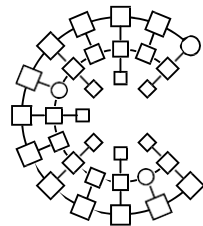


大胆想象 会思考的 运营

首席
运营官

全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 2,116 名首席运营官开展了调研。我们通过 238 次面对面访谈和 1,878 次电话采访，收集定量和定性调研结果。本 COO 报告从收集的全部数据样本中选出 2,000 项有效回答作为分析基础。

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的本次最新调研，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。

当今的首席运营官如何借助会“思考”的运营，打造互联互通式体验

多年来，首席运营官 (COO) 一直在思考敏捷性、自动化、技术实力以及适当的合作伙伴“朋友圈”如何帮助他们推进全球业务运营创新。现在，他们纷纷采用人工智能 (AI) 和认知技术，建立“思考”流程 — 向员工以及不断扩大的生态系统中的合作伙伴传递实时洞察。首席运营官正在重新设计业务模式和运营执行方式，从而创造出：

- 合作与知识共享体系
- 自适应式自我学习系统
- 富有吸引力的客户体验

一群有远见卓识的首席运营官正在全方位引领流程创新的发展，涵盖愿景建立、价值创造、流程执行以及影响分析等方方面面。

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。即使在竞争日趋集中的某些行业，创新也未曾像预想的那样放慢步伐。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。

根据最高层主管调研的回答、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字巨头，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。他们努力赢得信任，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，他们为平台上的企业网络建立双赢的价值主张。首先，平台所有者时刻准备好重新分配资源，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，而是鼓励他们积极探索。

在全球最高管理层调研中，我们采访了超过 2,100 位 COO，旨在更深入地了解 COO 职位的演变历程。在本报告中，我们介绍了在全球最高管理层调研中所述的极具挑战而且不断变化的业务格局背景下，COO 如何与时俱进，持续创新。

互联体验

“我们采取了创新举措，在行业中掀起了颠覆大潮。我们实施了运营转型，在所有渠道全面实现数字化。”

爱尔兰某电信业首席运营官

无法应对突如其来的颠覆？那已经是过去式了。现在，企业再也不会因为颠覆带来的震荡而感觉失去平衡，相反，他们已经采纳持续重塑的理念。那些曾经陷入老旧思维泥潭的业界传统企业，已经从数字巨头的巨大成功中汲取了经验。结果如何呢？他们正以全新方式开拓创新。

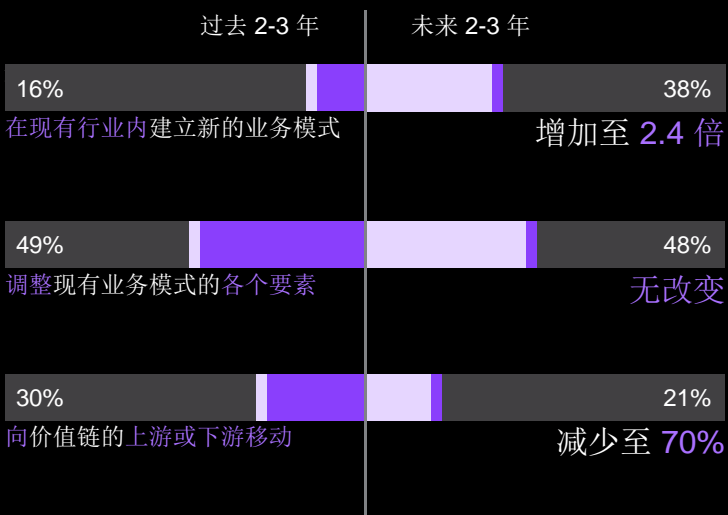
受访的企业最高层主管表示，他们拓宽了自己的关注重点，从仅注重产品，转变为更注重整体客户体验。他们积极扩大合作伙伴网络，通过跨生态系统协作创造价值，并重新分配资源，建立新的业务模式。事实上，推出新的业务模式已经成为最高层主管最优先考虑的事情——与过去几年的调研相比，指出这一点的受访者人数多了约 2.4 倍（见图 1）。

图 1

打破陈规，开拓创新

更多企业希望推出新的业务模式

过去和未来计划的企业业务模式变革



IBM 的另一份报告显示，由于企业与客户开展互动的方式呈现多样化，因此要取得成功，数字化客户体验就显得比以往任何时候都更加重要。通过采用从自我学习软件和自动化流程获得的数据，企业可以创建“互联体验”，在各种渠道中建立有意义的客户关系。²

在过去的一段时间里，企业主要是通过在新市场中推出现有产品和服务来寻求变革。他们在寻找新市场和现有市场之间的平衡。他们还了解到一点，那就是通过改变投资方向和资源分配来重塑客户体验，有助于实现发展。

运营主管对改善客户体验的重要性并不陌生。但究竟如何改善，以及最终如何由此实现运营转型，则仍是全新课题。对于领先的企业而言，不同的数据来源和创新技术在运营转型过程中发挥着极其重要的作用。企业在积极建立新业务模式的同时，也在回归行业的根本。

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_46774

