

中小型企业如何利用信息技术 (IT) 在当今经济艰难时期继续生存及走向繁荣

2009 7 月

根据 IDC 的 Raymond Boggs 所做的《中小型企业如何利用信息技术在当今经济湍流中生存下来》演讲报告改写
SAP 赞助

引言：经济担忧的深层根源

2008 年中期，IDC 的研究就提前警觉到北美、拉丁美洲及西欧地区的中小型企业 (SMBs) 已经担忧每况愈下的经济形势及其将如何影响他们的发展前景。在中欧、东欧及亚太这些成长型地区的公司并不那么担忧，但却对其他地区的经济形势表示了更为深切的忧虑。

随后所出现的经济事态几乎必然地加深了全球各地的忧虑程度。如今，公司面临着从信贷准用到客户流动性等等方面的严峻挑战。这与典型的大学入学情境颇为类似，教导主任召集新生聚在一起到处看看——四年后将有三分之一的学生不会参加毕业典礼。坦率地说，如今的 SMB 市场也是如此。在从事相似业务的相似公司当中，三分之一的公司，至少在其现有模式下，是不大可能存活下来的。

尽管，有可能会有一个甚至两个替代公司来填补此空白。那么，对 SMB 来说，其所面临的挑战不仅仅是要生存下来，还应有能力与那些以新技术、新创意、新途径获得市场份额而入市的新公司相竞争。竞争将变得更加激烈。

因此，在预算必然紧缩的情况下，中小型企业要将其技术相关开支削减到何种程度呢？公司有可能在技术领域的投资不如在其他方面的投资那么多，但是如果认为技术相关开支应被大幅削减的话，那么结果则适得其反。抱有这种想法的公司没有从长远的成功——或甚至短期的成功——为自己定位。

中小型企业的心态：技术精通 = 自信心更强

最近，IDC 调查了中小型企业对于经济的担忧，发现公司规模越小，所表示的担忧可能越多。事实上，30% 少于五名雇员的公司对当前的经济状况及对业务的影响表示“极其担忧”。五名或五名以上雇员的公司虽然也表示担忧，但是相对来说缓和些。除了从公司规模角度分析中小型企业外，IDC 还根据中小型企业对于使用信息技术 (IT) 的态度，对被调查公司进行分类。在同意七种态度表述的基础上，通过采用群集分析，中小型企业被归为如下五种类型：

- SMB 2.0 型
- SMB 1.5 快速追随型
- 实用主义型
- 浅尝则止型

■ IT 漠不关心型

与公司规模分类相比，基于对技术的态度而区分的这些群集之间确实存在更大的差异。大体上来说，**SMB 2.0 型**——这种公司将技术作为一种资源而进行投资，非常有竞争力，在市场上别具一格，并且以一种主张变革的方式利用互联网——较少可能表示对经济极其担忧。而被称作 **IT 漠不关心型** 的公司则表示出最高程度的担忧、极其担忧或非常担忧。

IDC 认为 **SMB 2.0 型** 企业不是盲目乐观。最能代表 **SMB 2.0 型** 公司的两种表述是：“互联网改变了我们的内部运作”和“我们把先进技术作为拥有战略优势的一个重要竞争工具。”这些公司在某些方面已打下更坚实的基础且处于更佳的状态，富有弹性、灵活性和适应性以应对经济形势的变动。与之截然不同，在不断变化的经济时期，**IT 漠不关心型** 的公司却发现自己相当脆弱。

有趣的是，亚太地区尤其是印度和中国的 **SMB 2.0 型** 公司所占比例相对比较高。如果您假定亚太地区的公司更不愿意接受技术，而且由于缺乏无线和宽带基础设施而使互联网的使用相对较少的话，那么这看起来似乎与直觉不符。而且这些地区的技术能力正以惊人的速度发展，那些在网上和通过电话接受调查的公司都十分清楚，技术在他们业务的成功中起到重要的作用。

IDC 询问那些对经济形势表示担忧的公司，这种担忧将在何种程度上影响他们对技术的投资。小型企业（不足 100 名雇员）表示很有可能 *推迟* IT 相关开支，而中型公司（100 至 1,000 名雇员）则说他们会 *削减* IT 相关开支。中型公司通常制定正式的 IT 预算，需要对设备、软件及服务做出某些决定。较小的公司能够更容易地推迟采购，可以把 12 个月的购买周期延长至 14 或 18 个月的周期。

各种规模的公司都将在一定程度上对 IT 预算有所削减，但会更加注重 IT 带来的战略性结果。按理说，小型企业持续关注战略，但是中型公司现在也表明战略关注更加重要。因此，对于进行技术投资以产生直接影响并达到近期投资回报的需求就变得格外明确起来。

IT 相关开支优先项

在 IDC 调查中小型企业以确定他们在接下来 12 个月内把哪些开支项列为最高优先级时，我们对投资优先项的多种多样感到十分震惊。但是，尽管出于无奈，公司还是计划升级他们的计算机操作系统以及提高储存和管理能力。中型企业也在计划改善网络的安全性及安全管理问题。基础设施的改善将成为关键问题。

中小型企业还准备采用无线网络连接——所有整合防错和精益生产 (**blocking-and-tackling**) 方面的基础资源。这些公司的目标是以已作的 IT 投资为杠杆，充分利用现有的设施。唯一的外向型开支领域就是“加强客户服务和支持”。不论是小型还是中型企业，大约三分之一的公司都把此领域看作是最为直接的开支优先项，这有可能影响到客户相关开支。与 **SMB 2.0 型** 公司最能产生共鸣的技术就是在线资源以及为业务目的而利用在线资源。这种想法在北美、西欧及亚太地区的被认可程度相当高，而在拉丁美洲、中欧、中东及非洲地区则相对较低。IDC 预计公司在替代性的资源提供方法方面越来越感兴趣，这将与我们的预期在接下来的 12 个月内将会发生的技术获取类型非常一致。事实上，全球的其它地区并非远远落后于北美和西欧。

IT 支持的关键业务流程

对中小型公司来说，IT 需要支持如下三个关键业务领域——即我们所谓的“3C 业务”：

- 现金流 (Cash flow)
- 客户 (Customers)
- 员工 (Crew)

这三方面都是相互联系的。现金流在“我们做得如何”这个问题上提供了重要的商业智能。众所周知，较小的公司是靠现金流推动运营的，而这也成为了中型公司的一项重要优先事务。当信贷紧缩且客户并不每次都及时付款时，那些往往未能及时收回应收款项的公司在这种时期尤其处境危险。

现金流与第二个 C（即客户）有着非常密切的关联。即使是拥有良好信用及与银行之间有着良好的关系（事实上，您应当每月与您的信贷银行业务人员共进一次午餐）的公司也需要运营健康的客户。在账款到期 30 天后才向您寄送支票的人，如果经营不善，甚至把还款拖延更长的时间，那么很快您就会陷入困境。因此，密切关注应收款项及应收款账龄是十分重要的。

到了这个时候，如果客户及时付款，那么给客户一个折扣那就再合适不过了。如果客户在 10 天内付款就给予客户 2% 的折扣，这种典型的做法有时非常具有吸引力。支付账款，得到折扣——这总是明智的理财方法。但是，这也意味着应收款项到 30 天或 45 天到期日时，你就需要打电话催款。我们听说一些较小的公司会在 31 天或更早时接到催款电话，而过去常常是在 45 天时才接到电话。每个人都很紧张，而这也是有缘由的。

在关注现金流及管理了解客户时，第三个 C（即员工，如您喜欢也可称为同事）也是至关重要的——哪个客户盈利很不错，哪个客户可能利润率不高等等。关键在于确保 IT 资源在适当的时候为适当的人提供适当的信息。这是个商业灵活性问题，在于确保员工甚至在远程工作时（尤其在当前的经济环境下）能够获得所有重要信息。

例如，IT 需要向远程销售人员提供最新的客户及库存信息，以便他们完成交易。而且信息还可以使销售人员能够了解到他们不应向某个客户进行销售，因为该公司拖欠账款已超过 90 天。因为该客户还没有支付账款，销售帐项不得不在两个月内取消，所以这种销售可能效果适得其反。

员工的不利一面就是他们可能对新技术有所抗拒。但愿您的员工支持您扩大技术资源。但是，可能会有些员工反对变革。就采用新技术而言，您可以把员工分成两组——反对派和欢迎派。请切记员工对技术的适应性可以像某个技术基础设施限制那样巨大，也可以像网络的能力或性质那样可靠。

技术投资陷阱

那么，如何以最有效的方式运用下一笔 IT 投资呢？首先，您需要了解您现在处于何种状况——您所用技术的性质、哪些有用、哪些没用，以及您与竞争对手相比较高低如何。您是否达到最优秀的水平呢？或您是否需要作改进？记住您的客户还可能在与 Amazon、American Express 及 FedEx 这样的公司有业务往来，这些公司都把 IT 门槛设置得很高。这些公司能够实时提供有关订单的详细信息。您不但需要拿自身和那些平级公司相比，还要和与您的客户有业务关系的所有公司中的最佳公司相比。不管您愿意不愿意，您的客户会把您与那些公司作比较。

但是您拥有一个关键优势——您能够提供更个性化、一对一的联络，这是那些大公司所不能提供的。那是在艰难时期您可以显示的一个重要的显著特征，保证您会拥有经得住资金紧张考验的客户关系。

在严峻的经济困难时期，您必须警惕任何维持现状和按兵不动的主张。在很多方面，这种立场将比投资新技术给您带来更大的风险。事实上，您可以争辩说技术投资仅存在的三种风险：

- 无所事事
- 做过了头
- 投资到错误的领域

显然，做错误的事情有很多途径，但要做正确的事情却只有几种方法。其中一种就是循序渐进而谨小慎微地向前发展，这是大多数公司现在喜欢采用的。这是最佳的方式，当然——在技术方面发生了真正具有突破性的进展，能够改变局面，这就另当别论了。那么另一个正确的方式就是不要在如何做业

务方面太过于保守，从而使自己在那些能改变局面的进展面前显得软弱无力。在具有挑战性的经济时期，最合适的方法可能也是最冒险的。

最后，任何新技术投资都应得到全面的审查。进行潜在投资不但要经得起您和高级管理层或 IT 人员的周密审查，还要经得起每个用户的详细研究。让用户在回答技术是否真正起作用这个难题时感到舒服自在。

如果办公室里的每个人都叫嚷着要使用黑莓 (BlackBerry) 手机，说他们如能远程使用资源，能力会更强大，效率也会更高。这就是一个好兆头。但是，如果他们被迫学习一项新技术，那么他们裹足不前可能有正当的理由。您的员工分担了许多您自己的雄心壮志，因此请留意您所听到的担忧。

IT 发展趋势带来的机遇

IDC 研究了将会影响中小型企业五种关键技术发展趋势

- 对全球经济形势的担忧会促进对技术的新一轮战略性关注；预算将转向短期优先事项。技术提供商将留意中小型企业的业务。
- 向移动方向发展的举措和向远程作业人员提供支持将会不断增加；重点将集中在资源的获取和安全性这两个方面。
- 在 2009 年，软件作为一项服务在中小企业市场中将不会太热门，但是会继续寻求提高客户的兴趣并为未来做好准备；首先是解决方案，其次才是交付使用。
- 互联网和在线资源将会改变中小型企业的面貌；随着中小企业竞争力的不断提升，在线促销、企业运营及采购等业务将全面繁盛发展；在线技术信息收集及采购将持续增长。
- 下一代基础设施的投资将会增加；新型服务器、网络操作系统及存储解决方案将帮助那些寻求提高生产力的中小企业大幅改进绩效。

这最后一种发展趋势的一个重要条件就是几乎所有基础设施的升级都应是递增的。采取递增、逐步而有效地发展并利用现有技术投资的方式总是明智的。您还需要记住员工培训也是您要投资的领域。的确，理想的方法是不要让您的员工知道已经发生的变化。最好他们只是认识到，在基本运营惯例持续不断的情况下，工作因采用技术推动而比以前完成得更快就行了。

有观点认为此项技术投资与其说像整形外科手术，更不如说像畸齿矫正手术。就是基于现有结构，在适当的地方施压，适当地移动牙齿，而不是把所有的牙齿都敲掉从头来过。坦率地说，考虑到当今经济气候，后者由于更具破坏性会使您变得更加脆弱。您需要保证与客户保持持续不断的关系，且在今后数月及数年内让客户对供货顺畅感到满意。

公报工作表

回答如下问题以准确评估您当前的技术定位以及您的公司需要在哪方面做进一步投资：

- **您目前的状况如何？** 进行一次彻底的技术审核。确定哪些技术资源有用以及哪些没有用。您与竞争对手相比较状况如何？
-
-

-
-
- **您希望达到何种程度？** 确定您的业务目标，再让这些目标来指导您进行 IT 投资。影响您实现这些目标的薄弱环节是什么？需要解决的冲突是什么？
-
-
-
-

- **达到那种程度的最佳途径是什么？** 不断提升是最好的方法。确定哪些业务流程需要做进一步的技术投资。考虑哪些优势可以利用。
-
-
-
-

关于本出版物

本出版物由 IDC Go-to-Market Services 发行。文中提及的观点、分析和研究结果均摘自 IDC 独立执行和出版的更加详细的研究和分析，但注明具体的供应商赞助者除外。IDC Go-to-Market Services 使得 IDC 内容以多种版式以便由众多公司发行。许可发布 IDC 内容并不代表被许可人的观点和认可。

版权与制约

凡是在广告、新闻发布或促销材料中使用 IDC 信息或提及 IDC 需要预先获得 IDC 的书面同意。如需请求许可，请联系 GMS 咨询热线：508-988-7610 或 gms@idc.com。

本文的翻译及/或本地化需要另外得到 IDC 的许可。

欲了解更多有关 IDC 的信息，请访问 www.idc.com。欲了解更多有关 IDC GMS 的信息，请访问 www.idc.com/gms。

全球总部：5 Speen Street Framingham, MA 01701 USA P.508.872.8200 F.508.935.4015 www.idc.com