



駕馭複雜環境 開創嶄新利機

Capitalize on Complexity

來自 2010 年全球 CEO 調查報告的洞察



致全球 CEO

正如本報告第一章提到，一位工業產品公司的 CEO 認為，2009 年的經濟環境「給人當頭棒喝的一擊」。

我同意這一觀點，在這新世紀最初十年內，我們已聽過無數的警示。在如此短的時間之內，人類已意識到全球氣候變遷、瞭解地緣議題如何涉及能源及水源供應、體認飲食、醫藥，甚至是人才的供需間多麼脆弱，也感受到全球安全受到重大威脅。

其共同的問題是：進行全球整合所帶來的現實與挑戰。

我們現在所處的世界，連結更多元也更緊密，是一個由無數系統串連的全球化體系。換言之，當系統失靈時，便需要更系統化地思考實體與數位基礎建設的效能。

因為人類彼此連結與依賴的程度更勝以往，更突顯這份報告中最重要的幾項結果。我們分析全球企業與公營機構領導人所關切的議題後，發現有三項普遍存在的共同看法。

- 1) 全球公私營機構的領導人認為，世界日趨複雜是眼前最大的挑戰，而且預期未來幾年還會加劇；
- 2) 他們同時也瞭解，自己的企業尚未準備好面對這個複雜的全球環境；
- 3) 最後他們指出，「創造力」是領導人最重要的一項能力，可以為他們的企業在這個複雜的環境中找到開創新局的契機。

通過深入的討論（我個人的受訪日期為 2009 年 12 月 2 日），我們發現未來的事件、威脅與機會不只來得快也難以預測，彼此之間更相互影響與融合，產生完全不同的狀況。這些史無前例的情勢需要前所未見的創造力來因應，創造力亦超越管理技能、嚴謹營運或商業敏銳度等，成為最重要的領導者特質。

一如過去，兩年一度的全球 CEO 調查再度提供精闢見解，呈現 CEO 們所認知的世界，以及高績效企業的獨到之處。就個人的看法，我發現一項特別驚人的事實。在超過 1,500 次 CEO 及其他領導者面訪議題中，從沒有任何一個問題提及「智慧的地球」一詞，但這些訪談內容的重點，卻與 IBM 對世界運作變化、挑戰及機會的看法與「智慧的地球」的理念不謀而合。

我非常高興與各位分享這份調查報告：「駕馭複雜環境，開創嶄新利機」。



Samuel J. Palmisano

IBM 董事長、總裁暨執行長 帕米沙諾



目錄

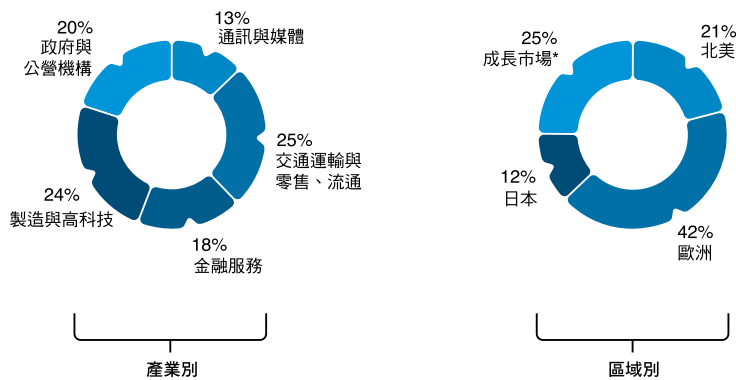
	研究方法	3
	摘要	5
序	在複雜環境中勝出	9
第一章	體現創意領導	19
第二章	重塑客戶關係	33
第三章	建構靈活營運	47
CEO議題	如何駕馭複雜環境，開創嶄新利機	59
	了解更多資訊	67

研究方法

兩年一度的「全球 CEO 調查報告」已進行至第四屆，由 IBM 商業價值研究院及全球企業諮詢服務事業群策略與變革團隊負責。

為深入瞭解今日 CEO 面臨的挑戰與目標，我們面訪的領導者人數居歷來之冠，自 2009 年 9 月至 2010 年 1 月，我們共訪問 1,541 位 CEO、總經理與資深公營機構領導者，範圍涵蓋 60 個國家、33 項產業中不同規模的企業與機構。

表一 關於本次研究
全球逾 1,500 位CEO參與此次調查報告



*成長市場 (Growth Markets) 包括拉丁美洲、亞太地區（日本除外）、中東與非洲。

為準備此份報告，我們進行了深入分析，比較 2004、2006、2008 年「全球 CEO 調查報告」與今年結果。2010 年的研究報告著重瞭解財務表現優異的企業與其他組織的差異。績效分析是依據長期（四年）與短期（一年）與競爭對手績效的比較。

長期績效包括 2003 年至 2008 年間四年期營運利潤率的年複合成長率。¹ 短期績效包括 2008 年至 2009 年間營運利潤率的成長率，² 讓我們找出能夠改善長短期營運獲利的「傑出企業」。

除了 CEO 訪談外，我們另對全球逾百所主要大學共 3,619 位學生進行問卷調查，首屆「IBM 大學生調查報告」彙整未來領導者洞察，由教職員於 2009 年 10 月至 2010 年 1 月間，邀請大學生與研究生參與調查。

46% 受訪學生正在修習「工商管理碩士 (MBA)」及其他碩士課程，3% 受訪者正攻讀博士，其餘 54% 學生則來自大學各科系。

CEO 與學生的回答樣本都根據 2008 年各區域實質「國內生產總值 (GDP)」進行加權分析。³

摘要

面對前所未見的競爭與經濟環境，領導者們將如何因應？為了找出答案，我們與全球 1,541 位 CEO、總經理及公營機構資深領導者面談，⁴ 這些內容加上統計與財務分析，彙整為全球領導者議題與行動的洞察。

在過去三屆「全球 CEO 調查報告」中，許多 CEO 一致強調，因應變化是最迫切的挑戰；在 2010 年的訪談中，我們發掘到另一項新挑戰：複雜性。CEO 告訴我們，今日世界充滿動盪、不確定性與複雜性，漸進式的改變，在這個全球營運方式產生重大變化的世界中已不足夠。訪談結果歸納出四項重點：

未來世界將更複雜，逾半數CEO不確定自己能否掌握。79% 的 CEO 預期未來世界會更複雜。但我們定義的「傑出企業」卻能在過去五年成功地克服複雜性並有優異的財務表現。

創造力是 CEO 眼中最重要的領導者特質。「傑出企業」在公司內部落實並鼓勵實驗與創新，有創造力的領導者期許從深層改變商業模式，以實踐他們的策略。為了成功，他們也承擔更多計畫風險、尋找新構想，並持續在領導與溝通方面創新。

成功的企業會與消費者共同創造產品及服務，並將客戶納入核心流程中。他們懂得運用新的途徑與做法，讓客戶能夠不斷參與。成功的 CEO 們從資料中獲得更多見解，並將客戶親密度 (Customer Intimacy) 列為第一要務。

績效優良的企業，從企業、客戶和合作伙伴的立場出發，管理複雜度。他們簡化營運模式與產品、讓工作更加靈活、運用全球資源、進入全球市場，相較於其他 CEO，觀念靈活的領導者認為，未來將可從新的成長來源中增加兩成營收。

「複雜性不該被視為企業應避免的負擔，相反的，應是創新與傳達價值的催化劑及加速器。」

Juan Ramon Alaix

美國輝瑞（動物保健品）集團總裁

學生觀點

本次調查報告中，側欄的「學生觀點」將挑選「IBM 大學生調查報告」中，部分最重要的觀點與言論。

這份調查收集逾 3,600 位學生的看法，觀察相對於各家 CEO，未來領導者的意見與期望。

「洞察、遠見與領導力是息息相關的，洞察能力有助於抓住未來機會。」

周銘
中國國際投資促進會常務副會長兼秘書長

CEO 如何駕馭複雜環境

因為世界日趨複雜，讓 CEO 及其領導團隊必須果敢而有創造力、藉由充滿想像力的方式與客戶建立良好關係，並規劃組織運作方式以提供速度與效率，才能在 21 世紀追求成功。



這些目標與 CEO 們過去言論有何不同？為何在他們眼中，日益複雜的世界為何成為新經濟環境裡最大挑戰？過去 CEO 便主張進行商業模式創新，但今日卻難以找到推動創新所必須具備創造力的領導者。過去他們強調要更貼近客戶與消費者，今日得更積極將客戶與消費者納入組織運作裡。全球整合雖非全新目標，但 CEO 意識到必須更進一步，思考如何提升整體營運靈活度。為了駕馭複雜環境，CEO 努力達到以下重點：

體現創意領導

面對世界變得更加複雜，CEO 會認為創造力是最重要的領導者特質。有創造力的領導者歡迎大破大立，鼓勵他人揚棄過時作法並承擔計算風險。他們的心胸開闊，勇於嘗試新的管理與溝通方式，尤其是在與新一代員工、夥伴及客戶互動過程中。

重塑客戶關係

世界如此密切的相互連接，CEO 更加重視貼近客戶。全球化再加上大量資訊唾手可得，讓消費者的選擇大增。CEO 表示，唯有持續讓客戶與消費者參與及共同創造，才能創造差異。資訊爆炸為深入客戶的洞察帶來了最佳機會。

建構靈活營運

CEO 正在重整營運模式，待機會或挑戰出現便可立即行動。CEO 簡化營運，有時甚至在權限內簡化複雜問題，同時協助客戶共同面對。彈性成本結構與靈活結盟能力也能協助企業適時擴張或縮編。

駕馭複雜環境
帶來的利機...



在複雜環境中 勝出

雖然多數 CEO 懷疑自己是否有能力面對愈來愈複雜的世界，但仍然有些企業表現令人矚目。這些「傑出企業」究竟如何馭繁為簡，將複雜性的挑戰轉化為機會？

「您覺得自己準備好了，但
準備好做什麼呢？」

Andreas Coumnas
Europe, Baltimore Aircoil
董事總經理

迥然不同的世界

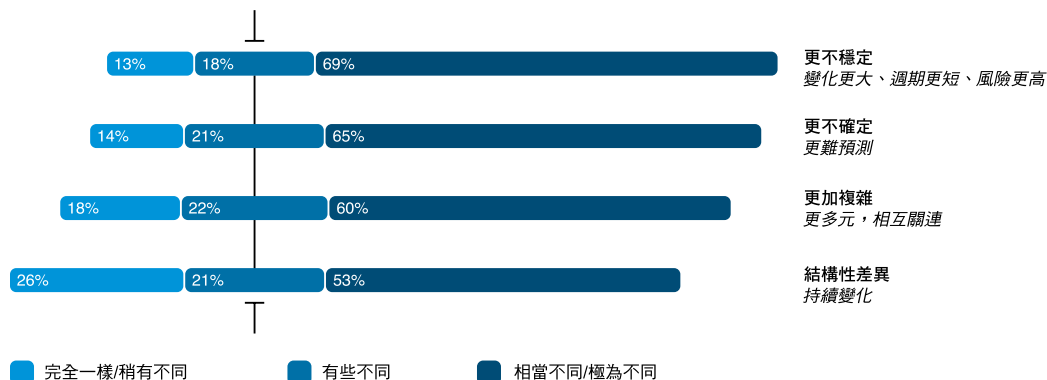
世界經濟、企業、社會與政府日益緊密的相互連結，帶來龐大的新契機。但意外的是，許多 CEO 覺得自己尚未準備好面對如此複雜的環境。越來越多的交錯連結也讓彼此建立強大的依賴關係，但這種依賴關係往往是未知的。也由於這個原因，CEO 無法掌握決策導致的後果。

但還是有人必須做出決定，許多 CEO 注重成長，也表示在未來五年，成功關鍵在於來自新成長來源的營收能否加倍。巴西一家電訊公司 CEO 預測，「某些佔今日營收八成的服務，未來五年內將萎縮為第二大營收來源」。在現今環境下，個別市場不知凡幾，產品與服務類別倍增，客戶分類愈來愈精細，要找到新成長動能絕非易事。

這代表 CEO 必須調整業務組合、商業模式、舊有工作方式與長期思維，必須回應客戶今日關注的重點，並重新評估如何創造價值。

絕大多數 CEO 都認為，未來市場還會出現各種形式的變化，相信新經濟市場會變得更動盪、更不確定、更複雜、更不同以往。荷蘭一家工業產品公司 CEO 吐露出許多人的心聲，指出去年情況如同「當頭棒喝」，覺得「彷彿走進一條沒有終點光亮的漆黑隧道」。

表二 企業面臨困難日增
新經濟環境裡的改變既龐大、劇烈又截然不同



企業逐漸脫離重創信心的全球經濟不景氣時期，許多領導者承認自己不知未來的發展。但在我們訪問多位 CEO 的過程中，我們逐漸摸索出 CEO 的前進方向。未來需要嶄新領導風格、瞭解客戶的新思維、以及更具彈性的企業新結構。

全球變遷加上複雜時局

許多 CEO 告訴我們，全球化趨勢不會減緩，經濟力量將轉移至快速成長的市場，預期政府干預將擴大，法規限制更加嚴格，這些趨勢非常具體，但也導致世界變得更不確定、更動盪、更複雜。

「此次經濟衰退不只是企業循環波動，而是真正的思維轉換，對於企業及全球社會結構都將掀起革命。」

秋草史幸
日本三菱 UFJ 摩根史丹利證券總裁兼 CEO

值得注意的是，各地人士對這種轉變的力道和衝擊見解不一。北美地區歷經金融危機，讓政府成為許多私人企業的大股東，讓當地 CEO 相較於其他地區的 CEO，更關注「大政府的趨勢」。87% 的受訪者預期未來五年內，政府干預與管制將更顯著，對企業將產生更多的不確定性。

74% 日本的 CEO 覺得，經濟力量自成熟市場轉移至快速開發國家，會對組織產生重大衝擊，反觀歐盟企業較不憂慮此一現象，只有 43% 的 CEO 覺得會受影響。

在經濟不景氣時間，中國的韌性似乎比多數國家更強，當地 CEO 較不擔心時局動盪，但比較著重於如何培養具全球思維的新一代領導者。

在經濟與社會緊密相連的世界裡，瞭解這種區域差異顯得更重要，隨著組織營運跨越國界與區域隔閡，都會面臨這種差異。

「下一代身為數位世界原住民，將對政治、公營機構與企業營運造成革命性影響，人民將推動變革，並帶來社會革命，而不只是漸進改變。」

Peter Gilroy
Kent County Council CEO

技術持續發展

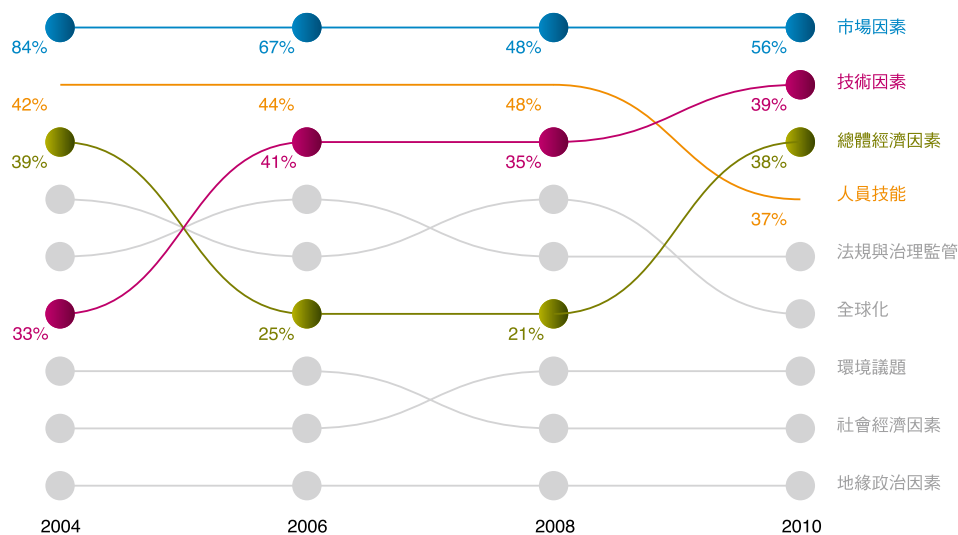
自 2004 年起，我們每隔兩年即會訪談各國 CEO，哪三項外力對組織衝擊最大，市場因素長期居冠，技術因素重要性與日俱增，目前排名居次。

技術也讓環境更複雜，促使世界相互緊密連接，無論是供應鏈或城市等人為系統，或是氣候型態或天災等自然生態系統，各種系統均廣泛連結。

表三

主要外部因素

技術成為外部因素的影響逐年提高



56%
認為是市場因素

39%
認為是技術因素

38%
認為是總體經濟因素

要想避免這些負面影響，需要系統層次與跨系統層次思維及策略，任何決策後果都可能以極快速度影響至所有產業，正如近期經濟危機幾乎衝擊每個市場。

今日已不足夠、也不可能從單一產業、學科、程序或國家以管窺天，不過藉由商業分析等先進科技能幫助我們，發掘過去潛在的相互關係與模式，提供企業擁有更清晰、明確地資料來進行判斷與決策。

學生觀點

在經濟、社會與實體系統全都彼此相互連接的世界，學生清楚感受到職場生涯將面對的複雜性。認為複雜性會強烈衝擊組織的學生比CEO更多，前者達七成，後者為六成；在MBA學生之中，更有 78% 認為複雜性帶將來嚴重衝擊。

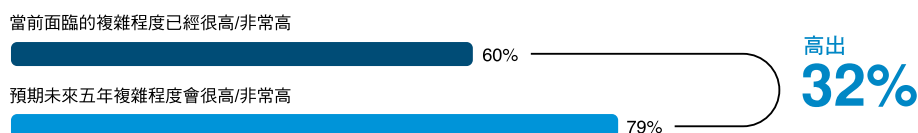
「我們這一代人對無約束的社會互通性、科學、技術和文化融合有獨特的見解，促使我們採取更開放、更互連互通的方式。」

美國學生

日益擴大的複雜性

「複雜性」相當快速地成為領導者關注的議題，六成 CEO 向我們表示，新經濟環境變得複雜許多，展望未來五年，八成領導者預期局勢會更加複雜，覺得自己從未面臨如此困難的課題。

表四 預期的複雜程度
CEO 認為局勢會愈來愈複雜



這項課題的一項重要層面，在於判斷哪些複雜項目沒有必要或阻礙價值的提昇，例如過度複雜的內部流程，或是彈性不足的客戶互動機制；除此之外，他們必須瞭解哪些方向能有助於效能、創新或成長。比利時一位消費性產品 CEO 表示，他的組織試圖真正瞭解並管理複雜性，他說：「我們的組織應具備，能處理複雜問題，及釐清問題並標準化的能力」。

與不安對抗：「複雜性鴻溝」

兩年前，公私機構領導者認為主要挑戰在於「變革」，認為組織存在所謂的「變革鴻溝」，亦即預期變革與實際管理變革能力的差異；今年 CEO 對處理變革較具信心，但隨時面對新的挑戰。

表五

複雜性鴻溝

八成 CEO 預期未來環境更加複雜，而自認做好準備者卻不到半數。

預期未來五年複雜程度將很高/非常高



已經準備好迎接此一挑戰

49%

30%
複雜性鴻溝

訪談結果顯示，CEO 如今面臨「複雜性鴻溝」，程度更甚過去八年調查中所有因素，八成 CEO 預期環境會更加複雜，知道該如何應對者卻未達半數。

問及自己對未來複雜情況是否準備妥善時，有些人和德國一位保險業 CEO 一樣感到謹慎樂觀，「相對於他人，我們已做好準備，但真正遇到時，處理上仍很困難」；其他人則坦承自己還沒準備好面對挑戰，例如美國一位能源與公用事業 CEO 指出，「多數人還在觀望，盼望情況如昔」。

效法傑出企業

即使在經濟不景氣時期，也有營運卓越的公司，這些「傑出企業」來自各行各業、世界各地，且對於複雜時局已經準備好接受挑戰。

「我完全不害怕複雜狀況，這反而更會激勵我。」

Jacques Pellas
Dassault Aviation 總經理

「我們正進入十年至二十年的重大新投資時期，眼前有我們沒見過的機會與不確定性。」

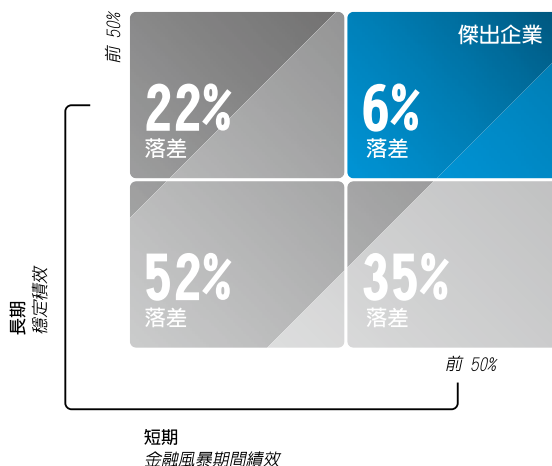
Tom King
美國國家電網公司總裁

我們分析短期（金融風暴中）與長期（金融風暴前），企業與同業的表現，長期表現包括 2003 年至 2008 年間，四年期營業利潤率年複合成長率，短期表現包括 2008 年至 2009 年間，一年期營業利潤率成長率。

傑出企業：克服複雜時局

相較於同業，「傑出企業」年均營運獲利成長率較高，更驚人之處在於，在經濟危機時期，「傑出企業」獲利成長是其他同業的六倍，這些組織究竟有何成功關鍵呢？

表六 「傑出企業」面對預期複雜情況準備較充分
複雜性鴻溝：預期複雜情況與CEO準備程度的差異



「傑出企業」預期未來很複雜，但複雜性落差只有 6%，這和其他 CEO 成鮮明對比，這項顯著差異反映出「傑出企業」對自身面對更複雜的環境的信心，他們堅守企業的價值，經過市場測試後，再進行必要修正。

依據我們深入分析，為何「傑出企業」不同於他人，結果發現這些 CEO 駕馭複雜環境，開創嶄新利機時，都聚焦於三項領域：

- **體現創意領導**—領導者願意接納創新的思維方式，大幅改變商業模式，打下創新基礎，協助組織有效面對客戶、夥伴及員工。
- **重塑客戶關係**—網路、新媒體、更全球化的客戶與消費者，都讓組織必須重新思考，如何更瞭解客戶和民眾、與他們互動，進而為他們服務。
- **建構靈活營運**—愈來愈複雜的環境聽起來像是一大挑戰，但仔細思考發現並非如此。成功 CEO 懂得重塑組織，讓組織更靈活、更有彈性，更能夠將複雜性轉變為自身優勢。

「我們現在沒有充裕的時間，以前總說『等危機結束就恢復正常』，但那天永遠不會來，我們必須『隨機應變』。」

Michele McKenzie
加拿大旅遊局總裁兼 CEO



體現創意領導

CEO意識到，「創造力」凌駕其他領導特質，有創造力的領導者對於不明確的未來勇於嘗試和創新，因為能連結與啟發新世代，讓他們以全新方式領導及互動。

學生觀點

六成學生與 CEO 相同，都認為創造力是三項重要領導特質之首，不過其他差異也值得注意，將「全球思維」納入三大特質的學生比例較 CEO 高 43%，選擇「注重永續發展」的學生比例亦比 CEO 高出 36%。

「全球思維是領導人必要條件，但還得搭配注重永續及誠信，否則企業無法長久。」

日本學生

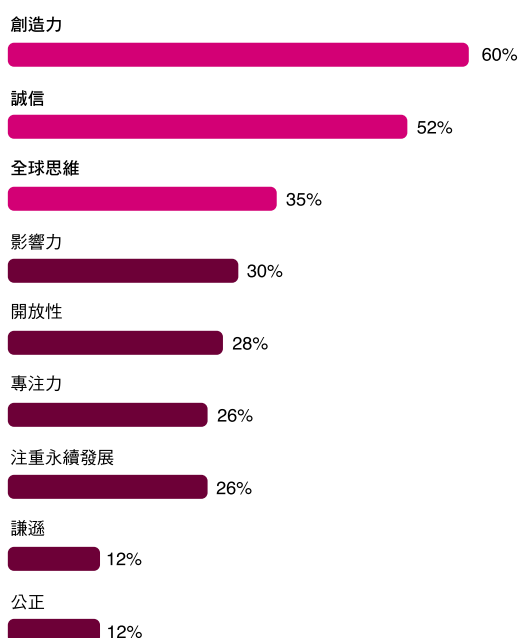
以創造力克服複雜性

在 CEO 心中，因為益發複雜的未來環境帶來種種挑戰，讓他們開始反思，當問及新經濟環境中最重要三項領導特質，創造力成為第一選項。

表七

重要領導特質

CEO 認為，創造力是未來五年最重要的領導特質



CEO 意識到，落實創造力領導之前，必須先擺脫某些舊有觀念，策略必須原創，不能保持傳統；概念與執行必須明確，有時甚至要大刀闊斧，不能只是針對現有模式或方法的稍微提升。如同一位印度電訊業 CEO 所言：「隨處可見創造力」。

創造力通常意指能創造嶄新或不同於現有事物的能力，但 CEO 所謂的創造力更廣泛，美國一名專業服務產業 CEO 指出，創造力是「破壞性創新與不斷再創造的基石」，這需要大膽突破的思維。縱然現狀已經成功，領導者也得準備顛覆，並堅持持續的實驗。

我們分析認為創造力是最重要特質的 CEO 想法，製作成一張「文字雲」，以呈現與創造力領導有關的領域。圖表中呈現的字詞大小與出現頻率相關，CEO 在訪談中強調誠信與創造力的關係、全球思維與重視消費者的重要性等。

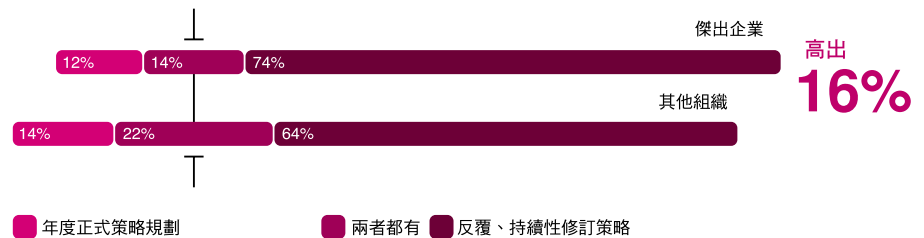
表八 與逾 1,500 位CEO對話
CEO認為創造力是最重要領導特質，能為新經濟環境的領導風格提供新視野。⁵



決心打破現狀

「傑出企業」CEO 不畏懼重新檢視自己的成果或現行成功策略，事實上，相較於 64% 的其他 CEO，74% 的「傑出企業」CEO 較願意反覆思考策略。「傑出企業」CEO 較重視隨時修正策略，而非只在每年的正式規劃時才作修正。

表九 策略過程
「傑出企業」比其他組織更注重持續性策略檢視與修訂



CEO 並非時至今日才意識到創造力的重要性，他們早已明白必須在產品、流程及客戶體驗上進行各項創新，2004 年時，CEO 便認為「全球 CEO 都回歸於成長，認為創新是邁向成長的途徑」⁶，但今日創造力本身已提升至領導風格，管理組織的傳統策略需要嶄新並能夠顛覆現狀的思維。

CEO 認為新的關鍵在於即時性。依循傳統時程或策略規劃循環去思考、管理或授權已不足以因應複雜的環境，新威脅與新機會讓 CEO 必須擁有長遠眼光、預測結果、在不確定環境中行動，並不斷重覆這個過程。

在不確定環境中行動

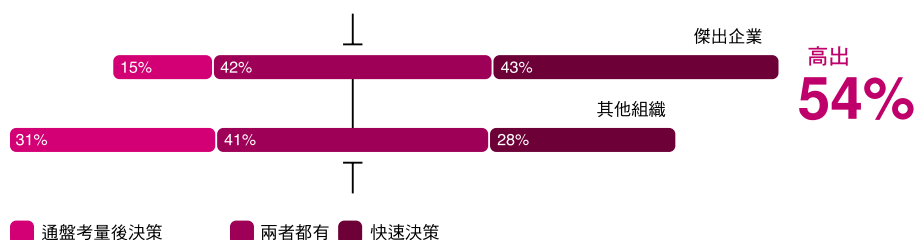
在容許犯錯機會趨近於零的環境裡，CEO 意識到自己不能再花太長的時間進行評估後再做決定。訪談中，CEO 們表示他們正在學習如何快速回應新想法，以處理影響組織的深層變革。

「傑出企業」能找到方法突破不確定的困境，他們仰賴快速決策的比例高出 54%。當然沒有人主張倉促下決定，但他們希望能避免不必要的延遲。澳洲一位政府 CEO 表示，「世界運轉愈來愈快，我們必須跟上腳步」。

「管理環境變得越來越複雜，值此不確定時代，我們更需要有效且迅速的決策機制。」

隅修三
東京海上控股公司總裁兼 CEO

表十 決策風格
「傑出企業」縱然面對不確定因素，仍強調快速決策



許多 CEO 承認，一方面覺得資訊爆炸，卻又覺得缺乏真正洞察。CEO 們相信若能更有效處理資訊，更懂得運用分析能力預測決策結果，就能有效降低不確定感，並快速找到正確答案。

同時，即使確定因素不存在，領導者行動也不能遲疑，組織最終仰賴領導者顛覆傳統智慧、突破舊有慣性，並帶領團隊向前；若是遲疑，其他更具信心的競爭者將介入，爭奪日益減少的機會。

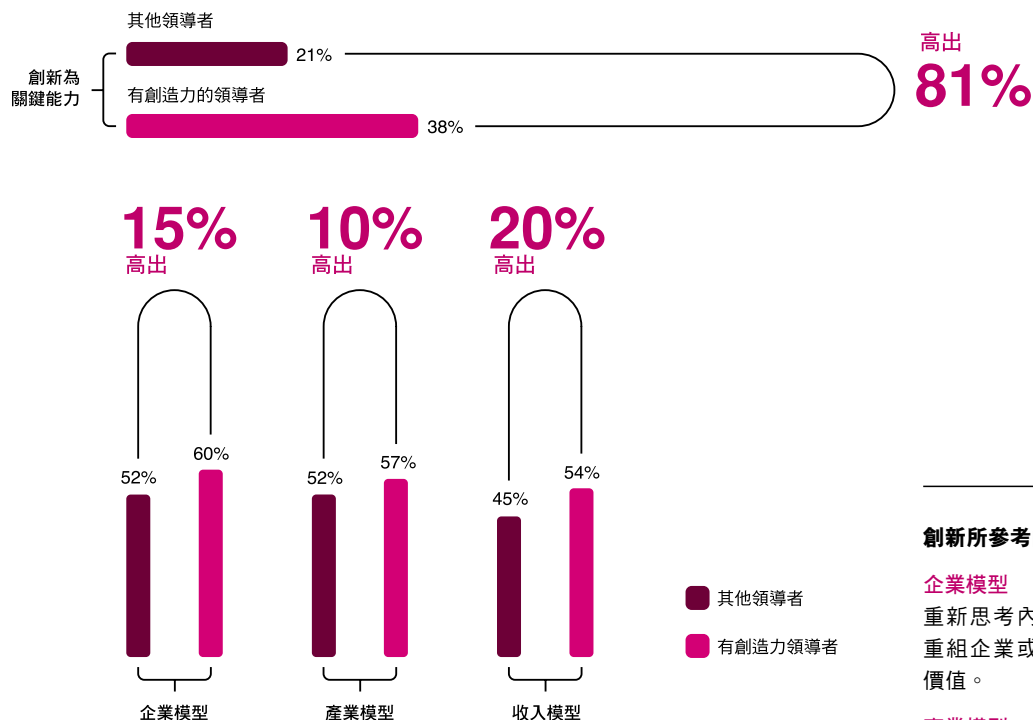
利用新商業模式突破

為進一步瞭解創造力領導能力，我們更仔細觀察將創造力列為前三大領導特質的 CEO，發現他們對創新做好更充分的準備，同時透過商業模式變革追求創新的意願亦高出一至兩成。

過去企業的商業模式偶爾會改變，但如今這些變化發生得更快。日本一位工業用品業 CEO 指出，「商業模式並非絕對，必須適應環境變遷」。

CEO 必須能夠持續測試、扭轉與重新審視核心競爭力。今日面對快速變遷力量衝擊組織，因此企業結盟、獲利模式與各種核心營運決策都需要調整。在動盪環境裡如要提高營運效能，具創造力的領導者大力鼓勵並勇於嘗試各種商業模式創新。

表十一 有創造力的領導者不斷嘗試改善現況
創造力領導者更重視創新能力，許多人亦準備改變企業商業模式



商業模式持續創新，就如同產品設計師依據不斷改變的消費者偏好，一直改善產品面貌。推動靈活彈性的商業設計是重大改變，因為客戶期望與競爭活動並不會只依循年度規劃計劃表發生。

創新所參考的商業模式類型：⁷

企業模型

重新思考內部工作，藉由合作來重組企業或讓企業更專業，提昇價值。

產業模型

重新定義現有產業、轉移至新產業或創造新產業。

收入模型

透過新價值主張與新定價模式，改變獲利途徑。

「必須參與社會，而非遠離社會，也必須謙遜，企業大亨時代已過去，管理階層是接受任命，領導人是經由挑選產生。不是去質疑追隨您的人，而要讓他成為您的一部分。」

周銘
中國國際投資促進會常務副會長兼
秘書長

經常性的商業模式實驗能帶來創新，如新的互動與夥伴關係等，都是依據市場變化動態改變，而非會議討論結果。

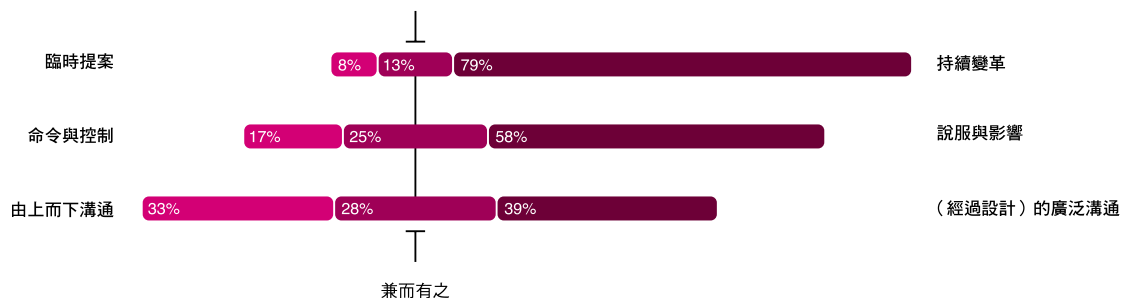
打造創造力組織

「傑出企業」瞭解持續變革為常態，光是個人準備妥當並不足夠，必須讓整個組織都能激發創造力，對多數領導團隊而言，需要一套全新的能力，美國一位媒體與娛樂產業 CEO 表示：「我們必須發掘、認同並獎勵創造力」。

許多 CEO 認為，創造力必須遍及組織各處，而非僅限於產品設計等個別「創造力部門」。為善用每位員工多樣化的構想，「傑出企業」鼓勵新的思維，邀請各層級員工挑戰過往經驗歸結的觀點，並檢視「過去的習慣做法是否合理，提出質疑與建議」。美國一名保險業 CEO 承認，他的組織並非時時有效管理複雜性問題，「我對下一代領導人及他們所帶來的新改革能量感到振奮」。

為落實持續變革，「傑出企業」拋棄傳統指揮與管控的領導風格。58% 的 CEO 強調說服及影響，只有 17% 主張命令及管控。瑞士一名電子業 CEO 認為「世界並非如軍隊般由上至下運作，今日領導者必須善用合作與影響力，並展現強健的團隊領導能力」。

表十二 「傑出企業」如何落實變革
為持續變革，「傑出企業」運用新領導風格與較平衡的溝通策略



除了運用不同的領導方式，CEO 及其團隊也改變了溝通方法。為了與客戶和員工對話，他們嘗試並評估使用多種數位媒體與社群網站所能達到的成效。

「傑出企業」適時運用不同的方式來溝通。他們明白傳統的「由上而下」溝通的重要性，尤其是為了清楚強調目標與企業價值時。但他們也採用其他方式傳播途徑，讓組織內外人士得以參與。

為突破傳統，CEO 大膽決定將創造力列為最重要領導特質，過去領導者往往因其他特質受到讚揚，如卓越營運、策略願景、簽定大交易等，但我們覺得 CEO 無論是為了個人或為了組織整體，都在進行大幅變革。為強調創造力，他們意識到必須挑戰最根本的想法，並重新思考成功要素的定義。

「對於機組員，我們需要虛擬溝通環境，將他們融入內部社群。當組織成員愈來愈年輕，他們自有期望溝通的方式，我們要建立跨世代溝通策略，讓多元化員工凝聚在一起。」

David Cush
維珍美國航空總裁兼 CEO

建議

今日 CEO 明白創造力是一項重要資產，也是企業需要重點培養的能力。創造力領導者（CEO 本身及其團隊）具有勇氣與遠見，能做出扭轉現狀的決定，並運用各種創新傳播工具與新世代溝通及對話。

擁抱不確定性

跳脫窠臼。將組織創造力人才整合到主流之中，打破常規，建立不同以往的夥伴關係；積極交換知識，與組織內外利害關係人合作，排除所有溝通障礙，以改善處理未知情境的能力。

展現突破性思維典範。在企業各階層落實並鼓勵嘗試，以打破常規的創新經驗展現績效；研究並質疑既定作法，跟上科技及客戶趨勢，依據各種可能性，模擬各種情境與回應方式。

在不確定氛圍下果斷行動。打破等待前景明朗與穩定後才行動的天性；承擔並計算風險，在他人仍在遲疑時迅速採取行動必有收穫；以創造力方式將複雜性轉變為優勢，以重要價值與明確願景為基礎，建立信心與信念，才能善用各種機會。

勇於承擔顛覆舊有商業模式的風險

率先落實積極創新策略。激勵管理團隊突破現有商業模式，改變思維，試想沒有舊包袱的新進者會怎麼做？質疑看似理所當然的產業慣性，覺得自己已找到答案時，別忘了再質疑自己一次。

持續調整商業模式。盡最大可能去調整商業模式，不斷重新評估企業、產業與收入模式，以找到最佳運作方式；保持前瞻精神，做好適時調整規模準備，不以現況自滿。

效法其他產業成功經驗。從其他產業的創造力成就中學習並獲得啟發，定期在管理階層會議中討論其他產業範例；時時注意改變其他產業的客戶及科技趨勢，並思考如何應用到自身產業。

跳脫「一成不變」的管理風格

加強說服與影響能力。縱然令人感到不安，管理者仍需領導團隊合作邁向共同願景；勇於釋權，在組織內建立更多互信；不要墨守成規，要敢於嘗試與創新。

指導其他領導者。激發他人想像力，透過正式與非正式訓練，將追求創造力精神注入組織使命之中；要求每個團隊以創造力為先，支持與獎勵踏出既有框架，注入創新思維的員工。

善用各種溝通方式。以較不正式、更創新的管道，補強由上而下的組織溝通模式；接受對客戶和員工而言，類似部落格、網路、即時通與社群網站等比傳統溝通方式更快、更有效的事實；以更開放的心態與利害關係人對話與溝通。



案例研究

Axiata Group

打造未來

Axiata Group 是亞洲最大電訊公司之一，營運範圍遍及十國、2萬5千名員工、1億2千萬用戶。希望在 2015 年前成為區域領導者，透過價格合理的通訊品質、創新科技與培育人才，串連區域內最佳資源，邁向「促進亞洲發展」的終極目標。⁸

過去兩年間，該集團不斷朝著這個目標前進，一切始於 2008 年 3 月，伊伯拉漢 (Jamaludin Ibrahim) 退休後復出擔任 CEO，他過去曾擔任 Maxis Communications 總裁，該公司在他領導下，營收成長逾兩倍，達到 23 億美元，讓他在 2009 年獲得馬來西亞「年度 CEO」稱號。⁹

伊伯拉漢上任後，第一項命令即為建立單一團隊，將集團內各公司運作合而為一，為共同願景努力，並邀請重要利害關係人參與在東京舉行的領導者高峰會。但會議中並非聚焦於組織議題，他要求每位與會者假設自己是 CEO，草擬一張未來的新聞稿，說明他們如何達到集團成長目標。這種創造力方式迫使人們重新思考現況，並承認自己無法獨力成事，為各方合作奠定基礎。

伊伯拉漢透過協同合作來建立共同願景與創造力的做法，也已出現成效，公司淨利從 2008 年共 4.98 億馬幣大幅成長至 17 億馬幣（約 4.95 億美元）。¹⁰

您是否具備創意領導的能力？

.....

如何培養和發展關鍵能力，讓領導團隊更具創造力？

如何探索、鼓勵與整合多元、不同以往的觀點？

如何挑戰現行商業模式，抓住潛在商機？

如何運用新溝通方式、科技與工具，領導新世代人才，並鼓勵突破性思維？

.....

重塑客戶關係

客戶從未如今日一般擁有大量資訊與選擇，CEO現在更重視與客戶「建立良好關係」，以期能更精準地預測並滿足客戶真正的需求。

「我們的產品要能預測客戶需求，而非回應要求。」

Michael D'Ascenzo
澳洲國稅局局長

重新思考客戶關係

客戶逐漸串連，但串連對象包括您的企業嗎？在更具活力、更複雜的環境裡，許多企業卻覺得與客戶日漸遙遠，因為新社群網路的發展分散了許多客戶的注意力。¹¹

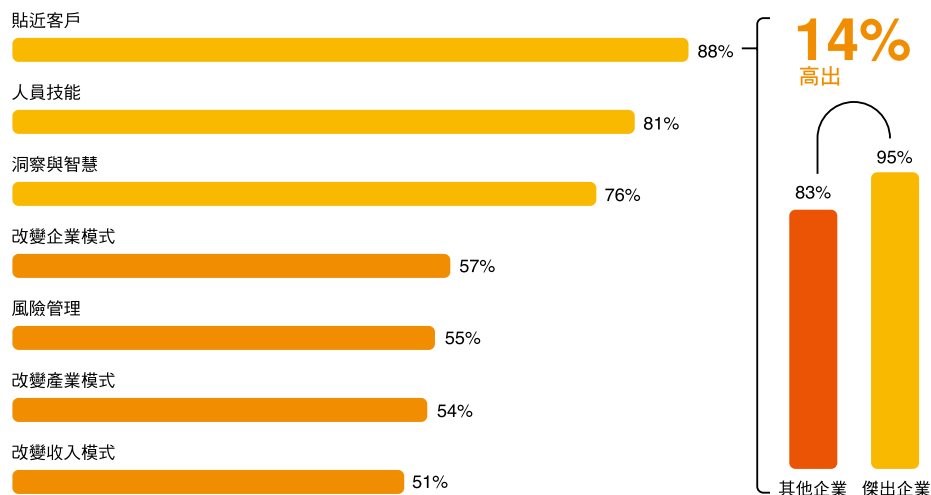
除了客戶注意力轉移，互動方式也已改變了。例如，零售網站無論設計再精緻，都無法完全掌控客戶的購物經驗，因為愈來愈多消費行為是透過拍賣與相關網站、地域型網站及種種新通路與管道完成。

客戶與消費者每天接觸新產品、服務與經驗，對品牌與個人習慣忠誠度遞減，網路輿論、網友評論與訊息足以建立或摧毀口碑。CEO 們認為必須重新引起客戶與消費者興趣及提高忠誠度，否則將敗給競爭對手。

更貼近客戶

貼近客戶對許多 CEO 而言至關重要，88% CEO 都認為未來五年內，貼近客戶是最重要的策略，而此觀點在「傑出企業」CEO 比例更高達 95%。各家 CEO 認為不只要（再）與客戶建立良好關係，也要學習如何強化企業與客戶之間的互動。

表十三 未來五年 CEO 最關注的領域
在眾多選項中，CEO 最關注貼近客戶來實踐策略



捷克一位電訊業 CEO 深知這項任務不容易，「身為市場主要業者，貼近客戶與消費者對我們最重要，但說來容易，做來困難」，一如這個複雜環境裡的一切，貼近客戶需要新策略與新心態。

與 CEO 訪談過程中，我們感受到 CEO 們對客戶導向比以往做出更多的承諾。匈牙利一位銀行業 CEO 表示，「縱然在 CEO 層級」，決策最終仍得依循客戶需求。

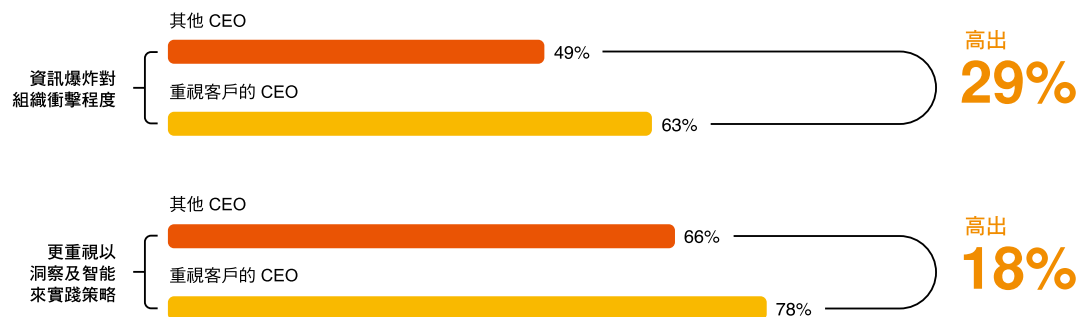
「如果要讓客戶感到驚喜，我們必須加強互動，並不斷創新。因此，有必要開發一套系統化方法來對這些情況進行管理。」

石川祝男
NAMCO BANDAI 控股總裁兼CEO

將「資訊爆炸」轉化為「商業洞察」

為瞭解重視客戶的領導者有何不同，我們仔細分析最在乎貼近客戶的 CEO。這個族群認為在未來五年內，資訊爆炸將對企業產生重大影響，比例較其他企業增加 29%；他們也更專注於利用洞察力和智能來實踐策略（比例高出 18%）。

表十四 善用資訊爆炸
重視客戶的 CEO 會運用洞察及智能，以滿足客戶需求



許多 CEO 認為企業裡資料眾多、但缺乏洞察，對於無法將手中資料轉變為可執行的方案或從中找出新商機，許多人亦感到挫折。加拿大一名電子業 CEO 表示，「我們似乎擁有大量資料，但資訊更多，卻反而難以篩選出重點」。

在眾多資料的「謎霧」中，CEO 更希望能消除盲點，通常透過與客戶互動所取得的資訊只在部分單位流通，或往往針對最容易取得的資訊進行分析。企業如能整合不同管道的多種資訊，便擁有最大成功機會。¹² 加拿大一名教育業 CEO 提及資料品質良莠不齊的問題：「資訊往往沒有被好好核對過，『錯誤資訊的爆炸』變成一大危機」。

今日非結構化資訊（如網站或部落格留言）已如問卷調查般可供分析，但許多非結構化資訊都不受組織掌控，反而出現在網路上或商業夥伴的客服中心，所以與消費者、夥伴及他人合作顯得更為必要。

提高信任來獲取洞察

問及客戶期望未來五年會有何改變時，82% 的 CEO 預期客戶（或是政府及民眾）會要求企業更瞭解他們的需求，七成 CEO 認為，客戶會期待擁有嶄新而不同的服務，更多的協同合作與資訊共享。

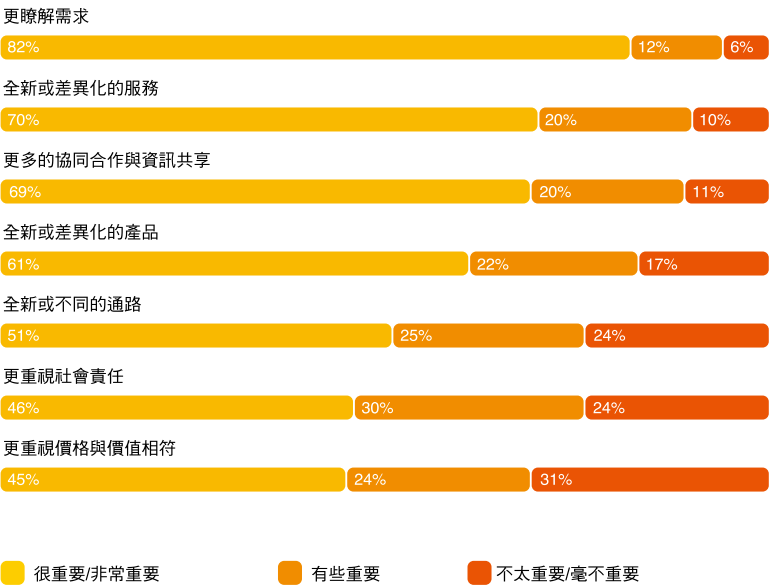
無論是組織內外，CEO 一直非常重視促進合作，在前次調查報告中，CEO 表示如果更瞭解客戶，就更能促成創新，¹³ 但僅僅兩年後，社群網路大幅提升客戶與公民對組織提供更佳互動經驗的期望，如今只是合作已不足夠，關鍵字在於「共同創造 (Co—Create)」。

「科技已衝擊到客戶行為，他們在真正購買前，早以運用科技查詢全球市場價格。」

Michael Ward
Harrods CEO

事實上，前所未見的不同型態客戶整合已逐漸成為趨勢，近期 IBM 一份研究發現，全球 78% 的受訪消費者願意與零售商合作開發產品與服務。¹⁴

表十五 CEO 預期客戶期望內容
CEO 認為，客戶最希望組織能更瞭解他們的需求



「我們非常重視客戶（產品、服務、市場），過去我們的營運方式如同公用事業，未來要區隔產品與服務，滿足特定客戶需求。」
Glenn Britt
Time Warner Cable 主席、總裁兼 CEO

現今，與客戶互連互通的真正優點，在於一旦客戶能對企業產生信賴，屆時透過客戶所分享的資訊將能衍生更多的智慧，無論對自己、他人與組織皆有利。

例如長期服藥的患者，假設他加入其他患者建立的社群網站，或許會更願意與醫學研究員分享相關症狀資訊。

自我們兩年前與 CEO 討論客戶忠誠度以來，其中一項大改變在於社群網路的快速成長，Twitter 從 2008 年 6 月至 2009 年 6 月成長 1,928%，今日每月超過 2,100 萬非重複用戶¹⁵；從 2009 年 1 月至 12 月間，Facebook 用戶從 1.5 億增至 3.5 億¹⁶，若 Facebook 自成一國，人口數將高居全球第三¹⁷，這些網站迅速擴大，民眾能在此分享好惡，對此企業都需要嶄新策略來因應。

美國一名電訊業 CEO 指出：「社群網路是合作與資訊共享關鍵，也會帶來差異化」。英國一位公用事業 CEO 亦認為，「這是我們得學習與積極接觸的全新一代消費者，他們全都在使用 Twitter，我們卻還沒」。

質疑價格與價值是否對等

當企業供應商與競爭者趨向全球化，資訊傳播方式如病毒蔓延，新趨勢與創新快速在相隔遙遠的兩地交流，客戶希望改變愈快愈好，CEO 清楚知道如要在各區域及各產業跟上快速變遷，企業需要持續參與以獲得更多洞察。

學生觀點

學生與 CEO 相同，都預期客戶對新產品與服務的期望將改變，但學生更預期客戶會更需要新或不同的通路，有此看法的學生比例較 CEO 高出 24%。

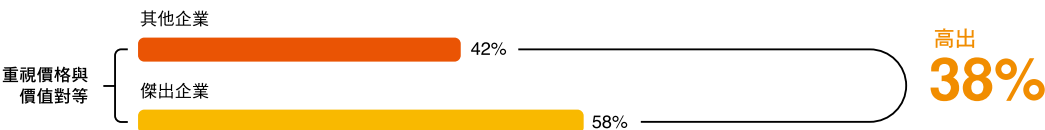
「瞭解需求非常重要，但必須是針對個人層面的需求，而不是『購買行為』層次，以一概全。」

美國學生

瞭解客戶對價格及品質偏好變化的重要性超越諸多趨勢，經濟不景氣自然讓民眾對價格波動更敏感，快速發展市場亦培養出許多新消費族群，外來企業通常不清楚這些社群對價格與價值的觀感。

「傑出企業」瞭解此事的重要性，他們比其他企業更明白，要在未來策略中對價格與價值對等投入相當的重視，比例高出 38%。

表十六 「傑出企業」更注重價格與價值正比
組織意識到必須更瞭解消費者對價格和價值的對等



設計客戶體驗

組織在努力尋找新方式，來瞭解客戶不斷變化的需求，此外也為所有與客戶的互動建立更佳體驗。

愈來愈多組織致力於整合流程來符合客戶所偏好的使用經驗，並將重點置於衡量體驗感受，一位美國電訊業CEO指出，「我們會因滿足客戶體驗而領先同業」。

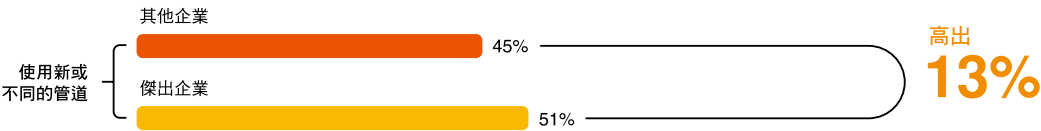
企業逐漸得懂得「追隨客戶」，因為客戶會透過各種管道與企業溝通，或提及企業。故相較於其他企業，「傑出企業」願意投注開發新的和不同管道的比例高出13%，也就不令人意外，這也開啟讓客戶參與的新方式，運用客戶的創意，共同開發新產品與服務模式。

我們訪問的 CEO 亦展示決心，要以客戶為先。美國一位生命科學產業 CEO 指出，「我們的商業模式會變得更貼近客戶」。

「客戶希望擁有個人化服務及產品，這幾乎是市場唯一的準則。」

Tony Tyler
國泰航空公司 CEO

表十七 更多「傑出企業」尋找接觸客戶新方式
找到與客戶交換資訊的新管道，是提供客戶所期待體驗的根本方式



建議

在新經濟環境裡，貼近客戶的新策略很重要，也需要比過往更強烈的承諾。組織如果擅長從大量客戶資訊中，汲取先前未發現的洞察，將在加深與客戶現有聯繫與建立新關係時佔盡優勢。

客戶至上

關注客戶需求。上自CEO，下至組織內每位員工都必須更加重視客戶，客戶價值即為第一價值，確保每位員工都將客戶滿意程度視為己任，並每年根據客戶價值評量進行評鑑。

提高客戶參與。建立客戶與組織內適當人士的聯繫管道，每位員工都必須掌握必要資訊，才能妥善並有效地與客戶溝通，所有員工均應瞭解他的工作責任是提供客戶更多的價值。

了解客戶關注點。真正瞭解客戶目前與未來選擇產品或服務的動機；超越今日標準，積極確定供給符合需求，並透過客戶慣用的管道提供服務；瞭解客戶的事業目標，協助他們成功。

運用雙向溝通與客戶同步

將客戶納入團隊中。找到新溝通方式、客戶能扮演的新角色、詢問客戶的新問題、透過新的聆聽管道、評估客戶回應的管道方式、運用所學的新策略，才能改善與客戶關係，落實對客戶的承諾。

探索客戶需求。直接與客戶互動，定義新的需求，藉以創造忠誠度，確定您能滿足客戶未來需求，而非只提供過去習慣的作法。

以新方式和客戶共同創造並與客戶互動。透過不同管道合作，創造新產品及服務，藉著面對面互動及社交網路持續對話；與客戶的接觸機會不只是買賣，亦包括關心與服務。

落實流程真正透明。詢問客戶哪些流程可行，而那些流程可以改進。記得詢問客戶希望瞭解企業哪些部分——比如流程、產品、服務與組織。

從資訊爆炸中獲利

開發大量資料的價值。改善管理與運用資訊的能力，找尋潛藏機會並訂定優先順序。利用新方式，從非結構化、未量化（也常稍縱即逝）的資料中挖掘價值，從單純收集資料到串連資料，幫助組織內外人士以有意義方式整合事實。

將資料轉化為洞察與行動，創造營運成果。讓對的人在對的時間獲得對的資料，提供具備脈絡的分析與洞察，才能移除阻礙決策的盲點；執行讓您與員工能「預測及行動」，而不只是「感知及回應」的分析。

自由分享資訊，以建立信任與改善客戶關係。確定自己透過客戶想要的方式，提供客戶想要的資訊；提昇資訊交流的效能與效率，避免著重快速，卻不符合客戶真正需求的資訊。



案例研究

CenterPoint Energy and Oncor (CNP) 公司

智能電表賦予客戶新的力量

電力用戶過去只在乎能源使用無虞，其他所有能源供應決策則交給供應商，但時代已變。德州電力配銷商 CenterPoint Energy 與 Oncor 回應用戶需求變化，讓用戶進一步掌控能源使用情況。

兩家公司同屬一個集團，推出新服務網站，用戶可使用智能電表，監控每日電力用量，¹⁸ CenterPoint Energy 自 2009 年 3 月推出先進計算系統，目前已安裝 26 萬 7 千個智能電表，並預定在 2014 年將達 200 萬件裝置¹⁹；Oncor 已裝設 80 萬件智能電表，希望至 2012 年汰換全數逾 300 萬件設備²⁰，Oncor 服務項目包括幫助零售電力供應商，讓他們直接控制恆溫器及其他可停負載裝置，提供分層價格資訊到消費者家中支援 ZigBee 的設備。

許多電力公司現在都透過智能電表，連結用戶及智慧電網，電網本身就是科技使用的極佳範例，不只能掌控、更能運用精密感應器與軟體有效管理電力需求。

這些方案讓用戶獲得幾乎即時的使用資料，這是幫助用戶做出智慧能源決策的一大步，也讓零售電力供應商能支持各種服務，例如能源分析工具、分時使用費率、預付服務，讓消費者更能有效管理電力開銷。²¹

您是否正在重塑客戶關係？

.....

如何以新方式和客戶往來，才能既增加興趣與忠誠度，
又創造新需求與營收來源？

如何在產品與服務開發時，直接、有效地讓客戶參與？

能否從龐大資料中，聽見客戶的聲音？能否瞭解資訊、
依據資訊行動？

.....



建構靈活營運

CEO們透過各種方式來駕馭複雜環境，他們重新設計營運策略，以提昇速度與彈性，並將有價值的複雜情境，巧妙地融入到簡約的產品、服務及與客戶的互動中。

「簡化與標準化是我們多年來為降低既有及未來的複雜環境所遵循的重要策略。」

Brenda Barnes,
Sara Lee 主席兼 CEO

蓄勢以待，迎接企業增長

當前企業 CEO 面臨的處境相當艱困，面對動盪時局的衝擊，他們對於各種突發狀況已開始有所準備，然而他們深知，企業若想恢復持續成長，不僅需要較強的韌性和穩健的根基，更要求他們有奧運健將般勇往直前的耐力。在迅速崛起的新興市場中，新機遇正不斷湧現，而成熟市場中也不斷出現新的客戶群，面對這些機遇，如果企業本身未準備完善並立即展開行動，機會可能稍縱即逝。

市場的快速分化進一步加重企業的壓力。世界或許是平的，但卻是由廣為分散的市場、多元性的產品與服務、以及日益個人化的客戶群所組成。隨著市場的多元化和分散化，讓公私營機構的領導者所面臨的局勢愈趨複雜。

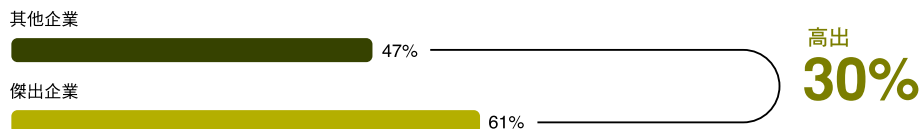
與此同時，CEO在面訪時提到採用新的策略規劃手段：以更高的頻率來修正企業策略且透過商業模式創新，持續推動變革；這需要企業具有高度靈活性、能迅速回應市場需求的營運模式。

精簡營運，提高企業速度

繁瑣的營運架構常逐漸退化成不必要的複雜狀態。多年以來，即使在最佳的營運模式中，設計缺陷也屢常發生。

舉例來說，若將某低效率流程與關鍵流程相串連，將會導致整體企業效率降低；企業在併購過程中會存在重覆系統，同時產生顯著的管理缺口。隨著企業目標的改變，以往舊有的流程已無法創造附加價值，卻仍然存在於既有作業流程中。最終，如此大雜燴式流程架構將導致企業難以分辨，究竟哪些流程間的連結在創造價值，又有哪些導致了難以為繼的依存關係。

表十八 多數「傑出企業」傾向於精簡營運
其他企業中，不到半數的CEO會強調以精簡營運來有效管理複雜性。



在問卷回覆中，許多 CEO 表示必須簡化營運策略，才能有效管理複雜環境。與其他組織相比，傑出企業中傾向於精簡營運模式的比例要相對高出將近 30%。「我們透過簡化產品和流程來應對日益擴大的複雜環境。」荷蘭一位銀行業 CEO 如此回應。

隱藏複雜性，獲取競爭優勢

CEO 在訪談中表示，精簡營運除在簡化流程、提高產品易於使用性之外，還應致力於降低與客戶、員工和營運夥伴間有效互動的複雜度。

CEO 並非主張去除任何營運架構或是產品線中所存在的複雜狀況，而是針對特定目標優化營運模式。舉例來說，對於許多 CEO 來說，其目標是為提高追求新營收機會的速度與彈性，而對其他 CEO 而言，則希望藉由建立良好的客戶體驗，更貼近客戶。

毋庸置疑，縱然是最複雜的產品，也應具有可直覺反應且易於使用的介面，與客戶、消費者、病患或甚至民眾之間的互動也應如此。紐西蘭一名政府機構 CEO 提到他對於企業營運策略的變革規劃：「我們將控制業務方面的複雜性，但簡化客戶體驗過程。」

「情況看似簡單時，您必須尋找競爭優勢；情況看似複雜時，更要藉簡化獲得競爭優勢。」

Graeme Liebelt
Orica Limited 總經理兼 CEO

「世界並非如線性般運作，突破複雜情況的能力在於快速處理大量資訊並找到重點，快速決策。比競爭者更懂得處理複雜問題即是種優勢。」

Julian Segal
Caltex Australia Limited 總經理兼
CEO

訣竅在於將複雜問題隱身於幕後，讓客戶及員工感受更簡要的作業，避免僵化的系統及流程拖累生產力。在日益複雜的世界裡，具備掩蓋複雜性的能力，已成為企業在業務運行和客戶服務等關鍵領域的競爭優勢。

從複雜環境中獲益

為在市場中保持領先，就必須要能掌控複雜性。社會相互連結造成的複雜性不會、也不應消失。將人類與事物彼此綿密相連的網際網路，其所引起的資料狂潮，伴隨著新技術與分析工具的出現，引發了震盪業界的各類創新事物，如電子書、網路零售、數位音樂等，同時也大幅改善社會許多運作方式，例如智慧型「食品全程管控系統」。

「IBM 商業價值研究院」在中國的調查中發現，84% 的受訪消費者表示對食品安全更加關切，65% 並不信任食品製造商²²，此種現象並非僅限於中國，美國政府也曾花費兩個月，才找出致命性沙門氏菌感染爆發的源頭所在。

在挪威、加拿大等地，畜牧場、飼料供應商、加工廠、運輸業者、零售商正攜手共同努力合作，建立系統以追蹤肉品及小麥全程管控系統，讓供應鏈上下游都能維持最佳狀況²³，製造的每一階段資料都經收集與分析，從而保障食品的安全性、品質及其他考量；在許多情況下，消費者能自網站取得資料，確認自己所購買每一項食材的確切來源²⁴，生產商亦可使用同一套追蹤系統，及追蹤過程中收集得來的數據，以提高整體供應鏈的效能、降低成本，甚至減少碳排放量。

美國一家醫療服務供應商將複雜情況視為機會：「情況愈複雜，局勢愈有趣，我從不會緬懷過去時光，現在是從事醫療服務的最佳時機，目前的情況有些複雜，卻能帶來更多回報。」

建構靈活的營運模式

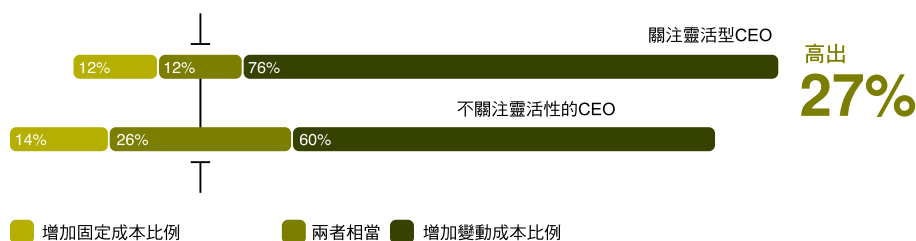
為描繪靈活營運企業的面貌，我們對重視快速決策價值、採用反覆式策略制定模式、具備快速執行能力的 CEO 們，進行研究分析。在變遷與複雜環境裡，這些特質是能夠快速與有效行動的組織所具備之基本要素。美國一位航空與國防產業 CEO 精準說出營運靈活性的重要性：「若是擅長一切但不懂得適應或調整，也是死路一條」。

值得注意的是，我們發現靈活型組織中，將創造力列為重要領導特質的比例比其他組高出 19%，這些 CEO 還擁有其他的特質，例如較能盡量避免固定成本，對於重視營運靈活性的 CEO 之中，約四分之三表示計畫改變其營運模式，以提高成本可變性。

「我們使用現有資產的方式正大幅改變。」

Dr. Stephen Duckett
Alberta Health Services
總裁兼 CEO

表十九 用變動成本取代固定成本
靈活型企業CEO更重視變動成本結構，以便能夠快速擴張與緊縮企業規模



大學生觀點

學生期望組織能夠扁平又具彈性，學生將適應力列入前三大組織營運策略須具備能力的比例，比 CEO 高出九成。

「具備適應能力的組織能處理任何迎面而來的問題，所以這對任何組織、任何時候都是良好技能。今日市場不斷變化，因此這項特質更為重要，如能預測未來，即可降低營運風險，也幫助組織規劃未來。」

法國學生

採納服務模式方法，如委外服務與合夥經營，靈活的企業得以利用各項技術，並根據需求調整業務規模²⁵，這使得組織能夠更加靈活地追逐成長目標。組織竭力於讓流程標準化，並在人力資源、財務運作等關鍵職能中，運用共享服務模式，讓組織更能專注於能提升客戶或民眾價值的工作。

重新平衡全球與本地市場

靈活組織也會謹慎考量，何時該運用其全球優勢，何時又該善用本地市場影響力。若能善用標準化元件，模組化策略在產品開發與製造等領域，將能協助組織同時展現全球效能與地方特色。在前次 CEO 調查報告中顯示，組織越來越著重於求取平衡，2008 年許多 CEO 受訪時便表示，必須在全球整合與本地市場中尋求平衡。

如何平衡全球與地方的問題，與如同是否該落實地方分權管理的爭論一樣，並非如是非題般單純。瑞士一名電子業 CEO 指出，「情況並非是中央集權與地方分權對立，而是如何為價值鏈中的每一個業務部門或單位決定最適合的運作模式」。

傾向於追求全球與本地市場最佳均衡的靈活型組織，相較於其他組織高出23%。他們著重於分析瞭解全球與地方層次，分別適用哪些營運要素。CEO 承認尋求最佳組合並非易事，也很容易重拾舊有習慣。英國一位工業產品業 CEO 表示，集中式管理在他的組織裡很普遍，「我們總是習於採用集中的方式處理問題」，他說道，「不過這通常不是一個好的解決方法」。

訂定新成長目標

英國一位生命科學業CEO道出許多受訪CEO的顧慮：「我擔心企業過於孤立，錯失了很多機會。」，反觀靈活型組織顯現有信心能發掘並善用潛在成長商機，且相較於其他組織CEO，他們預期未來五年新業務營收能提昇超過兩成。

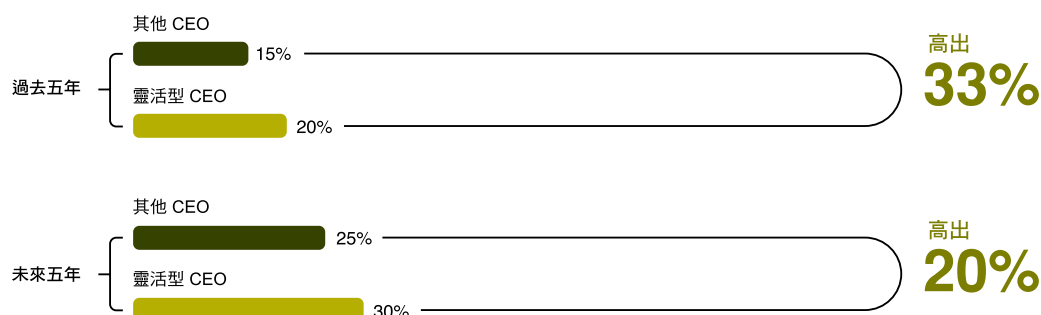
針對特定目標，組織如能保持彈性進行調整與優化，便有條件把握更多的商機，也更能夠回應眼前的挑戰。面對景氣復甦的迫切需求，再加上市場變動速度愈來愈快，營運靈活性已成為企業回歸增長的關鍵要素。

「挑戰在於可運用形勢或把握策略機遇的時間，稍縱即逝。」

Norman Gerber
Versicherung der Schweizer
Ärzte Genossenschaft CEO

表二十 從新業務帶來的營收

快速、靈活型企業CEO預期，於未來五年內新業務所帶來的新增營收，比其他組織高出20%



建議

營運靈活性讓 CEO 能追求成長機會，同時快速因應挑戰。憑藉快速、靈活的營運方式，也能從複雜環境，為客戶和自身尋找優勢。

致力推動簡化

簡化與客戶的互動。讓客戶體會輕鬆愉快的互動經驗，去除不必要的複雜性，便於消費者瞭解與其相關的規定與流程、以及獲得產品和服務的途徑。重點放在愈直覺愈好。

掩蓋複雜性，簡化產品與服務。透過簡易介面並提供豐富功能。提供方便客戶與終端消費者使用的價值型產品和服務，隱藏其所蘊含的複雜性。瞭解客戶對於產品和服務功能的需求和取捨，並做出相應決策。

為組織與合作夥伴進行簡化。清晰傳達組織重點及各方期望。消除繁瑣程序，落實簡易流程。整合管理職能，授權團隊加速決策。

管理系統複雜性

運用複雜性為利害關係人服務。不但要避免企業的供應鏈受到全球複雜性的牽累，反之，要從眾多的選項中汲取價值，提高供應鏈效率與效能；改善對於客戶、作業流程與商業模式的洞察能力，促進整體企業制定即時決策與行動力，為客戶管理複雜問題，提昇企業價值。

利用資料分析所帶來的益處。識別、量化與減少系統效能低落的問題，使業務分析不再只是僅限於少數專家參與的企業後端活動，而要轉化為現有組織架構下人人皆能參與的做法。

推動迅速、靈活的心態

快速行動。大膽嘗試，只要有足夠資訊便做出決策，避免拖延至得知一切訊息才採取行動的心態，並依據策略願景，提供清晰判斷。

加快執行速度。精簡流程，推動快速決策和執行動作，授權給適當層級的員工，從而移除程序或規定上的障礙，同時認可並獎勵因靈活而創造的價值。

必要時修正方向。明確企業目標，設定清晰的衡量指標，識別成功之營運模式。定期追蹤結果，持續提供回饋，依據經驗對企業進行調整。

「全球在地化 (Glocal)」²⁷

找到全球與本地化間的最適組合。盡可能全球化，必要時在地化。深入瞭解在地化必要條件。同時接納文化差異，切勿假設單一國家或市場可行之道在他處也行得通，時時持續尋找全球新成長機會。

透過合作夥伴，善用全球資源。保持靈活性通常並非意味著得單打獨鬥。無論何時都要去瞭解最佳機遇所在，並努力去追求；強化合作結盟技巧，以變動成本取代固定成本；盡量運用區域專業與成本優勢。



案例研究

福斯汽車集團 (The Volkswagen Group)

放眼世界

福斯汽車集團是全球知名車廠，同時也是歐洲最大的汽車製造商，營收超過 1,050 億歐元（約 1,400 億美元）²⁸。該集團希望 2018 年前成為汽車業的全球領導者²⁹，然而，面對已開發市場對新車的需求疲弱，福斯汽車集團只能寄望於提高新興市場市佔率。但關鍵問題在於：如何在競爭過程中維持獲利？

該集團於是提出建立平衡全球與本地化的營運模式。該集團旗下有來自七個歐洲國家的九個汽車品牌，每個品牌各具特色並且獨立營運；整個集團具備一個全球視野，採用經過驗證的最佳實踐，並善用規模經濟。自 2012 年起，該集團採用模組化生產策略，進一步改善各品牌、區域間的產能與成本³⁰，同時壓低單位成本與交貨週期，提高集團整體之靈活性。

該集團亦依據各地消費者對其汽車產品的需求進行調整，也善用區域研發團隊、本地化採購部門及行銷人力，讓價值鏈重要元素在地化。例如巴西生產的車輛中，總價值的八成至九成來自於當地之原物料及供應商；集團同時發展地方經銷商體系，並與當地銀行共同合作建立融資計畫。³¹

拜「全球在地化」策略之賜，福斯汽車集團在 2004 年至 2008 年間稅前息前獲利 (EBIT) 逐年增長，2009 年該集團在中國的汽車銷量超過了德國，作為率先在中國開展業務的西方汽車製造商之一，該集團展現了他們的遠見卓識。³²

您是否正在建構靈活的營運？

.....

如何簡化流程、提高迅速行動所需的靈活性？

如何藉由為客戶和民眾解決更多的複雜性問題，同時讓企業獲利？

如何對即時資訊進行整合與分析，產生洞察並迅速做出決策、動態調整方向？

是否善用資產與成本的靈活性，並定義合作夥伴策略在目標市場中競爭？

.....



如何駕馭複雜 環境，開創 新利機

展望未來，駕馭複雜環境的勝算將不斷擴大。藉由超過 1,500 位 CEO 的集體智慧，我們可以瞭解他們如何善用前所未見的機會並應對新挑戰。

「我們公司未來五年內要克服的複雜情況非常高，若以一分至五分為衡量基礎，我們要應對的複雜程度可以達到一百分。」

Edward Lonergan
Diversey, Inc. 總裁兼 CEO

依據 CEO 觀點行動

雖然世界複雜程度看似空前，但它仍然在不斷升高。業務流程正變得日益全球化、互相串連及協同合作程度更高。參與人員、組織與資訊的增多，雖然讓情況更複雜，但也帶來全新視野、深層洞察及創新思維。

具有創造力的領導者往往在管理、掩蓋與消除複雜情況時，會同時基於不同的假設，創造嶄新的商業模式。那些在創造新產品、服務、傳遞方式與通路時，既能隱藏錯綜複雜的問題，又能讓客戶與民眾覺得簡單的企業，將成為最大贏家。

對於CEO及其組織而言，規避複雜性並不是個好的選擇。最終的抉擇在於如何面對與回應複雜問題。CEO應該縱容複雜局面任其減緩反應速度、困擾員工與客戶、威脅企業獲利？或該掌握有創造力的領導力、客戶關係及營運靈活性，從而將複雜性轉化為企業的真正利機？



總結，我們訪問 1,541 位 CEO 及其團隊後，得到的洞察與創見包括：

體現創意領導	重塑客戶關係	建構靈活營運
• 擁抱不確定性 • 接受顛覆舊有商業模式的風險 • 跳脫「一成不變」的管理風格	• 客戶至上 • 雙向溝通與客戶同步 • 從資訊爆炸中獲利	• 致力推動簡化 • 管理系統複雜性 • 推動迅速、靈活的心態 • 「全球在地化」

我們歡迎資深領導者運用最新發佈的「全球 CEO 調查報告」，與我們持續探討如何克服複雜性所帶來的阻礙，以及如何駕馭複雜環境的問題。我們熱切期盼與您合作，共同發展管理複雜性的成功之道。

歡迎各位至 ibm.com/capitalizingoncomplexity 獲取更多訊息。

致謝

我們感謝全球 1,541 位 CEO 慷慨撥冗分享洞察，特別感謝答應在報告中讓我們引用訪談內容的 CEO 們。

我們也感謝參與此次「全球CEO調查報告」的 IBM 團隊：

領導團隊：Saul Berman、Peter Korsten（研究執行主任）、Grace Chopard, Hans-Henrik Jørgensen、Ryuichi Kanemaki、Sara Longworth、Dave Lubowe、Eric Riddleberger、Roland Scheffler、Michel Vlasselaer

計畫團隊：Ragna Bell（研究主任）、Denise Arnette、Steve Ballou、Rajeev Jain、Deborah Kasdan、Christine Kinser、Keith Landis、Kathleen Martin、Joni McDonald、Susan Ranft、Christian Slike、Raghuram Sudhakar、Gaurav Talwar、Vanessa van de Vliet

以及數百位面訪 CEO 的全球 IBM 領導者。

變動世界的堅定夥伴

IBM 與客戶協同合作，為客戶提供持續的產業洞察、先進研究與科技讓他們在今日快速變動的環境中，仍然保持競爭優勢。透過我們的商業設計及執行方法，我們協助將策略化為具體行動。我們具備 17 個產業的專業，以及遍及 170 國的全球能力，能幫助客戶預測改變，並從新機會中獲利。

關於 IBM 全球企業諮詢服務事業群 策略與變革團隊

「IBM 全球企業諮詢服務事業群」提供全球最大策略與變革服務，專業策略人員超過 3,250 人。策略與變革團隊協助客戶發展、擬定與落實願景及企業策略，以推動營運成長與創新能力。

關於 IBM 商業價值研究院

「IBM 商業價值研究院」隸屬於「IBM 全球企業諮詢服務事業群」，針對個別重要產業與跨產業議題，依據事實提供資深企業高層策略建言，「全球 CEO 調查報告」是我們持續進行的「高階經理人調查」系列的一部分。

附註

- ¹ The period for long-term performance analysis of four-year operating compound annual growth rate was from 2H2003/1H2004 to 2H2007/1H2008.
- ² The period for short-term performance analysis of one-year operating margin growth rate was from 2H2007/1H2008 to 2H2008/1H2009.
- ³ IMF World Economic Outlook Database, 2008 Actual Regional GDP, October 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>
- ⁴ For readability, we refer to this collective group as “CEOs” throughout this report.
- ⁵ Global CEO Study interviews; <http://www.wordle.net>
- ⁶ “Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006.” IBM Institute for Business Value. March 2006.
- ⁷ Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner and Ragna Bell. “Seizing the advantage: When and how to innovate your business model.” IBM Institute for Business Value. November 2009. <http://www.ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation>
- ⁸ Company profile. Axiata Web site. <http://www.axiata.com/about-us/at-a-glance>
- ⁹ Management team. Axiata Web site. <http://www.axiata.com/about-us/mgmt/jamaludin>
- ¹⁰ Thean Eu, Goh. “A ‘spectacular’ year for Axiata.” Business Times. February 25, 2010. http://www.btimes.com.my/Current_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index_html
- ¹¹ Gonzalez-Wertz, Cristene. “The path forward: New models for customer-focused leadership.” IBM Institute for Business Value. October 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>
- ¹² LaValle, Steve. “Breaking away with business analytics and optimization: New intelligence meets enterprise operations.” IBM Corporation. November 2009. “<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891>”
- ¹³ “The Enterprise of the Future: Global CEO Study.” The IBM Institute for Business Value. May 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>
- ¹⁴ Schaefer, Melissa and Laura VanTine. “Meeting the demands of the smarter consumer.” IBM Institute for Business Value. January 2010. http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer_advocacy/ideas/

- ¹⁵ Ostrow, Adam. "Twitter's 1,928 Percent Growth and Other Notable Social Media Stats." Mashable: The Social Media Guide. Accessed on April 10, 2010. <http://mashable.com/2009/07/16/twitter-june-2009-growth/>
- ¹⁶ Ibid.
- ¹⁷ Dyer, Pam. "100 Ways to Measure Social Media." pamorama: marketing, life, social media. April 5, 2010. <http://www.pamorama.net/2010/02/10/the-facebook-juggernaut-exponential-growth-worlds-leading-news-reader/>
- ¹⁸ "Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters." Oncor press release. March 23, 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- ¹⁹ "CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use." CenterPoint Energy press release. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
- ²⁰ "Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters." Oncor press release. March 23, 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- ²¹ "CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use." CenterPoint Energy press release. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
- ²² Blissett, Guy and J. Chris Harreld. "Full value traceability: A strategic imperative for consumer product companies to empower and protect their brands." IBM Institute for Business Value. 2008. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/fvt_whitepaper_0069_en.pdf
- ²³ Swedberg, Claire. "Norwegian Food Group Nortura to Track Meat." RFID Journal. July 22, 2008. <http://www.rfidjournal.com/article/articleview/4208/1/1/>; "Can-Trace Completes Second Version of Canadian Food Traceability Data Standard—Voluntary Standard Enables Organizations to Implement Traceability System." Can-Trace press release, August 2, 2006. <http://www.can-trace.org/MEDIAROOM/PressReleases/CanTraceCompletesSecondVersionofCanadianFoo/tabid/123/language/en-US/Default.aspx>
- ²⁴ "Tracing the origin of food." TRACE—Molecular Biology Database. Accessed April 8, 2010. <http://www.trace.eu.org/mbddb/>
- ²⁵ Berman, Saul J., Richard Christner and Ragna Bell. "After the crisis: What now?" IBM Institute for Business Value. March 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-post-crisis-growth.html?cntxt=a1005266>

- ²⁶ “The Enterprise of the Future: Global CEO Study.” The IBM Institute for Business Value. May 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>
- ²⁷ In the context of this report, we use “glocal” to describe how organizations increasingly balance their operations to accommodate both global and local objectives and conditions. To read more about this informal term and its possible origins, see “Glocalisation” at <http://en.wikipedia.org/wiki/Glocal>
- ²⁸ “Navigator 2010—Facts and Figures.” Volkswagen. December 31, 2009. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2010/03/navigator_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator_2010.web_engl.pdf
- ²⁹ Tutu, Andrei. “Volkswagen Aims to Unseat Toyota as No. 1 Carmaker.” *autoevolution*. February 3, 2010. <http://www.autoevolution.com/news/volkswagen-aims-to-unseat-toyota-as-no-1-carmaker-16275.html>
- ³⁰ Pötsch, Hans Dieter. “Volkswagen: strong foundations—primed for the future.” Deutsche Bank IAA Investor and Analyst Conference, September 15, 2009. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/09/IAA_Mr_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA%20DeuBa%20Pr%C3%A4sentation%20Website%20.pdf
- ³¹ Winterkorn, Dr. Martin and Hans Dieter Pötsch. “Volkswagen—The Integrated Automotive Group Strategy 2018: Ensuring Profitable Growth and Creating Sustainable Value.” Presentation to investors. The Royal Opera House, London. February 3, 2010. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/02/Investor_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor%20Day.pdf
- ³² “Consolidated Financial Statements: Annual Report 2009.” Volkswagen. <http://annualreport2009.volkswagenag.com/financialstatements.html>

如需更多相關資訊

如欲獲得更多報告資訊，請聯繫以下 IBM 領導團隊、瀏覽 ibm.com/capitalizingoncomplexity 頁面，或請以電子郵件聯繫 IBM 商業價值研究院 iibv@us.ibm.com。

美洲	Saul Berman	saul.berman@us.ibm.com
亞太	Grace Chopard	grace.chopard@au1.ibm.com
日本	Ryuichi Kanemaki	kanemaki@jp.ibm.com
北歐	Sara Longworth	saralongworth@uk.ibm.com
南歐	Michel Vlasselaer	michel.vlasselaer@be.ibm.com
IBM 商業價值研究院	Peter Korsten	peter.korsten@nl.ibm.com

台灣

CH Tseng 曾江華
台灣 IBM 全球企業諮詢服務事業群 總經理
電子郵件：ch.tseng@tw.ibm.com
電話：02-8722-3770

Sunny Chen 陳勝一
台灣 IBM 全球企業諮詢服務事業群 策略與變革 副總經理
電子郵件：sichen@tw.ibm.com
電話：02-8723-8910



© Copyright IBM Corporation 2010

於台灣印製

06-10

版權所有

IBM 全球企業諮詢服務事業群
台北市110松仁路7號3樓
市場行銷處：0800-016-888按1

IBM、IBM 標誌及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美國及/或其他國家或地區的商標或註冊商標。如果這些及其他 IBM 商標術語第一次以商標標誌 (® 或 ™) 出現在此資訊中，則這些標誌表示此資訊發佈時，IBM 擁有在美國註冊或一般法律商標。這些商標也可能是在其他國家中的註冊或一般法律商標。最新的 IBM 商標清單可在網站“Copyright and trademark information”中找到，網址為 ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、產品及服務名稱可能為其他公司的商標或服務標誌。

此出版品中 IBM 產品及服務的參照不暗喻 IBM 企圖在其所在的所有國家中皆可使用此出版品。

GBE03297-TWZH-00