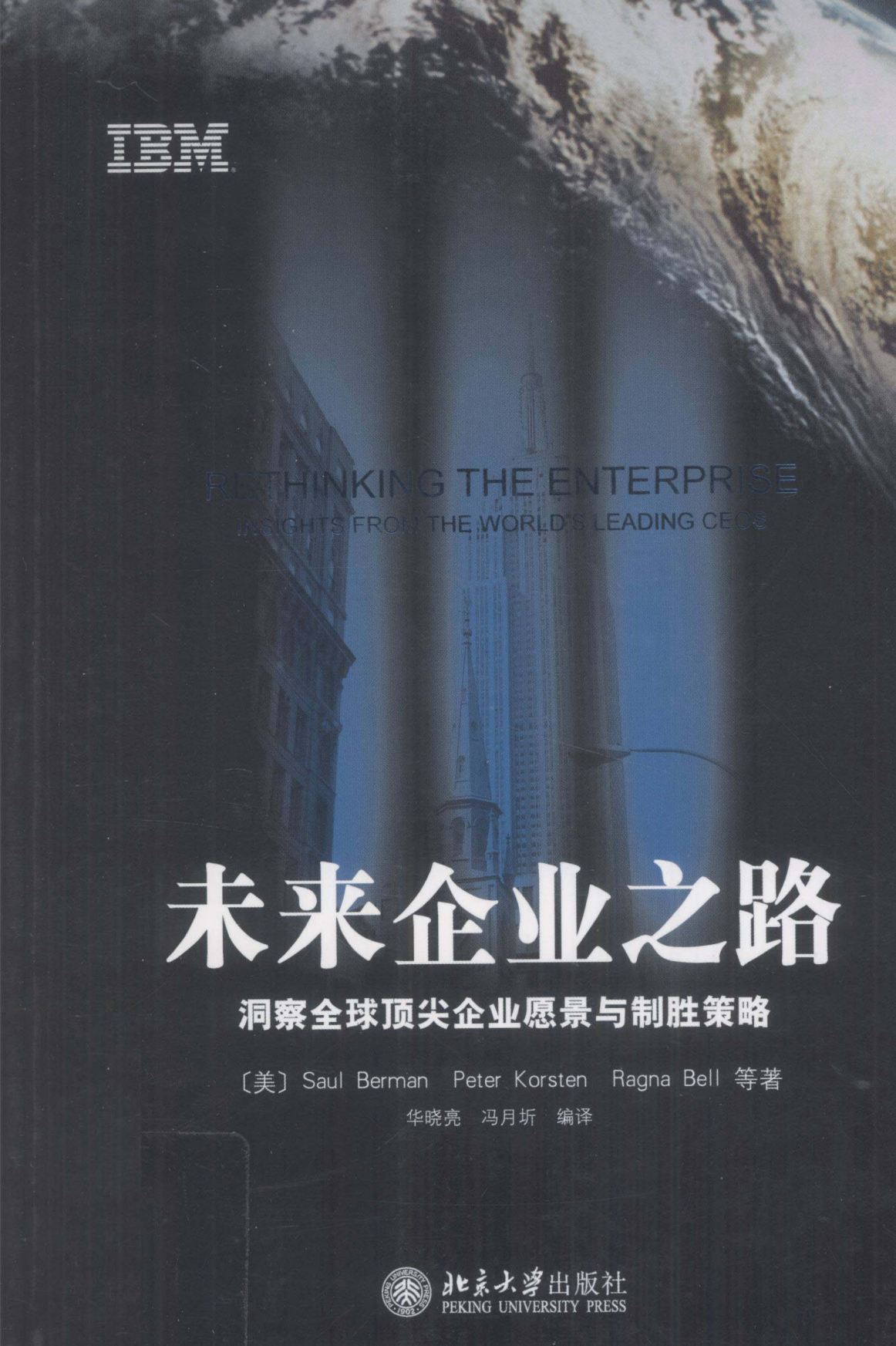




IBM

RETHINKING THE ENTERPRISE
INSIGHTS FROM THE WORLD'S LEADING CEOs

未来企业之路

洞察全球顶尖企业愿景与制胜策略

〔美〕Saul Berman Peter Korsten Ragna Bell 等著

华晓亮 冯月圻 编译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

RETHINKING THE ENTERPRISE

INSIGHTS FROM THE WORLD'S LEADING CEOs

未来企业之路

洞察全球顶尖企业愿景与制胜策略

〔美〕Saul Berman Peter Korsten Ragna Bell 等著

华晓亮 冯月圻 编译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

未来企业之路:洞察全球顶尖企业愿景与制胜策略/(美)伯曼(Berman,S.)等著;华晓亮,冯月圻编译.—北京:北京大学出版社,2010.4

ISBN 978-7-301-17030-4

I. 未… II. ①伯… ②华… ③冯… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第040280号

书 名: 未来企业之路:洞察全球顶尖企业愿景与制胜策略

著作责任者: [美]Saul Berman Peter Korsten Ragna Bell 等著 华晓亮 冯月圻 编译

责任编辑: 贾米娜

标准书号: ISBN 978-7-301-17030-4/F·2478

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京中科印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 16印张 268千字

2010年4月第1版 2010年4月第1次印刷

定 价: 38.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

中文版 编辑顾问委员会

- 徐永华 IBM(大中华区)全球企业咨询服务部战略与
变革咨询合伙人
- 甘绮翠 IBM(中国)商业价值研究院院长
- 官德源 IBM(大中华区)全球企业咨询服务部市场总监

从2004年起，IBM每两年进行一次全球CEO调查，在世界范围内和上千位CEO进行面对面的访谈，与他们深入探讨企业愿景和经营管理的根本问题。调查结束后，IBM集结世界一流的咨询顾问及行业专家，对调查结果进行深入分析与归纳，形成系统的报告，以飨全球企业的领导者。这是IBM——一家以“思考”为立身之本的百年企业的重要举措，是IBM社会责任的重要体现，也是IBM为整个社会及组织发展所作的一项重要贡献。本书是2008年全球CEO调查及后续两年跟踪研究的智慧结晶。我非常高兴地看到这本书能够被引入中国，不仅仅是因为这本书来自非常严谨的调查研究，也不仅仅是因为这本书所涉及的内容对于中国企业有实际的借鉴价值，更是因为这本书来得正当其时。

企业总是要顺势发展的。IBM投入大量的资源和智慧，每两年一次，坚持不懈地做这件事情，其目的就是要把握“势”，并与我们所有的合作伙伴和全球的企业一起分享。问题在于着眼点，是看“大势”，还是看“小势”？是看长远，还是看眼前？是看本质，还是看表象？看法决定想法，想法决定行动。今天我们怎么回答这些问题，对于企业的兴衰成败至关重要。

在过去一年多以来，我们经历了经济史上一个不同寻常的时期。2008年经济危机爆发之时，很多企业对未来抱以悲观态度。随后，2009年世界各国联合一致，实施了前所未有的救市计划，而其中尤以中国的行动最快，效果最显著。充沛的信贷，巨大的投资拉动，高涨的资产价格，令很多企业始料不及之余，又转而产生非常乐观的情绪。然而，2010年刚刚到来，国家又开始着手对宏观经济政策进行再一次的调整。短短一年多时间，我们见识了政策的急转、形势的突变、情绪的波动和矛盾的迅速转化。这一切充分说明，我们当前正处在一个“湍流期”，经济政策会根据实际情况进行迅速有力的调整，外部经营环境会激烈变化，我们不能对外部环境和发展趋势抱有简单的假设，更不能将企业的兴衰荣辱系于对短期政策的猜测和一厢情愿之上。在我看来，越是这样的时候，越是要看大放小，跳出短期的纷扰扰动，回归根本，从本质上思考这样一个问题：在当前的大趋势下，我们到底怎么把企业做好？我坚信，只有好的企业才能够在各种复杂环境下灵活应对，立于不败之地，扬长避短，不断做大做强。

这本书正是对上述问题所做出的回答。如前所述,它凝聚了全球超过1 000位CEO(其中58位来自中国)的实践体会,也融入了IBM一流专家的智慧,具有充分的权威性和普遍性。几位作者详细地阐述了未来企业所必须具备的五项特征:渴求变革、让创新超乎客户想象、全球整合、颠覆性的业务创新、超越慷慨的真诚。这五项特征,同时也就是五条启示,具有丰富的内涵和深刻的联系,一方面着眼于企业中长期核心竞争力的塑造,另一方面也不回避当前问题的处理;不但包含来自全球调研的普遍结论,也特别针对中国企业的具体情况做了有针对性的深入分析。我相信这些观点对于身处“湍流期”,而又有长远眼光、不断追求卓越的企业领导者来说,一定具有较高的参考价值。我本人就从其中学到了很多,也在很多场合与很多国内的企业领袖交流过这些思想,得到了积极的反馈。如今这本书能够以更系统、更深入的方式对于今天企业发展的“大势”、“长远”和“根本”问题进行分析阐述,又在这样一个时刻问世,可谓正逢其时。

当然,写在纸上的东西,终归要与企业的具体情况相结合,才能落实为有用的思想。在这方面,IBM已经迈出了坚实的一步,那就是我们在2009年提出的“智慧的地球”愿景。无论是“智慧的地球”本身,还是IBM围绕它所做的一系列部署和变革措施,都体现了本书中所阐述的观点。正因为如此,一年来,“智慧的地球”获得了全世界富有远见的领导者的广泛认同。一年来的成功实践让我们相信,世界正在进入智慧的时代,企业将依靠创新和变革走出湍流,走向一个新的高峰,创造更好的未来。我们热诚地欢迎所有的企业领导者与IBM开展积极的探讨,共同找出开启智慧时代的钥匙。我相信,我们今天所做出的智慧决定,将为中国的企业、为中国赢得又一个十年。

钱大群

IBM(大中华区)董事长及首席执行总裁

2010年3月

在过去的二十多年里,中国实现了巨大的增长。尽管全球经济处于衰退之中,但中国成功地超越了“保持 8% 的 GDP 增长率”的目标。中国已经超越德国成为世界最大的出口国,并将取代日本而一跃成为世界第二大经济体。随着越来越多的中国企业进入世界 500 强,以及另外一些雄心勃勃的中国企业对全球顶尖品牌及公司的收购,我们亲眼目睹了中国企业对全球影响力的巨大提升!

受上述积极因素和乐观趋势的影响,中国企业“反思与变革”的焦点在于能否或者到底如何保持当前的卓越绩效和领先优势。举例来说,中国已不能再依赖于之前的低成本优势、密集劳动力和出口导向型的加工行业了;采取“跟随者”战略的制造商发现他们的利润空间已逐渐被侵蚀;而资源/能源密集型行业则以破坏环境为代价来获取增长。要关注的是,由政府投资驱动的经济增长是否会达到极限,以及企业依靠政府的经济刺激方案是否是长远的策略。此外,企业的管理能力、流程和系统以及员工的能力等也很难与呈指数级增长的业务发展速度相匹配。

如果回望上个世纪,那些在逆境里成功战胜各种挑战,并保持强有力的增长速度和领先地位的企业,都是一些能够预见到未来的发展趋势和潜在的危机并具有居安思危优秀品质的企业。洞察力和“思想领导力”在促使公司进行反思及未雨绸缪方面扮演着关键角色。唯有知己知彼,方能百战不殆。这就是为什么 IBM 定期会对全球不同行业内领先企业的首席执行官和其他企业高管们进行按业务功能的主题调查,帮助企业与同行业的伙伴们进行比较,并了解领导人认为重要的最新趋势。中国的竞争者们如今已站在世界的舞台上,对中国企业来讲,能够预见并适应不断变化的商业环境极其重要。

这本书为企业领导人提供了一个对企业发展进行再思考的系统方式,即重组商业模式、为顾客创造价值、利用核心竞争力来发展新的业务、运营模式和技术的创新以及至关重要的变革管理能力。这本书也提供了很多关于领先企业如何通过重塑思维和变革来获取成功的实际案例。

在过去一个世纪当中,IBM 基业长青,因此被公认为是“反思和变革”实践最成功的企业。IBM 在为客户提供什么产品、服务和整体战略方面经

历了很多具有里程碑意义的巨大变革,其中最重要的变革就是,IBM 在 1990 年从一个以产品为导向的企业转型为一个以服务为导向的企业,使得这头“大象”能够继续跳舞并在舞台上取得辉煌成绩。IBM 继续它的转型之旅,成为全球整合企业的典型代表,并主导着“智慧的地球”的全球议程,“智慧的地球”将彻底颠覆人、物、组织、自然环境和社会环境之间的交互和决策方式。

我很高兴地看到很多领先的中国企业已经预见到新经济环境下的各种挑战,并采取了积极的应对措施。IBM 已经成为很多此类具有远见的中国企业的转型合作伙伴。我确信我们在这本书内展示的洞察以及我们转型的经验和专长将会帮助越来越多的中国企业做大、做强并成为世界舞台上的王者!

Marc Chapman

IBM(大中华区)全球企业咨询服务部总经理

2010 年 1 月

在 IBM 开展的两年一度的全球 CEO 调查的第三次报告中,我们看到私营和公共机构领导者正期望在其所依赖的环境中进行前所未有的变革。然而他们中间预见到 2008 年下半年金融与经济危机严重程度的人却寥寥无几,正是这次危机检验了企业适应新经济环境的能力。我们看到一些超大规模且声名显赫的企业相继申请破产保护,例如银行业的雷曼兄弟和汽车业的通用汽车公司。但我们也看到一些企业反而抓住了动荡的市场带来的新机会。

这向我们提出了一个有趣的问题:为什么一些曾经成功的大企业陷入困境,而别的一些企业则在危机中幸存并蓬勃发展?幸运之神的眷顾是一方面,但更重要的还是有效的管理和公司的适应能力发挥了关键作用。达尔文的进化论告诉我们,单凭力量或智力均不足以保证个体生物的生存,适应能力才是关键所在。

在我们最近的研究中,我和 Charles O'Reilly 依据组织演化理论的最新进展考察了组织适应能力的问题。我们发现,在面临重大的技术与市场变化时——正如我们现在所经历的——成功的企业能够有效地管理其组织内部的相机选择过程。所谓组织的双向性(organizational ambidexterity),或称一个组织同时发掘新机会和有效管理现有业务的动态能力,即代表了这一适应能力。生存时间更长的企业通过增加新部门和新业务,同时中止或剥离低增长、低利润业务而不断“进化”。

这要求采用深思熟虑的方法来使用现有的公司资产与能力,并对其进行重新配置,以满足把握新机会的需要。当落实到实处时,其将涉及有针对性的投资和增进组织学习。它涵盖了一套复杂的文化与例行程序,如分权、差异化及有针对性的整合。高层管理团队描绘和支持当前及未来双向战略的能力是这些动态能力的关键决定因素。同样地,高层管理团队协调组织双向性所要求的复杂平衡的能力也非常重要。

当企业培养和构建长期发展所需要的能力时,它们必须发掘和选择面向未来的机会,并同时充分利用其现有业务。在后面的篇章中,IBM 战略与变革咨询领导团队勾画了所谓“未来的企业”的愿景,其既聚焦于企业当前

的挑战又放眼未来未雨绸缪。“未来的企业”实施战略的关键在于注重在围绕客户进行创新的过程中不断调整和驱动变革,并重新定义其业务组合、运营模式和企业文化来构建通向未来的可持续能力。新经济环境已经让那些无法构建适应力到每一个管理系统的企业付出了更高的代价。因此,培养这些动态能力是企业领导人及其团队的重要职责。

Michael Tushman

“1942 年保罗·劳伦斯 MBA 班”讲座教授,哈佛商学院
2010 年 1 月

2008—2009 年全球经济危机所引发的混乱使经济环境变得愈加复杂和不确定。面对加速的变化,企业都在重新思考其战略与业务模式:它们提供了什么价值,到哪里去竞争,如何发挥优势及如何进行定位,从而在这一新环境中取得领先。本书援引了对这些关键问题的一项为期两年的重要研究所取得的发现,向企业提供了如何进行定位才能在将来赢得持续成功的指导。

我们就从 IBM 所进行的第三次两年一度的全球 CEO 调查的发现讲起,这次调查中 IBM 与来自广泛行业及地区的各种规模组织中超过 1 000 位 CEO、高级企业主管及公共机构领导者进行了深入对话。通过将这些相关经验、计划和对企业雄心的坦率讨论与详尽的理论及统计分析相结合,我们形成了 IBM 称之为“未来的企业”的独到见解。

随后的九章内容深入探讨了新经济环境向企业提出的巨大挑战以及企业实现生存和成功所必须具备的重要特质。通过分析、比较失败或业绩不良的企业,以及那些不仅成功应对变革而且将之转变成企业优势的敏捷而灵活的企业在战略与业绩方面的差异,我们的持续研究得以兼顾战略与战术层面的洞察。

为进一步探索各章所提出的主题,我们在书中收录了来自宜家 (IKEA)、阳狮集团 (Publicis Groupe)、塔塔汽车 (Tata Motors)、Verizon、利丰 (Li & Fung)、巴帝电信 (Bharti Airtel) 和可口可乐 (Coca-Cola) 等公司的企业领导人的观点。

未来的企业有何特征? 第 1 章(未来的企业:来自全球超过 1 000 位 CEO 的洞察)根据对来自全球 CEO 的访谈所获得的洞察回答了这一问题。他们告诉我们:

- 企业受到变革的冲击,其中许多企业为跟上变革步伐而步履维艰;
- 客户的要求越来越高,但 CEO 们并不认为这是威胁,而是能够使企业构建差异化的契机;
- 几乎所有的 CEO 都在调整企业的业务模式,其中 2/3 的 CEO 正在实施大规模的业务模式创新;

- 许多 CEO 都在积极推动全球业务设计；
- 财务业绩出众的企业预见到更多的变革需求，并且能够更好地管控变革，其变革方式也更为大刀阔斧。

通过仔细分析这些 CEO 的见解的共同之处，我们就能发现“未来的企业”应当具备的重要特质，这就是：

- 渴求变革；
- 让创新超越客户的想象；
- 全球整合；
- 颠覆性的业务创新；
- 真诚，而不仅仅是慷慨。

在 2008 年全球 CEO 调查中，接受我们访谈的 CEO 们明确表示他们准备进行重大变革，而且实际上对变革的成功持乐观的态度。但很少有人——如果有的话——预见到了随后到来的金融与经济动荡的严重程度，在由此产生的新经济环境中，许多公司将不得不为生存而奋斗，摆在它们面前的是获得贷款与资本的渠道严重受阻、客户需求的下降和对价格敏感性的增加，以及供应链、合作伙伴关系和客户协议的中断。同时，新的监管体制提升了挑战的复杂性。

实际上，构成本书基础的该项调查最重要的特点之一就是我们有机会观察全球金融和经济危机的影响并从中学到东西。我们对最早走出危机阴影的企业以及对历史数据的分析揭示了三大宽泛战略：关注价值、抓住机遇以及快速行动。在第 2 章（**新经济环境下的制胜之道：聚焦价值、机遇和速度**）中，我们概括了成功实施这些战略并进一步在新经济环境中制胜所亟须采取的行动。

其余各章深入探讨了“未来的企业”应当具备五项重要特质，我们把最新数据与调查结果相结合，以研究它们的相关性和在新经济环境中的应用。

虽然“未来的企业”表现出“渴求变革”的特征，但能够成功实施变革者却屈指可数。不过变革成功的回报是丰厚的。分析表明，业绩出众的企业往往会利用经济波动时期来扩大其竞争优势。有关“变革大师”的新研究提供了有力的证据，表明有助于进行成功变革的根本策略确实是存在的，而且同时适用于“好”时期和“坏”时期。第 3 章（**成就变革：消除变革鸿沟**）的内容说明变革项目的成功经常取决于与人有关的因素。根据来自“IBM 成就变革调查”的数据，本章提出了有助于实践者通过克服其所遇到的最艰巨项目挑战而引领变革成功的四大因素，我们称之为“变革钻石”。

“未来的企业”的第二大特征是“让创新超越客户的想象”，虽然客户的要求越来越高，这些企业还是能够超越客户的期望。企业这方面的能力在新经济环境中受到严峻的考验，而且变得比以前更加重要。客户的行为已经发生根本性的变化，世界的数字化趋势愈演愈烈，现有业务模式的生命力受到挑战。**第4章(前进之路：以客户为中心的领先新模式)**鞭策客户关系管理及市场营销专业人士迅速把注意力集中于培养洞察客户和开辟数字渠道的领先能力，以转变客户体验，开辟新市场和降低组织复杂度。

同时，全球整合也变得日益重要。全球整合有利于企业实施增长战略、提高运营绩效、增加业务灵活性和获取资本与资源，同时实现成本节约。但是，企业领导者在建设相关运营能力以支持全球整合时经常误入歧途。**第5章(全球整合企业 R-O-I 调查：实现全球整合的企业战略)**提出了一个用于帮助企业实现该目标的实用概念框架。根据我们的经验以及对 20 个不同最佳实践案例的分析，该“投资回报(R-O-I)框架”的重点在于可重复业务流程、经过优化的资产以及整合式运营，这三个方面全都建立在全球基础之上，并得到有力的领导、组织结构与技术的支持。

值得注意的是，供应链管理的提升和转型在很大程度上是许多企业实现全球整合最关键的方面之一。**第6章(智慧的未来供应链：全球首席供应链官调查报告)**，展示了另一篇全球 CEO 调查的相关研究，我们与来自北美、西欧和亚太地区 25 个国家、29 个不同行业的 400 位负责供应链战略和运营的主管进行了详细的交谈。“更快、更好、更经济”一直都是供应链主管们心有余而力不足之处。我们的调查发现，仅仅构建高效、需求驱动或透明的供应链已远远不够，未来的供应链应当更加先进、更加互连、更加智能。

业务模式创新对企业的成功至关重要，能够进行“颠覆性业务创新”的企业领导者对此最有发言权。实际上，98% 接受 IBM 调查的企业都声称其在或多或少地进行业务模式创新。根据“未来的企业”追踪调查以及对 28 家成功实现业务模式创新的企业的分析，**第7章(抓住有利条件：何时及如何创新您的业务模式)**指出，企业能够根据经济状况、其所在行业的变革程度以及一系列内部因素(如新产品或服务的推出等)来确定实施业务模式创新的恰当时机。要改善执行力，业务模式创新者必须重视我们所谓的“三个 A”：企业组织必须与客户价值相匹配(Aligned)，通过对差异化的情报信息进行分析(Analytical)而获得洞察以及采用具备适应力(Adaptable)的运营模型。

结合中国市场的现实环境,面对产品同质化、利润率不断下降及消费者需求日益严苛等难题,中国制造企业重生产轻服务的模式将难以维持。世界金融危机和出口紧缩加剧了这种严峻性,中国世界工厂的地位正在受到前所未有的挑战。因此,第8章(向服务业务模式转型:中国企业的可持续发展之路)指出中国企业应认真思考向服务业务模式转型的紧迫性和可行性。成功向服务业务模式转型的企业将能更好地体现差异化竞争,创造利润并锁定顾客,并在新一轮的竞争中脱颖而出。当然,向服务业务模式转型不仅仅意味着开展和深化服务业务,企业更需勤练内功,即通过业务模式、运营模式、组织中人才乃至文化的变革来从根本上推动服务转型,以适应新业务的需求。

在第9章(领导可持续发展的企业:利用洞察和信息采取行动)中,我们探讨了对企业的“真诚,而不仅仅是慷慨”的要求。人们可能会感到惊讶,面对当前的经济挑战,IBM在2009年年初所调查的全球性企业领导者中仍然有60%的人表示,经历了2008年,也就是金融危机最严重的时期之后,企业社会责任问题对他们而言变得更加重要了。企业领导者为什么强调承担企业社会责任?因为他们将其视为以更可持续的方式获得成本效益和增长机会的一个途径。毫无疑问,企业都增加了对可持续发展问题的重视,以满足消费者和利益相关方的要求。但大多数企业缺少它们所需的信息。根据业绩出众的企业以及企业社会责任领导者的经验,我们认为企业必须开拓新的运营、供应链及客户信息来源,以获得足够的洞见,实现可持续发展的战略目标。

最后,第10章(绿色及未来:以更智慧的方式保护环境)延续了对可持续发展问题的探讨。我们所指的环境可持续性有四个维度,即环境战略、绿色品牌、合规管理、高性价比的可持续发展。这些因素包含企业制定的战略以及为管理所消耗的资源而采取的行动。环境可持续性 is 21世纪企业的责任——除了采取环境保护、污染预防等措施之外,企业需要实现全新的价值主张和收益。有远见的企业纷纷寻求各种方式降低成本,同时建立更高效的、可持续发展的业务运作点。它们不断增强自身品牌和美誉度,同时满足政府法规和其他合规标准。但更重要的是,这些企业都在以能够赢利的方式为新市场创建更绿色的产品和服务。

我们以被访谈者的集体智慧和我们的持续调查项目为基础,向全世界的CEO、企业高管及董事会成员提供了“未来的企业”的标准、蓝图以及供大家进一步探讨的议题。这是大家梦寐以求的目标。一些公司已经显现出

“未来的企业”的某些特质,但具备所有特质的企业实在是凤毛麟角。根据我们的访谈与分析,我们深信“未来的企业”将能够获得可观的企业效益。

我们向那些慷慨分享其时间与见解的所有企业和公共机构领导者以及惠赐其见解和指导的许多同事表示衷心的感谢。他们的想法在我们界定“未来的企业”和我们随后的研究中发挥了重要作用,我们对此非常感激。

第 1 章	未来的企业 来自全球超过 1 000 位 CEO 的洞察	1
第 2 章	新经济环境下的制胜之道 聚焦价值、机遇和速度	35
第 3 章	成就变革 消除变革鸿沟	57
第 4 章	前进之路 以客户为中心的领先新模式	81
第 5 章	全球整合企业 R-O-I 调查 实现全球整合的企业战略	103
第 6 章	智慧的未来供应链 全球首席供应链官调查报告	123
第 7 章	抓住有利条件 何时及如何创新您的业务模式	151
第 8 章	向服务业务模式转型 中国企业的可持续发展之路	175
第 9 章	领导可持续发展的企业 利用洞察和信息采取行动	203
第 10 章	绿色及未来 以更智慧的方式保护环境	223
	继续讨论：2010 年全球 CEO 调查	239

第1章

未来的企业

来自全球超过1 000位CEO的洞察

为了深入探究成功的未来企业的基因,IBM与全球超过1 000位CEO、总经理以及公共部门和企业机构的高级主管进行了访谈。基于这些对话和问卷统计及企业财务分析,我们独具特色地描绘出未来企业的蓝图,以及在新经济环境下企业繁荣发展极为需要的特质。CEO们普遍认为,“未来的企业”具有以下特征:渴求变革;让创新超出客户的想象;全球整合;颠覆性的业务创新;真诚,而不仅仅是慷慨。