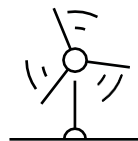


# 能源、环境 和公用事业行业 传统企业逆袭

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。难怪高管们对此深感不解。

能源、环境和公用事业行业 (EE&U) 的最高层主管也不例外。两年前，他们斩钉截铁地表示，竞争格局正由传统领域转向未曾探索过的新领域。而现在，对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们比较平均地分成两个阵营（43% 对 40%）。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。他们还表示，在未来几年，最有可能影响能源、环境和公用事业行业的外部力量将发生显著变化。三分之二的受访者认为，环境问题将成为影响企业的最重大因素，没有之一，因此这也自然成为他们工作日程的优先任务。

能源、环境和公用事业行业的最高层主管感受到来自多个方面的压力：63% 的受访者预测不断加大的节能力度将影响企业，42% 认为日益严格的环保法规可能会影响企业。可再生能源的快速升级也将环境问题推到了影响因素的榜首：超过三分之一的受访者认为，替代性能源，如风能（39%）、太阳能（38%）和水电（36%）无疑将成为主要的战略关注焦点。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对能源、环境和公用事业行业的 645 名高管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。这份能源、环境和公用事业行业行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 633 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 多名高管参与了我们本次最新调研，涵盖 6 种高管层职位。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（见图 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

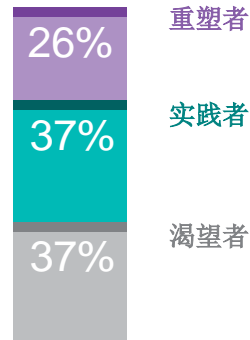
“我们计划通过收购一家类似的小型  
企业，并建立可扩展的业务部  
门来拓展自己的业务模式。”

瑞典某能源、环境和公用事业行业首席财务官

图 1

## 能源、环境和公用事业 行业企业划分

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行业的初创企业闯入自己的传统领地。而现在，能源、环境和公用事业行业的高管们在这方面则轻松了很多。只有 16% 的受访高管表示自己所在行业正经历翻天覆地的变化，也只有 16% 的人认识到迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。但是，和其他行业的高管一样，他们最担心的不再是外来者：76% 的能源、环境和公用事业行业最高层主管认为，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，力争在数字时代蓬勃发展的企业。

然而，与其他行业的调研样本相比，能源、环境和公用事业行业的重塑者前进的步伐更快：73% 的重塑者的企业文化同样鼓励快速失败和快速创新。在无缝衔接实体和数字环境方面，重塑者的投资力度明显高于实践者和渴望者企业。67% 的能源、环境和公用事业行业重塑者在物联网 (IoT) 方面投资，而实践者和渴望者企业的这一比例为 55%。移动、位置感知、传感器和计量技术也是他们优先考虑投资的领域。

## 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。能源、环境和公用事业行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，能源、环境和公用事业行业的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 — 重视客户，直接与客户接触；咨询合作伙伴，更好地了解客户体验；分析详细的客户体验之旅；并使用认知解决方案挖掘深层洞察。结果如何呢？69% 的能源、环境和公用事业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为 48% 和 30%。

“我们希望改变与客户的关系模式，以即时、高质量和个性化的方式满足他们的需求”

西班牙某能源、环境和公用事业行业首席营销官

## 拉动平台业务模式

在行业发展之路经过一段相当长的相对可预测时期之后，能源、环境和公用事业行业的传统业务模式和价值链开始发生了根本性的转变，由此开启了一段重新评估期。该行业的最高层主管开始寻找重点，更加积极主动地应对业务模式的变化。**77%** 的受访者加大了对 **B2B** 的关注度；**63%** 承担起能源整合商的角色；**32%** 正在积极试验或考虑平台业务模式。

平台商业模式能够将生产者 and 消费者直接联系起来，推动企业更加快速的发展，创造出更高的利润。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。能源、环境和公用事业行业的重塑者符合这些特征。与建立底层业务网络相比，他们更相信与其他企业合作的优势。而且他们能够更有效地借助合作关系，营造更出色的客户体验，表达这个观点的重塑者有 **68%**；而实践者和渴望者企业的比例则为 **52%** 和 **35%**）

图 2

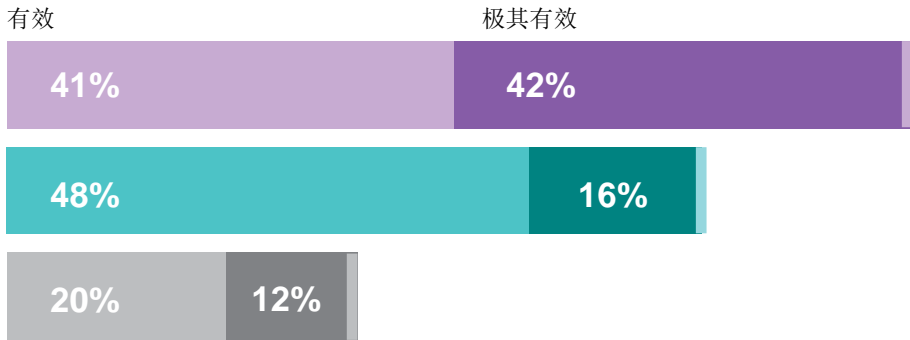
### 了解现状

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。最明智的最高层主管总能高屋建瓴，建立能够不断学习的团队。我们采访的大多数能源、环境和公用事业行业的重塑者已主动征询员工意见，开发新的途径。而且他们走得更远：**70%** 的受访重塑者希望通过流动的跨职能团队促进持续学习（相比之下，表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 **43%** 和 **30%**）。超过四分之三的能源、环境和公用事业行业重塑者还为团队提供大力支持，帮助他们决定最佳行动方案（见图 3）。这些企业的最高层主管明白如何通过信任发挥领导作用。

不仅如此。与实践者和渴望者企业的最高层主管相比，能源、环境和公用事业行业重塑者企业的高管团队更善于打造公开透明、持续对话的企业文化。他们也更擅长与合作伙伴、供应商和分销商建立合作网络，并为执行战略部署必要的资源，包括拥有合适技能的人员。换句话说，电信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。

图 3

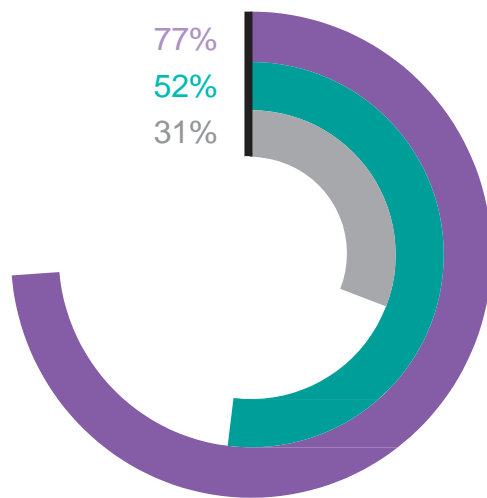
重塑者

实践者

渴望者

## 自主型团队

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



问题：贵公司在多大程度上为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策？  
（选择“很大程度”的受访者的比例）

## 强化优势：立即行动

*审视所处环境。*留意越来越重要的环境问题。履行在能源整合生态系统中的职责，承担可持续发展的重任。在可替代能源快速升级的大背景下，敏锐发现发展机遇。

*不懈努力。*面向未来的公用事业发现新需求，重新定义人才。不断调整战略和资源，适应不断变化的环境、法规和客户需求。

*谨慎试验。*投资智能技术，通过分析推动的运营模式不断实现创新。统筹协调包容性生态系统，为新的能源模式创造市场。使用物联网 (IoT) 技术实现实体环境和数字环境的理想平衡，籍此创造竞争优势。

## 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](http://ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports)。通过以上链接，您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、人工智能和区块链。

## 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](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](http://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](http://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（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。

40014040CNZH-00

