

IBM商业价值研究院

# 智慧e时代的业务模式创新



---

## **IBM商业价值研究院**

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

# 智慧e时代的业务模式创新

作者：孙虹，徐永华

## 目录

执行摘要 .....	1
E时代发展前景展望 .....	3
中国向e时代飞速迈进 .....	3
E时代的前景展望 .....	3
企业业务模式e创新 .....	5
企业e化的困惑和挑战 .....	5
E创新业务模式 .....	6
E路创新，引领新时代 .....	12
E创新模式的进一步思考 .....	12
开始行动 .....	13

## 执行摘要

互联网的诞生给世界带来了前所未有的变化，电子化、数字化、虚拟化的不断发展悄然却又是翻天覆地地改变着人们的行为习惯和企业的商业模式。在即将到来的e时代，世界将向智能化发展，人们将以更e化的生活方式加强与世界的互动以及对世界的掌控。作为e时代的企业，必须紧跟客户的行为习惯，以e化的业务模式建立在e化的运营平台上，才不会被淡出客户的视野或被合作伙伴边缘化，才可以更好地生存。

目前许多企业在e化的问题上尽管看到了一些趋势，感受到了某种紧迫性，但仍停留于观望状态，迟迟不敢行动。企业面临着诸多困惑和挑战，其中最关键的就是如何进行业务模式的e化创新。IBM对企业业务模式e创新进行了分析和研究，发现比较成功或有特色的企业主要围绕业务模式的几个关键要素 - 客户、产品、渠道、价格等 - 展开创新，可以归纳为四种主要的创新模式。

第一种模式是e活动与物理活动融合。这种模式的关键在于打破e活动与物理活动之间的界限，使虚拟与现实相融合，从而给予客户新的整合并互动的服务与体验。这种融合可以是双向的，原本以e活动为主的企业可以向物理活动扩张，将虚拟世界的环境、人物、事件现实化、物质

化；而传统的实体企业也可以向e活动渗透，并与实体产品和活动建立一定的联系，实现虚实融合与互动。

第二种模式是e化延伸的平台。这种模式以核心客户群为出发点，以平台化的方式延伸产品服务/产业链，满足目标客户群不断扩展的相关需求，从而不断增加客户的忠诚度。同时，这种模式有利于寻求协同效应，促进资源共享。

第三种模式是直通互动，即直通客户，以e渠道和e方式与客户进行互动，给予客户e体验。E渠道既是销售渠道，同时也是客户沟通的渠道，相对于传统渠道具有直接、双向、互动等优势。围绕为客户提供e体验，企业在客户关系管理、产品研发、营销和品牌推广等领域可以进行越来越多的应用和创新。

第四种模式是灵活的收入和定价模式。企业可以灵活采取改变定价单位、改变主要收费标的即转移定价、改变收费形式、改变收费对象等多种方式来达到免费或收费的效果，既满足客户对免费的偏好，也可以在吸引客户和获得经济利益之间进行组合与平衡，实现经济收益。

各种主要的e创新模式对不同的业务和企业是否适合以及如何具体设计都是不尽相同的，比如，低e化程度的业务适合以运营模式创新为主，高e化程度的业务则可以同时考虑多种创新模式的结合。企业应当针对自身的业务特点来分析和设计出适合自己的创新模式。

E创新的设计和实施可能给企业带来全方位的影响和变革，IBM建议企业应首先重新审视e趋势带来的变化，识别潜在的e化机会，并评估e化对价值链的影响，然后制定符合企业自身情况的e创新业务模式及实施策略，并建立相应的运营模式和管理机制。在实现e化的过程中还需要对价值定位不断进行调整和优化。

另外，企业在设计及实施过程中还需关注技术趋势、能力缺口(包括运营能力、人才、思维方式和理念等)、对外部资源的利用、财务状况等几个关键要素，这些都关系到一个好的业务模式设计是否能够成功落地。

IBM建议企业把握机会，尽早开始行动，展开e时代的业务宏图，引领新时代！

## E时代发展前景展望

几年前当你观看那些好莱坞的科幻电影时，是否幻想过其中描绘的未来世界生活图景有一天会变成现实？智能的系统为你管理好一切；与朋友通话时可以面对着他的三维虚拟图像；在空中虚拟屏幕上轻触几个按键便完成了想做的事情；对汽车说出目的地它就可以自动驾驶……今天再想想，你是否觉得这些离我们更近了？

### 中国向e时代飞速迈进

互联网的诞生给世界带来了前所未有的变化，电子化、数字化、虚拟化的不断发展悄然却又是翻天覆地地改变着人们的行为习惯和企业的商业模式。世界正在向e时代迈进，中国也在飞速迈向e时代。

**中国将成为世界上最大的互联网市场之一，e世界必然有更大发展**

中国的互联网市场飞速增长，根据中国互联网络信息中心的研究，2009年网民规模已达3.84亿人，占世界网民总数量约21%，超过了美国的总人口数；手机网民规模达到2.33亿人，呈现迅速增长态势；全国互联网普及率为28.9%，已高于世界平均水平，但相比发达国家(如北美76%)还有很大的发展空间。<sup>1</sup>

**进一步打破传统的物理和时间限制，互联互通性不断加强**

互联网和移动互联网的普及使网民可以随时随地连接网络，进一步打破传统的物理和时间限制。网民的网络粘性迅速提高，2009年网民平均每周上网18.7小时，<sup>2</sup>手机网民平均每天上网达97分钟，<sup>3</sup>使用3G手机上网的用户粘性更强。手机在互联互通方面的影响力逐步提升。

**商业活动将更多地利用网络、依赖网络，企业越来越电子商务化、e化**

我国电子商务迅猛增长，2008年交易总额突破3万亿元，<sup>4</sup>占GDP比重超过10%；商务交易类应用的用户规模平均

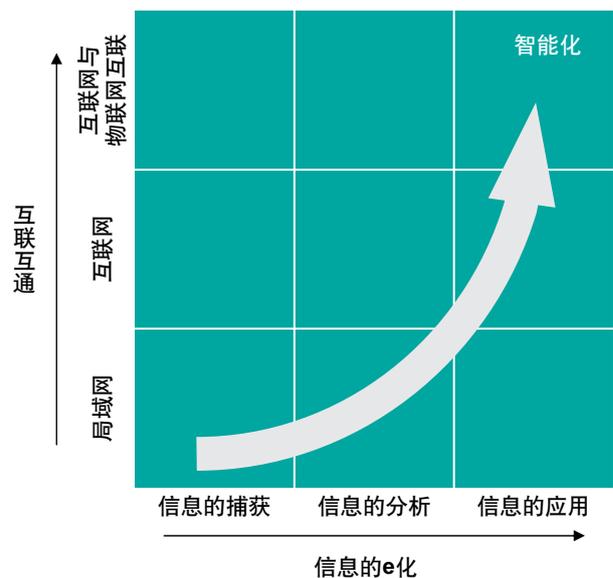
年增幅68%，遥遥领先于其他应用的增长速度。<sup>5</sup>电子商务为中小企业提供了巨大的新发展机会，在金融危机的形势下，运用电子商务的中小企业生存状况远远好于传统模式的企业。<sup>6</sup>

### E时代的前景展望

在即将到来的e时代，环境、人、企业都将以一种e化的方式存在和互动，人类将加强互动和对世界的掌控。

从e时代的外部环境来看，世界将沿着信息e化和互联互通两个主要方向，最终向智能化发展。

如图1所示，水平方向信息的e化发展是指，利用可以随时随地感知、测量、捕获和传递信息的设备、系统或流程，快速获取更多更广泛的信息，对其进行有效和深入的分析，以获得更加新颖、系统且全面的洞察，并用于及时的应对措施或进行长期规划，从而更好地支持决策和行动。



资料来源：IBM分析

图1. 世界的e化发展阶段

垂直方向互联互通的发展是指，在各种形式的高速、高带宽的网络工具将分散的信息及数据连接起来并进行交互和共享的基础上，通过智能传感设备将物理基础设施和物品相互连接成网，并进一步与互联网充分互联，实现物理世界与人的全面互联互通，从而实现更智能化的运作。

两个方向的发展将最终向智能化汇合，基于互联互通的e化信息和洞察，可以更好地对环境和业务状况进行实时监控，从全局的角度分析形势并实时解决问题，通过协作和远程方式完成工作，从而彻底地改变人与人、人与物的互动方式甚至整个世界的运作方式。

从e时代的人来看，人们将以更e化的生活方式加强与世界的互动以及对世界的掌控。

首先，e化的沟通和互动成为社会关系延伸的重要方式。人们可以将真实的社交关系映射到网络上，并借助网络得以无限延伸，以乘数效应增长；集体的合作、协作将可以更多地通过远程的方式进行，你可以更多地与世界各地的伙伴以虚拟团队的形式一起工作。

其次，随时随地的e方式大大增加了交易的便捷性。人们习惯于通过网络获得迅速、全面的交易相关信息，除了复杂的产品和体验性的购买外，大量购买通过网络直接进行交易下单和支付；越来越多产品在e化后可以通过网络交付；产品本身也可以携带更多的信息，例如产地、原料、加工过程等。人们还可以远程接受医疗、法律等专业服务。

第三，人们以更简单的e方式对物施加更强大的掌控。比如，人们更加依赖手持移动终端—它成为集购物、娱乐、社交、信息获取和查询、预订、金融等多种功能于一体的主要工具(而科学技术的发展将使人继续摆脱特定物理工具的限制，或许有一天，随便一张纸，你的手掌，或者面前的一堵墙，都能成为你e化操作的对象和载体)；电器、

设备可以接受远程控制，根据设定的条件和情况自动调节或向人们发出提醒；交通工具不仅可以实现智能驾驶，并且相互之间可以“对话”和采取相应的措施，等等。

从e时代的企业来看，企业必须跟随和满足客户的行为模式和消费习惯，因此需要以e化的业务模式建立在e化的运营平台上，这样才可以与客户和合作伙伴互动。

应该说，企业从过去到现在一直在进行着e化的演进，并将以更快的速度继续。从业务模式上看，电子商务的采用者从仅限于少数互联网公司、小企业，发展到实体企业、大企业；从最初仅限于产品信息或买方卖方信息的发布，逐渐发展到支持交易的完成，网上交易量迅速增长；电子商务生态系统逐渐完善起来。我们可以大胆预见，在未来的e时代，企业普遍以e化的业务模式经营，电子的商务将成为企业的常态和基本技能，不根据客户行为模式的变化而进行e化的企业恐将很难获得客户和生存下去。从运营模式上看，企业开始探索典型价值链上每一个环节的e化价值，例如包括客户参加的开放式研发、电子采购和供应链e化、在线客户自助服务等等。到未来的e时代，企业会在所有的客户接触点提供e化的选择，更好地了解客户和影响客户；并对内部的运营及管理采用e化的方式，从而与生态环境里的合作伙伴更开放地合作。

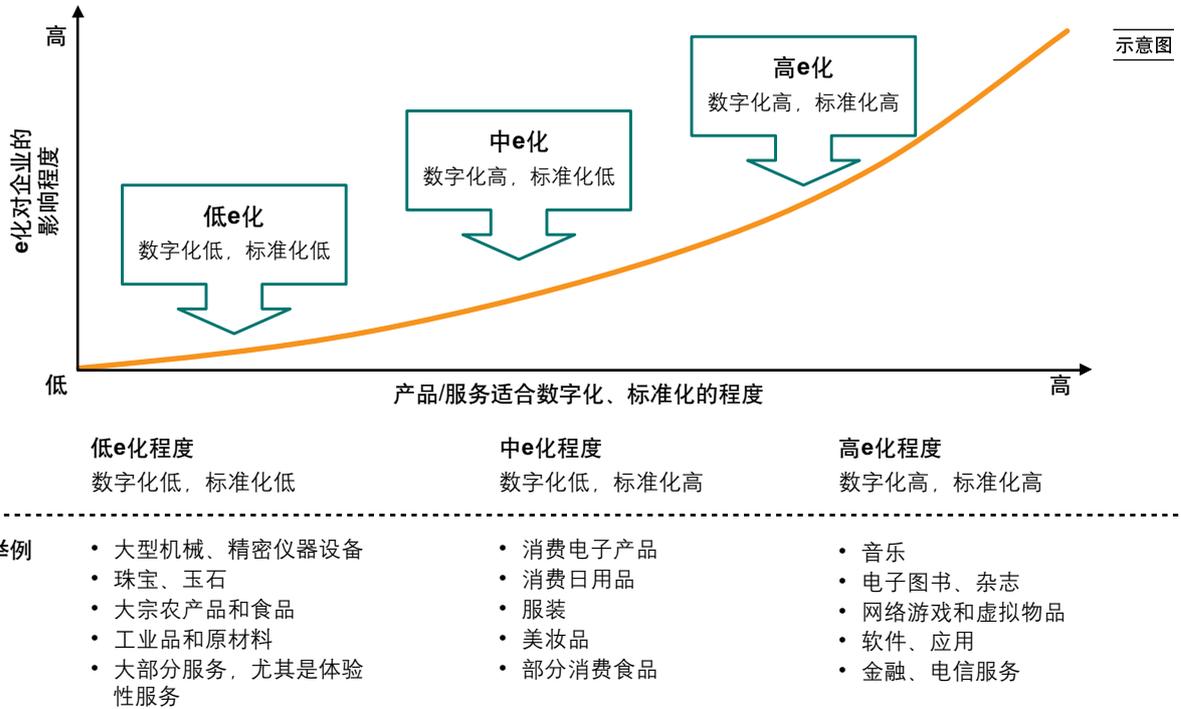
以上的美好远景是否让你感觉激动不已呢？是否让企业在看到机会的同时，也感受到紧迫感呢？如果不对变化的时代做出必要的思考和相应的调整，企业将面临失去市场和客户、影响和业务合作伙伴顺畅合作等严重后果。也就是说，只有e化的企业才有可能很好地生存。所以，企业需要审视变化，以开放的姿态拥抱即将到来的e时代，才能在竞争中抢占先机。

### 企业业务模式e创新

E化对于企业来说是一种变革，变革一定会对企业的方方面面产生或大或小的影响。E化趋势对企业的影响程度与企业的产品/服务的特性相关。如图2所示，对于产品/服务进行数字化、标准化的可能性较低的企业，如珠宝玉石，e趋势的影响就相对较小；随着产品/服务适合数字化、标准化的程度逐渐升高，对于可以高度e化的业务，传统企业e化的变革程度相对较大。

### 企业e化的困惑和挑战

IBM在与许多国内企业管理层的对话中了解到，目前许多企业在e化的问题上尽管看到了一些趋势，看到了市场、效率、成本等方面的潜在收益，也感受到了某种紧迫性，但许多企业仍然停留于观望的状态，迟迟不敢有所行动。原因主要在于企业还面临着很多困惑和挑战。



资料来源：IBM分析

注释：以上表格中所列是业务品种，不表示行业，且以示例形式列出。某些复杂产品的归类判断以整体产品中的主要的关键部分为准，不考虑价值占比较小的独立部件

图2. 产品/服务特性与企业e化的关系

首先，大部分企业都是在摸索中前行，没有普遍适用的最佳实践参考，如何设计适合企业自身的e化战略、定位和业务模式是企业普遍面临的最大的挑战。尤其要注意把握好与原有业务之间的关系，避免冲突，利用既有资源并创造协同效应。例如避免渠道冲突、避免影响经销商忠诚度等问题需要谨慎处理。其次，变化的业务模式需要相应的运营模式支持，企业的运营该如何调整，包括组织架构、业务流程、绩效考核体系、IT能力等。再次，在企业着手进行实施时也面临着诸多有挑战性的任务，比如，如何评估企业目前的准备度，包括所需的资金投入和能力缺口，例如仓储、物流、客服等后端零售能力；如何获取和分配资源；实施的行动路径如何等。另外，e化的新业务可能暂时不盈利，或者一段时间内收入和盈利仍无法与传统业务相比，如何平衡e化需要的巨大资源投入与企业短期的盈利要求也是个棘手的问题。

### E创新业务模式

前文提到，在企业面临的诸多挑战中最为关键的是如何进行业务模式e创新设计。IBM着重对此进行了分析和研究，发现比较成功的或有特色的企业主要围绕业务模式的几个关键要素——客户、产品、渠道、价格等——展开e创新，我们将其归纳为几种主要的创新模式：

模式一：E活动与物理活动融合

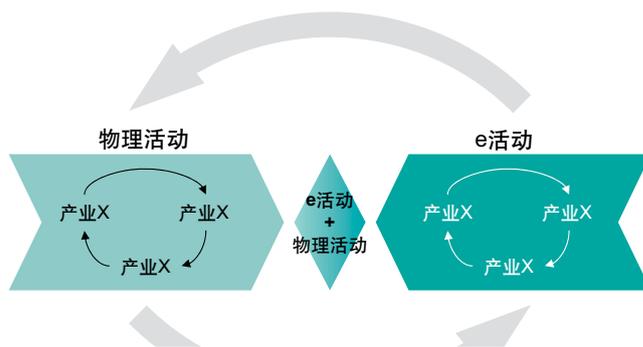
模式二：E化延伸的平台

模式三：E化延伸的平台

### 模式一：E活动与物理活动融合

如图3所示，该模式是指以打破e活动与物理活动之间界限的方式打通产业链或获得新的客户群，并充分利用产业间的协同效应，使虚拟与现实相融合，e活动与物理活动相融合，给予客户新的整合并互动的服务与体验。

这种融合可以是双向的。原本以e活动为主的企业可以向物理活动扩张，将虚拟世界的环境、人物、事件现实化、物质化，从而实现更多的商业利益；而传统的实体企业也可以向e活动渗透，利用网络直接接触到最终客户，将产品服务等信息融入网络上的活动之中，并与实体产品和活动建立一定的联系，从而更好地传达品牌和理念。不管哪个方向，最终弥合线上和线下的界限，营造出e体验和物理体验交互、融合的客户体验，并可以帮助企业实现各产业间的协同效应。以下盛大网络和中粮集团的案例很好地体现了这两个方向的融合。



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\\_38904](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38904)

