

高速竞争时代的致胜关键

TACTICS

灵活转型、加速创新的数字合作伙伴战略

数字金融时代来临，大众越来越倚赖网络进行金融交易，金融企业无不积极规划各种创新应用服务以便站稳市场。然而在这样高度竞争的环境下，CIO 如何运筹帷幄以加速创新，制定外部伙伴的合作战略是一大关键！

为了带领企业发展，CIO 必须认真审视哪些是企业未来需要的技术与人力，哪些是现有的技术、人力，两者重叠的部分则是应当重点关注的核心；而现有的技术人力在未来不需要时则须释放资源，以便能创造空间，实现灵活转型；至于未来需要的技术人力但目前完全不具备的部分，则可借助外部资源来引进创新技术。

一般而言，与外部战略伙伴的合作方式多种多样，合作深度将影响价值创造。最基本的是双方根据服务级别与服务费用建立甲乙双方合作关系，更进一步的则是将资产外包，通过服务转移最大程度减少资本投资。根据调查统计，通过与战略伙伴合作，在项目启动 2 年后，企业平均营业收入与同业相比可提升 3.2%！

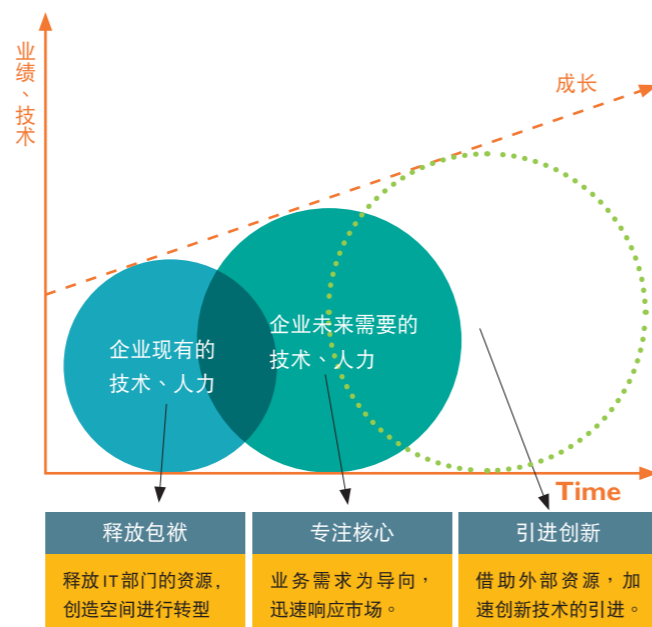
统一业务目标的合作方式则是共担风险，共享利益。更进一步则是共同进入市场并共享收益，合作内容包括企业治理、效能互通、开发、联合销售、效能投资、渠道管理等。最深层最复杂的合作则是进行合资以便共同创造市场，需考虑包括资产转移、法律架构、法规、税务等项目。

战略伙伴为企业带来具体效益

外部战略伙伴带来的预期效益有助于提高企业绩

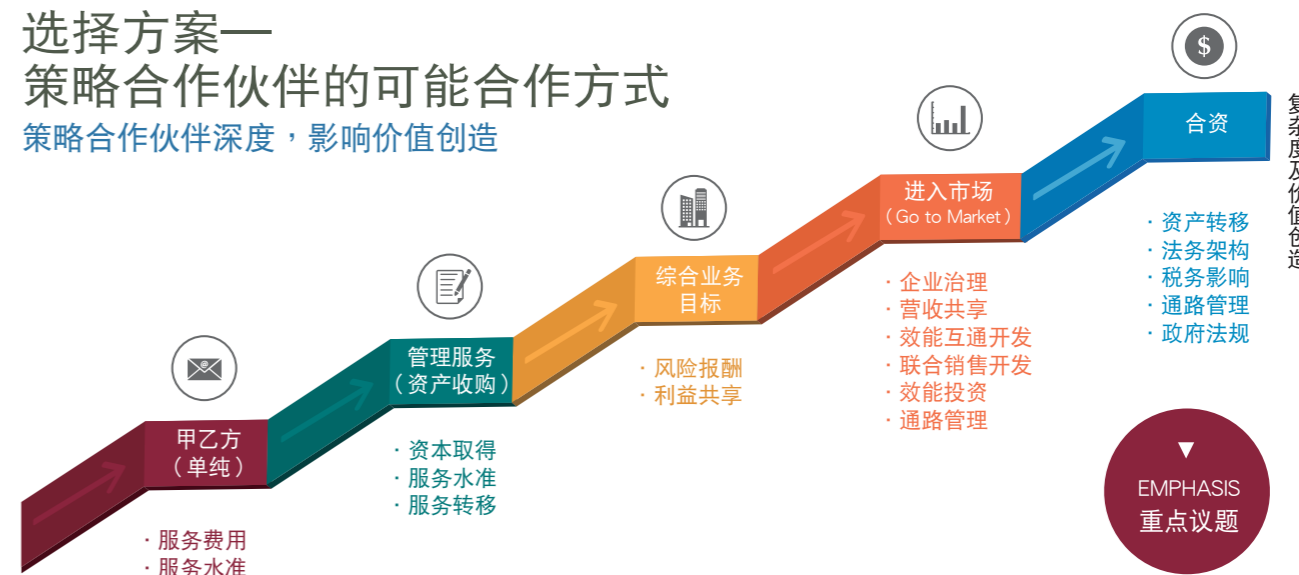
效，常见原因分析如下：1. 让资源成本、内部基础架构空间和管理成本显著减少，并使资产集中优化。2. 通过将资本支出转变为运营支出，提高资本可用性。3. 提高生产力并削减成本，同时可让内部人员专注于为客户提

现状与考量— 迎战数位金融浪潮的策略思维



选择方案一 策略合作伙伴的可能合作方式

策略合作伙伴深度，影响价值创造



目标：效率、资本投资极小化、达成特定目标、强化营收、创造市场

供新功能和 new 服务，或建立新的创新活动。4. 帮助企业灵活伸缩 IT / 应用基础架构以满足业务需求。5. 实现流程整合、标准化、自动化，从而降低成本、提升效率并改善业务绩效。6. 战略伙伴可支持更先进且具变革潜力的创新业务模式，从而提升运营绩效。7. 降低数据丢失与系统故障的风险，避免业务中断或影响商誉。

具体来看与战略伙伴合作后的平均企业财务指标，与同行业竞争对手相比，在项目启动 1 年后，企业营业费用 (SG&A) 的增幅下降 2.9%；项目启动 2 年后，税前净利 (EBT) 增幅提高 4.3%，营业收入提高 3.2%，而资产回报率 (ROA) 增幅提高 0.13%。若与企业自己在合作前相比，在项目启动 1 年后，SG&A 的增幅下降 3.5%；项目启动 2 年后，EBT 的增长提高 4.5%（上述数据在 95% 的置信度区间的统计结果内尤为显著）。

能够获得上述成果，是因为与战略伙伴合作可节省数据中心的花费，而数据中心进一步将省下的经费投资在创新系统的开发，可有效降低企业运营成本，从而创造企业价值。

确定需求，选择适当的合作关系

企业与战略伙伴的合作关系，根据数据中心本身的支持能力以及所属市场的变化可分为4种不同模式，企业的期望也有所不同。当所属市场变化幅度大，而数据中心支持能力高时，彼此属于伙伴的合作关系，企业期望彼此的合作是战略考虑，能引进创新的信息科技，同时也有成本考虑；然而当市场变化高幅度大而数据中心的支撑能力低时，就形成一种倚赖的合作关系，企业除了战略考虑、创新信息科技之外，还期望获得全方位的服务。

另一方面，当市场变化幅度小而数据中心支持能力高时，彼此是一种附属的合作关系，企业期望的是降低成本以及获得创新信息科技；当市场变化幅度小而企业本身支持能力也低时，则是随需应变的合作关系，企业仅对于降低成本有所期待。

综上所述，IBM 建议 CIO 在迎接金融 3.0 时代时，必须确定解决方案的业务需求与目标，期望在成本、运营模式以及时效方面创造的价值，并评估战略伙伴的能力与合作关系来选择适当的合作模式，这样才是有效的借力使力型数字伙伴战略。