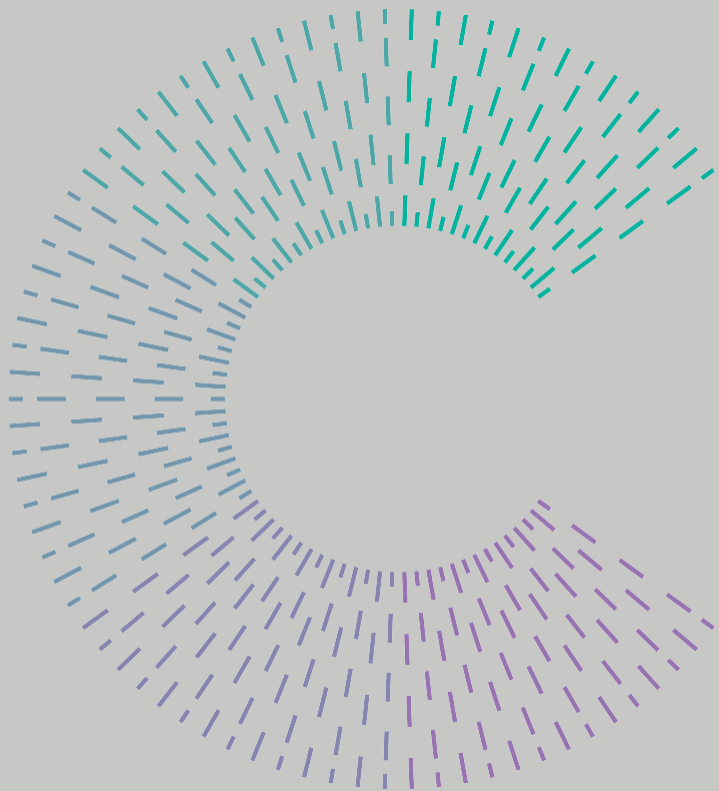
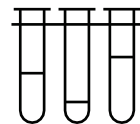


化工业 传统企业逆袭



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。难怪高管们对此深感不解。

化工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 42%）。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% 的化工企业最高层主管表示大多数企业将会继续扩大自己的合作伙伴网络。并且 62% 的受访者表示在未来几年对客户体验的关注度会超过产品。

化工行业的最高层主管还注意到，全球市场变化仍然剧烈。他们预计，在未来的几年里，对行业影响最大的仍然是市场因素和环境问题，价格波动、需求变化以及可持续发展等方面的压力可能还会持续。和其他行业的高管同样一样，他们对人才问题也很担忧。59% 的受访者表示，员工技能将会成为影响企业的三个最主要因素之一。或许他们开始认识到，数字技术正在重塑行业，造成特定技能人才的缺乏，而企业急需这些人才，以全新方式动态管理整个价值链中的客户及合作伙伴合作。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对化工行业的 358 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。本汽车行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 358 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 多名高管参与了我们本次最新调研，涵盖 6 种高管层职位。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。

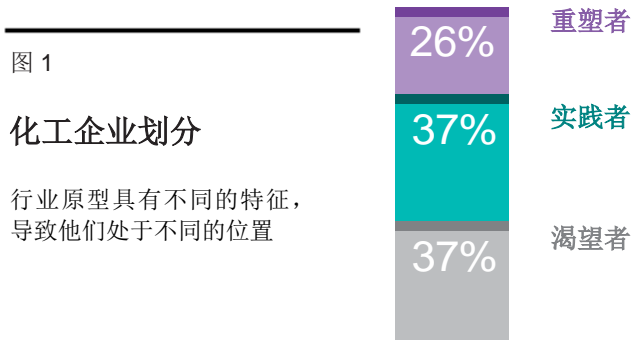
解读发展阶段的标志

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

“借助最新技术，我们不仅提高了产量，同时还降低了材料和能源的消耗，减少了浪费”。

印度尼西亚某化工行业首席执行官



颠覆潮头，自信起舞

两年前，我们采访的大多数高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。但化工业最高层主管的观点则显著不同。只有 15% 的化工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 13% 的人认识到迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。80% 的化工业受访高管表示，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。

他们认为，为了应对不断加剧的竞争，最有效的方式就是优先考虑提高生产效率 — 这并不奇怪，因为化工业几乎要为其他所有行业提供产品和原料。54% 的受访者计划提高产量，另有 50% 计划提高自动化水平。

在我们的调研样本中，化工业重塑者明显领先一步。因为他们更愿意在技术方面投资，助力获得洞察，增强竞争优势：85% 的化工业重塑者计划在未来几年投资供应链分析技术，而表达相同意愿的实践者和渴望者的比例分别为 70% 和 60%。与此类似，68% 的化工业重塑者希望增加在特定于行业的人工智能（AI）和认知技术方面的投资；而表达相同意愿的实践者和渴望者的比例为 53% 和 44%。此外，重塑者还打算在其他一些助推“工业 4.0”的关键技术领域积极投资，包括物联网（IoT）和云计算。

通向个性化的道路

如今，在个体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客户群体的特点，尤其当客户也是企业的时候。化工业重塑者再次走在前列。87% 的受访颠覆者表示能够高效使用数据来确定尚未得到满足的客户需求，而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别为 67% 和 34%。

然而，化工业重塑者不只是搜索和处理海量的数据。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；并分析详细的客户体验路线图。另外，他们也更愿意投资那些能帮助他们实现目标的技术。足有 82% 的化工业重塑者计划增加在特定于行业的分析技术方面的投资，希望籍此改善客户体验。

“我们开始收集客户的定期反馈，借此改善数字平台，提升总体客户体验”

西班牙某化工业首席执行官

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。平台催生了大量的行业内数据和跨行业数据，挖掘这些数据可揭示企业绩效和生产状况方面的深入洞察。例如，Echemi 开发了一个化工产品交易平台，用于将成千上万的供应商与买家联系起来，为企业拓展全球业务范围带来了新机遇。¹

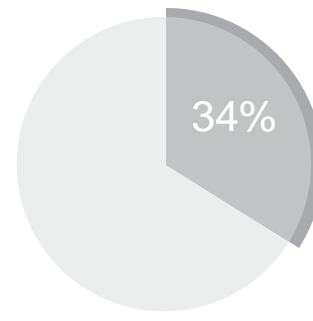
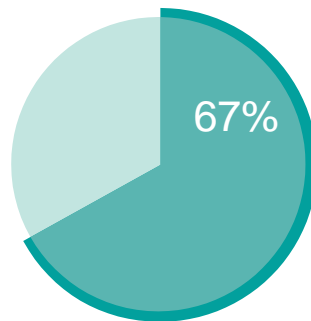
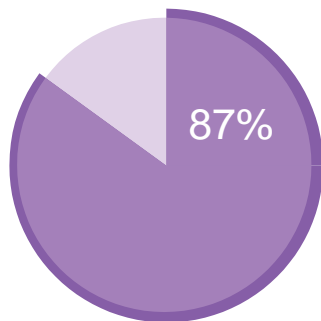
根据化工业受访最高层主管的回答，虽然目前很少有化工企业运营平台模式，但已有 26% 在研究平台的潜力——尽管这其中的大多数公司可能会成为平台参与者而非平台运营者。那么，平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。化工业重塑者尤其符合这些特征。因为他们更相信建立合作关系的好处，他们拥有完善的合作伙伴网络，并且善于借助合作关系改善客户体验。

图 2

了解现状

重塑者善于利用数据了解未满足的客户需求

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？（选择“有效”或“非常有效”的受访者的百分比。）

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。足有 88% 的化工业重塑者主动征求员工意见，以便开发新方法，相比之下，表达同样观点的实践者和渴望者企业所占比例分别只有 55% 和 40%。而许多重塑者则走得更远：76% 的受访重塑者希望通过流动的跨职能团队促进持续学习（相比之下，表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 58% 和 36%）。超过 75% 的化工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（请参阅图 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。

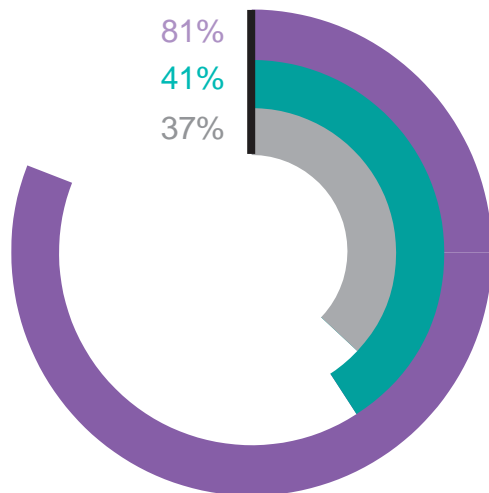
不仅如此。在清晰描述企业战略，然后采用适当的资源和人力付诸实施方面，化工业重塑者最高层主管的表现也一直优于实践者和渴望者企业中的同行。他们还更擅长打造“公开透明、持续对话”的企业文化；他们既奖励快速失败也奖励成功创新，并且积极投资培养员工技能，保持竞争力。换句话说，化工业重塑者将充满活力的愿景与开放的文化和敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是企业灵活性的基石。

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“一定程度”或“很大程度”的受访者的比例）

强化优势：立即行动

*审视所处环境。*系统化地评估各种“即服务”选项，充分发挥化工价值链专家的聪明才智。积极创造价值，例如，使用数学方法或信息化方法预测分子属性。在客户管理、供应链以及销售和市场等领域，结合并应用多种技术，例如云技术、物联网和人工智能。

*不懈努力。*积极开发和使用人工智能（AI）等新技术，从实验室文件和学术期刊中获取知识。建立学习型企业，防止行业知识流失，满足不断增加的新技能需求。通过生态系统数字平台促进产品和服务创新。

*智慧试验。*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。将注意力从产品转移到服务和成果上来，根据需求调整方向，动态地更新品牌定位。例如，在供应链中使用区块链和人工智能技术（AI）建立新的网络，高效跟踪物流。

“我们希望增加员工培训力度，使之成为具有化学、化学工程或生物学等高水平知识的数据科学家。”

Mitsunobu Koshiba,

日本合成橡胶公司代表董事兼总裁

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，您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）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 3 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（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适用性、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。

备注和参考资料

- 1 Echemi website. <http://www.echemi.com/echemi.html>. Accessed on March 21, 2018.

18014618CNZH-01

