

# 云覆盖之下：

领导者如何借助云加速竞争差异化



*五分之一的企业已发现了竞争差异化的秘密武器。竞争差异化可以新的方式服务于客户并重新审视其业务模式。它有助于从企业数据中挖掘有价值的洞察力并改变作出决策的方式，也有助于企业利用整个生态系统中的专业知识。*

*除此之外，它还有助于领军企业以比其他企业更快的速度提高收入和总利润。什么是他们的秘密武器？即云计算，这也是企业的发展引擎。*

#### 关于此次调研

为了了解全球企业使用云计算的方式，IBM Center for Applied Insights 与 Oxford Economics 联合对 802 位云决策者和用户进行了调查。其中 40% 为高管（28% 为 CIO，12% 为其他管理人员）。参与者在业务和 IT 领域平均分布，跨越 24 个行业和 13 个国家/地区，包括成长型市场和成熟市场。<sup>1</sup>他们在不同规模的企业工作，21% 的企业具有 10,000 名以上的员工，而 26% 的企业员工人数少于 1,000。

因为很多云对话涉及“堆栈战争”、API 和 DevOp 等技术问题，因此有些人可能认为云计算仅仅是一个 IT 问题。但企业领导者不这样认为。

根据我们针对全球 802 位云决策者和用户展开的一项调查，金融、销售、营销、产品开发等各个领域的企业领导者越来越关注云所提供的业务价值。在未来三年内，预计云对于业务用户的战略重要性会从 34% 增长至 72%，甚至会超过 IT 的重要性 (58%)。

这些企业的实际行动也印证了这一数据。大部分受访者表示，企业领导者正在积极管理其所在企业的云计划。

那么云的这种日益强大的战略优势有哪些？简单来说，就是演变。与其他重大技术一样，云计算也正在塑造着企业及社会。

以电力技术为例，完成首次公共供电后，企业投入了一定时间来了解如何真正利用这种新技术。在初期阶段，人们对人工照明设备（最早的电力应用之一）非常感兴趣。很少有人能够想到会基于该技术构建如此多的产品创新、业务模式和行业。

企业领导者目前也正在利用云来实现这种转型。一段时间以来，很多企业已通过作为服务提供的云计算应用而受益良多，也已通过 IT 提升了效率。但现在云技术的发展正在激发人们的无限想象力。而且越来越多的企业领导者已认识到云技术对企业盈利、差异化和竞争的深远影响。

我们可以从处于这一变革最前沿的企业中学到哪些经验？因为这些企业早已告诉我们，他们已利用云获取了竞争优势。

首先，我们必须要了解这些领军企业正在利用云做些什么。最起码，他们正通过战略革新、更佳决策和深入协作实现差异化。云是其转型工具集（移动、社交、分析和大数据）的核心。他们的云战略在范围、平台决策和交付方式方面也具有重要意义。但重点是云不仅仅关乎降低成本和提高效率；云还需要能够促进增长。

### 通过云实现竞争优势

为了解有关企业通过云实现的业务结果以及他们达成这些成果的具体方式的更多信息，我们针对 800 多位云决策者和用户进行了调查。我们根据这些企业的云采用率以及基于云计算的竞争优势情况对他们进行了分组（见图 1）。

- **领军企业** 已广泛部署了云技术，而且已经利用云技术获取了竞争优势。
- **挑战企业** 在利用云提高效率方面与领军企业处于同等水平，但在差异化和市场响应性方面较落后。
- **追随企业** 对云的态度更为谨慎。他们处于云采用的初期阶段，而且还未利用云提高竞争优势。

为了更客观地验证这些企业的竞争优势，我们对三个团体中公开可用的财务绩效数据进行了对比，进而可识别可能的关联性。领军企业的业绩更出众，因此一般情况下其收入也较高，而且其利润增长率要高于同行。

#### 领军企业概况

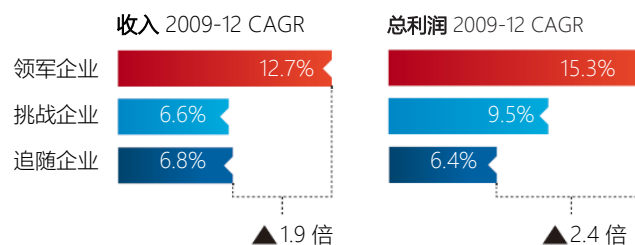
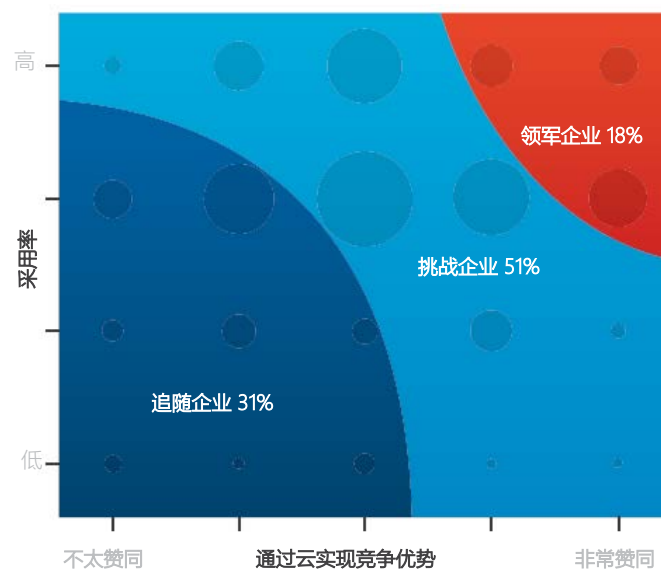


图 1. 云计算的竞争优势有助于企业展现一流的财务绩效。

### 领军企业如何脱颖而出

40% 以上的受访者表示，他们已通过云显著提高了组织效率。即付即用计算具有很多优势这一点并不奇怪。但有趣的是，即使在效率方面，领军企业也略微领先于挑战企业。

不过，导致领军企业脱颖而出的真正原因在于其卓越的市场响应能力。我们的研究表明，他们在这一方面领先挑战企业 40%，领先追随企业近 80%。云可帮助他们迅速响应不断变化的客户需求和市场变化，拓展新市场并挖掘新的领域。

为了超越竞争对手，领军企业主要在三个方面建立竞争优势：战略革新、更佳决策和深入协作（见图 2）。

### 通过云实现竞争优势

(通过云达成的百分比)

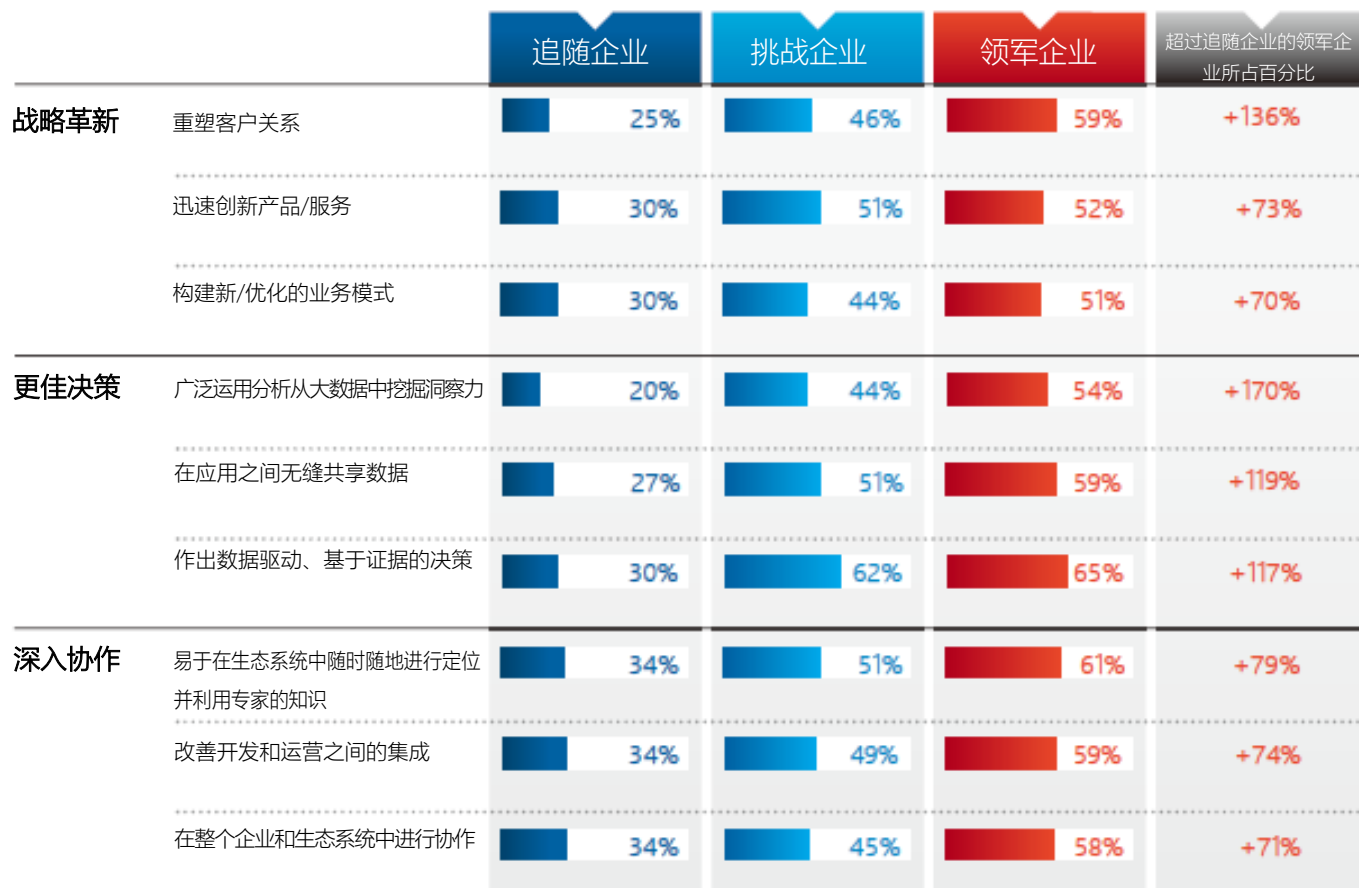


图 2. 云可帮助领军企业实施战略革新、更佳决策和深入协作，进而提升竞争优势。

## 战略革新

对于处于领先地位的企业来说，云有助于摆脱现状，如图 2 所示。通常来说，云有助于企业更好地与客户开展互动。领军企业利用云重塑客户关系的可能性是追随企业的两倍。云有助于他们广泛聆听客户意见，利用大数据了解客户喜好并提供联系更为紧密的产品。通过云，他们还可集成系列流程和系统，进而更好地服务于客户或以之前不可能做到的移动或社交方式与客户互动。

大部分领军企业 (52%) 以及挑战企业 (51%) 均在利用云对其产品和服务迅速进行创新。云不仅可通过改善协作和工作流加快创新进程，还有助于在产品中启用新功能或新特点。举例来说，在汽车、便携式 GPS 设备或智能手机中设置导航系统。将该导航系统连接到云上以后，上述设备即可提供更强大的功能。云能够智能地帮助驾驶员重新规划路线，绕开道路施工点和交通堵塞点，并通过基于云的分析实时挖掘公众提供的交通数据。

最值得注意的是，超过一半的领军企业表示，他们已经利用云改变了自己的业务模式。因为可访问更多数据和专业知识并且功能限制较少，企业可轻松创造新的收入流、新的价值主张甚至全新的市场。

---

**领军企业利用云重塑客户关系的可能性比追随企业高 136%。**

---

## 智能 TV

智能 TV 等互联设备正在改变很多消费电子制造商的业务模式。在产品的生命周期内直接与消费者互动，可创造大量新的机会。不过，若要充分利用智能 TV，TP Vision 便需要采用云技术，该公司是由 TPV Technology 和 Royal Philips Electronics 联合成立的一家合资企业，总部位于香港。<sup>2</sup>

通过将服务和应用智能置于云中而非设备上，TP Vision 无需持续更新 TV 即可不断分析并调整客户体验。云还可随着制造商对其客户群的拓展而进行自由扩展。<sup>3</sup>

可能最宝贵的数据正是隐藏在云端的数据。借助洞察力，TP Vision 能够提供一种更为个性化的娱乐体验，如基于历史选择推荐 TV 节目。服务供应商、首席营销官和广告客户也可提供联系更为紧密的娱乐选项和有针对性的广告。总之，这种数据可为制造商创造新的收入流，即：分析第三方应用开发商和服务供应商的客户使用数据。

而这仅仅是一个开始。智能 TV 正在成为互动娱乐服务的新平台。我们可将智能 TV 当作移动设备上的应用平台来使用。云不仅已帮助 TP Vision 的产品和业务模式实现了转型，还提供了实现持续业务创新的新渠道。<sup>4</sup>

### 成本、模式以及更为准确的推销

对于 Target Corporation ( 美国第二大百货零售商 ) 来说，只要提高一点点成本就会对利润造成重大影响。不过，本着“物美价廉”的品牌理念，如果因价格问题而影响客户信任度，这种结果零售商也无法接受。这就是需要云的原因。借助通过云分析服务提供的科学，Target 已同时提高了利润和价格认可度。<sup>6</sup>

深入分析有助于 Target 做出更好的推销和营销决策。尤其是，零售商现在看到了需求完全不同的各种细分客户群，诸如卫生与健康需求，或养家糊口的需求，或者满足高端美食品味的需求等等。<sup>7</sup>

云技术为 Target 提供了针对特定客户群进行定制分类、推广和定价所需的分析功能，而不是基于历史平均值以相同的标准服务于每个人。而且通过使用直接嵌入规划工作流程内的仪表盘和洞察力，零售商和其贸易伙伴可快速识别覆盖这些客户群的新机会。这种洞察力已改变了 Target 的推销决策方式，进而有助于提高销售额和毛利润。<sup>8</sup>

### 更佳决策

为了战胜竞争对手，领军企业会尽力寻求竞争对手未察觉的洞察力。利用基于云的分析来挖掘隐藏在大数据中的洞察力的可能性是追随企业的近三倍。借助云，他们可基于更多原始数据来进行分析，进而为更广泛的分析提供计算功能。

*领军企业利用基于云的分析挖掘洞察力的可能性是追随企业的 170%。*

处于领先地位的企业也认识到了将其在分离式服务器和员工硬盘中散布的数据和信息进行整合的意义。利用云来共享各个应用之间的数据的可能性是追随企业的两倍。云有助于整合数据，进而激发新的洞察力并作出更为明智的决策。举例来说，IBM 运用了一种被称为 Blue Insight 的业务分析，该分析可充分利用数以百计的信息来源（其数据量要远远超过之前处于销售、营销和开发社区的孤岛中的 1 PB 数据）。Blue Insight 可为 500 多个应用提供分析服务，可支持 200,000 多名员工。<sup>5</sup>

不过，领军企业深知云的作用不仅仅在于生成洞察力，更在于确保可随时随地访问此类洞察力。三分之二的领军企业表示，云在帮助他们做出数据驱动的决策方面起着举足轻重的作用。它有助于企业在关键决策点提供相关洞察力，进而利用实时自动化分析引导流程和决策者。



## 深入协作

除集成数据外，领军企业还可利用云将人们连为一体。近 60% 的领军企业表示，他们正在利用云提高协作水平。更多的领军企业会利用云在其生态系统中随时随地发现和利用专业知识。

这有助于他们从规模 and 专业化中受益。云可将很多合作者聚集在一起，更快地传播知识并利用大众的集体智慧。而且云有助于领军企业利用“长尾”专业知识。他们可以利用之前不切实际（但并非不可能）的专业知识或技能来进行互动。

处于领先地位的企业也在利用基于云的协作来消除相关竖井（特别是在其 IT 企业内部）。他们利用云改善开发和运营之间的集成的可能性比追随企业高 74%。领军企业可打破这些壁垒，进而快速实施新功能。

---

*领军企业利用云在其整个生态系统中定位并利用专家知识的可能性比追随企业高 74%。*

---

## 承担救生使命的云

Colleagues in Care 是一个基于云的医疗志愿者网络，该网络具有广泛的需求，由志愿专家组成，致力于开展救生合作。2010 年，在海地遭遇地震袭击之前，整个国家的医疗卫生资源十分有限。据世界卫生组织统计，在海地，平均每 10,000 人仅可分配 1 位护士和 3 位医生。<sup>9</sup>

这次地震让海地的情况雪上加霜，不仅造成了许多当地医护人员死亡，而且还严重损害了国家的医疗基础设施。来自其他国家的数千志愿者提供了相关服务，但当时并没有可行的方法可将其技能与病患需求相匹配。而且海地的医护人员无法简单地分享他们从特定案例或情境式挑战中学到的内容。

因此，Colleagues in Care 实施了一种基于云的全球协作平台。Global Health Collaboration Network 可将全球专业人员与医疗界大腕联系起来，以便交流思想并建立基于海地的实际情况的最佳实践协议。Colleagues in Care 可利用云改善医疗保健的范围和质量，进而帮助海地人拯救生命、治疗疾病并减轻痛苦。<sup>10</sup>

云是使用、集成和应用这些战略技术的关键部分

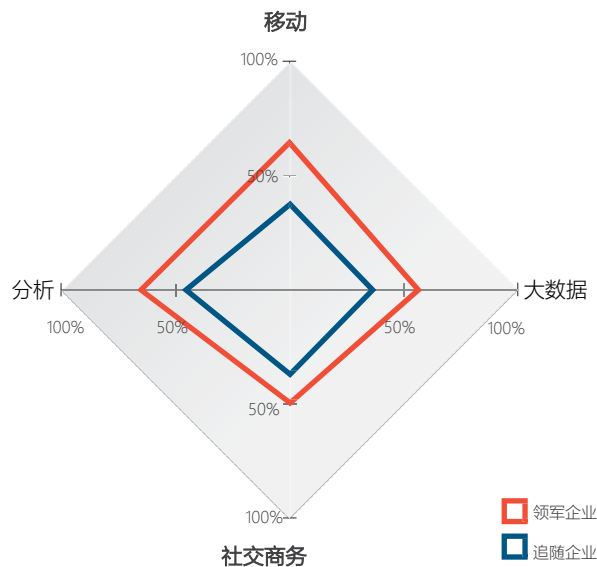


图 3. 云正在助力并集成领军企业的转型工具集。

### 以云为中心

移动、分析和社交业务在帮助企业脱颖而出并获取竞争优势方面扮演关键角色。但通常情况下，云是这些措施的核心部分。这一点对于领军企业而言特别明显。

对于大部分处于领先地位的企业来说，云对于其移动、社交和分析措施以及伴随而来的大数据管理挑战是不可或缺的。云可助力整套颠覆性技术（见图 3）。

如果在云上进行了这些部署，那么企业可把目标放得更高。如果有可扩展的基础架构提供有力支持，移动、社交和分析实施的规模将会更大、更大胆，也可产生更大影响。除规模以外，云可进行集成，进而将个人技术纳入至更有凝聚力的解决方案。



## 克服云的复杂性

领军企业表示云计算具有无与伦比的竞争优势，但这并不意味着云计算之旅一帆风顺。44% 的受访者认为，云会增加其所在企业的复杂性。这种想法对于领军企业来说更为普遍 (51%)。

那么为什么这种复杂性没有影响他们的绩效呢？研究结果表明，处于领先地位的企业已找到了战胜它的方法（见图 4）。

为了简化集成并将各种生态系统联系起来，他们偏向于开放源代码云平台。若要利用公有云和私有云的优势，他们使用混合云基础架构的可能性比同行要高。而且为了应对不断的技术变革，领军企业也需要进行尝试。挑战企业也已经认识到批准进行云试验的重要性。

不过，处于领先地位企业所采用的云方法的最大区别在于战略。正如领军企业支持云从效率角力转向发展角力一样，他们也已率先采用更全面的云战略。这些企业具备企业级云战略的可能性是追随企业的近 4 倍。因为他们的云计划富有远见而且会影响很多企业，因此他们认为有必要采取具体的总体规划。

当然，这一方法需要 IT 和业务线 (LOB) 在员工和高管级别开展紧密协作。而且尽管大部分受访者（无论是哪个领域）认为 IT 和 LOB 应在云部署方面进行协作，但处于领先地位的企业在这一方面似乎更高效。三分之二的领军企业表示，云实际上正在强化 IT 和 LOB 之间的关系，而持这一观点的追随企业的比例仅为 34%。

### 云管理方法和部署的区别

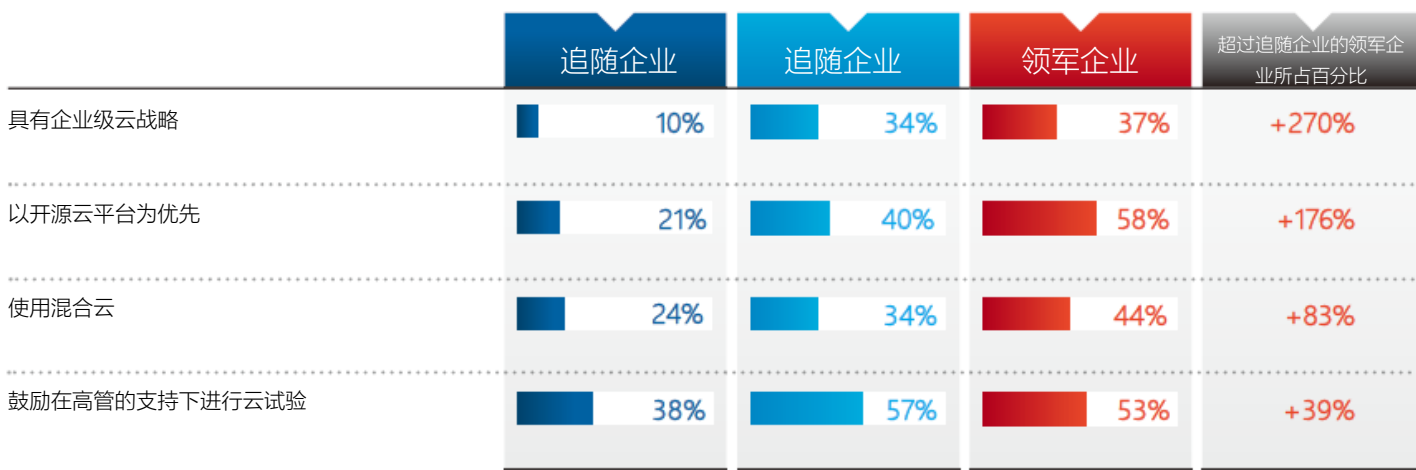


图 4. 为了克服复杂性，处于领先地位企业采用了不同的管理方法。

### 伏笔：领导者都在哪些领域采用了云技术

领军企业表示，其“未来的云”的三大最有价值的功能在于：

- **产品/服务构建模块**：他们可利用易于集成的行业或业务服务组件构造新产品或服务。
- **(甚至更大的) 大数据**：可访问并管理目前无法获取的海量数据。这不是唯一的功能，而是三大功能中的最佳选择。
- **针对特定行业的平台**：具备应用和计算环境的云平台专门针对其特定行业而设计。

### 提高竞争地位

正如领军企业所述，云为企业带来的优势不仅仅是高效。但竞争优势仍旧会不断变化。为了维持主导地位，可从三个角度思考云计划：

#### 业务目标：通过云优化竞争性区别因素

在当前的竞争定位下，试想一下云可在哪些方面实现更大优势。

- 云可以启用哪些新的业务战略？
- 云可在哪些方面促进产品或服务创新？
- 云如何帮助您以不同的方式与客户互动？
- 哪些战略决策或运营决策可从基于云的大数据或计算密集型分析中受益？
- 更广泛或连接更佳的专业知识网络可在哪些方面改善业务绩效？

### 云战略：通过整体战略提高企业的响应能力

云计划越广泛、越具战略性，对企业级战略的意义便会越大。

- 云战略如何启用移动、社交、分析和大数据计划？
- IT 和 LOB 在管理云服务和作出管理决策方面的协作是否有效？
- 高级管理层是否属于董事会成员？您具有哪种治理结构？
- 应严密控制云部署的哪些方面？团队足够灵活吗？

### 云技术：使平台与业务目标保持一致

优化区别因素和企业云战略可更好地使技术决策与业务需要保持一致。

- 开源平台应采用哪些计划来获取速度、规模和访问？
- 您是否具有适当的公有云和私有云组合来满足特定需求？或您将需要灵活的集成式、混合云架构来整合各个要素吗？
- 针对特定行业的解决方案可在哪些方面定制相关功能或弥补专业知识的差距？

## 关于作者

*James Comfort* 是 IBM Global Technology Services Cloud Development and Delivery 的总经理。在这个角色中，他负责 IBM Smart Cloud 基础架构和应用服务的产品、架构、开发和全球交付。他的联系方式为 [jcomfort@us.ibm.com](mailto:jcomfort@us.ibm.com)。

*Craig Hayman* 是 IBM Industry Solutions 的总经理。他对 IBM 的在营销和商务、企业内容管理和安全以及运营服务方面为客户提供高价值、集成式行业解决方案的战略负责。他的联系方式为 [chayman@us.ibm.com](mailto:chayman@us.ibm.com)。

*Susanne Hupfer* 是 IBM Center for Applied Insights 的顾问，她负责针对新兴技术和业务领域开展基于事实的研究。她的联系方式是 [susanne\\_hupfer@us.ibm.com](mailto:susanne_hupfer@us.ibm.com)。

## 贡献者

Nancy Pearson

Craig Sowell

Don Gordon

Melissa Hennessey

Kevin Thompson

Kathy Millich

Angie Casey

Caroline Day

Julie Cohen Sloma

---

## 关于 IBM Center for Applied Insights

[ibm.com/ibmcai](http://ibm.com/ibmcai)

The IBM Center for Applied Insights 负责引进新的思维、工作和领导方式。通过基于证据的研究，该中心可用务实指导和变化案例来武装领导者。

---

## 注释和来源

- 1 所研究的增长型市场包括澳大利亚、巴西、中国、印度、波兰、新加坡和南非。所研究的成熟市场国家/地区包括加拿大、法国、德国、日本、英国和美国。为了理顺可能的市场变化，我们根据 IBM 对每个国家/地区的总 IT 支出对响应进行了衡量。
- 2 *TP Vision: 《利用云计算配备智能 TV 网络并分析消费者使用数据，提供真正个性化的服务 (Cloud computing used to provision smart TV network and analyze consumer usage data, providing truly individualized services)》* . IBM Corporation.2013 年 5 月.[http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/KPES-97KPS8?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/KPES-97KPS8?OpenDocument&Site=default&cty=en_us).
- 3 *《TP Vision 可为消费者提供增值服务 (TP Vision delivers value-add services to customers)》* . IBM Corporation 视频.<http://www.youtube.com/watch?v=DtoCZmRGy-w>.
- 4 *《IBM 云可为 Philips 智能 TV 提供新的家庭娱乐服务 (IBM Cloud to Deliver New Home Entertainment Services for Philips Smart TVs)》* . IBM 新闻发布会.2012 年 8 月 31 日.<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/38651.wss>.
- 5 *《云的成功：工作负载为什么如此重要，IBM 自己的云转型观察 (Success in the cloud: Why workload matters, Observations from IBM's own cloud transformation)》* .IBM Corporation.2013 年 7 月 .<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/ciw03082usen/CIW03082USEN.PDF>.
- 6 *《Target Corporation 推销流程与支持副总裁 Shelley Hyytinen 访谈 (Interview with Shelley Hyytinen, VP Merchandising Process and Support, Target Corporation)》* . DemandTec 视频. <https://mydt.demandtec.com/mydemandtec/web/demandtec1/network/customers/successportal/target>.
- 7 出处同上。
- 8 出处同上；*《Target 选择 DemandTec 来挖掘协作式购物者的洞察力并将承诺扩展至其他下一代解决方案 (Target Selects DemandTec for Collaborative Shopper Insights and Extends Commitment to Other nextGEN Solutions)》* . IBM DemandTec 新闻稿. 2010 年 6 月 21 日.[http://www.demandtec.com/mydemandtec/press-releases/-/asset\\_publisher/2qEJ/content/target-selects-demandtec-for-collaborative-shopper-insights-and-extends-commitment-to-other-nextgen-solutions](http://www.demandtec.com/mydemandtec/press-releases/-/asset_publisher/2qEJ/content/target-selects-demandtec-for-collaborative-shopper-insights-and-extends-commitment-to-other-nextgen-solutions).
- 9 *《我们是谁 (Who we are)》* . Colleagues in Care. <http://colleaguesincare.org/who-we-ar/>.
- 10 *Social Business: 《Colleagues in Care 利用云协作工具实现病患护理转型 (Colleagues in Care uses cloud collaboration tools to transform patient care)》* . IBM Corporation 视频.<http://www.youtube.com/watch?v=tWvcg08-h-w>.



© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国印刷  
2013 年 10 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。如果这些和其他 IBM 商标术语在此类信息中首次出现时使用商标符号 (® 或 ™) 做了标记，则表明在此类信息发布时，这些术语已在美国进行了注册或者已为 IBM 所拥有的普通法商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。其他公司、公司或服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。Web 站点 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

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协议的条款和条件获得保证。



请回收利用