



重新诠释边界

全球最高管理层调研之中国洞察

本报告是 IBM 对整个最高管理层进行的第二次调研,也是由 IBM 商业价值研究院发起的最高管理层持续系列调研中的第十八次。从 2003 年至今,我们已经从 28,000 多次访谈中获得了大量数据。

我们的最新调研获得了以下高层管理人员的宝贵意见:

首席执行官 (CEO)	818
首席财务官 (CFO)	643
首席人力资源官 (CHRO)	601
首席信息官 (CIO)	1,805
首席营销官 (CMO)	723
首席运营官 (COO)	657

196 位高管来自于大中华地区,其中 139 位来自于中国大陆。

您能预见未来的竞争格局吗？

是什么让全球的高层管理者们倍感压力？美国某物流公司的首席信息官认为：“这是因为‘优步综合征’，竞争对手以一种完全不同的业务模式闯入行业，你发现自己完全没有招架之力。”她明白一辆 18 轮大卡满载货物飞驰在高速公路上时会产生多大的动能，新的竞争者就表现出这样一种气势。像她一样担心自己公司被新的竞争对手横扫出局的企业不在少数。

荷兰一家 IT 公司的首席执行官说道：“很难预测竞争格局会是什么样子。”一家美国数字营销公司的首席执行官发出了这样的疑问：“相邻行业的玩家会试图闯入我们的领地吗？建筑公司之类的企业会来和我们竞争吗？”

管理大师 Clayton Christensen 提出了一个术语“颠覆性创新” (disruptive innovation)，用于描述新的竞争者如何瞄准市场的根基，无情地抢占市场，最终将现有的玩家横扫出局。¹然而，这种曾经相对罕见的现象如今已成为常态。利用新技术或业务模式进行创新，或者以新方式利用旧技术进行创新的现象几乎每天都在发生。最具“颠覆性”的企业并不是逐渐取代市场中的现有玩家；而是彻底颠覆整个行业，迅速横扫前进道路上的一切障碍。

那么最高层管理者该如何应对来自其他行业或具有不同业务模式的企业的竞争威胁呢？我们的最新调研探索了高管们眼中的未来，他们如何发现新的趋势，以及如何在“颠覆性时代”为自己的企业定位。

“最不可预测的外部因素是颠覆性创新，它改变了整个游戏规则。”

中国某消费品行业的首席财务官

“企业之间的界限变得越来越模糊。”

中国某零售行业的首席信息官

在本次调研中，我们拜访了 70 多个国家和地区中 21 个行业的 5,247 位业务高管（见图 1）。196 位高管来自于大中华地区，其中 139 位来自于中国大陆。受访者（大部分进行了面对面访谈）代表了范围广泛的公有或私营企业。我们动员自己的全球业务战略专家、顾问和统计专家团队，对高管们提出的独到见解进行全面深入的分析。我们还利用开创性的认知系统 IBM Watson™ 超级计算机，对高管们的开放式回答进行进一步的推断。

图 1

地区分布：全球超过 5,000 位高层管理者参与了我们的调研。



这份报告反映了参与调研的高层管理者的观点，也包含我们的总体结论。为帮助企业准备好迎接更高层面的竞争，我们提出以下三项关键举措：

- 备战“数字”，反击“入侵”
- 全景洞察，通盘谋划
- 争先争优，避免出局

在后续报告中，我们将会讨论企业在准备应对来自相邻行业、数字新贵企业和迅速多元化的科技巨头的竞争威胁时，不同角色的最高层主管各自发挥怎样的作用。我们也将研究高层管理者如何为顾客、客户和大众创造新价值，以及如何利用新出现的学习或“认知”系统。

需警惕：行业界限日益模糊，数字脱媒愈演愈烈

几年前，高层管理者们还可以觉察到即将到来的竞争威胁。最大的风险在于新竞争对手的出现，他们的产品或服务质量更好，价格更低。在这种情况下，您可以通过提高产品和服务质量，扩大产品和服务的范围，或者以更高效、更具创新力的方式开拓市场，就可以抵御威胁。

而现在，竞争往往难以发现，当你意识到它的存在时为时已晚。

“最大的威胁来自于目前还没有被视为竞争对手的新竞争对手。”

Piotr Ruszowski, 波兰 Mondial Assistance 的首席营销官

随着越来越多的企业将自己的行业专长应用于其他行业，行业之间的界线变得越来越模糊，有时还会重新定义行业的分类方式。高层管理者们敏锐地意识到这种变化。我们询问高管们预期下一波行业发展涉及哪些方面。我们发现，他们对未来三到五年产业融合的预期明显超过其他趋势（见图 2）。

图 2

行业之墙正在坍塌：高层管理者们预期在未来几年中会出现大量的产业融合。



融合迹象已经相当明显，比如消费电子和健康保健业的“联姻”催生了数字运动跟踪产品制造商 Fitbit。还有更多看似不可能的联合也成为现实。农用化学品巨头孟山都 (Monsanto) 正在发展“数字驱动型农业生产”，例如，通过开发实时工具帮助农户最大程度提高作物产量。² 美国国防承包商洛克希德·马丁公司 (Lockheed Martin) 最近与 DNA 测序公司 Illumina 合作，开发个性化的健康解决方案。³

竞争不仅仅是传统行业内的重新洗牌，还包括采用完全不同业务模式的数字时代“入侵者”闯入市场。这些新公司通常瞄准价值链的关键环节，绕开传统的市场参与者，获得对客户关系的控制权，使得其他供应商靠边站。

入侵者分为两类：数字巨头和初创企业。“像阿里巴巴和腾讯这样的巨头已开始在传统上由我们这样的大型银行唱主角的领域秀肌肉了”，一家位于香港的金融服务公司的首席信息官这样说道。美国一家食品零售商的首席营销官也深有同感。她说：“谷歌开始涉足杂货零售业务，以保护其广告业务的盈利能力，亚马逊也在这方面发展，因为它想要将世界各地的商品销售给世界各地的买家。”

数字巨头可以通过精准的重拳将你击倒在地。而初创企业的危险性同样不可小觑。他们虽然规模小，但是充满智慧，行动敏捷。而且他们不受传统基础架构的束缚。事实上，这些初创企业通常没有任何基础架构，因为他们使用其他企业的资产。他们抢夺市场份额的时候往往悄无声息。

“产业融合以及云计算的使用将彻底改变我们提供产品和服务的方式。”

中国某电信行业的首席信息官

“创新需要灵活的金融资源……
银行现在是戴着镣铐跳舞。当
市场发生快速变化的时候，大
型企业难以迅速作出响应。”

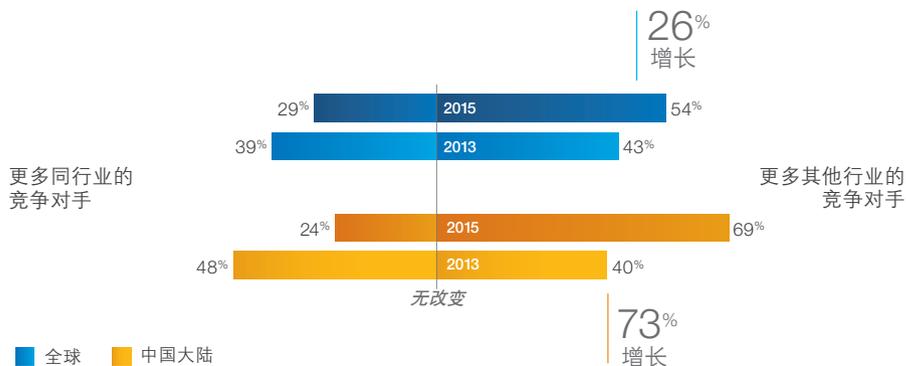
中国某银行业与金融市场的首席财务官

银行业就是一个明显的例子。过去，要存款、贷款、进行股票交易或者兑换外币，都必须去银行办理。而现在，要存款有 Nutmeg，要贷款有 Kabbage，要进行股票交易有 Robinhood，要跨境支付有 Currency Cloud，这样的服务供应商层出不穷。另外还有 Yodlee 提供账户汇总服务，提供利率比较服务的网站也是数不胜数。在中国，互联网巨头和大量互联网初创企业也进入了金融服务领域，对银行业的传统业务带来挑战，尤其在储蓄、贷款和支付等方面。

正是因为这样，高层管理者们才会如此紧张。两年前，他们认为新的竞争对手来自同行业和其他行业的可能性基本相当。⁴ 而现在，他们更担心来自其他行业的入侵者，中国高管们的感受更为强烈（见图 3）。“过去，我们将四季酒店看作竞争对手。”阿拉伯联合酋长国一家酒店的首席营销官指出，“而现在，我们也不能忽视像空中食宿 (Airbnb) 这样的颠覆者带来的威胁。”

图 3

数字化冲击：高层管理者们非常担心市场入侵者侵蚀自身业务。



备战“数字”，反击“入侵”

是什么导致竞争舞台发生如此彻底的转变？到目前为止，高层管理者们相信技术和市场因素是对企业造成冲击的多种外部力量中影响最大的（见图 4）。和过去四年一样，首席执行官们始终认为技术因素居于首位。

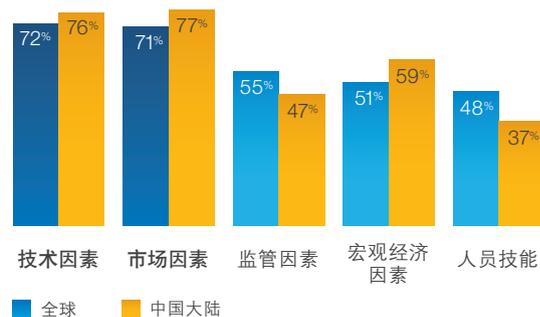
但是现在，高层管理者中的其他成员有史以来第一次，同样将技术看作是改变游戏规则的主要因素。丹麦一家工程咨询企业的首席信息官对此进行了简洁的总结：“我想我们正面临着一场革命。”

绝大多数的高层管理者们都认同技术的重要性，而他们越来越不确定技术所带来的影响。我们运用 Watson Analytics，分析了受访者对于特定技术如何影响其业务发展所给出的 7600 多条开放式问题的回答，结果表明，持积极态度的人数是持消极态度人数的两倍以上。

一方面，高层管理者们希望有更多机会来开发更好的产品和服务，利用更高效的生产技术和更为可持续的能源。一家印度保险公司的首席财务官表示：“我们依靠技术来推动下一轮增长。”另一方面，高层管理者们又不顾一切地试图应对“技术冲击”，就像一家马来西亚医疗保健服务提供商所形容的。而且这样做会面临非常高的风险。一家比利时电子企业的首席运营官这样评论：“如果我们下错了赌注，将会对业务造成无可挽回的负面影响。”

图 4

两股力量：技术和市场力量正在改变竞争格局。



“以前我们跟客户交流时都是面对面的，用的纸质文件。现在，我们可以用移动设备，进行虚拟的互动。”

潘建铸，新加坡财务规划协会会长

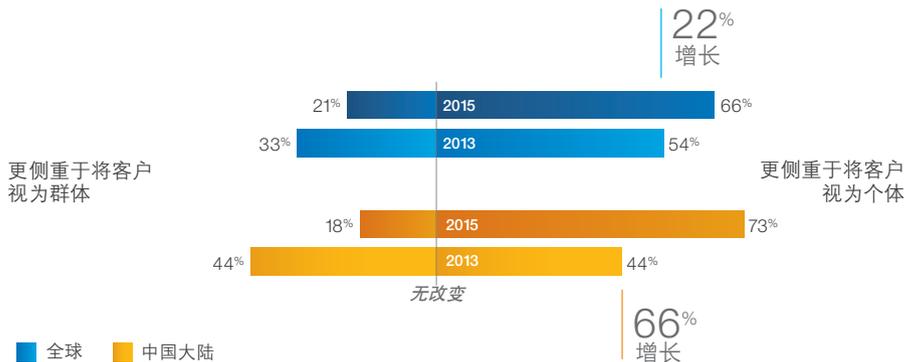
重新制定竞争规则

这些保留意见并没有妨碍他们认识到，必须采用不同的策略，才能在新的竞争环境中生存。高层管理者们明白，仅凭更高的效率难以应对不可捉摸的对手，因为他们能够在一夜之间改变市场方向。抵御这种竞争对手需要更加大胆的方法。

大多数高层管理者希望改变其企业与客户互动的方式。2015 年的数据反映出中国高管们的看法在过去两年内发生了显著转变，如今大多数中国高管更侧重于将客户视为个体，并且这一数据超过了全球其他地区（见图 5）。正如一家英国公用事业企业的首席执行官所说：“现有的工具可以帮助我们了解 90% 的客户，但是我们需要更全面地了解每一个客户。”

图 5

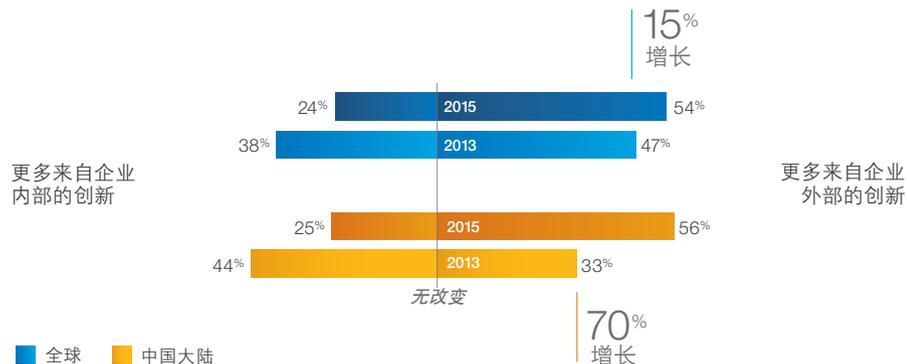
接触每个人：高层管理者们希望到 2020 年，企业与客户之间能够实现更为个性化的数字互动。



超过一半的高管们还希望借助外部力量实现创新,有效地反击市场“入侵者”。他们还计划与合作伙伴开展更为广泛的合作,从而获得所期望的创新(见图6);大约十分之九的中国高管计划扩大他们的合作伙伴网络。一家中国消费品公司的首席信息官表示:“如果我们孤军奋战,未来发展必将受到限制。我们需要与其他企业开展合作。”

图 6

风险共担: 高层管理者们计划开展更为积极的合作, 主要是为了通过外部力量实现创新。



高管们也承认,需要更多分权的决策(见图7)。他们认识到,当一家企业的价值体现于它所创造的价值网络而非其拥有的资源中时,传统的分层管理模式就不适用了。这种模式也无法帮助企业应对那些小巧灵活而且深藏不露的竞争对手。企业必须进一步加强与合作伙伴的合作,相信合作伙伴能够在生态系统中发挥更大的作用。

“供应链会变成价值链,价值链会变成创新链。未来我们需要合作创新。”

刘训峰, 中国上海华谊(集团)公司董事长

“互联网改变了社会的生产方式和人类的生活方式。互联网带来的是空间上的高度分散，和信息上的高度集中。”

程方, 中国小样青年社区首席执行官

图7

分散权力：高层管理者们认识到在价值网络环境中下放权力的重要性。



然而很多高管对于新的道路还是极不适应。接近三分之二的高管计划将业务拓展到新市场。但通过他们的回答可以看出，他们在很大程度上依旧坚持依靠他们在现有领域的经验。换句话说，他们关注的是新的客户群或新的地区市场，而非其他领域中的商机。

“火炬手”照亮前行之路

有一些企业更具冒险精神。我们通过分析受访者的回答，发现有一小部分企业在两个方面走在其他企业的前头。他们拥有创新开拓者的耀眼光环。他们在收入增长和盈利能力方面也超越了同行。我们把这类企业称为“火炬手”，他们占受访企业总数的5%左右。

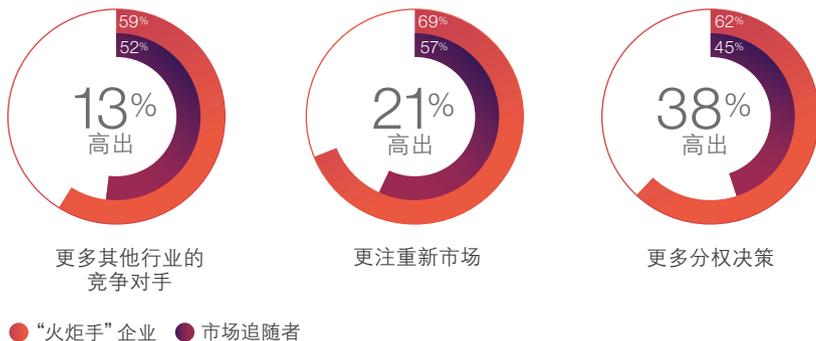
同样地，我们也发现了一组落后的企业。在那些领先企业的高管们看来，市场追随者的知名度较低，而且经济效益也普遍不够理想。这类企业占调研样本总数的34%。

这两类企业的对比结果表明，“火炬手”企业更深入地认识到来自其他行业的新竞争对手所带来的威胁，同时也更了解认知计算系统的潜力。他们也更有可能进入新市场，并且采用更为分权的管理模式（见图 8）。

简而言之，“火炬手”企业为识别和应对数字入侵者的进攻做好了更充分的准备，他们为自身部署了一些与对手相同的策略。他们探索相邻领域中的商机，消除官僚作风，从而能够迅速采取行动。这并不是说他们试图模仿数字入侵者的所有行为。他们也不应该那样做。历史悠久的企业不能简单地放弃自己的宝贵品牌、传统的体系或者对利益相关方所负有的责任。但是“火炬手”企业的确更加敏锐地意识到战场已经转移，并且已经做好了反击的准备。

图 8

做好准备：“火炬手”企业已做好准备接受颠覆者的挑战。



我们的建议

配备更多前线“侦察员”

在快速变化的市场中, 历史数据的价值非常有限。除了最重要的决策之外, 应当尽量将其他的决策权下放给那些最贴近客户的人员。通过分权的决策模式, 可以为企业提供更多前线“侦察员”, 他们可以更自由地采取合理行动。汇聚“侦察员”提供的当地情报以及合作伙伴提供的信息, 企业就能够更清楚地了解市场在发生怎样的变化。如果企业发现了新威胁, 也可以及时提醒自己的盟友, 从而和他们建立更牢固的合作关系。

让共享闪耀光芒

改进计划, 建立新的合作关系, 通过与盟友共享关键资源实现互惠互利, 共同成长。⁵ 首先, 确定要共享的资源并明确合作伙伴的类型。寻找在创新和技能方面具有良好口碑的企业, 与之合作, 创造新的商机。找到合适的盟友后, 就可以开展一些小规模的试验项目来相互了解。

抓住中间环节

像阿里巴巴、eBay、Spotify 和 WhatsApp 这样的颠覆者有什么共同点? 在其他企业用来发展客户的虚拟网络中, 他们都成为了关键环节。建立在线平台, 供买方和卖方开展交易、共享信息和交流观点, 刺激生态系统健康发展, 这些都是具有高收益潜力的战略。这还可以防止您被其他企业抢占市场。

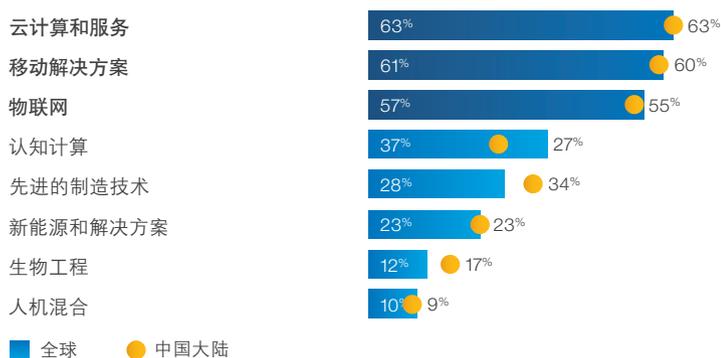
全景洞察, 通盘谋划

竞争对手越来越不可捉摸, 变化的速度越来越快, 因此您需要更广泛、更深入地研究形势。但是, 即使是预测不久的将来也极其困难。正如著名的科学哲学家 Thomas Kuhn 所说, 科学的发展通常无规律可循, 平稳的发展之路总是被知识革命不时打断。⁶ 可以说, 随着知识发展越来越专业化和精细化, 科学发展变得越来越不可预测, 因此, 众包和众筹模式将在创新中扮演更为重要的角色。

那么, 高层管理者们认为未来将会带来什么呢? 对于目前这一波浪潮中的技术要素, 大家存在广泛的共识。多数高管 (无论是什么角色) 都相信云计算、移动解决方案和物联网 (IoT) 将在未来三到五年内占主导地位。在工业 4.0 和中国制造 2025 的背景下, 中国的高层管理者们对先进的制造技术也较为热衷, 排在第二梯队 (见图 9)。

图 9

明星技术: 高层管理者们认为三种技术在短期内显得尤为重要。



“最困难的是区分所发生的事情是炒作、趋势还是金融海啸。”

Faik Açıklın, 土耳其 Yapı Kredi Bankası
首席执行官

“云计算将极大地改变传统IT基础架构和产品交付的方式。”

中国某银行业和金融市场的首席信息官

高层管理者们希望这些技术能够在短期内带来显著的收益（见图 10）。以云计算为例。一家越南集装箱码头公司的首席信息官表示：“云不仅有助于更高效地缩短交货期，还有助于共享资源。”它还能够让您“创造数字生态系统，更高效地满足客户需求”，一家瑞士旅游公司的首席信息官如是说。一家毛里求斯金融服务提供商的首席财务官表示：“通过‘按使用量付费’模式，无需进行巨大的前期投资。”

图 10

殷切的期望：高层管理者们相信科技可以改变企业的运营方式。

技术	收益
云计算和服务	更高的速度和敏捷性；更低的资本支出和运营成本；更有效地利用 IT 资源；更轻松的合作
移动解决方案	访问实时数据；有机会改善客户体验
物联网	更好地利用资产；有机会将产品转化为服务，增加周边服务和个性化产品
认知计算	更好地了解并接触客户；提高资产利用率；最先进的分析和预测能力
先进的制造技术	更高的效率；节约成本；具备大规模定制的可能性；更方便的试验
新能源和解决方案	更高的效率；新的业务来源；环保优势
生物工程	有机会开发更好的作物、加工食品、药品和医疗设备
人机混合	推动医疗和复杂机械技术的进步；节约成本

同时，南非一家银行的首席执行官表示，移动解决方案“帮助企业更深入地了解每个客户”。当然，移动解决方案还能实现卡塔尔的一家教育机构首席信息官所说的“随时随地使用任意设备访问”。这对于企业员工和客户同样重要。一家总部位于香港的运输公司的首席运营官表示：“我们的销售人员能否获得实时信息是完成交易的关键。”

物联网则具有其他一些优势。一家美国机械制造企业的首席营销官表示，物联网能够“提高我们设备的利用率，优化资本成本。我们能够预测故障并开展预防性保养。”其他高管则谈到如何将产品转变为服务。一家西班牙办公用品供应商的首席运营官表示：“首先，我们将模拟产品数字化。然后以服务取代产品。”

许多高管还提到了认知计算在获得新发现、做出更好更明智的决策以及推动个性化客户互动方面的价值。一家波兰石油公司的首席营销官表示：“认知计算可以帮助我们分析客户数据，建立预测模型以及跟踪不断变化的客户需求。这会带来新的追加销售和交叉销售的商机。”

然而，高管们认为不同技术的融合最具有发展前景。台湾一家银行的首席执行官告诉我们：“移动能力和通过云实现的数据共享能够建立新的业务模式。”其他高管提到了有机会将智能产品与生物工程领域的进步相结合，从而提高医疗卫生服务的水平。

“移动和通过云共享数据将开启新的业务模式。我们使用的支付、交易和服务渠道将转变为‘随时、随地、全方位的’。”

江威娜，台湾永丰银行首席执行官

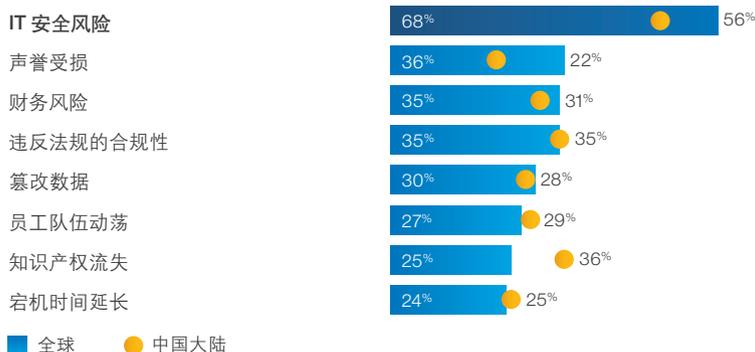
“随着供应商越来越多，我们的系统也变得越来越复杂。使用云计算来降低成本是非常重要的。关键问题是如何确保安全性。”

中国某电信行业的首席信息官

但是高管们也提到了不利的一面。2013年，当我们进行上一次高管调研时，安全问题只是一带而过。⁷而现在，大多数高层管理者（无论什么角色）都认为IT安全是首要风险因素（见图11）。一家澳大利亚金融服务供应商的首席营销官表示：“互联互通程度越高，我们就越容易受到攻击。”

图 11

红色警报：随着这个世界的互联互通程度越来越高，安全问题已成为最重要的议题。



发现暗流

相反，很少有高管指出实施新技术可能带来的更广泛影响。包括一家澳大利亚金融服务公司的首席营销官在内，仅有为数不多的受访者认为，云计算会加速数字革命。云计算不仅可以帮助大型企业变得更有效率；同样也为初创企业发起挑战带来了机遇。

先进的制造技术同样会带来深远的连锁反应。由于非“经济合作与发展组织”国家或地区需求的增长，供应链正变得愈发多元化。一家专门从事供应链管理的跨国公司的首席执行官注意到，消费者的喜好同样在迅速变化，所以供应链必须更加敏捷。

自动化可以缓解这方面的挑战。但是随着机器人在工厂中扮演的角色愈发重要，原材料和运输在制造成本中就会占据较大的份额。偏远的低工资国家或地区的制造业会因此而凋零，同时，那些自然资源丰富或距离目标市场较近的国家或地区会越来越具有吸引力。高级的3D打印机不仅可以推动产品设计的转型，而且可以在离家更近的地方制造产品。⁸

一家全球制药业巨头的首席信息官和其他许多高管一样，憧憬着认知计算的潜力。他坚信计算机最终将“能够完全根据数据模式，确定最佳行动方案，预防或解决健康问题”，并将从根本上改变制药业的现有产业模式。

从长远看来，新技术带来的颠覆效果往往比刚出现时显现出来的要高很多。高层管理者们还需要考虑对产业上游和下游的影响。

多管齐下，预测未来

最高管理层的许多成员都坦承他们很难预测将来会发生什么，更不用说仔细考虑更广泛的影响。南非一家银行的首席营销官表示：“因为存在太多变数，所以无法预测什么因素会对我们的业务产生影响。”

“在我们公司，3D打印技术被用来演示工人的施工过程。这可以提高员工的生产率，缩短建设时间，进而降低了我们的建设成本。”

香港某工业产品行业的首席人力资源官

“在我们行业，主动出击至关重要，而认知计算和预测性分析显然可以提高我们的服务质量。”

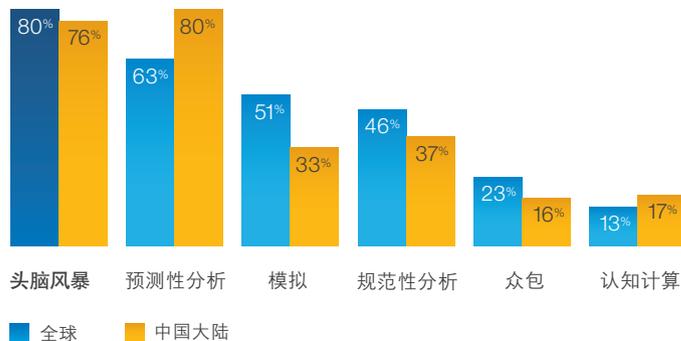
香港某工业产品行业的首席信息官

那么，我们的受访者该如何洞察未来呢？可以分为两个阶段来开展：逐一研究新趋势，丰富各种趋势的含义。头脑风暴、众包模式和认知技术在这两个阶段都可以使用，而预测性分析、规范性分析和模拟更适合探索“如果/那么”形式的问题。

大多数高层管理者使用头脑风暴和预测性分析。中国的高层管理者们更倾向于使用预测性分析来发现未来趋势，这一比例远高于全球高管。而只有少数高管使用模拟或规范性分析。使用众包模式或认知计算的高管数量就更少了（见图 12）。似乎大多数高层管理者仍旧严重依赖传统做法来预测未来。

图 12

旧有习惯：高层管理者仍然使用传统方法来发现新趋势。

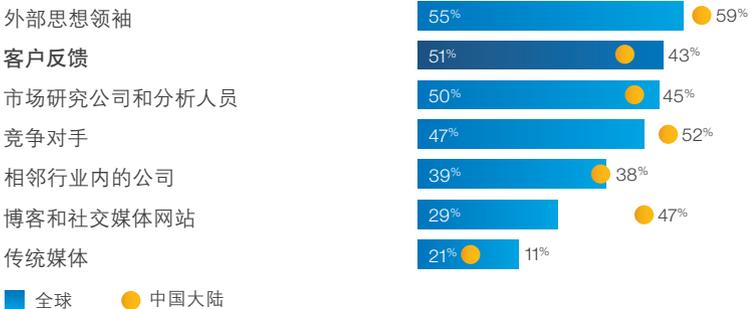


与此类似，大多数高层管理者会向范围有限的外部机构寻求帮助。他们首先会求助于思想领袖（见图 13）。大约有一半的高管还使用客户反馈和市场研究，以及观察竞争对手的动向。但令人感到惊讶的是，仅有一半的高管重视客户的反馈意见。同样引人注目的是，尽管相邻行业的企业或社交媒体能够带来完全不同的视角和观点，但很少有高管会去关注。

合作伙伴是另一个重要的情报来源。生态系统中的成员共同开展业务，但对于世界有各自不同的看法。可以集思广益，通过集体智慧了解未来的趋势和技术，确定如何最有效地利用这些趋势和技术，从而支持生态系统的所有成员更有效地参与竞争。

图 13

有限的范围：高层管理者通过数量有限的资源帮助预测未来。

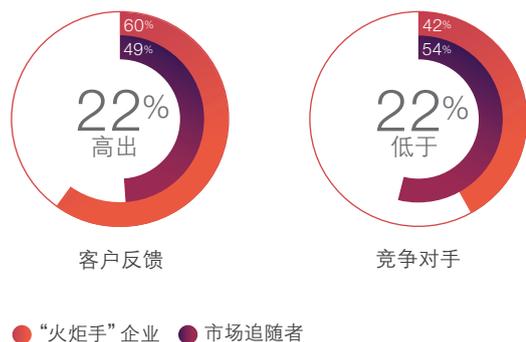


“将来，我们的客户将为我们创造更大的价值。他们不仅为我们带来收入，还在教我们成长。”

朱斌，中国广东柯内特环境科技有限公司总经理

图 14

关注正确的方向：“火炬手”企业更关注自己的客户，而不是竞争对手。



当然，生态系统适用“木桶效应” - 成败取决于最弱的成员，因此必须确保每个合作伙伴都各司其责，各尽其力。尽管如此，与仅依靠内部认知相比，通过汇总和分析生态系统中所有参与者的不同观点，可以更清晰地把握未来的发展方向。

由联合国发起的“全球脉动”(Global Pulse)项目旨在更有效指导人道主义援助工作。“全球脉动”项目对社交网站、博客和在线商务中的数据进行挖掘，发现失业、物价上涨、疾病暴发和其他危机迹象。该项目还利用来自合作伙伴的信息。例如，手机运营商 Orange 为该项目提供科特迪瓦 500 万用户的匿名通话记录，研究人员使用通话位置数据来分析出行模式。他们发现微小的基础设施变更就可以缩短阿比让(科特迪瓦的最大城市)的平均通勤时间，这样孩子们上学会更方便，污染也会减少。⁹

利用从多种来源收集的多视角信息，是理解前文提及的那家南非银行首席营销官所说的“变数”的唯一途径。实际上，我们使用 Watson Analytics 对高管们所说的影响企业的最不可预测的外部因素进行仔细过滤后，很快就发现了 33 个不同的可变因素。同时，Watson Analytics 确定技术变革、地缘政治挑战和市场因素是最重要的三个因素。

“火炬手”时刻警惕四周动向

我们调研中的许多“火炬手”企业都已经发现了全面视角的优势。这些企业时刻关注竞争对手，但是更留意自己的客户(见图 14)。超过三分之二的企业还利用预测性分析来发现新的趋势。

结果怎样呢？“火炬手”企业对未来有着不同的看法。他们在移动解决方案和云计算方面的投入要少于市场追随者，因为其中多数早已实现这些技术。他们更多地关注认知计算、先进制造技术以及新能源和解决方案领域（见图 15）。他们已经在寻找下一个大金矿。即使初期成本非常高，他们也愿意投资新兴技术，以求获得更高的回报。

总之，“火炬手”企业能更好地辨别未来趋势，因为他们以全面长远的视角看待事物的发展。他们采取以生态系统为中心而非以自我为中心的视角，利用客户和生态系统合作伙伴的洞察，从多个视角审视竞争格局。同时利用严密的分析技术，从获得的信息中挖掘洞察。

图 15
抢得先机：“火炬手”企业更关注“赌注更大”的新兴技术。



“现在我们是生态系统的组织者和协调者。利用先进的制造技术，我们将有机会进一步扩大在价值链中的作用。而这一业务模式的转型将有助我们创造更大的价值。”

香港某消费品行业的首席信息官

我们的建议

培养企业的认知能力

没有任何技术可以准确地预测未来。然而，利用预测性分析和认知分析，仔细筛查从市场和合作伙伴那里获得的数据，可以帮助企业更有信心地预测未来。它还可以帮助企业建立“假设”场景和风险评估，以便对各种可能发生的情况成竹在胸。

构建自己的预测团队

建立一个具有适当技能、配备适当技术的专家预测团队。最近的研究表明，人们经过培训后可以使用概率推理方法，识别并消除偏差，做出更精准的预测。团队合作同样可以提高准确预测未来的可能性。¹⁰ 可以考虑专门指定团队中的某个成员来搜寻新技术并监控市场动态。

从生态系统的角度看待世界

评估您的生态系统中所有企业的价值。您是否充分利用了他们所有的联系人、技能和资产？是否存在薄弱环节？是否存在技能缺失？生态系统是否具有适当的专业技能，能够把握新趋势和新技术，并且能够倾力参与竞争？如果没有，您该怎么办？现在，企业的命运取决于生态系统的集体力量，包括洞悉未来并做好准备的能力。

争先争优，避免出局

高层管理者们看待未来的方式决定了他们采取的行动。例如，大多数高管认为技术是创造价值的一种手段，但他们也没有忽视削减成本的机会（见图 16）。大多数受访者都计划根据他们认为最重要的技术，重新评估企业的产品/服务组合以及运营模式。

图 16

有利因素：高层管理者们认为技术主要是用来增加价值而不是降低成本的手段。



另外，五分之四的高层管理者正在尝试其他业务模式，或考虑这样做。他们将重点主要放在“开放”模式和“平台”模式，尤其是在中国（见图 17）。¹¹这两种模式都特别有利于行业内或行业间的协作。此外，这两种模式还具有非常高的灵活性，这对于应对突如其来的外部变化而言至关重要。

“下一波浪潮将推动我们重塑商业模式，以及重新评估我们提供给消费者的价值。”

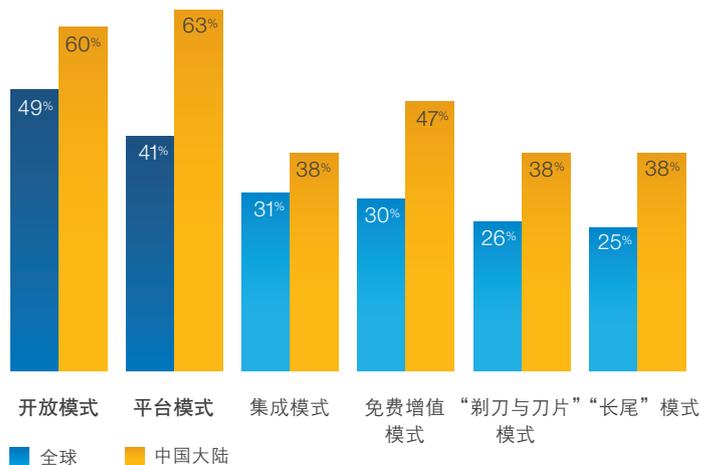
中国某零售行业的首席运营官

“技术将改变我们的业务模式……
价值链中将发生利润转移，利润
从产品转移到总体解决方案。”

Frans van Houten，荷兰皇家飞利浦公司的首席
执行官

图 17

优选模式：高层管理者们首先关注的是开放和平台业务模式。



这很有意义，因为有充分的证据表明，业务模式创新能够比产品创新带来更多的利润，新兴数字企业就是明证。¹² 一家美国汽车租赁公司的首席营销官指出：“优步的市值已经超越了所有汽车租赁公司市值的总和，而它仅仅是一个应用而已。”

高层管理者们还认识到，在变革最激烈的市场中，数字“入侵者”产生的影响已远远超过行业本身的影响。即使企业自身还未感到行业巨头或初创企业带来的威胁，他们也不能忽视这样的影响。

开辟试验田

然而，大多数高层管理者对于进行重大转变都持谨慎态度。“法国一家农业合作社的首席运营官告诉我们：“最棘手的问题是怎样选择合适的新业务模式。”波兰一家金融服务供应商的首席运营官补充道：“试验新模式时，并没有其他公司的错误可供借鉴。”

关于投资过快过多或蚕食目前收入流的担心也经常出现。德国一家生命科学公司的首席财务官指出：“最大的障碍是盈利能力问题。这个模式是否具有盈利能力，是否会带来足够的市场占有率？”

其他高层管理者对于在现有企业框架中试验新模式的难度发表了意见。一家印度集团公司的首席信息官表示：“必须要有信念和毅力，试验才能开展下去。”但是大公司往往希望迅速取得成功。即便短期主义不是问题，也可能存在需要克服的组织惯性。

这些担忧都合乎情理。然而他们忽视了一个关键点：想要建立一种成功的新业务模式，一般需要在正常的组织架构以外进行试验。企业必须制定和检验多种不同的想法，培养其中最具有前景的，只有当您确信它们可以在实际业务环境中发挥作用时，才能推广实施。

“我们公司通过组成小团队来孵化试验创新的项目，成功了再推广。因为公司原有的机制会阻碍他们的试验，必须先给它们独立的空间。”

李建军，中国同方鼎欣信息技术有限公司首席执行官

“对于我们要开展的业务和使用的业务模式，没有规则可循，也没有以前的案例研究可参考。我们觉得自己在市场边缘运营。”

Debra Hall, 新西兰 Rose & Thorne 的总监

探索企业外延

许多高层管理者似乎对业务发展的选择施加了过多的限制。一些高管希望企业向价值链上游延伸。尽管向价值链下游延伸可能会带来新商机，也很少有人考虑走这条路。例如，当番茄酱制造商 Morning Star 的原料供应出现问题时，它开始自己种植并收获番茄。通过培育不同口味的品种，该公司生产出更多种类的产品。¹³

向价值链下游延伸，同样可以防御初创企业的攻击，这些初创企业多数是从低端市场起家的。空中食宿就是一个典型的例子；虽然他们现在有 29 个城堡可以作为住宿资源，但它是从为那些愿意打地铺的草根驴友提供服务起家的。¹⁴ 控制价值链的低端部分有助于减少数字入侵者可以利用的薄弱环节。

然而，只有少数高层管理者在思考这样的问题并计划接触全新的客户群或打入新的行业。绝大多数的管理者可能无意尝试效仿优步的业务模式。

“火炬手”锐意进取

然而，“火炬手”企业和市场追随者所追求的战略再次出现了显著差异。首先，“火炬手”企业在发展卓越的业务模式方面已取得重大进展：其中 38% 已在使用开放式业务模式，27% 使用平台式业务模式，而市场追随者的比例分别为 29% 和 20%。此外，无论是推出新业务模式还是发布新产品，“火炬手”企业成为市场先行者的可能性都更大（见图 18）。

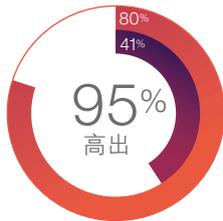
那么，他们为什么如此渴望成为先行者呢？技术的发展速度在加快；事实上，摩尔定律（技术的“能力”每两年翻一番）再次得到了验证。¹⁵

这些“火炬手”企业的高管们清楚地认识到了这种影响。几乎所有人都明白市场第二或第三的位置对他们来说代价太高，无法承受。此外，由于他们从全面的视角看问题，因此在承担与成为先行者相伴相随的风险方面，他们比市场追随者显得更从容。

但是，成为第一还不够。历史表明，许多创新者因为无法保持优势而半途而废。究竟还有多少人记得世韩集团 (SAEHAN) 在 1997 年推出了全球第一款广泛使用的 MP3 音乐播放器 MPMAN 呢？¹⁶ 在数字经济中，在某个领域达到并保持领先地位比以往任何时候都更加重要。

图 18

勇于争先：大多数“火炬手”企业都想做市场开拓者。



重视首先进入市场

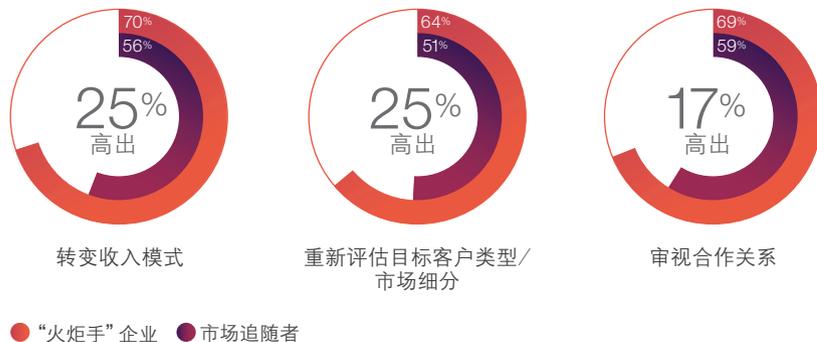
● “火炬手”企业 ● 市场追随者

参与我们调研的“火炬手”企业深知这一点。他们计划将更多精力放在确定新客户群体和发展新盈利模式上，他们认识到，谁控制了通向客户的大门，谁就能成为“赢家”。他们也更有可能会推出改变游戏规则的产品（比如学习系统），并更有意愿加强自己构建的业务网络（见图 19）。

换句话说，“火炬手”企业专注于满足最挑剔、要求最高的客户的要求。他们也会寻求联盟合作来帮助满足这类客户的期望。相比之下，市场追随者的出发点更“以自我为中心”：企业内部状况以及如何最有效地利用现有资源。

图 19

聚焦外部：“火炬手”企业重点关注那些能够帮助他们成为最佳的方面。



我们的建议

探究陌生领域

专注于现有能力以及向直接竞争对手学习，只能帮助您在目前的基础之上略微提高一点而已。因此必须倾听客户和生态系统中其他成员的意见，并积极开展合作。必须集中精力建立更广泛的业务网络，了解非相关行业中的企业都在做些什么，从而获得完全不同的想法。

在独立的环境中进行测试，寻求最佳

在目前的组织架构之外建立创新中心，培育和试验新的业务模式以及产品和服务。为创新中心提供相对宽松的环境，包括充足的时间和资源。挑选一组有见识、有热情的客户，让他们测试最有前景的原型；从他们身上了解的东西要远比从一群不了解情况的用户身上学到的多得多。对新想法的筛选必须不留情面，只保留最佳选择。在透明的数字环境中，仅仅“不错”是远远不够的。

创造并抓住时机

一旦决定推出新的业务模式或者产品/服务，行动要快，并做好大干一场的准备。目前，技术进步日新月异，最新的创新也可能很快成为明日黄花，因此想要成为市场开拓者非常困难。您必须抢在其他人之先掌控市场，因此资源就变得至关重要。如果贵公司有强大的品牌、雄厚的财力，并且准备好动用所有的技术和营销力量，那么取得成功的可能性就非常大。

“我想简化一切，所以我们减少猜测，更快地做出决策。”

Anders Thulin, 瑞典爱立信集团卓越业务职能和公共职能部门负责人兼首席信息官

范围、规模和速度

竞争领域正经历着剧变，相邻行业的新竞争对手和数字新贵共同对现有的市场参与者发起挑战。这些竞争者充分利用云计算、移动解决方案和其他技术，打破行业之间的界线，发展完全不同的业务模式，迫使现有的供应商黯然出局。正如一家法国银行的首席财务官所言，他们正在“颠覆市场”。

数字巨头具有惊人的影响力，但至少他们的威胁是可以看见的。一家比利时保险公司的首席执行官提醒道，来自其他行业的新竞争者和初创企业更加难以察觉，而最大的危险往往来自于“我们不了解的颠覆者”。

许多初创企业也在快速成长。CNBC 整理的世界最具颠覆性的初创企业名单上的 50 家公司，总共募集了超过 220 亿美元的私募股本，足够帮助多个初创企业成为市场杀手。¹⁷

许多传统企业正在竭力抵御这些新竞争者带来的挑战。在调研中我们发现，“火炬手”企业在以下三个重要方面要比其他企业做得更好：

- **范围**：“火炬手”企业更富有远见，更勇于在相关行业中开拓创新。他们界定自己发展的领域，并在间歇性变化的时代尽可能开放地面对各种选择。他们也明白，他们属于更大的生态系统的一员，需要和其他相互依存的实体联合参与竞争，这大大增强了他们对市场的潜在影响。

-
- **规模：**“火炬手”企业更勇于在具有高风险和高回报的新兴技术领域投资，并更清醒地认识到他们需要保持自身的竞争优势以及扩充专业领域的规模。他们全力支持最好的想法，因为他们知道只有少数企业才能够获得最大份额的市场“蛋糕”。
 - **速度：**“火炬手”企业更敏捷，更乐于尝试新生事物，而且敢为人先。一旦他们开发出新产品、服务或业务模式，他们会争取尽快完成，他们认识到技术发展的步伐，并且了解抢先占领市场的重要性。

总之，我们的“火炬手”企业做了更充分的准备，来应对各种挑战。他们也更有能力扭转局势，去抢占“入侵者”的领地。

您从“火炬手”企业身上可以学到些什么？

高管:

5,247

行业:

21

国家或地区:

>70

我们如何开展研究

2015年1月到6月间,我们对70多个国家或地区的21个行业的5,247位业务主管进行了调研。这些主管包括818位首席执行官、643位首席财务官、601位首席人力资源官、1,805位首席信息官、723位首席营销官和657位首席运营官。针对特定角色或地区的受访者数字差异带来的采样过密问题,我们通过二维边缘加权处理(two-dimensional rake weighting process)来加以修正。我们也采用多种方法,包括描述统计和多变量方法来分析回答。

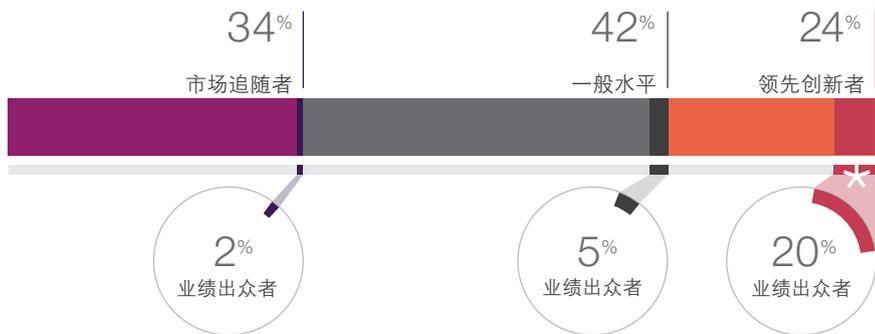
我们希望通过分析发现能够辨别最成功企业的特质。因此,我们请所有的受访者根据以下两个维度对自己公司进行行业定位:创新的市场认知度;以及过去三年的财务业绩,按收入增长和盈利能力衡量(如果是公共事业领域的企业,则按预算增长和效率衡量)。

在第一个维度中,我们将自评1-3分的企业归为市场追随者,自评4分的归为市场一般参与者,自评5分的则为领先创新者。与此类似,在第二个维度中,我们将自评1-3分的企业定义为财务业绩欠佳,自评4分的定义为财务业绩一般,自评5分的则定义为财务业绩出众。我们将受访者针对第二个维度的回答与两项客观的财务指标(2009年至2014年间的税前收入和利润年均复合增长率)进行对比,对这些回答进行交叉验证。

我们的分析发现了少数在市场上拥有良好声誉和出色财务业绩的企业，也就是本次调研中的“火炬手”企业（见图 20）。我们将这些精英企业与市场追随者（大多数在财务业绩方面不够理想）进行对比，旨在发现“火炬手”企业成功的秘诀。

图 20

精英骨干：“火炬手”企业拥有良好的声誉和出色的财务业绩。



* “火炬手”企业

24%
的全球受访者是领先创新者

20%
的领先创新者是业绩出众者；因此总数的

5%
的全球受访者是“火炬手”企业

获取更多信息

要了解有关本次 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请联系我们：iibv@us.ibm.com。可在 Twitter 上关注 @IBMIBV；要获取完整的研究目录，或者要订阅我们的时事通讯月刊，请访问：ibm.com/iibv。

可通过应用商店下载免费的 iOS 或 Android 版“IBM IBV”应用，使用手机或平板电脑访问 IBM 商业价值研究院研究报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力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，致力于为全球高级商业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。

备注和参考资料

- 1 Christensen, Clayton. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- 2 McDonnell, Tim. "Monsanto Is Using Big Data to Take Over the World." *Mother Jones*. November 19, 2014.
- 3 Jayakumar, Amrita. "Lockheed Martin's latest health partnership is very personal." *The Washington Post*. January 13, 2015.
- 4 “客户主导企业，合作铺就未来”，IBM 商业价值研究院发表，2013 年 10 月。
- 5 Johansen, Bob and Karl Ronn. *The Reciprocity Advantage: A New Way to Partner for Innovation and Growth*. Berrett-Koehler Publishers, October 2014.
- 6 Kuhn, Thomas, S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Second Edition, Enlarged, The University of Chicago Press, Chicago, 1970 (1962).
- 7 “客户主导企业，合作铺就未来”，IBM 商业价值研究院发表，2013 年 10 月。
- 8 Peterson, Steve, Mark Bedeman and Daria Godunova. “转变运输模式：理解 3D 打印对全球运输业的影响”，IBM 商业价值研究院发表，2014 年 9 月。
- 9 Lohr, Steve. "Searching Big Data for 'Digital Smoke Signals.'" *The New York Times*. August 7, 2013, http://www.nytimes.com/2013/08/08/technology/development-groups-tap-big-data-to-direct-humanitarian-aid.html?_r=0

-
- 10 Mellers, Barbara et al. "The Psychology of Intelligence Analysis: Drivers of Prediction Accuracy in World Politics." *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 2015. Vol. 21, No. 1, pp. 1–14, <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/xap-0000040.pdf>
 - 11 开放式业务模式需要系统地与外部机构开展合作, 通过新的方式创造和获取价值。平台式业务模式需要创建一个平台, 供买家和卖家直接互动, 收取每笔交易的佣金。
 - 12 Gassman, Oliver. "The danger in missing the innovation moment." *ft.com*. September 7, 2014, <http://www.ft.com/cms/s/2/b2ef363c-31c4-11e4-b377-00144feabdc0.html#axzz3WjhAmVp0>
 - 13 Staats, Bradley and David M. Upton. "It's OK to Move Down (Yes, Down) the Value Chain." *HBR*. June 2015, <https://hbr.org/2015/06/its-ok-to-move-down-yes-down-the-value-chain>
 - 14 Scola, Alex. "29 baller castles you can rent on Airbnb." *Matador Network*. March 27, 2014, <http://matadornetwork.com/trips/29-baller-castles-can-rent-airbnb/>
 - 15 Gibbs, Samuel. "Moore's law wins: new chips have circuits 10,000 times thinner than hairs." *The Guardian*. July 9, 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/jul/09/moores-law-new-chips-ibm-7nm>
 - 16 "MP3 players past to present." *The Entertainment Buzz*. January 13, 2015, <http://ebuzz.ie/blog/mp3-players-past-to-present/>
 - 17 Ioannou, Lori. "50 disruptive start-ups revolutionizing business – and the world." *CNBC*. May 12, 2015, <http://www.cnbc.com/2015/05/12/the-2015-cnbc-disruptor-50-list.html>

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM 全球企业咨询服务部
Route 100
Somers, NY 10589

美国出品
2015 年 12 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在全球许多管辖区域注册的商标。其他产品和服务名称也可能被注册为 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分包含了 IBM 商标的最新列表：www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

截至最初的发布日期，本文档为最新版本，IBM 可随时对其进行更改。并非在所有 IBM 开展业务的国家或地区中都提供所有产品。

本文档的信息“按现有情况”提供，不附有任何种类（无论是明示或还是暗示）的保证，包括有关适销性和适用于特定用途的保证以及有关非侵权的保证或条件。IBM 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

本报告仅用于一般指导目的。并不用于替代详细研究或专业判断。IBM 对于组织或个人因使用本文档而导致的任何损失不承担任何责任。

报告所采用的数据可能根据第三方数据源产生，而且 IBM 并未独立核实、验证或审核这些数据。使用这些数据所产生的结果是“按现有情况”产生的，IBM 不作任何明示或暗示的陈述或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编: 100101

IBM