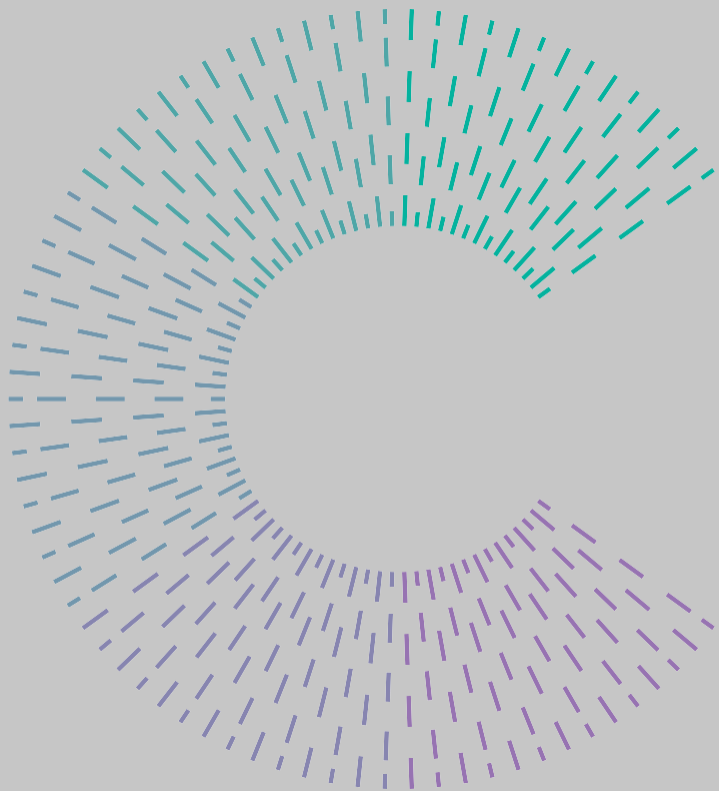
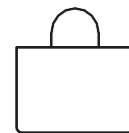


IT 与专业服务行业 传统企业逆袭



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。

IT 与专业服务行业最高层主管也不例外。在 2015 年的调研中，他们纷纷表示支持开放创新，并在很大程度上相信新兴市场比成熟市场前景更广阔。而现在，他们预测专利研究领域的回报更为丰厚，虽然他们对未来的开放创新前景仍持积极态度，但热情却远不如从前。他们表示有两点是可以肯定的：74% 的受访者预计在未来的几年里会更注重客户体验，而 70% 的人认为大多数企业将会开展更广泛的合作。

IT 与专业服务行业的最高层主管还表示，外部环境仍然挑战重重。他们尤其对技术进步带来的影响感到忧虑，而市场压力和人员技能因素紧随其后，分别位列第二和第三。和其他行业的同行一样，IT 与专业服务行业的最高层主管也在为寻找合适的人才而发愁，因为数字技术改变了我们生活和工作的方方面面。企业对技术精英型员工的需求迅速飙升，而 IT 与专业服务企业则最需要此类人才。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 IT 与专业服务行业的 518 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。这份 IT 与专业服务行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 499 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

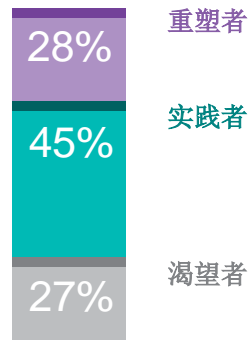
“我们的企业仍活跃在市场中，因为我们在过去 20 年里经历了多次转型。要想存活下去，持续重塑是唯一出路。”

日本某 IT 与专业服务行业首席执行官

图 1

IT 与专业服务行业企业归入不同的原型类别

IT 与专业服务行业重塑者具有不同的特征，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。IT 与专业服务行业的最高层主管仍然对这一问题非常焦虑：41% 的受访者表示他们的行业正在经历翻天覆地的变化。尽管 68% 的受访者和其他行业的同行都认为，真正的颠覆来自于锐意创新的业内传统企业，但 42% 的受访者表示数字巨头仍是主要的威胁来源。然而，许多 IT 与专业服务行业最高层主管似乎对局势有点困惑：仅有 28% 的人认为企业迫切需要转型以应对所面临的颠覆局面。

我们调研样本中的重塑者先行一步：84% 的重塑者企业最高层主管都能清楚了解行业的发展方向，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 58% 和 41%。此外，75% 的重塑者已经明确制定了应对颠覆的正式战略，而在实践者和渴望者当中，这一比例仅为 51% 和 21%。大多数重塑者还优化了业务流程，以支持实现自己的战略目标。

但 IT 与专业服务行业重塑者不仅做好了应对突发事件的准备，必要时，他们还能灵活地调整企业发展路线：83% 的重塑者采用快速原型来检验并完善自己的战略（相比之下，使用此方法的实践者和渴望者比例分别为 39% 和 16%）。同样，重塑者更全面地跟踪对变革的管理。

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极为困难，这需要深刻了解不同人群的特点。IT 与专业服务行业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，IT 与专业服务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 — 直接与客户接触；咨询合作伙伴，更好地了解客户体验；并创建详细的客户体验路线图。结果如何呢？足有 82% 的 IT 与专业服务行业受访重塑者最高层主管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 55% 和 29%。

“我们希望打造卓越的客户体验 — 完全针对每个人量身定制的独特体验。”

澳大利亚某 IT 与专业服务行业首席执行官

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。IT 与专业服务行业的最高层主管迅速发现了这种模式的潜力：7% 的受访者已在运营平台模式，55% 的受访者正在试验这个概念或准备为此目的重新分配资本。此外，IT 与专业服务行业为平台准备的资本比例仅次于对平台模式抱有同样热情的银行和金融市场行业，超过其他所有行业。

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。IT 与专业服务行业重塑者符合这些特征。与行业同行相比，他们开展更广泛的合作。他们能够更充分地利用数据推动创新（重塑者：69%；实践者：44%；渴望者：20%）。他们更善于运用分析洞察来满足客户的期望（重塑者：83%；实践者：56%；渴望者：29%）。最后一点，他们在云计算、物联网 (IoT) 和人工智能 (AI) 领域的投资比例更大，而这些都是用于将分离的数字世界和实体世界连接起来所不可或缺的技术。

图 2

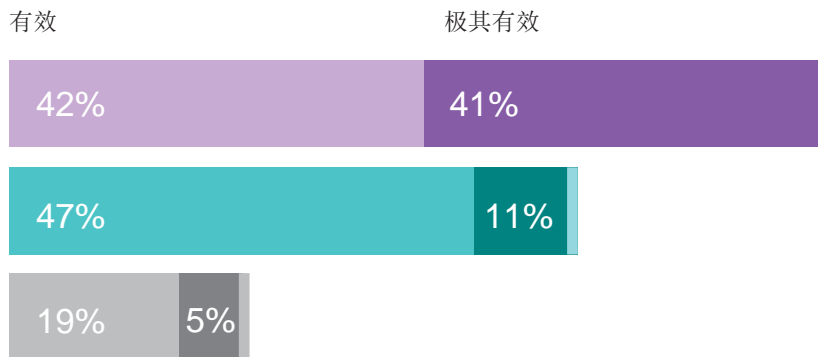
了解现状

IT 与专业服务行业重塑者擅长使用数据发现新的客户商机。

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。大多数 IT 与专业服务行业重塑者通过建立不断学习的团队，为迎接未来做好准备。重塑者企业的最高管理层能够主动从员工队伍中征集新的奇思妙想，鼓励知识共享。而一些重塑者则走得更远：65% 的受访重塑者已经建立了不断变化的跨职能团队来促进持续学习（相比之下，表达相同观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别为 45% 和 33%）。在很多情况下，重塑者还为这些团队提供大力支持，帮助他们决定最佳行动方案（请参阅图 3）。

“作为首席执行官，需要不断学习，适应快速失败。如果没有经历足够的失败，可能无法充分发挥企业潜力。”

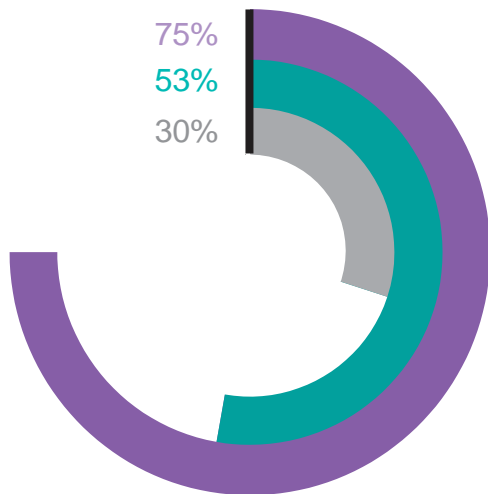
美国某 IT 与专业服务行业首席执行官

图 3

重塑者
实践者
渴望者

自主型团队

IT 与专业服务行业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，IT 与专业服务行业重塑者还更擅长于开展试验：73% 的重塑者同样奖励快速失败和成功创新，相比之下，只有 38% 的实践者和 29% 的渴望者会这样做。重塑者更擅长于建立适当的合作伙伴、供应商和分销商网络，部署合适的资源（比如具备合适技能的员工）。简而言之，他们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

*客观地审视所处环境。*全面审视业务格局，寻找行业内传统企业或其他行业的潜在颠覆者在技术或业务模式创新方面的早期迹象。确定企业能力的边界。与盟友甚至竞争对手合作，填补能力缺失。

*扁平化，避免臃肿。*利用平台的力量推动大规模的增长。利用平台“租借”技术和其他专业知识，让企业专注于强化能够带来最大价值的核心竞争力。鼓励建立点对点网络，以应对超出公司业务范围的任务。

*建立智慧的基础架构。*大力投资，建立认知能力，通过这种智能支柱优化物联网等新兴技术。利用云和移动技术，打造更加灵活的工作环境，支持员工开展创造革新活动。

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三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。

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 4 月

IBM、IBM 徽标及 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，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）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 产品根据其所属协议的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。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

94014794CNZH-00

