

研究摘要

投资方略：战胜新冠病毒疫情，快速实现经济复苏

重新整合资源，推动企业转型

IBM 商业价值研究院



扫码关注 **IBM** 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

假设被完全颠覆

截至 2020 年之初，放眼全球商界，可以看到精益实践大行其道，企业都把重点放在提高产出和减少投入。企业广泛部署六西格玛和精益管理等生产效率方法，强调控制财务成本。谷歌搜索证明了这种趋势，过去 15 年“节约成本”的搜索量大大超过“提高收入”，两者的差距在两倍以上。¹

许多制造商成功实现了这个目标：推动减少库存，降至近零水平；部署即时生产，以卡车、公路、铁路和船舶作为仓库。全球贸易的目的在于利用世界各地哪怕细微的比较成本优势，2018 年全球商品和商业服务贸易额超过 25 万亿美元，占全球 GDP 的将近 30%。²

但众所周知，一切戛然而止。

新冠病毒疫情爆发重创全世界，许多行业的优化方法彻底失效。超市里的日常必需品被抢购一空，比如厕纸和肥皂。港口受到限制，时常关闭。公路和铁路运力严重下滑，甚至停运。数以亿计的人面临强制封锁和居家隔离令，生产设施停止运转。

“供应链具有弹性”、“吞吐量稳定可靠”、“事件大多可以预测”……这些数十年来被证明有效的假设，一夜之间被彻底颠覆，不留丝毫余地。过去，2011 年的福岛核事故等一些事件也曾对供应链产生重大影响。然而，影响仅限于工业层面，比如汽车制造领域常用的色剂，但并未波及全行业。³经过少量调整后，全球经济仍然照常运行，因此人们深信，此类危机极少发生，而且大多可控。

但这一次，一切都截然不同。

新冠病毒疫情充分揭示了我们的经济体系与生活方式中不稳固的交织关系。短短三个月，全球供应链大面积崩塌。数百万上班族待岗甚至失业。旅游业和酒店业接近停摆。某些航空公司的国际航班取消率高达 95%。⁴总体而言，经济合作与发展组织 (OECD) 预计哪怕是“最好”的情况，2020 年全球 GDP 仍将下降 7.5%。如果今年晚些时候疫情二次爆发，全球 GDP 降幅甚至可能达到近 10%。在撰写本报告时，看来发生这种情况的可能性非常高。⁵

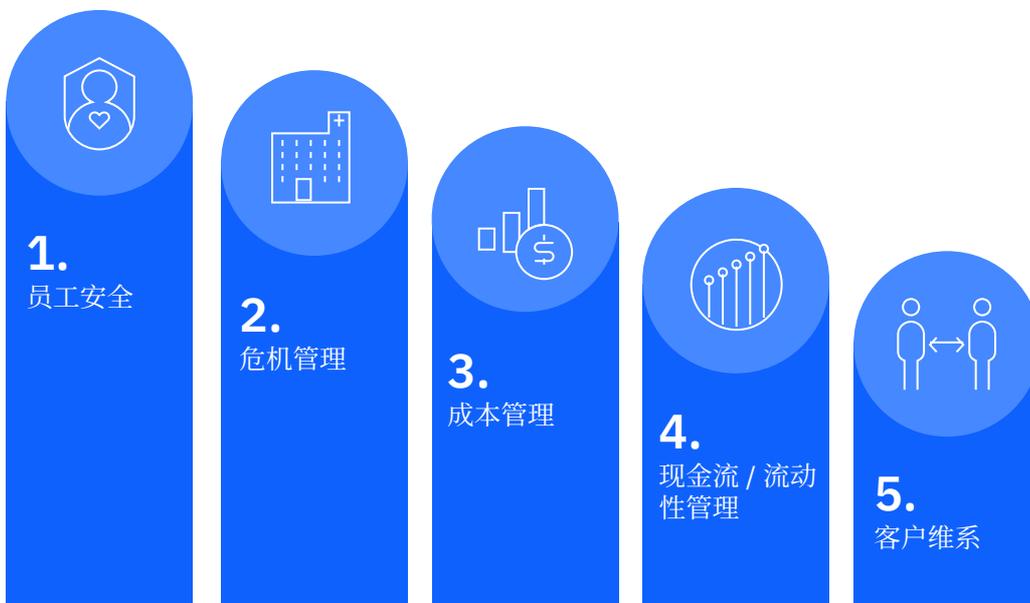
不要惊慌，分清优先顺序

身处这样的环境之中，企业的优先任务会发生怎样的变化？疫情肆虐期间，IBM 商业价值研究院 (IBV) 对全球 3,450 名企业领导开展了一项最新调研，了解高管希望优先发展的业务能力。在这个最危急的时刻，他们即时采取了哪些应对措施？目前状况会对未来两年的业务决策产生怎样的影响？

疫情让企业被迫进入危机模式，受访者纷纷表示，所有业务能力的重要性都在不断提升。当被要求指出这些优先任务中哪些最为紧迫时，最高层主管将“员工安全”列在首位，“危机管理”紧随其后。排在第三第四位的优先任务想必大家并不陌生：成本管理和现金流管理（见图 1）。

图 1

最紧迫的五大业务优先任务



来源: IBM 商业价值研究院

经过深入研究我们发现, 尽管成本管理仍是企业的主要优先任务, 但这并不是传统的成本削减方法。尽管全球受访高管都言之凿凿削减成本必不可少, 但他们也认识到, 迫切需要接受并加快数字化转型。一些重要转变正在发生, 我们必须深入了解 (见图 2)。

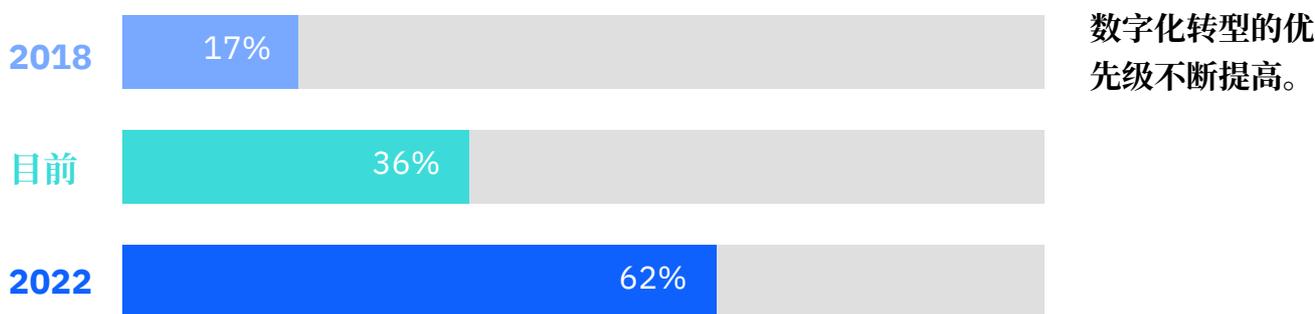
我们的研究表明, 企业在适应新常态的过程中, 面临大量的困难和挑战。例如, 受访高管中仅有 20% 表示员工队伍目前能够有效开展远程工作。近 40% 的受访高管指出, 员工

访问企业网络时遇到困难。近半数员工在离开传统办公环境后无法获得有效开展工作所需的技术和工具。

之所以面临上述问题以及其他一些限制, 根本原因在于以下三点: 数字成熟度低; 数字整合度不足; 互操作性差。因此, 洞察、敏捷性、适应能力和可扩展性受到严重限制, 而这些都是快速高效适应新情况的基础。如果没有这些基本能力, 快速应对未知事件的能力就会大打折扣, 甚至根本无从谈起。

图 2

认为数字化转型的优先级“高”或“非常高”的高管比例



来源：IBM 商业价值研究院

租赁还是购买？

成本效益的核心主题就是投资与所有权问题，或者说，是选择资本支出 (CapEx) 还是运营支出 (OpEx)。石油大亨 J. Paul Getty 说过：“升值买，贬值租。”⁶

或许 Getty 确实有先见之明：过去十年，资本支出与运营支出的比率一直在持续下降。例如，在 2005 年的 IT 支出中，资本支出占 34%，运营支出占 66%；到 2019 年，二者的占比变成了 24% 和 76%。⁷

之所以会出现这种转变，原因在于运营支出有助于企业提高多个方面的灵活性。从财务角度而言，资本支出需要前期投入，这样会限制可用现金流；而采用分期付款形式的运营支出却不存在这些困扰。此外，运营支出比资本支出具有更大的运营优势，毕竟租赁设备（如计算机和机械）相较于更换最新型号更为方便。

错失良机

业务敏捷性是指企业快速应对环境变化的能力。毫无疑问，在现代市场环境中，业务敏捷性对于企业成功至关重要。新冠病毒疫情的爆发，使削减成本和支出模式转变的另一面暴露无遗。大多数企业并未充分利用这些战略所带来的灵活性优势。无论过去还是现在，在这种规模的危机面前，这些企业的准备工作明显不足。

例如，将资本支出转变为运营支出或许可以腾出资金；但是，只有利用这些腾出的资产实施其他战略（如数字化运营和数字化销售），才能真正实现效益。许多时候，数字化转型只是形成了战略共识，但很少落实到行动。这是导致许多企业错失良机的关键所在。

正确投资：增加资本支出，推动技术转型

成本管理依然是业务高管的重点关注领域。当被问及有关提升各种业务能力的优先计划时，87%的受访者表示打算在很大程度或极大程度上优先实施成本管理。但是，只有不妨碍灵活性，提高边际利润才是有意义的。

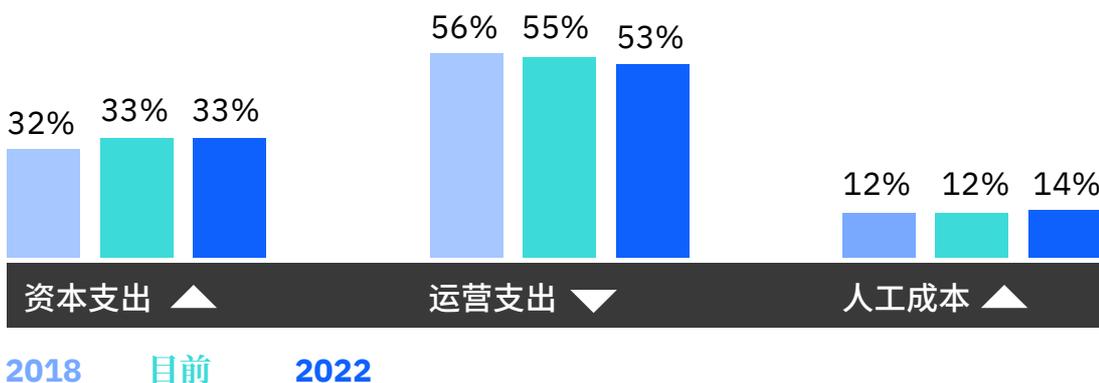
在疫情危机期间，高管逐渐认识到，长久以来一直忽视了所有权的重要性：所有权可以增强独立性，缓冲外部危机的冲击。因此，与向运营支出转变的模式相反，受访高管表示计划增加资本支出，降低运营支出（见图3）。

我们的数据表明，高管采用这种方法是明智之举。我们对一系列业务能力（如业务敏捷性、IT弹性和员工赋能）对受访者进行评估。分析结果显示，敏捷性评分较高的企业的资本支出投资高出近1%。另外，增加资本支出对收入增长的影响比较小，但具有重要的统计意义。

—

图3

企业逐步减少运营支出，增加资本支出和人工成本



来源：IBM 商业价值研究院

这些增加的资本支出究竟流向何处？部分投资于设施，如自有工厂、物业和设备。但是，由于高管认识到目前的数字化工作已然滞后，因此计划在各主要领域加大技术投资。企业计划在2018-2022年增加超过1/3的技术投资，占比从收入的4.7%增至6.3%。同样，技术投资的增长对收入增长的影响比较小，但具有重要的统计意义。

技术投资的增加以及其他一些因素，可能反映了推进日常远程工作的迫切需求。尽管事实上仅有20%的员工可以立即适应远程工作模式，但近期的一份IBV调研显示，高达80%的员工表示现阶段希望在办公室以外的地点继续工作，至少有部分时间可以远程工作。⁸然而据高管预计，在接下来的两年里，只有不到25%的员工能够远程工作，技术限制是主因。

在优先任务名单中，云高居榜首。云技术高度的灵活性和可扩展性，帮助许多企业有效应对疫情危机。⁹

但我们的数据表明，人工智能 (AI) 投资增幅最大。2018 年 14% 的受访者表示要优先投资发展 AI 技术，2022 年打算优先投资发展 AI 技术的企业增加超过 4 倍 (57%)。甚至在新冠病毒疫情爆发之前，领先的企业已然认识到“智慧”技术的发展潜力。在最近的一份 IBV 调研中，我们对 2,000 多位 CEO 进行了采访，结果表明，领先企业投资 AI 和机器学习等技术的可能性是同行企业的三倍。而且，领先企业对于这些投资的潜在回报更有信心。¹⁰

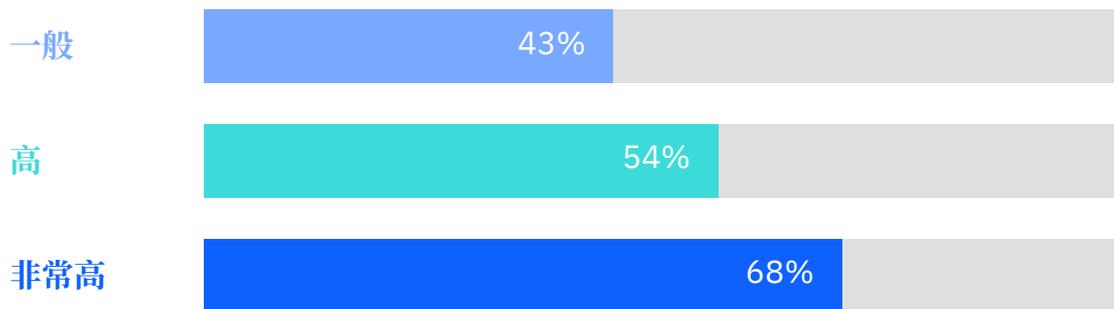
尤其是，高管认为 AI 有助于增强可持续性，而这是在疫情后顺利恢复生产的必要条件。因此，越是重视可持续性并将其作为业务能力发展的企业，越有可能投资 AI 技术(见图 4)。

政府机构尤为明显，越来越倾向于将复苏措施与环保要求结合起来。例如，德国拨款 1,300 亿欧元支持疫情后经济复苏援助计划，其中 410 亿欧元用于公共交通、电动车和可再生能源等绿色计划。¹¹ 如果企业希望获得国家援助计划的支持，必须做出“绿色环保”承诺。2020 年 6 月 14 日，法国总统埃马纽埃尔·马克龙在演讲中宣布推行类似的措施，推动法国制造商和消费者使用有助于生态可持续发展的产品。¹²

大多数高管表示，客户青睐倡导环保意识和社会意识的产品和服务，而且更倾向于购买当地产品和服务。加之种族不平等抗议和社会改革示威活动频繁发生，人们采用倡导环保意识和社会意识的产品和服务的信念愈发坚定。尽管这种现象最早出现在美国，但这场运动已很快席卷全球，对企业、品牌、产品和服务的认知和消费模式产生深远影响。

—
图 4
高管相信 AI 有助于增强可持续性

重视可持续性 /AI 高优先级



来源: IBM 商业价值研究院

洞察：实施“荣誉商家”总体方法¹³

“荣誉商家” (Honorable Merchant) 原则是欧洲一种历史悠久的商业经营模式。该原则倡导审慎的会计和运营模式，要求对企业以及所有利益相关方（包括社会和环境）负责。我们的调研数据表明，“荣誉商家”理念可归结为高管思想：这也是本次危机带来的意想不到的积极影响。

给选择投资复苏计划的前瞻性高管提出几点建议

重新认识数字化转型。如果说最近发生的事件有什么启示的话，那就是企业转型永无止境。那些自认为数字化转型已经大功告成，或者取得了实质性进展的企业，很快就意识到自己错了。持续转型、发展或重塑是企业应对不可避免的下一次冲击的关键所在。

务必将转型放在企业战略的核心。数字化企业转型不仅要全面增强数字成熟度，还要整合流程、职能以及互动等各个环节。专注于投资，改善企业范围的互操作性。即使是在最近，许多企业依旧不重视发展业务运营与职能的无缝切换能力。因此亟需做出改变。

认真反思，将企业视为有机体。当前经济环境让长久形成的一些根深蒂固的假设彻底土崩瓦解，这有助于最成功的企业发现并消除组织的薄弱环节。显而易见，经济困难时期，削减成本无可厚非，但在传统意义上却并非如此。这一次，节省成本无法保证企业能够生存下去。应重新看待成本削减，将其视为一种重新分配资源以推动企业转型投资的机制。

将节约的资本转为股息或股票回购的想法很有吸引力。然而，现在需要的是，利用节约的资金购买变革性的技术以及开展其他投资，推动灵活性，最终让企业重新走上发展之路。转型过程中，通过在云端应用 AI，提高检测和响应能力。这样可以协调系统和流程，感知突如其来的变化，并自主做出响应，就像人们面对威胁时，不加思考地作出本能反应那样。响应算法可嵌入系统，不再像过去一样缓慢做出决策。

重申改变是基本的文化原则。 无论是最基层一线新入职的员工，还是最高层的 CEO，对于最近几个月的形势无不震惊不已。显然，企业需要建立新型领导和文化模式，有效应对这种变化。例如，一家金融机构希望削减成本但并不想对转型投资；这样就无法有效建立转型所需的环境。同样，其他职能部门（如营销部门和开发部门）也必须在某种程度上参与成本削减工作，助力实现总体企业转型目标。这种战略一致性是成功转型的一个主要标志。

最高层领导需确立“灵活为要”的愿景。“说了就做，做了就说”这句箴言体现出前所未有的重要性。在应对各种不确定性，朝着重新构想的目标前进的过程中，必须事无巨细地为团队提供支持。

关于作者



Christian Bieck

[linkedin.com/in/christianbieck](https://www.linkedin.com/in/christianbieck)
[@chbieck](https://twitter.com/chbieck)
christian.bieck@de.ibm.com

Christian Bieck 是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 全球保险行业负责人。他拥有超过 27 年保险行业的经验，担任过项目经理、顾问和研究员等多个职务。Christian 经常在保险活动和研讨会上发表关于思想领导力和创新的主题演讲。此外，他还在 IBV 和国际保险行业出版物上发表过多篇关于保险行业发展趋势和影响的报告。



Anthony Marshall

[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)
[@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall)
anthony2@us.ibm.com

Anthony Marshall 是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 的高级研究主任，负责领导实施 IBM 最重要的思想领导力和分析计划。Anthony 领导一支由 50 位技术和行业专家、统计学家、经济学家和分析师组成的全球团队。此外，他还身体力行地在创新、数字化转型、人工智能和云战略等领域发展原创的思想领导力。

备注和参考资料

- 1 “Business revenue versus business cost. Worldwide searches, 2004-present.” GoogleTrends analysis. Accessed June 26, 2020. <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=Business%20Revenue,Business%20Cost>
- 2 “Highlights of World Trade.” World Trade Organization.2019. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter02_e.pdf; GDP (current US\$). World Bank. Accessed June 26, 2020. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>
- 3 “The Motor Vehicle Supply Chain: Effects of the Japanese Earthquake and Tsunami.” Congressional Research Service. May 23, 2011. <https://www.everycrsreport.com/reports/R41831.html>
- 4 Ollila, John. “United Reduces Its International Schedules by 95%.” Loyalty Lobby. March 20, 2020. <https://loyaltylobby.com/2020/03/20/united-reduces-its-international-schedules-by-95>
- 5 “The global outlook is highly uncertain.” OECD Economic Outlook. June 2020. <http://www.oecd.org/economic-outlook/june-2020>; OECD Statistical Annex. June 10, 2020. <http://www.oecd.org/economy/outlook/statistical-annex>
- 6 Pomazal, Karen.“If It Appreciates, Buy It. If It Depreciates, Lease It.” JOM: The Magazine. 2001. <https://www.tms.org/pubs/journals/jom/matters/matters-0108.html#:~:text=According%20to%20oil%20baron%20Paul,by%20for%20the%20metalworking%20industry.>
- 7 IT Key Metrics Data 2005 and 2020. Subscriber only. Accessed June 20, 2020. Gartner. <https://www.gartner.com>
- 8 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey. 2020. Unpublished data.
- 9 Sayegh, Emil. “In the Era of The COVID-19 Crisis, Look Up To The Cloud(s).” Forbes. March 6, 2020. <https://www.forbes.com/sites/emilsayegh/2020/03/06/in-the-era-of-the-covid-19-crisis-look-up-to-the-clouds/#3bb232c1677f>
- 10 “Seizing the data advantage: Chief Executive Officer insights from the 20th Edition of the Global C-Suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/ceo#>
- 11 Lombrana, Laura Millan and Akshat Rathi. “Germany Just Unveiled the World’s Greenest Stimulus Plan.” Bloomberg. June 4, 2020. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-05/germany-s-recovery-fund-gets-green-hue-with-its-focus-on-climate>
- 12 Momtaz, Rym. “Macron teases plan to recast presidency after coronavirus crisis.” Politico. June 14, 2020. <https://www.politico.com/news/2020/06/14/france-emmanuel-macron-president-318610>
- 13 “The Honorable Merchant.” Nuremberg Chamber of Commerce and Industry. July 2018. <https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Publikationen/Hauptgeschaeftsfuehrung/broschuere-the-honorable-merchant-.pdf>

关于研究摘要

研究摘要致力于为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。洞察根据对 IBV 所做的主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com

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 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化，支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

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

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2020 年 7 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 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。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。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。

本文档内的信息“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 产品根据其提供时所依据的协议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企业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 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

