

科尔尼论丛

洞察天下 决胜未来

ATKearney

# 经济调整期的创新求变

孙健 主编

A.T. Kearney



中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

AT Kearney

ATKearney

# 经济调整期的创新求变

孙健 主编

AT Kearney

中国财富出版社

## 编辑寄语

亲爱的读者，您好：

辞旧迎新，《科尔尼论丛》也迎来了蛇年的首刊。我们将一如既往地给您带来专家对宏观环境的观察，介绍行业的最新发展，并和您分享最前沿的管理理论。

本期的关键词是“动荡”、“客户的需求”和“创新”。我们所处的环境日益动荡不安，科尔尼把目前经营环境的动荡程度量化为十年前的两倍，科尔尼的专家和业内的企业家将在宏观经济观察专栏中共同探讨企业如何通过“防御”和“适应”以在动荡时代中取胜。不管环境如何动荡，满足客户的不断变化的需求始终是企业在竞争中立于不败之地的法宝。本期将重点跟您探讨消费客户消费渠道的变化，消费者健康意识的变化，以及消费者在生命周期的末端所产生的需求变化。当前，客户需求的变化和时代的动荡形成了共振，使企业不得不寻找创新的方式来应对变化的世界，重新建立竞争优势。所以我们在了解了客户的变化之后，将通过多个案例，从不同的角度来引导企业如何把收集和理解客户的需求作为创新的原动力，然后通过新产品的研发，通过正确的渠道，尤其是新兴的电子渠道，把新的价值传递给客户。当然，创新也不止于满足客户新的需求，创新还表现在成本的削减，我们看一看我们的邻居印度在成本削减的创新实践上能不能给中国企业一点启示。

本期我们还将关注两个话题：云计算和能源。最近云计算重新在全球和中国成为议论的焦点，那究竟什么是“云”？企业将如何为利用云技术做好准备？希望本期将为您拨开“云”的迷雾。作为时代动荡元素之一的能源，“绿色”是一个已经确定的趋势，让我们看一看绿色发展如何对企业的利润产生积极的作用。同时也看一看中国的能源设备制造企业如何开始走向世界，在国际舞台上产生更大的影响。



李 健

科尔尼公司董事

## 科尔尼大中华区简介

科尔尼于1926年创立于美国芝加哥，是世界公认的历史最为悠久和规模最大的国际管理咨询公司之一，目前在欧洲、美洲、非洲及亚太地区的30多个国家的主要商业中心设有分公司或办事处。科尔尼定位于企业高层所普遍关注的议题并就此提供管理咨询服务，以通过独特的战略洞察力及合作的工作作风协助客户创造可持续性的成果并以此闻名。

科尔尼企业咨询有限公司于1985年开展中国业务，是最早进入中国的国际咨询公司之一。目前已在北京、上海和香港设有三家分支机构，拥有100多名具有各行业经验的专业咨询顾问。

基于对大中华地区的深入了解，科尔尼设定了针对本地文化及特殊性的专业咨询方法，并结合全球行业及业务的专业经验，在多个领域与中国一流的企业及政府部门进行合作。客户包括跨国公司、大型国有和私营企业、国家开发投资公司、政府部门和国际组织，服务内容涉及业务发展战略、市场进入战略、组织流程重组、合并与收购、合并后整合、运营评估与改进、物流与分销、营销与销售效率改进、战略采购及供应链改进、电子商务战略及实施等，涉及电子、电信、汽车、运输、金融、消费品、石油化工、机械制造等十多种行业。

科尔尼中文网址：[www.atkearney.cn](http://www.atkearney.cn)

科尔尼全球网址：[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)

2013年科尔尼公司版权所有。A.T. Kearney®为科尔尼公司注册服务商标，未经版权所有人书面许可，本书任何部分均不得以任何形式复制及传播。

有关资料索取，文章引用及其他相关事宜，请联系我们的市场部工作人员。

### 科尔尼（上海）企业咨询有限公司

上海市浦东新区陆家嘴环路1000号  
恒生银行大厦22楼  
邮编：200120  
电话：8621 6182 2000  
传真：8621 6182 2199

### 科尔尼（上海）企业咨询有限公司 北京分公司

北京市朝阳区建国路79号  
华贸中心2座26层2608室  
邮编：100025  
电话：8610 6598 1300  
传真：8610 6598 1488

### 科尔尼（香港）有限公司

香港湾仔告士打道38号  
美国万通大厦13楼1301室  
电话：852 2501 1400  
传真：852 2530 1545

## 热点专题



1

### 拨开云计算的迷雾

毫无疑问，“云计算”一词早已为世人所熟知。分析师们四处推广，供应商卖力兜售，媒体大肆宣传，但由于IT术语过于专业，有关云计算的讨论常常让人觉得云里雾里。事实上，全世界的企业都在利用公共云和私有云满足各自的IT需求，预计到2014年公共云服务的市值将达到555亿美元。

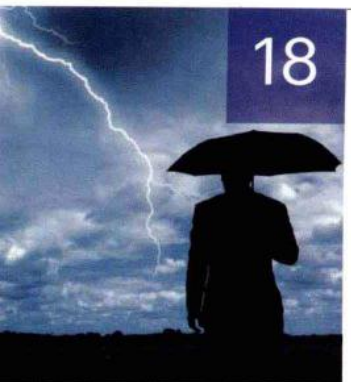


9

### 数字营销：切勿只见树木，不见森林

尽管电视广告的市场份额仍然较为稳定，但消费者对电视等传统媒体的关注已大不如从前了。为了紧跟趋势，企业正利用更加现代化的渠道来接触消费者，这就是我们熟知的数字营销。在数字营销时代，消费者期待更真实有效的互动参与。若想在数字时代与消费者建立联系便不能让技术妨碍营销，导致只见树木不见森林。

## 宏观经济观察



18

### 赢在动荡时代

感觉市场动荡不安？这不是你的幻觉。无论哪个时代，人们都无不惊奇于生活变化速度之快。科尔尼全球商业政策咨询委员会开发了一个波动衡量方法，可以将我们所处时代的环境波动进行量化。根据该指数研究，目前经营环境的动荡程度是十年前的两倍。该指数为应对当下动荡局势指明了方向。

## 行业观察



24

### 电子商务：美容业的洪水猛兽

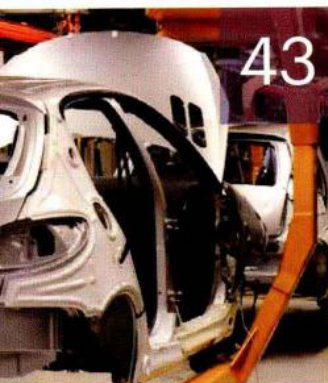
电子商务时代一直以来都是美容零售商和品牌商试图避免的“洪水猛兽”。现在是时候驯服这只“猛兽”了，一旦错失良机，将会付出巨大的代价。零售商与品牌商必须共同携手为消费者提供无缝式的、充满活力的网上体验，才能驯服这只“猛兽”，脱颖而出，成为明日的赢家。



31

### 消费者保健业谋而后动

消费者健康意识的增强、个人收入的增加、对健身重视程度的提高以及新兴国家的城市化等众多因素共同为保健产品开辟了一个全新的市场，该市场将填补消费品和药品之间的空白市场，并将成为大型消费品企业和制药企业加足马力准备争夺主导权的战场。谁将成为真正的赢家？



43

### 科尔尼：解读汽车产品开发的灵魂人物——项目总监

汽车研发体系中人员是产品研发体系中最活跃因素，如果没有一个专业、高素质、对产品充满激情和协作的高效团队，开发出来的产品不可能具有市场竞争力。随着产业的发展，中国车企已经意识到传统的研发组织模式无法满足开发需求。在本文中，科尔尼将与您一起探讨新时期汽车产品开发的制胜之道。



46

## 打造卓越的售后备件物流网络

伴随着国内汽车销量的逐年增加，售后备件市场也已经呈现出高速发展的态势。科尔尼公司研究结果表明，到 2020 年，中国汽车售后备件销售额将达到万亿元人民币，接近同年美国市场规模。然而，市场高速增长的同时也必然伴随着许多新的变化和挑战。为了应对以上同备件供应链相关的变化，国内各主机厂也在积极采取各种举措，来提升自身的备件供应链能力。



54

## 中国电力设备制造商全球化之旅即将启航

虽然在声望、经验、技术成熟度、管理技能和生意模式的快速响应能力方面的差距，很大程度上限制了中国电力设备制造商与跨国公司展开竞争的能力，但他们正在快速地迎头赶上。受益于有利的政府政策，领先的中国制造商在国内市场的众多领域的表现都优于跨国公司；同时也开始在技术研发方面取得长足进步，成为众多核心创新领域的行业先行者之一。

## 理论前瞻



61

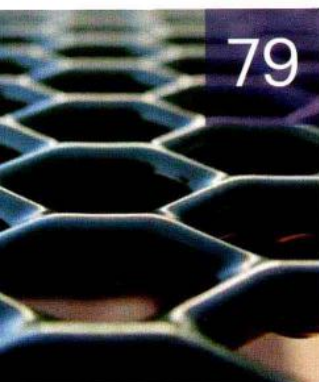
## 创新者的秘密武器

无论你怎么强调战略或运营效率的重要性，但事实上，所有企业取得成功的原因都是因为他们为客户提供了魅力难以抗拒的产品或服务。一款好的产品并不是公司取得长期成功的唯一保障，但毋庸置疑的是，开发出好的产品是企业成功的必要条件。科尔尼将与您一起探讨创新者的秘密武器。



## 探索来自老龄化消费者的需求和影响

全球人口年龄结构正以惊人的速度向老龄化阶段过渡，必将带来人类历史上前所未有的社会变革，同时也会对零售业和制造业带来巨大的影响。本文讨论了一次全球范围的调查结果，包括 3000 多名代表 65 岁及以上独有观点的购物者和消费者，汇集了业界专家和学者的见解。我们将与您一起探索来自老年消费者的需求及影响。



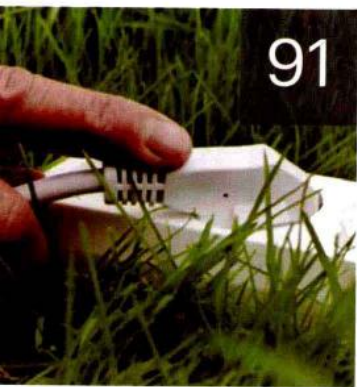
## 把握多渠道购物消费者

随着消费者与企业之间互动渠道的不断增加，从网站、手机应用到传统的店内在线一体终端机，现在的首席信息官可以通过多渠道整合来实现价值创造。科尔尼多渠道购物者研究报告探索了终端消费者与企业互动的方式以及他们对企业的期望。本文对报告进行了总结，并概括了 IT 技术对企业的影响。



## 廉价再造工程：创新性降低生产成本

随着商品价格的不断上涨，竞争局面日益残酷激烈，价格敏感型消费者不断挤压利润，制造商纷纷致力于廉价再造工程，即在尽可能低成本的前提下开发创新型、不加虚饰的产品，从而降低成本，提高利润，甚至还有助于改变企业文化，在整个企业范围内建立并推广全面结构化的成本节约理念，带来即时效应和长期效益。



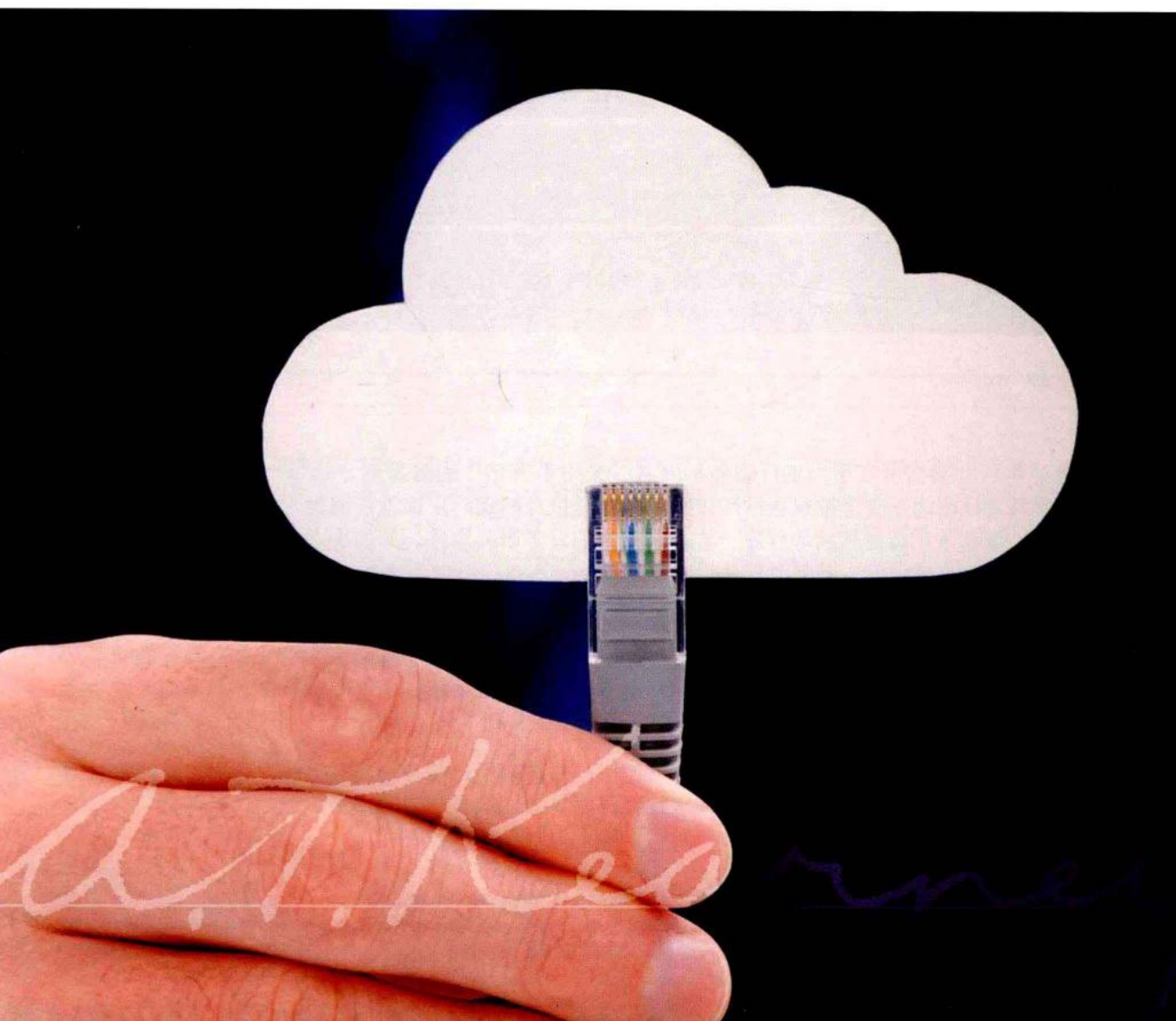
91

## 转向绿色能源，创造丰厚利润

绿色能源可以对企业产生环境、经济和社会三个关键层面的影响，处于所有生态战略的核心位置，因此很多企业都意识到绿色发展的价值，并试图在不影响利润的条件下将可再生能源举措纳入公司目标。实际上，绿色发展确实可通过提高能源效率和开展经济可行的可再生能源项目对公司的利润产生积极的影响。

# 拨开云计算的迷雾

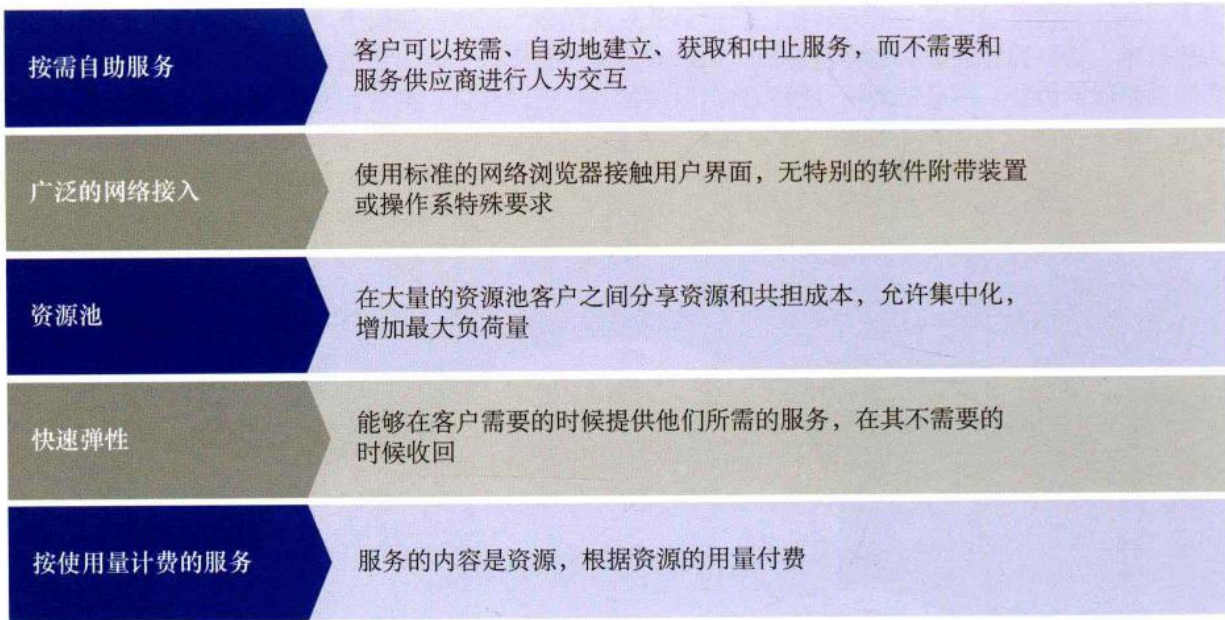
分析师们四处推广，供应商卖力兜售，媒体大肆宣传，但由于IT术语过于专业，有关云计算的讨论通常让人觉得云里雾里。只有进行一番澄清，才能拨开云计算的迷雾，看见重重曙光。



毫无疑问，云计算早已声名远播。全世界的企业都在利用公共云和私有云满足各自的IT需求。事实上，预计《财富》1000强企业中有80%的企业最早在2013年会使用云计算，其中20%将在没有硬件的条件下进行。预计到2014年公共云服务的市值将达555亿美元，而在2009年这一数值仅为165亿美元，年增长率达27%——约为IT服务业增长率的5倍<sup>1</sup>。大部分公司都使用同一种类型的技术，通常称为私有云。在公共云增长的影响和新的云能力的推动下，私有云当前正获得快速的发展。

什么是云计算？使用最广的定义来自美国国家标准与技术研究院（NIST）：云计算是一种可以通过网络方便地接入共享资源池，按需获取计算资源（包括网络、服务器、存储、应用、服务等）的服务模型<sup>2</sup>。云服务和当前的商业动态受几大关键因素的影响（见图1）。

图 1  
云计算的五个区分性特征



来源：弗雷斯特；科尔尼分析。

云计算显示行业架构所有层面的IT服务都向着“公用事业化”趋势发展，这是一个重大而必要的进步，这意味着IT职能正变得越来越标准化并根据服务量身定制。正如过去编程人员无法想象会开发计算机视窗，滚动条和按键按钮等程序一样，云计算的许多服务组件，如信用卡核对和账单寄送就像乐高积木一样：已事先做好，并随时准备投入使用。

获取云服务的途径快速而实惠。云计算并不需要对基础设施、技术、应用软件或平台进行大量的资本投入。云的结构具有很大的灵活性，可以很好地满足不断变化的需求，而且可使用的设备范围非常广。使用云服务的企业能够更快更有效地应对业务需求和满足客户，并以此提升生产力，加大创新能力，使走向市场战略更快生效（参阅：云技术的曙光）。

目前为止，云最初应用于不太重要的领域，如电子邮件，支持，储存和测试，往后几年内，随着数据安全性和存储的标准将陆续建立，我们未来能在许多其他领域看到云的存在。因此，更多赢利丰厚的业务将会在市场上涌现。

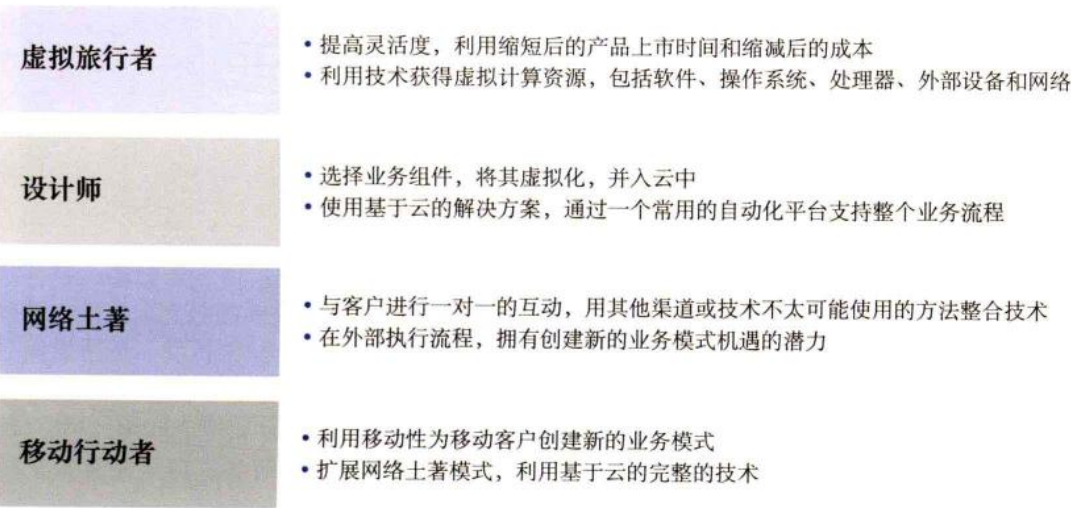
<sup>1</sup> Document Management in the Cloud and the Future of Cloud Computing, Cloud Issues, 2012年5月。  
<sup>2</sup> 美国国家标准与技术研究院（NIST）对云计算的定义：Recommendations of the National Institute of Standards and Technology, Special Publication 800-145, 美国商务部。

# 云计算业务模式

企业利用云计算可实现巨大的财务收益和业务能力的提升。云计算需要预先支付款项（至少得为外部的云计算付费），并且成本更加可变，因此从年度预算周期角度而言，云计算是非常有吸引力的。由于大规模的结构变革产生的成本由供应商承担，云技术的成本优势越发明显<sup>3</sup>。

在开发云计算业务模式时，我们通常会根据客户的关注点、目标和成熟度向他们展示四个方案：虚拟旅行者，设计师，网络土著和移动行动者（见图2）。每个方案都有特定的机遇、启示和权衡，选择取决于该组织利用云的程度以及扩展和改造现有业务模式的程度。图2给出了每个模型的更多细节。

图 2  
云业务模式



来源：科尔尼分析。

## 云技术的曙光

公司无论大小都能利用基于云技术的架构节约运营和IT人员的费用，但此前必须对最适合云技术的应用程序和基础设施服务进行评估和优先排序，以下三项业务显示了如何使用云可以缩减成本，提高效率：

**Intuit.** 知名的报税软件制造商Intuit面临一个季节效应问题。该公司几乎所有在线服务的使用都集中在2月和4月。该问题可通过使用基础设施即服务（IaaS）得到解决。由于只在需要的时候购买云时间，企业就可以根据实际需求选择计算资源。

**迈阿密.** 这个位于南佛罗里达州的城市创建了一个追踪非突发事故的网上系统，该系统拥有先进的制图能力并能够在发生自然灾害时扩大效应。通过利用微软的云操作系统平台，开发人员使用了点播式计算机和储存服务。迈阿密每年都会受到飓风的威胁，通过建立这个成本效率高又可靠并可以自动放大的系统，便能满足高水平的使用要求。

**英国皇家邮政集团.** 该公司由政府所有，通过由一万个邮局组成的网络向英国的家家户户提供日常的邮政服

务，每年处理4亿多个包裹<sup>4</sup>。为降低成本提高效率，皇家邮政开始评估使用云计算的解决方案。此方案的吸引人之处在于其灵活性、直接管理容量的能力以及零预先投入资本。到目前为止，该项目已对400多个服务器进行了虚拟化，创建了一个内部私人服务器的云平台，可持续使用硬件和数据存储，并致力于节省大量成本，缩短反应时间。

<sup>3</sup> 可在[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)阅读Finding What Every ICT Services Provider Craves: Healthy Profits。  
<sup>4</sup> Royal Mail Virtualizes Server Farm to Save £1.8 Million in Four Years, Microsoft Case Studies, 2010年11月。

虚拟旅行者

在花哨的宣传之下，云计算其实就是一种带来灵活度和速度的虚拟计算资源，可获得远距离之外的软件、操作系统、处理器、外部设备和网络。虚拟旅行者拥有五个不同的平台作为基石（见图3）。

图 3  
虚拟旅行者拥有数个不同的平台



注：IaaS是基础设施即服务，PaaS是平台即服务，SaaS是软件即服务，BPaaS是业务流程外包。  
来源：科尔尼分析。

**基础设施即服务（IaaS）**。IaaS是关于虚拟服务器、扩展网络和远程储存的服务。利用该服务无须进行大量的硬件投资、维护或基础设施的升级。

即使没有硬件的企业也不用担心：有些IaaS供应商提供超级计算服务，按小时计费。美国电话电报公司（AT&T）的Synsptic Hosting便是一个典型的例子。

**平台即服务（PaaS）**。将数据库，网络服务器，开发工具进行打包并捆绑销售。谷歌应用引擎和亚马逊EC2都属于平台即服务，出售软件通道，但没有安装的烦恼。

**软件即服务（SaaS）**。作为最成熟的平台，SaaS由通过公共或私人网络支持和传送的软件包组成。Salesforce.com就是一个极好的例子，该网站通过网络出售客户关系管理（CRM）软件，按照使用量或交易量进行收费<sup>5</sup>。

**业务流程即服务（BPaaS）**。与IaaS一样，BPaaS是一个不依赖硬件的端对端的服务，在短短60天内帮助了Avaya, Echopass和Verzon建立带有电话线和计算能力的呼叫中心，并在需求上升时迅速启动额外资源的使用。

**信息移动性（iMobility）**。iMobility代表了个人通信的重大转变，智能手机、平板电脑、上网本和笔记本电脑都可以使人保持忙碌和连接的状态。由于云的供应商拥有包括数据中心和手机发射塔在内的、遍布全球的IT基础设施，因此信息移动性是有可能实现的。

设计师

设计师比虚拟旅行者更进了一步，将选择出来的业务组件进行“虚拟化”，整合进入云中。它绕开了技术孤岛，提供了一个外部的网络平台，该平台可自动运行流程并对业务流程进行管理。当数据模型

<sup>5</sup> 可在[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)阅读SaaS: Managing the Anti-IT Application。

和工作流管理应用都实现了云应用以后，整个组织的员工都能登录并对同一个项目的不同部分进行无缝操作。

虚拟化将一种新的抽象意义引入计算当中，使其拥有更大的机动性和弹性。过去执行任务时通常使用一款特定型号的处理器，将数据存储在不同的硬盘中。有了虚拟化，该任务和存储都能够不依赖特定的硬盘而独立进行。若容量出现问题或硬盘无法使用，则可以采取重新配置任务和存储的应对措施。终端客户无须担心数据在何处储存和进行处理，相反，他们想要知道系统肯定能够使用，而且可以提供多余空间和备份。

例如，银行需要管理工作流以及许多其他的零售分支，若使用云服务，就可加快进行这些流程。生产工厂的设计师和工程师可获得同样的数据和计算机支持的设计包，方便他们随时随地的获取更快捷、协作性更佳成果。人力资源、财务、理赔管理、研究、采购甚至销售和营销等职能部门都能从云服务中收益。并且，由于云服务在现有的IT业态之外，因此能更快地获取服务。

云也是获取客户洞见极好的渠道，可以提供多种渠道的客户洞见，集合了搜索、评论、下单和评价产品等方面的信息。访问电子商务网站就能得到有关客户在每个页面的停留时间、链接模式、已浏览的产品、希望购买的产品清单和购物车等宝贵的数据。

### 网络土著

网络土著是一种基于云的业务模式，几乎没有流程是在云的外部进行的。网络土著注重与客户和上级进行一对一的互动，并及时整合信息。

对网络土著而言，云计算意味着在外部执行流程，拥有开拓新的业务机遇的潜力。例如，3M公司推出了一款由云支持的服务视觉注意力服务（VAS），该服务旨在测评客户对视觉影像的反应。外部的咨询师和设计师可访问3M公司网站，并付费上传照片进行分析。系统在几分钟之内就会提供一个有关该设计的详细报告和热力地图等重点标出一般人的视觉被吸引的区域。由于该服务以云为基础，3M公司的先期投入很少，其定价模式是现买现付模式。

另一个例子来自医疗行业 and 该行业的许多参与方，包括医生、制药公司、保险公司、医院和病人等。由于病人的医疗记录通常分散在不同地区的不同机构处，云服务供应商可以帮助医疗专家在线整理、储存和共享医疗信息。例如，奎斯特诊断公司（Quest Diagnostics）将实验室化验结果直接在网上公布，使病人和医护人员都能够轻松获取信息。

制药企业，特别是那些在研发上大规模投资的企业，正在使用云服务和团队合作工具来缩减药品的上市时间。移动通信公司（如英国的移动运营商Giffgaff）整体通过云和社交媒来运营，从而没有零售分销，没有大预算的广告投入也没有不断扩张的呼叫中心。约有20%的Giffgaff客户（即通常所谓的Giffgaffer）从一个云技术支持的在线社区和用户创建的信息池中获得他们所需的全部信息。

对小企业而言，云服务能够帮助他们公平地参与竞争，打破准入壁垒。云租赁业务允许他们不用因进行大规模的资本投入而耽误了市场准入。

### 移动行动者

移动行动者是网络土著的延伸版，利用移动性创建新的业务模式。该模式的主要不同点是这些客户是移动的，而网络土著的客户既可以是静止的，也可以是移动的。

由于数字客户越来越多，在产品和服务传递的方式也正发生变革的同时，组织建立自身的业务模式和供应链的方式也发生着类似的变革。以iMobility这个连接基于云的业务模式和移动客户的服务为例，它的使用要求一个永久在线的设备以及接入一个永久在线的网络（利用固定线路，2G，3G，4G或无线网络）。例如，在餐厅遭受较差服务的客户回到家打开电脑后可能已经忘了上网写评论或至少推迟写评论了。但有了智能手机，他就能上Yelp或Zagat网，在等待迟迟不来的账单时可以马上发布评论。注重协作和移动性的Facebook在这个领域一直以来维持领先地位，现在该网站通过现场互动成

为Animoto和Real等应用程序公司的平台。

同时创造客户和价值，并可实时更新，这对客户的预期和企业的价值链正产生巨大的影响。

## 爬上云端

乍一看，使用云计算可能会令人望而却步，但事实上并不如此。我们与客户工作时将流程定义为三个阶段：

### 协调云计算战略与业务战略

一项好的云计算战略不会忽视企业业务战略，而是会对其充分考虑。通过共享环境出租容量和储量可以带来巨大的财务优势。处理算法交易的银行需要实时的市场数据，因此会将云战略与业务战略相互整合。在线软件公司利用云计算强调业绩和迅速扩大规模的能力。这些公司推出大量不同的产品，希望有一个产品能够广受欢迎，一旦一个产品流行之后，他们立刻做大规模获取优势。在线照片共享软件Instagram就是一个极好的例子，该软件利用云服务获取机遇的青睐。供应驾驶指南等移动信息服务的企业利用云计算打造全球业务能力。零售商，特别是成本低廉的领先企业，利用云计算的成本缩减和成本规避功能扩散其知名度和客户群体。

### 识别潜在的云客户

首次制定云战略的企业应该选择快速见效的项目。用IaaS产品取代使用率低或使用寿命即将结束的服务器是一个好的开端。将软件开发或测试转至云服务也是不错的起始战略。由于这些领域通常会反复经历建立、拆除和重组的过程，因此云战略有三大优势，即按需使用资源方便灵活、自动化流程缩减启动时间以及时间和成本得以缩小。由于开发和测试之后不再需要服务器，因此使用云战略就帮企业省去了购买、处理或连接服务器所带来的必要。

时限适中的云项目需要投入更多的时间和工作量。已经执行了应用程序的虚拟服务器是很好的潜在客户，原因是终端用户和系统管理员对虚拟化，应用程序和使用标准协议的系统较为熟悉。时限较长的云项目需要重大的投入，但也带来重大的回报。这种项目是指能够随时随地获得的云服务，比如音乐播放器。这些服务需要使用全球性的基础设施和有关云计算技术的先进知识。

### 选择一个云业务模式

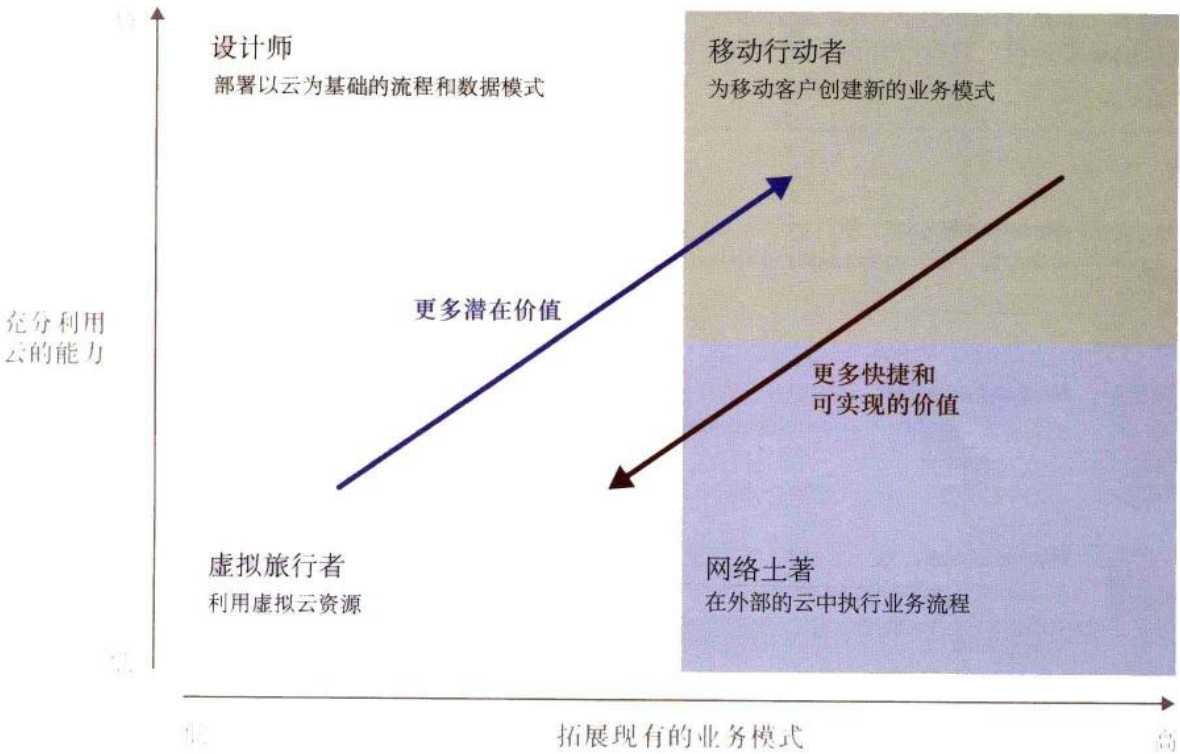
企业需要选择一个对公司、客户和IT部门都最有效的模式（见图4）。理想情况下，企业的IT部门将指导云服务的设计、执行、运营和流程管理，这样就可以整合规模、购买力、技能和内部经验，保证为内部客户，也就是业务单元，提供最佳的服务，并减少由于IT预算过紧而导致的执行障碍。为使业务单元能更好地利用云计算，项目应该配备了解业务需求和云服务设计驱动因素的企业设计师，因为他们能较好地了解企业结构、安全性和合规性方面的要求。

## 需要学习的经验

在运用新系统，新技术或新流程时，学习那些已经使用过这些系统、技术或流程的企业所传授的经验将大有裨益。关于云计算，我们有几点希望与客户分享：

**管理风格。**云计算改变了企业IT的方方面面，那么企业的政策和管理风格也必须随之变化。鉴于云计算的可行性，所有新的项目和技术战略都必须通过云的视角来考虑。监管和企业合法规则则将不得不反映云计算和传统系统的区别，例如，我们曾协助客户本着安全和方便的原则制定数据归类政策，决定哪些数据可以显示在多用户的环境内。同时，由于云服务供应商的数据中心遍布全球，亲自视察数据中心设施的要求可能性不大。

图 4  
每个云业务模式都提供一个独特的价值主张



来源：科尔尼分析。

操作一个云计算的环境要求拥有不同的业务能力。手动流程将实现自动化，企业IT专家需要良好的技巧来管理来自不同云服务供应商的多种虚拟组件。可能也有必要重新思考传统的服务协议（SLA），因为云服务的供应商要为终端用户的体验负责。

**伙伴关系。**企业IT 和业务部门必须成为亲密的合作伙伴。云计算的确能够转变一项业务，但前提是业务部门和企业IT必须紧密协作来捕获所有的成效和协同效应。毫无疑问，由于业务用户直接与技术服务打交道，他们对企业而言更加重要，如果IT没有参与选择、收购和支持云服务，那么成本就会增加。企业必须不惜一切代价防止应用程序的扩散。

**灵活性。**IT必须满足用户的需求，尤其是当客户分散在各地、不停的寻求更多的渠道和信息，并且总是通过移动设备保持连网的状态。如果客户的解决方案在任一方面不够到位而导致客户不满意，销售就会遭受损失。这里的关键在于搜集数据时的系统性，确保识别新的使用类型、业务模式和创收机遇。在顶尖的企业中，业务部门和IT伙伴共同协作来识别用户不断变革的预期并作出回应。

**知识资本。**虽然业务流程可以外包给云服务的供应商，IT部门必须保持与时俱进，具备执行所有业务流程的能力，即使这些流程会发生变化。放弃IT方面的知识和能力是危险的。企业受制于绩效低下的云服务供应商的滋味绝不好受。

**数据。**管理客户数据是关键。虽然企业向云服务的供应商提供客户数据并信赖他们，但是也必须执行健全的数据安全政策，应对一定程度的风险。例如，客户的数据在发送给云服务提供商前可以匿名，这样就可以降低数据丢失直接影响客户的风险。

# 转向主流

云服务显示了企业管理计算的方式发送重大转变，并正迅速发展成为主流趋势。企业在搭建云服务能力时面对多种多样的业务模式和步骤，各自都有对企业不同的短期和长期影响。虽然搭建云服务能力仍面临着一些重大的挑战，但同时也拥有巨大的商机。目前的重中之重是将搭建云服务能力推向IT战略规划的重要地位。在这个领域，迎头赶上的概率很小，一步落后将意味着步步落后。

---

## 作者



**Christian Hagen**，科尔尼合伙人，常住芝加哥办事处  
电子邮箱: christian.hagen@atkearney.com



**Michael Roemer**，科尔尼合伙人，常住 慕尼黑办事处  
电子邮箱: michael.roemer@atkearney.com



**Marco Ciobo**，科尔尼董事，常住墨尔本办事处  
电子邮箱: marcello.ciobo@atkearney.com



**Diego Cartagenova**，科尔尼顾问，常住迪拜办事处  
电子邮箱: diego.cartagenova@atkearney.com

感谢Jim Lee对该文的撰写做出的宝贵贡献。