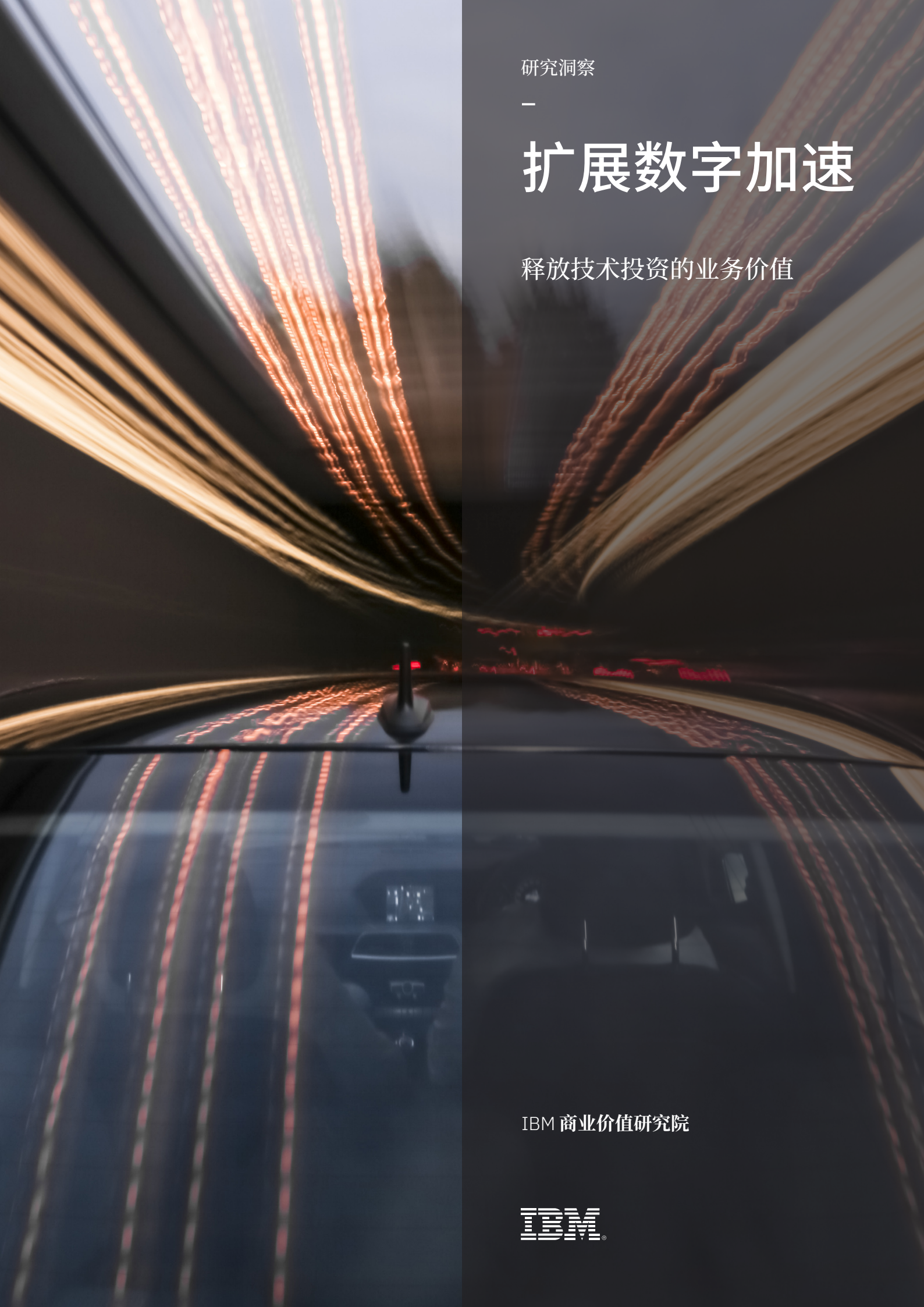


研究洞察

扩展数字加速

释放技术投资的业务价值

IBM 商业价值研究院

IBM

IBM 如何提供帮助

IBM 借助深厚的行业专业知识、技术解决方案与能力，帮助客户实现数字技术的全部潜力。

IBM 全球企业咨询服务部是您可靠的业务转型合作伙伴，通过共同创造，推动变革，扩大数字技术在贵企业中的影响。要了解更多信息，请访问：
https://www.ibm.com/services

Jean-Stéphane Payraudeau、Jacob Dencik 与 Anthony Marshall 合著

要点

数字加速已成现实

在 13 个行业中，高科技采用者的收入增长率比同行平均高出 7%，对他们的绩效贡献最大的技术包括物联网、AI 和云计算。

需要全面重塑

要获得数字加速的全部收益，离不开全面重塑。本次调研证实了我们对无边界企业 (Virtual Enterprise) 的观点，尤其是生态系统与开放创新对绩效的影响。

未发掘的业务潜力

开放式混合云为挖掘数字投资的全部潜力奠定基础。它支持企业通过重塑，建立最优的技术与组织组合。

引言

数字加速无处不在。97% 的企业已开始采用云技术。近 80% 的企业至少试点过人工智能 (AI)。然而，并非所有企业都步调一致地向前迈进：在 13 个行业中，领先的高科技采用者的收入增长率要比同行高出 7%。事实上，仅仅采用个别技术已不足以支持企业充分发挥潜力，并在竞争中凸显自己的差异化优势。

虚拟化和数字化工作方式正成为常态，这让高科技采用者在业内占据优势。但在这些先进企业中，谁才是领先者？是什么让他们收获更大的成功？他们如何将技术转化为更大的价值？哪些运营、组织和文化环境最有利于开展深入持久的数字化转型？组织如何以最有效、最可持续的方式加速数字化转型之旅？

IBM 商业价值研究院 (IBV) 的最新研究成果为这些问题提供了让人耳目一新的洞察（见图 1）。IBV 与牛津经济研究院合作，对 7000 多位企业最高层主管进行了一项新的调研，分析结果表明，并非所有采用技术的企业都取得了相似的结果。*企业想要真正脱颖而出，技术必须成为端到端企业转型（我们称之为“无边界企业”）不可或缺的一部分。*[1]

欢迎成为无边界企业

一定程度上受疫情影响而不断深入的虚拟化，促使新的变革性组织模式和运营模式（“无边界企业”）加速浮出水面。无边界企业重新定义了工作方式以及工作地点，重新评估了有形资产、基础设施和人才的必要性。这种模式增强了极致数字化、扩展价值链和智能化工作流的潜力，同时还带来全新的合作关系和生态系统方法。无边界企业能够更加无缝地融入环境，利用新的数据和智能，提供组织渴望获得的新模式。[2]

40%

投资于生态系统的技术采用者的收入增长率要比其他技术采用者高出 40%

20%

拥有出色的数据移动和访问系统的技术采用者的收入增长率比其他技术采用者要高出 20%

13 倍

通过端到端重塑，可将云对收入的潜在影响扩大 13 倍

“开放”是无边界企业最重要的特征，没有之一，它从三个层面为企业带来价值：

- *内部*— 在企业内部，采用协作性更强、敏捷性更高的工作流，将各个部门和职能联系起来；
- *外部*— 与日益发挥关键作用的企业外部合作伙伴携手，实现企业的核心目标；
- *更大范围*— 参与更广泛的生态系统，发挥真正的平台经济效益；并且与希望或需要利用所有平台优势以实现目标的企业开展合作。[3]

疫情塑造并考验了这种几乎没有边界的企业新现实。数字化渠道成为主要的合作来源，释放出新的市场潜力和接触渠道，但也给同理心、归属感和人际关系的重建带来全新挑战。在无边界企业的运营环境中，宗旨、目的和更广泛的社会影响发挥着越来越重要的作用。

我们的调研证实，采用无边界企业的这些主要特征能够带来以下好处：

- 专注于“开放”或“生态系统”的高科技采用者的收入增长率要比其他先进的竞争对手高出 40%。单单这一数据就足以让每位企业领导认真考虑无边界企业。
- 那些更注重以用户为中心的设计或培养掌握数据迁移和数据开发能力的组织，收入增长率要比其他组织高出 20%。
- 擅长重塑员工技能，让他们适应新的技术驱动型环境的技术采用者，收入增长率要比其他技术采用者高出 15%。

要点：

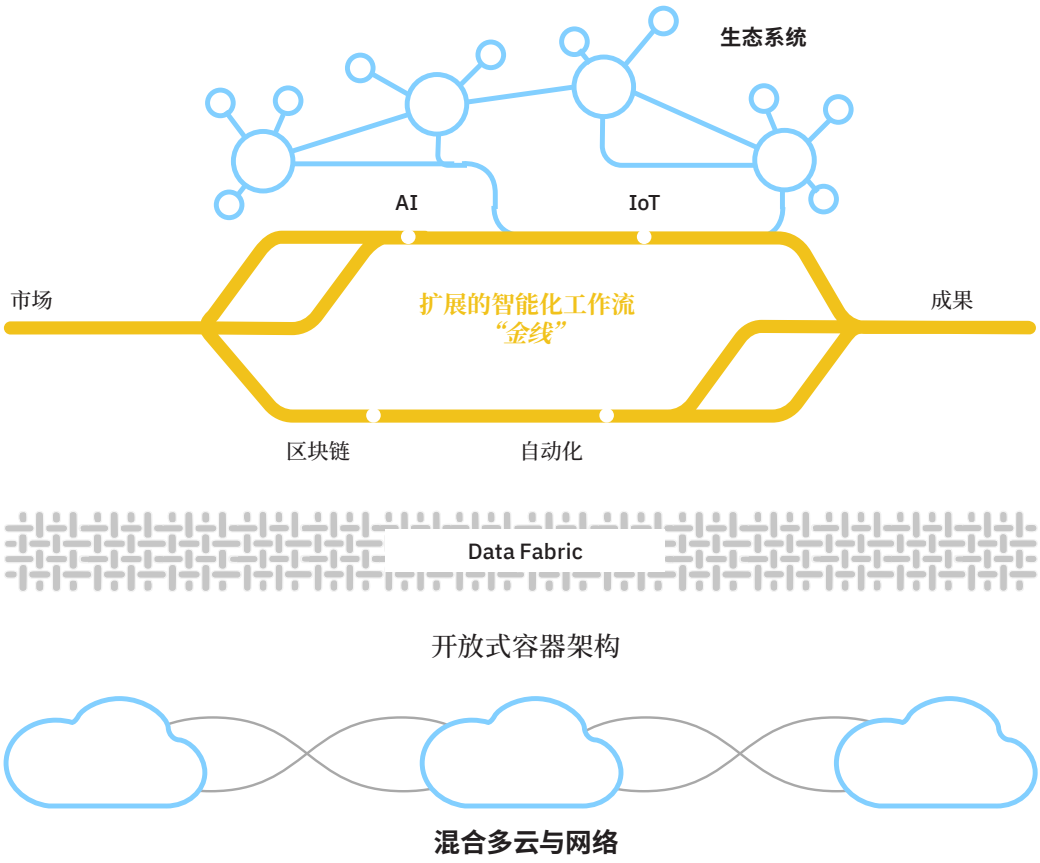
相较于仅关注技术采用的组织，技术采用水平较高而且运用整体方法进行业务与文化转型的组织可以实现更高的收入增长率。

将高水平的技术采用与整体转型相结合的组织可实现更高的收入增长率。

图 1

无边界企业

提高数字化和收入增长的潜力



技术采用者...

投资于**生态系统**

↑**40%**
收入增长率提高

投资于**开放式创新**

↑**40%**
收入增长率提高

拥有更高效的**以用户为中心的设计流程**

↑**20%**
收入增长率提高

拥有更高效的**数据移动系统**

↑**20%**
收入增长率提高

在**重塑员工技能**方面表现出众

↑**15%**
收入增长率提高

行业内和跨行业的平台和生态系统可提供单个组织无法实现的解决方案和标准。

生态系统的力量

投资于**生态系统**

↑**40%**
收入增长率提高

组织如何发现新市场、接触更多客户、扩展能力以及促进广泛创新？答案是基于平台的生态系统。开放、动态的无边界企业离不开广泛的生态系统，它们利用业务平台创建、加入和支持生态系统。

最近的 IBV 研究表明，企业对平台业务模式及合作伙伴网络的依赖程度越来越高。70% 的高管计划在业内开展重要的合作活动，57% 的高管将合作的目光投向业外。无论哪种方式，他们预计未来两年这种合作要比两年前增加 300% 以上。[4]

为什么呢？通过将各种应用技术结合起来，能够创造出差异化的外部业务流程和扩展的工作流，为几乎所有参与者创造市场商机。合作就是力量：行业内和跨行业的平台和生态系统可提供单个组织无法实现的解决方案和标准。[5]

简而言之，应将向平台和生态系统的转变视为必由之路，而不是试验性质的。[6]关键在于将技术采用与生态系统投资结合在一起。遵循这一战略的高科技采用者的收入增长率平均提高 40%。具体来说，投资于平台的云用户实现的收入增长率要比其他云用户高出 33%（见图 2）。

鉴于平台、生态系统和开放创新之间存在连锁反应，对它们的采用推动了技术投资中一些最有影响的结果，也就不足为奇了。

图 2

基于云的平台促进收入增长

与同行相比，投资于平台的云用户的收入增长率更高

33%

投资于平台的云用户的收入增长率比其他云用户高出 33%

印度国家银行与 YONO：利用平台与生态系统刺激增长[7]

印度国家银行 (SBI) 已有 200 多年的历史。然而近年来，尽管印度经济蒸蒸日上，但该银行却发现自己逐渐失去市场份额。为了吸引年轻一代数字技术达人型客户群，该行创建了数字银行、第三方产品的在线市场，以及冠以新品牌 SBI YONO（“You Only Need One”）的数字金融超市。SBI YONO 与 100 多家电子商务销售商合作，迅速发展成为一个移动平台，每天登录超过 1,000 万次，下载量达到 6,400 万次。

自从这个生态系统建立以来，SBI 已通过 YONO 实施了 100 多个数字客户体验之旅，处理了超过 65 万次共同基金交易，并销售了 40 多万份人寿保单。

开放的创新，开放的机遇

投资于**开放式创新**

↑**40%**
收入增长率提高

这些技术采用者从开放创新的投资中获得了切实的回报 — 收入增长率比其他技术采用者高出 40%。事实上，数字技术和开放创新相互交织，相辅相成。混合云、AI 和区块链等技术为组织提供了全新的协作与创新方式。

为此，必须通过混合云建立并保持架构的开放性和互操作性，这一点至关重要。与过去相比，混合云能够支持的平台和生态系统的合作水平已显著提升，不可同日而语。通过与数字转型与业务转型结合，混合云能够产生新的战略效益和财务效益。混合技术与开放架构实现了数据民主化，并大幅提升智能水平，重新定义了经济的意义。[8]

最新的 IBV 研究表明，生态系统中的创新实现了更强劲的成果：与其他积极寻求开放创新的组织相比，强势开展生态系统合作的开放创新者的收入增长率要高出 58%。

这很自然：强劲的生态系统创新者将想法和创意转化为生态系统中和生态系统之间富有吸引力的客户体验。从本质上讲，开源解决方案支持协作，建立共享的能力，能够跨职能和跨行业实现价值。使用这些模式创建的解决方案吸收集体的开发和创新成果，使各方的贡献具有内在兼容性。这对于无边界企业的适应能力至关重要。[10]

要实现开放创新，必须彻底改变现有工作方式，拥抱完全不同的新文化。这就是为什么领先组织还努力打造文化环境，以激励并支持创新与创造力的原因。[11]

Alior Bank：法规刺激创新[12]

Alior Bank 是波兰的主要银行之一，他们正在构建包含合作伙伴与协作方的生态系统，旨在遵守可改变行业的法规，并抓住这一机遇进行创新。

为了保护消费者和简化支付市场，欧盟委员会最近颁布了《第二号支付服务法令》(PSD2)，要求银行和金融服务机构与第三方支付提供商共享更多的客户数据。对于 Alior Bank 而言，这项新的欧盟法令意味着一次机遇。

为了建立新的合作关系，以及应对下一波金融法规，Alior Bank 采用 API 经济，以推动与合作方和开发人员社区的共同创新。他们希望通过这一行动，为遵守《第二号支付服务法令》(PSD2) 铺平道路。他们通过培育新的合作关系和服务，创造了新的收入来源。他们还将推出新服务所需的时间从数周缩短到数天，让竞争对手望尘莫及。

例如，坚持要求创新立即产生回报的文化可能会严重扼杀创造力。根据《哈佛商业评论》的说法，对回报的压力或期望会侵蚀“智慧的勇气”。简单来说，“智慧的勇气”就是“愿意承担一定的社会风险，对现状表示反对、提出异议或进行挑战。”缺乏这种特质会导致官僚主义，葬送勇于创新的精神。[13]

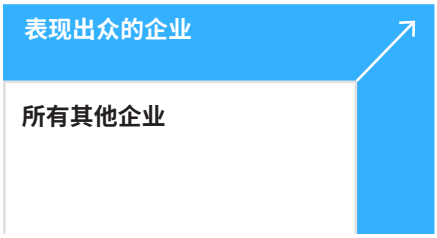
财务影响也是实实在在的。

我们的研究发现，在技术采用和数字化转型背景下，不惩罚失败的企业文化可以使收入增长率增加 10%。在具体技术的背景下，这些优势会更明显。在组织中不会对失败进行惩罚（换言之，采用开放创新环境）的 AI 用户，其收入增长率要比其他 AI 用户高出 22%（见图 3）。

图 3

自由创新

AI 的采用和“失败是成功之母”原则推动收入增长



22%

不对失败进行惩罚的 AI 用户的收入增长率比其他 AI 用户要

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_38397