

FORRESTER®

数字化转型的成功秘诀

企业现代化举措迈向成功的第一步，是改变文化和找到合适的转型合作伙伴

开始 →

成功的数字化转型优先考虑现代化征程中的战略、运营和业务因素

数字化转型和企业现代化对于打造灵活的业务、适应不断变化的业务形势至关重要。不过，从现代化举措中收获成功的结果远非板上钉钉之事。大多数为现代化而付出的努力都付之东流。成功的企业从多方面着手现代化，投资于现代数字技术仅仅是成功的一个方面。若是不了解成功的现代化举措的其他关键因素，将导致以失败告终。这项研究探讨了成功的公司如何实施数字化转型和企业现代化举措，以及如何吸纳合适的合作伙伴、做出深思熟虑的投资决策和实施现代组织流程来获取商业回报。

主要发现



无论企业现代化成功与否，都难觅合适的人才。成功的公司会招募知识渊博的员工，在他们身上投资，想方设法留住他们，并与值得信赖的合作伙伴合作来为员工提供报酬。



81%的决策者称，与他们提供的技术解决方案相比，利用值得信赖的合作伙伴的技能/专业知识对于成功同样重要或更为重要。



现代化并不能一劳永逸。决策者意识到持续改进 (81%) 和专项预算 (71%) 是成功的关键因素。

沟通、持续改进和专业的从业者推动现代化走向成功

在实施现代化举措时，相比具体的技术决策，合适的人员、合作伙伴和战略更能铸就成功。Forrester 审视了成功实施现代化举措的企业的做法，时常发现这两点：1) 与合作伙伴合作；2) 招募、投资和留住知识渊博的员工。

受访者认为，要想成功实施现代化，与能力出众的合作伙伴合作、制定明确的路线图以及招聘合适的员工比选择合适的云基础设施更为重要。事实上，现代化成功与否，86% 的受访者称所在企业的文化和战略比所选择的具体技术更重要。

“以下每一个因素在推动您的企业成功实施现代化/数字化转型方面有多重要？”

● 很重要 ● 至关重要



成功的企业在制定路线图时以业务为先

踏上成功的现代化征程的第一步是定义成功。这样可以推动以业务为中心的思维方式。在谈到现代化工作中最重要的目标时，成功企业中的决策者将改善客户体验、增进数据洞察和提升客户维系度等业务目标，列为所在企业现代化举措的四大目标中的三个。减少技术债务等技术目标以及节约短期成本等运营目标虽然仍有价值，但无法成为成功战略的根本，在成功企业的优先级列表上的排位也较低。



只有不足 1% 的决策者认为节约短期成本是现代化的重中之重。

“您的企业的现代化/转型工作中最重要的目标是什么？”

● 业务目标

● 运营目标

● 技术目标

最重要的目标

1 改善客户体验

2 增强数据洞察或商业智能

3 提升 IT 敏捷性

4 增强客户维系度

5 提高数字能力和基础设施的安全性

最不重要的目标

1 减少当前应用程序的技术债务

2 解耦单体式应用程序，以便各个团队独立发布

3 实现短期成本节约

4 提高员工生产力

5 改善技术组件或业务服务的可重用性（例如通过 API、微服务）

平衡专项转型预算和跨职能决策是成功的关键

有效的现代化文化和战略必定具备强有力的领导，包括来自高管的支持和指导，但也许最重要的是划拨用于实施变革的专项预算。成功企业中的决策者将之归功于真正的跨职能转型，即将组织各个职能上的利益相关者都纳入现代化举措。受访者指出可以通过一系列以客户为中心的业务指标（客户反馈中最为常见）以及进度和速度指标向高管展现价值。

虽然是跨职能部门做出决策，但大多数成功企业都是为数字转型划拨专项预算。

“您所在的企业如何为企业现代化/转型计划拨款？”

专项数字化转型预算



技术债务



LOB 预算



创新工作和/或创新实验室的专项预算



其他已完成项目节约的成本



受现代化影响的产品或服务创造的直接收入



转拨已取消的项目或关闭的数据中心的资金



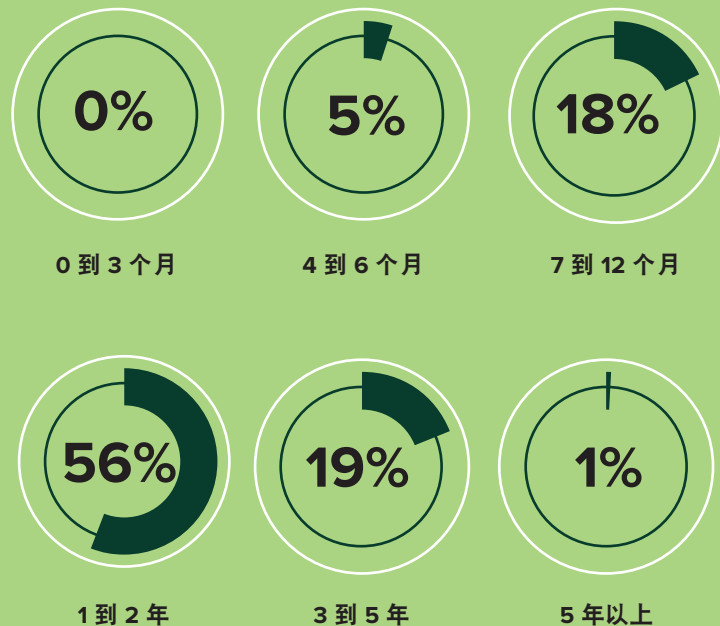
成功的企业在现代化进程中也会遇到挑战

企业现代化不可一蹴而就，并且也会伴随各种挑战。大多数受访者 (76%) 称，他们至少需要 12 个月，企业的现代化工作才会展现出业务价值。

即便是精心规划的转型举措，也必然会遇到挑战，但只要基础扎实，这些挑战就会迎刃而解。准备充分的企业可以调整自身的工作来做出应对。成功的组织中很少会出现这些状况：员工和管理层不予支持、组织抵制变革、将错误的转型流程放在优先位置。

我们发现，即使在面临技术性挑战的情况下，在文化整合和交流方面的前期投资也能让数字化转型取得成功。

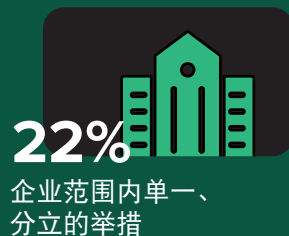
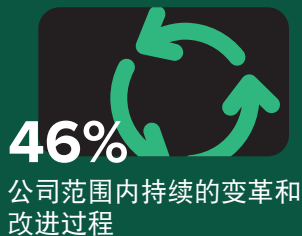
“从转型/现代化过程开始到展现业务价值大约用了多长时间？”



数字化转型要想延续成功需要持续致力于变革管理

现代化工作取得成功，企业也未必就会经久不衰。公司可能只实施一项现代化举措，但真正的数字化转型需要致力于持续变革的过程。只有 46% 的决策者称所在企业的举措是持续改善工作的一部分，但那些确实这样在做的决策者认为这是他们企业取得成功的最关键原因。企业现代化不能一蹴而就。

“以下哪一项最能说明您所在企业的数字化转型和现代化举措？”



强大的业务 分析能力推 动转型成功

持续改进与收集数据、衡量成功和做出明智决策的能力息息相关。围绕运营数据和数据文化打造稳健的数据收集程序，是数字化转型持续取得成功的关键。但这并非易事。最成熟的企业与那些仅实施一项成功举措的企业之间的区别就在于此。决策者指出，他们的企业面临的主要挑战是无力应对新数据，无法在转型过程中做出改变，以及难以衡量所实现的价值。虽然制定有效的战略、打造正确的文化和基础设施是成功的转型举措的根本所在，但下一步是分析数据、从中学习并做出改善。

“在现代化/转型过程中，您的企业发现下列哪些方面最具挑战性？”

最具挑战性

- 1 在转型过程中无力应对新数据并做出变革
- 2 难以衡量所实现的价值
- 3 与预期/承诺不符的技术
- 4 未履行合同承诺的实施合作伙伴
- 5 预算不足

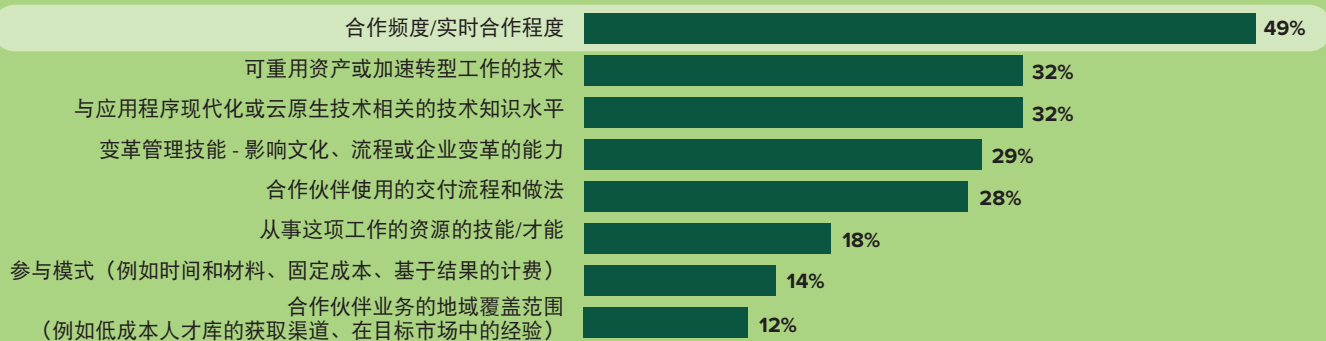
最不具挑战性

- 1 缺少员工
- 2 缺乏高管支持
- 3 企业抵制变革
- 4 优先考虑转型过程中错误的方面
- 5 中层管理人员的抗拒

委托合作伙伴， 确保全方位的方法

面对陌生的企业现代化领域，成功的企业诉诸于可信的合作伙伴，在他们的指导之下完成这个过程。在集成商、设计机构、敏捷指导和云解决方案提供商方面，成功的企业想要的不仅仅是技术供应商，而是想要真正的合作伙伴。决策者指出，实时合作频度是可信合作伙伴最重要的能力。公司需要的是深谙实施之道的合作伙伴。81%的决策者认为，技术合作伙伴的技能和专业知识比他们所提供的技术解决方案更为重要。拥有合适的人才和营造合适的文化很关键，不过这些往往难以到位。技术高超的合作伙伴有助于弥补企业内部存在的任何技能和文化差距。

“对于集成商、设计机构、敏捷指导和云解决方案提供商等合作伙伴，您认为哪些能力对成功实施现代化/转型举措的贡献最大？”



转型工作的业务效益

企业现代化举措虽然艰难，但那些能够驾驭挑战的企业却能收获实实在在、可以量化的效益。成功的公司的优势是适应性更强、效率更高并且更以客户为中心。这些企业在制定现代化战略时侧重于业务目标，他们除了收获业务效益，还收获相当可观的技术和运营效益。主要的效益包括更高的 IT 敏捷性 (76%)、更卓越的客户体验 (74%)、更高的员工生产力 (72%) 和增强的数据洞察 (72%)。

成功的现代化/转型工作带来的效益



3.3%
销售收入平均增幅



13.4 分
Net Promoter ScoreSM 1 平均增幅



1.9%
客户维系度平均增幅



4.3%
整体 IT 成本的平均降幅



10.3%
上市时间平均降幅

结论

在计划并开始实施企业的转型举措时，如果做到以下几点，您就可以推动真正的转型，从而实现业务价值：

采取广泛的方法来打造您的技能组合。实施和维持转型所需的技能永远供不应求，开发或招募人才需要时日。有才干的合作伙伴可以填补您的知识缺口，传递知识，指导内部人才，并根据需求的变化灵活应变。

优先考虑面向客户的应用程序和速度至关重要的应用程序。根据成功转型的公司所报告的总体效益，优先考虑服务于客户的现代化应用程序和工作负载以及能够推动业务价值的新功能很有意义。这些领域提供的投资回报率最大。

保持转型工作与预期的业务目标相一致。在我们将决策者期望的现代化效益与他们实际收获的效益相比较时，发现很大程度上是可以实现现代化目标的。即使运营和技术上的改进可能不那么重要，但这些效益也得以实现。

计划 12 到 18 个月的时间范围，但在此期间要相应做出调整。对于大多数成功的转型工作，在到达 18 个月的中点之前应当就能看出成败迹象，并且在 6 到 12 个月之前可以看到早期的迹象。运用频繁的反馈来辨别障碍并采取纠正措施。如果在 18 个月的时候尚未取得明显的进展，那么是时候考虑采取更有力的纠正措施了。

项目主管：

Josh Blackborow，
市场影响顾问

研究成果贡献者：

Forrester 应用程序开发与
交付研究小组

研究方法

本市场机遇洞察研究由 Thoughtworks 委托开展。为编制这份资料，Forrester Consulting 对成功实施现代化或数字化转型举措的企业中的 409 名数字化转型和现代化决策者询问了自定义的调研问题，来对这项研究进行补充。这项自定义调查于 2021 年 2 月开始并于当月完成。

尾注

¹ Net Promoter 和 NPS 是 Bain & Company, Inc.、Satmetrix Systems, Inc. 和 Fred Reichheld 的注册服务商标，Net Promoter Score 是其服务商标。

关于 FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting 提供独立客观的研究型咨询服务，帮助领导者带领所在组织取得成功。Forrester 咨询服务的范围从简短的策略会议到定制项目，让您可以与研究分析师直接联系，获得针对您的特定业务挑战的专家见解。有关更多信息，请访问 forrester.com/consulting。

© Forrester Research, Inc. 保留所有权利。未经授权，严禁复制。信息基于最佳可用资源。观点体现了当时的判断，如有变更，恕不另行通知。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar 及 Total Economic Impact 是 Forrester Research, Inc. 的商标。所有其他商标归各自公司所有。有关更多信息，请访问 forrester.com。[E-50118]

人口统计数据

国家/地区

美国 (25%)

德国 (25%)

中国 (25%)

英国 (25%)

公司规模

1,000-4,999 名员工 (55%)

5,000-19,999 名员工 (35%)

20,000 名员工或更多 (11%)

受访者级别

首席级高管 (8%)

副总裁 (29%)

总监 (64%)

部门/职位

运营 (35%)

IT (34%)

产品开发/工程 (31%)

The image features a dark, almost black background. In the center, the word "FORRESTER" is written in a white, serif font with a registered trademark symbol. The text is superimposed on a complex, abstract pattern of glowing blue and white geometric shapes, primarily cubes and rectangular prisms, some of which appear to be breaking apart or shattering. The background is also filled with numerous starburst light effects, creating a sense of depth and movement. The overall aesthetic is futuristic and high-tech.

FORRESTER®