

# 数字时代,以人为本

>  
**accenture**  
埃森哲

埃森哲公司是一家全球领先的专业服务公司,为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。埃森哲立足商业与技术前沿,业务涵盖40多个行业,以及企业日常运营部门的各个职能。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年,拥有一支逾1.1万人的员工队伍,分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家,公司致力于将世界领先的商业技术实践于中国市场,帮助中国企业和政府制订战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势,从而实现基业常青。

埃森哲在对来自11个国家的3100多名业务与信息技术高管进行访问后,发布了《2016技术展望》报告。报告指出,很多企业在受到飞速发展的数字技术冲击后,开始谋求变革,却感到力不从心。埃森哲认为,那些“以人为本”的企业将在当今的数字经济中脱颖而出。随着数字技术突飞猛进,企业应借助技术为员工、合作伙伴,甚至客户提供有利于实现创新的新技能,以此打造独特的竞争力,以前所未见的产品与服务颠覆现有市场格局。

如今,客户不仅是服务对象,还是协作对象;竞争对手之间也可以联手合作。企业的行业边界已被打破,空间不断拓展。数字技术的力量将从所在行业、服务市场、聘用人才等各方面彻底改变企业的现状。然而,技术本身并不足以推动企业迈向新的战略目标。数字时代的竞争中,技术能力固然重要,但最终的\*\*决定性因素仍在于“以人为本”。

虽然了解客户不断变化的需求和行为仍然重要,但真正的决定性因素是公司与时俱进改进企业文化的能力,即企业员工能否在积极利用新兴技术的同时,拥抱技术所驱动的全新商业战略。要想领先,企业需要营造全新的企业文化,激励员工主动利用技术促进变革。

## 数字文化冲击

一方面,层出不穷的新技术和解决方案、远超以往的庞大数据量、新旧系统混合,以及不断涌现的(企业内外)协作方式、联盟、初创企业……崭新的格局令人眼花缭乱。另一方面,数字化消费者也在不断成熟,他们对服务、速度和个性化有着全新的期望值,而这仅仅是开始。

此外,随着“00后”在新时代的成长,他们拥有不同于以往的新理念和抱负,他们既是新一代的消费者,也是企业新一代的员工。作为“数字化原住民”,他们认为世界随其而变,对工作安排方式抱着不同的看法。一方面,日渐普及的协作技术正在改变长久以来的就业模式;另一方面,自由职业和综合性职业的发展也在重新塑造就业者对于工作时间、地点和方式的认识。

这些都将成为一种新的常态。埃森哲的调研显示(见图),86%的受访者认为:未来三年,其所在行业的技术革新步伐将显著加快,甚

至以前所未有的速度推进。很多企业受到数字技术的冲击,已意识到自身变革势在必行,但却力不从心。一些企业在估算需要完成的海量工作后,发现毫无头绪、无从下手,这很正常。

无论任务多么艰巨,他们都需要着手对产品、经营模式和所有相关流程进行改造。他们不但要掌握新的技能,还必须纵观生态圈,以更为灵活、合适的方式与合作伙伴开展新的协作。这就要求企业以全新的视角审视自身的运作环节——尤其是人。企业首先要做的是鼓励员工适应和接受这些变革,制订人员培养新策略,以及管理和激励措施。随着业务的全面数字化,企业、员工及组织文化需要同步完成数字化转型。

要克服数字文化的冲击并不容易,一些领先企业的做法给了我们很好的启发。例如,作为唯一一家总部位于硅谷的航空公司,维珍美国(Virgin America)借鉴了周边科技企业的颠覆性理念,在飞机上开通社交网络,挖掘新的购票方式,从各个方面都进行了一系列的创新试验。公司甚至发动了3万名常旅客联合到Change.org上请愿,要求达拉斯爱田机场为该公司增开两个登机口,最终请愿成功;作为对这些常旅客的回报,维珍美国采取现金回馈的方式,在上市前向他们给予股权激励。事实证明,这些创新换取了丰厚的回报:2014年,公司营收高达近15亿美元,并且在IPO中成功募集到了3.06亿美元。

## 企业文化转型是基石

充满活力的数字文化建立在什么基础之上?我们认为,托起企业数字文化的有四大基石:灵变组织、数据驱动、主动颠覆以及数字化风险。

这四大支柱中最基本的是灵变组织,这意味着需改变企业的运营方式。若像技术型或互联网公司那样高速运营,企业势必要以敏捷运营为目标,培养新技能、建立新流程、开发新产品,并且打造全新的工作方式。于是,企业需要新的IT技术、DevOps模式和实践来支持IT运维,SOA和云来支持扩展性,SaaS来支持运行效率,IT架构来支持敏捷性,还有各种平台来支持企业协作。不过,要做到这一切需要企业上下一心,认可并接受变革。无论在哪个岗位,所有员工都要不断完

善和提高自身技能,做到感知变革发生、了解变革影响、紧跟变革步伐。37%的业务和IT高管指出,员工培训的重要性已较三年前大幅提升。

其次,转型还要以数据为驱动。能做到这点的企业屈指可数。过去几年,我们听到、看到了很多有关提高企业数据和分析能力的主张,但真正的数据驱动型企业,不能只靠提升分析工具性能或分析人员技能来达成,而是彻底改变企业各层级的决策方式。企业必须摒弃以直觉、经验,甚至资历的决策模式,实现数据的充分渗透,所有见解都要有相应的数据支持。

这不仅需要提高员工的数据使用率,同时还应配备相应工具设备,方便他们收集信息、采取行动。例如,美国网上鞋城Zappos公司认为,数据可以帮助其划分最重要的客户群,并制订关键决策,因此数据的采集和分析比投放广告和网站个性化更为重要。通过充分利用自身和第三方数据,Zappos市场分析团队成功挖掘并培养了两组重要的客户群体。有了这些信息,企业能够更精准地将广告投向目标人群。为了在内部推进用数据了解客户的企业文化,Zappos还制订了一项令人大跌眼镜的政策:新员工如果不能适应这种文化,在一个月内自动离职的,公司还会发放3000美元的离职补偿。

领导层应积极引导各级员工踊跃利用最新工具、技能和设备推动变革。真正的领军者不会一味地专注于用数字技术来提高效率,而是以主动颠覆作为企业文化的基因,激发员工思考如何改变技术和改善流程,进而将企业带入全新的发展方向。这其中关键的一步是,这些领先企业会认真倾听来自客户、合作伙伴、员工等相关方的创新意见与建议,同时利用技术渠道深入了解各方需求、要求和态度,推动颠覆式革新。

三星(Samsung)公司就是这样的楷模。从能发送提醒短信的冰箱、根据水电实时价格来合理安排清洗工作的洗碗机,到由智能手表或手机操控的扫地机器人,三星始终在可穿戴设备和智能设备的创新道路上孜孜不倦。公司执行副总裁大卫·尤恩指出:“试想有朝一日,这些家电都能互联互通,那么企业将拥有一个巨大的平台来推送内容、服务和应用发布平台——甚至是广告。”三星除了开发创新产品外,其在积极调动员工智慧方面也

领先一步,推出了“CLab创业征集”竞赛活动,鼓励员工发布创意。活动规定优胜者能暂离本岗位一年以上,带领一支小型团队来研究并实现其设想。

不过,数字经济的飞速变革也带来了新的风险。数字化企业将面临和引发传统企业从未遭遇过的数字化风险。企业在进行任何工作时必须警觉这一风险,以流程开发为起点,开始考虑安全、隐私及数字道德等问题,而不是在问题出现时再想办法解决。

## 2016年技术展望趋势

本年度的《埃森哲技术展望》着重阐述5个塑造全新商业格局的新兴技术趋势,您会发现虽然趋势始于技术,但贯彻始终的主题依然是“以人为本”。

**智能自动:**领先企业正积极拥抱依托于人工智能(AI)、机器人和增强现实等技术的智能自动趋势,从根本上改变自身的业务运作方式。据调查,不少企业已有重大投资:70%的受访者表示,相比两年前,他们已增加人工智能方面的技术投资;55%的受访者透露,他们计划广泛使用类似于IPsoft公司的人工智能平台Amelia那样的机器学习和嵌入式人工智能解决方案。

**柔性团队:**领先企业通过技术手段来促进员工队伍转型,从而应对不断变化的数字化需求。柔性团队带来的竞争优势非常明显:调研发现,受访者普遍认为员工要想在数字化的工作环境中表现出色,“快速学习能力”和“快速调整能力”等素质最为重要,而“深厚的专项技能”仅位列第五位。

**平台经济:**行业领军者正以数字技术为支撑,创建产业平台这一新的商业模式。埃森哲的调查发现,81%的受访者确信创建产业平台将是未来三年的核心增长战略。

**预见颠覆:**迅速崛起的数字生态系统正跨越多个市场,打破行业边界,掀起新一轮的颠覆浪潮。富有远见的领导者应当主动预测这些生态系统的发展轨迹,洞察竞争优势。81%的受访者或多或少感受到了生态系统的颠覆性力量。

**数字道德:**无处不在的新技术也引发了新的数字道德问题。用户不信任,企业就谈不上运营数据的使用与分享。先进的安全系统不仅要确保信息安全,还要符合最高的数据道德标准。

