

IBM商业价值研究院

数字化转型

为数字化与物理化的融合制定新型业务模式



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Saul J. Berman, Ragna Bell

个人和企业 都在进行数字化变革。社交网络和数字设备不仅用于好友和家人之间的交流,也被越来越多的政府、企业、民间团体所采用。人们使用手机、互动工具确定可信任的人、到何处去以及购买什么商品。同时,企业自身也在经历数字化转型,重新思考客户最看重什么,并且制定能够充分利用新的差异化竞争的运营模式。对企业的挑战在于,它们在数字化转型的道路上走多快以及走多远。

新的数字化时代

在每个行业中,业务领导者都认识到,客户的期望对企业提出了巨大的压力,要求企业改变制定战略和运作企业的方式。然而,由于他们必须管理现有(通常是传统的)产品系列和业务运作,因此,快速融合信息和交互能力的新要求造成了成本增加和复杂性提高。

IBM 2010全球CEO调研发现,复杂性是CEO当前面临的¹最大挑战。然而,此次调研指出,利用技术驾驭复杂性的能力也很明确:技术是仅次于市场因素的变革推动力。¹此次数字化转型调研考察了,当信息、客户和合作伙伴的交互融入现有组织能力,并被应用于业务和运营模式当中,企业将会面临的机遇和挑战。

长期以来,业务领导者利用信息提高生产力和运作效率,开辟新市场,并优化供应链。当前的新情况是,客

户期望也已经改变。世界各地的人都在使用社交网络找工作和寻找餐馆、联络朋友、发现新合作伙伴。作为公民,他们利用社交网络实现共同的政治目标。他们还使用互联网进行娱乐、购物、社交和家务管理。

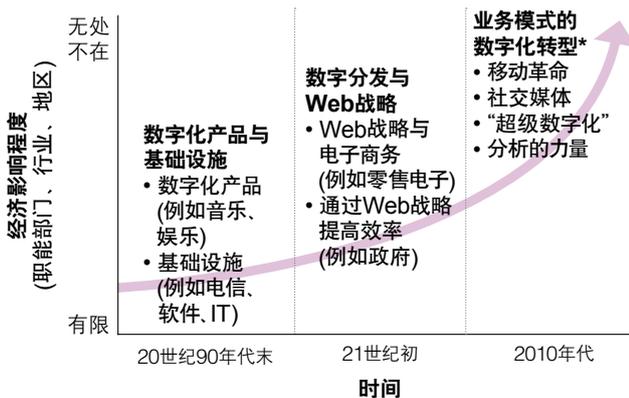
企业如何以最佳方式应对这种变化?它们如何抓住机遇实现创新、差异化和增长?它们如何以低成本高效率的方式,利用和优化最新的信息技术作为整体物理运作的一部分?通过对领先企业的分析以及与合作伙伴的合作,我们发现,在整合数字和物理要素方面拥有整体战略的企业可以成功地实现业务模式转型,并为整个行业确定新的方向。

这些企业注重两项互补的活动:重塑客户的价值主张,以及使用数字化技术改变运营模式,从而改善客户交互与协作。为了在这两个维度上取得进展,企业需要培养一套全新的能力。

不断变化的全球连通能力和客户权限推动着数字化转型

互联网和全球连通能力的重心和影响力已经发生变化(见图1)。在20世纪90年代,只有某些行业中的企业(例如音乐、娱乐和电子行业)在探索数字化产品与服务。基础设施提供商率先构建了信息骨干网,用于提高特定职能部门的效率和生产力,包括财务、供应链、人力资源。20世纪90年代的互联网泡沫在2000年破裂。然而,消费者对数字化产品和服务的需求仍在持续发展。由于随时随地能够访问在线信息,客户拥有了更大主权,加之选择和渠道的多样化,客户的期望逐渐提高。因此,客户现在已成为所有行业中的数字化转型的主要推动力。

数字化转型的演进



*备注: 业务模式的数字化转型影响着公共领域和私人领域的企业。
资料来源: IBM商业价值研究院。

图1. 数字化转型在各职能部门、行业 and 地区无处不在

业务变革的推动力

最主要的转型推动力是移动互连设备的普及,例如智能电话和平板电脑,以及社交网络的创建,例如Facebook和Twitter。这两方面的发展都造成了数据的指数级增长,而这反过来也要求通过业务分析而了解并利用信息。

企业始终在寻找新的信息和数字技术,例如,通过在线购物提高利润率并获得更多客户。现在,客户也有许多新的选择,其中许多已经超出企业预见的范围。通过社交网站即时且广泛地分享个人和商业联系信息、产品选择、家庭录像剪辑、喜爱的新闻甚至实时位置坐标,客户能够做出更好的关注或购买决策。通过个人网络获得最新一代洗衣机建议的人也可能使用智能电话或其它设备查看专业网站,了解他人对购买决定的看法。消费者的习惯 – 例如在购买前寻求独立信息或建议 – 已成为商业购买者的习惯。

移动能力改变了客户交互的时间和位置

到2011年底,智能电话和平板电脑将超过PC交付量。² 手机应用程序的下载预计将从2010年的110亿个增加到2014年的770亿个。³ 这些应用程序使用位置传感器和摄像头以及宽带连接实现各种活动,包括从视频会议到附近商店的实时优惠券发送。人们不仅需要移动过程中听音乐、看电影和看书;也需要以这种方式了解所有信息(包括来自商家的信息)。

移动性消除了空间和时间的界限。客户始终保持连接,而企业可以随时与他们交互。这种影响非常巨大。随着产品信息变得与产品本身同样重要,几乎每家企业现在都在创建和交付“内容”,即针对客户的个性化、相关且及时的信息。

社交网络不断兴起

目前，全球上网人数已达20亿人，因此，社交媒体正迅速成为人们主要的沟通与协作方式。⁴ 年轻人可能是变革的先锋力量，但所有年龄段的人群都已加入这场虚拟化革命：89%的新千年一代都在使用社交网站，而婴儿潮一代的比例为72%。两者的差距正在逐步缩小。⁵

社交媒体的影响程度可能令人吃惊；实时信息使网络效应进一步扩大。⁶ 例如，在米歇尔·奥巴马公开露面时，她的时尚选择被时尚界的博客写手们同步转发，他们争相判断她的鞋子、衣服和首饰是从哪里购买的。这些博客中包括了与商品销售商店和设计师的链接。据计算，第一夫人对时尚界的经济影响造成与她相关的服装公司的股价每天增长2%。一年后，持续追踪的29家公司的股值达到27亿美元，也就是说，她每次露面都会带来1400万美元的收益。⁷

对于当前的数字化人群，等待别人的电话就像电话拨号盘一样令人迷惑。相反，20世纪70年代的时间旅行家会发现自己很难弄明白持续的数字活动和数据流。据Google前任CEO Eric Schmidt解释，目前，每两天产生的信息量与从人类文明以来到2003年的信息量相当。⁸ 预计到2014年，每年对视频以及即时连接的需求将比移动数据流量高一倍。⁹

在当前的数字化时代，几乎每家企业都在创建“内容”。

音乐界的教训：媒体与娱乐

音乐界是最早感受到数字革命冲击的行业。由于标准MP3格式的数字音乐和互联网宽带连接的普及，行业中的所有人都明确感受到了冲击。预计从2003年到2012年，传统音乐公司将丧失超过35%的价值，而这个阶段的总收入将从120亿美元下降到80亿美元。但与此同时，整个音乐行业的其它成员大大增加，其中主要是指客户，也包括制造数字音乐播放器的消费电子公司、音乐会宣传方和其它直播活动的制作方。¹⁰

这带来了什么教训？在行业中，未能做出数字化转型的坚定决策的厂商可能会面临着与传统音乐公司相似的命运。而对于与客户密切保持联系的公司，数字化转型可带来大量新机遇。

当前的世界充满了超级数字化飞速发展的个案。密集计算系统提供的先进数学分析为发挥互连数据的价值提供了前所未有的机遇。包装、钱包和车辆上的电子标签可以转发关于商品位置和质量的关键信息，从药品到食品。电网和水管理系统、智能建筑和拥堵道路中的传感器可以优化稀缺资源的使用。根据来自安全摄像头、卫星和地下传感器的信息而做出的预测可以改善公众的健康与安全。

从个人、企业到行业

随着互连客户和员工跨越传统的边界，移动性、社交媒体和超级数字化的强大力量已经从个人向整个行业扩展。无论是买东西还是工作，人们都会让企业知

道他们所想和所需要的。这种冲击力量推动着所有行业朝向物理-数字统一体的数字化一端(见图2)。即使产品和交互点主要都是物理形式,例如农产品或白色家电,业务渠道和客户关系都需要重新构建。

业务转型

在数字化时代,企业如何驾驭广泛的变革力量? 关键领域包括重新确定客户价值主张(提供什么)和重新规划运营模式(如何提供)。到目前,大多数企业都有一套独特的方法侧重于这些领域中的某个方面。在每个领域都存在独特的挑战和机遇:

- 可以运用新的移动性、互连和信息接入能力重新形成产品和服务、信息和客户的交互。挑战是如何使这些新的客户价值主张变成现实。

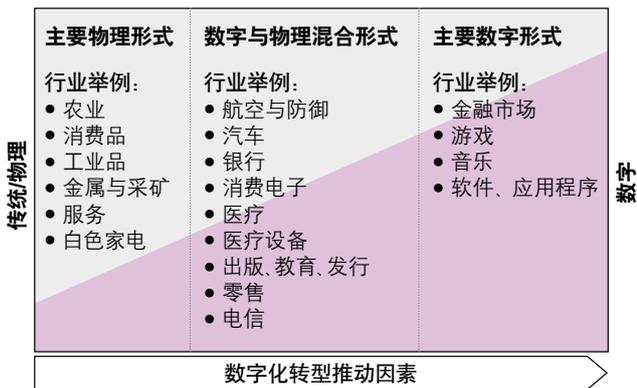
- 运营模式可以重新调整,使客户偏好的要求渗透到购买和销售链中的每项活动。要做到这一点,企业需要整合所有的业务活动,并优化与活动相关的数据管理与追踪方式。如何做到最好,并实现全部收益?

这两组问题可以通过图3所示的渐进式转型阶段而解决。

转型的战略途径

我们通过研究分析和客户的经验中了解到,转型的战略途径主要有三种:其一,注重客户价值主张;其二注重运营模式转型;其三,就是从更整体和整合的角度,将前两种途径结合起来,同时转型客户价值主张和组织交付运作方式。

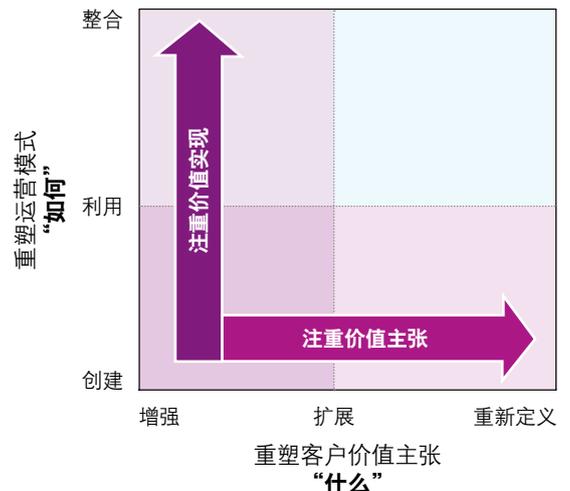
产品和服务的数字化程度



资料来源: IBM商业价值研究院分析。

图2. 数字化转型推动因素推动着行业在物理-数字统一体中发展

数字化转型的要素



资料来源: IBM商业价值研究院分析。

图3. 大多数企业都注重创建数字化价值定位或运营模式

在当前日益数字化的世界中，即使在主要采用物理形式的行业中，企业也不会从“零”开始数字化转型之路。相反，大多数企业已经通过提供交互式网站、更好的客户服务或者更优秀的客户体验而找到了使用数字化信息的方式。与此相似，它们都在培养基础的运营能力，例如在线渠道或数字供应链跟踪。从这个起点开始，企业的战略性转型一般遵循图4所示的三个路径之一。

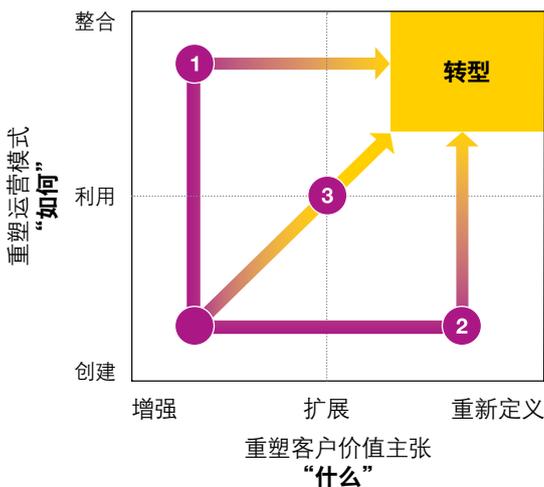
对于特定的企业来说，最佳途径取决于其战略目标、行业环境、竞争压力和客户期望。在产品主要为物理形式而且客户对信息的要求不高的行业中，例如矿产与挖掘，企业可能希望从运作的数字化转型开始(途径1)。

许多企业发现它们需要注重客户价值主张和运营模式。

在其它可以在线或通过移动设备提供基于收入的新型服务的行业中，例如金融服务，及早注重客户价值主张会带来直接的效益(途径2)。

然而，许多企业，确切地说是整个行业，都需要同时重新定义客户价值主张和运营模式，或者几乎同时连续进行(途径3)，以成功实现数字化转型。能够立即如此行动的企业将具备成为行业领导者的独特优势。

数字化转型之路



- 1 途径1**
首先创建并整合数字化运作。
然后关注客户价值主张，实现全面的转型。
- 2 途径2**
利用数字内容、洞察力和交互而增强、扩展或重塑客户价值主张。
然后注重整合数字化运作。
- 3 途径3**
围绕转型后的客户价值主张和运营模式，同时建立新的能力。

资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图4. 数字化转型要求以战略方法开发价值定位和运营模式

重塑客户价值主张

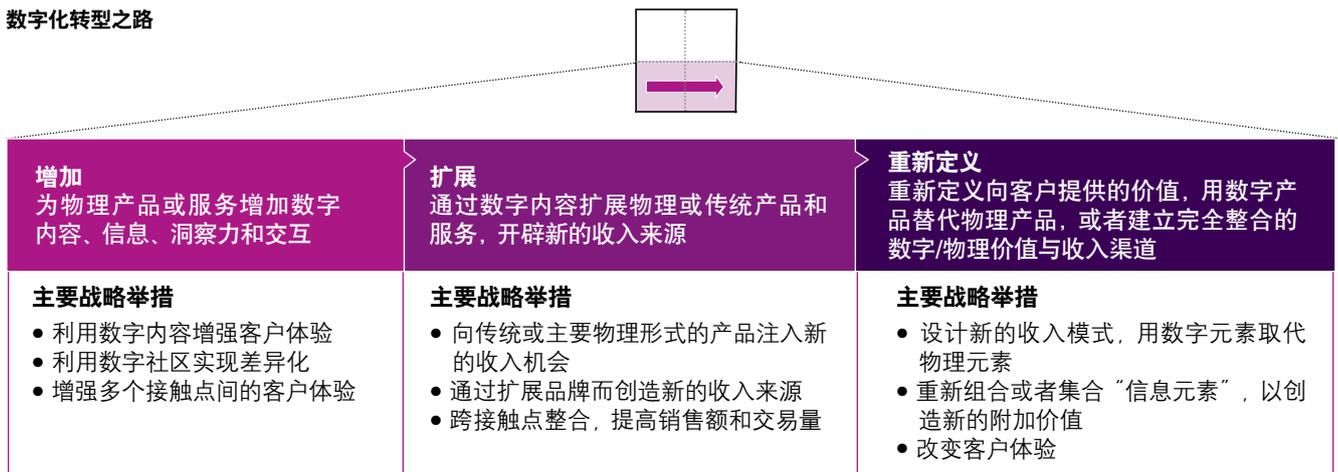
借助信息和数据分析，企业客户通过增强、扩展和重新定义客户体验的价值，从三个层面重塑客户价值主张(见图5)。

增强产品和服务，改善客户体验。在所有行业中，企业根据新信息和交互方式为传统产品增加了有助于实现品牌差异化的特性和服务。以沃尔沃和宝马为例，汽车企业通过提供数字媒体接入和增强的安全性，例如检测盲区活动的传感器，从而增强其客户的汽车体验。¹¹

因互锁型塑料拼插件而著名的丹麦玩具制造商乐高公司在虚拟社区(让客户参加公司设计大赛)的帮助下研制了新型机器人产品。¹² 美国Macy’s百货公司最近展示了一个装有镜子的虚拟试衣间，能够以数字化方式捕获顾客试穿新衣服或其它服装时的形象。然后，只需按下按钮，顾客可以在形象上增加一双鞋或者一条围巾，“看到”装饰后的形象，并将数字图像发给好友，实时征求他们的意见。¹³

扩展产品系列，增加新的收入来源。下一步是寻找新的方式实现这些特性的价值，通过使用数字方式交付的服务、内容或信息扩展传统产品和服务，增加新的收入来源。在某些行业中，例如媒体和娱乐，企业必须全面取代已经失去的收入来源(见第四页侧边栏：音乐界的教训)。对于其它行业，互补性的收入是主要的优势。例如，远程信息处理为汽车制造商提供了收入潜力，包括为驾驶体验定制的应急响应服务、交通流量与拥堵提醒、先进的诊断和车内应用程序。付费购买“MyFord Touch”的司机可以利用整合的语音控制技术，更安全地调整MP3文件音量、打电话和调节温度。¹⁴ 玩具公司正在努力抓住相似的机遇。例如，WebKinz 为年轻的毛绒玩具拥有者提供了进入在线世界的代码，使他们能够“喂养”和装饰宠物的电子版。除了为孩子研制他们喜欢的玩具之外，玩具公司还通过向其它市场销售汇总数据而获得收益。¹⁵

数字化转型之路



资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图5. 重塑客户价值主张的三个阶段

重新定义已从根本上发生变化的价值主张的核心元素。通过抓住数字化革命的全部机遇，一些企业改变了整个客户价值主张。通常，这样做是为了应对技术创新的新竞争者，他们激发传统企业从根本上改变客户价值主张。例如，纸质出版商在自由内容和公民记者时代努力寻找适当的业务模式，《华尔街日报》制订了在线文档的递增费用。这一战略吸引力那些希望在PC和移动设备上阅读的新客户。

公司推出了物理订阅、在线平台和相关出版物的捆绑形式，提供了新闻、信息和事件的虚拟包供客户购买。¹⁶ 在医疗行业，医疗设备制造商与医疗服务提供商和患者合作研制了疾病监控设备，这些也可以向远程医生传送关于患者状况的关键信息。这种通信服务比医疗监控设备本身更有价值。

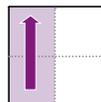
重新定义运营模式

对新客户价值主张的关注始终依赖于某种程度的新型运营模式(见图6)。在许多情况下，企业实现运营模式转型的程度与所能实现的效率和生产力改进程度密切相关。

培养新的数字化能力。一般情况下，企业首先确定基本结构，使客户通过在线渠道参与进来。例如，Burberry使用其标志性的格子雨衣设计使其成为高端时尚品牌。公司建立了一个专为年轻客户设计的创新的在线渠道，在Facebook上拥有了超过一百万追随者。公司在数字流媒体时尚展中是一个先行者，允许客户在活动期间在线订购。顾客可以随时轻松进入网站，通过电话或文本聊天形式与客户代表交流。从业务运作方面来讲，供应链投资使订单履行时间缩短到几星期，而其它高端时尚品牌一般需要几个月。¹⁷

利用信息管理企业。在运营转型的下一层面，企业需要利用跨渠道、业务单位和供应链合作伙伴的信息与关系。这样可以整合那些提供最高价值的数字和物理组成要素，例如，加快产品上市速度，或者为员工提供信息，使他们能够超越客户的期望。因特殊兴趣的“庇护所”杂志和本地广播公司而闻名的Meredith公司利用其对于读者和观众的洞察，为广告商和其它商业客户创建全业务营销能力。其营销部门与著名的消费品公司和金融服务公司在社交媒体、移动活动以及传统出版业务中合作。¹⁸

重塑运营模式



创建

创建基础数字交付能力，改善因特网运作，并在多个接触点与客户交流。

利用

利用跨渠道和跨组织结构的信息，同时优化每个元素内在的能力。

整合

整合并全面优化客户接触点中价值实现的所有元素，并提高效率/效率。

资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图6. 重新配置运营模式的三个阶段

整合并优化所有数字和物理元素。企业注重围绕客户交互点而全面重塑运营模式，优化价值链中的所有元素。全球第三大零售商乐购公司长期以来一直是以创新方式利用技术的领导者 – 从自助结账到推出“Tesco in a box”能力，通过标准化业务系统在全球快速建立新店。¹⁹

整合信息还给那些希望通过手机和交互方式购物的乐购顾客带来了好处。客户可以在家使用手机扫描产品，而不必坐在电脑前，从产品清单中做出选择。扫描后的商品被加入到客户的在线购物篮中，之后送到客户家中。在推出后一个月内，这种电话购物应用程序被下载了400,000次。乐购还提供了用于追踪积分（客户不必携带积分卡前往店内）以及查找附近商店的应用程序。一旦客户进入店内，应用程序可以向客户指出购物清单上产品的通道号码。²⁰

选择转型途径

确定最佳的转型途径 – 无论是全面重塑客户价值主张、转变运营模式还是两者的结合 – 要求企业全面了解并评估多个因素：

- 产品和服务在行业中的物理到数字的演进过程中位于何处；
- 移动性和社交网络利用水平和客户的期望；
- 其它行业参与者的战略举措；
- 转型每个阶段的整合程度 – 新的数字流程和旧有的物理流程之间的整合。

例如，运营模式转型首先提高客户的协调能力和效率。但是，如果竞争对手以新的方式与客户交互，则注重运营的企业可能会失去收入机会、客户忠诚度和市场份额。

相反，如果新的举措涉及过高的复杂性或者手动干预，过快地转变价值主张可能会产生成本挑战。过于有限地关注客户价值也极有可能导致一次性突破，却难以通过持续创新而给客户带来更多价值。

您的企业是否准备好进行数字化转型？

您是否正在重塑客户价值主张？

- 您如何与客户交流，了解他们的需求和期望 – 以及他们在数字环境中如何改变？
- 移动和在线技术如何改变您与客户交流的方式以及为客户创造新价值的方式？
- 您如何在行业中推动数字化议程，而不是竞争对手迫使您这样做？

您是否正在优化运营？

- 您如何整合全企业中的在线和社交媒体接触点、客户信息和洞察力？
 - 您如何保证每次都客户放在供应链规划与执行的中心？
 - 您如何实现开放式协作带来的收益，包括企业内协作、与客户和合作伙伴的协作？
 - 您如何在运营模式的所有方面优化数字和物理组成要素？
-

基本能力

着眼于创建新的客户价值主张或者转变运营模式的企业需要为灵活地应对快速变化的客户要求而开发一套新的能力(见图7)。

实现业务模式创新。在数字时代，最重要的能力是设计并实现新的业务模式。企业必须不断地探索实现收入、开展企业活动以及在新的或现有行业中占据一席之地的最佳的新方式。订购或者按使用量收费？获取新技能或者外包某些职能？与竞争对手合作或者进入全新行业？回答这些问题有助于确定适合快速变化的数字化转型时代灵活的新型业务模式。在回答每个问题后，必须再次重新审查。只有以最符合规范的方法频繁地或者持续地重新将所有业务要素集合在一起才能满足客户期望，并领先于竞争对手。

推动客户和社区协作。另一项关键能力是寻找客户和社区交流的新方式。这要求在业务活动的每个阶段与客户交互——不仅仅是在销售、营销和服务过程中，而且还包括产品设计、供应链管理、人力资源、IT和财务。在创造价值的过程中，在每一点与客户交互将区分以客户为中心的企业和仅确定目标客户的企业。在这些方面，客户交互通常会导致开放式协作，通过在线社区而加快创新。企业可以创建自己的虚拟社区，也可以利用客户已经成立的客户组。²¹

除了超越与开发人员和供应商的传统合作关系之外，有些企业还使设计人员和工程师与客户交流。在线零售商Threadless的客户使用公司网站上提供的模板设计T恤衫。²² Novartis员工与在线社区中的患者小组合作开发新药物。²³

数字化转型能力

业务模式创新	将创造客户价值作为行业、收入和企业模式的核心能力
客户和社区协作	推动在企业的每个部门以客户为中心的理念，并使用社交网络工具和能力与客户交流
跨渠道整合	整合数字和物理渠道中的所有客户接触点
通过分析获得洞察力	整合所有来源(内部、外部)的信息，并充分利用先进分析系统的预测能力
数字化供应链	优化所有供应链要素，有效地实现跨企业整合
互连的员工队伍	围绕正确的业务机会而培养适当的技能

资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图7. 重塑业务模式和运营模式需要一套新的能力

要实现这样的开放式创新，企业需要满足客户、合作伙伴和供应商对信息透明化和随时可用的期望。另外，企业还需要展示其对于为所有协作方创造价值的真正承诺—而这一般要求做出重大的文化变革。

跨渠道整合。跨所有客户接触点的整合能力是管理数字化运作的核心。在线客户在电子邮件和社交网络之间来回切换。他们更换平台和渠道，一会儿在智能手机上对比价格，一会儿在传统店铺内试穿新鞋，然后在PC上完成交易。在所有这些交互活动中，客户期望一致性和明确性。他们希望企业了解他们过去购买的商品、服务电话和咨询内容。

在一个渠道中的体验会使客户对所有渠道提出期望。客户希望拨打免费电话，但没有耐心收听语音菜单。他们希望有一个网站能够向iPad应用程序那样快速而有效地提供信息—最多点击一两次。

一致性会创造客户对品牌的忠诚度，并提高客户满意度。连续性和上下文在所有客户交流渠道中提供了无缝体验。

通过分析能力获得洞察力。建立并维护以客户为中心的企业改变了企业内部和与合作伙伴之间的决策基础。通过分析能力获得的洞察力为所有职能部门提供了预测能力，这样，所有渠道都围绕客户需求和偏好而开展行动。例如，电子产品零售商Best Buy利用数据和分析能力改变其管理供应链和与客户交流的方式。公司销售人员都配备了数据分析工具，能够根据客户过去的购买行为而提出附加商品购买建议。²⁴

企业可以开发满足客户期望的个性化信息。

分析所用的计算能力可以在本地集中管理，或者通过“云”中的共享服务而获得。各种规模的企业都有能力开发满足客户期望的细分化及个性化信息。表现最优秀的企业根据事实做出决策，而并非根据直觉或个人经验在做决策，而且它们将分析能力嵌入到所有运作中，将洞察力转变为行动。²⁵

优化数字化供应链。供应链的物理组成部分，例如卡车、托盘车、仓库甚至各个包装，都配备了互连的传感器和传动器，用于提供并分析现场活动数据。获取并整合这些信息的企业从数字化供应链中获得了全部收益，即动态管理成本，为最小的市场细分服务的能力，以及根据供应和需求预测而确定最佳库存分配的灵活性。通过利用实时数据，这些企业也可以通过权衡预测的客户服务结果和对碳排放的影响而确定最佳的运输方法。

然而，企业通常为满足合作伙伴和供应商的需求而设计优化的供应链，而不是针对客户新提出的期望。仅53%的企业将客户意见考虑到决策中，而63%的企业考虑了供应商的意见。²⁶

实现互连的员工队伍。所有这些能力都要求在员工队伍中选择适当的人员并培养适当的技能。在员工当中，在与客户和合作伙伴强化社交网络的人员需要基于价值的指导原则，而不是严格的规则。

在业务领导者以身作则的企业中，员工参与在线社区可为企业带来多种观点，并为创新和业务增长奠定坚实的基础。随着员工队伍日益移动化和全球化，面对面监督工作团队与提交纸质报告一样都已经过时。相反，通过移动和在线工具实现的协作正成为企业内以及企业、合作伙伴和客户之间沟通方式中的基本组成部分。

如何开始实施

企业如何确定最佳的数字化转型战略？结构化的方法使企业能够让客户、合作伙伴和员工参与到转型路线图的每一步骤中。

识别转型机会，通过全面了解行业中的数字化转型而实现。这取决于您的产品和服务已经 – 或者可能 – 实现数字化的程度，以及竞争对手如何应对新的和瞬息万变的客户期望。另外，产品和服务直接受到新技术的影响，会改变客户的交互和协作方式。

重新定义价值主张，根据现有客户和现在客户愿意支付购买什么而进行。这要求企业寻找新的方式，使用技术实现产品和服务差异化，利用新的数字化渠道或关系留住现有客户，并且最终重新定义整个产品和服务系列，以实现数字化的价值。

设计优化的运营模式，结合组织能力和技术要求。思考“如何”交付价值需要首先了解当前的能力和机遇。运营模式的设计应支持客户交互，将此作为跨渠道整合和供应链协作的组成部分。

执行战略，重新定义运营模式，以支持新的价值主张。优化在线和物理交互的流程，培养一套新的数字化能力，以实现客户交互、供应链整合和互连的员工队伍。

持续改进，利用客户洞察力和先进的分析能力而实现。随着新市场的开放，客户接受新技术(例如基于位置的应用程序)，以及抛弃旧有渠道(例如电子邮件)，客户的要求和偏好也在变化。通过分析客户交互(甚至是在微观级别)的能力，全新的洞察力总是创新的源动力。

结束语

任何行业中的企业都面临着重新思考客户价值主张和运营模式的巨大压力。然而，很少的产品和业务会完全实现数字化：建筑与服务器，以及客户和员工始终有物理要求。物理和数字流程需要统一管理，不能抛开客户，避免带来不必要的复杂性。整合新的和传统的运营模式需要评估每项业务决策和每次交互对客户的影响。

在数字化革命中采取主动举措并充分利用革新技术潜力的企业应当这样做：

1. 重塑客户价值主张；
2. 重新制定业务运营模式，有效率、有效益并以创新方式满足新的客户价值主张；
3. 同时做到这两个方面，实现最全面的行业转型。

所有这些转型途径都需要明确的愿景，在正确的时机运用正确的技能，克服企业文化阻力，坚持整个企业以分析为基础做出决策。

针对不同的行业、客户的接受程度和企业原有的环境，数字化转型的途径也不尽相同。然而，每个行业都面临着变革压力，而且每个企业都需要制定计划。如果没有抓住新的数字时代带来的机遇，企业将来成功的机会可能会大大降低。对于那些能够通过根据客户需求实施新的业务模式，并克服优化物理和数字要素的挑战的公司，它们能够在人才、合作伙伴和资源方面赢得先机，并将新的和现有的竞争对手远远抛在身后，成为行业领导者。

要更多了解这次IBM商业价值研究院调研，请联系：
iibv@us.ibm.com。欲查看我们的调研的完整目录，
请访问：ibm.com/iibv

欲率先收到IBM商业价值研究院的最新洞察力，请订
阅IdeaWatch：ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

关于作者

Saul J. Berman, IBM企业咨询服务部副总裁和合
伙人，也是战略咨询与创新和增长服务领域的全球领导
人。他拥有超过25年的高级管理咨询经验，发表过大量
著作，并且是多场大型会议的主题演讲人。Saul的
联系方式是：saul.berman@us.ibm.com

Ragna Bell, IBM商业价值研究院的战略负责人。
Ragna拥有超过10年的为领先客户提供咨询服务的经
验，她的核心业务领域包括并购、战略制订和企业转
型。Ragna的联系方式是：ragna.bell@us.ibm.com

支持者

Denis Brousseau, IBM全球企业咨询服务部，组织
与人员咨询服务全球领导人

Paul Papas, IBM全球企业咨询服务部，智慧的商务
全球领导人

合作者

本研究受益于以下人员的指导和深刻见解：

Matt English、Eric Lesser、Peter Korsten、
Raj Mirchandani和Rich Christner。特别感谢我们的
以下项目组成员的宝贵研究成果：Sachin Agrawal、
Brian House、Deborah Kasdan和Abhijeet Shekhar。
另外，本研究也离不开IBM全球战略与转型小组的重
大贡献，他们提供了战略洞察和案例研究。

参考资料

- 1 “Capitalizing on Complexity: Insights from the 2010 Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/>
- 2 Schonfeld, Erick. “Mary Meeker’s Latest Mobile Trend Slides.” TechCrunch. Feb 10, 2011. <http://techcrunch.com/2011/02/10/meeker-mobile-slides/>
- 3 “IDC Forecasts Worldwide Mobile Applications Revenues to Experience More Than 60% Compound Annual Growth Through 2014.” IDC press release. December 13, 2010. <http://www.idc.com/about/viewpressrelease.jsp?containerId=prUS22617910>
- 4 “Internet Usage Statistics: The Internet Big Picture.” Internet World Stats. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- 5 Parasnis, Gautam A. and Carolyn Baird. “From social media to Social CRM: What customers want.” IBM Institute for Business Value. 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>
- 6 IBM’s retail consumer study surveyed over 30,000 consumers in 13 countries. The study showed that between 78 percent and 84 percent of consumers rely on their social networks when searching for new products, irrespective of what those products are. Forty-five percent turn to friends and relatives and some 37 percent turn to other external sources for product advice. Only 18 percent rely on the advice of retailers and manufacturers for product buying decisions. See Schaeffer, Melissa. “Capitalizing on the smarter consumer.” IBM Institute for Business Value. 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-capitalizing-on-the-smarter-consumer.html>

- 7 Rampbell, Catherine. "Does Michelle Obama's Wardrobe Move Markets." *The New York Times*. October 18, 2010. <http://economix.blogs.nytimes.com/2010/10/18/does-michelle-obamas-wardrobe-move-markets/>
- 8 Sigler, M.G. "Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up to 2003." TechCrunch. August 4, 2010. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
- 9 "Hyperconnectivity and the Approaching Zettabyte Era." Cisco. June 2010. http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/VNI_Hyperconnectivity_WP.html
- 10 Berman, Saul, Bill Battino and Karen Feldman. "Beyond advertising: Choosing a strategic path to the digital consumer." IBM Institute for Business Value. 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-beyond-advertising.html>
- 11 For an overview of available digital services, visit www.bmw.com and www.volvocars.com
- 12 For more information on Lego interactive robotics design, visit <http://mindstorms.lego.com/en-us/Default.aspx>
- 13 Rueter, Thad. "Macy's offers a virtual fitting room in its NYC flagship store." Internet Retailer. October 12, 2010. <http://www.internetretailer.com/2010/10/12/macys-offersvirtual-fitting-room-its-nyc-flagship-store>
- 14 "MyFord Touch Defines Intuitive Driver Experience: Advanced Capabilities All Voice-Controlled Now." January 7, 2010. http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=31716
- 15 Treffiletti, Cory. "The Wonderful World of Webkinz." MediaPost. April 4, 2007. http://www.mediapost.com/publications/index.cfm?fa=Articles.showArticle&art_aid=58184
- 16 "Wall Street Journal Media Case Pyramid Case Study." Mequoda Daily. September 4, 2009. <http://www.mequoda.com/reviews-and-studies/wall-street-journal-media-pyramid-case-study/>
- 17 Vazquez, Paloma. "Burberry's Digital Moves Pay Off." PSFK Conference. June 25, 2010. <http://www.psfk.com/2010/06/burberrysdigital-first-moves-pay-off.html>
- 18 Steel, Emily. "Meredith Builds Up a Sideline in Marketing." *The Wall Street Journal*. February 25, 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703510204575085752704563926.html?KEYWORDS=meredith+marketing>
- 19 "Tesco to outpace growth at global rivals - study." *Reuters*. February 16, 2011. <http://www.reuters.com/article/2011/02/17/tesco-igd-idUSLDE71F1LR20110217>
- 20 King, Mark. "Tesco launches barcode scanner app for online orders." *The Guardian*. October 26, 2010. <http://www.guardian.co.uk/money/2010/oct/26/tesco-app-barcode-reader>
- 21 Owen, Lawrence, Charles Goldwasser, Kristi Choate and Amy Blitz. "The power of many: ABCs of collaborative innovation throughout the extended enterprise." IBM Institute for Business Value. 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6335-00-abc.pdf>
- 22 "Threadless is a community-based company that prints awesome designs created and chosen by you!" Threadless. <http://www.threadless.com/>
- 23 "Ideapharm for Novartis: Building a corporate culture that enables innovation beyond the R&D department." Ideo. <http://www.ideo.com/work/ideapharm>
- 24 Neisser, Drew. "Twelppforce: Marketing that Isn't Marketing." FastCompany. May 17, 2010. <http://www.fastcompany.com/1648739/marketing-that-isn-t-marketing>

- 25 LaValle, Steve, Michael Hopkins, Eric Lesser, Rebecca Shockley and Nina Kruschwitz. "Analytics: The new path to value: How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action." MIT Sloan Management Review and IBM Institute for Business Value. 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html?cntxt=a1008891>
- 26 "The Smarter Supply Chain of the Future: Global Chief Supply Chain Officer Study." IBM Institute for Business Value. 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-csco-study.html?cntxt=a1005268>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编：100101
电话：(010)63618888
传真：(010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码：201203
电话：(021)60922288
传真：(021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码：510620
电话：(020)85113828
传真：(020)87550182



GBE03399-CNZH-00