

运营敏捷性： 实现业务弹性的关键

亚太企业聚焦研究

执行摘要

当今的运营专业人员既要应对形形色色的复杂技术，又要努力满足众多利益攸关方变化莫测的期望。他们还必须适应日益复杂的架构、敏捷的开发技术以及流动性强、散布各地的远程员工队伍。亚太地区的决策者明白，企业必须对运营实施数字化转型和现代化改造，才能紧跟时代步伐。

为评估企业的运营成熟度，思科委托 Forrester Consulting 对 IT 和运营决策者开展了一项全球在线调查。这项聚焦研究只关注澳大利亚、中国、日本和新西兰受访者的调查结果。

我们发现，要在后疫情时代取得成功，运营必须具备适应性、弹性和敏捷性。遗憾的是，许多受访者发现，他们所在企业眼下的协作和应对能力还不如新冠肺炎危机之前。解决这个问题的关键就在于运营敏捷性。

针对亚太企业的主要研究成果



超过四分之三的亚太地区决策者深知，IT 敏捷性对企业未来的成功至关重要。



该地区的运营领先企业使更多流程实现了自动化，专注于保持高质量数据，并且致力于在缜密思考的基础上实现发展。



不太成熟的公司面临对变革的普遍抗拒、各种孤岛和人才缺口，导致他们停滞不前，疲于应付。



运营领先企业在客户、业务和技术 KPI 方面获益良多。

IT 敏捷性是业务取得成功的根本

运营专业人士认识到，通过数字化转型可以适应不断变化的业务需求和客户需求，从而极大提升企业的敏捷性。

76%

的决策者将加快数字化转型工作。

79%

明白其业务流程必须提高敏捷性。

但如今只有

17%

的亚太地区公司可以宣称自己是运营领先企业。

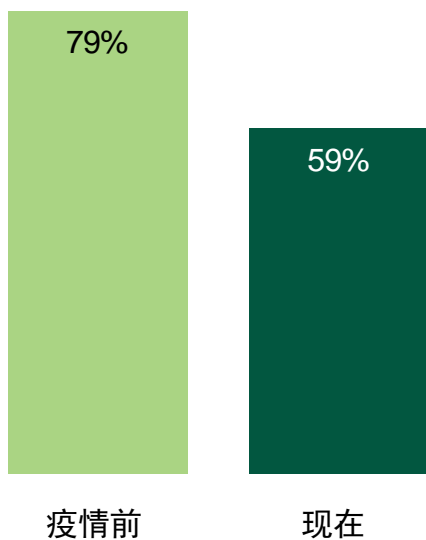
调查人群：亚太企业的 455 名运营和 IT 决策者

资料来源：思科于 2020 年 12 月委托 Forrester Consulting 开展的一项研究

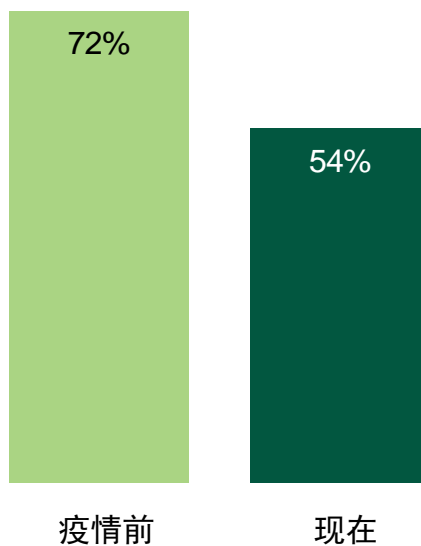
许多亚太地区公司的协作性和敏捷性不如 2020 年之前

企业需要 IT 敏捷性，这早已是共识。那为何现在采取行动？重大的全球性危机不再是百年难遇的新鲜事。为实现数字化转型目标、提高弹性和促进发展，企业必须结合自动化和敏捷运营之力，来弥合这些差距。

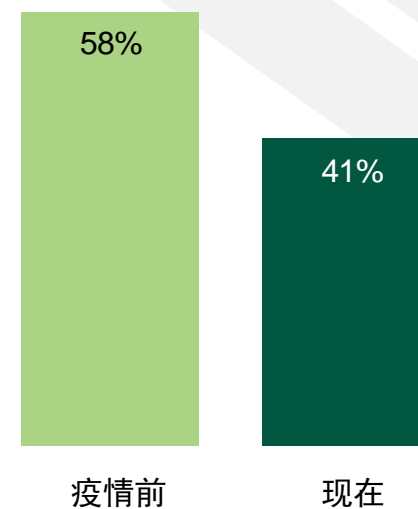
“我们会预测市场和客户需求的变化，并迅速做出应对。”



“不同业务部门或企业部门之间通过高带宽连接并无缝地密切协作。”



“我们迅速建立新的团队来为新出现的产品或机会提供支持。”

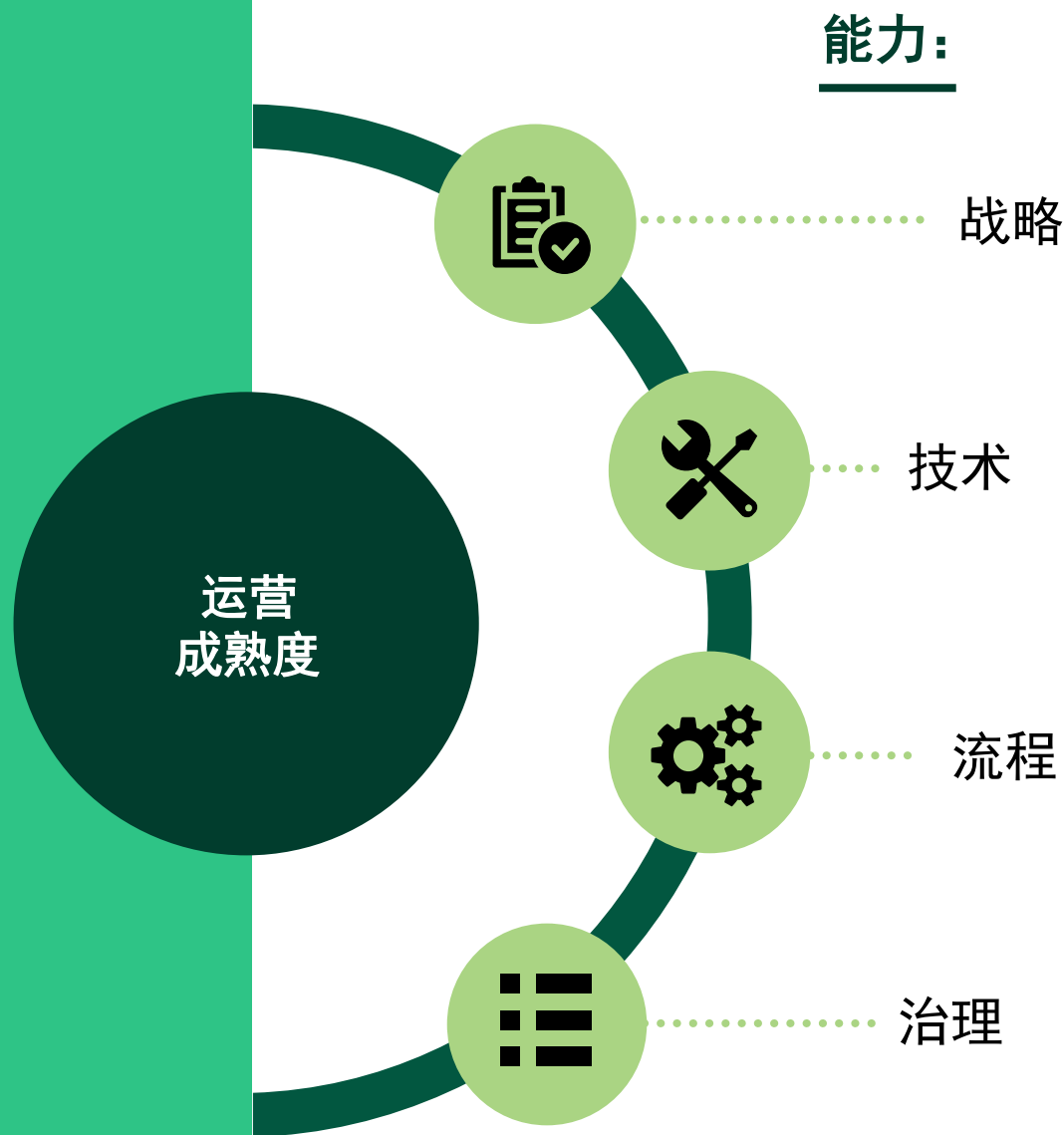


是什么造就了领先企业？

运营成熟度根据四种基本能力进行衡量。企业成功实现现代技术运营的程度取决于多个组织维度和实践维度。¹

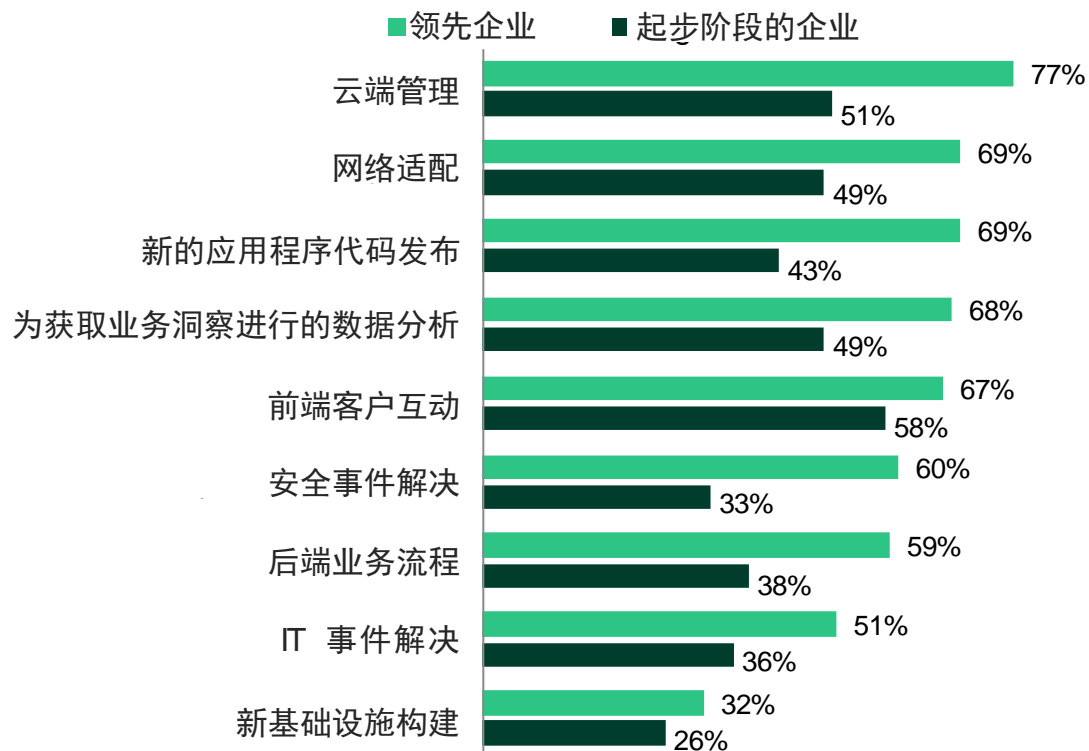
亚太运营领先企业通过以下方式进一步脱颖而出：

- 1 善用自动化之力。
- 2 确保高质量的数据。
- 3 恪守成长型思维。



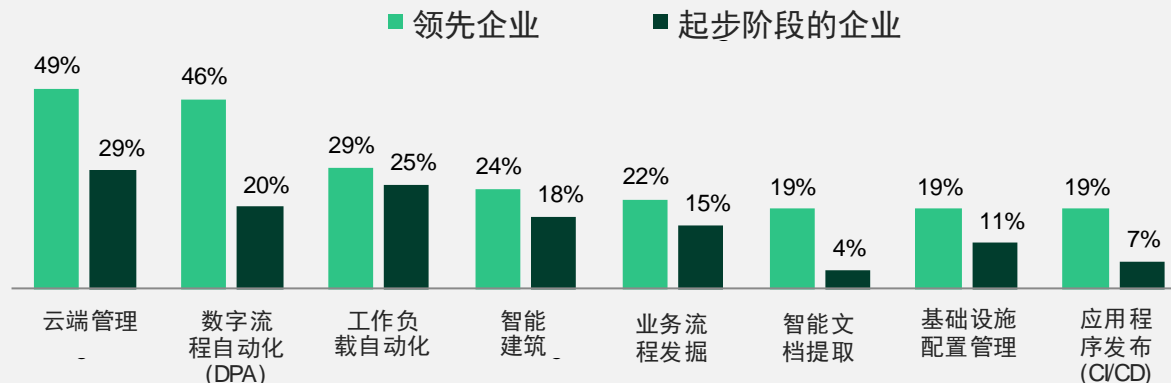
领先企业将运营成熟度与高级自动化相互融合

完全/大部分自动化的流程



在自动化方面，亚太地区的领先企业遥遥领先，与起步阶段的同行相比，他们使更多流程实现了自动化，并采用了更多关键性的自动化解决方案。值得注意的是，这些领先企业已将其工作扩展到了较为简单的面向客户的流程，并在企业上下实施自动化。

自动化解方案的采用情况



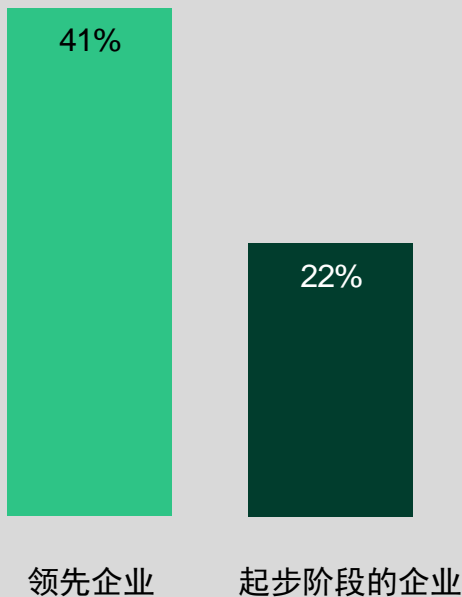
领先企业深知更优质的数据有助于提供更深刻的洞察



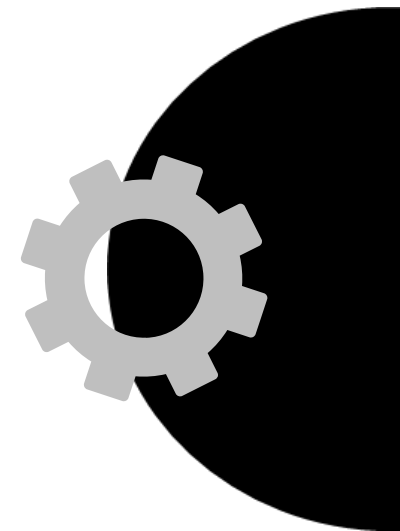
39%

亚太地区的受访者一致认为，提高数据弹性是一大关键 IT 运营目标。

领先企业尤其关注数据质量。



长期以来，Forrester 一直认为无论当下采取何种具体举措，保持数据完整性对业务成功至关重要。领先企业深谙一点：数据质量越高，得到的洞察就越深刻，最终自动化也会越成熟。



91% 的亚太地区领先企业表示，提高数据质量在后疫情时代更为重要。

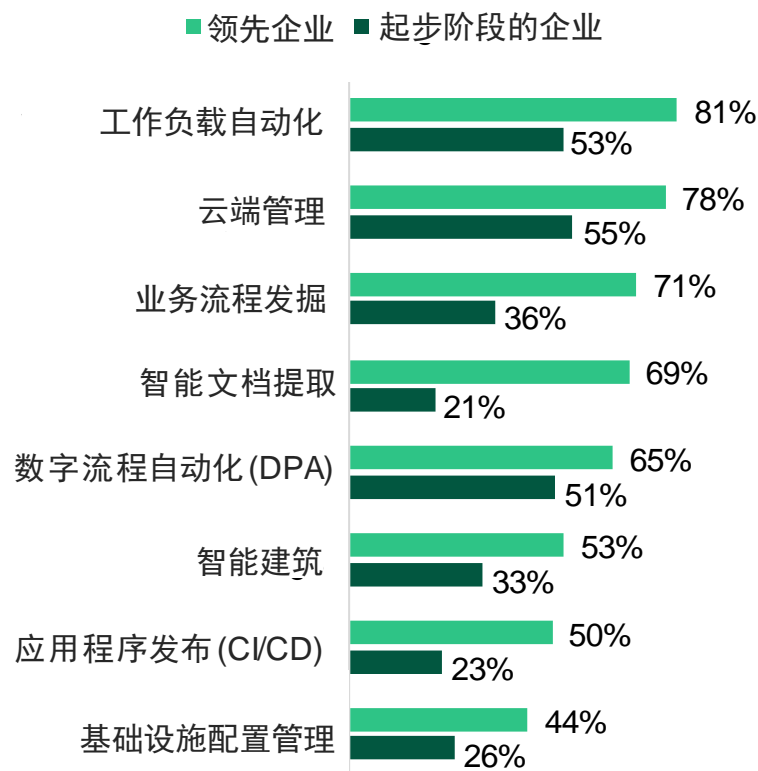


领先企业不惧精打细算

领先企业不仅更持续地利用自动化技术，而且还计划来年加大对这些解决方案的投资。即便在经济困顿时期，领先企业也深谙战略支出的重要性。另一方面，起步阶段的企业专注于寻找各种各样的成本削减措施，寄望于形势终会好转，因而更有可能疲于生存。

领先企业率先采用新技术的可能性是起步阶段的企业**3 倍**以上。

越来越多的亚太地区领先企业计划加大对关键自动化工具的投资



84%

大多数起步阶段的企业表示，鉴于他们在疫情期间的经历，更为重要的是**降低成本**。

讽刺的是，得益于更超前的思维，**领先企业节约的成本**比起步阶段的企业更多。

各种孤岛、技能差距和对变革的恐惧导致非领先企业裹足不前

中低成熟度的企业疲于应对支离破碎的自动化方法。他们不愿在整体方法上投入，导致工具、数据和自动化各自为政，同时人才投资的缺乏也导致团队技能不足。他们还更有可能表现出对自动化的普遍抗拒。亚太地区尚未达到运营成熟度的运营专业人员必须找寻方法来打造合适的业务案例，提高运营的适应性、弹性和敏捷性，从而获得所需的投资和文化投入，推动真正的变革。

关键的技术挑战

45% 工具整合

38% 缺乏使用新技术的内部技能

36% 数据孤岛

34% 自动化孤岛

关键的组织挑战

41% 抗拒变革

38% 缺乏推动自动化工作的技能

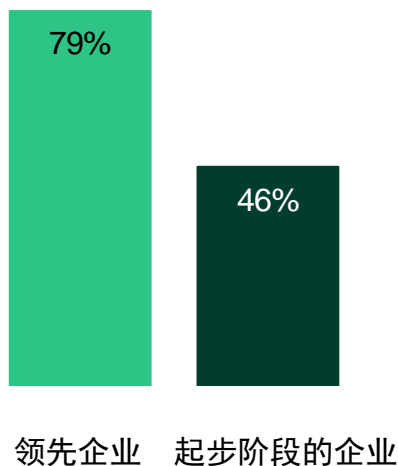
36% 组织孤岛

35% 对自动化的心理抗拒

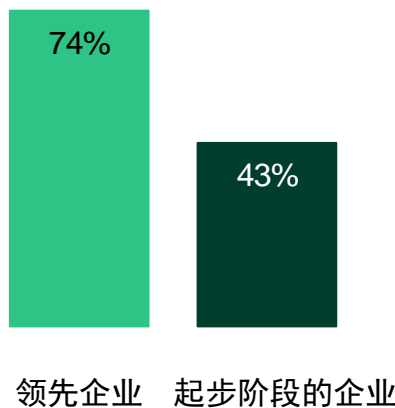
领先企业能更好地克服挑战

在当今的商业环境下，企业运营绝非易事。技术生态系统、合作伙伴网络、业务流程和后端流程日益复杂，超级风暴和流行病等破坏性的全球事件也越来越频繁。为了生存和发展，必须提高运营的适应性、弹性和敏捷性。

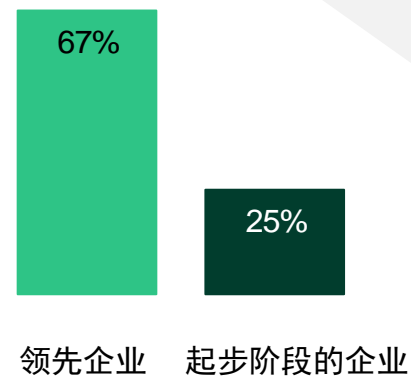
“我们会预测市场和客户需求的变化，并迅速做出应对。”



“不同业务部门或企业部门之间通过高带宽连接并无缝地密切协作。”



“我们迅速建立新的团队来为新出现的产品或机会提供支持。”



在日新月异、变幻莫测的世界里，企业要想生存，就必须将运营成熟度视为一大重要因素。

亚太地区的运营领先企业在推动业务价值方面收获了巨大回报

95%

应用程序正常运行时间



亚太地区的领先企业见证了对关键 KPI 的巨大影响，例如：

88%

客户满意度



79%

基础设施正常运行时间



领先企业还获得了以下益处：



3.16%
收入平均增长。



5.26%
成本平均降低。

93%

成本节约



显著的区域差异： 聚焦亚太地区

在全球抽样调查中，亚太地区的受访者在多个方面表现出众。



1. **适时灵活推出新产品至关重要。** 亚太地区的企业敏锐地意识到，他们需要迅速推出新型和改进的产品及服务，才能保持市场地位。即便在危机时期，野心勃勃的行业新军也会继续将客户竞争推向白热化。企业绝不能落后。
2. **成本削减措施会导致大型项目搁置。** 与其他地区一样，亚太地区大约三分之二的受访者计划将所在企业的运营重心转移到降低成本上。值得注意的是，该地区是通过搁置大型项目来推动节约资本的。随着更多此类企业走向成熟，这种过度强调成本节约的趋势有望逐渐淡化，转而支持更具战略性的支出。
3. **员工生产力可以得到进一步提高。** 尽管亚太地区47%的受访者认为自动化工作提升了所在企业的员工生产力，但这一比例低于其他地区。努力克服他们所面临的一些主要挑战，将有助于提升在该领域的回报。

重要建议

本研究提供了相应的数据和洞察，供企业评估自身运营成熟度并确定有待改进的关键领域，相关建议包括：



不遗余力地追求数据完整性。每家企业都遨游在浩瀚的数据海洋中，但对数据的普遍信任却处于前所未有的低水平。数据铺天盖地，零零散散，可能被居心不良者或无意中犯下的错误所污染，而且太多的副本会令人混淆，无从获知正确的数据。要运用严密的策略和技术去发掘、映射、跟踪和维护数据。人工操作无法确保数据完整性，因此要运用 AI 和自动化。这样，数据才会更可信，所寻求的结果也值得信赖。



倡导变革的理念。所有企业都有厌恶变革的通病，即便在技术人员中也很常见。人们反感变革，因为变革常常出错，后果惨痛。制定一项计划，使正确变革所产生的有吸引力的成果与社会合拍，并坚持不懈地推广。一个创意只有成为一种生活方式，才能掀起一场运动。持续强化会使人们渴望变革，而不仅仅是容忍变革。这样，奇迹才会发生。



拥抱风险 - 挑战极限。创新需要面临的风险超出了大多数人的承受能力。然而，改变世界从来没有坦途。无论是企业未来的生存，还是您自身的生存，都需要大胆尝试和创造。即便对成功与否没有把握，也要积极尝试新方法或新技术。你会失败，但需要接受失败，再次尝试时才能汲取经验教训并改进。风险不是坏事，但不能草率冒险，因此在推进过程中务必践行良好的工程设计。如果能走出舒适区去发掘新想法，这个想法就可能推动业务转型。未来青睐那些勇于挑战不可能的创新者。

研究方法

在本研究中，Forrester 对 1,212 名全球 IT 和运营决策者开展了在线调查，旨在评估所在企业的运营成熟度和自动化战略。受访者均来自员工人数不少于 500 人的企业，广泛分布于各个行业。本聚焦研究的对象包括 455 名来自澳大利亚、中国、日本和新西兰的亚太地区受访者。为感谢所有受访者抽出宝贵时间参与调查，我们提供了奖励。本研究于 2020 年 12 月开始并于当月完成。

尾注

¹有关该成熟度模型的深入讨论，请参阅思科委托 Forrester Consulting 开展的研究 [“运营成熟度对业务成功至关重要”](#) 的第二部分。

关于 FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting 提供独立客观的研究型咨询服务，帮助领导者带领组织迈向成功。从简短的战略会议到量身定制的项目，通过 Forrester 提供的各种咨询服务，您可以与研究分析师直接交流，以便他们针对您的具体业务挑战提供专家见解。如需了解详情，请访问 forrester.com/consulting。

© Forrester Research, Inc.。保留所有权利。未经授权，严禁复制。本文提供的信息基于可获取的最佳资源。文中观点反映当时的判断，随时依情况更改，恕不另行通知。Forrester®、Technographics®、TechRankings、Forrester Wave、RoleView、TechRadar、Total Economic Impact 及 CX 徽标是 Forrester Research, Inc. 的商标。所有其他商标分别为其各自公司的财产。如需了解详情，请访问 forrester.com。[E-49901]

项目主管：

Rachel Linthwaite，资深市场影响顾问

研究成果贡献者：

Forrester 基础设施和运营研究小组