

IBM

创新 · 转型 · 绩效

企业蜕变的新思维

IBM商业价值研究院 著

东方出版社

创新 · 转型 · 绩效

企业蜕变的新思维

IBM商业价值研究院 著



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新·转型·绩效：企业蜕变的新思维/IBM 商业价值研究院 著. —北京：东方出版社，2010
ISBN 978-7-5060-4090-7

I. ①创… II. ①M… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 254865 号

创新·转型·绩效：企业蜕变的新思维

作 者：IBM 商业价值研究院

责任编辑：姬 利 曹晔晖

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：北京印刷一厂

版 次：2011 年 1 月第 1 版

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：110 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-4090-7

定 价：42.00 元

发行电话：(010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话：(010) 65245857 65230553 65276861

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

序

复杂环境中的制胜之道

政治经济形势在变化、企业界限在变化、市场在变化、客户在变化、行业变化加剧、区域发展不平衡……世界环境变得日趋复杂已经是摆在眼前的事实，问题的关键在于如何驾驭和管理这种复杂性。

过去两年，IBM 商业价值研究院持续推出多份研究报告，致力于探讨各行业企业应对经济危机和环境复杂性的策略与方法。这里需要指出的是，这些策略和方法绝不是暂时解决眼下问题的权宜之计，而是旨在帮助企业转危为机、面向未来。因为，IBM 坚持认为，真正基业长青的企业，一定是那些着眼于产业及行业的长远目标、积极创新、勇于变革、加速转型、重视绩效、构建适当的业务模式和运营模式的企业。

《创新·转型·绩效——企业蜕变的新思维》专辑收录了 IBM 商业价值研究院 2009 ~ 2010 年度出版的 14 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，向读者展现了 IBM 深入的洞察力。为了方便读者查阅，我们特别将每篇报告的内容摘要分类编辑如下：

第一章：IBM：通过持续转型提高绩效

当前的经济环境要求各组织集中精力开展当前业务，同时为迎接未来的机遇做好准备。依靠全球整合、以更高的洞察力为支持、并受整合管理团队的驱动，IBM 的运作模式具备了解并平衡当前需要执行什么和未来需求的能力。能够获胜并保持竞争优势，当前的管理人员必须保证他们不仅可以在最高层转型，而且可以在整个组织内实现转型。企业变革的重点在哪里？如何在实现统一的差异化绩效的同时，在企

业内部成功地完成变革？ IBM 的转型经验对此提供了有益的指导。

第二章：全球整合企业“R-O-I”调查：实现全球整合的企业战略

在新的经济环境中，企业领导人都面临着沉重的压力，包括在全球范围内降低成本、优化资源及提高资本生产力等。真正的“全球整合企业”，总能最合理地安排工作。然而，企业领导人常不具备支持全球整合的运营能力。根据实践经验以及对 20 个最佳业务实践案例进行分析的结果表明，IBM 特别为企业实现全球整合开发了“R-O-I”框架，该框架强调了可重复的流程、优化资产和整合运营，均以全球化为基础，以强大的领导力、组织结构和技术为后盾。

第三章：业务模式创新：选择恰当的时机和方式实现竞争优势

面对瞬息万变的商业环境，业务模式创新对于企业的发展至关重要，但是很少有人能够准确地判断出何时进行变革以及如何执行变革。IBM 深入分析了 28 家成功进行业务模式创新的企业，在“何时创新”和“如何实现业务模式创新”领域得出了分析结论。企业通过评估经济环境、行业趋势和组织内部因素，如产品或服务创新的程度以及可用的财务资源等因素，最终确定适当的变革时机。为了提高成功概率，企业必须培养 3A 能力，即企业需要与客户价值保持一致（Aligned），利用差异化的智能技术，通过分析（Analytical）把握市场洞察，并且通过有适应能力的（Adaptable）运营模式而实现创新。

第四章：CFO 新挑战：如何将风险管理纳入整体绩效考核体系中

在今天的全球环境中，毋庸置疑的是机遇与风险无处不在。然而，大多数企业仍无法将风险因素纳入总体绩效环境中。如果制定单独的风险和绩效管理规定（有时称为企业或者业务绩效管理制度），又将难以遏制各种意外情况的发生和/或利用风险低的一面。CFO 们应做好准备，以便更全面地、跨领域地审视风险。在规划、编制预算、汇报和预测中纳入风险因素，就能通过各项风险调整计划和预算更好地进行决策。

第五章：后危机时代：现在该做什么

经济危机正在过去。在日益复杂的环境中，全球企业纷纷为实现增长而积极地做着准备。后危机时代的企业制胜之道是什么？企业如何才能成功地应对不确定性和复杂性，并最终实现增长？我们认为，答案在于果断地采取行动，以主动弥补不足，通过提高生产力和敏捷性而提高成本效益，并且寻求有针对性的创新方法以保障收入的增长。

第六章：未来企业之路：将变革视为常态

尽管未来的企业确实渴求变革，但调查显示，掌控变革的高手仍然凤毛麟角。本次研究专注于分析组织如何掌控变革，从而找出可以提高变革项目效益的策略。企业需要聚焦于变革钻石的所有四个构成面——基于洞察付诸行动、运用更佳技能、制定坚实方法、并分配适当投入，方可获得协同效应，交付更多的成功项目，形成掌控变革的关键能力，真正转型为未来的企业。

第七章：屏蔽决策盲点：打造全新智能企业

全球各地的企业正在经历紧密关联的世界中，信息快速传递所带来的巨大影响。商业领袖已经认识到，他们迫切需要以分析为基础提取信息的手段，来优化业务解决方案和降低风险。采用业务分析与优化（BAO）技术，商业领袖可以使用复杂的方法和先进的数学模型来创建智能企业；他们有能力收集和处理相关信息，应用该信息预测，为未来做准备，并且通过创造新的机会打破停滞不前的局面。

第八章：业务分析及优化，助企业突破有道：新锐洞察确保企业良好运营

在业绩最佳的企业中，分析已经取代了直觉成为回答以下问题的最佳方式：要经营什么市场？如何配置产品或服务并确定其价格？如何识别何处需要提高运营效率以应对成本和环境的限制？因而，众多企业领导者都迫不及待地想要抓住新锐洞察带来的收益，他们需要在各个业务环节中完整地利用分析的结果。业绩最佳的企业纷纷制定其业务分析和优化（BAO）目标，以将其落实到各项决策中去，从而优化整个企业的经营业绩。为了实现这一目标，这些企业开始使用最有效的工具集、治理方法和变革管理实践。

第九章：企业新价值主张：以更智慧的方式保护环境

环境可持续性 是 21 世纪的企业必须做到的，不仅包括保护、污染预防等方面，而且需要实现全新的价值主张和收益。有远见的企业纷纷寻求各种方式降低成本，同时建立更高效的、可持续发展的业务运作模式。他们不断增强自身品牌和美誉度，同时满足政府法规和其他合规标准。但更重要的是，这些企业都在以能够赢利的方式为新市场创建更绿色的产品或服务。

第十章：企业社会责任：利用洞察和信息采取行动，领导可持续发展的企业

为满足消费者和利益相关者的期望，各企业都提高了对企业可持续发展问题的重视。它们因此而面临一系列全新的战略决定，但大多没有所需的信息。根据业绩出众的企业以及企业社会责任领导者的经验，IBM 指出企业必须开拓新的运营、供应链和客户信息来源，以获得实现可持续发展战略目标所需的洞察。

第十一章：智慧 e 时代的业务模式创新

互联网的诞生给世界带来了前所未有的变化，电子化、数字化、虚拟化的不断发展悄然却又是翻天覆地地改变着人们的行为习惯和企业的商业模式。在即将到来的 e 时代，世界将向智能化发展，人们将以更 e 化的生活方式加强与世界的互动以及对世界的掌控。作为 e 时代的企业，必须紧跟客户的行为习惯，以 e 化的业务模式创新。只有这样，在 e 化的运营平台上，才不会被淡出客户的视野或被合作伙伴边缘化，才可以更好地生存。

第十二章：中国企业渠道转型之道：通过正确的渠道战略获得并拥有消费者

本章分析了中国传统分销渠道面临的诸多问题和挑战，并提出了中国渠道发展的主要趋势，即渠道扁平化和多渠道。在此基础之上，本章提出了渠道转型框架，包括优化渠道结构、加强对渠道伙伴的管理和协作、优化渠道成本、打造新型供应链、强化多渠道消费体验、提升销售能力及打造信息和数据共享平台。

第十三章：构建学习型企业：中国企业变革转型的制胜关键

当今世界的商业环境和产业模式时刻在发生变化，现在的企业组织无法维持“一成不变”的日常运作，持续变革已经成了企业的常态。在这种情况下，企业迫切需要迅速转型为学习型企业，在企业内构建学习体系，有效地提高员工能力和企业绩效，以帮助企业更快地适应变化和挑战。

第十四章：人力资源业务合作伙伴的“诗意”人生：实现企业全方位的人才管理

本文是“IBM 顾问心得系列”的开篇之作。作者首先回顾了企业人力资源组织的发展轨迹，然后通过她亲身参与的客户案例和 IBM 真实的转型故事生动阐述了这一发展轨迹。在文章的后半部分，作者着重谈到如何才能成为优秀的人力资源工作者。

感谢读者！ 并祝阅读愉快！

甘绮翠

IBM 中国商业价值研究院院长

2010 年 11 月 5 日

目录

序 复杂环境中的制胜之道 / 001

第一章 IBM：通过持续转型提高绩效 / 001

- 一、获取更高价值 / 003
- 二、为实现业务增长而投资 / 005
- 三、转变运作模式 / 007
- 四、实行共享价值和绩效管理 / 010
- 五、结论 / 012

第二章 全球整合企业“R-O-I”调查：

实现全球整合的企业战略 / 016

- 一、全球整合是填充“变革鸿沟”的有效方法 / 018
- 二、“R-O-I”框架：全球运营整合实现战略 / 019
- 三、“R-O-I”的基础：领导力、组织结构和技术 / 025
- 四、您准备好了吗 / 026
- 五、开发全面的运营战略 / 028

第三章 业务模式创新：选择恰当的时机和

方式实现竞争优势 / 031

- 一、何时进行业务模式创新 / 032

二、实现业务模式创新的 3A / 037

三、结论 / 044

第四章 CFO 新挑战：如何将风险管理纳入 整体绩效考核体系中 / 049

一、处理当前的风险 / 050

二、在绩效环境中考虑风险 / 053

三、精确定位应优先发展的能力 / 059

四、CFO 应该像艺术大师一样 / 060

第五章 后危机时代：现在该做什么 / 063

一、不确定环境中的行动 / 063

二、率先摆脱不足 / 065

三、注重生产力和敏捷性 / 067

四、寻找有整合的收入提高方法 / 070

五、是否做好行动准备 / 072

第六章 未来企业之路：将变革视为常态 / 076

一、我们的调研方法 / 077

二、将变革视为常态 / 078

三、专业人员如何应对变革 / 079

四、变革钻石的构面：跨越变革鸿沟 / 084

五、进行明智的变革管理投入 / 091

六、闪亮变革钻石，追求优异成效 / 092

七、结论 / 094

第七章 屏蔽决策盲点：打造全新智能企业 / 098

一、应对信息的复杂性 / 099

二、智能企业的新机会 / 102

三、相互依赖和优化 / 106

四、智能企业的特征 / 108

五、启动先进的分析和优化 / 113

六、结论 / 114

第八章 业务分析及优化，助企业突破有道：

新锐洞察确保企业良好运营 / 117

- 一、BAO 在实现突破中扮演的角色 / 118
- 二、实现突破的组织所具有的特征 / 119
- 三、如何更有成效地使用分析 / 121
- 四、走向突破 / 126
- 五、何时实现突破 / 128
- 六、结论 / 129

第九章 企业新价值主张：以更智慧的方式保护环境 / 132

- 一、环境持续性的四个维度 / 132
- 二、发挥绿色的价值 / 137
- 三、结论 / 144

第十章 企业社会责任：利用洞察和信息采取行动，

领导可持续发展的企业 / 147

- 一、新涌现的信息需求 / 149
- 二、超越传统的报告机制 / 149
- 三、优化的鸿沟 / 151
- 四、供应链信息：仍然过于孤立 / 152
- 五、洞察、互动和行动 / 154
- 六、新的信息前景 / 155
- 七、打造领先的实践与标准 / 156
- 八、客户：企业实现可持续性发展目标的伙伴 / 157
- 九、洞察：领导可持续发展的企业 / 158
- 十、结论 / 161

第十一章 智慧 e 时代的业务模式创新 / 164

- 一、e 时代发展前景展望 / 165
- 二、企业业务模式 e 创新 / 168
- 三、e 路创新，引领新时代 / 179

第十二章 中国企业渠道转型之道：通过正确的渠道战略

获得并拥有消费者 / 185

- 一、中国企业的渠道之感 / 187
- 二、消费品企业在中国面临的主要渠道挑战 / 188
- 三、扁平化和多渠道销售是未来渠道的发展方向 / 191
- 四、渠道转型势在必行，机遇与挑战并存 / 199
- 五、在变革的时代，打造成功的渠道战略 / 200
- 六、结论 / 210

第十三章 构建学习型企业：中国企业

变革转型的制胜关键 / 213

- 一、学习型企业的变革驱动力 / 214
- 二、学习型企业的定义及特征 / 216
- 三、学习型企业领导者的作用 / 219
- 四、学习型企业的战略学习规划 / 220
- 五、学习变革模型 / 221
- 六、IBM 的学习变革实践 / 225

第十四章 人力资源业务合作伙伴的“诗意”人生：

实现企业全方位的人才管理 / 228

- 一、HRP 起源 / 229
- 二、A 公司的 HR 转型故事 / 231
- 三、IBM 将 HR 转型进行到底 / 234
- 四、HR 重新定位 / 238
- 五、HRP 人才管理的十大技能 / 240
- 六、发挥 HRP 最大价值 / 245
- 七、HRP 的情操 / 247
- 八、结论 / 248

第一章

IBM：通过持续转型提高绩效

我敢说，21 世纪的前 10 年出现了一系列重大的服务业务，这些服务的对象只有一个：全球整合的现实。在商业界，全球整合已经改变了企业模式和工作本身的性质……未来几年将出现赢家和输家。尽管目前形势尚不明朗，但我坚信，我们将看到新的领导者出现，他们不仅因为安然度过金融危机而获胜，而且也将通过改变游戏规则而成功。

——彭明盛，IBM 董事长、总裁兼首席执行官¹

2008 年，受金融危机的影响，工业化世界整体进入了严重衰退时期。截止到 2009 年 3 月，美国企业的股价较 2007 年 10 月的最高值下跌了 57%。² 在这种环境下，随着资本持续消失，信贷市场继续保持紧缩，许多 CEO 和 CFO 都集中精力应对低迷的形势。尽管金融危机具有巨大的破坏力，但成功度过危机的企业最终将以更精益、更强大的姿态出现。

许多成熟企业面临的问题并非新问题：更激烈的成本竞争、产品和商业化以及传统市场中的增速放缓。在当前的经济和业务环境中，应对这些问题更加紧迫。然而，敏捷的企业将坚持，并且最终从这次经济循环中获得收益。

大型企业如何有效地应对，并且充分地利用当前的业务环境？IBM 提供了良好的证明。尽管从 2008 年以来，许多同行的市场价值蒸发超过了 30%，但 IBM 在这段时间内持续开展业务，并且坚持更广泛的市场拓展，创造了股值增加大约 15% 的成绩。³ 最近的市场表现是 IBM 近 10 年前开始的转型之路的结果。

进入新世纪后，受网络泡沫破裂以及利润和收入下降的影响，IBM 开始全面评估公司的战略环境并得出推论——根本的转变，包括技术、客户需求和全球企业，很快将重构经济和技术形势。从根本上讲，

IBM 认为，世界将发生根本的变化，而公司需要适应这种变化才能在新环境中胜出。这一洞察力导致了多项战略转变——投资数亿美元进行战略收购和开辟新市场，例如，印度、中国、巴西以及大力推动销售、综合及行政费用（SG&A）的削减——推出了更强大的服务系列以及更高效的运作模式。

在全球经济和商业生态系统的另一场剧烈变革中，IBM 转型的成功为当前的业务领导者提出了许多突出的问题：

- 高级领导者如何接受全球化以及灵活企业设计的需求？
- 大型跨国企业的高级领导者和经理如何了解并利用创造 IBM 转型故事的创新举措而受益？
- 其他企业如何利用、适应并建立关键的运作模式要素、管理系统和文化要素，这些要素已经使 IBM 在过去几年内实现了转型和运作的成功？

IBM 高级副总裁兼 CFO 马克·洛克里奇（Mark Loughridge）解释了公司的转型如何带来巨大的利润和现金流。他说：“我们一直在执行战略：向更高价值的市场转变；在全球范围内整合公司；推动效率和生产力的提高……”⁴ IBM 运作模式产生的杠杆作用创造了巨大的股东价值，见图 1-1。⁵

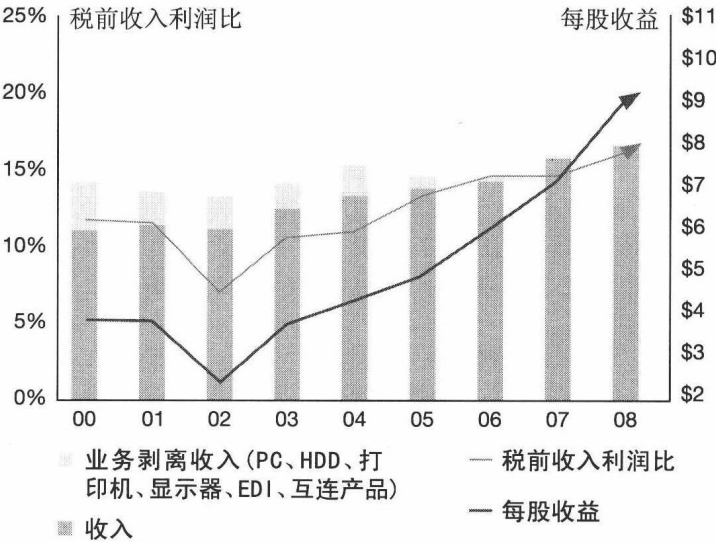


图 1-1 IBM 转型

IBM 通过围绕四个战略目标开展业务而实现这一成功，见图 1-2：

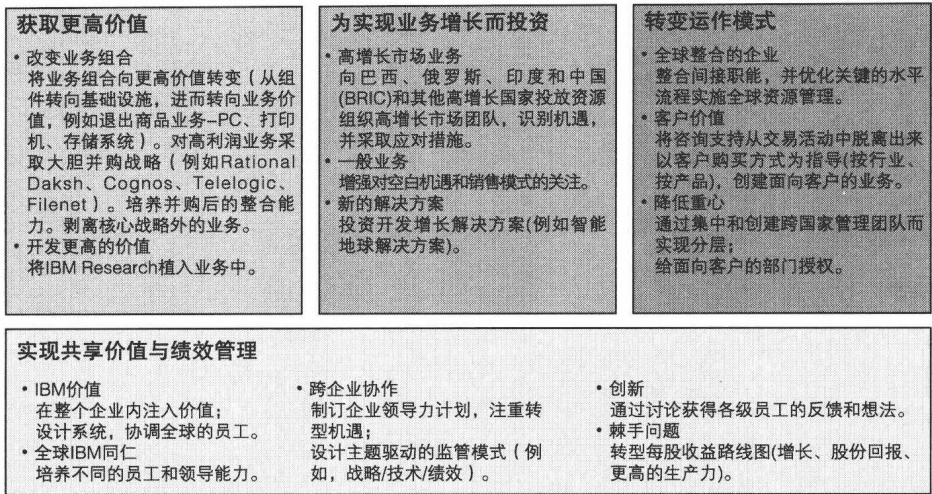


图 1-2 IBM 战略目标

● 获取更高价值：转移到更具吸引力的客户细分以及更高价值的产品或服务。

● 为实现增长而投资：利用 IBM 的全球业务能力，从全球业务增长中获益，并在新的市场中投资。

● 改变运作模式，提高生产力：通过全球整合以及在组织内下放决策权来提高运作绩效。

● 实施共享价值与绩效管理：根据共同的价值和协调的绩效管理系统来推动组织内的变革。

IBM 根据这些战略目标持续执行，因为公司已经将灵活性植入运作模式中——以独特的方式灵活转变资源，并部署投资，从而抓住机遇。

一、获取更高价值

转变业务组合

更低成本的地理区域、产品大众化以及利润下降，这是近年来许多跨国企业共同面临的挑战。退出低利润业务领域以及快速购置、推出和扩展能够提供竞争优势的业务能力对于许多企业的生存而言至关重要。向更高利润的产品或服务转变是 IBM 战略的核心，因为公司在网络泡沫破裂后认识到了 Web 技术的潜在影响力，见图 1-3。

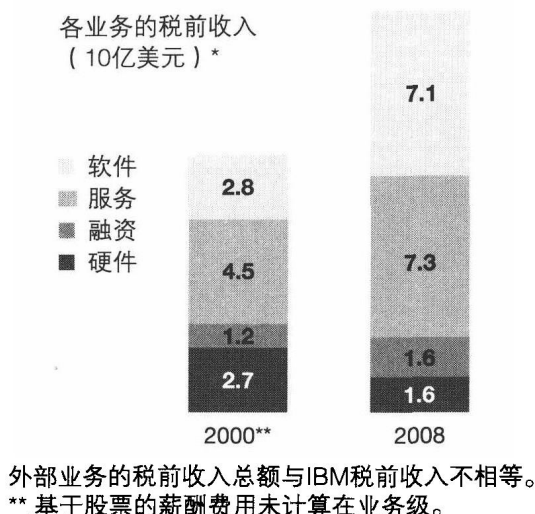


图 1-3 改变业务组合

从 2000 年以来，IBM 卖出了一些低利润的业务部门。⁶ 事实上，在公司 2009 年第二季度收入公布后，《商业周刊》(*Business Week*) 的一篇文章指出：“……IBM 在严酷的业务形势下的业务运作非常好，而且彭明盛在过去 5 年内放弃低利润业务部门的决策……正在带来回报。”⁸

……过去 10 年中，IBM 转变了业务，并且使毛利润提高了 790 个（基础点），取得了全球第一的优秀成绩。此外，这帮助我们的同期（税前收入）利润提高了近 500 个（基础点）。

——Bernstein Research⁷

例如，由于中国等国家的低成本竞争对手的进入，21 世纪初出现了个人计算机（PC）的大众化。认识到 PC 利润的下降，IBM 在 2005 年将其 PC 业务部出售给了中国联想集团——尽管 IBM 早在 1981 年就发明了 PC。由于 PC 已经成为大众化商品，大部分 PC 厂商购买的关键高价值器件由 Intel 和 Microsoft 生产，因此，继续开展利润日益下滑的业务不会带来战略价值。⁹ 随着硬盘和打印机业务的利润下降，IBM 作出了退出这些业务的决策。

同时，公司继续大力寻求并购更高利润的软件和服务业务。从 1995 年起，IBM 相继收购了 100 多家企业，旨在增加更高价值的产品量，同时在全球招募优秀人才。从服务角度讲，收购普华永道咨询使 IBM 能够与埃森哲、德勤和其他致力于为客户提供战略咨询的公司开展

竞争，并且推出设计、构建和管理服务。如果不开展并购，IBM 只能作为一个分包商，实施那些需要端到端服务的合同。¹⁰

为了实现并购的价值，IBM 培养了世界一流的并购整合能力，可以快速地按既定流程整合新并购的企业。通过利用整合流程（更多地注重价值，而非检查表，并包含高级领导层的关注、专门地“整合管理人员”和正式地并购绩效追踪），IBM 能够实现整合流程的制度化。在并购业务中，IBM 能够在 18 ~ 24 个月的初步整合期间实现整合费用的平衡。

利用研发能力

IBM 向更高价值转型的一个关键方面在于其研发（R&D）能力。IBM 已经从根本上改变了公司内的研发管理模式。通过快速地抛弃过去将研发视为孤立的科学家研究的想法，IBM 的研究人员与外部客户和内部业务部门携手合作。IBM 每年在研发方面的投入大约为 60 亿美元，并注重培养全球化能力，在三大洲建立了八个实验室，并与许多顶级大学合作。¹¹ 这些合作通过公司接受开源技术而进一步增强，例如 Linux 操作系统。

过去，IBM 对 3 000 位研究人员的评估是依靠专利和论文，而现在，他们的工作与 IBM 品牌联系在一起，目的是为客户创造竞争优势。2002 年，IBM 推出了科研服务（IBM Research Services），将科学家作为客户的顾问，与 IBM 顾问小组共同协作。科研服务的使命包括两个方面：解决客户的问题，并且寻找下一代科学挑战，尤其在可能产生未来服务和咨询实践的方面。这些研究人员为满足客户迫切需求而创造的知识产权使 IBM 的产品具备差异化特征，并支持公司向更高价值的服务过渡。

同时，更多传统的 IBM 研究小组也在推动着更高价值的技术和能力的开发。例如，IBM 研发部门负责开发公司的 POWER 微处理器。这一创新使 IBM 从竞争对手那里争取到了巨大的市场份额，证明了 IBM 研发能力对公司获取更高利润业务具有重大贡献。

IBM 持续不断地推动业务组合向更高价值的解决方案转型，且利用其研发能力寻求并提供利润更高、增长潜力更大的差异化产品。

二、为实现业务增长而投资

随着市场形势和增长机遇的变化，IBM 不断向未来的增长机遇投资，包括新市场和现有市场。