



移动技术投资回报

捕获潜藏的价值

IBM 商业价值研究院

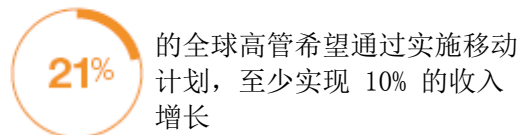
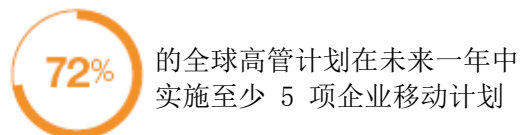
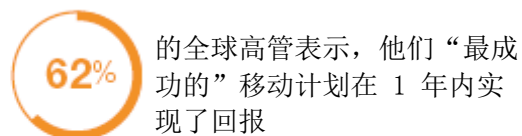
充分挖掘移动技术中蕴藏的价值

移动已经无处不在，在个人和商业互动中所占的比重越来越大。然而，即使发展速度如此迅猛，以至于全球的移动设备数量已经超过人口总数，但移动技术的巨大潜力基本上仍处于“沉睡”状态。虽然移动技术的优势毋庸置疑，但企业发挥其全部价值的效果依然不理想。即使是最成功的企业，基本上也只能将实现既定目标的一半。然而，通过战略性地调整计划，确保获得最高层的支持，在企业内部管理移动解决方案组合的特定组成部分，并在商用现成（COTS）产品与定制应用之间实现平衡，企业便能够充分 利用移动技术的巨大潜藏价值。

执行摘要

移动技术的投资回报（ROI）目前只实现了很小的一部分。我们目前所看到的移动技术价值，就像是冰山在水面之上的那小小一角，尚未开发的真正价值还隐藏在水下，相当可观。现在，一些先进的移动企业开始认识到机遇的存在，并积极推出新的平台、产品和服务，力争抓住这些机遇。然而，即使是最富有洞察力的企业，也总是在需要时临时性地开发和发布移动产品服务，而不是将其作为高度协调的战略计划的一部分，以便促进一致、长期的客户价值和业务增长。

本执行报告是我们对 18 个行业 1,000 多位全球最高层主管和移动主管进行调研的成果，我们将探索的目标对准视线之外隐藏的巨大价值——“冰山”的水下部分。我们还将展示不同类型的企业（充分发展型企业、机会主义型企业和试验型企业）如何实现投资回报。最后，我们将总结调研中最成功企业的最佳实践，以及通过分析受访者的回答所获得的洞察，为那些想要探索新机遇，实现更高移动技术投资回报的企业指明正确的发展道路。



移动无处不在，仍在持续增长

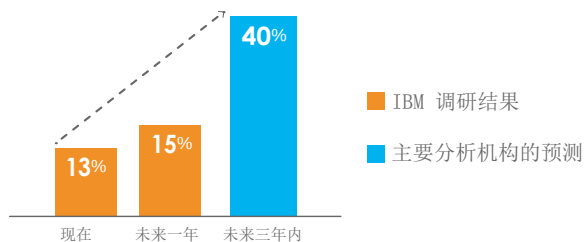
现在，使用移动设备的人数比接受银行服务的人数还要多。¹ 事实上，移动设备的数量（79 亿）已经超过了全球人口总数（73.5 亿）。² 对于大多数人来说，移动技术已经成为日常生活中不可或缺的一部分。商业活动的开展也越来越离不开移动技术。例如，全球超过 27% 的在线交易是通过移动设备进行的。³ 预计到 2017 年，美国 30% 的旅游销售将通过移动设备实现。⁴ 到 2021 年，移动数据总流量的复合年增长率预计将达到 45%。⁵

我们的调研结果表明，为应对如此巨大的增幅，许多企业计划在未来三年内将移动投资增加三倍，从 IT 支出的 13% 增加至 45%（见图 1）。

图 1

企业计划在未来三年内将移动投资增加三倍

移动投资占 IT 总支出的百分比将提高三倍



受访高管表示，他们目前至少将 13% 的技术总支出用在移动计划方面，并且计划到 2017 年，将该部分投资占比提升至 15%。除了支出以外，他们还计划增加移动计划的数量。接受调研的企业中有三分之一是支出大户，他们计划未来一年至少在移动方面投入 1500 万美元。

此外，22% 的企业计划到 2017 年，实施 10 个或更多的移动计划，而另一半企业则计划实施 5 到 9 个移动项目。我们调研的高管中，有大约 72% 计划在未来一年内至少实施 5 个项目。

除了规划更多的移动计划并且投入更多资金之外，这些高管还表示，他们希望在一年内获得投资回报。实际上，62% 的高管表示，他们最成功的项目均在一年内实现了投资回报，速度远远快于传统技术项目的 2 至 3 年投资回收期。

高管们预计，增加投资并且开展更多项目之后，未来一年内的收入将平均增长 7%，受访高管中有超过五分之一希望收入至少增加 10%。除了预期会实现收入增长，受访高管预计未来一年企业运营成本将减少 6%。此外，这些企业还计划提高员工的工作效率，帮助他们超越客户的期望。他们计划通过发现新的收入来源，扩大现有来源以增加收入；通过支持新的业务模式，将其扩展至其他行业和产品/服务领域，创造新的业务商机。

有了如此雄心勃勃的计划、投资承诺和投资回报预期，了解成功实施的道路上会面临怎样的障碍就变得至关重要。几乎一半的受访高管承认，他们的企业都是在需要时临时性地实施移动计划，并无长远目标。如果移动计划不能与企业的价值主张和目标保持战略一致，那么许多付出将落空，通常无法实现期望的价值。那么，企业如何研究不同的产品目标、运用更综合的方法并专注于外部用户（而不是内部用户），从而促进实现所期望的成果呢？

各种挑战阻碍着全部潜力的实现

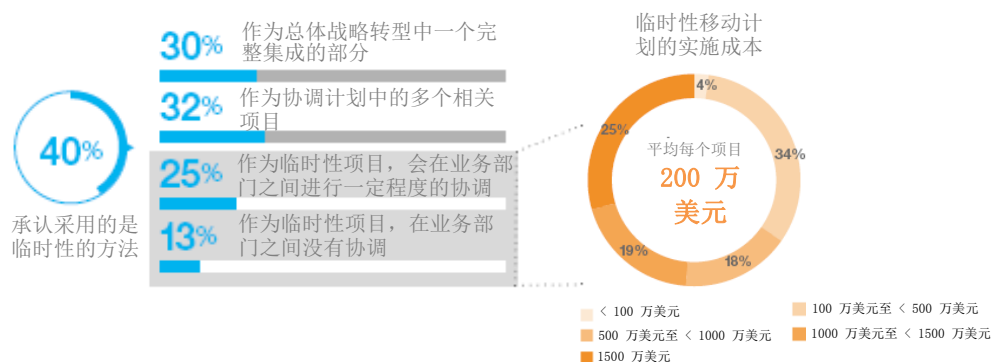
总体而言，参与调研的高管表示，他们相信在移动技术领域的投资能够产生回报。然而，正如我们以冰山所作的类比，他们可能难以实现潜在的全部价值。实现更高价值的道路上存在着各种挑战、各种障碍。受访高管指出了提高投资回报所面临的四种常见障碍：

1. 并未与业务目标在战略上保持普遍的一致
2. 对移动计划的临时性投资已非常可观
3. 目标较为分散，使得即使最成功的移动计划也无法实现全部目标
4. 商用现成（COTS）产品和定制开发的移动解决方案之间没有实现最理想的平衡状态

我们的研究表明，60% 的企业在确定移动计划优先任务时，并不会力求在战略上与业务目标保持一致。在临时性移动计划方面投入的资金数额可能更加惊人。正如图 2 所示，近 40% 的受访高管承认企业在实施移动计划时所采用的是临时性的方法，在移动技术组合与企业的各个业务部门之间只会进行“某种程度”的协调。近三分之二的受访者表示，未来一年内将至少在移动计划方面投入 500 万美元，这样的投资规模非常大，尤其是在考虑到投资回报率不甚理想的情况下。

图 2

调研参与者在临时性移动计划方面的投资数以百万计



考虑到增长因素，投资面临更大的风险。预计到 2018 年，移动活动渠道预计将扩大 4 倍，但监管很少甚至没有监管。⁶ 我们的调研发现，对于那些执行临时性移动解决方案的企业，除了会使财务投资处于风险之中，还将难以扩展自身能力，从而无法实际执行计划中的平均每年 5 个项目 - 更别提减少之前的积压工作了。

受访高管承认，由于存在这些挑战，企业的目标有将近一半无法实现，即使是最成功的项目也不能幸免（见图 3）。如果最成功的移动计划都无法实现其目标，可以想象一下不太成功的项目会是怎样。

图 3

由于目标众多，因此即使是“最成功的”移动计划也无法实现所有目标



企业还在努力寻找 COTS 产品和定制解决方案之间的适当组合。对于许多企业而言，这是短期节省与长期价值创造之间的权衡。COTS 占到移动应用的 71%，经济实惠，可以快速推向市场，而且易于实施。定制解决方案占到 29%，提供与原有系统深度集成的应用，能够提供个性化的用户体验。如果与业务的契合度不高，那么 COTS 应用可能会产生隐藏的成本，带来的体验也难以令人满意。部署定制应用通常需要更长的时间，前期成本也更高。选择适当的平衡很困难 – 因为很少有企业能够负担完全采用 COTS 或定制应用 – 但这对于创造长期价值来说至关重要。

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_46786

