



# 一带一路战略引领的全球化 3.0 时代

IBM 商业价值研究院

## 执行报告

### 战略与创新

#### **IBM 如何提供帮助**

企业若要从当今的环境中脱颖而出，需要适应日益复杂、瞬息万变的市场，改善运营状况，提高企业各个职能部门之间的协作水平，培养出更为出色的领导和优质人才，管理好持续的变革并发掘根植于数据中的新的可能性。IBM 的业务分析和战略实践将管理咨询方面的专业知识与分析科学相结合，助力领先的企业迈向成功。如欲了解更多信息，请访问：

[ibm.com/services/us/gbs/strategy](http://ibm.com/services/us/gbs/strategy)

---

## 知识密集型的数字全球化

21 世纪初史无前例的全球化各行各业开创了新的经济舞台。技术，尤其是数字化技术，对整个商业环境带来了深远的影响。正在开展全球化扩张的企业面临着巨大的机遇和挑战。他们应当如何应对这些机遇和挑战以构建自己的竞争优势？“一带一路”作为一种创新的方式，是促进各参与方共同发展、实现共同繁荣的合作共赢之路。本报告还提出了企业如何驾驭数字化浪潮的转型框架。

---

## 执行摘要

全球化是指商品、技术、服务、人员、资本等生产要素跨越国界的流动，从而形成全球范围内的有机经济整体的过程。

知识密集型全球化是全球企业占领战略性市场和构建竞争优势的关键手段，也为中国企业走出去和外国企业引进来创造了巨大的机遇。然而，企业在走向全球化的过程中还面临着一些关键的瓶颈，比如基础设施瓶颈、公共资金瓶颈、技术瓶颈、人才&技能瓶颈，以及治理瓶颈。中国的“一带一路”方案有助于解决全球化中所面临的瓶颈，是促进互利共赢的创新方式，将是一个被越来越多的国家接受的路径。

“一带一路”基础上的全球化 3.0 与以往的全球化有着显著的区别，它具有互联互通、互联网化，以及技术颠覆等特征。打通产品/服务流、资金流、客户流、数据流和信息流，实现全球一体化，将有助于企业向新市场扩张、获得全球资源和加速创新。

与此同时，企业也需要应对新时代的巨大变革所带来的挑战。本报告提出了一个转型框架，通过形成新的战略重点、培养新的专业知识、建立新的工作方式和创造新的客户体验，帮助企业数字化重塑时代下构建独特的竞争优势并取得成功。

46%

商品贸易占全球 GDP 的百分比在 1990 年到 2015 年之间增加了 46%<sup>1</sup>

199%

国外直接投资占全球 GDP 的百分比在 1990 年到 2015 年之间增加了 199%<sup>2</sup>

668%

互联网用户数在 2000 年到 2015 年之间增加了 668%<sup>3</sup>

## 全球化新浪潮与国家战略

“全球化”一词在上世纪 80 年代才出现，但全球化现象早已客观存在。技术进步使得跨国的贸易和资本流动变得更为简单和便捷，从而使得世界各国经济的相互依赖程度日益提高，促进世界经济日益成为紧密联系的整体。全球化已经成为世界经济增长的强有力的驱动力量（见图 1）。

托马斯·弗里德曼在《世界是平的》一书中提出，经济全球化的发展进程中形成了三次浪潮：

- **全球化 1.0-** 劳动力密集型的全球化虽然较快提升了全球人均收入，但还没有达到能够遏止贫困人口增加的水平。
- **全球化 2.0-** 资本密集型的全球化加深了发达国家经济的融合，但却使贫穷国家严重依赖于初级产品的出口。
- **全球化 3.0-** 知识密集型的数字全球化是全球企业占领战略性市场和构建竞争优势的关键手段。

图 1

全球化是世界经济增长的强有力的驱动力量



来源: <https://knoema.com/tbocwag/gdp-by-country-statistics-from-imf-1980-2022?country=World>

---

全球化的新时代下，高速的宽带连接比大海航线更为重要，它是无形的。在这个时代，只要能够连上因特网，世界任何角落的任何人都可以参与到全球经济中来。这就大大降低了进入壁垒，也改变了以往商业运作的规则，以及谁能够参与进来。

大型的互联网平台将全球数以百万计的企业和客户联系在一起。也极大地降低了跨境交互和交易的成本。

- 纯粹的数字化的商品和服务可以实时交易；
- 许多传统的产品增加了“数字化包装”，如传感器和跟踪器，使之能够更好地进行物流管理，也提高了它们的价值；
- 实际上，现在每一种跨境交易都有数字化技术的存在。

此外，社交、移动、分析和云技术也对全球化带来了深远的影响。社交媒体已经从网站演化成共享平台和商业模式。移动技术和小型化正在以新的功能改变消费者的体验。先进的分析技术提供了更深的商业智能和消费者洞察。云技术使得个人和组织能够以新的模式进行互动，这也将有助于开展跨平台的数据分析。

然而，企业在全球化新时代下扩张时，也面临一些关键瓶颈：

- *基础设施瓶颈*—不同国家的基础设施的发展水平不一样，有些国家在铁路、公路、网络等基本的基础设施方面仍然比较落后；
- *公共资金瓶颈*—在企业全球化的过程中，缺少足够的资金支持是一个关键的问题。企业需要寻找更多的途径来融资，突破公共资金问题；
- *技术瓶颈*—不同国家的技术发展处于不同的水平，数据没有统一的平台和管理机制，导致低效率和高成本；
- *人才和技能瓶颈*—全球化需要具备全球视野的人才和技能。要想成功在当地立足，企业需要充分理解当地的文化和商业规则，而缺乏合适的人才和技能是一个常见的挑战；
- *治理瓶颈*—各个国家的政策是不同的。如何确保在全球的生态系统环境下都做到合规，是每个全球扩张的公司必须面对的问题。

最近召开的中国共产党第十九次全国代表大会提出了适应时代发展新要求的一系列新思想和新观点。而“一带一路”方案恰恰也是解决全球化中所面临的瓶颈、促进互利共赢的创新方式。

“一带一路”是中国的国家战略。目前有横跨三大洲的 66 个国家参与建设，而中国将在全球事务中扮演重要的角色。

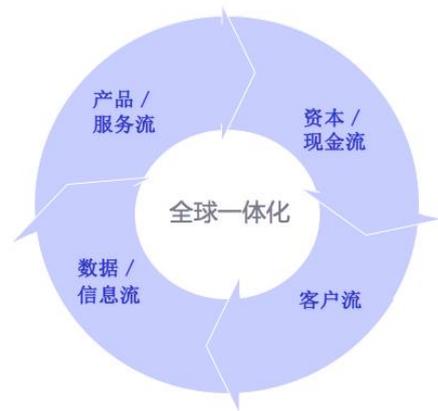
- 陆上依托国际大通道，以沿海中心城市为支撑，以重点经贸产业园区为合作平台，共同打造国际经济合作走廊
- 海上以重点港口为节点，共同建设通畅、安全、高效的运输大通道。

“一带一路”战略着重于政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通与民心相通。其中，政策沟通是重要保障，要健全长效化政策沟通机制和全方位政策沟通平台。设施联通是优先领域，要抓住交通基础设施的关键通道，加强能源基础设施的互联互通合作，推进跨境光缆等通信干线网络建设。贸易畅通是重点内容，要消除投资和贸易壁垒，加强信息互换，拓展相互投资领域，优化产业链分工布局。资金融通是重要支持，促进双边本币互换，通过亚投行和金砖国家开发银行突破公共资金瓶颈。民心相通是社会根基，开展合作办学，推动旅游合作，扩大医药领域合作和加强科技合作。

这些战略侧重点将极大地推动国家和地区之间的贸易、投资和文化交流。“一带一路”所秉承的共商共建共享原则，所坚持的互联互通、合作共赢，将让全球化进程更有活力、更加包容、更可持续。全球化 3.0 时代将打通产品/服务流、资金流、客户流、数据流和信息流，促进全球一体化，并创造新的价值（见图 2）。

图 2

全球化 3.0 将促进全球一体化



来源：IBM 商业价值研究院分析

### 案例：中国企业正在构建全球生态圈

美的集团宣布持有德国库卡集团 95% 的股份，成为该集团最大的股东。库卡集团是全球领先的机器人、自动化设备及解决方案供应商。

这一合作不仅将延续传统的“欧洲技术+中国市场”的模式，还将开创“自主技术+中国市场”的新模式。

美的可凭借库卡在工业机器人和自动化生产领域的技术优势，提升公司的生产效率，推动公司制造升级。库卡则将受益于广阔的中国市场，预计 2020 年将会有 10 亿欧元的收入来自于中国市场，年增长率达到 25%。<sup>4</sup>

- **产品/服务流** – 产品/服务流的整合将促进全球市场扩张，提供个性化的产品和服务，并促进生态系统中的创新；
- **资本/资金流** – 资本/资金流的整合将有助于优化投资，以及当地政策的合规；
- **客户流** – 客户流的整合将创造更多的渠道以获取新的客户，并提供更广泛的技能支持和人才招聘资源来服务于客户；
- **数据/信息流** – 数据/信息流的整合将提高效率、减少冗余，还将通过标准化和集中管理来降低出错率和不一致性。通过规模经济，成本也将大幅下降。

在全球化 3.0 时代，企业将变得更强、更智慧。企业可以加入全球生态系统、享受货币一体化、统一的信用评级，以及一致的数据。打通产品/服务流、资金流、客户流和数据/信息流，将帮助企业：

- 提升业务和内部能力，获取全球资源
- 提高效率，通过规模经济降低成本
- 低成本地、准确地向新地区扩张
- 降低风险和出错率，加强内控

## 机遇与挑战

“一带一路”驱动的全球化 3.0 与以往的全球化浪潮有着本质的区别，它具有以下三大特征：

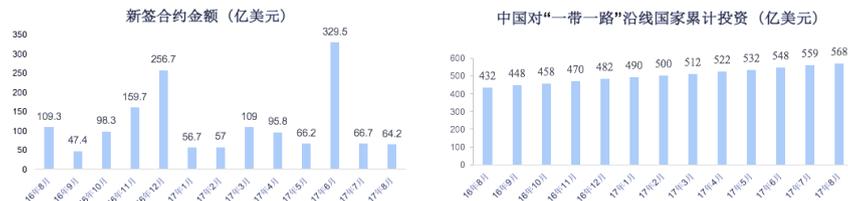
- **相互连通：**随着交通基础设施的发展，将签署更多的多边贸易协定，改善各国之间的连通；
- **互联网化：**亚马逊、阿里巴巴等互联网巨头已经部署了数字化的网络连接；
- **技术颠覆：**新技术，如物联网、3D 打印、5G、区块链等，正在颠覆企业的经营模式。

### 相互连通

中国对“一带一路”沿线国家的投资处于快速增长阶段，潜在市场规模巨大，投资空间和机会非常多。基础设施建设是互联互通体系的重要组成部分，肩负着改善“一带一路”沿线地区发展所需硬件条件的重大使命，需要大量的资金投入。中国企业持续与“一带一路”沿线国家签订新的合约，2017 年 1 月-8 月签订的合约金额比 2016 年同期增长了 21%。中国对“一带一路”沿线国家的总投资金额超过 560 亿美金 (见图 3)。

图 3

新签约金额与中国对一带一路沿线国家的投资



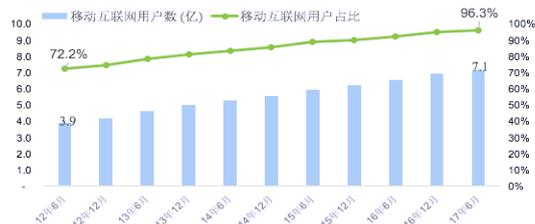
来源：中华人民共和国商务部。 <http://fec.mofcom.gov.cn/article/fwydy/tjsj/>

图4

中国互联网用户数增长



中国移动互联网用户数增长



来源：第40次中国互联网络发展状况统计报告，中国互联网络信息中心，2017.8.4

## 互联网化

中国的互联网及相关服务业呈现快速增长势头。截至2017年6月底，中国互联网用户规模已经达到7.51亿，互联网普及率达到54.3%。中国移动互联网用户规模达到7.14亿，占互联网用户总数的96.3%（见图4）。

## 技术颠覆

技术，尤其是数字化技术，正在迅速颠覆市场。数字化技术正在改变我们的生活方式，改变全球供应商与消费者之间的关系，并推动新一轮的全球化 and 经济增长。自2005年以来，跨境网络带宽增长了45倍。全球商品贸易约有12%是通过国际电子商务开展的，有3.6亿人参与跨境电商。数据和信息跨境流动飞速增长，跨境网上贸易对全球GDP带来的贡献高达2.8万亿美元。<sup>5</sup>

新技术也在推动业务模式和运营模式的创新：

- **新的全球贸易体系** – 多边贸易协定将促进基于区块链的全球贸易体系的创建。与基础设施相比，网络平台日益成熟，例如阿里巴巴正在推动建立eWTP（世界电子贸易平台）；
- **创新的供应链** – 企业将借助3D打印技术重新构建其供应链。更多的C2M（从消费者直达工厂）需求将推动更多的柔性制造。线上线下的不断融合将驱动建立新的区域生态系统；
- **数据货币化** – 结合海量数据，物联网技术将提高可追踪性和透明度。拥有全球供应链数据的企业可以开始新的数据货币化业务。

在全球化新浪潮下，资源和生产要素可以在全球进行合理配置，资本和产品能够在全世界迅速流动，信息和技术能够在全世界广泛传播。“一带一路”驱动的全球化将为打算走向全球化的企业带来巨大的机遇。

### 新兴市场进入

- 中国企业可以将他们的能力转移到发展中地区。“一带一路”沿线的许多国家正处于工业化、城市化快速推进时期，对于基础设施建设的需求非常巨大。国有企业在基础设施建设项目上一马当先，许多民营企业也正在积极进入新市场；
- 外国企业也更容易进入中国“一带一路”相关行业和省级市场。

### 全球采购与合作

- 与传统的线性价值链不同，新的生态系统将建立在线上线下融合的基础之上；
- 不仅利用发展中国家的成本优势，一些中国企业也开始通过全球合作获得先进的技术。

### 加速创新

- 新技术及其商业应用变得越来越透明化，这将有利于中国企业加速创新；
- 许多企业正在采用并购的方式来实现业务创新。

#### 案例：中国企业通过兼并收购扩张业务

中国海航集团的业务横跨航空、酒店、旅游、房地产、零售、金融、物流、造船以及生态科技领域。海航集团在 2017 年完成了瑞士免税店运营商 Dufry 的 16.2% 的股份收购。目前海航共持有 Dufry 公司 20.92% 的股份。

双方已经开始寻找可能的合作领域。由于 Dufry 公司的业务覆盖了一带一路沿线的许多国家和地区，此次并购以期提升国内和国外的中国游客的业务量。<sup>6</sup>

### 案例：外国公司进入中国市场

Farfetch 是一家快速发展的英国时尚科技公司，成立不到十年时间，估值已经超过 10 亿美元。Farfetch 在 2017 年 6 月宣布与京东达成战略合作伙伴关系。这一合作将改变

Farfetch 在世界第二大奢侈品市场的命运。京东将对 Farfetch 投资 3.97 亿美金，成为其最大的股东之一。

该公司将能获得京东的营销平台，社交媒体渠道和配送服务。作为回报，京东将提高

Farfetch 在中国市场满足日益增长的奢侈品需求的能力。<sup>7</sup>

中国企业和外国企业都将受益于全球化。“一带一路”战略在 66 个国家推进全方位的互联互通建设，开辟了巨大的新市场。基础设施和供应链相关行业直接受益，将率先成为重点业务领域。商贸文化互通、区域经济一体化以及电子商务将推动文化相关产品和服务的发展。

### 中国企业“走出去”

- 中国的许多国有企业具有丰富的基础设施建设和运营经验。在国家战略的推动下，这些国有企业率先在基础设施建设领域“走出去”。许多民营企业也正在积极进入基础设施和消费品领域等新市场；
- 在“一带一路”战略政策支持下，基础建设输出也能大幅缓解我国建筑、制造、电气设备等行业的产能过剩压力，有效对冲国内需求端的下滑；
- 中国企业还可以通过并购、合资、参股等形式获取全球的创新资源和新技术。

### 外国企业“引进来”

- 为“一带一路”相关行业提供器材、部件、原材料的外国供应商将更容易进入中国市场。同时，中国企业走出去想要稳健，需要注重海外运营风险管理和声誉管理，这也为国外的专业服务机构如资产管理公司、会计师事务所、律所、公关公司等带来很大的商机；
- 外国企业的技术可以为中国企业带来优势互补，中外企业的合作模式不再是让中国企业承担低成本制造中心的角色，而是需要向中国企业输出先进的技术；
- 对于一些大型项目，外国企业很可能需要通过寻找中国的合作伙伴来落地。

总而言之，企业可以借助“一带一路”战略来增强自身能力：企业能够抓住全球市场的增长机遇，寻找具备全球竞争力的最佳合作伙伴；在管控局部风险的前提下，实现最大化的全球扩张；与全球的消费者以及生态系统中的合作伙伴共同创新；利用数字化技术和全球资产来重塑自身能力；以及，借助全球的人才/技能、流程和技术来实现跨国界的无缝的运营管理。

企业在全球化的过程中，也面临一系列的挑战：

- 全球和本地消费者的购买习惯正在发生转变，消费者越来越注重体验，而不仅仅是产品本身；
- 传统的价值链正在向全球的生态系统演进；
- 缺乏跨界创新所需要的知识和经验储备；
- 无法充分利用数字化技术来促进转型；
- 面对日益复杂的业务、数据、当地的监管和安全要求，缺乏有效的全球治理；
- 在全球增长和扩张的同时，难以全局性地把控好本地的战略和运营风险。

### 案例：新技术驱动创新

IBM 正在打造区块链技术，该技术将被欧洲的 7 家最大的银行用于促进国际中小企业的贸易。这一技术解决方案将建立在开源的区块链框架 **Hyperledger Fabric** 之上，并且将在年底推向市场。

该项目将成为把区块链技术用于金融机构的首批实际案例之一。区块链技术的潜力在过去几年就已经受到银行业的关注，但真正的实际应用才刚刚开始。

图5  
转型框架



## 转型框架与方法

全球化是一段新的旅程。新的数字化技术正在颠覆全球化 3.0 时代的整体商业环境。研究表明，47%的 CEO 正在被董事会质询其在数字业务方面的进展，而半数 CEO 并没有数字化成功的衡量指标。<sup>8</sup>

为了在技术颠覆的激烈竞争中生存并蓬勃发展，企业需要进行数字化重塑。数字化重塑运用数字化和新兴技术，根本上重新设计企业的创新、运营，以及与客户、员工和生态系统的互动，从而创造显性的客户价值。

对传统企业而言，数字化重塑涉及从根本上对战略、运营和技术进行彻底改造。从战略上讲，进行数字化重塑的企业会重点关注体验而非生产。他们对技术变革和颠覆作用持欢迎态度，并将企业看作总体业务生态系统环境中的一员。

从运营角度来讲，进行数字化重塑的企业致力于持续调整，持续改进。它们在整个生态系统中营造人人创新的文化氛围，确保现实世界与数字世界的无缝对接。

从技术上而言，进行数字化重塑的企业可以毫不费力地灵活运用自身拥有、共享或租用的能力。他们精通技术创新的专业知识及其对企业的影响。而且，他们努力发挥新技术的全部潜能，无论是直接依靠自己的力量，还是与生态系统中的合作伙伴协作。

---

数字化重塑能够营造更有吸引力的客户体验。为成功实现数字化重塑，企业需要形成新的战略重点，培养新的专业知识，并建立新的工作方式。

### **形成新的战略重点**

企业需要形成新的战略重点。领先的企业会采用新的方式实现价值，培育新的业务模式，发现新的融资形式，建立更全面的风险评估方式。企业领导也会更深入地参与市场互动。他们会制定战略和执行计划，为客户营造富有吸引力、符合情境的深入体验，并在与客户互动的过程中寻找新的盈利渠道。

### **培养新的专业知识**

企业需要培养新的专业知识。领先的企业会对产品、服务和流程进行数字化改造，重新定义客户体验。他们通过使用预测性分析、认知计算、物联网和自动化技术丰富了这些步骤，建立起完全集成、灵活而且敏捷的运营环境，以支持和推动深度体验。

### 案例：IBM 的 GIE 转型战略

作为一家全球化的公司，IBM 在 174 个国家和地区为客户提供服务。作为一家全球整合企业（GIE）是公司的战略重点。

GIE 意味着将全球的资源 and 运营进行整合，企业可以将研发、生产、销售、运营、管理分别迁移或集中到最有效益的国家或地区去运作，利用当地的资源与人才，提高企业运营的效率，促进创新，从而更好地为客户服务。

IBM 多年来一直朝着全球整合企业的方向努力，并且用自身的实践为客户作出榜样。IBM 正在相应地转型，利用世界各地的人才和技能，并在横向和全球范围内整合各项业务。

### 建立新的工作方式

企业需要建立新的工作方式。领先的企业能够发现、留住和培养适当的人才，为创建和维持数字化企业积蓄力量。最成功的企业能够采取措施，培养并保持创新文化，这包括设计思想、敏捷工作和不怕失败。<sup>9</sup> 企业领导会在业务生态系统中根据环境划分业务的优先级，并在整个互动系统中寻求新的合作方式和新的创收渠道。他们从战略上深入思考客户优先级的演变过程，抓住机遇建立对客户、合作伙伴以及自身都有利的互动平台。

### 创造新的客户体验

数字化推动因素结合在一起，可以帮助企业为客户营造富有吸引力的深入体验。数字化重塑并非渐进模式，它会为富有远见的企业提供一种途径，帮助企业采用“体验为要”的方法，运用生态系统合作伙伴的集体力量，营造独一无二的体验。

---

## 为下一步做好准备

要在全球化 3.0 时代成功实现转型，企业可以遵循以下四条建议：

- 持续转型与创新
- 以新的方式接入新的生态系统中
- 投资并应用各种新技术
- 跨越边界进行合作

### 持续转型与创新

创新的本质已经发生了变化。在过去，企业是将产品和服务推送给客户，然后告诉客户它们为什么宝贵。而如今，客户越来越多地参与到了产品和服务的创新之中。研究表明，71%的受访高管认为客户是创新流程中关键的一环，有 67%的受访高管认为客户参与创新的产品具有更高的价值。<sup>9</sup>

最成功的企业以不同的方式来追求创新。这些企业创建了与业务使命相一致并支持这一使命的创新的组织和职能。最成功的企业认为，创建有益于创新的文化和环境对成功创新至关重要，它们打造促进创新的文化，鼓励创新的行为，保持创新的动力。这些企业设计实现创新的流程，寻求并直接资助新想法，它们也更有可能衡量创新项目的成效，以证明所创造的价值。

---

### 案例：提供情景洞察

中国的一家领先的物流公司运用数据科学和 Watson 技术来更好地理解 and 挖掘客户投诉的原因。

在建模的过程中，为了保证模型预测结果的准确性和稳定性，采用了多种预测算法来比较和选择最优算法。该模型运用预测性分析，识别潜在的客户投诉，这将能有效预防大型客户投诉的产生。

这一方案有效地提升了客户的满意度，并通过优化数字业务流程，提供了更好的业务洞察。

### 案例：汽车行业的生态系统

在汽车行业，传统的运营模式正在被随时、随地的移动生态系统所颠覆。在传统的汽车行业价值链中，制造和销售创新通常发生在企业内部，而客户仅限于最终产品的消费者的角色。

而在新的汽车移动生态系统中，各个企业将参与到一个综合的、整体的、体验式的移动生态系统中。与行业内外的客户和其它人共同构想、共同创造将变得越来越普遍。

### 以新的方式接入新的生态系统中

生态系统正在重塑企业、各行各业以及整体经济。全球的高管将生态系统看作关键的变革驱动因素。2016 年 IBM 商业价值研究院与经济学者智库联合，针对全球 2000 多位业务领导开展了生态系统调研。调研结果显示，90% 的受访高管认为生态系统将改变他们企业的主要业务活动。50% 的受访高管认为只有加入生态系统才能够提供满足客户需求的体验。<sup>10</sup>

最成功的企业具有清晰的意图和行动来参与到生态系统建设中：这些企业会建立新的关系网，接触生态系统中的其它合作伙伴，获取新的能力，创造新的价值及获取价值的方式；它们接触新的颠覆性的技术，寻找新的方式与合作伙伴开展合作，开发新的解决方案、提供新的客户体验；它们通过建立新的商业模式和新的客户互动模式等，探索仅依靠自身企业无法实现的商机并促进创新。

### 投资并应用各种新技术

新兴技术，如云计算、认知计算、移动技术和物联网技术等，正在改变全球的商业格局。预计到 2019 年，认知计算的市场规模将达到 126 亿美金，云计算的机会将达到 4190 亿美金。预计到 2020 年，将有 208 亿个互联设备遍布在世界的各个角落。<sup>11</sup>

最成功的企业积极拥抱新的技术。这些企业学习能力很强，并且始终保持开放的心态；它们行动迅速，率先投资于新兴技术，寻找并创造新的增长机遇；它们应用先进的技术来开展创新，提高效率，打造独一无二的客户体验。

---

### 跨越边界进行合作

几年前，高管们还可以觉察到即将到来的竞争威胁，最大的风险来自于竞争对手的产品或服务质量更好、价格更低。而现在，竞争往往难以发现，当你意识到它的存在时为时已晚。行业的边界变得越来越模糊，有时还会重新定义行业的分类方式。高管们敏锐地意识到了这种变化，因此，跨越传统的地域边界、产品/服务边界和行业边界的合作正在成为趋势。研究表明，51%的受访高管认为，行业正在被重新洗牌；55%的受访高管担心来自其它行业的新的竞争对手侵蚀自身业务。<sup>9</sup>

最成功的企业更富有远见，他们更勇于开展跨界的合作创新。这些企业明白，它们需要与生态系统中的其它合作伙伴联合参与竞争，增强对市场的影响力；它们更清醒地认识到需要保持自身的竞争优势，并积极扩大与客户、合作伙伴、甚至是有选择性的竞争对手的合作范围；它们更为敏捷，一旦开发出新产品、新服务或者新的业务模式，就会率先推向市场。

---

## 您为转型做好准备了吗？

在全球化 3.0 的新浪潮下，企业正在面临越来越多的机遇和挑战。如果不做出改变，它们就会被新的、更有活力的企业兼并或者被淘汰。

以下问题可以帮助企业开始行动：

- 您的企业在行业中扮演何种角色？
- 您的企业制定了数字化转型战略吗？
- 您的企业打算如何建立或加入全球的生态系统？
- 您的企业打算投资于哪种新兴技术？
- 您的企业打算如何鼓励创新？
- 您的企业如何在中国的同行业公司中脱颖而出？

---

## 作者

麦俊彦, 管理合伙人, IBM 全球企业咨询服务部大中华区总经理

[cymak@hk1.ibm.com](mailto:cymak@hk1.ibm.com)

徐永华, 合伙人, 数字化战略总经理, IBM 全球企业咨询服务部, 大中华区

[yonghua.xu@cn.ibm.com](mailto:yonghua.xu@cn.ibm.com)

Steven Davidson, 合伙人, 副总裁, IBM 全球企业咨询服务部香港区总经理

[steven.davidson@hk1.ibm.com](mailto:steven.davidson@hk1.ibm.com)

许方, 副合伙人, 数字化重塑团队负责人, IBM 全球企业咨询服务部, 大中华区

[xfangbj@cn.ibm.com](mailto:xfangbj@cn.ibm.com)

丁伟, 总监, STSM, IBM 中国商业价值研究院院长

[dingw@cn.ibm.com](mailto:dingw@cn.ibm.com)

王莉, 咨询经理, IBM 商业价值研究院

[qbswangl@cn.ibm.com](mailto:qbswangl@cn.ibm.com)

### 参考资料

- [1] World Development Indicators. World Trade Organization, and World Bank GDP estimates. <http://data.worldbank.org/indicator/TG.VAL.TOTL.GD.ZS>
- [2] World Development Indicators. World Trade Organization, and World Bank GDP estimates. <http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS>
- [3] Internet Live Stats. <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>
- [4] “美的宣布已持有德国机器人巨头库卡近 95%股份”. 20160808. <http://tech.163.com/16/0808/23/BTVVELTF00097U7T.html>
- [5] *Digital globalization: The new era of global flows*. McKinsey Global Institute. February 2016. <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>
- [6] <https://news.airwise.com/story/hna-adds-to-dufry-stake>
- [7] <https://www.indexventures.com/news-room/news/jdcom-and-farfetch-partner-to-open-ultimate-gateway-for-bringing-luxury-brands-to>
- [8] <http://www.gartner.com/newsroom/id/3689017>
- [9] Kazuaki Ikeda, Anthony Marshall and Abhijit Majumdar, “没有神奇魔法，只有创新科学：最成功的企业如何实现创新” IBM 商业价值研究院。2014 年
- [10] IBM Institute for Business Value Global Ecosystem Survey in collaboration the Economist Intelligence Unit, 2016.
- [11] ‘Cognitive Computing Market Worth \$12,550.2 Million by 2019’, PR Newswire, Apr 22, 2015, <http://www.prnewswire.com/news-releases/cognitive-computing-market-worth-125502-million-by-2019-500919761.html>

---

© Copyright IBM Corporation 2017

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 或其他公司的注册商标。Web 站点 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。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。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的(无论是明示的还是默示的)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组织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“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

