



从数据到颠覆： 通过数字智能推动创新

赞助方寄语



数字企业几乎颠覆了每个行业的格局。企业已经开始以全新、非常规的方式在业务模式中注入及时性和响应性，以期重构客户体验，这种变革甚至可能是永久性的变革。我们正在亲眼见证一场持续的进化，现有的市场类别在融合，新的市场类别在涌现，随着数字趋势的席卷全球，所有行业的竞争格局一夜之间被颠覆。

然而，单单实现数字化还不足以维持企业的竞争优势。我们发现，在数据和洞察力货币化趋势的推动下，企业开始应用数字智能在这个颠覆与机遇并存的时代开辟一条道路。如今，企业利用更多数据和分析，构建敏捷的业务模式和流程，以便在竞争中保持领先。通过加入数字智能，企业能够获得有关客户和运营的信息，从而支持这些全新且不断变化的数字业务模式。

在本文中，我们确信，很少有企业能免受数字颠覆的影响。为了应对动荡的市场和竞争威胁，每个人都需要比以往更快地利用数据和洞察力。在本文中，我们发现了一个名为数字创新者的群体，他们能够快速感知和响应变化，为未来的挑战和机会做好准备。

在了解了全球 600 多位企业高管的观点后，我们将解读数字智能为贵企业带来的价值，并帮助您了解数字创新者有哪些不同之处。作为企业高管，您不仅需要从不同的角度思考数据在企业战略中扮演的角色，还必须清楚地表达交付数字智能所需的技术平台和技能的战略性优先事项。因此，本报告介绍了这些数字创新者的特点，以及他们采用哪些方法取得的成功。

有关 IBM Analytics 如何帮助企业成为数字创新者和领导者的更多信息，敬请访问 ibm.com/analytics。

Jeff Spicer
首席市场官，
IBM Analytics

从数据到颠覆：通过数字智能推动创新

执行概要

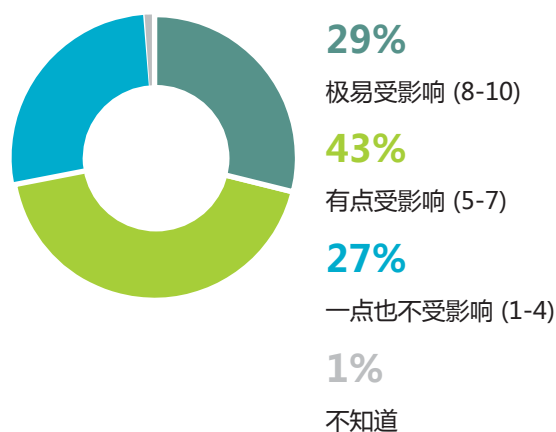
随着携带结构化成本优势的新兴企业的问世，以及“数字优先”文化在各行各业的兴起，全球企业都面临被颠覆的威胁。新竞争对手提供的解决方案往往更简单、更便宜或者更便于客户使用（如，Uber、Airbnb、阿里巴巴和 Netflix）。或者他们提供的服务能够填补以前从未被填补的市场空白（如，新兴市场中的移动银行）。尽管这些新的颠覆者各有不同，但是他们都表现出了一种共同的能力：能够利用数字技术，了解客户，感知市场变化，比竞争对手更快地创新。

Harvard Business Review 分析服务部门近期调查了 600 多位企业高管，其中近三成（72%）的受访者表示，未来三年，他们的企业运营极易受到这一威胁的影响。（图 1）这些受访者都是来自全球各行各业的企业高管，他们都迫切希望加快步伐利用信息，从而响应和提前应对这一威胁。他们知道，感知和响应不断变化的状况（包括内部运营问题和外部市场条件）的能力攸关他们的生存，谁能利用数据、分析和自动化工具作出准确预测并成功踏出第一步，谁就能获得竞争优势。然而，很多企业都未能跟上这种趋势。只有 14% 的企业在根据洞察力快速采取行动这一点上给自己打了高分。另外，只有三分之一的企业认为，他们能够以所需的速度部署新的数字智能功能。

图 1

大多数企业都面临数字市场颠覆的威胁

根据企业对洞察力、数据或分析的使用情况，企业评估自己未来三年里受到新竞争对手所带来市场颠覆的影响程度；百分比表示受影响程度不同的企业所占的比例。（1 - 10 分）



来源：Harvard Business Review 分析服务调查, 2016 年 6 月

获取数字智能功能可不只是采购和部署解决方案。企业在成为数据驱动型企业的过程中面临的挑战是多方面的，这需要企业多管齐下，利用技术、新的数据源、技能，以及最重要的，高管的支持，企业高管不仅要提供支持，还需要推动企业营造一种动态的数据驱动型文化。

这样做能为企业带来切实的回报。有效推动新数字业务模式创新的企业（图 2）发现，他们的收入增长势头比转型失败的企业更强。这些数字创新者充分利用了他们的数字智能。他们能够更好地预测和适应不断变化的市场状况，并快速运用他们挖掘的洞察力。

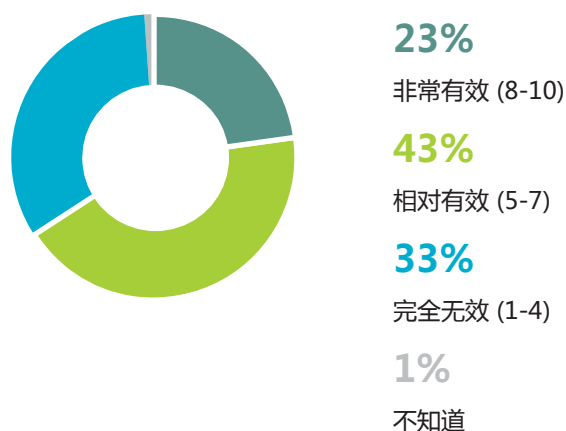
除了领先于大多数企业外，数字创新者也和其他企业一样面临类似的挑战。分散的数据导致超过一半的企业无法及时实现业务目标。工具和资源的不协调更是加剧了这一问题。随着企业满足客户需求的能力越来越依赖他们加入的扩展型业务生态系统，这些限制将进一步被放大。单纯的同类企业，即完全无法有效开展新数字业务模式创新的企业，尤其面临着风险。

数字创新者成功克服这些挑战的一个关键在于，他们能够更有效地利用基于云的分析平台。因为云能赋予他们灵活性，这样，他们不仅能更快速地部署功能和开展创新，还能更轻松地访问不同的外部数据。因此，数字创新企业内的员工就能从外部数据中获得必要的洞察力，用于更快速、更自信地制定决策。所有这些因素结合起来，结果就是数字创新者更有可能宣称，他们在过去两年取得了两位数的收入增长，以及数字智能的使用是收入增长背后的一大驱动因素。

图 2

围绕新数字业务模式，有效开展创新

企业为了应对新威胁或把握新机会而围绕新数字业务模式开展创新的有效程度，百分比表示不同有效程度的企业所占的比例。（1 - 10分）



来源：Harvard Business Review 分析服务调查, 2016年6月

为了在数字商业世界中实现蓬勃发展，并成为市场的颠覆者，企业高管必须：

- 制定转型战略，并承担由此带来的风险
- 采用敏捷的迭代式创新方法
- 营造数据驱动型文化，向整个企业而非某些特定的团队开放访问权限

通过这样做，企业会发现他们为在数字环境中发展做好了准备。

数字智能和颠覆之间的联系

没有哪个行业能免受数字颠覆的威胁。但是，有些行业可能会更直接地面对这些威胁。一旦企业意识到，威胁是激励企业专注于开发基于数字智能的新业务模式的强大动力，他们就肯定会变成创新者。

金融服务行业就是一个典型的例子。就在几年前，银行、投资公司和保险公司都不需要太担心数字威胁。但是现在，新的“数字科技”竞争对手正提供一系列新颖的服务，比如，点对点借贷和机器人投资顾问。“我们处于颠覆的最前沿，”一家大型多样化金融服务企业的战略合作高管说道“作为一家大型的老牌企业，我们正想方设法击败新兴企业，利用数据创造更多价值。”

有些企业则不会等到行业备受威胁才行动。一家市值 330 亿美元的全球建材企业（主要销售水泥）正利用认知计算，彻底改变其合同条款，开发新的业务模式。比如，过去该企业向承包修路的企业出售修路用的材料。但是，在思考了最终用户（即，需要修路的城市）面临的挑战以及运用分析后，该企业的高管提出了一种新的价值主张：彻底消除修路时的交通堵塞问题，这在印度尼西亚（修路的当地）是一个大问题。他们推出了一种快凝水泥，来保证解决这个问题：他们会通宵修路，如果七个小时后，路面还不能使用，该企业将提供一个打折的价格。该企业的创新主管表示，这种方式彻底改变了他们与承包商和市政府之间的关系，三方建立了一个联系更加紧密的联合模式。

即使企业表面上看起来没有受到数字颠覆的影响，但是事实上，没有任何一家企业能够免受数字颠覆的威胁。为了促使企业采取行动，企业高管必须想办法将这种威胁变得有形化。

市场洞察力：推动收入增长

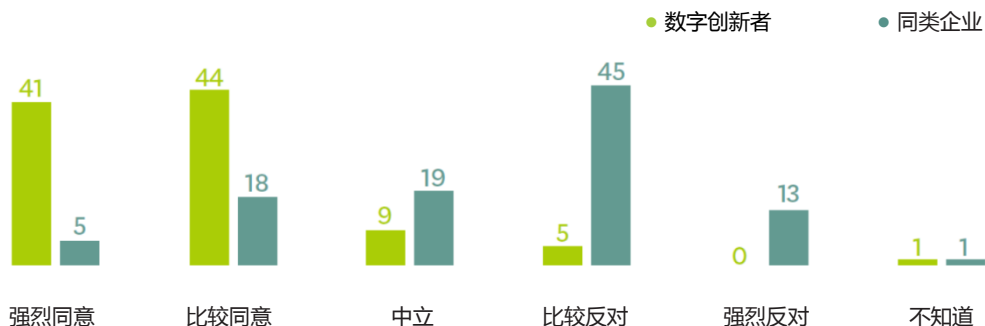
快速检测并应对（甚至预测）市场变化对于企业在转型时采取正确的行动至关重要。数字创新者在这方面远远领先于同类企业。（图 3）根据不同的外部数据源，企业需要广泛且多方面的洞察力。其中包括竞争性智能（比如，在金融科技领域引领新趋势的金融服务），以及对现有客户和潜在客户的深入了解。

一家大型酒店企业希望增加与客户的直接联系，同时提升其在线上预订网站上的排名，于是，该企业大力投资分析技术，并招聘有分析数字趋势经验的员工。“我们持续关注客户需要什么，以及如何将这些需求融入酒店的运营中，”全球销售总监表示。其中包括客户的所言所行，竞争对手和合作伙伴的行动，以及从社交媒体上发现的趋势。在后续的几个月里，这些洞察力将激发“许多小小的创新”，用于改进客户体验，提高忠诚度。这是一个持续的过程，需要不断地监测趋势。他指出，“时不时会跳出新数据”，提供新的洞察力。“我们上个月用的数据与我们下个月用的数据不同。”

图 3

数字创新者更快速地检测并响应市场变化

同意/反对以下说法的企业的比例：“我们能够快速检测并响应不断变化的市场条件。”



来源：Harvard Business Review 分析服务调查. 2016年6月

在客户洞察力方面，有些行业，比如，医疗保健和制药行业面临一些独特的挑战。相关法规会阻碍他们收集和使用数据。但是，这不一定会阻碍他们使用数据提升患者的治疗效果和业务成果。比如，拉丁美洲的一家生物科技公司就流失了来自医院客户的收入，因为这家医院会根据治疗效果付款，当患者没有按照医嘱使用该公司的产品时，他们的收入自然会有所流失。分析数据后，他们发现，患者在月初往往会按医嘱用药，但是到月中或月末，患者就可能不按医嘱用药。进一步的分析显示，很多患者是因为费用问题才不按医嘱用药。因此，该公司与付款人一起构建了一个风险分担安排方案，让付款人来监控患者是否遵守医嘱。通过监控和提醒患者，患者每个月都能更稳定地用药，从而提高患者的治疗效果，为企业提供更可靠的收入流。

实现了全面数字化的企业不仅会询问客户需要什么；还会通过分析客户的行为，挖掘很多客户洞察力。

“我们会观察客户使用产品的用途，”一家领先的云公司的业务开发主管坦言。“得到客户的允许后，我们会了解客户如何使用工具，他们如何以意想不到的方式使用我们的服务。”这又会衍生出新的服务和增强包。

运营洞察力：提高利润

除了利用数字智能提升对市场和客户的意识，数字创新者还会利用这些功能，提升运营的敏捷性和效率。事实上，数字创新者（80%）声称能够快速检测和响应不断变化的运营条件的可能性比同类企业（27%）要高三倍。当市场发生变化时，这是同类企业的一大劣势。比如，一家加拿大石化炼油厂的生产经理表示，在荣景期时，他们完全不需要担心效率问题，缺乏对制造厂的供应链和低效环节的可视性也不是什么大问题。但是，好景不长。

“就在不久前，石油和天然气的价格都非常可观，我们当时依然没有感觉到需要[投资购买分析功能]获取竞争优势，”他说道。“但是现在，随着价格的下滑，我们开始尝试采用更多技术提高效率，但是企业对成本非常敏感，做这样的投资非常艰难。”对该企业来说，最重要的工作是实时追踪运营状况（如，制造工厂内的压力和温度等）和有效管理库存。这种情况下，缺乏洞察力无疑会阻碍决策的制定。“我们的决策很慢，而且不妥，”他坦言。“我们无法每天做出预测。”每周一次预测引起了“很多不良后果，”他补充道。“过去10年里我们没有跟上数字浪潮这一点让我们后悔不已。”

随着变革脚步的加快，在数字智能投资上的失败所带来的后果是致命的。能否适应新现实、机会和挑战对于企业来说至关重要，数字创新者将高级数字智能功能视为赢得优势的一个有效途径。56%的数字创新者表示，他们已经做好了万全准备，能够利用数字智能功能获取差异化优势，77%的同类企业则表示他们完全没有做好此类准备。图4

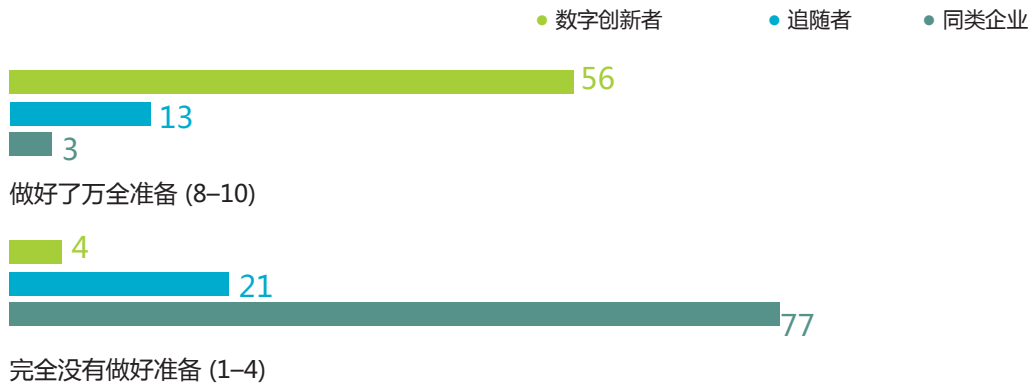
开发功能，获取洞察力，采取行动

同类企业若想弥补这一差距，就必须做三件事：投资购买能够改变企业的数据和分析工具；确保所有员工都能访问数据，并提高所有员工的分析技能；以及最重要的，营造一种智能地分担风险的文化，而要做到这一点的前提是，决策和行动都必须以数据为基础。事实上，当被问到企业在弥补理想与现实之间的差距，以便更有效地利用数据和分析时，哪件事情最重要？大多数受访者认为文化的转变比其他两件事情更加重要。

图4

数字智能是竞争优势

企业需要做好准备，利用数字智能功能赢得竞争优势；百分比表示准备程度不同的企业所占的比例。



来源：Harvard Business Review 分析服务调查. 2016年6月

文化的转变：艰难但必要

与原生数字化企业不同，老牌企业在转变文化，营造基于数据驱动型决策和行动的文化方面，往往感觉颇为棘手。“我们的数据文化本身就是一种竞争力，”一家原生数字化大型互联网公司的战略主管指出。“老牌企业在市场、资源和资金上有丰富的经验和优势。但是，他们的文化不合适。营造这种文化并非易事，但是如果您的员工不理解它的价值而且无法有效地予以使用，那么就无法实现转型。企业的运营模式也必须转变。”

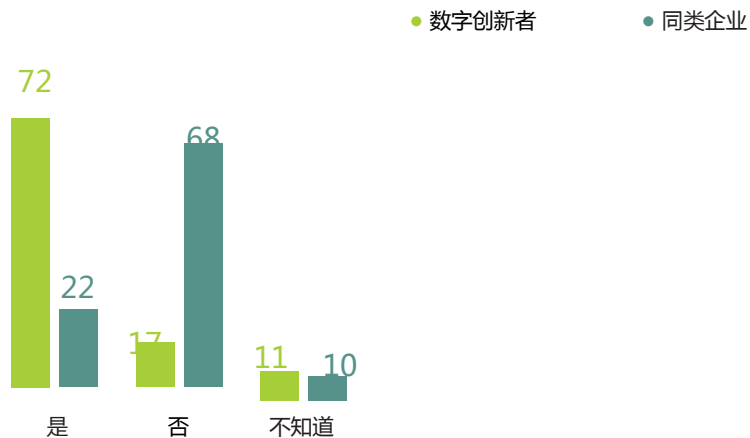
有时，即使 CEO 理解了数字文化的价值，保守且根深蒂固的董事会也可能会阻碍企业营造数字文化。拉丁美洲的一家合格评定机构（类似保险商实验室）就遇到了这样的情况。20 多年来，该机构一直是作为政府指定的独家机构运营，但是两年前，他们突然要进入开放的市场，面对各种各样的竞争对手。以前，“我们不需要了解市场，也不需要有任何优势，”监管机构分析工作的业务开发经理说道。“但是，突然之间，我们陷入了要么死亡要么行动的局面。”CEO 自己也在背后大力支持这些工作，但是，获得资金不是那么简单的事情。“CEO 知道我们需要更多资源，包括人员和工具，但是他需要说服董事会。董事会非常保守；我们很难让他们接受新工具……他们甚至根本不想听到任何有关的话题。”

数字智能文化的首要特点是充满好奇心，并寻找能够提供新洞察力的数据。其中包括，根据证据而非主管的经验智慧或“主观臆断”来制定决策。数字智能文化更重视行动，倾向于亲自试验其跟踪和分析的东西，然后进行迭代。“我们会大胆尝试，”一家云公司的业务开发主管谈到。“动总比不动好。”数字创新者采取迭代式方法开展创新的可能性比同类企业要高三倍（图 5）；他们利用数字智能，快速测试新的业务模式和概念（数字创新者的比例为 53%，同类企业的比例只有 17%）；他们认为企业愿意承担风险、拥抱变革是决定他们围绕新业务模式开展创新的最重要的因素之一。

图 5

数字创新者实现迭代创新

采用迭代式方法开发新产品和业务模式的企业所占的比例。



来源：Harvard Business Review 分析服务调查. 2016 年 6 月

利用更多更有效的工具

总体来说，对速度的渴望是本研究的一个重要主题。几乎所有受访者（92%）都表示，为了有效地参与未来竞争，他们的企业必须比现在更快地利用信息。“我们现在正在发掘的一些洞察力其实在一年前就具有一定的价值，”一家多样化金融服务企业的战略合作高管指出。“我们必须更快地制定决策，而我们的决策支持系统的处理速度已经跟不上我们的要求。”数字创新者在获取新的数字智能功能方面拥有巨大的优势，其中，70%的数字创新者表示，他们能够以企业所需的速度部署这些功能，而同类企业中的比例则只有14%。

单单是能够快速部署解决方案还不够。如今数据的规模也相当让人震撼。近一半的受访者表示，他们发现新的数据类型太“原始”了，这些数据需要重新处理才有用。与此同时，商业人士往往很难提前辨别哪些数据最相关。“我们的团队不堪重负，”一家大型劳务派遣公司的高级副总裁坦言。“他们被数据所淹没，导致分析工作完全处于停滞状态。”为了妥善管理这一点，该公司正在谨慎地引进新工具，确保他们能够证明新工具将为新工作模式带来切实的回报。“我们必须向员工证明，这比他们以前所做的事情更有价值。”

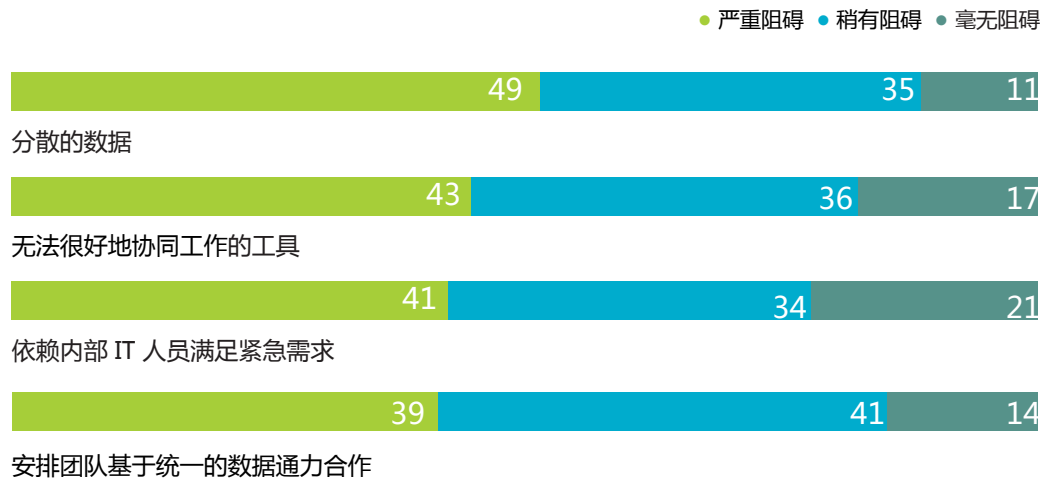
分散的数据会给企业带来不利影响。49%的受访者、包括39%的数字创新者承认，分散的数据是阻碍他们及时实现业务目标的一大障碍。（图6）而之所以存在这种障碍是因为使用的工具无法很好地协同工作。

实际上，超过一半的受访者（58%）认为，无法处理分散的数据和协调不同的信息源是阻碍他们取得进展的一大威胁。还有56%的受访者声称，缺乏良好的工具更是使问题变得更加严重。尽管每家企业都面临同样的威胁，但是只有数字创新者在有效应对这些威胁。图7和图8

图 6

分散的数据和资源导致进程放缓

以下因素对贵企业及时实现业务目标的阻碍程度；百分比表示认为阻碍程度不同的企业所占的比例。

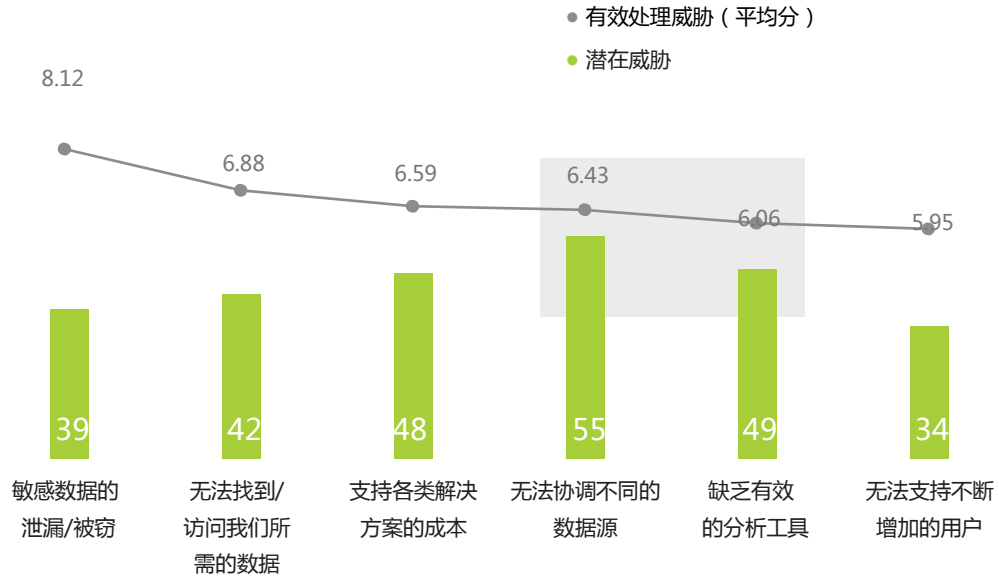


来源：Harvard Business Review 分析服务调查. 2016 年 6 月

图 7

数字创新者妥善管理重大威胁

以下哪些因素是阻碍企业取得进展的潜在威胁，以及企业处理以下潜在威胁的成效，百分比代表选择该因素的企业百分比。（1 - 10分）

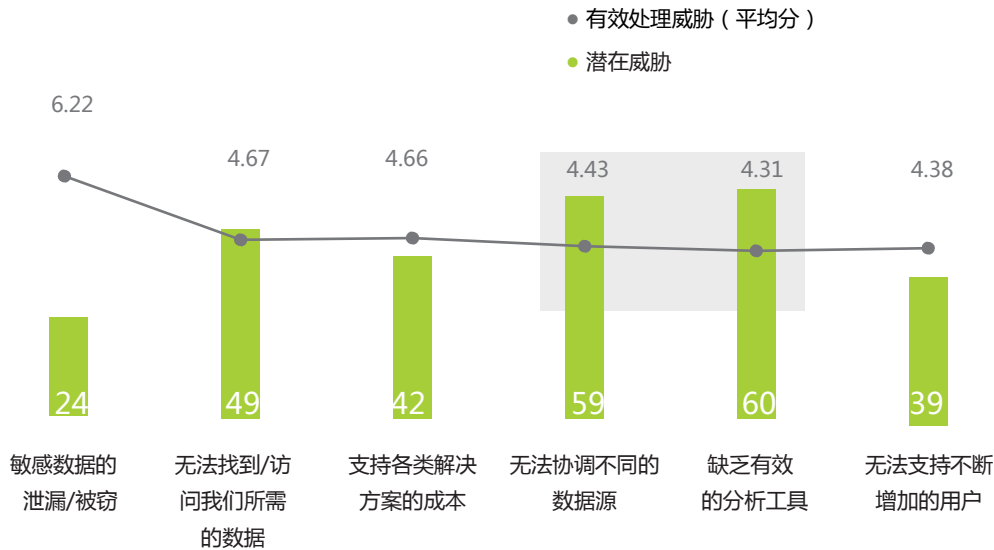


来源：Harvard Business Review 分析服务调查. 2016年6月

图 8

追随者/同类企业面临重大威胁

以下哪些因素是阻碍企业取得进展的潜在威胁，以及企业处理以下潜在威胁的成效，百分比代表选择该因素的企业百分比。（1 - 10分）



来源：Harvard Business Review 分析服务调查. 2016年6月

“利用集体的力量，这就是数据分析的真谛。”

一家全球媒体公司的洞察力和智能总监

“我们的杀手锏是连点成线的能力，”一家全球媒体公司的洞察力和智能总监说道。该公司旗下有数以千计的记者在全球各地报道新闻，并且该公司在客户信息上投入了数百万美元。该公司无法整合分布在不同地区和业务部门的丰富内容和资产。如何从市场的角度在数字世界中运转，在这方面它的经验寥寥无几。于是，他们筹备启动一个项目，将文章、演讲、照片和视频等所有资产整合一体，加以转换，并进行标记。认知平台能够跨数据类型搜索和寻找相关内容。“想象一下，您将节约多少时间，以及您能够从这些聚合的信息中挖掘出多少知识，”该洞察力总监说道。“利用集体的力量，这就是数据分析的真谛。”

随着网上银行和机器人投顾的兴起，一家多样化金融服务公司的战略合作主管认为“通过利用认知计算和数据分析实现服务的民主化，人们能够访问以前无法访问的服务。”但是，第一步是“集成大量数据资产，”他指出。“我们有上千个系统，很多都是因为并购获得的。我们将整合这些系统，构建单一的客户视图，这是第一步。然后，客户就会将我们旗下的所有公司都视为一家公司，我们也只会为客户提供一份账单。展望未来，我们还需要与客户开展全方位的互动，而非各自为战。”未来，该公司的业务模式将基于“对客户生活需求的理解而非特定的策略。”

为了确保企业实现目标，他们正在利用分析功能理解未来客户的需求。“人们仍然需要为退休后的生活做好准备，同样，他们也需要保护他们认为重要的事物，”战略合作主管认为。“随着时间的流逝，这些需求将如何变化？”这些都是大问题。为了解决这些问题，主管市场、财务、创新和产品开发的企业副总裁和高级副总裁们必须组建一支跨职能团队，共同寻找企业如何以全新的方式使用数据。这些高管需要解决一些大问题（比如，在一定的时间范围内构建单一的客户视图；建立新的战略合作关系），并且他们的业绩是以他们执行计划的能力来衡量的。“这攸关企业未来的发展，”他补充道。

新技能，更广泛的访问和更多的访问权限

实现数字智能转型需要企业设立新的岗位，掌握新的技能，并采用新的心理模式和运营方式。半数的受访者表示，未来三年建立（或增强）数据科学实践对于他们来说至为关键。但是，光是自行建立一支数据科学家团队并不能打造一家智能企业。一家数字营销企业的 CEO 认为：“与数据打交道，了解系统的工作原理，这是每个人的工作。”该企业专门成立的数据科学家团队“能让我们更深入地探索数据，提出更复杂的问题。”

该媒体公司的洞察力和智能总监意识到，他们需要平衡数据科学与某些艺术的需求。“对于数据科学家来说，每件事情都是一个算法，”她指出。“另一方面，您又有传统的客户研究途径。我们需要将两种方法结合一下。大多数人都只懂其中的一种方式。”相比招聘专业的分析人员，她更倾向于“培训营销人员，”她表示：“我们需要帮助选择营销这一职业的员工作好准备，他们不仅要能处理数据，理解背后的数学原理和数据结构，还要能够总览全局，了解这些部分是如何变为一个整体的。”同时，科学家和艺术家还必须学会合作和迭代，挖掘能够产生影响力的洞察力。

基于从数据中挖掘的洞察力建立良好的假设，这是一项重要技能。“然后寻找信息来验证这些假设是否成立，”一家医疗设备公司的业务主管说道。“如果假设不成立，那么企业就应该调整方向或停止行动。”该公司利用反馈回路，不断评估决策。“整个过程就是尽可能确保措施的流动性和敏捷性，我们必须源源不断地获取信息才能有效地做到这一点。”

在所有员工访问数据和分析功能的权限方面，数字创新者和同类企业又形成了鲜明的对比。（图9）创新者的员工能够访问企业成功所需的数据和分析功能的可能性比同类企业要高两倍以上。十分之一的同类企业强烈反对这一点。在当今时代，实时洞察力和行动关乎企业的成败，那些严格限制分析功能使用权限的企业注定会失败。

“您必须在减轻员工负担的同时，为他们提供访问权限，”一家互联网公司的战略主管说道。“我们利用设计智能，让最终用户能够大致地了解总体情况，摆脱对数据科学团队和分析团队的依赖。每个人都必须能够自己使用数据。”

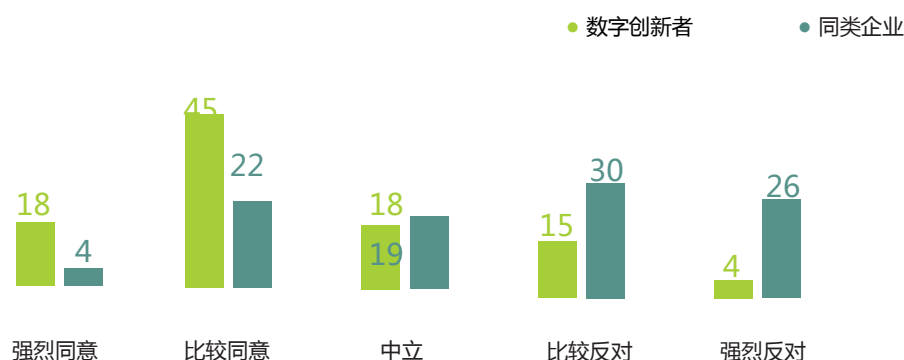
为了进一步提高采用率和营造数据文化，该公司鼓励每位员工以更加有趣的方式处理数据。该公司开发了一款触屏式工具，让用户能够拖放重组真实的数据，挖掘前所未有的洞察力。

一家全球电信企业的做法则大相径庭，该公司的执行总监表示，过时的工具导致他们裹足不前。“我们无法以自然语言这样的方式进行查询，”他坦言。“很多工具都需要专业知识。最终用户必须向另一个人描述自己的需求，然后这个人再向编码的人员翻译这种需求。这种方式无法大规模开展，我们也白白地浪费了时间。”

图9

数字创新者的员工能够访问数据和工具

同意/反对以下说法的企业的比例：“我们的员工能够访问企业成功所需的数据和分析工具。”



来源：Harvard Business Review 分析服务调查, 2016年6月

一家酒店企业的每个部门都拥有自己的分析团队和功能。这些团队都很好地融入到了本部门中，并且能够轻松地跨部门共享洞察力和信息。在这家高度矩阵化的企业中，这种模式正在有条不紊地不断演变。

架构并引领复杂的未来

毫无疑问，老牌企业在向更加以数据为驱动的企业转型时，面临诸多挑战。但是，老牌企业也有一些新兴企业没有的优势，比如，资金、实体资源和关系（如，汽车行业的汽车经销商和供应商关系）。新兴企业和老牌企业若能强强联合可能会实现双赢，我们看到有些企业已经开始这样做了。金融服务行业的老牌企业尤为明显。在他们眼中，新兴的金融科技公司似乎不只是竞争对手，还是潜在的合作伙伴或收购对象。

“我们无法独自做到这一点，”一家多样化金融服务企业的战略合作主管表示。“我们并不具备所有工具。我们非常擅长自己的领域，但是我們也需要帮助。”该公司正在制定一个清晰的合资和合作战略，针对的对象包括“进入了下一代金融服务空白领域”的企业。过去，该公司与最终用户建立的是间接关系，但是，现在他们也在“与直接对接客户的企业合作，”他表示。

一家医疗设备公司认为，未来他们也将基于物联网开发更智能的解决方案。“我们有机会利用来自植入物的数据，改善治疗方案，”业务主管说道。该公司在全球已经售出了 4000 万个植入物，并且这一数字还在以每年 100 万的速度不断增长。但是，“我们是材料而非数据方面的专家，”他指出。与此同时，数据企业也开始进军医疗保健市场。“这催生出了不同的合作方式。过去，我们拥有大部分的价值流。当我们与另一家企业合作时，我们必须有所取舍；其中的问题在于，我们如何为所有参与方创造可行的收入流，从长远来看，这种方式将如何影响我们业务模式的可行性？”这是很多企业未来几年必须解决的问题。

速度是关键。近四分之三（70%）的受访者表示，未来三年，能否更快速地运用洞察力对于他们的企业发展至关重要，按 10 分制来衡量，他们选择了 8-10 分。但是，只有 14% 的受访者认为，自己的企业目前非常擅长这一点（数字创新者中的比例为 36%，追随者中的比例是 10%，同类企业中的比例则只有 5%）。尤其是追随者在其速度需求和企业在该领域的性能方面存在巨大的差距。

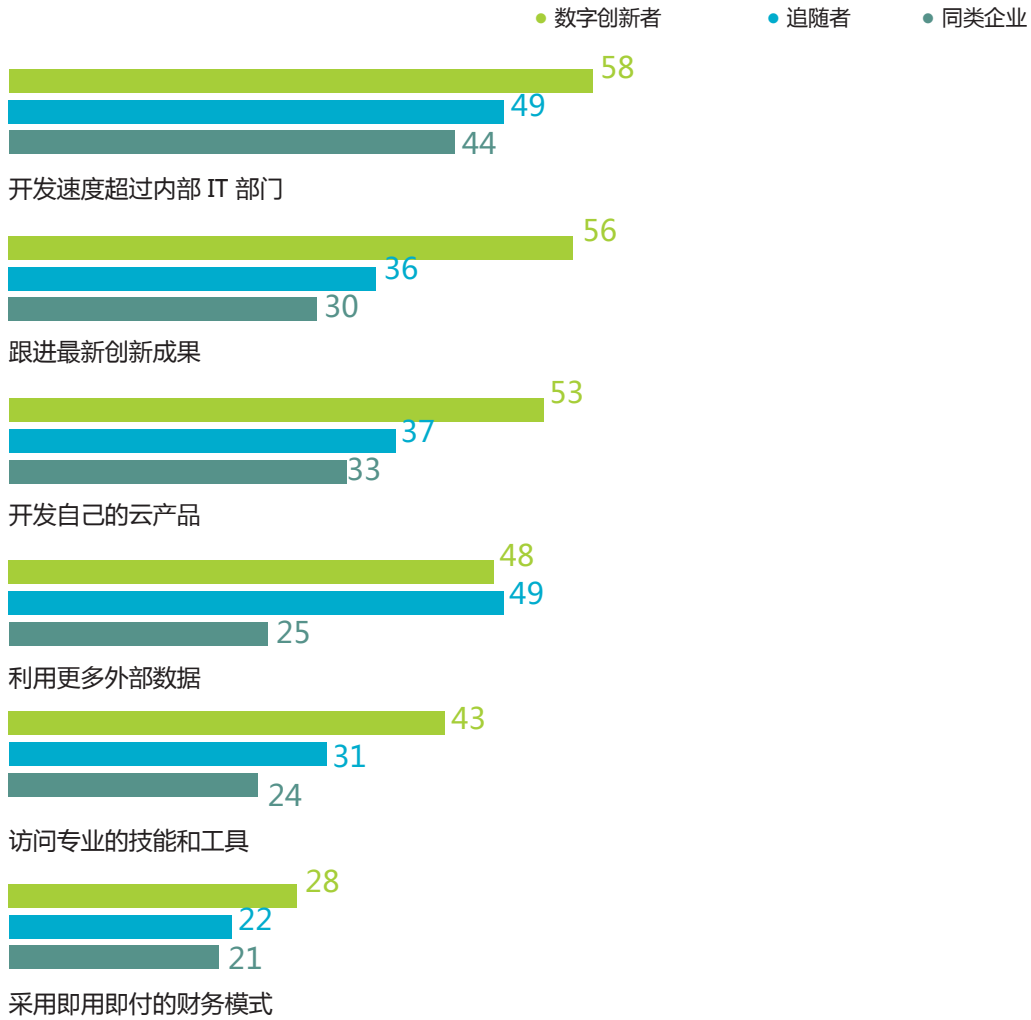
数字创新者（52%）认为，他们的成功有很大部分要归功于他们能够比竞争对手更快地扩展新的业务机会。很多数字创新者声称，单单是使用云还不能满足他们对速度的需求。数字创新者（63%）群体利用数据/分析云平台的可能性是同类企业（36%）的两倍。他们使用云平台的目的可能是为了提高速度，开展创新，或者延长云产品的寿命。图 10

一家数字营销企业的 CEO 认为云的价值在于“成本低、能够扩展、安全性高，且能够提供很多功能。”“我们自己几乎没有服务器。我们的工作大多都是在云端开展，当我们为客户实施项目时，我们也是在云端实施项目。”就算是老牌企业也意识到了云的价值。一家金融服务企业正在云端构建所有的新产品和解决方案，从而获得“有关交易和客户的实时信息”。

图 10

数字创新者利用云分析工具，提高数据和创新能力

声称为以下原因而使用数据/分析云平台的企业所占的比例。



来源：Harvard Business Review 分析服务调查. 2016 年 6 月

现在，数字颠覆是摆在大多数行业面前的真实且迫切的威胁。值得庆幸的是，老牌企业已经意识到这一点了。他们知道未来不可预测，并且未来的成就取决于他们能否比今天更快地构建和利用洞察力。他们知道正是因为未来不可预测，所以他们快速试验、评估和调整的能力才如此重要。数字创新者多管齐下，开发数字智能功能，并在这个过程中，为其他企业提供了一个效仿的框架。首先，企业要有简单、有效的工具和丰富的数据，以及有效利用这些工具和数据的技能。但是，他们也知道，如果没有一个注重数据驱动型决策的文化氛围，不能够分摊风险，不能为所有员工提供开放的访问和权限等等，就无法实现长远发展。对于很多老牌企业来说，为了迎接数字未来，他们必须寻找合作伙伴，联合建立新的业务模式。因此，我们看到市场上出现了一些极具吸引力的新业务生态系统，这些生态系统不仅包括现有的合作伙伴和供应商，还包括新的数字平台和数据企业。这种情况下，不论是老牌企业还是新兴企业都面临机会，同时也面临如何维持可持续的收入流的挑战。

研究方法和受访者概况

总计 714 位受访者参加了本次调查，其中 458 位受访者为 Harvard Business Review 咨询委员会成员。其中 601 位受访者表示，他们积极参与或稍有参与企业使用数据和分析，或帮助企业调整对数据和分析的使用。我们基于对这 601 位受访者的采访，得出了本分析结果。

企业规模

参与本次调查的企业员工人数都至少达到了 100 人。41% 的受访企业员工人数超过了 10,000 人，27% 的受访企业员工人数在 1,000-10,000 人之间，32% 的受访企业员工人数在 100-999 人之间。

职位

19% 的受访者为首席级高管或董事会成员，32% 的受访者为高管，30% 的受访者为中层管理人员，另有 19% 的受访者为其他层级的管理人员。

主要行业

受访者所属行业占比最高的分别是科技 (16%)、制造 (11%) 和金融服务业 (11%)。8% 的受访者从事教育行业，8% 的受访者来自政府部门/非营利性组织，来自医疗保健行业和公用事业领域的受访者各占 7%。来自其他行业的受访者所占的比例低于 5%。

工作职能

受访者分别从事以下工作：运营/产品管理 (12%)、销售/业务开发 (10%)、人力资源/培训 (9%)、综合管理 (9%)、市场/公关 (8%) 和 IT (8%)。还有 6% 的受访者从事财务/风险工作，其他职能部门的受访者所占比例不足 5%。

地区

32% 的受访者来自北美地区，31% 的受访者来自欧洲、中东及非洲地区，30% 的受访者来自亚太地区，还有 7% 的受访者来自南美和中美地区。

hbr.org/hbr-analytic-services

