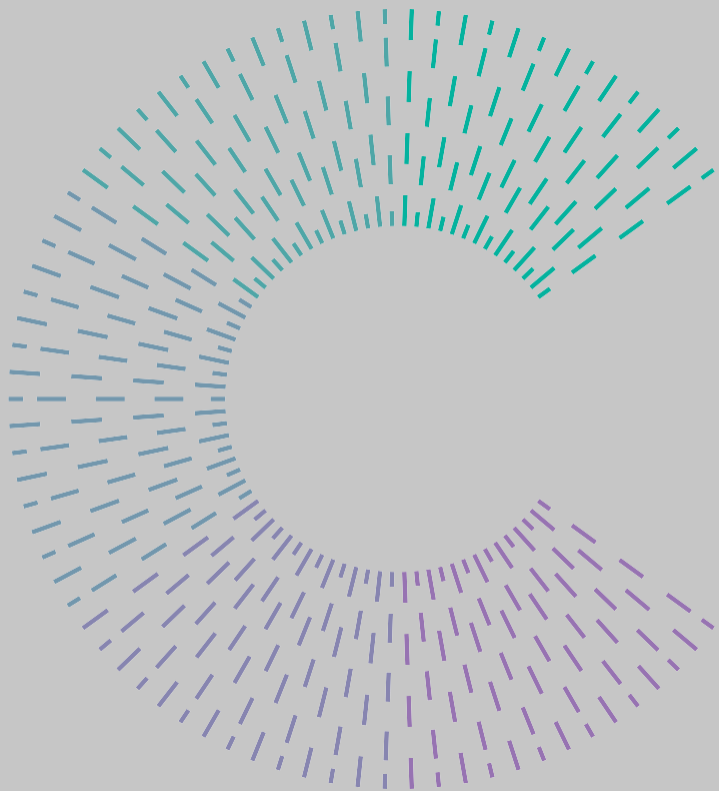


交通运输行业 传统企业逆袭



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。

交通运输业的最高层主管也不例外。对于是新兴市场还是既有市场能够带来最理想的商机，他们的看法明显分成两个阵营（46% 对 39%）。此外，他们对于是要投资开放创新还是专有研究，也是各执一词。然而，以下两点获得了广泛认同：72% 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。64% 的受访者预计，大部分企业将会开展更加广泛的合作。

交通运输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。市场力量仍然排在优先工作日程的第一位，而人员技能已经跃居第二：67% 的受访者表示，人才将成为企业的最大影响因素之一——或许是他们认识到新的交通运输技术和不断提高的客户期望都在推高对数字化高技能员工的需求。自动驾驶型大卡车和其他科技进步最终将减少货物运输所需的劳动力，但是这不会缓解对面向客户型员工的需求。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对交通运输行业的 523 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。本交通运输行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 500 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我们本次最新调研，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：

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

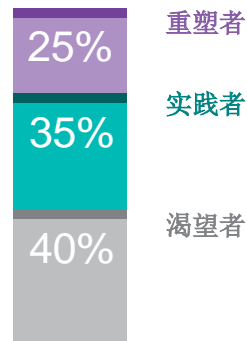
“我相信区块链将会对我们开展业务的方式带来革命性的变化。它的应用是无止尽的。”

美国某交通运输业首席信息官

图 1

交通运输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。



颠覆潮头，自信起舞

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领域的初创企业闯入自己的传统领地。现在，行业外部的企业不再是他们最担心的竞争对手；他们表示，真正的颠覆来自锐意创新的业内传统企业。大多数交通运输业最高层主管一致认同以下说法：

71% 的受访者将行业颠覆归因于业内那些曾经臃肿不堪，但如今已自我重塑，力争在数字时代蓬勃发展的传统企业。但是他们仍对其他竞争来源非常警惕，因为亚马逊等数字巨头不但组建自己的车队，甚至还在争夺快递市场的份额。¹

交通运输业最高层主管希望通过实施彻底的组织变革来抵御这些威胁，主要是提供差异化的服务以及提高效率。许多受访者还认识到，货运业务的购买、预订和支付流程都需要彻底革新，货物跟踪机制以及与其他服务供应商的协作机制也是一样。

我们交通运输业调研样本中的重塑者是推动改革的先锋。与实践者和渴望者相比，他们的改革力度更大，而且尤其强调服务的质量：88% 的重塑者打算在这个领域做出改变（实践者为 70%，渴望者为 66%）。我们并不清楚重塑者是否具有其他战略意图，或者对客户喜好采取不同的做法，但是有一件事显而易见：交通运输行业的现状不会维持太久。

通向个性化的道路

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极为困难，这需要深刻了解不同人群的特点。交通运输业重塑者再次走在前列。他们尤其擅长使用数据确定客户尚未得到满足的需求（请参阅图 2）。

然而，交通运输业重塑者不只是搜索和处理海量的数据。他们采用设计思维方法处理问题——直接与客户接触；咨询合作伙伴，更好地了解客户体验；并使用认知解决方案挖掘深层洞察。与实践者或渴望者相比，重塑者更擅长根据发现的洞察采取行动，以满足客户期望，开发创新型新产品和新服务。

“我们利用新技术更深入地洞察客户的方方面面，优化流程，降低成本。”

中国某交通运输业首席信息官

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最终用户直接对接起来，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% 的交通运输业最高层主管表示自己的企业正在运营平台模式，但 25% 的受访高管正在试验这个概念，19% 的高管准备为此目的重新分配资本。

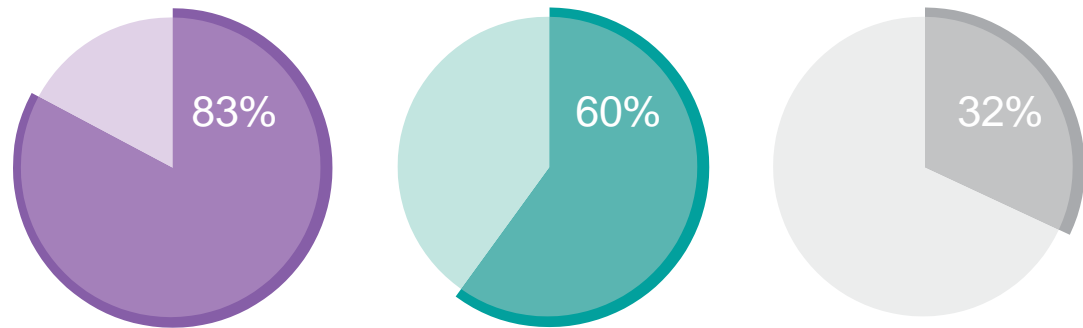
总体而言，该行业对于平台模式的反应速度还不够快；但新的货运交易模式已经出现，他们将客户与承运方精确匹配，提高了货物运载的效率，而且已经占据了一部分市场份额。

图 2

了解现状

交通运输业重塑者擅长使用数据确定客户尚未得到满足的需求。

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“高效”或“非常高效”的受访者百分比。）

叫车服务领域的主要颠覆者优步也已进军这一领域。² 瑞士物流巨头 Kuehne + Nagle 最近启动了全球首个海运服务数字化交易平台。³ 这样的商机数不胜数。

那么，平台模式的运作原理是什么呢？一个关键特征就是致力于创新。而且，交通运输业重塑者已抢得先机：76% 的重塑者采用快速原型来检验并完善自己的业务战略（相比之下，使用此方法的实践者和渴望者比例分别只有 45% 和 24%）。此外，重塑者在云计算、物联网 (IoT) 和人工智能 (AI) 领域的投资力度更大，而这些都是用于将分离的数字世界和实体世界连接起来所不可或缺的技术。

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。交通运输业重塑者具备特别出色的适应能力：**84%** 的受访重塑者最高层主管能够牢牢掌握交通运输行业的发展方向（而表达相同观点的实践者和渴望者企业的比例则为 **67%** 和 **42%**）。领导这些企业的最高层主管也能更清晰地阐述企业战略，鼓励开放持续的对话。

不仅如此。大多数交通运输业重塑者正在打造能够即时学习的灵活企业：他们比实践者或渴望者更加重视知识共享（请参阅图 3）。他们还更为主动地征求员工意见，以便开发新的方法，大力支持员工做出最佳行动方案决策。

“为了给客户带来更高的灵活性，我们投资创建了在线平台，并对业务进行了数字化改造。”

墨西哥某交通运输业首席财务官

图 3

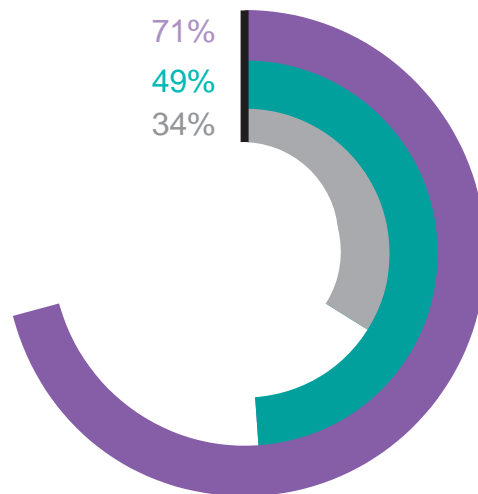
重塑者

实践者

渴望者

汇聚智慧

交通运输业重塑者鼓励在整个企业范围内分享知识。



问题：贵公司的领导团队在多大程度上促进和支持协作与知识共享？（选择“很大程度”的受访者的比例）

此外，交通运输业重塑者更擅长建立合适的合作伙伴、供应商和分销商网络。他们将培训视为第一要务：70% 的重塑者投入重金，支持员工持续进行技能升级，而只有 56% 的实践者和 37% 的渴望者这么做。简而言之，交通运输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。

强化优势：立即行动

*减轻客户痛点。*借助技术，使客户感觉不到交通运输流程的复杂性。消除各种老大难问题，比如繁琐的报价生成活动、不可靠的跟踪系统以及低效的支付流程等。只为客户提供他们所需的信息。

*不安于现状，积极开展合作，实现转型。*关注客户体验，而非自身运营。与交通运输企业合作，协调运输流程，扩大业务范围，提高资产利用率。搭建平台，为承运方和客户提供有关运能、需求和运输状态的准确实时数据。

*快速敏捷、重点突出地开展创新。*培养以员工为核心的开放协作文化。倾听员工心声；因为他们是洞察客户问题的主要来源，而且往往最先得知颠覆性创新。

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三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。

备注和参考资料

- 1 “Amazon may enter shipping business by delivering some of its own orders.” The Associated Press. February 9, 2018. <http://triblive.com/business/headlines/13283601-74/amazon-may-enter-shipping-business-by-delivering-some-of-its-own-orders>
- 2 Madrigal, Alexis, C. “How Uber Is Building Uber for Trucking.” *The Atlantic*. August 8, 2017. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2017/08/how-uber-is-building-uber-for-trucking/536157/>
- 3 “Kuehne + Nagel Launch New Digital Platform – Sea Explorer.” *Logistics Manager*. March 6, 2018. <https://logistics-manager.com/2018/03/06/kuehne-nagel-launch-new-digital-platform-sea-explorer/>

01014501CNZH-00

