



驾驭 复杂环境

来自 2010
全球 CEO 调研的洞察

简介

企业领导者如何应对前所未有的竞争和经济环境？为了找到答案，我们与 1541 名首席执行官、总经理和公共机构领导人（其中包括来自 26 个国家/地区的 124 位消费品行业调查对象）进行了面对面的访谈。¹ 这些对话为我们了解全球领导者的战略重点和行动计划提供了宝贵的洞察。

在之前的三次 CEO 调研中，CEO 们反复强调应对变革是他们面临的最紧迫挑战。2010 年的调研突显出另外一个重要挑战：复杂性。受访的 CEO 们表示，全球大环境日益波动、复杂、不确定。在全球运营方式发生重大变化的今天，*渐进式的企业变革已不足以解决问题。*

我们开展了全面的统计数据分析与企业财务分析，包括基于财务表现对 CEO 们的回答进行比较。无论经济形势好坏都能保持出色运营的组织——我们称之为“卓越企业”——他们驾驭复杂环境的方法有别于业绩平平的企业。图 1 显示了卓越企业无论在长期（2003 到 2008 年）抑或短期（2008 到 2009 年）的业绩表现都排名在前 50%。

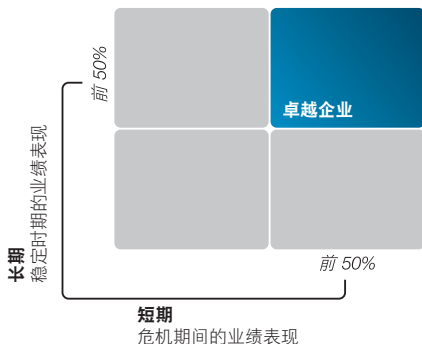
最成功的企业利用完全不同的新方法把握新机会并且克服增长挑战。调研主要有四个重要发现：

大多数 CEO 预期未来将面临更大的复杂性，超过一半的 CEO 不确定有能力管理这种局面。但是，“卓越企业”在这方面与其他企业差异巨大，“卓越企业”在过去的五年已经成功地把日益增加的复杂性转变为其财务优势。

图 1

业绩分析框架

“卓越企业”分布于各个地区和不同行业。



注意：

短期业绩是指一年间营业利润率的增长率。

长期业绩是指四年间营业利润率的增长率。

CEO 们认为，创造力是企业最重要的领导特质。创意领袖鼓励整个企业不断尝试创新与实践。为了实现战略目标，创意领袖会进行深远的业务模式变革。他们勇于承担经过权衡的风险、发掘新创意，并在领导和沟通方式上不断创新。

最成功的消费品企业与客户和消费者共同创造产品和服务。他们还将客户纳入核心流程中，并努力分析现有数据以获取更有价值的洞察。其最终目标是提高客户和消费者的亲密度。创新型公司也在积极探索新的渠道，以求与最终客户保持直接的近距离沟通。

卓越企业将从企业、客户和合作伙伴的立场出发管理“复杂性”。他们通过精简运营和产品以及提高灵活性来改变工作、获取资源和进入全球市场。与其他 CEO 相比，灵活运营的领导者预计未来新资源所产生的收入要高 20%。

迥然不同的世界

相互关联的经济体、企业、社会和政府带来了巨大的新机遇。但是，互联网也意味着很强的、过于频繁且未知的相互依存关系。CEO 们一致认为，在新经济环境下，市场将变得越来越变幻无常、充满不确定和日益复杂化。有趣的是，人们对这些变革的优点及影响的看法因其是否处于有利地位而各不相同。

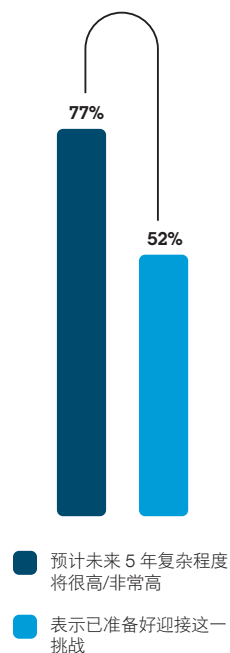
在全球经济社会紧密联系的今天，了解不同区域的显著差异是很有必要的。特别是越来越多地开展跨国或跨区域运营的企业，将会直接面对区域的差异化特点。

有相当多的消费品 CEO 告诉我们，他们还没有准备好应对这个迥然不同的世界。足有 77% 的 CEO 预计未来五年复杂性还将不断加深，但只有 52% 的 CEO 认为自己知道如何成功处理这种情况。简而言之，消费品行业的 CEO 们面临一条非常大的“复杂性鸿沟”，它带来的挑战要远远大于这八年间前三次 CEO 调研中各因素所带来的挑战。

图 2

复杂性鸿沟
复杂性的增长将超过他们对处理复杂性的准备。

+25百分点
复杂性鸿沟





把握机会

即使在最近的经济萧条时期，也总有一些企业依然保持令人瞩目的业绩表现 – 企业领导人认为他们已为驾驭复杂环境做好了准备。那么，“卓越企业”是如何做到这点的呢？我们全面的分析表明，驾驭复杂环境的 CEO 重视展现创新的领导力，重塑客户关系，并构建灵活的运营。

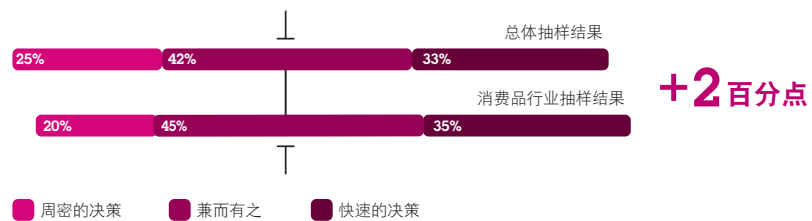
展现创新的领导力

CEO 们认识到，面对日益复杂和变幻不定的环境，创造力是最重要的一项领导力特质。具有创造力的领袖善于处理不确定性，并勇于尝试创建新的业务模式。他们将推动革命性的创新，鼓励他人放弃过时方法并且承担相应的风险。他们思想开明，积极地调整管理和沟通方式，以此加强与新一代员工、合作伙伴和客户的互动。

消费品行业的 CEO 擅长处理不确定性；58% 的人采用多次的战略规划流程，而非传统的年度战略回顾，而 35% 的人喜欢快速决策。消费品行业的 CEO 们还较少依赖传统的层级制领导结构；60% 的人倾向于说服和影响而不是命令和控制；37% 的人倾向于采用有序的扩散式沟通，而不是自上而下的沟通。

图 3

决策风格
消费品行业的许多 CEO 像其他行业的 CEO 一样，倾向于快速做出决策。



您如何培养和发展关键能力，以提高整个领导团队的创造力？

您以何种方式发掘、鼓励并整合新颖多样的观点？

您如何调整业务模式的方方面面，进而最大程度地抓住潜在机遇？

您如何利用新的沟通方式、技术和工具来领导新一代人才并激发突破性思维？

重塑客户关系

面对互联互通的环境，CEO 们从未像今天这样重视客户亲密度。对消费品行业的 CEO 们来说，这种亲密关系也涵盖了最终消费者；事实上，处于领先地位的企业都会尝试和利用新技术来创造多方面的联系和对话。全球化以及信息的海量增加，都使客户的选择范围成倍扩大。CEO 们表示，加强与客户和消费者的互动与合作将产生差异化效益。他们认为，“信息爆炸”为发展有意义、有价值的客户洞察带来了巨大机遇。

消费品行业的 CEO 们尤其坚决地将客户和消费者放到优先的核心位置。97% 的消费品行业 CEO 将“更贴近客户”定位为首要任务，以期能更好地了解、预测并为客户提供他们真正需要的产品和服务。在我们的调研样本中，注重贴近客户的 CEO 与其他 CEO 相比，预测信息爆炸将在未来五年内对公司产生重要影响的比例也要高出 29%，而利用洞察力和智能来实现其战略目标的比例则高出 18%。对于消费品企业来说，重塑客户关系还必须积极地加强新市场渠道的探索，建立与最终消费者的直接联系。

您如何通过新方式来吸引客户参与，进而提高其兴趣和忠诚度，并产生新的需求和带来新的收入来源？

如何更有效且直接地将您的客户引入到产品和服务开发过程中？

如何从海量数据中“聆听”到来自客户的“声音”？

如何理解这些信息并在此基础上采取行动？

“在一家大型企业中，您无法直接影响 10,000 个人，您需要影响的是关键人物。必须根据事实做出决策，但决策速度要快。”

消费品行业 CEO，
比利时

图 4

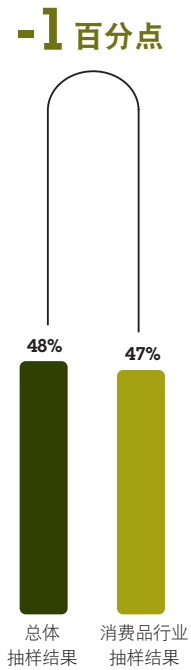
更加贴近客户
几乎所有消费品行业的 CEO 都将更加贴近客户作为其业务重点。

+9 百分点



构建灵活的运营

图 5
追求精简
 消费品行业的 CEO 像多数其他行业的 CEO 一样，致力于精简其产品和流程以驾驭复杂性。



在日益复杂的环境中，CEO 们学习通过各种方式来驾驭复杂性。他们重新设计运营战略，以期获得更高的速度和灵活性。他们利用对客户和消费者的深入洞察，将经过价值评估的“复杂性”巧妙地嵌入到简约的产品和服务以及互动中。他们认真考虑如何充分利用全球机会来满足本地需求。

消费品行业的 CEO 们也不例外；47% 的人侧重于精简其产品和运营，以便更好地管理复杂性。运营最灵活的 CEO 也倾向于降低其固定成本并增加其变动成本，以便能够随意进行迅速扩张或收缩。

您如何能简化流程、提高迅速执行所需的灵活性？

如何才能通过为客户和民众解决更多的复杂性问题让您的企业盈利？

您如何对实时信息进行整合与分析，从而获得洞察力、快速做出决策并实现动态过程纠正？

您是否实现了资产和成本的灵活性，并确定了在目标市场竞争中应采用的合作战略？

如何驾驭复杂环境

对于消费品行业的 CEO 及其企业而言，复杂性无法规避——最终的抉择在于他们如何对待复杂性。他们是愿意让复杂性成为绊脚石，任其减缓响应速度、困扰员工和客户、危及企业利润；还是愿意打造创新的领导力、客户关系和运营灵活性，从而将复杂性转化为企业的真正优势？

我们与 1541 名受访者的对话所达成的共识表明，CEO 以及他们的团队应该致力于：

展现 创新的领导力	重塑 客户关系	构建 灵活的运营
<ul style="list-style-type: none"> 接受不确定性 勇于冒险，打破传统的商业模式 突破所谓“经过考验的”管理风格 	<ul style="list-style-type: none"> 客户至上 通过双向交流与客户保持同步 从信息爆炸中获益 	<ul style="list-style-type: none"> 尽可能地简化一切 管理系统复杂性 倡导“行动迅速、灵活”的理念 做到“全球——本地化”

“多年来，我们一直将简化和标准化作为重要战略来降低当前及未来的复杂性。”

消费品行业 CEO，
美国

我们诚挚地邀请企业高层管理人员阅读此次最新发布的《2010 IBM 全球 CEO 调研》，并与我们一道深入探讨如何消除复杂性带来的障碍以及如何由此驾驭复杂环境的问题。我们热切期盼与您合作，共同探索驾驭复杂环境的成功之道。

了解更多信息

如欲了解有关本调研的更多信息，请与下面列出的 IBM 负责人联系。您还可以访问 ibm.com/capitalizingoncomplexity，或者发送电子邮件给 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

美国	Stephen Brown	stephen.m.brown@us.ibm.com
亚太（不含日本）	Patrick Medley	pmedley@au1.ibm.com
日本	Kazuhiro Anse	ansek@jp.ibm.com
中国	Stella Xie	stella.xie@cn.ibm.com
	Brian Yuan（袁建颖）	BrianYuan@cn.ibm.com
北欧	Mark Yeomans	mark.yeomans@uk.ibm.com
南欧	Pascal Gausson	gaussenp@fr.ibm.com
IBM 商业价值研究院	Guy Blissett	guy.blissett@us.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2010

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

Produced in the United States of America
May 2010
All Rights Reserved

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

Notes and sources

- 1 为便于阅读，在本报告中我们将这一受访群体统称为 CEO（们）。
- 2 IMF 世界经济展望数据库。“2008 年地区实际 GDP”。2009 年 10 月 <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>

调查方法

2009 年 9 月至 2010 年 1 月间，我们与 1,541 位 CEO、总经理和公共机构领导人进行了面对面访谈；他们代表了 60 个国家/地区 33 个行业中不同规模的企业。访谈的目的是为了更好地了解他们面临的挑战和追求的目标。我们的调研结果都根据各区域在 2008 年的实际国内生产总值 (GDP) 进行了加权分析。²

我们还分析了财务业绩优异的企业与其他企业之间的差异；分析依据是（能够提供此类信息的）同类企业的长期与短期业绩比较。我们采用 2003 年到 2008 年营业利润率的年复合增长率来评估长期业绩；采用 2008 年到 2009 年营业利润率的年增长率来评估短期业绩。这可以让我们确定在长期和短期内都能提高营业利润的“卓越企业”。

IBM 全球企业咨询服务部 战略与变革咨询

IBM 全球企业咨询服务部拥有 3250 多位战略咨询专家，是全球最大的“战略与变革”咨询组织之一。IBM 的“战略与变革”咨询顾问帮助客户制订、调整并实施企业愿景和业务战略，从而推动创新和增长。

关于 IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院属于 IBM 全球业务咨询服务部，它主要为企业高管就特定行业和跨行业的关键问题开发基于事实的战略洞察。本次“全球 CEO 调研”是我们持续进行的“高级执行官调研系列”的一部分。