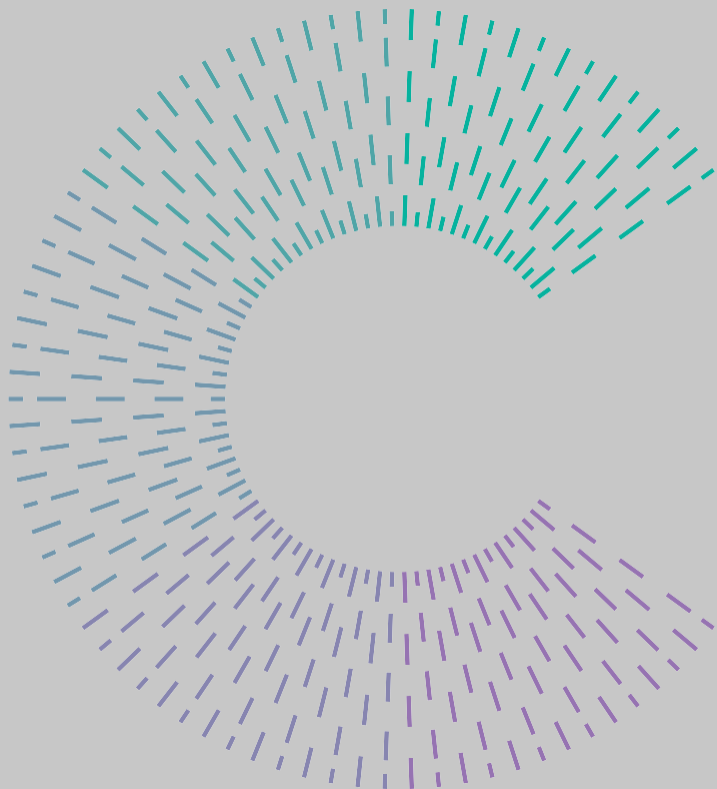
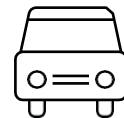


汽车行业 传统企业逆袭



全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



未来该走哪条路？

市场所传递出的信号让人非常困惑。随着数字化技术转变整个世界，垄断企业迎来黄金时代。但合作生态系统也在不断蓬勃发展，即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创造力依然非常旺盛。难怪高管们对此深感不解。

汽车行业的高管也不例外。2015 年，大多数受访高管都坚信新市场将创造最大的增长机遇。而现在，他们却不这么确定了。以前，支持开放式创新的受访者占主导地位，而现在，观点发生反转：虽然还有 40% 的受访者表示愿意将资金投入外部创新之中，但是 48% 的受访者更愿意开展有专利的研究工作。但是，汽车行业的最高层主管还是普遍认同以下两点。其一：他们预计在未来几年，对客户体验的重视程度要超过产品本身；其二：他们寻求建立更广泛的合作关系。

汽车行业的高管还表示，在未来几年，最有可能影响企业的外部力量将发生显著变化。市场力量已经超越技术进步，跃升到最重要外部力量的首位，而人才因素也从第七位上升至第三位。因此，汽车行业的 CEO 们尤其忧心人才争夺战。但并非只有汽车行业的高管有这方面的担心，IBM 的其他研究表明，各行各业的高管都将科学、技术、工程和数学（即 STEM 学科）方面的专业知识视为两个最关键的劳动力需求之一。¹

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对汽车行业的 410 名最
高层主管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定
性回答。本汽车行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 402
项有效回答作为数据样本。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名高管参与了我们
本次最新调研，涵盖 6 种高管层职位。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。

重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们发现了一批在数字化重塑的道路上领先于同行的汽车企业。汽车行业重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余——所有这些都帮助他们在财务绩效和创新成果方面独树一帜。这个群体由领先的原始设备制造商 (OEM) 和供应商构成。

调研样本中这个群体以外的其他汽车企业则没那么先进。根据在供应链中的作用，我们将这些企业又分为两部群体，分别叫做“其他 OEM”和“其他供应商”（请参阅图 1）。

解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与高管层的对话以及与学术界的合作凸显四大主题：

颠覆潮头自信起舞

通向个性化的道路

拉动平台业务模式

积极创新与时俱进

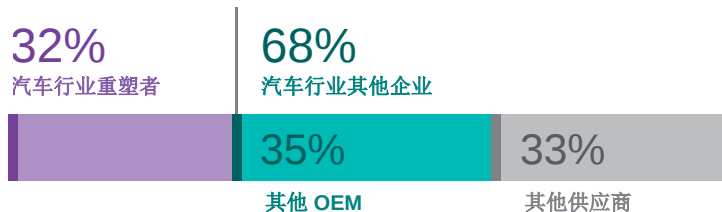
“技术彻底颠覆了这个行业，让移动、自动驾驶和互联互通成为可能。”

澳大利亚某汽车行业首席运营官

图 1

汽车行业划分

汽车行业重塑者具有不同的特征，导致他们处于不同的位置。



颠覆潮头，自信起舞

两年前，我们采访的大多数最高层主管都颇为担心数字巨头和其他领域的初创企业闯入自己的传统领地。如今，他们最担心的不再是行业外部的竞争者：79% 的汽车行业高管表示，真正的颠覆来自于锐意创新的业内传统企业——那些曾经臃肿不堪，但如今已自我重塑，力争在数字时代蓬勃发展的企业。例如，宝马公司打算组建一支车队，根据日常需求对不同的服务进行优化，不仅仿效优步，而且超越优步。²

我们采访过的许多汽车行业最高层主管都在为应对颠覆大潮做准备。其中超过一半的受访者预计，业内每个参与者发挥的作用都将发生显著变化，并对传统汽车价值链产生重大影响。OEM 和供应商对于哪个领域会受到最大程度的颠覆有着不同的意见，但他们都认为，售后服务提供商和在线中介机构将受到特别严重的影响。

然而，汽车行业的最高层主管们认为，这种巨大的颠覆也有好的一面。其中 74% 的受访者预计，随着各行业之间界线的日益模糊，可能会催生新的战略。超过一半的受访者还表示这种趋同现象将带来新的增长机遇。调研样本中的汽车行业重塑者尤其擅长于抓住这些机遇，因为他们已经明确制定了正式的业务战略来应对颠覆大潮（请参阅图 2）。

通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验极为困难，这需要深刻了解不同人群的特点。汽车行业重塑者再次走在前列。他们之中有 83% 擅于使用数据发现未满足的客户需求（而表达相同观点的“其他 OEM ”和“其他供应商”的比例分别只有 59% 和 50%）。

然而，汽车行业重塑者不只是搜索和处理海量的数据。他们还采用设计思维方法处理问题——重视客户，直接与客户接触；咨询合作伙伴，更好地了解客户体验；并分析详细的客户体验路线图。结果如何呢？81% 的汽车行业重塑者能够有效打造个性化的客户体验，表达相同观点的“其他 OEM ”和“其他供应商”的比例分别只有 57% 和 50%。

“我们开始将标准产品与不同的服务搭配，从而实现个性化。我们希望自己生产的汽车成为生活方式的生动体现，而不只是代步工具。”

俄罗斯某汽车行业首席运营官

拉动平台业务模式

平台业务模式的出现是近期最令人兴奋的趋势之一，这种模式将生产者与消费者直接对接起来，确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。虽然目前只有 7% 的汽车行业受访最高层主管表示自己的企业采用了平台模式，但 18% 的受访者正在试验这个概念，19% 的高管准备为此目的重新分配资本。设备巨头卡特彼勒是采用平台方法的典范，他们最近收购了 Yard Club，这是一家在线市场网站，旨在帮助承包商将闲置设备出租给其他承包商。³

平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。汽车行业重塑者的有些举措尤其出彩。与业内同行相比，他们更为开放，愿意有选择地与竞争对手进行合作。他们也更愿意和生态系统中的伙伴分享资源：有 50% 的受访重塑者与合作伙伴分享实物资产（而表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例只有 32% 和 27%）。最后，汽车行业重塑者更有可能投资移动、云计算和物联网（IoT），而这正是将实体世界和数字世界有机衔接起来的三项关键技术。

图 2

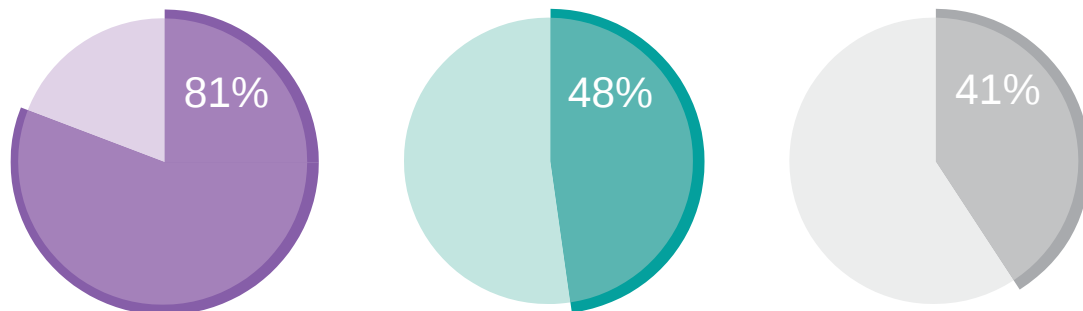
战略优势

汽车行业重塑者正在调整战略，应对颠覆大潮。

汽车行业重塑者

其他 OEM

其他供应商



问：贵公司在多大程度上明确制定了正式的业务战略来应对颠覆大潮？（选择“很大程度”的受访者的比例）

积极创新，与时俱进

随着企业通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。汽车行业重塑者在适应变革方面相当有优势。其中 92% 受访重塑者最高层主管能够牢牢掌握汽车行业的发展方向（而表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例则为 68% 和 63%）。领导这些公司的最高层主管也能更清晰地阐述企业战略。

不仅如此。大多数汽车行业重塑者正在打造能够即时学习的灵活企业：其中，有 80% 的重塑者企业主动向员工征求意见，以便开发新的方法，而表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例为 63% 和 49%。而且许多重塑者走得更远：他们当中有 71% 希望通过流动的跨职能团队促进持续学习（相比之下，表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例分别为 54% 和 47%。）。75% 的汽车行业重塑者还为团队提供大力支持，帮助他们决定最佳行动方案（请参阅图 3）。

“我们的首要目标是帮助员工获得新技能。然后，我们计划创建团队，整合不同业务部门的人才。”

图 3

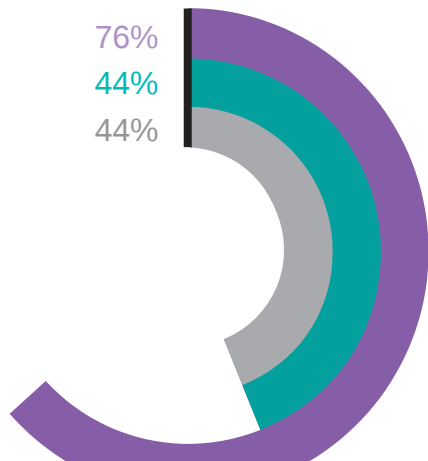
汽车行业重塑者

其他 OEM

其他供应商

自主型团队

汽车行业重塑者为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策



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_38758

