

IBM 商業價值研究院

高階主管系列：2021 CEO 研究報告

專注根本

後疫情時代的數位轉型關鍵

IBM



IBM 商業價值研究院聯合牛津經濟研究院對 3,000 位高階主管展開了調查研究，廣泛涵蓋近 50 個國家或地區和 26 個產業。這些訪談透過線上方式完成。此外，IBV 還透過視訊會議、電話採訪以及保證安全下的面對面會議，與 11 個國家或地區中 11 個產業的二十幾位 CEO 展開了深入會談。

目錄

2 引言

6 第1章

「關鍵」的優先順序
明確目標，敏捷行動
加速轉型，科技為要
擁抱監管，適應變化

14 第2章

「關鍵」的競爭力
五大因素促使表現出色的企業脫穎而出

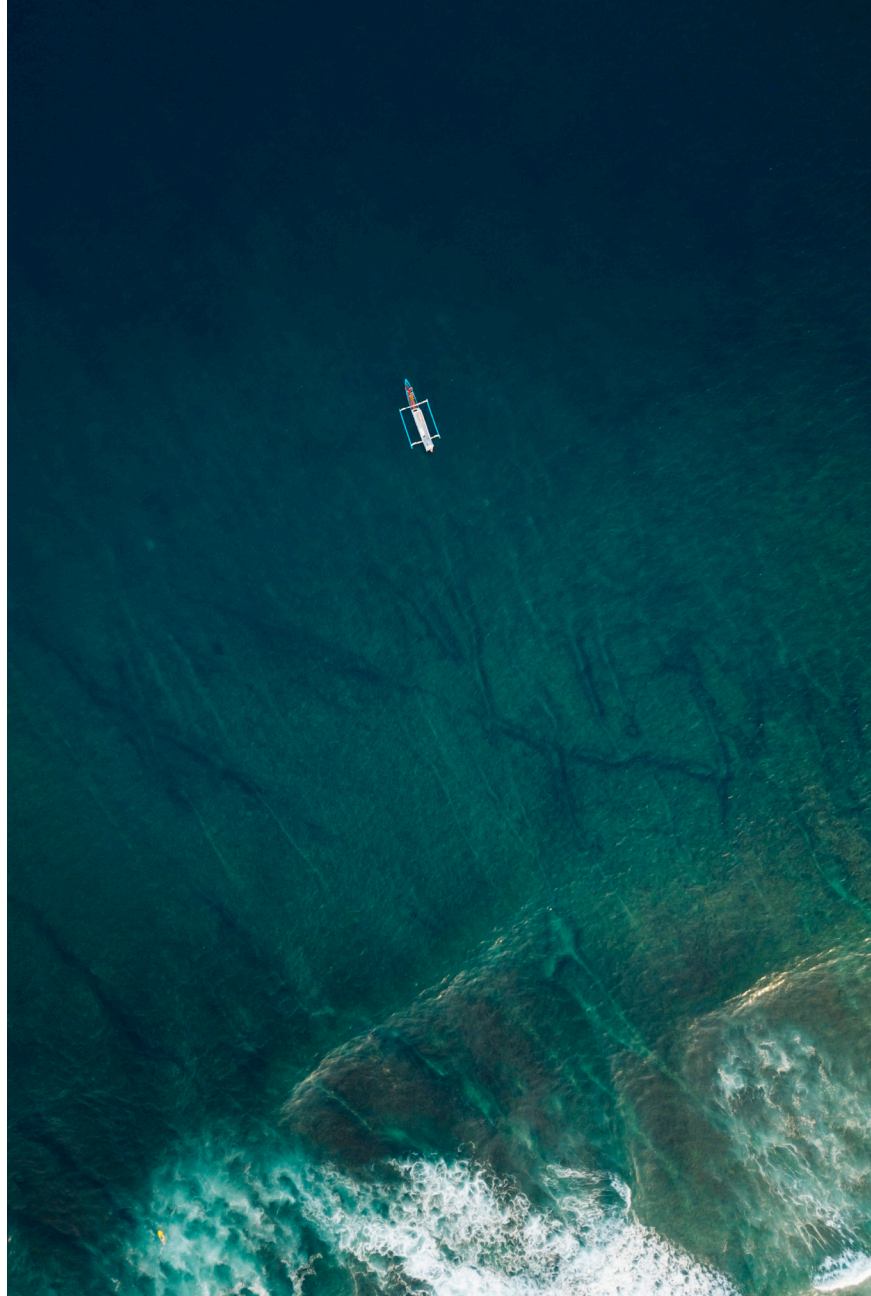
28 第3章

「關鍵」的專注度
圍繞客戶、產品和營運，確立新的競爭優勢

46 行動指南

「關鍵」的主航道

50 研究和分析方法



引言

是時候以全新方式審視疫情發生以來的一切並計劃未來的路了。無論新冠病毒疫情的影響是逐漸消散，還是持續存在，2020 年註定是一個重大的轉捩點。整個世界從未如此步調一致地改變行為模式，共同實施封鎖、隔離和強制社交距離。企業和政府都受到極其嚴重的衝擊，關於未來的設想和規劃徹底改變。從亞洲到美洲，無論產業內部還是產業之間都在不斷重新洗牌。未來充滿前所未有的不確定性——既蘊含新的機會，又隱藏新的風險。

為了更深入地瞭解這一重要時刻的影響和意義，IBM 商業價值研究院 (IBV) 啟動了有史以來最廣泛的執行長 (CEO) 研究專案。IBV 仰賴近 20 年的高階主管調查研究經驗，廣泛收集全球各個經濟領域 3,000 多位 CEO 和公共機構高階主管的洞察。同時，我們與全球預測和定量分析的領軍機構——牛津經濟研究院合作，藉助他們深厚的專業知識，作為本次調查研究的強力後援。此外，IBV 精心挑選了二十幾位 CEO，展開了內容廣泛的獨家專訪，深入瞭解目前令這些高階主管備受困擾的關鍵議題、市場趨勢和重大挑戰。

調查研究結果意義非凡。我們發現了一些令人意外的結果，它們不僅反映新時代的空前巨變，還揭示了很多新的優先任務和新的關注領域。無論是日益受到青睞的遠端工作，還是不斷加速的科技採用步伐，都表示過去的主流實務作法與未來的需求相去甚遠。

CEMEX 是全球領先的建材企業，它的 CEO Fernando González 這樣表示：「新冠病毒疫情改變了我們對於未來發展趨勢的看法。我們開始對一切提出質疑和挑戰。傳統的規劃方法已然過時。我們時刻保持警惕，敏銳觀察，迅速應對。」加拿大最大的能源企業 Suncor CEO 兼總裁 Mark Little 頗為感慨地說：「我們再也回不到過去了。」這幾乎道出了每一位受訪 CEO 的心聲。

在新時代背景下，我們面臨的核心問題是：對於客戶、員工、社區和投資者而言，什麼才是不可或缺的？在訪談過程中，幾乎所有的 CEO 都強調要專注於企業最突出的優勢，彰顯自身的差異化特點，創造最大的價值，這是企業最迫切的當務之急。

超越動盪亂象，思路日漸清晰：避免脫軌、拒絕放任；打破傳統、銳意進取；發揮優勢、卓絕群倫。這既適用於對外的產品和服務，也適用於對內的產品和服務。哪些人對於組織至關重要？哪些要素對於業務營運不可或缺？儘管許多調查研究結果確實不同尋常，耐人尋味，但我們也發現，受訪者不僅重視「擺脫疫情衝擊，迎接新常態」，同樣也關注「緊縮開支，專注根本」。

必須心無旁騖，將全部精力和資源投入到能夠帶來最大成功的事情上。

Jeff McElfresh，AT&T Communications CEO

「我們必須鼓足勇氣，堅定信念，將精力集中在少數幾項優先任務上。」AT&T Communications 的執行長 Jeff McElfresh 表示；AT&T Communications 擁有超過 1.3 億美國客戶，服務對象涵蓋幾乎所有《財富》1,000 強企業。「絕不能再多頭並進。必須心無旁騖，將全部精力和資源投入到能夠帶來最大成功的業務上。改變企業營運模式，依靠合作夥伴完成部分工作。我們從事自己真正擅長的領域。把其他不太重要的任務交給其他人。」

本次 CEO 調查研究所揭示的關鍵主題：

領導力

更扁平、更快捷、更靈活的組織架構更有利於企業邁向成功。「此次經歷幫助我們減少了官僚作風，提高了反應速度。」全球醫療器械、藥品和民生消費品生產商嬌生公司的執行長 Alex Gorsky 這樣表示。另外，表現出色的企業更強調核心價值主張。正如 Gorsky 所說，「必須做好準備，全力以赴。」

科技

科技成熟度是更為重要的績效差異化因素，而雲端運算、人工智慧 (AI) 和物聯網 (IoT) 則在必備工具清單中名列前茅。2020 年疫情期間投資上述科技的企業，績效表現明顯優於同業。

員工

遠端工作模式將長期存在，因此企業需要打造混合員工人力，使現場員工與遠端同事能夠協同工作。企業文化也將隨之轉變，亟需開創新型管理方法，進一步提升執行能力。

開放創新

受訪 CEO 預計，合作夥伴規模將縮減，但合作夥伴的策略重要性將提升。如果能與擅長某些領域的合作夥伴攜手，共同挖掘未曾發現的商機，為什麼要凡事親力親為呢？

網路安全

表現出色企業的 CEO 更加注重防範網路風險和資料洩露。他們充分意識到，信任是業務生態系統的基本要素。

本報告共分三章。第 1 章「**關鍵**」的優先順序」介紹從 3,000 位受訪 CEO 那裡獲得的主要調查研究結果。

第 2 章「**關鍵**」的競爭力」展開剖析，重點分析表現出色企業的 CEO，他們無論在疫情發生前還是疫情期間的表現均優於同業。在這一章中，我們將闡述他們與表現欠佳企業的 CEO 之間的差異。

第 3 章「**關鍵**」的專注度」介紹調查研究資料所揭示的三個受訪群組的洞察。與「**關鍵**」的競爭力」的主題一致，我們發現受訪者可自然地分為以下三個群組：**客戶專注型**、**產品專注型**、**營運專注型**（請參閱第 50 頁的「研究和分析方法」）。

儘管名稱看上去有些熟悉；但是，為了在當前獨特的時代背景下重塑企業，絕不能再按傳統方法行事。在第 3 章中，我們會重點介紹每個群組積累的經驗教訓，包括每個群組中表現出色者與表現欠佳者之間的具體差別。我們發現，這三個群組的企業所重視的最重要因素截然不同。

當然，目前每一家領先企業都非常重視客戶、產品和營運這三個要素——而且在每一方面均需保持競爭優勢。（例如，三組受訪者均將客戶經營視為優先任務。）這一點與以前策略規劃時代截然不同，在策略規劃時代，僅專注某一個領域也能取得成功。因此，針對每個特定群組的分析能使幾乎所有企業受益。

然而，CEO 們不可能將所有任務都列為高優先順序，這就是為什麼企業亟需找到自身不可或缺的差異化優勢（並依靠合作夥伴幫助完成其他領域的工作）。過去一年中，表現出色者與表現欠佳者之間的差距有所擴大，策略重點領域的差異尤為明顯。

「我們已經強化了企業的基本能力，便於更好地展開合作，因為我們不可能事必躬親，我們也不想這樣做。」

Ross McEwan，澳大利亞國家銀行 CEO

報告結尾附有行動指南，重點說明如何將這些發現應用於貴組織，同時總結每一章的「關鍵議題」。另外報告中還根據需要添加了更聚焦的「洞察」，介紹一些尖銳主題，例如：失去意義的高階主管職務；持續存在的多元化和包容性問題；執行長一再忽視的新興科技盲區。此外，我們還按產業深入研究受訪者，探尋一些出乎意料的模式。在新的一年裡，IBV 將繼續對特定產業和特定高階主管職務展開調查研究，以充實本報告的結論，並結合深度定量研究和獨特的定性分析，幫助企業領導人做出更明智的業務決策。

第 1 章

「關鍵」的優先順序

IBV 對全球 3,000 位 CEO 展開的獨家調查研究揭示出明確的優先任務：

- 明確目標，敏捷行動
- 加速轉型，科技為要
- 擁抱監管，適應變化

2020 年的商業環境劇烈動盪，企業被迫放棄長期計畫和規則，解決迫在眉睫的緊急問題。執行長過去強調的是「必須做什麼」，而 2020 年的問題卻變成「應該做什麼」。借鑒傳統上的主流實務作法以及新冠病毒疫情期間最成功的轉變，我們可以汲取哪些經驗教訓，從而確保未來兩到三年實現最理想的結果？

明確目標，敏捷行動

經歷了過去一年的各種不確定性，受訪 CEO 普遍強調組織的敏捷性，即組織快速做出回應、調整對策並且不影響發展趨勢的能力，將其視為企業領導人最主要的優先任務之一，重視程度空前提升。Suncor CEO Mark Little 指出：「敏捷能力是企業脫穎而出的關鍵。」

我們的研究表示，56% 的受訪 CEO 強調，在未來兩到三年，必須大力增強組織的營運敏捷性和靈活性（見圖 1）。

「如果能夠敏捷規劃、積極嘗試，勢必可以增強適應能力和靈活性。」

Piyush Gupta，星展銀行 CEO

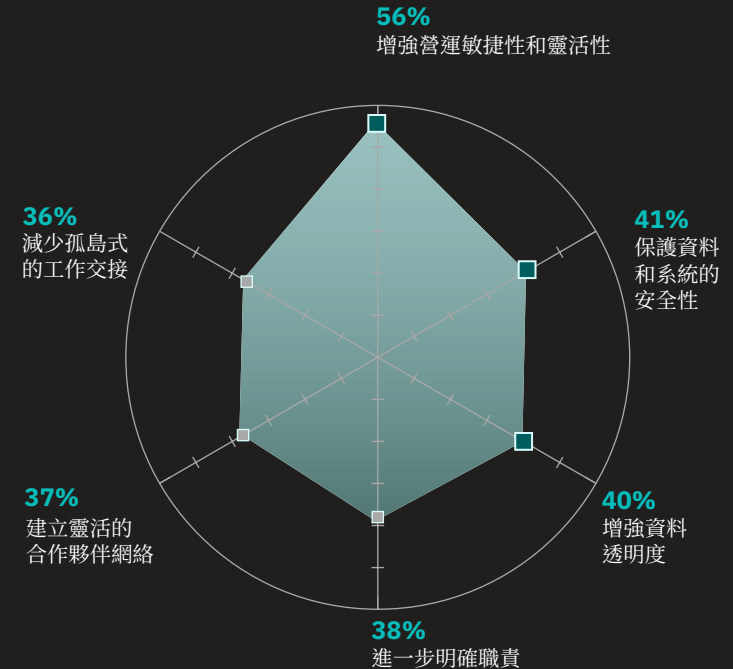
新加坡星展銀行是東南亞最大的銀行之一，它的 CEO Piyush Gupta 表示：「如果能夠敏捷規劃、積極嘗試並持續培養學習文化，勢必可以增強適應能力和靈活性，這意味著更迅速地把握商機以及應對環境變化。」他接著補充道：「這正是我們努力的目標。」放眼未來，受訪 CEO 認識到，無論是受到競爭壓力、政府要求還是外部事件的驅動，組織必須有目的地為變化做好準備，這一點彰顯出前所未有的重要性；同時，還必須部署能夠快速做出調整的基礎架構。

企業面臨的挑戰常常在於，難以確定敏捷行動的明確影響，有時甚至會引發「敏捷混亂」。因此，敏捷的工作方式需要更有目的性。他們必須明確關注業務成果和指導原則，瞭解在哪些領域展開創新可以將核心優勢提升到新的水準，這樣，敏捷計畫才會產生實質性、有價值的重大變化和實際影響。

圖 1

三大核心要素：敏捷性、安全性和透明度

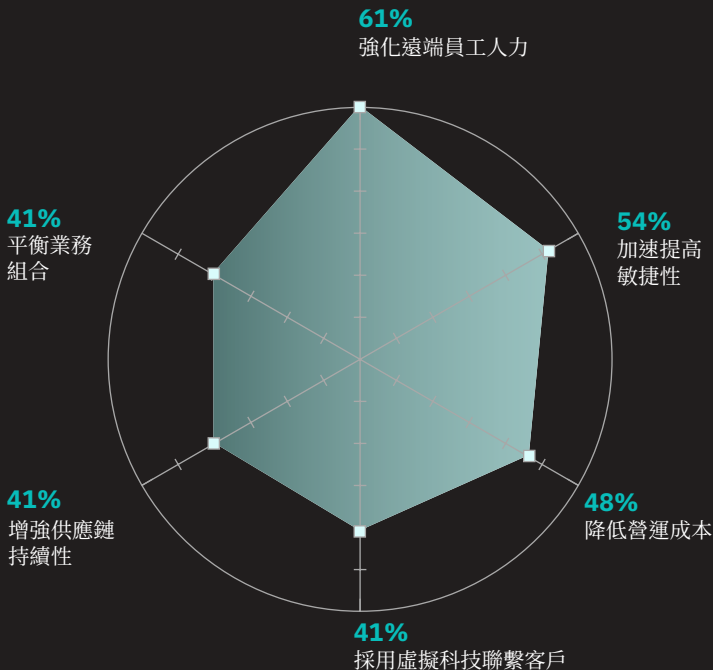
為打造靈活應變的企業，CEO 亟需採取的三大行動。



問題：未來 2-3 年，貴組織將最積極地推進以上哪些面向？

圖 2 推動遠端工作方式

新的期望使靈活性成為最主要的策略優先任務之一。



問題：自 2020 年初以來，上述措施的實施對於推進黨業策略有多重要？

受訪 CEO 認識到，只有建立一支被賦能的遠端員工人力，企業才能以這種全新方式增強靈活性，推動創新。儘管企業在 2020 年提出了大量策略優先任務（包括增強供應鏈持續性、採用虛擬科技聯繫客戶等），但受訪 CEO 普遍將支援遠端工作視為最主要的關注點，在採訪中提到這一點的受訪人數最多（見圖 2）。

「[遠端工作]會對大型企業的領導能力造成極大的壓力，我並不認為大多數高階主管都贊同[遠端工作]。」 AT&T Communications CEO Jeff McElfresh 斷言，「我不清楚是否有人找到了因為疫情而加速推進的分散式員工人力模式的最佳實踐。並非所有領導人都善於管理分散式工作模式。你需要更準確地瞭解每一個職位，確定最適合的領導人類型。為充分發揮遠端工作的潛力，我們還有很多工作要做。」

企業在這方面確實作了很大的努力。作為阿根廷領先的電信和娛樂公司，阿根廷電信的 CEO 在提及未來員工人力時指出：「我們積極設想後疫情時代的員工體驗，未來的發展趨勢將會如何？我們思考數位化、線上協作、敏捷以及整體靈活性，這樣每個團隊都可以確定工作方式。我們共同設計流程，打破相互隔絕的傳統模式。」

加速轉型，科技為要

3,000 位受訪 CEO 一致認為，科技因素將是未來兩到三年影響企業發展最為重要的外部力量。這一點有足夠的依據：IBV 近期發佈的「數位加速」報告表示，數位化成熟度與財務績效密切相關。此次調查研究涵蓋 12 個產業，結果顯示，在新冠病毒疫情期間，科技成熟度較高的企業，其營收成長率比成熟度較低的同行平均高出 6%。¹ 在相關研究中，60% 的受訪高階主管指出，疫情加快了企業的數位轉型步伐。²

「一些有效部署了科技平台的企業逐漸走出疫情陰影，而沒有此類平台的企業仍在苦苦掙扎。」澳大利亞國家銀行（全球最大的 25 家銀行之一）CEO Ross McEwan 表示。他充滿感慨地補充道：「我們銀行投入了大量資金重新建置平台。」

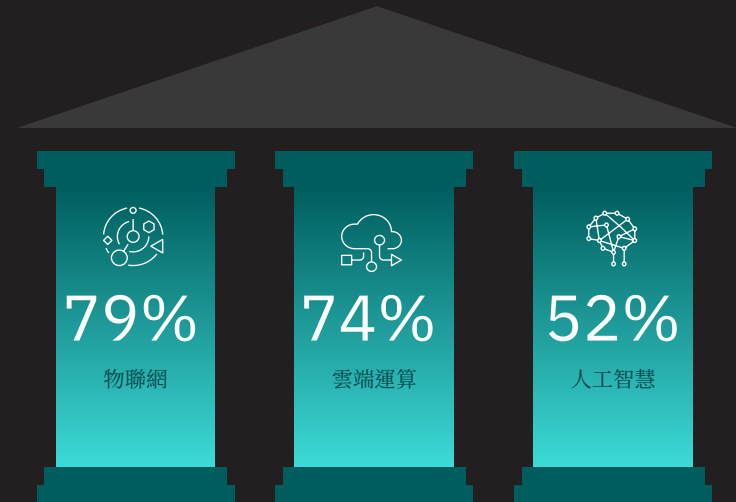
科技不僅有助於增強敏捷性，也是組建混合員工人力、提高營運效率及加強客戶互動的關鍵。「如何運用科技增強靈活性？」Ketchum 的前 CEO Barri Rafferty 如此發問（現任 Wells Fargo 執行副總裁兼傳播主管）。

哪些科技最重要？根據最新的 CEO 調查研究結果，在幫助企業實現成果的技術中，物聯網 (IoT)、雲端運算和 AI 排在前三位（見圖 3）。

圖 3

需要立即關注和採用的科技

受訪 CEO 認為物聯網 (IoT)、雲端運算和 AI 對實現業務成果最有幫助。

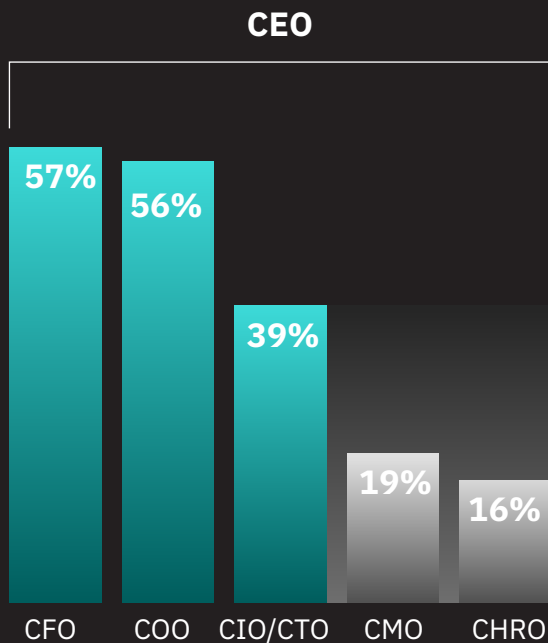


問題：未來 2-3 年，哪些科技對於企業實現成果幫助最大？

圖 4

高階主管排名——
科技

CEO 認為 CIO/CTO 將發揮舉足輕重的作用。



上述結果與 IBV「數位加速」報告不謀而合——在該報告中，受訪者同樣將雲和 AI 視為推動績效的主要差異化因素。³而且這三種科技往往相互關聯，卻又能夠自我強化。IoT 能夠從車輛、工業流程、客戶互動以及其他方面收集資料。這些資料透過雲端平台進行組織和傳播，通常由 AI 進行處理和增強。IoT、雲端運算和 AI 相輔相成，它們是企業獲得未來競爭優勢的關鍵，它們顛覆傳統工作模式，形成「智慧工作流程」。


關於如何實施這些科技，英國 B2B 媒體和諮詢服務公司 Ascential CEO Duncan Painter 表示：「如果你確實希望利用雲驅動的全球平台環境，就必須信任擅長相關領域的合作夥伴。因為僅憑一己之力，無法從「雲端」獲得全部價值。」

科技的重要性也體現在企業高階主管的排名方面。當問及未來兩到三年，哪些高階主管在推動企業發展方面將發揮最大作用時，受訪 CEO 回答技術負責人——資訊長 (CIO) 和技術長 (CTO)——的比例要高出行銷長 (CMO) 和人力資源長 (CHRO) 兩倍以上。事實上，在調查研究中，受訪者將技術負責人與財務長 (CFO) 和營運長 (COO) 視為最重要的高階主管（見圖 4）。這一點與過往的調查研究結果大相逕庭，表示 CEO 承認科技在企業中發揮著重大作用。（請參閱「觀點：消逝的策略長」。）

問題：在高階主管團隊中，哪些職務對於推動企業發展發揮最關鍵的作用？

觀點：

消逝的策略長



自 2013 年起，IBV 在展開 CEO 研究時總會提及一個有關全體高階主管的問題：未來兩到三年，哪些高階主管將發揮最關鍵的作用？通常，財務長 (CFO) 和營運長 (COO) 這兩個職務會名列前茅。CEO、CFO 和 COO 這三駕馬車模式始終保持穩定。

但放眼其他職務，有望躋身排名前面（甚至成為下一任 CEO）的職務已發生顯著變化。回顧 2013 年，創新長 (CIO) 異軍突起，當時有 47% 的受訪者認為該職位非常重要，在總體排名上位列第五。但在最近的一項調查研究中，該職位幾乎跌至榜末，僅有 4% 的 CEO 提到它。2013 年，行銷長 (CMO) 是榜單的另一個有力的競爭者，

獲得了 66% 的受訪者的支持；同樣，目前該職務的重要性也明顯下降，在這次調查中僅有 19% 的受訪者選擇 CMO。

不過，策略長 (CSO) 的消逝速度遠超過其他任何職務。在 2013 年，67% 的 CEO 將 CSO 視為關鍵職位——僅次於 CFO。今年，策略角色幾乎跌出榜單，僅有 6% 的受訪者提到它。

那麼，CEO 的注意力轉向何處了呢？轉向了技術負責人——技術長 (CTO) 或資訊長 (CIO)。今年，CTO/CIO 職務最終排在第三位，獲得了 39% 的受訪 CEO 提名，這是技術負責人有史以來在調查研究中排名最高的一次。

「科技無處不在，任何一項工作都離不開它。」嬌生公司 CEO Alex Gorsky 表示，「無論是遠端醫療、利用資料全面揭秘新冠病毒基因圖譜以生產疫苗，還是整合資料、與大型醫療保健系統合作以確定展開臨床試驗的最佳地點，所有這些工作都可以在數位化互聯互通的幫助下進一步加快速度。」

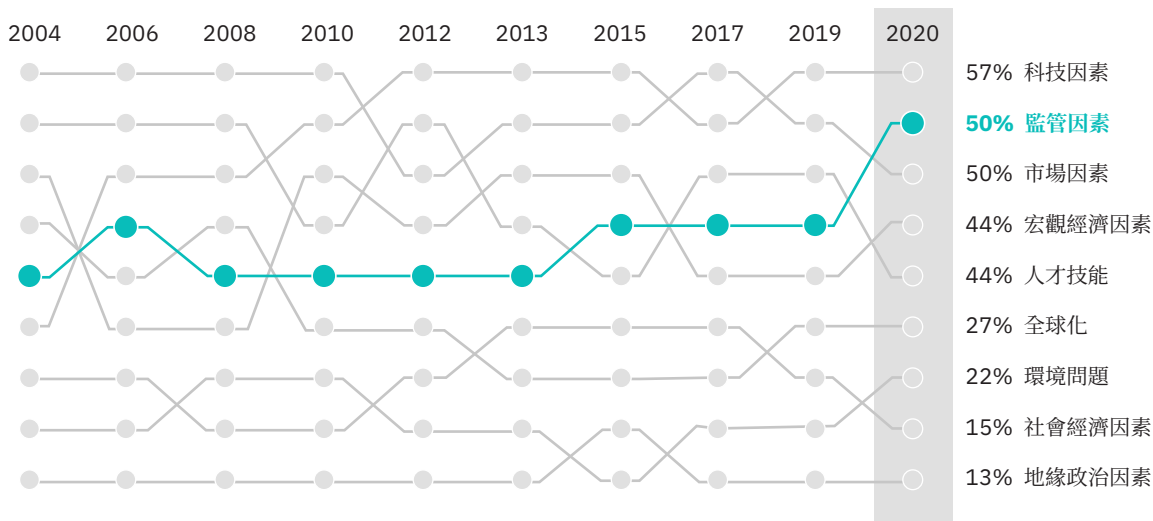
擁抱監管，適應變化

第三大優先任務是擁抱監管，適應變化。在過去 17 年的 IBV CEO 調查研究中，在受訪者認為的最重要的外部力量中，監管因素從未進入榜單的前四名。近十年來，科技因素和市場因素（涵蓋競爭、市場動態、不斷變化的客戶期望等）輪流奪魁，難分高下。然而，今年監管因素躍升至第二位，在調查研究中有半數的 CEO 將其列為優先任務（見圖 5）。

圖 5

重新思考監管

通常數位化成熟度越高，財務績效越強勁，但監管問題也正不斷增加。



問題：未來 2-3 年，影響貴組織的最重要外部力量有哪些？

「科技無處不在，任何一項工作都離不開它。」

Alex Gorsky，嬌生公司 CEO

毋庸置疑，這表示各國政府在解決隱私權、資料、貿易以及疫情所加劇的健康問題等方面，表現得越來越果斷。疫情封鎖和隔離為政府主導商業營運開創了先例，至少有半數受訪 CEO 對此表示關注。

第 1 章「關鍵」的優先順序

三個最重要的問題

如何有目的地提高敏捷性，建立遠端員工人力？

- 應當對工作方式和組織模式做出哪些調整，包括業務營運的地理區域分佈？
- 需要如何改變企業文化，將混合員工人力視為新的業務現實？
- 為了提高員工人力的生產力和敬業度，需要增加哪些支援機制？

是否充分發揮技術潛力？

- 如何確定新科技和新能力？
- 打算採取哪些步驟對科技投資進行優先順序排序和整合？
- 運用科技加強競爭優勢的最佳機會在哪裡？

監管可能會對策略造成怎樣的影響？

- 為應對預期的監管環境變化，目前應採取哪些措施？
- 如何重新定義或建立新的合作關係，以應對監管變化？
- 新法規可能會帶來哪些新的機會？

第 2 章

「關鍵」的競爭力

我們的研究表示，表現出色者與表現欠佳者之間的差異主要體現在五大主要領域：

- 領導統御，使命必達
- 超越工具，科技為要
- 遠端協作，以人為本
- 開放創新，合作共贏
- 網路安全，保駕護航

2020 年，判斷哪些企業值得學習的傳統績效評估方法被顛覆。全球疫情的爆發以及隨之而來的封鎖政策，讓某些產業和地區遭受重創，但另一些產業和地區則逆勢增長。周邊因素的影響是如此之大，以致於某些時候，企業僅僅因為身處有利的環境就獲益匪淺，而身處不利環境的企業卻遭到懲罰。（請參閱第 15 頁的「觀點：績效悖論」。）

為針對這種現實狀況進行調整，IBV 應用雙因素篩選法對 3,000 位 CEO 提供的資料進行篩選。我們挑選出表示在 2020 年之前三年及 2020 年營收成長與同行持平或高於同行的企業。約 1/5 的受訪者在這兩個時期都滿足表現出色的標準。類似比例 (1/5) 的受訪者表示，兩個時期的營收成長都低於標準。IBV 對表現出色者與表現欠佳者所做的回答進行了比較，發現二者差異極大。

表現出色企業在進入 2020 年前的營收成長率就高於競爭對手，隨後優勢不斷擴大——年度成長率差距約 5% - 7%。如果企業年收入為 100 億美元，這一營收成長率差距相當於年收入增加 7 億美元。

表現欠佳的企業普遍將現金流視為阻礙未來發展的主要障礙，比例較表現出色的企業要高出 31%，這一點可能並不讓人意外。於此同時，在認為贏家和輸家之間的競爭差距逐漸拉大的受訪者中，表現欠佳企業的比例約為表現出色企業的兩倍——這表示表現欠佳企業普遍認為自身處於劣勢地位。

觀點

績效悖論： 運氣、錯覺和自負

絕不能僅僅因為績效理想，就認定自己的方法得當。同樣，即使企業陷入困境，也不要輕易斷言自己出了差錯。這是疫情經濟的真實寫照。

等式兩端的錯覺風險前所未有。2020年，無論採取怎樣的策略、實務作法或人才配置，酒店和旅遊業均難免遭受重創。再來看看銷售清潔用品、鼻腔試劑和寵物食品的企業。這些企業的營收成長或許更多是因為恰逢其時，無關乎任何非比尋常的心理策略。

「如果你運氣好，正好在你的賽道上，但是不要太高興。」一家亞洲可穿戴消費品製造商的 CEO 表示，「就像戰爭能刺激軍工發展，但是戰爭結束了，軍工技術還是會回到民用。這無非是把明年的錢或者後年的錢提前給你。」

企業領導人所能掌握的行動指導參考用市場訊息更難解讀，未來影響更是難以看清。某些企業無疑會因疫情期間的出色績效而變得過於自信。事實上，在產品專注型的受訪群組中，絕大多數的受訪者對防範各種未來風險充滿信心。歷史一再證明，這種自信毫無根據。

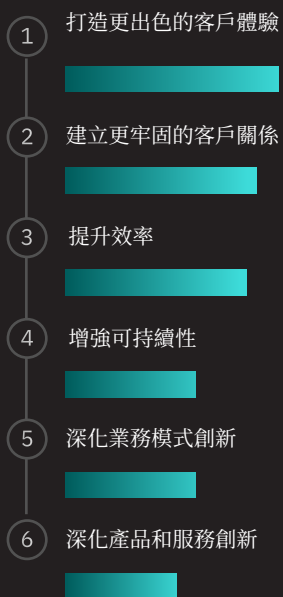
CEO 應時刻提醒自己和團隊成員：單純依靠幸運的經驗（或者否定不幸的成就）顯然不是成熟的做法，很可能會造成誤導。必須採取資料驅動的決策方法，高度重視可疑及片面資訊，這一點至關重要。董事會負責對 CEO 展開評估，他們務必格外警惕，避免過度獎勵因為處於順境而取得突出績效的人，或者強烈批評那些身處逆境卻竭力尋求解方的人。

圖 6

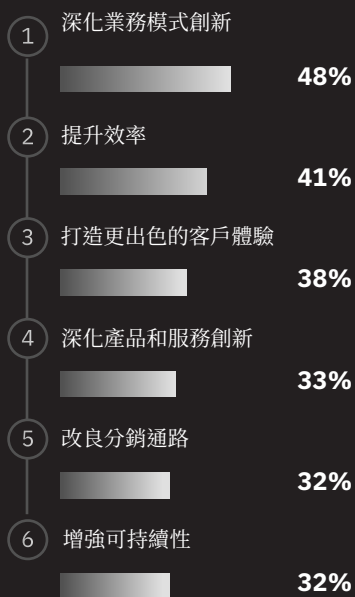
聚焦重點

整體而言，表現出色的企業能在重點任務達成一致，而表現欠佳的企業很難就首要任務達成共識。

表現出色者



表現欠佳者



表現出色者與表現欠佳者之間的差異主要體現在五大主要領域：

- 領導力
- 科技
- 員工
- 開放創新
- 網路安全

因素 1. 領導統御，使命必達

在此次調查研究中，表現出色企業所關注的優先任務更為集中，而表現欠佳企業的回答則較為分散（見圖 6）。表現出色的企業不會被動收集資訊，更不會冒險一搏，然後聽天由命。我們看到，無論表現出色的企業專注於哪些特定領域，果斷的策略領導力讓他們能夠從競爭中脫穎而出。事實上，85% 的表現出色企業認為領導力是影響績效的關鍵因素。只有 69% 的表現欠佳企業有相同觀點。

從以上分析中不難看出，表現出色的企業除了善於做出更明確的選擇外，還始終強調與客戶相關的工作事項。為了更詳盡地瞭解這些優先任務，我們將在第 3 章中進行深入分析（請參閱第 28 頁的「客戶專注型」）。

問題：未來 2-3 年，貴組織將最優先發展以上哪些領域？

再舉一個典型例子：在認為強烈的使命感是激發員工敬業度的關鍵因素的受訪者中，表現出色企業的比例要比表現欠佳企業高出 53%（見圖 7）。在當今強調信任的商業氛圍中，人們對組織的整體信任度不斷下降，因此信任成為新的競爭優勢。「與一年前相比，人們對企業社會責任的期望更高了。」嬌生公司的 CEO Alex Gorsky 表示，「這在很大程度上演變成企業的社會標籤。人們的期望發生了變化。」全球金融和行動服務提供者 Daimler Mobility CEO Franz Reiner 認為企業必須弄清楚兩個問題：「企業的主張是什麼？希望實現什麼目標？」

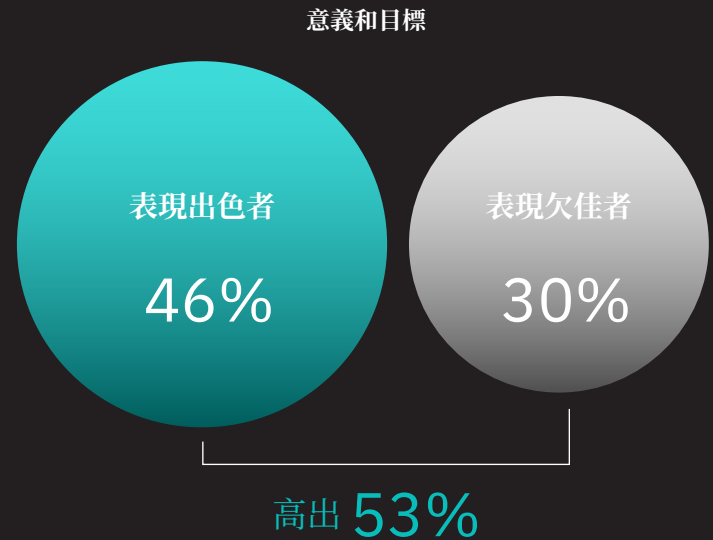
「我們有明確的使命，企業的核心宗旨並不僅限於賺錢。」星展銀行 CEO Piyush Gupta 表示，「使命感已經深深根植於我們的企業文化。就此而言，我認為相較於許多其他同行企業，我們具有與生俱來的先天優勢。」

這些努力不但可以提升員工敬業度，也有助於提高績效。IBV CHRO 研究報告「告別陳規，銳意創新」中指出：「員工體驗評分排名前 25% 的企業，平均獲利較排名後 25% 的企業要高出 2 倍以上。」⁴ 此外，IBM 開創性的調查研究「員工體驗指數」表示，員工體驗越出色，工作動機和積極性越高，離職意向越低。⁵

圖 7

使命的力量

表現出色的企業將目標和使命視為激發員工敬業度的關鍵要素。

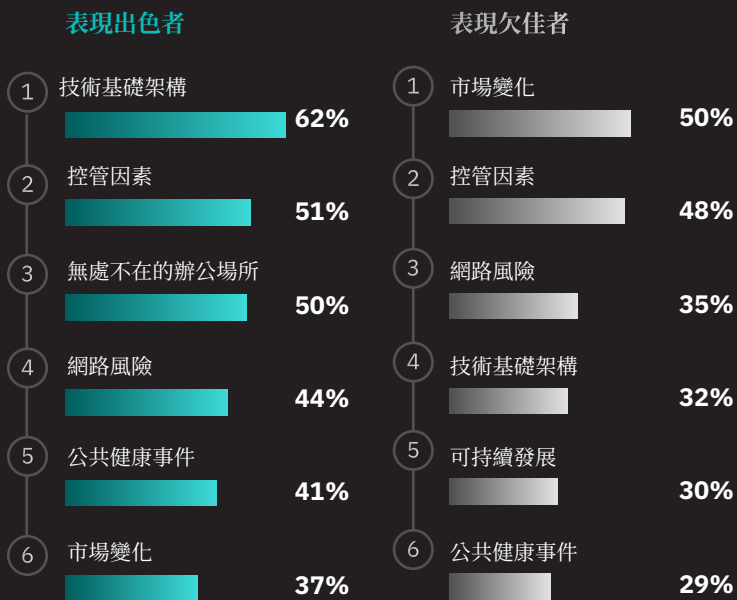


問題：未來 2-3 年，激發員工敬業度的最重要組織屬性有哪些？

圖 8

奠定堅實的基礎

表現出色的企業深知，科技在不斷發展，技術基礎也絕不能落伍。



問題：您預計未來 2-3 年，以上哪些因素將成為貴組織面臨的最大挑戰？

因素 2. 超越工具，科技領航

表現欠佳企業的 CEO 往往對科技影響力的認識不夠充分，仍然專注於傳統的市場問題。在選擇未來兩到三年面臨的主要挑戰時，表現欠佳的企業選擇最多的是「市場變化」，比例高於所有其他因素。

而表現出色的企業則專注於新興科技未來會帶來的風險和機會。印度生活用品公司 Titan Company Limited 的執行總監 C.K. Venkataraman 指出：「大約五年前，我們開始大力投資發展新興科技。我們的科技採用進度一直呈現特定的幾何級曲線；然而，新冠病毒疫情爆發後，採用進度變成了指數級曲線。在疫情的影響下，客戶加速採用新興科技，企業執行數位策略的速度也隨之加快。我認為採用進度至少可以縮短兩年。」

新興科技必須建立在某種基礎之上，在認為技術基礎架構是最主要挑戰的受訪者中，表現出色企業的 CEO 要比表現欠佳企業的 CEO 多兩倍。具體而言，62% 的表現出色企業的受訪者指出技術基礎架構是最主要挑戰，比例遠高於訪談中包含的另外 17 項特定挑戰（見圖 8）。這也表示表現出色的企業對技術持續快速發展的重視，以及落後者對這一因素的忽視。

就特定科技而言，表現欠佳的企業似乎已經被領先者遠遠地甩在了身後。在認為聊天機器人、語音技術和自然語言處理是實現未來成果的關鍵科技的受訪者中，表現欠佳企業的比例較表現出色企

業高出三倍以上。的確，這些工具的功能非常強大（請參閱 IBV 研究報告「虛擬客服科技的價值」以瞭解其優點）。⁶然而，表現欠佳的企業應當明白，如果沒有其他複雜技術配合，這些工具終將無法發揮差異化的優勢。IBV 最近的「數位加速」報告中說道：「每個產業都有自己獨特的科技組合...這稱之為‘科技指紋’...務必瞭解有助於各個產業實現最佳績效的獨特科技組合。」⁷縱觀參與調查研究的 12 個產業，技術成熟度較高的企業在新冠病毒疫情期間的營收成長，較未採用相關科技的企業高出 6%。⁸

此外，在預計 AI 科技將在未來兩到三年突顯成效的受訪者中，表現出色者的比例要比表現欠佳者高出兩倍以上（見圖 9）。

這種認知上的落差表示，如果企業在 AI 採用方面落後，那麼差距可能會進一步拉大。值得注意的是，在 IBV 的「數位加速」報告中，我們將 AI 明確認定為多個產業的差異化技術。⁹表現出色的企業已經認識到，鑒於 AI 對績效的顯著影響以及迄今為止業界相對較低的 AI 採用率，儘早採用 AI 可獲得先發優勢。對於即將到來的下一次運算革命而言，技術差距會帶來更大的代價，必須引起注意。例如，儘管少數 CEO 認為量子運算在近期成果發揮關鍵作用，科技的長期潛力需要企業仔細斟酌（請參閱第 20 頁的「觀點：量子運算機會」）。

圖 9

人工智慧，真實成果

在預計運用 AI 技術取得豐碩成果的受訪者中，表現出色者要比表現欠佳者多兩倍以上。



問題：未來 2-3 年，以上哪些技術對於貴組織實現成果的協助最大？

量子運算機會

CEO 預計未來 2-3 年，哪項科技能夠幫助企業實現最大的成果？我們提供了一份清單，一共 16 個技術選項——包括生物特徵識別、自動駕駛汽車、5G 等，最終雲端運算、IoT 和 AI 成了大贏家。甚至表現欠佳企業的 CEO 也大多贊同重點發展這些科技。

至於該清單的榜尾——量子運算，89% 的 CEO 不認為量子運算能在未來兩至三年內為企業帶來績效。不過，這一結果與科技類媒體的大肆報導及量子運算吸引的投資規模形成鮮明對比。

毫無疑問，量子運算的成效很難判別，很少有企業聘請量子運算專家，因而他們很難瞭解如何將量子運算融入工作流程，以及如何發揮量子

運算的最大價值。同時，量子運算一直在朝著廣泛應用的方向穩步發展，預計將對各行各業以及企業營運產生巨大影響，影響力遠遠超出技術堆疊。¹⁰

這個情形我們並不陌生，可以回想一下不久前人們對 AI 的看法：人們普遍將 AI 視為新奇科技，是科技癡迷者的專利，離廣泛應用還相去甚遠，因而可以忽略。然而，那些選擇投資 AI 並在應用 AI 的過程中逐漸適應和熟悉該科技的企業，最有可能隨著 AI 科技的成熟率先享受由此帶來的成果和優勢。那些忽視量子運算並任由它成為企業盲點的 CEO 需自擔風險，這就跟十年前 AI 出現時錯失良機的情形一樣。

因素 3. 遠端協作，以人為本

「未來的工作場所將是怎樣的？」Ketchum 的前 CEO Barri Rafferty 問道（現任 Wells Fargo 執行副總裁）。「如何圍繞協作重塑工作模式？」

在工作場所方面，表現出色者與表現欠佳者的觀點截然不同。在疫情推動下，「無處不在」的遠端工作場所成為表現出色企業未來關注的重點領域之一，50% 的表現出色企業 CEO 將此視為重大挑戰。而關注這一點的表現欠佳企業的比例僅為 25%——與關稅等主題的比例差不多。

令人驚訝的是，儘管各行各業所面臨的與混合勞動力有關的問題各不相同，但僅有一個產業（即地方政府），有超過 50% 的表現欠佳企業關注這一挑戰。即使另一些產業中也有相對較高比例的表現欠佳企業關注於無處不在的辦公場所——包括小額/消費者銀行業務、IT 服務及零售；但總體而言，對於這個問題，表現欠佳的企業始終落後於表現出色的競爭對手。換言之，表現出色的企業積極做好準備，迎接無處不在的工作場所帶來的挑戰和機會，而表現欠佳的企業則遠遠落在後面。

「在採用遠端工作模式時，千萬別忘了
企業之魂。」

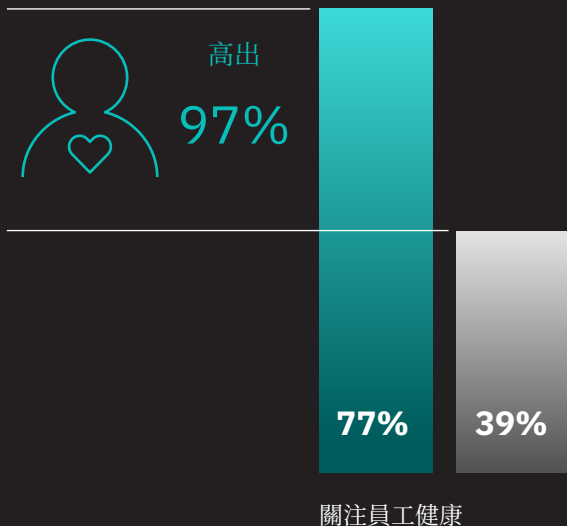
Piyush Gupta，星展銀行 CEO

圖 10

人才重於利潤

即使會損失利潤，關注改善員工福祉的表現出色者的比例仍較表現欠佳者多出 97%。

表現出色者
表現欠佳者



問題：疫情期間，貴組織在多大程度上關注員工健康，即使這樣會損失利潤？

另外，表現出色的企業更注重員工福祉，儘管改善員工健康與福利狀況會損失短期利潤，但支持展開相關工作的表現出色者的比例較表現欠佳者要高出 97%（見圖 10）。這項發現進一步驗證了另一份 IBV 研究報告「加速 HR 3.0 轉型之旅」的結論，該報告顯示，以關注員工身心健康和經濟福祉作為「核心價值」的表現出色企業 CHRO 的比例，要比表現欠佳企業的 CHRO 多出近三倍。¹¹ 此類支持不僅要有善意的初衷，還要能夠贏得員工的廣泛好評。Smart Dubai 是一家積極推動城市數位化轉型的政府機構，它的 CEO Younus Al Nasser 這樣表示：「人才能力是最重要的能力。只要擁有合適的人才能力，技術就會進步。」

但是，務必注意一點：如果員工自身沒有感受到關愛，則表示高階主管對員工福祉的關注度還不夠充分。（請參閱第 23 頁的「觀點：‘員工福祉’對 CEO 意味著什麼」。）

觀點

「員工福祉」對 CEO 以及其他人 意味著什麼

疫情使企業領導人進一步認識到：保障員工的身心健康是重要的優先任務。為此，一方面要提供簡單的人文關懷，另一方面要推行智慧的業務實務作法。CEMEX Fernando González 表示，他們在企業辦公場所建立了醫療保健中心，事實證明這帶來了競爭優勢：「我們的供應鏈未發生嚴重中斷。某些競爭對手就沒有這麼幸運了，企業只能關閉，暫停業務，疲於應對工作中心的疫情感染問題。」

許多企業的努力並沒有讓員工產生共鳴。在近期的「跨越鴻溝」報告中，我們對雇主觀點與員工觀點進行了比較。當問及企業是否努力改善員工的身心健康時，80% 的高階主管表示贊同或強烈贊同。但向員工提出同

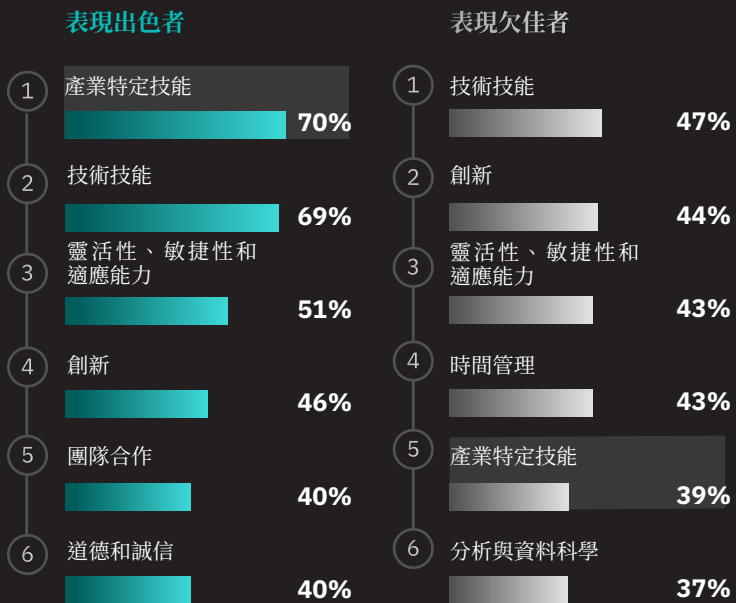
樣的問題時，表示認同的僅占 46%，這個比例非常低。當問及企業是否提供充分的培訓，指導員工如何在疫情期間採用全新方式展開工作時，74% 的高階主管表示已提供培訓，但僅有 38% 的員工表示認同。¹²

由此可以看出，很多企業的感知和回應流程尚不完善，甚至完全不起作用。如果企業雇主認為自己提供了福利，但福利的受眾卻毫無感受，那麼企業的措施無疑是失敗了。員工對於雇主的期望已經徹底改變。為實現全面改善員工福祉的承諾，顯然還有很多工作要做。

圖 11

焦點技能

在強調產業特定技能的受訪者中，表現出色者的比例要比表現欠佳者高出 79%。



問題：未來 2-3 年，貴組織需要獲得的最關鍵技能有哪些？

總體而言，我們預計，企業對忠誠高產而且掌握產業特定技能的員工的需求將進一步提升。在 2020 年之前，IBV 研究已深入探索企業面臨的人才短缺挑戰以及技能需求快速變化產生的影響。¹³而現在，在強調產業特定技能重要性的受訪者中，表現出色者的比例幾乎是表現欠佳者的兩倍（見圖 11）。

這也印證了本年度 CEO 調查研究提出的「最重要」關注點。要想在這種商業環境中取得成功，企業需要具備強大的領導能力，重新思考關鍵技能人才的招聘、培養和維繫方式。

因素 4. 開放創新，合作共贏

在過去幾年裡，我們發現希望未來幾年有更多合作機會的 CEO 的比例急劇下降。在 2015 年，有 79% 的 CEO 希望加強合作；到 2020 年，比例已降至 36%。

尤其值得注意的是，表現出色的企業更重視合作，反映出「專注於自己最擅長的工作」準則，這與表現欠佳企業形成鮮明對比。當問及 2020 年重要性提升幅度最大的因素時，63% 的表現出色企業選擇了合作關係；相比之下，僅有 32% 的表現欠佳企業做出同樣的選擇（見圖 12）。

在那些預計將來會積極尋求建立靈活合作夥伴網的受訪者中，表現出色企業的比例要比表現欠佳的企業高出 47%。強調客戶關係和客戶體驗的表現出色企業，比例分別比表現欠佳企業高出 68% 和 59%，反映出對外開放的觀點。

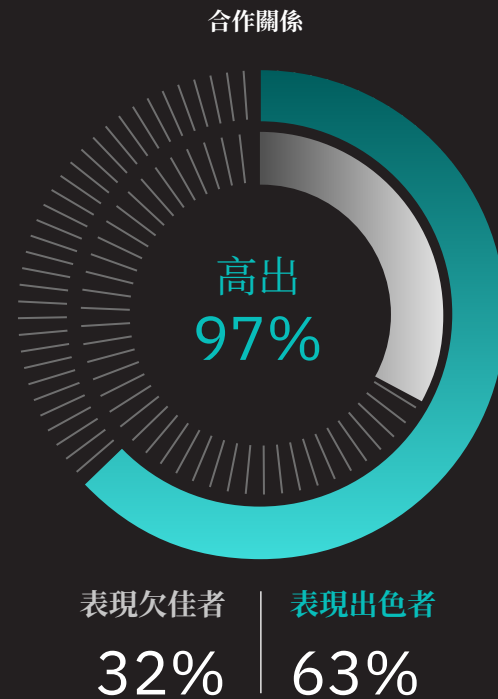
換言之，企業正在縮減合作夥伴規模，但表現出色的企業認識到，與自己合作的夥伴比以往更重要、更有價值。一家英國日用品零售商的 CEO 明確指出：「透過找到合作夥伴，建立相關的生態系統，我們就可以將精力集中在能夠帶來最高價值的領域，從而加速實現業務成果。」

要想充分發揮開放創新的優勢，需要建立值得信任、安全可靠的合作關係。透過充分放大生態系統的有效性，表現出色的企業進一步拉開了與封閉型落後企業的差距。Ascential CEO Duncan Painter 指出：「過去五年，真正擁抱生態系統的企業認識到，他們所做的就是促進協作和發揮各自優勢。」大家都為其他合作方提供專業知識，但並不打算嘗試複製他們的工作... 尊重其他合作夥伴的專業能力，有利於企業更快地完成工作。而更快地完成工作，就可以獲得更理想的業務成果。」

圖 12

專注於自己最擅長的領域，其餘工作交由合作夥伴完成

透過合作獲取所需能力的表現出色企業的比例，要比表現欠佳的企業高出 97%。

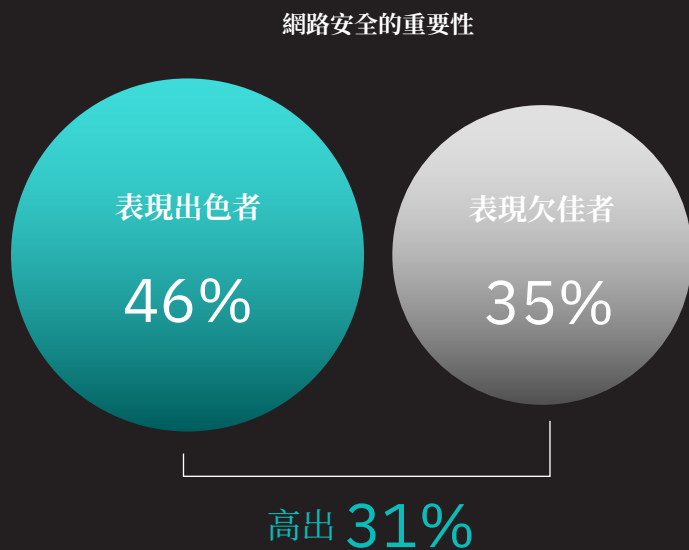


問題：新冠病毒疫情使合作關係在推動業務轉型方面的重要性發生了怎樣的改變？

圖 13

技術保障

表現出色的企業將科技視為增強安全性的有力手段。



問題：未來 2-3 年，您認為科技將對貴組織的哪些方面產生最大影響？

因素 5. 網路安全，保駕護航

表現出色的企業不但高度關注生態系統、遠端工作和整體科技發展，而且對網路安全這個重要領域的關注度，也明顯高於表現欠佳的企業。在將網路風險視為未來兩到三年面臨的最大挑戰之一的受訪者中，表現出色企業的比例要比表現欠佳的企業高出 26%。保護資料和系統安全也是表現出色企業努力實現的目標，排在網路安全之後。此外，那些希望科技在安全和風險領域發揮最大影響的受訪者中，表現出色企業的比例要比表現欠佳的企業高出 31%（見圖 13）。

表現出色的企業認識到，展開合作、建立文化、促進客戶互動都離不開科技，因此必須將數位安全和信任融入策略之中。科技意義重大而且影響深遠，因此將網路安全提升為最高優先順序的任務可謂名至實歸。這與 IBV「數位加速」調查研究的結論一致。該調查研究表示，表現出色的企業運用 AI 科技收集和評估威脅情報的比例要比其他企業高出 72%。由於準備不夠充分，表現欠佳的企業不僅會表現出技術弱點，¹⁴ 他們還會暴露安全性漏洞——因為哪怕企業的技術成熟度較低，但本質上仍然離不開技術。

第2章 「關鍵」的競爭力

五個最重要的問題

如何培養更為專注的策略領導力？

- 新一代領導人的最新基本要求是什麼？
- 客戶如何協助驅動領導人做出決策？
- 我們透過哪些新的方式以身作則，與數位原生代員工精誠合作？

對於技術，我們是否說得多而做得很少？

- 如何將技術和技術領導人整合到策略規劃流程之中？
- 如何更改 KPI 以反映新的能力和目標？
- 我們採取哪些措施以培養技能，吸引頂尖技術人才？

我們能否進一步展開工作，促進員工福祉，包括關注心理健康？

- 為保障員工健康、安全和經濟狀況，我們應採取哪些措施？
- 如何察覺新出現和持續存在的員工問題？
- 如何進一步贏得員工的信任，幫助他們樹立強烈的使命感？

如何仰賴合作關係幫助我們創新？

- 如何利用不斷壯大的生態系統，積極影響我們的產品、工作流程和體驗？
- 我們可以將哪些能力委託給最值得信任的合作夥伴，可以從他們那裡獲得哪些能力，或者共同培養哪些能力？
- 如何透過科技增強與合作夥伴之間的合作透明度和靈活性？

如何融合網路安全能力，將其作為展開一切工作的基本要素？

- 如何安排職責，協助發展涵蓋生態系統的全面端到端網路安全能力？
- 我們需要採取哪些措施，確保每一位員工都認為自己要對網路安全負責？
- 如何運用網路安全的優勢，增進客戶、合作夥伴及員工的信任？

第 3 章

「關鍵」的專注度

我們將 3,000 名受訪者劃分為三個群組，每個群組都有其獨特的實務作法與優先任務：

- 客戶專注型 (50%)
- 產品專注型 (30%)
- 營運專注型 (20%)

為了進一步發掘更為具體的洞察（因為 CEO 越來越強調建立獨特的優勢），我們在本次調查研究中進行了更深入的分析。IBV 應用資料驅動的區隔分析，將 3,000 位受訪者劃分成三個群組：客戶專注型、產品專注型和營運專注型。（請參閱第 49 頁的「觀點：成功的業務模式...」）。

透過深入剖析，我們揭示出每個群組專門而獨特的主要實務作法——有些實務作法是各個群組所獨有的，而另一些實務作法則體現出特定群組中表現出色者與表現欠佳者之間的差異。

客戶專注型： 提升體驗

三個群組中最大的一個，約佔受訪者總數的 48%，這組受訪者最重要的業務優先任務主要圍繞客戶、顧客和大眾展開。儘管所有受訪企業在這個方面都積極展開工作，但這個群組的 CEO 更加重視客戶關係。2020 年，在強調與一般使用者展開虛擬互動的受訪者中，這個群組的比例要比其他群組高出 50%。例如，他們更傾向邀請客戶參與開發和測試，以及隱私權和安全性原則的驗證。

「我們前 40 年比較向內看，」位於中國湖北的駱駝集團（中國最大的汽車啟動電池生產商）總裁夏詩忠說，「未來，我們需要更加向外看。」

在比較群組內表現出色的企業與表現欠佳的企業時，我們發現與客戶相關的課題最刻不容緩。比方說，在這一領域，根據客戶意見回饋採取行動無疑是合理的優先任務。有些受訪 CEO 將此視為營造差異化客戶體驗的最重要方法——只不過這些受訪者大多來自表現欠佳的企業。

當然，表現出色的企業也非常重視客戶意見回饋，但他們認為改善客戶體驗的前兩大優先任務是客戶服務禮儀和智慧、即時且由 AI 等技術協助完成的動態意見回饋。這意味著：「客戶想要什麼我們就給什麼」是遠遠不夠的。企業的目標應該是在每次互動中讓客戶滿意——必須超越客戶的期望，讓客戶感到每次新體驗都更上一層樓。即時動態意見回饋協助表現出色企業實現目標。

透過分析客戶專注型企業，我們發現，表現欠佳的企業基本上都是被動回應，而表現出色的企業則為員工提供強大支援，能夠更為靈活地採取行動。「標準一直在提高，」星展銀行的 CEO Piyush Gupta 表示，「最大的變化是超數位 (hyper-digitalization)。」

當問及未來兩到三年，科技將在哪些領域發揮最大影響時，客戶專注型群組中表現欠佳的企業普遍選擇消費者洞察——收集有關消費者行為和個人喜好的資料。而表現出色的企業大多選擇消費者體驗——運用消費者洞察確實推動決策，制定科技策略，從而改善互動（見圖 14）。

表現欠佳的企業利用資料尋找有關建立競爭優勢的線索；他們收集資料，從中發現並滿足消費者的需求。表現出色的企業則更進一步：他們在應用資料方面更加主動，重視互動。不同於對資料做出簡單回應，表現出色的企業利用資料落實與塑造客戶關係。他們的目標是設計並營造差異化體驗。

「疫情期間，我們運用 AI 科技瞭解哪些領域的需求正在逐步恢復。據此確定未來趨勢。」

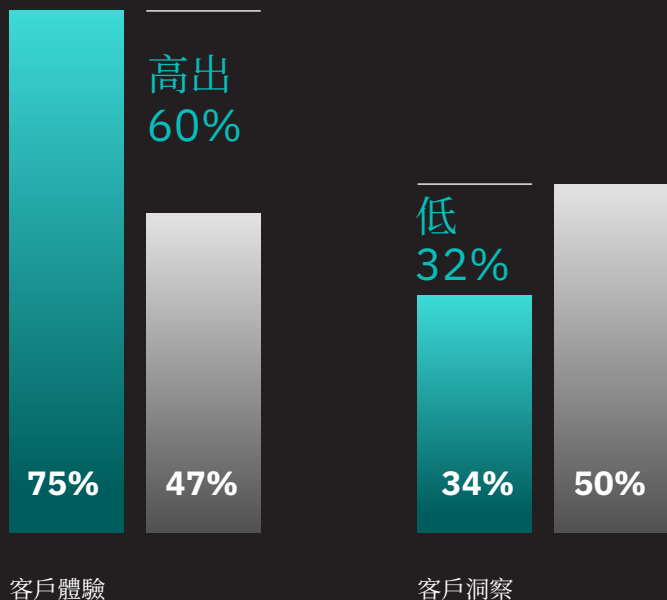
Calin Rovinescu，加拿大航空執行長

圖 14

營造富有吸引力的客戶體驗

表現出色的企業不會片面地利用資料以獲取洞察，而是使用資料增進消費者關係。

客戶專注型的表現出色者
客戶專注型的表現欠佳者



問題：未來 2-3 年，您認為科技將對貴組織的哪些方面產生最大影響？注：受訪者為客戶專注型的表現出色者和表現欠佳者

表現出色的企業不懈追求卓越，他們表示，平台與合作關係是幫助他們取得成功的最重要因素。這表示，表現出色的企業廣泛接受其他關係模式，更願意利用外部專業知識、生態系統和開放創新成果。只有半數的表現欠佳企業認識到這些工具的價值。

在選擇將「道德和誠信」作為關鍵人才素質的客戶專注型群組受訪者中，表現出色企業的比例要比表現欠佳的企業高出 56%，這和專注於積極營造客戶體驗與建立合作關係的比例差異一致——因為領先者深知，剝削或壓榨客戶、合作夥伴不符合長遠目標，最終必將一敗塗地。IBV 調查研究「弭平技能缺口之企業指南」中指出，「道德和誠信」素質以及其他行為技能的重要性與日俱增，而本次調查研究的結果表示，這種趨勢正在不斷加速。¹⁵ 另外值得注意的是，客戶專注型群組中的表現出色企業，普遍將「道德和價值觀」視為激勵自己員工的關鍵要素，比例要比表現欠佳的企業高出 88%。

必須注意，在客戶專注型群組中，領導層應用技術的方式進一步擴大了領先者的優勢：三分之二表現出色企業的 CEO 特別指出科技在推動決策流程方面發揮的重要作用；相比之下，只有約半數的表現欠佳企業做到這一點。「資料越多，決策越難。」中國上海華誼集團（一家大型全球化工產品企業）的董事長劉訓峰指出，「但資料多了以後，決策會更精確。」

這吹響了在專注於客戶的工作中應用 AI 技術的號角，資料規模可能十分龐大，甚至是非常大量。我們可以做一個有說服力的比較：在認為擴增實境和虛擬實境技術將成為未來幾年業務成果主要推動力量的群組受訪者中，表現欠佳企業的比例要比表現出色的企業高出四倍以上；顯然，前者將這兩項科技看作是萬能良方，而後者並不這樣認為。相反，表現欠佳的企業在 AI 方面的行動並不積極，他們中只有四分之一將 AI 視為優先任務。然而，卻有 82% 的表現出色企業 CEO 是 AI 的堅定擁護者。

加拿大航空公司的 CEO Calin Rovinescu 透過 2020 年的一個具體範例，說明 AI 科技在推動決策方面發揮的作用：「疫情期間，我們運用 AI 科技瞭解哪些領域的需求正在逐步恢復，」他說道，「

過去開發的許多工具完全派不上用場，因為這些工具全部根據歷史資料展開分析。所有這些歷史資料都與現實情況脫節，只能棄用。因此，我們採用 AI 科技，分析酒店、租車公司和 Airbnb 的最新資料，據此確定未來趨勢。」

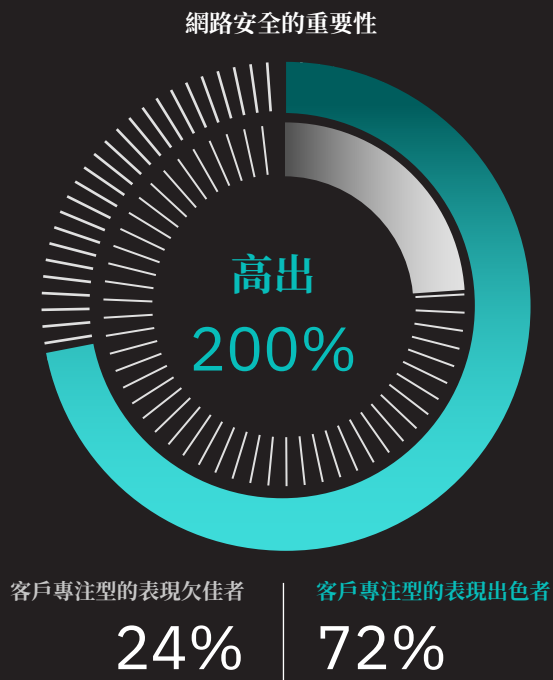
表現出色者與表現欠佳者之間的數位化成熟度差異，突顯出採用和融入不斷發展的各種新科技是很重要的，強調數年之後這方面的競爭優勢差距將越來越大。這對 CEO 而言是有力的提醒，必須時時保持警惕，積極規劃新科技採用路線圖，包括 AI、混合雲、高精度運算和量子運算。

當然，為完善客戶服務，不能忘了最後一塊重要「拼圖」：在客戶專注型群組中，有 72% 的表現出色企業將防範網路安全風險列為三大優先任務之一——另兩項是提高敏捷性和支持遠端工作。這表示，表現出色的企業依賴並致力於發展數位工具和數位體驗。這也表示，他們優先考慮消費者信任，將其作為差異化競爭優勢——這印證了 2019 年 IBM 高階主管調查研究「建立信任優勢」的核心主題。¹⁶ 在技術落後的表現欠佳企業中，僅有 24% 的受訪者將網路安全專案列入重要優先任務（見圖 15）。

圖 15

加強網路安全性

表現出色的企業明白，保障數位工具的安全是非常迫切的任務。



第 3 章「關鍵」的專注度

有關客戶專注型組織的三個重要問題

我們是否營造與眾不同的客戶體驗？

- 客戶認為我們應採取哪些措施？
- 是否充分運用所收集的客戶資料，協助營造與眾不同的客戶體驗？
- 我們透過哪些方式預測客戶需求來保持差異化優勢？

如何運用技術協助做出決策？

- 如何兌現對大數據已做投資的收益？
- 我們可在哪些環節利用 AI 以及其他決策改進工具？
- 如何確保團隊更加專注於必須人工完成的決策和活動？

我們是否將客戶信任作為優先任務？

- 如何將客戶信任變成差異化優勢？
- 我們採取了哪些措施，在隱私權和安全與富有吸引力的客戶互動之間實現平衡？
- 如何將安全性融入所有合作關係和工作流程之中？

問題：自 2020 年初以來，防範新型網路安全風險對於推行企業策略有多重要？

觀點

長期存在的多元化差距

世界各地的高階主管就種族和性別平等問題展開了廣泛的全球對話。目前，IBV 正在展開一系列調查研究，深度探索多元化和包容性 (D&I) 問題。(首份研究報告「尚未開發的潛力：西班牙裔人才的優勢」已於 2020 年 12 月發佈。¹⁷⁾ 研究發現，儘管目標遠大，但具體工作仍在進行之中。

當問及是否將 D&I 行為作為領導力的核心標準時，參與本次高階主管調查研究的 CEO 紛紛給出肯定的回答。在認同這一觀點的受訪者中，表現出色者的比例要比表現欠佳者高出 29%，表示 D&I 實務作法有助於提高財務績效。印度 Edelweiss Asset Management 是印度發展最快的資產管理公司，它的 CEO Radhika Gupta 說道：

「我認為，多元化領導能力為企業提供了強大的發展動力。不同時代、不同背景的人相互交流，碰撞出很多令人驚奇的思想火花。」

然而，將這些信念付諸實施後，結果卻不甚理想。只有四分之一的受訪者認為 D&I 可透過財務績效衡量，表現出色者與表現欠佳者在這方面差別不大。如果認為可衡量的因素才是重要的因素，那麼對於大多數企業而言，D&I 不夠重要。

同樣令人擔憂的是，當問及對於激發員工敬業度最重要的組織屬性時，D&I 在 13 個選項中排名幾近墊底。哪怕是表現出色的企業（有人可能會辯稱，財力最雄厚的企業才有能力投資實現這項抱負），也僅有 17% 的受訪 CEO 選擇 D&I，最終排名第 12 位。

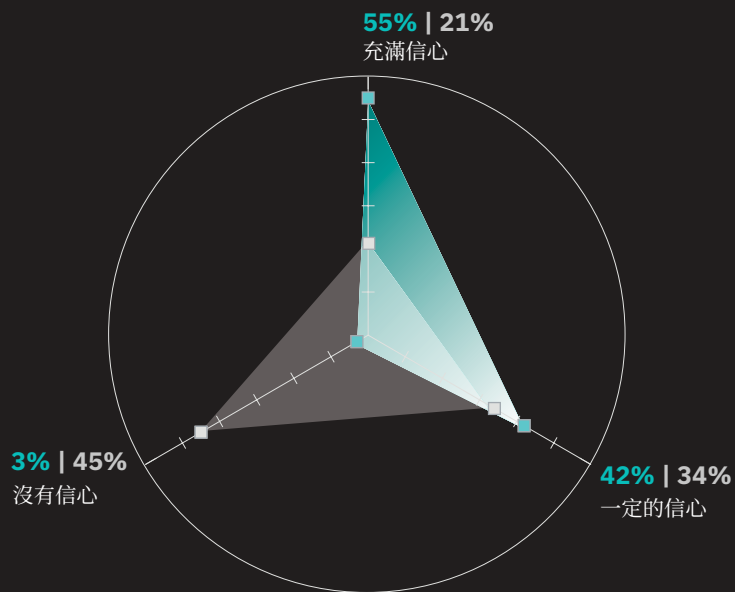
圖 16

不懼風險——但務必 做好準備

產品專注型的表現出色者

產品專注型的表現欠佳者

在產品專注型群組中，97%
表現出色的企業對自身的風
險防禦能力充滿信心。



問題：您對貴組織在未來 2-3 年應對重大衝擊的準備程度有多大信心？

產品專注型： 創新優先

IBV 區隔分析所揭示的第二大群組（共三個）占 3,000 位受訪 CEO 的 30%，這組企業最重要的業務優先任務主要聚焦於產品和服務。當然，這些企業同樣十分重視客戶互動，但他們的 CEO 更關注於產品和服務創新。（請參閱第 35 頁的「觀點：CEO 焦點——你的‘香草霜淇淋’是什麼？」）。

「使用者可能轉瞬間就更換產品，」一家亞洲可穿戴消費品製造商的 CEO 表示，「使用者的教育程度越來越高，辨別能力也越來越強。劣質產品根本沒有容身之處。我們可以外包通路和供應商，但買不來產品創造力。如果必須選擇一種能力，那麼我會選擇產品敏感度。」

有趣的是，根據研究報告，這是在 2020 年受到新冠病毒疫情影響最小的一個群組。事實上，在產品專注型群組中，三分之二表現出色的企業表示，不只是在這一年績效優於同行，而且仍將繼續保持增長趨勢。同時，他們也表現出十足的信心，認為自己能夠應對各種風險；97% 的表現出色者表示，在這方面至少有一定的信心（見圖 16）。（這種信心是否有根據，仍有待商榷。請參閱第 15 頁的「觀點：績效悖論」。）

觀點

CEO 焦點——你的‘香草霜淇淋’是什麼？

IBV 在採訪一些主要的 CEO 時，反覆聽到一個主題——需要專注於重點。AT&T Communications CEO Jeff McElfresh 的比喻十分貼切：

「我們可以選擇做許多事情，但可能永遠都不擅長某些領域。」 McElfresh 說道，「我們可以製造很棒的烤箱，可以確定最佳的麵粉成本結構，可以烘焙蛋糕。但沒必要設計糖霜。我們可以和其他夥伴合作。我們只需專注做好最擅長的工作，依靠其他夥伴獲得另一些配料。」

McElfresh 進一步解釋道：「或許，我們出售的不是蛋糕。有時，人們希望品嚐美味的香草霜淇淋。」他表示，AT&T Communications 的「香草霜淇淋」就是無處不在的電信網路接入服務。「根據分析，我們十分肯定，在市場低迷時期，這款‘香草霜淇淋’取得了更大的成功，擴大了市場佔有率。隨著市場復甦，會帶來更大的驚喜。」

那麼，你的「香草霜淇淋」是什麼呢？「為保證效率，我們不可能關注 50 種口味的霜淇淋，而是必須集中整個企業的精神，專注於少數幾種產品。」

McElfresh 評論道，「這有助於提高業務執行的品質。」

「有目的性的創新對於我們而言至關重要。」

Radhika Gupta，Edelweiss Asset Management CEO

表現出色者更加擔憂監管因素。

產品專注型組織中的表現出色者，將監管因素視為未來三年重大關注點的數量，比表現欠佳者的數量高出 23%。

另外，表現出色的企業更強調客戶關係和體驗——表示他們更注重並且認可產品與客戶之間的密切關係。Edelweiss Asset Management CEO Radhika Gupta 強調：「有目的性的創新對於我們而言至關重要。每當思考下一步行動時，我們都會問自己：‘我們的目的是解決消費者的問題，還是單純為了滿足企業自己的目標？’」

儘管產品專注型群組中的領先企業和落後企業，都將產品和服務創新視為將來最優先的任務，但落後企業還會分散精力去從事一些其他工作。在認為品牌和社交媒體是最重要的差異化因素的受訪者中，表現欠佳企業的數量約為表現出色企業的兩倍。表現欠佳企業將提高行銷和銷售的有效性列為將來的第二大優先任務。這可能顯示出他們對包裝與促銷的依賴，而非關注產品品質本身。

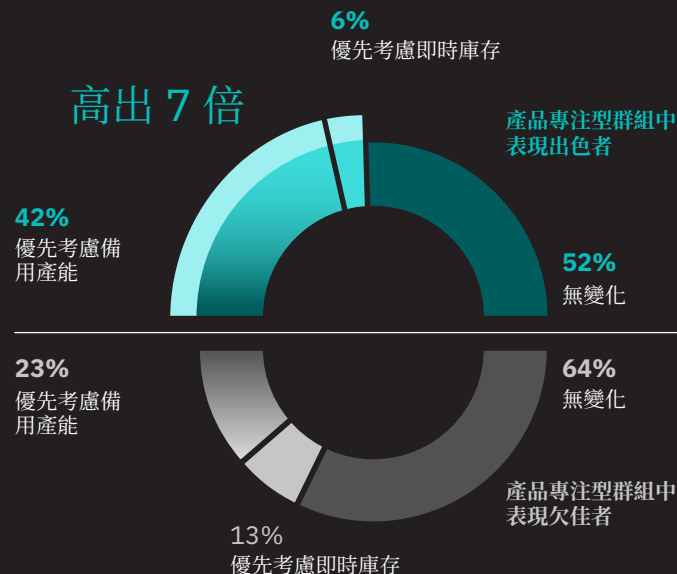
而在該群組表現出色的企業所提供的結果中，「銷售和行銷有效性」最終排名第八位，提及率低了將近 40%。換言之，表現欠佳的企業更注重宣傳溝通（或許是為了消除對於他們所提供產品和服務的品質的擔憂）。而表現出色的企業則可能相信，自身產品和服務的內在價值在一定程度上會帶來市場優勢。這樣，他們的產品和服務最終能夠積累口碑。該群組中表現出色的企業認識到「以人為本」設計的重要性，而卓越的產品和服務才是實現長期成功的最佳路線。

在供應鏈方面，領先企業與落後企業之間同樣存在奇妙的差異。對於從事實體商品業務的企業，2020 年為他們敲響了警鐘。但是，並非所有企業都做出了同等強度的回應。該群組的表現出色企業當中，表示優先考慮產能的企業數量比優先考慮即時庫存的企業數量高出七倍（見圖 17）。

圖 17

產能為要

「即時」規劃已被「有備無患」所取代。



問題：您將在哪個方向對供應鏈做出調整？

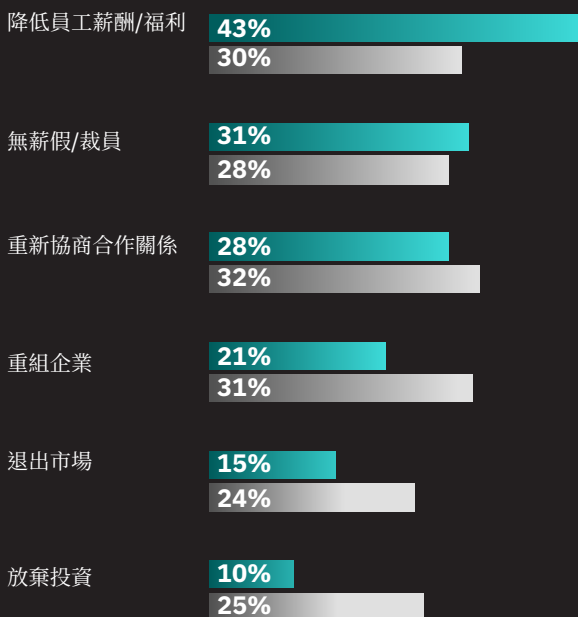
圖 18

艱難決定

為應對最近的動盪局面，更多地採取與員工相關的行動。

產品專注型的表現出色者

產品專注型的表現欠佳者



問題：過去 6 個月（2020 年第二季度到第三季度）中，貴組織被迫做出了哪些最艱難的決定？

這是一次非比尋常的轉變，反映出全球供應鏈產能和規劃的持續重組。在產品專注型組織中，表現出色者積極做出回應，優先考慮備用產能，而相比之下，表現欠佳者這樣做的比例只有前者的一半。近三分之二的企業並未調整優先任務。事實上，表現欠佳的企業更傾向於整體縮減創新工作。當問及在 2020 年充滿不確定性的局面下所做的艱難決定時，該群組中表現欠佳的企業放棄投資的比例要高出 150%（見圖 18）。

從技術層面來看，在產品專注型群組當中：認為分散式帳本（如區塊鏈）是實現成果的潛在推動力量的表現出色企業的比例，要比表現欠佳企業多近兩倍；希望透過 3D 列印這種新興的設計和製造工具創造新產品和降低成本點，以推動價值增長的表現出色企業的比例，要比表現欠佳企業高出 83%。此外，在產品專注型群組中，希望運用擴增實境和虛擬實境技術推動實現業務成果的表現出色企業，要比另外兩類群組中的表現出色企業高出 175%。這表示，產品專注型群組的表現出色企業，確信自己的基礎技術已達到一定的成熟度，因此更傾向也更願意依靠新興科技建立新的差異化優勢。

在產品專注型群組中，表現出色企業與表現欠佳企業，對於無處不在的遠端工作場所的看法存在顯著的差異：表現欠佳企業的 CEO 普遍將其視為中等挑戰——高於現金流挑戰，但低於籌集資金等重大課題。而表現出色的企業卻將管理遠端員工人力列入最主要的挑戰，表達此觀點的表現出色企業 CEO 數量是表現欠佳企業 CEO 的將近兩倍。

以前，企業主要透過面對面人際交流產生創造力，從而推動創新；上述調查研究結果反映出，企業對於遠端工作或混合工作模式如何衝擊傳統工作模式存在認知上的分歧，或許，有些企業期盼甚至歡迎這種衝擊。嬌生公司的 CEO Alex Gorsky 表示：「今年，或許可以仰賴多年投資打造的企業文化和創新來獲得成功。我們的問題是：半衰期有多長？影響多久會消散？」CEO 普遍認為挑戰十分嚴峻。正如 Gorsky 所說，「如果醫生和工程師不能肩並肩合作，還有可能在新一代數位機器人平台上實現同樣出色的創新成果嗎？」

不過，挑戰必然蘊藏機會。Titan Company 的執行總監 C.K. Venkataraman 評論道：「新冠病毒疫情突如其來，我們被迫居家辦公。數位化工作方式被廣泛採用，包括召開線上客戶會議和加盟商會議，透過數位方式進行各種評審。這種新型工作方式更強調創新、試點和關閉，逐漸演變成一種主流生活方式，包括增強企業活力、提高員工敬業度乃至提倡人才民主化。」

第 3 章「關鍵」的專注度

有關產品專注型組織的三個重要問題

我們是否優先考慮供應鏈的備用產能？

- 我們採取哪些措施，幫助確保供應鏈能夠在未來的中斷事件中持續高效地運轉？
- 我們需要在哪些環節克服瓶頸？
- 如何與合作夥伴密切合作，建立產能和備援能力？

我們的行銷活動是否掩飾產品弱點？

- 如何透過為客戶提供富有吸引力的價值，使我們的產品和服務脫穎而出？
- 哪些作法有助於提高產品和服務的「客戶忠誠度」？
- 哪些未來中斷事件可能危及產品和服務創造的價值？如何做好準備，應對這些情況？

我們是否追蹤遠端工作對創造力產生的影響？

- 如何促進遠端工作員工人力的跨職能交流和創新？
- 如何重新確定對創新和創造力的衡量方式？
- 我們將保留哪些在 2020 年開創的新領導模式？

營運專注型： 試驗心態

IBV 區隔分析的最後一個群組約占 3,000 位 CEO 的 20%，這類組織最重要的優先任務乃是圍繞企業營運。2020 年新冠病毒疫情期間，營運專注型企業遭受的衝擊最為嚴重。在該群組中，60% 表現出色的企業預計 2020 年的收入有所下降，這個比例是另外兩個群組中表現出色企業的兩倍。

不過，儘管面臨種種困難，但營運專注型群組中表現出色的企業仍展現出一些不同於表現欠佳企業的關鍵特徵——可供所有企業借鑒。

總體而言，企業營運者強調效率、通路、定價結構和透明度——這些都是預料之中的適當原則。在對該群組中表現出色企業與表現欠佳企業進行比較後，結果同樣令人驚訝。該群組中的落後者比較短視，例如，他們將預算視為影響企業未來發展的最重要外部力量之一。而領先者則更為主動，目光更長遠，強調新興科技等因素在實現未來繁榮發展方面的關鍵作用。這就是求生存與謀發展之間的區別。

「我們正在加快對數位世界的投資。如何才能創造價值？」

Mark Little，森科能源公司 CEO

受訪企業普遍將流程自動化視為業務成長的預期推動因素，其他因素還包括雲端運算和 AI，這個結果並不讓人感到驚訝（見圖 19）。「可信任的資料會為企業帶來巨大的價值，」中糧貿易大數據農業公司（中國最大的糧食貿易和物流公司的子公司）副 CEO 郭建說，「隨著中國資訊化科技的發展，我們正在為農業和農民提供新的服務。」

營運專注型群組中的受訪 CEO 普遍表示，科技有助於推動業務敏捷性。因此，必須克服一項核心挑戰，表現出色企業的 CEO 普遍認為這一點極為重要。

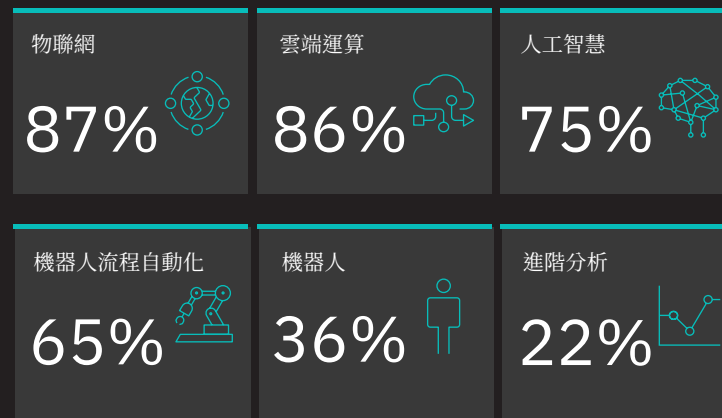
「必須調整思維模式，從工程設計的‘一路走到底’模式，轉變為快速試驗和快速失敗，這與過去企業文化宣導的模式剛好相反。」Suncor CEO Mark Little 表示，「這是一種截然不同的方法。」Little 指出，大多數解決方案圍繞技術以及適當的科技實施方法打造：「我們正在加快對數位世界的投資。如何才能創造價值？」

圖 19

寄予厚望

在營運專注型群組中，將近三分之二的表現出色企業表示，為實現預期績效，必須實施機器人流程自動化，這個比例排在 IoT、雲和 AI「鐵三角」之後，穩居第四位。

未來 2-3 年的最主要技術

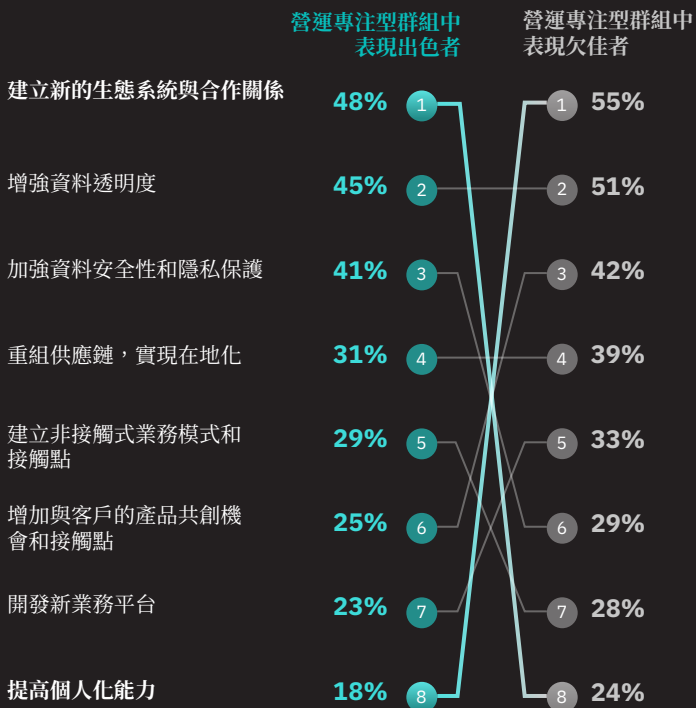


問題：未來 2-3 年，以上哪些科技對於實現成果的幫助最大？

圖 20

互信的合作關係

在營運專注型群組中，表現出色的企業普遍將「建立新的生態系統與合作關係」列為滿足客戶期望的最重要措施，而表現欠佳的企業卻將其排在最後。



問題：未來 2 至 3 年，您將如何強化客戶體驗與信任來滿足客戶期望？

「與合作夥伴並肩作戰，能夠更快取得成功，我們沒必要精通每一項能力。」

Franz Reiner，Daimler Mobility CEO

該群組中表現出色企業的另一關鍵差異化優勢在於：合作關係。將合作夥伴和生態系統視為滿足客戶期望主要手段的表現出色企業，其比例是表現欠佳企業的兩倍。事實上，在問及如何增進客戶信任以及滿足期望時，表現出色的企業普遍將合作關係列為八個選項中的第一位；而表現欠佳的企業則將其排在最後（見圖 20）。

即使是在疫情肆虐的黑暗時刻，營運專注型群組中表現出色的企業仍與合作夥伴同舟共濟，他們透過重新協商合作關係以共同應對艱難經濟局面的比例，較表現欠佳的企業高出 44%。「與合作夥伴並肩作戰，能夠更快取得成功。」Daimler Mobility CEO Franz Reiner 言簡意賅地說明了該公司對開放創新的承諾和重視程度，「我們沒必要精通每一項能力。」

可持續發展能力是體現營運專注型組織績效差異的另一個關鍵領域。該群組中，表現出色的企業普遍將可持續發展排入未來兩到三年的最優先任務之列，其比例較表現欠佳的企業高出 32%。因為營運專注型群組中表現出色的企業不滿足於求生存，更強調謀發展，他們普遍認為，可持續發展既可發掘商機，又能緩解風險。鑒於可持續發展在全球經濟中日益凸顯的重要性，IBV 將於 2021 年稍後發佈這一領域的最新研究報告。

該群組的最後兩個差異化領域，是員工敬業度和客戶互動。在強調透過使命感激發員工敬業度的受訪者中，表現出色企業的比例要比表現欠佳的企業高出 83%。2020 年，面對最嚴峻的困難，表現出色的企業更傾向於削減員工福利，而表現欠佳的企業則更有可能選擇裁員和無薪假（見圖 21）。只要保持較高的敬業度和員工能力，隨著經濟逐漸復甦，該群組中表現出色的企業必定能夠加快發展步伐。

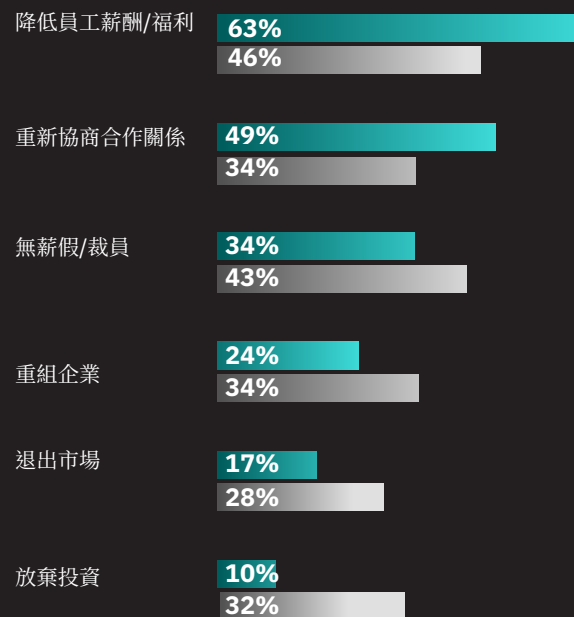
圖 21

艱難抉擇

營運專注型的表現出色者

營運專注型的表現欠佳者

在營運專注型群組中，無論是表現出色的企業，還是表現欠佳的企業，最常見的選擇是留任員工，降低福利。



問題：過去 6 個月（2020 年第二季到第三季）中，貴組織被迫做出了哪些最艱難的決定？

即使是在疫情肆虐的谷底時刻，營運專注型群組中表現出色的企業，仍與合作夥伴同舟共濟。

在客戶互動方面，營運專注型群組中表現出色的企業，與客戶專注型群組中的領先企業觀點如出一轍：重點強調改善客戶體驗，而表現欠佳的企業則傾向於利用客戶洞察。換言之，最出色的營運者與客戶專注型群組中表現出色的企業一樣，與具有同等成熟度的客戶合作。

第3章「關鍵」的專注度

有關營運專注型組織的三個重要問題

我們是否積極探索新興科技？

- 我們採取哪些具體措施，探索新興科技的優勢？
- 哪些能力可以為企業創造最大價值？
- 如何自我定位，抓住先發優勢？

可持續發展是我們的策略核心嗎？

- 透過增強可持續能力，企業可以獲得哪些最大機會？
- 如何在業務策略中闡述可持續發展的價值？
- 如何將可持續發展能力作為吸引合作夥伴和客戶的差異化因素？

我們是否與員工建立了長期信任？

- 如何為組織和工作定位，努力贏得員工的長期信任？
- 我們採取哪些措施，為員工灌輸使命感？
- 如何衡量員工敬業度在推動客戶互動中的價值？

觀點

給完美世界中新創企業的 建議…

創業者總能在困境中發現機會。一個多世紀以前，IBM 的事業剛剛起步，當時也曾經歷過長達兩年的經濟蕭條時期。如今，CEO 應選擇在哪裡建立新企業？從事哪個行業？採用哪些技術？IBV 向 3,000 位受訪者提出這個問題，結果非常有趣。¹⁸

印度是最熱門的創業地點，其次是中國。這表示，上述兩個經濟體的發展潛力巨大，其龐大的國內市場規模仍在不斷擴張。令人驚訝的是，義大利排在第三位，美國排在第四位。新加坡排在第五位，德國、巴西和日本緊隨其後。

熱門產業：金融服務（歷來以高利潤著稱）、零售、製造、消費品和醫療保健。在所有這些領域，用科技武裝起來的市場新進者或許比傳統企業更具優勢。

CEO 認為哪五項科技對於新企業最重要？近 75% 的 CEO 至少選擇了 AI、機器人、IoT、擴增實境/虛擬實境和雲端運算中的一個。

這是否意味著在印度採用 AI 技術建立新的金融服務企業是最佳選擇？在現階段，這是最成功的新創企業範例嗎？恐怕只有時間和高度的執行力才會給出答案。

行動指南

「關鍵」的主航道

在新時代背景下，我們面臨的緊迫問題是：對於客戶、員工、社區和投資者而言，什麼才是不可或缺的？為幫助您找到自己最重要的任務，我們的行動指南深入探究了五大問題。

領導者從來不會坐以待斃，去年發生的事情進一步印證了這一點。無論是主動選擇還是迫不得已，各行各業的 CEO 均迅速看清了殘酷現實。疫情加劇了緊迫感，然而，哪些組織企業的營運能一直保持這樣的速度呢？Daimler Mobility CEO Franz Reiner 表示：「最大的挑戰在於保持這種趨勢。必須確立相關度最高的專案，堅持清晰的思維，更迅速地實施專案。切忌因循苟且。」

當危機來臨時，光想著「求生存」是不夠的。企業絕不能墨守成規，一味忍耐；而是要自我重塑，積極迎接未來。「備援能力」成為關鍵詞，它描述在狂風中彎曲，而後恢復原來狀態，巋然不動。備援能力或許是最安全的路線，卻未必最利於企業的長遠發展。或許備援能力並不足以讓企業安然度過未來的衝擊。「我們需要放手一搏。」杜拜經濟發展部企業策略事務處的 CEO Mohammed Shael 表示，「要敢於冒更大的風險。我們必須明白，20 年前建立的原則和標準已經不適合目前的形勢了。」

未來需要完全不同的方法。這包括專注於客戶體驗，積極為混合員工人力賦能，以及建立新型領導能力，即善解人意、觀察敏銳而且富有策略眼光的「設計領導」方法。它將以人為本的設計與卓越服務和產品集於一身，成為打造企業差異化優勢的主要因素。這有助於發展成為「虛擬企業」，在整個組織範圍使用互連技術，即使面臨嚴重衝擊，企業也能正常營運，賦能高度敬業的員工，吸引忠誠的客戶群組。

Ketchum 前 CEO Barri Rafferty（現任 Wells Fargo 執行副總裁）堅信，只有企業領導層全面發揮數位能力和個人能力，才能真正形成差異化優勢。她發現，在經歷新冠病毒疫情的危機之後，CEO 和其他高階主管更具同理心，善於設身處地，為員工著想，領導風格也更加親和。「今年，太多的業務轉到線上，但仍需要改善體驗。」Rafferty 表示，「展望未來，我想知道如何推進科技轉型和提高敏捷性——我們發現，許多企業行動迅速，大規模推行我們以前認為根本不可能做到的改革，並且提供員工所渴望的人文關懷。」

為了在今後幾年蓬勃發展，CEO 必須持續關注以下五個問題，幫助企業識別「關鍵」。

我們最核心的策略是什麼？

「如果不能面面俱到（儘管我們經常會這樣做），那麼必須專注於‘真正擅長’的領域。」AT&T Communications CEO Jeff McElfresh 指出。我們的企業可以在哪些方面發揮特殊優勢，創造巨大價值？我們需要在哪些領域具備強大能力，但不必過度消耗資源去嘗試超越競爭對手？如何最有效地提高合作關係與生態系統的作用？開放創新和協作指引前進之路，讓我們能夠接觸到更廣闊的思想、人才和商機，遠非「象牙塔」式的方法所能及。

我們最關鍵的科技是什麼？

從 IoT、雲端運算和 AI 的運用情況可以看到，數位化成熟度本身就是一項重要的績效差異化優勢。2020 年的艱難經歷告訴我們，提前準備好相應的能力是多麼重要。然而，表現欠佳的企業仍對 AI 不夠重視。以開放的態度接納指數型科技，有助於建立競爭優勢，因為將來的問題和機會可能都是我們未曾見到過的。科技的採用非常困難，需要時間。必須評估企業能否高效迅速地採用新科技。最後，如何積極預測即將到來的下一次運算革命：量子運算的崛起？

我們最重要的員工是誰？

全球都在普及遠端工作模式，這對期望、選擇和企業文化按下了重置鍵。「原本可能需要 10 年完成的任務，在六個月內就全部做到了。」澳大利亞國家銀行的 CEO Ross McEwan 評論道。企業如何平衡集中辦公與虛擬工作對成本結構、產品開發、領導要求和企業文化產生的影響。對此，星展銀行的 CEO Piyush Gupta 指出：「在採用遠端工作模式時，千萬別忘了企業之魂。」

我們最理想的領導人是誰？

企業領導者的角色變得越來越複雜，無論是高階主管還是各級下屬領導人。領導人既要有財務敏銳度，也要善於處理人際關係。企業一直在調整和提升對溝通技能的要求。使命感、社交行為和集體意識缺一不可。必須讓領導者結構廣泛化、扁平化，推動更靈活的決策機制——更加依賴科技支援企業的各项領導者工作，全面改善培訓、晉升和人才管理。

我們面臨的最重大風險是什麼？

2020 年明白無誤地表示，麻煩會不期而至。準備是一項長期投入；然而，企業常常疲於應對眼前的困難，從而忽視準備工作。供應鏈漏洞已昭然若揭。隨著企業的技術成熟度越來越高，網路風險和資料安全問題也如影隨形，而且往往未能妥善解決。特別是，表現欠佳的企業常常低估掌握網路安全技術的必要性。網路安全不僅要融入整體策略，還要與合作夥伴統一行動。確認風險、規劃行動並解決風險後，企業就可以更積極地抓住長期發展機會，實現價值。透過在合作夥伴和客戶生態系統中推行零信任安全機制，實現安全互動，建立安全工作流程，促進安全創新。¹⁹ 這些都可能成為未來最重要的價值源泉。

「我們不能無限期處於防禦狀態。」加拿大航空公司的 CEO Calin Rovinescu 表示。新冠病毒疫情期間，航空行業遭受的影響比絕大多數行業嚴重得多。「我們必須發起進攻。這是我們的選擇，我們全力投入，達成目標。」加拿大航空公司採取的措施包括：啟動新的忠誠度計畫；收購瀕臨倒閉的航空公司；實施資源轉移，拓展貨運業務。另一些企業在應對 2020 年危機時，給出了另外的答案——獲取不同的技能：「我們在企業中培養某些能力，確保更好地展開合作。」澳大利亞國家銀行的 CEO Ross McEwan 表示，「因為我們不可能事必躬親，我們也不想單打獨鬥。」

確定企業最重要的能力，不斷接受挑戰，精益求精——這才是優先任務。轉型永無止境。對於目標遠大的企業而言，必須戒驕戒躁、頭腦清楚，明白市場地位不會自動送上門來，要靠不斷努力去爭取。

「你永遠都不可能做到最完美」，CEMEX Fernando González 表示，「有些投資可能沒有回報，但這沒關係。確定哪些方法不奏效，停止錯誤做法，集中精力展開真正有回報的事情。」

觀點

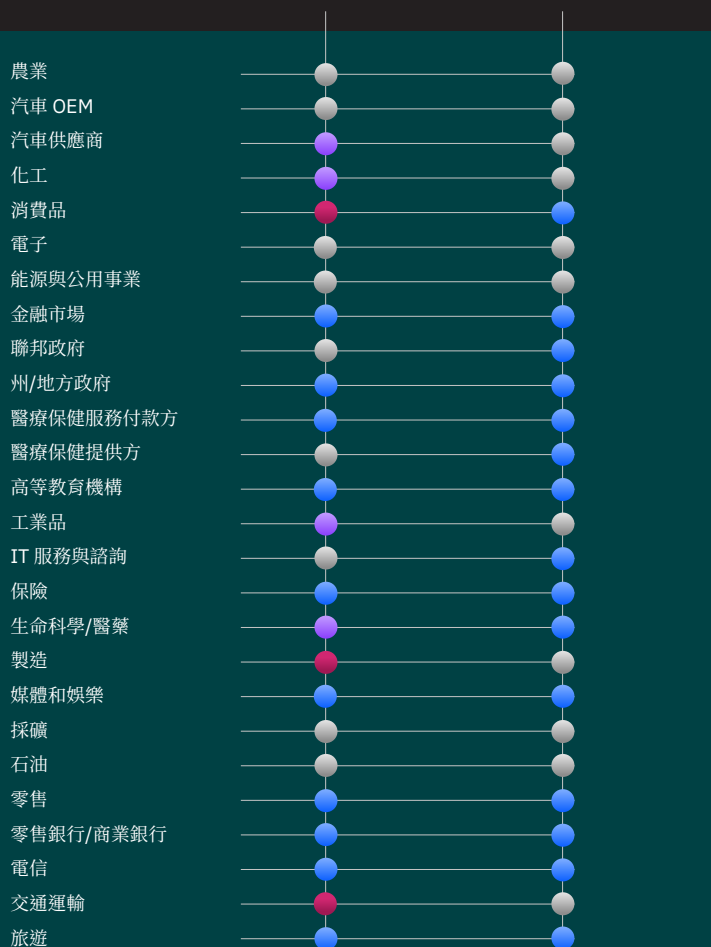
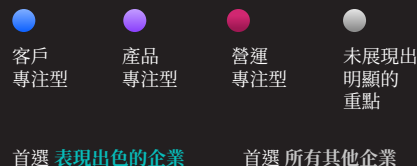
成功的商業模式…

在對本次調查研究中的三個群組進行評估的過程中，自然而然會想到這樣一個問題：某個特定產業中表現出色的企業，更有可能客戶專注型、產品專注型還是營運專注型？

在對來自所有產業的全部 3,000 位受訪者進行分析後，我們發現，近 50% 的受訪者屬於客戶專注型、30% 屬於產品專注型，剩餘約 20% 的企業則屬於營運專注型。接著，我們分析每個產業中表現出色的企業的獨特模式，發現在 17 個產業（占調查研究所涵蓋的總共 26 個產業的 65%）中，絕大多數表現出色的企業選擇集中發展一種模式。在另外 9 個產業中，表現出色的企業並未展現出明顯的重點——結果較為混雜。

隨後，我們將表現出色的企業所關注的模式與同產業，其他企業的關注重點進行了比較（如圖）。我們發現，10 個產業中絕大多數企業選擇的模式相同，包括表現出色的企業及所有其他企業。10 個產業的表現出色企業與所有其他企業存在差異：部分專注於不同的領域；抑或一方有明確的關注點，而另一方的結果未展現出明顯的重點。最後，在剩餘的 6 個產業中，雙方的結果均未展現出明顯的重點。

經過進一步分析，我們洞察了一些特定產業中表現出色企業的關注點，這有助於加速樹立差異化優勢和實現價值（即使反其道行之）。我們將在隨後陸續發佈的 IBV CEO 調查研究產業報告中提供調查研究結果詳情和範例。



研究和分析方法

IBM 商業價值研究院 (IBV) 聯合牛津經濟研究院對 3,000 位高階主管展開了調查研究，廣泛涵蓋近 50 個國家或地區和 26 個產業。這些訪談透過線上方式完成。此外，IBV 還透過視訊會議、電話採訪以及保證安全下的面對面會議，與 11 個國家或地區中 11 個產業的二十幾位 CEO 展開了深入交流。這些定性和定量訪談集中探討以下問題：策略優先任務；成功的推動力量；新冠病毒疫情之前、期間以及之後的經濟挑戰。

本次調查研究的受訪者在各自的企業中擔任高階主管職位：CEO、公共機構領導人、總經理和董事總經理。IBV 設計了按國家/地區和產業的資料收集方法，以及與同行相比，在 2020 年之前和期間（包括新冠疫情期間）的收入上升或下降情況，透過這些定義機制，IBV 區分出表現出色的企業與表現欠佳的企業。

另外，IBV 還實施分群邏輯，將受訪者歸入三個群組。我們將這些群組定義為*客戶專注型*、*產品專注型*和*營運專注型*的 CEO。這些群組是根據 2021 年 IBM CEO 調查研究中受訪者對特定問題的回答而進行分類的。

- *客戶專注型*群組定義如下：企業表示願意邀請客戶以「共創」形式參與產品設計和開發工作；他們的創新工作著重於客戶體驗；他們的績效指標主要圍繞客戶互動；強調積極使用客戶洞察來定義和塑造組織能力。
- *產品專注型*群組定義如下：企業渴望在產品和服務中提供更多創新成果；決心開發更可靠、更安全、更為個人化的產品；創新的重點主要圍繞產品和服務改進。
- *營運專注型*群組定義如下：企業高度重視降低營運成本；強調增強營運敏捷性和靈活性；創新重點主要圍繞開發業務模式；積極參與完成變革性的數位化旅程。

我們按照三條績效軸線，對 2021 年 IBM CEO 資料集中的每一家受訪企業評定綜合得分。我們根據特點最鮮明的軸線為每家企業指定所屬群組。我們確定績效之間的關係，將其視為特殊考慮因素，但不納入軸線設定檔中。

在多變的世界選對合作夥伴

在 IBM，我們積極與客戶合作，運用業務洞察和先進的研究方法與技術，幫助他們在瞬息萬變的商業環境中保持獨特的競爭優勢。

IBM 商業價值研究院

IBM 商業價值研究院 (IBV) 站在技術與商業的交匯點，將行業智庫、主要學者和主題專家的專業知識與全球研究和績效資料相結合，提供可信的業務洞察。IBV 思想領導力組合包括深度研究、專家洞察、對標分析、績效比較以及資料視覺化，支援各地區、各行業以及採用各種技術的企業做出明智的業務決策。

造訪 IBM 商業價值研究院台灣網站，免費下載研究報告：

<https://www.ibm.com/tw-zh/services>

備註和參考資料

- 1 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 2 "COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities." IBM Institute for Business Value. September 2020. <https://ibm.co/covid-19-future-business>
- 3 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 4 "Unplug from the past: Chief Human Resources Officer insights from the 20th Edition of the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. June 2018. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/chro>. Specific report available at <https://www.ibm.com/downloads/cas/D2KEJQRO>
- 5 "The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact." IBM® Smarter Workforce Institute. WorkHuman® Research Institute. July 2017. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>
- 6 Petrone, Joe, Gillian Orrell, and Carolyn Heller Baird. "The value of virtual agent technology: Improve customer service and boost financial results with AI-enabled systems." IBM Institute for Business Value. October 2020. <http://ibm.co/virtual-agent-technology>
- 7 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 "The quantum decade: Preparing for the next computing revolution." Infographic. IBM Institute for Business Value. 2021. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q5Q8ZOWR>
- 11 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. "Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval." IBM Institute for Business Value in collaboration with the Josh Bersin Academy. Unpublished study data. October 2020. <http://ibm.co/hr-3>
- 12 "Closing the chasm." IBM Institute for Business Value. October 2020. <http://ibm.co/closing-chasm>
- 13 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. "The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce." IBM Institute for Business Value. September 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 14 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 15 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. "The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce." IBM Institute for Business Value. September 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 16 "Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere." Global C-suite Study 20th Edition. IBM Institute for Business Value. November 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study>
- 17 Mantas, Jesus and Cindy Anderson. "Untapped potential: The Hispanic talent advantage." IBM Institute for Business Value in collaboration with We Are All Human. December 2020. <https://ibm.co/hispanic-talent-advantage>
- 18 "Think like a CEO." Infographic. IBM Institute for Business Value. December 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/3EWYO1JQ>
- 19 "A zero trust strategy needs context-based security." IBM Security. Accessed January 12, 2021. <https://www.ibm.com/security/zero-trust>

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美國出品
2021 年 2 月

IBM、IBM 標誌及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法轄區的註冊商標。其他產品和服務名稱可能是 IBM 或其他公司的註冊商標。IBM 商標最新清單可於下列網站之「著作權與商標資訊」(Copyright and trademark information) 網頁上取得：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文件在初始發佈時為最新內容，之後 IBM 隨時可能變更。IBM 並不一定在展開業務的所有國家或地區提供所有這些產品或服務。

本文資訊「依現狀」提供，不含任何明示或默示保證，包括但不限於可售性、適合特定用途的保證，以及任何未侵權狀況的保證。IBM 產品根據隨附合約的條款提供保固。

本報告僅供一般指引之用，不能取代詳細研究或行使專業判斷。對於任何組織或個人因根據本出版物所遭受的任何損失，IBM 概不負責。

本報告中使用的資料可能來自第三方資料來源，IBM 不會另行查證、驗證或審核這類資料。這類資料之使用所產生的結果按「現況」提供，IBM 不做任何明示或暗示的陳述或保證。

台灣 IBM 台北總公司
110 台北市松仁路 7 號 3 樓
(886) 02-8723-8888

40037540TWZH-01



