

IBM

复杂环境下的CxO

全球顶尖企业领导人的商业智慧

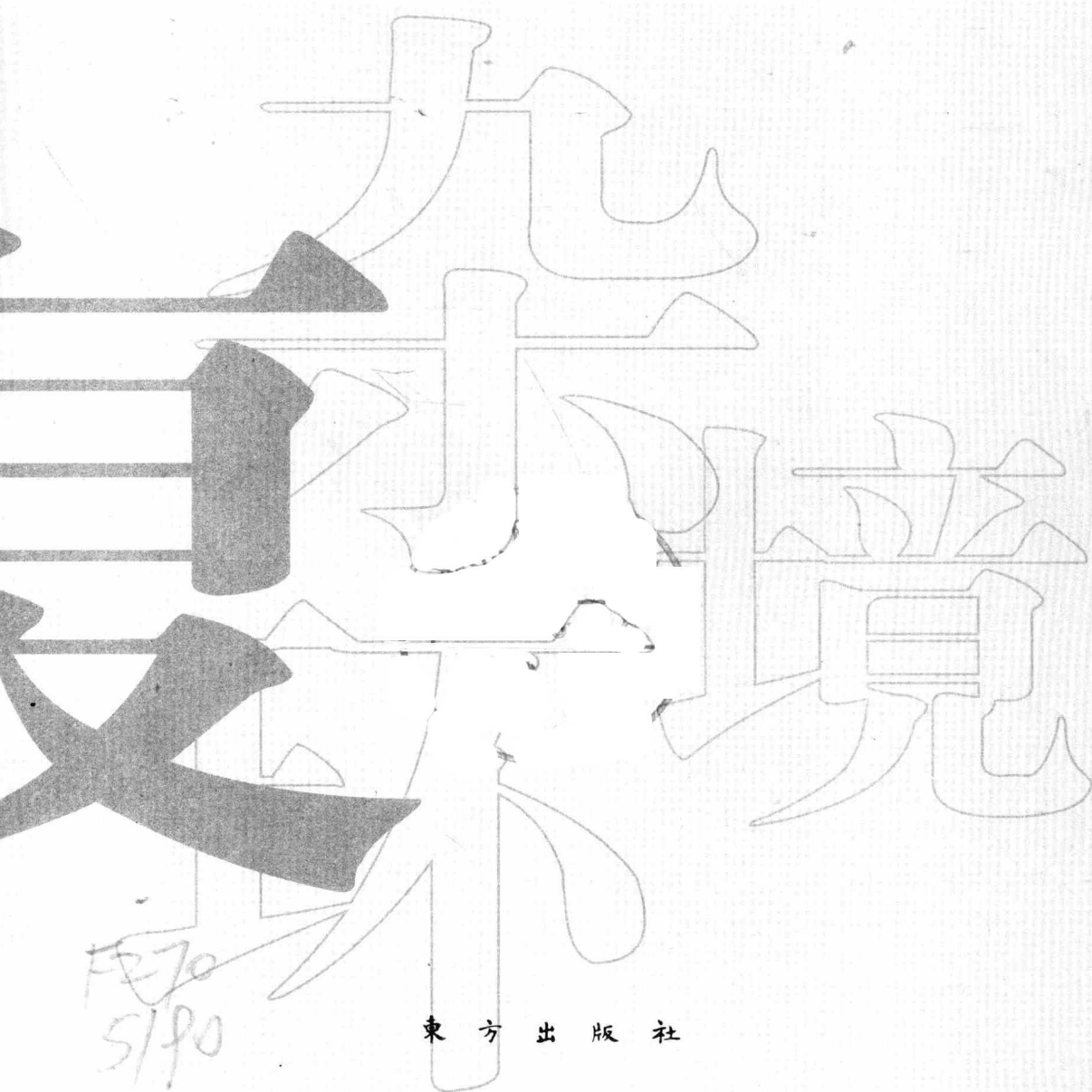
BM商业价值研究院 著

東方出版社

复杂环境下的CxO

全球顶尖企业领导人的商业智慧

IBM商业价值研究院 著



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

复杂环境下的 CXO: 全球顶尖企业领导人的商业智慧/IBM 商业价值研究院 著. —北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-4085-3

I. ①复… II. ①I… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 247100 号

复杂环境下的 CXO: 全球顶尖企业领导人的商业智慧

作 者: IBM 商业价值研究院

责任编辑: 姬 利 张 仂

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2011 年 1 月第 1 版

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 19.5

字 数: 270 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4085-3

定 价: 49.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序

分享顶尖企业领导人的智慧

过去 20 年来，全球整合和新技术从根本上改变了我们的经济环境。变化速度不断加快，而且世界已经变得更小、更平。那么，企业领导者如何保证企业能够发展壮大呢？

为了回答这个问题，IBM 在 2009 年中期到 2010 年中期对近 7 000 位高级管理人员进行了访谈。我们讨论了他们面临的挑战、他们的期望和决心，以及他们对主要业务问题的看法。我们为此进行的四项高管调研涉及 1 541 位首席执行官（CEO）、1 917 位首席财务官（CFO）、2 598 位首席信息官（CIO）和近 600 位高级全球人力资源主管（CHRO）。每项调研都是同类规模最大的面对面调研。这四项调研涵盖 33 个行业和 81 个国家，对全球企业领导者的想法提供了空前的洞察力。

通过对上述四项高管调研成果进行综合对比研究，我们发现，尽管 CEO、CFO 和 CIO 都认识到，他们已经进入新的经济时代，重大变革迫在眉睫，但对于哪些外部因素具有最大的影响，他们的看法有很大的差异。例如，CEO 比 CFO 和 CIO 更关注技术因素，并且更加确信他们需要实施变革；成功的企业与不太成功的企业相比，其业务领导者的态度和行动也有巨大的差异。尽管我们的调研表明，CEO、CFO、CIO 和 CHRO 在很多方面采取协调行动，但是，为了帮助企业在瞬息万变且纷繁复杂的经济环境中可持续发展，他们必须更加紧密地团结协作，步调

一致地行动——CEO 需要起领导作用，而 CFO、CIO 和 CHRO 则需要充分利用各自领域的专业知识提供支持。

本专辑中除了收录 IBM 最新的全球 CEO、CFO、CIO 和 CHRO 调研外，还收入了 2008 年全球 CEO 调研报告，以及近两年 IBM 针对首席供应链官（CSCO）和首席客户关系官的调研成果。需要特别说明的是，IBM 推出的每份专项报告并非相互独立存在的，而是相互依存、彼此呼应的。比如，在 CHRO 报告中，我们会引用 CEO 报告中的相关论据。对一个企业的 CSCO 而言，企业 CIO 的观点可能非常有参考价值。

从 2004 年起，IBM 针对全球企业的高级执行官群体持续进行多项“高级执行官”调研，然后由 IBM 商业价值研究院（IBV）分析总结调研成果并形成专项报告。本着从客户的业务视角出发，提供原创的、基于调研分析的行业见解这样的研究宗旨，这些报告通过与企业高级执行官（有时也包括政府官员）进行面对面访谈，甄别未来经济发展趋势和商业挑战，继而提出相应的战略性建议。这些调研报告一经面市，即受到众多中外企业界人士以及政府部门的高度重视，其中的独特视角和重要观点对业界形成了极大的建设性的影响。

为了确保把握最新的趋势，走在思想的前沿，IBM 每隔 2 ~ 3 年会针对各种类型的 CXO，就他们当前最关心的全球趋势进行新一轮的访谈和调研。我们会对比不同国家/地区 CXO 的回答，并对财务业绩优秀的企业和业绩欠佳的企业进行对比研究，从而帮助企业找到可资借鉴的经验或教训。IBM 与 CXO 的沟通是双向互动的过程，每次调研结束之后，我们都会与每一个接受访谈的 CXO 面对面分享对其所在行业的重要研究发现，并为该企业特别定制一份访谈反馈报告。

我们期望借着《复杂环境下的 CXO——全球顶尖企业领导人的商业智慧》这样的智慧盛宴，帮助您和您的企业更好地直面挑战、抓住机遇，实现长期可持续发展。

IBM 仍在推出新的“高级执行官”调研报告，敬请读者持续关注。

甘绮翠

IBM 中国商业价值研究院院长

2010 年 12 月 1 日

002

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目录

序 分享顶尖企业领导人的智慧 / 001

第一部分 驾驭复杂环境

IBM 全球 CEO 调研 中国洞察

导言 / 005

第一章 中国面临日益复杂的环境 / 008

中国面临日益复杂的环境 / 008

影响中国企业未来发展的三大要素 / 010

中国未来环境复杂度高于全球水平 / 012

中国企业有信心跨越“复杂性鸿沟” / 013

卓越企业：成功驾驭复杂性 / 014

第二章 重塑客户关系 / 017

首要任务：更加贴近客户 / 017

与客户建立更为紧密的关系 / 018

回到原点：重新思考客户关系 / 019

在整个产品/服务生命周期加强与客户交互 / 021

运用更智慧的方式满足客户需求 / 022

李宁公司：拓展多元化渠道，重塑客户关系，提高客户忠诚度 / 023

001

第三章 展现创新领导力 / 025

创新领导力的特质 / 025

以“创造力”应对“复杂性”的挑战 / 026

中国企业积极寻求业务模式创新 / 027

中国企业迫切需要全球化思维 / 029

中国企业 CEO 关注可持续发展 / 030

中粮集团：发挥创新领导力，建造可持续发展的组织 / 031

第四章 构建灵活的运营 / 033

知难而进，驾驭复杂环境 / 033

中国企业更加注重精简流程 / 035

中国企业需要快速而科学的决策 / 035

中国企业的执行速度有待提高 / 037

苏宁电器：精简并优化业务流程，构建灵活、高效、稳健的运营体系 / 038

第五章 中国企业如何驾驭复杂环境 / 040

第二部分 未来的企业

IBM 全球 CEO 调研 放眼中国

导言 / 050

第一章 渴求变革 / 054

为何会产生“变革鸿沟”？ / 056

丹佛斯改变了对中国市场的策略，使中国成为“第二个本土市场” / 057

结论 / 058

第二章 全球整合 / 060

能力、知识和资产组合的深刻变革 / 061

合作日益重要 / 062

双重发展策略——并购和有机发展 / 063

大多数企业都在积极进入新市场 / 064

转移重心：中国在外资企业全球业务设计中扮演的新角色 / 065

更关注于全球视野的业务设计 / 067

利丰有限公司 (Li & Fung Limited) : 通过全球整合实现增长 / 068

结论 / 068

第三章 让创新超出客户的想象 / 070

日益富裕的消费人群将继续促进增长 / 070

今非昔比: 见多识广而又相互协作的客户 / 072

通过 Web 2.0 与新客户互动 / 073

淘宝 (Taobao) 借助 Web 2.0 而独具特色并大获全胜 / 074

结论 / 074

第四章 真诚, 而不仅仅是慷慨 / 076

使 CSR 成为战略业务需要 / 077

CSR 成为中国企业的要务之一 / 077

CSR 使外资企业独具特色并提升品牌价值 / 078

宝洁开始改善中国教育 / 079

结论 / 079

第五章 颠覆性的业务创新 / 081

实施业务模式创新 / 081

中国地区的 CEO 更有可能对行业模式进行创新 / 083

业绩出众的企业接受行业模式创新的挑战 / 084

分众传媒 (Focus Media) : 将数字化广告引入中国 / 085

如家 (Home Inns) : 为宾客营造温馨的家 / 086

结论 / 086

打造“未来的企业” / 088

第三部分 全新的价值整合者

IBM 全球 CFO 调研

导言 / 099

价值整合者正在缩小差距 / 100

能力组合，而非单项能力 / 101

第一章 期望与执行：日益扩大的差距 / 103

回顾过去，迈向未来 / 107

第二章 乘数效应：效率与洞察力 / 108

价值整合者善于驾驭不确定因素 / 110

组合推动变化 / 112

第三章 洞察力提升价值 / 113

业务洞察力方面的差距 / 115

更快地培养业务洞察力 / 117

在整个企业内建立良好的关系 / 119

Malt - O - Meal：通过符合战略的指标来提高绩效 / 120

Bradesco：使用整合财务管理推动业务洞察力 / 120

需要考虑的难题 / 121

第四章 效率是基础 / 123

加速提高财务效率 / 124

联合利华欧洲：通往高效的快车道 / 127

LG 电子：对全球领导人进行全球性整合 / 128

需要考虑的难题 / 128

第五章 成为价值整合者 / 130

记分员：从何做起？ / 131

能力有限的顾问：根据优先级构建标准 / 133

训练有素的操作员：培养分析能力 / 134

价值整合者：两手抓 / 134

您会如何响应？ / 135

第四部分 CIO 的时代新声

IBM 全球 CIO 调研

导言 / 143

相辅相成但有时又相互冲突的角色 / 145

调整混合的角色配对，一次一对 / 146

第一章 落实真正的创新 / 148

富有远见的梦想家 / 148

能力全面的实干家 / 150

阿卜杜拉国王科技大学进行真正的创新 / 152

带来真正创新的关键方案 / 153

第二章 提高 IT 的投资回报率 / 155

精明的价值创造者 / 155

无情的成本削减者 / 157

Sara Lee ——提高 IT 的投资回报率 / 158

提高 IT 投资回报率的关键方案 / 159

第三章 扩大业务影响 / 161

协作型业务领导 / 161

激励型 IT 经理 / 163

澳大利亚移民部扩大业务影响 / 164

扩大业务影响的关键方案 / 165

第四章 根据背景作出调整 / 167

CIO 演变成多面手的原因 / 167

当今的 CIO 需要执行多种非传统任务 / 168

现状透视：每位 CIO 的情况都是独一无二的 / 169

第五章 扩展 CIO 的成功领域 / 171

高增长 CIO 的个人能力测验图与其他 CIO 有很大差别 / 171

落实真正的创新 / 172

富有远见的梦想家，能力全面的实干家 / 174

提高 IT 的投资回报率 / 174

精明的价值创造者，无情的成本削减者 / 176

扩大业务影响 / 176

协作型业务领导，激励型 IT 经理 / 178

管理未来的双重角色 / 178

第五部分 跨界限工作

IBM 全球首席人力资源官调研 大中华区洞察

导言 / 187

培养有创造力的领导者 / 188

提高速度和灵活性 / 188

发挥团队智慧 / 188

序言 提高创造力、灵活性和速度 / 191

为抓住机遇而设计人力资源队伍 / 191

新目标：增长 / 192

追随全球机遇进行人力投资 / 193

了解并应对地区差异 / 195

人力资源方面的三项不足 / 196

弥补差距 / 199

第一章 培养有创造力的领导者 / 200

领导者：高需求，难培养 / 200

如何成为有创造力的领导者 / 203

未来的投资 / 203

建议 / 204

LAN Airlines：依靠强有力的领导者展翅高飞 / 206

Maxis Communications：通过连接实现创新 / 207

中国某大型设备制造商：销售组织领导力转型的成功实践 / 208

培养有创造力的领导之关键问题 / 208

第二章 提高速度和灵活性 / 209

人员、时间与机遇的同步 / 209

阻碍灵活性的因素 / 211

快速培养技能需要新的学习方式 / 213

建议 / 214

006

中电控股有限公司：设计未来 / 215
美国航空公司：将灵活性提升到新高度 / 216
提高速度和灵活性的关键问题 / 217

第三章 发挥团队智慧 / 218

协作影响底线 / 218
3/4 的被调查者协作能力较差 / 219
对协作能力的目标过低 / 221
建议 / 222
Haier：共享所有员工的创新成果 / 224
Pfizer：收集来自全球各地的想法 / 225
溢达集团：联手人才 / 225
发挥团队智慧的主要问题 / 226

结论 实现跨界限工作 / 227

消除界限 / 227
中国企业的人力资源之感 / 228
人力洞察：缺失的环节？ / 229
壳牌：照亮领导补给线 / 231
跨界限工作的建议 / 232

第六部分 智慧的未来供应链

IBM 全球首席供应链官调查报告

导言 / 240

它们还必须更加智能 / 241

第一章 供应链面临的五大挑战 / 243

成本控制 / 244
可视性 / 245
风险 / 247
客户亲密度 / 250
全球化 / 251

第二章 智慧的未来供应链 / 255

智慧的未来供应链 / 255

灵活性可以弥补成本波动带来的风险 / 257

可视性至关重要 / 259

必须系统地管理风险 / 261

客户提供的资料应涵盖整个供应链 / 263

全球供应链需要整合和优化 / 265

第三章 构建智慧的供应链 / 268

构建智慧的供应链 / 268

第七部分 前进之路 以客户为中心的领先新模式

IBM 全球客户关系管理官调查报告

第一章 前进之路：以客户为中心的领先新模式 / 277

经济和市场力量 / 280

三大变革驱动力 / 282

对领先的新定义 / 283

实现成功的三个手段 / 288

总结：前进之路 / 291

您准备好了吗？ / 293

第二章 洞察：以客户为中心的创新 / 295

Ivan Seidenberg 谈通过预测客户需求进行创新 / 295

K. Vaman Kamath 谈重视客户便利性的价值 / 297

傅跃红谈智能客户服务 / 298

第一部分 驾驭复杂环境 IBM 全球 CEO 调研 中国洞察

此调研报告基于对全球超过 1 500 名 CEO 以及公共机构领导人的访谈以及对其中 55 位中国大陆企业 CEO 观点的深入分析。

致尊敬的 CEO

每两年一次的 IBM 全球 CEO 调查，是 IBM 最受关注、最有影响力的市场研究项目之一。现在，2010 年度调查报告正式发布，我感到非常高兴，也相信这份调查报告能够获得中国商界领导者的重视，并引发讨论。

我的信心来自两个方面，第一是我对 IBM 全球 CEO 调查的方法和过程有着充分的信任，第二是我对于今年调查主题和结论的认同。

首先，IBM 全球 CEO 调查从方法和过程上看，可谓“厚积薄发”。

所谓“厚积”，就是规模大，覆盖广，研究深入。以 2010 年的 IBM 全球 CEO 调查为例，研究人员共面访 1 541 位企业 CEO，覆盖 60 个国家、33 个行业。最重要的是，在调查走访中，IBM 研究人员直接与企业 CEO 们一对一、面对面地进行沟通，确保从受访者那里得到真实的第一手信息。这样一个看似“古朴”的方法，反而确保了调研本身的真实可靠。“厚积”之后，更要“薄发”。IBM 的研究团队在掌握大量素材之后，也会进行专业、严谨的分析归纳，无论素材多么丰富庞杂，结论永远简洁透彻，具有启发性和指导性。

其次，2010 年度的 IBM 全球 CEO 调查，与以往相比，其主题更加重要。

本次调研，是在全球经济乍暖还寒、孕育重大变革的时刻进行的，温家宝总理说，今年是中国经济最复杂的一年。李克强副总理也指出，中国已经到了不转变经济结构就无法推动经济持续增长的阶段。从这份 CEO 调查报告中，我们可以清晰地感受到，复杂性、不确定、转型和变革正在成为新时代的特征和焦点。对于商业领袖来说，越是

这样的時候，越是要把握趨勢，做出正確的決斷，贏得制勝關鍵。

正是在這樣的認識下，2010 年的 IBM 全球 CEO 調查，自始至終都牢牢地把應對複雜多變的局面作為中心，具有很強的現實針對性。特別是就中國的情況，我們走訪了來自 22 個行業的 55 位中國企業 CEO，並結合全球調研情況，得出了把握和應對複雜形勢的三點建議：重塑客戶關係、展現創新領導力、構建靈活運營。針對每一條建議，報告都進行了詳盡的展開論述。現在，IBM 公司把這些來之不易的研究結果公之於眾。一方面，IBM 會結合自身的實際情況，認真探討這次調查的結論對於公司戰略的影響。另一方面，我也希望有更多的中國企業能夠從中獲得參考甚至啟發。只有大家一起努力，才能創造一個合作共贏的時代。

我想借此機會感謝參與這一宏大工程的 IBM 大中華區的有關研究團隊，以及 IBM 商業價值研究院的研究人員，各位的專業精神和辛勤努力是這份報告的質量保證。

最後，我更要感謝的是參與到這個調查中的 CEO 們，感謝各位對於中國商業發展的责任感，感謝各位所貢獻的真知灼見，也感謝各位對於 IBM 的信任。現在我們獻上這份答卷，願與各位共勉，為實現中國經濟的成功轉型而共同努力。

錢大群 IBM 大中華區董事長及首席執行總裁