



- 数据革命正在为很多公司创造大量的机会，使得公司可以充分利用他们已有的和没有的信息，来获取竞争优势。
- 信息的不对称将重塑市场，决定谁赢谁输，甚至谁能在这场游戏中继续下去。
- 那些能够找到解决之道的公司将能超越其它竞争对手，得到设计和驱动整个新业务模式的机会。
- 即使需要压上巨大的赌注，在信息分离方面很多公司依然处于错误的方向上，更糟糕的是，他们中的一些还不清楚错在哪里。
- 但是存在一些缩小信息鸿沟，甚至是跨越信息分离障碍的方法。

因数据而亡

Data to Die For

一些唱片公司试图通过利用算法发现过去热门歌曲的声音模式来提高他们的歌曲成为流行金曲的机率。有五年历史位于马萨诸塞州剑桥的生物科技公司 Genstruct，能够通过挖掘浩如烟海的学术期刊寻找看似不相关的线索，为处方药疗效做出新的诠释。还有网络巨擎谷歌把搜索关键词变成了沉甸甸的金条，并因此赚了几十亿美元。

当然利用信息成名和发财已经不是什么新鲜事了。1978年，Fred Smith，联邦快递的创始人，说过一句名言：“关于包裹的信息跟包裹本身一样重要。”并应用这一真知灼见开创了实时跟踪工具，这使得他的公司在市场上赢得了巨大的竞争优势。

今天支持着Google和Genstruct成功商业世界的是增长越来越快的海量信息——以数字形式存在的信息包罗万象——从股票交易到全膝关节置换。搜索需要的花费很少，操作也相对容易，数字的形式为企业带来更多机会，企业也更容易利用他们有的而别人没有的信息，获得竞争优势。信息的不对称越来越多地决定市场的形成，决定谁赢谁输，以及谁有资格参加游戏。简言之，在一个被信息淹没的世界里，一些公司找到获得比其它公司更多信息的途径，这种差异能够使它们拥有设计和推动全新业务模式的能力。

在某些情况下，收集或理解信息方面的缺陷不仅会造成商业恶果，也会决定生死。如果数据流发生问题，汽车公司、航空公司、食品服务公司以及医疗服务商比其它企业更可能把客户置于风险之中。

实际上，根据大量的研究，在美国的医院每年可能有好几万病人死亡。这些死亡通常是由于从信息拥有方到信息需求方的信息传输中断造成的。这是致命的信息不对称，比如，关于一名病人的原有情况或用药情况的信息没有从一位医生处传给另一位医生。

即使有这么大的风险，许多公司仍站在信息分界线错误的一边。最糟糕的是，有些公司甚至还不知道他们站在了不正确的一边。但是，我们有办法缩小这一差距，甚至是跨越这一分界线。

企业为什么有所缺失？

信息不对称现象为什么会发生？既然现在是信息时代，为什么那些可以从已有数据获得利益的公司不能在常规条件下获得所有他们需要的数字信息？

通常问题在于，尽管公司有获得信息的途径，但他们没有认识到或者没有珍惜他们所掌握的东西。掌握了太多的关于很多东西的情况：产品、客户、销售等等，很容易使这个“连线游戏”失败。简单的说，许多公司在这一领域有能力局限：很少有先进的数据分析能力，甚至根本不具备这种分析能力。运营部门生产出数据流，IT部门把这些数据流输送到各处，但没人有时间、工具或能力来进行数据分解，找到取得竞争优势的机会。

当然，问题也可能根源于没有足够的信息。对个人信息保密的担心是限制数据流的因素之一。在美国，健康保险责任法案（HIPAA）就是一部对数据提供者提出保密要求的法律，虽然这种限制不是绝对的，但许多数据提供者选择了谨慎行事，拒绝共享或者发布任何有关个人的信息。

通常其它类型的数据所有人也对共享进行了限制，因为竞争因素，因为不方便，或因为他们想减少自己的责任。显然，透明并不是对所有人同样有好处。许多公司依靠信息的不对称锁定客户并保持价格水平（除非情况发生了改变），他们没有什么动力去分享数据。

然后是成本的问题。信息流受不同的“公共品悲剧”的影响。在大部分供应链，数字化信息的价值是所有公司可以共享的，但通常一家公司必须首先承担所有或大部分数据获取的成本。

最后，还有信息的互通问题。不以共享为目的的信息，存储和使用的形式通常很难进行分享和整合，也就是说，这类信息是不互通的。

所有这些障碍正在以这样或那样的方法得到解决。但个人信息保密政策的修改以及互通性的提高还是无法克服最基本的障碍：对想象的需求。通常这是一个新问题，洞察，或称为区分产生成堆的无用数据与挖掘实际上带来优势信息的世界观。当想象、数据和新技术结合在一起，这样的优势通常无可限量。

回报丰厚的战略

信息不对称发生在所有行业中。只要有市场就有信息，而且一般来说，只要有信息就至少会因为有一方拥有

信息而出现短暂的信息不对称现象。我们知道对冲基金就是利用复杂的数学模型发现和开发金融市场上微妙而短暂的价格机会。消费品公司也在玩这个游戏，在系统中投资数百万，预测比如最后一茬咖啡豆什么时候成熟，可以帮助制定生产和定价计划。唱片公司也运用算法来获得灵感，工业品公司通过建立复杂的期权模型来降低商品价格波动带来的风险。那些成功者要么是很好地利用了每个人都有的信息，要么就是获取了其它人都没有的信息。

那么，一家公司怎么能成为赢家呢？显然，答案因行业和环境不同差别会很大，但这里有一些战略能够帮助企业获得丰厚的回报。

利用新信息。Google出售的是他并不拥有的东西：词汇。这家公司跟踪用户的搜索，来发现最流行的搜索词，同时通过其关键字广告（AdWords）程序极其高效地给这些搜索词定价，卖给感兴趣的公司。然而没有搜索引擎，也就没有搜索词汇的市场。

利用现有的信息发明新技能。Orbitz家喻户晓的成功是利用新技术筛选上百万的航班序列，再找到最便宜的票价。相似的魔法发生也在其它领域。上文提到，Genstruct利用专有技术搜索专业文献，寻找可能的药品效果的解释，提供快速、严谨的方法把大量数据转变为可以用来解决具体问题的信息。

建立一个“封闭的市场”创造专有信息。Comdata是商业服务公司Ceridian公司旗下的一个部门，是领先的“车队卡”的发卡机构。卡车司机可以在往来于美国各地时，使用这张信用卡购买燃料和其它所需。Comdata给这个市场带来的一个巨大的优势是其专有的分布于全国的卡车休息站，由8,000个信用卡终端组成的网络，不仅可以提供个性化的交易控制（只能购买柴油燃料以及其它特定的供应品）而且还有所在位置信息（如员工X刚在芝加哥以外购买了200加仑燃料）。Comdata可以通过其自有的数据管道来控制这些交易的处理，提供以信息为基础的服务，这是其它车队卡发行机构所无法办到的，因为他们利用的是大型主流信用卡公司的公共渠道。

提供所需的领导力以使不同的，通常有竞争关系的公司共享信息。沃尔玛和通用汽车都建立了网络，与其一级供应商共享信息，使供应链上所有公司都能更有效和高效的工作。

简化和整合复杂的信息流。在医疗保健行业，许多公司都试图建立一个更具综合性、互通的信息平台，可以与所有相关公司共享信息。这样的一个平台能够使医疗系统中的某一领域医生使用来自另一领域医生的数据或图像，

改进决策、节省时间和花费。这一努力需要众多公司和行业的通力合作，采用统一的标准并大量投资。零售业的一个类似作法是采用通用的条形码系统。

对战略的需求

不是每家公司都可以象Google和Orbitz一样中了信息大奖。但发现一种明智的战略，处理数据流和信息不对称也不再是可有可无的事情了。数据库变得越来越大，更广泛，更便于操作，也更为通用。可被称为“信息光源”的行业越来越少。

我们可以考虑一下数字信息革命对一个具体的行业——医疗行业可能的影响。变革会使所有药物哪些有用，哪些没用的界定更加清晰。这将加剧竞争，并最终提高表现，特别是当互通性提高了护理标准。

这场革命也将引起患者、保险公司、服务者和供应商间数据所有权的争夺。这场争夺可能通过促进医疗管理生命周期模式发展引起另一场革命。这也会对IT和其它可衡量创新的投资价值有进一步的澄清。

所有这些医疗领域的变革都会发生——如果不是因为医疗领域自身的原因，也会通过外部力量促成。因为在这个Web 2.0时代，医疗领域的战争，在其它行业也是一样，不仅是控制数据，也是把元数据或者关于数据的数据货币化。潜在的具破坏性的竞争者，如谷歌和微软，肯定看到了管理医疗信息，以及利用元数据促进网络广告增长的未开发机会。在这样的环境下，现状更加具有不确定性。

相似的变革浪潮已经波及到各个行业。这一点很明了，所有公司都知道。至少在这一点上，没有什么信息不对称。

Simon Kennedy
David Matheson

Simon Kennedy是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻波士顿办公室。David Matheson是BCG资深合伙人兼董事总经理，常驻波士顿办公室。