

从 ERP 到组装式 EBC

●●●●●
| 文·金蝶软件(中国)有限公司

《“十四五”规划》指出,当前和今后一个时期,我国发展仍然处于重要战略机遇期,但机遇和挑战都有新的发展变化。当今世界正经历百年未有之大变局,新一轮科技革命和产业变革深入发展,国际力量对比深刻调整,和平与发展仍然是时代主题,人类命运共同体理念深入人心。同时,国际环境日趋复杂,不稳定性不确定性明显增加,新冠肺炎疫情影响广泛深远,世界经济陷入低迷期,经济全球化遭遇逆流,全球能源供需版图深刻变革,国际经济政治格局复杂多变,世界进入动荡变革期。

在充满不确定性的环境下,国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,需要做落实新发展理念排头兵、做创新驱动发展的排头兵、做实施国家重大战略的排头兵,发挥着国民经济“顶梁柱”“压舱石”作用。

打造组装式企业,快速应变、韧性成长

面对市场环境的不确定性加剧,如何快速应变、韧性成长成为当前企业发展的关键。一般来说,“韧性”是指企业重构组织资源、能力、流程和关系等以使得企业在危机中快速复原并获得增长的能力。

对于多元化经营的央企来说,韧性成长不仅要通过运营优化来提升运作效率和市场竞争力,也要通过商业模式创新来把握新机会。企业在核心主业上,一般特点是产品和商业模式均已确定,且能够保持稳定、高效地运营,这类业务需要的是持

续地维持现有业务的市场占有率和提升企业利润率,因此适用于进行“运营优化”。而一些新兴业务和较为前沿的创新探索项目,多处于前期孵化状态,业务往往不成熟,市场的不确定性强,对于这类业务企业需要进行商业创新,以不断寻求新的市场机会。

业务运营优化和商业创新一直被企业重视,但如何更有效进行运营优化和商业创新、在不确定性环境和高度竞争中脱颖而出呢?就此问题,管理学界提出了“组装式”的企业管理理念,提倡企业能够像“积木”一样根据外部环境的变化进行快速重组应变。在具体实践上,组装式理念落地为一种新型的企业组织——“组装式企业”。

组装式企业注重业务设计的敏捷性、适应性,以高度适应环境变化为价值目标,追求组装式的业务设计方法,推崇快速响应的组织文化。Gartner 定义了组装式的三个要素:

组装式思维:一种认为任何事物均具备可组合性的观点。一种强调组装和重组能够最快、最灵活取得业务成果的文化。

组装式业务架构:能力、产品、团队、流程、服务等业务要素动态发展以创造全新的价值。

组装式技术:数字资产包装为能提供独立、明确和完整业务价值的独立组件,是可用于组装式重组业务流程和应用体验的构建块。

对比传统企业,组装式企业的业务能力更加优异,能够创造更大的商业价值。

2022 年 Gartner 进行了一项面向 CIO 和技术主管的全球企业调研,调研结果显示,在整体业务



绩效、增加收入或资金、降低业务风险、降低运营成本等四个维度上，组装式企业的表现都明显更好，其中，63%来自组装式企业的受访者表示他们的整体业务绩效领先或遥遥领先，这一比例远高于中国的38%。此外，分别有60%、50%、47%的组装式企业受访者认为他们的企业在增加收入、降低商业风险、降低运营成本方面领先同行，这一数据也远高于中国平均水平。这表明，转型成为组装式企业，将极大提升企业经营表现，能够有效应对环境不确定性，实现新的增长。

企业数字化从 ERP 走向组装式 EBC

组装式企业对企业的数字化建设提出更高要求。可组装的组织与可组装的业务能力需要企业数字化系统的支撑，这要求企业数字化系统具备组装式的架构和技术能力。在过去的三十年，企业的数字化建设的基础与核心是 ERP 的建设，受制于时代的局限，传统 ERP 从技术到架构都难以满足当下和未来组装式企业的要求。

另一方面，2021年12月国务院印发的《“十四五”数字经济发展规划的通知》明确要求加快企业数字化转型升级，支持有条件的大型企业打造一体化数字平台，全面整合企业内部信息系统，强化全流程数据贯通，加快全价值链业务协同，形成数据驱动的智能决策能力，提升企业整体

运行效率和产业链上下游协同效率，这已经远超出了传统 ERP 的能力覆盖范围。

ERP 是工业时代的产物，随着互联网时代的到来以及数字化技术和企业管理的不断升级，ERP 也随之发展不断演化。20世纪50年代中期，计算机的商业化应用开辟了企业管理数字化的新纪元。60年代出现了第一代企业生产管理系统 MRP (物料需求计划 material requirements planning)，随后到80年代发展成为 MRPII (生产资源计划 manufacturing resource planning)，直至上世纪90年代，ERP (企业资源计划 enterprise resource planning) 问世，ERP 的核心思想是“资源计划”，强调企业经营管理首先要做好企业内部的人财物等资源配置，强调信息系统的一体化设计和内部协同效益，在过去30年中对全球企业经营管理的帮助巨大，成为企业核心交易类流程控制和记录数据的事实标准，是企业数字化建设的基础与核心。

互联网1.0时代的主题是“连接”，这时企业的信息化建设主要在于 ERP+ 的构建，用 ERP 连接各类活动、信息等。后续由于移动互联网和消费互联网的兴起，互联网进入2.0时代——交易。企业也改变了传统的交易形式，纷纷开始构建客户体验平台、生态系统平台、物联网平台和数据与分析平台来支持 B2B、B2C 之间的交易。但信息系统平台仍然扮演最重要的角色，并与这些平台连接以延

链接和服务客户的能力

客户从“价值交易者”变成“价值共创者”利用客户体验平台全流程参与价值创造

链接和管理万物的能力

链接力将成为未来企业的核心能力通过物联网平台实现人人、人物、物物互联互通



链接和赋能伙伴的能力

在战略上转型为生态企业价值创造的载体从价值链升级到价值生态网络

链接和赋能员工的能力

科层制组织转型为平台型企业企业演变成“组装式”的企业组织能力平台化，人人都是CEO 激励个性化组织以“大平台+敏捷团队”为核心架构

数据驱动业务的能力

未来的企业将逐步演变成软件企业、数字企业数据成为核心资产，通过智能化的数据分析平台为客户创造个性化的场景价值通

伸至外部，升级为云 ERP。

随着新技术的集中爆发，消费模式发生了彻底地改变，颠覆了传统产业链，触发了由表及里的重构，互联网 3.0 时代——管理，应运而生。这个时代下，企业的运营管理效益至关重要，企业需要全面的、数字化的业务能力来提升企业业务，支持其业务的全方位发展，“企业业务能力”EBC 思想就此发展起来。

那么，什么是 EBC？EBC 即企业业务能力 (Enterprise Business Capability)，由 Gartner 于 2019 年首先提出，随后金蝶在此概念的基础上不断发展和完善了其内涵和理论基础。企业的业务能力是企业战略管理的核心内容之一，是企业实现业务运营优化、商业模式创新落地的基础，也是在数字化转型背景下 ERP 下一阶段的演进。

从企业业务角度看，EBC 包含了五大方面能力：数据驱动业务的能力、链接和服务客户的能力、链接和赋能伙伴的能力、链接和管理万物的能力、链接和赋能员工的能力。这五大能力支撑组装式企业进行数字化商业模式创新和数字化运营优化，实现韧性成长。

相比较于 ERP，EBC 从“资源计划”进化到“业务能力”、从“经营管理”进化到“产业链生态”、从“流程驱动”进化到“数据驱动”、从“套装产品”进化到“组装式应用”、从“单体架构”进

化到“云原生架构”。EBC 强调了“企业的数字化业务能力”，企业数字化的最终价值也在于打造企业的数字化业务能力。

从企业架构角度看，为了快速应变、韧性成长，组装式企业需要组装式的 EBC，而组装式 EBC 是由一个个 PBC (封装业务能力, Packaged Business Capability) 组装而成。PBC 由 Gartner 提出，是以业务为中心的模块化、自治、可编排和可发现的应用组件。组装式 EBC 通过将一个个业务场景变成一个个颗粒化的“积木”，对“积木”进行不同的组装，打造一组新的应用程序，实现“组装式企业”，充分增强企业韧性，以应对外部环境的变化。

而构建组装式 EBC，需要组装式能力平台来支撑，即 EBC 业务平台和 EBC 技术平台。

EBC 业务平台：包含客户体验平台、信息系统平台、物联网平台、生态系统平台、数据与分析平台，分别对应五大企业业务能力，是企业新一代数字化业务运营和管理平台。从企业视角出发，它是 CEO 进行企业业务优化和商业模式创新的基础，是 CIO 进行企业数字化建设的全景蓝图。企业可基于 EBC 的业务平台，根据自身业务优化或商业创新的需要进行配置相应业务能力、构建新业务。

EBC 技术平台：是支撑企业 EBC 业务平台的技术平台，是企业转型为数字化企业所必需的技术



底座。企业可以基于 EBC 技术平台，开发、管理、运行 EBC 业务平台所需要的业务应用组件。

构建组装式企业业务能力 EBC

然而，构建组装式的企业业务能力 EBC 会使企业 CIO 面临复杂的技术和管理挑战，他既需要学习和应用新的技术，又需要对旧的系统进行改造，可能还会面临巨大的资源投入的压力。对此，为此，金蝶联合走在数字化前沿的 CIO 们，共同设计了全面且具操作性的五步法，来打造企业组装式 EBC：

1. 建立新组织：云计算把 IT 团队从繁重的 IT 运维中解放出来，使得 IT 部门能够投入更多的资源支持业务部门响应瞬息万变的市场环境，与业务部门一起建立融合团队。
2. 确定优先级：识别企业的商业本质、商业模式和业务挑战，判断优先级，确定自己独特的数字化业务能力。
3. 奠定新基础：新技术的持续变化要求平台各部分能够很好地协同工作，CIO 必须制定一个计划、采用最新的技术平台，为建立 EBC 打好基础。
4. 利用现有系统：CIO 同时应妥善处置与利用现有系统，将它们和最新的 EBC 平台连接，构成 EBC 的一部分，制定现有系统的换代升级计

划。

5. 构建新能力：借助强大的 EBC 技术平台，开发和组装所需组件，构建企业特定的 EBC 业务平台，从而建立企业的新能力。

从 ERP 迈向组装式 EBC

自从 2019 年，Gartner 提出 EBC 概念、重新定义了企业数字化的方向和范围以来，金蝶作为中国企业管理数字化市场落地 EBC 的先行者和最佳实践厂商，连续四年推出《EBC 白皮书》，为中国企业数字化转型提供前瞻、系统、清晰的路径，帮助越来越多的中国企业进行卓有成效的数字化转型。这些企业按照组装式 EBC 的框架，结合企业 EBC 构建五步法，构建自己的数字平台，更有效地连接到客户、生态、万物和员工，积累宝贵的数据财富，打造智慧企业，收获巨大的管理效益。

例如，金蝶和华为共同打造了全球化的组装式人力云，全面实现 HR 国产化替代和升级，并发布了面向全球化组织的金蝶云·星瀚人力云。目前在央国企，金蝶已帮助招商局、海信、中车株洲电力机车、中国兵器装备集团、云南中烟、浙江交投等多家大型企业集团成功构建了不同类型的组装式 EBC，同时也助力通用技术集团、山东重工集团等大型企业集团在新一代 EBC 体系上开始数字化转型新征程。