

# 建立信任优势

决胜富数据和 AI 时代

大中华区洞察



本报告是 IBM 的第四次全球最高管理层调研,也是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 持续开展的最高管理层系列调研的第 20 期。从 2003 年至今,我们已经从 50,000 多次访谈中收集了大量的数据和洞察。我们携手知名学者、未来学家和富有远见的科技工作者编写了这份报告。在本报告中,我们将根据第 44 页的研究方法中所述的分析策略,展示最高管理层的洞察、体验和感受方面的关键研究成果。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

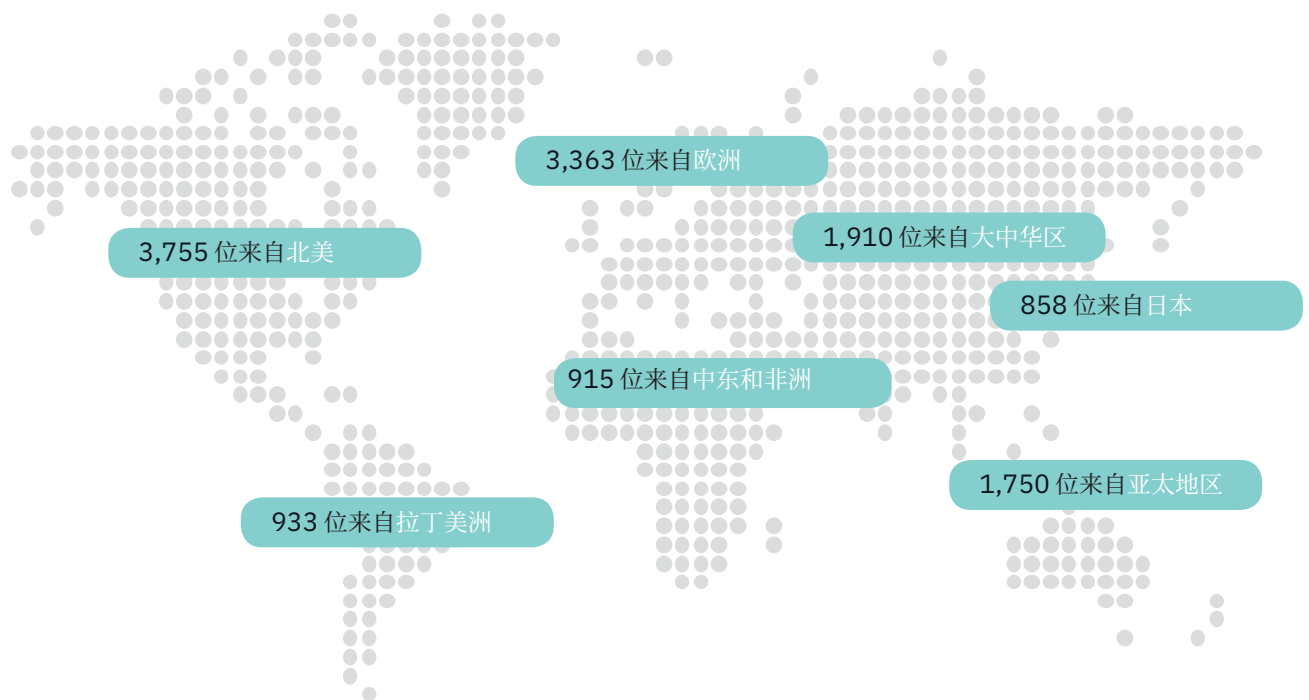
# 建立信任优势

## 决胜富数据和 AI 时代

全球最高管理层调研  
(第 20 期)

我们最新一期调研采访了 13,484 位受访者, 涉及六个最高管理层角色, 广泛覆盖 20 个行业和 98 个国家或地区, 其中包括 1,910 位大中华区最高管理层。

2,131 位	2,105 位	2,118 位	2,924 位	2,107 位	2,099 位
首席执行官	首席财务官	首席人力资源官	首席信息官	首席营销官	首席运营官



# 目录

执行摘要		3
简介		4
第 1 章	客户: 如何在信任经济中赢得信任	8
	行动指南	19
第 2 章	企业: 如何实现人与技术协同合作	20
	行动指南	31
第 3 章	生态系统: 如何在平台时代共享数据	32
	行动指南	41
结论: 信任回报		42
致谢		43
相关 IBV 调研		43
研究方法		44
备注和参考资料		45

# 执行摘要

全球 13,000 多位最高层主管参与了第 20 期最高管理层调研,其中包括 1,910 位来自大中华区。我们广泛征询高管意见:计划如何发挥数据的价值,并将其转化为差异化优势?目前取得了哪些进展?为确定领先者,我们对每一家受访企业进行分类,分别归入数据之旅的四个不同阶段。最高级的“火炬手”企业属于精英群体,占全球受访企业总数的 9%,占大中华区受访企业总数的 8%。“火炬手”企业的收入增长和盈利能力均领先于同行。他们在创新和应对变革方面也比其他企业做得更加出色。

我们的研究发现,数据驱动的领导地位取决于企业在客户、企业内部员工以及生态系统合作伙伴之间建立的信任度。

## 客户:信任经济

客户信任已然成为引领企业发展、重塑企业产品乃至变革业务模式的决定性因素。来自全球 82%、大中华区 79% 的“火炬手”企业告诉我们,他们已经开始利用数据增进客户信任。此外,“火炬手”企业将尊重客户数据隐私的能力视为核心竞争优势。这场“竞技”的关键在于,既要精准定位企业客户的隐私底线,又要能够对数据进行公平的“交易”。获胜者的奖励是实现高度信任的业务模式,从竞争对手中脱颖而出。

所有企业都将面临同样的未来困境:客户意见持续变化,新法规层出不穷,这些因素可能严重限制企业访问和使用宝贵的个人数据。对于消费者数据与业务合作伙伴数据也是如此。领先的企业认识到,目前的当务之急是探索新的数据收集、数据保护、数据共享和客户关系方法。透明度、互惠性和真实性这三大原则不仅是指导企业处理数据的重要准绳,也是企业与客户以及业务合作伙伴开展合作的必要条件。

## 企业:人与技术协同合作

“火炬手”企业取得了其他企业无法企及的巨大成就,他们反复灌输“数据信仰者”文化。来自全球 79%、大中华区 77% 的“火炬手”企业表示,最高管理层高度依赖数据以提高决策的质量和速度。与此同时,他们集中全部精力,为全体员工赋能,从数据中揭示深入洞察,而不仅仅是依靠数据科学家。领先企业积极摆脱数据限制,既保证数据的广泛传播,又不逃避捍卫权限和保护数据的责任。

在“数据饥渴”文化的支持下,“火炬手”企业将人工智能(AI)提到议事日程的首要位置。全球 72%、大中华区 69% 的受访者预计将在未来几年大力投资发展 AI 技术,可能包括机器学习。他们目前正在积极部署 AI 技术,以期做出更明智的决策,为工作流程注入智能,以及倡导人性化的客户体验。他们将 AI 从在线支持转变为一线技术,交到需要与个人消费者和企业客户开展互动的员工手中。“火炬手”企业深知,随着 AI 渗透到企业的方方面面,亟需将员工对于数据和算法的信任度提升到全新高度。而这又将健全的企业级治理问题提升到董事会层面。

## 生态系统:平台时代

对于大多数企业而言,在整个合作伙伴网络中共享数据是实现互信的一个重要方面,也继续是一个核心挑战。但这也意味着企业将面临一条崭新的未来之路。对于平台业务模式参与者而言,快速持续学习是关乎“生存还是毁灭”的命题,也是数据共享的一个重要方面。信任问题可能让新平台业务模式异军突起,也可能就此一蹶不振,正所谓“成也信任,败也信任”。

通过在生态系统内的企业之间共享数据,领先者已经在以指数级的速度创造全新价值。然而,究竟共享哪些数据以实现双赢,同时保留哪些数据作为专有优势——这将成为企业不得不面对的最艰难的抉择之一。“火炬手”企业走在其他企业前头:来自全球 56%、大中华区 64% 的“火炬手”企业主动在合作伙伴网络中共享数据。同样,来自全球 62%、大中华区 60% 的“火炬手”企业积极制定战略,通过数据创造经济效益。确立数据货币化路线图后,企业就能够更有效地确定应共享哪些数据以及保留哪些数据。

“火炬手”企业与其他企业的区别在于,他们能够综合运用信任和数据,在数字化转型进程中遥遥领先。我们根据比较数据分析以及与“火炬手”企业的深入访谈,在每一章分别提出行动建议,指导其他企业推进自身的转型之旅,迎头赶上。

## 简介

在本期调研中,我们与全球 13,000 多位最高层主管(其中大中华区 1,910 位)进行了交流,共同探讨数据和从中获得的价值,以及如何才能在充满数据的世界中保持领先地位。

我们认识到,数据已经和信任密不可分。具体而言,由于包括 B2B 买家在内的客户的信任受到持续而广泛的侵蚀,扭曲了企业可以(以及应该)对数据负有的责任,这改变了原有的价值“方程式”。数据本身一度是企业无与伦比的资产,而今必须与信任要素结合。

过去客户近乎盲目地信赖品牌与机构，而现在，这种信任逐渐消失殆尽。同样，企业间数据共享也因缺乏相互信任而受到限制。甚至可能危及到企业期望通过新业务平台获得的丰厚收益。但 AI 技术依赖于更深层次的信任——包括 AI 模型本身以及由此形成的种种关系，这使得状况变得愈加复杂。

我们的结论是什么呢？信任已越过临界点。如果企业能够合理利用数据、保护数据以及与客户和合作伙伴共享数据，就可以实现非凡的收益。不过，要实现这一点，首先需要重建信任——赢得客户信任、赢得企业内部对自己数据的信任，并且赢得企业所在生态系统的信任。

企业能否赢得信任优势，至少取决于两大因素：一是建立数据信任的成效如何？二是通过数据产生信任的效果如何？一旦建立信任优势，新的创新和收入机遇就会接踵而至。

在本期调研中，我们从以下三个方面探索了信任与数据之间的相互影响：

### **客户：如何在信任经济中赢得信任**

客户信任一度与品牌挂钩，现在则取决于数据，数据成为新的信任载体。企业如何通过透明方式共享产品数据、如何对自身收集的数据负责，以及如何利用数据造福客户，将决定他们的市场地位。倘若企业缺乏客户信任，就等于和宝贵的个人数据切断了联系，会发现自己竞争中越来越落后。

### **企业：如何实现人类与技术协同合作**

数据与高级分析以及 AI（包括机器学习）的结合不仅有助于推动明智的企业决策，还能优化并自动执行流程，但有一个不可或缺的前提：企业高度信任自身数据。为此，企业纷纷学习如何控制数据质量、减少算法偏见以及提供有据可依的答案。

但首先，必须从头开始打造信仰者文化。不仅需要为员工提供简单易用的工具，使任何人都能利用数据探索发现，还必须将 AI 从在线支持转变为一线技术，让每一次客户体验充满人情味。

### **生态系统：如何在平台时代共享数据**

受访高管认识到，在组织之间共享数据有助于加速产生巨大价值。如果业务平台支持数据在多方自由传播，必将获得丰厚的回报。但矛盾的是，专有数据也可以成为企业的核心优势。

企业需要学习何时以及如何广泛共享数据，何时让数据保持私有。随着数据经济的发展，这很可能成为企业领导者面临的最复杂的战略挑战。

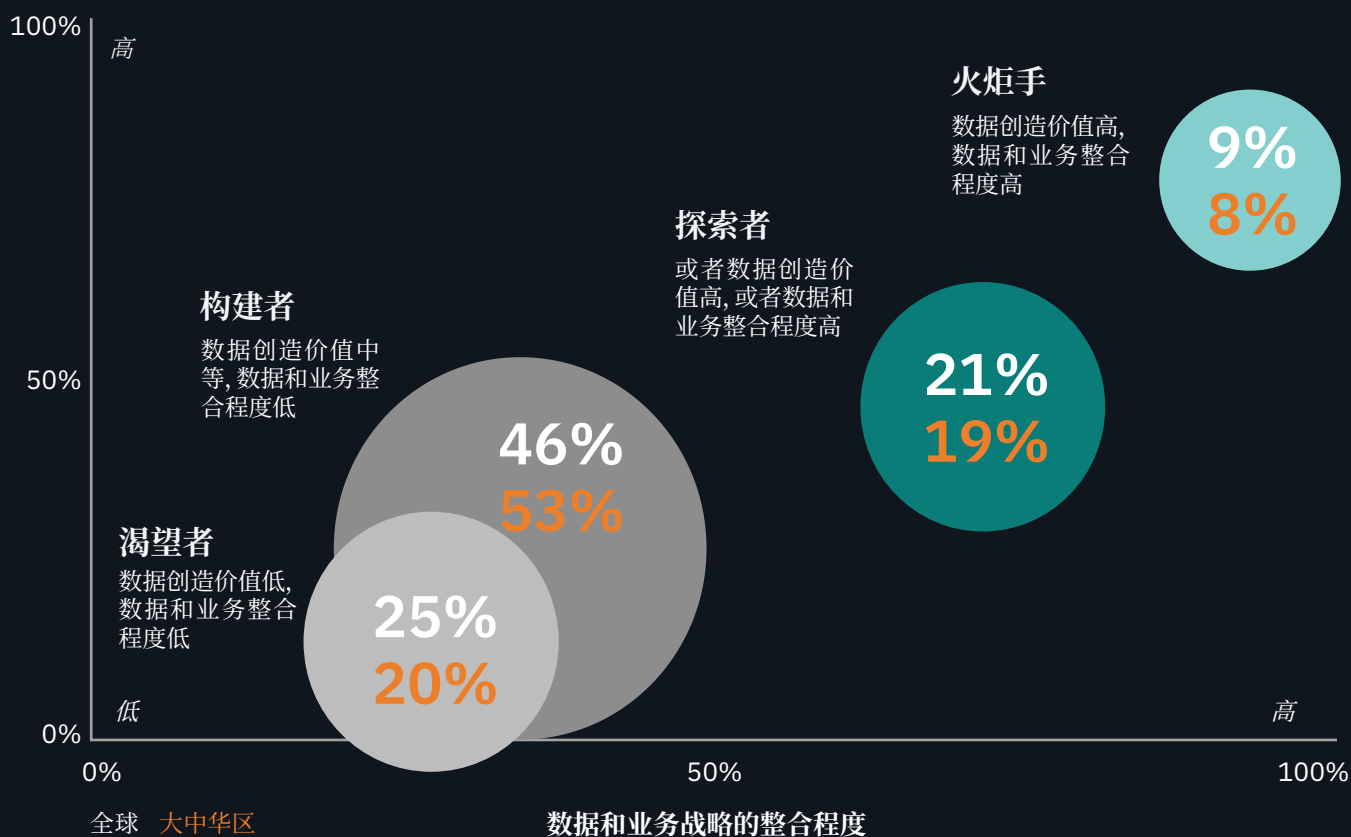
我们是如何得出这一结论的呢？我们对每家受访企业进行分类，分别归入数据领先之旅的四个不同阶段。从最高级往下分别是：火炬手、探索者、构建者和渴望者（见图 1）。

图 1

## 数据优势

“火炬手”企业将数据整合至战略、运营和文化之中，开创实现价值的新途径

### 运用数据创造价值



## 数据领导力的四个阶段

我们对每一位参与者进行了分类, 分别归入四个阶段。横轴衡量的是定性准备度: 数据与业务战略的整合程度; 最高管理层是否将数据视为战略资产; 以及是否建立了企业级的数据文化。纵轴衡量定量能力, 包括: 通过数据创造价值; 访问、提取和关联数据; 利用数据发掘洞察(有关研究方法详细信息, 请参阅第 44 页)。

“火炬手”企业代表一个独特群体, 仅占受访企业的 9%。此类企业将数据战略与业务战略融合, 以信任为准绳。他们在数据丰富的文化氛围中运营, 无论是收入增长还是盈利能力均优于同行。

“探索者”企业正尝试将业务战略与数据战略整合, 探索发掘数据价值的新途径。他们虽未能始终如一地实现最高价值, 但将信任经济视为实现互惠互利的一种途径。

“构建者”企业在使业务战略和数据战略保持一致以及发展数据文化方面取得了一定的进展。他们借助数据实现目标, 但尚未获得预期回报。他们认识到, 亟需将信任列入最高管理层的主要议事日程, 并加倍努力以实现目标。

“渴望者”企业开始整合企业范围的业务战略与数据战略, 但还未形成数据驱动的文化。他们只是在利用数据发掘价值及巩固信任基础方面略有小成。



“火炬手”企业遥遥领先于其他企业，他们已充分证明自己可以通过数据创造非凡价值、利用信任树立自身优势，而且在很多方面始终优于其他企业（见图2）。“火炬手”企业已将数据战略与业务战略融为一体。此外，他们将客户信任置于核心位置。

无论从哪个角度评价，“火炬手”企业均取得了骄人的成绩：全球和大中华区70%的“火炬手”企业的经济效益

优于同行。更有甚者——全球和大中华区80%的“火炬手”企业成为引领行业的创新先锋，并且在成功管理变革方面声誉卓著。

我们的研究分析聚焦“火炬手”企业与“渴望者”企业之间的差别，确定如何在数字鸿沟层出不穷的世界中赢得竞争——信任可能决定企业究竟是越过鸿沟还是跌入鸿沟。

图2

## 新的数字鸿沟

“火炬手”企业取得了非凡的成就，远超过尚处在数据发展初期的“渴望者”企业

收入增长优于业界同行



高出 165% (全球)  
高出 227% (大中华区)



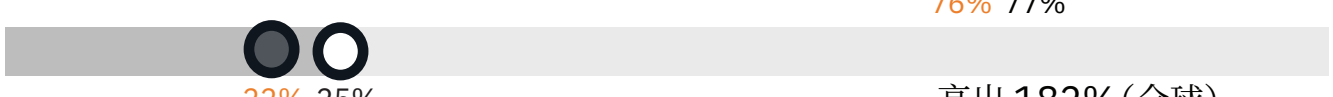
盈利能力优于业界同行

高出 163% (全球)  
高出 262% (大中华区)



创新领导力优于业界同行

高出 208% (全球)  
高出 245% (大中华区)



成功管理变革的能力优于业界同行

高出 182% (全球)  
高出 221% (大中华区)



\*达到或超越标准的受访者百分比。

○ 全球

● 大中华区

火炬手  
渴望者

## 第1章

# 客户

## 如何在信任经济中赢得信任

一些善于预测未来颠覆大潮的企业发现：客户对品牌和机构的信任正在迅速消退。

现如今，客户不太愿意将隐私信息交给企业，但是又期望每一家企业都把从他们身上获取的数据透露给他们。换言之，他们要求加强隐私性，同时希望企业提供更大的透明度。善于管控这些潜在危险的企业收获了信任红利，从而增强了业务优势。

对于各行各业的领先企业而言,在对如何访问数据、转变业务模式、创新产品还是吸引客户进行设计时,信任都是核心要素。

在我们的调研中,被归类为“火炬手”的领先企业具有以下特征:

- 积极建立可持续的深度客户信任;
- 在收集并利用值得信赖的数据转变客户体验方面,表现优于同行企业;
- 充分利用所赢得的客户信任以及对自身数据的信任,推动业务模式转型。

## 第一步: 简约而不简单

我们正在进入一个崭新的时代,这个时代创造了一个两难的数据困境。企业务必做好准备,利用数据实现新的目标,但同时会发现,这样做往往会提升所需的信任门槛。设想一下,请求客户提供汽车(乃至房屋)的电子钥

匙,以便于快递员投递包裹。或者,呼吁乳品生产商信任“智能”容器:这些容器可以根据环境状况和到达口岸的时间自主调整温度。此类创新是数据和算法大规模共同作用的成果。

我们的世界以惊人的速度因数据和算法而重塑,企业能够自动执行工作流程、实现个性化互动、发掘新的可能性以及学习并应用新知识。但是,只有赢得客户信任,才能实现新价值。企业要求客户相信:机器人和算法可以帮助做出高价值的决策(如发放贷款或进行大件货品个性化定价),这种现象非常常见。但许多企业的算法尚未赢得信任。

对于数据隐私和算法滥用的质疑不断侵蚀一些企业的信任——但并非所有企业均受此影响。信任与数据和 AI 已经密不可分。全球 82%、大中华区 79% 的“火炬手”企业将掌握这种关系视为突出优势。他们依靠数据大幅增进客户信任度。相比之下,全球仅有 43%、大中华区仅有 44% 的“渴望者”企业表达同样的观点(见图 3)。

图 3

### 信任悖论

“火炬手”企业克服数据恐慌,增进客户信任

利用数据大幅增进客户信任

火炬手  
渴望者

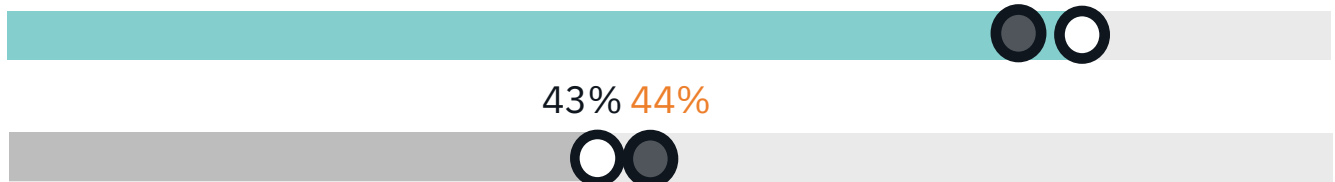
高出 91%(全球)  
高出 80%(大中华区)

79% 82%

43% 44%

○ 全球

● 大中华区



“我们希望自己的技术投资能够切实改善客户体验。”

中国某零售行业  
首席营销官

为满足现代信任要求,领先的企业遵循以下三项基本原则:透明度、互惠性和问责制。每项原则均为客户提供保障,绝不仅仅是出色的营销手段。这些原则是支撑现代企业的发展基石,经过不断的重塑和改造,持续传播信任。

#### 透明度:需要证明

受访企业一致认同,透明度是首要要求。客户要求与产品和服务相关的数据保持透明;如果是个人数据,还要求保证公平使用和安全存放。客户采购决策与产品详细信息密切相关:这包括产品制造方式和制造环境方面的数据、用户和影响者的评论、第三方认证等。

品牌必须证明资质有效性。一些企业开始采用区块链网络详细记录品牌承诺,比如交付速度、环保采购和制造等。进行采购时,消费者往往将品牌信任度作为最重要的决策因素之一。根据 2019 年的 Edelman Trust Barometer 报告,81% 的消费者表示“必须能够信任品牌会做正确的事。”该报告还表明,客户对品牌信任度持续下降,而对企业的社会责任期望却在不断攀升。<sup>1</sup>

信任侵蚀不仅限于消费者。B2B 企业的信任度也在日益降低,但对于透明度的重视程度却不断提升。在近期的一项调研中,36% 的 B2B 买家不相信在整个销售过程中能够全面了解供应商。<sup>2</sup> B2B 对透明度的要求扩展到流程。供应链合作伙伴依靠共享数据消除盲点和瓶颈,提高及时补货等方面的能力。

透明度包括企业及其产品与承诺相符的证明。通常，证明都采用客户评论或买家推荐等形式。某加拿大零售商首席营销官指出，“未来，客户意见将成为促进行业需求的重要推动因素。”客户的支持，以及清晰详细的商品安全和质量信息，有助于建立长期信任。

受访最高层主管提到了工作流程透明度、对自动化的信任及合作伙伴之间的相互信任。“数据有助于捍卫供应链的诚信。”某英国零售商首席人力资源官指出，“彻底透明化可以带来切实可行的洞察。”

### 互惠性：主动争取

互惠性是第二项要求。最高层主管深知，要访问数据，必须提供一些有意义的东西作为回报。“我们努力融入消费者的世界。”瑞士菲利普·莫里斯公司首席运营官 Jacek Olczak 表示，“除非给予一定的价值回报，否则他们不会共享数据。每次互动都必须为他们带来愉悦的体验。”

澳大利亚 George & Matilda Eyecare 首席财务官 Geoff Greenberg 表示：“问题在于如何利用数据深化与客户之间的个性化互动——既减少干扰又增加相关性。”

那么，面临的挑战是什么呢？企业往往难以把握客户心中公平交易的确切含义。美国广告研究基金会近期开展的一项调研发现，“告诉人们共享数据可以获得更为个性化的体验，并不能增强他们共享数据的意愿。”<sup>3</sup> 另一项调研发现，75% 的消费者认为共享数据对企业产生的收益高于对自己的好处。<sup>4</sup>

此外，客户对于牺牲隐私而通过技术获得回报比较纠结。一项 IBV 调研发现，仅有 30% 的受访者坚决表示相较于获得的回报，冒些风险是值得的。<sup>5</sup>

“数据的安全与标准化是维护机构数据以及个人数据的核心，必须做好信息安全工作，防治泄密、丢失、恶意破坏等风险发生。同时需要加强组织管理，并制定相关法规政策。”

梁亮亮

北京市卫生健康委宣传中心  
创新媒体项目主管

### 问责制:争做典范

第三项原则是问责制。问责制是品牌诚信的代名词。这涵盖一系列问题,包括客户交付承诺、数据安全保证以及对数据隐私的尊重。

目前全球数据泄露事件的平均损失高达390万美元,甚至在事件发生数年后仍会感受到长尾效应。<sup>6</sup>现实情况十分明朗:全世界都在朝着数字化方向持续发展,越来越依赖可交换的数据,这些数据必须可通过多个平台访问,并且可部署到持续扩展的设备生态系统中。

要在发展业务或开拓新市场的同时成功维持信任,广大高管亟需建立适当的治理措施和政策,积极应对网络风险,维持消费者信任,捍卫品牌声誉。简言之,必须将安全融入方方面面。

但是,安全问题已成为一场拉锯战——既需要营造无摩擦的客户体验,又需要确保交易的真实性,因此必须在两者之间实现某种平衡。过度谨慎会妨碍合法活动的开展,影响盈利和客户参与度。但粗心大意的代价也非常高昂,不仅仅是在财务层面。让客户相信组织会保护他们的数据,越来越成为一种奢望。组织必须妥善应对这些问题。

全球“火炬手”企业将数据隐私列为最优先的竞争优势之一,仅次于建立牢固的客户关系。毋庸置疑,此二者相互交织。反观之,全球将隐私视为竞争优势的“渴望者”企业则少得多,大中华区的最高层主管也将数据隐私列为优先级比较低的竞争优势(见图4)。

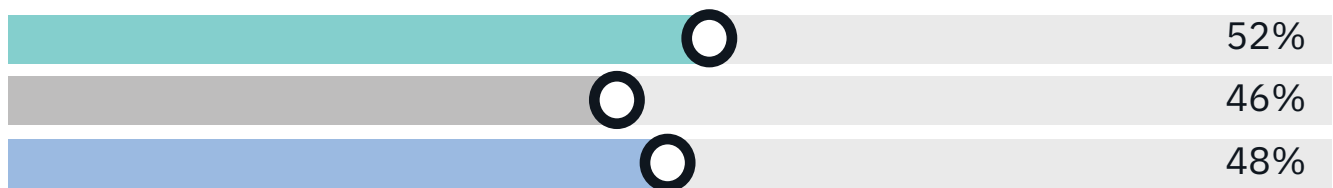
图4

### “隐私性”

数据隐私、客户关系和员工技能并称三大竞争优势

全球火炬手  
全球渴望者  
大中华区受访高管

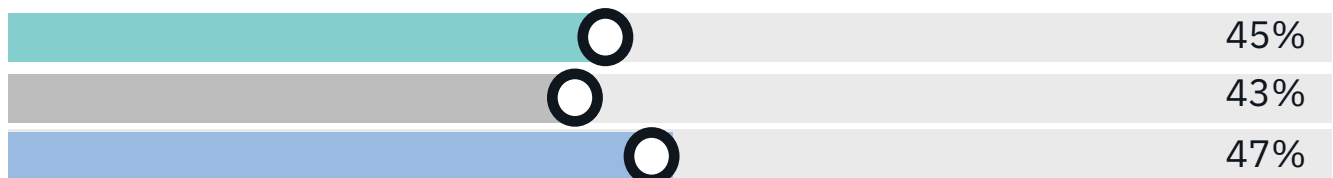
#### 客户关系



#### 数据隐私



#### 员工技能



数据泄露事件哪怕不是每周登上头条，每月也总会见诸报端。企业担心品牌因此备受打击，更担忧此类事件会成为未来访问数据的障碍。同样令人恐慌的是消费者的态度，他们怀疑，如果共享数据，或者只是上网，都会令他们丢失宝贵的隐私权。最高层主管为此深感担忧，正如新西兰 OSS Group 首席执行官 Ian Soffe 所说，“消费者对于数据隐私被侵犯的抵制情绪日渐高涨。”

数据被侵犯的代价高昂，绝对不容忽视。一项针对《财富》500 强企业的研究表明，仅有 20% 的企业就数据透明度以及让客户选择是否放弃数据掌控权制定了相关政策。倘若企业未能实现透明度或提供掌控权，一旦发生数据泄露，股价跌幅会超过 1.5 倍。<sup>7</sup>

通过结合 AI、适当的人才以及有效的治理措施，就能够加速转变网络安全模式，反守为攻。为了实现这种转变，组织应考虑三项重要原则：

- 业务平台的安全性对于增进信任和确保企业的长久发展至关重要，但企业必须在安全与无摩擦的客户和员工体验之间实现平衡。
- 企业必须兼顾人机要素以及关键工作流程和数据源的安全。
- 业务平台生态系统需要采用开放的网络方法，保障各方的安全，快速促进协作及深化洞察。

“如果不重视数据安全，我们迟早会受到别人的攻击。”

首席执行官  
中国某化工行业

“针对数据的监管政策将越来越严格，那些滥用数据的公司将出局。合理实现数据价值，同时注重保护用户隐私，承担社会责任的公司将最终胜出。”

胡晓可  
北京中联晟世科技有限公司  
董事、合伙人

## 第二步：掌控自身命运

如果企业依赖大量数据开展业务，现在可能会陷入突如其来的数据稀缺局面。一些高管指出，新法规层出不穷，客户意见持续变化，对于业务与客户数据访问和使用的限制已经开始初见端倪。

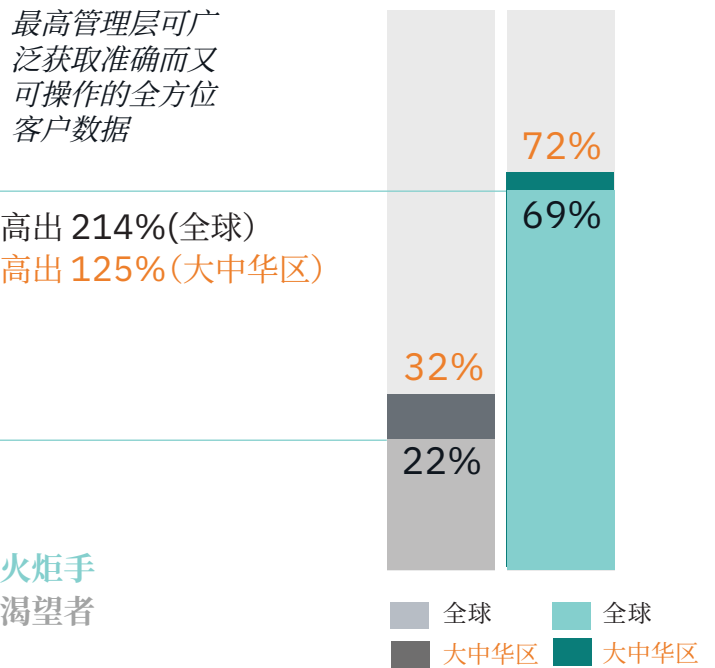
数字痕迹逐渐消失，因为必须获得客户的同意才能保存 Cookie。企业已掌握的个人数据必须按需清除。法规限制业务合作伙伴之间共享数据。在某些情况下，集团企业发现即便是在下辖企业之间也不能共享数据。

“火炬手”企业并未因此畏缩不前。他们珍视信任，也重视数据。全球 69%、大中华区 72% 的“火炬手”企业表示，企业保险柜已然存满。他们建立了精准可行的“360 度客户数据”宝库。相比之下，全球仅有 22%、大中华区仅有 32% 的“渴望者”企业能够访问自己信任而且可操作的客户数据（见图 5）。

图 5

### 稀缺环境中的丰富数据资源

“火炬手”企业构建新的数据源





“火炬手”企业也逃脱不了数据短缺的未来趋势。但是，如果企业赢得了客户信任，那么他们保留自己所拥有数据的可能性便会大大提升——客户不会要求他们清除数据；此外，他们在未来还有可能收集更多数据。

在一直依赖于第三方数据的行业中，企业对数据来源可信度所持的态度越来越谨慎。或许新法规可能会限制使用相关渠道。

瑞士消费品巨头雀巢表示，自己已经减少使用第三方数据，加倍投入直接收集最终用户数据。“我们必须推动与消费者达成高度信任的协议，才能在 GDPR 时代顺利获取第一方数据，”雀巢前数字和社交媒体事业部全球负责人 Pete Blackshaw 表示。<sup>8</sup>

雀巢和法国零售商家乐福已采用基于区块链的 IBM Food Trust™ 平台，尝试这种新的收集数据方法。消费者可以通过二维码跟踪商品从工厂到仓库再到门店的整个过程。家乐福针对自己所销售的许多产品运用区块链，促进了销售额的稳步提升。<sup>9</sup>

在一些难以建立信任的领域，可以借助区块链实现端到端的透明度。例如，区块链原产地证明有助于防范假冒半导体产品涌入市场，还可以防止污染食品引发疾病。几乎所有行业都面临复杂的物流、供应链或财务交易，需要立即采取行动，而且反欺诈和安全工作都重于泰山；在这些方面，区块链正在积极打造坚不可摧的信任链。

中国的一家大型银行采用大数据分析技术，开展了基于客户、产品、渠道的大数据挖掘和智能应用项目。他们将传统的统计模型和数据挖掘模型与机器学习的先进算法相结合，建立了基于客户行为、产品响应和渠道匹配等模型的营销策略。并结合全量客户的特征，设计了针对性的与精细化的建模方案。最后，他们还建立了一个辅助财富顾问为客户提供资产配置建议的模型 (Digital Advisor)，更符合中国财富人群的特点。该大数据项目帮助该银行进一步深入推进了大零售战略，为实现客户满意最大化、产品价值最大化、应用效果最优化三大目的，打下了坚实的基础。

## Discovery: “火炬手”企业的故事

Discovery Holdings 认为信任和数据构成了企业 DNA 的两条基因。这家南非金融服务公司成立于 1992 年，当时提出了全新的理念：提供能够让人类更健康健康保险。加入该公司“活力计划”的客户同意让 Discovery 进行全面跟踪，涵盖从体育活动到营养摄入的各个方面。作为回报，该公司会对积极改变生活方式的人们加以奖励。赚取的积分越多，获得的补贴越高，支付的保费越低。

Discovery 可以挖掘会员的个人数据，以深入了解其行为，推动他们做出更健康的选择。另外，该公司还携手其他企业出台激励措施。依据 Apple 与美国保险公司 John Hancock (隶属 Manulife 旗下) 达成的一项相关协议，“活力计划”会员有权折扣购买 Apple Watch。只需支付适量的前期费用，如果每月达到足够的锻炼次数，就不再需要支付剩余费用。“这样，Apple 售出了更多的手表，我们获得了更多的数据 [通过手表中的健康和健身应用]，”Discovery 首席信息官 Derek Wilcocks 解释道。

这是该公司业务模式的需求端。而在供应端，Discovery 联合澳大利亚金融科技公司 Quantum 成立了一家合资企业，利用机器学习从隐藏数据中挖掘临床洞察，帮助医疗服务提供方做出更明智的决策。

Discovery 业务模式的基础在于以绝对诚信的态度对待客户。“我们收集高度敏感的数据。例如在南非，有大约有 65,000 位会员接受 HIV 抗逆转录病毒治疗。人们绝不希望泄露这些数据，”Derek Wilcocks 指出。“因此，我们建立了坚实的道德基础，用于指导如何收集和使用这些数据。我们竭尽全力保护客户机密。信任是我们开展业务的核心。”

新数据共享模型（如 Food Trust 平台）需要整个价值链通力合作。客户成为工作重心。“火炬手”企业已准备就绪。全球 69%、大中华区 71% 的“火炬手”企业不再是单纯理解客户需求，而是推动工作流程转型，在每一个客户接触点实现价值（见图 6）。

“火炬手”企业的首席营销官正在发挥将客户数据与智能工作流程对接所产生的巨大优势。70% 的“火炬手”企业首席营销官表示，在探索替代业务模式的过程中，新客户数据发挥着不可估量的价值；相比之下，表达同样观点的“渴望者”企业仅占 40%。

### 第三步：满怀信心推动转型

由于将“信任数据”作为开展工作的指导方针，全球和大中华区 70% 的“火炬手”企业对于尝试新业务模式以及进军新市场的能力充满信心。全球和大中华区仅有 30% 的“渴望者”企业表达同样的观点（见图 7）。

新业务模式能否成功，越来越取决于能够访问规模日渐庞大、范围日趋广泛的数据。放眼未来，新技术所促成的创新既会帮助满足客户信任的标准，也会提高客户信任的门槛。

图 6

#### 要么使用, 要么失去

“火炬手”企业如何产生巨大影响

使用数据, 大规模发现未满足的客户需求

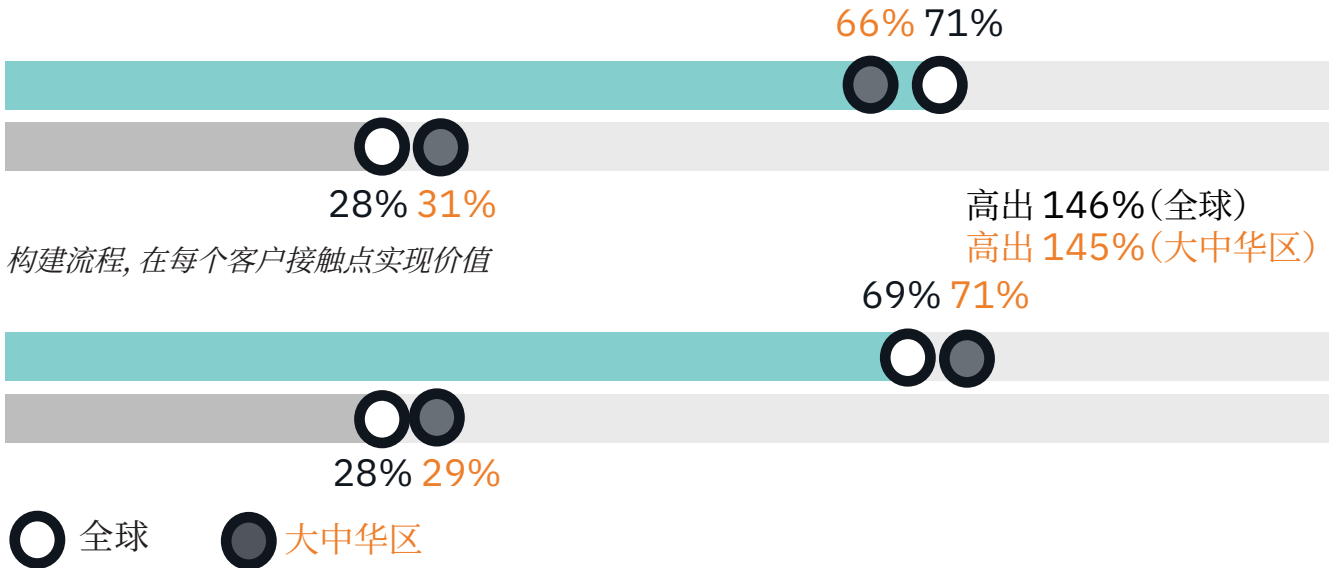


图7

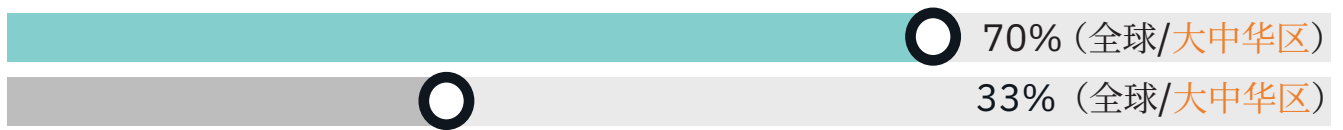
## 创造未来

“火炬手”企业利用值得信赖的数据实现战略优势

火炬手  
渴望者

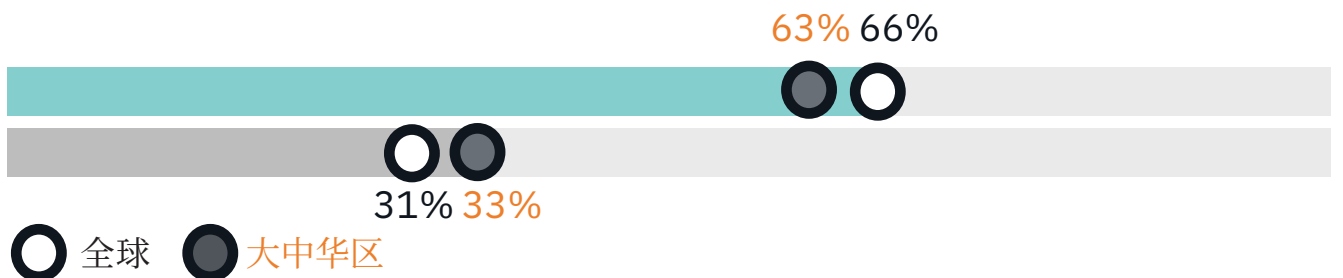
广泛运用数据开发新的业务模式

高出 112% (全球/大中华区)



广泛利用数据进军新市场

高出 113% (全球)  
高出 91% (大中华区)



例如，根据车载通信系统确定个性化保费，势必引发人们对隐私问题的新一轮关注。相比之下，用于跟踪咖啡原产地的区块链业务模式可以实现从农场到工厂再到街角门店的全程跟踪，提供环境可持续性证明，因此能够将信任融入整体架构。

业务模式需要更大的信任，这一点无可避免。如果企业已经赢得客户信任，则可以采用新的模式提高信任门槛，在市场中树立与众不同的地位。通过建立信任优势，企业就有能力抓住对于低信任度品牌而言风险过高的商机。

例如：到 2024 年，基于使用情况计费的全球汽车保险市场商机有望增至 1070 亿美元。<sup>10</sup> 82% 的保险领域受访“火炬手”企业表示，尽管已知存在数据和隐私问

题，但仍然很可能采用与数据相关的保险产品；相比之下，仅有 37% 的“渴望者”企业表达同样的观点。对于个性化保险产品，例如基于使用量计费的汽车保险，保险公司通常与客户共享从收集的数据中获得的洞察，帮助客户规避风险。

与保险业一样，各行各业都可以推动创新，帮助客户实现目标、做出更有效的决策，过上更幸福、更健康的生活。能源企业可以帮助客户省电。手机制造商可以帮助用户监控和限制屏幕使用时间。银行可以提出低价账户方案。南非金融服务公司 Discovery Holdings 与保险公司（如美国 John Hancock）合作，帮助客户养成健康习惯，改变不良生活方式。（请参阅侧边栏“Discovery：‘火炬手’企业的故事”。）

## 洞察：自主身份

目前，客户要求对于个人信息的使用必须透明；未来，他们的期望可能进一步提升。许多企业认为，终有一天客户会要求完全掌控和拥有个人数据。为了应对这种不可避免的严峻局面，另一些企业未雨绸缪，开始采用自主身份模式。

用户可以通过自主身份证明个人身份并提出个人主张。主张可能非常简单，比如客户的家庭住址或制造商获得的可信第三方认证。自主身份将隐私数据的控制权交到客户个人和贸易伙伴的手中。

客户可以根据不同情况为各方预先设置数据使用权限，包括授予运用数据执行分析的权限。供应链或行业联盟中的合作伙伴同样可以使用这种模式，鼓励负责地共享数据，航空公司或其他通过行业联盟交叉共享数据的企业也可以利用这种模式。

若不做出改变，“个人数据的使用将面临挑战，” GroupM Australia & New Zealand 的首席执行官 Mark Lollback 指出，“消费者只知道企业在使用他们的个人数据，却并不总能确切地了解使用方式、位置和用途。消费者在共享内容和跟踪使用方面表现得越来越谨慎。倘若企业不能展现用户可以获得的价值回报，人们会说：‘我想要回自己的隐私。’”

跟踪技术可以使透明度转到线下，走进现实世界。它们将很快成为热门话题。例如，零售商安装摄像头，精准定位客户关注的商品以及客户目光停留的时间。为保护客户隐私，很多面部识别技术不会存储图像，而是形成有关客户的推断，如客户感兴趣的物品、客户年龄和性别等。<sup>13</sup>

另外，企业还可以运用这些技术检测和跟踪情绪。客户是否会认为这样做太过侵犯隐私？或许会，但大多数人没有机会发表看法。<sup>14</sup>

信任可能会瞬间崩塌，要重建却难于上青天。历史总是站在那些一直专注于建立信任的传统企业的一边。

多家企业合力打造一种新型经济模式——“循环经济”，世界经济论坛也对这项倡议进行了展示。<sup>11</sup> 在各种各样的数据和新技术的帮助下，循环经济积极探索新的发展路线，通过再生资源保护生态环境。例如，全球最大的啤酒制造商百威英博集团表示将全面采用可回收或再生材质制作产品包装。<sup>12</sup> 为此，百威英博与供应商及客户密切合作，共同实现这一目标，在此过程中，自身品牌也赢得了宝贵的信任。

信任优势同样使传统银行企业受益匪浅。在所有行业中，客户对银行的信任度最高。<sup>15</sup> 人们一度认为金融科技企业有望实现去中介化，颠覆银行业务，但银行长久以来积累的信任却使自己顺利渡过难关。展望未来，银行希望借助自己所赢得的宝贵信任，在其他行业的业务平台上发挥新的作用。

“如果可以综合运用银行赢得的信任以及银行获得的相关洞察，”某爱尔兰银行业总经理表示，“将形成十分有趣的组合。银行可以利用信任和洞察提供增值服务，进一步增进客户关系，基于信任更上一层楼。”

## 行动指南

### 如何在信任经济中赢得客户信任

#### 1. 证明透明度

按照客户认为公平的方式使用数据，赢得或重获信任。

- 确保为客户提供产品和服务信息。
- 制定机制，用于展示评论、同行推荐以及其他可信的信息来源。
- 设计工作流程，与业务合作伙伴自由共享宝贵的许可数据。

#### 2. 实现互惠互利

为客户提供数据的行为给予有价值的回报。

- 面向整个价值链的用户和客户征求意见，了解他们心目中公平数据交换的含义，以及他们希望获得的回报。
- 探索使用自主身份模式，将数据控制权移交给客户及业务合作伙伴。
- 开发个性化服务和体验，帮助业务合作伙伴和最终用户蓬勃发展。

#### 3. 争做问责制典范

强化数据隐私政策和计划。

- 确定客户心中的隐私底线。妥善做好准备，满足并超越相关期望。
- 就如何使用和保护个人数据，向客户做出明确保证。
- 提供证明：通过持续行动支持这些保证。

#### 4. 重新审视数据

重新对数据进行定位，将其视为具有战略价值的企业资产，而不止从战术和运营层面看待资源。

- 确定数据如何奠定竞争优势、开拓新的市场商机或重塑客户体验。
- 推动业务模式转型，帮助确保信任。利用长久以来积累的信任，展现与众不同的竞争定位。
- 将数据资产（数据、数据源、平台以及分析技能和工具）与各个业务目标和战略规划对接起来。

#### 5. 战略应面向未来

精心设计包括数据在内的场景，帮助增强每个客户接触点的个性化和参与度水平。

- 在协作式“车库”环境中，整合客户、合作伙伴、员工乃至最高管理层的力量，推进供应链和最终用户体验创新。
- 绘制客户体验之旅，确定信任和信任崩溃的关键时刻。
- 所有用例均以信任作为设计要点。

---

根据大范围比较数据分析及面向全球领先“火炬手”企业最高层主管开展的大量深度访谈提出建议。确定“火炬手”企业在推动业务发展方面与处于其他阶段的企业之间的主要差异。

## 第2章

# 企业

## 如何实现人与技术协同合作

人与 AI 之间的相互作用也称为“增强智能”，它重新界定了企业对于数据所发挥作用的期望。一度专注于实现个性化体验的企业，现在开始学习如何更进一步：实现人性化体验。聊天机器人一度降级为在线客户服务助手，而今则成为员工值得信赖的顾问。

对于许多企业而言，这些关键的核心问题无疑是拦路虎，成为在人与技术之间建立高效协同合作的一大障碍，妨碍运用切实可行的智能改善决策和工作流程。随着系统自动化程度越来越高，甚至实现自主运行，对于加深对数据和 AI 模型的信任的需求达到了前所未有的高度。如果缺乏值得信赖的数据和 AI，企业将无法扩展能力以应对有重大意义的用例。

但对于“火炬手”企业而言，这些新的局面并不能阻碍其把握商机的脚步。“火炬手”企业能够做到：

- 信任数据，这不仅有助于企业做出重大决策，还可以为员工提供合适的工具，帮助他们有效开展工作；
- 加速部署 AI 以及其他呈指数级发展的技术，对于获得投资回报充满信心；
- 制定健全的治理措施，进一步深化企业及客户对数据和 AI 模型的信任度。

人与 AI 之间的相互作用也称为“增强智能”，它重新界定了企业对于数据所发挥作用的期望。这些企业积极建立信仰者文化，既要表明对于新兴技术的巨大热忱，又要展现应对数据可靠性、治理、偏见和伦理等一系列艰巨问题的决心。

## 第一步：建立数据信仰者文化

数十年来，经济学家、社会学家和管理学大师一直争论不休：主要依靠直觉做出决策，还是基于数据做出决策。医学界是首批应邀采用循证决策的行业之一：弱化对诊断“艺术”的依赖性，更加强调医学研究“科学”，相信数据所呈现的事实。但目前，并非所有医生都能做到这一点。

许多人觉得，数据的含义仍然过于开放，难以解读，因此也很难据此做出重大决策。“火炬手”企业却并不担心：全球 79%、大中华区 77% 的“火炬手”企业表示，组织及其最高管理层坚信数据有助于提高决策的质量和速度。他们信奉数据思维：倾向于以数据为基础做出重大决策。

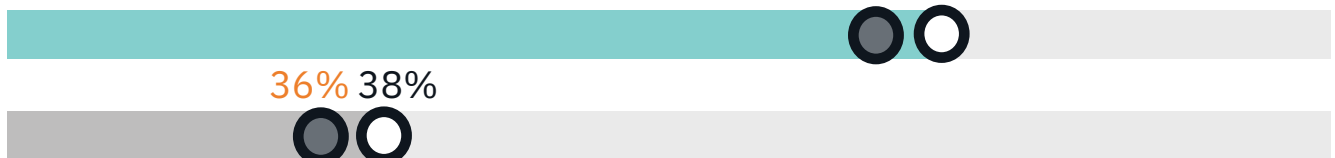
相比之下，全球和大中华区仅有 1/3 的“渴望者”企业认为自己的最高管理层具备真正的数据思维。结果如何呢？“火炬手”企业确立了其他企业难以企及的巨大优势（见图 8）。

图 8

### 聊天机器人就是我们

“火炬手”企业的最高管理层高度信任数据并据此做出决策

我们的企业积极收集决策所需的各类数据



我们的最高管理层团队具备提高决策质量所需的数据思维



○ 全球 ● 大中华区

火炬手  
渴望者

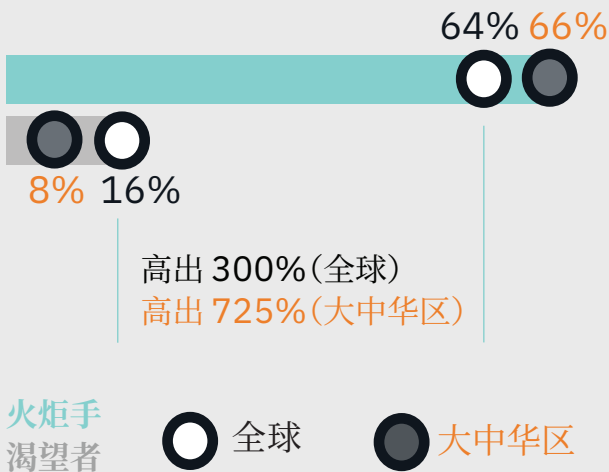
高出 108% (全球)  
高出 114% (大中华区)

高出 129% (全球)  
高出 118% (大中华区)

## 洞察:数据孤岛的代价

出乎意料的是,许多企业尚未达到基本要求:在整个企业范围全面共享数据。全球仅有 16%、大中华区仅有 8% 的“渴望者”企业打破了数据孤岛;相比之下,全球“火炬手”企业的这一比例高达 64%,而大中华区高达 66%。

在其他职能业务领域自由共享数据



如果企业连内部数据共享都无法实现,势必难以满足客户的透明度和信任度期望。是什么让他们止步不前?

“渴望者”企业陷入文化困境,难以充分发挥数据的价值。“渴望者”企业可能会掉进“知识就是力量”的思维陷阱——或者,更确切地说,“我的知识就是我的力量”。他们承认,最高管理层的相互配合不是很理想,也未共同制定企业战略。

令人担忧的是,“渴望者”企业的首席营销官尚未将支持整个企业访问客户数据作为优先任务。我们请受访者选择与数据相关的优先任务并进行排名,结果让其他职能部门轻松访问营销和客户数据排在倒数第二位。更糟糕的是,确保在整个企业中清晰传达客户数据政策并确保遵守政策排在最后一位。

究竟是什么妨碍某些企业采用数据思维?很多受访最高层主管将其归因于自负。这些最高层主管认为,数十年经验所积累的智慧所蕴含的价值,要高于从大数据收集的洞察。新西兰 Warehouse Group 的首席数字官 Michelle Anderson 表示:“如果数据模型的输出呈现出令人意想不到的结果,”问题会变得尤为尖锐。

大部分最高层主管认同这是企业文化的表现。而且,在依靠数据做出决策方面,千禧一代受访者也没有比前辈们表现出更大的信任。信任数据做出决策似乎与年龄甚至最高管理层职位无关,尽管首席信息官在决策期间对数据的信任程度略高于其他高管。

“火炬手”企业对经验的依赖度最低。他们对所依赖的数据质量充满信心,这些数据经过无数次验证,而且一直非常成功。他们是真正的数据信仰者。

相比之下,“渴望者”企业缺乏值得信赖的客户数据。更确切地说,全球仅有 16%、大中华区仅有 8% 的“渴望者”企业在业务部门之间完全共享数据。数据孤岛仍是主流。无怪乎他们不太相信能够依靠数据做出决策。(请参阅侧边栏“洞察:数据孤岛的代价”。)

如何说服不愿信任数据的高管?某土耳其电信业首席信息官认为,让最高层领导转变思维模式的最佳途径是启发思考。“找到高价值的用例,表明预测性数据模型有助于做出未来业务决策,”这位首席信息官建议道。

换言之,帮助领导者发现自己的能力缺陷。聚焦过去从未实现过的目标或从未尝试过的做法,有助于持反对意见的高管进行思考,进而转变观念。

### 秉承“数据造福所有人”的思想

数据信仰者文化绝不仅限于吸引企业领导者。“火炬手”企业将其奉为基本主张。事实上,全球 73%、大中华区 69% 的“火炬手”企业支持员工队伍充分参与数据丰富的环境;相比之下,全球仅有 29%、大中华区仅有 31% 的“渴望者”企业表达同样的观点(见图 9)。



澳大利亚液化天然气企业 Woodside Energy 敢为人先，将“数据造福所有人”作为使命。该企业搭建了“公民科学平台”，任何人（甚至包括完全不懂编码的用户）都能使用该平台勘探石油和天然气。员工可以使用拖放式算法以及其他可视化选项，一边查看数据一边发现新模式。

“我们希望所有人都能利用数据，因为每个人对事物都有独特的看法，” Woodside 首席数字官 Shelley Kalms 这样表示。“我们的目标是建立‘学习’思维，而不是依靠‘无所不知’的大神。我们希望通过融合数据、信息和洞察，发挥集体智慧，改进运营和员工工作。”

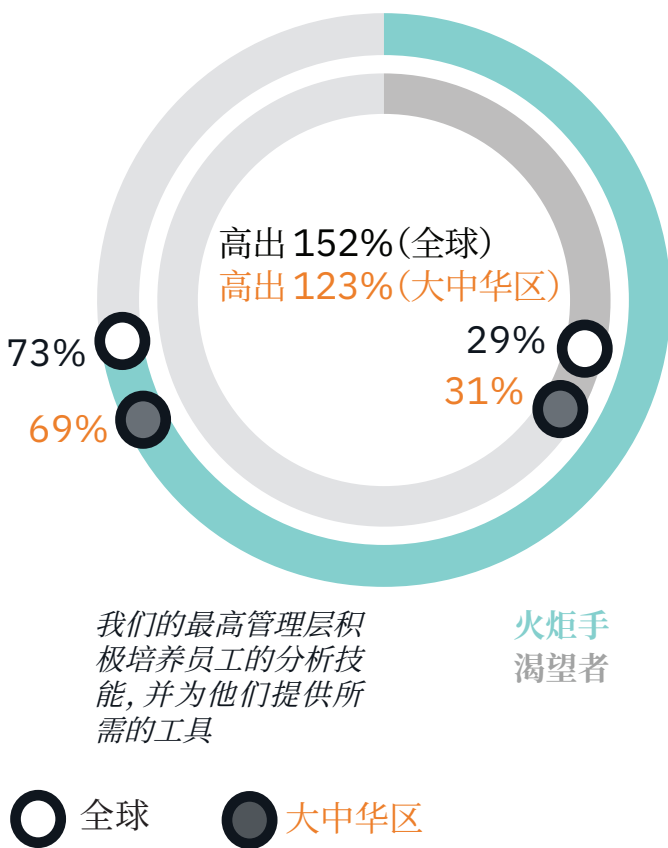
“我们具备处理结构化数据所需的各项技能，计划近期提升非结构化数据处理技能。”

首席人力资源官  
中国某石油化工行业

图9

### 信息丰富

“火炬手”企业赋能员工深入研究数据



“如果不用数据,就像没有了大脑思维。决策仅仅凭经验是不行的,要用好数据。”

刘训峰

上海华谊(集团)公司董事长

还有一些“火炬手”企业广泛运用实时数据和可视化工具,展示动态数据,了解企业工厂或零售店面的实际经营状况。随着数据采集频率的提高,实时工具甚至可以描绘企业外部的情况。“我们在客户场所安装了传感器,帮助了解我们的产品在客户运营环境中的表现,”某美国化工行业首席运营官表示。“我们的员工可以轻松理解这些数据,从而改善客户服务。”

“火炬手”企业认识到,在自己的企业中,有些事情看起来司空见惯,大家也习以为常,但实际上,其他大多数企业并未采取行动。员工不仅需要掌握新技能以便轻松处理数据,同样也需要使用新工具。“如果只有数据科学家才能执行数据分析,恐怕企业不会有多大成就,”某美国电子行业首席营销官表示。“充分发挥数据价值的唯一途径,就是为所有人提供适当的工具,让他们参与数据处理。”

某拉美电信企业努力灌输新型文化。这家企业的首席营销官指出,“但凡可以由数据驱动的决策,现已全部采用分析方法。”当企业需要决定在哪里部署手机基站、进行价值不菲的投资或设立商店时,“人类绝不能独自做出决定,必须要依靠大数据的支持。高层领导的团队中均包含数据专家,因为如果没有数据报告的支持,他们就无法做出任何决策,”他指出。

这家企业利用 AI 执行意见分析和预测性分析,以便能够与客户开展更智能的互动,力争成为客户值得信任的顾问。随着企业将越来越多的数据迁移到平台之中,这位首席营销官表示,“我们不再是电信公司,而成了体验公司。”

中国某业界领先的汽车制造商组建由IT、业务人员和数据科学家所构成的跨职能团队。该团队采集机台PLC(可编程逻辑控制器)数据,构建机器学习分析模型,通过模型训练,联动MRO(检修运维系统)及SCM(供应链管理)系统,实现产线设备的预测性维修管理。该项目的成果充分实现了知识的有效融合,并体现了智能制造的优势:基于对数据的分析来进行决策,而不是单纯依赖人的经验。

## 第二步：充分利用呈指数级发展的机遇（和信任）

当今企业对自身运营、客户和生态系统的了解达到了空前的高度。工厂、钻井平台、建筑工地和车间中的可穿戴设备、互联网连接设备和机器人源源不断地生成新的数据流。这就好比拼图，每一个数据片段与其他片段相互衔接，展现更广阔的图景。随着一次又一次的技术突破，人们对背景信息的要求越来越引人瞩目，也越来越具有挑战性。

例如，展厅可以在客户与希望购买的产品互动时捕捉他们的手势、面部表情和声音语调数据。机械师可以在重新配置生产线时通过投影显示数字手册和虚拟演示。区块链可以追踪数据来源。AI 可以理解背景数据中错综复杂的模式并从中学习。

虚拟现实和增强现实等呈指数级发展的技术可以大规模揭示背景信息。每个人和每件事都变得“更容易理解”——不再是抽象理论，也不仅限于某一时刻。这些技术就好象在人们面前架设了显微镜和望远镜，我们每一个人都能成为平民科学家。我们可以近距离观察，也可以极目远眺，激发新的思维模式，当然也有助于开创新的工作和创新模式。

在互联网传感器生成的真正的大数据流的帮助下，这些新技术催生了大量引人瞩目的工具，“数字孪生”便是其中之一：它是智能工作流程、创新原型和突破性流程的精准数据副本。数字孪生使工程师、工厂经理等人员有机会模拟大量涉及物理资产的场景。

数字孪生旨在揭示目前正在发生或未来可能发生的状况。连接到物理物体的传感器发出的数据可用于远程排除生产瓶颈，优化施工现场的人员与机械配备，或者监控钻井平台工人的人身安全。

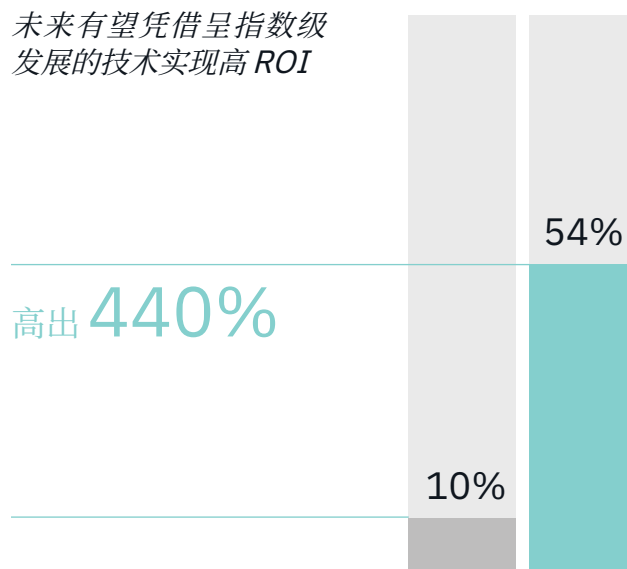
“火炬手”企业证明，他们可以依托成熟技术（如云、物联网和移动技术）获得可观的回报，同时对利用呈指数级发展的技术实现同等目标充满信心（见图 10）。

图 10

### 独领风骚

“火炬手”企业在运用新一代呈指数级发展的技术方面独领风骚

未来有望凭借呈指数级发展的技术实现高 ROI



全球火炬手  
全球渴望者

我们开展了相关性分析，发现在普遍利用呈指数级发展的技术方面，“火炬手”企业的表现最为突出。他们并非单纯专注于某一项特定技术。而是综合利用多项技术创造价值。AI 在其中发挥核心作用。“火炬手”企业与其他企业的不同之处在于，侧重于利用 AI，根据背景理解数据，发现新的前进道路（见图 11）。

正因如此，我们可以重获信任。AI 支持的企业将决策转化为迭代式的创新和智能工作流程。目前，他们营造的客户体验不仅要实现个性化，还要体现人性化，必须通过前所未有的服务建立信任。

图 11

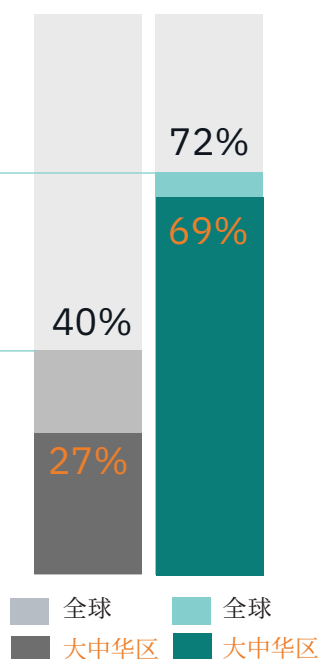
## 做出智慧选择

“火炬手”企业力争扩大优势

计划大力投资发展 AI 或机器学习

高出 80% (全球)  
高出 156% (大中华区)

火炬手  
渴望者



聊天机器人以自助服务应用的形式出现，在网络上无处不在。但是，聊天机器人注定不会止步于此。他们可以帮助人们随时随地更有效地解读客户需求，无论是门店现场的销售人员、呼叫中心的客户服务代表还是采购专员，所有一线人员都能实时做出更符合客户特点的决策。

机器人的目标绝非取代人类，而是增强人类智慧，促进互动。在 Club Med，基于 AI 的系统可以就来电的背景信息（例如，客户正在查看的网站页面）向呼叫中心员工发出提醒，还能提供详细的客户行为历史记录。（请参阅侧边栏“Club Med：‘火炬手’企业的故事”。）

“火炬手”企业已做好准备。在未来几年里，62% 的“火炬手”企业预计会大规模采用 AI 促进客户或员工互动；相比之下，仅有 8% 的“渴望者”企业表达同样的观点。

应用背景信息后，数据的价值随之提高。同样，人性化体验也必须因地制宜做出调整：必须符合客户当时的特定喜好。AI 可以揭示如何使互动时刻更加人性化，同时在此过程中增进信任。语气分析器可以阅读电子邮件、推文和呼叫中心通话记录，确定某人的情绪是沮丧还是激动。企业可以借助社交数据、心理语言学数据以及其他非结构化数据创建角色，站在客户的立场上思考问题，从而确定客户体验之旅的步骤。

## 第三步：正视困难

AI 的进步有力地推动工作流程、运营和客户服务朝着自主的方向发展。随着时间的推移，汽车不再是唯一支持自动驾驶的产品。银行已经开始实施“自动驾驶型”投资组合。自主式船运集装箱在出现意外延误时，可以自己采取措施，防止货物腐坏变质。不过首先，企业需要掌握数十种算法（如果不是数百或数千种的话）背后的数据。

“适合训练”的数据需要有可靠的质量保证。数据必须清洁可靠。“火炬手”企业积极致力于完善数据质量（见图 12）。

“火炬手”企业还非常担心“数据漂移”现象：随着时间的推移，数据变得越来越不准确。全球 60% 的“火炬手”企业关注于整合当前的实时数据。全球仅有 30% 的“渴望者”企业表达同样的观点。

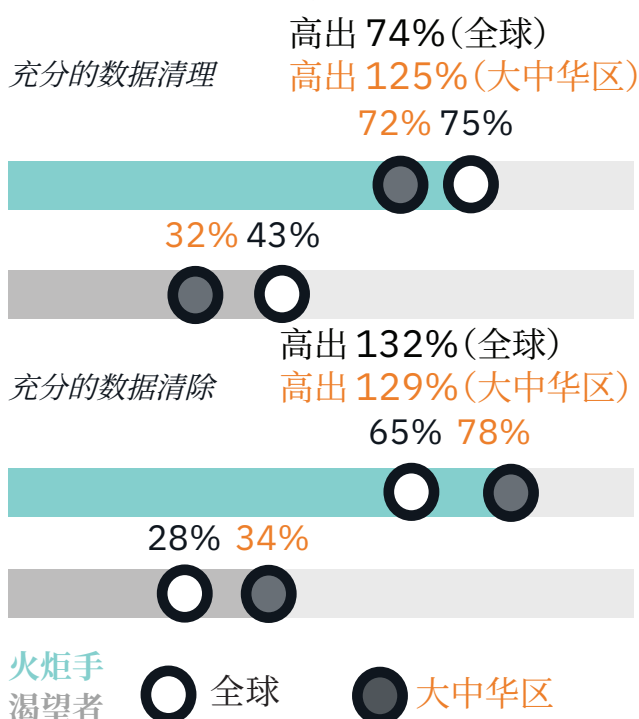
企业认识到，将所有数据简单地倒入数据湖中并希望大家都去湖中“钓鱼”，已经不足以帮助实现业务目标。而是必须整理数据，满足特定业务需求，推进智能工作流程。例如，营销人员所需的数据完全不同于研发人员。

因此，数据整理必须依赖于元数据。元数据是关于信息的信息，揭示的是背景信息，包括数据集之间的关系及其来源和历史。如果没有强大的元数据，就难以整合数据，无法针对特定目的检索数据，更谈不上部署分析和人工智能模型。数据治理是设定参数、商定“标签”以及决定需要哪些元数据的必要措施。接下来，通过训练机器学习技术，对数据进行分析 and 分类，自动生成元数据。

图 12

## 清理数据

“火炬手”企业积极提高数据质量



## Club Med: “火炬手”企业的故事

“前往某个 Club Med 豪华度假村度假是一个重大的消费决定，” Club Med 首席营销、数字和技术官 Anne Browaeyns 表示。人们大概需要三个月才能做出决定——只有购房或购车决定所用的时间比这个长。“大多数订购活动都是在线完成，但 80% 的游客至少会致电呼叫中心一次。因此，对于我们而言，获取全方位的客户信息至关重要，”她解释道。

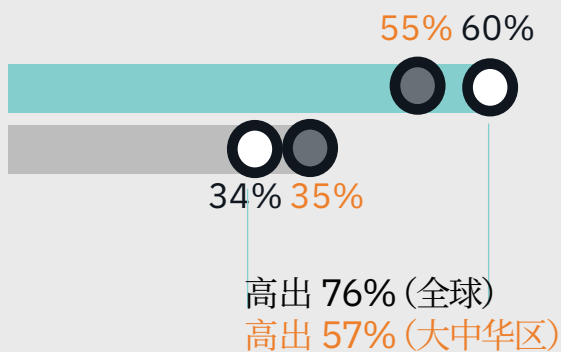
Club Med 确保能够全面了解客户。当客户致电呼叫中心时，员工点击“通话”按钮后，就能立即看到与客户有关的各类详细信息，包括预订历史记录和行为历史记录，甚至还会显示他们查看过网站的哪些页面。目前该公司推出了一个系统，运用机器学习对客户进行全面分析，从客户电子邮件到消费者调研所反映的满意度，无一遗漏。这样，到明年，如果客户再次来电，客服就能进行个性化互动。

另外，Club Med 还开发了一种分析工具，帮助业务和营销经理理解所收集的数据。他们不用再依靠专家团队解答所有查询，只需在手机中下载应用即可深入研究数据。“我们相信，最好的方法是让数据靠近实际使用它们的用户。我们希望为企业的每个层面提供数据，帮助他们做出日常决策，” Anne Browaeyns 总结道。

## 洞察: 缺失环节

尽管“火炬手”企业遥遥领先于“渴望者”企业, 但仍有许多“火炬手”企业疲于应对非结构化数据的访问和使用问题。这些企业在努力打造智能工作流程和人性化体验的同时, 相关的技能和架构也需要加速与时俱进, 比如利用物联网设备的流数据, 以及通过社交媒体交换数据。

我们可以利用结构化数据和非结构化数据



火炬手  
渴望者

○ 全球      ● 大中华区

清洁可靠、精心整理的最新语境化数据可产生深刻影响: 确保用户对数据及其支持的 AI 模型有信心。

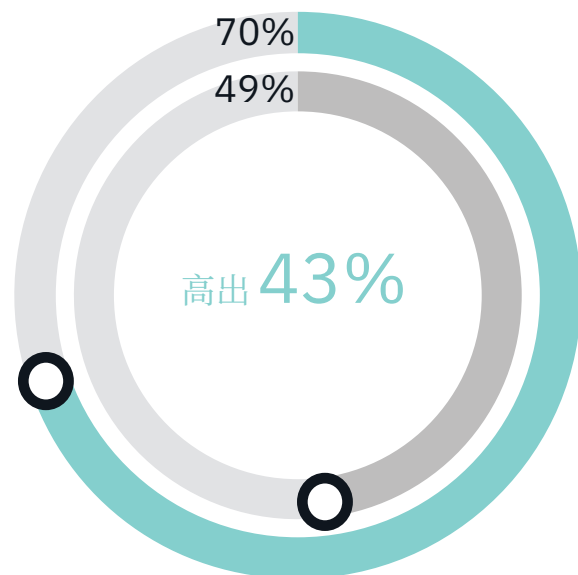
当然, 为实现这一点, 数据必须可供访问, 但很多时候并非如此。(请参阅侧栏“洞察: 缺失环节”。)混合云解决方案使公共云、私有云和本地 IT 可无缝地进行互操作, 支持企业敏捷地开展行动。混合云之所以具备这种敏捷性, 是因为企业可以在多个不同的平台上运行应用和访问数据, 采用一组通用的安全、合规与治理策略要求。“火炬手”企业在实现混合云方面也走在“渴望者”企业前面(见图 13)。

企业可以借助混合云, 对原有系统进行现代化改造, 实现规模化, 通过应用编程接口 (API) 和软件即服务扩展到整个企业。这样, 数据将实现无缝的可用性, 工作流程也将变得更为智能。

图 13

## 积极向上

“火炬手”企业希望通过混合云更上一层楼



火炬手  
渴望者

计划未来几年大规模投资  
发展混合云

## 原则、偏见和道德

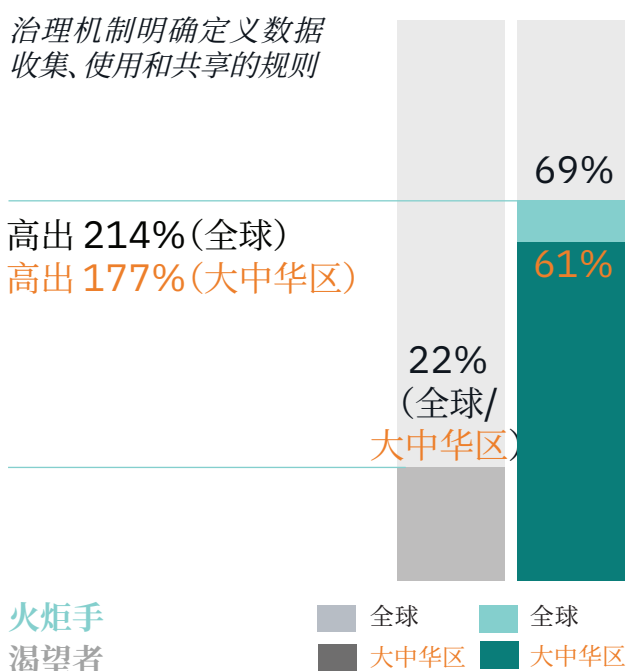
人工智能及其生成公正客观建议的能力将对亟需恢复信任的行业起到巨大的帮助作用。此外，客户越信任，提出的建议就越多，共享的数据也越多，从而形成良性循环。这种信任良性循环强调治理的重要意义，还通过数据沿袭证明来评估数据质量。另外，治理还可以揭示认知偏见——即使是无意之失，防止它们融入 AI 模型和数据。“火炬手”企业具备创建值得信赖的 AI 和机器学习数据的坚实基础：全球 69%、大中华区 61% “火炬手”企业面向整个企业实施强有力的治理策略。全球和大中华区仅有 22% 的“渴望者”企业在数据收集、使用和共享方面应用规则（见图 14）。

良好的 AI 治理策略涵盖透明度和问责制，这些原则同样适用于建立客户信任。但最重要的是保障公平性，这包括用于规范数据使用的道德标准；另外，还需要认真消除偏见。公平性已进入董事会的议事日程。

图 14

## 采取信任的规则

“火炬手”企业遵循行之有效的治理原则



“边缘分析是伟大的划时代新兴技术。我们不介意率先尝试，因为边缘分析支持先分析处理数据，然后再将数据导入网络。”

首席执行官  
大中华区台湾某电子企业

“鉴于数据是政府机构最宝贵的资产，我们丝毫不敢马虎。”

首席人力资源官  
中国香港某政府机构

在 AI 模型中，人为偏见表现为两种形式。第一种形式：偏见通常融入数据本身。例如，在回答有关采购复印机的查询时，客户可能会表示重视价格——他们并未意识到真正的决定性因素是保修服务。

第二种形式：偏见可能由训练 AI 模型的人员带入。例如，这些模型的创建者可能认为决定信誉好坏的最佳数据是过往历史数据，但实际上另外一些因素可能更具有决定性意义。此外，AI 模型也可能反映了历史偏见，而这种偏见决定了可用的数据。例如，数据中某些群体（比如接受药物试验的女性）的代表性比较低。<sup>16</sup>

迄今为止，我们定义并分类了 180 多种会影响到人类决策或数据收集的人类偏见。<sup>17</sup> 发现并消除可能存在偏见的每一项数据是非常复杂的任务，最好能够自动执行这个过程。许多企业正在学习如何训练模型，使其能够发现并自动消除偏见。

无论数据集多么“完美”，数据模型或学习系统多么“智慧”，均难免出现错误。为缓解此类问题，数据模型必须完全透明地展现出错的可能性。错误严重程度取决于使用背景。例如，面部识别系统会生成误报。如果使用该系统寻找走失的儿童，那么误报可能被视为可接受的结果。但是，如果搜寻目标是犯罪嫌疑人，则无法接受误报风险。

如果 AI 始终处于黑箱之中，人们可能不会轻易相信它所生成的结果。要让用户信任 AI 和机器学习产生的结果，提供的答案必须有据可依。

数据要有标准，道德要有准绳。领先的企业正在针对数据用途和最终目的确立道德准则。继 2018 年 GDPR 生效近一年后，欧盟出台了《值得信任的人工智能之道德准则》。从广义上，他们建议企业将尊重人类自主性、预防伤害、公平性和问责制作为重要原则。同时建议公民全面掌控自己的个人数据。<sup>18</sup>



## 行动指南

### 如何实现人与技术协同合作

#### 1. 从高层入手倡导信任数据

将基于数据的决策列入最高管理层的最主要议事日程。

- 将数据理念融入管理系统。
- 确保数据值得信任, 能够支持最高管理层决策。
- 利用数据和预测性分析确定未来场景、战略方向和下一步最佳行动, 并进行建模。

#### 2. 赋能员工, 培养平民科学家

彻底解放数据。

- 为全体员工提供所需的工具, 帮助他们深入研究数据——让数据分析不再成为数据科学家的专利。
- 投资于分析、数据和可视化工具以及技能培养, 赋能整个员工队伍。
- 确保探索数据的团队涵盖整个企业的各个职能领域, 包括各种不同的技能和多元化思想。

#### 3. 挑战数据和技术极限

拓展视野, 发掘数据潜力。

- 应用最先进的技术 (特别是 AI), 根据背景理解数据, 自动执行工作流程, 实现客户体验人性化。
- 将 AI 从提供在线服务转变为提供一线支持, 交到需要与业务合作伙伴及客户互动的每一位员工的手中。
- 运用数字孪生, 实时进行物理资产和工作流程模拟, 包括远程故障排除和物流优化。

#### 4. 建立企业级数据治理

实现分析、AI 模型和数据流程透明化, 建立企业级数据治理。

- 根据企业级数据战略分配职责。
- 实施严格的规则, 规范数据的获取、存储和使用; 确保数据处于最新状态、清洁可靠而且得到精心管理。
- 借助自动化技术, 消除数据和 AI 模型偏见。

#### 5. 发挥混合云的巨大威力

在拓展数据源范围和种类的同时, 扩大使用规模, 应对数据激增。

- 运用混合云、IoT、5G 和边缘计算等技术能力, 支持数据采集、存储和共享。
- 部署涵盖数据、AI 和沉浸式安全防护的企业平台, 打破组织孤岛, 促进协作。
- 精心设计智能工作流程, 实时从数据中获取价值, 创建“即服务”能力。

---

根据大范围比较数据分析及面向全球领先“火炬手”企业最高层主管开展的大量深度访谈提出建议。确定“火炬手”企业在推动业务发展方面与处于其他阶段的企业之间的主要差异。

### 第3章

# 生态系统

## 如何在平台时代共享数据

很久以前，“开放”的优势帮助企业实现从软件到业务模式的飞跃。随着价值链逐渐演变为生态系统，而后再进化为平台业务模式，数据池在组织外部像涟漪一样不断向外扩散，最终延伸至各行各业。

留在企业内部的数据更有可能是逐渐过时，而不是增加价值。数据在业务职能部门之间自由流动，流转于企业和生态系统之间，数量不断增长。

然而，一旦失控，将会怎样？

大多数企业都认同：通常依托共享业务平台开展运营的合作伙伴生态系统能够从数据中创造新的价值。随着企业纷纷涌向基于平台的模式，必须大胆地“赌一把”。

一方面，专有数据一直是传统企业的重要优势。另一方面，跨业务平台共享数据是树立未来优势、实现网络效应及收获高额回报的最可靠途径之一。

“火炬手”企业能够做到：

- 利用数据制定新的业务战略，拓展合作伙伴网络；
- 信任合作伙伴，不断发展系统，跨生态系统共享数据，让数据的价值呈指数级增加；
- 采用数据战略，明确规定如何制定最有效的计划，利用数据创造经济效益，指导企业提升价值。

## 第一步：学习如何共享

温斯顿·丘吉尔曾经自嘲说：“永远不要让一个好的危机白白浪费了。”客户信任度极速下降可能是企业转危为机的大好机会。一些企业并未因此消沉，反而将此作为重塑未来的源动力。

与“渴望者”企业不同，全球和大中华区的“火炬手”企业将企业战略和愿景视为发掘数据价值的三大活动之一（见图 15）。对于许多企业而言，新业务平台是企业战略的又一次进化。某大中华区金融市场行业首席执行官强调：“若要在数据之战中取胜，企业必须向合作伙伴敞开怀抱，积极开展协作。”某英国电子行业首席营销官表示赞同并补充道：“未来几年，战略合作关系将席卷各行各业。”

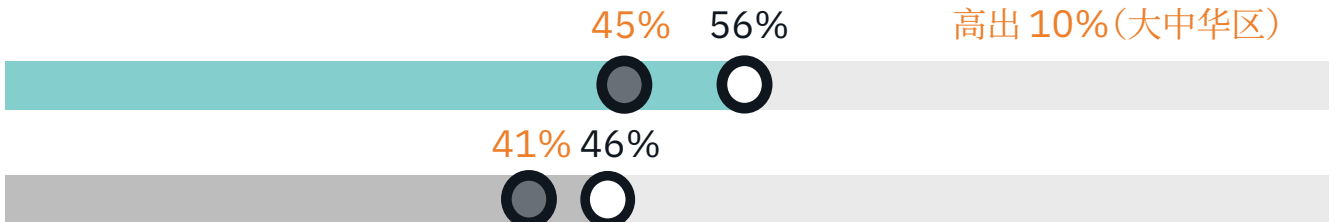
中国一家领先的电信运营商通过搭建大数据对外开放的平台，汇聚运营商内部业务和网络数据，以多租户安全隔离的方式实现数据加工、处理和应用能力的对外开放与合作服务。以云服务交付模式提供多元化的服务与支撑能力，并向合作商安全有效地开放移动数据资源，共享移动数据资源和基础设施资源。

图 15

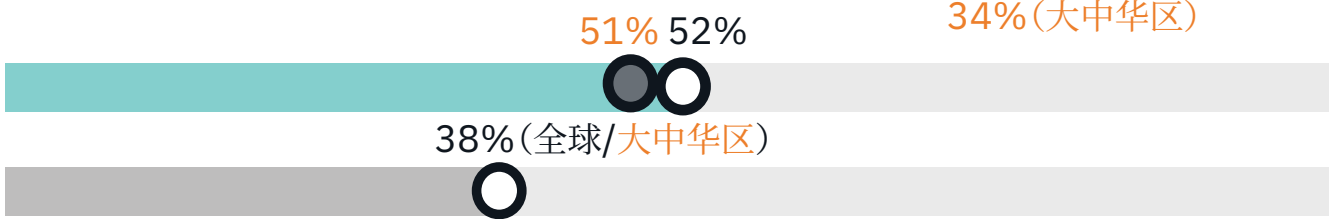
### 增加收入还是降低成本

“火炬手”企业更善于利用数据增加收入及制定战略，而“渴望者”企业仍将降低成本视为首要任务

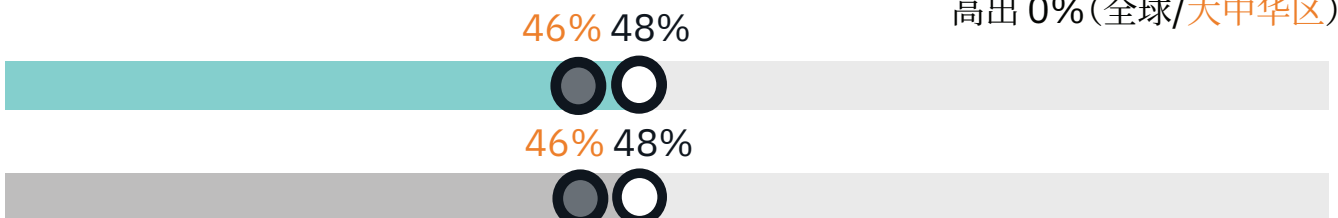
数据发挥最大价值的前三项活动：收入增长



数据发挥最大价值的前三项活动：企业战略和愿景



数据发挥最大价值的前三项活动：降低成本



○ 全球      ● 大中华区

事实上,大多数企业 — 包括全球 85%、大中华区 90% 的“火炬手”企业 — 希望在未来数年继续拓展自己的合作伙伴网络。甚至全球 60%、大中华区 55% 的“渴望者”企业同样希望在未来拓展网络(见图 16)。

然而,目前全球仅有 25%、大中华区仅有 26% 的“渴望者”企业与合作伙伴共享数据。之所以出现这种局面,部分原因在于“渴望者”企业缺乏大多数组织希望合作伙伴提供的战略资产 — 值得信任、内容丰富的数据。不过,还有一些更广泛的原因。虽然目前全球与合作伙伴共享数据的“火炬手”企业的比例(56%)是“渴望者”的两倍,大中华区目前与合作伙伴共享数据的“火炬手”企业的比例(64%)将近是“渴望者”的三倍,但和计划采用新业务模式的比例相比,这一数字仍然相对较低(见图 17)。

是什么让他们止步不前?用某美国电信行业首席信息官的话说,企业刚刚开始学习如何“在保持战略优势的同时,通过透明化实现蓬勃发展”。数据透明与专有优势相互矛盾,促使企业走上两种截然不同的道路。

每个企业都需要进行评估,确定哪些数据集由真正的非竞争性数据组成,应当共享以创造新的价值,而哪些数据集则应保持专有。最困难的问题在于,企业必须确定在哪些环节,数据虽然可以带来最新价值但这种价值转瞬即逝,然后评估共享此类数据能否在未来实现更大的优势。

运营平台的领先企业必须适应快速变化、持续学习和迭代执行。他们还必须不断探索从数据发掘新价值的途径。

图 16

希望.....

大多数受访者认为未来合作伙伴网络将进一步扩大

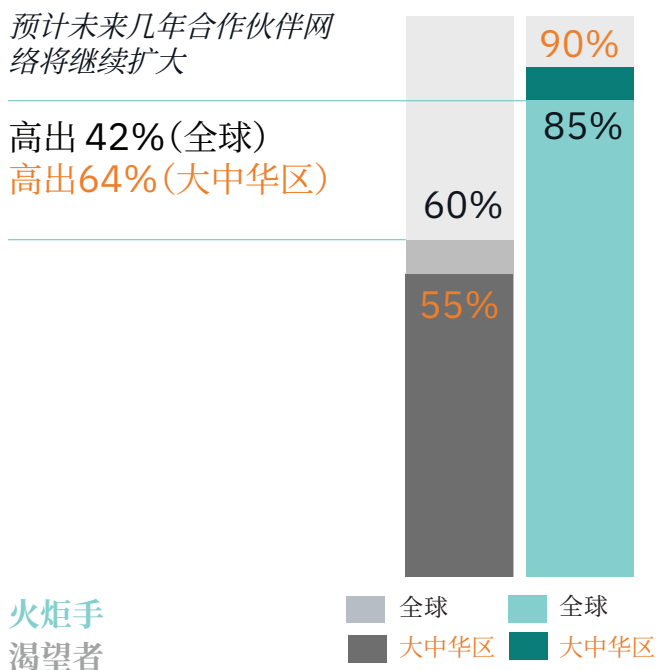
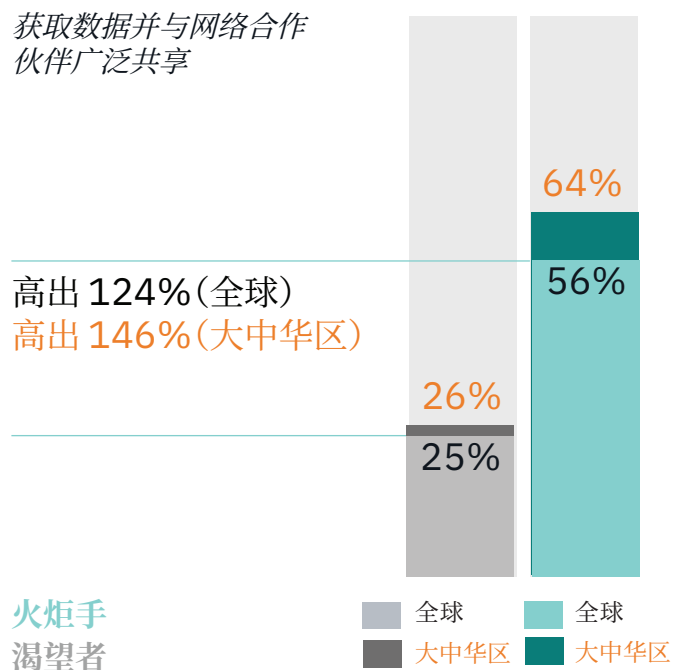


图 17

.....与行动

“火炬手”企业计划开放这些生态系统



## 第二步:制定平台战略

有一点可以肯定:随着数字业务平台的兴起,亟需一种新的数据共享方法。这些数字平台首先要摆脱传统业务规则,重新对电子商务进行定位,将其作为生态系统。这些平台将成为多个生产者和消费者之间进行可信数据交换的载体。企业通过统筹各方业务联系以及设计平台以利用网络效应来创造收入。

各行各业的平台参与者纷纷在较为传统的供方经济基础上新增需方经济,积极开放平台,吸引其他企业加入,另辟蹊径改写决定价值创造的固有规则。目前,无论是哪个地区,平台均在市场中占据主导地位。某些地区仍保持赢者通吃的市场局面。

业务平台拥有众所周知的规模经济优势,可以帮助企业获得巨大回报。然而,从数据以及客户参与的角度而言,经济的规模往往决定战略。规模经济是企业战略从专业化走向多元化的必经之路。

平台上的企业积极发挥规模经济效应,不仅延伸到邻近市场领域,还衔接广泛的互补产品和服务类别,使客户体验更加全面。例如,将房地产代理机构、房屋检测机构、保险公司和抵押贷款机构联系在一起的平台,将客户置于核心地位,打造更为无缝的体验。

各行各业的企业纷纷采用平台模式,携手生态系统合作伙伴,寻求新的异构数据。电信运营商提供流视频服务,包括提供在线影院。一些企业发展成为金融服务提供商。电子制造商联合医疗服务提供方和保险公司,共同扩展医疗健康平台。互联汽车则携手连锁酒店和旅游公司,提供接待服务。

平台所有者统筹协调广泛而多元的平台互动,所创造的新价值通常是单一行业无法企及的。(请参阅侧边栏“洞察:认知型企业”。)

## 洞察:认知型企业

随着 AI、自动化、IoT、区块链和 5G 的日益普及,这些力量的交汇融合势必会重塑标准业务架构。过去十年风行“由外而内”的数字化转型,而今则更趋向于利用呈指数级发展的技术,“由内而外”地发挥数据的潜力。

我们将这种新一代业务模式称为认知型企业。<sup>19</sup> 它由四个基本方面组成: 1) 做市业务平台; 2) 企业体验; 3) 智能工作流程; 以及 4) 人与技术协同合作。

- **做市业务平台。**我们发现,许多企业大力创建业务平台,旨在巩固竞争优势,建立差异化特色。这些平台必须由外而内地进行大规模的数字连接,并从内到外地充分利用认知技术。选择平台模式是企业的一大“赌注”。
- **企业体验。**我们发现,企业希望面向客户、员工、企业和生态系统设计和提供一致的体验,助力平台和流程脱颖而出。可信的数据是此类体验的核心。
- **智能工作流程。**在业务平台上运营的认知型企业通常会集中力量成为某个主要领域的佼佼者,无论是客户体验还是供应链方面。为实现这一目标,需要应用呈指数级发展的技术,重新思考可轻松扩展的战略性工作流程,以便人和机器都能够持续开展学习。
- **人与技术协同合作。**尽管关注的焦点在于新技术和人工智能的影响,但人始终是认知型企业最重要的方面。为无缝完成这项工作,需要一套更强大的持续反馈机制和方法,汇集更广阔的企业力量,共同营造极具魅力的体验。

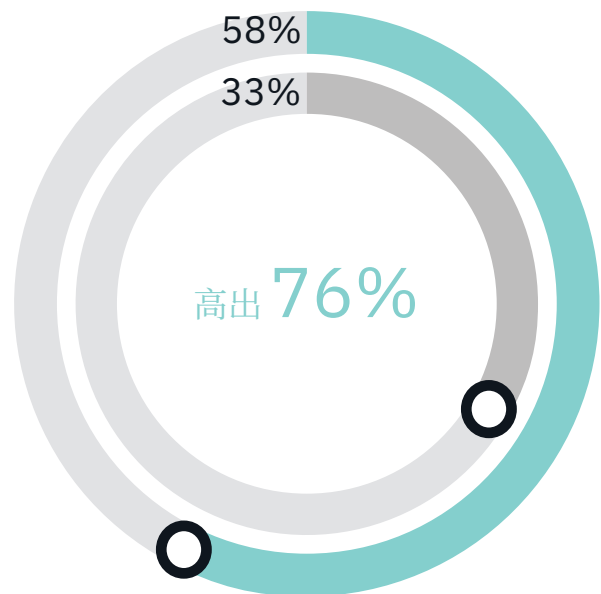
“我们要发展自己的核心能力,有些不是我们核心专长的,我们会和第三方合作伙伴积极合作,组成合作伙伴的超级联盟,生命共同体,与合作伙伴协同开发新技术。”

陈裕棋  
中国重庆小康工业集团CHRO

图 18

### 伙伴关系

“火炬手”企业的首席营销官向合作伙伴寻求新数据



参与合作伙伴网络以访问新数据非常重要

全球火炬手  
全球渴望者

对于在合作网络中共享数据的迫切需求,首席营销官的认识尤为深刻(见图 18)。传统上,他们一直渴望深入了解价值链中谁在采购何物、何时采购以及为何采购。现在,他们还可以更进一步。业务平台上丰富的异构数据呈现多种不同模式,为客户打造更为细致入微的个性化体验,帮助他们更有效地了解自身需求。

在上一期最高管理层调研“传统企业逆袭”中,受访的传统企业表示有意拥有新的平台。他们渴望统筹平台,从数据中发掘新的价值。当时的讨论重点围绕如何轻松进军平台模式,以及如何扩大规模。<sup>20</sup>两年后,问题的关键不再是如何扩展新平台,而是如何充分发挥自身优势。

最近对 250 多个业务平台所开展的一项调研揭示了四种最常见的错误。一是无法与用户及合作伙伴建立信任。开展此次调研的哈佛、牛津和麻省理工学院的教授们建议：“……以信任为本。呼吁客户或供应商勇于在信任方面实现飞跃，在没有历史参考、没有过往市场联系的情况下探索新的领域，这通常对平台业务提出了很高的要求。”<sup>21</sup>

他们建议，为增进信任，必须保证平台成员的绩效表现完全透明。这包括建立信任机制，如用户评论。平台运营方负责验证反馈，鉴别虚假反馈，并计算出简单易懂的分数。<sup>22</sup>

在业务平台上，学习可以增进信任，也得以判断数据在平台中的流动情况。例如，大中华区在线零售商阿里巴巴通过向新客户展示平台中的小商家，为这些店铺注入了新的活力。与此同时，它还自由地共享数据，帮助这些店家与客户建立更紧密的联系，从而提高业绩。2019 年，《哈佛商业评论》文章作者指出，阿里巴巴打通了其零售平台与支付平台之间的联系，创建了买卖双方均认可的服务，“增进了双方的相互信任。”<sup>23</sup>

全球品牌纷纷进驻阿里巴巴的天猫创新中心，开发和设计符合大中华区消费者品味的新产品。各大主要消费品牌争相利用阿里巴巴庞大生态系统中的购物数据，开发适合大中华区市场的新产品和定制产品，从漱口水到婴儿用品，从糖果到啤酒，无所不包。并非所有行动均在线完成。全球品牌可根据阿里巴巴提供的数据，精心安排促销活动，确定目标群体。甚至还可以利用阿里巴巴的智能自动售货机，为消费者提供新品试用机会，并实时获得反馈意见。<sup>24</sup>

几乎各行各业的受访者均指出，平台正快速成为颠覆性的力量。“廉价航空公司曾一度对航空业造成巨大冲击。现在，航空公司通过转型，成为完整的零售平台，”某美国企业的首席运营官表示。“数字化将被视为平台，而不是渠道，”某美国银行业首席信息官指出。

“未来 2-3 年，我们将通过数据的整合和共享机制，将数据与最需要数据的组织连接在一起。”

首席信息官  
中国某工业品行业

## TradeLens：“火炬手”企业的故事

TradeLens 成为推动跨行业协作变革大潮的弄潮儿。这个以区块链技术为基础的开放式运输平台旨在帮助全球供应链生态系统实现现代化。目前，该平台包括 100 多家组织，运输量达全球海运集装箱货运总量的半数以上。<sup>25</sup>

该平台由马士基与 IBM 联合开发，为建立数字供应链奠定了基础。该平台支持多家贸易伙伴协同合作——发布及订阅事件数据——建立单一共享的交易视图，而不会披露细节，也不会损害隐私或机密。

商品运输和交易的许多环节成本高昂，人工和纸面系统是造成这种局面的部分原因。TradeLens 消除了这些通常不可靠的点对点信息交换模式，支持参与国际贸易的多方开展数字协作。<sup>26</sup>

托运方、海运承运人、货运代理人、港口和码头运营商、内陆运输商、海关当局及其他利益相关方均可实时访问运输数据和运输单证（包括物联网和传感器数据），从而更高效地进行互动合作。平台成员不仅可以获得数据的全面视图，还能在货物全球流通过程中开展协作，帮助创建安全透明、不可篡改的交易记录。<sup>27</sup>

希望引领下一波变革浪潮的企业深刻了解自身需求。“我们是新一代物流的推动力量，”某墨西哥医疗保健行业首席信息官这样表示。“为此，必须打造更为开放的生态系统，将战略重点放在支持广阔的利益相关方群体上面。关键在于实现透明的数据共享。”

迄今为止，大部分数据共享都发生在现有的价值链中。许多政府积极鼓励开展更广泛的数据共享，以便促进 GDP 增长，快速推动创新，并使广大公众受益。正因如此，一些地区已率先强制要求共享数据，另一些地区也在考虑之中。

例如，在欧盟地区，一经获得客户同意，银行必须与其他银行共享交易数据。这推动了“开放式银行”运动。<sup>28</sup>许多传统企业并未因此怨声载道；相反，他们发现这是一种有效的强制机制。现在，他们开始憧憬全新的未来格局。一些企业着手打造开放式 API 平台，让数据发挥经济效益。一度被视为竞争对手的初创企业现已成为合作伙伴。（请参阅侧边栏“Tradelens：‘火炬手’企业的故事”。）

“我们的首要任务之一是将新产品和新服务引入生态系统，推动收入增长，”某香港银行业首席信息官表示。“为此，我们必须加快步伐，整合不同行业的 API 提供商。”

“在行业‘平台化’进程中，”一位首席信息官表示，“立法是最大的不确定因素。”法规不确定性会造成减速效应。“目前还未出台开放式 API 法规，没有任何迹象表明将立法允许共享衍生数据以及让数据实现经济效益。我们需要建立市场，法规也需要与时俱进，”某阿联酋银行业首席信息官表示。

许多银行已获得统筹平台活动所需的信任，成为值得信赖的用户数据保管者。在最近的一项调研中，70% 的客户表示愿意与银行或其他金融服务机构共享个人信息和数据，这个比例在所有参与评估的行业中最高。<sup>29</sup>

同样，70% 的受访银行高管指出，平台业务模式对整个银行业带来了颠覆性影响。此外，据一些最具远见的银行受访者预计，未来三年通过平台计划获得的收入平均



将占总收入的 58%。而在那些缺乏远见的银行受访者的预期中,这一平均比例要少一半以上。<sup>30</sup> 银行是同步实现信任与数据经济效益这两大优势的先行企业。

we.trade 与 14 家银行合作, 创建了跨境贸易金融区块链网络。传统上, 银行一直作为中介机构提供交易融资, 促进贸易。但是, we.trade 的前首席运营官 Roberto Mancone 表示: “几十年来, 银行经营的传统贸易金融模式一直裹足不前。” 银行无法扩展自身平台, 以供所有客户使用; 与此同时, 企业也不想承担交易对手风险。”<sup>31</sup>

通常, 企业发现与其他国家/地区的企业开展贸易的一大障碍在于难以保证履行合同。we.trade 的内置智能合约功能消除了这种形式的交易对手风险。智能合约保证: 若交易一方符合区块链中事先约定并记录的必备要求, 则自动执行付款流程。智能合约有助于确保各方均可收到即时触发信号, 证明一方履约, 并在需要履行交易义务时通知另一方, 如发起付款。<sup>32</sup>

### 第三步: 量化数据红利

数据可能是企业最有价值的资产, 但游离在资产负债表之外; 而且难以从成本和直接收益的角度进行量化。数据的重要本质使挑战进一步加剧: 共享之后, 数据的价值可能呈指数级增加。

然而, 数据共享的经济价值难以衡量。此外, 企业也担心误将宝贵数据拱手让人。企业准备承受的风险级别完全取决于执行信心。

通过量化企业数据价值, 确定共享后数据的增值趋势, 并将数据共享与增进信任的目标联系起来, 企业就可以推动整个企业乃至合作伙伴生态系统的协作水平。

“希望改变传统技术所构建的信息化架构, 重新构建技术和业务生态, 使数据成为可被利用的资产。”

首席信息官  
中国某工业品行业

“未来几年，数据校正工具将有助于我们利用数据创造更高的价值。”

首席营销官  
中国某医疗保健行业

图 19

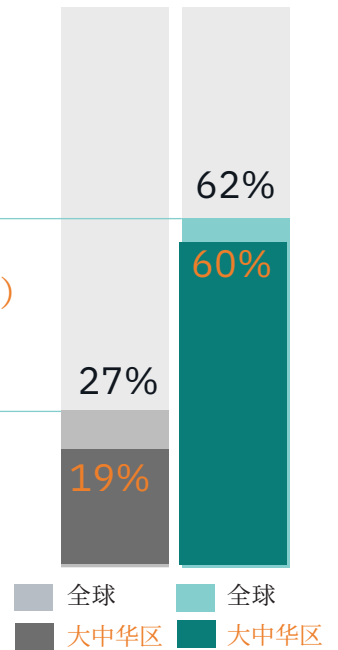
净收益

“火炬手”企业积极将新的经济效益模式整合到数据战略之中

推行数据经济效益战略

高出 130% (全球)  
高出 216% (大中华区)

火炬手  
渴望者



全球 62%、大中华区 60% 的“火炬手”企业制定了数据经济效益战略，迈出了坚实的第一步，这一比例分别是全球和大中华区“渴望者”企业的两倍到三倍（见图 19）。

他们将数据经济效益战略应用于新业务模式。一些行业走在前面：70% 的银行业“火炬手”企业制定了数据经济效益战略，70% 的银行业“火炬手”企业应用该战略打造新的业务模式。60% 的汽车行业“火炬手”企业这样做，而在消费品行业“火炬手”企业中，这个比例仅有 40%。这反映了上述行业向业务平台转型的总体进展情况。

至少，衡量数据共享的经济价值以及制定企业级的数据经济效益战略有助于企业确定合作伙伴。这样，企业就可以集中精力增进生态系统中主要合作伙伴之间的相互信任。

企业会逐渐了解到，数据就是效益。信任是扩大数据访问范围以及充分发挥数据价值的关键。

## 行动指南

### 如何在平台时代共享数据

#### 1. 利用数据更新业务战略

坚持不懈，致力于深入了解客户、市场和竞争对手。

- 利用数据确定新战略，包括用于拓展合作网络的战略。
- 运用数字技术，由外而内衔接企业，通过认知功能由内而外提供支持，打造做市平台。
- 使用互动式工具，及时发现新事件和新趋势，不断自我重塑。

#### 2. 制定数据共享路线图

决定准备共享哪些数据，以及必须将哪些数据保留为私有。

- 打造开放式企业架构，包括与合作伙伴一起使用开放式 API。
- 规划蓝图，确定可以共享哪些专有数据、可以从中发掘的价值，以及如何实现这些价值。
- 设计工作流程以提高透明度，与合作伙伴及客户安全自由地共享数据。

#### 3. 建立安全的数据交换模式

建立适用于整个企业以及业务平台的数据安全、透明和问责机制。

- 确保每一位最高层主管都对在生态系统范围共享企业数据负责。
- 构建强大的业务平台，根据原则在内部和外部共享数据。
- 实施智能合约，推动与网络合作伙伴安全共享专用数据。

#### 4. 建立并维持值得信任的合作关系

认清每一方的角色，了解通过深度合作可以实现的回报。

- 明确量化团队合作及投资于业务平台的价值。
- 同意利用彼此的网络之网络访问强大的新数据源。
- 确定整体不足，然后由自己及合作伙伴投资，弥补短板，增强竞争优势。

#### 5. 制定数据经济效益战略

将数据视为企业最宝贵的资产之一，制定经济效益战略。

- 细致量化数据价值，具体到生态系统的每一位参与者。
- 塑造并扩展进军市场的模式，充分利用数据的内在价值。
- 致力于成为数据保管者 — 成为值得信赖的企业，既可以保护合作伙伴和客户的数据，又能帮助他们从中获利。

---

根据大范围比较数据分析及面向全球领先“火炬手”企业最高层主管开展的大量深度访谈提出建议。确定“火炬手”企业在推动业务发展方面与处于其他阶段的企业之间的主要差异。

## 结论

# 信任回报

“火炬手”企业开辟了发掘数据价值的新途径。他们展示出如何利用数据与客户及业务合作伙伴重建信任,创造新的经济价值——信任回报。

“火炬手”企业在创新、绩效和把握变革方面领先于同行,在以下三个领域具有显著优势:

**赢得客户信任。**“火炬手”企业致力于成为值得信赖的个人数据保管者,从而增进客户关系;公开有关产品和工作流程的数据,展现透明性;利用长期以来积累的信任优势,打造差异化业务模式。

**信任数据。**“火炬手”企业在整个企业范围灌输对于数据和 AI 模型的信心。这种信心有助于激发真正的数据信仰者和数据决策者文化。而这又能够提升为价值链中的客户与合作伙伴营造的体验。

**生态系统互信。**“火炬手”企业迎难而上,积极塑造未来——学习如何在业务平台上共享数据,而不牺牲竞争优势。他们已从积累数据,转向确定如何最有效地利用数据实现经济效益,包括如何构建生态系统以创造呈指数级发展的新价值。

“火炬手”企业认识到,长久以来,信任一直是数据价值方程式中缺少的那个变量。他们明白信任可成为可持续的优势。

## 致谢

若非数以千计贡献者的真知灼见和协调配合, 绝无可能完成本年度全球最高管理层调研报告。在此特别感谢:

### 董事会、首席执行官和最高管理层参与者

超过 13,000 位最高层主管参与一小时乃至更长时间的访谈。

### 外部专家

Shivvy Jervis

未来学家、创新战略家和广播评论员

Rita Gunther McGrath 教授

哥伦比亚商学院

高管培训教授和

畅销战略书籍作者

Amy Webb 教授

纽约大学斯特恩商学院

量化未来学家,

Future Today Institute 创始人兼首席执行官

Robert Wolcott 教授

凯洛格商学院

The World Innovation Network (TWIN Global) 联合

创始人兼主席

### 全球各地的 IBM 员工

超过 4,500 位 IBM 员工接洽客户以开展访谈, 总结访谈结果, 在我们的工作基础之上进一步提出深入洞察。

## 相关 IBV 调研

### 认知型企业

发挥人工智能优势, 全面重塑企业

<https://www.ibm.com/downloads/cas/7JM7WMGJ>

### 传统企业逆袭

来自第 19 期全球最高管理层调研之洞察

<https://www.ibm.com/downloads/cas/JQBKGBZ0>

### 绘制平台收益蓝图

第 19 期全球最高管理层调研之首席执行官观点

<https://www.ibm.com/downloads/cas/48ZM1Z30>

### 弥合技能缺口之企业指南

培养和留住高技能人才之战略

<https://www.ibm.com/downloads/cas/KMXOY6XM>

### 序幕的终结

充分释放 GDPR 的转型力量

<https://www.ibm.com/downloads/cas/DB7YKL10>

## 研究方法

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 13,484 位最高层主管开展了调研, 广泛覆盖 98 个国家或地区和 20 个行业。我们通过 3,819 次面对面访谈和 9,665 次电话采访, 收集定量和定性调研结果。在这些访谈中, 我们开展深入调研, 揭示企业如何利用数据和呈指数级发展的技术发掘价值, 推动业务创新、提高客户参与度和信任度以及优化业务生态系统。

在调研过程中, 我们均衡采访了六类最高层主管: 首席执行官、首席财务官、首席人力资源官、首席信息官、首席营销官和首席运营官。我们指定在国家/地区和行业层面收集数据, 获取一组具有代表性的全球受访者。

我们应用多种统计方法和实践, 对调研结果进行分析, 创建回归模型和相关模型。我们利用探索性因素分析, 制定问卷主题。另外, 我们还运用 IBM Watson AI 技术, 处理数以千计的定性访谈回答, 开展意见分析并将调研结果分为多个报告主题。然后, 通过 IBM Watson Project Debater 揭示如何从多个视角审视普遍的主题。

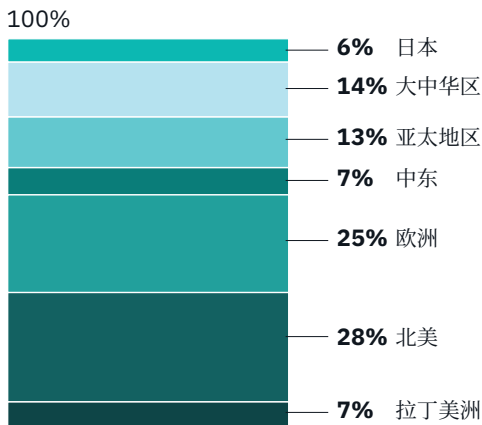
我们对每一位参与者进行了分类, 分别归入四个阶段。横轴由针对以下三个问题的回答综合而成: 企业数据战略与业务战略的整合程度; 最高管理层将数据价值视为战略资产的程度; 企业对数据的战略价值的认识和理解程度。

纵轴由另外三个问题的回答构成: 在战略性地利用数据以创造价值方面, 企业实现预期的程度; 企业对数据进行访问、提取或关联的程度; 利用数据发掘洞察的程度。

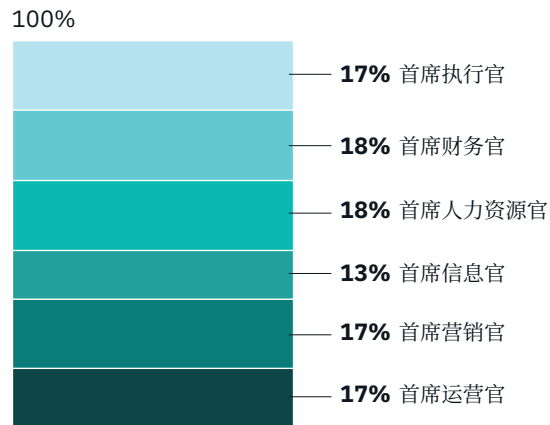
在本期调研中, 我们要求受访者从 100 多个方面进行自我评估, 包括与业界同行进行财务绩效比较。我们通过比较可公开获得的两项客观财务指标 (收入增长和盈利能力), 对调研结果进行交叉验证。我们的分析证实了自我评估与实际绩效之间的高度关联, 从而降低了因系统性“光晕效应”导致偏差的概率。

在分析的某些部分, 研究人员发现单纯报告绝对比较结果会掩盖真正意义上的绩效差异。因此, 为探索此类情况下特定绩效差异的量级, 我们报告相对 (而非绝对) 差异。

受访者 (按地区划分)



大中华区受访者 (按最高管理层角色划分)



## 备注和参考资料

- 1 Craft, Ethan Jakob. “5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey.” AdAge. June 18, 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. “B2B Buyers Don’t Trust Vendors— And That Is A Huge Opportunity for Marketers.” Forbes. October 10, 2018. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 “2nd Annual ARF Privacy Study.” Advertising Research Foundation. August 2019. [https://cdn.thearf.org/ARF\\_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf](https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf)
- 4 Sterling, Greg. “Survey: 58% will share personal data under the right circumstances.” Marketing Land. June 20, 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018.
- 6 “2019 Cost of a Data Breach Report.” IBM and Ponemon Institute. July 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah, and Robert W. Palmatier. “Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions.” Harvard Business Review. February 15, 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. “Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR.” Adweek. March 13, 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. “Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking.” CoinDesk. June 4, 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 “Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024.” Global Market Insights. December 3, 2018. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 “Platform for Accelerating the Circular Economy.” World Economic Forum. October 16, 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 “AB InBev joins the Foundation’s growing Circular Economy 100 network.” Ellen Macarthur Foundation. June 6, 2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 “Cameras that guess age and sex headed to stores.” The Associated Press: Finance & Commerce. April 23, 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ibid.
- 15 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. “The ethical and political questions raised by AI.” Ada Lovelace Institute. January 28, 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. “Every Single Cognitive Bias in One Infographic.” *Visual Capitalist*. September 25, 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 “Ethics Guidelines for Trustworthy AI.” European Commission. April 8, 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. "The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI." IBM Institute for Business Value. February 2019. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 "Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. February 2018. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer, and Michael A. Cusumano. "A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail." *Harvard Business Review*. May 29, 2019. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer, and David B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. July 2019.
- 23 Zhu, Feng, and Marco Iansiti. "Why Some Platforms Thrive and Others Don't." *Harvard Business Review*. January-February 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. "Alibaba's 'Innovation Center' Gives Brands Edge in China." *Alizila*. November 26, 2018. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 "TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express." TradeLens blog. July 2, 2019. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Ibid.
- 27 Ibid.
- 28 "Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K." PR Newswire. April 6, 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et al. "Banking on the Platform Economy." IBM Institute for Business Value. September 2019. [ibm.co/platform-banking](https://ibm.co/platform-banking)
- 30 Ibid.
- 31 "we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain." IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Ibid.



© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2019年11月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界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](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。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（无论明示还是默示）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。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器大中华区有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编：100101

70028970CNZH-01

## 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 (IBV) 隶属于 IBM Services，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。

## 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)。

访问 IBM 商业价值研究院大中华区网站，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>。

