

IBM 商业价值研究院

最高管理层系列：2021 年 CEO 调研报告

识别 “必需”

制胜后疫情时代

中国洞察

IBM



IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 3,000 位最高层主管开展了调研，广泛覆盖近 50 个国家或地区和 26 个行业。这些访谈通过线上方式完成。此外，IBV 还通过视频会议、电话采访以及保证安全下的面对面会议，与 11 个国家或地区中 11 个行业的二十几位 CEO 开展了深入交流。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

目录

2 引言

6 第1章

“必需”的优先级

明确目标，敏捷行动
驱动转型，技术为要
拥抱监管，适应变化

16 第2章

“必需”的竞争力

五大因素助力业绩出众的企业脱颖而出

37 第3章

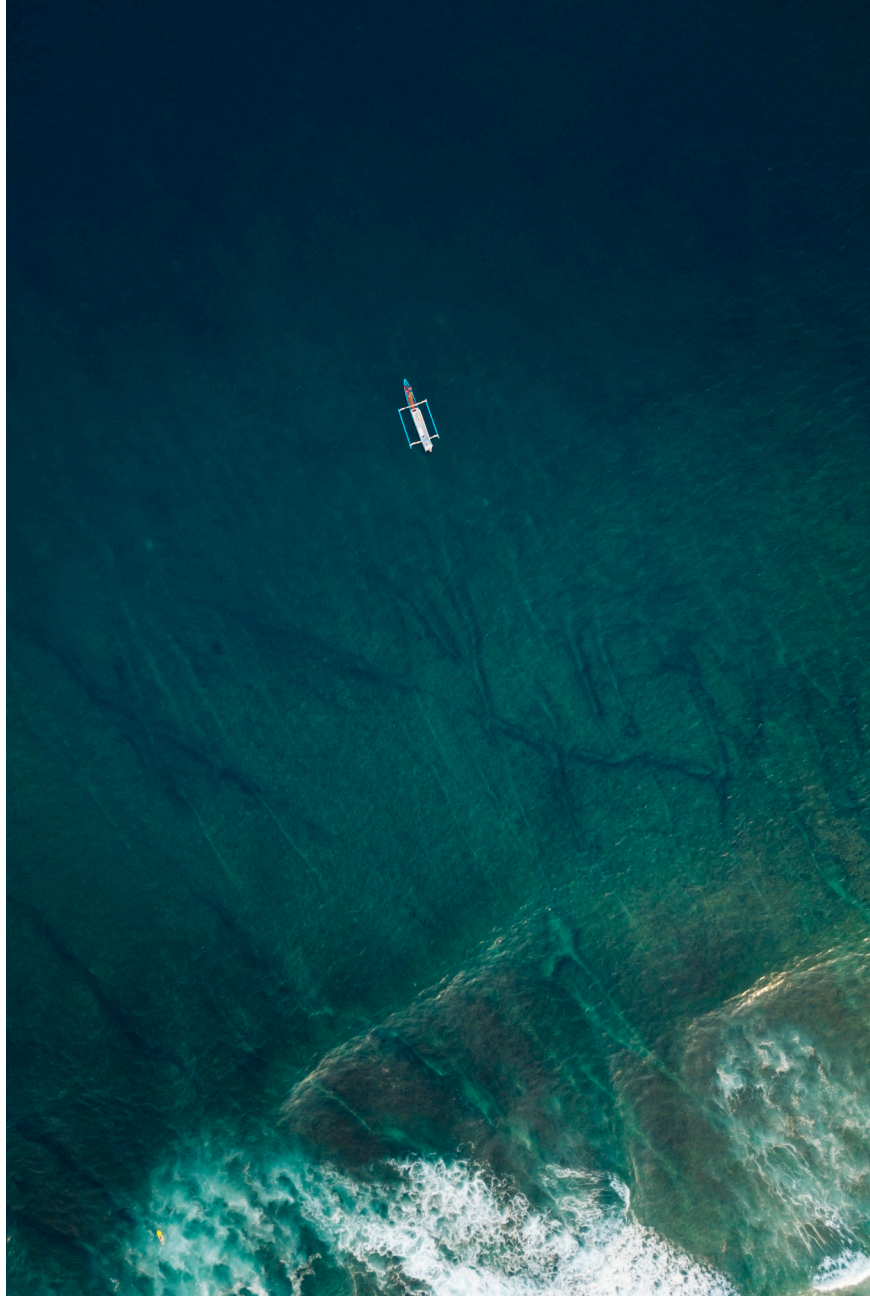
“必需”的专注度

围绕客户、产品和运营，确立新的竞争优势

58 行动指南

“必需”的主航道

62 研究和分析方法



引言

是时候以全新方式审视来路、规划前途了。无论新冠病毒疫情的影响是逐渐消散，还是持续存在，2020年注定是一个重大的转折点。整个世界从未如此步调一致地改变行为模式，共同实施封锁、隔离和强制社交距离。企业和政府都受到极其严重的冲击，关于未来的设想和规划彻底改变。从亚洲到美洲，无论行业内部还是行业之间都在不断重新洗牌。未来充满前所未有的不确定性——既蕴含新的机遇，又隐藏新的风险。

为了更深入地了解这一重要时刻的影响和意义，IBM 商业价值研究院 (IBV) 启动了有史以来最广泛的首席执行官 (CEO) 研究项目。IBV 依托近 20 年的最高管理层调研经验，广泛收集全球各个经济领域 3,000 多位 CEO 和公共机构最高层领导（其中 227 位来自于中国）的洞察。同时，我们与全球预测和定量分析的领军机构——牛津经济研究院合作，借助他们深厚的专业知识，作为本次调研的有益补充。此外，IBV 精心挑选了二十几位 CEO，开展了内容宽泛的独家专访，深入了解目前令这些高层领导备受困扰的思维模式、时代主题和重大挑战。

调研结果意义非凡。我们发现了一些令人意外的结果，它们不仅反映新时代的空前巨变，还揭示了很多新的优先任务和新的关注领域。无论是日益受到青睐的远程工作，还是不断加速的技术采用步伐，都表明过去的主流实践与未来的需求相去甚远。

CEMEX 是全球领先的建材企业，它的 CEO Fernando González 这样表示：“新冠病毒疫情改变了我们对于未来发展趋势的看法。我们开始对一切提出质疑和挑战。传统的规划方法已然过时。我们时刻保持警惕，敏锐观察，迅速应对。”加拿大最大的能源企业 Suncor 的 CEO 兼总裁 Mark Little 颇为感慨地说：“我们再也回不到过去了。”这几乎道出了每一位受访 CEO 的心声。

在新时代背景下，我们面临的核心问题是：对于客户、员工、社区和投资者而言，什么才是不可或缺的？在访谈过程中，几乎所有的 CEO 都强调要专注于企业最突出的优势，彰显自身的差异化特点，创造最大的价值，这是企业压倒一切的当务之急。

超越动荡乱相，思路日渐清明：避免脱轨、拒绝放任；打破传统、锐意进取；发挥优势、不懈追求。这既适用于对外的产品和服务，也适用于对内的产品和服务。哪些人对于组织至关重要？哪些要素对于业务运营不可或缺？尽管许多调研结果确实不同寻常，耐人寻味，但我们发现，受访者不仅重视“摆脱疫情冲击，迎接新常态”，同样也关注“收缩战线，专注根本”。

必须心无旁骛，将全部精力和资源投入到能够带来最大成功的事情上。

Jeff McElfresh, AT&T Communications CEO

“我们必须鼓足勇气，坚定信念，将精力集中在少数几项优先任务上。” AT&T Communications 的首席执行官 Jeff McElfresh 表示；AT&T Communications 拥有超过 1.3 亿美国客户，服务对象涵盖几乎所有《财富》1,000 强企业。“绝不能再多头并进。必须心无旁骛，将全部精力和资源投入到能够带来最大成功的事情上。转变企业运营模式，依靠合作伙伴完成部分职能。我们从事自己真正擅长的领域。把其他不太重要的任务交给其他人。”

本次 CEO 调研所揭示的关键主题：

领导力

更扁平、更快捷、更灵活的组织架构更有利于企业迈向成功。“此次经历帮助我们减少了官僚作风，提高了反应速度。”全球医疗器械、药品和快速消费品生产商强生公司的首席执行官 Alex Gorsky 这样表示。另外，业绩出众的企业更强调核心价值主张。正如 Gorsky 所说，“必须做好准备，全力以赴。”

技术

技术成熟度是更为重要的绩效差异化因素，而云计算、人工智能 (AI) 和物联网 (IoT) 则在必备工具清单中位居前列。2020 年疫情期间投资上述技术的企业，绩效表现明显优于同行。

员工

远程工作模式将长期存在，因此企业需要打造混合员工队伍，使现场员工与远程同事能够协同工作。企业文化也将随之转变，亟需开创新型管理方法，进一步提升执行能力。

开放创新

受访 CEO 预计，合作伙伴规模将缩减，但合作伙伴的战略重要性将提升。如果能与擅长某些领域的合作伙伴携手，共同挖掘未曾利用的商机，为什么要凡事亲历亲为呢？

网络安全

业绩出众企业的 CEO 更加注重防范网络风险和数据泄露。他们认识到，信任是业务生态系统的基本要素。

本报告共分三章。第 1 章 **“必需”的优先级** 介绍从 3,000 位受访 CEO 那里获得的主要调研结果。

第 2 章 **“必需”的竞争力** 展开剖析，重点聚焦业绩出众企业的 CEO，他们无论在疫情发生前还是疫情期间的表现均优于同行。在这一章中，我们将阐述他们与业绩欠佳企业的 CEO 之间的差异。

第 3 章 **“必需”的专注度** 介绍调研数据所揭示的三个受访群体的洞察。与 **“必需”的竞争力** 的主题一致，我们发现受访者可自然地分为以下三个群体：**客户专注型、产品专注型、运营专注型**（请参阅第 62 页的“研究和分析方法”）。

尽管名称看上去有些熟悉；但是，为了在当前独特的时代背景下重塑企业，绝不能再按传统方法行事。在第 3 章中，我们会重点介绍每个群体积累的经验教训，包括每个群体中业绩出众者与业绩欠佳者之间的具体差别。我们发现，这三个群体的企业所重视的最重要因素截然不同。

当然，目前每一家重要企业都非常重视客户、产品和运营这三个要素——而且在每一方面均需保持竞争优势。（例如，三组受访者均将客户合作视为优先任务。）这一点与以前战略规划时代截然不同，在战略规划时代，仅专注某一个领域也能取得成功。因此，针对每个特定群体的分析能使几乎所有企业受益。

然而，CEO 们不可能将所有任务都列为高优先级，这就是为什么企业亟需找到自身不可或缺的差异化优势（并依靠合作伙伴帮助完成其他领域的工作）。过去一年中，业绩出众者与业绩欠佳者之间的差距有所扩大，战略重点领域的差异尤为明显。

“我们已经在企业中打造了一些能力，便于更好地开展合作，因为我们不可能事必躬亲，我们也不想这样做。”

Ross McEwan, 澳大利亚国家银行 CEO

报告结尾附有行动指南，重点说明如何将这些发现应用于贵组织，同时总结每一章的“最重要问题”。另外报告中还根据需要添加了有针对性的“洞察”，介绍一些尖锐主题，例如：失去意义的最高管理层职务；持续存在的多元化和包容性问题；首席执行官一再忽视的新兴技术盲区。此外，我们还按行业深入研究受访者，探寻一些出乎意料的模式。在新的一年里，IBV 将继续对特定行业和特定最高管理层职务开展调研，以充实本报告的结论，并结合深度定量研究和独特的定性分析，帮助企业领导做出更明智的业务决策。

第 1 章

“必需”的优先级

IBV 对全球 3,000 位 CEO 开展的独家调研揭示出明确的优先任务：

- 明确目标, 敏捷行动
- 驱动转型, 技术为要
- 拥抱监管, 适应变化

2020 年的商业环境剧烈动荡，企业被迫放弃长期计划和规则，解决迫在眉睫的紧急问题。首席执行官过去强调的是“必须做什么”，而 2020 年的问题却变成“应该做什么”。借鉴传统上的主流实践以及新冠病毒疫情期间最成功的转变，我们可以汲取哪些经验教训，从而确保未来两到三年实现最理想的结果？

明确目标，敏捷行动

经历了过去一年的各种不确定性，受访 CEO 普遍强调组织的敏捷性，即组织快速做出响应、调整对策并且不影响发展势头的能力，将其视为企业领导最主要的优先任务之一，重视程度空前提升。Suncor 的 CEO Mark Little 指出：“敏捷能力是企业脱颖而出的关键。”

我们的研究表明，56% 的受访 CEO 强调，在未来两到三年，必须大力增强组织的运营敏捷性和灵活性（见图 1）。

“如果能够敏捷规划、积极尝试，势必可以增强适应能力和灵活性。”

Piyush Gupta, 星展银行 CEO

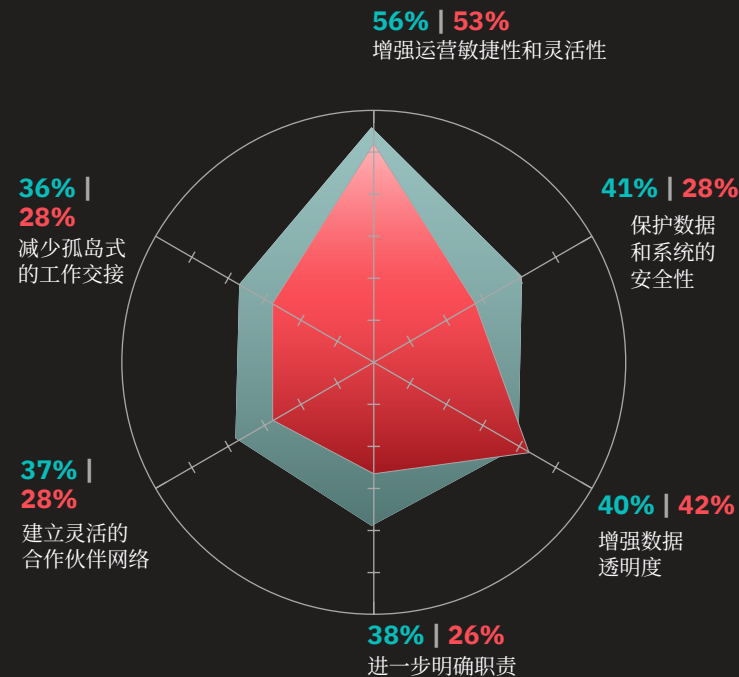
新加坡星展银行是东南亚最大的银行之一，它的 CEO Piyush Gupta 表示：“如果能够敏捷规划、积极尝试并持续培养学习文化，势必可以增强适应能力和灵活性，这意味着更迅速地把握商机以及应对环境变化。”他接着补充道：“这正是我们努力的目标。”放眼未来，受访 CEO 认识到，无论是受到竞争压力、政府要求还是外部事件的驱动，组织必须有目的地为变化做好准备，这一点彰显出前所未有的重要性；同时，还必须部署能够快速做出调整的基础架构。

企业面临的挑战常常在于，难以确定敏捷行动的确切影响，有时甚至会引发“敏捷混乱”。因此，敏捷的工作方式需要更有目的性。他们必须明确关注业务成果和指导原则，了解在哪些领域开展创新可以将核心优势提升到新的水平，这样，敏捷计划才会产生实质性、有价值的重大变化和现实影响。

图 1

三大核心要素：敏捷性、安全性和透明度

为打造灵活应变的企业，CEO 亟需采取的三大行动。



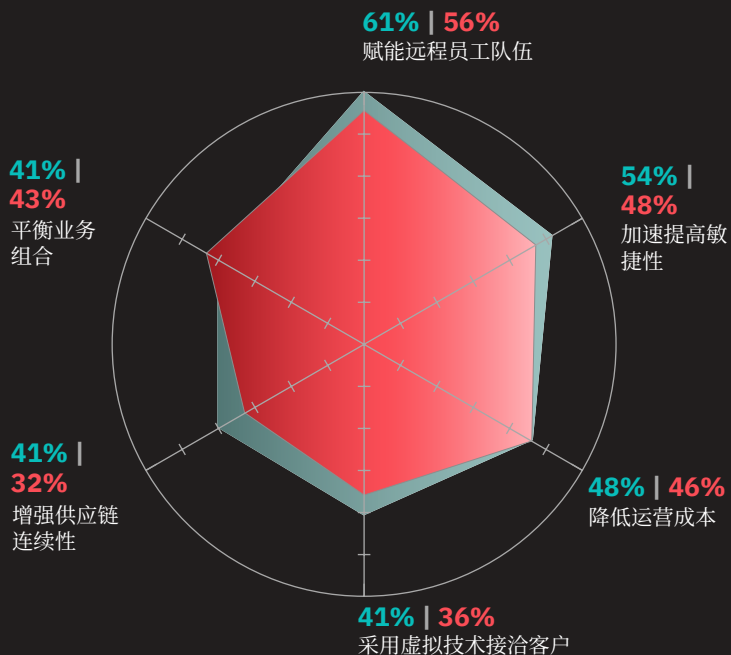
问题：未来 2-3 年，贵组织将最积极地推进以上哪些领域？

■ 全球 ■ 中国

图 2

推动远程工作方式

新的期望使灵活性成为最主要的战略优先任务之一。



问题：自 2020 年初以来，上述措施的实施对于推进企业战略有多重要？

■ 全球 ■ 中国

受访 CEO 认识到，只有建立一支被赋能的远程员工队伍，企业才能以这种全新方式增强灵活性，推动创新。尽管企业在 2020 年提出了大量战略优先任务（包括增强供应链连续性、采用虚拟技术接洽客户等），但受访 CEO 普遍将支持远程工作视为最主要的关注点，在采访中提到这一点的受访人数最多（见图 2）。

“[远程工作]会对大型企业的领导能力造成极大的压力，我并不认为大多数高管都赞同[远程工作]。” AT&T Communications 的 CEO Jeff McElfresh 断言，“我不清楚是否有人找到了因为疫情而加速推进的分布式员工队伍模式的秘诀。并非所有领导都善于管理分布式工作模式。你需要更准确地了解每一个职位，确定最适合的领导类型。为充分发挥远程工作的潜力，我们还有很多工作要做。”

企业在这方面确实作了很大的努力。作为阿根廷领先的电信和娱乐公司，阿根廷电信的 CEO 在提及未来员工队伍时指出：“我们积极设想后疫情时代的员工体验，未来的发展趋势将会如何？我们思考数字化、线上协作、敏捷以及整体灵活性，这样每个团队都可以确定工作方式。我们共同设计流程，打破孤岛与传统的模式。”

客户案例

三一集团：构建数字化审计平台，迈进智慧监审时代

作为中国最大、全球第五的工程机械制造商，伴随业务的快速发展及疫情带来的对传统审计的挑战，三一集团亟需实现审计智慧升级。

IBM 帮助三一集团构建了数字化审计平台，包括审计管理、审计数据分析模型、风险点库、线索及综合管理等子系统。同时，构建风险数据模型速赢，唤醒沉睡的业务数据，实现智慧经营风险洞察及识别，为风控工作奠定数据基础。

项目助力该集团迈进以风险为导向，以流程为纽带，以数据为支撑的数字智慧监审时代，促进经营管理健康提升。在第三届“鼎革奖”中国数字化转型先锋榜中，三一集团斩获年度企业内控转型典范奖。

中国汽车座椅行业某领军企业：智能 workflow，支撑企业战略转型

中国汽车座椅行业某领军企业，确定了“由供应链型公司成为科技服务型公司”的战略方向，希望打通制造与服务全过程，实现资金流、物资流、信息流“三流贯通”。

IBM 帮助该企业优化并贯通了业务核心流程，通过智能 workflow 技术，对流程关键节点进行重构和赋能，关联内外部数据，让流程具有实时性、敏捷性和洞察力，能准确动态地驾驭从商机到回款端到端流程中的产量需求、资金成本、物资分配、资源消化、设备状态等各环节。

该方案将数据分析与业务流程高度融合，将“人跑流程”变为“数据跑流程”。该企业还将实现经营管理智能化转型，支撑向平台化组织发展。

驱动转型，技术为要

3,000 位受访 CEO 一致认为，技术因素将是未来两到三年影响企业发展的最为重要的外部力量。这一点有足够的依据。IBV 近期发布的“数字加速”报告表明，数字化成熟度与财务业绩密切相关。此次调研覆盖 12 个行业，结果表明，在新冠病毒疫情期间，技术成熟度较高的企业的收入增长率比成熟度较低的同行企业平均高出 6%。¹在相关研究中，60% 的受访高管指出，疫情加快了企业的数字化转型步伐。²

在我国“十四五”开局之年，“加快数字化发展，建设数字中国”作为独立篇章在“十四五”规划纲要草案中呈现，足以证明我国对于数字经济非常重视。两会热词“数字+”，不是简单叠加，而是加快数字化迭代升级，让我国的数字经济更具竞争力。中国高管已经将数字化转型视为企业战略的重中之重。预计到 2022 年，打算将数字化转型视为高度优先任务的中国企业比例，比 2018 年高出 3 倍多。此外，到 2022 年，有 94% 的中国高管打算积极参与平台模式。

“一些有效部署了技术平台的企业逐渐走出疫情阴影，而没有此类平台的企业仍在苦苦挣扎。”澳大利亚国家银行（全球最大的 25 家银行之一）的 CEO Ross McEwan 表示。他充满感慨地补充道：“我们银行投入了大量资金重新构建平台。”

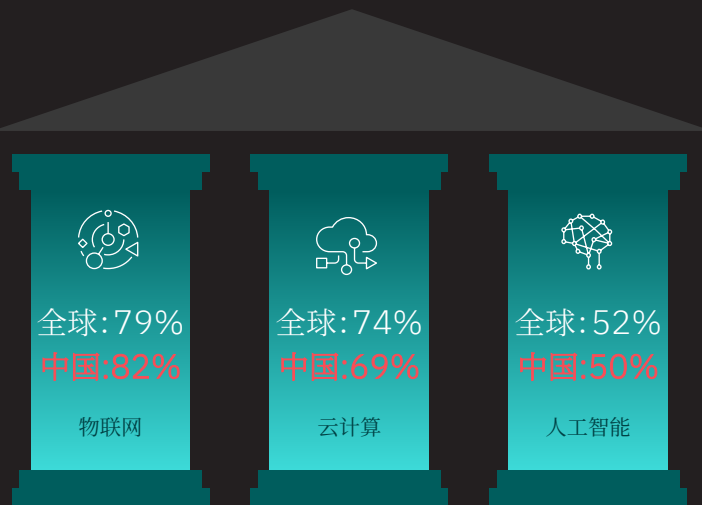
技术不仅有助于增强敏捷性，也是组建混合员工队伍、提高运营效率及加强客户互动的关键。“如何运用技术增强灵活性？”Ketchum 的前 CEO Barri Rafferty 如此发问（现任 Wells Fargo 执行副总裁兼和传播主管）。

哪些技术最重要？根据最新的 CEO 调研结果，在帮助企业实现成果的技术中，物联网 (IoT)、云计算和 AI 排在前三位（见图 3）。中国的数据与全球数据相一致。

图 3

需要立即关注和采用的技术

受访 CEO 认为物联网 (IoT)、云计算和 AI 对实现业务成果最有帮助。

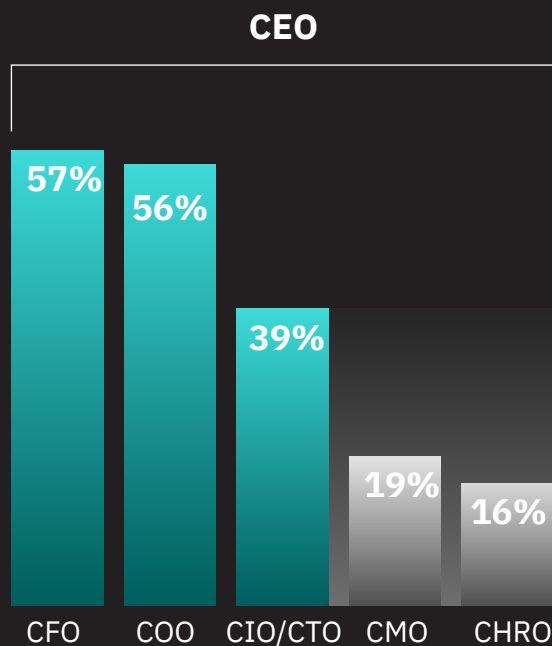


问题：未来 2-3 年，哪些技术对于企业实现成果帮助最大？

图 4

高管排位——技术

CEO 认为 CIO/CTO 将发挥举足轻重的作用。



问题：在最高管理层团队中，哪些职务对于推动企业发展发挥最关键的作用？

上述结果与 IBV “数字加速” 报告不谋而合——在该报告中，受访者同样将云和 AI 视为推动绩效的主要差异化因素。³而且这三种技术往往相互关联，却又能够自我强化。IoT 能够从车辆、工业流程、客户互动以及其他方面收集数据。这些数据通过互连云进行组织和传播，通常由 AI 进行处理和增强。IoT、云计算和 AI 相辅相成，它们是面向未来的企业获得竞争优势的关键，它们颠覆传统工作模式，形成“智能工作流”。


今年两会，科技创新被摆在了核心地位，“全社会研发经费投入年均增长 7% 以上”，AI、云计算、物联网等新技术将对驱动中国经济增长发挥重要作用。

关于如何实施这些技术，英国 B2B 媒体和咨询服务公司 Ascential 的 CEO Duncan Painter 表示：“如果你确实希望借力于云驱动的全球平台环境，就必须信任擅长相关领域的合作伙伴。因为仅凭一己之力，无法[从云中]获得全部价值。”

技术的重要性也体现在企业最高管理层的排位方面。当问及未来两到三年，哪些最高层主管在推动企业发展方面将发挥最大作用时，受访 CEO 回答技术负责人——首席信息官 (CIO) 和首席技术官 (CTO)——的比例要高出首席营销官 (CMO) 和首席人力资源官 (CHRO) 两倍以上。事实上，在调研中，受访者将技术负责人与首席财务官 (CFO) 和首席运营官 (COO) 视为最重要的高管（见图 4）。这一点与过往的调研结果大相径庭，表明 CEO 承认技术在企业中发挥着重大作用。（请参阅第 12 页的“观点：消逝的首席战略官”。）

观点：

消逝的首席战略官



自 2013 年起，IBV 在开展 CEO 研究时总会提及一个有关全体高管的问题：未来两到三年，哪些最高层主管将发挥最关键的作用？通常，首席财务官 (CFO) 和首席运营官 (COO) 这两个职务会名列前茅。CEO、CFO 和 COO 这三驾马车模式始终保持稳定。

但放眼其他职务，有望跻身排名前列（甚至成为下一任 CEO）的职务已发生显著变化。回顾 2013 年，首席创新官 (CIO) 异军突起，当时有 47% 的受访者认为该职位非常重要，在总体排名中位列第五。但在最近的一项调研中，该职位几乎跌至榜末，仅有 4% 的 CEO 提到它。2013 年，首席营销官 (CMO) 是榜单的另一个有力的竞争者，

获得了 66% 的受访者的支持；同样，目前该职务的重要性也明显下降，目前仅有 19% 的受访者选择 CMO。

不过，首席战略官 (CSO) 的消逝速度远超其他任何职务。在 2013 年，67% 的 CEO 将 CSO 视为关键职位——仅次于 CFO。今年，战略角色几乎跌出榜单，仅有 6% 的受访者提到它。

那么，CEO 的注意力转向何处了呢？转向了技术负责人——首席技术官 (CTO) 或首席信息官 (CIO)。今年，CTO/CIO 职务最终排在第三位，获得了 39% 的受访 CEO 提名，这是技术负责人有史以来在调研中排名最高的一次。

客户案例

一汽集团：开放的混合云平台，快速实现业务创新

一汽集团正在向 B2C 营销和新零售方向探索，厂、商、用户之间的关系重构，对 IT 提出了全新的需求。

IBM 为一汽集团设计了开放的混合云平台，旨在实现前端业务在线共享及快速迭代，支撑数据全面贯通，同时保证触点的体验一致性。该平台底层采用行业混合云，满足业务发展对资源弹性、敏捷的需求，实现基础设施从传统架构向全云化架构转型，助力业务中台的持续优化和数据中台的持续迭代。

该项目采用大规模敏捷管理框架，保证跨项目组“同时区”协作，实现产品快速上线，并通过不断迭代，实现了产品用户体验和质量的稳步提升。

五征集团：基于物联网的数字化营销服务平台

作为一家专注农村生产用车的传统制造型企业，五征集团明确了 2030 年战略愿景，即构建生态型的平台，向有温度的客户数字化服务转型，更好地服务客户，提升企业的长期竞争力。

2020 年初，五征携手 IBM 建设基于物联网的数字化营销服务平台，以平台型解决方案引领城乡物流、环卫、农村生产服务行业发展，重点实现产品智能化、客户服务的数字化和企业运营的透明化。

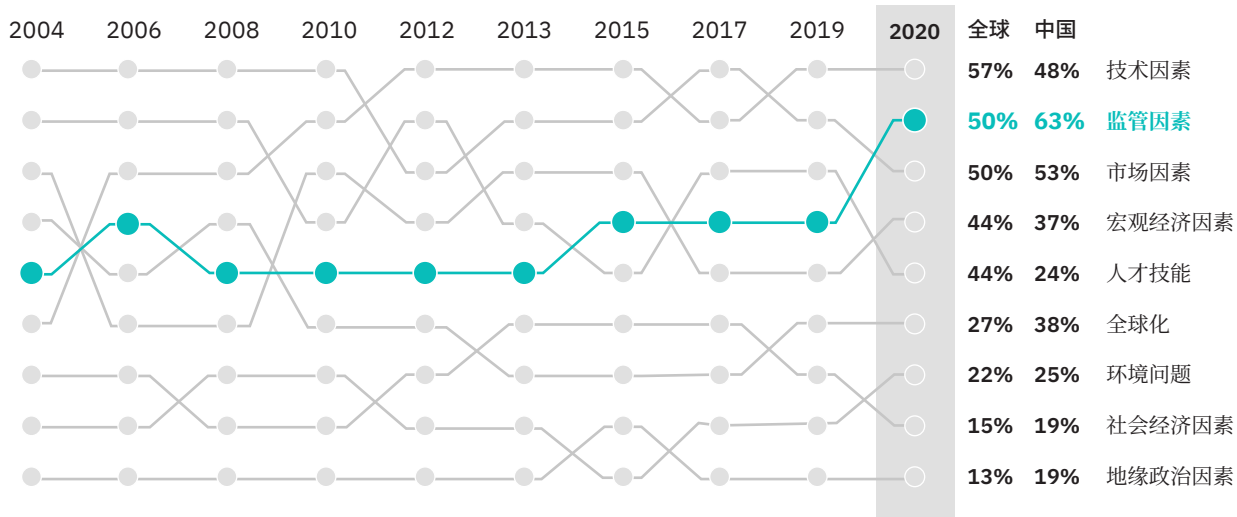
该平台通过车联网，高效调度环卫工人，以更高的效率完成作业；为客户提供智慧预测服务，全面提升客户体验；并持续打造智能 workflows，提升运营效率。

“技术无处不在，任何一项工作都离不开它。”强生公司 CEO Alex Gorsky 表示，“无论是远程医疗、利用数据全面揭秘新冠病毒基因图谱以生产疫苗，还是整合数据、与大型医疗保健系统合作以确定开展临床试验的最佳地点，所有这些工作都可以在数字化互联互通的帮助下进一步提速。”

图 5

重新思考监管

通常数字化成熟度越高，财务绩效越强劲，但监管问题在不断增加。



问题：未来 2-3 年，影响贵组织的最重要外部力量有哪些？

拥抱监管，适应变化

第三大优先任务是拥抱监管，适应变化。在过去 17 年的 IBV CEO 调研中，在受访者认为的最重要的外部力量中，监管因素从未进入榜单的前四名。近十年来，技术因素和市场因素（涵盖竞争、市场动态、不断变化的客户期望等）轮流坐庄，难分高下。然而，今年监管因素跃升至第二位，在调研中有半数的 CEO 将其列为优先任务，中国的受访 CEO 更是将监管因素列为第一位（见图 5）。

毋庸置疑，这表明各国政府在解决隐私、数据、贸易以及疫情所加剧的健康问题等方面，表现得越来越果断。疫情封锁和隔离为政府主导商业运营开创了先河，至少有半数受访 CEO 对此表示关注。

客户案例

海通证券：数据分类分级，促进数据共享与价值发挥

在《证券期货业数据分类分级指引》发布后，海通证券与 IBM 合作开展数据分类分级与业务数据安全保护项目，旨在建立数据分类分级清单及管理规范，完善公司数据访问控制手段。

该项目构建了 2 大类 5 层级的分类框架，4 层级的数据定级规则和定级调整规则，近 1200 项的经纪业务条线数据分类分级清单。数据分类分级是在行业监管、国家及行业标准规范下进行建设的，充分满足合规要求。

作为数据安全管理工作的重要抓手，对数据实行差异化管理和保护，在保证数据安全的基础上促进了数据的共享和价值发挥。

第 1 章 “必需”的优先级

三个最重要的问题

如何有目的地提高敏捷性，建立远程员工队伍？

- 应当对工作方式和组织模式做出哪些调整，包括业务运营的地理区域分布？
- 需要如何改变企业文化，将混合员工队伍视为新的业务现实？
- 为了提高员工队伍的生产力和敬业度，需要增加哪些支持机制？

是否充分发挥技术潜力？

- 如何确定新技术和新能力？
- 打算采取哪些步骤对技术投资进行优先级排序和整合？
- 运用技术加强竞争优势的最佳机遇在哪里？

监管可能会对战略造成怎样的影响？

- 为应对预期的监管环境变化，目前应采取哪些措施？
- 如何重新定义或建立新的合作关系，以应对监管变化？
- 新法规可能会带来哪些新的机遇？

第 2 章

“必需”的竞争力

我们的研究表明，业绩出众者与业绩欠佳者之间的差异主要体现在五大主要领域：

- 战略为纲，使命必达
- 超越工具，技术领跑
- 远程协同，以人为本
- 开放创新，合作共赢
- 网络安全，保驾护航

2020 年，判断哪些企业值得学习的传统绩效评估方法被颠覆。全球疫情的爆发以及随之而来的封锁政策，让某些行业和地区遭受重创，但另一些行业和地区则逆势增长。周边因素的影响是如此之大，以致于某些时候，企业仅仅因为身处有利的环境就获益匪浅，而身处不利环境的企业却遭到惩罚。（请参阅第 17 页的“观点：绩效悖论”。）

为针对这种现实状况进行调整，IBV 应用双因素筛选法对 3,000 位 CEO 提供的数据进行筛选。我们挑选出表示在 2020 年之前三年及 2020 年收入增长与同行持平或高于同行的企业。约 1/5 的受访者在这两个时期都满足绩效出众的标准。类似比例 (1/5) 的受访者表示，两个时期的收入增长都低于标准。IBV 对业绩出众者与业绩欠佳者所做的回答进行了比较，发现二者差异极大。

业绩出众企业在进入 2020 年前的收入增长率就高于竞争对手，随后优势不断扩大——年度成长率差距约 5% - 7%。如果企业年收入为 100 亿美元，这一收入增长率差距相当于年收入增加 7 亿美元。

业绩欠佳的企业普遍将现金流视为阻碍未来发展的主要障碍，比例较业绩出众的企业要高出 31%，这一点可能并不让人意外。与此同时，在认为赢家和输家之间的竞争差距逐渐拉大的受访者中，业绩欠佳企业的比例约为业绩出众企业的两倍——这表明业绩欠佳企业普遍认为自身处于劣势地位。

观点

绩效悖论： 运气、错觉和自负

绝不能仅仅因为业绩理想，就认定自己的方法得当。同样，即使企业陷入困境，也不要轻易断言自己出了差错。这是疫情经济的真实写照。

等式两端的错觉风险前所未有。2020年，无论采取怎样的战略、实践或人才配置，酒店和旅游业均难免遭受重创。再看看销售清洁用品、鼻拭子和宠物食品的企业。这些企业的收入增长或许更多是因为恰逢其时，无关乎任何非同寻常的心理战略。

“如果你运气好，正好在你的赛道上，但是不要太高兴。”一家亚洲可穿戴消费品制造商的CEO表示，“就像战争能刺激军工发展，但是战争结束了，军工技术还是会回到民用。这无非是把明年的钱或者后年的钱提前给你。”

企业领导所能掌握的可供指导行动的市场信息更难解读，未来影响更是难以看清。某些企业无疑会因疫情期间的出色业绩而变得过于自信。事实上，在产品专注型的受访群体中，绝大多数的受访者对防范各种未来风险充满信心。历史一再证明，这种自信毫无根据。

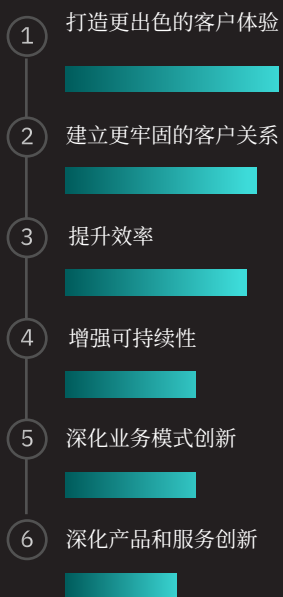
CEO应时刻提醒自己和团队成员：单纯依靠幸运企业的经验（或者否定不幸企业的成就）显然不是成熟的做法，很可能造成误导。必须采取数据驱动的决策方法，高度重视可疑及片面信息，这一点至关重要。董事会负责对CEO开展评估，他们务必格外警惕，避免过度奖励因为处于顺境而取得突出业绩的人，或者强烈批评那些身处逆境却竭力追求的人。

图 6

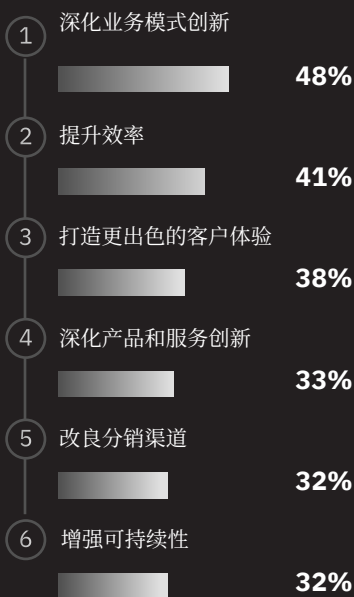
聚焦重点

作为一个集体，业绩出众的企业能在重点任务达成一致，而业绩欠佳的企业很难就首要任务达成共识。

业绩出众者



业绩欠佳者



业绩出众者与业绩欠佳者之间的差异主要体现在五大主要领域：

- 领导力
- 技术
- 员工
- 开放创新
- 网络安全

因素 1. 战略为纲，使命必达

在此次调研中，业绩出众企业所关注的优先任务更为集中，而业绩欠佳企业的回答则较为分散（见图 6）。业绩出众的企业不会被动收集信息，更不会冒险一搏，然后听天由命。我们看到，无论业绩出众的企业专注于哪些特定领域，果断的战略领导力让他们能够从竞争中脱颖而出。事实上，85% 的业绩出众企业认为领导力是影响业绩的关键因素。只有 69% 的业绩欠佳企业有相同的观点。

从以上分析中不难看出，业绩出众的企业除了善于做出更明确的选择外，还始终强调与客户相关的工作事项。为了更详尽地了解这些优先任务，我们将在第 3 章中进行深入分析（请参阅第 37 页的“专注客户”）。

问题：未来 2-3 年，贵组织将最优先发展以上哪些领域？

再举一个典型例子：在认为强烈的使命感是激发员工敬业度的关键因素的受访者中，业绩出众企业的比例要比业绩欠佳企业高出 53%（见图 7）。而中国企业赋能团队、培养使命感的比例，比全球其他企业高出 150%。在当今强调信任的商业氛围中，人们对组织的整体信任度不断下降，因此信任成为新的竞争优势。

“与一年前相比，人们对企业社会责任的期望更高了。”强生公司的 CEO Alex Gorsky 表示，“这在很大程度上演变成企业的社会标签。人们的期望发生了变化。”全球金融和出行服务提供商 Daimler Mobility 的 CEO Franz Reiner 认为企业必须弄清两个问题：“企业的主张是什么？希望实现什么目标？”

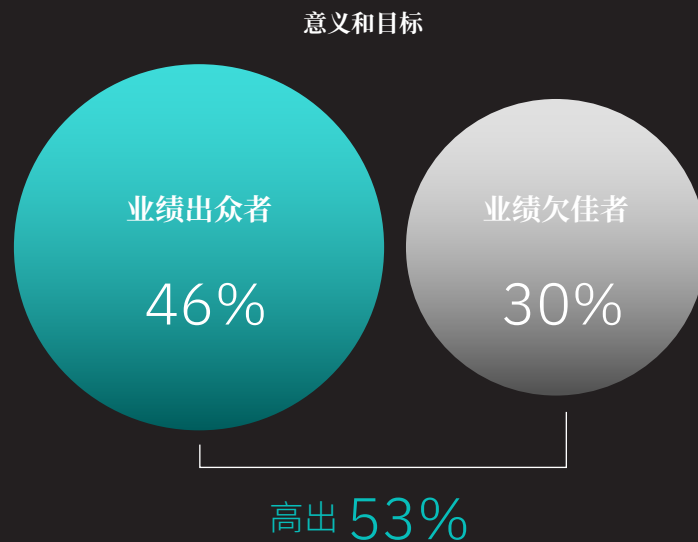
“我们有明确的使命，企业的核心宗旨并不仅限于赚钱。”星展银行 CEO Piyush Gupta 表示，“使命感已经深深根植于我们的企业文化。就此而言，我认为相较于许多其他同行企业，我们具有与生俱来的先天优势。”

这些努力不但可以提升员工敬业度，也有助于提高业绩。IBV CHRO 调研报告“告别陈规，锐意创新”中指出：“员工体验评分排名前 25% 的企业报告的销售利润较排名后 25% 的企业要高出 2 倍以上。”⁴ 此外，IBM 开创性的调研“员工体验指数”表明，员工体验越出色，工作能动性和积极性越高，离职意向越低。⁵

图 7

使命的力量

业绩出众的企业将目标和使命视为激发员工敬业度的关键要素。



问题：未来 2-3 年，激发员工敬业度的最重要组织属性有哪些？

客户案例

某大型白酒制造集团：整体数字化转型，企业“高质量发展”的新能源动力

随着白酒产业整合升级，某大型白酒制造集团决定将数字化转型作为“二次创业”、持续“高质量发展”的重要战略，实现模式创新、重塑企业能力，抢抓市场机遇。

该集团与 IBM 合作制定了整体的数字化转型战略目标及蓝图规划，启动了大营销、运营卓越、智慧领先、管理基石、科技强本五大工程，全面推进数字化转型落地与变革。

营销先行，集团建立了以消费者为中心、平台化运营、数字化支撑、数据驱动的现代化营销模式，并通过流程数字化再造，将数据转化为生产力。通过以全流程、业务财务、质量管理、目标管理四个一体化为目标的 ERP 项目，实现了平台化的运营支撑。双方还将共同推进智能化精准应用，提升整体能力，建设行业生态圈，创建绿色、创新、领先的世界一流企业。

安踏集团：重塑数字化平台，推进价值零售

伴随高速发展，新品牌、新业务模式不断涌现，安踏集团亟需一个能融合多品牌，产、供、销、财务价值链贯通的集团级管理平台。

安踏携手 IBM 成功部署了 SAP S/4 HANA 平台，实现从品牌销售、生产管理、供应链、物流到集团财务的一体化管理。该平台通过自动运算交期，快速借助供应链下单，帮助安踏系统效率提升 80% 以上。此外，还能灵活实现基于波段的销售、采购、生产、入库、发货等功能，支持精细化运营。

通过深入的流程变革和全面的数据贯通，安踏集团将打造支撑多渠道、多品牌、国际化发展的数字化管理体系，有力推进以消费者为核心的价值零售。

某半导体领军企业：端到端产销协同，推动多业态、多基地业务管理升级

某半导体领军企业，存在多业态，多基地，上下游关联交易等特点，为实现战略发展目标，亟需业务与IT的全面升级。

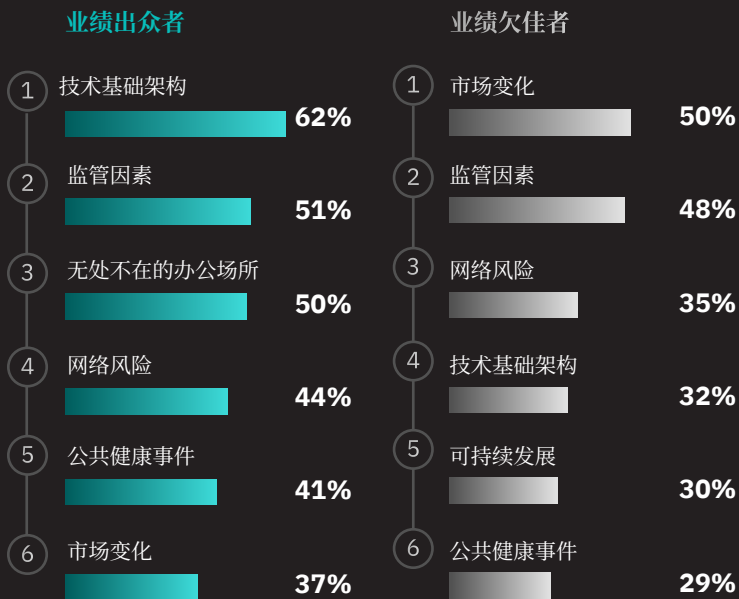
IBM 运用 BLM 方法论，赋能高管达成战略共识，明确了集团管控要求。构建集成研发体系，实现研发全过程管理及精细化的研发数据管理。通过 SAP 从端到端产销协同、获利分析，以及全过程质量追溯等多个角度入手，提升业务管理水平和信息化支撑。ERP 与 MES 系统无缝对接，打通供应链与生产制造，实现精细化的成本核算。通过业务财务一体化，提高财务效率与管控力度。

该企业实现了营销、供应链、生产、财务的全面升级，有效促进战略目标的达成。

图 8

奠定坚实的基础

业绩出众的企业深知，技术在不断发展，技术基础也绝不能落伍。



问题：您预计未来 2-3 年，以上哪些因素将成为贵组织面临的最大挑战？

因素 2. 超越工具，技术领跑

业绩欠佳企业的 CEO 往往对技术影响力的认识不够充分，仍然重点关注于传统的市场问题。在选择未来两到三年面临的主要挑战时，业绩欠佳的企业选择最多的是“市场变化”，比例高于所有其他因素。

而业绩出众的企业则重点关注新兴技术未来会带来风险和机遇。印度生活用品公司 Titan Company Limited 的执行总监 C.K. Venkataraman 指出：“大约五年前，我们开始大力投资发展[新兴]技术。我们的技术采用进度一直呈现特定的几何级曲线；然而，新冠病毒疫情爆发后，采用进度变成了指数级曲线。在疫情影响下，客户加速采用新兴技术，企业执行数字战略的速度也随之加快。我认为采用进度至少可以缩短两年。”

新兴技术必须建立在某种基础之上，在认为技术基础架构是最主要挑战的受访者中，业绩出众企业的 CEO 要比业绩欠佳企业的 CEO 多两倍。具体而言，62% 的业绩出众企业的受访者指出技术基础架构是最主要挑战，比例远高于访谈中包含的另外 17 项特定挑战（见图 8）。这也表明业绩出众的企业对技术持续快速发展的重视，以及落后者对这一因素的忽视。

在中国，一些领先的企业已经率先采取行动，构建新一代的企业架构，作为企业的数字化能力去支撑其战略和业务的实现。新一代的企业架构需要能适应企业内外部的各种动态变化，并且足够开放、敏捷，能够灵活地扩展，还要能结合企业实际情况进行各种复杂性管理。而借助 AI、云等新技术所构建的智慧架构，将进一步提升新型数字化战略落地的速度，并降低执行的风险。架构转型，本质上是思维方式的转变，引领企业从传统的静态的管理思维，向数字化的动态的管理思维演进。

就特定技术而言，业绩欠佳的企业似乎已经被领先者远远地甩在了身后。在认为聊天机器人、语音技术和自然语言处理是实现未来成果的关键技术的受访者中，业绩欠佳企业的比例较业绩出众企业高出三倍以上。诚然，这些工具的功能非常强大（请参阅 IBV 调研报告“虚拟客服技术的价值”以了解其优点）。⁶然而，业绩欠佳的企业应当明白，如果没有其他复杂技术配合，这些工具终将无法发挥差异化的优势。IBV 最近的“数字加速”报告中说道：“每个行业都有自己独特的技术组合...这称之为‘技术指纹’...务必了解有助于各个行业实现最佳绩效的独特技术组合。”⁷纵观参与调研的 12 个行业，技术成熟度较高的企业在新冠病毒疫情期间的收入增长较未采用相关技术的企业高出 6%。⁸

此外，在预计 AI 技术将在未来两到三年突显成效的受访者中，业绩出众者的比例要比业绩欠佳者高出两倍以上（见图 9）。中国使用人工智能技术制定供应链计划的业绩出众者比同行多出 275%。

这种认识上的鸿沟表明，如果企业在 AI 采用方面落后，那么差距可能会进一步拉大。值得注意的是，在 IBV 的“数字加速”报告中，我们将 AI 明确指定为多个行业的差异化技术。⁹业绩出众的企业已经认识到，鉴于 AI 对业绩的显著影响以及迄今为止业界相对较低的 AI 采用率，因此尽早采用 AI 可获得先发优势。对于即将到来的下一次计算革命而言，技术差距会带来更大的代价，必须引起注意。例如，尽管少数 CEO 认为量子计算在近期成果发挥关键作用，技术的长期潜力需要企业仔细斟酌（请参阅第 24 页的“观点：量子计算机遇”）。

图 9

人工智能，切实成果

在预计运用 AI 技术取得丰硕成果的受访者中，业绩出众者要比业绩欠佳者多两倍以上。



问题：未来 2-3 年，以上哪些技术对于贵组织实现成果的帮助最大？

量子计算机遇

CEO 预计未来 2-3 年，哪项技术能够帮助企业实现最大的成果？我们提供了一份列表，一共 16 个技术选项——包括生物特征识别、自动驾驶汽车、5G 等，最终云计算、IoT 和 AI 成了大赢家。甚至业绩欠佳企业的 CEO 也大多赞同重点发展这些技术。

至于该列表的榜尾——量子计算，89% 的 CEO 不认为量子计算能在未来两至三年内为企业带来业绩。不过，这一结果与科技行业媒体的大肆报道及量子计算吸引的投资规模形成鲜明对比。

毫无疑问，量子计算的成效很难判别，很少有企业聘请量子计算专家，因而他们很难了解如何将量子计算融入工作流程，以及如何发挥量子

计算的最大价值。同时，量子计算一直在朝着广泛应用的方向稳步发展，预计将对各行各业以及企业运营产生巨大影响，影响力远远超出技术堆栈。¹⁰

这个情形我们并不陌生，可以回想下不久前人们对 AI 的看法：人们普遍将 AI 视为新奇技术，是技术痴迷者的专利，离广泛应用还相去甚远，因而可以忽略。然而，那些选择投资 AI 并在应用 AI 的过程中逐渐适应和熟悉该技术的企业，最有可能随着 AI 技术的成熟率先享受由此带来的成果和优势。那些忽视量子计算并任由它成为企业盲点的 CEO 需自担风险，这就跟十年前 AI 出现时错失良机的情形一样。

客户案例

某大型人寿保险公司：AI 助力代理人智能甄选

在逐步进入“AI+保险”的新时代，某大型人寿保险公司希望能以AI技术为抓手，打造更加智能的代理人测评和甄选方案。

IBM 在敏捷方法论和科学的数据分析的基础上，通过对同业招聘及学术研究的充分调研，采用以AI驱动的招聘问卷及报告设计，对甄选问卷与代理人绩效数据进行挖掘和分析，解构与绩效相关的关键因子，确定新问卷的能力评分模型、招聘建议模型，最终形成一份具有客户特色的甄选方案。

新的测评方案实现了甄选流程的端到端整合和代理人招募的全面数字化，帮助招募官“一站式”快速了解代理人招募的总体情况，提高了招募工作的质量和效率。

某大型国有商业银行：以专业铸核心，新一代架构开创零售银行新历程

某大型国有商业银行，采用企业级业务建模的方法，面向 3-5 年后的目标运营模式，实现从战略目标到业务需求，再到IT实施的一体化，将战略能力需求和管理需求转化为可执行的企业级、结构化、层次化的业务模型。

该项目建立了企业级业务架构和 IT 架构，建设了新一代分布式核心技术平台原型系统，并建设了存款、汇款组件，完善了新一代分布式核心技术平台。

企业级业务建模，使得该银行的方案设计既可落地又有前瞻性，既能解决现状问题，又满足了未来的创新要求。通过端到端的企业级架构转型，实现了技术和业务的统一。

台湾大联大控股：基于混合云的全新业务模式，为客户创造价值

大联大控股是全球最大的半导体分销商。在 2015 年开展集团数字化转型计划时，首先从客户角度思考，通过挖掘与创造客户需求，推出了全新的业务模式及服务。而为支持业务创新，他们发现既有的 IT 系统负担沉重，继而开展IT转型。

IBM 帮助其不仅积极采用云端应用，并以微服务的概念，将 IT 系统变成“乐高积木”。面对新的客户需求，用积木来组合，把所有组件变成微服务。

时任执行长、现任大联大控股副董事长 Frank Yeh 表示：“IT 不应仅是后勤，还应是虚拟的整合者。当大联大能够通过积木组合，实现客户的需求，就能够把流程变成服务，创造真正的价值。”

因素 3. 远程协同，以人为本

“未来的工作场所将是怎样的？” Ketchum 的前 CEO Barri Rafferty 问道（现任 Wells Fargo 执行副总裁）。“如何围绕协作重塑工作模式？”

在工作场所方面，业绩出众者与业绩欠佳者的观点截然不同。在疫情推动下，“无处不在”的远程工作场所成为业绩出众企业未来关注的重点领域之一，50% 的业绩出众企业 CEO 将此视为重大挑战。而关注这一点的业绩欠佳企业的比例仅为 25%——与关税等主题的比例差不多。

令人惊讶的是，尽管各行各业所面临的与混合劳动力有关的问题各不相同，但仅有一个行业（即地方政府），有超过 50% 的业绩欠佳的企业关注这一挑战。即使另一些行业中也有相对较高比例的业绩欠佳企业关注于无处不在的办公场所——包括小额/消费者银行业务、IT 服务及零售；但总体而言，对于这个问题，业绩欠佳的企业始终落后于业绩出众的竞争对手。换言之，业绩出众的企业积极做好准备，迎接无处不在的工作场所带来的挑战和机遇，而业绩欠佳的企业则远远落在后面。

“在采用远程工作模式时，千万别忘了企业之魂。”

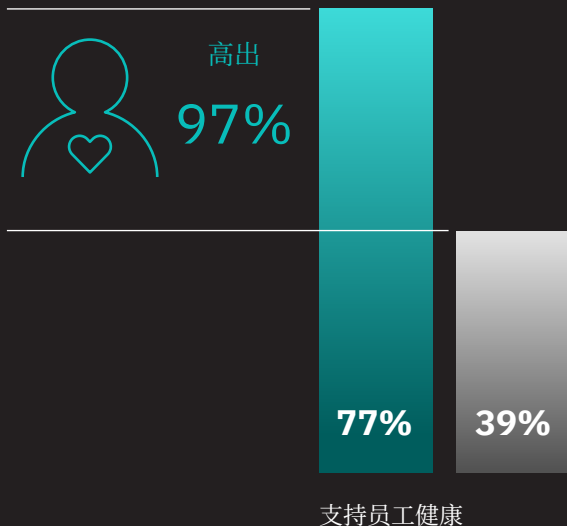
Piyush Gupta, 星展银行 CEO

图 10

人才重于利润

即使会消耗利润，支持改善员工福祉的业绩出众者的比例仍较业绩欠佳者多出 97%。

业绩出众者
业绩欠佳者



问题：疫情期间，贵组织在多大程度上支持员工健康，即使这样会消耗利润？

另外，业绩出众的企业更注重员工福祉，尽管改善员工健康与福利状况会消耗短期利润，但支持开展相关工作的业绩出众者的比例较业绩欠佳者要高出 97%（见图 10）。这项发现进一步验证了另一份 IBV 调研报告“加速 HR 3.0 转型之旅”的结论，该报告显示，支持将员工身心健康和经济福祉作为“核心价值”的业绩出众企业 CHRO 的比例，要比业绩欠佳企业的 CHRO 多出近三倍。¹¹ 中国企业鼓励员工成长、以人为本打造个性化员工体验的比例是全球其他企业的两倍多。此类支持不仅要有善意的初衷，还要能够赢得员工的广泛好评。Smart Dubai 是一家积极推动城市数字化转型的政府机构，它的 CEO Younus Al Nasser 这样表示：“人才能力是最重要的能力。如果能做到人尽其才，就能实现技术进步。”

但是，务必注意一点：如果员工自身没有感受到关爱，则表明最高管理层对员工福祉的关注度还不够充分。（请参阅第 29 页的“观点：‘员工福祉’对 CEO 意味着什么”。）

观点

“员工福祉”对 CEO 以及其他 意味着什么

疫情使企业领导进一步认识到：保障员工的身心健康是重要的优先任务。为此，一方面要提供简单的人文关怀，另一方面要推行智慧的业务实践。CEMEX 的 Fernando González 表示，他们在企业办公场所建立了医疗保健中心，事实证明这带来了竞争优势：“我们的供应链未发生严重中断。某些竞争对手就没有这么幸运了，企业只能关闭，暂停业务，疲于应对工作中心的疫情感染问题。”

许多企业的努力并没有在员工中产生共鸣。在近期的“跨越鸿沟”报告中，我们对雇主观点与员工观点进行了比较。当问及企业是否努力改善员工的身心健康时，80% 的高管表示赞同或强烈赞同。但向员

工提出同样的问题时，表示认同的仅占 46%，这个比例非常低。当问及企业是否提供充分的培训，指导员工如何在疫情期间采用全新方式开展工作时，74% 的高管表示已提供培训，但仅有 38% 的员工表示认同。¹²

由此可以看出，很多企业的感知和响应流程尚不完善，甚至完全不起作用。如果企业雇主认为自己提供了福利，但福利的受众却毫无感受，那么企业的措施无疑是失败了。员工对于雇主的期望已经彻底改变。为践行全面改善员工福祉的承诺，显然还有很多工作要做。

客户案例

华发股份：人力资源数字化转型，推动千亿人才战略落地

华发股份是华发集团旗下房产开发上市公司，中国房地产行业 50 强。为支撑成为“中而美”标杆房企及三年内冲刺“千亿”的战略目标，公司制定了“优+ 千亿人力资源战略”。

华发股份在人才供应、绩效管理、人力效能、人才发展等方面多点发力，强化数字化管理能力平台建设。借助 IBM 设计思维方法论和资产解决方案开发了多项领先应用，实现了人才供应精准化，人力效能提速化，绩效管理严格化，人才发展价值化和知识管理云端化。

通过该项目，华发股份节约了人力资源成本、提升了产能和效率、增加了员工粘性，荣获 IDC 中国“数字化转型未来工作领军者”奖。

领先蓄电池制造商：构建组织能力和人才队伍，实现业务领航

国内某领先蓄电池制造商在向多业务板块、国际化布局高速发展的过程中，需要组织更加灵活高效，人力资源战略更加清晰，人员管理能力更大提升。

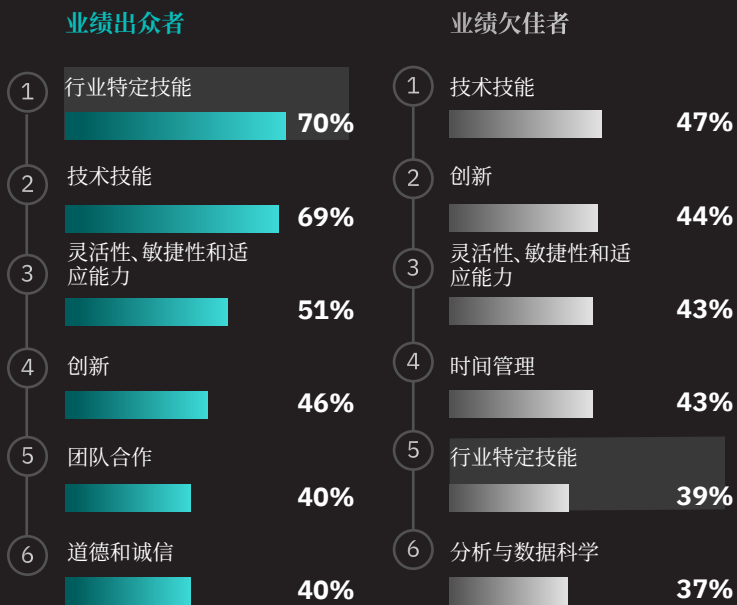
IBM 基于对行业和客户的深入理解，为该集团设计组织与人力资源转型方案，从集团管控与组织优化、人力资源管理体系提升、领导力提升三个维度，将业务战略与组织模式、运作机制、绩效激励和人才队伍等进行全方位的有机适配，同时关注该战略的落地和变革的发生。

该项目不仅为业务发展打造了高效协同的组织，同时匹配了坚实的领导力。

图 11

以技能为重点

在强调行业特定技能的受访者中，业绩出众者的比例要比业绩欠佳者高出 79%。



问题：未来 2-3 年，贵组织需要获得的最关键技能有哪些？

总体而言，我们预计，企业对忠诚高产而且掌握行业特定技能的员工的需求将进一步提升。在 2020 年之前，IBV 研究已深入探索企业面临的人才短缺挑战以及技能需求快速变化产生的影响。¹³而现在，在强调行业特定技能重要性的受访者中，业绩出众者的比例几乎是业绩欠佳者的两倍（见图 11）。

这也印证了本年度 CEO 调研提出的“最重要”关注点。要想在这种商业环境中取得成功，企业需要具备强大的领导能力，重塑关键技能人才的招聘、培养和维系方式。

因素 4. 开放创新，合作共赢

在过去几年里，我们发现希望未来几年有更多合作机会的 CEO 的比例急剧下降。在 2015 年，有 79% 的 CEO 希望加强合作；到 2020 年，比例已降至 36%。

尤其值得注意的是，业绩出众的企业更重视合作，反映出“专注于自己最擅长的工作”准则，这与业绩欠佳企业形成鲜明对比。当问及 2020 年重要性提升幅度最大的因素时，63% 的业绩出众企业选择了合作关系；相比之下，仅有 32% 的业绩欠佳企业做出同样的选择（见图 12）。

在那些预计将来会积极寻求建立灵活合作伙伴网络的受访者中，业绩出众企业的比例要比业绩欠佳的企业高出 47%。有 78% 的中国高管希望自己的组织积极参与业务生态系统。强调客户关系和客户体验的业绩出众企业的比例分别比业绩欠佳企业高出 68% 和 59%，反映出对外开放的观点。

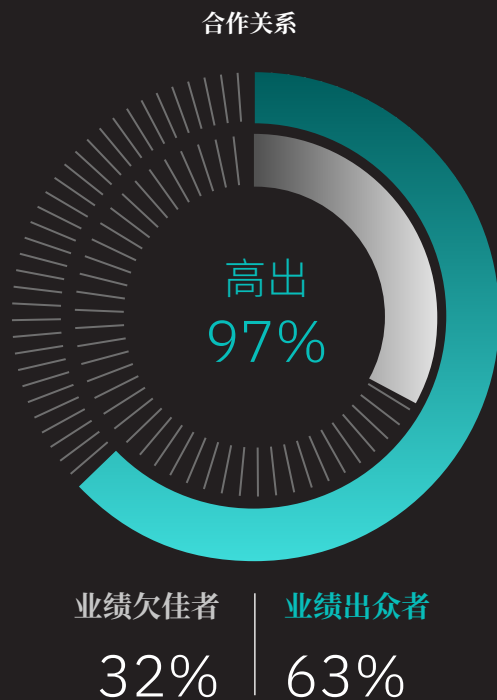
换言之，企业正在缩减合作伙伴规模，但业绩出众的企业认识到，与自己合作的伙伴比以往更重要、更有价值。一家英国日用商品零售商的 CEO 明确指出：“通过找到合作伙伴，建立相关的生态系统，我们就可以将精力集中在能够带来最高价值的领域，从而加速实现业务成果。”

要想充分发挥开放创新的优势，需要建立值得信任、安全可靠的合作关系。通过充分放大生态系统的有效性，业绩出众的企业进一步拉开了与封闭型落后企业的差距。Ascential 的 CEO Duncan Painter 指出：“过去五年，真正拥抱生态系统的企业认识到，他们所做的就是促进协作和发挥各自优势。”大家都为其他合作方提供专业知识，但并不打算尝试复制他们的工作...尊重其他合作伙伴的专业能力，有利于企业更快地完成工作。而更快地完成工作，就可以获得更理想的业务成果。”

图 12

专注于自己最擅长的领域，其余工作交由合作伙伴完成

表示通过合作获取所需能力的业绩出众企业的比例，要比业绩欠佳的企业高出 97%。



问题：新冠病毒疫情使合作关系在推动业务转型方面的重要性发生了怎样的改变？

客户案例

某国有四大行之一：以车库模式开放创新，打造金融创新新模式
某国有四大行之一与 IBM 携手，建设全球化创新研发基地，共同打造金融业创新的新模式。

该银行计划采用 IBM 车库创新（IBM Garage）在全球范围内建设 5-8 家创新研发基地，充分利用全球资源，建立金融创新的银行模式。创新研发基地将成为集“客户中心+体验中心+创新工厂”三位一体的创新实践空间。

2019 年，全球首个创新研发基地在新加坡正式揭幕。2020 年，国内首个创新研发基地落户雄安新区。双方将继续在数字化转型、提升客户体验、业务创新、生态建设和认知技术应用等领域开展战略合作，加快该银行数字化转型与创新驱动的战略落地。

AXA：IT 应用程序管理服务，奠定创新转型的数字化基础

AXA 安盛集团旗下的安盛香港及澳门踏出创新转型之旅，借助合作伙伴的力量，应对转型中的关键挑战。

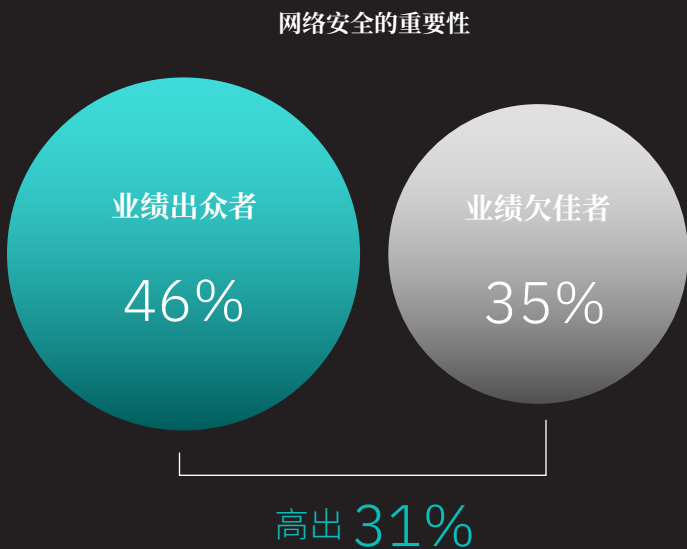
IBM 技术管理服务集中了所有本地应用程序的 IT 支持和服务管理，利用自动化和认知能力，简化系统健康监测程序，提升稳定性和可用性，提高服务水平。例如，认知助手协助团队完成日常程序管理，并协助 IT 团队提早侦测和排除系统故障。

这次合作在 3 个月内成功上线 60 多个应用程序。自合作开展后，安盛香港 IT 团队能够更敏捷灵活地应对应用程序故障，形成了快速应对挑战的文化氛围。因技术故障导致的时间延误减少 86%，重大 IT 故障也下降 18%。

图 13

技术保障

业绩出众的企业将技术视为增强安全性的有力手段。



因素 5. 网络安全，保驾护航

业绩出众的企业不但高度关注生态系统、远程活动和整体科技发展，而且对网络安全这个重要领域的关注度也明显高于业绩欠佳的企业。在将网络风险视为未来两到三年面临的¹⁴最大挑战之一的受访者中，业绩出众企业的比例要比业绩欠佳的企业高出 26%。保护数据和系统安全也是业绩出众的企业努力实现的目标，排在网络安全之后。此外，那些希望技术在安全和风险领域发挥最大影响的受访者中，业绩出众企业的比例要比业绩欠佳的企业高出 31%（见图 13）。

业绩出众的企业认识到，开展合作、建立文化、促进客户互动都离不开技术，因此必须将数字安全和信任融入战略之中。技术意义重大而且影响深远，因此将网络安全提升为最高优先级的任务可谓名至实归。这与 IBV“数字加速”调研的结论一致。该调研表明，业绩出众的企业运用 AI 技术收集和评估威胁情报的比例要比其他企业高出 72%。而中国的业绩出众企业在使用 AI 收集业务威胁情报方面比其他企业多出 205%。由于准备不够充分，业绩欠佳的企业不仅会表现出技术弱点，¹⁴ 他们还会暴露安全漏洞——因为哪怕企业的技术成熟度较低，但本质上仍然离不开技术。

问题：未来 2-3 年，您认为技术将对贵组织的哪些方面产生最大影响？

客户案例

国内领先商业银行：打造安全体系，为业务保驾护航

国内某领先商业银行是开放银行的先行者。开放银行战略要求对经营服务模式进行全面升级与重构，其中开放银行安全体系是同步考虑的重要议题。

IBM 通过建立适合该银行实际情况的开放银行安全框架，为开放银行网络安全制定专门标准。不仅确保金融服务在最新的攻击趋势和风险环境下保持系统安全，同时，还可支持该银行不断寻求新的技术，确保其 IT 安全解决方案能够解决开放式银行带来的异常和威胁。最后，为开放银行合作伙伴提供安全运营服务支持，打造合作共赢关键能力。

第 2 章 “必需”的竞争力

五个最重要的问题

如何培养更为专注的战略领导力？

- 新一代领导的最新基本要求是什么？
- 客户如何帮助推动领导做出决策？
- 我们通过哪些新的方式以身作则，与数字原生代员工精诚合作？

对于技术，我们是否说得多而做得很少？

- 如何将技术和技术领导整合到战略规划流程之中？
- 如何更改 KPI 以反映新的能力和目标？
- 我们采取哪些措施以培养技能，吸引顶尖技术人才？

我们能否进一步开展工作，促进员工福祉，包括关注心理健康？

- 为保障员工健康、安全和经济状况，我们应采取哪些措施？
- 如何发现新出现和持续存在的员工问题？
- 如何进一步赢得员工的信任，帮助他们树立强烈的使命感？

如何依托合作关系帮助我们开拓创新？

- 如何利用不断壮大的生态系统，积极影响我们的产品、工作流程和体验？
- 我们可以将哪些能力委托给最值得信任的合作伙伴，可以从他们那里获得哪些能力，或者共同培养哪些能力？
- 如何通过技术增强与合作伙伴之间的合作透明度和灵活性？

如何融合网络安全能力，将其作为开展一切工作的基本要素？

- 如何梳理职责，帮助发展涵盖生态系统的全面端到端网络安全能力？
- 我们需要采取哪些措施，确保每一位员工都认为自己要对网络安全负责？
- 如何运用网络安全的优势，增进客户、合作伙伴及员工的信任？

第 3 章

“必需”的专注度

我们将 3,000 名受访者划分为三个自然群体，每个群体都有其独特的实践与优先任务：

- 客户专注型 (50%)
- 产品专注型 (30%)
- 运营专注型 (20%)

为了进一步发掘更为具体的洞察（因为 CEO 越来越强调建立独特的优势），我们在本次调研中进行了更深入的分析。IBV 应用数据驱动的聚类分析，将 3,000 位受访者划分成三个自然群体：客户专注型、产品专注型和运营专注型。（请参阅第 61 页的“观点：成功的业务模式...”）。

通过深入剖析，我们揭示出每个群体专门而独特的主要实践——有些实践是各个群体所独有的，而另一些实践则体现出特定群体中业绩出众者与业绩欠佳者之间的差异。

专注客户： 提升体验

三个群体中最大的一个占受访者总数的 48%，这组受访者最重要的业务优先任务主要围绕客户、顾客和大众展开。尽管所有受访企业在这个方面都积极开展工作，但这个群体的 CEO 更加重视客户关系。2020 年，在强调与最终用户开展虚拟互动的受访者中，这个群体的比例要比其他群体高出 50%。例如，他们更有可能邀请客户参与开发和测试工作以及隐私和安全策略的验证工作。

“我们前 40 年比较向内，”位于中国湖北的骆驼集团（中国最大的汽车启动电池生产商）总裁夏诗忠说，“未来，我们需要更加向外。”

在比较群体内业绩出众的企业与业绩欠佳的企业时，我们发现与客户相关的启示最能说明问题。比方说，在这一领域，根据客户反馈采取行动无疑是合理的优先任务。有些受访 CEO 将此视为营造差异化客户体验的最重要方法——只不过这些受访者大多来自业绩欠佳的企业。

当然，业绩出众的企业也非常重视客户反馈，但他们认为改善客户体验的前两大优先任务是客户服务行为规范和智能、实时且由 AI 等技术助力的动态反馈。这意味着：“客户想要什么我们就给什么”是远远不够的。企业的目标应该是在每次互动中让客户满意——必须超越客户的期望，让客户感到每次新体验都更上一层楼。实时动态反馈帮助业绩出众企业实现目标。

通过分析客户专注型企业，我们发现，业绩欠佳的企业基本上都是被动响应，而业绩出众的企业则为员工提供强大支持，能够更为灵活地采取行动。“标准一直在提高，”星展银行的 CEO Piyush Gupta 表示，“最大的变化是超数字化。”

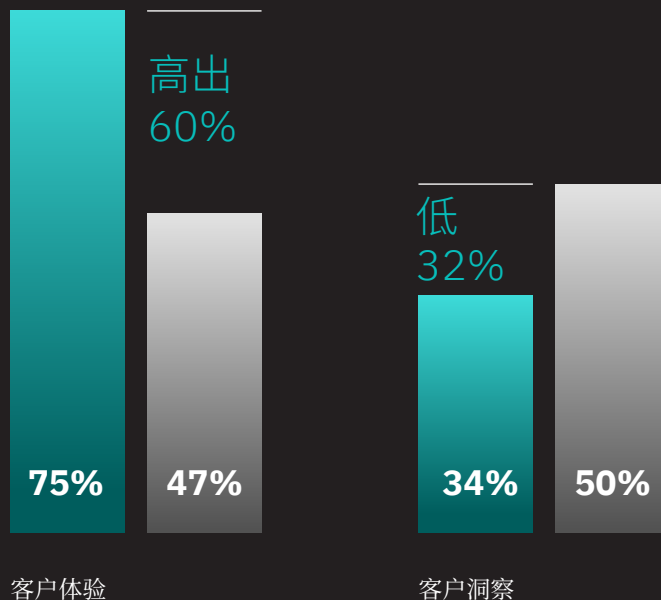
当问及未来两到三年技术将在哪些领域发挥最大影响时，客户专注型群体中业绩欠佳的企业普遍选择消费者洞察——收集有关消费者行为和个人喜好的数据。而业绩出众的企业大多选择消费者体验——运用消费者洞察切实推动决策，制定技术战略，从而改进互动（见图 14）。

图 14

营造富有吸引力的客户体验

业绩出众的企业不会片面地利用数据以获取洞察，而是使用数据增进消费者关系。

客户专注型的业绩出众者
客户专注型的业绩欠佳者



问题：未来 2-3 年，您认为技术将对贵组织的哪些方面产生最大影响？注：受访者为客户专注型的业绩出众者和业绩欠佳者

落后企业利用数据寻找有关建立竞争优势的线索；他们收集数据，从中发现并满足消费者的需求。业绩出众的企业则更进一步：他们在应用数据方面更加主动，重视交互。不同于对数据做出简单响应，业绩出众的企业利用数据构建与塑造客户关系。他们的目标是设计并营造差异化体验。

“疫情期间，我们运用 AI 技术了解哪些领域的需求正在逐步恢复。据此确定未来趋势。”

Calin Rovinescu, 加拿大航空首席执行官

业绩出众的企业不懈追求卓越，他们表示，平台与合作关系是帮助他们取得成功的最重要因素。这表明，业绩出众的企业广泛接受其他关系模式，更愿意利用外部专业知识、生态系统和开放创新成果。只有半数的业绩欠佳企业认识到这些工具的价值。

在选择将“道德和诚信”作为关键人才素质的客户专注型群体的受访者中，业绩出众企业的比例要比业绩欠佳的企业高出 56%，这和专注于积极营造客户体验与建立合作关系的比例差异一致——因为领先者深知，剥削或压榨客户或合作伙伴不符合长远目标，最终必将一败涂地。IBV 调研“弥合技能缺口之企业指南”中指出，“道德和诚信”素质以及其他行为技能的重要性与日俱增，而本次调研的结果表明，这种趋势正在不断加速。¹⁵另外值得注意的是，客户专注型群体中的业绩出众企业普遍将“道德和价值观”视为激励自己员工的关键要素，比例要比业绩欠佳的企业高出 88%。

必须注意，在客户专注型群体中，领导层应用技术的方式进一步扩大了领先者的优势：三分之二业绩出众企业的 CEO 特别指出技术在推动决策流程方面发挥的重要作用；相比之下，只有约半数的业绩欠佳企业做到这一点。“数据越多，决策越难。”中国上海华谊集团（一家大型全球性化工产品企业）的董事长刘训峰指出，“但数据多了以后，决策会更精确。”

这吹响了在面向客户的工作中应用 AI 技术的号角，数据规模可能十分庞大，甚至是压倒性的。我们可以做一个有说服力的比较：在认为增强现实和虚拟现实技术将成为未来几年业务成果的主要推动力量的群体受访者中，业绩欠佳企业的比例要比业绩出众的企业高出四倍以上；显然，前者将这两项技术看作是万能良方，而后者并不这样认为。相反，业绩欠佳的企业在 AI 方面的行动并不积极，他们中只有四分之一将 AI 视为优先任务。然而，却有 82% 的业绩出众企业的 CEO 是 AI 的坚定拥护者。

加拿大航空公司的 CEO Calin Rovinescu 通过 2020 年的一个具体示例，说明 AI 技术在推动决策方面发挥的作用：“疫情期间，我们运用 AI 技术了解哪些领域的需求正在逐步恢复，”他说道，

“过去开发的许多工具完全派不上用场，因为这些工具全部根据历史数据开展分析。所有这些历史数据都与现实情况脱节，只能弃用。因此，我们采用 AI 技术，分析酒店、租车公司和 Airbnb 的最新数据，据此确定未来趋势。”

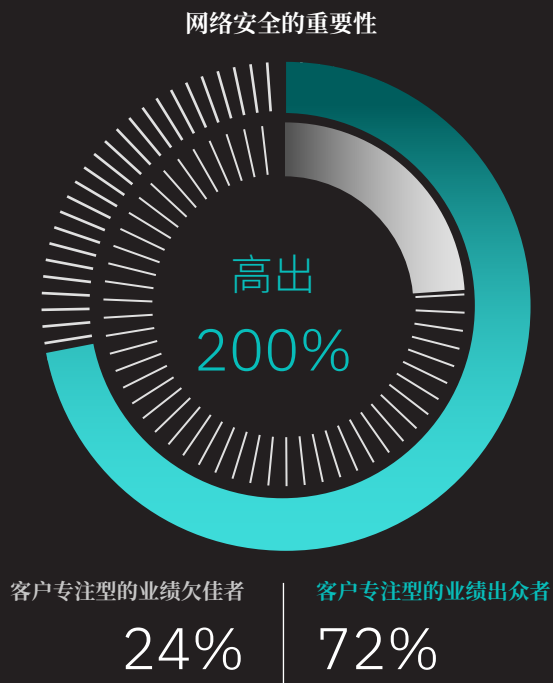
业绩出众者与业绩欠佳者之间的数字化成熟度差异，突显出采用和融入不断发展的各种新技术的重要意义，强调数年之后这方面的竞争优势差距将越来越大。这对 CEO 而言是有力的提醒，必须时刻保持警惕，积极规划新技术采用路线图，包括 AI、混合云、高精度计算和量子计算。

当然，为完善客户服务，不能忘了最后一块重要“拼图”：在客户专注型群体中，有 72% 的业绩出众企业将防范网络安全风险列为三大优先任务之一——另两项是提高敏捷性和支持远程工作。这表明，业绩出众的企业依赖并致力于发展数字工具和数字体验。这也表明，他们优先考虑消费者信任，将其作为差异化竞争优势——这印证了 2019 年 IBM 最高管理层调研“建立信任优势”的核心主题。¹⁶ 在技术落后的业绩欠佳企业中，仅有 24% 的受访者将网络安全实施工作列入重要优先任务（见图 15）。

图 15

加强网络安全性

业绩出众的企业明白，保障数字工具的安全是非常迫切的任务。



第3章 “必需”的专注度

有关客户专注型组织的三个重要问题

我们是否营造与众不同的客户体验？

- 客户认为我们应采取哪些措施？
- 是否充分运用所收集的客户数据，帮助营造与众不同的客户体验？
- 我们通过哪些方式预测客户需求来保持差异化优势？

如何运用技术助力做出决策？

- 如何实现对大数据已做投资的收益？
- 我们可在哪些环节利用 AI 以及其他决策改进工具？
- 如何确保团队更加专注于必须人工完成的决策和活动？

我们是否将客户信任作为优先任务？

- 如何将客户信任变成差异化优势？
- 我们采取了哪些措施，在隐私和安全与富有吸引力的客户互动之间实现平衡？
- 如何将安全性融入所有合作关系和工作流程之中？

问题：自 2020 年初以来，防范新型网络安全风险对于推行企业战略有多重要？

长期存在的多元化差距

世界各地的最高层主管就种族和性别平等问题开展了广泛的全球对话。目前，IBV 正在开展一系列调研，深度探索多元化和包容性 (D&I) 问题。（首份调研报告“尚未开发的潜力：西班牙裔人才的优势”已于 2020 年 12 月发布。¹⁷⁾ 研究发现，尽管目标远大，但实施工作仍在进行之中。

当问及是否将 D&I 行为作为领导力的核心标准时，参与本次最高管理层调研的 CEO 纷纷给出肯定的回答。在认同这一观点的受访者中，业绩出众者的比例要比业绩欠佳者高出 29%，表明 D&I 实践有助于提高财务业绩。印度 Edelweiss Asset Management 是印度发展最快的资产管理公司，它的 CEO Radhika Gupta 说道：“我认为，多元化领导能力为企业提供了强大的发展动力。不同时代、不同背景的人相互交流，碰撞出很多令人惊奇的思想火花。”

然而，将这些信念付诸实施后，结果却不甚理想。只有四分之一的受访者认为 D&I 可通过财务绩效衡量，业绩出众者与业绩欠佳者在这方面差别不大。如果认为可衡量的因素才是重要的因素，那么对于大多数企业而言，D&I 不够重要。

同样令人担忧的是，当问及对于激发员工敬业度最重要的组织属性时，D&I 在 13 个选项中排名几近垫底。哪怕是业绩出众的企业（有人可能会辩称，财力最雄厚的企业才有能力投资实现这项抱负），也仅有 17% 的受访 CEO 选择 D&I，最终排名第 12 位。

客户案例

立白：以消费者为核心，实现传统国货的锐变新生

数字化和新零售时代，消费群体年轻化，需求越来越细分和差异化，传统品牌必须通过全面的数字化升级，实现自我的更新换代。

IBM 帮助立白明确了对外连接消费者和对内精细化运营的两大方向，确立了消费者数字化运营、开放式产品创新、数据型渠道分析三大主要任务，以实现人、货、场的精准匹配，满足消费者需求。同时，以数据和流程为中枢，实现各部门统一的数据管理，建立数据分析的能力，打造数据文化，实现数字化企业转型。

双方签署进一步战略合作协议，推动蓝图落地，通过持续的数字化建设实现国货的锐变新生，成就“世界品牌，百年立白”。

香港贸发局：云上数字化采购平台，创造无缝个性化用户体验

香港贸发局的采购平台上拥有超过 200 万注册买家及 13 万优质供应商，他们希望在后疫情时代成为一站式数字采购及营销平台。

IBM 帮助其建设智能采购平台，包括机器学习集成方案（用于更好的产品推荐和分析），大数据分析集成功能（用于简化营销工作）和客户支持改进方案，尤其是针对中小企业。

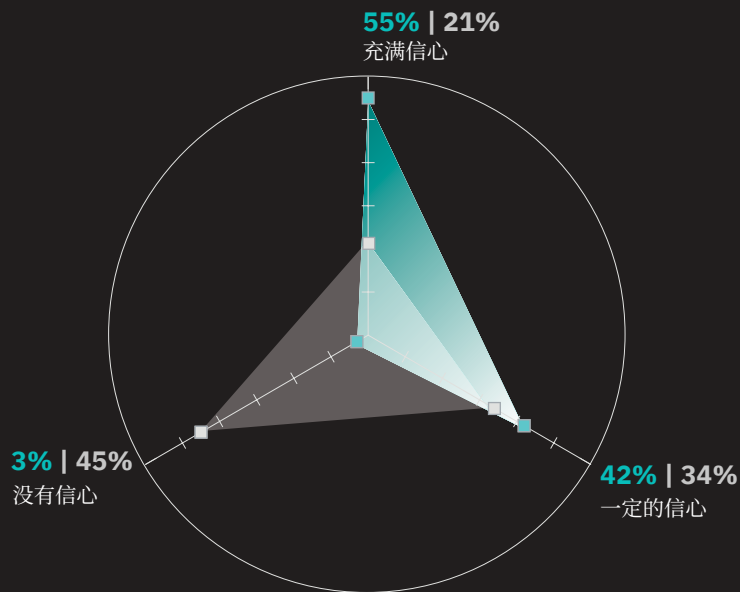
目前，该平台为买家提供了无缝的个性化用户体验设计，并用大数据及认知技术赋能供应商，提升了营销和运营效率。基于云架构的 50 多个微服务大大提升了平台的敏捷性和产品上市时间，帮助用户顺利渡过疫情及以后的艰难时期。

图 16

不惧风险——但务必做好准备

产品专注型的业绩出众者
产品专注型的业绩欠佳者

在产品专注型群体中，97% 业绩出众的企业对自身的风险防御能力充满信心。



问题：您对贵组织在未来 2-3 年应对重大冲击的准备情况有多大信心？

专注产品： 创新优先

IBV 聚类分析所揭示的第二大群体（共三个）占 3,000 位受访 CEO 的 30%，这组企业最重要的业务优先任务主要面向产品和服务。当然，这些企业同样十分重视客户互动，但他们的 CEO 更关注于产品和服务创新。（请参阅第 45 页的“观点：CEO 聚焦——你的‘香草冰淇淋’是什么？”）。

“用户可能转瞬间就更换产品，”一家亚洲可穿戴消费品制造商的 CEO 表示，“用户的受教育程度越来越高，辨别力也越来越强。劣质产品根本没有容身之处。我们可以外包渠道和供应商，但买不来产品创造力。如果必须选择一种能力，那么我会选择产品敏感度。”

有趣的是，根据调研反馈，这是在 2020 年受到新冠病毒疫情影响最小的一个群体。事实上，在产品专注型群体中，三分之二业绩出众的企业表示，不只是一年业绩优于同行，而且仍将继续保持增长势头。同时，他们也表现出十足的信心，认为自己能够应对各种风险；97% 的业绩出众者表示，在这方面至少有一定的信心（见图 16）。（这种信心是否有根据，仍有待商榷。请参阅第 17 页的“观点：绩效悖论”。）

观点

CEO 聚焦——你的‘香草冰淇淋’是什么？

IBV 在采访一些主要的 CEO 时，反复听到一个主题——需要专注于重点。AT&T Communications 的 CEO Jeff McElfresh 的比喻十分贴切：

“我们可以选择做许多事情，但可能永远都不擅长某些领域。” McElfresh 说道，“我们可以制造很棒的烤箱，可以确定最佳的面粉成本结构，可以烘焙蛋糕。但没必要设计糖霜。我们可以和其他伙伴合作。我们只需专注做好最擅长的工作，依靠其他伙伴获得另一些配料。”

McElfresh 进一步解释道：“或许，我们出售的不是蛋糕。有时，人们希望品尝美味的香草冰淇淋。”他表示，AT&T Communications 的“香草冰淇淋”就是无处不在的电信网络接入服务。“根据分析，我们十分肯定，在市场低迷时期，这款‘香草冰淇淋’取得了更大的成功，扩大了市场份额。随着市场复苏，会带来更大的惊喜。”

那么，你的“香草冰淇淋”是什么呢？“为保证效率，我们不可能关注 50 种口味的冰淇淋，而是必须集中整个企业的精力，专注于少数几种产品。” McElfresh 评论道，“这有助于提高业务执行的质量。”

“有目的性的创新对于我们而言至关重要。”

Radhika Gupta, Edelweiss Asset Management CEO

业绩出众者更加担忧监管因素。产品专注型组织中的业绩出众者将监管因素视为未来三年重大关注点的数量，比业绩欠佳者的数量高出 23%。

另外，业绩出众的企业更强调客户关系和体验——表明他们更注重并且认可产品与客户之间的密切关系。Edelweiss Asset Management 的 CEO Radhika Gupta 强调：“有目的性的创新对于我们而言至关重要。每当思考下一步行动时，我们都会问自己：‘我们的目的是解决消费者的问题，还是单纯为了满足企业自己的目标？’”

尽管产品专注型群体中的领先企业和落后企业都将产品和服务创新视为将来最优先的任务，但落后企业还会分散精力去从事一些其他工作。在认为品牌和社交媒体是最重要的差异化因素的受访者中，业绩欠佳企业的数量约为业绩出众企业的两倍。业绩欠佳企业将提高营销和销售的有效性列为将来的第二大优先任务。这可能显示出他们对包装与促销的依赖，而非关注产品质量本身。

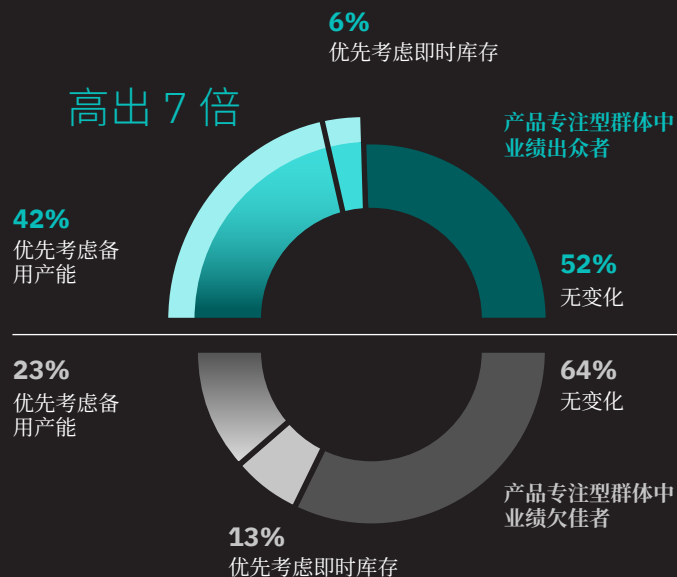
而在该群体业绩出众的企业所提供的结果中，“销售和营销有效性”最终排名第八位，提及率低了将近 40%。换言之，业绩欠佳的企业更注重宣传沟通（或许是为了抵消对于他们所提供产品和服务的质量的担忧）。而业绩出众的企业则可能相信，自身产品和服务的内在价值在一定程度上会带来市场优势。这样，他们的产品和服务最终能够积累口碑。该群体中业绩出众的企业认识到“以人为本”设计的重要性，而卓越的产品和服务才是实现长期成功的最佳路线。

在供应链方面，领先企业与落后企业之间同样存在有趣的差异。对于从事实体商品业务的企业，2020 年为他们敲响了警钟。但是，并非所有企业都做出了同等强度的响应。该群体的业绩出众企业当中，表示优先考虑备用产能的企业数量比优先考虑即时库存的企业数量高出七倍（见图 17）。

图 17

产能为要

“即时”规划已被“有备无患”所取代。



问题：您将在哪个方向对供应链做出调整？

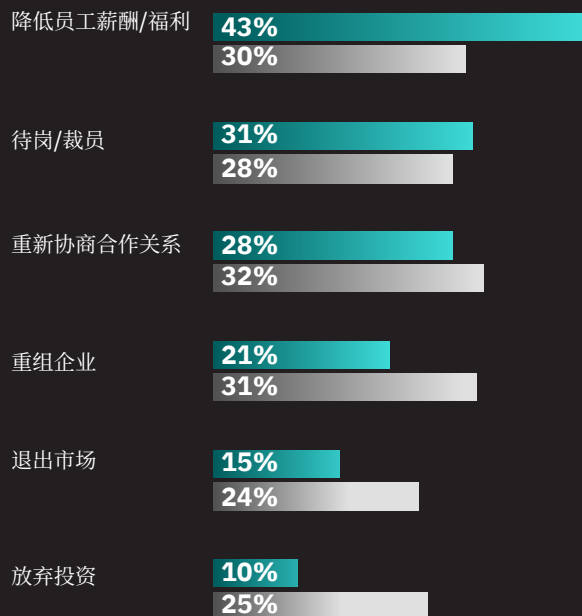
图 18

艰难决定

为应对最近的动荡局面，更多地采取与员工相关的行动。

产品专注型的业绩出众者

产品专注型的业绩欠佳者



问题：过去 6 个月（2020 年第二季度到第三季度）中，贵组织被迫做出了哪些最艰难的决定？

这是一次非同寻常的转变，反映出全球供应链产能和规划的持续重组。在产品专注型组织中，业绩出众者积极做出响应，优先考虑备用产能，而相比之下，业绩欠佳者这样做的比例只有前者的一半。近三分之二的企业并未调整优先任务。事实上，业绩欠佳的企业更倾向于整体缩减创新工作。当问及在 2020 年充满不确定性的局面下所做的艰难决定时，该群体中业绩欠佳的企业放弃投资的比例要高出 150%（见图 18）。

从技术层面来看，在产品专注型群体当中：认为分布式账本（如区块链）是实现成果的潜在推动力量的业绩出众企业的比例要比业绩欠佳企业多近两倍；希望通过 3D 打印这种新兴的设计和制造工具创造新产品和降低成本点，以推动价值增长的业绩出众企业的比例要比业绩欠佳企业高出 83%。此外，在产品专注型群体中希望运用增强现实和虚拟现实技术推动实现业务成果的业绩出众企业要比另外两类群体中的业绩出众企业高出 175%。这表明，产品专注型群体的业绩出众企业确信自己的基础技术已达到一定的成熟度，因此更倾向也更愿意依靠新兴技术建立新的差异化优势。

在产品专注型群体中，业绩出众企业与业绩欠佳企业对于无处不在的远程工作场所的看法存在显著的差异：业绩欠佳企业的 CEO 普遍将其视为中等挑战——高于现金流挑战，但低于筹集资金等重大课题。而业绩出众的企业却将管理远程员工队伍列入最主要的挑战，表达此观点的业绩出众企业 CEO 数量是业绩欠佳企业 CEO 的将近两倍。

以前，企业主要通过面对面人际交流产生创造力，从而推动创新；上述调研结果反映出，企业对于远程工作或混合工作模式如何冲击传统工作模式存在认识上的分歧，或许，有些企业期盼甚至欢迎这种冲击。强生公司的 CEO Alex Gorsky 表示：“今年，或许可以依托多年投资打造的企业文化和创新来推动成功。我们的问题是：半衰期有多长？影响多久会消散？”CEO 普遍认为挑战十分严峻。正如 Gorsky 所说，“如果医生和工程师不能肩并肩合作，还有可能在新一代数字机器人平台上实现同样出色的创新成果吗？”

不过，挑战必然蕴藏机遇。TitanCompany 的执行总监 C.K. Venkataraman 评论道：“新冠病毒疫情突如其来，我们被迫居家办公。数字化工作方式被广泛采用，包括召开在线客户会议和加盟商会议，通过数字方式进行各种评审。这种新型工作方式更强调创新、试点和闭环，逐渐演变成为一种主流生活方式，包括增强企业活力、提高员工敬业度乃至提倡人才民主化。”

第 3 章 “必需”的专注度

有关产品专注型组织的三个重要问题

我们是否优先考虑供应链的备用产能？

- 我们采取哪些措施，帮助确保供应链能够在未来的中断事件中持续高效地运转？
- 我们需要在哪些环节克服瓶颈？
- 如何与合作伙伴密切合作，建立产能和弹性？

我们的营销活动是否掩饰产品弱点？

- 如何通过为客户提供富有吸引力的价值，使我们的产品和服务脱颖而出？
- 哪些措施有助于提高产品和服务的“客户忠诚度”？
- 哪些未来中断事件可能危及产品和服务创造的价值？如何做好准备，应对这些情况？

我们是否跟踪远程工作对创造力产生的影响？

- 如何促进远程工作人员队伍的跨职能交流和创新？
- 如何重新确定对创新和创造力的衡量方式？
- 我们将保留 2020 年开办的哪些新的领导行为模式？

客户案例

领先电信运营商：分布式供应链管理系统，重塑架构，增强能力

IBM 为中国某领先电信运营商实施多年的供应链管理系统，在 2020 年第五期将核心目标聚焦于“重塑架构、内化能力、优化体验、赋能集中”。

IBM 遵循“薄应用、厚平台”原则，分期分批对系统进行升级优化改造。并选择互联网模式下的主流微服务框架，将系统由“单体”模式逐步转换为“分布式”模式。

此模式将大大增强系统能力，可支持 30 万内网用户，60 万外网用户。并新增对 6 个直属/专业公司的集中支撑。在统一 UIUE 规范基础上，进一步丰富手机移动功能，提升系统易用性。系统集成能力和功能都得到了大幅增强和优化。

先正达：看得见的供应链，让农业更智慧

先正达集团由中化农业等公司组建，旨在加速中国农业生产数字化进程，让农业更智慧，农民更幸福。作为整体数字化转型的一部分，先正达启动了供应链转型，建立以客户体验为中心的数字化供应链体系。

IBM 帮助先正达规划了现代供应链管理方案，涵盖农业供应链管理、运营模式及现代供应链管理信息化体系等。并结合 IBM 设计思维，构建面向客户的产品及服务组合，及对应的供应链和营销体系。

通过该规划，未来 3 至 5 年，先正达的供应链将逐步向智慧供应链、认知供应链升级，赋能中国农业现代化和可持续发展。

专注运营： 试验思维

IBV 聚类分析的最后一个群体约占 3,000 位 CEO 的 20%，这类组织最重要的优先任务乃是围绕企业运营。2020 年新冠病毒疫情期间，运营专注型企业遭受的冲击最为严重。在该群体中，60% 业绩出众的企业预计 2020 年的收入有所下降，这个比例是另外两个群体中业绩出众企业的两倍。

不过，尽管面临种种困难，但运营专注型群体中业绩出众的企业仍展现出一些不同于业绩欠佳企业的关键特征——可供所有企业借鉴。

总体而言，企业运营者强调效率、分销、定价结构和透明度——这些都是预料之中的适当原则。在对该群体中业绩出众企业与业绩欠佳企业进行比较后，结果同样令人惊讶。该群体中的落后者比较短视，例如，他们将预算视为影响企业未来发展的最重要外部力量之一。而领先者则更为主动，目光更长远，强调新兴技术等因素在实现未来繁荣发展方面的关键作用。这就是求生存与谋发展之间的区别。

“我们正在加快对数字世界的投资。如何才能创造价值？”

Mark Little, 森科能源公司 CEO

受访企业普遍将流程自动化视为业务成果的预期推动因素，其他因素还包括云计算和 AI，这个结果并不让人感到惊讶（见图 19）。

“可信任的数据会给企业带来巨大的价值，”中粮贸易大数据农业公司（中国最大的粮食贸易和物流公司的下属公司）副 CEO 郭建说，“随着中国信息化技术的发展，我们正在为农业和农民提供新的服务。”

运营专注型群体中的受访 CEO 普遍表示，技术有助于推动业务敏捷性。为此，必须克服一项核心挑战，业绩出众企业的 CEO 普遍认为这一点极为重要。

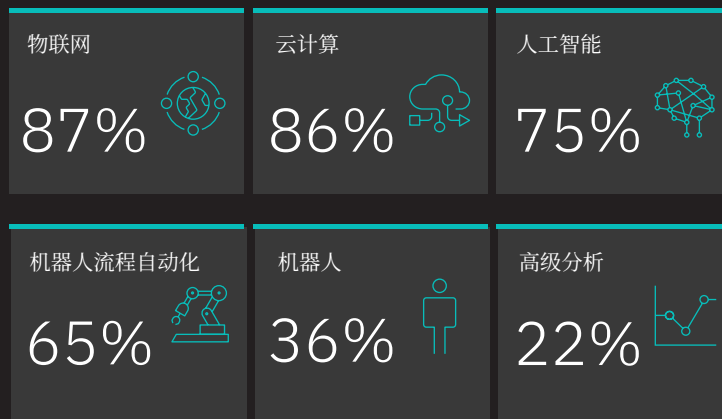
“必须调整思维模式，从工程设计的‘一路走到底’模式，转变为快速试验和快速失败，这与过去企业文化倡导的模式刚好相反。” Suncor 的 CEO Mark Little 表示，“这是一种截然不同的方法。” Little 指出，大多数解决方案围绕技术以及适当的技术实施方法打造：“我们正在加快对数字世界的投资。如何才能创造价值？”

图 19

寄予厚望

在运营专注型群体中，将近三分之二的业绩出众企业表示，为实现预期业绩，必须实施机器人流程自动化，这个比例排在 IoT、云和 AI “铁三角”之后，稳居第四位。

未来 2-3 年的最主要技术

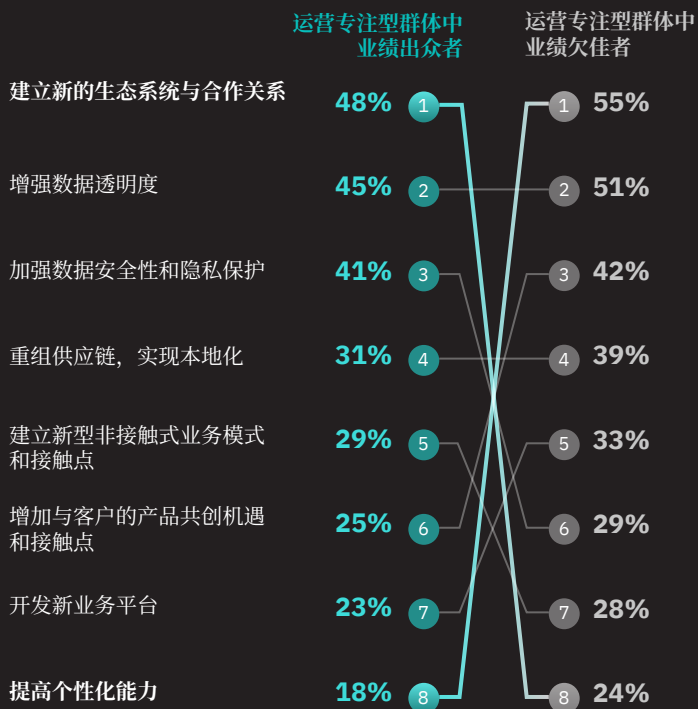


问题：未来 2-3 年，以上哪些技术对于实现成果的帮助最大？

图 20

互信的合作关系

在运营专注型群体中，业绩出众的企业普遍将“建立新的生态系统与合作关系”列为满足客户期望的最重要措施，而业绩欠佳的企业却将其排在最后。



问题：未来 2 至 3 年，您将如何构建客户体验与信任来满足客户期望？

“与合作伙伴并肩作战，能够更快取得成功，我们没必要精通每一项能力。”

Franz Reiner, Daimler Mobility CEO

该群体中业绩出众企业的另一关键差异化优势在于：合作关系。将合作伙伴和生态系统视为满足客户期望的主要手段的业绩出众企业的比例是业绩欠佳企业的两倍。事实上，在问及如何增进客户信任以及满足期望时，业绩出众的企业普遍将合作关系列为八个选项中的第一位；而业绩欠佳的企业则将其排在最后（见图 20）。

即使是在疫情肆虐的至暗时刻，运营专注型群体中业绩出众的企业仍与合作伙伴同舟共济，他们通过重新协商合作关系以共同应对艰难经济局面的比例较业绩欠佳的企业高出 44%。“与合作伙伴并肩作战，能够更快取得成功。” Daimler Mobility 的 CEO Franz Reiner 言简意赅地说明了该公司对开放创新的承诺和重视程度，“我们没必要精通每一项能力。”

可持续发展能力是体现运营专注型组织业绩差异的另一个关键领域。该群体中，业绩出众的企业普遍将可持续发展排入未来两到三年的最优先任务之列，其比例较业绩欠佳的企业高出 32%。因为运营专注型群体中业绩出众的企业不满足于求生存，更强调谋发展，他们普遍认为，可持续发展既可发掘商机，又能缓解风险。鉴于可持续发展在全球经济中日益凸显的重要性，IBV 将于 2021 年稍后发布这一领域的最新研究报告。

该群体的最后两个差异化领域是员工敬业度和客户互动。在强调通过使命感激发员工敬业度的受访者中，业绩出众企业的比例要比业绩欠佳的企业高出 83%。2020 年，面对最严峻的困难，业绩出众的企业更倾向于削减员工福利，而业绩欠佳的企业则更有可能选择裁员和待岗（见图 21）。只要保持较高的敬业度和员工能力，随着经济逐渐复苏，该群体中业绩出众的企业必定能够加快发展步伐。

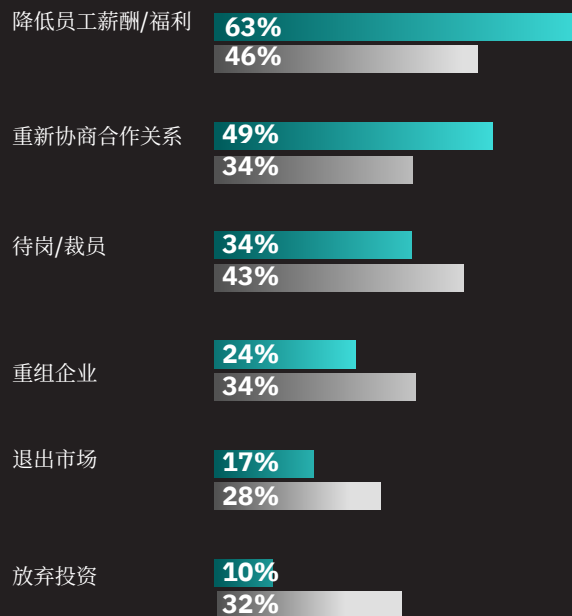
图 21

艰难抉择

运营专注型的业绩出众者

运营专注型的业绩欠佳者

在运营专注型群体中，无论是业绩出众的企业，还是业绩欠佳的企业，最常见的选择是留住员工，降低福利。



问题：过去 6 个月（2020 年第二季度到第三季度）中，贵组织被迫做出了哪些最艰难的决定？

即使是在疫情肆虐的至暗时刻，运营专注型群体中业绩出众的企业仍与合作伙伴同舟共济。

在客户互动方面，运营专注型群体中业绩出众的企业与客户专注型群体中的领先企业观点如出一辙：重点强调改善客户体验，而业绩欠佳的企业则倾向于利用客户洞察。换言之，最出色的运营者与客户专注型群体中业绩出众的企业一样，与具有同等成熟度的客户合作。

第3章 “必需”的专注度

有关运营专注型组织的三个重要问题

我们是否积极探索新兴技术？

- 我们采取哪些具体措施，探索新兴技术的优势？
- 哪些能力可以为企业创造最大价值？
- 如何自我定位，抓住先发优势？

可持续发展是我们的战略核心吗？

- 通过增强可持续能力，企业可以获得哪些最大机遇？
- 如何在业务战略中阐述可持续发展的价值？
- 如何将可持续发展能力作为吸引合作伙伴和客户的差异化因素？

我们是否与员工建立了长期信任？

- 如何为组织和工作定位，努力赢得员工的长期信任？
- 我们采取哪些措施，为员工灌输使命感？
- 如何衡量员工敬业度在推动客户互动中的价值？

观点

给完美世界中初创企业的建议…

创业者总能在困境中发现机遇。一个多世纪以前，IBM 的事业刚刚起步，当时也曾经历过长达两年的经济萧条时期。如今，CEO 应选择在哪里建立新企业？从事哪个行业？采用哪些技术？IBV 向 3,000 位受访者提出这个问题，结果非常有趣。¹⁸

印度是最热门的创业地点，其次是中国。这表明，上述两个经济体的发展潜力巨大，其庞大的国内市场规模仍在不断扩张。令人惊讶的是，意大利排在第三位，美国排在第四位。新加坡排在第五位，德国、巴西和日本紧随其后。

热门行业：金融服务（历来以高利润著称）、零售、制造、消费品和医疗保健。在所有这些领域，用科技武装起来的市场新入者或许比传统企业更具优势。

CEO 认为哪五项技术对于新企业最重要？近 75% 的 CEO 至少选择了 AI、机器人、IoT、增强现实/虚拟现实和云计算中的一个。

这是否意味着在印度采用 AI 技术建立新的金融服务企业是最佳选择？在现阶段，这是最成功的初创企业范例吗？恐怕只有时间和高水平的执行力才会给出答案。

客户案例

家家悦：数字化平台升级，助力加速全国布局

家家悦是一家以超市连锁为主业，以经营生鲜为特色的全供应链、多业态的综合性零售渠道商。为支撑跨区域拓展的战略目标，家家悦需要全面提升数字化能力和管理的标准化。

IBM 从整体数字化转型角度，梳理了集团业务战略和架构，设计了数字化平台建设路径规划，在前端构建服务消费者的极简灵活的业务前台，在后端形成业务运作和企业运营的支撑平台，精细管理和科学决策的支持平台，以及协同创新和数字服务的驱动平台。

基于 SAP S/4 HANA 的数字化平台，实现了供应链一体化，支持实时分析，科学决策，简化前端，赋能门店，为加速全国布局奠定坚实基础。

新城控股：全周期业务链条数字化重塑

为支撑集团的规模扩张和效益提升，新城控股携手 IBM 开展了全业务链条的数字化重塑。

该项目从数字化转型角度，打通了投-产-供-销-存-转-融-支-收-费-税-利等全地产开发业务环节，上线了投资、主数据等 15 个 ERP 模块，实现从全项目周期视角管控项目成本和利润，也让资金的收、支、投、融更为透明，保障资金安全和有效利用。

项目还建立了风险资产目录，实现对企业资源的创新管理。通过线上招投标及合同履行，提升效率。并在流程打通、数据打通、口径一致的基础上，开展利润分析，实现成本的精细化管理，为降本增效提供数字化手段支持。

行动指南

“必需”的主航道

在新时代背景下，我们面临的紧迫问题是：对于客户、员工、社区和投资者而言，什么才是不可或缺的？为帮助您找到自己最重要的任务，我们的行动指南深入探究了五大问题。

高管从来不会坐以待毙，去年发生的事情进一步印证了这一点。无论是主动选择还是迫不得已，各行各业的 CEO 均迅速看清了残酷现实。疫情加剧了紧迫感，然而，哪些组织企业的运营能一直保持这样的速度呢？Daimler Mobility 的 CEO Franz Reiner 表示：

“最大的挑战在于保持这种势头。必须明确关注相关度最高的项目，坚持清晰的思维，更迅速地实施项目。切忌重拾旧习。”

当危机来临时，光想着“求生存”是不够的。企业绝不能墨守成规，一味忍耐；而是要自我重塑，积极迎接未来。“弹性”成为高频词，它描述在狂风中弯曲，而后恢复原来状态，岿然不动。弹性或许是最安全的路线，却未必最利于企业的长远发展。或许弹性并不足以让企业安然度过未来的冲击。“我们需要放手一搏。”迪拜经济发展部企业战略事务处的 CEO Mohammed Shael 表示，“要敢于冒更大的风险。我们必须明白，20 年前建立的原则和标准已经不适合目前的形势了。”

未来需要完全不同的方法。这包括重点关注客户体验，积极为混合员工队伍赋能，以及建立新型领导能力，即善解人意、观察敏锐而且富有战略眼光的“设计领导”方法。它将以人为本的设计与卓越服务和产品集于一身，成为打造企业差异化优势的主要因素。这有助于发展成为“虚拟企业”，在整个组织范围使用互连技术，即使面临严重冲击，企业也能正常运营，赋能高度敬业的员工，吸引忠诚的客户群体。

Ketchum 的前 CEO Barri Rafferty（现任 Wells Fargo 执行副总裁）坚信，只有企业领导层综合发挥数字能力和个人能力，才能真正形成差异化优势。她发现，在经历新冠病毒疫情的危机之后，CEO 和其他高管更善于设身处地，想员工之所想，工作作风也更加亲和。“今年，太多的业务转到线上，但仍需要改善体验。”Rafferty 表示，“展望未来，我想知道如何推进技术转型和提高敏捷性——我们发现，许多企业行动迅速，大规模推行我们以前认为根本不可能做到的改革，并且提供员工所渴望的人文关怀。”

为了在今后几年蓬勃发展，CEO 必须持续关注以下五个问题，帮助企业识别“必需”。

我们最核心的战略是什么？

“如果不能面面俱到（尽管我们经常这样做），那么必须专注于‘真正擅长’的领域。”AT&T Communications 的 CEO Jeff McElfresh 指出。我们的企业可以在哪些方面发挥特殊优势，创造巨大价值？我们需要在哪些领域具备强大能力，但不必过度消耗资源去尝试超越竞争对手？如何最有效地放大合作关系与生态系统的作用？开放创新和协作指引前进之路，让我们能够接触到更广阔的思想、人才和商机，远非“象牙塔”式的方法所能及。

我们最关键的技术是什么？

从 IoT、云计算和 AI 的运用情况可以看到，数字化成熟度本身就是一项重要的绩效差异化优势。2020 年的艰难经历告诉我们，提前准备好相应的能力是多么重要。然而，业绩欠佳的企业仍对 AI 不够重视。以开放的态度接纳呈指数级发展的新技术，有助于建立竞争优势，因为将来的问题和机遇可能都是我们未曾见到过的。技术的采用非常困难，需要时间。必须评估企业能否高效迅速地采用新技术。最后，如何积极预测即将到来的下一次计算革命：量子计算的崛起？

我们最重要的员工是谁？

全球都在普及远程工作模式，这对期望、选择和企业文化按下了重置键。“原本可能需要 10 年完成的任务，在六个月内就全部做到了。”澳大利亚国家银行的 CEO Ross McEwan 评论道。企业如何平衡集中办公与虚拟工作对成本结构、产品开发、领导要求和企业文化产生的影响。对此，星展银行的 CEO Piyush Gupta 指出：“在采用远程工作模式时，千万别忘了企业之魂。”

我们最理想的领导是谁？

企业领导的角色变得越来越复杂，无论是最高管理层还是各级下属领导。领导既要有财务敏锐度，也要善于处理人际关系。企业一直在调整和提升对沟通技能的要求。使命感、社交行为和集体意识缺一不可。必须让领导结构广泛化、扁平化，推动更灵活的决策机制——更加依赖技术支持企业的各项领导工作，全面改善培训、晋升和人才管理。

我们面临的最重大风险是什么？

2020年明白无误地表明，麻烦会不期而至。准备是一项长期投入；然而，企业常常疲于应对眼前的困难，从而忽视准备工作。供应链漏洞已昭然若揭。随着企业的技术成熟度越来越高，网络风险和网络安全问题也如影随形，而且往往未能妥善解决。特别是，业绩欠佳的企业常常低估掌握网络安全技术的必要性。网络安全不仅要融入整体战略，还要与合作伙伴统一行动。确认风险、规划行动并解决风险后，企业就可以更积极地抓住长期发展机会，实现价值。通过在合作伙伴和客户生态系统中推行零信任安全机制，实现安全互动，建立安全工作流程，促进安全创新。¹⁹ 这些都可能成为未来最重要的价值源泉。

“我们不能无限期处于防御态势。”加拿大航空公司的 CEO Calin Rovinescu 表示。新冠病毒疫情期间，航空行业遭受的影响比绝大多数行业严重得多。“我们必须发起进攻。这是我们的选择，我们全力投入，达成目标。”加拿大航空公司采取的措施包括：启动新的忠诚度计划；收购濒临倒闭的航空公司；实施资源转移，拓展货运业务。另一些企业在应对 2020 年危机时，给出了另外的答案——获取不同的技能：“我们在企业中培养某些能力，确保更好地开展合作。”澳大利亚国家银行的 CEO Ross McEwan 表示，“因为我们不可能事必躬亲，我们也不想单打独斗。”

确定企业最重要的能力，不断磨砺，精益求精——这才是优先任务。转型永无止境。对于目标远大的企业而言，必须戒骄戒躁、头脑清楚，明白市场地位不会自动送上门来，要靠不断努力去争取。“你永远都不可能做到尽善”，CEMEX 的 Fernando González 表示，“有些投资可能没有回报，但这没关系。确定哪些方法不奏效，叫停错误做法，集中精力开展真正有回报的事情。”

观点

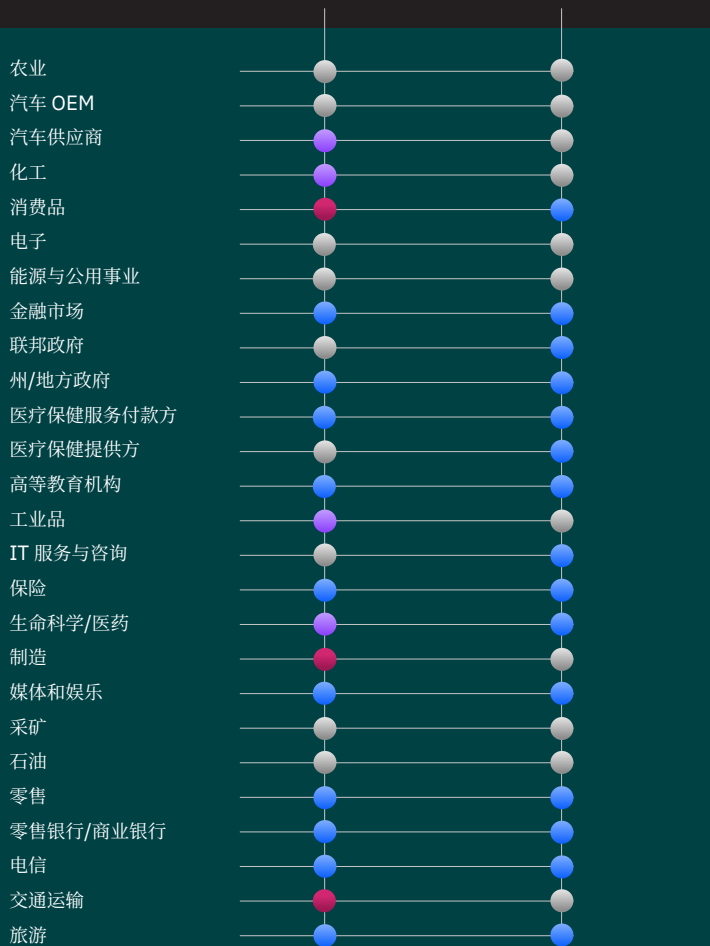
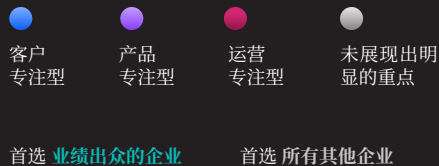
成功的业务模式…

在对本次调研中的三个群体进行评估的过程中，自然而然会想到这样一个问题：某个特定行业中业绩出众的企业更有可能客户专注型、产品专注型还是运营专注型？

在对来自所有行业的全部 3,000 位受访者进行分析后，我们发现，近 50% 的受访者属于客户专注型、30% 属于产品专注型，剩余约 20% 的企业则属于运营专注型。接着，我们分析每个行业中业绩出众的企业的独特模式，发现在 17 个行业（占调研所覆盖的总共 26 个行业的 65%）中，绝大多数业绩出众的企业选择集中发展一种模式。在另外 9 个行业中，业绩出众的企业并未展现出明显的重点——结果较为混杂。

随后，我们将业绩出众的企业所关注的模式与同行业其他企业的关注重点进行了比较（如图）。我们发现，10 个行业中绝大多数企业选择的模式相同，包括业绩出众的企业及所有其他企业。10 个行业的业绩出众企业与所有其他企业存在差异：要么重点关注不同的领域；要么一方有明确的关注点，而另一方的结果未展现出明显的重点。最后，在剩余的 6 个行业中，双方的结果均未展现出明显的重点。

经过进一步分析，我们洞察了一些特定行业中业绩出众企业的关注点，这有助于加速树立差异化优势和实现价值（即使反其道行之）。我们将在随后陆续发布的 IBV CEO 调研行业报告中提供调研结果详情和示例。



研究和分析方法

IBM 商业价值研究院 (IBV) 联合牛津经济研究院对 3,000 位最高层主管开展了调研，广泛覆盖近 50 个国家或地区和 26 个行业。这些访谈通过线上方式完成。此外，IBV 还通过视频会议、电话采访以及保证安全下的面对面会议，与 11 个国家或地区中 11 个行业的二十几位 CEO 开展了深入交流。这些定性和定量访谈集中探讨以下问题：战略优先任务；成功的推动力量；新冠病毒疫情之前、期间以及之后的经济挑战。

本次调研的受访者在各自的企业中担任最高层主管职位：CEO、公共机构领导、总经理和董事总经理。IBV 设计了按国家/地区和行业的数据收集方法，以及与同行相比，在 2020 年之前和期间（包括新冠疫情期间）的收入上升或下降情况，通过这些定义机制，IBV 区分出业绩出众的企业与业绩欠佳的企业。

另外，IBV 还实施细分逻辑，将受访者归入三个群体。我们将这些群体定义为*客户专注型*、*产品专注型*和*运营专注型*的 CEO。这些群体是根据 2021 年 IBM CEO 调研中受访者对特定问题的回答而进行分类的。

- *客户专注型*群体定义如下：企业表示愿意邀请客户以“共创”形式参与产品设计和开发工作；他们的创新工作聚焦于客户体验；他们的绩效指标主要围绕客户互动；强调积极使用客户洞察来定义和塑造组织能力。
- *产品专注型*群体定义如下：企业渴望在产品和服务中提供更多创新成果；决心开发更可靠、更安全、更为个性化的产品；创新的重点主要围绕产品和服务改进。
- *运营专注型*群体定义如下：企业高度重视降低运营成本；强调增强运营敏捷性和灵活性；创新重点主要围绕开发业务模式；积极参与完成变革性的数字化之旅。

我们按照三条业绩轴线，对 2021 年 IBM CEO 数据集中的每一家受访企业评定综合得分。我们根据特点最鲜明的轴线为每家企业指定所属群体。我们确定业绩之间的关系，将其视为特殊考虑因素，但不纳入轴线特征。

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 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化，支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：

<https://www.ibm.com/ibv/cn>

备注和参考资料

- 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/3EWY01JQ>
- 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
美国出品
2021 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。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 并未对其进行独立核实、验证或审查。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。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编: 100101

40037540CNZH-01



