



# 重新定义竞争

全球最高管理层调研之 *CEO* 洞察

本报告吸收了参加最近一次高管调研的 5,247 位高管的意见，这也是由 IBM 商业价值研究院发起的最高管理层持续系列调研中的第十八次。从 2003 年至今，我们已经从 28,000 多次高管访谈中获得了大量数据。

在本报告中，我们重点研究首席执行官 (CEO) 的观点。

<b>参加访谈的 CEO 总数</b>	<b>818</b>
北美	66
中美和南美	60
欧洲、中东和非洲	430
亚太地区	135
日本	127

---

## 未知之地

CEO 们表示，我们正处于一个转折关头。目前，产业融合不断加深，新型业态层出不穷，技术进步日新月异。那么开拓者如何领导他们的企业安然渡过这个剧变的时期呢？

在最新的高管调研的第一份综述报告中我们访谈了 5,247 位高管，探索他们眼中的未来，以及如何在“颠覆性时代”为自己的企业定位。本报告更深入地研究了对本次调研贡献巨大的 818 位 CEO 的观点。我们也重点关注了全球最成功企业的 CEO 有何独到之处。

我们发现，有一小部分声誉卓著的创新领军企业，他们的财务业绩也非常出色。我们称之为“火炬手”企业，他们占受访 CEO 所代表的企业总数的 4%。我们也发现了一部分稍为逊色的企业。在那些领先企业的 CEO 们看来，这些市场追随者的知名度要低很多，而且经济效益也普遍不够理想，他们占受访企业的 26%。

这两类企业在战略优先级、市场进入策略和组织的行动步骤上都表现出明显差异，而这些都是 CEO 发挥重要作用的领域。本报告还研究了尚在探索中的企业的 CEO 可以采取哪些措施来强化他们企业的定位。当熊彼特所说的“创造性破坏风暴”以前所未有的威力席卷全球时，CEO 们需要尽其所能才能从容应对。<sup>1</sup>

---

*“许多来自行业外部的新的竞争对手正在崭露头角。他们的出现将颠覆市场结构和我们的客户群。”*

加拿大某银行与金融市场行业的**首席执行官**

“技术是变革的核心。它可以帮助企业在满足客户需求方面超越竞争对手。”

**Joshua Oigara**，肯尼亚商业银行的首席执行官

## 颠覆、融合与兴起

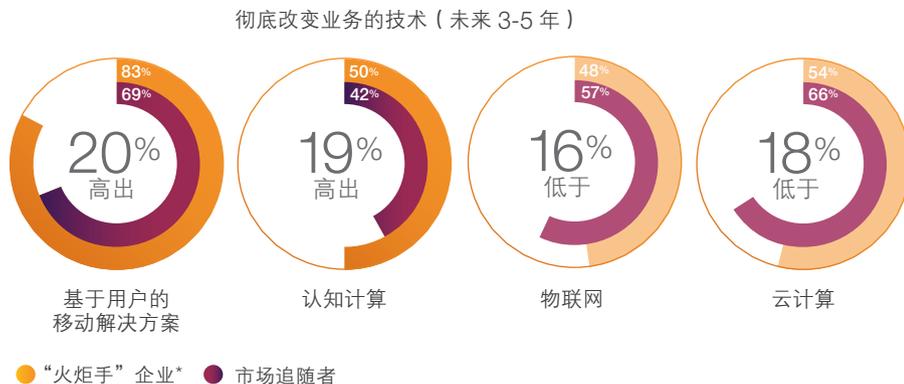
过去十年中，最显著的一个趋势就是 CEO 对技术的重视程度越来越高。十年前，在 CEO 认为会对企业产生最重要影响的外部因素中，技术排在第 6 位。而现在，技术在这份榜单中稳稳地占据首位（见图 1）。而且其他最高层主管也持相同观点。

**图 1**  
最重要的因素：CEO 们认为，技术是影响企业的最重要外部因素。



CEO 们认为，在近期，4 种技术将成为推动变革的最主要因素，其中移动解决方案位于首位。对于之后的排名，意见就出现了分歧。“火炬手”企业 CEO 更重视移动技术和认知计算，而市场追随企业 CEO 强调云计算和物联网的重要性（见图 2）。<sup>2</sup>

**图 2**  
前沿技术：“火炬手”企业更重视移动技术和认知计算



\*注：在本例中，我们的研究成果在统计学上具有可靠性，仅可被视作方向性推论，因为“火炬手”企业的样本量不是很多。

“很难确定哪些技术会实现突破。”

荷兰某工业品行业的总经理

“我们无法包办一切，因此需要更多的合作伙伴，甚至有些来自其他行业，我们需要在生态系统中与他们开展合作。”

黄焘，中国贝因美婴童食品股份有限公司总经理

CEO 们认识到，技术的融合加深了其对市场和经济的影响。新兴的技术以前所未有的新方式交织融合，使得企业可以重新定义与客户及伙伴的互动方式（见图 3）。这就为创造价值带来了新的机遇。

### 图 3

最终影响：CEO 预计在未来的 3 至 5 年内数字化互动会呈上升趋势



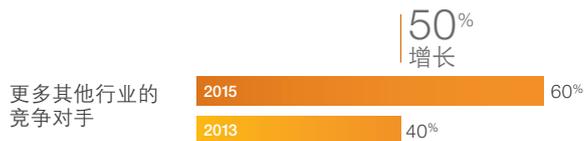
人们的期望值在不断提高，企业无法只靠自身的力量提供吸引人的个性化体验，满足客户的需求。虽然企业无法单独实现这个目标，但通过合作则可以做到。这就是越来越多的企业组成跨行业生态系统的原因。<sup>3</sup> 在汽车行业，福特汽车和宝马等制造商正在为移动解决方案时代制定规划，彼时越来越多的人不需要实际拥有汽车。<sup>4</sup> 在银行业，DBS 和 mBank 等企业正在与金融科技公司密切合作，旨在创造独特的客户体验。<sup>5</sup>

曾经单打独斗的企业，如今在开放的、相互依赖的网络中开展运营，其业务范围和边界大有拓展。总之，生态系统的参与者可以采用过去无法想象的方式创造价值。他们也可以获得更多的客户与市场洞察。“合作关系和联盟将越来越多，”葡萄牙的一家电信企业的 CEO 预计，“企业不会独自掌控价值链，而会相互分享。”

超过三分之二的 CEO 们相信，传统的行业价值链正在向跨行业的生态系统转变。“这会让我们接触到新的技术、新的制造商、供应商和分销商，以及新的市场，”阿联酋的一家消费品企业的 CEO 认为。

生态系统使得日益激烈的竞争在意想不到的地方涌现（见图 4）。有些竞争对手正在利用已有的专业技能“入侵”相邻行业。例如，瑞典的平装家具零售商宜家目前正在伦敦东区建造 1200 幢房屋和住宅。<sup>6</sup> 其他新的竞争者，比如网上房地产中介商 eMoov、easyProperty 和 PurpleBricks，也正在利用网络和移动优势瓜分最诱人的利润蛋糕。<sup>7</sup> 而行业内现有企业的风险在于，他们的业务模式可能受到攻击、产生漏洞。

**图 4**  
竞争行为：CEO 们担心行业外企业入侵他们的领地



“产业融合促使我们去了解之前从未接触过的新领域中的客户。”

**Bogdan Zborowski**，波兰 Sygnity International 的首席执行官

“新的生态系统不断涌现，我们是创建还是融入？生态系统可以给我们带来更多的信息，帮助我们加速创新，让不可能成为可能。”

高宏斌，中国钢研国际贸易有限公司总经理

## 做什么：迎接生态系统

那么 CEO 们该如何帮助企业做好准备，应对这些挑战呢？他们认识到，关注运营只能解决目前的问题，而关注战略才能改变企业的未来，所以他们从全局开始思考。三分之二的受访者计划重新评估企业的战略方向，探索非传统的新业务模式的发展潜力。他们积极寻找机遇，希望能在所处的生态系统中扮演新的或不同的角色（见图 5）。

图 5

商业生态系统：CEO 们希望能在所处的生态系统中重新定位自己的企业

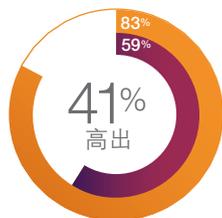


“火炬手”企业 CEO 勇于开拓。他们深思远虑，对当前形势的嗅觉更加敏锐：例如，58% 的“火炬手”企业 CEO 正在关注颠覆性的创新，而市场追随企业 CEO 只有 44% 这样做。先驱型企业不只是调整现有的产品和服务，还会彻底改造自己的企业。

“火炬手”企业 CEO 还会探索新的机遇，利用新兴的技术和生态系统，寻求全新的收入来源和业务模式（见图 6）。诞生于云端的颠覆者走在了前面。比如，Uber、Airbnb 和 Etsy 通过使用数字技术，直接匹配供求关系，即时满足客户的需求，而不需要通过中介机构，从而消除传统市场的低效率问题。在复杂的分析和移动技术的助推下，新领域的脱媒现象愈演愈烈，新的市场不断兴起。

而且，“火炬手”企业 CEO 勇于率先进入市场，推出新的产品、服务或业务模式（见图 7）。为什么？曾经大家认为，在确定新产品至臻完美后才发布是合适的做法，但消费者逐渐能够容忍对已发布的产品和服务进行微调以改进其功能。“火炬手”企业 CEO 敏锐地发现了这一点；他们认为必须尽快让新产品面市，并在持续改进的过程中与客户不断交流。

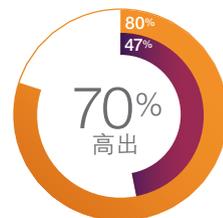
**图 6**  
关键环节：“火炬手”企业 CEO 更积极地采用新的收入模式



采用新收入模式

● “火炬手”企业 ● 市场追随者

**图 7**  
领军人物：大多数“火炬手”企业 CEO 都想成为市场开拓者



率先进入市场

● “火炬手”企业 ● 市场追随者

“发展并不是一味地扩大规模，  
而是提高竞争力。”

Toshiyuki Yamamoto, 日本 Nifco 的总裁

“我们需要了解不同客户群的需求。然后才能有的放矢地改进产品和服务，实现新的客户互动模式。”

**Gareth Evans**，澳大利亚 Qantas International and Freight 的首席执行官

## 怎么做：拓展客户

CEO 不仅在改变总体战略，还在重新思考如何与外界交流互动。“我每天都在问自己，市场上会发生什么？会不会出现我还不知道的新趋势，可能会改变我的业务？”法国一家运输公司的 CEO 告诉我们。

超过三分之二的 CEO 预计会采用更为个性化的方式与客户接触（见图 8）。这就需要更好地了解客户，如果不能清晰地了解客户的核心价值和生活场景，产品、服务或体验就无法实现个性化。

**图 8**

一对一个性化：CEO 预计采用更为个性化的方式接触客户



“火炬手”企业 CEO 做好了更充分的准备来实现这个目标。将近三分之二的企业已经开始向客户了解对新趋势和新技术的意见。超过三分之一的企业关注博客和社交媒体网站。与此对比，只有一半的市场追随企业 CEO 会咨询他们的客户，而只有四分之一的市场追随企业 CEO 会利用社交圈。此外，建立在线客户社区是发现市场实际需求的最佳方式之一。

“火炬手”企业 CEO 还使用更为先进的技术，解读企业所收集到的数据。66% 的“火炬手”企业 CEO 使用预测性分析，而市场追随企业 CEO 中只有 50% 在使用。然而，只有认知技术才能够真正地颠覆人们的工作方式。基于算法的传统系统受到程序设计的限制，而认知系统可以从经验中学习，并将学习到的内容应用到新的课题或任务中。认知计算可以帮助企业更好地访问非结构化数据，扩展专业知识，发掘新的理念，并在个人层面与客户进行深入交流。<sup>8</sup>

认知技术的运用在未来几年内会大幅增加（见图 9）。“我们需要依靠最出色的技术和工具，充分利用客户提供的数据，”美国一家零售企业的 CEO 解释道。

**图 9**

变革：CEO 认识到认知计算的颠覆性影响



“认知计算的重要性在于，它不仅能够理解人们的思维模式，还能够洞察人们的感受。它是情感与理智的结合。”

**Ken Chenault**，美国运通公司的董事长兼首席执行官

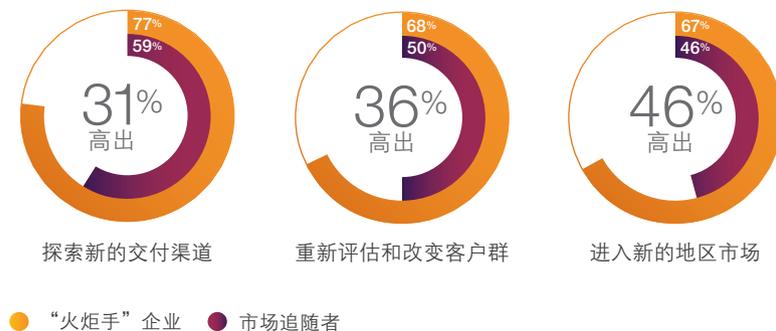
“我们希望在亚太地区打开新的市场。那些热带地区的远程教学社区正在呈现出爆炸式增长。”

**Robyn McGuiggan 教授**，澳大利亚詹姆斯库克大学的常务副校长

“火炬手”企业 CEO 在其他方面也位列前茅。他们更愿意重新思考目标客户群，探索新的地区市场和交付渠道（见图 10）。通过参与生态系统，可以实现协同效应，使成员企业能与新客户进行直接或间接的交流，而需要的成本却比之前降低很多。而且，随着以虚拟方式提供的内容逐渐增多，地理位置已经不再是交流的屏障。新的技术支持随时随地与客户开展情景互动，从而使成熟生态系统可以提供的商机范围空前扩大。

**图 10**

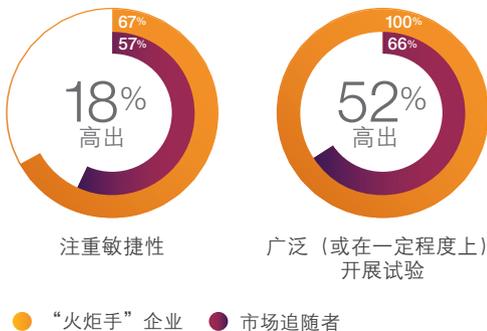
突破边界：“火炬手”企业 CEO 准备实施更为雄心勃勃的对外策略



## 必要行动：加速创新

最成功企业的 CEO 还具有与众不同的组织哲学。他们在敏捷流程和试验方面投入更多的资源，因为他们知道这是颠覆性创新的先决条件（见图 11）。英国一家金融服务企业的 CEO 道出了许多企业的心声：“受到控制的失败是成功之母。”

**图 11**  
适合的做法：“火炬手”企业的 CEO 更注重敏捷性和开展试验



此外，“火炬手”企业 CEO 深知，企业转型能力的投资回报周期要长于渐进发展的投资回报周期。68% 的“火炬手”企业准备在未来花三年甚至更长的时间等待创新的投资回报，相比之下，市场追随企业 CEO 有此打算的只占 57%。

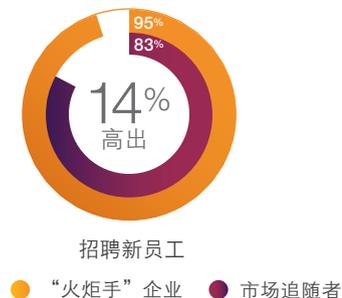
“我们需要缩短新服务的开发周期，变得更加敏捷。我们发现某种趋势后，必须立即准备原型、获得客户反馈并对其进行持续优化。”

**Yutaka Nagao**，日本大和运输公司的首席执行官

**“我们需要将创新制度化。我们的企业中不乏创新；我们只是需要提供充足的时间和工具。”**

**Chris Hilger**，美国 Securian Financial Group 的总裁兼首席执行官

**图 12**  
群众的力量：“火炬手”企业的 CEO 们认识到，在生态系统中运营需要多种技能



简而言之，“火炬手”企业 CEO 们具有信念和勇气来开展更大规模、更具颠覆性的投资，以支持他们的愿景。我们来看看电动汽车制造商特斯拉的案例，公司在研发方面的投入占到了将近一半的净销售额，虽然尚未盈利，但是该公司赢得了突破性创新的良好声誉和相当高的股票价格。<sup>9</sup>

一些“火炬手”企业 CEO 也正在寻找更富有想象力的方式为创新投资。43% 的“火炬手”企业认为替代性金融和融资机制（比如众筹和 P2P 贷款）的兴起，将会在未来三年内对企业产生巨大影响。像阿里巴巴的新型货币市场基金“余额宝”就是成功的范例，它为客户提供了更多选择。余额宝创建于 2013 年 6 月，在 10 个月内从 8100 万投资者中融资 900 亿美元，现在已经占据中国整个货币市场基金业务的三分之一。<sup>10</sup>

领军企业的 CEO 的最后一个特征是：把人才作为企业再造的战略核心。与市场追随企业 CEO 相比，除了培训现有人员外，“火炬手”企业 CEO 更愿意寻找懂得从未来趋势和技术中获取价值的新员工（见图 12）。这些 CEO 能够比其他人更敏锐地发现业务的本质如何转变。企业在经济生态系统中运营所需的技能与其作为单独实体所需的技能完全不同，最重要的技能是培养和管理客户关系的能力。

---

## 争当火炬手

首席执行官们知道，未来充满颠覆性的挑战，他们必须为此做好准备：在将来，技术进步日新月异，传统行业的分类不再存在，生态系统将彻底改变整个市场。竞争的概念将被完全重新定义，他们该如何做好准备？在调研中，我们也总结了“火炬手”企业的 CEO 们的一些做法，可供全球的其他 CEO 参考。

### 做什么：战略致胜

CEO 们应当追求颠覆性的创新，而不是纯粹地追求逐步改进。探索各种机会，利用新技术或商业模式，或以新的方式利用旧技术，以及从其他行业获得启发。积极尝试能获得新的价值并增强客户互动的收入模式。当推出新产品或服务时，力争抢先占领市场。确保生态系统的其他参与方以及合作伙伴也都做好了准备，携手共进。

### 怎么做：激发互动

CEO 们应当使用预测性分析和认知分析，探索新的趋势，发现新的客户群，并做出更明智的商业决策。在生态系统中分享客户反馈，从而更好地了解客户，创建更深入、更丰富的客户体验。大胆开拓新的地区市场和交付渠道，利用生态系统中的各种资源，把握原本无法独自实现的市场商机。

---

*“在保持目前的收入来源与加速实现会颠覆现状的新模式之间存在着冲突。”*

**Anthony Healy**，新西兰银行的首席执行官

---

*“人员技能是实施新商业模式的第一要素。”*

**Carlo Mazzantini**, 意大利 Sonepar 的首席执行官

#### **必要行动：加速转型**

CEO 们应当培养快速试验和原型设计的企业文化，以加速推出新的业务模式、产品和服务。做好对创新进行长期投资的准备，而非只对具有较高短期经济效益的项目投资。与股东明确沟通对创新的投资计划和投资回报的预期。随着产业融合和生态系统成为主导，识别企业未来所需的技能，并且招聘必要的新型人才。

遵循这些步骤的企业将占据优势地位，驾驭颠覆的惊风骇浪，像“火炬手”企业那样引领行业前进。

您可以登录 [ibm.com/csuitestudy](http://ibm.com/csuitestudy) 网址，或通过 iOS 和 Android 下载 IBV 的平板电脑应用和手机应用，查看最新的高管调研的第一份综述报告《重新诠释边界》。

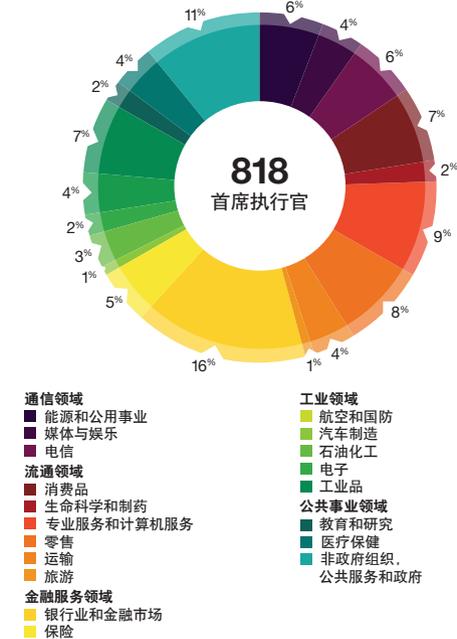
## 我们如何开展研究

本报告是最高管理层调研的第二部分，这是 IBM 针对高管开展的第 18 次调研。2015 年，我们对 70 多个国家或地区的 21 个行业的 5,247 位业务主管进行了调研。本报告重点研究 818 位受访首席执行官的回答（见图 13）。

针对特定角色或地区的受访者人数差异带来的采样过密问题，我们通过二维边缘加权处理（two-dimensional rake weighting process）加以修正。我们的调研还对最成功企业的特质进行了分析。我们请各位首席执行官根据以下两个方面对自己企业进行行业定位：创新的市场认知度；以及过去三年的财务业绩，按收入增长和盈利能力衡量（如果是公共事业领域的机构，则按预算增长和效率衡量）。我们将受访者针对第二个维度的回答与两项客观的财务指标（2009 年至 2014 年间的税前收入和利润年均复合增长率）进行对比，对这些回答进行交叉验证。

图 13

行业分布：我们访谈了 19 个行业的首席执行官



### 获取更多信息

要了解有关本次 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请联系我们：iibv@us.ibm.com。可在 Twitter 上关注 @IBMIBV；要获取完整的研究目录，或者要订阅我们的时事通讯月刊，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 商业价值研究院研究报告。

### 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，致力于为全球商业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。

### 备注和参考资料

- 1 Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994.2003 edition, pp. 83-84.
- 2 为了便于阅读，我们将“火炬手”企业中的 CEO 简称为“‘火炬手’企业 CEO”，将市场追随企业中的 CEO 称为“市场追随企业 CEO”。
- 3 Davidson, Steven, Martin Harmer and Anthony Marshall. “生态系统新时代：在生态环境中重新定义伙伴关系”，IBM 商业价值研究院，2014 年 7 月。  
[www.ibm.com/business/value/ecosystempartnering](http://www.ibm.com/business/value/ecosystempartnering)
- 4 Moss, Stephen. “End of the car age: how cities are outgrowing the automobile.” *The Guardian*. April 28, 2015. <http://www.theguardian.com/cities/2015/apr/28/end-of-the-car-age-how-cities-outgrew-the-automobile/>
- 5 Wei Han, Wong. “Financial giants take on fintech players.” *The Straits Times*. October 10, 2015. <http://www.straitstimes.com/business/banking/financial-giants-take-on-fintech-players>; “Poland leading the way in consumer banking Fintech innovation.” *Daily Fintech*. June 2, 2015. <http://bankinnovation.net/2015/06/poland-leading-the-way-in-consumer-banking-fintech-innovation/>

- 
- 6 Beanland, Christopher. "London's newest development: The rise of the Ikea city." *Independent*. April 30, 2014. <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/londons-newest-development-the-rise-of-the-ikea-city-8196429.html>
  - 7 "Disrupters bring destruction and opportunity." *ft.com*. December 30, 2014. <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/b9677026-8b6d-11e4-ae73-00144feabdc0.html>
  - 8 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar and Dave Zaharchuk. "您的认知计算未来：下一代计算如何改变我们的生活方式"，IBM 商业价值研究院，2015 年 1 月。 <http://www.ibm.com/business/value/cognitivefuture>
  - 9 Winkler, Matthew A. "Big Ideas, Big Spending, Big Payoff." *Bloomberg View*. May 19, 2015. <http://www.bloombergvew.com/articles/2015-05-19/big-ideas-big-spending-big-payoff/>
  - 10 Cheng, Allen T. "Yu'e Bao Wow! How Alibaba Is Reshaping Chinese Finance." *Institutional Investor*. May 29, 2014. <http://www.institutionalinvestor.com/article/3346365/investors-sovereign-wealth-funds/yue-bao-wow-how-alibaba-is-reshaping-chinese-finance.html>

---

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM 全球企业咨询服务部  
Route 100  
Somers, NY 10589

美国出品  
2016 年 1 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在全球许多管辖区域注册的商标。其他产品和服务名称也可能被注册为 IBM 或其他公司的商标。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：[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

截至最初的发布日期，本文档为最新版本，IBM 可随时对其进行更改。并非在所有 IBM 开展业务的国家或地区中都提供所有产品。

本文档的信息“按现有情况”提供，不附有任何种类（无论是明示或还是暗示）的保证，包括有关适销性和适用于特定用途的保证以及有关非侵权的保证或条件。IBM 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

本报告仅用于一般指导目的。并不用于替代详细研究或专业判断。IBM 对于组织或个人因使用本文档而导致的任何损失不承担任何责任。

报告所采用的数据可能根据第三方数据源产生，而且 IBM 并未独立核实、验证或审核这些数据。使用这些数据所产生的结果是“按现有情况”产生的，IBM 不作任何明示或暗示的陈述或保证。

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

GBE03719-CNZH-02

