

COGNITIVE
ENTERPRISE

认知型企业

驾驭数据时代

BM商业价值研究院 著

重慶

**危机后新基建时代
拥有制胜“新常态”的能力**

序 言

麦俊彦

IBM 大中华区全球企业咨询服务部总经理

无论企业是否已准备就绪，世界都在朝着大规模数字化转型的方向迈进，这是客户需求 and 新技术发展双重驱动的必然结果。过去十年来，中国乃至全世界的各行各业都在从外而内地推进数字化转型和重塑。

数据的发展、云的价值、AI 的规模化，这些呈指数级发展的技术力量越来越真切地呈现在我们眼前，为我们打开了未来之门。

很多企业都在思考类似的问题：数字化转型和重塑的终点是什么？IBM 的答案是：认知型企业™ (Cognitive Enterprise™)。

我们认为，如果一家企业是以数据为驱动、以 AI 洞察为引领、建立在混合云上的敏捷的企业，那么它就是认知型企业。从这个定义中我们看到，企业即将进入数字化转型和重塑的深水区，这将是一个更具有挑战、更加复杂的、从内而外的蜕变的阶段。在这个阶段，企业



将不只是触及数字化的皮毛，而是会对企业中非常核心和关键的工作和任务进行大刀阔斧的现代化变革，并将 AI 深深地融入到企业的各种决策和流程中。如此这般，企业才能完成外向型战略和内向型运营，同时完成重塑的 360 度转型。

基于 IBM 多年来为 20 多个行业中数以千计的客户推进数字化转型所积累的深厚经验和深刻洞察，以及 IBM 在 AI、云、量子计算等前沿技术领域的深入探索和前瞻研究，我们在 2018 年年初创造性地提出了认知型企业的设想。之后的一年多时间，IBM 在自身数字化转型和为客户服务的实践的过程中不断检验这一概念，并于 2019 年确定了企业认知转型的七大成功要素。2020 年，我们更进一步勾画出认知型企业从概念到落地的清晰蓝图，也就是本书所呈现的主体内容——认知型企业的三大方向和九大行动领域，以期指导企业快速地、有计划有组织地向认知型企业进发。

我们正在步入认知时代。这个时代是一个新技术大爆发的时代，技术已经成为影响企业发展最重要的外在力量，没有之一。同时，这个时代也是一个更加多变的时代，2020 年初的突发公共卫生事件、全球供应链冲击等频发的危机使得商业环境不断面临重构。最后，对众多企业而言，这个时代也是一个加速淘汰或者加速进化的时代。要想在这个时代中“活下来”“活得好”，成为认知型企业将是每个企业提升“免疫力”和核心竞争力的不二选择。

期待您阅读《认知型企业》这本书。您会发现，认知型企业不再是一个概念，不是难以达成的梦想，它是一套非常系统、明确的框架

和方法。在本书的后半部分，我们为您剖析了银行和金融市场、电信和汽车三大行业中的全球和中国的领先企业，是如何通过数字化重塑强化、重塑自身的战略优势，不断向认知型企业演进的。相信这些成功案例会助您提升信心，带领您的企业开启新的征程。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. J. Mak'.

2020年4月

目 录

CONTENTS

第一章

何为认知型企业

- 第一节 执行摘要 // 003
- 第二节 认知型企业简介 // 004
 - 一、定义认知型企业 // 005
 - 二、人性化是认知企业的核心 // 015

第二章

为何要建立认知型企业

- 第一节 业务平台之定义 // 019
- 第二节 业务平台之价值 // 021

第三章

如何建立认知型企业

第一节 如何转型为认知型企业 // 029

第二节 推进认知之旅、建立成功框架的九大行动领域 // 034

一、开创性业务平台 // 036

0. 引言 // 036

1. 行动领域——选定重投领域 // 045

2. 行动领域——创建业务蓝图 // 059

3. 行动领域——筹划重大变革 // 068

二、智能化工作流程 // 078

0. 引言 // 078

1. 行动领域——嵌入最强科技 // 085

2. 行动领域——挖掘数据价值 // 098

3. 行动领域——实施混合多云 // 108

三、人性化企业体验 // 117

0. 引言 // 117

1. 行动领域——强化人机偕行 // 125

2. 行动领域——培养智慧能力 // 135

3. 行动领域——践行敏捷模式 // 143

第三节 成功完成认知之旅的七大要素 // 153

一、确立平台战略，开启进化之路 // 154

二、挖掘数据价值，强化固有优势 // 169

	三、描绘企业架构，助力企业转型 // 180
	四、再造工作流程，积极利用 AI // 192
	五、打造敏捷文化，快速推动创新 // 203
	六、重塑员工技能，激发组织潜力 // 213
	七、选择安全信任，赢得公司未来 // 224
第四节	全新的构造法：车库方法 // 236
第五节	结论：走新型发展道路，创差异竞争模式 // 244

第四章

认知型企业在各行各业中的业务实践

第一节	银行与金融市场的业务实践 // 249
	一、过去只是序曲 // 249
	二、银行业前进之路 // 250
	三、平台的未来：以颠覆为机遇 // 251
	四、业务平台的好处 // 251
	五、富有远见的银行 // 252
	六、实现成功 // 253
第二节	汽车行业的业务实践 // 255
	一、畅想 2030 年的早间通勤 // 256
	二、座驾数字化 // 258
	三、实现业务增长的新途径 // 259
	四、新的工作方式 // 260
	五、专业技能造就企业 // 261

IBM 商业价值报告：认知型企业：驾驭富数据时代

六、建议 // 262

第三节 电信行业的业务实践 // 264

附 录 IBM 商业价值研究院的相关报告 // 269