



# 无边界企业

IBM商业价值研究院 著  
**IBM**  
商业价值  
报 告

新的价值，  
存在于新技术、新时空，  
只有打通企业内外的职能孤岛方能获得

# 无边界企业

IBM商业价值研究院 著

**IBM**  
商业价值报告

东方出版社

 东方出版社  
The Oriental Press

# 持续转型，不断进化

新冠肺炎疫情发生以来，面对突如其来的危机和挑战，全球企业做出了强有力的应对，展开了非同寻常的转型的旅程。IBM 商业价值研究院调研数据显示，60%的全球受访企业和 75%的中国受访企业表示：正在利用这个时机加速企业的数字化转型步伐。许多企业领导者认为其组织通过快速获取数据和 AI 驱动的业务洞察，积极部署基于混合云的技术架构和远程协作，大大提升了组织的六大能力：更敏捷的业务流程、更快速的客户响应和更深入的客户互动、更有前瞻性的供应链规划与运营、更富弹性的 IT 和业务、更包容的员工管理、更安全的网络信息。所有这些变革，促使无边界企业（Virtual Enterprise）加速成为新一代的组织和运营模式。

的确，我们有理由为企业领导者们展现出的韧性和取得的成果感到自豪。然而，在企业重回增长时，数字化转型之路并未结束。企业领导者们需要思考，组织是否从疫

情中吸取了正确的经验和教训？是否已经做好了更加充分的准备来应对更加复杂和更具颠覆性的后疫情时代？

2022 年的全球经济格局剧变就是明证，“没有新常态”已成为共识。IBM 认为，无论思维或实践，持续转型、不断进化将是企业的主旋律，因为下一轮数字化浪潮将比以往更具挑战性，无边界企业这一愿景正在变得越发清晰。

虽然在许多组织看来，持续转型、不断进化这项任务似乎太过冒险、太过艰难，前景也太过不确定，但是我们别无选择。传统的按部就班式的组织和运营方式已经过时，更流畅、更迅捷、更动态的企业才是大势所趋。只有那些直面挑战、勇往直前的领导者才能掌握真正的竞争优势，实现未来的成功。

《无边界企业》一书的出版可谓恰逢其时。我们可以借此探索无边界的企业，成就中国企业的高质量发展。我们来探讨新一代组织的六大基本构成要素，思考企业转型必须具备哪些相应的能力和基础架构，了解如何有效利用 AI、自动化、区块链、物联网 (IoT)、混合云、量子计算等数字技术，来深入影响当前的业务成果。另外，我们还可以从埃克森美孚、we. trade、香港应用科技研究院、Yara、西门子、美敦力、Orange France、达美航空等十八

个中外成功案例中获得启发，积极转型为科技企业、平台企业和体验企业。

无论你处于何种行业或地域，无论你是何种组织规模与性质，也无论你处于转型道路的何种阶段，IBM 咨询都可以成为你强有力的合作伙伴。IBM 咨询是一支分布在全球的 16 万名咨询专业服务团队，通过运用 IBM 领先的混合云和人工智能等数字技术，广泛的战略合作伙伴生态系统，以及深刻的行业、业务、技术洞察，来帮助我们的客户有效地进行数字化转型。我们的咨询专家为客户提供的服务涵盖无边界企业六大要素的各个方面，能够满足组织在持续转型过程中的任何需求，能够为组织提供最适合的解决方案。

相信《无边界企业》这本书能够帮助您深入探索企业通向无边界企业的道路，IBM 咨询也随时准备好与您携手共创，全程陪伴您的转型和高质量发展之旅。

祝您阅读愉快！

A handwritten signature in black ink, reading 'Kher Team' with a stylized underline.

IBM 咨询大中华区总裁 陈科典

2022 年 9 月 19 日

# 拥抱未来的组织愿景

新冠肺炎疫情凸显了组织推动数字化转型的迫切性和必要性。

许多组织的传统工作环境已难以为继，而无边界工作环境、流程和系统正迅速成为维持组织和扩展运营的唯一方式。

鉴于此，IBM 商业价值研究院（IBV）携手 IBM 咨询总裁 Mark Foster 和其他多位高级咨询高管，共同构想了一种新的企业模式，旨在帮助所有组织定义和确立清晰的未来发展道路。我们称之为无边界企业。这是一个立足当下、面向未来的企业愿景。

无边界企业呈现了未来的无边界组织的完整模样，指明了当前的组织可以采取哪些明确行动来实现这一愿景，并以全球多个行业中已成功启动无边界企业议程的组织为可信例证。

IBV 出品的《无边界企业》这本书全面阐述了无边界

企业的六大要素，即开创性业务平台与生态系统、科学和数据主导的创新、扩展的智能化工作流程、可持续发展与社会影响、包容性的人技偕行、开放安全的混合云与网络。不仅如此，本书中还收纳了更加丰富和纵深的 IBV 相关研究成果。

在本书上篇中插入了 18 个深入而翔实的案例研究，下篇则集结了四份针对特定行业的无边界企业洞察。通过这些领先行业和企业对其未来道路的战略规划，我们清楚地看到，无边界企业的原则正在帮助企业塑造当今的业务模式和组织运营。

行业篇当中《2022 年全球银行与金融市场展望》报告阐述的是，领先的银行和其他金融服务企业在建立或参与不断扩大的生态系统和合作伙伴网络的过程中，如何借助端到端的数字化运营，推行以客户为中心的金融业务模式、产品和服务以及工作方式。

《价值聚焦 技术向善》报告描述了中国制造企业如何成功应对前所未有的挑战，以及中国制造业如何利用新的核心能力来实现“无边界制造”。

《大业无疆 汽车无界》报告探讨了中国汽车企业如何加速研发新一代汽车产品及出行服务，并通过进一步拥

IBM 商业价值报告：  
无边界企业

抱开放的生态系统和合作伙伴网络来应对势不可当的行业颠覆。

《大爱无疆 医者无界》研究指出，未来引领中国医疗和生命科学行业进入发展新格局的将是具备新一代组织和运营模式的“无边界的医疗和生命科学企业”，为此，组织应当以携手共建和共享为使命，创建新的组织和运营模式，从而走上“健康中国 2030”规划纲要所指明的发展新道路。

我希望《无边界企业》这本书中的研究分析和深刻洞察能够为您带来实用而有益的启发，帮助您驾驭当前动荡的经济环境并取得成功。

请尽享阅读之乐。



Anthony Marshall

思想领导力高级研究总监

IBM 商业价值研究院

2022 年 9 月 1 日

目 录  
CONTENTS

**上篇 无边界企业：虚拟世界中的认知型企业**

开放、创新与可持续发展的六大构成要素 // 003

引言 无边界企业蓝图 // 004

第一章

**开创性业务平台与生态系统展现威力**

开放平台与生态系统如何提升价值 // 012

利用开放的变革性价值 // 016

连通性推动实现增长与价值 // 019

更深层次的合作关系成为战略驱动力量 // 022

技术与开放性是加速实现价值的基础 // 026

## 第二章

### 科学和数据主导的创新迸发火花

科学和数据主导的创新如何带来新的解决方案 // 034

借助虚拟化和开放性、综合社区以及呈指数级发展的

工具，加速探索过程 // 038

虚拟化和开放性有助于促进整个生态系统范围的

探索发现 // 042

探索社区有助于提升所有方面的价值 // 046

呈指数级发展的工具和系统加快探索发现的

速度 // 049

## 第三章

### 扩展的智能化工作流程充满魔力

扩展的智能化工作流程如何放大机遇 // 058

敏捷性：改变工作方式、生态系统思维方式

和虚拟化方式 // 061

新的工作方式推动组织转型 // 066

生态系统思维方式有助于放大创造的价值 // 070

虚拟化已成为呈指数级发展的技术 // 074

## 第四章

### 可持续发展与社会影响成为当务之急

可持续发展与社会影响如何推动积极的

企业转型 // 082

可持续发展与社会影响：连接各利益相关方，

改进成果，攻克以前无法解决的问题 // 085

可持续发展吸引并激励利益相关方 // 090

部署有利于社会公益的技术对企业发展也有利 // 095

开放式协作与合作关系有助于应对棘手的

社会挑战 // 101

## 第五章

### 包容性人技偕行发挥创造力

包容性人技偕行如何创造竞争优势 // 110

建立现代的协作式企业文化 // 114

数字化工作流程有助于提高收入 // 118

决策必须是共享和可信的 // 122

领导层需要基于同理心开展互动 // 127

## 第六章

### 开放安全的混合云与网络势在必行

开放安全的混合云与网络如何促进无边界优势 // 136

利用云技术加速进展 // 141

开放性带来机遇 // 144

现代化旅程永无止境 // 148

企业文化与生产力密不可分 // 152

## 下篇 无边界企业行业视角

### 第七章

### 2022 年全球银行与金融市场展望

立即开始真正的重塑 // 170

构建以客户为中心的新平台业务模式 // 173

拥抱端到端的极致数字化 // 175

快速行动，提高弹性 // 178

找到切实可行的可持续发展模式 // 180

部署 AI 工厂，转变数据环境 // 182

接受新工作场所中新员工队伍的现实 // 183

与合作伙伴生态系统携手 // 186

利用数字资产迅猛发展的势头 // 189

在网络安全的新前沿保持领先 // 191

## 第八章

### 价值聚焦 技术向善

大数据和创新技术助力无边界制造

制造企业正面临前所未有的挑战 // 197

三大能力构建“无边界制造” // 200

能力 1：数智战略 // 201

能力 2：平台模式 // 206

能力 3：新兴技术 // 211

## 第九章

### 大业无疆 汽车无界

建立无边界汽车企业应对行业颠覆及趋势

第一部分 汽车行业的颠覆因素及热点趋势 // 229

汽车行业的三大颠覆因素 // 229

中国汽车行业的七大热点 // 234

第二部分 建立无边界汽车企业，应对行业颠覆  
及趋势 // 241

IBM 商业价值报告：  
无边界企业

构成要素 1：战略核心——开放的平台战略  
和生态系统 // 246

构成要素 2：加速引擎——加速的技术创新  
和数据洞察 // 251

构成要素 3：价值金链——敏捷的智能流程  
和用户体验 // 258

构成要素 4：终极目标——持续的绿色发展  
和运营模式 // 263

构成要素 5：组织能力——包容的人技融合  
和技能重塑 // 271

构成要素 6：基础设施——开放安全的混合多云  
和网络 // 276

**第三部分 无边界汽车企业的构建——IBM 车库  
方法™ // 281**

## 第十章

### **大爱无疆 医者无界**

后疫情时代，医疗和生命科学行业加速无边界转型

**第一部分 医疗和生命科学行业的发展新格局 // 292**

**第二部分 重塑无边界的医疗和生命科学企业 // 294**

构成要素 1：战略核心——开放的平台战略  
和生态系统 // 295

构成要素 2：加速引擎——加速的科技创新  
和数据洞察 // 300

构成要素 3：价值金线——敏捷的智能流程  
和人员体验 // 306

构成要素 4：终极目标——持续的绿色发展  
和运营模式 // 312

构成要素 5：以人为本——包容的患者融合  
和智慧医疗 // 318

构成要素 6：基础设施——安全的混合多云  
和网络架构 // 323

**第三部分 无边界医疗和生命科学企业的重塑方法  
——IBM 车库方法™ // 327**

