

提要: 企业若能够做到持续、无缝用云, 就可以利用云端的无限新机, 提高效率、改善体验和拉动业务增长, 摆脱上云困境, 全面收获上云价值。



竞速上云， 收获全价值

文 俞毅、唐青、戴虹、于雅

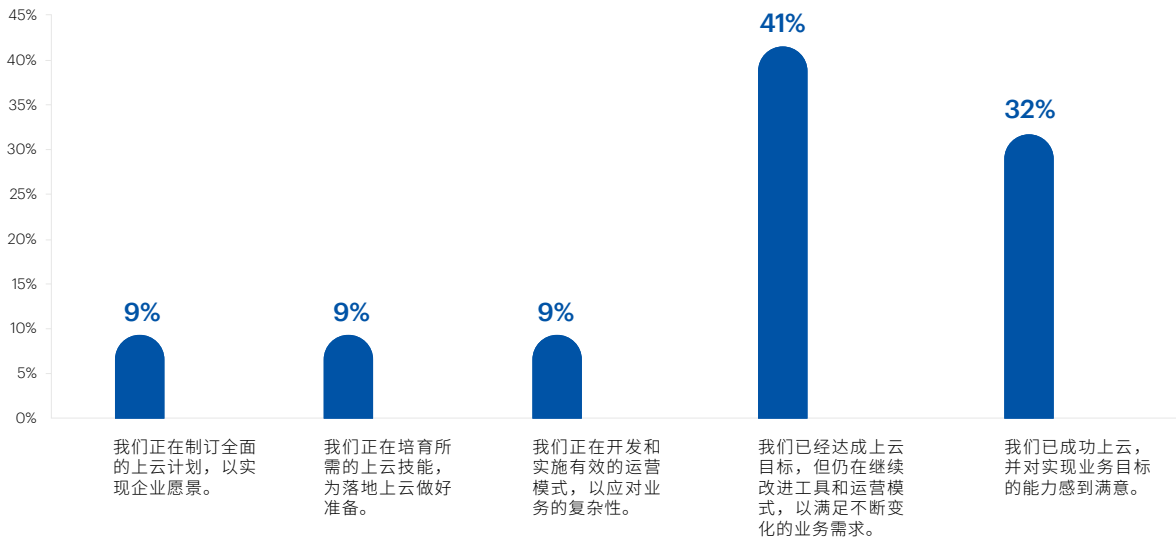
近几年，全球企业对云计算的投入进入了高速增长期。埃森哲调研显示，超过86%的企业扩大了使用云的范围和规模。企业已经充分意识到通过上云可以提升效率、业务、成本和社会责任四大核心价值。与此同时，随着经济的复苏和人工智能技术的颠覆式创新，部分上云先锋企业已经开始应用云端技术和能力，从信息化、数字化迈入云上智能化的新阶段。

为了解企业的上云进程及云投资的价值回报情况，埃森哲在2022年面向全球800家年收入在10亿美金以上的企业开展了调研。结果显示，企业只有持续不断地投资上云业务，推动上云进程，满足不断变化的业务需求，才有望全面解锁上云全价值。

上云是个进行时

从上云进程来看，约三分之一的受访企业（32%）表示已完成上云旅程，并对当前达成业务目标的能力感到满意；41%的受访企业表示，企业仍在推进，并将持续推进上云旅程，以满足不断变化的业务需求（见图一）。

图一 企业对其当前上云现状的描述



我们发现，业务领导者和IT领导者对所在企业上云的看法大相径庭。44%的业务领导者认为企业已完成上云旅程，而持相同观点的IT领导者仅占27%。同时，45%的IT领导者认为企业的上云旅程还在不断演进，而只有34%的业务领导也这样认为。

在自评已完成上云旅程的受访企业中，79%将自身评定为深度用云企业，49%表示已全面实现预期的上云成果。其中，围绕上云五大价值杠杆：成本节约、速度提升、业务赋能、服务水平改善以及韧性/业务连续性，业务赋能取得了最显著的成果（54%的企业已实现）。并且，相较于继续推进上云的企业（44%），自评已完成上云的企业在创新和业务重塑方面的IT资源投入有所减少（40%）。

而在为了满足业务需求而持续推进上云进程的受访企业中，60%将自身评定为深度用云企业，42%表示已全面实现了预期的上云成果。它们在业务赋能和服务水平改善等领域都取得了不错的成果，两者占比均为45%。

初看起来，已完成上云之旅的企业似乎表现更好，相关数据也支持了这一论断。但埃森哲认为，云已经演变为功能强大的动态连续体，涵盖了从公有云

到边缘云之间的所有能力。今天的企业不仅需要知道哪些业务问题可以通过云来解决，还要了解云能为自身业务带来哪些新的可能性，以充分利用云计算的潜力。为了全面实现上云价值，企业需要在“持续、无缝用云”先进实践的支持下，不断进行自我重塑。因此，不论企业目前的自评进度如何，上云征程都远未结束，否则将会错失实现更多价值的机会。企业应明确目标，加速价值实现，注重构建具体的云应用案例，推动实现业务目标，并适时调整运营。

上云价值难收获

而在收获上云价值方面，研究发现企业虽然在上云方面已经取得了长足进展，但距离实现全部云价值仍然存在差距。九成受访企业都表示已基本或全部实现了预期的上云价值，但平均只有42%的企业围绕五大价值杠杆全面取得了预期成果，较2020年仅上升了5个百分点。若想和深度用云的领军企业一样，收获更丰厚的价值回报，全面实现上云愿景，大部分企业仍需付出更多努力和投资（见图二、图三）。

图二 全面实现预期上云成果的企业占比

	2022年	2020年	2018年
	全面实现		
成本节约	39%	37%	34%
速度提升 (例如: 推出新产品或新服务等)	42%	40%	36%
业务赋能 (创新、数据获取和分析)	45%	36%	35%
服务水平改善 (例如: 资源配置)	43%	32%	34%
韧性/业务连续性	42%	33%	n/a
平均占比	42%	37%	35%

图三 全面实现上云预期成果的企业占比 (按用云程度划分)

	深度用云企业	中度用云企业	轻度用云企业
	全面实现		
成本节约	43%	30%	38%
速度提升 (例如: 推出新产品或新服务等)	46%	36%	24%
业务赋能 (创新、数据获取和分析)	50%	38%	10%
服务水平改善 (例如: 资源配置)	48%	37%	24%
韧性/业务连续性	46%	38%	10%
平均占比	47%	36%	21%

不难看出，受访企业虽然在业务赋能领域取得较大进展，较2020年增长9%，但“成本节约”的成果并不如人意，较2020年只提高了2%。导致上述落差的原因之一是，很多企业投资速度过快，使得成本急剧上升。为了获得上云所能带来的成本效益，企业必须进行现代化改造，转变到云原生的思维模式：打造现代化架构和运营模式、利用云成本合理化（FinOps）和云控制面板（Continuum Control Plane）工具提高收支透明度，并通过不同手段有效管理当前复杂的IT环境。由于复杂性的不断提高，缺少以上任何一点，都可能会导致成本迅速攀升。

同样，在所有企业中，平均47%的深度用云企业正在继续全面收获上云成果，高于中度用云企业（36%）和轻度用云企业（21%）。即便如此，深度用云企业全面实现上云成果的增长速度也低于预期，这表明，上云的目标越高远，面临的挑战就越艰巨。

我们的研究还发现，企业无须总是单枪匹马开启上云征程，使用第三方的云服务也能使企业取得更大成就。在全面实现上云成果的企业当中，近半数（45%）都大量使用了托管服务，将工作重心放在跟业务更相关的增值功能上，从而更好、更快地实现预期价值。托管服务不仅能够提高生产效率，而且能够帮助企业降低成本和风险。

如何摆脱上云困境

全力上云的企业如此之多，但为何价值却没有同步增长？原因或许很简单：复杂性越高，挑战越大。

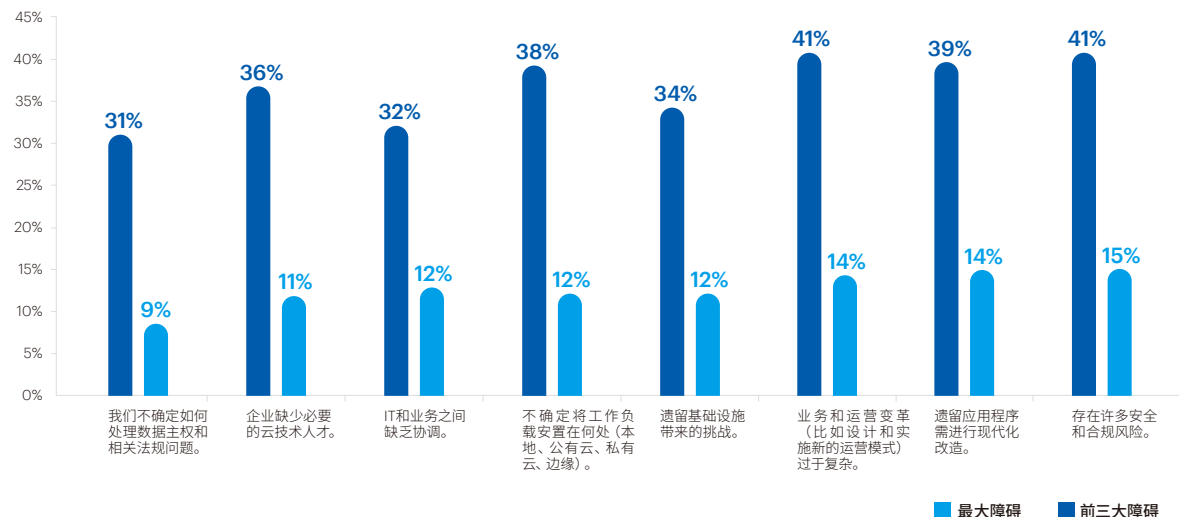
上云初期，企业倾向于将不太重要且易于管理的小型工作负载迁移到云端。但随着用云的不断深入，企业也会将重要的业务核心应用程序迁至云上加以现代化改造。迁移业务关键工作负载，并了解如何在云上安置这些工作负载以实现最大价值已不再是易事。

除此之外，企业还需要应对另一个难题，即如何招募和挽留具备云迁移、云管理和云运营技能的优秀人才。为了持续实现上云的价值，企业必须对员工和流程进行转型。

而随着云进程的深入，企业不再满足于通过对底层云资源进行精细化运营以提升对上层业务的支持力度、降低总IT成本，更需要整体转型和全面重塑，以驱动创新和持续发展，为自身注入更多的竞争力。

上云只是起点，利用云构建新的生产关系，打造新的业务增长引擎，实现业务流、人才流、信息流、货物流、资金流的在线化、网络化，成为“云上企业”，将上云重点由成本转向价值，对企业而言具有重要意义并挑战重重（见图四）。

图四 阻碍企业全面实现上云成果的障碍（前三大障碍和最大障碍占比）



安全和复杂性仍然是企业最频繁提到的挑战。为解决安全和合规的问题，埃森哲和阿里云通过Landing Zone解决方案，针对不同行业给出上云建议，并基于最佳实践提供先进的云上IT治理解决方案，帮助企业实现高效的云转型。¹

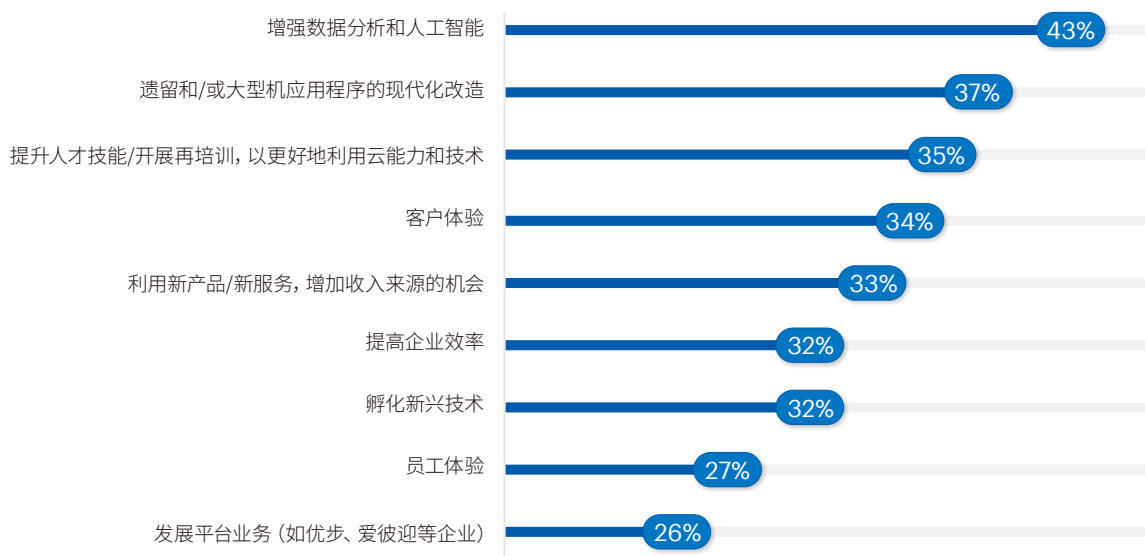
此外，在实践中，“业务和运营变革的复杂性”也不容小视。如何将所有的业务综合起来，设计相应的云上运营模式；在新的业务模式下，建立适合架构和运营的具体方案，以及如何搭建团队，都是上云后非常重要的问题。否则，即使企业上云了，也无法高效地使用系统，无法实现内部操作性，无法发挥最大的价值。

而要解决这些“老生常谈”的难题，企业亟须发展成为云优先企业，扩大用云的规模和范围。但目前，大多数企业仍将大量资金用于维系现有的系统和

流程，而非开展云创新。IT高管们表示，57%的IT资源都用于维护现有系统和流程，只有43%投向业务重塑和创新。虽然这并不是错误的，但他们确实需要更战略性地选择前进方向。

企业全面重塑是建立企业韧性的必由之路，而云为此奠定了坚实的基础。许多企业已经意识到了拐点前方的价值。当被问及会在哪些方面投入额外资金进行企业全面重塑时，43%的受访企业表示，将追加投资于“增强数据分析和人工智能”。这些企业已经认识到了充分利用数据推动价值实现是建立自身竞争优势的新阵地。对遗留应用程序进行现代化改造、提升人才技能这两项则分别以37%和35%的占比，在业务全面重塑的诸多要务中位列第二、第三位，这两者也是把握复杂上云机遇的前提条件（见图五）。

图五 企业将在哪些领域追加投资以重塑业务（排名前三的任务占比）



1. 埃森哲+阿里云，《数字化转型聚力云上》。

案例研究

中华联合财险与埃森哲、阿里云合作，通过彻底重构核心业务系统，实现了客户、渠道、营销、承保、理赔等多条业务线的全覆盖。该系统引入了阿里云的先进技术经验，重构核心系统，实现了IT治理体系和技术架构的转型。通过先进的技术架构和理念，以及敏捷的运营模式和体系，我们助力企业能力提升。通过数字化转型，企业完成了组织、人才、文化、流程业务模式、技术支撑能力的革新。此外，中华联合财险通过自我颠覆，重构商业模式，从线上化逐步过渡到数字化和智能化。



五大行动破解上云价值密码

破解上云价值密码、明确聚焦哪些业务用例变得至关重要。云的主管领导不仅要利用云推动成本节约，还应从战略角度全面考量，利用云促进变革、拉动增长。为此，企业需要在用云满足当下业务需求和识别新机遇之间取得平衡。埃森哲提出五大关键行动建议，帮助企业解锁未来机遇，挖掘上云的最大价值。

第一，重塑业务、保持行业竞争优势

充分利用云端的全部力量作为变革的推动力，保持商业和行业的核心竞争优势。衡量投资的风险和收益，根据收益实现的周期长短考虑创建用例的优先次序，将投资与新兴的业务战略保持一致。

第二，善用云端各种能力

将云作为运营模式和未来战略的推动者。成功的关键在于组织在持续用云的过程中能够采用正确的能力和服务组合。

第三，从数据和人工智能中释放新的价值

受访企业普遍认为，数据和人工智能是追加投资的首选领域。原因是卓越的数据能力已成为企业打造行业竞争优势的新阵地，数据可以为企业带来全局层面的洞察，帮助企业提升竞争力并实现持续增长。

第四，驾驭云经济

在日益复杂的云环境中，企业必须能够掌控和优化云开支。这不仅要求企业做到财务透明、监督有效，还需要将对话从云成本转向云价值。

第五，重构运营模式和员工队伍

如何设计和改造运营体系以匹配云端模式？仅靠技术本身无法维系云的价值，企业还必须同时转变人员和流程——从工作方式到组织文化——以充分发挥云的优势。



此外，企业要重视领导者在云优先转型管理中所起到的关键作用。企业领导者不仅要在上云目标上统一思想，还要展示持之以恒的上云决心。只有这样，企业领导者才能带领自己的企业步入价值加速增长的全新时代。

云计算是企业需要不断强健的核心能力。只要企业善于用云，能够做到持续、无缝用云，就可以利用云端的无限新机，提高效率、改善体验并拉动业务增长，全面收获上云价值。✍

云创新数字服务2.0

埃森哲联合阿里云共同发布了云创新数字服务2.0的能力框架和成熟度模型，梳理了云服务模式的演变历程，指出了数字化时代，企业要实现云端数字化转型，需要的是双核融合（云产品厂商和云专业服务商共建卓越能力中心、共同投资、互为补充，形成具备多样化能力的长期稳定的云服务阵型）和多核衍生（云厂商和云服务商共建的卓越能力中心导入企业内部，形成数字化时代的新生产关系）的新型云服务。

俞毅

埃森哲全球副总裁、大中华区企业技术创新事业部总裁、埃森哲阿里事业部总裁

唐青

埃森哲大中华区企业技术创新事业部董事总经理、云优先业务主管

戴虹

埃森哲阿里事业部董事总经理、大中华区业务主管

于雅

埃森哲商业研究院研究经理

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com