

# IBM 关于 SAP 的洞见

全球及中国视角

IBM 全球及中国 SAP 团队  
IBM 商业价值研究院

2021 年 7 月





# 目录

前言

简介

成为认知型企业

SAP 如何赋能认知型企业

SAP 及其客户面临的挑战

专注于迁移到 SAP S/4HANA® 的业务优势

加速 SAP S/4HANA 之旅



# 前言 1

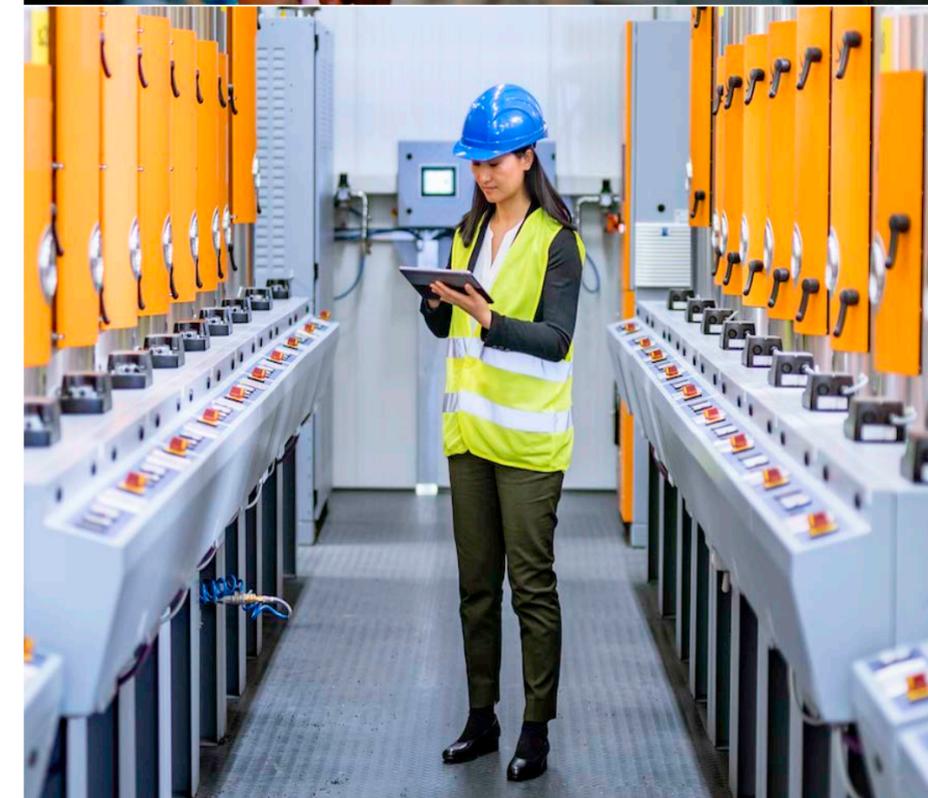
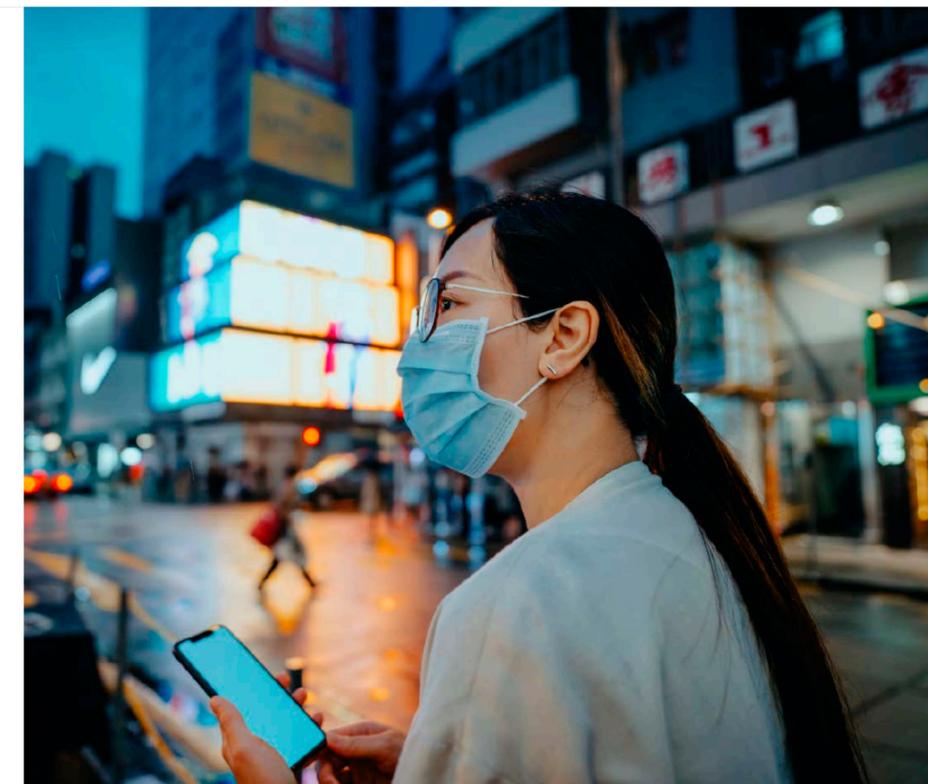
欢迎阅读“IBM 关于 SAP 的洞见”。在我撰写这篇前言时，全球部分市场的经济正在疫情中强劲复苏，而有些市场则遭遇了卷土重来的病毒危机。无论生活在任何地方，新冠病毒疫情都给我们带来了前所未有的影响：**44% 的全球高管**表示，全球疫情是他们面临的**最大风险之一**。<sup>1</sup> **44% 的中国高管**表示，疫情让虚拟工作模式成为必须，这种模式提升了员工的归属感和对组织的承诺。<sup>2</sup> 与世界各地的许多企业一样，SAP 及其生态系统也受到了这场危机的影响。

我们将根据与 SAP 生态系统中客户的合作经验以及他们持续的 SAP® 软件投资重点（尤其是 SAP S/4HANA® 套件）撰写本文。客户开始重返工作场所，计划扩大生产规模，重新激活供应链以及重新定义虚拟体验；恢复“常态”工作 — 尽管是在新的规则下。企业在这场危机之前就已存在的战略驱动因素如今依然存在。客户再次对这些战略需求进行大力投资，这体现在提高 IT 预算和增加 SAP 软件应用。

去年我们预测，渡过这个困难时期后，技术进步将进一步加速企业预测变化、应用 AI 以及聚焦核心与非核心业务的工作进展。IBM 拥有超过 100 年的客户服务经验，期间有过顺境，也经历过逆境。我们将一如既往地为客户服务，并期待实现下一个百年目标。

**Keith Costello**

全球 SAP 业务总经理



# 前言 2

2021 年是 IBM 与 SAP 的合作的第 49 个年头，已有众多企业借助 IBM 与 SAP 数字化转型的合作，对企业系统和业务流程进行了现代化改造。在 SAP 刚刚举办的 2021 年度大中华区合作伙伴峰会上，IBM 荣获两项重磅大奖：“SAP 2020 年度最佳 S/4HANA 应用合作伙伴奖”，以及“SAP 2020 年度最佳业务价值实现奖”。<sup>3</sup>

IBM 拥有业内领先的以 SAP 为代表的企业应用能力，这也是 IBM 大中华区企业咨询服务部（GBS）业务的核心之一。伴随中国企业一路走来，GBS 已经成为中国企业构建智慧型企业蓝图，践行数字化转型的关键伙伴之一。不断赢得客户信任的背后，是 IBM 在企业咨询服务市场多年积累的强大实力。2020 年，IBM GBS 与多家客户开启了大规模、变革性的 SAP 实施项目，成功上线了众多 SAP S/4HANA 项目。



IBM 非常擅长大型企业的复杂项目，致力于提供从 IT 规划、业务咨询到系统落地、运维管理的一系列端到端服务。我们交付的 SAP 项目质量卓越，助力客户的数字化转型，快速实现客户的业务目标和价值。在大中华区（包含中国大陆、香港和台湾地区）企业咨询服务市场和 IT 服务市场，IBM 连续多年保持着行业领导者的地位。根据 IDC 最新发布的《2020 大中华区服务市场跟踪》报告，IBM 在这一市场的整体市场份额再次排名第一，而且在 IT 咨询服务、系统集成服务和支持类服务等几个子市场，IBM 的市场份额也排名第一。<sup>4</sup>

今年，IBM 发布了全情投入混合云与人工智能，全面赋能企业数字化转型的战略。作为 IBM 发力混合云与人工智能的引擎之一，GBS 将继续支持、推动 IBM 与 SAP 的合作，与 SAP 共同打造创新的智慧行业解决方案，赋能端到端流程，助力企业加快实现系统和工作流的现代化，加速企业构建数据驱动的智慧企业之旅。

### 侯学明

IBM 企业咨询服务部大中华区合伙人、  
财务和供应链转型服务总经理



# 简介

崭新的业务重塑时代即将来临。过去十年的数字化转型正在进入新的阶段：数据被大规模地使用，使用人工智能、区块链、自动化、物联网、5G 和边缘计算等呈指数级发展的技术来创造新的业务成果和体验。如果应用得当，这些技术可以实现前所未有的新业务价值。

然而，完成这个新阶段的转型对许多组织来说都将是一项挑战，尤其对那些迄今为止仍将数字化工作重点放在业务的单个部分或特定流程上的组织。对于某些组织而言，当前的核心业务系统和流程将无法满足他们面临的新技术需求，这进一步加大了转型的难度。例如，**44% 的全球受访高管**表示，建立跨业务的技术连接是实施生态系统战略的一个障碍。<sup>5</sup> **43% 的中国受访高管**表示，希望组织的智能 workflow 更好地连接起生态系统的合作伙伴。<sup>6</sup>



SAP 是世界领先的企业软件供应商，为全球成千上万家组织提供可靠的业务引擎。在本报告中，我们研究了新时代对企业及其客户的影响，特别关注四个关键领域：

- 下一阶段转型的主要技术先决条件
- 新一代 SAP ERP 软件和其他应用如何支持这种转型
- 迁移到 SAP S/4HANA 的挑战、机遇和业务优势
- 如何加速迁移并制定有效的路线图，从 SAP S/4HANA 和其他 SAP 软件中释放最大的业务价值

我们的观察结果基于广泛的全球研究和为世界各地客户提供建议、规划和执行 SAP 软件实施的实践经验。

# 53%

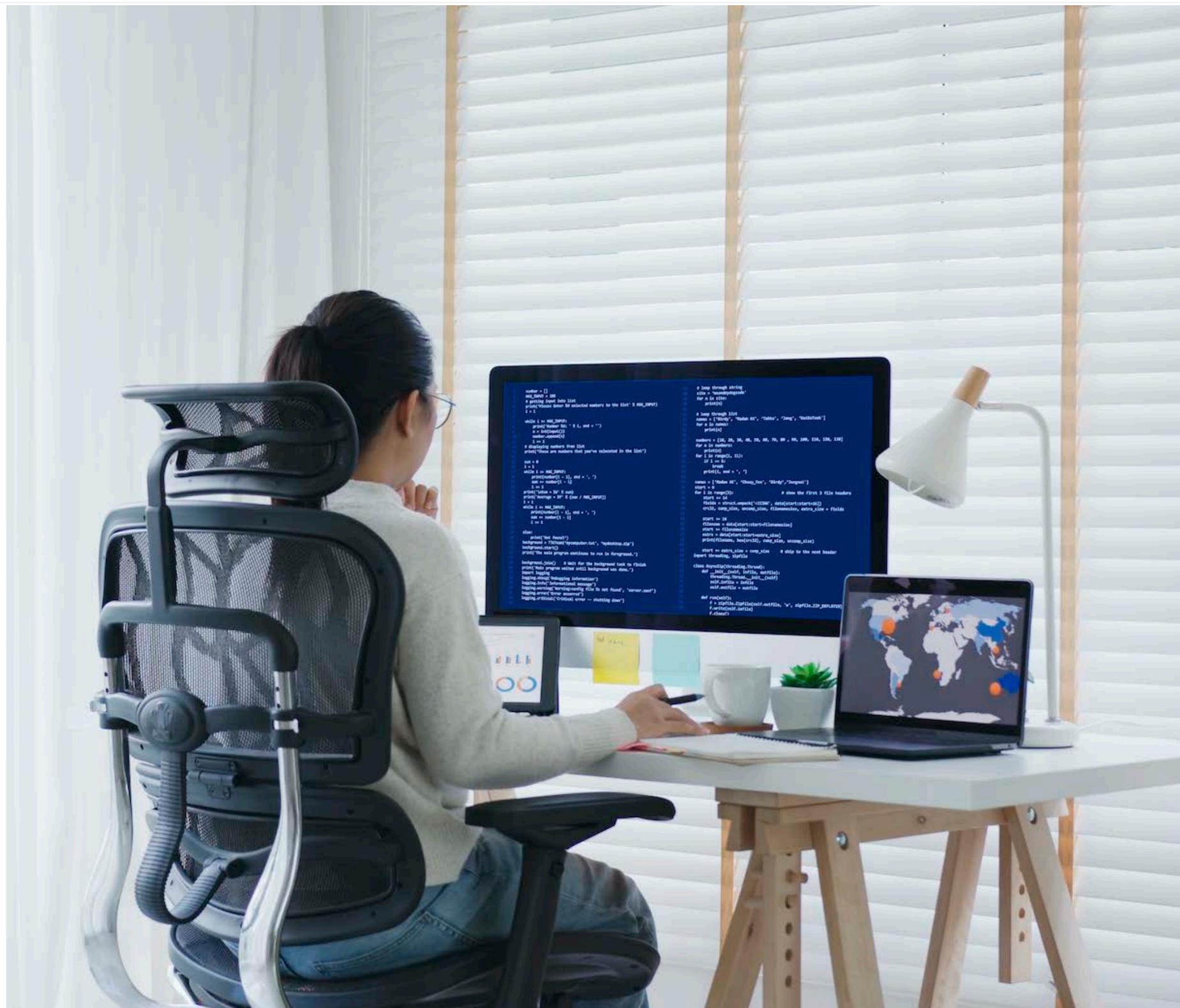
**的中国 CEO 表示，提高运营敏捷性和灵活性是他们未来 2-3 年的第一要务<sup>7</sup>**

# 成为认知型企业

我们都将进入新一代企业转型时期，这激动人心而又充满挑战。随着 AI、区块链、自动化、物联网、5G 和边缘计算等呈指数级发展的技术日渐成熟，过去十年的数字化旅程现在正演变为认知旅程。

超过半数的中国 CEO 预计，以上技术将在未来 2-3 年内成为核心技术。<sup>8</sup> 随着这些技术能力的大规模应用，它们会越来越多地引起组织核心及其关键流程的变化，而不是局限在实验的外围。

IBM 将这种现象称为“认知型企业”，<sup>9</sup> 现在我们看到，随着越来越多的企业抓住机会利用新技术重塑自我，并与数字颠覆力量相对抗，新一代转型正在成为现实。





成为认知型企业需要满足三个技术先决条件：利用数据作为新货币的云业务平台；为业务流程注入呈指数级发展的技术的智能 workflow；以及通过提供引人入胜的体验来建立品牌信任的能力。

### 迁移到混合多云平台的战略

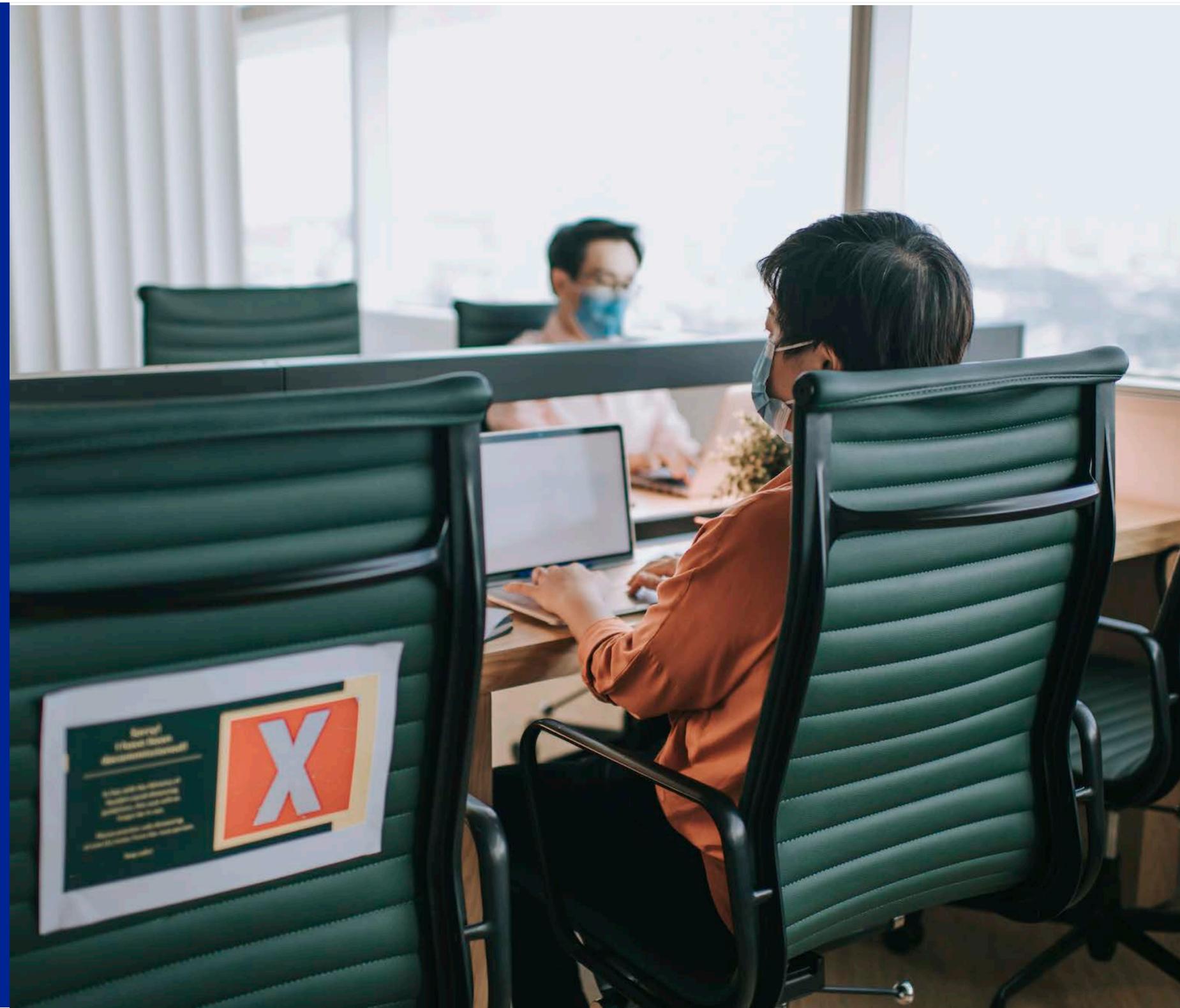
云计算仍是数字化转型的关键技术驱动力。它支持基于平台的新业务模式，统筹数字生态系统，以及提供互联的客户和员工体验。

云计算的发展势头只增不减。**77% 的中国高管**表示，在大多数业务场景中，能够让工作负载在云之间移动，对于组织数字化转型的成功是非常重要的。<sup>10</sup>

预计到 2023 年，中国企业平均将使用 **12.5 个云**。<sup>11</sup> **80% 的云商机**集中在将核心业务应用和工作负载迁移到云以及优化从供应链到销售的所有环节上。随着云技术的发展进入到新阶段，业务主管必须投资可跨公有云和私有云以及本地解决方案运行的混合多云平台战略和能力。中国高管预计，未来 10 年，云的投资回报率 (ROI) 将接近 **9%**。<sup>12</sup>

# 69%

的中国 CEO 表示，云计算在未来 2-3 年内将帮助他们交付所需的结果<sup>13</sup>



在云（公有或私有）中运行 SAP 软件环境时，越来越多的组织开始利用领先云提供商提供的云基础架构和服务。在全球，Microsoft Azure 和 IBM Cloud 目前是 SAP 软件工作负载的主要选择，**分别有 50% 和 44% 的 SAP 客户选择这两种平台**，<sup>14</sup>其次是 Amazon Web Services 和 Google Cloud 平台。在中国大陆，S/4HANA Cloud 公有云和私有云都已经落地。随着大型公司增加其存储和计算需求，中小型公司纷纷效仿，这些超大规模企业可以存储和处理海量数据，并提供快速可靠的扩展方式以支持数百万用户。

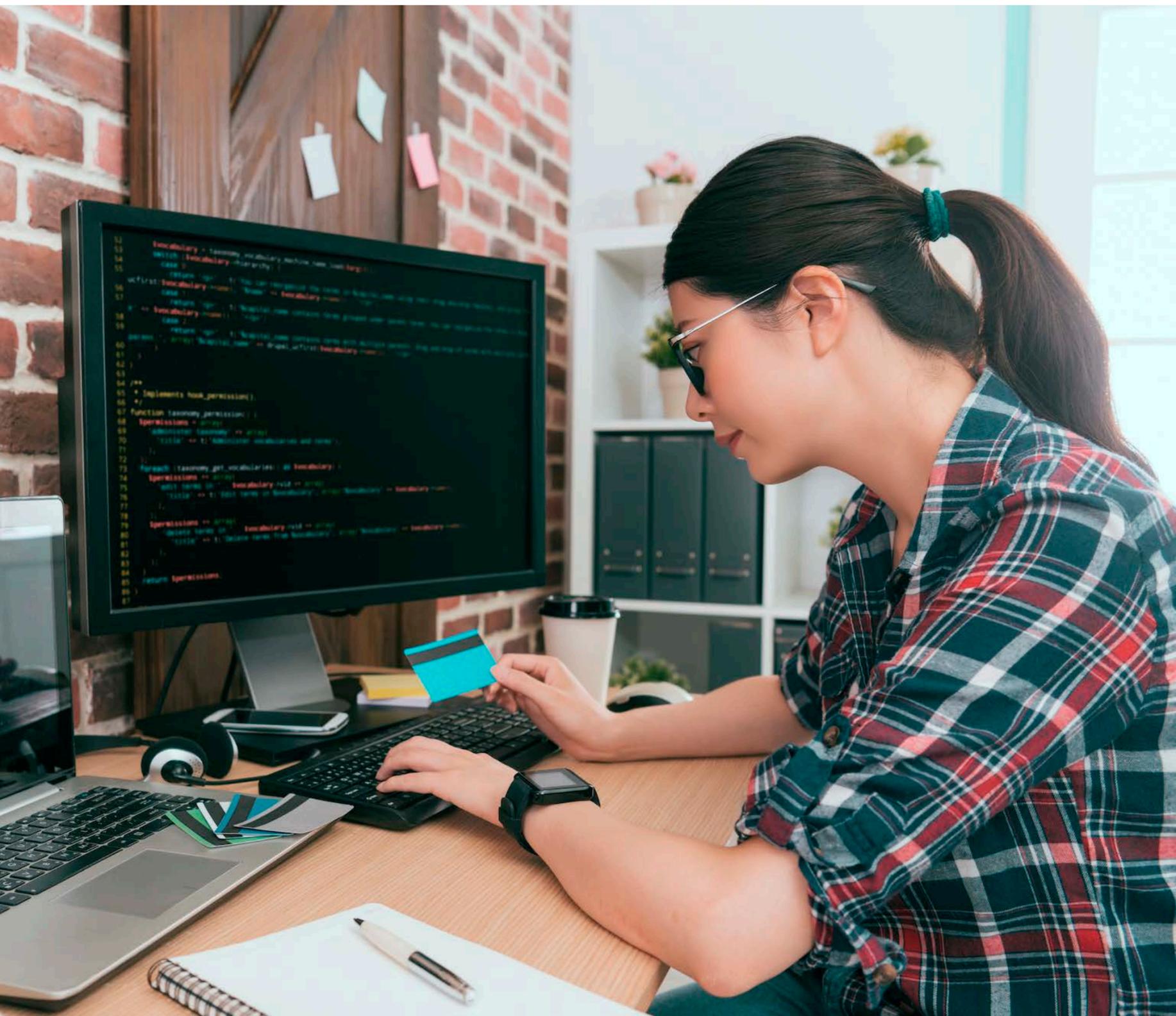
### 创建智能 workflow

客户期望在所有渠道获得无缝的个性化体验。智能 workflow 通过 AI 以及自动化、区块链和物联网等其他呈指数级发展的技术，将强有力地支撑业务平台创造非凡的差异化价值（见图 1）。**52% 的中国高管**认同在智能 workflow 中嵌入技术可以使生产力最优化。<sup>15</sup>

整合跨平台的端到端流程将使组织在价值、成本和体验方面产出更出色的成果。通过结合运用 AI 与区块链技术，可以在源头捕获信息，然后将信息发送给生态系统合作伙伴以采取行动。

例如，当客户提交汽车或设备保险索赔时，可能会在平台生态系统中触发请求约好维修和其他通知的时间，甚至完成价格协商并支付的活动。

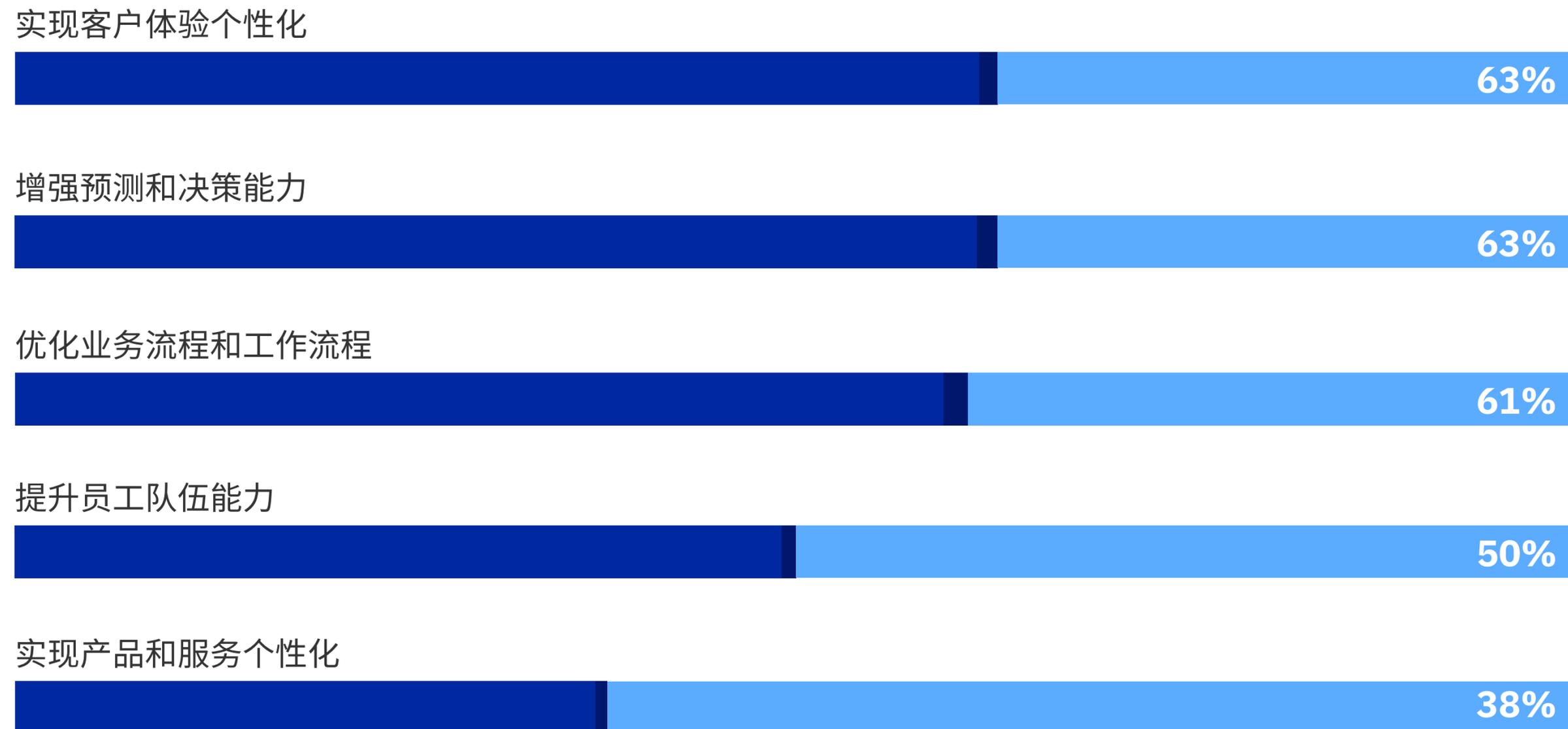
**56% 的中国高管**希望实施智能 workflow 来提升组织的创新能力。<sup>16</sup> 在实现新价值和新体验的过程中，确定、塑造及构建这些智能 workflow 及相关技能将成为企业敏捷团队的核心工作。



# 7.5%

中国高管预计，到 2023 年，他们的组织通过实施智能 workflows，将实现超过 7.5% 的年收入增长<sup>17</sup>

图 1：中国受访的领先企业高管认为 AI 和认知计算的优势<sup>18</sup>



### 重塑客户和员工体验

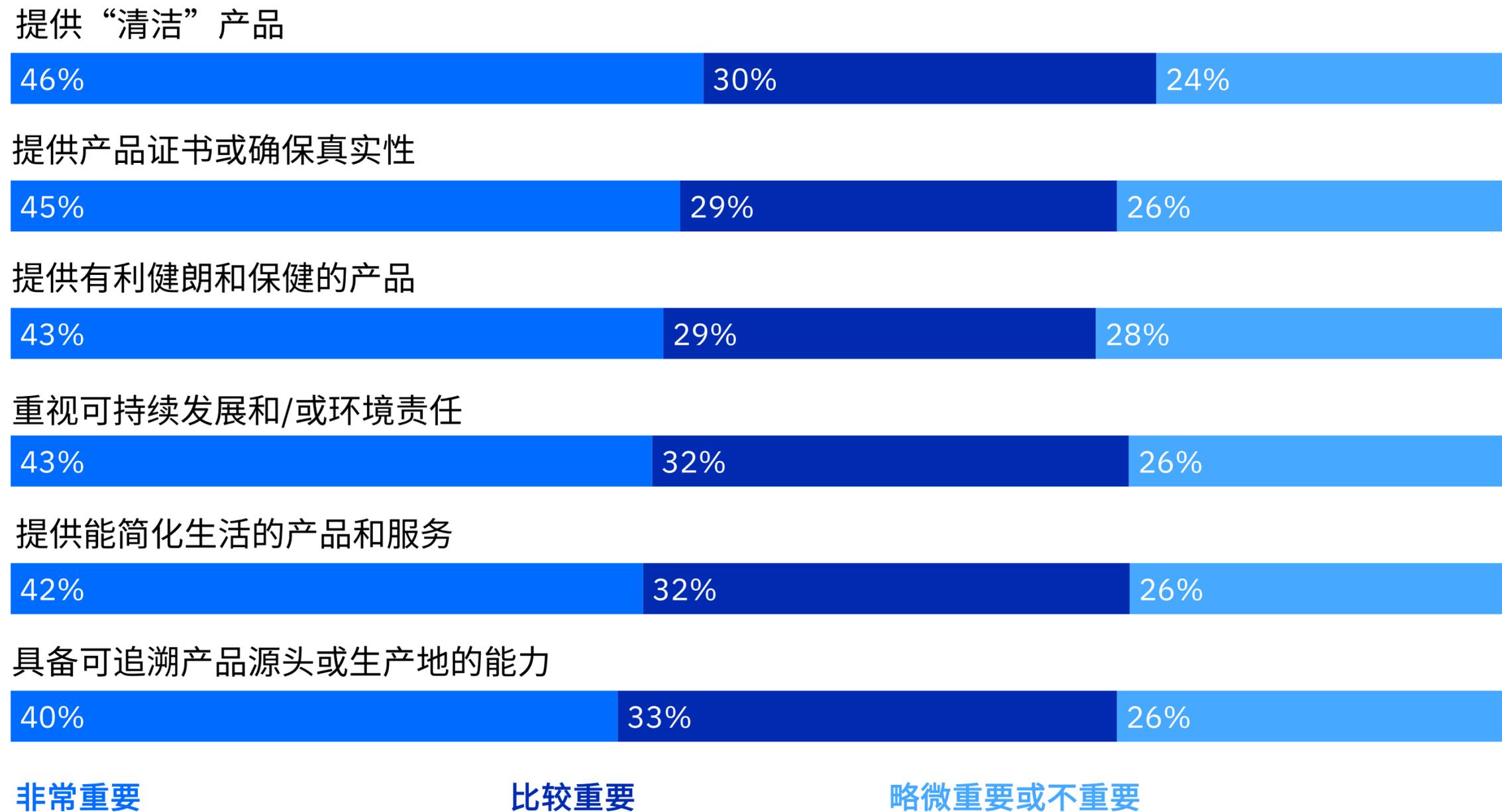
如今，影响消费者的不仅只有产品或服务，还有整体品牌体验和品牌声誉。他们乐意支持和自己在可持续发展等重要问题上持相关观点的品牌，而快速抛弃观念不一致的品牌。企业领导认识到了这一重要趋势。在 IBM 最新的全球高管调研中，高达 **88% 的中国企业高管受访者**认为打造品牌声誉是其运营模式中最关键的要素。<sup>19</sup>

在由业务平台重新配置的新世界中，这提出了新的挑战。业务平台往往会容纳许多互为竞争对手的企业，使客户能更方便地货比三家，这可能会降低品牌忠诚度。

品牌不能再依赖盲目的忠诚度。企业领导明白，他们必须在一笔笔交易中，赢得客户的信任，建立客户忠诚度（见图 2）。从获取产品和服务到交付以及其他环节，每一个接触点都会对客户体验产生影响。**68% 的中国高管**认为，数字计划通过改善客户体验，能够对企业级绩效带来积极的、变革性的提升。<sup>20</sup> **66% 的中国领先企业高管**专注于使用数据来发现未满足的客户需求，**其中 71% 专注于构建流程**以在所有客户接触点交付价值。<sup>21</sup> 速度和响应能力在端到端运营中至关重要，**75% 的中国企业领导**已经开始访问实时信息，用于优化流程和网络，从而快速采取行动和取得结果。<sup>22</sup>



图 2：中国消费者在选择品牌时看重什么<sup>23</sup>



## 构建认知型企业。您的企业准备好了吗？

我们正处在一个历史转折点上，AI、自动化、物联网 (IoT)、区块链、5G 等呈指数级发展的新技术，正在重塑企业的业务模式、运营流程、工作方式。我们将这种新一代企业模式称之为“认知型企业™”。

[阅读更多信息 →](#)

## 混合云平台的优势

IBM 商业价值研究院关于企业转型指路明灯의更多洞察。

[阅读更多信息 →](#)



# SAP 如何赋能认知型企业

SAP 的“由智慧企业驱动的体验型公司”战略完全支持认知型企业的理念及其技术先决条件。<sup>24</sup> 该战略旨在帮助客户在新经济中蓬勃发展，成为数据驱动型企业并提供卓越体验。

与认知型企业的理念一致，SAP 的智慧企业框架（见图 3）包含三个基本组件，支持客户打破数据孤岛，并采用智能、动态、跨职能部门的业务流程来提供最佳体验：

## 一个业务技术平台

提供涵盖内部和外部数据的统一数据管理，用于改进分析和交易型工作负载的智能技术，以及用于简化智能套件中的扩展和集成的应用服务。

## 一套智能应用

用于自动执行日常业务流程，跨职能部门共享洞察，并通过嵌入智能的应用改善与客户、供应商、员工和合作伙伴的互动。

## 体验管理功能

用于全面评估和跟踪利益相关者在所有接触点中的体验，对利益相关者的需求及趋势进行优先级排序和预测，采取行动，并监控体验改进情况。

智能套件的数字核心由 SAP S/4HANA 提供，它是新一代集成的智能 ERP 应用。SAP S/4HANA 是本地套件。SAP S/4HANA Cloud 可用于云部署，也支持混合部署。SAP S/4HANA 和 SAP S/4HANA Cloud 由 SAP HANA® 数据库的内存计算技术提供支持。该数字核心可以连接关键业务部门（例如人力资源、财务、采购、制造、供应链和客户体验）中一系列集成但模块化的云应用。

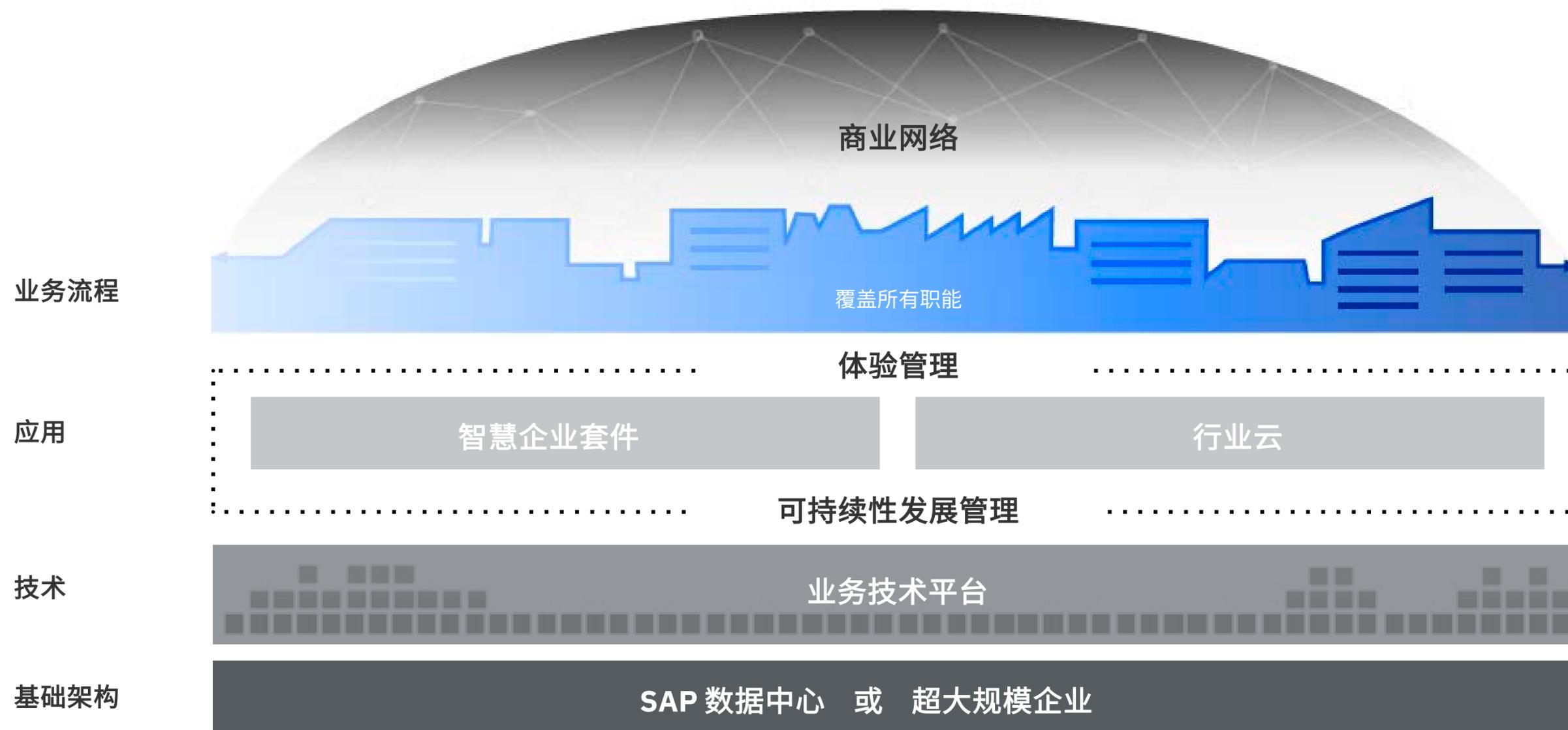
该智能套件还可以连接 SAP 业务技术平台，该平台旨在：

- 支持客户和合作伙伴利用自己的创新能力轻松扩展该智能套件
- 与第三方解决方案无缝集成
- 创建可对业务流程产生重大影响的新应用
- 支持 SAP 软件从内部集成 AI 和机器学习等先进技术，并将其嵌入到该智能套件中，从而进一步提升客户价值

首要目标是使企业能够以最快的方式将数据转化为业务价值。



图 3：SAP 智慧企业战略框架



# SAP 及其客户面临的挑战

SAP 是企业软件和 ERP 的代名词。ERP 解决方案是许多组织最重要的核心能力，并与其数字化转型战略密不可分。

作为 SAP 的新一代 ERP 套件，SAP S/4HANA 是 SAP Business Suite 软件和 SAP ERP Central Component 面向所有客户的自然演进结果。正如我们所见，SAP S/4HANA 提供了一个现代数字核心，

通过呈指数级技术，将业务应用和企业的智能的端到端流程连接起来。对于刚接触 SAP 的组织而言，这是一种跳过前面的本地迭代步骤的最佳方式，可直接迁移到 SAP 基于云的 ERP 软件和其他应用。

为加快这种迁移，SAP 于 2021 年 1 月 27 日推出 RISE with SAP 产品，为客户在云端实现业务转型提供了一条简化途径。截止到 2021 年二季度，350 个新的客户选择 RISE with SAP。<sup>25</sup>



SAP 全球2021 年第一季度和第二季度的季度报表显示，仅 2021 年以来，就有 **1000 位客户选择 SAP S/4HANA**，其中一半以上都是全新的客户。截止到 2021 年二季度，总计有**超过 17,000 位客户**采用了该技术，**同比增长 16%**，其中**超过 10,100 位客户已经上线**。<sup>26</sup> 在中国，也有越来越多的全新客户选择 S/4HANA Cloud，表明市场在进一步被激活，而且越来越活跃。

由美洲的 SAP 用户团队 (ASUG) 在 2020 年实施的一项调研显示，向 SAP S/4HANA 的迁移继续增加。<sup>27</sup> 然而，采用率仍然低于预期，多年来一直在运行 SAP 软件的一些大型企业显然最不愿意采取行动。这是为什么？

可能有很多原因。一个原因是，这类客户从先前经验中得知，他们最初（几年甚至几十年前）实施 SAP 软件时付出了高昂的成本，还经历了业务中断。他们的核心 SAP ECC 软件系统，包括许多从早期的 SAP R/3 ERP 软件迭代演变而来的系统非常稳健且可靠，并且可能进行了高度定制。这些客户认为其 SAP 系统具有巨大的价值，而且是根据其业务需求量身打造的。即使被视为一次技术升级，迁移到 SAP S/4HANA 也是一个重大的 IT 项目，将带来相关的挑战和支出。

这类客户要想成为认知型企业，需要进行大量分析和不可避免的变革，不仅对核心系统，许多员工职位和业务流程也需要转变。在当前系统还为业务服务并继续创造业务收益的情况下，完成重大的、并且有吸引力的业务变革，是一项挑战。在这种情况下，许多组织推迟迁移决定或选择危害性更小的替代方案，这不足为奇。

去年 SAP 宣布，**将对 SAP Business Suite 的支持从 2025 年延长至 2027 年**（计划的支持模型的期限甚至更长）<sup>28</sup>，这可能会让许多想要规避风险的组织转而支持延期。

# 41%

的客户表示，他们缺乏可以跟上不断变化的技术发展的高技能员工。

另一个原因是，在某种程度上，客户正在将许多工作负载迁移到云。对于一些客户而言，这是他们的首要 IT 任务。这些工作负载中有许多位于 SAP 软件的外围，其中一些本身就是重要的转型应用。客户对混合云基础架构的推动还处于早期阶段，但优势（节约成本和技术方面）显而易见。在全球，许多客户成功地在 IBM Cloud 上运行自己的 SAP 软件工作负载，而且 SAP 缔结了一系列的全球战略合作伙伴关系，使 SAP S/4HANA Cloud 能够在其他领先的公有云上运行，包括 Amazon Web Services、Microsoft Azure 和 Google Cloud。在中国大陆，S/4HANA Cloud 公有云和私有云也已经落地。根据中国对云计算的相关规定，用户可以根据需求选择在微软和阿里云上落地，保证 100% 满足相关法规的循规。

最后，在完成本白皮书的撰写之时，我们正在经历整个 SAP 生态系统的资源限制问题，这是自千年虫危机以来前所未有的情况。

如何解决这一僵局，让更多组织能够规划和进行有效的 SAP S/4HANA 之旅？

# 专注于迁移到 SAP S/4HANA 的业务优势

关键问题是将对话重点重新放在迁移到 SAP S/4HANA 的业务优势上，这是影响深远的下一阶段转型计划的核心。不可避免的是，IT 组织必定会关注重新安排复杂的、定制的 SAP 软件安装的成本和时间。业务线利益相关者可能坚持认为核心应用不能容忍任何中断，而用户可能担心界面和流程发生变化。



Frost & Sullivan 报告“为何 CEO 应该关心向 SAP S/4HANA 的迁移”简要总结了迁移的业务优势：

- 灵活的部署选项带来业务敏捷性
- 加快产品上市速度，支持快速添加新应用和功能
- 通过 SAP 解决方案集成人工智能和机器学习等新技术
- 通过流程自动化和部署选择实现成本效益

- 通过现代代码和自动更新提高应用性能
- 内置而非附加的安全性
- 通过嵌入式分析和自动化简化业务运营

传统上，IT 组织负责选择和配置基础架构，用于运行业务应用。云计算一直是一股强大的民主化力量，业务部门负责人现在对基础架构决策拥有更大的影响力。这也意味着最高层主管现在可以帮助顺利迁移到 SAP S/4HANA。

Frost & Sullivan 报告列出了帮助组织开始迁移的五个建议：

- 让组织做好“弹性应对变革”的准备
- 将“云优先”战略升级为混合/多云战略
- 尽可能实现标准化；在重要领域进行定制
- 制定长期规划；通过短期衡量成果
- 与 SAP 专家合作

如上所述，如果财务、供应链管理、产品生命周期和 CRM 系统等最重要的主力领域仍然使用过时的技术，那么这种双速数字化转型根本行不通。通过迁移到基于云的 SAP S/4HANA Cloud，组织将能够加速创新，并更高效、更具成本效益地运营业务。

## 为何 CEO 应该关心向 SAP S/4HANA 的迁移

阅读 Frost & Sullivan 的观点，了解最高管理层如何加快向 SAP S/4HANA 的迁移及其价值实现速度。

[阅读报告 →](#)



# 加速 SAP S/4HANA 之旅

SAP 的战略完全支持认知型企业的理念。SAP S/4HANA 不应被视为现有 ERP 功能的同类替代品，而应被视为业务的新数字核心：作为连接整个企业的灵活基础，可以基于此来构建新一代技术。

这种规模的数字化转型不可避免地具有颠覆性。IBM 在统筹对客户业务具有深远影响的大型复杂项目方面拥有丰富的经验。在任何阶段，IBM 都可以帮助客户确定并减小使用 SAP S/4HANA 实现运营转型所产生的端到端的影响。

最重要的是，这些呈指数级发展的技术如果应用得当可以创造新的业务价值。通过结合 IBM 的研究能力、深厚行业专业知识和创新技术，能够明显提升业务案例、交付的价值，并缩短实现 SAP S/4HANA 和其他 SAP 解决方案的真正优势所需的时间。



# 了解更多信息

要了解 IBM 作为值得信赖的 SAP 转型合作伙伴的更多信息，请访问

SAP S/4HANA 服务



SAP 解决方案服务



IBM 企业咨询服务部大中华区  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼

## 家家悦集团： SAP S/4HANA 平台，助力加速全国布局

家家悦是以超市连锁为主业的全供应链、多业态的综合性零售上市公司。从区域零售品牌发展成全国化布局的零售品牌，拥有 874 家直营连锁门店，年营业额超 150 亿。为了更好的支持区域拓展的稳步推进，家家悦需要全面提升集团的数字化能力和管理的标准化、模板化。

家家悦在 2019 年与 IBM 达成合作，由 IBM 设计和部署 SAP S/4HANA 平台。IBM 从整体数字化转型的角度，帮助家家悦梳理了业务战略和架构，设计了数字化平台建设路径规划。在前端构建服务消费者的极简灵活的业务前台，在后端形成业务运作和企业运营的支撑平台、精细管理和科学决策的支持平台、以及协同创新和数字服务的驱动平台。

该平台帮助家家悦打造了以消费者为中心，涵盖全供应链、多业态的一体化运营体系，以高效的数字化平台简化供应链、赋能前端门店，辅助科学决策，并有力地保障了集团快速而稳健的业务扩张。

[观看案例 →](#)





## 合景泰富： SAP S/4HANA 全业务信息平台，全效运营

合景泰富是国内领先的城市综合运营商。自 2018 年定下千亿发展目标以来，合景泰富规模的量级跃迁、业绩的强劲增长、业态的多元拓展，对内部管理精细化、风险可控化、管理效能的全面提升和管理决策科学化提出了更高的要求。

合景泰富与 IBM 携手，开启数字化转型，16 个月完成 SAP 的采购、计划、成本、财务、营销等 10 个模块的上线，在地产行业的数字化转型升级项目中创下了新纪录。该项目帮助合景泰富集团搭建了一个覆盖全模块、全流程和全业态的航母级数据分析平台，将集团所有的资源整合在统一的平台上。

通过该项目的实施，合景泰富可以快速准确核算经营成果，为管理决策提供精准支持，显著增强企业运营效率，为实现“规模运营、提速增效”跨越式发展目标奠定坚实基础。

[观看案例](#) →

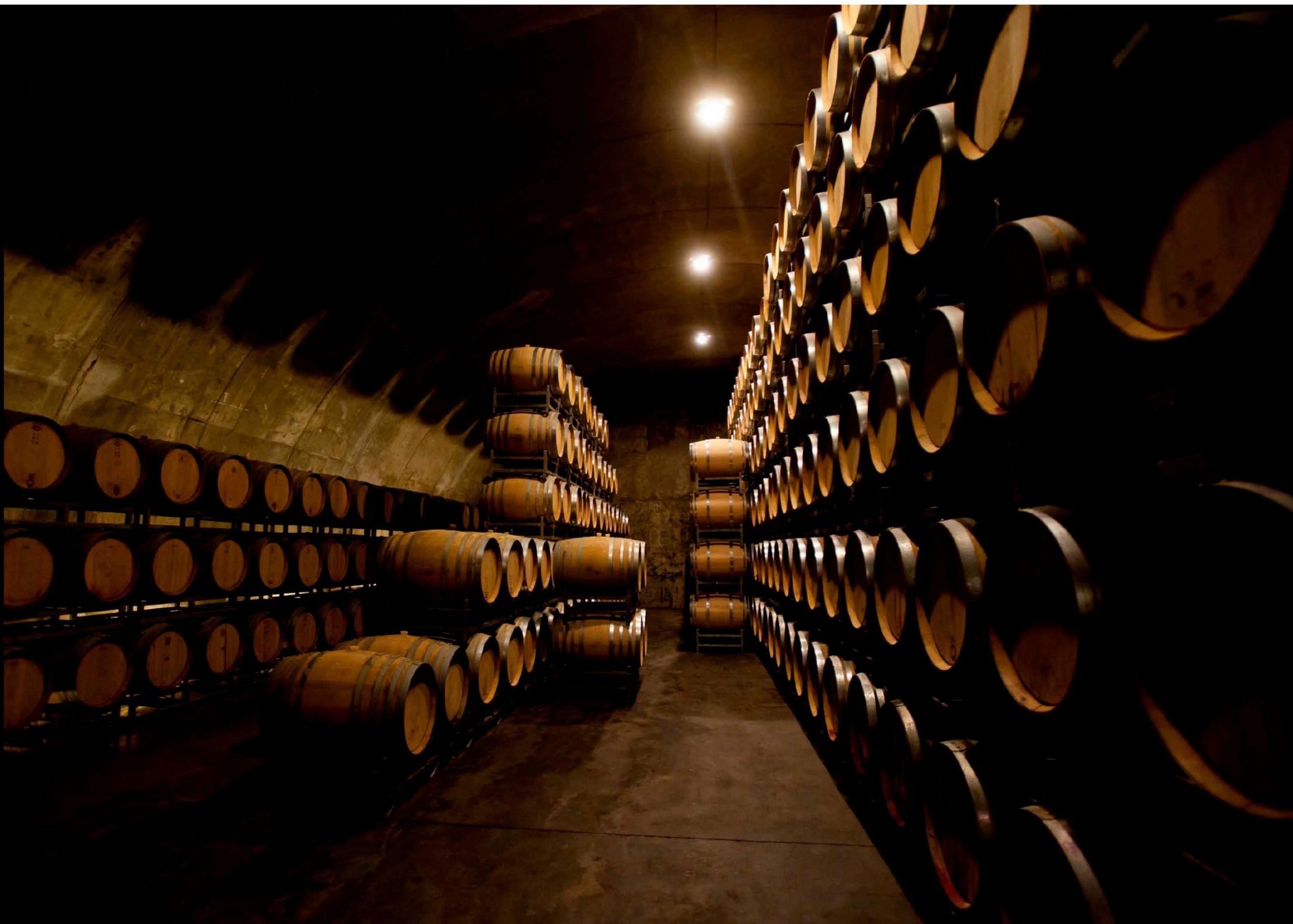
## 某知名白酒品牌集团： SAP 平台，全面推进营销数字化转型

营销领域的数字化转型是某知名白酒品牌集团数字化转型的重中之重。

2018 年该集团与 IBM GBS 开始合作，提出了消费者驱动、平台化运营、数字化支撑的营销数字化蓝图和“一个工程，三个体系，三个平台”的设计，完成了数字化前台、中台和后台的规划，并在终端门店层面成功进行了数字化试点。

2019 年该集团基于蓝图全面推进营销数字化转型，通过建设数字化、多样化前台、基于 SAP C4/HANA 技术的强大中台与后台，实现渠道的高效协作和稳定透明，赋能营销团队、经销商、门店，优化营销体系的管理效能，形成了以消费者为核心的数字化闭环，成功实现了现代营销转型。该项目荣获 2019 中国数字化转型“体验营销典范”荣誉称号。

[观看案例 →](#)



# 备注和参考资料

1. Unpublished data, 2021 IBM IBV US Ecosystems Pulse survey (n=700)
2. Unpublished data. 2021 IBM IBV Virtual Enterprise survey (n=184)
3. “捷报频传、巩固合作：IBM 获 SAP 双料合作伙伴奖项” IBM中国  
[https://mp.weixin.qq.com/s/Q5mVaLyqes81266c-ULW\\_w](https://mp.weixin.qq.com/s/Q5mVaLyqes81266c-ULW_w)
4. IBM Internal Research
5. Unpublished data, 2021 IBM IBV US Ecosystems Pulse survey (n=700)
6. Unpublished data. 2021 IBM IBV Virtual Enterprise survey (n=184)
7. Find your essential,” IBM Institute for Business Value C-Suite Series: The 2021 CEO Study China PoV
8. Ibid
9. Citation: Foster, Mark. “Building the Cognitive Enterprise: Nine action areas.” IBM Institute for Business Value, May 2020
10. Unpublished data, 2021 IBM IBV Hybrid cloud survey(n=358]
11. 2020 IBM Institute for Business Value Hybrid multicloud survey (n=5,262)
12. Unpublished data, 2021 IBM IBV Digital acceleration survey(n=421)
13. “Find your essential,” IBM Institute for Business Value C-Suite Series: The 2021 CEO Study China PoV
14. IBM Commissioned Study, July 2019
15. Unpublished data. 2021 IBM IBV Virtual Enterprise survey ( n=184)
16. Ibid
17. Unpublished data. 2021 IBM IBV Virtual Enterprise survey, n=171
18. Butner, Karen, Manish Goyal, Julie Scanio, and Skip Snyder, “Six crucial strategies that define digital winners: The power of AI-driven operating models.” IBM Institute for Business Value, July 2019
19. Ibid.
20. Unpublished data, 2021 IBM IBV Hybrid cloud survey, (n=358)
21. IBM Global C-suite study 20th edition, “Build your trust advantage.” China PoV
22. Butner, Karen, Manish Goyal, Julie Scanio, and Skip Snyder, “Six crucial strategies that define digital winners: The power of AI-driven operating models.” IBM Institute for Business Value, July 2019
23. Haller, Karl, Jim Lee.Jane Cheung, “Meet the 2020 consumers driving change. (China PoV)” IBM Institute for Business Value, January 2020
24. “Technology & Innovation Review and Outlook,” SAP, September 2019
25. SAP Quarterly Statement, Q1 2021,Q2 2021
26. Ibid
27. ASUG Pulse of the SAP Customer 2020 study, Americas’ SAP User Group, January 26, 2020.
28. “SAP Extends Its Innovation Commitment for SAP S/4HANA, Provides Clarity and Choice on SAP Business Suite 7.” SAP press release, February 4, 2020

## 本文贡献者

- Keith Costello, IBM Services 全球 SAP 业务总经理
- Stacy Short, SAP 服务全球联盟合伙人兼 IBM Services 数字化转型主管
- Jennifer Donnelly, IBM Services 全球 SAP 首席运营官
- 侯学明, IBM 企业咨询服务部大中华区合伙人、财务和供应链转型服务总经理
- 陈秀敏, IBM 企业咨询服务部大中华区合伙人, SAP 解决方案负责人
- 石延霞, IBM 中国商业价值研究院, 高级咨询经理