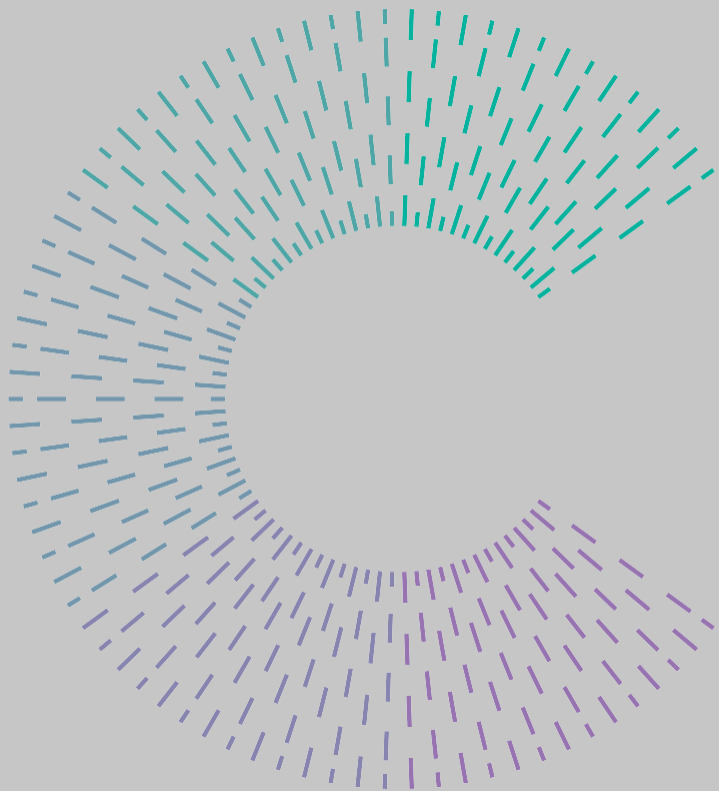
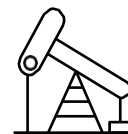


# 石油行业 传统企业逆袭



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。

石油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。与此类似，尽管 32% 的受访者认为开放创新将成为主流，但仍有 43% 的受访者认为专利调研将占据上风。然而，以下两点获得了石油行业最高层主管的广泛认同：56% 的受访者预计，未来几年大多数企业会更广泛地寻求开展合作。50% 的受访者预计，对客户体验的关注度将超过产品。

石油行业的最高层主管还认为外部环境依然充满挑战。他们预计，在不久的将来，环保和监管问题将对企业产生特别显著的影响。实际上，环保压力在他们所预测的三大主要行业趋势中占了两项，包括可再生能源技术的更广泛利用和生物化石燃料的更充分利用。而第三项：油价波动，则是石油行业独有的问题。同时，市场力量和人员技能也赫然出现在石油行业最高层主管重点关注的事项中。我们的调研显示，不仅仅是他们担心人才问题，几乎每个行业的主管都将人才问题提到议事日程的前列。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对石油行业的 284 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。本石油行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 243 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

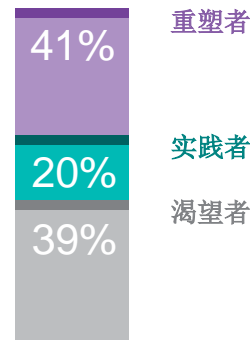
“石油行业面临的主要挑战是竞争激烈、资源丰富而且未来充满不确定性。”

俄罗斯某石油行业首席运营官

图 1

## 石油行业企业归入不同的原型类别

石油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。而现在，他们这方面的担心则有所缓解。只有 **19%** 的石油行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 **17%** 的人表示自己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：**79%** 的石油行业高管表示，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，力争在数字时代蓬勃发展的企业。

我们调研样本中的石油行业重塑者已经在谋划如何最有效地抵御这些重整旗鼓的竞争对手。**22%** 的重塑者计划在行业内推出新型业务模式，而 **31%** 的重塑者计划扩张上游或下游业务。他们为实现目标做了充分的准备。大多数重塑者为抵御颠覆性威胁制定了清晰的正式战略。此外，**64%** 的重塑者优化了业务流程，以支持上述战略（而实践者和渴望者的比例分别为 **51%** 和 **53%**）。

与业内同行相比，石油行业重塑者在新技术领域投入的资金更多。这些企业的最高层主管主要关注移动、物联网 (IoT) 以及云计算等基础技术，但还有一些企业将眼光投向新兴技术：**48%** 的高管计划投资人工智能（包括认知解决方案），**42%** 计划投资机器人流程自动化技术。

## 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，要营造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。石油行业重塑者再次走在前列。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，更清晰地了解客户体验；并分析详细的客户体验路线图。

几家主要的石油公司正率先实施令人瞩目的计划，旨在打造更为个性化的体验。例如，BP 推出了新应用 BPme，它帮助客户在加油站自动支付燃油费。客户还可以使用该应用找到最近的 BP 加油站、浏览交易记录并通过 BP 的 Target Neutral 计划抵扣碳排放量。<sup>1</sup>

“我们通过向客户提供可再生能源以及低成本的碳排放解决方案，创造新的商机。”

挪威某石油行业首席运营官

## 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。许多石油企业利用数字化平台提高运营效率。设备巨头 Schlumberger 就是一例，它开发的 DELFI 认知环境帮助勘探和生产团队高效合作。<sup>2</sup> 但是，寥寥无几的油气公司运营真正意义上的平台业务——统筹者控制的是合作方的对接方式，而非供应链。

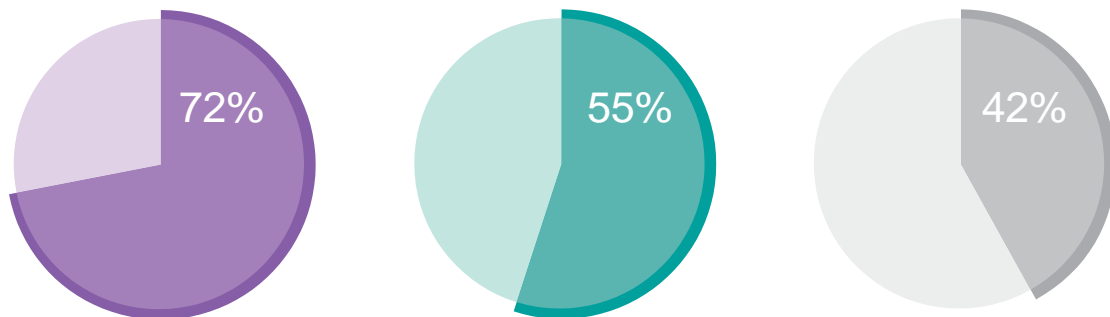
但这种情况并非一成不变：目前有 26% 的石油行业最高层主管表示自己的企业已在运营平台或者正在试验这个概念，21% 的高管准备为此目的重新分配资本。那么，平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。石油行业重塑者的有些举措尤其出彩。与业内同行相比，他们更容易接受与竞争对手有选择的合作（这样做的重塑者有 61%，其他石油企业的比例是 47%）。他们也更愿意和生态系统中的其他成员整合资源，包括专业知识和实体资产。

图 2

## 战略优势

石油行业重塑者正在调整战略，应对颠覆大潮。

重塑者  
实践者  
渴望者



问题：贵公司在多大程度上明确制定了正式的业务战略来应对颠覆大潮？（选择“一定程度”或“很大程度”的受访者的比例）

## 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。石油行业重塑者比其他大多数企业的适应能力更强：68% 的受访重塑者最高层主管都能牢牢掌握石油行业的发展方向（而表达同样观点的其他石油企业的比例为 59%）。这些企业的最高层主管还更积极地应对主要的行业趋势，例如油价波动、消费者能动性不断高涨以及环保影响不断增加。他们也更擅长清晰地将企业战略传达给员工。

不仅如此。许多石油行业重塑者正在建立能够不断学习的灵活企业。63% 的重塑者主动寻求员工意见，这一比例在其他石油企业中只有 47%。

“因此，我们可以建造更优质的钻井，我们希望建立数字化平台，融预测性维护、机器人技术、技能升级以及有关健康、安全和环境的信息于一体。”

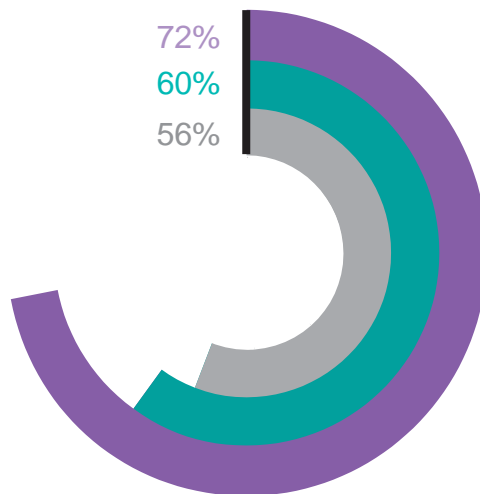
英国某石油行业首席信息官

图 3

重塑者  
实践者  
渴望者

## 抓住机遇，创新转型

石油行业重塑者鼓励营造敏捷创新的企业文化。



问题：贵公司在多大程度上对快速失败和成功创新都给予奖励？（选择“一定程度”或“很大程度”的受访者的比例）

与此类似，65% 的重塑者高管支持团队做出最佳行动方案决策（表达相同观点的其他石油企业的比例是 49%）。最后，石油行业重塑者对快速失败和成功创新都给予奖励，充分发挥员工的灵活性和创造力（请参阅图 3）。简而言之，他们将充满活力的愿景与开放的文化 and 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

*寻求行业基础与创新之间的平衡。* 向“即服务”转变，关注自身优势，让价值链实现模块化。通过生态系统数字平台促进产品和服务创新。

*加速知识储备。* 利用数据预测客户需求并提供个性化体验。借助认知解决方案整合分散的专业知识，将智力资产成文归档，充分利用企业的总体经验。探索人工智能在新钻井选址、已勘探储量进一步恢复、钻探优化、运营效率提高和生产力加强等方面的应用。

*打造互联互通的文化。* 不惧风险，敢于促进客户、供应商、合作伙伴以及员工之间的资源共享。利用人工智能、区块链和物联网建立新的网络。通过数字化供应链生态系统降低运输成本，快速解决管道漏洞问题。

## 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](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 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

#### 备注和参考资料

- 1 Wood, John. “BP rolls out BPme smartphone payment app.” *Forecourt Trader*. February 2, 2018. [https://forecourtrader.co.uk/news/fullstory.php/aid/14547/BP\\_rolls\\_out\\_BPme\\_smartphone\\_payment\\_app.html](https://forecourtrader.co.uk/news/fullstory.php/aid/14547/BP_rolls_out_BPme_smartphone_payment_app.html)
- 2 Schlumberger press release. “Schlumberger Announces DELFI Cognitive E&P Environment.” September 13, 2017. [https://www.slb.com/news/press\\_releases/2017/2017\\_09\\_13\\_delfi\\_pr.aspx](https://www.slb.com/news/press_releases/2017/2017_09_13_delfi_pr.aspx)

01014601CNZH-00

