

**这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务**

2020中国数字化后浪：中小企业数字化实践与创新实录

2020年09月

September , 2020

“要抓住产业数字化、数字产业化赋予的机遇，加快5G网络、数据中心等新型基础设施建设，抓紧布局数字经济、生命健康、新材料等战略性新兴产业、未来产业，大力推进科技创新，着力壮大新增长点、形成发展新动能。要深入推进重要领域和关键环节改革，加大改革力度，完善改革举措，加快取得更多实质性、突破性、系统性成果，为全国改革探索路子、贡献经验。”

——2020年3月29日至4月1日，习近平总书记在浙江考察时强调

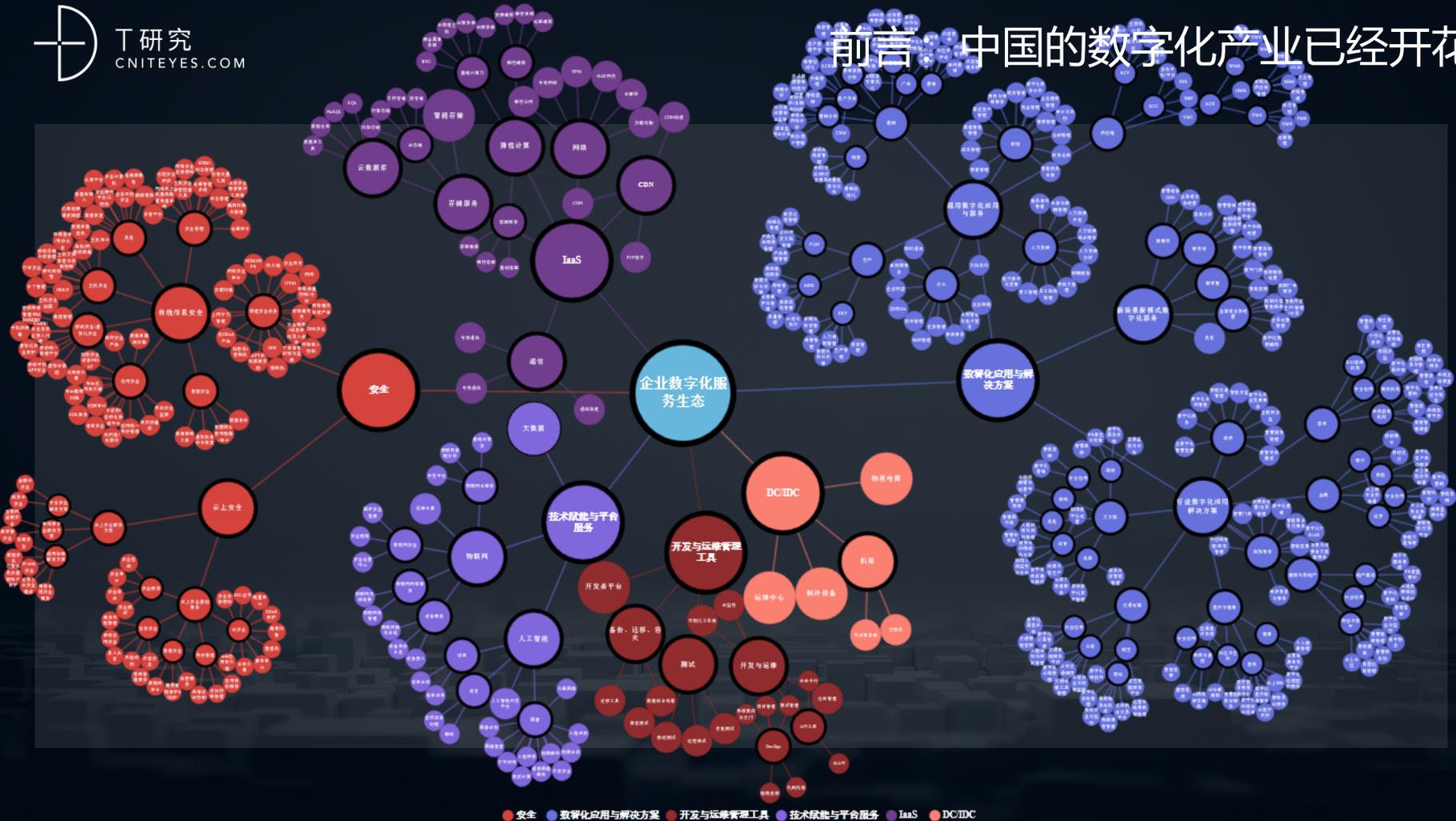
参天大树与灌木草丛

企业数字化转型是建立在数字化转换、数字化升级基础上，进而触及公司核心业务，以创建一种新商业模式为目标的高层次转型。在这波机遇过程中，头部优势企业与中长尾企业需要各自发挥自己的优势，实现互补，形成科技与产业相互促进并且融合的多样性数字化生态。现实的情况却恰恰相反：

1. 企业数字化实践与转型从一开始，各方参与者多数时候都围绕着中大型企业、行业龙头在探讨，输出实践的顶层策略、落地的方法论体系、具体的服务和解决方案等等，中小企业成为被遗忘者，他们的数字化实践鲜见有价值的参考与帮助，被恶语为“低付费意愿和能力”的代名词；
2. 中小企业的经营者很“难受”，生存环境在恶化，时不时有软件公司或咨询机构通过媒体布道他们要更新IT系统要尽快数字化转型，否则企业将丧失已有的竞争力，但是他们的数字化实践过程与摸索并不顺利。

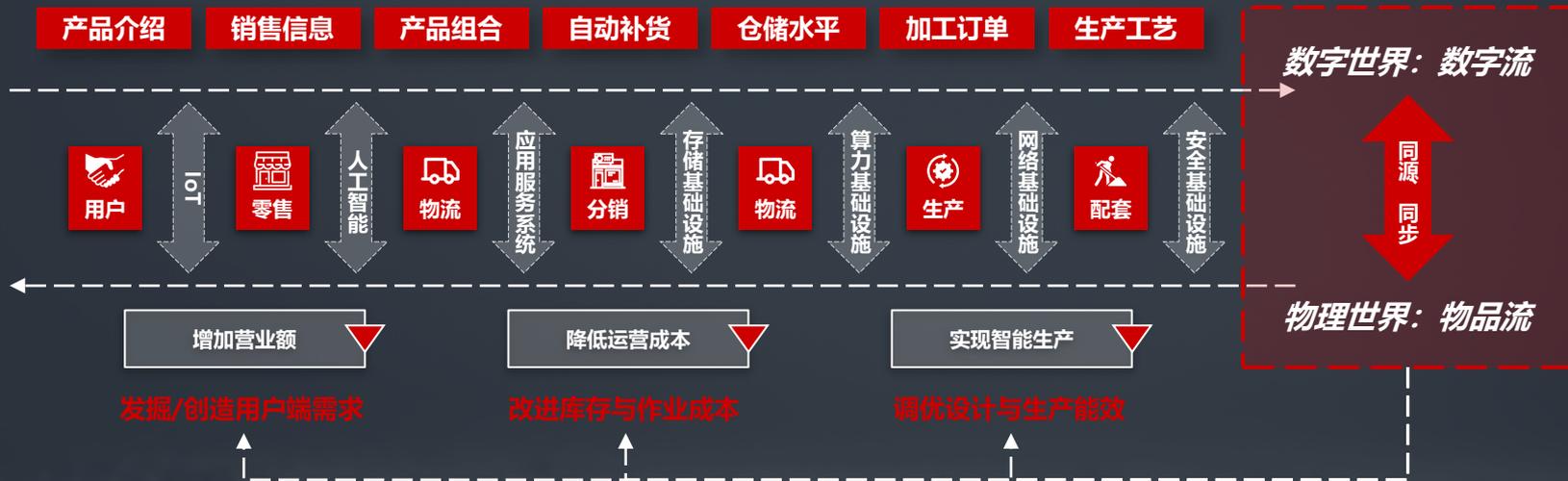
数字化产业的健康发展，需要构建包容多元的产业生态，既要有“参天大树”，也要有“灌木丛”，形成生态的自然多样性，才能孕育新物种。大企业发挥示范性、带动性作用，中小企业在细分市场发挥能力“涵养水土”。

前言 中国的数字化产业已经开花



前言：传统企业谋求全面的数字化服务体系及能力

企业数字化，立足同源、同步融合两个不同的世界在一个“视界”



- 企业的发展需要数字化服务系统基于真实的信息，全面连接生产、物流、分销、零售直至最终用户，形成完整的互联互通，使得各关联节点能够实时通过信息化系统（线上）掌握来自真实世界（线下）的变化，从而实现快速响应、打破传统的协作边际。

➢ 低（无）人工干预+实时感知+交互； ➢ 全面的连接，真实（线下）+虚拟（线上）的融合互补。



前言：技术和应用比任何时候都要更加理解并融入业务

管理中心

PC+互联网

规范化、标准化、流程化

- 信息化系统开始大规模接手企业运营与生产流程中的信息作业，并且过程中，强调信息记录的标准化。所对应搭建的服务系统在实现查询与反馈的同时，开始反向推动企业实现数据和管理的规范化。

价值中心

Mobile+互联网

打破边际、连接、协同

- 基于移动终端与互联网的，让随时随地可以进行随身的信息化作业成为现实。打破了传统意义上的企业运营与生产边际，在协同的过程中，将碎片化的空间进行了有效的连接。

创新中心

Ai+IoT +大数据+云

以云为中心

- 围绕数据资产做出的创新技术与应用的融合，越来越以云计算为中心，更多的企业将传统的业务部署在云端，这种变化和创新正在改变支配企业运营和生产过程中的资源，乃至社会的关系。

价值曲线



目 录

WHAT'S INSIDE

中小企业数字化实践与创新过程中的6个重要趋势

趋势一：适应新冠疫情常态化，加快中小企业数字化实践步伐

“常态化疫情防控”将存在很长时间.....整体的疫情的一些风险，包括输入性的风险仍然是存在的。

所以我们在这种状态下面，要**习惯一个新的常态化的一些生活**。左手抓经济，右手抓抗疫，这将会在很长一段时期内构成我们生活的全部。

——by 硬核专家 张文宏医生

张文宏
上海复旦大学附属华山医院感染科主任
上海市新冠肺炎医疗救治专家组组长



- 后疫情时代，企业对数字化实践的态度和信息化工具的认知有了新的加强。
- 疫情一度影响了企业正常的生产与运营，但是也极大的提高了企业与员工线上作业的接受度，这为进一步推动企业的数字化实践提供了积极的因素。
- 数字化服务系统在提升企业市场风险抵抗能力的同时，进一步强化了他们抵御突发状况的能力。

疫情期间在家办公，每天对不同应用的平均时长

单位：小时/天 (h/d)



趋势二：数字化实践与转型，驱动中小企业主发展新思维

- 中小企业的数字化实践根源上是寻求业务发展，强化自身在复杂市场环境下的生存能力。在这个过程中，谋求技术和系统升级的同时，更加重要的是推动思维更新。

需要重塑的商业模式

- 传统产业内的企业，全域数据逐步融合，开始重构企业的运营模式，线上/下数据正在加速整合，传统的企业治理界限将逐步消失；数据正在推动企业重构运营方式，甚至深度影响且能够决定企业后端链路生产、研发、制造等环节；并且随着数据的全面打通令供应链上下游协同性开始显现。

解决效率 and 创新的平衡

- 基于数字化服系统，针对流程与数据的治理是高度自动化和标准化的体系，集中管理的纵深越大，整个组织和业务表现也越规范，效率会越高，但会隐秘的存在副作用，这种“高效性”会导致公司很难创新，整个体系缺乏灵活性。

注重规则与合规性

- 规则与合规性比什么时候都更加重要，在新财税治理大环境中，很多企业交易底层的数据开始被监管，传统的交易方式以及背后隐藏的不规范性、不合规性会导致企业无法生存，存在瑕疵的信息会导致交易的失败。

应对传统职能部门发生的角色变化

- 包括财务管理、人力资源、市场营销、信息化在内的企业传统职能部门，多数基础工作逐步被数字化服务系统接替或价值弱化，未来围绕核心业务的加强，这些职能部门将逐步的转化为内部的决策帮扶者，或者业务向上生长，成为企业内部提供专门咨询服务的力量。



正视服务对象不再是被动的接受者

- 数字化服务系统连接了整个生态的所有参与者，借助数字通道（官网、App、微信信号等）的深度分析，企业可以对服务对象进行细致的洞察，对需求偏好进行精准画像，甚至对下一步的需求进行预测。同样服务对象也有足够的机会了解并影响企业的生产与运营，企业需要正视服务对象不再是被动的接受者，他们有自己的价值和态度主张，尤其是在隐私与信息安全方面的意识越来越需要被尊重。

趋势三：中小企业数字化实践，从被动选择到择时顺势

治理	1. 基于数字化服务系统谋求从政府各部门分别主导的碎片化作业，到政府整体智慧治理，统一建设，实现整体效率优化提升的能力转变
	2. 打破过去依赖人和行政命令式的治理方式，向政府、社会、个人三位一体的协同式新型治理关系改变
	3. 推动传统产业与治理之间的融合，通过大数据赋能，精准化企业在线服务成为政府机构数字化治理的关注点
	4. 金税三期建设顺利完成并实施，税务治理数字化时代，全面监管下，企业与个人在相关“合规性”方面的要求空前提高
	5. 央行数字货币推行备受瞩目，未来有助于人民币国际化进程的同时，也将使得交易更加透明，相关的违法犯罪行为无处可藏

产业	1. 新老基建协同向前发展，带来新的价值网络，优质中小企业一样可以分得一杯羹
	2. 全域数据融合，重构企业的运营模式
	3. 智能场景爆发，催生新的产品形态和商业模式
	4. 金融服务融入生活和生产各类场景

生活	1. 多中心的“分布式”商业兴起、数字消费“身边化”。直播带货，线下社区商业快速发展，流量入口多元化
	2. “远程”成为新常态，疫情促使很多原本线下为主的生活方式迅速导向线上，云教育，云医疗，云办公等领域迅速发展
	3. 数字化触点出现大量交叉场景，内容主导的消费场景爆发，时间成为重点争夺资源



国家专业的数字化升级



产业急速的数字化迭代

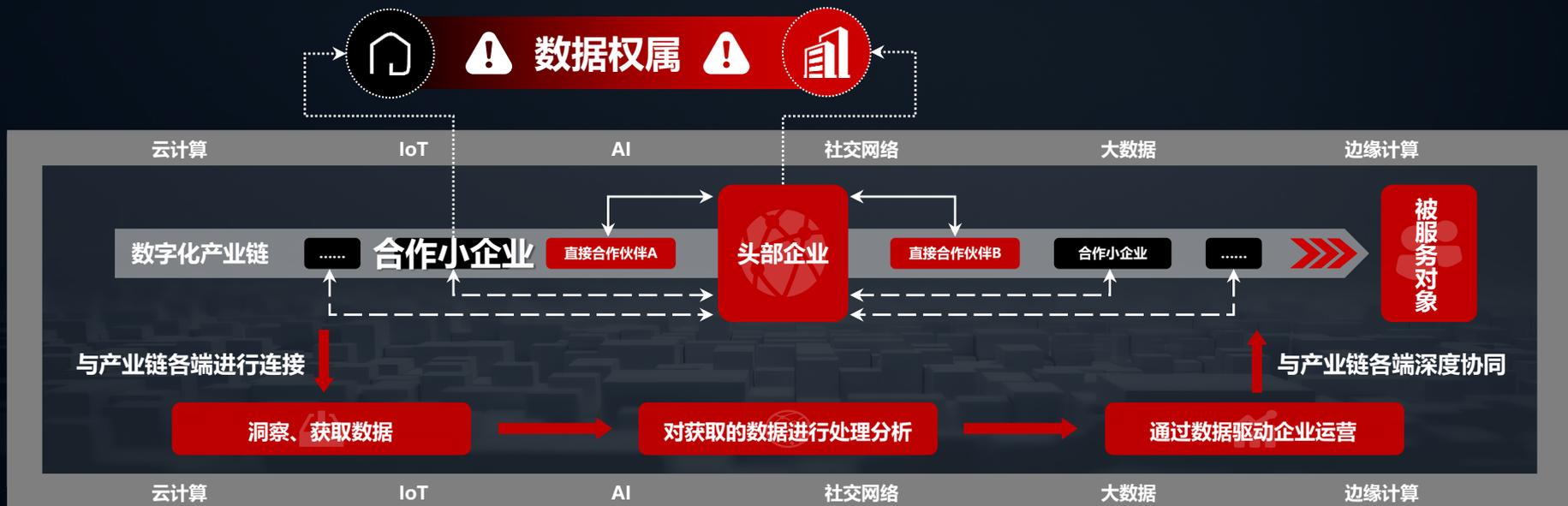


生活多元的数字化发展

- 全面数字化时代来临
- 需要“择时顺势”

趋势四：中小企业未来会更加重视数据权属

- 中小企业发展的过程中会伴生于某个产业链，随着各产业链环节尤其是具有主导权的大平台，会在数据权属的争夺过程中具有不对称的优势，中小企业需要从一开始就注重数据权属的问题。弱势地位企业出于维护对数据权属的独占，拒绝向上游企业开放数据已经开始引发对数据垄断的担忧。
 - 某社交应用企业以保护用户隐私为由，拒绝某手机制造商经用户授权读取用户通讯内容数据；
 - 巨头之间也开始围绕数据权属展开近身肉搏：以限制菜鸟获取无关用户信息为由，顺丰关闭丰巢信息回传，接着菜鸟也下线丰巢接口，然后顺丰以牙还牙，关闭了整个淘宝平台的接口；京东推行电子面单封杀菜鸟物流，其根源之一也是对客户、对数据权属的争夺。



趋势五：“数据优先”将改变当下云端服务的发展形式

- 中小企业对待数据的态度已经发生深刻的改变，他们意识到数据已经成为企业重要的资产构成，需要在此基础上将这部分资产转化为有效的价值，并且使用数据来改变业务交互的现有规则。
- 在改变的过程中，云端服务的模式也在发生改变，类“云体验”形式的服务和应用未来不一定是大企业的自留地。



趋势六：出海中小企业数字化过程合规压力日趋紧迫

部分统计截止2019年出海项目数量及企业规模情况

出海项目与数量

游戏 (3000+)

开发者服务 (1000+)

移动应用 (1000+)

电子商务 (500+)

旅游服 (100+)

物流商 (100+)

其他 (500+)

出海企业规模

2000人以上

500~2000人

150~500人

50~150人

15~50人

15人以下

绝大部分是中小企业

数据来源：T研究基于公开信息整理 2020年9月

全球合规：数字化过程也需要充分考虑各种相关合规要求

- 要考虑到跨境数据政策，例如欧洲率先颁布通用数据保护法规 (GDPR)，于2018年11月14日制定有别于个人数据保护的非个人数据自由流动框架；
- 2018年3月23日美国国会通过《澄清境外合法使用数据法案》（又被称为《云法案》），该法案的签署意味着美国执法、司法机构可以无需数据物理位置所在国的执法机构协助程序，可直接通过美国公司获取其存于该国的数据；
- 2018年我国颁布的《企业境外经营合规管理指引》对于数字化过程中不可缺少的企业经营核心数据，也上升到了数据安全的高度，出海企业除了要满足以上法规要求，还需要同时满足《互联网安全法》要求。

这种数据合规性要求将会成为未来的一个重要趋势，出海企业的数字化过程也需要充分考虑各种相关问题。

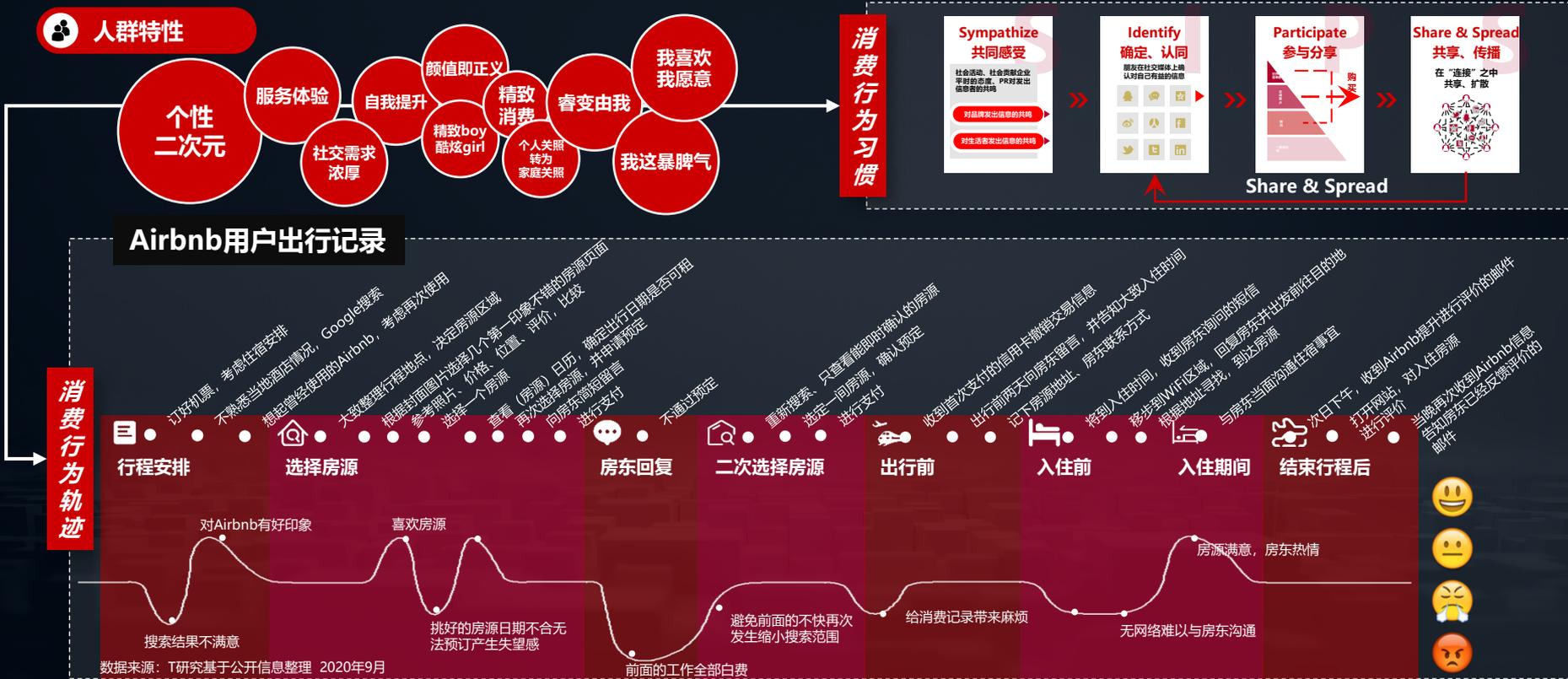
目录

WHAT'S INSIDE

第一章 中国数字化的前浪与先行者

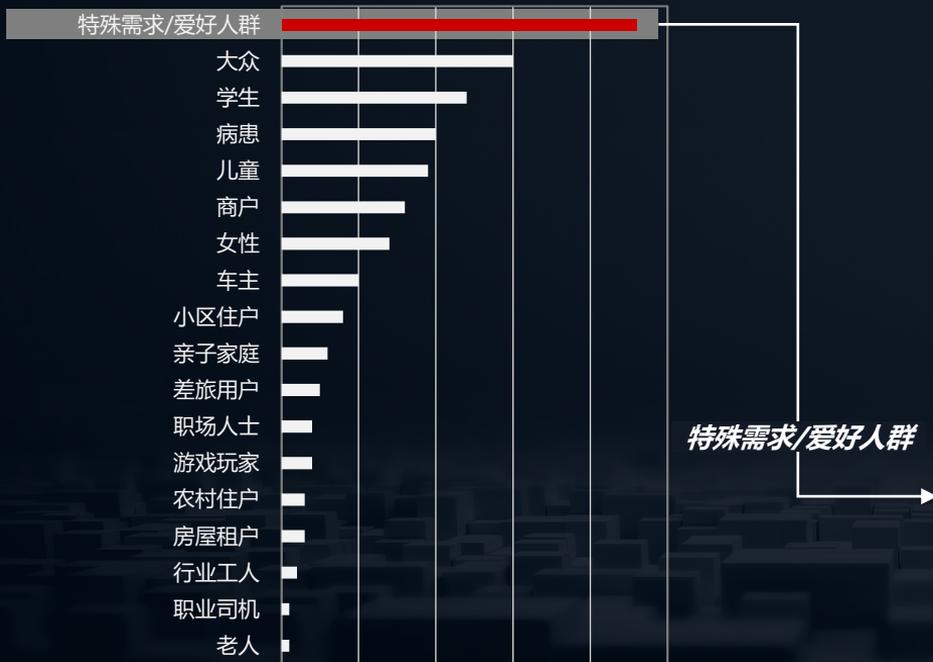
大型企业数字化范式：数字化服务系统策应组织和发展模式新突破

新诉求1：需要满足消费者市场迅速崛起的多元化、个性化消费需求



新诉求1：需要满足消费者市场迅速崛起的多元化、个性化消费需求

以2015~2019年初创项目为例：主要瞄准的目标在个性化人群

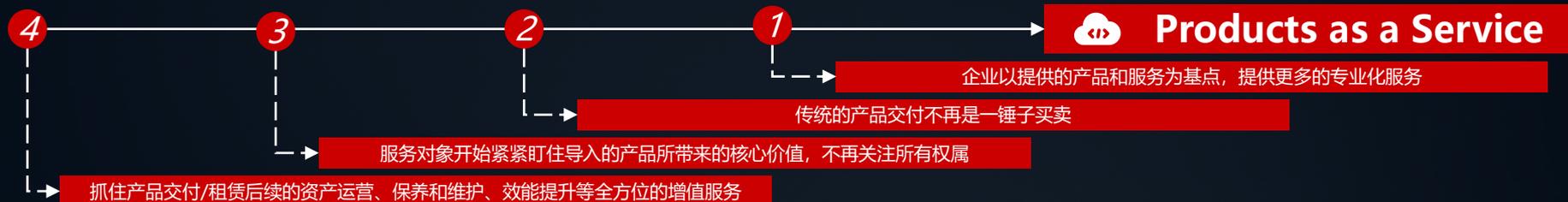


- 生存型、发展型、享受型消费成为过去时，个性化消费是新消费时代区别于传统工业时代消费的关键特征之一；
- 消费者需要外在的独特性之外，更需要满足心理的自主、消费过程的自主。企业需要提供深度的、个性化的服务和产品、有别于新消费时代的中早期，这种个性化需求形成了新的市场需求并高速增长。

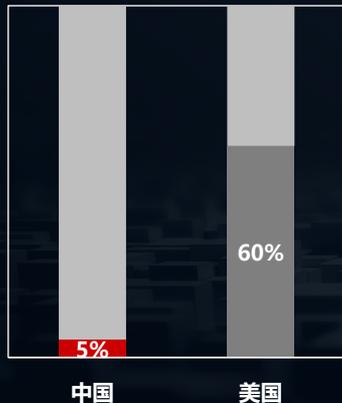
特殊需求/爱好人群

街舞爱好者	喜爱K歌的用户	健身爱好者	孕前家庭成员	养宠物人群
喜欢网络社交和视频录制的人群	有借款、分期需求的年轻用户	甜品爱好者	保健服务需求者	自媒体用图者
办公室的职业病患者	酒爱好者	茶类爱好者	动漫爱好者	拍摄从业者及爱好者
乡村旅游从业者	年轻的美食爱好者	购房需求者	美容人士

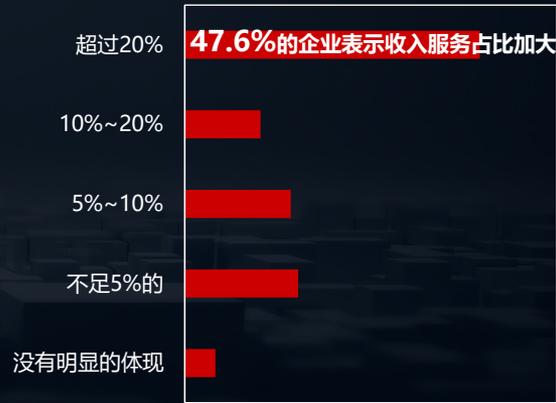
新诉求2：顺应用户市场对价值体现的改变，在企业服务市场生产型制造商向服务型制造商加快发展



2017年中国制造业整体的服务比重不足5% → 2019年服务型制造业务占制造企业销售收入的比重明显加大



- 向服务型转化的传统制造企业，他们面向的客户需求不再是单一的产品或服务，而是产品和服务相融合的集成解决方案，在这种模式下客户需求发掘难度高，但是具有的潜在价值巨大，存在的合作创新空间更多，要求生产制造企业**对数据的洞察与驾驭能力更高，对数字化服务系统的依赖性更加突出。**
- 制造企业将研发、供应链、销售、售后等环节依托数字化服务系统进行连接并且构成了新的价值链，有效的洞察在价值链中每个环节的客户会有哪些问题需要外部协助，并提供产品之外的潜在服务需求。



大型企业数字化范式：数字化服务系统策应组织和发展模式新突破

新诉求2：顺应用户市场对价值体现的改变，在企业服务市场生产型制造商向服务型制造商加快发展



大型企业数字化范式：全局数据链路掌控下的业务能力新发展

新目标：全局数据链路掌控下的业务能力发展新目标

大型企业“未来1年的基于数字化服务系统的业务战略重点”



大型企业数字化范式：全局数据链路掌控下的业务能力新发展

新进程：创新技术与应用为企业实践数字化发展铺桥架路

洞察、获取数据

可数据化

对获取的数据进行处理分析

处理高效化

通过数据驱动企业运营

产生新的商业模式

● Data=企业新资产

大型企业业务上云（公有云）

2020年是2018年的1.87倍

2018年

2019年

2020年（上半年）

大型企业实践数字化升级或转型已经不是一句口号

6.1%

曾经尝试过相关的创新，但目前暂时中止这块业务

8.2%

在数字化转型方面仅限于做出探索性尝试

12.2%

数字化转型会成为企业未来致胜的关键，并且着手实践

16.3%

已经制定了部门级/业务线级的数字化规划，正在落地的过程中

57.1%

已经构建全面的数字化规划，未来将逐步实施

大型企业新技术的应用尝试情况

65.2%

AI

56.7%

大数据

45.5%

区块链

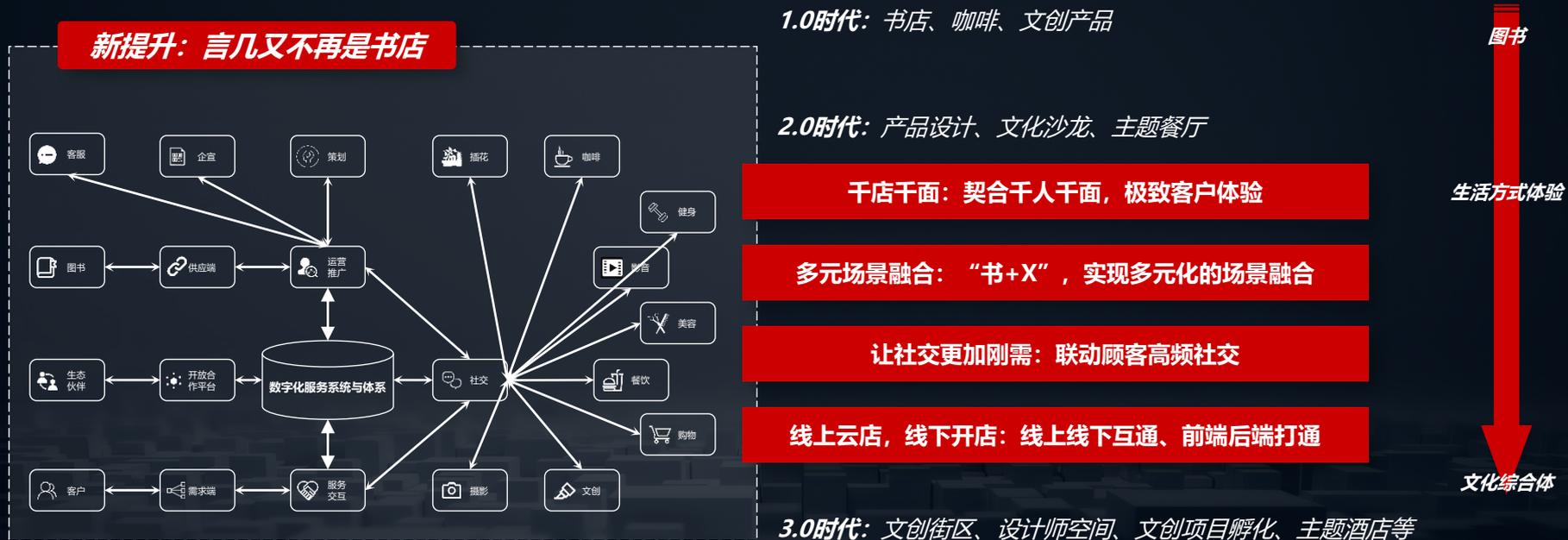
14.3%

物联网

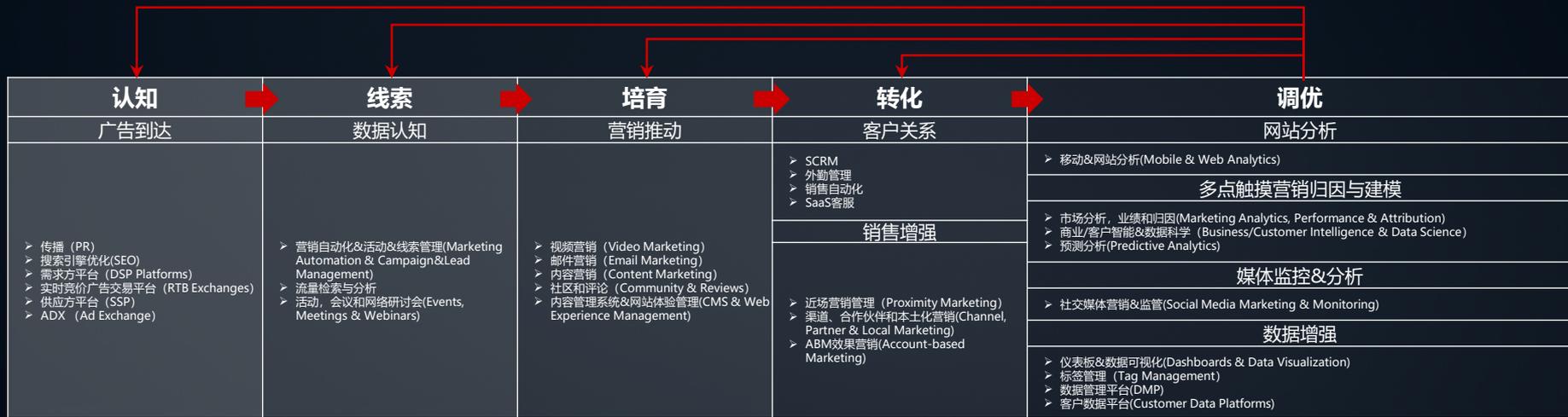
衍生新的实践场景

数据来源：T研究 2020年9月

新提升：数字化服务系统赋予企业在连接、整合和创新能力等方面的全面提升



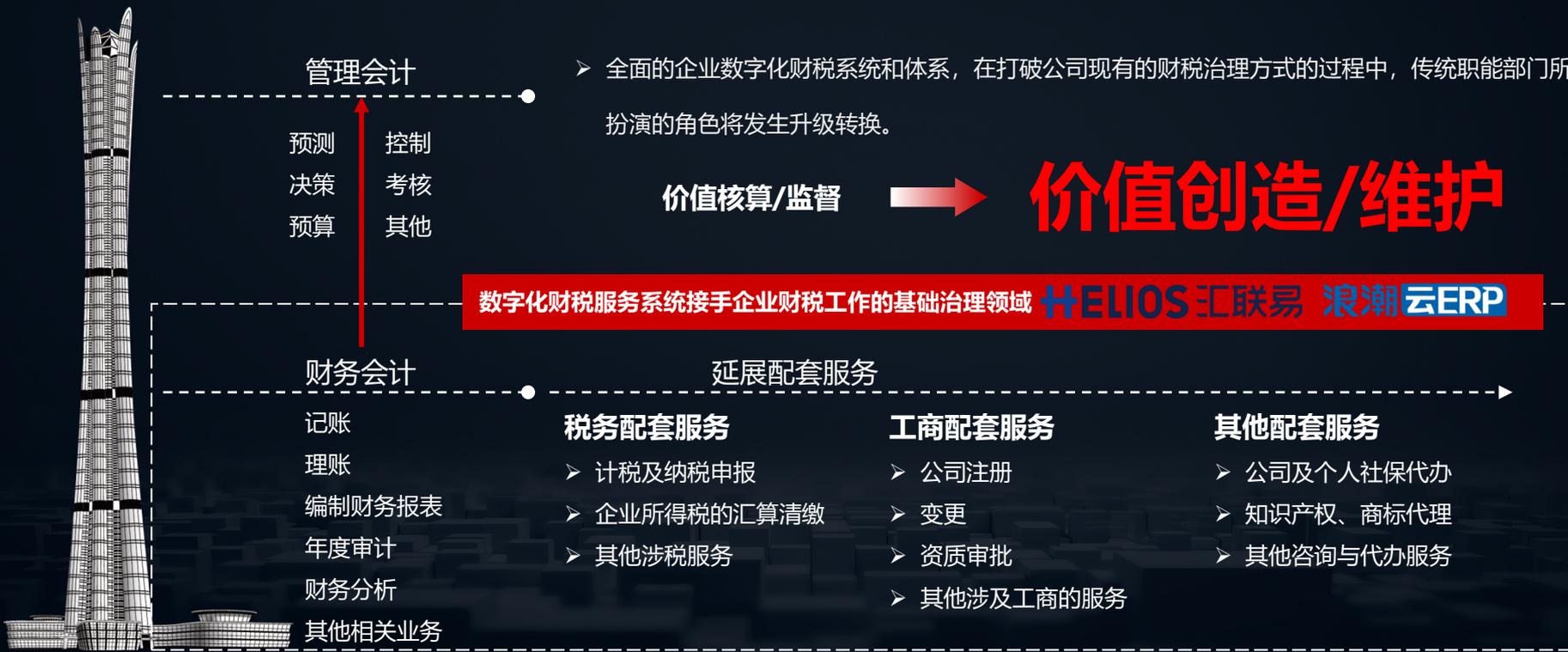
新突破1：数字化服务系统接替企业非关键业务之外的传统支撑业务条线



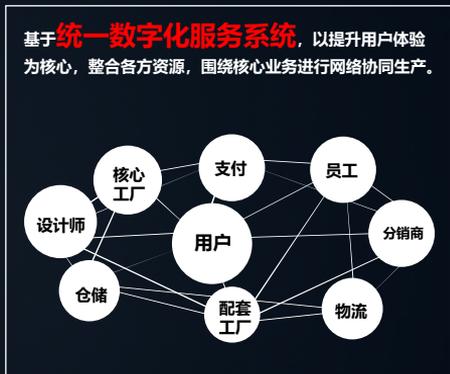
全面的数字化营销支撑体系，将公司有限的资源从非核心业务中解放出来，集中到核心业务上，收获比以往基于外包方式更高的线索捕捉与获客能力。



新突破2：企业内部传统职能部门角色发生改变



新突破3：企业需要掌控的治理边际正在扩展



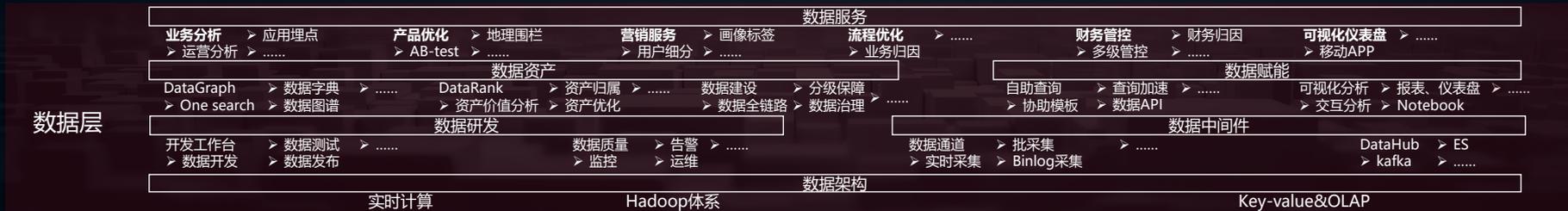
<p>支付合作伙伴</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 支付手段多元化 ◆ 几乎无时间地域限制 	<p>物流合作伙伴</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 技术升级，偏远地区物流条件得到改善 ◆ 新物流方式的导入，配送时效不断提升 ◆ 利用大数据云计算等精确匹配 	<p>服务合作伙伴</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 智能客服、智能客流分析、智能选品等，都将使用户的个性化需求更容易被满足 	<p>供应链合作伙伴</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 实现线上线下深度融合 ◆ 从生产到消费等环节有效对接 	<p>销售合作伙伴</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 升级线下零售渠道 ◆ 以深度学习技术与算法为驱动基础，将人、货、场数字化极致感知、实现面向门店的分析、互动
---	--	--	---	---

新突破4：头部企业越来越重视对数据的掌控，同时业务发展从人为驱动全面转向数据驱动

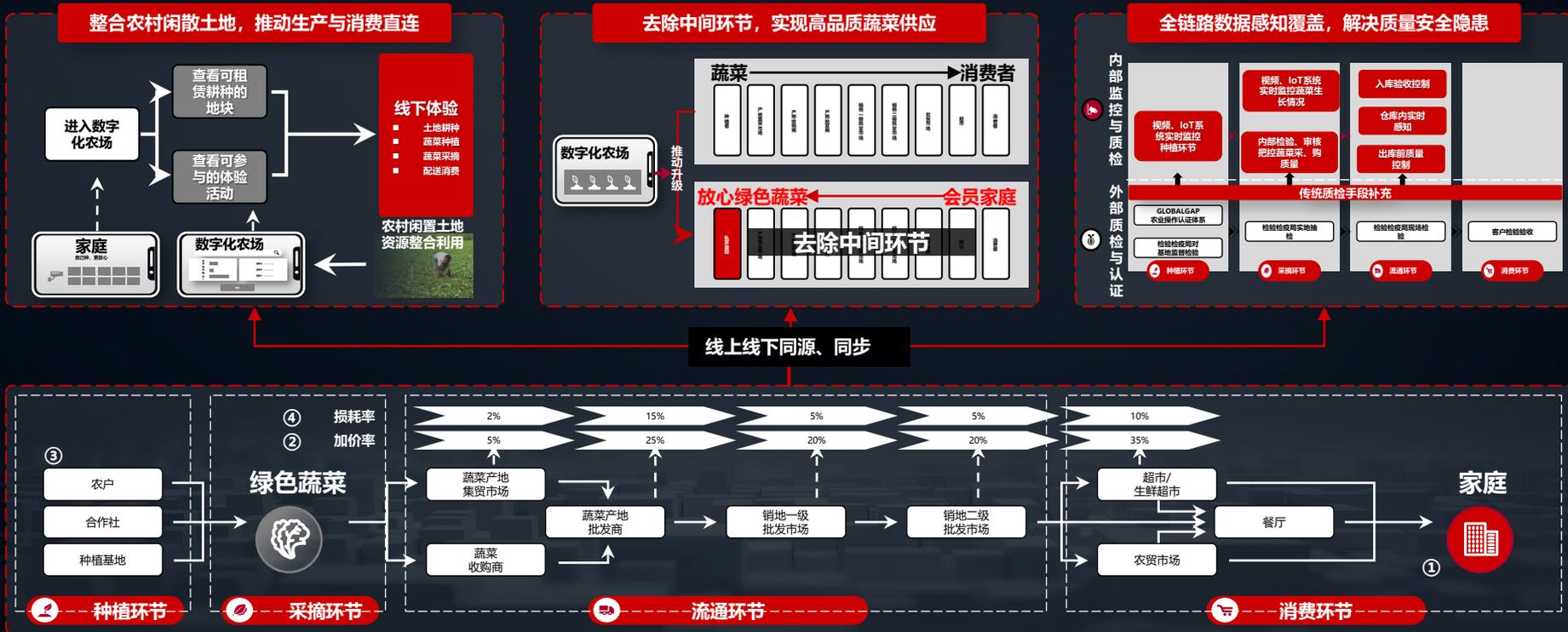
处于核心地位的公司为了提高整条产品和服务流通链路的质量和效率，在保证自身利益与合作伙伴共赢的需求下，他们重新定位与合作伙伴的关系，以协作、沟通、共赢为基础，强化对产品和服务链路的控制力，为最终用户创造更具价值的服务。过程中从人为决策转变为依靠数据、算法进行决策，实现服务技术价值最大化的转换为公司商业价值。



滴滴的业务服务系统与服务连接

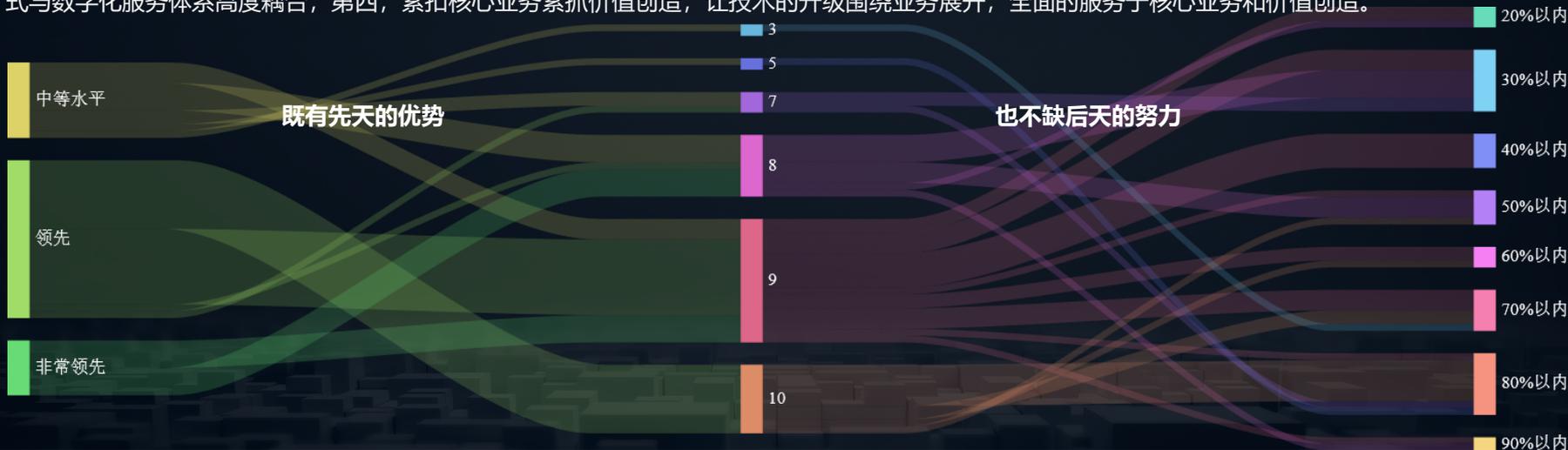


新突破5：线上线下一互通，打破传统产业链模式，服务更多的需求和场景



数字化业务系统逐步支撑起企业数字经济时代的新价值创造

- ▶ 立足于庞大而多元化的中国用户市场，中国部分互联网应用与服务公司基于全新的数字化服务体系所推动的商业模式，在很多领域已经成为全球标杆，在“数据能力”建设与开发方面先天就具有良好的基石；
- ▶ 对于传统的制造、通讯、地产等领域，中国的头部企业在承受新时代产业环境带来发展压力的同时，及时调整姿势，首先从管理意识和企业文化上开始谋求数字化时代的大脑；其次，及时的调整业务流程与结构，使之从内涵上契合数字化时代的作业方式；第三，积极调整内部的组织结构，使得管控模式与数字化服务体系高度耦合；第四，紧扣核心业务紧抓价值创造，让技术的升级围绕业务展开，全面的服务于核心业务和价值创造。



贵司目前的信息化发展水平,
在行业内处于什么水平

对数字化转型进展
的满意度

贵司在现有业务领域,
信息技术贡献程度

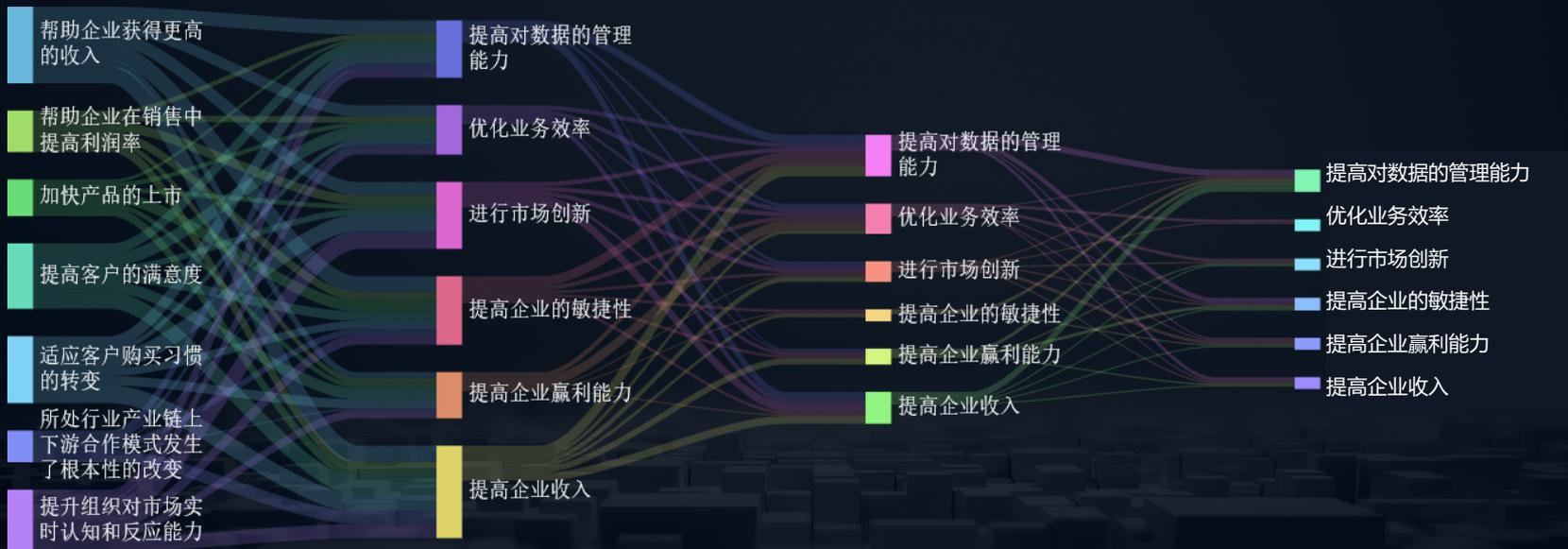
数据来源：T研究 2020年9月；

注1：本次调研传统大型企业42家，政府、金融、能源等重要行业本次未能触达，详细样本分布见附录；

注2：初步的评测，基于最近2年上线的新一代数字化服务系统，公司基于系统推动的产值增加额度/企业原有产值。

企业对数据的“意识”从数据积累到数据资产、最终收敛为企业资本构成的重要组成部分

- 寻找新的机会和业务增长点，是企业实践数字化的基本动因之一；
- 通过有效的数字化服务系统的搭建，实现企业整个体系的业务流程和标准化治理，在效率、成本、利润率、收入层面都在得到改善，未来在数字化转型实践过程中，需要正确的“意识”紧握手数据资源。数据已经成为企业重要的资产构成，并且需要在此基础上将这部分资产转化出有效的价值。



进行数字化转型的关键驱动因素是什么

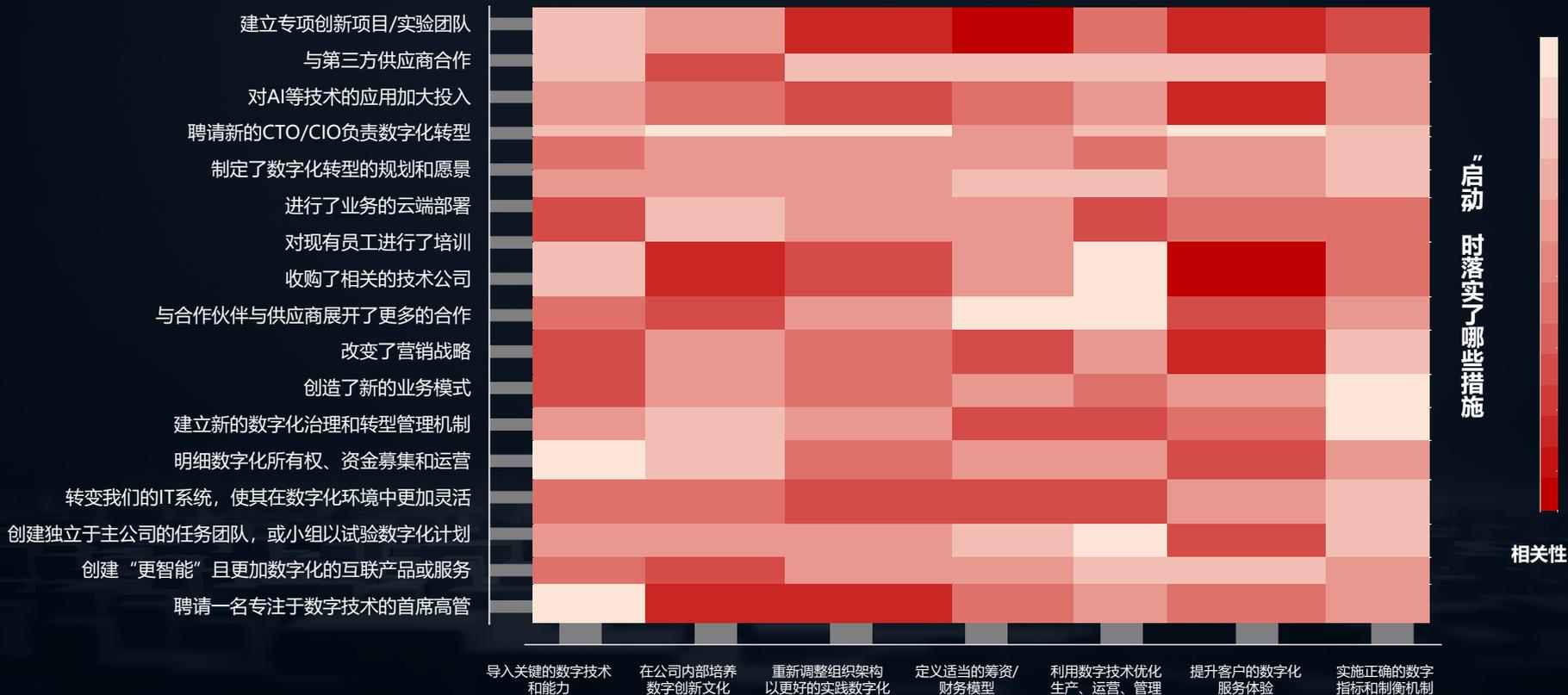
进行数字化转型的目标是什么

进行数字化转型最核心的目标是什么

下一步贵司会将数字化转型的目标设定

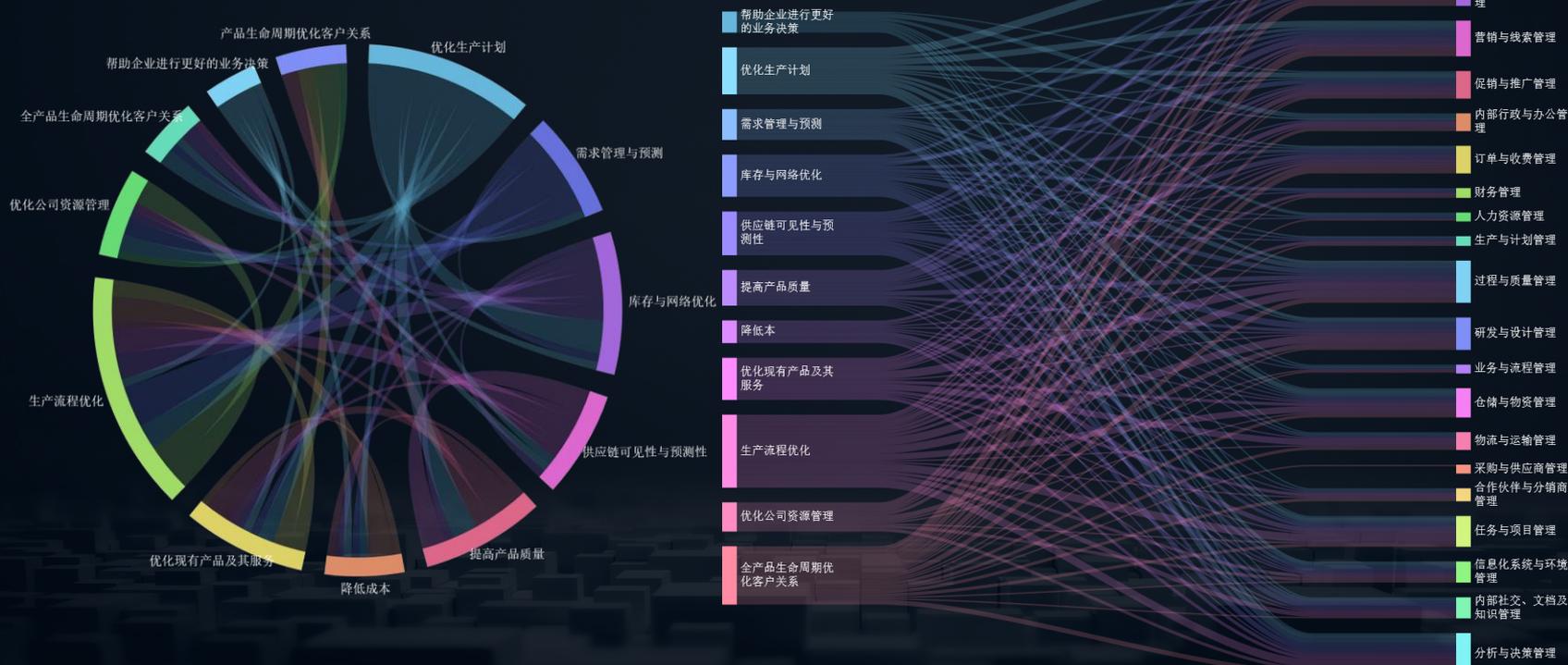
大型企业数字化范式：来自前浪的数字化实践反馈

“启动”前考虑了哪些要素



大型企业数字化范式：来自前浪的数字化实践反馈

数字化转型策略相关性

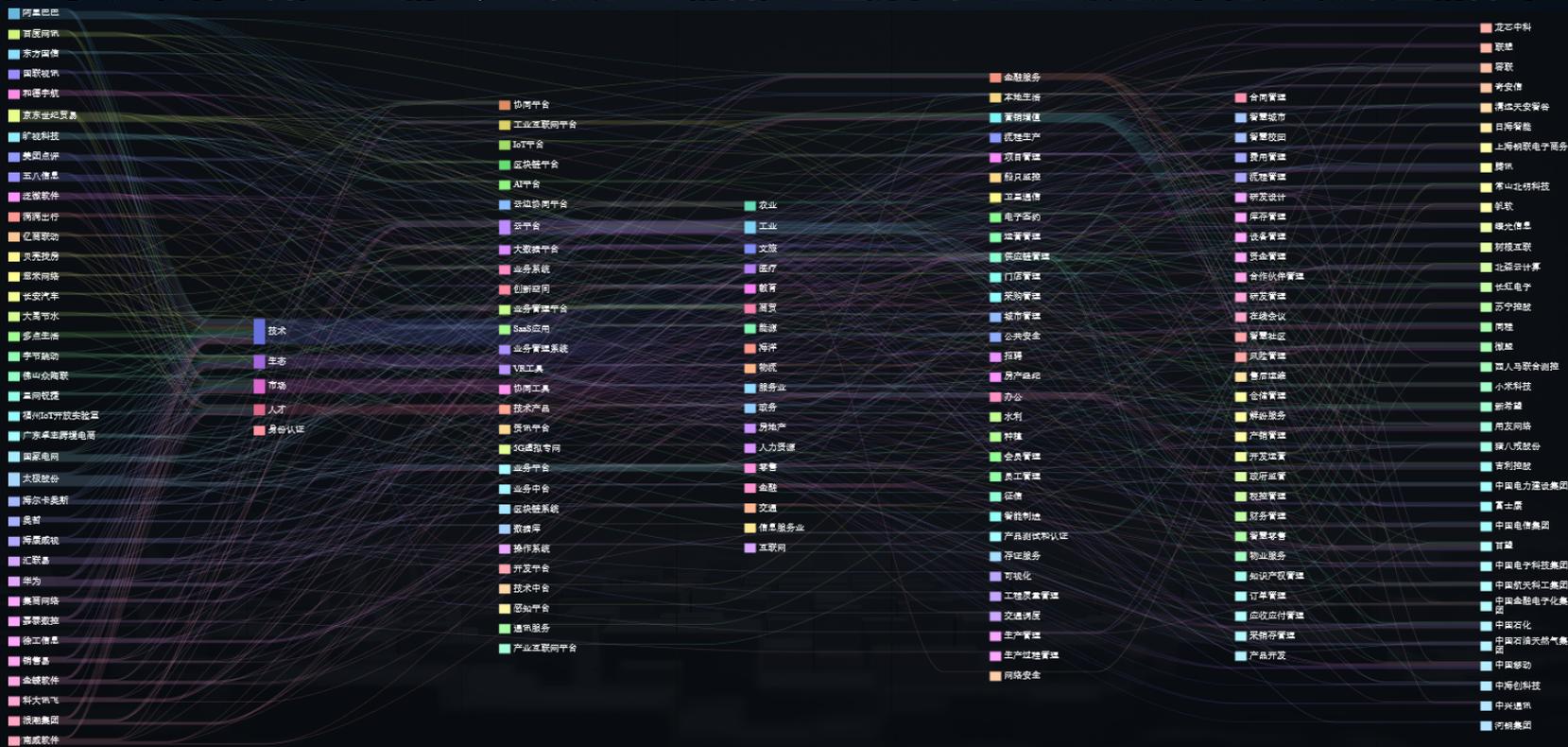


整体策略方面，面向哪些方向做出数字化实践

实践落地，主要从哪些具体领域开始着手做出数字化尝试

数字化龙头服务商：数字化建设领域与代表性龙头服务商

全面、跨域、协同：科技产业的巨头与传统产业的科技力量携手帮助企业渡过数字化实践及转型的障碍



目 录

WHAT'S INSIDE

第二章 后浪：中小企业的数字化实践之路

后疫情时期，中小企业迎难而上

近**50%**的税收、**60%**的GDP、**70%**的技术创新和**80%**的就业——中小企业是扩大就业、改善民生、促进创业创新的重要力量。

(数据来源：2020年04月 新华社《阳光总在风雨后——中小企业在疫情中迎难而上》)

互联网大平台挺多，却没有一站式服务的，平时需要登陆很多账号，太麻烦
有什么途径去找些贷款？

求本地物流

精准营销怎么做？

怎么招聘一些人手

直播带货怎么做？

本地政策获取慢，也不清楚如何去解读

经济内循环了，要出口转内销，国内渠道、服务商去哪里找？

哪个科技厂商可以快速给我们赋能？

预算不多了，哪里有性价比高的服务？

怎么选择产品/服务？

公司能享受本地的中小企业政策有哪些？

开辟更多的线上销售渠道

企业需要生存，项目机会在哪里？

企业、产品需要更多展示



如何帮助中小企业谋求数字经济时代新能力？缺位绝不是选择。

中小企业数字化实践的原动力与建设目标：实践的原动力

国内中小企业拥抱数字化表面看是一种不得不面对的选择，是被动驱使的结果，实质上我们要理解他们当前面临的关键问题，首要就是活下来，是生存；其次还有来自整个社会大环境变化带来的压力，例如全球经济下行的影响、低端产业外迁导致市场机会变少；最后还有重要的一点，竞争对手的发展带来的压力，他们需要在现阶段解决自身经营问题，包括如何面对空前竞争压力。

——by 汇联易 CEO 张长征；浪潮通软 专家 孔锐；ZOHO 中国 客户服务专家 赵昱

企业进行数字化转型的关键驱动因素是什么



应对不利局面下的生存问题，是中小企业数字化实践的原动力



应对竞争要素高端化

与早期中小企业主要进入中低端制造业、消费性服务业等行业不同，近年来创立的大量中小企业属于电子信息、生物医药等新兴高技术企业，拥有自主技术甚至自主核心技术。中小企业普遍尝试在要素投入层面转变发展方式，通过增加技术、管理、创意等“软”要素的投入，应对资源环境压力和劳动力成本上升的挑战。



破局低端市场空间萎缩化

当前随着中国传统产业要素成本不断上升，要素供给面临着越来越明显的约束，部分跨国企业将附加值低的产品生产工序从中国转移出去，大多转向印度、越南等人力成本较低的国家，传统加工贸易型低端产业萎缩。同时，国内中小企业也面临着要素成本不断提升，环保要求越来越严格，经营环境日趋严峻的挑战。



顺应市场与资源全球化

中国中小企业已经全面嵌入全球产业链，向全球市场供给产品与服务，并从全球市场获取并整合资源，不断提高自身与全球一流企业之间的差距。跨境电子商务快速改变了传统全球贸易的格局，中小企业首次大范围地成为国际贸易的直接参与者。从资源投入看，中型企业和小型企业各有14.8%和10%从国外获取原材料。从生产标准看，中型企业和小型企业各有64.8%和40.4%取得了国际认证。一些中小企业更试图自行制订行业标准，在全球经济中发出更强声音。



面临产业结构服务化

中国第三产业增加值于2013年首次超过第二产业，此后占国内生产总值的比重稳步提高，目前已经稳居三次产业之首。服务业超越制造业的结构性变化在中小企业群体中也十分突出。中小企业从以日用消费品、电子产品等为主的制造业向服务业扩展，新创中小企业则抓住机会，加快进入新兴的现代服务业，在现代服务业中的比重日益提高。受教育程度较高的年轻创业者创办的中小企业，日益成为现代服务业产业的引领者，催生了新的商业模式。

一个典型的小型制造企业的数字化实践背景与目标



客户



订单全程透明
质量可以追溯
售前、售中、售后服务



老板



订单：赢得客户的信任，透明化、低价格
产品：高质量、可追溯
成本：降低成本、减少浪费、如何降低非必要性/无效投入



管理者



资源管理
计划管理
绩效管理



产业工人



做什么
怎么做



工程师

发现问题
分析问题
解决问题

中小企业数字化实践的原动力与建设目标：实践的目标

基于对数据的管理能力提升，寻找到新的业务点，优化业务效率，实现企业收入扩大的目标



在提速变化的时代，大部分企业的原动力还是生存的压力。我们在与国内外不同行业的朋友共同交流中发现，他们从数年前就开始提出“触网”、“触电”，企业对数字化新技术的需求呈阶梯式增长。以前靠传统渠道做生意的模式遇到了很大挑战，阿里京东等超级电商的介入，使得他们原渠道的生存空间受到很大挤压，必须快速适应新环境。很多转型快的企业，它的销售业绩不一定增长很快，但转型慢的明显已经开始掉队。所以我认为，很多企业不是为了转型而转，而是被迫的去折腾、去适应这个时代的变化。如何从被迫转型向前瞻性转型发展，学会提前发现问题，才能更清晰数字化实践的建设目标和技术路径。

——by 汇联易 CEO 张长征；

中小企业因为自身的特点和外部环境的限制，导致发展过程中抗风险能力弱，（数字化服务系统）为中小企业带来发展需要的互联互通能力，已经从需不需要变成了死或生的选择，不实践这种能力，很难获得对市场的快速洞察和响应、以及很难实现效率的提升，很难在产业链上下游合作中体现优势。

——by 浪潮通软 专家 孔锐

公司未来1~3年的业务考虑重点

进行数字化转型的目标是什么

进行数字化转型最核心的目标是什么

数据来源：T研究 2020年9月

数字化已然是眼前的“大势”，中小企业的**实践进程**情况与大型企业的**差距逐步缩小**

本次调研的中小企业行业分布情况



	中小企业	大型企业
已经构建全面的数字化规划，正在逐步实施	54.1%	57.1%
已经制定了部门级/业务线级的数字化规划，正在落地的过程中	22.4%	12.2%
数字化转型会成为企业未来致胜的关键，并且公司已经开始着手实践	5.1%	16.3%
在数字化转型方面仅限于做出探索性研究，并保持对最新动态的跟踪	13.3%	8.2%
尚未制定相关计划	1.0%	0.0%
曾经尝试过相关的创新，但目前暂时中止这块业务	4.1%	6.1%

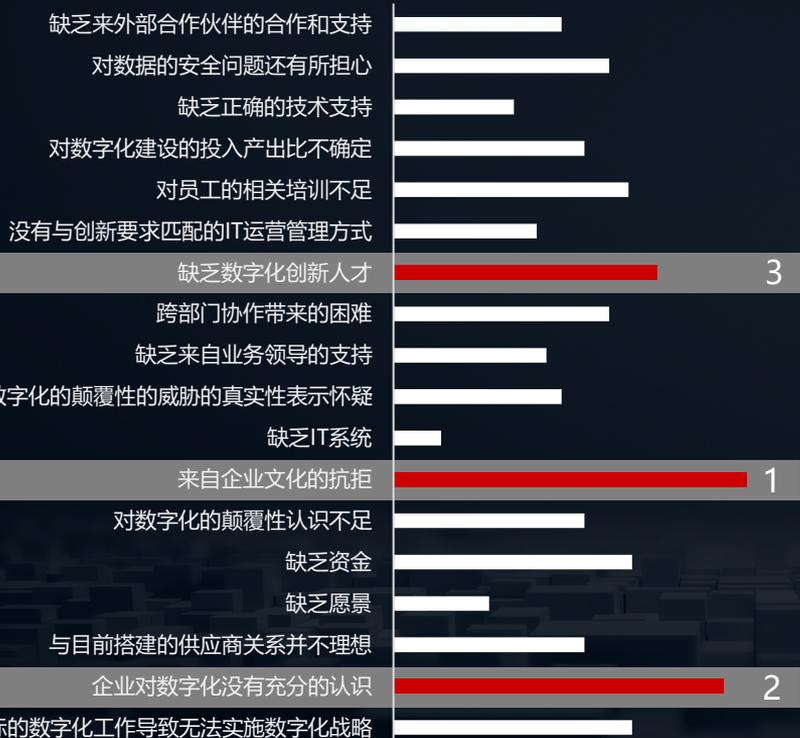
数据来源：T研究 2020年9月；

注1：本次调研传统中小企业80家，部分行业本次未能触达，上述数据仅帮助大家对照中小企业的数字化实践发展整体情况做出参考。

中小企业数字化实践过程中的困难和根源：实践过程中面临的困难

公司在实施数字化转型的过程中遇到了哪些问题

引发挑战的根源



最好是找到专业的人，共同做因地制宜的项目规划，才可以更加完善数字化实践的建设路径，实现提升效率和边际产出的目标。而许多传统企业，现在恰恰缺的就是人。高技能人才在职周期短、跳槽频繁的现象普遍存在，而大量低技能员工很难支撑内外部数字化系统的价值实现，如何去基于业务临界点通过数字化的思考帮助公司去做这件事情，这对他来说可能是很难的。技术的飞速发展有赖于人才体系的建设，而数字化不只是人才的技术提升，更是组织能力的重构，涉及到思维方式、协作方式、组织方式的系统性转变，因此局部的技能提升还需要与系统化的制度改革、文化建设进行充分整合。

——by 汇联易 CEO 张长征

数字化服务系统的导入，最关键的是导致了业务的主导权发生了改变，责任权在迁移，（中小企业）转型前是销售主导型，转型后将变为流程主导，数字化服务系统明确了规范和标准，（带来了）流程规范，也击破了原有的“人治”导致的流程和规则的不规范。就像分封制变成了郡县，实现了中央集权。

——by ZOHO 中国 客户服务专家 赵昱

实践中中小企业一定需要解决两个很重要的问题，一自己思路要清晰，而且要做到两个基本点——小而美，小步快跑，先以部门级的强应用解决（公司）的核心问题，就像刚才说的 CRM 一样，营销有问题，就先解决这个问题；二是不要过度追求，大而全或者过度追求不必要的能力...

——by 浪潮通软 专家 孔锐

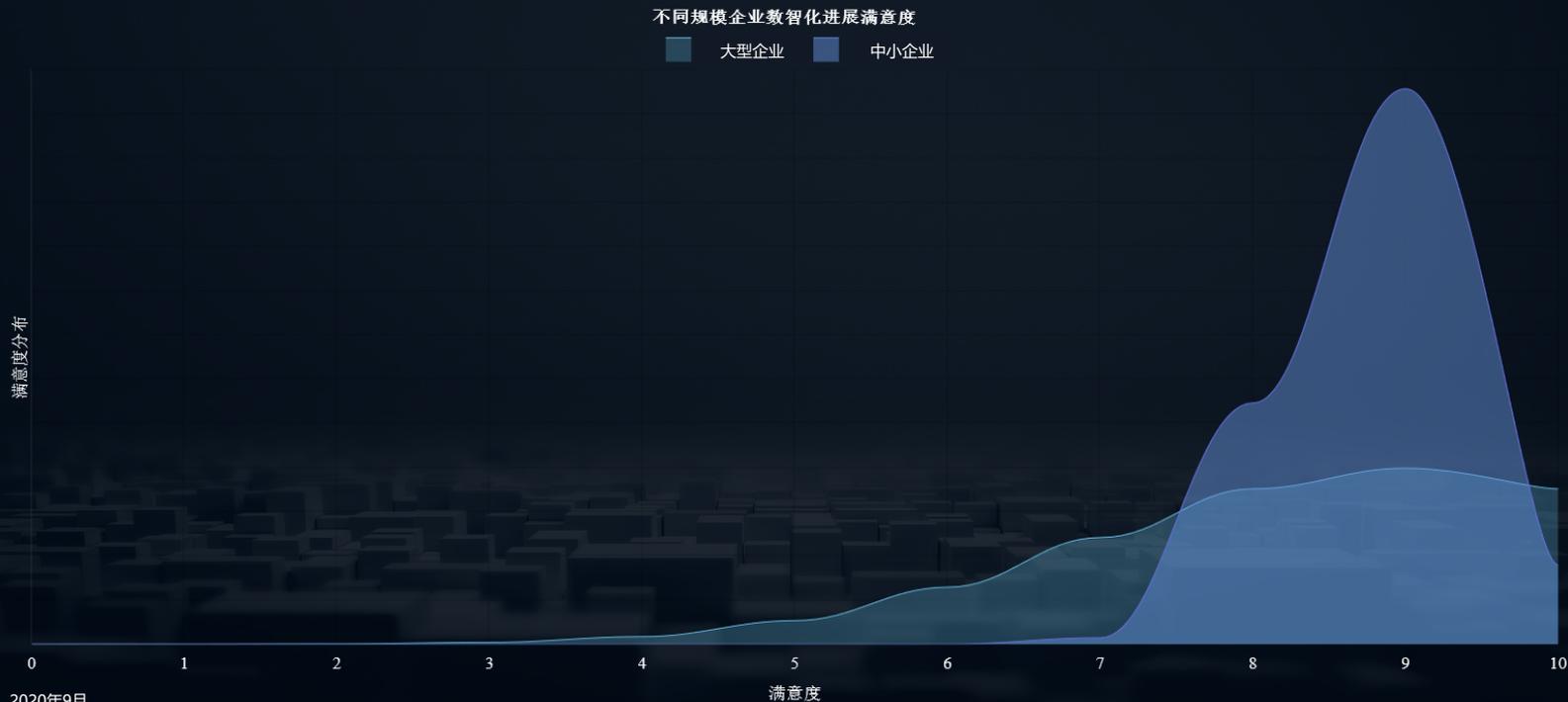
目 录

WHAT'S INSIDE

第三章 它山之石，先进中小企业的数字化实践与创新

先进中小企业数字化实践的满意度与建设方式

中小企业更灵活、需要践行的目标核心业务更明显，相应的流程和数据进行标准化较容易实现，数字化服务系统的搭建相对轻量级，整体满意度较高；大型企业业务范围广、结构复杂，整体数字化实践实施难度高，满意度分布呈现长尾结构。



先进中小企业数字化实践的满意度与建设方式

企业正在基于数字化服务系统谋求——业务模式突破、内部管理升级、营销打法创新、实现新老业务衔接等方面相应的能力。从哪里开始着手，中小企业明显的以“生存优先”为主旋律。

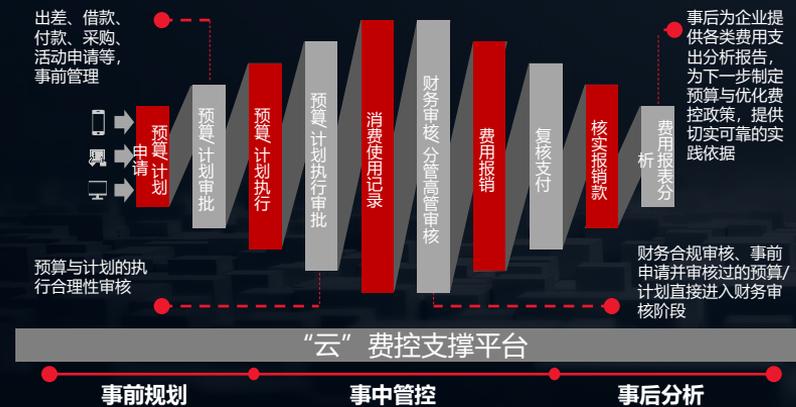
中小企业从哪些具体领域开始着手数字化实践



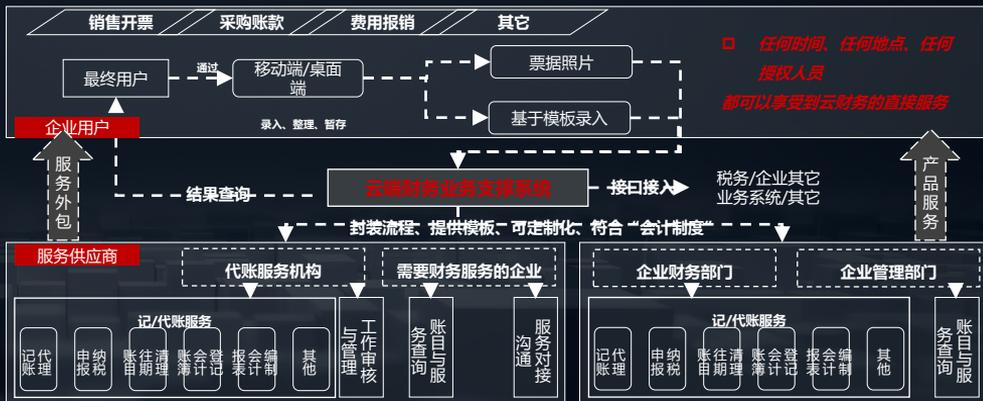
同时，以财务管理为代表的领域，受政策合规与有效性的推动，中小企业正在践行相关的数字化服务系统

- ▶ “金税三期”顺利上线，全国征管数据大集中，企业钱、票、数受到全面监管，包括虚开、假票、隐瞒收入等在内的作假违规行为再难藏匿，企业如果违规带来的不必要成本凸显。
- ▶ 中小企业自身的情况也在推动他们积极的践行相关的业务系统搭建：
 - 财务管理规范化推动：很多中小企业财务信息不透明，财务和业务合规性低；
 - 企业管理现代化推动：我国的中小企业一般为家族式企业或个体工商户，一般并未建立起规范的现代企业管理制度和完善的公司治理结构，导致中小企业运营中的决策更多的是依赖于实际控制人，在人员、资金、技术等方面，采取家长式的单一管理方式，缺乏科学决策和激励约束机制，影响中小企业中长期的健康发展；
 - 从经营实力而言，我国中小企业大多规模小、人员少、资产有限、经营稳定性较差，抗风险能力较弱。中国的中小企业普遍短寿，大约是为2年到5年，传统的方式很难搭建一套完善的财务治理体系与服务系统。
- ▶ 来自内外部的动因均促使中小企业寻求高效、合规的现代数字化财务治理与应用服务，从而最大限度地综合提升财务治理水平。

以全程精细化管理为基础的云费控服务



以提供会计核算服务为基础核心的云代记账服务



先进中小企业数字化实践的满意度与建设方式

在传统的服务行业，数字化服务系统帮助商家在每一个触点连接消费者，提供全流程服务能力

在中小企业集中的餐饮、住宿及相关服务行业，数字化服务系统正在帮助他们谋求全面的服务与连接能力

数字化服务系统帮助商家在每一个触点连接消费者



消费者

- 去哪里吃饭
- 点什么菜
- 与女友吃饭需要定个座位
- 手机支付
- 临时更换菜品
- 怎么还不送到
- 吃什么，想吃什么
- 哪个菜品不错
- 错过排号怎么办
- 信用卡支付
- 有什么推荐的
- 特色菜是什么
- 先去商场逛逛
- 积分兑换
- 哪家店口味好
-
-
- 现金支付
- 有没有代金券或优惠
-
- 电子发票
-
- 紧急加菜
-
- 对公服务
-
-

数据来源：T研究基于公开资料整理 2020年9月，其他的内部业务场景与数字化管理系统，此处未做展开。例如：财务管理、供应链管理、金融与贷款服务、人力资源与用工管理、总部与巡店管理系统等。

先进中小企业的做法：财税管理数字化实践（知乎）

客户背景介绍

知乎作为中文互联网知名知识平台，以「知识连接一切」为愿景，致力于构建一个人人都可以便捷接入的知识分享网络，让人们便捷地与世界分享知识、经验和见解，发现更大的世界。

客户需求及痛点

1. 员工个人差旅和费用的报销，无事前预算管控，只能通过事后报表分析；
2. 成本中心较为宽泛、无法实现费用报销的精细化管理；
3. 财务人工审核、手工入账，无法做到对每张单据有效检查、缺乏差旅标准的有效控制；
4. 知乎成本核算要求精细化，存在跨部门报销、汇率转换、费用控制、审批流程、成本分摊等自己相对独特的管理特征，因此对系统的适配能力提出非常高的要求。

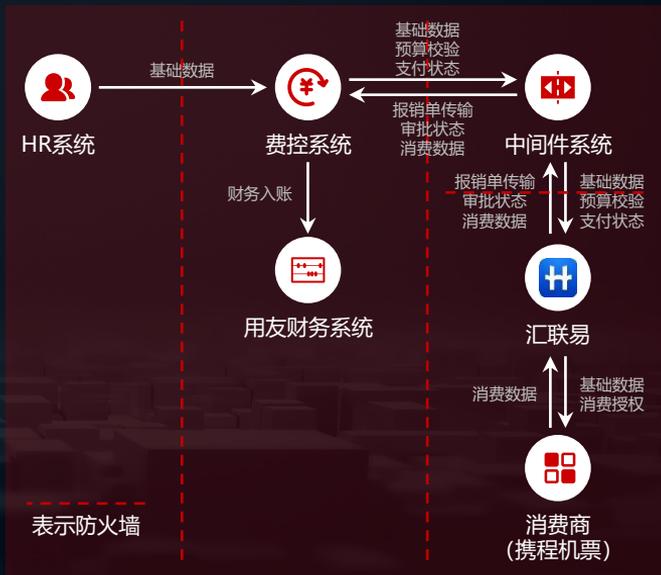
应用后的效果

1. 跨公司、部门报销：汇联易支持多家公司间跨公司、部门报销，同时支持费用分摊，满足灵活的业务需求；
2. 多币种报销：满足员工外币费用报销，财务本位币核算的场景；
3. 电子发票报销：集成微信卡包，实现电子发票的灵活性和真实性管控；
4. 预算管控：统一的费控预算管控，汇联易和费控无缝对接，进行预算的占用和释放，涉及公司、部门、立项和项目多维度的成本预算分析和财务核算；
5. 汇联易通过和集团费控系统预算模块的深度集成，实现集团预算的统一管控。汇联易报销单提交按单据上公司、部门、立项和项目多维度的成本中心进行预算的占用、释放，同时财务根据员工单据的成本中心进行财务核算，实现核算的精细化管理，满足集团数据的统计和分析，为集团未来的发展规划提供了数据支持。

数字化方案供应商

HELIOS 汇联易

应用实践情况



汇联易是国内领先的全流程费用管理平台，拥有百万深度活跃用户，精耕企业报销及费控垂直领域，持续推动电子化报销进程。利用科技创新实践，与百家消费生态达成战略合作，通过聚合消费、授控支付、预算费控、移动报销、智能审批、AI审核以及发票处理等众多业务场景的一站式完成，打通了企业消费与报销之间的数据流程壁垒，提高企业精细化管理的颗粒度，赋能企业客户用数字化驱动业务，高效保障企业现金流，让费用管控更加合规透明。

HELIOS 汇联易

产品优势

1. 费用节约：商旅优惠、商旅管控、人力节约、时间节约、减少虚假、杜绝浪费；
2. 财务合规：流程合规、发票合规、标准合规、核算合规、归档合规；
3. 财务效率：减少纸票、减少借款、智能审核、智能收单、银企直连、自动入账、费用分析；
4. 员工体验：移动化报销、员工免垫资、企业支付、无纸化报销、发票袋报销、智能识票、信用报销。

技术优势

1. 专业：在产品端更倾斜向财务的管理诉求，完善费控板块和数据逻辑，优化之前已搭建完毕的多元化采购、流程管理、成本控制、极速报销功能模块，搭建一体的SaaS产品版图；
2. 创新：对不同行业需求进行多方位深度挖掘，进一步将产品与智能预测、大数据应用、OCR识别、AI审核等前沿技术相结合，运用在企业商旅及报销场景中，满足了企业消费-报销-管理需求，使管理成本变得更容易，业务流程更合规透明，汇联易逐渐成长为费用管理发展变革的中坚力量；
3. 安全：目前汇联易已获得国家级高新企业证书，SOC 1 & 2双认证、国家信息安全三级等保、ISO 27001、ISO 27017等专业资质，部署多款具有国际标准的安全产品来实现数据的传输和存储安全。

服务优势

1. 立足数千个复杂IT系统建设经验，具备最为全面和系统的实施服务能力，打造了用户费用管理全生命周期的专业服务体系，交付团队能够精准把握客户需求；
2. 汇联易产品配置灵活、迭代快速；
3. 汇联易成立了专业的“客户成功”团队，独立于客服和运维，为提升产品体验，帮助客户实现价值。

渠道优势

从东南亚市场开始，陆续在新加坡、马来西亚市场进行部署与实施。汇联易将自身定位成一个国际化产品，2019年3月底在日本正式上线的品牌“Spendia”，后续将持续投入资源，进行日本市场渠道建设。

先进中小企业的做法：ERP实践（得高家居）

客户背景介绍

得高健康家居有限公司总部位于山东青岛，是国内最大的进口地板代理商。得高家居在全国各区域成立了分公司，多家自营门店，100多家代理商及200多家代理商门店，营销网络遍及全国近30个省（直辖市）、近200个城市。

数字化方案供应商
浪潮云ERP

客户需求及痛点

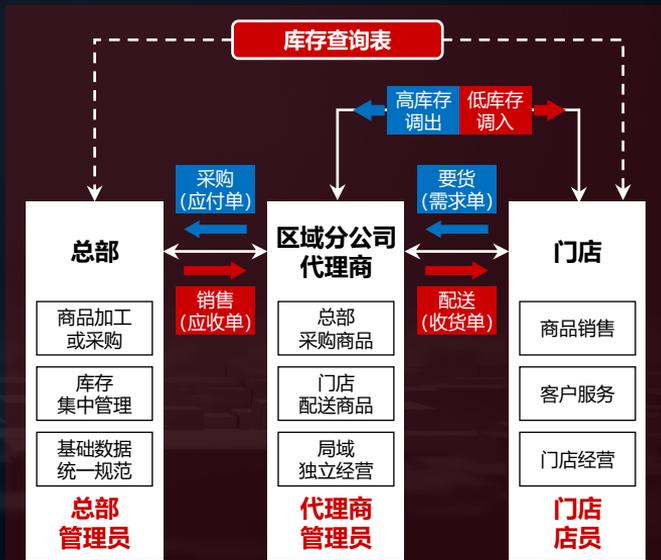
1. 家居行业沟通交流依然采用传统的口头传达、手工记账等方式。代理商通过邮件、电话等方式进行订购，彼此间业务信息零散，标准化程度低，时效性差，历史记录难以查询，造成采购及销售业务效率低下，大量业务数据堆积却难以发挥效用；
2. 代理商面向的个体客户销售，往往周期长、提货时间不确定，代理商需要自建或租用较大仓库进行备货，并雇佣大量的库管人员，整体投入成本较高；
3. 销售门店数量大、分布广，店员流动性强，人员素质参差不齐，日常销售订单记录的规范性、及时性、完整性都无法保障，代理商难以全面了解门店的销售情况，日常管理难度较大；
4. 从采购到库存，从销售到客户，如何链接总部、代理商、门店，实现管理模式数字化、智能化、可视化，精准到每个用户、每个导购、每个渠道，让营销效率更高，是得高家居面临的管理难题。

应用后的效果

借助浪潮inSuite，得高营销协同管理平台仅3个月正式上线，实现总部、代理商（分公司）、门店三级营销统一管理，业务处理时长缩短近70%，库存周转率提升了23%，管理成本降低了18%，企业生态圈初步形成；

1. 得高家居将总部、代理商、门店三级采购业务统一到数字化的营销协同平台，实现各业务一体化管理，简化业务流程，化解信息分散困境，业务处理时长缩短近70%，效率提高了一倍；
2. 通过集中的库存管理系统，实现了物料的基础管理。代理商可根据客户订单需求，在平台上实时采购，实现“零库存”；对于畅销产品，也可通过平台进行“整订零发”，即一次性大批量订货，后续根据客户实际需求分批要货，随用随领。这样代理商有一个小型仓即可满足日常销售需求，降低近30%的运营成本，提高了合作意愿；
3. 门店管理系统提供实时完整的订单列表，包括每个订单的客户名称、联系方式、跟单销售员及订单状态等信息，这些信息可以帮助店长了解门店运营问题和改进办法，助力各门店进行品类调整、货品优化管理，用更精准的广告投放为门店引流，同时也调动销售人员的积极性。初步测算，采用浪潮PS Cloud后，代理商门店订单交付及时率提高约18%，获得客户广泛好评。

应用实践情况



浪潮通用软件有限公司是中国领先企业管理软件和云服务提供商，集团管控、财务共享第一品牌，智能制造领军企业，集团管理软件市场占有率第一。拥有大型企业数字化平台GS Cloud、成长型企业新一代开源云ERP inSuite、小微企业财税金融服务平台云会计，以及财务云、人力云、采购云、智能制造云、分析云等领域云，建筑云、粮企云等行业云产品，为大中小微企业提供全面云服务，推动超120万家企业实现数字化转型。

浪潮云ERP

产品优势

1. 浪潮inSuite是浪潮自主研发的面向成长型企业的新一代开源云ERP，采用先进的云架构，为企业提供在线SaaS订阅应用服务，聚焦数据驱动的业务能力，涵盖财务、供应链、智能制造、成本、协同等领域的关键应用，为成长型企业提供一站式解决方案，引领企业从内部精细化迈向国际化、互联化，赋能企业数字化、智能化发展；
2. 以“云+平台+社区”为设计理念，通过云模式打通信息孤岛，实现内外连接和数据整合；通过开源平台融合技术和业务，实现应用创新；联合生态伙伴为企业打造内外连接、有互动、自进化的“云社区”型数字化平台，覆盖企业全生命周期，赋能“智慧企业”发展战略；
3. 低代码开发平台inStudio，使企业可以通过直观可视化的界面，灵活拖动各种图形化控件，像组装积木一样快速搭建业务模型，构建业务流程，快速形成客制化系统方案及应用，满足企业个性化需求。

技术优势

1. 2018年浪潮明确提出以数据为核心，基于全球领先的云数据中心平台和云服务平台，打造平台生态型企业，携手合作伙伴构建数据社会化大生态，致力于构建“云+数+AI”新型互联网企业；
2. 浪潮是开源领域的积极推动者和重要贡献者，率先推出新一代开源云ERP产品inSuite和开源工业PaaS平台，牵头成立中国开源软件推进联盟、上海开源信息技术协会，将30余年的企业信息化经验微服务化、开源化、平台化，聚合企业、院校和科研机构，共同推动企业数字化转型；
3. inSuite技术架构涵盖IaaS、技术平台、运行时平台、外部集成平台和运营运维平台等组成部分，采用分层逻辑形成服务输入的封装式模型，为企业提供全生命周期的支持。基于浪潮云数据中心提供云计算基础（服务器、网络技术、存储、数据安全），提供99.95%的SLA服务能力，保证业务持续在线。

服务优势

1. 浪潮是国内服务满意度最高的软件厂商。构建了覆盖全国的服务网络，拥有超过8000人的营销服务队伍，通过现场服务、智能云桌面等模式为客户提供一站式服务体验，连续12年获评为CCW Research用户调查“云ERP用户满意度第一”；
2. 提供SaaS订阅服务。inSuite可以部署到浪潮云或其他第三方公有云，由浪潮负责销售、运营、实施和维护，客户只需按年订阅付费即可，无需系统维护；
3. 提供远程增值服务。基于远程互联技术及海量数据库，可为企业提供远程的系统维护、数据安全管理等日常维护，以及管理咨询、异常诊断、行业对标等更深度的增值服务。

渠道优势

1. 拥有覆盖全国的营销体系，能够快速触达客户；
2. 秉承“平台+生态”理念，已形成浪潮云ERP生态圈，赋能伙伴、客户、开发者二次创新；
3. 坚持“被集成”策略，与运营商、银行、咨询公司等渠道合作共赢。

先进中小企业的做法：连锁门店数字化管理实践（外婆家）



客户背景介绍

外婆家是一家全国性的多品牌大型餐饮连锁机构，成立于1998年，截至2020年，外婆家已成为拥有200余家门店、8000多名员工的大型餐饮连锁机构。荣获“浙江省著名商标”、“浙江省著名商号”、“全国餐饮业优秀企业”等称号，连续多年被评为中国餐饮百强企业。但其线下门店仍采用纸质方式登记管理，巡店效率不高，已有系统已无法快速满足业务不断创新的场景需求。

数字化方案供应商



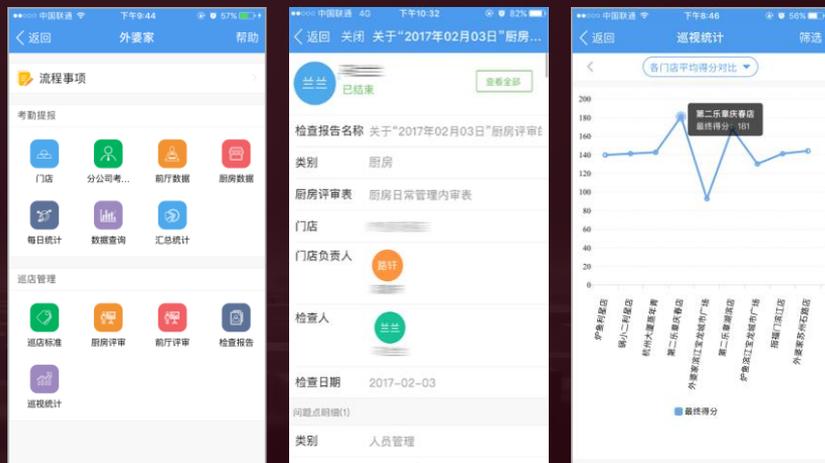
客户需求及痛点

1. 巡店人员需手动完成纸质版巡店记录、录入excel表格、整理巡店报告及统计报表等，费时费力，巡店效率低；
2. 需专人负责确认巡店报告的收发情况，浪费人力物力；
3. 门店管理人员如在出差途中，无法及时了解并处理门店突发状况。

应用实践情况

应用后的效果

1. 根据外婆家巡店管理的诉求，云气通过PaaS平台开发了巡店管理应用，实现外婆家巡店管理效率提升73%；
2. 实现实时拍照、模板评分、现场提交，门店店长也能第一时间收到自动传阅的巡店报告，并针对问题进行快速处理；
3. 根据巡店详情，系统自动统计门店得分排名，老板可以随时查阅门店经营状况。



外婆家数字化方案供应商：炁云（奥哲）

深圳奥哲网络科技有限公司是一家以低代码开发平台为核心的云计算产品与方案提供商，帮助企业与组织构建以客户为中心的智能运营力、以员工为中心的智慧管理能力，让企业与组织通过业务、管理在线实现数字化经营并通过低代码技术助力企业与组织实现数字化升级。旗下拥有炁云、奥哲·云枢、奥哲·H3 BPM三款核心产品，目前已服务超过10万家企业组织，包括40%中国500强企业、500+大型集团企业，已获得包括阿里、高榕资本在内的多轮资本投资。

AUTHINE 奥哲



产品优势

1. 海量模版——丰富的模版支持企业全数字化办公；
2. 灵活配置——积木式搭建快速落地企业应用；
3. ALL-IN-钉钉——PC/移动端高效协同，轻松管理；
4. 省钱省力——一套系统满足企业95%管理需求。

技术优势

1. 满足企业发展个性化、差异化需求，能根据企业发展进行极速升级适配；
2. 价格优惠，落地迅速。企业数字化提速器，实现一键式降本增效；
3. 打破信息孤岛，统一数据出入口，PC-移动端联动，实现随时随地数字化管理。

服务优势

1. 快速响应保障——400服务热线，7x12小时在线客服，专属顾问指导等服务方式，提供产品咨询、使用指导、售后支持全流程服务；
2. 技术支持保障——来自阿里、腾讯、金蝶的研发管理人员，300余名技术工程师团队，为研发创新、产品优化提供技术支持。

渠道优势

建立深圳、杭州、北京、上海、广州、成都、济南、武汉八大直属机构，本地化服务网络辐射全国54个大中型城市。

先进中小企业的做法：客户服务数字化实践（学霸君）

客户背景介绍

学霸君是国内知名的K12在线教育赛道头部企业，也是国内领先的中小学智能化教育公司。自2012年成立以来学霸君始终坚持践行“用技术提升教学效率”，引领AI、大数据等智能化技术在教育领域的融合发展。截至目前已累计超9000万忠实学生和家长用户，累计解决问题近100亿道，被评为“2019年度在线教育领域最佳口碑企业”。

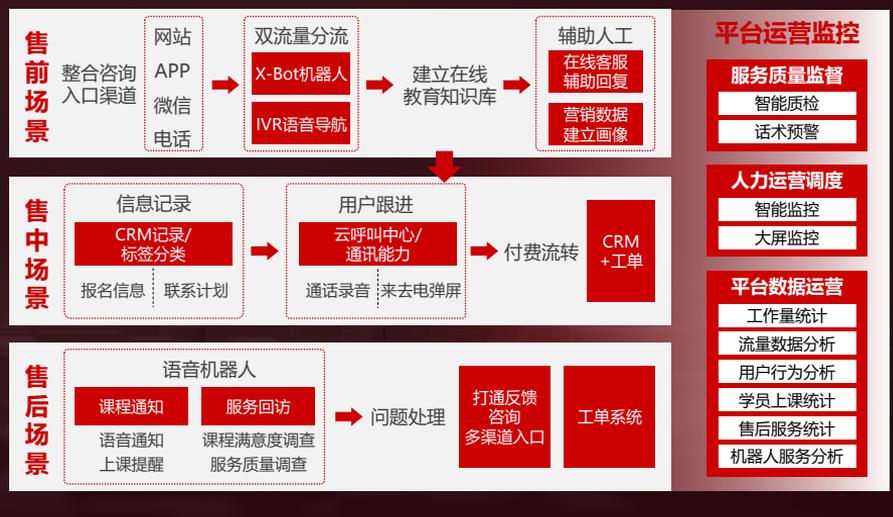
数字化方案供应商

容联·七陌

客户需求及痛点

1. 学员和家长咨询渠道多样（网站、APP、电话等），需统一管理；
2. 内部协作流转遇到瓶颈，难以及时处理学员和家长的问题，影响客户体验；
3. 课程通知依赖人工，工作繁琐，作业量大且效率低下；
4. 客服工作效率及服务质量通过人工抽查无法有效了解，存在疏漏，隐藏巨大的服务质量风险。

应用实践情况



应用后的效果

1. 回复速度提高65.3%；
2. 工作效率提升58.7%；
3. 家长和学员满意度提升45.2%；
4. 人工坐席压力释放47.1%。

容联七陌-是一家以AI和通讯技术为核心、数据为驱动，从服务运营、产品赋能为企业提供降本增效解决方案。作为国内智能客服领域领创者，容联七陌通过不断的技术创新，引领客户服务的改革和创新。首创“多渠道整合SaaS云客服”，利用通讯能力与人工智能技术解决企业客户服务和客服工作效率问题，推出：智能云客服、云电销、智能机器人等产品，为企业提供完整客户服务解决方案。



产品优势

1. 构建了服务+营销的全场景生态产品,覆盖企业售前咨询、售中跟进、售后服务所有环节;
2. 通过完整的全场景,帮助企业降本增效的同时,为企业提供完整的解决方案;
3. 产品更新迭代快,不断优化,不断满足企业客户服务需求升级;
4. 在房产、餐饮、电商、零售、教育、金融、保险、汽车等多领域具备完整高效的客户服务解决方案;
5. 容联七陌产品已获得国际标准化组织的三重认证。

技术优势

1. 具备10年以上的通讯技能经验,有强大的通讯PaaS能力;
2. 拥有优秀的AI团队,利用人工智能、RPA先进技术赋能客户服务。

服务优势

1. 专业的项目运营团队,强大的功能定制服务,灵活的部署模式;
2. 专业的售后服务保障体系,专家级服务团队,十多年呼叫中心技术经验的专家团队;
3. 设立全国售后服务中心与客户服务中心,助力客户成功。

渠道优势

容联七陌在全国设立十余家分支机构,产品服务已覆盖全国企业。

先进企业的具体做法：数据分析数字化实践（天铁冷轧薄板）

客户背景介绍

天津鞍钢天铁冷轧薄板有限公司坐落在天津市空港经济区，现具有年产150万吨拥有世界一流的工艺设计和技术装备的冷轧生产线，包括酸洗联轧机组、罩式退火炉、平整机组、重卷机组和连续退火机组，以及热镀锌机组，产品定位在汽车板、高档环保家电板、高档建筑板等。

数字化方案供应商



客户需求及痛点

1. 现有的成本核算系统只能核算到产品大类，无法满足决策层进行明细规格成本的核算的要求，只能依靠手工完成，一般需要4人一周时间才能完成；
2. 成本还原、成本考核指标数据来自多个系统，无法直接获取，只能手工导出EXCLE报表进行分析，效率低下错误率高。还有公司部分系统架构老旧，不能查询和导出数据量大（超过百万行）的困境，只能分多次处理；
3. 手工EXCLE报表数据无法做到数据实时共享和移动办公。

应用实践情况

用友财务U8 | 宝信产销MES | 物料采购 | 工资管理 | 能源管理 | 其他系统

数据标准统一 → 自动计算和图形化展示

- 对月财务账面成本报表细化、规格成本细化核算、成本还原的单工序和全工序细化核算，实现企业成本清晰化和可视化，并对生产经营提供决策支持。

成本还原步骤化

将各产线产品成本按核算步骤还原至最初产线的原料成本

规格成本细化核算

理清产品生产成本

提供采购、生产决策参考

规格毛利核算清晰化

提供规格产品的边际利润

提供市场接单数据支撑

应用后的效果

1. 解决多个信息化系统数据分散，难以有效利用的问题，整合多源数据，实现企业数据化智慧运营；
2. 在疫情初期，搭建了企业专属的移动数据应用，通过手机办公并组织生产，提升了效率，增强了财务数据分析及成本管控的综合能力，助力了企业低成本运营战略的成功落地；
3. 平台应用后月成本明细报表在每月5号前全部生成，而且数据准确，时间上压缩了10天左右，准确性提升好几倍，大大降低员工劳动强度；
4. 协助企业搞清楚了各规格组距产品明细成本、规格毛利，以酸轧为例，2020年1-6月相比19年成本降幅为6.6%，吨钢成本每吨降低了12.28元。这些数据为营销部门小批量多品种接单的科学决策提供了数据支撑。

帆软软件有限公司（以下简称“帆软”）成立于2006年，专注商业智能和数据分析领域。帆软连续多年占据中国BI市场领先地位，并先后获得包括Gartner、IDC、CCID在内的众多专业咨询机构的认可。并于2018年入选福布斯中国非上市潜力企业榜50强。连续三年荣获中国大数据企业50强榜单。



产品优势

1. 帆软商业智能产品组合覆盖的业务场景广泛，并支持灵活的客户定制功能；
2. 基于产品有众多行业解决方案，比如能源化工解决方案、零售门店解决方案等，业务场景广、行业案例多，并且有整个行业产品化团队的咨询支持。

技术优势

1. 14年的发展过程中，公司50%的人力（600人左右）都处在技术、研发、测试等岗位，不断优化核心产品的技术功能；
2. 在数据连接方面，产品对企业数据平台、自定义驱动的对接能力强。在报表能力上，支持中国复杂式报表，具有报表填报等特色功能；
3. 产品功能的用户自定义和系统拓展性方面支持强，支持插件拓展、二次开发等。

服务优势

1. 完善的售后团队：多渠道为客户提供精细化的售后服务支持，配套标准化质量管理体系，3天问题解决机制+监督调查机制保证客户产品使用；
2. 项目实施服务：专业项目实施团队，提供项目落地保障，帮助企业实现技术、业务方案落地；
3. 数据人才服务：有专门的数据运营官课程，帮助企业培养数据人才，进而推动企业的数据化升级。

生态优势

1. 用户生态：帆软选择开放产品的需求、研发、测试、教学等多个长尾功能，并以此搭建用户粉丝体系，构建庞大的用户生态，形成拥有30万用户的线上运营渠道，从而实现线索获取。
2. 交流平台：智数大会、商业智能峰会等品牌活动+帆软数据应用研究院搭建行业交流平台，利用优质案例、行业洞察等内容赋能企业的数据应用。
3. 伙伴生态：帆软通过被集成、联合方案、能力认证等举措，聚集华为云、金山云等上下游，多个领域的1000余家伙伴。

先进中小企业的做法：客户关系管理数字化实践（博尔迈）

客户背景介绍

北京博尔迈生物技术有限公司创立于2005年，是日本JSR集团旗下日本MBL公司在中国的全资子公司。日本MBL公司全称“株式会社学生物学研究所”，是日本JASDAQ上市公司，是国际知名的生产临床诊断与研究用试剂的专业公司，在日本，美国等地拥有很大的市场份额。北京博尔迈主要负责JSR公司生命科学领域关联产品、MBL公司基础科研试剂等产品在中国的所有贸易业务。

数字化方案供应商



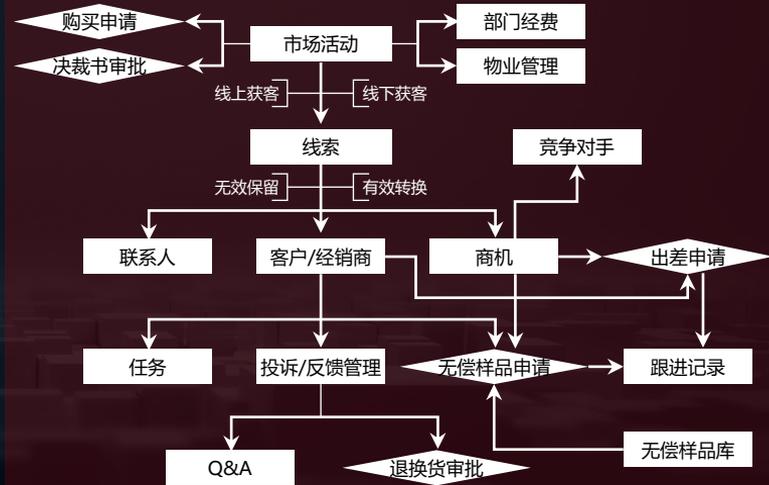
客户需求及痛点

1. 国内生物制品研发、制作和销售，相较国外起步较晚，但近十年来发展迅猛；
2. 业务快速发展，客户精细化管理需要提上日程；
3. 销售团队扩张，迫切需要高效管理；
4. 竞争加剧，管理提速刻不容缓。

应用后的效果

1. 汇总来自多渠道的客户信息，建立统一的客户视图，各部门可从多个维度全面立体地对客户建立认识，并为他们提供优质服务，有效提高客户满意度和客户留存；
2. 在系统中管理商机，一方面管理层随时了解商机进展，杜绝撞单。另一方面员工可清晰地规划每日工作、记录客户跟进情况，同时用CRM管理出差情况；
3. 审批转到线上，加速审批速度，缩短流程时间提高了整体运营效率。

应用实践情况



Zoho于1996年成立，在全球拥有9000多名员工，在中国、美国、加拿大、澳大利亚、日本、印度、新加坡、迪拜、荷兰等国家设有子公司。Zoho是以产品与技术驱动的软件公司，坚守不融资不上市的理念，专注于产品研发，保持持续盈利。

Zoho是企业级的操作系统，是能够满足企业办公和管理需求的一体化云平台，提供45+款 SaaS 软件，包括 CRM 系统、企业邮箱、在线 Office、项目管理、客服管理、团队协作、人事管理、财务管理、BI 数据分析、应用开发平台等。



产品优势

1. 销售全流程管理：利用Zoho CRM，可全面跟踪管理销售流程，从线索生成、商机跟进到最终成交。通过线索、联系人、商机、客户以及任务活动等模块，清晰掌握客户生命周期各个阶段，发掘向上销售或交叉销售的机会；
2. 灵活定制：Zoho CRM拥有强大的定制能力。客户即使不懂代码，也可在后台以拖拽的方式按自己独特的销售流程需要搭建CRM系统。无论是字段、页面、功能还是流程，Zoho CRM让客户以最轻松的方式完成跟业务的高度匹配；
3. 可扩展性强：使用Zoho CRM SDK，企业可构建个性化的Web和移动解决方案，无需担心底层架构。并提供了丰富的插件，方便与Zoho其他应用及第三方软件集成。此外，API接口可方便地跟企业正在使用的其它系统集成。

技术优势

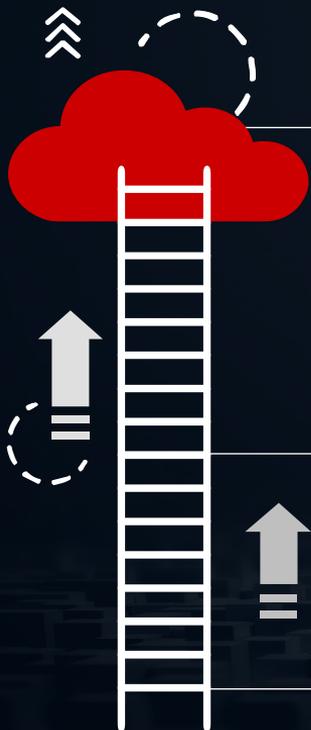
1. 人工智能：（1）机器学习能力，自动觉察客户日常重复性工作，交给CRM系统自动完成。（2）根据数据研判业务走向，提前向业务人员通报异常。（3）根据与客户的沟通历史，向业务人员提供最佳联系时间建议；
2. BI大数据分析：通过仪表板和报表，多维度分析销售、市场、客户、服务、财务等数据，帮助企业制定科学的决策；
3. 成熟的产品生态：除CRM系统外，Zoho还提供企业邮箱、协同办公、在线会议、在线客服、邮件群发、问卷调查、商业智能、项目管理、客服管理等40多款软件，产品之间相互集成，形成一体化的生态系统。

服务优势

1. 安全稳定的本地数据中心：Zoho在中国拥有一个主数据中心和一个灾备中心，数千台自有服务器，给中国用户带来最流畅的体验。严格执行欧盟安全标准GDPR，产品稳定，数据安全；
2. 统一服务，统一运维：无论是客户培训，产品集成，还是售后服务，全部由Zoho统一对接。

渠道优势

针对不同行业，提供定制化方案。



误区

盲目性

- 不切实际的追求，过度追求超出公司需要的数字化服务系统以及嵌入复杂的经典管理理念对应的管理方式；
- 实践企业数字化忽视需要解决的核心问题，以及其指向的关键业务，构建的数字化服务系统盲目的跟风或者模仿同业者；
- 寄希望导入的数字化服务系统能够承载可能存在缺陷的业务治理方式。

赢弱的判断力

- 专业人才的缺失，使得判断力极弱，固执的依靠自己的经验去构建数字化服务系统；
- 唯工具论，单纯依赖外部的工具或者是信息化厂商的介入，忽律了破局性关键业务的甄别和流程建设，忽视了数据规范性的基础建设工作。

过度保守

- 固守过去经验性的成功经历，在业务逻辑和流程方面任何改动都很难接受，对关键业务流程缺乏调优与规范精神。

关键

是思想，不是简单的技术升级

- 中小企业数字化在本质上追求的核心是实现关键业务环节的升级，从而实现整个公司商业模式的升级或转型。这是一个长期的系统工程，目的是提升企业的竞争力，使得企业能够在恶劣的环境中存活下来。这个过程不仅仅是技术和服务系统的升级，更重要的是管理思维的升级，唯有这样才能实现商业模式的顺利转型。

发现效率和规范的最佳平衡点

- 基于数字化服系统集中管理的范围，横向与纵向覆盖越大，整个组织和业务表现也越规范，效率会越高，但存在副作用，会导致很难创新。企业实践数字化需要寻找平衡点，平衡效率与创新之间的矛盾。

其他

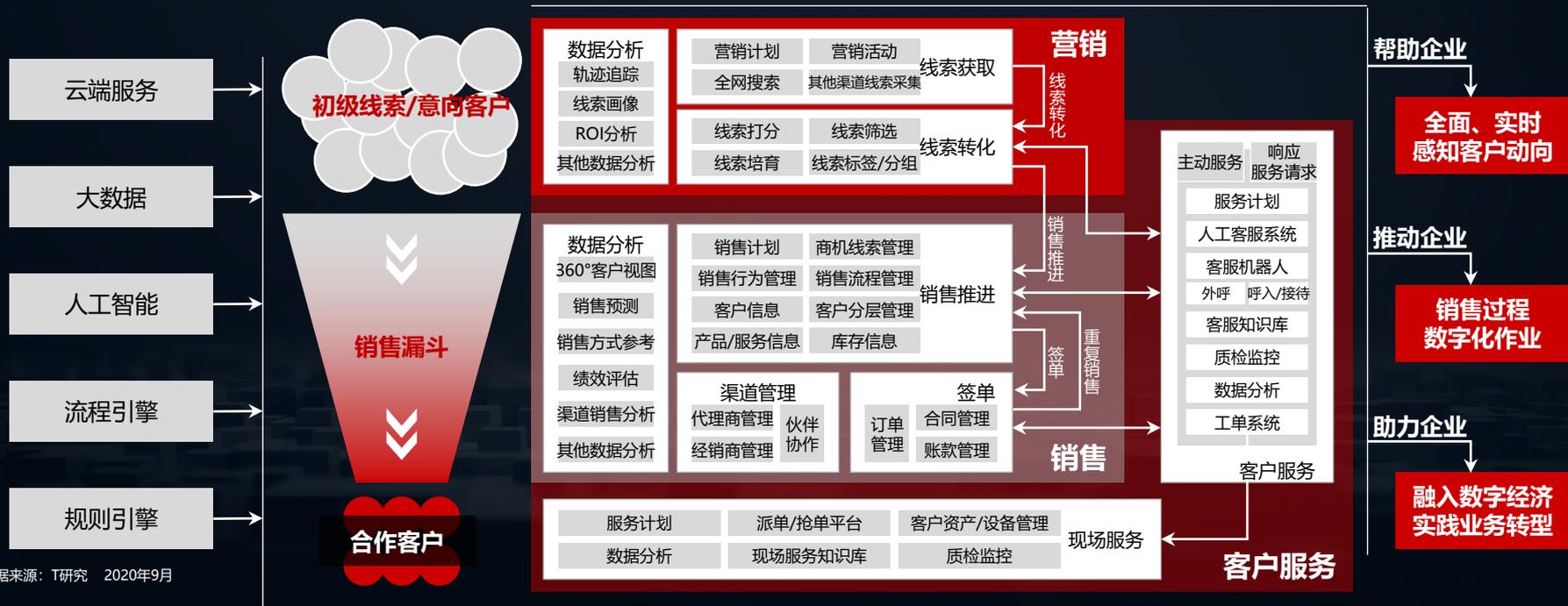
与外部厂商合作及导入工具方面的建议

- 导入的服务系统可定制化程度高——既有标准范本，又可以灵活定制；
- 实施周期短——快速搭建原型；
- 应用性强——简单培训就能上手使用；
- 维护成本低——降低对技术本身的依赖性和陌生感；
- 易迭代——自主更新以适合企业各个发展时期和阶段。

中小企业实践“数字化”的本质与框架

实践

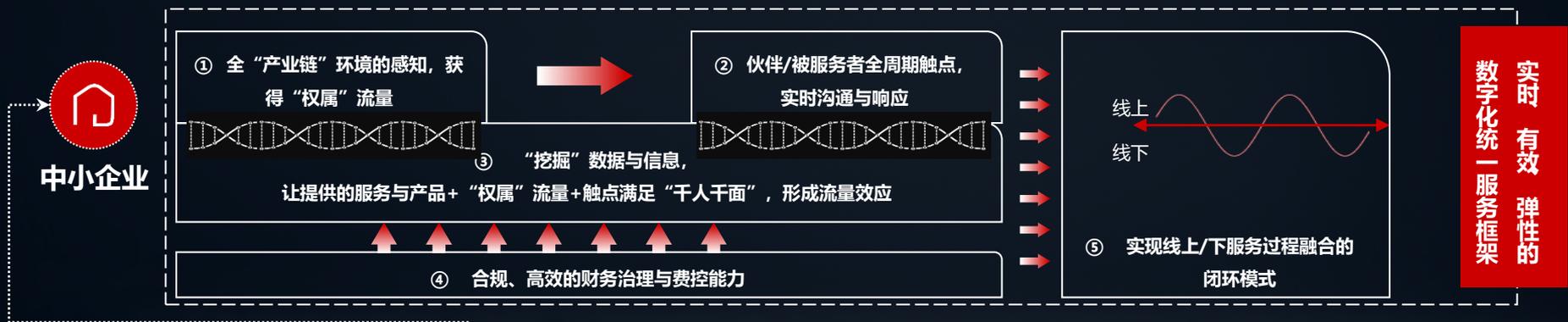
1. 从关键业务开始，业务部门要充当关键先生，例如市场销售、财务部门；
2. 管理层有决心，理清业务流程和数据标准为基础，锚定数字化服务系统导入围绕关键业务建设与升级；
3. 内部信息化人员转变为咨询服务角色，帮助选择合适的服务厂商，解决业务与信息化技术之间的“频道”不对称。



中小企业实践“数字化”的本质与框架

框架

1. 企业运营有三个重要的基本面，即收入、成本和效率最优化追求，并且与内外部合作伙伴默契协作，谋求未来的发展；
2. 中小企业数字化实践的本质更加绕不开上述基本追求，获客解决收入问题，高效合规的财税治理能力解决运营成本问题，流程标准化与业务线上/下融合的数字化作业方式，提升公司综合效率。

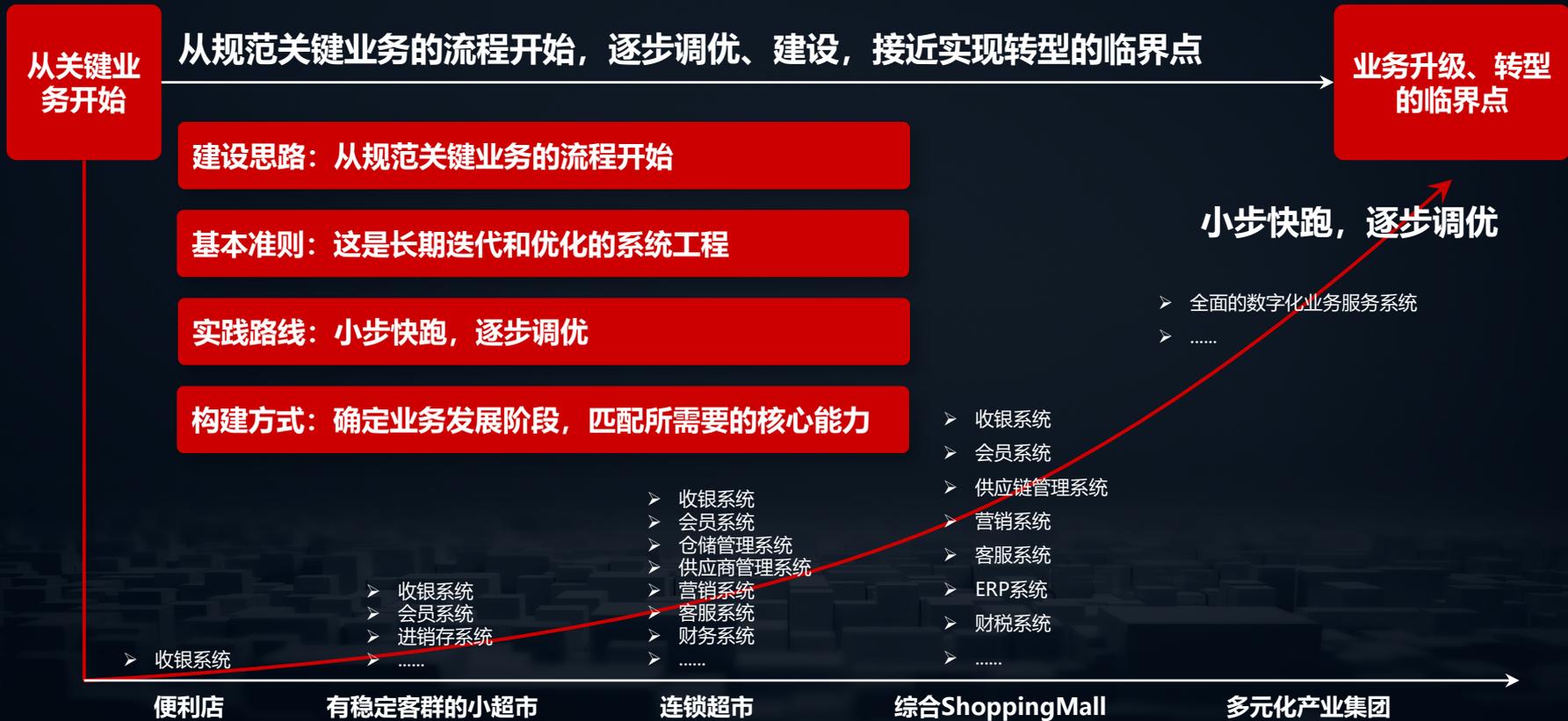


目 录

WHAT'S INSIDE

第四章 如何帮助中小企业构建数字化业务管理系统

中小企业数字化业务管理系统的实施路线：怎么思考



建设思路：从解决业务流程和数据的规范开始

中小企业不同发展阶段的建设目标追求

L1: 规范化

- 将现有业务流程优化、规范
- 统一数据标准
- 围绕解决核心问题搭建强应用
- 实现关键信息的有效查询

L2: 专业化

- 提升核心业务的服务质量
- 提高核心业务的管理效能
- 基于数据决策分析

L4: 新转折

- 发现新的客户痛点
- 发现新的机会市场

L3: 科学化

- 基础业务被系统接替
- 关注公司战略升级
- 实现生态连接
- 数据共享服务



在上新系统的过程中，会倒逼管理层和业务骨干梳理现有的业务流程，并且（一定程度上）帮助实现流程的规范化，有些平常模棱两可或者没有标准的流程，在这个过程中会被逐一优化，借助上系统的过程实现流程的规范化管理。

——by ZOHO 中国 客户服务专家 赵昱

汇联易的拳头产品之一是帮助企业的财税工作做得更好。实际上很多传统企业财税这部分的治理工作是很杂乱的，合规性差、规范性弱、财务工作人员自身的素养也有欠缺。基于这样的情况，就很难达到国家相关的管理要求，于是国家开放税局接口，导入像汇联易这样的产品和服务。实际上也是方便企业购买一个规范，购买一个有价值的流程。

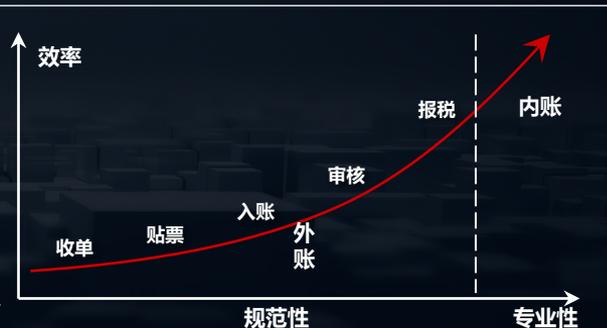
——by 汇联易 CEO 张长征

通过数字化服务系统将业务的流程实现固定化，因为只有流程化了以后才能够提高运转的效率，如果什么事都需要重新再自定义一个流程，会导致不必要的复杂性。流程化它的前提什么？就是标准化、规范化、透明化，只有标准化了它的流程，才能进一步谋求连接的能力。

——by 浪潮通软 专家 孔锐



- 数字化云端财务服务平台，从帮助提升中小企业内部财务管理流程和数据的规范性开始，逐步提升服务内涵和价值，为各类财会从业者提供财务应用、财税培训、专业资源对接等产品/服务，帮助他们实现业务规范、专业领先和效率增长。



建设思路：从解决业务流程和数据的规范开始

客户背景

江苏艾津农业科技服务有限公司位于南京市六合区，是国家级高新技术企业，主营优质农产品生产销售、绿色植保服务为先导的农业全产业链过程的科学探索和实践。艾津稻园的欧标大米以出色的安全、口感和营养，全面满足欧洲食品标准、国际食品法典和绿色标准等521项指标，成为高端大米的代表品牌。

- 1. 精细化管理不足。异构的业务系统各自为政，形成信息孤岛，运营数据无法支撑企业决策；
- 2. 生产管理能力欠缺。大米加工的过程管理和现场理不足，生产计划和生产方式较为随机；
- 3. 企业敏捷性较弱。线上营销与线下营销模式分离，不能实时感知客户需求，市场反应不够快捷。

企业痛点

解决方案

浪潮inSuite帮助企业用正确的姿势开启数字化实践之路

生产过程管理

农产品加工

成品销售

项目管理

加工制造

成品销售

Steps

1. 按照种植阶段形成项目阶段；
2. 将每个阶段的工作形成项目的任务；
3. 任务可分配到人，并记录工时。

Steps

1. 稻谷初级筛选、分装；
2. 委外加工；
3. 分装、质检。

Steps

1. 线下销售；
2. 卡券销售并核销；
3. 与自营商城对接。

浪潮云ERP

应用效果

1. 用数据说话，敏锐洞察客户需求

- 对内实现财务业务一体化，信息流转顺畅，数据获取更加便捷，用数据支撑管理决策；
- 对外实时感知客户需求，根据客户画像及时改变产品和市场策略，应对外部环境的不确定性，增强企业的敏捷性和韧性。

2. 以客户为索引，建立全业务链追溯平台

- 通过编码体系实现多维度属性管理，一物一码；
- 按单设置虚拟仓库，承载过程数据，并与采购、销售等业务无缝连接，降低库存和存货成本；
- 通过客户号索引，建立销售订单与客户编码的勾稽关系，结合库存控制生产成本，全程跟踪生产过程，实现全业务链追溯。

3. 线上线下的融合，实现新零售模式。

- 通过社群营销手段，尽量做到零库存，降低运营成本和物流损耗，并对物流实时管控，客户可以自助查询物流信息，公司可以根据订单集中发货，提高客户满意度；
- 新冠疫情期间，员工依靠系统在家办公，正常接单和出货，业务非但没有受到影响，且比往常有所增长。

基本准则：这是长期迭代和优化的系统工程

- 数字化实践，是中小企业借助于创新技术和应用，针对市场新变化背景下业务的新发展和转变思路的打法调整，这是个长期的迭代和优化的系统工程。中小企业有其自身的特点优势，船小好掉头，借助于易于迭代的数字化服务系统，可以快速进入业务发展的新阶段，不至于被繁重的系统拖后腿。



确定破冰的关键业务

- ① 从解决商机和销售扩大的领域开始
- ② 从加强公司业务协同性、优化成本的方向尝试
- ③ 从推动业务合规性、规范性方向入手

在最小实践范围内做出范例



在可快速见到效果的范围输出进行尝试 ①

从服务提供商处获得尽可能多的最佳实践范例和行业有效参考沉淀 ②

小微企业实践数字化，最好的开始方式是“打个样”……

一种情况是从最容易的地方入手，我们很多小微客户没什么复杂的系统，甚至不清楚数字化转型到底是什么。可以尝试去从一些对业务影响没那么重大，但是老板容易见到效果的地方去尝试；另外一种打样，是由我们先给他们一个实践样板，我们通过大量的客户案例总结出的最佳实践，面向场景、面向角色重新地分装面向特定问题的一个新的解决方案。例如报销分3个场景、5个步骤、各地餐标多少钱比较合适、成本中心如何划分、产品实施节奏等，提供这些很容易搬运的范例，可以更加高效、低成本、精准地去优化业务管理的实施路线。

——by 汇联易 CEO 张长征

大多数普通的小微企业他们从最开始的时候就需要想办法活下来，然后才能想发展或壮大的问题，能否活下来除了自身的产品力，关键的是怎么争取到商机和订单，并且尽可能的缩短交货周期，提升业务的运作迭代效率。早期的公司拼的就是速度。

——by ZOHO 中国 客户服务专家 赵昱

中小企业数字化业务管理系统的实施路线：基本准则（2）

基本准则：这是长期迭代和优化的系统工程

确定破冰的关键业务——当下中小企业优选“生存”的方向以及匹配的数字化服务系统

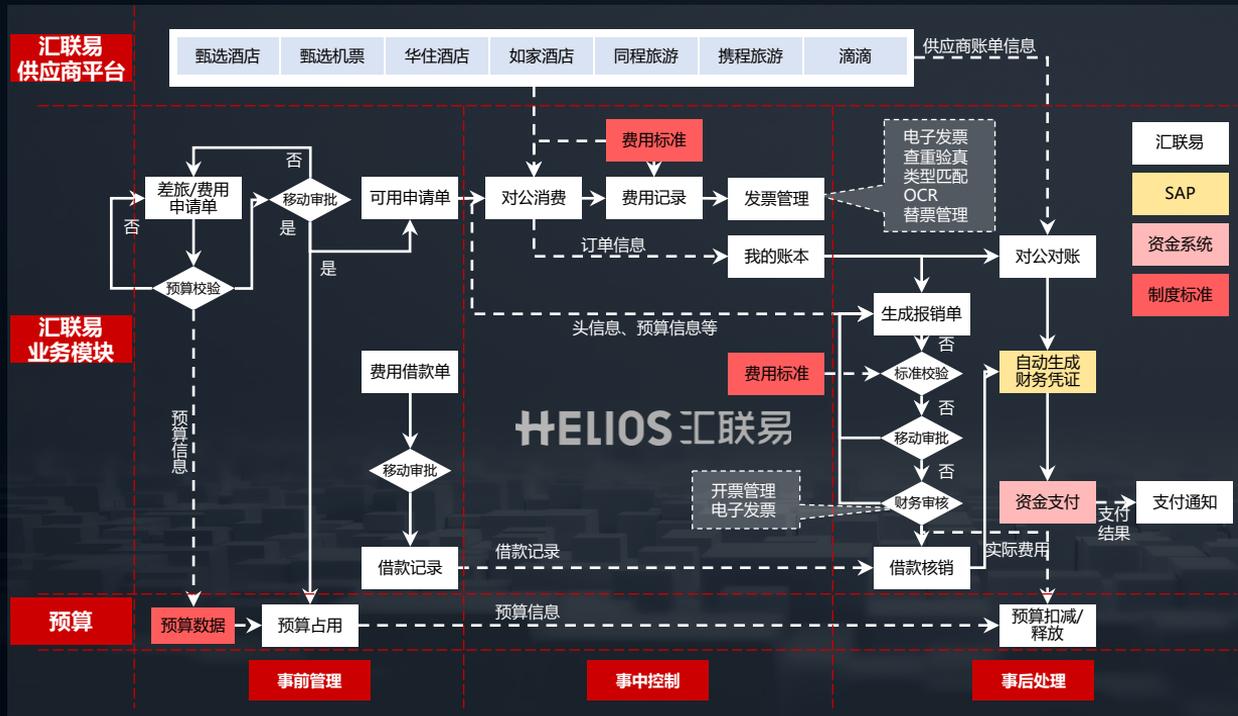
2019~2020年云端服务与应用中小企业选择趋向变化情况



中小企业数字化业务管理系统的实施路线：基本准则（3）

基本准则：这是长期迭代和优化的系统工程

在最小实践范围内**做出范例**——汇联易助力企业打通日常消费的全流程，提升员工报销体验及企业运营效率



实践路线：小步快跑，逐步调优



对应不同发展阶段的建设目标追求，中小企业需要铺设的基础内容

基础建设与业务规范

- 业务流程系统功能建设
- 关键业务流程节点
- 流程、数据、标准

系统与业务融合

- 业务流程系统功能匹配调优
- 流程、数据、标准调优
- 分析模型、算法体系搭建

系统与业务深化

- 业务流程系统功能匹配调优
- 流程、数据、标准调优
- 数据、模型、算法体系整合

探索与发现

- 构建新的业务模式

具体行动步骤及要点

步骤	STEP1: 规划	STEP2: 蓝图	STEP3: 部署	STEP4: 运维	STEP5: 迭代
要点	挖掘真实需求	框定范围、确认细节	模块化渐进、频繁沟通	细节和耐心	确认程度和深度
规避	不落地	不清晰	不确定	不到位	不及时

中小企业数字化业务管理系统的实施路线：构建方式

构建方式：确定业务发展阶段，匹配所需要的核心能力

数字化服务系统的导入，推动公司管理意识和具体方式发生转变，实践中需要解决好怎样帮助中小企业在不同的业务发展阶段以及不同的业务治理角色视角，更好的利用数据

- 决策层：通过系统可以实时参考业务数据，避免拍脑袋想出来的决策；
- 管理层：可以通过系统及时干预业务走向，并进行精细的过程管理；
- 基层员工：可以通过系统节省作业时间，包括数据和信息的处理、维护时间，将更多精力投入在业务推进。



从关键业务开始

从规范关键业务的流程开始，逐步调优、建设，接近实现转型的临界点

业务升级、转型的临界点

建设思路：从规范关键业务的流程开始

L1: 规范化

- 将现有业务流程优化、规范
- 统一数据标准
- 围绕解决核心问题搭建强应用
- 实现关键信息的有效查询

L2: 专业化

- 提升核心业务的服务质量
- 提高核心业务的管理效能
- 基于数据决策分析

L3: 科学化

- 基础业务被系统接替
- 关注公司战略升级
- 实现生态连接
- 数据共享服务

L4: 新转折

- 发现新的客户痛点
- 发现新的机会市场

小步快跑，逐步调优

基本准则：这是长期迭代和优化的系统工程

1. 确定破冰的关键业务

2. 在最小实践范围内做出范例

实践路线：小步快跑，逐步调优

基础建设与业务规范

- 业务流程系统功能建设
- 关键业务流程节点
- 流程、数据、标准

系统与业务融合

- 业务流程系统功能匹配调优
- 流程、数据、标准调优
- 分析模型、算法体系搭建

系统与业务深化

- 业务流程系统功能匹配调优
- 流程、数据、标准调优
- 数据、模型、算法体系整合

探索与发现

- 构建新的业务模式

构建方式：确定业务发展阶段，匹配所需要的核心能力

- 整理关键业务与核心信息
- 提升内/外部服务对象满意度
- 提升内/外部服务对象粘性
- 全面的数据洞察和态势感知能力
- 管理关键业务与核心信息
- 实现生态伙伴系统间连接
- 实现智能化，打破数据孤岛、数据驱动业务迭代发展

企业数字化创新实践效果：“奥哲·云枢”助力擎朗业绩高速增长

企业数字化智能引擎



客户背景介绍

上海擎朗智能科技有限公司成立于2010年，是一家专注于落地普及全自主无人配送机器人的高科技企业。一直致力于人工智能的商业化、产业化应用，多年的深耕细作已成为中国人工智能领域的领军者。目前合作的餐饮品牌已经超过1500家，服务的餐饮门店超过5000家，目前总服务人次超过8000万次。涉及二十多个省、五十几个城市、数百家机构场所。

客户需求及痛点

需求痛点1——运营缺乏系统支撑，效率较低

擎朗以租赁为主要付费模式，且租赁占比逐步加大。在全国的17个城市（北上广深等）拥有直营公司，同时承担获客和运维的工作，但缺乏系统支撑，效率有待提升；

需求痛点2——数据分散对决策支持弱

数据分散在不同环节，部分数据还是手工处理，数据没有融会贯通，没有形成智能分析，对企业决策支持弱。

价值与效果

- ① CRM、生产、运营、售后等核心业务在线，快速相应市场，支持租赁业务模式，**效率提升60%**；
- ② 通过数据集成、数据应用、报表智能等，将企业内外部数据融会贯通，**实现擎朗智能数字管理，助力企业智慧转型**；
- ③ 全面支持CRM精细化管理和租赁业务模式，**业绩增长预计超200%**。

实践模块：擎朗智能运营平台（业务中台）架构



目 录

WHAT'S INSIDE

附 录 研究说明与相关数据

研究方法：

- 定性研究：深度访谈、资料整理；
- 定量研究：问卷调研。

过程说明：

- 本次报告的数据截止 2020年9月；
- 深度访谈15位产业与科技专家；调研企业用户有效样本122个，详情请参见附录；
- 本报告中，提及的企业规模分类按照人员规模划分，500人（含500人）以下为中小企业，500人以上为大型企业；
- 在后继的研究过程中，T研究可能更新部分数据，如果市场没有重大变动，T研究将不再形成单独的报告来说明。

需要更多信息，请联系：

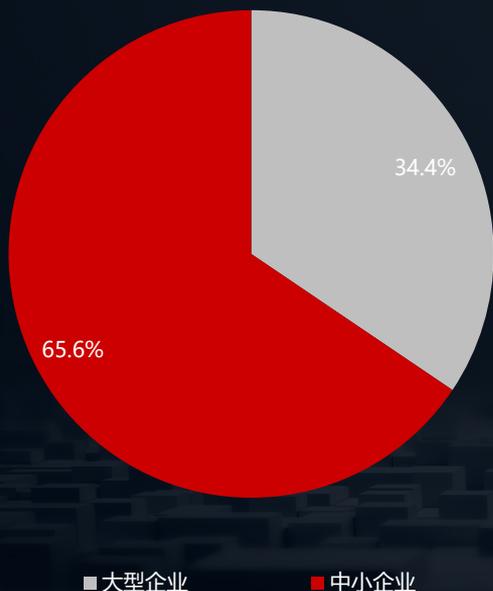


VIP服务：186 0016 1217

调研企业样本情况 (1)

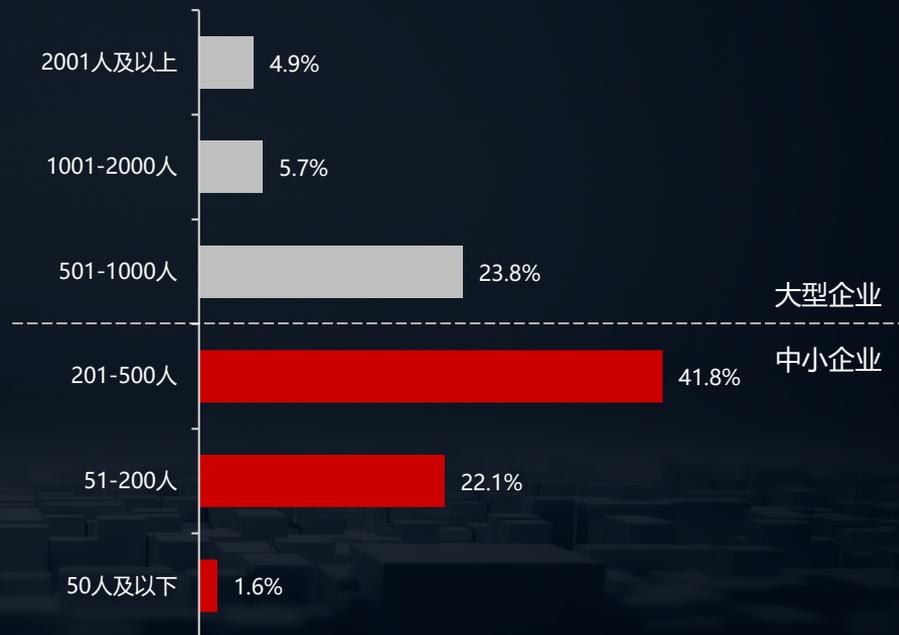
样本数量结构

N=122



企业规模划分与结构

N=122



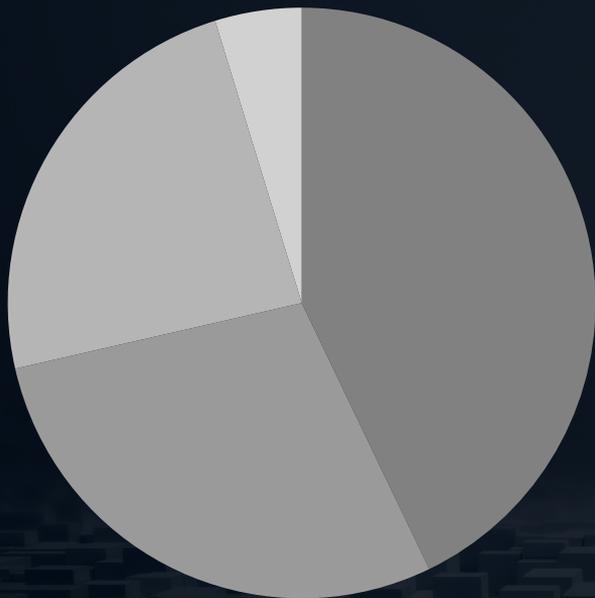
本次调研的大型企业行业分布情况



本次调研的中小企业行业分布情况

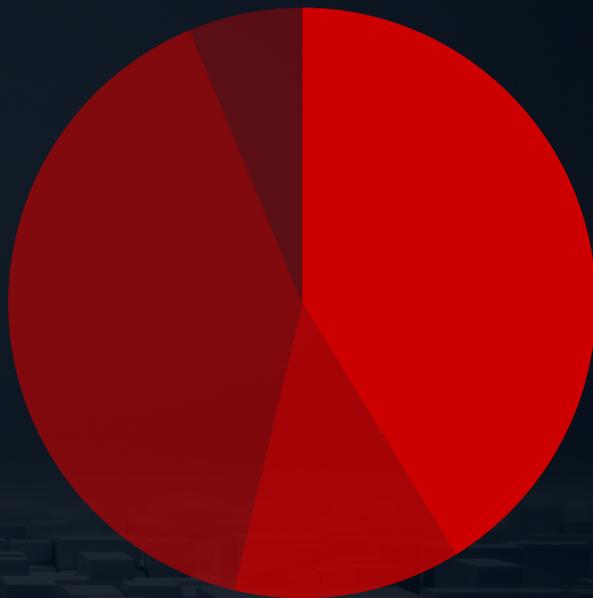


本次调研的大型企业性质分布情况



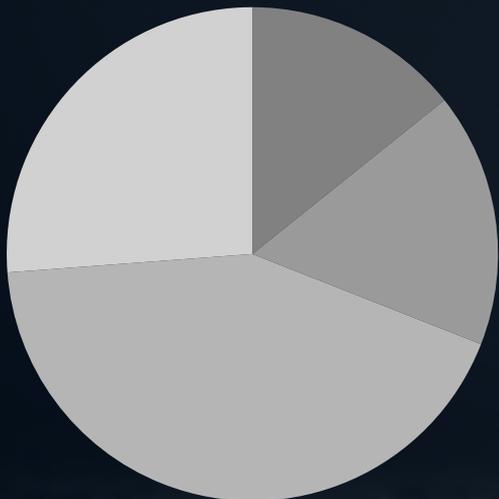
■ 民营企业 ■ 外资企业 ■ 国有企业 ■ 事业单位

本次调研的中小企业性质分布情况



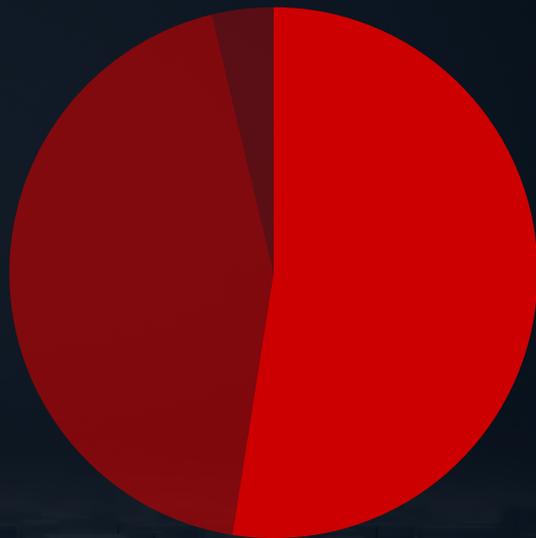
■ 民营企业 ■ 外资企业 ■ 国有企业 ■ 事业单位

本次调研的大型企业访谈对象分布情况



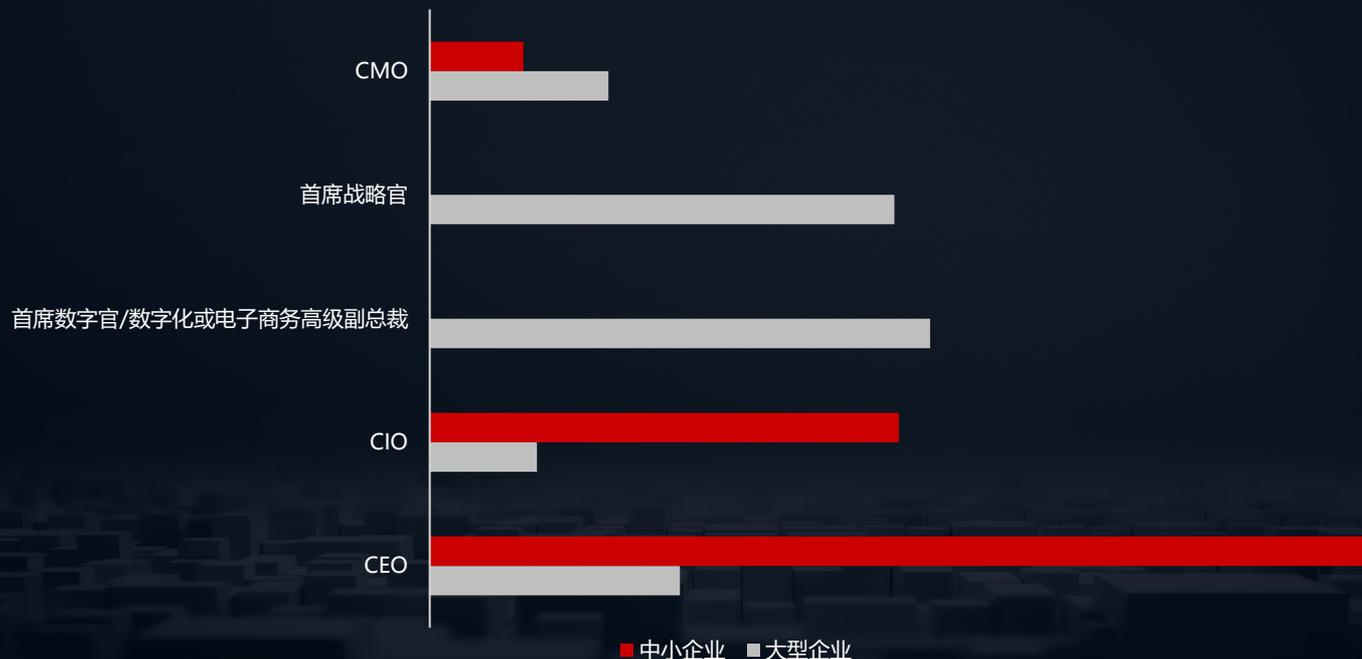
- 公司高层管理者 (创始人、总裁、高级副总裁等)
- 公司信息化建设与业务实践策略制定者 (CIO)
- 公司信息化部门日常执行负责人 (信息中心主管)
- 其他业务部门主管或高级经理 (销售总监、财务经理、生产部长等)

本次调研的中小企业访谈对象分布情况



- 公司高层管理者 (创始人、总裁、高级副总裁等)
- 公司信息化部门日常执行负责人 (信息中心主管)
- 其他业务部门主管或高级经理 (销售总监、财务经理、生产部长等)

本次调研受访者认为应该由谁实际推动并制定数字化愿景和战略实施框架



本次调研企业在先期的数字化实践基础上，下一步实践的方向会做出的打算



感谢关注中小企业数字化实践与发展并在此次报告撰写过程中给予帮助与指导的科技公司和专家。

公司简称	公司全称
奥哲	深圳奥哲网络科技有限公司
北森	北京北森云计算股份有限公司
纷享销客	北京易动纷享科技有限责任公司
帆软	帆软软件有限公司
慧点科技	北京慧点科技有限公司
汇联易	上海甄汇信息科技有限公司
浪潮通软	浪潮通用软件有限公司
容联云通讯	北京容联易通信息技术有限公司
容联七陌	北京七陌科技有限公司
宇能云企	珠海宇能云企科技有限公司
ZOHO	ZOHO Corporation, 卓豪(北京)技术有限公司是ZOHO Corporation在中国的全资子公司

更多相关信息，请联系T研究

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：企业营销转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：企业用工与招聘转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：企业客户运营转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：仓储管理自动化转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：企业客服转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：企业财税管理转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：餐饮服务企业转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：酒店服务企业转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：教育与培训服务转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：商贸批发企业转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：旅游服务企业转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

这是一场思想的革新，
技术比任何时候都要更加理解并融入业务

2020中国数字化后浪：物业管理转型与创新实录

2020年09月
September, 2020

谢谢

THANK YOU



Thank You

企业服务数据专家

DATA EXPERT OF ENTERPRISE SERVICE