

Forrester Total Economic  
Impact™ 研究报告  
受 Microsoft 委托

项目主管：  
Liz Witherspoon

项目参与者：  
Adrienne Breslin

2015 年 10 月

# MicrosoftOffice 365 的 Total Economic Impact™ 中小型企业

FORRESTER®

## 目录

执行摘要 .....	3
说明 .....	7
TEI 框架与方法 .....	8
分析 .....	9
财务摘要 .....	32
Microsoft Office 365: 概述 .....	33
附录 A: 复合型组织描述 .....	34
附录 B: Total Economic Impact™概述 .....	35
附录 C: Forrester 和“消费者时代” .....	36
附录 D: 词汇表 .....	37
附录 E: 尾注 .....	38

### 关于 FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting 基于研究结果提供独立客观的咨询服务，帮助管理者成功经营各自的公司。从简短的战略会议到量身打造的项目，Forrester 提供各种咨询服务，能让您直接与调研分析师建立联系，这些分析师将从专业角度剖析您所面临的特定业务挑战。如需了解更多信息，请访问 [forrester.com/consulting](http://forrester.com/consulting)。

© 2015, Forrester Research, Inc. 保留所有权利。未经授权，严禁复制。本文档中的信息基于可获取的最佳资源。文中观点仅反映当下判断，如有更改，恕不另行通知。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar 和 Total Economic Impact 是 Forrester Research, Inc. 的商标。所有其他商标均为其各自公司的财产。有关更多信息，请访问 [www.forrester.com](http://www.forrester.com)。

FORRESTER®

## 执行摘要

Microsoft 委托 Forrester Consulting 进行了一项 Total Economic Impact (TEI) 研究，调查了组织通过部署 Office 365 可能获得的潜在投资回报率 (ROI)。本调研旨在为中小型企业（1 至 250 名用户）的读者提供一个用于评估 Office 365 可能对其组织产生的财务影响的框架。

为了更好地了解与实施 Office 365 实施相关的收益、成本和风险，Forrester 采访了 4 个具有多年 Office 365 使用经验的现有客户，并对同样使用该解决方案的 204 家组织开展了一项在线调查。Office 365 是包括 Office Professional Plus、Exchange、Skype for Business、SharePoint、Yammer 和 OneDrive 在内的 Microsoft 商业产品的“软件即服务” (SaaS) 版本。

在采用 Office 365 之前，客户结合使用本地电子邮件、生产力工具和基于 Web 的点式解决方案来进行协作和共享文件。然而，随着其业务的快速增长，他们已达到支持和维护这些工具的极限，并且员工对出差途中缓慢的连接以及无法保证高效工作而感到失望。公司创始人在交易战略期往往分饰两角，需要同时充当解决技术问题的 IT 支持人员。这些局限性导致出现越来越多的难题，包括员工使用客户登录信息共享文件和收发短信，无法借助一致的工具为客户提供统一、“合法”的环境。使用 Office 365，客户能够轻松扩展业务，提高其移动工作人员的工作效率和协作能力，同时避免基础架构成本和停机。正如景观设计行业的一位副总裁所说：“由于我们以前的技术只关心如何让企业生存，因此员工士气低落；员工无法完成自己的工作，他们感到非常沮丧。由于这个原因，我已经准备应对员工流失和客户投诉。技术是个问题；它影响了业务。”

### OFFICE 365 可降低总拥有成本，同时提高移动能力及 IT 员工的工作效率

根据我们对四家客户的访谈、来自 204 家已部署 Office 365 的中小型企业 (SMB) 的调查反馈以及后续的财务分析，我们发现一家拥有 90 名员工和 35 个用户许可证的复合型组织可实现图 1 所示的风险调整后的投资回报率和收益。<sup>1</sup>请参阅附录 A 查看复合型组织的描述。

Microsoft Office 365 可及时缓解中小型企业的技术发展难题，同时提高其移动工作人员的工作效率和满意度并降低技术成本。

#### Office 365 的关键优势包括：

- 提高了移动工作人员的工作效率，3 年内共节省 76,000 美元。
- 硬件升级和软件成本节省超过 40,000 美元。
- 第三方软件和服务成本降低 19%。

图 1

显示三年期风险调整结果的财务概要

## 收益摘要

通过访谈、调查和数据汇总，Forrester 得出的结论是，Office 365 对拥有 1 到 250 名用户的组织将产生以下财务影响：

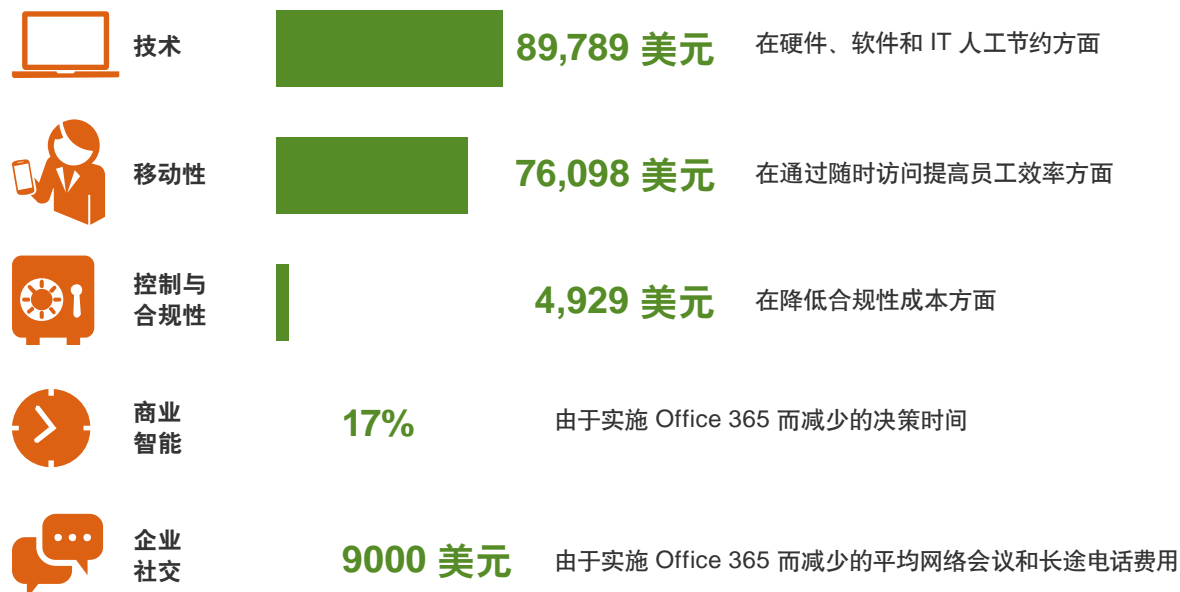


更重要的是，TEI 研究调查了 5 个方面的收益和相关成本：

净现值  
三年期分析

收益：  
**170,816 美元**

成本：  
**67,164 美元**



资料来源：Forrester Research, Inc.

图 2

## Microsoft Office 365 收益支柱



# Office 365

## 收益支柱



### 技术

节约了硬件和软件并减少了 IT 工作量。此外，还延长了正常运行时间，提高了灾难恢复能力和 IT 安全性。



### 移动性

考虑能够随时随地访问信息和应用程序的员工如何提高效率，从而缩短上市时间。



### 控制与合规性

研究如何通过使用内置的行业标准和最佳实践来降低合规性成本并减少工作量。



### 商业智能

调查通过更及时地跨多个存储库访问数据来做出更明智决策的机会。决策时间减少可提高员工的工作效率。



### 实时通信

评估内置于 Office 365 中的 Skype for Business 和其他功能如何改进协作、简化业务流程以及提高工作效率。

资料来源：Forrester Research, Inc.

量化的收益。复合型组织实现了以下风险调整收益（代表受访公司获得的收益）：

- 技术：

- **改进了业务连续性，每年避免损失 15,000 美元的计费工时。**复合型组织可处理以项目小时率计费的、一定范围内的项目。他们的组织部分是由咨询专业人士组成，这些人员在客户现场工作并争取当业务停止时即会失去的计费工时。使用 Office 365，组织能够确认损失了哪些收入，因为平常的后端基础架构和网络问题不会中断业务。正如咨询服务公司的一位创始人所说：“在我们使用基于服务器的解决方案的日子里，如果遇到停机，我们就停工了。而现在使用 Office 365，如果我们遇到停机情况，则无需执行任何操作，也无需对我们的硬件执行任何操作。唯一的停机时间是当互联网中断时，但我们可以依赖自己的手机。”
- **避免 18,000 美元的硬件（包括服务器和笔记本电脑）升级。**客户报告，Microsoft Office 365 已帮助他们制定自带设备 (BYOD) 策略，让他们能够每年升级更少的笔记本电脑。这部分是因为某些员工使用他们自己的硬件，而且因为 Office 365 使用较旧的笔记本电脑，因为生产力工具位于云中并且不需要与运行它们的计算机兼容。此外，客户也无需升级他们的办公室服务器，因为他们迁移到了支持云的解决方案。正如一家中小电力公司的 IT 主管所说：“员工可以携带他们自己的设备，用户偏好决定他们所需要的，并且他们有很强的偏爱。我们混合使用 Mac 和 PC，而且并非所有 PC 都是相同品牌。我们有苹果、iPhone 和 Android 用户。我对此感到很满意，因为 Microsoft 的良好信誉可确保一切正常运转。”

- **每年省去了 8,100 美元的第三方软件和服务开支。**大多数中小型企业的发展过程中都需要购买各种第三方软件（包括本地和基于 Web 的软件），以及点式解决方案提供商提供的许可协议组合。使用 Office 365，他们可以将其所有许可证组合为一个，并能够访问比以往更多的功能，同时节省成本。正如咨询公司的一位创始人所说：“我们创建了企业文件共享帐户并将文档置于其中，然后员工将在另一端提取这些文档。有些人还创建了客户文件共享帐户。现在借助 SharePoint 和 OneDrive，我们无需使用其中任一工具。”
- **IT 支持工作量减少 19%。**IT 组织在中小企业中的支持责任往往被认为是充当拥有技术爱好的创始人或独一无二的 IT 人员。在这两种情况下，他们的工作职责跨越许多业务领域，并且不仅涉及支持和维护生产力套件。由于 Office 365 是一款云产品，并且大多数中小企业选择通过合作伙伴来监督其实施和日常管理，因此，他们可以减少其 IT 支持工作量。
- **移动性：**
  - **提高了移动工作人员的工作效率，每位移动工作人员节约 45 小时。**移动工作人员在路上访问、共享和同步文件时每天平均节省了大约 15 分钟。这对需要为其客户提供建议的销售和咨询专业人士产生了显著影响。正如一位中小企业咨询公司负责人所说：“工作效率提高对我而言是使用 Office 365 的主要收获。它能够让所有人变得更高效，而且如果存在任何硬件停机因素，那只不过是移动到另一个位置，而无论该位置将是下一个办公桌、办公室还是星巴克。”
  - **现在对“办公桌”的新定义是，世界上任何有咖啡店或手机服务的地点。**一些客户对在路途中（无论是在远程位置，在客户现场，还是在它们之间的任何地方）保持高效工作的能力进行了评论。因为他们可以在多达六台设备上访问 Office 365，所以他们能够保持高效，而无论其物理位置如何。此外，无论他们走到哪里，“状态指示器”都会跟随他们，在他们出差时让同事和客户能够与他们保持联系。正如一位 IT 主管所说：“我们喜欢 Skype for Business，因为它可以将其统一消息传递功能直接绑定到 Outlook 中并为您提供状态指示器。所以现在，当我和您说话时，我的状态指示器会指示，我正忙着和其他人对话。或者，如果他们想进行即时通讯或发电子邮件给我，或者路过顺便拜访我，他们就会知道我现在正在开会。每当我使用手机时都可以做到这一点，该功能会自动更新我的当前状态。”
- **控制与合规性：**
  - **三年内安全性、风险与合规性成本降低 4,929 美元。**中小企业客户在最初通常并没有明显的需求或关注保护其数据或符合某些政策。然而，随着他们的发展，这些安全漏洞可能很快会开始破坏其成功壮大。他们重视 Microsoft 品牌的安全性和可靠性，并且每年可避免几千美元的数据泄露与合规性成本。正如一名 Microsoft 合作伙伴所说：“中小企业正在寻找数据和文档存储方案以加快业务发展 [并] 变得更加高效。他们不希望数据位于本地服务器上；他们希望将其备份并复制到场外，由 Microsoft 进行管理。他们需要一种新的网络设计并且希望交付和接纳云以实现业务连续性和工作协作。”
- **商业智能：**
  - **制定决策所花时间减少 17%。**这主要是由于客户使用 SharePoint 在一个可靠、集中的位置以适当的权限存储、管理和更新关键组织文档。这包括人力资源文档、利润/损失分析报告、库存管理电子表格以及正式销售与合同材料。一位中小零售公司创始人对使用 SharePoint 进行库存管理进行了评论：“我们每周使用 SharePoint 存储、跟踪和管理我们的库存 Excel 表。当经理们周日过来的时候，他们做的第一件事就是访问 SharePoint。”正如 Office 365 的一位受访客户所说：“我们能够比以前更快地为客户提供报价和定价。此外，如果情况发生更改，我们可以为客户提供更准确的估计。”

- **实时通信：**

- **改进了协作，同时对敏感信息进行分区。**客户将 Office 365 集成了语音、即时消息和视频的集成式通信平台视为其协作能力和文化水平的一个重要提升。一位客户报告称：“虚拟会议和无缝共享可帮助人们始终获得最新信息，而无论他们是否正在开会。”另一位客户指出：“数据、会议、电子邮件和聊天都在一个位置，这使小组联系更为密切。”此外，SharePoint 还支持文件共享、版本控制和自动更新，其访问控制功能让小型企业所有者能够有效地对信息进行分区。这在与客户和外部顾问紧密合作时特别有帮助，许多中小企业都感同身受。正如一位 IT 主管所说：“我们有帮助我们进行销售的咨询合作伙伴。我们不一定希望他们看到所有内容，因此我们通过 SharePoint 基础架构将其信息进行了隔离。”

- › **成本。**复合型组织产生了以下风险调整成本：

- **商业高级版许可证的软件许可费用为 12.50 美元。**这些是每月支付给 Microsoft 或合作伙伴以便访问 Office 365 的经常性费用。
- **每年的持续云管理成本大约为 10,000 美元。**这些是支付给 Microsoft 合作伙伴以实现 Microsoft Office 365 云环境的持续支持的年度经常性费用。
- **内部实施劳动力前期成本大约为 17,000 美元。**其中包括设置许可证、培训员工以及与 Microsoft 合作伙伴规划部署 SharePoint 环境的内部成本。
- **初始安装成本大约为 9,000 美元。**这些成本包括支付给 Microsoft 合作伙伴的一次性咨询费用，用于设置 SharePoint、电子邮件和文件的数据迁移以及用于同步登录到云的本地服务器。

## 说明

读者应注意以下几点：

- › 本研究报告由 Microsoft 委托 Forrester Consulting 完成，不用作竞争分析。
- › 对于其他组织可获得多少投资回报 (ROI)，Forrester 不做任何假设。Forrester 强烈建议读者应该利用报告中提供的框架进行自我评估，以确定是否需要投资 Microsoft Office 365。
- › Microsoft 对报告进行了审查并向 Forrester 提供了反馈意见，但 Forrester 保留对报告及其调查结果的修改权，对有悖于 Forrester 调查结果或掩盖调查意义的变更内容不予接受。
- › Microsoft 提供了访谈客户的名称，但未参与访谈。

## TEI 框架与方法

### 简介

根据访谈中提供的信息，Forrester 为那些考虑实施 Microsoft Office 365 的组织构建了 Total Economic Impact (TEI) 框架。该框架旨在确定影响投资决策的成本、收益、灵活性和风险因素，以帮助组织了解如何利用特定优势，如何降低成本，以及如何改进赢得、服务和留住客户的总体业务目标。

### 步骤和方法

Forrester 采取一种多步骤方法来评估 Microsoft Office 365 可能给组织带来的影响（见图 2）。具体来说，我们：

- › 采访了 Microsoft 营销、销售、合作伙伴和咨询人员以及 Forrester 分析师，以收集与 Office 365 和 Office 365 市场相关的数据。
- › 对四家目前正在使用 Microsoft Office 365 的组织进行了访谈，以获取与成本、收益和风险相关的数据。
- › 对 204 家目前使用 Microsoft Office 365 并且拥有 1 到 250 个许可证的组织进行了在线调查，以获取与成本、收益和风险相关的数据。
- › 根据受访组织的特征设计了一个复合型组织（见附录 A）。使用 TEI 方法构造了一个代表这些访谈的财务模型。该财务模型中填充了从访谈中获得的适用于复合型组织的成本和收益数据。
- › 根据受访组织在访谈中重点强调的问题和顾虑对该财务模型进行了风险调整。风险调整是 TEI 方法的关键部分。虽然受访组织提供了成本和收益估计，但某些类别包括广泛的响应或者包含许多可能影响结果的外力。因此，某些成本和收益总计已经过风险调整，我们将在每个相关部分中详细介绍它们。

Forrester 采用四个基本 TEI 元素为 Microsoft Office 365 的服务构建模型：收益、成本、灵活性和风险。

鉴于企业在与 IT 投资相关的投资回报率分析方面日趋成熟，Forrester 的 TEI 方法旨在使读者全面了解采购决策的总体经济影响。请参阅附录 B 以了解有关 TEI 方法的其他信息。

图 3  
TEI 方法



资料来源：Forrester Research, Inc.



## 分析

### 复合型组织

在本研究中，Forrester 对 204 名 Microsoft 客户进行了调查并对来自以下公司（它们是 Microsoft 在美国的客户）的代表进行了总共四次访谈：

- › 一家总部设在南加州的食品和饮料零售公司，这家公司有 3 个店面地址。公司共有 90 名员工和 12 个 Office 365 许可证。这些许可证主要供公司办公室员工和店面经理使用。在使用 Office 365 之前，组织一直在努力对重要文档进行适当的版本控制，以便对公司敏感信息提供适当级别的访问权，并寻找一种员工与合作伙伴都熟悉且可轻松使用的高效工具界面。
- › 一家总部位于伊利诺斯州的电力公司，该公司拥有 20 名员工并为其知识工作者和顾问提供 15 个 Office 365 许可证。它还拥有 5 位外部顾问，他们使用一个可为其提供公司电子邮件地址的受限许可证。该组织正在寻找一个零占用空间且仅支持云的解决方案，以便能够减少花费在电话和生产工具的基础架构上的时间和资金。
- › 一家拥有两个办事处和 100 名员工的景观设计服务公司，总部位于俄勒冈州。该公司具有 31 个 Office 365 许可证；80% 供经理使用，20% 为只需要公司电子邮件地址的关注生产的员工提供有限的访问权。该组织一直在寻求通过用基于云的方案取代过时的本地解决方案，来提高工作效率和员工士气。
- › 一家亚洲最大的独立船舶经纪和海洋咨询公司，为组织中的所有员工提供 35 个 Office 365 许可证。该组织一直在寻求可靠性、安全性和灾难恢复保护，而这正是 Microsoft 托管的套件可以提供的。它还重视同时处理文档的能力，因为其员工都是销售和咨询专业人士，许多人在世界各地的服务现场工作。

根据这些访谈，Forrester 构建了一个 TEI 框架、一个复合型公司以及一个关联投资回报率分析模型，该分析模型会对遭受财务影响的各方面进行说明。Forrester 根据这些结果设计的复合型组织代表了具有以下特征的组织：

- › 它是一个小型私营服务企业，有两个办公地点。
- › 该企业拥有大约 80 名员工，其中 35 名代表拥有 Office 365 许可证的公司办公室人员和管理团队。其中 5 个许可证比较便宜，是有限访问许可证，可为合作伙伴与顾问提供公司电子邮件地址。
- › 该组织的员工经常在位于世界各地的两个办公地点之间（大约共 2 小时的路程）和客户场所出差。
- › 企业专用于 IT 的资源有限；通常企业所有者必须为员工提供支持以解决问题。

---

*“在实施 Office 365 之前，我们使用大批程序和软件。由于我们以前的技术只关心如何让企业生存，因此员工士气低落；员工无法完成自己的工作，他们感到非常失望。由于这个原因，我已经准备好失去员工，客户也加以斥责。技术是个问题；它影响了业务。”*

~ 景观设计服务公司副总裁

---

在努力支持不断增长的办公需求并将本地服务器、电子邮件、文件服务器以及第三方文件共享和协作工具相结合之后，复合型组织决定联合受信任的供应商 Microsoft。它选择了 Microsoft 合作伙伴来帮助其部署 Office 365:

- › 实施的第一阶段是与 Microsoft 合作伙伴一起对组织的项目需求设定范围并进行分析。例如，他们讨论了需要传输多少数据和文件，如何使用 SharePoint 管理文档以及为 Office 365 用户授予权限的问题。
- › 下一个阶段重点关注为其 36 名用户购买和设置许可证。
- › 第三个阶段需要将现有电子邮件和文件存储系统中的数据迁移到 OneDrive、SharePoint 和 Exchange Online。
- › 第四个阶段是“实时”提供相关培训和帮助中心支持。复合型组织决定在依靠 Office 365 之前每周并行运行两个系统。
- › 最后，企业所有者额外花费了大约 3 个月与合作伙伴一起定义要求并设计 SharePoint 以实现最大限度的使用。由于此工作依赖于流程重新设计，因此企业所有者必须花费时间和资源对其进行设计以便产生最大影响。

#### 访谈亮点

决定实施 Office 365 是大多数中小企业在面临发展难题时获得的最佳体验。

#### 情形

复合型组织最初从拥有两个共同创始人的小型私有企业起步。在公司发展的最初几年，它并不需要担心投资强大的生产力解决方案，它只需要旧版 Microsoft Office 和手机即可完成工作。幸运的是，组织得到发展，而且其客户端负载、项目量和员工人数也有所增长。由于其中一位共同创始人过去在大学做过一些网络和技术支持工作，他决定为员工设置一台用于访问文件和电子邮件的服务器。在大概第一年的时间里，这项工作足以满足需求，但随后服务器性能开始降低，员工在办公室外部无法快速访问文档。他们还无法在无需首先使用 VPN（他们讨厌的东西）的情况下轻松共享文档或者进行编辑和更新；他们需要等待数分钟才能访问文件；下载文件；并在稍后重新上传更改后的文件（如果他们能够记得这些更改）。与其他队友协作很痛苦，因为他们尝试每周组织几次电话会议或碰头会。由于两个办公地点相距约一小时的路程，这种外出开会的时间会消耗经理有限的时间和资金。

- › 企业的创始人决定采用云优先的方法来降低其运营成本，减少其对支持过时基础架构的需要，选择一个供应商集中提供多个点式解决方案，而只将其互联网连接速度视为最关键的 IT 问题。即便如此，他们知道万一发生互联网中断，员工可以依靠 Wi-Fi 网络、手机网络共享以及其他移动性选项。
- › 他们希望通过将强大的生产力工具与他们知道并信任的界面和品牌结合使用，来使业务合法化。他们也知道自己的合作伙伴和客户将熟悉这些工具并可以轻松了解其界面；而当他们使用基于消费者的工具时，则不是这种情况。无需投入时间和资金让所有员工始终使用最新软件，他们希望通过云将更新推送给员工。
- › 创始人意识到，他们的员工（许多销售、咨询和实施专家）需要一个可以随身携带的移动生产力解决方案，从而帮助他们在世界各地出差时保持专注和高效。关于 Office 365 解决方案特别需要的是其与电子邮件、即时消息通讯、语音和视频等通信工具的集成，并指明用户忙碌、离开或在线的状态。这些领域之间的无缝连接是选择 Microsoft Office 365 的一大驱动因素。

---

*“我们正在依据零占用空间的基于云的策略建设公司。一切都在云中。除了运行局域网和 Wi-Fi 以及高速 Internet 连接的网络设备，我们没有电子邮件服务器，没有域服务器，也没有 IT 基础架构。鉴于我们的核心策略，我们选择了 Office 365。”*

~ 电力公司 IT 主管

---

- › 基于云的许可协议的灵活性对于小型企业所有者同样是有吸引力的选择，这些所有者倾向于避免大量资本成本（例如批量许可证采购），以利于用户支付每月的订阅成本。通过这种方式，组织每月都可以添加和删除用户。将这些许可证的价值扩展到一台计算机之外也被视作一个巨大的好处。Office 365 使用户能够在最多 6 台设备上添加该软件并在用户需要时使用/停用这些设备。
- › 由于组织在其两个办公地点以稳定的步伐向前发展，新员工聘用和入职成为一个资源更为密集且更关键的业务流程，而该流程可通过 Office 365 得到极大改进。使用 Skype for Business，创始人可以通过视频面试应聘者而不是为其支付旅费。一经录用，新员工可以立即访问将与其相关的所有文件、电子邮件和文档历史记录。
- › 当公司成立之初，创始人及其员工可以通过彼此坐在一起讨论关键业务决策来进行协作。随着越来越多的员工分散在两个办公地点，他们需要一种方法来继续这种协活动，而无需花费太多的时间在路上。改进 Skype for Business、SharePoint 和 OneDrive 等协作工具被视为增进员工彼此间联系的方法，而不管他们之间的距离增加与否。

### 解决方案

复合型组织选择了 Office 365，因为它可以立即减少其发展难题，使其能够扩展业务并为其员工提供高质量的生产力工具，而无需添加不同供应商提供的基础架构、IT 资源或许可证，所有这一切都是为了降低总拥有成本。

### 结果

访谈结果显示：

- › **员工（特别是移动工作人员）的工作效率大幅提升。**组织员工体验到的最显著的优势是，让其能够加速完成日常任务，例如访问和上传文档。特别是，这缩短了销售周期，加快了咨询项目的完成。此外，组织过去经历的每季度大约 2 小时的停机时间不会再计入计费工时。在过去，当系统崩溃时，员工无法完成任何工作；现在他们可以移动办公桌，连接到其智能手机或者重新定位到附近提供 Wi-Fi 的咖啡店，从而始终保持高效工作状态。
- › **复合型组织看到可以立即降低成本以及减少技术硬件和支持成本。**组织的共同创始人花费太多时间（有时一周 10 个小时）来处理技术、培训和入职问题。从战略角度看，组织可将这些宝贵时间花在发展业务以及客户和管理团队上。通过实施 Office 365，共同创始人可以避免升级本地服务器，将所有生产力工具许可证整合为一个，以及在技术问题上整体花费更少的时间。正如一位食品和饮料公司的创始人所说：“Office 365 蕴涵太多价值，以致于它立刻吸引了我。它比竞争对手提供更多的价值，这并不是一个同类比较。我达到了发展极限，需要走这条路。”
- › **Office 365 是一款易于使用的综合性解决方案，允许通过单点登录访问一切内容。**Microsoft Office 的熟悉度和普及性使过渡到 Office 365 成为组织的一个简单（且显而易见）的选择。虽然他们可以体验基于消费者的文件共享和协作工具，但也需要多次登录并使用不同的用户界面。此外，共同创始人还发现，由于这些消费类工具中缺少工作流和权限，敏感文档会被意外访问或更改。正如一家中小食品和饮料创始人所说：“我们使用过其他供应商的工具并且其工作流非常有限，它是一个需要导出的不同文件系统。它并没有真正提供人们寻求的功能或熟悉度。人们很熟悉 Word 和 Excel。”

---

*“当我们开始使用 Office 365 时，移动性是我们的主要目标之一。能够在工作时从我们的计算机、在我们的手机上、在我们的 iPad 上、在家中我们的计算机上访问不同的程序使我们能够在尝试完成工作时真正获得无缝体验。”*

~ 景观设计服务提供商共同创始人

---

- › **组织会持续访问最新的增强功能和升级。** 迁移到云这种解燃眉之急的措施是将 Office 套件等现有工具切换到 Office 365 的结果。然而，共同创始人很高兴能有机会获得软件的持续更新，因为该解决方案以 SaaS 方式交付。此外，随许可证提供的其他生产力和协作工具（Yammer、Delve 和 Sway）提供了创始人随着其组织的发展预计可在未来使用的功能。正如中小企业的一位共同创始人所说：“我们有些员工在使用 Delve，并且我看到这在公司范围内都有益处。我希望 Microsoft 不断发展 Office 365。”
- › **员工协作能力和士气大幅提升。** 复合型组织的员工已达到受挫程度，这会影响他们的工作效率以及对公司的忠诚度。年轻的员工采用了许多其他同样会影响工作效率的基于客户的工具和应用。除了与同事进行通信，他们使用社交工具与朋友进行即时消息通讯和网络联系，企业无法对此进行控制。实施 Office 365 之后，年轻的员工很满意这些工具的社交组件，移动员工对文件共享和协作功能感到兴奋不已，并且因为能够使用熟悉且超越期望值的生产力工具而精力充沛的员工队伍同时又推动了公司发展。正如景观设计服务公司的一位共同创始人所说：“Office 365 可帮助提高我们团队的士气。能够通过 Skype for Business 看到彼此的表情并听到彼此的声音，虽然您不能用美元数字来衡量它，但是它可以帮助提高士气。”另一位则指出它所带来的合法性：“它使您的业务合法化。现在我们是一流的选手。雇主通过参与一些比以前更大的项目，会产生更多的自豪感。”

## 优势

复合型组织实现了本案例研究中描述的许多量化的优势，它们符合 Microsoft 的每个优势支柱：

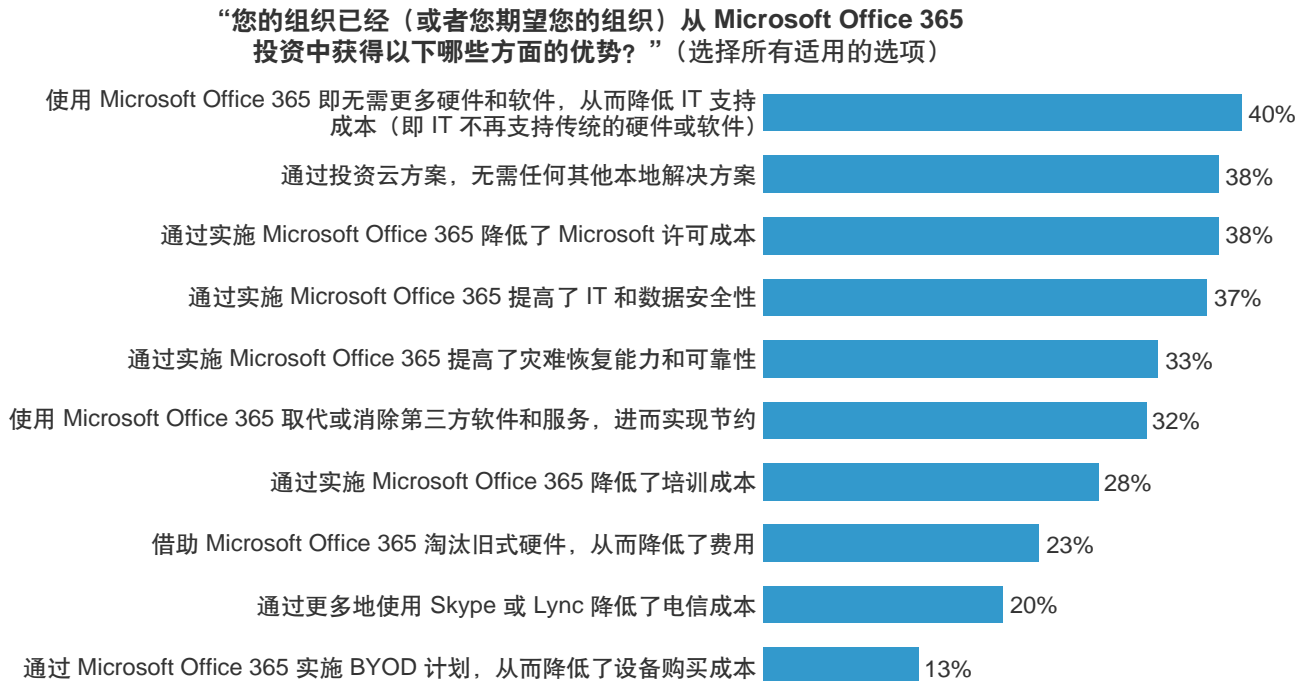
- › 技术。
- › 移动性。
- › 控制与合规性。
- › 商业智能。
- › 企业社交。

对于其中每个支柱，受访公司和在线调查受访者谈到了多项优势。在每个领域，Forrester 量化了对中小型企业最具影响的优势，并且在本研究的投资回报率分析组件中包括了这些优势。对于中小企业无法量化或规模非常小的优势不包括在投资回报率分析中，但在每个领域对其进行了讨论，并提供了相关的在线调查结果。

## 技术

技术支柱包括许多与基础架构和 IT 运营相关的优势。此外，它还强调了提高 Microsoft Office 365 基于云的解决方案中固有的技术可靠性能够如何防止影响小公司的重要创收活动的业务中断。图 4 显示了在线调查受访者预计将实现技术支柱优势的领域。

**图 4**  
技术优势



受访对象：204 家目前使用 Office 365 产品的北美和英国组织

资料来源：Forrester Research



### 改进了业务连续性

复合型组织指出，实施 Office 365 的一个关键优势是可为关键员工提供业务可靠性和连续性，特别是那些创造收入的销售和咨询专业人士。在采用 Office 365 之前，复合型组织使用被戏称为“角落里的加热器”的缓慢的本地服务器，一家组织的洗手间兼作服务器机房。如果公司遇到网络、互联网或软件问题，业务会完全停止。一位企业所有者将新一代的移动工作人员无法访问其电子邮件和文件的情况视为完全瘫痪。在过去，工作人员会拿起电话或纸笔继续工作，而今天的年轻专业人士则更有可能转向其智能手机进行娱乐，同时等待网络问题得到解决。他说：“我们像律师收费一样按小时计费。因此如果我有 20 名员工，他们 2 小时处于空闲状态，那么您可以想象出这种影响。”相比之下，Microsoft 解决方案具有确保企业持续运行的显著优势。正如一位 IT 主管所说：“Office 365 是高度冗余的；我不必采用某种方法来将所有内容都移动到灾难恢复位置。我们的灾难恢复位置可以是最近的咖啡店。”

组织每季经历网络中断大约 2 小时，会使销售和咨询专业人士失去赚取收入的机会，导致每年产生 16,000 美元的成本。此外，组织很大程度上依赖于过去的交付成果和电子邮件作为创建新内容的手段，在访问这些文件和旧电子邮件的速度方面缺乏可靠性阻碍了其生产力。这导致复合型组织无法抵御网络中断而不失去直接收入，对于小型组织，每个小时和每一美元都很重要，因为其金融储备比大型组织少。按每个季度平均 2 小时的网络停机时间和 20 名每小时为公司赚取 200 美元的创造收入的计费员工来计算，三年内改善的业务连续性带来的总收益为 39,790 美元（即每用户大约 1,989 美元）。

受访组织在对其网络和互联网中断位置的敏感度、其备份和恢复准备级别及其员工的小时费率或创收率方面有所不同。为了抵消这种影响，此收益在经过风险调整后减少了 5%。三年间，因业务连续性提升而获得的风险调整总收益为 37,800 美元现值（即每用户大约 1,890 美元）。要了解更多信息，请参阅“风险”一节。

**表 1**  
改进了业务连续性

参考	指标	计算方式	最初	第 1 年	第 2 年	第 3 年
A1	每季度停机小时数— 采用 Office 365 之前	$B1 \times 4$		2	2	2
A2	每小时可计费成本			200 美元	200 美元	200 美元
A3	计费员工的数量			20	20	20
A4	所实现收益的百分比			50%	50%	50%
At	改进了业务连续性	$A1 \times A2 \times A3 \times A4$	0 美元	16,000 美元	16,000 美元	16,000 美元
	风险调整	↓ 5%				
Atr	改进了业务连续性 (经过考虑风险因素后的调整)		0 美元	15,200 美元	15,200 美元	15,200 美元

资料来源：Forrester Research, Inc.



### 避免了硬件升级

复合型组织指出，实施 Office 365 的一个关键优势是，它可以避免升级文件和电子邮件服务器，因为 Microsoft 的云产品将替代其基础架构。它可以改用不太昂贵的服务器同步登录到云，并且允许 Microsoft 的解决方案完成其余操作。这是一项及时的关键决策，因为一些客户将其服务器描述为保证“企业生存”并且它们需要全面检修。事实上，升级服务器的需要往往会导致做出寻求替代云解决方案的决策。此外，公司的一些员工在等待新的笔记本电脑，因为他们处于更新周期。更多人仍然无法使用他们的个人设备访问公司文件和电子邮件，因为其硬件与公司的不兼容。因此，与 Office 365 许可证费用（将跨多台个人和公司设备提供基础架构、软件和支持）相比，公司面临大约 18,000 美元的硬件成本。在切换到 Office 365 之后，公司感到立即从每天运行缓慢且更容易崩溃的低性能服务器带来的压力中得到解脱。此外，组织还可以避免为现有和新员工购买大约五台笔记本电脑，而改为让他们使用自己的个人计算机或现有公司设备访问 Office 365。对于许多员工而言，这被看作是一项优势，因为他们更喜欢自己的设备品牌和界面。公司可以允许使用这些设备，而不必担心为每次操作系统变化升级它们。三年内避免硬件升级获得的总收益大约为 22,000 美元（净现值）。

因为满足业务需求所需的硬件类型因受访公司而异，此收益经过风险调整后降低了 10%。并非所有组织都将为员工实施 BYOD 政策，他们可能会在按定期更新周期升级硬件方面进行投资。避免硬件升级获得的经过风险调整的总收益为 20,624 美元现值。

表 2  
避免了硬件升级

参照	指标	计算方式	初始	第 1 年	第 2 年	第 3 年
B1	服务器升级平均成本—硬件			10,000 美元		
B2	服务器设置成本—外包给合作伙伴			5,000 美元		
B3	笔记本电脑升级平均成本			1,000 美元	1,000 美元	1,000 美元
B4	每年更新的笔记本电脑的数量	基于 3 年更新周期的假设		5	3	3
Bt	避免了硬件升级	B1+B2+B3	0 美元	20,000 美元	3,000 美元	3,000 美元
	风险调整	↓10%				
Btr	避免了硬件升级 (经过考虑风险因素后的调整)		0 美元	18,000 美元	2,700 美元	2,700 美元

资料来源: Forrester Research, Inc.



### 省去了第三方软件和服务

像其他小型企业一样, 复合型组织通过集成点式解决方案(例如网络会议以及文件同步和共享)来满足其协作要求, 进而在第一年存活下来。但是, 这些解决方案会使组织的成本增加, 而其中大多数解决方案并没有保护公司敏感信息所需的适当文件安全设置和权限。此外, 网络会议并没有采用与 Skype for Business 和 SharePoint 相交的方式与其文件共享和协作工具进行集成。通常, 员工出于个人和工作原因使用这些工具。这会影他们的工作效率, 因为他们最终会与组织外部的朋友进行即时消息通讯。组织花费了许多漫游费来支持其全球的移动工作人员。使用 Office 365, 复合型组织能够降低长途、漫游和远程会议解决方案成本, 因为用户可以参加更多的定期和临时会议。此外, 通过将第三方提供商的许可证整合到一个 Microsoft 完全托管的解决方案中, 复合型组织降低了其总体开支。这些第三方软件和服务开支总计每年大约 9,000 美元, 并且通过实施 Office 365 还可以快速降低。三年内因省去第三方软件和服务而获得的总收益大约为 22,382 美元(净现值)。

并非所有组织都能轻松或快速地取消其与第三方软件和服务提供商签署的合同, 为了弥补这一点, 收益经过风险调整降低了 10%。省去第三方软件和服务获得的经过风险调整后的总收益为 20,144 美元现值。

表 3  
省去了第三方软件和服务

参照	指标	计算方式	初始	第 1 年	第 2 年	第 3 年
C1	省去网络会议以及文件同步和共享解决方案后的年度成本			3,000 美元	3,000 美元	3,000 美元
C2	省去了长途电话费			6,000 美元	6,000 美元	6,000 美元
Ct	省去了第三方软件和服务	C1+C2+C3	0 美元	9,000 美元	9,000 美元	9,000 美元
	风险调整	↓10%				
Ctr	省去了第三方软件和服务 (经过考虑风险因素后的调整)		0 美元	8,100 美元	8,100 美元	8,100 美元

资料来源: Forrester Research, Inc.



### 减少了 IT 支持工作量

在复合型组织的发展初期,共同创始人充当着公司的运营主管和 IT 支持主管的双重角色。其他受访组织依靠合作伙伴来完成这项工作,但会让组织耗费巨大成本。共同创始人或合作伙伴提供商每年花费超过 500 小时来支持他们的技术环境,其中包括维护和升级技术、解决员工遇到的技术问题以及训练新员工使用技术所需的时间。复合型组织指出,实施 Office 365 的一个关键优势是,支持企业技术体系的平均小时数减少了 19%。无论是共同创始人还是合作伙伴提供商,这都是事实,但在这两种情况下,在这些问题上花费的时间会在生产力方面耗用公司资金。它也让公司所有者转向了更重要的工作,例如制定公司战略、开展新交易以及改进产品。复合型组织的共同创始人估计,组织每年会在 IT 支持方面节省 4,500 美元,并且通过减少此工作负载,可为他与合作伙伴提供商腾出时间来向组织提供更多增值服务。在这两种情况下,它可做出更有利的工作安排。三年内因减少 IT 支持工作量而获得的总收益大约为 11,813 美元(净现值)。

每个中小型企业都为支持其技术基础架构制定了不同的计划,在某些情况下,他们会指派专门的 IT 专业人员负责这项工作,而在其他情况下,只是由身兼数职的员工来完成这项工作。在其他组织中,合作伙伴合同可能会涵盖所有支持,而不论事件数量如何。为了抵消这些差异,此收益经过风险调整后减少了 5%。从因 IT 支持工作量减少而获得的风险调整总收益为 11,222 美元。



表 4  
减少了 IT 支持工作量

参照	指标	计算方式	初始	第 1 年	第 2 年	第 3 年
D1	用于提供支持的平均小时数— 在实施 O365 之前			500	500	500
D2	用于提供支持的平均小时数— 在实施 O365 之后	调查受访者指出 减少了 19%		405	405	405
D3	支持人员的平均每小时成本 (无论是内部还是外包)	100,000 美元/ (250 个工作日*每天 8 小时)		50.00 美元	50.00 美元	50.00 美元
Dt	减少了 IT 支持工作量	$(D1-D2)*D3$	0 美元	4,750 美元	4,750 美元	4,750 美元
	风险调整	↓5%				
Dtr	减少了 IT 支持工作量 (经过考虑风险因素后的调整)		0 美元	4,513 美元	4,513 美元	4,513 美元

资料来源: Forrester Research, Inc.

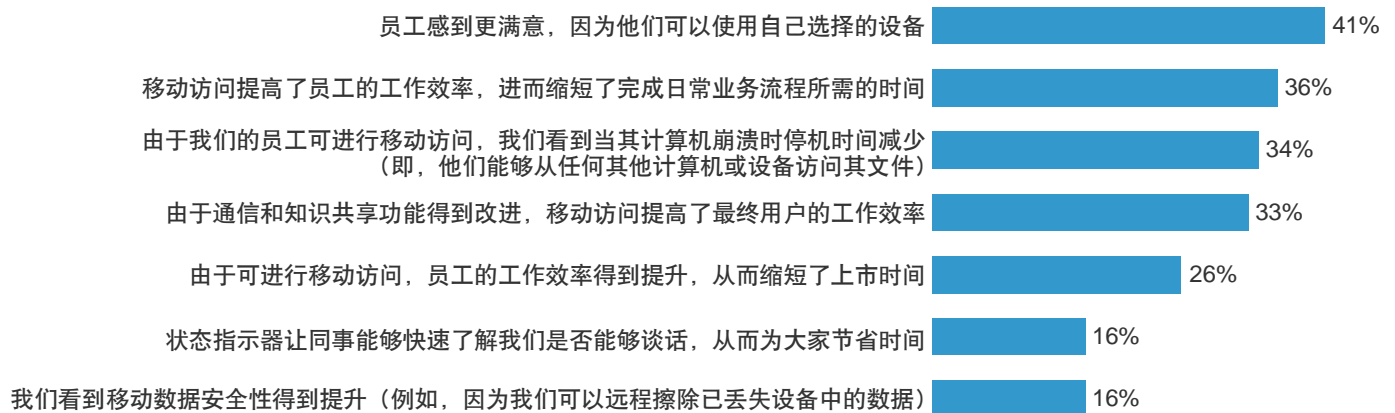
## 移动性

Office 365 通过让移动工作人员能够从几乎任何地方访问信息以及与同事联系，为他们提供了巨大优势。图 5 显示了客户表示为他们带来了最大优势的 Office 365 移动性选项。

图 5

### 移动性选项为组织带来了许多优势

“有关 Microsoft Office 365 提供的移动性选项，您同意下列哪些陈述？”  
(选择所有适用的选项)



调查群体：204 家目前使用 Office 365 产品的北美和英国组织

资料来源：Forrester Research, Inc.



### 提高了移动工作人员的工作效率

复合型组织指出，实施 Office 365 的一个关键优势是，提高了移动工作人员的工作效率。在采用 Office 365 之前，到客户现场出差、在两个办公地点之间移动或者出差进行销售的员工必须在其公司网络中使用 VPN，并等待通过慢得令人痛苦的文件服务器来访问用于销售和咨询的关键文档。进一步将此情况复杂化的是，其中许多文档都是协作性的，例如销售提案、库存电子表格或咨询交付成果。访问、下载、编辑和上传文件时的延迟导致他们损失了小时生产力。经理在往返于办公地点之间花费了大量时间，因为他们觉得在缺乏有效的协作和通信工具时，最好面对面会谈。移动工作人员受到他们所使用设备的阻碍，因为他们使用的过时硬件并不总是拥有使用生产力工具所需的最新更新。他们的个人设备（例如智能手机和平板电脑）并没有用，除了属于未经授权、组织范围内的工具的面向客户的已下载应用。其结果是，复合型组织失去了生产力并且交付成果的质量受到严重影响，因为员工没有使用最新版本。此外，客户还抱怨在接收建议和项目时出现延迟，而这可能会损害组织的品牌以及失去向他们销售未来业务的机会。

在实施 Office 365 后，复合型组织一年为其移动工作人员节省了超过 45 小时的生产力损失时间，在他们出差期间节省了大约 15 分钟时间。这由两个因素驱动：1) Office 365 基于云的设计，使他们能够从 Web 浏览器中访问其文档以及 2) 能够实现每位用户在 6 台设备上对生产力工具和应用进行移动访问。据受访客户称，这还带来了一个间接优势，即改进了最终交付成果，因为移动工作人员能够通过 SharePoint 访问以及协作处理最新品牌的、经过审批的文档和附带内容。此外，公司经理每周还将工作效率提高了 2 个小时，因为他们可以召开 Skype for Business 网络会议，而无需往返于两个办公地点之间。由于可以使用 Office 365 中的实时文档共享、即时消息通讯和网络会议等功能，因此他们现在可以实现之前需要面对面会议才能实现的相同目标。例如，公司的一位创始人介绍了他的员工如何能够在路上保持高效：“在路上的员工可以安排会议并使用 Skype for Business 来与办公室中的人员协作处理 PowerPoint 演示文稿。他们可以查看他们正在谈论以及他们还可通过视频谈论的文档。这同样很有帮助。”因此，拥有大约 20 名移动工作人员和 5 位经理的复合型组织能够确保员工在路上保持高效，他们可使其移动工作人员减少 45 次出差并为其每天节省 45 分钟的时间。按销售和管理专业人士每小时大约 50 美元的薪金来计算，三年间因移动工作人员工作效率提高而获得的总收益为 89,527 美元（即每用户大约 2,500 美元）。

受访组织来自拥有不同类型的移动工作人员（包括专业人士和体力劳动者）的各个行业。因为他们的计时工资可能因公司地点及其提供的服务类型而异，此收益经过风险调整后降低了 15%。三年间，因移动工作人员工作效率提高而获得的风险调整总收益为 76,098 美元现值（即每用户大约 2,170 美元）。要了解更多信息，请参阅“风险”一节。

表 5  
提高了移动工作人员的工作效率

参照	指标	计算方式	初始	第 1 年	第 2 年	第 3 年
E1	每周为参加团队会议而需要出差的经理的数量	5		5	5	5
E2	因出差损失的生产力小时数	2		2	2	2
E3	每年因使用 Skype for Business 而避免的出差次数	每周出差 1 次 * 45 个工作周		45	45	45
E4	每小时的经理平均薪金	100,000 美元/ (250 个工作日*每天 8 小时)		50 美元	50 美元	50 美元
E5	节省的年度出差成本			22,500 美元	22,500 美元	22,500 美元
E6	移动工作人员数量			20	20	20
E7	出差天数	4 天*45 周		180	180	180
E8	每用户每天在路上访问和共享文档节省的小时数			0.25	0.25	0.25
E9	每用户每年在访问和共享文档方面节省的小时数	E7*E8		45	45	45
E10	平均每小时的销售或咨询薪金	110,000 美元/ (250 个工作日*每天 8 小时)		55 美元	55 美元	55 美元
E11	生产力潜在损失	E6*E9*E10		49,500 美元	49,500 美元	49,500 美元
E12	所实现收益的百分比	50%		50%	50%	50%
Et	提高了移动工作人员的工作效率	(E5+E11)*E12	0 美元	36,000 美元	36,000 美元	36,000 美元
	风险调整	↓15%				
Etr	提高了移动工作人员的工作效率 (经过考虑风险因素后的调整)		0 美元	30,600 美元	30,600 美元	30,600 美元

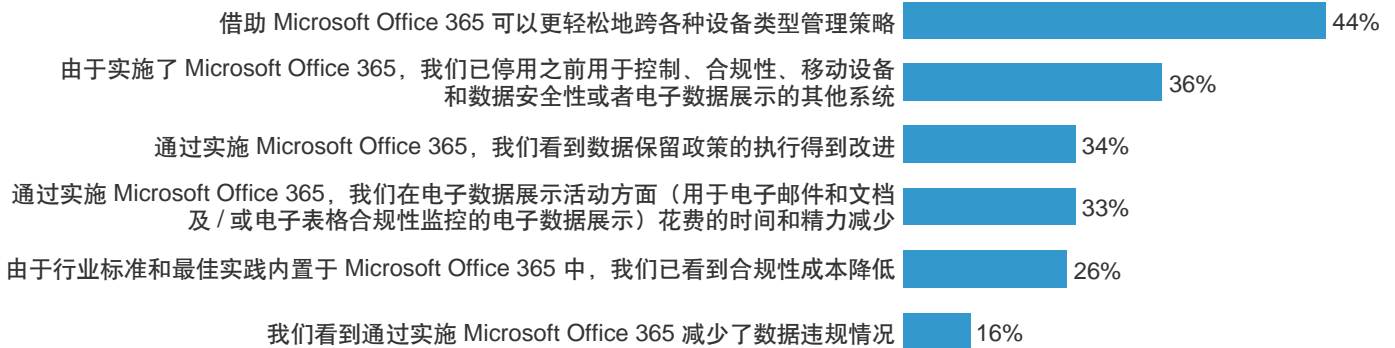
资料来源: Forrester Research, Inc.

## 控制与合规性

控制与合规性包括法规遵从性、电子数据展示、审核、策略管理和其他类似活动。图 6 显示了组织报告通过使用 Office 365 获得的主要合规性与安全性优势。

**图 6**  
使用 Office 365 获得的合规性与安全性优势

“查看以下有关控制与合规性的陈述，您认为您的组织从 Microsoft Office 365 投资中获得了其中哪些优势？”  
(选择所有适用的选项)



受访对象：204 家目前使用 Office 365 产品的北美和英国组织

资料来源：Forrester Research, Inc.



### 降低了安全性、风险与合规性成本

虽然不是对中小企业的最大财务影响，Office 365 带来的安全性、风险与合规性成本（和棘手问题）降低向复合组织提供了重大优势。此优势随着业务增长将会变得更有价值。接受调查的客户报告称，使用 Office 365 跨设备轻松管理策略是最有影响力的控制与合规性优势。他们还报告称，自己在电子数据展示方面所花费的时间平均减少了 15%。财务收益的主要驱动因素是在实施 Office 365 以及减少数据违规后合规性成本降低了 18%。在采用 Office 365 之前，组织每年会遇到大约 15 次数据违规情况。在实施 Office 365 之后，违规情况降低到每年仅一次，每年节省了 1,400 美元。合规性成本额外节省了大约 500 美元，复合型组织借助实施 Office 365 在三年间节省了大约 5,000 美元。三年间，因安全性、风险与合规性成本降低而获得的总收益约为 4,929 美元（现值）。

表 6  
降低了安全性、风险与合规性成本

参照	指标	计算方式	初始	第 1 年	第 2 年	第 3 年
F1	合规性成本—在采用 Office 365 之前			3,094 美元	3,094 美元	3,094 美元
F2	合规性成本—在采用 Office 365 之后	减少 18% 资料来源：Office 365 调查受访者		2,537.08 美元	2,537.08 美元	2,537.08 美元
F3	数据违规的平均成本— 在采用 Office 365 之前	15 次数据违规		1,825 美元	1,825 美元	1,825 美元
F4	数据违规的平均成本— 在采用 Office 365 之后	1 次数据违规		400 美元	400 美元	400 美元
Ft	降低了安全性、风险与合规性成本	$(F1-F2)+(F3-F4)$	0 美元	1,981.92 美元	1,981.92 美元	1,981.92 美元
	风险调整	0%				
Ftr	降低了安全性、风险与合规性成本（经过考虑风险因素后的调整）		0 美元	1,982 美元	1,982 美元	1,982 美元

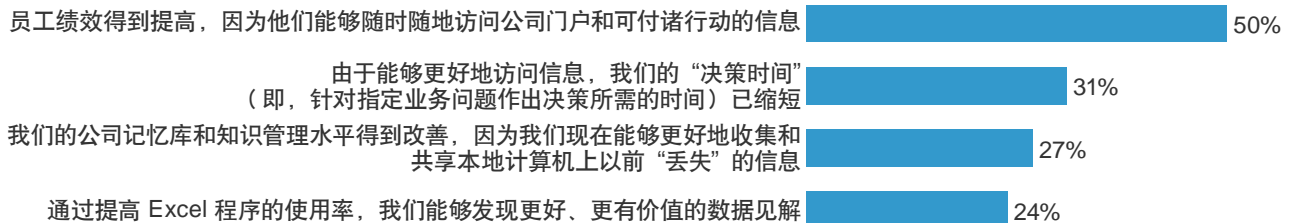
资料来源：Forrester Research, Inc.

## 商业智能

组织中商业智能的重要性和数据的价值在过去几年已经变得更为重要。大型和小型公司均意识到，访问历史和当前信息（正确地版本控制和同步）可以有利于制定更明智的决策。中小型企业可以从中受益，尤其是当他们的库存和销售交易量足够少时，任何小的变化会对整体业务绩效产生很大影响。接受调查的公司被问及他们已经获得哪些与商业智能相关的优势，图 7 中对该调查结果进行了汇总。受访者还表示，平均而言，Office 365 使得决策时间缩短了 17%。

图 7  
商业智能优势

“查看以下有关商业智能的陈述，您认为您的组织从 Microsoft Office 365 投资中获得了其中哪些好处？”  
(选择所有适用的选项)



受访对象：204 家目前使用 Office 365 产品的北美和英国组织

资料来源：Forrester Research, Inc.

受访公司描述了无需订购多个存储库并且能够更快地查找当前和历史信息如何带来显而易见的优势。受访者告诉我们：

- › “我们将自己的库存 Excel 表存储在 SharePoint 中。我们通过它来跟踪和管理我们订购的库存以及每周的使用量。经理比较历史信息并找出他们这周需要订购的内容。然后我们的仓库人员会收到一个文件已添加的通知，他们将打开通知，提取此信息并基于该信息创建发票。”
- › “检索信息然后将其用于制定决策的延迟已减少，并确保我们的员工彼此之间能够更加轻松快速的通信。”
- › “对于高层管理人员而言，我们在 SharePoint 中创建了“高管”站点，我们在其中保存我们的法律文档、合同、货物销售成本信息、我们目前正在销售的产品的气密配方以及新产品的持续研发资料。”
- › “当问题出现时，用户可以快速做出反应，因为他们可以全天候访问数据并在任何设备上快速、有效地响应。”

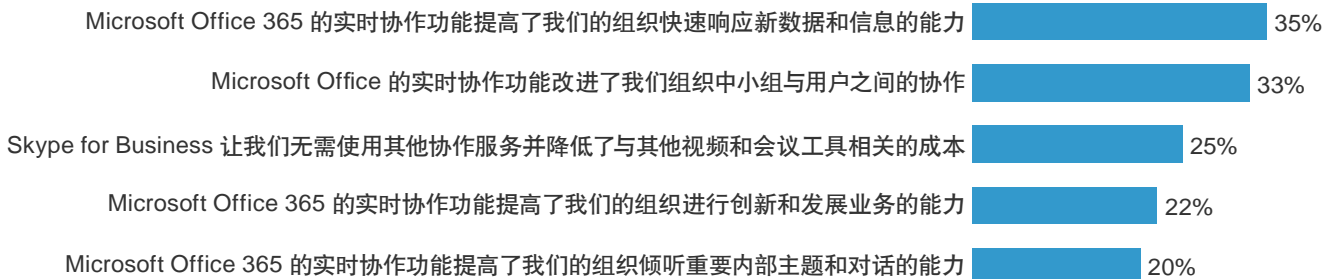
## 企业社交

随着中小企业的不断发展，他们开始丧失在企业创立初期津津乐道的跨办公室呼叫协作能力。但是随着他们发展壮大，开设多个办事处并且其销售人员扩展到相应区域之外，服务于远在千里之外的客户时，协作工具会变得至关重要。Office 365 的一个重要组件是支持社交互动，以改进从任何设备共享知识、开展协作的能力并提高工作效率。图 8 显示在线调查受访者通过解决方案中包括的各种 Office 365 社交组件获得了许多优势。

图 8

### 有效的企业社交可提高协作能力

“有关 Microsoft Office 365 提供的企业社交网络和协作选项，您同意下列哪些陈述？”  
(选择所有适用的选项)



受访对象：204 家目前使用 Office 365 产品的北美和英国组织

资料来源：Forrester Research, Inc.

受访公司分享了 Office 365 的社交和协作功能改善其工作空间与提高公司绩效的许多方式。例如，我们与之交谈的一个组织由创建销售报价或在现场与客户协商交付的销售和咨询专业人士组成。这些客户与顾问一样分散在世界各地，但他们全部都可以在现场访问 SharePoint 和 Lync 以访问文档并协同工作。此协作可提高文档背后的创造力、速度和准确性，而无论它们是销售提案、咨询交付成果还是新的产品设计。

Office 实时协作功能带来的一个重要优势是为员工提供了一种革新和发展业务的方式。下面是调查受访者报告的、以协作方式实现快速创新方面的亮点：

- › “我们在 SharePoint 中创建了一个由客户按字母顺序细分的站点。所有人都知道需要在哪里存储内容，并且他们会上传文档和信息。与外部源共享文件夹文档对我而言真的很容易，而且当我们对其进行更新时，他们可以看到它。它是非常，非常强大的。”
- › “用户可以全天候在任何设备上记下自己的想法并将其与同事共享。”

- › “我们的产品设计人员在非洲，管理人员在美国，他们可以实时协作以便更快地创新。”
  - › “我们可以更快地响应新项目，并且可以在团队之间更快地共享新数据。它在各方面都为我们提供了更高的效率。”
- 受访公司还提到 Office 365 投资增强了员工士气并改善了公司文化：
- › “我们在多个国家/地区拥有员工，因此通过 Skype 进行协作往往只是员工彼此之间的言语交流。”
  - › “相互协作有助于团结同事与客户。”
  - › “数据、会议、电子邮件和聊天都在一个位置，[这]使小组实际联系更为密切。”
  - › “在采用 Office 365 之前，员工士气相当低落，因为我们的技术只关心如何让企业生存。现在能够看到彼此的表情并听到彼此的声音，虽然您无法真正用美元数字来衡量它，但是它确实可以帮助提高士气。”

### 总收益

表 7 显示了以上所列六个领域的所有收益的总值，以及按 10% 贴现的现值 (PV)。复合型组织预计三年中经风险调整的总收益现值将超过 170,000 美元（即每用户 4,857 美元）。

表 7 总收益（调整风险后）							
参考	收益	初始	第 1 年	第 2 年	第 3 年	总计	现值
Atr	提高了移动工作人员的工作效率	0 美元	30,600 美元	30,600 美元	30,600 美元	91,800 美元	76,098 美元
Btr	改进了业务连续性	0 美元	15,200 美元	15,200 美元	15,200 美元	45,600 美元	37,800 美元
Ctr	避免了硬件升级	0 美元	18,000 美元	2,700 美元	2,700 美元	23,400 美元	20,624 美元
Dtr	省去了第三方软件和服务	0 美元	8,100 美元	8,100 美元	8,100 美元	24,300 美元	20,144 美元
Etr	减少了 IT 支持工作量	0 美元	4,513 美元	4,513 美元	4,513 美元	13,538 美元	11,222 美元
Ftr	降低了安全性、风险与合规性成本	0 美元	1,982 美元	1,982 美元	1,982 美元	5,946 美元	4,929 美元
	<b>总收益 (经过考虑风险因素后的调整)</b>	<b>0 美元</b>	<b>78,394 美元</b>	<b>63,094 美元</b>	<b>63,094 美元</b>	<b>204,583 美元</b>	<b>170,816 美元</b>

资料来源：Forrester Research, Inc.



## 成本

复合型组织产生了许多与 Office 365 解决方案关联的成本：

- › 软件许可费用。
- › 持续云维护和管理成本。
- › 内部实施工作成本。
- › 初始安装成本。

这些费用包含复合型组织在开展与此解决方案相关的初期规划、实施和持续管理工作时所产生的内部和外部费用两个部分。



### 软件许可费用

Office 365 的软件许可费用是支付给合作伙伴或直接支付给 Microsoft 的每月经常性每用户许可费用。对于中小型企业，可选择价格和功能访问权不等的不同的许可证类型。复合型组织选择了为其管理团队和销售/咨询专业人士以每月每用户 12.50 美元的成本实施商业高级版。对于这些移动、创造收入的员工，组织希望他们能够最大限度地访问 Microsoft 的生产力工具，包括最新的完整版 Office、集成的协作服务以及合规性功能。组织还有少量的外部承包商与合作伙伴，他们需要访问的功能有限，主要是电子邮件。对于这些员工，共同创始人选择了以每月 5 美元的定期月度成本购买 5 个商业协作版许可证。共同创始人预计，公司在三年的成长期中需要在第 2 和第 3 年再购买 5 个许可证。支付 Office 套件的软件许可费用的复合型组织能够按用户在五台设备上安装它，以便能够访问电子邮件和日历、在线会议和即时消息通讯、文件存储和共享、团队站点、协作工具以及数字案例讲述功能。所有这些功能均可通过可靠、安全的 Microsoft 网络进行访问，组织可以在该网络中访问可减少内部员工所花时间的支持和管理工具。三年间的许可费用总计为 14,382 美元现值。

表 8  
软件许可费用

参照	指标	计算方式	初始	第 1 年	第 2 年	第 3 年
G1	Office 365 商业高级版用户数量			30	35	40
G2	Office 365 商业高级版许可证的每月成本			12.50 美元	12.50 美元	12.50 美元
G3	Office 365 商业协作版用户数量			5	10	15
G4	Office 365 商业协作版许可证的每月成本			5 美元	5 美元	5 美元
Gt	软件许可费用	$(G1 \times G2) + (G3 \times G4) \times 12$	0 美元	4,800 美元	5,850 美元	6,900 美元
	风险调整	0%				
Gtr	软件许可费（经过考虑风险因素后的调整）		0 美元	4,800 美元	5,850 美元	6,900 美元

资料来源：Forrester Research, Inc.



### 年度云管理成本—内部或合作伙伴

大多数中小企业组织选择与 Microsoft 合作伙伴合作，以实施和支持他们的 Microsoft Office 365 许可证。当他们没有 IT 资源围绕其技术进行持续的维护、管理和培训时，这一点尤其如此。然而，某些组织可能指派了一个 IT 资源将其一半的工作量用于支持实施工作。虽然此工作量在从本地解决方案切换到 Office 365 时会减少，但它仍然需要持续支持。这些工作可以包括持续培训、专业服务以及确保任何保留在本地的技术（或由第三方提供的技术）能够与 Office 365 解决方案进行集成。每年，复合型组织需支付大约 10,000 美元的年度云管理费用，该费用作为其职责的一部分支付给 Microsoft 合作伙伴或内部工作人员。

客户报告了其合作伙伴提供商的一系列合同费用。一些组织选择使用现有 IT 资源自行承担所有 Microsoft Office 管理工作。因此，这笔费用会因组织的选择而异。为了弥补这种变化，此成本在经过风险调整后增加了 5%。三年间经过风险调整的年度维护成本为 26,112 美元现值。要了解更多信息，请参阅“风险”一节。

表 9  
年度云管理成本

参考	指标	计算方式	最初	第 1 年	第 2 年	第 3 年
H1	持续管理成本			10,000 美元	10,000 美元	10,000 美元
Ht	年度云管理成本—内部或合作伙伴			10,000 美元	10,000 美元	10,000 美元
	风险调整	↑5%				
Htr	年度云管理成本—内部或合作伙伴 (经过考虑风险因素后的调整)		0 美元	10,500 美元	10,500 美元	10,500 美元

资料来源: Forrester Research, Inc.



### 内部实施工作成本

为了在 Office 365 上启动并运行, 复合型组织的共同创始人必须花费内部时间和精力来规划项目、确定数据迁移计划、实施技术并培训最终用户。虽然在某种程度上需要与 Microsoft 合作伙伴共同承担该责任, 但共同创始人仍然需要投入规划时间来确保该技术成功实施。大部分实施规划以 SharePoint 的设计和使用为中心, 但投入的时间被很好地用于制定关键业务流程, 并为合作伙伴提供团队站点和文件共享路线图。复合型组织在实施 Office 365 时产生的初始费用为 17,220 美元。

在实施 Office 365 时, 有些组织可能会进行更复杂的数据迁移工作。他们可能还会制定更复杂的业务流程, 在迁移到此解决方案时需要更多规划。为了弥补这种变化, 此成本在经过风险调整后增加了 5%。三年间经过风险调整的内部实施工作的成本为 17,220 美元。要了解更多详细信息, 请参阅“风险”一节。

**表 10**  
**内部实施工作成本**

参考	指标	计算方式	最初	第 1 年	第 2 年	第 3 年
I1	制定计划所花费的内部时间和工作量 (主要是 SharePoint)		5,000 美元			
I2	实施解决方案所花费的内部时间和工作量		3,300 美元			
I3	培训最终用户		2,200 美元			
I4	迁移数据所花费的内部时间和工作量		5,900 美元			
Itr	内部实施工作成本	I1+I2+I3+I4	16,400 美元	\$-	\$-	\$-
	风险调整	↑5%				
Itr	内部实施工作成本 (经过考虑风险因素后的调整)		17,220 美元	0 美元	0 美元	0 美元

资料来源: Forrester Research, Inc.



### 初始安装成本

复合型组织承担了包括硬件成本在内的安装成本以及直接支付给 Microsoft 合作伙伴的项目咨询费用。由于安装 SharePoint 需要向合作伙伴征求团队站点结构和文件管理策略方面的建议, 因此, 复合型组织的共同创始人决定在定期年度合同以外开展一个大约 5000 美元的特定项目, 以便合作伙伴能够协助其设计和安装 SharePoint。此外, 复合型组织无法仅借助内部技能完成数据迁移, 因此他们还需要这方面的帮助。因此, 它向合作伙伴额外支付了 3,000 美元用于协助进行数据迁移。最后, 合作伙伴建议复合型组织购买可在本地用于同步云登录的轻型服务器。复合型组织初期支付了 9,000 美元来规划 SharePoint 结构、迁移数据以及购买用于同步云登录的服务器。

客户报告了一系列他们与合作伙伴组织开展的项目; 一些客户在整个合同年度内还开展了多个小项目。为了弥补第一年间或实施 Office 365 时可能通过外部提供商开展的这一系列项目的成本, 此成本经过风险调整后提高了 5%。第一年中经过风险调整的初始安装成本为 9,450 美元。要了解更多信息, 请参阅“风险”一节。

表 11  
初始安装成本

参照	指标	计算方式	初始	第 1 年	第 2 年	第 3 年
J1	为安装 SharePoint 支付给合作伙伴的咨询费用		5,000 美元			
J2	数据迁移		3,000 美元			
J3	用于登录以同步到云的服务器		1,000 美元			
Jt	初始安装成本	J1+J2+J3	9,000 美元	0 美元	0 美元	0 美元
	风险调整	↑5%				
Jtr	初始安装成本（经过考虑风险因素后的调整）		9,450 美元	0 美元	0 美元	0 美元

资料来源：Forrester Research, Inc.

### 总成本

表 12 显示了所有成本的总计以及按 10% 贴现率计算的关联现值。三年间，复合型组织预计总的净现值费用将略高于 67,164 美元（即每用户 1,679 美元）。

表 12  
总成本（调整风险后）

参考	收益	期初	第 1 年	第 2 年	第 3 年	总计	现值
Gtr	软件许可费用	0 美元	4,800 美元	5,850 美元	6,900 美元	17,550 美元	14,382 美元
Htr	年度云管理成本—内部或合作伙伴	0 美元	10,500 美元	10,500 美元	10,500 美元	31,500 美元	26,112 美元
ltr	内部实施工作成本	17,220 美元	0 美元	0 美元	0 美元	17,220 美元	17,220 美元
Jtr	初始安装成本	9,450 美元	0 美元	0 美元	0 美元	9,450 美元	9,450 美元
	总成本（经过考虑风险因素后的调整）	26,670 美元	15,300 美元	16,350 美元	17,400 美元	75,720 美元	67,164 美元

资料来源：Forrester Research, Inc.

### 灵活性

TEI 定义的灵活性是指为提高容量或功能而进行的投资，这些容量或功能所带来的业务收益可用于在未来进行更多投资。这为组织提供参与未来计划应对变化的可能性，但不强迫其这样做。在多个情景中，客户可能选择实施 Office 365 然后挖掘其他用户和业务机会。当作为特定项目的一部分评估灵活性时，还可以量化灵活性（详情参照附录 B）。

大多数实施 Office 365 的中小型企业 在实施初期使用一小部分可用功能。他们首先设法迁移到云基础架构并减少快速发展带来的难题。然而，随着时间的流逝，他们计划充分利用全套产品。他们希望成长，而在此期间他们需要更多的协作工具和功能。

表 13

Office 365 解决方案组件和灵活性

Office 365 组件	需求增加时	灵活性选项
SharePoint Online	第二阶段（第 1 年）	需要时间并投资合理 SharePoint 规划的中小企业组织会在日后获得业务流程改进回报。一些客户将 SharePoint 视为其获得的生产力收益的主要驱动因素。此外，访问、安全性和版本控制可保护其有价值的 IP，同时仍然支持员工围绕其进行协作。
Skype for Business/企业语音	第二阶段（第 1 年）	选择转向使用企业语音功能的 VoIP 解决方案（会产生升级许可证费用）的中小企业组织可能会取代传统的专用交换机 (PBX) 设备并进一步降低其基础架构开支。一些客户报告称，通过降低此硬件开支额外节省了 27,000 美元。他们还获得了应答、转发、转接、保持、转移、释放和寄存等功能。
Yammer	第三阶段（第 3 年）	虽然 Skype for Business 在最初几年能够满足大多数协作需求，但到第 3 年随着业务和员工人数的增长，大多数中小企业组织计划购买更多许可证，而不仅仅局限于最初的 30 多个许可证。员工人数和办公地点的增加意味着需要更多 Yammer 可以支持的强大的协作和社交工具。
OneDrive	第一阶段（初期）	中小企业客户看中 OneDrive 提供的 1 TB 存储容量。他们期望随着其业务需要的变化能够更加一致和积极地使用它。这不仅可以使节省文件同步和共享提供商带来的第三方许可成本，而且能够在无需额外成本的情况下提供可满足其需求的可扩展的基础架构。
Delve	第三阶段（第 3 年）	中小企业客户希望使用内置的商业智能工具来获取对其数据的业务洞察力。他们报告称，由于实施了 Office 365 而使决策制定时间缩短了 17%，并且还相信员工的工作效率和决策质量及洞察力也将得到提高。

资料来源：Forrester Research, Inc.

## 风险

Forrester 定义了两种与此分析相关的风险类型：“实施风险”和“影响风险”。实施风险是指推荐投资 Office 365 可能会与最初需求或期望需求有所偏差的风险，最终导致实际成本高于预期。影响风险是指投资 Office 365 可能无法满足组织对业务或技术的需求的风险，最终导致总体收益降低。不确定性越高，成本和收益估计结果的可能范围越广。

表 14  
收益和成本风险调整

收益	调整
提高了移动工作人员的工作效率	↓ 15%
改进了业务连续性	↓ 5%
避免了硬件升级	↓ 10%
省去了第三方软件和服务	↓ 10%
减少了 IT 支持工作量	↓ 5%
成本	调整
年度云管理成本—内部或合作伙伴	↑ 5%
内部实施工作成本	↑ 5%
初始安装成本	↑ 5%

资料来源：Forrester Research, Inc.

通过直接调整财务估计结果来定量地捕捉实施风险和影响风险，可提供更有意义、更准确的估计和更准确的投资回报率预测。一般来讲，如果提高最初估计值，风险会影响成本；而如果降低最初估计值，风险会影响收益。经过风险调整的数字应视为“切合实际的”预期，这是因为它们代表考虑了风险的预期值。

在分析中确定了会影响收益的以下影响风险：

- › 受访组织来自拥有不同类型的移动工作人员（包括专业人士和体力劳动者）的各个行业。因为他们的计时工资可能因公司地点及其提供的服务类型而异，此收益经过风险调整后降低了 15%。
- › 受访组织在对其网络和互联网中断位置的敏感度、其备份和恢复准备级别及其员工的小时费率或创收率方面有所不同。为了抵消这种影响，增加的业务连续性收益在经过风险调整后减少了 5%。
- › 因为满足业务需求所需的硬件类型因受访公司而异，所以避免的硬件更新收益在经过风险调整后降低了 10%。并非所有组织都将选择允许员工自带设备，而且这些组织可能会继续通过投资来确保按定期更新周期来持续更新硬件。
- › 并非所有组织都能轻松或快速地取消其与第三方软件和服务提供商签署的合同，因此为了弥补省去的第三方软件和服务成本，此收益经过风险调整后降低了 10%。
- › 每个中小型企业都为支持其技术基础架构制定了不同的计划，在某些情况下，他们会指派专门的 IT 专业人员负责这项工作，而在其他情况下，只是由身兼数职的员工来完成这项工作。在其他组织中，合作伙伴合同可能会涵盖所有支持，而不论事件数量如何。为了弥补这些差异，因减少 IT 支持工作成本而带来的收益在经过风险调整后降低了 5%。

以下对成本产生影响的实施风险被视为本分析报告的一部分：

- › 客户报告了其合作伙伴提供商的一系列合同费用。一些组织选择使用现有 IT 资源自行承担所有 Microsoft Office 管理工作。因此，这笔费用会因组织的选择而异。为了弥补该差异，内部组织或合作伙伴的年度云管理成本经过风险调整后提高了 5%。

- 在实施 Office 365 时，有些组织可能会进行更复杂的数据迁移工作。他们可能还会制定更复杂的业务流程，在迁移到此解决方案时需要更多规划。为了弥补该差异，经过风险调整后的内部实施工作成本提高了 5%。
- 客户报告了一系列他们与合作伙伴组织开展的项目；一些客户在整个合同年度内还开展了多个小项目。为了弥补第一年间或实施 Office 365 时可能通过外部提供商开展的这一系列项目的成本，初始安装成本经过风险调整后提高了 5%。

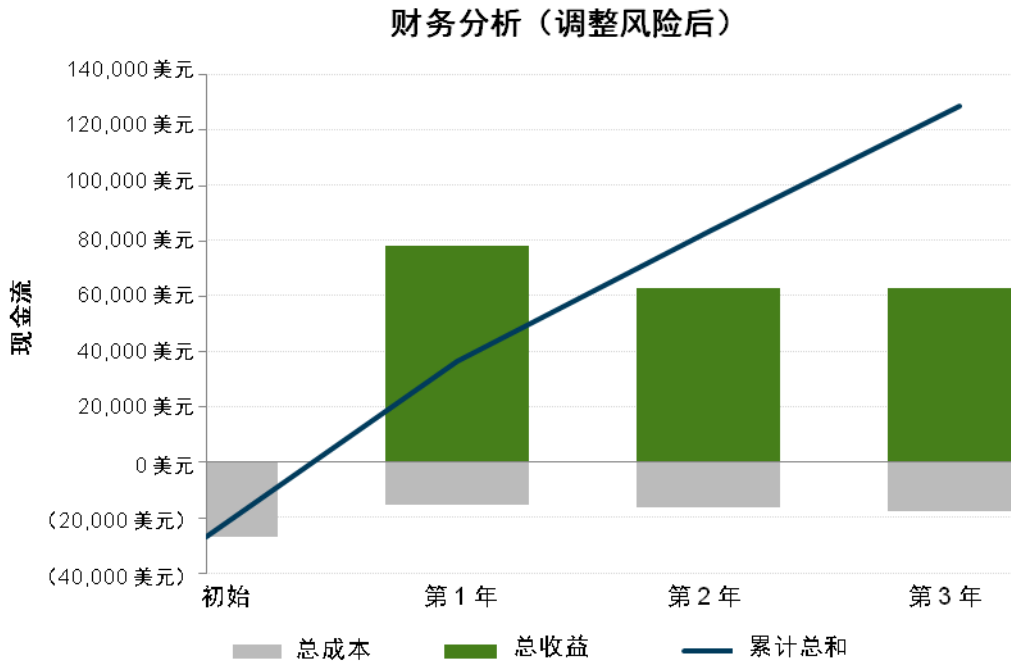
表 14 显示了用于调整复合型组织的成本和收益估算值中的风险和不确定因素的值。读者必须根据他们自己对成本和收益估算值的信任程度应用他们自己的风险范围。

## 财务摘要

使用在“收益”和“成本”部分计算得出的财务结果可确定复合型组织在 Office 365 投资中获得的投资回报率 (ROI)、净现值 (NPV) 及投资回收期。

下表 9 显示了进行风险调整后的投资回报率、净现值和投资回收期。通过将“风险”部分的表 14 中的风险调整值应用于各相关成本和收益部分中未调整的结果，来确定这些值。

图 9  
现金流图表（调整风险后）



资料来源：Forrester Research, Inc.



表 16  
现金流（调整风险后）

	期初	第 1 年	第 2 年	第 3 年	总计	现值
成本	(26,670 美元)	(15,300 美元)	(16,350 美元)	(17,400 美元)	(75,720 美元)	(67,164 美元)
收益	0 美元	78,394 美元	63,094 美元	63,094 美元	204,583 美元	170,816 美元
净收益	(26,670 美元)	63,094 美元	46,744 美元	45,694 美元	128,863 美元	103,651 美元
投资 回报率						154%
回收期						5.1 个月

资料来源：Forrester Research, Inc.

## Microsoft Office 365：概述

以下信息由 Microsoft 提供。Forrester 未验证任何声明并且不认可 Microsoft 或其产品/服务。

Office 365 是您熟知并且每天都在使用的相同 Office，而且还远不止此。因为 Office 365 由云提供支持，所以您可以从几乎任何地方（例如您的 PC、Mac）访问您的应用程序和文件，以及选择始终保持最新的移动设备。功能更新同样如此—您会自动获得更新。企业级电子邮件和日历可让您保持同步并帮助您避免通信故障。使用企业级电子邮件和共享日历，您可以从几乎任何地方按计划与相关人员保持同步

与特定功能相关的优势包括：

- › **联机会议可使所有人位于同一页面上。**使用联机会议，距离真的不是问题。需要让所有人都在一起？举行联机会议完成实时记录和屏幕共享。
- › **使用简单、更安全的文件共享扩大您的联系范围。**Office 365 让您能够轻松地与同事、客户及合作伙伴更安全地共享文件。从几乎任何地方共同处理始终最新并且可以访问的文档。
- › **生成您的联机状态，省去托管费用。**更有效地使用易于设置和更新的公共网站推广您的业务。它是使用联机工具进行 DIY 并且绝对是零托管费用。
- › **您可获得一个熟悉的体验，甚至是在出差途中。**Office 365 移动应用让您能够在移动设备上查看和编辑 Word、Excel 和 PowerPoint 文件以及更多内容。当您返回您的办公桌时，它们就在那里，内容和格式都不变。
- › **从任何浏览器中创建文档。**使用 Office Online 触屏移动应用程序，您可以从任何浏览器创建、编辑和共享 Office 文件。您甚至可以与他人同时共享和处理文档并在日后避免版本控制麻烦。
- › **您获得了可以信任的安全性、合规性与隐私权。**云中是否能获得安全性、合规性与隐私权？是。并且 Microsoft 会不断在 Office 365 中进行改进以持续获得您的信任。

## 附录 A：复合型组织描述

对于此项 TEI 研究，Forrester 设计了一个复合型组织来说明实施 Office 365 带来的可量化的收益和成本。该复合型组织代表拥有 80 名员工和两个办公地点的小型服务企业，并且以受访客户的特征为依据。

复合型组织拥有大约 30 名管理、销售、咨询和企业办公室专业人士以及 Office 365 许可证。此外，复合型组织还拥有外部顾问，该组织已为这些顾问购买了小型许可证，这些许可证可提供企业电子邮件地址以及对基本功能（例如 Office Online、日历、OneDrive、SharePoint 和 Skype for Business）的访问权。

在购买 Office 365 时，复合型组织制定了以下目标：

- › 用基于云的综合方案替代基于 Web 的点式解决方案以及本地电子邮件和生产工具。
- › 立即扩展业务；为移动员工缓解访问电子邮件和文件服务器缓慢的难题。
- › 作为大型企业使用单点登录功能在多个设备上获得相同的生产力优势和功能。
- › 获得保护公司 IP 的 Microsoft 品牌的安全性、灾难恢复和声誉。
- › 更轻松地对新员工进行入职培训和发展业务。
- › 能够在对工具进行 Web 更新时立即访问工具集的新功能。
- › 在组织中改善协作和工作效率，并与外部客户进行合作而不增加出差次数。
- › 每月随着用户来往获得定价的灵活性。为这些用户减少资本投入。
- › 改进文档管理和共享系统，以便正确控制版本并允许适当的访问。
- › 使用员工、合作伙伴与客户熟悉的电子邮件、日历和文档格式。
- › 支持员工移动办公，允许他们根据需要在家中（或咖啡店）工作；能够在 65 台设备上访问移动应用
- › 随着公司消除基于客户的点式解决方案并向客户提供统一的界面，使业务合法化。
- › 提高交易时销售和咨询的反应及竞争能力。
- › 为小型企业领导腾出更多时间以专注于战略性举措。

为了便于分析，Forrester 假设该复合型组织的总部位于美国，拥有两个办事处，彼此相距 2 小时路程。组织的客户遍布美国以及全球各地的站点。在复合型组织的 80 名员工中，只有部分人需要许可证，这些员工能够创造收入（销售、咨询）或者属于管理或企业办公室人员。Forrester 还假设该组织没有全职 IT 工作人员致力于运行技术。而负责实施的人员是负责运营的共同创始人。

## 附录 B：Total Economic Impact™概述

Total Economic Impact 是 Forrester Research 开发的一种方法，可改进公司的技术决策制定流程，并能够帮助供应商就其产品和服务的价值定位与客户进行沟通。TEI 方法可以帮助组织向高级管理层及其他重要的企业利益相关方论证、解释并实现 IT 计划的有形价值。TEI 帮助技术供应商赢得、服务和留住客户。

TEI 方法由四个部分组成，以便对投资价值进行评估：收益、成本、灵活性和风险。

### 收益

收益代表建议产品或项目为用户组织（IT/业务部门）提供的价值。通常情况下，产品或项目的解释工作都是侧重于 IT 成本和成本降低能力，很少分析技术对整个组织产生的作用。TEI 方法以及使用此方法构建的财务模型对效益衡量和成本衡量都同样重视，从而可以全面地检查技术对整个组织产生的作用。估计收益的计算需要与用户组织进行明确的沟通，以便了解所创造的具体价值。此外，Forrester 还要求在项目完成后，在估计收益的衡量和解释之间设定明确的责任线。这可以确保估计收益与最终收入挂钩。

### 成本

成本代表实现建议项目的价值或收益所必需的投资。IT 或业务部门可能以全负荷人工、分包商或材料的形式承担成本。成本涉及提供建议价值所必需的所有投资和费用。此外，TEI 内的成本类别会包括与解决方案相关的持续成本对现有环境产生的所有增量成本。所有成本都必须与其创造的收益联系起来。

### 灵活性

在 TEI 方法中，直接效益代表部分投资价值。虽然直接效益通常是证明某项目合理性的首要方式，但是 Forrester 认为组织应该能够衡量某项投资的战略价值。灵活性代表基于已经进行的初始投资，某些未来附加投资所能够获得的价值。例如，在企业范围内升级办公生产套件，此项投资能够潜在地提高标准化程度（从而提高效率）并降低许可成本。然而，如果激活内置的协作功能，则可以将其转化为更高的人员工作效率。只有在未来某个时间对培训进行附加投资的情况下，这种协作功能才可以使用。不过，如果可实现该效益，则可以估计出 PV。TEI 的灵活性部分就是要表达这种价值。

### 风险

风险衡量的是投资所包含估计效益和成本的不确定性。不确定性的衡量方式有两种：1) 估计成本和收益达到原始预计的可能性，以及 2) 随着时间的推移对估计进行衡量和跟踪的可能性。TEI 风险因子基于一种概率密度函数，称为“三角分布”。最少对三个值进行计算，以估算每项成本和收益的风险因子。

## 附录 C: Forrester 和 “消费者时代”

您的技术型消费者现在比您更了解您的产品和服务、定价及声誉。您的竞争对手可以复制或破坏您的竞争招式。唯一能够赢得、服务和留住消费者的方法便是以消费者为导向。

以消费者为导向的企业重点关注可增强对消费者的了解以及改善与消费者合作的流程，根据这些流程制定战略、安排精力和预算，并将这些流程放在比保持传统竞争屏障更优先的位置。

### CMO 和 CIO 必须共同努力，以实现这种公司范围的转型。



Forrester 针对“消费者时代”的战略设计了一个由四个部分组成的蓝图，包括以下可帮助建立新的竞争优势的必要举措：



转变消费者体验以获得持续竞争优势。



通过可推动业务增长的新技术战略来推进数字业务的发展。



通过在客户需要时为其提供所需的功能，迎接移动理念变革。



通过创新分析将（大）数据转化为业务洞察。

## 附录 D：词汇表

**贴现率：**指在现金流分析中使用的利率，使用贴现率的目的是将货币的时间价值考虑在内。各公司通常根据其企业和投资环境自行设定贴现率。在此分析中，Forrester 假定年度贴现率为 10%。各组织通常根据其当前的环境，使用 8% 到 16% 的贴现率。建议读者向其组织进行咨询，以便确定最适合其各自环境使用的贴现率。

**净现值 (NPV)：**指考虑利率因素（贴现率）的情况下，（贴现后）未来净现金流的现在或当前价值。如果项目 NPV 良好，这通常表示该投资应该进行，除非其他项目的 NPV 更高。

**现值 (PV)：**指考虑利率因素（贴现率）的情况下，（贴现后）估计成本和收益的现在或当前价值。成本和收益的 PV 会计入现金流的总 NPV 中。

**回收期：**指某项投资的收支平衡点。这是净收益（收益减去成本）等于初始投资或成本的时间点。

**投资回报率 (ROI)：**指对某项目预期回报的衡量，以百分比形式表示。投资回报率的计算方法是，净收益（收益减去成本）除以成本。

### 现金流表简介

以下是本次研究中所用现金流表的简介（参见下面的示例表）。初始投资栏包含在“时间 0”或第 1 年初发生的成本。这些成本都不进行贴现。第 1 年至第 3 年的所有其他现金流都在年末按贴现率进行贴现。每项总成本和收益估算都会进行 PV 计算。NPV 计算只在摘要表中进行，计算方法是初始投资加每年的贴现后现金流入和流出量。

总收益、总成本和现金流表的总和及现值计算可能无法精确合计，因为可能会发生四舍五入。

表 [示例]  
示例表

参考	指标	计算方式	第 1 年	第 2 年	第 3 年

资料来源：Forrester Research, Inc.

## 附录 E：尾注

<sup>1</sup> Forrester 会对摘要财务指标进行风险调整，以便将成本和收益估算值的不确定性考虑在内。要了解更多信息，请参阅“风险”部分。