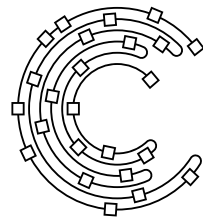


携手 共进

区块链积极探索者
采用三种方式
绘制新蓝图

全球最高管理层调研
(第19期)

IBM 商业价值研究院



IBM 如何提供帮助

本调研报告根据 2017 年 1 月至 3 月间对全球 2,965 位最高层主管的访谈编制而成。这是 IBM 商业价值研究院全球最高管理层调研系列的第 19 次；从 2003 年至今，我们总共与全球 31,000 多位最高层主管进行了对话。本次报告主要聚焦最高层主管对于区块链技术作为数字化变革的技术推动力的看法。欢迎访问 ibm.com/globalcsuitestudy

IBM 为客户提供咨询和系统整合服务，帮助他们设计和快速采用分布式总账、数字身份和区块链解决方案。要了解更多信息，请访问：ibm.com/blockchain

起点

数十年来，接连不断的技术浪潮以及随之而来的颠覆性变革让既有标准一次次成为历史。对于区块链的领先者而言，这种技术最具有代表性的特征就是开放。未知的前路不会成为阻碍，反而会激发他们绘制战略蓝图。快速学习的能力与快速适应的能力一样重要。随着行业间的界线日益模糊，开放乃是大势所趋。和锐意进取的同行以及合作伙伴携手创新是成功的必由之路。

意想不到的演变

有时候，老树也会开出新花。信任机制便是这样。几个世纪以前，随着第一条全球贸易路线的开辟，以法律条文形式规定信任的需求也应运而生。目前，中介机构承担着信任管理者的角色。我们支付相应的费用，请他们监控、认证和检查与信任相关的事宜。需要由公证人员在纸质文件上盖章，这样的流程使得与贸易相关的交易必须在线下进行，往往效率低下。

而在区块链上，数据可以在可扩展的个人和机构群体之间进行实时共享。每个事件和交易都有时间戳记，成为一条长链或永久性记录的一部分，且无法在事后进行篡改。在设置了许可权的区块链上，各方可以通过协议确保隐私性，比如确定哪些参与方可以查看哪些交易，如果需要，还可以掩盖参与方的身份。

“区块链的核心概念是共享式总账，支持业务网络中的参与者在大家共同控制的环境而非某方独自控制的环境中进行资产交易。”

Leanne Kemp,
英国 Everledger 公司
首席执行官兼创始人

图 1

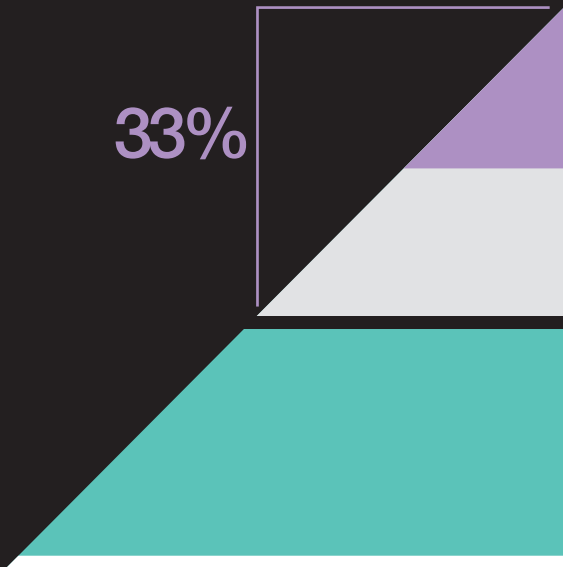
初始阶段

积极探索者：
已积极参与区块链

调查研究者：
正在考虑区块链

被动跟随者：
不考虑区块链

不同地区、不同行业中的企业纷纷开始采用区块链技术



信任可以融入到区块链交易中。这样就带来了新的变革力量。

在对全球近 3,000 位最高层主管开展的调研中，我们发现所有行业和地区中，平均有 33% 的企业已在考虑区块链或已积极参与区块链（见图 1）。在本次调研中，对区块链表现出浓厚兴趣的一些企业已经在试验、试运行或实施区块链 - 我们称之为积极探索者。

当然，各行各业中积极探索者的数量不尽相同。在 IBV 早前有关区块链行业观点的调研中，我们发现一些行业参与区块链的积极性很高。¹ 例如，在银行业和金融市场中，积极探索者占到正在考虑或积极参与区块链的受访企业的三分之一。这表明早期阶段各行业中区块链的活跃度在稳步上升。

在调研涉及的所有 20 个行业中，积极探索者所占比例平均为 8%。无论在哪个行业，积极探索者的特征都非常相似。他们具有类似的计划和看法，包括对技术充满信心。正如新西兰一家 IT 和专业服务行业的积极探索者企业的 CHRO 所说：“科技创新能够帮助企业满足未来新的市场需求，通过生态系统创造全新的产品和服务。”而那些尚未考虑区块链的企业，也就是被动跟随者，则完全不具备这些以及其他积极探索者的特质。

这 15 年来，在我们对最高层主管进行的主要研究中，本次调研所发现的积极探索者是最独特的一个群体。这种独特性首先体现在他们的竞争能力上。如果按照收入、利润增长以及创新等方面来衡量，他们通常都是行业中的领先者。这些具有冒险精神的企业还表示，他们更善于应对新出现的商业趋势。他们确信自己制定了正确的战略，并且拥有丰富的资源，能够推动企业自身以及所处行业实现变革（见图 2）。

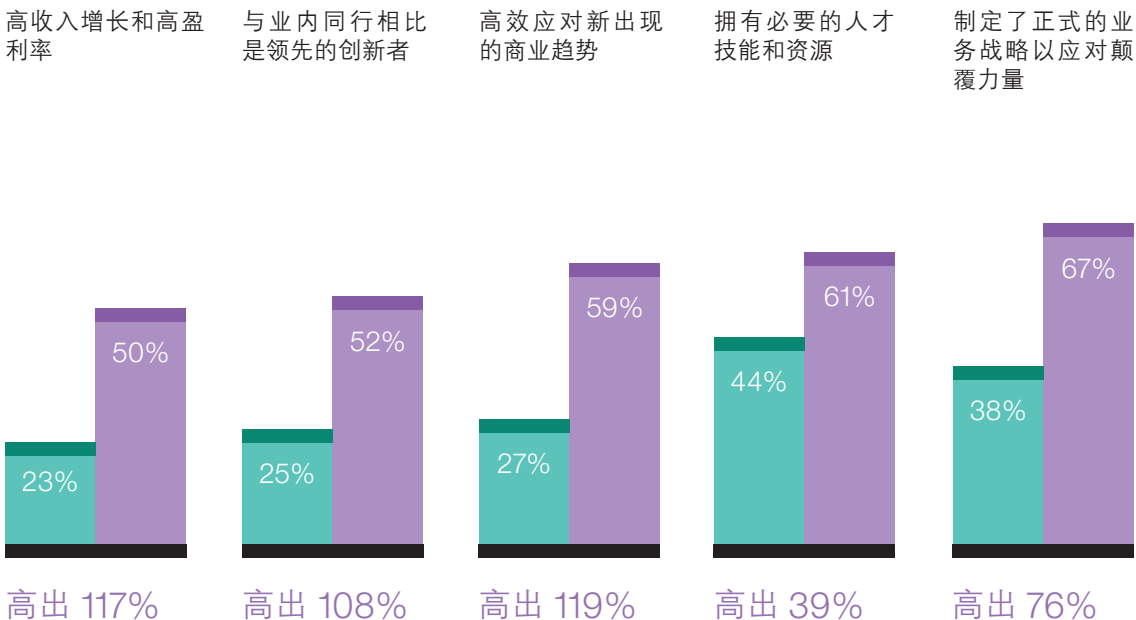


图 2

独领风骚

区块链的率先采用者奠定了自己的竞争优势

积极探索者
被动跟随者

积极探索者所面临的一个挑战在于，区块链不仅仅是一项新技术；它还可能彻底改变企业的运营模式、创收模式以及应对客户、合作伙伴及竞争对手的方式。新的业务模式可能会以意想不到的方式发展。

有一段时间，我们认为企业会对新业务模式的不同方面进行试验和测试，看看哪些最有效。对于一些企业来说，对区块链持观望态度可能是他们踌躇不前的原因。而积极探索者没有丝毫犹豫。他们的目标是确立目前的优势，建立无可争议的领先地位。

我们能从积极探索者身上学到什么呢？我们将在以下三个章节中详细阐释研究成果：

一往无前：
探索未知领域

建立跳板：
瞄准新平台业务模式

掀起潮流：
扶植合作伙伴与竞争对手

“区块链可以帮助我们建立具有巨大潜力的新业务模式，在正确的方向积极推动利润增长。”

巴西某零售业
首席营销官

一往无前： 探索未知领域

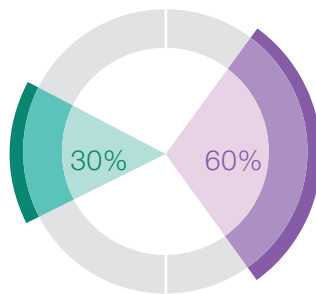
积极探索者是区块链的早期采用者，他们正将数字化颠覆带来的不确定性转变为自身的独特优势。正在经历行业颠覆大潮的积极探索者的数量是被动跟随者的两倍（见图 3）。颠覆的类型也各有不同。

图 3

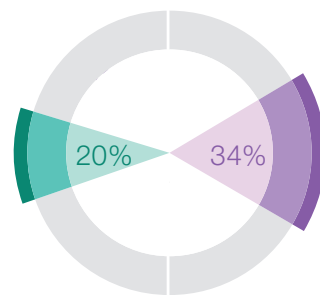
积极探索者
被动跟随者

不断变化的环境

积极探索者面临着巨大的颠覆浪潮



高出 100%
来自业内的颠覆力量



高出 70%
来自其他行业的颠覆力量

图 4

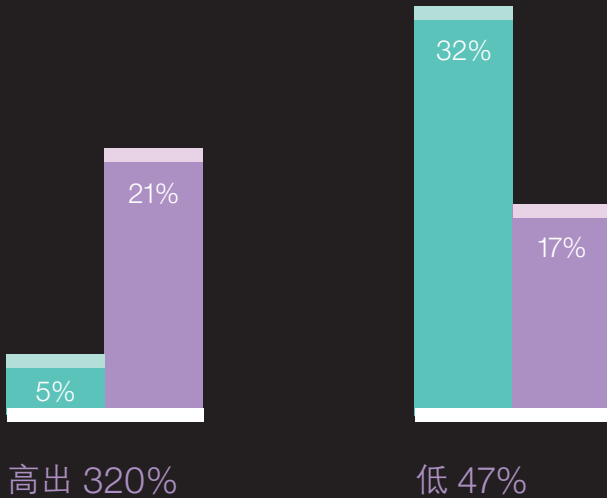
积极探索者
被动跟随者

迎难而上

积极探索者更倾向于参与颠覆大潮，而不是保护现有地位

计划通过彻底改变游戏规则，颠覆市场或行业

计划通过降低价格及成本，保护现有市场地位



与被动跟随者相比，更多的积极探索者认为会面临来自其他行业竞争对手的威胁。他们认为这样跨行业的竞争对手会越来越多地出现在前进道路上。他们知道，竞争对手通常不会真正进入一个新的市场，而是在行业边缘获取利益。他们更有可能颠覆行业现有参与者。

尽管存在来自新竞争对手的威胁，但积极探索者仍认为颠覆更像是顺风而非龙卷风。这股顺风可以推动他们不断前进。积极探索者告诉我们，实际上，他们更倾向于参与颠覆大潮，而不是保护现有地位。20% 的积极探索者计划通过彻底改变游戏规则来颠覆市场或行业，而有此计划的被动跟随者仅有 5%（见图 4）。此外，64% 的积极探索者认为时不我待，而持相同观点的被动跟随者只有 30%。他们需要立即着手实施企业重塑。

信任催化剂

积极探索者告诉我们，数据就是他们的向导。他们采用数据和分析为企业战略提供洞察的可能性是被动跟随者的两倍。74% 的受访积极探索者借助技术，转变与客户开展互动和交易的方式，而被动跟随者的这个比例为 45%。

所有的积极探索者都希望区块链能够以某种方式支持企业战略。60% 的积极探索者表示，区块链技术通过在数据和交易中增强可信度和透明度，能够最有效地支持企业战略（见图 5）。

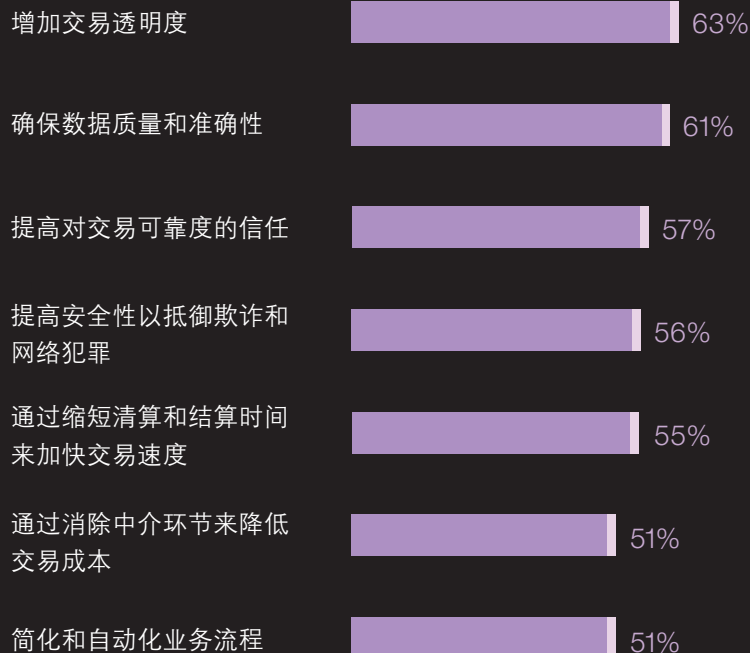
区块链能够以多种方式帮助建立信任。交易的透明度有助于建立可追溯的审计追踪。“区块链可以帮助制药企业紧跟法规要求，”印度某生命科学行业的 CEO 说道。其他行业则希望区块链的可追溯性能够改善流程及合作伙伴工作交接。智能合约可以对各方的承诺进行编码，确保他们遵守各自的承诺。一位美国政府机构的 CIO 表示，这些智能合约“不仅让我们有能力记录产权，还能够有效实施相关权利”。

图 5

信任体系

积极探索者

100% 的积极探索者希望区块链能够以某种方式支持企业战略



过去的表现可以造就企业如今的声誉。某汽车供应商是否定期按时提供零部件？某初创企业是否真的值得信任？区块链有能力使生态系统实现民主化 - 使小公司更容易证明自己的可信度。信任的理由可以更方便、更详尽地得到验证。区块链上的记录数据可以证明葡萄酒是否已发货，并在运输过程中是否保持适当的温度。当货物通关或通港时，如果企业能够实时掌握货物的位置信息，就可以动态地优化供应链。

在区块链上证明货物的来源益处多多，比如防止假冒半导体充斥市场，以及及时防止受污染的食物引起疾病大规模爆发，等等。中国颁布了新的法规，要求实施更好的追踪记录，以确保食品安全，而沃尔玛也正在开展一个项目试点，对猪肉进行从养殖到肉制品出厂的供应链全程追溯，在区块链上捕获存储温度、保质期等数据。²

“区块链具备建立庞大而全面的信任网络的潜力。”

日本某电子产品企业
首席人力资源官

正如我们在 IBV 有关区块链的行业报告中所看到的，在 2017 年，医疗保健行业开始加快采用区块链的节奏，而且理由充分。³ 信任对于哪个行业来说更重要？机遇是无限的 - 访问患者的终身数据具有改变生命质量的意义，区块链在这方面的表现相当出色。

如果医生诊疗记录或可穿戴健康设备中的每一个生命体征信号、所有用药记录以及病情和手术信息都可以在区块链上安全地共享，那么医疗护理的质量和协调性将显著提升，成本将大幅下降。医疗保健行业的最高层主管终于可以实现对个性化医疗的承诺。该行业中考虑实施或已经积极参与区块链的组织明显多于被动跟随者，他们表示，希望引入以患者为中心的医疗保健体系和个性化的患者服务。

“区块链有能力提高供应链的透明度，帮助我们打造更加值得信任、更可靠的形象。”

意大利某电子产品行业
首席营销官

顺势而为

由于区块链能够提升价值链的可信度和透明度，因此企业可能需要以目前仍无法预见的方式开展合作与竞争。“可信的中介机构可能面临被淘汰的局面，”中国某工业品行业的 CFO 如是说，而且这一观点得到了广泛认同。随着区块链支持下的价值链不断发展，许多中介机构将不可避免地退出历史舞台。然而，轻资产型的初创企业也有可能对曾经将他们拒之门外的市场带来巨大冲击。利润可能会流向新的领域，也可能会因为低成本服务的激增而大幅减少。行业之间的界线越来越模糊，甚至可能会随着生态系统的发展而完全消失。

传统上，先行者主要通过控制资源来排除竞争对手，从而获得优势。而区块链的早期采用者正在学习通过其他方式获得价值：*成为最早了解未来发展趋势的企业*。这些率先采用者了解到新的可能性后，可以开始对区块链应用和新业务模式的未来发展方向产生影响。积极探索者敢为人先，不仅仅是开始参与新业务模式的发展，而且积极定义发展模式，确立成功条件。

探索者已经做好快速发展的准备，不断把握新出现的机遇，始终保持领先地位。积极探索者了解需求，正如比利时某政府机构的 CIO Peter Crombecq 所说：“我们必须足够敏捷，预测数字化颠覆大潮的到来，即使不知道未来究竟会出现怎样的颠覆。”

积极探索者采用明确定义的方法开展学习和试验活动。接近三分之二的积极探索者对快速失败和创新成功都进行奖励。超过一半的积极探索者善于通过快速建立原型，以迭代方式不断完善战略（见图 6）。他们是典型的设计思维方法采用者。作家 Steven Johnson 说，战略性的设计思维是一种“源于谦逊的方式，也就是‘我有办法，但没有答案’。”⁴ 答案要在实践中寻找。

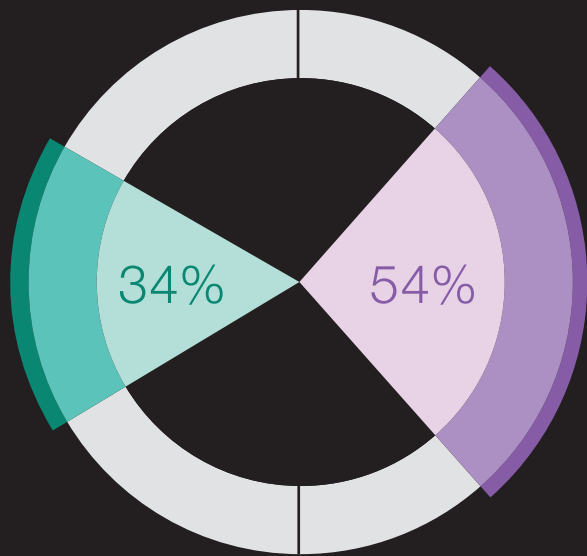
我们的最高层主管调研有时会发现业务主管和 IT 主管之间令人烦恼的隔阂。而采用这种方法后，这样的隔阂就不存在了。积极探索者企业从设计思维的角度来完善战略，一半的积极探索者企业 CIO 表示，他们有效地将设计思维应用于企业的 IT 职能部门，而只有 29% 的被动跟随者这样做。业务部门与 IT 部门得以完美协调。或者更准确地说，至少有一半关注区块链的企业做到了两者协调。

图 6

积极探索者
被动跟随者

锐意变革

积极探索者擅于采用快速迭代式战略



高出 59%

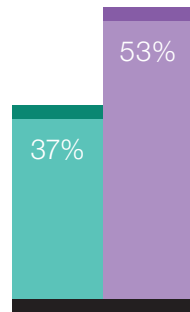
在很大程度上依赖于快速建立原型、边设计边构建、边执行边修改的方法来不断完善战略

建立跳板： 瞄准新平台业务模式

区块链为新的工作方式创造了卓越的平台。也可以将其想象为跳板，为企业指引新的发展方向。积极探索者通常能够大胆思考，已经注意到了这些可能的新方向。

80% 的积极探索者投资于区块链技术，以应对行业中利润池的变化，或是为了把握有助于发展新业务模式的机遇。他们致力于彻底改造。在业务模式受到威胁的企业中，有超过一半的积极探索者希望在自己的行业或其他行业中推出全新的业务模式，而被动跟随者的这一比例仅为三分之一（见图 7）。

计划推出新的业务
模式



高出 43%

图 7

全力投入

面临威胁时，积极探索者更有可能重塑业务

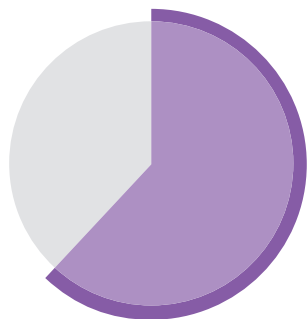
积极探索者
被动跟随者

开放交易

当被问及哪些趋势将重塑他们的业务模式时，积极探索者们将新的盈利和创收方式列为最主要的变革推动因素。60% 的积极探索者认为，新支付方式和共享经济最有可能影响其战略方向（见图 8）。

图 8

积极探索者

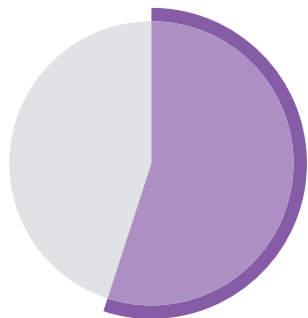


62%

新型付款选择

收获之日

积极探索者发现了帮助企业盈利和创收的新机遇



55%

共享经济

一些积极探索者表示，他们可以在区块链上支持小额支付，从而避免中介机构的附加费用。还有人认为，他们可以更有效地管理“基于 SIP”的服务。有人预计，这些区块链可以将各种媒体直接置于其创建者的控制之下，从而解决与全球许可和版权费相关的难题。

印度尼西亚某电子品行业 CMO 发现，区块链技术可以支持他们从数据中实现经济效益，而目前，数据还只是一种没有商品化的资产。德国某媒体与娱乐行业 CHRO 表示，区块链甚至可以“推动经济增长。它有能力支持初创企业，甚至是偏远地区的初创企业，将构想转变为实际的经济效益。”

“区块链可能会终结电子商务，因为地球上的任何两个人之间都可以直接相互交易，而不需要依赖于中介机构。”

美国某旅游行业 CEO 表示：“区块链引领着通往共享经济之路。”香港某保险业 CEO 表示，区块链“将改变行业运作模式，客户将不需要让保险公司为车辆提供保险，而是可以选择点对点形式的保单。”例如，如果独立车队司机的驾驶记录可以在区块链上进行跟踪和分析，那么他们可以选择相互投保。

并不是所有点对点平台都需要建立在个体之间。积极探索者也认为区块链可以在企业间建立价值交换，比如共享基础架构。实业家认为，从工厂到车队的一切资源都可以在区块链上得到广泛共享和有效利用，并可从中获得经济效益。医院可以考虑如何共享像磁共振成像 (MRI) 机器这样昂贵的设备，从而实现互惠互利。美国某医疗保健行业的积极探索者 CHRO 发现，区块链“可以通过降低创建和运营平台的成本，实现共享经济民主化。”

台湾地区某消费品行业首席运营官

在平台上借助同行的力量

66% 的积极探索者正在尝试一种完全不同的业务模式 - 平台模式，这种模式将人、资源和企业都连接在一个互动式生态系统中，从而创造出全新形态的价值。而只有 11% 的被动跟随者积极考虑这一新机遇（见图 9）。

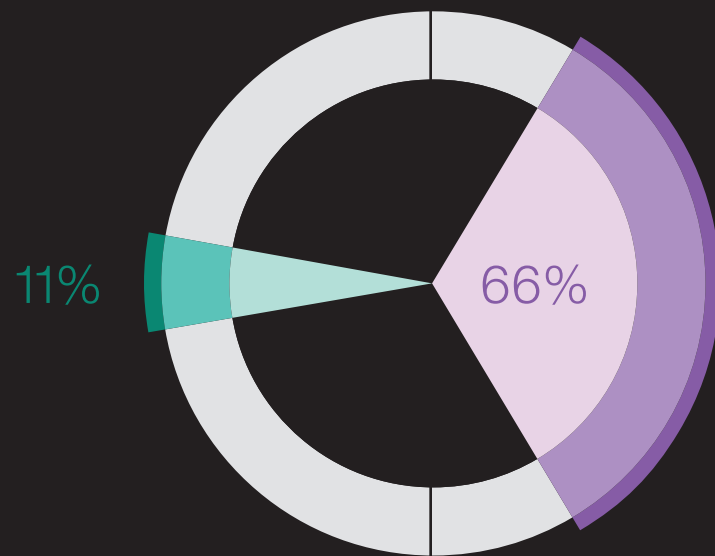
新旧业务模式之间的区别可以描述为管道和平台之间的差异。传统业务模式就像是管道。各个企业开展合作，将商品或服务推向客户。价值链是线性的。而业务平台模式则不是线性的。在平台模式中，生态系统中的生产者和消费者紧密联系，共同创造新价值。平台的创建者或所有者通常负责管理平台，尽可能快速地进行扩展，实现网络效应。

图 9

快速起步

积极探索者
被动跟随者

积极探索者踊跃采用新平台
业务模式



高出 500%

计划采用新的业务模式

“利用区块链，我们可以实现跨行业连接，为客户提供多元化的平台，支持他们购买不同的产品。”

巴西某电信业首席信息官

战略家 John Hagel 认为，区块链特别适合于参与平台模式生态系统的企业充分利用数据流的价值。随着时间的推移，通过访问来自区块链的共享数据，平台参与者就能够创建新的个性化服务。⁵

加拿大的六家主要银行开展合作，共同创建了一项数字身份服务，客户可以使用该服务在其他企业（比如手机运营商或公用事业企业）中开户。银行为了遵守法规而建立的“了解您的客户” (KYC) 数据成为了客户身份密钥的基础。银行与政府机构合作，允许其他企业使用身份密钥。如果新客户在其他地方进行过身份验证，这些企业就不需要再重复 KYC 流程。当客户在银行业以外的机构使用数字身份时，银行将收取费用。

各参与方都可以从该平台中获益：个人获得了易用性，参与方银行实现了收入流，而平台上的其他组织则获得了快速验证新客户身份和历史记录的新方法。该服务在加拿大目前处于测试阶段，一旦在 2017 年下半年正式投入使用，加拿大消费者将能够使用移动应用，选择加入基于区块链的新身份网络。⁶

Mahindra Group 是印度最大和最多元化的跨国公司之一，其财务部门正牵头与 IBM 开展合作。区块链可以帮助 Mahindra 改进与原始设备制造商 (OEM) 合作的供应商的发票贴现流程。以折扣捆绑和销售未付账单或发票的做法在印度司空见惯，这也是供应商的主要营运资金来源。但从历史上看，这个流程既缓慢又容易出错，还可能导致延迟付款和信贷获得。通过采用共享总账，及时性和准确性得到显著提升。

Mahindra 未来的目标是扩大 OEM 和供应商的参与数量，并覆盖到其他金融机构。因为区块链上的智能合约可以确保竞争性信息得到妥善保护和隐藏，所以针对供应链融资建立开放式生态系统平台现在已成为可能。说到他们在区块链方面做出的努力，Mahindra & Mahindra Ltd 的战略集团总裁 Anish Shah 说：“我们的想法是，如果有什么可以颠覆我们的现状，我们就应该参与到其中。”⁷

注意：颠覆大潮即将来袭

创建平台业务模式并不适合胆小者。60% 的积极探索者企业 CIO 承认，他们还不善于建立平台，将整个生态系统中的客户及合作伙伴联系起来。对于业务方面而言，迁移到平台可能需要做出一些困难的选择，这和颠覆企业自身收入流的可怕程度差不多。积极探索者的 CEO 承认，在过去，面对业务被蚕食的前景时，他们选择视而不见。现在他们有勇气坚持到底吗？

“区块链可以取代目前大多数公司所采用的集中化业务模式。”

英国某零售业首席营销官

掀起潮流： 扶植合作伙伴与竞争对手

在健全的生态系统中形成了新的规则。因为整体的力量大于个体力量的总和，所以分布式生态系统中的每个参与者都有提升或降低网络成功率的可能性。丰富多样的生态系统中，薄弱环节将被淘汰，但有时候大力扶植薄弱环节会更有意义，这样可以使整体变得更加强大。

在基于平台的业务模式之上，力量会催生更强的力量。企业通常会想方设法利用竞争对手的力量，将其转变为自己的优势。因此，许多企业可能会选择将自己的心态从封锁竞争对手转变为扶植他们。

区块链上的同行一开始对于底层区块链技术都具有相同的安全级别、交易透明度、控制力和理解。他们的互动决定了所产生的区块链网络的力量有多强大，能否取得成功。

坚持开放

“涨潮”经济理论是那种在抽象层面上听起来很合理的概念之一，但如果您是首席财务官，试图说服金融分析师相信，贵企业已经建立了不可攻破的“防御体系”，就会发现这个概念其实并不那么靠谱。大多数企业都不会关心他们业务合作伙伴的利益，更不用说竞争对手了。

积极探索者表示，他们善于创造富有吸引力的客户体验，并从客户那里获得意见，用于设计企业的流程。与被动跟随者相比，有更多的积极探索者将他们与客户的互动视作永恒的主题。他们对与合作伙伴的合作并无十分把握，但又很确信自己的能力在平均分之上。重要的是，他们认识到自己所存在的一个短板。超过半数的积极探索者承认，他们还没有建立理想的合作伙伴网络来实现自己的愿景。

迄今为止，积极探索者与竞争对手之间的关系与我们调研中的其他任何企业没有什么不同。80%的积极探索者承认他们不习惯与竞争对手开展合作，即使是有选择性地合作也是如此。缺乏与竞争对手合作的经验，这是目前所有企业存在的通病。积极探索者将成为第一批在这方面进行改变的企业，虽然困难重重，但这种新的合作能力可以帮助他们保持长久的竞争优势。

在区块链上可以共享数据，而且交易是透明的，安全性不受影响。基于许可权的区块链实施基于身份的策略，可以限制对数据和网络参与的访问。这可以确保参与企业遵守数据保护法规。在控制附加于区块链的数据的一致性方面，基于许可权的区块链也更有效，并支持企业基于区块链建立更细粒度的决策流程。

有了许可权和信任，就可以构建和使用从根本上改变业务模式的实用程序。

随着越来越多的企业转向平台业务模式，对于开放式合作的需求将有增无减。而区块链可以提供支持。算法和机器人技术可用于实现自动化。但是，只有人类准备好放弃根深蒂固的原有观念，才能让这一切成为现实。

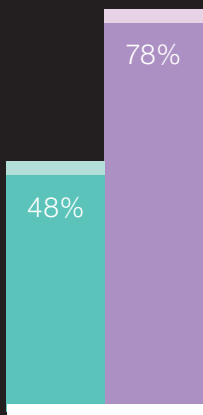
图 10

积极探索者
被动跟随者

试验场

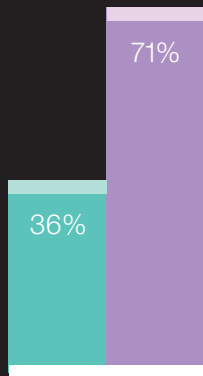
积极探索者认识到客户及行业联盟对于推动区块链发展的价值

客户非常重要



高出 63%

行业联盟非常重要



高出 97%

积极探索者认识到，需要与竞争对手合作，以推动各行业中区块链的发展。70% 的积极探索者认为，行业联盟对于他们的区块链项目意义重大（见图 10）。当然，行业联盟是竞争对手开展合作的“安全区”。据估计，目前全球存在超过 100 个区块链联盟。许多联盟都是企业探索可能性的试验场，但是这些联盟最重要的功能可能是就标准达成一致。如果没有标准，区块链将寸步难行。

“因为区块链基于网络方法，所以尽可能减少参与者数量以抵消建立基础架构的成本，就显得非常重要。”

澳大利亚某政府机构
首席运营官

全球贸易路线

在平台业务模式上，战略从控制独特的内部资源，设立竞争壁垒，转变为统筹安排外部资源，参与充满活力的社区。IBM 和交通运输与物流领域的全球领军企业 Maersk 合作，已经在统筹安排这样一个社区。Maersk 很快将会发布区块链平台，将发货方、货运代理、海运商、港口以及海关当局连接成一个供应链生态系统。

在 2014 年的试运行项目中，Maersk 发现，一次从东非到欧洲的冷藏食品运输就要由将近 30 个人和组织经手，致使他们之间产生 200 多次不同的互动与沟通。由于担心真实性和欺诈问题，直到最近这些大部分的沟通还是保留了纸质文件。⁸

与贸易文档处理和管理相关的成本估计将占到实际运输成本的五分之一。⁹ 纸质文件的丢失、错放或延误都会使运输停滞，降低优化运输的效果，甚至会导致新鲜食品腐败变质。

“我们正在与 IBM 合作开展的项目旨在探索如何运用区块链等颠覆性技术，解决客户的实际问题，为整个行业创造全新的创新型业务模式，” Maersk 首席数字官 Ibrahim Gokcen 说道，“我们希望正在开发的解决方案不但可以帮助消费者降低商品成本，还可以让来自新兴经济体和发达经济体的更多参与者更方便地加入到全球贸易中来。”¹⁰

Everledger 是基于区块链的一种新服务，它还采用了生态系统方法。Everledger 可以在整个供应链上跟踪每一块钻石，从未加工钻石在非冲突认证阶段到钻石被切割、打磨和销售。Everledger 区块链上的合作伙伴包括保险公司、执法机构以及钻石认证机构。每个合作伙伴都可通过 Everledger 的应用编程接口 (API) 访问和提供数据，帮助跟踪钻石的整个生命周期。警方报告、保单信息以及其他敏感信息都得到保密，需要有许可权才能访问。

“我利用区块链技术，可以看到汽车行业中所有主要的参与者。信息可以公开访问，但更新需要许可权，因此可以放心存储所有者的全部数据，包括维修、保险索赔等信息。”

澳大利亚某汽车行业
首席运营官

Everledger 的首席执行官兼创始人 Leanne Kemp 设想的业务模式是这样的：不但可以帮助所有参与者降低风险，还可以建立新的收入模式和金融服务。银行可以更好地为钻石供应链提供融资；保险公司可以选择将保险范围覆盖到钻石的整个生命周期，而不仅仅是针对目前的所有者。“我们不是颠覆者”，Kemp 说道，“我们在共同发展这个行业。”她指出，Everledger 证明了“行业联盟可以发挥的巨大威力。”迄今为止，Everledger 跟踪着超过 100 万枚钻石，该系统很快将拓展到高端葡萄酒行业。

虽然区块链对工作和形成网络的新方式产生了影响，但有一点始终没有改变。不管是在传统市场中运营还是开展共享式交易，无论是采用线性价值链方法还是参与生态系统，信任始终是最可靠的成功基石。正如澳大利亚某零售业首席运营官所说：“客户的信任来之不易，失之却易。在区块链时代，由于可以证明信任，因此能够实现交易的爆炸性增长。”

“通过供应链和贸易金融的数字化转型，为智能合约和区块链带来了最激动人心的机遇。”

美国某金融服务业
首席信息官

指示新方向： 从积极探索者身上学到的 三个经验

1. 统筹规划经济优势

新平台业务模式充分利用与生态系统的互动。企业应当善于借助他人的力量。但是，平台要想发展壮大，所有参与者就必须分享一定程度的自身经济优势。

企业应当首先发现新的机遇，让数据和新型支付模式产生经济效益。但是，对于平台创建者角色的企业来说，需要牢牢记住的是，必须将生产和消费实体（有些实体兼备这两种角色）吸引到这些多方参与的网络中来。要在网络中留住这些实体，就需要所有参与方群策群力，找到实现优势之道。如果生产商发现事与愿违，他们被边缘化或商品化了，就可能不想在网络中待下去。

2. 建立信任圈

行业联盟迅速激增，不断形成有关业务标准的协议，以使企业能够跨越地区边界建立联系。

但是，在实施的起步阶段，许多企业寻找“车库联盟”或较小型的行业合作伙伴信任团体，一些人称之为“最小型的可行生态系统”。¹¹ 在此，合作伙伴不仅可以学到如何开发试点项目，通常还能学会如何互利合作。随着时间的推移，他们可以成为更困难合作的试验场，包括与竞争对手和谐共处。

3. 快速学习，开放包容

对于那些认为最好再观望一下的企业，得好好想清楚了。区块链早期采用者正在获得“肌肉记忆效应”和经验，那些畏缩不前的企业根本无法快速复制。另外，建立的首批平台很可能决定未来几十年的区块链发展方向。

它们可以提供高水平的信任度和透明度。未知的是，随着企业、个人、合作伙伴和客户可以访问以前无法接触的数据，他们将做出何种反应。动态即时的优化是否会快速成为常态？小型企业加入联盟是否会让巨头感到不舒服？最成功的企业是否会利用他们的区块链专业知识，从一个行业跳到另一个行业？

我们的研究方法

我们采访了全球 80 多个国家或地区、20 个行业的 2,965 名最高层主管。信息是通过电话采访与面对面访谈两种方式收集而来，调研期为 2017 年 1 月至 3 月 31 日。我们运用 IBM Watson Natural Language Classifier 对记录的参与者意见进行了文本分析。该服务运用 Watson 的强大认知能力，对提交的非结构化文本集进行分类，对用于开发一组主题（“分类器”）的训练例程做出响应。

本次调研的反馈来自于：

首席执行官	504
首席财务官	475
首席人力资源官	468
首席信息官	560
首席营销官	478
首席运营官	480

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

备注和参考资料

- 1 Blockchain series web site. IBM Institute for Business Value. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/blockchainlibrary.html>
- 2 Hackett, Robert. “Walmart and IBM Are Partnering to Put Chinese Pork on a Blockchain.” *Fortune Tech*. October 19, 2016. <http://fortune.com/2016/10/19/walmart-ibm-blockchain-china-pork/>
- 3 Hogan, Sean, Heather Fraser, Peter Korsten, Veena Pureswaran and Ramesh Gopinath. “Healthcare rallies for blockchains: Keeping patients at the center.” IBM Institute for Business Value. December 2016. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03790USEN>
- 4 Johnson, Steven. *The Innovator’s cookbook: Essentials for inventing what is next*. Riverhead Books. 2011.
- 5 Hagel, John. “The Big Shift in Business Models” *The Marketing Journal*. May 16, 2016. <http://www.marketingjournal.org/the-big-shift-in-business-models-john-hagel/>
- 6 IBM press release. “IBM and SecureKey Technologies to Deliver Blockchain-Based Digital Identity Network for Consumers.” March 20, 2017. <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/51841.wss>
- 7 Shah, Anish. “Disrupting supply chain financing with blockchain at Mahindra.” March 21, 2017. <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2017/03/disrupting-supply-chain-financing-mahindra/>
- 8 Castillo, Michael del. “The World’s Largest Shipping Firm Now Tracks Cargo on Blockchain” *CoinDesk*. March 5, 2017. <http://www.coindesk.com/worlds-largest-shipping-company-tracking-cargo-blockchain/>
- 9 IBM press release. “Maersk and IBM Unveil First Industry-Wide Cross-Border Supply Chain Solution on Blockchain.” March 05, 2017. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/51712.wss>
- 10 Ibid.
- 11 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You*. W.W. Norton & Co. 2016.

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
May 2017

IBM、IBM 徽标、ibm.com 及 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作任何明示或默示的声明或保证。

GBE03835-CNZH-01



