

蹊径上“云” 开辟全新未来

文 萧兆琳



提要: 企业上“云”迎来“黄金时代”，但能充分利用云能力获得收益的企业少之又少。当传统的上“云”方法无法满足企业增长与发展的需求，另辟蹊径，利用“增长与创新”的上“云”途径，则为企业CEO解决当务之急打开了新思路。

无论是人工智能 (AI)、增材制造和机器人，还是扩展现实和物联网 (IoT)，云计算为这些颠覆性技术提供了坚实的共享底层基础架构，使其拥有更广阔的发展想象空间。正如埃森哲技术服务全球总裁兼首席技术官杜保洛所说：“云，是当今最具颠覆性和价值创造力的技术——它是数字化转型的基础，能够推动企业在业务运营、市场竞争、价值创造等方面的深刻变革。”

云应用的发展势头持续向好。埃森哲近期的一项研究表明，80%的企业高管认为上“云”能够降低业务不确定性，而87%的企业高管则将上“云”视为企业实现可持续发展目标的关键。不过，企业最初上“云”往往是为了简化IT环境，提升IT现代化水平，但目前来看，CEO应将上“云”视为企业发展的新基础，实现企业再造。而采用不同于传统的“迁徙”和“加速”上“云”方法，另辟蹊径，通过摆脱原有产品、基础架构和工作方式的桎梏，推动企业全新增长与创新，则可以开辟全新未来（见图一）。

图一 企业上“云”的三大途径



“迁移”是大多数企业上“云”的选择。通过基础设施即服务 (IaaS) 或软件即服务 (SaaS) 等云技术, 赋能企业高效运行业务应用程序。此外, 应用程序和数据均已迁至云端, 为加快企业试错进程打下坚实的基础。

“加速”上“云”是将新的云能力引入数据分析和软件工程中, 帮助企业有效地利用云端的数据、人工智能和机器学习技术, 从而提升企业运营过程中的智能化水平。选择该路径的企业, 其投资方向包括加强技术水平、提高员工技能, 为新能力提供支持。很多企业的上“云”投资止步于此。

“增长与创新”则是少数高瞻远瞩的企业所选择的上“云”之路。它们希望摆脱原有技术和流程的束缚, 通过上“云”为业务重塑打基础, 并且开辟能颠覆市场的新数字化价值主张和体验。例如, 福岡银行 (Fukuoka bank) 利用云原生能力创办了一家网上数字银行。选择这条上“云”路径的企业通常是为了实现业务重塑; 同时, 它们也意识到需要依托强大的技术后盾、人才储备及正确的经济模式来打造规模化。

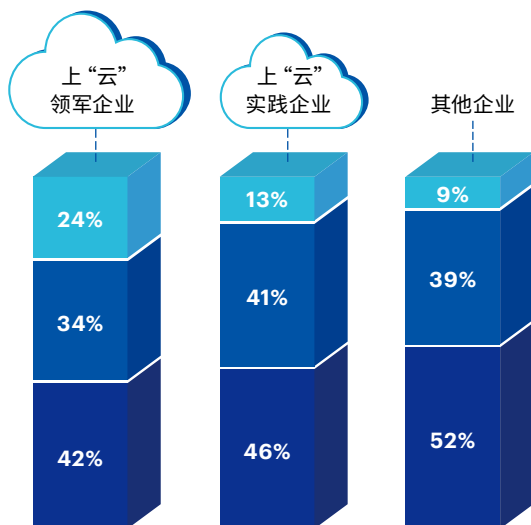
增长与创新的上“云”路径, 为CEO解决企业当务之急打开了新思路, 即企业如何才能更好地响应不断变化的客户需求, 并将产品和服务更快地推向市场? 企业如何才能扩大新业务规模, 吸引新客户? 企业如何开展可持续发展、负责任的企业实践, 树立良好的企业品牌形象?

另辟蹊径上“云”, CEO的两大挑战

毫无疑问, 业务状况是影响企业最初选择上“云”方式的关键因素。埃森哲研究显示, 亚太地区能够充分利用云能力的企业少之又少。根据企业在过去五年中采用云技术的广度和深度水平来看, 仅20%的企业是真正的“上‘云’领军企业”(见图二), 仅35%的企业认为自己已经实现了云投资的全部价值。这也解释了企业为何要另辟蹊径上“云”, 以充分发挥其价值。



图二 过去五年, 战略性上“云”的企业实现并保持两位数营收增长(24%)的概率是没有上“云”企业的2.5倍



亚太地区企业样本: 总数 = 1150

相较于疫情前的2017—2019年, 2020年期间的云技术应用和营收增长情况

- 保持或实现了强劲增长
- 适度增长
- 大幅下降

资料来源: 2021年埃森哲《未来系统》调研报告。

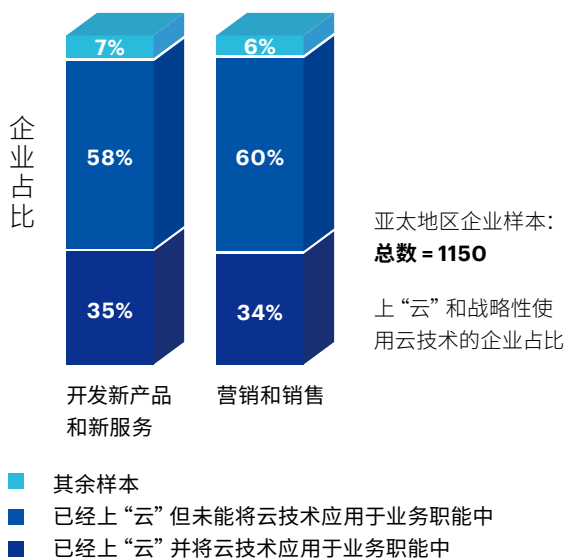
注: 上“云”领军企业(20%)是指在通过迁移、加速、增长与创新三种途径上“云”过程中采用了从SaaS到边缘计算等全部云技术, 并将这些技术应用于营销与销售、新产品和服务开发等核心业务职能的企业。上“云”实践企业(58%)是指在通过三种途径上“云”的过程中采用了部分云技术, 并有选择性地将其应用于核心业务职能的企业; 或是那些在主要IT职能中应用了云技术的企业。其他企业(22%)指很少采用云技术, 或没有在IT以外的职能中应用云技术的企业。保持或实现了强劲增长是指相较于疫情前的2017—2019年, 企业在2020年期间保持或实现了两位数的营收增长。适度增长是指相较于疫情前的2017—2019年, 企业在2020年期间实现了个位数的营收增长。大幅下降是指相较于疫情前的2017—2019年, 企业在2020年期间的营收出现大幅下降。

而为扭转多数企业未能实现上“云”全部价值, CEO面临两大挑战, 即如何通过上“云”, 开发和推出全新的差异化产品和服务; 并通过上“云”, 实现营销、销售和客户服务等非IT职能部门的转型。

开发和推出新产品和新服务

埃森哲研究显示, 在亚太地区, 利用云技术开发新产品和新服务的企业不足35%(见图三)。在某些行业, 错失上“云”良机的情况甚至更加严重。究其原因, 往往是CEO未能及时将企业人才和组织的变革文化, 与适应企业上“云”之后的全新工作方式以及数据获取有效地结合起来。另外一个可能的原因在于, 业务部门甚至是企业高管都缺乏熟练运用云技术的能力。例如, 在媒体和通信以及公共服务行业中, 未能把握上“云”机遇的企业分别占72%和70%(见图四)。

图三 大多数企业未能实现通过云技术实现产品创新和企业转型



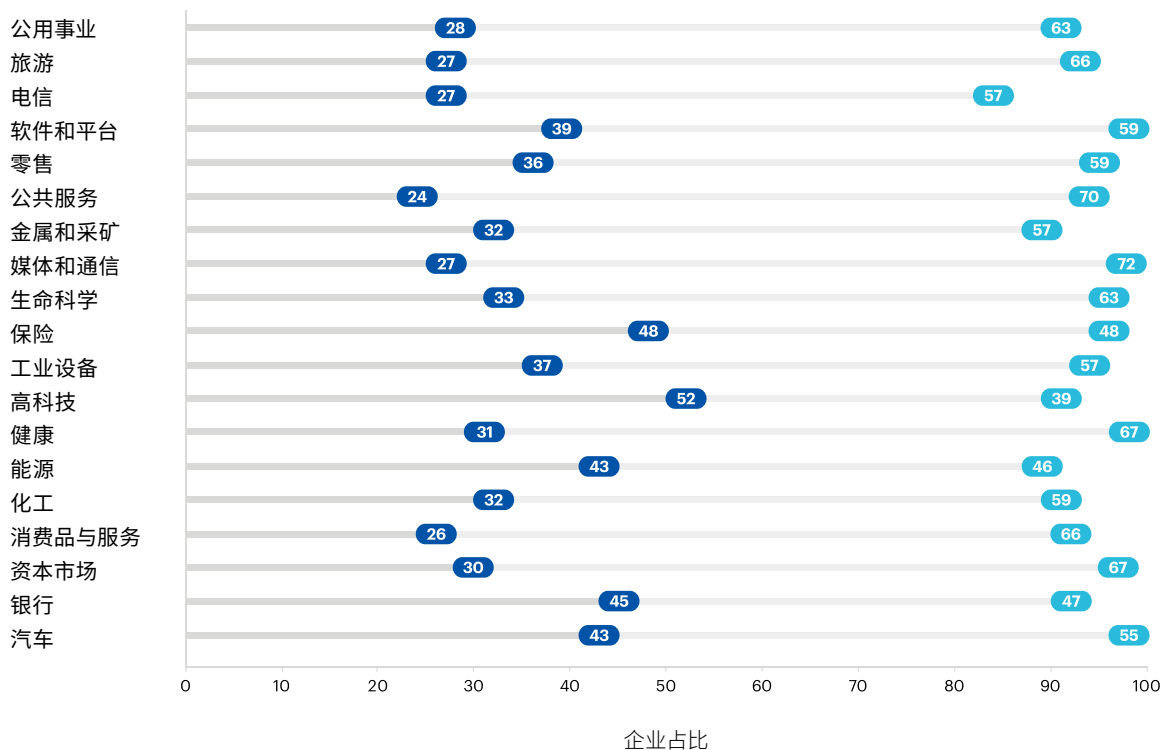
亚太地区企业样本: 总数 = 1150

上“云”和战略性使用云技术的企业占比

- 其余样本
- 已经上“云”但未能将云技术应用于业务职能中
- 已经上“云”并将云技术应用于业务职能中

资料来源: 2021年埃森哲《未来系统》调研报告。

图四 亚太地区上“云”的企业大多数并没有充分利用云开发新产品和新服务



亚太地区企业样本：总数 = 1150

各行业中上“云”和利用云开发新产品与新服务的企业占比

■ 已经上“云”并
利用云开发新产品和新服务
 ■ 已经上“云”但
未利用云开发新产品和新服务

资料来源：2021年埃森哲《未来系统》调研报告。

案例研究

日本的乐天移动 (Rakuten Mobile) 就是充分利用云推动产品和服务创新的标杆, 该公司在云端构建了全球首个全虚拟移动网络, 从而实现了网络维护工作的自动化。此举不仅降低了企业基础设施的部署成本、硬件设施的现场维护成本和不动产的租赁费用, 节约了30%的运营成本, 还提高了软

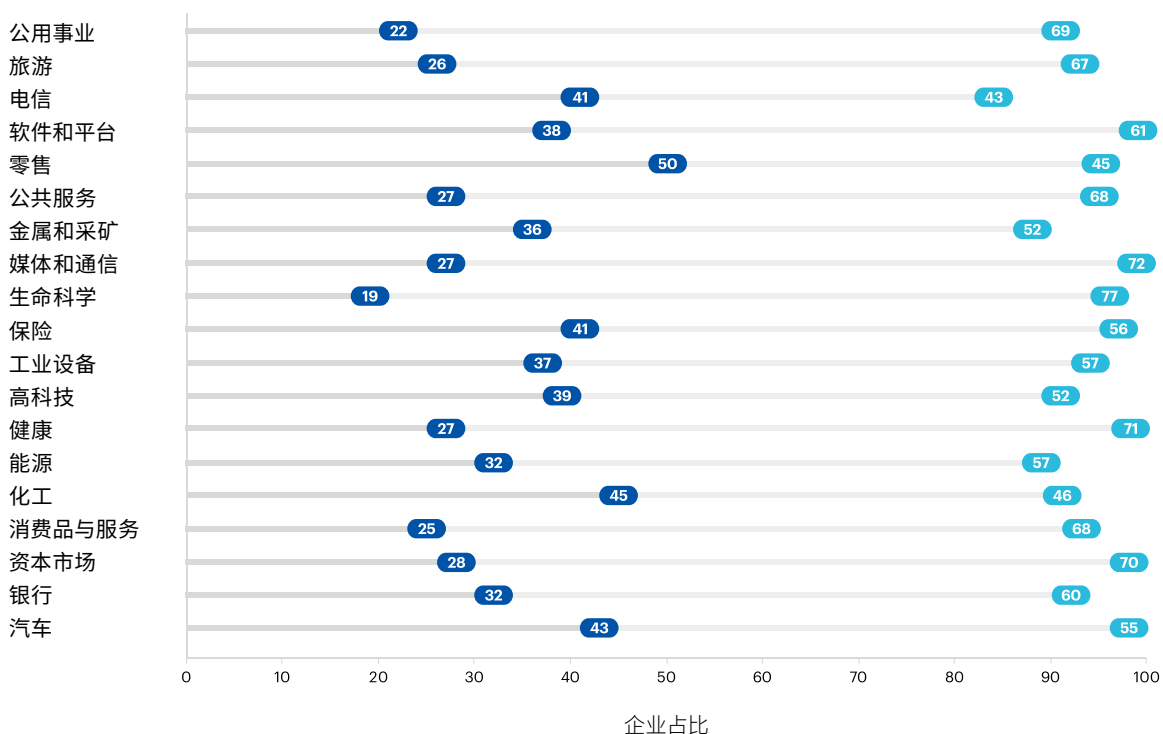
件交付的速度和质量, 数据流量是普通运营商的2.5倍, 并且创造了新的收入来源, 推出了一款深受消费者喜爱的通信套餐, 以4G服务的价格, 为客户提供4G和5G移动服务。乐天移动还希望以电信即服务 (Telco as a Service) 的模式向其他国家和地区的电信运营商出售该套云端解决方案。

实现创收部门的经济转型

大部分上“云”价值的实现在于改变非IT部门的经济效益。CEO不仅要衡量上“云”对运营成本优化所带来的影响，还要考虑其对营收产生的推动作用。尽管亚太地区60%的上“云”企业并没有将云技术应用用于营销和销售等部门，但值得欣慰的是，在一些行业，企业正积极利用云推动创收部门的转型（见图五）。

云技术能够大幅降低IT成本，但上“云”所带来的机遇远不止于此。借助云技术，企业还能缩减销售管理费用（SG&A）、降低主营业务成本（COGS）。埃森哲预计消费品与服务企业的主营业务成本降低1%~2%，比实现25%~40%的IT成本节约更具实际价值。而利用云技术和数据技术，可以提高企业运营的精益度、预测性和质量，使主营业务成本大幅降低。此外，我们的经验还表明，战略性上“云”可以使消费品与服务企业通过营销优化的方式，实现8%~14%的线上收入提升，通过动态定价实现3%~5%的收入提升。

图五 云技术将改变面向客户的创收部门的经济效益



亚太地区企业样本：总数 = 1150

各行业上“云”和将云技术应用用于营销和销售的企业占比

● 已经上“云”并将云技术应用用于营销和销售

● 已经上“云”但未将云技术应用用于营销和销售

资料来源：2021年埃森哲《未来系统》调研报告。



CEO应当意识到，如果没有云技术的加持，不仅企业的营收增长潜力将大幅降低，达成收益目标所需的时间也将变得更长。原因在于，无论是数字化营销和电子商务，还是客户细分和用户体验，云都能够充分激发各种数字化技术的潜能。

案例研究

某在华开展业务的大型跨国制造商，充分利用云技术，积极开展实践，树立了企业用云的典范。该制造商深谙电子商务取得成功的关键在于精准触达目标客户、提高转化率、大幅降低获客成本和改善营收，便借助云技术赋能电子商务作为企业全球战略的重中之重。

为了实现在中国市场的增长目标，该制造商借助阿里云的各项能力，将现有的客户数据接入中国最大的B2C电商平台——天猫商城，并运用阿里云先进的机器学习算法，识别和锚定天猫平台上的目标客户。例如，邀请客户对现有方案进行测试，并以更快的速度进行优化，发起推广活动。通过采用这种数字化的实验方式，企业还可以锁定人气商品，进行优先推广。该企业2020年6月至9月活动推广期间的初步结果显示，其独立访客数量同比增长118%，商品交易总额（指在一定时间内，通过特定市场销售的商品的总货币价值）同比增长85%。

将“云”打造成企业未来业务的基石

如何通过上“云”为企业重塑做好准备，将“云”打造成企业未来业务的基石依旧是困扰许多CEO的难题。对此，我们给出了如下建议：

目光长远，注重价值。那些拥有长远目标、明智上“云”的企业更容易在财务等领域取得成功。由于企业的业务环境千差万别，它们一开始往往会选择一条相对保守、安全的路径作为上“云”开端，但最终，上“云”可以让企业用合理的价格实现业务快速扩张，消除市场准入障碍。不仅如此，云技术还能够深挖企业潜力，将未被充分利用的无形资产（如行为数据驱动的定制化产品和服务）转化为商业价值。此外，CEO还应特别关注上“云”所带来的其他价值，如通过绿色上“云”，大幅降低IT的碳排放总量，为践行气候变化的承诺做出更多贡献。

跳脱窠臼，拥抱变革。为了实现差异化的增长和创新，CEO须认可上“云”在推动企业现代化转型方面的能量和价值，从战略层面推进组织的广泛变革。但是，需要特别注意的是，上“云”与传统的企业变革项目大相径庭，需要采用截然不同的实施方法。我们的经验表明，在启动长达数年的全方位上“云”计划之前，先循序渐进地在特定业务领域（如计费、销售效率、客户服务）部署云技术，解锁有形价值，有助于树立企业的信心。

最终，CEO需通过上“云”重塑企业运营模式，不仅对系统和架构等IT环境进行变革，也要对员工和文化做出重大调整。值得一提的是，为了使数据交换的过程更加安全、使用目的更加明确（如打造更有意义的客户和员工体验），新的运营模式还离不开与生态系统的集成。

同德同心，协同作战。对于大多数企业而言，开展云上企业转型意味它们需要任命更多的项目经理。但埃森哲经验表明，企业真正需要的是一支能够协同作战的多元化专业团队，包括软件工程师、数据科学家、云架构师和网络安全专家，以及法律顾问，甚至是人工智能伦理学家。例如，企业必须有法律专家，能够对数据合规和监管等复杂问题给予指导，这在金融服务领域尤为重要。尽管团队中的许多职务可以由企业内部人员担任，但CEO还应在其广泛生态中挖掘更多的技术人才。此外，企业也应对其招聘流程做出调整，在当下技商、¹智商、情商三商并重的环境中，吸引和留住最优人才。

心怀责任，勇往直前。企业的所有部门都应学习如何使用数据。各部门须通力协作、改变工作方式，利用云技术加快业务试错进程，还要适应人工智能增强技术在业务流程中的普及应用。例如，云聊天机器人已成为客户咨询产品功能或价格的常用应答工具，企业须学会设计自己的呼叫处理流程，关注每位来电者的情绪和情感。通过再造思维方式，企业能够有效利用用户行为等各种新数据，改善客户服务流程，确保用户体验不会因技术驱动的低人工接触服务而有所下降。从技术、产品开发，到营销、销售和客户服务，决策者需要将负责的商业实践融入企业的方方面面。 ▣

萧兆琳

埃森哲大中华区企业技术创新事业部董事总经理、未来技术服务主管

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com



1. 技商 (Technology quotient, 或称TQ) 衡量的是一个人在工作和生活中对技术变化的接受和适应能力, 编者注。