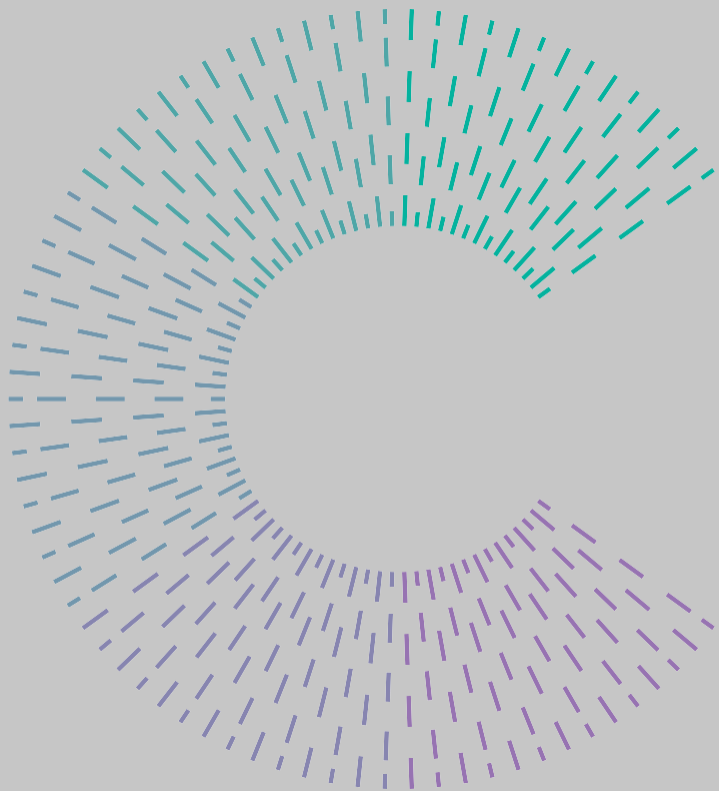
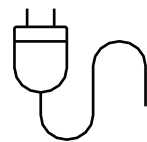


电子行业 传统企业逆袭



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。

电子行业的最高层主管也不例外。对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们明显分成两个阵营（48% 对 38%）。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，以下两点获得了电子行业最高层主管的广泛认同：价值主张和价值链正在发生显著变化。足有 71% 的受访最高层主管预计自己企业对客户体验的关注度将超过产品。与此类似，71% 的最高层主管认为，大多数电子企业将继续拓展自身的业务合作伙伴网络。

电子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。在受访者对各种外部因素的排名中，自 2010 年以来，市场力量因素首次超过了技术进步因素。技术仍然是行业发展的主要推动力，但客户是企业的命脉。人员技能因素的重要性也日益凸显 — 受访高管可能已经认识到自动化、人工智能 (AI) 以及分析技术正在重新定义工作场所。随着物联网 (IoT) 的普及，以及更为严格的数据保护和隐私法规的颁布，合规负担越来越重，使得监管问题从影响因素榜单的末尾跃升至第四位。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对电子行业的 557 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。本电子行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 527 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名最高层主管参与了本次最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（请参阅图 1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余 — 所有这些都帮助他们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：

重新思考重塑趋势

获得洞察建立优势

拉动平台业务模式

积极创新与时俱进

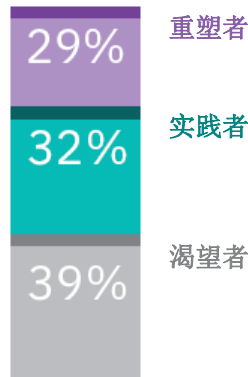
“我们需要进军其他行业，以便增加收入，改变业务模式，这样才能够更好地响应市场需求。”

日本某电子行业首席运营官

图 1

电子行业企业归入不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，导致他们处于不同的位置。



重新思考重塑趋势

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，他们的关注重点更加集中，行动也更为积极主动。只有 **21%** 的电子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 **24%** 的人认识到迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。此外，他们最担心的也不再是行业外部的竞争者：**73%** 的电子行业高管表示，*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。

这并不奇怪，因为电子行业一直以来都在重塑其他行业。进入这个行业的成本也非常高。因此电子行业的最高层主管不敢忽视财力雄厚的数字巨头带来的危险。**41%** 的受访者认为这类公司仍然是竞争威胁的来源。然而，他们更担心现有竞争对手开发更多创新产品并实现商品化，从而对他们的利润造成侵蚀；同时，他们并不太担心市场新进入者蚕食自己的领地。

因此，许多电子行业最高层主管都制定了宏图大计：**48%** 的受访者计划在未来几年内改变企业现有业务模式的要素，而 **44%** 则打算推出全新的业务模式。在这方面，重塑者的优势比那些不怎么成功的行业竞争对手更为显著；他们越来越擅长谨慎试验、快速失败和不断前进。

获得洞察，建立优势

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，必须深刻了解不同人群的特点。在这个方面，电子行业重塑者再次一马当先。与其他企业相比，他们更擅长使用数据确定尚未得到满足的客户需求（请参阅图 2）。他们还懂得如何充分利用更广泛的数据源。

此外，电子行业重塑者直接与客户接触，咨询合作伙伴，千方百计改善客户体验。他们还能快速应用获得的洞察：**74%** 的电子行业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。结果如何呢？足有 **74%** 的电子行业重塑者能够有效打造个性化的客户体验，而表达相同观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别只有 **50%** 和 **37%**。

“在不久的将来，我们企业最重要的计划是携手其他企业创建新的业务模式，然后复制并推广应用。”

巴西某电子行业首席财务官

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。虽然目前只有 4% 的电子行业受访最高层主管表示自己的企业采用了平台模式，但 24% 的受访者正在试验这个概念，16% 的高管准备为此目的重新分配资本。

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。

电子行业重塑者尤其符合这些特征。与实践者和渴望者相比，电子行业重塑者更擅长与客户合作开发新产品，更精通于将客户反馈融入到规划和设计流程中。电子行业重塑者还能够更高明地利用数据开展持续创新（重塑者：74%；实践者：58%；渴望者：28%），他们更擅长于运用分析洞察来满足客户的期望（重塑者：69%；实践者：59%；渴望者：35%）。最后一点，尽管他们对人工智能抱有很高的期望，但还是在云计算领域投资更多，他们希望运用这种关键技术，将分离的数字世界和实体世界连接起来。

图 2

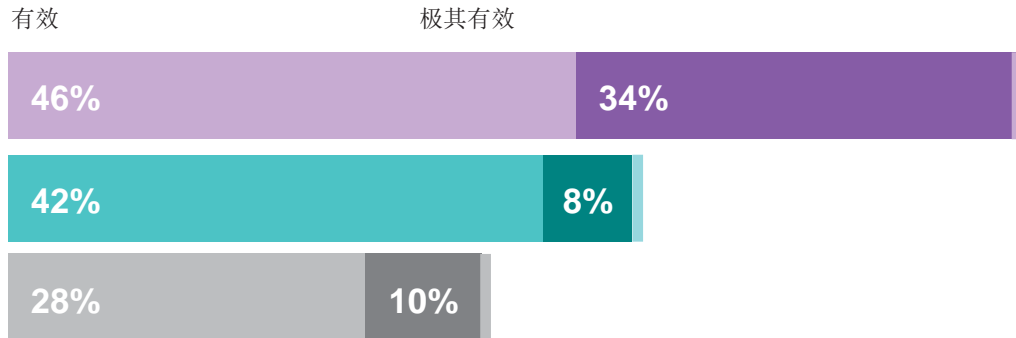
了解现状

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？

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。最具前瞻性的最高层主管总能高屋建瓴，建立能够不断学习的团队。80% 的电子行业重塑者中已经主动征询员工的意见，开辟新的发展途径，而许多重塑者则走得更远。他们建立了灵活的跨职能团队，激发持续学习的热情（请参阅图 3）。73% 的重塑者积极鼓励知识共享，相比之下，实践者与渴望者的比例仅为 50% 和 36%。这些企业的最高层主管明白如何通过信任发挥领导作用。

“我们调整了业务以支持与多个生态系统合作伙伴协作。这令我们能够建立开放的平台，开发新内容和服务，发现新的收入来源，同时共享必要的投资。”

美国某电子行业首席执行官

图 3

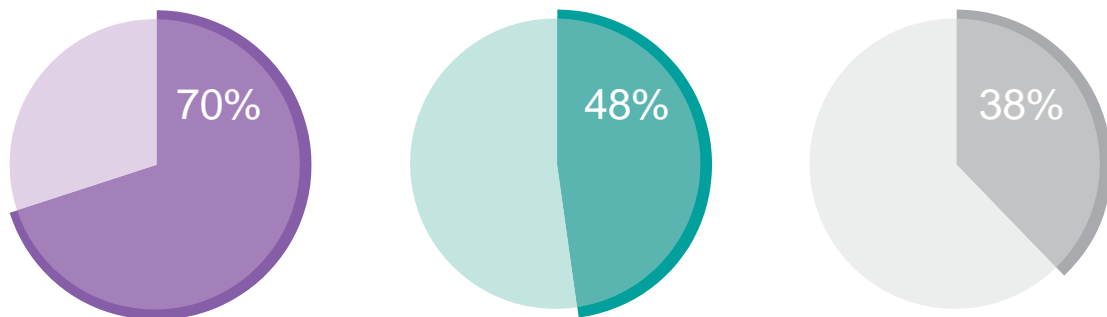
广阔视野

重塑者通过推动建立跨职能团队，促进持续学习

重塑者

实践者

渴望者



问题：贵公司在多大程度上基于跨职能团队建立了灵活的工作结构？（选择“很大程度”的受访者的比例）

不仅如此。重塑者企业的最高层主管对于电子行业的发展趋势有着更精准的把握，其他不太成功企业的高管则稍显逊色（重塑者：80%；实践者：62%；渴望者：47%）。他们还能更清晰地阐明企业战略，促进营造公开透明、持续对话的企业文化。他们更擅长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，电子行业重塑者将充满活力的愿景与开放的文化和日益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

用数据定义和设计工作。 提出更多问题，挖掘更多资源。利用来自企业、生态系统、客户连接设备和公共领域的的数据。尽可能与客户、合作伙伴以及竞争对手互动，从每次互动中收集数据。

检验平台的潜力。 通过建立平台网络，扩大业务规模，寻机创造价值。灵活地重新分配资本。制定生产和分销管理战略，从制造向服务供应以及运营支出模式转变。

确保企业的光明未来。 加大投入力度，提升员工在协作、机器人技术、数据驱动的决策方面的技能。利用人工智能来获取和扩展企业的知识。另外请记住，在整个生态系统中确保物联网、数据管理和安全实践协调一致，这一点至关重要。

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，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、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。

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 或其他公司的注册商标。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，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何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。

41014041CNZH-00

