

IBM 中国商业价值报告

行业与发展

IBM 中国商业价值研究院 著

東方出版社

IBM 中国商业价值报告

行业与发展

IBM 中国商业价值研究院 著

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

IBM 中国商业价值报告: 行业与发展

IBM 中国商业价值研究院 著

—北京: 东方出版社, 2007.4

ISBN 978 - 7 - 5060 - 2732 - 8

I. I… II. I… III. 工商企业 - 经济发展 - 研究报告 - 中国

IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 035132 号

IBM 中国商业价值报告: 行业与发展 行业价值报告系列

作 者 IBM 中国商业价值研究院

编委会成员 Alan Beebe 甘绮翠 孙爱军 丘琪铮 王 力 冯月圻 杨诚彬

责任编辑 姬 利

出 版 东方出版社

发 行 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编 100706

印 刷 北京智力达印刷有限公司

版 次 2007 年 4 月第 1 版

印 次 2007 年 4 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

印 张 23.875

书 号 ISBN 978 - 7 - 5060 - 2732 - 8

定 价 49.00 元

发行电话 010 - 65257256 65245857

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

关于IBM全球企业咨询服务部

IBM 全球企业咨询服务部通过遍及 160 多个国家的咨询顾问与专家，为客户提供跨 17 个行业的深入的业务流程和行业专家咨询服务，并通过整合、快速、创新的业务解决方案实现客户价值。IBM 全球企业咨询服务部汲取 IBM 的广泛能力，立足于帮助客户设计并实施具有长期、深远影响的、可实现业务价值的解决方案。

IBM 商业价值研究院作为 IBM 全球企业咨询服务部的一部分，围绕关键行业和跨行业的热点问题，为企业高级管理者探究基于事实的战略洞察力。

IBM 中国商业价值研究院成立于 2005 年 4 月，IBM 商业价值研究院落地中国。

走向全球的商业研究实践 | 总序

周伟焜 / IBM大中华地区 董事长

在参与中国企业和社会实现转型的项目过程中，IBM中国的全体同仁一直在思考一个问题：如何真正开发中国企业的商业价值，强化中国的全球领导力，成就真正的“中国世纪”？这个问题并不好回答，因为它需要一个植根于中国社会与中国市场、能够洞察产业先机并具备一流战略咨询能力与执行力的团队。直到2005年IBM商业价值研究院进入中国，我很欣喜地看到，在我们成为中国企业和社会创新伙伴的道路上，我们正在以超越想象的速度进步并飞跃着。

IBM中国商业价值研究院致力于服务中国庞大的企业群体，针对在原有的传统行业中实现跨行业的关键业务挑战，提供构建于“最佳实践”的商业洞察和创新解决方案，推动企业完成从组织到流程的战略转型。不仅如此，IBM商业价值研究院还致力于帮助中国的企业和公共事业部门进行转型，成为他们可信赖的商业顾问。如果让我评价IBM中国商业价值研究院在这两年时间里体现的作用，一个比喻似乎是最恰当不过的：它开启了中国商业价值研究之门。

两年前，我们在把IBM商业价值研究院引入中国的过程中，投注了不少心血，期许“IBM中国商业价值研究院”能够帮助中国企业成功地走向全球，使他们成为中国经济的一部分，而且是高价值的那部分，这也是IBM中国公司对中国客户的回报。我们尽力整合IBM商业价值研究院在全球的资源：60多位资深业务咨询顾问、面向17个行业和5项业务功能的研究范式和研究工具，使行业专家、技术前沿客户和我们中国的业务咨询顾问一起，提供以基础研究为依据的、实际意义和战略意义兼备的建议。

两年来IBM中国商业价值研究院的成绩有目共睹：发布了一系列行业调查报告和白皮书；在权威刊物上发表文章；在重要会议和论坛上发表演讲等。IBM中国商业价值研究院还经常通过举办高层圆桌论坛、研讨会等形式，与中国企业高层管理人员分享IBM的创新思维和战略洞察力，帮助他们预见行业发展趋势，发现和评估战略机遇、确保预期回报、制订发展计划和确定业绩评估标准等，以便在随需应变的时代创造最大的业务价值。越来越多的企业从IBM商业价值研究院得到了帮助，成功建立了自己的价值和竞争优势。

IBM商业价值研究院在中国的成功实践正在形成良好的示范作用——在毗邻的日本和印度，仿照IBM中国商业价值研究院模式的同类机构正在建设，这是IBM中国对于全球的重要贡献，令我十分喜悦和欣慰。

现在我们把IBM中国商业价值研究院两年来诸多的研究成果，包括行业报告和白皮书在内，结集成册出版，希望它们能够启发和帮助更多的中国企业和公共事业机构，找到自己的核心价值。

我们的工作得到了中国企业和社会的普遍认可，这是我们莫大的殊荣，也希望读者和专家们多提宝贵意见。让我们对中国市场与社会投入更为专注的热忱、具有更敏锐的洞察力、提出更切实的策略建议。谨以此共勉。

周伟焜

IBV 令你与众不同 | 前言

甘绮翠 / 中国商业价值研究院总监

过去两年里，IBM商业价值研究院（简称IBV）这个名字经常被媒体提及，而IBV的研究成果也被众多企业伙伴交口称赞。呈给大家的这本书，是IBM中国商业价值研究院出品的行业研究报告汇编，涉及电信业、金融服务业、汽车制造业、消费电子业、零售业、电力行业、石油化工业、医疗卫生事业等多个行业。

我们常常对外解释说：IBM商业价值研究院致力于思想领导力的研究。这句话怎么理解呢？先来看看第三方对我们的评价：

在客户的眼中

我看过一本企业移动解决方案的白皮书，其中关于移动业务的发展进程和产品类别的梳理对我们未来的业务布局有一定的指导作用。后来我才知道它是由IBV出品的。IBV将商业价值分析与行业定性研究紧密结合，并经常与客户分享其专业的、系统的、有针对性的研究成果。

（陈东，广东移动通信有限公司广州分公司数据业务中心）

在媒体的眼中

中国企业面临的问题中有80%可以找到全球版的“标准答案”，但解答剩下的20%，却需要对本地区域的洞察和对商业规律的真正把握。在中国设立商业价值研究院的行为显示了IBM对中国客户谦逊的态度，也将使它的全球客户受益。

（张任远，智睿集团^①执行官服务总经理，原《福布斯》中文版执行主编）

参考文献

^① 智睿集团媒体包括《哈佛商业评论》中文版、《福布斯》中文版和《信息周刊》中文版

在合作伙伴眼中

由IBM商业价值研究院完成的“中国企业走向全球——实践、挑战与对策”课题报告，深入分析了驱动中国与世界融合的力量、中国企业走向世界的必要性和可行性，比较了中、日、韩全球化之路的差异，提出了中国企业全球化过程中必须要解决的关键问题。中国企业国际化之门已经开启，但中外企业强弱对比并没有实质性变化，该报告对正在进行前所未有国际化跨越和探索的中国企业具有重要的参考和借鉴价值。

(李建明，中国企业联合会研究部主任)

在同行的眼中

IBM商业价值研究院无疑为中国企业带来了一个全新的发展研究模式。在这里，行业专家、信息技术专家和市场专家的经验、洞察力交织在一起，为不同行业的发展提出战略、战术的见解。作为一个研究机构，从IBV的身上我们也看到了IBM的风格：开放、深入并具有前瞻性。相信IBV能够在自身研究的基础上博采众长，和中国的研究机构、学术界、企业界一起，共同探寻中国企业和市场的发展之路。

(曲晓东，计世资讯总经理)

常言道：眼见为实。现在，我们通过本书把IBM中国商业价值研究院所有出品的行业研究报告完整地呈现给读者，欢迎批评指正。

总体而言，IBM中国商业价值研究院的行业研究报告可以分为三大类，即行业未来展望、新的商业机会和创新运营管理。

本册共收入三份行业未来展望报告：《2015银行业悖论——如何少投入，多产出》报告认为，未来10年当中银行的成功与否将取决于其是否能够满足目标客户的特定金融需要；《中国保险2020——以客户为中心的创新与变革》报告提出，2020年，保险企业应从多维度提供各种产品和服务来满足“多元化”的保险消费需求；《迎接2010——中国医疗卫生事业前景展望》则大胆提出了中国医疗卫生系统的未来构想，即2010年中国居民将能享受到公平的、可负担的、高质量的医疗服务。

毋庸置疑，中国各行各业都正处于挑战和机遇并存的环境当中，及时抓住可能的商业机会对企业的生存和未来增长非常关键。在电信行业，《无限商机，无限未来——企业移动解决方案》和《动之以情，创新共赢——移动运营商瞄准大众无线增值业务》两份报告分别对企业 and 大众无线增值业务的市场机遇和运营商的应对之策进行了深入分析。在银行业，《抓住中国个人银行业高速增长的机会》一文通过大量的访谈和调研甄别出住房贷款、汽车贷款、信用卡和财富管理三个最具潜力的产品领域，并针对每个产品分析了不同类型商业银行的竞争地位。在汽车行业，《拓展协作边界——中国汽车企业的战略选择》深入讨论了中国汽车行业的发展现状、未来发展趋势、新的业务机会、企业面临的挑战及应对之策等议题，旨在帮助中国汽车制造业制订各自崭新的战略使命。

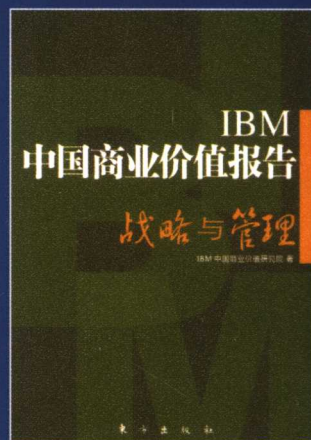
在所有IBM中国商业价值研究院的行业研究报告中，企业创新运营管理一类占比最大。《重塑网点价值——银行网点在转型》一文强调零售银行业务是金融业未来发展的重要方向，并指出银行可以通过网点战略、布局和运营三方面转型，加强零售业务拓展，提高客户满意度和运营效率；《亚洲新兴市场的经销商管理——巩固汽车制造商与车主关系的现实选择》则主要研究汽车制造商如何对经销商进行客户关系管理，并推介了日本和北美地区的领先实践；《中国电子企业的价值链协作》总结了一系列最佳方法帮助电子企业重新审视价值链的协作；《结构变迁——勘探与生产企业应对生态系统的演变》试图帮助该类企业建立可随生态系统变化而伸缩及调整的支柱性企业平台，以期实现可持续发展；《协作，制胜之道——2005年中国零售企业和快速消费品企业工商协作》针对零售企业和快速消费品企业提出了工商协同的运营理念，协作可以帮助双方降低运营成本，获得持久的竞争优势；《建设智能电网，创新运营管理——中国电力发展的新思路》则建议中国的电网企业引进国外成熟的电网智能化成果，降低运营成本，提高效率 and 收益。

另外，风险管理是近年来中国银行业面临的重要课题之一，我们有三份报告从不同角度讨论风险管理。《中国银行业的风险与管理——趋同巴塞尔新资本协议》报告谈及中国大型银行如何在中国银监会“双轨制”的框架下建立健全风险管理规章制度，尽快规划实施巴塞尔新协议；《整合管理平台，规避欺诈风

险——银行业全面提升操作风险管理水平》一文从较为微观的角度，论及中国银行如何根据自身特点，分阶段逐步建立适合银行自身需求的欺诈风险管理体系；《IT投资组合管理实战——金融服务业CIO必读》提出，金融服务公司应当应用各种投资组合管理概念以降低风险并提高投资回报率。

IBM中国商业价值研究院自2005年4月成立，两年内我们针对关键行业问题及跨行业问题出品了35种深度研究报告（本册收纳了18份行业报告，其他跨行业报告为同一出版社另册出版）。IBM中国商业价值研究院与IBM全球商业价值研究院近70位同仁紧密协作，并以强大的IBM全球企业咨询服务部为坚实后盾。这个全球最大的咨询服务组织在世界160多个国家拥有咨询顾问与专家，为客户提供跨17个行业的深入的业务流程和行业专家咨询服务，并且通过整合、快速、创新的业务解决方案实现客户价值。除此之外，IBM公司其他部门（包括IBM中国研究院）的专业经验也极大地拓展了我们研究的视野。超越IBM公司本身，我们还从广大的客户、合作伙伴及行业专家那里汲取智慧和能量，围绕关键行业和跨行业的热点问题，为企业高级管理者探究基于事实的战略洞察。

可以肯定，这本书里的每一份报告都是有价值的，当然也不是完美无缺的，还有很多需要改进的地方。我们的本意不在于说服读者认同本书中的观点，而是期望以此种方式为中国企业的持续可盈利发展提出积极中肯的建议，并为企业、政府机构、学术界等相关各方搭建一个对话和交流的平台，最终使更多的企业受益。



定价：49.00 元

策 划 人：许剑秋

责任编辑：姬 利

特约编辑：白立新

统 筹：吴玉萍 蒋建平

媒体推广：张 雅 (010-65230556)

投稿邮箱：dongfangjip@yaho.com.cn

封面设计：史 黛 chuyan0571@sina.com

报告一:

迎接移动通信时代——以按需应变的业务模式推动效益增长 / 001

一、概述 / 003

二、移动运营商股票上扬 / 003

三、全方位发展:多渠道增收 / 003

1. 语音业务仍是移动网络运营商的主要收入来源 / 003
2. 个人用户数据业务收入与先进设备的推出相互促进 / 005
3. 企业数据应用扩展,但运营商的市场份额不明朗 / 007
4. 集成产品必须向增加份额的深层次发展 / 008

四、推动因素:客户体验 / 009

五、满足更高期望:按需应变 / 011

六、提高运营水平 / 011

1. 保持产品新颖性和获利能力 / 012
2. 以客户为中心的服务升级,提供差异化体验 / 014
3. 下一代网络满足新一代需求 / 015
4. 从企业管理流程中寻求转型所需的资金 / 016

七、按需应变转型的优势 / 017

八、您的现状如何 / 018

报告二:

动之以情,创新共赢——移动运营商瞄准大众无线增值业务 / 021

一、概述 / 023

二、大众无线增值业务市场商机无限 / 023

三、情感需求拉动市场增长 / 025

1. 消费者情感需求的动力 / 025
2. 手机媒体时代的潜力 / 026

四、构建无线增值业务产业生态系统 / 029

1. 市场期待新的产业生态系统 / 029
2. 构建生态系统的两种道路 / 031

五、制胜战略:运营商必读 / 033

1. 控制内容/服务 / 034
2. 控制用户界面 / 035
3. 促进创新 / 035
4. 管理产品开发及生命周期 / 036
5. 打造手机媒体平台 / 036
6. 管理网络组合及过渡 / 038
7. 建立融合业务平台 / 038

六、结论 / 038

报告三:

► 无线商机,无限未来——企业移动解决方案 /041

一、面向执行官的摘要 / 043

二、企业移动解决方案定义 / 045

三、全球企业移动解决方案市场 / 046

1. 市场规模与趋势 / 046
2. 移动运营商为服务企业客户而进行转型 / 047

四、中国企业移动方案市场与趋势 / 047

1. 快速增长的新兴市场 / 047
2. 主要移动解决方案与行业 / 048
3. 市场推动因素 / 049
4. 宏观环境 / 049
5. 需求推动因素 / 050
6. 政府支持 / 050

- 7. 供给推动因素 / 051
- 五、中国的企业移动解决方案实践 / 051
- 六、运营商在移动解决方案价值链中的作用 / 053
- 七、为获得企业市场而急需考虑的关键问题 / 054
- 八、满足企业客户的需求 / 056
- 九、结论 / 058

报告四:

融合的力量——电信服务提供商的增长之路 / 059

- 一、概述 / 061
- 二、临近机会边缘 / 061
- 三、融合时代的竞争 / 064
 - 1. 挑战:客户第一 / 065
 - 2. 挑战:设计新服务 / 067
 - 3. 挑战:终端设备 / 068
 - 4. 挑战:NGN、操作支持系统和业务支持系统 (OSS/BSS) / 070
- 四、参与竞争:建立融合业务模式 / 071
 - 1. 固话运营商和信息、通信、技术 (ICT) 供应商 / 071
 - 2. 家庭宽带供应商 / 073
 - 3. 移动网络运营商 / 073
 - 4. 集成运营商 / 073
 - 5. 融合能力:为创造价值而协作 / 074
- 五、您达到了什么样的融合程度 / 076
- 六、结论 / 077

报告五:

► 中国银行业的风险与管理——趋同巴塞尔新资本协议 / 079

一、巴塞尔新协议的新要求 / 081

二、中国商业银行风险管理现状 / 082

1. 信用风险 / 083

2. 操作风险 / 084

三、新协议助力银行加强核心竞争力 / 086

1. 直接收益一:优化财务状况 / 086

2. 直接收益二:与国际最佳实践紧密结合 / 086

3. 间接收益:增强核心竞争力 / 087

4. 巴塞尔新协议对监管的意义 / 087

四、执行新协议对中国银行业的挑战 / 089

银监会采用“双轨制”策略 / 089

五、领先的国际间活跃银行的选择 / 090

中国的实践和创新将会丰富巴塞尔新协议 / 092

六、实施新协议从哪里开始 / 092

1. 关键切入点:关系模式的数据挖掘 / 093

2. 先进的关系模式数据挖掘能力为银行带来的 IPO 时代的优势 / 094

七、结论 / 096

八、附录:巴塞尔新协议信用和操作风险管理方法一览表 / 096

报告六:

► 抓住中国个人银行高速增长的机会 / 099

一、概述 / 101

二、中国经济持续增长,银行业发展迅猛 / 102

三、个人银行:未来银行业的亮点 / 104

1. 个人住房贷款 / 105
2. 汽车贷款 / 108
3. 信用卡市场 / 112
4. 财富管理 / 114

四、把握机会,迎接挑战 / 116

五、结论 / 119

报告七:

2015 银行业悖论——如何少投入,多产出 / 121

一、概述 / 123

二、主要的银行业趋势 / 125

1. 客户重新定义游戏规则 / 125
2. 全能型银行和专业化银行前景光明 / 128
3. 员工构成的不断变化需要新的管理方法 / 132
4. 法规负担加重 / 133
5. 先进的技术导致价值的分流 / 133

三、创新式增长的商机 / 137

四、战略必要条件:培养创新 / 138

1. 专攻核心优势,外包其他业务 / 138
2. 以客户为中心,优化客户关系 / 138
3. 改进绩效管理,开发员工潜能 / 138
4. 确定技术的关键主导地位 / 139

五、结论 / 139

报告八:

重塑网点价值——银行网点在转型 / 141

一、简介 / 143

二、日益重要的银行网点 / 143

三、中国银行业网点转型的驱动力 / 146

1. 行业竞争的需要 / 147
2. 满足客户期望的需要 / 148
3. 提升网点运营效率的需要 / 149
4. 网点转型的战略目标 / 151

四、国外银行网点转型优秀实践 / 152

1. 网点战略 / 152
2. 网点网络优化 / 152
3. 网点运营 / 153
4. 国外银行优秀实践的启示 / 156

五、网点转型,战略先行 / 157

1. 确定网点战略 / 157
2. 优化网点布局 / 158
3. 改进网点运营模式 / 158
4. 设计网点转型路线图 / 159

六、结论 / 160

报告九:

► 整合管理平台,规避欺诈风险——银行业全面提升操作风险管理水平 / 161

一、摘要 / 163

二、什么是欺诈风险 / 164

三、中国银行业欺诈风险管理现状 / 165

1. 风险与竞争相伴相生 / 165
2. 银行欺诈案件频发 / 166
3. 内外部欺诈成为关注重点 / 167
4. 银行面临更多法律和监管风险 / 168

四、银行欺诈风险管理的挑战与对策 / 169

1. 挑战:欺诈风险管理分散对策——建立统一的风险管理战略 / 169