

RAISE THE BAR



提升

互联经济时代企业核心能力升级

IBM商业价值研究院 著

提升

互联经济时代企业核心能力升级

IBM商业价值研究院 著

图书在版编目 (CIP) 数据

提升：互联经济时代企业核心能力升级 / IBM 商业价值研究院 著. —北京：东方出版社，2012.9

ISBN 978-7-5060-5402-7

I. ①提… II. ①I… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 235707 号

提升：互联经济时代企业核心能力升级

(TISHENG: HULIAN JINGJI SHIDAI QIYE HEXIN NENGLI SHENGJI)

作 者：IBM 商业价值研究院

责任编辑：张 仿

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：三河市金泰源印装厂

版 次：2012 年 11 月第 1 版

印 次：2012 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1—5000 册

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：29.5

字 数：300 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-5402-7

定 价：74.00 元

发行电话：(010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

序 1

IBM 大中华区董事长及首席执行总裁 钱大群

中国正处于加快转变经济发展方式的关键时期，行业与企业的转型得到前所未有的关注。IBM 商业价值研究院在这个领域做了大量的研究工作，一直以来得到各界的广泛认可。在中国成长与转型的这个关键时期里，IBM 愿意抛砖引玉，开放分享这些研究结果。

前不久，IBM 在中国正式发布了 2012 全球 CEO 调研——《把握互联经济，引领智慧成长》。这份研究报告以其新颖独特的视角、广泛细致的访谈、专业深刻的分析引起了各行各业人士的热烈反响和积极讨论。现在，我再次向业界同仁们推荐两本 IBM 中国商业价值研究院的最新专辑：《复苏：互联经济时代的行业趋势和发展机遇》和《提升：互联经济时代企业核心能力升级》。其中收入的 46 份研究报告从各个层面预言并解读了“把握互联经济，引领智慧成长”这一主题。

站在这些报告背后的，是 IBM 全球企业咨询团队和 IBM 商业价值研究院的研究团队。实际上，IBM 在过去十年中所推出的一系列蜚声业界的专项调研，如关于 CEO（首席执行官）、CIO（首席信息官）、CFO（首席财务官）、CMO（首席营销官）、CHRO（首席人力资源官）等多项系列研究，都是由这个团队的专家完成的。

不仅如此，IBM 商业价值研究院的日常研究几乎覆盖了当前经济、社会和企业方方面面——从行业分类看，涉及金融、电信、消费品、汽车、交通运输、生命科学、媒体与娱乐、政府与公共事业等；从业务领域看，涉及战略决策、业务分析、财务管理、风险管理、客户关系管理、供应链管理、

营销管理等。无论传统行业还是新兴行业，无论企业还是事业组织，也无论过去和现在他们面临何种困境或挑战，大家都可以从这一纵一横交织成的网络中得到帮助。

2012年，全球“互联经济”崛起，这是时代的大机遇。快速发展中的中国企业应该注意把握科技的改变所提供的创新机会，才能搭上新一轮的经济快车。我希望，《复苏：互联经济时代的行业趋势和发展机遇》和《提升：互联经济时代企业核心能力升级》两本专辑中所呈现的观点分析、框架模型、行动建议等能够帮助中国企业家打开思路、抓住机遇，以全球最佳实践为参照，带领企业积极创新、成功转型。

錢大群
2012

2012年8月

序 2

IBM 中国商业价值研究院院长 甘绮翠

IBM 商业价值研究院 (IBV) 落户中国八年啦! 八年来, 由 IBV 中国出品的超过 150 种思想领导力的报告真实反映了时代发展的脉搏和中国企业快速成长的轨迹。从业务模式的创新与变革, 到企业及行业的战略转型; 从地区性公司成长为全国性公司; 从跨国公司转型为全球整合企业; 从科技力量再到人才力量到领导力; 从大数据、业务分析优化到云计算; 从移动互联、智慧商务到社交业务……无论所处的环境如何复杂多变, IBM/IBV 始终站在创新的前沿, 致力为客户提供高效和创新的解决方案。

IBV 中国的研究报告每两年集结出版一次, 《提升: 互联经济时代企业核心能力升级》收录了 IBM 商业价值研究院 2010~2012 年度出品的 19 篇跨行业研究报告, 这些报告从企业运营管理的不同角度切入, 帮助企业发现问题、分析问题、解决问题, 充分展现了 IBM 的深入洞察力。为了方便读者查阅, 我们特别根据每篇报告的内容进行如下的分类和编辑。

战略与转型

对于中国经济来说, 国有企业无论在规模、贡献、所处的产业领域、创新及社会责任等方面都占据着重要地位, 但是却一直存在着发展方式比较粗放的问题, 在盈利能力、管理基础等方面与“做大做强”的期望还有一定差距。在新的经济环境中, 国有企业必然会出现分化, 是“做强”还是被整合重组, 关键因素在于企业在未来市场环境下能否具有可持续发展的真正的竞争力。以上观点在《由大到强——新集约化管理助力国有企业转型》报告中

得到了详尽的阐述。

与此同时，民营企业在中国经济中扮演着越来越重要的角色。然而，中国民营企业的存活率却令人担忧，平均存续寿命仅为2~3年，换言之，大多数的民营企业沉没在创业阶段。《主动转型，突破瓶颈——民营企业持续成长之路》的报告通过对众多案例的分析与研究，期望找到民营企业获得成功的方法，并对在未来更具挑战性的动态经济环境中助力民营企业成功的关键要素进行了探索。

数字化和社交化是当今最热门的话题。《数字化转型》的报告论及了企业的数字化转型，提醒企业重新思考客户最重视什么，并为数字化与物理化的融合制定了新型的差异化竞争的业务模式。《社交化业务模式》的报告阐明了这一模式为企业带来的价值，即深化消费者客户的关系，提高创新速度和交付效率，同时提高人力资源效率，并建议企业应该积极行动起来发展该模式战略并予以实施，特别是适合消费品行业和产品服务易于数字化的行业。

尽管云被广泛认为是技术领域游戏规则颠覆者，但其推动业务创新的能力并未完全发挥出来。《云的力量——推动业务模式创新》的报告阐明，云有能力为创造和提供业务价值而提供一个新的平台，进而从根本上改变竞争形势。为了充分发挥云在转变内部运作、客户关系及行业价值链方面的潜力，企业需要确定如何更好地利用基于云的业务模式而实现持续的竞争优势。

业务分析及优化

《分析：实现价值的新途径》和《分析：日益扩大的差距》是麻省理工学院斯隆管理评论与IBM商业价值研究院联手完成的两份调研报告。前者旨在帮助企业更好地了解如何利用分析技术，确定未来投资的优先次序，并将洞察力转化为行动，从而实现长期优势。后者重在研究企业如何通过分析实现竞争优势，在确定了企业使用分析技术创造竞争优势所需的三项关键能力之后，这项研究还指出了企业实现分析能力的两个独特途径，并且为加快企业实现分析转型提供了可行性建议。

财务与风险管理

在 IBM 2010 年全球首席财务官调研《全新的价值整合者》的基础上，我们甄别出一组企业，即“价值整合者”，它们的财务部门在帮助企业驾驭复杂性方面表现出色，并超越了同行。《成为“价值整合者”》报告中列举了这 15 家企业的转型故事，可以作为教科书指导企业实现更高的价值。

IT 风险管理的范围非常广泛，而且可直接影响一个企业的竞争地位，以及客户、合作伙伴、法规制定机构等相关利益方所理解的企业声誉。《IT 经理和 CIO 不断转变的角色》展示了 2010 年 IBM 全球 IT 风险调研结果，在指出与 IT 风险相关挑战的同时，建议 IT 经理和 CIO 更好地了解、应对并消除这些挑战。

供应链管理

供应链管理是一个持续且严酷的挑战，当前环境的复杂性和不确定性进一步加剧了这项挑战，《新十年的新规则》的报告认为，企业需要遵循三项新的规则才能恢复供应链的稳定性，创造企业的价值，即当前经济环境的复杂性和不断扩展的供应链要求企业采用新的准则实现最高的绩效。企业优化供应链绩效的三项新规则：了解客户及自己，借助可预测的需求降低波动性；了解他人未做到的，通过协同的洞察力获得可见性；挖掘全球效率，通过动态优化增强价值。《智慧的商务重新定义价值链能见度》可以算是《新十年的新规则》报告的续篇，研究企业如何提升供应链的能见度。智慧的商务能够整合商务周期的每个阶段（采购、营销、销售、服务），同时，企业还需要与客户、合作伙伴形成更好的协作，提升信息的透明度，消除供应链盲点。《全球位置趋势——2011 年度报告》建议企业在根据新的经济形势调整全球活动时，必须认清所面临的供应链挑战，管理人才需求，并通过优化全球运作而提高运营效率。

客户关系管理

《从社交媒体到社交 CRM》揭示了企业如何抓住社交媒体的机遇来贴近客户。该报告分为两个部分，上篇展示了消费者的观点，大多数客户并未通

过社交媒体简单地与企业保持联系，他们更加注重实际。也就是说，企业要想成功发挥社交媒体的潜力，需要设计出能够在时间、关注点、许可及数据方面为客户带来具有切实价值的体验。下篇提出了社交 CRM 的概念，这是一种截然不同的思维方式。尽管社交媒体被广泛采用，但对大多数企业来说，社交 CRM 仍处于零星执行的初级阶段，企业仍然担心其投资回报。我们建议企业采用社交 CRM 战略，从孤立项目转向整合计划，充分利用社交媒体的能力与客户交流。

CXO 系列调研

当今的客户可以在全球范围内购物，能比以前更多地了解企业，并且与其他数十万、甚至数百万的客户分享他们的意见。无论消费者、市民还是企业客户，他们的期望都在不断提高，他们可以在一夜之间决定品牌的成败。《当前的 CMO：创新抑或跟随？》是经济学人智库与 IBM 商业价值研究院联合进行的调研报告，旨在了解 CMO 在当前复杂的业务环境中面临的许多问题。在该调研结果和评论的基础上，IBM 首席营销官的调研《化被动为力量》于 2011 年完成并发布。通过对 64 个国家、19 个行业中的 1734 位 CMO 面对面的采访，我们试图了解他们如何应对在日益复杂的时代中所面临的挑战和机遇，以及如何帮助企业实施全球业务转型。《以营销转型推进中国企业增长》是在 IBM 全球首席营销官调研的基础上延伸出来的针对中国情况的报告。其主要关注点有四个方面：中国市场环境的复杂性和现状；在中国市场进行品牌推广和市场营销所面临的特殊挑战；本次 CMO 调查的洞察结果和意义；对于在中国市场采取的关键行动的建议。

《跨界限工作》是全球首席人力资源官调研针对大中华区的洞察。报告指出，尽管在社会、政府以及商业领域中的许多界限逐步被消除，但全球人力资源仍然受到多种因素的限制，影响了各组织快速应对新机遇的能力。如何打破界限，充分发挥人力资源的作用？我们建议中国企业的人力资源应当着重建立三种能力，即培养有创造力的领导者，提高速度和灵活性，以及发挥团队智慧。然而，中国企业与全球公司在这三方面发展的优先程度有所不同。

从2004年起，IBM针对全球企业的高级执行官群体，持续进行多项“高级执行官”的调研，然后由IBM商业价值研究院（IBV）分析总结调研成果并形成专项报告。《高管间的联系——IBM全球CEO、CFO和CIO调研洞察力汇总》是将在2009~2010年间进行的CEO、CFO和CIO三项高管调研进行比较分析的成果。我们的研究指出，尽管CEO、CFO和CIO都认识到，他们已经进入新的经济时代，但对于哪些外部因素具有最大的影响力，他们的看法有很大的差异。今后，他们必须更加紧密地团结在一起，采取步调一致的行动才能抵御威胁，并通过在社会、经济和技术方面的良好互动来抓住机遇。

通过对IBV近期19篇跨行业研究报告的分类与梳理，我们发现，互联经济的影响力已经渗透到所有行业的全部领域，使行业的界限变得模糊，使企业间的竞争更加激烈。可喜的是，总会有一些先知先觉的企业拥抱变革并抓住机遇，他们在业务分析、战略决策、财务管理、风险管理、客户关系管理、供应链管理、营销管理等诸多领域独辟蹊径，成就一片新天地。本书是一本前瞻性的报告专辑，从某种程度上讲，它预告了2012年IBM CEO调研的主题，即把握互联经济，引领智慧成长。

感谢读者！并祝阅读愉快！

2012年8月，北京

目录

序 1	1
序 2	3
第一部分 战略与转型	001
第一章 由大到强——新集约化管理助力国有企业转型	003
执行摘要	003
介绍	005
大而不强的问题严重威胁国有企业未来的竞争力	005
小结	010
集约化管理是帮助国有企业实现由大到强的有效手段	010
集约化成熟度模型——集约化管理的工具	021
结束语	026
第二章 主动转型，突破瓶颈——民营企业持续成长之路	029
执行摘要	029
民营企业高速发展的源泉：把握时机，借势而起	032
民营企业成长路径的三个阶段	033
民营企业当前的业务挑战和管理挑战	037
转型：构建关键管理能力，克服成长瓶颈	042

未来充满机会，但路途更崎岖	050
开始行动	053
结束语	054
第三章 数字化转型	
——为数字化与物理化的融合制定新型业务模式	057
新的数字化时代	057
业务变革的推动力	059
基本能力	067
结束语	071
第四章 社交化业务模式	076
执行摘要	076
互联网社交化改变企业的外部发展环境	078
社交化业务模式	086
社交化业务模式为企业带来四个方面的价值	090
企业构建社交化业务模式的路径	094
结束语	099
第五章 云的力量——推动业务模式创新	101
云的辉煌前景	102
云实现的业务创新	108
优化、创新还是破坏	114
结束语	116
第二部分 业务分析及优化	121
第六章 分析：实现价值的新途径	
——智慧的企业如何利用分析技术将洞察力转化为行动	123
表现优秀者称分析能力就是一项竞争优势	126
出现了三个能力等级，各级都有独特的机遇	127
数据并非最大的障碍	129
信息必须更容易理解和处理	130
领导者应如何使分析技术带来回报——一个全新的方法论	131
激发变革的流程	133
加快将洞察力嵌入到业务运作中	136

新技术和方法将洞察力转化为行动	140
依靠企业分析单位增加价值	144
信息议程的大纲	147
依靠自己取得成功	148
开始行动的技巧	149
使分析技术产生回报	150
关于我们的调研	150
第七章 分析：日益扩大的差距——企业如何通过分析实现竞争优势	154
差距正在扩大	157
已转型企业更广泛地使用分析技术	159
已转型企业领先于其他企业	161
利用分析技术更快采取行动	162
通过管理风险获得战略优势	163
将客户视为个体	165
掌握分析能力	167
已转型企业的最独特特征	173
两个转型途径	174
协作途径与三项技能	179
了解未来之路	179
借助分析能力向前发展	181
结束语	185
第三部分 财务与风险管理	189
第八章 成为“价值整合者”——“IBM 2010 年全球首席财务官调研：	
全新的价值整合者”的同步调研	191
价值整合者	192
不同的催化剂，共同的目标	194
共同目标	197
企业通过变革实现的收益	198
财务转型的教科书	199
采用所有这五个转型驱动力	202
成熟的数据与分析能力	206

增强员工效率	208
成功 = 人和文化	210
您在转型过程中的位置?	212
研究方法	213
第九章 IT 经理和 CIO 不断转变的角色	
——2010 年 IBM 全球 IT 风险调研结果	216
为改进留出空间	218
评估新兴技术	221
对 IT 经理的影响	223
前景	225
第四部分 供应链管理	229
第十章 新十年的新规则——智慧的供应链管理愿景	231
优化供应链绩效的新规则	233
远见者实现了最佳绩效	243
新十年的战略方向	244
第十一章 智慧的商务重新定义价值链能见度——消除供应链盲点	249
价值链能见度	250
第十二章 全球位置趋势——2011 年度报告	258
前言	258
为实现供应链敏捷性而投资	260
针对内部优化	262
从全球运作中获得最大收益	263
新型全球经济环境中的获胜者	265
基于领域的角度	270
展望未来	273
第五部分 客户关系管理	279
第十三章 从社交媒体到社交 CRM (之一)	
——消费者最期望的是什么	281
社交媒体迅猛发展	284
认知与现实	289
拥护悖论	291

建议和未来行动	293
结论	294
第十四章 从社交媒体到社交 CRM（之二）——重塑客户关系	299
企业纷纷扩展社交媒体实施范围	301
战略变化	303
主要担忧：投资回报和风险	307
建议与行动	313
结论	315
第六部分 CXO 系列调研	319
第十五章 当前的 CMO：创新抑或跟随？	321
营销还是促销	324
精通或置之不理？	326
营销或者外部沟通	331
结束语	332
第十六章 化被动为力量——来自全球首席营销官调研的洞察	334
前言（致 CMO）	334
执行摘要	336
游泳、戏水还是溺水	339
向客户提供价值	345
推动长期关系	352
获取价值，衡量成效	359
应对未来	365
调研方法	367
第十七章 以营销转型推进中国企业增长	
——IBM 全球首席营销官调研之中国洞察	371
前言	371
营销转型 势在必行	372
向客户提供价值	379
推动长期关系	387
获取价值 衡量成效	392
创新理念 应对未来	396

您准备好了吗	397
第十八章 跨界限工作——全球首席人力资源官调研大中华区洞察	400
前言（致尊敬的首席人力资源官）	400
执行摘要	402
提高创造力、灵活性和速度	403
培养具有创造力的领导	411
建议	415
培养有创造力的领导之关键问题	419
提高速度和灵活性	419
建议	424
提高速度和灵活性的关键问题	427
发挥团队智慧	427
建议	430
发挥团队智慧的主要问题	435
实现跨界限工作	435
人力洞察：缺失的环节	438
跨界限工作的建议	440
调研方法	441
第十九章 高管间的联系	
——IBM 全球 CEO、CFO 和 CIO 调研洞察力汇总	445
新经济环境	446
互联与复杂性	446
取长补短	447
CFO 与 CIO 如何帮助 CEO 成为创新的领导者	448
CFO 和 CIO 如何帮助 CEO 重塑客户关系	450
CFO 和 CIO 如何帮助 CEO 构建灵活的运营	451
团结一心	452

第一部分 战略与转型