



专家洞察

冲破阴霾 逆风飞扬

用科技力量
加速和深化
企业数字化转型

IBM 商业价值研究院

IBM

主题专家



徐永华

IBM 大中华区全球企业咨询服务部合伙人
数字化业务战略咨询及创新总经理
yonghua.xu@cn.ibm.com

徐永华先生具有超过 20 年的战略管理咨询经验，是本土最早的战略咨询顾问，帮助上百家中国民营、国营及跨国企业制定企业发展战略，设计创新业务模式，提升组织管理能力，并推动企业转型发展。



郑军

IBM 大中华区全球信息科技服务部副总裁
zhengjun@cn.ibm.com

郑军先生现任 IBM 大中华区全球信息科技服务部副总裁。他在 IBM 有超过 20 年的工作经验，曾任 IBM 大中华区华东及华中地区总经理。



丁伟

IBM 中国商业价值研究院院长
dingw@cn.ibm.com

丁伟博士在 IBM 有十九年的工作经验，她深入研究银行、电信、零售、交通运输、公共事业等领域，并拥有丰富的项目实践经验。她关注行业的主要挑战和发展趋势、政府议程和全球热点问题，旨在帮助政府和各行业客户识别机遇、解决问题，同时帮助创造新的商业机会、发现和传递价值。

扫码关注 **IBM 商业价值研究院**



官网



微博



微信



微信小程序

谈话要点

企业赢得未来的核心竞争力：科技赋能

科技赋能的六大根基

一个中心：以客户体验为中心

五大核心能力：

- 洞察的决策力
- 智能的应变力
- 持续的创新力
- 永续的运营力
- 敏捷的执行力

行动建议

- 坚定信心，拥抱数字化机会
- 坚持以客户为中心，规划先行
- 持续创新，坚持变革

应时而变，智领未来

今天的世界充满了各种变化。从传统产业经营模式到互联网+和数字化转型、从全球化的高歌猛进到贸易摩擦带来的保守主义以及对全球供应链的拷问、从经济结构调整带来的市场增速放缓到突如其来的公共卫生事件导致的严重现金流短缺，这个充满了变化的世界给所有人、所有企业都提出了一份沉甸甸的答卷，它将检验出每一个企业的认知、能力、素养和格局。我们每个人、每个企业都不可避免地成为了这场大考的参与者。

中国的企业发展已经从如何快速地获取“政策、市场、人口、模式”红利的蓝海增长模式，进入到一个竞争更加充分的、更规范化的、考验管理等长期实力的红海经营模式。针对众多企业而言，这意味着即将进入加速淘汰或者加速升级的阶段。要想在这个过程中“活下来”，企业需要明确知道，如何重塑未来的根基。

危机过后，我们会更明显地发现商业世界正在发生重构。其实重构的进程早已开始，危机不过是一根导火索，或者说是发令枪，是居安思危者的提醒，更是对企业面对“变化”所具备的战略高度、敏捷程度以及执行能力的一次检验。无论企业在之前的数字化转型和重塑过程中建立了何种程度的数字化能力，比如基于大数据、人工智能(AI)、混合云、物联网、5G、自动化、区块链等技术的各种能力，我们仍然需要审视这些能力是否在规模、速度和程度上足以支持企业持续的数字化重塑。

任何磨难终会过去，战胜磨难的过程给了我们时间去检验、反思和规划。企业不仅要学习应对突如其来的危机，更需要不断思考企业重塑的方向和未来，直面危机之后新数字化时代的机遇和挑战。

企业赢得未来的核心竞争力—科技赋能

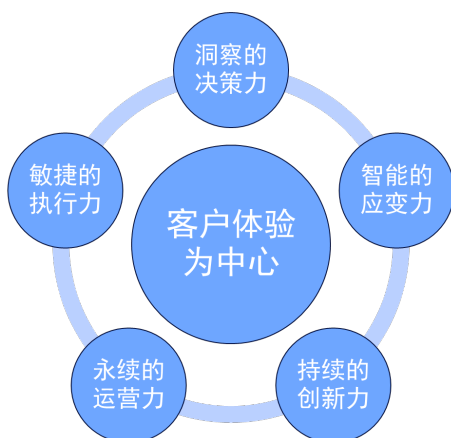
IBM 依据多年来对于行业领先企业的不同发展阶段和对不同市场的经验与认知，归纳出在当今 VUCA 时代企业需要具备的核心竞争力及科技赋能的六大根基：一个中心 + 五种核心能力（见图1），即以客户体验为中心的洞察的决策力、智能的应变力、持续的运营力、敏捷的执行力、持续的创新力。

我们知道大量定制曾经是传统制造业的一个不可企及的梦想。想要实现大量，就难以做到定制，反之亦然。在传统的经济模式下，由于缺乏有效且低成本的与个体客户的沟通模式，企业通常都只能以产品或服务为中心，通过自身产品或服务的差异化来建立企业的品牌形象，并通过品牌推广获得市场份额。

举个例子：亨利·福特通过设计并生产出又好又便宜的 T 型汽车建立起了福特汽车的品牌，而他的那句近乎玩笑的名言——“任何顾客可以选择将这辆车漆成任何他喜欢的颜色，只要它是黑色的”——则充分体现了当时历史条件下无法进行大量定制的无奈。传统汽车业的价值创造主要基于产品与售后服务的差异化优势，比如汽车外形、发动机功率、真皮内饰、安全等级或者保修里程数等方面。随着数字技术与互联网的发展，与个体客户的沟通成本得以大幅度降低，以产品为中心开始逐步演变成为以客户为中心。

图 1

科技赋能的六大根基



我们知道：个体客户的互联程度越高，其拥有的影响力就越大，对企业的影响力也就随之增强。网红带货的出现就是一个很好的例证。这就要求企业必须制定以客户体验为中心的业务战略，并且尽量让自己的产品与服务具备与个体消费者互动的数字属性，从而及时获得客户的反馈，加快产品与服务的改进速度。

事实证明，越来越多的企业已经认识到，企业真正的竞争优势在于客户体验。企业价值的创造与整个客户体验的优劣是成正比的。2018 年，IBM 曾对全球 2,151 位企业高管进行了一次调研，结果显示，有 54% 的受访高管认为客户的购买行为已经逐渐从基于产品和服务转变为基于体验的模式；71% 的受访 CEO 计划把客户当作个体而非群体来对待，而企业数字化重塑的核心就是以提升企业的客户体验为核心，审视企业在商业模式、产品创新、经营管理等各个方面的竞争能力，从而赢得客户和市场。¹

如何以客户体验为中心，建设企业的相关核心能力呢？我们建议，企业可以从数据、智能、平台、永续、敏捷几个方面进行提升。

数据为支撑的洞察决策力： 赢得信任，创造价值

数字化时代，某种程度上来说是一个由数据和算力主导的世界。目前，全球的数据量已达到 44 ZB，各种呈指数级发展的新兴技术已经开启了可以充分发挥数据潜力的时代。²

当危机来临时，我们无比清楚地感受到了数据及各种数据分析技术所带来的价值：从流动人员轨迹分析，到确诊、疑似、密切接触者的动态检测；从危机爆发可能产生的结果分析，到医疗救援、物资调配的决策支持。真实有效的数据为危机防控和应对决策提供了坚实的基础。从危机爆发之初，各方对有关数据将信将疑，到依赖数据进行应急风险管理，信任，成为了这次数据价值回报的“底色”。

我们看到，从企业到管理机构，只要拥有足够的真实信息，就能做出合乎理性的判断并采取理性的行动。然而，当数据质量不能保证时，它也会带来误判并伴随各种风险。所以我们说，数据至关重要，但信任决定了数据的价值。

如果说危机之前，很多企业已经认识到了数据积累的重要性，那么，危机之后，企业将更注重可信任的数据。过去，客户信任总是与品牌挂钩，现在信任则取决于数据，数据将成为新的信任载体。

2019 年 IBM 发起的第 20 期全球最高管理层调研中，我们与全球 13,000 多位最高层主管共同探讨如何从数据中获取价值，以及如何才能在充满数据的世界中保持领先地位。我们将调研参与者分成四大类型。如图 2 所示，横轴代表的是业务与数据战略的整合程度，是定性衡量，主要包括三个方面：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；以及是否全企业都认识到了数据的战略价值。纵轴代表的是运用数据创造价值，是定量衡量，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。

“火炬手”企业代表一个精英群体，仅占受访企业的 9%。第二类探索者占 21%，都有比较好的数据战略并实现了良好的企业价值，可超过七成的企业还没有充分利用数据创造价值。其他两类企业“构建者”和“渴望者”与“火炬手”的差距要更大一些。我们看到，“火炬手”企业将数据与业务战略进行了非常好的融合，在信任的基础上为企业创造了更多价值。过去三年，70% “火炬手”企业的经济效益明显优于同行。³

参与同一项调研的 2,131 名受访 CEO 中，87% 的 CEO 都认为数据是企业的战略资产。⁴ 为了充分发挥数据的战略作用，企业需要确保数据的质量，避免认知偏见。另外，领先的企

业在共享数据的同时也需要降低在共享生态系统中数据交换的风险。企业要考虑共享哪些数据可以实现双赢，同时保留哪些数据作为自己的专有优势。

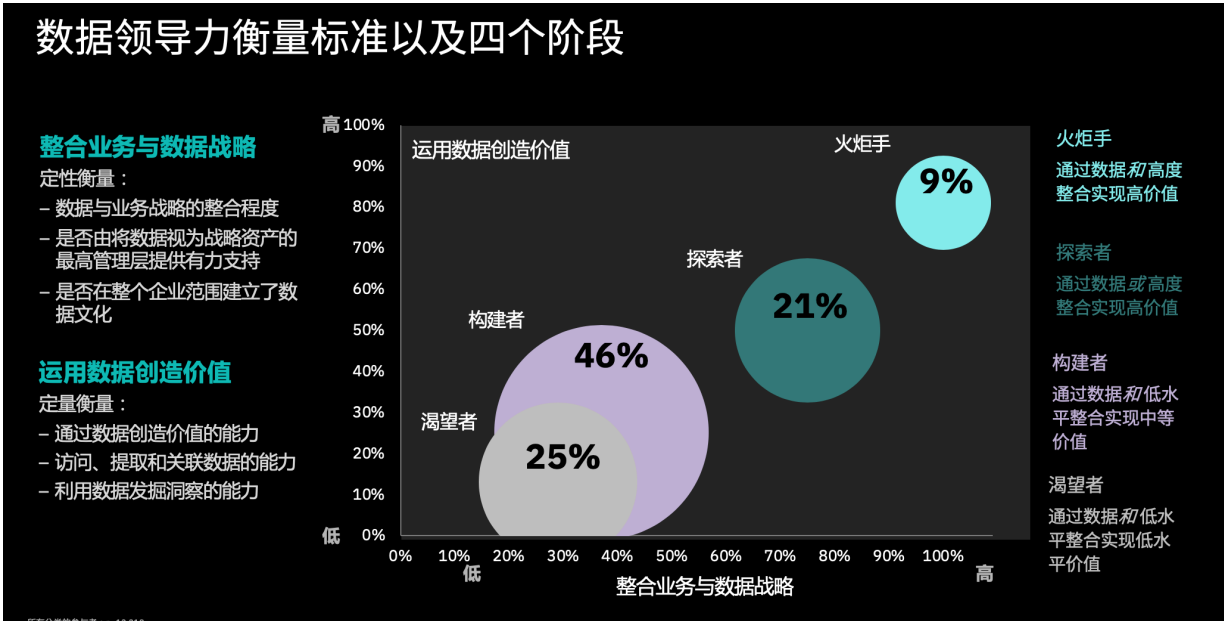
总之，在今天数字经济时代，数据为王。企业需要思考如何用数据成就信任 —— 利用数据来赢得客户的信任，建立基于数据的决策文化，并善于在不丧失竞争优势的前提下，与生态系统合作伙伴共享数据，用信任创造更大的价值。

智能的应变力：增强智能，人机协同

物理世界数字化、数字世界智能化是当今商业时代的典型特征。在这次危机中，我们看到了很多智能化的手段：远程遥控机器人可以进行远距离视频通讯、监控病情、递送医疗物资；AI 技术可以帮助医疗物资供应对接更透明、更及时.....我们看到了越来越多的有形机器人，而无形机器人的数量未来将会远大于有形机器人的数量 —— 这些无形机器人就是我们说的智能化、自动化的工作流程。

将人工智能融入基础的自动化流程能够有效提升工作效率。人工智能驱动的流程可以自动扫描数百万页文档，所耗时间只是人类花费时间的“九牛一毛”。智能自动化系统的数据分析速度比人脑快 25 倍，可以 24 小时全天候不间断运转，能够使用自然语言与员工和客户进行交流，并且理解准确率令人惊叹。⁵

图 2
数据领导力的衡量标准以及四个阶段



来源：“建立信任优势：决胜数据和 AI 时代”，IBM 商业价值研究院。

“世界经济论坛”估计，到 2025 年，各行业的数字化转型可能为整个社会创造超过 100 万亿美元的综合价值。⁶ 领先企业的 CEO 已经开始思考如何最充分地利用这些技术，加快人与技术的协同，打造智能化流程，提升企业市场应变能力。

智能工作流就是企业从客户的角度，打造人性化的工作流程，提供客户需要的产品和服务。应用呈指数级发展的技术（如 AI、区块链、物联网等），建立起高度动态化、智能化和端到端的工作流，打破孤岛架构和职能边界，整合内外部的数据，并以迭代方式同时开展工作，最终发挥非凡的生产力和创新力。透过人工智能等技术，可以让流程具备自我意识，能够不断学习、优化。当日常活动实现了自动化处理，人就被解放出来，可以腾出时间去做更富有创新性的工作。另外，企业还可以利用智能工作流中经过梳理的数据，挖掘出最重要的价值池，帮助人们更有效、更及时地做出决策，从而创造更高的价值。

总之，人工智能的技术进步将有力地推动工作流程、业务运营和个性化体验朝着更自主的方向发展。从某种程度上说，目前我们面对的这场危机可能是人工智能快速升级的新起点，它会迫使相关产业加快技术迭代和商业化推广。

平台驱动的持续创新力：打破边界，整合共享

在数字经济时代，平台已经成为业务增长和创新的主要来源。当危机出现，各类大流量的在线购物、在线商务、在线娱乐、在线教育催生出了“宅经济”。在特殊时期，平台在短时间内跨越各种边界，高效有序地组织、调动、整合了社会各类相关资源，并帮助有效地分工协作。

另外，特殊时期还催生出了新的平台业务模式，比如传统餐饮企业与互联网企业“跨界共享”。其实，平台经济从诞生之日起就从未停止过对社会资源的整合与赋能，平台经济不是互联网企业的专属产物，它更是每一个企业都必须重视的战略性议题。

从本质上说，平台战略旨在“打破边界”。我们把平台分为内部平台和外部平台。内部平台打破企业内部的孤岛结构，打造新式规模经济，利用技能、智能工作流和数据发掘新的价值。例如：企业共享的采购平台、物流平台等，它们整合自身的资源和能力，为自身服务，实现降本增效。外部平台打破企业间的界线，有时甚至还能突破行业边界、扩大业务范围。外部平台又分为两种：第一种是产业级的平台，它们整合自身的资源和能力，为产业服务，实现赋能创收；第二种是生态级的平台，它们整合跨产业的资源和能力，为整个生态系统服务，实现共创共赢。从企业级的平台，到产业级乃至生态级的平台，除了业务模式的演进之外，技术平台的建设也是非常重要的基础。

随着业务模式向平台演进，完善的技术平台成为企业推动平台战略的重要基石。我们把认知型企业技术平台转型之旅分为三段旅程：首先是“固云之旅”，企业拥抱云计算技术并规划随需可用的资源，即在整合企业内部能力的同时，将企业能力微服务化或 API 化，一则提升企业应对外部变化的快速响应能力，二则建立与产业、生态系统的有机合作关系。为实现这些目标，企业必须有效建立一个云的平台，以混合、安全、数字化的方式整合内部及上下游供应链，并以此吸引更多合作伙伴，拓展生态体系。其次是“生智之旅”，企业有了基于云平台的合作和运行，也就有了越来越多的数据基础，这时企业再结合自身、产业以及生态体系中的数据，自然开始“生智之旅”，建立人工智能的技术能力，同步发展更多的改善效率、降低风险或洞察商机的 AI 应用场景，并利用这个能力服务于平台的竞争能力。最后，随着“固云之旅”和“生智之旅”的完成，企业就能在技术平台之上，基于业务模式的创新，在“数字化之旅”的征程上大展宏图。

总之，不同的企业需要根据自己的情况找准自己的定位。企业在采用平台战略的时候，应当选择与能力相匹配的平台类型，要综合考量自身的战略能力、企业渠道实力、客户群规模和忠诚度、品牌相关性以及与生态系统的关系，通过灵活、智能的认知型企业的架构体系，打破各种边界，实现平台驱动的业务创新。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_44781

