

灵活性架构

混合设计运营模式为何是未来企业的基石

灵活性架构

混合设计运营模式为何是未来企业的基石

本系列报告旨在阐述组织如何采用我们提出的“混合设计”方法来设计和实施“重大技术重置”。作为本系列报告的第五期，本报告的主题是混合设计如何为运营模式增添动力。

混合设计最初是一种云架构方法——也就是一种云框架，但现在已远不止于此。我们从企业采用云平台的第一线获取了宝贵的经验教训，并将其扩展为可助力企业提升运营速度和效率的混合设计方法。

一家典型企业在每个主要产品项目中平均要进行 78 次交接。¹

这显然有很大的改进空间。为何会这样？因为传统的运营模式无法适应当今的商业环境。

许多系统僵化、缺乏灵活性，并造成大量瓶颈。此外，企业中还充斥着各种孤岛和交接，导致缺乏责任感和问责制，决策上犹豫不决，团队敬业度也不足。

运营模式定义了组织采用什么样的方式来完成其最重要的工作。当按下“开始”按钮向客户交付产品或服务时，组织就在采用一种运营模式，其中体现了在各种方面做出的选择，包括如何组织工作、如何运用员工技能、如何使用技术以及如何管理决策等。

卓越的运营模式可以创造出色的成效，而缺乏竞争力的运营模式则会产生糟糕的结果。组织所取得的成果取决于所采用的运营模式，不可能实现超越运营模式的成效。

混合设计方法的核心是在混合云基础架构上开发和运行数字产品的运营模式。然而，混合设计是一种富有生命力和适应力的方法，并且正在不断演化，以支持生成式 AI 应用的爆炸性增长。本章重点介绍在混合云环境中设计、开发和运行生成式 AI 产品的运营模式。



目前，千禧一代和 Z 世代在劳动力中占了很大比例。传统运营模式以其等级结构和自上而下的管理方式无法发挥这些新一代员工的积极性。然而，运营模式的成功离不开人才。缺乏积极工作的员工团队，设计再好的系统也会以失败告终。重新设计运营模式需要的不仅仅是重新思考流程。人才和文化是变革的核心。文化变革不仅需要自上而下的鼓励，同时也需要自下而上的融入。

更好的方案

大多数组织并未采用混合设计，尤其是在运营模式方面。大多数企业都有多种运营模式。这些运营模式是在企业的不同角落发展起来的，相互之间缺乏合作，无法降低成本，也无法创造业务价值。混合设计有助于将“自然状态”的运营模式转变为“有意识设计”的运营模式。

围绕企业的业务方式有意识地设计运营模式（而不是无意识的自然状态）可以实现与众不同的效果。这有助于创造促进效率、速度、创造力、创新和责任感的工作环境，从而提高员工的敬业度和生产力，并消除将大多数业务拖入慢车道的摩擦。

试想，有一家企业正准备推出新的电子商务平台，但遇到了各种阻碍。营销团队计划开展一场声势浩大的营销活动，但在网站建设方面却依赖于 IT 部门。IT 通常采用以成本为中心的思维方式，专注于尽可能减少开支，这可能会导致延误和错过最后期限。沟通受阻，各种问题频发，发布日期一推再推。

现在，引入混合设计：针对当前的业务需求，有意识地设计运营模式，实现不同部门和工作方式的交叉融合。在混合设计中，由营销、IT 和运营人员组成的跨职能团队从一开始就协同工作。他们共享一个共同的工作空间，包括物理空间和数字空间，从而更有效地开展协作和实时解决问题。层级和交接都将减少到最低水平。行动者就是获得赋能的决策者——因此，决策是在离客户较近的地方做出的。而且，领导者与一线员工之间没有太多层级。企业可以迅速做出决策，团队始终高度关注共同的目标：成功并快速推出产品，即使产品并不总是绝对完美。

IBM 商业价值研究院甄别出了每位领导者都需要了解的三个要点,可帮助组织利用“混合设计”增强运营模式:

	需要了解的事项	行动方案
01	交接和犹豫不决正在扼杀速度。	消除交接。
02	量子纠缠不仅仅是物理学原理。	迈出量子飞跃。
03	员工一言不发,就能揭示企业运营模式成功和失败之处。	结束官僚主义和等级制度。



01

交接和犹豫不决正在扼杀速度。

长期以来，快速实现价值一直是一项严峻的挑战。为何顺利上线一个技术项目需要这么长时间？为何全面推广一项计划，并对业务绩效产生真正的影响要花费如此长的时间？很大一部分原因在于企业的运营模式。是要通过有意识的设计来加快价值实现速度，还是采用自然状态的慢速模式，选择权在于企业自身。

如今，许多企业都是在采用自然状态的运营模式。在这种状态下，企业被淹没在大量的交接工作中。我们的研究表明，从提案到最终产品平均要进行 78 次交接——这是一个天文数字，会造成误解、延误、成本超支和各种其他问题。² 罪魁祸首是什么？毫无疑问，那就是孤岛。部门的领地意识造成了长时间的准备工作、信息黑洞以及“推卸责任”的文化。事实上，95% 的企业高管表示，改善数字运营业务成效的主要障碍是各部门之间的交接以及由此产生的长时间准备工作。³

这会带来什么样的结果？团队受挫和项目停滞。但并不止于此。

缓慢的决策过程（更具体地说，缓慢的决策治理）是第二大障碍（93%），而将 IT 作为成本中心进行管理则排在第三位（90%）。⁴

在大型技术项目中，最高管理层与实际工作员工之间的距离则进一步加剧了沟通障碍——在一家典型的企业中，这一鸿沟至少有六个管理层级。⁵ 沟通变得混乱，责权模糊，最后期限变得遥不可及。

但是，没有任何一家组织一定要继续沿用传统的运作方式。在采用混合设计的运营模式中，组织仅专注于几个关键领域，这样可以大幅减少必要的交接，并避免在决策上犹豫不决。71% 的企业正在计划或已经与战略合作伙伴共同构建生成式 AI 大语言模型 (LLM)，并将其作为一项服务出售。

提案在经过多达 78 次交接后才转变为最终产品，其中的摩擦会导致运营模式变得缓慢甚至业务停滞。孤岛造成了长时间的准备工作、信息黑洞以及“推卸责任”的文化。



为一线员工赋能

如果企业将决策权下放到一线，即最接近客户和运营的员工，则可以减少对上级管理层审批的依赖，从而加快决策周期。配备实时数据和分析工具的团队可以做出更明智的决策，而无需咨询众多其他职能部门，从而增强企业的智慧能力和信任水平。不要忘记，在进行变革的同时，为员工赋能也必不可少。信任和自治文化对于有效的去中心化决策至关重要。当员工具备了数据驱动的洞察力和行动权时，组织就能够培养一种责任感和归属感，从而推动提升盈利能力。

混合设计架构融合了不同的数据处理和存储系统，可实现实时数据分析。借助这种架构，企业可以利用不同技术的优势来实时处理和分析大量数据。例如，混合架构可从各种来源（如物联网设备和社交媒体）实时获取数据，让组织能够在事件发生时对其进行分析并做出响应。

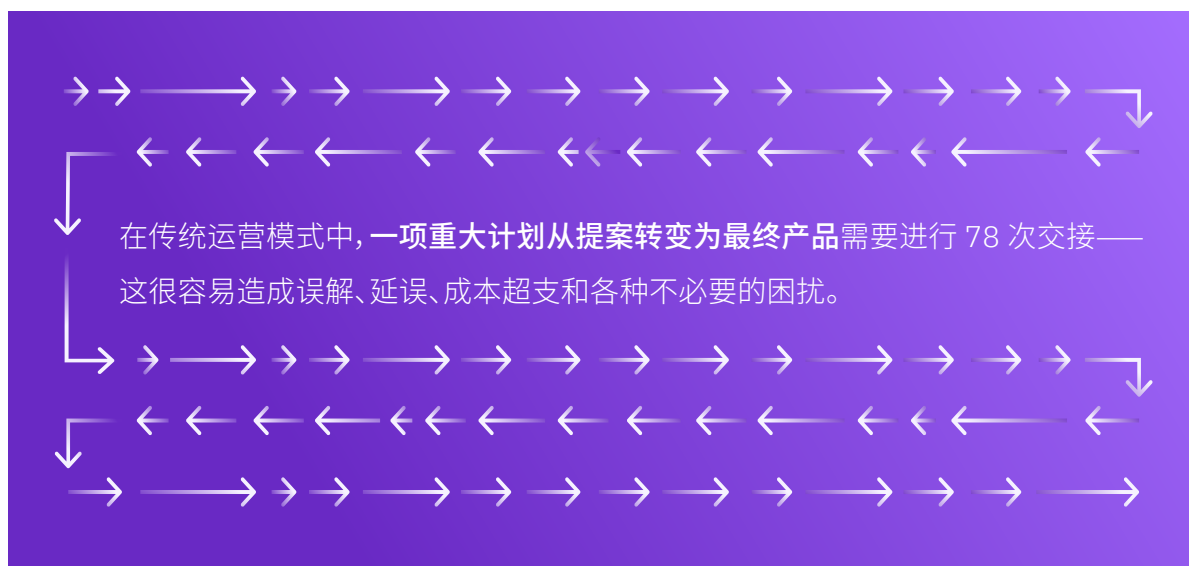
混合架构还整合了机器学习和 AI 模型，可实现实时预测分析和自动决策，让组织能够快速响应并做出数据驱动的决策。

在混合设计运营模式中，组织可以建立一个“单一管理平台”。这是一个集中式仪表板或平台，可提供企业内各种信息和数据源的可视化视图，从而建立全面的单一可靠企业信息源。在任何高效的运营模式中，这都是至关重要的一项能力。

流程与工作流自动化

如果企业能识别重复性的人工任务并将其自动化，就可以减少交接，让员工腾出时间来开展更具战略性的工作。智能工作流可以协同自动化、AI、分析和技能，从根本上变革工作方式，从而为团队提供实时行动所需的洞察。混合架构整合了业务流程管理 (BPM) 工具，例如工作流引擎和业务规则管理系统，从而实现复杂业务流程的自动化和高效协同。此外，混合架构还可以融合机器人流程自动化 (RPA)，从而实现基于规则的重复性任务的自动化。

最终成效如何？根据调研数据，许多组织可以在六个月内将运营成本降低 40% 至 70%。⁶





01 消除交接。

面向生成式 AI 产品的运营模式需要适应各种领域的变化，包括数据实践、开发与工程技能、治理、成本管理和效益实现。

每一次变化都会产生新的交接，随着运营模型的日趋成熟，交接也会不断变化。例如，生成式 AI 平台团队与数据获取团队之间应如何相互交接工作？采用临时“自然状态”方法的组织将难以理清需要改变哪些交接，应当保留哪些交接，以及可以消除哪些交接。混合设计可以建立一个久经考验的运营基础，让前进的道路变得更加清晰和重点明确。

请记住，企业内部之所以产生如此多的交接，主要是因为围绕专业化的职能孤岛来组织工作。如果生成式 AI 运营模式采用“自然状态”模式，则可能会导致交接问题更加严重，因为每个新的生成式 AI 技术要素都将围绕新的孤岛来进行组织，包括平台团队、数据获取团队和推理团队等。下面提供了更多建议，可帮助组织应对导致 78 次交接的孤岛问题：

请记住，所消除的每一次交接都将转化为速度和创新成果，并最终提升盈利能力。

绘制资金流向图。

试想，有这样一个清晰的价值流向图，可以跟踪从产品创意产生到现金到账过程中的每一笔支出和每一次交接。这个资金流向图将揭示当前有哪些瓶颈和冗余在耗费时间和资金，就像是财务黑洞。换句话说，首先要理解问题，然后才能解决问题。直观呈现从概念到现金的整个产品开发周期内的各项交接。

果断做出调整。

并非所有交接都是平等的。分析资金流向图，然后做出艰难的决定。有哪些交接可以消除？有哪些交接可以实现自动化？哪些环节可以简化流程？专注于一个可以立即着手处理的高影响力交接点（或决策点）。本周专门针对当前项目解决此交接问题，并将其作为良性循环的起点，不断重复。

激发黑客马拉松的创新力量。

通过交接黑客马拉松点燃团队的热情。向团队提出挑战，让他们减少项目中的交接次数。这种游戏化的方法不仅可产生创造性的解决方案，还能营造一种责任感和效率文化。请记住，目标是将大量的交接工作转变为单一的精简化流程。激励参与。对团队的创造力给予奖励，并在整个组织内展示改进成果。这种积极的正向激励有助于将初步成果转变为持续改进的良性循环。



02

量子纠缠不仅是物理学原理。

开启爆炸性创新的秘诀在于一种神秘的自然现象——量子纠缠。但与物理学中的概念不同，这是应用于商业领域的量子纠缠，即企业中的业务团队和 IT 团队就像两个不可分割的粒子，无论两者之间的物理距离或认知差距有多远，都能完美同步。

业务高管提出创新性的想法，IT 团队就能无缝将其转化为突破性的解决方案。没有摩擦，没有延迟，只有指数级的飞跃。听起来好像不可能？这确实是一种理想的状态，但并非遥不可及。目前，全球范围内的不少企业中都能达到这种状态。

混合设计环境中的许多基本实践有助于将业务团队与 IT 团队紧密联系在一起，而传统企业的常规运营模式通常无法做到这一点。高管们认为设计思维 (81%) 和融合团队 (74%) 对其组织尤其重要。⁷ 而混合设计可同时支持这两个方面。

设计思维…

可以弥合业务愿景与 IT 技术现实之间的鸿沟。如何做到这一点？首先就是理解用户需求。在业务团队和 IT 团队之间形成共识，有助于确保最终产品能解决实际问题，而不仅仅是内部目标。在运营模式中，设计思维可通过结构化创新实现提速。这样可以避免无序的头脑风暴和效率低下的试错方法。以用户为中心有助于确保解决方案能发挥实际效用，从而避免成本高昂的返工。

“我们不能只是 IT 人员。我们开始敲打业务领域的门，告诉他们，‘我想参与你们的规划。我可以贡献力量。’”

Marisa Reghini Ferreira Mattos
巴西银行首席技术和数字业务发展官

混合设计不仅有助于促进 IT 和财务等职能部门之间的协作，而且还可增强产品开发和客户体验等领域的敏捷团队之间的协作。这种协作让设计思维团队能够获得各种不同的专业知识、资源和视角，从而打造出更全面、更有效的解决方案。而在自然混合状态下，各个团队均处于孤岛状态。

混合设计还包含一项有助于实际采用的关键要素 — 它要求团队考虑其解决方案的可扩展性和可行性，确保可在组织内持续产生和成功实施创新想法。

融合团队…

是一个多学科团队，融合了技术、分析和业务领域的专业知识。该团队从一开始就将业务与 IT 融合在一起。融合团队消除了孤岛，有助于加快创新，从而能够更全面地关注客户。

借助混合设计的适应性治理模式，融合团队可以在必要的自主权下运作，同时与组织的整体战略和目标保持一致。混合设计具有迭代性和适应性，让融合团队能够整合利益相关者和用户的反馈意见，对其方法进行实验、测试和改进。

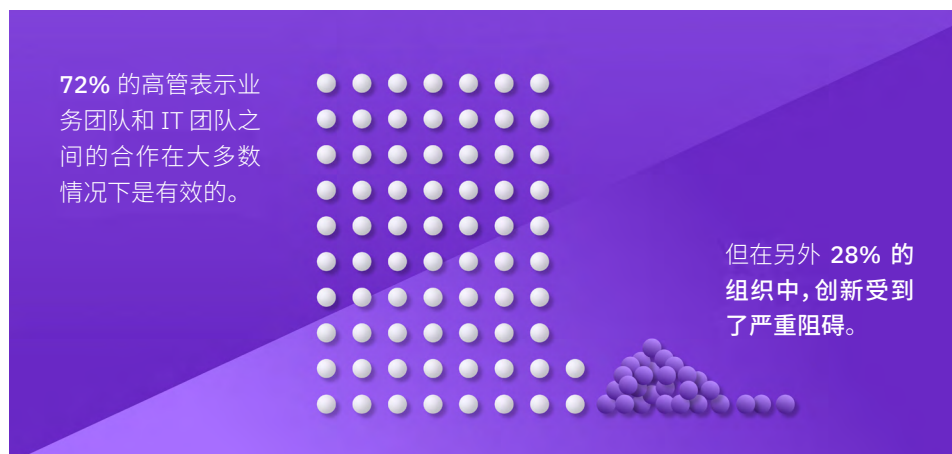
得到赋能的团队可以实现积极的成效，但同时出现了令人惊讶的脱节现象：

高管们看到了融合团队的价值，但往往将其保留给“圣杯”项目。29% 的高管表示只会安排融合团队来负责优先级最高的产品计划，而 55% 的高管表示，只会根据要求或在临时情况下为融合团队安排任务。⁸

这就浪费了潜力。如果在整个运营模式中更充分地利用融合团队，就可以更广泛地取得快速进展。近四分之三的高管 (72%) 表示其业务团队和 IT 团队之间的合作在大多数情况下是有效的。⁹但残酷的现实是，在另外 28% 的组织中，创新受到了严重阻碍。

从理论到融合

并不是说企业不使用设计思维。确实有一些企业是这样做的。还有一些企业则会使用融合团队。不过，通过将这些极其有效的实践层层叠加，并纳入运营模式中，确保得到始终如一的采用，而不是仅作为可选项，这样就可以产生更加强大的融合效应。混合设计让企业能够超越单纯采用最佳实践的局限，实现更深层次的融合，使设计思维和融合团队成为企业 DNA 不可或缺的一部分。





02

迈出量子飞跃。

业务高管与技术高管缺乏共同的语言框架是一个长期存在的问题。

在云计算快速发展的形势中，技术高管很难让业务部门的同事参与到有关容器、着陆区和云原生开发的讨论中来。现在，业务高管和技术高管都需要学习生成式 AI 的语言，包括提示工程、数据获取、模型训练等。

设计生成式 AI 营模式的工作有可能会将双方推向各自的角落，但混合设计可以使其成为双方深入合作的契机。

孤岛抑制了潜力。在任何运营模式中，合作都是进一步提升绩效水平的关键——就像是运转的润滑剂。通过充分利用整个组织的集体智慧和专业知识，企业可以简化流程、加快创新并最终实现卓越成效。下面列出了一些策略，可助力企业消除障碍、营造真正的协作式环境，利用混合设计推动指数级创新。

利用现实世界作为学习实验室。

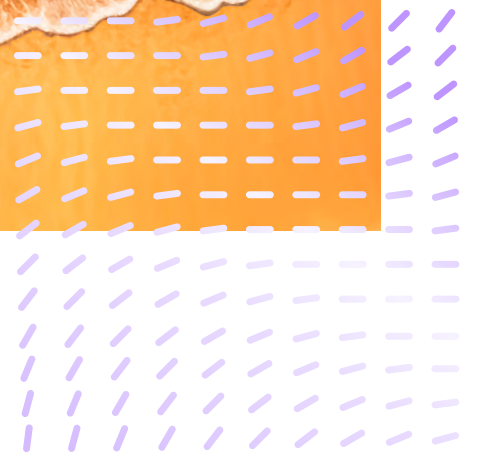
团队可以在现实世界的实验中增强凝聚力和实力。混合设计融合了各种敏捷方法，如短期冲刺 (sprint) 和迭代式增量开发 (scrum)，可促进现实场景中的快速迭代和实验。这种方法让团队能够快速响应不断变化的需求，迭代设计并交付可行的解决方案。将这种学习和合作方式融入运营模式。这样一来，合作就会变得有趣，并产生更好的结果，最终成为共同成功的副产品，而不是一个理想的目标。

庆祝失败。

对失败的恐惧是显而易见的。犯错几乎是不可避免的。为减少可能出现的不作为现象，企业应营造一种开放沟通的环境，用解决问题来取代指责。分享失败经验并将其作为学习机会，这实际上就是成功。如果领导者用批评或更糟糕的方式来惩罚失败，就无法鼓励业务部门和 IT 部门进行试验和合作。要求团队分享从失败和成功中获得的经验教训。这两个方面都将为其他团队提供学习机会。生成式 AI 可以提供帮助。在团队或个人之间，学习往往是相互孤立的。训练生成式 AI 助手从团队报告、项目讨论或内部沟通平台等各种来源识别关键要点。制定定期计划，让 AI 助手自动生成这些学习总结。这样可以保持信息的及时性，并随时提供给其他团队。

建立技能互换计划。

通过战略性轮岗来消除孤岛。轮岗调动是指在特定期限内，战略性地将员工从组织内的一个岗位或部门调到另一个岗位或部门。这种岗位互调有助于相互理解所面临的挑战，并建立对大局的共识。首先要评估各部门的技能差距和长期项目需求。思考引入全新的视角或特定的技能组合可以在哪些方面带来益处？寻找适应能力强、表现出众且愿意学习新事物的员工。提供针对新岗位的培训机会，包括跨部门沟通和协作等软技能。



03

员工一言不发，就能揭示企业运营模式成功和失败之处。

关于企业运营模式的真相，并不是藏在尘封的活页夹中，而是反映在员工消极工作的无声呐喊中。

疲惫、沮丧的员工不仅仅是人力资源的挑战，更是组织仪表板上闪烁的红灯。在当今竞争异常激烈的环境中，企业领导者不能对其运营模式中发出的低声呐喊充耳不闻。

在混合设计运营模式中，企业领导者可以利用技术来改善员工体验。员工们已经指出了可以改进的方面。从云端协作、培训和发展平台到促进员工敬业度的其他工具，都有助于改善员工体验。

员工会不厌其烦地向企业传达信号，揭示其运营模式有哪些方面需要改进，以及哪些方面效果良好。缺乏积极性的员工能否实现卓越的成效？偶尔会有，但很少能长期都保持卓越。

当员工在特定领域缺乏积极性时，这就是一种强烈的信号，表明企业的运营模式存在严重问题。让我们来看看有哪些常见的罪魁祸首。

“我们真正需要理解的是，跨越式技术需要失败。”

Shayan Hazir

新加坡汇丰银行首席数字官

官僚主义

想象一下，在一个大型技术项目中，通往执行发起人的路径就像一支登山队伍，无数的管理层级将最低级别的团队成员与决策者隔开。四分之三的受访者表示，过多的管理层级是成功的重大障碍。¹⁰ 信息混乱，决策拖延，创新严重受阻。IBM 商业价值研究院的调研表明，团队中最低级别成员与执行发起人之间平均有六个管理层级。¹¹ 正是因为有如此多的官僚层级，企业在每个项目中平均要进行 78 次交接也就不足为奇了。

缺乏同理心

要打造一支高绩效团队，领导层需要具备同理心——理解并承认不同岗位人员面临的挑战。然而，相当多的员工表示其领导者缺乏同理心。这种情感上的隔阂会滋生怨恨和消极情绪，最终导致员工毫无热情地机械化工作。根据 IBM 商业价值研究院的调研，70% 的受访高管表示，对员工和团队缺乏同理心是阻碍业务成效改善的重大或极端障碍。¹²

唯命“是”从

那些认为迎合上级比团队利益更重要的管理者，会营造出一种有毒的环境，导致问题加剧并错失机会。IBM 商业价值研究院的调研表明，这是一项主要障碍——80% 的受访者将其视为业务成效的障碍，这进一步突显了诚信和公正领导力的重要性。¹³





03

结束官僚主义和等级制度。

混合设计专注于运营模式设计上的两大转变。第一是从“自然状态”混合云持续转变为更有意识的以业务为中心的“混合设计”投资。

第二是让混合云成为构建生成式 AI 产品的基石。大多数组织都在同时经历这两种转变，领导团队必须高度专注于设计和记录所需的变革，以及相应的实施计划。不过，组织很容易忽视一个普遍的问题：纸面上行之有效的计划与现实世界中行之有效的计划之间有一道屏障，那就是员工团队的敬业度。营造积极的敬业度不仅限于形式上的敬业度调查，而是还需要体现在管理者的日常实践中。

下面列出了一些以员工为中心的重要方法，可助力企业的运营模式高效运作。

为员工赋予去中心化决策的能力。

通过为员工赋予更多的自主权和使用云工具的权限，混合设计模式使去中心化决策成为可能，从而减少对层级审批的需要，同时提高速度和灵活性。云端项目管理、协作、沟通和数据分析工具可帮助员工更快、更明智地做出决策。

将匿名反馈纳入 AI 模型。

通过整合各种来源的情感和敬业度数据（例如员工调查和反馈、工作场所指标等），组织可以对员工的行为、敬业度和绩效做出更准确、更细致的预测。这样一来，组织就可以在问题加剧之前及时加以解决，有时甚至可以完全防止问题的发生。混合设计可以实时提供这种能力并进行灵活调整，确保 AI 能够发挥效用。

追踪无人关注的指标。

组织的创意流失率是多少？这个指标是指在审批过程中丢失或被放弃的员工创意的百分比。这可能表明组织缺乏清晰的创意传递途径，或者员工建议不受重视。组织的自行解决率是多少？关注员工绕过官方渠道自行解决问题的比率，即使这需要花费更多的时间或精力。如果组织的自行解决率较高，则可能表明员工对现有审批流程不满，或是对从上级及时获得解决方案缺乏信心。最后，员工说“是的，但是……”这样的话的比率是多少？监测新创意遭遇初始抵制或否定的比率（“是的，但我们之前试过这个……”或“是的，但它行不通，因为……”）。如果“是的，但是……”的比率很高，这可能表明存在一种规避风险的文化，或者员工在提出创新想法时缺乏心理安全感。同样，混合设计还提供了跟踪几乎无限多因素的能力，而 AI 则提供了快速综合分析能力。

整合生成式 AI 的运营模式可以释放创新能力。

然而，真正将创新付诸实践的关键在于人才。企业在采用“混合设计”运营模式时，应当根据自身的需求采取不同的方法，成功的路径并不是一成不变的。



伍德赛德能源公司加速转型， 目标是将成本降低 30%¹⁴

作为澳大利亚领先的天然气生产商，伍德赛德能源公司制定了将运营支出减少 30% 的目标，并制定了有序的战略计划来实现这一目标。

这家能源公司希望对其运营方式和盈利模式进行长期、可持续的变革。为了建设最安全、最高效的能源管道，伍德赛德公司正在探索自主运营的概念，并研究如何通过 AI 和自动化来增强人机协作关系。该公司正在研究自动化合同管理、材料优化、库存管理和预测性维护等概念，覆盖其钻井平台、工厂和网络。

为了实现所需的转型规模和速度，伍德赛德公司的首席数字官 helley Kalms 需要提升企业的数字能力和运营能力。该公司选择与 IBM 携手合作，利用 IBM Garage™ 作为转型加速器。

每年 1.1 亿澳元

目前的计划估计每年可减少 1.1 亿澳元的运营支出

转型不仅仅关乎技术本身，还是一种文化变革。

Kalms 认识到，转型不仅仅是技术现代化和利用数据洞察那么简单，而是要让员工接受新的工作方式。“数字化转型的着力点不仅仅在企业层面，而是要融入到企业的工作方式中。”转型必须深入人心。”

伍德赛德公司希望扩大转型规模并重塑业务关键运营流程。为了确保采用一种有意识且深思熟虑的方法，该团队开发了一种创新的运营模式——伍德赛德加速器。

30 项计划

伍德赛德加速器继续扩大规模，已确定有超过 30 项计划取得进展

该公司在伍德赛德加速器中融入嵌入式 IBM Garage 实践，伍德赛德加速器是一个由伍德赛德员工、IBM 员工和伍德赛德合作伙伴生态系统组成的合作团队，他们接受新的工作方式，并采用敏捷、DevOps 和以用户为中心的设计。伍德赛德加速器遵循 IBM Garage 的携手共创、共同执行和共同运营方法。

做出明智的投资选择

伍德赛德能源公司运营部门的高管参加了为期三天的 IBM Garage 线上研讨会，全面分析整体业务运营状况，了解该公司在哪些方面可以提高效率和收入。对于每项计划，团队成员都会从多个角度分析问题，而不是试图在早期就找到解决方案。

根据问题领域，该团队确定了哪些人员、技术和资源可以帮助解决问题。为了计算特定计划的价值实现速度和组织转型速度，该团队使用了 IBM Garage V.O.T.E.（速度、结果、技术和管理债务、员工体验）框架。该框架会持续更新管道中的所有项目，并在投资组合层面进行汇总，以评估每项计划的投资潜力。伍德赛德加速器投资委员会利用 V.O.T.E. 的洞察来做出关于投资哪些项目及其顺序的明智决策。

投资委员会需要明确特定计划的商业论证是否具有合理的预期价值，并且能够快速为组织创造业务价值，从而证明其投资的合理性。

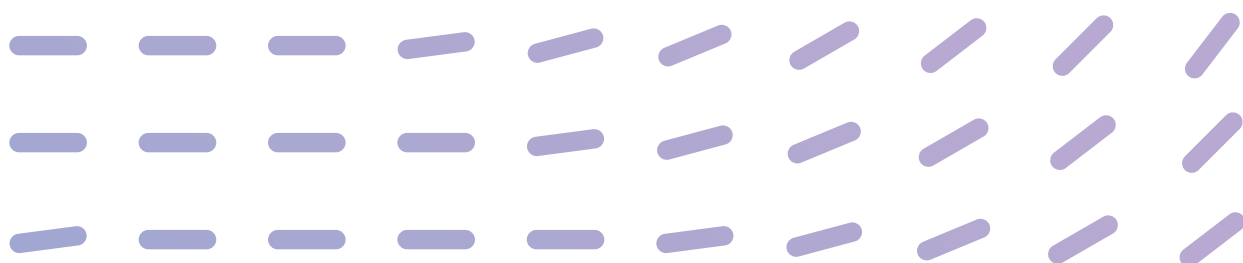
“不用等上一年才能看到成效”

伍德赛德加速器目前有 10 个工作团队，正在对伍德赛德价值链和供应链的智能工作流程进行重塑、自动化和简化。该加速器仍在持续扩大规模，并已确定有超过 30 项计划需要进行审查和进一步完善。随着新计划的推出和现有计划的启动，以及在企业内外不断推出新产品和服务，这项充满活力的加速器计划也在不断发展和壮大。

该团队预计，如果目前的计划得以实施，每年可减少约 1.1 亿澳元的运营支出。团队将继续扩大规模，直到达到 30% 的目标。

Kalms 表示，“持续改进现已成为伍德赛德公司的一种工作理念。”员工们正在接触新的工作方式，那些参与加速敏捷交付项目的员工也全心全意地接受了这种方式。伍德赛德公司的一体化远程运营项目经理 Leon Burgin 表示，“我们可以实时看到变化，不用等上一年才能看到成效。每两周、四周、六周、八周和十二周都可以看到取得的成效。”

通过持续专注于优化价值，伍德赛德公司将打造更加智能化和数据驱动的业务流程。



推动保险行业创新¹⁵

60+

3 个月内成功迁移超过 60 个核心应用

86%

工时损失减少 86%

18%

报告的重大事件减少 18%

AXA Hong Kong and Macau (AXA) 保险公司面临瞬息万变的市场形势。仅有强大的国际客户基础已远远不够。随着行业日趋数字化，AXA 必须成为以客户为中心的创新者。

AXA 在香港和澳门拥有超过 150 万客户，在此基础上开启了一场企业级业务转型旅程。为了成为一家创新型保险公司，AXA 的战略围绕三个支柱展开——设计数字化基础架构、打造数字化企业和建立数字生态系统。数字化基础架构是 AXA 在转型旅程中提供所需稳定性、可用性及安全性的基石和关键。

IT 化繁为简

从一开始，IBM 就利用云平台集中管理所有 IT 支持和服务。这有助于简化复杂的供应商管理流程，同时增强稳定性和可用性。这使得 AXA 能够根据市场需求进行探索、试验和调整，而不会被管理任务所困扰。

IBM 顾问采用了“新一代应用管理服务”，这是一种全新的方法，依靠新的认知技术、云技术和自动化来提供服务。这种新方法提高了服务水平，并有助于确保低接触管理。这还让 AXA 的 IT 团队能够实现左移，在软件开发过程中更早地进行测试和故障排除，从而提高应用质量并增强客户信任。该团队在三个月内成功迁移了超过 60 个核心应用。

释放保险行业创新力

AXA 实现了立竿见影的效果——应用导致的工时损失减少了 86%，报告的重大事件减少了 18%。系统稳定性和可用性得到大幅改进，而自动化 IT 运行状况检查则确保本地应用始终处于良好状态。同时，主动维护措施有助于及早发现和解决问题。

此次转型简化了支持流程，让 AXA 能够在日益数字化的市场中保持更高的敏捷性，同时营造健康的工作关系，助力迅速应对挑战。



决策优势： 即时洞察助力应对 复杂业务问题

为了在混合云和 AI 等高增长领域保持竞争力，IBM 必须加快决策速度并提高企业生产力。一直以来，IBM 的工作、系统和数据模型存在碎片化和重叠的问题，难以持续提供业务洞察。大量的时间花费在汇总数据以编制报告上，这就要求 IBM 人员充当“人力粘合剂”，从不同的系统中提取数据，并手动将数据汇总到电子表格和幻灯片中。事实上，分析人员有 63% 的时间都花费在编制报告上，而不是生成洞察。IBM 每年在全公司范围内召开的以审查数据为重点的会议就有 40,000 次。IT 报告存在过于分散的问题，报告类型多达 70,000 种，报告应用超过 300 个。

IBM 创建了一个企业绩效管理 (EPM) 平台，作为整合企业数据的可信来源和加快决策的催化剂。此 EPM 平台基于单一企业数据模型，通过整合不同地理区域和业务部门的所有可信企业数据源，有效解决了长期存在的数据孤岛问题。通过建立标准化的关键绩效指标，并将数据与企业数据标准对齐，EPM 平台建立了一个交互式仪表板并营造了基于“单一管理平台”的工作文化。这转化为更加主动的分析和行动，从而推动 IBM 的业务增长和企业生产力提升。

EPM 平台提供来自整个企业的可信业务洞察和分析。该平台基于统一数据模型，整合了来自市场营销、销售、财务、运营、人力资源和供应链的全方位洞察。这让整个企业中的用户都能迅速采取行动，根据触手可及的可靠数据来做出决策，为企业创造了超过 2 亿美元的价值。

该平台在 2023 年拥有 25 000 名用户，并且每月新增数千名用户。用户提出的问题涵盖各个方面的主题，包括访问请求、数据刷新更新、报告故障排除以及复杂的业务问题等。

随着平台的不断发展，EPM 团队需要采用一种方法来快速吸引用户并实现快速自助服务。IBM 开发了 watsonx™ 聊天机器人 AskEPM，能够快速回答复杂的业务问题。

AskEPM 嵌入在面向所有 EPM 用户的 Slack® 频道中，可在数秒内回复所有用户的问题，并提供有用的见解和链接。在后台，系统会为合适的支持团队标记问题，以便他们监控用户与 AskEPM 的交互，或直接与用户互动，每年可节省超过 5000 个小时的时间。

通过将用户与合适的主题专家联系起来，AskEPM 大幅改善了用户体验，同时利用生成式 AI 提供全面的答案描述，包括有用的链接，引导用户“无接触”地解决问题。

成效包括：

2 亿美元

EPM 创造的业务价值

25,000

2023 年的 EPM 的独特用户数量

70%

在 IBM 的 EPM 上启用的企业工作流比例

300+

通过单一数据模型和平台整合的报告应用数量

18TB

整合企业数据量

100%

即时响应：通过 AI 或联系主题专家解答的问题达到 100%

5000+

每年节省的小时数

25,000+

每年使用 AskEPM 的用户数量

主题专家匹配：

主题专家匹配可确保合适的专家团队参与，从而消除“四处询问”的过程

重大技术重置

不要让运营模式束缚 你的手脚

过去的运营模式已经失去了动力。世界在不断变化，企业的运营模式却并未与时俱进。行动失去速度，创新停滞不前，曾经的敏捷性如今被视为慢如马车。

混合设计并不是一种放之四海而皆准的解决方案，而是一条通往敏捷性的务实之路，通过有意识地将 AI、自动化、设计思维、分析等强大元素融合在一起，形成一种强大的运营模式。混合设计不仅有助于简化工作流程、增强团队能力，而且还将营造一种在变革中蓬勃发展的文化。

基于混合设计的运营模式有助于消除拖慢许多业务运营模式的摩擦。这是一条让运营模式为企业服务，而不是形成阻碍的道路。

混合设计并不是一种放之四海而皆准的解决方案，而是一条通往敏捷性的务实之路，通过有意识地将 AI、自动化、设计思维、分析等强大元素融合在一起，形成一种强大的运营模式。

合作者

Joe Anglim

Roger Premo

Mark Bennett

Barry Ramirez

Varun Bijlani

Jennifer Rego

Mandeep Chaddha

Aparna Sharma

Shawn D' Souza

Ryan Smith

Michael Ferris

Allison Showalter

Leigh Day

Balakrishnan Sreenivasan

Brian Gracely

James Stevenson

James J. Kavanaugh

Ed Walsh

Jean-Pierre Lartigue

Richard Warrick

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 成立二十多年来, 凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位, 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动, 将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果, 请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV, 或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网, 免费下载研究报告: <https://www.ibm.com/ibv/cn>

1. Hybrid by design survey 4. IBM Institute for Business Value. n=530. June 2024.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Bounds, Matthew, and Bob Murphy. *Smart procurement made smarter: 5 ways digital intelligence drives value*. IBM Institute for Business Value. September 2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/smart-procurement>
7. Hybrid by design survey 4. IBM Institute for Business Value. n=530. June 2024.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. IBM client experience
15. Ryman, Darrell. "Laying the Digital Foundation for Becoming an Innovative Insurer". THINK@IBMHK Blog. February 5, 2021. <https://www.ibm.com/blogs/think/hk-en/2021/02/laying-the-digital-foundation-for-becoming-an-innovative-insurer/>

© Copyright IBM Corporation 2024
国际商业机器（中国）有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编：100020

美国出品 | 2024 年 11 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com、IBM Consulting、IBM Research、IBM Z 和 watsonx 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 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

Red Hat® 和 OpenShift® 是 Red Hat, Inc. 或其子公司在美国和其他国家 / 地区的注册商标。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。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 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

RVYV07O1-ZHCN-01

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号

