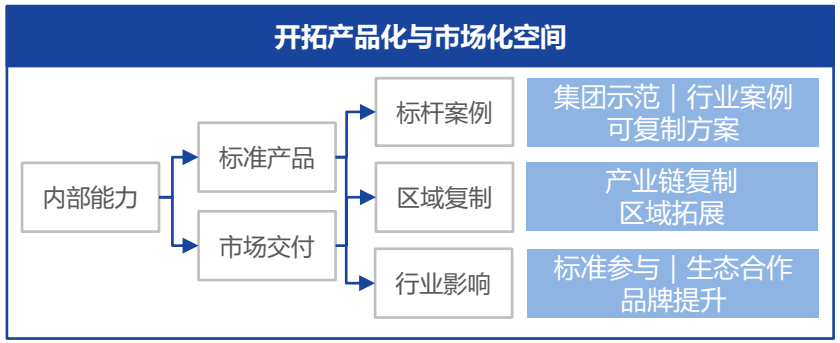
对内夯实数字化底座，依托生态与技术逐步构建能力外溢基础

- 数科公司“十四五”期间的主要成就，不局限于完成了若干数字化项目，而是**初步构建了“能力底座、生态网络、创新转化、能力外溢”的成长路径**，推动集团数字化能力由项目化、分散化建设，逐步转向体系化沉淀、网络化协同和产品化输出。1、围绕集团关键业务持续推进平台、系统和标准建设，夯实集团统一数字底座。2、连接多类型生态伙伴，推动联合创新、产品共创和市场共拓，逐步形成多元协同的生态网络。3、打通技术导入、场景验证、能力沉淀和成果输出的创新链路，形成解决方案、标准产品和示范案例。4、内部沉淀能力向外复制输出，通过标杆项目、区域拓展、标准参与等方式，推动数科公司逐步形成能力外溢基础。









来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司“十五五”数智化新挑战

重点由“基础设施和能力建设”转向“场景落地与价值释放”

- 相较“十四五”阶段企业更关注底座搭建、资源整合和平台建设，以“补基础、建能力”为发展核心。“十五五”阶段更强调依托AI能力推动技术深度进入业务链条，带动流程优化、管理重构和效率提升，形成可量化的经营价值。**建设逻辑由“先建后用”逐步转向“以用定建、以场景牵引能力演进”**。在新的数智化发展逻辑下，数科公司的竞争也已从单纯的技术能力，转为数智场景理解能力、数据治理能力、业务变革能力和运营服务能力等综合要素的较量。**数科公司不再只是集团数字化项目执行者，将逐步成为数智技术孵化、能力沉淀、生态整合和价值转化的平台型主体。**

1 “十四五”数字化建设特征

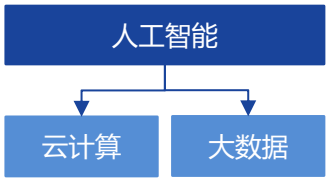
云数先行、智能试点



以云计算、大数据为主线，AI仍处于试点探索阶段。数科公司业务重点在于底座建设、系统整合、数据打通和能力储备，核心是补齐数字基础、提升平台支撑能力，解决系统分散、数据孤岛和协同不足等问题。

2 “十五五”数智化建设趋势

智能引领，云数为基



AI成为数智化升级的核心驱动，建设重点由技术建设转向场景落地，由能力储备转向价值释放，由单点试验转向体系化落地。数科公司业务重点将从关注技术可用性，转向提升数智场景适配、业务重构和规模复制能力。

3 “人工智能+行动”重点场景

在“人工智能+行动”牵引下，各行业数科公司应围绕行业内高价值场景，加快推动AI由“试点展示性技术”走向“业务嵌入式技术”，实现从单点试验到规模落地的跃迁

生产运营	供应链协同	经营管理	安全合规	研发管理

新质生产力重点内容

在新质生产力导向下，数科公司发展重点将由数字化支撑转向生产方式重塑和生产要素价值数智化释放

推动数智化生产与管理升级，提升效率和质量；强化数据治理与资产化运营，释放数据要素价值

推进产业协同，人机协同与组织升级；促进创新成果转化，形成面向长期发展的新型数智化能力体系。

来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

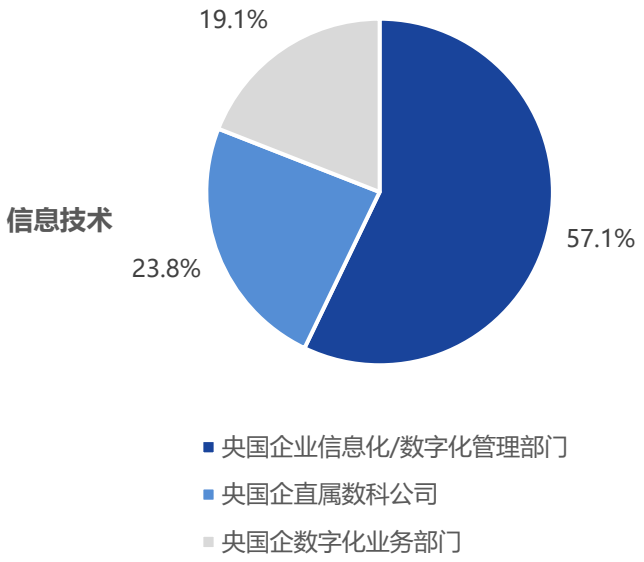
02

央国企数科公司竞争力洞察

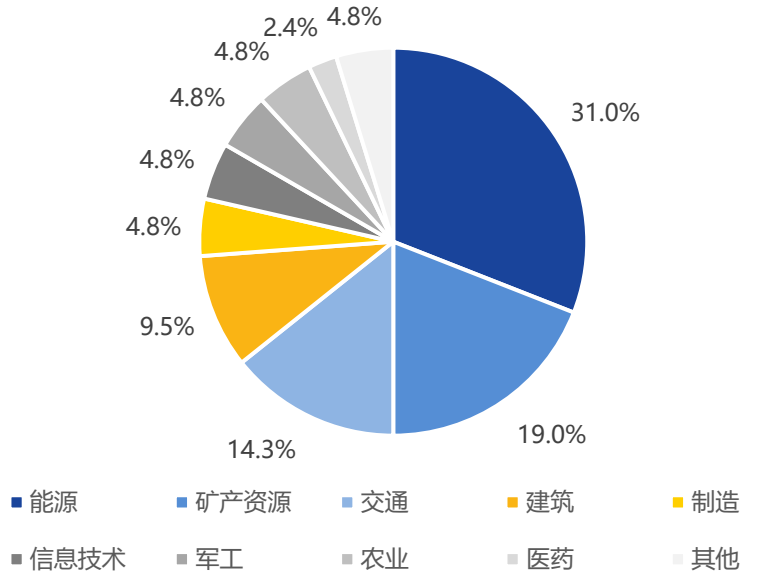
数科公司能力建设调研

- **调研设计：**为系统识别数科公司业务发展特征与能力建设重点，本报告采用问卷调研方式开展研究。调研期间共发放问卷200份，回收问卷150份，有效回收率为75%。问卷内容主要涵盖公司战略、业务发展、管理特征及生态建设四方面。
- **样本来源：**样本对象以央国企数科公司为主，同时覆盖央国企信息化/数字化管理部门及数字化业务部门相关人员，以便更全面地反映央国企数科公司的发展现状与能力特征。
- **样本分布：**从样本结构看，受访企业分布于能源、矿产、交通、建筑、制造等多个重点行业，行业分布与央国企在各行业的总体分布基本匹配，具备较强样本代表性。

贤牛研究院：企业属性分布特征



贤牛研究院：企业所属行业分布



来源：问卷调研，N=150，贤牛

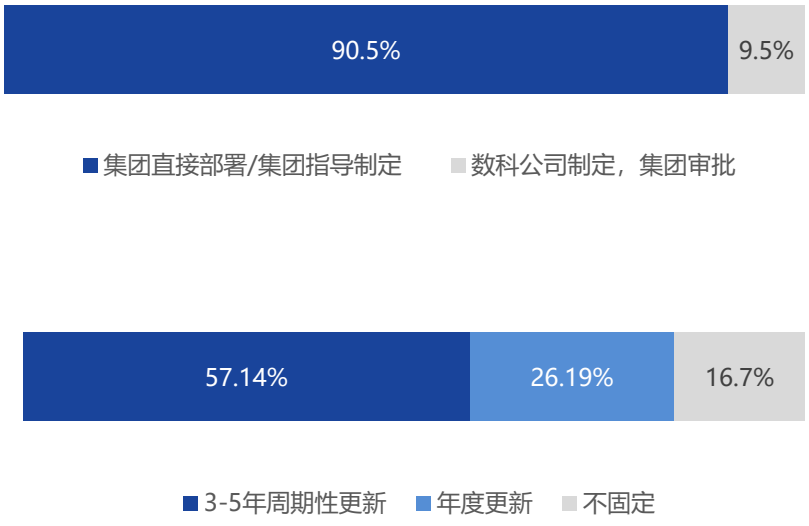
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司战略特征

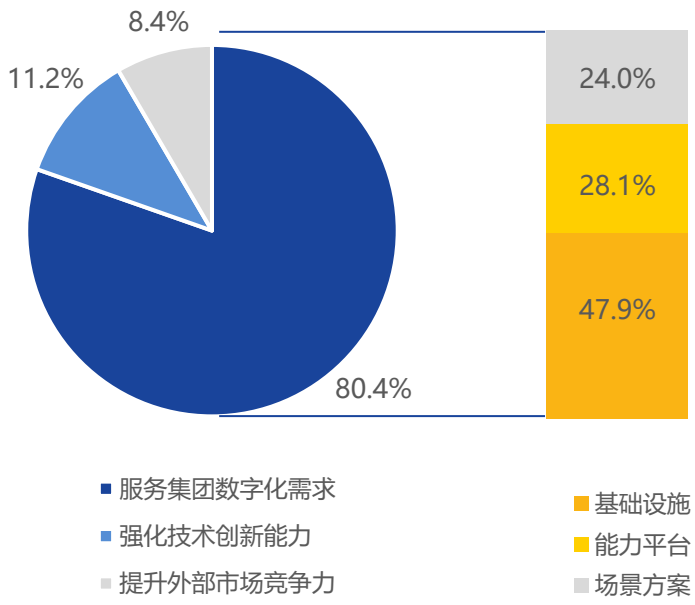
以服务集团数字化业务为核心，战略自主性及灵活性有限

- **战略定位：**数科公司本质上是服务集团数字化的专业功能性组织，而非完全独立的市场化主体。其战略目标首先服务集团内部数字化转型，对外经营更多处于补充地位。
- **战略治理：**数科公司战略自主性和灵活性相对有限，战略规划以中长期为导向，集团主导特征显著，业务重点及资源配置需服从集团安排。受限于集团的强管控及多协同要求，数科公司对外部技术及业务变化的动态响应存在滞后性。
- **战略内容：**数科公司业务结构不均衡。业务重点仍以数字化基础设施建设为主，业务内容偏重项目执行及交付，平台化能力和标准化产品构建能力相对薄弱，导致其市场拓展相对缓慢。

贤牛研究院：数科公司发展战略制定主体及更新周期



贤牛研究院：数科公司战略优先级及主要战略内容



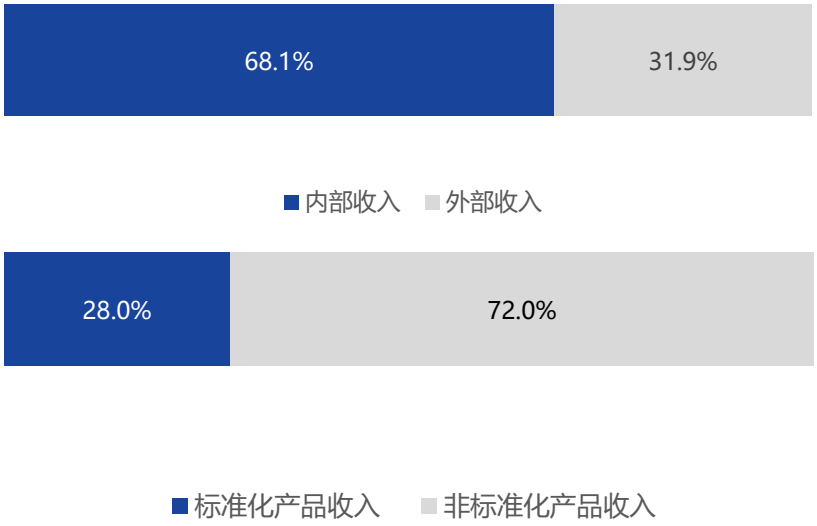
来源：公开资料、问卷调研，N=150，专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司业务特征（1/2）

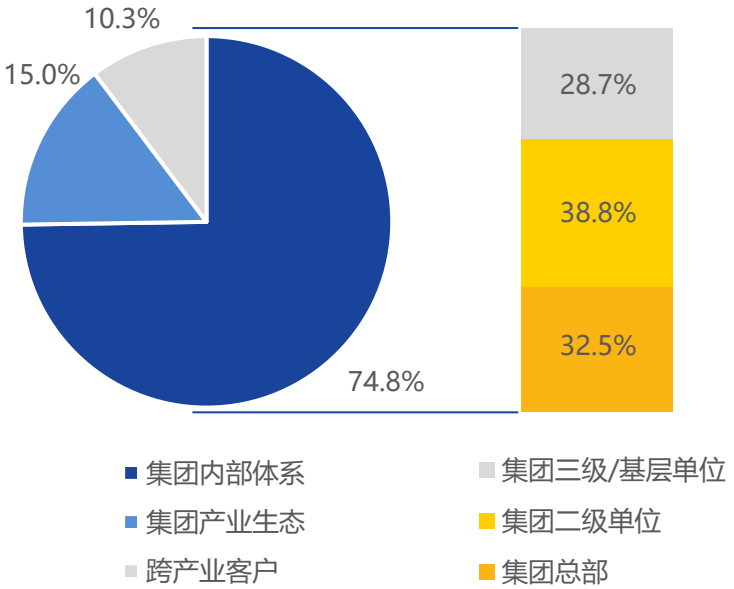
以内需定制化项目为主，产品标准化及规模化能力有限

- **业务来源：**数科公司的业务形成逻辑首先是响应总部要求、服务主业转型，而非面向市场独立寻找需求。因此，业务呈现内部收入占比高，集团总部及附属单位是主要客户，具有较强企业依赖性和产业资源依赖性特征。
- **业务结构：**数科公司以非标准化产品收入为主，业务模式以定制化项目交付为主。由于集团数字化具有较强的定制性和适配性要求，导致数科公司需要以项目方式进行深度适配和交付。但过多的定制化业务容易造成数科公司能力复用不足、交付效率受限等问题。随着集团内部数字化建设逐步从增量建设转向存量优化，数科公司“内部服务，项目交付”业务模式的利润空间将进一步被压缩。但由于缺少将场景能力沉淀为可规模化推广的标准化产品模块和交付模板，导致数科公司从内部服务转向外部拓展进程缓慢。

贤牛研究院：数科公司收入结构及主要收入类型



贤牛研究院：数科公司客户结构及主要客户类型



来源：公开资料、问卷调研，N=

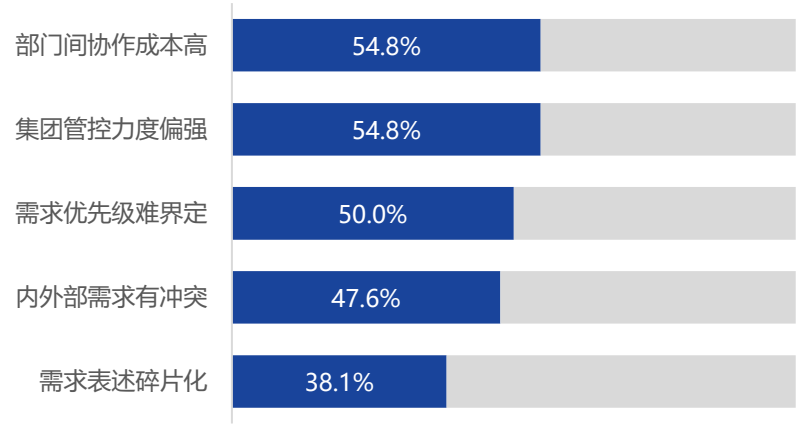
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司业务特征（2/2）

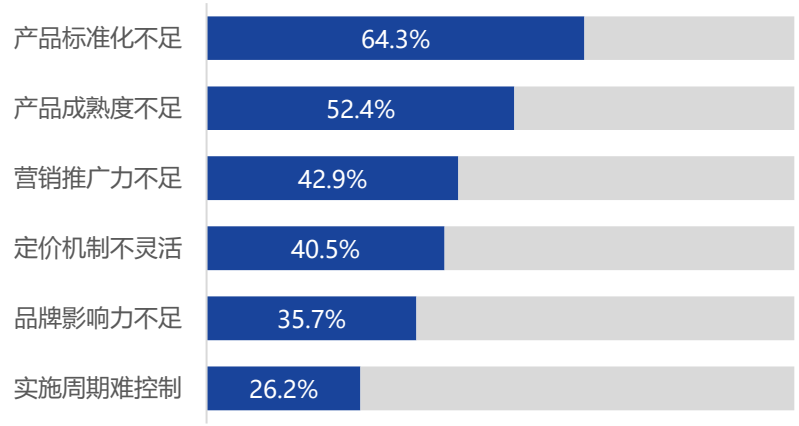
业务流程向市场化转变，治理分散导致研发与推广难实现转化

- **业务挑战：**从数科公司业务流程看，研发端主要挑战来自集团管控及跨部门协同，推广侧主要受制于产品标准化及成熟度。从研发侧看，数科公司研发体系仍以“任务响应型”为主，强调对业务需求快速承接和项目交付保障，而非以注重统一产品路线、技术底座和版本规划“产品演进型”体系。从推广侧看，制约数科公司业务拓展的主要矛盾，不再是交付能力，而是能力供给未能完成从“项目成果向市场化产品”的转化。
- **业务重点：**数科公司从研发到业务转化链路存在断点，本质是因为数科公司需求来源多元且目标属性并不一致。一方面，集团内部需求具有强业务导向、强时效要求和强组织约束。外部市场需求则更注重产品成熟度、通用性、交付效率和客户体验等。当研发及业务体系缺少清晰的分层管理和路线统筹时，数科公司就容易在短期交付与长期沉淀之间反复摇摆。因此，数科公司在构建从研发到业务转化路径时，重点已不是提升资源投入或人才引进，而是构建基于“价值排序的分层研发治理体系”。将业务需求划分为战略支持类、内部服务类、研发迭代类、市场推广类，并根据其价值创造的量化结果进行排序，为内部服务与市场拓展两类业务配置资源投入比重，明确内外部资源边界，构建产品路线图。

贤牛研究院：数科公司研发业务主要挑战



贤牛研究院：数科公司业务推广主要挑战



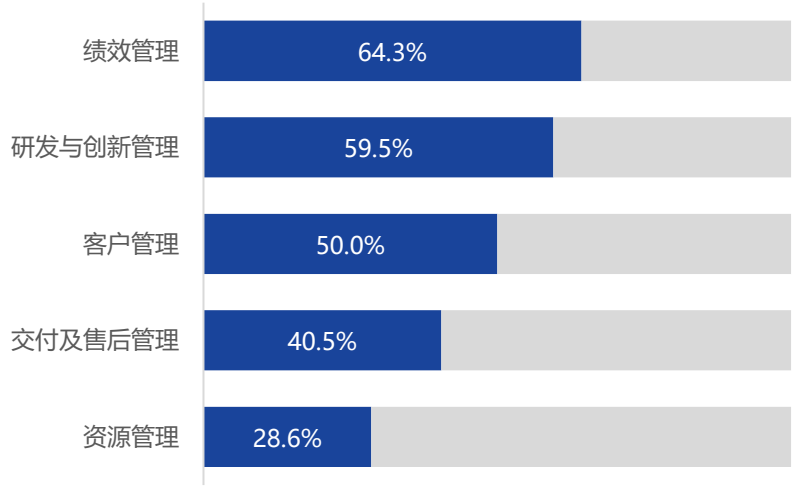
来源：公开资料、问卷调研，N=150，专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司管理特征

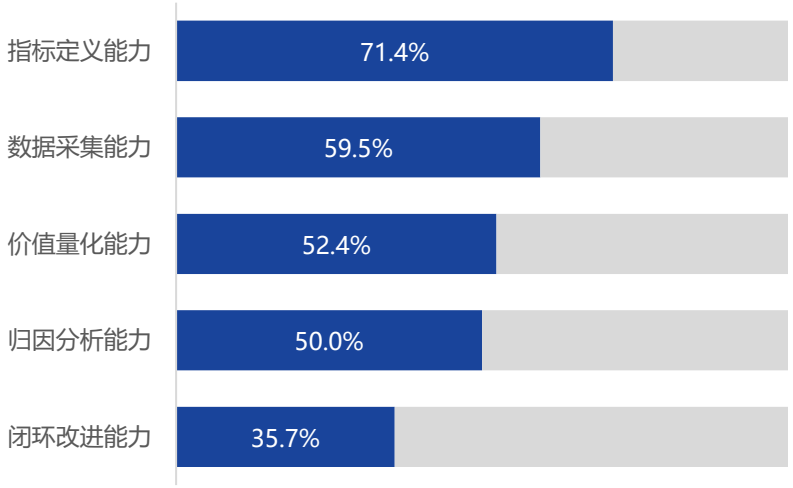
管理重心向精细化转型，体系错配制约管理与经营难形成闭环

- **管理重点：**数科公司正逐步由传统项目管理逻辑转向更加注重绩效、创新、客户和交付等协同的经营管理逻辑。管理对象从单个项目和交付节点，转变为注重产品/客户生命周期、研发效率、交付质量和经营结果。这一转型趋势表明，随着数科公司业务内容复杂度以及外部经营压力提升，依靠项目推进和行政协调较难满足可持续发展要求，需要通过更加系统的经营管理机制提高资源使用效率和组织运行效率。
- **管理挑战：**在精细化管理推进过程中，数科公司面临指标定义、数据采集、价值量化相关挑战，表明数科公司目前管理内容明确，但管理效果有待提升。数科公司业务边界复杂、价值实现链路长、过程参与主体多是造成上述挑战的主要因素。其本质是由于数科公司同时面临集团强管控与市场化经营的双重要求，但在管理中既不能照搬传统国企管理模式，也不能套用市场化企业管理方式。因此，数科公司需要构建一套可以将指标嵌入业务流程，将数据贯通于业务环节，既满足国企治理要求、又能支撑市场化经营的复合型管理体系。

贤牛研究院：数科公司业务管理重点



贤牛研究院：数科公司业务管理能力重点需求



来源：公开资料、问卷调研，N=

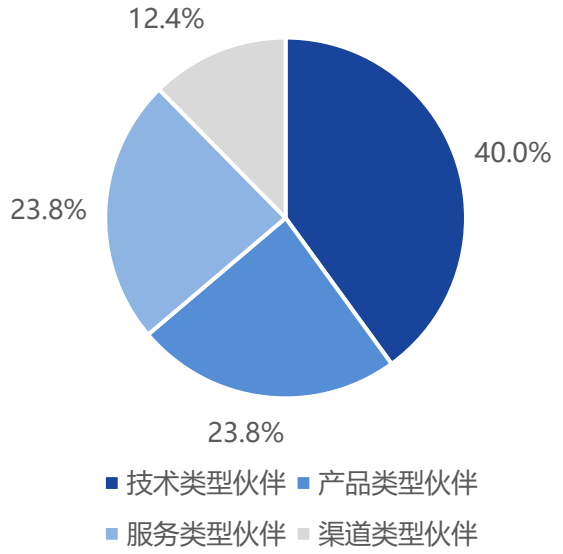
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司生态特征

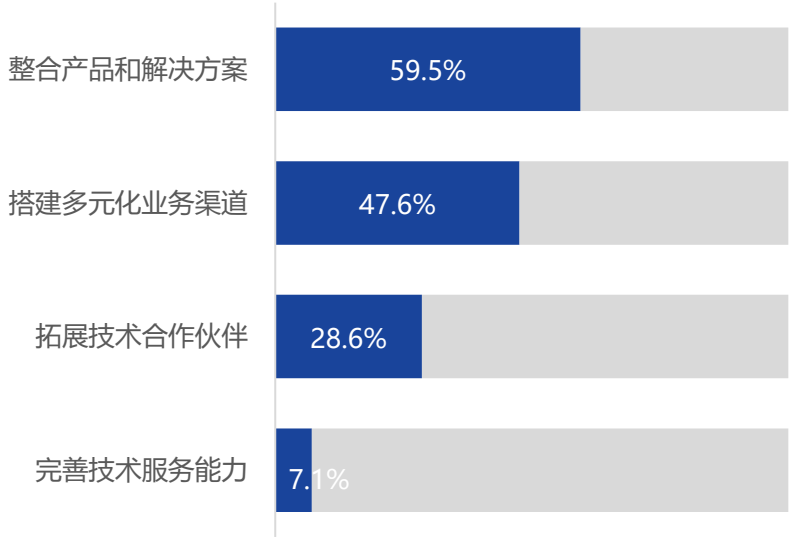
生态重点向复合型转型，协同深度限制生态效果与价值释放

- **生态结构：**数科公司生态结构从“技术单一导向”逐步转向“资源复合型生态”，逐步提升外部产品整合、业务渠道拓展和行业触达增强等能力。生态结构的变迁，标志着，数科公司从“集成者”向“被集成”转化，生态建设将不再只是项目实施层面的临时合作，逐步变为围绕产品、方案、渠道和客户价值创造的长期协同机制。
- **生态重点：**数科公司生态重点开始逐步偏向产品整合和渠道建设，表明数科公司生态配套也随着数科公司业务转变，从“以交付为中心”转向“以经营为中心”。数科公司将通过产品整合增强方案完整性，配合渠道协同提升客户触达效率。生态体系的“协同质量”将超过“伙伴数量”，成为数科公司能否借助生态实现市场拓展和价值外溢的关键。因此，建立完善的伙伴协同机制，将伙伴能力与数科公司自身产品体系和市场体系贯通，将成为生态竞争力建设的重点。

贤牛研究院：数科公司主要生态伙伴类型



贤牛研究院：数科公司生态伙伴拓展重点



来源：公开资料、问卷调研，N=150，专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司竞争力评估维度

以“五力四维”评估框架，识别数科公司发展特征与演进路径

- 为更好地识别数科公司的优势能力和制约因素，为数科公司后续能力建设、业务布局、发展转型、生态合作和市场化拓展提供针对性方法论支撑。贤牛研究院结合问卷调研结果、深度专家访谈， 构建“五力四维”评估框架，用于系统识别不同行业数科公司的能力基础、发展阶段和演进方向。 “五力”从战略支持力、营收贡献力、市场竞争力、管理执行力和生态协同力五个方面，刻画数科公司整体业务发展特点；“四维”则从内部赋能、外部竞争、创新引领、生态联盟四类能力画像出发，通过聚合“五力”特点，总结数科公司主要能力特征和业务发展重心，最后形成数科公司竞争力特征象限。

维度划分	特征指标				
	战略支持力	**营收贡献力**	**市场竞争力**	**管理执行力**	**生态协同力**
内部赋能型	内部业务支撑性	内部营收贡献度	内部客户资源集中度	管理机制成熟度	产品伙伴集中度
外部竞争型	外部业务优先性	外部营收贡献度	外部客户类型丰富度	业务管理完善度	渠道伙伴集中度
创新引领型	创新战略优先性	创新性技术投入强度	数智化产品标准化程度	研发管理成熟度	技术伙伴集中度
生态联盟型	基础性技术投入强度	伙伴方案贡献度	联合产品及方案覆盖度	伙伴管理规范度	生态伙伴丰富度

1

2

1、纵向识别：基于五力指标，洞察各行业数科公司共性能力特征

2、横向归纳：基于四维画像，总结不同行业数科公司的能力差异

立足问卷调研、综合专家评分

来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

能源行业数科公司特征概览

内部支撑+创新驱动为导向，以平台建设与能力外溢为重点

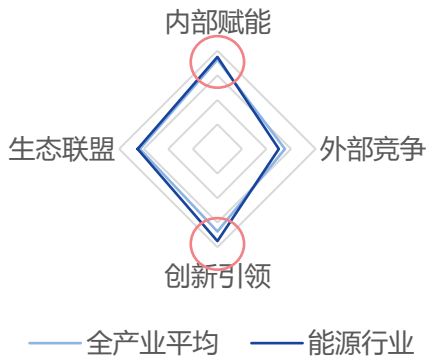
1、职能定位：能源行业数科公司通常兼具集团级数字化底座和创新平台双重角色，能力重点是支撑集团主业安全稳定运行、沉淀共性平台能力、推动生产经营系统贯通，并围绕电力、油气、新能源等场景形成可复用能力。**2、增长驱动：**营收以集团内部项目、内部运维和平台建设为主，外部收入占比加速进入价值兑现期。**3、能力演进：**能源行业数科公司逐步从“内部基础设施及平台支撑”转向“创新场景解决方案驱动” 。强调将单系统交付转向统一数据底座、统一技术平台等综合能力体系建设。**4、生态协作：**从采购型合作转向联合研发、联合方案和联合交付，目标是补齐专项技术能力，形成覆盖能源生产、输配、运维、交易和管理的综合服务能力。

1 能力特征分布

战略支持力	营收贡献力	市场竞争力	管理执行力	生态协同力
内部业务支撑性	内部营收贡献度	内部客户资源集中度	管理机制成熟度	产品及服务伙伴集中度
外部业务优先性	外部营收贡献度	外部客户类型丰富度	业务管理完善度	渠道伙伴集中度
创新战略优先性	创新性技术贡献度	数智化产品标准化程度	研发管理成熟度	技术伙伴集中度
基础性技术投入强度	伙伴方案贡献度	联合产品及方案覆盖度	伙伴管理规范度	生态伙伴丰富度

关注度、投入度较高 ■ ■ ■ ■ 关注度、投入度较低

2 优势能力概览



3 能力特征总结

内部	集团级平台支撑能力较强，能够围绕生产调度、设备运维、安全管控和经营管理等场景提供系统建设、平台运维和数据治理服务，保障关键业务连续运行。
创新	平台建设和行业方案成果开始外溢，能碳管理、智能巡检、设备预测性维护、能源交易辅助决策等场景具备较强推广潜力

备注：色块图深浅，用于展示行业数科公司业务特点，反映行业内数科公司对相关领域的相对关注度及资源投入力度，并不代表其实际业务效果及技术能力的强弱。
来源：调研问卷、公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

制造行业数科公司特征概览

场景沉淀+生态协同为导向，以产业链方案输出为重点

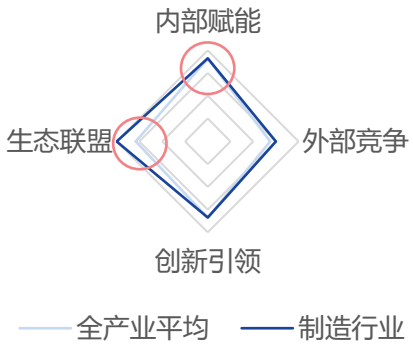
1、职能定位：制造行业数科公司更贴近具体生产制造业务场景和产业链环节，重点是围绕生产、供应链、质量、设备和经营管理等场景，沉淀可落地的数字化解决方案。**2、增长驱动：**营收结构通常由内部项目、生产制造数字化改造、供应链协同项目和外部行业方案输出构成。增长特征表现为“内部场景沉淀、伙伴联合交付、产业链外溢”，外部增长更多来自产业链客户、上下游企业和同类制造企业复制。**3、能力演进：**制造行业处于从“项目制”走向“产品化、方案化”的转型期，强调把离散项目经验沉淀为可复制产品和行业方案。**4、生态协作：**强调协同伙伴、共建方案、联合交付，目标是围绕产业链关键环节补齐技术、产品、渠道和服务能力，形成面向客户的综合解决方案。

1　能力特征分布

战略支持力	营收贡献力	市场竞争力	管理执行力	生态协同力
内部业务支撑性	内部营收贡献度	内部客户资源集中度	管理机制成熟度	产品及服务伙伴集中度
外部业务优先性	外部营收贡献度	外部客户类型丰富度	业务管理完善度	渠道伙伴集中度
创新战略优先性	创新性技术贡献度	数智化产品标准化程度	研发管理成熟度	技术伙伴集中度
基础性技术投入强度	伙伴方案贡献度	联合产品及方案覆盖度	伙伴管理规范度	生态伙伴丰富度

关注度、投入度较高　　关注度、投入度较低

2　优势能力概览



3　能力特征总结

内部	对生产制造场景理解深刻，能够围绕质量追溯、设备运维、供应链协同和经营分析等环节形成场景化方案，支撑集团内部工厂数字化升级。
生态	能够整合工业软件、自动化设备、工业互联网平台和交付服务伙伴，将内部制造经验转化为面向产业链客户的方案输出能力。

备注：色块图深浅，用于展示行业
来源：调研问卷、公开资料、专家

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

交通行业数科公司特征概览

外部牵引+场景创新为导向，以复杂交通场景协同为重点

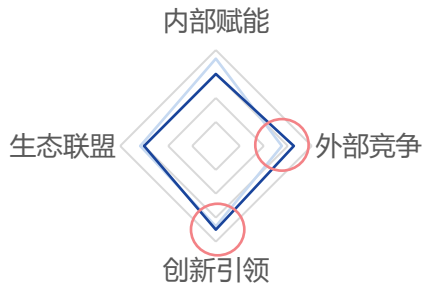
1、职能定位：交通行业数科公司强调以场景创新为牵引，内外业务协同推进，围绕车路协同、智慧港口、智慧轨交、智慧路网等场景推动技术验证、业务协同和模式创新。**2、增长驱动：**业务增长更多来自场景和项目牵引，以定制化项目为主，标准产品复制难度相对较高，但复杂场景理解、跨系统集成、跨主体协同和项目交付能力是其优势。**3、能力演进：**交通行业数科公司正从“单项目场景建设”向“跨主体综合运营”转型，积极推动将过往业务项目经验沉淀为可复用行业方案。并逐步强化数据贯通、运营监测和持续服务能力。**4、生态协作：**强调能力补位和联合交付，目标是根据交通场景价值链分工，整合感知、通信、地图、平台、设备和运营资源，构建综合服务体系。

1 能力特征分布

战略支持力	营收贡献力	市场竞争力	管理执行力	生态协同力
内部业务支撑性	内部营收贡献度	内部客户资源集中度	管理机制成熟度	产品及服务伙伴集中度
外部业务优先性	外部营收贡献度	外部客户类型丰富度	业务管理完善度	渠道伙伴集中度
创新战略优先性	创新性技术贡献度	数智化产品标准化程度	研发管理成熟度	技术伙伴集中度
基础性技术投入强度	伙伴方案贡献度	联合产品及方案覆盖度	伙伴管理规范度	生态伙伴丰富度

关注度、投入度较高 ■ ■ ■ ■ 关注度、投入度较低

2 优势能力概览



3 能力特征总结

外部	能够满足政府、城投、各类交通运营主体的相关区域交通建设需求，围绕复杂交通场景输出综合解决方案，具备较强跨主体协同和项目组织能力。
创新	复杂场景中的技术融合能力突出，通过整合感知、通信、地图、云平台能力，形成适配车路协同、轨交运维等场景的行业方案

备注：色块图深浅，用于展示行业数科公司业务特点，反映行业内数科公司对相关领域的相对关注度及资源投入力度，并不代表其实际业务效果及技术能力的强弱。
来源：调研问卷、公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

矿产资源行业数科公司特征概览

刚需支撑+生态协作，聚焦复杂业务场景，内外协同整合资源

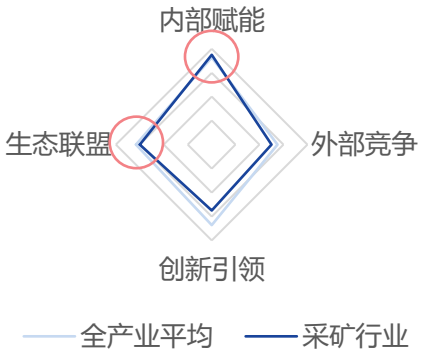
1、职能定位：矿产资源行业数科公司以内部支撑为核心，聚焦采矿行业数字化刚需场景，核心任务是服务集团内部生产、安全、设备和调度等场景，首先解决内部数字化与智能化升级。**2、增长逻辑：**以内部项目为基础，增长稳定性强，但外部市场拓展空间相对有限，更多依靠标杆案例复制和专业解决方案输出。**3、能力演进：**借助对专业场景的深度理解，以及在复杂工业环境下的技术适配与实施能力，相较于构建通用型数字化产品，更倾向打造专业性解决方案。**4、生态协作：**技术补位和联合实施为主，结合装备、自动化、感知、通信、平台等伙伴在复杂、高风险、高可靠要求的业务环境中形成可交付、可运维、可复制的解决方案。

1 能力特征分布

战略支持力	营收贡献力	市场竞争力	管理执行力	生态协同力
内部业务支撑性	内部营收贡献度	内部客户资源集中度	管理机制成熟度	产品及服务伙伴集中度
外部业务优先性	外部营收贡献度	外部客户类型丰富度	业务管理完善度	渠道伙伴集中度
创新战略优先性	创新性技术贡献度	数智化产品标准化程度	研发管理成熟度	技术伙伴集中度
基础性技术投入强度	伙伴方案贡献度	联合产品及方案覆盖度	伙伴管理规范度	生态伙伴丰富度

关注度、投入度较高 ■ ■ ■ ■ 关注度、投入度较低

2 优势能力概览



3 能力特征总结

内部	围绕生产调度、安全监测、设备运维、人员定位、无人化作业和智慧矿山平台等刚需场景，形成高可靠、高适配、强交付的解决方案能力。
生态	借助装备、自动化、感知、通信和平台伙伴补齐现场技术能力，将抽象行业经验转化为可在业务现场部署、验证和复制的专业场景方案。

备注：色块图深浅，用于展示行业
来源：调研问卷、公开资料、专家

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

信息技术行业数科公司特征概览

技术创新+产品输出为导向，以标准化方案复制为重点

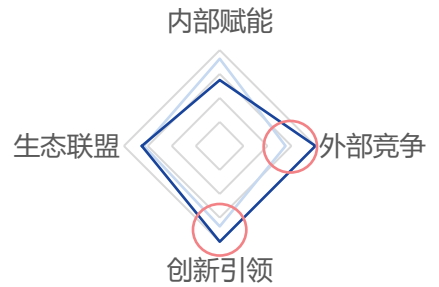
1、职能定位：信息技术行业数科公司更偏技术能力平台和产品化输出，能力重点是研发创新、数据能力、AI工具、软件工程、云平台和数智化产品沉淀。 **2、增长逻辑：**业务发展整体遵循创新技术能力沉淀，标准化产品构建与输出，市场化价值放大发展路径。**3、能力演进：**从强调“技术能力建设”转向“产品化与市场化建设”，将研发、数据、AI、平台和工具能力封装为标准产品、行业组件和解决方案，通过渠道伙伴和服务伙伴扩大客户覆盖。**4、生态协作：**注重商业化协同和服务交付，目标是扩大市场触达、提升行业场景理解、增强交付服务能力，并加快产品规模化。

1 能力特征分布

战略支持力	营收贡献力	市场竞争力	管理执行力	生态协同力
内部业务支撑性	内部营收贡献度	内部客户资源集中度	管理机制成熟度	产品及服务伙伴集中度
外部业务优先性	外部营收贡献度	外部客户类型丰富度	业务管理完善度	渠道伙伴集中度
创新战略优先性	创新性技术贡献度	数智化产品标准化程度	研发管理成熟度	技术伙伴集中度
基础性技术投入强度	伙伴方案贡献度	联合产品及方案覆盖度	伙伴管理规范度	生态伙伴丰富度

关注度、投入度较高 ■ ■ ■ ■ 关注度、投入度较低

2 优势能力概览



3 能力特征总结

创新	能够将研发能力、数据能力、AI工具和平台能力快速沉淀为标准化产品及行业组件，形成较强产品迭代和技术复用能力。
外部	市场化客户拓展、渠道覆盖和方案输出能力较强，可将技术优势转化为持续收入和规模化增长。

备注：色块图深浅，用于展示行业数科公司业务特点，反映行业内数科公司对相关领域的相对关注度及资源投入力度，并不代表其实际业务效果及技术能力的强弱。
来源：调研问卷、公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

建筑行业数科公司特征概览

内部提效+项目协同为导向，以全生命周期建设为重点

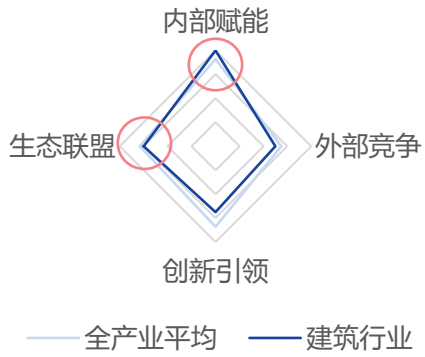
1、职能定位：建筑行业数科公司更侧重支撑集团内部提质增效，能力重点是服务项目策划、设计、施工、安全、供应链、和项目运维等工程链条。 **2、增长逻辑：**项目型收入为主、且项目需求差异较大、复制成本较高。营收以集团内部工程项目数字化、项目管理平台建设、成本进度管控和供应链协同项目为主，外部收入占比加速提升。**3、能力演进：**从“项目工具应用”转向“全过程协同平台建设”。将项目管理、方案设计、施工管理、安全质量、成本进度、物资供应和运维管理整合到统一平台，形成覆盖工程全生命周期的数字化能力。**4、生态协作：**生态机制偏多元协同和项目联合实施，目标是支撑复杂工程项目的全过程管理，而不是单一产品快速推广。

1 能力特征分布

战略支持力	营收贡献力	市场竞争力	管理执行力	生态协同力
内部业务支撑性	内部营收贡献度	内部客户资源集中度	管理机制成熟度	产品及服务伙伴集中度
外部业务优先性	外部营收贡献度	外部客户类型丰富度	业务管理完善度	渠道伙伴集中度
创新战略优先性	创新性技术贡献度	数智化产品标准化程度	研发管理成熟度	技术伙伴集中度
基础性技术投入强度	伙伴方案贡献度	联合产品及方案覆盖度	伙伴管理规范度	生态伙伴丰富度

关注度、投入度较高 ■ ■ ■ ■ 关注度、投入度较低

2 优势能力概览



3 能力特征总结

内部	围绕工程项目管理形成数字化支撑，能够提升项目进度、成本、安全、质量和供应链管理效率，支撑集团内部多项目、多区域协同管理。
生态	依托生态能力协同推进内部提效和外部转化，将项目管理经验沉淀为平台模块、行业方案和协同标准，逐步提升跨项目、跨区域推广能力。

备注：色块图深浅，用于展示行
来源：调研问卷、公开资料、专

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司能力特征总结

维度/行业	能源行业	制造行业	交通行业	矿产资源行业	信息技术行业	建筑行业
职能定位	**内部支撑+创新驱动** 集团数字化底座与能力共享平台	**场景沉淀+生态协同** 产业场景解决方案与产业链协同	**项目牵引+场景创新** 复杂业务场景协同与新业务探索	**内部刚需+生态协作** 业务现场数字化支撑与运营保障	**技术创新+产品输出** 技术能力产品化与市场化推进	**内部提效+工程协同** 工程项目全过程数字化协同
增长逻辑	**业务特点：** 内部稳定，加速外溢 **代表业务：** 内部项目、创新方案	**业务特点：** 场景沉淀，产业复制 **代表业务：** 内部改造、行业方案	**业务特点：** 项目牵引，定制化强 **代表业务：** 政府项目、创新场景	**业务特点：** 刚需稳定，外溢较慢 **代表业务：** 内部改造、设备运维	**业务特点：** 产品化强，市场化快 **代表业务：** 软件产品、技术服务	**业务特点：** 项目型强，复制较难 **代表业务：** 内部工程、项目平台
能力演进	系统支撑 → 平台化创新输出	项目交付 → 产品化方案化	单项目建设 → 跨主体运营	数字化支撑 → 专业场景方案	技术建设 → 产品商业化	单点项目 → 全过程平台
生态协作	以平台建设、技术补位和资源整合为主，构建体系化经营能力	产业链协同特征突出，伙伴覆盖工业软件、设备、自动化和供应链服务	聚焦运营商、设备商、车企、云厂商等核心伙伴，协同集中度较高	装备、自动化、感知、通信等能力补位型伙伴为主	更偏市场触达型生态，重点拓展渠道伙伴和服务伙伴	多元协同特征，覆盖设计、施工、软件、设备、物联和 区域资源

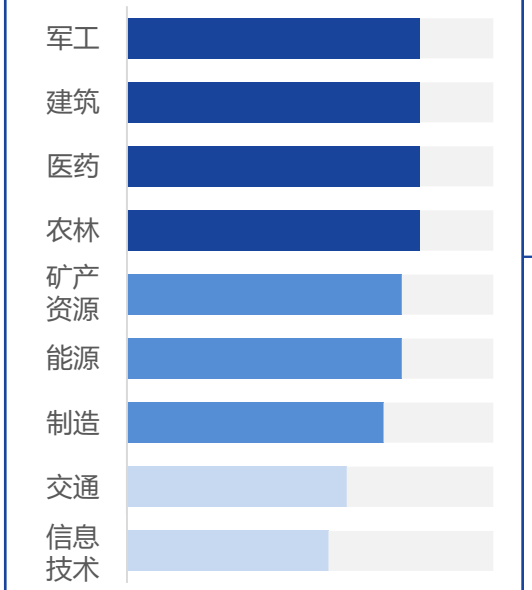
来源：公开资料、问卷调研，N=150，专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司能力特征画像 1/4

内部赋能：以主业支撑与能力沉淀为核心的基础能力型画像

- **内部赋能是国央企数科公司的基础能力，也是多数数科公司能力建设的起点。反映数科公司围绕集团主业开展平台建设、业务支撑、数据治理和运营协同的综合能力。**越靠近强集团管控、强安全合规、强项目运营、强专业场景的行业，内部赋能属性越突出。具体表现为：1）组织支撑优先：服务对象首先是集团内部单位、成员企业和主业条线，强调统建统管、统一标准和资源协同。2）业务耦合度深：能力建设紧贴生产、工程、供应链、安全、质量、风控、科研等核心业务，不是泛化的信息化支持。3）场景价值转化慢：需基于行业场景反复打磨技术能力，将行业Know-How完成标准化和产品化封装才能向市场推进。

整体特征分布



代表行业示例

- 航空
- 航天
- 医药
- 农粮食品
- 工程建设

代表数科公司示例

- 北京神舟航天软件技术股份有限公司
- 航天科工集团数字技术有限公司
- 金航数码科技有限责任公司
- 中建数字科技有限公司
- 国药数字科技（北京）有限公司
- 中粮信息科技有限公司

特征能力解读

特征总结：

内部赋能不是简单的信息化服务，而是围绕集团主业构建统一平台、统一数据、统一标准和统一运营支撑能力。其核心价值在于深度嵌入业务、支撑经营管控、沉淀行业场景经验，并形成数字化底座。

发展重点：

内部赋能强，本质上源于其集团管控要求高、核心场景复杂、专业壁垒深既是资源优势，也是市场化转型约束，关键在于能否从“内部项目能力”升级为“平台化、产品化、可复制能力”

备注：以上条形图，仅代表从整体
来源：公开资料、专家访谈、贤牛

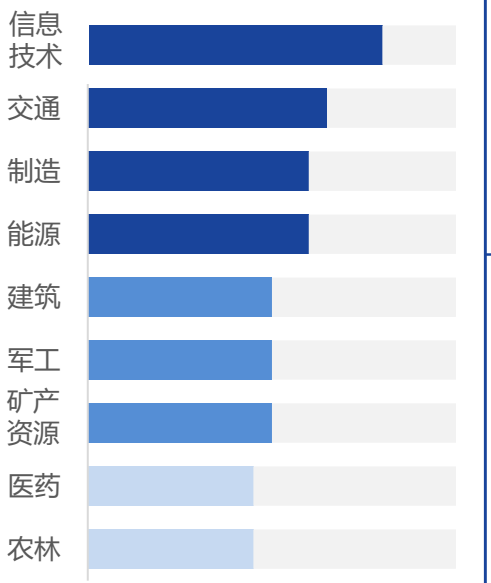
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司能力特征画像 2/4

外部竞争：以市场拓展与能力输出为核心的经营能力型画像

■ **外部竞争是数科公司将内部能力转化为市场化收入和行业影响力的能力，产品化程度高、外部客户需求明确、场景可复制性强的行业，外部竞争特征越突出。**外部竞争强弱与行业场景开放度、需求普适性、产品复制性和客户结构密切相关。具备更明确的外部客户需求、更强的共性场景或更成熟的产品与方案输出路径的行业容易具备较强外部竞争力。而行业场景专业壁垒高，项目定制化要求高，则较难将项目成果转为可快速复制，推广的市场产品。外部竞争能力构建，需要关注：1）客户拓展：突破母体企业边界，获取多元外部客户。2）规模交付：在不同区域、不同客户、不同场景中稳定复制交付，控制成本与质量。3）持续经营：将单次项目转为持续服务，建立从建设、交付、运营闭环。

整体特征分布



代表行业示例

- 电信
- 电子信息
- 油气
- 汽车制造

代表数科公司示例

- 联通数字科技有限公司
- 中电科数字技术股份有限公司
- 中电金信数字科技集团股份有限公司
- 启明信息技术股份有限公司
- 昆仑数智科技有限责任公司
- 石化盈科信息技术有限责任公司

特征能力解读

特征总结：

外部竞争不是简单“对外接项目”，而是数科公司从内部支撑走向市场化经营、从能力沉淀走向能力输出的核心分水岭。竞争重点是绕外部场景形成产品、方案、品牌、交付和持续服务能力。

发展重点：

外部竞争强，本质上源于其外部客户需求更明确、场景共性更强、产品或方案更具复制空间。但数科公司想从外部竞争中持续提升竞争力和利润空间，重点需要构建“获客-方案-交付-服务-复购”的市场化能力闭环

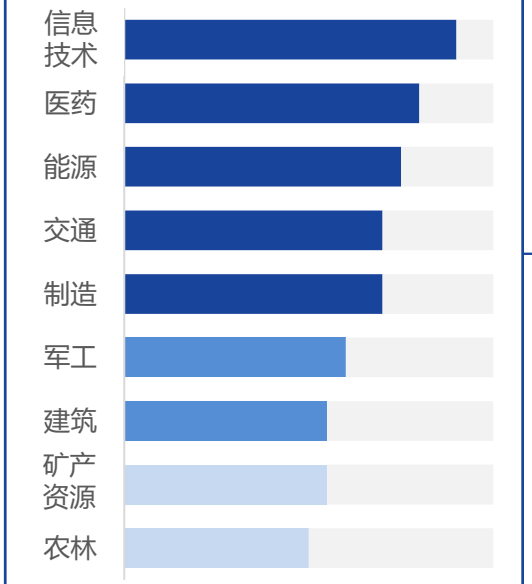
备注：以上条形图，仅代表从整体产业看，不同产业间数科公司在该领域的关注程度及资源投入程度，并不代表其业务能力、业务结果强弱
来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司能力特征画像 3/4

创新引领：以技术预研与成果转化为核心的能力发展型画像

- **创新引领代表数科公司已从强调执行和交付，转为围绕集团战略和行业痛点，主导技术路线、产品方向与场景升级。创新引领强弱与行业技术密度、研发投入强度、系统复杂度高度相关。**技术密集、研发驱动、系统复杂度高的行业，创新引领特征较为明显。创新引领能力较为突出的相关行业数科公司，不仅承担数字化建设任务，更承担技术预研、平台构建、产品创新和新模式探索职责。具体表现为：1）技术预研：不是只做成熟技术集成，而是围绕“人工智能+行动”及新质生产力相关重点场景等进行前瞻布局。2）技术转化：可以识别高价值创新场景，并把技术机会转化为业务机会。3）技术落地：把创新成果沉淀为平台、组件、模型、工具链或标准化解决方案，最终可向市场推广。

整体特征分布



代表行业示例

电子	电信
医药	轨道交通
电力	化工

代表数科公司示例

联通数字科技有限公司	国药数字科技（北京）有限公司
南方电网数字电网研究院股份有限公司	国家电投集团数字科技有限公司
中化数智科技有限公司	中车信息技术有限公司

特征能力解读

特征总结：

创新引领不是单纯做新技术研究，或扩大研发投入，而是数科公司把技术能力、行业理解和场景资源结合起来，转化为新平台、新产品、新模式和新业务能力。

发展重点：

创新引领的关键不仅是“新技术开发率”，而是能否形成可落地、可推广、可持续演进的创新闭环。技术只有转为产品能力才能实现价值兑现。如果创新停留在概念验证、试点项目或技术展示层面，难以构成真正竞争力。

备注：以上条形图，仅代表从整体
来源：公开资料、专家访谈、贤牛

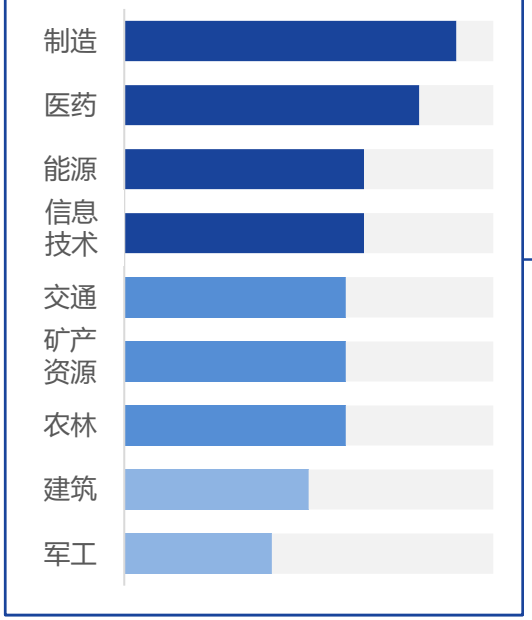
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司能力特征画像 4/4

生态联盟：以产业协同与联合经营为核心的资源整合型画像

- **生态联盟表明数科公司已从项目交付、产品集成走向协同经营的能力，主要集中于产业链参与者多、技术要素多，解决方案复杂、跨界协同要求高的行业。**生态联盟具体能力特征包括：1）资源整合：把技术、产品、渠道、实施、运营等外部资源快速纳入解决方案体系。2）协同交付：在多主体参与情况下，完成标准对接、过程管理、责任分工和质量控制。3）生态经营：建立长期伙伴体系、利益分配机制和复用规则，使生态关系从项目合作走向持续协同。生态联盟是较强的数科公司有助于快速突破能力边界，提升复杂项目交付能力和外部拓展效率，是数科公司从内部赋能转向市场竞争的有效中转路径。

整体特征分布



代表行业示例

- 装备制造
- 油气
- 钢铁
- 有色金属
- 交通设施

代表数科公司示例

- 国机数字科技有限公司
- 中海油信息科技有限公司
- 北京智网数科技术有限公司
- 上海宝信软件股份有限公司
- 中国交通信息科技集团有限公司
- 中铝数为（成都）科技有限责任公司

特征能力解读

特征总结：

生态联盟能力不只是“合作伙伴数量”，而是围绕客户场景组织设备商、软件商、平台商、集成商、科研院所及渠道伙伴，形成联合方案、联合交付和联合拓展的综合能力。

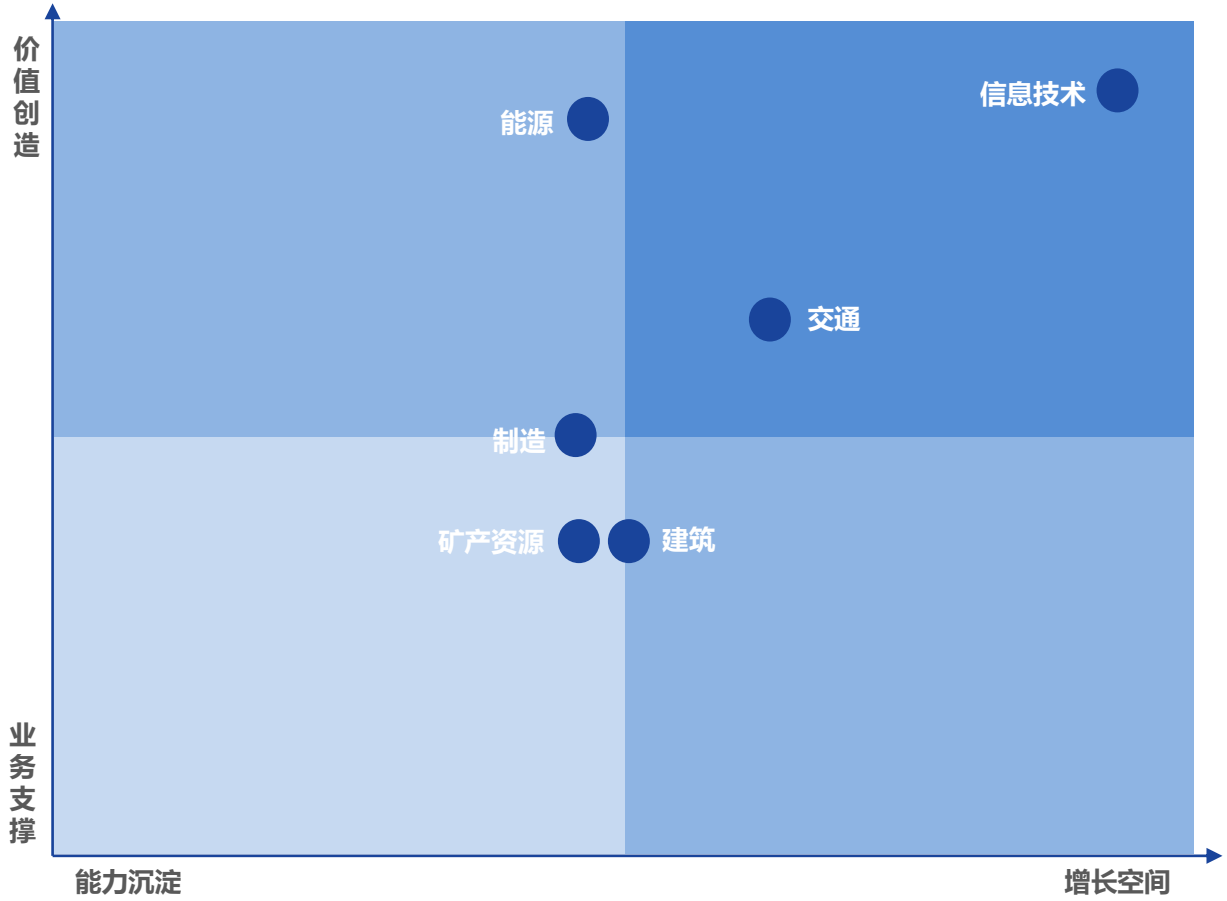
发展重点：

生态联盟创造价值的关键在形成稳定的价值分工与持续协同机制。真正有效的生态联盟，应体现为标准接口、联合产品、协同交付、利益共享和持续复用。而不是松散资源拼接或项目制临时联合。

备注：以上条形图，仅代表从整体产业看，不同产业间数科公司在该领域的关注程度及资源投入程度，并不代表其业务能力、业务结果强弱
来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司竞争力特征象限

■ 数科公司根据其业务阶段性重点，可以形成四类能力特征画像，包括：内部赋能，生态联盟，创新引领，外部竞争。结合能力特征，可以构建央国企数科公司竞争力特征象限。能力沉淀代表数科公司通过内部赋能建立的业务理解，项目经验沉淀情况。业务支撑代表数科公司依托生态补位对现有产品，解决方案的支撑能力。价值创造代表数科公司通过技术创新对新业务、新场景的支持能力。增长空间代表数科公司对内部经验沉淀的产品转化情况。



备注：左侧象限仅代表从行业视角
来源：调研问卷、公开资料、专家

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司竞争力演进趋势

能源行业



发展特征

已在服务集团数字化进程中完成能力沉淀，并通过技术创新实现新业务场景拓展，需进一步强化产品化能力，实现技术能力在新场景的规模化推广，加速实现价值增长。

制造行业



发展特征

已在生产制造数字化中融合生态伙伴资源加速场景能力沉淀，但制造场景分散较难实现规模化复制，需要进一步依托技术创新实现溢价，创造增长空间。

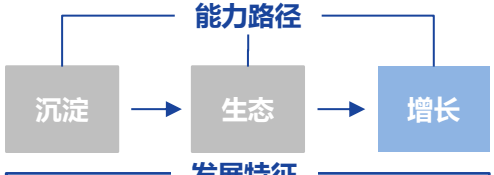
交通行业



发展特征

已通过外部项目牵引和新场景探索，初步构建市场竞争力，需进一步立足技术先发优势，发挥生态伙伴能力，构建经营闭环，形成新场景下的持续增长能力。

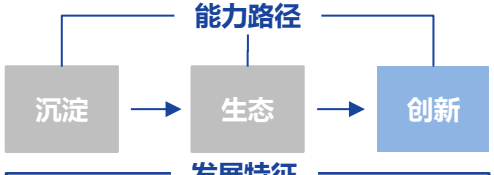
矿产资源行业



发展特征

主要聚焦内部服务，具备充足项目经验和行业理解，并通过生态渠道推广标杆案例。但由于场景壁垒较高，较难迅速实现价值转化，需持续借助生态，丰富解决方案内容，开拓可服务场景范围。

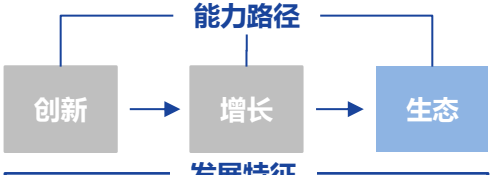
建筑行业



发展特征

已在项目中实现基础能力沉淀，并配合伙伴生态将技术能力覆盖工程产业链全环节。由于工程项目类型非标化特征显著，需加速技术能力整合，构建平台化协同能力，提升技术可复制性。

信息技术行业



发展特征

依托技术能力创新已实现产品化、规模化，构建较为坚实的市场竞争力。需更好发挥生态资源，强化业务场景专业理解能力，将产品升级为解决方案，并完善交付到经营体系化建设。

数科公司竞争力竞争力核心是对新技术的深度理解和对具体业务场景的问题解决，并最终为央国企集团和外部市场化客户创造可量化价值。不同行业数科公司竞争力演进路线各有不同，但最终都会走向“价值创造”，生成新的数智竞争力。同时，数科公司竞争力的表现也会出现在组织协同上。未来会构建以人为中心的协同组织生态，并推动从协同管理迈向组织运营及AI治理，让AI懂组织、守规则、可治理、自进化，生成新的智能运营中枢，并搭建AI基座、协同运营大脑、数字员工三层一体的智能治理框架，让AI在央国企数科公司的组织世界里安全合规履职、管好权力，建立规则体系与审计保障，让组织敢放权、让 AI 敢执行。

备注：灰色路径表明该行业数科公司已实现的能力建设，蓝色表明下阶段发展重点。
来源：调研问卷、公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

03

央国企数科公司竞争力优化策略

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

数科公司“价值跃迁 VALUE”模型

以内部赋能为起点，依托生态与技术，重构市场竞争力

- 综合数科公司的职能定位和发展历程，数科公司的业务起点通常始于内部赋能，长期目标是形成可持续的市场化竞争力。转型的本质是推动数科公司从“成本中心和能力中心”转变为“利润中心和价值创造中心”。贤牛研究院结合数科公司价值实现的通用路径，总结推出“价值跃迁VALUE”模型作为数科公司能力进化的基础方法论，覆盖数科公司从跃升准备到价值兑现的关键阶段，并针对不同阶段数科公司能力特征，概括数科公司需要关注的核心内容。在准备期（阶段一），数科公司首先需要明确战略方向并完成能力盘点，为跃升路径选择做准备。在跃升期（阶段二），数科公司需要结合自身定位和能力特征，选择优先以生态路径（适用于技术底座不完备、但具备场景资源和客户资源优势的数科公司）或技术路径（适用于具备核心研发、数据资产、平台产品能力的数科公司）逐步进入市场。在实现期（阶段三），数科公司则需要持续迭代自身技术能力，升级生态形态，构建可持续的市场竞争力。

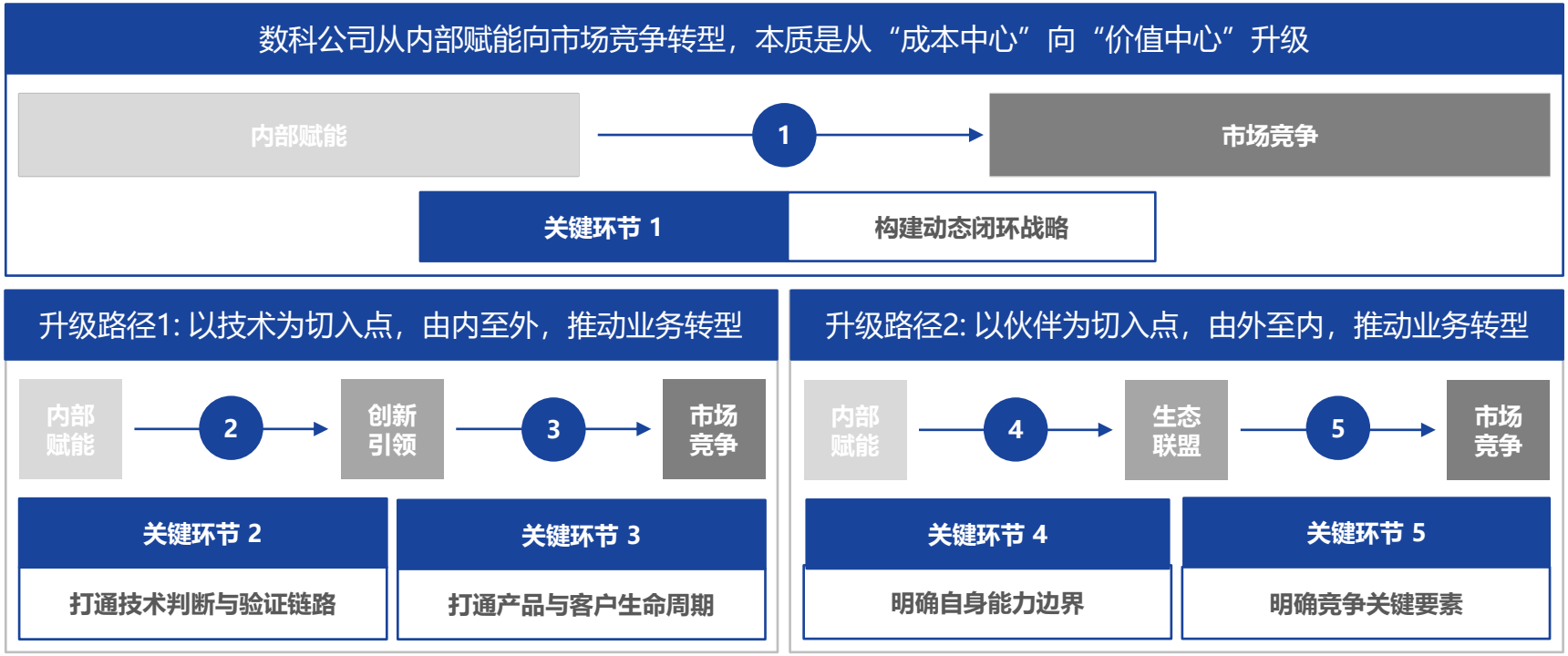


来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

数科公司价值跃迁路径及关键环节

构建“1个闭环”，依托“2个打通，2个明确”实现价值跃迁

数科公司在应用VALUE模型推进价值跃迁进程中，根据数科公司的建设目标及路径选择。需要解决5个关键环节，以支持价值跃迁顺利完成。首先，数科公司需要在战略层面，重新构建符合市场竞争需要的动态闭环战略，作为整体纲领，牵引后续动作顺利落地。选择以技术路径转型的数科公司需要优先打通技术判断与验证链路，明确技术创新方向，再打通产品与客户全生命周期，实现技术创新转化为可持续创造价值的有效业务实践。选择以生态路径转型的数科公司则需要优先明确自身能力边界，整合伙伴资源进行能力补充，构建生态联盟。再明确竞争环境关键要素，协同生态伙伴构建差异化解决方案，补充价值链缺口，形成长期竞争壁垒。



来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

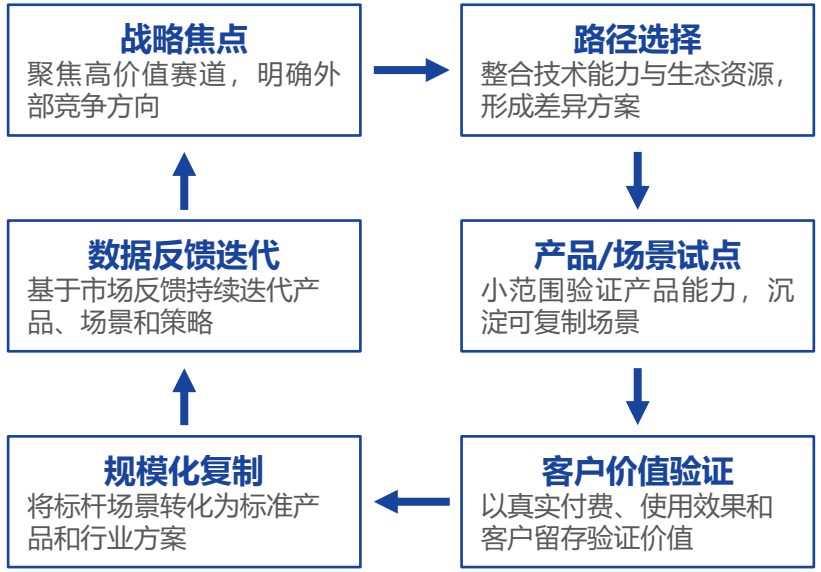
关键环节 1：整体转型规划

认知跃迁是价值跃迁的前提，战略重构是价值重构的起点

- 数科公司想实现从内部赋能跃升为市场竞争，首先需要完成底层认知重构。不能再用“数字化业务模式”去服务“数智化需求”。数科公司需要**从习惯依靠内部资源支撑、以项目交付为核心目标和依赖行政牵引驱动业务发展的“传统业务框架”，转向探索以创造技术价值、提升产品复用、帮助客户成功的价值经营为核心的新领域，构建符合“新生命成长的发展模式”。**只有立足新的认知，构建符合新生命力特征的发展模式，再选择生态或技术渠道作为跃迁路径，才能有效实现战略到经营闭环。

旧认知框架	在市场竞争中的局限
以内部需求为牵引	难以识别外部客户真实付费需求
以项目交付为重点	难以形成标准化产品和规模复制
以资源投入换增长	缺乏规模效应，边际成本提升，利润空间压缩
以行政协同为驱动	以集团资源覆盖为驱动，市场化拓客经验缺失
以技术可用为目标	技术仅是工具，难以用技术突破实现价值转化
以静态框架做战略	难以适应技术、客户、竞争环境的快速变化

符合新生命力成长特征的发展模式



来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

优化方案

从静态战略框架转向动态战略地图，构建从战略到落地闭环

■ 数科公司从内部赋能走向外部竞争，关键不是制定一次性战略规划，或将战略停留在静态战略看板，而是建立“方向可选择、路径可拆解、行动可监测、结果可反馈”的动态战略地图，持续校准技术、产品、客户和生态资源配置。**动态战略地图的重点，是把战略从抽象的宏观方向转化为具体的价值创造链路。**通过转译战略重点，拆解战略路径，明确关键环节和关键产出。在实施层面，从结果管理转向过程管理，不单纯以业绩指标考核评估战略落地效果，而是关注关键环节的过程产出，围绕关键过程定重点项目和行动计划，明确责任主体和协同关系。

1、战略方向		2、战略路径			3、战略实施	
战略目标	提升外部竞争力	战略转译	战略路径拆解不是任务分解，而是将战略支柱转译为价值创造链路。战略路径需要回答每个支柱如何创造价值。以目标倒推关键环节，关注点是“价值如何发生”，并从过程链路沉淀阶段产出用以动态校验。		过程管理	由“结果管理”转向“过程管理”
战略支柱	客户 定义需求	路径构建	客户路径	路径层：客户分层 → 场景识别 → 客户案例 → 客户经营 …		以阶段性产出结果为目标 围绕阶段性产出设定关键过程
				产出层：客户画像 → 需求清单 → 标杆案例 → 经营策略 …		
	产品 承载价值		产品路径	路径层：项目沉淀 → 标准组件 → 行业方案 → 规模复制 …		围绕关键过程定重点项目和行动计划，明确责任主体和协同关系
				产出层：需求提取 → 组件目录 → 方案模版 → 交付手册 …		
	技术 构建壁垒		技术路径	路径层：技术选择 → 平台能力 → 数据资产 → 技术壁垒 …	运行监测	**路径进展**：关键环节是否推进
				产出层：技术路线 → 能力清单 → 技术组件 → 验证报告 …		**产出质量**：阶段成果是否可用
	生态 放大增长		生态路径	路径层：渠道识别 → 外部伙伴 → 生态机制 → 协同拓展 …		**指标信号**：结果指标是否改善
				产出层：伙伴地图 → 伙伴清单 → 合作方案 → 商机清单 …		**问题偏差**：路径阻点是否暴露
						闭环调整：实施路径动态校准

来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

关键环节 2：内部赋能 – 创新引领

增长逻辑从“数量转向质量”，技术价值从“工具转向资产”

- 数科公司从内部赋能转向创新引领的关键，不是业务内容从“项目交付为主”转为“注重产品研发”，而是底层增长逻辑，**从过去依赖资源投入、项目数量和人力交付实现规模扩张的“资源消耗式增长模式”转变为通过技术创新、产品复用、数据沉淀构建可持续竞争壁垒的“技术爆发式增长模式”**。早期“以资源换增长”模式虽然可以快速支持集团数字化建设，但收入增高将同步带动交付成本和管理复杂度。边际收益呈递减趋势。而“以技术换成长”模式，通过构建技术、产品、资产、收益之间正向循环，将不断降低边际成本、提高复制效率、增强客户黏性，形成竞争壁垒。

	资源消耗式增长	技术爆发式增长
增长公式	项目数量 + 资源投入 = 业务规模增长	底层能力 × 产品复用率 × 场景扩展率 = 指数级增长
增长来源	集团内部项目、行政推动	技术创新、产品复用、数据沉淀、规模复用
主要业务	定制化项目、人力实施、系统集成	平台化产品、标准化组件、模型化能力
竞争壁垒	内部客情关系，实施交付经验	核心技术、数据生态、产品体系、运营能力
价值锚点	项目规模、交付进度、交付成本	产品复用率、客户留存率、场景拓展率

资源消耗模式（加法）

定制需求 → 项目式开发 → 实施交付 → 一次性验收

收入呈线性增长，技术仅是服务项目的工具，主要依靠资源堆叠扩大规模，但会同步推高交付成本与管理复杂度

技术爆发模式（乘法）

技术发现 → 组件化产品 → 平台化沉淀 → 能力复用

收入指数性增长，主要靠技术资产放大价值，底层能力持续复用，边际成本递减

来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

优化方案

打通技术价值判断与验证全链路，构建从技术到产品完整闭环

■ 数科公司从内部赋能转向创新引领的关键是判定技术是否可以顺利转化为可量化、可持续的外部收益。因此，**数科公司需要从价值变现视角，对产品线进行优化，对业务线进行校准，有效打通技术创新到场景落地链路**。数科公司需要根据技术能力的价值定位，对现有与即将投入的产品进行分层。优先选择可规模复用或可价值度量的产品在真实业务环境中进行最小商业可行性验证。对达到预期的技术样品，根据形态匹配对应最优产品化路径及最高价值实践场景。

1、技术价值优先级判断 —— 产品线优化

基础保障	效率提升	创新引领
价值定位： 关注技术“能不能用”	**价值定位：** 关注技术“好不好用”	**价值定位：** 关注技术“是否领先”
重点举例： 安全、稳定、合规 权限、集成、运维	**重点举例：** 流程提效、数据分析 业务协同、自动化处理	**重点举例：** 大模型、智能体 预测决策、数据智能

验证对象	验证方式		产出内容	
效率提升型验证 效率收益和规模复用	最小功能 闭环	真实业务 场景数据	价值证据	能力边界
创新引领型验证 价值度量和客户感知	量化验证 指标	形成决策 结论	迭代清单	评估判断

2、技术价值商业化验证 —— 业务线校准

3、产品落地

产品化路径	
基础能力组件化	高频需求产品化
行业场景方案化	创新能力标杆化

产品线与业务线匹配

- 在价值判定中对产品先进行价值分类
- 在商业验证中对场景进行价值分层
- “高价值产品适配高价值环节”
形成技术创新引领价值创造

来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

关键环节 3：创新引领 – 外部竞争

从技术实施方转向技术价值转化方，基于创新构建溢价优势

- 数科公司从创新引领转向市场竞争需要将创新性技术转变为可被市场客户持续购买的产品或服务。因此，技术创新不能停留在可用和好用，还需要持续向领先和不可替代进化。**进化的关键是从“传统保守型技术跟跑”模式，向“突破型技术引领”模式转变**。突破性技术引领并不意味着盲目追逐热点，而是围绕产业客户的核心痛点，在关键技术方向上形成超越行业平均水平的能力，并将其转化为产品优势和商业优势，最终帮助数科公司摆脱同质化竞争，形成差异化标签，并驱动客户为差异化能力支付溢价。

	保守型技术跟跑	突破型技术引领
技术选择	行业已有经过验证的 成熟技术和通用方案	专业技术、新兴技术， 产业链核心环节关键技术
技术重点	功能补齐、局部优化、应用集成	技术突破，能力沉淀、智能迭代
产品形态	产品同质化严重，差异化有限	依托差异化，形成行业解决方案
价值创造	以满足当下显性需求为主	以经营模式、业务模式创新为主
商业结果	通过价格竞争、交付竞争 关系竞争创造价值，可替代性强	通过技术专利，产品粘性 数据沉淀创造价值，可替代性弱

保守型技术业务逻辑

需求识别 → 项目建设 → 交付

数科公司是技术的集成者、使用者

突破型技术业务逻辑

技术识别 → 场景适配 → 产品封装 → 客户验证 → 规模推广

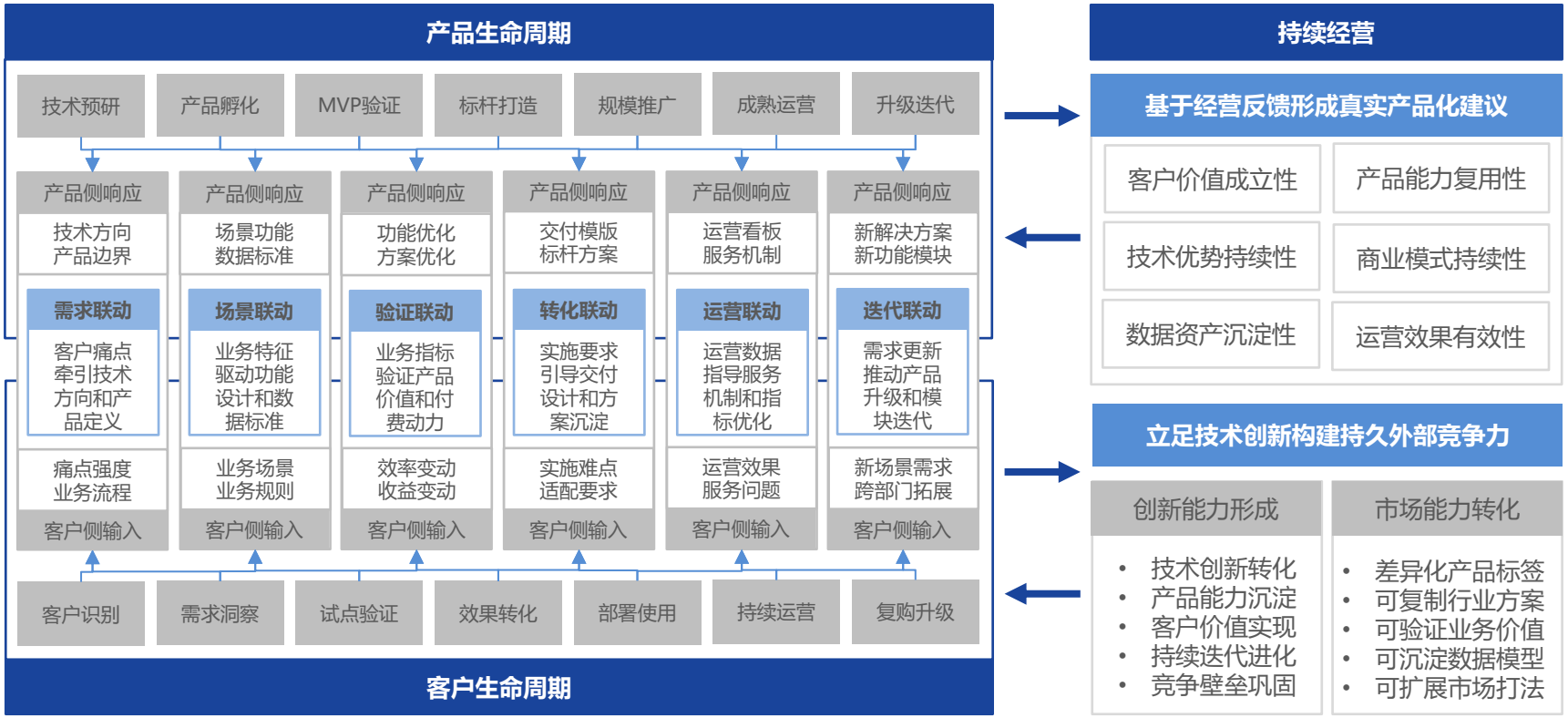
数科公司转变为技术定义者、场景突破者和产品引领者

来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

优化方案

打通产品与客户全生命周期，构建从产品到经营完整闭环

■ 数科公司通过突破性技术实现溢价收益的关键，是确保技术可以有效转化为产品价值和客户价值。因此，数科公司需要基于产品全生命周期管理解决技术持续迭代问题，依托客户全生命周期管理关注客户持续经营情况。通过**打通产品与客户全生命周期，实现产品进化与客户反馈协同，最终形成技术创新可产品化，产品化创新被市场认可的经营闭环**。在实际推进中，需要明确生命周期关键环节之间的联动条件，并明确客户反馈与产品响应的对应关系。



来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

关键环节 4：内部赋能 – 生态联盟

业务起点从“计划转向市场”，伙伴定位从“承接转向协同”

- 在数科公司从内部赋能向生态联盟路径转型时，首先要**从利益导向的业务计划模式，转向尊重市场驱动的自然成长模式。**转变的核心是数科公司业务重点从仅以集团需求为优先，开始兼顾市场客户需求。本质上是将伙伴与数科公司在计划模式下，两者之间“各取所需”的甲乙方模式，转变为“价值共创”的合作方模式。生态伙伴不只是承接数科公司项目，提供单点技术能力或资源交付能力，而是与数科公司共同面对终端客户，围绕客户需求，根据业务价值链完整度，进行能力补位，帮助数科公司强化服务外部客户所需的专业咨询能力、客户渠道能力、产品工具能力、运营运维能力。

	利益导向，计划驱动模式	价值导向，市场驱动模式
业务起点	确定收益目标、明确业务计划、规划投入预算	识别高频场景、确定真实需求、聚焦核心客户
增长逻辑	先建设能力，再寻找市场	先验证需求，再配置能力
资源配置	集中投入，重资产试错	小规模验证，逐步推广
风险特征	需求模糊，沉没成本高	风险前置，试错成本低
生态角色	生态焦点是数科公司，伙伴承接数科公司业务，按照数科公司计划，推动项目执行	生态焦点是价值缺口，伙伴协同数科公司发现价值创造环节，根据最终需求，形成能力补充

计划模式数科公司与伙伴关系

数科公司任务 → 伙伴执行 → 交付结束

数科公司与伙伴是“总包与分包关系”，生态伙伴按需求向数科公司交付产品、功能、工具、资源等

市场模式数科公司与伙伴关系

客户需求 → 能力适配评估 → 数科+伙伴

数科公司与伙伴是“协同与共创关系”，数科公司和伙伴根据客户需求，协同各自优势能力，完善客户业务价值链

来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

优化方案

明确自身能力边界，围绕高价值业务环节进行生态补位

■ 数科公司从内部赋能迈向生态联盟，不是单纯的依靠扩大生态伙伴数量，而是将伙伴从”生态清单上的供应商名称”切实转化为“客户价值链路的关键环节”，**以市场需求驱动，构建数科公司主导、伙伴协同、价值共创的生态联盟模式。**数科公司需要通过内部核心竞争力分析明确自身能力边界，识别必须自主掌控关键价值要素；结合价值链和价值网，识别不同价值创造环节各生态主体利益诉求与合作模式。通过将价值链进行分层，明确数科公司主导环节及伙伴补位内容。

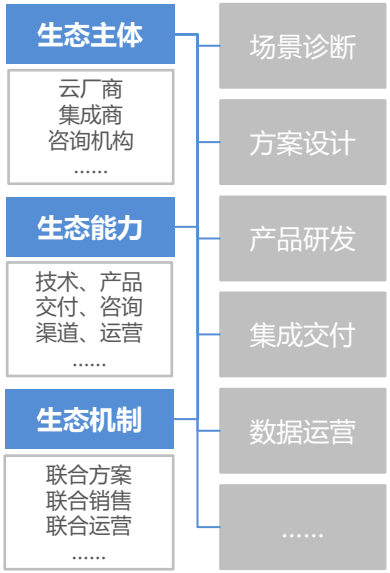
1、内部：核心竞争力分析

核心竞争力分析的目标，不仅是明确数科公司可以做什么，更重要是识别必须掌握的核心能力要素

能力内容	技术/产品/场景/客户/资源
能力边界	自建/共建/外部补位
能力转化	产品化/方案化/服务化/市场化
能力效果	一次性交付/可持续运营

2、外部：价值关系总结

由数科公司牵引的环节与需要伙伴补位的关键环节，最影响客户买单、复购和续费的关键环节



3、根据业务环节价值完善生态构建

主导环节	生态模式
客户需求与场景诊断	数科公司主导判断 + 伙伴补充行业洞察
方案设计与产品路线	数科公司主导架构 + 伙伴补充专项能力
数据贯通与数据资产	数科公司主导标准 + 伙伴补充适配工具
交付运营与生态规则	数科公司主导指标 + 协同伙伴商定机制

共创环节	服务主体	补位内容
行业咨询与专家支持	咨询公司	专业知识补位
技术模块与工具组件	ISV / AI公司 / 云厂商	专项能力补位
系统集成与项目交付	集成商 / 云厂商	交付能力补位
渠道拓展与区域覆盖	代理商 / 渠道商	市场入口补位
日常运营与运维服务	运维公司	运营服务补位

来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

关键环节 5：生态联盟 – 外部竞争

从生态组织者转为生态运营者，基于数据贯通构建竞争壁垒

- 数科公司需要进一步**从自我封闭的发展链路，转向数据要素贯通的价值链路，推动生态联盟向产业联盟升级**，最终驱动外部竞争力跃升。转变的重点不再是生态伙伴数量扩张，而在于能否将分散的业务场景、产业数据、伙伴能力贯通起来，依托数据形成可持续放大的产业价值链路。数据要素生态贯通，包括三个阶段：1）数据贯通是基础：推动数据从“企业”向“产业”流通，打破企业内部、上下游伙伴、行业平台间数据孤岛。2）能力贯通是载体：基于客户业务场景需求，围绕数据流通的价值链环节（数据采集、治理、建模、应用、运营）整合数科公司和生态伙伴技术，产品，服务能力构建综合解决方案。3）价值贯通是结果：将流通的数据要素沉淀为可复制的数据资产，将“被动的需求响应式一次性服务”转变为“主动的价值发现型持续性服务”进而拓展客户服务周期，增强客户粘性，提升市场竞争壁垒，放大业务价值。

	封闭链路模式	数据贯通模式
营收来源	项目交付，单次收入	数据服务+运营服务+生态协同，持续营收
数据功能	项目内流通，一次性使用	跨项目、主体、场景，持续沉淀及复用
客户关系	合同周期绑定	数据与服务持续共赢绑定
竞争方式	价格、交付、关系型竞争	数据、场景、运营型竞争
推广能力	依赖人力及资源投入复制推广	通过数据资产和运营平台规模化复制
生态关系	以项目交付为核心的短期合作	以持续运营、价值发现为核心的长期协同

封闭链路：数据流转链

数据在不同系统、组织、场景之间可采集、传输、共享、交换

→

贯通模式：数据价值链

数据经过治理、建模、应用和运营后，持续转化为业务价值、客户价值、经营价值和生态价值

来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

优化方案

明确竞争环境差异，围绕关键性竞争要素构建优势生态组合

■ 数科公司从生态联盟转为市场竞争后，生态联盟的功能已不再是项目交付逻辑下能力补位的工具，而是持续经营背景下价值运营的组织形态。数科公司需要以数据贯通为前提，针对市场关键竞争要素构建差异化生态组合。本质上，是**推动过去以项目为核心的一次性生态合作模式，转变为以数据为核心的持续性生态协同模式。**通过竞争环境评估识别关键要素，以最优合作伙伴针对性补充关键价值缺口。结合数据要素形成竞争壁垒，持续放大业务环节价值，最终提升市场竞争表现。

1、竞争环境评估

现有竞争者：
评估数科公司最容易被同质化比较的环节和差异化空间

潜在进入者：
评估数科公司需在哪些潜在领域提前投入构建先发壁垒

可替换方案：
评估数科公司产品及方案是否具备长期不可替代性

客户议价能力：
评估数科公司是否具备价值量化与长期客户经营能力

伙伴议价能力：
评估数科公司能否掌握关键资源入口和价值分配权

2、关键竞争要素总结

关键环境要素提取

明确最优先应对的外部环境压力

关键竞争要素提取

数据、技术、产品、渠道、价格、服务、场景

重点价值缺口诊断

结合现有能力特征与伙伴生态，明确补充方向

缺口补充条件评估

关键价值缺口是否具备可贯通数据要素，评估改进效果

3、围绕关键性竞争要素缺口，以数据贯通为前提，构建差异化生态策略

重点价值缺口	可行补充策略	关键伙伴能力	优先伙伴类型
数据资源缺口	打通数据采集、治理、资产运营数据	数据安全 数据资产运营 数据采集、治理	安全厂商 数据治理商 行业数据平台 …
业务嵌入缺口	打通业务流程、作业行为和成效反馈数据	行业知识 流程重构 现场运营	咨询公司 行业垂直 ISV 区域服务伙伴 …
产品差异缺口	打通客户需求、产品功能和使用反馈数据	产品工程化 解决方案构建 标杆案例打造	云厂商 AI公司 软件厂商 …
市场触达缺口	打通客户线索、触达行为和转化结果数据	客户资源 行业渠道 区域覆盖	行业协会 区域渠道商 集团成员单位 …
持续运营缺口	打通服务过程、使用效果和续费留存数据	数据分析 持续优化 效果跟踪	运营服务商 数据分析商 运维服务商 …
价值变现缺口	打通投入成本、收益贡献和付费转化数据	价值评估 效果验证 商业模式设计	咨询公司 行业研究机构 数据分析厂商 …

来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

04

央国企数科公司竞争力建设趋势

重点趋势一：业务场景本体化

业务本体化、数据地图化，以工程化能力推动AI场景建设

■ 在“人工智能+行动”及新质生产力等新趋势牵引下，AI在业务场景中的价值释放将成为新一轮产业升级的竞争焦点。决定AI在实际业务中应用效果关键已不仅是技术本身，更重要是把业务经验与技术能力打通，让传统“懂行业的人+懂技术的人”之间点对点协作模式，转为可规模化复制与推广工程化业务本体。其核心并非是增加概念框架，而是数科公司将业务理解能力资产化、结构化和工程化，把过去个体经验和项目经历，转化为可复用的业务对象、规则体系、指标口径和场景语义。**未来，率先完成从“项目交付”到“业务工程化”转变的数科公司将更有可能优先构建行业竞争壁垒。**

AI场景筛选

以宏观政策牵引，集团战略适配为基础，深入成员单位业务，识别匹配“十五五”趋势的高价值、高频次、高复用场景，根据业务场景复杂度与场景目标，构建象限。

高复杂度决策型AI	谨慎试点	重点突破	验证孵化
中复杂度流程型AI	快速复制	规模推广	产品化输出
低复杂度工具型AI	加速普及	能力嵌入	标准化建设
	内部管理	主营业务	产业输出

结合象限分类，优先选择“集团需求强、数据基础好、流程可嵌入、跨单位可复用、外部可产品化”的场景。

本体化建设

场景应用层：AI能力嵌入业务场景
智能调度｜风险预警｜经营分析｜设备运维

模型工具层：算法、模型与智能工具调用
大模型｜智能体｜RAG 应用

数据地图层：数据资产与语义关系打通
主数据｜指标数据｜过程数据｜知识数据

业务本体层：业务对象和规则结构化
对象｜流程｜规则｜指标｜映射

业务实体层：已识别的集团真实业务场景
生产｜供应链｜财务｜营销｜风控｜人力

工程化沉淀

本体化解决“业务理解”，工程化解决“能力复制”。将一次性的项目建设行为，转变为可以持续增加价值的能力模板。

运营工程化	将AI场景转化为可运营、可复制、可产品化的资产。
模型工程化	将AI模型转化为可组合、可优化的业务能力组件。
数据工程化	将数据地图转化为AI可治理、可调用的数据服务。
本体工程化	将业务沉淀为AI可理解、可调用的语义资产。

来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

重点趋势二：数据价值贯通化

数据要素从技术打通转向价值流贯通，落地成为真实生产力

- “十四五”期间，数科公司的数据能力建设，主要聚焦在技术层面的数据打通：通过数据标准和接口，实现系统接入，数据汇聚，报表制作，指标展示，解决数据可得、可见、可管的问题。数据工作的目标是完成数据平台建设，数据在项目交付后便被长期存储，定期展示。但在新阶段，数科公司需要从技术视角转化为业务视角看待数据要素建设，把数据工作从“平台交付逻辑”转为“经营结果逻辑”，以数据是否进入业务流程、影响管理动作，并形成降本增效、管理穿透等可量化结果为导向，围绕场景、动作、结果和复用构建全链条价值闭环。**未来，能优先打通“数据资源可管理”和“数据价值可计算”之间断点的数科公司，将更有可能基于数据价值贯通形成数据资产，构筑新的增长动力。**

数据流通 —— 技术视角

数据来源：
ERP | MES | CRM | SCM

数据采集：
数据接口 | 数据同步 | 数据交换

数据汇聚：
数据湖 | 数据仓库 | 数据中台

数据展示：
报表 | 看板 | 驾驶舱 | 查询分析

数据成果：
数据可见 | 系统可连 | 指标可查

数据价值贯通 —— 业务视角

推动数据“进入业务、创造价值、形成增长”，形成数据价值闭环

场景需求驱动
生产效率 | 供应链协同 | 风控

业务流程嵌入
审批 | 调度 | 采购 | 运维 | 营销

数据驱动动作
预警 | 推荐 | 匹配 | 拦截 | 优化

价值结果计量
降本 | 增效 | 增收 | 管理穿透

能力沉淀复用
场景模板 | 行业模型 | 数据服务

数据产品封装
指标产品 | 标签产品 | 画像产品

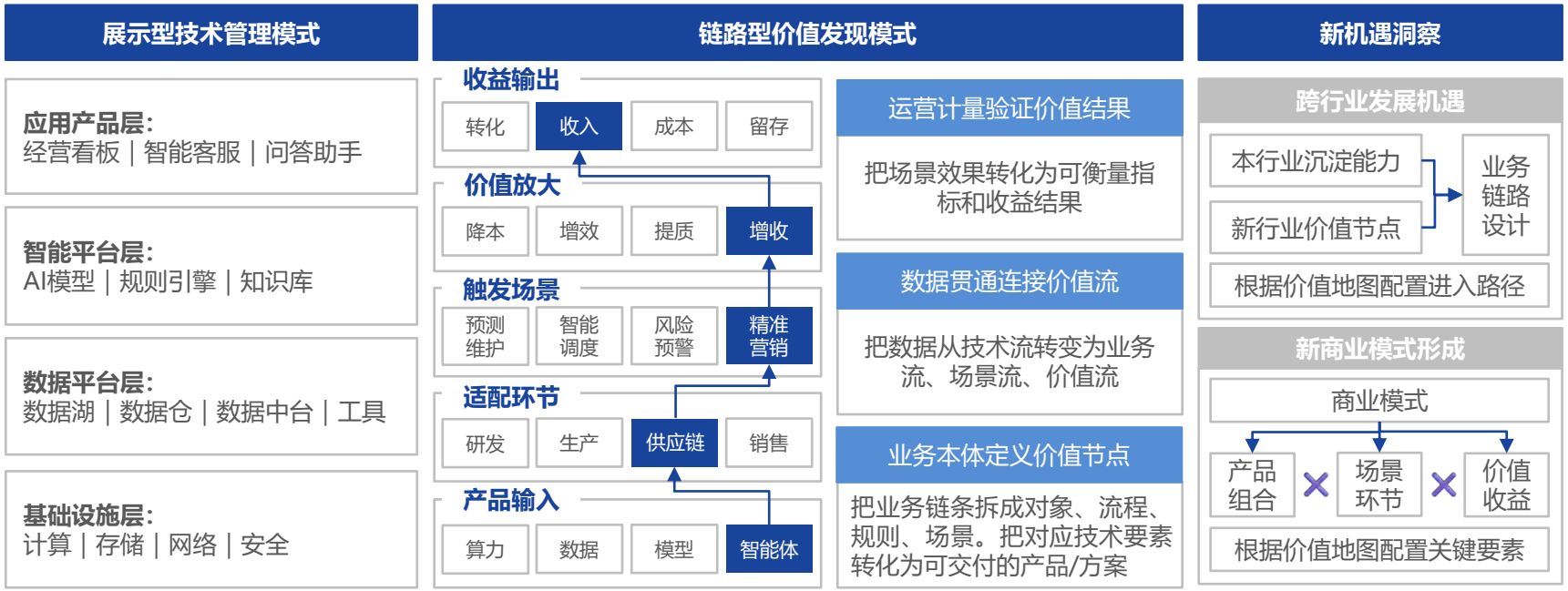
数据进入业务	**数据在业务实践中被使用**，不仅是让业务人员看到报表，是让数据与岗位职责、流程阶段、业务规则真正结合。
数据创造价值	**数据真实地影响了决策和业务行为**，重点不是单纯增加数据量，是通过可见的数据内容，触发实际行动，并形成可量化结果。
数据形成增长	**数据能力可复制、可封装、可推广**：1）集团内部可复制：从一个成员单位到其他成员单位，形成规模效应。2）数据能力产品化：把数据封装成产品。3）数据可对外输出：依托集团产业链链主地位，把数据延伸到客户、供应商、伙伴、行业平台，构建产业联盟。

来源：公开资料、专家访谈、贤牛研究院自主分析和洞察。

重点趋势三：价值创造链路化

从传统堆栈式技术展示和堆叠式管理模式转向价值网络地图

■ 在央国企数字化转型早期阶段，数科公司习惯通过技术和产品“清单模式”，对内部和外部展示其具备的能力和完成的建设成果。随着“数字化转型”迈入“数智化升级”新阶段，传统模式无法解释技术进入业务的路径、产生的结果、创造的收益，导致数科公司难以证明其经营价值和业务贡献。因此，数科公司需要基于业务本体和数据贯通把技术、数据、模型、产品、客户和收益指标连接成可追踪、可验证、可扩展的价值地图。围绕价值节点设计业务链路、配置进入路径、形成产品与场景组合。并在此基础上，通过节点和路径的组合，构建跨行业服务能力；通过产品和场景匹配，实现商业模式创新。数科公司的评估重点也将从“做了多少项目”转为“形成了多少价值节点和路径”。**未来，优先从基础性“技术建设角色”转变为复合型“资源配置、价值证明、方案复制和模式创新角色”的数科公司将进一步提升可持续的市场竞争力。**



来源：公开资料、专家访谈、贤牛

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

贤牛研究院和报告团队

贤牛研究院
XianNiu Academy

贤牛研究院介绍

- 贤牛研究院是贤牛公司立足于国家 “十五五” 战略规划，面向产业高质量发展与企业数智化转型打造的高端产业价值研究与战略咨询机构和第三方专业智库。研究院以 “新技术 + 新商业模式 + 新质生产力” 为核心引擎，深度承接制造强国、数字中国、科技自立自强等国家战略方向，聚焦传统产业升级、新兴产业壮大、未来产业布局三大领域，为央国企、民营龙头、外资跨国企业及科技型组织提供趋势研究、战略规划、数字化转型、运营优化、生态协同等一体化解决方案，助力企业破解增长瓶颈、提升核心价值、抢占战略先机、构建长期核心竞争力。

- 在成立背景上，贤牛研究院应运而生、顺势而为。当前我国经济进入自主安全、高质量发展新阶段，“十五五” 明确以智能化、绿色化、融合化为主线，加快建设现代化产业体系，推动关键核心技术攻关与产业链自主可控。与此同时，数智化转型和AI大模型技术场景应用全面提速，企业集成式咨询与整体解决方案市场规模超万亿，能源、制造、金融、航空航天、电力、汽车等重点行业需求旺盛。面对传统企业增长承压、数智化转型滞后、第二增长曲线缺失、供应链安全风险上升等现实痛点，贤牛研究院依托平台资源、行业积淀与客户基础，正式组建专业研究与咨询团队，完成从品牌传播到战略咨询的能力升级，打造服务产业、赋能企业的核心智库平台。

报告撰写团队

穆春阳
职位：副总监
电话：18516908457

王辉
职位：院长
电话：13810761499

报告发布使用和免责声明

- 本报告为贤牛研究院（以下简称“贤牛研究院”）独立自研研究成果，报告基于案头文献梳理、全域问卷调查、专项定性深度访谈、实证证据链体系设计、研究结论前置预判五大标准化研究流程合规编制完成。为规范报告发布、传播与使用行为，明确权责边界，规避合规风险，保障各方合法权益，贤牛研究院就本报告的内容来源、数据合规、版权归属、结论适用性及责任界定，郑重发布如下声明：

研究方法与内容合规声明

- 本报告所有研究工作均由贤牛研究院研究团队自主完成，研究全过程遵循客观、中立、科学、严谨的学术研究准则。其中，案头研究仅依托公开合法出版的文献、行业公开数据、官方公示文件开展梳理分析，不涉及任何涉密、未公开、侵权违规资料；问卷调查严格遵循匿名、自愿、合规原则，调研样本、数据采集、统计分析流程符合行业研究规范，调研数据仅用于本次学术研究与行业分析，不作其他商业及违规用途。
- 本报告定性访谈对象均为自愿参与访谈，访谈内容已进行脱敏、去标识化处理，剔除所有个人隐私、商业秘密及涉密信息，访谈记录仅作为研究佐证素材，不对外公开原始信息。报告证据链体系均由贤牛研究院基于公开事实、合规数据自主设计、交叉验证形成，结论预判及最终研究结论均基于现有公开信息及合规调研数据推导，具备独立研究客观性。

数据引用风险规避声明

- 本报告中引用的各类数据、图表、文献资料、行业资讯，均来源于官方公开渠道、正规学术平台、合法行业数据库及公开合规出版物，所有引用内容均已尽可能标注来源及出处，严格遵守学术引用规范，杜绝虚假引用、篡改引用、过度引用等违规行为。
- 报告部分分析数据、推演数据为贤牛研究院基于合规基础数据自主测算、建模分析得出，仅为行业研究参考数据，非官方权威定值数据。任何第三方引用、转载、二次解读本报告数据时，需自行核实数据时效性、适用性及准确性，因第三方私自篡改、片面引用、不当解读数据产生的一切后果，由第三方自行承担，贤牛研究院不承担任何连带责任。
- 贤牛研究院已对报告全部数据进行多轮校验、交叉复核，最大限度保障数据真实合规，但受调研样本范围、信息公开程度、时间时效性等客观因素限制，无法绝对规避全部细微偏差，报告数据仅作研究参考，不构成任何决策唯一依据。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

报告发布使用和免责声明

结论及权益风险规避声明

- 本报告所有研究结论、观点分析、趋势预判、行业评述均为贤牛研究院基于专业研究形成的中立学术观点与行业研判，仅用于行业交流、学术探讨、趋势参考，不针对任何特定企业、机构、个人及地域主体，不具备任何针对性评判、定性评价效力。
- 本报告内容及结论无任何恶意诋毁、抹黑、误导、损害任何第三方合法权益的主观意图，不存在侵犯他人名誉权、商业信誉、知识产权及其他合法权益的内容。若因第三方片面解读、过度引申、断章取义使用本报告内容，导致任何主体产生权益损失、纠纷争议的，相关责任由过错方自行承担，贤牛研究院不承担任何侵权及赔偿责任。
- 本报告结论预判仅为基于当下信息的前瞻性研究推演，受后续政策调整、市场变化、行业迭代、突发因素等不可控变量影响，预判结论存在失效、偏差的可能性，不构成任何投资、经营、决策、合规判定的法定依据，使用者需结合自身实际及最新情况独立判断、审慎使用。

版权及素材合规风险规避声明

- 本报告整体著作权、知识产权归贤牛研究院独家所有，报告内所有原创文字分析、研究模型、证据链架构、观点结论均为贤牛研究院自主研发成果，受国家著作权法及相关知识产权法律法规保护。未经贤牛研究院书面正式授权，任何单位及个人不得擅自转载、复制、篡改、摘抄、商用、二次汇编本报告全部或部分内容。
- 报告所使用的版式、配图、图表、示意图等素材，均为贤牛研究院合规商用授权素材、自主原创设计素材或公共版权免费合规素材，已完成版权核验，不存在盗版、侵权、无授权使用等版权违规问题。若第三方未经授权私自截取、使用报告图片、版式素材用于商业用途，产生的一切版权纠纷及法律责任，由第三方自行承担。
- 任何机构、个人引用、传播本报告内容，必须完整标注报告名称、发布机构、发布时间，不得歪曲、篡改报告原意，不得用于虚假宣传、恶意营销、违法违规等不当用途。

报告发布使用和免责声明

通用权责与免责说明

- 贤牛研究院将秉持专业严谨原则持续优化研究体系，但不对本报告内容的绝对完整性、绝对准确性、绝对时效性作出兜底承诺。因政策变动、市场环境变化、信息更新滞后等客观原因导致报告内容存在偏差的，贤牛研究院保留随时修正、更新、补充报告内容的权利。
- 任何基于本报告内容作出的决策、行为及产生的直接或间接后果，均由使用者自行承担，贤牛研究院不对任何主体的经济损失、权益损失承担赔偿、补偿及其他法律责任。
- 本报告发布、传播、使用相关事宜均适用中华人民共和国现行法律法规，若因本报告使用产生争议，各方应通过友好协商解决，协商不成的，可向贤牛研究院所在地司法机关依法处理。

声明生效说明

- 本免责声明自本报告正式公开发布之日起生效，为贤牛研究院针对本次自研报告的唯一有效合规声明，任何第三方口头、书面解读均无效。凡查阅、引用、传播、使用本报告的单位及个人，即视为自愿认可并遵守本声明全部条款内容。

异议处理方式

- 本免责声明如产生其他异议时，请登录https://www.xianniu.cn/#/dynamics/research获取联系方式，或将整理好相关异议资料发送至muchunyang@xianniu.cn邮箱，我们会在收到相关异议信息后2小时内进行核对，并在24小时内给出具体解决方案和及时公布，欢迎监督指导。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net



贤牛研究院
XianNiu Academy