

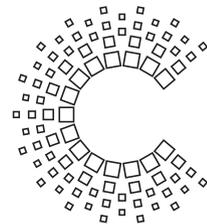
绘制 平台收益 蓝图

首席
执行官

中国洞察

全球最高管理层调研
第 19 期

IBM 商业价值
研究院



本报告根据 IBM 全球最高管理层调研（第 19 期）中 2,148 位首席执行官 (CEO) 的反馈撰写而成。我们通过 346 次面对面访谈和 1,802 次电话采访，收集定量和定性调研结果。本 CEO 报告从收集的全部数据样本中选出 2,020 项有效回答作为分析基础。本次调研一共收集了 1,709 位中国高管的反馈，包括 111 次面对面访谈和 1598 次电话采访，本报告选取了 1,603 项有效回答作为分析基础。

全球最高管理层调研规模更大，收集了 12,800 多位高管的反馈，涵盖全球 122 个国家或地区、20 多个行业的六种高管职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

颠覆成为主流趋势

受访的首席执行官 (CEO) 告诉我们，多年以来，颠覆一直是他们最关注的问题。价值链、行业和业务模式发生了影响深远而且出人意料的变化，使得全球的企业领导都不禁要问：“下一个变化将是什么？”目前，受访的 CEO 们仍然认为颠覆大潮具有关键的影响力，但与往年的报告相比，他们不再那么害怕颠覆了。大多数 CEO 并未将颠覆大潮视为破坏性的力量。他们已经习惯了接二连三的变化，并视其为日常运营和业务战略的一部分。受访者告诉我们，自己已经做好准备。但他们真的准备好了吗？越来越多的 CEO 开始接受全新的模式。他们不再单打独斗，而是在新的业务平台上与合作伙伴一起创新。现在的问题是，他们的同行中有多少会跟风加入生态系统。

更广阔的天地

来自全球最高管理层调研的观点

尽管互联网引领平台变革已有二十年的历史，但探寻未来发展之旅从未停歇。发展趋势始终不明朗。如今，“赢者通吃”型企业在不断增加，但协作式生态系统同样日渐盛行。即使在集中度日益提高而竞争程度趋降的某些行业，创新也未曾放慢步伐，当然这并不出乎意料。未来该走哪条路？

蓬勃发展的企业不会静待下一个转折点的出现，坐等新技术、新业务模式或新生产方式闪亮登场之时。他们深知，重塑企业的关键不是等待时机，而是不懈努力。必须以坚韧不拔的精神开展持续重塑，这意义比以往任何时候都更为重大。即使现状不错，也要居安思危，不断寻求并实施变革。

根据最高层管理调研的回答、IBM 客户互动以及我们与学术机构的合作成果，我们撰写了 IBM 全球最高管理层调研第 19 期“传统企业逆袭”报告，其中的四个主题描述了不断变化的业务格局。¹

颠覆潮头，自信起舞： 传统企业大步向前

颠覆已然退潮？当然，实际发生的颠覆比大部分高管预期的要少。只有不到 30% 的受访者表示，他们正在经历重大颠覆；预计的大规模颠覆并没有如期而至。发生了什么？随着行业日渐整合，初创企业失去了风投资本的青睐，或者说，被传统企业抢了风头。受访的最高层主管对这种情况感到困惑，他们表示，最令自己担心的并非可怕的数据巨头，而是曾经行动迟缓但现在锐意创新的业内传统企业，他们已经获得了先发制人和逆袭的能力。

颠覆并没有沉寂下来；而是在传统企业中逐渐积累，蓄势待发。这些传统企业通过不断重新分配资源，投资前景光明的新兴领域，精心谋划自己的优势。他们已经学会如何快速行动、快速试验、快速迭代。他们不断重塑自我，而不是在竞争对手的压力下被迫重新考虑选择。

重塑之旅，建立信任： 通向个性化的道路

个性化是增加收入和培养忠诚度的大好机会，但是由于缺乏真实的客户洞察，太多的企业因为达不到预期目标和令客户失望而身陷险滩。领先企业正在开辟获取洞察的新途径；他们是设计思维的践行者。他们借助数据研判环境，创设情境，揭示深入的客户洞察。为了设计精巧雅致、不可抗拒的客户体验，他们不是从解决方案入手，而是致力于提出下一个最合适的问题。

他们擅长开展两项活动，一是与客户共创，二是制定详细的体验路线图。这些活动产生丰富的洞察，支持有针对性的个性化工作，此外，还产生同样重要的附加影响：传播信任。在共创社区中，同伴之间的信任可以转移到企业，通过骨干影响者扩展到社区外部。同样，体验之旅路线图通过向组织内部的客户灌输“勇于担当”的企业文化，加强信任。领先的组织致力于发现未得到满足的客户需求，而不会一味地通过个性化追求忠诚度。而是努力赢得信任，并证明值得信任的理由。

统筹谋划，迎接未来： 拉动平台业务模式

哪家企业不想成为亚马逊或阿里巴巴呢？每个行业都有一些勇敢无畏的企业大胆尝试各种业务平台，通过协调消费者与生产者之间的直接互动，营造令人眼花缭乱的网络效应，带动其他企业朝着同一方向快速发展。企业需要认真考虑：是否要重塑自身，拥有和/或参与平台业务模式。但无论如何，成功的“法则”就是不断与时俱进。

平台模式打破了传统优势。这些传统优势主要来源于专利优势创造的价值。平台运营者通过互惠原则创造价值，他们为平台上的组织网络培养双赢的价值主张。首先，平台所有者准备重新分配资源，从保护市场份额转变为在新市场中开拓创新。在高回报潜力的吸引下，28%的受访最高层主管表示，他们的企业打算重新分配部分资本，用于构建平台。据估计，过去几年加上未来几年重新分配的资本将高达1.2万亿美元。

积极创新，与时俱进： 企业实现敏捷运营

在应要求排列对企业成功影响最大的能力时，参与本次调研的首席执行官重点强调了两个特征：率先尝试的新意愿以及对高素质员工的支持。领先的组织从最基层入手重新思考员工架构：实施由跨职能团队构成的更灵活多变的工作结构，培养自主性以及鼓励持续学习。对于很多最高层主管而言，最初的想法是拉近客户距离，更好地响应客户需求。

这些组织中的领导期望员工能够积极思考和重塑自己对企业未来行动的看法。重塑者明确指出，他们重视智慧试验，快速响应市场变化。重塑者不是让他们的员工躲在后面，而是鼓励他们担任“前线侦查员”。

作为全球最高管理层调研的一部分，我们采访了超过2,100位首席执行官，希望更好地了解为了应对调研中所述的商业变局，他们的职能如何与时俱进。我们的CEO调研有以下三点重要发现：1) 由于CEO能够较为清楚地认识企业所面临的威胁，因此他们可以更准确地预测颠覆大潮，不再将它视为破坏性的力量。2) CEO认识到，通过与生态系统中的合作伙伴在全新的业务平台上共同创新，能够实现显著的效益，而单打独斗则会面临越来越严峻的挑战。3) 由于并非所有企业都能够或者都应当成为平台拥有者，因此一些企业必须作为平台不可或缺的参与者来创造新价值。

过去 15 年来，我们与全球数以千计的 CEO 共同探讨商业大势，受此启发，我们两年一度的全球 CEO 调研将关注点放在他们对颠覆大潮的看法以及他们的应对之道。

2012 年，在 IBM 商业价值研究院的“把握互联经济，引领智慧成长”CEO 调研中，受访的 1,800 名 CEO 普遍表示对自己正在经历的技术和行业变革感到不适应。我们的结论是：“CEO 觉得自己处于弱势地位。他们被各种新技术、新关系和新工作方式所包围，而新员工、甚至他们的孩子可能比他们更了解这些方面的东西。”²

到了 2014 年，许多 CEO 认为数字化技术的迅速普及正在对企业产生最深刻的影响。他们发现，最大的威胁往往从意想不到的地方袭来。在“重新定义参与规则”CEO 调研报告中，我们提出：

“最大的颠覆最常发生在实体世界和数字世界的交汇点。”我们注意到，“‘壁纸商店’和虚拟零售……从智能手机到哮喘吸入器的各种医学监控设备……以及 3D 打印”都极大地影响了客户的期望。³

在 2016 年“重新定义竞争”CEO 调研报告中，我们询问企业如何在持续的颠覆大潮中取得成功，并且研究从世界上最成功的企业可以学到哪些经验。我们总结道：“首席执行官们知道，未来充满颠覆性的挑战，他们必须为此做好准备：在将来，技术进步日新月异，传统行业的分类不再存在，生态系统将彻底改变整个市场。”⁴

CEO 观点

期盼意外的出现

技术带来的颠覆已不再成为新闻热点。在我们最新调研的受访 CEO 中，有 75% 表示在自己的行业中只感受中低程度的颠覆。而且，他们不再将技术列为影响企业的最重要外部因素。为数众多的 CEO 认为市场因素更重要，而且员工技能因素的重要性也达到了 2012 年以来的最高水平（请参阅图 1）。中国受访高管表达了相同的观点，在激烈的竞争和客户喜好不断变化的环境下，有 68% 的中国高管认为市场因素将成为影响企业最重要的外部力量，其次是技术因素和人员技能。

CEO 告诉我们，颠覆的绝对程度比较低，只有 25% 的受访者认为在自己的行业中见证了较高度度的颠覆，只有 19% 的受访者认为迫切需要实施企业转型以应对颠覆大潮。这些令人吃惊的结果引出一系列问题：颠覆大潮真的消退了吗，还是 CEO 现在有了不同的看法？前几年 CEO 对颠覆大潮威胁的反应是否过度了？他们是否高估了自己成功应对未来颠覆的能力？

CEO 不再将颠覆视为破坏性的力量。

CEO 认识到，与业务平台上的生态系统合作伙伴共同创新能够实现效益。

但并非所有企业都能够成为平台拥有者 一些

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38407

