

驾驭 复杂环境

2010 IBM全球CEO调研 中国洞察

IBM

*此调研报告基于对全球超过1500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*



钱大群
IBM大中华区董事长及首席执行官

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1541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，越是这样的时候，越是要把握趋势，做出正确的决断，赢得制胜关键。

正是在这样的认识下，2010年的IBM全球CEO调查，自始至终都牢牢的把应对复杂多变的局面作为中心，具有很强的现实针对性。特别是就中国的情况，我们走访了来自22个行业的55位中国企业CEO，并结合全球调研情况，得出了把握和应对复杂形势的三点建议：重塑客户关系、展现创新领导力、构建灵活运营。针对每一条建议，报告都进行了详尽的展开论述。现在，IBM公司把这些来之不易的研究结果公诸于众。一方面，IBM会结合自身的实际情况，认真探讨这次调查的结论对于公司战略的影响。另一方面，我也希望有更多的中国企业能够从中获得参考甚至启发。只有大家一起努力，才能创造一个合作共赢的时代。

我想借此机会感谢参与到这一宏大工程的IBM大中华区的有关研究团队，以及IBM商业价值研究院的研究人员，各位的专业精神和辛勤努力是这份报告的质量保证。

最后，我更要感谢的是参与到这个调查中的CEO们，感谢各位对于中国商业发展的责任感，感谢各位所贡献的真知灼见，也感谢各位对于IBM的信任。现在我们献上这份答卷，愿与各位共勉，为实现中国经济的成功转型而共同努力。



钱大群 IBM大中华区董事长及首席执行官总裁

	摘要	5
	调研方法	7
简介	中国面临日益复杂的环境	9
第一章	重塑客户关系	21
第二章	展现创新领导力	31
第三章	构建灵活的运营	41
CEO议程	如何驾驭复杂环境	51

摘要

企业领导者如何应对前所未有的不确定的经济环境？为了找到答案，我们与全球1541名企业CEO、总经理和公共机构的领导人进行了面对面的访谈。¹ 这些访谈结论，结合统计数据分析与企业财务分析，为我们展现了全球领导者的战略议程和行动计划。在此全球调研的基础上，我们特别深入分析了参与调研的55位中国大陆CEO的观点并将之与全球CEO观点进行类比，继而推出这份2010中国CEO研究报告。²

本次全球CEO调研突显出，企业未来面对的重要挑战是“复杂性”。企业CEO们一致认为，世界大环境是波动的、不确定的、日益复杂而且结构变动很大。受访的中国CEO表示，中国环境复杂性高于全球水平，但未来环境波动性和不确定性却低于全球水平。中国专项调研的结果显示，面临复杂环境可能带来的诸多挑战，中国企业家比全球同仁更有信心，并积极为应对复杂性挑战做好准备。

既然CEO们已经意识到当前经济环境的复杂性日益加剧，那么他们的目标与过去的期望值有何不同呢？从前，CEO们认为应当接近客户并了解客户需求，现在，他们认识到需要通过更进一步地重塑客户关系才能更好地为客户提供他们真正需要的产品和服务；从前，CEO们意识到业务模式创新非常重要，现在，他们更注重展现创新的领导力，积极寻求创新变革方法，引领企业的全球化思维，并致力于构建可持续发展的组织；从前，企业开始关注决策和执行，现在，企业CEO们认识到必须重新规划运营战略，着重从精简运营、快速正确决策、快速执行三个方面提升企业运营水平，构建灵活的运营。

“当前经济发展环境极为复杂。无论是从深层次还是从长远看，经济形势的复杂性都不是短期现象，而呈现出常态化。”³

温家宝总理，
国务院常务会议，2010年4月14日

“洞察和远见都与领导力直接相关。深入洞察可帮助更好地抓住机遇。”⁴

周铭，
中国国际投资促进会常务副会长兼
秘书长

简而言之，不断升级的复杂性要求CEO及其团队必须果敢、拥有创造力、使用新颖的方式与客户沟通、重新设计运营模式以提高科学决策和战略执行的速度及灵活性，从而最终在二十一世纪的竞争环境中胜出。

针对中国环境和中国企业的特点，本研究报告指出，为成功驾驭复杂环境，中国CEO需要加强三大能力的建设：

重塑客户关系

关注客户高于一切；在产品/服务生命周期的各个阶段增加与客户的互动应对快速变化的客户偏好；通过更加多样化的渠道战略为客户提供更加丰富并持久的客户体验；运用数据分析预测客户需求，模拟客户情境，更加智慧地理解、洞察客户需求并为其提供更好的产品或服务。

展现创新领导力

具备全球化视野和战略性思维以应对复杂性挑战；敢于打破传统业务模式，通过差异化的价值定位，领导企业持续实现业务创新；致力于创建可持续发展的组织，以更灵活的运营模式满足客户日益提升的需求。

构建灵活的运营

尽可能优化企业的运营管理模式；运用数据分析工具和手段，提高科学决策的水平和速度；构建灵活的组织 and 流程，以提高战略执行速度。

调研方法

IBM全球CEO调查研究每两年进行一次，这是该系列的第四次调研。为更好地了解全球CEO面临的挑战和目标，我们与诸多高级主管们进行了面对面的访谈。2009年9月至2010年1月间，我们共采访了来自60多个国家和地区、33个行业、不同规模企业的1541名CEO、总经理以及公共机构的领导人，其中包括22个行业的55位中国大陆企业的CEO。

本次调研的结构性问卷设计包括23个问题和66个相关发散问题。我们根据2008年国际货币基金组织公布的地区实际GDP对CEO 回馈样本进行了加权分析，⁵ 对全球CEO的10,000个访谈言论进行了全面研究和分析，并对企业可获得的短期和长期收入以及企业利润增长进行了深度财务分析。为撰写此份中国专项调研报告，我们特别对参与访谈的中国CEO的调查问卷和访谈记录进行整理分析与全球CEO调研结果进行了比较。

我们将本次调查的结果与财务表现优异的企业进行了类比。在进行业绩分析时，我们综合考虑了企业的长期表现(四年)和短期表现(一年)。长期业绩数据包括2003到2008年营业利润率的年复合增长率。⁶ 短期业绩数据包括2008至2009年间营业利润率的的增长率。⁷ 这样我们就能更好地了解哪些企业在长期和短期内都能提高营业利润，从而发掘它们的优势所在。



中国面临 日益复杂的环境

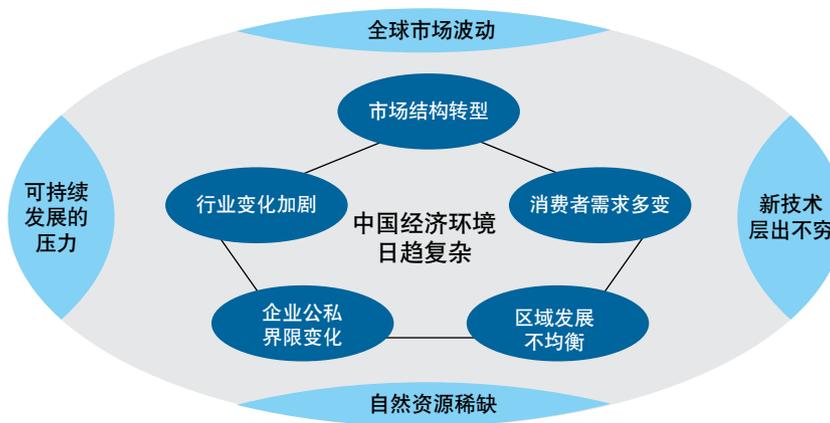
世界环境日益复杂是大势所趋。我们的调查显示，大部分国外CEO们怀疑自己是否能应对不断升级的复杂性，而中国CEO对此显示出更强的信心。重要的是，企业如何才能消减复杂性带来的不良影响并将其转化为发展机遇呢？

中国面临日益复杂的环境

温家宝总理今年4月在国务院常务会议上分析经济形势时说：“当前经济发展环境极为复杂。无论是从深层次还是从长远看，经济形势的复杂性都不是短期现象，而呈现出常态化。”

2010全球CEO调研为温总理讲话提供了重要的事实依据和数据支持。参加本次调研的中外企业CEO们一致认为，新的经济环境将是波动的、不确定的、日益复杂而且结构变动很大。中国CEO们表示，国内外多种变革力量的冲击、相互推动导致中国的经济环境日趋复杂、瞬息万变。见图1。

图1 影响中国经济环境复杂性的因素



资料来源：IBM分析，2010

国内市场的复杂性

- **市场结构转型：**中国不再是一个大众化的市场，市场细分越来越多样，实体的和虚拟的市场混合并存，市场边界越来越模糊，市场日渐呈现多元化趋势，变化成为常态。
- **行业变化加剧：**中国政府提出以“产业升级、结构调整”为主线的十大产业振兴规划促使一些传统的行业再现生机；许多新兴行业从无到有(如绿色能源，新型建筑材料，太阳能等)；许多国营企业进入非核心业务领域，从而改变了行业的竞争格局。
- **企业公私界限变化：**“国退民进”的呼声日益强烈，政府有意退出某些市场竞争完全的行业，也出台了一系列新的投资政策，鼓励民营及其他资本投资原来国有垄断的行业，私营企业由此获得了巨大的发展空间。但我们也看到，随着国营企业市场化经营意识的大幅提高，企业的发展扩张越来越积极。
- **区域发展不均衡：**中国的区域发展极不平衡，城乡差距逐年增大，这使得广泛推行统一的政策监管和行业战略的难度加大。
- **消费者需求多变：**城市化加剧、中产阶级消费者群体形成、消费者的主导权增强、人口的老龄化、80/90后群体截然不同的消费特征等等，这些趋势协同作用，促使消费者需求发生巨大变化。

“目前世界各国政治、经济和文化密切交织，没有任何一个国家能独善其身。以前是两极社会，现在完全是单级世界，短期之内这种形势比较难以改变。新兴和传统力量的整合带来了机遇，尤其象中国、印度这样的国家，地位上升明显。”

中国某领先消费电子企业董事长

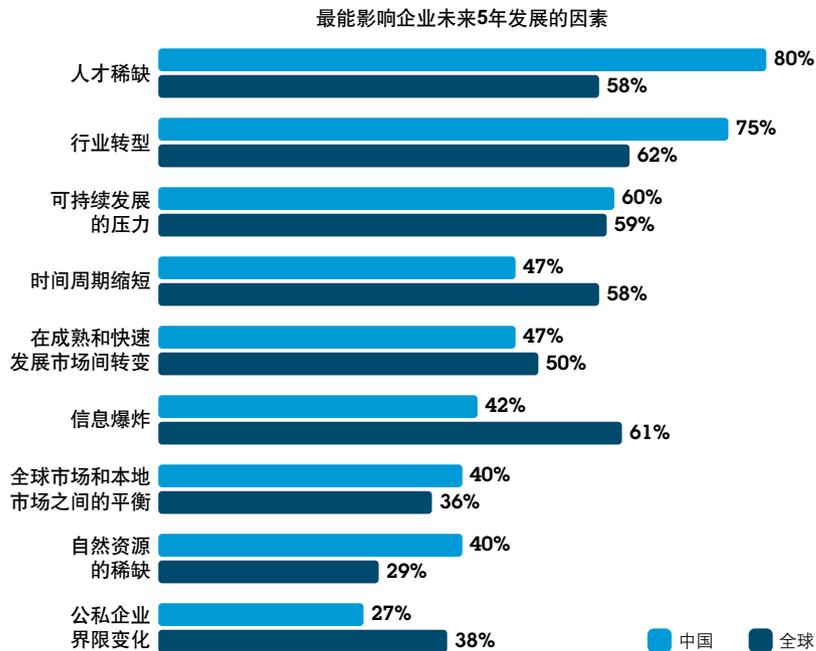
国际环境的复杂性

- **全球市场波动：**在经济全球化的今天，国际市场的波动牵动着中国企业的现在和未来。例如出口需求变化和汇率波动会影响中国企业的出口规模和经济收益，国家保护主义可能会阻碍中国企业的全球化进程。
- **可持续发展的压力：**在全球范围内，环境保护法规日趋严格，社会责任感呼声日渐增高。同在一个地球，中国企业的可持续发展意识也日渐增强，开始主动承担对自然环境和社会环境的责任。
- **自然资源匮乏：**自然资源紧缺是全球性的问题，特别在人口众多的中国，自然资源更加匮乏，反过来使全球性的资源压力加剧。中国的企业必须更加注重对自然资源的使用效率。
- **新技术层出不穷：**技术的影响力是超国界的。越来越多的新技术及其应用的涌现速度不断加快(如3G)，这不但改变了行业发展方向和企业的业务模式，甚至使行业和企业面临生死考验。

影响中国企业未来发展的三大要素

从2004年起，我们每两年进行一次CEO调研，请CEO们指出影响企业发展的三大因素。本次中国CEO调研数据表明，人才稀缺、行业转型和可持续发展是影响中国企业未来五年成功发展的最关键要素，中国CEO们对这三大要素的关注程度均高于全球CEO的平均水平。见图2。

图2 人才稀缺、行业转型和可持续发展是影响中国企业未来五年成功发展的关键要素



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

“公司所处的行业竞争极为激烈，市场因素是比较重要的因素，但人员技能和能力的缺乏更为严重。”

中国某零售企业CEO

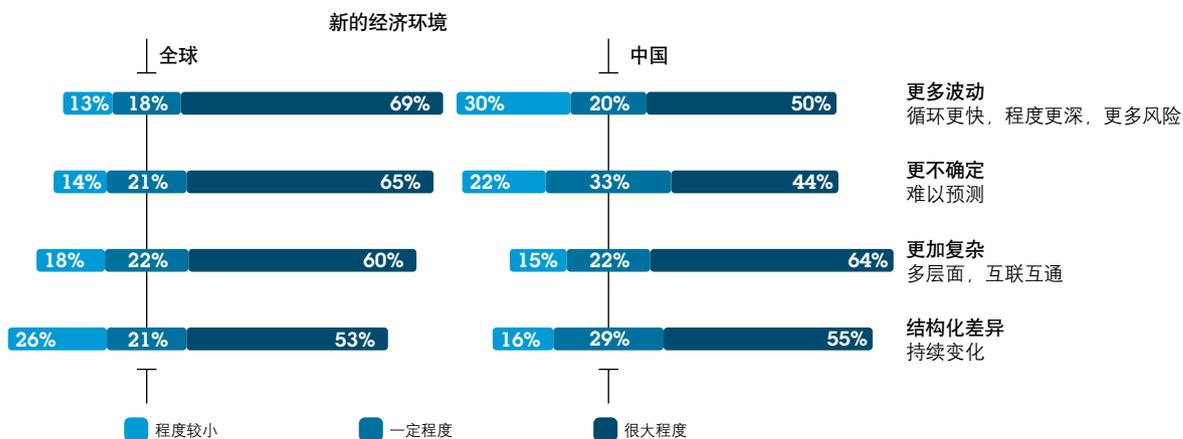
- **人才稀缺：**中国企业在发展过程一直面临管理人才短缺的挑战。当前，中国的全球化进程日益加快，企业进入快速增长阶段，特别需要一批具备全球化思维的领导者，来引领中国企业的增长战略，包括其海外扩张战略。
- **行业转型：**新的行业模式和企业模式正在改变人们对客户、竞争、渠道伙伴、定价等方面的传统认知；行业监管和技术的影响力大大增强，如IT彻底改变传统服务业的运作，促进了现代服务业的急速发展，三网融合政策会促使企业重新定位等；许多行业间的界限日益模糊，行业间的整合时有发生，如电信行业与信息服务业之间的整合。
- **可持续发展：**日趋严格的环境保护法规要求企业必须将污染水平降到最低；来自消费者的压力促使企业承担起应有的社会责任；除了被动应变，企业还应当考虑如何抓住机遇，通过新产品和新服务实现可持续发展。

中国未来环境复杂度高于全球水平

过去三十年，改革开放带给中国天翻地覆的变化，这变化渗透到中国社会、经济、文化等各个层面，而且变化的深度和广度逐年持续增加。处于这样的环境中，中国的企业已经习惯于变化甚至期待着变化。变化是必然的，需要提醒注意的是，种种复杂性、波动性和不确定性也会伴之而来。

在本次调研中，中国CEO对未来环境复杂性的打分(64%)略高于国外同行(60%)，然而，中国CEO对未来环境波动性和不确定性的打分(分别是50%和44%)都明显低于全球CEO的水平(分别69%和65%)。见图3。

图3 与全球同仁相比，中国CEO预见未来经济环境更为复杂，但其波动性和不确定性要低



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

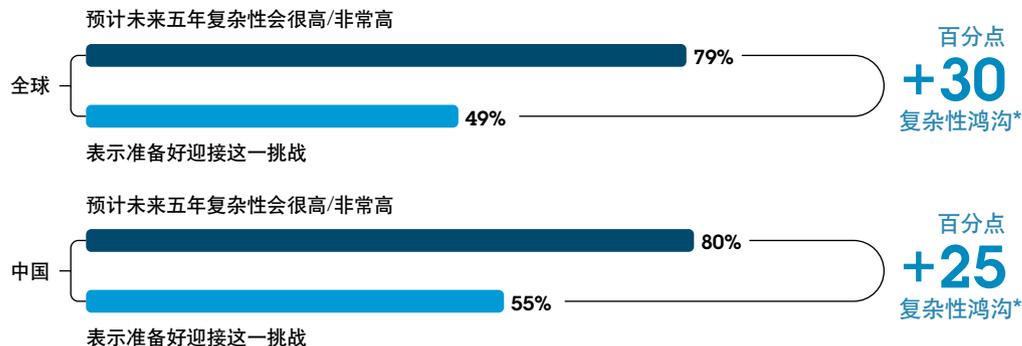
复杂性是一个全球性现象。尽管国内外多重因素导致中国环境的复杂性高于发达市场国家(如前文所述)，但中国经济的波动性及不确定性要低一些，这主要得益于中国政府对中国有更明确的指导和更强的规划。虽然中国CEO们也认为未来环境将不断变化、日趋复杂，但在中国较强预见性并相对稳定的环境中，中国企业将更能实现持续的增长。

中国企业有信心跨越“复杂性鸿沟”

调研显示，全球CEO们面临非常大的“复杂性鸿沟”——我们将CEO预期的环境复杂性和其应对复杂性的准备之间的差异称作“复杂性鸿沟”。79%的全球CEO认为大环境将变得越来越复杂，而只有不到一半的CEO(49%)表示准备好迎接这一挑战。虽然80%的中国CEO们也认为大环境将变得越来越复杂，但超过半数的人(55%)表示准备好迎接这一挑战。见图4。

图4 与全球同仁相比，中国CEO在驾驭复杂性方面更有准备

80%的中国CEO表示复杂性会不断提升，但超过半数表示准备好迎接这项挑战



*复杂性鸿沟=预期的复杂性和应对复杂性的准备之间的差异

资料来源：IBM全球CEO调研，2010

换句话说，中国CEO比国外同行更有准备、更有信心跨越环境的“复杂性鸿沟”。过去三十年中国经济快速增长、社会快速发展 — 例如城市化速度不断加快，中小城市的重要性日益增强等 — 长期处于变化的环境当中，中国企业应对变革的经验相对丰富，能力也较强，因此他们对企业未来发展抱有乐观期望。

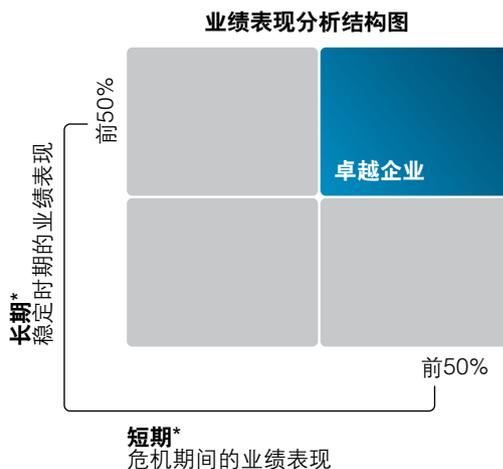
卓越企业：成功驾驭复杂性

毋宁说在经济振兴的盛世，许多卓越的企业能够实现短期和长期的收益及增长；即使在经济危机时期，世界各地各个行业仍不乏卓越的企业，它们能够从危机中发现机遇，迅速从低谷中提升自己。卓越企业的利润增长率是本次受访企业平均水平的六倍。不仅如此，这些卓越企业时刻准备应对“复杂性”的挑战。见图5。

“现在遇到以前没有遇到的问题，很复杂，但不是不可解决的。”

中国某领先的能源公司高级执行官

图5 卓越企业在任何环境和时期均能保持卓越运营



“说实话，我一点都不害怕什么复杂性。相反，我觉得这是机遇，令我非常兴奋。”

Jacques Pellas,
达索航空公司秘书长

卓越企业虽然同样面临高“复杂性”，但是它们的“复杂性鸿沟”只有6%。这与其他企业的状况形成了鲜明对比。巨大的反差说明卓越的企业更有信心应对“复杂性”挑战，同时它们还能将挑战转化为机遇来推动业务的发展。这些企业会快速制订决策，在市场中进行检验并依据结果进行相应的调整和完善。

卓越企业到底有何过人之处？我们对此进行了广泛的研究，并结合中国企业的特殊性进行分析，结果发现，卓越企业善于在以下三个领域利用“复杂性”来推动企业发展。见图6。

图6 卓越企业善于在三个领域利用“复杂性”来推动企业发展



- **重塑客户关系** – 卓越的企业在产品/服务生命周期的各个阶段增加客户互动从而更加贴近客户；通过多样化的渠道战略为客户提供更加丰富并持久的客户体验；运用数据分析，更加智慧地理解、洞察客户需求并为其提供更好的产品或服务。
- **展现创新领导力** – 有创造力的领导者往往会采用创新的方式推动企业发展，也会创造条件支持各种创新。企业领导者不仅要以快速增长为企业目标，更要高瞻远瞩，方能安然应对复杂环境的挑战。创新的CEO会带领企业通过差异化的价值定位持续实现业务创新，并创建可持续发展的组织，以更灵活的运营模式满足客户日益提升的需求。
- **构建灵活的运营** – 卓越的企业能够优化企业的运营管理模式，以便更好地处理复杂性；运用数据分析工具和手段，提高科学决策水平和速度；构建灵活的组织 and 运营模式(例如标准化并整合企业流程和系统、转变组织结构、建立合作伙伴关系等)，以提高战略执行速度。

“我们要做的是以简单应对复杂环境，以不变应万变，意思是我们不要试图去抓住所有的机会，要将资源集中在建设我们核心优势的地方，通过专业能力的提升来应对环境的不确定性。”

中国某大型百货公司总经理

重塑客户关系

中外CEO普遍将“更加贴近客户”视作未来企业发展的首要任务。由于企业模式和行业模式的不断创新，中国企业越来越意识到“客户是上帝”的真正涵义，现在，他们亟待重塑客户关系，以便更好地为客户提供其真正需要的产品和服务。

“关键的竞争优势应该建立在客户关系和客户覆盖面的基础上。”

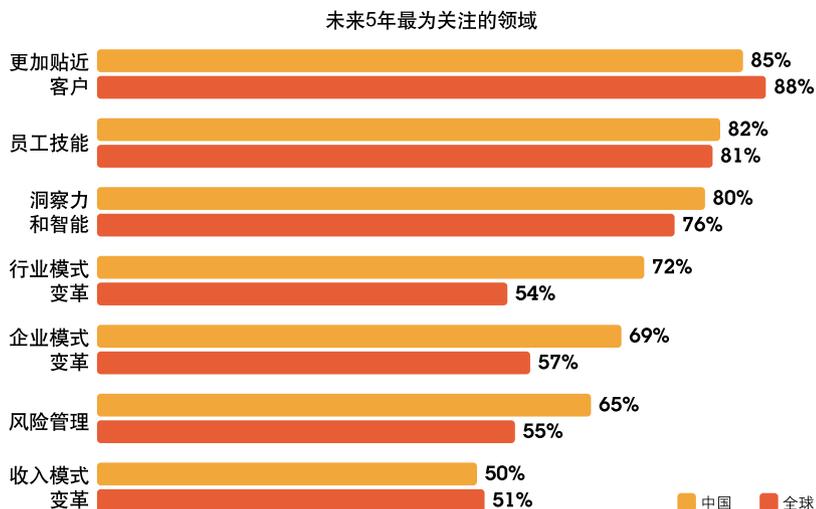
中国某金融服务公司总经理

首要任务：更加贴近客户

未来五年企业为实现战略目标将重点关注哪些领域？在我们的调研中，88%的全球CEO表示“更加贴近客户”是其未来五年企业发展的首要任务，85%的中国CEO也将“更加贴近客户”视作首要任务，而卓越企业中，有95%的CEO表达了类似看法。见图7。

中国的CEO们对行业模式变革和企业模式变革两大领域的关注程度大大高于国外同行。这是在中国经济高速发展的大背景下，中国企业寻求快速增长的必然选择。正在经历行业/企业模式转型与变革的中国企业更加需要重新思考和重建客户关系。

图7 中国的CEO们认识到更加贴近客户是最为优先的任务



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

“更加贴近客户”意味着，企业为直接零售和网络销售提供新的沟通和销售渠道；理解客户未被满足的、未及言表的需求；与客户共同创造差异化的商品及服务；在与客户交流和接触的各个层面提供更好的客户体验；加强客户关系，赢得客户忠诚度。

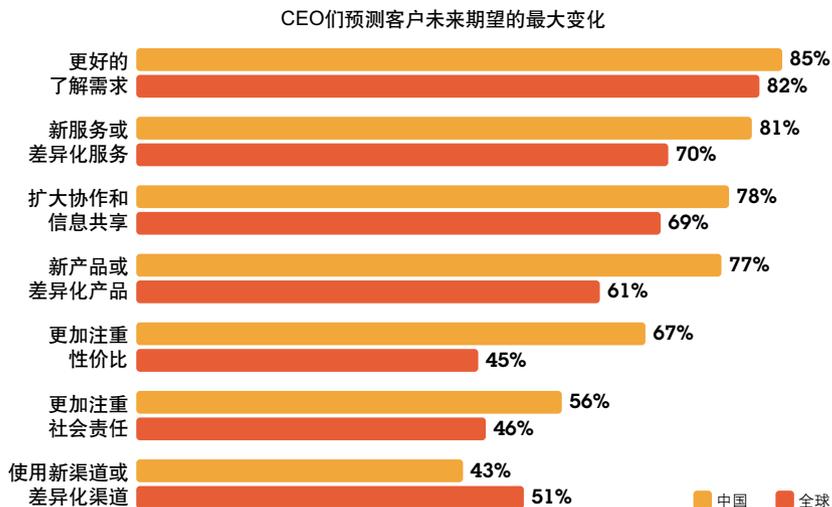
与客户建立更为紧密的关系

受访的企业CEO们一致认为，企业不仅应与客户保持紧密联系，还应不断努力加强这种纽带关系，其关键在于如何更大程度地满足客户期望。本次调研中CEO们认为，客户期望企业在七个方面寻求改变。见图8。

“今天的客户需要的是解决方案，而不是简单的产品或服务。未来公司应当限制低附加值的生产活动。”

中国某发动机制造企业董事长

图8 中国CEO迫切寻求从七个关键领域着手重塑客户关系



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

“我们观念变化了，视野变化了，现在以客户为中心的观念开始全面深入到每一个员工。以客户为中心，我们搞客户满意度测评，一切行动围绕市场和客户转。”

中国某商业银行首席信息官

我们发现，中国CEO们在这七个方面寻求改变的愿望普遍强过全球CEO。受到行业模式向服务转型这一变化趋势的影响，中国CEO们对服务的重视程度超过对产品的重视，企业因此需要更深地了解客户的需求，而为了获取更多客户信息，企业必须增加与客户的交互与协作，与客户建立更为紧密的关系。另外，中国具备强大的制造业基础，许多中国企业仍然坚持传统的观念，重视以更好的性价比来赢得客户青睐。

回到原点：重新思考客户关系

如前文所述，为了能够“更加贴近客户”，中国企业CEO普遍表示愿意更大程度地满足客户期望。现实情况是，越来越多的客户受新的社交网络渠道的吸引，⁸通过拍卖、网站、本地站点和其他多种新兴渠道完成其购买行为。因为每天都会发现有很多新产品、服务或体验推向市场，客户不再像以前那样对品牌恪守忠诚。不仅如此，由于现代生活方式的改变(针对个人消费者而言)或者自身的业务模式变化(针对企业客户而言)，客户需求本身也会不断发生变化。那么，企业如何才能更大程度满足客户期望呢？

建议中国的CEO们回到原点，重新思考客户关系的四个关键问题，最大程度地满足客户期望，重新激发客户的兴趣和忠诚度，进而从根本上重建客户关系，使企业和客户双方都从中获得更大价值和相互信任。见图9。

图9 为了重塑客户关系，中国企业需要对四个关键问题进行再思考

关键考虑因素	
<p>企业的客户对象是谁？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新业务模型如何改变客户观念？ ● 地域和业务扩大会怎样影响客户群？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当公司横跨中国和全球范围，客户群在地理上扩展； ● 当公司从事不同的增值业务时，客户群在价值链上拓展； ● 新的业务模型导致了非付费用户和关键影响者的产生； ● 客户可以转变角色，成为供应商或者业务伙伴。
<p>客户的需求是什么？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中国的人口特征和环境因素的变化如何改变客户需求？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 现有的产品或服务很少有差异化； ● 客户变得更加有知识并期望更多个性化的产品和服务； ● 在不同的客户群中，客户的要求有很显著的区别。
<p>如何满足客户需求？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我们怎样给客户id提供增值的服务和产品？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国消费者已经不再满足于仅仅购买产品，而是期望借助增值服务和解决方案来解决难题； ● 消费者希望能更多地参与和介入产品生命周期的各个阶段，例如，新产品开发； ● 精明的客户现在希望得到更多有关产品和服务的知识，和在客户体验全过程中有更好的经历。
<p>如何加强与客户的关系？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我们如何改变了渠道战略与客户进行直接和有效的交互？ ● 我们是否利用高科技来提高效率和改进与客户的交互方式？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 客户正从愈加多元化的渠道实现购买行为； ● 很多公司正消除中间商来赢得直接接触客户的机会； ● 需要收集并利用从多种渠道而来的信息； ● 多种技术，比如SMS，社交在线小组等，可以用来推广品牌和发布信息等等。

资料来源：IBM分析，2010

“我们正在开设自营店面以加强对渠道的控制力度。更加贴近客户是我们工作的重中之重。”

中国某知名家具制造企业CEO

在整个产品/服务生命周期加强与客户交互

重新梳理客户关系的四大关键问题有助于中国企业进一步探索在新经济环境下“更加贴近客户”的可行性方法。如图10所示,中国企业应在产品和服务的整个生命周期各个阶段,充分利用各种传统和新兴的渠道,加强与客户的交互和协作,从而改进客户关系。例如,企业可以在产品设计阶段就融入客户的特殊需求;在客户选择商品时,企业为之提供实体或虚拟的体验中心以便客户做出恰当的购买决定;在销售阶段,企业可以为客户提供分期付款、额外担保等增值服务。

以上客户交互模式的益处主要体现在以下几个方面:

- 在产品和服务的整个生命周期各个阶段增加客户参与度,有助于促进新的行业模式、企业模式和收入模式形成,帮助企业取得高速增长;
- 这种全周期多渠道的客户交互有助于客户在产品、品牌、推广和服务多个层面获得一致的客户体验;
- 提高客户参与度,有助于加强客户忠诚度,增强客户关系;
- 各种传统和新兴的渠道使企业与客户交互更加通畅和完全,因此,企业可以加强信息收集和共享,构建客户信任并改善客户关系;

图10 企业应当通过全周期、多渠道加强客户交互,改进客户关系



资料来源: IBM分析, 2010

- 中国企业还有待充分发掘各种e渠道的潜力。有效利用e渠道可以在产品和服务的整个生命周期各个阶段增进与客户交互协作，从而加深与客户的亲密关系。

运用更智慧的方式满足客户需求

与客户双向甚至多向的交互可以帮助企业获得更多客户信息，同时，企业需要具备数据收集、整合和分析等系统化能力，方能从海量的客户信息中发掘出关键洞察，进而发展出紧密的客户关系甚至创建新的合作关系。调查结果显示，中国CEO非常注重以洞察和智能来实现企业战略目标(80%)，其注重程度大大高于所有国外同行(49%)，甚至高于重点关注客户的CEO小组的得分(78%)。见图11。

中国企业CEO们意识到，从非结构化、非数字化(常常是转瞬即逝)的数据中提取有用信息，并将这些数据转化为洞察和行动，方能为企业创造商业价值。例如，对客户购买行为的深入洞察可以帮助企业调整产品组合，修正销售和定价策略；发掘并利用客户信息还可以帮助企业为客户订制个性化产品，开发出新的产品或服务。

“我们在寻求各种机会与客户面对面或虚拟接触。在传统渠道之外，我们正努力尝试各种新兴渠道。虽然我们的销售模式仍然偏重于传统，但是通过虚拟方式向客户提供服务，加强与客户的密切关系也是我们的努力方向。”

中国某银行行长

图11 中国CEO更注重利用洞察和智能的方式来实现企业战略目标



*更加关注客户需求的CEO=在“更加关注客户”中打分较高的CEO;
资料来源: IBM全球CEO调研, 2010

案例分析

李宁公司

拓展多元化渠道，重塑客户关系，提高客户忠诚度⁹

李宁有限公司是中国体育用品行业的领军企业，创立于1990年。经过十五年的探索，李宁产品已由单一的运动服装，发展为运动服装、运动鞋、运动配件等多系列并驾齐驱。李宁品牌追求流行、时尚的元素，其目标消费群特征是14~28岁，学生为主，大中城市，喜爱运动，崇尚新潮时尚和国际流行趋势。这个群体消费观念超前，在购买选择中体现出非常强的自主性，对互联网“虚拟世界”的依附程度很高。

李宁拥有中国最大的体育用品分销网络。2007年，随着网络购物的快速发展，公司一度出现网上渠道与传统渠道的严重冲突——仅淘宝网就有超过1000家网店出售李宁产品，其中鱼龙混杂、真假难辨，不仅影响了李宁产品在网络上的口碑，也冲击了实体渠道的价格体系。由于网上购物群体与李宁产品的消费群体有极强的吻合度，李宁公司确定了网络市场的发展方向，因此如何拓展并管理网络渠道成为李宁公司必须解决的问题。

2008年，李宁公司启动了自己的网上购物渠道，对于早期自发存在的较大的C2C渠道，李宁没有强行清理，而是授权其销售李宁的产品并将其收归麾下，从而快速完成渠道规模化。收编网店的同时，李宁建设了官方直营店和官方商城，形成了官方网站——淘宝直营店——网上加盟店的多层次B2C架构，与传统的7000家实体店一起服务客户。

为避免渠道冲突，李宁公司对E渠道和传统渠道所销售的产品种类进行区分，建立了一套线上线下可衔接的价格体制。同时，李宁公司建立了网上互动社区SNS，旨在聚集李宁品牌爱好者和活跃的体育活动者，社区一方面进行产品的推广和营销直入，另一方面将会员对品牌、产品、销售和服务的意见反馈到社区营销和产品的设计开发上。

通过多元化渠道的拓展，李宁公司建立了强大的销售网络，加强与客户互动，深入了解客户需求，并结合客户需求进行产品设计开发和社区营销，从而形成良性循环，提高了客户忠诚度。



展现创新 领导力

“创造力”是很重要的一项能力，有创造力的领导者勇于尝试和创新。在纷繁复杂的环境中，中国企业需要有创造力的领导，用全球化的智慧和愿景，推动组织创新变革并建立可持续的竞争优势。

创新领导力的特质

复杂性不断升级，企业运营也将面临更大挑战，这将企业带到一个转折路口。CEO们必须调整和改变一些长期持有的观念。他们不再满足于对现有模式和方法的局部小幅度提升，而要采用全新的、非传统的方法进行全方位的、系统的变革，在观念上富有见地，在执行方面大刀阔斧。见图12。

图12 领导者在极其复杂环境为企业导航所需具备的特性和能力

	在复杂环境中领导企业	...相反，在稳定的市场中管理
“领导一个组织建设性地变化需要设立方向，让员工协调一致，激发并鼓舞他们朝着正确的方向前进。” ¹⁰	1 创新	管理
《领导者应该做什么》， John Kotter	2 聚焦于员工和客户	聚焦在系统和结构
	3 目光长远	紧盯成本控制
	4 持守长期愿景，管理短期变化	关注短期目标
	5 做正确的事	把事情做对

资料来源：IBM分析，2010

以“创造力”应对“复杂性”的挑战

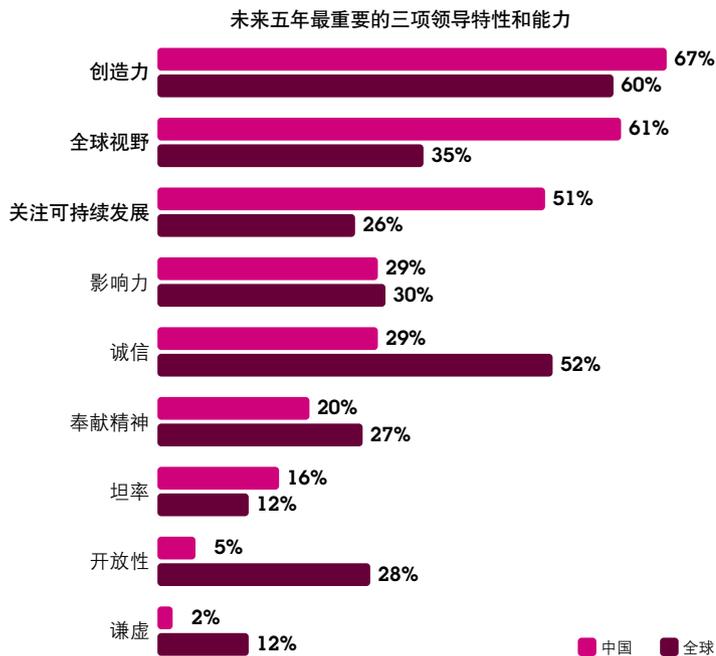
参加本次调研的中外CEO们一致认为，“创造力”是新经济环境下领导者应当具备的最重要的特质。面对复杂环境，企业领导者要勇于改变现状，随时准备尝试创新。见图13。

简单说来，创造力是指使用新的、完全不同的方法的能力，创造力推动创新。创新不仅限于新产品/服务，更为重要的是，创新关乎一种新的思维，一种为客户带来价值的新途径，它是推动业务模式创新的关键动力。中国的CEO们强调，想在中国赢得竞争，企业需要有创造力的领导，用全球化的智慧和愿景，推动组织创新变革并建立可持续的竞争优势。

“我们是国企，不能只追求短期利益，要注重长期发展。”

中国某领先的航运公司首席信息官

图13 中国企业需要有创造力的领导以应对复杂性挑战



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

中国企业积极寻求业务模式创新

我们将重视创新的全球CEO们编成一组做进一步的调查，发现这些CEO们对企业模式创新(60%)、行业模式创新(57%)、收入模式创新(54%)三条创新途径都非常推崇。相比而言，中国CEO格外关注企业模式创新和行业模式创新，其重视程度甚至比重视创新的CEO小组分别高出9个百分点和15个百分点。如图14所示。

图14 中国CEO更注重通过业务模式创新打破现有的行业和企业格局

业务模式创新类型：¹¹

企业模式

判断哪些业务由企业独立完成，哪些业务通过合作完成，使得企业更加专业化、创造更大价值。

行业模式

重新界定现有行业，是否进入新行业发展，或是创造一个全新的行业模式。

收入模式

采用新的价值定位或是定价模式，改变收入方式。

企业模式

中国



百分点
+9

重视创新的企业

行业模式

中国



百分点
+15

重视创新的企业

收入模式

中国



百分点
-4

重视创新的企业

重视创新的企业* = CEO们选择创新力作为重要的能力

资料来源：IBM全球CEO调研，2010

这一调查结果并不意外。从国家层面来看，中国政府对创新的重视程度可谓史无前例，创新甚至被作为关键战略写进了国家的十一五计划，各级政府更是从行业和企业等各个层面积极鼓励创新。从企业层面来看，中国CEO格外重视创新思维和创新举措，他们深知，惟有通过创新才能赢得激烈的竞争，惟有通过创新才能重塑客户关系。

由于中国经济发展阶段不同，行业基础不同以及公司文化的差异，简单照搬其他国家或地区成功企业的做法可能会帮助中国企业成为优秀的跟随者，却无法使之成为行业翘楚。惟有通过持续不断的业务模式创新，中国企业方能在未来的复杂环境中脱颖而出。例如，淘宝网近年获得巨大成功得益于其创新的业务模式，即以较低成本为中小企业建立一个与最终用户直通的全新渠道。淘宝网在这一新的行业中持续创新，企业发展十分迅速。2009年，淘宝网发布了“淘宝合作伙伴计划”，召集为数众多的电子商务外包供应商在IT、渠道、服务、营销、仓储物流等电子商务生态链的各个环节，为淘宝卖家和企业提供个性化产品及服务，从而保证整个电子商务领域的良性运行及更快发展。¹²

“产品创新只是其中的一部分。中国在经济上取得了跨越式发展，你必须改变企业模式以适应快速发展的环境。”

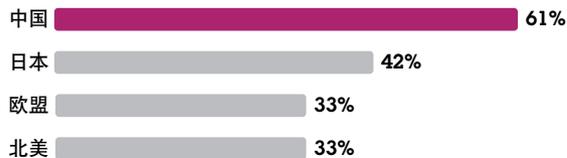
周少明，总经理，
福建七匹狼实业股份有限公司

中国企业迫切需要全球化思维

在领导者特质这一单项调查中，中国CEO们最看重的第二条特质是“全球化思维”。我们发现，中国CEO选择“全球化思维”这一选项的比例(61%)远高于其他国家和地区的CEO。见图15。

中国尚处于全球化早期阶段，越来越多的中国企业正在走出国门。特别在2008年全球金融危机之后，世界经济体力量对比的变化为中国企业带来了更多走向全球的机遇。因此，中国CEO格外重视“全球化思维”这一领导者特质。另外，中国的公司在国内市场也面临着来自国际跨国公司的激烈竞争。知己知彼，百战不殆。若想赢得这场家门口的全球化竞争，企业必须拥有全球化思维的领导人。

图15 中国CEO对“全球化思维”这一领导特质的重视程度远高于其他国家CEO



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

中国企业CEO们对“全球化思维”的理解是广义的，它代表着战略性的思考，定睛于企业长期目标的能力，从全球化视角判断和把握企业高速增长的机会，比如面向新兴市场拓展价值链，优化企业全球性的运营活动，利用全球业务伙伴关系等。由于缺乏具备全球化思维的中高层管理人才，中国企业不得不花高价聘请有此经验的经营管理者。同样，由于缺少此类人才与全球客户、供应商和合作伙伴有效沟通，许多企业延迟执行全球化战略和/或进入国际市场。例如，自有人才短缺的中国企业不得不放弃企业有机增长模式而采用并购的手段寻求发展。越来越多的中国企业开始重视人才问题，有的通过并购来发展企业人才库，有的企业加大对员工培训的投资，从语言、文化差异、领导能力等方面帮助员工提升应对全球化的能力。

中国企业CEO关注可持续发展

在中国企业CEO眼中，未来五年最重要的领导特质中的第三条是：关注可持续发展。中国CEO们认为，在纷繁复杂的市场中，一个努力面前的企业领导者，他不仅要推动企业创新变革，同时要致力于构建可持续发展的组织，与客户保持亲密关系，打造企业长久的竞争优势。

“我们处在竞争激烈的国内市场，我们需要积极开拓海外市场。面对复杂和不确定的环境，政策制定者需要对全球市场有宏观的视角。”

栾建胜总裁，
中国工商银行信用卡中心

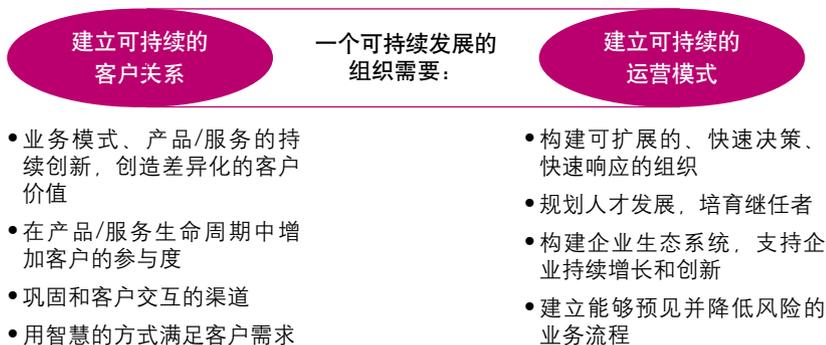
“对所有的企业而言，为客户创造价值是企业发展的根本。企业领导要有能力带动全体员工共同为实现这一企业战略而努力。”

中国某大型连锁超市总经理

这里所指的可持续发展，不单停留在企业与环保的关系上，也不局限于企业的社会责任感，它更代表了优秀的中国企业的基业长青的梦想。许多中国企业(特别是私营企业)的运营时间还很短，如何才能在百年长河中跑赢其他竞争对手？这需要企业领导者拥有长期可持续发展的愿景和勇气。

一个可持续发展的企业，必定具备独特、不易被替代的核心竞争优势从而赢取市场份额和客户忠诚，即使环境改变也不停止发展。与此同时，这个企业还需要构建一套强大而灵活的运营体系，惟有如此，它才能在未来的极端复杂多变的环境中继续保持增长和市场领导地位。见图16。

图16 中国CEO非常重视构建可持续发展的组织能力



资料来源：IBM分析，2010

案例分析

中粮集团

发挥创新领导力，建造可持续发展的组织¹³

宁高宁于2004年担任中粮集团有限公司(COFCO)的CEO，在他的领导下，中粮从一个粮食贸易公司演变成中国最大的、全种类的、粮食业务和食物产品和服务提供者。

在上任中粮CEO之初，宁高宁就提出了新的公司愿景，即以“从田间到餐桌”的观念建立全产业链的公司。此后，中粮集团将业务横向和纵向延伸至9个领域。为了避免过度多样化，中粮集团创建了战略业务单元以确保在每个领域内的专业化和领先地位。目前，中粮旗下拥有许多著名品牌，如蒙牛奶制品、金帝巧克力、长城葡萄酒等。

宁高宁现阶段的工作重心开始向以客户为中心的创新转移，专注为客户提供长期价值。宁高宁坚信，以市场/客户为驱动的创新企业文化是一个组织持续发展的关键因素，他的目标是在公司里营造这种创新文化，使公司所有的活动都围绕着客户需求展开，并在企业的全过程中融入创新因子 - 从研发和创新、投入产出、成本效益、人才组织、内部协同、评价方式到新产品推广和企业文化 - 由此，企业竞争力不断增强，企业发展会更持久，企业的价值也越高。

着眼未来，宁高宁意识到，中粮集团若想成为基业长青的企业，必然离不开高效、稳定的人才队伍。在宁高宁的带领下，中粮集团开始关注培养具有国际视野的职业经理人队伍，并组建了企业大学 - 忠良书院，所有课程都紧紧围绕企业发展战略，旨在从建立人才模型、建立人才库、开展测评、进行培养四个环节，对管理层进行有针对性的开发和培养。此外，中粮集团引入全球领先的KAAPP业绩测评体系，从知识、能力、态度、性格和业绩各方面帮助员工提升技能。

宁高宁以其创新的领导力改变了中粮集团的发展轨迹。他以前瞻性的业务远见带领中粮集团开拓了巨大的前所未有的市场领域，他倡导的以客户为重心的业务模式和企业文化使企业焕发了勃勃生机，他全球化的人才观则为中粮未来的可持续发展储备了人才力量。





构建灵活的运营

CEO们通过不计其数的方式来驾驭“复杂性”。中国CEO们需要重新规划运营战略，着重从精简运营、快速正确决策、快速执行三个方面提升企业运营水平，构建灵活的运营，创建真正可持续发展的组织。

“要重视标准化和程序化，不是创新而是加强规范的执行。”

中国某大型医院院长

知难而进，驾驭复杂环境

复杂的环境中蕴藏着巨大的机遇。如果企业尚未准备成熟，无法立即行动，就只能目睹着机遇转瞬即逝。受访的中国CEO们表示，他们迫切需要通过提高处理和解决各种运营和管理难题的能力。

复杂环境致使企业的运营管理更加复杂

- 在新的地区拓展业务或者进入新的价值链领域，意味着企业要适应不同的地方法规及商业规则；
- 客户群体不断细分，致使产品/服务的组合越来越复杂多样；
- 产品/服务的个性化程度越来越高，企业的流程也需要做相应的改变，才能满足有效的客户互动；
- 处于日益复杂的商业生态环境中，为了从各个利益相关者获取深入洞察，企业必须具备收集并分析各种客户信息的智能和流程。

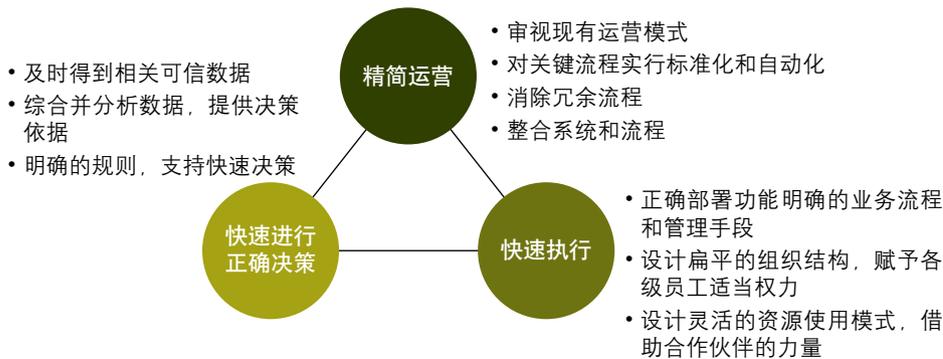
复杂环境加大了解决运营管理难题的压力

- 企业内部各种流程和系统相对分散、缺乏整合和统一标准、升级困难：中国企业当前的各种流程和系统多是在企业快速增长的阶段设计并建立的，这意味着现有的流程和系统只能在各自的功能范围内解决暂时性的问题，缺乏企业一盘棋的思想和前瞻性的眼光；

- 不同系统提供给客户的信息和服务水平不一致甚至相互矛盾，而分散的流程/系统和多层级的组织结构会导致决策过程较长、对客户反应速度减慢；
- 流程过于关注企业内部，客户对企业流程的体会往往冗长且繁琐；
- 业绩衡量更多采用职能化的指标，而不是出于客户的满意度；
- 缺乏智能分析工具，难以产生客户洞察。

在本次调研中，我们针对运营话题与中国CEO们展开了深入的讨论，并得出结论：面临复杂局势，中国企业需要重新规划运营战略，特别要集中精力从以下三个方面改进企业运营和管理，从而提高对客户和市场变化的响应能力。见图17。

图17 为了更快更好地响应客户和市场变化，中国企业应关注三方面的运营创新



资料来源：IBM分析，2010

“优化运营是我们公司未来几年在中国本地市场的工作重心。”

中国某知名电子制造企业CEO

中国企业更加注重精简流程

为了更好地驾驭复杂性，中国CEO们特别注重精简和优化企业的运营模式，以提高速度和灵活性，从而追求新的收入机会。本次调研数据显示，在运营战略变革方面，中国企业对精简运营的迫切需求(64%)甚至要高于卓越企业的平均水平(61%)。见图18。

由于建立时间短却又成长快速，许多中国企业尚未形成完善的流程和运营体系。面对不断变化的复杂环境，中国CEO们意识到，为了提升企业运营的效率，迫切需要建立一套简洁而优化的流程和系统，并竭力推进流程标准化和自动化。

实际上，很多中国企业已经开始检视自身现有的运营模式，寻求优化流程和系统的可能机会。例如，有的企业采用模块化方法，在产品研发和制造等领域使用标准化组件，在提高全球效率的同时切合当地市场需要；在人力资源和财务运营等关键职能中采用标准化流程，引入共享服务模式和面向服务的企业架构(SOA)，不仅提高了运营效率，还能降低成本。

图18 与卓越企业相比，中国CEO更加注重通过精简流程和运营来驾驭复杂性



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

中国企业需要快速而科学的决策

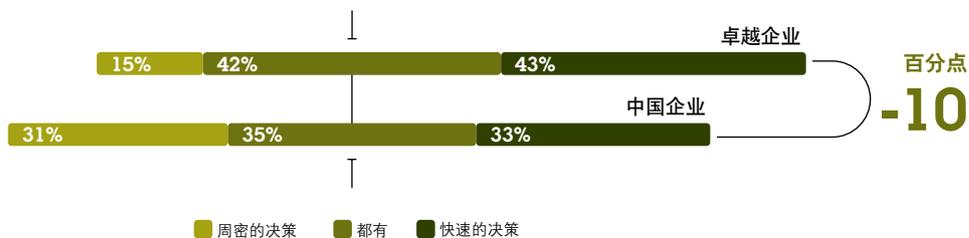
长期以来，中国的CEO们常常凭着“直觉”做决策。在特定的经济形势下，这种大胆的“拍脑袋”决策确实帮助企业抓住了许多发展机遇。不过，要想在极为复杂的环境中生存和发展，企业必须依赖对客户需求的准确把握，做出快速而科学的决策。

卓越企业所做的决策中，43%是快速决策，只有15%的决策需要较长时间深思熟虑。中国企业快速决策的比例仅为33%，还有很大的提升空间。见图19。

“我们致力于简化复杂流程以提高决策效率。”

中国某能源公司研究总监

图19 中国企业需要加强在复杂难辩的环境中做出科学快速决策的能力
与卓越企业相比，中国企业较少采用“快速决策”来实现快速变革



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

“我们需要在质量和速度间平衡。但是在现今情况下，速度很重要。如果反应慢了，我们会被淘汰。”

中国某电信企业总经理

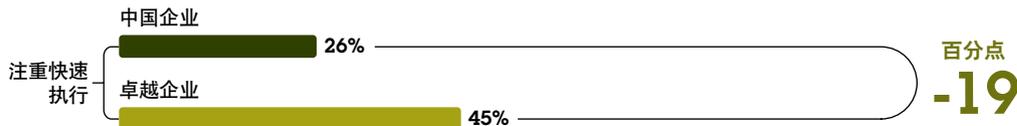
乍看之下，快速决策和科学决策是一对矛盾，实际不然。卓越的企业会在“足够了解”情况时做出抉择，避免拖延到“完全了解”的时候，它们在复杂难辩的环境中，也能依赖战略眼光，做出明确判断。那么，这种“足够了解”和战略眼光，又是从哪里得来的呢？

我们认为，企业快速、科学、正确决策的秘诀是：首先，努力获取所有能够反映企业及其环境真实状况的及时信息，对这些信息进行科学分析和挖掘，得到更深入的洞察，为快速决策提供科学依据；其次，中国企业需要尽力消除决策流程或政策上的障碍，建立一套明确有效的规则和责任机制来支持快速决策。

中国企业的执行速度有待提高

市场在变化、产品生命周期在缩短，客户需求亦在不断变化——快速变化的复杂环境要求企业以最快的速度来回应。在本次调研中我们发现，45%的卓越企业认为，未来五年当中企业在执行层面最需要关注的是快速执行能力。然而，只有26%的中国CEO们认同这一观点。见图20。

图20 驾驭复杂的环境要求中国企业拥有快速执行的能力



资料来源：IBM全球CEO调研，2010

快速变化的复杂环境不允许企业迟疑不决。中国企业应当向卓越企业看齐，重视并有意识地提高快速执行能力。为此，我们建议中国企业从以下几方面建立相关能力：

- 精心设计业务流程，确保决策通畅下达
- 自动决策的技术
- 扁平化的组织架构
- 拥有相应技能的被授权员工
- 适当的奖惩机制
- 灵活的资源模式
- 借助战略伙伴，扩展企业能力和资源

“企业需要设立评估标准。标准是行动的指南，是建立评估体系的基础。在这一基础之上，一个组织才有持续改进的可能。”

中国某设备制造企业信息部总经理

案例分析

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¹⁴

苏宁电器是中国3C(消费电子、计算机、通讯)连锁零售行业的领军企业，过去10年中，苏宁经历了罕见的高速成长。截至2009年末，苏宁已在全国200个地级以上城市拥有连锁店941家，并计划到2010年，连锁网络覆盖全国30个一级城市、200个地级城市和300个县级城市。

如何选择恰当的店址？如何有效控制数百家门店，如何控制经营风险，如何整合高度分散的上下游资源？由于连锁规模不断扩大，苏宁电器面临着诸多运营挑战。为此，苏宁主动寻求业界领先的咨询公司的帮助，并与IBM建立了战略合作伙伴关系。在IBM的帮助下，苏宁开始有计划地、有系统地设计一整套基于信息技术的，涵盖人力、流程、组织和绩效管理的整体变革转型方案，以求解决各种运营管理难题，打造难以被复制或超越的差异化竞争优势。

2006年，苏宁电器上线SAP/ERP系统。2007年开始，苏宁电器继续从ERP系统优化、数据挖掘分析、企业SOA平台建设、财务组织优化、人力资源培训、仓储配送等方面整合企业的管理体系和信息化系统。2008年，苏宁电器B2B系统投入使用。

经过系统的流程优化和变革转型，苏宁电器选址和开店速度明显加快，企业决策水平和执行效率大大提高。目前，苏宁实现了全会员制销售和跨地区、跨平台的信息管理，其客户终端、物流、售后、客服系统同步操作，每秒钟可处理100多次交易请求，运营效率大大提高。苏宁在全国100多个城市设立客户服务中心，建立了5000万个顾客消费数据库，这些消费者信息有助于企业做出精准和快速的决策，更好地为不同地域的不同客户提供定制化的服务。苏宁通过区域公司仓库共享，公司仓储面积减少50%以上，库存量降低20%-50%，存货周转率提高20%-60%，企业反应速度提高，商品交易时间缩短，节约了上下游交易成本。此外，苏宁与供应商合作共建了多种创新的供应链模式，实现信息共享，降低了业务沟通成本和劳动强度，提高了服务响应速度，同时，利用苏宁与消费者直接接触得来的市场信息，供应商可以更快地清除库存，生产适销对路的产品，提高顾客满意水平。

眼下，苏宁电器正在继续把人事、财务、IT等领域相同、相似的流程进行整合，以共享服务的方式提供给各个业务单元。苏宁电器期望，通过建设共享服务，真正实现灵活、高效、稳健的运营体系。



如何驾驭 复杂环境

放眼未来，企业驾驭复杂环境的胜算将不断变大。基于对全球超过1500名CEO进行的调研，和针对中国CEO访谈的深入分析，我们发现，中国企业有信心也有准备驾驭复杂环境。

尽管复杂性一直处于较高水平，但它仍然在不断膨胀。业务流程正变得日益国际化、互联互通以及相互协作。参与人员、组织和信息的增多同样也带来了新的视角、更深刻的洞察以及更多创新。对于CEO及其企业而言，对待复杂性的态度和反应决定了他们未来的发展。复杂性可能成为绊脚石，它会减缓企业响应速度、困扰员工和顾客、危及企业利润；但是，复杂性也可以转化为企业的竞争优势，促使企业更加贴近客户，展现出创新领导力并构建灵活的运营。

基于与1541名受访者的访谈，特别是对55位中国大陆CEO观点的深入分析，我们建议，中国CEO及其团队应该致力于以下三个方面的能力建设，以期加强企业驾驭复杂环境的能力，最终赢得客户、赢得市场、赢得竞争。见图21。

图21 抓住复杂性带来的机会



要想驾驭复杂环境，成为卓越企业，您准备好了吗？请思考以下问题：

重塑客户关系

1. 真正以客户为中心？
2. 设计与客户进行智能对话、合作创新？
3. 与客户通过多渠道互动？
4. 将数据转换成洞察力来照亮机会之路？

展现创新领导力

1. 为长期发展提出愿景，同时在短期内推动企业快速发展？
2. 尽管有不确定性依然授权员工，并利用数据分析做更好的决策？
3. 重新思考商业模式且不断创新？
4. 为构建可持续发展的组织建立必要的模块？

构建灵活的运营

1. 优化一切 – 与客户互动，供应链，产品和服务，组织和技术？
2. 运用数据分析加速决策制定，加快执行速度？
3. 科学快速地执行，并在执行过程中做必要修正？
4. 业务流程、组织结构、资源模型落实到位以支持快速决策？

我们诚挚地邀请中国的企业高层管理人员阅读此次最新发布的《2010 IBM全球CEO调研 中国洞察》，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，共同开发利用复杂性的成功之道。

关于作者

丘琪铮，IBM商业价值研究院咨询经理。她的邮件地址是：
cheehew@cn.ibm.com

徐永华，IBM全球企业咨询服务部战略与转型咨询合伙人。
他的邮件地址是：yonghua.xu@cn.ibm.com

甘绮翠，IBM商业价值研究院院长。她的邮件地址是：
michelle.yt.kam@hk1.ibm.com

孙爱军，IBM商业价值研究院高级顾问。她的邮件地址是：
sunaj@cn.ibm.com

致谢

我们衷心感谢来自世界各地的1541名CEO，特别是参与本次调研的55位中国CEO，感谢他们抽出时间与我们分享真知灼见。我们尤其感谢那些允许我们援引他们在访谈中所述内容，从而帮助我们突出报告主题的CEO们。

我们还要感谢为此项全球CEO调研做出贡献的IBM团队以及分布在世界各地(包括中国在内)的IBM负责人，感谢他们对CEO所进行的面对面的访谈。感谢IBM商业价值研究院的CEO调研团队所做的深入分析和研究工作。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在IBM，我们积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

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，从而驱动创新和增长。

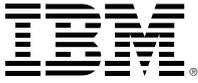
IBM商业价值研究院

IBM商业价值研究院隶属于IBM全球企业咨询服务部，它主要为企业高层管理者就特定行业和跨行业的关键管理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。

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

参考文献

- 1 《科学研判经济形势的复杂性》，瞭望新闻周刊，2010年04月20日
- 2 本文所提及的中国大陆企业及中国大陆CEO，泛指在中国大陆经营的企业及其CEO，包括本土公司和跨国/港台公司在中国运营的组织。
- 3 为便于读者阅读，在本报告中我们将这一受访群体统称为CEO。
- 4 本报告中引用的企业言论均出自本次CEO调研的受访对象。
- 5 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>
- 6 四年运营复合年增长率的长期业绩分析时间段是从2003年下半年/2004年上半年至2007年下半年/2008年上半年。
- 7 一年运营毛利增长率的短期业绩分析时间段是从2007年下半年/2008年上半年至2008年下半年/2009年上半年。
- 8 Gonzalez-Wertz, Cristene. "The path forward: New models for customer-focused leadership." IBM商业价值研究院，2009年10月，<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>
- 9 李宁官方网站；IBM文章：中国企业渠道转型之“道”；李宁试水电子商务先过“三重门”http://www.enicn.com/article/2009-12-22/12225c442009_2.shtml;
- 10 Kotter, John, 《What leaders really do》，HBS (Harvard Business School Press), 1999年5月出版
- 11 Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner and Ragna Bell. "Seizing the advantage: When and how to innovate your business model." IBM商业价值研究院，2009年11月，<http://www.ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation>
- 12 <http://www.chinatechnews.com/2009/12/03/11142-taobao-com-launches-taobao-partner-plan-in-china>
- 13 推动集团和员工共同发展 — 中粮集团人力资源部总监迟京涛谈学习型组织建设；宁董，《做行业专家》www.p5w.net/stock/hkstock/gsxx/200707/t1118120.htm, [http://content.chinahr.com/Article\(50393\)ArticleInfo.view](http://content.chinahr.com/Article(50393)ArticleInfo.view)，从田间到餐桌：中粮集团转型探索“全产业链”，《经济日报》，2009年11月25日，宄舒COFCO website, IBV analysis 2010；系统性，宁高宁. Cofco website
- 14 《创新不止，苏宁引领零售业转型》，IBM案例研究



© Copyright IBM Corporation 2010

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.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182

IBM商业价值研究院

