

HZ BOOKS
华章科技

Alibaba Group
阿里巴巴集团

互联网+

从IT到DT

INTERNET PLUS

阿里研究院 著

机械工业出版社
China Machine Press

互联网+

从IT到DT

INTERNET PLUS

阿里研究院 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网 + : 从 IT 到 DT / 阿里研究院著; 一北京: 机械工业出版社, 2015.4

ISBN 978-7-111-49950-3

I. 互… II. 阿… III. 互联网络 IV. TP393.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 071843 号



互联网 + : 从 IT 到 DT

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王 彬 迟振春 刘立卿

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 19.5

书 号: ISBN 978-7-111-49950-3

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书编委会

主 编 高红冰

执行主编 游五洋 宋 斐

策 划 张瑞东 林 茜

撰 写 (按拼音排序)

崔瀚文 陈 亮 窦 伟 方德华 顾 潇 何徐麒

姜汝祥 靳怡雯 吕志彬 孟 晔 潘永花 宋 斐

粟 日 汤 敏 田 丰 吴 坤 薛 艳 谢周佩

游五洋 赵大伟 张海晖 钟慧丽

特别感谢 (按拼音排序)

崔 冰 程 璟 础 润 郭大路 高 飞 黄建良

何笃丰 胡雪莺 刘 冰 梁春晓 李 辉 力 山

刘 松 刘雪珍 潘立维 松 风 史建娜 好 童

田小宣 王丽娟 王培宇 王琼玥 吴晶妹 闻学臣

薛贵荣 徐天标 杨 磊 映 羲 赵 健 张 蕾

张 陆 周斌琦 朱 柒 张 婷 周 术 朱 珠

序 1

从IT到DT

马云（阿里巴巴集团董事局主席）

阿里巴巴有一个“农村淘宝服务站”团队，专帮农民朋友“触网”。他们发来的“战报”是这样的：

浙江桐庐，张大伯打算开个“农家乐”，他上网买了6张床，6个空调，6个电视，还定制了厨房用的不锈钢架子。贵州铜仁迷路村，杨大叔打算做土石方运输生意，在阿里巴巴平台采购2辆重型卡车。浙江昌化镇白牛村，村民在淘宝购入6700个山核桃钳子——当地不少农民身为淘宝卖家，购买核桃钳子搭配自家的“山核桃套餐”在网上销售……

这些故事让我感觉特别踏实。

过去20年，互联网产业做得非常成功，但我发现很少有互联网公司能健康地、平静地活过3年。问题在哪里？缺了什么？

无论你是否喜欢，过去20年互联网都对人类社会产生了巨大的影响。而许多传统企业讨厌互联网，因为互联网毁掉了他们的生意。与此同时，那些成功的互联网公司如Google、Facebook、Amazon、eBay和阿里巴巴，我们所有的人天天都在担心。

如果一个行业中的公司常常不能活着超过3年，那这个行业永远无法成为主流，永远不可能深深根植于社会经济。我们要做什么才能找到解决方案，让公司能够活得长久而健康？

今年3月份我在德国曾有一个演讲。我认为，互联网必须找到那个缺失的部分。这个缺失的部分就是鼠标和土地、水泥携手合作，找到一个方法让互联网经济和实体经济能够结合。只有“互联网+”，互联网公司才能活下来，才能开心地活30年。

世界正在快速改变，很多人还不知道IT是什么，今天IT已经在向

DT（数字科技）时代快速跨越。IT 科技和数字科技，这不仅仅是不同的技术，而是人们思考方式的不同，人们对待这个世界方式的不同。

IT 时代是方便自己控制和管理，“信息”是一种权力。而 DT 时代是利他、激发大众活力为主，DT 是一个数据更充分流动的时代，会更加透明、利他，更注重责任和体验。

我们设想，在未来，经济将不再由石油驱动，而由数据驱动；商业模式将是 C2B（Customer to Business）而不是 B2C；机器不仅会生产产品，还会说话、思考，还会自我完善；企业将不再关注规模，不再关注标准化和权力，而会关注灵活性、敏捷性、个性化和用户友好；企业与企业、国家与国家之间不会那么注重对抗，而会在竞争的同时增加合作，并重视对整个社会的关怀和责任。

如果说第一次和第二次技术革命释放了人的“体力”，那这次技术革命释放了人的“脑力”：梦想、激情、想象力、科技信仰、创新冲动……

我一直认为，不是每一次工业或技术革命改变了世界，是技术背后的梦想改变了世界；不是单个的梦想推动世界改变，而是一群人、无数人的梦想，以及背后一整套的技术基础、制度安排推动世界改变。

我相信，中国在线的 6.5 亿人口和尚未在线的另一个 6.5 亿人口，不仅是全球最蔚为可观的消费市场、最灵活的智能化制造基地，也是“互联网+”创业创新最活跃的试验场。这些力量不仅会渗入中国的农村，渗入所有人的思想意识，也将同步促进知识、资源、制造、服务在全球价值链上的整合——这是“互联网+”，这是与数字化同步进行的全球化。

这是一个精彩的世界，这是一个属于年轻人的世界，这是一个属于未来的世界。

互联网的“器”与“道”

曾鸣（阿里巴巴集团首席战略官）

随着互联网技术一浪又一浪的发展，越来越多的传统企业面临巨大挑战。这些传统企业在强调自身优势的时候，最常提到的一个观点是“互联网是工具，商业/金融的本质不会变”。言下之意是，我们对商业/金融的本质理解很透彻，只要把互联网这个工具用好，未来还是我们的。最新的争论是“互联网+”还是“+互联网”，前者以互联网为基础/平台，后者以互联网为工具。

这种观点最大的问题在于，对“互联网工具”的理解过于工具化。互联网是工业革命后一次重大的技术革命。人类在工业文明这两百年创造的财富远远高于以前几万年的总和。互联网技术进步的速度和影响力将大大超过工业革命。

任何重大技术革命的背后都有科学、哲学，甚至是世界观的巨大变化。不理解这背后深刻变化的本质，根本不可能利用好这样的工具。没必要在逻辑层面争辩什么是“本质”，什么是工具。要把互联网这个工具用好，就必须理解互联网思维。这是互联网的本质。这两者本来就是无法割裂的一体。“分布式”既是互联网技术的基本架构特征，也是未来商业的基本模式。云+端、机器学习、快速迭代等，都在快速从技术范式演变成商业范式。

最前沿的技术和最创新的商业模式往往是共同演进的，成功的创新商业模式才能最终把技术创新的价值最大化。淘宝的电子商务生态圈和云计算、大数据的技术进步是紧密相连的。谷歌的成功是商业和技术的同时成功。一个“引进”互联网工具的企业，基本没有可能接触到技术的前沿，而且引进的技术优势能发挥多少也是问题，又如何靠它形成自

己的竞争优势呢？未来，一个成功的企业，不论在什么领域，肯定都是能同时服务海量客户的，仅这一点的技术挑战就是巨大的。

当一百年前汽车取代马车的时候，虽然只是交通工具的改变，甚至可以说“交通的本质并没有变”，但交通的变化大到改变了我们所能感知到的几乎所有一切。

“互联网+”的提出，本身就标志着互联网、云计算、大数据等正在从简单的工具快速成为整个社会的基础设施和核心理念。在互联网平台上完成经济运行模式的重构，正是未来十年创新的主题。

当移动互联网和物联网让一切在线，甚至虚拟和现实的边界越来越模糊的时候，越来越多的观念会受到前所未有的挑战，这个时候空谈“商业/金融的本质不会变”只会让自己更加被动。努力理解互联网将给我们这个社会带来的本质变化，从而在根本上改变自己的思维模式，远比仅仅把它当作工具要重要得多。

传统企业如何转型：一切业务数据化

涂子沛（《大数据》《数据之巅》作者，阿里巴巴集团副总裁）

近几年来，由于互联网企业的兴起，中国的企业界如同一池春水，水面被吹皱甚至搅乱了，传统企业纷纷提出要向互联网转型，即企业要利用互联网的平台来开展业务活动。今年1月份，中国的企业界甚至成立了“中国企业互联网化推进联盟”来推动传统企业向互联网化转型。

但传统企业究竟如何才能实现互联网化？一个企业的线上业务和线下业务又怎样才能融会贯通？尽管业界已经探讨了一两年的时间，但面对这些问题，很多企业的领导还是一筹莫展，感觉像天狗吃月亮、无处下手。

我认为，这个切入点现在变得越来越清晰，它就是“数据”。信息技术发展到今天，互联网化的本质和核心其实就是“数据化”。

不妨以互联网的典型企业——电商为例。

和传统的线下实体店相比，电商的经营模式究竟有什么不同呢？先撇开互联网，我们会发现，电商跟实体商店最本质的区别是电商每卖出一件产品，都会留存一条详尽的数据记录。也正是因为可以用电子化的形式保留每一笔销售的明细，电商得以清楚地掌握每一件商品到底卖给了谁。此外，依托互联网这个平台，电商还可以记录每一个消费者的鼠标点击记录、网上搜索记录，所有这些记录形成了一个关于消费者行为的实时数据闭环，通过这个闭环中源源不断产生的新鲜数据，电商可以更好地洞察消费者，更及时地预测其需求的变化，经营者和消费者之间因此产生了很强的黏性。

线下实体商店却没有办法做到这一点，你要问任何一家实体店的老板：你的货都卖到哪去了？他可能只知道一个省、一个市或者一个地区卖了多少，却无法回答他所生产、经营的每一件商品究竟卖到了哪个具

体的地方、哪个具体的人，这个人还买了其他什么东西、查看了哪些产品、可能喜欢什么。换句话说，线下店即使收集了一些数据，但其数据的粒度、宽度、广度、深度都非常有限。由于缺乏数据，实体店对自己的经营行为、对消费者的洞察以及和消费者之间的黏性都十分有限。

就此而言，一家电商和一家线下实体店最本质的区别是是否保存了足够的数
据。其实，这正是互联网化的核心和本质，即“数据化”。当然，这不是一个简单的数据化，而是所有业务的过程都要数据化，即把所有的业务过程记录下来，形成一个数据的闭环，这个闭环的实时性和效率是关键指标。这个思想也可以简单地概括为：一切业务数据化。

可以设想，如果今天有一家实体店可以把自己所有的生产行为、经营行为和管
理行为都数据化的话，理论上它就可以和电商比翼齐飞了。互联网只是一个工具，其目的是数据化，通过数据化让一切业务都变得可以分析，从而更好地掌握市场和用户。

阿里巴巴公司是全球电子商务的领头羊，拥有比美国两家电子商务翘楚“亚
马逊”和“eBay”加起来还大的数据，但这样一个大数据公司，今天仍然在强调“一切业务数据化”，即认为自己的“数据化”工作还没有做深、做透，还要用更多的数据记录更多的商业过程。

其实不止传统企业的转型，扑面而来的整个信息经济，无论是互联网金融、
在线教育（MOOC）还是智慧城市，其核心都是数据化，人类将通过越来越普及的电子记录手段建构一个和物理世界相对应的数据世界。这个数据世界在时间、空间两个维度上不断衍生、扩大，形成一个和真实世界对应的镜像和映射，因为这个数据世界可以随时被重构、被分析，人类因此可以更好地了解过去、把握未来。

换一个角度，我们甚至还可以断言，随着数据化的不断深入和扩大，整个人
类的历史都将以数据的形式而存在，数据就是静态的历史，历史就是动态的数据。因为人类记录历史的手段，无非就是数字、文档、图片、音频、视频等，所有这些形式都是数据。数据越丰富，越可以更好地再现昨日的社会、分析当时的情境。就此而言，历史的碎片，就是游离的数据；历史的迷雾，就是模糊的数据；历史的盲点，就是缺失的数据。当历史和现实都可以用数据重建、分析和解构的时候，我们就像有了一个水晶球，可以更好地在迷雾中看清问题、发现盲点、把握未来。企业如此，社会治理亦如是。

“互联网+”与中国发展的比较优势

陈有钢（麦肯锡全球董事）

很难想象没有航海技术的发展和1588年对于西班牙无敌舰队的胜利，作为一个岛国的英国如何能够成为世界的领导。由西班牙和葡萄牙推动的“航海+”英国的工业制造，造就了大英帝国的全球贸易优势。同样，“铁路+”美国的国土和自然资源优势，是美国在19世纪后几十年及20世纪初形成经济腾飞基础的重要背景，其中也包括由铁路发展带动的钢铁业和金融业的发展。虽然在“航海+”和“铁路+”的发展中都有不可避免的负面影响，但从历史发展来看，它们对于国家和人类带来的正面影响是绝对的主流。

以自然禀赋及延伸能力为基础的国家比较优势，需要把握住生产力技术的重大变革，才能释放出最大的潜力。这个时机的契合也许就是“国运”，而“互联网+”给中国及中国市场中的企业提供了一个绝佳的机会。

首先，在国家发展这个层面，“互联网+”的发展理念可以帮助中国形成新的国际分工比较优势，同时减少市场经济补课的时间。

从劳动力成本优势到创造力成本优势。人口众多是中国最明显的自然禀赋，而中国人口的平均教育水平相对印度等国家来说也更高。随着收入水平的提高，劳动力成本低的比较优势难以持续，特别是对于传统制造业来说。而互联网给中国基于自然禀赋发展新的比较优势带来了可能。人与人之间的协作能力是人类进化产生的最大财富，但这种协作的有效性由于沟通交易成本的限制，在过去很难实现大人群的网络效应，类似流水线规模生产的被动协同成为协同的主要模式，而体现人群网络创造力促进作用的主动协同在互联网的帮助下才刚刚显示出巨大的潜力。

一个具有一定教育水平、充满创业精神的巨大人群，在互联网的帮

助下一旦形成有效协同的机制，会迸发出世界一流的群体创造力。这种创造力的表现形式在初期更多是商业模式或是产品的微创新，而随着经验和能力的积累，它会演进为突破性的创新，包括在科学技术方面。中文互联网已是一个足够大的网络，而如果未来的一代可以更好地突破语言的障碍，这个群体创造力的潜力还会更大。

市场经济软基础建设的加速器。中国市场经济的发展越来越受制于软性基础设施不完备和社会资本的匮乏。不少行业的市场信号体系失真，不能有效调配供需资源，而行业规则、信用和诚信、交易平台等基础的薄弱直接导致交易和协作的高成本。负面影响反映在很多方面，包括对于创新的制约。

互联网可以帮助加速社会资本的积累和软性基础设施的建立，特别是在政府适当的引导支持下。社会资本的良性积累基于社会交往和经济交易的正面体验。互联网大大提高了社会交往和经济交易的频率，同时其更强的信息透明性和过程可追溯性为打击欺诈行为带来了更好的可操作性。而交易频率的增加，也为行业规则的加速形成和法律体系的快速建立提供了更多的案例经验。

发达国家的市场经济体系是经过几个世纪的磨合形成的，其中经过了很不起起伏伏，不乏挫折。互联网为中国在较短的时间内加速补课提供了技术上的可能，但加速的同时也会让一些问题凸显，更需要从国家发展的利益出发，用积极的形态去用好互联网这个市场经济的工具。

对于中国市场中的企业来说，首先要用好互联网的技术工具，提高劳动生产率，回归企业价值本源；同时，加强“互联网+”背景下的企业创新，发展范围经济（Economy of Scope）的业务和组织模式，也是建立未来竞争优势的重要基础。

企业需要回归价值本源。对于传统企业来说，如何实现在互联网背景下的转型是一个时常被提及的问题，O2O成了不少企业年报中必提的方向。而一个不具价值竞争力的产品或是服务，无论线上还是线下或是O2O，都是无法在充分竞争的市场中获胜的。停留在概念上的O2O，到最后会成为“0”2“0”。互联网的思维说到底就是市场经济的思维，它就像一个探照灯，把不同的价值选择清晰地呈现在客户面前。互联网迫使企业清晰地回答这个问题：我为什么能比竞争对手提供持续的更优的价值？这个价值的平台到底是什么？

对于不少中国实体企业来说，转型的首要前提是明确和建立自身真正的核心竞争力——那种在充分竞争的背景下能够起到有效作用的核心竞争力。没有核心

竞争力，即使是引领潮流的互联网企业也难以持久领先。这也是为什么中国互联网的领军企业都在兢兢业业地加强自身的大数据分析能力和供应链能力。互联网的流量就像流水，流动是天性，单纯地追求短期流量或线上业务量就像是挖了引流的渠道但没有修水库。所以，实体企业需要提高端到端的供应链效益来建立可持续的价格竞争力，加强消费者的细分研究的能力，对于骤然扩大的地区市场打好客户服务延伸的基础，打造坚实的价值平台。

着力以客户资源为基础的创新。麦肯锡全球研究院对于全球创新模式的研究表明，不同国家的企业由于所在市场环境和禀赋的不同，反映出不同的创新发展路径，核心的差异在于什么是当地创新生态体系中的优势资源。

在欧美等发达国家，基础科学和应用科学的尖端人才资源、健全的市场经济体系为企业在科学创新和技术创新上获取价值提供了良好的基础。应当承认，中国在这些资源上尚不具备优势，而人才培养是比较难实现跨越式发展的。中国企业在创新生态中的优势是庞大的客户资源，企业可以通过形成有效的客户反馈互动机制，支持在商业模式、营销方法和产品上的反复迭代创新。不少中国互联网企业在这种创新模式上已经取得了巨大的成功，他们的出发点就是把客户作为企业最宝贵的资源来加以利用，在深入理解客户需求的基础上，把企业和客户的力量叠加起来推动不断的微创新。而互联网的环境也为传统企业丰富自己的创新模式提供了可能。事实上，中国市场的客户资源规模也给跨国企业的全球业务提供了迭代创新的重要学习和实验基地。

大多数企业很难有也不需要这种“本来无一物”的顿悟，毕竟多年的经验是积累在客户看不见摸不着的传统环境中的，而实体企业也有现实的生意要维护。但传统企业需要对于自身的投资分配做一个重新审视，开始把客户真正变为自己的资源。

规模经济和范围经济的平衡。大多数行业的企业管理是建立在规模经济 (Economy of Scale) 的基础上，这是基于需求相对单调，或是由于供需力量平衡中供方占有绝对优势（这也是互联网建立消费者主权之前的市场基调），企业减少运营复杂性来提高效益的合理抉择。

互联网正在从两个方面改变这个规模经济主导的企业管理方式。首先是消费者的需求多元化。由于互联网（社交网络）大大提高了个性化需求聚集的可能，社会上的小群体特色需求有了发展的社会和文化基础。年轻一代更是开始摒弃“大

妈品牌”，而追求反映个人诉求的商品和服务。另一方面，企业经济模型中大产品、大生产和大渠道的成本逻辑在发生改变，研发、供应链等的边际成本在下降，使得产品组合丰富的经济性得到提高。未来生产方式也会相应地创新，从而使得针对某个客户群体提供超出企业现有边界的更为丰富的产品和服务，成为企业业务发展的重要杠杆。范围经济会成为管理学的新热点。如企业的组织管理模式可能需要发生大的变化，职能型的组织架构也许更适合规模经济的要求，而以项目小组为核心的综合管理更能实现范围经济；以消费者为主轴的管理体系可能会与传统的品类组织架构形成互补等。中国企业有机会在这次企业管理的重大变化中走在世界的前沿。

认识“互联网+”对于中国发展比较优势的作用，并不是说有了互联网就万事大吉，也不是对于“中国任性”乐观。但互联网确实是中国的一个难得机遇，用好它，是我们的历史责任。

序 5

“互联网+”激发传统产业新潜能

李纲（埃森哲大中华区主席）

作为一项新兴技术，互联网已经完成了经济扩散的前两个阶段，即萌芽期和规模化阶段，目前已经发展到推动组织和社会转型以及自我持续性创新和发展阶段。如今，互联网行业除了自身在不断发展和创新之外，更是成为各个行业实现数字化转型的催化剂。

在我看来，“互联网+”泛指社交媒体、移动互联网、数据分析和云计算（SMAC）等数字技术从互联网产业不断向传统产业延伸、渗透，进而推动传统产业实现数字化转型。这不仅创造了巨大的商机，更重要的是，它将成为中国经济发展的新引擎，提升中国企业在全球价值链分工中的地位，进而创造高质量的GDP增长。

实际上，这点已经得到了数据的支持。2015年，埃森哲研究和发布了国家层面的数字化密度指数，旨在衡量数字技术在各国企业和经济中的渗透程度。在研究覆盖的17个经济体中，中国的数字化密度排在第十位。但我们研究发现，到2020年，如果中国的数字密度提高10分，其全要素生产率的年增长率就会增加0.65%，同期中国GDP平均增长率也会相应增加0.5%，有望实现4180亿美元的新增产值，这在17个经济体中居首位。

换言之，如果互联网和数字技术能嫁接到更多的传统行业，将使传统行业如虎添翼，大大推动中国经济有质量的发展，进而释放出更多数字化红利。

传统行业由于发展较早、商业模式相对成熟，其数字化程度普遍较低，因此未来应用数字化提升生产效率的空间更大。特别是随着中国经济增长放缓，传统企业过去那种劳动力密集型和资源密集型的发展模式难以

为继，需要找到新的竞争优势。而“互联网+”正好为传统产业升级换代提供了一个契机，毫不夸张地讲，正如蒸汽机、电气化等其他通用技术一样，互联网技术将彻底改造传统产业的基因，从而带来全新的业务来源和收入增长。

其实，在很多传统行业中变革正在发生。埃森哲 2014 年针对中国市场发布的《数字融合市场》报告中指出，在支付、购物、视听和出行四大领域，传统行业壁垒已经被打破，新的业态正在形成。

在支付领域，除了传统金融服务机构以外，第三方支付机构这类非金融服务企业通过移动设备、社交媒体以及其他数字技术，为消费者提供了灵活多样的支付手段；在购物领域，很多非传统零售企业都借助电子商务直接参与零售市场，零售商则通过数字技术提供 O2O 无缝购物体验；在视听领域，围绕消费者在多屏幕上的收看收听习惯，传统内容提供商和数字内容提供商都试图通过互联网黏住目标受众，观众反过来也可以通过社交媒体与内容提供商进行互动，从而打破了过去对内容的被动接受模式；而与人们生活息息相关的交通出行领域，正在变得越来越人性化和智能化，很多新兴互联网公司都在围绕“一站式”出行做文章，希望将交通、住宿、旅游等环节打通，给客户提供个性化贴身服务。

可见，“互联网+传统行业”并不是简单地颠覆传统行业，而是利用新的数字化手段优化传统行业的运营模式，给消费者、客户以及企业自身创造增量价值，让老树抽新枝。因此，对于传统企业而言，不应害怕被新进入者所颠覆，而应抱着开放的心态，客观地看到新进入者给传统行业带来的新气象，抛弃传统的零和思维，树立竞合的观念，与新进入者以及产业链中的上下游企业建立广泛的合作伙伴关系，共同打造产业生态圈。这也是 2015 年《埃森哲技术展望》中提出的一个重要技术变革趋势——伙伴经济（We Economy）。

未来的商业生态系统会出现两个特点，一是整体的平台化，二是个体的专业化。这就像一枚硬币的两面，一方面，随着消费者和企业客户需求增加，对产品及服务提供方的要求也越来越高，过去那种线性的供应链无法给企业提供所有资源去围绕“客户体验”捕捉更大的红利。未来企业不仅需要与行业内上下游企业合作，还要与相关行业企业进行跨界合作，共同打造一个围绕消费者生活的生态圈。另一方面，生态圈内的企业角色定位更加明确，除了核心企业之外，其他企业则会朝着日益专业化的方向发展，通过合作实现共赢。而每个生态圈也应该有其独特的价值定位。

因此，将来的市场竞争更像是不同商业生态系统之间的竞争。传统企业习惯了单打独斗，通过企业自身力量实现突围，而“伙伴经济”模式下，企业要学会联盟作战，通过与系统内、外和产业链上下游的企业合作，依靠打配合战取得更大的商业成功。

如果说伙伴经济关注的是企业与竞争对手及商业伙伴间的关系，那么在“互联网+”时代，企业与客户的关系也会发生深刻的变革。我们预计，未来预先打包好的服务将让位于为客户量身定制的解决方案式服务，我们将这一模式称为成果经济(Outcome Economy)。在成果经济中，数字化企业将会越来越多地销售解决方案和成果，不再只是销售产品和服务，企业间的竞争将变为一场能力比拼，即能否在特定时间和地点、以可量化的方式向客户交付所期待的成果。

其实，成果经济并非新概念，数十年前，哈佛大学著名市场营销教授西奥多·莱维特(Theodore Levitt)就告诉学生，人们想要的不是四分之一英寸的钻头，而是四分之一英寸的钻洞。但是，成果经济的发展一直举步维艰，原因在于企业还没有找到有效办法去深入、持续地识别客户需求。

如今，数字技术使这一问题迎刃而解——成果经济不再只是一种愿景，先行者们正在将嵌入式硬件和传感器反馈的数据与自身数字系统连接起来，借助大数据、分析法和云计算等工具获取全面洞见，了解客户的真正需求并据此采取行动。尽管很多中国企业目前还处于从产品制造向“产品+服务”转型的阶段，但是一旦成果经济这种新的业务模式被广泛采用，企业再从头建设数字化能力肯定会措手不及。因此在本轮向“互联网+”转型的过程中，传统行业中的企业就应该高瞻远瞩，提前布局数字化技术能力。

随着中国经济进入“新常态”，过去的经济增长动力逐渐失色，中国企业急需找到一个新的动力来源，而以互联网为代表的数字化技术的出现恰逢其时。充分抓住这一技术趋势，不论是中国企业还是中国经济都会释放出新的增长潜能。