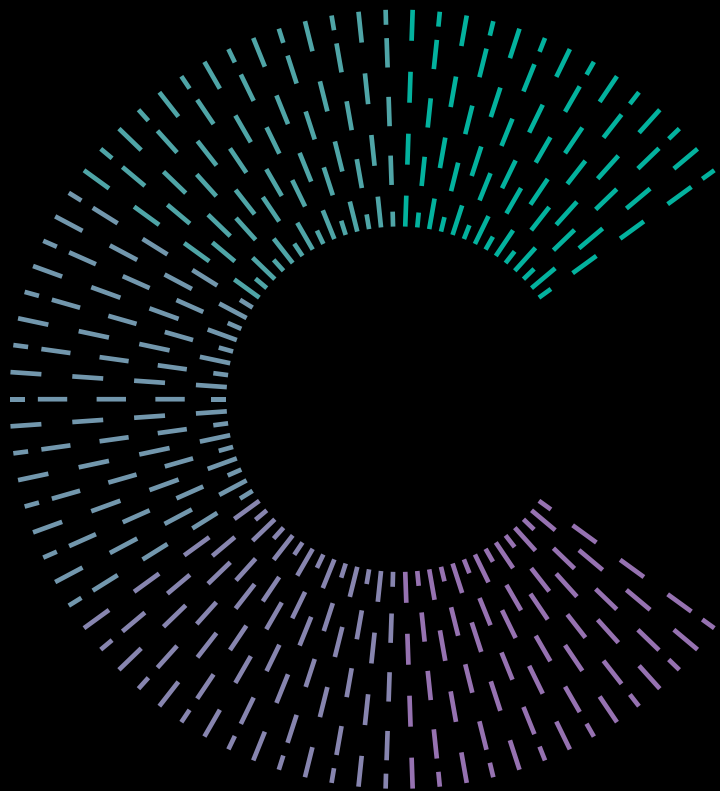




传统企业 逆袭

中国洞察

来自全球最高管理层
调研的洞察

IBM 商业价值研究院

在我们最近的一次调研中，我们收集了 12,854 位受访者的意见，他们分属六个最高管理者角色，来自 112 个国家或地区，其中 1,709 位来自于中国。

首席执行官

2,148

首席财务官

2,102

首席人力资源官

2,139

首席信息官

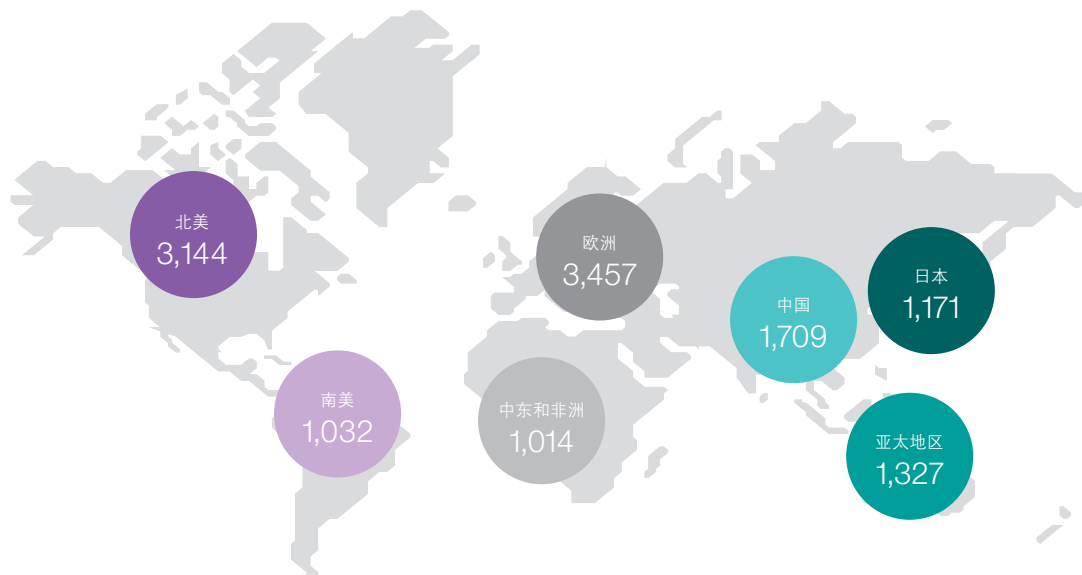
2,258

首席营销官

2,091

首席运营官

2,116



本报告是 IBM 的第三次涵盖整个最高管理层的综合调研，也是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 持续开展的最高管理层系列调研第 19 期。从 2003 年至今，我们已经从 40,000 多次访谈中收集了大量数据和洞察。本次我们彻底改造了调研计划，收集全年数据并发布调研结果。我们携手知名学者编写了这份报告。在报告中，我们从最高管理层洞察、体验和观点的角度集中展示了重要调研成果。

事业不歇，重塑不止

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。即使在行业集中度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。未来究竟该选择怎样的发展道路？蓬勃发展的企业不会静静等待下一个转折点的出现，也就是新技术、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。

引言

对于市场竞争态势日渐减弱的成因和后果，经济学家和战略家争论不休。这一方面是由于市场主导权集中到少数数字技术企业的手中；而另一方面，也受到很多结构性因素的影响。最高层主管可能并未确切了解周围环境发生的变化。这些受访企业对于未来几年业务格局变化的预期各不相同，莫衷一是。

对于未来业务重点是否会从传统成熟市场转向新兴市场，持正反观点的最高层主管势均力敌。多年来，高管们一直预计企业将朝开放创新（向外采购）方向发展；而如今，越来越多的最高层主管预计将重回专利创新之路。但也有许多最高层主管提到了协同创新的新能力和新意向。

尽管如此，最高层主管在价值主张变化及价值链扩张趋势这两个方面达成了一致意见。2/3（68% 来自于全球和 65% 来自于中国）的最高层主管预计企业的关注点将从产品转向客户体验。同时有 63% 来自于全球和 59% 来自于中国的最高层主管认为，大多数企业将继续拓展自身的业务合作伙伴网络。

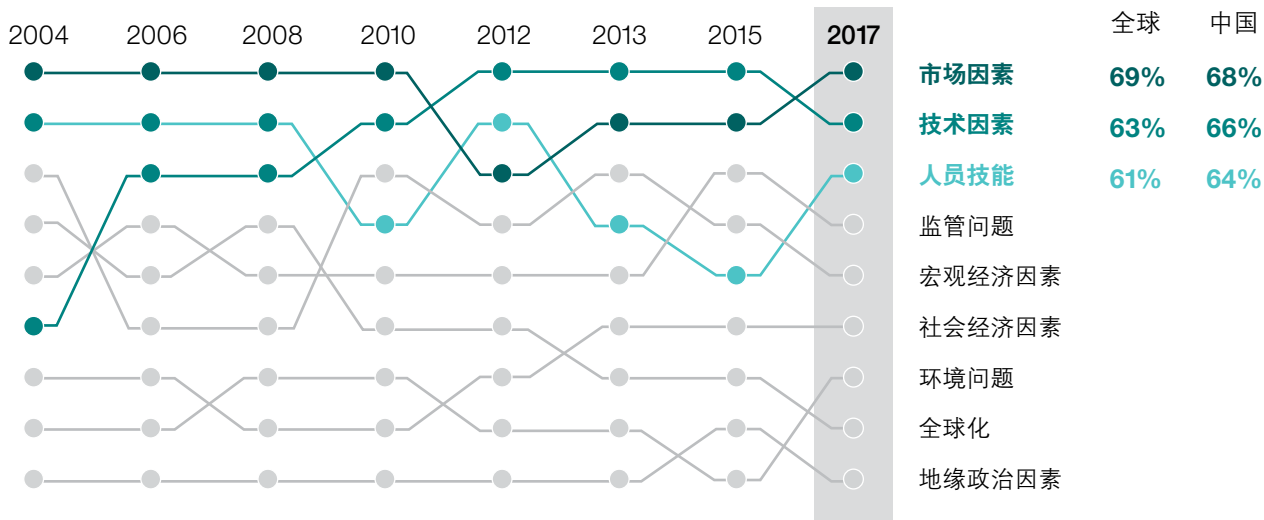
在 IBM 开展最高管理层调研的 14 年中，我们一直提到一个问题：在未来的两到三年，影响企业的最重要的外部力量有哪些？从今年的调研结果来看，市场因素重回第一位，主要体现在竞争日益激烈、客户喜好不断变化；而技术因素则下滑至第二位。人员技能大幅蹿升至第三位，这说明企业对于人才和思想等无形资产价值的认识有所增强（见图 1）。

为更有效地理解各种因素的作用，我们应用集群分析方法，将参与本次调研的 12,500 多位受访者划分成若干截然不同的类别。由此产生了三个原型，我们称之为重塑者、实践者和渴望者。我们将企业归入上述三类原型之一，他们处于数字化重塑™ 的不同阶段，并从各自的位置出发，定睛于未来的机会。

图 1

回到未来

市场因素和人员技能的重要性在增加



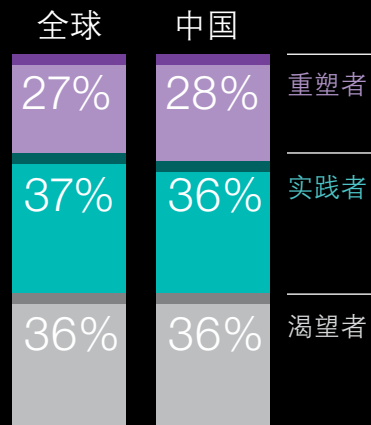
问题：未来 2-3 年影响贵企业的最重要外部力量有哪些？（最多选择五项）。

重塑者占全球受访企业总数的 27% 以及中国受访企业的 28%，也是表现最突出的群体。重塑者表示，在过去的三年中，他们的收入增长和盈利能力均优于同行，而且在创新方面同样处于领先地位。重塑者企业中各组织的步调密切保持一致。重塑者表示，他们的 IT 战略与业务战略保持协同，并对业务流程进行了优化，以帮助实现战略意图。这些企业并不自我封闭，各自为战。鉴于过去在管理变革方面的成功经验，他们对于自身的持续适应能力颇有信心。此外，他们还制定了明确的变革管理战略。

重塑者重新安排资源，为实现规模化寻找全新来源（广泛的合作伙伴网络），从生态系统中发掘新的价值。他们密切关注人员技能，并且已经重组企业架构（包括企业文化），鼓励尝试新生事物，倡导奇思妙想。他们在与客户及合作伙伴共同创新和紧密合作方面也遥遥领先。此外，他们还利用通过密切持续的合作而获得的数据和知识，筹划富有吸引力的客户体验。

对调研数据的集群分析揭示出三种原型，每种原型特征鲜明，反映不同群体的数字化重塑™ 能力。

企业从各自的位置出发，定睛于未来的机会。



用于分析的不同变量包括：

- 通过改变游戏规则颠覆新市场或新行业
- 部署数字技术以转变与客户之间的互动
- 用于表明业务战略的数据和分析洞察
- 快速构建原型以检验和完善业务战略
- IT 战略与业务战略高度一致
- 用于持续开展产品和服务创新的数据分析洞察
- 反馈和适应周期短，加快项目执行速度

实践者（占全球受访企业总数的 37% 和中国受访企业总数的 36%）尚不具备实现自己的雄心壮志所需的能力。但他们同样目标远大。半数以上的实践者计划在未来几年启动新的业务模式。部分实践者准备实现跨越式发展，敢于冒更大的风险，颠覆行业格局，超越其他企业。考虑采用最彻底的新业务模式之一，也就是平台业务模式的实践者比重塑者更多。

渴望者 — 顾名思义，无论是在数字化之旅中所处阶段，还是在快速抓住新机遇的能力方面，都还有很长的路要走。渴望者占受访企业总数的 36%。此类企业面临的最大挑战在于建立适当的愿景、制定合理的战略、获取合适的执行能力和资源，特别是高素质的员工与合作伙伴。

透过重塑者的意图和行动，人们可以了解企业如何培养新能力，建立合理的组织架构以持续创造新价值。实践者则提醒我们，在数字化时代，只要敢冒风险，能够灵活地实现新愿景，就仍然有机会反败为胜。

在这次第 19 期 IBM 全球最高管理层调研中，IBM 根据受访者的回答，与客户以及各界学者开展合作，主要讨论当前颇为引人注目的四大主题：

颠覆潮头，自信起舞

传统企业大步向前

我们深入剖析了形成当前竞争环境的各种因素，新出现的商机，以及重塑者在稳定性和活力之间保持平衡的偏好。

重塑之旅，建立信任

通向个性化的道路

在本报告中，我们展示了重塑者如何践行设计思维方法，检验各种假设，及时调整企业发展方向，在信任的基础上与客户开展合作，建立密切关系。

统筹谋划，迎接未来

拉动平台业务模式

在这部分中我们介绍，企业在通过全新方式拓展合作伙伴网络的过程中，如何逐步实现能力转变。我们阐述了企业需要如何重新审视价值主张，如何分配资源，是自建平台，还是参与平台。

积极创新，与时俱进

企业实现敏捷运营

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_38406

