

# 传统企业 逆袭

来自全球最高管理层  
调研的洞察

IBM 商业价值研究院

在我们最近的一次调研中，我们收集了 12,854 位受访者的意见，他们分属六个最高管理者角色，来自 112 个国家或地区

首席执行官

2,148

首席财务官

2,102

首席人力资源官

2,139

首席信息官

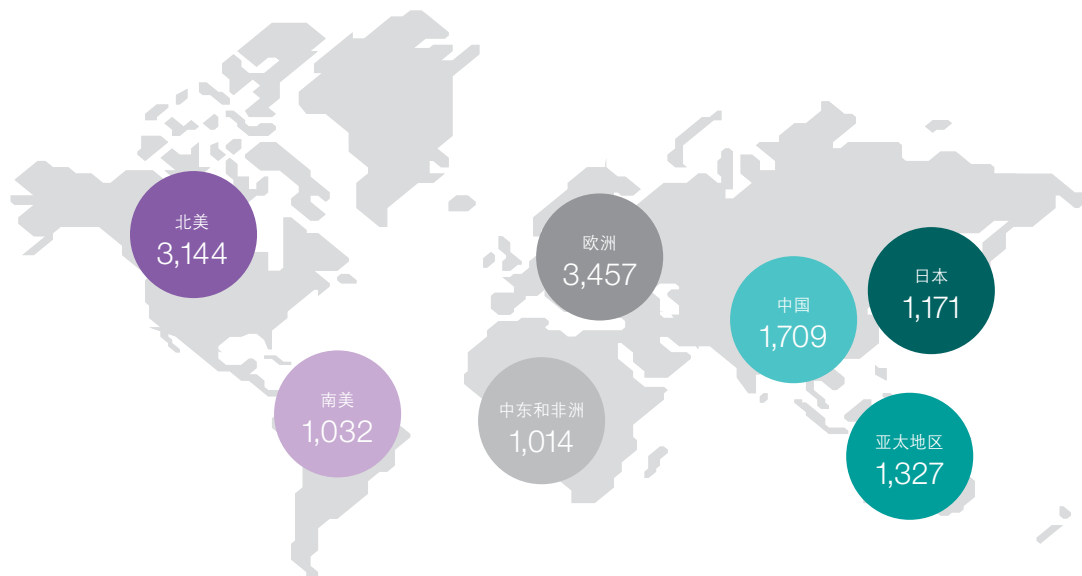
2,258

首席营销官

2,091

首席运营官

2,116



本报告是 IBM 的第三次涵盖整个最高管理层的综合调研，也是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 持续开展的最高管理层系列调研第 19 期。从 2003 年至今，我们已经从 40,000 多次访谈中收集了大量数据和洞察。本次我们彻底改造了调研计划，收集全年数据并发布调研结果。我们携手知名学者编写了这份报告。在报告中，我们从最高管理层洞察、体验和观点的角度集中展示了重要调研成果。

---

## 事业不歇，重塑不止

尽管互联网引领平台变革已有二十年的历史，但探寻未来发展之旅从未停歇。发展趋势始终不明朗。如今，“赢者通吃”型企业在不断增加，但协作式生态系统同样日渐盛行。即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创新也未曾放慢步伐，当然这并不出乎意料。未来究竟该选择怎样的发展道路？蓬勃发展的企业不会静静等待下一个转折点的出现，也就是新技术、新业务模式或新生产方式闪亮登场之时。他们深知，重塑企业的关键不是等待时机，而是不懈努力。必须以坚韧不拔的精神开展持续重塑，这意义比以往任何时候都更为重大。即使现状不错，也要居安思危，不断寻求并实施变革。

---

# 引言

对于市场竞争态势日渐减弱的成因和后果，经济学家和战略家争论不休。这一方面是由于市场主导权集中到少数数字技术企业的手中；而另一方面，也受到很多结构性因素的影响。最高层主管可能并未确切了解周围环境发生的变化。这些受访企业对于未来几年业务格局变化的预期各不相同，莫衷一是。

对于未来业务重点是否会从传统成熟市场转向新兴市场，持正反观点的最高层主管势均力敌。多年来，高管们一直预计企业将朝开放创新（向外采购）方向发展；而如今，越来越多的最高层主管预计将重回专利创新之路。但也有许多最高层主管提到了协同创新的新能力和新意向。

尽管如此，最高层主管在价值主张变化及价值链扩张趋势这两个方面达成了一致意见。2/3（68%）的最高层主管预计企业的关注点将从产品转向客户体验。同时有 63% 的最高层主管认为，大多数企业将继续拓展自身的业务合作伙伴网络。

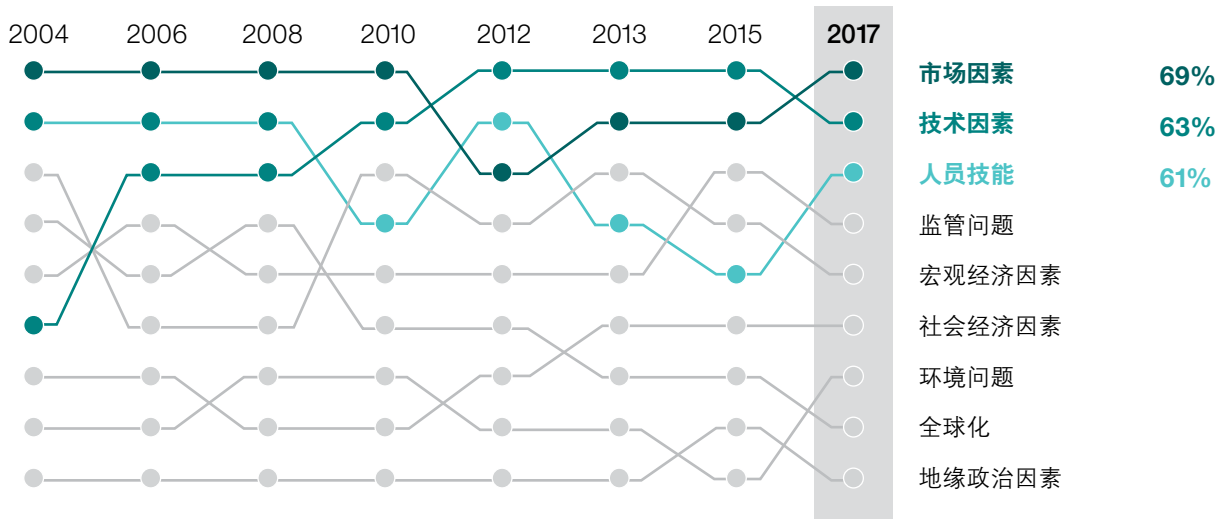
在 IBM 开展最高管理层调研的 14 年中，我们一直提到一个问题：在未来的两到三年，影响企业的最重要的外部力量有哪些？从今年的调研结果来看，市场因素重回第一位，主要体现在竞争日益激烈、客户喜好不断变化；而技术因素则下滑至第二位。人员技能大幅蹿升至第三位，这说明企业对于人才和思想等无形资产价值的认识有所增强（见图 1）。

为更有效地理解各种因素的作用，我们应用集群分析方法，将参与本次调研的 12,500 多位受访者划分成若干截然不同的类别。由此产生了三个原型，我们称之为重塑者、实践者和渴望者。我们将企业归入上述三类原型之一，他们处于数字化重塑™ 的不同阶段，并从各自的位置出发，定睛于未来的机会。

图 1

## 回到未来

市场因素和人员技能的重要性在增加



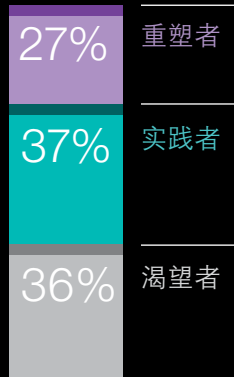
问题：未来 2-3 年影响贵企业的最重要外部力量有哪些？（最多选择五项）。

重塑者占受访企业总数的 27%，也是表现最突出的群体。重塑者表示，在过去的三年中，他们的收入增长和盈利能力均优于同行，而且在创新方面同样处于领先地位。重塑者企业中各组织的步调密切保持一致。重塑者表示，他们的 IT 战略与业务战略保持协同，并对业务流程进行了优化，以帮助实现战略意图。这些企业并不自我封闭，各自为战。鉴于过去在管理变革方面的成功经验，他们对于自身的持续适应能力颇有信心。此外，他们还制定了明确的变革管理战略。

重塑者重新安排资源，为实现规模化寻找全新来源（广泛的合作伙伴网络），从生态系统中发掘新的价值。他们密切关注人员技能，并且已经重组企业架构（包括企业文化），鼓励尝试新生事物，倡导奇思妙想。他们在与客户及合作伙伴共同创新和紧密合作方面也遥遥领先。此外，他们还利用通过密切持续的合作而获得的数据和知识，筹划富有吸引力的客户体验。

对调研数据的集群分析揭示出三种原型，每种原型特征鲜明，反映不同群体的数字化重塑™ 能力。

企业从各自的位置出发，定睛于未来的机会。



用于分析的不同变量包括：

- 通过改变游戏规则颠覆新市场或新行业
- 部署数字技术以转变与客户之间的互动
- 用于表明业务战略的数据和分析洞察
- 快速构建原型以检验和完善业务战略
- IT 战略与业务战略高度一致
- 用于持续开展产品和服务创新的数据分析洞察
- 反馈和适应周期短，加快项目执行速度

实践者（占受访企业总数的 37%）尚不具备实现自己的雄心壮志所需的能力。但他们同样目标远大。半数以上的实践者计划在未来几年启动新的业务模式。部分实践者准备实现跨越式发展，敢于冒更大的风险，颠覆行业格局，超越其他企业。考虑采用最彻底的新业务模式之一，也就是平台业务模式的实践者比重塑者更多。

渴望者 — 顾名思义，无论是在数字化之旅中所处阶段，还是在快速抓住新机遇的能力方面，都还有很长的路要走。渴望者占受访企业总数的 36%。此类企业面临的最大挑战在于建立适当的愿景、制定合理的战略、获取合适的执行能力和资源，特别是高素质的员工与合作伙伴。

透过重塑者的意图和行动，人们可以了解企业如何培养新能力，建立合理的组织架构以持续创造新价值。实践者则提醒我们，在数字化时代，只要敢冒风险，能够灵活地实现新愿景，就仍然有机会反败为胜。

在这次第 19 期 IBM 全球最高管理层调研中，IBM 根据受访者的回答，与客户以及各界学者开展合作，主要讨论当前颇为引人注目的四大主题：

## 颠覆潮头，自信起舞

### 传统企业大步向前

我们深入剖析了形成当前竞争环境的各种因素，新出现的商机，以及重塑者在稳定性和活力之间保持平衡的偏好。

## 重塑之旅，建立信任

### 通向个性化的道路

在本报告中，我们展示了重塑者如何践行设计思维方法，检验各种假设，及时调整企业发展方向，在信任的基础上与客户开展合作，建立密切关系。

## 统筹谋划，迎接未来

### 拉动平台业务模式

在这部分中我们介绍，企业在通过全新方式拓展合作伙伴网络的过程中，如何逐步实现能力转变。我们阐述了企业需要如何重新审视价值主张，如何分配资源，是自建平台，还是参与平台。

## 积极创新，与时俱进

### 企业实现敏捷运营

我们介绍了领先的企业如何激发员工潜能，鼓励他们积极尝试和创新，近距离接触客户，在日臻完善、充满活力的团队与合作伙伴生态系统中蓬勃发展。



# 颠覆潮头，自信起舞

传统企业大步向前

## Rita Gunther McGrath

哥伦比亚大学商学院  
战略、创新和发展专业教授

## Philip Dalzell-Payne

IBM 服务部  
IBM 数字战略合作伙伴

尽管重大的行业颠覆潮流引发了剧烈动荡，但参与本次调研的高管似乎颇为乐观。大部分的受访者表示，他们不太担心颠覆对自身企业产生的直接冲击。此外，最令他们担忧的竞争对手并不是可怕的数字巨头，而是锐意创新的传统企业。因为在颠覆性的数字化时代，积极创新的传统企业在竞争中表现得更加智慧，受访高管一致认为，他们比新进入市场的企业更具竞争力。

1/3 以上（36%）的最高层主管表示，行业颠覆造成的冲击很小，甚至完全没有影响。更有甚者，44% 的最高层主管在实施企业转型来应对颠覆格局方面，丝毫没有紧迫感。仅有 27% 的最高层主管表示感受到明显的颠覆。相较于此前的许多预测结果，这一比例显然有些出乎意料。“全面优化”、共享经济的胜利以及行业界线日益模糊所诱发的威胁，究竟带来了哪些后果？

来自其他行业的竞争冲击并未如预期一般大规模肆虐。仅有 23% 的最高层主管表示，行业外部的竞争对手是颠覆的重要来源。数字巨头继续集中力量，大举进军某些行业，但据受访的最高层主管表示，数字巨头并非主要颠覆因素。

初创企业并不是很活跃。而传统企业在发起反击。

72% 的最高层主管指出，锐意创新的传统企业在自己所在行业掀起了颠覆大潮（见图 2）。甚至在动荡程度高出平均水平的行业，比如金融服务行业，尽管初创企业的占比相对较高，但富有创新精神的传统企业仍是变革的主力军。

## 颠覆已死！颠覆万岁！

发生了哪些变化？一轮颠覆大潮可能正在逐渐平息。无处不在的移动技术和数字媒体已经撼动一些最敏感的行业。优步 (Uber) 和爱彼迎 (Airbnb) 现象席卷市场，很多企业面临产能过剩和利润侵蚀。

一些潜在的颠覆者甚至未能入门。数字巨头占据绝对优势，令初创公司及其背后的风险投资 (VC) 公司望而却步。<sup>1</sup> 近来，美国创业公司数量陷入近 40 年的最低谷。<sup>2</sup> 天使基金和种子基金的投资额以及首次融资额双双下滑；投资开始转向现有的“独角兽”型企业 and 后期交易。<sup>3</sup>

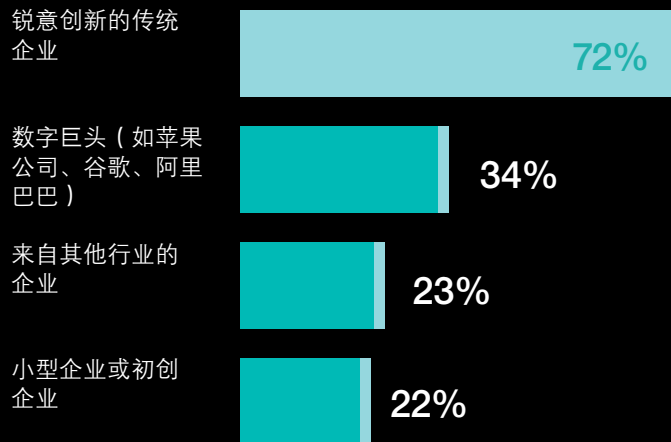
传统企业磨练自身技能，收购初创的颠覆型企业，网罗各种数字技能和创新人才。金融服务企业以创纪录的速度收购金融科技公司、保险科技公司和监管科技公司。而在另外一些行业，沃尔玛收购了平台零售商 jet.com 以及其他初创企业；UPS 收购了“货运行业的优步” Coyote Logistics。<sup>4</sup> 空中客车联合维珍集团、高通以及其他一些公司投资 OneWeb，后者计划发射超过 640 颗卫星，提供覆盖全球的宽带互联网接入服务。<sup>5</sup>

图 2

## 新一轮变革

所有全球  
参与者

锐意创新的传统企业  
引领颠覆大潮



问题：哪些类型的企业正在主导您所在行业内的颠覆大潮？  
（请选择所有适用项）。

“在不久的将来，我们企业的最重要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。”

颠覆局面会就此沉寂吗？不见得。甚至在由少数几家企业主导的相对稳定的市场中，依然可能发生突变。预订服务就是一个例子。Birchbox、Blue Apron 和 Dollar Shave 等初创企业发展迅猛，其影响波及到许多服务品类。后来，Dollar Shave 被联合利华收购。如今，许多传统零售商和消费品公司都开始提供预订服务。<sup>6</sup> 甚至汽车制造商也加入行列，打造按月“租车”预订服务，其中包括保险以及必要的维护和维修费用。

如果企业能够经受住近期颠覆的考验，就有可能变得更加强大，更有效地为转型做好准备。自 Clayton Christensen 提出颠覆性创新现象至今的 20 年中，企业肯定或多或少汲取了一些经验教训。<sup>7</sup> 在牢固的关系和强有力资源的支持下，传统企业持续自我重塑。例如，美国医疗保健业巨头 Kaiser Permanente 表示，在每年 1.1 亿次医患接触中，已经有 52% 通过在线或移动方式完成。<sup>8</sup>

战略转折点（也就是基本面发生变化的重要时刻）通常酝酿已久，而且大多数不容易觉察。无论过去还是现在，企业都很可能无法预见新一轮颠覆大潮。更重要的是，目前的风险投资 (VC) 基金（也就是手持重金的机构）已达到创纪录水平，静待新一轮大胆的投资机遇。

“随着数字化颠覆大潮的来临，我们企业开始转变战略，投资数字初创企业，因为这将推动信息共享和创新。”

Takao Wada,  
日本 PERSOL TEMPSTAFF CO.,  
LTD. 总裁兼代表董事

## 没有初创企业参与的颠覆大潮

为应对由传统企业主导的颠覆性变革，最高层主管积极获取新技能。重塑者超越同行企业，在创新方面独占鳌头，他们善于利用生态系统优势，联合供应链中的企业，甚至和他们共享实体资产和人员技能。另外在本次调研中，我们还对不同的企业分类进行了综合审视，制定明确的变革性战略的企业（颠覆者）往往同样注重生态系统创新。

企业注重从生态系统发掘新的价值，这在一定程度上解释了为什么受访的最高层主管认为，未来几年更多企业会继续从事本行业，而非跨界发展。在 2015 年的调研中，54% 的受访高管认为新竞争对手将如潮水般涌入本行业；而在本次调研中，持有此观点的人数下降了一半，降至 26%。

他们相信，日后出其不意的跨行业竞争对手将越来越少。美国医疗保健巨头 CVS 宣布了收购美国医疗保险公司 Aetna 的意向，传统企业有能力快速转变行业。<sup>9</sup> 此外，在表示制定了颠覆性战略的企业中，有 1/5 声称将集合全行业之力达成目标，而不是仅凭一己之力。

许多行业的竞争程度不断下降。经济研究和文献对于大多数行业的竞争逐渐集中在少数企业之间的局面早有记载，这种转变始于 1998 年左右。“超级巨星”和“赢者通吃”型企业崛起，逐渐垄断各行各业，这一点大家已形成共识。

数字巨头广泛采用平台业务模式，逐步掌握发展主导权。而如今，颠覆者蜂拥而至。

为追求零边际成本的优势，57% 制定了颠覆性战略的企业都建立或拥有平台业务模式。通过统筹资产（而不是拥有资产），他们能够充分利用业务网络效应，快速扩大规模（见图 3）。各行各业中各种各样的企业纷纷投资于平台模式。根据我们对受访最高层主管所作回答的分析，以及公开的金融和宏观经济数据，保守估计未来两到三年，重新分配给此类“赢者通吃”型业务模式的资本可能达到 1.2 万亿美元，相较于目前已确知的大约 4,200 亿美元的投资规模，增幅高达 174%。<sup>10</sup>

颠覆性战略使实体资产的价值大打折扣，这已经不是什么新闻了。这种局面很可能会发生转变。重塑者和颠覆者纷纷投资其他技术领域（如物联网 IoT 和区块链），促进在生态系统中的各企业间共享数据。随着物联网逐渐成为数字世界与实体世界之间的桥梁，点燃物联经济之火，价值很可能转向精于统筹数字/实体生态系统的企业。锐意创新的传统企业可以将基础设施和资产的所有权及相关管理专业知识转化为新的颠覆性优势。

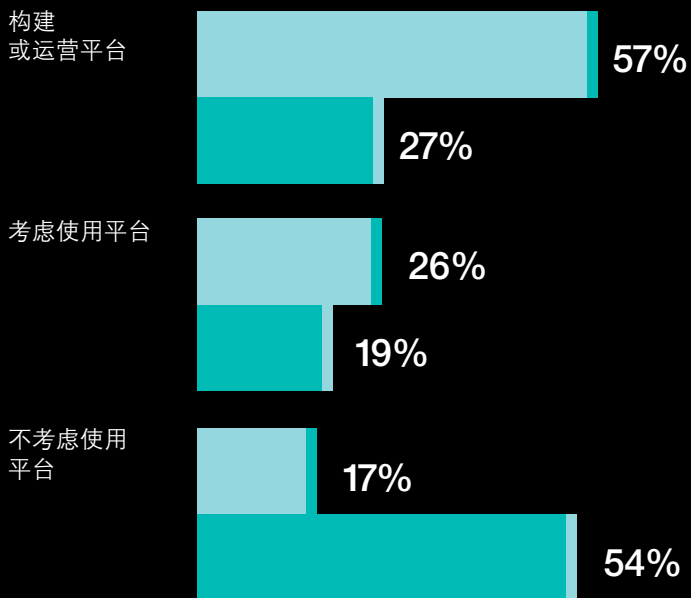
宝马公司有意组建一支车队，根据日常需求对不同的服务进行优化，不仅仿效优步，而且超越优步。它可以派遣车队中的车辆并配备专业司机，提供打车服务，或者提供按小时计费的短期租车服务。<sup>11</sup> 另外，还可以根据需求提供客运或包裹递送服务，以期最大程度实现每辆车的收入。

图 3

## 快速起步

颠覆者

所有其他企业

颠覆者踊跃采用  
平台业务模式

问题：贵公司采用怎样的竞争战略？贵公司目前处在采用平台业务模式的哪个阶段？

颠覆并没有沉寂下来。而是在传统企业中逐渐积累，蓄势待发。在《竞争优势的终结》(The End of Competitive Advantage) 这本书中分析表明，长期绩效表现出色的企业能够在稳定性和活力之间成功地保持平衡。<sup>12</sup> 他们不断重新分配资源，投资前景光明的新领域，并不断开展市场试验。他们认识到，任何优势都是暂时的，因此需要冲在颠覆潮头，不断探索新机遇并积极投资。

创新不再是新贵们的领地。本次调研的受访者中，财务业绩最好的群体，也就是重塑者群体，在创新方面也同样走在前列。此类领先企业对于行业发展趋势有着深刻的理解。他们愿意尝试新生事物，而且行动迅速，这也是有别于其他群体的一大特色。快速构建原型，制定并推行战略——这是重塑者的七大鲜明特点之一。3/4 的重塑者表示，他们的企业文化鼓励快速失败和成功创新，认可尝试的价值所在。

这些敏捷灵活、勇于尝试的重塑者不需要率先发现可能改变一切的颠覆。他们更倾向于实施持续变革，随时准备好重塑自我，而不是因为新竞争对手或市场变革而被迫重新思考自身发展方向。

“我们面临的挑战是在短期内发动大规模数字变革；颠覆行业格局，但不能影响当前的高水平客户服务。我们投资高新技术，旨在提升敏捷性，推动实现持续转型。”

英国某能源及公共事业  
首席营销官

---

## 重塑之旅，建立信任

通向个性化的道路

### Joerg Niessing

INSEAD

营销助理教授

### Robert Schwartz

IBM iX

代理机构服务全球负责人

各种各样的企业争相营造个性化用户体验。目前，86% 的企业表示至少在某种程度上有效地营造了体验以吸引个人客户，这个比例相当惊人；有 53% 的企业认为自己营造的体验相当有效。

### 步子迈得过大？

据最近的一份报告预测，领先企业将获得巨大的利润和客户份额。单单零售、医疗保健及金融服务三个行业，个性化服务就将产生 8,000 亿美元的收入转移 — 这些收入将流向 15% 表现突出的企业。<sup>13</sup> 因此，这一类企业将继续保持领先。于是，企业需要思考的一个问题是：我们的前进方向是否正确？

诸多理由表明，许多企业的前进方向可能并不正确。首先，令人无法抗拒的个性化体验的设计极为复杂 — 并不仅仅是因为必须统筹各个渠道。要设计个性化体验，必须深入了解每一个鲜活的个人 — 他们的动机、期望、秉性以及即时情绪。

其次，IBM 商业价值研究院之前的一份调研报告 — “体验革命”表明，管理层认为对于客户重要的问题与客户最关心的问题严重脱节。<sup>14</sup> 最后，本次最高管理层调研结果表明，客户动机与管理层理解之间的脱节依然存在。

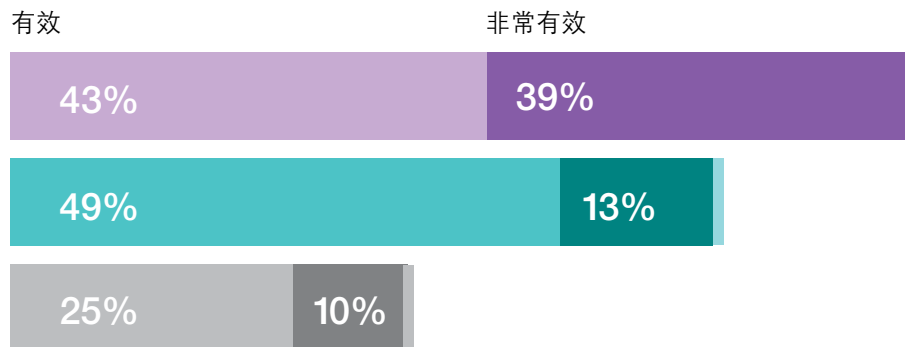
对受访最高层主管所作回答进行的判别分析表明，有一个因素可以最明显地区分领先企业（重塑者）与其他企业，那就是能否运用数据发现未满足的客户需求。80% 的重塑者表示，他们能够非常有效地发现新的客户需求或者未得到满足的客户需求（见图 4）。此外，表明完美完成这项任务的重塑者较实践者高出三倍。

图 4

## 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？



我们的结论？在声称对自己的个性化努力表示满意的企业中，有许多很可能忽略了真正完成这个目标所需的第一步：了解客户需求。行动过快，很可能会翻车。由于他们未意识到需求，因此可能会对未满足需求感到诧异，导致客户体验偏离，最终造成客户流失。在实现个性化时采用随意的方法可能比无动于衷更加可怕。

## 首先提出问题

为了营造符合情境的个性化体验，也就是了解客户的个人特征，重塑者不仅仅研究大量数据，尽管他们在这方面做得十分出色。重塑者还是设计思维者。他们设身处地，从客户的视角去思考，这无疑有助于探索和研究正确的问题。

为探寻最合适的后续问题，设计思维者会探索和审视相关环境。重塑者在这方面的表现极为出色。不出所料，他们善于和客户建立密切关系，从而能够获得直接反馈。但是，70% 的重塑者仍求助于合作伙伴，以期更深入地了解客户体验；同时，70% 的重塑者分析竞争对手对客户需求的反应，推测竞争对手是否掌握了自己所不了解的信息。

“为更有效地理解客户需求，保险公司可持续征集客户反馈，快速打造新服务，从而实现新的收益。”

美国某保险业  
首席营销官

身为设计思维者，重塑者总是不断寻找新的线索，借此揭示客户需求。1/4 以上的重塑者采用人工智能 (AI) 技术和认知解决方案，以便更有效地了解客户及改善客户体验。超过半数的重塑者计划在未来的两到三年开展这项工作。如果希望实现精准个性化，最需要的一项能力可能就是站在客户的立场上思考问题，从设计思维的角度进行换位思考。为了深入了解个人的动机和行为，应用人工智能处理大部分企业无法触及的大量非结构化数据是有帮助的。由于认知解决方案彻底摆脱了利己思想和偏见，因此很可能揭示人类无法发现的种种模式。

### 积极求证，防止机遇失之交臂

重塑者擅长于设计思维者常用的一些极有影响力的活动，如客户协作，以及详细的客户体验之旅路线图。这些活动有助于设身处地地理解和洞察客户想法，并引发同等重要的二阶效应。他们秉持信任和责任的理念。

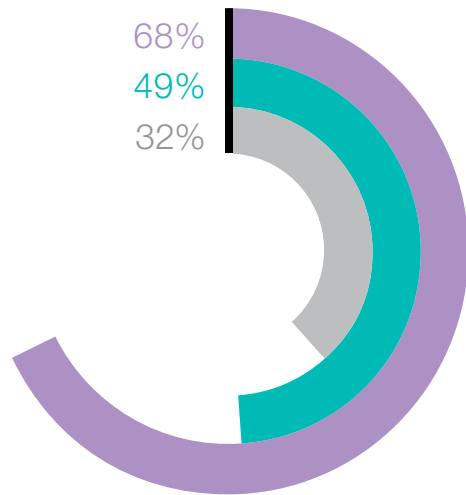
重塑者深刻理解“与客户共创”所蕴含的价值。2/3 的重塑者表示，他们可以十分有效地开展客户协作，共同打造新产品和新服务。此外，68% 的重塑者将客户反馈整合至各项规划和设计流程之中（见图 5）。

图 5

重塑者  
实践者  
渴望者

### 由外而内

重塑者将客户反馈融入规划和设计的全流程



问题：贵公司在多大程度上将客户反馈融入全部规划和设计流程？

“与客户共创”概念大约在十年前首次提出，现已变得越来越普及。谷物早餐、羹汤、鞋子、拖拉机、汽车、火箭飞船，凡是能够想到的，都有人愿意共创。有些企业将此发挥到极致。

日本零售商无印良品 (MUJI) 因销售极简设计的产品而闻名。身为生活品味品牌，无印良品自创立以来，一直以共享设计热情来吸引客户。数十年来，无印良品每月都会向客户征集数千种产品创意和改进建议并据此制作产品。如今，无印良品项目团队会定期面向庞大在线用户群征集新品创意并在此基础上进行开发。数据显示，这些由用户参与创造的产品销量非常好。据一份家具销售调研反映，相较于设计师单独创造的产品，由用户参与创造的产品仅第一年的销售收入平均要高出三倍。无印良品与客户的关系极为密切，这是它成为标志性全球品牌的一个原因。<sup>15</sup>

迄今为止，物流领域的全球市场领军企业 DHL 携手客户开展了 6,000 多个共创项目。创新包括：通过研发合作打造的无人机快递服务 Parcelcopter，目前正在德国进行测试；还有携手沃尔沃打造的服务，用于将包裹投递到沃尔沃车主停放的车辆。<sup>16</sup>

“如果客户能够想象，则不能算作创新。为加深印象，必须给人们带来惊喜。”

泽田道隆，  
日本花王公司  
总裁兼首席执行官

目标并不仅仅是打造畅销的产品和服务。强大的共创社区有助于发掘人员潜能，建立高度信任。密切关系有助于更有效地理解人员动机，设计思维的主要目标在于了解客户的切身感受。此外，社区成员间的信任将转化为对机构的信任。借助社区的强大力量，骨干影响者成为品牌拥护者，将信任传播到社区以外，比绝大多数广告都有效得多。

共创社区是获得客户洞察的丰富源泉，但为了充分理解各类数据，重塑者还需绘制客户体验之旅路线图。足有 65% 的重塑者表示，他们非常有效地创建了详细的客户体验之旅路线图，相比之下仅有 45% 的实践者这样表示——这也是两类群体最重要的客户能力差距之一（见图 6）。

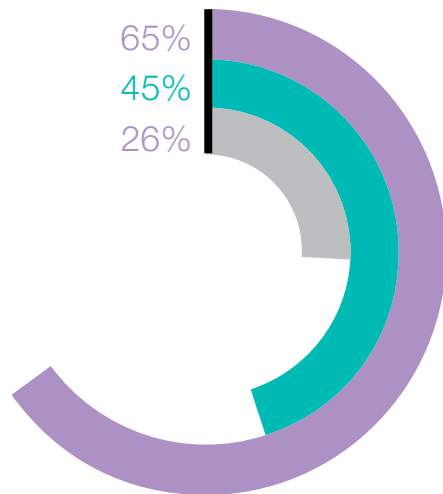
客户体验之旅路线图不是墙上有吸引力的图表，也不是各种大号便利贴。它们从丰富的数据源提炼而来，可以分解客户体验，高度准确详细地揭示根本问题和难点。跨职能团队可以达成共识，无缝协调各个渠道的体验以及端到端的体验。体验路线图可以揭示各个接触点的数字化何时以及对哪些群体有效或无效。它们可以（并且也应该）利用社交、心理语言学及其他非结构化数据创建角色模型。倘若客户自己参与对话，则可以利用共创过程中建立的信任得出合理的结论。

图 6

重塑者  
实践者  
渴望者

## 站在客户的立场上 思考问题

重塑者能够非常有效而详细地绘制客户体验之旅路线图



问题：贵公司在创建全面详细的客户体验之旅路线图方面的成效如何？

勇敢的质疑者可以深入探索体验路线图。他们寻找各种妨碍或改善体验的环节。例如，拉斯维加斯的一家酒店估计，每位顾客平均有 125 个接触点。办理入住手续排队过长是一个老生常谈的问题，如果能够妥善解决，很可能产生巨大影响。酒店通过移动应用、无匙门禁办理入住手续，甚至如果客户对房间不满，还能自动联系服务台重新预订。<sup>17</sup>

要将客户作为一个个活生生的个体加以深入了解并有效回应，而不能单纯地按脚本操作，也不能委托给聊天机器人。必须将这种个性化作为企业文化的真正属性和成果。如果跨职能团队共同开展客户体验之旅路线图流程，就能将对客户承担的责任融入企业文化。

3/4 的重塑者表示他们能够圆满完成基础性工作，也就是深入洞察未满足的客户需求，从而非常有效地营造个性化体验。近 1/3（30%）的重塑者表示，他们已达到个性化巅峰，相比之下仅有 15% 的实践者和 7% 的渴望者表达同样的观点。

重塑者通过“客户共创”发现未满足的客户需求，证明自己重视客户体验，而不仅仅是为了达到目的；体验之旅路线图不单单是为了通过个性化提升忠诚度，而是为了获得信任，并证明值得信任的理由。

“我们统筹客户体验之旅，积极朝数字化方向转变，但同样意识到，关键时刻开展人际互动的重要意义。”

新西兰某银行业和金融市场  
首席营销官

# 统筹谋划，迎接未来

## 拉动平台业务模式

### Yoram (Jerry) Wind

沃顿商学院

兰黛名誉教授、营销教授

兼 Wharton Fellows 教务处主任

### Shanker Ramamurthy

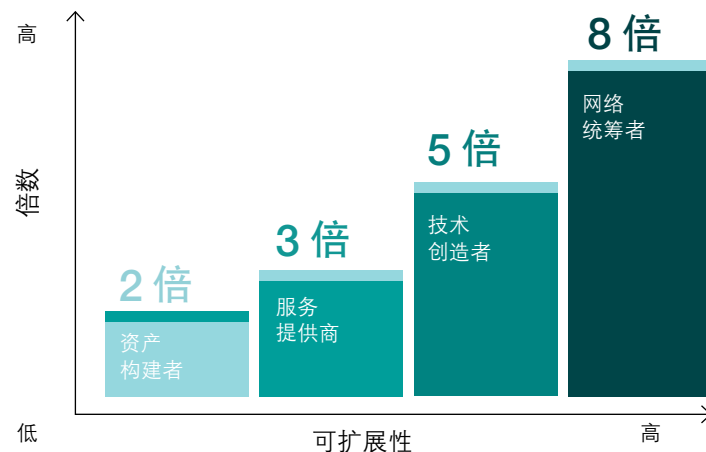
IBM 行业平台

战略和市场开发总经理

哪家企业不想成为亚马逊或阿里巴巴呢？在平台业务模式的支持下，他们主宰自己的市场领域，并轻松进入新市场。通过统筹消费者与生产商之间的直接互动，他们可以创造令人炫目的网络效应。

平均而言，平台统筹者比其他业务模式的收入增长更快，创造的利润也更高，市场估值最高可比收入高八倍（见图 7）。<sup>18</sup> 在每个行业，少数勇于冒险的企业率先进军平台领域，接着其他企业纷纷效仿。

图 7 业务模式和倍数效应



数字使用已获得哈佛商业评论出版社许可。

在高回报潜力以及可能实现赢者通吃局面的吸引下，28% 的受访最高层主管表示，他们的企业打算重新分配部分资本，用于构建平台。据估计，过去几年加上未来几年重新分配的资本将高达 1.2 万亿美元。

目前，有不到半数（46%）的企业要么已经投资新的平台业务模式，要么正在考虑投资。问题在于：他们具备自我重塑的雄心、勇气和资金吗？一旦采用平台模式，成功“规则”将完全改变，不再是平台拥有者一家独大，而是所有平台参与者共享成果。

我们分析了对 56 个变量的回答，制作了更加清晰的特征、能力和承诺图表，涵盖以下四个平台采用阶段：不考虑、正在考虑、正在构建，最后还有目前正在运行平台业务模式。值得注意的是，已在市场中建立平台模式的企业（也称为“平台运营者”）与仍在尝试及实施新业务模式的平台构建者存在显著差异。平台运营者在以下三个方面表现极为出色（见图 8）：

**根据互惠原则创造价值**— 在整个生态系统中采用深入合作方法，营造双赢局面。

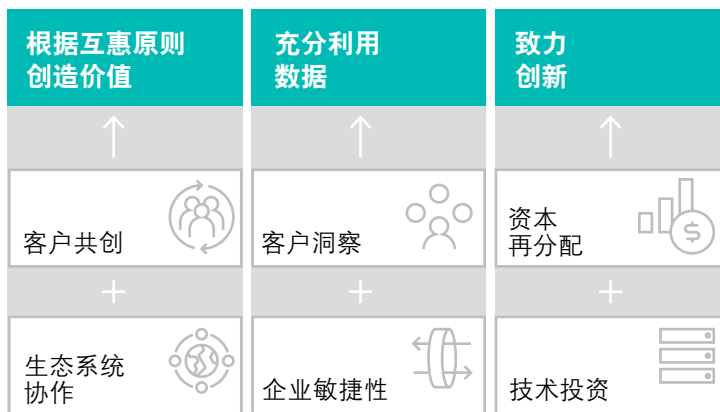
**充分利用数据**— 将数据作为最重要的资产加以处理并统筹，改善持续变革的表现与能力。

**致力创新**— 重新分配资本和资源，从保护市场份额转变为在新市场中开拓创新。

图 8

## 全速前进

平台业务模式框架



高效平台业务模式战略和执行的特征

## 根据互惠原则创造价值

在平台上，传统优势将被打破。传统优势主要来源于专利优势创造的价值。而平台运营者推崇互惠精神——平台上的客户和企业网络共同创造价值，共同受惠。

对于许多企业而言，最艰难的改变是将竞争对手融入自己的价值主张之中。迄今为止，已部署平台的平台构建者与平台运营者之间的最大差别在于对待竞争对手的态度。联合竞争对手的平台运营者比平台构建者多出 37%。

六家加拿大主要银行（蒙特利尔银行、加拿大帝国商业银行、德信集团、加拿大皇家银行、丰业银行和道明银行）共同在区块链平台上建立数字身份验证服务。每家银行都贡献出为遵守“了解客户”法规而必须保留的客户身份属性。客户可以在新的服务实体（比如公用事业或房东）验证自己的身份。银行向参与平台的供应商收取交易手续费；供应商则可节省处理新客户的时间和成本；而客户可通过移动应用轻松完成操作。<sup>19</sup> 与上述几家银行一样，平台运营者不单单允许竞争对手参与他们的平台，还投资促进彼此发展。

“我们开展业务转型，根据与多家合作伙伴的合作模式建立开放式平台，以便共同促进生态系统发展。这样，我们就能够打造新的价值主张和服务，发掘新的收入流以及共享投资。”

荷兰某电子产品行业  
首席执行官



大多数平台运营者还放弃一定程度的客户控制权，邀请客户参与评估、评价或共同创造新产品和新服务。携手客户共同打造新产品和新服务的平台运营者比平台构建者要多出 30%，将客户反馈融入设计和规划流程的平台运营者则多出 22%。允许客户评论生产的商品和服务可激励他们持续忠诚于平台。

平台运营者并非单打独斗。他们更善于利用合作伙伴。利用合作伙伴增强客户体验的平台运营者比平台构建者要多出 20%。例如，通用汽车的 Maven Gig 平台面向“临时”工作者（不定期享受 GM 拼车服务的群体，以及 Grubhub 或 Lyft 等快递合作伙伴）提供短期全险电动车租赁服务。另外，租车服务还包括在 EVgo 充电站免费充电。随着通用汽车携临时租车服务进军新市场，他与 EVgo 合作，提供充电服务以满足客户需求，通过最佳方式帮助 EVgo 构建充电基础设施。<sup>20</sup>

参与平台不仅可以获取新客户，还能享受网络效应。但作为交换，参与者必须调整思维，实现双赢局面并达到平台运营者的高标准。例如，平台运营者善于营造个性化客户体验。参与者绝不能任由“痛点”或“脱节”破坏营造无缝体验的目标。

## 充分利用数据

以上是第一个原则：开放共赢，互惠互利；第二个原则是充分利用数据。平台生成海量的多种多样的数据。平台运营者可以将数据转化为创新，持续校准战略和运营模式。

一旦企业下定决心，从试点转变为全面市场实施，势必会被各种新数据所淹没，包括来自参与平台的客户和企业的的海量数据。与平台构建者相比，利用数据确定未满足的客户需求并持续创新产品和服务的平台运营者要多出 18%。

对于不常与客户联系或未与客户建立直接联系的行业而言，流经平台的客户数据是一种福利。通常，此类企业采用混合模式，在依托有形商品保持业务的同时，运营平台模式以便与客户及合作伙伴进行数字互动。例如，耐克的 NikePlus 应用在数字平台上为客户提供健康和训练服务，同时还可作为丰富的数据源帮助实施产品创新。<sup>21</sup>

“通过投资数字资产，发掘实体资产的新价值，我们可以利用数据和分析确定并打造过去无法想象的全新客户服务和体验。”

设备巨头卡特彼勒的战略包括自我重塑，从制造商转变为物联网互联设备服务提供商。卡特彼勒先是投资 Yard Club，而后将其彻底收购。Yard Club 是一个 P2P 租赁平台，旨在帮助拥有卡特彼勒设备及其竞争对手设备的承包商能够充分利用投资，降低拥有成本。除促进租赁业务以外，该平台还可提供精密分析，有效管理租赁设备和优化车队，确保作业现场与办公室实时开展通信。<sup>22</sup>

在平台上，随着战略的快速迭代及精细调整优化的盛行，透过数据开展持续学习的能力不断有所提升。调研结果表明，善于利用数据和分析来清晰说明业务战略的平台运营者比平台构建者要多 48%。通过快速构建原型，对战略进行持续迭代改进的平台运营者要比平台构建者多 27%；优化业务流程以支持战略的平台运营者要比平台构建者多 38%。

倘若平台运营者独享平台创造的所有价值，那么绝对无法取得成功。同样，他们也不能囤积透过数据发掘的种种洞察。相反，他们需要整合、分析数据，并将数据源源不断地提供给平台参与者，持续改进绩效。倘若参与者无法像平台运营者那样利用数据并采取行动，那么很快将在平台上失去位置，更无从获得高额回报。

Fernando A. Gonzalez,  
墨西哥 CEMEX  
首席执行官

## 致力创新

大多数企业年复一年地分配资本开展相同的活动。过去，极少有企业具备投资者心态，不愿重新分配资本以投资推动创新。<sup>23</sup> 这种状况很可能会大为改观。平台运营者已建立平台模式，平均分配 9.0% 的资本用于发展平台。平台构建者紧随其后，平均分配比例为 6.4%。

数字平台不仅是生成数据的网络，而且也需要大量数据。平台运营者是重度技术消费者，在使用、共享及利用数据方面都需要帮助，特别是在物联网设备、云、人工智能、认知解决方案和区块链等领域。

Beam Technologies 推出了连接智能手机的牙刷及各种周边产品，并以预订模式向客户提供。周边产品不仅包括全新的刷头、牙膏和牙线，还包括牙科保险。Beam Dental 可分析收集的用户数据，创建保险产品，出售给牙科医生。若能证实经常刷牙以保持良好的口腔卫生，则可降低消费者的保费。<sup>24</sup>

由于平台运营者不仅使用数据，还能通过数据产生立竿见影的效果，因此他们能够在数据的价值消失之前充分利用即将生成和已经生成的数据。鉴于数据的“半衰期”持续缩短，新技术融合变得越来越重要，特别是，通过区块链在企业之间共享实时数据，通过人工智能和认知解决方案推理、学习并即时做出响应。投资区块链的平台运营者要比平台构建者多 28%，投资人工智能和认知技术的平台运营者要比平台构建者多 10%。

## 抢占先机

对于某些企业而言，生态系统推动建立平台。此类企业加入生态系统，建立牢固的合作关系，并逐渐成为数字平台的统筹者。他们培养自身能力，充分利用生态系统的资源和优势，平台业务模式自然就水到渠成。

为确定哪些企业可能抢占先机，我们按照数字化重塑阶段再次审视了三个群体：领先者群体“重塑者”、中间群体“实践者”，还有处于初级阶段的“渴望者”。

重塑者善于开展密集的生态系统协作，在采用平台业务模式方面一马当先（见图 9）。13% 的重塑者是平台运营者，相比之下仅有 10% 的实践者和 7% 的渴望者担任平台运营者角色。注入平台的大部分资本源自重塑者，目前遥遥领先于其他两个群体。

但是，实践者绝非紧随其后那么简单；实践者所声称的未来活动和投资都高于重塑者。目前，实践者和渴望者运营的平台较少，但实践者表示会迎头赶上。目前正在构建平台业务模式的实践者数量超过重塑者，表明未来实践者可能“运营”更多的平台。不过，经过我们的深入分析，实践者在根据互惠原则发掘最大价值及利用数据方面的能力依然落后于重塑者。然而，由于建立平台后企业能力将会发生重大变化，实践者可能实现跨越式发展。毋庸置疑，对于雄心勃勃的实践者而言，平台是超越同行的绝佳机会。

无论企业选择运营还是参与新平台业务模式，可能都需要开展竞争。随着平台的迅速发展，各行各业似乎都感受到所谓的亚马逊效应：无休止的发展和市场颠覆。企业迫切需要做出选择——无论是拥有、参与平台，还是二者兼而有之，均刻不容缓。

图 9

### 寄予厚望

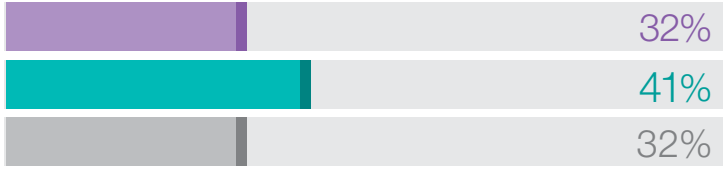
计划未来统筹平台的实践者多于重塑者

重塑者  
实践者  
渴望者

运营平台的比例



构建平台的比例



问题：在采用平台业务模式方面，贵公司处于哪个阶段？

## 积极创新，与时俱进

企业实现敏捷运营

### Amy C. Edmondson

哈佛商学院  
诺华领导和管理教授

### Christine Wyatt

IBM 服务部  
认知流程服务全球负责人

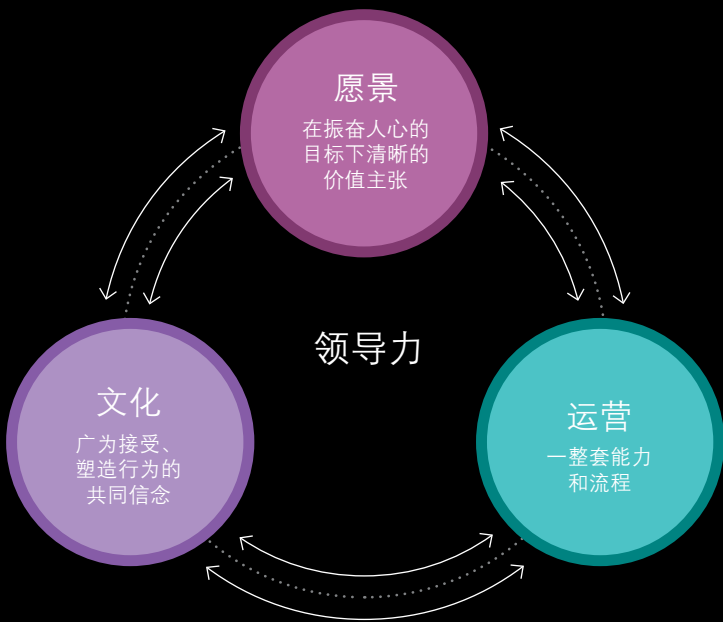
长久以来，管理学家一直不懈探索，寻找规划企业工作的更有效途径。在工业革命时代，随着人们纷纷离开农村进入工厂，迫切需要优化管理科学。工人成为工业巨轮上的一个个“齿轮”，以“最有效的方式”执行几乎所有任务。很久以后，员工逐渐开始进入办公室，成为知识工作者，鼓励相互之间共享知识，从各类常规例行任务中解放出来。

现在呢？协作是众多机构和行业共同创新最可靠的途径。生态系统逐步转变平衡方式，从自上而下的控制转向自主模式。一旦部署到位，团队将动态组合，利用新锐洞察开展智慧试验和后续行动。

将员工从枯燥的重复劳动中解放出来，使他们成为问题解决者，全面参与塑造企业的战略方向。立场坚定、眼光独到的领导者时刻留意变化，组织团队边执行边学习，培养“边做边反思”的能力，确保企业为未来发展做好准备。《反思的实践者》(The Reflective Practitioner) 首先提出了这一观念，随后《学习的必要性》(The Competitive Imperative of Learning) 将其扩展到企业层面，展现了企业愿景、文化和运营的相互作用（见图 10）。<sup>25</sup>

图 10

领先者三角框架



在应要求排列对企业成功影响最大的能力时，参与本次调研的首席执行官重点强调了两个特征：率先尝试的新意愿以及对高素质员工的支持。各地区首席执行官的回答差别不大，这也提醒我们，随着企业借鉴彼此的成功经验，组织架构已逐渐实现“全球化”。

但是，重塑者企业的首席执行官在一个方面仍领先于另外两个群体。重塑者同样十分重视试验和支持，但他们中的大多数将目前的成就归功于学习如何以更加敏捷灵活的方式进行思考，这也是他们相较于其他受访最高层主管的一大优势。重塑者设计运营模式和组织文化，充分体现愿景的灵活性。重塑者明确指出，他们重视智慧试验，快速响应市场变化。重塑者不是让他们的员工躲在后面，而是鼓励他们担任“前线侦查员”。

### 解放思想，实现卓越领导

重塑者企业的领导者不会因环境的不断变化而退缩。他们对于自身的远见卓识充满信心：81% 的重塑者表示，管理层深刻理解自身行业的发展趋势，相比之下，仅有 66% 的实践者和 43% 的渴望者表达同样的观点。重塑者并非依靠天赋异秉的直觉来预测未来，而是依赖团队知识及运营模式。

“我们反复试验。失败率高达 3/5。如果你的比率没这么高，那么一定不是在试验，而是等待掌握足够的信息才开展行动。最终也将流于平庸。”

重塑者依靠信任开展领导工作：75% 的重塑者积极征求员工意见，以便开发新方法，相比之下仅有 54% 的实践者和 38% 的渴望者表达同样的观点。70% 的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。这些领导者并不担心团队意识到自己的观点在不断转变。这样是为了探寻新的发展之路。

如果有中层管理人员妨碍发展，成为最高管理层目标的绊脚石，该怎么办？我们有理由相信，这对于重塑者根本不是问题。仅有 25% 的重塑者企业的首席执行官表示因管理层的官僚主义而倍受困扰。此外，73% 的重塑者建立了有效的运营架构，通过鼓励快速失败加快探索步伐。

70% 的重塑者从最基层入手重新思考员工架构：实施由跨职能团队构成的更流畅的工作结构，培养自主性以及鼓励持续学习。对于很多最高层主管而言，最初的想法是拉近客户距离，更灵敏地响应客户需求。通常，此类企业需要建立新的客户关系，获得新的知识，打造服务，拓展自己所生产商品的价值。

中国的海尔集团是全球发展速度最快的家电制造商之一，它的首席执行官雄心勃勃，希望能够快速响应客户需求；它的员工受到的教育是：企业不仅要成为首屈一指的创新者，还要能避免技术

颠覆的冲击。每个团队平均包含 10 到 20 名员工，包含营销、设计和制造人员，团队作为完全独立的运营单位开展工作，称为自主经营体。每个自主经营体直接面向客户，并对自身客户负责。这些单位自负盈亏，同时也获得海尔管理层的支持，管理层的职责在于监督各个单位，确保他们获得成功所需的资源和指导。

员工并非指派到团队，而是竞争上岗。例如，倘若公司决定研发新款三门冰箱，将邀请员工提交有关如何领导自主经营体的业务计划书。一旦确立领导，再由领导负责聘用团队成员，确定员工薪资，制定费用和奖金之类规则。总之，他们全权负责制定关于制造和推广自身产品及服务的所有必要决策。但是，他们并不担任传统的管理者角色。最终竞争胜出负责领导三门冰箱自主经营体（目前业务规模已达 15 亿美元）的经理将自身职责描述为领导一个“利益群体”。这既包括员工，也包括外部合作伙伴，大家同心协力支持该单位。只有通过信任才能取得如此成就。<sup>26</sup>

“身为领导者，必须倡导为员工、客户及合作伙伴提供支持，实现共创。”

中国某电子产品行业  
首席执行官



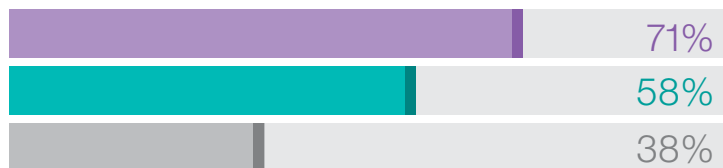
图 11

## 新的工作方式

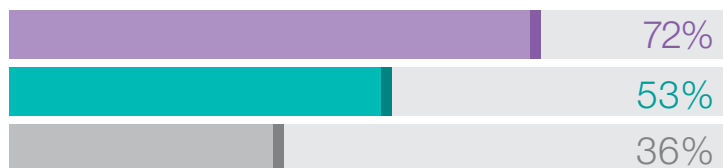
重塑者积极适应变革

重塑者  
实践者  
渴望者

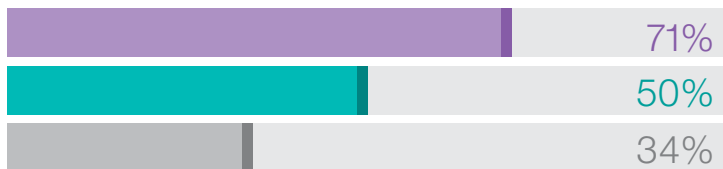
## 动态愿景



## 开放文化



## 敏捷运营



将表 1 中各项特征的得分与领先者三角框架相对应。

## 如何将洞察转化为行动

我们对最高层主管在本次调研中的回答进行了分析，最终确立了企业的愿景、文化和运营行动蓝图。重塑者在全部三个领域遥遥领先（见图 11）。但是，文化对于成功的意义最为重大，尽管很多企业认为文化是最难以改变的部分。有趣的是，相较于建立开放的企业文化或运营环境，实践者和渴望者更善于领导实现动态愿景，这表明至少他们的理想和意图能够契合正确的目标。为实现愿景，这两类群体需要加强敏捷运营，特别是尝试创新的模式（见表 1）。

如果说重塑者能够快速接近新目标，那么实践者和渴望者则还有一段距离。表示因组织惯性和企业文化不利于变革而止步不前的实践者和渴望者多于重塑者。

一家 IT 企业在某个部门组建了跨职能团队，为重要客户提供支持。它的领导指出：“尽管不能强制建立企业文化，但至少可以营造变革氛围。”对于此类企业而言，引入敏捷方法和思维支持单一客户是发起变革的一种实用方法。

纵观 13 年的最高管理层调研分析，不难看出“人员技能”对于企业重要意义的起伏趋势（请参阅“引言”中的图 1）。今年，人员技能的排名从第五位大幅跃升至第三位，对企业的影响力大幅提升。过去，人员技能往往侧重弥补技能缺口，特别是技术技能。

尽管缩小技能缺口依然十分重要，但参与今年调研的最高层主管表示，关注范围有所扩大。人才投资和培养管理技能反复被提及。这表明最高管理层已经意识到员工体验与客户体验之间的关系。按全新方式安排工作以便培养人才和技能是第一要务，这一点比以往任何时候都更加重要。

表 1

## 行动蓝图

	渴望者	实践者	重塑者
<b>动态愿景</b>			
领导层对于行业发展趋势有着深刻的理解	43%	66%	81%
领导层主动提升透明度并与员工开展持续对话	36%	53%	68%
员工清晰了解领导层的愿景	37%	56%	67%
<b>开放文化</b>			
领导层主动征求员工意见，以便打造新理念和新方法	38%	54%	75%
团队获得有力支持，能够决定最佳行动方案	39%	53%	71%
领导层面向整个企业倡导协作和知识共享	31%	51%	71%
<b>敏捷运营</b>			
不断投资，持续提高员工技能	38%	56%	75%
建立适当的合作伙伴、供应商和分销商网络	40%	53%	73%
快速失败和成功创新将得到同样的奖励	33%	46%	73%
具备执行业务战略所需的人员技能和资源	32%	53%	72%
业务流程经过优化，能够支持业务战略	27%	51%	68%
采用基于跨职能团队的流动的工作结构	34%	48%	66%

## 提升敏捷性

对于探索发展起点的企业而言，我们运用判别分析揭示了渴望者和实践者要更上一层楼所需具备的最重要的特征。同时，分析还提供了未来行动计划（见图 12）。

日本索尼公司总裁兼首席执行官平井一夫指出，决心至关重要。他表示：“变革并不会自动出现，而是在人类的推动下产生。”究其根本，许多企业的发展方向由领导者的决心最终决定。有时意味着放手。加拿大 Mortgage and Housing Corporation 的首席执行官 Evan Siddall 表示：“放手让员工创造奇迹；不要妨碍他们做事！”

图 12

## 能力提升

主要改进领域

	渴望者应：	实践者应：
动态 愿景	确保员工了解愿景	确保领导层对于行业发展趋势有着深刻的理解
开放 文化	主动征求员工意见，以便打造新理念和新方法	同等奖励快速失败和成功创新
敏捷 运营	拥有所需的人才技能和资源	投资于员工的持续发展

## 强化优势：立即行动

重塑之旅永无止境。随着新机遇（有些颇具颠覆性）的不断涌现，敢于迎接变革的企业势必可以获得优势。

从广义角度而言，这包括与客户建立信任关系，依托平台拓展新的事业版图，以及组建更灵活的团队。为揭示企业的未来优势，请考虑采取以下行动：

### 审视所处环境

- **保持高度警惕，避免沉湎于过往成就。**主动审视商业格局，发现业界传统企业（包括毗邻行业的传统企业）引发的颠覆性变革。警惕新竞争者通过吸引风险投资带来的威胁。
- **设计并发动新一轮进攻。**大胆评估、试验并采用新型业务模式、塑造行业的平台模式及生态系统战略，获得显著优势。
- **密切联系。**创造机遇，频繁密切地与客户、合作伙伴及竞争对手开展互动。检验现有假设，推动实施全新的战略。

### 不懈努力

- **调整投资。**采用灵活的资本再分配理念快速行动，快速应对可能出现的颠覆。采用敏捷方法，频繁将资本从低潜力商机再分配给高潜力商机。
- **投资促进新增长。**在塑造市场和培养能力方面大力投资，为企业注入创新活力、新人才和新技术。根据需要获取相关资源；如果企业足够敏捷，就能够实现有机发展。
- **信任和共创优先于广告宣传。**在建立客户信任和提升品牌价值方面最大程度增加投资。数字平台的本质就是信息透明，如果能够有效关注社区提出的反馈，将可以使品牌价值得到意想不到的提升。

### 谨慎试验

- **寻求制度化的创新。**不要满足于现状；竞争优势很可能转瞬即逝。不断与时俱进，大胆尝试新的机遇。
- **制定新规则。**为营造更为开放和协作的企业文化，需要挑战传统观念。将企业融入新体系并加以尝试。
- **探寻发展动力。**通过持续创新创造新的发展动力，但不要错过利用来自于其他人的想法获益的机会。寻找与客户、合作伙伴乃至竞争对手共创未来的机会。

## 我们的研究方法

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 12,854 名最高层主管开展了调研，广泛覆盖全球 112 个国家或地区的 20 个行业。我们通过 2,047 次面对面访谈和 10,807 次电话采访，收集定量和定性调研结果。本报告从收集的全部数据样本中选出 12,315 项有效回答作为分析基础。

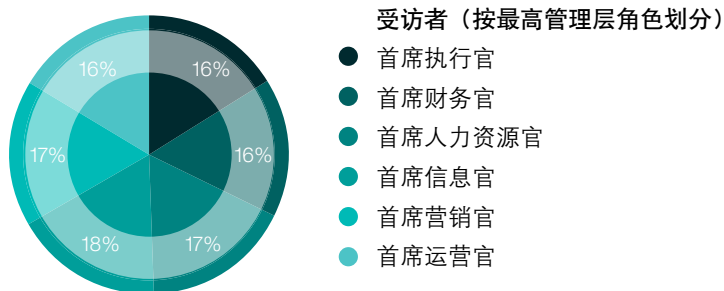
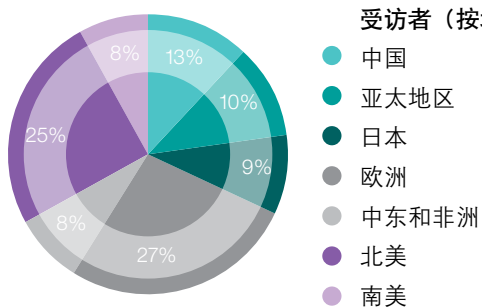
在一年的时间里，我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier，对参与者根据自己所处环境所给出的回答进行分析，以确定一般主题和优先重点。该服务运用 Watson 的强大认知能力，对提交的非结构化文本回答进行分类，并对一个程序进行训练，以便用于开发一组主题（“分类器”）。

我们广泛运用各种统计方法分析收集的数百万个数据点。我们使用迭代 K 均值和分层链聚类解决方案，开发出在本报告中使用的

数字重塑原型。我们运用一组特定问题，了解参与者实施企业数字重塑的战略意向和承诺。通过这些分析，创建了三个原型：重塑者、实践者和渴望者，并在报告中分别进行说明。

我们设计的群体划分和特定主题的要素结构，将受访者的回答编成更有效的主题小组。这些结构关注于受访者就下列几方面问题做出的回答：a) 为应对颠覆和创新而制定的竞争战略及做出的市场反应；b) 与客户互动相关的产品、服务和体验特征；c) 资本再分配、技术投资和平台业务模式创新倾向；以及 d) 领导愿景、协作文化和敏捷运营特征。

在调研过程中，我们均衡采访了六类最高管理层：首席执行官、首席财务官、首席人力资源官、首席信息官、首席营销官和首席运营官。我们按国家或地区设计数据收集方法，确保相应国家或地区的调研参与率与其所占的全球 GDP 份额相称。



## 了解更多信息

欲获取完整的研究目录，或要订阅我们的每月新闻稿，请访问：  
[ibm.com/iibv](http://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 全球服务部，致力于为全球高级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。

## 相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

“智能互联：借助智能物联网重塑企业。” IBM 商业价值研究院。2018 年 1 月。[www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot)

“认知催化剂：运用人工智能重塑企业与体验。” IBM 商业价值研究院。2017 年 9 月。[www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai)

“携手共进：区块链积极探索者采用三种方式绘制新蓝图。” IBM 商业价值研究院。2017 年 5 月。[www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain)

“体验革命：大失所望 - 为什么有些客户没有成为粉丝。” IBM 商业价值研究院。2017 年 3 月。[www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment](http://www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment)

## 备注和参考资料

- 1 Solon, Olivia. "As tech companies get richer, is it 'game over' for startups?" *The Guardian*. October 20, 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- 2 Casselman, Ben. "A Start-Up Slump is a Drag on the Economy. Big Business May Be to Blame." *The New York Times*. September 20, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html>; Long, Heather. "Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low." CNN Money. September 8, 2016. <http://money.cnn.com/2016/09/08/news/economy/us-startups-near-40-year-low/index.html>
- 3 "Venture Pulse: Q2' 17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q3' 17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html>; "Venture Pulse: Q4' 17 Global analysis of venture funding." KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- 4 Press release. "Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S." August 8, 2016. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>; Press release. "UPS Completes Coyote Logistics Acquisition. August, 18, 2015. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- 5 OneWeb. December 19, 2016. Accessed on January 25, 2018. [www.oneweb.world](http://www.oneweb.world)
- 6 Press release. "Unilever acquires Dollar Shave Club." July 20, 2016. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- 7 "Disruptive Innovation." Clayton Christensen. Accessed on January 9, 2018. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- 8 Kokalitcheva, Kia. "More Than Half of Kaiser Permanente' s Patient Visits Are Done Virtually." *Fortune*. June 10, 2016. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- 9 Press release. [https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc\\_id=ps\\_phrm\\_](https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_)
- 10 IBM IBV analysis: Survey data was analyzed, segmented and used to extrapolate a global estimate using by country annual GDP and forecasted GDP growth data from publicly available sources, including The World Bank, OECD and the International Monetary Fund.
- 11 McFarland, Matt. "BMW plans for a future where nobody buys cars." CNN Technology. May 24, 2017. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- 12 McGrath, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press. 2013.
- 13 "Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10%." BCG press release. May 8, 2017. <https://www.bcg.com/d/press/8may2017-profiting-from-personalization-154899>; Ismail, Salim. *Exponential Organizations*. 2014. Diversion Books.
- 14 Berman PhD, Saul, Josh Goff and Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren' t fans." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- 15 Nishikawa, Hidehiko and Martin Schreier and Susumu Ogawa. "User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji." *International Journal of Research in Marketing*. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/nishikawaschreierogawa.pdf>; Seybold, Patricia. "Muji: Engaging Customers to Help with Product Design." Patricia Seybold Group. <http://www.customers.com/articles/muji/>
- 16 Crandell, Christine. "Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success." *Forbes*. June 10, 2016. [https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer\\_cocreation\\_secret\\_sauce/#bfe81445b6dc](https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#bfe81445b6dc); "DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars." The Paypers. November 20, 2014. <https://www.thepappers.com/e-commerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- 17 Niessing, Joerg. "Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience." INSEAD Knowledge. October 17, 2017. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYUSqBHCR380h312.99>
- 18 Harvard Business Publishing. Figure from The Network Imperative by Barry Libert, Megan Beck and Jerry Wind. 2016. OpenMatters LLC.
- 19 "Trust Me: Digital identity on blockchain." IBM Institute for Business Value. April 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- 20 Reader, Ruth. "GM' s Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York." *Fast Company*. May 15, 2017. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>; Etherington, Derrell. "GM' s Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy." *TechCrunch*. May 3, 2017. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- 21 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne and Sangeet Paul Choudary. "Here' s How Nike Became a Platform Business." *Fortune*. April 10, 2016. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>; "Introducing NikePlus Unlocks." Accessed on February 7, 2018. [https://www.nike.com/us/en\\_us/e/nike-plus-membership](https://www.nike.com/us/en_us/e/nike-plus-membership)
- 22 "Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform." eQuip. May 19, 2017. <http://www.equipsellit.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- 23 Libert, Barry, Megan Beck and Jerry Wind. *Network Imperative*. 2016. Harvard Business Review Press.
- 24 Pai, Aditi. "As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California." *Mobile Health News*. April 28, 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>; Higginbotham, Stacey. "Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush." *Fortune*. June 6, 2015. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- 25 Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books. 1984; Edmondson, Amy C. "The Competitive Imperative of Learning." *Harvard Business Review*. July-August 2008. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
- 26 Fischer, Bill, Umberto Lago and Fang Liu. "The Haier Road to Growth." *Strategy + Business*. April 27, 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2018 年 2 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在全球许多司法管辖区的注册商标。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](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 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的协议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 并未独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均“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

98013098CNZH-00





**IBM**