

TCS 2021年全球领袖研究

未来十年，企业领导人将在何处、如何及就何业务进行竞争

2021年9月

中国关键发现报告

TCS思想领袖学院



TCS 2021年全球领袖研究报告：概述

本次研究旨在探讨全球四大地区大型跨国企业的高层领导人如何重新调整至2025年的组织战略。具体来说，研究探讨了高管们如何在四个领域 — 数字策略、数字服务、数字经营方式及领导方针 — 的**创新**和**优化**之间取得平衡。



TCS 2021年全球领袖研究报告：中国企业调查结果摘要



1. 在何处竞争

60%中国地区受访者表示公司在衡量未来商机时，会考虑跨行业的“数字生态系统”，而有此看法的全球受访者只有45%。五分之一的中国公司表示，他们打算沿用过去行业内已被验证过的工作模式。

中国企业最关注销售和营销能力的竞争，相比其他国家，它们较不注重市场增长和品牌认可度。



2. 就何业务进行竞争

73%国内受访者表示公司会与竞争对手合作，高于全球受访者（51%）。然而，17%受访者却表示公司打算减少合作关系，较整体受访者（12%）高。



3. 如何竞争

在改善客户数据的运用方面，67%中国高管的表示要利用数据创造新的产品和服务，63%则表示要改善数据在市场和销售环节的运用。

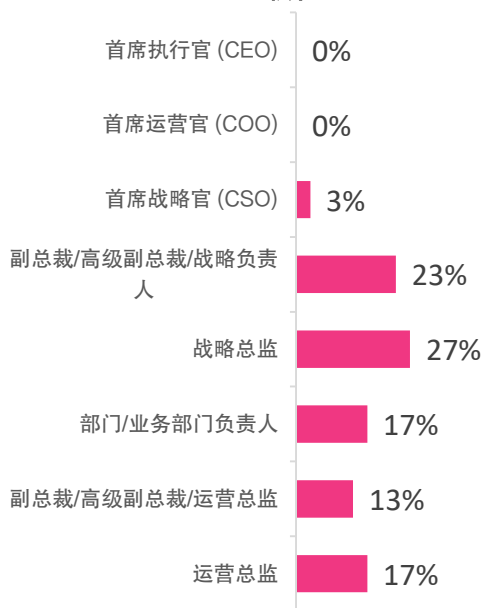


4. 如何领导

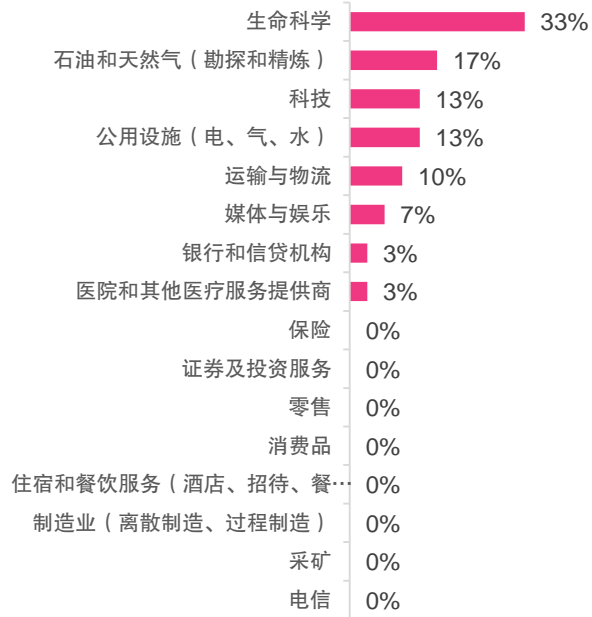
绝大部分受访者表示从现在到2025年，创新将是公司企业文化最重要的一环，其次是以客户为中心。

受访中国企业 (共30家)

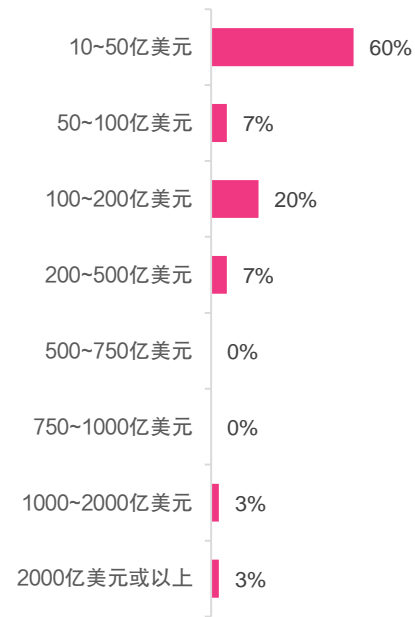
职位



行业



年收入 (美元)



“领导者”与“追随者”的对比



领导者

领导者，指2015年至2019年间，收入和净利润增幅高于行业平均水平的企业。

+65% and +73%
收入 净利润

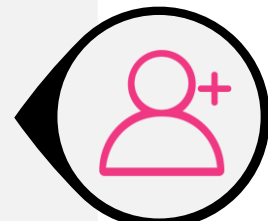
这些企业占据全部调查样本的 29%



追随者，指2015年至2019年间，收入和净利润增幅低于行业平均水平的企业。

-15% and -36%
收入 净利润

这些企业占据全部调查样本的 33%



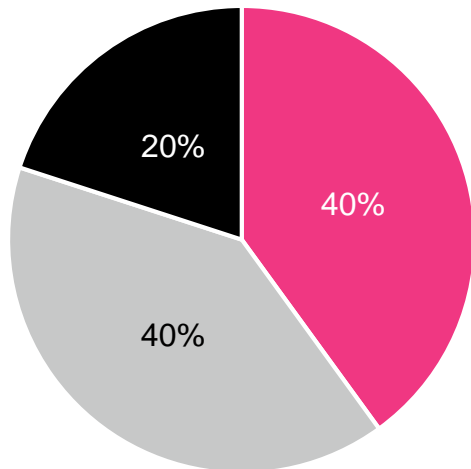
追随者

在这项研究中，我们对比了2010年代后半期表现最好的公司（“领导者”）与表现最差的公司（“追随者”）进行了，结果发现两者在之间在优先事项、业务目标和观点方面存在明显的差异。

在何处竞争: 大多数中国公司制定战略的着眼点在于“数字经济”

- 60%中国地区受访者表示公司在衡量未来商机时，会考虑跨行业的“数字生态系统”，而有此看法的全球受访者只有45%。
- 五分之二中国公司表示，他们打算沿用过去行业内已被验证成功过的商业模式。

最高管理层如何识别战略机遇和威胁



■ 目前所在行业的历史最佳实践

■ 在跨行业的“数字生态系统”

■ “单一行业内”和“跨行业数字生态系统内”的重要性大致相同



1. 在何处竞争

数字化战略 – 决定进入哪些业务和市场



2. 就何业务进行竞争

数字化产品 – 定义要提供的产品和服务



3. 如何竞争

数字化经营方式



4. 如何领导

针对以日益数字化的方式工作的人员的管理方法

在何处竞争: 对现有能力的关注度超过市场增长率

- 在评估“在何处竞争”时，中国企业看重的因素与其他地区受访者不同。
- 中国企业最关注销售和营销能力的竞争，但在全部调查样本中该因素排名第四。
- 政府环境和公司文化契合度在中国也排名较高。
- 相比其他国家，中国企业较不看重市场增长率和品牌认可度。



1. 在何处竞争

数字化战略 – 决定进入哪些业务和市场



2. 就何业务进行竞争

数字化产品 – 定义要提供的产品和服务



3. 如何竞争

数字化经营方式



4. 如何领导

针对以日益数字化的方式工作的人员的管理方法

	中国地区 排名	全部调查 排名
现有的销售和营销能力	1	4
符合所在公司价值观	2	1
在这些市场的现有业务	3	3
可持续性（如环境影响）	4	6
竞争激烈程度	5	7
政治、财政和监管环境	6	9
与所在公司的文化契合度	7	10
市场增长率	8	2
市场容量	9	8
在这些市场上的品牌认可度	10	5

就何业务进行竞争: 目前中国企业正与竞争对手广泛合作

- 正如Netflix选择亚马逊托管流媒体服务一样，与竞争对手合作是一项关键的数字经济实践
- 73%国内受访者表示公司会与竞争对手合作，高于全球受访者（51%）。然而，17%受访者却表示公司打算减少合作关系，较整体受访者（12%）高。



1. 在何处竞争

数字化战略 – 决定进入哪些业务和市场



2. 就何业务进行竞争

数字化产品 – 定义要提供的产品和服务



3. 如何竞争

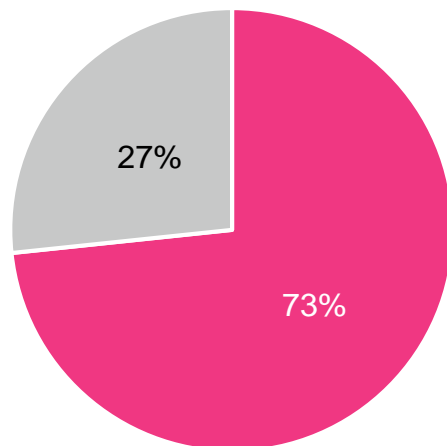
数字化经营方式



4. 如何领导

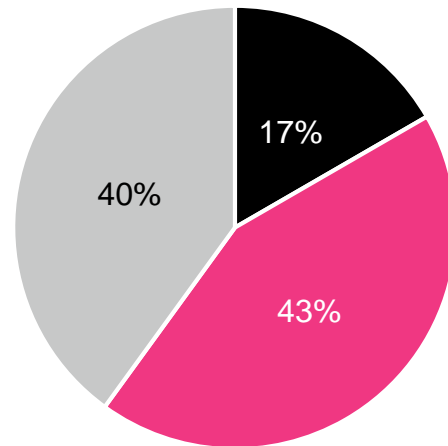
针对以日益数字化的方式工作的人员的管理方法

贵公司有与竞争对手合作吗？



■ 是 ■ 否

到2025年，您与竞争对手的合作会增加、减少还是不会改变？



■ 减少合作 ■ 变化不大 ■ 加强合作

就何业务进行竞争: 企业预计会有高水平的投资和创新

- 中国受访者表示，到2025年，将仅有一半的收入（53%）来自目前正在运营的行业业务或数字生态系统。
- 这表明应强调新业务的发展，包括投资、创新和抓住数字生态系统中的机遇。



1. 在何处竞争

数字化战略 – 决定进入哪些业务和市场



2. 就何业务进行竞争

数字化产品 – 定义要提供的产品和服务



3. 如何竞争

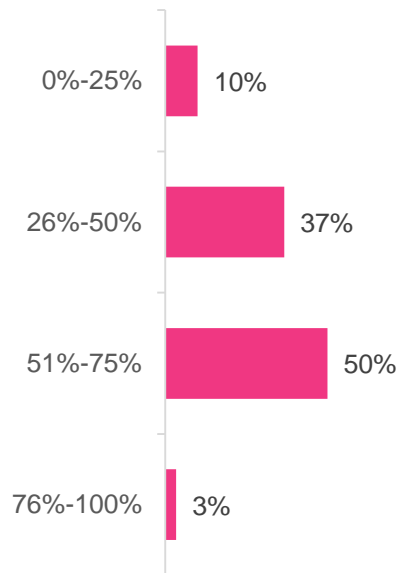
数字化经营方式



4. 如何领导

针对以日益数字化的方式工作的人员的管理方法

到2025年，企业现有业务占全部营业收入的比例



如何竞争：中国企业重视运用数据创造新的产品和服务

- 在改善客户数据的运用方面，67%中国高管的表示要利用数据创造新的产品和服务，63%则表示要改善数据在市场和销售环节的运用。
- 提供更好的客户服务在总体调查中排名第一（55%），但在中国地区的调查结果中排名倒数第二，仅略高于客户数据洞察。



1. 在何处竞争

数字化战略 – 决定进入哪些业务和市场



2. 就何业务进行竞争

数字化产品 – 定义要提供的产品和服务



3. 如何竞争

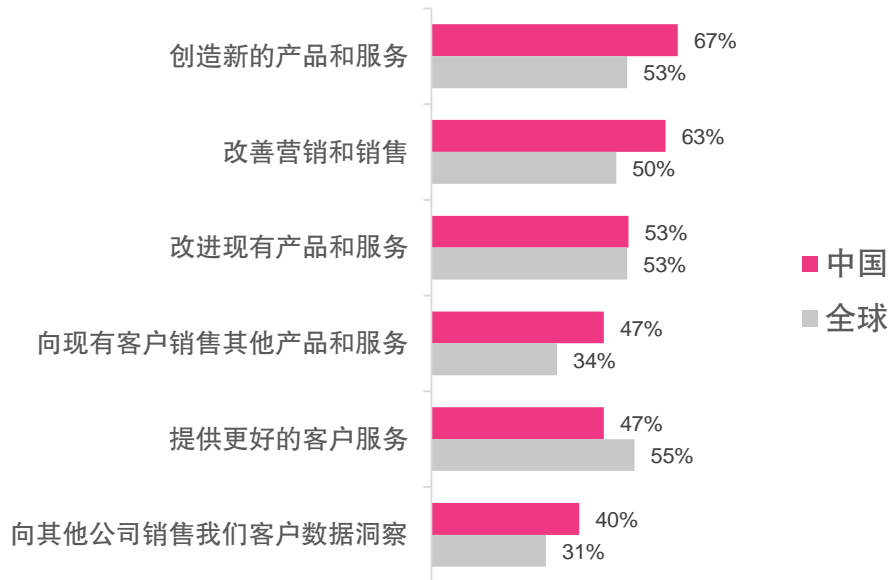
数字化经营方式



4. 如何领导

针对以日益数字化的方式工作的人员的管理方法

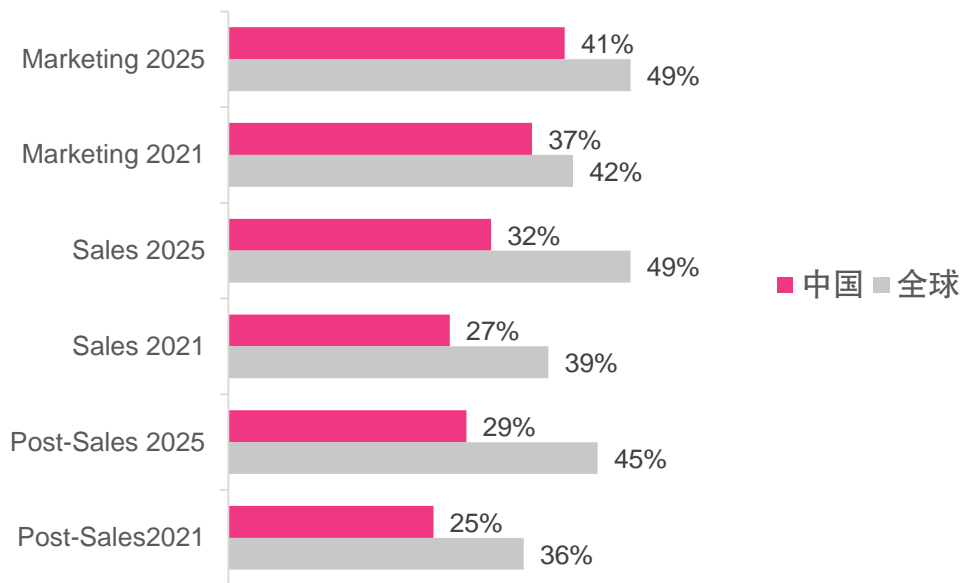
截至2025年改善客户数据使用的优先事项



如何竞争: 中国客户互动的自动化程度较低

- 与总体调查样本的客户互动自动化比例36%至42%相比，中国受访者的自动化客户互动水平较低，为25%至37%
- 尽管中国公司打算进一步实现客户互动自动化，但其他地区的受访者正在加快这一进程，未来几年中国企业与其他地区企业之间的数字鸿沟将进一步扩大。

2021年和2025年，客户交互自动化比例



1. 在何处竞争

数字化战略 – 决定进入哪些业务和市场



2. 就何业务进行竞争

数字化产品 – 定义要提供的产品和服务



3. 如何竞争

数字化经营方式



4. 如何领导

针对以日益数字化的方式工作的人员的管理方法

如何领导: 中国企业重创新，不注重股东价值

- 中国受访者表示，从现在到2025年，创新将是公司文化最重要的组成部分，其次是以客户为中心。
- 环境可持续性和股东价值是最不重要的组成部分。



1. 在何处竞争

数字化战略 – 决定进入哪些业务和市场



2. 就何业务进行竞争

数字化产品 – 定义要提供的产品和服务



3. 如何竞争

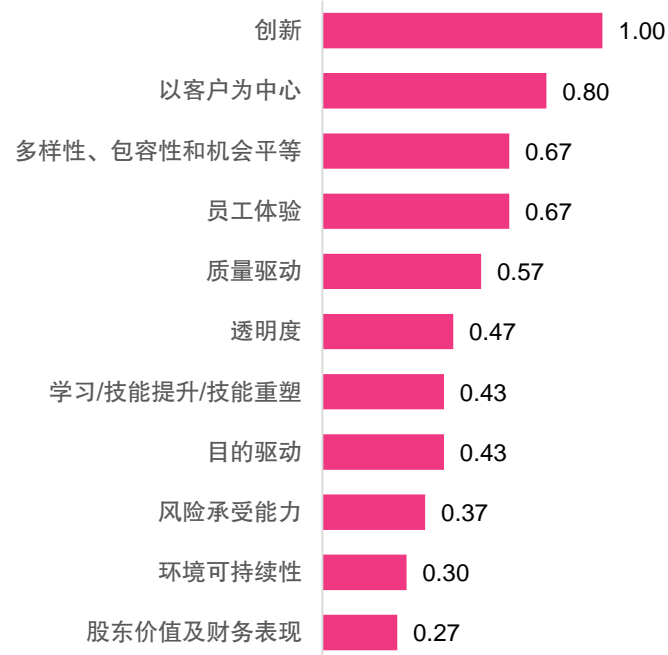
数字化经营方式



4. 如何领导

针对以日益数字化的方式工作的人员的管理方法

企业文化最重要的组成部分



如何领导: 中国企业在创新方面更加依赖领导和客户

- 对53%的中国企业和51%的全球受访者来说，分析客户数据是创新的首要来源。
- 中国企业较少使用其他方法来培育创新，比如采用奖励员工方式的中国企业比例为37%（全球为48%），同时仅33%的企业向员工寻求创新的意见（全球为48%）。
- 中国企业更常从客户（中国比例为53%，全球为41%）和生态系统合作伙伴（中国比例为47%，全球为38%）那里寻求想法。



1. 在何处竞争

数字化战略 – 决定进入哪些业务和市场



2. 就何业务进行竞争

数字化产品 – 定义要提供的产品和服务



3. 如何竞争

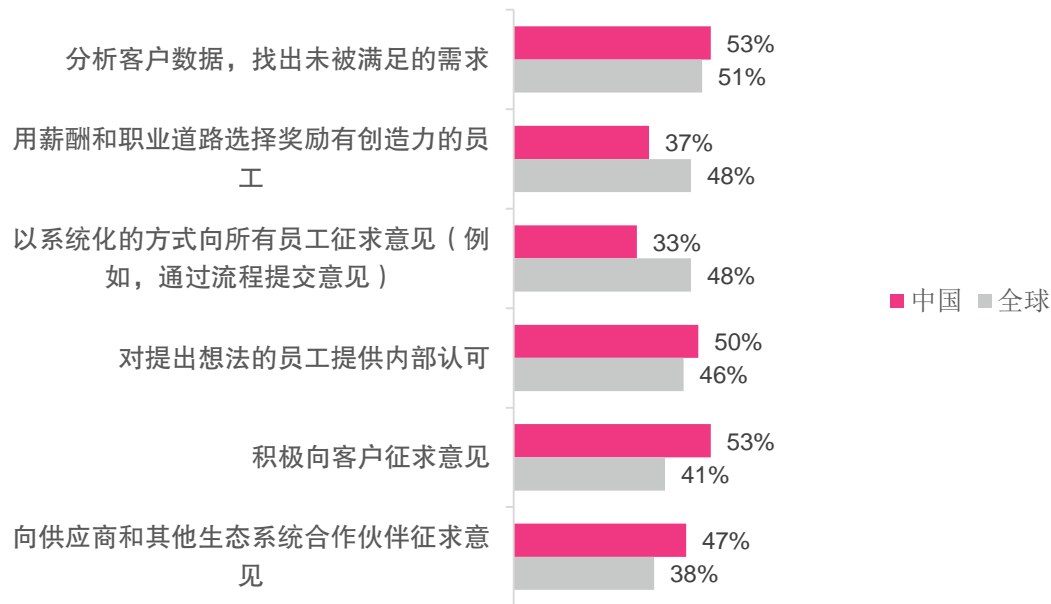
数字化经营方式



4. 如何领导

针对以日益数字化的方式工作的人员的管理方法

2021年促进创新的因素



最大的心得体会



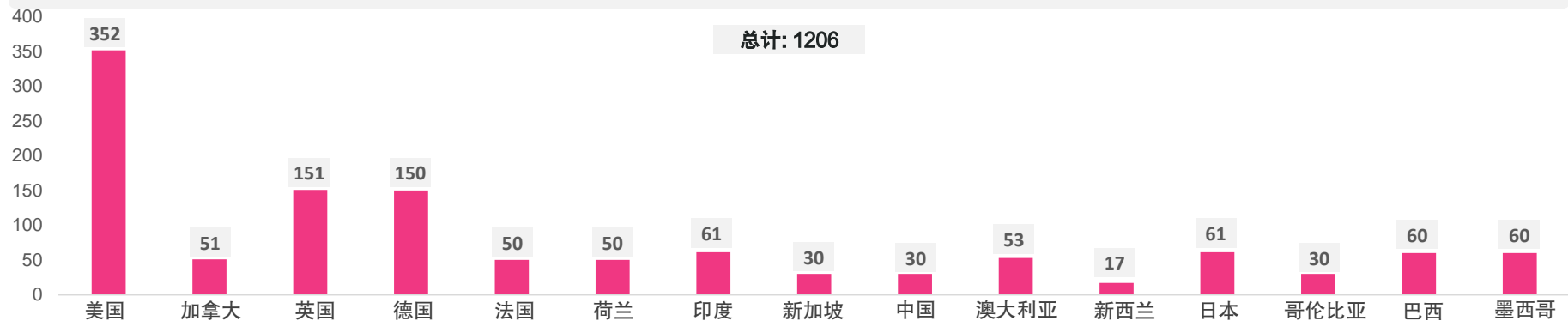
即使在数字机遇大幅增长的情况下，大多数中国企业仍低估了在战略、产品和服务、业务流程和领导方式等方面赢得竞争所需投入的创新举措数量。

高级领导人们，您是否已经准备好在2020年代中期领导公司取得更高的绩效？

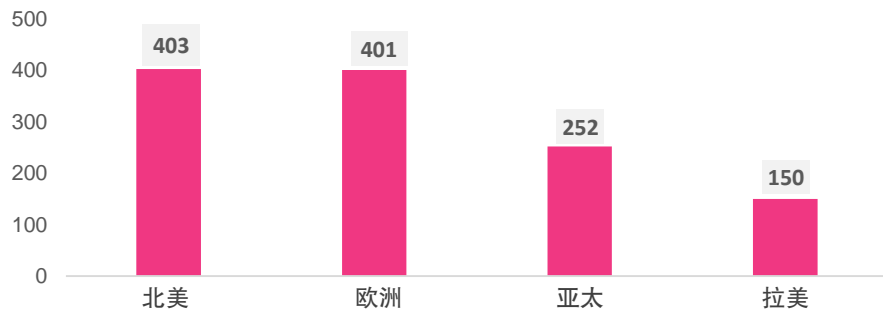
附录

研究人口统计 (国家+地区)

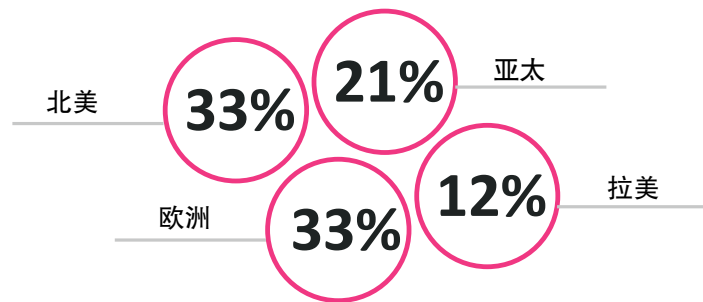
每个国家的受访者人数



每个地区的受访者人数

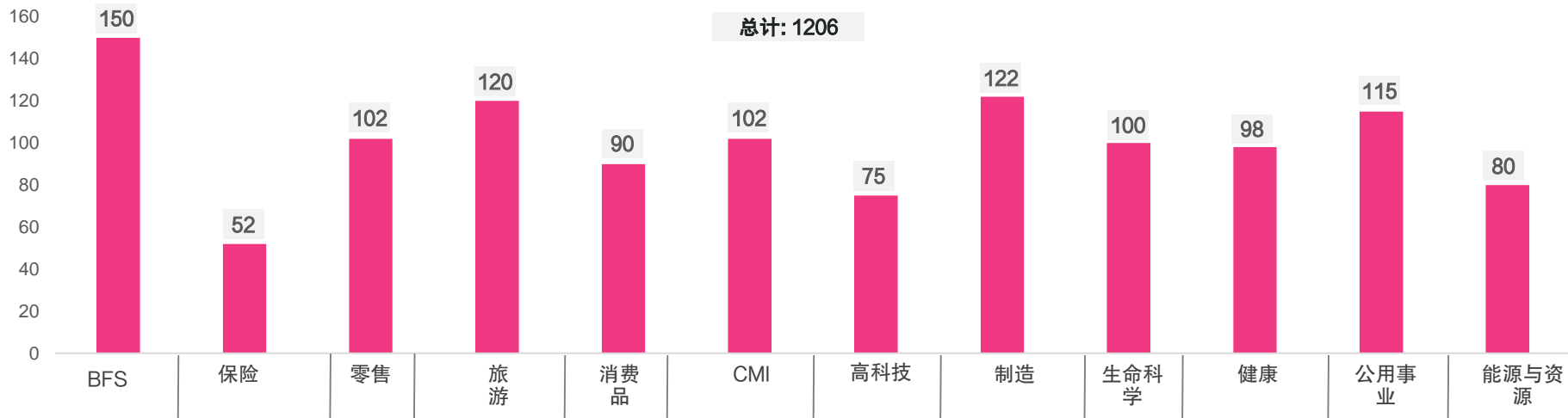


每个地区的受访者比例



研究人口统计 (行业)

不同行业受访者人数



银行和金融服务
(银行和信贷100)
+ (证券和投资
Svc 50)

人寿保险 (36)
+ 财产/意外险
(16) [该类别不
包括健康保险]

交通和物流
(80) + 酒店
(住宿和餐饮
服务) (40)

媒体和娱乐
(62) + 电信
(40)

(包括通信设
备、半导体制
造商和技术)

(离散, 流程)

医院+医疗服务
提供商 (60) +
健康保险 (38)

(电、气、水)

石油和天然气
(50) + 采矿
(30)

纳入研究范围的部门

*如需更详细的细分请与我们联系

更多TCS 《2021年全球领袖研究报告》内容



更多TCS 《2021年全球领袖研究报告》内容请访问:

www.tcs.com/perspectives/ceo

如需更多信息, 请联系:

Suzanne Rose

研究项目经理,
TCS思想领袖研究院
Suzanne.rose@tcs.com

Serge Perignon

全球负责人,
TCS思想领袖研究院
s.perignon@tcs.com

TCS思想领袖院

TCS思想领袖学院 (TCS Thought Leadership Institute) 致力在数字生态系统中, 引领目的驱动型企业之间的对话。通过进行市场趋势研究, 围绕关键的商业问题分享前瞻性和实用性的见解, 以帮助企业转型, 实现长期、可持续的增长。