



专家洞察@IBV

企业面临数字化重塑

战略也应与时俱进

IBM 商业价值研究院

变革需求

现如今，只要翻开商业杂志或报纸，目所能及之处无不在宣扬技术对于企业的影响。再看看身边，各行各业都在发生变化，而且很多情况下都是数字技术的颠覆性力量所带来的翻天覆地的巨变。为保持市场领先地位，企业高管认识到亟需调整经营方向和经营模式。然而，变革并不是说说那么简单。许多企业适应局势的速度不够迅捷，因此无法避免负面影响，有时甚至是可怕的颠覆性冲击。

我们周围的数字化颠覆大潮

数字化颠覆冲击无处不在。它不仅会影响客户和市场、行业和经济以及价值链，事实上还影响到整个价值体系。此外，它还体验与互动、营销和配送、运营和生产以及组织、协同与合作激烈碰撞。客户和企业领导普遍认为，数字化颠覆无可避免。90% 的受访企业高管表示，他们所在行业将被数字化趋势所颠覆。¹ 这种变革趋势已经开始影响客户行为，88% 的受访客户表示，会在客户体验的某些环节中使用数字渠道，41% 的受访客户希望获得更多的数字化选择。²

在技术的巨大冲击下，传统战略方法越来越无法满足商业环境的需求。亟需做出调整，以便确保业务有效性和相关性。目前，战略咨询市场已经开始反映出这些变化。据估计，传统战略咨询仅占目前战略咨询业务的 20%，而在 20 世纪 80 年代中期，这个占比高达 60% 到 70%。³ 在步入 2018 年后，这个占比还可能大幅下降。

典型的战略制定过程

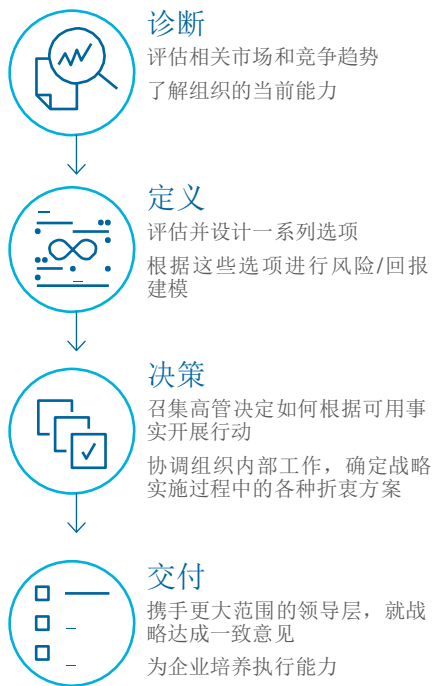
传统上，战略制定者一直以通过结构化方法解决非结构化问题而引以为傲。他们采用押注的方法做出决策，而不用考虑如何积极推进所选择的方案。通常，确定特定战略发展途径的典型流程分为四步（见图 1）。

就在不久前，这种传统方法还是解决最常见战略问题的不二法门。尽管企业高管可能还不会开展有关业务决策的尽职调查，但战略咨询公司可以提供“最优秀和最聪明的人才”，并通过研究团队或行业专家弥补知识空白，为决策提供支持并判断决策合理性，从而帮助企业高管缓解这方面的风险和不确定性。

这种方法也非常适合企业的年度计划周期，根据清晰的业务优先级定期分配资源和资金。

图 1

战略制定步骤



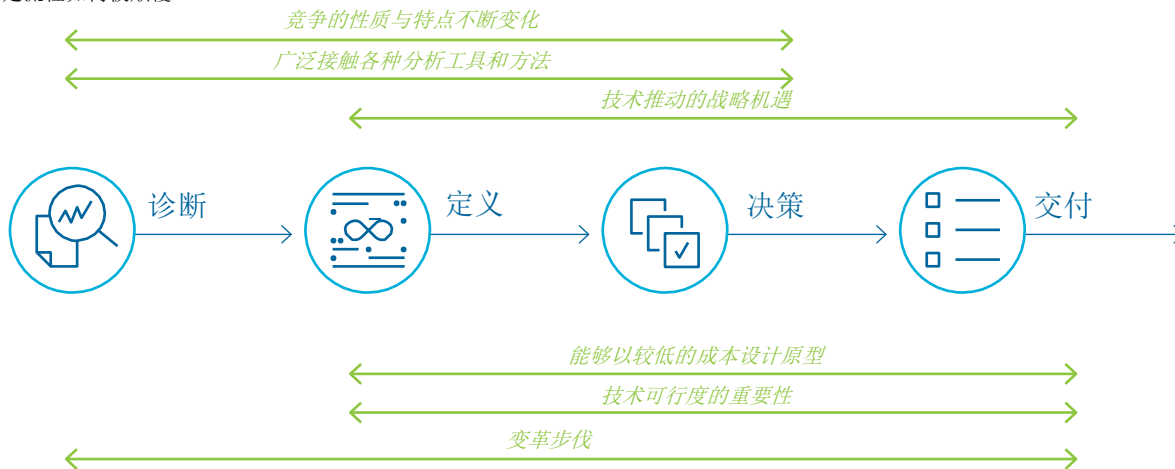
来源：IBM 分析。

颠覆典型模式的力量

战略制定依然是普遍适用的铁律。事实上，对于某些方面而言，传统方法依旧是确定业务方向的有效方式。但是，在数字化颠覆大潮的冲击下，传统方法的成效日益降低（见图 2）。

图 2

战略制定流程如何被颠覆



来源：IBM 分析。

技术支持的战略性质

十年前，战略顾问郑重建议高管采用“业务战略优先，支持技术次之”的方法。但现在，技术已然占据战略的核心位置。事实上，技术已成为战略，决定未来发展的方向。它可以改善客户和员工体验，帮助降低成本。

它能够重新定义互动与合作，重塑企业运营模式。它支持形成截然不同的经济价值主张，并且能够让客户和企业快速采用。⁴

在这种环境下，底层的业务问题发生了变化。而今，高管关注的是会出现哪些新技术，以及它们可能会对行业产生怎样的重塑影响。用于解决个别问题的通用方法已不足以应对局面。

广大高管亟需加强创新意识，首先探索各种可能性，继而审视潜在影响并实时调整战略。

竞争的性质与特点不断变化

就在前不久，竞争对手还屈指可数，只需要领先主要竞争对手就可以了。但现在，竞争随时随地从四面八方蜂拥而至。技术企业正在颠覆各行各业，无论是交通运输还是超市，无一幸免。与此同时，大量初创企业也加入战团，重新塑造各行各业的格局。据 IBM 商业价值研究院近期开展的一项调研显示，60% 的全球受访高管预计来自行业外部的竞争将愈加激烈。⁵

初创公司具有完全不同企业基因。没有财务收益要求和传统架构的羁绊，初创企业能够快速向前发展，并能承受更大的风险。除非传统企业具备初创企业那样的发展步伐，否则就难以跟上形势的变化。

战略师需要扪心自问：传统业务能否适应新的形势，持续推动经济效益？他们必须更全面更广泛地进行思考。行业可能会经历怎样的变革？形成怎样的新型业务生态系统？

价值衡量方式多种多样。对于很多初创企业而言，价值并非通过利润和每股收益来衡量。通常情况下，企业价值是股票价格、品牌形象、社交媒体知名度或其他一些截然不同因素的综合反映。

将执行融入战略

战略和执行曾经是两个完全不同的领域。但现在，这种理念已不再适用：

- 技术对于战略决策、可行性和复杂性的影响日益显著，执行速度变得尤其至关重要。战略师需要在战略制定过程中密切关注技术可行性，而不是制定战略后再去考虑技术问题。

- 战略制定方法已有了长足进步，现在原型设计和测试过程非常迅速，而且成本低廉。传统战略师可能因选择发展路线而备受煎熬，但越来越多的专业竞争对手将执行融入战略，可以迅速形成多种方案，并面向最终用户进行检验。

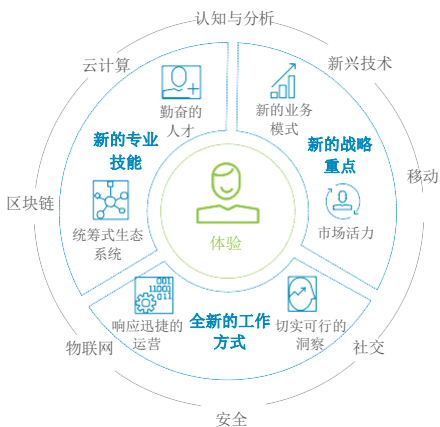
分析的可用性

就在几年前，当前分析工具和决策支持的巨大威力还难以想象。而如今，企业每天都可以收集并分析海量客户数据。因此，许多企业发现，原本折磨战略团队数月才能形成结论的难点，现在不费吹灰之力就能解决，而且可以获得更好的结果。

机器学习和人工智能通过自动读取所有公共信息来源，扩充和丰富高管的决策，进一步推进基于分析的决策。

图 3

数字化重塑框架集结生态系统合作伙伴的
优势力量



来源：IBM 分析。

拥抱数字化重塑

有一种框架可以最有效地总结这种周期性和整体性的战略决策方法，那就是所谓的数字化重塑™。这种面向环境、组织、运营和战略的方法反映的是客户至上理念，确立了客户愿望的核心地位 - 不仅现在如此，将来也是一样（见图 3）。

充满信心地向前发展

参与战略制定的人员责任重大。为确保顺利渡过数字化颠覆的激流漩涡，企业必须具备比过去更广泛的技能。特别是在数字化重塑领域。必须利用创新成果，弘扬创业精神，积极探索更新更好的方法，树立和维护价值主张。

诸多任务在争夺优先处理权，因此制定战略的难度空前加大。战略师必须综合考虑季度目标、不断变化的竞争对手、新兴技术以及永无休止的人才需求。在制定和修改战略或聘请战略顾问时，需牢记以下几点：

要认识到，战略并不仅仅停留在理论层面。只有反复试验并总结经验，才能获得成功。最初，Facebook 并未确立成为首屈一指媒体平台的雄韬伟略。

免费送货最初是由 Amazon 员工通过虚拟意见箱提出的。这最终成就了 Amazon Prime。Prime 是一项忠诚度计划，不仅具有免费送货的强大吸引力，还满足客户在两天内收到商品的愿望。结果如何呢？Prime 客户的购买金额增加了 150%，创造了数十亿美元的额外收益。⁶

重新思考究竟谁是战略“拥有者”，以及谁参与战略制定过程。绝不能在象牙塔中敲定战略，并在完成后才下达给员工。参与是获得支持和认可的基础。参与制定战略的人员包括资深专家、业务合作伙伴及其他利益相关方，他们鼓励人们积极提出意见和建议，帮助发现原本可能会忽视的趋势和相关性。

必须遵循价值规律。尽管音乐越来越容易获得，受众也超过以往任何时候，但价值却从传统唱片公司转移至价值链的其他部分。许多企业的资产之所以未能实现经济效益，是因为它们更注重传统习惯而不是价值。战略应当融入更多商机，无论它们形成于哪个领域。

单纯诊断和解决问题已经不足以促成成功的战略。现在，需要通过创造性方式协调实施流程，从实践层面推动业务发展。

快速部署、验证和扩展战略的重要性日益显现。或许最重要的是，还要相信战略绝不会一成不变。战略必须随客户、竞争对手、合作伙伴及其他参与方的变化而持续调整；而且，所依赖的技术也必须与时俱进。

关于专家洞察@IBV 报告

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

主题专家

Saul Berman

副总裁兼全球首席战略师，
IBM 全球企业咨询服务部
<https://www.linkedin.com/in/saulberman/>
saul.berman@us.ibm.com

Philip Dalzell-Payne

数字化战略北美负责人，
IBM 全球企业咨询服务部
<https://www.linkedin.com/in/philip-dalzell-payne-92b978/>
ppayne@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2017

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2017 年 12 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球各地司法管辖的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.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产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）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 产品根据其所属协议的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。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

GBE03904CNZH-01



备注和参考资料

- 1 Buckley, Natasha, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, Gerald Kane. "Aligning the organization for its digital future." *MIT Sloan Management Review*. July 2016. <http://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>
- 2 Allen, Teresa. "Digital Customer Service or a Human Touch? What DO customers WANT?" *Customer Think*. March 2017. <http://customerthink.com/digital-customer-service-or-a-human-touch-what-do-customers-want/>
- 3 Christensen, Clayton M., Dina Wang and Derek van Bever. "Consulting on the Cusp of Disruption." *Harvard Business Review*. October 2013. <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>
- 4 Dalzell-Payne, Philip and Carolyn Baird. "The experience revolution: The game is on." IBM Institute of Business Value. February 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-trends/>
- 5 "Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study - The CEO perspective." IBM Institute for Business Value. January 2016 (unpublished data). <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03719USEN>
- 6 Stone, Brad. "What's in Amazon's Box? Instant Gratification." *Bloomberg BusinessWeek*. November 24, 2010. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-11-24/whats-in-amazons-box-instant-gratification>