

IBM 商业价值研究院

## 首席级高管交流

*IBM 全球 CEO、CFO 和 CIO  
调研得出的共识*



---

## IBM 商业价值研究院

IBM 全球业务咨询服务部通过 IBM 商业价值研究院为企业高管就公共和私营部门的关键问题开发基于事实的战略洞察。本执行报告以该研究院研究小组的深入调研结果为基础。IBM 全球业务咨询服务部一直致力于提供卓有远见的分析结果和观点，帮助各大公司实现商业价值，本执行报告正是恪守这一承诺的成果之一。有关详细信息，请联系本文作者或发送电子邮件至 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。欢迎访问 [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)，了解 IBM 商业价值研究院的其他研究成果

---

# 在过去二十年间

，全球一体化和新技术已使我们的经济环境发生翻天覆地的变化。变化的速度在不断加快，世界已变得越来越小，越来越扁平化。业务领导者如何才能确保其组织能够茁壮成长？

为了回答这个问题，IBM 于 2009 年中到 2010 年中会见超过 6,000 名顶级高管。我们共同讨论所面临的挑战、预期和意愿，以及他们各自在关键业务问题上的观点。我们的三项首席级高管调研对象包括 1,541 名首席执行官 (CEO)、1,917 名首席财务官 (CFO) 和 2,598 名首席信息官 (CIO)。单独来看，每项调研都是其所属类别中规模最大的面对面调研。整体而言，这些调研涉及 33 个行业和 81 个国家/地区，对全世界业务领导者的思想呈现出前所未有的深刻洞察。<sup>1</sup>

除全球 CEO、CFO 和 CIO 调研外，IBM 还会根据对其他首席级高管成员的访谈进行其他调研，包括首席供应链官 (CSCO) 和首席人力资源官 (CHRO)。在不断调研的过程中，我们发现首席级高管们对其组织的未来有着许多相同的基本目标和忧虑。

在这份报告中，我们特别关注从最新的三次首席级高管调研得出的共识。我们的研究表明，尽管 CEO、CFO 和 CIO 都认同目前经济已步入新时代，但针对何种外部力量会产生最大影响的问题却众说纷纭。比如，CEO 比 CFO 和 CIO 更加关注技术因素且更坚信需要变革。在最成功的组织和不太成功的组织中，业务领导者的态度和行动也大相径庭。

尽管我们的研究已经揭示出许多领域的一致性，但如果 CEO、CFO 和 CIO 们希望帮助其组织在复杂多变的经济环境中取得成功，他们必须齐心协力。CEO 应该引导方向，而 CFO 和 CIO 则需要发挥其各自领域的专业知识以提供支持。只有齐心协力才能防患于未然，并充分利用社会、经济和技术大融合所提供的机遇。

## 新经济环境

在最近的金融危机爆发之前，全球经济早已开始经历根本性的变革。新业务模式的开发，日渐激烈的改革步伐和组织一体化趋势——所有这些都反映出随着 Internet 和新通信技术的出现而发生的技术范式转变。

那么，首席级高管该如何协作来应对这些变化呢？在完成最新首席级高管系列调研的过程中，我们与超过 6,000 名 CEO、CFO 和 CIO 进行了面对面访谈。在本文中，我们将比较三项调研的结果以确定首席级高管达成共识的部分（或同等重要的分歧部分），以及 CFO 和 CIO 如何帮助 CEO 为未来做好准备。我们还将引用此前首席级高管调研的结果，以阐述他们的其他观点。

## 联系和复杂性

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 们认为，在新经济环境下，市场将更加变幻无常、充满不确定性和复杂性。

许多 CEO 认为自己尚未准备好应对这一局面。足有 79% 的 CEO 预计未来五年复杂性还将不断加深，但只有 49% 的 CEO 认为自己知道如何成功处理这种复杂的情况。简而言之，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同系列 CEO 调研中各因素所带来的挑战。

2004 年，当我们询问 CEO 他们认为未来三年内何种外部力量会对其组织产生最大影响时，技术因素在重要性排行榜上仅名列第六。到 2010 年，CEO 们已将技术因素列为仅次于市场因素的第二重要因素，并开始强调技术在其战略决策中的重要性。

但是，当向 CFO 和 CIO 询问相同的问题时，他们却认为技术不是那么重要的外部力量，这表明不同的角色对此问题的看法大不相同（参见图 1）。对于 CFO，他们觉得技术主要是提高其工作效率的工具。而对于 CIO 而言，应对不断变化的技术是“第二天性”，因此技术未被视作最重要的挑战。

CEO 们更加理解变革的必要性，尽管在该分值上的差距并不十分显著。相对于 64% 的 CIO 和 57% 的 CFO，68% 的 CEO 认为需要通过重大变革来处理外部力量对其组织的影响。“时不待我。以前我们总说‘等危机结束一切恢复常态再说。’但这是行不通的。我们必须‘随机应变’。”加拿大一位公共机构的 CEO 表示。显然，CEO 需要与首席级高管同事们通力合作，以便主动制定计划来应对日益增加的变革。



图 1: CEO 比 CFO 和 CIO 更加重视技术因素。

## 借鉴最好的经验

当然，认识到需要变革是一回事，而了解需要进行哪些变革则是完全不同的另一回事。我们的 2010 全球 CEO 调研可为此提供一些帮助。调研期间，我们曾挑选出一些在经济繁荣和经济萧条时期都能有良好业绩的组织。这些我们称之为“杰出企业”的组织不仅能够经济衰退之前四年的经济相对稳定时期提高其营业利润，而且在 2008 至 2009 年的经济萧条时期同样也能做到这一点。

这些杰出企业分布在全球各地，涉及各行各业。使这些杰出企业从相对不太成功的同行中脱颖而出因素是他们驾驭复杂性的方法。我们对其经营之道进行深入研究，发现领导杰出企业的 CEO 们关注以下三个特殊领域：展现创新的领导力；重塑客户关系和构建灵活的运营。<sup>2</sup>

## CFO 和 CIO 如何帮助 CEO 成为富有创造力的领导者

富有创造力的领导者能够包容不确定性、能够跨越边界、敢于“想常人不敢想”的事情，并能在了解所有细节之前做出适当的决策。他们敢于冒险并积极尝试创新，不断调整其业务模式并能借鉴其他行业的最佳实践。他们还能跳出“会成功才尝试” (tried-and-true) 的管理方式，倾向于说服而不是命令和控制，并使用各种方法传递想要表达的信息，包括扩散式沟通。

CIO 通过在整个企业中积极推动创新来帮助 CEO 充分发挥创新领导力。富有远见的 CIO 以确保他们所采用的技术能够全面支持其组织的业务战略为目标，积极合作并倡导创新，并且十分清楚哪些技术进步能够增强其组织的竞争力。来自印度的一位 CIO 说：“创新应该基于能够以业务可承受的合理时间和成本实现业务目标的实用技术。”

然而，在我们调查的 CIO 之间也存在一些显著的差别。我们对他们所在组织的财务绩效进行分析，并将其归类为以下三种：高增长、中度增长或低增长。<sup>3</sup> 分析结果显示为高增长组织工作的 CIO（或者为方便而简称为“高增长 CIO”）比其他 CIO 更加深入地参与鼓励创新和促进新兴沟通渠道。与低增长组织中的同行们相比，他们更积极地开展共同创建和倡导创新的工作，并协调创新过程（参见图 2）。他们还更加主动地使用协作和合作技术激励创新，并在推行这些技术激发变革方面做得更加成功。

过去大多数领导者认为“富有创造力的 CFO”是不利因素，也许是因为财务工作的创造性意味着不正当行为。但当今的 CEO 确实需要富有创造力的 CFO —— 创造力使 CFO 能够以新视角审时度势，并能更快更准确地评估新方案是否能够产生良好的成果。这有助于激发 CEO 自身在风险可控情况下快速制定决策方面的创造力。

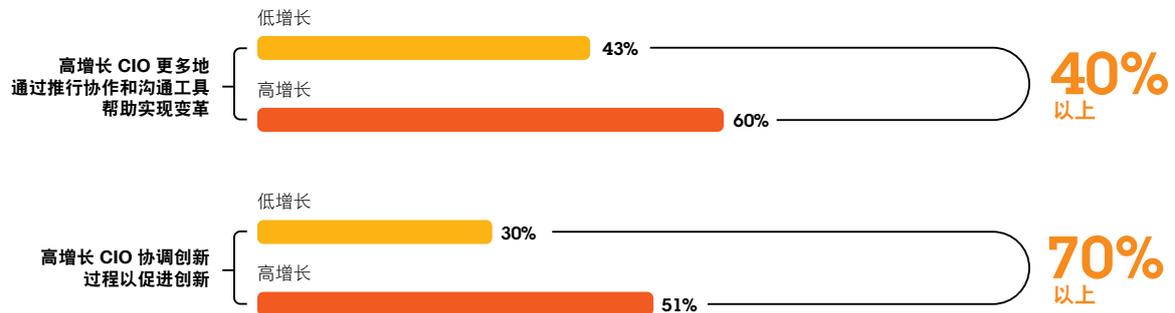


图 2：高增长 CIO 在帮助 CEO 取得新突破方面尤为高效。

大多数 CFO 在帮助 CEO 成为富有创造力的领导者方面已经发挥出重要的作用。他们能够合并运营和财务数据以提供克服不确定性所需的业务洞察力、建立早期预警系统、监控其组织的业绩并管理企业风险。此外，他们完成这些工作的积极性比五年之前更高（参见图 3）。CFO 对企业风险管理的关注度提高近两倍，例如他们显然已经意识到组织必须在日渐复杂的环境中运营。

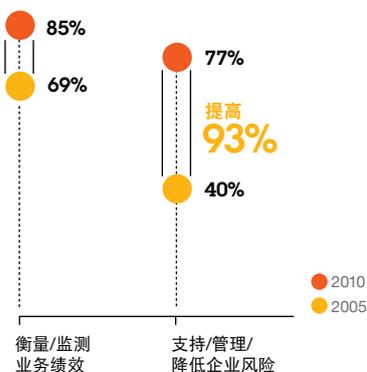


图 3：CFO 帮助 CEO 管理风险、应对不确定性并监控激进创新的影响。

许多 CFO 已经更上一层楼。在 2010 全球 CFO 调研中，78% 的参与者在战略营收规划和业务模式创新等关键领域提出建议或起到关键决策者的作用。最积极主动的 CFO 还提供前瞻信息，尽管他们认为这项工作十分艰巨。某家美国公司的 CFO 表示：“我们已尽力做到领先业务半步，但就目前的变化速度来看，半步远远不够。”

## CFO 和 CIO 如何帮助 CEO 重塑客户关系

创新的领导力不是区别杰出企业与平庸之辈的唯一特征。重塑客户关系的能力也是特征之一。我们采访过的大多数 CEO 都希望能更贴近客户，以便更好地理解、预测和提供客户所需的产品和服务。但对于那些领导最成功企业的 CEO 来说，这是最高优先级的工作。他们将客户视为高于一切、将客户价值作为第一目标，并根据客户满意度或客户价值表定期衡量每位员工。

致力于巩固客户关系的 CEO 还会让客户成为自己团队的一部分。他们通过全新的方式并提供真正透明的流程与客户进行交互和共同创造。他们从“信息爆炸”中获利，利用无限数据和分析的优势获得具有可操作性的观点，并与其客户自由分享信息以构建信任关系。

CFO 和 CIO 在推动这些活动方面都发挥主要作用。CIO 提供基础，CFO 提供充分利用所获得数据的标准和指导原则——最终使其能够主动转换为信息。

CIO 还帮助 CEO 重塑客户关系。他们将数据转换为具有可操作性的观点、构建新的客户渠道，并了解客户期望的正是世界级的一体化和透明度。高增长 CIO 在这方面特别高效。他们通过将数据转换为信息，努力支持 CEO 更加准确地细分客户，并且比低增长 CIO 更加频繁地提出使用数据的好建议（参见图 4）。他们还对客户期望的变化程度有更加清楚的认识，并更加积极主动地准备在未来五年内提供更高水平的一体化和透明度。

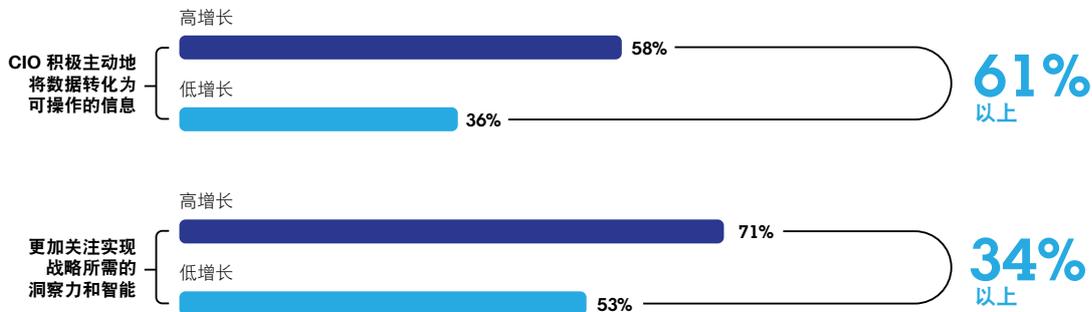


图 4：高增长 CIO 在将数据转化为信息和更具创意地使用数据方面特别积极主动。

CFO 非常关注数据：

- 确定必要因素和使用频率
- 建立数据交付和准确性的问责制度
- 综合分析数据得出“宏观图”。

对 CFO 而言，综合信息在其日程安排上的重要性比五年前大大提高（参见 5）。

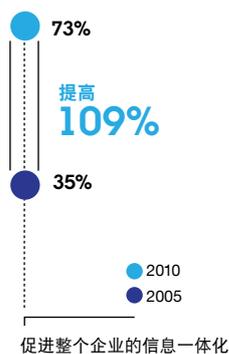


图 5：CFO 对数据进行综合分析。

那些意识到在整个企业中使用相同语言、自动化关键财务和运营指标及使用复杂分析技术之重要性的 CFO 最擅长获得业务洞察力。如果没有共用的术语，就会像来自加拿大的某位 CFO 所说的那样——“我们在管理客户机遇渠道方面做得不是很好。我们没有标准的流程，销售人员对数据有不同的解释。”

### CFO 和 CIO 如何帮助 CEO 构建灵活的运营

杰出企业区别于其他组织的第三项特征是对运营灵活性的关注度。他们简化与客户和合作伙伴的交互、简化产品和服务、简化业务流程以便更有效地管理复杂性。最灵活的 CEO 还关注速度和灵活性、根据需要改进过程、尽可能将固定成本转变为可变成本，并不断探索，利用全球机会来满足本地需求。

同样地，CFO 和 CIO 在帮助 CEO 有效实现这些改变方面也起着重要作用。CFO 通过标准化流程并推动降低企业成本发挥作用，尽管某家消费产品公司的 CFO 指出这是某种需要权衡取舍的行为。“我们不希望破坏使我们取得成功的因素...如何才能在不放弃企业灵活性的情况下充分利用标准？”他问道。许多 CFO 还侧重于其部门的可扩展性、灵活性和速度，同时不断实施改进。

还有一些 CFO 特别倾向于构建运营灵活性。在 2010 全球 CFO 调研中，我们总结出一组特别有效的财务职能。<sup>4</sup> 这些职能不仅比条理不太分明的职能更能充分利用通用平台，而且承担公司范围内特定流程责任的频率超出其他职能的两倍以上（参见图 6）。

CIO 也能通过削减成本构建灵活性。他们努力建立集中的 IT 基础架构和完整的标准化、低成本业务流程，并抓住每个机遇降低技术成本。例如，2009 全球 CIO 调研的参与者中，超过四分之三的 CIO 期望其组织在未来五年内具备高度集中的基础架构。

不过高增长 CIO 还是占据主导地位。他们比低增长组织中的同行更加注重使用标准化业务流程，他们认识到标准化和自动化不仅是提高速度和灵活性的重要手段，同时也是降低成本的重要手段（参见图 7）。英国一位 CIO 表示：“我们的期望已发生转变。我们希望能利用简便且可重复的流程提供服务。”

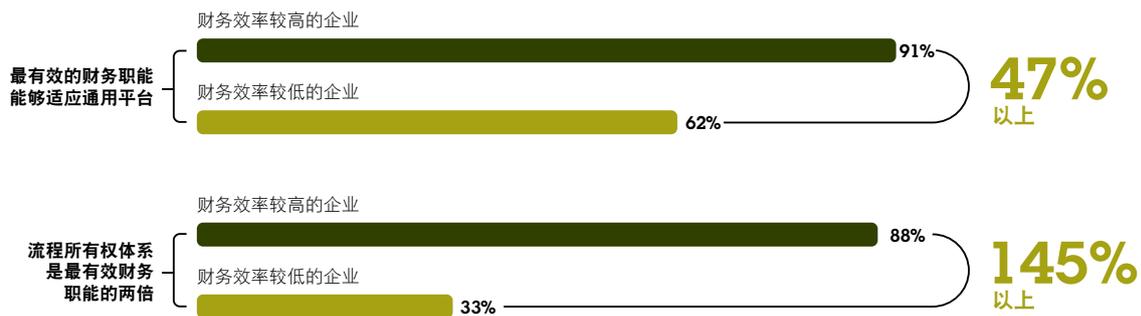


图 6: CFO 实施标准化以提高速度和节约成本。

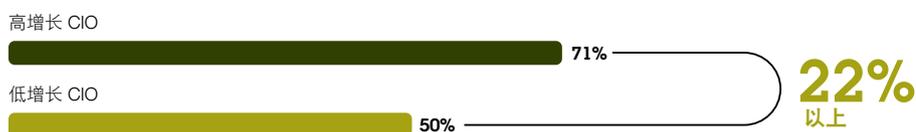


图 7: CIO 致力于通过降低 IT 成本和提高灵活性来构建灵活的运营。

## 齐心协力

新的信息技术正在改变经济环境，加快改变的步伐并带来更高的复杂性。面对这些挑战，CEO、CFO 和 CIO 不能孤军奋战，他们需要作为拥有共同目标的团队紧密协作。

CEO 的职责是明确目标并通过示范和鼓励创造力树立榜样、打破现状、尝试新业务模式、建立更紧密的客户关系，并构建能够快速响应新威胁和新机遇的灵活组织。CFO 和 CIO 可以在帮助 CEO 完成这些目标上起到重要作用，他们当中许多人也确实做到了这一点。

总而言之，我们的首席级高管调研表明当今的 CFO 和 CIO 已紧密融入这一工作之中，即制定和实施业务战略，并获得创造新产品、服务和流程所需的洞察力。CFO 还帮助管理风险，并综合分析信息以获得新业务洞察力，而 CIO 则帮助实现创新并通过开发收集、访问和分析数据的改良方法来扩大 IT 对业务的影响，同时主动将数据转化为信息。CFO 和 CIO 同时密切关注成本并尽可能实现标准化（参见图 8）。

展现创新的领导力	
<b>CFO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>提供克服不确定性所需的业务洞察力</li> <li>建立稳健的控制和早期预警系统</li> <li>监控业绩并管理企业风险</li> <li>参与战略营收计划和业务模式创新</li> </ul>	<b>CIO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>整合 IT 战略和业务战略</li> <li>主动介入业务以共同实现和支持创新</li> <li>熟知能够提高竞争力的技术优先事项</li> <li>帮助实现业务和公司愿景</li> </ul>
重塑客户关系	
<b>CFO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>定义正确的指标和衡量标准</li> <li>建立数据完整性的问责制</li> <li>推动企业范围内数据的整合以获得洞察力和协助管理决策</li> </ul>	<b>CIO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>积极主动地将数据转化为信息</li> <li>开发使用数据的改良方法</li> <li>改进数据访问和数据质量</li> </ul>
构建灵活的运营	
<b>CFO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>标准化流程</li> <li>使用通用平台</li> <li>不断改进财务职能</li> <li>改善资产利用率并推动降低成本</li> </ul>	<b>CIO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>以全面标准化、低成本的业务流程为目标</li> <li>规划集中化的基础架构</li> <li>大力削减技术成本</li> </ul>

图 8: 集成视图。

尽管在某些领域已经协调一致，但整个首席级高管团队（包括 CSCO 和 CHRO）仍有需要更多合作的领域。CFO 和 CIO 与 CEO 的不同之处在于对外部环境和改革必要性的见解。最成功组织中的 CFO 和 CIO，与不太成功组织中的 CFO 和 CIO 之间的差距也很明显。只有弥补这些差距并择优而学才能使所有首席级高管们齐心协力，带领大家充分发挥未来的潜力。

如果希望深入了解上述讨论内容的相关信息，请参见报告全文。

《驾驭复杂环境：来自全球首席执行官调研的洞察》。  
IBM 商业价值研究院。2010 年 5 月。[ibm.com/ceostudy](http://ibm.com/ceostudy)

《全新的价值整合者：来自全球首席财务官调研的洞察》。  
IBM 商业价值研究院。2010 年 3 月。[ibm.com/cfostudy](http://ibm.com/cfostudy)

《CIO 的时代新声：来自全球首席信息官调研的洞察》。  
IBM 商业价值研究院。2009 年 9 月。[ibm.com/ciostudy](http://ibm.com/ciostudy)

## 相关出版物

《智慧的未来供应链：IBM 首席供应链官调研》。  
IBM 商业价值研究院。2009 年 2 月。[www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-csco-study.html?cntxt=a1005268](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-csco-study.html?cntxt=a1005268)

《The IBM Chief Human Resource Officer Study》  
(IBM 首席人力资源官调研)。IBM 商业价值研究院。  
2010 年 10 月。[ibm.com/chrostudy](http://ibm.com/chrostudy)

若要优先收到来自 IBM 商业价值研究院的最新见解，请订阅 IdeaWatch，这是我们每月发送一次的电子时事通讯，内含的执行报告可提供基于 IBM 调研的战略洞察和建议：

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

## 了解更多信息

全球负责人，IBM 商业价值研究院

**Peter Korsten**, [peter.korsten@nl.ibm.com](mailto:peter.korsten@nl.ibm.com)

全球负责人，客户关系管理

**Gautam Parasnis**, [gautam.parasnis@us.ibm.com](mailto:gautam.parasnis@us.ibm.com)

全球负责人，财务管理

**William Fuessler**, [william.fuessler@us.ibm.com](mailto:william.fuessler@us.ibm.com)

全球负责人，人力资本管理

**Denis Brousseau**, [dbrousseau@cn.ibm.com](mailto:dbrousseau@cn.ibm.com)

全球负责人，供应链管理

**David Lubowe**, [dave.lubowe@us.ibm.com](mailto:dave.lubowe@us.ibm.com)

全球负责人，战略与变革

**Saul Berman**, [saul.berman@us.ibm.com](mailto:saul.berman@us.ibm.com)

## 风云变幻世界中的理想合作伙伴

在 IBM，我们与客户通力合作，将业务洞察力、先进的研究和技术融合在一起，为他们在当今瞬息万变的环境中提供显著的竞争优势。我们采用整合的业务设计和执行方法，帮助客户将战略转化为行动。我们具有 17 个行业的专业知识和覆盖全球 170 个国家的服务能力，可帮助客户预测变革并抓住新机遇创造收益。

## 参考资料和注释

- 1 在 2010 全球 CEO 调研中，我们与 1,541 名 CEO、总经理和高级公共部门领导者进行了面对面访谈，这些参与者代表 60 个国家 33 个行业中各种规模的组织。我们的调研结果都根据各地区在 2008 年的实际国内生产总值 (GDP) 进行了加权分析，数据由国际货币基金组织的世界经济展望数据库《2008 年地区实际 GDP》发布。在 2010 全球 CFO 调研中，我们对 1,917 名来自 81 个国家 32 个行业的 CFO 和高级财务专家进行了面对面访谈。在 2009 全球 CIO 调研中，我们对 2,598 名来自 78 个国家 19 个行业的 CIO 进行了面对面访谈。为方便阅读，我们使用 CEO、CFO 和 CIO 代替完整的标题，指代这三组调研。
- 2 我们还分析了杰出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财务业绩比较。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“杰出企业”。
- 3 我们按照 2004 年到 2007 年之间相对于同行业其他组织的税前利润增长率，对参与我们调研工作的 CIO 所在的组织进行分类。对于无法获取此类信息的组织，我们以最接近于答案的整体相似度为基础，采用统计关联的方法为其分配等级。
- 4 我们使用统计技术关联 CFO 所在组织的财务业绩与领导这些组织的 CFO 的响应，并以此为标准评估参与调研的 CFO 财务职能的效率。评估标准包括标准财务会计科目表、通用财务流程、通用财务数据定义和治理情况，以及公司范围内信息标准方面的企业理念。我们将“高财务效率”定义为在组织 50% 以上的部门采用企业级标准（用于财务会计科目表、流程和数据），以及推荐或强制公司范围内信息标准的使用。



© IBM 公司版权所有 2010

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

美国印制  
2010 年 9 月  
保留所有权利

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。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志 (® 或 ™) 出现在信息中, 则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。IBM 商标的最新列表请见 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“版权和商标信息”网页

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中对 IBM 产品和服务的援引并不代表 IBM 在开展业务的所有国家/地区均提供此产品和服务。