



知 运
智能运营：
实现价值乘数效应

提升企业智能运营成熟度

应变于新，启运未来

从洞察到行动，创造非凡价值

accenture
埃森哲

目录

01 智能运营, 智赢未来	04
02 如何实现智能运营	07
03 四大杠杆, 提升运营成熟度	12
技术杠杆	13
流程杠杆	15
数据杠杆	17
人才杠杆	19
04 面向未来, 立即行动	21

时代纷繁变迁，变化总是快于想象。



埃森哲在此前题为“**跨越发展，领军未来**”¹的研究中发现，2019年，技术领军企业的营收增速为后进企业的2倍，而今，二者的差距已扩大至5倍。这意味着，企业必须加速提升运营效率，以满足不断增长的业务需求。

埃森哲在2021年《**智能运营，智赢未来**》²研究报告中指出，目前，只有小部分领先企业（仅占全体样本企业的7%，中国则只有2%）具备了“未来级”运营能力。与运营成熟度较低的企业相比，“未来级”企业的盈利能力高出2.8倍，运营效率则超出1.7倍。然而，未来三年里仍有66%的企业可能无法跻身“未来级”行列。

埃森哲通过进一步的研究建模发现，采用倍增效应可以帮助企业加速企业智能运营转型，从而智赢未来。

岳彬

埃森哲大中区智能运营事业部总裁



01

智赢之道

在开启转型之前，企业首先需要明确当前自身的运营成熟度如何。

在过往研究中，埃森哲根据受访者的回应，以及经外部验证的财务绩效数据加以综合分析，将企业运营成熟度划分成四个级别*：稳定级、高效级、预测级和未来级（请参见图1）。

图1. 企业运营成熟度的四个级别



*关于八项特征和四个杠杆的完整说明，请参见附录。

*埃森哲经验显示，展现出“未来级”特征的企业，生产力和运营效率的增幅可达50%。

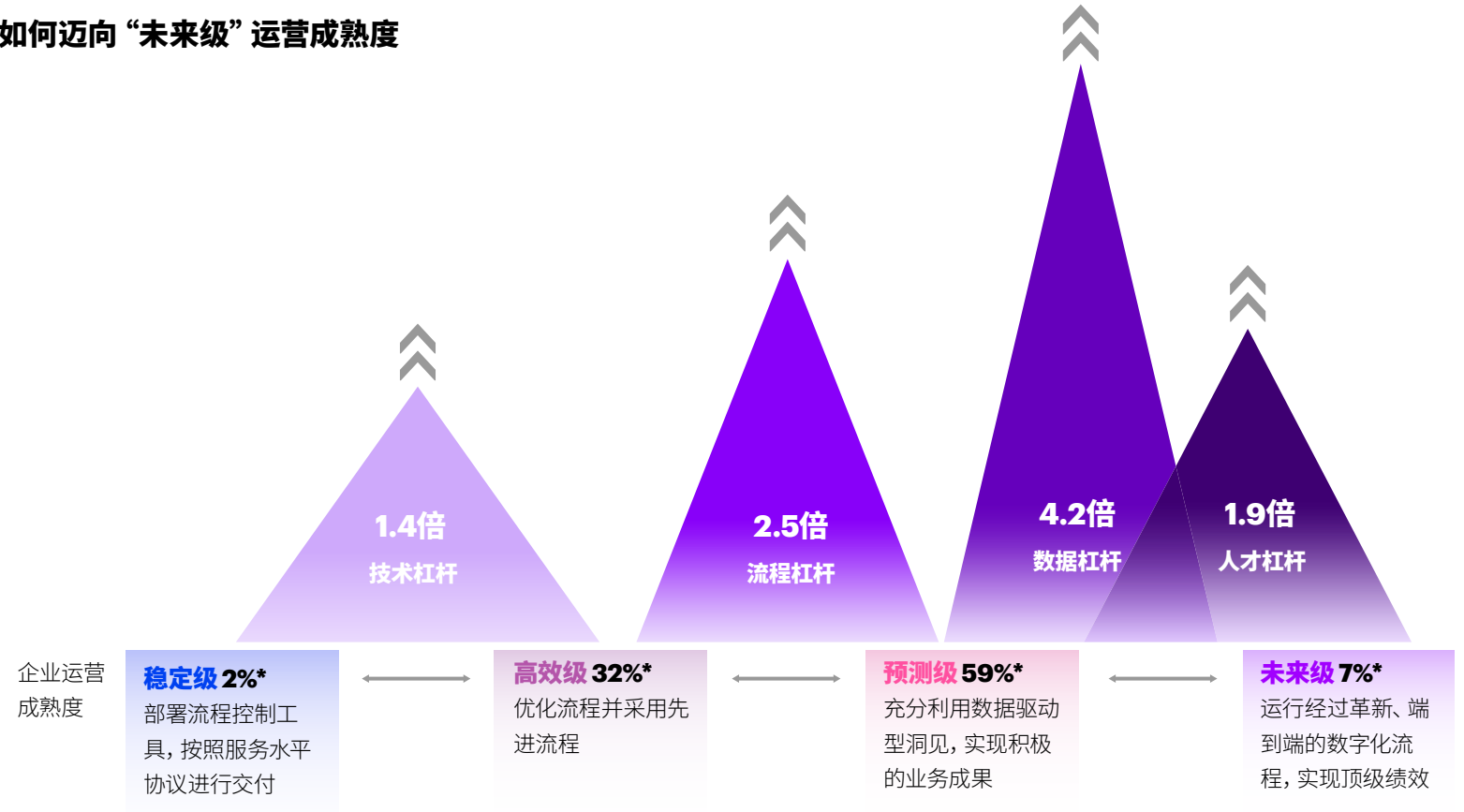
资料来源：埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年

简单起见，我们将评判企业运营成熟度的八项特征归纳为**技术、流程、数据和人才**四类杠杆。图2显示了这些杠杆在不同运营成熟度阶段为企业带来的影响。

埃森哲认为，企业运营之道绝无“放之四海皆准”的万全之策，而是要结合自身的发展愿景，合理规划运营转型蓝图。在这过程中，找到正确的发力点无疑会加速整体的变革进程，尤其是在盈利能力和运营效率受到挑战的紧要关头。

了解企业当前的运营成熟度，以及如何应用四大杠杆提升竞争优势，将帮助企业快速提升运营成熟度，跻身“未来级”企业行列。

图2.
如何迈向“未来级”运营成熟度



*目前处于该成熟度的企业百分比。N=1,100

资料来源：埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年



02

智能运营， 势在必行

打造“未来级”运营能力于企业而言
意味着什么？答案毋庸置疑。

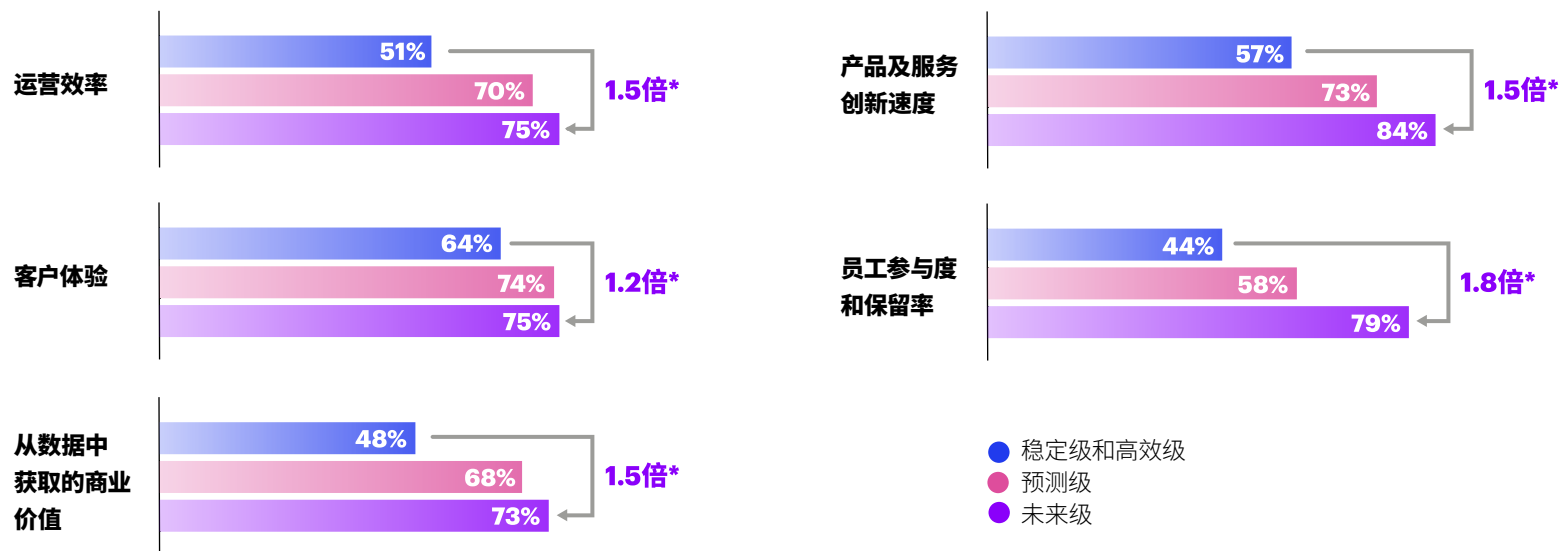
除了大幅提升效率和盈利能力之外, “未来级”企业还将在众多具有重大业务影响的领域中脱颖而出, 引领行业动向。

通过与埃森哲此前的调研结果相比对, 我们发现, “未来级”企业过去三年中在每个业务领域均取得了长足进步。实际上, 无论处于何种成熟度水平, 企业均能在运营转型过程中收获可观的经济效益。

图3:

“未来级”企业在众多业务领域中均有突出表现

在这些关键业务领域中, “未来级”企业在过去三年里取得了显著进步。



*企业由稳定级和高效级向未来级转型过程中的乘数效应。N=1,100

资料来源: 埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研, 2020年

如图3所示, 企业由“稳定级”或“高效级”向“未来级”转型的过程中, 从数据中获取的商业价值与产品及服务创新速度均提升了1.5倍; 同时, 企业员工的参与度和保留度与以往相比提升了1.8倍。

运营成熟度的提升将为企业带来丰厚回报。据我们估算, 假设所有企业的运营成熟度都能提升一个级别, 从税息折旧及摊销前利润 (EBITDA) 角度衡量, 全球盈利便可增加17%。由此可见, 调整四大杠杆对企业未来发展有着深远影响。

1.5倍

由“稳定级”或“高效级”向“未来级”转型的企业, 其运营成熟度可提升1.5倍。

17%

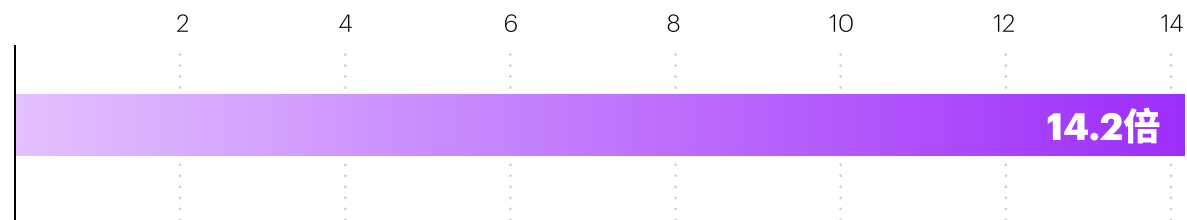
企业运营成熟度提升一级, 或将其全球盈利水平提升17%*。

*从税息折旧及摊销前利润(EBITDA)角度衡量



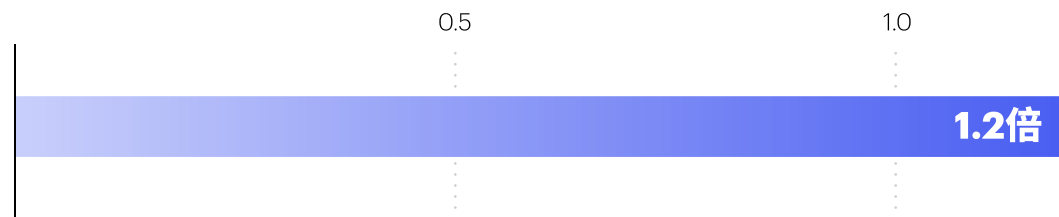
图4.
综合应用四大杠杆, 大幅提升盈利能力

盈利提升的可能性倍数



...运营成熟度提升的可能性激增

盈利能力的提升倍数



...运营成熟度的提升带动盈利能力的更显著增长

N= 1,100

资料来源: 埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研, 2020年

对于调整哪些杠杆、以及何时调整, 我们会在下文进一步阐述。值得注意的是, 企业当前无论处于何种运营成熟度, 一旦应用四项杠杆同时发力, 其在未来三年跻身“未来级”企业的可能性将提高一倍, 与此同时, 晋升下一级别的几率将跃升至14.2倍。我们通过计算得知, 企业运营成熟度每提升一个级别, 整体盈利水平将增加1.2倍 (请参见图4)。

运营转型无法一蹴而就, 需要坚持长期主义; 同时, 应推进多项举措, 以求获得巨大的倍增效应。如何合理、有序地调配四大杠杆协同运作是企业能否实现颠覆的关键。

国际保险企业释放潜在价值

一家国际保险企业与埃森哲合作, 实现了采购和财务运营转型。此举不仅提高了企业的数字化、自动化和数字化水平, 还营造了更加良好的运营环境: 员工能够智能地开展工作, 迅速扩展业务规模, 并提高生产效率。

通过优化数据、采用新技术和人才, 该企业重塑了采购和财务职能。例如, 借助新的工具和流程, 该企业在短短一年内便将应收账款周转天数从107天减少至93天, 增加现金流3亿美元, 同时节省开支1,350万美元, 并有望在

五年内削减支出5,000万美元。随着业绩和财务状况的改善, 该公司将能够更好地服务客户, 致力于开发新的增长领域, 并满足股东期望。³

一年内现金流增长

3亿
美元\$

03

如何实现 智能运营

下面我们将详细探讨，技术、流程、数据、人才这四大杠杆如何在提升企业运营成熟度上发挥作用。

技术杠杆

技术杠杆包括实现自动化、采用新的技术解决方案、以及业务部门与IT部门之间的通力协作。

促进作用

通过增强技术能力,企业运营成熟度由“稳定级”上升至“高效级”或更高级别的可能性将提高1.4倍。在提升运营成熟度初期,技术杠杆发挥的作用最为显著。就扩大自动化规模而言,技术(60%)和预算(43%)是“稳定级”或“高效级”企业首要面临的两大难题,而“预测级”或“未来级”企业则更多地聚焦在战略突破。

与“稳定级”和“高效级”企业相比,“预测级”和“未来级”企业更加认同自动化(包括人机协作)会对企业危机响应能力(如新冠肺炎疫情)

产生积极影响,该比率较前者高出1.2倍。显然,对于寻求提升运营成熟度的企业而言,某一特定技术领域具有尤为重要的意义:90%的“未来级”企业倾向于大规模应用云技术,而其他企业中仅有76%采取了同样行动。

应用方式

- 在企业中扩大机器人流程自动化规模,并通过工作统筹和软件即服务(SaaS)解决方案等技术提高效率。
- 坚持云优先,扩大在报告和分析、数据科学和人工智能领域的投资规模。
- 鼓励IT部门和业务部门之间积极合作,推动企业制定战略路线图并开展相关执行工作。

一批企业正在利用技术杠杆提升运营成熟度:

美国旅行者保险公司 (Travelers) 通过大规模使用无人机, 帮助企业员工快速、安全、便利地获取相关信息和评估客户财产损失, 在加快理赔流程的同时, 提升了投保人的体验。无人机在飞行过程中, 可将遥测、视频和照片等数据自动安全地上传云端, 使管理人员能够实时查看整个机队的情况。如今, 无接触灾后理赔已成为必然趋势, 前瞻性思维和技术投资将确保旅行者保险公司能够时刻安全高效地响应投保人需求。⁴

为了提升竞争力和更好地服务客户, 一家**欧洲银行**与埃森哲合作实现了财务运营转型升级。该行从简

化应付款、应收款、报告和治理流程入手, 逐步深入至支付处理、保理业务和文件管理服务等领域, 以数字化和自动化流程取代传统人工纸质流程, 同时辅以合规性检查。得益于上述举措, 该行不仅提高了运营效率, 还将生产力提升了50%——特别是在当前无接触服务的合规检查中, 工作效率改善幅度达70%。借助分析工具和基于数据的洞见, 员工能够解决复杂问题, 更好地预测客户需求, 持续保持市场竞争力。⁵

“敏捷开发式转型可简化业务部门与技术部门之间的合作。让技术伙伴了解业务需求, 同时帮助业务伙伴了解技术发展机遇, 推动企业更快取得成功。”

艾伦·克罗诺维特 (Alan Kronovet)

富国银行 (Wells Fargo) 董事总经理兼商业抵押贷款服务主管

流程杠杆

流程杠杆包括应用领先实践和标杆分析法，以及实施客户、员工和业务伙伴体验管理方案。

促进作用

提升流程能力，可将企业运营成熟度由“高效级”向“预测级”进阶的可能性提高2.5倍，这也是所有杠杆中提升运营成熟度最为快捷的一种。数据杠杆则以2.4倍的提升幅度紧随其后。在埃森哲调研中，企业普遍将结构和战略视为扩大流程能力的要务，如领先实践、利益相关方体验等。40%的企业预计，客户、员工和合作伙伴体验管理战略将在未来三年内得到大规模应用。

2.5倍

提升业务流程能力或将企业运营成熟度由“高效级”提升至“预测级”。

应用方式

- 在企业各业务流程中广泛使用职能领域和行业内的领先实践。
- 以“行业领军者”为绩效目标，同时利用内、外部标杆推动流程改进。
- 在企业高管的支持下，实施体验测量和管理计划。

一批企业正在利用流程杠杆提升运营成熟度：

日产汽车 (Nissan) 始终致力于传统系统和运营模式转型，力争打造一流的综合客户体验，从而扩大客户群体、降低成本并提高客户留存率。本着以客户体验为中心，日产汽车对七大关键领域进行了全面改革，通过转变自身组织方式更快速敏捷地响应未来客户需求。通过调整结构、文化、人才、指标、流程和技术等六大运营杠杆，如今，日产已能够根据客户体验成熟度阶梯跟踪市场活动进程，解决复杂的跨职能和跨渠道问题，并通过加强危机防范和打造业务复苏能力构建韧性。⁶

全球疫苗免疫联盟 (Gavi) 与埃森哲合作，为其新冠肺炎疫苗实施计划 (COVAX) 相关项目提供财务运营支持。作为多边倡议，COVAX旨在加速全球范

围内新冠肺炎疫苗的公平获取。2022年，COVAX计划帮助91个低收入经济体实现70%的疫苗接种覆盖率。为此，埃森哲同Gavi紧密配合，为联盟合作伙伴、制造商、政府和其他组织的相关工作确立适当的运营模式和标准化流程。该项目还将着眼于加强服务管理和治理流程等领域的运营合规性，以改善交易层面的服务质量和绩效监测，提高企业流程可视性。⁷

“创建企业标准，推动端到端思考，并由此持续改进企业文化。当流程能在日常工作中持续完善，企业也就不需要每五年开展一次重大转型项目。”

帕里塔·帕特尔 (Parita Patel)

美国国际集团 (AIG) 卓越运营主管

数据杠杆

数据杠杆包括借助数据应用、分析工具和人工智能，提升业务绩效和利益相关方体验。

促进作用

提高数据能力对企业运营成熟度影响巨大：从“预测级”跃升至“未来级”的可能性将增加4.2倍，从“稳定级”进步至“高效级”的可能性则可上升2.5倍。

埃森哲研究表明，就数据规模化、分析工具和人工智能的应用规模而言，“稳定级”或“高效级”企业面临的首要挑战是技术和预算。而对于已颇具数据规模化的“预测级”和“未来级”企业而言，战略和组织结构才是最大挑战。

出现这一差距的原因或在于，71%的“未来级”企业认为，在设计运营模式的过程中，数据远比经验更为重要。而持相同观点的“稳定级”或“高效级”企业仅占54%。同时，71%的“未来级”企业十分重视数据科学和人工智能，但在“稳定级”、“高效级”和“预测级”企业中，采用这一做法和持此态度的企业占比则为50%。

应用方式

- 加速内外部数据聚合，提高云端数据的可用性，以支持分析、数据科学和人工智能的使用。
- 扩大按需提供的个性化分析应用规模，推动洞见的形成，为决策提供依据。
- 建立包含人才和技术战略的人工智能路线图，助力企业在组织内部更广泛地部署人工智能。

一批企业正在利用数据杠杆提升运营成熟度：

耐克 (Nike) 是鞋类技术和运动科学的创新者。其推出的各类应用程序不但优化了客户体验，也帮助耐克收集了大量宝贵的客户数据。例如，Nike Fit应用将计算机视觉、数据科学、机器学习和人工智能加以整合，以13个数据点为基础，绘制出数字脚部形态。利用这些数据，耐克得以设计出更合脚的鞋款，并根据会员的实际购物行为，提供个性化产品推荐和内容。耐克还收购了两家预测分析公司，并投资于数据可视化工具的研发，持续以数据洞见驱动未来发展方向。⁸

一家**电信设备制造商**的业务遍及全球90多个国家，为实现精益化、灵活化、智能化的零部件规划

和保修管理流程，该公司与埃森哲携手推出了“保修即服务”解决方案，加速了端到端保修请求处理。通过此举，该公司不仅能够预测客户的手机备件需求，还可以更加有效地管理库存。通过利用机器学习系统来辅助确认备件需求的产生时间、地点和对象，该公司的预测水平实现了质的飞跃，准确率达到75%，保修申请的处理速度也提高了40%。同时，埃森哲还帮助该公司简化了操作流程，强化了客户服务，从而实现了每年节约成本1,000万美元。⁹

“我们希望依托数据驱动的洞见提供一流服务，并借助技术增强客户体验。在过去一年半时间里，我们取得了巨大成功……从人员和技术的角度奠定了迈向更高水平的坚实基础。”

乔斯林·贝利尔 (Jocelyn Belisle)

史丹利百得 (Stanley Black & Decker) 首席会计官

人才杠杆

人才杠杆包括实施人才战略、释放人机协作潜能、以及充分利用专业人才或人才生态系统的优势。

促进作用

增强人才能力, 将使企业成熟度从“预测级”跃升至“未来级”的可能性提高1.9倍。在企业运营成熟度发展的整个过程中, 人才始终至关重要, 尤其对于企业实现“未来级”跨越时, 尤为关键。

对处于运营成熟度早期的企业而言, 预算难免会制约其扩建敏捷型员工队伍的能力, 在组织结构 (帮助员工实现跨职能流动) 和战略 (利用机器增强人力) 方面亦然。

过去三年里, 与其他成熟度级别相比, “未来级”企业在员工人才组合和再培训方面的绩效提高了1.2倍。在新冠疫情肆虐、全球企业面临巨大受冲击的背景下, 能够取得这样的成效实属不易。

应用方式

- 在业务流程中借助机器 (自动化、技术、分析工具、人工智能) 赋能人类工作。
- 加强与相关专业人才 (数据科学家、人工智能从业者、设计思维专家、产品经理) 的融合, 促进持续创新。
- 建立内部人才市场, 实现按需协作和员工跨部门流动。

一批企业正在利用人才杠杆提升运营成熟度：

李维斯公司 (Levi Strauss & Co.) 首席财务官哈密特·辛格 (Harmit Singh) 就人才在构建数字化未来中的作用发表了看法。他在谈及科技人才时指出：“虽然全球可供招募的优秀人才众多，但企业仍需要培育出色人才。在李维斯，我们专注于构建覆盖全企业的创新文化，并投资于员工发展……这些最佳员工将开创企业的未来。为此，我们已着手在公司范围启动数字技能培训计划，帮助员工学习和实践企业所需的各项技能，由内而外地实现数字化转型。”在谈到自动化时，他表示：“一切可以自动化的事物都应实现自动化。我们的团队不应该花费数小时把数据从一个系统输入到另一个系统……相反，我们需要把员工从这种繁琐的工作中解放出来，使他们有充足时间分析和解决更为复杂的难题。”¹⁰

一家**北美抵押贷款公司**与埃森哲合作，建立起敏捷型员工队伍，以及全新运营政策和治理模式。凭借50多台自动化设备、全新贷款发放平台、贷款人优化面板和其他工具，该公司的市场份额增长了180%，同时节省了6,000万美元开支。此外，该公司还取得了其他诸多收益，包括提升客户服务效率及效力，将申请到放款周转缩短43%，审批效率提高30%等。如今，该公司稳居行业前沿，拥有更加高效的业务流程、响应敏捷的员工队伍、以及可投向未来增长的资金节约。¹¹

“不要低估团队韧性。要坦诚、真实、清楚地说明当前开展的工作与每位员工的联系，帮助员工构建职业生涯。我们能为员工提供各种工具、服务和专业知识，但归根结底，在面对利益相关方时，我们需要这些关键人员将产品和服务提议化为现实。”

迈克·本维努托 (Mike Benvenuto)

怡安集团 (Aon) 首席采购官



04

面向未来， 立即行动

对不同规模的企业而言，通往“未来级”成熟运营的旅程或许各不相同，但通过深入调查和经验研究，我们总结出以下举措，供企业在实现成熟运营过程中考量。

企业应立即着手认真评估自身运营现状, 进而有针对性地选择适合企业未来发展的杠杆, 真正形成显著提升运营成熟度的倍增效应。

稳定级到高效级

- 开发治理模式, 制定业务部门与IT部门合作路线图
- 对流程和成果进行标准化分析, 并在业务流程中部署职能/行业内的领先实践
- 利用基础报告和分析工具, 培育数据文化
- 以机器赋能人类员工

关键人才: 技术和流程专家

高效级到预测级

- 通过工作统筹、分析工具和专门的解决方案提高自动化水平
- 扩大体验测量和管理计划的实施规模
- 应用先进分析工具, 推动实现业务成果
- 开发内部人才市场, 实现按需协作

关键人才: 分析专家、业务顾问

预测级到未来级

- 广泛应用自动化、分析工具和人工智能, 并专注于部署先进技术以产生颠覆性影响
- 以实现卓越绩效为目标, 重塑业务流程。
- 利用多样化数据, 广泛应用数据科学和获取人工智能驱动的实时洞见
- 嵌入专业人才, 充分发挥生态系统合作伙伴的作用

关键人才: 数据科学家、创新领袖

联系人



李惠红

埃森哲智能运营事业部亚太、非洲和中东地区总裁

jenny.huihong.li@accenture.com

李惠红女士是埃森哲智能运营事业部亚太、非洲和中东地区的负责人。她所带领的专业团队致力于提供跨行业的财务，人力资源，采购，供应链及客户服务等运营外包服务交付。李女士拥有20多年的从业经验，对大型全球和本土企业的外包战略方面拥有精深的见解。



岳彬

埃森哲大中华区智能运营事业部总裁

bin.yue@accenture.com

岳彬先生拥有20多年的管理、销售和业务外包行业工作经验，主要负责大型企业在全球化进程中，业务前端到后台服务的流程改善及业务外包，搭建企业全球运营架构，现有业务的流程再造，在业务合理化/可视化/标准化的基础上实现业务外包。

我们根据受访者对八项主要特征的评价，确定了四个运营成熟度级别，进而将这些特征归纳为以下四类杠杆：

技术杠杆包括实现自动化，以及通过业务部门与IT部门之间的紧密协作，有效地运用各项技术。**自动化**是用于完成规则型重复工作任务的技术组合。作为最为常见的实例之一，机器人流程自动化（RPA）正在不断引入 workflow、平台、软件即服务等多功能解决方案，从而进一步实现流程数字化。**业务部门与技术部门的协作**则是通过联合治理模式，将IT和业务职能组合在一起，以此支持集成化的生态系统合作伙伴并推动企业发展。

流程杠杆包括实施客户、员工和业务伙伴体验管理方案，以及各种领先实践。职能领域和**行业内的领先实践**意味着在职能部门、企业或行业内，某些业务运营方式被公认有助于实现最优绩效。**利益相关方体验**代表了企业所有利益相关方的参与体验，涵盖客户、最终顾客、供应商、合作伙伴及员工。

数据杠杆包括收集、存储和应用数据，以及使用数据洞见和人工智能。**数据**涉及结构化和非结构化数据（如视频、网络内容、语音备忘录等）的质量、范围和深度，这些数据取自内、外部的不同来源，包括嵌入内部流程的数据源。**数据分析**通过从数据中发现、阐释和表述有意义的定式，为业务决策提供卓越洞察力。分析法包括多个层次，从基本的描述性报告，到可应用于运营流程、更具预测性和规范性的行动。**人工智能**是指机器设备具备的感知、理解、行动和学习等认知功能。例如，自然语言处理、机器学习等人工智能可支持计算机做出决定，并为未来的决策确立相关定式与洞见。

人才杠杆包括实施劳动力战略（可能涉及内部技能开发）、综合运用人类技巧和机器能力、以及利用广泛人才网络的能力。**员工团队敏捷性**包含两项关键要素：(1) 按需配合的团队战略，(2) 人机协作推动最佳成果的工作环境。

调研分类统计信息

1,100 位企业高管

13 个行业

汽车	医疗卫生	媒体
银行	高科技	油气
通信	工业设备	零售
消费品与服务	保险	出行服务
	生命科学 - 生物制药	

11 个国家

澳大利亚	中国	意大利	英国
巴西	法国	日本	美国
加拿大	德国	西班牙	

运营成熟度的四个级别

稳定级

稳定级企业重点关注如何改进核心流程、优化质量及合规控制。

高效级

高效级企业具有较高的生产效率。他们会采用经过验证的方法，如“精益六西格玛”和流程标准化，并部署自动化技术。

预测级

预测级企业着重通过自动化来支持和增强员工创造力，以此为目标部署相关技术和领先实践。

未来级

未来级企业具备更高的运营效率、盈利能力、更出色的利益相关方体验，以及更靓丽的业绩。此外，他们还相比其它企业更具敏捷性。

建立经济学模型

我们的建模工作基于2020年埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研数据。每位受访者均回答了有关本企业特征（如所处行业、雇佣和营收情况）以及过去、当前和预计运营成熟度级别等相关问题。所有上市公司2017-2019年的财务数据均与标普资本智库的数据作了匹配检查，包括税息折旧摊销前利润（EBITDA）、营收增长率和股东总回报率。

我们根据企业的运营模式成熟度，确立了一组为未来发展做好准备的企业，并分析了他们区别于同行的关键根本因素和成熟度提升举措。这其中涵盖了，建立并运用计量经济学模型，明确企业所处运营成熟度不同层面与关键财

务绩效之间的关系——成熟度分为“稳定级”、“高效级”、“预测级”和“未来级”四大类，以此确定运营成熟度的提升级别。

这一建模框架还可调控不同企业所处地理位置、行业和规模等背景差异。利用该模型，我们能够评估运营成熟度、商业投资和经营成果之间关系的性质和量级。

术语说明

运营模式是一套条理明确的模板，据此可反复高质量地完成工作。它确定了所有应当建立、良好管理并协同工作的要素，从而使企业在某些领域拥有持续能力，而非通过单项举措实现一次性成功。

智能运营是指将领先实践、数字技术（例如自动化、数据分析和人工智能）、以及具备适当技能的人才融合到流程或职能当中，以获取洞察力驱动的决策，提高效率和客户体验，并取得最佳成果。

生态系统（包括生态系统伙伴关系）由一系列外部相关方组成，企业以某种方式与之开展业务，其中包括供应

商、云和技术提供商、拥有新功能的初创企业、业务合作伙伴、甚至竞争对手。他们共同构成了能够推动创新的网络。

体验计划是通过专门的调查，收集客户、员工或合作伙伴的反馈并进行评分。

参考资料

- 1 “跨越发展, 领军未来”, 埃森哲, 2021年。 <https://www.accenture.cn/cn-zh/insights/technology/scaling-enterprise-digital-transformation>
- 2 “智能运营, 智赢未来”, 埃森哲, 2021年。 <https://www.accenture.com/cn-zh/insights/operations/future-ready-operations>
- 3 “数据驱动型运营能使企业现金流增加3亿美元”, 埃森哲。 <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/real-time-insights>
- 4 “保险公司增加无人机和机器人投资”, 《华尔街日报》, 2021年10月。通过Factiva数据库查阅。 <https://www.wsj.com/articles/insurers-increase-investments-in-drones-robots-11633121824> 已获得华尔街日报, WSJ.com的许可。 ©2021道琼斯公司版权所有。
- 5 “一家欧洲银行提升了超40%的生产力”, 埃森哲。 <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/bank-boosts-productivity>
- 6 “日产通过七大客户旅程实现客户体验和员工体验转型”, Forrester研究公司, 2020年12月10日。通过Factiva数据库查阅。 <https://www.forrester.com/report/Case-Study-Nissan-Transforms-CX-And-EX-Through-Seven-Customer-Journeys/RES161918>
- 7 “人人都能公平快速获得疫苗” <https://www.accenture.com/gb-en/case-studies/operations/equitable-vaccine-access>
- 8 “人工智能、数据与预测性分析: 浅谈耐克增长公式、AI数据和分析网络”, 2020年11月。通过Factiva数据库查阅。 <https://www.aidataanalytics.network/business-analytics/articles/ai-data-and-predictive-analytics-a-look-into-nikes-formula-for-growth>
- 9 “电信企业凭借售后运营实现显著增长”, 埃森哲。 <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/aftermarket-operations>
- 10 “专栏文章: 为何能够自动化的一切事物都应自动化: 李维斯公司首席财务官”, 2021年10月10日, 费城。通过Factiva数据库查阅。 <https://www.nbcphiladelphia.com/news/business/money-report/oped-why-everything-that-can-be-automated-should-be-automated-levistrauss-cfo/2984012/>
- 11 “北美抵押贷款机构释放6,000万美元储蓄”, 埃森哲。 <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/lender-reimagines-operations>

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略&咨询、互动体验、技术服务和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约67.4万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务近35年，拥有一支约2万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点，帮助客户拥抱变革，创造价值，用技术推动创新与发展。

详细信息，敬请访问埃森哲商业研究院主页 www.accenture.com/research。