



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。<sup>1</sup>

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。<sup>2</sup> 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。<sup>3</sup>

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。<sup>4</sup>

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。<sup>5</sup>

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。<sup>6</sup> 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。

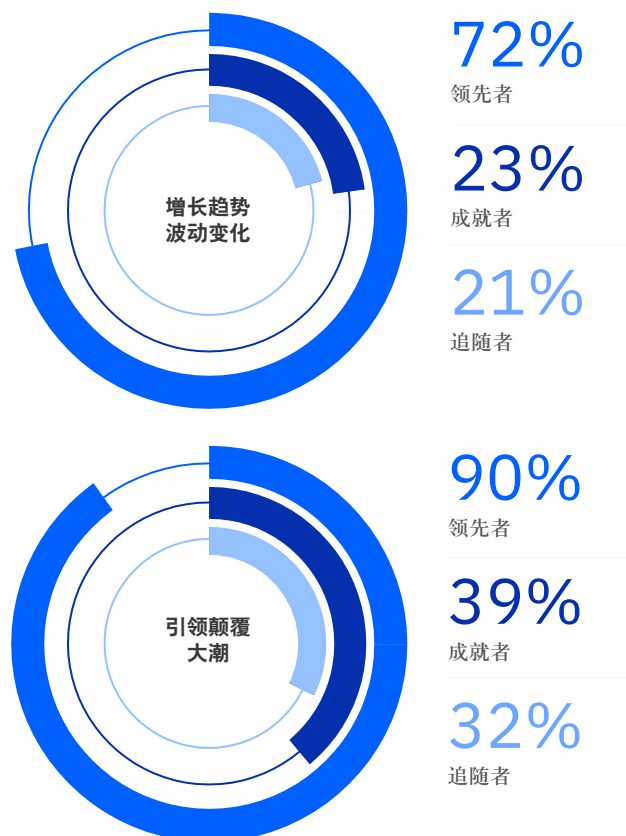
因此，越来越多的 CEO 开始接受全新的模式。当他们在新的业务平台上重塑运营模式时，他们认识到，与生态系统中的合作伙伴携手创新可以带来显著的效益。

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，并从其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。

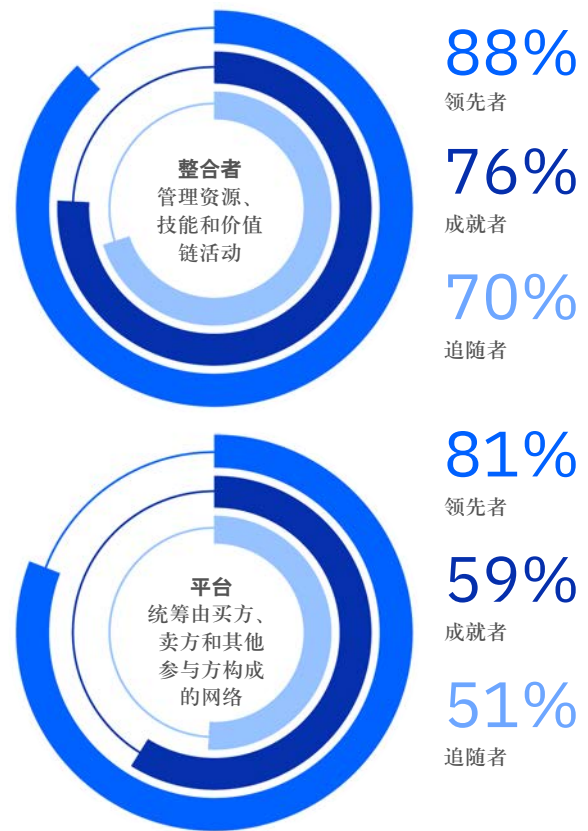
大多数企业都认同业务平台对组织未来的重要性。领先企业的与众不同之处在于他们采取的行动：81% 的领先企业是平台上其他企业的统筹者（见图 2）。

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。<sup>7</sup>

—

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<sup>8</sup>

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。<sup>9</sup>

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。<sup>10</sup> 其他一些制造商则帮助车主出租车辆。<sup>11</sup> 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。<sup>12</sup>

# 领先者与成就者之间的最大区别在于数据提供者角色。

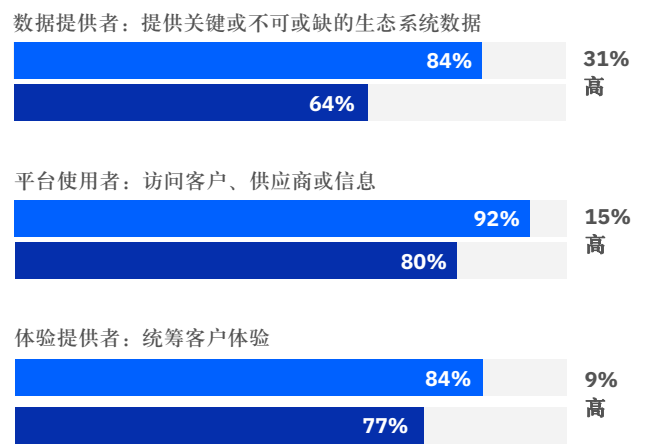
在业务平台上，不同的角色代表着可以创造的价值。最常见的角色是平台使用者。但领先者和成就者企业尤其倾向于担当另外两个角色。他们经常担当数据提供者角色，负责促进整个生态系统中合作伙伴之间的交流。他们还充当体验提供者，负责协调产品和服务，增强客户体验。

领先者与成就者企业之间的最大区别在于数据提供者角色（见图 3）。由于平台包含众多企业，他们提供不同类型的商品和服务，生成海量的异构数据和相关洞察。将这些洞察束之高阁对任何人都没好处。

相反，平台统筹者可以利用这些数据，帮助平台上的企业推进持续学习和改善业绩。如何实现？方法就是整合、分析并向参与者提供持续的数据流。擅长数据收集、整合与分析的企业能够很好地担当这个关键角色。

—

**图 3**  
数据关键性、生态系统访问和体验打造是关键差异化因素



领先者  
成就者

问题：贵公司计划在基于平台的业务和运营模式中扮演什么角色？

领先者认识到，他们必须在一次次交易中，赢得客户信任，建立客户忠诚度。

## 领先战略 2 建立信任关系，树立品牌形象

在业务平台主导的世界中，品牌塑造活动遇到了挑战。新动态层出不穷。业务平台往往会容纳许多互为竞争对手的企业，使客户能更方便地货比三家，这可能会降低品牌忠诚度。基于订购的服务目前呈指数级增长，成为越来越受欢迎的平台选择，这可能会锁定一个品牌，而将其他品牌拒之门外。语音控制设备消除了品牌视觉推广手段的优势，而这是大多数易耗性消费品企业历来依赖的推广手段。

结果怎样呢？在线平台，加上赢者通吃的市场动态，导致品牌数量逐渐减少。一些大品牌不断成长，获得了“超级明星”的地位，而许多中小品牌则正在失去市场份额。他们“淹没在千篇一律的汪洋中”。<sup>13</sup> 随着越来越多的企业不断向产品组合中增添服务，客户所看重的品牌属性正在悄然发生变化。

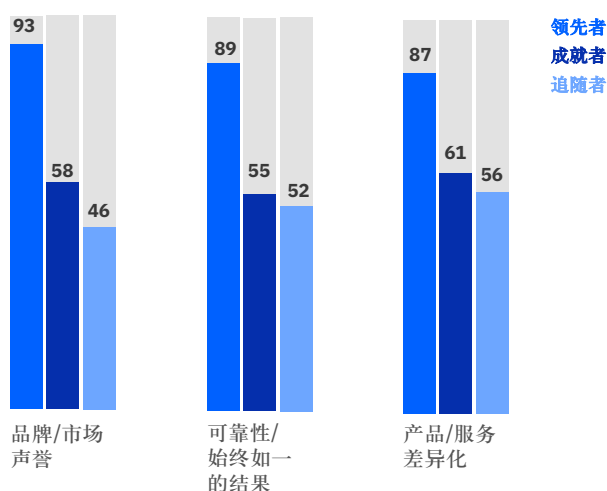
领先者似乎意识到了其中的利害关系。令人惊讶的是，93% 的领先者企业将建立品牌声誉视为运营中最重要的方面之一（见图 4）。

领先者企业认识到，随着业务平台的出现，品牌不能再依赖于盲目的忠诚。相反，他们必须在一笔笔交易中，赢得客户的信任，建立客户忠诚度。要想脱颖而出，就要付出更多努力，在信任的基础上与客户开展更深入的互动。十多年来，新的客户需求和客户体验的兴起一直是专家们津津乐道的话题。但领先企业认识到，与未来的变化相比，这些趋势可能相形见绌。

领先者企业也明白，从产品和服务获取到交付的过程中，每一个接触点都可以帮助营造卓越的客户体验。速度和响应能力是端到端业务运营的关键。85% 的受访者已经在利用实时信息优化流程和网络，从而快速采取行动，实现立竿见影的效果。他们的行事准则是：实现可靠、一致的客户成果，从而赢得客户信任。

—

图 4  
强有力的运营模式造就强大的品牌



问题：贵公司运营模式的核心要素是什么？

成功的产品差异化战略还能在客户中树立品牌忠诚度，让企业获得价格以外的竞争优势。通常这种战略会产生排他性的感觉：当质量和设计的核心地位一旦确立，其他元素都无法取而代之。87% 的领先者企业表示，提供差异化的产品和服务让他们的企业在竞争中脱颖而出。在接下来的三年里，推出新产品和服务是他们最重要的业务目标之一，而改进客户体验是贯穿始终的主旋律。

建立深厚的信任是差异化品牌主张不可或缺的一部分。那么如何赢得这种信任呢？无缝、个性化的客户接口和营运执行（包括减少瓶颈和服务中断）对此大有帮助。

虽然在数据的驱动下，实现品牌体验的实时个性化非常必要，但也会带来风险。比起信任机构，人们更倾向于信任彼此。随着个性化程度的不断提高，群体动态也在不断扩散。利用同伴的影响力变得越来越重要，例如，提供“会员”资格可能比提供产品本身更有效。结果如何呢？这就产生了强调相互依赖性的整体品牌体验。

将人与人联系起来的社区就是产品。企业充当营造体验的平台，旨在促进对等对话、交易和信任关系。品牌提供结构和标准，发挥着不可或缺的作用。但是，它也支持社区发挥自己的能量，推动成长，建立信任文化。

## BEHR 目标受众的购买意愿上升 17%<sup>14</sup>

BEHR Paint 希望通过个性化推荐，与消费者进行一对一接触和互动，令室内涂料颜色选择流程变得更简单。鉴于涂料颜色选择是一种个人体验，基于人工智能的对话式营销体验为 BEHR 提供了一个绝佳的方式，使其能够大规模提供个性化的涂料颜色建议，让客户在挑选室内涂料颜色时轻松地做出选择。

为此，BEHR 在零售业推出了首个人工智能对话式营销体验解决方案，展现 BEHR 的顶级品类优势，帮助提高了品牌认可度和购买意愿。

这款基于人工智能的广告解决方案利用各种 AI 应用编程接口 (API)，包括自然语言处理 (NLP) 和语气分析，并且针对 BEHR 涂料颜色进行充分的训练，旨在为每个用户提供独一无二的涂料颜色建议。

通过这种基于人工智能的对话式营销解决方案，BEHR 超越了品牌传统概念，与消费者实现了有意义的互动，成果包括：

- BEHR 与消费者进行了超过 15,000 次一对一对话，帮助每位用户获得个性化的涂料颜色建议
- 每次对话中广告部分平均用时 45 秒
- 目标受众对于 BEHR 产品的购买意愿上升 17%
- BEHR 专卖零售商店的客流量增加了 8.5%

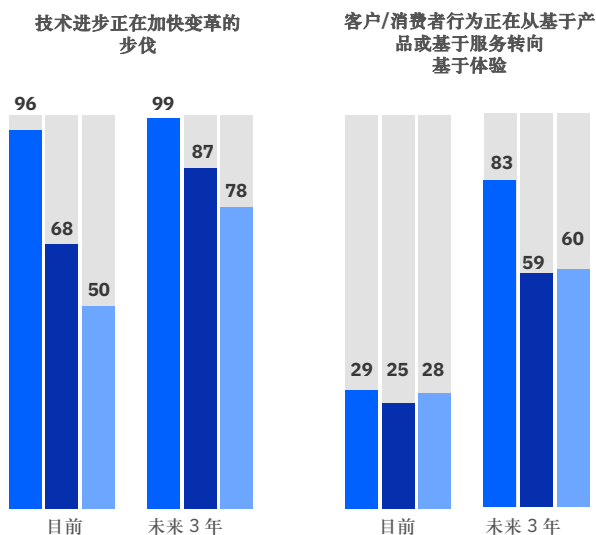
重要的是，这些人工智能支持的对话式广告体验充当着微型重点群组的角色，提供实时的受众和客户洞察。BEHR 可以利用这些发现，改进自己目前的产品和营销战略。

## 领先战略 3 重新审视客户行为

大多数领先者企业都表示，技术是当今变革的主要推动力。他们认为将来会形成截然不同的场景。新技术仍将是推动变革的动力，但认为客户体验将推动组织变革的受访领先者数量增加了近三倍（见图 5）。那些准备颠覆所在行业并重新定位自身品牌的企业争先恐后地快速采取行动，以应对未来的变化。

领先者企业眼中的最高业务目标是改善客户体验（见图 6）。实际上，他们对客户体验的关注超过了任何其他目标，包括推出新产品和服务、打开新市场以及增加份额。

图 5  
变革风云再起

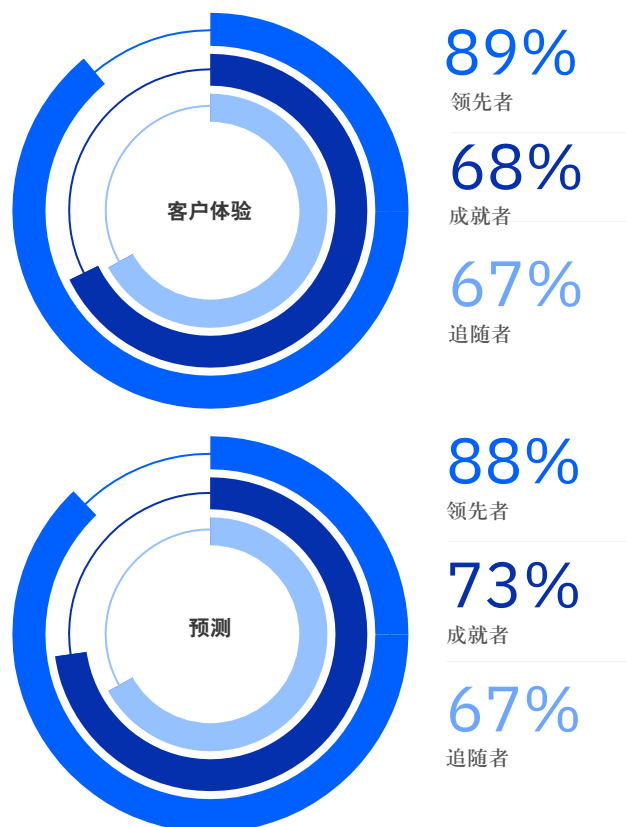


领先者 成就者 追随者

问题：现在以及未来 3 年，您所在行业正在或将发生什么样的变化？按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。

在所有目光都集中在客户身上的同时，领先者企业还采用人工智能或认知技术来获取洞察，了解相关影响。对于领先者企业而言，利用人工智能不仅是为了更好地了解客户（获得洞察），还在于重新设计运营流程的重要方面（产生影响）。98% 的受访者表示，未来三年，他们的技术投资重点是云计算和认知计算/人工智能。

图 6  
客户体验是重中之重



问题：贵公司最重要的业务目标是什么？改善客户体验。问题：贵公司优先级最高的任务是什么？通过数字方式与客户沟通，了解产品使用情况，预测未来需求，同时预测和响应问题。

## 应用设计思维方法是领先企业最显著的特征之一。

领先者企业采用人工智能系统和认知解决方案，揭示通过其他方法无法发现的模式。人工智能系统能够以类似人类思维的方式理解非结构化信息。但这些系统不只是能够以更快的速度使用海量数据，还可以从互动中学习。这样，AI 便能够揭示洞察，帮助员工明智地实时响应客户查询。

重新审视客户行为的一种方法是运用设计思维，也就是对客户的潜在期望进行开放式的探索，发现他们未被满足的需求。领先企业采用“按需构建”的战略，优先采用设计思维和快速原型方法，了解特定的客户需求。这种战略还可以帮助企业先于竞争对手设计新产品、服务和体验。

设计思维的方法可以防止对客户需求匆忙下结论。领先企业会以数字化方式与客户建立联系，了解产品的使用情况，预测未来的需求模式（见图 6）。他们站在客户的角度去考察每一个接触点，规划体验之旅，并确定体验差距。从本质上讲，他们就是在重新审视客户行为。

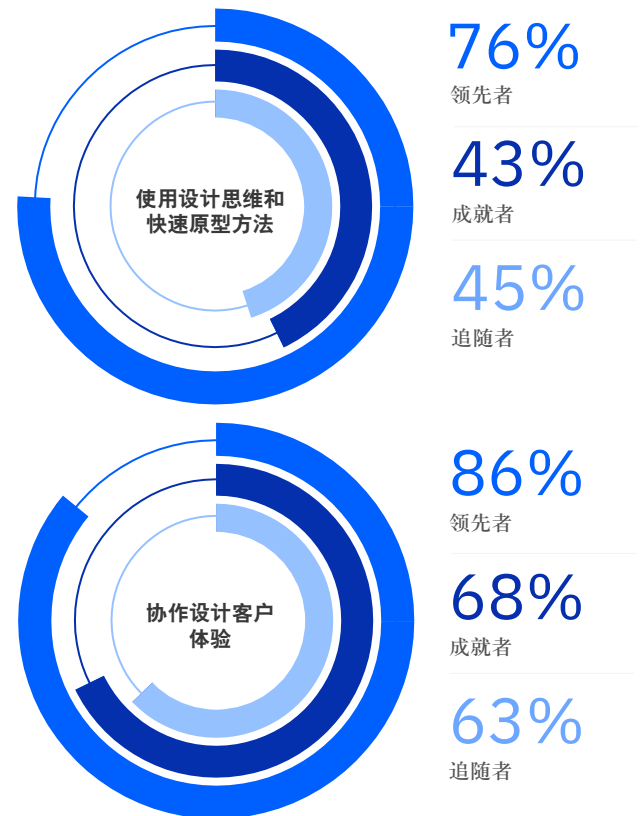
企业可以（并且也应该）利用社交、心理语言学及其他非结构化数据创建角色模型。他们寻找各种机会建立信任，从单纯的个性化体验转向人性化体验。必须理解一个关键点：信任是人性化体验的核心。

倾向于应用设计思维是领先企业最显著的特征之一。76%的领先者企业使用设计思维方法，快速构建原型，检验和改进各个战略要素（见图 7）。而只有不足 50% 的追随者和成就者也这样做。

—

图 7

通过共同创造和协作，与客户建立更紧密的关系



问题：贵公司优先级最高的任务是什么？在设计时，使用设计思维和快速原型方法，一边测试一边修改，不断改进战略要素。问题：哪项陈述反映了贵公司与客户及生态系统合作伙伴的关系：我们与客户合作设计新的客户体验。

## 管理客户内容<sup>15</sup>

一家收费流媒体服务企业希望提高品牌知名度，打造独特的个性化客户体验。为此，该公司面向媒体和娱乐业开发了全球首例基于 AI 的广告体验。该公司与人口结构多样化的消费者群体共同创建了原型解决方案。最终的解决方案包含个性化的内容推荐器，利用自然语言处理 (NLP) 向用户询问他们的情绪以及观看习惯。用户通过文本输入、语音输入和快速选择按钮与 AI 互动，根据交流获得个性化的内容。

此外，该公司还将天气数据整合到营销活动中，根据天气状况的变化推动内容的消费。例如，人们在寒冷或潮湿的天气里可能更想窝在沙发上看一场综艺节目或一部电影。

该公司的努力获得了回报，观众参与十分踊跃：浏览量总数超过 4000 万次，进行了将近 20,000 次活跃用户会话。随着品牌知名度的提升以及下载量的增加，该公司现在能够更好地与消费者沟通。

协作方法（也就是共同创造方法）为彻底重新思考客户需求和重新审视客户体验创造了条件。原型设计支持快速失败和按需构建，有助于快速实现这一点。邀请客户参与设计和原型构建活动就是共同创造的一种形式。86% 的领先企业与客户合作设计全新客户体验（见图 7）。

以客户共同创造为基础，领先者企业就能够重新审视自己的组织如何统筹流程、活动和互动，创造全新的客户价值。这包括通过自动执行和增强人机互动，更有效地吸引客户；以及重新思考如何改进支持流程，以便进一步赢得客户信任。

## 领先战略 4 管理“会思考”和“会行动”的数据

数据的数量和种类越来越多，产生速度越来越快，用户对数据准确性的要求也越来越高，这些都成了高管们热议的话题。越来越多的企业采用与人工智能相关的技术，让这些数据真正发挥作用。但还有许多企业更广泛地应用人工智能。他们使用人工智能提升整体决策能力，推动新业务模式和收入流，并支持基于推理和学习的智能型（人工智能和物联网）新产品和新服务。

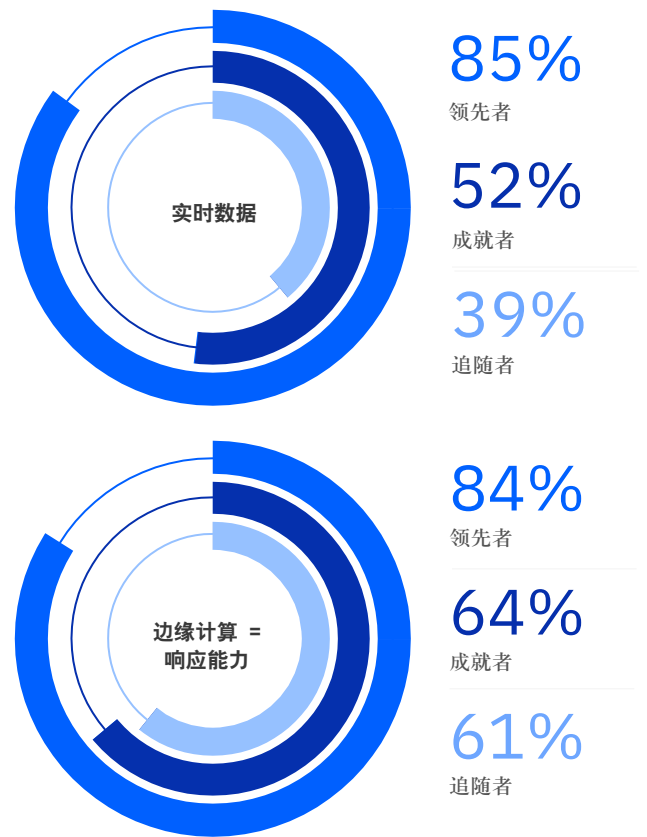
高管们主要看重哪些能力呢？采集、管理、动态同步互联数据，并自动执行操作。没有什么比通过实时数据获得的成果更能说明领先者企业对速度的追求了。实际上，将近 90% 的受访者表示实时数据有助于获得切实可行的即时洞察，从而帮助提高响应能力（见图 8）。

超过一半的受访者表示，他们计划采用边缘计算，扩大实时洞察的获得面。边缘计算是一种分布式计算模式，计算基本上或完全在分布式智能设备（如物联网和节点）上执行。39% 的领先者企业认为自己已经是边缘计算的高级用户。当被问及为什么重视这项技术时，更多的受访者表示因为它能够提高响应速度，这比其他任何优势都更重要。

—

图 8

即时挖掘切实可行的洞察，有助于提高响应能力



问题：贵公司对以下陈述的认可程度如何？我们从实时数据中获得切实可行的即时洞察。按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。问题：边缘计算为贵组织带来的最重要好处是什么？

## 五分之四的领先者企业认为引入机器人和智能自动化是他们最重要的目标之一。

对于一线员工，无论是商店店员还是呼叫中心的客服代表，边缘计算都可以帮助做出明智决策。洞察是即时的，行动是自动化的。

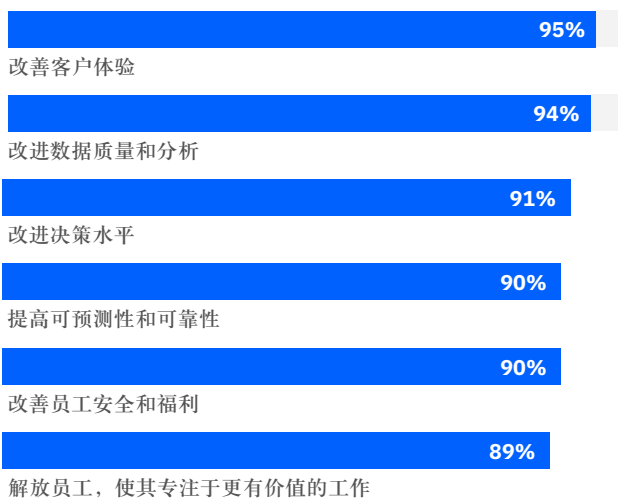
客户迫切希望实现供应链从库存到最后一公里物流的完全透明化，并能够对发现的情况做出反应。这就要求企业将流程端到端连接起来，优化速度、效率和即时响应能力。为了实现这一目标，领先者企业转而采用智能自动化，重新构思运营，这对他们而言是战略的重中之重。

事实上，令人感到惊讶的是，81% 的受访者将引入机器人和智能自动化作为未来几年最重要的业务目标之一。改善客户体验、提高数据质量和增强决策洞察是受访者认为最重要的几项优势。受访企业高度重视的人工智能优点还包括增强员工队伍能力以及实现个性化体验（见图 9）。

图 9

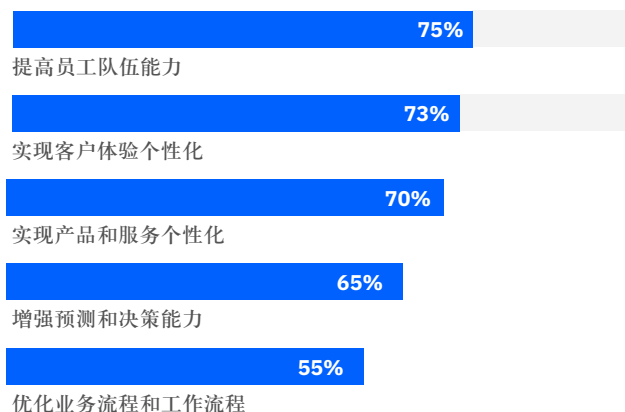
机器人和人工智能有助于改善员工和客户的体验

### 机器人/流程自动化的优点



### 人工智能/认知计算的优点

(选择五大优点之一的领先者企业的百分比)



问题：机器人/机器人流程自动化的哪些优点对贵组织而言最重要？按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。4 = 有些重要，5 = 非常重要。问题：考虑到人工智能/认知计算在贵公司中的应用，上述哪些领域可以带来最大的潜在优势？最多选择 5 项。

领先企业正借助智能化的力量改变工作的性质。他们利用机器人、自动化和人工智能，重新审视业务流程和 workflow。借助新能力，企业可以发现周围发生的一切情况，无论是人员流动、设备移动、库存周转还是电线断开。具备情境感知能力和学习能力后，他们就能快速准确地做出响应。简而言之，它们能够即时进行智能优化。

通过人工智能，机器可从模式和趋势中不断学习，并针对它们自己的工作流提出更改和重新配置建议。智能自动化以这种方式开启了第四次工业革命的大幕，也就是“工业 4.0”。在这个时代，当今的制造技术和生产技术领域显现出自动化和数据交换的趋势。工业 4.0 还包括信息实体系统、物联网、云计算和人工智能。

企业设计好用于提高效率的流程，并面向员工实施后，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。纵观许多领域和职业，如医学、石油勘探或航空电子等，人工智能专家系统都在帮助促进深度学习和问题解决。因此，每个职位或专业的人员都可以从挖掘数据和发现模式等工作中解放出来，让机器代劳，自己则去探索这些模式的真正含义。

## 工业 4.0：应用预测性分析和机器智能<sup>16</sup>

KIST（韩国科学技术院）欧洲研究所通过预测性分析解决方案，帮助工厂提高重量测量的可靠性，改进生产质量和连续性，并且降低成本。KIST、梅特勒-托利多以及 IBM 在 SmartFactoryKL 中共同开展研发工作 — SmartFactoryKL 是一个由 50 多个成员组织构成的协作网络，专注于工业 4.0 和智能制造领域的研究。

在参与工业 4.0 合作的过程中，KIST 欧洲研究所帮助工厂实现转型，通过使用强大的预测模型，借助整合的机器智能检测不准确的地方。从车间收集生产数据后，基于 AI 的解决方案可以从中发现可能表示异常反应信号的模式。

该模型从过去的指标中学习，可以从海量数据点中发现统计异常。例如，与秤相邻的传送带的振动略有升高，加上意外的重量测量结果，可能表明秤需要重新校准。借助这种早期预警洞察，工厂员工就可以在问题导致生产停工、返工或收入损失之前将其修复。

领先者企业表示，自己之所以脱颖而出，不仅仅在于业务模式，卓越的执行力也很重要。

## 领先战略 5

### 创建“指数型”学习环境

企业渐渐了解到所面临的困难：他们招聘人才的速度远远赶不上技能变化的速度。但是，通过创造“指数型”学习环境，他们就可以不断重新调整员工队伍的技能，包括最高管理层。指数型学习是指不断提高学习速度的能力，包括：

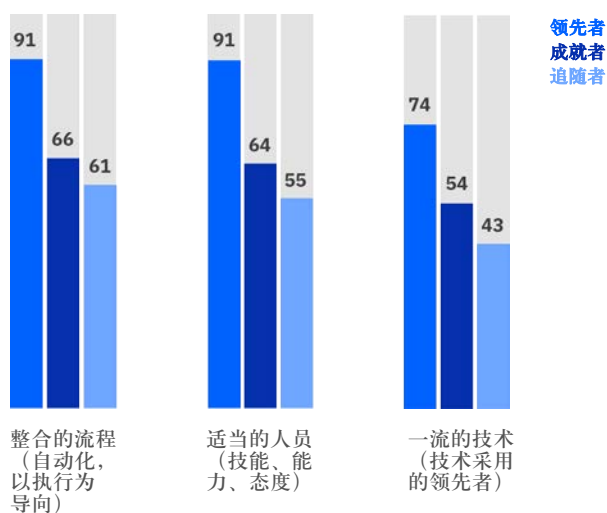
- 为特定岗位或人才开展的传统正规培训
- 在需要时进行的培训
- 员工与其他团队成员和导师互动时，获得的体验式在职学习
- 以及这里特别关注的，增强型学习。

增强型学习由人工智能工具指导，包括监控、警报、预先安排的事件和分析任务。这类学习只需要人类极少的日常干预。它利用认知计算的推理和学习能力，分析多个来源的大量运营信息并相应地采取行动。工作流程可能包含许多人工步骤或系统到系统的步骤，这些步骤可通过机器人、物联网和其他工具实现进一步自动化。

分析技术的崛起使得数据访问和使用变得前所未有的简单。分析技术（尤其是增强型学习）的一个关键特征是对数据的依赖，数据越多越好。数据量越大、来源越丰富，产生的洞察便越准确、越有意义。而洞察驱动的 AI 和认知计算系统则结合算法、NLP 和机器学习能力，创造出更自然的人机互动与学习。

领先者企业表示，自己之所以在竞争中脱颖而出，不仅仅在于业务模式，卓越的执行力也很重要（见图 10）。简而言之，人才、流程和远见造就了不同。如果执行方式最为重要，那么首要原则就是行动敏捷。领先者企业一切以迅速行动为宗旨，因此需要立即响应事件，无缝改变方向。高技能人才与自我学习的智能机器协同工作，获得全新洞察，增强快速决策和敏捷响应能力。

图 10  
卓越执行

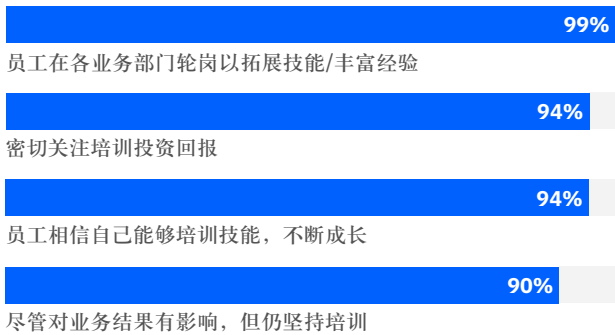


问题：是什么让贵公司从行业竞争中脱颖而出？

领先者企业擅长创造全方位的指数型学习环境（见图 11）。即使当前的业务成果实现起来颇具挑战性，他们也会对员工进行培训。他们通过频繁地让员工在不同业务部门轮岗以拓展技能，促进体验式学习。他们密切关注员工指标，尤其是培训的投资回报。但他们认识到，即使无法衡量直接的影响和结果，保持技能与时俱进和坚持落实培训计划仍然很重要。人工智能也很关键，70% 的领先者企业认为人工智能最主要的优点是有助于提高员工队伍的能力和工作效率。

**图 11**

领先者企业擅长指数型学习

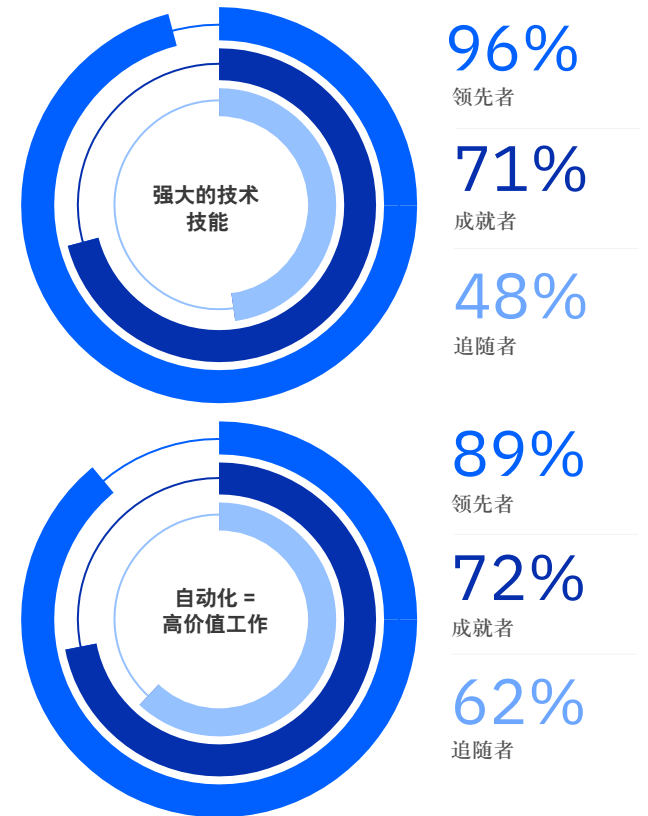


问题：贵组织对于以上陈述的认可程度。在 1-5 分中，给出 4 分或 5 分的员工所占的比例。

结果如何呢？领先者企业的员工不仅工作能力强，而且信心十足。在营造有利于技能培养和发展的环境方面，领先者企业的比例明显高于其他企业。超过 90% 的受访领先者企业表示，他们的员工队伍具备人工智能、物联网、区块链等方面的强大技术技能，同时他们计划使用机器人流程自动化技术，将人员解放出来，让他们去从事更高价值的活动（见图 12）。

**图 12**

精通技术的员工创造更高价值的工作



问题：贵公司对于以下陈述的认可程度：我们的员工队伍在人工智能、物联网、区块链等方面拥有强大的技术能力。按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。问题：机器人/机器人流程自动化的哪些优点对贵组织而言最重要？解放员工，使其专注于更高价值的工作。按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。

61% 的受访者表示，智能机器将在未来三年对不断变化的工作描述和活动产生意义深远的影响。对于领先者企业来说，赌注更高。<sup>17</sup>

随着企业采用增强型学习，指数型学习文化应运而生。这种文化不仅仅是培训人们掌握新技能，自动运行机器人来执行日常任务，以及创建自学软件；它还有更丰富的内涵。人们日益强化与智能机器的协作并监控这些机器。自动化流程和 workflows 都在学习，每个人的专业技能也在以前所未有的速度提升。在指数型学习环境中，一加一确实大于二。

## 某石油和天然气公司深入钻研学习<sup>18</sup>

美国一家石油管道公司运营着数千英里长的油气管道，每天输送相当于数十万桶的石油。由于需要管理如此长距离的管道，该公司在及时检测和解决泄漏方面面临着严峻挑战。

其复杂的监控系统使用智能仪表和卫星监控系统。该系统以 24x7 方式将海量实时数据传输到控制中心。但控制中心的专家必须转换这些数据，并预测像打开泵或关闭阀门这样简单的动作可能会对数百英里外的石油输送产生怎样的影响。

为了解决这个问题，该公司构建了深度学习人工智能系统，现在，检测潜在泄漏所需的时间仅为过去的五分之一，同时降低了部署警报的阈值。基于人工智能的系统可以提供数千英里管道的运行状况，增强了控制人员的能力。

通过减少误报，该公司实现了显著的效益。该系统加强了企业对安全运营、及时高效地为客户提供服务以及成为卓越环保企业的承诺。

随着时间的推移，特别是随着企业规模的增长，系统也将与时俱进，不断自我学习和自我纠正，并提供额外的功能，如预测基础设施的维护工作。

## 领先战略 6 营造包容性的企业文化

最后这个战略最重要，因为它是其他五个战略的基础 — 建立创新、协作和包容的企业文化（见图 13）。影响和鼓励这种文化的领导者素质包括：

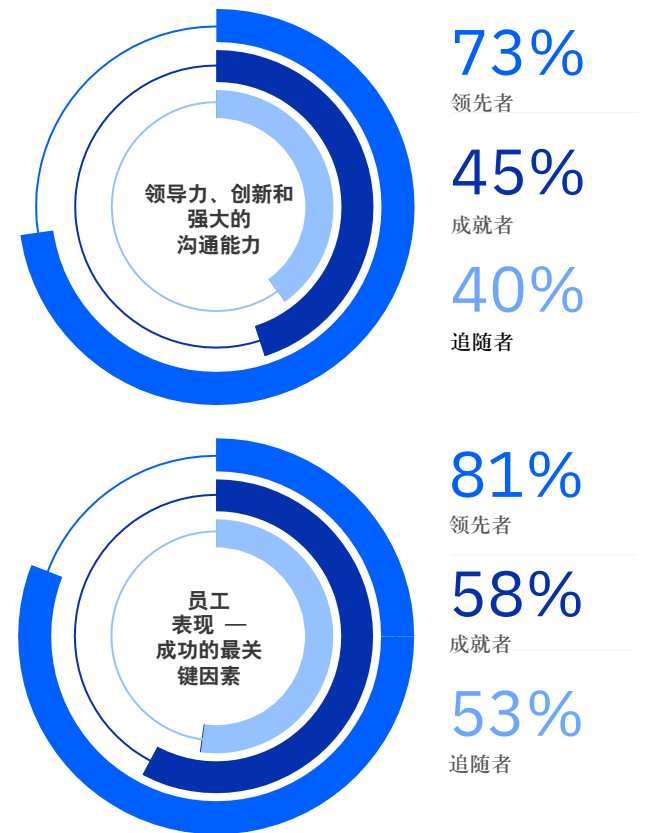
- 从信任的角度出发开展领导工作，通过积极的沟通、实时洞察和赋能，激励团队取得成果
- 打造不断变化的工作架构，组建跨职能团队，提高自主性并促进指数型学习
- 重新定义角色和活动，因为人工智能和机器学习可以将员工解放出来，去开展更高价值的工作

近年来，随着越来越多的行业实现整合，领先者企业学会了不把任何事情视为理所当然，甚至自己的成功也不例外。他们已经成为不知疲倦的重塑者和愿望迫切的颠覆者。他们是首批进军新市场，并以全新的方式让客户满意的企业。领先者企业率先采用新战略。但他们认识到，自己之所以与众不同，并非因为战略本身，而是在于实施战略的人员、流程和平台。

—

图 13

差异化竞争优势 = 企业文化

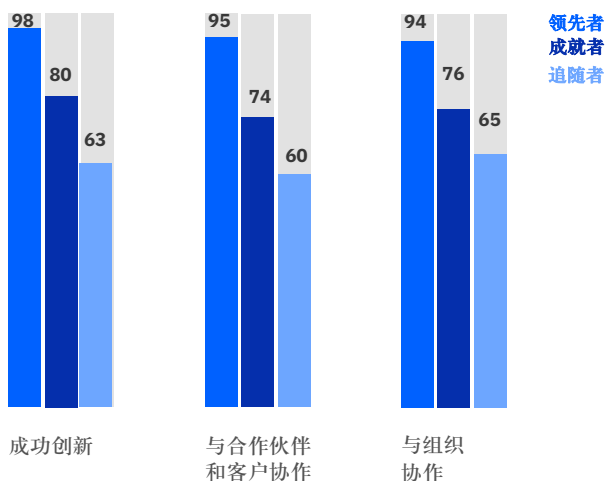


问题：是什么让贵公司从行业竞争中脱颖而出？领导能力、创新远见和强大的沟通能力。问题：对于贵组织的成功，最关键的人员问题是什么？员工表现。

他们并没有因为成功而自满。相反，成功似乎激发了他们更上一层楼的雄心。他们营造包容性的企业文化，通过倾听每个员工的心声，实现这一雄心。正如我们在领先战略 3 中提到的，领先者企业善于联系各方，实现共同创造。86% 的领先者企业与客户合作设计新体验，83% 与合作伙伴就新产品设计开展合作。领先者企业还表示，他们拥有适当的生态系统合作伙伴网络，帮助执行运营模式。说到协作，领先者企业还表示他们在各业务部门之间开展高水平的协作（见图 14）。

图 14

创新、协作的员工队伍 = 成功



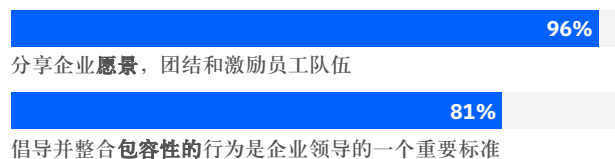
问题：您对贵企业的认同程度如何？在 1-5 分中，对员工给出 4 分或 5 分的企业所占的比例。

确保领先者企业取得成功的最关键的人员指标包括员工表现、满意度、忠诚度以及企业文化和价值观。对于这些企业的领导团队而言，倡导并整合包容性的实践和行为是企业取得成功的重要条件（见图 15）。

93% 的领先者企业会衡量他们在这一领域的进展，并明确地跟踪和报告多元化和包容性措施。他们指出，这两项措施对财务业绩做出了至关重要的贡献。而且几乎全部受访者都表示，他们的多元化政策定义非常宽泛。例如，多元化可以包括性别、性别认同、种族、年龄、性取向，适应各种生理和心理需要。

图 15

领导素质包括激励和包容



问题：对以下陈述的认可程度：我们分享企业愿景，团结和激励员工队伍。按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。问题：对以下陈述的认可程度：倡导并整合包容性的行为是企业领导的一个重要标准。按 1-5 分评分。选择 4 或 5 分的百分比。

大多数领先者企业都希望具有包容性。但是，要将这种意志转化为员工、客户和其他利益相关方真正的包容性结果，需要开展有重点的改造工作，还需要管理层不断衡量并说明目标。

在这个智能无处不在的世界里，谁具有激励和创新的能力，谁就能持续成为领先者。平台、人工智能和自动化技术可以为高管和员工提供培训，提高他们的技能，帮助做出更明智的决策。但是，开放包容、富有远见的领导能力、干劲、奉献精神和雄心壮志仍然是人类特有的品质。

## 企业文化“粘合剂” 将各方联系起来，有效 开展合作<sup>19</sup>

欧洲一家面向航空业的地面支持设备制造商希望增强企业文化，改善和简化知识共享流程，并使员工在任何沟通中更紧密地联系在一起。该公司希望营造“我们是一体”的企业文化。

随着员工和营业地点数量的迅速增加，该公司需要全新的内部协作和沟通机制。具体而言，领导团队希望建立一个强大的沟通平台，作为企业的“社交粘合剂”。通过这个平台，鼓励和改善信息和知识共享。促进从“推送式”向“拉取式”沟通的转变。这样的平台也有助于吸引年轻一代的员工。

实施的社交平台作为公司内部所有员工沟通的渠道。现在，整个企业的员工可以实时进行沟通和协作。这个解决方案为该公司提供了快速简便、易于访问的信息共享系统，可以轻松分享制造规范、演示文稿、报告和其他重要文件。

领导团队现在可以“和整个公司对话”，讨论影响客户的日常因素，以及宣布更具战略意义的事项。

## 建议

我们通过研究调研中领先者企业的战略、运营模式、能力和愿景，学习到了很多东西。他们不会挑三拣四。他们在这六项战略方面表现出坚定的承诺和卓越的成就，他们同时执行所有这六项战略，在各自的行业中取得领导地位，实现高利润率和高收入增长。其他特征包括：

- 借助数据和分析制定业务战略
- 优化业务流程以支持战略实施
- 具备执行业务战略所需的合适人员技能和资源
- 明确制定了员工能够理解的业务战略
- 拥有最佳生态系统合作伙伴网络，确保运营模式有效执行
- 具备较强的变更管理能力和经验
- 业务战略需先经过制定、测试和改进流程，方可具体实施。

我们在反思洞察的过程中总结出了几点建议。这些行动有助于推动贵组织的数字化转型进程。

### 1. 在新的平台业务模式上押下重注。

- 谨慎选择平台，帮助确保它具有可衡量、可扩展的自动化组件。必须能够衡量业务影响，能够全面了解情况，并能够对端到端流程实施监管机制。
- 不再满足于从每次互动中收集数据，这包括与人员、物联网、机器、集成系统的互动，而是要利用数据生成洞察。评估这些洞察，找到它们的用武之地：在哪些地方能够实现最大价值，以及提供给谁使用可以带来最大利益。
- 在确定平台定位时，发现未得到满足的用户和客户需求。评估如何通过数据和服务而非特性和功能来满足这些需求。

### 2. 在新时代树立品牌形象。

- 评估新的平台业务模式和网络沟通如何影响您的品牌和客户忠诚度。它们对流程和输出有何影响？它们对贵公司当前的组织架构、生态系统合作伙伴构成以及新技能需求有何影响？考虑各种可能性。
- 了解智能化如何在整个客户体验之旅中改善品牌形象，为品牌创造长期的竞争价值。确定合适的指标，用于衡量成功。
- 邀请客户共同创造个性化体验。让品牌拥趸与您共同创造下一代客户体验。

### 3. 重新构思客户体验。

- 运用设计思维方法与客户开展合作，并在整个产品/服务生命周期中培养所需能力。分析客户数据并制定详细的体验之旅路线图，探索每一个客户接触点。
- 借助人工智能，打造富有吸引力的个性化客户体验。利用人工智能帮助企业开发更有价值的洞察和服务。
- 在整个价值链中使用数据解释和预测功能，时刻关注客户的需求、期望和信息。创造敏捷运营和学习流程，增强响应客户的能力。

由于人工智能系统具备看、说、听的能力，因此可以创造类似于人类自然互动的人工智能体验。

#### 4. 将数据转变为智能反应。

- 采用人工智能技术和认知解决方案揭示通过其他方法无法发现的模式。人工智能系统能够以类似人类思维的方式理解非结构化信息。但它们不只是能够以更快的速度利用大量数据，还可以从互动中学习。由于人工智能系统具备看、说、听的能力，因此，您可以在专门的客户接触点创建类似于人类自然互动的人工智能体验。
- 找到将智能应用于运营职能和活动的方法。帮助获取决定性、切实可行的实时洞察。
- 开发新型智能产品和流程，使之在人工智能的支持下具备推理和学习能力。采用人工智能技术和认知解决方案揭示通过其他方法无法发现或预测的模式。

#### 5. 收获指数型学习环境的回报。

- 设想最终结果。持开放态度，发现新的能力。以迭代方式评估已实现自动化的任务和活动，以便寻找利用智能自动化功能重新设计流程的机会。
- 跳出基础自动化的观念，充分利用智能自动化的潜力。这种能力不仅仅是消除业务流程中的人类活动，还旨在转变为高速、敏捷和创新的文化。
- 倡导个性化学习和持续学习。采用分析和人工智能技术满足每个人的需求。营造高度个性化的学习体验。创造员工能够完全发挥潜力的环境。

#### 6. 将营造包容性的环境作为正式的业务优先任务。

- 创造多元化和包容性的工作环境，激发顶尖人才发挥自己聪明才智的愿望。实施相关工具和技术，帮助员工和生态系统合作伙伴更高效地开展协作，共享信息。从信任和赋能的角度开展领导工作。
- 创建高价值的工作环境。为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策。培养团队掌握由 AI 增强的人机相互理解能力。鼓励和奖励协作和技能分享。
- 积极征求员工的意见，集思广益，开发创新产品、服务和流程。在全面采用和推广之前，快速构建原型以支持开展相应的测试和优化。

## 准备好成为数字运营的领先者了吗？

- 如何确定企业所需的平台参与程度（参与者和/或所有者），并设定相应的期望值。贵公司具有哪些可以作为服务交付的资产？
- 贵公司可以采取哪些步骤来评估、确定和优先考虑最具吸引力和最有价值的功能，以便改进客户体验，同时确保运营模式可以实现品牌承诺？
- 贵公司打算建立怎样的数据驱动型文化？这包括将洞察融入几乎每次行动、互动和决策的意愿。这种文化必须适应员工技能、学习和数据管理的特点。
- 贵公司计划如何在现有流程中整合智能自动化，以便促进与消费者及合作伙伴的互动，并提供消费者所需的产品和服务？
- 贵公司计划如何教育和培训高管和员工队伍，针对人员和机器采用全新的自动化和 AI 能力？在技能可用性非常关键的情况下，贵公司计划如何通过合作来获得关键技能？

## 调研方法

IBM IBV 与 Oxford Electronics 合作，对 1,500 名高管进行了调研，获取有关企业战略和运营模式的第一手资料。受访者涵盖 20 多个行业，在汽车制造、银行和金融市场、旅游和交通、电信、电子、能源、政府和零售等领域均具有较强的代表性。其中一半的企业拥有超过一万名员工，90% 的企业年收入至少达到 50 亿美元。这些企业的总部遍布 21 个国家或地区，在美国、德国、法国和日本都具有较强的代表性。

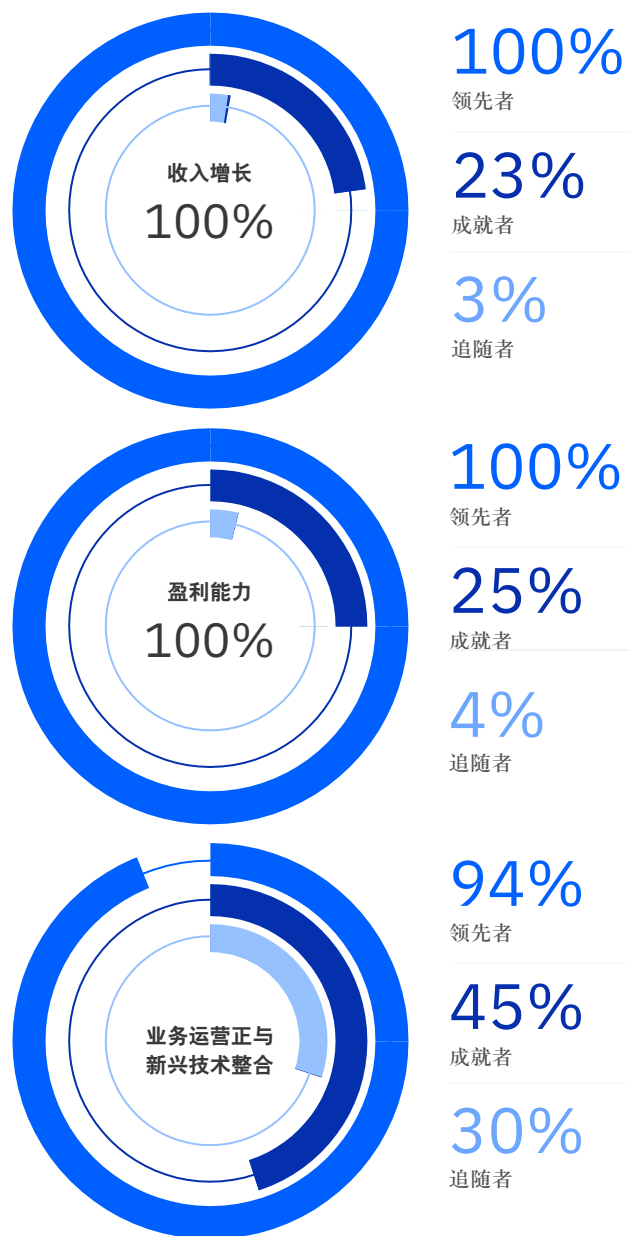
我们特别研究了各行业、投资以及新兴技术采用方面发生颠覆和变化的领域，以及领导团队、组织文化和员工队伍的动态。

我们的目的是发现世界各地的高管规划、制定和执行怎样的战略行动，以便超越行业内，甚至是行业外的竞争对手。我们希望了解他们投资的方向，他们正在实施的领先实践以及他们所倡导的企业文化类型。简而言之，我们希望找到一个代表各行业成功战略和运营模式的全球群体。

我们使用分类分析，对调研对象进行分组，确定了四个不同的群体。领先者（占受访者的 9%）企业表示他们的收入和盈利增长明显高于竞争对手。他们在数字创新方面也比其他企业走得更远，成功地将物联网、云计算、人工智能和区块链等新技术整合到业务之中。领先者认为自己的企业是行业领袖，并预计在未来三年内也将保持这种地位。

## 选择采用领先运营模式的企业

第二大和第三大群体，也就是成就者和追随者（分别占受访者的 31% 和 51%），他们的表现不及领先者。我们发现，成就者虽然充满雄心壮志，在一些主要的战略和运营模式方面紧随领先者，但不像领先者企业那样具有创新影响力和绩效影响力。追随者，顾名思义，在一些主要领域比较活跃，但当竞争对手快步前进时，他们基本上持等待观望态度。最后一个群体，观望者（占 9%），则完全充当看客角色。



问题：请评价贵公司与竞争对手比较，过去三年的收入状况如何。问题：请评价贵公司与同类企业相比，过去三年的盈利能力如何。问题：贵公司在三年内将会发生怎样的变化：通过采用新技术（物联网、区块链、机器人、云计算和人工智能）整合业务运营。

## 关于作者



**Karen Butner**

[kbutner@us.ibm.com](mailto:kbutner@us.ibm.com)

[linkedin.com/in/karenvbutner/](https://www.linkedin.com/in/karenvbutner/)

Karen 是 IBM 商业价值研究院数字化运营思想领导力研究主管。她负责指导数字化运营、供应链管理和智能自动化领域相关问题的思想领导力研究。



**Manish Goyal**

[manish.goyal@us.ibm.com](mailto:manish.goyal@us.ibm.com)

[linkedin.com/in/goyalm/](https://www.linkedin.com/in/goyalm/)

Manish Goyal 是 IBM 全球企业咨询服务部人工智能实践全球负责人。Manish 负责的咨询服务目的是为企业提供最佳人工智能解决方案，帮助企业转型，并从人工智能掀起的颠覆大潮中实现巨大价值。他主要负责人工智能产品、业务管理以及全球盈亏。



**Julie Scanio**

[jmscanio@us.ibm.com](mailto:jmscanio@us.ibm.com)

[linkedin.com/in/julie-scanio-0384532/](https://www.linkedin.com/in/julie-scanio-0384532/)

Julie 是 IBM 服务部 Watson IoT 和工业 4.0 实践的全球业务顾问。Julie 在运营、供应链管理和金融服务方面拥有 20 多年的经验。她管理着一系列产品和全球产品支持工作，专注于认知型企业转型，借助人工智能和物联网技术改善运营，提升业务价值。



**Skip Snyder**

[skips@us.ibm.com](mailto:skips@us.ibm.com)

[linkedin.com/in/skip-snyder/](https://www.linkedin.com/in/skip-snyder/)

Skip 是 IBM 全球企业咨询服务部副总裁、合伙人兼发展主管。他目前担任全球 Watson IoT 和工业 4.0 实践主管，是一位注重结果的高技能管理专业人士。Skip 拥有超过 20 年的全球技术市场经验，并且与众多《财富》500 强企业的高层有过合作经历。他在帮助客户取得卓越成就方面有着良好的业绩记录。

## 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](https://ibm.com/iibv)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 隶属于 IBM 服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

## IBM 如何提供帮助

客户亟需制定战略和运营计划，发挥切实可行的实时洞察的潜在变革性影响，对流程和资产应用预测性分析和学习分析，推动实现数字化转型。人工智能具有创造新市场和新收入流的巨大潜力。我们看到，这种快速发展的能力正在拓展现有业态的边界。IBM Digital Operations 和 Watson Supply Chain Management 提供综合的服务、软件和基础架构解决方案。与我们联系，驾驭快速多变的环境，将人工智能/学习机器的计算能力应用于整合的端到端流程。要了解更多信息，请访问：

[ibm.com/services/process/iot](https://ibm.com/services/process/iot)

## 相关报告

Mark Foster、Brian O’ Keefe、Peter Korsten 和 Brian Goehring 合著，“认知型企业：发挥人工智能优势，全面重塑企业——七大成功要素”，2019年2月。

<https://www.ibm.com/downloads/cas/5KZ51ZY3>

Michelle Peluso、Lynn Kesterson-Townes 和 Carolyn Baird 合著，“女性、领导层和优先任务的悖论：为什么仅有少数企业能够正确理解这一点，并且实现更胜一筹的绩效”，2019年3月。

<https://www.ibm.com/downloads/cas/BKJ4EQNG>

全球最高管理层调研，“大胆想象——会思考的运营”，IBM商业价值研究院，2018年5月。

<https://www.ibm.com/downloads/cas/VN42B4PP>

## 备注和参考资料

- 1 Hosch, William L. “Netflix.” Encyclopaedia Britannica. April 24, 2019. <https://www.britannica.com/topic/Netflix-Inc>
- 2 “Our Story.” trivago. Accessed May 17, 2019. <https://company.trivago.com/our-story/>
- 3 “Riding with Uber: Upfront pricing.” Uber. Accessed May 17, 2019. <https://www.uber.com/ride/how-uber-works/upfront-pricing/>
- 4 Sawers, Paul. “Line’s holographic Gatebox robot hints at the virtual assistants of the future.” VentureBeat. August 2, 2018. <https://venturebeat.com/2018/08/02/lines-holographic-gatebox-robot-hints-at-the-virtual-assistants-of-the-future/>
- 5 Molteni, Megan. “23 and Me’s Pharma Deals Have Been the Plan All Along.” Wired. August 3, 2018. <https://www.wired.com/story/23andme-glaxosmithkline-pharma-deal/>
- 6 “Plotting the platform payoff: The Chief Executive Officer perspective.” IBM Institute for Business Value. 2018年5月。 <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/ceo>
- 7 Libert, Barry, Megan Beck, and Jerry Wind. *The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*. Harvard Business Review Press. June 28, 2016年。
- 8 “Albea Case Study: Delivering innovative beauty packaging to world-leading brands on time with EDI in the cloud.” IBM. Accessed May 16, 2019. [https://www.ibm.com/case-studies/albea-scbn-premium?mhq=Alb%C3%A9a&mhsrc=ibmsearch\\_a](https://www.ibm.com/case-studies/albea-scbn-premium?mhq=Alb%C3%A9a&mhsrc=ibmsearch_a)
- 9 “Marriott and Starwood Stockholders Vote to Approve Merger.” Marriott International News Center. April 8, 2016. <https://news.marriott.com/2016/04/marriott-and-starwood-stockholders-vote-to-approve-merger/>
- 10 “Volkswagen and IBM develop digital mobility services together.” Volkswagen press release. September 5, 2017. [https://www.volkswagenag.com/en/news/2017/09/VW\\_IBM.html](https://www.volkswagenag.com/en/news/2017/09/VW_IBM.html)
- 11 Korosec, Kirsten. “GM launches a peer-to-peer car sharing service.” techcrunch.com. July 24, 2018. <https://techcrunch.com/2018/07/24/gm-launches-a-peer-to-peer-car-sharing-service/>
- 12 “DHL partners with Volvo for remote deliveries via parked cars.” The Paypers. November 20, 2014. <https://www.thepayers.com/ecommerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- 13 Dennis, Steve, “Retail Reality: It’s Death In the Middle.” Forbes. December 4, 2017. <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2017/12/04/retail-reality-its-death-in-the-middle/#3ed4765b6341>
- 14 “Behr Sees 17% Lift in Purchase Consideration Across Target Demo with IBM Watson Ads.” IBM case study. Accessed June 5, 2019. <https://www.ibm.com/case-studies/beh-r-watson-advertising>
- 15 IBM Institute for Business Value analysis based on secondary research.
- 16 “KIST Europe.” IBM case study. Accessed May 17, 2019. <https://www.ibm.com/case-studies/KIST-Europe-Hybrid-Cloud-Industry-40-Watson-Studio>
- 17 Butner, Karen, Dave Lubowe, and Grace Ho. “The human-machine interchange: How intelligent automation is reconstructing business operations.” IBM Institute for Business Value. October 2018. [ibm.biz/humanmachine](http://ibm.biz/humanmachine)
- 18 IBM Institute for Business Value analysis based on secondary research.
- 19 Ibid.

## 关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2019 年 7 月。

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：  
[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编：100101

