

埃森哲2015年技术展望

数字化商业时代： 开疆拓土

成就卓越绩效

中国洞察摘要



引言

全球范围的企业组织正积极利用社交、移动、数据分析和云计算 (SMAC)，大力推动数字化转型。

当下的挑战是：企业领导将如何利用他们的数字化优势？



这是一个决定企业未来竞争力的问题。两年前，埃森哲在《技术展望》中预言道，“商业全面数字化”势在必行。如今，数字技术已在各行各业中开始成为企业盈利和市场差异化主要推动力。

去年，埃森哲观察到行业领军者开始积极接受这种变革，面向数字化时代重新思考业务模式。因此，《埃森哲2014年技术展望》断言：“‘大企业数字化’是下一场重头戏”。我们看到，老牌大企业终于迈出转型的步伐——不仅利用技术来改进内部流程，更将其作为业务增长的驱动力。我们由此预判，依托深厚的资源、巨大的规模以及切实贯彻的流程，这些新的数字化“实力派”将会全面改写数字市场规则。

时值今日，先锋企业已走得更远，他们正从根本上改变自我定位——迅速从“唯我”向“伙伴”转变。他们正在开疆拓土，网聚其他数字化企业、数字化消费者乃至市场网络远端的数字元素。而积极推动变革的商业领袖正是依托这种更为广泛的数字化生态系统豪博一番。那些前瞻性的企业期望能够重塑整个市场，改变我们的工作和生活方式。

赢在“伙伴经济”

数字化时代的博弈变幻莫测，规则难以把握。物联网（IOT）正在将每一个物体、每一名消费者和每一项活动都带入数字空间，推动着创新和新机遇。

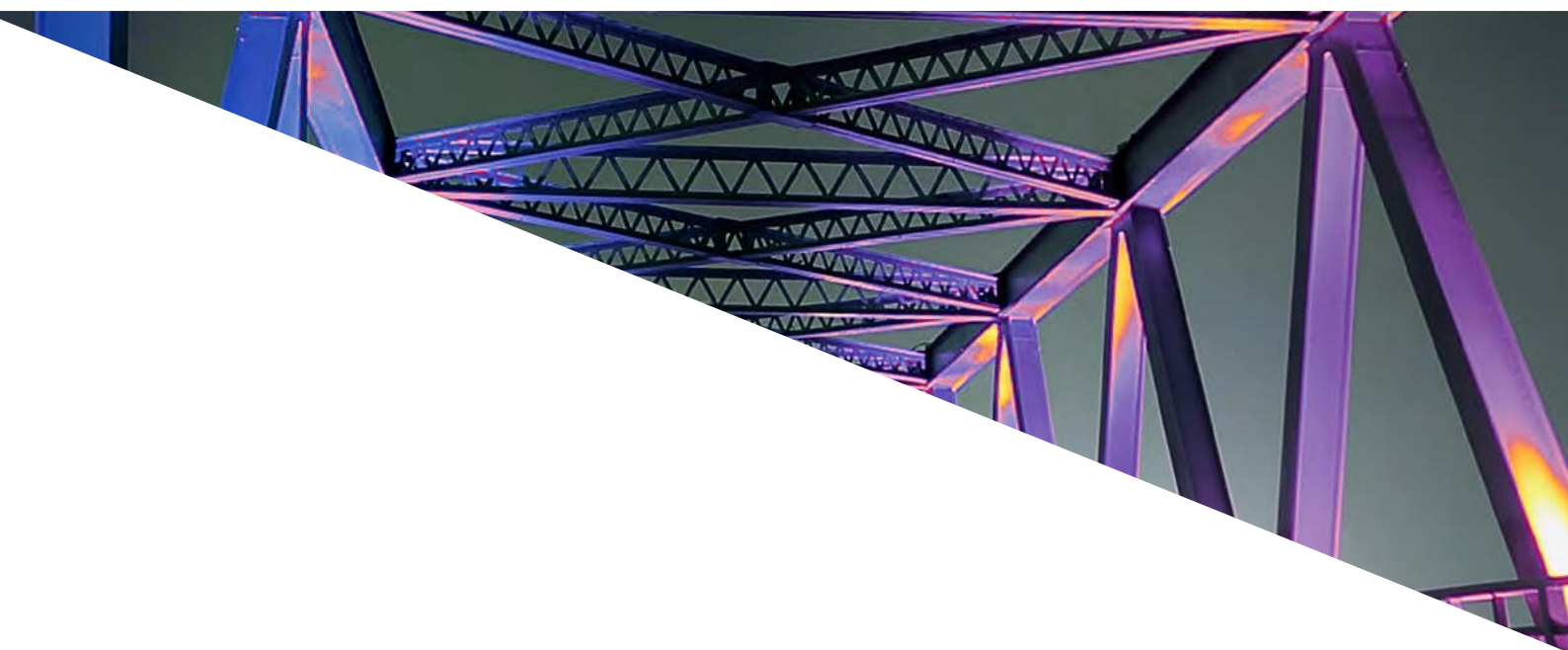
随着数字技术应用的普及，个人、企业以及政府组织都融入到一个庞大的数字生态系统中。在这个新生态中，企业组织、消费者、各类利益相关方以及装有传感器的物体在全球化网络中链接在一起。当万物互联，一个无限的加法把各种利益共同体连在一起，形成新的合作关系和生态，构成规模庞大的“伙伴经济”（We Economy）。

与此同时，领先企业也在组织内部推动变革，着力使所有员工、流程、产品和服务均实现数字化。这些努力将使企业逐渐联入到一种数字化肌体之中，可以接触到业务、客户关系、合作伙伴及周边世界的方方面面。

在这样一个以数字技术为驱动、全面互联互通的环境中，领先企业将完成数字化转型后更上层楼。通过继续在内部娴熟利用数字技术，企业将会获得巨大的效率提升。远见卓识的机构并不满足于此，他们深知如何借助数字技术实现合作和多赢。

这一点通过飞速增长的产业物联网得到了最佳印证。在其中，企业利用广泛的连接提供新型服务、重塑客户体验，并借助数字化生态系统进入新的市场。例如，美国国家得宝公司（Home Depot）正在依托新兴的互联家居市场，着力打造一种新的生活方式。该公司与制造商合作，确保所有售出的联网家居产品都能与Wink智能家居系统兼容。通过此举，家得宝构建起了自身的联网家居生态系统，藉此在智能家居市场立足脚跟。

飞利浦（Philips）也在采取类似的做法。为了使医疗保健业务一举突破局限于设备生产的状态，飞利浦与Salesforce公司联手搭建一个旨在重塑并优化医疗服务的平台。该平台预期将构成由医疗应用软件开发开发者所组成的生态系统，以此支持医生与患者在整个治疗过程中加强协作并推进疗程——从自我保健和预防、诊断及治疗，一直延伸至康复和健康保持。



飞利浦相信，如果将来自全球各个源头的的数据加以整合，就会形成一次巨大的机遇——通过增强医疗专业人士的决策能力，同时提升患者参与自身治疗的积极性，患者的健康状况能够得到有效提升。为了实现这些改善成果，飞利浦协调各方力量构建的这一生态系统将广泛涵盖众多领域，除电子病历外，还包括利用飞利浦影像设备、监测设备以及其他个人设备和技术（如苹果公司的HealthKit健康套件）来获得各种诊疗信息。


菲亚特（Fiat）则寄望车联网成为汽车行业下一轮的增长契机。为此，公司与TomTom、路透、脸谱网和TuneIn等机构合作，创建了自己的UConnect平台。该平台将与菲亚特—克莱斯勒集团出产的车辆集成在一起，提供各种通信、娱乐和导航等功能，同时提升驾驶者的行车安全。

这些先锋企业发现，通过融入数字化生态系统，这些企业将能力倍增；而且以生态系统方式的运营比单打独斗要有效得多，因为这其中蕴藏着提升差异化竞争力和赢利能力的巨大空间。在伙伴经济中，接力数字生态网络的庞大资源，企业能跨越原有疆界，迈向新市场，拓展新业务。充分利

用数字技术，中国政府和企业可以设计和创造未来的智能城市、改造运输模式、结合医疗、保险和服装等众多行业来打造解决方案，提高医疗服务质量。

未来商业世界的大咖将是那些精通组织协调能力、始终占据数字化生态系统核心位置的组织。这些领军者能迅速、恰当地与客户、最终用户、供应商、联盟伙伴、开发人员、数据源、智能设备制造商及专业人才提供机构建立新的数字化关系。所有各方都直指一个目标：推动全新市场的增长，同时发展自身业务。

数字化生态系统的崭新时代并非只是改变单一的公司；它有关整个市场的塑造。每个公司都将掌握自己的前途命运，数字化机遇不容错过。



2015年技术展望趋势： 明日数字化领军者的要务

技术发展日新月异。社交、移动、数据分析、云计算等技术，以及日渐崛起的物联网，均已成为数字商业演化的推动力。本年度的《技术展望》着重阐述了五大新兴技术趋势，揭示了未来数字化龙头企业现已关注到的重要变化。

趋势一

为我互联： 同一个世界，不同的个性

随着日常生活用品接入网络，客户体验也随之成为在线活动，从而形成了众多深入个体生活的数字渠道。有鉴于此，那些目光长远的企业正在改变其构建新应用软件、产品和服务的方式。为了把控这些个人体验的接入点，企业正努力打造高度个性化的体验，以此吸引和取悦客户，但同时必须确保这一做法不会影响客户对企业的信任度。企业如果能在“为我互联”的市场中获得成功，就会成为下一代家喻户晓的知名品牌。

在埃森哲进行2015年技术展望调研中，中国企业充分重视对于个性化用户体验的价值，并积极付诸行动：受访中国企业中75%将打造个性化消费者体验列为自身的三大优先任务之一，并有69%的受访企业表示自身企业有望通过个性化技术投资取得回报。

不断发展的数字化技术为企业带来了多样化的消费者接触渠道和更广阔的消费者体验个性化空间。作为中国保险业巨头和领先的跨行业金融服务集团，平安推出了一款叫平安天下通的APP，集成了苹果的iBeacon技术，实现商店和智能手机间的实时通讯。iBeacons信号能精确定位用户在商店中的位置，为用户推送例如购物指南，产品评价、折扣优惠、限时促销以及移动支付等符合用户个性化需求的消息。这一个性化服务将在平安信用卡合作的商户中大力推广。¹



趋势二

成果经济： 硬件缔造实际成果

智能硬件正在弥合数字化企业与实体世界之间的最后一公里。随着领先企业逐步开展产业物联网，它们正抓住机会将硬件与传感器纳入其数字化工具阵营，并利用这些高度互联的硬件组件来满足消费者真正的需求——不是增加更多的产品或服务，而是缔造更有意义的成果。这些“数字化颠覆者”们明白，光靠产品销售不足以保持领先地位，真正需要销售的是使用产品的成果——这正是全新的“成果经济”。

埃森哲2015年技术展望调研表明：中国企业对于智能硬件和传感器的装置对于企业从产品销售到成果销售的转变的作用有充分认识：受访中国企业中，96%认为智能硬件将促使企业从销售产品

向销售服务结果转变；60%受访者表示正在考虑利用传感器获取更多客户信息，并以此来使其员工得到更深刻的客户洞察。这两个比例明显高于87%和40%的全球平均值。

在中国，无论是在B2C还是B2B市场，我们都看到许多“成果经济”的实践。例如，作为产业物联网的先行者，沈阳机床（集团）有限责任公司正致力于通过云平台实现客户由购买机床产品向购买相关的加工服务的转变。基于其自主开发的i5智能制造平台，沈阳机床计划建立由散布于全国各地的两万台机床形成云制造网络，届时客户只需要通过电脑或手机接入云制造网络，就可以下达相关制造加工指令，并全程监控加工过程。客户只需向沈阳机床支付加工服务的费用，而不再需要购买机床产品。²

边栏

成果经济的崛起

一直以来，产品厂商都在不断提高产品质量来创建品牌声誉，例如制造使用寿命更长、耗电量更低的灯泡、提高拖拉机的耕种效率等等。然而，数十年前，哈佛大学著名市场营销教授西奥多·莱维特 (Theodore Ted Levitt) 就告诉学生，人们想要的不是四分之一英寸的钻头，而是四分之一英寸的钻洞。如今，智能设备以及数字技术的发展促使企业能深入、持续地了解消费者对其产品的真正需求和使用情况，并根据所得反馈给消费者提供基于产品的服务。例如优化长途旅客运送服务、提高作物产量、按需提供照明，等等。

数字时代造就了成果经济。当跨入成果经济后，企业间竞争的将不再是产品和服务，而是为客户交付直观的成果。要做到这点，企业需要厘清贯穿产品和服务全周期的信息反馈圈。具体方法是先明确客户成果到底是什么，以及如何达成这一目标，然后根据这一目标来设计整个反馈圈，一一细化每个信息点到成果的具体步骤。企业在明确所需要收集的信息后就可以布局收集这些信息的智能设备。企业可以选择自主开发也可以通过与其他企业合作或收购其他企业来获得这些能力。无论用哪种方式，企业都可利用各种互联的智能设备或物件，跟踪了产品的使用情况及客户行为，并通过分析工具对所收集的数据进行研究，深入了解各种影响客户行为的要素，进而有针对性地采取行动。

于是，我们不难发现，支持成果经济实现的核心是连接产品、流程、服务各个环节的网络，即“产业物联网”。它为企业实现长久期盼的一切，改变企业孤立看待产品制造、销售、使用的现状，形成一个覆盖所有参与者的统一体现。Taleris公司就是建立产业物联网并取得成果经济的最佳诠释。它并未专注于单个产品（如喷气式发动机）的正常运行时间，而是努力解决更重大的问题——因设备故障造成航班延误和取消。为了实现目标，它将视角从聚焦某个具体设备的运行状态，大幅提升至优化航空机队这一新的高度。通过为整个机队服务，Taleris可以全面影响其维护计划。这种系统性方法意味着多维度的成果，包括更少的运营中断、更低的成本、更完善的备件库存管理，以及更高的旅客满意度。

成果经济正在改变企业为客户创造价值、以及彼此之间展开竞争的方式。它将催生出一个更加互联互通、打破企业传统业务边界的世界。企业需要尽早明确自身在这一经济模式下的角色。

来源：埃森哲与世界经济论坛合作报告《产业物联网：释放互联产品与服务的潜能》



趋势三

平台革命： 新生态、新产业

在全球2000强企业当中，各种数字化的产业平台和生态系统正推动下一轮的突破性创新与颠覆式增长。随着数字化经济的进步，基于平台运营的企业抓住了更多的增长和赢利机会。云计算和移动技术的快速发展不仅降低了这类平台的使用成本，消除了技术障碍，而且构成了新的市场格局，使得不同行业、不同国别的企业均可参与其中。简而言之，基于平台的生态系统就是新的赛场。

在中国，平台战略应用得最早最深入的是互联网行业。百度、阿里巴巴和腾讯依托搜索广告，电商交易和社交媒体，分别建立起了自己的平台帝国，并在其上形成了繁荣的商业生态系统。在它们的示范效应下，在其他行业的一些企业，纷纷把平台战略作为企业价值创造和竞争优势的核心。埃森哲2015年技术展望调研表明，中国企业积极利用数字化平台实现内外部的数据整合；相较于由技术提供商搭建的平台，它们更偏好行业性的平台实现上述功能：84%的受访中国企业在使用或已经试验使用行业平台实现与商业伙伴的数据整合，82%的受访企业认为下一代的数字平台将由行业内企业引领而非单纯的技术提供商。

此外，数字化平台也在非商业领域发挥着重要作用：越来越多的科技园和产业创新孵化器把基于云架构的开放的研发与运营平台作为吸引创业者和中小企业的有力工具，而数字化平台在推动农村市场建设和经济发展方面，其价值受到越来越多的肯定。

全球领先的PC制造商联想基于数字化平台模式开拓包括可穿戴产品在内的智能硬件市场。联想建立了名为NBD的智能产品研发与制造的产业平台，向全球范围内最顶尖、拥有核心技术能力的创业团队，开放联想在硬件设计制造、软件开发、云服务、质量管控、服务体系、供应链管理、市场推广、销售和渠道等方面的优势资源，共同研发、生产出更符合用户需求、更智能化的产品和服务。³



趋势四

智慧企业： 超大数据+智能系统=卓越业务

依托软件智能的最新发展，更高水平的卓越运营和新一代的软件服务将双双涌现。目前，先进的软件已能够帮助员工做出更快、更好的决策。但随着大数据的迅速崛起，以及处理能力、数据科学和认知技术的进步，软件智能已能支持机器做出更为妥当、更有依据的决策。业务和技术负责人现在都必须将软件智能视为覆盖全企业的一项能力，而非只是某种尝试或一次性的项目——这种能力将推动整个企业新的层面上开展成长与探索、加速开拓创新。

埃森哲2015年技术展望调研表明：与全球同行相比，中国企业对于软件智能及其未来应用前景十分乐观。90%的受访中国企业相信软件将很快能够自主学习，适应外部环境变化，并基于学习的经验进行决策，72%表示在考虑应用软件自动化和认知计算强化其员工队伍的能力。而全球范围，这两个百分比分别是78%和51%。结合智能系统的超大数据应用，对于目前中国企业乃至中国经

济的转型升级，可以发挥巨大作用：依托机器学习和自动决策等技术，中国企业和组织能够加快知识形成与积累，对内在管理运营方面实现更高的智能水平，对外有效利用数据分析结果发现更多创新机遇。

全国公民身份证查询中心与腾讯旗下的第三方支付公司财付通深度合作，利用腾讯的算法，提升人脸识别的准确率及商业应用可用性，帮助传统金融行业解决用户身份核实、反欺诈、远程开户等难题。利用该技术，用户在申请银行贷款或证券开户时，只需用手机自拍，系统便可自动将用户上传照片、身份证照片以及全国公民身份证查询中心地权威数据交叉验证、匹配，最终完成身份核实。⁴



趋势五

员工再造： 人与机器无间合作

数字化进程凸显了人与机器加强合作的必要性。自然界面、可穿戴设备和智能机器的进步，为企业发挥技术力量、善用员工资源带来了新的机遇，但同时也带来了人机协作的新挑战。成功企业已意识到，人力资源与智能技术并肩协作才能获得双收，企业在重新规划员工队伍时，两者都要抓。

随着中国人口红利的逐渐退出，用自动化替代人口已成为产业升级的大势所趋。自动化、智能化和信息化将成为推动全要素生产率增长的根本技术因素。埃森哲调研表明，中国企业对于员工序列中人与设备之间协作的重要性有充分认识，90%以上的受访中国企业认同以下两点：管理一支人与设备混合的员工队伍并确保二者间的协作对企业的高效运营很重要；未来三年内，企业将需要给予

员工培训和智能设备培训同等程度的重视。可见，中国企业应当着眼于长远，前瞻性地建设人与机器无缝合作，取长补短的新型劳动力资源利用格局，发挥人和机器各自在感知和学习等方面的优势，实现人、机双方之间相互的价值提升，使得这种基于协作的创新和流程优化等价值充分发挥。

在中国，机器人和类似的技术装置被用来在危险和困难环境下替代人以更高的效率完成一些工作，而被解放出来的人工可以聚焦于价值更高，需要更多创造性的工作。广东电网利用无人机进行电力线路安全巡检。该无人机采用智能巡检系统，搭载多个传感器，全自动执行检测任务，是国内首创的全自动巡检模式。无人机可以同步获取高压线路数据从而进行同步分析和定位，比较人工检测方式，提升了巡检效率和智能水平，收集数据更全面。无人机的应用，使得原先的巡线等人员能够聚焦于巡航线路设计规划，线路故障处置等环节。⁵



综上所述，这五大趋势是对埃森哲观点“商业全面数字化”的最新诠释，同时也是埃森哲多年来对全球技术变迁观察发现的进一步积累。我们希望，这些技术及商业趋势将成为领先中国企业和组织探索数字化道路的核心力量。在企业制定企业发展战略和运营重点时，能为其供洞见及灵感，更好地判断如何利用数字化技术引领企业走向未来。

结束语

成为数字化企业不再只是在企业组织中引入各种技术，而是利用数字技术，使业务融入大数字环境中，从而赢得更多的客户、合作伙伴和人才，将业务拓展至更广泛的行业。

与以往不同，企业行动不再局限于内部、关注对现行业务和业务流程的改善。相反，企业纷纷向外拓展自己的边界，充分利用由数字化企业所组成的、更加广泛的生态系统，打造新一代产品、服务和商业模式。

因此，数字化改革者都在积极思考，提出了一系列关键问题：我们如何在无人驾驶时代销售保险？我们究竟是出售服务——如电力供应，还是提供类似“温暖”这样的服务成果？我们是生产和销售电视机，还是打造智能家居网络中心？我们怎样来帮助构建未来的智能型特大城市？而面对迫在眉睫的世界粮食短缺问题，我们又可以做什么来化解危机？

随着中国加速推进工业化和信息化的两化融合步伐，以及落实中国制造2025战略，企业一方面需要致力于利用数字化技术持续优化现有业务运

营，缩小乃至逐步弥合与世界领先同行的差距；同时，数字化带来的新的业务模式与商业机会，也提供了颠覆旧有市场格局，在新常态下实现跨越式发展的机会。

领先企业已不再只是考虑如何利用技术实现数字化转型，而是思索怎样将行业专长与数字技术结合起来，重新塑造其所在的市场，重新定义自身在“伙伴经济”中的新角色。

对于传统企业的领导者而言，现在需要回答的问题包括：您的组织如何发挥数字化优势？贵公司将采取哪些行动来拓展疆界，以此应对更大的挑战？而最根本的问题则是——在“伙伴经济”中，我们将与合作伙伴携手创建出怎样的未来？

联系人

更多信息, 敬请联系

马可·可信

埃森哲大中华区信息技术服务总裁
marco.cassinadri@accenture.com

刘东博士

埃森哲北京技术研究院院长
d.a.liu@accenture.com



查看完整报告, 请访问
accenture.cn/technologyvision.

关于埃森哲

埃森哲注册成立于爱尔兰, 是一家全球领先的专业服务公司。作为《财富》全球500强企业之一, 我们的全球员工逾32万3千人, 为遍布120多个国家的客户提供战略咨询、数字和信息技术, 以及运营服务。在截至2014年8月31日的财政年度, 全球净收入达300亿美元。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年, 拥有一支逾一万人的员工队伍, 分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家, 我们致力将世界领先的商业技术实践于中国市场, 帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势, 从而实现基业常青。

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。

免责声明

我们在收集数据时力求客观公正, 但对所取得数据的正确性、完整性、及时性、有效性、可用性等不作任何保证。本文中的所有意见、研究、分析或其它内容仅供参考, 不构成任何决策依据, 也不构成任何投资推荐。

¹ 平安启动Beacon技术移动应用, 信用卡业务新入口? 钛媒体, 2014年4月11日。
<http://www.tmtpost.com/104442.html>

² i5系列机床: 开辟智能制造新时代, 沈阳日报, 2014年3月12日。
http://epaper.syd.com.cn/syrb/html/2014-03/12/content_982346.htm

³ 联想NBD平台发布 进军物联网的新模式, 2014年07月24日。
<http://www.pcpop.com/doc/1/1026/1026988.shtml>

⁴ 腾讯开发人脸识别技术, 2015年4月15日。
http://www.chinadaily.com.cn/hqpl/zggc/2015-04-15/content_13543406.html

⁵ 国内首次大型无人直升机多传感器线路巡视在广东成功开展, 2014年9月1日。
<http://news.bjx.com.cn/html/20140901/542534.shtml>