



互联智能时代

数字化变革为成熟企业利用创新提供了机会和必要性和并为客户、供应商以及员工提供新的价值来源。现有的流程和资产需要快速转变。

本文分享了 Infor 从与我们的客户数千次的对话交流所获得的有关员工、客户、资产和流程的行业趋势观点。

目录

3 企业的互联未来

4 如何在变革时代保持繁荣发展

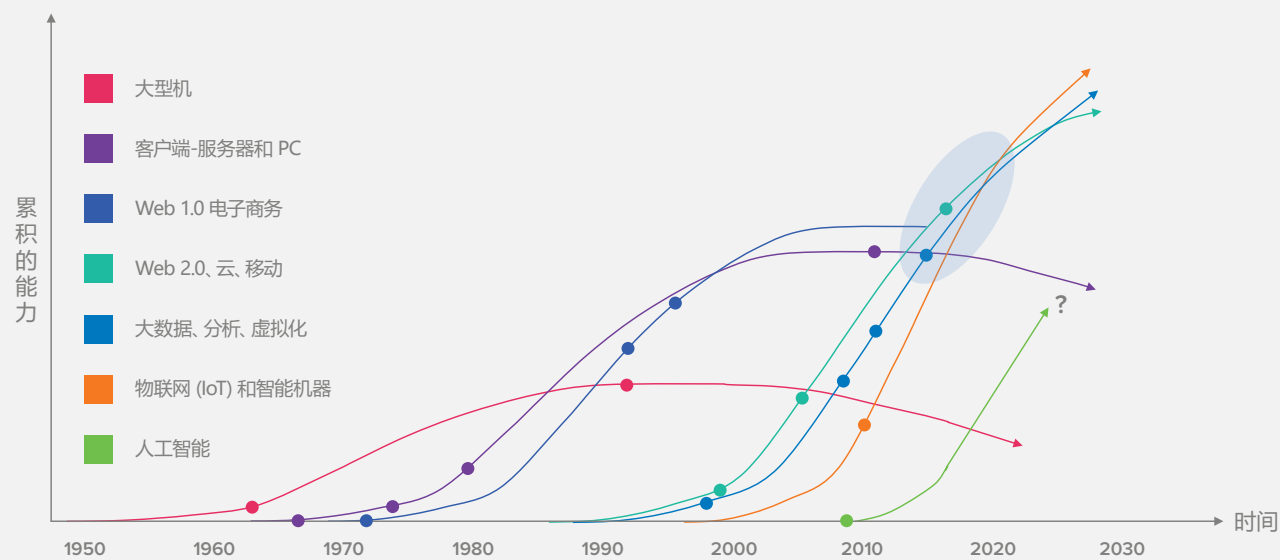
11 创新技术和业务转型: 共享的演化

企业的互联未来

如同影响消费者一样,强大的、基于技术的力量正在从根本上转变人与企业的互动方式 —— 创造一个数字变革时代。例子不胜枚举。考虑一下现在音乐的消费方式 (Spotify 、 Pandora 、 Sonos)、我们如何管理我们的家 (Amazon Alexa、Google Home、Apple HomePod)、儿童使用计算机、平板电脑或手机的方式 (作为获取信息的门户,而非信息的容器), 或者我们如何与亲朋好友互动 (您有没有听过您孩子的手机铃声?) 。

现在设想一下,如果我们能够无缝地将这些技术用于变革我们的工作方式,将会怎样? 这就是数字变革对企业的意义所在。它是制定数字战略、清除限制新的数字技术影响的障碍和最终提供更大价值的机会。尽管我们称之为机会,但实际上,企业越来越没有选择余地。当今的互联经济意味着要么选择数字化要么被淘汰 —— 无论您的企业规模如何或者位于何处。由于数字技术以前所未有的方式带来了强力机会和个人自由,它们也使消费者和企业变得更脆弱。凡事都有利弊并且事物都是一分为二。

图 1. 新技术的组合效应正在加速变化的步伐



信息来源: 世界经济论坛 —— 工业数字化

如何在变革时代保持繁荣发展

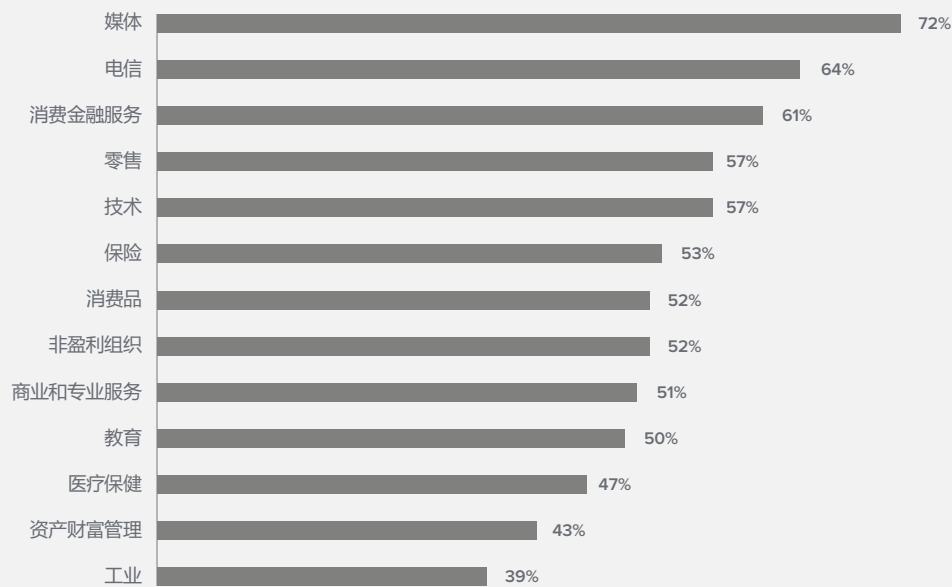
数字变革对于所有行业的影响是极其显著的，从根本上改变了拥有竞争优势的意义、加快了变化步伐、强制对定价和成本结构进行调整以及重新定义企业与其员工、供应商和客户之间的关系。那么，充分利用现有的一切同时有效应对新技术和新的业务方式带来的复杂性的最佳方法是什么？

无论您所处的行业如何，都可以从以下五个主要维度来审视数字变革：

- 1. 劳动力 —— 我们的劳动力不可避免地要全球化、分布式和数字化。
- 2. 供应商 —— 供应商无处不在。买家能够从全球供应商中即刻找到自己所需。
- 3. 客户 —— 客户能够通过其电脑或者手机立即从全球任何地方获取所需。
- 4. 资产 —— 已经发生根本变化对于拥有和控制客户体验的重要性与实物设备折旧占用资金。
- 5. 流程 —— 即使最小型的公司也不得不全球化而非本地化运营，这既带来大的机会也带来了复杂性、风险和负担 —— 企业如何与供应商、核心运营和客户打交道。

本文将基于这五大维度逐一进行分析和探讨，以更好地了解企业面临的挑战并帮助企业明确最新战略。

图 2. 按行业划分预计未来 12 个月将发生适度或重大变革的高管



信息来源：《哈佛商业评论》 (Harvard Business Review)

劳动力：人、地和物

如今的劳动力的显著特点是独特的世代混合——从千禧后一代到婴儿潮一代。各级别技能型工人的整体缺乏使多世代劳动力的影响进一步复杂化，从而导致支持数字化企业的技能差距不断扩大，企业难以找到符合要求的技能型人才。

根据《彭博商业周刊》(Bloomberg Businessweek)的分析，“未来十年，随着婴儿潮一代退休以及经济增长刺激的就业机会，预计可提供 340 万个制造业工作岗位。然而，技能短缺可能导致 200 万个此类工作岗位无人问津。”另外，“在被调查的 450 位美国高管中，超过 80% 表示技能短缺将影响其满足客户需求的能力，78% 表示这种情况将使其更加难以采用新技术和提高生产率。”¹

不涉及数据的基础及其对企业文化的影响，就不可能讨论数字劳动力变化。借助对数据的更有效访问，以往一直由经验或“直觉”驱动的决策现在已经变为越来越基于数据。营造这种数字驱动型决策文化的企业将能够更好地适应未来。²

根据德勤 (Deloitte) 和美国制造业研究所 (US Manufacturing Institution) 的统计：

- 70% 的制造业高管表示，企业现有劳动力缺乏计算和技术能力。
- 未来 10 年，7800 万美国员工将从制造业退休。
- 80% 的制造商愿意付出比市场平均值更高的薪酬以吸引顶尖人才。
- 需要 70 天时间才能招到技能型工人，而对于工程师、研究员和科学家，则要 94 天。

“借助对数据的更有效访问，以往一直由经验或‘直觉’驱动的决策现在已经变为越来越基于数据。”

考虑一下全球劳动力的动态变化 —— 全球消费、组织结构扁平化以及服务价值经济的影响 —— 一切已经发生改变便不足为奇。每个企业需要认识到优化其人才组合并不断发展技能以促进机会的重要性。为此，首先要采用更先进的招聘流程吸引所需要的适用人才，然后通过不断的认可和奖励（包括专业发展）来强化这一流程，以鼓励员工发展。

移动、社交和协同技术已经在改变劳动力。如今的员工都是忙碌的数字土著“Digital Natives”。“数字土著是在一种文化中成长起来的人。他们没有两种文化可以比较。” Marc Prensky 解释道，他创造了“数字土著”和“数字移民”（digital immigrant）两个词。³

数字土著有着不同的世界观，并且支持内容和信息自由化。不同于以往世代的工人，他们不依赖手册和业务流程图。相反，他们会向 YouTube 或者类似 Siri（Apple 的智能个人助理）这样的数字助理寻求帮助。如果企业不能提供这种现代化、移动和高效的环境 —— 顶尖人才将另谋高就。

数字移民 —— 是指伴随有线计算机成长起来并且必须融入现在的数字文化的那些人 —— 被认为对技术持怀疑态度并且对信息共享采取分层方法。数字移民越来越适应将技术用于个人用途和互动，这是转变技术在工作场所使用方式的“舒适”催化剂。

关键在于采用技术来弥补使用差距。每个世代的用户体验将各不相同，一般取决于其对技术的舒适度。确保您的技术选择充分考虑这一因素。



供应商：全球化、智能化和协同网络化

通过数字通信工具，供应链变得日益互联，业务网络更加复杂。供应链数字化缩短了交货的时间、更低的复杂性以及更快的速度——所有这一切都是保持领先当今不断变化的需求所必需的。

具备强大供应链的企业成功“秘诀”在于它们已经知道如何分析其企业和合作伙伴生成的海量数据并据此采取行动。根据德勤的报告，实际上，79% 具备出色供应链能力的企业可实现高于平均水平的增长，而只有 8% 具备低效供应链的企业可以实现超过平均水平的收入增长。⁴

不过，作为一个企业中的个体，您可能只看到您所使用的运输车道。而全球供应链是从世界各地的所有公司采集数据。这种运输状况的数据湖带来了新的洞察并解答了新的问题。哪个港口的交通量最多？从码头到卸货和继续发货的时间有多长？从洛杉矶到上海的平均货运时间是多少？了解此类信息可帮助企业规划和管理其全球供应链。

供应商和网络的未来拓展了超级连接的概念，以与产品开发、交易条款和其他法规的变化保持同步。借助日益增多的选项和透明的定价，越来越多的产品已商品化，这促进了整个制造、营销、销售、交货流程的自动化，并且是以差异化、个性化、出色的服务方法来实现。

以往那种在互不相连的单一企业之间货物在一个方向流动，而资金在另一个方向移动的概念已经“消亡”。

根据德勤 (Deloitte) 和美国制造业研究所 (US Manufacturing Institution) 的统计：

- 79% 具备出色供应链能力的企业实现了高出平均值的增长。
- 只有 8% 具有低效供应链的企业实现了超过平均值的收入增长

取得成功的企业已经意识到，当与其贸易合作伙伴在互联的敏捷业务网络中进行合作时，成功会被放大——与企业外部的各方自由地共享信息（例如，需求、库存和供应限制），就如同与企业员工共享一样。

随着供应链日益全球化以及不确定性的增加，企业对订单、库存、货运以及收货日期等的可见性是无法替代的。在网络中与所有相关方就变更沟通交流得越快，您越可能满足客户的需求——即使计划的行动常常偏离轨道。

供应链数字化的更大进步在于加快了与货物、货盘甚至产品相连的智能、互联设备的采用。这些设备不仅可以告诉您产品在特定时间位于何处，而且还能让您知道通过监控振动、温度和湿度货物被如何妥善保管。这些新的洞察有助于解决一些在出厂到运抵客户现场之间产生的产品质量纠纷——谁应当为缺陷“买单”。

要达到最佳性能，企业应当将其整个供应链作为一个统一的整体来监控和运营，涵盖企业内外部的所有参与者——包括客户、承包商和供应商。

客户：管理始终在线的一代

作为消费者，我们有能力在全球的任何地方访问产品和服务——无论是坐在出租车后座上通过我们的手机，还是在需要时随时通过任何设备。根据 NetElixir 的报告，实际上，30% 的在线购买是通过手机来完成。⁵ 而 Nielsen 的分析表明，56% 的消费者认为没有移动设备的生活不堪设想，70% 的消费者表示移动设备让他们的生活更好。⁶ 此外，电子商务以及能够从低收入国家/地区提供产品的全球供应链也为消费者提供了更多选择。

对于企业而言，全渠道参与的日益普及——用户能够随时随地通过移动或其他设备在众多数字平台中与您“会面”——降低了准入门槛并且创造了前所未有的营销、销售以及提供产品和服务的机会；不过，从监管、合规、货币和交付角度看，这也为每笔业务增加了复杂性。

因此，如何保持竞争优势并保持领先地位这一系列信息会出现在您公司吗？受消费者体验影响，我们发现客户越来越失去耐心和多变。无论是否与交付或交易相关，糟糕的用户体验都不是一个借口。客户和终端消费者期望您的品牌能够提供身临其境式的体验。全渠道参与出现在我们的视线中已经有一段时间了，现在，它已是势在必行——您必须在客户和您想要互动的每个平台保持始终“可用”。

此外，还要迅速采用被数据科学方法启发的复杂技术实现自动化的买家行程，旨在丰富品牌参与并增强忠诚度。对于零售商，数据科学可被用于以非传统方式与客户互动。

Forrester 的研究表明：

- 72% 的企业高管表示，改进客户体验是其第一要务。
- 只有 63% 的营销人员将实施技术投资以实现这一目标列为优先事项。
- 49% 的企业高管认为，其技术管理仍然太慢，难以满足其业务需求。

例如，顾客只要涉足到一家您的门店就能够立即收到优惠券和推荐信息。采用旧的模式，只有当顾客在收银台结账时，才能收到选择加入的忠诚度计划的服务项目，或者用于下次购物的优惠券。

当顾客已身处店中时，通过向其发送优惠券和推荐信息，您不必等到顾客下次到店时再消费。数据科学技术还使您能够根据当前店中的顾客下次可能的购买情况来为各部门分配员工，从而使您能够将销售人员与顾客适当匹配。或者，如果您知道店中有些区域顾客始终存在疑问，可确保在这些区域都有人员配备。

根据《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 的最新调查，一流的公司认识到数据科学技术（计量与分析）能够改进客户体验。通过跨众多接触点考察客户数据，可揭示偏好模式并建议提供更好体验的机会。⁷

资产：是否自动化 —— 这始终是一个问题

如今，资产的概念已被延伸，不仅仅局限于实物资产，还涵盖服务、数据以及专门的支持人员等。所有通过可穿戴设备、与物联网 (IoT) 链接的设备、人工智能、智能传感器、无人机和新服务的活动会产生比以往更多的海量数据以及实现更多业务部分自动化的潜力。不过，由于数据通常与其他资产交叉链接，它可能对世界上任何地方的任何人（有权访问）都可见。

因此，随着越来越多信息涌入您的业务系统 —— 从更多的位置 —— 您必须注意选择可靠的数据源并不断分析哪些影响因素会为未来活动提供最好指引。

既然IoT 和可穿戴技术改变了我们连接资产的方式，企业资产管理 (EAM) 系统可以成为理解数据的有用工具。由于数字技术允许更多可生成数据的资产进入企业，您要能够确定存在问题的资产、预测可靠性问题以防患于未然、最大限度减少代价高昂的停机故障并为高级管理层提供针对运营效率的更大可见性。

通过资产数字化，可以获得完全集成的方法来使用技术将人、流程、机器和产品与基于情境的有意义的洞察相连。最重要的是，这些洞察可被用于改进您的业务流程 —— 无论是加快产品交货还是直接与您的客户合作以打造高度个性化的产品。

以现代化技术系统为动力的现代资产管理战略可帮助您提升绩效和速度、减少错误并增强生产率 —— 为您提供宝贵的时间和成本节省，从而使您能够专注于改善对客户最重要的问题，例如，按单交付、一致的质量控制、更好的服务以及更大的价值。

CCS Insights 预测：

- 至 2020 年，互联网中设备的数量比人多 40 倍。
- 至 2025 年，物联网 (IoT) 创造的全球经济价值将达 14 万亿美元。
- 2020 年将有 4.41 亿部智能可穿戴设备售出。
- 至 2020 年，可穿戴设备市场的价值将达 340 亿美元。

“以现代化技术系统为动力的现代资产管理战略可帮助您提升绩效和速度、减少错误并增强生产率。”

流程：改变工作方式

业务模式已经彻底改变。无论企业规模如何，在全球运营并获得回报的机会势必会对您与供应商、核心运营和消费者战略性地合作产生影响。

根据《哈佛商业评论》的调查，“42% 的企业高管表示数字化帮助他们增强了现有产品和服务，29% 认为数字化帮助其推出新产品和服务。通过利用数字化循序渐进地实现其业务模式转型而非彻底地改造，这些高管正在让企业获利。”⁸

许多创新型企业使用数字技术以及数据科学和分析来改变其业务方式。例如，制造商可以使用传感器和高级分析来监控机器、零部件、仓库以及员工生产率——生成可被用于开发更好的业务流程和模式的实时分析和洞察。

当寻求利用数字化实现业务转型的方式时，HBR 建议：“存在许多从数字化业务模式获利的机会。不过，打造一种全新的模式可能成本高、难度大并且极具风险。有很多机会做一些也许不太具有颠覆性但仍然很有价值的事情——采用数字技术转变业务模式。不过，不要以技术为初衷。应当以如何通过技术为客户提供更大价值作为起点。”⁹

采用数字化模式强化了对企业授权的重视，以确保始终遵循与产品以及开展业务的国家/地区相关的、不断变化的法规要求。还要明确跨疆界业务扩展、处理多种货币、语言和法规的需求，同时还要实现品牌个性化和品牌连接。所有这些都有可能彻底颠覆企业运营和流程，导致业务立即中断。

根据汤森路透 (Thomson Reuters) 有关合规的报告：

- 33% 的公司每周至少有一整天用于跟踪和分析法规变化。
- 25% 的公司选择将至少部分其合规职能外包。
- 67% 的公司预期，由于需要更多的员工，合规人员配备会导致更高的成本。

“采用数字化模式强化了对企业授权的重视，以确保始终遵循与产品以及开展业务的国家/地区相关的、不断变化的法规要求。”

创新技术和业务转型：共享的演化

我们生活在一个变化日益动态、复杂性不断增加和竞争愈发激烈的世界。因此，作为一家企业，做真实的自己并专注于您的核心业务同时充分利用世界所提供的一切从未如此重要。通过制定计划来完善由技术支持的最重要的业务流程，您能够确立一个从根本上改变您竞争地位的战略——无论现在还是未来。

了解有关财务领域数字化转型的
更多信息



1. Carol Hymowitz, “数百万的制造业岗位可能无人问津”, 彭博商业周刊, 2017 年 3 月 16 日
2. Rhys Grossman, “数字化带来最大颠覆影响的行业”, 哈佛商业评论, 2016 年 3 月 26 日
3. Gabriela Barkho, “什么真正使有些人成为“数字土著”? 全面指南”, Mashable, 2016 年 6 月 20 日
4. 德勤, 供应链领导: 创新、协同、人才定位, 2017
5. Chuck Martin, “全时移动购物日益普及, 56% 的被调查者认为没有手机的生活难以想象”, MediaPost, 2016 年 10 月 12 日
6. Nielsen, “保持冷静, 找到手机: 53% 的全球消费者当移动设备不在身边时会感到焦虑”, 2016 年 10 月 11 日, 新闻发布会
7. 哈佛商业评论, “营销分析能够提升客户体验”, 2016 年 8 月 9 日
8. Didier Bonnet 和 George Westerman, “最佳的数字业务模式把渐进式演变放在彻底变革之前”, 哈佛商业评论, 2015 年 1 月 20 日
9. Harvard Business Review.



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。

Infor中国销售热线: 4009203715; 公司网址: <http://www.infor.cn>

INFDP2121241-zh-CN-0419-2