目录

[调研邮件 2](#_Toc57787863)

[调研介绍 3](#_Toc57787864)

[背景 4](#_Toc57787865)

[介绍 4](#_Toc57787866)

[目标 4](#_Toc57787867)

[战略 4](#_Toc57787868)

[商业模式 4](#_Toc57787869)

[能力 5](#_Toc57787870)

[运营模式 5](#_Toc57787871)

[人员、流程、技术 5](#_Toc57787872)

[基本信息 6](#_Toc57787873)

[战略 8](#_Toc57787874)

[商业模式 11](#_Toc57787875)

[能力 13](#_Toc57787876)

[运营模式 15](#_Toc57787877)

[人员、流程、技术 17](#_Toc57787878)

# 调研邮件本体

您好！

全球半导体联盟（GSA）和德勤咨询诚挚地邀请贵公司业务转型负责人参与我们针对半导体行业的调查。您只需10-15分钟即可完成此份问卷，相应地我们将回馈给您您：

• 提前获得调查报告，该报告将包括对全球半导体行业业务转型格局的深入洞察

• 将您的回复与其他人员回复进行基准测试的额外特权

在第一版STS调查中，我们发现半导体公司正在扩大其产品组合和产品广度，以应对客户市场的变化，从而保持持续增长及竞争力。

从那时起，该行业正在经历由高度波动的市场条件驱动的结构性变化 -

a）前所未有的供需差距导致对增加产能的大量投资

b）供应链风险促进近岸外包能力以及政府支持性的法规和激励政策

c），通货膨胀，高通胀率等经济压力可能导致消费活动低迷和全球经济衰退

在本期STS调查中，我们希望从半导体公司了解他们在应对产能短缺时面临的最大挑战是什么，他们如何考虑在赌增加产能的同时应对当前的经济行，这些因素对其转型目标的影响以及他们如何建立弹性以继续其转型之旅。

您的参与对于准确反映整个半导体生态系统的高层管理者的观点至关重要。

所有的回答都将被严格保密。调查结果将只用于汇总报告，不涉及您或您的公司的任何信息。

感谢您的参与！

致以最诚挚的问候！

# 调研介绍

**时长 – 10 到15 分钟**

[GSA 隐私政策](https://www.gsaglobal.org/privacy-policy/) | [Deloitte 隐私政策](https://www2.deloitte.com/us/en/footerlinks1/privacy-index.html?icid=bottom_privacy-index)

**目的** - 本调研及其相关报告的目的是为参与者提供一本行动手册，用于浏览其特定的业务转型。调研及报告不仅将对参与者在各自业务转型中所处的位置进行基准测试，还将为他们在转型过程中采取的后续步骤提供指导。

**隐私** – 您的个人信息和答案会被严格保密，并将在用于相关报告中时受到GSA和德勤的保护，任何与此调研相关的所有报告将仅共享问卷参与者的汇总数据。参与者和公司名称不会被共享。继续进行本调研，即表示您接受本声明。有关隐私政策的更多信息，请访问上面的链接。

感谢您参与填写我们的问卷调研。

调研内容

调研内容包括五个关键的转型组成部分：战略、商业模式、能力、运营模式和人员/流程/技术。下面是对这些组件的简要描述。



业务转型框架

战略

业务转型从阐明转型战略开始，制定转型的指导原则和目标。这些目标不仅包括大胆的长期远景，而且包括具体和可量化的中短期目标。

商业模式

商业模式识别目标市场和其细分市场，以及如何在这些市场及其细分市场中取得成功。商业模式涉及交付，货币化，支持，和/或与目标市场和细分市场相关的其他方面。

能力

能力代表离散目标集、对应的流程、技术和为组织创造价值的人才。此项不仅标识所需能力的优先级地图，还确定获取这些能力的最佳路径。

运营模式

运营模式指定如何配置能力以实现转型目标。运营模式确定了谁和/或什么将进行功能性工作，以实现每个目标功能的价值。

人员、流程和技术

成功实施转型取决于组织的人员、流程和技术。人员需要在合适的位置，具备恰当的技能，在正确的文化中，才能有效地执行为实现转型而设计的流程。制定正确的数字化技术指标对于转型成功至关重要。

# 基本信息

*目标：确定企业内计划/正在进行的业务转型类型以及哪个职能将发挥主导作用。*

1. 贵公司有多少名在职员工?
	* + 少于4,999人
		+ 5,000 至 9,999 人
		+ 10,000 至 19,999人
		+ 20,000人或更多
		+ 其他（请注明）

1. 贵公司所处的行业类型?
	* + IDM
		+ 无晶圆公司
		+ 晶圆代工厂
		+ 封装和测试代工厂
		+ 设备供应商
		+ EDA 公司
		+ 材料供应商
		+ 其他（请注明）
2. 贵公司计划何时进行转型?
	* + 正在进行中
		+ 未来12个月内
		+ 未来24个月内
		+ 未来36个月内
		+ 正在制定计划中
		+ 已完成转型
		+ 其他（请注明）
3. 转型过程计划持续多长时间？

( 0 到5年)

1. 如果贵公司的转型过程正在实施， 现在处于哪一年？

(0 到5年)

1. 您在贵公司的业务转型中担任什么职位?
	* + 负责人
		+ 顾问
		+ 支持者
		+ 贡献者
		+ 其他（请注明）
2. 在贵公司中，哪个角色/部门有望领导业务转型？
	* + 供应链规划和采购
		+ 制造运营
		+ 工程设计和产品开发
		+ 市场营销和销售
		+ 企业战略
		+ 并购/企业发展
		+ 财务
		+ 信息技术
		+ 人力资源
		+ 其他（请注明）

# 战略和驱动因素

*目标：了解公司的战略重点及其在疫情后的发展情况。基于这些战略重点，了解业务转型的重点领域。确定政府行为的影响以及技术相关趋势对业务转型的影响。*

1. 疫情导致您的转型计划发生哪些变化？
	* + 没有变化
		+ 战略和目标的改变
		+ 商业模式的改变
		+ 运营模式的改变
		+ 能力需求的改变
		+ 业务流程的改变
		+ 技术需求的改变
		+ 其他（请注明）
2. 在疫情之前贵公司的战略重点是什么？【请选择前3项】
	* + 加强产品供应，注重创新
		+ 扩大市场和销售
		+ 降本增效
		+ 增强制造能力
		+ 增强用户体验和参与度
		+ 建立供应链的弹性
		+ 加快产品上市时间
		+ 其他（请注明）
3. 在过去的2.5年里，贵公司的战略重点是否发生变化？如果是，贵公司当前的战略重点是什么？ 【请选择前3项】
	* + 没有变化
		+ 加强产品供应，注重创新
		+ 扩大市场和销售
		+ 降本增效
		+ 增强制造能力
		+ 增强用户体验和参与度
		+ 建立供应链的弹性
		+ 加快产品上市时间
		+ 其他（请注明）
4. 如果贵公司的战略重点已经改变或正在变化中演变，以下哪些外部因素是战略重点变化的关键驱动因素？【选择所有适用项】
	* + 竞争对手
		+ 供应网络的复杂性/连续性
		+ 全球贸易法规
		+ 消费需求疲软的预期
		+ 经济压力——高通胀、利率上调和资本成本增加
		+ 行业整合/并购
		+ 地缘政治问题
		+ 人才短缺
		+ 没有外部因素，只有内部因素
		+ 其他（请注明）
5. 如果适用，贵公司过去和未来的并购交易的预期结果是什么？【为每笔交易选择最佳结果；多项选择】
	* + 投资组合扩展
		+ 获得技术
		+ 提高制造能力
		+ 进入新市场
		+ 获得新客户
		+ 其他（请注明）
6. 全球多国政府支持通过芯片法案和其他同等法案的行为，在多大程度上影响了贵公司的战略？
	* + 有限影响
		+ 中等影响
		+ 严重影响
		+ 没有影响
7. 各种政府的行动措施在哪方面影响了贵公司的转型战略？【请选择前3项】
	* + 增加产能
		+ 提高研发投资水平
		+ 投资人才计划
		+ 客户市场营销策略的发展方向
		+ 通过近岸外包/友岸外包来提高供应链弹性
		+ 其他（请注明）
		+ 没有
8. 贵公司是否计划重新设计您的供应链路线？
	* + 不适用
		+ 是的，我们正在做出重大改变，特别关注近岸外包
		+ 是的，我们正在做出重大改变——然而，我们并没有特别关注近岸外包
		+ 是的，我们正在做出适度的改变来调整我们的路线
		+ 是的，我们正在考虑重新设计我们的路线，但还没有开始实施
9. 为了保持持续增长和竞争力，贵公司的首要投资重点是什么？【选择前3项】
	* + 5G和边缘计算
		+ 物联网产品和/或服务
		+ 摩尔定律的约束
		+ 开源硬件
		+ 2D/3D 芯片架构
		+ 研究与开发
		+ 其他（请注明）
		+ 不适用
10. 哪些技术趋势也对贵公司的业务转型起到了作用？ （最多选择3项）
	* + AI / AR专用芯片
		+ 5G和边缘计算
		+ 物联网产品和/或服务
		+ 摩尔定律的约束
		+ 开源硬件
		+ 2D/3D 芯片架构
		+ 其他（请注明）
		+ 不适用

# 商业模式

商业模式确定了目标市场及其细分市场，以及如何在这些市场和细分市场中取得成功。该商业模式涉及交付、货币化、支持、和/或与目标市场及其细分市场相关的其他方面。

*目标：确定商业模式的转变，以支持前一节中定义的战略重点。*

1. 请选择最能说明贵公司未来应对与转型战略相关的战略目标市场的方法。
	* + 加强核心市场的现有解决方案
		+ 为核心市场开发新的解决方案
		+ 将现有解决方案扩展到新的市场
		+ 为新市场开发新的解决方案
		+ 其他（请注明）

1. 贵公司战略目标市场交付的主要产品是什么？
	* + 离散产品
		+ 离散服务
		+ 许可产品
		+ 可配置捆绑产品/集成解决方案
		+ 定制化解决方案/与客户协同设计
		+ 其他（请注明）

1. 在转型业务模式中，贵公司将如何向战略目标市场交付产品？
	* + 直销
		+ 包销
		+ 广泛的渠道销售
		+ 客户自助服务
		+ 其他（请注明）

1. 在转型业务模式中，贵公司如何将主要产品货币化？
	* + 一次性交易
		+ 永久许可证
		+ 订阅模式
		+ 基于使用的模式
		+ 基于结果的模式
		+ 其他（请注明）

1. 如果适用，贵公司计划转向XaaS（基于使用/订阅/结果）业务模式的主要目标是什么？
	* + 提高成本效率和盈利能力
		+ 管理业务解决方案和服务方面的可扩展性和灵活性
		+ 更高的可预测性和有保证的（经常性）营收水平
		+ 向客户追加销售和交叉销售的机会
		+ 不适用
2. 在未来5年内，预计贵公司的收入将在多大程度上来自XaaS商业模式？

（滑块代表0%到100%)

# 能力

能力涵盖了一组离散的目标、流程、技术和为组织创造价值的人才。

*目标：了解被认为对实现战略优先事项至关重要的能力，并计划建立这些能力*

1. 哪些高级别能力范围对贵公司的转型战略至关重要？ （最多选择3项）
	* + 产品开发
		+ 工艺技术开发
		+ 人才招聘及发展
		+ 市场营销和销售
		+ 生产制造
		+ 投资计划
		+ 技术基础设施
		+ 交付
		+ 质量
		+ 客户成功管理
		+ 合作伙伴（供应商/合同制造商）生态系统协作
		+ 先进的分析
		+ 其他（请注明）

1. 在实施新能力时，什么对贵公司至关重要？ （最多选择2项）
	* + 取得竞争优势
		+ 实施速度
		+ 使用前沿技术
		+ 训练有素的人才，以维持能力
		+ 跨企业的可扩展性
		+ 其他（请注明）

1. 贵公司计划（或更倾向）获得哪些能力以支持贵公司的转型？
	* + 内部的发展、转型或成熟化
		+ 通过并购获得
		+ 通过合作伙伴获得
		+ 外包和利用第三方服务
		+ 其他（请注明）
2. 贵公司将如何通过转型实现这些能力？（选择所有适用项）
	* + 本土化的内部资源
		+ 分布式的内部资源
		+ 集中式的卓越中心
		+ 分布式的全球卓越中心
		+ 离岸资源
		+ 外包资源
		+ 其他（请注明）

# 运营模式

运营模式指定了贵公司将如何配置功能以实现转型目标。运营模式确定了谁和/或什么将做功能性工作，以实现每个目标功能的价值。

*目标：了解组织运营模式变化的驱动因素，以及组织如何定义一个适合于目的的运营模式*

1. 贵公司当前的组织运营模式是否适合支持贵公司的的战略重点？
	* + 是的
		+ 不是
		+ 其他（请说明）
2. 贵公司转型后的运营模式与当前运营模式有多大的差异？
	* + 没有或微小差异
		+ 少许差异
		+ 些许差异
		+ 实质性差异
3. 为确保运营模式适用于实现战略重点，贵公司正在以下哪些领域推动改进？ （最多选择3个）
	* + 以客户为中心
		+ 实施速度
		+ 决策责任制
		+ 跨业务部门/跨职能协作
		+ 灵活性（对市场变化的响应）
		+ 形成区域规模
		+ 其他（请说明）
4. 贵公司如何带动运营模式的改进？（选择所有适用项）

*<所选选项基于对前一个问题的回答>或<选择回答您的前3个关注点>*

以客户为中心

* + - 收集客户输入信息以完善产品路线图
		- 尽早让客户参与产品开发
		- 带动销售团队和开发团队之间的协作
		- 其他（请说明）

实施速度

* + - 简化/减少审批流程中的步骤
		- 带动产品、销售、供应链和运营团队之间的协作
		- 授权工程师团队做出产品决策
		- 授权销售团队做出定价决策
		- 其他（请说明）

决策责任制

* + - 调整领导力指标
		- 调整领导力激励结构
		- 明确决策责任
		- 其他（请说明）

跨业务部门/跨职能协作

* + - 调整业务部门/职能领导力指标以促进协作（例如，共享业绩指标；跟踪交叉销售）
		- 实施跨业务部门/跨职能协作模式
		- 创建新的治理结构（如：联合会议或联合委员会），以推动协作决策
		- 更新管理节奏（企业节奏），以监督跨业务部门/跨职能协作
		- 其他（请说明）

灵活性（对市场变化的响应）

* + - 增强市场感知能力
		- 提高成本与收益权衡的可见度
		- 增加职能/区域/业务团队的决策范围
		- 确保决策的无缝执行
		- 其他（请说明）

# 人员，流程和技术

转型的成功实施取决于组织的人员、流程和技术。人员需要在合适的位置，具备恰当的技能，在正确的文化中有效地实施、设计好的流程以确保转型成功。制定正确的数字技术要素对于转型成功至关重要。

*目标：了解人员、流程和技术向量的准备情况和优先事项如何支持转型工作。*

1. 贵公司的员工/人才的哪个方面对转型最关键？
	* + 组织结构
		+ 技能和发展
		+ 文化与环境
		+ 协作能力
		+ 其他（请说明）
2. 解决当前人才短缺问题的首要任务是什么？ （选择最符合条件的三项）
	* + 对现有人才的技能提升/再培训
		+ 与外部组织（如学校，行业组织，公共/政府组织）合作扩展人才渠道
		+ 通过招聘增加人才储备
		+ 从备选人才库中寻找人才（国际人才，增加临时工或合同工）
		+ 更多关注DEI和ESG，以识别、吸引和留住人才
		+ 为吸引和留住人才，提高奖励和灵活性
		+ 为职业道路提供明确的定义和选择，为加速发展提供机会
		+ 其他（请说明）

 \* DEI - Diversity（多样性）、Equity（平等）、Inclusion（包容性）的缩写

1. 哪些核心技术对贵公司的转型最重要？ （最多选择3项）
	* + 跨企业的数据可见度和透明度
		+ 数据仓库/管理
		+ 跨供应网络和客户的预警/数据协作
		+ 支持决策制定的先进的数据分析
		+ 数字化工作场所的生产力/协作
		+ 旨在优化资源/运营的技术解决方案
		+ 数据安全
		+ 其他（请说明）

1. 为支持转型，贵公司大部分IT预算应该分配到哪里？
	* + 制造自动化/生产效率
		+ 企业资源规划
		+ 财务规划/分析
		+ 客户协作/服务
		+ 其他（请说明）

1. 下面哪项最能说明IT与贵公司转型的一致性？
	* + 不一致
		+ 力求一致
		+ 部分一致
		+ 完全一致

1. 下面哪项最能说明与贵公司转型相关的流程？
	* + 高度手动流程
		+ 一些自动化流程
		+ 全自动化流程
		+ 具有先进分析能力的全自动化流程
2. 调查反馈问题：请分享您对本次调查的任何意见（请说明）