

数字商业服务

# 从乱局到变局

跨越疫情危机, 逆势而行, 迎合市场需求

作者: Paul Roehrig

# 简介

源于一种具有传染性的 RNA 物质,也是诺贝尔获奖生物学家形容蛋白外衣下的坏物质,引发的这场疫情,让我们所有人都卷入其中,撼动着我们的赖以生存的社会、经济、科技、医疗等各个领域的基础。我们因此都进入了一个新的非常态。

从媒体报道角度,这是“一次”全球突发新冠肺炎疫情事件,但这场疫情远不止一场疫情,它的影响深远更是引发了全球性危机三连击,即**疫情全球蔓延冲击、就业冲击、以及社会经济冲击**,而对于这三种不同的危机冲击,我们应对的方式都应不同。

一切都充满不确定性,但是**对于那些逆风而行的商业领袖来说,前方道路正日渐明朗**。事实上,企业所面临的许多重要挑战与疫情之前并无不同,譬如管理数据挑战、构建用户软件挑战、老旧应用系统的束缚挑战、员工现代化办公挑战等,不过,这一切都因为疫情,而被更快地提上日程。为此,我们试图给出**受疫情冲击最为需要解决的 8 个关键问题,从而给出解决建议,助力企业推进业务的现代化步伐**。

首先,让我们先看回当下我们所面临的商业环境。

## 疫情引发的三大冲击

这次的新冠肺炎 (COVID-19) 危机, 无疑它是一次全球性的疫情灾难, 但这次疫情带给我们的远不止病毒, 它更引发了一系列重大危机, 主要体现在三个方面 (参见图 1)。正如池塘里落入一块巨石, 巨石带来的每一个波浪都会荡起无数涟漪并不断回荡和叠加, 而冲击一旦发生, 其周期可能是几个月, 也可能是数年。对于不同的冲击, 我们的对策都应有所不同。

- **健康及疫情全球蔓延冲击** 在这个特殊时期, 人们被各种忧虑包裹, 担心被感染、担心家人安全、紧张自己的身体状况、担心食物供给不足、关心新冠肺炎患者的治疗、行动自由被限制等等。疫情给千千万万家庭和大众带来的健康忧虑和情绪影响不容忽视。仿佛一夜之间疫情向我们发动了一场前所未见的大厮杀。那么, 我们应该做些什么? 照顾好自己。照顾好家人。做好防护。自然, 工作还须像往常一样继续, 但**一切的基础**都是你和家人的健康。其他一切都可以等待。而这一切的冲击恢复过程都并不容易, 会反反复复, 就像我们的血压一样会时高时低, 但是它最终将会过去。
- **就业冲击** 当我们的人身安全得到保障的时候, 紧接着我们开始担忧我们的工作安全。大量人口在这次疫情中骤然失业, 许多企业面临生死关头。各种忧虑接踵而来: 我会不会失业? 我所在的公司能够安然度过这次危机吗? 我还可以回到原来的工作岗位上吗? 我如何可以帮助到我的团队? 我的个人未来职业前景会是怎样? 疫情冲击之下, 一些时运不济或业务抗击能力弱的企业可能陷入被淘汰的境地。同时, 疫情冲击也会加速企业更加迫切地采用新技术, 以帮助公司实现业务增长、节省现金开支。优秀的商业领袖将会更加审时度势以保证精准决策, 并会希望寻找到高效的工具、技术与伙伴资源来辅助自身企业在危机之下的发展。
- **社会经济冲击** 疫情带来的广泛经济冲击可能会在未来数年持续震荡直至全球经济复苏。不久之后, 我们将重新回归正常工作与生活, 但疫情给资本市场、产业和社会带来的影响将深远而持久。眼下的主要风险是疫情可能会发展成最坏情况、带来长远多方面的影响和冲击, 产生很多失控情况。因此, 我们必须要花时间来思考如何通过行动来做好近期计划。

## 疫情的涟漪效应

三大冲击将影响我们所有人

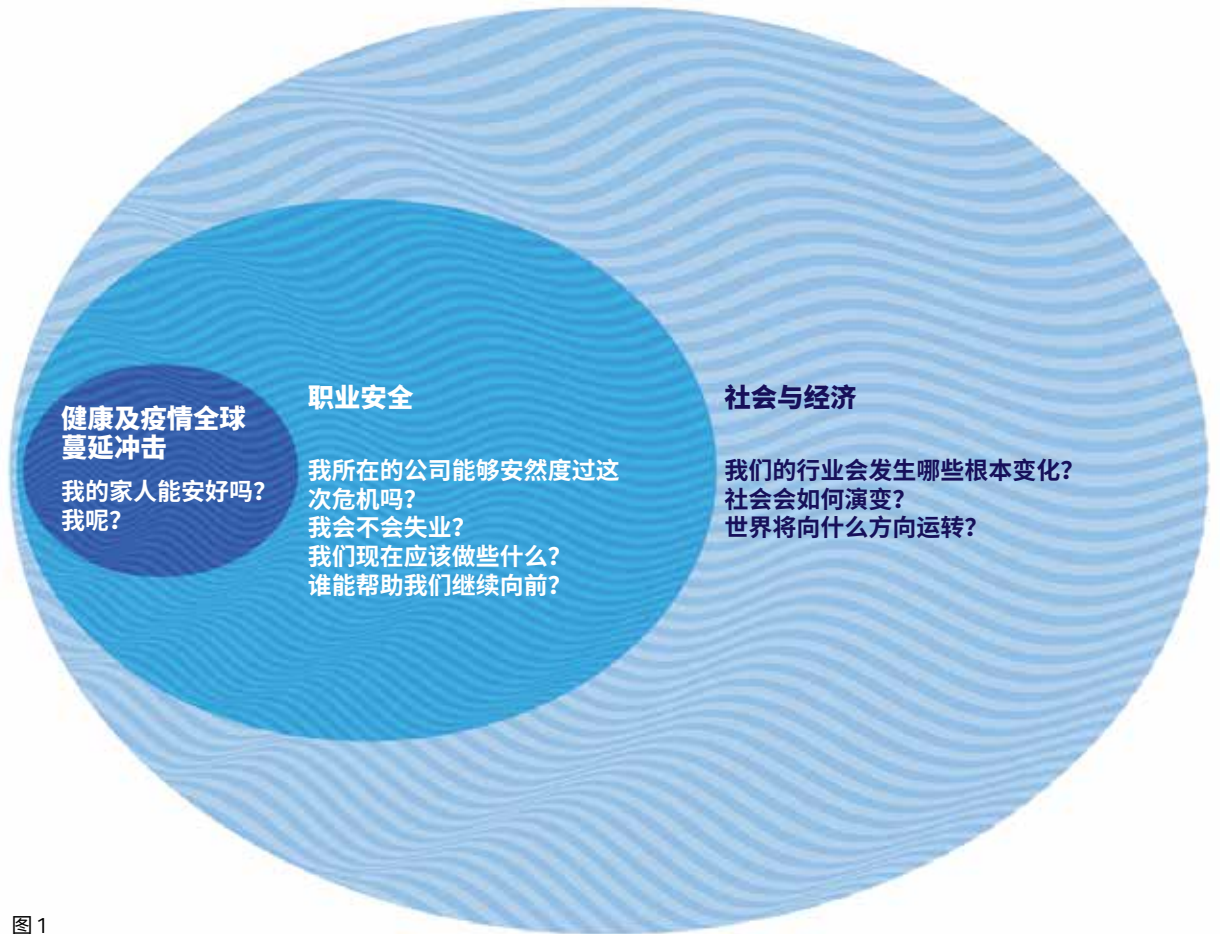


图1

## 商业领袖们的前路

丘吉尔曾说过，“永远不要浪费一场危机”。是的，当下的“危”亦是我们的“机”。

在今天的乱局之下，企业和经济都不可避免地受到冲击，但是我们必须坚信，一切终究会成为过去，像以往任何一次瘟疫一样。商业环境将会因为疫情冲击而变化，但我们对疫情后、下一阶段和未来应寄予希望。

为未来发展蓄能，需要我们现在专注，需要把握住当下和接下来一到两年对企业最具有业务价值的机会点。也许我们从下面四个方面入手将有助于我们为近期业务的发展做出最明智的决策。

1. **安全防护**在当下这个阶段，我们必须像家长守护家庭一样思考问题。保护好自身和员工安全。启动业务应急计划，保障业务持续。如果没有计划，那可能已经迟了。但仍需尽所能及保证业务持续。企业管理者应调动人力资源部门，[设计员工的健康与安全关怀计划](#)。这个时期，节约现金流无疑非常重要，但[针对员工安全的成本](#)不能节省，员工是企业存在的根本。
2. **构想新的“常态”**一些细节错误可能从开始就会发生。不过，重要的是，我们应思考并找到那些对业务有着切实影响的关键因素。从需求端，对客户需要做出有根据的预估。试问自己，他们真正需要什么样的体验？他们在这时期可能会弃用哪些商品？从供给端，关注与[供应链](#)有关的所有成本、风险和安全。这次全球性疫情几乎冲击到所有商品和服务的供应链上下游，对全球经济带来巨大影响。商品的供应、服务的提供方式、成本定价，各种风险叠加让一切无法预测。在这种情势下，基于[已知信息](#)，加以商业逻辑推理，着重于关键数据和信息，将有助于您作出有效判断和决策。这些判断将有助于企业做出明智投资决定，控制成本、降低风险、维持收入增长。此外，对于公司为未来持续性发展所作的投资应及时向投资者公开信息。

一些细节错误可能从开始就会发生。重要的是，我们应思考并找到那些对业务有着切实影响的关键因素。

- 3. 现代化转型, 刻不容缓!**受疫情冲击, 那些缺乏竞争力的企业正掉下阵来。未来一到两年, 这种达尔文式生存主义还将会被加快。若要在大浪淘沙中力挽狂澜, 企业领导者必须**争分夺秒**。由于未来的市场竞争将会异常激烈, 打造现代化的消费者体验成为当务之急。此外, **让更多的**工作实现**自动化**, 以及采用新技术帮助员工提高效率, 成为当务之急。如果您的企业一直以来经营状况良好, 那么现在也是时候来重新考虑投资再分配, 应将重点放到改善产品和体验上, 这将能够帮助企业维持并扩大在新经济形式下的收入增长。
- 4. 重新构想您的行业**这次全球性疫情不仅将会给各家企业带来巨大冲击和变化, 还会对行业带来根本性改变, 这将会在未来几年内显现。现在正是思考和寻求跨界合作的好时机。例如, 一家电信公司与航运巨头和大型仓储式商店展开合作, 共同探索医疗保健方面的未来合作空间。随着各个行业和工作流程越来越高水平的自动化和分散化, 会有越来越多“奇奇怪怪”的跨界合作涌现到医疗保健、银行、保险等领域。鉴于整体经济受到影响, 企业还需要能够创新债务和流动资金的管理方式, 当然这很大程度上取决于政府和银行的政策环境。如果能够在这一方面做法得当, 企业可能很快就进入业务复苏阶段, 但如果处理不当, 则很可能遭受毁灭性打击。

## 引领乱局

企业可以从“四个方面”部署策略, 管理危机。

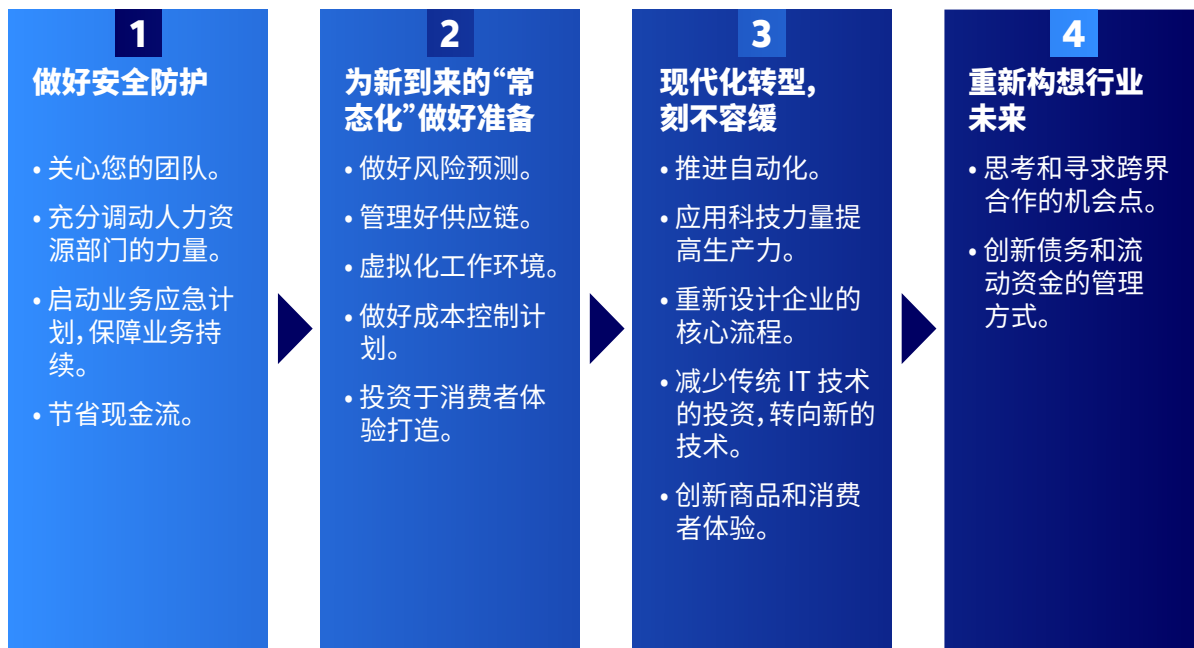


图 2

## 把握8个关键策略, 企业将从危机中变得更强

疫情让世界的数字化进程加快, 5年后的计划被提前到今天上演。疫情已经给全球造成巨额经济损失。一些企业领导者可能认为疫情会终止很多当下正在进行的变革计划, 但其实不然, 受疫情冲击, 企业的现代化转型步伐正在加快。仅几个月前, 一些企业面对数字化转型还是一种“可有可无, 有则更好”的态度, 但现在, 疫情催生的新常态让数字化势在必行。

不论行业和地区, 所有企业管理者们都面临着共同挑战: “如何把理论付诸实践? 我应该采取什么样的措施来确保企业健康发展?” 以下 8 个关键对策将帮助企业应对冲击后的挑战。我们认为, 每项对策对于企业的未来成功都至关重要。

### 冲击挑战

- “企业数据太多, 无力存储这些数据!”
- “企业目前的数据无法用来指导我们打造客户体验, 而现在我们比以往任何时候都更加需要创造收入。”

### 应对策略

## 1 让数据现代化

无论您将数据视为什么, 石油、空气、或是可以助力企业开展现代化业务的生产力, 当下, 企业比任何时候都更加需要将数据转化为资产。无法有效管理并运用数据资产的企业正落于行业之后, 且在新经济下更加难以追赶。

花费巨额费用维护数万亿字节的海量数据而不能够为业务带来指导性成果将无法接受。如果缺乏可用的、有针对性的且安全的数据来指导决策或客户体验打造, 那么所谓利用应用型人工智能来改进商业决策和用户体验以及发展业务也就会成为空谈。

如果企业在半年之前就已经着手数据审查工作, 找出可用、可访问的数据, 并明确数据用途, 则是一个非常明智的举措。而现在, 这更成为企业在逆境中生存下去的条件。

#### 冲击挑战

- “我们的传统软件资产正在耗尽我们的资源。”
- “我们不清楚,哪些软件应该被淘汰,哪些需要改进或扩展,哪些可以保持原样。”
- “我们必须拥有创新的数字化产品和服务来保持竞争优势。”

#### 应对策略

## 2 摆脱传统应用程序的束缚

近期一些研究预测表明,每天全球将近有 3 万亿美元的经济价值运行在 COBOL 语言上。(这要感谢 Grace Hopper 的贡献!)但这也表明,我们的社会仍然很大程度上依赖于 1959 年发明的这一编程语言。

然而,受疫情冲击压力下的很多企业越来越无力维护这些费用高昂且脆弱的传统软件资产。如何迎合消费者偏好、加速上市时间、减少成本,变得比任何时候都迫切。

许多的 IT 领袖一直饱受传统软件的束缚,不过,现在有了新的工具、流程、开发方法以及专业合作伙伴的协助,他们可以有可能会释放困囿于世界各地的数据中心的软件价值。第一步,应对当前软件组合开展一次全面的筛查,从而了解哪些应用软件具有现代化升级或改造的价值,哪些可以保持,哪些可以淘汰。







#### 冲击挑战

- “如果我们不能一起在办公室工作, 我们如何完成工作?”
- “我们必须为员工提供现代化的办公体验, 从而提高招聘效率和留住员工。”
- “收入下滑意味着提高生产力已变得刻不容缓!”

#### 应对策略

### 3 为员工打造现代化的办公条件

还记得办公室上班的日子吗?还记得每天的地铁通勤吗?还记得每天的安检吗?我们还会重复这一切, 但我们从今以后的工作方式和办公理念已经大有改变。

受疫情冲击, 在办公室、家里、或车里随时随地远程办公成为了企业的一项当务之急! 关于工作地点的既有观念已被彻底颠倒。打造虚拟办公条件以及跨地区、跨省、甚至全球的远程协作和打造远程协作文化, 已经成为商业领袖和技术领袖的重要课题。

而当下由于社交隔离政策, 企业最为紧迫的是为员工提供远程办公所需的条件。就像为消费者打造好用的软件一样, 高品质的工作体验对于如今的员工也非常重要。过时的、缓慢的、难用的操作界面和系统会严重消解员工的积极性和工作效率, 影响员工间的交流协作以及信息的存储和交换。不受网络、终端设备、语音通话工具、会议系统、平台、业务流程的限制, 能够流畅地、安全地、随时随地地连接, 已成今天和将来对工作场所的基本需求。我们不会回到过去, 所以现在是时候要为员工打造现代化的工作体验了。

冲击挑战

- “如何留住消费者让他们成为回头客?消费者都在买些什么?”
- “我们的电商平台已经运行多年,没想到一夜之间,它竟成为了我们的核心业务力量!”
- “我们该如何满足不断升级的消费者期待?”

应对策略

## 4 打造现代化的消费者体验

对于直接服务消费者的所有行业来说,过去的数周可谓让企业对于安全可扩展的优美线上内容和电商服务的需求,从之前的“非常重要”变得“完全不可缺少”。尤其在当前经济下行期间,市场抢夺的战争变得异常激烈,因此销售和营销工作的效果与效率也变得至关重要。

内容为王时代,随着线上交易的激增,能够在准确的时间点将经过编排的内容,通过设计优美的软件精准地触达到正确的消费者群体身上,并且不受地理位置和终端限制,已成为企业开展业务不可或缺的条件。

如果企业能够充分打通数字渠道和线下渠道,发掘、吸引和激活消费者,也就是来自高知特的高级副总裁 Mark Taylor 所提出的“规模化生产亲切感”的能力,对于每家企业来说都是逆境生存的必备能力。

无论哪个行业,因为疫情,与消费者的互动方式已经彻底被改变。日用品的购买方式已完全改变。对于零售行业,“展示空间”也从先前的“成本负担”变成了现在驱动客户忠诚度和钱包份额的一种有效创收方式。而且这一趋势还在加速发展。“看医生”也可以不再必须跑去医院。诸如此类的改变还有很多。

为了应对这些变化和趋势,企业首当其冲应该将投资重点放在服务于消费者的前端应用程序开发上。而在行动之前,企业还应该先退后一步把眼光放远,重新审视消费者的需求生命周期和变化趋势。我们必须,首先深刻理解消费者作为人的内在需求和渴望,再来进而设计符合消费者期待的产品和服务。

## 冲击挑战

- “创新是生存之本，我们需要开拓新的业务和不断推出新的产品。”
- “软件正在吞噬我们的世界，我们也要迎头赶上。”
- “企业的营收和增长越来越依赖于设计优美的软件产品，但我们缺少这样的软件。”

## 应对策略

## 5 为新经济设计开发软件

企业越来越被软件赋予的体验所定义。每一个现代化的企业都需要能够迅速构建软件，并能够灵活地扩展，从而能够为员工、合作伙伴、顾客提供现代化的、以人为本的体验和价值。谈到软件设计与开发，我们无需与谷歌或微软比较，但是每一个企业都应该为以软件为中心。

得益于现代化的工具、敏捷开发方法和技术的长足发展，企业和机构从而可以成为更优秀的银行、更出色的保险公司、更好的零售商。这也就需要我们重新思考，如何搭建核心IT团队，如何引导他们工作，如何激励他们，以及如何针对业务打造合作伙伴生态系统。

企业都在马不停蹄地打造软件。现在是时候探索新的方法了。从小处入手，可以让您快速取得进展，并有效降低风险。而搭建一支由[远程 POD 开发成员](#)组成的交付团队，由他们来帮助您升级或全新打造面向消费者的应用程序，不失为一种明智的软件交付模式，这种方式不仅可以降低交付风险，还能集结最佳的团队来建构优美的代码程序。此外，这种远程 POD 开发模式还支持灵活的团队扩容或收缩，从而区别于常规的需要签署长期交付服务合同的模式限制。

### 冲击挑战

- “几十年来我们惯用的工作方式现让我们力不从心，我们的客户也希望我们改变。”
- “突然之间，我们不得不要面临远程办公。我们的远程办公设施总体来说还算成功，但还有很多地方需要改进。”

### 应对策略

## 6 实现核心办公虚拟化

新冠肺炎疫情的冲击和影响可能要在几年后才能彻底消解。然而，这场疫情带来的社交隔离让企业不得不思考企业核心工作流程的现代化能力。“深挖后台支持团队的效能”一直是很多企业的策略重点，而现在更是成为了一项关乎企业存亡的必要需求。

中台和后台支持团队存在的反应迟缓、人员密集、成本高昂、流程不清、做事死板老套几十年不变等问题，显然已不适当下的形势。虽然全面打造虚拟化办公模式在几个月前还不敢想象，但如今这已经成为企业的普遍需求。如果企业管理者愿意面对运营效率不足问题，那么几乎所有企业都存在改进供应链管理、人力资源、财务、以及一些行业特定流程工作的空间。

疫情也叩开了**虚拟化医疗**的大门，医务工作者可以利用先进科技，远程为患者提供安全有效的居家治疗或住院方案。**虚拟化的医疗保险服务**也发展迅猛，许多保险公司正在积极打造弹性的、费用更低的、敏捷的、现代化的承保、理赔、金融等保险服务体验。在生命科学领域，虚拟化技术正在辅助药品和医疗器械研发，加速临床试验流程，加快药品上市，从而更快地服务患者。

经历了疫情的短短几个月，企业对于**自动化技术**、**应用型人工智能**、员工赋能增效的态度也迅速从“有一定的帮助”到“至为关键”。现在是时候要对企业各个价值环节进行审视，找出急需现代化升级或优化的环节和部门了。



## 冲击挑战

- “我们的安全团队很棒,但仍然面临威胁不断升级的困境。”
- “虽然我们一直在追加 IT 技术投资,但我们永远不可能达到亚马逊、谷歌、微软的投资水平。”
- “当看到数字化原生企业敏捷的市场应变能力和创新能力时,顿时觉得我们就像是在马路上奔跑的恐龙。”

## 应对策略

## 7

## 打造符合现代化业务需要的云基础

近几年,IT 领袖们一直致力于成本管理、与专业服务提供商广泛合作、把集中式工作负载迁移到云端,但我们仍然很抱歉地说,这些只是第一阶段。

疫情带来的这场空前的经济下行将会让我们体会到,我们还有更多的工作需要做。所有的理由都将不足以成为行动缓慢的借口。反对向云迁移、反对采用高效便利的 SaaS 平台、反对削减非核心业务的运营成本的种种理由,都会得到否定。更重要的是,我们发现,一夜之间问题已从“哪些工作负载需要迁移到云上?”变成了“哪些工作负载不能迁移到云上?”

当然出于一些现实考量,我们有时不得不保持现状,但是以上这些观点正确与否[将会在不久的将来即可得到检验](#)。首先,让我们反过来看待这些反对观点,看看它们是否战略性地正确。试问自己以下问题?“虽然我们的安全团队为我们提供了很好的安全保障,不过,来自云服务提供商的基础设施可以提供更加强大的安全保护。”“我们自己的集中化工作负载处理能力相比使用谷歌、亚马逊、微软的云服务花费更低。”“传统计算能力并没有对我们形成制约,我们的创新速度比 Netflix、Tesla 和行业的颠覆者们更快。”

如果您的企业对以上类似问题的回答是肯定的,那么恭喜您!如果不是,也不要气馁,因为您是大多数中的一员。我们还有时间应对,但却没有时间再等待。

#### 冲击挑战

- “企业的员工在担心：复工之后我们如何能够与同事一起办公但又能保障大家的健康安全？”
- “我们的客户关心我们办公楼的健康安全问题。”
- “我们希望能够用较低的成本利用仪器的辅助来提供更好的健康筛查体验。”

#### 应对策略

## 8

### 让场所变得智能与安全

在《Code Halos: 数据场效应》一书中, 我们曾探讨了如何利用低成本的仪器和连接性来实现人、物、场所间通过生成代码实现数据和信息的互联, 从而改善服务和体验, 以及带来全新的商业模式。

物联网技术正为我们带来一场规模性变革, 而疫情更是加快了这一变革步伐。近年来, 得益于物联网和传感器技术的发展, 工业设备的生产效率大大得到提升, 宕机几率也大大减少, 让“即服务”的商业模式成为可行。在后疫情的经济形势下, 人们头脑中第一时间想到的便是公共场所的健康安全问题, 我们相信, 每家公司也都会思考如何保障办公场所的健康安全。

这不是科幻小说。摄像头和传感器如今已被公共场所广泛用来辅助健康检查、保证安全社交距离、保证物体表面和空气的清洁等, 而这都需要对传感器、分析技术和软件的综合运用。传感器已经几乎遍布楼宇的各个地方, 包括扶梯、电梯、空调系统、门把手等地方, 通过传感器传回的数据信息, 将有助于提升楼宇的安全并降低楼宇维护成本, 为人们提供舒适的居所体验。

为了让我们能够更快地回归到我们熟悉的世界, 再次轻松走入银行、商店、公园、剧院、餐厅等公共场所, 对于企业管理者们, 现在是时候行动起来, 结合仪器感应技术、分析技术、软件设计与开发技术, 打造智能空间、降低管理成本, 为我们提供安全、舒适的场所和体验。

今天的每一位商业领袖都是探索者，引领企业走出这场威力巨大的全球疫情冲击。虽然其中将要面临重重变数，让未来无法被预测，但我们坚信，总有应对措施能帮助我们最大限度地确保企业健康经营和发展下去。

我们每个人都需要积极面对，化乱局为变局，从中寻找机遇。面对疫情冲击以及接下来的商业恢复，我们为企业管理者介绍了8个切实可行的应对策略。同时，这也需要商业领袖们富有想象力和魄力，寻求服务伙伴支持，为未来的业务发展塑造方向。

虽然目前全球经济体下的部分地区经济陷入停顿，但商业仍在向前运转，并将持续运转下去。正如体育界的一句格言“冠军都诞生在休赛季”，现在正是时机，我们应积极部署对策并采取措施，厚积薄发，从而在接下来成为行业中更强大、更敏捷的企业。

## 作者简介



### Paul Roehrig 博士

高知特数字商业服务全球副总裁兼战略总监

Paul Roehrig 博士任高知特数字商业服务战略总监。同时也是高知特未来工作中心 (Center for The Future of Work) 的创始人并在之前担任中心全球董事总经理。他曾与 Malcolm Frank 和 Ben Pring 合著《AI+人，新机器时代我们如何生存》(What To Do When Machines Do Everything: How to Get Ahead in a World of AI, Algorithms, Bots, and Big Data) 及《数据场效应》(Code Halos: How the Digital Lives of People, Things, and Organizations are Changing the Rules of Business)。Paul 的联系方式: Paul.Roehrig@cognizant.com。

## 关于高知特数字商业服务

高知特数字商业服务运用感知技术、洞察、软件和体验设计帮助企业打造数字化业务和创新产品，从而创造新价值、满足数字化时代的用户需求。我们借助物联网技术将数字世界和实体世界连为一体，缔造智能、高效、安全的产品、运营和企业。我们还会利用数据、分析和人工智能帮助企业做出智能决策，预测市场和用户未来需求。我们将趋势洞察与设计 and 软件结合，帮助品牌打造用户所期望的体验。如需了解高知特如何助力企业设计现代化企业之路，请访问 <https://www.cognizant.com/zh-cn/cognizant-digital-business>。

## 关于高知特

高知特——Cognizant (NASDAQ-100:CTSH)，是全球领先的信息技术专业服务公司，致力于帮助客户在数字时代打造新的商业模式、运营模式和技术模式。通过我们植根于不同行业、专业独到的咨询式服务，我们将帮助客构想 (Envision) 和建造 (Build) 未来愿景，成就 (Run) 创新和高效的企业。高高知特 (Cognizant) 总部位于美国，“财富”美国 500 强企业中名列第 193 位，被评为全球最受赞赏的公司之一。欢迎访问 [www.cognizant.com](http://www.cognizant.com) 或关注 @Cognizant 了解更多有关高知特 (Cognizant) 的数字服务。

# Cognizant

### 全球总部

500 Frank W. Burr Blvd.  
Teaneck, NJ 07666 USA  
电话: +1 201 801 0233  
传真: +1 201 801 0243  
免费热线电话: +1 888 937 3277

### 欧洲总部

1 Kingdom Street  
Paddington Central  
London W2 6BD England  
电话: +44 (0) 20 7297 7600  
传真: +44 (0) 20 7121 0102

### 印度运营总部

#5/535 Old Mahabalipuram Road  
Okkiyam Pettai, Thoraipakkam  
Chennai, 600 096 India  
电话: +91 (0) 44 4209 6000  
传真: +91 (0) 44 4209 6060

### 中国总部

上海市浦东新区川桥路401号  
由度工坊10号楼1楼  
邮编: 201206  
电话: +86 (0)21 2160 9555