



互联互通新时代， 无处不在慧金融

互联网金融时代的银行业发展新机遇

专题调研报告，调研机构：

Gartner

2

互联互通新时代，无处不在慧金融
- 互联网金融时代的银行业发展新机遇

前言

摘要

互联网金融的兴起

- 驱动互联网金融发展的宏观因素
- 互联网金融新格局：四股市场主导力量及其带来的两大发展趋势
- 互联网金融的三大焦点领域及其对银行业务的影响及可借鉴成功经验

传统商业银行的能力再造之路

开始行动

8

来自 Gartner 文件：在第一个数字十年中战略变化的三种基本方式以及 CIO 应如何应对

16

关于 IBM GBS

前言

2014 年 IBM 的全球最高管理层调研结果显示，CEO 们认为，技术是塑造企业最重要的外部力量。现代信息与互联网技术的进步，特别是云计算、大数据、移动互联、社交网络的发展，深刻地变革、甚至颠覆了许多传统行业，金融业也不例外。近年来，许多基于互联网的金融服务模式应运而生，“互联网金融”（Internet Finance）也成为社会各界关注的焦点。

互联网金融是互联网技术与现代金融高度结合的产物。它改变了人们的支付习惯、借贷融资方式、投资理财渠道，也丰富了互联网的功能与用途，使大量资金可以便捷、高效地在市场间流动，推动了金融市场无时差、无界限地一体化发展。互联网金融模式挑战着传统金融业，传统金融业也以互联网为媒介，积极进行金融创新，两者之间的相互博弈与相互促进，正在重塑着中国广义的金融体系。

摘要

互联网金融是互联网的开放特性与传统金融高度融合的产物。目前互联网巨头（如，百度、阿里巴巴和腾讯）、许多互联网创业公司、传统金融机构纷纷跨界，开展互联网金融创新，市场竞争异常激烈。对传统金融而言，互联网金融带来的机遇与挑战并存，银行应该从六个方面借鉴其成功经验：

- 利用大数据丰富风险管控手段；
- 满足长尾需求、实现普惠金融；
- 从产品至上到客户至上；
- 全渠道客户体验将成为常态；
- 引入跨界竞争，加速行业变革；
- 应对金融市场的不确定性。

《互联互通新时代，无处不在慧金融》一文由 IBM 发行，由 IBM 提供的编辑附注内容与 Gartner 的分析结果相互独立，使用任何 Gartner 调研报告须获得 Gartner 的许可，Gartner 调研报告最初作为 Gartner 面向所有具备资格的 Gartner 客户的联合调研服务的一部分发布。© 2014 Gartner, Inc. 和 / 或其附属公司。保留所有权利。本出版物中使用 Gartner 调研报告并不表示 Gartner 认可 IBM 的产品和 / 或战略。未经 Gartner 事先书面许可，不得以任何形式复制或分发本出版物。本出版物中包含的信息均是从我们认为可靠的来源获取的。Gartner 不对此类信息的准确性、完整性或适宜性做出任何保证。此处表明观点随时可能更改，恕不另行通知。虽然 Gartner 的调研报告可能会讨论相关的法律问题，但 Gartner 并不提供法律建议或法律服务，不应将其调研报告解释为或用作法律建议或法律服务。Gartner 是一家上市公司，其股东拥有的公司或基金可能与 Gartner 调研报告中涉及的实体有财务利益关系。Gartner 的董事会成员可能包括这些公司或基金的高级管理人员。Gartner 调研报告是由它的调研机构独立完成的，并没有受到这些公司、基金或其管理人员的介入或影响。有关 Gartner 调研报告的独立性和完整性的详细信息，请参阅其网站上的“Guiding Principles on Independence and Objectivity”（独立性和客观性的指导原则），网址为 http://www.gartner.com/technology/about/ombudsman/omb_guide2.jsp。

面对冲击，传统金融机构应该结合自身能力与资源优势，因地制宜地制定符合自身能力和发展战略的转型道路。IBM 经过细致地探索和调研，制订了以下三种战略定位：

“迎” 即利用数字化技术升级传统金融业务能力，打造创新的客户交互能力、实时精准的风险控制、灵活高效的运营模式；

“战” 即拥抱互联网浪潮，强化互联网基因，发展网络金融的新业态；

“合” 即加强与外部合作，促进资源跨界整合，共建开放、共赢的产业生态系统。

在可行性建议方面，不同银行应该结合自身业务挑战，选择在全渠道客户体验、新金融业态、产品 / 定价与风控、以及内部运营与管理四个方面重点开展数字化创新尝试。

展望银行业未来，科技推动创新，重塑未来竞争格局。

互联网金融的兴起及对传统银行业的影响

受技术进步、客户转变、金融压抑、政策包容四方面因素的共同作用，中国互联网金融创新方兴未艾，正在加速改变着传统金融产业结构，拓展着金融服务的广度与深度——2013 年以来，由余额宝引发的互联网理财热潮，开启了中国互联网金融的新纪元；2014 年，P2P、众筹、微信红包等进一步把互联网金融推高到一个新的阶段。

驱动互联网金融发展的宏观因素

技术进步：信息技术已经进入到 CAMS（云计算、大数据、移动互联、社交网络）的时代——通过云端服务，企业轻松获取 IT 资源与服务；借助对大数据的洞察，银行可以创造更为创新的客户交互、实时精准的风险控制、高效灵活的运营流程；随着移动互联和社交网络的兴起，改变着人们的行为方式，同时也孕育出碎片化的金融业务。

客户转变：随着新技术不断提升人们的决策力和选择权，金融消费者将变得“更加智慧”——人们可以自主选择金融服务的时间和渠道，随时、随地、按需地获取并定制金融服务，让传统的金融需求与行为深深地融入到个人的移动化生活场景中。

金融压抑：中国有着庞大的普惠金融基础，全国中低收入家庭占比超过 90%，超过 5500 万户的小微企业和个体工商户普遍面临着金融服务的不足；互联网金融的出现，为金融长尾客户提供了可持续、便捷、低成本的金融服务，帮助其获得平等参与金融体系的权利。

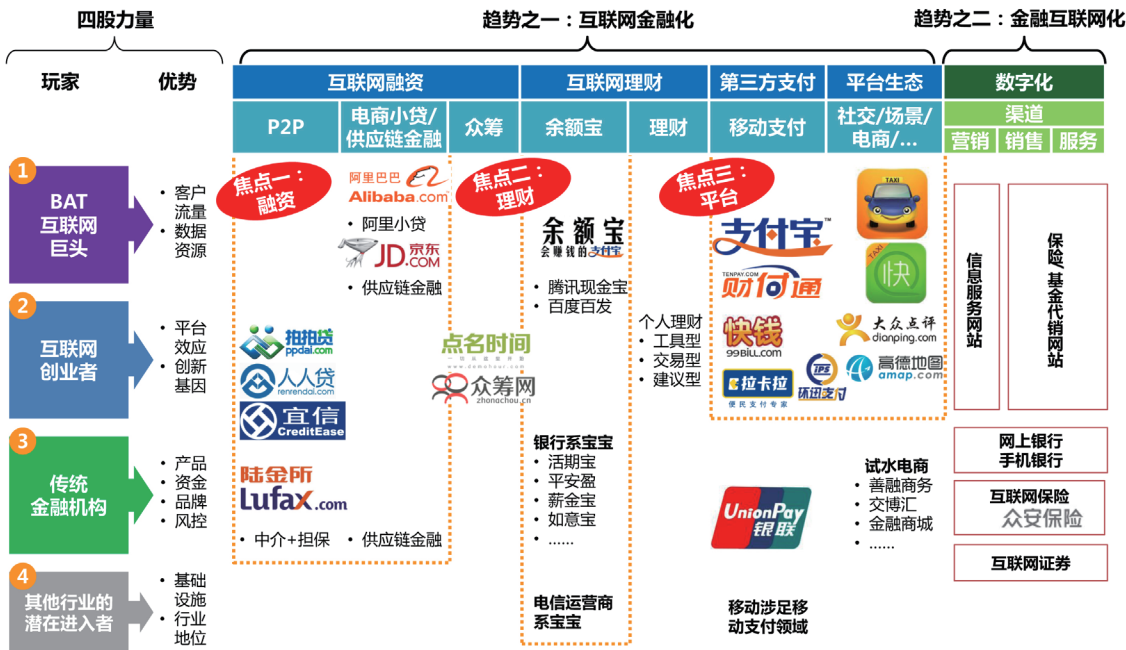
政策包容：政策决策层和监管层对创新业务表现出了足够的包容态度，是互联网金融蓬勃发展的前提。

CAMS 与互联网金融

CAMS（云计算、大数据、移动互联、社交网络）是当今最领先的 IT 能力的简称。利用云计算可以改变企业获取 IT 资源与服务的模式，创新业务与运营模式。利用大数据可以开辟产品、定价与风控相关新策略、实现数据化的征信与风险控制、运营风险监控等。利用移动互联可以建立起全渠道的客户体验、开辟社交获客与营销、网点转型、下一代电子银行、360 度客户洞察、数字化精准营销等新模式。利用社交网络可实现社交化的获客与营销、舆情监控、产业生态圈搭建等。

互联网金融新格局：四股市场主导力量及其带来的两大发展趋势

图1
互联网金融新格局



数据来源：IBM

互联网金融是互联网开放特性与传统金融高度融合的产物，市场呈现出两大发展趋势：一方面互联网金融蓬勃兴起，阿里、百度、腾讯等互联网巨头以及大量的互联网创业型平台跨界金融，其本质是互联网公司利用自身的流量与数据优势，在业务模式和金融产品方面开展创新，对银行传统的“存、贷、汇”业务提出了跨界竞争和挑战。另一方面，传统银行、保险等金融机构纷纷拥抱互联网、利用新技术，以运营模式创新为重点，在渠道、获客、营销、销售与服务等方面开展数字化转型，即金融互联网化。

典型案例研究：阿里小贷

阿里小贷是小贷业务与数据化风控的完美结合。截至2013年底，阿里小贷累计的客户数已超过49万家，放贷累计超过1000亿元。

创新模式：依托两家小贷公司，以大数据为基础，成功对接阿里巴巴、淘宝和天猫三个平台，为大量的小微商户提供综合小贷金融模式。

成功要素：阿里小贷的成功，关键在于将大数据运用在“贷前、贷中、贷后”的闭环风控中。在贷前审批环节，将平台自有的商家交易数据、以及来自外部的商家销售与财务数据相结合，执行高精度、自动化的线上风险评估，提高了小贷效率并降低成本。在贷后监督环节，通过阿里云和支付宝平台实时监控贷款者的经营情况和现金流，为风险预警提供数据信息。

互联网金融的三大焦点领域及其对银行业务的影响及可借鉴成功经验

图 2
互联网金融对银行业务的影响及可借鉴成功经验



数据来源：IBM

互联网金融给人们的最大印象是，各类机构纷纷介入，创新活动层出不穷，模糊了金融业与非金融业的界限，演化出丰富的商业模式。在互联网与金融相互融合的过程中，产生出包括 P2P、电商小贷、众筹、互联网理财、第三方支付、生活场景、网上/移动银行、互联网保险、代销等多种类型的细分业务。现阶段的竞争焦点集中在三大领域，即：以 P2P、电商小贷、众筹为核心的互联网投融资类，由余额宝带动的互联网货币基金理财产品类，以及大量的移动支付与生活场景的结合机会。对传统金融机构来说，互联网金融带来的挑战与机遇共存，银行应该积极借鉴互联网金融机构的成功经验，提升自身业务能力：

利用大数据丰富风险管控手段：与欧美成熟市场相比，我国金融征信体系尚不成熟，大量小微企业由于风险不透明导致融资难，超过 4 亿的个人消费者缺乏有效信用评级无法贷款。阿里小贷、拍拍贷等互联网平台正是运用了大数据技术，有效选择客户、识别风险、指导利率定价。未来，随着国内信用机制和数据环境的日趋成熟，商业银行完全可以学习互联网金融的数据化风控模型，提升在信贷业务开展过程中的风险控制能力。

满足长尾需求、实现普惠金融：长期以来，银行为追求利润、规避风险，定位高价值客户，却忽视了对长尾金融需求的有效满足（中国有超过 5500 万小微企业融资难，家庭金融资产 10 万美金以下的中低收入家庭占比超过 90%）。随着互联网技术的兴起，传统金融机构有能力低成本、高效地服务低收入人群和小微企业，探索差异化的“普惠金融”定位。阿里小贷、拍拍贷等互联网平台正是运用了大数据技术，有效选择客户、识别风险、指导利率定价。未来，随着国内信用机制和数据环境的日趋成熟，商业银行完全可以学习互联网金融的数据化风控模型，提升在信贷业务开展过程中的风险控制能力。例如：中国平安利用“陆金所平台”实现资金从东部向西部的流转；利用“橙 e 网”实现面向供应链小微企业的平台化金融运作。

从产品至上到客户至上：余额宝之所以能够引发互联网理财风暴，除高收益率因素以外，关键在于遵循“客户至上”的原则，将互联网产品与金融产品设计相融合，创造出卓越的全新客户体验。因此，商业银行需要转变其传统的产品至上观念，向 BAT（百度、阿里、腾讯）学习“开放、平等、创新”的互联网思维——在激烈的市场竞争中，洞察客户需求、提升客户交互、创新产品/定价与服务，真正实现“以客户为中心”的经营模式转型。

全渠道客户体验将成为常态：互联网及移动互联的兴起，让消费者可以按其所需，在任何时间、任何地点、以多种模式获取 7x24 小时不间断的金融服务（如：与生活场景相结合的滴滴打车、AA 付款）；在 CAMS 支撑下传统网点也将变得“更加智慧”，其网点布局、运营模式、IT 能力将得到进一步提升。未来，银行全渠道客户体验将成为常态——社交网络、网上银行、营销网点、数字设备等资源将得到有效协同，实现创新的营销、无缝多渠道的销售、个性化的服务，满足客户期望。

引入跨界竞争，加速行业变革：来自互联网、运营商、垂直行业的领先者们纷纷介入金融创新，利用自身在流量、数据、能力等方面的优势，扮演“跨界创新急先锋”的角色，对传统金融产业模式和盈利模式提出了严峻挑战。政策环境方面，中国政府明确指出要进一步深化金融体制改革，加速利率市场化，推进混业经营。在此背景下，与其坐以待毙，不如背水一战，银行更应该积极拥抱互联网，加大创新举措，在激烈的行业变革中捕捉机会。

应对金融市场的政策变化：随着互联网金融业务的日趋复杂，各细分领域的监管措施变得更加规范。银行在开展创新的同时，应该积

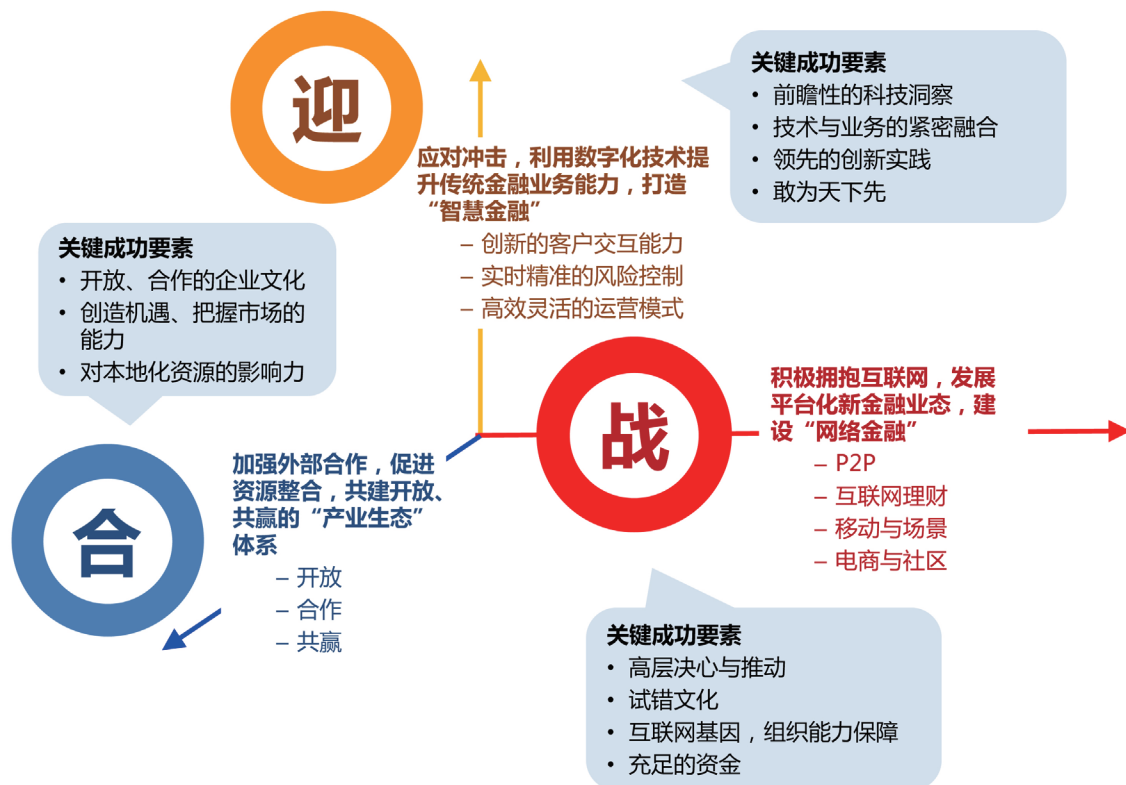
极应对市场的变化趋势，捕捉监管变化带来的“政策红利”，既要大胆创新、又要谨慎敏感。例如：美国 Lending Club 正是积极应对政策监管变化，修正业务模式以提高公信力并影响制度完善，跃居美国 P2P 市场的领先地位，实现后来者居上。

传统商业银行的能力再造之路

应对互联网金融时代的机遇与挑战，不同商业银行应该充分结合自身资源与能力优势，选择适合的发展战略，因地制宜地开展互联网金融创新与数字化转型。

“迎”为更好的应对来自互联网的跨界竞争挑战，不同梯队银行都应该利用 CAMS 新技术（云计算、大数据、移动、社交网络）开展业务模式和运营管理创新，打造更为“智慧的银行”业务能力。这意味着银行在三个方面强化数字化核心竞争力，即 1) 创新的客户交互能力，如：社交化获客与营销、智能化服务、下一代网银、认知计算与移动应用等；2) 实时精准的风险控制，如：个性化金融产品设计与定价、数据化风控、防欺诈、舆情监控等；3) 灵活高效的运营模式，如：大数据带动的管理决策提升、核心银行改造（后台系统 SOA 化使之适应前端灵活性）、移动化办公等。打造智慧银

图 3 金融机构互联网金融创新的三种战略定位



数据来源：IBM

行的关键成功要素包括：前瞻性的科学洞察、技术与业务的紧密融合、借鉴领先企业创新实践、敢为天下先的精神等。

“战” 对于一些资金充足、创新能力卓越的商业银行，有能力更加激进、主动地拥抱互联网浪潮，大胆开展金融新业态的业务模式创新，如在 P2P、供应链金融平台、互联网理财、移动支付与生活场景、电子商务等领域不断加强业务渗透，获取平台经济效益，扩大业务经营版图。发展互联网新业务的关键成功要素包括：高层的决心与推动、鼓励试错的企业文化、强化的互联网基因与组织能力，充足的资金保障。

社交化与大数据在金融行业的场景应用

让我们以几个场景来说明社交化和大数据分析在精准营销、个人征信、风险管控等方面的应用案例：

场景一：360 度全景客户视图。除了交易数据，还可以把微博、微信等社交网络信息、舆情信息通过账户整合在一起，对客户进行更全面的画像，便于展开风险评估、个性化定向营销等。

场景二：社交银行。通过社交网络信息建立起客户的需求标签，结合人格指数模型了解客户理性 / 感性偏好等信息，进行口碑式营销。类似于微信红包、滴滴打车红包等营销方式。

场景三：建立客户评级体系。我们帮助一些外资银行把来自多方的客户信息输入沃森系统，基于认知计算进行征信分析以及对客户体验进行优化改善，类似于阿里微贷、P2P、众筹等通过大数据分析了解客户情况。

场景四：交易对手发现与风险预警分析。利用大数据分析建立和完善风险管理体系，提高自身的风险管理水平，保证银行经营活动，创造最大效益。

场景五：客户之声。我们帮助很多银行将微博、微信，甚至呼叫中心的音频投诉文件转化为文本进行分析，了解客户的详细信息，进行舆情导向。

场景六：精准营销与个性化推荐。通过规则模型建立、上下文内容分析、商品兴趣关联等，进行类似于电商找相似客户群体的“猜你喜欢”，以及根据商品关联度进行推荐的“最佳组合”等服务。

“合” 随着金融产业链的日趋复杂化，金融机构必须转变其传统封闭的经营理念，加强与外部伙伴之间的合作，促进资源整合，共建开放、共赢的产业生态。银行可以利用在金融产品与风控方面的优势，通过战略联盟、股权合作等方式，加大与互联网平台、地方政府、垂直领先企业、电商运营商等相关方的合作深度，获取数据、客户、基础设施、行业经验等资源共谋发展。合作的关键成功要素包括：开放合作的企业文化，创造机遇、把握市场的能力，以及对本地化资源的影响力。

开始行动

互联网金融的大幕已经拉开，其未来发展有着非常广阔的空间。为捕捉难得的市场发展机遇，传统金融机构应该首先围绕互联网金融开展前瞻性规划，保证创新方向的正确性；另外，采用内生和外延“双管齐下”的方式快速弥补业务和创新基因的不足；建立创新型的企业文化和组织能力、不断完善创新管理机制、针对创新行动予足够的资金支持。

对于金融机构如何善用科技力量，塑造数字化竞争能力，IBM 给出如下建议：

首先，获取更广泛大数据资源，并利用其加强在客户洞察、精准营销、智能化服务、产品与风控方面的创新。

其次，发挥社交网络与移动互联在获客、营销、交易、服务方面的作用。

第三，推动网点转型，加强网点与数字化渠道的线上线下协同 (O2O)，打造全渠道的用户体验。

第四，探索发展平台经济新模式，打造平台生态圈，加强相关资源的整合与合作。

IBM 愿意将全球金融行业成功经验与领先的技术创新能力相结合，参与和推动中国银行业的未来发展与变革。

展望未来，银行不再是一个地方，而是一种行为。

数据来源：IBM

在第一个数字十年中战略变化的三种基本方式以及 CIO 应如何应对

第一个数字十年中的战略必须说明由数字技术所支持的新价值来源和业务模式引起的源源不断的机会和威胁。企业需要新的战略制定和实施规则来继续玩此新游戏。

重要发现

- 未来 10 年将成为第一个真正的“数字十年”，届时，数字技术将会成为企业寻找新价值来源的前沿，同时也是创造新威胁的最前线。
- “第一个数字十年”的动态、多样化、消费者驱动、普惠性和组合性的性质要求有新思想来指导如何制定战略并指明战略重点。
- CIO 将在迎接业务战略挑战方面发挥重要作用，以确保在应对第一个数字十年的新特征时不会落伍。

建议

- 不断探索拓展您当前优势的新机会，并创造打造新潜在竞争优势的途径。
- 创造明确、一致的愿景和共同的目标意识以指导战略制定和实施。
- 让您的客户、合作伙伴和供应商生态系统参与到您的战略的制定和维护中，利用他们的创造力和创新观点。
- 保持前瞻性，揭示问题以及潜在数字机会和威胁，为业务和 IT 战略提供信息和指导。

分析简介

“我认为我们对传统战略分析失去了很多信心。最后两种真正有效的分析模型是 BCG 矩阵和波特五力，但现今，人们失去了对它们的信心，因此战略有点混乱。”

我们尚未想出任何真正全新或令人信服的模式。我们仍在使用 20 甚至 30 年前的模型，但人们对这些模型越来越不满意。”

Rita Gunther McGrath，哥伦比亚商学院教授和“*The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*”（《竞争优势的结束：如何使您的战略与您的业务一样快速发展》，2013 年哈佛商业评论出版社）的作者

业务和 IT 负责人现在面对这样一个现实，他们的企业正面临剧增的机会和威胁。新一轮技术和业务创新（第一轮自 20 世纪 90 年代后期的电子商务繁荣起）看起来使全球业务决策者对可预知的未来感到兴奋和困惑。对于私营企业而言，面对创新业务模式、行业融合、低入门障碍和指数式技术演变的复杂混合，识别机会和威胁之间的细微差别的能力与其说是科学，不如说是艺术。由于公民希望在与政府和非盈利组织的每次互动中获得快速演变的消费者级别体验，公共部门中的压力日益增加，这要求在规划新解决方案时提供前所未有的灵活性和创造性。竞争、客户期望以及可持续价值流访问权方面的这些不断变化的动态迫使企业重新考虑其传统战略方法。

在“*The Gartner Travel Guide to the First Digital Decade*”（《第一个数字十年的 Gartner 旅游指南》）中，我们介绍这样一个时期，在此时期，数字技术将发展为寻找个人如何互相交互、消费者如何与提供商交互以及企业如何与合作伙伴和供应商交互方面的新价值来源的中心。此时期已在过去几年中开始起步，我们认为它在接下来的 10 年中形成第一个真正的数字十年。通过了解此第一个数字十年的独特特征，我们可以开始了解它将对我们的有关制定和管理我们企业和 IT 战略的思想造成哪些深远影响。

作为我们对第一个数字十年的研究的一部分，我们与四位有影响力的战略思想家会面来更好地了解此新十年将对企业制定战略的方式产生的影响。

- Peter Hinssen，企业家、演讲者以及“*The New Normal*”（《新常态》）和“*Business/IT Fusion*”（《业务/IT 融合》）的作者
- Rita Gunther McGrath，哥伦比亚商学院教授和“*The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*”（《竞争优势的结束：如何使您的战略与您的业务一样快速发展》）的作者
- Dave Aron，CIO 研究副总裁和 Gartner 人员
- Andy Lees，Microsoft 的前任战略和规划副总裁

在这里，我们提供了对他们的组合调研结果的分析以描述在我们进入第一个数字十年时战略在哪些关键领域中发生了变化。

“战略已死的传闻被胡乱夸大。数字意味着更多选择，而更多选择意味着对战略的更多需求，因为战略与进行高层选择有关。但我们确实需要对战略进行更多试验和更广泛地参与战略。”

数字改变了时间框架，并使我们重新考虑所需功能和我们的优势来源，但它没有改变根据高层方向进行选择的基本需求。这不是说方向永远不变，但在方向不变的时期内，应根据认同的方向制定决策。”

Dave Aron, CIO 研究副总裁和 Gartner 人员

第一个数字十年对战略的影响

随着第一个数字十年的特征开始成形，有一点很明确，那就是数字技术打破了时间和距离，并因此使 20 世纪制定战略的方法失效。表 1 汇总了此新十年的关键特征以及它们将对战略具有的影响。

这些变化要求 CIO 及其他业务负责人对战略采用不同的方法和思想。

表 1. 第一个数字十年对战略的影响

第一个数字十年的特征	对战略的影响
动态 ：快速突破性技术创新以及产品的定义、创建和生存中的客户参与在企业中创造了动态暗流。	试图将企业的资源用于长期计划的僵化且繁重的年度战略过程不再可行，因为它们妨碍企业响应和适应客户预期、行业动态、技术创新和新竞争威胁的频繁变化。
多样化 ：差异是第一个数字十年中的持续价值的来源。它是新想法和未来价值的发源地。这与过去十年形成了鲜明的对比，在过去十年中，差异被视为递增成本——一个需要管理控制的因素。 由消费者驱动 ：消费者的参与决定价值。他们愿意为帮助他们满足其需求、实现其抱负、完成其任务或满足其多样化要求的产品和服务支付费用。	随着消费者聚集到通过稳定、丰富的新想法和技术流创建的更新的产品和服务，创造和维持单个竞争优势的战略将很快被淘汰。
协作 ：消费者、设计者、制作者及其他人员围绕价值机会形成完整的资源生态系统，以实现流畅的动态共同创造。	战略不能再是排他的，不能再仅依赖企业中的少数决策者的调研结果，也不能再拒绝接纳来自自由员工、客户、合作伙伴和供应商构成的更广泛业务生态系统的意见。 继续

组合：技术创新和采用以指数速度增加。此趋势的关键促成因素是将技术进行组合以形成支持新创新浪潮的平台的方式。例如，青少年现今可以创建在几周内获得上亿次使用的简单应用程序，但只是因为它构建在社交平台（如 Facebook）上，而社交平台本身构建在一个平台 (Web) 上，后者也构建在一个平台 (Internet) 上，依此类推。

另外，这股新的创造力浪潮还受技术与下列各项的组合驱动：

- 来自物联网的可访问信息的爆炸
- 业务模式的重要创新
- 有关应用技术来增加和增强我们自己的人类能力的基本新思想

数据来源：Gartner（2013 年 12 月）

仅概述一组目标的战略将很难跟上一轮又一轮创新引发的变化速度。

另外，战略中单独对待人员、过程和技术孤立观点不再有效，因为价值是通过人类能力、信息资源和数字功能的组合创建的。

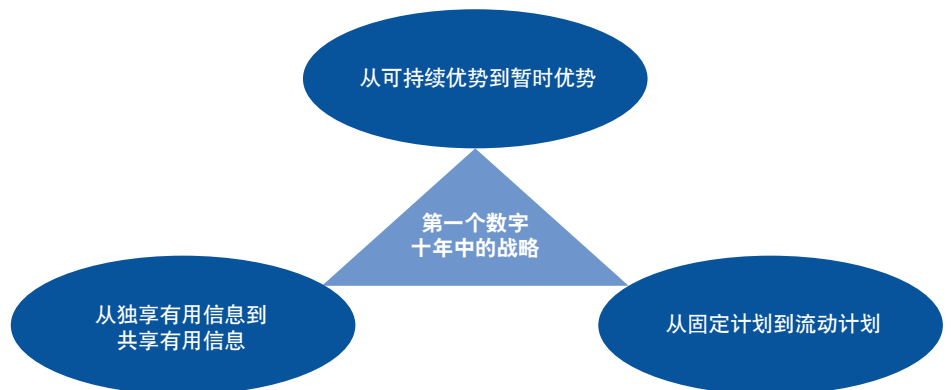
战略的三种根本性变化

第一个数字十年的特征将对企业战略的重点、如何制定由之衍生的计划以及参与此过程的人员造成影响。图 1 重点描述了跨战略的内容、方式和参与者发生的三种根本性变化。

从可持续优势到暂时优势正在发生的变化

在第一个数字十年中，每个企业都是数字企业。无论是否非常明显，数字功能和信息资源都日益成为我们所有工作的核心。在第一个数字十年之前及其期间，随着创新浪潮的不断涌现，出现的新机会和威胁将要求所有企业以不同方式考虑他们如何关注其战略。在设计战略时，业务负责人仅考虑他们所处的行业及其行业中的已知参与者不再足够。因此，企业将需要比以往更频繁地评估和调整其战略（他们将如何获胜）、其产品组合（他们将在哪里投入竞争）以及其业务模式（他们将如何组织和运营）。

图 1 第一个数字十年中战略的三种根本性变化



数据来源：Gartner（2013 年 12 月）

最近的历史为我们提供了几个已经历过由一轮创新引发的快速巨变的传统行业示例，例如传统照相机制造商、实体书零售商、视频出租商店、旅行社和移动电话制造商。我们

必然将发现，一些领先参与者没有注意到技术和行业业务模式的突然转变，当他们发现其战略旨在赢得一场不再继续的游戏时，已经太晚了。当他们把精力放在与遵

循其熟悉行业的熟悉规则的熟悉参与者竞争时，游戏规则已发生潜在变化，这让他们陷入窘境，最好的情况是迎头赶上，最坏的情况是被淘汰出局。

正如 Rita Gunther McGrath 所说明的，这一新动态使可持续竞争优势的概念过时：

“数年来，我们将可持续竞争优势作为圣杯进行讨论 — 战略的核心价值所在。但在越来越多的情况下，这不可行。由于进入障碍已打破，可以非常快速地模仿引入市场的任何种类的新奇事物。规章制度的变化使来自其他国家 / 地区的新秀更具竞争力。

您可以在某种情况下创造优势并抓住机会，但后来竞争者进入，或出现一些主要技术或监管变化，您的优势不复存在。

您因此需要考虑开发新竞争优势的持续管道。如今的许多组织都准备利用优势，而非反复管理竞争优势的周期。他们希望创建一个大数据并永远依靠它，但这不再可行。您需要考虑竞争优势浪潮并能够从一个浪潮移动到下一个。

这意味着您需要具有所创造的新优势，并且您需要具有全部优势，因为并非您尝试的所有事情都将成功。因此您需要具有您投资的一组选项。这些是您现今进行的为您购买权利的小投资，但以后未必要进行更大投资。

如果您使用其中大量选项进行试验，则您需要能够在您的竞争者意识到您在干什么之前，采用可用的选项并增加它们以快速扩展。然后您需要有效利用它们。最后，当它们开始失去其竞争力时，您需要能够撤出资源并将这些资源用于创造下一个竞争力的服务。”

(有关详细信息，请参阅哈佛商业评论出版社于 2013 年 6 月出版的由 Rita Gunther McGrath 撰写的“Transient Advantage”（《暂时优势》）。)

第一个数字十年变化无常的特征使关注点转变为在灵活且不确定的环境中竞争。因此，有关独到之处和竞争优势的思想必须变得更加灵活。具有竞争力意味着采用由外及内的关注点并采纳和适应不断改变立场的消费者，因为其“呼声和选择”将决定什么能生存，什么不能生存下去。

如何应对

扩大您的战略中的分析范围。超越您的行业 and 传统竞争者来考虑可能来自不同业务模式、与现有客户的新交互方式或联系新客户的方式的机会和威胁。然后，考虑它们在您将在哪里扮演角色、您将如何获胜以及您需要如何组织和运营才能获得成功方面对您如何实现战略的影响。

不断探索拓展您当前优势的新机会，并创造打造新潜在竞争优势的途径。

从固定计划到流动计划正在发生的变化

第一个数字十年充满不确定性。因为差异是价值的关键来源，所以高度重视和追求创造性和创新性，从而为企业提供一组必须通过

正如 Peter Hinssen 所说明的，要在第一个数字十年中获得成功，企业必须明确对长期愿景的认识，同时允许短期频繁调整战术：

“如果公司可以明确表达他们的长期目标，则他们将获得回报。您在市场中看到的可变性将影响公司的短期战术，但他们要实现的长期目标应更明确，并且这非常难以做到。

例如 Disney，这是一家有魅力的公司，因为它是一家老公司。他们讲故事和通过人物和故事情节提供价值的长期愿景非常强大而有力。如果您查看他们最近的收购，LucasArts 是最近的一个，很明显，他们致力于让每个人都可以非常清楚地了解长期战略。他们的核心讯息是讲故事，他们希望使讲故事牟利。

他们的短期战术极其多变；他们在收购硅谷的多个领域的公司。他们在购买社交和移动游戏公司，并且他们在将其转变为非常动态、非常敏捷的结构以支持他们的长期愿景。如果您查看 Disney，他们现在具有一些最赢利的智能电话游戏 — 例如 ‘Where's My Water?’，它是根据属于 Disney 传统和遗产的一部分的人物创建的。这些是 Disney 的核心基本原则，但同时，他们如何使其货币化受制于现在的季度或月度变化而非长期变化。

这是公司维护其长期愿景所必须准备的事情。确实无法说明其长期目标的公司将被市场淘汰。但同时，无法实施短期敏捷战术的公司将被市场的现实淘汰。这是许多公司必须面临的挑战。”

其形成战略的似乎无限的新想法。虽然一些企业已领先接受此强烈关注业务模式创新的新动态，但大多数企业才刚开始感觉不适，因为不难发现他们的行业中的游戏规则在改变并且过去使他们成功的战略不再足够。

在频频见诸报端的新闻报道企业因无法足够快地适应其行业中由新的敏捷竞争、技术创新浪潮、有创意的新业务模式或与其他行业融合引起的变化而苦苦挣扎或一败涂地时，结论很明显：“准备好接受变化，不管破坏性有多大，否则风险会很快变得过时。”

但变化和不确定性不一定等于混乱。领先进入第一个数字十年的企业通过由明确愿景和目标意识驱动的战略实现此目的。此明确方向为企业提供了指南，允许企业进行短期战术调整以响应不确定性，同时与较长期愿景保持一致。

这种长期明确性和短期易变性的混合要求使用与大多数企业所熟悉的不同的方法实施战略。制定占用多年计划中的资源的说明性执行计划的思想将让位于其工作更接近业务前线的授权经理所制定的灵活的战术决策，只要这些决策在战略所规定的指南中。

如何应对

企业必须修改其现有战略以制定明确且一致的愿景和共享的目标意识，由允许企业不断寻找、验证、学习和调整实现该愿景所需的步骤的有创意且敏捷的战术提供支持。

制定一组有关促进战略思考和决策制定的战略原则以帮助确保战略适应性和易变性。制定一个设置愿景界限的战略边界，战略的关注范围限定在该界限内。

从独享有用信息到共享有用信息正在发生的变化

第一个数字十年是协作式的，因为企业日益向其边界之外查找有关潜在新价值流的输入信息，然后希望与客户、合作伙伴和供应商共同创造生成的价值。因此，与更系统化的分析型过去相比，战略本身的协作性越来越强。虽然单纯的分析在用于诊断业务挑战和识别要追求的一组潜在机会时仍得到高度重视，但它们不足以为第一个数字十年的快速变化和多样化特征提供可靠且有创意的应对措施。在培养必要的洞察力和远见以进行正确的战略选择时，从人类创造性和创新性提取的范围更广泛的输入信息至关重要。

虽然人工智能和机器学习的日益增加的功能增强了我们在战略过程中使用技术的能力，但是此技术与我们人类的能力的组合促成了第一个数字十年的成功战略。

第一个数字十年中有关战略的新思想将更开放并包含在输入信息、分析、观念和想法的

正如 Dave Aron 所说明的：

“在人工智能的早期，我们总是设想将人类知识嵌入到计算机中并使计算机非常智能，无需人类干预。该愿景在一些有限领域中得到实现，但在您传递词汇和语法并移动到语义（含义）和实用（现实上下文）层时，事情就难办了。而使用 Internet 通过社交网络和众包业务模式联系所有人并利用他们的知识确实非常令人兴奋并且很快就能发挥强大功能。”

集合中。越来越多的企业正依赖社交网络以交互方式使范围广泛的参与者参加有关企业所面临的机会和威胁的更深入讨论。

这还导致战略家的角色和关注点发生变化。不是传统上关注采取什么行动来响应行业变化和竞争压力，战略家还必须提出问题“接下来怎么做？”“我们将从哪里获得调研结果以及我们应听从谁？”“哪些创新和新兴趋势是相关的并且符合我们的愿景？”“我们如何快速分发信息和知识以作出明智的决策？”

如何应对

企业将需要将输入信息范围扩展到其战略并同样关注人类创造性和数据驱动的分析。另外，他们应采用由外及内的角度并使用社交媒体及其他方法来吸引范围更广泛的有关企业所面临的挑战和机会的观点。在确定想法时，考虑使用众包或其他形式来吸引潜在消费者。开始在内部和通过外部参与创建信息交换来讨论、探索和批评对挑战和威胁的想法和应对措施。

对 CIO 的影响

对 CIO 角色的期望在第一个数字十年中正在发生变化，并且新型 CIO 正在崛起，如“The Five Characteristics of a New Breed of CIO”（《新型 CIO 的五种特征》）中所述。决不是移交给后台办公室 IT 支持，许多 CIO 抓住新机会来参加由对探索数字业务机会的兴趣驱动的战略业务对话。

不过，要使 CIO 以战略业务负责人身份成为有效参与者，务必让他或她在战略讨论中采

用与过去十年的传统 CIO 角色不同的角色。对于许多 CIO，他们对过去有关业务战略的讨论的预期贡献是作为可用于支持战略选择的服务的供应商。这意味着大多数战略业务决策是在 CIO 参与之前制定的，并且 CIO 最常回答的问题是“您如何通过使用 IT 为业务战略成功做贡献？”虽然这仍是一个有效问题，但假定在制定业务战略本身时，技术和信息不是手段。

在第一个数字十年中，技术已发展为通过商业活动实现新的可衡量价值巨增的中心。因此，CIO 还必须在战略过程中主动地尽早和频繁地吸引其他业务负责人，以帮助识别技术推动的机会和暴露潜在威胁。事实上，CIO 可以定期询问和尝试回答的最有效问题之一是“进入我们行业的数字破坏者将如何击败我们？”这一思想向企业负责人发起挑战，让他们超越现状进行思考并关注将使他们在其行业中保持独创性并永不落伍的下一创新浪潮。

Andy Lees 提供了一个来自金融服务行业的示例来说明有关 CIO 在业务战略中的角色的这一新思想：

“不同的行业面临不同速度的破坏，并且这需要不同类型的应对措施。例如，如果我此时在银行业中，我将长期呆在外地，了解我们认为付款将发生的变化。我将注意第三世界之类的地方，那里的人没有银行帐户，并探索世界是否可能变化为那样。如果我所在国家/地区的新模式变成货币是由电话 — 您的‘银行帐户’ — 控制的某种储蓄价值并且人们仅来回转帐资金，将有何影响？”

CIO 需要以改变业务战略家视野并使他们考虑新业务模式、新交往方式、联系客户的新方式和新可能性的非常有创意的方式提出该可能性。银行业仅是一个您可以在其中看到将发生变化的示例，但我无法准确预测哪种模式将可用以及何时可用。这是银行业务中的乐趣。”

CIO 应如何应对

采取主动角色以确保在战略过程中尽早并频繁地考虑技术和信息。探索并建议使用数字技术应对挑战和提供新机会的新方式。

对您的业务战略应用数字视角，并在面临新战略挑战或机会时不断询问“数字将如何影响这点？”。调整 IT 战略，以便它为数字业务战略提供基础。

不断寻求问题“进入我们行业的数字破坏者将如何击败我们？”的答案。保留少量资金

来探索可能在以后数天、数周、数月和数年中改变您的行业的创新并进行试验。

结论

第一个数字十年要求企业回答“我们将如何在日益数字化的世界中存活并繁荣”这一问题。一些企业已经为回答此问题做好充分准备，而大多数企业才刚刚开始准备。无论您现在处于何种位置，这都是在不久的将来将影响所有行业和企业的问题，它将需要一个有效的战略来确保成功。

正如我们所了解的，第一个数字十年的结果是，需要彻底改变战略思想和方法。在此研究中，我们探索了此变化的初期影响和所需的应对措施。随着第一个数字十年的推移，我们将继续探索不断变化的思想和新出现的最佳做法来制定战略。同时，鼓励 CIO 接受已发生的三种根本性变化，并采取主动角色来挑战和制定他们的企业战略以确保在响应第一个数字十年的新特征时不会落伍。

数据来源：Gartner 调研报告，G00257873，Lee Weldon，Jeffrey Cole，2013 年 12 月 16 日

关于 IBM GBS

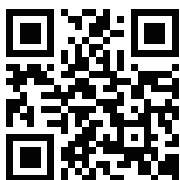
选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM 全球企业咨询服务部 (Global Business Services) 是全球最大的咨询机构，业务遍布 170 个国家和地区，在金融业、汽车业、电信业、零售业等 17 个行业，为客户提供转型咨询服务，包括战略与分析服务、企业应用及系统集成服务、应用创新服务和应用管理服务，我们凭借对行业和专业领域的洞察，以及领先的方法和技术，与客户密切合作，为客户提供具有实际功效的创新解决方案，推动转型、追求卓越，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。



详细信息请登录：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/consulting/>

马上关注 IBM GBS 官方微博



作者

甘绮翠，战略与分析服务副合伙人，业务创新与金融服务行业转型咨询总监，IBM 全球企业咨询服务部 / 她的邮件地址是：mkam@hk1.ibm.com

王侃，战略与分析咨询经理，互联网金融解决方案负责人，IBM 全球企业咨询服务部 / 他的邮件地址是：bjwangk@cn.ibm.com

梁朝阳，金融事业部解决方案主管，IBM 大中华区全球企业咨询服务部 / 他的邮件地址是：liangzy@cn.ibm.com

致谢

罗乐傅 (Ron Lefferts)，副总裁，金融事业部总经理，IBM 大中华区全球企业咨询服务部

戴伟信 (Steven Davidson)，合伙人 / 副总裁，策略及分析服务主管，IBM 大中华区全球企业咨询服务部；增长市场主管，IBM 商业价值研究院

王天义，IBM 大中华区副总裁，行业及价值创新事业部总经理

李宁，市场部总监，IBM 大中华区全球企业咨询服务部

丁伟，IBM 商业价值研究院 (中国) 院长，IBM 全球企业咨询服务部

郝延山，特许金融分析师，金融事业部，IBM 大中华区全球企业咨询服务部