

研究洞察

—

认知采购： 把握人工智能机遇

IBM 商业价值研究院



谈话要点

重新设计工作流程，运用认知能力发掘即时洞察，实现互联化体验

利用呈指数级发展的技术，重新调整和重新定义传统角色和职能，提高运营效率，改善用户体验，节省更多成本。

主动梳理高质量的专有数据，发掘深入洞察，采取有效行动，实现理想成果

将企业和各个平台中的数据与人工智能和自动化技术相结合，从中发掘深入洞察，推动实现无偏见的业务成果，有效缓解风险。

跨越组织和企业边界整合流程，增强敏捷性和灵活性

与供应商网络和整个数字市场建立强有力的采购关系，实现更高价值，提升企业绩效。

采购部门在认知型企业转变中的关键作用

随着核心流程与工作流程普遍应用具备指数级发展潜力的新兴技术，比如人工智能 (AI)、自动化、区块链和物联网 (IoT)，我们面临新一轮业务架构的巨大变革。新式的认知型企业将数字化浪潮推向新的高度，积极转变员工增添价值和企业实现差异化竞争优势的方式。认知型企业运用专有数据、独特平台及专业技能实现自身目标。

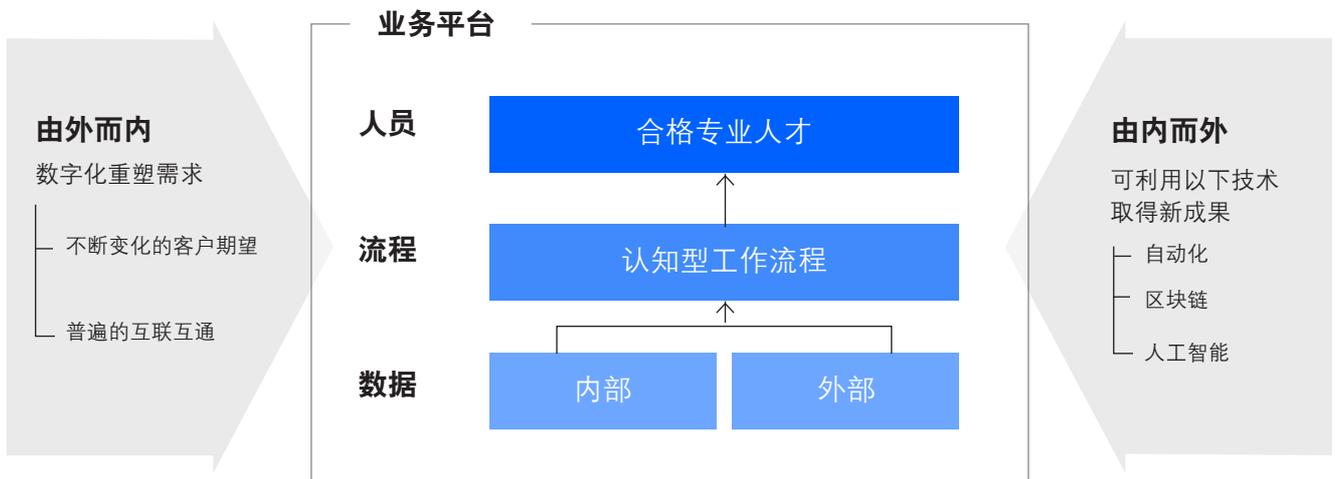
但是，这轮巨大的数字化浪潮究竟是怎样的？成功要素有哪些呢？哪些业务部门或职能团队有能力推动转型，驾驭整个企业的变革？

在“认知型企业：第1部分——人工智能之旅和平台业务架构之崛起”中，我们深入研究了具备指数级发展潜力的新技术对业务架构的影响。¹我们还讨论了企业如何从认知型企业获益，以及该采取哪些举措，如何参与竞争。例如，认知型企业建立业务平台，充分利用结构化知识、流程的差异化优势以及独有的数据——创造竞争优势，影响新型业务模式（见图1和图2）。

随着业务模式的发展及相关技术的进步，我们认为首席采购官 (CPO) 可借此良机提升企业价值，拓展供应商网络。

平台重新定义各行各业的业务模式。

图 1
以平台为中心的业务模式



来源: IBM 商业价值研究院 (IBV) 分析。

图 2
认知型企业的功能层



为实现认知采购能力，能够感知形势、迅速采取行动、通知利益相关方、自动执行流程和培养新技能，CPO 应重新设计现有工作流程和角色。另外，综合管理各平台的专有数据不仅可以提升购买力，还能跨越企业边界增强组织敏捷性。通过实现低接触的无缝采购和支付体验，可确立以认知型市场为支撑的平台核心。

平台通过支持供应商直接与消费者互动，摆脱不相干的中介机构，重新定义各行各业的业务模式。采购职能在降低成本、提高质量、保障环境可持续性、缓解风险以及改善客户、员工和供应商体验方面处于核心地位。因此，在快速崛起的平台经济形势下，率先转型为认知型企业将获得独特优势。接受认知型企业挑战的 CPO 可以帮助企业实现发展，管控风险，最终实现可持续的竞争优势。

如何转型为认知型企业

- 理清核心平台重点要素的意图。
- 重新设计工作流程，充分运用认知能力。
- 主动重塑员工队伍。
- 认真地综合管理专有数据。
- 端到端地保护数据、流程和平台。
- 跨越组织边界，整合敏捷能力。
- 持续反复研究和调整技术架构选择方案。

平台模式转变了对采购职能的期望。

认知型企业采购部门的良机

采购专业人员所需的技能和洞察在与时俱进，此外由于贸易关税和法规持续变化，商品价格和汇率不断波动，因而存在很大的不确定性。与此同时，企业亟需实现颠覆性的创新，同时要在成本压力、利益相关方的殷切期望以及对产品加速面市的要求之间实现平衡。由于采购职能部门通常负责实现合乎道德标准、可持续的透明运营，因此在认知型企业中发挥着关键作用。

认知型企业通过平台获取差异化竞争优势——将贸易系统、企业资源管理系统和分析/决策系统与企业构建或参与的平台结合，获得自动化、区块链和认知等呈指数级发展的技术。这些平台支持访问数据、应用功能以及用户社区和网络。

采购职能不仅在做出这些平台决策时发挥核心作用，而且平台模式也转变了对采购职能的期望和要求。采购部门曾经的一些独门秘籍，而今已司空见惯。CPO 及其团队必须培养新型能力。

最近的一项调研表明，超过 86% 的受访最高层主管表示，认知计算要么能够增添价值，要么促进需求管理和预测的转型。² 90% 的采购主管积极打造新型业务模式，从而提高运营效率、推动创新并最终实现收入增长。³ 这项调研还发现，人工智能的首要投资重点是能够推动收入增长的功能，如提高客户满意度和保留率。金融服务等数字化行业中的企业正在加速采用人工智能，明显领先于其他行业。⁴

虽然认知计算和人工智能为提升业务价值创造了颠覆性的机遇，但也不免带来风险。IBM 商业价值研究院 (IBV) 全球人工智能调研表明，尽管 82% 的企业希望采用人工智能，但 60% 的企业对监管问题表示担忧。63% 的企业缺乏发挥人工智能潜力所需的技能。⁵

采购部门需要跟随全球发展脚步， 不断自我调整

在过去几年中，采购部门的工作重点已从单纯降低成本转变为降低成本与增加收入并重。但目前，CPO 在与扩展企业合作方面发挥着重要作用，负责满足客户在质量、产品来源、环境可持续性和道德等方面快速变化的期望；与此同时，还必须关注于为企业和股东创造价值。另外，采购部门的职能还拓展到了更广泛的领域，如把握现代化人才队伍机遇，以及帮助指导和培养与时俱进的供应商。

目前，采购部门的职能指标和优先任务包括：

- 与跨职能业务利益相关方合作
- 制定基于价值的品类战略
- 采用交付总成本思维模式，重新设计工作流程
- 衡量供应商关系的健康程度和有效性
- 维持采购职能部门的净推荐值指数。

“认知采购”的含义

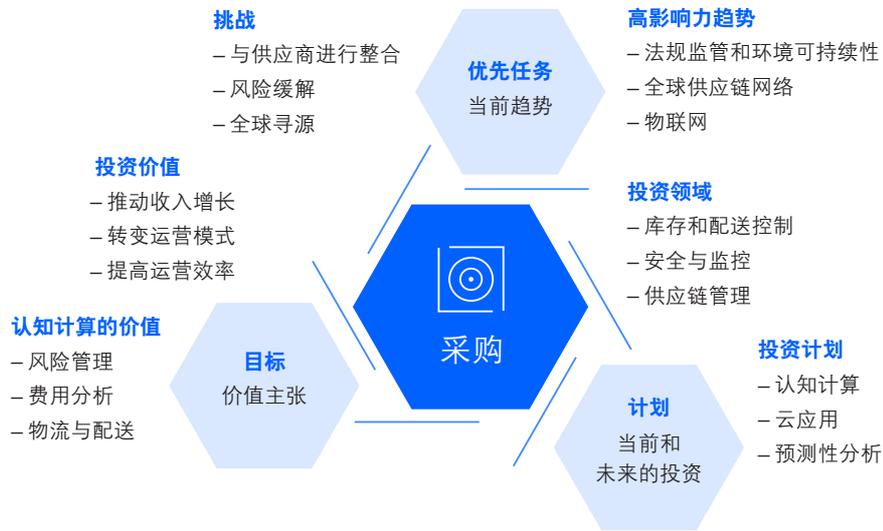
采购职能经历了多次变革。过去，采购部门以多个分散孤立的团队形式开展运营，基本属于自扫门前雪，处理各自的支出数据，将工作重点放在部门的成本控制方面。最近，采购职能模式日臻完善，在技术的支持下以全球团队的形式开展运作，因此有助于增进战略供应商关系，专注于优化总体拥有成本。现在，随着技术的指数级发展和数据的持续激增，下一次变革即将来临：认知采购。

这种新环境绝不仅仅是自动执行现有功能。相反，认知采购重塑了端到端的工作流程，以充分发挥人机合作潜能，使二者相得益彰。

在这种场景下，采购专业人员在建立战略关系及推动价值链创新方面发挥着主导作用。最新平台能力和认知技术可提供实时洞察、竞争对手分析、场景规划和市场信息。认知功能可生成即时需求感知数据并提升自学能力，从而推动持续改进。高度细分可实现自动支付尾款，而这项操作原本需由见多识广的战略产品专员负责管理。

认知采购可帮助组织建立竞争优势。

图 3
采购方面的优先任务、计划和目标



最近的一项 IBM IBV 调研发现，CPO 普遍表明未来三年的三大技术投资领域将是认知计算、云和预测性数据分析（见图 3）。⁶ 他们积极通过高度安全的实时通信和“采购到结算”流程创造价值，同时借助预测性分析实现全球库存优化。我们发现，对于许多 CPO 而言，尤其是在制造和配送行业，全面了解、深入洞察和智慧理解采购与供给这一职能非常关键。⁷

总体而言，CPO 关心的是如何维持全球供应链网络的健康运

数字市场有助于促进由中介机构（如同一网络内的银行、第三方物流提供商和独立软件供应商）推动的卖方（供应商）与买方（买方）之间的协作。鉴于市场由买方（同时也是供应商）和供应商（同时也是买方）组成，因此人工智能和区块链等分析和连接工具为多边净额结算铺平了道路。这是企业从关联企业采购商品和服务时采用的结算机制。

图 4

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46731

