實現數位創新

傳統企業如何成功邁向數位

你的未來，**就在今日。**

ORACLE Cloud

簡介
1. 創造數位文化
2. 使用這些數位工具
3. 迎向挑戰
4. 讓創新發揮作用
5. 現代首席資訊長CIO

簡介

數位創新企業擁有

26%

高於同業競爭對手的獲利程度

12%

高於同業的市場價值

Uber、Facebook、Google、AirBnB。這些眾所周知的知名數位生成企業 - 都是使用數據資料、高級分析、尖端技術的好手，孜孜矻矻以客戶為企業核心。這些公司獲得的讚譽其來有自，它們皆能看見新機，似乎重新創造了各種可能性。

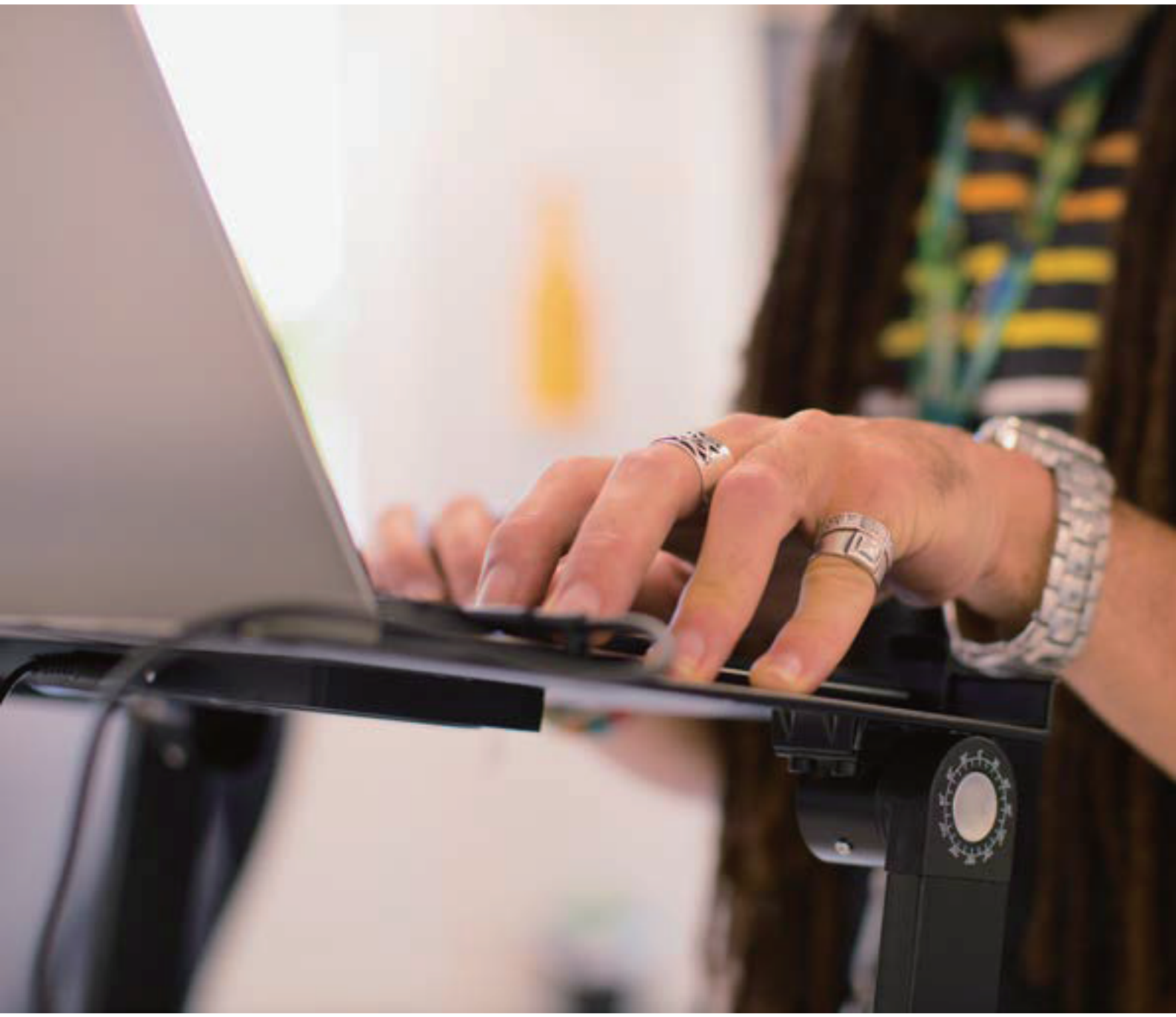
然而，對於誕生在數位時代之前，數位概念並不總是如此自然的公司呢？對它們來說，轉向數位化的商業思維帶來大量變動 -不僅僅要擁抱數位科技與和商業模式，而是把數位思維和工作方式都植入進自身的DNA當中。有時這可能是個痛苦的歷程，漫長而曲折，時時出現錯誤的開端和理解。

然而，若推動正確，營運績效和客戶體驗的改善，都能為公司帶來可觀的收穫。根據麻省理工學院的研究，擁有數位創新能力的企業，相較同業競爭對手的獲利程度高26%，也擁有高於同業12%的市場價值。

一個重要的起步，是向已邁出第一步的人學習。本篇介紹任務即是如此。Oracle近期和全球領導品牌的高級管理人員，進行了一系列圓桌會議，向他們了解其企業如何推動數位轉型和創新。

1. 創造數位文化

轉型從何著手？
主要的挑戰又是什麼？



改變的挑戰

對於許多人而言，數位化意味著對數位創新必須要有初始的認同。「挑戰在於，最開始沒人想去嘗試。每個人都知道這是好事，但對於要把錢和時間投入其中感到不安。」印度Reliance Industries負責企業轉型的資深執行副總裁Piyush Gupta如此解釋。

香港ABN Amro 公司IT主管Kaz Kempers對此表示贊同。「我想作為IT主管，我們都希望成為創新者，我們也都有很棒的想法。然而，通常當你試圖提出一個想法，都遭到質疑：成本太高，或者風險太大。」

克服最初的阻力是成功關鍵，這意味著，獲得高階團隊的支持至關重要。項目管理機構的研究顯示，高達43%的項目失敗，可能與執行單位的支持程度不足有關 - 在觸及組織諸多（如非全部）面向的數位創新計劃中尤其如此。

43%的項目失敗可能與執行單位的支持程度不足有關

「這絕對必須是自上而下的措施。」保險巨頭AXA的客戶參與和數位化轉型總監Damion Howlett說。「這對公司來說是個大賭注：我們將投入大量資金，但我們不會過度擔心是否此將成為企業案例，因為這更關乎企業存續。我們不能只談論收入遞增或成本節約；因為這是攸關生存的議題。」

管理心態

ABN Amro的Kempers擁有類似觀點– 但認為僅得到執行層面的支持是不夠的。他表示，「董事會必須扮演帶動者。但除了獲得管理層級認同之外，你必須獲得管理授權才能帶動改變。這也是許多企業迎向數位化未來所面臨的問題。」

的確，雖然數位化的拼圖中，工具、人才與技術都是重要組件，如果你一開始沒有改變的欲望，這些都不具任何意義。「數位化象徵的文化內涵遠超過科技層面。」Oracle數位總監Neil Sholay說。「它是種心態的轉變。」

改善顧客體驗

「你要把這件事做到讓人們無縫接軌並簡單上手。」花旗銀行的高級副總裁兼歐非與中東和亞太地區數位營銷總監Aman Chawla強調。「每家企業都在努力推出與顧客更能輕鬆互動的新方法。」Kempers對此表示贊同。而對於總部位於義大利的全球銀行巨頭Unicredit來說，以客戶為中心，是其數位化轉型方向的核心。

「你必須採取客戶導向的措施。」該集團的業務策略主管Arnaldo Transirico說。「這表示我們嘗試了解客戶未來可能的需求，也試著為此找出科技與數據資料驅動的解決方案。」

隨著期待改變，客戶體驗也必須改變。「我們必須開始用數位化的方式思考，這是因爲客戶對我們的期待正在轉變。」Commerzbank銀行數位與科技專員Bala Nagaraj表示。「我們需要從策略角度改變我們目前的做事方式。」

數位化作為企業常規

當人們不再把數位轉型獨立拿出來談，而是開始討論業務成果的時候，就表示取得真正的進展。

「許多以項目觀點進行的數位轉型，現在已融入組織常規裡了。」AXA的Howlett解釋道。「我們已不再討論轉型，而是現在如何將數位整合為日常業務流程的一部分：客戶參與、產品開發等等。這是進步的證明，但我們還有很長的路要走。」

有些企業走得更遠。「現在在Oracle，我們大多放棄使用『數位』這個字眼。」Oracle的Neil Sholay表示，「不是因為它不重要。我們不使用這個字，因為它開始成為所有工作的必備要素。數位作為一個單獨事物的概念，已經變成有點，我敢說，是『過去式』了。」

2. 使用這些數位工具

一但獲得數位改革的授權，哪些工具、科技與工作方式可以助你邁向數位創新之旅？

數位與／和傳統？

除了前途輝煌的新創公司以外，舊有系統對所有企業而言是個問題 - 而對於擁有固有運作環境與舊有系統的多數大型企業來說，過渡到數位化談起來容易，做起來卻很難。許多企業發現既有的系統和架構——其中部份已歷時數十年——與數位時代所需的更開放、靈活、彈性的工作方式格格不入。儘管如此，克服這些挑戰是釋放數位潛力的關鍵 ——正如蘇黎世的IT轉型主管Daniel Teague的解釋，「我們的系統已經存在25到30年，支撐著這麼長時間以來銷售策略。如何與時俱進地調整這些系統並使它們具備數位能力，對我們來說是一個巨大的挑戰。」他說，「從我們銷售的產品類型裡可以發現：它們形塑自其所仰賴的管理系統。」這類抱怨很常見，而為解決此問題，許多公司正轉向能夠提供更大規模與彈性的新型、以雲端為基礎的架構。也有其他企業採用API和微型服務，來開放內部業務應用程式，並刺激創新。「我們之所以談論API、微型服務、雲端和分析，是因為那些是支持著變革過程的科技與輕量級架構」Oracle的Neil Sholay表示。「如何建立一個能夠擁抱變化並制定相應計劃的企業，而非逃避變化的企業？這跟科技無關，而是建立一種極快速、極敏捷，並能夠適應變化的文化。」

敏捷的創新

提升組織效率的其中一個方法，是採用敏捷的開發方法。越來越多的公司正使用敏捷的開發流程，來提高IT項目的推出速度 - 我們採訪的執行者也不例外。「我們大約98%的開發都是敏捷式的。」ABN Amro的Kaz Kempers說，「大約一年半前，我們決定用敏捷的策略來開發所有新東西。」醫療巨頭Philips數位架構總監Alejandra Leon Moreno講述了類似的故事。「敏捷式開發幾乎是我們唯一的框架；我們已不再使用瀑布式開發。」她說。

但並不是每個人在敏捷式開發上，都有相當的成熟度 - 多數企業採用混合的方式，平均有30-50%的應用程式，目前採用敏捷式構建 - 這是邁向更快速、更有數位頭腦的組織要素。

然而，敏捷式思維的運用存有挑戰。「我認為最重要的事情之一，是訓練相關者以敏捷式的方法工作」Kempers說。「這需要心態轉變 - 對高階管理層也是如此 - 否則你最終會遇到類似一般瀑布式開發所面臨到的問題：範疇潛變，無法達成交期、預算超支，之類的事情。」

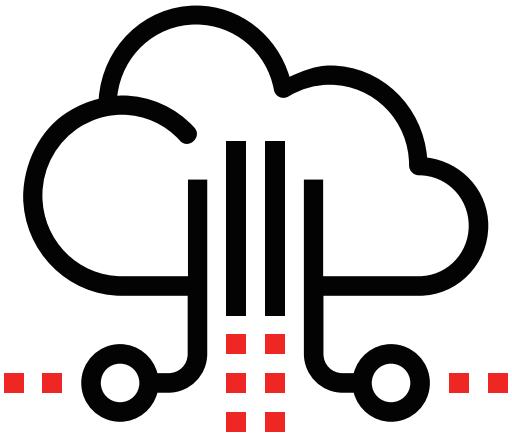
根據Oracle的研究 30%到50%的應用程式 通常以敏捷式方法建構

法國巴黎BNP Paribas數位化轉型主管Enrico Conte還更往前推了一步。對他而言，敏捷遠高於IT團隊的範疇：而是組織的必備之務。「我們正在使用敏捷式方法 - 這不僅僅是用於開發軟體，而是在更廣泛的意義上。」他解釋道。「我們正在改變架構，我們正在徹底改變工作環境。這與我們從前的工作方式大不相同，更加靈活。一切都在變化當中。數位化不只是擁有酷炫的行動程式或更快的IT。那些是必要的，但不是全局。」

魔鬼藏在數據裡

對於許多人而言，數位化主要在製定更聰明的營運和業務決策。就此而言，數據資料成為關鍵。「設法利用現有數據資料的公司 - 這些數據可能不在原有業務內容裡，因為很多數據實際上可能太老舊而不適用，而是更廣泛的社群數據和其他數據來源 - 我認為這是真正機會所在。」Teague說。

Sholay認為，如何借助數據來開發以資訊為基礎的商業模式、產品和體驗，將是數位時代的成功關鍵。「我認為我們需要進一步考慮的，不僅僅是我們如何管理資訊，而是如何應用資訊。」他說，「我所遇到的、著迷於數據和資訊的企業組織和董事會，都不只是管理並儲存數據資料。他們會為他們的資訊真正地配置經濟價值。」他說，最好的公司，是超越技術，使用數據來創建全新基於資訊的商業模式和服務。對於多數企業組織而言，這是看待數據訊息的全新方式。如花旗的Aman Chawla所說的：「數據幾乎決定了你的企業是預測型或是被動型。」



如何利用數據，開發以訊息為基礎的業務模式，是數位時代的成功關鍵。

3. 迎向挑戰

企業組織該如何應用創新，滿足短期和長期的業務需求。

對於多數企業而言，擁有創新理念並非難事。挑戰是在於如何將創新理念與重大策略和營運問題相連，以獲得動力並向前發展。只有聚焦這一點，我們才能理解要如何有效地執行自身的創新理念，並將之作為一個持續進程的一部分。那麼，目前其他大型企業面臨了哪些挑戰呢？

實現的挑戰：沒有足夠的想法使其成為現實。

許多人面臨的挑戰，是將這些令人振奮的新想法，轉化為真正影響企業成長或收入（或兼顧兩者）的商業計畫。「事實上，大部份的數位實驗室進行的研究，只有大約5%的創意想法能夠成功落實到市場上。」Sholay說，「我們必須找到能將創意成果從5%提升到35%、35%、40%的方法。」

速度的挑戰：你必須比以往更快速地思考和行動，才能參與競爭。

這對各地的企業來說都是一項重大挑戰。MTN的Thokozani Shaka以一場比賽打比方。「這就好像跟世界百米選手Usain Bolt賽跑」他說。「我們剛起跑、我們正抬起頭，他人就已經在跑道前方15米。我們還有好多要趕上。」

恐懼的挑戰：無法擁抱失敗，就無法學習和實驗。

事實上，要跟上變革的步伐可能是嚇人的 - 這反映了對失敗的恐懼。對於許多公司而言，成功的壓力之大，使它們通常難以容忍不完美。「我們仍然有一種感覺，如果它不是100%完美，我們就無法上線。」法國巴黎銀行BNP Paribas集團旗下汽車租賃公司Arval的數位主管Gabriele Lochis這麼說。「但如果我們想要更創新，我們就需要改變這種心態。在我看來，完成比完美更重要。」

全球最大有線電視公司Liberty Global的Digital Confidence副總裁Armancio Kolompar，鼓勵員工接受不完美的概念。「我實施的一個關鍵措施，是慶祝『本月失敗案例』，打造人們敢於失敗的環境」他解釋道。「冒險並從任何失敗中學習：這是邁向創新的關鍵因素。」

執行的挑戰：從上線進展到大規模實施

一旦破除了對失敗的恐懼，下一個挑戰就是成功的執行。英國銀行業巨頭 Barclays通過其Digital Eagles數位飛鷹計劃，推出了英國一個最成功的數位措施。但即便如此，一切也非一帆風順。「Barclays非常擅長上線，但卻不太擅長實施執行。」Simon Wheeler承認道。「執行意謂如何讓客戶接受你的東西，並真正開始使用它。」

協調的挑戰：建立各種正確角色，責任和連結至關重要。

這需要在業務、客戶和創新要務之間，進行更緊密的協調。「我們很快意識到，創新必須與公司業務相關。」德國郵政Deutsche Post的Carranza補充道。「大家必須立即認可目前努力推動的事情，能夠帶動業務發展，並解決實際業務需求。

領導力的挑戰：從決策者那裡獲得支持，艱難卻至關重要。

因此，將業務納進你的創新計劃是關鍵步驟。「如果你打算投資創新，你需要重新調整事情的優先順序，因此你必須得到損益負責人的認可。」匯豐銀行HSBC的Alstadter強調。「這是一個條件對價。重新調整優先順序會帶來什麼成果？擾亂顧客會讓他們獲得什麼？以及如何幫助他們提高績效指標KPI？你的高級管理層需要實施以創新為主的績效KPI。否則，老實說，根本不可能實現。」

時間的挑戰：將一切都納入時間表，強化重要性。

將任務納入時間表也很重要。「你的期望是什麼？」Carranza問道。「我們是在討論短期、中期的創新或改善，還是在談論長期的進展？管理這些期望是重要的。」「我們開始做的，是讓董事會贊助支持我們在黑客松和競賽中產生的想法，」Wheeler繼續說道。「必須有個人指導團隊，將之帶入組織。」他說，這是為了一個非常重要的目的，「董事會對公司的策略方向有明確的認識，因此黑客松的成果通常是他們感興趣並想快速促成的事情。因此，他們更願意投入資源將其實現。」

焦點的挑戰：什麼是策略性的，什麼是戰術性的？清楚的思考是必備要素。

的確，尋找資金是項重大挑戰 - 而擁有明確目的絕對有所幫助。瑞士Credit Suisse數位通路負責人Tanmay Saxena承認：「我們做了很多POC，他們最終卻只閒置在那，從未被實施或納入業務營運模式中。」他的解決方案是什麼？將戰術創新，與更具策略性的創新區分開來。

「針對戰術創新，我們開始納入業務領域的負責人，只專注在一年內就可以推行，並能在市場上產生實際成果或創造正面新聞的計畫。」他解釋說，「同時，較花時間的策略創新，我們致力於鞏固重要開發資金。」

擴展的挑戰：能夠以敏捷式的方法實現想法。

雖然這種方法提供了一定程度的方向，Saxena確實仍顯得謹慎。「這些創新想法的問題是，實際實施的過程可能導致成本激增。因此，我們還需要修改舊版平台，以便我們能夠更快地引入新想法。」這是一個常見問題：變得更敏捷、反應更快。但是，Sholay很快地指出，這並不僅意味著改善你的技術設施。「我們視敏捷為IT的一個概念，」他說，「但我最常聽到的抱怨是，可以在六小時內完成概念構想、六天內製作原型，但還需要花六週配置伺服器、六週通過法務程序，另外還需要花六個月雇用數據科學家。這些是我們必須解決並減少的問題，因為這些都拖緩我們改變的速度。」

4. 讓創新發揮作用

最成功的企業組織，是如何克服數位創新的挑戰，並以此獲利？

成功的數位創新，需要遵循幾個步驟。你已完成了黑客松，開展了創意競賽，群眾外包了你的概念。你已創造了一種文化，頌揚創意思維並消除失敗的恥辱。你有領導層級的支持。最後一步，便是將所有結合在一起，以確保這些想法可以擴展，並可以在更廣泛的業務中實施或推向市場。要做到這些，必須實行管理紀律。

尋找您的進場路徑 - 並且納入整個業務

無論是數位實驗室、黑客松、創新中心、孵化器還是試點計劃，無論是從組織內部還是外部，各地的公司都開始採用新方式推行數位創新 。

「溫室創新」，可以說是加速新想法發展的一種方式。對於被認為無聊老派、正掙扎著如何吸引擁有數位技能的員工來進行改變的公司，這樣的實驗室可以是吸引新人才的基地。它們也可以成為一種隔絕形式，抵禦常被視為創新敵人的短期會計模式。

然而其中仍存在一部分問題。若將創新分離為獨立的部門，公司經常會發現他們的想法難以整合到母公司中。

其概念可能會在傳達轉譯中丟失；在實驗室中運作良好的東西，可能無法在現有技術或流程限制下發揮作用；新的創新可能無法對應到實際的業務需求上。「我在數位實驗室和創新中心與加速器上花了很多時間，經過四五年的努力，我認為它們可以發揮一定程度的作用。」EMEA創新主管Neil Sholay表示。「數位業務部門面臨的挑戰是，他們需要被反向整合回企業組織中。你必須將數位嵌入到每個業務線中；如果沒有，你所做的就只是創造了一個無法擴展的卓越中心。」

換句話說，創新不能只是企業的附加物。相反的，我們需要的是一種從勞動力中汲取創意的方法。

願景

「你需要擁有的關鍵要素之一，是明確的策略願景和使命。」英國內閣辦公室臨時首席資訊長兼高級顧問Bill Limond建議道。「這將為後期的創新實施奠定基礎。而另一個要點- 尤其當你是有很多分支企業的組織時 - 是建立一個非常明確的管理結構。這通常意味著與各層級相關單位建立聯繫。」

跨業務參與 - 領導和管理

匯豐銀行的Alstadter對此表示贊同。「必須由上而下來推動管理，確立公司基調，實施正確的績效指標KPI和基準，以及獎勵機制。但同時自下而上，善用並推動創新思潮。」顯然，得到企業組織的最高層和最低層的支持都很重要。但同樣關鍵的是，必須讓中階管理層級參與其中，他們往往負責實施這些新想法或新計畫。「你必須遵循一個有計劃、靈活且健全的流程，其設計在於結合所有環節，讓計畫得以落實。」Sholay如此認為。「架構、概念、分享、測試、擴展。這是必經過程，應該廣為散布供人們參考。你如果不這樣做，如何達成擴展目標呢？」

成果至上

Sholay在Oracle任職期間，見證了來自眾多產業和客戶公司的無數創新方法－各自取得了不同程度的成功。「我們很早就注意到，如果你直接進入構思並建立一個原型，而不先去架構問題，那麼失敗率就會大大提高。」他說。「結果是什麼？如果你先去定義這個，那麼你會發現超過50%的想法，都經歷我們所說的規模階段。」這是Barclays 已經在嘗試採用的方法。Simon Wheeler認為，制定成功的創新計劃有四個關鍵因素 - 從界定工作範圍開始。「首先，從一開始，就設定你期待看到的成果，以及你認為將遇到的障礙或阻力。」他說。「接下來，建立你的團隊，嚴格要求這些你認為能幫助你實現目標的人，確定團隊有邁向成功的決心。」

溝通

有了這些基礎，是時候發動魅力攻勢了。「溝通是關鍵」他說。「與人們討論你做這些事情的原因 - 而不是你在做什麼以及如何做到－並且時時刻刻把這件事放在心裡。最後，要有適當的評估和里程碑，以便判斷你是否取得成功。」

MTN的Shaka表示贊同。「對我而言，這完全取決於目標，」他斷言。「該計畫支持了哪些具體目標？一旦你能夠鎖定這些目標並使之與公司的整體策略目標保持一致，你就可以從一開始就獲得管理層級的支持。

激勵政策與貫徹創新

Sholay說，另一個關鍵步驟，是激勵管理層員工，讓他們能夠專注並貫徹創新。谷歌(Google)有一項20%規則 - 員工可以花五分之一的時間「研究他們認為最有利於公司的事情」 - 但很多其他公司也採取類似措施。「我正在與一家航空公司合作，他們決定所有計畫的30%必須用於創新。」他解釋道。「它不能是一個常規的計畫，它必須是一個新的商業模式，一個新的產品或體驗。如果管理人員沒有達到30%的目標，他們的獎金就會受影響，整體收入變少。這是一個真正在破解管理方式的組織。」

為創新重新打造

成為創新型企業組織意味著為變化而生。但是，轉型成此類企業並非易事。「我認為，要成為一個為變化而生的組織，你必須檢視決策方式：如何獲取資源、如何執行想法和創新計劃。」Sholay強調，「你必須以一種充滿活力、敏捷的方式確立決策方式。這是敏捷式管理，而非敏捷式IT。」

好的想法不一定來自創新部門或實驗室，也不是來自於紙上談兵的公司。好想法來自鼓勵員工嘗試新事物、即使失敗也不用擔心後果的公司。好想法來自一間公司能夠打造讓員工實現創意的環境。好想法也來自無論是創意萌生初期，或是開發和執行，都有健全流程的公司。

創新是21世紀的貨幣。你的公司知道如何聰明消費嗎？

5.現代首席資訊長CIO

當今CIO(首席資訊長)被賦予的任務，比以往任何時候，都要更能提高敏捷度並強化創新 - 同時確保安全性並降低成本。過去的CIO僅為技術監管人，當今的CIO則是創新策略的驅動者，企業內的地位與CEO(首席執行長)一樣根深柢固。CIO的工作不僅僅是支持業務，而是指導業務。

最有策略的首席資訊長會意識到，自己必須隨時準備不斷調整其業務模式，以維持競爭力，同時回應快速變化的客戶需求和市場趨勢。這種方法需要採取雲端優先策略，將企業重點從產品轉移到服務，也可有持續和無限的創新循環，讓企業尋找能夠擾動和進入新市場的服務。首席資訊長需要率先在組織中為創新建立「快速失敗」的方法。

當然，首席資訊長們明白，雲端並不是靈丹妙藥，正如他們意識到為雲端而雲端並不是企業應採取的方法（即使是由首席執行長下令這麼做）。但現在，一個明確的理解是，雲端是支持進入下一級、改變遊戲規則的服務與商業模式的重要工具，讓企業更有效地競爭。

企業需要圍繞著可組合、靈活和個性化的服務去設計其業務，並在更大、更開放和更廣泛的夥伴生態系統、數位科技和在這些事物之間相互作用的實質物件的情境中，重新思考他們過去的價值鏈，而這些都是由資訊所推動的。只有雲端技術可以大規模且低成本地提供這個功能。雲端必須是一個整合的企業架構，以實現敏捷的企業流程。雲端計算可以由多種技術組合而成，包括基礎架構、平台和軟體服務，也通過多種方式發揮功能 - 重要的是，它完全是跨企業的整合，能夠幫助企業將數據連接到應用程式，以促進數位服務的改善。

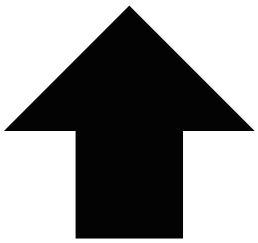
安全性：搬遷至雲端的關鍵原因。

IT世界的唯一定律就是改變。思考一下安全性與創新之間由來已久的矛盾。幾年前，對資訊安全和隱私的顧慮，阻止了一些企業組織採用基於雲端技術的業務模型。現在，許多問題已得到緩解。IT領導者正在將他們的應用程式和資訊遷移到雲端，以便從一些雲端供應商提供的安全功能受益。90%歐非和中東的C級管理者認為，雲端技術使他們能夠更快地實現創新。

雲端技術實現了數位敏捷

90%

90%的歐非和中東的C級管理者認為，雲端技術使他們能夠更快地實現創新[3]



16–37%

首席資訊長預期數位收益在未來五年將從16%成長到37%[4]

3. Oracle， 雲端技術讓92%的企業更快速地實現創新，2016年
4. 同上

許多企業組織自行管理的IT安全性不夠強大，不足以抵禦諸如惡意軟體、網絡詐騙等，由惡意用戶、網路犯罪組織和國家單位所持續釋放的複雜威脅。這些自行管理安全性的企業組織實施典型網路邊界安全控管，例如，防火牆、入侵檢測系統和防病毒軟體包，但可能已經不足以防範上述威脅。聰明的企業必須了解他們目前的安全控制措施是否能夠預測、預防、檢測和應對威脅，或者有所不足。

若想瞭解企業的敏感資訊與應用程式的安全性，何不採用我們的安全風險評估服務，檢測組織是否暴露在威脅當中。

雲端技術成就資訊普及化。

如今，資訊導向的趨勢，意味著組織無法承擔長時間的IT開發週期，也無法承擔在需要時使用不靈活的工具取得所需的資訊數據。為了克服這些障礙，他們需要能夠幫助他們邁向資訊普及化的解決方案，讓更多專家能夠洞察數據。

雲端服務在這此解決方案中，扮演重要角色，使組織能夠即時提供並回應當下業務需求必備的數據和分析。有了合適的技術平台，任何公司都可以提供一致的用戶體驗，無論是本機安裝、在雲端，還是兩者皆有，並支持多種資訊來源。

Oracle自主式資料倉儲雲服務(ADWC)，是業界首個提供企業洞察的解決方案，具有前所未有的可靠性。它是單一平台，使企業組織能夠針對任何數據資料類型提出問題。用戶只需點擊幾下，即可在雲端加載和分析數據資料，從而快速提取數據，並即時做出關鍵決策。這種完全自主式的資料庫雲端服務，還可以進行自我調整和預先配置，實現自動修補和升級，避免人工處理容易出現的錯誤。

要了解其優勢，請使用我們的自主式資料倉儲雲服務(ADWC)計算器。只需幾分鐘，就可以為你的企業組織產出專屬報告，顯示成本和儲蓄的內部解決方案。

如有問題或進一步諮詢，請與我們聯繫：
oracle.com/contact