

复苏_下

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

東方出版社



复苏_下

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

東方出版社

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

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

汽车公司生产汽车：切入点与优势	508
连通性：控制机遇	510
着眼于汽车之外	512
建议：从眼下开始	522
第二十一章 向电动车转移——将消费者视为驾驶员	525
变革力量	527
传播消息	528
互联的驾驶体验：双赢局面	532
充电基础设施	537
结束语	541
第六部分 旅游和交通行业	547
第二十二章 2020 年的航空业：替代化与商品化	
——全球航空业不能忽视的两个发展趋势	549
塑造行业的力量	551
替代化	556
商品化	558
航空公司如何应对替代化和商品化？	561
结论	568
第二十三章 2020 年的酒店业：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	574
个性化：支付“高价”，实现收入增长	576
标准化：通过区别化的一致性与客户连接	578
从客房服务到客房设计：提供“标准化”的个性化服务	581
为“我”的细分客户群服务	582
向每个客人提供自主权	583
满足独特需求……每一次	586
通过个性化和标准化提高客户亲密度	588
第二十四章 2020 年的旅游业：经销困境	
——增强协作，丰富旅行者的体验，并提高获利能力	591

对经销的不满意：“低成本渠道”的真正价格	593
根本的补救措施：旅行生态系统必须学会与他人“共舞”	600
通过与当前的对手合作而“升级”财务绩效	603
第七部分 其他	607
第二十五章 转变观念——为不断变化的能源世界创造新业务模式	609
方法论与框架	610
行业的新价值模式	613
行业模式创新	616
成功转型所需的能力	624
评估 IMI 战略	625
结论	626
第二十六章 石油天然气行业 2030 展望	
——满足未来几十年日益提高的能源需求	631
调研对象统计	633
不断变化的能源形势	633
影响供应的外力	635
影响需求的力量	637
政府对供应和需求的影响	638
不断变化的行业形势的本地影响	641
行业参与者的竞争方式不断转变	642
准备应对 2030 年	644
您是否作好准备？	649
结束语	650
第二十七章 超越内容——利用新的收入机遇	653
数字媒体现状	655
恢复并且增加行业收入	661
您作好准备迎接挑战了吗？	668
结论	669

第四部分 电信业

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

Ekow Nelson Rob van den Dam

尽管移动收入在近几年出现增长，但通信收入的增长速度却随发展中国家语音市场的饱和而开始减慢。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？我们的研究表明，未来将出现四种似是而非的情境。更重要的是，我们总结了最有可能在这些情境下取得成功的公司特征。

过去 10 年，电信行业经历的变革比整个行业发展历程中经历的变革数量还要多。1999 年，全球只有 15% 的人口拥有电话；到了 2009 年，几乎 70% 的人口拥有了手机。除移动通信业的增长外，公共交换电话网络（PSTN）的语音收入在过去 10 年出现了剧烈下滑，增值（OTT）通信服务及全球行业整合出现激增。有些电信公司甚至作出了惊人的决定，将外包业务视为与物理网络同等重要的核心业务。

在发展中国家快速增长的推动下，移动通信成为电信业的支柱产业。但现在，这些市场已经饱和，通信收入的增长也呈现出停滞状态。内容及连接收入增长速度未达到预期值，不足以补偿移动通信的损失。虽然移动互联网使用量的增长使我们看到了一丝希望，却仍伴随许多运营挑战。电信行业面临许多严重问题：未来增长源头在哪里？电信业将如何演进？

IBM 研究表明，电信业许多重要发展趋势的结果都是高可预测的。¹此外，我们还基于大量的未知因素总结出了 13 个主要变数，它们也将对电信行业

产生重大影响。这 13 个变数的结果不能肯定，主要分成两类：潜在增长领域及行业竞争结构。通过对这些不确定性可能造成的极端结果进行分析，我们发现了电信行业在未来 5 年可能会遇到的 4 种情境。

四种未来情境

幸存者整合 (Survivor Consolidation) 消费者日益紧缩开支，导致电信公司收入持稳甚至有所降低。发达国家的电信运营商并未进行幅度变更语音通信/封闭式连接服务，也未能进行水平扩展或者进军全新垂直市场。投资人对电信行业丧失信心，给行业带来了资金危机，推动了行业整合的进程。

市场波动 (Market Shakeout) 在长期经济萧条及经济恢复信心不足的情况下，投资人迫使运营商分割资产，组建高回报的独立企业。零售商开始从电信运营商手中收集这些被抛弃的服务并且重新包装这些服务。此外，中央政府、市政当局及替代运营商（如本地住房协会或公用事业公司）也在将超高速宽带扩展到资金不足的区域，而专用基础架构投资则只限人口密集地区，导致市场被进一步分割。电信运营商希望通过水平扩展以及向应用/内容供应商或企业/个人用户销售高价的连接服务来实现增长。

巨人之争 (Clash of Giants) 运营商整合业务、扩大运营并且创建联盟，以便与涉足通信领域的 OTT 玩家及设备/网络制造商抗衡。大型运营商在选定的垂直领域扩展市场（如智慧电网和远程医疗），在这些市场领域提供打包的端到端连接解决方案。电信公司开发了高价网络服务组合并且提高了数字内容集成能力，以便增强用户体验。

衍生市场 (Generative Bazaar) 随着政策法规的完善、技术的进步和竞争的加剧，电信市场日益公开化，导致 OTT 与网络运营商之间的界限越来越模糊。基础架构运营商通过水平方式集成在一起，构成了数量有限的网络协作体，能够为任何人、设备或对象提供普遍深入、价格合理、不受限制的开放连接，包括快速扩张的新型轻资产（asset - light）服务供应商。

通过对这四种情境进行模拟分析，我们发现“衍生市场”在收入、收益

率及现金流等方面最有吸引力，“巨人之争”紧随其后。“幸存者整合”与“市场波动”的吸引力明显减弱，这两种情境都将导致市场萎缩，给电信业带来挑战。如果以不停扩展客户群为基础的现有增长模式继续运行，电信业的收入势必会停滞甚至降低。此时，“幸存者整合”与“市场波动”的结果最令人捉摸不透。

随着传统服务的增长和收入进入停滞期，数据和内容收入虽有所增长，但不足以抵消传统服务的损失，因此，电信业面临大量的不确定性，必须为迎接可能出现的多种情境作好准备。

为了重新实现强有力的增长，电信行业需要群策群力，共同创建一个适当的环境来支持更加动态、收益率更高的“巨人之争”或“衍生市场”情境。首先，电信公司可以针对通用能力和平台开展大规模的全球行业协作，以便在与全球 OTT 供应商进行抗衡时提高竞争力。电信运营商可在周边垂直市场中增强竞争力，在医疗、智慧电网、交通、零售及银行业等领域构建全新业务模式。此外，若想实现进一步的增长，电信运营商可为任何人、对象及大量的互联设备提供普遍深入的开放连接，模拟第三方创新并且利用客户和网络洞察力来增强用户体验，借此帮助他们加快数字经济的发展步伐。

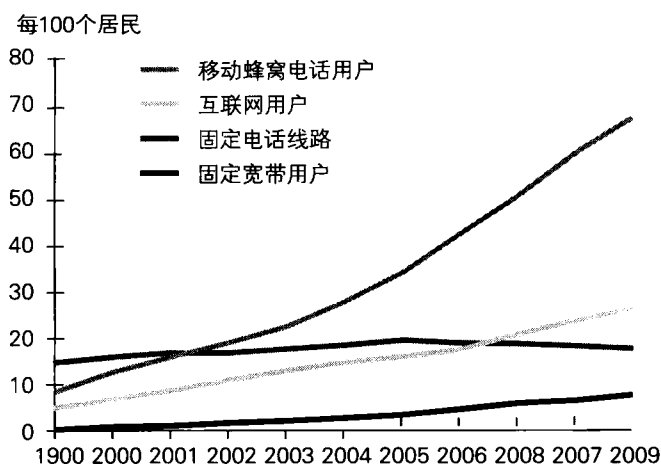
电信业在过去 10 年经历的变革比以往的 100 年还要多

过去 10 年，世界通信方式发生了巨变，幅度比以往整个发展历程更加巨大。本章，我们将讨论以下几次关键变革和挑战：

- 移动迁移
- 通信业变脸
- 利用内容实现盈利遇到挑战
- 流量与收入失去关联性
- 外包网络业务

移动迁移

1999 年，在电话推出超过 100 年之后，全世界每 6 人中只有不到 1 人拥有电话。到 2009 年，全球每 10 人中就有 7 人拥有移动电话（见图 13.1）。²



资料来源：国际电信联盟（ITU）ICT 统计数据库，<http://www.itu.int/ITU-D/icteye/Indicators/Indicators.aspx>。（2009 年的数据是预测值）；“The world in 2009: ICT Facts and Figures,” ITU Geneva 2009, http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/Telecom09_flyer.pdf

图 13.1 移动蜂窝电话在过去 10 年呈现强大增长势头

同一时期，固定电话（PSTN）线路和语音收入继续领跑市场，而移动电话通话时间却在不断增加，说明固定电话日益失去市场。例如，在 2008 年，拨出的固定语音流量在欧盟 5 国——法国、德国、意大利、西班牙和英国——总计 5 600 亿分钟，或者占到通话总时长（MOU）的 53%，比 2003 年的 6450 亿分钟或者占通话总时长的 72% 明显降低。³ 2010 年，移动业务承载的拨出语音流量有望首次超过固定电话。⁴

历经 10 年的飞速增长后，全球移动业务开始进入停滞期。2008 年，收入增长首次跌破两位数。⁵ 在某些领先国家，移动业务总收入预计在 2009—2010 年间将会首次出现下跌。⁶ 实际上，每个用户平均收入（ARPU）已经开始降低。例如，意大利电信公司的 ARPU 在 2008 年已从 2004 年的每月近 30 欧元降低为每月仅仅 20 欧元。⁷