

INCUMBENTS STRIKE BACK

IBM
商业价值报告

传统企业逆袭

IBM商业价值研究院 / 著

人民东方出版传媒
电子工业出版社
The Electronic Press

序一 传统企业逆袭

陈黎明

IBM 大中华区董事长

全球顶级企业的 CEO 们为未来所下的最大赌注是什么？他们看到的未来趋势是什么？他们将如何去应对？大约两年前，IBM 董事长兼 CEO 罗睿兰与全球 100 家大型企业的 CEO 进行过一次对话，讨论过这样几个问题。当年，互联网公司风头强劲，带着席卷所有行业的势头。



我们了解到，这些全球公司的 CEO 或多或少都表露出某种焦虑：新的科技、新的商业模式所带来的变化，使得许多行业面临挑战甚至被颠覆。初创企业和新兴科技公司被视作威胁之源，传统企业似乎难逃被颠覆的噩运。互联网公司真的会统治这个世界吗？

然而，预想中的由互联网公司颠覆世界的格局在现实中并未全面呈现，传统企业成功逆袭的案例却不断闯入视野：宝马公司提供用于打车或短期租车的优化车型，以车队所有权机制和专业能力与优步较

力；沃尔玛收购平台零售商 Jet，以支持其电子商务增长，扩大客户覆盖；法国电信巨头 Orange 宣布进入银行服务市场……不仅是全球企业，中国传统企业也在发起反击，比如海尔公司制定互联网战略，推进数字化转型。纵观颠覆之潮在全球范围内此起彼伏，但曾经来势汹汹的初创企业锋芒渐敛，锐意创新的传统企业开始引领行业的颠覆。

这些成功逆袭的传统企业是如何做到的呢？人们不禁向历经风雨仍然屹立不倒的老牌企业再次抛出“企业如何才能基业长青”这个终极问题。在当今的人工智能新时代，该问题平添了全新的思考维度：当数据呈指数级增长，当挑战与机遇并存，企业如何保持不断创新、与时俱进？企业需要把握哪些因素才能成功转型？

作为一家百年老店，IBM 公司经历过不同时代的各种转型。在过去的几年当中，IBM 把自己转型成为一家以云计算为平台，以人工智能为解决方案，专注于企业级服务的公司。过去，IBM 的硬件业务占据了整体业务的绝大部分，而今天硬件业务只占 IBM 业务的 10% 左右。IBM 在传统的高性能计算、大型主机、软件、咨询服务等业务的基础上，迈向云计算、人工智能、大数据、网络安全、区块链、量子计算等领域。然而，IBM 的转型故事并非今天的主题，仅作为抛砖引玉之用。

我郑重地请你们打开手中的这本书。本书收录了 IBM 商业价值研究院的 10 份研究成果——《传统企业逆袭》《绘制平台收益蓝图》《智能互联》《认知催化剂》《携手共进》《数字化重塑进行时》《生态系统新时代》等。这些报告针对“企业如何才能基业长青”问题做出了顺应时代需求的、战略与战术层面的回答。请注意，这并不是 IBM 一家之言，而是 IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作，调查了来自上

百个国家或地区的数万位企业最高管理者（其中包括来自中国 20 多个行业的数千位高管）的思考与实践之后，又邀请了 4 所世界顶级的管理学院——沃顿商学院、哈佛管理学院、哥伦比亚大学商学院和欧洲工商管理学院共同对调查素材进行分析研究，方才得出的结论。

简而言之，企业需要用全新的理念、架构、方法和工具来运营，需要构建智慧的商业生态系统，方能创造价值、持续发展。那么从哪些方面着手实现智慧的商业生态系统呢？Platform（平台）、Process（流程）和 People（员工）。未来十年，价值链将被打散、重构，以传统企业为龙头的商业生态系统经济逐渐展现，中小型企业也将在新的商业生态环境中找到自己的定位。

全球行业市场态势正在发生变化，下一轮颠覆性创新将由传统企业引领。未来值得期待。让我们一起做好准备。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2018 年 8 月

序二 传统企业数字化重塑逆袭之道

麦俊彦

IBM 大中华区全球企业咨询服务部总经理

这几年来，中国乃至全世界的商业环境都经历了一场颠覆的洗礼。以优步为代表的互联网企业发起了跨界竞争的突袭，打得大部分行业的传统企业措手不及，面对未知和难以察觉的竞争对手，高管们曾经备感焦虑。几年后，经历了冲击、困惑、恐慌的传统企业开始觉醒，进而重塑自身。高管们开始重拾信心，坦然面对变革和挑战，而那些锐意创新的、在本行业深耕多年的龙头企业更是率先拉开了由被颠覆到颠覆的逆袭大幕。



那么，传统企业逆袭的底气在哪里呢？首先，传统企业手握数据“金矿”。世界上只有20%的数据可以被公开搜索到，其他80%的数据都掌握在传统企业的手中。传统企业如果能够借助新技术从数据中挖掘出潜在的客户需求和新的商机，必能带来前所未有的价值。其次，传统企业拥有丰富的行业经验。行业经验需要长时间的积累和沉淀，

而这恰恰是互联网企业所不具备的。通过数字化重塑，传统企业在业务优势的基础上追加技术优势，将具备更有利的条件抓住未来的机遇。最后，生态系统。生态系统正在重塑企业、行业乃至整个经济大环境。鉴于互利共赢、协作创新等特点，平台模式已经成为传统企业实现领先和逆袭的重要商业模式，传统企业具备天然的行业上下游生态和合作机制（先期产品开发、品质控制、服务保障等），完全可以借用数字化手段拓展合作伙伴，建立以用户为中心的生态系统，形成新的核心竞争优势。

随着数据的“半衰期”持续缩短，数据的价值也在不断衰减，所以企业需要即刻开展数字化转型，在数据价值消失之前充分利用已经生成和即将生成的数据。然而，转型并不容易。这是一项复杂的系统工程，不仅要去做战略的重新规划，还涉及组织、人才、文化的重塑，以及技术和基础架构的革新。因此，寻找有行业积累、过硬实力、转型经验的合作伙伴来帮助实施转型尤为重要。IBM 的百年历程，足以被誉为一部转型的史诗，特别是过去几十年的数字化转型实践，IBM 很愿意与大家分享自身转型的经验和教训。我们也很高兴地看到，众多积极进取的中国企业在 IBM 的帮助下成功实现了从战略规划到落地执行的全面数字化重塑。

IBM 结合自身数字化转型实践和帮助全球数以千计的客户推进数字化转型的经验和教训，开发出了符合数字化时代特征和传统企业特点的数字化重塑（Digital Reinvention）方法论——传统企业数字化重塑逆袭之道。在本书中，我们为大家奉上了 IBM 对传统企业逆袭、数字化转型重塑和生态系统平台经济等领域的思考，其中不仅探讨了先进的理念、前沿的技术和商业模式，也剖析了领先企业之所以取得成

功的最佳实践。

面对瞬息万变的经济环境，企业唯有不断转型，才能与时俱进。而我们更加相信，转型需趁好时光，企业应当在顺境时积极着手变革，而不是等到困境时才开始发力。无论您的企业正打算转型或正在实施转型，我相信这本书都能给您带来有益的启发。

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. J. Mark'.

2018年8月

序三 不断重新定义未来

Anthony Marshall

IBM 商业价值研究院研究总监

全球技术领域的创新已经达到了引爆点。过去，特定业务流程和其他活动中所采用的新技术提高了效率、增加了收入并改善了体验。今天，我们看到，众多强大技术日益融合，必将带来更深远、更巨大的影响。

人工智能及其相关工具（即我们所说的认知计算）、物联网、随处可见且经济实惠的云计算、广泛普及的移动技术以及许多其他技术创新相互作用、不断融合，正在从根本上改变传统行业和业务模式的本质和结构。

生态系统和平台经济无处不在。企业转型和变革活动日日上演。客户期望日渐提高，企业为获得和维持竞争优势而必须采取的举措被不断刷新。与此同时，世界各地企业所需的员工技能类型也在发生转变。

由于业务和经济环境发生了如此彻底且不可预测的变化，经过验



证的传统战略预测和规划方法将难以再为企业带来成功。企业领导者需要另辟蹊径，而数字化重塑正是有效的应对之道。

从最基本的层面来讲，数字化重塑会彻底颠覆业务战略的实施方式。数字化重塑并不是根据今天的经验进行推断，而是利用设计思维和其他技术为企业定义一种未来状态，其中企业销售的产品、生产方式以及与客户和其他人员的互动方式都与以往迥然不同。作为数字化重塑过程的一部分，企业的未来目标状态应该以客户为中心，即把客户置于一系列产品和服务的核心，以深入人心的方式满足并超越客户的期待。

目标状态一旦确定，就会为企业的必要指导，揭示一系列活动、优先任务和投资方向，而这些行动必须从当下开始执行，持续到未来，直到实现目标状态。

未来并非一成不变，技术创新和客户期望也是如此。因此，通过数字化重塑过程定义的目标状态也未必持久不变。随着时间的推移，企业需要重新定义自己的未来目标状态，这是必要的，也是极为合理的。实际上，企业可能永远无法实现其定义的目标状态，但是在考虑和阐明未来环境和状态时，与客户和其他人进行协作的过程有助于确保企业所有的部门以统一、协调且一致的方式开展运营和投资活动，最终实现一系列共同的目标。

从实际意义上说，数字化重塑可以帮助企业定义并不断重新定义其未来状态。

本书结合了 IBM 商业价值研究院关于数字化重塑主题的最新思想，还包含一些经典研究，涵盖了关键功能和流程，同时也针对如何将数字化重塑原则应用到您的战略和人员配置当中提供了具体指导。

数字化重塑工具箱已经在世界各地各类企业中得到了广泛的应用，遍布各个行业和职能部门，而且今后的应用范围还将进一步扩大。

我希望我们的数字化重塑分析——我们的方法、示例以及支持和证实结论的证据，能够为您带来帮助。一如既往，我们欢迎您对数字化重塑和创新提出您的观点、评论并分享相关经验。

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Q. D.', written in a cursive style.

2018年8月

目 录

CONTENTS

第一篇 传统企业逆袭

——高管调研

第 1 章 传统企业逆袭

——全球最高管理层调研中国洞察

尽管互联网引领平台变革已有二十年的历史，但探寻未来发展之旅却从未停歇。发展趋势始终不明朗。如今，“赢者通吃”型企业不断增加，但协作式生态系统同样日渐盛行。即使在一些竞争日益激烈的行业，创新也未曾放慢步伐，当然这并不出乎意料。未来究竟该选择怎样的发展道路？蓬勃发展的企业不会静静等待下一个转折点的出现，也就是新技术、新业务模式或新生产方式闪亮登场之时。他们深知，重塑企业的关键不是等待时机，而是不懈努力。必须以坚韧不拔的精神开展持续重塑，这意义比以往任何时候都更为重大。即使现状不错，也要居安思危，不断

寻求并实施变革。

- 1 事业不歇，重塑不止 // 005
- 2 引言 // 006
- 3 颠覆潮头，自信起舞
传统企业大步向前 // 010
- 4 重塑之旅，建立信任
通向个性化的道路 // 017
- 5 统筹谋划，迎接未来
拉动平台业务模式 // 024
- 6 积极创新，与时俱进
企业实现敏捷运营 // 033
- 7 强化优势：立即行动 // 040

第 2 章 智能互联

——借助智能物联网重塑企业

随着万物互联互通，数据飞速增长，企业面临三大重要机遇：建立更深层次的客户关系；通过数据发现新的价值来源以及加速企业运营的数字化转型；领先企业正在不断提升绩效——从各种互联设备中采集各种各样的数据，通过基于人工智能的应用利用这些数据，达到全新的运营和财务水平。

- 1 提升绩效 // 051
- 2 不断变化的市场力量 // 051
- 3 实现生态系统互联互通 // 056

- 4 构建发展平台 // 059
- 5 重塑者遥遥领先 // 067
- 6 智能物联网与自动化之旅 // 072

第 3 章 认知催化剂

——运用人工智能重塑企业与体验

领先的组织正在采取一种战略方法，利用人工智能技术（AI）推动企业发展：他们积极求解复杂的难题，将智能融入企业流程，并大力投资以创建全新的、更美好的未来。从这些人工智能的领先者即重塑者身上，你能学到什么？本章所呈现的观点来自 2017 年 4 月 1 日至 6 月 30 日我们对全球 3069 名最高层主管的调研成果。多年来 IBM 持续开展全球最高管理层调研，到今年已经是第十九次。在本阶段调研中，我们重点探索最高层主管对于人工智能技术推进企业数字化重塑™所持有的观点。

- 1 近在眼前 // 079
- 2 接受改变? // 079
- 3 战略：重构企业 // 084
- 4 制定认知型企业发展蓝图 // 090
- 5 业务模式：追求个性化 // 091
- 6 通过创新打造人人市场 // 097
- 7 运营模式：见证未来 // 098
- 8 构建 AI 能力，实现面向未来的运营模式 // 103

第 4 章 携手共进

——区块链积极探索者采用三种方式绘制新蓝图

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。随着行业间的界限日益模糊，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。

- 1 意想不到的演变 // 109
- 2 一往无前：探索未知领域 // 113
- 3 建立跳板：瞄准新平台业务模式 // 119
- 4 掀起潮流：扶植合作伙伴与竞争对手 // 125
- 5 指示新方向：从积极探索者身上学到的三个经验 // 130

第二篇 数字化重塑演进

第 5 章 数字化转型

——为数字化与物理化的融合制定新型业务模式

个人和企业都在进行数字化变革。社交网络和数字设备不仅用于好友和家人之间的交流，也被越来越多的政府、企业、民间团体所采用。人们使用手机、互动工具确定可信任的人、到何处

去以及购买什么商品。同时，企业自身也在经历数字化转型，重新思考客户最看重什么，并且制定能够充分利用新的差异化竞争的运营模式。对企业的挑战在于，它们在数字化转型的道路上走多快以及走多远。

- 1 新的数字化时代 // 139
- 2 业务变革的推动力 // 141
- 3 业务转型 // 145
- 4 基本能力 // 153

第 6 章 数字化变革

——为截然不同的未来做好准备

以个人为中心的经济时代已经到来。最新的数字技术—包括社交媒体、移动性、分析和云——不断改变着人们、企业和政府机构的互动方式。这些数字因素促成了前所未有的连接能力，因此，整个世界都在围绕以消费者为中心的理念而投资。然而，这些新技术的确仍处于初级阶段。正在进行的转型很快将进一步加强，以客户为中心的经济将转向每个人对每个人（E2E）的经济。这对于价值的创造和分配将产生深远的影响。IBM 的最新研究表明，许多企业仍然没有准备好在 E2E 环境中运作。为了准备好迎接未来的彻底颠覆，企业需要立即做出应对，以创造协调、共生、基于情境和认知的体验及业务模式。

- 1 飞速发展：数字化 // 169
- 2 技术颠覆：过去和现在 // 171

- 3 对截然不同的未来之展望 // 172
- 4 E2E 经济的主要维度 // 179
- 5 新的数字变革框架 // 185
- 6 开始改造：提出适当的问题 // 189
- 7 通过数字化变革抓住未来机遇 // 190

第 7 章 数字化重塑进行时

——重塑内容与重塑方式揭秘

数字技术已经改变了人员和企业的互动方式。数字的力量促使行业间前所未有地相互渗透，并从根本上改变了经济模式。为了在颠覆性的环境中立于不败之地，企业需要打造富有吸引力的新体验，形成新的业务重点，建立新的专业技能，设计新的工作方式。企业领导面临残酷的抉择：要么对企业进行数字化改造，要么“坐以待毙”。要成功实现数字化重塑，就必须从根本上重新思考企业的运营模式以及企业与合作伙伴的互动方式。

- 1 执行摘要 // 199
- 2 技术的颠覆作用 // 202
- 3 从数字化到数字化重塑 // 204
- 4 为重塑做好准备 // 207
- 5 掀起数字化重塑的浪潮 // 210
- 6 实现数字化重塑的企业 // 213
- 7 重塑未来 // 214

第三篇 生态系统新时代

——平台经济

第 8 章 绘制平台收益蓝图

——全球最高管理层调研 CEO 洞察

受访的首席执行官（CEO）告诉我们，多年以来，颠覆一直是他们最关注的问题。价值链、行业和业务模式发生了影响深远而且出人意料的变化，使得全球的企业领导都不禁要问：“下一个变化将是什么？”目前，受访的 CEO 们仍然认为颠覆大潮具有关键的影响力，但与往年的报告相比，他们不再那么害怕颠覆了。大多数 CEO 并未将颠覆大潮视为破坏性的力量。他们已经习惯了接二连三的变化，并视其为日常运营和业务战略的一部分。受访者告诉我们，自己已经做好准备。但他们真的准备好了吗？越来越多的 CEO 开始接受全新的模式。他们不再单打独斗，而是在新的业务平台上与合作伙伴一起创新。现在的问题是，他们的同行中有多少会跟风加入生态系统。

1 更广阔的天地

来自全球最高管理层调研的观点 // 228

2 CEO 观点

期盼意外的出现 // 232

3 化颠覆于无形 // 234

4 合作的力量 // 237

5 扩展平台 // 244

6 实现明日之梦 // 250

第 9 章 生态系统新时代

——在生态环境中重新定义伙伴关系

生态系统已经成为日常业务用语。当人们描绘商业未来或客户互动的时候，“商业生态系统”、“协作生态系统”和“经济生态系统”等说法已经在全球范围内普遍使用。但是，生态系统不仅仅是一个网络，更不能等同于一个市场。既然生态系统将在很大程度上转变企业在当前的运营方式，那么我们必须了解生态系统为何现在出现，它与传统市场有何不同，哪些新的激励方式即将出现，以及各种企业当如何应对等关键问题。本章阐述了生态系统的关键特征，并指出企业要在生态系统新时代中探索求生，则必须建立一种新型的伙伴关系。

- 1 业务正在发生变化 // 271
- 2 客户期望简单、良好的新体验 // 272
- 3 新生态系统不断出现 // 274
- 4 战略依赖于环境 // 283
- 5 建议——以新的方式连接到新的生态系统 // 287

第 10 章 加入生态系统，还是孤军奋战？

——在生态经济大潮中乘风破浪

广大高管认识到，生态系统正在重塑企业、行业乃至整个经

济大环境。生态系统不仅可以重新定义企业的业务监管模式，还有助于拓展新市场，制定新的客户主张。但绝大多数调研受访者都表示，参与生态系统的预计成本使他们难以看到可能获得的全部业务优势。然而，有一些企业高管领先同行一步，敏锐地观察到参与生态系统所能带来的巨大价值。尽管所实现的具体效益在一定程度上取决于企业在生态系统中所扮演的角色，但只要企业在生态系统中做出的贡献足够重要而又独特，那么所有主要生态系统角色均可获益。

- 1 执行摘要 // 299
- 2 我不会参与，至少现在不会参与 // 301
- 3 新格局的冲击 // 303
- 4 扩张机遇 // 304
- 5 关键不在于做什么，而是怎样做 // 306
- 6 数字化革命的基石 // 311
- 7 准备好倾力参与生态系统了吗？ // 314

附 录 扫码阅读

