



加入生态系统，还是孤军奋战？

在生态经济大潮中乘风破浪

执行报告

战略与创新

IBM 如何提供帮助

企业若要从当今的环境中脱颖而出，需要适应日益复杂、瞬息万变的市场，改善运营状况，提高企业各个职能部门之间的协作水平，培养出更为出色的领导和优质人才，管理好持续的变革并发掘根植于数据中的新的可能性。IBM 的业务分析和战略实践将管理咨询方面的专业知识与分析科学相结合，助力领先的企业迈向成功。如欲了解更多信息，请访问：

ibm.com/services/us/gbs/strategy

探索生态系统优势

广大高管认识到，生态系统正在重塑企业、行业乃至整个经济大环境。生态系统不仅可以重新定义企业的业务监管模式，还有助于拓展新市场，制定新的客户主张。但绝大多数调研受访者都表示，参与生态系统的预计成本使他们难以看到可能获得的全部业务优势。然而，有一些企业高管领先同行一步，敏锐地观察到参与生态系统所能带来的巨大价值。尽管所实现的具体效益在一定程度上取决于企业在生态系统中所扮演的角色，但只要企业在生态系统中做出的贡献足够重要而又独特，那么所有主要生态系统角色均可获益。

执行摘要

全球企业领导普遍认为，生态系统是必然发展趋势。全球 49% 的受访企业表示，生态系统将改变自己企业的主要经营活动或关注领域 — 其中，欧洲受访企业中持此观点的比例为 58%，南美洲为 49%，北美洲为 48%，中国为 36%，而日本则为 43%。¹

生态系统对行业和企业影响的示例比比皆是。在零售行业，业务模式已普遍结合了实体店和虚拟店以及供应链优化技术，而客户关系模式已快速转变为技术支持的平台，为客户带来几乎无限的参与、互动和消费选择。在这些平台中，传统客户模式逐渐从被动消费转变向主动参与，包括共同设计、可选送货方式、新店铺概念和新所有权模式。

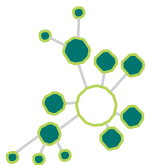
在汽车行业，传统运营模式正在被“随时随地出行”模式所打破。在这种环境中，越来越多的客户不愿意购买汽车，以避免大量资金被不经常使用的资产套牢。相反，他们重新思考拥有车辆的理由。经过思考，许多客户纷纷转向基本需求实现理念 — 这种理念的核心在于，如何最便捷、最舒适、最经济而且最环保地出行？



56% 的受访高管表示，参与生态系统是进军新市场和新地理区域的最有效途径



55% 的受访高管认为汇集各个新参与方的能力至关重要



49% 的受访高管表示，生态系统将改变自己企业的主要经营活动或关注领域

在银行业，传统支行和网上银行业务将逐渐退出历史舞台，取而代之的是发展更广泛、更多元化的银行业务生态系统。在这种全新的背景下，银行更像是协调者和关系管理者，帮助客户更方便地获取最具创新性、最有用的服务，无论是由银行直接提供服务，还是间接通过金融科技企业²或其他合作伙伴企业提供服务。

对上述不同行业的案例进行分析，我们发现三大共性，即客户喜好不断变化，各行各业不断重新定义自身，以及新型竞争对手层出不穷。事实上，根据 2016 年 IBM 商业价值研究院携手经济学人智库开展的全球生态系统调研，54% 的全球高管认为客户购买行为正在从面向产品或服务逐渐转变为面向体验。51% 的受访高管表示，行业界线日益模糊，而且不断重塑。55% 的受访高管表示，竞争从各种意想不到的方向扑面而来。³

我不会参与，至少现在不会参与

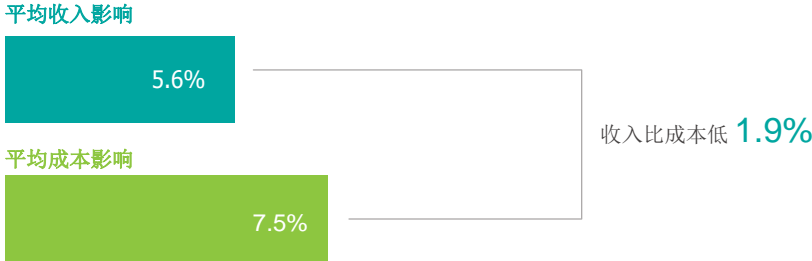
各行各业、不同地理区域中迅速形成的生态系统带来了诸多优势。56%的受访高管表示，参与生态系统是进军新市场和新地理区域的最有效途径。55%的受访高管表示，汇集新合作关系中的新能力是培养新能力的关键。⁴

但是，尽管生态系统扩张是必然趋势，而且能够带来明确的业务效益，但绝大部分企业领导仍不太信服有关参与生态系统的业务案例。经过对完整受访企业样本进行研究，我们发现，受访高管普遍认为参与生态系统会对企业造成负面影响。尤其是，受访高管估算，参与生态系统所带来的收入增长要比由此产生的成本上升低 1.9%（见图 1）。

定义生态系统

生态系统是由相互依赖的企业和关系组成的复杂网络，旨在创造和分配业务价值。生态系统往往具有广泛性，可能涵盖多个地理区域和行业，包括公共组织和私营企业以及消费者。

图 1
参与生态系统的失败案例



来源：IBM 商业价值研究院 2016 年全球生态系统调研。

但是，收入增长和运营效率远胜同行的业绩出众企业则确信，参与生态系统利大于弊。不同于整体样本数据，业绩出众的企业认为，参与生态系统的预期收入增长比预期成本增长净高出 1.7%（见图 2）。

显然，数据表明，众多企业对于通过生态系统可以实现的潜在价值的看法和预期存在巨大差异。业绩出众的企业对于参与生态系统的看法有哪些不同之处呢？如何将这些经验应用于经济效益较差的企业，使他们同样充满信心地参与生态系统？

图 2

业绩最出众的企业思考问题的角度截然不同：参与生态系统的成功案例

平均收入影响



平均成本影响



收入比成本高 1.7%

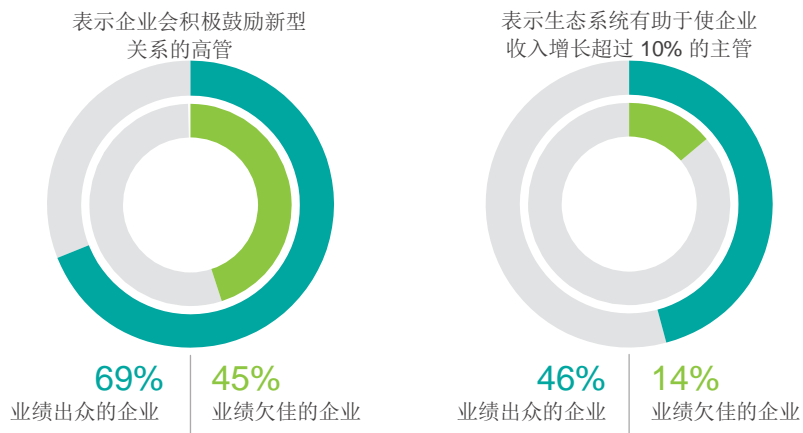
来源：IBM 商业价值研究院 2016 年全球生态系统调研。

新格局的冲击

在我们的调研中，最成功企业的高管往往更全面地参与生态系统。相较于（在收入增长和运营效率方面）业绩欠佳的同行，希望采用各种新型合作关系的业绩出众企业的比例要多出 54%。此外，在认为生态系统有助于推动收入增长超过 10% 的受访企业中，业绩出众企业要比其他企业多出 200%。业绩出众的企业还能够从生态系统实现一些独特优势：比如实现更高价值以及更多创新，无论是在预期之中，还是意料之外（见图 3）。

图 3

业绩出众企业的乐观态度



来源：IBM 商业价值研究院 2016 年全球生态系统调研。

全球各行各业不断涌现出大量引人注目的生态系统成功案例。在中国，杏树林建立了独特的生态系统。在这个生态系统中，医生可通过专用的移动应用“病例夹”访问患者病历、医学期刊和交流区。⁵ 这款应用于 2013 年上线并冠以 **Evernote for Physicians** 品牌，每天平均接收 10,000 余条用户上传的与数百个病例有关的信息。⁶ 现在，杏树林的生态系统涵盖亚洲范围超过 2.5 亿患者、8,500 万医生以及近 200 万家医院。⁷

金融科技 (fintech) 企业 **bizfi.com** 面向小型企业打造了一个生态系统，支持新型动态融资。为了摆脱传统借贷关系的束缚，**bizfi** 根据销售历史记录和预测，对 35,000 多家当前和潜在借款方进行评估，并基于流入出借方商业账户的资金百分比，共同商定可变还款计划。⁸

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_38898

