

混乱、崩溃、转型

云计算在产业转型中的作用

 **NETSUITE**

目录

| | | |
|---|-------------------|----|
| 1 | 白皮书简介 | 3 |
| 2 | 产业快速转型 | 4 |
| 3 | 推动转型的因素 | 6 |
| | 3.1 打乱产业的新竞争对手的出现 | 6 |
| | 3.2 数字化 | 6 |
| | 3.3 新企业模型的开发 | 8 |
| | 3.4 服务化和产品化浪潮 | 8 |
| 4 | 云计算提高适应性 | 11 |
| 5 | 云计算带来企业优势 | 13 |
| | 结语 | 14 |



1

白皮书简介

我们正处于一个前所未有的产业变革时代，零售、媒体和制造业等各种产业都在经历快速而又难以预料的转型。随着产业越来越混乱，一些公司为了生存必须快速改变企业环境。“柯达一刻”曾经是一个营销概念，指用照片记录下难忘瞬间，而现在已经变成了描述公司不能适应不断变化的产业状况。伊士曼柯达胶卷销量和相机销量曾经占美国的 85% 和 90%，却在 2013 年破产，这主要是因为它不能适应摄影产业的快速变化，特别是数码摄影的出现。

然而柯达可能只是一个广为人知的例子，受数字化到全球化再到服务化和新的颠覆性竞争对手的加入的影响，几乎每个产业的企业都必须适应这些前所未有的快速变化。对于许多产业来说，快速变化往往还伴随着不可预测性。这种不可预测性不利于提高产业的长期应对能力。因此，企业生存更加依赖灵活性和短期调整能力，那些快速改造自己，能应对不断变化的产业动态的企业方最有可能生存下去。适应性的关键因素是云计算。云计算的出现不仅促进产业变革，而且逐渐成为了不可或缺的应对手段。¹

云计算日趋成熟和完善，它不仅是一项技术，还是一种商业理念，企业也已经对其优势有了更细致入微的了解。很多新的服务和产品开始使用云计算，降低企业资本和运营成本。随着产业转型加速，越来越多的企业意识到了云计算内在的敏捷灵活性，其更灵活、可扩展、适应性强成为了能被大家采用的关键因素。

为了了解企业经历产业转型的情况和应对方法，沙利文公司调查了全球 1500 位高管（首席执行官、首席财务官、首席信息官和其它高级经理），其中 200 位来自英国。受访者来自各行各业，从制造业至零售业都有所涉及。研究表明大多数高管认同，产业正在转型，并且灵活性和适应性逐渐成为了企业得以生存的关键因素。

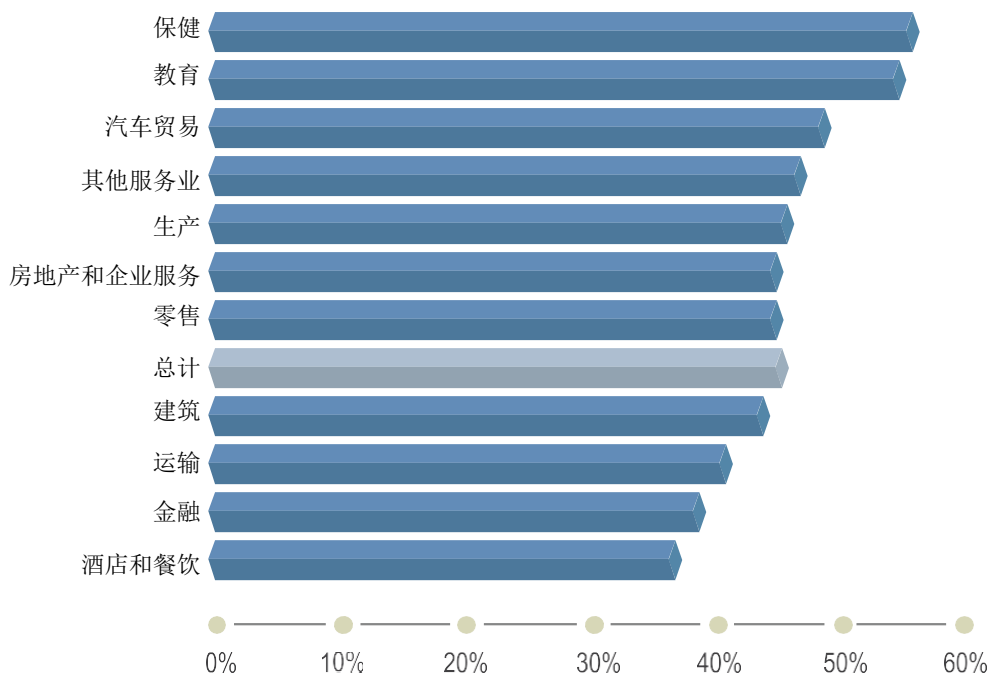
¹ 本白皮书中，云计算指通过互联网访问和使用 IT 资源

2

产业快速转型

产业转型将影响各种规模的企业。使用标准普尔 500 指数计算公司平均寿命，从 1958 年的 61 年降到现在的 18 年，预计到 2018 年会降到 10 年。预计到 2027 年，现在计算指数涉及的 500 家企业中 75% 会被取代。² 英国公司的存活率可能更低。存活时间达到五年的企业占 45%，这表示超过一半的企业存活不了五年。酒店和餐饮、金融以及交通产业公司的存活率最低（见图 1）。

图 1：各行各业企业存活五年的比例

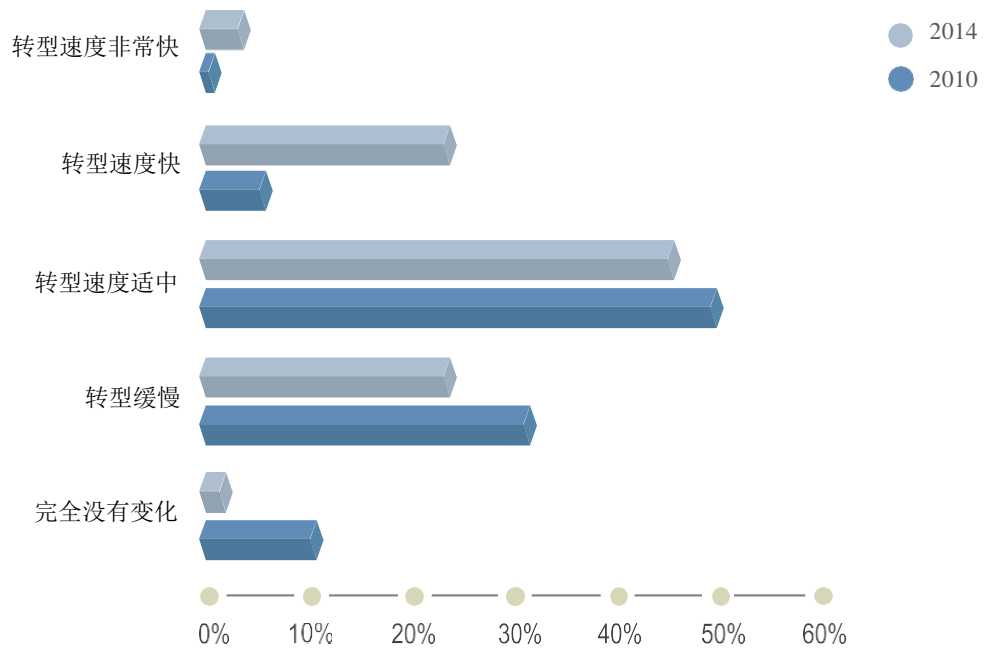


资料来源：2012 年英国国家统计局发布的《企业数据统计》

我们的研究表明，大多数英国高管认为他们的产业正在转型。28% 的高管认为转型速度快或非常快，这一数据比 2010 年高出许多。³ 只有 2% 的高管觉得他们的产业完全没有变化，这一数据比 2010 年降低了 11%（见图 2）。

² 《创见高管简报》：创造性的破坏打击美国企业
³ 基于沙利文公司 2010 年的研究

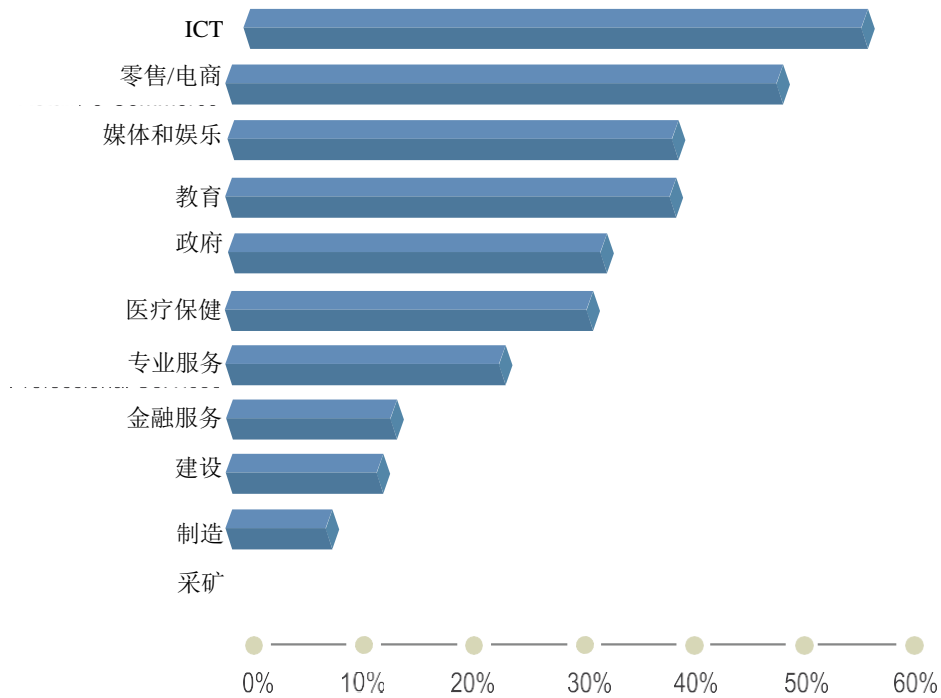
图2：英国高管对产业转型速度的感知



资料来源：沙利文公司《对200位英国高管的调查》

ICT 和零售/电商行业的高管对变革速度的感知最明显，56%和 50%的高管认为产业转型速度快或非常快，而金融服务、建设、制造和采矿等行业的高管感知最弱。（见图3）

图3：各行各业英国高管对产业转型速度的感知



资料来源：沙利文公司《对200位英国高管的调查》

3

推动转型的因素

推动产业转型的因素很多，但我们的研究确定了影响各产业企业转型的四种常见因素：新的颠覆性竞争对手的出现；数字化；使用新企业模型的需求；以及产品化和服务化的使用不断增长。在很多实例中，云计算的出现都为这些趋势的发展做出了重大贡献，致使人们认为云计算成就了产业转型。

3.1 新的颠覆性竞争对手的出现

58%的英国高管认为自己所处的行业在过去五年里受到了新的颠覆性竞争对手冲击。这种冲击来自世界各地的竞争对手或使用新企业模型或数字技术（打乱现有产业）的英国本土企业。媒体和零售等行业企业属于新增竞争对手，且产生的影响最大。其它产业，如酒店业也有类似情况，其中 Airbnb 使用点对点租房网络，彻底改变了住房预定流程。尽管只成立了六年，Airbnb 已经与 190 个国家 80 万旅馆酒店建立了合作关系，比全球任何连锁酒店的网络都更加全面。

许多情况下，一些颠覆性竞争者，如 Airbnb 正使用云计算快速、低成本地扩大自己的业务，并在云运行 IT 基础设施。另一家颠覆性竞争对手-媒体公司 Netflix 使用云计算快速扩大业务的。Netflix 于 2012 年在英国开启了视频流服务之后，对传统的 DVD 租赁产业产生了巨大冲击。现在它在英国拥有约 450 万用户。Netflix 通过云端提供服务，被许多人认为是导致了以前的 DVD 租赁巨头 Blockbuster 走向毁灭的原因。Blockbuster 在 2013 年停业，曾经拥有超过 520 家门店。Netflix 正对付费电视产业构成类似的威胁。

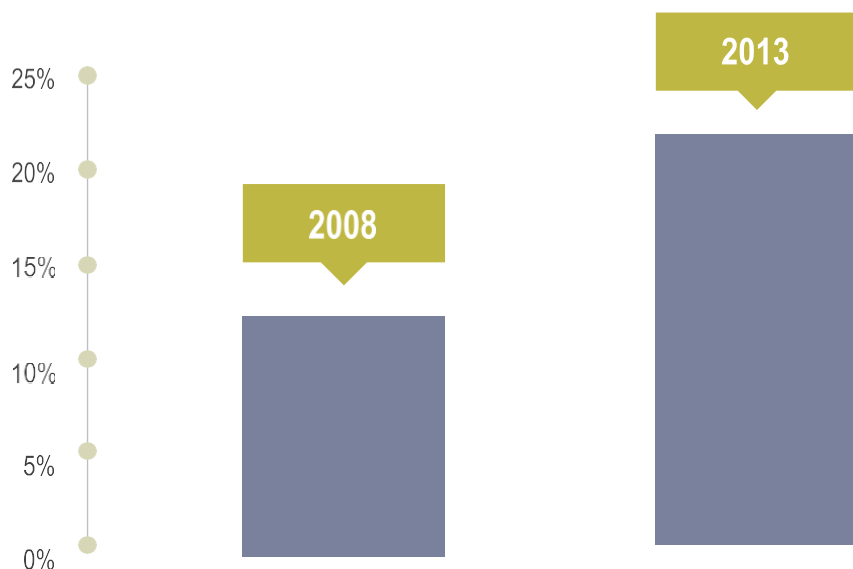
英国公司 Hailo 提供一款打车应用，让客户可以预订附近的出租车。尽管成立仅三年，但 Hailo 现在已经在全球 20 多个城市运行。Hailo 已经利用云计算在短时间内扩大了全球业务。

因此，云计算孕育了新的颠覆性竞争对手——让这些新进者能够快速、高效、低成本地开发出新产品和服务，并进入新的市场，速度通常比成熟的市场参与者要快得多。

3.2 数字化⁴

数字化是高管们认定的第二个重要的转型驱动因素，尤其是互联网开始迅速成为一种销售和沟通的途径。尽管数字化对唱片等产业的影响众所周知，但它现在正开始影响几乎每一个产业。我们的研究发现，62%的英国高管认为，数字化会对他们的产业产生或将要产生显著影响，而且30%的人认为影响会非常大。越来越多的英国公司正在使用数字渠道进行销售。电子商务销售额占英国总销售额的25%，比2008年增长了14%，使得英国成为了欧洲电子商务收入最高的国家之一。⁵英国几乎四分之一的企业都开启了线上销售模式（见图4）。

图4：英国线上销售企业的比例



资料来源：英国国家统计局

数字化已经对多个产业产生了深远的影响。例如，过去十年里，新增线上出版社导致新闻出版公司从分类广告业务获得的收入显著减少。传统的实体零售商也必须对网上购物的快速增长做出应对，英国网上购物销售量占全部零售销售量的12%，并且在所有其它市场仍在快速增长。

在英国，数字化变革是驱动产业转型的最重要因素，排在全球化、客户需求变化和成本增加之前。几乎所有产业的高管都认为，需要对数字化变革做出应对。数字化龙头企业比数字化变革慢的同行利润要高得多，一位分析专家估计高出28%以上。⁶

目前，使用数字渠道与客户、供应商或其它商业伙伴进行互动已是大势所趋。例如，43%的企业使用社交媒体进行企业宣传、招聘员工、寻求客户反馈，甚至向客户征求创新想法，24%的企业使用博客或微博（如Twitter），而15%的企业使用多媒体分享网站，如YouTube。然而，使用数字渠道进行沟通在大企业中最为常见，很多小企业还尚未完全采用数字渠道。⁷

⁴数字化是使用数字渠道（主要是公共互联网）开展业务

⁵英国国家统计局发布的《英国电子商务》英国的电子商务普及程度在欧盟排第五

⁶凯捷咨询公司发布的《数字化优势》：各产业数字化龙头企业如何超越同行

⁷英国国家统计局发布的《英国电子商务》

3.3 新企业模型的开发

云计算和其它技术，如移动宽带、3D 打印和低成本传感器催生了新企业模型。这些模型通常会彻底颠覆成熟产业，推动企业转变运营方式。制造业中的大规模定制是个很好的例子，即采用经济可行的方式为个人客户定制商品或服务。制造流程的改进、3D 打印等新兴技术以及数字化（为客户提供网上“设计”产品和对接生产体系的能力）实现了大规模定制。大规模定制使客户可直接联系制造商，不需要经销商或零售商，因而迫使一些产业亟待转型（见图 5）。

图 5：从大规模生产到大规模定制



资料来源：沙利文公司

大规模定制正在服装等各种产业快速发展，约占生产服装的 5%。⁸ 例如，时装公司博柏利（Burberry）允许客户按照自己的要求，如颜色和修饰，在线设计风衣，并亲手制作，然后直接送到客户手里。

3.4 服务化和产品化浪潮

服务产品化和制造服务化的快速增长是颠覆产业的第四个主要因素。产品化指服务公司按照类似于很多产品营销的方法包装自己的服务——例如，规定一套标准化服务步骤、固定价格和具有良好信誉的送货队。产品化为服务供应商及其客户带来了大量好处，包括：可以制定标准化的营销资料；引入统一价格；帮助销售团队更好地理解服务（便于销售）；提高服务交付的统一性和重复性（从而提高客户满意度和利润）；方便客户将服务与其它同类供应商进行比较。

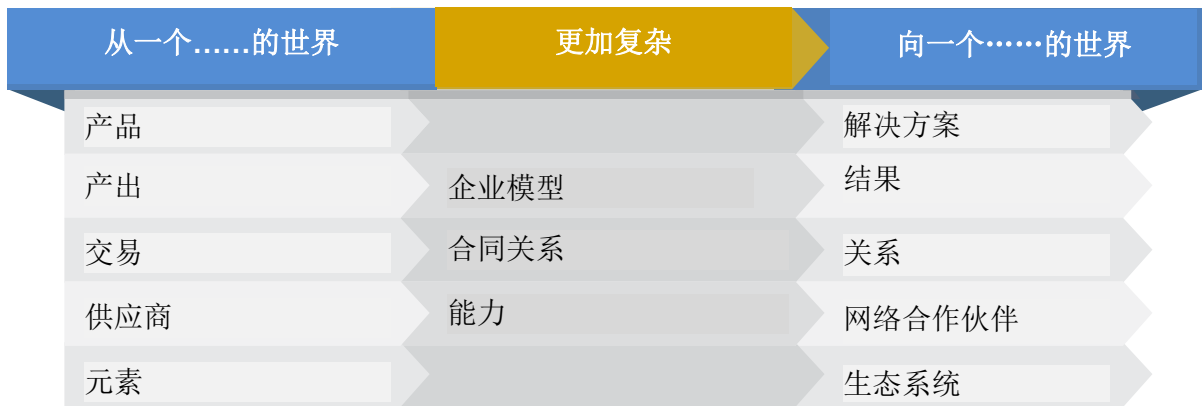
服务化指产品制造商在核心产品中添加或整合付费服务，如设计和开发、维护和技术支持、安装和实施或租赁服务。服务收入对很多产品制造商也变得日益重要，尤其是设计更加复杂的产品。例如，全球领先的飞机引擎和发电设备制造商劳斯莱斯目前 50% 的收入来自服务，如按照每小时飞行的固定价格（美元），向航空公司客户收取的燃气轮机 TotalCare 服务费。航空和国防公司 BAE 系统也有 50% 的收入来自服务。服务化增加了制造商的附加收入，并且能为客户节省 25% 至 30% 的成本。⁹

⁸ 欧洲委员会企业创新观察发布的《高级制造和大规模定制》
⁹ 阿斯顿商学院发布的《2014 年服务化影响研究》

云计算在产业转型中的作用

然而，服务化需要产品制造商完成一次复杂的转变——从产品、产出和交易组成的世界走向通过与客户和其它网络合作伙伴建立更深入的关系销售解决方案和结果的世界（见图6）。

图6：服务转变

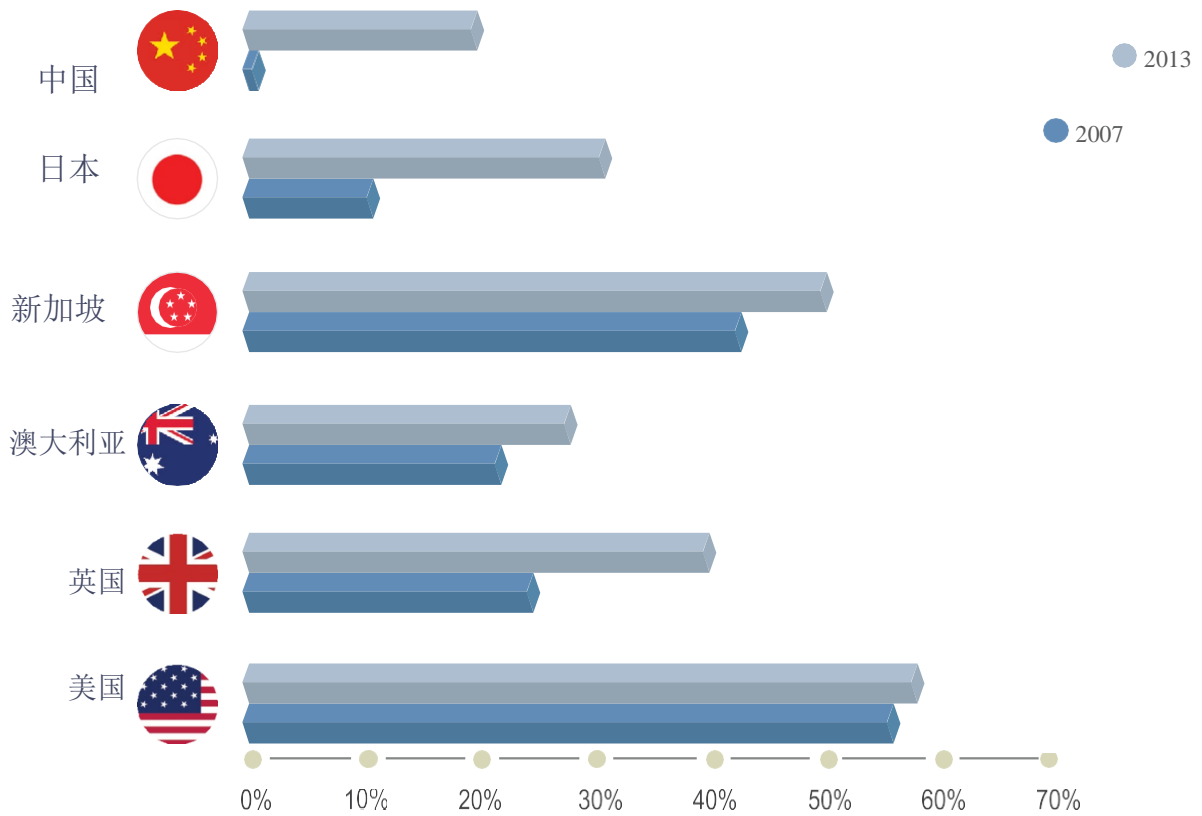


资料来源：剑桥服务联盟发布的《制造服务化：进一步证据》

服务化需要一些产品制造商从根本上改变其经营模式，势必会造成多方面影响，像资源需求和计费方式变得多样化。服务化不像销售标准产品，因为为每个客户提供的方案可能不同，它对灵活性的要求更高。

我们的研究反映了服务化的增长，目前英国 40%的制造商至少实现部分服务化，比 2007 年增长了 25%，排在美国和新加坡之后，但远远走在其它发达国家前面，如日本和澳大利亚（见图7）。

图7：各国服务化情况



资料来源：剑桥服务联盟发布的《制造服务化：进一步证据》；沙利文公司《1500位英国高管的调查》

4

云提高适应性

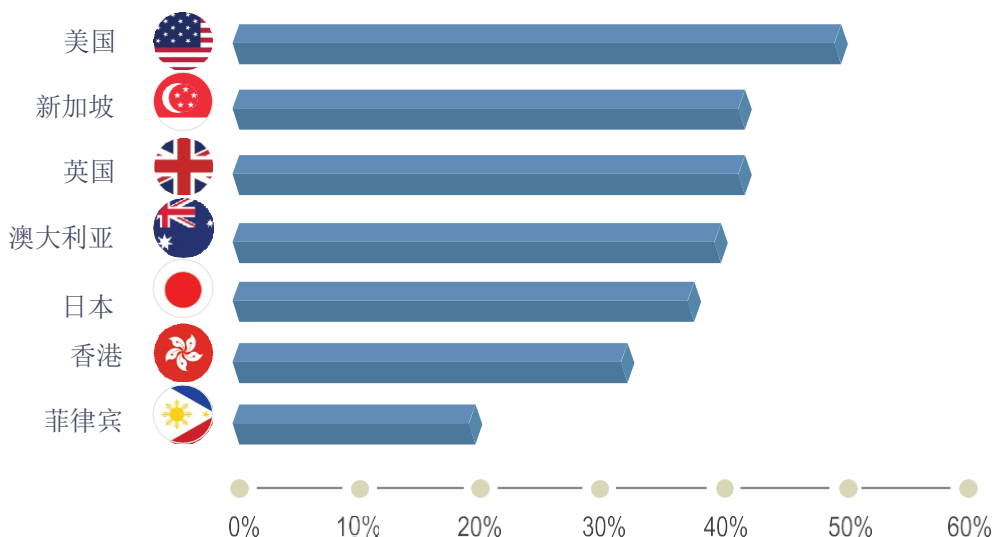
云计算是产业转型的关键驱动要素，使得各种规模的公司能够使用以前只有全球大型公司才拥有的 IT 系统和功能，而且成本要低很多。这样小公司就可以快速扩大运营范围——快速、高效、低成本地推出新产品和服务，并服务全世界的客户。另外，创新失败的代价也大大降低了。云可以看作是对变化速度快且比以前更难以预测的产业变革的必然反应。各企业越来越欣赏云，他们可以快速、高效、低成本地作出反应。

云在各方面为企业提供了远超过本地部署 IT 资源的灵活性——包括快速便捷地供应新产品或服务；增加新的经销渠道；引入新的定价模式，并获得新的客户。IT 资源可以快速地增加或减少，让小公司能够按照需求快速扩大规模，大公司缩小规模。

各企业通过云传递 IT 资源，能够大幅度提高应对产业变革的灵活性。还可以有效地帮助企业走向未来。

采用云计算，尤其是“软件即服务”（SaaS），是当今的主流做法。目前超过 40% 的英国企业至少在一个主要企业应用中使用了 SaaS 模型。因此英国在 SaaS 应用方面超过了新加坡，仅排在美国之后（见图 8）。

图 8：关键企业应用采用 SaaS 的情况



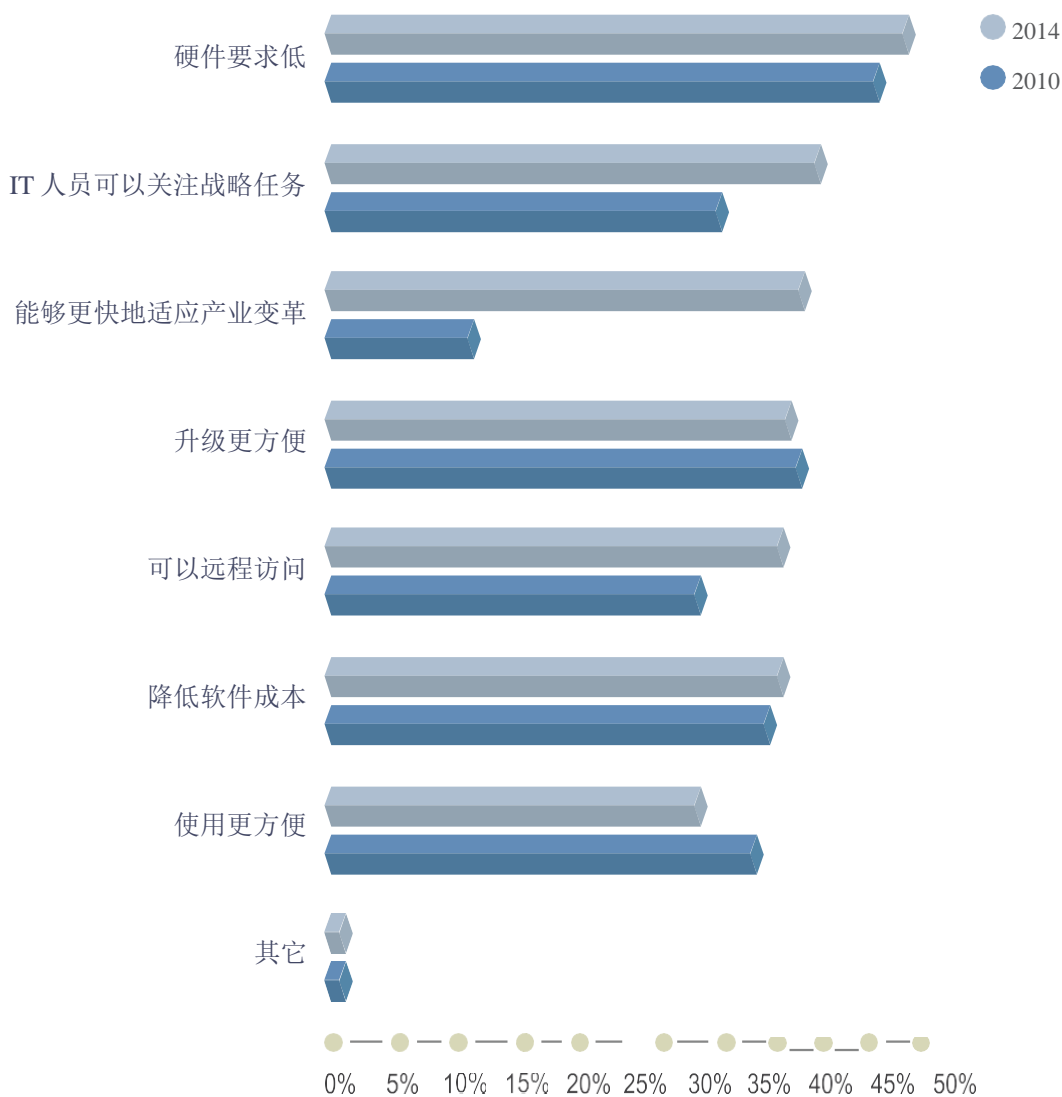
资料来源：沙利文公司《对 1500 位英国高管的调查》

云计算在产业转型中的作用

目前英国 40% 的企业使用云解决方案，客户关系管理（CRM）和电子商务是最常见的企业应用。然而，现在云模型被越来越多地用在很多其它核心业务，如企业资源计划、财务/会计和制造管理，这些应用以前都是采用本地部署托管。

较低的许可费和硬件要求可以节省成本，这已经成为推动云应用的主要因素。然而，随着云计算市场的成熟，企业更加希望依靠云计算进一步提高灵活性。提高企业适应性的能力逐渐成为推动云计算应用的重要因素，其中，39% 的英国高管将快速响应产业变革作为推动云计算应用的关键因素，这一数据在 2010 年仅为 12%。因此，适应性成为云计算被采用的第三个关键因素，仅次于低硬件成本和低软件费用（见图 9）。

图9：采用 SaaS 的主要原因



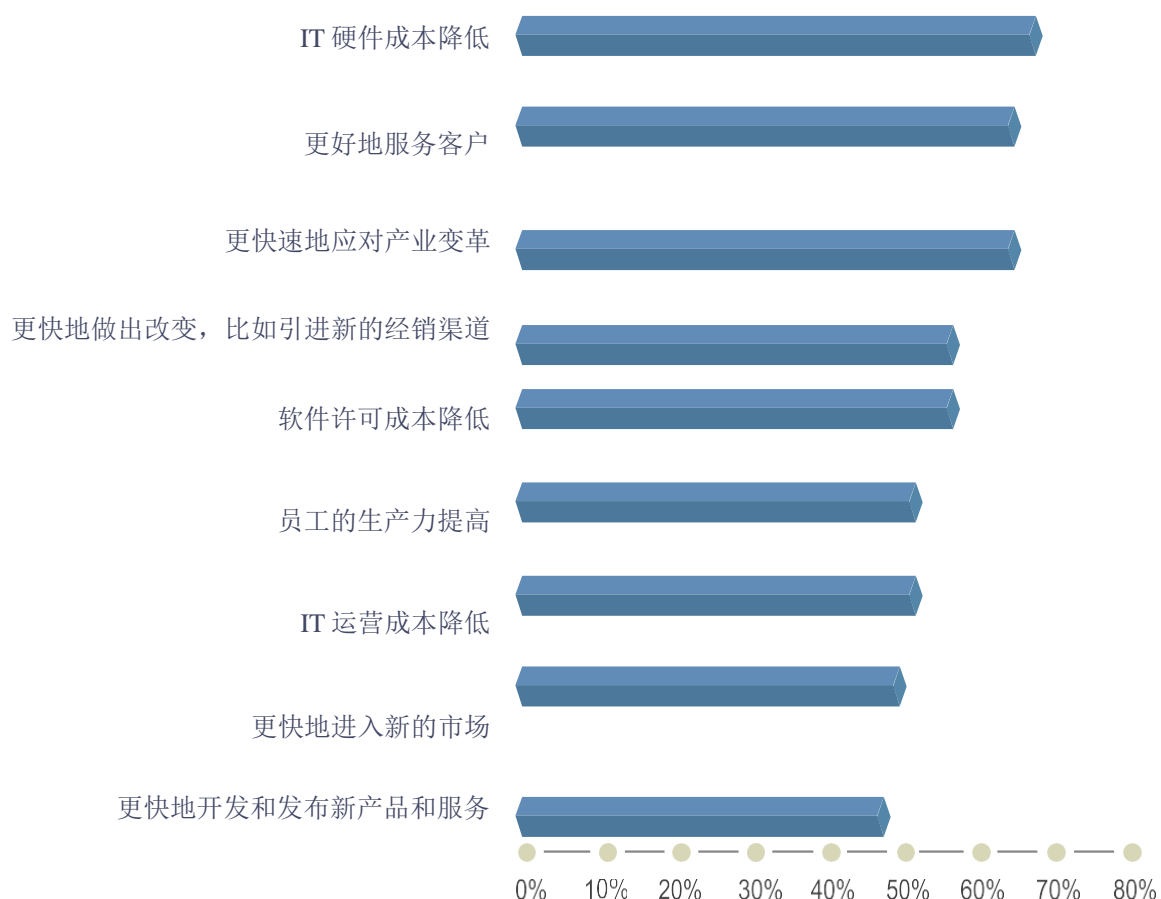
资料来源：沙利文公司《对 200 位英国高管的调查》

5

云带来企业优势

适应性成为了越来越多的企业使用云的重要原因，同时这些企业也认识到了云给它们带来的竞争优势。总体上看，至少一款主要企业应用采用 SaaS 的英国企业中有 72% 认为，云带来了竞争优势，尤其是在降低硬件成本、改善客户服务能力和提高产业变革应对能力方面（见图 10）。

图 10：通过 SaaS 获得的主要竞争优势



资料来源：沙利文公司《对 200 位英国高管的调查》

随着许多新技术的出现，最初重点关注节省成本的英国企业，已经将关注点转向如何更加细致入微地理解云带给企业的灵活性——在产业变革加速的大环境下，这方面的要求更为重要。

结语

毫无疑问，产业转型速度不断加快，并且正在影响英国的每个产业。这是由多种突破性力量造成的，包括全球化、数字化和新技术的影响，给各行各业相对成熟的企业带来了新的挑战，给更加灵活的创新企业提供新的机遇。将出现新的颠覆性竞争对手，引入新企业模型，数字化正在影响每个产业，产品公司正在提供更多的服务，反之亦然。

英国企业想要生存，就必须加快变革速度，但不幸的是，很多企业做不到。例如，英国企业平均存活时间不足五年。能够存活的企业可能不是现在提供最好的产品或服务的企业，而是最能适应产业不断转型的企业。

产业转型大部分是通过云计算实现的。云低成本和快速伸缩性的特点使得各种规模的公司可以通过推出能够挑战产业龙头企业的创新型企业模型，快速便捷地扩大全球经营范围。从制造业到零售业，云都可以成就产业转型。

产业转型不仅速度快，而且难以预测。快速应对变革的能力变得越来越重要——这种灵活性可能成为企业存活的决定因素，且必须融入到企业的 DNA 中。使用云计算是企业实现灵活性的一种方法。云计算为大型企业提供更加快速应对产业变革的灵活性，这正是使用本地部署解决方案的竞争对手不具备的。云计算让小企业有机会接触以前只有资源丰富的大企业才能买得起的 IT 资源，让他们不断成长，并跟上时代变化。

随着云计算的成熟，它使企业更具灵活性成为被采用的关键原因。然而在早期，节省成本才是主要的传统驱动因素。云不只成就了产业转型，还是应对产业转型的必要应对手段。