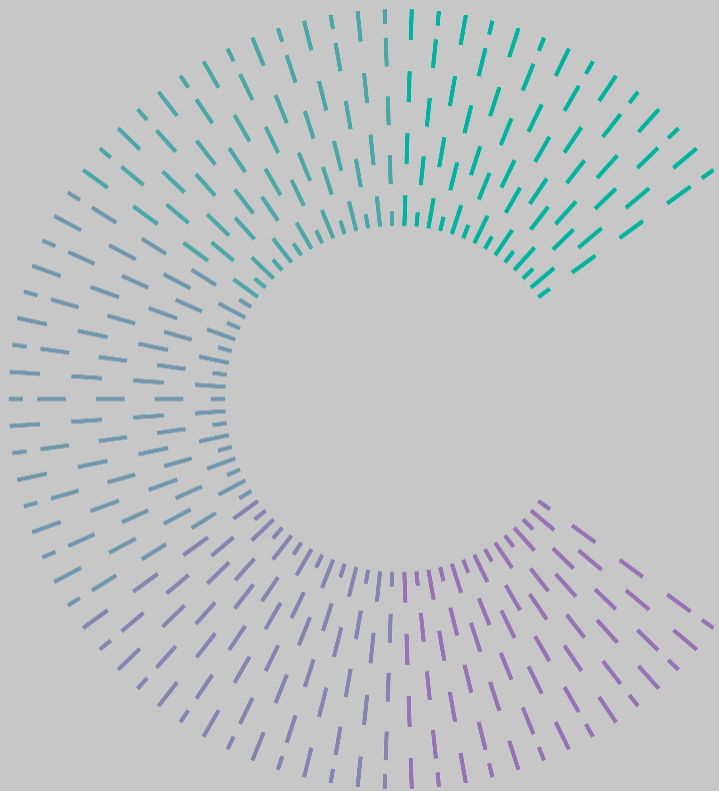
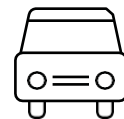


汽车行业 传统企业逆袭



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。

汽车行业的高管也不例外。2015 年，大多数受访高管都坚信新市场将创造最大的增长机遇。而现在，他们却不这么确定了。以前，支持开放式创新的受访者占主导地位，而现在，观点发生反转：虽然还有 40% 的受访者表示愿意将资金投入外部创新之中，但是 48% 的受访者更愿意开展有专利的研究工作。但是，汽车行业的最高层主管还是普遍认同以下两点。其一：他们预计在未来几年，对客户体验的重视程度要超过产品本身；其二：他们寻求建立更广泛的合作关系。

汽车行业的高管还表示，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。市场力量已经超越技术进步，跃升到最重要外部力量的首位，而人才因素也从第七位上升至第三位。因此，汽车行业的 CEO 们尤其忧心人才争夺战。但并非只有汽车行业的高管有这方面的担心，IBM 的其他研究表明，各行各业的高管都将科学、技术、工程和数学（即 STEM 学科）方面的专业知识视为两个最关键的劳动力需求之一。¹

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对汽车行业的 410 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。本汽车行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 402 项有效回答作为数据样本。

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，我们发现了一批在数字化重塑的道路上领先于同行的汽车企业。汽车行业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。这个群体由领先的原始设备制造商 (OEM) 和供应商构成。

调研样本中这个群体以外的其他汽车企业则没那么先进。根据在供应链中的作用，我们将这些企业又分为两部群体，分别叫做“其他 OEM”和“其他供应商”（请参阅图 1）。

解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与高管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

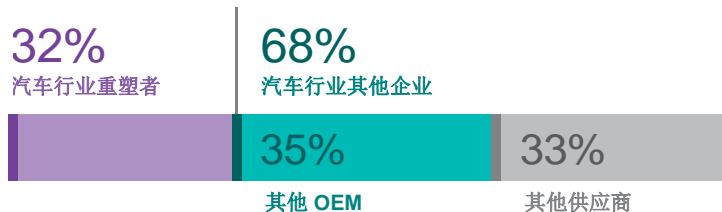
“技术彻底颠覆了这个行业，让移动、自动驾驶和互联互通成为可能。”

澳大利亚某汽车行业首席运营官

图 1

汽车行业划分

汽车行业重塑者具有不同的特征，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。如今，他们最担心的不再是行业外部的竞争者：79% 的汽车行业高管表示，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，力争在数字时代蓬勃发展的企业。例如，宝马公司打算组建一支车队，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。²

我们采访过的许多汽车行业最高层主管都在为应对颠覆大潮做准备。其中超过一半的受访者预计，业内每个参与者发挥的作用都将发生显著变化，并对传统汽车价值链产生重大影响。OEM 和供应商对于哪个领域会受到最大程度的颠覆有着不同的意见，但他们都认为，售后服务提供商和在线中介机构将受到特别严重的影响。

然而，汽车行业的最高层主管们认为，这种巨大的颠覆也有好的一面。其中 74% 的受访者预计，随着各行业之间界线的日益模糊，可能会催生新的战略。超过一半的受访者还表示这种趋同现象将带来新的增长机遇。调研样本中的汽车行业重塑者尤其擅长于抓住这些机遇，因为他们已经明确制定了正式的业务战略来应对颠覆大潮（请参阅图 2）。

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。汽车行业重塑者再次走在前列。他们之中有 83% 擅于使用数据发现未满足的客户需求（而表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例分别只有 59% 和 50%）。

然而，汽车行业重塑者不只是搜索和处理海量的数据。他们还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；并分析详细的客户体验路线图。结果如何呢？81% 的汽车行业重塑者能够有效打造个性化的客户体验，表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例分别只有 57% 和 50%。

“我们开始将标准产品与不同的服务搭配，从而实现个性化。我们希望自己生产的汽车成为生活方式的生动体现，而不只是代步工具。”

俄罗斯某汽车行业首席运营官

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 7% 的汽车行业受访最高层主管表示自己的企业采用了平台模式，但 18% 的受访者正在试验这个概念，19% 的高管准备为此目的重新分配资本。设备巨头卡特彼勒是采用平台方法的典范，他们最近收购了 Yard Club，这是一家在线市场网站，旨在帮助承包商将闲置设备出租给其他承包商。³

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。汽车行业重塑者的有些举措尤其出彩。与业内同行相比，他们更为开放，愿意有选择地与竞争对手进行合作。他们也更愿意和生态系统中的伙伴分享资源：有 50% 的受访重塑者与合作伙伴分享实物资产（而表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例只有 32% 和 27%）。最后，汽车行业重塑者更有可能投资移动、云计算和物联网 (IoT)，而这正是将实体世界和数字世界有机衔接起来的三项关键技术。

图 2

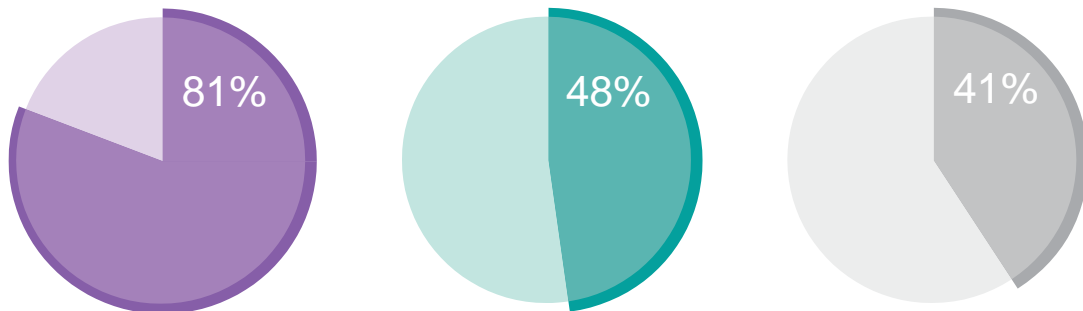
战略优势

汽车行业重塑者正在调整战略，应对颠覆大潮。

汽车行业重塑者

其他 OEM

其他供应商



问：贵公司在多大程度上明确制定了正式的业务战略来应对颠覆大潮？（选择“很大程度”的受访者的比例）

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。汽车行业重塑者在适应变革方面相当有优势。其中 92% 受访重塑者最高层主管能够牢牢掌握汽车行业的发展方向（而表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例则为 68% 和 63%）。领导这些公司的最高层主管也能更清晰地阐述企业战略。

不仅如此。大多数汽车行业重塑者正在打造能够即时学习的灵活企业：其中，有 80% 的重塑者企业主动向员工征求意见，以便开发新的方法，而表达相同观点的“其他 OEM”和“其他供应商”的比例为 63% 和 49%。而且许多重塑者走得更远：他们当中有 71% 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“其他 OEM”和“其他供应商”的比例分别为 54% 和 47%。）。75% 的汽车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（请参阅图 3）。

“我们的首要目标是帮助员工获得新技能。然后，我们计划创建团队，整合不同业务部门的人才。”

中国某汽车行业首席人力资源官

图 3

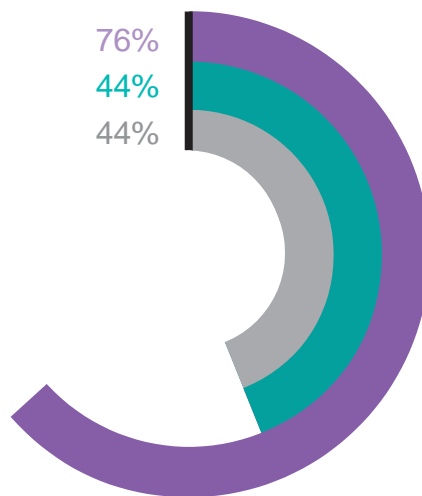
汽车行业重塑者

其他 OEM

其他供应商

自主型团队

汽车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



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）

最后，汽车行业重塑者对快速失败和创新成功都进行奖励。简而言之，他们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

*迎接颠覆。*与其他行业的企业合作，博采众长，打造非同凡响的汽车体验。培养一种欢迎（不源于本公司）创新的企业文化。根据自己的需要，迅速“合作”和“分手”。

*借助数据，重塑业务。*投资数字技术，充分利用来自业务不同方面（如车辆、移动服务或客户）的新数据源。运用分析方法，发现新的创新机遇。在整个企业和生态系统中自由分享洞察。

*人尽其才。*利用消费者、合作伙伴以及员工的智慧，发现新的想法、洞察和机遇。利用各种“互动系统”，连通人们在搜索信息或提供反馈时喜欢使用的不同渠道和技术。

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，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。

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，免费下载研报：<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。

备注和参考资料

- 1 King, Michael, Anthony Marshall, David Zaharchuk. “Facing the storm: Navigating the global skills crisis” IBM Institute for Business Value. December 2016. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03788USEN>
- 2 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>
- 3 “Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform.” eEquip. May 19, 2017. <http://www.equipsell.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>

00014500CNZH-00

