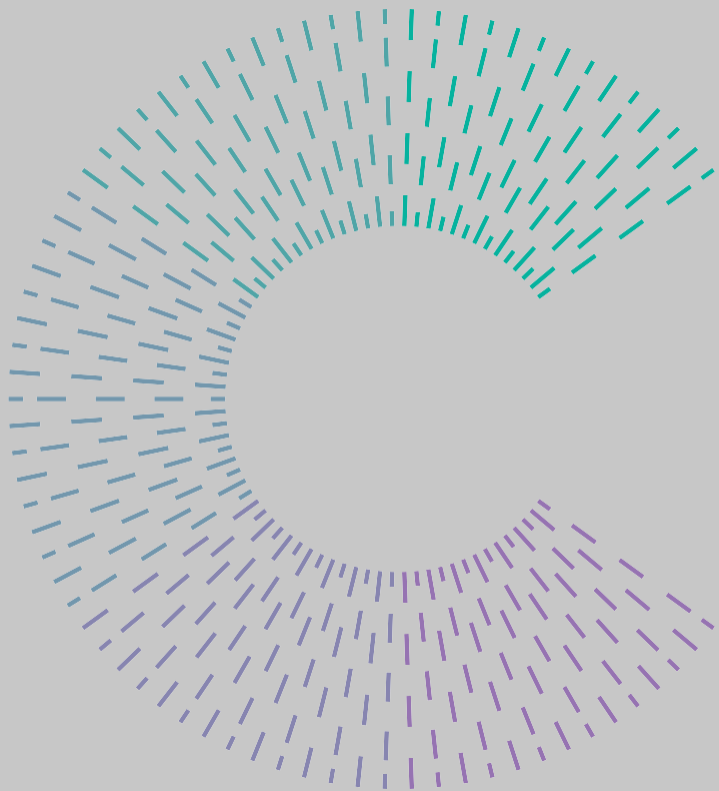
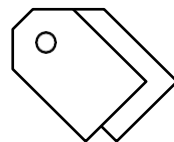


# 消费品行业 传统企业逆袭



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。

消费品行业的高管也不例外。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（47% 对 39%）。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 65% 的消费品行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，63% 的最高层主管认为，大多数消费品企业将继续拓展自身的业务合作伙伴网络。

消费品行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。81% 的受访高管认为，市场力量是他们所在行业最重要的影响因素，因此也是自己工作日程中排名第一的优先任务。员工技能因素位列第二，紧跟其后的是技术因素，位列第三。目前，60% 的受访者认为人才短缺严重影响企业的发展——他们也许已经认识到，自动化、人工智能（AI）和分析技术正在重新定义工作场所。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对消费品行业的 1,002 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。本消费品行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 987 项有效回答作为数据样本。

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我们的本次最新调研，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（见图 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？我们与高管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

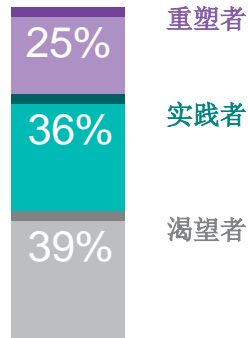
“为消费者创造新价值是我们业务模式变革的一个重要组成部分。”

日本某消费品行业首席运营官

图 1

## 消费品行业企业划分

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 25% 的消费品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 23% 的人认识到迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。他们不再担心外来竞争者。在 2015 年的调研中，我们发现 45% 的高管认为新的竞争者会蜂拥而至；而在本次调研中，只有 25% 的人这么认为。68% 的消费品行业高管表示，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。

消费品行业高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。他们优先考虑市场扩张 (56%)，积极接纳初创企业作为潜在合作伙伴，帮助加速创新。例如，联合利华创建了 Unilever Foundry 平台，将初创企业与其数百个品牌对接起来。<sup>1</sup> 消费品行业重塑者在勇于尝试方面也表现出色：73% 的消费品行业重塑者既鼓励快速失败又鼓励快速创新。他们还选择对能够在“持续变革”企业文化中快速成长的领域加大投资力度，这包括：消费者互动 (88%)、数字营销 (85%) 以及新产品的设计和开发 (85%)。

## 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。消费品行业最高层主管希望在未来几年内，将注意力集中在受消费者期望变化影响最大的领域：62% 的高管将市场营销列在影响因素的首位，紧随其后的是包装 (50%) 以及供应链 (49%)。

消费品行业重塑者再次走在前列。他们还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；并将反馈纳入规划之中。结果如何呢？44% 的消费品行业重塑者认为他们能够非常高效地发现未满足的客户需求，而表达相同观点的实践者和渴望者企业的比例只有 16% 和 14%。

“创新不仅革新了我们的技术，还使业务面貌一新。我们帮助客户实现了梦想。”

英国某消费品行业首席营销官

## 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。平台产生了海量数据，通过分析理解这些数据，就能够深入揭示客户体验以及以前未能满足的客户需求。例如，耐克的 NikePlus 应用在数字平台上为客户提供健康和训练服务，同时还可作为丰富的数据源帮助实施产品创新。<sup>2</sup>

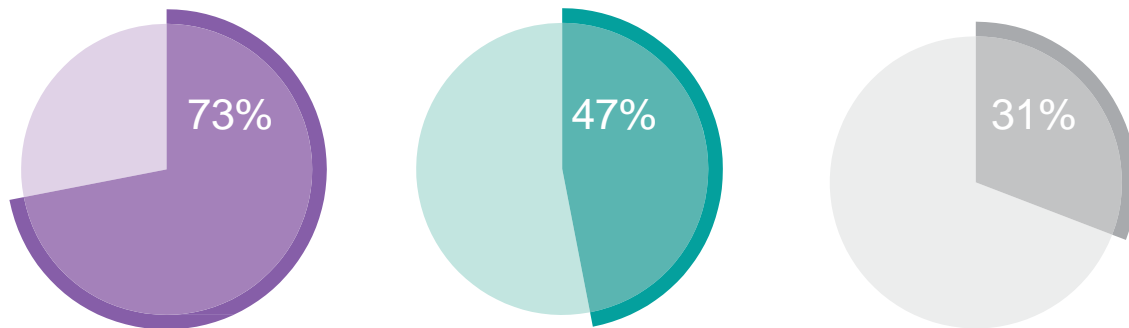
尽管只有 5% 的消费品行业企业已拥有平台，但有超过三分之一的企业正在积极尝试或考虑使用平台 — 虽然这些企业中的大多数可能会选择成为平台参与者而非平台运营商。平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。消费品行业重塑者符合这些特征。与只考虑平台选项的企业相比，他们更相信合作伙伴的力量。有 67% 的重塑者正与客户共创新产品和服务，而表达相同观点的实践者和渴望者企业的比例只有 50% 和 32%。

图 2

### 勇为人先

重塑者给予快速失败和成功创新同样的奖励。

重塑者  
实践者  
渴望者



问题：贵公司的企业文化在多大程度上既鼓励快速失败又鼓励成功创新？（选择“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。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。消费品行业中大多数受访重塑者和实践者都支持协作。而重塑者则走得更远：**72%** 的重塑者积极征求员工的意见，不断推动创新；而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别为 **54%** 和 **35%**。超过三分之二的消费品行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（见图 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。

“提供优质的客户服务是一个持续学习过程，我们会根据客户需求不断调整自我。”

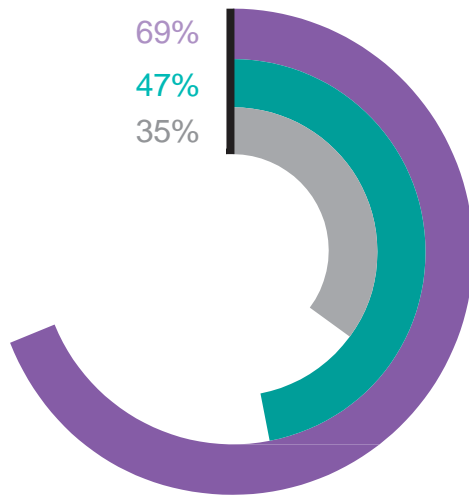
中国某消费品行业首席财务官

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。与实践者和渴望者同行相比，消费品行业重塑者的最高层主管更擅长培养公开透明和持续对话的企业文化。他们建立适当的合作伙伴、供应商和分销商网络，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，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

*审视所处环境。*敏锐捕捉各个接触环节发生的情况。打破现有孤岛，检验新奇构想，推动制定新战略。创造机会，积极与消费者、合作伙伴甚至竞争对手合作。

*不懈努力。*在建立消费者信任方面优先投资。数字平台的本质就是信息透明，如果能够有效关注社区提出的反馈，将可以使品牌价值和创新能力得到意想不到的提升。

*谨慎试验。*不满足于获得竞争优势。不断适应市场动态和消费者生活方式的变化，与时俱进。建立更加开放和协作的文化，寻找挑战传统标准的方法，并允许将（受控的）失败作为学习和适应不断变化的环境的一种方式。

## 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（AI）、区块链和体验革命。

### 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。

#### 备注和参考资料

- 1 The UniLever Foundry.  
<https://foundry.unilever.com/about-us>. Accessed on February 28, 2018.
- 2 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.  
[https://www.nike.com/us/en\\_us/e/nike-plus-membership](https://www.nike.com/us/en_us/e/nike-plus-membership). Accessed on February 28, 2018.

39014039CNZH-00

