

展望

Z H A N W A N G

埃森哲中国 编



开局

推动“双循环”的三种力量
致CEO：是时候审视你的技术选择了
五大趋势把握技术先机
未来增长，体验为先

敬请关注



埃森哲官方微信



埃森哲官方微博



《展望》移动版

展望

Z H A N W A N G

—

开局



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

2021年是“十四五”开局之年。中国正从高速增长转向高质量发展阶段——从速度到质量，从规模到效益，从普涨到结构优化。

本书讨论了在企业如何在“十四五”开局之年看清大趋势、树立新理念、把握大机遇。本书可供企业管理人员参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

开局 / 埃森哲中国编. — 上海: 上海交通大学出版社, 2021

ISBN 978-7-313-24787-2

I. ①开… II. ①埃… III. ①企业管理 — 经济管理 — 研究 IV. ① F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2021) 第069446号

开局

KAI JU

编者: 埃森哲中国

地址: 上海市番禺路951号

出版发行: 上海交通大学出版社

电话: 021-64071208

邮政编码: 200030

印制: 上海锦佳印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 6.75

字数: 185千字

版次: 2021年4月第1版

印次: 2021年4月第1次印刷

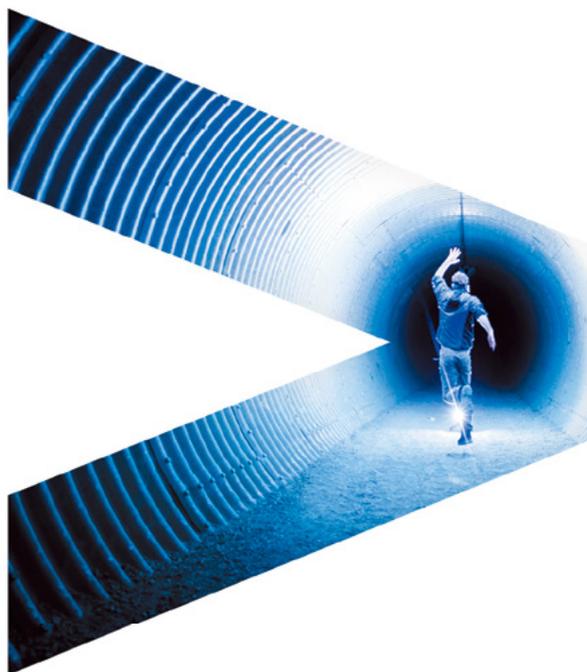
书号: ISBN 978-7-313-24787-2

定价: 50.00元

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-56401314



掌握技术先机 加速数字转型

商业世界正在加速数字化转型, 实现行业再造、体验重塑。
要想保持竞争领先地位, 企业需要洞悉五大技术趋势,
开启崭新转型征程。

技术展望 2021



埃森哲中国官方微信


accenture
埃森哲



埃森哲全球管理委员会成员
大中华区主席

朱伟

对中国未来发展 保持信心的五大理由

每年“两会”后，中国发展高层论坛如期而至。作为中国经济转型时期企业的重要合作伙伴，我有幸代表埃森哲参与。2021年作为“十四五”规划开局之年，意义重大。与众多政商界领袖交流之后，我感触颇深，看清方向后，我们对中国的未来更加充满信心。

中国正从高速增长转向高质量发展阶段——从速度到质量，从规模到效益，从普涨到结构优化。虽然当下仍面临重重挑战和各种不确定性，但是我们对中国未来发展保持信心。这信心基于以下五大理由。

一、双循环扩大开放，全球企业成为中国市场一部分

历史实践表明，开放总是伴随着发展，封闭总是带来落后。根据联合国贸发会议最新一期《全球投资趋势监测报告》显示，2020年中国对外直接投资（FDI）逆势增长4%，达1630亿美元，中国超过美国成为全球最大外资流入国。

进一步扩大开放是中国保持长期繁荣发展的关键。埃森哲建模研究显示：到2030年，在中国26.2万亿美元GDP基础上，技术创新所释放的新动能有望额外解锁1.9万亿元的增加值，相当于2030年中国GDP的7.5%。

二、内需驱动增长，供需双侧改革实现动态平衡

中国的初级和中级工业化已经完成，在这个基础上，技术含量高的产业将是下一个发展阶段的重点，像5G、新能源汽车、智能制造、高科技、新型材料等。同时，中国也可以在产业升级过程中，不断增强产业链、供应链自主可控能力，以供给创造需求。

从需求侧来看，中国也在不断激发消费潜力，扩大内需。在新的发展阶段，中国居民消费将加速从数量型转向质量型，以前是解决“有没有”的问题，接下来更多要解决“好不好”的问题。中国市场的消费升级进程充满机遇和创新能量。

三、数字技术推动中国生产率和创新

数字技术已成为中国经济最为核心的增长极之一。智能制造、数字孪生、工业互联网、AI都会带来产业升级和联动效应，在数字转型的大背景下，每个行业的深层价值都值得深挖。

中国企业的数字化转型正在提速。从2018年开始，埃森哲连续3年发布中国企业数字转型指数，跟踪企业的数字化转型历程。转型成效显著的领军企业占比已由3年前的7%上升到11%。埃森哲研究显示，领军企业数字能力不断提升的背后，是数字化内涵质的飞跃。大部分中国企业的数字化转型还集中于企业内部、单一职能或业务线的数字化部署，领军企业已经在着力打通企业内部壁垒，实现全业务全流程的贯通，同时内外兼修，注重企业上下游、外部生态的数字协同和价值创造。

四、碳中和呼唤循环经济，中国成为责任大国

埃森哲联合世界经济论坛近期发布的白皮书阐明，通过技术改革，当下中国能源转型正处于从简单的可再生能源替代迈向更复杂的综合能源系统的关键拐点。数字技术可以利用自动化、信息技术、平台、安全性、移动性、机器人技术、数据分析、社交等举措全面赋能能源转型，实现能源结构改革。

中国正在加快构建绿色经济产业体系、倡导绿色低碳的生活方式和消费模式、健全循环经济，同时，中国也在以数字化转型为核心，真正通过绿色发

展、可持续发展促进高质量发展。这些都是非常明智的举措。

五、创业创新精神并举，驱动高质量发展

在坚持创新核心地位的大环境下，中国正在不断提升企业技术创新能力、激发人才创新活力，这将是中国市场和企业不断进步发展的内在和持续动力。

埃森哲最新研究表明，中国独角兽企业占到全球22%左右，超过半数是在人工智能、信息技术等领先行业，其中年收入达到100亿元人民币规模的独角兽占到了10%。根据埃森哲的调研，近80%的独角兽企业都把技术和创新能力视为企业成功的核心因素，并将持续打造这方面的能力。

创新已经提升至中国现代化建设全局的核心地位，科技自立自强将给整个中国的经济社会发展提供战略支撑。

在本辑《展望》中，我们将为您指明最前沿的行业和技术趋势。尽管未来充满不确定，但是不可否认的是，现在我们正处于一个非常重要的战略机遇时期。“在危机中育先机，于变局中开新局”，我们有理由对中国的未来保持信心。



目录

卷首语

2 对中国未来发展保持信心的五大理由

数字转型伙伴说

6 与您一起分享埃森哲和领军企业在数字转型路上的经验与体验。

专栏

8 致CEO: 是时候审视你的技术选择了

企业需要用全新的方法来构建和管理技术,将智能应用、数据和基础架构动态组合,“未来系统”将破解企业技术投资密码,为企业带来持续的发展。

特写

12 推动“双循环”的三种力量

利用技术突破三大增长关口,全面激活“双循环”,开启“十四五”时期的美好蓝图。

封面专题

16 五大趋势把握技术先机

世界处于变局之中,企业当以技术为先,以创新为本,开创竞争新格局。埃森哲《技术展望2021》为您全面解析五大技术趋势,助力企业以全新的方式和速度认识世界、探索世界。

22 新思维、新机遇

埃森哲《Fjord趋势2021》报告揭示了有助于企业塑造未来商业、消费者行为和社会的七大新兴趋势,并就企业如何共塑21世纪的复兴时代提供了切实可行的建议。

30 智能运营,智赢未来

成熟的企业运营能力是成为卓越绩效企业的必备条件。运用战略方法优化运营模式,在技术、流程和人员等维度上全面转型业务,实现智能运营,不但会给企业带来诸多机遇,显著提升营利能力,还会助力企业的数字转型业务,使企业赢在未来。

40 未来增长, 体验为先

在“体验为王”的时代, 出色的体验并非由产品与服务决定, 而是由企业如何助力客户获得对他们而言最为重要的成果决定。

48 让供应链变为“价值链”

疫情过后, 供应链运营的重要性达到了空前的高度。它不单单能提升企业的生产效率, 更是企业未来加速增长的保证。企业若想具备“韧性”, 重要的一点就在于是否构建了完善的供应链体系。

技术

56 做好迁云必修课 夯实上云基本功

云迁移是实现云价值最大化的第一步, 也是关键的一步。企业必须要制订周密并面向未来的云迁移计划, 以释放业务新价值。

62 未来数字城市

数字城市不再是一个遥远的概念。作为城市发展的必然趋势, 如何借助新技术转型成为智慧城市, 是每座城市的管理者需要考量的问题。

72 借助应用智能重塑消费者互动

很多品牌发现吸引消费者越来越难, 传统策略正在失灵。应用智能可以给企业与消费者互动带来四大变化: 数据升维、流动的个性化、人机交互体验革新、产品成为互动大使。

行业观察

80 鉴往知来, 向“新”而生

近年来车险业务发展承压, 新能源、新健康、新农业等经济新势力悄然崛起, 财险业也应前瞻谋篇、升级车险、焕新健康险、抢占农业险, 以实现及时转型和全新发展。

96 从制造商到零售商, 中国汽车销售的未来

面对竞争激烈、国策当头以及快速转变的消费者需求, 整车厂必须认识到, 只有具备无缝衔接的线上与门店体验、标准统一的市场服务以及透明固定的定价策略, 才能在高速前进的中国汽车市场中保持蓬勃发展——直接销售模式或许是赢得中国消费者的关键。

数字转型伙伴说

鲁商集团

数据中台及数字化应用

埃森哲携手阿里巴巴，共同为鲁商集团实施数据中台及数字化应用项目，帮助其实现产业的数字化场景规划、数据资产的全面整合等目标。目前“鲁商数据中台”已顺利上线运营。经过三方的共同努力，鲁商集团多元化经营、规模化发展的协同优势正在显现：数据可视化、决策有依据、应变更敏捷、营销更精准、管理更智能。

中航信托

数字化转型战略及速赢落地

为了实现“以客户为中心”的数字化转型，埃森哲为中航信托设计了数字化的整体战略与规划，从以账户为中心的客户管理体系，到数字化转型保障机制，再到积极推进财务管理、小微金融、不动产等领域的数字化应用。埃森哲为其设计了中航财富App、不动产大数据平台，以典型的数字化速赢点实现数字化战略的落地，最终推动商业模式创新变革。

中海壳牌

客户关系管理

埃森哲为中海壳牌部署了基于SAP客户体验解决方案的客户关系管理（CRM）系统，全面整合销售云、服务云、营销云，商务分析云和SCP云平台，和企业现有的企业资源计划（ERP）系统无缝对接。该项目实现了多渠道、标准化的客户服务，利用大数据分析为企业提供了360°的用户画像，实现从销售线索到订单的全过程管理，在提供良好客户体验的同时，支撑业务的长期增长。

中化塑料

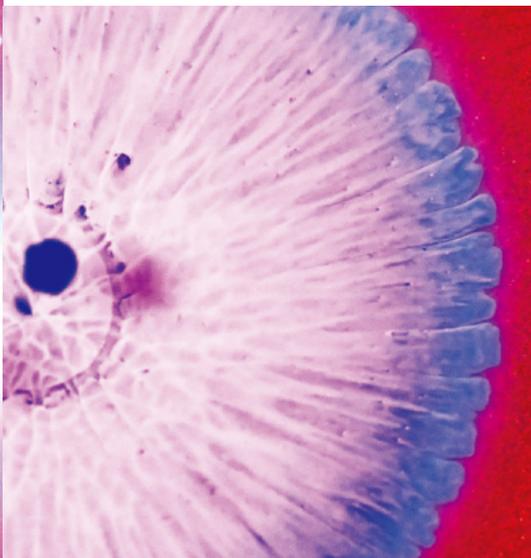
SAP升级+财务大共享

中化塑料正在加速推动数字化转型，但在转型过程中面临业务信息分散、系统间联动不足、系统延伸开发受限等问题。为此，中化塑料联合埃森哲进行了“SAP升级+财务大共享”的转型项目。对SAP系统进行升级改造，将原先传统、单一的SAP独立系统架构升级为现代化、多嵌入式的SAP集成系统架构，并同步与12个专业化系统实施一体化设计、开发与集成，搭建起一套化工品贸易营销数字化运营平台。该举措实现了中化塑料化工品贸易营销“全场景”“全流程”“全维度”的运营管理模式，在运营效率、内控管理方面得到全面提升，为未来的业务模式创新及数字化延伸奠定坚实基础。

以上企业均获得2020年“鼎革奖”

“鼎革奖”由《哈佛商业评论》中文版、清华大学全球产业研究院和思爱普（SAP）公司共同发起，秉持“在中国，为中国”的初衷，挖掘并分享数字转型先锋者的成功案例，用“灯塔”力量为更多企业照亮前航。

© 2021 埃森哲版权所有。



或扭转乾坤，或潜移默化， 变化无处不在。

我们融汇科技与灵智，助力中国企业驾驭变化，
开启“十四五”高质量增长新航程。



埃森哲中国微信公众号

应变于新，启运未来

accenture
埃森哲

提要：

企业需要用全新的方法来构建和管理技术，将智能应用、数据和基础架构动态组合，“未来系统”将破解企业技术投资密码，为企业带来持续的发展。



致CEO： 是时候审视你的 技术选择了

文 贾缙、萧兆琳

技术是企业第一生产力。在如今的数字化时代，每一项业务都需要技术赋能和支撑。对此，CEO们应该好好思考：技术是否已成为业务的左膀右臂并通过规模化创新帮助公司实现技术应用全价值？

2016年，一家科技行业巨头的IT部门自成一套封闭式组织。业务负责人对其知之甚少，也不与IT部门分享未来期望。由于数十年来的遗留代码给系统带来沉重负担，而且缺乏减少技术债务的战略，该公司不得不将80%的IT预算用于修复旧资产，只剩20%用于未来创新。

现在，该公司调整了IT投资曲线，每年仅需将40%的IT预算用于修复IT资产，而将60%的预算用于创新。同时，新功能上市时间也缩短了83%。目前，该公司目前已跻身前10%的领军企业，致力于大规模创新，其业务增长率是仅实现局部创新的后进企业的两倍以上。

这家公司是如何做到的呢？埃森哲研究发现，这家公司采用现代化工程模型，招募业务专家和全栈工程师组建一支集成式团队，合作进行敏捷开发，并将全部IT资产迁移至云中。它还利用自动化技术打造一支工作效率更高的员工团队，并利用人工智能进行基于数据的业务决策。最重要的是，这一切没有追加任何额外的预算投入。

在新的不确定性环境中，企业必须加速技术投资，以创新驱动转型。为了比竞争对手更快地掌握新技术，企业都在勤练创新“内功”，试点新技术和云服务，急于抢得先发优势。

有时业务部门的负责人甚至走在了IT部门前面。后者往往局限于传统企业技术运营、数据中心服务和终端用户支持，导致业务需求与系统能力错位发展。国际数据公司（IDC）估计，将近50%的IT投资来自非IT部门。

此外，大部分企业并未对应业务优先级做出投资决策，而且无法轻松衡量投资回报率。尽管众多企业已涉足敏捷实践，但其中大多数并未大规模采用精益原则，这限制了它们的实验和创新能力。同时，由于自动化程度较低，企业无法迅速实现业务转型。

这类问题造成了创新落差，即技术投资的回报潜力和实际产出之间的差异。事实表明，仅仅加大技术投资并不能确保企业获得所需的敏捷性和适应未来发展的系统，大多数企业的技术投资与回报并不成正比。

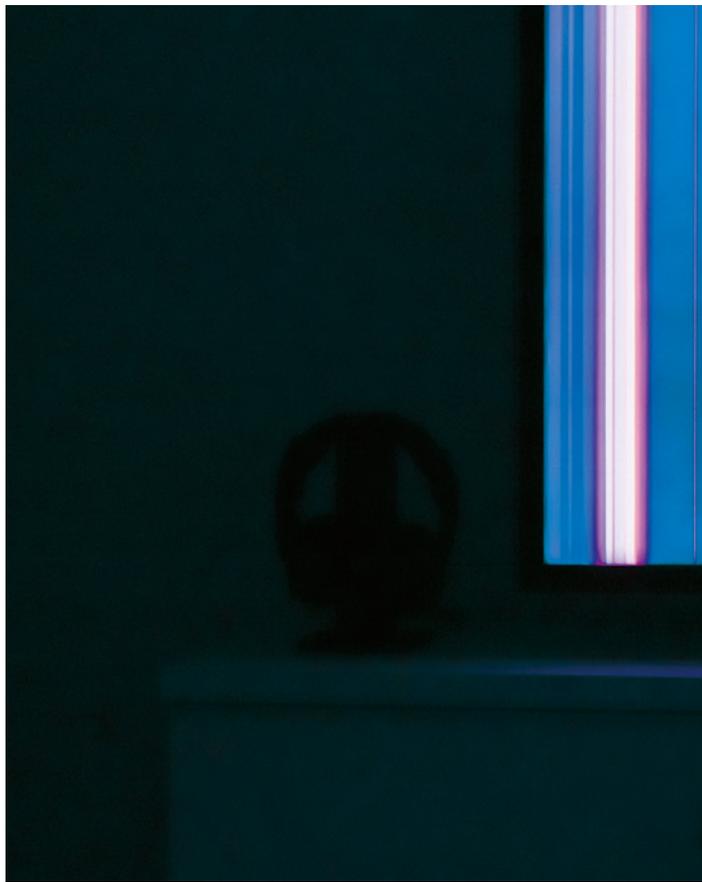
企业需要用全新的方法来构建和管理技术，将智能应用、数据和基础架构动态组合，组建灵活的企业架构和团队组织的“未来系统”将破解企业技术投资密码，为企业带来不断发展的能力和技能，从而应对当前不断变化的商业格局。

未来系统将给企业带来更多敏捷创新的机会，通过战略、组织、技术和人才等一系列变革，实现立竿见影的创新成效。

未来系统方法论将指导企业实现渐进式创新，而且贯彻越彻底，创新成效就越发明显，有助于实现全面的业务影响。同时，未来系统能够提高效率，节约资金，从而将大部分支出用于针对新产品和新服务的创新。

1. 重新制定技术赋能的业务增长战略

IT需要与业务部门共同设定未来增长目标，把技术作为战略资产，并建立以成果和价值为导向的投资机制，及时衡量IT投入与产出，避免单点技术应用。

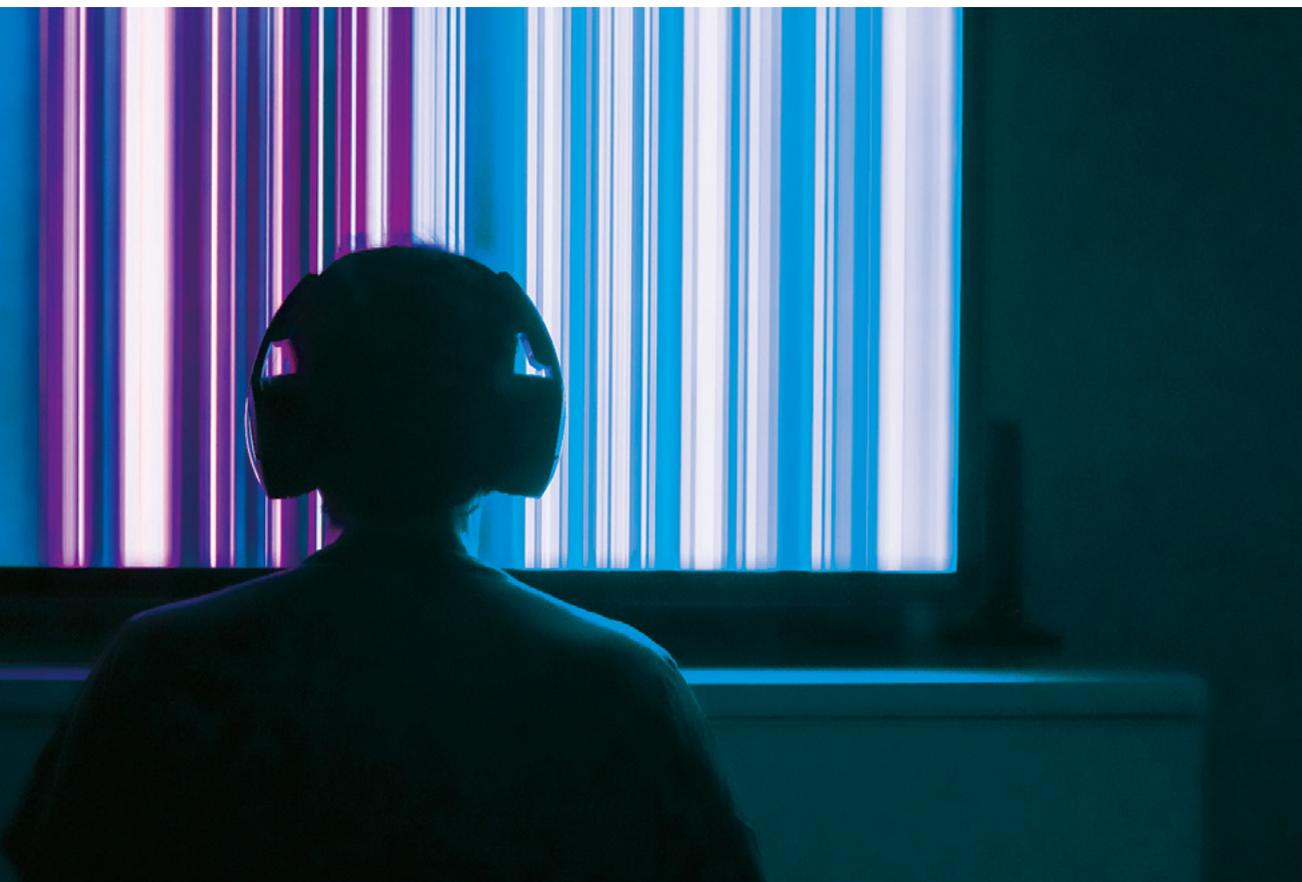


2. 组织重构，将技术作为业务核心

许多企业拥有大型IT运维团队，为企业的各项职能提供技术支持。未来，企业需要从水平IT向垂直IT的组织方式转型，使IT与业务功能保持一致，聚焦业务价值，并通过业务关键绩效指标（KPI）进行考核。每一个职能板块下的“产品团队”自给自足，所有IT服务都依据业务需求而设立，快速交付新技术能力。

3. 新举措实现敏捷创新

新企业通过现代化工程能力实现持续创新。传统软件开发生命周期通常为18~24个月，如今我们启用设计思维共创工作坊的模式，让IT与业务部门共同创建解决方案并快速交付最小可行产品（MVP）。要实现这一点，企业首先需要有一个由MVP驱动的持



续创新的框架，基于客户和数据洞察，建立“构建、评估和学习”方法。自动化、云和平台即服务能力是快速、连续和同步开发的关键驱动因素。

4. 创建灵活的技术核心实现持续变革

灵活的技术核心是未来系统的基础。构建安全的云架构，其弹性和韧性可以加速创新，挖掘数据潜能，确保业务连续性，创造业务价值。

5. 技术赋能员工，勇于创新

在未来系统中，领军企业用自动化手段赋能员工，创造高效的人机协作环境。在创新文化下，借助敏捷思维模式和持续学习，员工能够根据不断变化的业务需求，充分利用各种新机遇。

要想革新思维和运营模式，打造以技术为核心的未来系统，企业任重而道远。我们建议企业尽早制定未来系统建设战略，将技术应用转化为创新成果，形成更具敏捷、韧性的发展格局，赢在未来。✍

贾缙
埃森哲大中华区企业技术创新事业部运营与交付总裁

萧兆琳
埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理

业务垂询: business.query@accenture.com

推动“双循环” 的三种力量

文 朱伟



提要: 利用技术突破三大增长关口, 全面激活“双循环”, 开启“十四五”时期的美好蓝图。

面对深刻复杂变化的全球形势, 中国正在奋力开辟高质量、可持续、包容性增长的新道路。长期目标是清晰和坚定的, 而短中期的不确定性和现实挑战却层出不穷。即将步入“十四五”时期, 中国将如何在看似变幻无常的宏观环境中完善自身, 充满信心地迈向2035年远景目标, 并为全球经济做出更大贡献?

构建以国内大循环为主体, 国内国际双循环相互促进的新发展格局——这个战略性的新思路, 是中国为自身, 也为世界提供的解决方案。

我们认为, 要真正激活“双循环”, 在前所未有的大变局中逆流而上, 中国仍需突破三大关口: 跨国合作与对外贸易要升级, 劳动力潜能要发动, 研发创新效率和质量要提高。

为了突破这三大关口, 由新一代数字技术驱动的经济、社会和产业变革, 均可提供巨大助推力, 消除生产率增长的天花板, 既为内需市场的持续升级扩大创造条件, 又能优化全球供应链, 助力跨国创新合作, 从而汇聚成新动能, 带来高质增长的经济价值。

众所周知, 中国经济以往两位数的高速增长, 主要是由廉价劳动力带来的“人口红利”、土地开发和传统基础设施投资、较为宽松的财政货币和环保政策、“中国制造”在全球价值链中的低附加值定位等旧要素支撑的。那么, 在深化改革开放的新时代, 方兴未艾的“技术红利”将如何被进一步解锁呢?

埃森哲商业研究院最新的情景分析模型显示: 相较于基准预测, 释放技术红利所产生的新动能, 预计将推动2030年的中国GDP新增7.5个百分点, 总共额外解锁1.9万亿美元的增加值。具体而言, 我们的研究团队从三方面分别得出洞察, 希望对中国高质增长

的远景目标有所启发。

第一, 中国能够以数字技术赋能于跨国合作与贸易, 既助力全球共同进步, 又加速中国自身的产业结构升级。若理想达成这一目标, 2030年的中国GDP将比基准预测增加1.4万亿美元。

尽管便捷的跨境物流已加速了全球贸易, 但贸易壁垒和贸易摩擦依旧在阻碍全球进步。作为世界第一大出口国和第二大进口国, 中国理应在全球贸易中扮演更积极的主要角色, 正如国家主席习近平在2020年进博会开幕式主旨演讲中所指出的: “我们提出构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。这绝不是封闭的国内循环, 而是更加开放的国内国际双循环, 不仅是中国自身发展需要, 而且将更好造福各国人民。”

在挖掘外贸增长潜力的趋势下, 新技术能让中国突破地域空间的物理限制, 不断提升跨境贸易的效率, 并带来全新的贸易和合作机会, 促进人才的跨境流动, 从而为经济发展释放新动能。本次全球疫情危机中的一个重要启示是, 当中国将14亿人口的消费市场分享给世界, 正是新技术将新需求与新供给更加实时、人性化地衔接起来, 让源源活水注入国际贸易之海。

例如, 数据融合和云计算可以精准匹配全球供需, 虚拟现实技术又能够加快全球贸易方对接, 人工智能和区块链技术能够加速跨国报关通关的安全性及敏捷性。此外, 即时语言翻译技术能够利用机器学习技术配合人工翻译来进行跨文化无缝沟通, 突破跨国“软障碍”, 促进全球贸易合作, 并能在企业层面增强其多语种员工能力, 组建语言多样化的人才团队。

除了便捷跨境贸易，技术还能够加速跨地域合作。以3D打印为代表的增量制造技术有望重塑全球供应链，使跨国企业既享受全球供应链的规模化效应，又能快速响应当地市场需求。

例如，盈创建筑科技借助3D打印技术，制作和施工周期相比传统施工方式平均节约一半，重新定义了建筑企业的全球化运营。

在服务贸易方面，数字技术提高了服务的可贸易性，促进数字服务的海外市场发展：中国的在线教育服务、跨境旅游服务已在数字技术浪潮中走向成熟；中国制造企业的“+服务”业务借助数字技术漂洋过海；全球实时在线售后服务、远程运维等数字服务也被越来越多的企业采用。

第二，中国能够通过数字化转型释放人力潜能，塑造未来生产力，突破生产率增长瓶颈。若理想达成这一目标，2030年的中国GDP将比基准预测增加2430亿美元。

每逢网购狂欢季，我们都会感叹或庆幸于“中国消费者”的爆发式能量，但也应意识到消费能力与可支配收入的因果关系，以及国民收入增长与劳动力素质升级的密切关联。因此，在中国的新技术图谱中，除了要创造满意的消费体验，还须为“中国生产者”创造超凡的学习与工作体验。

技术的价值是赋能于人，而数字技术赋能的企业组织则能缩短员工学习的曲线、优化工作环境、加强人机协作。其中，“学习红利”已是中国领军企业的核心竞争力。数字化的学习方法提供逼真的情景模拟，帮助工作人员迅速掌握操作性技能、新型作业任务，与智能机器开展密切合作。

工作场所设计也将提供数字化体验，帮助员工改善影响绩效的非技能因素，比如疲劳、压力等造成的注意力变化——注意力集中对于安全性要求高的职业尤其重要。有了情绪、心理等的洞察分析，企业就可以进行必要的调整。比如对表现出疲劳迹象的员工重新分配工作，或是将某位员工座位附近的



光线稍微调暗，从而让每个员工在最佳状态中工作。

未来最佳的工作成就，将来自人类情感、巧思和匠心与人工智能机器能力的融合，这种人机协作将重新定义“自动化”，将员工从机械、重复、枯燥的工作中解放出来，得以聚焦于更需创造力、战略思维的工作。

比如，空中客车与埃森哲深圳技术研究院共同开发的深度学习算法，利用机器视觉自动记录飞机制造过程中关键步骤的完成时间，为复杂的生产流程提供数据参考，降低了手动人工的强度。

第三，中国能够将前沿数字化、智能化技术用于降低研发成本，缩短创新周期，提升研发和产业化应用的成功率。若理想达成这一目标，2030年的中国GDP将比基准预测多增2270亿美元。

在创新前期的准备中，智能工具可以帮助企业集思广益、测试新想法、从错误中吸取教训，最终确定每一次试验的内容和目标。

例如，华东医药与英国人工智能药物研发公司 Exscientia 合力加速小分子抗肿瘤药物的开发，借助人工智能平台进行自动化药物研发指导，快速合成和实验检测以支持新一轮化合物的优化与筛选，加速迭代。

在新技术、新产品、新方法的研究过程中，智能技术能够梳理海量的实验及应用数据，揭示出人类难以识别的复杂模式。

中国石油打造了勘探开发认知计算平台，通过对自然电位、声波、电阻率等信息进行综合计算，对数千米以下的油藏特征和地下构造进行准确判断。

在从设计到生产的整个流程中，数字孪生可以搭建仿真环境，提升创意、原型、组合的测试速度，完成现实生活中难以实现的实验。而模拟试验可降低实体原型频繁迭代的需求，大幅削减新产品测试所需的步骤和成本，加速创新落地和规模化。

例如，腾讯的自动驾驶部门通过云仿真技术，成功实现了场景加速评测，模拟出支持数千辆自动驾驶车辆和数十万辆交通流车辆同时运行的仿真世界，极大提升了研发和测试效率。

步入“十四五”时期，中国必将在发展轨迹上迎来一系列关键的里程碑。而中国企业也必须顺应时代召唤，在表面变幻无常的颠覆性环境中逆流而上，牢牢抓住高质量发展的本质，同时实现商业成功、履行社会责任与担当国家使命。我们基于企业调研与趋势研究，向中国企业提出四点建议。

1. 重塑未来战略，加速数字转型

企业不应仅关注短期生存，而应将新技术应用方向聚焦于重新定义业务，从生存导向转向增长导向，提升快速规模化创新的能力。

实际上，许多突破性技术已逐步落地，企业一定要向外看，打破成见，关注其他行业的数字化发展，挖掘技术的新用途，根据自身需求调整运用。

2. 夯实技术基础，强化创新基因

一方面，企业必须投资于云和物联网等基础数字技术，建立一致的、适应性强的基础设施。

另一方面，企业还须搭建能够不断进化的未来系统，以灵活地适应新的业务需求。如果企业已经确定智能化的发展方向，就更要跨越单点应用，通过提升基础设施的一致性和可交互性，更好地支持创新拓展。

3. 重塑工作方式，培育未来员工

企业不能局限于让员工进修和适应新技术，而是需要识别不断发展的技能组合，打破僵化的职业角色，重塑组织和工作方式。新时代的工作任务，将应能按需地在机器和人之间分配，或者塑造全新的、灵活的流动性岗位，以支持结果导向的工作。

在文化上，企业需要鼓励员工培育敢于冒险、勇于尝试的创新思维，同时满足员工的情感需求、关系需求，以及工作使命感需求，提供更定制化的员工关怀。

4. 建立全球视野和包容向善的价值观

数字技术的发展给企业带来了新机遇，也有可能带来意外的困扰。中国企业要将可持续发展的理念，从原有的社会和环境领域，拓展到网络安全与数据治理的数字领域。

无论是运营云服务，还是开放人工智能产品，企业都必须自律合规，以最大善意为原则，负责任地管理用户和员工的数据，以透明度建立信任，从而与世界各地的客户、企业和社区有效沟通，形成包容性更强的“命运共同体”。

一言以蔽之，在“双循环”中寻找和把握发展新机遇，需要敢于拥抱变革的力量。随着数字化进程的加深，新技术必将在“双循环”发展格局中提供指数级的助推力。但我们也应当提醒自己，拥有新技术固然重要，但高质发展的关键在于如何应用新技术，消除和改变那些阻碍“技术红利”发生的机制与因素，让新技术真正以人为本，成人之美，与人为善。■

朱伟

埃森哲全球管理委员会成员、大中华区主席

业务垂询: business.query@accenture.com



五大趋势 把握技术先机

文 杜保洛、马克礼、俞毅、贾缙

提要: 世界处于变局之中, 企业当以技术为先, 以创新为本, 开创竞争新格局。埃森哲《技术展望2021》为您全面解析五大技术趋势, 助力企业以全新的方式和速度认识世界、探索世界。

经历了2020年的种种挑战, 越来越多的企业意识到必须转型为以技术为驱动的企业。但汹涌而至的变革, 一时间让许多企业措手不及。近处的风浪清晰可见, 远方的目标却模糊不清——一方面, 随着企业的数字化转型变革不断深入, 可选择的数字化模块众多。另一方面, 突如其来的变故, 使得各行各业都出现了市场空白, 亟待重新定义。

那么企业如何把握这前所未有的机遇, 成为未来航程的领袖?

技术领航, 劈波斩浪

技术领航, 成为变革浪潮中的掌舵手, 是企业需要迈出的第一步。

紧随潮流分享红利的时代已经结束, 疫情带来的改变将长期存在, 企业不仅需要在变化中主动求变, 还应引领变革。

新冠疫情证明, 技术领导力决定企业领航地位。以餐饮业为例, 由于居家隔离和封锁政策, 全球各地的餐厅被迫关闭了堂食服务, 多家连锁餐厅濒

临破产。然而, 就在这一片惨淡之中, 星巴克借助成熟的数字业务布局, 推动业务持续复苏。手机点单、点餐机点单、第三方配送……借助技术手段, 星巴克在瞬息万变的世界里重塑客户体验, 以需求为导向持续投资数字化部署。截至2020年第三季度, 星巴克在中国新开设40家啡快概念店, 持续推动门店体验升级;¹ 会员服务和线上业务数据已在自有App和第三方平台上全面打通, 全方位捕捉消费者需求, 截至2020年12月, 在中国市场, 啡快、专星送等数字业务营收占比已达30%; 星享俱乐部活跃会员数超过1500万, 比2019年同期增加了51%, 同店销售同比增长5%。²

像星巴克这样及早做好准备, 从容应对不确定局势的企业并不多。疫情发生前, 很多企业对数字化的态度只是“够用就好”。例如, 很多制造企业花了5年时间也没完成“三年上云”的计划。然而疫情迫使企业直面现实——云端技术已经升级成为核心技术而非辅助手段, 技术力量也不再是企业获取成功的助力, 而是企业赖以生存与发展的基础。³ 82%的IT高管表示, 危机之中, 他们采取了快速上云的举措, 并且未来会持续加大投资⁴——曾经的疫情应急方案, 如今已升级为价值催化剂, 帮助企业快速构建平台, 赢得行业领先地位。

1. 数字业务营收占比超26%! 过去一年, 星巴克迎来线上爆发, 星巴克中国副总裁刘文娟, 2021年1月5日, https://www.sohu.com/a/442982030_350514。

2. 星巴克2021财年第一季度财报, 2021年1月26日。

3. 埃森哲成立Accenture Cloud First, 计划投资30亿美元, 加快客户迁移至云和数字化转型的步伐, 2020年9月17日, <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-cloud-first-launches-with-3-billion-investment-to-accelerate-clients-move-to-cloud-and-digital-transformation.htm>。

4. 新冠病毒: 研究表示 企业在应对新冠疫情时加快了采用云技术的步伐, C. Donnelly, Computer Weekly, 2020年6月18日, <https://www.computerweekly.com/news/252484865/Coronavirus-Enterprise-cloud-adoption-accelerates-in-face-of-Covid-19-says-research>。

技术是竞争的基石。“够用就好”已变得“远远未够”。数字化领军者和后进者的鸿沟日益扩大，寄以观望而后动将陷入长久被动。企业管理层需要优先考虑用技术创新来应对瞬息万变的世界。技术试点工程和增量扩展的做法耗时耗力，早已在商业世界过时；企业需要更为平稳地从研发、应用向大规模部署过渡，消除转型中的摩擦与阻碍。

变化不止，敢于先行

预测未来的最好方式就是去创造未来。以技术为先才能确保企业不被淘汰，但真正的领先者需要拥抱全新思维和全新模式。当全球市场被各种变革打乱节奏，大胆创新的领导力将带领企业走出困境。

因此，要想在后疫情时代快速发展，企业领导者就不能满足于将业务恢复如旧，而是要革故鼎新，绘制未来蓝图。从员工到供应链，从技术、运营到商业模式，领导者们花了几十年的时间，一直搭建的仅仅是一个应对缓慢、可被预见的静态系统。

然而在过去的一年中，当他们被迫重新审视一些根深蒂固的理念——企业转型速度有多快、选取何种工作地点和工作方式，甚至销售什么产品、销售对象是谁。有些企业陷入了僵局，发现它们过去的运营理念在今天已不再适用。而有些企业勇敢摒弃了官僚主义做法和让它们止步不前的设想，成为众人追随的领先企业。例如，随着全球广告支出下滑，声田（Spotify）广告业务受到了严重影响。但它迅速采取业务调整措施，购买并开发会员专享的高质量付费内容，提供版权许可的免费内容，增加内容生产，引领音乐流媒体行业的发展。

单以这些案例来看，这似乎是企业应对危机的权宜之计，但敢于重塑企业核心价值 and 定位就已经为商业未来设定了全新的标杆。当许多企业还在驻足观望，领先企业已在主动描绘“新商业常态”。无论是在疫情下英国国家医疗服务体系，只花费几周时

间就全面部署通常需要耗时一年的企业协作平台，还是豪车制造商劳斯莱斯只花费5周时间就通过重新设计供应链生产当时急需的呼吸机，这些领先企业在危机中展现出的“硬核”一面，使它们牢牢把握主动权，将大愿景和强技术结合在一起，从而将应变力转变为竞争力。

常态也在发生改变。由于消费者、员工、客户和合作伙伴的需求不断在变，因此始终存在着尚未覆盖的真空地带。只要企业愿意打破固有思维，不再坚持过去行之有效的经营方式，积极制订下一步计划，未来就会充满无限的机遇，比如重塑客户体验、重新构想企业及其合作伙伴之间的数据流动方式，或者是员工远程办公的优势。

专注使命，提升格局

技术牵引发展，但领航的还得是创造技术、应用技术的人。在开创新常态的征程中，企业将对整个人类社会产生巨大影响，业务增长不再是成功的唯一标准。新冠疫情开启了一个重塑世界的绝佳机遇，让我们扩大价值的定义，兼顾人类发展需求、对环境的影响、社会包容性等价值。

当新兴技术和人的雄心愿景和奇思妙想发生化学反应，将迸发出巨大的能量，创造无穷的可能。比如埃森哲、林肯金融集团、ServiceNow和Verizon的首席人力资源官共同创建了一个名为“连接人与工作”（People + Work Connect）的人才共享平台，无偿为不同行业的企业对接用工需求，帮助受影响的员工尽快找到合适的工作岗位。⁵

在新冠疫情之前，已经有领先企业尝试重新定义商业成功，不再仅以股东利益最大化为唯一使命，而是关注各方利益，积极创造社会价值。例如，作为共益企业一员的达能（Danone）在财年业绩报告中发布“碳调整后”的每股收益，以确保在评估公司的盈利能力时将环境影响考虑在内。沃尔玛

5. 四位HR干事创建了人与工作互联的解决方案，娜塔莉娅·皮尔特（Natalia Peart），福布斯，2020年12月9日，<https://www.forbes.com/sites/nataliapeart/2020/12/09/four-hr-officers-create-a-solution-to-connect-people-to-work/?sh=514492096278>。

(Walmart) 对其供应商多样性和人事招聘进行了审计, 优先处理与少数族裔供应商的关系, 并承诺投入1亿美元建立种族平等中心。

随着数字化转型的加速, 企业已准备好应对全世界所面临的更深层次的挑战。倡导“可持续性”和“责任感”的绿色消费逐渐成为首要目标, 技术则为实现这一切提供了基础, 也让企业与客户间建立前所未有的信任。

例如, 埃森哲与万事达卡、亚马逊云科技、Everledger、美慈 (Mercy Corps) 合作创建了循环供应链, 实现多方共赢。这项跨行业的计划整合了基于区块链的数据共享、生物识别身份验证、支付功能和资源规划, 目的是推动全球供应链向公平有序、可持续方向发展。通过解决查找源头、真实性和可追溯性问题, 这项合作具有生态普惠性。客户能够验证生产过程是否符合他们的需求和价值观, 甚至可以选择直接打赏那些秉承可持续实践的小厂商。生产商的辛勤工作得到了回报, 而制造商和分销商可以追踪商品并根据需求调整产品计划和优化产销协同, 从而减少浪费, 推动可持续发展。

启运未来: 2021年技术趋势

企业追求的不再只是市场份额, 而是比竞争对手更快实现未来愿景。能否成功取决于应变的速度和能力, 而这又会直接影响到它们当下的技术决策。但是, 企业要想构建技术领导力, 仅仅依靠首席信息官 (CIO) 或首席技术官 (CTO) 是不够的。要想获得成功, 整个企业管理团队都必须树立以数字化为重心的理念, 并在各部门贯彻落实。

要想驾驭变革, 首先要筑起**未来架构**, 业务和技术战略需要深度融合。企业当下所选择的技术将决定未来很长一段时期内能够开展哪些业务, 因此架构的重要性日益凸显。企业竞争正在演变成技术堆栈的比拼, 并且没有一刀切的通用模式可以参考。

将技术贯穿于业务的各个方面, 将获得大量有价值的数

字孪生网络, 从而创造出一个可以释放巨大数据价值的“**镜像世界**”, 将虚拟的数字世界和物理的现实世界无缝串联, 助力企业实现模拟、验证、预测和自动化, 开创新模式新业态。

企业还必须赋能员工, 使他们成为变革的推动者。通过**技术普众**, 使技术变得易用、普适, 让普通人也能拥有技术话语权。通过随时随地为每位员工配备构建技术解决方案的工具和技能, 企业可以由此激发大众创新。

随时随地**无界工作**开启了柔性化办公模式。这将推动有史以来最大的劳动力转型, 创造虚拟团队竞争优势, 打破组织边界。

未来充满严峻的挑战, 但也蕴含无限的机遇。企业如果孤军奋战, 则无法应对。**多边信任**可以助力企业通过革新合作方式, 实现行业领先。从供应链到数字生态系统, 新冠疫情暴露了全球现有依存体系的脆弱性。通过重建以技术为中心的伙伴关系, 企业有望开辟新的合作领域。

明者因时而变, 知者随事而制。以转型应对变局、以创新开拓新局。未来既来, 企业也应当适逢其时, 应变于新, 启运未来。📌



埃森哲《技术展望2021》
现已重磅发布, 扫码查看
报告全文

杜保洛 (Paul Daugherty)

埃森哲技术服务总裁兼首席技术官

马克礼 (Marc Carrel-Billiard)

埃森哲全球副总裁、技术创新和技术研究院全球负责人

俞毅

埃森哲大中华区企业技术创新事业部总裁

埃森哲阿里巴巴事业部执行总裁

大中华区云优先业务负责人

贾缙

埃森哲大中华区企业技术创新事业部运营与交付总裁

业务垂询: business.query@accenture.com

2021年《技术展望》 趋势概要

未来架构: 夯实企业发展地基

新时代下,行业竞争加剧。企业架构将会是企业打造竞争力、激发业务活力的关键一环。企业拥有海量可用的技术选项和各种版本。这意味着企业可以定制其技术架构的每一层,帮助企业战略充分落地。构建和使用最具竞争力的技术堆栈需要企业以全新的视角构建技术能力。业务和技术战略一体化,而企业也必须力争成为技术领导者。

关键点

堆栈中技术能力的多样性将为业务带来前所未有的多样性。发挥技术能力的整体价值能为企业创造差异化的产品和服务。

要想打造极具竞争力的技术堆栈,首先需要积累技术财富,而云战略和微服务则是关键所在,同时还给遗留系统减负。

随着企业将技术和业务战略有机融合,企业需要构建员工对技术的信任感:不仅要信任产品和服务,还要信任其背后的技术。

镜像世界: 智能数字孪生泛在

数据、人工智能和数字孪生技术大量应用造就了一个具有科幻色彩的“镜像世界”。领先企业将应用智能与数字孪生有机融合,复制出了整个工厂、供应链、产品生命周期,全方位还原了现实生活。随着企业成功地给越来越多现实世界的具体事物建立数字模型,迅速发展的镜像世界将迎来海量新机遇。企业领导者有望将数据和智能整合在一起,收获前所未有的新价值,站在更高的格局谋划企业未来生存与发展,重塑现有运营、协作和创新方式。

关键点

镜像世界的仿真模拟能够让企业不担风险,在数字环境中自由创想,大胆设问,重新定义企业的创新过程。

为了充分发挥智能孪生和镜像世界的优势,企业必须用全局思维构建可信的数据战略。智能孪生可将数据有效转化成可执行洞察力,但前提是数据完整和准确。

镜像世界映射出一个全新的大陆,但企业首先需要打破管理边界,开放生态,与外界建立数据驱动的无缝协作有助于纵览全局。

技术普众：人机融合全员创新

技术开发方式正悄然变化。自然语言处理、低代码平台、机器人流程自动化 (RPA) 降低了用户使用难度，引发技术普众化的讨论。当企业赋予所有员工强大的技术能力后，每个员工都可以参与创新。IT部门仍然负责实施重要项目，开展先进技术研发应用，而处理日常业务问题的其他人员则拥有设计技术解决方案的自主权。技术普众化能让企业优化工作流程，及时解决痛点，快速响应业务需求。

关键点

技术普众化有助于弥补技能差距。一方面，企业仍需要高技术含量的技能，另一方面，领导者可以使用民主化技术培训当前员工团队，使其掌握大部分所需技能。

为了激活大众创新，企业需要培训员工，引导其像技术专家一样思考。培训需要涵盖如何使用各种普适的技术工具，并提升整体技术认知水平。

技术普众化将企业技术创新与和业务部门打通管理层需要重新审视IT和非IT员工的职责，并重新设计两方的协作方式。

无界工作：就地开展柔性协作

远程办公即将从应急措施走向常态化。疫情之下，全球许多企业纷纷部署远程办公，让员工突破地域限制，打造灵活动态的组织团队。居家办公已不再新奇，越来越多的人开始“随地办公”。当远程办公向常态化发展，企业就需要重新考量这种工作方式的好处，对企业架构做出改变，制定更为长远的组织协作模式。例如，解决远程办公的安全风险，进行必要的文化转型，思考实体办公空间新用途。

关键点

新冠疫情期间，企业主要考虑的是如何确保“随地办公”在技术上可行。如今，企业构建安全无缝的协作方式之前，先要解决远程办公中遇到的具体问题。

无界工作将成为企业全新的运营模式。无论是人机协作让工作能力数字化，还是招聘到全球范围内的人才，企业都面临着海量机遇。

随着企业大规模推行随地办公，企业文化也必须随之转型。例如，员工之间的沟通方式、远程办公人员的绩效考核等都是企业短期内需要解决的挑战。

多边信任：混沌格局下的生机

新冠疫情让行业格局重新洗牌，企业不得不重新建立新的合作伙伴关系，多边信任应运而生。疫情当前，我们迫切需要进行接触者追踪、无摩擦支付、用新的形式建立信任，重新聚焦企业现有生态系统中仍未解决的问题。未来三年内，客户需求、法律法规等各方面将迅速发生变化。企业也意识到，加强合作有助于提升自身能力。借助多边信任，企业可以大幅提升韧性和响应力；用新方法开拓新市场；并建立全新的行业生态标准。

关键点

建立开放的数字化生态有利于增强企业的业务韧性。企业需要打破行业界限，投资行业云等技术。

随着越来越多的企业打造多边信任，企业将从根本上革新合作伙伴关系。不过，企业管理层首先需要深入了解更多应用场景。

多边信任正在冲破当前的制度枷锁。当企业参与建设多边信任时，还要考虑公平、公正的原则。



新思维、新机遇

文 马克·科蒂斯、玛莎·科顿、周汉擎、沈佳齐、范宇轩

提要: 埃森哲《Fjord趋势2021》报告揭示了有助于企业塑造未来商业、消费者行为和社会的七大新兴趋势, 并就企业如何共塑21世纪的复兴时代提供了切实可行的建议。

过去一年中, 在疫情之下, 我们大多数人尝试了许多新的解决方案、新的空间和新的体验。我们的生活、工作、学习、购物和娱乐模式, 乃至我们体验事物的方式和地点, 都和以往截然不同。我们不得不远程工作, 雇主和雇员之间的联系变得愈发松散。

纵观历史, 每当全球危机过后, 全新的思维时代便会开启。展望未来, 世界有着无限可能, 有些令人畏惧, 有些则令人振奋。凡此种种, 在很大程度上对人类来说都是未知领域。我们当下的行动将决定21世纪的走向。企业掌握着重新思考并付诸行动的主动权。

在此背景下, 企业也面临着一系列全新挑战: 应该如何改善运营? 如何更好地与消费者沟通? 怎样才能满足消费者不断变化的期望? 如何提升共情能力? 如何在不确定的经济环境中提高韧性和敏捷性, 继续生存下去?

2021年, 我们的重点工作之一是描绘最新图景, 据此发现潜在动向, 并制定出通往理想生活的路径。新一轮的创新浪潮已经开始, 将铺开未来数十年的新蓝图。由此, 企业有机会开拓新版图, 通过新战略、新服务、新体验来满足人们不断变化的需求。决定21世纪复兴正确方向的重要时机就在当下。

埃森哲互动营销旗下设计与创意部门Fjord连续第14年发布《Fjord趋势》报告, 揭示了有助于企业塑造未来商业、消费者行为和社会的七大新兴趋势, 并就企业如何共塑21世纪的复兴时代提供了切实可行的建议。

1. 集体位移感

疫情之后, 人们体验事物的方式与以往截然不同。当人们需要或者想要做某件事情时, 可能要在新的地方、用新的方法来进行。这样一来, 一种集体位移感油然而生。对许多人而言, 工作、购物、学习、社交、育儿以及关注自身健康的行为都已发生变化。企业需要找到新方法、借助新体验, 与人们开展互动。

在各国实施封城措施期间, 数以百万计的上班族开始居家办公。此前私密的空间发挥起了全新专业功能。

当前现状

集体位移感会呈现出何种景象? 相信您已有了亲身经历: 人们不再前往办公室, 而是在家中工作; 不再光顾熟悉的门店, 而是改为网购; 不再去到本地健身房, 而是跟随瑜伽直播锻炼; 孩子不再上学, 而是在家长监督下完成线上课程。

位移是2020年全球共同的主题。从巴黎到马尼拉, 人们纷纷离开拥挤的都市, 前往乡村居住。而与地点位移同时发生的, 还有行动位移, 即人们做事方式的改变。

几乎一夜之间, 学校课程、医生预约, 甚至是婚礼, 都转至网上。最后, 但同等重要的是, 社区位移

意味着与我们共享空间的人群在发生结构变化。听音乐会、观看足球赛等集体活动，如今都只能自行行动，抑或少数几个人在家中和小规模封闭空间中聚会，还有可能完全以虚拟方式完成。

集体位移感已对人们的行为产生了深远影响。当前，众多企业都必须直面这样的现实——那些曾经极为了解的客户已变得陌生。

展望未来

企业需要利用新的解决方案，在远离此前与顾客互动的实体空间之处交付体验；并且应当借助创新思维，以安全的方式完成这一工作。上海奢侈品购物艺术中心K11展示了这方面的有力证据。K11推出了虚拟商店，使人们可以通过微信来参观和浏览46家不同品牌的门店并进行消费。

企业在探索新型品牌体验时，应当思考一系列迫在眉睫的挑战。首先，应清楚了解信息收集方式的转变。对依赖于客户外出交通等长期既定行为模式来提高曝光率的品牌而言，亟须设法增强受关注程度。

其次，品牌必须应对另一客观现状：人们的购物行为已细化为分布在一天当中、涉及不同设备的诸多微时刻。而社交媒体将促进许多“购物时刻”的形成，并且影响人们的购买意愿。

再次，企业需要利用数字技术来复制或取代实体的产品接触。某些情况下，只须投资打造注重细节的复制品，就能为消费者提供必要信息，促使其做出购买决定。

最后，企业还须探索通过沉浸式体验来传递欢乐。例如，品牌可以借助新型设备，使用户足不出户便体验到户外之乐，从而为平淡无奇的电商平台增添一抹神奇亮色。

集体位移感极大地改变了人们的行为。因此目前，众多企业都必须直面客观现实——曾经熟知的客户群体已今非昔比。

2. DIY创新

创新不再只是由技术和设备所推动，人们在极富挑战的环境中表现出的智慧，成为新的创新动力。对此，企业迫切需要反思其创新方法：以提供工具替代直接给出解决方案，支持人们以更具创意的方式构建生活。

当前现状

当人们运用新方法来应对挑战或者“灵光一闪”时，创新就出现了。从在家办公的人们将熨衣板改造为站立式办公桌到父母们变身家庭教师，各式创新不一而足。技术在其中起到了全新作用，推动人们充分发挥聪明才智，让创造力焕发光彩。人们开始运用诸如视频、游戏等平台来直播或者传递重要信息。

所谓的“生活妙招”一直都是大众文化的组成部分，但2020年的状况更是令这类活动大行其道。每一个家庭都在运用奇思妙想创建变通之法。我们看到，人们纷纷重新打造生活空间并对家居用品进行改造，满足自身不断变化的需求。

创业浪潮也因此而高涨。许多人都将疫情期间的应急妙招转化为个人事业——例如，骑行爱好者开设了提供自行车调试服务的Backyard Bicycles快闪店，曾供职健身工作室的公关人员推出了在线健身平台。

人们创造性地利用网络平台，解决当下紧迫问题。鉴于现场演出被迫中止，网络游戏《堡垒之夜》和美国歌手特拉维斯·斯科特(Travis Scott)合作，在游戏中为1200多万名观众举办了一场演出。此外，网络平台也迅速转型为创意商业化的有力武器。

艺术工作者们正想方设法地充分借助TikTok平台带来的机遇。一些人的歌曲和挑战视频在TikTok上被疯狂转发，从而一夜成名。但更令人意想不到的是，医生和护士也开始利用TikTok向广大受众传达心理健康信息。

这些平台为小企业经营提供了极为重要的支持——不仅能够更便捷地创作内容，更可接触到大量潜在客户。

在英国，2020年6月新创企业的数量比2019年同期增加50%。

展望未来

企业必须积极融入“DIY创新”浪潮当中，并且认识到“创新”与“发明”、“发明者”与“客户”之间的界限已经越来越模糊。在设计行业，我们素来提倡通过合力创新打造最优的产品和服务。但如今，企业应将共同创新视为一项产出——着手设计工具和平台，助力人们为自己而创新。

创意团队必须设计和构建生态式平台，使第三方能够在平台上创建其他产品和服务。此类平台亦可新意百出——从Shopify为中小企业提供了直通客户的销售渠道；一直到社交游戏平台罗布乐思 (Roblox) 允许玩家设计、购买和销售数字时尚潮物。

企业创新不应局限于创意领域，还须具备持之以恒的毅力、极大的勇气、万众一心的团结力和果敢的领导力，在最终确定发明成果之前的相当长一段时间内持续迭代。在传统创新方法的引导下，人们会思考：继智能手机之后还将诞生哪些新发明？而时至今日，这一问题已变得无足轻重。现在，每家企业都应

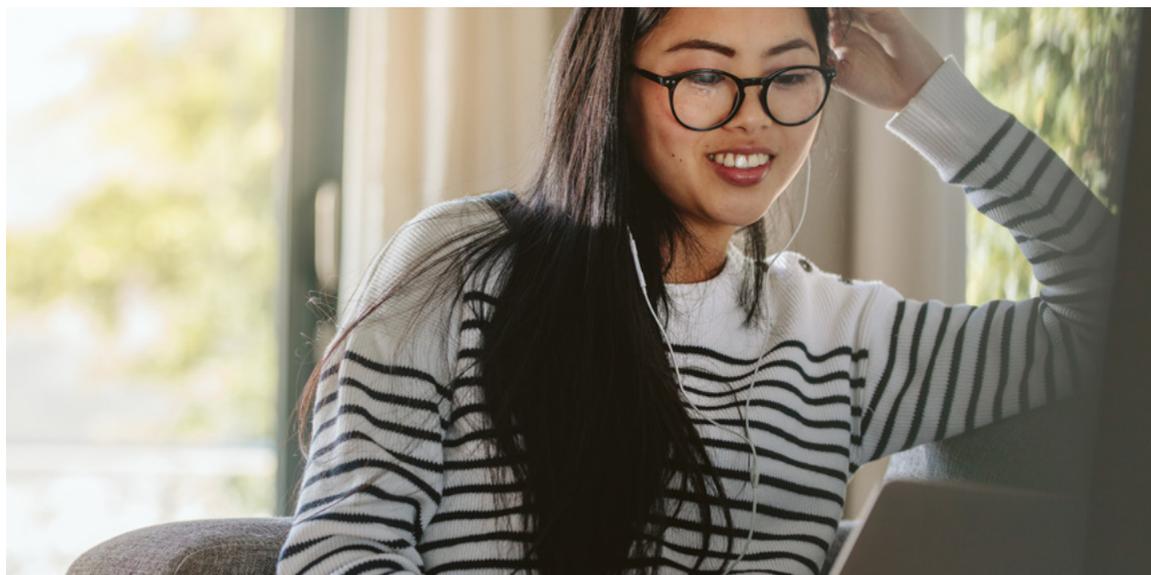
在创新过程中思考新的问题：人们还能利用这一创新达成哪些目的、打造何种新品？

每个人都希望获得更好的方案，但坐等现成解决方案的时代已然结束，企业须顺应潮流，转而营造一个有利于万众创新的环境。

从现在开始，每家企业在创新过程中思考的新问题应当是：人们还能利用这一创新达到哪些目的？

3. 新时期工作关系

远程办公意味着工作和生活交织在一起，这极大地影响了企业与员工的关系以及许多相关假设。例如，谁来决定居家视频会议时的着装，谁来保障居家办公时员工的隐私？即使疫苗有望全面普及，人们与工作、企业与员工之间的关系也已发生了永久改变。未来的职场不再千篇一律，很多新模式将持续涌现。



当前现状

对于相当一部分工作者而言，居家办公已然变成了在办公室生活。这对雇主与雇员之间的互惠协议产生了巨大影响。例如，过去，我们通常认为雇主会承担大部分办公用品的成本，如办公桌椅、电脑和网络接入等。但现在，居家上班模式将这些费用转嫁给了雇员。虽然居家办公人员仍能获得报酬，但职场带来的外围价值，包括社交资本、知识传授、软技能和实践经验等，却已荡然无存。

与此同时，我们毫不意外地看到，促进远程协作的各种服务用户量大增。作为工作场所的办公室依然存在，但很多企业正在考虑其他选项。我们可以断定，未来的工作环境可能不会千篇一律——事实上，很可能每个企业的员工体验都会有所区别。一项全球调研中3/4的受访员工都表示，他们希望“坐班”和“远程办公”的混合模式能成为新常态，并认为两种状态对等可达到理想的平衡。

展望未来

重要的是，居家办公模式不仅涉及职场人士，还关系到可以远程完成的各种任务。务必要意识到，办公室一族的地点位移会影响到更多为他们服务的人员。

企业应积极把握四个主要领域的创新机遇。

技术：目前，许多以往对数字化转型犹豫不决的企业已开始积极行动。不远的将来，彻底革新居家办公体验和团队协作的软硬件将得到普及。率先投资于该领域的企业能够赢得竞争优势。

文化：企业需要采取能够满足虚拟团队特定需求的新方法；而且他们应当认识到，构成企业文化的许多变量已超出其掌控范围——因此就防止孤独感来说，员工之间的即时沟通极其重要。

人才：企业在重视和奖励人才方面有着许多创新契机。需要重新评估基于地点的薪酬等级制度；并且在招聘时，远程办公模式令企业能够更广泛地吸纳人才。同时，对居家办公的支持将成为员工福利的组成内容，从家庭宽带、办公家具，一直延伸至儿童保

育和老年护理。这是一种双向促进：如果人才能够在任意地点供职，那么企业和雇员都将拥有更广泛的选择空间。

管控：确保居家办公人员完成布置的任务，现已成为企业日益严峻的挑战，引发了一系列管理难题。例如，为远程职员部署有效的网络安全系统十分必要，但这同时也会凸显出重要的隐私保护事宜。用于监督远程办公的软件销售火爆，而其又会给劳资双方的信任关系造成何种负面影响？

作为工作场所的办公室依然存在，但很多企业目前正在反思这种运营模式。

4. 互动破圈

人们正在花费大量时间通过屏幕与世界互动，并且人们已经注意到，套用模板设计的数字体验让人有似曾相识之感。企业必须重新审视设计、内容、受众及其互动，使人们在智能产品的体验中收获更多精彩、乐趣和机缘。

当前现状

虽然家庭触控屏幕的重要性急剧上升，但人们在公共空间使用共享屏幕的意愿度却大幅下降。

在可靠疫苗开始接种之前，触控作为一种互动形式已陷入停滞不前的困境，各家企业都在加速开发替代方案。甚至新冠疫情尚未暴发前，近距离互动就已具有了非接触性——自助结账终端可自动扫描靠近的商品。

随着相机和编辑工具的成本不断下降、质量日益提升，专业和业余内容制作者开始逐步靠拢并相互影响，创立了新的美学标准。但用户界面（UI）套件的

存在、设计语言的标准化，以及机器人设计系统的应用，都意味着UI设计也在迅速变得单调乏味。

设计创意的枯竭使得不断增多的屏幕交互时间烦琐无趣。非语言信号的缺乏导致了屏幕疲劳，而过度依赖语言信息，则加重了我们的认知负荷，使线上会议比面对面会议更令人疲惫。针对这种情况，一些设计公司重新构想了Zoom的交互方式，以期找到更好的优化方案。人们希望屏幕上的所见所闻能够对自己有挑战性和启发性，品牌则应当积极响应这种需求。

展望未来

品牌只有摆脱过时的规范和限制性的设计模板，才能真正脱颖而出。通过出色的屏幕交互设计来传递合乎时宜的优质内容，受众方可发现屏幕体验与现实世界活动一样充满吸引力。

人们利用游戏平台、社交平台和混合现实环境进行了大量此类尝试。例如，Discord为电竞俱乐部、游戏群体、艺术社群和亲朋好友提供了共聚一堂的平台，其用户人数增加了47%。具有共同爱好的人群可通过Spotify插件加入听歌会，在Twitch和YouTube上直播视频内容，享受共处时光。现场表演、社交活动和软件平台将进一步融合，而现有平台也在积极做好准备。Spotify最近就在其应用中添加了线上活动列表，人们能够通过直播观看“现场”表演。此外，企业可以通过重新设计用户参与方式来创新，更有效地吸引受众加入体验——他们既可作为观众或积极参与者，也可以是创作者或共同创作者。

品牌必须负责任地优化上述趋势，这至关重要。我们在网上冲浪的时间越来越长，所产生的大量数据需要得到精心管理。那些深受用户信任的品牌有机会利用这些数据造福大众。

如今，人们对创意内容和全新交互方式的渴望，比以往任何时候都更加强烈。因此品牌只有摆脱过时的规范和限制性的设计模板，才能真正脱颖而出。

5. 流动的基础设施

人们获取产品和服务的方式已经改变，企业有必要反思其供应链，以及所有实体资产的使用情况，并且关注促使客户购买之前的各种愉悦体验时刻——而这种满足感以往往往是发生在实体店。企业的整体组织应当变得更为敏捷和更具韧性，能够快速适应这种改变。在可持续性等因素的推动下，在这一领域将看到更多的改变。

当前现状

随着前往实体店购物的人越来越少，城市中心圈在逐渐缩小。正如我们在“集体位移感”趋势中指出的，家宅已成为新的店面。但无论身在何处，许多人都理所当然地希望从送货体验中，获得与到实体店购物一样的满足感和愉悦感。由于目前人们普遍对此感到失望，其中存在着巨大的机遇空间。

新的购物行为模式不仅在增加零售商的意外开支，还产生了新的服务费用。过去，人们会前往同一地点，一次性地完成主要选购工作——例如，在一家百货店中购买水果和洗涤剂，或在一座购物中心里挑选服装和鞋款。这意味着，品牌可依托于自身设计和



打造的完整生态系统，坐享这一高效率。现如今，这一生态已变得支离破碎，并产生了包括营销、包装、配送、客服和退（补）货在内的额外成本。

客户期望加剧了企业必须着力解决的一系列重要而紧迫的挑战，其中包括：如何充分挖掘现有资产的价值；如何在生态系统中与其他B2B参与者展开竞争和进行合作；如何妥善管理企业无法单独把控的体验；以及如何围绕灵活性和不确定性设计体验。

展望未来

企业须重新思考供应链在自身业务经营中的地位，将拓展“拥有哪些资产”以及“如何利用资产”等理念作为首要任务。例如，在美国，露露乐蒙（Lululemon Athletica）重新开放门店，并非是为到店顾客提供服务，而在于更快地满足网上订单需求。

同样很重要，应积极建立有助于充分发挥现有资产作用的战略伙伴关系。在亚洲，京东推出了“新国品计划”，支持制造商在其平台上开设新网店，并充分借力京东的营销、物流和配送服务。

企业还可探索新的商业模式和价值主张。按期订购模式不仅在封城期间实现了增长，解封之后依然延续着这种态势。例如，简餐品牌Pret a Manger推出了咖啡订购计划，鼓励客户重启消费。

企业对供应链的重新审视还意味着，它们有机会在确保供应链有效运行的同时，考虑具有可持续性的替代方案。

企业应当为供应链注入敏捷性和韧性，由此快速适应变革。然而，这并非仅仅为了应对因新冠疫情引发的新状况。相反，这将确保企业未雨绸缪，做好准备迎接必将面临的改变——特别是气候变化。

家宅已成为新的店面，这导致品牌商当前必须应对重要的“曝光度”问题，并且引入新的供应链解决方案。

6. 共情挑战

人们愈发注重品牌的立场以及价值观。疫情之下，企业需要更加努力管理品牌形象，优先考虑对企业至关重要的因素，在此基础上立言立行。

当前现状

人们正日益关注企业的使命及价值观。企业日益注重满足所有利益相关者的需求。随着这一趋势的常态化，与利益相关者管理有关的问题，比如防止员工、客户或股东的权利被剥夺，正逐渐成为企业的核心任务，这使得讲好故事比以往任何时候都更加重要。

展望未来

同理心是优秀设计的基石，体现着企业对设计受众的精深理解，影响着交互或界面设计的细节。但当企业在社会问题上表明立场时，难以实现对所有人共情。

对于如何最有效地解决当前各项紧迫问题，人们各持己见。这可能引发企业和个人表达会被误解的观点，很容易招致批评。

为应对这一挑战，企业有两条路可选：第一，将关注重点从整个社会缩小至子群体，优先考虑与企业目标最接近的话题，然后围绕其展开相应行动；第二，尝试妥善管理两极分化。例如，易贝（eBay）选择帮助那些无法在封城期间生存下来的小型企业，公司推出了加速器计划，同时还提供免费的电子商务平台。

多年来，由于将同理心等同于倾听，“设计思维”无意中让同理心看似很容易实现。然而，同理心不仅仅是倾听，也并非一次性练习，而是一种行为方式。它需要设计师不但精心构建现实信息，还应与交流专家合作，考虑如何管理对外表述，以及使用何种工具来丰富内容。

企业需要具备同理心，且应当落实到行为中。然而，此概念本身就蕴含着这样一个事实，即企业无法做到始终与所有人共情。因此，共情成为化方为圆的难题。

7. 仪式感的失落与重建

从婴儿新生到红白喜事，赋予生活意义和情感的各种传统仪式活动也受到影响。虽然看似琐碎，但仪式感对心理健康影响很大。企业有机会通过重建新的仪式感，为人们带来欢乐和宽慰，追寻生活的意义。企业首先应该明白仪式感缺失留下的空白在哪里，才能通过设计来填补这些空白。

当前现状

许多人都在为过往生活仪式感的缺失而难过不已。面对如此之多的变化，我们势必会重新审视当下，寻找新的生活意义。这激发了许多人去创建新的仪式感，让新习惯成为幸福和慰藉之源。例如，很多人已建立了新的行为，包括更频繁地与亲朋好友在网上联系，或是在自我关爱和心理健康方面投入更多时间。

在冥想文化以往未曾深入渗透的社会中，冥想活动如今成为许多人日常生活的一部分。新冠疫情期间，冥想类App用户激增——应用程序Calm甚至与美国运通卡（American Express）合作开设了高级会员课程。与此同时，在愈来愈多灵修网站的推动下，灵性修行发展迅猛。在美国，个性化占星应用程序Co-Star的种子轮融资就已筹集到了520万美元。

展望未来

品牌必须努力理解生活仪式感缺失所留下的空白，然后提供一种能够取而代之的体验。我们认为，品牌在设计新的生活仪式时，应当根据其不同作用划分为四大类别。

站点性：仪式感可以是个人不同身份的转换点。例如，在收拾行李时，日常工作状态便切换为假日状态。转换仪式感对于美妆、美容和时尚品牌尤为重要。

归属感：仪式感能够增进归属感，而许多产品的消费行为都会围绕某种仪式发生在社交环境中，例如，周五晚上与好友小酌，或周日参加体育运动。品牌面临的挑战是，在实体社交环境之外创造出新的体验。

安慰性：一些新的社交礼仪，如保持社交距离的街舞派对和鸡尾酒会等，能构成强有力的安慰来源。品牌商应考虑如何强化此类时刻。

庆祝性：当人们难以实地聚会时，品牌商可为人们重建情感联系助一臂之力。瑞典金融科技公司Klarna举办了一场名为“Klarnival”的在线音乐节，旨在填补夏季庆祝活动被取消之后的空档。

品牌所创造的任何仪式感，都必须与品牌目标紧密联系。适当仪式感与恰当目标的准确搭配，能够促使消费者积极参与对其具有重要意义的活动。

在帮助人们建立新的仪式感方面，品牌商面临着巨大商机，比如支持更加健康、更具可持续性或更加以社区为中心的活动。✍

马克·科蒂斯

埃森哲互动营销创新和思想领导力主管

玛莎·科顿

埃森哲互动营销北美地区董事总经理

周汉擎

埃森哲大中华区互动营销总裁

沈佳齐

埃森哲大中华区互动营销董事总经理

范宇轩

埃森哲大中华区互动营销董事总经理

业务垂询: business.query@accenture.com



智能运营, 智赢未来

文 曼尼什·夏尔马、李惠红、岳彬

提要：成熟的企业运营能力是成为卓越绩效企业的必备条件。运用战略方法优化运营模式，在技术、流程和人员等维度上全面转型业务，实现智能运营，不但会给企业带来诸多机遇，显著提升营利能力，还会助力企业的数字转型业务，使企业赢在未来。

根 据埃森哲全球研究显示，目前仍有大量企业围绕核心系统、流程或服务管理功能等方面，进行着缓慢而沉稳的渐进式变革。相比于那些已经实现智能运营的领军企业，这些举措往往难以切实转变工作方式，且行动和扩展速度也无法满足市场迅速变化的需求。智能运营领军企业已开始获益于更高的产能和能效，同时还凭借敏捷性和韧性，持续创造出更大的整体商业价值。

未来级成熟运营，重塑企业卓越绩效

为了寻找业务运营成熟度与绩效之间的关联，2020年，埃森哲面向11个国家、13大行业的1100余名首席级和副总裁级高管开展了调研，确立了4个运营成熟度级别：**稳定级、高效级、预测级和未来级（由低到高不断升级）**。我们发现，成熟度的升级可同步助推公司自身的效率和盈利，并可拉动全球利润。

处于**稳定级**的企业主要关注如何改进核心流程、优化质量及合规控制，但尚未建立从多元数据流中获取战略洞见的能力。

高效级的企业虽然会采用经过验证的流程标准化方法，并且部署机器人自动化工具等自动化技术来

提升自身效率，但却无法将各种数据融合在一起，以获取前瞻性洞见；也缺乏迅速创建和部署具有丰富专业知识团队的能力。

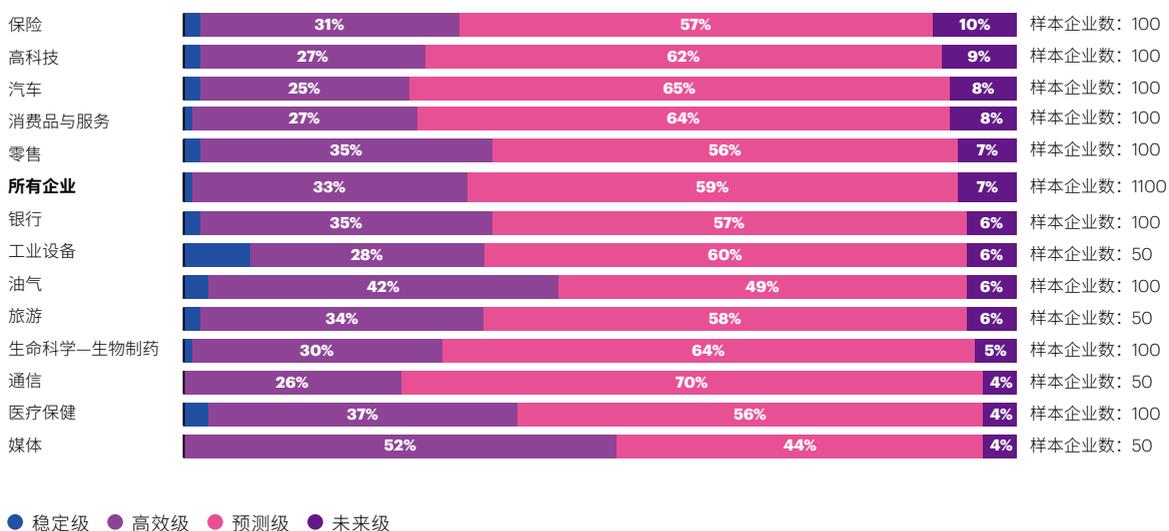
预测级的企业的一大特性是着重通过自动化来支持和增强员工创造力，以此为目标部署相关技术和领先实践。他们会设法在提高效率和降低成本，从运营活动中获取更多深刻见解，同时，还着手综合利用来自以往信息孤岛的数据（以及整条价值链上合作伙伴的数据），准确预测市场变化和自身定位，进而开始按需组建或重新编制卓越绩效团队。

未来级则是智能运营的最高阶段。身处该级别的企业有着更高的运营效率和营利能力、更出色的利益相关方体验，以及更靓丽的业绩。根据埃森哲调研显示，未来级企业的营利能力高于其他级别组织2.8倍，运营效率超出1.7倍。¹

他们更具敏捷性。通过打破信息孤岛并应用先进技术，未来级企业在业务推出速度、产品/服务创新、营收状况、利益相关方体验、运营效率等方面实现整体改善，并借助自动化技术和团队管理能力优化人才组合配置。而他们出色的韧性则表现在可以综合和协调地利用数据、分析工具和人工智能（AI）。这些技术和能力又可提高员工队伍的参与度、留存度和贡献度。此外，这类企业的领导者以整体收益为着眼点，按照实际需要做到人尽其才；并且还拨付资源，支持跨技术投资的协调与沟通。

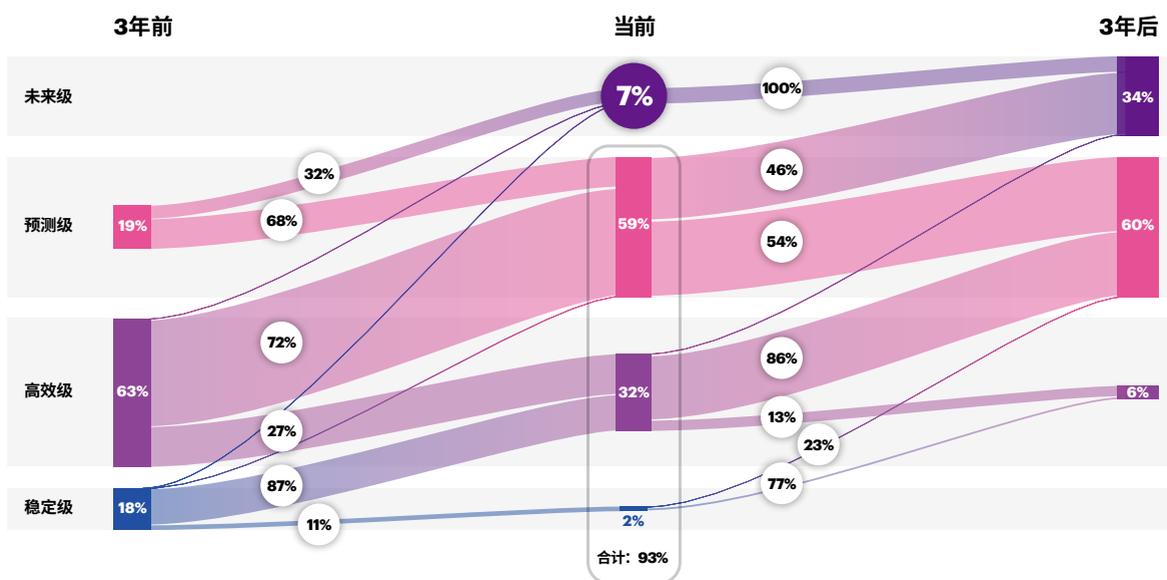
1. 平均观察，未来级企业营利能力高出6.4个百分点，运营效率高出13.1%。

图二 按行业划分企业运营成熟度级别



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。

图三 受访企业运营成熟度级别: 3年前、当前、3年后



样本企业总数1100家。百分比四舍五入后合计为100%, 1%以下未标出。

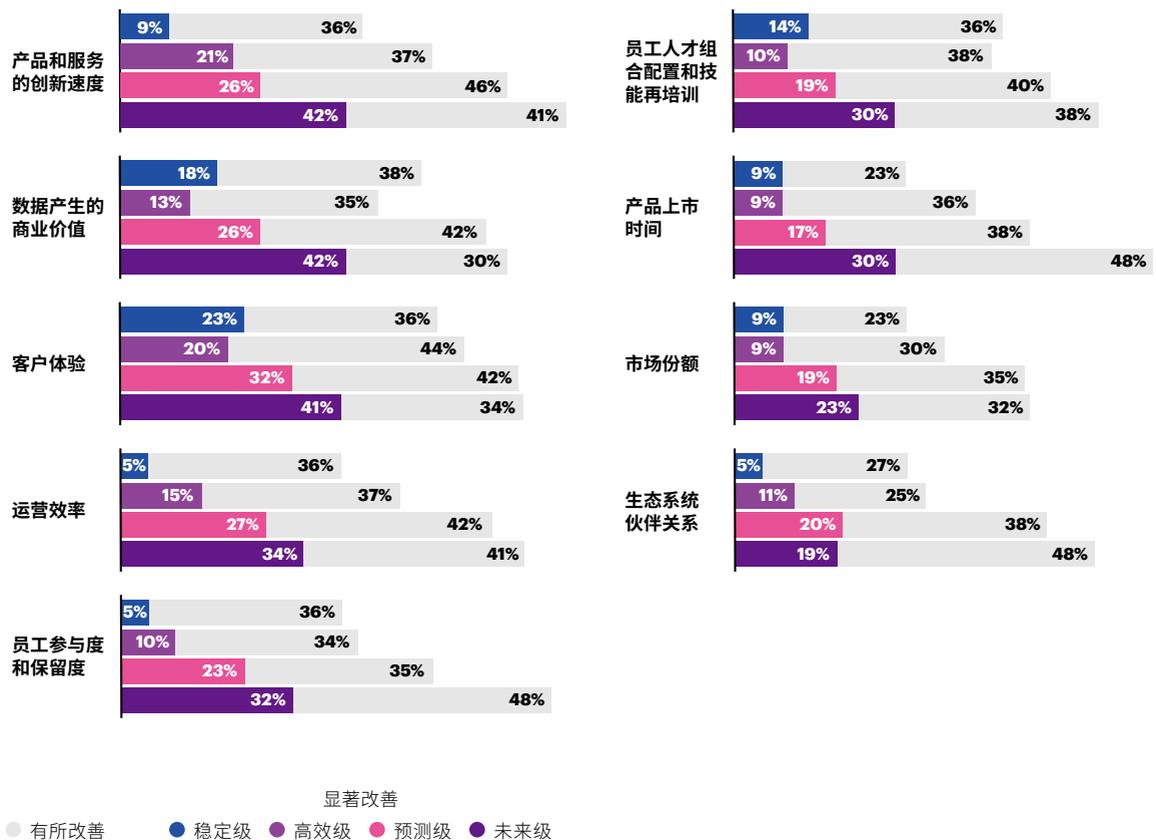
资料来源: 埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研, 2020年。

“未来级”企业的绩效也有着十分惊人的改善和提升。调研显示，在营收超过200亿美元的“未来级”企业中，73%的企业取得了最高幅度的运营效率提升，这个数字在营收范围在20至200亿美元的“未来级”企业的比例为62%。

同时，更多的领军企业正在优化人才组合配置、加强技能再培训、提高员工参与度和保留度，并且改善生态系统伙伴关系。中小企业也将迅速赶上。

随着成熟度的提高，企业还可以超越财务领域收获更多效益。过去3年中成熟度上升一级的企业，在产品和服务的创新速度、产品上市时间、营收的市场份额、员工人才组合配置和技能再培训工作、客户体验等方面均有所建树。此外，它们还加强了生态系统伙伴关系（见图四）。

图四 过去3年中，各运营成熟度级别的绩效改善幅度



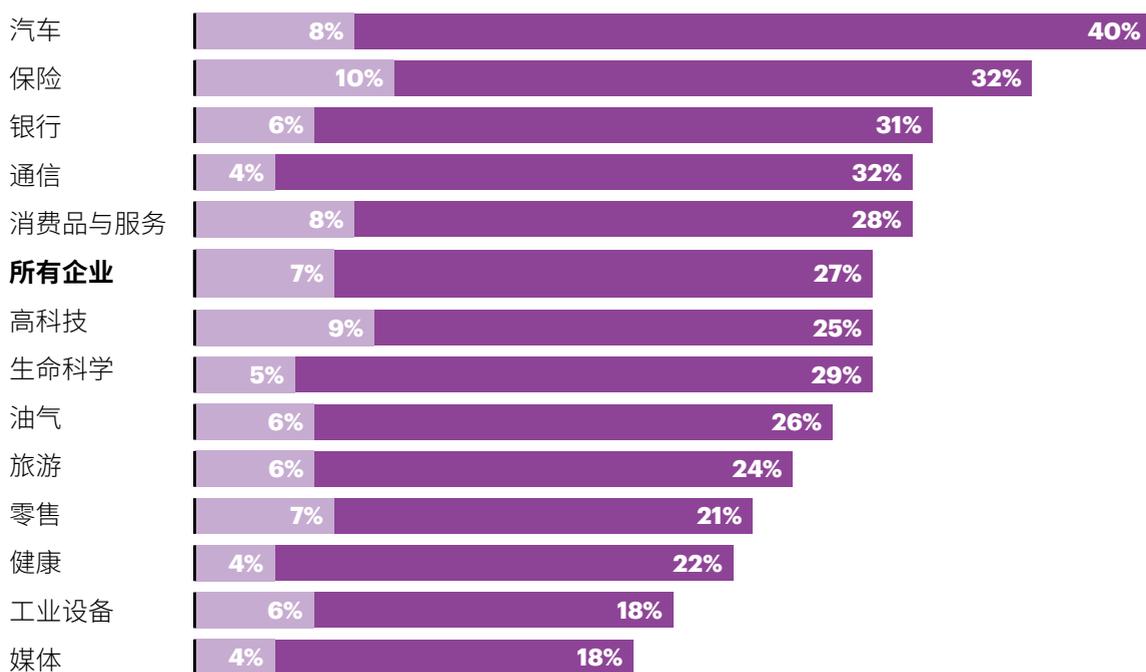
稳定级企业样本数：22家；高效级：359家；预测级：646家；未来级：73家。
资料来源：埃森哲商业研究院与牛津经济研究院智能运营调研，2020年。

三大明确成就“未来级”企业

通往“未来级”并非只有华山一条路。即便是“稳定级”企业,也可采用独有的方法,直接实现跨越式进步。不同行业的发展也会出现差异,虽然目前各行业中达到“未来级”的企业比例基本相当。但是,我们预计3年后,不少行业将实现飞跃式发展,汽车、保险和银行等行业尤为突出(见图五)。

那么,企业如何才能快速跃升至未来级呢?我们发现,企业必须明确建立三项认知,需要以宏观思考、定义愿景来明确最终目标;继而利用自动化、技术赋能以及数据驱动等明确关键步骤;最终再携手生态伙伴加强能力以明确如何实现成熟度的跨级提升。

图五 不同行业的“未来级”企业占比



- 当前的“未来级”企业
- 将于2023年成为“未来级”企业

媒体、通信、旅游、工业设备行业的样本企业数量各为50家;其他行业各为100家。

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。

1. 高瞻远瞩，明确最终目标

企业往往倾向于循序渐进地完善运营，显然这与企业需要快速提升绩效增加收益的现实相悖。因而，企业需要充分认识到未来存在更多可能性，知晓在技术的推动下，智能运营未来几年将具备的能力。它们必须从大处着眼，以最终目标为出发点，建立有关“未来级”具体状态的概念。然后，再考虑应采取哪些果敢举措来弥合差距。

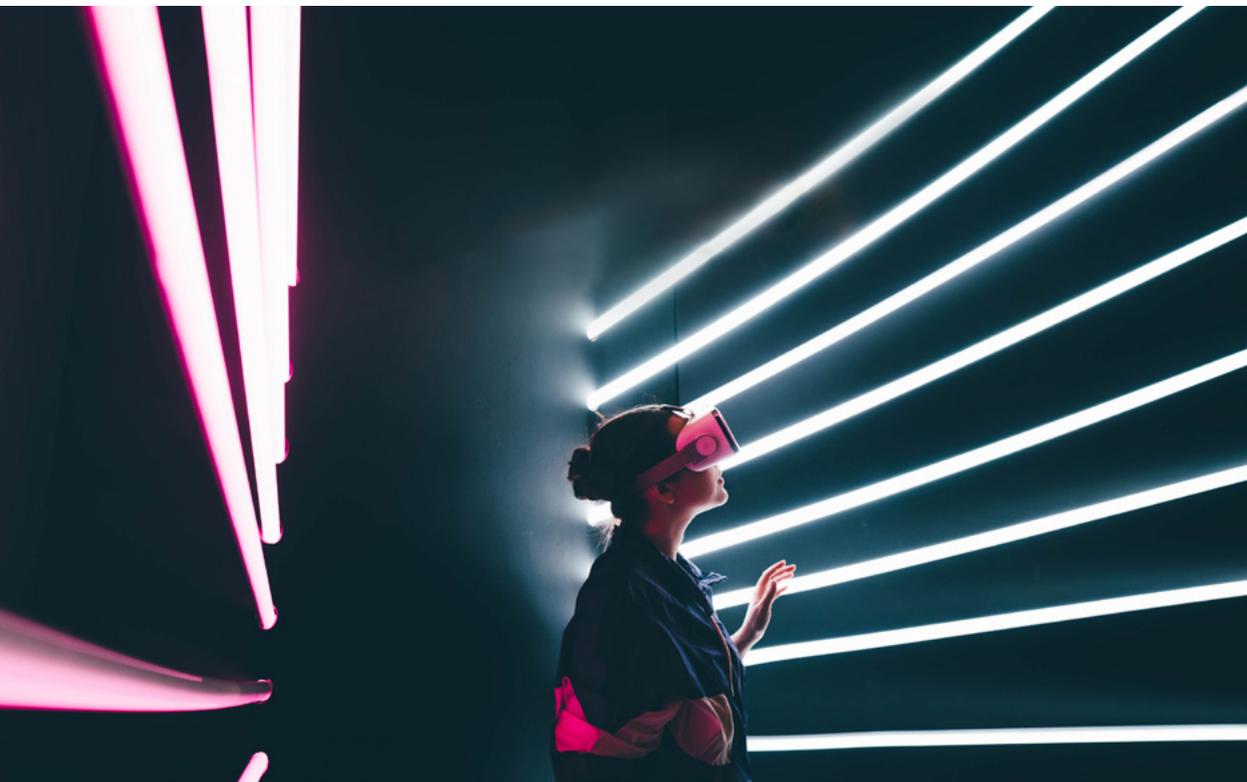
这在受访的“未来级”企业中非常普遍——82%的企业期待随后3年内将各种领先实践推广至整个组织，86%的企业希望在此期间业务和技术职能部门可以通力协作，而目前已实现这一点的比例为55%。但相比之下，其他级别的企业开展该项工作的寥寥无几。仅有27.9%的高效级企业期望在3年内达到上述协作水平，已经开始行动的只占3.3%。

案例分析

某跨国快消品巨头在全球范围启动了组织数字化和采购工作的转型——由此实现流程的标准化、精简化和产业化。

在转向智能采购的过程中，公司部署的智能自动化技术，令运作效率大幅提高，而团队成员则可专注于分析和洞察等高价值业务活动，更加积极地进行战略思考，并且推动更多流程改进和未来增长。

随着新模式的实施，电子招投标流程已帮助公司节约成本超过10亿美元。这些资金将被重新投入到企业整体的技术主导型发展之中。



2. 技术加持, 明确关键步骤

实现大规模自动化

尚未达到“未来级”的企业中, 1/3的高管希望于2023年之前, 在运营模式中全面部署端到端的数字化流程, 数量几乎是当前的5倍之多。但就人工智能的规模化应用而言, 目前仅有1%的“高效级”受访企业正在开展此项工作, 预计将在3年内推广人工智能的占比也只有19.5%。

与此形成鲜明对比的是, 在“未来级”企业中, 38%的企业正在扩大人工智能的应用规模, 而计划在3年内采取这一行动的比例更是达到了63%。**在中国, 目前只有6%的企业正在扩大人工智能运用, 不过未来三年有望达到44%。**这呼应了中国企业当下加速数字化转型和举国推进企业数字化的潮流。

案例分析

在经历一系列的收购后, 某全球医疗设备制造商决定充分利用人机协作的员工团队、数据和智能洞察力, 将目前碎片化的财务运营转变为智能型运营模式。

通过流程改革、系统更新, 公司得以更迅速地响应客户和供应商, 但财务人员处理事务性工作的时间占比从89%大幅缩减至17%。其他运营效率、管控力、可见性和流程绩效也实现了全面提升。仅用短短两年时间, 就改善了资产负债表的完整性, 并由此获得了约7700万美元营运资金。

人机协作, 技术赋能

通过培养人机协作, 技术赋能的员工团队, 企业能够合理分配工作, 员工可以更多参与更具创造性和批判性的思考, 提升运营效率, 发现新的价值来源。

调研显示, 三分之一(34%)的“未来级”企业已大规模采用敏捷团队战略。它们充分利用生态系统合作伙伴, 按需调用专业技能人才。3年后, 该数字有望提升至71.2%。但比之下, 目前仅有2.5%的“高效级”企业规模化采用了该战略, 预计3年后这样做的比例也只有28.1%。

案例分析

某大型电信运营商借助“机器学习+知识工程师”的强大组合, 针对客户数据库的快速增长, 通过部署人机协作团队, 简化了客户工作内容, 将聊天预测的准确率提高至85%以上, 人员工作量减少达90%。

最终, 公司实现了5800万美元的新增价值, 并且使消费者满意度突破90%大关。

借助优质多元信息, 制定数据驱动型决策

对企业而言, 经验和直觉都极为重要, 缺一不可。然而, 随着经营复杂性的加剧, 企业对高质量综合数据的需求在同步增加, 以此为决策提供更多理据支持。

利用多元化、高质化的数据(包括结构化和非结构化数据、内部和外部数据, 以及价值链数据与孤立数据的对比), 企业高管能够在持续不断的反馈循环中, 将经验和直觉的优势加以结合。52%的中国企业也表示, 其运营模式是基于数据而非领导人的经验和直觉。但相比超过半数(52.1%)的“未来级”企业已在大规模使用分析工具, 中国企业中只有8%大规模部署分析工具。

案例分析

某企业的全球领先应用软件部门希望扩大市场影响力，并建立渠道持续创造适合自身的销售机会。

公司的数字化内部销售团队利用与产品和客户相关的数据以及分析法和洞见，推出了一项海外收入加速计划。团队由善于把握销售机会的技术和本地语言专家组成。同时，由一处数字指挥中心收集、优化和分发销售绩效目标设定值和绩效监控信息。

最终，团队的实际绩效超出目标15%，并且销售转换成功率达到了目标的120%。受早期成功的鼓舞，该软件提供商开始在全球市场上扩展其需求生成计划。

同样，云技术也在加速企业的运营成熟度进程。过去，企业需要至少3年才可进阶到更高一级的运营成熟度。但如今，获益于云计算及其数据和分析能力的增强，企业的晋级步伐更加轻盈，无须再费事费力采购IT软硬件。在对现有流程大规模应用云基础架构方面，“未来级”企业表现出引人瞩目的成熟度（90%），而且他们中超过78%都计划在接下来三年中探索扩展云计算并实现价值最大化的新领域。

3、携手生态伙伴，明确实现成熟度的跨级提升

为了进阶至“未来级”，企业必须引入灵活的运营模式：按照需求，最恰当地组合多学科团队和各种技术，并且在广泛的合作伙伴生态系统中展开运作。其目标是：随时、随地、大规模交付卓越业务成果。

生态系统伙伴关系不仅有助于技能优势互补，还可提供更为多样化的数据。他们能够共同促进企业

案例分析

某北美零售商的年促销业务规模达90亿美元。每周，旗下1200家门店都会有1.7万件商品进行促销。

鉴于此，合理分配库存将极大地改善客户体验和经营利润。通过部署人工智能驱动的全新预测分析工具和库存分配方案，企业能够对促销活动进行微调，更加准确地为各门店配置存货——甚至是海外门店。

机器学习模型可提前8周预测需求，分析工具则会揭示每家门店对促销业务的贡献。借助这些信息，促销团队摒弃了“一刀切”的运作模式，建立起真正以客户为中心的供应链。

最终，公司成功简化了运营流程并大幅提升绩效——生产率、预测准确率分别增加33%和15%，而库存量则减少达30%。



持续发展，而非以项目为中心的一次性改进，同时也能为企业带来获取人工智能和区块链等先进技术的渠道。

更为重要的是，这种联系还可激发创新。以共同愿景和互利互惠商业条款为基础的伙伴关系模式，有助于企业创造具有变革意义的价值和体验。例如，一半的中国企业表示过去3年它们和生态合作伙伴的关系更加紧密，而新冠疫情更是让它们体会到生态关系的重要性，34%的企业表示将进一步加大生态合作力度。

“未来级”企业正在聚焦最终回报，超过78%的企业预计将在3年内大规模推进利益相关方体验和生态系统伙伴关系战略，而目前这样做的比例为31%。形成鲜明对比的是，期望在3年内采取大规模行动的“高效级”企业只有22.3%，现有比例更是低至2.8%。



案例分析

事实表明，运营成熟度的提高会带来由多种运营模式构成的复杂组合。

亚太地区的一家电信公司建立了自己的全球服务中心，在其中培养最新技术技能，由此引导人才队伍发展符合时代要求的新型能力、角色及工作方式。公司还利用战略合作伙伴提供复杂的数据、报告和分析支持。这一生态系统使其能够获得智能自动化专业知识，并交付关键服务来推动增长、创新和优化。

而另一家领先的技术公司抱持稳固增长思维，希望其智能运营能够提供实时洞见，由此完善决策。借助战略合作伙伴的专业知识，这家科技巨头将创新的技术和方法与自有的前沿解决方案融合在一起，简化全球流程与政策。

例如，公司现已精简了覆盖150个国家/地区和30种语言的贷款及收款服务，该业务每年收取的现金高达1200亿美元。通过利用AI系统赋能员工，公司实现了显著的资金节约，进而支持领导者能够最大力度地对外投资。

利用智能运营成为“未来级”企业绝非易事，且路径各不相同。但若企业始终怀抱“更快、更优、更强”的愿景，加快这一进程，运营职能便可成为增强竞争优势的真正催化剂。同时，企业还可提升业务决策能力，在全新领域中切实、持续地收获价值与增长。📌

曼尼什·夏尔马

埃森哲智能运营全球总裁

李惠红

埃森哲智能运营亚太、非洲、中东和土耳其地区总裁

岳彬

埃森哲大中华区智能运营总裁

业务垂询: business.query@accenture.com



未来增长，体验为先

——从触点驱动的体验到价值引领的体验

文 拜珠·沙哈、丽莎·德·博尼斯、弗拉维诺·法列罗、周汉擎

提要：在“体验为王”的时代，出色的体验并非由产品与服务决定，而是由企业如何助力客户获得对他们而言最为重要的成果决定。

在 2020年暴发的全球重大公共卫生事件，持续地改变着我们的消费行为，客户体验也受到了前所未有的重视。这促使企业深入分析，消费者究竟如何体验它们的品牌？企业又应该提供何种消费体验？

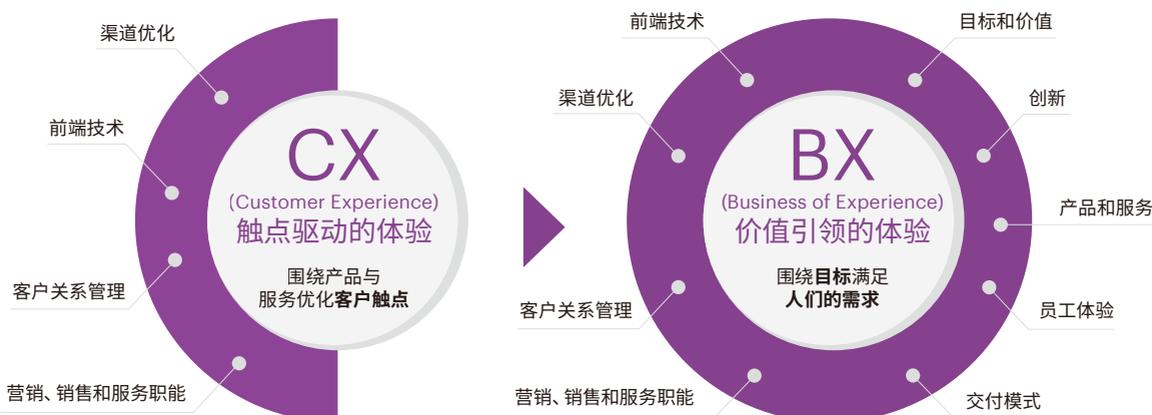
变得愈发流动，跨越了不同的产品和服务类别，但多数企业往往难以与消费者的期望步调一致；企业通过CX提供的体验方式虽然快捷，但无法满足消费者差异化的需求，企业的价值增长也止步不前；而消费者越来越重视的使命感，使得企业需要建立超越自身产品和服务，更宏大的价值主张，否则就会面临失去Y世代和Z世代新兴消费群体的风险。

消费体验面临挑战

主流的触点驱动的体验（以下简称CX）面临着三大挑战：客户需求多变、体验千篇一律以及消费者无法与企业使命产生共鸣。具体而言，消费者的期望

因而，77%的受访CEO表示所在企业将从根本上改变与客户互动的方式。¹ 他们需要突破固有理念，超越“触点驱动的体验”考量范畴，透过价值引领的体验视角（以下简称BX）重新构思整体业务，帮助客户达成预期目标（见图一）。

图一 开启价值引领的体验，正逢其时



1. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。

作为CX的进化升级，BX是一种更加全面的方法，支持企业以客户为导向，在后疫情时代重新点燃

增长引擎（见图二）。它是全新的管理类别，也是未来思想敏锐的CEO及其领导团队关注的重点。

图二 BX领军企业的盈利水平同比增长率*显著超过了CX导向型企业



*埃森哲互动根据调查中BX能力相关问题的反馈，确定了位居前15%的BX导向型企业。根据公开的财务数据，埃森哲互动计算了1、3、5、7年跨度上，每家企业的行业指数化息税前利润（EBIT）年均复合增长率（CAGR），然后将其与同行企业进行比较。



四大制胜法则重构雄心壮志

想成为BX领军企业，首先就必须高度关注于客户的一言一行。不仅CEO，每位首席高管、前后台职

能部门的领导者，都需要转变对体验的认识（见图三）。而通过采访BX领军企业或有此志向的企业，我们明确了帮助其实现目标的四项成功法则。

图三 价值引领的体验 (BX) 思维转型

	CX思维	BX思维	实现BX的方式
首席执行官	追求利润率最大化	通过“目标+体验”获利	优先考虑目标、创新和提供全面体验，由此推动商业成功（即获利）
营销和品牌	使人们渴望获得某种产品或服务	创造人们心目中的理想产品与服务	塑造品牌进化之路：认识到品牌建立在体验之上，这种体验应将客户与他们的需求紧密联系起来，而非反向思考
销售	专注于企业想要出售的产品	专注于客户期待的成果	确保在消费者生活中至关重要的关键时刻可以获得相关体验
产品开发	生产易于使用的产品	生产能够不断调整以适应客户使用方式的产品	投资与大数据相结合的洞察/设计研究，以发现用户驱动的机遇
人才	使用基于职能部门员工表现的传统衡量指标（入职、年度评估等）	激励和促进为企业带来更好成果的行为	赋权员工，使他们对客户成果负有责任感
技术与数据	实现商业流程规模化	大规模实现以客户为中心	释放效能，将其再投资，从而持续驱动绩效与创新
运营	提高企业效率，但这样往往会制约增长	助力客户增进效率，并提供能够推动其成长的体验	衡量客户运营效率，使运营职能在创新伊始就参与其中
供应链	向消费者交付产品和商品	使消费者能够在所需的时间和地点轻松获取产品与服务	为客户提供采购和订单进展情况的可见性，并创新超越预期的最后配送环节体验

很多初创企业早已深谙BX之道。对他们而言，从零开始建立以体验为中心的业务似乎更加容易，但老牌企业只要付诸努力，同样可以达成这一目标。而且相比前者，传统机构还拥有品牌、关系和资本等一些关键优势。例如，已有50多年历史的百思买早在疫情暴发之前就踏上了BX演变征程。公司一直专注于解决客户未获满足的各种需求，这也包括充满人文关怀的员工体验。其BX进化过程中至为关键的一步，便是从具有不同职能的垂直组织，转变为统一的客户办公室，将客户战略、洞察、设计、客户和员工体验完整融合，以有效促进整个组织落实客户至上的原则。新的前瞻性思维转变使得员工充分理解并全身心投入客户服务工作，也提高了公司应对各种艰巨挑战的敏捷性。在新冠疫情暴发后，以客户和员工的安全为导向，公司在短短48小时内迅速在全美所有门店中推出了路边提货服务，在客户恐惧的时刻为他们带来安全感，也成为提高品牌喜爱度、销量和忠诚水平的关键驱动因素。

开拓者在行动：下列领军企业通过挖掘并满足的新兴客户需求，彻底重塑了自身业务

企业	BX领先之处	业务领域
美团	服务涵盖餐饮、外卖、生鲜零售、打车、共享单车、酒店旅游、电影、休闲娱乐等，正以“吃”为核心，建设生活服务业从需求侧到供给侧的多层次科技服务平台	居家餐饮业务
医鹿 (阿里健康)	医鹿是整合线上问诊、挂号、疫苗预约、药品闪送，以及相关资源提供的医疗内容搜索等，让用户可以享受到便捷的一站式在线医疗健康服务	医疗健康服务业务
哔哩哔哩 Bilibili	涵盖众多领域的全范围在线娱乐平台，包含生活、娱乐、游戏、动漫、科技等内容品类，并开设直播、游戏中心、周边等业务板块，提供沉浸式娱乐体验和高质量内容，以满足用户和社区不断发展变化的兴趣，形成年轻群体的优质内容生态系统	视频娱乐业务
KEEP	KEEP为运动爱好者提供健身教学、跑步、骑行、交友及健身饮食指导、装备购买等一站式运动解决方案，并配备开设线下运动空间KeepLand，发售智能硬件产品，满足用户运动需求	运动健身业务
滴滴出行 Didi	滴滴出行涵盖打车、公交查询、骑行、拼车、导航、买车、租/养车、代驾多项业务在内的一站式出行服务，引领用户现代化出行方式	汽车/出行业务

1. 客户需求至上

客户需求始终在不断改变，并且无法预测。而新冠疫情的暴发更导致其出现巨大跨越。因此，企业现在就需要想方设法，来洞悉客户或大或小、尚未得到满足的各种需求，它们或存在于功能或互动层面，或位于服务或业务层面。这有助于企业拓展疆界，进入新的领域。同时，这也是企业实现可持续发展的唯一途径。

BX领军企业已将客户至上的信念嵌入了组织基因。埃森哲调研显示，在全球范围内，自我评估能够将客户数据转化为实际行动的领军企业比例（55%）是其他企业（26%）的两倍有余，**而中国企业中的比例则低至21%——其中自我评估拥有优质数据的中**

国企业（24%）和拥有优质洞察的中国企业（15%）均低于全球平均水平。

为了充分利用数据、背景信息来理解人们未被满足的需求，企业必须采用新的方法和视角。将传统的客户细分与场景化的思维模式研究相结合，可以形成一种覆盖广泛，但流程统一的方式，根据不同情境下的客户需求，掌握和预测客户可能采取的行动及其背后的原因。

此外，过去那种旷日持久的客户细分研究已不再适用。加快调研、及时分享给适当人员非常关键。出色的BX意味着高效且持续地向客户学习。迅速且不断整合有关某一人群的定性和定量洞察，能够明确切实可行的成果，并联手客户共同塑造未来。

ToggleSM: 通过调研和洞察满足客户潜在需求

美国保险公司Farmers Insurance[®]正在展开行动，推出能够与新兴市场参与方展开竞争的全新服务，并在不断变化的保险领域中开创清晰的新价值来源。通过调研，公司非常震惊地发现：全美竟有60%的房屋租客未曾购买保险。因此，公司的“新创业”部门围绕“保险的未来”提出了一系列概念。

全新的业务理念ToggleSM及其实施团队由此应运而生，并和埃森哲一道基于千禧世代的思维模式和生活方式，结合公司收集的相关宏观数据，打造了一系列简明化、定制化、模块化的保险方案，为目标客户群提供了灵活多变、无与伦比的保险购买体验。

2. 时时刻刻体验创新

体验创新是指以全新的方式解决问题。这需要企业重新思考创新的切入点，牢固聚焦人们的需求。将创新以相辅相成的连贯方式融合在一起，通过体验创造价值，彻底革新用户体验产品、服务和品牌的方式。创新体验具有功能创新、服务创新以及商业创新三个递进层次，持续地发生在整个企业中的各个层面，并且无法单纯通过优化CX触点来实现。虽然加大了实施难度，却也提供了难以模仿并对客户而言也更具变革性的体验。²

BX领军企业已注意到新冠疫情加速了人们对品牌不断变化的期望，约53%的领军企业表示因此要推出更具关联度的产品、服务和体验，从而满足需求并建立更高标准，并且近80%的领军企业都信心十足地表示，有能力使CX创新与实际业务成果挂钩。相比之下，只有31%和52%的同行对这两项看法一致。**在中国企业中，虽然能够践行持续性创新的企业比例仅为22%，但对客户体验创新投资回报持有较强信心的比例出人意料地高达71%，这反映出中国企业已经发现了客户体验与业务成果之间的强关联性。**“体

2. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。

验经济”在中国方兴未艾，但知易行难——只有18%中国企业表示有能力建立并兑现与客户体验直接有关的品牌承诺。

企业应该摒弃单纯通过触点体验取得增量效益的做法，而是应通过体验创新确保与客户体验保持一致、利用“实践化思考”（build to think）建立内部一致性以及激发沟通思维并将其嵌入流程之中，变革流程和运营，交付针对客户而设计、能够产生切实影响的卓越体验，由此赢得了更超前者的增长成就。

3. 全面推广体验文化

体验不再只是某位首席高管的责任，企业中每个人都必须予以高度关注。每位员工、企业的每个环节，都必须紧密联系、相互协作，以体验为核心目标，作为具有高度凝聚力、客户至上的整体发挥作用。

传统的“各自为政的孤岛式”管理方法效率低下，且浪费资金，并可能错失与客户联系、实现增长的大好商机。如果CX的某些方面只是为了满足企业或某一个职能部门的需求（而非客户需求），或者诱导客户按公司意图行事（而不是帮助客户实现期望的行为模式），那么这样的体验将毫无吸引力。

BX的最终目标是打通销售、营销、服务和产品等前端职能（破除部门孤岛），并与人力资源、供应链等后端职能无缝衔接起来。这要求企业全面变革运营模式，将重心从吸引触点的客户互动，转向在每条客户体验旅程中建立互动。

埃森哲调研发现，57%的BX领军企业已经采取行动，表示自身能够在整个组织中与各级伙伴合作实现这一转变，比例达同行（25%）的两倍以上。³ **而在中国受访企业里，只有18%认为自身具备这种变革能力。**此外，领军企业还为此成立创新部门（69%）或改造运营部门（63%），是同行的两倍之多（32%和28%）。

耐克就是体现这种制胜之道的杰出典范。无论是推出“充满活力的零售”（living retail）创新之家，还是疫情暴发后推出的新型概念店，耐克品牌体验始终植根于大规模、跨职能的协调运作，在实体店和数字领域交付差异化的顾客体验。

由此看出，企业应将体验作为运营、人力资源、产品开发、战略、技术等各个职能部门的优先事项。在企业上下推行围绕体验的相关决策，尽可能满足客户需求。BX领军企业深知，要想实现这一目标，每位员工都要具备主人翁意识，认识到自己的单个角色和日常工作如何与企业整体、CX保持一致，以及怎样助力企业交付出色体验，为业务发展做出贡献。近60%的领军企业表示，已将员工的绩效评估、薪酬和奖金与CX成果相挂钩，而同行企业这样做的比例只有25%。⁴

4. 同步升级技术、数据和人才

成功企业正纷纷采取各种规模不等但切实可行的措施，着力围绕体验果断重塑业务和运营模式。事实上，74%的受访企业均表示，计划彻底反思流程和运营模式，以提高后疫情时代的业务韧性。⁵ 无论是需要企业完善技术基础，还是找到全新商业模式，都离不开变革运营模式，将技术、数据和人才整合为由CX驱动、专注于统一连贯客户旅程的完整系统。

这并非意味着加大投资，而是要改变投资方式。BX领军企业就是通过重组数据、技术和人才，提高敏捷性，不断释放效能，并将其重新投入新的绩效和增长机遇当中。61%的领先企业明确知道需要利用哪些技术平台来保持竞争力和客户相关性，而仅有27%的同行有此自信。⁶ **在受访中国企业里，能够洞悉对技术平台如何为客户体验赋能这一问题的比例仅有17%。**

3. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。

4. 同3。

5. 埃森哲首席高管调研，2020年7月。

6. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。

企业面临的现实情况是，服务和满足客户新期望的成本正急剧攀升。唯有将技术、工具、数据和流程有效整合在一起，方能更大规模地实现以客户为中心。此举将帮助企业创建并维护BX。

BX领军企业自身已认识到这一点。我们的调研发现，58%的领军企业表示能够定义并敏捷地建立新的数字能力（可做到这一点的同行仅有25%）。⁷ 这是一项非常艰巨的任务，需要释放整个组织的效能，利用这些资源投向最根本的BX需求。

在当前经济环境下，企业需要采取全面视角，寻找协同领域和关联性，将助力企业实现效益最大化。全新的运营模式，以及持续采取以体验、效能和绩效为核心的方法，则可以支持企业充分利用云技术提高敏捷性、利用数据实现相关性，并利用BX为客户持续创造价值。例如，埃森哲与微软和法国零售商Intermarché合作，创建了一处集中式数据工厂，将每个客户的愿望和需求聚合在业务前端，此举不但提高了运营效率，同时也为消费者创造了更高价值。

云上数据优化客户体验

首先，应依托云环境打造更加敏捷的技术基础设施。将系统看作一种技术堆栈，而云位于最底层。这不仅有助于企业节约成本，还可通过更新、更快、更有创意的方式将数据和人们联系起来。

然后，将使用云架构所节约的成本重新投向数据，借助人工智能提高企业绩效。数据能够支持在云端识别规律，使企业更好地捕捉和理解各种情况。随着数据通过更加相关、更具影响力的体验不断提高绩效，企业可运用这些经验来优化云基础设施，释放更多效能。

最终，云技术和数据会共同影响体验，而借助技术实现的相关性和敏捷性会令体验更加出色。在此过程中，企业应当侧重体验，不能使投资与客户成果脱节，这非常重要。需要进行反向思考，根据希望达成的体验目标来制定技术和数据战略。

超凡体验产生深远影响

BX是一场重大的思维模式转变，未来几年，它将产生超乎想象的影响力，推动有益的市场颠覆、差异化运营和客户满意度的提升。而眼下可谓是探索从CX向BX转型、明确企业变革影响的最佳时机。我们坚信，即使未来继续充满不确定性，这一行动也必将点燃增长引擎，同时为客户和企业自身带来所期望的成果。虽然不易，却不可或缺。 

拜珠·沙哈

埃森哲互动营销首席战略官

丽莎·德·博尼斯

埃森哲互动营销董事总经理

弗拉维诺·法列罗

埃森哲成长型市场互动营销总裁

周汉擎

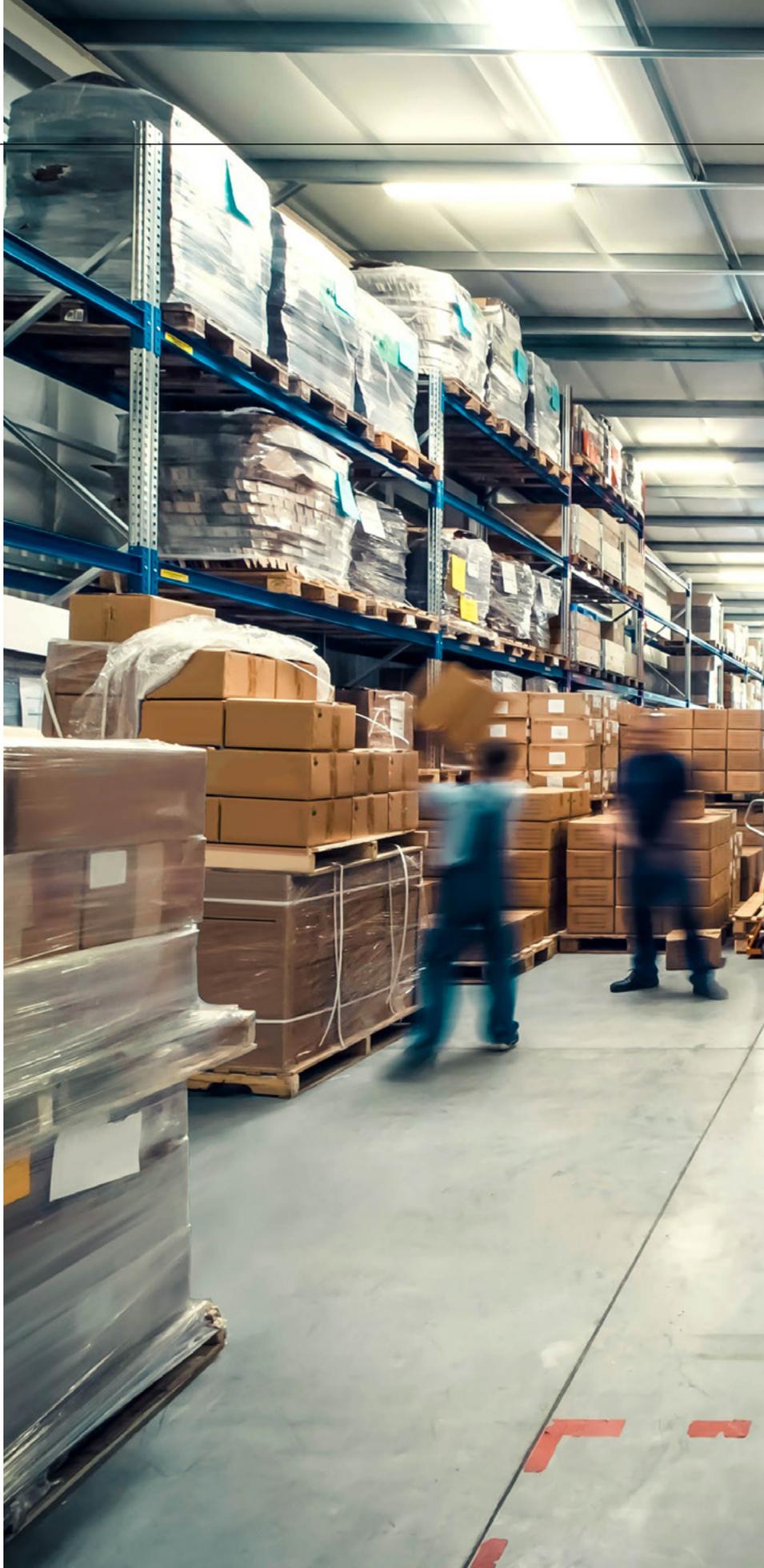
埃森哲大中华区互动营销总裁

业务垂询: business.query@accenture.com

7. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。

提要：

疫情过后，供应链运营的重要性达到了空前的高度。它不单单能提升企业的生产效率，更是企业未来加速增长的保证。企业若想具备“韧性”，重要的一点就在于是否构建了完善的供应链体系。



让供应链 变为“价值链”

文 马杰祺、潘峥、陈臣、阮嘉

供应链历来都被视作效率和规模的驱动因素，尤其在最近几年，受到新冠疫情的影响，其重要性达到了空前高度。而完善的供应链体系则会让企业在未来拔得头筹，持续发展（见图一）。

很多企业已经意识到供应链变革势在必行。根据《埃森哲2020年供应链调查报告》，受访企业平均投资1.534亿美元用来改造供应链（2017—2019年），以实现增长。但我们的调研也显示，在企业为提升弹性、加速增长而重建供应链的过程中，巨大的投入并不意味着成正比的产出。仅有10%的领军企业通过成功改造供应链，对营收增长产生了显著影响（见图二）。

完善供应链面临的主要挑战

应对不灵活：在面对新业态、新变化，特别是遭遇大规模破坏性事件、全球供应链受到冲击时，供应链单一性的弱点尤其突出，缺乏应对方案。

响应不及时：无法满足客户日益提升的服务要求和时效要求。供应链创新管道不够健全，无法突破原型测试阶段。

信息不透明：流程未打通，组织分散、系统孤立，数据无集成、不共享、不互通，可视化程度不高。

生态难建立：缺乏合作伙伴，无法建立有效生态系统，资产负债重大，供应链弹性欠佳。

成本难优化：未满足客户需求，未考虑成本优化，未合理安排。

图一 企业供应链完善成果



图二 领军企业供应链改革的四大增长回报



13%
营收增速



2.5%
更高的EBITDA
利润率



3倍
更大的营收贡献



股价
新冠疫情期间依然
高于同行

这些挑战使得有些企业在应对疫情时出现连锁反应。比如由于可视化程度不高，数据准确度低，需求变动后就无法通过快速模拟供应来制定合理的风险应对策略，而之后的需求骤降，又导致产能过剩、库存高企和资金占用等问题。相较于此，领军企业则优势明显。它们能够针对客户需求，模拟全球需求变动，快速决策，及时调整产能，分配库存，合理安排资源人员，尽可能减少损失，并在疫情趋于平稳后迅速复苏。

以客户为中心的 供应链“五大特点”

面对挑战，结合领军企业的优势，企业应从效率化、规模化出发构建以客户为中心的供应链运营战略，推动业务增长并提升客户体验。它们需要更敏锐地感知客户需求，加快新产品和服务的上市步伐、迅速开拓新渠道和新市场，以便给客户提供更丰富的产品和服务选择。而以客户为中心的供应链运营，包含了创新、配置、连接、运营、优化五大特点。

创新——数据驱动洞察，比客户更加了解客户。

通过数据产生洞察，企业能开发出新的产品和服务与客户交互；跨产品生命周期，扩展传统的利润来源；也可以将它们的业务转化成“产品即服务”的模型。

配置——为独特的客户群体制定对应的供应链服务策略。为了满足客户的期望，企业需要提供个性化产品和服务；构建轻资产模式的生态系统；从通用性供应链向目标导向型供应链转变，以满足独特的用户期望。

连接——与外部的合作伙伴协同增加供应链速度、灵活性以及透明性。相比于传统的协同生产、协同包装、第三方物流以及最后一公里配送的服务商，企业需要寻找能够为其带来更多增值服务的合作伙伴，以能够整合需求、设计更灵活、成本效率更高的流程，并最终提升整套供应链的可视性。而服务也并不是在产品交付完成后就结束，而应该包含自动补货服务、可配置产品或现场安装或配置服务。

运营——采用模块化、自适应的运营模型。以客户为中心的价值链需要我们重新思考“通用性”的供应链模式，按照供应链分级重新构建；并按每个供应链分级对应的跨职能团队的运营模式，优化端到端的客户体验，能够在任何时间、任何地点为客户提供正确的产品和服务。

优化——通过分析与监控，在日常运营中持续改进。使用AI、分析法进行数据挖掘，供应链能够连接离散的数据源、自动化分析，模拟高阶的场景，转化成新的洞察，最终驱动创新；并将这些洞察融入一个动态的、不断优化的周期，供应链能够优化流程，找到新的方法，最终获得竞争优势和增长。

企业供应链转型“五步走”

打造以客户为中心的供应链是一个知易行难的过程，没有百试百灵的特效药。基于埃森哲长期服务客户的经验，以及此次全球调研所揭示的领军企业做法，我们总结了企业实现供应链转型的“五步走”路

线图：设立明确的愿景目标、打破壁垒、发展数字化员工队伍、拥抱协同和加速企业数字引擎。

设立明确的愿景目标

供应链在企业制定战略过程中非常重要。以客户为中心的战略，要求企业在业务的所有环节做到真正的以客户为先。同时，供应链优先级应和企业战略相匹配，并围绕这些成果“以终为始”来规划。

打破壁垒

研发、营销和供应链等职能部门之间的壁垒导致流程复杂、应变缓慢。新的运营模式应该围绕客户和业务价值而创建。在很多领军企业中，客户并不归属于某一个部门，所有部门都能协同作战，不存在任何信息孤岛（见图三）。

发展数字化员工团队

员工团队工作的性质正逐渐转变为支持业务的战略增长目标，这要求他们具备数字化和自适应的能力（见图四）。

图三 企业运营架构由静态模式转向动态模式

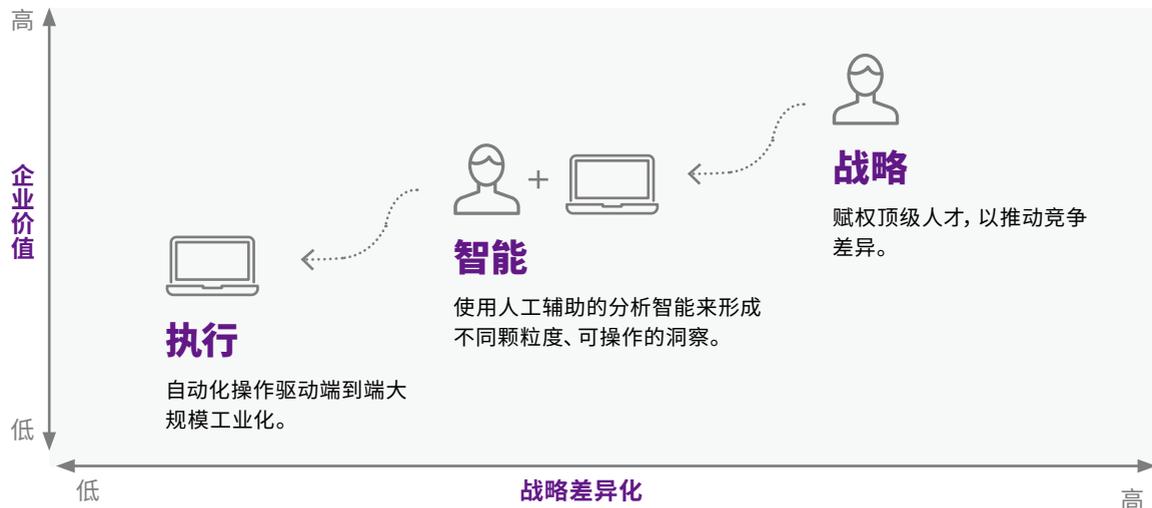
当今，绝大多数企业是这样的



垂直部门

动态的

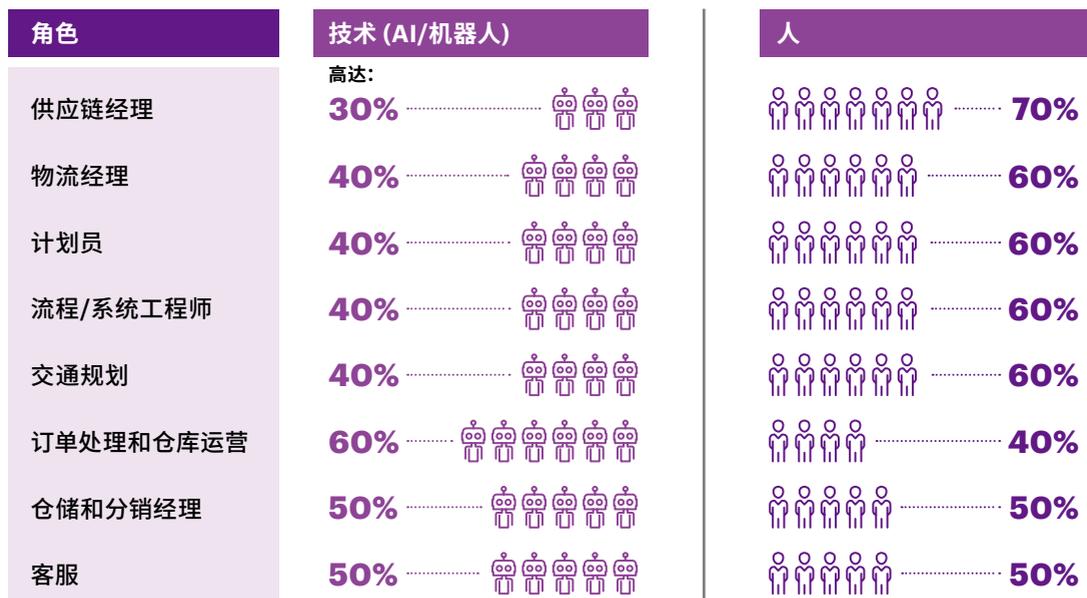
图四 人机协作将成为未来工作的中坚力量



人机协作将成为供应链环节的大势所趋，越来越多的员工也愿意拥抱人工智能，但各个行业的比重不尽相同（见图五）。埃森哲调查表明，62%的员工

认为AI技术会对他们的工作产生积极的影响，67%的员工考虑到提升自身技能，更好地使用智能设备，这个比例在千禧一代更是高达75%。

图五 人机协作的比重，未来3~5年，在不同工作岗位上会有所差异



拥抱协同

要实现以客户为中心的供应链的灵活性，企业需要采用轻资产策略——聚焦核心业务，而将其他部分交给合作伙伴。这样做可以让企业提高客户响应速度、增加灵活性、提高效率并降低风险。

特别是当企业要进入一个新市场或开拓新品类时，借助外部合作伙伴来进行产品和服务创新，是一个非常明智的做法。

调研也显示，有81%的受访企业高管认为，生态系统可以让他们的企业以一种之前完全不敢想象的方式增长（见图六）。



加速企业数字引擎

很多企业的供应链架构自适应能力不强，这主要体现在新旧系统衔接难、数据获取不及时、数据价值难“提现”、转型变革花精力、生态伙伴难协同等方面。

企业需要灵活的技术架构，来创造独一无二的差异性。我们建议从客户需求出发，充分利用企业内部和生态伙伴间的创新引擎和平台构件，打造互联解决方案，并最终建立新的数字核心（见图七）。

图六 以客户为中心的供应链灵活性需要通过轻资产策略来实现



图七 灵活的技术架构创造独一无二的差异性



案例分析

埃森哲帮助某百亿美元规模的消费品企业构建了以客户为中心的供应链，从而节省了约1.3亿~2.6亿美元的成本。通过流程简化，这家企业间接劳动成本降低了20%~40%，库存浪费减少了20%~30%。在可持续性方面，企业碳排放量降低了39%，还从副产品转售中获得了2900万~7000万美元的新收入来源。

马杰祺

埃森哲战略与咨询大中华区总裁

潘峥

埃森哲大中华区供应链及运营战略董事总经理

陈臣

埃森哲大中华区供应链及运营战略经理

阮嘉

埃森哲大中华区供应链及运营战略经理

业务垂询: business.query@accenture.com

由此可见，构建以客户为中心的供应链，不仅能为企业带来增长和利润，还有利于企业建立可持续发展以及信任。充分发挥供应链投资的价值，打造以客户为中心的供应链，您准备好了吗？

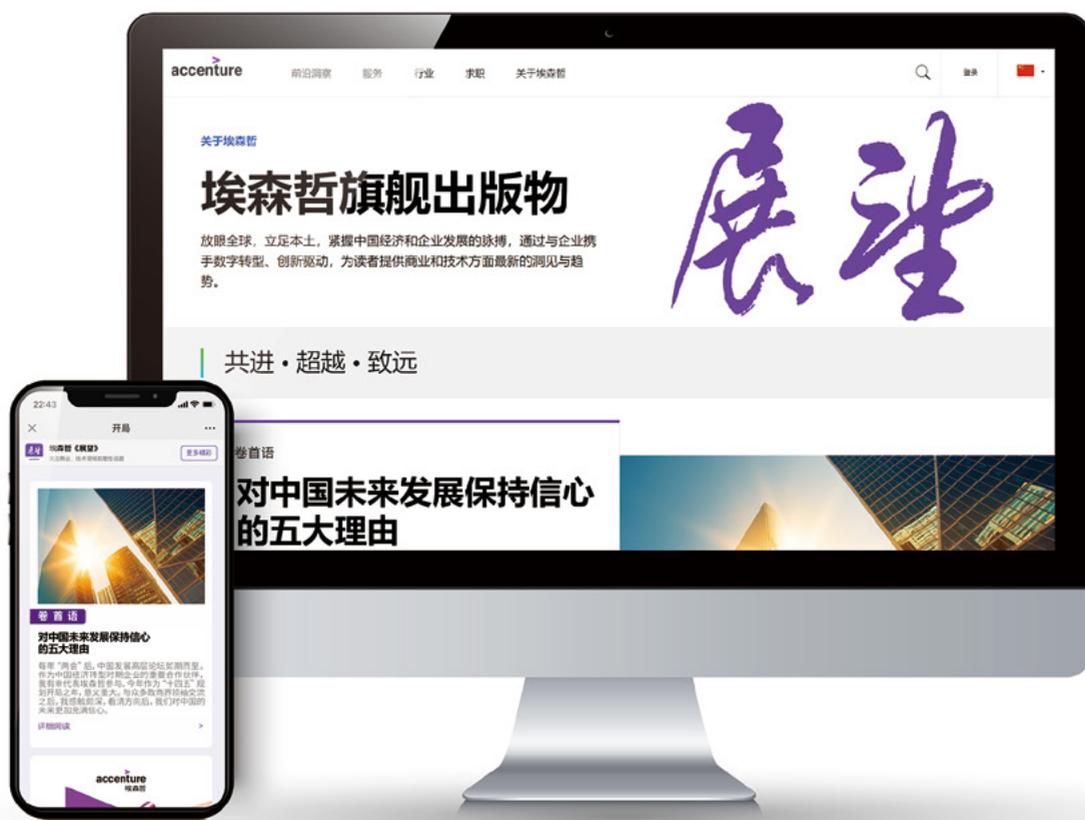
畅享数字化“悦”读体验， 即刻扫码 阅读全新《展望》



《展望》移动版



《展望》主页



做好迁云必修课 夯实上云基本功

云迁移是实现云价值最大化的第一步

文 俞毅



提要: 云迁移是实现云价值最大化的第一步,也是关键的一步。企业必须要制订周密并面向未来的云迁移计划,以释放业务新价值。

将更多工作负载加速迁移到云端

云不再是企业对未来的畅想,而是迫在眉睫的要务,是数字化转型的必要条件。新冠疫情的暴发,给全球都带来了沉重的打击,同时也再次凸显了系统韧性、敏捷性、适应性和可扩展性的重要价值。

疫情当前,企业别无选择,必须直面各种不确定因素,在业务严重受阻的情况下维持运营,灵活应对不断变化的客户需求,并加速向远程数字化办公等新的工作方式进行大规模转变。

企业已经认识到“云优先”是数字化转型的关键助力。向云端的迁移速度不断加快,超过90%的企业都以某种形式采用了云,我们可以设想未来的行业龙头将有80%以上在云端。¹

这场疫情成为一个新的拐点,从此以后,各企业都要大幅加速上云,实现端到端的数字化转型。简言之,云已经不再是一种选择,而是一种必然。

前途光明,道路曲折

但是,上云势在必行并不代表它容易落实。事实上,企业在“云优先”之旅中遭遇绊脚石的情况不一而足。云转型之路极其复杂,涉及多个层面,包括重新考虑战略、技术、技能开发、业务流程以及组织设计。

埃森哲在最新的“云成果”调研中,对多家公司进行了调研,来了解它们通过云计划在业务价值方面取得的进步。

结果发人深省。我们在2018年末进行的上一次调研中发现,只有35%的公司完全实现了云计划的预期成果。²而在两年后,这一数字并没有显著提升,基本维持在37%的水平。那些表示对当下云成果非常满意的受访者的比例几乎没有发生变化:2020年占45%(而2018年占44%)。

简言之,尽管在云上进行了多年的投资,但全面实现云价值仍然是一个严峻的挑战。那么,现在该怎么办?

埃森哲认为,云迁移是实现云价值最大化的重要的第一步,迁移上云,刻不容缓。

富有远见的企业早在危机来临前,就已经在云端展开部署,因而能够更好地化解业务风险,适应截然不同的客户和员工环境,并不断发展壮大。而尚未行动的企业,则很后悔在没有危机的时候,未能未雨绸缪,加快推进上云的节奏。研究显示,疫情暴发时,大多数企业迁移至云端的工作负载不足20%-40%。³

这也是当下亟须推进规模化上云的重要原因所在。然而,企业上云必须要做到迅速、正确和安全。埃森哲在近期发布的报告《全速上云,创新驱动业

1. Everest集团研究报告《通过多重云实现业务转型》, https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-111/Accenture-Business-Transformation-through-Multi-cloud.pdf#zoom=50。
2. 埃森哲报告《云成果:期望与现实》 <https://www.accenture.com/us-en/insights/cloud/cloud-outcomes-perspective>。
3. Everest集团研究报告《通过多重云实现业务转型》, https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-111/Accenture-Business-Transformation-through-Multicloud.pdf#zoom=50。

务腾飞》中，详细阐述了实现这些目标的五大关键要素。

第一个要素就是云迁移，将企业更多的工作负载快速迁移至云端，并根据自身业务需求，选择合适的基础设施。对企业而言，尽管迁移的速度很重要，但也不能一味追求速度。云迁移除了要有周密的计划和不折不扣的执行外，还必须在速度、成本效益、数据安全及未来业务价值之间实现平衡。

成功迁移，裨益良多

加速实现云价值并降低风险的关键在于明确企业目标，并了解其中缘由。如果缺乏清晰的价值实现战略，缺少全面的规划，或是执行不到位，仓促的云迁移最终会使企业付出更大的代价，尤其是原有应用程序被忽视、云的耗费成本以惊人的速度飙升时。

那么，云迁移会对企业产生哪些影响？本文提出了两个显而易见的重要目标。一是提高IT系统的效率和韧性。大多数企业都没有数据中心业务，在云端采用新的基础设施或应用程序，能够为其节省大量成本；而云的可扩展性在应对供给冲击、需求波动及其他突发事件时，将发挥重要作用。这些都是云迁移的价值驱动因素。在后疫情时代，面对不确定的经济形势，这些因素将变得愈加重要。

谋求创新

第二个重要目标是加速企业推陈出新的步伐。云凭借其创新、快速响应和业务敏捷性等优势，能够帮助企业有效地推动这一目标的实现。

例如，通过基础设施即服务（IaaS）轻松部署基础设施，企业能够对新想法加以验证、测试、学习、快速试错，然后迭代、改进和规模化推广，从而提高生产效率。与此同时，通过平台即服务（PaaS）和软件

即服务（SaaS）等解决方案，企业可以利用外部的云原生创新成果，借助机器学习等先进工具，挖掘更多的数据价值。

其结果是，企业变得更加精益和敏捷，对市场变化和消费者需求变化做出快速响应；并且能打造面向未来的全新业务模式，更快地推出新产品、新解决方案和新服务。

案例：Moneta Bank

MONETA Money Bank急需一款灵活且经济高效的云IT基础设施，以支撑银行的战略目标，并为企业持续增长奠定坚实基础。埃森哲帮助该银行根据其战略目标制定了全面上云战略，打造灵活且经济高效的云IT基础设施。目前，该银行已将200款应用程序迁移至亚马逊云科技（AWS），不仅推动了创新，加速了新产品和新服务的问世，而且为业务增长提供了有力的支持。

三大对策，顺利实现云迁移

那么，成功实现云迁移的秘诀是什么？对此，企业需要考量的因素有很多，包括战略、规划和执行等方面。

1. 缺少战略，愿景终成幻想

要成功实现云迁移，企业需要详细了解自身的当前情况和未来的发展目标，尤其是要对未来的目标，以及如何在行业中打造差异化优势有清醒的认识。历史经验告诉我们，企业很容易陷入云服务的盲目实验模式中，单单实现了迁移到云端，就指望新业务模式或工作方式会凭空出现，是不切实际的。“敏捷性”是企业所追求的目标，但它不应只是一个抽象概念，而应对业务产生实实在在的影响。对于企业而言，明确自身的发展目标至关重要。

在开始云迁移前，企业还须明确要在云端实现哪些行业用例，以及详细阐明它们带来哪些业务价值。

大多数企业都不会采用毕其功于一役的方式，将大部分应用和数据一次性迁移至云端。相反，企业通常会根据战略价值、复杂程度和风险性，分步、分批进行。因此，每次迁移计划都需要与总体业务战略协调一致，否则会导致系统的协同能力和性能下降。

2. 制订计划，并严格执行

为了高质、高效地完成云迁移，企业需要详细规划，最大化降低未知风险，根据价值大小安排迁移顺序，了解由此对数据带来的影响，并与各相关方及时同步。企业要做到心中有数，不仅要掌握当前情况，还须明确迁移的目标、实现方法。此外，在评估阶段，企业要收集足够多的关于要迁移的应用的数据，包括了解这些应用如何与底层基础设施相匹配。通过对这些数据和基础设施，以及对目标平台的强化安全方法【包括控制措施、操作模式以及供应商服务协议（SLA）】进行深入了解，企业将能够全面掌握云迁移过程中的各种可能出现的状况。

把握轻重缓急，有序推进云迁移

云迁移并没有放之四海而皆准的方法，每个企业的应用程序在云端所实现的价值也不尽相同。此外，考虑到不同企业所处行业各自的特点，因此，以快速实现价值最大化为标准，对应用程序进行分批、有序的迁移将尤为重要。这意味着企业要在诸多因素中取得平衡，如业务的战略重要性和相关性，应用程序的商业化价值，及其迁移的复杂性和风险等。除此之外，企业还要重视兼并和收购等外部市场因素。

以价值最大化为标准，有助于企业找到快速迁云的方法，并对应用程序及其迁移进程做出相应规划。埃森哲的7R方法可以助力企业系统地迁移上云，给每个应用程序的迁移目标提供指导框架。企业要对基础架构、数据和应用程序之间的相互依赖关系了然于胸，从而对迁移的工作负载进行分类汇总。

用7R方法指导云迁移

埃森哲采用7R方法，对云迁移战略的评估和顺序安排等复杂任务进行了分解：

- (1) 淘汰 (Retire) 不再需要的应用程序。
- (2) 在本地保留 (Retain) 过于复杂或迁移成本高昂的应用程序。
- (3) 在云端快速重新托管 (Rehost) 应用程序。
- (4) 将需要在云端不同操作系统中运行的应用程序进行平台更新 (Replatform)。
- (5) 用更好、更便宜的SaaS解决方案对应用程序进行替代 (Replace)。
- (6) 对需要修改大量代码才能上云的应用程序进行重构 (Refactor)，并按需解耦。
- (7) 重新定义和强化核心价值主张，对业务流程进行重新构想 (Reimagine)，充分发挥上云优势。

重视数据

尽管企业在进行迁移规划时，经常将重点放在应用程序上，但若顺利地完成迁移，必须通盘考虑每个应用程序及其相关数据。否则，缺乏数据的加持，企业上云是一纸空谈。对于企业而言，选择将数据存储在哪里，将对时延和成本产生重要影响。

企业可以借云迁移之机将数据中心从本地迁到云端。而随着越来越多有价值的结构化和非结构化数据成功迁移到云端，企业还需要利用数据架构、数据管理和治理等领域的最佳实践，以及一流的云原生能力，构建现代化数据平台。

其中包括：

- 建立战略数据架构，确保数据科学家、数据分析师、业务分析师以及运营系统和应用程序等数据使用者可以随时随地调用数据。
- 体系化数据管理，包括主数据管理、数据质量管理以及元数据管理，确保数据具备高质、可靠、可追踪、可信任的特点。

- 开展企业数据治理项目，使企业不仅拥有数据，还能善用数据。

实现业务价值最大化

现代化云数据平台利用分析技术和人工智能技术，能最大限度地挖掘数据的业务价值，从而使企业通过数据迁移上云，降低运营成本，提高业务收益。

例如，一家卫生与健康安全解决方案全球供应商，试图将收集和存储的大量数据用于日常业务。

为此，该企业通过与埃森哲合作，实施了全新的数据架构，每年积累了多达数十亿条数据，同时打破了数据孤岛，将本地数据仓库迁移至Microsoft Azure。在分析技术的助力下，该企业得以拥有全球视角，从而可以更好地管理库存、市场营销和生产制造等。

加强业务协作

云迁移并不仅仅是IT部门的工作。如果IT和业务相脱节，云迁移将产生重大隐患。因此，企业需要尽早地让应用程序的所有者参与到云迁移中来，完善业务用例，阐明业务价值，加强迁移规划，提供必要的应用程序数据和时间表，并提前做好准备应对可能的工作方式变化。此外，保持协调一致还有助于企业从战略层面优先迁移重要的工作负载，同时优化遗留工作负载的成本。而这些，仅仅依靠IT部门无法实现。

全员参与

企业常常遇到的一个难题是，前期需要花费很长时间来理清和解决IT与业务，以及与外部供应商和服务提供商之间的相互依赖关系。

为此，埃森哲和AWS试推出了“迁移派对”这一全新概念，在为期3天的迁移特别活动中，免受电话、邮件及其他工作的干扰，所有参与人员（有些情况下可能多达150人）都专心致志，共同实现云迁移目标。

3. 战略落地，重在执行

云迁移除了要经过深思熟虑的规划、与业务战略相契合外，还需要不折不扣的执行。为了快速安全地实现云迁移，提高交付价值，企业需要考虑许多因

素，例如，与经验丰富的合作伙伴携手，利用其深厚的行业能力，从源头肃清安全隐患，并培养相应技能，以获得长期成功。

挖掘云服务商的力量

云服务商和系统集成商拥有着价值千金的丰富经验。为了成功实现云迁移，企业需要借助二者的力量，为架构选择提出宝贵建议、与内部安全团队紧密配合，并提供重要的专家和专业知识和技能，帮助企业做好迁移后的推广工作。大型公有云服务商可能也会对企业云迁移进行投资，从而使迁移成本得以部分摊销。尽管如此，企业不应完全依赖于云服务商，而是要打造自己的治理结构。

其中的关键在于找到最合适的合作伙伴，在设计之初便对整体的战略业务价值进行充分考量；合理安排云迁移的顺序，加速价值实现；并选用恰当的工具，严格执行迁移计划；快速演进，实现更大价值。那些能够充分发挥合作伙伴经验优势的企业，可以加速实现上云投资回报，在降低风险的同时，获得更大的业务价值。

产业化云迁移之旅

为了快速实现云迁移，同时尽可能减小对正常业务的影响，企业需要构建产业化能力。这意味着企业不仅要提高自动化水平，而且要构建迁移工厂等组织形式，利用AI迁移工具，从始至终推动整个迁云之旅。

为此，许多企业希望牵手云产品大厂，或埃森哲这样的合作伙伴，利用其丰富的经验和深厚的知识专长，识别和解决潜在问题。埃森哲的自有产品myNav®和myWizard®等自动化工具，能够为企业顺利、快速进行云迁移增加成功的可能。

善用myNav®，避免分析困境

目前，市面上充斥着大量SaaS、PaaS、IaaS解决方案，让人眼花缭乱。埃森哲myNav®工具能够帮助企业快速、有效地应对这种复杂局面。

myNav®是一个云平台，对各种云解决方案进行评估、构建和模拟，帮助企业确定最符合需求的方

案。myNav®会对企业现有基础设施、运营模式以及期望取得的上云业务成果等一系列因素加以考量。

myNav®糅合了智能数据科学和埃森哲的丰富经验，可根据企业特定的云需求，推荐最佳解决方案。不仅如此，myNav®还能对推荐的云解决方案进行模拟和测试，并据此制订云迁移计划，以最快速度实现价值，同时将风险控制在最低水平。

例如，一家健康保险公司希望在2022年底之前将政府相关的工作负载迁移至云端。为此，该公司急需一个强有力的商业用例，对企业当前的IT资产、开支、迁移成本和潜在成本节约进行详细评估。该公司使用埃森哲的myNav®平台，对多个云提供商的不同场景进行评估，从中找到一个5年内总拥有成本节省超3亿美元的最佳商业用例。而该分析用时仅仅为两周。

重视安全，从头做起

安全问题与合规风险常常被看作是企業实现云价值的障碍。调查显示，46%的受访者认为二者是企业实现云价值的三大障碍之一，而17%的受访者则认为二者是企业实现云价值的最大障碍。⁴此外，《通用数据保护条例》(GDPR)等严格的数据隐私条例的出台，也要求企业认真考虑和规划数据安全和隐私。进入云时代，企业更应针对当前和未来的数据需求，谨慎对待数据的使用、访问、加密和存储。为此，安全团队应从项目初期就深入参与云迁移的工作，包括对平台和应用程序的控制进行界定，批准云架构，找到云原生安全自动化的最佳选择。

相较于专门的数据中心，云具有更高的安全性，但前提是安全团队必须掌握相应的技能和工具，方能在企业云平台中施展所长。领先企业从一开始就构建了安全防护，对任何超出控制范围的问题自动进行补救，并建立轻量级的治理流程，对安全、技术和未来的云平台发展进行管理，从而大大克服了云安全技能上的不足。对于许多企业而言，有效利用外部供应商和云提供商的安全专业知识，是构筑云安全的关键所在。

帮助员工适应新常态

云迁移改变了企业的运营方式。就IT部门而言，为了适应新工具和新平台，所有员工都要经过技能再培训。如果原有应用被SaaS解决方案所替代，或是需要重构，那么，相应的应用支持方式也将发生改变。此外，企业用户也需要重新适应各种新系统和新云服务。面对这些变化，尤其是涉及员工的变化时，企业应谨慎应对，不仅要有同理心，还要有高敏感度。

放宽眼界，着眼长期价值

云迁移是实现云价值最大化的第一步，也是关键的一步。它不仅能够增强企业的可扩展性、韧性和安全性，还能够降低企业的总成本。但云迁移毕竟只是开始，企业还应放宽眼界，将云迁移看作是以不同方式运行IT环境、释放业务新价值的一种手段。

鉴于此，计划周密的云迁移必须考虑到未来的各种可能性。运营模式要如何变化？日常管理和优化将如何为业务带来持续价值？如何在云迁移的基础上不断超越，使更多高级的云服务为我所用？

而最重要的是，为了实现未来发展，企业必须发展新的业务模式，为创新搭建平台，引入先进的数字技术，积极验证新产品和新服务。

时不我待。企业应将全速上云作为当前要务，并率先开展云迁移。🚩

俞毅

埃森哲大中华区企业技术创新事业部总裁

埃森哲阿里巴巴事业部执行总裁

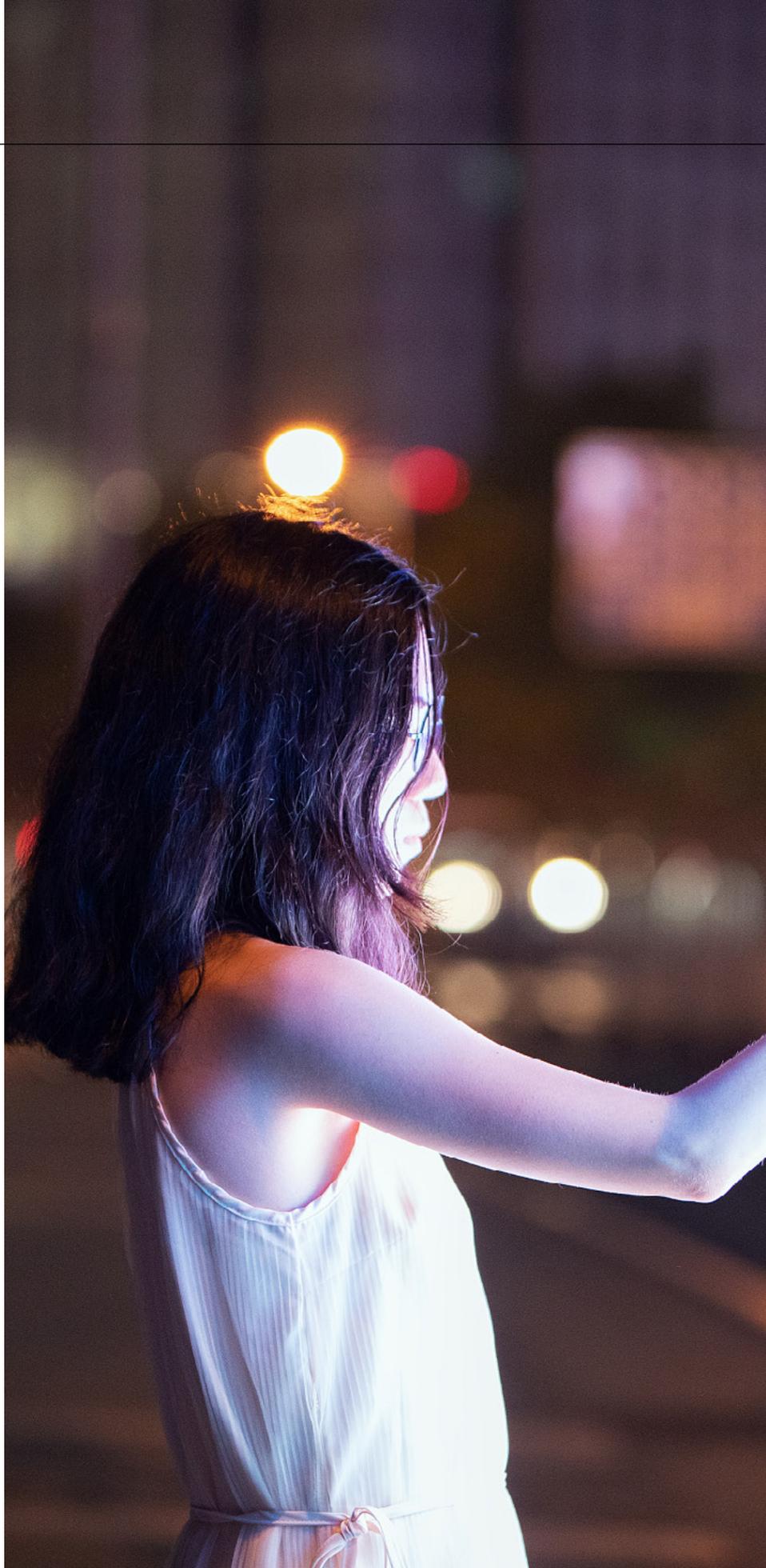
大中华区云优先业务负责人

业务垂询: business.query@accenture.com

4. 埃森哲商业研究院，《寄予厚望：克服云价值最大化的各种障碍》，2019年。

提要:

数字城市不再是一个遥远的概念。作为城市发展的必然趋势，如何借助新技术转型成为智慧城市，是每座城市的管理者需要考量的问题。



未来数字城市

当城市遇上数字技术

文 陈继东、陈珊

接踵而来的未来城市

正 如人类社会进步的本质是人类的分工协作，产品更新换代的本质是技术的融合应用一样，伴随着各项技术飞速发展并加速商业化，每个技术时代都会出现颠覆时代的产品。在个人计算机（PC）和互联网时代，Wintel组合融合应用了服务器/PC/ERP/Web 1.0电子商务技术等技术，定义了个人电脑；在移动互联网时代，苹果公司融合应用了Web 2.0、云、移动技术定义了智能手机；在数字化时代，特斯拉融合应用大数据、分析、可视化、物联网、智能机器、人工智能等技术，定义了智能汽车。在后数字化时代，区块链、量子计算、边缘计算、脑机接口、立体显示、数字孪生等新技术接踵而来，将定义一个规模更大、更复杂的智能产品——“未来数字城市”。

以人为本、产城融合的数字城市

相较于传统的智慧政务、仅服务于政府政务管理，未来数字城市更加“以人为本”，以公民为用户，强调数智技术与生活、产业的融合，顺其自然的沉浸体验。

想象现在是2032年，你正在北京的家中陪女儿吃早餐，今天你需要送女儿上学，然后去深圳参加一个客户会议。你的人工智能助理已经提前帮你安排好一天的行程。一辆自动驾驶的移动空间将你们送到女儿学校。把女儿送进学校后，你回到移动空间内，人工智能助理提示你昨晚睡眠不足，目前精神状态处于中低水平。前往超级高铁站还需要40分

钟，移动空间布置了能帮助你快速入睡的床，到达超级高铁站时，你的精神状态值达到了中高水平。

现在距离客户会议还有70分钟，你在超级高铁上和团队开了一个混合现实的视频会议，预演了客户会议的内容。到达深圳超级高铁站后，你和团队会合，乘坐自动驾驶飞行器直达客户大楼98层会议室。进会议室前，客户人脸识别系统快速确认了参会人员身份，并通知客户你们已经在会议室等候。

上述场景将在不远的未来出现，未来数字城市拥有自主意识、自主智慧和自主行动能力。未来城市以人为中心，人走到哪，智慧生活就在哪。未来城市

是资源找人的时代，大数据会将多样化的资源与人的需求自动匹配。当你走进一家店时，AI售货员就已为你筛选好一切产品。未来城市懂得思考和决策，它看得到你的一切需求，主动行动。路灯只在你需要的时候亮起，你将不再需要手动驾驶汽车。未来城市以技术为基座，新基建在各行各业及人居生活的渗透，将成为未来智慧城市的基座，实现万物互联。

因此，我们认为未来数字城市的发展方向在于“产业升级、空间重构、人本设计、开放创新、无界融合”，数字城市的应用不局限于市政管理和公共服务，更在于民生服务、产业使能（见图一）。

图一 未来数字城市的发展方向



数字城市的明智转型

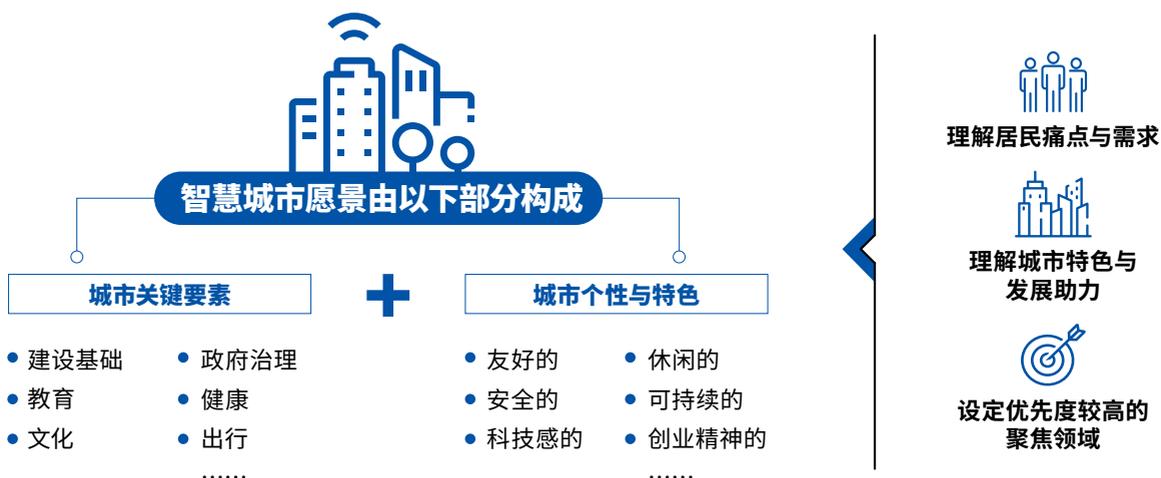
数字城市建设需要关注八大方面。

关注点一：目标引领，生命赋予

未来数字城市规划必须自上而下设计，基于市民对城市功能、场景和空间的需求，结合城市特色与趋势，明确城市“初心”愿景，转化为顶层设计，实现全方位愿景驱动（见图二）。城市是复杂的自适应系统，数字城市“初心”愿景由城市关键要素结合城市个性与特色两个部分构成。城市关键要素包括基础设施建设、政府治理、经济、教育、文化、健康、出行、自然环境、食品、废弃物、安全、民生、公共服务等；城市个性与特色包括友好的、科技感的、休闲的、创业精神的、安全的、可持续的等。在描绘未来数字城市愿景的时候，可以集合上述全部要素，也可

以利用其中一个特定的切入点，但绝不能独立割裂地看待单一要素。同时，可以对标全球领先数字城市，如迪拜计划（2015—2021），其“幸福生活”城市的愿景是建立一个连接思想、人民、服务的创新性全球枢纽。¹新加坡智慧国家（2015—2025）的愿景是科技使无缝体验成为可能，人们过着有意义和充实的生活，并充满令人激动的机会。²莫斯科（2018—2030）的城市愿景是提高生活质量，营造良好企业环境，打造高效透明政府。³伦敦（2018—2021）的城市愿景是利用数字技术打造更公平、更繁荣、更平等的伦敦。⁴上海（2010—2022）的城市愿景是用“智慧”造一座“未来之城”（Tomorrow City），成为引领智慧美好生活的创新城市。⁵深圳（2021—2025）要让城市能感知、会思考、可进化、有温度，实现服务提速、治理增效、生活增智。⁶

图二 智慧城市愿景



1. 《Dubai Plan 2021》，<https://2021.smartdubai.ae/>

2. 《Singapore Smart Nation Program》，<https://www.smartnation.gov.sg/>

3. 《SmartCitiesWorld City Profile - Moscow》，2017年10月2日。

4. 《Smart London Plan》，https://www.london.gov.uk/sites/default/files/smart_london_plan.pdf

5. 《上海用智慧造就一座未来之城 五场景呈现美好生活愿景》，2021年1月1日，https://www.sohu.com/a/441828708_100191055。

6. 《新型智慧城市的深圳模式》，2021年3月8日，https://www.sohu.com/a/454664728_120932824。

关注点二：问题导向，创新解决

未来数字城市将建设通过数字化技术，以创新的方式解决城市治理和发展存在的难题。城市治理和发展难题集中在资源治理、产业发展和市民服务三个方面，问题梳理需要以城市服务对象为主体，如组织多场市民、企业、政府研讨会，探讨、梳理和排序亟须解决的问题。解决方案的制订可以通过对标全球领先实践，并与数字化领先咨询服务公司共同创新解决方案。以哥本哈根为例，其智慧城市计划以环境永续发展与提升市民生活质量为目标，通过数百场与市民的研讨会，结合数据分析结果，总结出

空气质量下降、交通拥堵、垃圾清运效率低、污染严重四大问题，创新提出建设开放的数据平台、构建城市数据模型、打通第三方大数据平台、创建解决方案实验室、推出移动绿色交通应用、建设数字化基础设施六大举措（见图三）。⁷在国内，杭州洞察市民最盼望解决的拥堵问题，率先试点城市大脑，通过样本分析和流程监管让交通控制算法变得更加聪明。在“数字治堵”获得显著成效后，城市大脑向“数字治城”“数字治疫”延伸，特别在面对新冠疫情以数字化手段赋能复工复产，打造企业复工复产数字平台、政商“亲清在线”平台等。⁸

图三 哥本哈根——打造更绿色低碳、可持续发展的智慧城市



7. <https://urbandevelopmentcph.kk.dk/indhold/smart-city>.

8. 《杭州城市大脑为城市精细化管理注入新动能》，2020年10月27日，http://www.xinhuanet.com/info/2020-10/27/c_139470634.htm。

关注点三：用户触发，场景牵引

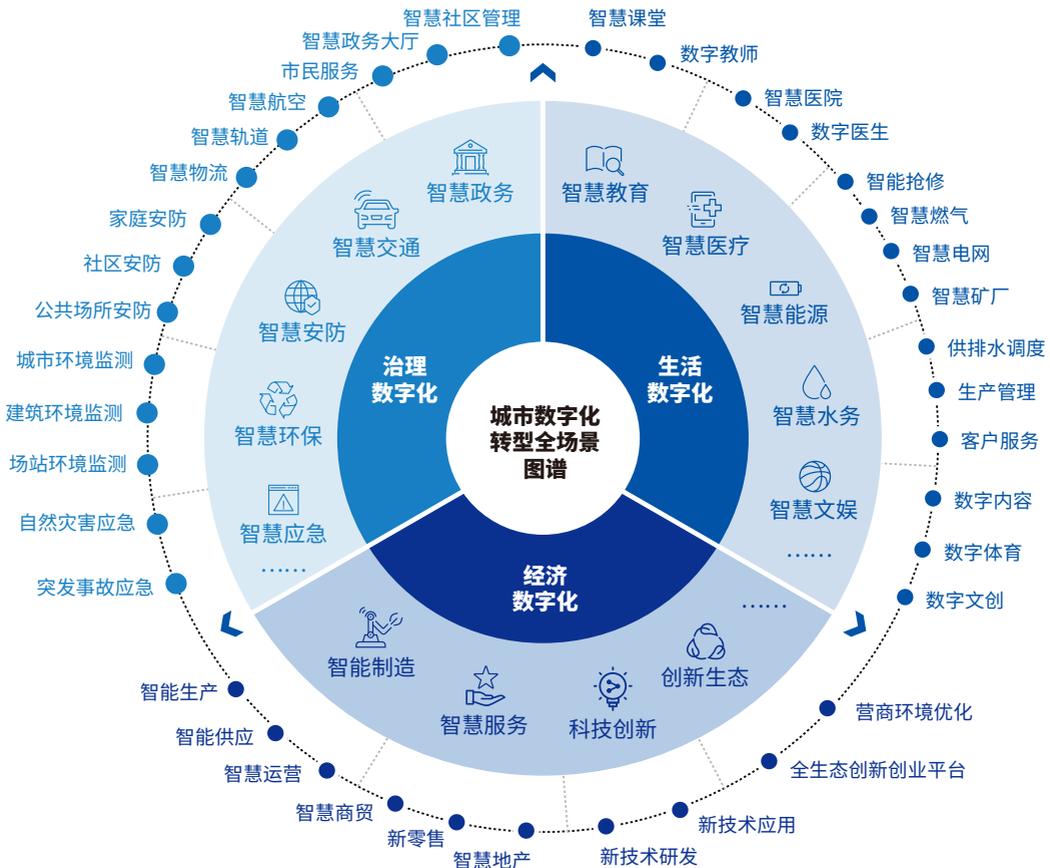
未来数字城市由技术驱动、政府投资主导逐渐转向用户诉求驱动。智慧城市全过程，从规划、建设、到运营、服务等各阶段都应该开放与居民的对话，倾听居民意见。政府从规划阶段就应该让居民参与，以更好地决定智慧城市的重点投资与能力建设；创建协作工作组和使不同参与者共同设计研发的数字论坛，使服务的个性化覆盖生活每一刻。在运营阶段，建立数字化监管和立法改革，使多主体采购、交付、数据共享成为可能，同时保障公民对服务提供者和服务交付的信任度。如：卡塔尔在规

划阶段，以设计思维工作坊的形式，与公民/第三方共同厘清应该聚焦的智慧城市发展领域，重塑公民体验；⁹ 比利时设立公民实验室作为一个公民参与平台，鼓励政府与公民进行交流，提出想法，进行项目合作，并讨论如何改善他们的社区。¹⁰

基于用户诉求，对数字城市进行纵向场景梳理和横向旅程贯通。

纵向场景梳理是从城市定位出发，以需求为中心，从治理数字化、生活数字化和经济数字化三个维度逐级梳理数字化场景并根据优先级排序（见图四）。

图四 数字城市纵向场景梳理



9. <http://smart.gov.qa/en/story>.

10. <https://participate.smartcity.brussels/en/>.

横向旅程贯通为设计不同城市利益相关者旅程，实现数字城市纵向领域的横向贯通，建设数字化

平台底座和可控可管的数据分享机制，实现多场景互联互通，支撑智慧决策（见图五）。

图五 数字城市横向旅程贯通



关注点四: 动能转换, 数据统领

未来数字城市发展的核心驱动引擎是数据，用数据要素配置链接城市资源，乃至全球资源。城市数据包括城市全部管理对象，如资源、人、移动出行

工具的静态信息以及各类管理对象活动产生的动态数据，形成资源画像、人画像、移动出行工具画像。基于管理对象画像，结合大数据分析和人工智能技术，将大大激发社会创造力和市场潜力，全面提升

城市治理能力和治理水平现代化，创造人民城市数字化美好生活体验，打造城市高质量发展的强劲引擎。具备上述数字能力的未来城市，将在不久的将来出现最高效的出行体验。在自动驾驶模式下，居民语音传达购物需求，驾驶系统自动输出符合条件的地点供选；在交通路口，多角形人行道根据地面即时通行情况变换形状管控车辆通行，顺畅到达商场；居民在商场进行购物后，商品直接由城市地下管道里的机器人送货到家；居民通过手机上的数据管理平台，查看送货机器人的模拟路径和送达时间。

关注点五：系统优先，运营闭环

未来数字城市建设并非单一数字化应用场景的叠加，而是一个以愿景和战略为驱动需要统筹推进规划、建设和运营的完整系统。如图六所示，数字城市全景蓝图包括数字城市服务、数字城市平台、数字城市基础设施、网络和通信基础架构等核心要素，以及科技创新与创业生态、数字社会和数字城市发展驱动力等支撑要素，在数字城市规划建设的过程中，必须系统考虑所有要素。

同时，需要建立覆盖智慧城市全生命周期运营模式（见图六）。

图六 覆盖智慧城市全生命周期运营模式





关注点六：供需撮合，生态模式

随着开放和包容的城市数字化历程的推进，政府角色应该从单纯的建设者、投资者，更多地转化为供需双方的协同与牵头者构建服务型、平台型、运营型政府。

需求侧，政府须统筹规划需求，自上而下统一顶层设计，搭建政府级平台。建立跨行业数据共享平台，发展数字经济，促进创新；利用“Platform-of-Platforms”的方式，满足不同行业的需求。例如：巴塞罗那的“CityOS平台”是数据收集及分析的城市级运营系统；¹¹ 在U-Cities模型下，韩国设计了一个可供参考的数字城市架构将城市平台标准化，并与国家中心平台进行整合。¹² 又如，深圳市政府打造数据为基础、具有深度学习能力的城市级一体化智能

协同体系——鹏城智能体，并借此打造开放的生态系统，欢迎全社会合作伙伴基于智能体构建面向行业场景的落地解决方案。

供给侧，政府通过牵头建设智慧城市共创生态圈协同供给，统一赋能投资与品牌，以更好地协同资源、吸引人才。政府牵头设立共创生态圈，吸引跨国公司、中小企业和初创企业共同创造解决方案。例如，“La French Tech”旨在加强法国的创业生态系统——该项目发布了更多的亲商政策，增加了融资渠道，建立了孵化器和一个技术人才库。¹³ 在品牌建设方面，将数字城市作为整体品牌进行推广以吸引人才与企业，如新加坡、迪拜、布鲁塞尔等城市/国家创建智慧城市品牌与网站。

11. 《SmartCitiesWorld City Profile - Barcelona》，2019年11月18日。

12. 《SmartCitiesWorld City Profile - Seoul》，2020年2月27日。

13. <https://lafrenchtech.com/en/>

关注点七: 理念刷新, 极致迭代

智慧城市并非某种发展概念的终局, 而是一个技术持续重塑城市的过程。智慧城市的建设将会随着城市需求和发展模式的变化而变化, 建设“旅程”在不断优化迭代, 建设项目也在持续敏捷迭代, 结合新兴技术的迭代, 促进了全球智慧城市的持续投入与发展(见图七)。例如, 阿姆斯特丹在数字城市的建设中形成了三个阶段, 从泛数字化改造到解决具体细分问题, 通过迭代优化打造数字城市。

关注点八: 政企合作, 模式创新

数字城市的建设要借鉴“钢筋水泥”基建政府和社会资本合作 (PPP) 特许经营合作模式, 在纯政府采购服务模式外, 探索IP化数据资产、平台应用, 使能生态创新创业企业在安全、合规和隐私保护前

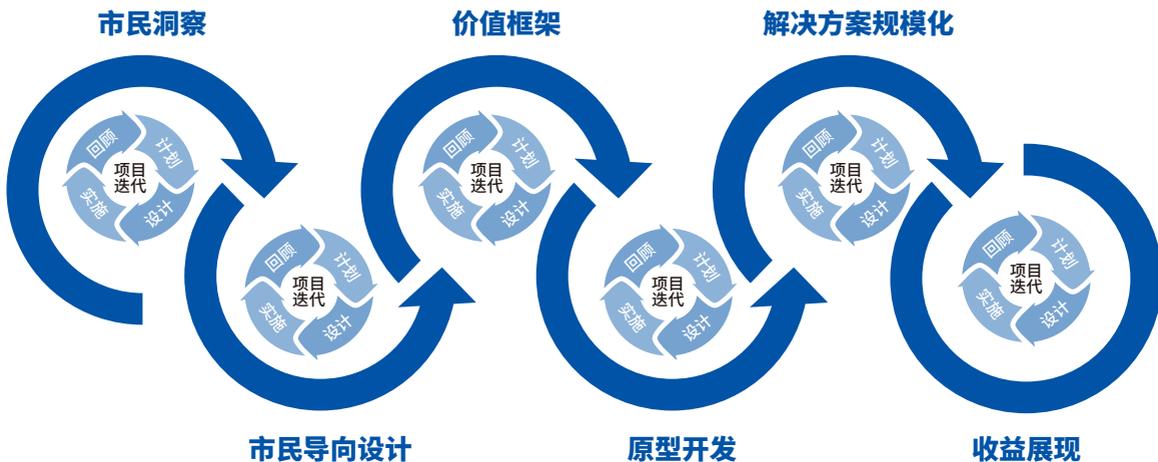
提下, 活用“数字新基建”资产、使能科技企业运营变现, 政府扮演制度使能者、创新投资人、新基建的所有者角色, 将城市打造为科技创新的在地应用试验场。例如, 印度“到2020年100个智慧城市”的任务目标, 部分由私营部门通过PPP模式提供资金。印度的目标是通过PPP为90个城市的370个项目提供20%的资金。¹⁴

陈继东
埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理

陈珊
埃森哲大中华区战略与咨询总监

业务垂询: business.query@accenture.com

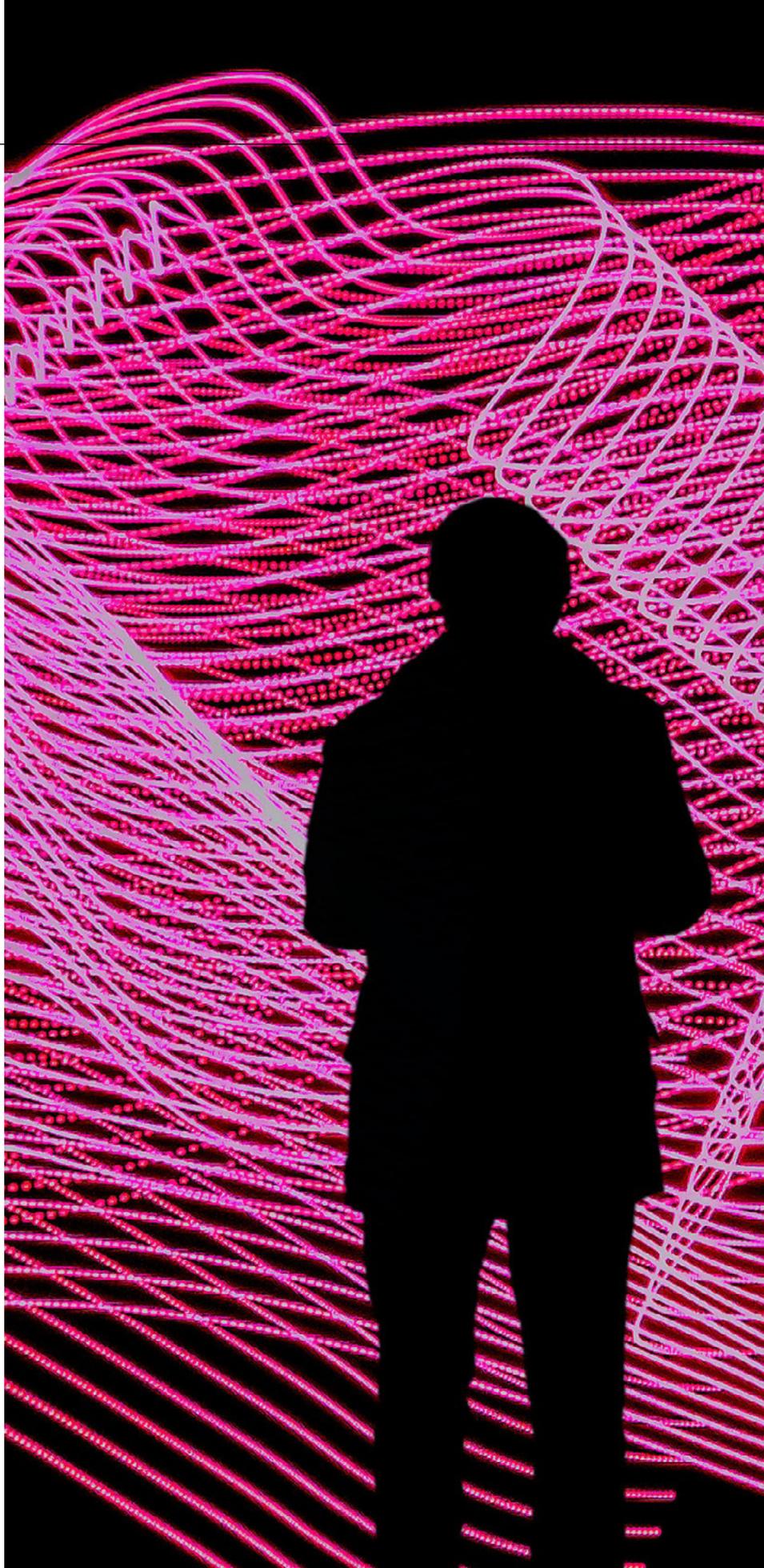
图七 智慧城市的打造需要建设阶段和建设项目的持续敏捷迭代循环



14. AMIRULLAH, 《印度试图用PPP模式打造百座“智慧城市”》, 2016年4月7日, <https://www.caigou2003.com/gj/gwzf/2018460.html>.

提要:

很多品牌发现吸引消费者越来越难，传统策略正在失灵。应用智能可以给企业与消费者互动带来四大变化：数据升维、流动的个性化、人机交互体验革新、产品成为互动大使。



借助应用智能 重塑消费者互动

文 袁虹、洛裴飒、郁亚萍、刘懿婷



国家统计局数据显示，2020年，社会消费品零售总额391981亿元，比上年下降3.9%。其中，除汽车以外的消费品零售额352566亿元，下降4.1%。疫情防控的常态化无疑加剧了消费者的谨慎态度，更对消费和零售品牌的获客能力提出了更高要求。

这是一个全新的消费时代

- (1) 企业实现超个性化和按需交付的能力与其生产的产品一样重要。
- (2) 在特定时间和场景满足每个消费者需求的能力是竞争优势的新标志。
- (3) 与消费者交互的每个环节，提供实时、相关、一致、愉悦的消费体验是差异化的关键所在。

很多品牌发现吸引消费者越来越难，传统策略正在失灵。埃森哲调查显示，50%的中国首席执行官（CEO）表示，传统战略下企业与消费者之间关联度越来越低；58%的中国首席营销官（CMO）认为，大品牌正在对消费者失去吸引力。

那么，在传统的消费互动模式渐行渐窄的当下，是否有一种全新的能量可以帮助品牌实现互动升维，在动态变化的环境中把握住瞬息万变的消费者需求？

在对可口可乐、百威英博、宝洁、巴黎欧莱雅和小米等覆盖不同领域的消费品牌的案例研究中，我们找到了答案。那便是“应用智能”。它正在为企业打开另一扇大门，从四个方面重塑企业与消费者的互动。

何为应用智能？

简单来说，应用智能 (Applied Intelligence) 是一种更智能、更快捷、更有效地收集、处理和数据分析并创建洞察的方法。它可以用来帮助企业确定清晰的行动机会，并在可能的情况下自动执行这些任务以释放业务价值。

应用智能由三个交织的解决方案组成：数据分析、人工智能和自动化。

消费诉求



应用智能正在影响整个消费者互动之旅



变化一：数据升维

线上线下全渠道的消费数据采集，无处不在的传感器装置和智能设备，以及第三方数据平台，使得消费品公司可以获得过去无法想象的消费者数据资产。

数据的全渠道和生态化

数字和智能技术正在协助越来越多的消费品企业获得线上线下全渠道消费者数据。在门店，人工智能可以帮助企业获得实时数据和深度分析，以往以日、周、月为单位的线下数据汇报可以缩短至小时，甚至分钟为单位的实时汇报。在线上，从社交媒体到电商平台，企业在每一个触点都有机会接收并分析消费者的意见和反馈。拥有大量用户的平台公司有着天然的数据优势，与其合作搭建和扩充消费者数据库也为消费品企业提供了新的数据来源。此外，随着消费品智能化发展，产品本身正在变为另一种获取消费数据的重要渠道。

数字中台和AI算法加快数据开发

数据中台汇集多源数据，对数据进行资产化，可以使企业内外部数据得到整合，并能更好地利用AI、Analytics等分析工具对这些数据进行深入分析和价值开发，这为高质量的消费者互动提供了新的可能和突破。如AI可以通过算法将产品功能、用户特征、环境特征、协同特征等多维度数据相结合，为用户推荐在特定场景下最适合的产品。



更多维度的消费者数据为企业带来新的商业突破

江小白通过一物一码识别消费记录

江小白借助微信平台和腾讯数据技术，通过“一物一码”实现数据级的真伪验证和全程物流信息查询。消费者购买江小白后，可以通过微信扫描酒瓶上的二维码，扫码后，后台的大数据引擎可以迅速采集到消费者的用户画像：哪里扫的码；购买了哪款产品；性别；购买了多少次；上一次购买（扫码）是什么时候；附近有多少人和你做出了同样的选择；在哪家渠道商购买的产品等信息。

联合利华利用眼球追踪技术改进产品包装

联合利华利用人眼追踪技术，获取消费者动态视线数据，通过来自消费者的第一视角，了解门店内影响消费者对产品关注度的因素。

联合利华线下获取了包括目光焦点停留时长等海量数据，加以整理分析，洞悉影响消费者注意力的关键因素，并基于此改进产品包装设计，最终实现销量提升。

巴黎欧莱雅联合天猫搭建消费者资产数据库

2016年，欧莱雅电商部成立，正式从传统转向线上线下一体化经营。同时，欧莱雅成立了全新的“阿里数字经济体”部门，其中的一个重点是运用与阿里巴巴共同搭建的消费者资产数据库，寻找更为精准的销售通路。据悉，欧莱雅拥有1亿以上的消费者数字资产，每个消费者身上贴着2000多个标签。

数据的力量是无穷的，但光靠企业单打独斗显然无法穷尽其价值。埃森哲就与阿里巴巴在零售、与百度在金融等层面开展全方位合作，借助自身对于技术的前瞻战略以及覆盖数十个行业领域的深刻洞见，共同帮助客户实现多赢。

此外，数据中台的价值也需要得到重视。它能够汇集整合企业内外部的多源数据，并对其进行资产化，更好地利用AI、Analytics等分析工具对这些数据进行深入分析和价值开发。

企业需要思考的问题包括：

- (1) 如何铺设全渠道数据收集模式？
- (2) 如何筛选并识别有用的数据？
- (3) 需要什么样的“数据中台”？
- (4) 如何确保数据安全和隐私，合理合法地采集和使用消费者数据？

变化二：流动的个性化

随着消费者个性化需求的增加，个性化程度要求也在不断提升。智能应用在帮助企业降低消费者互动成本的同时，还能通过跟随消费者需求快速迭代的智能供应链实现超细颗粒度的定制，实现千人千面的个性化需求。

更为重要的是，这一特点将深刻融入新一代产品的研发过程中。机器视觉、情感识别、语音识别、传感器等可以追踪分析消费者状态的智能技术推动了消费产品智能化的发展，也给个性化定制赋予了新的含义。消费者购买的产品本身自带定制功能，可以根据消费者的个人状况甚至周边环境状况不断调整，随时定制。例如，粉饼正在变成皮肤打印机，可以给皮肤做出细微的修饰和改变；护肤品正在变成护肤品制造仪，消费者在家就可以根据当天的皮肤状况调整配方。

超细颗粒度的定制

露得清推出3D打印面膜Mask iD

强生集团旗下品牌露得清推出了全球首款3D打印面膜Mask iD。与传统面膜相比，Neutrogena Mask iD完全由3D打印制造，可以根据用户的面部形状和大小进行定制，并且用户还能针对自己的特定皮肤对面膜的成分进行配比，满足个性化需求。

用户只需要在Mask iD应用程序中自拍，并在面膜的前额、眼部、脸颊、鼻子、鼻唇沟和下巴区域选择相应的成分，就能简单完成订购。

兰蔻推出肤色粉底定制仪

欧莱雅旗下高端品牌兰蔻推出了一种能够根据客户需求定制粉底液的机器，名为“肤色粉底定制仪”，该机器能够通过人工智能技术找到“精确匹配”肤色的粉底液。

在终端使用时，兰蔻专柜的美容顾问会先使用手持色度计测量出顾客的面部肤色，再将结果输入电脑。电脑会自动在2万个色号中进行选择，并将最终结果反馈给粉底制造机器，完成个性化定制。

Intelligent X推出人工智能酿造的啤酒品牌“AI”

AI啤酒利用人工智能算法和机器学习功能，通过社交媒体和聊天软件实时收集用户反馈，并在下一批生产中迅速调整酿造工艺以满足人们的需求。目前该品牌已推出四种口味。

品尝了AI啤酒的顾客会向Facebook Messenger上的机器人提供对啤酒的反馈意见，Automated Brewing Intelligence (ABI) 算法会利用强化学习和贝叶斯优化算法处理这些反馈意见，并告诉酿酒师怎么酿出更好的啤酒。

尽管AI啤酒看似只有四种口味，但其实人们喝到的每一批啤酒味道都不一样，每次口

味都是机器学习消费者反馈后改进的结果。据Intelligent X透露，旗下人工智能还会根据消费者的反馈情况，自动调整提问的方式以便更好地收集数据。

自带个性化定制功能的产品

宝洁推出个性化“皮肤打印机”

宝洁公司推出了一款集光学、专利算法、打印与护肤一体的美妆仪器——Opte Precision Skincare System (简称Opte)。

首先，Opte会利用蓝色LED灯进行皮肤扫描，捕捉那些显性或肉眼觉察不到的斑点；再用相机拍摄大约2.4万张皮肤照片，定位出斑点的大小、形状和强度；接着再用120个热喷墨喷嘴的微型打印机将化妆品精确地喷到瑕疵处，对用户的皮肤做出修饰和改变。

为了适配于多种肤色，Opte墨盒里有深、中、浅三个色调的化妆品，可以按实际情况调出最接近使用者肤色的色调。Opte本质上是一个个性化的、主打无妆感但遮瑕力十足的皮肤打印机。

欧莱雅护肤仪根据个人皮肤状况和天气定制护肤品

欧莱雅在2020年推出的Perso护肤仪是一款可根据个人皮肤状态、天气及环境自动生成配方的定制护肤品。

消费者可以通过四步实现个性化皮肤护理：AI个性化皮肤分析；基于Breesometer地理位置数据的环境评估；输入自己希望解决的皮肤问题；根据采集到的数据定制配方与交付。Perso的人工智能平台能学习并反馈用户习惯，从而为其提供最优化的定制护肤品和彩妆。

企业需要思考的问题

- (1) 如何利用数据和分析工具,设计个性化产品或服务?
- (2) 如何确保企业所提供的个性化服务是消费者所需要的?
- (3) 企业该如何实现个性化服务的最大“性价比”?
- (4) 你的企业是否需要进行产品定制?

变化三:人机交互体验革新

大数据和智能技术能够通过协同甚至替代人工来实现更高效的客户交互,虽然消费者有时候仍会抱怨其不够完美,但增强现实/虚拟现实(AR/VR)、语音、图像识别等智能技术的发展正在推动虚拟交互体验无限接近真实世界。

借助智能技术的具象化交互方式便是其中之一。通过它,消费品企业和消费者之间的互动将变得更加真实立体。“养成型”AI虚拟偶像更具有自我学习能力,可以和消费者一起成长,成为推动粉丝经济的一股新力量。

此外,凭借沉浸式互动体验和线上线下联动,AR技术近年来成为消费品企业的新宠,并在疫情期间连通着品牌与居家用户。未来,伴随着5G技术的发展与普及,AR/VR技术有望迎来更为高光的时刻。“触觉式”的场景互动将成为语音和视觉之外的第三维交互渠道,让消费者真正身临其境。5G可以让产品更真实地展现在消费者面前,让他们产生身临其境的购物和消费体验。区别于之前的移动通信技术,5G除了可以支持语音和视觉交互,还能增加“触觉”式场景互动。例如,网购将不再单是虚拟试衣,感知穿着效果,更能通过物联网感知衣服的质地等。

虚拟偶像和AI客服“以假乱真”

可口可乐

可口可乐携手科大讯飞推出语音反转瓶H5互动。消费者在H5活动页面中输入自己或亲友

昵称,便能听到可口可乐代言人朱一龙以自己的名义送出花式语音祝福。H5互动中,朱一龙合成声音虽然是由AI合成,但自然度、语气和情感方面,已无限接近真人。

SK-II

SK-II向人工智能公司Soul Machines定制了超写实数字虚拟人Yumi。除了担任形象大使,Yumi还能在软件中为消费者提供24小时护肤咨询服务。

屈臣氏

首位AI品牌代言人,屈晨曦拥有时下讨喜的“小鲜肉”形象和极具亲和感的性格。作为屈臣氏品牌形象的一部分,屈晨曦不仅承担了通过具体角色形象传播品牌的责任,更重要的是一位AI赋能的“养成型”虚拟偶像,能和消费者一起共同成长。

XR沉浸式营销让人“身临其境”

百威: AR Vendor

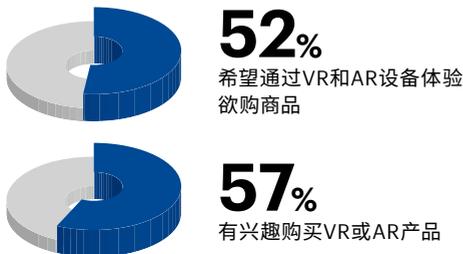
百威英博联合色拉布(Snapchat)为新品Bud Light制作了一款AR滤镜。

用户通过Snapchat打开后置摄像头,可将百威AR啤酒小哥放在任意的实景空间里,还能和AR啤酒小哥进行脑洞大开的合影互动。

博柏利推出AR购物助手

用户在使用谷歌搜索博柏利(BURBERRY)的产品时,即可通过AR与同步定位建图(SLAM)相结合的方式,将相关产品1:1展现在眼前,方便他们近距离查看商品,了解详情。“对于奢侈品消费群体而言,激发他们的购买欲望变得越来越重要。”

埃森哲中国消费者调研显示，57%的消费者购买或表示有兴趣购买VR或AR产品；52%的消费者希望通过VR和AR设备体验希望购买的商品。



企业需要思考的问题

- (1) 如何提供以“人”为中心的“智能交互”体验？
- (2) 智能客服与人工服务该如何互补和无缝衔接？
- (3) AI偶像“以假乱真”是否会带来相关的道德风险？
- (4) 如何防止未成年人沉溺于AI互动？

变化四：产品成为互动大使

智能技术在消费品行业的应用多在生产、供应链及数字营销领域，但越来越多的消费品开始变得科技化，从美妆个护、家居护理到运动服饰，到处可见智能消费品的身影。在“宅经济”模式下，这一变化更加凸显。

这使得实体物品成为信息交互的一部分，在扩展商品功能属性的同时，也改变了企业与消费者之间的关系。从智能产品中收集的数据可以及时反馈并实时更新至整个产品生命周期中，消费者将不再只是产品和服务的使用者，更是产品的共同开发者。

智能语音技术和自然语言处理（NLP）的成熟应用赋能了大量具有语音交互功能的终端消费产品，但未来消费品的“智能”与“互动”将绝不仅仅局限于语音交互。

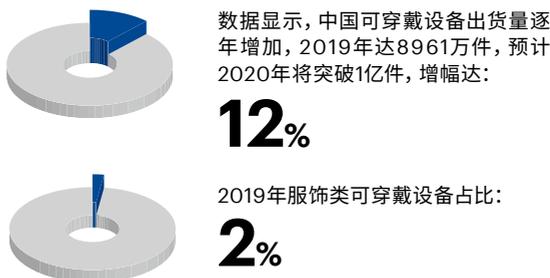
随着智能生活时代的开启，人工智能产品将从以机器为中心的人机互动，走向以人为中心的智能

交互；从目前最主流的语音交互，逐步升级到情感交互、体感交互甚至脑机连接的超级交互。

需要强调的是，生活涉及方方面面，小到美妆个护、服饰、家居护理，大到家电、车辆，甚至房屋本身无一不在智能进化中。消费品企业的产品要实现真正的智能化，必须依靠多种智能硬件设备的收集和数据共享才能实现。在智能生活时代，智能产品的规模化应用需要企业间开展积极的生态合作。

目前，消费品行业产品端的智能化应用整体还处于早期阶段，技术应用以语音接入、虚拟试妆、智能检测等为主流。

高阶的智能护肤、口腔护理、可穿戴服饰，这些都足以成为新时尚，但仍然小众。



“养成型”智能设备通过智能算法为客户创建动态的个性互动体验

高露洁Plaqless Pro智能牙刷

作为第一款能够实时检测牙菌斑堆积状况的智能牙刷，高露洁Plaqless Pro内置了微型传感器，可以通过蓝牙与手机相连，在用户刷牙时检测口腔内的牙斑积聚情况。当检测到牙菌斑块时，牙刷上的光环会变成蓝色，而当该区域变干净后，光环会变成白色。

宝洁语音控制Airia香薰机

Airia香薰机除了可以使用App，还可以通过语音命令进行控制。香薰机可按照环境与用户需求

求来产生香味并调配香气浓度，还能让用户获悉内置香水盒的余量，并通知用户重新订购。

美图AI美肤洁面仪

美图meituspa洁面仪内置洁面、导出、导入、按摩四大功能，与市面上大部分智能洁面仪不同的是，美图开发了“美图美肤管家”应用，能够与手机联动。除了日常洗脸，洁面仪可以通过后台AI进行肤质检测，定时提醒用户按计划护肤。

时尚和科技感十足的“智能可穿戴”服饰值得关注AI

小米AMAZFIT羚羊轻户外智能跑鞋

之所以称之为智能跑鞋，是因为它搭载了米动智芯2代，实现跑步无感融入互联网。开启跑步模式后，智能跑鞋可以准确计算并记录跑步过程中前掌着地、触地和腾空时间的比例。

咕咚智能运动内衣

智能运动内衣外置便携易扣式心率仪，以实时心率、加速度等维度数据为依据，根据运动目标进行语音智能指导（须携带手机），帮助用户调整呼吸频率、运动速率，实现高效燃脂。用户在运动后可以输出心率区间分析图表，方便更好地评估运动效果。

企业需要思考的问题

- (1) 如何对智能产品进行体验设计和互动创新？
- (2) 如何构建智能产品的数据战略？
- (3) 智能化属性和功能的嵌入会提高产品成本，如何巧妙平衡产品功能与价格？
- (4) 如何与其他智能设备生态互联，为消费者提供一体化的“智能生活”？

行动建议

以人为本、以数据为主导、以技术为驱动是实现应用智能重塑消费者互动的关键。

首先，企业应该执行以价值导向的AI互动战略，根据价值潜力来确定应用智能技术使用的优先级，并且快速设计产品和服务原型。

其次，企业应该开始行动，释放消费数据价值。企业和组织可以开始着手全面收集数据、消除数据孤岛并解锁数据价值，并利用物联网控制实时消费者数据流。

再次，企业应该大胆拥抱新的数据科学，采用先进的算法、AI、机器学习、物联网、区块链等先进技术，在敏捷环境中进行快速产品测试和迭代。

除此之外，企业应该积极创新，设计新的用户体验。很多领军企业已经开始着手将应用智能嵌入整个消费互动旅程，并且以“消费者”为中心进行AI消费互动体验创新。

最后，企业还应践行有道德的AI，确保智能系统的稳定性、安全性和可追溯性，并且注重保护消费者隐私和安全。

应用智能正带来更多企业与消费者的实时触点，帮助它们在与消费者交互的每个环节提供实时、相关、一致、愉悦的消费体验。如今，如何在特定时间和场景满足每个消费者需求的能力，已经成为竞争优势的新标志。领军企业已经先行一步，您准备好迎接未来了吗？

袁虹

埃森哲大中华区董事总经理、应用智能业务兼创新业务主管

洛裴飒 (Salvatore Lo Presti)

埃森哲大中华区董事总经理、SAP业务主管

郁亚萍

埃森哲商业研究院产品制造事业部研究经理

刘懿婷

埃森哲商业研究院产品制造事业部研究主管

业务垂询: business.query@accenture.com

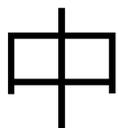


鉴往知来，向“新”而生

财产险公司的破局制胜之道

文 杨沁、任硕、杨文秀、魏伶

提要：近年来车险业务发展承压，新能源、新健康、新农业等经济新势力悄然崛起，财险业也应前瞻谋篇、升级车险、焕新健康险、抢占农业险，以实现及时转型和全新发展。



中国财产险行业历经连年高速发展，如今已走到了不得不变革的十字路口。据媒体披露的业内数据显示，2020年前三季度，财险公司预计亏损达到21.2亿元，利润较2019年同期蒸发近500亿元。此外，财险公司盈利进一步分化，财险头部三家公司（人保财险、平安产险、太保产险）利润总和约为318.61亿元，同期的中小财险公司却录得亏损高达339.81亿元。¹随着车险市场改革推进落地、进一步让利消费者，业内预计车险承保由盈转亏，将加剧财险公司的经营压力。

财险业究竟何去何从？行业步入困境早已预兆内在不可逃避的变革需求，如今更受新冠疫情和车险综合改革推动，面临背水一战的境地。从长远视角来看，世界保险业继续东移，中国市场被视为将在2030年接替美国成为世界第一大保险国，战略机遇巨大；但在中短期，由于全球经济增速放缓、科技应用浪潮迭起、商车市场本身变革以及国内车险市场改革加速，财险公司如果不能主动改变过度依赖车险、不能根据经济形势做出战略调整、不能借助科学技术的力量提升业务水平，就会在这次残酷竞争中惨遭历史淘汰。

静待机遇来临目前来看并非良策，主动破局才有突围而出的可能。埃森哲认为，不可轻言经济的彻底颠覆，但新常态之下原先的行业将诞生更新升级的需求，为中国财险业带来新生机。

诞生更新升级的需求

或许，主动破局才有突围而出的可能。埃森哲认为，新常态之下原先的行业将诞生更新升级的需求，为中国财险业带来新生机。

例如，人们的出行交通需求不会消失，新能源汽车异军突起，令原有的车险业务出现新机会，思路可由“从车”向“从车+人”转换，充分挖掘“车+非车”产品组合，打造一站式服务平台。

财富增长及健康意识的觉醒，带动健康险快速增长并催生构建新的健康行业生态系统，从社保出发构建“医保+商保”一体化发展布局，创建全流程的线上线下健康管理及医疗服务平台。

应粮食安全、以国内大循环为主体、国际国内双循环下的战略要求，农险在政策红利之下迎来发展大机遇，可以打造更有地域特色的产品，建设全方位、多层次的风险保障，利用科技创新提升精准承保和理赔。

此外，新能源、新健康、新农业等经济新势力正悄然崛起，服务社会经济的财险行业，也应借“十四五”规划开局之际提前准备、前瞻谋篇，从而实现及时转型并在结构调整中获得生存，在生存中实现全新发展。

1. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。

业务结构变化渐趋明朗

值得一提的是，财产险行业结构变化渐趋明朗。

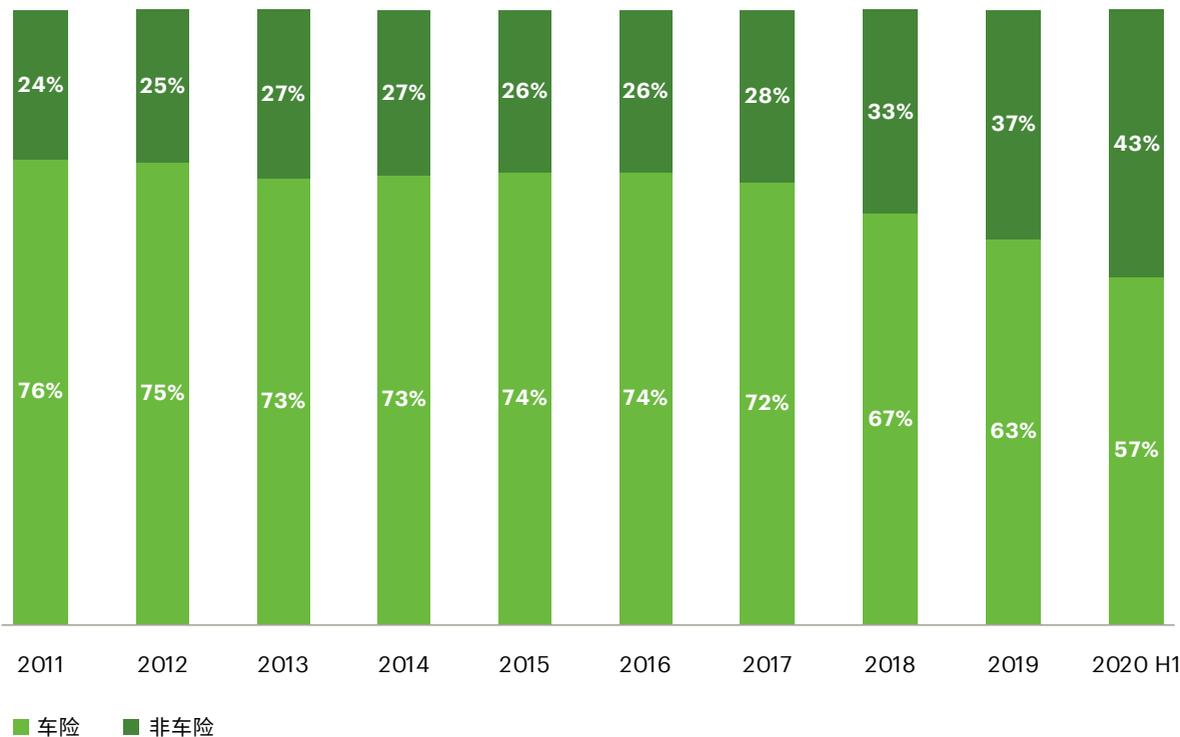
埃森哲指出，作为财产险第一大险种，车险常年占据财险公司保费大半江山。但近年来，随着机动车辆保有量增速的下滑和商车费改的推广，车险的保费增速放缓。数据显示，车险保费增速从2014年的15%以上逐步下降到2019年的不足5%；车险保费占比从2017年开始呈下降趋势，自2018年比重跌破70%

后，2020年上半年进一步降至57%。在2020年车险综改进一步让利消费者后，车险保费收入预计将进一步下滑，车险作为财产险龙头险种正面临低增速甚至负增速的压力（见图一、图二）。

此外，非车险迎来发展大机遇，其中健康险和农险成为近年增长的亮点。数据显示，2017—2019年非车险市场发展迅速，保费占比逐步增加，2020年上半年农险和健康险的保费规模和同比增速均位列第一和第二（见图三）。

图一 车险占比从2011年的76%降至2020上半年的57%

2011—2020年车险保费占产险保费比重



数据来源：银保监会统计数据、《中国保险年鉴》2011—2019年。

图二 车险保费规模增速从2014年的17%跌至2019年的4%

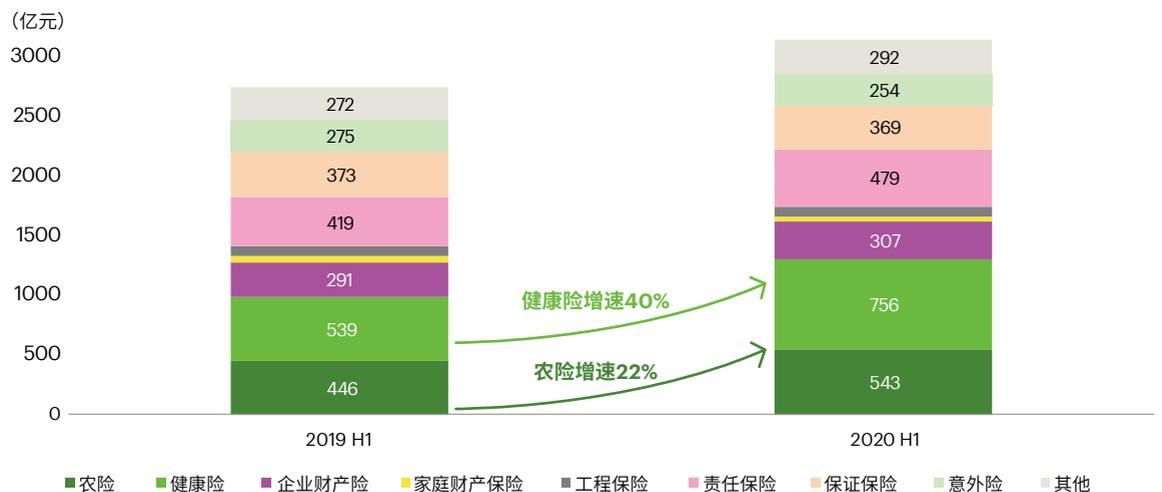
2011—2019年车险及非车险保费规模及增速



数据来源: 银保监会统计数据、《中国保险年鉴》2011—2019年。

图三 2020年上半年, 健康险和农险保费规模增长强劲

非车险保费规模



数据来源: 银保监会统计数据、《中国保险年鉴》2011—2019年。

因此，埃森哲强调，财产险行业结构变化渐趋明朗，车险比重下跌、非车险业务崛起的趋势不断加强。但尽管如此，车险仍会在相当长一段时间内占据重要地位。同时与车险业务相比，非车险业务经营需

要更高的业务创新能力、开拓能力、精算定价能力和生态系统构建能力。保险公司应当针对不同的细分行业趋势，预先发掘新的业务机遇，并提前制定应对策略。

 升级车险	行业趋势 <ul style="list-style-type: none"> • 车辆保有量及新车销量增速放缓，车险保费驱动力不足 • 继商车费改后，综合改革在为消费者带来利好的同时，将进一步为车险的保费规模带来压力，并压缩险企盈利空间
 焕新健康险	行业趋势 <ul style="list-style-type: none"> • 中国健康险市场规模日益扩大，潜力巨大 • 需要新模式、新产品满足需求缺口 业务机遇 <ul style="list-style-type: none"> • 探索“医保+商保”的一体化发展格局 • 创建健康管理及医疗服务平台 • 构建健康生态圈，形成数字化转型能力，为经营赋能 • 与健康医疗产业合作，碰撞出创新产品满足客户特定需求
 抢占农险	行业趋势 <ul style="list-style-type: none"> • 农业产值持续增长，需求旺盛，在财险占比持续提升，仍有发展潜力 • 监管对农业保险发展的重视，支持提升农险能力、机制和基础设施建设 业务机遇 <ul style="list-style-type: none"> • 寻找业务发展机会，打造地域特色产品，在业务渗透率较低的区域进行突破 • 创新驱动，包括产品创新，如数据技术支持下保险产品创新开发；科技创新，如通过技术和数据赋能的精细化运营和风险管理 • 加大扶贫攻坚的力度，强化政府合作

中国银保监会《推动财产保险业高质量发展三年行动方案2020—2022》提出，“到2022年，财产保险业保持平稳较快增长，保障水平、服务能力和资本实力进一步增强，基本实现财产保险公司偿付能力充足率均达标、风险综合评级均在B类以上，推

动形成结构合理、功能完备、治理科学、竞争有序的财产保险市场体系”。可见，相较于保险公司面临的短期业绩压力，财险行业本身长远发展潜力广阔，优化业务结构、提升发展质量是财险公司面临的更重要课题。

升级车险： 识别新赛道，提升风险识别水平， 构建差异化的核心竞争力

随着中国经济进入新常态，GDP增速从2013年的7.8%，放缓至2017年的6.9%，再到2019年的6.1%，居民收入和消费增速的预期也相应下降，汽车作为可选消费品受到冲击。汽车销量从2017年起开始负增长，汽车保有量也自2016年起连续增速下降。汽车市场虽仍在增长，但快速普及期已基本结束，新车市场进入低速增长的新常态。

此外，2015年开始的商用车费改，以及2020年9月正式生效实施的车险综合改革，在营造竞争有序的市场环境、维护消费者权益的同时，也在不断压缩车险的保费规模以及险企的盈利空间。根据中国人民银行数据，综改后一个月“约90%的客户年缴保费下

降，车均保费由3700元/辆下降至2700元/辆”，行业整体车险保费规模增长趋缓甚至下降，同时受赔付率上升、费用率压缩影响，保险公司的承保盈利将进一步减少。

面对宏观经济、汽车产业以及车险行业自身发展的三重压力，财险公司的改革已经迫在眉睫，温和的改善已不符合未来发展的战略需求，险企必须“开源+节流”双管齐下，一方面寻找新赛道、挖掘新需求和新机遇，针对交通出行的大需求全面了解客户的行为和诉求，拓展出行服务覆盖和渗透；另一方面，大力提升风险识别和定价能力，减少承保损失，自动化、精细化运营降低成本，构建差异化的核心竞争力。

针对行业的变化和技术的发展，埃森哲梳理出“升级车险”的五项战略机遇，为保险公司车险业务转型建言献策：

车险升级	
开源	一、从传统汽车到新能源汽车，紧抓转型战略机遇期 二、从以“车”为本转变为兼顾“车+人”，提供千人千面精准定价和服务 三、从“车险”到“交通出行”，打造一站式服务平台 四、从车险挖掘“车+非车”产品组合，提供全面保障
节流	五、探索理赔反欺诈及自动化技术，有效“科技减损、科技增效”

机遇一： 从传统汽车到新能源汽车，紧抓转型战略机遇期

百年汽车产业正面临前所未有的大变局、大洗牌，汽车新四化——电动化、智能化、网联化、共享化浪潮正在开启。车险也在逐步跟进汽车行业发展的

新趋势。据银保监会透露，当前保险业协会已组织力量成立了新能源汽车保险专属条款工作组，积极开展条款研发工作。目前，针对新能源汽车的条款已初步征求行业和有关专家意见，下一步将继续修改完善，力争早日推出新能源汽车保险专属示范产品。

结合新能源汽车条款征求意见稿中的主要变化，埃森哲建议保险公司围绕主机厂和客户需求，考虑提供新能源专属或个性化的保障及服务。例如：

从主机厂角度：

- 动力电池损失
- 网络及系统更新风险
- 电力系统故障

从客户使用角度：

- 意外漏电责任风险
- 移动更换电池服务
- 车辆快速维修服务

除新能源汽车行业的发展，乘用车中的换购比例逐年持续提升并呈现高端化趋势，也在整体市场低迷的大背景下展露出可拓展空间。数据显示，2018年和2019年换购比例接近40%，同时增购比例也持续增长；豪华车占车市比例从2010年的3.2%上升至2019年的10.5%，具备持续增长的潜力。

由于豪华车高昂的维修费用、高企的赔付率，令业内对于豪华车的承保表现谨慎。但随着高端车市场的增长，如何围绕豪华车市场及豪华车车主群体研发新的车险产品乃至车险组合产品，以及为普通车主提供更加合理的第三者责任险保障其与豪华车发生事故后的赔偿，都可以成为保险公司未来关注的动向。

机遇二：

以“车”为本到兼顾“车+人”，提供千人千面的精准定价和服务

传统车险因受制于技术水平，很难对海量的客户人群做出精准区分，定价基础主要围绕“车”本身展开。但在大数据、人工智能和算法等新技术的加持之下，保险公司可通过补充客户标签并引入多样化的外部标签，令车险定价因子更加细化，从而实现车险附加“人”的因素辨识出不同风险的用户，同时结合车辆基本信息的风险定价因素，最终实现“千人千面”的精准定价和服务匹配。

车	<ul style="list-style-type: none"> • 仅从车的相关信息进行车险定价，比如车型、车龄、里程、历史理赔记录等。
人车结合	<ul style="list-style-type: none"> • 将海量“人”的信息通过人工智能等技术进行挖掘，对车主进行精准画像和风险分析。 • 让车险的风险定价因素由以“车”为本信息向“人车结合”转变。
引入外部标签	<ul style="list-style-type: none"> • 基于客户画像及外部标签向客户提供个性化的投保页面，同时综合业务规则和推荐算法为客户推荐个性化的车险产品组合和定价方案。

机遇三：

从“单纯车险”到“交通出行”，打造一站式服务平台

保险公司也应当以客户需求为导向，通过资源整合，打造集车险服务、车后服务及出行服务三位一体的服务平台，引领车险客户服务的全面升级。

首先，保险公司仍应扎根车险服务本身，以此建立起车险客户服务的核心载体，为车险用户提供

全流程保险服务，包括保险购买、理赔办理、保单查询、一键续保等，甚至延伸至车主社区资讯分享、车险相关产品选择建议等。

其次，在车险服务基础上，保险公司可以提供与车险相关的车后服务，如提供车辆划痕补漆、洗车保养、违章查询、一键包办、年审代办、道路救援等用车养车服务，增强与车主的互动，建立信任度及客户

黏性，实现客户留存与长期发展。

最后，根据最新技术发展及时代趋势变化，**将车主服务向出行服务延展**，围绕“人”而非仅仅车本身展开业务。例如，与租赁公司或汽车公司建立租赁网络，为车主提供多地、多车型可选的租赁服务。

机遇四：

从车险挖掘“车+非车”产品组合，提供全面保障

在服务好客户车险需求的同时，保险公司可以通过客户画像识别投保人对车险以外的其他需求，如保障家庭财产、家人或宠物健康安全等，并运用场景唤醒需求，如理赔环节，在提供优质服务的前提下，可进一步挖掘加保、交叉销售机会并提供相应优惠，拓展每年仅一次的车险续保接触场景。

在识别“车+非车”需求基础上，保险公司可以推出车险及其他保险产品组合，满足投保人的全方位需求。比如“车险+家财险+意外险+宠物险”产品组合，针对投保人对家庭、宠物的重视与关爱，在车险基础上加入对家庭财产、家人和宠物的保障，如发生意外事件、自然灾害或火灾时，产品组合将提供全方位的保障。此外，一张保单实现多类保障，可减少投保人的选择成本、理赔成本和沟通成本，提升保障便捷度和效率，也有利于增强客户信任和服务黏性。

机遇五：

探索理赔反欺诈及自动化技术，有效“科技减损、科技增效”

通过上述四方面拓展新业务之外，保险公司还应当通过数字化及智能化的领先技术建立平台及推行风险管理措施，解决车险理赔中的欺诈及渗漏现象。保险产品的角色定位应由风险承担者转向风险预防者，逐渐将事后理赔转向事前防范。另外，针对理赔全流程，智能技术在各个环节的有效运营能够减少人工及时间成本，通过快速便捷的理赔案件处理，实现降本增效。

1. 车险理赔反欺诈平台示例

结合保险科技、大数据、云计算、人工智能、区块链等技术推出风险管理工具，获取业务节点实时数据（如报案数据、现场勘察数据、定损数据）、外部数据（如案发地经纬度、修理厂信息、案发天气以及交通状况）、汽车数据（如汽车结构性数据、价格数据以及维修的经验积累），结合大量风险欺诈场景进行分析，借此精准识别车险欺诈案件，最终降低赔付成本。

2. 司机行驶风险管理示例

根据车主意愿，依托摄像头风控监督设备，运用生物科技、图像识别、大数据分析等技术，对司机不安全驾驶行为（如疲劳驾驶、行驶中打电话）进行实时预警和管控，并对其做出风险评价及提示，提供驾驶行为改进方案。这不仅有利于车主培养正确安全的驾驶习惯，有利于减少社会交通安全事故，也有助于减少车险理赔成本，提升保险公司承保利润，实现有效“科技减损”。

3. 车辆智能定损示例

基于人工智能及机器学习技术，智能定损技术通过车辆的照片或视频自动检测完成理赔相关服务，如车型识别、配件识别、损伤鉴定、换修逻辑、价格评估等。当前领先技术可精准识别几十种车辆部位，高识别准确率和损伤识别准确率可将客户理赔旅程从数天减至分钟级。

焕新健康险： 中产需求突出，新健康险市场增长潜力巨大

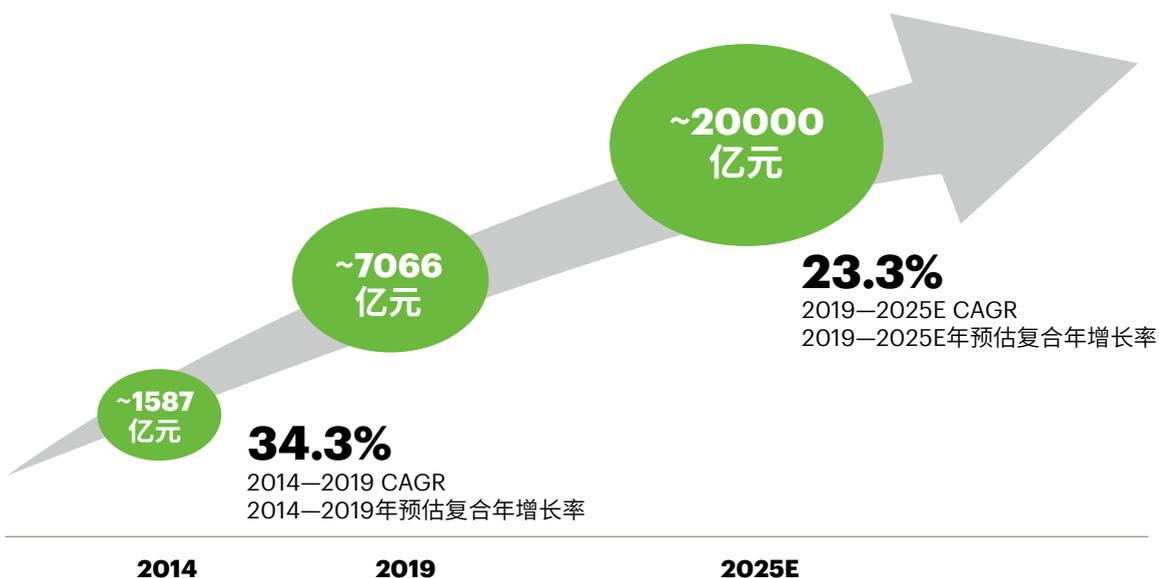
随着中国经济的快速发展、人民生活水平日益提高，2019年中国人均GDP首次突破1万美元，向高收入国家行列再靠近一步。¹ 中产阶级规模持续扩

1. 2019年中国经济“成绩单”：人均GDP突破1万美元，<https://www.chinanews.com/cj/2020/01-17/9062445.shtml>。

大，居民消费预期也因此发生转变，健康意识进一步觉醒，并越来越关注个人健康及相关健康产品，尤其是在2020年新冠疫情冲击之下，健康成为全民热议的话题之一。此外，商业健康保险的覆盖率不足10%，²大量具有健康需求的用户无法得到相关保

障。受新技术驱动，健康险新模式和新产品层出不穷，风险防护产品将成为主流大背景，健康险有望实现持续的增长，2019至2025年预估复合年增长率可达23.3%，市场潜力巨大（见图四）。

图四 中国健康险市场规模日益扩大，潜力巨大



数据来源：《关于促进社会服务领域商业保险发展的意见》：“力争到2025年，商业健康保险市场规模超过2万亿元”；银保监会统计数据。

但健康险并不能在中国整个大健康产业之外独善其身，必须与健康产业发展紧密结合，并成为医疗健康产业链中重要的一环。国务院2014年出台《关于加快发展现代保险服务业的若干意见》，鼓励保险公司开发各类医疗、疾病保险和失能收入损失保险并对接基本医疗，提供与商业健康险相结合的疾病预防、健康维护、慢性病管理等健康管理服务，支持

保险机构参与健康服务业产业链整合。2016年《健康中国2030规划纲要》颁布，鼓励积极发展商业健康保险，落实税收等优惠政策，鼓励企业、个人参加商业健康保险及多种形式的补充保险。结合国家政策与业内领先实践，埃森哲从“开放”+“合作”角度为保险公司梳理出四条重要建议，为焕新健康险发展模式探索新路径：

2. 中国保险协会《2018中国商业健康保险发展指数报告》，http://www.iachina.cn/art/2018/6/7/art_22_102589.html。

焕新健康险	
开放	一、与社保无缝衔接，构建“医保+商保”一体化发展格局 二、创建一站式、全流程、O2O健康管理及医疗服务平台
合作	三、构建健康生态圈、积累生态数据，形成数字化转型能力 四、寻求健康医疗产业合作伙伴，创新产品

机遇一：

与社保无缝衔接，构建“医保+商保”一体化发展布局

近年来政府越来越重视普惠医疗保障，各地政府也陆续推出“惠民保”产品以作为医疗保险的重要补充。尽管“惠民保”承保利润仍有待考量，但保险公司可借此依托政府资源触达大量客户。

此外，保险公司也应当引入商业健康保险及健康管理模式，充分利用医院及健康管理公司的优质资源，实现病前、病中及病后的全面覆盖。从医疗费用实际分担效果来看，商保公司在医疗保险方面具备补充作用，医保商保的一体化将通过多层次保障来解决用户差异化需求（见图五）。

图五 强化科技赋能，致力于实现精准定价，精准营销和精致服务

政府委托业务	商业健康保险	健康管理
<ul style="list-style-type: none"> 大病保险： 参与政府主导、商业运作的业务模式 长期护理保险： 应对人口老龄化问题，打造覆盖“医、养、康、护、防”服务体系 健康扶贫工程： 开展多种形式的健康扶贫保险 基本医保委托式管理： 接受政府部门委托，进行医保基金管理、医疗费用审核、医疗费用报销服务 	<ul style="list-style-type: none"> 长期医疗保险： 探索长续保期、合理保费的医疗保险，并提供垫付医疗费、代约医生、绿色通道等便民服务 大病医疗险： 推出针对大病的医疗险，满足特定保障需求 特性医疗险： 针对特效药的保险，提供院外购买等服务 	<ul style="list-style-type: none"> 建立开放、互联、健康高效的全生命周期健康管理生态圈： 通过搭建医院、体检中心、康复护理、药品配送、体育健身等全产业链的资源协同平台，形成“大健康”产业集群 组建“健康管家”服务团队： 开展健康干预、预约挂号、绿色通道、就医陪诊、家庭医生等服务
科技创新		

通过依托政府委托业务覆盖大量客户，结合商保、医院、医保体系等渠道建立强而广泛的渠道资源，同时建立药品库、疾病库、处方库等核心数据资产，形成科技持续创新发展的核心必备能力，三者互相依托，循环增强，构建医保商保一体化发展布局。

机遇二：

创建一站式、全流程、O2O健康管理及医疗服务平台

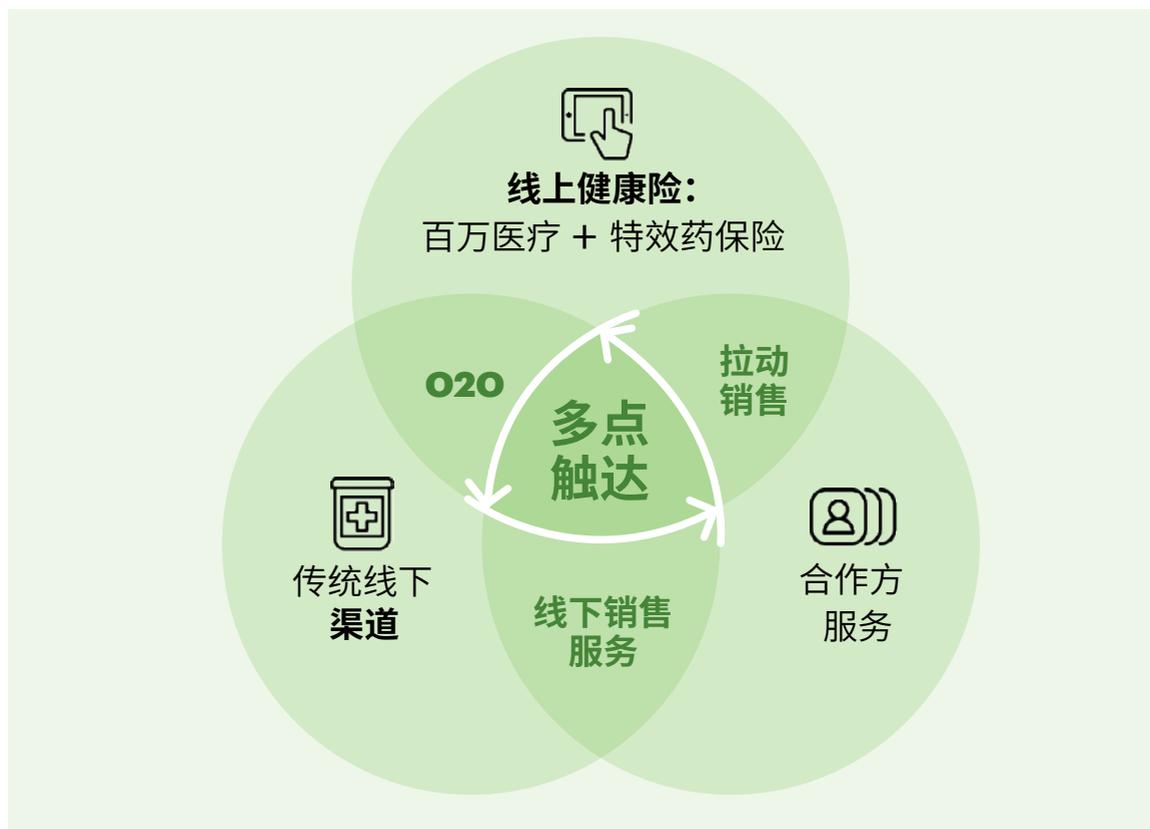
为客户提供卓越、一致且流畅的健康保障和服务体验，财险公司不仅需要打磨出好的保险产品，更需要打通自身保险服务，与医生网络及服务平台开展合作，构建线上线下一站式健康险保障和多触点的完整服务体系，覆盖客户全链条需求。

线上线下一站式平台

将线上用户体验、医疗合作机构与线下健康服务平台、医生网络相结合，建立起以提供全面、便捷的健康和医疗服务为目标、覆盖“保险保障+就医服务+健康管理”的一站式平台，多层次触达不同医疗需求的客户。

以完备的事前、事中、事后服务体系满足多元化需求的同时，整合多方资源并提供覆盖全链条的专业服务，通过多点触达增强用户黏性，从而最终成为用户在健康医疗方面的习惯性选择（见图六）。

图六 多触点的完整服务体系



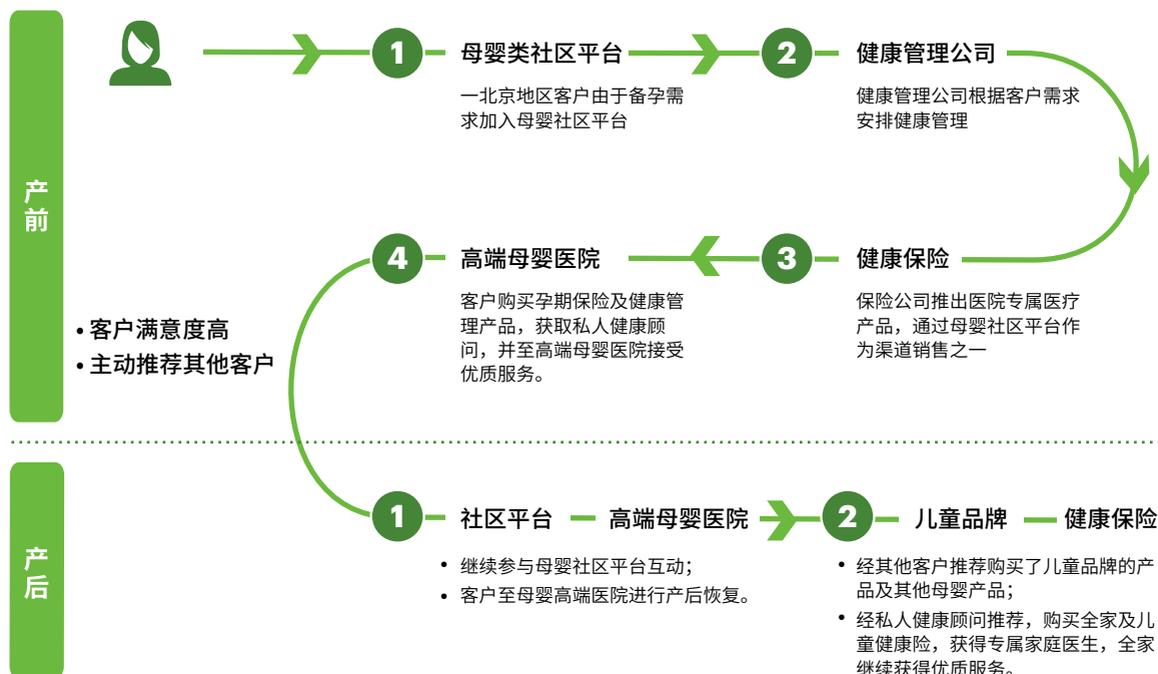
**机遇三：
构建健康生态圈、积累生态数据，形成数字化转型能力**

未来的健康险发展不再是孤立的保险产品，财险公司应当通过布局“健康生态圈”进入细分市场，打造自身服务品牌，并反哺保险主业，依靠数据积累，为经营赋能。

以“健康+母婴”生态圈为例，保险公司可与母婴社区平台、健康管理、高端母婴医院、儿童产品等公司合作，提供“产前+产后”一站式母婴呵护、健康管理、保险及医疗服务，借助客户和社区的口碑传播不断积累新的客户及扩大服务和品牌的影响力（见图七）。



图七 “健康+母婴”生态圈



机遇四：

寻求健康医疗产业合作伙伴，创新产品

随着互联网医疗行业的蓬勃发展，保险公司也应以互联网模式为切入点，与医疗机构、药企合作推出创新保险产品，不仅可为医疗机构带来流量，也有助于在减少市场营销成本的同时提高精准定位用户的效率。依托医疗机构的专业服务及强势资源，保险公司将提供值得信赖的优质保险服务，实现高端医疗保障的同时缩减用户就医成本。

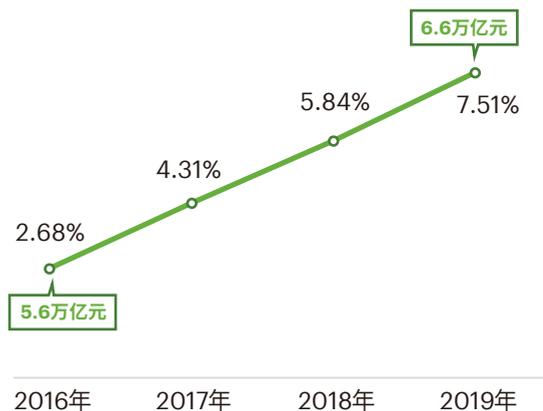


举例来说，如今公立医疗资源有限，优质儿童医疗需求增加，但是高端医疗单次就诊金额高，难以纳入医保。保险公司可以针对这些痛点进行产品创新：一方面可与高端医疗机构定点合作，直接结算，无理赔等待期；另一方面结合互联网渠道，用户可以线上预约、签字即走等，实现便捷服务。

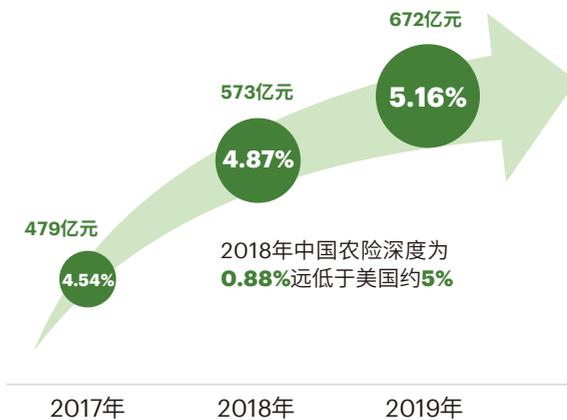
**抢占农险：
政策利好持续释放，迎来大发展机遇期**

近年来中国农业总产值持续增长，2019年全国农业总产值达6.6万亿元，增速从2016年的2.66%提升至7.51%。随着农业发展，农险保费在财产险占比持续提升，2019年农险保费规模达672亿元。但相较于美国等发达国家，中国农险深度仍处于较低水平，发展空间巨大（见图八）。

图八 全国农业总产值增速



数据来源：国家统计局数据。



数据来源：《中国保险年鉴》2012—2019年。

为了贯彻国家的政策要求，在借鉴国外先进经验、聚焦国内农业和农险发展趋势的基础上，同时受抗击疫情经验启发，埃森哲提炼出四项农险方面的发展机遇：

抢占农险	
业务拓展	一、打造更有地域特色的产品，在业务渗透率较低的区域进行突破
产品创新	二、建设全方位、多层次的风险保障，在数据技术支持下创新开发保险产品
科技创新	三、基于大数据和科技融合，聚焦精确承保、精确理赔、科学定价、产品创新、服务升级、高效决策方面持续发力
扶贫攻坚	四、加大扶贫攻坚力度，强化政府合作，加强金融力度，充分实现帮农惠农



机遇一：

打造更有地域特色的产品，突破业务渗透率较低的区域

结合全国农林牧渔GDP排名和当地农险整体市场规模，江苏、广东、湖北、广西四省（自治区）的农险市场尚有较大角逐和发力空间。

结合各省份农业细分领域的产值分布，埃森哲建议保险公司可以深入挖掘细分领域的差异化产品，扩大市场规模；对于重点发展区域，进一步织密自身的基层服务网络，形成协同销售模式，提升业务开展效率；持续助推农业保险和其他商业保险的相互融合，促进规模庞大的农险客户转化为具有多元化保险参与度的客户，进而激活县域地区的商业性保险需求；面向全国，持续与各地加强政府合作，聚焦各省份招投标的关键指标要求，持续提升公司的竞争力。

机遇二：

建设全方位、多层次的风险保障，在数据技术支持下创新产品

为进一步拓宽现代农业保险市场空间、从而满足农民生产生活中的保险需求，产品创新是基础和关键环节。近年来，具有地方特色的农业保险产品层出不穷，并结合新科技和逐步精细化的农业及其相关大数据获取，保险公司推出了天气指数保险、价格类保险、地域产量保险等，部分产品更是结合地方金融力量提高了农险的保障范围和服务质量，如结合了农业和期货的保险产品，“大灾+金融”的保险产品等。创新与特色产品的开发在满足差异化保障需求、合理分散风险的同时，为财险公司快速发力农险添砖加瓦（见图九）。

图九 产品创新体系





机遇三： 科技创新聚焦精确承保、精准理赔，提升服务与决策效率

有鉴于农业的“地大人少”的行业特殊性，如何精确承保、精准理赔一直是农险的难点之一。现在依托于最新的科技手段和大数据分析能力，如气象监测、卫星遥感、无人机/航拍工具、远程勘查、猪脸识别、智能测量、水下探测、自动客户信息采集（OCR）、人工智能理赔、农业产业链区块链、灾情预警等，搭建农险创新技术应用整合新平台已经成为可能。

通过数据和技术实现精确作业，包括精确承保、精准理赔、强化风控，可以基于多源数据融合的农业风险评估技术实现科学定价，从而优化体验、开拓便捷通道、实现智能化服务，并提升作业效率。在未来，整合科技力量将成农险发展的必然趋势，持续提升技术水平和精确度、细化数据颗粒度，才能令农险业务获得长远发展。

机遇四： 加大扶贫攻坚力度，充分实现帮农惠农

在扶贫工作中引入保险机制，有利于统筹利用社会资源、放大财政扶贫资金效用、改善贫困地区金融生态，为贫困地区脱贫攻坚提供有力支撑。因此，保险公司应努力构筑保险扶贫平台、服务国家脱贫攻坚战略，并深入了解地方情况、持续研发地方性

扶贫产品，加强与政府紧密合作扶贫项目。同时保险公司还可以发挥保障功能和增信优势，撬动信贷资金，缓解贫困群体借款难问题，并积极探索促进地方政府投融资机制创新机会，加大对欠发达地区基础设施建设的金融支持力度。

2020是跌宕起伏的一年，也是深刻改变世界经济和国际发展格局的一年，但更可能蕴藏着崭新的机会。因循守旧并不能独善其身，打破“保守”思维创新做“保险”，并善于借助技术加持赋能，才有可能生存下来、发展出来、强大起来。

鉴往知来、向“新”而生，将是财产险公司的破局制胜之道。我们深信，以布局谋破局，在时代的惊涛骇浪前能够御风前行者，以决断力胜。🔪

杨沁
埃森哲大中华区金融服务事业部咨询总监

任硕
埃森哲大中华区企业技术创新部咨询总监

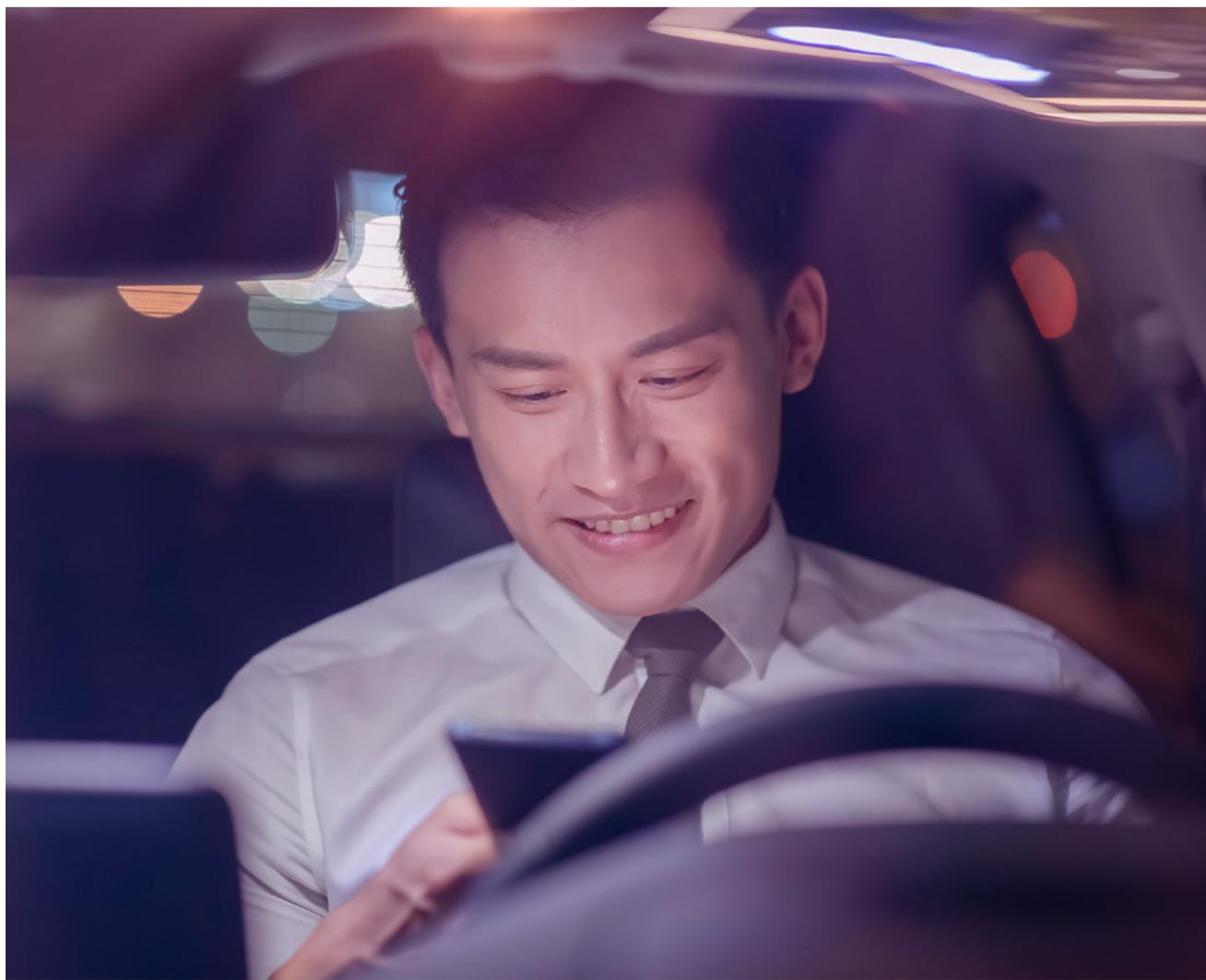
杨文秀
埃森哲大中华区战略与咨询部咨询总监

魏伶
埃森哲大中华区市场营销部经理

业务垂询: business.query@accenture.com

从制造商到零售商， 中国汽车销售的未来

文 邓嘉伟、费蓓娅、焦洋



提要: 面对竞争激烈、国策当头以及快速转变的消费者需求, 整车厂必须认识到, 只有具备无缝衔接的线上与门店体验、标准统一的市场服务以及透明固定的定价策略, 才能在高速前进的中国汽车市场中保持蓬勃发展——直接销售模式或许是赢得中国消费者的关键。



管新冠疫情暴发带来了各种挑战, 中国依然是全球最大的汽车市场, 并极具潜力。超过400家汽车制造商在这个市场同场竞技, 平均每天推出2-3款新车型。然而, 车企和经销商首当其冲面对挑战, 如何在市场中脱颖而出, 并在未来保证持续、可观的销量?

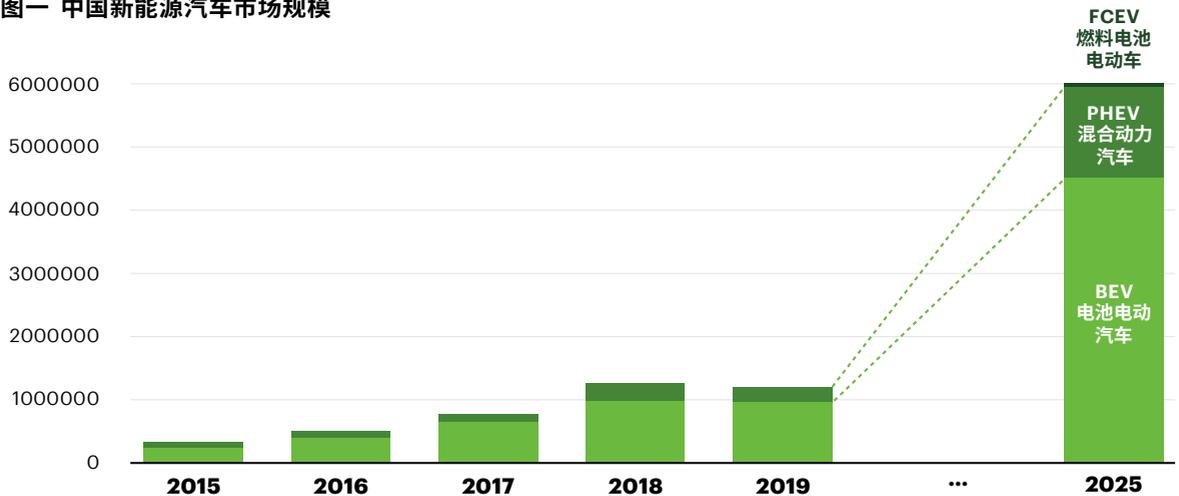
机遇与挑战: 中国汽车市场的现状

中国汽车市场是整车厂的理想国吗? 显然并不是。虽然潜力巨大, 但是由于政策影响、竞争激烈和

科技竞业者强大, 中国市场极具挑战性。

造车新势力强势来袭。中国已是新能源汽车创新的沃土, 目前共有500多家电动汽车初创企业。中国政府大力扶持国有电动汽车品牌, 致力于发展蔚来、威马和小鹏等本土领军造车新势力。而凭借出众的软件和较短的创新周期, 相比于传统整车厂, 这些造车新势力更容易满足中国汽车消费者多变的需求, 撼动整个行业。到2025年, 我们预计插电式和全电动汽车的年总销量将达到500万辆, 燃料电池电动汽车 (FCEVs) 的影响力也将越来越大 (见图一)。

图一 中国新能源汽车市场规模



资料来源: 埃森哲商业研究院、Statista (2020)。

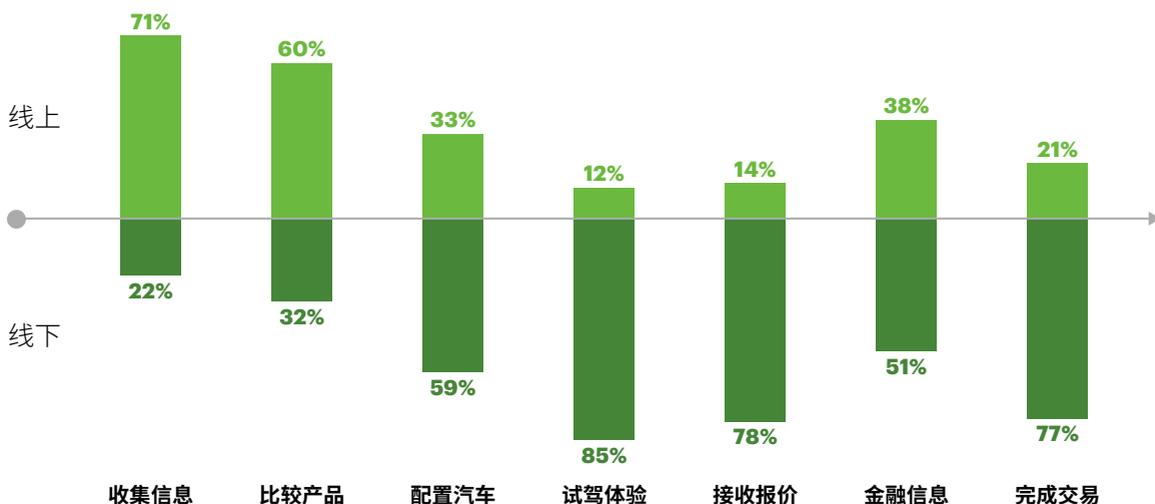
科技巨头纷纷入场。百度、阿里巴巴和腾讯都在探索如何将汽车与各自的生态系统整合互联。百度在推动发展自动驾驶技术的同时，还为几家中国汽车制造商的联网汽车提供操作系统；阿里巴巴与小鹏合作，推出了一个车载迷你应用平台；腾讯则为客户提供以语音通信、社交媒体和购物为主的车载娱乐信息系统。

第三方平台积极响应。诸如汽车之家、易车、抖音、懂车帝以及阿里巴巴旗下的天猫等主要的第三方平台也已经积极响应了客户对便利和数字化的要求，致力于成为二手车和新车买家的首选资讯甚至是交易平台。汽车制造商也通过社交平台、直播销售、购物网站优惠销售等，与消费者建立联系，宝马甚至与阿里巴巴建立了大规模战略合作伙伴关系，加速其数字化转型。但高额的平台费用也使得汽车经销商和第三方平台并非一直“琴瑟和鸣”，“特斯拉与拼多多”式的法律纠纷也层出不穷。汽车制造商不得不寻找更有效的方式，支持其零售网络的同时进行线上广告宣传。

消费者需求瞬息万变。受新冠疫情影响，出于对健康的考虑，中国消费者购买新车的意愿飙升了27%。虽然超过半数的购车者选择的依旧是老牌企业，不过，新能源汽车的接受度和购买意愿正持续上升。我们的调查显示，政府希望能够在2025年把新能源汽车市场份额提升到25%，目前有68%的受访车主表示，有意愿购买新能源汽车作为下一辆汽车。

而对于购买汽车的渠道，虽然超过70%的中国消费者更喜欢在网上购物，以便对比价格和汽车参数。但大多数消费者（77%）希望通过实体渠道来完成交易，这表明数字渠道很可能无法取代经销商实体店所提供的“触摸并感知”的体验（见图二）。汽车经销商也需要意识到，消费者获取信息的能力比以往更强，透明且稳定的价格非常重要。调查显示，4/5的中国客户认为明码标价有助于他们坚定购买的决心，增强对销售顾问的信任。

图二 销售过程中消费者的渠道偏好



2020年7月，样本数量=1050（消费者）。

资料来源：埃森哲商业研究院。

经销商的角色转变。独立经销商是中国汽车零售的支柱。经销商拥有广泛的影响力，包括在定价、零售营销和客户关系管理等方方面面。他们已经认识到数字化转型的必要性，也意识到客户最紧迫的痛点。56%的经销商认为数字化和线上曝光率是未来三到五年的首要投资任务。此外，他们对新的商业模式持开放态度，会与汽车制造商通力协作共享数据信息。其中，40%的经销商们正在敦促汽车制造商提供更好的线上运营方案，35%期望其能改善多渠道销售的整体体验。

直销模式： 中国汽车销售的未来

要真正在激烈竞争中赢得中国消费者，汽车制造商必须当机立断，明智地对客户直接互动环节进行投资。最可行的方式是将传统销售元素与创新相融合。比如奔驰和宝马已在微信小程序上为客户提供在线数字展厅体验、实时互动或者类似特斯拉的“无接触试驾”服务。

汽车制造商的角色也必须从面向经销商的批发商转向面向客户的零售商，把业务中心向客户转移。同时，经销商需要接受角色转型，成为投资者，为获取最大回报而放弃部分业务所有权和独立性。

三大直销模式

在中国，我们观察到了三种经销商参与程度不同的直销模式的原型——线上专卖、4S¹店转型以及4S店复合(见图三)。

“线上专卖”是指汽车制造商选定一种或几种车型，放到专门的应用程序或平台上独家售卖。当下独立的4S经销商会通过展示这些车型获取固定佣金，并提供客户咨询服务。客户可以在4S店中实体看车并试驾。而在购买环节，经销商会将客户引导至汽车制造商的独家线上渠道。如后端流程顺利，这种模

式可以大幅提升汽车制造商利润、提高生产和物流效率。例如，上汽集团(SAIC)的荣威漫威(Marvel X)这款车型可以在展厅体验，但它只在与汽车制造商工厂连接的专门应用程序独家销售。这样的订购模式使上汽集团缩短了生产交货期，而且能够直接向客户推送车辆生产的更新信息。

“4S店转型”描述了一种更全面却复杂的直销模式原型。现有的4S经销商转型为代表车企的代理商，从现有的保证金和奖金制度转型为预设佣金的营利模式。而作为回报，汽车制造商转承了目前经销商的大部分风险，比如库存车辆和展示样车的所有权。

中国市场目前还没有典型的“4S店转型”实例，但已有几家汽车制造商正在将独立的4S经销商组成的网络改造成一体的销售代理商网络。相比之下，欧洲汽车制造商已经活跃起来。例如，戴姆勒在南非和瑞典为其所有车型和客户群成立了一家代理商，目前计划将该代理商模式进一步扩展到欧洲市场。

“4S店复合”是在现有4S经销商基础上，汽车制造商另外推出直销零售模式。具体来说，汽车制造商已开始商业街区开设直营门店，补充线下位于市郊的4S店，吸引常流连于各大购物中心的中国消费者。新型展厅侧重展示、实体体验和售卖精选新款豪华车型。客户购车后，可以向现有的4S经销商寻求售后服务。这些“4S店复合”通常投资于新开在中心城区的零售店面，通过运营获取佣金。与此同时，所有汽车归汽车制造商所有，由他们制定服务标准和价格以确保一致性。

我们预计“4S店复合”在中国大城市会特别成功，传统经销商不用再顾虑过高的门店租金给运营成本带来的压力。2020年12月，大众汽车与上汽合作推出了首家城市展厅——上汽大众全国第一家数字化城市展厅ID. Store X。他们计划未来1-2年在中国29个城市开设40个类似的城市展厅。不过也有行业声音对“4S店复合”类型的成功持保留意见，认为城市展厅是一种营销或品牌推广形式，而非可行的销售形式。

1. “4S”是指提供销售、服务、备件和客户反馈的经销商。

图三 三大直销模式类型的比较

类型	线上专卖	4S店转型	4S店复合
实例	【中国】上汽荣威Marvel X	【瑞典】梅赛德斯-奔驰	【中国】上汽大众
架构设置			
优点	<ul style="list-style-type: none"> + 较低的复杂性（无经销商参与） + 通过应用程序和工厂直连提高生产效率 + 直接客户触达 	<ul style="list-style-type: none"> + 全渠道价格固定和品牌内部效率提升 + 中心化的成本协同效应 + 推动第三方平台与经销商网络稳定（经济危机下） 	<ul style="list-style-type: none"> + 在城市中心，围绕直销的零售门店形式 + 独立经销商作为投资者出现 + 创新销售方法实验室
缺点	<ul style="list-style-type: none"> - 蚕食间接零售 - 扩展到全产品组合有局限性 - 经销商在汽车制造商的网上销售过程中参与度有限 	<ul style="list-style-type: none"> - 完全转型有高复杂性 - 庞大的IT资源投资和额外的运营成本（人员、IT） - 汽车制造商财务压力 	<ul style="list-style-type: none"> - 高复杂性（全新投资领域） - 对新零售业态的重大投资 - 整合现有4S经销商用于售后及其他服务

资料来源：埃森哲。

由此可见，“线上专卖”模式在限量发售或者新产品试点的商业场景下有较好的效果，大批量销售仍需要整车厂与实体经销商网络深度整合。是否考虑“4S店转型”或“4S店复合”模式，取决于汽车制造商的经销商网络结构、既往历史和竞争格局。

直销模式的财务评估

那么，转换为直销模式究竟会为相关企业带来何种财务收益？我们从经销商和汽车制造商两个角度出发，评估直销策略的财务效益（见图四）。

站在经销商的角度，我们建议汽车制造商充分考虑经销商的利益，确保经销商在销售模式转型同时能保持净利润。在此模式下，经销商将在两方面获益。第一，原本由经销商承担的库存成本转移到汽车制造商，大大减轻了财务压力；第二，因为经销商的佣金收入是基于标价而不是成交价，他们将免受成交价下滑的影响。总而言之，直销模式可以减轻经济危机对经销商的负面影响，并使新车销售利润提升超过28%。同时也请注意，经销商在二手车交易、售后和

体验服务方面的业务在很大程度上不受直销转型的影响，因此在危机中仍然受到负面影响。

而对汽车制造商来说，直销模式降低了同品牌内经销商之间的竞争，使汽车制造商获得了更高的成交价。同时，汽车制造商能够既减少销售渠道间的自相蚕食，又保证经销商参与度，真正推动线上销售。由于许多任务职责集中到汽车制造商统筹管理，由此产生的成本协同效应可使其总利润率提高2%。

此外，汽车制造商重新获得了所有销售渠道的控制权，能够协调经销商的销售活动，优化物流，管理转售价值，并与第三方平台直接谈判条款和条件。汽车制造商能直面客户，意味着可以在各个触点为客户创造出众、一致的品牌体验，并帮助客户建立交且长久的关系，释放未来的价值池。

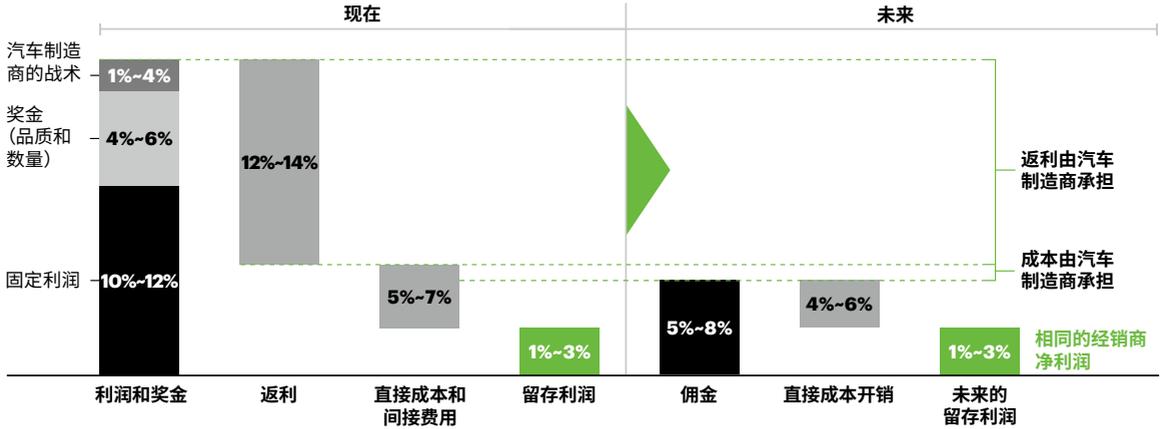
而具体到各项财务因素，我们不难发现，从品牌内部效率、线上销售以及成本协同效应上来说会对汽车制造商的收益产生积极影响，但是汽车制造商需要在市场与营销、人员雇用以及仓储等方面花费更多成本。

图四 直销业务案例分析

经销商的角度

我的净利润将如何变化，我在直接销售模式中将获得什么？

年节省和成本/补偿变化 ≈ 0



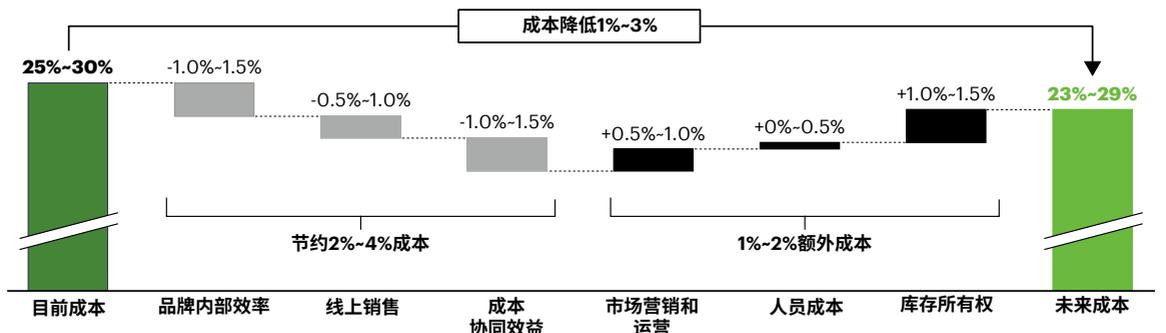
▶▶ 对经销商净利润无负面影响

汽车制造商的角度

直接销售模式能帮我节省哪些成本？



每年节省开支及成本5000万~9000万美元



▶▶ 1~3年后摊销

汽车销售的转型路线图

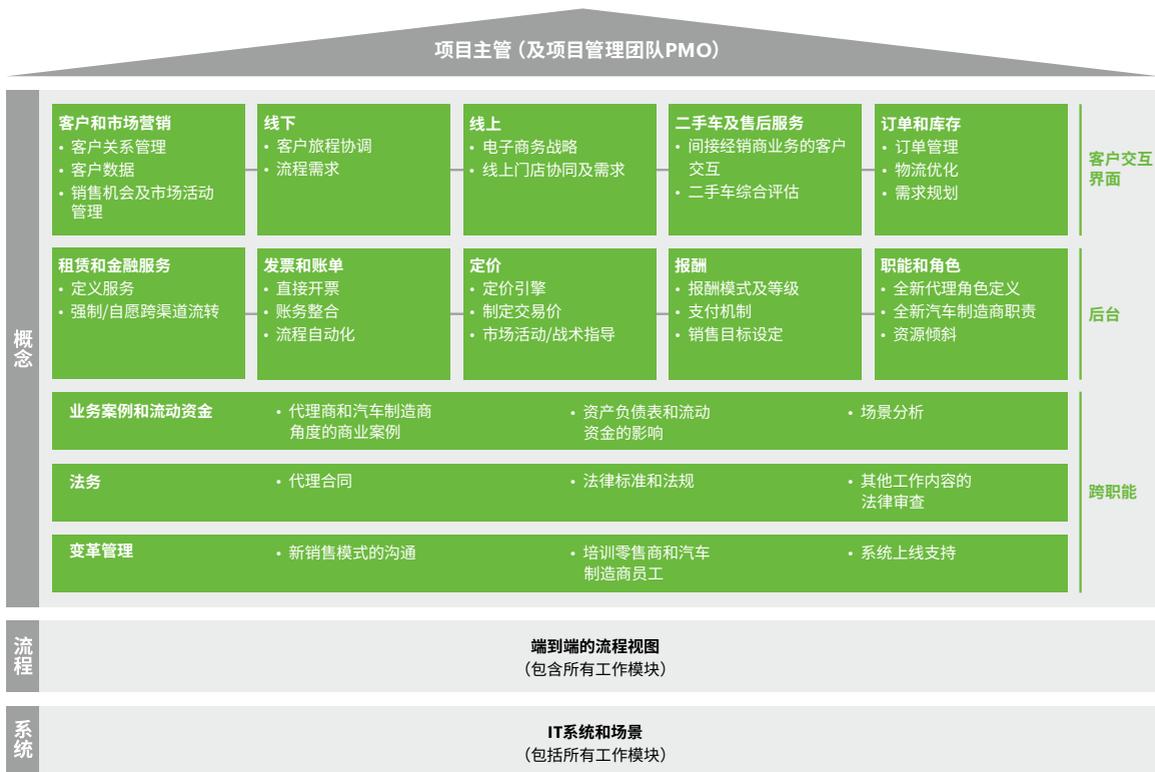
要想向直接销售模式顺利转型，汽车制造商需要专门建立一个管理架构严谨、职责清晰的项目团队。虽然不同直销原型的重点关注领域不同，但事实与经验证明，围绕项目管理团队（PMO）、概念搭建、流程设计和IT系统这四个领域来开展工作，对帮助架构转型项目大有裨益。

概念搭建是为与客户的直接互动、后台和跨职能等业务领域准备。这些概念将回答有关未来销售

模式的关键问题，还能够结合在一起，提供一个未来目标的完成图景。概念搭建的重要产出还包括代理商薪酬的明确指导，货量指导计划以及对所有概念的法律核查。

不同的概念能够内嵌到一个完整的端到端全流程视图中（见图五）。该视图详细说明了整个销售过程，涵盖了所有可能的场景，可以适用于客户、经销商、汽车制造商和第三方。通过比较该全流程与现状，可以得出精确的IT要求，确保相关工具的开发能够满足卓越的直接销售体验的需求。

图五 直销转型项目的典型架构图



资料来源：埃森哲。



我们的项目经验表明，由于直接销售转型的涉及面广泛，汽车制造商在牵动整个销售网络转型之前，先行启动小规模试点会是更好的选择。主要试点对象可以是个别客户组（比如私人或商业客户）、个别产品线（比如内燃机车或新能源车）或个别市场区域。这将增加销售转型的可行性，并能取得可观的成功。但是，为了最大化折扣效益、成本协同效益以及线上线下渠道的整合，全局部署直接销售模式（或称代理模式）已时不我待。

千里之行，始于足下

毫无疑问，如果汽车制造商不及时地对传统的销售模式进行改革，在未来10~15年，新的行业竞争者极有可能掠走其营收的30%。而只有了解汽车企业

在中国蓬勃发展的必备条件，始终将客户需求放在首位，对直接销售进行全面的可行性分析，成立专门的项目团队来设计直接销售转型路线图，并与经销商等投资者充分沟通，获得支持，才有可能不被颠覆，并引领中国汽车销售的新浪潮。✍

邓嘉伟 (Florian Frederik Deutgen)

埃森哲大中华区战略与咨询汽车行业总监

费蓓娅 (Beatrix Frisch)

埃森哲大中华区互动营销汽车业主管、董事总经理

焦洋

埃森哲大中华区汽车行业战略与咨询总监

业务垂询: business.query@accenture.com

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与咨询、互动营销、技术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53.7万名员工，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30余年，拥有一支约1.8万人的员工队伍，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 and 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。

埃森哲在大中华区九个城市设有多家分公司 以下是主要办公室的联系方式:

埃森哲 (北京)

北京市朝阳区东三环中路1号
环球金融中心西楼21层
邮编: 100020
电话: (8610) 5870 5870
传真: (8610) 6561 2077

埃森哲 (上海)

上海市淮海中路381号
中环广场30层
邮编: 200020
电话: (8621) 2305 3333
传真: (8621) 6386 9922

埃森哲 (大连)

大连市软件园东路44号
邮编: 116023
电话: (86411) 8214 7800
传真: (86411) 8498 3100

埃森哲 (成都)

成都高新区天府大道中段1366号
天府软件园E5,9-10层
邮编: 610041
电话: (8628) 6555 5000
传真: (8628) 6555 5288

埃森哲 (广州)

广州天河区天河北路898号
信源大厦13-14层
邮编: 510898
电话: (8620) 3818 3333
传真: (8620) 3818 3399

埃森哲 (深圳)

深圳市福田区华富路1018号
中航中心15楼06B-08
邮编: 518031
电话: (86755) 8270 5268
传真: (86755) 8831 5469

埃森哲 (杭州)

杭州市滨江区西兴街道阡陌路
459号B楼1301/1302/1303室
邮编: 310051
电话: (86571) 2883 4534

埃森哲 (香港)

香港鲗鱼涌华兰路18号
太古坊港岛东中心41楼4103-10室
电话: (852) 2249 2381
传真: (852) 2850 8956

埃森哲 (台北)

台北市敦化南路2段207号
远东大厦16层
电话: (8862) 8722 0151
传真: (8862) 8722 0152

主编: 朱伟
执行主编: 陈双
编辑: 吴津



巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn

责任编辑 / 刘佳琼

装帧设计 / 埃森哲大连创意服务部

展望 | 开局

上架建议：管理

ISBN 978-7-313-24787-2



9 787313 247872 >

定价：50.00元