



设备经销、租赁与服务

# 设备与租赁公司的数字化转型策略

如今，满足客户预期比以往更加困难，标准已经提高。许多设备与租赁企业的领导者意识到新技术能够提供帮助，但不一定知道如何开始——因此，也就不了了之。在本文中，我们将流程细分为简单易懂的分步指南以帮助您将新技术集成到设备经销和租赁业务的各个方面。我们无法告诉您战略应当是什么，但我们能够提供相应的策略来帮助您在新数字经济时代参与竞争做好准备。

## 您是否准备好应对深谙新技术的竞争者了吗？

Amazon®、Netflix、Uber®、Google 以及 Apple 只是几个已经转变了我们做事方式的数字巨头——在此过程中，许多企业都受到了冲击。凭借大数据，它们能够分析行为并优化其业务决策。数字化时代的设备和租赁公司需要投资 IT 基础设施以保持先进性——进而保持竞争力。继续尝试使用过时的系统是非常危险的。未来在于现在。客户预期更多，并且需要您做更多来帮助其更具盈利能力。

### 拥抱技术还是甘居人后

变化的速度和深度是惊人的。资深 Internet 营销专家 Jay Baer 表示：“我们的个人生活和商业生活以前所未有的方式发生碰撞。得益于智能手机、社交渠道以及其他技术进步在我们日常生活中的广泛应用，近年来我们采取的行为和态度正融入我们的商业生活。”

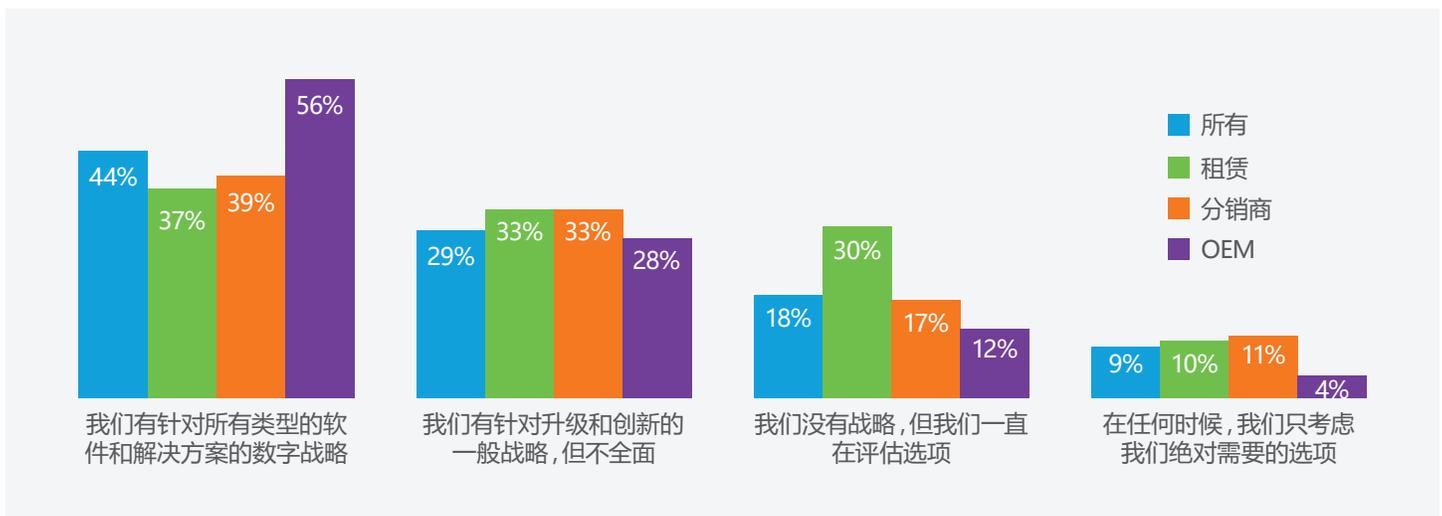
如果您的企业不能提供客户已习以为常的服务，则会在竞争中处于明显的弱势。根据 Salesforce 的一项研究调查——“**互联客户的状态**”，近三分之二（65%）的商业买家甚至表示，如果一家公司不能努力提供个性化的业务交流，它们可能转而选择其他品牌。80% 的商业买家期望获得实时交流。

如果您认为您不能与深谙技术的竞争对手竞争，在您的企业中采用新技术正当其时。商业未来主义者以及数字转型权威 **Greg Verdino** 指出：“无论所处的行业如何，在每个行业，都有一些企业拥抱数字化技术，同时也有一些企业落于人后。”

### 以设备为核心的公司如何在竞争中一较高低？

研究表明，在 IT 或数字化战略方面，设备行业是落后的。在由 Infor® 赞助并由 KHL 进行的 **2017 年调查中**，不到一半的经销商/分销商（39%）以及租赁经销商（37%）表示有全面的 IT 或数字化战略。近 40% 的租赁公司和 28% 的分销商/经销商根本没有战略，或者仅在有必要时才进行投资。

您的公司采用什么方法来实施数字和技术战略？



信息来源：2018 年业务转型：建筑设备市场的运营挑战和 IT 解决方案。KHL 和 International Rental News（国际租赁新闻），由 Infor 赞助

## 策略：数字化转型分步指南

无论您在数字化转型道路中处在什么位置，本指南都可用于提醒您需要去往何处以及如何到达。技术将不断变化，但流程应当保持一致：识别需求、评估状况、分析结果并发现机会，赋予您的员工权力，并制定您的战略。

### 步骤一：确认您的企业需要数字化战略

确认您的企业需要数字化战略至关重要。在《[如何引导您的公司的数字化转型](#)》中，数据分析师以及屡获殊荣的作者 Brian Solis 将数字化转型定义为“重新调整或者新投资于技术、业务模式以及流程，为客户和员工创造新的价值，并且在不断变化的数字化市场经济中更有效地竞争。”

因为流程将对当前的业务实践构成挑战，CEO 需要完全支持并且积极参与数字化转型的努力。Solis 建议建立由来自广泛的部门和角色的人员组成的数字化转型团队。团队要促进转型、监督进展并及时向管理层通报以获得管理层对流程的支持。团队化方法有助于打破可能使数字化战略脱轨的组织惯性和职能障碍。

为了成功实现数字化转型，期望您投资于您的员工。根据[麻省理工学院斯隆商学院 \(MIT Sloan Management\)](#) 的调查，76% 来自数字化成熟企业的被调查者表示，其公司提供资源和机会来开发数字智慧。与此形成对比的是，在早期公司中，这一员工比例只有 14%。相同的调查表明，对于领导者而言，拥有转型视野、超前思维以及其他协作领导技能比拥有技术技能和变化导向型思维更加重要。

单纯的新技术将不能帮助您的企业在数字化变革时代生存。您的人员如何适应变化以及您如何利用新技术来更贴近客户同样至关重要。

### 步骤二：评估您数字转型的现状

评估您的企业在数字化和数字供应链 (DCS) 方面的当前状态至关重要。数字供应链[转型成熟度评估](#) 是一个互动工具，旨在帮助衡量您的公司在 DSC 的四个基本支柱方面表现如何：需求、人员、技术和风险。数字供应链学会研究员 Vivek Ghelani 指出：“结果将有助于定义明确的路径，并确定可以采取的小步骤，以快速实现DSC转型。”

向至少五个客户、五个供应商以及主要员工分发评估。参与的员工应当代表主要的业务领域，例如，财务、销售/市场和运营。他们提供企业的“内部观点”，而供应商和客户通则提供“外部观点”。Ghelani 认为，外部观点提供了公司自我审视与其他方如何看待公司之间的对比。

要制定为客户提供新价值的战略，Solis 推荐创建客户“历程图”以全面了解客户。客户“历程图”是一个说明您的客户与您的公司合作的每种方式的示意图，无论是产品、在线、零售、服务或者诸如此类;的任何事物。借助“历程图”，可以识别客户与您的公司之间的所有接触点，无论是主要接触点（面向客户）还是次要接触点（支持关系的运营）。

“历程图”将提供有关您的客户体验的重要洞察。严格评估每个接触点（先主要后次要）并制定战略以改进客户体验并满足其不断变化的需求。“对于每项技术或者每个变化，应当从它能如何帮助实现战略的角度来审视。”Verdino 如是说。

### 步骤三：评估结果并识别改进机会

当您考察与需求、人员、技术和风险相关的结果时，寻找会提供最高回报的可改进的方面。提出问题，例如，如果能够更快地对客户请求做出响应可能增加多少收入？如果实现仓库自动化会减少多少费用？如果为客户提供针对维修站中的设备的实时可见性能够提高多少客户满意度？

在传统的线性供应链中，规划、营销、产品开发、制造、销售以及服务流程是不同的运营。这使它们难以保持一致并且对市场变化反应缓慢。当网络以数字方式互联时，传统的业务“孤岛”被打破，信息持续流动，从而促进自动化、增添价值并改进工作流。可被高效处理以帮助决策的数据取代了繁琐的书面工作。

#### 提升部件和服务效率

过时的仓储系统往往不可靠并且是劳动密集型的。现代化的基于云的系统利用技术（例如，RFID、传感器驱动型补货、物联网(IoT) 以及大数据）提供更高效的方式来跟踪库存并使库存保持在最佳水平。要跟上客户预期的变化，在整个供应链（甚至在运输途中）查找机器和部件的能力十分必要。兑现这一承诺可以带来更多销售。

### 步骤四：利用客户和设备数据

有关建筑机械的远程信息处理数据为经销商提供了在机器监控与车辆管理方面成为更具前瞻性的合作伙伴的机会。将远程信息处理数据集成到维护管理计划可实现更高效的预防性维护和维修。准确跟踪引擎性能、燃料使用以及工时可为客户节约成本并帮助其更有效地管理资产。将维护由预防性转向预测性。数据分析也能够为经销商提供有关客户购买方式以及什么触发其机器和服务运营购买决策的相关信息。这使经销商能够在正确的时间为正确的客户制定正确的报价，并帮助经销商预测未来需求。

Ziegler CAT 目前在使用一个新的数字化解决方案以增强客户和服务部门间的通信和透明度。它还利用远程信息处理数据成为更具前瞻性的产品支持经销商。

Ziegler CAT 互联资产服务总监 Corey Kettner 指出：“就绝大部分而言，我们的行业仍然是非常被动型的。当存在问题时客户求助，然后我们被动应对。在客户设备发生故障之前，我们要利用远程信息处理数据来先于客户采取行动。我们数字化努力的大的侧重点应当聚焦在使我们能够更加轻松地开展业务并成为值的信赖的合作伙伴。信息的透明度是做到这一点的一种方法。”

尽管他看到了为客户提供针对部件和机器交付的更大可见性所蕴含的价值，但更大的关注点在于服务。

Kettner 解释道：“我们发现客户最大的痛点在于了解所服务的机器的状态。对于经销商而言，这也是主要的差别因素。”

### 步骤五：借助机器人提升速度、降低成本

客户对于更快的响应时间和更低的成本的需求日益迫切。根据《The Economist》（经济学人）的报告，机器人可能是答案的一部分。位于纽约州尼斯卡尤纳的 GE 全球研究机构的科学家正在研发一种可以检验和维修飞机引擎的小型机器人。在线零售巨头阿里巴巴的智能仓库中，70% 的工作是由机器人完成。下一代供应链将充分利用先进的计算能力以及对来自每个互联设备的数据日益增强的可用性。

### 步骤六：分析变革时机成熟的方面

分析变革时机成熟的方面是聚焦您的战略的另一种方法。Verdino 指出：“直面难题，您的企业最可能面临的变革点在哪里？如何在一个您不再销售设备的世界针对您的经销商创建一种新角色？如果你的定价没有竞争力你如何使用数字来降低价格你的费用？”

3D 打印或增材制造是一个可能的变革领域。利用相对低廉的 3D 打印机，经销商（及其客户）能够打印自己的部件、变革传统的部件制造和分销渠道。早期采用者必将赢得竞争优势。

步骤七：确定数字化转型如何为您的员工提供支持

您的数字化战略需要与员工“携手”才能取得成功。以下是技术能够为经销商和租赁公司员工提供支持帮助的一些方式：

**技术人员。**根据 **Associated Equipment Distributors** 的报告，美国重型设备分销行业每年因经销商无法找到并留住技术熟练的工人而损失至少 24 亿美元。

增强现实 (AR) 和虚拟现实 (VR) 是使现有技术人员能够更加高效工作的两项新兴技术。VR 使用户沉浸在计算机生成的模拟环境中，而 AR 将计算机生成的增强置于现有现实之上以使其更有意义。

增强现实技术可为技术人员提供信息覆盖，以提升他们对手中任务的理解。不必参考手册中的示意图，技术人员就可查看，同时能够引导其完成任务，同时可保持双手自由工作的虚拟模型。AR 眼镜中的显示可被用于引导技术人员完成分步诊断和维修，提升维修的一致性和速度。

在虚拟现实场景中，技术人员可获得经验且无需担心客户不满或者耗时地往返于客户现场。虚拟现实具有显著降低培训成本的潜力。耳机、控制器和计算机是所需的基本组件，因而，在您的现场组织培训是可行的。

借助所见即所得 (SWIS) 的眼镜，您最有经验的技术人员将能够远程诊断设备问题。采用这种方式，经验将被以可能的最高效的方式传递至需要的地方。

移动应用程序加快了从现场向后台的信息流，为技术人员节省了更多时间。即时访问机器的维修历史记录、部件目录以及服务手册意味着只需较少的时间来搜索信息，而将更多的时间用于维修。类似地，当经销商能够远程访问机器的诊断系统时，他们能够识别问题和维修所需的部件，因而只需一次即可维修机器。

与常规的基于时间的预防性维护相比，预测性维护方法还可使用较少的劳动力，因为任务只在需要时被执行。由于这些任务可被提前计划，预防性和预测性维护都可帮助经销商优化其人员工作计划和安排。

**销售和市场。**技术将帮助销售和市场更加富有成效、更加以客户为中心以及更加具有前瞻性。**Forrester** 认为，太多的 B2B 公司坚持买方与销售代表互动来进行购买，而并不是提供自助服务选项。考虑一下，销售人员是否应当更好地专注于咨询式销售而非管理交易。针对您的每个产品，设计买方的购买之旅，并确定如何让您的销售团队最好地参与其中。您的销售模式应当使客户能够控制其与您的交互方式——无论是通过数字渠道还是传统渠道。

CRM (客户关系管理) 系统通过让销售代表能够即时访问客户需求所需要的数据，进而提升生产率。例如，销售代表可能分析数据并确定是否有适用于工作的更加经济的机器。了解客户何时访问网站能够帮助销售和市场提供即时的产品和推销服务。

根据 **McKinsey & Company** 的报告，B2B 客户体验指标评级显著落后于零售客户的客户体验指标评级。报告撰写者相信，对实时响应以及消费市场中易用应用的预期正在向 B2B 客户“迁移”。类似 Sunbelt、CAT Rental 和 United Rentals 的公司已经借助移动应用简化设备租赁流程。

**HR (人力资源)。**多地点建筑设备经销和租赁公司的增长已经加快了对集中管理和数字化 HR 任务的需求。当招聘流程变得冗长和繁琐时，应聘者会转而选择您的竞争对手。除了提供集中的员工数据存储以及管理薪酬，HR 软件还能为招聘任务提供帮助，例如，跟踪申请、投放招聘广告以及识别最可能成功的应聘者。

并非基于过去的实践和直觉来制定决策，HR 部门正在转向基于数据的决策。根据“**Harvey Nash 人力资源调查 (2017)**”，15% 的 HR 领导者表示，人工智能 (AI) 和自动化已经对其工作场所计划产生影响。另有 40% 的被调查者相信，AI 和自动化将在两至五年影响其计划。不必依赖申请者来搜索工作，经销商要允许工作来找申请者。AI 会通过分析职位描述并据此进行简历对比来识别应聘者。然后，自动电子邮件会邀请潜在应聘者进行申请。通过流程自动化以及发挥技术所创造的效率优势，HR 专业人士能够利用较少的财务和人力资源实现更大的成功。

## 步骤八：制定战略

您已经完成准备工作。您的最后一步是制定战略。包括计划的预期优势、负责的人员以及所需的投资。找到从新的举措实现绩效优势所需要的人才。确认需要实施的技术。专注于行之有效的数据。数字供应链学会建议，努力实现至少 10% 的收入增长和 20% 的成本降低。

Kettner 坦言：“您可以做的事太多，尝试做到一切很容易让您不堪重负。确定您要尽早为您的客户满足的核心需求，有助于缩小您要做的范围。”

“数字化转型并非单一事件。技术只会不断变化，而变化会不断加速。转型是一个旅程，您需要坚持下去。”Verdino 如是说。

## 开始行动！

借助拥抱数字化的战略以及清晰识别的指标，可以轻松知道在为新的数字经济时代进行企业转型过程中您所处的位置以及您的发展目标。本指南只是一个制定数字化转型战略的路线图，战略本身将作为您的企业的路线图。您的战略将勾画您的企业的发展方向、谁将引领企业前行、您的公司将定位在何处，以及您将如何为所需的新技术分配资源。数字化将不再是一个仅面向 IT 部门或高级管理层的主题，而是涉及每位员工、每个业务单位和每个部门。设备业务是一场团队游戏，缺乏清晰的 [数字化] 策略，您将难以致胜。

[了解有关 Infor Equipment 的更多信息 >](#)



Infor 致力于打造面向特定行业基于云部署的企业级应用软件。凭借在 170 多个国家/地区的 17,000 名员工和 68,000 多家客户，Infor 软件专为助力企业进步而设计。要了解更多信息，请访问 [www.infor.com/zh-cn](http://www.infor.com/zh-cn)。

Infor 公司 2019 年版权所有并将保留所有权利。文中相关文字及图形标志是 Infor 和/或其关联机构和子公司的商标和/或注册商标。所有其他商标是其各自所有者的财产。