

The  
Economist

Intelligence  
Unit

由经济学人智库撰写的报告

# 组织生存力 打造持久企业



委托方：

bsi.

# 目录

摘要	2
引言	4
关于本研究	5
1. 有关组织生存力的观点	6
案例分析：Fiskars 366 年来如何保持生存力	9
2. 组织生存力的优势与挑战	10
案例分析：“one Sasol” 生存力的观点	13
3. 成为有生存力的组织	14
结论	16
附录	18

## 摘要

《组织生存力：打造持久企业》是由BSI 英国标准协会联合国际知名机构经济学人智库 (The Economist Intelligence Unit) 共同撰写的一份报告。报告重点介绍了构建有生存力公司的流程——能够有效应对短期的挫折并适应环的长期转变。正如普华永道 (PricewaterhouseCoopers) 总监兼组织生存力主管 Fiorella Iannuzzelli 所言：“所谓生存力就是对变化做到未雨绸缪，这样才能求得生存和发展。”

本调查以采集自跨国企业高管的样本为依据，就以下几方面进行了评估：将生存力文化融入企业的进程；他们所感受到的组织生存力所带来的益处；所面临的障碍以及对他们而言还要做哪些工作来确保其公司变得更具生存力。主要的研究结果包括：

- **企业经理和高管都赞同组织生存力至关重要，但是只有很少一部分企业在这个方向上有所动作。** 88% 的被调查者认为，生存力对其企业而言是优先要务之一，80% 的被调查者认为生存力对于组织长期发展不可或缺。此外，61% 的受访者表示，生存力是竞争优势之源。

然而，仅有 29% 的被调查者认为，生存力“完全融入其组织并且成为清晰的成功因素”，只有 44% 的被调查者预计三年后生存力将完全植入企业。这些结果表明，愿望和结果之间是存在差距的。

- **企业相信它们有能力实施具体的生存力促进实践，不过，它们对实现全面生存力的信心可能被夸大。** 例如，在拥有训练有素和具备适当技能的员工这一重要问题上，75% 的被调查者认为，他们对于其企业将在三年后做好准备表示满意。然而，如上所述，仅有不到三分之一的被调查者表示生存力总体上完全融入其组织，这表明，侧重于孤立的措施和在企业完全植入生存力文化之间是存在差距的。

- **出色的人员和卓越的服务是实现组织生存力的关键所在——无论是现在还是未来。** 理解客户需求、聘用训练有素的员工以及拥有充满活力的领导是确保生存力的三大必要条件。

- **缺乏知识和技能、领导层对生存力不够重视以及需要重点关注眼前的财务问题是实施生存力举措的最大障碍。** 正因为存在这些障碍，高级经理们无法专注于可能影响其生存力战略的内、外部趋势。

● **经济不确定性、极具威胁的竞争对手以及企业商誉损害被认为是驱使企业必须更具生存力的主要业务风险。**

来自公司数据安全的威胁在被调查者确定的风险名单中位列第四 —— 这表明，企业领导者将组织生存力视为对其公司战略的支撑而非运营目标。



# 引言

如今，因错误的决策和糟糕的领导力而导致世界级品牌受损的“警世故事”屡见不鲜。仅在 2015 年，大众 (Volkswagen) 就因尾气排放舞弊丑闻而使企业声誉严重受损；东芝 (Toshiba) 虚报超过 1500 亿日元（约 12 亿美元）利润，导致 CEO 因这一丑闻而辞职；巴西国家石油公司 (Petrobras) 因腐败和洗钱丑闻而遭受数十亿美元的损失。这些事件表明，即使强大的组织也有可能遭受巨变——而并非仅仅是因为丑闻。不断变化的市场需求，全球化的竞争对手以及重大的政治或经济变化都可能扰乱甚至颠覆毫无准备的成熟品牌。

为承受这种震动而做好准备，甚至通过预测未来变化而中获益是一个新兴的概念——组织生存力。从广义角度理解，生存力是一种“持久力”——是应对危机的能力，同时也是以最大限度减少遭受干扰（无论是内部还是外部原因所致）的可能性的方式来构建和运营公司的能力。实际上，这意味着提升组织跟踪和应对风险、适应市场变化以及防范将危及企业商誉的行为的能力。

从运营角度看，构建生存力需要强大的领导力、包容性的企业文化以及灵活的实践——所有这一切有助于防范风险，并在当问题发生时能够采取相应对策。

根据经济学人智库对全球 411 位企业高管所进行的最新调查表明，企业很清楚组织生存力的重要性。调查显示，高管对于其组织将关键韧性融入日常运营以促进实践的能力充满信心并且都了解使组织变得有生存力所带来的益处。不过，调查同时表明，只有约三分之一的被调查者目前认为生存力已“已融入组织并且成为成功/业绩提升的清晰的差异化因素”。展望未来，不到一半的被调查者预计将在三年后实现这一目标。

本研究探讨了企业在促进实现生存力时意图和行动之间的差距。同时，还介绍了一个示例，详解企业高管如何理解生存力，施行的促进措施并为其确定优先级，打造和维持生存力文化，以及促进生存力应采取的最佳实践。

## 关于本研究

本研究以针对 411 位企业高管的调查为基础，其中 61% 为部门主管、高级副总裁或 CEO。20% 的被调查者代表了拥有 100 多年历史的公司，16% 的人供职于成立不超过 10 年的公司。半数企业的年收入超过 5 亿美元，10% 的企业年收入达 100 亿美元甚至更高。被调查对象主要来自于欧洲 (29%)、北美 (30%) 和亚太 (30%)。

作为对研究结果的补充，经济学人智库对全球九位企业领导者和行业专家进行了深度专访。我们要感谢所有接受调查的受访者以及下列高管（按字母顺序列出），感谢他们抽出宝贵的时间参与调查并分享其真知灼见：

- Paul Brock, CEO, Kiwi bank, 新西兰
- Cezar Busatto, 首席生存力官, Porto Alegre, 巴西
- Sebastien Eckersley-Maslin, CEO, BlueChilli, 澳大利亚悉尼

- Fay Hoosain, 高级副总裁（代行总裁职务）兼 CEO, Sasol, 南非约翰内斯堡
- Fiorella Iannuzzelli, 总监兼组织生存力主管, 普华永道, 纽约
- Teemu Kangas-Kärki, COO/CFO, Fiskars, 芬兰赫尔辛基
- D Christopher Kayes, 管理学教授, 乔治华盛顿大学商学院, 华盛顿特区
- Michael vom Sondern, 创始人兼首席销售官, minubo, 德国汉堡
- Elizabeth Yee, 副总裁, 战略合作伙伴关系与解决方案, 100 Resilient Cities, 洛克菲勒基金会 (Rockefeller Foundation) 首创, 纽约

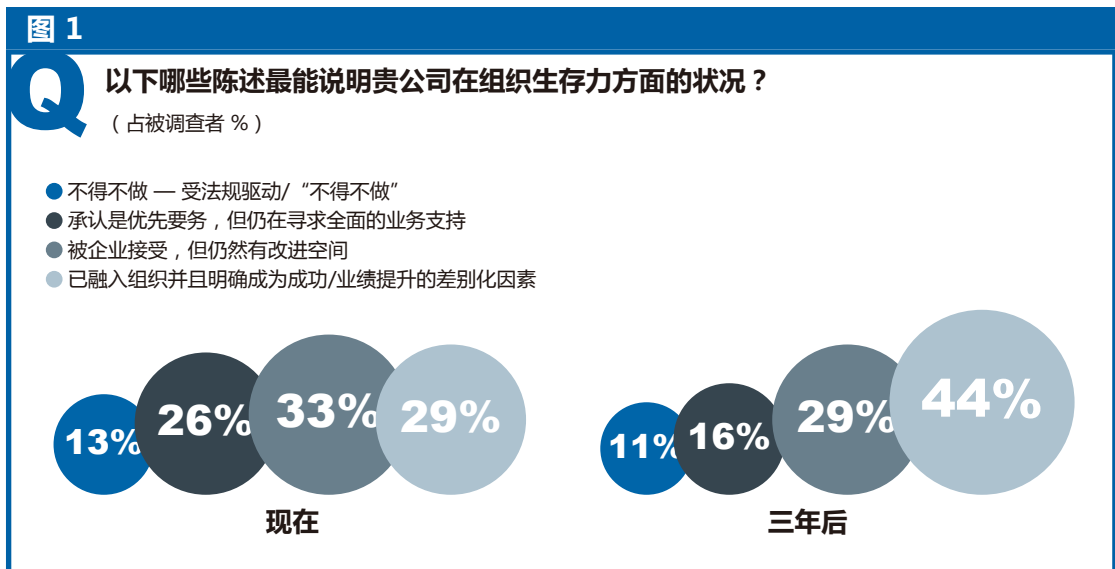
本报告由 Sarah Fister Gale 撰写, Victoria Tuomisto 编辑, 经济学人智库对本报告的内容承担唯一责任。

# 1 有关组织生存力的观点

针对本报告接受采访的专家一致认为，能够适应不断变化的市场趋势是企业长期成功的关键所在。在经济学家智库 (EIU) 针对本报告所进行的调查中，88% 的被调查者称，组织生存力是其企业的优先要务之一。不过，仅有 29% 的被调查者表示，生存力实践已经完全融入其组织并为提升其企业的业绩贡献显著 (参见图 1)。44% 的被调查者预计，将用三年时间在其企业全面部署以生存力为导向的实践和流程。这意味着，考虑实现这一目标的企业数量是自信有能力在三年时间做到这一点的企业数量的两倍。

预期与结果之间的差距表明，在通往生存力的道路上，企业仍然面临着一系列挑战和障碍。

由于在被调查的企业中仅有很少一部分 (29%) 完全实现了生存力目标，因此，对于生存力，在企业内部存在不一致的理解——约三分之二 (67%) 的被调查者表示，在其公司内部对生存力理解不一致。而生存力文化的融入需要整个企业的一致努力以及对其要求的透彻理解，因此，对生存力缺乏一致理解的影响是显著的。



欧洲企业目前部署组织生存力流程的可能性最低（19%相对于整体29%），尽管它们预计三年后将成为这一领域的领导者，近半数该地区的被调查者预计将在企业植入这些流程。这种预期转变可能是对欧洲经济威胁的积极响应。经济危机影响了企业进行流程改进的能力，同时又促使企业将这一目标作为优先推进事项。

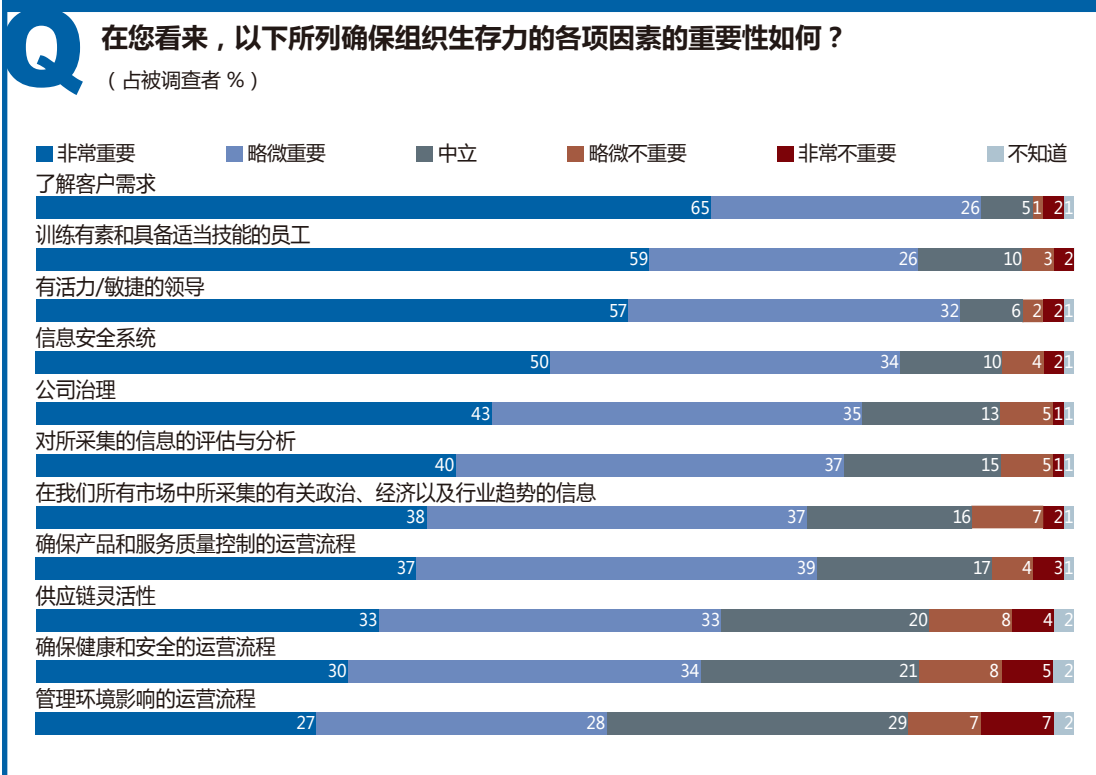
这些企业的领导者认为生存力是企业“长寿”的基础。总部位于赫尔辛基的全球知名园艺、家居和户外产品制造商 Fiskars 的 CEO 和 CFO Teemu Kangas-Kärki 指出：“这很大程度上关于了解你何时需要勇气来选择继续所走的道路，或者转变方向来创造崭新的未来。” Fiskars 创立于 1649 年，是芬兰历史最悠久的公司，也是全球最“老”的公司之一。“我们将近4个世纪的运营的事实是我们的企业具有的生存力的最好佐证。” Kangas-Kärki 如是说。

不过，尽管大部分的公司都不具备如此长的经营历史，多数被调查的高管对 Kangas-Kärki 先生的观点均表示赞同。当被问及生存力的价值时，五分之四的被调查者均强烈或一定程度上赞同生存力是企业长期发展的必要条件，超过半数的被调查者认为，在生存力方面的投资与企业的长期财务业绩有着非常强的关联性。无论所处区域、企业规模和被调查者职务如何，这些数字均为真实有效的。

对于实现生存力所涉及的最重要因素这一问题，在被调查者中也意见极为一致。当被问及这些因素时，被调查者往往注重企业的人员因素，尤其是有技能的员工的重要性、有活力的领导者以及了解核心客户需求的能力（参见图 2）

确保产品质量、保护员工健康与安全以及管理环境影响也是实现组织生存力的重要要素。超过半数的被调查者表示这些因素对于确保组织生存力略微重要或非常重要。

图 2





## 随市场而动

适应不断变化的客户需求的能力是生存力的一个关键要素。普华永道 (PwC) 所进行的《2015 年年度全球 CEO 调查》显示，61% 的 CEO 预计客户不断变化的行为将改变其所处行业。<sup>1</sup> 根据新西兰 Kiwi bank 的 CEO Paul Brock 的观点，密切留意并适应消费者品味的变化将有助于构建更具生存力的企业。例如，该银行目前推行了 Home Hunter，这款移动应用程序，可以让客户获得家庭贷款预审批，然后帮助客户寻找相应的在售房屋。Brock 先生指出：“该应用程序现在约占预审批业务的 15%，这是满足客户需求使我们更具生存力的一个很好示例，将使我们在未来更能与时俱进。”

满足不断变化的客户需求是针对本报告所采访的专家频繁提及的一个主题。总部位于德国汉堡的基于云端的电子商务公司 minubo 的创始人兼首席销售官 Michael vom Sondern 解释道：“随着客户需求的不断变化，你必须愿意做出相应的改变。” 他的开发团队最近构建了一个新的分析信息显示板，可以将主要的分析结果发送给客户。这是一款创新工具，不过，客户不愿意接受一个与现有系统完全不同的系统。Mr vom Sondern 坦言：“我们将他们从其‘舒适区’推出去太远了。” 为了应对上述问题，团队迅速重新构建该工具，使其更为客户所熟悉且更具用户友好性。“由于能够更快速地适应客户需求，使我们的企业更具灵活性。” 他补充道。

巴西 Porto Alegre 的首席生存力官 (Chief Resilience Officer) Cezar Busatto 对适应能力和反馈响应的重要性有类似看法。尽管他是一位城市领导者，他坦言城市和组织在生存力方面面临许多相同挑战—— 并可以采取类似的战略来实现这些目标。

作为首席生存力官，他采取的一个关键举措是让市民参与到预算决策流程。他说：“我们邀请来自 17 个地区的市民就公共预算用途提出建议。这一权力下放举措提供了许多优势，由于层级较少，因此有更大的自由度共享理念和产生创新解决方案。”

这种协作方法在组织中同样适用，领导开始对创新理念给予奖励，创建跨部门和业务的团队。“这些理念对任何类型的组织都同样适用” Busatto 先生如是说。

生存力的一个重要要素是持续跟踪外部趋势。58% 声称已将生存力完全融入其企业的被调查者表示，对政治、经济和行业趋势信息的采集对于保持生存力至关重要，这与对组织生存力兴趣最低的 16% 的被调查者形成了鲜明对比。这是理所当然的：一个企业能够对环境中的变化加以适应，它必须了解变化是什么，了解的越早，越能更好地适应。

不过，即使最成熟的组织在实时生存力促进措施的道路上也可能会遇到挑战。根据我们的调查，缺乏领导重视、技能以及相关知识是使企业更具生存力所面临的障碍。这表明，尽管组织生存力被视为势在必行，但可能并未获得所需要的高管层面的承诺来将其落实。

## 案例分析：Fiskars 366 年来如何保持生存力

增强在市场风险和变化中发现机遇的能力是生存力的主要优势之一。芬兰园艺、家居和室外产品制造商 Fiskars 的 COO/CFO Teemu Kangas-Kärki 认为，这不只是一个您需要注意的“宇宙大爆炸”（Big Bang）问题。他指出：“我相信人们往往高估变化的短期影响，而低估其长期影响。”他坦言，Fiskars 之所以历久不衰，原因在于它愿意进行自身转型。在 2008 年，公司聘任了新的领导层，因为董事会需要一个全新的视角。“他们意识到，公司需要变化以满足不断变化的世界的要求。”Kangas-Kärki 如是说。

几个世纪以来，Fiskars 已经从一个本土铁具作坊发展成为一个业务遍及全球的综合消费品企业。近期的转型主要体现在一系列购并举措，包括 2007 年收购斯堪的纳维亚设计机构 Iittala，2013 年收购 Royal Copenhagen。2015 年，Fiskars 收购了 WWRD 集团公司，旗下知名品牌包括 Waterford 和 Wedgwood。这些收购帮助 Fiskars 在其所处行业保持了领先地位，Kangas-Kärki 先生指出：“在我们所处的行业，环境始终在不断变化，不过，当我们不间断地对市场风险进行评估并有针对性地了解这些风险可能对业务造成的长期影响时，就能最大限度规避风险。”



## 2

## 组织生存力的优势与挑战

风险管理被视为追求增强生存力战略的一大主因。2015年，这在历史上是第一次，《福布斯》接受调查的受访者表示如今他们面临的首要风险来自外部，即极具威胁的竞争对手以及宏观经济的不确定性（这两项占被调查者的59%）（参见图3）。商誉受损被认为是另一重大风险（占41%）——尽管组织都宣称对此采取了更多的控制。这些也是生存力能够帮助企业减少和管理的相同风险。

超过三分之二（68%）的被调查者（75%在欧洲）相信，投资于生存力措施的主要优势是确保企业的长期生命力。保护公司的商誉和提升竞争力也是被调查者提及的主要优势。

来自全球不同地区的高管对于生存力的价值以及生存力能够帮助克服的风险的观点各异。与其他地区的同行相比，亚洲公司往往更关注极具威胁的竞争对手与商誉风险，这表明，技术创新和品牌形象在这些国家/地区有更高的优先级。这种关注显然得到了回报，特别是在中国。

2015年，这在历史上是第一次，《福布斯》“全球企业2000强”名单中的前四席都被中国公司占据，<sup>2</sup>29家来自中国的公司入选波士顿咨询公司（BCG）“全球100挑战者”（100 Global Challengers）调查。<sup>3</sup> BCG将其所具有的这种优势地位归因于更加注重创新、客户需求以及全球拓展。

亚洲和北美的组织也更多认为，组织生存力措施有助于保护其商誉（分别占52%和61%）。一个丑闻即可让商誉受损的示例屡见不鲜。例如，德国汽车制造商大众（Volkswagen）的汽车尾气排放丑闻以及2015年7月爆出的日本跨国公司东芝（Toshiba）虚报超过1500亿日元（约12亿美元）利润的丑闻，该丑闻直接导致CEO田中久雄（Hisao Tanaka）辞职。<sup>4</sup>正如位于华盛顿特区的乔治华盛顿大学商学院的管理学教授D Christopher Kayes所言：“商誉风险可能使许多企业不堪一击。”欧洲的被调查者一般更担心政治不稳定性和内乱（占27%），这也许反映了最近在乌克兰发生的骚乱以及希腊和本地区其他一些国家持续不断的经济问题带来的影响。

无论所处地区如何，高管都强烈感受到，促进组织生存力文化是有效管理各类风险的最佳战略之一。

当企业领导者面临复杂挑战时这一点尤为重要，包括全球竞争对手、对数据安全的威胁以及跨国界的经济和政治动荡。根据 PwC 的 2015 CEO 调查，59% 的 CEO 认为，与三年前相比，如今的企业面临着更多威胁。

Kayes 教授表示：“在没有灾难发生时，对生存力的思考是具有生存力的组织的标志之一。不仅仅是被动地应对问题，而是要做到未雨绸缪。”为此，企业的领导者必须打造一种鼓励员工分享理念的文化。“必须自上而下地构建生存力，并将其灌输到整个组织。” Kayes 教授如是说。这包括对员工进行培训，让他们了解在监控风险和机遇时，组织对他们的期望，明确企业的目标，这样员工才能识别机遇，从而营造一种对问题解决给予奖励的企业文化。

不过，实施生存力文化的风险和优势并未在各个行业得到一致的重视。

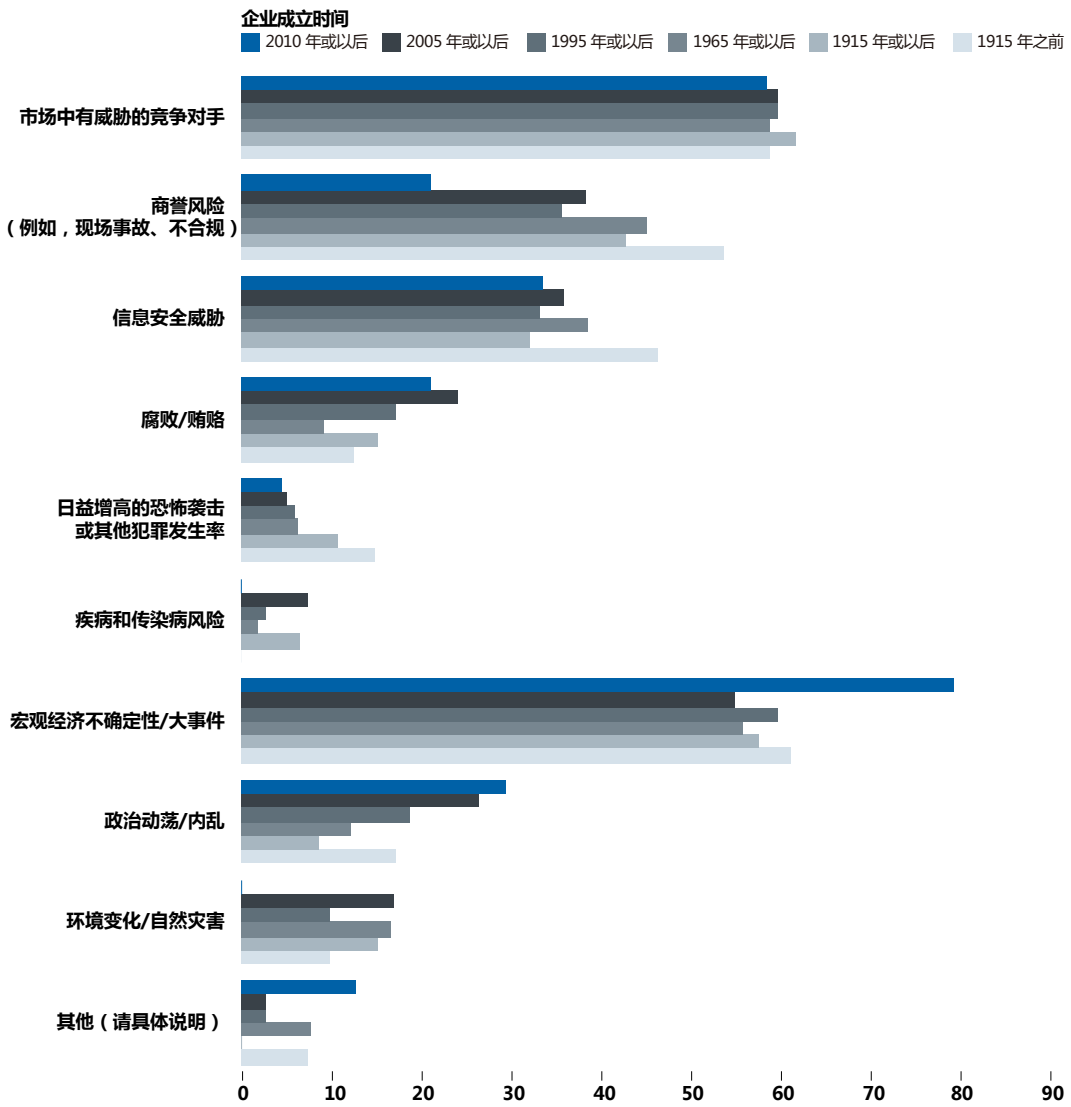
总体而言，调查显示三分之二的被调查者 (67%) 相信，组织生存力并未被一致理解，63% 的人认为在其所处行业，这一理念还相对未知，这表明这一业务趋势在许多行业仍然是起步阶段。

而且，在采取生存力措施方面，行业之间存在显著分歧。超过半数 (57%) 的媒体和娱乐行业的企业领导者以及 44% 的零售行业的领导者认为，生存力已完全融入其组织，与此形成对比的是，只有 15% 医疗保健和制药行业以及 20% 金融服务行业的领导者持上述观点。

这一差异可能反映了在后一类行业中复杂的监管环境以及应对全球竞争和满足不断变化的客户需求所带来的日益增长的压力。Kiwi bank 的 Brock 先生指出：“合规为在快速变化的环境中占得先机带来了真正的挑战。”有趣的是，尽管准备程度较低，85% 的金融服务机构和 68% 的医疗保健和制药行业企业表示，生存力是其长期发展的先决条件。这表明，这些公司意识到了在这方面的欠缺，并且认为需要投入更大的努力和资源以促进生存力。

图 3

**Q** 根据您的观点，以下哪些是您的组织需要在未来三年增强生存力来加以应对的最大的风险源？请选择三项  
(占被调查者 %)



## 案例分析：“One Sasol”的生存力观点

Sasol 是位于南非约翰内斯堡的综合性化学和能源公司，在过去四年面对波动剧烈的市场环境，企业一直在力求转型。这种努力的结果是企业采用了“One Sasol”（一个 Sasol）的经营理念，基于这一理念形成了更加协调、基于系统性风险的应对全球问题的方法，其中之一是对员工的团队协作、预见力和适应力以及实现企业目标给予奖励。这一新的经营理念使该公司能够通过强化其化学品投资来改进业务方法。

十多年来，GTL 一直是一家有很强实力的公司，不过，最近燃料价格的波动加之化学制品市场价值的升高导致该企业重新定义其产品组合的侧重点。过去两年，公司将更多资源转向了化学品开发。

几个世纪以来，Fiskars 已经从一个本土铁具正如高级副总裁兼 CEO Fay Hoosain 所言：“以往，当公司围绕相互独立的产品组合来运营时，这种建议可能会导致业务部门之间的摩擦。”如今，借助新的基于价值链的运营模式，员工了解了共同合作来提供最大价值的优势。“这会使人们在面对变化时减少焦虑，更加开放。”这种行为变化是公司努力变得更具生存力的一大关键要素。“借助‘一个 Sasol，一种底线’（One Sasol, one bottom line）方法，我们能够制定最符合公司利益的决策，而不是仅仅以特定业务部门利益为重。”Hoosain 女士解释道。“它使我们变得更敏捷，并能够充分利用市场中不断发生的变化。”



## 3

## 成为有生存力的组织

总体而言，企业高管赞同组织生存力需要强有力的领导、被授权的员工以及灵活的决策流程。澳大利亚企业 BlueChilli 曾创建了几家初创公司并帮助它们成长，其 CEO Sebastien Eckersley-Maslin 坦言：“生存力就如同创新。它是速度、能力以及勇于承担风险的意愿的结合。”

促进生存力的适当措施将因企业的规模和“年龄”而异。例如，一家初创型技术公司可能将生存力视为确保公司维持良好的市场定位以便在五年后将其出售，而《财富》五百强公司则可能将生存力看作要保护企业的传统同时创造更持久的品牌价值。普华永道的总监兼组织生存力主管 Fiorella Iannuzzelli 认为：“创造生存力的方式取决于你的目标。”

而且，历史悠久的成熟企业可能更有资格关注长远，而“年轻”的公司一般则必须在证明短期成功和寻求未来发展之间找到平衡点。实际上，我们的调查显示，与样本平均值相比，“年轻”的公司（成立不超过五年）较少关注商誉风险（占 21%），不过，随着企业的成熟，对这一问题的重要性的认识也会增长（参见图 3）。

Minubo 的 vom Sondern 先生指出：“在最初的几年，每三到六个月我们企业都要发生变化。”尽管团队遵循整体的业务计划——为在线零售商提供数据分析工具。但自 2013 年以来，一直在不断调整战略以更好地服务于客户。这些变化从持续的软件更新到转变公司销售战略和目标客户群。“对我们而言，保持生存力关乎适应变化。” vom Sondern 先生如是说。Minubo 曾被评为欧洲发展最快的科技公司之一，它已经从七家风投获得了两轮约 300 万美元的投资。<sup>5,6</sup>

Eckersley-Maslin 指出，初创型企业在担心商誉受损之前必须首先建立商誉。“对于初创企业而言，生存力关乎如何生存和成长。如果走错了方向，可能一个月后便被市场淘汰了。”不过，由于规模较小，初创型企业也可能更加灵活，能够迅速改变业务方向。对于大型——尤其是公共事业单位，则往往是另外一种局面。



Eckersley-Maslin 先生指出：“面对来自股东的压力和月度报告，对于大型企业而言，要保持灵活性更加困难。他们必须明白如何制定战略以使其能在问题发生时快速应对。”

而“年轻”的组织可能还会感受到来自投资者、监管者和股东的压力，这可能会导致无法专注于长期目标。Vom Sondern 先生指出，他也感受到了来自投资者要求其改变方向或尝试新理念的压力。他说：“我们会认真考虑他们的建议。”但如果建议与公司的业务计划不一致，他将不会采纳。“有些东西必须恪守，尽管这并非易事。”

针对本报告接受采访的专家一般都认为，有几大特性定义了一个生存力组织。将这几大特性归纳在一起，可以提供实施生存力文化的蓝图：

● **富有前瞻性。** 位于南非约翰内斯堡的化学和能源公司 Sasol 的高级副总裁（代行总裁之职）兼 CEO Fay Hoosain 警告称：“如果你在等待世界发生改变后再采取行动，将会被竞争对手甩在后面。你必须现在采取行动才能在未来确保生存力，这关乎适应未来发展。”

● **有活力的领导。** 57% 的被调查者表示，有活力/敏捷的领导者对于确保组织生存力至关重要。任何生存力促进举措均需要高层领导的支持，由洛克菲勒基金会 (Rockefeller Foundation) 孵化并创立的纽约 100 Resilient Cities 项目的战略合作伙伴关系与解决方案副总裁 Elizabeth Yee 指出：“你需要一个有能力推动组织发展的‘煽动者’。”

● **快速应对变化。** 对变化的需求是始终存在并且不断增长的——根据 PwC “2015 年 CEO 调查”，超过一半(56%) 接受调查的 CEO 认为，他们的公司在未来三年将在新的行业参与竞争。为了适应这种变化，领导者需要愿意不断根据变化做出调整并且对长期恪守的企业运营方式要勇于质疑。PwC 的 Iannuzzelli 评价道：“你从来不会达到一个你可以说：‘我足够有生存力’并且也的确做到了的状态，它是一种有生命的东西，需要持续关注——因为我们不是生活在一个静止的世界。”

● **强大的企业文化。** Kiwibank 的 Brock 先生认为：“文化是生存力最容易被轻视的部分。”这包括确保企业中的每个人都了解自身对企业贡献的重要性。

● **保持专注。** 快速发展的企业会被拖向许多不同的方向，这导致他们会失去对让其具有独特优势的专注。BlueChilli 的 Eckersley-Maslin 先生建议：“牢牢抓住创新，生存力文化是成功之道。”

● **长期观点。** “在一个发展迅速的企业中，关注今天——或者昨天是很容易的事——不过，后视会让你容易受到攻击。你须始终前瞻，知道下一件大事发生时应当做什么。” Brock 先生如是说。



## 结论

不同行业 and 不同规模的被调查企业均赞同生存力确保了企业的长期生命力。他们还一致认为，强有力的领导、出色的人员以及愿意倾听客户需求是有生存力的组织最重要的标志。

不过，承认生存力的重要性以及对有生存力的组织有清晰的理解并不意味着企业积极努力确保未来在企业中灌输生存力文化。在我们的调查中，只有 29% 的被调查者表示，如今生存力文化已经植入其企业中，44% 的被调查者预计这种文化三年后会在企业得以稳固——这表明仍有相当大的工作需要做。

此外，尽管被调查的企业一般都存在个别的生存力标志，但这并不意味着企业已对采取综合的方案来确保生存力做好准备。

根据定义，所谓的有生存力的组织是能够不断适应各种变化的组织；实施生存力文化没有“终点线”。正如 Sasol 的 Hoosain 女士所言：“如果你要等到世界发生了变化，然后才做出反应，就太迟了。始终准备应对变化，并且愿意质疑，才能确保可持续发展并在未来创造价值。”

## 注释

- 1 <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>
- 2 <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/05/06/2015-global-2000-the-largest-companies-in-china>
- 3 [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization\\_growth\\_will\\_china\\_global\\_challengers\\_next\\_global\\_leaders/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_will_china_global_challengers_next_global_leaders/)
- 4 <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/05/06/2015-global-2000-the-largest-companies-in-china/>
- 5 <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-21/toshiba-executives-resign-over-1-2-billion-accounting-scandal>
- 6 <http://thenextweb.com/voice/2015/03/10/europes-fastest-growing-young-tech-companies-here-are-the-tech5-finalists/>
- 7 <https://www.crunchbase.com/organization/minubo>

# 附录

2015 年 7 至 8 月，经济学人智库对 411 名企业经理和高管所进行了全球调查。对于参与本次调查的人士，我们致以真诚的谢意。

请注意，由于四舍五入或者因为被调查者对一些问题提供多种了答案，并非所有答案的累积之和均为 100%。

您位于何处？  
(占被调查者 %)



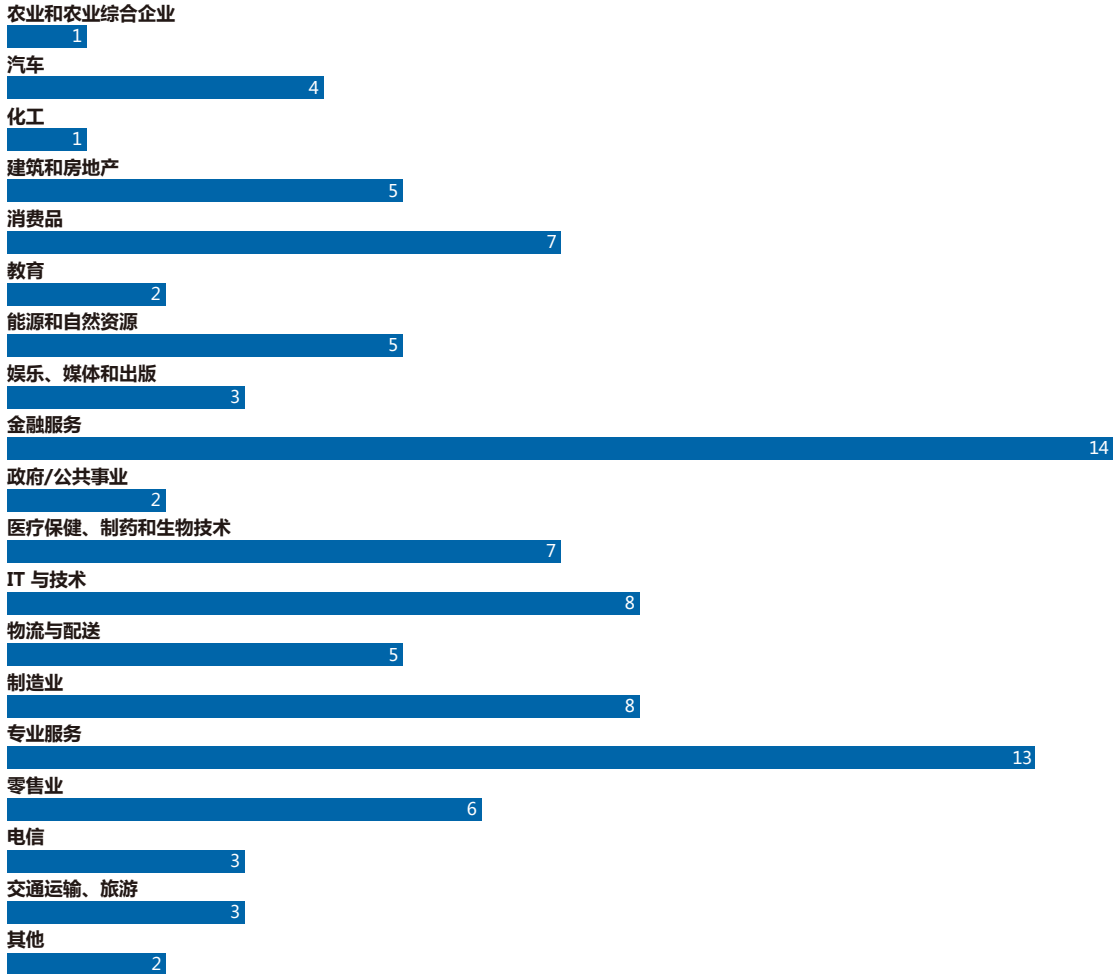
贵公司于何时成立？  
(占被调查者 %)



贵公司最新的全球年度总收入约为多少（以美元计）？  
（占被调查者 %）



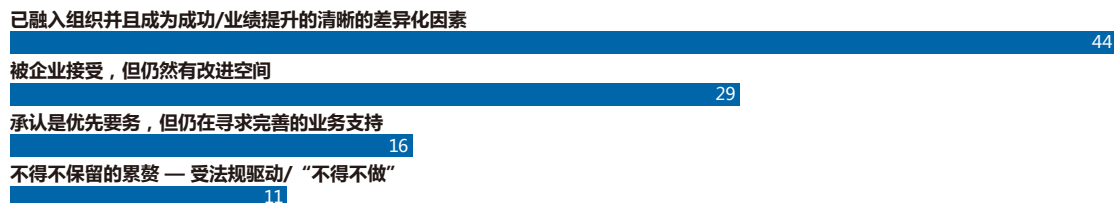
贵公司所处的主要行业是什么？  
（占被调查者 %）



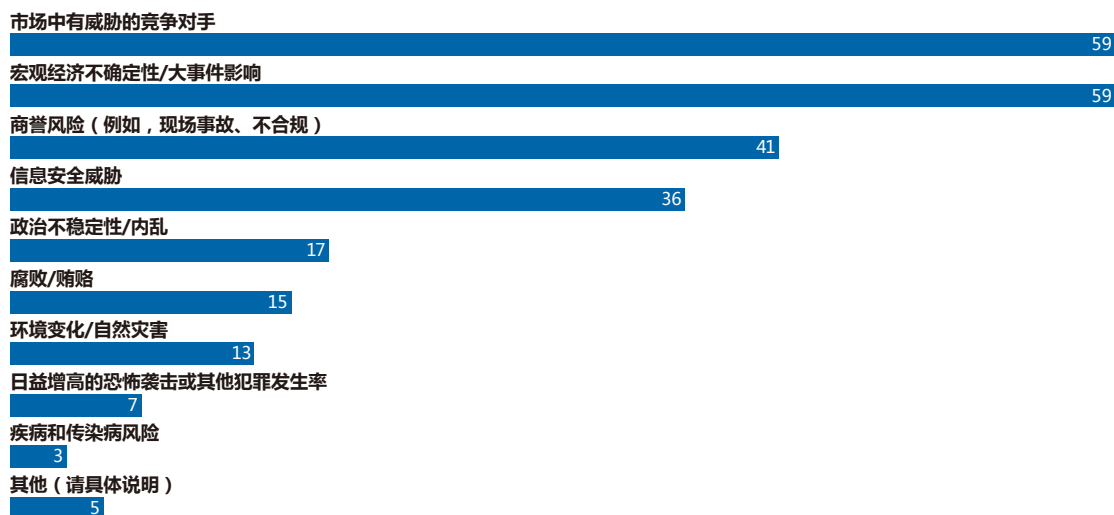
以下哪种陈述最能说明贵公司在组织生存力方面的状况？  
（占被调查者 %）



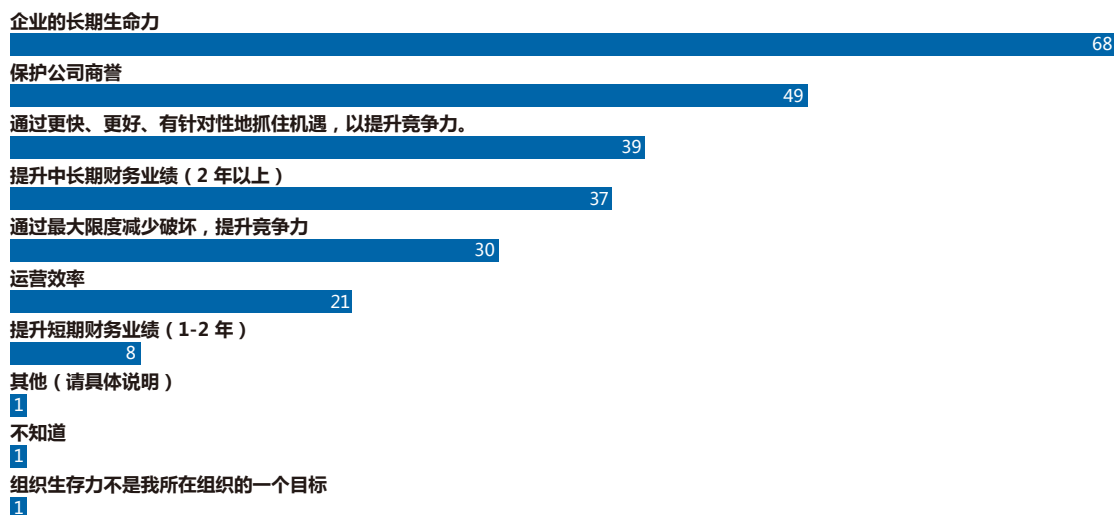
以下哪种陈述最能说明贵公司在组织生存力方面的状况？  
(占被调查者 %)



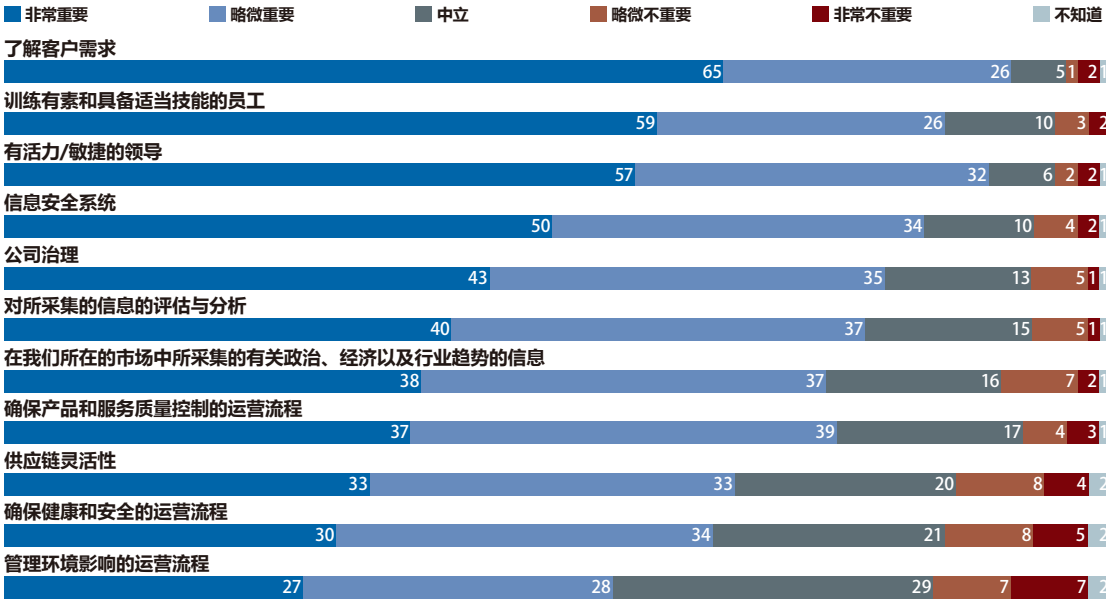
根据您的观点，以下哪些是您的组织需要在未来三年增强生存力来加以应对的最大的风险源？请选择三项。  
(占被调查者 %)



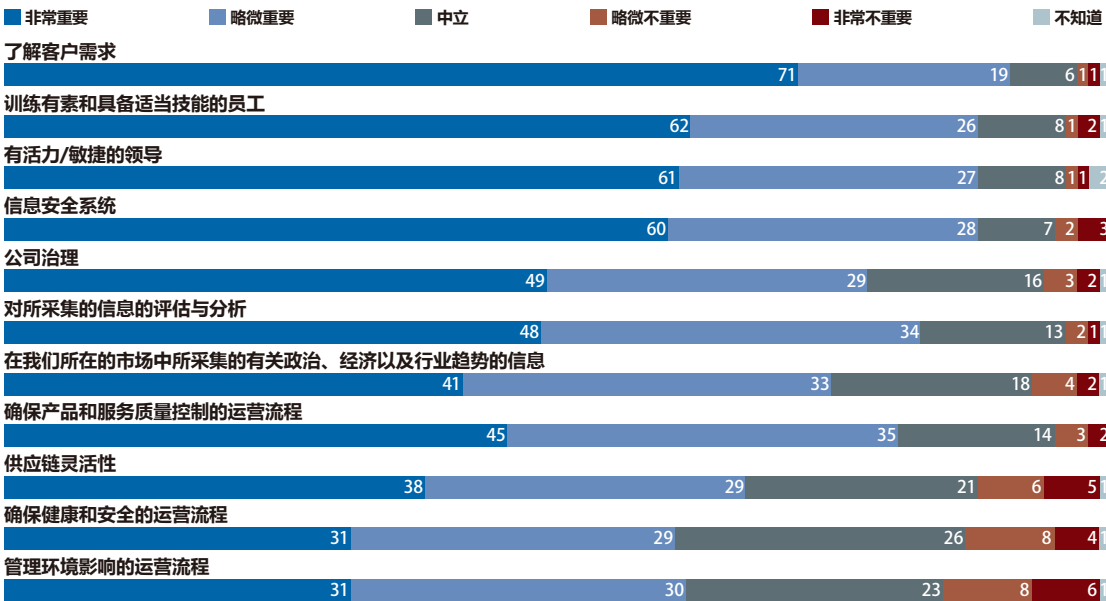
您认为投资于组织生存力有哪些主要优势？请选择主要的三项。  
(占被调查者 %)



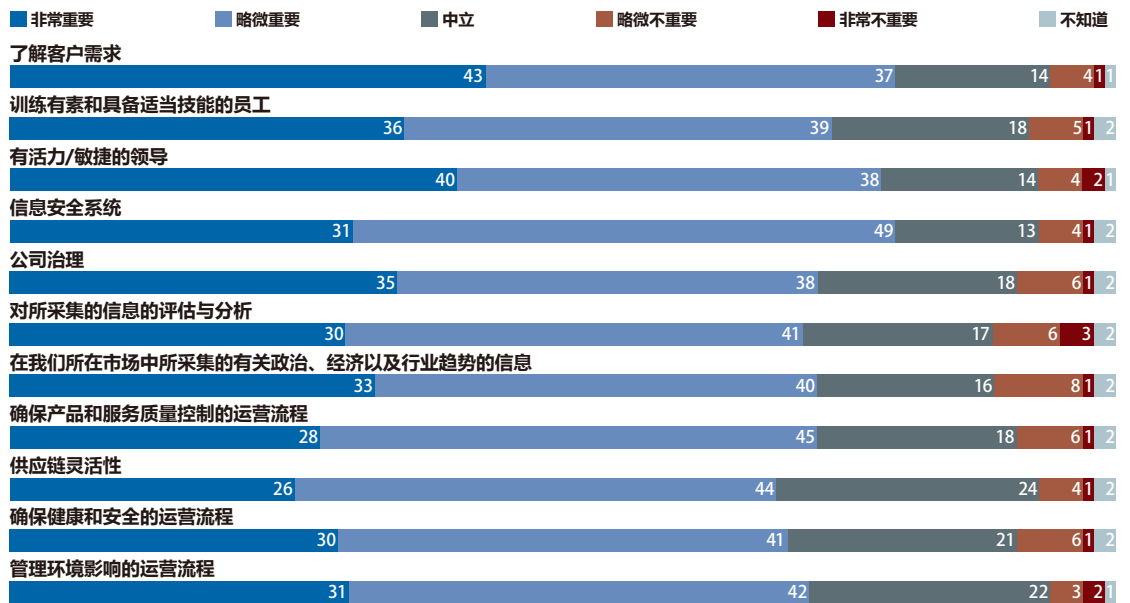
在您看来，以下所列确保贵公司组织生存力的各项因素的重要性如何？  
请选择一项。  
(占被调查者 %)



您认为以下各事项的优先级对于三年后您的组织的重要性如何？  
请选择一项。  
(占被调查者 %)

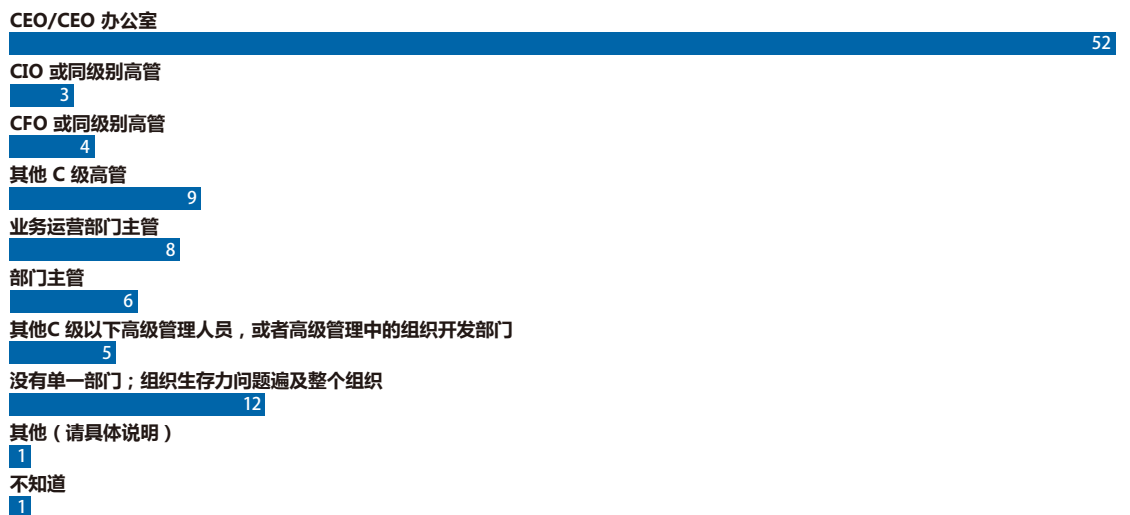


在满足您所选择的极其重要或略微重要的优先事项上，您对您所在的组织的满意程度如何？  
(占被调查者 %)

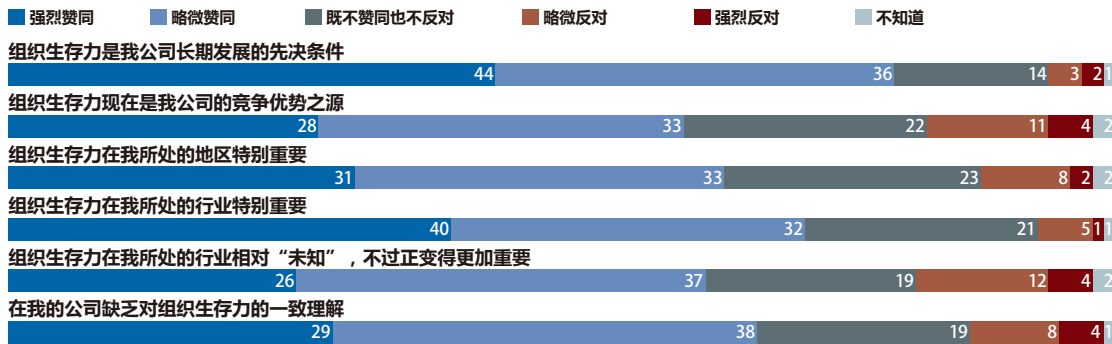


\*仅包含被选为非常重要/略微重要的前述问题。

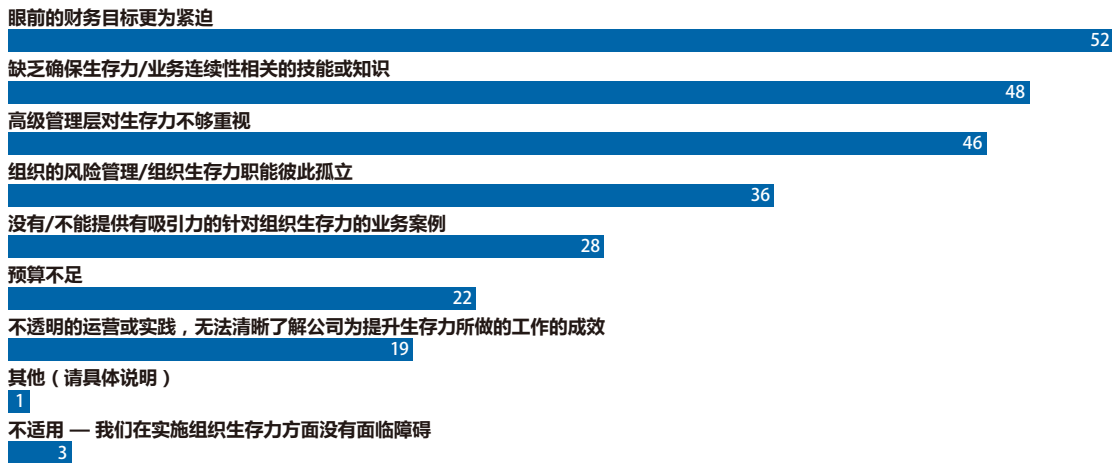
在您的组织中组织生存力由谁负责？请选择一项。  
(占被调查者 %)



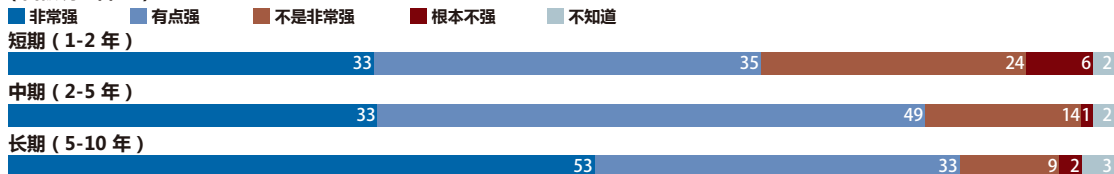
在多大程度上您赞同下列陈述？请为各项选择一个答案。  
(占被调查者 %)



以下哪些是（如果有）主要制约您将组织生存力贯彻到公司战略和实践中的主要障碍？请选择主要的三项。  
(占被调查者 %)



您认为贵公司对组织生存力的投资/努力与其短期、中期或长期财务业绩之间的联系有多强（如果有）？  
(占被调查者 %)





尽管已尽一切努力来验证信息的准确性，但对于任何人对本报告或者本报告所提供的任何信息、观点或结论的依赖，经济学人智库不承担任何责任或义务。

关于发起者：

BSI（英国标准协会）通过采用国际管理体系标准，提供解决方案以帮助企业提升业绩、管理风险和实现可持续性发展。BSI 在全球 172 个国家/地区拥有超过 80000 多家客户，影响遍及多个行业，包括航空航天、汽车、建成环境、食品、医疗保健和 ICT 等。

[www.bsigroup.com/organizational-resilience](http://www.bsigroup.com/organizational-resilience)

**伦敦**

**20 Cabot Square  
London  
E14 4QW  
United Kingdom  
电话: (44.20) 7576 8000  
传真: (44.20) 7576 8500  
E-mail: london@eiu.com**

**纽约**

**750 Third Avenue  
5th Floor  
New York, NY 10017  
United States  
电话: (1.212) 554 0600  
传真: (1.212) 586 1181/2  
E-mail: americas@eiu.com**

**中国香港**

**1301 Cityplaza Four  
12 Taikoo Wan Road  
Taikoo Shing  
Hong Kong  
电话: (852) 2585 3888  
传真: (852) 2802 7638  
E-mail: asia@eiu.com**

**日内瓦**

**Rue de l' Athénée 32  
1206 Geneva  
Switzerland  
电话: (41) 22 566 2470  
传真: (41) 22 346 93 47  
E-mail: geneva@eiu.com**