

IBM

伙伴的力量

企业蜕变的成功典范

IBM商业价值研究院 著

东方出版社

IBM

伙伴的力量

企业蜕变的成功典范

IBM商业价值研究院 著



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

伙伴的力量：企业蜕变的成功典范/IBM 商业价值研究院 著. —北京：东方出版社，2010
ISBN 978-7-5060-4096-9

I. ①伙… II. ①I… III. ①企业管理—案例—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 258941 号

伙伴的力量：企业蜕变的成功典范

作 者：IBM 商业价值研究院

责任编辑：黄 娟

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：12.25

字 数：112 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-4096-9

定 价：32.00 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

IBM 复制企业转型奇迹

今天，IBM 通过提供针对客户需求、为客户定制的，包含服务、软件和硬件的整合解决方案，实现了收入的稳定增长和盈利能力的快速提升。然而，IBM 曾在 20 世纪 90 年代初遇到了巨大的经营危机，面临被拆分的危险……相信许多人都读过或者听过 IBM 的成功转型故事——从一家纯粹的 IT 公司向服务业务转型。

IBM 转型绝非轻而易举。面对业界种种质疑甚至讥讽，IBM 十几年来始终坚持“以客户为导向”的理念和向服务转型的战略方向，不断梳理和调整原有业务，并率先提出全球整合企业的概念并加以实施。艰难的转型历程不仅成就了 IBM 这一企业管理奇迹，也打造出了一支业务全面、服务精良的咨询团队——IBM 全球企业咨询服务部（GBS）。

如果 IBM 的成功转型仅仅是一个特例，那么，它就不具备太大的参考价值，至多只能够满足某些阅读者的猎奇心理。可是，我想说，IBM 全球企业咨询服务部在过去多年以其服务组合，支持 IBM 公司成功转型，已经在全球许多国家和各行各业复制出成千上万个 IBM 的成功转型故事。

《伙伴的力量——企业蜕变的成功典范》共收录了 23 个企业成功

001

转型的案例，它们均源自于 IBM 全球企业咨询服务部在中国的咨询实践，展示了 IBM 对于业界重要的商业问题的经典创新解决方案。

这些企业转型案例所覆盖的行业相当广泛，例如汽车业、电子行业、石油化工业、制造业、银行与金融业、电信业、媒体娱乐业、能源与电力、零售业、旅游运输业、消费品行业、生命科学与制药、政府、教育、医疗卫生行业等；案例涉及企业的创新与增长战略，财务与运营的转型和组织人才文化的转型等方面；案例研究对象囊括了国有企业、民营企业、跨国公司等多种企业类型，而且任何一个企业都称得上是行业翘楚。简言之，无论从覆盖行业的广度，从应用服务的深度，还是从企业类型的多样性来看，本书收纳的 23 个案例都极具代表性、创新性和可借鉴性。

在所有案例中，客户是故事的主角。并且，每一个案例都征得了客户的同意——反映出客户对 IBM 在它们转型过程中创造价值的认可。但愿读者能从这些精彩纷呈的故事中找到企业成功转型的秘诀。

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 3 日

目录

序 IBM 复制企业转型奇迹 / 001

第一部分 创新与增长战略

第一章 创新不止，苏宁引领零售业转型 / 003

一、雄心壮志遇挑战 / 003

二、战略结盟 IBM / 004

三、IT 创新树典范 / 005

四、结语 / 008

第二章 自我超越 创新再造长虹辉煌 / 009

一、长虹在创新中重生 / 009

二、培育创新的土壤 / 010

三、播下 IPD 的种子 / 011

四、让 PIM 茁壮成长 / 012

五、产品创新开花结果 / 013

第三章 咨询服务带动管理创新——海洋王走向
“制造 + 服务”模式 / 015

一、海洋王遭遇“成长的烦恼” / 015

001

二、整合 IT 系统，优化业务流程 / 016

三、冬天播种，春天收获 / 017

四、业务提需求，IT 做主导 / 019

五、IBM ——优秀的合作伙伴 / 019

六、向“制造+服务”转型 / 020

第四章 上海电气租赁有限公司联手 IBM 提高业务服务能力 / 023

一、服务中小企业需要现代化管理 / 023

二、携手 IBM 推进“e 企化” / 024

三、财务、业务一体化 / 027

四、优化流程，提升管理 / 028

第五章 箭牌中国：精准预测尝“甜”头 / 031

一、无法适应总部及业务需求 / 032

二、再造预测流程，重建预测模型 / 033

三、精确预测，智慧决策 / 034

第六章 天涯深化用户体验营销 / 037

一、十年天涯再造竞争力 / 037

二、厘清变革方向，引入外脑智库 / 038

三、软硬兼施：用户体验的整体能力打造 / 040

四、形成持续的市场影响力 / 042

第七章 一汽解放：营销转型，重振雄风 / 045

一、从营销转型切入 / 046

二、重新定位：从赚钱机器到成长伙伴 / 047

三、“非常 6+1+1”，实施关键变革 / 048

四、“4/3/1”，拉动管理革命 / 049

五、进入新营销时代 / 050

第八章 上海大众引领汽车业销售转型 / 051

- 一、主动营销策略遇到挑战 / 051
- 二、IBM 智慧助力上海大众 / 053
- 三、知难而上，主动营销总动员 / 055
- 四、客户满意 = 准确交付 + 个性化订单 / 058

第二部分 财务与运营转型

第九章 中远物流破题绿色供应链 / 063

- 一、“第七大国”的社会责任 / 064
- 二、寻找最佳平衡点 / 067
- 三、破题思路的延续 / 070

第十章 中国食品信息化建设跨越三大障碍 / 073

- 一、信息化整合促进集团合力 / 073
- 二、跨越三大障碍 / 074
- 三、E506 工程硕果累累 / 077
- 四、步入后 ERP 时代 / 078

第十一章 同仁堂健康药业：迈开智能管理步伐 / 081

- 一、借助 ERP 二次创业 / 082
- 二、四招保证系统平稳上线 / 082
- 三、向智能管理迈出第一步 / 086

第十二章 IBM 助力中粮可口可乐饮料有限公司 实现 IT 转型 / 089

- 一、挑战与对策 / 089
- 二、信息化建设：1 + 1 > 2 / 091
- 三、典型应用，全面推广 / 092
- 四、知识转移，成就新的项目团队 / 093

五、中粮可口可乐饮料有限公司简介 / 094

第十三章 IT 整合：企业合并成功的关键推动因素 / 097

一、公司简介 / 097

二、业务挑战 / 098

三、IBM 科学方法论，克服整合困难 / 099

四、基于 IT 的协作优势促进合并成功 / 101

五、其他成功因素 / 102

第十四章 香港铁路有限公司触摸资产管理的新高度 / 103

一、成长机会的资本化要求资产管理变革 / 104

二、IBM 为 MTR 量身定做企业资产管理系统 / 105

三、达到新的高度 / 106

第十五章 IBM 助力台湾中钢打造智慧的 供应链管理系统 / 107

一、全球化浪潮呼吁供应链协同 / 108

二、系统实施解决三大难题 / 109

三、智慧供应链大显身手 / 111

第十六章 联手 IBM，上海大学深耕高校财务信息化 / 115

一、高校财务管理遭遇新挑战 / 115

二、领跑高校财务管理信息化 / 116

三、联手 IBM / 117

四、打造收付费管理信息化楷模 / 118

第十七章 呼叫中心引发国航营销变局 / 121

一、从被动服务到主动营销 / 121

二、销售和服务齐头并进 / 123

三、多种经营的“利润中心” / 124

第三部分 组织人才文化转型

第十八章 中国石油建成全球最大人力资源管理系统 / 129

- 一、人才强企，ERP 先行 / 130
- 二、国企特色带动国际化项目推广 / 135
- 三、适应变化，迎接挑战 / 138

第十九章 IBM 协助欧莱雅中国提升人力资本管理 / 141

- 一、寻找人力资本管理的利器 / 141
- 二、给 SAP 披上柔软的外衣 / 143
- 三、五个月系统成功上线 / 144
- 四、形成人力预测分析体系 / 146

第二十章 推行外包实用培训 南昌求解人才难题 / 149

- 一、外包人才供需之怪现象 / 149
- 二、实用知识与业务实践并驾齐驱 / 150
- 三、政校企联合行动实现共赢 / 152

第二十一章 浙江电力携手 IBM 共筑智能电网 / 155

- 一、智能电网需要智慧的人力资本 / 155
- 二、扩大局部试点成果，全面携手 IBM / 156
- 三、多维职业通道，打破发展“天花板” / 157
- 四、优化能力模型，澄清职业发展标准 / 159
- 五、个人发展计划助推员工能力提升 / 160
- 六、职业能级认证，建立人才储备机制 / 160
- 七、激励员工，创造佳绩 / 161

第二十二章 刚柔并济助力新奥高速成长 / 163

- 一、从城市管道燃气到清洁能源解决方案 / 163
- 二、快速成长也有烦恼 / 164
- 三、流程创新保证一流运营 / 165

005

四、软硬和谐促进文化落地 / 167

第二十三章 北京大学人民医院：以 HRP 为根基打造 没有围墙的医院 / 171

一、院长的“一分钱梦想” / 171

二、领跑医改，IDS 初显峥嵘 / 173

三、聚焦运营管理，克服两大困难上线 HRP / 175

四、辅助决策靠 BI，打好基础是关键 / 177

五、心系医患，优化医疗资源 / 178

六、信息化成功的四大法宝 / 182

第一部分
创新与增长战略

第一章

创新不止，苏宁引领零售业转型

一方面，家电零售业要以规模制胜，没有信息化，超市就是杂货铺；而另一方面，多年的粗放式经营和恶性竞争，使得家电零售企业很难把信息化作为形成企业核心竞争力的手段。自身发展遇到瓶颈，国内对手白刃相向，国外企业虎视眈眈，我国家电零售企业路在何方？

一、雄心壮志遇挑战

苏宁电器是中国3C（消费电子、计算机、通讯）连锁零售行业的领军企业。在过去的五年里，苏宁经历了罕见的高速成长。2002年，苏宁平均每20天开一家店，2003年平均每7天开一家店，2004年平均每5天开一家店。2005年苏宁新增连锁店140家，不到3天就开一家新店。现在，苏宁在90多个城市拥有300多家分店，在中国零售企业20强中名列第三。

信息技术是企业转型之钥。然而，我国零售业信息化既无现成标准和规范，又无国内成功典范。苏宁电器决定与IBM公司战略联盟，协作创新，探索中国零售业的新模式。

面对未来，苏宁雄心不减，其五年战略目标是：到 2010 年，实现横向扩张与纵向渗透相结合，逐步在中国建立从直辖市到省会级城市，从地级市到发达县级市的网络布局，构建核心商圈的 3C + 旗舰店、次商圈的中心店、新生商圈的社区店有机结合的区域布局系统；继续保持现有的连锁发展速度，连锁网络覆盖全国 30 个一级城市、200 个地级城市和 300 个县级城市，占全国市场份额 10% 以上。届时，苏宁将实现 1500 亿人民币的销售收入，跻身世界 500 强企业。

与 IBM 公司过去两年的合作使我们相信，IBM 正是苏宁成功打造国际化管理平台的最佳战略合作伙伴，我们期待双方在今后的深入合作中创造更多价值。

——苏宁电器总裁 孙为民

得资本者得门店，得门店者得天下，这是零售业的生存逻辑之一。但是，随着苏宁连锁的规模扩大，如何有效控制这几百家门店？如何控制经营风险？如何整合高度分散的上下游资源？苏宁电器总裁孙为民坦言发展隐忧：“苏宁未来的发展规模预期至少要再扩大 5 ~ 8 倍。但我们强烈感受到，不要说规模扩大 5 ~ 8 倍，即使门店比现在略有增加，都会带来服务和管理的难度。”

显而易见，苏宁电器未来五年的战略发展规划对公司整体管理体系和相应的信息化系统提出了严峻的挑战。苏宁需要有计划地、系统地设计一整套基于信息技术的，涵盖人力、流程、组织和绩效管理的整体变革方案，打造不容易被复制或超越的差异化竞争优势。

二、战略结盟 IBM

随着中国市场环境和竞争层次提升，不断壮大的苏宁意识到，在专注零售业务发展的同时，应当将企业 IT 应用与企业经营管理的整合能力提升到战略高度来看待，因此必须与能够将管理咨询和 IT 服务整合运用的最具实力的咨询服务公司进行紧密合作。这种背景下，苏宁电器与 IBM 的五年战略合作协议正式浮出水面。

2007年6月，备受中国零售业瞩目的“蓝深计划”拉开序幕。在未来五年内，苏宁电器与IBM公司将在企业整体管理体系和信息化应用上进行全面系统的合作。IBM将为苏宁电器提供一整套涵盖人力资源、组织和绩效管理、财务管理、供应链及物流网络优化、客户服务等全方位的业务变革解决方案，以帮助苏宁电器应对管理体系和信息化系统带来的各种挑战，成功实现未来五年的战略目标。

苏宁电器信息中心上百位员工与IBM数十名咨询顾问并肩携手，一起投入了这场意义深远的“IT之战”，现在，“战斗”已经从ERP系统优化、数据挖掘分析、企业SOA平台建设、财务组织优化、人力资源培训、会员服务、仓储配送等多个项目全面打响。IBM承诺，在确保项目实施团队稳定性的前提下，全球范围内调派包括IBM战略顾问、零售专家、应用及技术顾问在内的海外专家团队定期参与苏宁的管理咨询项目。

实际上，在此次全面战略合作前，苏宁电器与IBM公司已经拥有长期、互信的合作历程。2005年7月，苏宁和IBM签约实施SAP/ERP项目。耗时9个月时间，投入约8000万元的苏宁SAP/ERP工程，创下全球零售业SAP实施规模最大、周期最短的两项纪录，在国内零售业处于领先水平。ERP系统上线后，IBM和苏宁双方专家团队继续紧密合作，提出了创新性的解决方案，加快完善了苏宁电器的业务流程平台，优化了营销体系的组织与流程。这些无疑为双方后来战略合作关系的形成奠定了基础。眼下，“蓝深计划”的项目专家们仍在全面深入，要把IT创新进行到底。

三、IT 创新树典范

经过两年的努力，苏宁电器在悄悄地发生转变：统一、集中和标准化的管理系统和协议，有效地支持着苏宁快速扩张零售门店，并加强其灵活的本地化能力；经过改进的新型运营模式，苏宁可以更好地为不同地域的不同客户提供定制化的服务；先进的供应链管理系统直接联结众多的供应商，为苏宁提供更有利的成本和库存管理；流程优化和信息化

让消费者得到了更好的消费体验，顾客满意度大幅提升。

苏宁是中国零售行业的创新典范。IBM 希望可以协助中国企业实现自身资源与业务价值的最大化，最终提升他们在全球产业链中的位置。

——IBM 公司大中华区首席执行官 钱大群

流程优化

2006 年 4 月 11 日，苏宁电器和德国 SAP 公司、IBM 在南京苏宁总部宣布，苏宁电器 SAP/ERP 成功上线。苏宁通过以 SAP/ERP 为核心的国际化信息平台，建立多媒体监控系统，包括图像监控、通讯视频、信息汇聚、指挥调度、情报显示、报警等功能，对全国连锁店面及物流中心实时图像监控；总部及大区远程多媒体监控中心负责实时监控连锁店、物流仓库、售后网点及重要场所运作情况，对全国连锁网络进行“足不出户”的全方位远程管理；全国苏宁 100 多个城市的客户服务中心，利用内部 VOIP 网络及呼叫中心系统建成了集中式与分布式相结合的客户关系管理系统，建立了 5000 万个顾客消费数据库，实施数据化营销。

由 IBM 的顾问团队规划实施的苏宁 SAP/ERP 系统使苏宁实现全员制销售和跨地区、跨平台的信息管理。苏宁实现 20000 多个终端同步运作，每小时处理 10 万笔销售订单，加上与此相对应的物流、售后、客服系统同步操作，达到每小时 40 万次处理能力，相当于每秒钟处理 100 多次交易请求，提高了管理效率。SAP 系统启用后，改变了先前供应商铺货分散的局面，形成区域公司仓库共享优势，使公司仓储面积减少 50% 以上，库存量降低 20% ~ 50%，存货周转率提高 20% ~ 60%。企业反应速度提高，商品交易时间缩短，节约了上下游交易成本。

供应链整合

零售业不是一个以某项核心技术、某一专用性资产作为游戏筹码的行业，做大规模、压低成本是行业的最核心竞争力。这个成本首先是物流成本、管理成本。物流成本和管理成本，很大一部分体现在供应

006