

重新定义参与规则

全球最高管理层调研之CEO洞察

IBM全球最高管理层调研之CEO洞察

本报告是对参与全球最高管理层调研的4,183位受访者的观点进行分析研究的成果。全球最高管理层调研是IBM首次对最高管理层整体进行的调研，也是IBM商业价值研究院开展的一系列最高层主管调研中的第十七次。我们目前拥有从2003年起2.3万多次访谈所得的数据。

受访的CEO总人数	884
日本	149
亚太地区	105
欧洲、中东和非洲	404
北美	123
南美	103

重新定义参与规则

在最近的全球最高管理层调研中，我们与二十多个行业的4,183位最高管理层主管进行了面对面访谈以了解他们如何赢得数字化的客户和市民的忠诚度，第一份研究报告《客户主导企业，合作铺就未来》已于日前发布。¹ 在本期报告中，我们更深入地研究了参与访谈的884位首席执行官CEO的观点。

从2004年起，我们每两年与全球的CEO和公共领域主管进行一次广泛的访谈，以了解他们对全球化、人才等各方面问题的观点。多年来，CEO一直将市场力量视为变革的最大驱动力。然而在2012年，CEO第一次将技术视为对其组织和战略最具影响力的因素之首。

今年，CEO再次将技术排在第一位。由于相信新兴的技术会对组织产生深远影响，CEO们预期将在三个方面采取行动：

- 拥抱颠覆性变革
- 建立共同价值观
- 敢于持守开放姿态

拥抱颠覆性变革

突破性创新在每个年代都会发生。在我们所处的时代则更具爆发性。当新的连接形式全面实现，大量原本分散的、经验和目标各不相同的机构和个人被连接起来，颠覆性创新势必出现。创意更自由地流转，以新方式结合，并且更频繁地打破常规。

颠覆性创新永无止境。它激发每个个人的想象力，并赋予了客户和员工以挑战现状的力量—企业则需要努力跟上脚步。它从一个行业跳跃到另一个行业中，消除了以前难以逾越的界限，并且从根本上重塑企业的目标。

目前，超过五分之二的受访CEO认为他们的下一个竞争威胁将来自行业之外的组织(见图1)。这些新竞争对手的意图不止于窃取市场份额。他们还搅动整个行业，改变价值的创造方式，并且重新定义什么构成价值。仅为单个组织的一己之利而“谋取”价值的做法正在让位于为尽可能多的利益相关群体创造共同价值的创新举措，这些利益相关群体包括客户、员工、合作伙伴和股东等。

图1

迫在眉睫：越来越多的CEO面临着来自行业外部的挑战



此外，各个企业眼下都在努力跟上那些最初由个人引发的创新。起初，员工将移动设备带到工作中；接着，他们将社交网络引入工作环境。这创造了全新的工作方式—社交型业务。最近，“分享型经济”一个人之间互相交易各种商品，从住宿场所到商业服务无所不包—创建了一种全新的商务结构。这是一种在几年前难以想象的竞争威胁。

消除行业界限

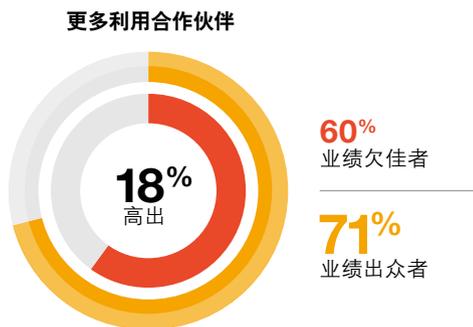
过去，当有企业突然性地涌入攻击价值链的主要环节时，行业就会被颠覆。如今，创新者和专业人员提出了不同的观点。他们能否比您更好地优化实时供应链？是否在创建个性化客户体验方面表现优秀？是不是增强现实技术的高手？分析技术和云计算等数字技术的出现，使得集合、协调和优化复杂的供应链成为现实，这样，许多组织就能够进军其行业外部的相邻领域。他们有些将是您未来的合作伙伴，而有些则会成为您未来的竞争对手。

举例来说，金融行业的新进入者已经开始利用技术进行创新和实现金融服务价值链上的脱媒。人人贷迅速成长，将借款人和存款人匹配起来。电信公司在智能手机上创建了更便捷的支付服务。Google Wallet和Square等新进入者正在消除传统支付机制的一些中间环节。一位CEO说：“我需要银行服务，但至于是否需要银行……我不确定。”这其实是诸多行业领导者们共同的感受。

*“无论做什么，我们都应自问：
这对我们的客户有何影响？”*

Dirk Vanderschrick，比利时Belfius银行管理
委员会成员，零售与商业银行部主管

图2
向外延伸：CEO为寻求创新而不断扩展合作伙伴网络



曾经重新定义了我们对家具的看法的宜家Ikea公司将其专业知识应用到家居装修和酒店业中。音频领域的专业公司声海Sennheiser与Adidas合作开发了防汗且佩戴稳定的运动型耳机以及配有心率监控功能的音频指导设备。还有公司将全球定位系统(GPS)技术集成到运动装备中，使跑步者能够在地图上绘出线路，并且挑战自己或者朋友的个人记录。

转变创新方式

放眼企业外部所带来的价值是显而易见的。近一半的CEO期望其组织从外部寻求创新—参与到开放的创新网络中，并且与新合作伙伴携手。在业绩出众的企业中，约百分之七十的CEO准备为寻求创新而扩展合作伙伴网络(见图2)。而且，四分之一的CEO已经预见到了未来某天合作伙伴将来自其传统的竞争对手。

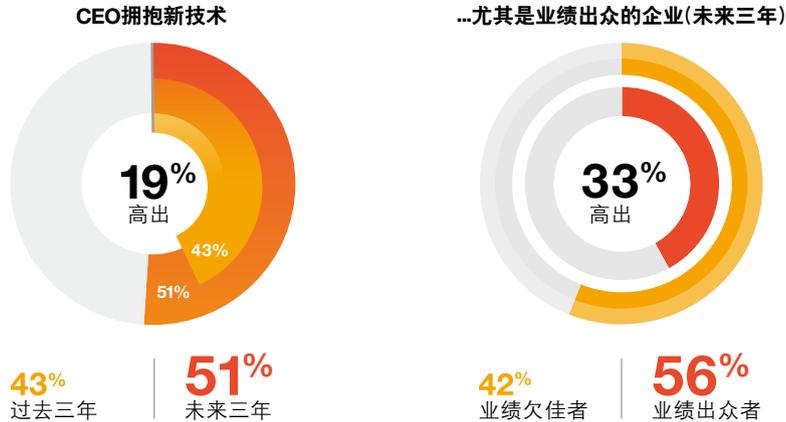
领导者需要仔细考虑如何协调战略利益，并且分享所创造的价值。同样重要的是，他们要整合关键的技术基础，以便能够跨组织共享大数据，提供无缝的客户体验，并适应运营模式的频繁变化。

准备实现融合

在被问及引领企业走向未来的战略时，受访CEO将收入增长视为首要任务，而将拥抱新技术排在第二位，这揭示出他们实现目标的途径。51%的受访者计划在未来3年内关注新技术—过去三年这一比例只有43%。业绩出众企业中的CEO做得更进一步—在未来三年赋予新兴技术顶级战略优先级的企业在其中所占的比例较之在业绩欠佳企业中的这一比例高出33%(见图3)。

图3

技术为要：业绩出众企业的CEO做得更多、更快



“我们希望提供与众不同的体验。”

Isidoro Unda Urzáiz, 荷兰Atradius公司CEO

“我们面临着重要的变革，因此，我们应充分利用所处的形势，并且利用新技术来转变我们的行事方式。”

欧洲著名零售商CEO

对技术的强烈关注是有理由的。例如，大多数CEO将移动性视为创新的核心，然而，仅43%的受访者认为他们当前的移动战略使其能够在任何地点开展业务。许多CEO也承认，他们并未全面了解如何将企业改造为社交型业务模式，或者将社交技术运用到客户互动中。这会阻碍企业实现其协作目标。

考虑到所有这些新技术正在出现融合态势，企业面临的挑战更为艰巨。由于社交、移动、分析和云技术相互交叉和增强，这创造了全新的可能性。利用这些技术的任何战略都必须接受持续迭代，为广泛的尝试留出空间，而且不仅将最高管理层的经验和想法集合在一起，还要包含不断扩展的合作伙伴网络。

技术的融合催生数字化创新。但最大的颠覆通常发生在实体与数字世界的交汇处。“壁纸店”——地铁站台上的虚拟零售——允许乘客在途中换乘时选购，回到家之后他们会很快收到商品。嵌入智能手机和哮喘呼吸器等各种设备中的医疗监控装置重新定义了个性化医疗。3D打印与开源设计相结合，显著降低了昂贵的修复术的价格——这项创新来自一位南非人，他在一次事故中失去了一只手，决心自己做一个新的“机械手”。²

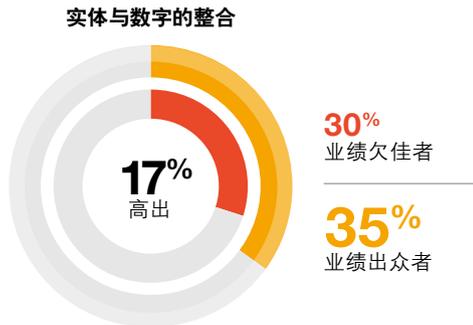
然而，无论来自业绩出众的组织还是业绩欠佳的组织，绝大多数CEO承认，他们仍然没有整合的数字和实体战略(见图4)。什么阻碍了他们？CEO称，他们最大的挑战在于了解如何使用社交媒体。但是他们也纠结于在受到诸多互相竞争的优先任务干扰的同时如何量化投资回报。

组织面临着选择：他们可以等待强大的新竞争对手出现而迫使他们采取行动。或者他们可以摒弃习以为常的惰性，立即转型。

“我们采用新的技术、业务流程和思考流程以实现业务的快速变革、增长和创新。”

某美国领先的专业服务和技术公司CEO

图4
踌躇不前：仅三分之一的组织将数字战略整合到实体基础设施和产品中



采取行动：

跨出边界

竞争来自想象不到的地方—那些通过服务不同于您的市场而磨练出新能力并且掌握了新业务模式的企业。将来自不同行业、不同背景、不同地区甚至不同年代的人集合在一起，这对于预测和应对新竞争威胁至关重要。通过扩展合作范围来深化创新能力可以加速企业发现新技术和新业务模式的步伐。

创造试验空间

颠覆性创新需要供人们思考、互动和试验的地点和空间。创造这些创新空间应作为优先任务，包括：1) 物理空间，使具有不同背景的人能够聚在一起，互相碰撞和改进彼此的想法；2) 虚拟空间，使来自不同地点的大量人群能够集中讨论特定主题；3) 个人空间，使个人能够从日常活动中解脱出来，集中精力于战略性的可能。

构建业务生态系统

业务环境已经开始从市场转变为生态系统。云计算等技术使生态系统的复杂协调成为可能。找到新方式为客户提供整体服务的组织将定义新的业务生态系统，并且从中获得最大收益。关键是要找到在战略和技术方面最适合的合作伙伴。

建立共同价值观

许多组织面临着新竞争对手的颠覆。而越来越多的企业开始邀请客户先来颠覆自己。

CEO告诉我们，挑战现状在他们的组织中是一项优先任务。一些CEO甚至反问：谁能比客户更好地挑战惯性思维和假设？然而，很大一部分CEO担心他们的最高管理层同事与客户缺少联系(见图5)。

移动和社交媒体所形成的代沟是引发担忧的原因之一。如一家国际能源公司的CEO所说：“我们的董事会认为他们知道并了解社交媒体。实际上他们并不了解。他们不是用户，无法充分地感受到社交媒体带来的影响。”

造成代沟的这些技术却同时为组织提供了向客户和市民了解应如何做出改变的新方式。不论年龄大小，数字化的客户越来越多地在社交网络上公开、自由地分享他们的想法，这为有能力倾听这些想法的组织带来了优势。

图5
警钟：有些CEO担心高管层同事不了解客户的变化

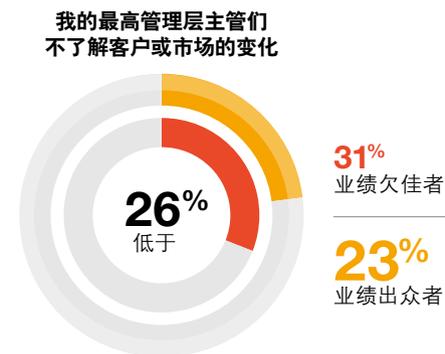
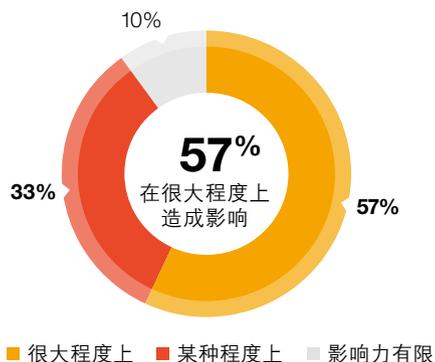


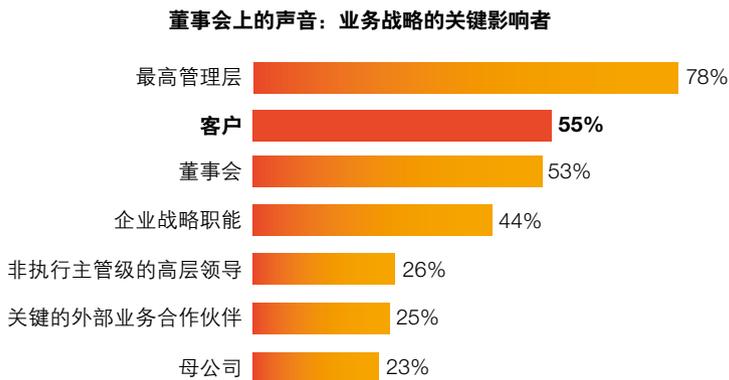
图6
提升的影响力：CEO认为客户现在对其组织有重大的影响力



领先的CEO做得更好。他们寻找新的方式主动与客户交流和互动，直接听取客户的意见—不仅对于产品或服务，而是针对组织的各个方面。他们积极采取行动，改变路线，甚至因客户的直接影响而改变战略。约六成的受访CEO告诉我们，他们的客户现在对其组织有重要的影响力(见图6)。

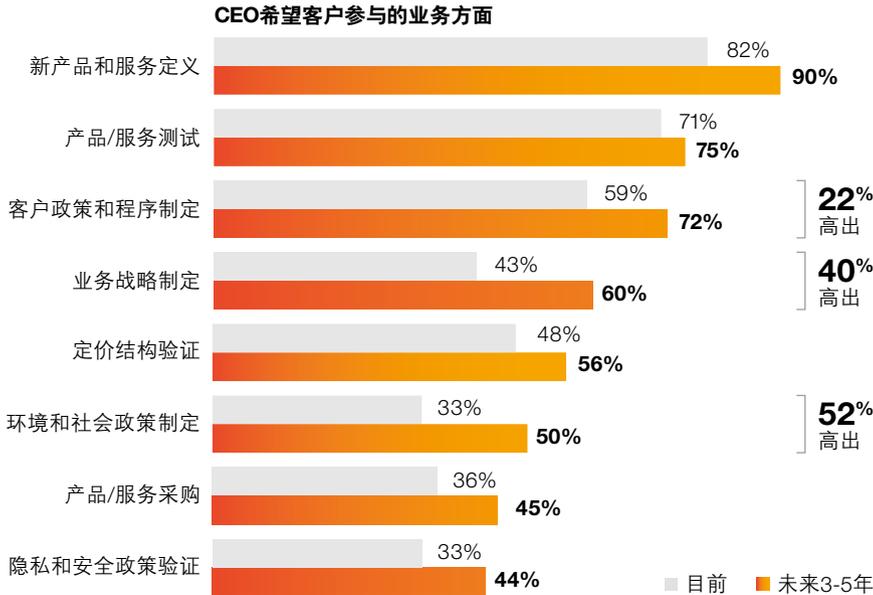
CEO已经准备好在通常被认为是其专属领域的企业战略愿景和业务战略方面分享他们的控制权。事实上，在衡量对企业战略的影响力时，CEO将客户排在仅次于最高管理层之后的第二位，甚至排在董事会和企业战略职能部门之前(见图7)。

图7
重量级角色：CEO们认为客户的影响力仅次于最高管理层



在未来几年中，越来越多的CEO希望客户参与到业务的各个方面中，包括从定价结构到产品测试(见图8)。然而，令人意外的是，对于安全和隐私问题，CEO认为客户的影响力相对较低。60%的CEO已经准备好让客户参与到企业业务战略的制定中，而只有44%的CEO愿意考虑客户对隐私的意见。

图8
认真倾听：CEO希望客户参与到业务的更多方面中



“我们邀请外部供应商和客户参与研讨会，将客户的声音带入企业。我们还关注我们赞赏的其他行业的品牌，并且与这些公司的人员一同探讨如何将其经验应用到我们的企业中。”

Paul Matthews，英国标准人寿保险公司CEO

“你必须与客户‘联姻’并分享经验，无论好坏，从而赢得信任。”

某欧洲著名专业服务公司CEO

可以预见，面对越来越多可用的、丰富的数据，组织会不惜一切努力获取并共享这些数据，从而更好地了解客户并根据客户期望提供个性化的产品、服务和体验。而客户愿意分享哪些数据在很大程度上取决于组织如何保护好客户的隐私。

在这个方面，组织不能想当然地认为当前或未来的计划已经足够好。相反，他们需要随着时间推移在内部以及向客户持续验证这些计划，因为标准和期望都在快速变化。

放开控制权

对于某些组织来说，如Honeywell，应对客户影响力的最佳方法是建立客户顾问委员会，他们定期举行会议，与高级领导层合作。一般情况下，这些团体处理的主题包括组织的业务战略、有可能改变公司产品的新趋势以及企业的创新举措等。这些委员会由客户组成，他们带来了不同的经验和观点。一般来说，他们必须彼此做出长期承诺，尽力将所探讨的观点落实到行动上。

有些组织在企业慈善方面采用了众包方式—邀请客户对有价值的事业提供想法，并且赋予他们决定性表决权。有些企业采用社交网络征求客户意见，了解他们希望在将来看到什么样的新产品和服务。中国智能手机制造商小米公司不仅通过微博让客户对这些问题进行投票，而且每周发布操作系统的一个新版本来回应客户，这样，客户会持续感受到他们的影响力所带来的直接效果。

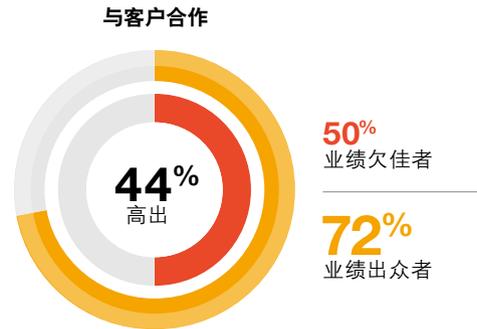
当组织认可客户影响力时，就意味着放弃绝对控制权，追求共同价值。无可避免的，他们的战略将因此而改变。从许多方面来讲，应对客户影响力的能力—反复并频繁地改变方向—同样会促使运营结构转型。

通力合作

让客户参与到业务中并且创建一种能够对客户意见做出快速和反复应对的敏捷运营模式是需要勇气的。但是，最优秀的领导者知道，其中的收益远高于风险。因此，在业绩出众的企业中，72%的CEO将他们的企业打造成了与客户密切合作的组织(见图9)，这并不是巧合。

这些CEO认识到，随着价值链的分解和行业的融合，新生态系统即将出现。这些生态系统将围绕那些对客户有意义的活动而组织起来。例如，航空公司将转变为旅行体验生态系统，汽车公司将从注重车辆转变为注重移动性。个人将和机构一样直接参与其中。这最终将形成“每个人对每个人的经济”。

图9
密切合作：业绩出众企业的CEO更能够将与客户合作视为优先任务



采取行动：

虚拟与实体相结合

客户每次点击的去处、每个步骤的目的、以及实时的所作所为——从这些客户行为中学习的机会能带来重大收获。虚拟的壁橱、汽车和展厅模拟了现实世界，并提供了近距离观察了解客户行为的机会。数字显示屏和移动服务创建了一种个性化服务和个性化的了解，让组织重新思考从如何吸引客户参与到如何交付产品和服务的各个方面。

与客户共同学习

虚拟活动和竞赛是邀请客户共同设计和共同开发的很好的第一步，这能够创造一个环境让组织试验和了解与客户合作的收益以及挑战。不要将这些努力视为营销手段或推销，而要集中精力寻求并抓住那些有价值的想法，转达给研发部门。

将客户社区运营化

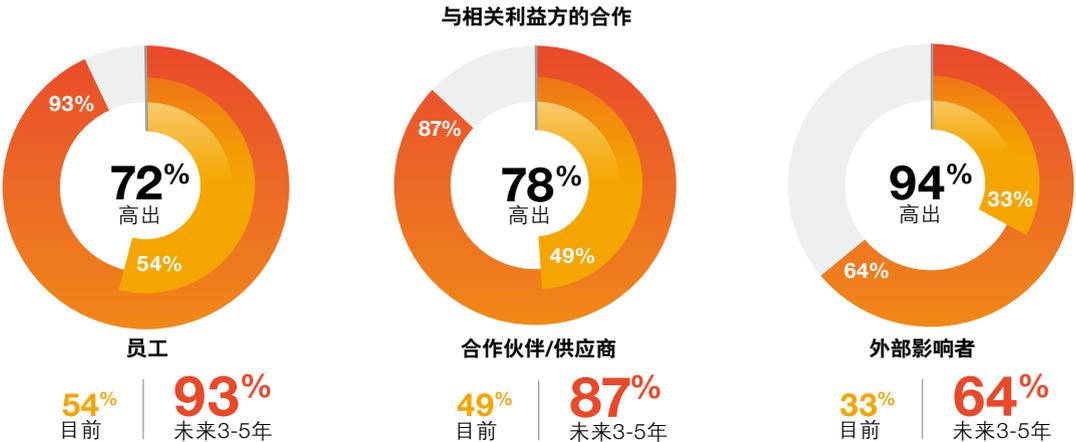
有些组织建立了让客户互相提供服务和支持的客户社区，从而有效地“外包”了运营。寻找机会让客户参与到运营或销售和服务职能当中。但要记住：社区成员不是企业的员工，不能被当作员工来管理。

敢于持守开放姿态

合作的好处一直以来都是显而易见的。而合作的“科学”却刚刚出现。我们已经开始更好地了解合作是如何发挥作用的一如何在复杂的网络中培养人际联系，创造新的参与模式和透明文化。

CEO知道，他们不能等待。在过去几年，CEO已经从更密切的客户合作中获得了经验和收益。现在，他们准备在整个生态系统中展开更全面的合作。在未来三至五年，期望与员工、合作伙伴和影响者合作的CEO数量近乎翻倍(见图10)。

图10
成倍增长：合作范围快速扩大



“我们正在与客户合作创新——促进研发部门与‘客户工厂’之间更多互动，并且采取开放的心态。”

Stefano Porcellini，意大利Biesse SpA集团总经理

随着合作意愿日益增强，组织的各个方面都在不断演变。例如众筹，这种常见的小项目和初创企业融资方式目前已被应用于组织内部，用来对创新举措进行选择 and 排序。企业不仅给予员工投票权，而且提供资金让他们在项目之间进行分配。

对科学家来说，合作并不是一个新概念，但有些组织开创了一种新的研发模式，以新的方式来应用众包。由于消费者对科学的信心和信任在近几年急剧下降，这些组织——一般是行业界和学术界的组合团体——在研究起始即寻求独立的验证，而不是等到成果发布之后。从一开始，研究数据、假设、模型和流程都众包给全世界的科学家进行测试、探查和验证。拥有各种不同背景的独立机构带来的绝对透明性在更广泛的科学社区、消费者和监管机构之间创造了“对科学的信任”。

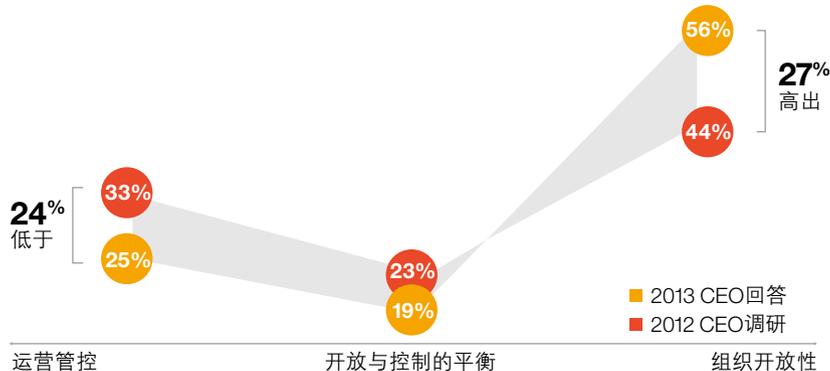
英国移动网络运营商O2的分公司Giffgaff鼓励用户互相帮助，并为成功的互助提供积分奖励，从而将客户服务重新定义为客户与客户的合作。公司还邀请客户通过在线留言板提供业务建议，且从不回避具有商业意味的话题，如盈利性等。

广泛开放

在许多方面，信任相当于社交商业中的通行货币。而硬币的另一面是数据。为了推动基于事实的共识和以数据为驱动力的创新发现，数据必须民主化：广泛可取，立即可用。我们的调研发现，在分析方面最先进的组织往往能够更加自由地共享数据。这种做法改变了权力结构，有效地实现了组织的扁平化，并且创造了一种开放和透明的文化。

几乎每个行业中的CEO都清楚，互相合作的客户、合作伙伴和员工可以在颠覆性创新时代一起走的更远、更快。许多CEO在不断拓展企业的边界—以开放姿态鼓励人员之间的协作，并且抛弃了命令与控制式的管理文化。在短短一年内，决心增加组织开放性的CEO数量令人惊讶地增长了27%(见图11)。

图11
放松控制：越来越多的CEO开放其组织以赋权员工扩展合作



“让数据说话。不要依赖观点。”

David Thodey, 澳大利亚Telstra公司CEO

采取行动：

增强基于数据的协作

尽管协作的好处众所周知，但对其机制的了解并不充分。对最佳协作结构和流程的分析可以激励协作并放大协作的收益。企业需要了解内部的网络模式，推动最适合企业的协作模式：获取并整合社交平台的数据，针对协作行为模式对新员工提前进行筛选，并且仔细衡量成效。

重新定义分享

在开放与合作的环境中，每个人都应该从分享中获得收益且不仅限于知识的分享。企业应激励员工分享技能、经验、人际网络，而最重要的是共同的使命感。奖励标准应反映出组织的总体目标—无论是支持业务增长的工厂经理还是追求整体员工体验的人力资源主管。

从千禧年员工中寻求灵感

对许多员工来讲，做到“开放”并非易事。然而，千禧一代员工已经做到了这一点。协作、灵活性和创造性是他们DNA的一部分。这一代员工可以对协作如何在企业内发挥最好效果提供有价值的观点。通过反向将千禧一代员工作为导师或顾问，组织可以激励开放性和共享式参与。

新的参与规则：

开放的组织正在重新定义合作的基本规则。新方式从以下实例中显现：

个人化。越来越多的呼叫中心不再衡量接线员多快处理一个事务。相反，它们创建了关键绩效指标，追踪“个人情感联系”的建立等类似行为。

资金支持。提供卓越客户服务的组织给予员工自主性(和资金)，允许它们以自己认为合适的方式直接对客户的需求做出响应。

有舍才有得。在社交型企业中，积累的知识固然重要，但与他人分享多少知识也同样重要。现在就将这种理念扩展到合作伙伴网络中。您如何衡量、奖励和激励分享行为？

信任时间。在外部社交网络中坦诚交流的组织认识到，有些事并不总是能立即带来回报—有些客户是无法满足的。但他们相信，长期来看这样的交流在品牌和客户之间建立了信任。

在一分钟内完成。任何事情都是时间紧迫—尤其是您的响应。然而追求速度通常会以牺牲准确性为代价，适应新的平衡至关重要。

“我们赋予员工权限，鼓励他们做决策，并且创立一种将成功和失败都作为学习经验的文化。”

John Trobough，美国Narus公司总裁

从我们与公共和私有机构领导者的问答和对话中我们发现，绝大多数领导者把跨组织内部的协作以及最高管理层成员之间的协作作为一个新的关注重点。业绩出众企业的表现尤其突出。实际上，在92%的业绩出众企业中，最高管理层成员之间以协作、合议的方式开展工作。CEO告诉我们，他们希望在领导团队中培养的最主要的品质是“以开放的态度面对世界”、“更好地了解可能性的艺术”和“预见未来”。

领导者个人都在密切关注技术的融合——不仅仅是为了实现现有战略。相反，他们认识到，新兴技术可以使全新的战略成为可能。

由于面临着颠覆性创新，每个行业和每个地区都有些领导者不满足于跟随竞争对手或客户的变化。他们决心保持领先——成为改变世界的创新的源泉。要做到这一点，他们已经推动组织开放地采取新工作方式，而且正在以一种信任姿态带领公司前行。

我们如何进行研究

本报告是我们发布的全球最高管理层调研系列的第三期。2013全球最高管理层调研是IBM针对高管人员进行的第十七次调研，也是首次同时涵盖六个主要高管角色的调研。我们的目标是更好地了解最高管理层的成员所面临的机遇和挑战，以及他们如何共同为组织提供支持。

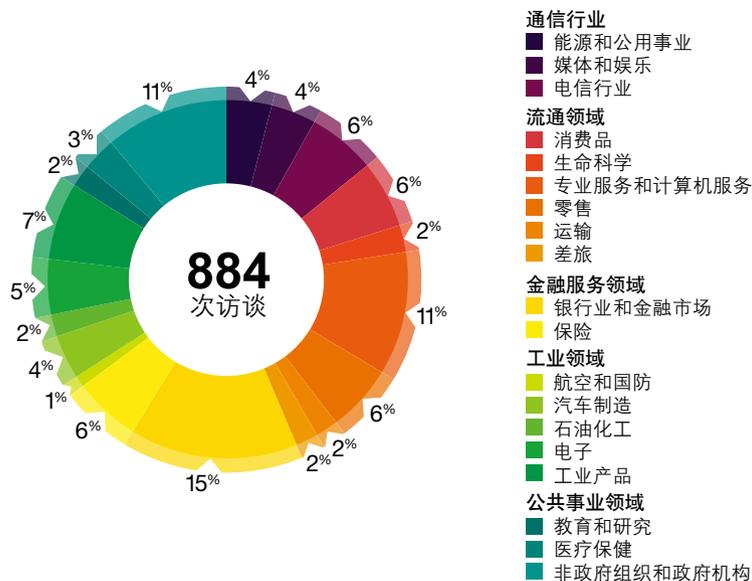
从2013年2月至6月间，我们面对面访谈了4,183位高级主管，他们来自70多个国家、20多个行业的大量公共和私有领域企业。其中包括884位首席执行官(CEO)、576位首席财务官(CFO)、342位首席人力资源官(CHRO)、1,656位首席信息官(CIO)、524位首席营销官(CMO)和201位首席供应链官(CSCO)。

本期报告聚焦于来自67个国家中参与调研的884位CEO的回答(见图18)。我们还将他们的回答与参与调研的其他3,299位高管的回答进行了比较。

我们采用各地区2012年的实际国内生产总值(GDP)对数据进行了常规化处理，消除了地区偏差的影响。我们还使用配额流程在占比过高的角色样本中进行随机采样，以对个别高管角色的超额样本量进行处理。

我们的研究分析对比了财务业绩出众企业的CEO的回答和业绩欠佳企业的CEO的回答，这一分类是基于CEO对其所在组织的评估。我们要求CEO对其组织在过去三年内的收入增长和盈利能力相对于同行业的组织进行评估。在这两个方面均表现优秀者归为业绩出众的企业；而得分较低的归为业绩欠佳的企业；其余则归为同等表现的企业。

图12
行业分布：我们与20多个行业的CEO进行了访谈



选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

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，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

参考文献

- 1 “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. October 2013.
- 2 Peckham, Matt. “3D Printed ‘Robohand’ Replaces Lost Fingers for Cheap.” *Time*. Health. September 10, 2013. <http://newsfeed.time.com/2013/09/10/3d-printed-robohand-replaces-lost-fingers-for-cheap/>

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101

IBM主页位于:

ibm.com

IBM、IBM徽标和ibm.com是International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些术语和其他IBM已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用适当的符号(®或™)加以标记,那么表明这些符号在本信息发布时已经是由IBM根据美国联邦法律注册或根据普通法注册的商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下Web站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了IBM商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml

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。

本出版物中所提到的IBM产品和服务并不暗示这些产品或服务将在所有有IBM业务的国家或地区中提供。

© Copyright IBM Corporation 2013

GBE03579-CNZH-00

IBM[®]