

**IBM**  
管理顾问丛书

IBM 中国商业价值报告

# 洞察中国

创新、整合与协作：中国企业跨越式发展之路



IBM中国商业价值研究院 著

東方出版社

**IBM**  
管理顾问丛书

IBM 中国商业价值报告

# 洞察中国

创新、整合与协作：中国企业跨越式发展之路



IBM中国商业价值研究院 著

东方出版社

IBM  
商业价值研究院

图书在版编目 (CIP) 数据

洞察中国——创新、整合与协作：中国企业跨越式发展之路/  
IBM 中国商业价值研究院 著.  
—北京：东方出版社，2008.9

ISBN 978-7-5060-3283-4

I. 洞… II. I… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279-23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 126777 号

洞察中国——创新、整合与协作：中国企业跨越式发展之路

作 者	IBM 中国商业价值研究院
编委会成员	甘绮翠 孙爱军 丘琪铮 詹颖 姜一炜 J. Chris Harreld
责任编辑	魏霞
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	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮 政 编 码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2008 年 9 月第 1 版
印 次	2008 年 9 月第 1 次
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	31.5
书 号	ISBN 978-7-5060-3283-4
定 价	78.00 元
发 行 电 话	(010) 65257256 65245857 65276861
团 购 电 话	(010) 65273937

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) 65266204

## 全球洞察，本地思考

IBM 大中华区首席执行官 钱大群

今天，看到 IBM 商业价值研究院把 2007 年的研究成果汇集成册，我深感欣慰。IBM 商业价值研究院的研究课题紧紧围绕企业管理和行业前沿的核心话题展开，为企业管理者提供具有事实依据的战略洞察。我衷心希望这本商业洞察的集萃，能够为行业专家和企业的领导者们勾勒出企业实务与行业发展的全貌，并提供有益的借鉴。

随着全球化的趋势不断深化，IBM 成为引领全球整合企业的模范，从而能够在全球化的经济背景下更好地服务客户。本着为客户提供高价值的宗旨，IBM 高度关注客户在整合和创新领域的业务难题，帮助企业发掘并深化业务价值，实现转型和发展。我们在全球洞察、全球资源、行业实践经验以及整合业务能力上的卓越表现，使我们能够与客户建立深入的伙伴关系，能够站得更高，看得更远，做得更好。

IBM 商业价值研究院是 IBM 重要的智慧资产。IBM 商业价值研究院是 IBM 企业咨询服务业务的下属机构，与 IBM 企业咨询服务顾问和 IBM 行业专家进行着紧密的合作。这种合作，使得 IBM 商业价值研究院的前沿研究能够来自于实践，高于实践，从而与企业发展的方向和运作紧密吻合，为企业提供实际意义和战略意义兼备的建议和建言。

中国，作为重要的新兴市场，具有全球的标杆作用。我们把商业价值研究院引入中国，是对中国市场的重要投资，也是全球化部署的战略举措。在中国市场中，行业和企业的发展具有独特性和多元性。我们的商业价值研究院

本着“全球洞察，本地思考”的原则，希望在中国和世界之间架起桥梁，让世界更好地了解中国的发展脉动，也让中国的企业放眼全球，做大做强，走向世界。

古人云：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。”在2007年中，IBM商业价值研究院一共在中国发布了22本白皮书。其中《决胜中国大众市场》、《绿色中国》等白皮书受到广泛的社会关注并产生深远的影响。此外，我们还在金融、电信、流通、工业制造、政府与公众事业等各行各业，围绕我们发布的行业白皮书，搭建了对话和展望的平台，深化行业洞察。而我们为企业高管们定制的《CIO调查》、《CHRO全球调查》、《CFO全球调查》等作品，也引起了同行的强烈共鸣。我们取得的成果进一步夯实了IBM与中国行业和企业战略伙伴关系。也将激励我们扎实地迈进2008，与中国同发展，共繁荣。

最后，我真诚地希望读者和专家们多提宝贵意见。谨以此共勉。



## 共享商业思维的盛宴

IBM 中国商业价值研究院院长 甘绮翠

继 2007 年推出《IBM 中国商业价值报告》之后，现在，我们以《洞察中国》为题，为读者奉上第二道商业思维的“盛宴”。本书分为上下两篇，上篇为“战略与变革”，下篇为“行业与发展”，收录了 2007~2008 年 IBM 商业价值研究院的最新研究成果。

作为开篇，IBM 大中华区董事长周伟焜先生的新作《抓住新契机，实现新跨越》统领着全书 25 份研究报告。过去的 20 年，中国经济飞速发展，中国企业不断成长并走向成熟。然而，在资源与市场全球化的今天，中国企业再次面临机遇与挑战的关口。周伟焜先生认为，中国企业必须重新思考业务和管理模式，从战略层面思考“创新与整合”，即围绕创新的战略主题、精细分权的管理、整合分享的流程，专注建立核心能力和协同的业务模式。这将是任何企望在新时期实现跨越的中国企业建立竞争优势、提高市场响应能力、提升运营效率和盈利能力的唯一路径。

紧接着，我们奉上五篇以创新为主题的研究报告。从企业层面理解，创新可以被描述为：打破常规，将先进的技术与对业务的理解融会贯通，从而为企业创造价值。我们认为，企业创新主要体现在三个领域，即产品、服务创新、业务模式创新和运营创新。产品创新对中国至关重要，它将改变中国在全球经济中的角色，《产品创新——用科学创造商业价值的艺术》一文对此做了详细论述。本文作者指出，中国企业需要培养六项基本的产品创新能力，而高效的产品创新管理框架将帮助企业最大化商业价值。《熟视却无睹——服

务创新，企业领导人新的关注点》一文从创新的角度重新阐明了服务的定义，并从三个方面为服务创新提出建议，即服务模式创新、服务运营创新、服务增长创新。《成功的途径——创新业务模式的三种方法》一文不仅论述了业务模式创新的重要性，给出了业务模式创新的框架，还对三种不同的业务模式创新战略进行了比较，发现网络协作创新模式最为普遍，也最为有效。如何进行协作创新？《协作的力量——在扩展企业网络中实现协作创新》一文给出了答案。我们的研究及经验表明，协作创新的最佳构建块为：协同一致、边界及承诺。在创建自己的协作创新框架之前，企业必须明确自身的协作优势与劣势，并通过成功案例学习运用各个创新构建块。《使用精益六西格玛推动运营创新》一文以精彩案例阐明作者观点，即精益六西格玛是创新的基础，它不仅适用于商业企业，也同样适用于政府部门。

在上篇“战略与变革”中，有两份原创报告展示了我们对中国消费市场的深入洞察。《决胜中国大众市场——通过业务模式和运营创新实现盈利性增长》通过在华跨国企业的创新实践，对IBM上述企业创新思维做了最佳诠释。在这份报告中，我们通过与电子、汽车、消费品及零售等行业的数十位在华跨国企业领导人的深度访谈，甄别出跨国企业所面临的三个主要运营挑战，并确定了影响企业绩效的关键因素。《开疆拓土，决胜中国——大众消费者市场的“新圈地运动”》关注中国这一新兴市场中的新兴市场。在一、二线城市的市场逐渐饱和且竞争日趋激烈的情况下，如何开拓新的市场，进入一些蓬勃发展的新兴城市，对于扩大企业市场份额、提升企业盈利能力和增强企业竞争实力意义重大。

世界是平的。我们不能忽视全球大趋势，特别是与中国息息相关的趋势。在《绿色中国——创新技术和解决方案，履行企业的环保责任》一文中，作者分析了监管、经济、利益相关者三大趋势，认为对环境问题的关注将促使中国重新规划经济和社会持续发展之路。本研究侧重以下三个方面：第一，企业应该采用的最佳环境管理实践；第二，能源效率应该成为业务运营与管理的新标准；第三，环保趋势将推动供应链管理的变革。《价值2.0时代——八条创造和获取创新技术价值的新规则》指出，支持价值2.0的技术都是新兴的技术，如Web 2.0、社会计算、面向服务的架构(SOA)、3D互联网和虚拟世界。本文的侧重点不是介绍新技术本身，我们分析了100多家初创企业和40家大型企业，发现了价值2.0的八条新规则，并通过生动鲜活的案例说明这些新规则是怎样帮助企业实现价值2.0的。

企业的 CXO 是我们研究报告的主要读者，以下几份趋势性报告正是想他们所想。针对供应链管理的趋势：《紧随领导者——中国企业进一步完善供应链成熟模型》是 IBM 2007 年中国价值链调查的研究成果，作者基于供应链成熟模型，将中国内地的调查结果与全球范围内的领先实践进行对比，然后针对每一流程领域提出了重点建议及改进机会。针对财务管理的趋势：《敏锐的 CFO——实现增长的创新之路》一文勾画出新一代 CFO 的标准像，明确了 CFO 与 CEO 的新关系，并指出成为“敏锐的 CFO”所需经历的关键转变。针对业务与技术融合的趋势：《行业运行方式遭遇变革——面向服务架构的影响力》从业务的视角告诉我们 SOA 到底是什么，它如何改变行业竞争的性质，企业采用 SOA 能获得哪些好处，从哪里着手进行 SOA 转型，等等。针对人力资本管理的趋势：《分散世界中的领导力——从网络游戏中获取经验教训》、《全新的方法，崭新的能力——人力资源管理的战略层面》、《人才团队的转型——在全球整合环境中取得成功的七大要素》这三份报告从企业人力资本管理的不同层面描绘了 CHRO 可能面对的全球性趋势。

在下篇“行业与发展”中，收录了 IBM 商业价值研究院在金融服务业、电信业、消费电子业、零售业、医疗卫生事业等行业的最新研究成果。我们通常将行业研究报告分为三大类，即行业未来展望、新的商业机会和创新运营管理。

行业未来展望：《双赢还是两败——2015 医疗卫生改革的成功之路》，这份报告是《迎接 2010——中国医疗卫生事业前景展望》（IBV 2006 年推出，获得巨大市场反响）的续篇，它在展望 2015 年医疗卫生事业可能情形的同时，分析了医疗卫生的层次化需求，列出了指导医疗卫生改革和转型的原则，并给出了评估一个国家或地区转变其医疗卫生体制的工具，最后还对主要的利益相关方（例如费用承担者、提供医疗服务的机构、供应商和消费者）提出了建议。

新兴商业机会：《未来的内容产业——电信运营商能否在数字内容市场上占有一席之地》提醒电信运营商抓住数字内容的快速发展所带来的重要发展机遇，它们需要升级网络和技术平台，以提供更加丰富的内容并扩大市场领域；与此同时，它们必须创造新的价值，提升用户体验并分享新兴广告渠道带来的收入。《整合之后，谁是最后赢家——网络设备提供商如何在下一波整合中求得生存》的作者认为，只有那些将创新与正确的定位相结合的企业才能够在此整合过程中生存下来，并成为真正的全球市场领导者。文中提出了未来可能的主流业务趋势，给出了网络设备提供商晋级为少数成功者所应采取的几个步骤。



创新运营管理：《走出困境——日本电子企业的创新征程》写道：曾经，日本电子企业凭借其对产品创新的专注，在全球市场中保持着领先地位，如今，世界其他地区的竞争者逐渐在生产力、财务业绩和品牌价值等方面超越了这些日本企业。为了走出困境，日本电子企业必须力争成为全球创新者，并致力于五大艰难转型。《系统协作，共赢消费市场——工商企业同步加强供应链优化、品类管理和数据整合》提出了系统协作的概念，零售商和快速消费品制造商必须通过系统协作来保证物流和信息流在供应链中高效无障碍地流通，从而更好地了解 and 满足消费者需求以及在不断扩大企业规模的同时提高运营效率。《实现管理转型，打造核心能力——中国房地产开发企业未来之路》的作者指出，中国房地产开发企业应当借鉴“管理转型”模型和路线图，明确转型策略与重点，并配合企业文化的建设推动管理转型，逐步打造核心能力体系，以应对未来的市场竞争。

银行业和保险业都是金融领域的核心行业，如今它们同处于日益复杂多变的市场环境当中。本土银行怎样成功应对来自外资银行的挑战？《以客户为中心，创新业务模式——建立咨询驱动的本土私人银行》一文作者给出了一个选项：抓住蓬勃发展的私人银行业务机遇。针对本土银行的自身情况，作者提供了一套自上而下，从战略、模式到路线及管理的变革方案。保险企业何以保持竞争力并取得先发优势？有两个可复选的方案。《优化运营模式，构建共享服务——中国保险行业的战略趋势》从“运营转型”的角度出发，运用组件化业务模型的分析框架，描述了保险企业运营模式优化从流程优化开始，历经共享服务和水平重点发展阶段，最终实现组件化后的专业化经营的发展历程。《保险核心业务系统转型——突破瓶颈，实现跨越式发展》提出了核心业务系统转型的原因、方案及途径，帮助中国的保险企业借助核心业务系统转型，在新的市场环境下取得长足的发展。

过去的一年中，IBM 商业价值研究院更加关注中国市场的需求和方向。我们在编译 IBM（全球）商业价值研究院的研究成果时，特别强化了本地视角和可操作性。因篇幅所限，这里仅列举了本书中各个研究报告的标题和内容梗概，更多精彩内容，更多深入见解，有待读者亲自去发掘。

亲爱的读者朋友！感谢你翻开这本 IBM 中国商业价值报告《洞察中国》，开始共享这思维的盛宴！

2008年8月，北京

# 目录

## contents

序	全球洞察，本地思考	/ 1
导言	共享商业思维的盛宴	/ 3

### 上篇 战略与变革

#### 报告一：

##### 抓住新契机，实现新跨越 / 003

- 一、执行摘要 / 003
- 二、中国的经济形势和未来发展预测 / 004
- 三、中国企业：在机遇与挑战中起舞 / 005
- 四、创新与整合企业实现跨越 / 007
- 五、结语 / 018

#### 报告二：

##### 产品创新——用科学创造商业价值的艺术 / 023

- 一、概述 / 023
- 二、产品创新对中国至关重要，它将改变中国在全球经济中的角色 / 024
- 三、中国企业需要战胜目前产品创新面临的挑战 / 025
- 四、企业需要培养六项基本的创新能力以直接提升股东价值 / 030
- 五、高效的产品创新管理框架将帮助企业最大化商业价值 / 034
- 六、结论 / 043

### 报告三：

#### 熟视却无睹——服务创新，企业领导人新的关注点 / 047

- 一、概述 / 047
- 二、服务创新对中国企业的意义 / 048
- 三、服务是什么 / 050
- 四、服务的机遇 / 050
- 五、障碍不复存在 / 053
- 六、服务创新的成功需要重视三个方面 / 054
- 七、服务创新，您准备好了吗 / 062
- 八、结论 / 063

## 目 录

### 报告四：

#### 成功的途径——创新业务模式的三种方法 / 067

- 一、概述 / 067
- 二、业务模式创新的重要性 / 068
- 三、业务模式创新框架 / 070
- 四、多种不同的战略都行之有效，但是最为常见的是网络协作 / 073
- 五、总结 / 077

### 报告五：

#### 协作的力量——在扩展企业网络中实现协作创新 / 081

- 一、了解您的 ABC：协作创新框架 / 082
- 二、运用 ABC / 086
- 三、明确您的协作优势与劣势 / 089
- 四、结论 / 091

### 报告六：

#### 使用精益六西格玛推动运营创新 / 093

- 一、概述 / 093
- 二、精益六西格玛：创新的基础 / 095

- 三、精益六西格玛方法的演进 / 096
- 四、付诸实施的理念 / 098
- 五、评估您自己企业的创新氛围 / 105
- 六、结束语 / 106

### 报告七：

#### 决胜中国大众市场——通过业务模式和运营创新实现盈利性增长 / 109

- 一、盈利“长征” / 110
- 二、更快的增长，更激烈的竞争，更多的利润 / 112
- 三、通过业务模式和运营创新，决胜大众市场 / 116
- 四、销售和分销渠道：从多层体系到扁平化和协作 / 118
- 五、研发和采购：为大众市场开发创新、低价产品 / 123
- 六、人力资源：以创新策略应对重重挑战 / 128
- 七、结论 / 132

### 报告八：

#### 开疆拓土，决胜中国——大众消费者市场的“新圈地运动” / 137

- 一、研究方法概述 / 138
- 二、新兴市场中的新兴市场 / 139
- 三、城市分层：发现并了解新兴市场 / 141
- 四、城市分群：选择新兴市场“圈地”的起点 / 144
- 五、结论 / 146

### 报告九：

#### 绿色中国——创新技术和解决方案，履行企业的环保责任 / 151

- 一、执行摘要 / 151
- 二、对环境问题的关注使中国重新规划其经济和社会持续发展之路 / 152
- 三、三大趋势：监管、经济、利益相关者 / 154
- 四、企业应该采用最佳环境管理实践 / 156

- 五、能源效率应该成为业务运营与管理的新标准 / 160
- 六、环保趋势将推动供应链管理的变革 / 164
- 七、结论与建议 / 167

**报告十：**

**价值 2.0 时代——八条创造和获取新技术价值的新规则 / 173**

- 一、简介 / 173
- 二、价值 2.0 的新规则 / 174
- 三、实践中的新规则——大型企业的价值 2.0 实施情况 / 183
- 四、实现价值 2.0：大型企业的一项关键技能 / 186

**报告十一：**

**紧随领导者——中国企业进一步完善供应链成熟模型 / 191**

- 一、概述 / 191
- 二、2007 年中国价值链调查 / 193
- 三、同步供应，管理需求 / 193
- 四、完美产品上市 / 198
- 五、通过战略采购形成全球购买力 / 201
- 六、以制造为基础 / 204
- 七、以卓越的物流履行客户承诺 / 206
- 八、有效的客户订单管理 / 209
- 九、结论 / 212

**报告十二：**

**敏锐的 CFO——实现增长的创新之路 / 215**

- 一、为什么创新，为什么现在进行创新 / 215
- 二、CFO 与 CEO 的新关系 / 216
- 三、新一代 CFO / 217
- 四、成为“敏锐的 CFO”所需经历的关键转变 / 219
- 五、结束语 / 230



### 报告十三：

#### 行业运行方式遭遇变革——面向服务架构的影响力 / 235

一、简介 / 235

二、SOA 到底是什么 / 237

三、改变行业竞争的性质 / 238

四、从何入手 / 243

五、哪些企业可以从 SOA 中获得最大的好处 / 244

六、结论 / 245

### 报告十四：

#### 分散世界中的领导力——从网络游戏中获取经验教训 / 249

一、介绍 / 249

二、未来的工作和领导力：借鉴 MMORPG / 250

三、将企业与游戏中的领导力相关联 / 251

四、结论 / 260

### 报告十五：

#### 全新的方法，崭新的能力——人力资源管理的战略层面 / 265

一、概述 / 265

二、数据，数据，数据在哪里 / 267

三、构建战略能力：人力资源业务伙伴与专业技能中心的角色 / 268

四、时机：确定相应的变革顺序、速度及范围 / 275

五、结论 / 276

### 报告十六：

#### 人才团队的转型——在全球整合环境中取得成功的七大要素 / 281

一、跨国的整合企业：全新的组织形式 / 281

二、构建全球整合的人才体系：七大关键能力 / 282

三、在跨国整合企业中实施人才团队的转型 / 287

四、在跨国整合环境中的人力资本管理：两个例子 / 288

五、需要注意的主要问题 / 290

## 下篇 行业与发展

### 报告十七：

双赢还是两败——2015 医疗卫生改革的成功之路 / 295

一、执行摘要 / 295

二、进行改革，进入措施和责任时代 / 297

三、责任和双赢改革的“处方” / 300

### 报告十八：

未来的内容产业

——电信运营商能否在数字内容市场上占有一席之地 / 305

一、概述 / 305

二、数字内容市场的兴起 / 308

三、电信产业现状 / 310

四、数字内容市场投资分析 / 313

五、电信运营商在新兴“电信媒体”价值链中的角色 / 319

六、大势所趋：选择性、灵活性和操控性 / 322

七、四项主要措施 / 327

八、结论 / 329

### 报告十九：

整合之后，谁是最后赢家

——网络设备提供商如何在下一波整合中求得生存 / 339

一、简介 / 339

二、如今的 NEP——转型中的行业概述 / 341

三、财务视角看 NEP / 343

四、同一市场，多种商业模式 / 345

- 五、未来生态环境概览 / 347
- 六、NEP 如何改变商业模式，以获得长期可持续性和领袖地位 / 351
- 七、结论 / 354

## 报告二十：

### 走出困境——日本电子企业的创新征程 / 359

- 一、概述 / 359
- 二、日本电子企业表现平庸 / 361
- 三、出路 / 364
- 四、走出困境的五大关口 / 368
- 五、如何求变 / 375
- 六、贵公司的前景是光明还是黯淡 / 376
- 七、结论 / 376

## 报告二十一：

### 系统协作，共赢消费市场

#### ——工商企业同步加强供应链优化、品类管理和数据整合 / 381

- 一、执行摘要 / 381
- 二、机遇与挑战并存的中国零售和快速消费品市场 / 382
- 三、系统协作，共赢未来 / 384
- 四、供应链优化和品类管理协作创造消费者价值 / 386
- 五、数据整合打造系统协作基础 / 392
- 六、结论 / 396

## 报告二十二：

### 实现管理转型，打造核心能力——中国房地产开发企业未来之路 / 401

- 一、执行摘要 / 401
- 二、现状与趋势 / 402
- 三、企业应具备的核心能力与面临的管理挑战 / 407
- 四、实现管理转型，打造核心能力 / 413

五、结论 / 424

### 报告二十三：

#### 以客户为中心，创新业务模式——建立咨询驱动的本土私人银行 / 427

一、执行摘要 / 427

二、快速行动，抓住私人银行业务的快速发展机遇 / 428

三、综合考虑，建立咨询驱动的私人银行业务模式 / 433

四、战略先行，规划未来行动路线 / 441

### 报告二十四：

#### 优化运营模式，构建共享服务——中国保险行业的战略趋势 / 447

一、执行摘要 / 447

二、保险企业运营模式面临挑战 / 448

三、运营模式优化与服务共享 / 450

四、保险企业运营模式优化的进程 / 453

五、共享服务的决策因素 / 455

六、构建共享服务 / 456

七、征途从现在开始 / 462

### 报告二十五：

#### 保险核心业务系统转型——突破瓶颈，实现跨越式发展 / 465

一、概述 / 465

二、保险核心业务系统转型的六个理由 / 466

三、新一代保险核心业务系统 / 472

四、核心业务系统转型的路径 / 478

五、结论 / 482