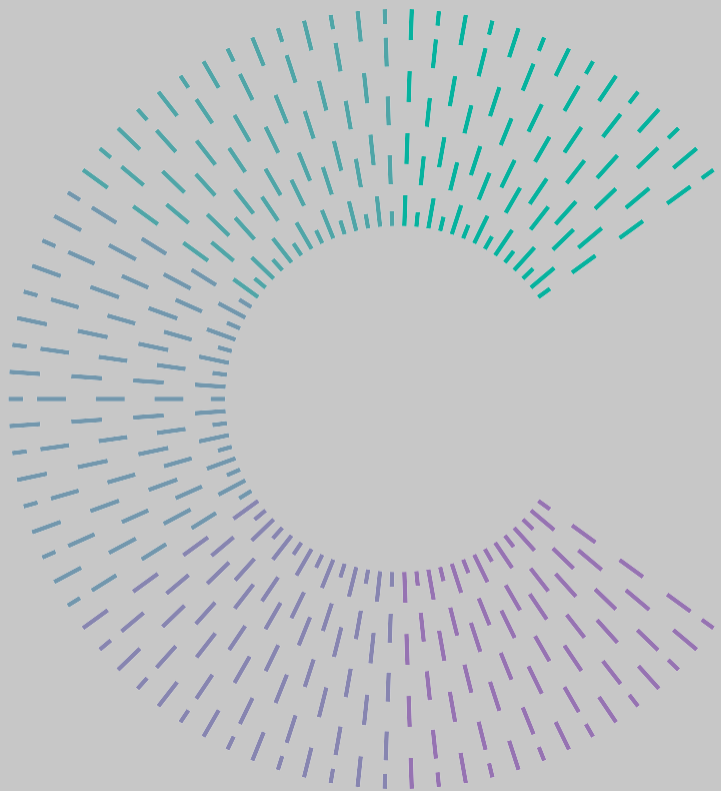


# 工业品行业 传统企业逆袭



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。难怪最高层主管们对此深感不解。

工业品行业的最高层主管也不例外。对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们明显分成两个阵营（43% 对 41%）。以前，他们认为开放式创新会成为主流，而现在，越来越多的受访者认为企业内部创新又占据了上风。然而，以下两点获得了广泛认同：价值链和价值主张正在发生显著变化。足有 62% 的工业品行业最高层主管期望拓展自身的业务合作伙伴网络。61% 的受访者表示在未来几年对客户体验的关注度会超过产品。

工业品行业的最高层主管还表示，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。市场力量和技术因素仍然排在他们工作日程的第一位和第二位（分别为 74% 和 66%）。而员工技能因素已经超越了宏观经济问题，以 65% 的比例跃居第三。受访者可能认识到技术正在重塑这个行业，造成了数据可视化和应用工程等方面高技能人才短缺。此外，鉴于安全和环保等方面的法规日益严格，监管问题从最后一位跃居第四。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对工业品行业的 1,023 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。本工业品行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 994 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 多名最高层主管参与了我们的本次最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。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，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（请参阅图 1）。

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。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

## 解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与最高管理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

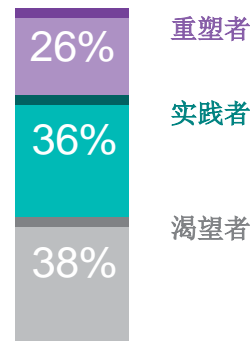
“我们必须加快流程，缩短从新品发布到大规模生产和推广的时间，当然这充满挑战。”

日本某工业品行业首席营销官

图 1

## 工业品行业企业归类为不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，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行业的初创企业闯入自己的传统领地。而现在，他们这方面的担心则有所缓解。只有 14% 的工业品最高层主管表示自己所在行业正经历翻天覆地的变化，只有 16% 的人认识到迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。此外，他们最担心的也不再是行业外部的竞争者：76% 的工业品行业最高层主管表示，真正的颠覆来自于锐意创新的业内传统企业——尤其是正在自我重塑，力争在颠覆性的数字时代蓬勃发展的企业。

许多工业品行业的最高层主管制定了宏大的计划，力争获取更多利润，并且已经为此而有针对性地提高生产效率。超过一半受访者的目标是提高产量（57%），同样相似比例的受访者将目标定为提高自动化程度（55%）。他们还希望消除资产闲置状态：47% 的受访者计划缩减生产停机时间，保持机器持续运行，从而提高利润。

在我们的调研样本中，重塑者明显领先一步。他们计划大量投资于针对制造流程和控制的云计算和行业特定技术。他们也对可能有助于实现目标的其他技术很感兴趣，比如物联网（IoT）和人工智能（AI）/认知计算。他们还深刻理解自己所在行业的发展方向（重塑者的比例达到 82%，而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别为 64% 和 46%）。总而言之，重塑者做足准备，迎接颠覆大潮：79% 的重塑者制定了适当的战略，准备好抵御颠覆性力量，而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别为 50% 和 33%。

## 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并不容易。这需要深入了解不同客户的需求，对于客户通常是其他企业的行业而言，尤其如此。工业品行业重塑者再次处于领先地位：足有 74% 的重塑者表示他们的企业能够高效打造个性化的体验（请参阅图 2）。

然而，工业品行业重塑者不只是搜索和处理海量的数据。他们采用设计思维方法处理问题——咨询客户以及合作伙伴，更好地了解客户体验；并创建详细的客户体验路线图。他们以更加开放的心态在业务生命周期的各个阶段与客户合作，包括关键的产品和设计阶段（这样做的重塑者的比例达到 71%，而实践者和渴望者比例则分别为 52% 和 34%）。重塑者群体还更希望投资于技术，从而帮助更有效地接触客户：76% 的受访重塑者计划增加对特定于行业的分析技术的投资，以期改善客户体验。

“我们计划通过数据驱动型服务推进技术成果，从而帮助改善客户体验。”

加拿大某工业品行业首席信息官

## 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。在工业品行业，一些企业已在使用平台重塑自身业务。例如，ABB 创建了一个平台，将客户与接近 200 个数字化工业解决方案、服务、设备和系统连接起来，并充分利用丰富的数据。<sup>1</sup>

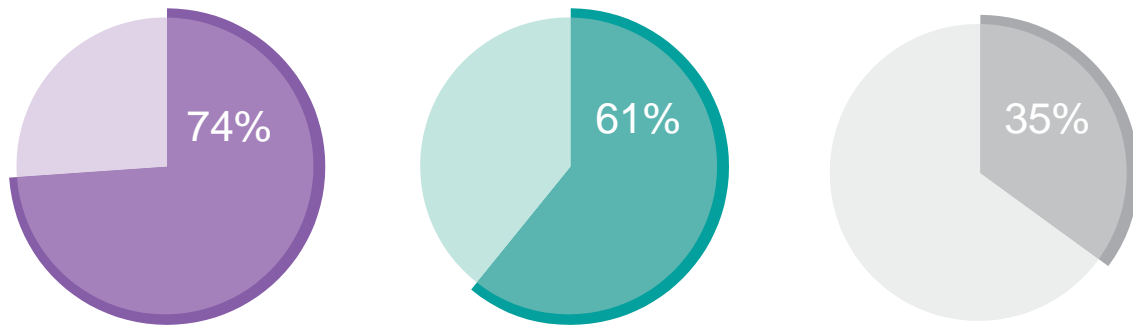
四分之一的工业品行业最高层主管正在参与平台模式：7% 的企业已建立平台业务模式，18% 的企业正在进行内部试验，与有限的外部合作伙伴开展试点，或正在实施平台业务模式。那么，平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。工业品行业的重塑者尤其符合这些特征。与其他行业的最高层主管相比，他们更愿意与合作伙伴分享资源和技术，一半以上的重塑者甚至愿意分享实物资产。他们还与更多竞争对手开展合作（请参阅图 3）。随着传统的线性供应链逐步演化为生态系统，工业品行业的最高层主管开始认识到竞争对手也是有价值的合作伙伴，可以做到互惠互利。

图 2

### 拉近距离， 实现个性化

工业品行业重塑者善于营造个性化客户体验。

重塑者  
实践者  
渴望者



问题：贵公司在创造个性化的客户体验方面的成效如何？（选择“有效”或“非常有效”的受访者比例）

## 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。最明智的最高层主管总能高屋建瓴，建立能够不断学习的团队。足有 74% 的工业品行业重塑者积极征求员工意见，以开发新的方法，而表达相同观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别只有 59% 和 40%。而许多重塑者则走得更远：65% 的受访重塑者希望通过流动的跨职能团队促进持续学习（相比之下，表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 48% 和 31%）。工业品行业重塑者还为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策。这些企业的最高层主管明白如何通过信任发挥领导作用。

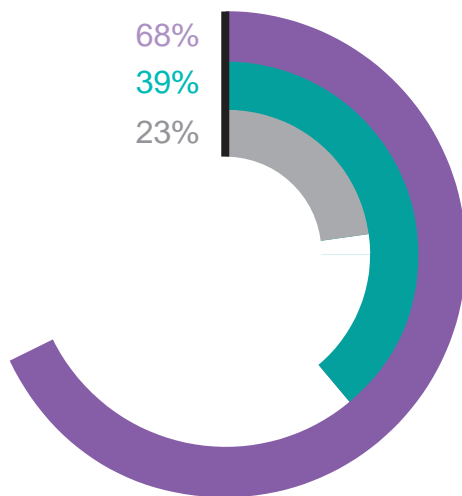
不仅如此。与实践者和渴望者同行相比，工业品行业重塑者企业的最高层主管更擅长对员工投资，配置适当的资源（包括适当的人才）。他们也更擅长培养公开透明和持续对话的企业文化。换句话说，工业品行业的重塑者将充满活力的愿景与开放的文化和敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是企业灵活性的基石。

图 3

重塑者  
实践者  
渴望者

### 发挥合作的力量

工业品行业塑造者更愿意和竞争对手合作



问题：贵公司在多大程度上选择与竞争对手合作？（选择“一定程度”和“很大程度”的受访者比例）

## 强化优势：立即行动

*设计并发动新一轮进攻。*从根本上重新考虑流程，彻底改变成本构成模式，提高生产安全，“一站式”地履行客户订单。采用“工业 4.0”原则，创造生产优化、资产增效和供应链整合的新时代。在人工智能和其他技术的支持下实施自主操作。

*投资促进新增长。*积极开展合作，共同创造市场，培养能力，为企业注入创新活力、人才和技术。开展试验，积极参与到共赢活动中。利用外部专业知识产生更多奇思妙想。例如，利用人工智能发现新材料，或将太阳能应用到水泥生产中。

*密切联系。*利用数据和分析来预测客户的需求，打造个性化的数字体验。从产品导向型转向服务和成果导向型，创造下一代智慧工业品和服务。

“我们与其他企业建立联盟，共同开展竞争，实现仅凭一己之力无法达到的目标。”

美国某工业品行业首席信息官

## 相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：[ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global\\_reports](http://ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports)。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和四份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能和区块链。

## 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2018 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

#### 备注和参考资料

- 1 ABB website. “Writing the digital future takes ability. ABB Ability™.” <http://new.abb.com/abb-ability>. Accessed on October 17, 2017.

19014619CNZH-01

