以EBC赋能国企数字化转型

专访金蝶集团董事会主席徐少春



徐少春

金蝶的战略方向就是我们不断地朝云的方向走，到2030年我们将成为一个世界级的企业SaaS及软件交易市场。这个目标我们要分几步走，第一到2023年用云订阅模式再造一个金蝶，到2026年我们希望打造中国最强大的PaaS平台生态。

原诗萌 王雅卿

日前，金蝶集团董事会主席兼CEO徐少春在接受由国务院国资委主管的《国资报告》专访时表示："数字化业务能力将成为每个企业的基本能力。未来，每一家企业都会成为科技企业，所有的公司都将是软件公司，而金蝶就是要做这些软件公司背后的软件公司。"

做科技公司背后的科技公司

问：数字经济被认为是未来中国经济增长的重要引擎之一，您如何评价数字经济在未来中国经济发展中的作用？金蝶在中国数字经济产业发展中将扮演什么样的角色？

徐少春：《"十四五"数字经济发展规划》提到，2020年我们国家数字经济的核心产业增加值占国内GDP的比重达到了7.8%。由此可见，数字经济已成为中国经济发展的新动力，企业资源计划（ERP）的下一代变革——企业业务能力（EBC）将成为每个企业的核心竞争能力。

在这当中，金蝶扮演什么样的角色呢？金蝶是数字化产业中勇于创新、技术领先的领跑者。我们从2011年开始自我变革，向云转型，也帮助各行各业实现数字化转型。我们预判，未来每一家企业都会成为科技企业，每一家公司都会变成软件公司，金蝶要做软件公司背后的软件公司。

为什么说每一家企业都会成为科技企业、会成为软件公司呢？因为在每一个商业场景中，数字化和经济活动是融为一体的，数字化技术将成为每一家企业各项业务能力的基本要素。尤其是大型的企业，无论是大型央企国企还是民营企业，都有一个强大的IT部门，有很多IT人员，甚至现在不少央企成立了数字化科技公司，就是为了帮助自己进行数字化转型。我们要做的就是这些公司背后的软件公司，为他们提供平台、技术、咨询和指导。

问：国资委一直非常重视国有企业的数字化转型工作，最近几年出台了多份文件，您认为国有企业数字化转型应该从哪些方面入手？难点在哪里？

徐少春：谈到企业的数字化转型，我常常会用一个金字塔模型来衡量和阐述。这个金字塔模型分为四层，最底层是运营的转型，上面是产品和服务的转型，再上面是战略与商业模式的转型，最上面就是文化的转型。

在这个金字塔里，越往上走挑战和难度越大，最大的难点就是文化的转型。关于数字化转型，其实每一家企业都面临思维模式转变的问题，有些人在一个部门、一个岗位时间久了就形成了固有的思维模式。一旦落实转型、变革，他就不适应、不习惯，可能涉及部门的利益、自身的利益，甚至对他个人前途都有影响。所以我们在转型当中如何改变这一思维模式？其核心是，如何能够转心？

我常常讲"四颗心"，第一是要保持一颗求知心，数字化转型既是一个变革，也是一个机遇，是一次新的成长，所以我们应该积极投身到变革当中，而不是去抵制。拥抱变化、主动学习新的东西，这样人才会进步，所以我们要保持一颗求知心。

第二是要保持一颗敬畏心，严格按照国资委的有关要求去进行数字化转型，这是基本前提。同时，要适应公司业务转型的战略，每一个企业的员工，特别是管理者，应该遵循这样的目标，严格按照这样的目标去推进，如果不这样做就阻碍了公司的进步和发展。

第三是要保持一颗真诚心，我们在变革过程中会触动很多人的利益，也会遇到很多实际困难，我们每一个参与者都要实事求是，保持一颗真诚心，真诚地反映问题，真诚地处理问题。

第四是要保持一颗自信心，虽然有挑战和困难，但是要相信我们的心智力量是非常强大的，挑战就是机遇，困难就是成长，我们要保持这样一种必胜的信念。

数字化转型最大的难点就是文化转型，但是如果我们拥有这四颗心，我觉得这个难点就可以迎刃而解。

赋能国企数字化转型

问：金蝶在助力国有企业数字化转型方面有哪些成功的经验？金蝶在其中起到了哪些独特的作用？

徐少春：我们在超大型企业，尤其是央企国企数字化转型方面有众多成功经验：如与招商局超过26年的财务管理数字化创新实践；帮助海信构建财务中台，增强财务风险抵御能力，提高资金使用效率，提升财务运营效率与质量，构建库存中台，实现全渠道一盘货战略；助力华为，实现他们在全球多个国家人力资源系统的升级。

还有整体国产化替代、升级方面的案例，像云南中烟、一心堂、北方工业等。我们与云南中烟一起用98天时间，成功完成3套国外系统的国产化替代，拉通了8大业务循环流程端到端闭环管理和上下游协同，推动云南中烟高质量发展，奠定了数字化转型基石。在过去两年，金蝶云已经累计帮助122家大中型企业完成了国产化替代，让他们更好地实现了自主可控。

总结这些成功经验，首先在新的理念方面，金蝶这几年一直与行业分析公司Gartner合作，不断发展EBC理念，即企业业务能力（注：EBC，Enterprise Business Capability）。EBC包括五个方面，第一是链接和服务客户的能力，第二是链接和赋能伙伴的能力，第三是链接和管理万物的能力，第四是链接和赋能员工的能力，第五是数据驱动业务的能力，包括数据分析能力。

EBC其实是ERP一个重大的变革和升级，传统的ERP思想已经不适应当下数字经济时代的需要，所以必须朝着EBC业务能力的方向转型。数字化技术和业务的活动场景结合起来以后，变成一个又一个原子化的能力，所以EBC是我们近年来服务国有企业数字化转型过程中一直努力倡导和推动的一个理念。不仅国外的权威研究机构Gartner，现在中国信通院也在专门研究这个理念，可组装的EBC正逐步成为行业共识，成为新的数字化范式，也希望每一个企业由原来的ERP向EBC方向进行转型。

第二是新的平台。从2016年至今，我们陆续投资50多亿元打造了金蝶云·苍穹，这是一个采用了世界领先的云计算技术的可组装企业级PaaS平台，同时我们也根据服务中国企业，尤其是央企国企的实践，在其上构建了面向大企业的EBC领先应用：金蝶云·星瀚。所以金蝶云·苍穹、星瀚是我们帮助央企国企进行数字化转型的一个非常重要的平台能力。

第三是新的组织。金蝶去年成立了大企业事业群，可以统筹全国资源，我们也引进了很多人才，包括原来就职于SAP、IBM等国际大公司的人才，进一步从组织上、人才上保障我们对央企国企服务的质量。

第四是建立多个沟通通道，直达客户。2018年10月份建立的徐少春个人号，是我的微信服务号。把它嵌入到我们的软件场景当中后，客户只要关注这个服务号，就可以和我对话。我每天会收到上千份客户的反馈，每一条我都会看，重要的我会亲自回复，实际上这也是我亲自带头践行以客户为中心的文化。当然，我们也有多个通道聆听客户声音，客户可以选择自己觉得最便捷的方式与金蝶交流。

问：目前国资委正在推动央企打造现代产业链链长的工作，请问在此过程中，金蝶可以做什么，有着怎样的优势？

徐少春：我觉得打造"链长"对提升我们国家产业链的竞争力，以及整合产业链的资源形成合力具有非常大的意义。金蝶站在整个产业链的高度，来帮助企业完成数字化转型，通过建立EBC的五大能力平台，链接客户、链接伙伴、链接万物、链接员工以及数据驱动的能力，并打通上下游，从而打造一个数字生态，使得产业链更具韧性、更加自主可控。

打造财务管理新世界

问：今年3月国资委印发了《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》，作为财务数字化方面的领军企业，金蝶眼中的世界一流财务体系是什么样子的？

徐少春：谈到世界一流的财务管理体系，结合指导意见我们对财务管理发展趋势也有一些洞察，比如：

第一是从"小财务"到"大财务"。过去企业的财务管理模式有核算型，即记账、算账；有业务型，反映企业经济活动；还有战略型，能够给高层提供相关财务信息，辅助其进行战略决策。目前财务管理模式正在向生态型转变。互联网使得企业与企业的边界越来越模糊，各种各样的合作伙伴成为企业重要的生态力量。所以财务也要伴随业务的无边界尽可能地拓展和扩大，从"小财务"向"大财务"进行转变。

第二，数字经济时代催生出了新的财务管理模式，比如数字员工、财务中台，这些新的财务管理模式颠覆了原来的财务组织。一般而言，一家集团公司每个子公司、分公司都有很多财务人员，每一家大型企业财务人员可能几百、上千，甚至上万，这就可能会产生很多的浪费，因为会计核算是可以建立一个中台进行集中和共享的，原来各个分公司、各个子公司的财务人员也可以转变自己的角色，更多地辅助业务管理者进行决策。

第三，数字时代，CFO（首席财务官）成为价值整合者，CFO、CEO（首席执行官）和CIO（首席信息官）这三者之间是全新的三角关系。CFO既要懂技术，又要懂业务，还要把这两者融合起来，成为价值整合者、价值发现者、价值预测者。

根据以上财务管理发展趋势，金蝶提出"建设世界一流财务管理体系财务数字化转型'12393'解决方案"总体框架，希望帮助更多国企对标世界一流，共商共建财务管理新世界。

问：请您谈谈未来几年金蝶的规划、发展布局、使命和愿景。

徐少春：金蝶从2011年开始往云的方向转型，由一家传统的企业软件公司向一家企业SaaS云服务公司转型，应该讲我们在行业中走在了前面。截至今年上半年，我们的云收入占比已经达到76.4%，可以说金蝶就是一家云公司。

但是我们认为，只有更加彻底的转型才是金蝶未来的方向，所以我们去年提出，向云订阅模式转型。过去我们和客户的关系是买卖关系，软件相当于是资产；现在我们的软件变成了一种服务，客户进行订阅，随需随用，按年付费。在订阅模式下，我们和客户的关系不是一次性买卖关系，而是长期的战略合作伙伴关系，只有我们持续提供优质的服务，客户才会持续向我们支付服务费。这是全球软件行业一次重大的变革，现在很多国外的公司在这方面已经有了很成熟的商业模式。

金蝶的战略方向就是我们不断地朝云的方向走，到2030年我们将成为一个世界级的企业SaaS及软件交易市场。这个目标我们要分几步走，第一到2023年用云订阅模式再造一个金蝶，到2026年我们希望打造中国最强大的PaaS平台生态。如今，金蝶在大型企业市场全面进攻、重点突破。未来，我们将在大型企业市场实现全面超越。

金蝶的使命是全心全意为企业服务，让阳光照进每一个企业。我们为客户提供的不仅仅是产品和服务，还要帮助他们成长、帮助他们学习更多的知识，把我们心中的阳光、温暖和爱带给每一家企业，做最值得托付的企业服务平台。

（本文来源于《国资报告》，有删节）