




智能运营： 实现价值乘数效应

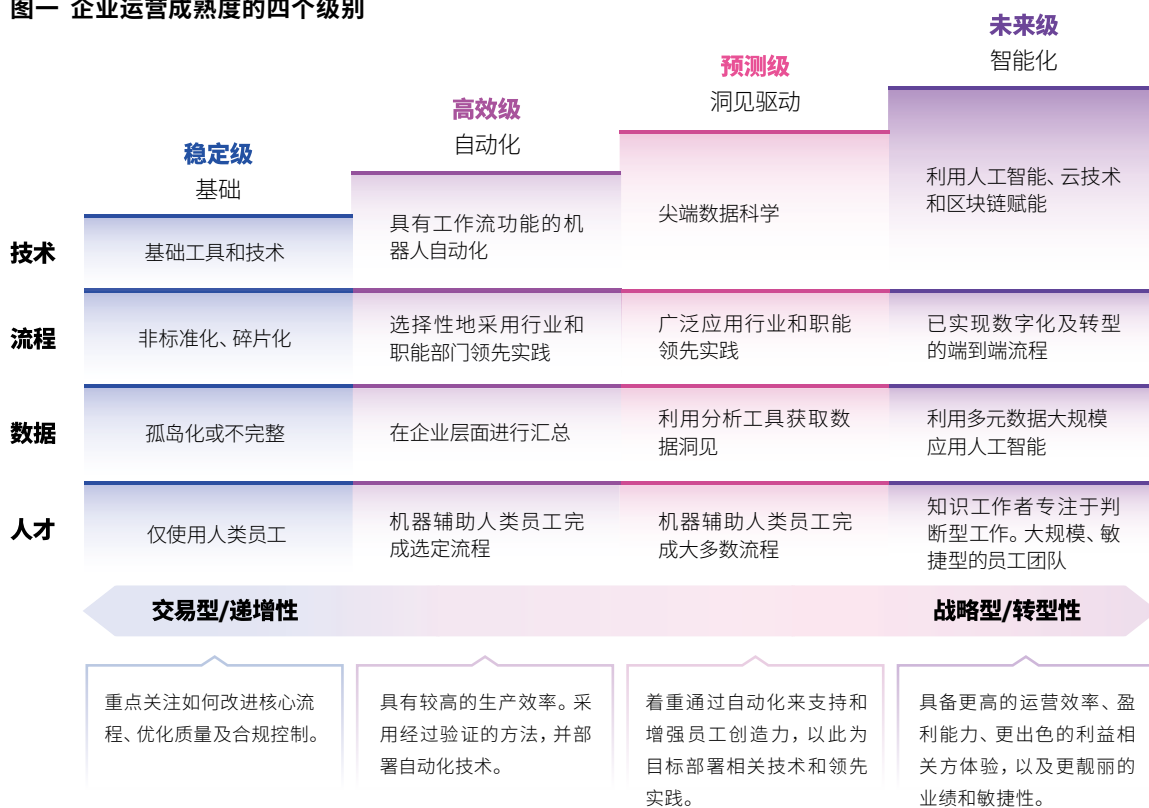
文 李惠红、岳彬

提要：了解自身运营成熟度，应用四大杠杆提升竞争优势，将帮助企业实现价值增长，快速跻身“未来级”智能运营企业行列。

 企业在开启转型之前，首先需要了解当前自身的运营成熟度。埃森哲依据过往研究中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（见图一）。而技术、流程、数据和人才这四大杠杆将在不同运营成熟度阶段为企业带来不同的影响（见图二）。

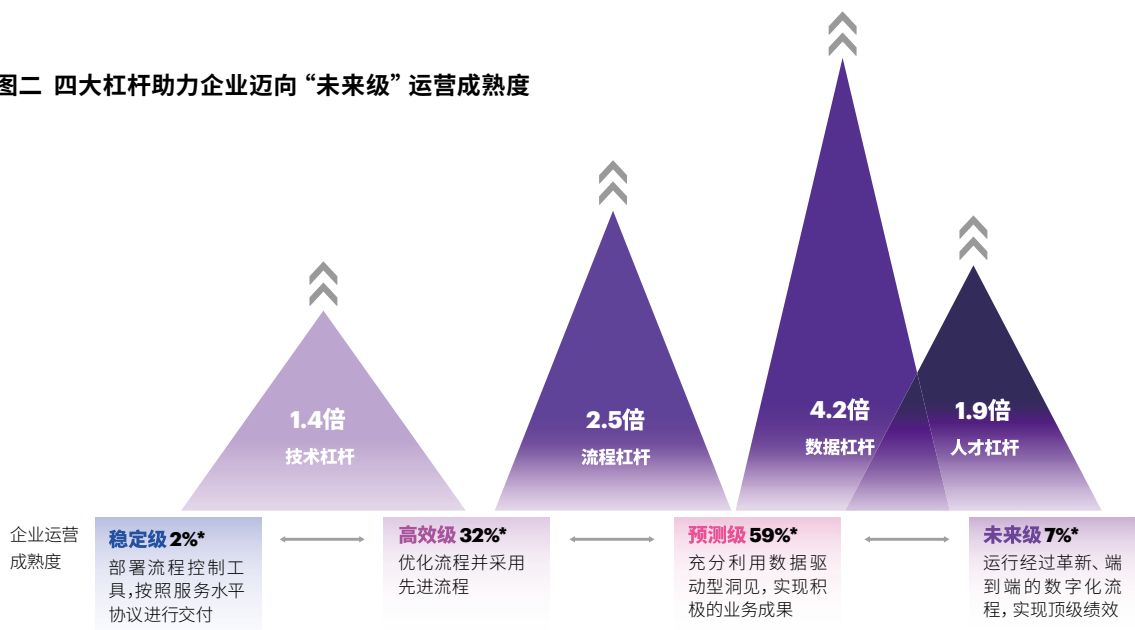
图一 企业运营成熟度的四个级别



*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。

图二 四大杠杆助力企业迈向“未来级”运营成熟度



*目前处于该成熟度的企业百分比。N=1100。

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。

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?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脱颖而出,引领行业动向。

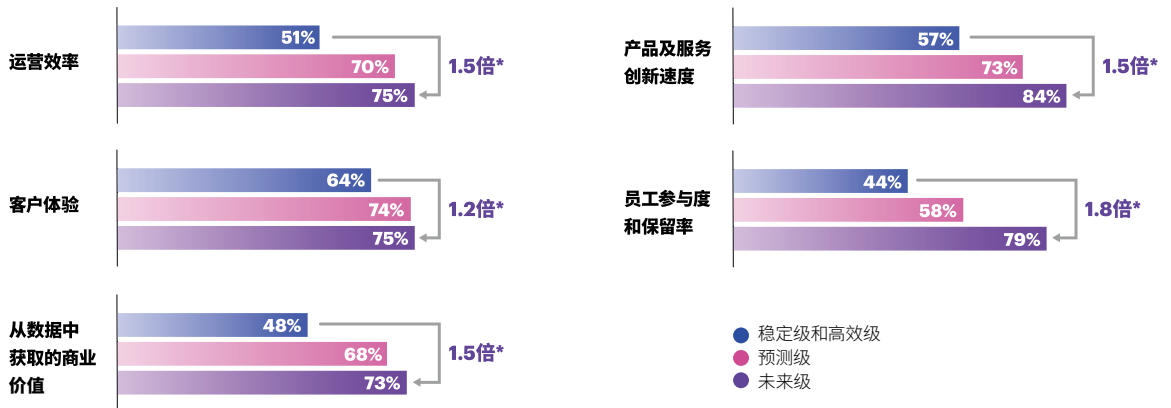
通过与埃森哲此前的调研结果相对比,我们发

现,虽然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,但“未来级”企业在过去三年中,每项业务领域均取得了更显著进步。如图三所示,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。



图三 “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。



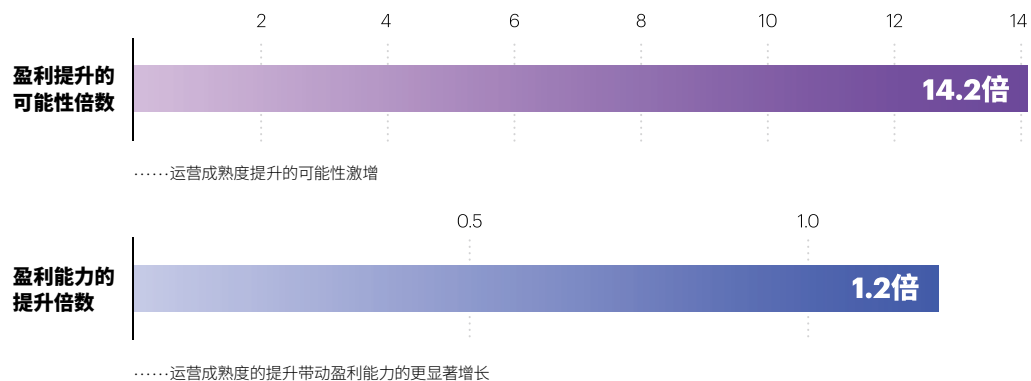
*企业由稳定级和高效级向未来级转型过程中的乘数效应。N=1100。

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。

运营成熟度的提升也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，调整运营中的四大杠杆对企业未来发展有着深远影响。

值得注意的是，无论企业当前处于何种运营成熟度，一旦四大杠杆同时发力，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，晋升下一级别的概率将跃升至14.2倍，而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（见图四）。

图四 综合应用四大杠杆，大幅提升盈利能力



N= 1100。

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。



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。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。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。一年内，该企业便增加现金流3亿美元，同时节省开支1350万美元。¹

协同四大杠杆，实现运营突破

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。

技术杠杆

技术杠杆包括实现自动化、采用新的技术方案以及业务部门与IT部门之间的通力协作。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，并通常在提升运营成熟度初期，发挥作用最为显著。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，而仅有76%的其他企业采取了同样行动。

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。

1. 埃森哲：《数据驱动型运营能使企业现金流增加3亿美元》，<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/real-time-insights>。

案例研究

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。此举不仅提高了该行的运营效率，还将其生产力提升了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。²

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。提升流程能力，可将企业运营成熟度由“高效级”向“预测级”进阶的最大可能性提高2.5倍，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。

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。

案例研究

全球疫苗免疫联盟（Gavi）与埃森哲合作，为其倡导的公平获取新冠肺炎疫苗实施计划（COVAX）相关项目提供财务运营支持。双方紧密配合，为联盟合作伙伴、制造商、政府和其他组织的相关工作明确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。³

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。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。

2. 埃森哲：《一家欧洲银行提升了超40%的生产力》，<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/bank-boosts-productivity>。

3. 埃森哲：《人人都能公平快速获得疫苗》，<https://www.accenture.com/gb-en/casestudies/operations/equitable-vaccine-access>。

案例研究

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。该公司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，其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1000万美元的目标。⁴

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。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，尤其对于实现“未来级”跨越的企业来说。

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，这在新冠疫情反复、全球企业面临巨大受冲击的背景下，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。

4. 埃森哲：《电信企业凭借售后运营实现显著增长》，<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/aftermarket-operations>。

案例研究

一家北美抵押贷款公司与埃森哲合作，建立敏捷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6000万美元开支，并提升了客户服务效率及效力，将申请到放款周转时长缩短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。⁵

面向未来，立即行动

企业运营之道绝无“放之四海皆准”的万全之策，对不同规模的企业而言，通往“未来级”成熟运营的旅程或许也各不相同。但在这一过程中，结合自身发展愿景，合理规划运营转型蓝图，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。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。📌

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

李惠红

埃森哲智能运营事业部亚太、非洲和中东地区总裁

岳彬

埃森哲大中华区智能运营事业部总裁

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

5. 埃森哲：《北美抵押贷款机构释放6000万美元储蓄》，<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/lender-reimagines-operations>。