



专家洞察

# 转变成本和价值模式，安然渡过疫情危机

IBM 商业价值研究院



## 主题专家



### Edward Giesen

IBM 全球企业咨询服务部合伙人  
数字化战略能力中心欧洲战略发展  
负责人

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

Edward 是 IBM 全球数字化战略能力中心 (CoC) 负责人，主要负责数字化战略和重塑、业务建模、创新、客户战略以及管理治理。20 多年来，他一直致力于协助各行各业和各级政府制定创新型业务和数字战略，推动实现突破性发展。此外，他还领导面向数字化战略的欧洲发展平台。



### Jean-Michel Fally

IBM 全球企业咨询服务部  
数字战略合伙人

[linkedin.com/in/jean-michel-fally-b233385/](https://www.linkedin.com/in/jean-michel-fally-b233385/)  
[jean-michel.fally@ibm.com](mailto:jean-michel.fally@ibm.com)

Jean-Michel 咨询服务生涯的 20 年中，大部分时间都在为零售和消费品行业的客户提供服务，主要集中在食品、药品和大众服务等领域。他的合作经历涉及商品销售规划（包括品类管理、定价、分类、促销管理、自有品牌）、数字化转型、商品采购、市场营销、供应链、供应商协作以及商店运营等多个领域。他曾与 Aldi、Apple、BJs、Cost Plus World Market、HEB、HP、Kellogg、Kroger、Meijer、Sam's Club、Southeastern Grocers、Walmart 和 7-Eleven 等众多企业开展合作。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

## 要点

### 树立全局观念

危机当前，削减成本固然至关重要；但战略投资同样十分关键，终有一日危机消退时，需要依靠战略投资强化企业弹性，提升发展潜力。

### 呈指数级发展的解决方案

为优化价值，企业必须有条不紊地将 AI 和其他呈指数级发展的技术融入流程、工作流程和运营模式之中。

### 奠定坚实基础，提升企业弹性

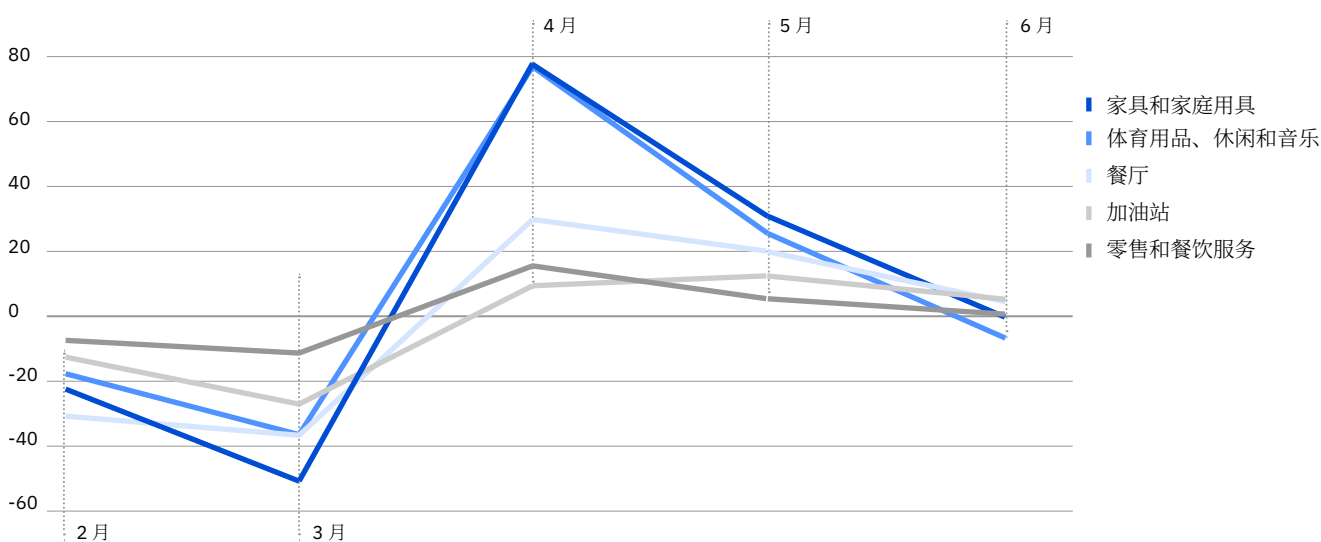
此外，企业还必须让成本更加多样化，拓展云技术的潜力，将非核心职能转变为共享服务模式。

世界各地的企业继续受到新冠病毒疫情的影响。企业如何复苏？未来市场走势如何？还都是未知数。但有一点十分明确。在新常态下，企业的弹性、敏捷性和行动速度将成为制胜的关键。

面对巨大的颠覆和冲击，企业必须提高预测和响应频率，随时准备应对重大突发的变故。何时会发生冲击？多久爆发一次？确切性质如何？将会对个人、地区、行业或企业造成怎样的影响？一切的一切都无法提前预知。例如，在新冠病毒疫情期间，某些行业的需求经历剧烈波动（见图 1）。为做好准备，迎接变幻莫测的未来，企业应立即采取措施，培养核心业务能力，快速应对重重挑战。

图 1

新冠病毒疫情对不同零售分类的影响不尽相同（月销量变化）



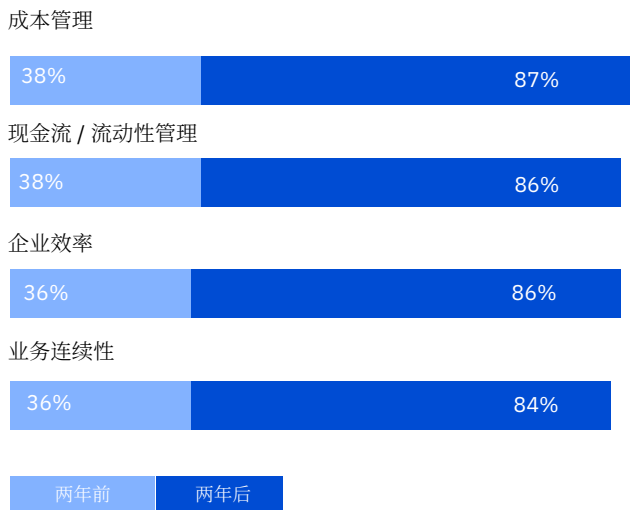
来源：美国人口普查局，每月零售贸易前期调查，2020年7月16日

# 经济衰退期间成本削减幅度最大的企业往往难以有效复苏。

企业高管普遍认为，除了迫在眉睫的健康和安全性问题外，成本控制同样至关重要（见图 2）。收入突然一落千丈，供应链中断，员工队伍快速调整（包括工作方式和地点），都带来了巨大的流动性挑战。美联储主席 Jerome Powell 指出：“久而久之，流动性问题可能会转变为偿付能力问题。”<sup>1</sup>

新冠病毒疫情爆发短短几周，就有报告指出，倘若不加干预，全球 1/4 的上市公司将在 6 个月内面临现金枯竭状况。<sup>2</sup> 迄今为止，已有多宗影响巨大的破产申请见诸报端。<sup>3</sup> 究竟何时才能复苏，仍未可知。未来很长一段时期内，创新、生产力和增长将陷于停滞，这一点似乎无可避免。

**图 2**  
成本控制仍是重中之重



来源：IBM 高管意向调研 Q1C；n=3450，调研时间：2020 年 4 月 27 日 - 6 月 9 日。问题：贵企业在多大程度上优先培养以下业务能力？

## 价值转型还是成本削减

保留现金至关重要。如果企业没有在价值转型与现金保留之间达成平衡的战略，就很可能采用低效、线性的传统方式削减成本，尽管这样可以保留现金，但却会严重影响未来发展。在所有这些成本削减措施中，裁员往往首当其冲，要求企业以更少的人员完成更多的工作。

然而，经济衰退期间成本削减幅度最大的企业往往难以有效复苏。例如，一项研究发现，过去经历危机并且“均衡采用成本削减和积极投资”方法的企业中，有 37% 在今后几年里超越了竞争对手，与一心采用以降低成本为主的防御型方法的企业形成鲜明对比。<sup>4</sup>

因此，单纯削减成本并不能解决问题，而是要成本削减与价值转型并重：探索更出色的业务组织和运营方式，一方面降低成本，提高成本多样性，一方面继续开展投资，使企业做好准备迎接未来发展。

短短几年前，呈指数级发展的技术（包括具备自然语言处理能力的人工智能、机器人和自动化、IoT 以及各种基于混合云的分析工具）仍可望而不可及，而今却为企业探寻出一条新的发展之路，不仅有助于确定成本和价值推动因素，诊断业务领域并划分优先顺序，而且有利于开创新的价值转型方法。此外，“即服务”业务模式还有助于建立更灵活的业务结构。

## 价值分析

高度注重战略发展的企业善于把握困难时期出现的机遇，重新自我反思和定位，迎接不可预知的未来。价值分析通过协调以下三大类活动，帮助企业抓住短期和长期机遇：能力和流程成本优化；运营模式转型；数字和认知重塑（见图 3）。

危机期间，企业必须认识到可以而且应当立即采取哪些措施，以及在新常态下应大力发展哪些领域。随着时间的推移，工作重点将从追求稳定和快速成本转型机遇，转变为增强适应能力以及促进价值转型。因此，我们针对每个类别确立了短期和长期重点。

我们携手客户，共同度过了一些艰难岁月（包括持续至今的新冠病毒疫情危机），在这些经历中，我们发现价值转型由以下三个主要阶段构成：

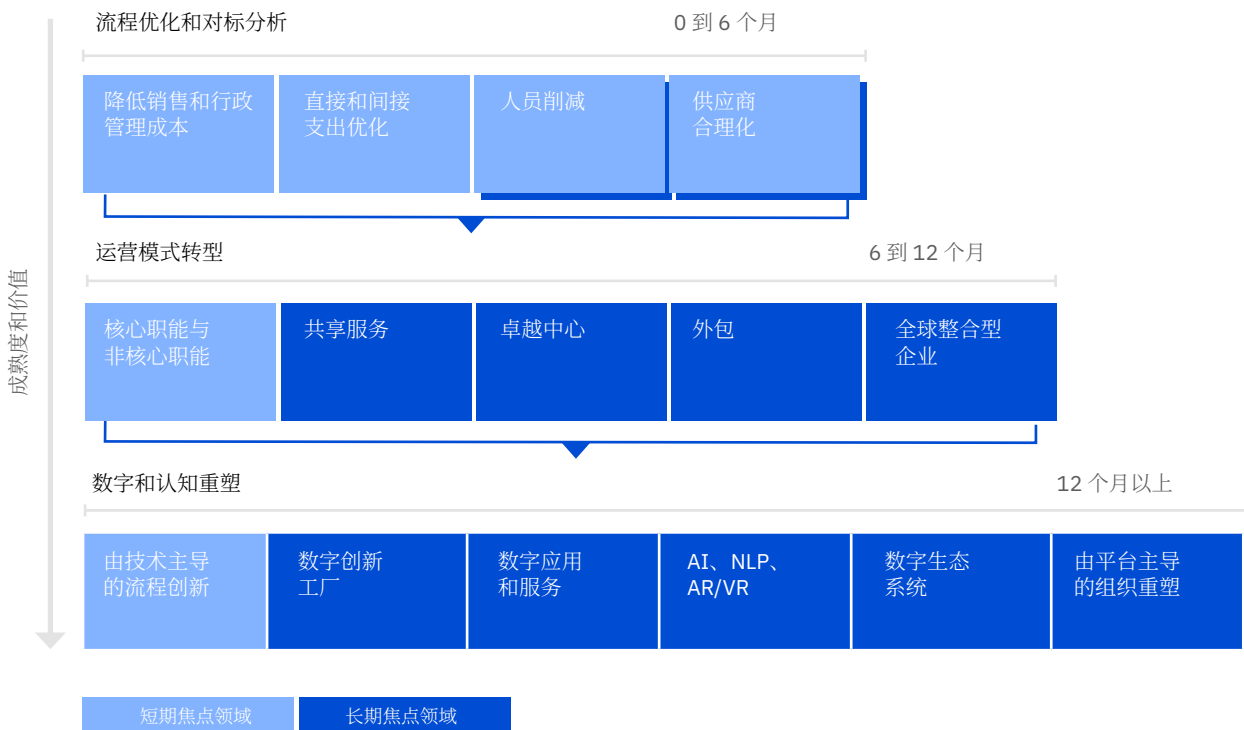
- 生存
- 过渡
- 繁荣

价值转型的基本目的在于尽可能减轻前两个阶段的影响。陷入意外中断困境的企业如果能够及时采取适当措施，就能有效缩短生存阶段和过渡阶段，快速步入发展繁荣阶段。

—

图 3

数字化重塑的影响范围



## 生存：流程优化和对标分析

### 短期

全面准确地了解企业成本和价值推动因素（包括各种能力和流程的相对成本）是成本和价值转型的基础，危机期间二者之间的平衡可能会发生变化。因此，首先要确定适当的成本和价值调整杠杆，明确它们会对总体成本结构的哪部分造成影响。削减成本，哪怕是大幅削减，在企业总体成本中的占比微乎其微，几乎不会造成长期影响。

为帮助企业确定高价值的转型职能或流程，企业可采用组件业务建模 (CBM) 之类的方法，确定 3-5 个优先成本转型领域（请参阅“洞察：组件业务建模”）。有利于改善业务连续性及增强工作灵活性的职能、流程和工具是重中之重。面向客户的体验是企业的业务命脉。支持远程工作的技术、工作策略和文化往往也有助于提高弹性，还可能降低成本。

通过对比同行企业、行业领先企业乃至“理想型”进行对标分析，可以确定并绘制最全面的开支状况，帮助优化成本、稳定现金流以及降低风险。例如，许多企业迫于形势评估供应链，重新审视影响关键材料流动性的运输、物流和其他因素的风险。

## 洞察：组件业务建模 (CBM)

CBM 是一种企业建模和分析方法，旨在定义企业的“业务组件”——即企业内的实体，包括活动、资源、应用和基础架构以及治理模式，帮助实现商品或服务的价值。CBM 可在多个层级运行，将符合“企业”条件的较高级别实体进一步划分为更细粒度的组件。预先构建的复杂模型可能包含 400 多个组件，企业可以此为起点构建任何 CBM 项目。

CBM 方法可帮助企业评估各种流程和职能的关键性、业务就绪度和价值，平衡现金流和运营支出。

将员工解放出来，让他们去从事更复杂、更多变的任务 — 人类擅长此类工作，而且能够获得更多回报。

2020年5月开展的一项IBV调研表明，在新冠病毒疫情爆发之前，一些生产实体产品的企业高管已在未雨绸缪，迎接不同的未来，热衷于实施即时供应链战略的高管比例从两年前的39%降至15%。他们更倾向于采用较为平衡的方法，一方面以合理的价格采购资产或原材料，一方面培养更多产能以抵御未来的不确定性。

### 长期

在优化流程，研究指导性的对标分析的同时，企业绝不能忘记为现有员工群体提供全面支持。尽管有时对标分析可能表明裁员是降低成本的一项可行方案，但务必权衡裁员对组织产能和员工士气的影响。

为打造富有弹性的员工队伍，企业需要研究如何透明地与员工沟通交流，以及如何支持员工高效开展工作。他们必须评估当前政策、数据安全和隐私协议是否符合新的工作现实（包括迅速转变为远程工作模式的能力）。（另请参阅“CHRO之返岗复工指南 — 重新思考工作场所”，IBM商业价值研究院，2020年6月。）<sup>5</sup>

在确定适合长期发展的组织能力水平时，企业应当认识到，供应商谈判、直接和间接支出削减及IT开支优化往往会产生更深远的长期影响。

## 过渡：运营模式转型

### 短期

新冠病毒疫情危机的紧迫性和严重性无疑会刺激变革。企业可能会发现，目前无论是打破固化的运营模式、重新审视供应链还是运用现代技术重新配置员工队伍能力，都很容易实现。一旦企业确定需要直接削减成本的领域并采取初步措施以稳定现金流，就能将注意力转移到打造面向未来的数字运营模式。

要转变企业运营模式，首先要根据企业的战略以及公认的核心能力，确定核心职能与非核心职能。从短期来看，企业应优先改善业务连续性，利用虚拟工作方式开展核心与非核心职能。评估非核心职能 — 可能包括人员管理、付款处理、应付账款和应收账款，以实现集中化、自动化，或者转变为共享服务模式。

企业应考量三个投资领域。首先，寻找机会，加快将应用和工作负载（特别是传统大型机工作）迁移到云端。其次，如果可能，尽量将应用转变为开源软件。第三，投资高级自动化技术，自动处理重复性任务，采用机器人流程自动化（RPA）等方法提升成本效率，同时将员工解放出来，让他们去从事更复杂、更多变的任务 — 人类擅长此类工作，而且能够获得更多回报。

## 智能工作流程采用呈指数级发展的技术， 以更高的效率和响应速度完成工作。

### 长期

当企业考虑长期行动并且希望推动整个企业的运营转型时，应在核心技术、关键流程或应用等方面建立人才中心 (CoE)。CoE 广泛整合跨领域团队，他们置身于现有治理“孤岛”结构之外，旨在提高一致性和治理能力，帮助定义可扩展、可重复的解决方案。跨领域协作不仅有助于提升运营效率，还能改善客户体验。

当富有弹性的企业不断改进运营模式时，必定会向快速发展的成熟领域加大人才投送力度，并将敏捷原则融入员工工作方式之中。敏捷原则鼓励专注于更具成本效益的成果，顺应瞬息万变的市场状况。另外，应用敏捷原则还有助于改善员工体验。如果企业能够敏锐地洞察各种可能性，就有可能从新的虚拟工作方式中发现意想不到的机遇，从而帮助降低成本、提高生产力以及增强士气。如果适用，还可考虑通过外包业务流程和 / 或培养临时员工，加强灵活性，引入可变成本。

## 繁荣：数字和认知重塑

### 短期

在采取即时短期的措施以开展数字和认知重塑的过程中，企业应利用现有平台和能力，以保持运营稳定性，发现价值转型机遇。

认知呼叫中心就是一个简单但有说服力的例子。当新冠病毒疫情来袭时，企业不得不迅速调整运营模式，认知呼叫中心在这期间发挥了巨大的作用：一方面抵消了人员限制所带来的不利因素，及时回答客户查询；另一方面保证服务（更关键的是，企业形象）保持在可接受的水平。举个例子：随着疫情开始在北美地区蔓延，在 Facebook Messenger 和 WhatsApp 上向西捷航空公司寻求帮助或查询信息的请求增加了超过 1600%。该航空公司通过虚拟客服处理了 87% 的问题，显著缩短了响应时间。<sup>6</sup>

与此类似，基于 AI 的聊天机器人可以处理与 HR、采购和员工 IT 需求相关的问题，从而控制事务量，减轻员工压力。事实证明，这种灵活性对于许多企业而言意义重大。例如，在 IBM，自 2011 年以来，通过将 AI 融入人力资源流程帮助节省了近 10 亿美元。<sup>7</sup>



## 长期

随着企业将发展重点转向长期适应能力以及可持续的价值转型，他们借助集成的认知技术搭建新型业务平台，形成竞争优势。“控制塔台”可实时协调整整个企业的工作、数据流和分析任务（请参阅“洞察：在‘控制塔台’的帮助下应对中断”）。智能工作流程将取代妨碍优化和变革的过时的孤岛式业务流程。

智能工作流程采用呈指数级发展的技术（如传感器和 IoT 设备），以更高的效率和响应速度完成工作。应用智能工作流程可节约 50-70% 的成本；相比之下，传统预算紧缩方法仅可节省 10-20% 的成本。但更重要的是，智能工作流程能够同时改善质量、提高效率及增强员工安全性。而预算紧缩往往会导致质量下降。<sup>8</sup>

另外，具备自然语言处理能力的 AI 可将员工从重复劳动中解放出来，集中精力开展高价值的工作。例如，如果使用基于 AI 的内容整理工具辅助职业发展和培训工作，不仅可以提升员工技能水平，还能培养终身职业发展能力。高级的定制聊天机器人可捕获整个企业的集体智慧，拓展员工能力。

企业可携手生态系统合作伙伴，共同搭建数字平台，依托自身的人才、工作流程和数据优势，采用全新方式开展竞争，综合统筹价值链，或者进军新市场。新型合作关系有助于缩小差距，甚至还能在危机期间发现新的产品和服务商机。

## 洞察：在“控制塔台”的帮助下应对中断

“控制塔台”是一种有关数据、情报和分析的个性化互联仪表盘。它旨在帮助企业更全面地实时了解关键问题、划分优先顺序并解决问题。特别是，一旦发生不可预知却又无法避免的漏洞和中断事件（如疫情），“控制塔台”就特别有用。

“控制塔台”不仅可以对一系列不同的工作流程进行端到端监控；还能应用 AI，将各个数据“孤岛”连接起来，减少人工流程，并从数据中发掘切实可行的实时洞察。此外，它还支持团队协作以及合作伙伴协作，传承组织知识，加速做出明智决策。最终，它可以帮助企业更有效地预测中断，提高业务弹性，管理异常情况，应对计划外事件。

## 行动指南

### 价值转型的前进轨迹

#### 生存 — 专注流动性

保留现金，支持日常持续运营，为长期发展铺平道路。

- 执行快速诊断以发现业务连续性和成本降低等方面的机遇，这包括对标分析和高级分析，确定节约开支和临时停工方案。
- 在分析成本削减方案的过程中，评估提供商与供应商关系以及产品分类与绩效。
- 审查资本项目组合，运用智能供应商生命周期管理方法，优化支出削减方案。
- 对共享服务和后台开支进行对标分析，确定成本优化领域。
- 制定弹性战略和实施计划。
- 绘制路线图，将部分工作负载迁移到云中，以提高运营敏捷性和扩展性。

#### 过渡 — 提高灵活性，发现商机

制定方案和响应计划，应对可能的业务收缩或突如其来的需求激增局面。

- 通过 AI 和高级分析，确定生产问题并划分优先级，缩短解决问题所需的时间。
- 扩展采购职能范围，快速重新协商关键合同。
- 实施机器人流程自动化 (RPA)，处理后台活动，从而减少人工工作并缩短周期时间。
- 使用基于 AI 的技术，优化物流与配送，应对突如其来的需求波动。

构建危机管理工具，开展稳健的财务压力测试。

- 开发一套问题传递和解决、自动化报告及预测性维护应用。
- 运用 AI 智能打造知识和决策平台，加快决策速度。

制定增长战略，发掘新兴需求，为成功做好准备。

- 制定旨在敏捷响应市场需求的创新计划(如 IBM 车库方法)，针对第一波最小可行产品 (MVP) 开发原型并进行试点，以帮助降低成本。<sup>9</sup>
- 重新设计和构思工作流程，旨在将 AI 等呈指数级发展的技术融入智能工作流程。

#### 繁荣 — 积极投资，扩大价值

降低实际固定成本 — 实现 IT 基础架构现代化，构建基于云的新型微服务，增强敏捷性和可扩展性。

创建可更快扩展的解决方案，为发展保驾护航。

- 开展 MVP 试点，作为第一个面向生产环境的版本。
- 持续监控、测试和改进版本，迅速扩展版本。
- 面向发展领域及候选的持续成本节省领域部署敏捷的创新项目。
- 根据本地化和 / 或时间要求，以个性化和情境化的方式接触客户。

## 关于专家洞察

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

## 备注和参考资料

- 1 Powell, Jerome. "Current Economic Issues." May 2020. Board of Governors of the Federal Reserve System. <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/powell20200513a.htm>
- 2 Morikuni, Tsukasa, Tokio Murakami and Kenta Shinozaki. "24% of world's largest companies risk running out of cash." Nikkei Asian Review. April 14, 2020. <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Datawatch/24-of-world-s-large-companies-risk-running-out-of-cash>
- 3 Lin, Connie. "Companies filing for bankruptcy: A new normal in the age of coronavirus." Fast Company. May 2020. <https://www.fastcompany.com/90501188/companies-filing-for-bankruptcy-a-new-normal-in-the-age-of-coronavirus>. Tucker, Hank. "Coronavirus Bankruptcy Tracker: These Major Companies Are Failing Amid The Shutdown." Forbes. May 2020. <https://www.forbes.com/sites/hanktucker/2020/05/03/coronavirus-bankruptcy-tracker-these-major-companies-are-failing-amid-the-shutdown/#326c78113425>. Bomey, Nathan. "Can these 13 retailers survive coronavirus? Permanent store closings, bankruptcies coming." USA Today. May 2020. <https://www.usatoday.com/story/money/2020/05/08/store-closings-chapter-11-bankruptcy-coronavirus-covid-19/3090235001/>
- 4 Gulati, Ranjay, Nitin Nohria and Franz Wohlgezogen. "Roaring Out of Recession." Harvard Business Review. March 2010. <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>
- 5 Goldwasser, Charles and Amy Wright, "The CHRO's guide to workforce re-entry—Rethinking the workplace," IBM Institute of Business Value. June 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/return-to-work>
- 6 Mehta, Puneet. "How AI can save airline customer service teams in times of crisis." PhocusWire. April 20, 2020. <https://www.phocuswire.com/ai-airline-covid-customer-service>
- 7 Aspan, Maria. "This tech giant says A.I. has already helped it save \$1 billion." Fortune. January, 2020. <https://fortune.com/2020/01/24/ai-ibm-human-resources>
- 8 IBM experience based on internal and client experience.
- 9 <https://www.ibm.com/garage>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation

北京朝阳区北四环中路 27 号

盘古大观写字楼 25 层

邮编：100101

美国出品

2020 年 9 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corp. 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 或其他公司的商标。Web 站点 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。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。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）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 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

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企业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。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

