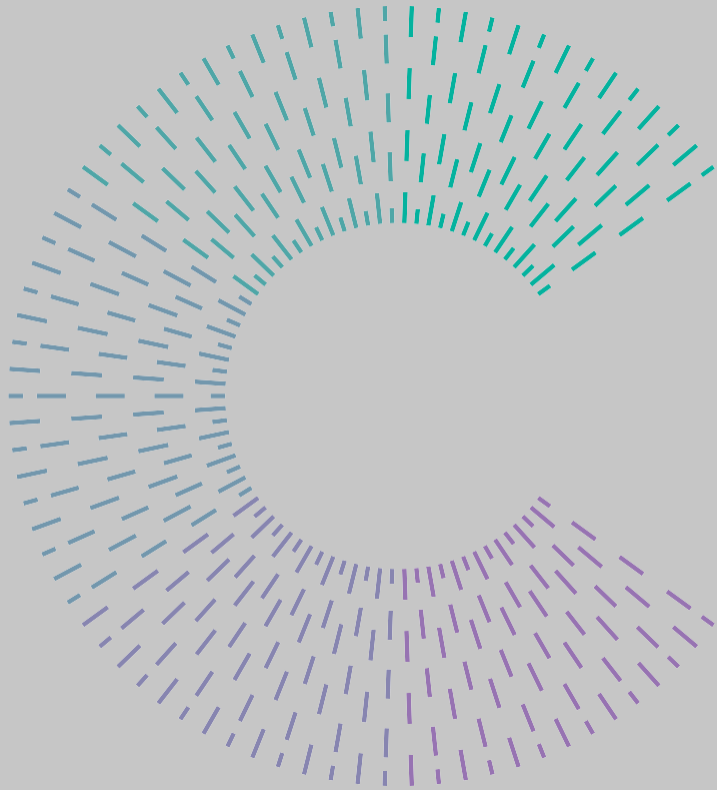
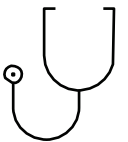


医疗保健行业 传统企业逆袭



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。

医疗保健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，他们平均地分成两个阵营（39% 对 40%）。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：价值主张和价值链正在发生显著变化。足有 73% 的医疗保健业最高层主管表示在未来几年对客户体验的关注度会超过产品。与此类似，58% 的最高层主管认为，大多数医疗保健企业将继续拓展自身的业务合作伙伴网络。

医疗保健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。在受访者对各种外部因素的排名中，自 2010 年以来，市场力量因素首次超过了技术进步因素。但是，医疗保健行业最高层主管最关切的还是人才技能问题：69% 的受访者表示，人才问题是对企业产生最大影响的因素，没有之一——他们承认，医疗培训和医疗保健服务模式无法跟上医疗保健需求的步伐，造成医护人员严重短缺。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对医疗保健行业的 499 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。本医疗保健行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 443 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。

渴望者则任重而道远。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

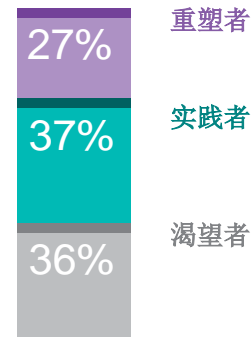
“我不希望技术对业务带来颠覆性影响；而是应该彻底转变业务成果。”

美国某医疗保健行业首席信息官

图 1

医疗保健行业的企业归入不同的原型类别

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 30% 的医疗保健业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 20% 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：67% 的医疗保健行业高管表示，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，力争在颠覆性的数字时代蓬勃发展的企业。

医疗保健行业最高层主管采用多种方式应对这些重振旗鼓的传统企业所带来的竞争。他们或向新的治疗领域扩张 (59%)，或与其他组织合作以提升服务水平 (49%)，或为患者提供个性化的服务 (47%)。创建可互操作的供应商系统和患者互动解决方案，在他们的工作日程中占据了优先位置。但与医疗保健行业的其他组织相比，重塑者的步伐更快：56% 的重塑者的企业文化同样鼓励快速失败和快速创新。他们还将更多精力投入到开发新的业务模式方面，主要是从按诊疗收费模式转变为基于价值的支付模式，并提供与药品和设备相关的配套服务。相比之下，渴望者仍然停留在担心“狼来了”的阶段，而且他们更倾向于寻求医疗保健行业之外的盟友来帮助自己应对颠覆。

通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户（无论是患者、医护人员、医疗保险付款方还是其他医疗保健组织）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。医疗保健业的重塑者再次走在前列。他们尤其擅长使用数据确定客户尚未得到满足的需求（请参阅图 2）。

然而，医疗保健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 — 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；分析详细的客户体验之旅；并使用认知解决方案挖掘深层洞察。结果如何呢？足有 70% 的医疗保健业重塑者能够有效打造个性化的客户体验，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 64% 和 41%。

“我们希望通过技术为患者打造更出色的服务体验 — 从被动响应转变为主动服务。”

卡塔尔某医疗保健业总监

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 6% 的医疗保健业受访最高层主管表示自己的企业采用了平台模式，但 31% 的受访者正在试验这个概念，17% 的高管准备为此目的重新分配资本。

也就是说，他们指定用于平台的平均资本金额仅有 13%，略低于过去几年中业界在平台建设方面的投入。

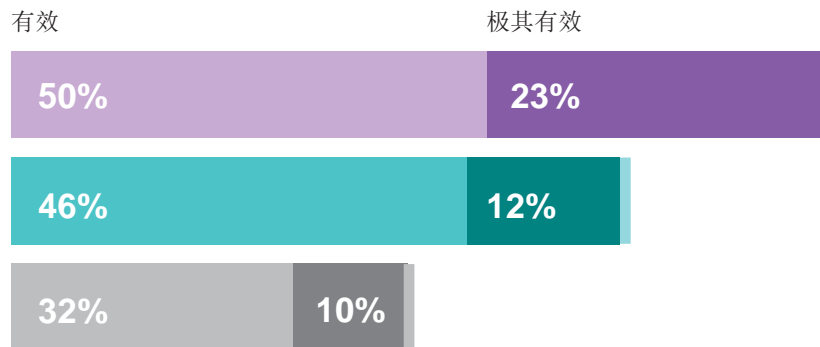
那么，平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。医疗保健业重塑者尤其符合这些特征。50% 的重塑者有选择地与竞争对手合作（而实践者和渴望者的比例仅为 36% 和 33%）。医疗保健业重塑者也更擅长与患者合作，设计并开发新的产品和服务。最后，与其他同行不同的是，他们正在重塑业务模式，将精力和资源集中在少数治疗领域，并出售非核心部门（比如消费者健康和动物健康业务）。

图 2

了解现状

重塑者善于利用数据了解未满足的客户需求

重塑者
实践者
渴望者



问题：贵公司在利用数据辨别未确定及未满足的客户需求方面的成效如何？

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。我们采访的大多数医疗保健业重塑者和实践者已主动征询员工意见，开发新的途径。而重塑者则走得更远：63% 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 53% 和 44%）。超过一半的医疗保健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）。这些企业的最高层主管明白如何通过信任发挥领导作用。

“我们要建立的生态系统必须将患者、医疗服务提供方、制药公司以及医疗保险付款方广泛联系起来，为每位患者提供适当的医疗服务。”

荷兰某医疗保健行业首席财务官

图 3

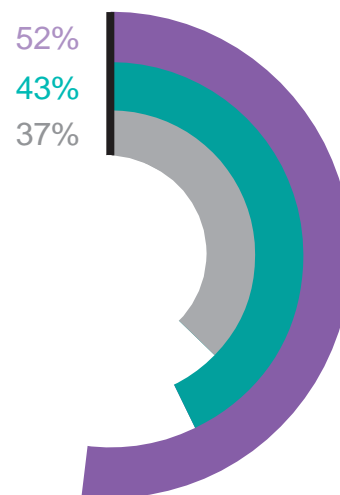
重塑者

实践者

渴望者

自主型团队

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



问题：贵公司在多大程度上为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策？
（选择“很大程度”的受访者的比例）

不仅如此。与实践者和渴望者相比，医疗保健行业中重塑者企业的最高层主管更擅长于培养公开透明和持续对话的企业文化，建立适当的合作伙伴、供应商和分销商网络，以及安排合适的资源（比如具备合适技能的员工）执行战略。换句话说，电信业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。

强化优势：立即行动

拉近距离，实现个性化。 创造机会，经常与患者、医护人员、消费者、合作伙伴以及竞争对手进行开放式对话。让患者以及医疗保健专业人员参与设计和规划对话，帮助开发创新型解决方案。

经常性地快速探索新机遇。 构建安全的平台，在不侵犯患者隐私的前提下，灵活采取行动，根据实际情况调整行动方案。借助数据确定未满足的客户需求，采用新技术监控日常业务运营，响应患者的就医需求。

摆脱陈规的束缚。 营造以个人为中心的更加开放、更加协作的文化。持续关注市场环境，寻找潜在的生态系统合作伙伴，包括像亚马逊（现已进入医疗保健领域）这样的数字巨头，让这些公司的分销网络和客户技能为我所用。¹

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。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、区块链和体验革命。此外，欢迎阅读我们的相关医疗保健行业报告：“发展前景一片光明：医疗保健行业的数字化重塑”。IBM 商业价值研究院。2017 年 10 月。
ibm.biz/drhealthcare

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。

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 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 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。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）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企业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 并未对其进行独立核实、验证或审查。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。

38014038CNZH-00

备注和参考资料

1 Wingfield, Nick, Katie Thomas and Reed Abelson. "Amazon, Berkshire Hathaway and JPMorgan Team Up to Try to Disrupt Health Care." *The New York Times*. January 30, 2018.
<https://www.nytimes.com/2018/01/30/technology/amazon-berkshire-hathaway-jpmorgan-health-care.html>

