



研究洞察

成就数字赢家的六大关键战略

AI 驱动型运营模式的威力

IBM 商业价值研究院



作者：Karen Butner、
Manish Goyal、
Julie Scanio 和
Skip Snyder

讨论要点

平台网络推动收入增长，但要注意对品牌的影响

平台所有者整合各种关系，不仅从自己的客户那里获得收入，还从帮助他人完成的交易中分得一杯羹。然而，平台通常会容纳许多互为竞争对手的企业，这令货比三家变得更加容易。品牌企业必须通过一次次交易，赢得客户的信任，建立客户忠诚度。十多年来，客户体验一直是大势所趋，但新时代的客户需求可能会超越以往任何时候。

人工智能和自动化催生全新、独特的客户和员工体验

领军企业利用人工智能，洞察客户的期望与需求；通过重新设计重要的运营环节，产生深远的体验影响。此外，他们还利用智能自动化的力量，改变工作的性质。如果企业为员工精心设计并实施用于提高效率的流程，那么，人工智能和新兴技术便可以解放人类，自己做出更明智的决策。

包容文化拥抱各类员工、生态系统和数字网络，是企业在数字时代取得成功的关键

事实上，大多数领先企业都积极采取各种多样化和包容性措施，并认为这两方面是实现经济效益的关键因素。

数字化竞争舞台： 大胆举措造就辉煌成果

实际上，我们所有人都喜欢那些转向成功的平台业务模式、积极采用 AI 以及率先尝试其他数字技术的企业。这些企业率先探索前沿领域，勇于承担未知风险。这样的例子比比皆是。

Netflix 推出廉价、便捷的 DVD 寄送租赁服务，与店面零售展开竞争。接着，它又大胆创新，推出了基于订阅的直接流媒体服务。而后又有哪些进一步的创新呢？该公司并不打算成为外部制作内容的交换中心，而是开发了自己的节目，当然只能在 Netflix 上观看。¹

只是在平台上整合供应商？德国的酒店预订网站 trivago 并未就此止步。它发展成为其他酒店交易网站的“重新定向点”——在这个过程中彻底颠覆了酒店行业的习惯模式。² 优步自身没有资产，但不仅管理着一个庞大的车队，还大胆引入了透明的定价模式。³

韩国互联网搜索巨头 Naver 的日本子公司 Line Corporation 主要发行网络漫画、音乐和电子游戏。它更进一步，开发了 Gatebox ——人工智能驱动的虚拟全息家庭机器人伴侣。⁴

对自己的遗传特征感到好奇？可以请 23andMe 扫描一下 DNA。但是，该公司所做的远不止处理检验结果。在幕后，23andMe 还将经过整合的遗传信息提供给生物制药公司，获得经济利益；此外，它还与几家生物科技公司合作研发基因敏感型疾病治疗方法。⁵

通过转向数字平台，这些企业实现了自我重塑，显著提升了销售额和市场价值。但并不是每个走上这条道路的企业都能取得如此辉煌的成就。尽管如此，广大企业仍在追问同样的问题：在当今数字竞争舞台中，成功利用平台、人工智能和其他数字技术的秘诀是什么？哪些战略和运营模式可以帮助企业赢得竞争？

领先者如何一马当先



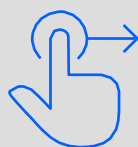
96%

的受访领军企业高管表示他们的企业拥有团结和激励员工的愿景



93%

的受访企业高管表示树立品牌声誉是运营模式中最关键的方面



将近 90%

的受访企业利用自动化工作流程和自学软件深化客户关系



81%

的调研受访者是平台统筹者 — 他们建立包含买家和卖家的网络，打造一体化通信系统和优化的工作流程

我们通过对全球最繁荣的数字企业的特点和战略进行分析，发现了这些结果。IBM 商业价值研究院（IBV）对全球 1500 名受访者（绝大多数都是最高层主管）进行了一项全面的初步调研。我们希望了解他们的投资计划、领导实践和企业文化。我们希望能定义一组代表全球各个行业内成功战略和运营模式的企业。这些“领先者”企业几乎在每个方面都取得了成功，包括增长和盈利，以及广泛的数字化转型。

此外，我们还确定了其他三个分组：“成就者”企业拥有远大的抱负和志向，但他们的表现还没有达到“领先者”企业的影响力；“追随者”企业在某些主要实践方面表现活跃，但对数字化变革反应迟缓；“观望者”企业基本上未参与数字化转型（更多细节请参阅第 24 页的“调研方法”部分）。

在平台上重新构思客户体验，
建立深厚的信任纽带，乃是
重中之重的任务。

领先者企业采取的六大制胜战略

我们称之为“领先者”的企业是根据他们自己告知的四个属性选出来的：

- 持续占据行业领先地位（现在和未来三年）
- 收入大幅提高（过去三年）
- 盈利显著增长（过去三年）
- 业务运营与新兴技术高效整合。

这些“领先者”企业表示，人员、流程、产品、服务和技术是他们从竞争中脱颖而出的决定因素。他们的运营模式注重响应速度、创新能力、品牌形象以及市场声誉，所有这些要素共同铸就了他们的成功。

“领先者”企业还具备有别于其他企业的能力 — 不断学习、快速行动和持续探索，这为他们的战略提供了源源不断的动力。同时，这些能力还帮助他们从新平台业务模式投资中获利，支持他们从独特的视角掌握品牌建设新时代的潮流和趋势。在平台上重新构思客户体验，建立深厚的信任纽带，乃是重中之重的任务。

我们发现，“领先者”企业热衷于培养基于客户体验的关系，将工作流程与人工智能和自动化技术整合起来，打造个性化的品牌和员工体验。

在这份研究洞察报告中，我们探讨了领先者为延续成功所采用的六大战略。

1. 统筹数字生态系统和平台。

“领先者”企业表示，数字平台正在崛起，有能力促进收入增长，提高盈利水平。

2. 建立信任关系，树立品牌形象。

平台也会影响品牌的本质，品牌必须做出相应的调整。信任是关键因素。

3. 重新审视客户行为。

“领先者”企业重新审视快速变化的客户行为，使用快速产品设计和面市方法，打造个性化的客户体验。

4. 管理“会思考”和“会行动”的数据。

“领先者”企业采集并管理海量数据，将其转化为即时可行的洞察。凭借敏锐的判断力，他们不断整合人工智能和自动化等“会思考的”技术。

5. 创建“指数型”学习环境。

他们在整个企业中让人类和机器开展“指数型”学习。他们使用自动化流程、自我学习、自我纠正的工作流程，深化客户关系，改变员工的工作性质。

6. 营造包容性的企业文化。

最后，他们以开放包容、海纳百川的态度对待员工以及更广泛的合作伙伴和客户网络，与合作伙伴和客户联手为所有人创造定制的体验。他们深知员工队伍多样化的重要性。“领先者”企业明白，只有上下齐心，拥有令人向往的共同愿景，建立精诚团结、能力卓越的组织，大胆的行动才会取得成功。

积极准备，迎接各种“意外”

这些最成功的企业并不满足于既有的成就，他们的眼光已经投向充满变化和机遇的全新未来。

在业务的各个方面，他们都坚持不懈地强调速度。这包括提高运营速度，以便应对环境变化，推出新的商品和服务。“领先者”企业将数字化运营与研发、制造、销售、服务以及渠道合作伙伴联系起来，打造极致的客户体验。他们利用数据和人工智能，使指数型学习形成制度化，这不仅包括员工，还涉及日益复杂的价值链中的机器、基础架构和 workflows。

在最近的 IBM 全球最高管理层 CEO 调研中我们发现，CEO 一如既往地认识到颠覆大潮的严重性，但与过去不同的是，很少有人对此感到惧怕。⁶ 现在，CEO 能够更准确地预测颠覆大潮，不再对此感到紧张不安。他们已经习惯了接二连三的变革，能够坦然面对。CEO 认为这种现实是日常运营、组织、战略和文化的一部分。

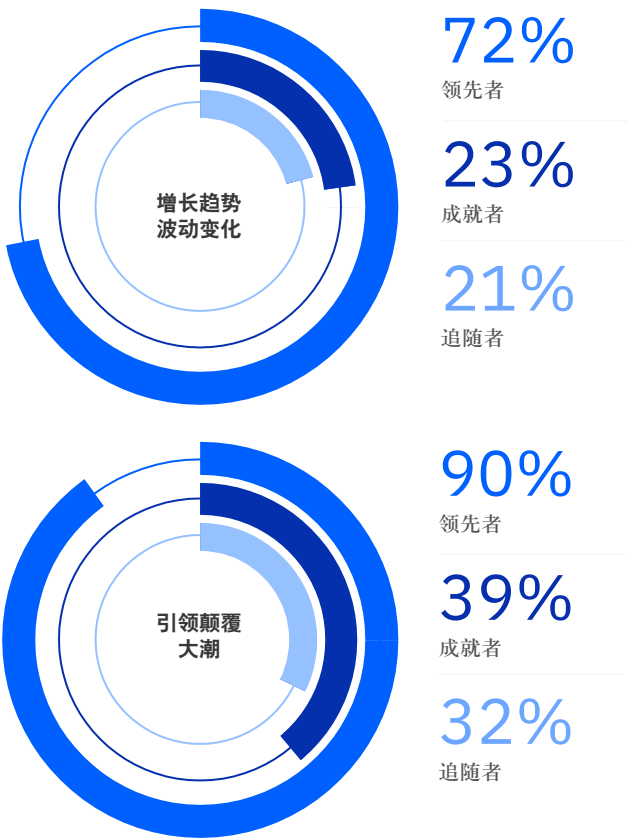
因此，越来越多的 CEO 开始接受全新的模式。当他们在新的业务平台上重塑运营模式时，他们认识到，与生态系统中的合作伙伴携手创新可以带来显著的效益。

96% 的“领先者”企业认为，面对不可预测的未来，他们能够有效地应对市场中的颠覆力量。更不寻常、也有违常理的是，这些企业带头推动颠覆大潮。在我们的调研中，这个群组中表示自己引领颠覆大潮的受访者是其他群组的两倍。这些“领先者”企业对于全球市场前景有着自己独特的视角和看法，与其他企业明显不同。近四分之三的受访者预计，他们所在地区的增长在不久的将来会变得非常不稳定（见图 1）。

这些领先企业渴望打破常规和颠覆市场的热情令人惊讶。首先，颠覆者通常以挑战者居多，也就是那些市场新星或初创企业，因为他们没有什么可失去的；而已经取得成功的企业则往往瞻前顾后。其次，正如市场动态通常所展现的那样，许多行业的竞争集中度不断提升，导致成功只属于少数企业。在未来，那些已经实现繁荣发展的企业比其他企业处于更有利的位置。

通常，在我们的调研中，最成功的企业并不满足和止步于现有的成绩。相反，他们决心实施根本性的变革。

图 1
预见波动，创造颠覆



经济增长波动变化。按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。问题：您在多大程度上同意以下表述？我们将引领行业颠覆大潮。按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。

大多数企业都认同：业务平台对他们企业的未来发展至关重要。领先企业的不同之处在于他们所采取的行动。

领先战略 1

统筹数字生态系统和平台

从本质上而言，数字业务平台是多个生产者和消费者之间进行可信交易的载体。典型的例子包括亚马逊、阿里巴巴、eBay、Expedia 和 Salesforce。平台所有者整合这些关系，从自己的商品和服务中赚取收入，并从中帮助他人完成的交易中分得一杯羹。如果运营得当，业务平台能够迅速扩展，创造新价值，打开新市场。这需要平台中的各个组织紧密合作，制定各方都认同的价值主张。

当被问及企业正在采用或未来考虑采用哪些业务模式和运营模式时，大多数受访者表示，他们有意在整个价值链中担当资源的整合者。他们的首选定位是从生态系统中获取价值，并保持对客户体验的控制。实现这种整合者战略的一种方法是采用数字业务平台。

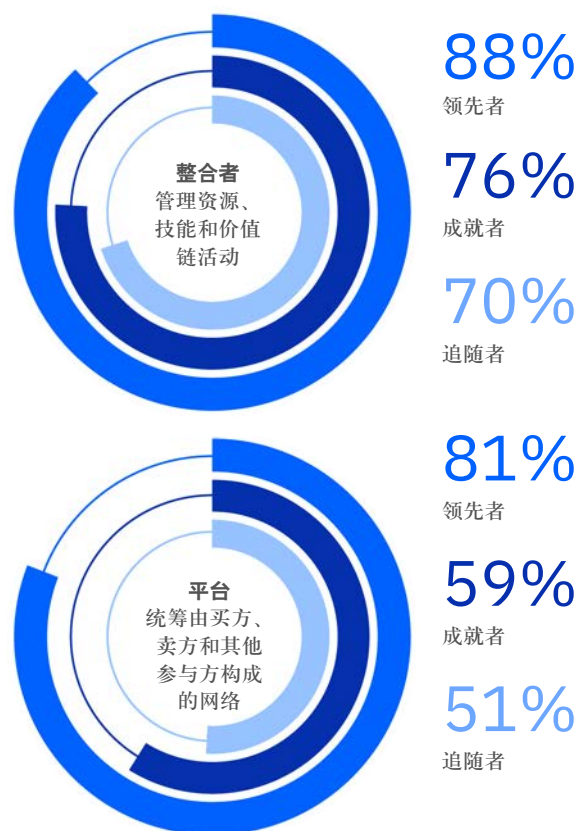
大多数企业都认同业务平台对组织未来的重要性。领先企业的与众不同之处在于他们采取的行动：81% 的领先企业是平台上其他企业的统筹者（见图 2）。

通过协调消费者和生产者之间的直接互动，平台统筹者利用网络效应获得业绩优势。平均而言，相较于其他业务模式，平台统筹者的收入增长速度更快，产生的利润也更高，市场估值高达收入的 8 倍。⁷

—

图 2

领先者企业整合价值链并统筹平台



问题：您目前正在使用、试验或未来考虑以上哪些业务和运营模式？

供应链业务网络平台 支持增长⁸

为了跟上快速变化的消费者趋势，全球美容和个人护理品牌企业都在寻找创新方法以吸引客户。无论顾客是在广告上还是在商店里看到化妆品，大胆的包装都是激发他们兴趣的有力方式，同时能树立一种鲜明的品牌视觉形象。Albéa S.A.是总部位于法国的健康和美容产品包装供应商，也是全球最大的香水瓶和包装制造商之一。

该公司需要一种解决方案，支持每周 7 天、每天 24 小时可靠地整合贸易伙伴。他们开发了一个供应链业务网络解决方案，这是基于云的数字业务网络平台。该解决方案支持与客户和供应商进行实时通信，还能整合用于控制工厂生产线的各种应用所产生的数据。

该平台提高了运营成本效率，加快了新价值链合作伙伴的加入速度，并为客户实现了业务增长所需的高可用性。

平台所有者通常选择统筹资产，而不是拥有资产，这样就可以腾出资金来投资平台，迅速扩大规模。这从根本上改变他们的运营模式。举例来说，喜达屋酒店（Starwood Hotels）将其核心业务模式从拥有房产转向管理房产。喜达屋后来被万豪（Marriott）收购，万豪希望借此拓展自己的平台战略。⁹

平台打破了传统惯例，企业不再需要实际拥有资产。平台还可以改变竞争关系，因为竞争对手经常受邀加入平台，共同打造更优质、更无缝的服务。例如，阿里巴巴并没有从生产商那里购买并在网上销售商品（亚马逊模式），而是帮助零售商上线，利用工具、数字基础架构和数据支持他们的店面。

在每一个行业，那些在业务平台上运营的企业用供给侧经济效益换取需求侧经济效益，开放自己的平台，让其他人参与进来，重写游戏规则。平台所有者重新构思企业的业务模式和运营模式。要做到这一点，他们不能仅仅着眼于目前的市场动态。

可以看看汽车行业正在发生的事情。一些汽车制造商将他们的汽车转变成“渠道”，以方便乘客直接通过汽车购买服务和商品。¹⁰ 其他一些制造商则帮助车主出租车辆。¹¹ 还有一些制造商搭建平台，使包裹能够送到无人看管的停放的汽车中。¹²

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_46730

