

booz&co.

如何成为 受人尊重的公司



作为全球顶尖的管理咨询公司，博斯公司（Booz & Company）为世界领先的企业、政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文•博斯（Edwin Booz）先生在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》（*strategy+business*），请浏览www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。

作者简介

谢祖焯博士（Edward Tse）是博斯公司大中华区总裁。他已有20多年从事管理咨询和公司高层管理的经验。曾在上世纪九十年代早期于上海组建并管理中国首家获得官方批准的国际管理咨询公司驻华办事处，并被公认为是中国最富经验的管理咨询专家之一。他曾为数百家跨国公司和在中国本土企业提供过发展战略、组织、企业转型、并购与联盟等方面的咨询服务。他的行业经验涵盖各个领域。他还为世界银行、亚洲开发银行等国际金融机构以及中国政府提供过有关政策、国有企业改革和竞争力等方面的咨询服务。谢博士的联系方式：edward.tse@booz.com。

柯安德先生（Andrew Caine）是博斯公司大中华区金融业务负责人，曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。柯安德先生的联系方式：andrew.caine@booz.com。

如何成为 受人尊重的公司

中国企业在发展的道路上，经常都想要做大做强，这些企业的领导者或者他们的上级普遍认为做大就能做强，从而，企业就能走上成功之路。我们认为，这样的看法有些肤浅，企业在建立规模和定位优势的同时亦需要建立软实力。

软实力的建立可以来自于不同方面和方法。我们于2007年5月发表于哈佛《商业评论》的《软实力：中国企业的下一个硬仗》里已经详细描述了这些方法。成功建立软实力的企业最终会成为受人尊重的公司，我们认为中国企业在发展的道路上，不要只是想成为硬实力强的企业，必须同时要成为在国内外都能受人尊重的企业。

受人尊重的公司能吸引人才，客户，商机，并且拥有可以改变和影响其运营环境的回旋余地。那么怎样才能成为世界上最受人尊重的公司呢？经过多年对全球企业的跟踪调查，我们发现，那些受人尊重的公司并不是靠财务实力、结构定位、企业规模等这些硬实力来赢得尊重的，而是依靠诸如社会责任感、创新能力等软实力。成为受人尊重的公司能够加强企业的领先地位，进而建立良性循环，而这，正是软实力的本质含义。三星（Samsung），通用电气（GE），丰田（Toyota）以及苹果（Apple）公司等，都在此方面作出了很好的榜样。每家企业都需要培养自己独特的优势组合。仅仅模仿他人是不能奏效的。

首先要做到的是目标明确。这样有助于让战略选择和行动举措更清晰。事实上，要解决的关键问题很简单：企业要得到谁的尊重？要凭借什么来受到尊重？

赢得谁的尊重

很多个人和机构对企业的印象来自于与其的直接接触。他们包括：客户，雇员，股东，竞争对手，监管机构，国内外的政府组织以及非政府组织和利益团体。获得各方的尊重是企业的目标，并且获得某些利益相关方的尊重将会加强来自其他相关方的尊重，比如那些吸引客户的良好业绩和特点同样可以吸引员工。

然而，企业会面对来自不同利益相关方的不同期望以及内部资源的限制，因此设置“获得尊重”的优先顺序是比较实际的做法：即赢得一方的尊重将如何强化企业在其他方心中的地位？某些利益相关者（比如某些监管者或股东）对企业的看法就特别有影响力。不同细分市场的客户可能会关注企业的不同层面，一些客户会关注企业是否注重合乎道德规范的投资行为以及是否承担社会责任，另一些客户则最在意是否能在最近的分公司获得面对面的客户服务。同样的，有些员工最看重个人能否获得快速发展，而其他员工则更加注重工作的灵活性。

凭借什么赢得尊重

那些受人尊重的公司的成功建立在如何取得独特的成绩以及如何对想要获得尊重的对象施加影响之上。他们赢得尊重的原因多种多样，并且不易被其

他企业复制。人们对通用电气的尊重来自于其管理流程，包括六西格玛，首席执行官的职位交替流程——从杰克·韦尔奇（Jack Welch）到杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）；苹果很大程度上则是因为其产品有机的融合了流畅的设计和简便的功能（特别是用户界面的创新）而受人追捧。

在决定希望在哪方面得到尊重时，可以参考其他企业的经验，以及其它企业如何根据商业和社会环境的改变进行方向调整。根据我们为全球大企业提供咨询服务的经验，我们发现了企业赢得尊重的四个主要方面。实际上，许多全球领先企业的战略都有这四个方面的因素，他们不会做出非此即彼的选择。相反，他们的战略融合了四个方面的要素，并突出各自鲜明特点。

首先是管理手段和领导力的创新。尤为突出的例子是通用电气和丰田。宝洁（P&G）和花旗（Citigroup）在业界被视为“人才工厂”，企业的声誉吸引了最优秀人才，企业充分利用这些人才并且为那些寻求新机会的离职员工建立“校友”人脉网络。目前，受中国和其他新兴市场持续增长的推动，对人才的需求不断增加。中国企业应该抓住机遇以确定如何成为人才培养和领导力创新方面的领头羊。

其次是消费者关系和消费者信任。有的优秀企业已与客户之间建立信任，他们在业内成为众所周知的消费者利益的拥护者，提供物有所值的产品或者高品质服务。比如，以平价推出知名设计师设计商品的美国高级折扣零售店塔吉

特百货（Target）以及商品定价透明和服务迅速的亚马逊（Amazon.com）。在金融服务业，网上银行Egg（由英国保诚创建，现在为花旗集团所拥有）已经增加了产品价格的透明度并且有别于传统银行而将自身定位为客户利益的拥护者。随着博客和社交网站（如Facebook）的兴起，通过客户关系赢取客户尊敬的方式也在发生变化。互联网企业逐渐将自身定位为社交网站，帮助网民在社区彼此联络。中国企业此时应当把握时机，进一步巩固目前的客户关系，清晰地表达向客户承诺的意愿，成功的核心是员工应该如何处理棘手问题。例如，由于出发点不同，注重短期收益或注重建立企业信誉可能会导致截然不同的解决方案。这就需要方案选择时的明确性、员工培训的系统性以及绩效目标和服务流程的落实。

第三个方面是业务和技术的创新。如能独辟蹊径，将创新转变成现实是建立声誉的有效途径。消费品公司，如吉列（Gillette）和其母公司宝洁，通过不断创新以及为消费者着想来树立声誉。印度ICICI银行因其创新能力赢得了尊重，该行引领了印度的信用卡业务发展在并且将消费信贷推广至印度的普通消费者，目前力求制定可持续的农村银行成功战略，将其与城市地区业务进行互补。企业应该把握住机会，并确定业务的优先次序，从而成为某些产品的创新者，满足客户需求和财务目标。对中国企业来讲，目前可以把握的机会是根据客户的具体需求和行业制约因素以及自身实力，发展客户关系并提供产品服务。

第四个方面是负责任的企业公民。每个国家的社会，政治以及经济环境各不相同，对负责任的企业公民的要求也不尽相同。有些企业，例如雀巢（Nestle），汇丰银行（HSBC）和塔塔集团（Tata Group）的高层管理人员投入大量时间，精力以及资源来了解相关背景。他们通过协调企业目标和关键利益相关者（如监管机构，政府部门及非政府组织）的目标来决定采取什么措施。许多外资金融机构在中国，印度以及其他地方积极开展农村金融服务就是佐证。了解背景环境以及实施多样化的举措将发挥日益重要的作用。只要实施得当，这 will 比公共关系和慈善活动更加有效。比如，丰田最初以普瑞斯（Prius）进军混合动力汽车市场，此举不仅开创了一条盈利颇丰的生产线，而且大幅提升了丰田在消费者心中的品牌地位。通用电气则利用“绿色创想”计划来把握环保方面的新商机，并通过提升生产流程中的环境效益来提高生产力。

总而言之，和拓展各项业务财务业绩的机会多种多样类似，企业也有很多举措能够赢得尊重。

企业在这个阶段的规划过程中，思考和回答以下一系列问题不无裨益：

- 我们希望在哪些方面能够得到尊重？
- 我们需要做什么与众不同的事情以赢得这种尊重呢？尤其是如何设置业务优先次序，进行完整的财务评估，从而决定该如何进行调整？

- 在利益相关团体中，哪些最为关键？我们最希望赢得谁的尊重？他们最关注什么？我们需要如何赢得他们的尊重？两者间是否存在差距？
- 我们如何保证从获得尊重中得到最大的价值？

把“获得尊重”融入业务之中

俗语说，“没有规矩，不成方圆”。财务指标就其性质而言比较容易转化为可量化的指标，便于责任人执行。而“获得尊重”则较为抽象，难以量化执行。员工的注意力很容易转向执行其他一些既定目标。这就是为什么将“获得尊重”的目标与日常业务所传达的价值观紧密联系在一起至关重要，因为它将成为企业的行动纲领。

在“获得尊重”方面，不是所有的业务单元都需要发挥同样的作用。举例来说，管理手段创新可以着重于客户分析，如美国第一资本金融公司（Capital One）；或者着重于后台办公室运营，例如约翰·里德（John Reed）任期内的花旗集团。从公司全局考虑，所进行的投资相对于“获得尊重”的结果，就显得微不足道了。比如，相对于汇丰全球业务来说，其在中国开展的农村金融业务只是很小的一部分。虽然汇丰能否取得中国农村金融业务的全面成功还不确定，但是一旦成功，将能够使得中国、其他新兴市场和发达市场认可其管理手段创新的成功以及其作为企业公民推进农村市场的贡献。毫无疑问，这是汇丰银行设定的除了财务业绩以外的目标。

每个事业部门为企业赢得尊重的各自职责一旦确定，将企业“获得尊重”纳入业务操作有两种途径。首先是有选择性地跟踪和评估一些定量措施的实施情况。举例来说，可以每季度或者每年进行顾客和雇员调查，询问他们是如何看待公司的，或者通过大量正面媒体报道和分析报告等来反映。每项措施都有它的局限性，但这有助于了解人们如何看待公司。其次是要确保在运营绩效评估例会上追踪“获得尊重”的进展（也许这是更重要的一个方面）：“没有规矩，不成方圆”。通过明确“获得尊重”的重要性和敦促管理层积极落实，“获得尊重”将融入到企业的文化与价值观中。

因此，在此阶段的规划过程也会涉及若干问题：

- 哪些举措投资小但对于“获得尊重”的收益大？我们应该如何加以管理？
- 我们需要如何调整以建立企业适当的价值观和文化？
- 在每个业务领域，有哪些举措（2-3项）将有助于了解企业是如何获得尊重的？适当的目标是什么？
- 需要如何调整业绩评估的方法和指标，从而追踪企业是如何获得尊重以及需要采用哪些措施可以改善业绩？

促进各方对企业的尊重

企业能否获得尊重并不仅仅是一项简单的公关工作，但主动而细致的战略沟通计划会使得利益相关者能够尽快地了解企业的业绩。在你的企业需要赢

得尊重的利益相关者中，有多少已经完全了解企业迄今为止所取得的成绩呢？

全球许多最受尊重的公司善于向特定的利益相关者传达信息以促使他们对其产生尊重。比如我们通过商学院案例分析、会议陈述和新闻报道了解到了韦尔奇独特的管理风格或者丰田的质量流程。还包括某些银行会发放不以牟利为目的、有针对性的小额投资，例如花旗集团资助非政府组织从事小额贷款等。

对此，企业在规划过程中需要考虑另外三个问题：

- 迄今为止我们最显著的成绩是什么？这些成绩与哪些利益相关者最相关？
- 我们如何能够更好地传达这些成绩？
- 未来三年以后，我们如何能更好地沟通并且为未来的沟通奠定基础？

使“获得尊重”可持续

每年“最受尊重公司”的头衔似乎总在不同公司之间过于频繁地转换。例如英国石油（BP）公司是提出绿色能源的先行者。在布朗勋爵（Lord Browne）任职CEO期间，其管理团队和管理流程获得广泛的尊重。然而，BP在美国发生的接二连三的安全事故使其声誉随即遭受玷污。事实上，直到不久以前，雷曼兄弟（Lehman）和瑞银（UBS）因其投资银行业务至少在表面上还倍受尊重。

那么，企业能否避免声誉扫地呢？如果可以，又该如何避免呢？对于成熟企业来说，重要

的是，企业应当决定其业务组合中能够承担多大程度的风险。BP就是因为过度削减成本及其由上而下推行政策的方式最终导致维修支出削减使安全水准大打折扣。同样，许多投资银行的业务组合中自营买卖风险过大，他们选取了风险性较高的途径来获得商业成功。而侧重于其他领域的银行，如美国银行（Bank of America）和渣打银行（Standard Chartered Bank）则巩固了他们在业界的地位。

而且，商业社会始终存在着风险和变化。那些曾经倍受尊重的企业往往因为脱离了客户的基本需求或者无视新的竞争对手而最终声誉扫地。要想防止突发事件并确保继续取得成功其实没有万灵药。然而，我们认为在企业规划和日常业务中使“企业监管”制度化至少可以提供一些保证。各级企业主管必须不断提高警惕，及时发现客户和竞争对手的动向并关注业务大环境是如何不断变化的。领先的私募股权公司Apax的创始人罗纳德科恩爵士（Sir Ronald Cohen）称之为“注意球如何反弹”。简单地说，要关注未来行动的后续影响而不仅是直接影响。这需要企业拥有开放和自我挑战的心态。而日常运营压力有可能迫使企业无法保持这种心态。值得鼓励的是企业想方设法聘请最有经验的管理人员以及感觉敏锐的前线人员，他们可以从不同角度思考未来企业应该如何发展，企业的挑战和机会是什么。我们还应当与客户合作制定未来的各种替代方案以及进行与各类商业对手的竞争预演。

因此，企业在规划过程中需要考虑的最后几个问题：

- 什么样的风险组合是企业能够接受的？什么会对企业的声誉造成最大的损害以及企业如何减轻？
- 企业的“企业监管流程”是什么？应该如何保持员工头脑清醒？如何使他们能从所有的利益相关者中察觉出企业面临的威胁和业绩下滑的风险？

企业要想赢得尊重，不是一朝一夕就能实现的。唯有对自身进行审视并制定一个合理的“获得尊重”的规划，方能达成目标。中国企业于这个问题上还是处于较初级的阶段，对问题的理解和如何能做到受人尊重还需做出较深层次的思考，并采取行动。但我们深信中国企业要在国际舞台上脱颖而出，将自己建立成为受人尊重的企业是必经之路。

博斯公司全球办事处

亚洲

北京
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

澳大利亚、新西兰及 东南亚

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗