

复苏_上

互联经济时代的行业趋势和发展机遇

IBM商业价值研究院 著

复苏^上

互联经济时代的行业趋势和发展机遇

IBM商业价值研究院 著

图书在版编目 (CIP) 数据

复苏：互联经济时代的行业趋势和发展机遇 / IBM 商业价值研究院 著. —北京：东方出版社，2012.9

ISBN 978-7-5060-5401-0

I. ①复… II. ①I… III. ①企业管理—咨询 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 235706 号

复苏：互联经济时代的行业趋势和发展机遇

(FUSU: HULIAN JINGJI SHIDAI DE HANGYE QUSHI HE FAZHAN JIYU)

作 者：IBM 商业价值研究院

责任编辑：张 仿

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京市大兴县新魏印刷厂

版 次：2012 年 11 月第 1 版

印 次：2012 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1—5000 册

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：43.5

字 数：600 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-5401-0

定 价：109.00 元

发行电话：(010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

序 1

IBM 大中华区董事长及首席执行官 钱大群

中国正处于加快转变经济发展方式的关键时期，行业与企业的转型得到前所未有的关注。IBM 商业价值研究院在这个领域做了大量的研究工作，一直以来得到各界的广泛认可。在中国成长与转型的这个关键时期里，IBM 愿意抛砖引玉，开放分享这些研究成果。

前不久，IBM 在中国正式发布了 2012 全球 CEO 调研——《把握互联经济，引领智慧成长》。这份研究报告以其新颖独特的视角、广泛细致的访谈、专业深刻的分析引起了各行各业人士的热烈反响和积极讨论。现在，我再次向业界同仁们推荐两本 IBM 中国商业价值研究院的最新专辑：《复苏：互联经济时代的行业趋势和发展机遇》和《提升：互联经济时代企业核心能力升级》。其中收入的 46 份研究报告从各个层面预言并解读了“把握互联经济，引领智慧成长”这一主题。

站在这些报告背后的，是 IBM 全球企业咨询团队和 IBM 商业价值研究院的研究团队。实际上，IBM 在过去十年中所推出的一系列蜚声业界的专项调研，如关于 CEO（首席执行官）、CIO（首席信息官）、CFO（首席财务官）、CMO（首席营销官）、CHRO（首席人力资源官）等多项系列研究，都是由这个团队的专家完成的。

不仅如此，IBM 商业价值研究院的日常研究几乎覆盖了当前经济、社会和企业的方方面面——从行业分类看，涉及金融、电信、消费品、汽车、交通运输、生命科学、媒体与娱乐、政府与公共事业等；从业务领域看，涉及战略决策、业务分析、财务管理、风险管理、客户关系管理、供应链管理、

营销管理等。无论传统行业还是新兴行业，无论企业还是事业组织，也无论过去和现在他们面临何种困境或挑战，大家都可以从这一纵一横交织成的网络中得到帮助。

2012年，全球“互联经济”崛起，这是时代的大机遇。快速发展中的中国企业应该注意把握科技的改变所提供的创新机会，才能搭上新一轮的经济快车。我希望，《复苏：互联经济时代的行业趋势和发展机遇》和《提升：互联经济时代企业核心能力升级》两本专辑中所呈现的观点分析、框架模型、行动建议等能够帮助中国企业家打开思路、抓住机遇，以全球最佳实践为参照，带领企业积极创新、成功转型。

錢大群
邱

2012年8月

序 2

IBM 中国商业价值研究院院长 甘绮翠

IBM 商业价值研究院（IBV）落户中国八年啦！八年来，IBV 中国出品的超过 150 种思想领导力报告真实反映出时代发展的脉搏和中国企业快速成长的轨迹——从业务模式的创新与变革，到企业及行业的战略转型；从地区性公司成长为全国性公司；从跨国公司转型为全球整合企业；从科技力量到人才力量到领导力；从大数据、业务分析优化到云计算；从移动互联、智慧商务到社交业务……无论所处的环境如何复杂多变，IBM/IBV 始终站在创新的前沿，致力为客户创造和提供创新的解决方案。

IBV 中国的研究报告每两年结集出版一次，《复苏：互联经济时代的行业趋势和发展机遇》收录了 IBM 商业价值研究院 2011 - 2012 年度出品的 27 篇研究报告，内容覆盖了政府与公共事业、金融、电信、消费品、汽车、交通运输、生命科学、媒体与娱乐等多个行业。为了方便读者查阅，我们特别将每篇报告的内容提要分类编辑如下：

金融保险行业

自全球经济危机出现以来，许多银行都呈现出不健康的失控状态。《作好准备 集中精力 应战未来》报告提醒银行必须适应新环境，遵从越来越严格的管制，他们必须即刻开始重新定义他们的业务模式、恢复客户信任和理解，并且改革风险管理文化。虽然中国的银行受经济危机影响较小，但仍需居安思危——国内商业银行如何在新一轮经济转型期成长为国际领先的商业银行呢？《中资银行迈向国际领先商业银行之道》报告基于对全球银行业发

展的观察和对中国银行业现状的理解，建议中国银行业需要从三个方面转型：一是重塑业务增长模式，二是抓准市场定位，三是构建匹配的专业能力。《从云计算到基于云的业务模式》分析了云将可能带给国内银行的业务模式创新机会——云计算的应用将给银行经营管理的方方面面（包括营销、服务、运营和风险管理等）带来颠覆性变化；对于银行客户来说，云意味着革命性的客户体验变革，客户将有望通过云获得更低成本、更高效率以及更加自主的服务。

如果保险公司的确希望更贴近客户，就应摒弃传统的“渠道”战略开发，并注重高质量的交互。《强大的交互点——告别渠道》基于对20个国家中的21 000多位消费者的调查得出以上结论，并建议保险公司根据心理统计特征细分客户，然后制订一套针对特定目标对象的交互方式组合。《移动互联时代的个人财险创新》指出，移动互联业务为个人财险提供全流程创新机遇，保险公司应尽早把握这一机遇，将移动互联确立为企业级的战略，在建立企业级移动互联战略、统筹规划全流程创新的同时，立即着手建设核心业务领域的多项关键能力。

政府、医疗卫生与公共事业

智慧城市在对城市各类资源信息进行收集、跟踪、共享与分析的过程中让城市变得更加智慧，实现对城市资源、公共服务以及各种活动及其带来的经济、社会或环境影响的有效规划和管理，从而提升城市整体生活质量，最终帮助城市吸引人才和投资，实现可持续的经济发展。《以智慧城市支持中国城市经济转型和持续发展》报告旨在阐明中国城市发展正在面临的挑战，明确智慧城市解决方案如何解决这些挑战以及将会带来的潜在收益，并且介绍了中国城市在规划和建设自身智慧城市的方法。另外，由于政府机构和其他公共部门面临着日益复杂的公共问题，空前的“信息爆炸”使他们感到束手无策，因此，《利用分析的强大能力》报告提出，公共部门可将分析作为核心管理能力，加速实现预期的成效。

在社会和经济、政府、患者及第三方支付方等重要变革力量的推动下，中国医疗行业将不断发生新的变化，重塑行业格局。为了应对变化，医院需

要通过管理转型实现医院管理现代化。《医院管理转型 6+1》报告提供了一个整体的思考方法和框架——医院管理转型 6+1 模型，帮助医院领导抓住行业变化机遇，根据自身情况确定管理转型或变革的突破口和实施路线。

生命科学行业的业务模式已经破裂，而且周围的医疗生态系统正在发生剧烈变化。《退出市场或兴旺发展？》认为，生命科学公司应当重新思考与医疗生态系统中的其他相关利益方的交互方式，从而重新焕发生机。业务模式创新至关重要，更重要的是了解何时作出改变以及如何作出改变。

《照亮前程——了解智慧型能源消费者》所作的调查表明，绝大多数消费者愿意尝试新的方式与能源提供商打交道，并对需要什么以及愿意支付多少费用有独特的想法。为了满足智慧型能源消费者的需求，并保持竞争力，公用事业公司必须现在作出规划，鼓励可获利的消费者行为，利用客户分析和细分技术，加强客户交互方式。

零售行业

新技术和社会经济学趋势重新定义了零售市场的布局。IBM 商业价值研究院最近对三个成熟市场和三个高增长市场中的 30 000 多名消费者展开调查，目的是探究消费者将来希望从零售商那里得到什么。调查结果都写在《满足智慧型消费者的需求》报告当中：消费者正变得更加智慧……而且，他们的偏好在不同的时代、国家和购物人群中各不相同。《未来的消费服务连锁企业》关注那些主要为消费者提供服务而非产品的行业，包括连锁餐饮、连锁经济型酒店、连锁娱乐和连锁教育机构等。广阔的市场需求使得中国的消费服务业正在经历高速增长，对于领先的消费服务连锁企业来说，现在是抓住机遇，扩大规模和提升运营效率的关键时刻。

电信业

虽然全球数字复苏给电信运营商创造了许多成功机会，但内容和连接收入的增长却未能抵消总体收入的滑坡趋势。电信行业在今后五年将如何演进？运营商的战略是主动出击的还是保护性的？《2015 电信展望》设计了未来五年电信行业可能遇到的四种情境，并总结了最有可能在这些情境下取得

成功的公司特征。《在电信行业树立拥护度》探讨了通信服务提供商（CSP）如何在互连世界中提高客户忠诚度这一议题，原因是多年来一直被 CSP 高管们高调宣传的“客户第一”并没有真正实现。最近的 IBM 全球电信消费者调查结果指出，全球范围内仅有不到五分之一的消费者被认为是其通信服务提供商（CSP）的拥护者。《中国通信服务消费者的积极需求和消极态度》是 2011 年 IBM 全球电信消费者调查的副产品之一，这份精简的报告列出了 8 个中国市场重大发现，对中国的 CSP 们有相当的参考价值。

《物联网：开拓未来的蓝海》是对 IBM “智慧的地球”概念的一种解读。作者认为物联网是继计算机、互联网与移动通信网之后的又一次信息产业浪潮，其核心理念在于智慧的互联——就如同人体的神经系统，能够将数以亿计的神经元与中枢神经及大脑相连接，及时、准确、全面、有效地感知物理世界变化并作出各种“聪明”的反应。

制造业

《消费电子产业的智慧变革》指出，伴随着科学与技术的飞速发展，消费电子产业也出现了互联互通和智慧化的趋势。中国政府正在大力推进三网融合，促进消费电子产品的升级换代和产品创新，一批符合三网融合需要的消费电子产品陆续推出，给消费者带来了更新的体验和更方便的生活。《挑战：互联的消费者——通过服务增强电子用户体验》提出了电子行业面临的挑战：消费者期望的不仅仅是优质的设备，还需要优质的体验，他们的兴趣已经从设备本身转移到能够使用设备做什么。因此，电子设备制造企业不仅需要产品提供先进的技术，还要提供旨在增强消费者体验的服务，从而抓住这一趋势。《互联健康设备的未来——信息搜寻者的福音》提醒个人健康设备制造商不要忽视健康人群和患有慢性疾病的人群这两类极端人群之间存在的一个庞大的、分化的且通常被忽视的客户群体，并建议个人健康设备制造商和提供商通过缔结合作关系构建产业生态链的形式抓住这个市场机遇。

《增强移动性》揭示出，随着城市的范围迅速扩大，相应的交通压力制约生产力的提高，基础设施受到挑战，环境问题备受关注，越来越多的消费

者从个人拥有汽车转向其他交通方式。汽车企业必须扩展服务并提供更多的价值，简化客户对交通服务的购买、使用、获得和投资，通过建立新的移动性业务模式重新成为智慧交通的领导者。《向电动车转移》表明，世界似乎已经准备好迎接电动车（EV）的复兴——环境问题和波动的油价不断推动消费者考虑内燃机的替代品。从智能驾驶到主动服务和远程车辆启动，电动车可以提供当今消费者渴望的安全性和便利性。汽车制造商必须采用创新的业务模式和合作关系，更好地向驾驶人传授知识，并且提供独特的“互联”驾驶体验。

旅游和交通行业

《2020 年的航空业》提出了全球航空业不能忽视的两个发展趋势：替代化与商品化，然后从这两个关键挑战出发，为航空公司在未来 10 年内如何胜出提供了一个路线图，并给出了行动建议。《2020 年的旅游业》将面临营销困境，为了充分利用过去十年的发展成果，增强消费者的旅行体验，并为提高财务业绩而创造机遇，旅游业必须学会和其他行业“共舞”。《2020 年的酒店业》认为，未来的酒店业将以个性化悖论推动客户亲密度、客户体验一致性和效率的提升，实现赢利性增长——为了保持利润水平，酒店经营者需要重新关注成本控制，并打破消费者认为酒店出现商品化的印象。

其他

《转变观念——为不断变化的能源世界创造新业务模式》指出，传统的电力公司业务模式正随着新技术的出现、政策变化以及消费者的要求不断提高而迅速过时。要想在这个新环境中取得成功，行业模式创新者需要开发全新的业务模式以及基础设施、规则和标准，不仅改进传统的发电和输电方式，而且通过新技术推出新的产品和服务。

《石油天然气行业 2030 展望》首先列举了能源供应端面临的挑战，然后指出未来 20 年，石油天然气公司需要开发、部署和集成战略性的生产与信息技术，以实现关键成功因素：绩效管理、全企业风险管理、卓越运营、人才管理和具有适应能力的业务模式。

《超越内容——利用新的收入机遇》指出了媒体和娱乐公司所面临的挑战和机遇——消费者不断利用数字体验来增强和取代传统的媒体消费，不断增长的消费者价值正在转向最新加入的行业成员。为了充分利用新的收入机遇，媒体公司应当集中致力于增强消费者体验、推动新的分销平台并且扩大收入模式。

通过对 IBV 近期 27 篇行业研究报告的分类与梳理，我们发现，互联经济已经影响并改变着行业规则，特别是那些直接面对消费者的行业。可喜的是，行业的领先者们早已行动起来，他们以价值体系激励员工，以个性服务赢得客户，以伙伴关系促进创新，从而积极应对互联经济时代的挑战与机遇。本书是一本前瞻性的报告专辑，从某种程度上讲，它预告了 2012 年 IBM CEO 调研的主题，即把握互联经济，引领智慧成长。

感谢读者！并祝阅读愉快！

2012 年 8 月，北京

目录

序 1	1
序 2	3

上 册

第一部分 金融保险行业	001
第一章 作好准备 集中精力 应战未来——银行如何备战未来	003
眼前的战斗	005
业务模式创新	006
客户洞察力	012
风险管理	018
您是否作好准备、集中精力，能够应战未来了呢？	020
第二章 中资银行迈向国际领先商业银行之道	024
摘要	024
面对经济转型期的全新挑战	026
国内商业银行跃升的三大策略	032
结论	046
第三章 从云计算到基于云的业务模式——国内银行未来创新机会	050
执行摘要	050

云计算带来新的业务模式创新与转型机会	052
国内银行基于云的业务模式创新机会思考	057
迎接云时代到来，需要关注的问题	069
结束语	073
研究方法	073
第四章 强大的交互点——告别渠道	077
更接近客户	080
未来的客户——多样化、多模式	082
组合与匹配交互点	086
第五章 移动互联时代的个人财险创新	096
执行摘要	096
移动互联时代中国个人财险市场的现状、机遇和挑战	099
移动互联网为个人财险市场带来创新机遇	103
消费者细分和消费者财险需求	115
五类人群具体的需求和创新机遇	120
发展个人财险市场对保险公司的战略要求	127
结语	130
第二部分 政府、医疗卫生与公共事业	135
第六章 以智慧城市支持中国城市经济转型和持续发展	137
执行摘要	137
中国城市化进程正在加速	139
中国城市必须面对的严峻挑战	143
智慧城市帮助解决城市发展的挑战	150
共建智慧的中国城市	162
结论	169
第七章 利用分析的强大能力	
——公共部门提高分析能力，加快取得成效	176
我们的调研有哪些结果	177
巨大复杂性——分析的新挑战和角色	178

反语与可能性	179
分析：基本能力	182
掌握分析能力需要管理创新	184
成为“专业者”——需要采取哪些措施	187
举措1：注重成果，而非问题	188
举措2：围绕用途进行信息管理	189
举措3：使用分析能力获得洞察力，以实现特定目标	190
举措4：确定分析专业能力并融合到管理实践中	192
开始行动，创造动力	193
开始行动需要考虑的问题	195
研究方法与分析愿景指数（AVI）方法论	195
第八章 医院管理转型6+1	201
执行摘要	201
两个基本问题的思考和分析	203
医疗行业变化趋势分析	205
医院管理转型“6+1”模型	214
如何推动医院管理转型	226
第九章 退出市场或兴旺发展？	
——重新思考生命科学公司在医疗生态系统中的角色	232
前言	232
众多挑战	235
变革发生在各个领域	239
过去和当前的选择	243
未来的选择	248
结束语：未来之路	256
第十章 照亮前程——了解智慧型能源消费者	268
了解并鼓励新消费行为	270
分析并细分消费者	275
了解客户在共享式网络中的交互	278

投资消费者	283
第三部分 零售行业	287
第十一章 满足智慧型消费者的需求	289
技术正在改变规则	290
另外 50 亿消费者	291
展望未来	292
消费者物联化	293
消费者互联化	295
客户智能化	297
将智慧型消费者转变为拥护者	299
结论	300
第十二章 未来的消费服务连锁企业	304
执行摘要	304
引言	305
中国消费服务连锁企业的市场现状和机遇	306
中国多数消费服务连锁企业“连而不锁”	310
未来的消费服务连锁企业	312
小结	329
结语	329

下 册

第四部分 电信业	333
第十三章 2015 电信展望——未来五年电信行业可能遇到的四种情境	335
四种未来情境	336
电信业在过去 10 年经历的变革比以往的 100 年还要多	337
电信业发展状况设想	342
关键的（不确定的）变数	346
电信行业在 2015 年可能出现的四种情境	348
关键成功要素和紧迫需求	359

总结和结论	360
第十四章 物联网：开拓未来的蓝海	376
执行摘要	376
物联网的概念与技术发展趋势	378
物联网的商业化应用	383
物联网产业发展思考	390
第十五章 中国通信服务消费者的积极需求和消极态度	
——来自 2011 年 IBM 全球电信消费者调查的重大发现	401
主要发现一：从支出模式来看，中国消费者的消费情绪非常积极， 预计未来会增加通信服务的消费支出	401
主要发现二：中国消费者对高带宽的需求持续增长，并且会 越来越多地通过移动设备获取丰富的通信服务	401
主要发现三：消费者对网络可用性、可靠性和计费质量的 满意度较低	405
主要发现四：超过 80% 的中国消费者拥有不止一个 CSP， 主要原因是为了获取所需要的全部服务	406
主要发现五：关于通信服务的首选信息来源是家人和好友、 互联网和社交媒体	408
主要发现六：中国 CSP 应当更加注重客户态度和行为， 促使更多消费者成为拥护者	409
主要发现七：在被调查的全部属性中，中国 CSP 几乎都表现最好， 这可能使他们成为垂直市场中的相关参与者	410
主要发现八：调研显示，在零售和银行领域最可能存在 通信服务机遇	411
结论	412
第十六章 在电信行业树立拥护度	
——CSP 如何在互联世界中提高客户忠诚度	413
电信行业的客户拥护度	415
拥护者的价值和反对者的成本	420

拥护者和反对者之间的差距	423
为何树立忠诚度变得如此困难	425
提高客户拥护度	428
您是否准备好增强拥护度?	431
结束语	432
第五部分 制造业	439
第十七章 消费电子产业的智慧变革	441
执行摘要	441
消费电子行业发生了深刻的变化	442
智能产品和服务创新时代到来	444
企业面临的挑战和新需求	450
利用云技术促成变革和建立智慧的家庭	451
总结	461
第十八章 挑战：互联的消费者——通过服务增强电子用户体验	464
必需的变革	465
体验时代中的消费者	467
体验时代的挑战	470
体验时代的新能力	473
您是否准备好扩展电子业务体验?	479
结束语	480
第十九章 互联健康设备的未来——信息搜寻者的福音	485
执行综述	485
确定目标信息搜寻者	487
用途向预防和管理转变	489
设备制造商对注意力份额的争夺	493
思考解决方案和产业链，而不仅仅是设备	495
抓住市场机遇	497
更大的视野：这为何对世界至关重要	500
第二十章 增强移动性——智慧交通的新前沿	505
重新思考移动性：对汽车公司的新要求	507