2013 首席执行官的挑战调查 中国 CEO 的不同理念

《世界大型企业研究会——CEO 挑战 2013 年调查》于 2012 年 9 月至 11 月在全球展开。下文基于该调查的核心发现撰写而成。此外,邀请了能源、消费品、汽车、咨询、奢侈品和人力资源等几大行业顶尖公司的 CEO 亲身讲述他们当前的最新挑战;同时深度采访了扮演着投资者和创业者双重角色的雷军,以及《财富》杂志曾经的最适宜工作公司 SAS 的大中华区总裁吴辅世;力图以鲜活的现实案例勾画我们的最新发现。

2013 年首席执行官的挑战 6 位 CEO 的 12 大挑战

正如 CEO 们所见,全球经济正承受着空前的压力;而这一次新兴市场的经济腾飞奇迹已经结束,公司建造者们并没有得到太多新的机会。华盛顿持续上演的政治秀、至今余音未了的“阿拉伯之春”,以及萦绕不去的欧债危机等带来的“不确定性”如雪崩一样扑面而来。这种不确定性伴随着蠢蠢欲动的保护主义,造成国际贸易局势紧张;此外,寻觅并拓展优质人才网络的挑战也在不断升级,而这些都是 CEO 们找到发展方向之前必须克服的阻力。

商业领袖们似乎顺从地接受了世界步入漫长低增长阶段的事实。至于它会持续多久(或者是否将会是一个永久状态)目前尚不明朗。

但是一度高速增长的中国、印度和巴西的经济确实已经开始减速;同时,随着这些经济体日益成熟,它们的劳动生产率增速最终也将放缓。这些意味着,目前不会有新兴市场的奇迹来化解成熟经济体那种停滞不前的局面。我们的研究显示全球 GDP 增幅将持续放缓,今年将只有 3%(2012 年为 3.2%)。

> 当前,全球经济处于动荡之中,全球地缘政治也在经历着重大变革,CEO 们必须明辨哪些是全球商业领袖和他们领导下的组织共同面对的挑战。

但是 CEO 们似乎并不会因此束手就擒。1999 年以来,我们每年都会询问很多全球 CEO、总裁和董事会主席,让他们指出未来一年的最大挑战。今年的 729 名受访者选出的五个最大挑战中有四个展示了高管们决心要“驾驭可控环节”,并力图从现有资源中挖掘出新的效能来帮助企业应对未来增长放缓的现实。这四个挑战是:人力资本、卓越运营、创新和客户关系。(政治经济风险这个位列第五的挑战除外。)

这是一种自我审视的心态,同时体现了 CEO 们要通过加强公司管理来度过外部经济疲软期;而这与 2012 年的调查结果大不相同,当时高管们对宏观商务环境(全球风险、监管和全球扩张)的关注更为突出。

对于此次调研作出回复的 CEO 们认为:

在全球经济放缓的背景下,必须更加努力竞争并更多考虑应该如何培育新市场和寻找新的效率来源。也就是说要更多地关注你能掌控的各种基本要素。

培育内部实力以及在疲软的商业环境下创造价值,需要高度专注于员工、供应商和客户,以及不分任务、职能或外部挑战,企业上下齐心共同致力于铸就真正的卓越。

中国的 CEO—— 信奉一套不同的理念

人力资本在全球范围内都被公认为第一大挑战(在亚洲地区排名第一,但在中国却排名第二,次于创新)。人力资本与 2013 年其他四大挑战之间存在明显关联。从做出答复的 CEO 那里我们可以了解到一项至关重要的信息:如果你的企业没有正确的人力资本策略,你在竞争、创新、客户关系以及运营卓越等方面也会遇到麻烦。

观察那些最大的挑战,今年全球比往年显示出更加明显的地区共识:其中四项挑战——人力资本、运营卓越、创新和客户关系——在亚洲、欧洲和美国都跻身前五名,表明运营方面的优秀表现已经在全球范围内成为竞争力的基本要求。但是,调查结果显示中国的 CEO 与全球其他地区略有不同——这些反映了中国商业环境中的独特之处。

全球范围内,只有中国的 CEO 把创新作为头号挑战,这明显反映了中国决心提升自己在全球价值链中的地位,同时摆脱模仿者的形象,争取创造者的名誉。这也表明过去从西方往东方流动的创新趋势正在受到挑战。今天的公司所追求的已经不再是标明“某国制造”的产品标签,而是“某国设计”或者“某国创造”的价值标签。但这种追求对中国企业界和政府部门都带来一系列挑战。中国将大量资源和国内生产总值中的很大一部分投向研发工作。但是如果它不能把对于无形资产的投资转变成真正的技术领先优势,中国将无法实现“创新经济体”的雄心壮志。

世界大型企业研究会中国经济与商务中心的研究表明,中国近期无形资产支出中一半左右受政策驱动——主要是国有企业的软件投资、政府企业以及中央资助的研发项目等。此外还有建筑和工程设计相关的投资,这些是过去十多年间蓬勃发展的房地产和基础设施开发过程中固定资产投资的一部分。然而中国政策导向型的无形资产投资可能导致资源的错误配置,从而无法带来相应经济回报。

一切都靠人—— 培养自己的人才队伍

在今年的头号全球挑战“人力资本”方面,中国公司的显著特点是都想要培养自己的人才队伍。中国 CEO 把人力资本挑战排在第二位,这明显与大多数其他地区一致(但美国例外,排名第五)。考虑到中国的“十二五”规划强调“人力要素”在经济发展过程中的重要性,这一点不足为奇。然而,在中国经营的所有公司,无论本土企业还是跨国公司,都面临着诸多问题,例如快速的人才队伍结构变化导致人力资本供需失衡;此外高质量人才总体缺乏,人力资源和劳动力政策合规成本增加并且越来越复杂。

另一项问题是公开市场明显无法满足企业对技术员工的需求,即便公司愿意支付高薪。跨国公司与本土企业之间的竞争日益加剧,据当地人力资源从业者介绍,这种竞争发生在所有职业层面。因此,中国以及世界其他地方的 CEO 们正在寻求内部培养人才,它成为中国及全球范围内排名最高的应对人力资本调整的战略。但企业仍然面临着一个问题:内部培养人才的速度是否能够赶上企业成长的需要?

中国的 CEO 对待内部培养员工问题非常认真。他们采用的 6 项应对人力资本挑战的策略之中,有 5 项的工作重心在公司内部,并强调现有员工而非主管、经理或者高级团队。这表明工作重点从过去强调单个具有较大潜力人才的狭隘模式转向了整体的企业能力建设。易言之,明智的做法是发展、留住、激励和管理现有员工,特别是在人才紧缺的市场上他们代表最佳选择的情况下。

人才定义扩大化的另一项标志是,提升领导力发展计划的排名下降。2012 年该项策略排名第十位,2013 年下降到第 14 位。

有意思的是“重新设计物质奖励和激励方法”在中国排名(第 6 位)稍微高于世界其他地方(全球排名第 13 位),这反映出中国需要调整近年来持续攀升的工资水平,以应对人工成本的高企。中国经济增长放缓可能意味着人才跳槽频率下降,并且由于工作选择减少,要求更高工资和福利待遇的空间也相应缩减。

保持可持续性也是中国 CEO 的一项首要任务

在之前几次调查中可持续发展在全球范围内以及美国和欧盟排名都不是很靠前,2013 年在亚洲地区掉到前 5 名之外,但中国的情况不同。随着该地区经济增长放缓,亚洲其他国家的 CEO 似乎都把工作重点转向了影响经济增长的更加眼下的工作,但在中国可持续发展继续保持排名第三位的最大挑战,凸显了企业致力于执行“十二五”规划宣布的政府积极推进可持续发展战略的政策。积极而可见地对中国可持续发展战略做出贡献,也越来越成为在华经营跨国公司日益重要的价值主张的一部分。

随着公众对于生活质量和环境问题的态度发生转变,消费者口味的变化也明显得到肯认。发展可持续产品和服务成为中国 CEO 应对可持续挑战的首要战略。平衡短期运营目标与长期战略投资需要是中国 CEO 的一项明显关切,他们认为需要平衡短期业绩与长期战略规划,后者可能要求对企业模式、流程、产品及市场作出改变。他们把与利益相关方接触以管理短期业绩压力和长期可持续目标作为第 2 位最受欢迎的可持续挑战应对战略。

此外,在中国发生几起备受关注的涉及分包生产商的事件之后,中国及其他地区的 CEO 们更加关注该等事件可能会给公司造成的商业和声誉损害。“鼓励供应商和业务伙伴提高可持续发展的绩效”成为中国 CEO 排名第 3 位的战略。奇怪的是,尽管美国媒体深度报道了涉及亚洲供应商和美国公司的此类事件,但它在美国策略清单上却排名最后一位。

技术还是魔法石吗?

相对全球其他地方,中国 CEO 更加倾向于选择通过技术解决各种挑战。他们以投资于新技术作为应对运营卓越挑战的首选策略。但是该策略在欧洲和美国分别排名第 8 位和第 9 位,这两个地区的 CEO 更加重视以降低成本作为改进运营的途径。反过来,成本策略在中国却只排在 12 位——这种优先度的互换反映了不同地域商业现实的显著不同。

(有趣的是,印度 CEO 以专注于降低基线成本作为首选策略,这反映了印度人才市场吃紧开始造成工资上涨压力,特别是在技术和商业流程外包行业。此外,劳动力产品的结构刚性和资本市场也给印度企业造成很大成本压力。)

在应对其他挑战方面,同样能看到中国 CEO 对技术的强调。例如他们以技术作为提升创新水平的首要策略,并且他们是以培育可持续技术的研发作为应对可持续挑战 5 大战略之一的唯一受访群体。

从宏观经济角度看,中国 CEO 强调技术不无道理。在整个亚洲地区,在维持目前的高回报率和加速追赶成熟经济的劳动生产率等方面,技术进步具有至关重要的作用。她还能帮助新兴经济体提升自己在价值链上的地位。而在较为成熟的经济体,有迹象表明技术对于经济增长率和劳动生产率的贡献已经达到最大值,而无形资产(如人力资本和培训与开发)正在成为推动未来经济增长的更加重要的力量。教育、研发及其他无形资产方面的投资在总支出中的份额越来越大,但他的回报周期更长。

几个反常点 最后,在 2013 年调查中还透露出以下几个有趣的现象

尽管有迹象表明去年9 月几起攻击美国银行的轰动一时的事件引起了某些 CEO 的注意,但与去年调查结果类似,世界范围内仍然很少有 CEO 对网络安全问题给予足够重视。不过,“增加网络安全投入”在美国上升为排名第 8 位的风险控制策略,一年前排名第 12 位。在中国,2012 年同样未进入榜单,但今年成为 18 个策略中的第 15 位。

2012 年世界大型企业研究会发布过一份关于知识产权保护的报告显示,当时有大约三分之二受访高管认为窃取商业秘密是在新兴市场经营所要面临的一项普遍风险。但 2013 年,CEO 挑战调查的受访者对于它对创新的潜在威胁似乎并没有表示出过度的担心。作为创新策略的一种,增强知识产权和专利保护在任何地区的排名都不超过第 11 位。在中国排名第 12 位。

提高资本公积金去年是在全球和欧洲地区排名第二位、亚洲排名第一位的应对政治/经济风险的策略。有趣的是,今年这一策略让位给了对于管理货币风险的关切,在欧洲(第一位)、亚洲(第 4 位)和美国(第 5 位)均成为前五大策略之一。提高资本公积金对中国 CEO 而言仍然是一项至关重要的战略,排名第二位,而管理货币风险排名第七位。

中国与周边国家的比较

人力资本、创新和运营卓越是整个亚洲地区 CEO 共同面临的挑战。但是通过分析亚太地区 7 个国家和印度的前 5 大挑战可以发现,他们的优先课题互不相同,反映了各个国家具体商业环境的差异。

有趣的是,中国 CEO 把政府监管排名第 7 位,这是该地区所有国家中最低的本项排名,尽管传统上认为与中国官僚体制打交道是一道障碍。(但对本土企业而言似乎并非如此。)香港地区给予该项的排名很高,为第4 位。

舞会开始退场了吗?

中国人力资源行业日益担心经济放缓情况下,员工期望值与企业现实之间将出现差距:几十年间该中国持续高速增长,但现在随着经济增长速度预计放缓,晋升机会和空间减少,将导致现实与年轻一代雇员的期望值之间出现差距,这一代年轻人经历了持续的经济繁荣。虽然舞会尚未结束,但有的人可能已经开始退场。对于这一代雇员而言,过去工资从来都是只涨不降,并且涨幅往往超过企业的总体绩效水平。因此已经开始有人提出,如果经济增长放缓工资上涨速度是否也应该放缓。但是由于人才争夺战正进行得如火如荼,很难想象哪一家公司愿意带头违背年轻一代雇员的愿望:让工资与企业表现直接挂钩。

作者简介

戴维·霍夫曼是位于北京的世界大型企业研究会中国中心副总裁兼管理理事,在加入世界大型企业研究会之前,Hoffman 领导普华永道会计师事务所技术、信息通讯和娱乐咨询部门 20 年。

查尔斯·米切尔是世界大型企业研究会知识内容及研究质量全球理事。他常驻香港,曾担任合众国际社 UPI 和《底特律自由报》驻南非约翰内斯堡、肯尼亚内罗毕、莫斯科和华盛顿记者 20 年。

每个职业经理人都是孤独的

做了 12 年的汽车销售,姚亚辉热爱这个行业,聊起汽车来,他头头是道。从 2000 年的一个业务员,到 2003 年自己跑到北京去“淘车”回银川卖,他看到了这个产业最初的繁荣,经历了中国汽车产业长达 10 年的“井喷”,同时也经历了去年到今年的低谷。如今的姚亚辉早已完成了自己人生的蜕变,从销售变成了职业经理人。

老板面前不断变换角色

我是职业经理人,老板将这么大一个别克 4S 店交给我打理,我就要对投资人负责。

今年一季度,厂家给我们定的销售额是 123 台,我知道这是不可能完成的任务,可是,当时我对谁都没说。这不是蒙上骗下,如果我告诉投资人,这个任务无法完成,投资人要我干嘛?如果我对销售顾问说无法完成,他们会泄气,也许一台也卖不出去。

最后到季度结束时,卖了 91 台,任务还是没有完成。这个时候就要想办法补救。我专门飞到上海,找到厂家的经理,希望对方能调整任务量。全国各地的销售经理都在,厂家经理用红酒杯倒了一杯白酒,有半斤左右,说只要我一口喝完,就调整任务。我干了,挽回了公司 136 万元的损失。

我是老板手下的打工仔,只不过级别高一点,但实际上比员工早到,比员工晚回。首先是对投资人负责,帮老板赚钱;其次要为团队牟利,获得他们的理解,让他们有更高的提成。一面是老板要求更高的销量、更高的价格,另一面我要考虑库存、提成额度,还有客户的需求,在每台车上都要实现利益最大化:客户用满意的价格买了车,老板赚了钱,销售顾问拿了提成。让三方都满意,所有的压力都集中在我的身上。

一个爱琢磨人的领导者

作为一个领导者,不能把精力分散。我一直坚信一句话:用合适的人做合适的事。对于下面的员工,我会观察他们的言谈举止。在公司里是不许用电脑干别的事情的。有些时候,我从办公室出来,许多员工看到我就忙着关网页,从他们的动作我就知道他们在做与工作无关的事,但是我不能说破,开玩笑地把这个事情带过,员工也能认识到自己的错误。一个领导人不事无巨细、亲力亲为,他就很难把员工笼络在身边。

对老板来说,他会要求你控制资金、节省成本。怎么能把花钱的项目变成盈利点,就需要职业经理人详细分析项目计划。比如,我办公室里摆了 4 盆花,也许老板会要求你精简到两盆。可是这样就会影响到整体环境的美观,那么我要对投资人解释,这样做是为了环境更好,让来买车的客户能够有更轻松愉悦的环境,从而带来更多的销量。这样老板理解了,他就会批准花这个钱。

职业经理人就是这样孤独,不能对老板讲,不能对员工讲,更不能对家人讲。很多时候,我们一些 4S 店的总经理会聚在一起,大家都是一样有口难言,只有彼此才是可以真心倾诉的对象。

(黄超)

宁波职业经理人已超 10 万人 幸福感指数普遍不高

日前,宁波市职业经理人协会发布《2013 宁波职业经理人发展白皮书》显示,近年来,宁波民营企业的管理方式正发生较大改变,职业经理人数量与日俱增。

宁波市市职业经理人协会提供的资料显示,当前,宁波在职的职业经理人已超过 10 万人。而在 2009 年,这一数字只有 5 万人左右。在这些职业经理人中,在企业担任高层正职的占比达到 48.28%,担任高层副职的占比逾 20%。调查数据统计分析显示,有近八成职业经理人表示经常参与企业重大决策;21%职业经理人表示偶尔参加企业决策,两者相加,占比超过 96%。

据记者了解,一度跻身中国企业 500 强的宁波某集团企业本属典型的家族企业。但随着企业规模的壮大,企业引进了一大批职业经理人,企业也从家族化管理上升到了现代企业管理。目前,除了董事长外,这家企业已没有一个家族成员。另有一家灯具企业,其董事长也已将管理大权交给了几位职业经理人,由其各管一摊。

尽管近年来,宁波市职业经理人队伍扩容较快,但未来仍存在很大缺口。据有关部门预测,未来几年,宁波急需 2 万名中高级职业经理人,到 2020 年,全市企业经营管理人才要达到 40 万人,其中,高级经营管理人将达到 5 万人。

据《白皮书》调查显示,宁波职业经理人学历高、从业经验丰富,薪酬满意度总体较高,但目前来说,队伍并不稳定。

估算显示,宁波总经理年收入在 16 万元至 30 万元者有近四成;31 万元至 50 万元的约有三成半;50 万元以上的有近二成。但其中,宁波本地人和外地“空降兵”比例各占一半。

不过,调查同时显示,当前,宁波市职业经理人幸福感只有中等水平,与其相对较高的经济地位不太相称。据悉,根据“幸福感等级量表”,将人们的幸福感从低到高划分为 10 个等级,分别用 1–10 数字表示,数字越大,幸福感水平越高,参加调查的职业经理人选择幸福感等级的平均值仅有 4.99。其中,影响其幸福感的因素包括内心不和谐度、使用消极应对方式等。

(崔凌琳 洪丹峰)