



B2B業務數位化與新常態

鍾亦恒

連續創業家

維多利亞（加拿大）、台北

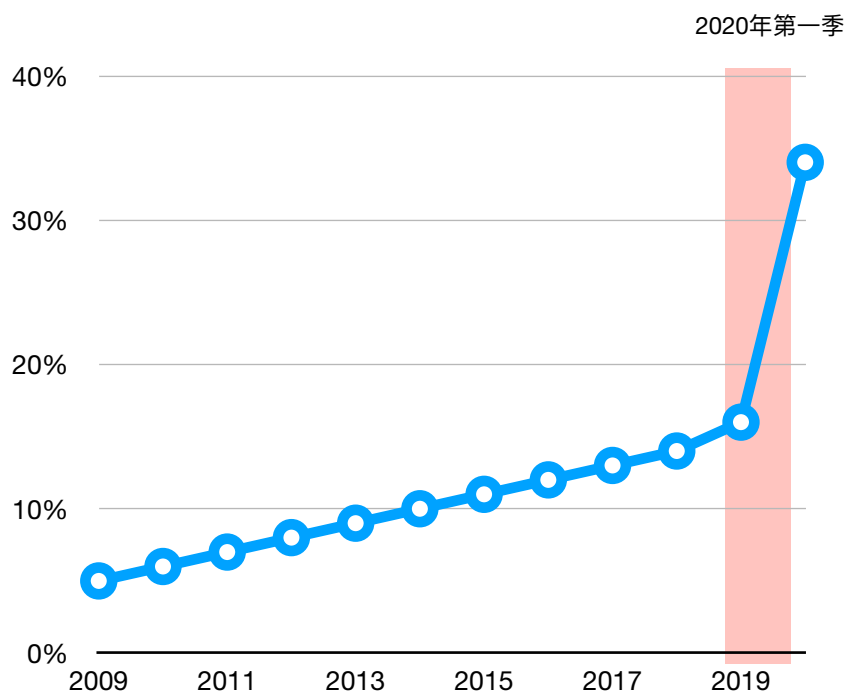
25th of August 2020

高中畢業服完兵役後移民加拿大。1998年維多利亞大學商學院畢業後任職於 KPMG，1999年回到台灣繼承自行車零件出口家業，期間參與創立在德國僅次於索尼和康柏的PDA品牌 ZAYO。2005年共同創辦玖鑫工學致力於光碟片專用嵌入式RFID晶片、標籤設計與RFID技術推廣與商業化。2008年協助德國、澳洲客戶開發車輛追蹤器與管理系統，成功導入超過15,000台商用車輛。在從事許多類型的跨國業務之後意識到，B2B業務行為的數位化在全球化越趨成熟的今天已是不可逆的未來，但對中小企業這個現實太沈重。於是在2010年成立錫諾系統並開發了 Patisco 貿商道至今，仍在努力馴服這隻房間裡的大象。



從今年初到現在，疫情肆虐，全球商業行為停滯。所有的商務旅行、國際展會、業務拜訪等活動都無法進行。但根據 Bank of America, Forrester Analytics, ShawSpring Research, US Department of Commerce, McKinsey analysis 等研究機構指出，電子商務在2020年第一季的成長量是過去十年的總和。因為疫情，除了運輸上的延遲外，在實體經濟行為中被延宕的活動，正在大幅度的轉移到網路上發生。這使我們不得不思考，產業數位轉型上我們到底準備得如何？已經足以應付新常態了嗎？

◆ 美國 E-Commerce 年成長率%



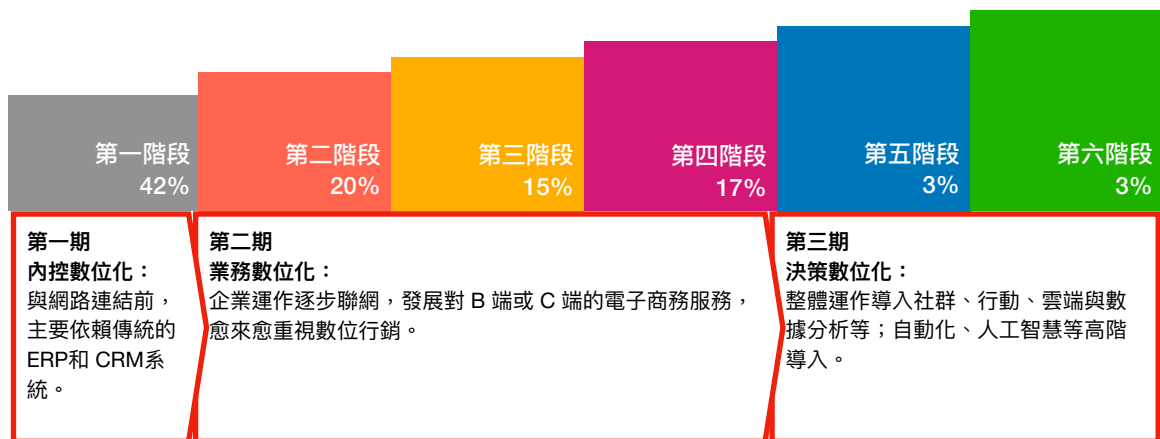
資料來源：McKinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-fifty-the-quickening?>

台灣中小企業數位化的狀況

《TechOrange》與 Oracle 聯手舉辦《2017台灣雲端應用趨勢大調查》，針對台灣 500 多位企業中、高階主管進行調查發現，台灣企業中、高階經理人雖然了解全球企業數位轉型趨勢，但在帶領企業數位轉型的實際作為上卻動作緩慢，決策保守，居於相當不利的弱勢地位。高達 42% 的受訪主管認為自身企業處於第一階段「網路前階段」。在 Gartner 的原文中，「網路前階段」是指 Before the Web。46% 的受訪者認為主要的原因是，自家企業領導人缺乏對數位趨勢的認識。

你的企業在 Gartner 企業數位發展路徑上，正處於哪個階段？

網路前階段： 組織運作與業務發展主要依靠人際關係推展而非網路科技。IT技術仍依賴傳統ERP與CRM系統。	網路化階段： 嘗試連結虛擬網路世界。IT技術除了傳統CRM也開始應用網際網路。	電子商務階段： 正式將網際網路納入業務通路範疇，運用EDI、BI等新技術，將通路擴大到全球網路。	數位行銷階段： 運用行動電子商務、社交媒體，透過大數據分析即時訊息，精準服務客戶，業務目標轉為凝聚忠誠客戶。	數位企業階段： 業務範圍擴展至物聯網，運用感測器、人工智慧等技術，大幅擴展市場成長潛力。	自動化階段： 廣泛使用人工智慧等自動化技術如：機器人客服等，關注新科技促進企業總價值成長。
--	---	--	--	--	---



<https://buzzorange.com/techorange/2017/07/04/oracle-research/?fbclid=IwAR0BWnfnD6hgCASrlk7U9j3wQ4SevHKuMo2ESuME7AL9mQlxFeQtmR79vQg>

由思科委託IDC做的研究《2020亞太地區中小企業數位化成熟度研究》中指出，亞太近70%的中小企業因新冠病毒（COVID-19）疫情，企圖加速業務數位化發展；86%受訪企業認為數位化有助加強

企業面對如COVID-19等重大危機時的應變能力。在台灣，74%中小企業尋求數位轉型以引入新產品和服務，作為競爭中突圍武器；其中有51%中小企業已經意識到，競爭場域已和以往不同而不得不與時俱進；有16%中小企業則是出於客戶對變革的需求而尋求數位化轉型。

數位化的挑戰

我們所推廣的B2B業務擴張線上解決方案（貿商道），是定位在第二期：業務數位化的 SaaS (Software As A Service) 軟體即服務。在我們接觸過的上千家中小企業中，發現企業領導人在面對數位化的挑戰時，大多都了解數位化並不只是應應時代的需要；而是更深沈的理解：數位化會是企業銜接市場脈動的存在，但執行起來卻必須引發企業內省，一定要誠實的審視自我的價值、能力、過去、與願景，在與市場介接時才不會有懷疑或迷惘。若只抱著“有就好”這種半吊子的建置，只會造成外來更多的誤會與衝突，更甬談創造價值。但這個修煉太過於龐雜、困難，千頭萬緒不知從何開始而造成裹足不前的現況。

再加上，數位化的改變對既有經營手法、人事佈局上會有所衝擊，常常在試圖改變或導入初期，在數位佈局還在優化的過程中就受到內部強力反彈，企業領導人在不礙於既有運作的前提下，允許回到傳統運作方式，自然使得公司內部共識凝聚不易必須跟現況妥協。當然，雖然也有遇過彈指頓悟、風行草偃的企業，但比例非常非常低。

該如何著手提升數位化？

我們發現企業若能從以下三個面向考量，數位化的進程有機會大幅提升：

1. **沿用既有資料**：企業經營早已建立許多資料，包含 ERP、CRM 資料庫、產品型錄電子檔等，善用這些資料一方面可維持資料的一致性，二方面避免重工，大幅減少內部排斥。
2. **建立共用環境**：在規劃上盡量考慮多元性，使公司業務人員、客戶、或供應商都有機會應用或共用這些資料，提升多元使用率與資料黏著度，並也充分發揮數位化的優勢。

3. **績效彈性調整**：為了不使員工失去數位化的熱度，績效的訂定必須依網路快速散播的特性做考量，訂單達成率或營收應在資料準確度及使用普及率達到相當的提升後再來追求。

導入數位化的過程沒有捷徑，它也像是企業在增添新機台一般，仍須透過摸索、試做、打樣的過程。客戶也不會只因為企業所擁有的機台而下單，必須產出符合客戶需求的產品，才能真正獲得成效。由於各個企業有原本的運營核心與獨特性，這個轉換到數位介面上的過程是無法假他人之手的，只能自己培養這個能力並內化，這個摸索的過程在成熟之後轉化為“能力”，這個“能力”才是使企業維持競爭優勢並無法被取代的原因。

最常碰到的問題

台灣中小企業營運將本求利，一般都希望沿用既有人事編制與預算架構來進行數位化的改變。就理論上並不是不可能，但仍有一些觀念必須做調整。

1. **建制花費的狀況**：近年來越來越多針對中小企業需求所開發的 SaaS (Software As A Service) 軟體即服務，多根據使用期約與帳戶數收費。企業無需自備主機設備、技術人員，就可以擁有世界等級的應用軟體服務。雖然客製化的彈性比較小，但在建制初期大幅降低了數位化的門檻。當然，企業就必須要能接受雲端主機資料庫的觀念。
2. **人力配置的調整**：在數位化建置初期的人力需求多在資料的電子化與核實，這個工作耗時費力技術門檻低多不為公司既有員工歡迎。可以考慮使用臨時工或約聘人員進行這項工作，在結束後既有員工只要維護資料就好了。
3. **願景不足的問題**：既有員工已經習慣原本的工作與流程，無法跟公司數位化的願景同調，造成建制完成後使用率低下的狀況。目前最佳的解決方法是，在資料建立與核實後到使用情境的模擬，都由專人專責先完成後再使影響其他員工對建制內容產生信心：就算有問題，在公司也有人可以問！

結語

數年來的業務推廣經驗，不知道碰了多少的硬釘子、軟釘子，不外乎就是用冠冕堂皇的藉口抗拒數位化的來臨，這種苟延殘喘的心態

正是數位化推廣最大的阻礙。疫情發生至今沒有人敢妄想它在近期內能告一段落，全世界的商業行為被逼著有條件地開放同時，B2B業務也被逼著根據新常態來做調整。只有能透過網路運作與數位化的企業能繼續生存，沒有參與數位化的企業自然也無法獲得來自這個領域的商機而難以續命。

免責聲明：

本文稿為作者（個人或共同，以下合稱「作者」）創作及意見表達，作者擁有獨立的著作權並對文字及內容負有完全的法律責任。作者於同意利易管理顧問公司（以下簡稱「本公司」）邀約公開刊登前，已簽示本文並無任何著作權上之可見或可能爭議，本公司亦已被作者豁免任何可預見與不可預見的可能法律爭議。作者及本文之內容與本公司概無法律與商業關係；本文亦不代表本公司之立場或主張。本文稿為邀約刊登，本公司基於對作者的基本尊重，對內容及文字未進行任何查察核實及審定潤飾之努力與干預。任何讀者（或讀者以外之任意第三方）於閱讀後瞭解並同意對本公司不得進行任何法律究責與損害求償相關之任何主張。