

规模化上云

携手公有云大厂，挖掘更多云价值



上云并非寻常类 采购项目

而是企业高层需亲自参与打造的长期合作

如今，大多数企业在上云时，都会选择与一家或多家超大型云服务商合作。根据埃森哲最新研究，约三分之二（67%）的企业至少与两家以上公有云提供商合作¹，包括Microsoft Azure、AWS、阿里云、谷歌云等。它们具有全球化规模、专业知识和前沿创新水平，不仅能提供丰富的云服务，还能最大化地深入挖掘云价值。

1. 寄予厚望：扫清障碍，实现上云价值最大化



但是，为了更好地借力这些超大型云服务商，企业还必须锐意培育伙伴关系，其中最重要的就是，摒弃用传统的采购方式来看待与这些云大厂的合作。对企业而言，将云打造成业务基础设施固然重要，但若要在在此基础上更进一步，就必须将这些云大厂与普通供应商区别对待。长期来看，试图通过谈判降低前期成本，并无益于推动云价值的创造。

企业应将公有云服务商视为业务合作伙伴，而非普通供应商。企业与云厂商都将对彼此业务的未来增长下注、投资，因此，双方高层必须要进行对话，从企业最高管理层开始建立起合作关系，推动双方互惠互利，合作共赢。

“企业应将公有云服务商视为业务合作伙伴，而非普通供应商。企业与云厂商都将对彼此业务的未来增长下注、投资。”

五步实现上云价值

实现上云价值最大化，从未像今天这般重要。尽管大多数企业已意识到云是未来的大势所趋，但由于企业对整体上云的长期价值缺乏清晰认识，因此，许多上云计划都浅尝辄止或不了了之。新冠疫情的爆发，使云成为企业制胜未来的关键。因此，重启云计划、加速云发展，是当前企业发展的重中之重。

与超大型云服务商保持良好的合作关系，是企业获得上云价值的重要方式之一。埃森哲近期观点报告《[全速上云，创新驱动业务腾飞](#)》提出了实现上云价值最大化的五大关键要素，它们分别是：规模化迁移，与大厂合作，进化和提速，运行和优化，以及创新和增长。

这些要素共同推动了企业的成功上云，帮助企业构建具有韧性、灵活性和可持续性的云架构，并在后疫情时代为企业未来的发展打造竞争优势。



选择最佳拍档

在选择与哪个超大型云服务商合作之前，企业需要先明确自己的上云目标以及实现方法。

选择与一家还是多家超大型云服务商合作并非简单决策，这可能会对企业未来几年的发展产生持续影响，所以企业应从开始就对自己的战略做到心中有数。

但同时并没有一个放之四海而皆准的决策方法。每个企业在制定战略决策时，不仅要考虑其特定的业务状况、行业环境、当前和未来的业务需求，还要考虑各大云厂商的服务如何能与企业战略相契合。



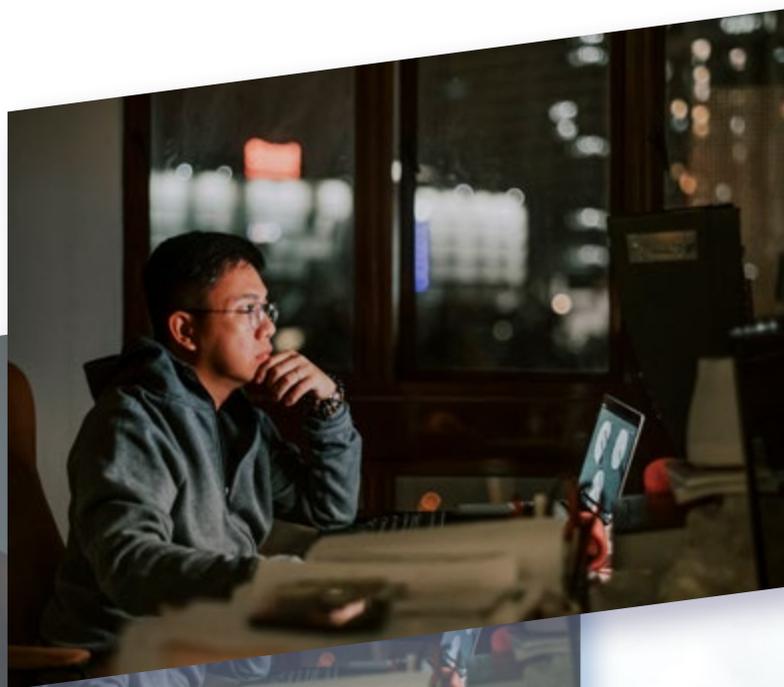
以下是企业在进行战略决策时需要考虑的几个关键问题：

企业业务存在哪些行业特定需求或市场细分需求？

尽管许多云厂商的服务大同小异，但每个平台仍具有各自独特的功能，能够满足某些业务部门的特殊需求，例如数据分析、机器学习或工业物联网能力等。一些大型云服务商在某些行业的发展也相当成熟，甚至能够提供开箱即用的定制化服务。

与一家还是多家大厂合作？

如果目标明确、方法得当，企业能够从多家云厂商获得多种优质服务。但是，同时与多家云厂商合作有利也有弊。企业应仔细斟酌，然后再做出抉择（请参见插图）。对于大多数企业而言，最佳方式是选择一家云大厂作为主服务商，由其承担大部分重要工作负载；之后再选择一家或多家服务商处理特定的业务需求和专业化功能需求，如特定的法规、商业、行业或工作负载需求，从而使企业能够集中在一个平台上构建核心技能并积累相关经验。





是否完全依赖平台？

对此，企业需要从以下两方面进行权衡：在多大程度上利用云大厂的平台服务（即PaaS，通过预定义云环境提供平台服务），以及基于云服务商的基础设施构建自己的应用程序（IaaS）并进行环境维护。由于这两方面会影响企业对云服务商的选择，因此必须提前抉择。如果企业决定只基于基础设施构建应用程序，尽管没有严格规定，但企业还是要对自身的技能、能力和带宽进行认真考量。

是否需要共同创新？

虽然企业可能认为某家云厂商的产品与服务无法满足其特定需求，但毋庸置疑的是，这些云大厂都在大力开展创新，并且经常与埃森哲这样的企业和客户合作，在新兴领域或细分市场（甚至当其他云服务商已经在这些领域掌握了话语权的情况下）构建新服务。埃森哲作为系统集成商在推动创新、引进新工具以及将新创意付诸实践等方面也发挥了举足轻重的作用。

现有技术环境是否会影响选择？

企业上云并非从零开始。尽管过去有关架构、技术和操作系统的决策，不能决定企业上云的进程，但却可以提供有益的实践指导。如果企业已在容器、Kubernetes或Microsoft解决方案等方面进行过大量投入，那么某些云大厂有可能会因此成为企业的不二之选。

是否有激励措施？

最后，企业要调查研究各个云大厂都有什么财务激励措施。在彻底剥离原有数据中心和私有云前，云迁移过程中会产生一定的额外成本。几乎所有云大厂都会考虑提供一些财务补贴或其他措施来抹平这些成本，助力企业加速上云。

是否存在地域或商业限制？

数据主权、监管、地理因素都可能影响企业对云服务商的选择。此外，商业环境也是企业需要考量的一个因素。与可能成为业务竞争对手的云大厂合作固然存在风险，但好处却是可能给企业带来大量的市场机遇。例如，一家电信公司就在开发、共享系统等多个领域与不同的云大厂进行了有针对性的合作。

一对多：

与多家云大厂合作的利弊

与一家还是多家云厂商合作，并没有标准答案。如果只选择一家，企业不仅能获得出色的解决方案，而且由于只需管理一个平台，还能更快捷、高性价比地培养核心技能，积累相关经验。

但是，在特定业务需求（如监管、行业、集中化带来的风险、特殊工作负载等）面前，选用多个云大厂的平台则更为明智。为此，企业不仅要目标明晰，还要善用不同云厂商各自的独特优势。

值得注意的是，跨多个平台对数据和应用程序进行管理，会增加工作的复杂性。如果上云价格是影响企业决策的重要因素，那么随着复杂性的增加，企业在基础设施方面所节约的成本很可能会被抵消。

但无论怎样选择，企业都必须从业务需求出发。此外，还需牢记，对整个企业而言，选择多个服务商可能会更加有利；但对某个业务部门来说，这样做的效果则可能会大打折扣。



善用合作关系

充分发挥云大厂的价值，意味着
企业要尽早开始、全力投入



制定了明确的云厂商战略后，企业便可与云服务商开展合作。在选择环节，首先，企业高层应就战略需求与能够满足该需求的云大厂高管展开对话。而一旦做出决策，双方高管则应共同参与，制定适合双方的可持续转型计划。

为了充分发挥云服务商平台的价值，企业需要锐意培育良好的合作关系。过去，企业曾对此心存顾虑，部分企业甚至还担心自己会被某个平台“套牢”，而为了“解套”，必须要花费大量的时间和金钱。

虽然“套牢”之说并非空穴来风，类似的事件也确有发生，但其中风险往往被过于夸大。对于企业而言，真正重要的是不能因噎废食。如果想要打造现代化企业，释放其灵活性、敏捷性和创新潜力，企业必须要借助某些云大厂的服务和能力。同时，为了尽可能降低被“套牢”的风险，可以采取有效的应对措施。

广泛比较，精准选择

为了规避被“套牢”的风险，企业可以采用公开的标准和开放的平台来代替云服务商的专有服务。

例如，企业可以选用openSQL或PostgreSQL代替专有数据库，选择IBM或红帽（Red Hat）代替云服务商的Linux操作系统。此外，企业还可以在容器架构中使用Kubernetes，以便在需要的时候，在服务商之间轻松切换。



不仅如此，企业还有其他的做法：如果在云大厂专有架构上搭建系统所带来的成本优势和速度优势超过了被“套牢”造成的不利影响，那么，企业在一定程度上可以接受被“套牢”。一旦这些专有架构开始被抽象化处理，那么在其上构建软件就会更加方便快捷，而企业也能够以前所未有的速度在平台上创建各种复杂的应用程序。

其中的关键在于，企业使用开放标准，高效构建数据和应用程序，从而大幅降低被“套牢”的风险。如果完全绕开云大厂的服务，企业可能错过推动业务转型的创新。毕竟，这些云大厂拥有丰富的专业知识和雄厚的实力，能够打造他人难以企及的创新。但无论如何，这些方法均非万全之策。企业必须根据自身情况，在获取云大厂的平台价值和承担“套牢”风险之间取得平衡。

当然，决定与云大厂合作，并不意味着企业就卸下了管理IT环境的所有责任。

尽管系统集成商和其他生态合作伙伴在实现上云价值最大化方面也发挥着重要作用，但对于企业而言，无论是管理消耗、优化环境，还是构建创新服务，其技术、能力和文化依旧是至关重要的。

企业尤其需具备以下能力：

管理成本

为了充分发挥云平台的效率和韧性优势，企业需要打造一支技术过硬的团队，真正了解新平台和应用程序环境，并利用云服务商的透明工具，控制消耗扩大和成本上升。

优化上云环境

为了进一步释放上云价值，企业需要实现应用程序现代化，将其重构为云原生应用，或是寻找SaaS替代方案。这意味着企业必须具备相应技能，对云消费和服务商的支持服务进行优化。

打造新产品、新服务、新体验

企业需要通过技术、数据技能和创新文化构建新产品、新服务和新体验，推动业务的未来增长。



加强与云服务商关系的最佳实践包括：

- 最高管理层参与
- 确定对平台的投入水平
- 培养治理和合规能力
- 构建深厚的平台技能专长，与外部服务商展开合作
- 做到公开透明，尤其在各供应商之间更应如此
- 有效利用云大厂提供的运营服务

做到以上几点所需的技能，与管理传统IT所需的技能大相径庭。

面对新的云端运营模式，企业十分有必要开展再培训和技能提升项目。云卓越中心是由跨职能专家组成的小团队，能够对云架构和设计选项进行集中治理，并给予方向指导，因此在再培训和技能提升项目中将发挥重要作用。云卓越中心通过与经验丰富的第三方展开合作，先从外部获取专业知识技能，然后逐步培养内部能力，同时加强自身在项目中的主导作用。

实现价值最大化

云大厂是云端的专家，企业需充分利用好他们的优势和能力。

一旦与他们建立合作伙伴关系，企业可以在一些关键领域借助这些云大厂的力量，显著提升企业的上云价值。



企业可在以下重要领域借力各大云厂商：

迁移

云大厂非常乐意、也有能力帮助企业排除一切上云障碍。它们除了拥有丰富的经验和先进的工具外，还常常以财务补贴的方式，帮助企业成功云迁移，如现金优惠、服务积分、资产购买，或是提供专业迁移管理服务等。几乎所有云服务商都愿意帮助企业降低上云的初始成本，企业一定要利用好这一点。



创新

云大厂通过不断创新，每年会在市场上推出数千种全新或升级的产品和服务。此外，他们还经常根据客户的特定需求，打造独特能力，尤其在双方高层已经建立起强大的合作伙伴关系、或是该云厂商准备赶超在某领域实力雄厚的竞争对手时。对于那些勇于尝试新东西的客户而言，选择与云大厂以及埃森哲这样的第三方企业合作，将能够加速获取上云价值。

例如，联合利华（Unilever）使用微软Azure物联网平台的物联网和智能边缘服务，在现实环境（联合利华工厂）中进行下一代数字建模。由于工厂中的机器和设备互联互通，因此它们可以将温度到生产周期等的大量数据发送到模型，然后再利用高级分析技术和机器学习算法对收集来的数据加以处理，从中获得洞察和数据模式，最终实现预测性的维护和资产管理。

成为灯塔企业的价值

- ▶ 企业有的时候会对共同投资创新持谨慎态度，尤其当涉及知识产权所有权时。如果知识产权保护对于企业特别重要，大多数云大厂都会愿意设置必要的防火墙。
- ▶ 但总是谨小慎微也并非良策。因为能够成为灯塔客户后，企业将会获得更多实实在在的益处，比如与云大厂共同创新，从而更快地获得企业真正所需的服务。
- ▶ 2020年的新冠疫情使上述问题再度成为人们关注的焦点。例如，当企业的正常运营被迫中断时，利用云技术进行自动化运营将变得非常重要。



安全性

长期以来，安全性一直是阻碍企业大规模应用云技术的原因之一。不过，在基础设施层面上，安全问题已基本得到解决。毫无疑问，与企业相比，云大厂拥有更强大的安全能力。

在企业应用程序和数据层面上，情况则有所不同。企业需要始终密切关注不断变化的网络安全风险。但好在云大厂不仅能够提供高级的实时监控和检测工具，还经常聘请外部专家，以确保安全协议能够随着风险的不断变化而及时更新换代。

无论平台安全优势如何，这些云大厂在拥有广泛的服务合作伙伴生态的同时，其中蕴含的潜在风险也不容企业忽视，需要慎重考量。在判断第三方的安全性时，要相对独立，并确保合作伙伴获得相应认证。

可持续性

只要迁移到云大厂的平台，企业的可持续性便能够迅速得到大幅提升。原因在于，首先，他们拥有全球化的规模经济优势，能够进行投资，不断降低数据中心的能耗。其次，他们大力投资于可再生能源支持的绿色数据中心，从而大幅降低碳排放量。此外，云大厂还能够提供越来越多的可追溯性解决方案，不仅帮助企业了解哪里使用了计算资源，还能够掌握由此产生的碳排放量。

数据主权

随着监管环境和数据隐私规则变得越来越严格，企业的数据存储位置也变得愈加重要。目前，云大厂会定期提供透明度和报告工具，增强其数据存储解决方案的数据驻留功能，并在更多区域建立新的数据中心。但企业客户对于数据在云端的存储位置还知之甚少，因此，与云大厂密切合作，也将有助于企业满足合规要求。



推动云对话的高度

与云大厂建立良好关系，既能够帮助企业实现上云目标，还能够为企业上云提供全方位的支持，因此是企业成功打造云架构的核心所在。

但若想要充分发挥与云大厂的合作优势，企业还必须谨记，双方建立的是长期的业务合作伙伴关系，而非寻常的采购活动。要想确保双方协调一致，释放公有云的效率、韧性、创新性和价值，企业高层的参与将是上上之策。

企业当与云大厂强强联手，共同实现上云价值最大化。



关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约53.7万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务30余年，拥有一支约1.8万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与MIT、奇点大学等世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计拥有详实数据支持的报告、文章和观点，解构行业与市场趋势，洞察创新方向。

详细信息，敬请访问埃森哲商业研究院主页www.accenture.com/research。