

# 数字时代的成本转型

由内而外促进资金增长与企业重塑

---

## 古老智慧的转变

想赚钱，要先花钱，这是一句流传了几千年的谚语。在两千多年前，罗马剧作家普劳图斯分享了这一智慧，而他的哲学直到今天依然放之四海皆准。

几十年来，持续降低成本一直是企业发展议程的重要内容。在全新的数字时代，增长和投资与降低成本这样的古典二分法已经发生变化，不再是一个非此即彼的选择。企业拥有更多新的机会来削减成本，由内而外重新思考运营效率和资金增长。

---

## 成本降低与转型

运营部门和其他职能部门的员工需要重新定义完成工作的方式。数字化重塑 (Digital Reinvention™) 带来了一种全新的方式，支持以成本转型的方式持续降低成本。它通过专注于内部客户体验、响应性运营和有价值的洞察，支持未来派的数字化运营模式。

持续的成本转型始自将每天的任务制度化，令其成为效率更高的任务。譬如，企业可以转向机器人和自动化技术，也可以采用以持续的数据流为支撑的认知分析洞察引擎，与人工智能 (AI) 协同运作，彻底重新定义和重新构思运营能力和职能分配。区块链技术能够减少全球商业交易流程中的摩擦，提升信任度，带来了实现颠覆性创新的机会。

这是一个三方共赢的局面：企业利用新兴技术和数字能力，提供更出色的客户体验，便能够实现更快速的发展。高效业务流程可切实持续降低成本，让更多的资金流流向业务发展、转型和重塑方面。在提高效率的同时，得到释放的资本可以提供资金支持来刺激增长，通过业务模式创新来推动变革。

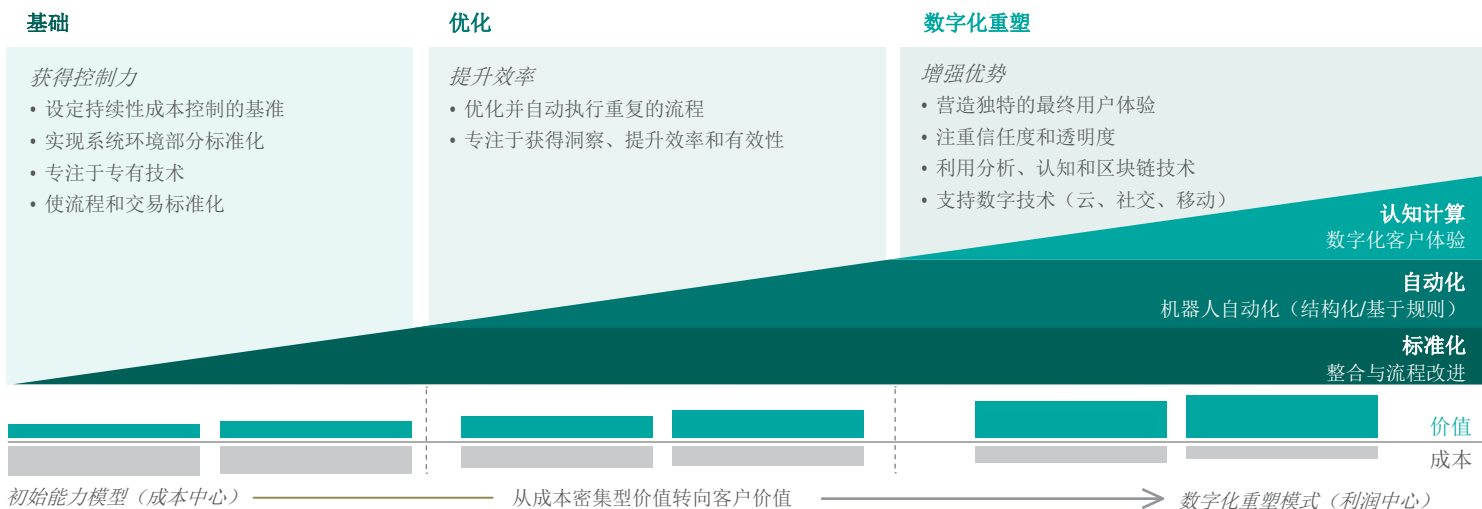
根据一份新的 IDC 支出调研报告，到 2020 年，来自认知系统和人工智能领域的全球收入将从 2016 年的 80 亿美元攀升至超过 470 亿美元。<sup>1</sup> 认知举措可以帮助改善客户关系、提升效率并实现更高增长，从而创造更好的业务成果（见图 1）。

数字化重塑过程中存在许多推动成本转型的因素。例如：

- 为客户、员工及合作伙伴创造差异化的体验，以改进企业的运营方式。
- 通过新的业务模式获利，加速转向数字产品和服务设计。
- 利用客户和产品洞察提升服务质量，基于分析进行市场细分。
- 实现产品、服务和流程自动化，重新定义客户体验。
- 在整个价值链中嵌入态势感知和反馈，以进行数据驱动的决策。
- 运用预测性分析、规范性分析、高级分析和认知分析，创造深度的差异化竞争优势。

图 1

数字化重塑的影响范围



## 更出色的数字化客户体验至关重要

54% 的全球高管表示，客户购买行为正在从产品和服务转向注重体验。<sup>2</sup> 全球 81% 的首席执行官都希望利用技术来建立更牢固的客户关系。<sup>3</sup> 数字技术重新定义了客户和员工体验（例如，提供一个更便捷、更直观的自助服务门户），可以降低人力资源、采购、信息技术 (IT) 和财务等职能部门的运营成本（见图 2）。

**图 2**

降低职能部门运营成本

### 企业职能部门

财务部门  
采购部门  
人力资源部门  
业务运营部门  
IT 部门

传统方法	数字化重塑方法
纯粹的成本削减，注重节省和效率	成本转型，推动超越效率的价值创造
消极的（内部）客户体验	以（内部）客户体验为导向
非持续性的成本降低	注重持续成本降低
投资于增长	提供资金支持，实现持续增长
注重渐进式改善	偏重实验性改善
运营模式主要在于内部和自有部分	运营模式遍及整个生态系统
风险管理专注于成本	风险优化专注于机遇和威胁

这样的例子比比皆是，包括：

- 财务和采购过程从端到端业务流程中受益，通过自动化和机器人技术来处理诸如公司间对账和非采购订单发票处理等流程。
- 认知系统可以完全转变和帮助改善采购、招聘和 IT 流程，比如优化付款条件和结算、支出分析，帮助招聘人员找到优秀的新人才，帮助进行服务台分析和薪资合规。

- 有效的数据可视化和认知设计可帮助洞察运营状况，帮助解决问题，还可能带来新发现。
- 智能流程优化可注入业务运营洞察，以便更好地理解 and 预测客户需求，并支持在正确的时间以正确的方式采取行动。
- 基于认知技术的规范性创新供应链洞察可以阐明风险和机遇，帮助找出并减少干扰因素，并促进合作。
- 认知型反欺诈管理可以帮助预测和防止欺诈，并且在发生欺诈行为时，可以迅速减轻其影响。

---

## 颠覆传统，出奇制胜

“如果让我来满足顾客的需求，那么我会为他们提供跑得更快的马。”

亨利·福特，美国著名实业家，福特汽车公司创始人

越来越多的企业采用数字技术，竞相以数字化的互动和活动增强或替代现场人工互动和活动。今天，客户和企业内部受众都期待获得流畅的体验，快速获取信息、产品和服务。他们希望随时随地以个人身份参与互动，但又让与之互动的企业捉摸不透。

推出新的体验可以帮助推进重塑进程，而历史给那些想要成为颠覆者而不是被颠覆的企业带来了许多经验教训。一个多世纪前，历史上最伟大的问题解决者之一也遵循同样的前提。1908年10月，亨利·福特的“Tin Lizzie”汽车开始采用“流水装配线”生产模式，重塑了几十年的传统汽车制造业务。福特决定追求高效的制造和生产方法，于是T型车成为了第一个中产阶级能负担得起，并被他们所接受的汽车车型。

即使是工业巨头，也可以通过大幅削减成本和挑选优质资源来实现转型。一家大型的全球多元化技术和金融服务公司已经稳步提高了其经营利润率，利用从成本转型中获得的现金流为变革提供资金支持。该公司通过减少销售支出、总务管理支出(SG&A)以及材料和劳务等直接成本来实现这一目标。一家领先的建筑材料公司正在积极地探索数字化重塑的哲学，以及在商业消费领域已经司空见惯的活动、服务和经验。

---

## 超越效率的新价值来源

通过数字化重塑进行成本转型，获得数字化效率，以创造交易节省并寻求新的业务模式。如何从思想转变为实际行动，主要策略包括：

*把握成本降低机遇。*设想自下而上的业务战略和运营，重新思考可以帮助降低成本的员工工作方式。

*数字化重塑。*考虑像认知、自动化和区块链等数字技术，创造更深入、更具吸引力的客户体验。

*通过原型迭代和发布进行试点。*作为更大规模转型和增长投资组合的一部分，调查并实施切实的成本削减。

*投资于增长。*利用剩余现金流为未来增长提供资金，并以一种全新的、出其不意的方式来为企业创造价值。

*最后，也许最重要的是，为客户提供他们想不到的产品来满足相关需求。*就像亨利·福特一样，超越速度更快的马，去想象彻底的变革。

### 关于专家洞察@IBV 报告

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

---

## 主题专家

### Edward Giesen

IBM 全球企业咨询服务部数字化战略能力中心全球合伙人兼全球 CBM 负责人

<https://www.linkedin.com/in/edward-giesen-071620/>  
[edward.giesen@nl.ibm.com](mailto:edward.giesen@nl.ibm.com)

### Utpal Ashar

IBM 全球企业咨询服务部数字化战略能力中心副合伙人

<https://linkedin.com/in/utpal-ashar-aa10b11/> [utpal.ashar@in.ibm.com](mailto:utpal.ashar@in.ibm.com)  
<https://twitter.com/UtpalAshar>

© Copyright IBM Corporation

2017 New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品

2017 年 8 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

GBE03863CNZH-01



#### 备注和参考资料

- 1 “Worldwide cognitive systems and artificial intelligence revenues forecast to surge past \$47 billion in 2020, according to new IDC spending guide.”IDC press release.October 2016.<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS41878616>
- 2 Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall.“Digital Reinvention in action:What to do and how to make it happen.”IBM Institute for Business Value.May 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>
- 3 Ibid.