

# 未来企业

对于中型企业的启示



全球 CEO 调查



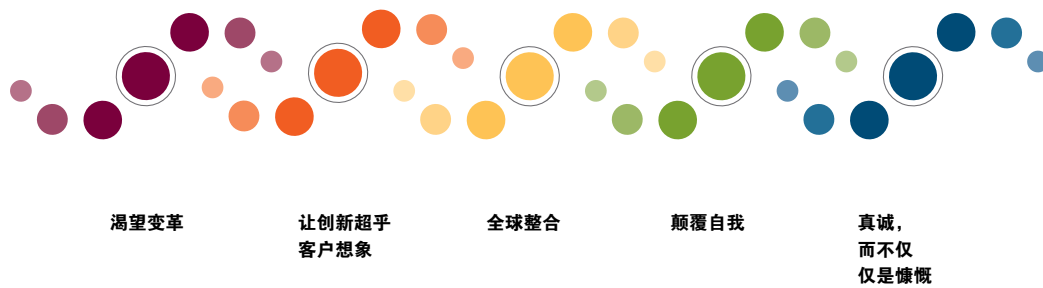
## 引言

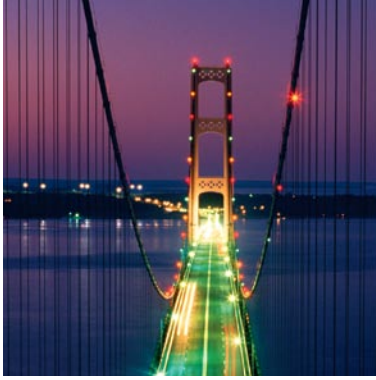
在第三次两年一度的全球 CEO 调查中，我们共对全球 1,130 位行政总裁、总经理、商界领袖和公共部门的主管进行了访问，旨在找出未来企业的主要特点。<sup>1</sup> 下面我们将重点讨论 136 位“中型企业 CEO”的调查答复，中型企业被定义为员工数少于 1000 人的公司。<sup>2</sup>

我们力图通过此次调查来了解财务表现突出企业和财务表现欠佳企业之间的答复差异。我们将可公开获得其财务信息的公司的收入和利润记录与抽样内的行业平均值进行了比较。<sup>3</sup> 我们将业绩优于特定财务指标的公司列为表现突出者，将业绩低于行业平均值的公司列为表现欠佳者。我们期待通过深入细致的分析获得对于这些表现突出分组和表现欠佳分组的深刻见解。

我们的调查结果显示,未来企业应具备如下特点:

- **渴望变革**
- **让创新超出客户的想象**
- **全球整合**
- **颠覆自我**
- **真诚,而不仅仅是慷慨。**





## 渴望变革

中型企业 CEO 可预见未来的重大变革，但对自己管理变革的能力没有信心。那么，他们将如何在日益动荡的市场环境中进行经营？

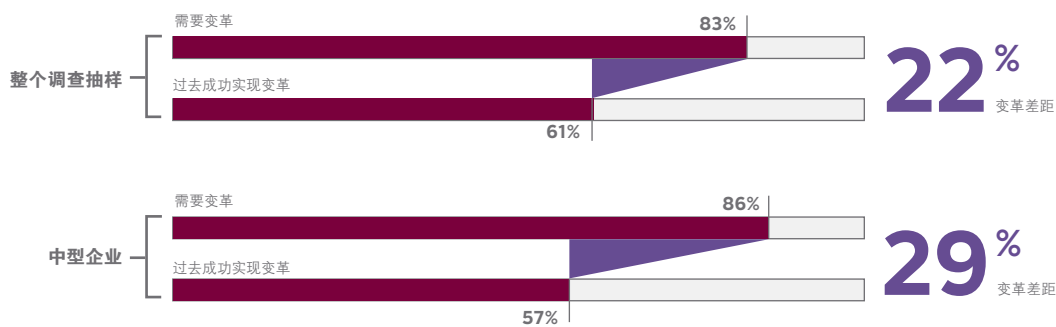
中型企业 CEO 预期的变革比其他 CEO 要多，但管理变革却不太成功。在中型企业中，认为公司未来三年内需要进行重大变革的 CEO 和表示先前已成功管理公司变革的 CEO 之间的差距比整体抽样的差距更大（见图 1）。

许多中型企业 CEO 还报告说他们正在努力挣扎，力争赶上时代的变化。他们认为，现在是消费者推动着变革的步伐，而以前是自己控制着变革的步伐。“公司变革的速度还不够快 … 差距正在扩大”，一位荷兰中型企业的 CEO 告诉我们。

这似乎有些出人意料，因为人们通常认为小公司比大公司更灵活。但中型企业拥有的处理意外或破坏性外部影响的资源通常更少，因而“游刃有余”不足。同时，他们在更少的国家/地区经营，提供更少的产品或服务，因此他们缺乏管理动荡的全球变革的经验。

此外，中型企业 CEO 面对的变革范围越来越大。2004 年，中型企业董事会会议议程为众多市场因素（如客户采购模式的变化，日趋激烈的竞争和产业合并）所主导。然而，今天 中型企业 CEO 不得不专注于更广泛的问题。市场因素仍然是他们的首要任务，但招聘拥有企业所需技能的人才、法规合规性、技术因素和全球化也已成为压在他们心中的巨石。他们尤为担心法规合规性；37% 的中型企业 CEO 认为法规会令企业发生重大变革，而 全体调查对象中只有 30% 的人如此认为。

图 1 中型企业的变革差距  
相比总体调查对象而言，管理变革对于中型企业 CEO 是一个更大的挑战。



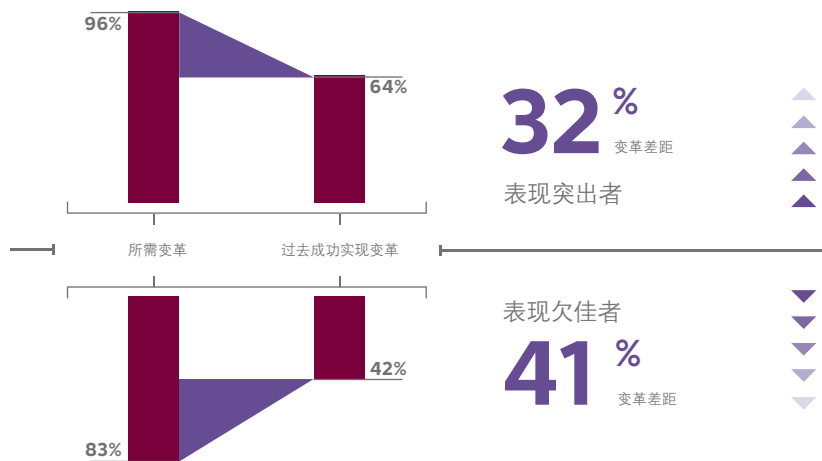
这些问题相互关联。任何希望充分利用全球化趋势并进入新市场的公司都需要了解潜在的机会和风险。它还需要招聘拥有行业、技术或管理方面的专业技能的人员,以便在日益复杂且地理位置多变的环境中保证公司的运营,应对不同管辖区的各种法规,并构建一个能在多个国家/地区支持其关键业务流程的技术平台。然而,许多中型企业内部缺乏在多个国家/地区管理变革所需的技能,特别是新进入市场的法规。

简言之,全球化正带来更多的挑战,中型企业 CEO 再也不能只集中精力处理少数特定问题,他们现在必须管理更加广泛的阵线,应对更大的不确定性。正如一位受访者所说,他们必须“掌控复杂性”,因为每件事都很重要,而且变革可能来自四面八方。

### 表现突出者更善于管理变革

然而，虽然管理变革很困难，但一些中型企业却一直非常成功地管理着变革，因此，这些企业能够蓬勃兴旺 绝非意外。仔细浏览抽样内财务表现突出者，我们会发现它们预期的变革比财务表现欠佳者多。它们也更善于应付变革（见图 2）。实际上，表现突出者欢迎变革，并将其 看作企业经营的固有部分。

图 2 表现突出者更善于应对变革  
财务表现突出者期望发生的变革多于财务表现欠佳者，且其更善于处理变革。<sup>4</sup>



## 含意

当前正在以前所未有的速度发生更多的变革,因此 中型企业不能再依赖于自身的小规模来获得灵活性和适应性。他们需要培养更娴熟的 变革 管理能力,并建立足够灵活的基础技术架构,来适应不断加快的变更的步伐。

他们还需要更有效地参与全球人才的竞争。一些公司可能会选择把重点放在招募和内部培养员工上。这反过来又意味着他们需要 有稳健的招募、员工培养和绩效管理程序。许多公司也开始与其想要进入的新市场和 国家/地区的其他公司结成 合作伙伴关系,并引进外部专业人才补充他们的内部资源。





## 让创新超乎 客户想象

中型企业 CEO 现正投入巨资，以充分利用更加繁荣的全球经济所创造的机遇，为日益精明的消费者服务。但问题是：他们如何从这些投资中获得回报？

新兴国家的中产阶级正在迅速增长，并变得日益富有。与此同时，发达国家的婴儿潮一代已积累了大量财富，很多人都会将它传给后代。更加繁荣的全球经济正刺激着对于新产品和服务的需求，从而为许多公司创造了新的增长机会。消费者同时也变得更加见多识广，这主要得益于互联网，它可令消费者更容易货比三家，作出更明智的购买选择。

中型企业 CEO 对这两个趋势持乐观态度。三分之二的中型企业 CEO 认为消费者的购买力正在非常积极地增强，虽然他们认识到满足新消费人群和地理细分市场的需求需要对他们的工作方式做出重大变革。五分之四的中型企业 CEO 对“信息杂食者”的出现也表示欢迎。一位受访者指出，“客户现在消息灵通但缺乏忠诚”，因此“客户关系是成功的关键”。

### 新兴市场积极的合作伙伴关系

事实上, 中型企业 CEO 投资于充分利用日益繁荣的全球经济与服务消息灵通的客户的资金占总投资额的比例高于整体调查抽样的 CEO。<sup>5</sup> 他们计划在未来三年追加 20% 的投资金额用于服务日益富有的消费者。他们通常着眼于建立新型业务关系, 因为他们缺乏能满足这些更加多元化的需求的内部资源。“我们希望寻求优秀的大型合作伙伴, 以进一步增强我们的竞争力来适应不断变化的市场需求”, 一位中型企业 CEO 解释说。

### 下一代产品和服务

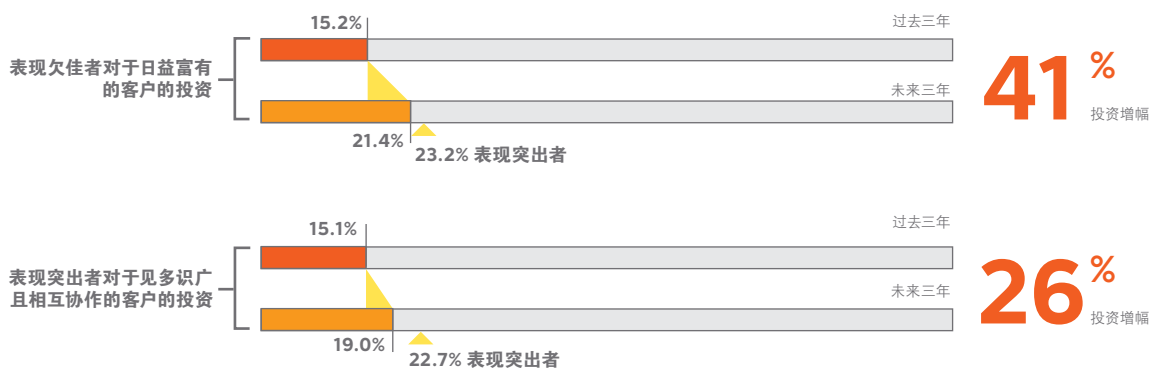
他们还计划增加超过 22% 的预算用于满足信息杂食者的需求。正如一位受访者所言, 大多数公司正集中力量开发“新一代产品”和服务, 以及制定“如何吸引”客户的策略。但消息灵通的消费者不仅想要了解他们购买的产品和服务, 而且希望了解从其购买产品和服务的组织。因此, 许多中型企业 CEO 正致力于贯彻落实环保计划、建设品牌来吸引这些消费者, 以及经营越来越透明。

### 表现突出者更加以客户为本

但是，我们调查抽样中的财务表现突出者和财务表现欠佳者还存在一些实质性的差异。表现突出者在充分利用更加繁荣的全球经济和服务更加见多识广的客户方面的投资资金占总投资额的比例高于表现欠佳者。但表现欠佳者现在计划在未来三年内增加上述两个领域的投资额，意图迎头赶上更加成功的同行（见图 3）。“我们需要找出‘下一次浪潮’……我们在进入新兴市场的时间已远远落后于其他公司”，一位中型企业 CEO 解释说。

图 3 表现欠佳者正奋力追赶

表现欠佳者计划大幅增加投资，以抓住全球经济日益繁荣所创造的机会和为服务见多识广的客户提供服务，但他们仍落后于表现突出者。



## 含意

我们的调查结果显示, 中型企业在服务新市场和客户细分市场方面拥有大型公司所不具备的若干优势。他们投入更大比例的预算用于客户服务, 同时规模更小的公司通常能与客户建立更为亲密的关系。互联网也创造了许多销售迎合利基市场口味的“长尾”产品的新机会, 因此一些中型企业可能会从此类机会中获取非常稳定的利润。<sup>6</sup>

不过, 他们需要确保充分利用自己所做的投资。与战略合作伙伴联盟将很有可能在帮助许多中型企业进军极具潜力的发展中国家中发挥关键作用。此外, 新技术在以下方面也至关重要: 找出不同的客户细分市场、响应不断变化的客户偏好、开发新的市场进入渠道, 以及提供新的差异化来源。



## 全球整合

面对这么多如何让企业变得更加全球化的选择，中型企业 CEO 应该作何回应？他们应该如何设计业务并充分利用位于世界其他地方的合作伙伴的能力呢？他们应该在什么时候与其他公司结成合作伙伴关系或将其收购呢？

随着全球联系更为密切和经济更加繁荣，中型企业 CEO 越来越渴求扩大市场。但他们承认，这需要企业进行更加全球性的整合。正如一个受访者所言，要在“更小的高度竞争的经济环境中”取得成功，需要具有新的业务设计，以便在新机会出现时快速配置资源，促进世界范围内更有效地合作、更广泛的合作。

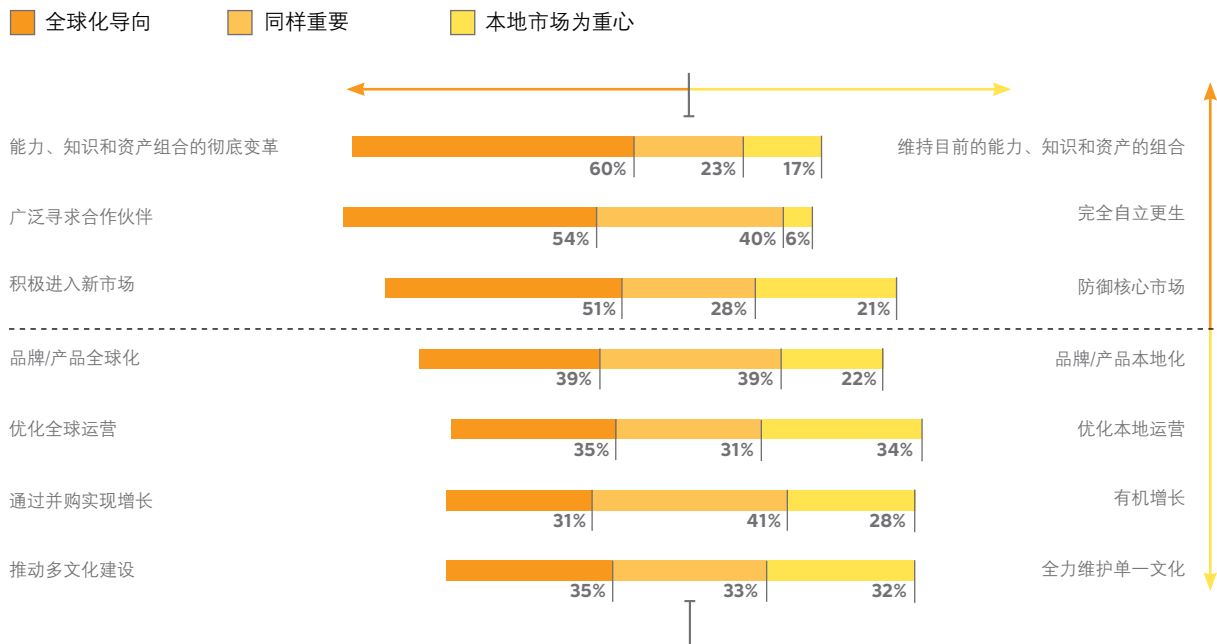
### 迈向全球化的关键在于更深厚的能力和广泛的合作伙伴关系

超过半数的中型企业正积极进入新市场，四分之三的中型企业正在采用全球业务设计。事实上，他们为迈向全球整合所作的努力远远超过总调查对象的比例。

中型企业 CEO 正致力于对公司的能力、知识和资产进行重大变革，并构建许多新的商业合作伙伴关系（见图 4）。由于缺乏跨国企业所具备的资源，他们明白要与所进入地区的相应公司结盟，以便更深入地了解潜在客户，以及招聘具有国际经验的管理者，如此才敢大胆冒险前行。“我们要强化我们的业务洞察力，进行新的投资并开发新战略”，一位受访者解释说。“我们需要构建新的合作伙伴关系模式，以便能够提供新服务并满足需求”，另一位受访者说。

但是，中型企业 CEO 在以下方面的观点分歧更大：是否推进品牌和产品的全球化；建立全球整合运作与通过并购成长，或者维持以本地市场为重点、实现有机增长并全力维护单一企业文化。总之，这似乎说明，虽然他们知道做什么，而部分 CEO 几乎肯定会选择本地市场而不是“迈向全球化”，但他们还无法确定如何及何时充分利用全球整合机会。

图 4 中型企业 CEO 重点关注新技能和新知识  
我们请中型企业 CEO 详细说明其全球整合计划的七个方面。



### 人才缺乏是一个全球性挑战

中型企业还面临着众多全球整合障碍，尽管其中两个最大的障碍或许在一开始时并未预见到。通常的障碍 – 资金、文化差异和技术问题 – 远比人才短缺和日益增加的法规负担的排名要低，超过半数的中型企业 CEO 将人才和法规视为主要问题。“本地市场的技能水平是一大制约”，一位中型企业 CEO 告诉我们，同时补充道：“我们需要建立知识型的员工队伍”。

然而,管理人才的短缺甚至可以说更为迫切。想要迈向全球整合的公司需要具有全球经验的高级管理人员,他们拥有更宽的国际视野,同时对于管理来自完全不同背景和跨越地区界限的员工得心应手。

### 表现突出者拥有更多的全球业务设计

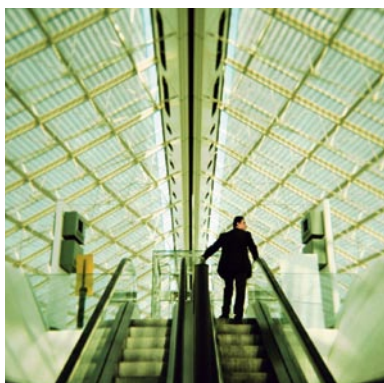
尽管存在以上困难,本次调查抽样内众多财务表现突出者的全球化转变明显更为成功。众多 CEO 的访谈内容显示他们的答复相互关联。采用数据群聚技术对所有调查对象答复所作的进一步分析可令我们找出以下四种常见的全球整合方法:我们将其称之为“全球化者”、“广泛的全球化者”、“混合型思考者”和“本地化者”。这同时也表明,任何阵营内表现突出者的全球化者或广泛全球化者比例显著高于表现欠佳者的比例。

中型企业拥有一些类似的趋势。表现突出者远比表现欠佳者更有可能在自身能力、知识和资产(63%: 50%)方面规划重大变革,并进军新市场(53%: 44%)。换言之,他们更积极地进行全球整合所需的一些关键改变。



## 含意

经济全球化不只对于大型公司是机会, 由于无所不在的互通互联, 规模较小的公司也可以是经济全球化的参与者。但是, 通往全球整合的道路对于中型企业往往更具挑战性, 因为众多中型企业的大部分时间都花在本地或全国市场范围内的传统经营上。一些中型企业可能会决定通过并购扩大市场, 而另一些则偏爱合资企业或更多非正式的协议。在任何情况下, 他们都需要变得更加开放和协作。他们还需要保护曾经促进其成长的创业型文化, 与迈向全球化的过程中遇到的不同文化相融合, 并且妥善处理创业文化与成长过程中更正式的组织架构之间的平衡。



## 颠覆自我

大部分中型企业 CEO 正在推行广泛的业务模式创新。表现突出者所作的变革比表现欠佳者更为深远。但这些大胆的举动会产生回报吗？他们要怎样做才能真正实现公司、产品和服务的差异化？

中型企业 CEO 正推行的业务模式创新的范围要比更大规模的同行公司广泛的多。74% 的中型企业 CEO 计划在未来三年内彻底变革其业务模式，而总体抽样的比例只有 69%。他们告诉我们，这部分是因为他们发现越来越难以通过产品和服务实现公司差异化，还有部分是由于技术进步为他们提供了更多选择。

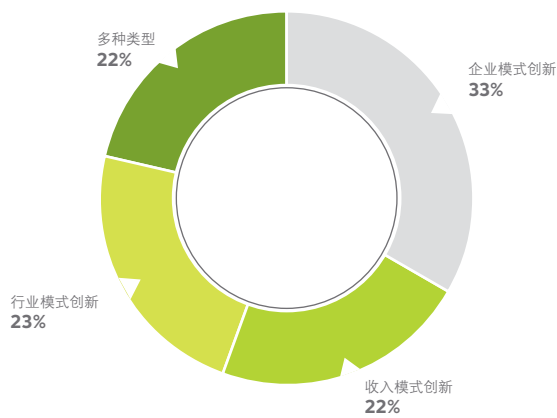
## 企业模式创新一马当先

在计划彻底变革业务模式的访问对象中, 33% 的受访者重点关注企业模式创新 (见图 5)。<sup>7</sup> 他们清醒地认识到, 确定新的市场和客户细分市场需要做出更大的变革, 而远非少许的调整。

另有 22% 的中型企业 CEO 忙于做出收入模式创新。举例来说, 一位受访者致力于提供“现有客户的新服务”和“销售与定价新方式”, 而下一个目标则是从“以交易为基础”的定价制度转向“按量计费”的模式, 即“以更多价值为基础”。

图 5 企业模式创新占据主导地位

中型企业 CEO 现致力于重组业务, 实现专业化和协作。



### 考虑的业务模式创新类型

#### 企业模式

通过重新思考 哪些业务应内部完成和哪些业务需要合作, 重组企业并实现企业的专业化, 以为客户提供更大的价值 (如 Cisco 已成功完成企业转型, 将企业经营的重点放在品牌和设计上, 依靠合作伙伴处理制造、经销 以及其他更多事务)。

#### 收入模式

通过新的价值主张 和新的定价模式改变收入产生的方式 (如 Gillette 已成功将收入的主要来源从剃须刀架转向刀片)。

#### 行业模式

重新定义目前所作行业、进入新行业, 或创造全新的行业 (回顾音乐产业和苹果的 iPod 和 iTunes)。

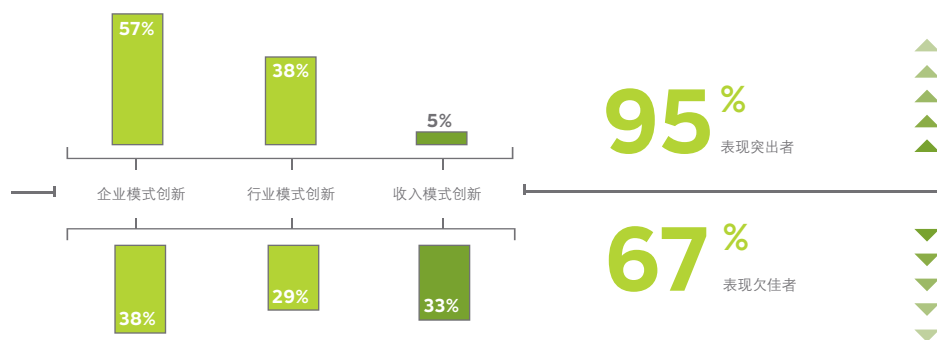
同样，23% 的 中型企业 CEO 正着手进行产业模式创新。绝大多数受访者计划重新界定公司经营业务所在的行业。然而，令人惊讶的是，39% 的中型企业 CEO 旨在打造完全新型的行业。虽然这是任何公司均可从事的最具挑战的创新形式，但正如 Microsoft 和 Google 等企业巨头的创始所显示的，激进的创新往往始于小型公司。

### 表现突出者会作出更深远的变革

表现突出者和表现欠佳者之间存在明显的偏好差异，这 表明其中部分雄心壮志确实会产生突破性的变革。本次调查抽样内表现突出者比表现欠佳者更有可能计划改变行业模式或企业模式 – 有确凿证据表明，他们愿意变得更具颠覆性、承担 更多风险以及更好地从这些风险中获益（见图 6）。

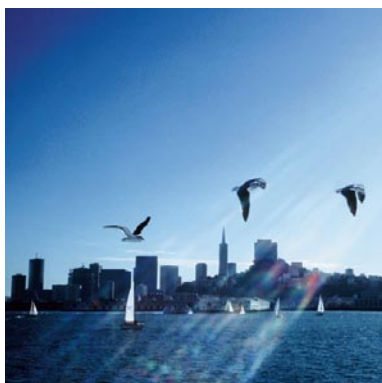
图 6 表现突出者愿冒更多风险

表现突出者相比表现欠佳者更有可能进行企业模式和行业模式创新。



## 含意

中型企业是处于行业颠覆者的有利位置；他们比其他企业更愿意变革自己的业务模式，作出更多引人注目的重大转变。本次调查抽样的大部分公司目前正在开发可靠的战略和价值主张，更有效地实现差异化，因此一些公司可能需要专攻某些细分市场，将自己与主流群体区隔，因为他们不具有大型跨国公司的经济规模。然后他们会基于现有的业务模式和资源评估改善内部运作所要做的工作，进而寻找合作伙伴协助他们执行计划和填补空白。



## 真诚， 而不仅仅是慷慨

社会意识强烈的新兴代客户、劳动者、合作伙伴、社会活动家和投资者实际上正密切注视着公司所作的每项举动。中型企业 CEO 也非常清楚这一态度的转变。那么他们该如何满足人们对企业社会责任不断提高的期望值呢？

由于客户、员工、投资者和其他利益相关者的社会意识日益强烈，因此 CEO 不得不越来越关注企业的社会责任 (CSR)。自 2004 年我们首次进行全球 CEO 调查以来，他们注重社会经济因素、环保问题和人员技能 的重要性 持续上升。

**中型企业在 CSR 方面投入巨资**

中型企业 CEO 和其他企业的 CEO 都将 CSR 视作积极的因素，69% 的受访者认为 CSR 最终会令企业受益。企业必须 “创造利润，但它必须同时对 员工、消费者和环境承担责任”，一位受访者指出。

此外, 中型企业 CEO 还准备在这一领域进行大量投资。他们计划在未来三年内将用于 CSR 计划的投资额增加 34% (见图 7)。这明显超过他们意图增加其他战略领域的投资额, 包括抓住世界经济日益繁荣所创造的机会 (20%) 和为见多识广的消费者提供服务 (11%)。

然而, 中型企业仍在计划投入 CSR 的投资比例 (10.3%: 13.4%) 落后于总体调查对象。我们怀疑, 就如何将 CSR 纳入企业总体战略、流程、产品及服务而言, 中型企业 还处于较早的发展阶段。

图 7 中型企业 CEO 现已将 CSR 纳入工作日程表  
未来三年中型企业对于 CSR 的投资将增长三年。



本次全球调查抽样公司的首要 CSR 重点在于开发新产品和服务, 以满足消费者对于具备社会责任的商品日益增长的需求。构建新的业务关系与引入更透明的报告制度在他们议事日程内的位置相对靠后。相反, 中型企业正致力于实施多项环保计划并构建新的业务关系, 来满足人们对 CSR 不断提高的期望值, 这一明显差异表明他们目前仍在做最基础的工作。然而, 中型企业 CEO 已敏锐地意识到企业的态度正在发生彻底的变化。环保问题变得日益重要”, 一位受访者表示, 而另一位则表示“绿色标签正在成为强制性要求”。



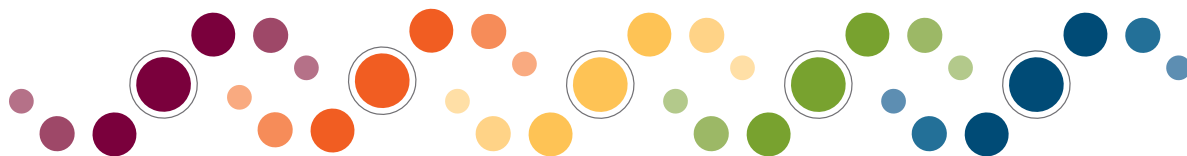
## 含意

中型企业将 CSR 视作进一步增长的契机,认识到自己的品牌理念对于吸引新客户和员工同样至关重要。而且他们仍然在奋力追赶其他企业。他们需要界定 CSR 对于自己的真正含义,更多地了解客户的期望,并找出生产满足客户期望的商品和服务的最佳方法。他们还需要思考 CSR 对于企业着眼于扩大市场和更为全球整合而吸引人才的能力有何影响。

## 打造未来企业

中型企业 CEO 完全同意本次整体调查抽样的所有 CEO 有关未来企业特点的观点。他们的答复表明，未来企业应具备（如同我们所称的）渴望变革、让创新超乎客户想象、全球整合、颠覆自我及真诚的特点。

不过，他们在许多方面所面临的挑战完全不同。他们期望发生更多的变革，但缺乏成功管理变革的信心。他们计划更广泛地重组业务模式。他们仍在努力为具有社会责任的消费者开发产品和服务。大多数想要成为全球整合公司的中型企业与大型跨国企业相比，要走的路更长。



但关键问题是：他们做好准备了吗？他们是否拥有适应性很强的员工和技能，从而能更快地管理更多变革，并充分利用全球化、日趋富足的消费者和更强的连通性所创造的新机会？他们是否拥有能帮助他们进入新市场的合作伙伴？他们是否拥有追求业务模式创新、响应不同客户群体的需求，以及开发新的市场渠道所需的灵活的基础架构？

我们期待着更多地了解贵公司正进入哪些市场，同时协助您打造您的未来企业。

如需有关 IBM 全球 CEO 调查的更多信息，请访问 [ibm.com/enterpriseofthefuture](http://ibm.com/enterpriseofthefuture)

## 关于 IBM 全球企业服务

IBM 全球企业服务部的企业咨询专家遍布全球 170 多个国家/地区，为 17 个行业的客户提供精深的业务流程和行业专门技术，通过创新更快地确定、创造和提供价值。IBM 全球企业服务部是世界上最大的战略与变革咨询机构之一，拥有超过 3,250 名的战略专家。

我们专门面向中型企业的工商企业咨询部非常了解中型企业的需求和挑战，同时利用 IBM 的规模和经验提供专为中型企业设计的解决方案和服务组合。如需有关 IBM 全球企业服务部和我们的中型企业专业知识，请访问 [ibm.com/gbs](http://ibm.com/gbs)

## 注释与资料来源

- <sup>1</sup> “未来企业：IBM 全球 CEO 调查”。IBM 商业价值研究院。2008 年 5 月。我们的整体调查抽样代表了全球 CEO 的观点：31% 的受访者来自美洲，36% 的受访者来自欧洲、中东和非洲，33% 的受访者来自亚洲及太平洋地区。IBM 高层管理人员对其中绝大多数领导人进行了一个小时的面对面采访。经济学人信息部 (Economist Intelligence Unit) 对其余领导人进行了电话采访。
- <sup>2</sup> 为便于阅读，在 报告其余部分中我们将所有受访者简称为 “CEO”。我们将所有中型企业的领导人简称为 “中型企业 CEO”。
- <sup>3</sup> 基于分析和统计原因，我们对以下三项财务指标进行了对比：1) 2003 年至 2006 年的年收入复合增长率 (CAGR)；2) 2003 年至 2006 年净利润率的复合年增长率；3) 2003 年至 2006 年的绝对平均利润率。
- <sup>4</sup> 在本次调查包括的 136 家中型企业中，64 家的财务信息对外公开，因而也纳入到我们的财务分析当中。
- <sup>5</sup> 本次调查的” 投资总额” 被定义为：所有资产投资以及研发、营销和销售的投资总和。
- <sup>6</sup> Andersen, Chris.《长尾理论》(The Long Tail)(Random House:2006 年 6 月)。拥有实体店的零售商只储备自己认为最受欢迎的商品，因为货架空间非常昂贵。而像亚马逊和 iTunes 等网上零售商却几乎可储备一切商品，同时 市场上利基产品的数量远多于 “热门产品” 的数量。这些都是 “长尾” 商品，在供需之间壁垒消除后这些商品便具有商业可行性，因此 每个人都可获得一切所需。
- <sup>7</sup> 如需有关业务模式创新的更多信息，请参阅：Giesen Edward、Saul J. Berman、Ragna Bell 和 Amy Blitz 合著的 “成功之路：业务模式创新的三种方式”。IBM 商业价值研究院。2007 年 6 月。





© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

美国印刷 2008 年 5 月  
All Rights Reserved

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。

如果上述术语以及其他 IBM 注册术语在本文中第一次出现时标记有注册商标符号 (® 或 ™)，此类符号则表明在本文发布时美国注册商标和共同法注册商标由 IBM 所有。

此类商标也可能是其他国家/地区的注册商标或习惯法商标。

IBM 商标的最新列表可以通过以下网址的“版权与商标信息”查看：  
[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

其他公司、产品和服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。

本文中提到的 IBM 产品和服务并不表示这些产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区都提供。