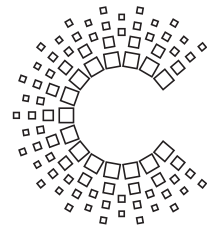


绘制 平台收益 蓝图

首席
执行官

全球最高管理层调研
第 19 期

IBM 商业价值
研究院



本报告根据 IBM 全球最高管理层调研（第 19 期）中 2,148 位首席执行官 (CEO) 的反馈撰写而成。我们通过 346 次面对面访谈和 1,802 次电话采访，收集定量和定性调研结果。本 CEO 报告从收集的全部数据样本中选出 2,020 项有效回答作为分析基础。

全球最高管理层调研规模更大，收集了 12,800 多位高管的反馈，涵盖全球 122 个国家或地区、20 多个行业的六种高管职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

颠覆成为主流趋势

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。

更广阔的天地

来自全球最高管理层调研的观点

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从未停歇。发展趋势始终不明朗。如今，“赢者通吃”型企业在不断增加，但协作式生态系统同样日渐盛行。即使在集中度日益提高而竞争程度趋降的某些行业，创新也未曾放慢步伐，当然这并不出乎意料。未来该走哪条路？

蓬勃发展的企业不会静待下一个转折点的出现，坐等新技术、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。

根据最高层管理调研的回答、IBM 客户互动以及我们与学术机构的合作成果，我们撰写了 IBM 全球最高管理层调研第 19 期“传统企业逆袭”报告，其中的四个主题描述了不断变化的业务格局。¹

颠覆潮头，自信起舞： 传统企业大步向前

颠覆已然退潮？当然，实际发生的颠覆比大部分高管预期的要少。只有不到 30% 的受访者表示，他们正在经历重大颠覆；预计的大规模颠覆并没有如期而至。发生了什么？随着行业日渐整合，初创企业失去了风投资本的青睐，或者说，被传统企业抢了风头。受访的最高层主管对这种情况感到困惑，他们表示，最令自己担心的并非可怕的数据巨头，而是曾经行动迟缓但现在锐意创新的业内传统企业，他们已经获得了先发制人和逆袭的能力。

颠覆并没有沉寂下来；而是在传统企业中逐渐积累，蓄势待发。这些传统企业通过不断重新分配资源，投资前景光明的新兴领域，精心谋划自己的优势。他们已经学会如何快速行动、快速试验、快速迭代。他们不断重塑自我，而不是在竞争对手的压力下被迫重新考虑选择。

重塑之旅，建立信任： 通向个性化的道路

个性化是增加收入和培养忠诚度的大好机会，但是由于缺乏真实的客户洞察，太多的企业因为达不到预期目标和令客户失望而身陷险滩。领先企业正在开辟获取洞察的新途径；他们是设计思维的践行者。他们借助数据研判环境，创设情境，揭示深入的客户洞察。为了设计精巧雅致、不可抗拒的客户体验，他们不是从解决方案入手，而是致力于提出下一个最合适的问题。

他们擅长开展两项活动，一是与客户共创，二是制定详细的体验路线图。这些活动产生丰富的洞察，支持有针对性的个性化工作，此外，还产生同样重要的附加影响：传播信任。在共创社区中，同伴之间的信任可以转移到企业，通过骨干影响者扩展到社区外部。同样，体验之旅路线图通过向组织内部的客户灌输“勇于担责”的企业文化，加强信任。领先的组织致力于发现未得到满足的客户需求，而不会一味地通过个性化追求忠诚度。而是努力赢得信任，并证明值得信任的理由。

统筹谋划，迎接未来： 拉动平台业务模式

哪家企业不想成为亚马逊或阿里巴巴呢？每个行业都有一些勇敢无畏的企业大胆尝试各种业务平台，通过协调消费者与生产者之间的直接互动，营造令人眼花缭乱的网络效应，带动其他企业朝着同一方向快速发展。企业需要认真考虑：是否要重塑自身，拥有和/或参与平台业务模式。但无论如何，成功的“法则”就是不断与时俱进。

平台模式打破了传统优势。这些传统优势主要来源于专利优势创造的价值。平台运营者通过互惠原则创造价值，他们为平台上的组织网络培养双赢的价值主张。首先，平台所有者准备重新分配资源，从保护市场份额转变为在新市场中开拓创新。在高回报潜力的吸引下，28%的受访最高层主管表示，他们的企业打算重新分配部分资本，用于构建平台。据估计，过去几年加上未来几年重新分配的资本将高达1.2万亿美元。

积极创新，与时俱进： 企业实现敏捷运营

在应要求排列对企业成功影响最大的能力时，参与本次调研的首席执行官重点强调了两个特征：率先尝试的新意愿以及对高素质员工的支持。领先的组织从最基层入手重新思考员工架构：实施由跨职能团队构成的更灵活多变的工作结构，培养自主性以及鼓励持续学习。对于很多最高层主管而言，最初的想法是拉近客户距离，更好地响应客户需求。

这些组织中的领导期望员工能够积极思考和重塑自己对企业未来行动的看法。重塑者明确指出，他们重视智慧试验，快速响应市场变化。重塑者不是让他们的员工躲在后面，而是鼓励他们担任“前线侦查员”。

作为全球最高管理层调研的一部分，我们采访了超过2,100位首席执行官，希望更好地了解为了应对调研中所述的商业变局，他们的职能如何与时俱进。我们的CEO调研有以下三点重要发现：1) 由于CEO能够较为清楚地认识企业所面临的威胁，因此他们可以更准确地预测颠覆大潮，不再将它视为破坏性的力量。2) CEO认识到，通过与生态系统中的合作伙伴在全新的业务平台上共同创新，能够实现显著的效益，而单打独斗则会面临越来越严峻的挑战。3) 由于并非所有企业都能够或者都应当成为平台拥有者，因此一些企业必须作为平台不可或缺的参与者来创造新价值。

过去 15 年来，我们与全球数以千计的 CEO 共同探讨商业大势，受此启发，我们两年一度的全球 CEO 调研将关注点放在他们对颠覆大潮的看法以及他们的应对之道。

2012 年，在 IBM 商业价值研究院的“把握互联经济，引领智慧成长”CEO 调研中，受访的 1,800 名 CEO 普遍表示对自己正在经历的技术和行业变革感到不适应。我们的结论是：“CEO 觉得自己处于弱势地位。他们被各种新技术、新关系和新工作方式所包围，而新员工、甚至他们的孩子可能比他们更了解这些方面的东西。”²

到了 2014 年，许多 CEO 认为数字化技术的迅速普及正在对企业产生最深刻的影响。他们发现，最大的威胁往往从意想不到的地方袭来。在“重新定义参与规则”CEO 调研报告中，我们提出：

“最大的颠覆最常发生在实体世界和数字世界的交汇点。”我们注意到，“‘壁纸商店’和虚拟零售……从智能手机到哮喘吸入器的各种医学监控设备……以及 3D 打印”都极大地影响了客户的期望。³

在 2016 年“重新定义竞争”CEO 调研报告中，我们询问企业如何在持续的颠覆大潮中取得成功，并且研究从世界上最成功的企业可以学到哪些经验。我们总结道：“首席执行官们知道，未来充满颠覆性的挑战，他们必须为此做好准备：在将来，技术进步日新月异，传统行业的分类不再存在，生态系统将彻底改变整个市场。”⁴

CEO 观点

期盼意外的出现

技术带来的颠覆已不再成为新闻热点。在我们最新调研的受访 CEO 中，有 75% 表示在自己的行业中只感受中低程度的颠覆。而且，他们不再将技术列为影响企业的最重要外部因素。为数众多的 CEO 认为市场因素更重要，而且员工技能因素的重要性也达到了 2012 年以来的最高水平（请参阅图 1）。

CEO 告诉我们，颠覆的绝对程度比较低，只有 25% 的受访者认为在自己的行业中见证了较高程度的颠覆，只有 19% 的受访者认为迫切需要实施企业转型以应对颠覆大潮。这些令人吃惊的结果引出一系列问题：颠覆大潮真的消失了吗，还是 CEO 现在有了不同的看法？前几年 CEO 对颠覆大潮威胁的反应是否过度了？他们是否高估了自己成功应对未来颠覆的能力？

CEO 不再将颠覆视为破坏性的力量。

CEO 认识到，和业务平台上的生态系统合作伙伴共同创新能够实现效益。

但并非所有企业都能够成为平台拥有者，一些企业必须作为不可或缺的参与者。

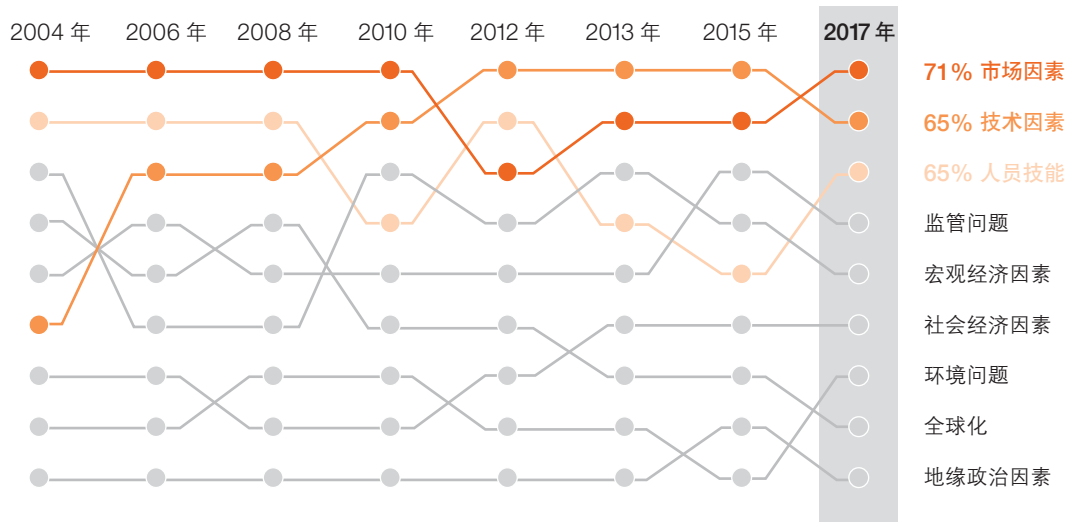
银行业对于现行变革格局具有标志性意义。就在两年前，由于金融科技企业的兴起，评论员预测银行以及传统银行业务模式的末日即将到来。他们认为金融科技企业会抢走银行业者的饭碗。然而，银行业即将消亡的传言被证明是夸大其辞了。

一些主要的银行非但没有被金融科技企业击倒，反而开始与他们合作。金融科技企业带来了精湛的技术以及建立突破性创新型合作关系的推动力。而对于熟悉客户以及深谙各种复杂监管环境的银行而言，也学会了分享自己的领地。在与金融科技企业的合作中，传统银行正在建立扩展的生态系统和银行平台，帮助推动建立富有吸引力的新型客户体验 — 通过融合金融科技企业与银行的战略目标，实现深度协同效应，从而产生激动人心的创新。⁵

图 1

机器要让位了吗？

技术因素现在排名第二



来源：IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院联合对全球 2,020 位 CEO 开展的调研。

化颠覆于无形

在每个行业都出现了这种合作趋势——与合作伙伴一起发现并创造新型价值，从而大大吸收了颠覆的冲击波。一旦企业推倒自身的围墙，参与到生态系统中，他们的盲点就会减少，视野也变得更为开阔。在许多方面，颠覆开始成为“团队活动”。

事实上，颠覆已成为企业日常生活的一部分。73% 的受访 CEO 告诉我们，锐意创新的传统企业正在引领各自行业的颠覆大潮。尽管从本质上说，颠覆往往带来出人意料、无法预测的结果，但大多数重大转折点并非是在一朝一夕形成的，总有迹可循。

值得一提的是，与两年前的 CEO 调研相比，今年 CEO 调研报告中两个趋势没有发生变化。CEO 继续将产业融合列为需要制定新战略加以应对的首要趋势。他们希望能与越来越多的业务伙伴合作，通常采用生态系统的形式。事实上，随着生态系统的优势持续占据主导地位，60% 的 CEO 都认同上述观点。

“科技的进步以及数字化的普及创造了平台模式，使指数级发展成为可能。”

德国某电信行业 CEO

我们的分析表明，认为仅凭一己之力就能够成功实现创新的企业越来越少。以自动驾驶汽车为例，由于系统极其复杂，因此传统汽车制造商、汽车零部件制造商、电子制造商和软件技术公司之间的合作就显得不可或缺。像这样的合作正在最意想不到的地方出现。例如，自动驾驶汽车对新技术和新标准的要求导致新公司（有许多是初创企业）之间形成日益紧密的合作关系网。芯片制造商英伟达 (Nvidia) 正与八家不同的汽车制造商以及汽车零部件供应商博世 (Bosch)、技术公司百度合作，为自动驾驶汽车构建嵌入式计算机。⁶

尽管颠覆大潮的冲击力度可能已经减弱，但威胁依然存在。50% 的 CEO 表示，竞争对手借助先进技术创造出更具吸引力的价值主张，对他们目前的业务模式构成威胁。26% 的受访者表示市场新入企业正在抢夺份额。仅有 18% 的 CEO 表示他们的业务模式很安全，足以抵御威胁。最根本的变化在于 CEO 应对目前挑战的方式。成功法则已然发生变化——从能够应对各种意外情况，变为能够不断重塑企业以及为此选择适当的合作伙伴。

超过三分之一的 CEO 希望在三年内推出全新的补充业务模式，超过一半的人预计他们的主要业务模式将在同一时期内发生变化。通常，这些新业务模式来自合作伙伴、客户或物联网 (IoT) 设备的新数据源和新数据流提供支持。例如，设备制造商 John Deere 采用物联网 (IoT) 技术开发复杂的预测性维护模型，并构建用于支持多种新业务模式的广泛数据库。John Deere 现在将拖拉机和其他设备视为嵌入了传感器的业务平台，通过这些传感器可以收集宝贵的气象数据，提供有关土壤质量等方面的信息，并支持一系列新的业务活动。⁷

丹麦运输业巨头马士基打算运用区块链技术提高全球贸易的效率和安全性，为所有供应链参与者提供支持，包括制造商、发货方、货运代理、海运承运方、港口和海关当局。由于担心真实性和欺诈行为，目前的运输交易仍主要依靠纸面文件，但借助区块链技术，就可以安全地实现数字化和自动化。初次试运行表明，与贸易单据和处理相关的行政成本得到显著降低，而原来，这方面的成本最高可能占运输总成本的五分之一。借助区块链技术取得的其他效益还包括促进协作、提高安全性和可靠性以及减少延误和货物腐烂。⁸

合作的力量

在最近的颠覆浪潮中，锐意创新的传统企业学会了不少东西。在开始组织新的生态系统时，他们能够让企业文化与时俱进，确保实现各企业携手合作所需的高速度和敏捷性。与此同时，数字巨头的战略性胜利也证明，通过策划全新的客户体验可以带来非凡的价值。所以许多传统企业开始仿效这些数字先行者和他们的游戏规则，这毫不奇怪目前 64% 的受访 CEO 认为总体业务格局正从以产品为中心转向以体验为中心。

例如，芬兰的通力电梯 (Kone) 公司正在为其制造的电梯添加传感器和其他新功能，旨在大幅缩短停机时间。通过采用基于数据的独特洞察，该公司可以更有效地预测和解决问题，改善客户服务和用户体验。⁹ 美国航空运营商捷蓝航空 (JetBlue) 也在各个客户接触环节以全新方式应用数字技术。该航空公司正在测试一种简化的登机流程，运用人脸识别技术在客户抵达机场时就对其进行识别，从而提高办理登机手续、安检和上机流程的效率。¹⁰

“企业必须了解他们所服务的整个生态系统。必须努力学习如何为客户提供更多价值。”

斯里兰卡某媒体与娱乐行业 CEO

克罗格公司 (Kroger) 是美国最大的连锁零售超市，它通过部署摄像头、传感器和算法以监控人流量并实时调配收银员，从而改变了食品杂货店的客户购物体验。此外，该公司还在测试互动式货架，可通过监测购物者的智能手机，发现他们从货架旁经过，并向他们提供个性化的定价和商品建议。¹¹

消费者在方方面面都希望获得更深入、更有意义的体验，这远远超出了传统的多渠道的概念。因此，受访的 CEO 中有 66% 计划扩大所提供的产品和服务的种类和范围。此外，69% 的 CEO 打算更积极地推动产品和服务创新。

例如，全球服装品牌 Tommy Hilfiger 与纽约时装技术学院 (FIT) 建立合作关系，创造了一系列全新的设计理念。该学院的学生利用人工智能 (包括机器学习和分析技术)，获取深入洞察，为 Tommy Hilfiger 提供全新服装设计。¹² 与此类似，法国的化妆品领导者欧莱雅的新品“互联梳子”使用传感器和算法来分析用户的头发特质，并提供量身定制的建议。¹³

“在充满颠覆和创新因素、不断发展的行业中，我们正在赢得自己的一席之地。我们正在创造全新业务模式。”

Hiroki Totoki,
CEO
索尼移动通信公司
日本

顶层视角

为了解表现最优异的企业如何别出心裁地应对颠覆大潮，我们在全球最高管理层调研中专门针对首席执行官运用了聚类分析定义方法。全球最高管理层调研确定了三个原型群体：重塑者、实践者和渴望者。

重塑者企业占有受访企业的 21%，他们在收入增长和盈利能力或运营效率方面都远超竞争对手。他们的 IT 战略与业务战略保持同步，并且优化了业务流程，以便最有效地支持实现战略目标。特别值得注意的是，重塑者企业的领导信心十足，认为自己的组织有能力彻底重塑。他们还制定了明确的战略来应对颠覆大潮。

实践者企业占受访企业的 35%，此类企业虽然雄心勃勃，但还没有培养出成功实现目标所需的能力。与重塑者不同，他们较少开展广泛合作，也较少具备能够适应快速变化的企业文化。

渴望者企业占受访企业的 44%，他们已远远落在后面。技术并没有给他们带来多少促进作用；在通过组织变革获得新机遇方面，他们也行动缓慢。

分析表明，重塑者企业的 CEO 以独特的方式开展两项相辅相成的工作。他们改变了企业文化，更主动地求新求变。而且他们已经清楚地认识到，自己单枪匹马搞创新是很困难的，因此最终结论是借助生态系统的优势。例如，69% 的重塑者企业 CEO 表示，他们目前建立了适当的生态系统，而表达同样观点的实践者和渴望者企业的比例分别为 49% 和 32%。

重塑者企业的 CEO 寻求生态系统的帮助，弥补自身能力的不足，这不仅包括合作创造当前所需的体验类型，还包括在人员专业知识、资产和其他资源方面取长补短。半数的重塑者企业 CEO 与生态系统合作伙伴共享人力资源，而实践者和渴望者的比例分别只有 30% 和 19%。43% 的重塑者企业共享实物资产，而实践者和渴望者企业的比例分别为 31% 和 22%。

60% 的重塑者企业 CEO 与合作伙伴携手开发新产品和新服务，接触各种不同的新客户或客户群，取长补短，获得各自所需的关键技能。同样，60% 的重塑者企业与客户合作创造新产品、新服务或新体验（请参阅图 2）。此外，为了追求互惠互利的新优势，56% 的重塑者甚至与竞争对手合作——这种关系有时称为“友敌”。相比之下，只有 37% 的实践者和 19% 的渴望者有勇气采取同样的做法。

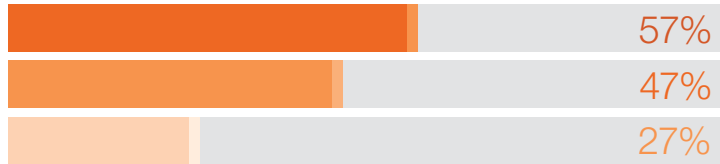
图 2

团结力量大

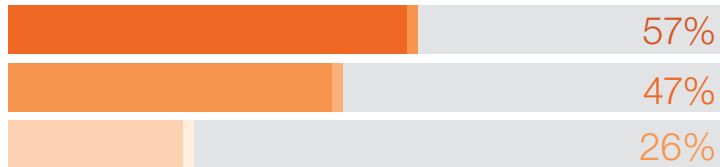
如何在整个生态系统中扩大合作

重塑者
实践者
渴望者

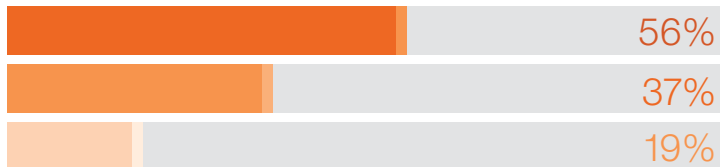
与合作伙伴密切协作，共同开发新产品和新服务



与客户共同开发新产品和新服务



有选择地与竞争对手合作



来源：IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院联合对全球 2020 位 CEO 开展的调研。

“保持敏捷，接受失败，为员工提供有力支持，营造团结协作的文化。专注重点，坚持不懈。”

葡萄牙某旅游业 CEO

“我们通过和生态系统合作伙伴进行共同创造，迎接数字化转型。”

因此，创新型合作关系在各行各业中逐渐占据主导地位。例如，德国汽车制造业竞争对手奥迪、宝马和戴姆勒宣布开展合作，以期丰富和改进自动驾驶功能。作为合作计划的一部分，三家公司购买了诺基亚的 HERE 地图服务，他们计划将其作为一个开源平台，鼓励未来在该平台上开展各项应用，包括汽车共享。¹⁴

在生命科学领域，美国制药巨头辉瑞公司正与领先的技术公司合作，提高机器学习和自然语言处理能力，以加速新药发现、联合治疗以及患者筛选。¹⁵ 在零售业，领先的杂货商好市多 (Costco) 正与杂货快递初创企业 Instacart 合作，消费者通过 Instacart 平台购物，即可享受当日送达服务。¹⁶

当被问及在不久的将来，哪些因素有助于加速提升绩效时，重塑者企业 CEO 表示，制定更灵活的业务战略是首要任务。在领导特质方面，他们认为自己最大的优势在于能够不断学习，以更敏捷、更灵活的方式进行思考。重塑者企业凭借 CEO 的出色领导，在敏捷性方面表现突出。他们的组织发展势头迅猛，似乎不知疲倦。更重要的是，他们最有可能与生态系统合作伙伴开展协作。

与实践者和渴望者形成鲜明对比的是，重塑者企业的 CEO 创造了一种企业文化，为员工提供大力支持，建立不断变化的跨职能团队，并促进企业领导、员工、合作伙伴以及客户之间以开放的态度分享奇思妙想。重塑者企业的 CEO 与其同行最大的区别在于他们对待风险和试验的态度。59% 的重塑者企业 CEO 对快速失败同样给予奖励（请参阅图 3）。

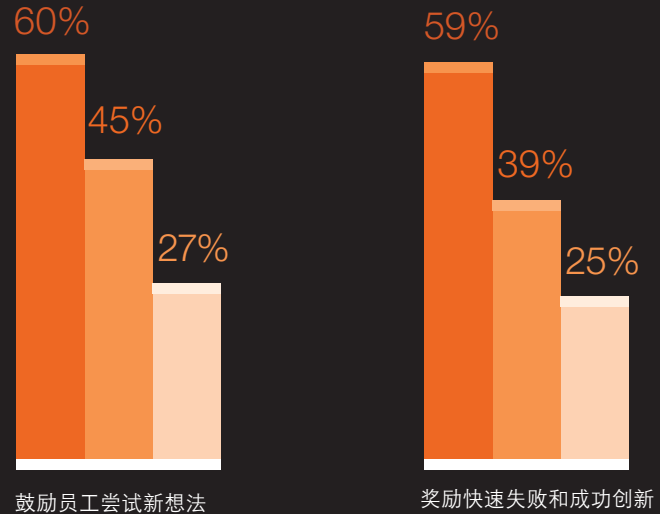
一些非常成功的企业都具有这样的开放和敏捷特质，这方面有很多突出的例子。爱彼迎 (Airbnb) 以“敏捷优先”的理念建立组织架构，该公司在组建和聘用跨学科产品团队方面也处于领先地位。¹⁷ 特斯拉 (Tesla) 奉行开放共享知识的理念，允许所有人使用专利，无需支付许可费用。¹⁸ 为了促进更广泛的合作，亚马逊 (Amazon) 鼓励员工离开传统的工作场所，为此他们在位于西雅图的总部建造了一个巨大的雨林式建筑综合体。¹⁹

图 3

培养创造力

如何营造创新文化

重塑者
实践者
渴望者



来源：IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院联合对全球 2020 位 CEO 开展的调研。

扩展平台

我们主要的最高管理层调研结果都揭示了平台经济的重要性。许多企业的领导，尤其是表现出色的受访企业领导都强调了他们近期计划将资本重新分配到有望带来更广泛机会的平台业务模式。²⁰ 三年内，平台投资规模可能会达到 1.2 万亿美元。²¹

“我们实现了业务平台数字化，这样客户就可以获得前所未有的选择权，价格公开透明，而且能够即时得到查询结果。”

波兰某保险行业 CEO

我们有充分的理由说明为什么如此之多的企业领导都接受平台理念。近期相关证据表明，与其他类型的业务模式相比，平台模式能够实现更快的收入增长，利润也更高。²² IBM 商业价值研究院最近还开展了另一项针对生态系统的调研，结果表明，超过半数的受访高管表示他们希望拥有并统筹平台以开展运营。²³

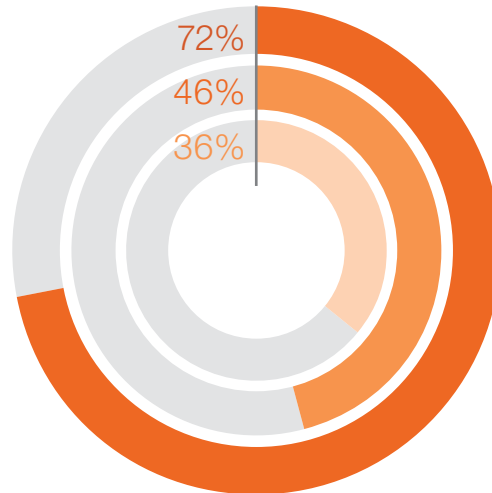
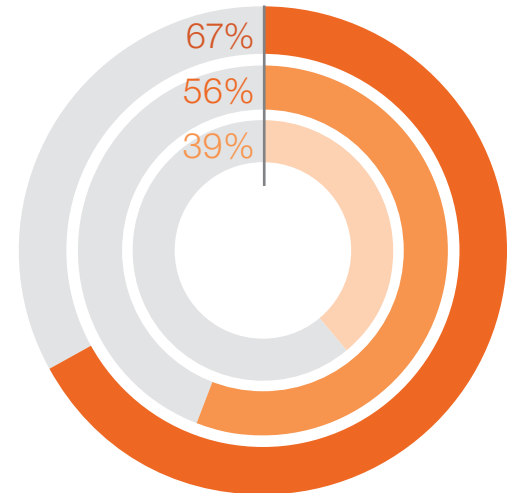
我们的全球 CEO 调研结果表明，企业规模越大，在战略层面上接受平台模式以及拥有平台的意愿就越强烈（请参阅图 4）。一般而言，大型企业无疑拥有更深厚的资源。大型企业往往具备创建数据共享平台所需的技术和专业知识。大型企业更有可能投资于新兴技术，比如人工智能和认知计算、物联网和区块链，这些技术可以帮助将参与者整合到一个平台上，并支持持续学习以助力取得成功。我们的分析表明，大型企业还更有可能已拥有合适的合作伙伴网络。

图 4

构建平台

拥抱平台战略

大型企业
中型企业
小型企业

正在考虑、正在构建或已在参与平台的
CEO表明自己已经拥有合适的网络合作伙伴的
CEO

来源：IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院联合开展的调研。

平台由数字结构组成，有时也包括实体结构，通过这些结构，经济主体之间可以开展交互，包括沟通、协作或交易。平台是大多数业务生态系统不可缺少的一部分。例如，乐天市场 (Rakuten Ichiba) 创建了日本最大的在线市场平台，供买家和卖家建立联系。不仅如此，乐天市场还面向包含金融、旅游等其他服务的更广泛生态系统成功地开放了自己的平台。²⁴

阿里巴巴最初建立了一个将中国制造商和海外买家对接的平台，现在，该平台已扩展成为一个庞大的服务生态系统，涵盖金融资产管理（余额宝）、移动钱包（支付宝）、消费者共享市场（淘宝）、在线零售（天猫）、娱乐（阿里影业）、技术服务（阿里云）和医疗服务（阿里健康）等领域。²⁵

平台为各参与方的合作创造共同的环境，促进在更深层次共享愿景和创新。平台提供了一个舞台，确保经济活动能够更加持续稳定地实现收益；它可以产生和促进网络效应的结构，从而推动了新的服务类型和互动类型的演变和扩展。

例如，Shazam 是一款广受欢迎的音乐发现应用，它可以根据用户设备上的音乐片段来确定歌曲。²⁶ 但与其他独立应用不同，Shazam 成功构建了一个更广泛的音乐互动参与平台。应用确定歌曲后，用户可以选择购买或播放歌曲、观看视频或在社交媒体上发布有关歌曲的帖子。无论 Shazam 客户做出哪种选择，都会被推送到其他平台。实际上 Shazam 是在其他平台构成的生态系统之上搭建了另一个平台。而收集到的数据（客户播放的歌曲、播放时间和地点）中包含了非常有价值的洞察，有助于推动开发其他创新服务。²⁷ 这些洞察也是苹果公司决定收购 Shazam 的原因之一。²⁸

网络效应

许多战略家认为，平台能使所有者获得赢者通吃的市场地位，在这种情况下，大多数经济利益都由首先建立平台并且吸引大量关键用户的一方所占有。²⁹ 我们的分析表明，参与第 19 期全球最高管理层调研的大多数受访 CEO 都一致认同平台对其战略至关重要。大型企业的最高层主管拥有实现平台雄心的意愿和资源，而中小企业的高管则没那么自信。³⁰

平台的力量常常体现在它们产生和维持网络效应的能力方面，在这种情况下，向生态系统或平台新增一个参与者就能为整个体系带来“一加一大于二”的效果。由于平台网络效应存在扩展特性，因此大多数行业通常由一个或至多数几个平台所主导。而这少数几个平台通常由大型企业所拥有。

至关重要的平台提供者，还是不可或缺的平台参与者？

虽然并非每个企业都有可能成为平台所有者，但这并不意味着非平台所有者企业会被从平台创造的价值中剔除出去。平台不仅包括所有者，参与者也是不可缺少的组成部分。参与其中的企业也可以而且应当受益。然而，要想成功做到这一点，并避免平台商品化，平台参与者需要在平台上以及在它们开展运营的生态系统中发挥独特的作用。

具体而言，他们需要找到既不可或缺又独具特色的位置。不同企业在不同环境中可能扮演不同的角色，在某些情况下可能是至关重要的平台提供者，而在其他情况下也许是不可或缺的平台参与者。无论企业是否扮演多重角色，平台参与者面临的挑战在于需要明确自己能够履行的角色，而这些角色应当是平台上经济活动的核心。

“我们希望在平台上扩大创新。特别是希望为技术、人力资本和知识创造新的市场。”

Taro Mineo,
总裁
PERSOL CAREER CO., LTD.
日本

多种角色，各显神通

有三种角色在平台上具有独特的差异化优势。专业的*体验提供方*负责创建和统筹富有吸引力的客户体验。专业的*技术提供方*负责提供对于平台成功运行至关重要的独特技术能力。在许多企业逐渐远离实体环境的大背景下，专业的*资产提供方*就体现出不可或缺的作用，他们提供必要的实物资产，让数字化设想成为现实。

体验提供方

希尔顿酒店 (Hilton Hotels) 正在整合优步 (Uber) 的拼车平台与他们自己的数字平台，旨在为客户提供更深入、更丰富的体验。希尔顿酒店会员可以设置优步“乘车提醒”自动通知，预定往返希尔顿酒店的乘车服务，以及办理入住手续，并且可以访问其他优步乘客经常光顾的当地场所。³¹ Affirm 是一家为消费者提供分期偿还式贷款服务的金融服务公司，它作为体验提供方，让相关从业者眼前一亮。Affirm 与领先的旅游平台 Expedia 以及活动技术平台 Eventbrite 合作，在客户购买旅游产品或活动体验时，提供实时贷款评估服务。³²

技术提供方

全球汽车制造商宝马发布了开放式的数据平台 CarData，支持宝马的 ConnectedDrive 客户在自己的宝马汽车上与第三方共享车载通讯系统数据。作为技术提供方，IBM 将云计算和人工智能技术与宝马的 CarData 平台整合起来，借助认知和数据分析服务进一步丰富车辆数据，帮助第三方（如汽车修理厂或保险公司）创造全新的客户体验。³³ 与此类似，科技巨头谷歌正在为沃尔玛提供尖端技术，在全新虚拟沃尔玛商店中提供语音功能，使消费者能够获得更便捷、更有吸引力的购物体验。³⁴

资产提供方

Deliveroo 是英国的一家在线外卖初创企业，它在伦敦的一些餐饮服务比较匮乏的地区建立了非现场厨房网络，帮助餐馆拓展业务范围，通过其应用程序共享厨房空间，为当地消费者提供外卖服务。³⁵ 印度的汽车制造商马辛德拉集团 (Mahindra Group) 目前在为 Ola 汽车共享平台提供运营车辆，共同打造印度第一个电动汽车大众出行生态系统。³⁶

实现明日之梦

受访 CEO 告诉我们，随着产业融合不断深化，价值链以全新方式重新配置，他们比以往任何时候都更有信心领导自己的企业应对这样的格局变化。大多数 CEO 认为，无论是从规模上还是从范围上来看，崭露头角的平台以及日益重要的网络经济都是企业未来 10 年实现增长的关键推动力。一小部分 CEO（尤其是主要大型企业的 CEO）则确信，他们的企业有能力成为平台提供者。而其他最高层主管则认识到，他们需要在平台之上或围绕平台为自己的企业寻找新的角色。

无论 CEO 选择成为平台提供者还是参与者，他们都必须首先带领企业实现根本的数字化变革，我们称之为数字化重塑 (Digital Reinvention™)。他们不仅要考虑应该采用哪些技术，还必须了解如何在企业内推广和深化真正以客户为中心的理念，以便创造新的体验、追求新的创新领域并明确新的发展机遇。

通过数字化重塑加速创新和发展

引用 IBM 商业价值研究院的重要调研报告“数字化重塑进行时”中的话：“……数字化重塑涉及从根本上对战略、运营和技术进行彻底改造。从战略上讲，进行数字化重塑的企业会重点关注体验而非生产……从运营角度来讲，进行数字化重塑的企业致力于

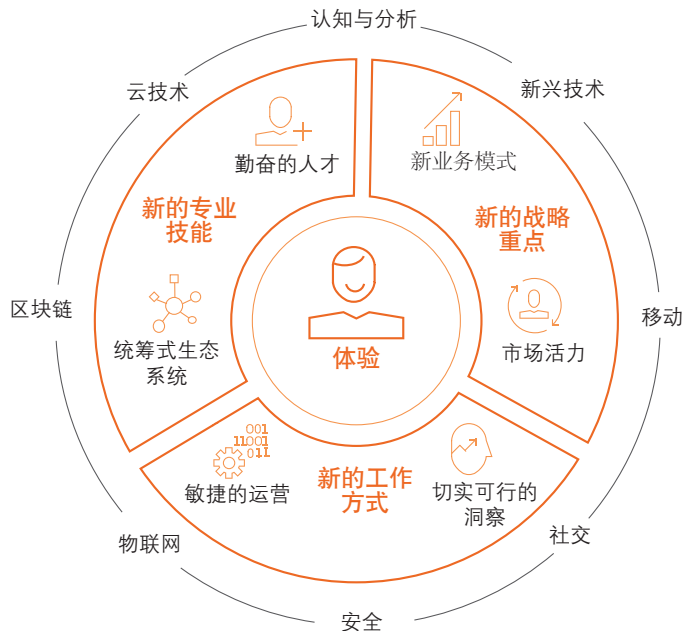
持续调整，持续改进。它们在整个生态系统中营造人人创新的文化氛围，确保现实世界与数字世界的无缝对接……从技术上而言，进行数字化重塑的企业可以毫不费力地灵活运用自身拥有、共享或租用的能力……无论是直接依靠自己的力量，还是与生态系统中的合作伙伴协作。”³⁷

数字化重塑可以帮助企业深入践行以客户为中心的理念，从而满足客户的各种需求和期望。为实现这些目标，CEO 可以采取以下三项具体措施：

- 形成新的战略重点：开发新的价值实现方法，创造新的业务模式，同时以更具吸引力的方式参与市场，尤其是与客户开展互动。
- 建立新的工作方式：发现、培养并留住创建和维持数字化企业所需的人才，弘扬创新文化，采用设计思维方法，倡导敏捷工作，鼓励大胆试验。
- 培养新的专业技能：实现产品、服务和流程数字化，重新定义客户体验，建立相应的组织架构、治理体系和生态系统联系，确保不断改善体验（请参阅图 5）。

图 5

数字化重塑框架



来源：IBM 商业价值研究院分析。

数字化重塑流程

为了进一步推进数字化重塑进程，CEO 可以采取以下四个额外的步骤：展望未来、建立试点、深化能力和统筹重塑。

展望未来：与合作伙伴、客户以及其他利益相关方开展愿景对话，包括开展设计思维活动，根据新构想和意想不到的方案来绘制重塑蓝图。如果 CEO 或企业认为自己能够胜任平台提供者角色，那么就需要考虑平台在环境、市场或生态系统中发挥什么样的作用。了解其他企业采用平台的主要原因。确定平台大有可为的市场处女地、行业的主要颠覆趋势或者未满足的客户需求。将基于平台的新业务模式概念化。如果无法成为成功的平台所有者，可以考虑企业作为平台参与者所扮演的角色，包括必要的活动以及避免被其他合作伙伴或竞争对手排除在外的方法。

建立试点：CEO 及其领导层团队应通过敏捷开发流程，建立试点和原型；通过与客户开展实时测试，快速实施迭代式改进，直到试点或原型满足客户需求为止。扩展内部和外部能力，例如，建

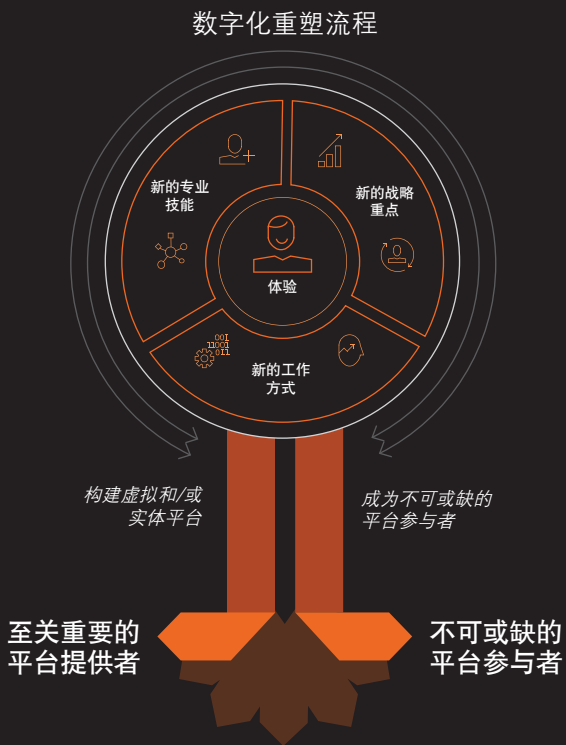
立专门的跨职能团队，实现流程快速数字化，建立合作伙伴生态系统，支持快速扩展成功创新，或者减少失败的创新数量。

深化能力：随着试点的逐步深入，明确进一步发展的障碍或现有能力的限制因素。制定有效战略，通过内部培养计划或在关键合作伙伴的支持下，培养或扩展所需的能力。无论采用哪种方法，企业都必须设定清晰的标准和绩效指标，收集并传达这些数据，持续改进计划。

统筹重塑：采取整体重塑方法，而不是应用针对一个个具体环节的解决方案。明确关注客户的基本需求、期望和愿望。与合作伙伴携手制定并实施新的客户价值主张。从横向角度广泛思考，创造并提供一系列产品、服务和互动，打造深入、丰富而且富有吸引力的体验。制定拥有或参与平台的战略是任何数字化重塑过程的关键要素（请参阅图 6）。

图 6
战略领域

构思平台拥有或
参与战略



成为至关重要的平台提供者

至关重要的平台提供者将自己置于业务生态系统的核心。他们经常发现自己处于持续变化的风暴中心。如果企业寻求成为平台提供者，那么 CEO 应在推进以下三项行动方面多下力气。

1. 构思并试点虚拟和/或物理平台，向其他企业展现充分参与平台或与平台合作的理由。基于数字化重塑过程中设定的愿景，构建用于建立业务关系的平台结构和机制。设计强大的架构，支持合作与参与。建立一套标准、基本规则和治理体系，以及共同努力的理念。创建激励机制，吸引合作伙伴、客户和其他相关方参与平台；并建立惩罚机制，让妨碍平台发展的参与方离开。清晰地展示用于创建并分享新价值的协议。惩罚破坏性或不道德的行为。

2. 扩大平台规模和范围，吸引大量重要参与者并开展丰富的经济活动：

- 争取用户：与生产者 and 消费者共同建立平台，鼓励互动。激励合作。
- 留住用户：一次只关注一组活动或用户；以关键群体（最小用户群）为目标，实现规模经济。
- 通过合作获得实际效益：总览整个体系，平衡任何必要的短期补贴或损失，并评估期望的中长期投资回报率以及任何短期补贴的时间范围。

- 收获良好声誉：采用指标跟踪平台表现，并明确与其他业务活动的协同作用，从而加速平台发展（请参阅图7）。

3. 不断探索新机遇，把平台的构建和调整看作是永无止境的持续过程。

- 评估：快速响应不断变化的环境，应对新的机遇以及新的客户期望或需求。

- 创新：鼓励颠覆性思维、多样的方法和新构想，无论其出自何处。

- 评价：研究新构想如何与不断变化的客户期望、业务模式或获益机会相关联。

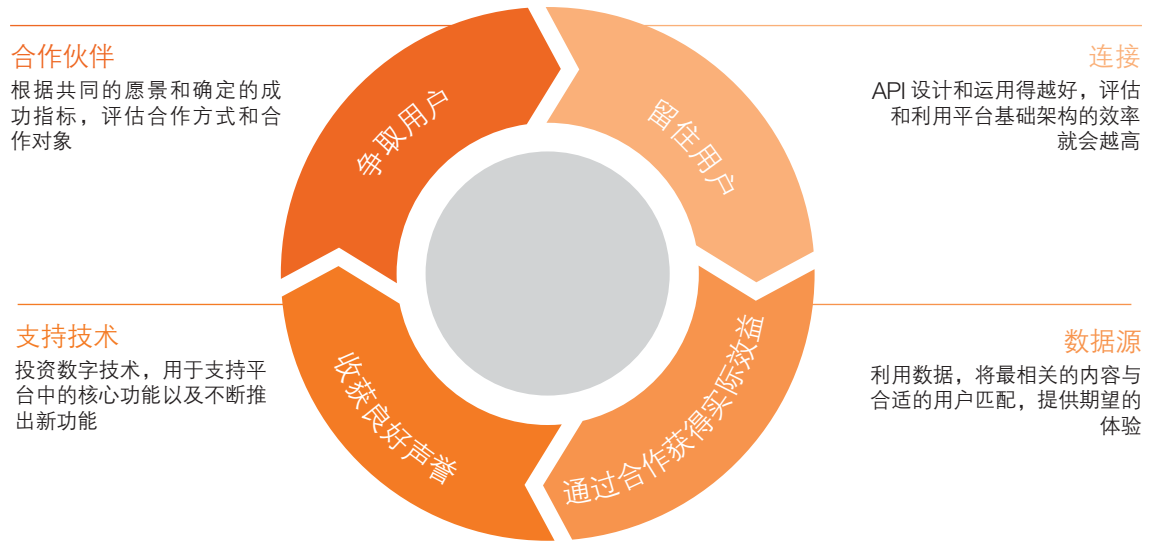
- 创建：参与快速实验（包括敏捷冲刺），以构建最小程度的新型可行平台。

- 实现：在市场上部署新平台，与外部合作伙伴、客户及其他相关方开展合作，评估他们的实力和成功可能性。然后再次启动流程。

图7

平台实践

创建完美平台



来源：IBM 商业价值研究院分析。

成为不可或缺的平台参与者

平台参与者需要时刻对生态系统环境做出特别的响应。他们需要保持警惕，密切关注新兴技术和不断变化的市场动态。如果企业希望成为成功的平台参与者，那么 CEO 需要在推进以下三项行动方面多下力气。

1. 了解自身环境、平台目标和发展动态；评估企业内部能力；并确定潜在的合作伙伴。

- 确立业务背景：分析市场状况和动态、客户期望以及颠覆性影响。
- 制定目标：了解已存在或可能出现的平台。分析平台运作方式、潜在参与者，以及可能出现的结果。
- 评估能力：明确自己企业具备的独特能力、这些能力如何与平台活动相关联，以及应当培养哪些新能力。
- 明确潜在合作伙伴：在市场、平台和生态系统的大背景下，确定参与实体，分析他们的特点。评估他们可能的目标、能力和现有关系模式。评估客户的角色，包括他们成为合作伙伴或者竞争对手的可能性。

2. 通过提供差异化的独特能力，确保自己企业是平台活动和流程不可或缺的成员。确定一系列具体的平台机遇，作为自己企业在更广泛的生态系统范围内努力实现的目标。根据可实现的潜在价值和实现可能性，确定生态系统的各种价值，并对其进行优先排序。

- 设计新的业务模式，捕捉并实现上述价值。了解企业相对于新业务模式以及上述子步骤中明确的其他实体的优势。明确投资或放弃哪些活动或能力。决定首先与哪些合作伙伴合作，确定最佳合作方式，并在必要时调整企业活动，以便与生态系统合作伙伴以及平台提供者 and 产品保持一致。
- 定义一个衡量模型，准确评估企业的业务目标、与合作伙伴共同的目标，以及整个平台或生态系统的目标。收集必要的数以用于分析结果。

3. 在平台中开拓创新，发展自己企业的角色或价值主张。无论客户、市场或生态系统使命如何不断变化，持续重塑自己企业的产品和服务，以保证企业在平台中的关键地位。

- 预测市场变化、新竞争对手和新客户期望。
- 鼓励颠覆性思维、多元化方法和原创型奇思妙想。摒弃短视行为。

- 了解新构想如何与企业在这个平台和其他平台上的机遇相关联。
- 认识到自己企业在各个市场、平台或生态系统中的角色可能不同。在某些情况下，您的企业可能是某个平台的参与者，也可能是另一个平台的所有者。或者说，对于不同的平台，企业的参与角色也有所不同。
- 与包括平台所有者在内的合作伙伴共同参与快速实验，开展敏捷协作。
- 部署新功能，并根据发现的失败或成功因素进行进一步调整。

结论

目前，CEO 不再受到来自颠覆的威胁。预测并响应突如其来的巨变已经成为标准运营流程。CEO 已加强企业自身的能力，不但能够应对和引导变革，而且能够预测和利用变革。业绩出众企业的最高层主管明白，要取得成功，就必须与生态系统中和平台上的合作伙伴精诚合作。事实上，全世界的 CEO 都在采用新业务平台，其中许多 CEO 希望成为新业务平台的运营者。那些发现自己无法运营平台的 CEO 意识到需要参与其中，在平台经济中扮演新角色，成为必不可少的参与者。

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和四份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能、区块链和体验革命。

了解更多信息

欲获取完整的研究目录，或要订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

备注和参考资料

- 1 "Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. February 2018. <https://www.ibm.com/csuitestudy>
- 2 "Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May 2012. https://www-935.ibm.com/services/multimedia/anz_ceo_study_2012.pdf
- 3 "Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. November 2013. http://kpidigital.com/uploads/media/Reinventing_the_rules_of_engagement_white_paper.pdf
- 4 "Redefining Competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective." IBM Institute for Business Value. January 2016. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03719USEN&attachent=GBE03719USEN.PDF&cm_uid=3678841933551454078082&cm_mc_sid_50200000=1454423499
- 5 Brill, Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Likhith Wagle, and Anthony Marshall. "Banking Redefined: Disruption, transformation and the next-generation bank." IBM Institute for Business Value. October 2015. https://www-935.ibm.com/services/multimedia/La_Banque_a_l_ere_cognitive_Oct_2015.pdf; Diamond, Sarah, Nicholas Drury, Anthony Lipp, and Anthony Marshall. "Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking." IBM Institute for Business Value. October 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03893USEN>
- 6 Gershgorn, Dave, and Keith Collins. "The entangling alliances of the self-driving car world, visualized." Quartz. July 26, 2017. <https://qz.com/1034116/the-entangling-alliances-of-the-self-driving-car-world-visualized/>
- 7 Puri, Deepak. "John Deere leads the way with IoT-driven precision farming." Network World. November 30, 2016. <https://www.networkworld.com/article/3145640/internet-of-things/growing-more-with-less-john-deere-leads-the-way-with-iot-driven-precision-farming.html>
- 8 Gronholt-Pedersen, Jacob. "Maersk, IBM to launch blockchain-based platform for global trade." Reuters. January 16, 2018. <https://www.reuters.com/article/us-maersk-blockchain-ibm/maersk-ibm-to-launch-blockchain-based-platform-for-global-trade-idUSKBN1F51DE>
- 9 Slowey, Lynne. "Look who's talking: KONE makes elevator services truly intelligent with Watson IoT." IBM Internet of Things blog. February 16, 2017. <https://www.ibm.com/blogs/internet-of-things/kone/>
- 10 Boden, Rian. "JetBlue to launch first-of-its-kind self-boarding program using facial recognition." NFC World. June 1, 2017. <https://www.nfcworld.com/2017/06/01/352948/jetblue-launch-first-kind-self-boarding-program-using-facial-recognition/>
- 11 Nash, Kim. "At Kroger, Technology Is Changing the Grocery-Store Shopping Experience." *Wall Street Journal*. February 20, 2017. <https://www.wsj.com/articles/at-kroger-technology-is-changing-the-grocery-store-shopping-experience-1487646362>
- 12 Arthur, Rachel. "Artificial Intelligence Empowers Designers In IBM, Tommy Hilfger And FIT Collaboration." *Forbes*. January 15, 2018. <https://www.forbes.com/sites/rachelarthur/2018/01/15/ai-ibm-tommy-hilfger/#e3164178ac0>
- 13 Kell, John. "L' Oreal' s 'Smart' Hairbrush Wants to Help Solve a Huge Beauty Problem." *Forbes*. January 4, 2017. <http://fortune.com/2017/01/03/loreal-smart-hairbrush-cs/>
- 14 Newcomb, Doug. "Inside Audi, BMW and Daimler' s \$3 Billion Bet On HERE' s Mapping Business." *Forbes*. June 27, 2016. <https://www.forbes.com/sites/dougnewcomb/2016/06/27/inside-audi-bmw-and-daimlers-3-billion-bet-on-heres-mapping-business/#6555d59f6343>
- 15 Bartlett, Jessica. "Pfizer to use IBM Watson supercomputing to find new drugs." *Boston Business Journal*. December 1, 2016. <https://www.bizjournals.com/boston/news/2016/12/01/pfizer-to-use-ibm-watson-supercomputing-to-find.html>
- 16 Soper, Taylor. "Costco debuts new grocery delivery service and expands partnership with Instacart." *Geek Wire*. October 5, 2017. <https://www.geekwire.com/2017/costco-debuts-new-grocery-delivery-service-expands-partnership-instacart/>
- 17 "The Power of the Elastic Product Team — Airbnb' s First PM on How to Build Your Own." *The First Round*. <http://firstround.com/review/the-power-of-the-elastic-product-team-airbnbs-first-pm-on-how-to-build-your-own/>
- 18 Buschmann, Crieg. "Tesla' s patent strategy opens the road to sustainability for transport and for itself." *TechCrunch*. May 26, 2016. <https://techcrunch.com/2016/05/26/tesla-patent-strategy-opens-the-road-to-sustainability-for-transport-and-for-itself/>
- 19 Soper, Spencer. "Inside Amazon' s Giant Spheres, Where Workers Chill in a Mini Rainforest." *Bloomberg*. January 26, 2018. <https://www.bloomberg.com/news/features/2018-01-26/inside-amazon-s-giant-spheres-where-workers-chill-in-a-mini-rainforest>
- 20 "Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. February 2018. <https://www.ibm.com/csuitestudy>
- 21 Ibid.
- 22 Libert, Barry, Megan Beckand, and Jerry Wind. *The Network Imperative*. Harvard Business Publishing. OpenMatters, LLC. 2016.
- 23 "In or out? Succeeding in the ecosystem economy." IBM Institute for Business Value. July 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03850USEN&>
- 24 "Our Strengths." Rakuten website. <https://global.rakuten.com/corp/about/strength.html>; "Rakuten is elected Brazil' s best e-commerce platform for second year in a row." *PR Newswire*. June 28, 2017. <https://www.prnewswire.com/news-releases/rakuten-is-elected-brazils-best-e-commerce-platform-for-second-year-in-a-row-300481440.html>
- 25 Saiidi, Uptin. "Alibaba is much more than just China' s e-commerce platform." *CNBC*. September 22, 2017. <https://www.cnbc.com/2017/09/22/alibaba-is-much-more-than-just-chinas-e-commerce-platform.html>; Lucas, Louise. "Alibaba bets on do-it-yourself globalisation." *Financial Times*. May 22, 2017. <https://www.ft.com/content/8f5e79ba-30ab-11e7-9555-23ef563ecf9a>; Walters, Natalie. "Alibaba' s Medical Arm Ali Health Gains on Big Jump in Revenue." *The Street*. May 17, 2017. <https://www.thestreet.com/story/14140246/1/alibaba-s-pharmaceutical-arm-ali-health-gains-on-big-jump-in-revenue.html>
- 26 Orin, Andy. "Shazam Can Now Automatically Identify Songs in the Background." *Life Hacker*. June 18, 2016. <https://lifehacker.com/shazam-can-now-automatically-identify-songs-in-the-back-1782182567>
- 27 Chang, Lulu. "Shazam is now about more than just music — it has an AR platform, too." *Digital Trends*. March 6, 2017. <https://www.digitaltrends.com/mobile/shazam-ar-platform/>; Baer, Drake. "Now That Shazam Has Your Ear, It Wants Your Eyes, Too." *Fast Company*. March 7, 2014. <https://www.fastcompany.com/3026906/now-that-shazam-has-your-ear-it-wants-your-eyes-too>

- 28 Andrews, Travis. "Why Apple bought Shazam, the music-recognition app that's been declining in popularity." *The Washington Post*. December 12, 2017. https://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2017/12/12/why-apple-bought-shazam-the-music-recognition-app-thats-been-declining-in-popularity/?utm_term=.a18af94916e6
- 29 Davidson, Steven, Edward Giesen, Martin Harmer, and Anthony Marshall. "In or out? Succeeding in the ecosystem economy." IBM Institute for Business Value. July 2017. <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>; Choudary, Sangeet Paul. "Why Business Models Fail: Pipes vs. Platforms." *Wired.com*. October 2013. <https://www.wired.com/insights/2013/10/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/>; Mezak, Steve. "How To Succeed With A Platform Business Model." June 22, 2016. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2016/06/22/how-to-succeed-with-a-platform-business-model/#6f748ade405b>; Simon, Phil. "The Age of the Platform." Motion Publishing. October 22, 2011. <https://www.philsimon.com/books/the-age-of-the-platform/>
- 30 "Too much of a good thing." *The Economist*. March 26, 2016. <https://www.economist.com/news/briefing/21695385-profits-are-too-high-america-needs-giant-dose-competition-too-much-good-things>
- 31 Ting, Deanna. "Hilton Deepens Its Uber Relationship in New Loyalty Push." *Skift*. March 30, 2016. <https://skift.com/2016/03/30/hilton-deepens-expands-its-uber-relationship-in-new-loyalty-push/>
- 32 Tepper, Fitz. "Affirm is partnering with Expedia and Eventbrite so you can pay for experiences over time." *TechCrunch*. May 17, 2016. <https://techcrunch.com/2016/05/17/affirm-is-partnering-with-expedia-and-eventbrite-so-you-can-pay-for-experiences-over-time/>
- 33 "IBM Integrates with BMW CarData to Enable New and Innovative Services for Drivers." IBM Press release. June 14, 2017. <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/52595.wss>
- 34 Thomas, Lauren. "Take that Alexa! Wal-Mart partners with Google to offer voice shopping." *CNBC*. August 23, 2017. <https://www.cnbc.com/2017/08/22/wal-mart-partners-with-google-to-offer-voice-shopping-via-google-home.html>
- 35 Yuen, Stacey. "The latest gimmick in food delivery could be huge for small restaurants." *CNBC*. October 3, 2017. <https://www.cnbc.com/2017/10/03/small-restaurants-could-win-from-deliveroo-editions-central-kitchen.html>
- 36 "Ola and Mahindra join hands again to launch EV mass mobility ecosystem in Nagpur." *YourStory*. May 26, 2017. <https://yourstory.com/2017/05/ola-mahindra-join-hands-launch-ev-mass-mobility-ecosystem-nagpur/>
- 37 Berman, Saul, Peter Korsten, and Anthony Marshall. "Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. May 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018年5月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在全球各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行修改。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的协议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组织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。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

63015563CNZH-00



IBM