



傳統企業的逆襲

獨家洞察，來自
全球高階主管調查報告

IBM 商業價值研究院



在最近一次調查報告中，我們收集了 12,854 位受訪者的意見，他們分屬六種高階主管角色，來自全球 112 個國家或地區。

執行長

2,148

財務長

2,102

人力資源長

2,139

資訊長

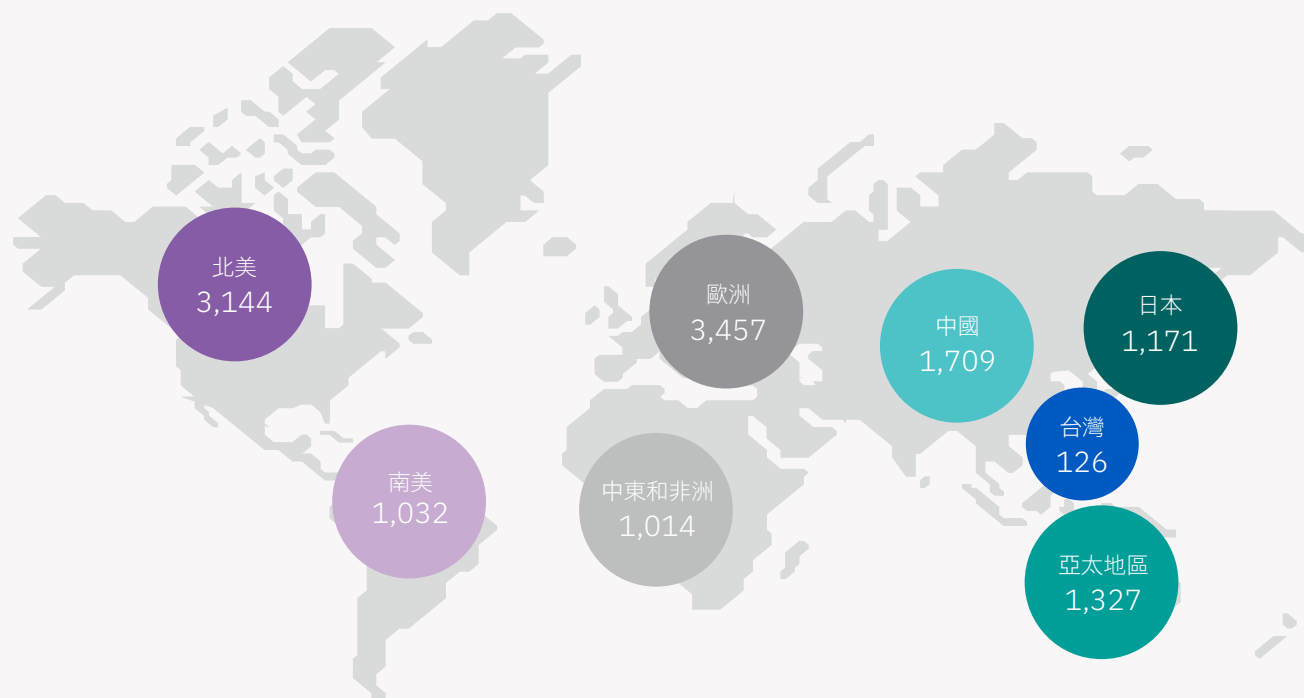
2,258

行銷長

2,091

營運長

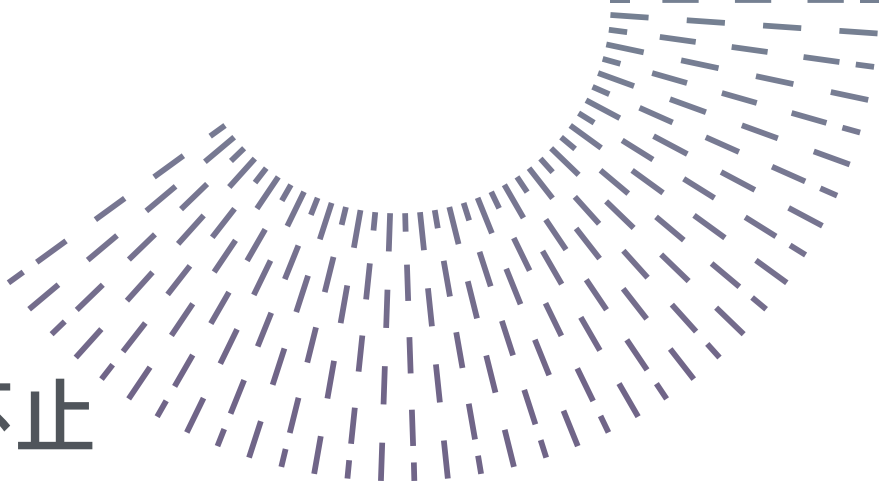
2,116





本報告是 IBM 第三次涵蓋整個企業高階管理層的綜合調查報告，也是 IBM 商業價值研究院 (IBM Institute for Business Value, IBV) 持續推動的高階管理者系列調查報告第 19 期。從 2003 年至今，我們已經從 40,000 多次訪談中收集了大量資料和洞察。本次我們徹底改變了調查報告的做法，以全年為跨度蒐集資料並發布調查研究結果。我們與知名學者攜手編寫這份報告，在報告中呈現了高階管理者最精華的洞察、體驗和思維。

創新不歇，重塑不止



儘管網際網路引領變革已有二十年歷史，在複雜難辨的局勢中，仍有太多未知值得探索。如今，「贏者通吃」型的超大企業持續增加，但協作式生態系統同樣日漸盛行。出乎意料的是，即使在產業高度集中導致競爭趨緩的特定產業，創新也未曾放慢步伐。未來究竟該怎麼走？企圖心旺盛的企業不會靜靜等待下一個轉捩點的出現，更不會坐等新技術、新商業模式或新生產方式的救贖。他們深知，重塑企業的關鍵不是坐待時機，而需要夙夜匪懈的積極行動。尤其是在此刻，更必須以堅韌不拔的精神持續轉型，即使現況良好，也要居安思危，不斷探索並推動變革。



引言

對於市場競爭逐漸緩和的成因和後果，經濟學家和策略大師爭論不休。一方面，市場主導權集中在少數科技巨擘的手中，另一方面，許多結構性因素也交互影響著。高階主管或許未能全盤瞭解周圍環境發生的變化，受訪企業對於未來幾年商業格局變化的預期也各不相同，莫衷一是。

首先，對於未來業務重點是否會從成熟市場轉向新興市場，正反觀點各持己見。多年來，高階主管們一直認為企業需要尋求外援以推動開放創新。如今，有越來越多的高階主管預期將重回自行研發的專利創新之路，但同時也有許多高階主管提到了協同創新的能力和意願。

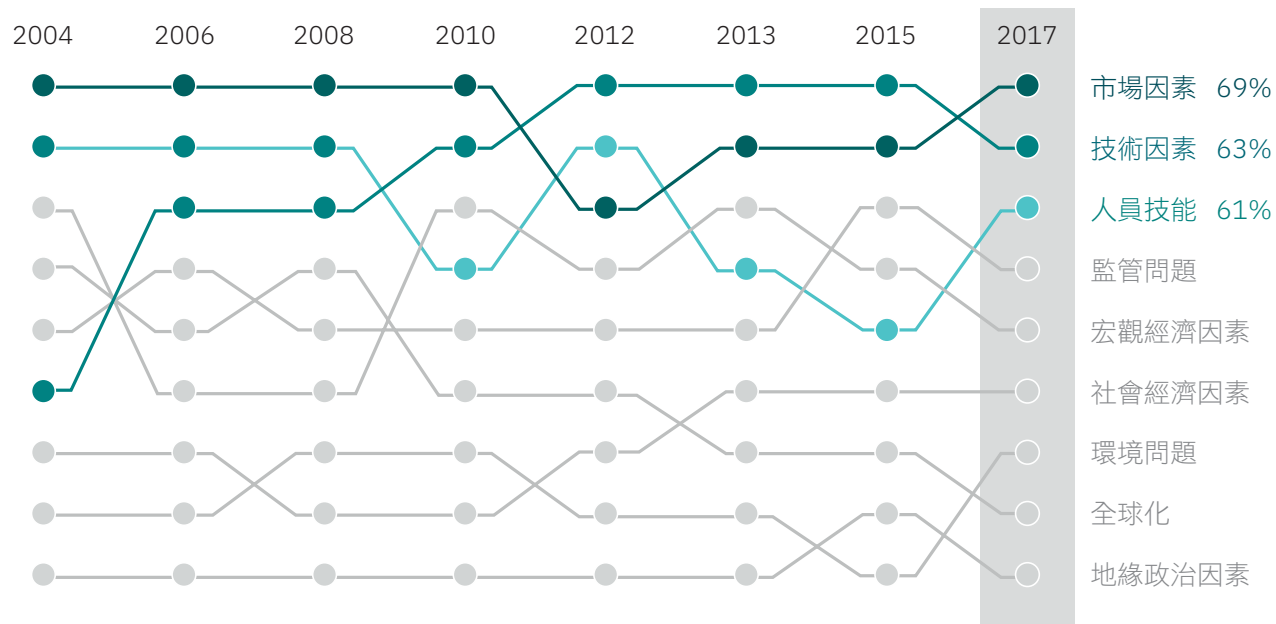
儘管如此，高階主管在價值主張變化及價值鏈擴張這兩個方面達成了一致意見。三分之二（68%）的高階主管預計企業的關注焦點將從產品轉向客戶體驗。同時有 63% 的高階主管認為，大多數企業將繼續拓展 360 度業務合作夥伴網絡。



在 IBM 進行高階主管調查報告的 14 年間，我們反覆提問：未來兩到三年，影響企業最鉅、最重要的外部力量有哪些？今年，市場因素重回第一位，主要體現在競爭日益激烈、客戶喜好不斷變化；而技術因素則下滑至第二位。人員技能大幅躍升至第三位，說明企業已更加認同人才和創意等無形資產的價值。（見圖 1）。

為更有效地理解各種因素的作用，我們應用集群分析方法，將參與本次調查的 12,500 多位受訪者劃分成若干截然不同的類別。由此產生了三個原型，我們稱之為重塑者、實踐者和渴望者。我們將企業歸入上述三類原型之一，他們處於數位化變革的不同階段，站在各自的起跑點上，凝神緊盯著未來的機會。

圖 1
回到未來
市場因素和人員技能的重要性逐漸增加



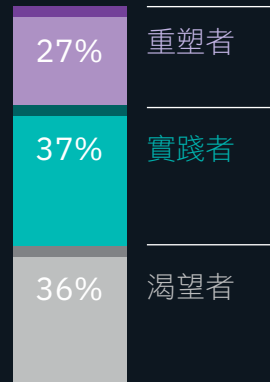
問題：未來 2-3 年影響貴企業的最重要外部力量有哪些？（最多選擇五項）。



重塑者占受訪企業總數的 27%，是表現最突出的群體。重塑者表示，在過去的三年中，他們的營收成長和獲利能力均優於同行，且創新領域也穩居領先。重塑者企業中各組織的步調密切保持一致，IT 策略亦與商業策略同步連動，並對業務流程進行優化以實現戰略目標。這些企業不會故步自封、各自為政。鑒於過去管理變革的成功經驗，他們對於自身的持續適應能力頗有信心。此外，他們也制定了明確的變革管理戰略。

調查資料的集群分析揭示出三種原型，每種原型特徵鮮明，反映不同群體的數位化重塑™ 能力。

他們立足於不同的起跑點，凝神緊盯未來機會。



重塑者重新安排資源，以廣大合作夥伴網絡為全新途徑來實現規模化，並從生態體系中發掘新價值。他們重視人員技能，積極重組企業架構與企業文化，並鼓勵創新實驗、提倡創意新思維。他們與客戶及合作夥伴緊密合作協同創新，在這方面的成就遙遙領先競爭者。此外，他們從持續且密切的協同合作中獲得數據與知識，善用這些資訊打造富有吸引力的客戶體驗。

分析變數包括：

- 以新產品、新服務或新商業模式顛覆市場的競爭策略
- 應用數位科技以優化客戶體驗
- 運用數據與分析洞察來強化商業策略
- 快速構建原型以測試並完善商業策略
- IT 戰略與商業策略高度一致
- 用數據與分析洞察來推動產品和服務創新
- 縮短回饋與適應週期，加快專案執行速度



實踐者（占受訪企業總數 37%）尚不具備實現未來雄心壯志所需的能力。但他們同樣目標遠大。半數以上的實踐者計畫在未來幾年啟動新的商業模式。部分實踐者願意承擔更大的風險以實現跳躍式發展、顛覆產業現況、超越其他企業。相較於重塑者，更多實踐者考慮採用最激進的新商業模式——平台商業模式。

渴望者——顧名思義，其數位化旅程的長路漫漫，快速掌握新商機的能力亦未臻完美。渴望者占受訪企業總數的 36%。此類企業面臨的最大挑戰在於擘畫適當願景、制定合理戰略、獲取必要的執行能力和資源，特別是高素質的員工與合作夥伴。

透過重塑者的意圖和行動，人們可以瞭解企業如何培養新能力，建立合理的組織架構以持續創造新價值。實踐者則提醒我們，在數位化時代，只要敢冒風險，能夠靈活地實現新願景，就仍然有機會彎道超車、後來居上。

在這次第 19 期 IBM 全球高階主管調查報告中，IBM 根據受訪者的回答，與客戶以及各界學者開展合作，主要討論當前頗為引人注目的四大主題：

顛覆賽局，自信起舞

傳統企業大步向前

我們深入剖析了形成當前競爭態勢的各種因素、值得關注的商機，以及重塑者如何藉由既有基業和創新活力的完美平衡極大化競爭優勢。

重塑之旅，建立信任

通向個人化體驗的道路

在本報告中，我們展示了重塑者如何實踐設計思維方法，檢驗各種假設，即時調整企業發展方向，在信任的基礎上與客戶合作建立密切關係。

指揮若定，迎接未來

平台商業模式的強大引力

在這章節中，我們探討在企業以全新方式拓展合作夥伴網絡的過程中，如何逐步實現能力轉型。我們闡述了企業應如何重新審視價值主張，如何分配資源以自建平台或參與平台。

積極創新，與時俱進

以人工智慧實現敏捷營運

我們介紹了領先企業如何激發員工潛能，鼓勵他們積極嘗試和創新，近距離接觸客戶，在日臻完善、充滿活力的團隊與合作夥伴生態系統中蓬勃發展。

顛覆賽局，自信起舞

傳統企業大步向前

Rita Gunther McGrath
哥倫比亞大學商學院
戰略、創新和發展專業教授
Philip Dalzell-Payne
IBM 數位戰略合夥人

儘管跨業競爭趨勢曾引發了劇烈動盪，但參與本次調查的高階主管似乎頗為樂觀。大部分受訪者表示，他們不太擔心新創企業對其公司產生的直接衝擊。此外，最令他們擔憂的競爭對手也不是可怕的數位巨頭，而是銳意創新的傳統企業。因為在顛覆性的數位化時代，積極創新的傳統企業能更聰明應對產業競爭，受訪的高階主管一致認為，他們比新進入市場的企業更具競爭力。

1/3 以上（36%）的高階主管表示，跨業競爭者造成的衝擊很小，甚至完全沒有影響。更有甚者，44% 的高階主管並不急於推動企業轉型以應對異業競爭的潮流。僅有 27% 的高階主管表示感受到明顯的威脅。相較於此前的許多預測結果，這一比例顯然有些出乎意料。一度備受矚目的「全面 Uber 化」、共享經濟、產業界線模糊化等威脅，迄今何在？

來自其他產業的競爭衝擊並未如預期一般大規模肆虐。僅有 23% 的高階主管表示，產業外部的競爭對手是競爭的重要來源。數位巨頭繼續集中力量，大舉進軍特定產業，但據受訪的高階主管表示，他們並非市場顛覆的主力。

新創企業不足為懼。而傳統企業正群起反攻。

72% 的高階主管指出，銳意創新的傳統企業在他們的所屬產業掀起了競爭浪潮（見圖 2）。甚至在動盪程度高出平均水準的產業，比如金融服務產業，儘管新創企業的占比相對較高，但富有創新精神的傳統企業仍是變革的主力軍。

新創已死，傳產萬歲？

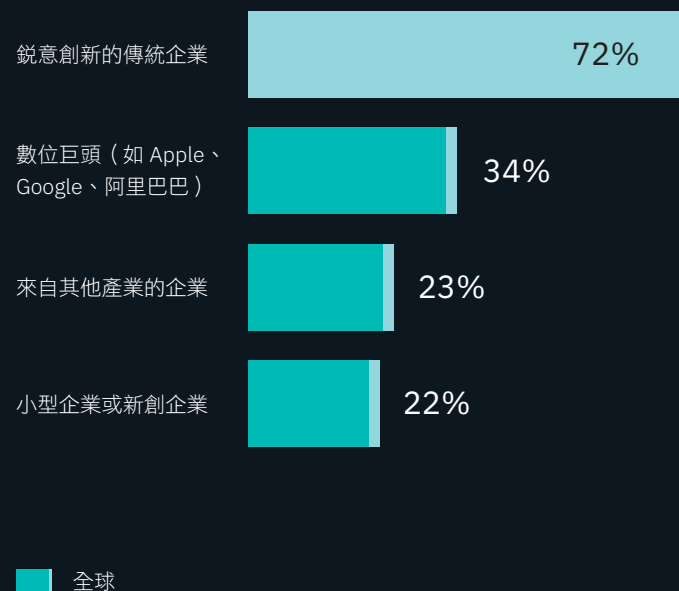
發生了哪些變化？上一輪顛覆浪潮可能已逐漸平息。無處不在的行動科技和數位媒體已經撼動一些最敏感的產業。Uber 和 Airbnb 現象席捲市場，很多企業面臨產能過剩和利潤下滑。

一些潛在的競爭者甚至未能跨過門檻。數位巨擘佔據絕對優勢，令新創企業及其背後的創投望之卻步。¹ 近來，美國創業公司數量陷入近 40 年的最低谷。² 天使基金和種子基金的投資額以及首次融資額雙雙下滑；投資開始轉向現有的「獨角獸」型企業和後期交易。³

傳統企業磨練自身技能，收購新創公司，網羅各種數位技能和創新人才。金融服務企業以創紀錄的速度收購金融科技公司、保險科技公司和監管科技公司。在其他產業，沃爾瑪收購了平台零售商 jet.com 以及其他新創企業；UPS 收購了「貨運業的 Uber」Coyote Logistics。⁴ 空中巴士聯合維珍集團、高通以及其他公司投資 OneWeb，後者計畫發射超過 640 顆衛星，提供覆蓋全球的寬頻網際網路連線服務。⁵

圖 2
新一輪變革

銳意創新的傳統企業
引領競爭潮流



問題：哪些類型的企業正在主導您所在產業的競爭賽局？（可複選）。



“不久的將來，我們最重要的計畫將是攜手其他企業打造新商業模式，然後複製並推廣應用。”

跨業競爭的局面會就此沉寂嗎？不見得。甚至在由少數幾家企業主導而相對穩定的市場中，依然可能發生突變。訂閱型服務就是一個例子。Birchbox、Blue Apron 和 Dollar Shave 等新創企業發展迅猛，波及許多服務項目，後來，被聯合利華收購。如今，許多傳統零售商和消費品公司都開始提供訂閱型服務。⁶ 甚至汽車製造商也加入行列，打造按月「租車」訂閱服務，囊括保險及必要的維護和維修費用。

如果企業能夠承受近年來的種種挑戰，就有可能變得更加強大，更有效地為轉型做好準備。自克里斯汀生在 20 年前提出破壞式創新至今，企業肯定或多或少汲取了經驗教訓。⁷ 在牢固的產業關係和強大資源的支援下，傳統企業持續自我重塑。例如，美國醫療保健業巨頭 Kaiser Permanente 表示，在每年 1.1 億次醫患接觸中，已經有 52% 是透過線上或行動裝置來完成。⁸

戰略轉捩點（也就是基本面發生變化的重要時刻）通常醞釀已久，而且大多數不容易覺察。無論過去還是現在，企業都很可能無法預見新一輪競爭態勢。更重要的是，目前的創投基金已達到創紀錄水準，靜待新一輪大膽的投資機遇。

“隨著數位的破壞式創新浪潮來臨，我們開始轉變戰略，投資數位新創企業，因為這將能促成資訊共享與創新。”

沒有新創企業參與的破壞式創新浪潮

為應對由傳統企業主導的創新變革，高階主管更需積極獲取新技能。績效超越同業、創新獨佔鰲頭的重塑者，善於利用生態系統優勢，與價值鏈中的企業締結同盟，甚至共享實體資產和人員技能。另外在本次調查報告中，我們也關注另一類別的企業—那些明確制定變革戰略、重視生態體系創新的顛覆者。

我們發現，企業正在積極從生態體系中發掘新價值，這在一定程度上解釋了為什麼受訪的高階主管認為，未來幾年將有更多企業愈發專注於本業，而非跨界發展。在 2015 年的調查報告中，54% 的受訪高階主管認為新競爭對手將如潮水般湧入所屬產業；而在本次調查中，持有此觀點的人數下降了一半，降至 26%。

然而，若就此認為跨產業競爭將日漸稀少，企業隨時可能會發現自己置身於危機中。美國醫療保健巨頭 CVS 宣佈了收購美國醫療保險公司 Aetna 的意向，代表傳統企業有能力快速跨足不同產業。⁹ 此外，在已制定轉型戰略的企業中，有 1/5 表示這些戰略是跨產業推動。

許多產業的競爭者數量不斷下降。經濟研究和文獻對於大多數產業的競爭逐漸集中在少數企業之間的局面早有記載，這種轉變始於 1998 年左右。「超級巨星」和「贏者通吃」型企業崛起，逐漸壟斷各行各業，這一點已形成普遍共識。

Takao Wada，
日本 PERSOL TEMPSTAFF CO.,
LTD. 總裁兼代表董事

數位巨頭廣泛採用平台商業模式，逐步掌握發展主導權。而如今，新創企業蜂擁而至。

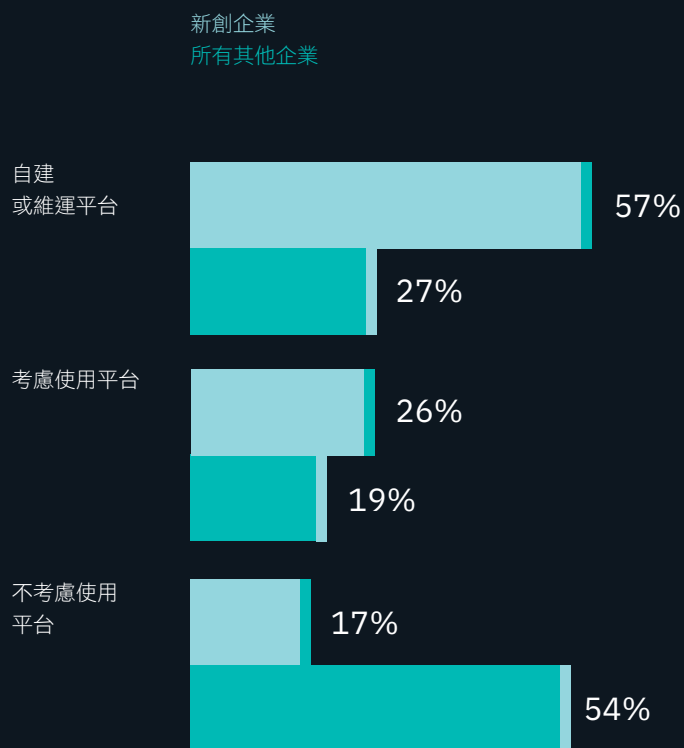
為追求零邊際成本的優勢，57% 制定破壞式創新戰略的企業都建立或擁有平台商業模式。通過統籌資產（而非擁有資產），他們期望能充分利用網路效應快速擴大規模（見圖3）。各行各業都紛紛投資於平台模式。我們分析高階主管的受訪回答，以及公開的金融和宏觀經濟資料，保守估計未來兩到三年，重新分配給「贏者通吃」型商業模式的資本可能達到 1.2 兆美元，相較於目前確知大約 4,200 億美元的投資規模，增幅高達 174%。¹⁰

破壞式創新戰略使實體資產的價值大打折扣，這已經不是什麼新聞了。這種局面很可能會發生轉變。重塑者和顛覆者紛紛投資其他技術領域（如物聯網 IoT 和區塊鏈），促進生態系統中的各企業共享資料。隨著物聯網逐漸成為數位世界與實體世界之間的橋樑，點燃物聯經濟之火，價值很可能轉向精於統籌數位 / 實體生態系統的企業。銳意創新的傳統企業可以將基礎設施和資產的所有權及相關管理專業知識轉化為新的顛覆性優勢。

寶馬公司 (BMW) 想打造一支超越 Uber 的車隊，可根據日常需求提供不同的優化服務。它可以派遣車輛並配備專業司機，提供叫車服務，或者提供按小時計費的短租服務。¹¹ 另外，還可以根據需求提供客運或包裹遞送服務，以期極大化每輛車的收入。

圖 3
快速起步

新創企業大多採用
平台商業模式



傳統企業的逆襲

問題：貴公司採用怎樣的競爭戰略？貴公司目前處在採用平台商業模式的哪個階段？

“我們面臨的挑戰是在短期內發動大規模數位轉型；顛覆產業面貌，但不能影響當前的客戶服務品質。我們投資先進技術，旨在提升敏捷性，實現持續轉型。”

顛覆並未沉寂。而是在傳統企業中逐漸積累，蓄勢待發。在《競爭優勢的終結》(The End of Competitive Advantage) 這本書中分析表明，長期績效表現出色的企業能夠在穩定營運和創新成長之間成功地保持平衡。¹² 他們不斷重新分配資源，投資前景光明的新領域，並且不斷測試市場。他們充分體認到任何優勢都是暫時的，因此必須持續引領顛覆、探索新機遇並積極投資。

創新不再是新貴們的領地。本次調查的受訪者中，財務績效最好的群體，也就是重塑者群體，在創新方面也同樣名列前茅。此類領先企業深刻理解產業發展趨勢，願意嘗試新生事物，而且行動迅速，這也是有別於其他群體的一大特色。快速構建原型，制定並推行戰略——這是重塑者的七大鮮明特點之一。3/4 的重塑者表示，他們的企業文化鼓勵快速失敗和成功創新，並認為所有嘗試都有其價值。

這些敏捷靈活、勇於嘗試的重塑者不需要率先發現可能改變一切的顛覆。他們更傾向於推動持續變革，隨時準備好重塑自我，而不是因為新競爭對手或市場變革不得不被迫重新思考自身發展方向。

英國某能源及公共事業
行銷長

重塑之旅，建立信任

通向個人化體驗的道路

Joerg Niessing

INSEAD

行銷助理教授

Robert Schwartz

IBM 全球策略規劃與設計部門負責人

形形色色的企業都在積極營造個人化用戶體驗。目前，86% 的企業表示至少在某種程度上有效地營造足以吸引個別客戶的體驗，這個比例相當驚人；有 53% 企業更認為自己營造的體驗相當有效。

呷緊弄破碗？

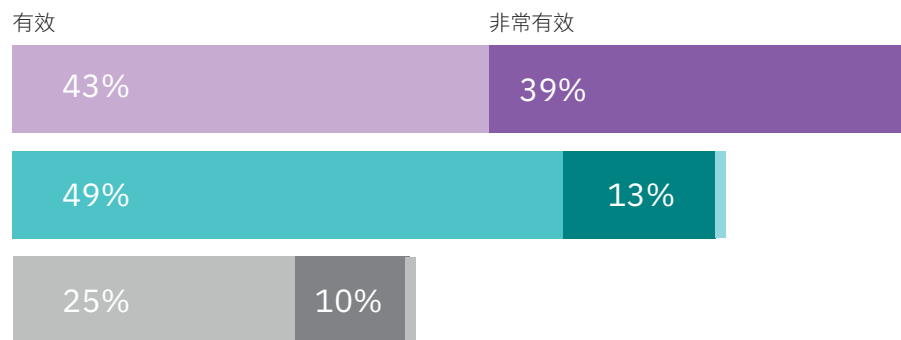
據最近的一份報告預測，領先企業將獲得巨大的利潤和客戶佔有率。單單零售、醫療保健及金融服務三個產業，個人化服務就將產生 8,000 億美元的收入轉移 — 這些收入將流向 15% 表現突出的企業。¹³ 因此，一場先到先贏的賽事已經鳴槍起跑。至此，企業需要思考的問題是：我們奔跑的方向是否正確？

諸多理由表明，許多企業的前進方向可能並不正確。首先，具有吸引力的個人化體驗設計極為複雜 — 並不僅僅是因為必須統籌各個通路。要設計個人化體驗，必須深入瞭解每一個鮮活的個人 — 他們的動機、慾望、性格以及即時情緒。

其次，IBM 商業價值研究院之前的一份調查報告 — 「體驗革命」表明，管理層認知到的客戶問題與客戶最關心的問題間有嚴重的認知脫節。¹⁴ 最後，本次高階主管調查報告結果表明，客戶動機與管理層理解之間的脫節也依然存在。

根據受訪高階主管的回答，我們發現有一項因素最能明顯區分領先企業（重塑者）與其他企業，那就是能否運用資料發現潛在客戶需求。80% 的重塑者表示，他們能夠有效地發現新客戶需求或者未滿足的客戶需求（見圖 4）。此外，完美完成這項任務的重塑者較實踐者多出三倍。

圖 4
瞭解現狀
重塑者善於利用資料瞭解
潛在的客戶需求



重塑者
實踐者
渴望者

問題：貴公司在利用資料辨別潛在及未滿足的客戶需求方面的成效如何？

“為更有效地理解客戶需求，保險公司應持續蒐集客戶回饋，快速打造新服務，從而實現新的收益。”

我們的結論？當企業對其個性化體驗感到自滿時，很可能忽略了最關鍵的第一步：了解客戶需求。若未能覺察並滿足客戶需求，導致客戶體驗偏離，最終造成客戶流失，將令企業措手不及。行動過快，反而導致翻車。在實現個人化體驗時漫無章法，可能比毫無作為更加可怕。

第一步：問對問題

為了瞭解客戶的人格特質、營造符合情境脈絡的個人化體驗，重塑者不僅僅研究大量數據，儘管他們在這方面做得十分出色。重塑者還是設計思維者。他們設身處地，從客戶的視角去思考，這有助於探索與思考如何問對問題。

為探尋最合適的後續問題，設計思維者會掃描和審視相關環境。重塑者在這方面的表現極為出色。不出所料，他們善於和客戶建立密切關係，從而獲得直接回饋。但是，70% 的重塑者仍求助於合作夥伴，以期更深入地瞭解客戶體驗；同時，70% 的重塑者分析競爭對手對客戶需求的反應，推測競爭對手是否掌握了自己所不瞭解的資訊。



身為設計思維者，重塑者總是不斷尋找新的線索，借此揭示客戶需求。1/4 以上的重塑者採用人工智慧 (AI) 技術和認知解決方案，以便更有效地瞭解客戶及改善客戶體驗。超過半數的重塑者計畫在未來兩到三年推動這項工作。若要實現精準個人化，最關鍵的能力可能是站在客戶的角度看問題、以設計思維進行換位思考。運用人工智慧來分析多數企業從未觸及的大量非結構化資料，擺脫人為的利己思想與偏見，將有助於深入了解個人動機與行為，揭示人類無法發現的種種模式。

積極求證，以防錯失商機

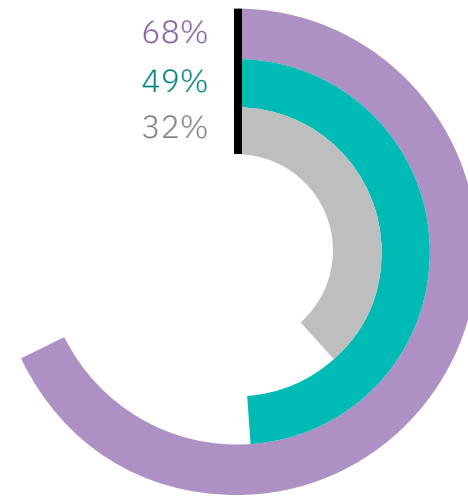
重塑者擅長運用設計思維做法來達到絕佳效果：如與客戶協作、詳盡描繪客戶體驗旅程等等。這些做法有助於設身處地理解客戶想法、同理其需求，並能引發同等重要的衍生效應：產生信賴感與可靠性。

重塑者深刻理解「與客戶共創」所蘊含的價值。2/3 的重塑者表示，他們能有效地與客戶協同合作，共同打造新產品和新服務。此外，68% 的重塑者將客戶回饋整合至所有規劃與設計流程之中（見圖 5）。

圖 5
由外而內

重塑者將客戶回饋整合到
規劃和設計的完整流程中

重塑者
實踐者
渴望者



問題：貴公司在多大程度上將客戶回饋融入所有規劃和設計流程？

“如果客戶能夠想像到，就稱不上是創新。為加深印象，必須給人們帶來驚喜。”

「與客戶共創」的概念大約在十年前首次提出，現在已變得越來越普及。穀物早餐、羹湯、鞋子、牽引機、汽車、火箭飛船，凡是能夠想到的，都有人願意共創。有些企業將此發揮到極致。

日本零售商無印良品 (MUJI) 因銷售極簡設計的產品而聞名。身為生活風格品牌，無印良品自創立以來，一直藉由分享設計產品的熱情來讓客戶融入參與。數十年來，無印良品每月都會向客戶徵集數千種產品創意和改進建議，並據此製作產品。如今，無印良品專案團隊會定期向龐大網路用戶群蒐集新品創意並在此基礎上進行開發。資料顯示，這些由使用者參與創造的產品銷量非常好。一份傢俱銷售報告指出，使用者參與創造產品的首年銷售收入比設計師產品高出三倍。無印良品與客戶的關係極為密切，這是它成為全球代表性品牌的一個原因。¹⁵

全球物流市場領導企業 DHL 也是「與客戶共創」的佼佼者，迄今與客戶攜手推動 6,000 多個共創項目。包括：研發合作打造無人機快遞服務 Parcelcopter，目前正在德國進行測試；還有與富豪汽車合作打造的快遞服務，可將包裹投遞到富豪車主的車輛行李箱中。¹⁶

澤田道隆，
日本花王公司
總裁兼執行長

「與客戶共創」不僅是為了打造暢銷的產品和服務。強大的共創社群有助於發掘人員潛能、建立高度信任。與客戶建立親密關係可幫助企業更有效地理解人類心理動機，而設計思維則能贏得客戶的同理心。此外，同儕間的信賴感會轉化為對組織的信賴感。藉由社群潛移默化，意見領袖會成為品牌代言人，將口碑擴散到社群以外的客戶群中，比多數廣告都更為有效。

共創社群是獲得客戶洞察的豐富泉源，但為了充分理解各類資料，重塑者還需繪製客戶體驗旅程藍圖。高達 65% 的重塑者表示，他們非常有效地建立了詳細的客戶體驗旅程藍圖，相比之下僅有 45% 的實踐者做得到——這也是此兩類型企業之間最大的客戶服務能力差距（見圖 6）。

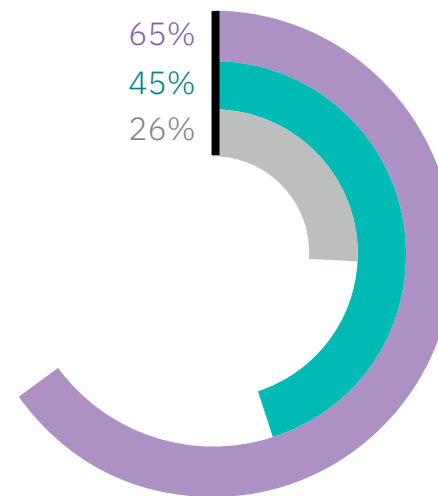
客戶體驗旅程藍圖不是牆上的美麗圖表與便利貼。它們萃取自豐富多元的資料源，細細拆解客戶體驗流程，精準描繪核心問題和客戶痛點。跨部門團隊可在此基礎之上達成共識，無縫協調所有通路的一致化，帶來從端到端 (end-to-end) 的完整體驗。

客戶體驗旅程藍圖揭示每個客戶的數位互動在何時、對誰產生作用，他們可以（也必須）運用社交、心理語言學與其他非結構資料來描繪個人心理圖像 (persona)。若客戶親身參與對話，在共創過程中建立信任，客戶也會運用這份信任為企業推導出合理結論。

圖 6
站在客戶的立場思考問題

重塑者能夠非常有效而詳細地繪製客戶體驗之旅藍圖

重塑者
實踐者
渴望者



問題：貴公司在創建全面的客戶體驗之旅藍圖方面，有什麼樣的成效？

“我們統籌客戶體驗之旅，積極推動數位變革，同時也意識到，在關鍵時刻，人與人直接互動的重要性。”

紐西蘭某銀行
行銷長

客戶體驗藍圖是要讓人大膽質疑、深入探索，從中找出所有搞砸或改善體驗的關鍵環節。舉例來說，拉斯維加斯一家飯店估計，每位顧客平均有 125 個接觸點。辦理入住手續排隊過長是一個老生常談的問題，如果能夠妥善解決，很可能產生巨大影響。酒店通過行動應用辦理入住、免鑰匙入房，甚至如果客戶對房間不滿，還能用自動化禮賓服務更換房間。¹⁷

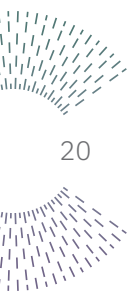
要將客戶視為一個個活生生的獨立個體，深入瞭解並有效回應，而不能單純地照表操課，也不能委託給聊天機器人。個人化客戶體驗必須是企業文化的真實特色與具體作為。如果跨職能團隊一起推動客戶體驗旅程藍圖，就能將「對客戶負責」的文化深植企業。

3/4 的重塑者表示，他們能夠圓滿完成基本功，也就是深入洞察未滿足的客戶需求，進而極有效地營造個人化體驗。近 1/3 (30%) 的重塑者表示，他們已將個人化做到極致，相比之下，僅有 15% 的實踐者和 7% 的渴望者表達同樣的觀點。

重塑者通過「客戶共創」發現未滿足的客戶需求，證明自己重視客戶體驗，而不僅僅是為了達到銷售目標；體驗旅程藍圖不僅是為了透過個人化提升忠誠度，更是為了獲得信任、證明自己值得信任。

指揮若定，迎接未來

平台商業模式的強大引力



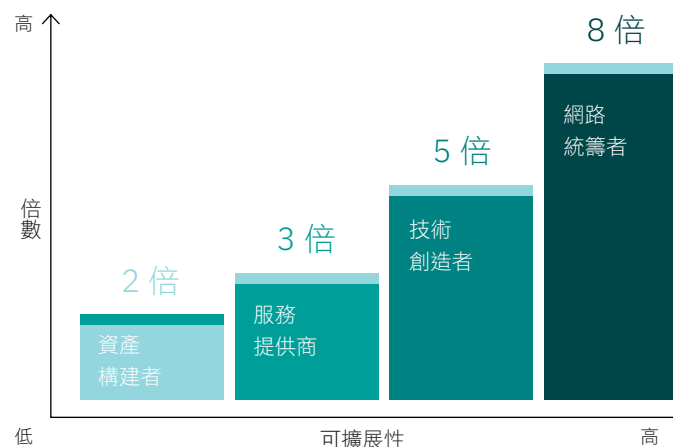
20

Yoram (Jerry) Wind
華頓商學院
蘭黛名譽教授、行銷教授
Shanker Ramamurthy
IBM 產業平台
戰略與市場開發總經理

哪家企業不想成為 Amazon 或阿里巴巴呢？在平台商業模式的支援下，他們主宰自己的市場領域，並輕鬆進入新市場。通過統籌消費者與生產商之間的直接互動，他們可以創造令人眩目的網路效應。

平均而言，平台統籌者比其他商業模式的收入增長更快，創造的利潤也更高，市場價值預估最高可比收入高八倍（見圖 7）。¹⁸ 在每個產業，都能發現有少數勇於冒險的企業率先進軍平台領域，接著其他企業紛紛效仿。

圖 7
商業模式和倍數效應



數字使用已獲得哈佛商業評論出版社許可。

在高回報潛力以及可能實現贏者通吃局面的吸引下，28%的受訪高階主管表示，他們的企業打算重新分配部分資本，用於構建平台。據估計，過去幾年加上未來幾年重新分配的資本將高達 1.2 萬億美元。

目前，有不到半數（46%）的企業已經投資、或正在考慮投資平台商業模式。問題在於：他們具備自我重塑的雄心、勇氣和資金嗎？一旦採用平台模式，成功「規則」將完全改變，不僅平台擁有者如此，對於平台參與者亦然。

我們分析了受訪者對 56 項變數的回答，以求更加清晰地描繪出企業在平台商業模式採用四大階段—不考慮、正在考慮、正在建構、已經運行各別應該具備的特徵、能力與決心。

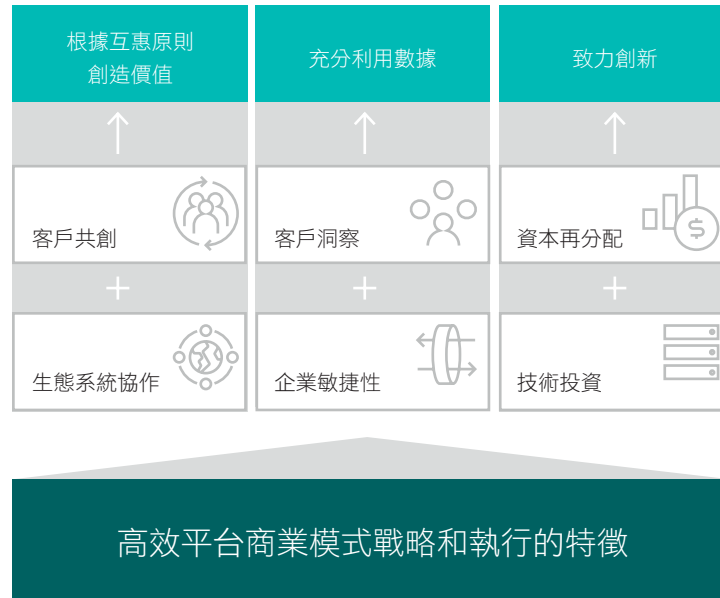
值得注意的是，已經建立平台商業模式的「平台運營者」與仍在嘗試推動新商業模式的「平台構建者」存在顯著差異。平台運營者在以下三個方面表現極為出色（見圖 8）：

根據互惠原則創造價值—與生態系統深入合作，營造雙贏局面。

充分利用數據—將數據視為最重要的資產加以培育與統籌，鍛鍊持續變革的績效與能力。

致力創新—重新分配資本和資源，從保護市場佔有率轉變為在新市場中開拓創新。

圖 8
全速前進
平台商業模式框架



“我們透過與多家合作夥伴結盟建立開放式平台，攜手促進生態系統發展，以帶動業務轉型。”

根據互惠原則創造價值

在平台上，傳統優勢將被打破。傳統優勢主要來自於研發專利的價值。而「平台運營者」推崇互惠精神與平台上的客戶和企業網路共創價值、共享成果。

對於許多企業而言，最艱難的改變是將競爭對手融入自己的價值主張之中。迄今為止，已部署平台的「平台構建者」與「平台運營者」之間的最大差別在於對待競爭對手的態度。與競爭對手合作的「平台運營者」比「平台構建者」多出37%。

六家加拿大主要銀行（蒙特婁銀行、加拿大帝國商業銀行、德信集團、加拿大皇家銀行、豐業銀行和道明銀行）共同在區塊鏈平台上建立數位身份驗證服務。

每家銀行都貢獻了原本為遵守法規而必須保留的客戶身份屬性。

在這個平台上，客戶向新的服務供應商（例如公共事業或房東）驗證自己的身份，以行動應用輕鬆取得服務；銀行向服務供應商收取交易手續費；服務供應商省下處理新客戶的時間和成本。¹⁹ 如同這六家銀行，「平台運營者」不只允許競爭對手參與他們的平台，更投資彼此以促進發展。

荷蘭某電子品產業
執行長

大多數平台運營者還放棄一定程度的客戶控制權，邀請客戶參與評估、評價或共同創造新產品和新服務。攜手客戶共同打造新產品和新服務的「平台運營者」比「平台構建者」要多出 30%，將客戶回饋融入設計和流程規劃的「平台運營者」則多出 22%。邀請客戶評論其商品和服務，將使他們更願意持續忠誠於平台。

「平台運營者」並非單打獨鬥。他們更善於利用合作夥伴。利用合作夥伴增強客戶體驗的「平台運營者」比「平台構建者」要多出 20%。

例如，通用汽車的 Maven Gig 平台對「臨時」工作者（不定期為 GM 共乘服務駕駛車輛的人們，以及 Grubhub 或 Lyft 等快遞合作夥伴）提供短期全險電動車租賃服務，並可在 EVgo 充電站免費充電。當通用汽車以臨時租車服務進軍新市場，他與 EVgo 合作以確保充電需求可獲得滿足，同時也以最佳方式幫助 EVgo 打造充電基礎設施。²⁰


參與平台不僅可以獲取新客戶，還能享受網路效應。但作為交換，參與者必須調整思維，實現雙贏局面並達到「平台運營者」的高標準。例如，若「平台運營者」善於營造個人化客戶體驗，參與者就不能任由「痛點」或「脫節」破壞整體的無縫體驗。

充分利用數據

以上是第一個原則：開放共贏，互惠互利；第二個原則是充分利用數據。平台會產出大量且多樣的數據。「平台運營者」可以將數據轉化為創新，持續校準戰略和運營模式。

一旦企業下定決心從試驗轉變為全面投入市場，勢必會被各種新數據所淹沒，這些數據來自平台上的客戶和企業。與「平台構建者」相比，善用數據找到潛在客戶需求並持續創新產品和服務的「平台運營者」要多出 18%。

對於鮮少或未曾與客戶直接聯繫的產業而言，平台上流動的客戶數據是一大加分。通常此類企業會採用混合模式：銷售有形商品以維持業務，同時經營平台以便與客戶及合作夥伴進行數位互動。例如 NIKE 的 NikePlus 行動 APP 在數位平台上提供健身與訓練服務，同時也帶來豐富的用戶數據，協助 Nike 開發創新產品。²¹



“投資數位資產可以發掘實體資產的新價值，我們運用數據和分析找到並創造出過去無法想像的全新客戶服務與體驗。”

24

Fernando A. Gonzalez，
墨西哥 CEMEX
執行長

設備巨頭卡特彼勒 (Caterpillar) 制定了企業再造的新策略，從製造商轉變為物聯網互聯設備服務提供者。卡特彼勒先是投資 Yard Club，而後將其徹底收購。Yard Club 是一個 P2P 租賃平台，旨在幫助擁有卡特彼勒及他牌設備的承包商能夠充分運用投資、降低擁有成本。除了提供租賃業務，該平台也提供精密分析以管理設備、優化車隊運行，並確保作業現場與辦公室的即時通信。²²

在平台上，隨著戰略的快速反覆演練及精細優化，從數據中持續學習的能力也會有所提升。調查結果指出，善於利用數據和分析來釐清商業策略的「平台運營者」比「平台構建者」要多 48%。憑藉快速建構原型的能力，能夠反覆演練改進商業策略的「平台運營者」比「平台構築者」多出 27%，能優化商業流程以支援戰略的「平台運營者」也多了 38%。

若「平台運營者」意圖獨佔平台價值，那麼絕對無法取得成功。同樣，他們也不能私藏透過數據發掘的種種洞察。相反，他們需要整合、分析數據，並將數據源源不斷地提供給平台參與者，持續改進績效。倘若參與者無法像「平台運營者」那樣利用數據並採取行動，那麼很快將在平台中失去位置，更無從獲得高額回報。

致力創新

大多數企業年復一年地分配預算來執行相同的活動。回顧歷史，極少有企業具備投資者心態、願意重新分配資本以投資推動創新。²³ 這種狀況很可能會大為改觀。「平台運營者」已建立平台模式，平均分配 9.0% 的資本用於發展平台。「平台構建者」緊隨其後，平均分配比例為 6.4%。

數位平台不僅是產出數據，也需要使用大量數據。「平台運營者」是重度技術消費者，在使用、共享及分析數據方面都需要幫助，特別是在物聯網設備、雲、人工智慧、認知解決方案和區塊鏈等領域。

Beam Technologies 推出了連接智慧手機的牙刷及各種周邊產品，並以定期訂閱模式提供給客戶。周邊產品不僅包括全新的刷頭、牙膏和牙線，還包括牙科保險。Beam Dental 分析收集到的使用者資料，設計新的保險產品出售給牙科醫生。而經常刷牙保持良好口腔衛生的消費者，則可享受保費優惠。²⁴

「平台運營者」不僅使用數據，還能運用數據產生立竿見影的效果，因此能在數據價值消滅之前充分利用即將產生與正在產生的數據。鑒於數據的「半衰期」持續縮短，新技術融合變得越來越重要，特別是：運用區塊鏈在企業間共享即時數據、運用人工智慧和認知解決方案推理、學習並即時回應。投資區塊鏈的「平台運營者」要比「平台構建者」多 28%，投資人工智慧和認知技術的「平台運營者」亦多出 10%。

搶佔先機

對於某些企業而言，加入平台是因為受到了生態系統的推引。他們加入生態系統，建立牢固的合作關係，並逐漸成為數位平台的統籌者。他們培養自身能力，充分利用生態系統的資源和優勢，平台商業模式自然就水到渠成。

為確定哪些企業可能搶佔先機，我們按照數位化重塑階段再次審視了三個群體：領先群「重塑者」、中間群「實踐者」，還有剛起步的「渴望者」。



重塑者對緊密的生態系統協作十分熟悉，比競爭者更早採用平台商業模式（見圖 9）。13% 的重塑者是「平台運營者」，相較之下僅有 10% 的實踐者和 7% 的渴望者擔任「平台運營者」角色。綜觀全局，平台資本大部分來自重塑者，其投資額遙遙領先於其他兩個群體。

但是，實踐者絕不甘於落後；實踐者表示未來投入的活動與投資都將高於重塑者。目前，實踐者和渴望者運營的平台較少，但實踐者表示會迎頭趕上。目前正在建構平台商業模式的實踐者數量超過重塑者，表明未來實踐者可能「運營」更多的平台。不過，經過我們的深入分析，實踐者以互惠原則發掘最大價值及運用資料的能力依然落後於重塑者。然而，由於企業在建立平台後，將會發生重大的能力提升，實踐者可能會一躍超前。毫無疑問地，對於雄心勃勃的實踐者而言，平台是超越同業的絕佳機會。

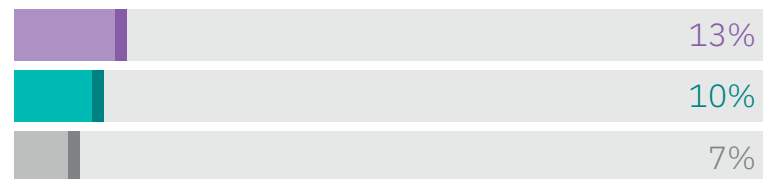
無論企業選擇運營還是參與新平台商業模式，都必須與彼此競爭。隨著平台的迅速發展，各行各業似乎都感受到所謂的亞馬遜效應：無止境的發展和顛覆。企業必須做出選擇——無論是擁有、參與平台，還是二者兼而有之，均刻不容緩。

圖 9
寄予厚望

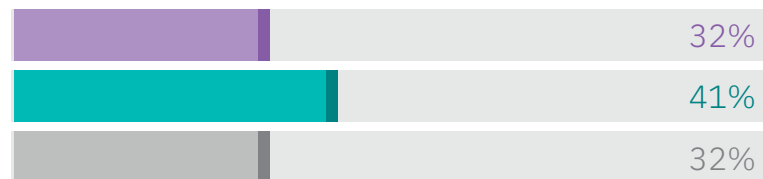
計畫在未來統籌平台的實踐者
多於重塑者

重塑者
實踐者
渴望者

運營平台的比例



構建平台的比例



問題：在採用平台商業模式方面，貴公司處於哪個階段？

積極創新，與時俱進

以人工智慧實現敏捷營運

Amy C. Edmondson

哈佛商學院

諾華領導和管理教授

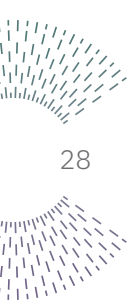
Christine Wyatt

IBM 認知流程服務全球負責人

長久以來，管理學者一直不懈探索，尋找讓企業運作更有效率的途徑。在工業革命時代，隨著人們紛紛離開農村進入工廠，優化管理科學成為當務之急。工人成為工業巨輪上的一個個「齒輪」，以「最有效的方式」執行所有任務。很久以後，員工逐漸開始進入辦公室成為知識工作者，鼓勵互相分享知識，擺脫了一成不變的例行公事。

現在呢？協作成為創新的最佳途徑，並且連結了眾多機構和產業。生態系統從上對下的控制模式轉向自主模式。一旦在生態體系中部署到位，就能快速組建團隊，並在極短時間將新銳洞察轉換成智慧試驗與後續行動。

將員工從枯燥的重複勞動中解放出來，使他們成為問題解決者，全面參與塑造企業的戰略方向。立場堅定、眼光獨到的領導者時刻留意變化，建立能夠「邊做邊學」、「邊做邊反思」的團隊，確保企業為未來發展做好準備。《反思的實踐者》(The Reflective Practitioner) 首先提出了這一觀念，隨後《學習的必要性》(The Competitive Imperative of Learning) 將其擴展到企業層面，展現了企業願景、文化和營運的相互作用（見圖 10）。²⁵



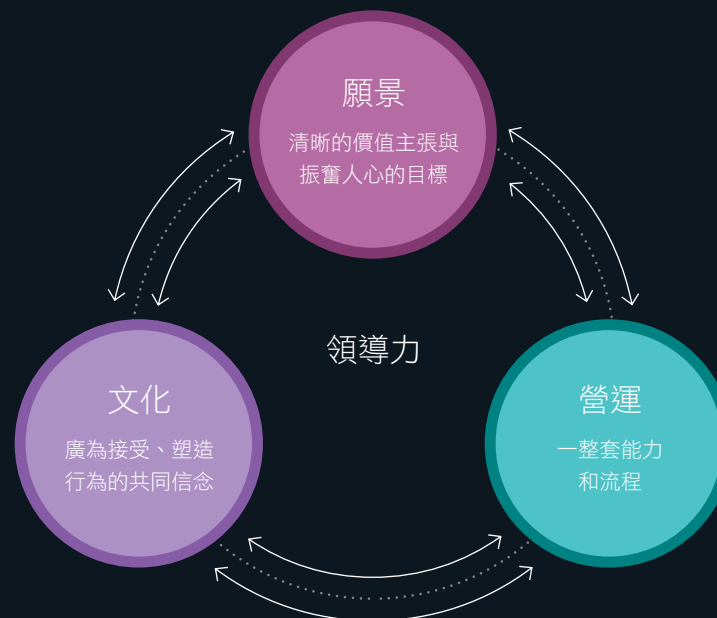
我們請執行長評列對企業成功影響最大的企業能力，有兩項特徵脫穎而出：率先嘗試的新意願，以及支持員工自我強化。各地區執行長的回答差別不大，這也提醒我們，隨著企業借鑒彼此的成功經驗，組織架構已逐漸實現「全球化」。

但是，重塑者企業的執行長在一個方面仍領先於另外兩個群體。重塑者同樣十分重視市場試驗和員工賦能，但更多是將目前的成就歸功於學習以更加敏捷靈活的方式進行思考，這是他們相較於其他受訪高階主管的一大優勢。為此，重塑者會精心設計運營模式和組織文化，以充分體現願景的靈活性。重塑者明確指出，他們重視智慧試驗，快速回應市場變化。重塑者不是讓他們的員工躲在後面，而是鼓勵他們擔任「前線偵蒐」的任務。

解放思想，實現卓越領導

重塑者企業的領導者不會因環境不斷變化而退縮。他們對於自身的遠見卓識充滿信心：81% 的重塑者表示，管理層深刻理解自身產業的發展趨勢，相比之下，僅有 66% 的實踐者和 43% 的渴望者表達同樣的觀點。重塑者並非依靠天賦異秉的直覺來預測未來，而是依賴團隊知識及營運模式。

圖 10
領先者三角框架



來源：Amy C. Edmondson

“我們反復試驗。失敗率高達 3/5。如果你的比率沒這麼高，那麼一定不是在試驗，而是要等掌握足夠資訊才行動。最終也將流於平庸。”

重塑者以信任為領導基礎：75% 的重塑者積極徵求員工意見，以便開發新方法，相比之下僅有 54% 的實踐者和 38% 的渴望者表達同樣觀點。70% 的重塑者為團隊提供有力的支持，幫助他們做出最佳行動方案決策。這些領導者並不擔心團隊意識到自己的觀點在不斷轉變。這樣是為了探尋新的發展之路。

如果有中層管理人員妨礙發展，成為最高階主管層目標的絆腳石，該怎麼辦？我們有理由相信，這對於重塑者根本不是問題。僅有 25% 的重塑者企業的執行長表示因管理層的官僚主義而倍受困擾。此外，73% 的重塑者建立了有效的營運架構，以鼓勵快速嘗試錯誤的策略來加快探索步伐。

70% 的重塑者從最基層重新思考員工的組成：以跨職能團隊組成更流暢的工作架構，培養自主性並鼓勵持續學習。對許多重塑者來說，最初的動機是要拉近客戶距離、快速回應客戶需求。通常，此類企業需要建立新客戶關係、獲得新知識，藉此打造服務，拓展自己所生產商品的價值。

中國的海爾集團是全球發展速度最快的家電製造商之一，它的執行長雄心勃勃，希望能夠快速回應客戶需求；它的員工受到的教育是：企業不僅要成為首屈一指的創新者，還要能避免技術顛覆的衝擊。

Temel Güzeloğlu，

土耳其 QNB Finans bank 執行長

“身為領導者，必須致力為員工、客戶及合作夥伴賦能，實現共同創新。”

海爾的每個團隊平均包含 10 到 20 名員工，包含行銷、設計和製造人員，團隊作為完全獨立的運營單位開展工作，稱為自主經營體。每個自主經營體直接面對客戶，並對自己的客戶負責。這些單位自負盈虧，同時也獲得海爾管理層的支持，管理層的職責在於監督各個單位，確保他們獲得成功所需的資源和指導。

員工並非指派到團隊，而是彼此競逐團隊領導人的資格。例如，當公司決定研發新款三門冰箱，將邀請員工提出領導自主經營體的業務計畫書。一旦確立領導人，再由領導人負責聘用團隊成員，決定員工薪資，制定費用和獎金之類的規則。總之，他們全權制定關於製造和推廣自身產品及服務的所有必要決策。但是，他們並不擔任傳統的管理者角色。贏得三門冰箱自主經營體（目前業務規模已達 15 億美元）團隊領導權的經理將自身職責描述為領導一個「利益共同體」。這既包括員工，也包括外部合作夥伴，大家同心協力支援該單位。唯有信任，員工與夥伴才會如此甘於付出。²⁶

如何將洞察轉化為行動

從高階主管的回答中，我們看見了一個橫跨組織願景、企業文化與營運能力的行動藍圖。重塑者在全部三個領域遙遙領先（見圖 11）。

但是，企業文化對於成功的影響最為重大，儘管很多企業認為文化是最難以改變的部分。有趣的是，相較于建立開放的企業文化或營運環境，實踐者和渴望者更善於領導實現彈性願景，這表明至少他們的野心和意圖能夠聚焦於正確的目標。為實現願景，這兩類群體需要加強敏捷運營，尤其要勇於嘗試創新（見表 1）。

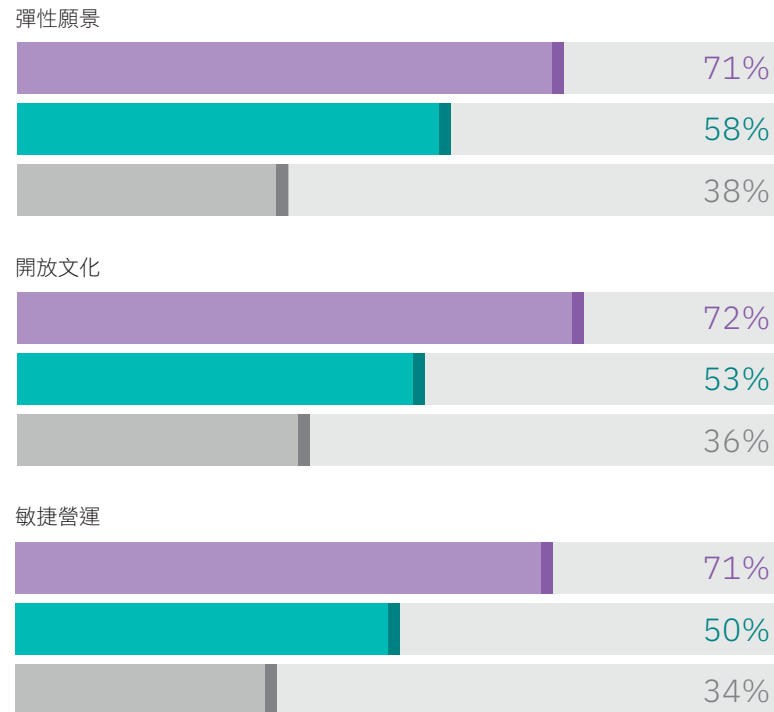
重塑者能夠快速向新目標邁進，而實踐者和渴望者相形之下還有很長的路要追趕。相較於重塑者，更多的實踐者和渴望者會因組織慣性和企業文化不利變革而止步。

一家 IT 企業在某個部門成立了跨職能團隊，為重要客戶提供支援。它的領導人指出：「儘管不能強制建立企業文化，但至少可以營造改變的氣氛。」對於此類企業而言，為支援單一客戶而導入敏捷方法和思維，不失為一實用的變革起手式。

圖 11
新的工作方式

重塑者積極適應變革

重塑者
實踐者
渴望者



將表 1 中各項特徵的得分與領先者三角框架相對應。

縱觀 13 年的高階主管調查報告分析，不難看出「人員技能」對於企業重要意義的起伏趨勢（請參閱「引言」中的圖 1）。今年，人員技能的排名從第五位大幅躍升至第三位，對企業的影響力大幅提升。過去，人員技能往往側重於彌補技能缺口，特別是科技能力。

儘管減少技術落差依然重要，但參與今年調研的高階主管表示他們也十分關注於投資人才和培養管理技能。高階主管已經意識到員工體驗與客戶體驗之間的關連性。按全新方式安排工作以便培養人才和技能是第一要務，這一點比以往任何時候都更加重要。

表 1
行動藍圖

	渴望者	實踐者	重塑者
彈性願景			
領導層對於產業發展趨勢有著深刻的理解	43%	66%	81%
領導層主動提升透明度並與員工持續對話	36%	53%	68%
員工清晰瞭解領導層的願景	37%	56%	67%
開放文化			
領導層主動徵求員工意見，以便打造新理念和新方法	38%	54%	75%
團隊獲得有力支持，能夠決定最佳行動方案	39%	53%	71%
領導層在整個企業中倡導協作和知識共享	31%	51%	71%
敏捷營運			
不斷投資，持續提高員工技能	38%	56%	75%
建立適當的合作夥伴、供應商和經銷商網路	40%	53%	73%
快速嘗試錯誤和成功創新將得到同樣的獎勵	33%	46%	73%
具備執行商業策略所需的人員技能和資源	32%	53%	72%
商業流程經過優化，能夠支援商業策略	27%	51%	68%
以跨職能團隊為基礎，建立的動態的工作架構	34%	48%	66%

提升敏捷性

對於尚在尋找發展起點的企業，我們運用判別分析揭示了渴望者和實踐者更上一層樓所需具備的最重要特徵，並且提供了具體行動計畫（見圖 12）。

日本索尼公司總裁兼執行長平井一夫指出，決心至關重要。他表示：「不要對抗變革，而要主動促成變革。」究其根本，許多企業的發展方向取決於領導者的決心。有時那意味著放手讓員工去做。加拿大 Mortgage and Housing Corporation 的執行長 Evan Siddall 表示：「放手讓員工創造奇蹟；不要妨礙他們做事！」

圖 12
能力提升
主要改進領域

	渴望者應該：	實踐者應：
彈性願景	確保員工瞭解願景	確保領導階層深入了解產業發展動向
開放文化	主動徵求員工意見，以打造新理念和新方法	為快速試誤和成功創新提供同等獎勵
敏捷營運	擁有所需的人才技能和資源	投資於員工的持續發展

強化優勢：立即行動

重塑之旅永無止境。隨著新機遇（有些頗具破壞性）的不斷湧現，敢於迎接變革的企業勢必可以獲得優勢。

廣義而言，這包括與客戶建立新的信任關係，在平台上拓展新的事業版圖，以及組建更靈活的團隊。為掌握企業的未來優勢，請採取以下行動：

審視所處環境

- 保持高度警惕，避免沉湎於過往成就。主動審視商業格局，以提前發現傳統企業（可能來自相似產業）所引發的破壞式創新。小心新競爭者因獲得資金挹注而帶來新威脅。
- 計畫並發動新一輪進攻。對於新商業模式、改變產業的平台以及生態系統戰略，應大膽評估、試驗與採用以獲得優勢。
- 密切聯繫。創造機遇，頻繁密切地與客戶、合作夥伴及競爭對手互動。檢驗現有假設，推動實施全新的戰略。

不懈努力

- 調整投資。依據靈活的資本再分配理念快速行動，快速應對可能出現的競爭。採用敏捷方法，頻繁將資本從低潛力商機再分配給高潛力商機。
- 投資促進新增長。大力投資於塑造市場和培養能力，為企業注入創新性、新人才和新技術。若有必要就併購；如果企業足夠敏捷，就能讓他們實現有機發展。
- 信任和共創比打廣告更重要。極大化投資於建立客戶信任和提升品牌價值。數位平台的本質就是資訊透明，如果能夠有效關注社群提出的回饋，將可以使品牌價值得到意想不到的提升。

謹慎試驗

- 別讓官僚體制限制創新。不要滿足於現狀；競爭優勢很可能轉瞬即逝。不斷與時俱進，大膽嘗試下一個新機遇。
- 制定新規則。為營造更為開放和協作的企業文化，需要挑戰傳統觀念。將企業融入新體系並加以嘗試。
- 探尋發展動力。持續創新以獲得新的發展動力，也別錯過因其他人的創意而獲益的機會。尋找與客戶、合作夥伴乃至競爭對手共創未來的機會。

我們的研究方法

IBM 商業價值研究院攜手牛津經濟研究院對 12,854 名高階主管進行調查研究，廣泛覆蓋全球 112 個國家或地區的 20 個產業。我們通過 2,047 次面對面訪談和 10,807 次電話採訪，收集定量和定性調研結果。本報告從收集的全部資料樣本中選出 12,315 項有效回答作為分析基礎。

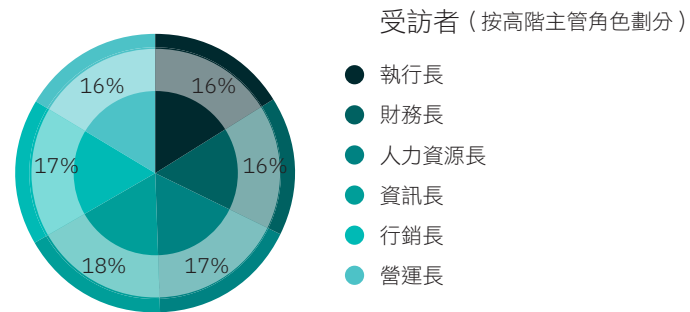
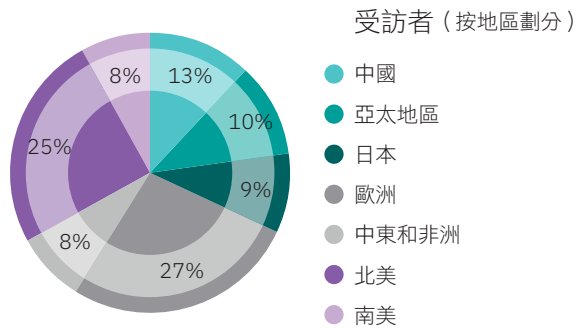
在一年的時間裡，我們使用 IBM Watson Natural Language Classifier，對參與者根據自己所處環境所給出的回答進行分析，以確定一般主題和優先重點。該服務運用 Watson 的強大認知能力，對非結構化文本回答進行分類，藉此訓練認知程式，進而發展出一系列的主題或類別。

我們廣泛運用各種統計方法分析收集數百萬個資料點。我們使用反覆運算 K 均值和分層鏈聚類解決方案，開發出本報告

中使用的數位重塑原型。我們運用一組問題，瞭解參與者推動企業數位重塑的戰略目標和承諾。透過這些分析，建立了三個原型：重塑者、實踐者和渴望者，並在報告中分別進行說明。

我們設計的群體劃分和特定主題的要素結構，將受訪者的回答編成更有效的題組。這些結構關注於受訪者就下列幾方面問題做出的回答：a) 為應對顛覆和創新而制定的競爭戰略及做出的市場反應；b) 與客戶互動相關的產品、服務和體驗所具備的特徵；c) 資本再分配、技術投資和平台商業模式創新傾向；以及 d) 領導願景、協作文化和敏捷運營特徵。

在調研過程中，我們均衡採訪了六類最高階管理層：執行長、財務長、人力資源長、資訊長、行銷長和營運長。我們按國家或地區設計資料收集方法，確保相應國家或地區的調研參與率與其所占的全球 GDP 比例相稱。



瞭解更多資訊

欲獲取完整的研究目錄，或要訂閱我們的每月新聞稿，請訪問：ibm.com/iibv。

從應用商店下載免費“IBM IBV”應用，即可在手機或平板電腦上訪問 IBM 商業價值研究院執行報告。

訪問 IBM 商業價值研究院中國網站，免費下載研究報告：

<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

選對合作夥伴，駕馭多變的世界

在 IBM，我們積極與客戶協作，運用業務洞察和先進的研究方法與技術，幫助他們在瞬息萬變的商業環境中保持獨特的競爭優勢。

IBM 商業價值研究院

IBM 商業價值研究院隸屬於 IBM 全球服務部，致力於為全球高級商業主管就公共和私營領域的關鍵問題提供基於事實的戰略洞察。

相關 IBM IBV 高階主管調查報告計畫執行報告

“智能互聯：借助智慧物聯網重塑企業。” IBM 商業價值研究院。2018 年 1 月。www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot

“認知催化劑：運用人工智慧重塑企業與體驗。” IBM 商業價值研究院。2017 年 9 月。www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai

“攜手共進：區塊鏈積極探索者採用三種方式繪製新藍圖。” IBM 商業價值研究院。2017 年 5 月。www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain

“體驗革命：大失所望 - 為什麼有些客戶沒有成為粉絲。” IBM 商業價值研究院。2017 年 3 月。www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment

備註和參考資料

- 1 Solon, Olivia. "As tech companies get richer, is it 'game over' for startups?" The Guardian. October 20, 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- 2 Casselman, Ben. "A Start-Up Slump is a Drag on the Economy. Big Business May Be to Blame." The New York Times. September 20, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html>; Long, Heather. "Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low." CNN Money. September 8, 2016. <http://money.cnn.com/2016/09/08/news/economy/us-startups-near-40-year-low/index.html>
- 3 "Venture Pulse: Q2'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q3'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q4'17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- 4 Press release. "Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S." August 8, 2016. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>; Press release. "UPS Completes Coyote Logistics Acquisition. August, 18, 2015. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- 5 OneWeb. December 19, 2016. Accessed on January 25, 2018. www.oneweb.world
- 6 Press release. "Unilever acquires Dollar Shave Club." July 20, 2016. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- 7 "Disruptive Innovation." Clayton Christensen. Accessed on January 9, 2018. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- 8 Kokalitcheva, Kia. "More Than Half of Kaiser Permanente's Patient Visits Are Done Virtually." Fortune. June 10, 2016. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- 9 Press release. https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_
- 10 IBM IBV analysis: Survey data was analyzed, segmented and used to extrapolate a global estimate using by country annual GDP and forecasted GDP growth data from publicly available sources, including The World Bank, OECD and the International Monetary Fund.
- 11 McFarland, Matt. "BMW plans for a future where nobody buys cars." CNN Technology. May 24, 2017. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- 12 McGrath, Rita Gunther. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Harvard Business Review Press. 2013.
- 13 "Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10%." BCG press release. May 8, 2017. <https://www.bcg.com/d/press/8may2017-profiting-from-personalization-154899>; Ismail, Salim. Exponential Organizations. 2014. Diversion Books.
- 14 Berman PhD, Saul, Josh Goff and Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- 15 Nishikawa, Hidehiko and Martin Schreier and Susumu Ogawa. "User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji." International Journal of Research in Marketing. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/nishikawaschreierogawa.pdf>; Seybold, Patricia. "Muji: Engaging Customers to Help with Product Design." Patricia Seybold Group. <http://www.customers.com/articles/muji/>
- 16 Crandell, Christine. "Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success." Forbes. June 10, 2016. <https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer-cocreation-secret-sauce/#bfe8f445b6dc>; "DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars." The Paypers. November 20, 2014. <https://www.thepaypers.com/ecommerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- 17 Niessing, Joerg. "Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience." INSEAD Knowledge. October 17, 2017. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYUSqBHCR380h312.99>
- 18 Harvard Business Publishing. Figure from The Network Imperative by Barry Libert, Megan Beck and Jerry Wind. 2016. OpenMatters LLC.
- 19 "Trust Me: Digital identity on blockchain." IBM Institute for Business Value. April 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- 20 Reader, Ruth. "GM's Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York." Fast Company. May 15, 2017. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>; Etherington, Derrell. "GM's Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy." TechCrunch. May 3, 2017. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- 21 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary. "Here's How Nike Became a Platform Business." Fortune. April 10, 2016. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>; "Introducing NikePlus Unlocks." Accessed on February 7, 2018. https://www.nike.com/us/en_us/e/nike-plus-membership
- 22 "Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform." eQuip. May 19, 2017. <http://www.equipsell.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- 23 Libert, Barry, Megan Beck and Jerry Wind. Network Imperative. 2016. Harvard Business Review Press.
- 24 Pai, Aditi. "As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California." Mobile Health News. April 28, 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>; Higginbotham, Stacey. "Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush." Fortune. June 6, 2015. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- 25 Schön, Donald A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books. 1984; Edmondson, Amy C. "The Competitive Imperative of Learning." Harvard Business Review. July-August 2008. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
- 26 Fischer, Bill, Umberto Lago and Fang Liu. "The Haier Road to Growth." Strategy + Business. April 27, 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?ko=c8c2a>



© Copyright IBM Corporation 2018

BM Corporation

New Orchard Road

Armonk, NY 10504

美國出品

2018 年 2 月

IBM、IBM 商標、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在全球許多司法管轄區域的註冊商標。其他產品和服務名稱可能是 IBM 或其他公司的商標。以下 Web 網站上的“Copyright and trademark information”中包含了 IBM 商標的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文檔為最初公佈日期起的最新版本，IBM 可隨時對其進行更改。IBM 並不一定在開展業務的所有國家或地區提供所有產品或服務。

本文檔內的資訊“按現狀”提供，不附有任何種類（無論是明示的還是默示的）的保證，包括不附有關於適銷性、適用於某種特定用途的任何保證以及非侵權的任何保證或條件。IBM 產品根據其提供時所依據的協議條款和條件獲得保證。

本報告的目的僅為提供通用指南。它並不旨在代替詳盡的研究或專業判斷依據。由於使用本出版物對任何組織或個人所造成的損失，IBM 概不負責。

本報告中使用的資料可能源自協力廠商，IBM 並未獨立核實、驗證或審計此類資料。此類資料的使用結果均“按現狀”提供，IBM 不作出任何明示或默示的聲明或保證。

台灣國際商業機器股份有限公司

台北市松仁路 7 號 3 樓

IBM 市場行銷處 0800-016888 按 1