

IBM商业价值研究院

IBM - 通过持续转型提高绩效



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Jim Bramante、Ron Frank和Jim Dolan

“我敢说， 21世纪的前十年出现了一系列重大服务，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，我坚信，我们将看到新的领导者出现，他们不仅因为安然渡过金融危机而获胜，而且也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

序言

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，许多首席执行官和首席财务官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了超过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结论推论，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、中国和巴西，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人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？
- 其它企业如何利用、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高级副总裁兼首席财务官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；[并且] 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)⁵

如图2所示，IBM通过围绕四个战略目标开展业务而实现这一成功：

- 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和服务。
- 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。

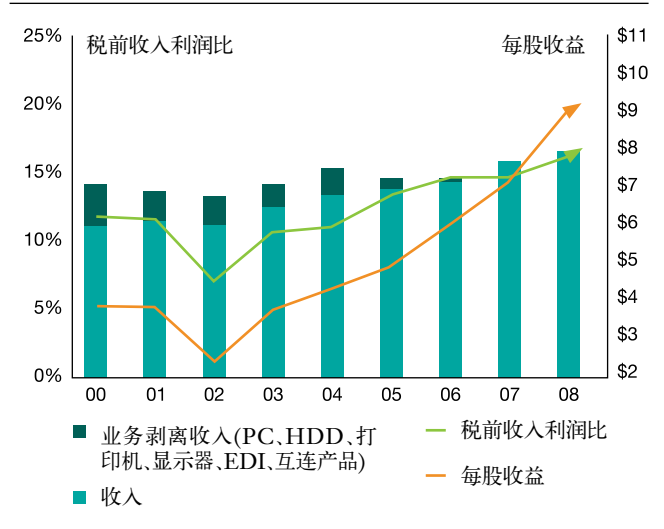


图1. IBM转型

<p>获取更高价值</p> <ul style="list-style-type: none"> • 改变业务组合 将业务组合向更高价值转变(从组件转向基础设施，进而转向业务价值，例如退出商品业务 - PC、打印机、存储系统)。对高利润业务采取大胆并购战略(例如Rational Daksh、Cognos、Telelogic、FileNet)。培养并购后的整合能力。剥离核心战略外的业务 • 开发更高的价值 将IBM Research植入业务中 	<p>为实现业务增长而投资</p> <ul style="list-style-type: none"> • 高增长市场业务 向巴西、俄罗斯、印度和中国(BRIC)和其它高增长国家投放资源 组织高增长市场团队，识别机遇，并采取应对措施 • 一般业务 增强对空白机遇和销售模式的关注 • 新的解决方案 投资开发增长解决方案(例如智慧地球解决方案) 	<p>转变运作模式</p> <ul style="list-style-type: none"> • 全球整合的企业 整合间接职能，并优化关键的水平流程 实施全球资源管理 • 客户价值 将咨询支持从交易活动中脱离出来 以客户购买方式为指导(按行业、按产品)，创建面向客户的业务 • 降低重心 通过集中和创建跨国家管理团队而实现分层 给面向客户的部门授权
<p>共享价值与绩效管理</p> <ul style="list-style-type: none"> • IBM价值 在整个企业内注入价值 设计系统，协调全球的员工 • 全球IBM同仁 培养不同的员工和领导能力 • 跨企业协作 制订企业领导力计划，注重转型机遇 设计主题驱动的监管模式(例如，战略/技术/绩效) • 创新 通过讨论获得各级员工的反馈和想法 • 棘手问题 转型每股收益路线图(增长、股份回报、更高的生产力) 		

图2. IBM战略目标

- 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以推动组织内的变革。

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。

获取更高价值

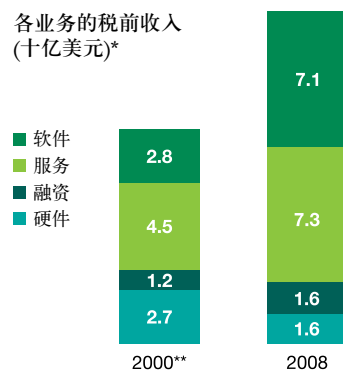
转变业务组合

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至关重要。向更高利润的产品和服务转变是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(见图3)。

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，《Business Week》的一篇文章指出，“……IBM在严酷的业务形势

“... 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 Research*⁷



外部业务的税前收入总额与IBM税前收入不相等。
** 基于股票的薪酬费用未计算在业务级。

图3. 改变业务组合

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

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做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。从1995年起，IBM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、德勤和其它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、专门的“整合管理人员”和正式的并购绩效追踪)，IBM能够实现整合流程的制度化。在并购业务中，IBM能够在18至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服务的过渡。

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了巨大的市场份额，证明了IBM研究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，并且利用其研究能力寻求并提供利润更高、增长潜力更大的差异化产品。

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。

走向全球

到2005年，新兴市场占世界总GDP的一半以上(按购买力等值衡量)，表明成熟市场已经不再是商业的主要市场。¹² 过去10年间的大部分时间内，新兴市场或高增长市场已经成为全球经济的主要推动力量。《经济学人》将全球舞台上出现的这些市场称为工业革命以来全球经济的最大推动力和历史上的最大刺激力量。¹³ 这个新环境已经改变了劳动力和资本的相对回报率，而且企业必须应对这些变化才能保持竞争力。另外，在这些关键市场中开展业务的企业可以获得一种独特的洞察力，辨别那些可能干扰核心市场或者创造新机遇的新趋势和竞争对手。

在新兴高增长领域投资的企业将在度过经济危机后获得最高的发展。因此，IBM已经转变了基本的核心，在最近几年内向高增长市场投资，并且在2008年设立了一个专门负责全球高增长市场的业务单位。着眼于全球具有高增长特征的市场 – 包括亚太地区、拉丁美洲、中欧和东欧、中东和非洲 – 高增长市场部(GMU)的成立旨在促进差异化的战略和提高运作效率，使IBM能够在这些高速增长的国家内抓住商机。2008年，新建立的高增长市场部创造的收入增长速度是IBM主要市场的两倍以上。¹⁴

尽管GMU的使命是加速在这些市场中的增长，并在未来增加IBM的全球收入，但实际上，该部门要求高级领导人更加注重并且优先考虑IBM能够最快增长的领域。这不仅有助于IBM在短期内实现最快增长，而且可帮助

公司创造强大的长期竞争优势。通过划分高增长市场和成熟市场，IBM能够更有效地执行业务，将战略资源用于能够实现利润更高的增长的区域，并且针对高速增长的市场采用差异化的运作模式和投资战略。

在现有市场和新市场中，IBM已经为将来的增长机遇进行了投资。

投资新解决方案

在困难时期，企业通常将业务运作重新转回到核心产品和服务上，而限制向新业务和机遇进行投资直至走出低迷时期。然而，IBM已经认识到，向新市场的持续投资是满足不断变化的客户需求和期望的核心所在。

IBM推出智慧的地球举措就体现了最近公司对新增长机遇的承诺。智慧的地球，其核心是IBM对信息技术无处不在、无所不用的理解 – 每个流程、系统和基础架构可以做到更透彻地感知、更全面地互联互通，更深入地智能化。这将为IT行业以及IBM带来全新的市场机遇。

受全球基础设施转变的影响，几乎所有事物现在都可以做到数字化，并最终实现优化。下面的事例帮助企业 and 机构重新思考其系统，并以改变世界运行方式的理念利用技术：

- 斯德哥尔摩市智慧的交通系统使流量降低20%，排放量降低12%，每天乘坐公共交通工具的用户增加40,000人。智慧的交通系统正在不断增强伦敦、布里斯班和新加坡等城市的竞争地位 – 更多的城市正在计划实施该系统。¹⁵

- 智能油田技术可提高油泵性能和生产力 – 在该业务领域，目前只有不到一半的可用储量在开采中。¹⁶
- 智慧的食品系统 – 例如挪威用于追踪鱼类的系统 – 可利用射频识别(RFID)技术追踪肉类和禽类从供应链到超市货架的整个过程。¹⁷

在经济低迷时期，企业通常会削减面向未来增长的投资。IBM注重持续向新发明、高增长市场和差异化解决方案投资，这是在经济动荡时期提高绩效的核心要素。

转变运作模式

向更高价值的机遇转型以及注重高速增长是公司战略的重要组成部分。如果没有这些方面，高级领导人将面临失去更高利润和实现业务增长的风险。然而，管理成本和提高运作效率同样重要。随着全球界限的消失，越来越多的低成本竞争对手将进入成熟市场，从而造成利润进一步下降。此外，在成熟市场中，随着长期潜在增长率持续降低，非面向客户的业务小组必须实现全球整合，并且理顺操作流程，以提高效率和效益 – 并且为在高增长市场和向其它机遇投资持续地提供资金。因此，IBM不断地向全球优化的运作模式转变，提供更高的洞察力，以快速应对市场变化，并且利用跨业务单位的团队应对整个企业面临的严峻挑战。

即使在经济低迷时期，IBM也持续注重向新发明、高增长市场和差异化解决方案投资。

全球整合

向IBM所称的全球整合的企业转变使公司能够减少在多个国家的重复投资，更有效地采购产品和技能，并且以统一的流程和数据管理业务。IBM的领先优势围绕全球整合的企业概念，包括在全球范围内实现协调而统一的战略、运作和管理。

在关于全球整合企业的对外宣传中，IBM董事长、总裁兼首席执行官彭明盛强调，IBM将“基于正确的成本、正确的技能和正确的业务环境”引进人才和创造就业机会。¹⁸ 业务实现全球整合后，工作将“在能够以最佳方式完成的地方进行”。¹⁹ 这一理念不仅仅是节约成本，还包括重塑企业，并且证明“为什么将工作交给我？我怎样做到差异化并进行竞争？”²⁰

IBM已经采取了一系列措施，通过将其支持职能 - 以前存在于每个业务单位中 - 转变为全球共享服务而降低公司的SG&A成本。在2002年，公司从供应链开始开发全球整合支持职能(GISF)，从而开始了这一转变。由于认识到单独整合到每个业务部门和地理区域的支持职能难以满足全球整合的要求，IBM希望对后端办公支持业务提供严格的管理，并且更快地将更多资源转移到一线业务，以实现直接的客户价值与增长。

IBM最终将所有支持职能(例如人力资源、信息技术、财务、营销与沟通、法律、不动产、销售运作和政府关系)转型到GISF，并利用公司与供应链整合的经验制订了良好的迁移方法：

- **整合：**所有资源由一位全球领导人负责。
- **自动化：**消除非增值举措，并且使用工具和技术理顺 workflow。
- **优化：**确定每个流程在何处可以获得最佳的表现 - 本地、地区或全球。
- **增强：**将资源转移到增值率更高的工作，以提高效率和效益。

这种转变还使公司能够区分交易流程和顾问流程，支持对增值工作的关注。此外，这种转变还创造了明确的事业路径和发展机遇，改变了以往发展迟缓的状态，从而提高了公司吸引和留住人才的能力。

增强市场洞察力，增加战略选项

感知和应对变革的能力 - 在企业内部和在外部市场中的变革 - 至关重要。由于技术和客户需求不断变化，IBM创建了一个系统，用于敏捷响应不断变化的业务环境，并且将该系统作为一套战略选项，以期提供优秀的运作能力。对应于指导公司转型的四个战略目标，这些选项可以划分为四个关键领域(见图2)。

IBM财务小组深入了解了应执行哪些选项以及哪些组合。财务部门 - 集中在直接向CFO报告工作的共享服务环境中 - 通过集中管理系统整合了分散的数据，通过通用系统发布信息，实现了更快、更好的提取和分析，以支持业务决策的制订。基于对市场、运作模式或产品系列以及竞争对手行为分析而确定的机遇或问题，IBM在不同时间段内有效地部署各个选项。

大量的IBM销售管理信息被集中到公司的全球传输管道中，利用全球整合的通用流程实现全球报告。这种方法的领先性在于，每周查看公司的机遇信息，并深入洞察哪些部门在实现目标时面临着挑战，从而快速地制订和执行弥补差距的迁移计划。

借助这些系统，CEO能够确切地知道各业务线和各地区的情况，并且可以与整合团队一起确定能够提供适当解决方案的战略选项。CFO办公室可以向高层领导人指明这些选项如何影响费用和投资。

利用整合团队降低重心

在开展多项业务的全球化企业中，常见的情况是，各个业务线目光短浅，在对整个企业无益的情况下仅关注自身利益。为了应对这种情况，IBM部署了一个管理系统，该系统包含三个互相关联的协同管理团队和一个绩效整合员，即IBM财务团队(见图4)。

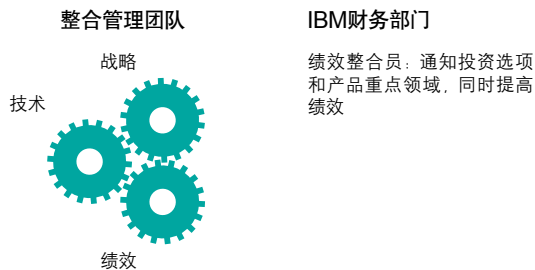


图4：整合的管理系统

- 技术团队：注重先进技术和知识产权(IP)，将此植入IBM产品与服务中，以进一步实现差异化，提高对客户价值。该团队以更长远的眼光看待能力、人才和知识产权。
- 战略团队：提供更长期的评估和规划，以了解行业趋势、客户动态和市场机遇。战略团队与技术团队和绩效领导者沟通，帮助他们制订短期举措，使IBM能够在差异化且可防御的市场细分中持续地推出动态演变的产品。
- 绩效团队：注重阶段绩效和“感知与应对”市场形势的能力，这些方面在高速创新而且客户要求日益提高的技术驱动的行业至关重要。该团队注重短期决策(同时仍考虑长期效果)，以提高阶段绩效和地位。
- IBM财务职能：为各团队提供关于每个关键业务领域中决策和投资的影响建议。该职能的一个关键贡献是推动业务的实施和承诺，使IBM能够持续转型。

高效的管理系统为正确的高级领导人安排正确的角色，并为他们提供对绩效的洞察力，使他们能够快速采取行动，以应对业务挑战。这还涉及到多个地区和业务线的领导人，他们共同关注短期、中期和长期战略与绩效。尽管所有团队应该灵活、流动、快速且包容，但包容性最终将是其它方面得以实现的保障。对于IBM来说，

整合团队是公司平衡全球产品和服务部门的巨大优势与跨品牌、跨地区协作的灵活性的最有效方式之一。

这些团队将实际决策的更多职责授权给大量高级领导人。IBM将其管理系统的这种关键特性称为“降低重心”。IBM高级领导层在公司上层承担所有权和职责，并且保证CEO不仅让公司高级经理参与制订公司的战略目标，而且根据高级经理的要求而采取行动。

除此之外，这些整合团队创造了跨企业的职责。由于IBM的激励系统受利润共享的驱动，因此，所有人员在实现特定目标时面临巨大的压力。在很多方面，绩效系统提供了一个自我监管层，使领导人能够以被动和主动的方式制定决策。

在IBM，所有这些方面共同配合，使公司以独特的能力感知外部市场变化，并解释关键的内部指标。凭借这些知识，业务部门可以从公司和市场的广泛角度制订并推行适当的企业决策。

实行共享价值和绩效管理

在整个企业内快速执行变革和推行举措的能力是大多数企业面临的巨大挑战之一。例如，在IBM公司，大约400,000名员工需要与大型的举措、战略优先级和新的工作方式保持一致。为了做到这一点，IBM推行一套共同的核心价值和绩效管理系统，该系统全面保证个人目标与公司目标的一致。

IBM的整合管理团队帮助平衡全球业务单位的优势与跨品牌、跨地区协作。

开发共享价值

IBM将一组核心价值植入企业结构中，以满足更高整合度的要求。在内部，这些价值融合了公司的使命与期望，并整体或者分别指导员工的决策、行为模式和具体行动。在外部，价值推动统一的品牌(无论任何地区、行业、职能或产品)以及对公司人力资本的理解，从而将IBM与客户、业务伙伴、投资人、员工和社区区别开来。然而，最重要的是，这些价值帮助IBM鼓励员工对公司的成功负责。正如彭明盛在2004年的《哈佛商业评论》文章中指出，价值支持“一个管理系统，该系统为人员授予权限，并提供了与我们在IBM的身份相一致的决策基础。”²¹

“如果无法通过组织结构或者管理层的命令而优化IBM，您必须向员工授权，同时保证他们以正确的方式提出要求。这里所说的‘正确’并不单指道德规范和法律遵从。我指的是支持IBM战略和品牌的决策，构成文化的决策。这正是价值对我们来说并非软性要求的原因。它们是我们做什么的基础，即我们作为一家公司的使命。”

彭明盛，IBM董事长、总裁兼首席执行官

摘自“Leading Change When Business is Good”，
Harvard Business Review, 2004年12月

企业依靠核心价值而生存。2003年，通过ValuesJam(IBM在公司全球内部网上进行的前所未有的长达72小时的讨论)，IBM同仁聚集在一起，共同讨论公司的本质。讨论的结果是一套核心价值，这些价值从员工对话中得出，有助于指导决策、行动和行为模式。

- 致力于每位客户的成功
- 创新对公司及世界都非常重要
- 在所有关系中信任与个人责任是最重要的环节

管理绩效

要想将公司的价值渗透到整体业务运作中，公司的领导人必须采取既定的方法保证这些影响行为模式的机制与价值相符。变革可以通过激励系统实现，该激励系统需要反映最新的期望行为。在IBM公司，几乎所有的员工奖励都依靠全球“同一个IBM”出资，对于向公司收入增长和年度税前利润做出贡献的个人和业务绩效给予奖励。这种模式的设计目的在于支持以客户要求为中心并提供最佳IBM解决方案的理念。此外，IBM激励系统有助于创造一个团队环境，使员工能够展示其以价值为导向的行为。

结束语：转型的同时执行战略

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。这进一步强调了各组织需要关注并投资于能够产生最高价值的业务领域。在实现当前业务成效的同时利用机遇要求企业施行业务组合的概念。这一概念的核心是整个企业的差异化：根据市场压力向某些业务领域分配更多资源，向其它领域分配更少资源，并根据特定市场的机遇和需求向不同的业务领域分配不同类型的资源。尽管非常直观，但这种模式的实施并非易事。相比而言，在运作单位之间实现统一的成本削减目标更为容易，但通常意味着削减增值和非增值的业务领域。

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。它创造了一种动态环境，使经理和高级领导人能够领导和遵循企业的期望，并互相支持。同时，管理系统提供了全面的防护能力，围绕领导和遵循动态提供了战略指导。然后，价值提供了良好的愿景和结构，能够抵御任何组织分裂，这对于确保每个人在提高绩效的同时实现企业转型至关重要。

对于当前环境中的任何管理人员来说，最重要的课程是学习如何做到灵活性和敏捷性。企业需要在整个企业内创造灵活性，以实现价值、增长和效率的追求。从产品角度讲，企业必须足够敏捷地推出更高价值的产品。

从运作角度讲，企业必须能够充分把握有利的全球经济从中获利。从成本结构角度讲，企业需要始终关注其运作模式要素的差异化，从而为客户或面向客户的团队增加价值，并消除减非增值活动的费用。

10多年前，随着主机业务和公司硬件部门(例如个人计算机)的业务不断下滑，IBM业务模式面临着充满挑战的形势。IBM为重振企业所采取的措施并不复杂，但公司的转型为其它寻求更高利润、全球化业务运作以及改变和降低成本结构的跨国企业提供了有益的经验。IBM消除了推动整合的内部障碍，并保证公司及其全球员工队伍和文化沿着正确的方向持续转型和演进。²²

各行业的领导者面临着与网络泡沫破灭后完全不同的业务形势。现在有海量的数据和信息可以使用，而且以前需要数十年才能做出的变革和决策现在只需几个季度。凭借大量的信息和不断提高的分析能力，企业在战略与绩效管理方法上正变得更加具有适应性和灵活性。

为了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在最高层转型，而且在整个组织内实现转型。为了实现这一转型，高层领导人可能会从IBM的故事中找到灵感。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，在企业内成功完成变革？IBM的转型经验提供了有益的指导。

不断变化的世界中的首选合作伙伴

IBM与我们的客户携手 – 将业务洞察力、先进的研究成果和技术结合在一起，为客户在当今瞬息万变的环境中提供独特的优势。通过我们整合的业务设计与执行理念，我们帮助将战略转变为行动。此外，借助我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们可帮助客户预测变化，并从新的商机中获益。

关于作者

Jim Bramante, IBM全球企业咨询服务部北美洲的执行合伙人, IBM绩效团队、创新和价值团队成员, 负责全球企业咨询服务部北美洲业务的战略方向和运营管理。他的联系方式: james.p.bramante@us.ibm.com

Ron Frank, IBM全球企业咨询服务部战略与变革业务内部事务领导人, 该部门的核心业务是IBM的持续转型。他的联系方式: frankr@us.ibm.com

Jim Dolan, IBM全球企业咨询服务部合伙人, 负责战略与变革业务内部事务, 负责领导运作战略团队。他的联系方式: jdolan@us.ibm.com

致谢

作者希望感谢Rob Tawse对编写本文所做的巨大贡献。

参考资料

- ¹ Palmisano, Sam. "Building a Smarter Planet: City by City." SmarterCities event keynote address. Berlin, Germany. June 23, 2009.
- ² "A Special Report on American Business: Surviving the Slump." The Economist. May 28, 2009. http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=13686504
- ³ IBM Global Finance analysis based on Google Finance charting tools and comparison between IBM and comparables in terms of both industry and size measured by market capitalization. Timeframe: January 11, 2008, to July 20, 2009.
- ⁴ "2Q 2009 Earnings Presentation: Prepared Remarks." IBM Investor Relations. July 16, 2009. <http://www.ibm.com/investor/2q09/presentation/2q09prepared.pdf>
- ⁵ Ibid.
- ⁶ "2Q 2009 Earnings Presentation." IBM Investor Relations, July 16, 2009. <http://www.ibm.com/investor/2q09/presentation/2q09.pdf>
- ⁷ Sacconaghi, Toni, and Eric Garfunkel. "IBM: Time to Revisit Big Blue - A Structural Margin Improvement Story... Worthy of a Higher Multiple." Bernstein Research. August 3, 2009.
- ⁸ "IBM's Strategic Focus Beats the Tech Slump: While offering little hope for a tech industry rebound, IBM proved better suited than rivals such as HP and Dell to cope with the world downturn." Business Week. July 16, 2009. http://www.businessweek.com/technology/content/jul2009/tc20090716_621697.htm?chan=technology_technology+index+page_tech+investing
- ⁹ "I Spy Spies." The Economist. Issue: Love Is in the Air, The Return of Corporate Mergers. Feb 5, 2005.
- ¹⁰ "Goodbye, Monday." The Economist. Issue: The Case for War. August 3, 2002.
- ¹¹ IBM Research analysis.
- ¹² "World Economy: The New Titans." The Economist. September 14, 2006. http://www.economist.com/displayStory.cfm?story_id=7877959&source=log_in_payBarrier
- ¹³ Ibid.
- ¹⁴ IBM 2008 Annual Report. ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2008/2008_ibm_annual.pdf
- ¹⁵ Lohr, Steve. "Bringing Efficiency to the Infrastructure." The New York Times. April 29, 2009. http://www.nytimes.com/2009/04/30/business/energy-environment/30smart.html?_r=1&pagewanted=1
- ¹⁶ "Smarter oilfields make dollars and sense." IBM Web site. <http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/oilfields/042307/index.shtml>
- ¹⁷ "Tracing the fish." Seafood from Norway. March 24, 2006. <http://www.seafoodfromnorway.com/page?id=100&key=14373>
- ¹⁸ Palmisano, Samuel J. "The Globally Integrated Enterprise." Foreign Affairs. May/June 2006. <http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/samforeignaffairs.pdf>
- ¹⁹ Ibid.
- ²⁰ Ibid.
- ²¹ Palmisano, Samuel J., Paul Hemp and Thomas A. Stewart. "Leading Change When Business Is Good: The HBR Interview - Samuel J. Palmisano." Harvard Business Review. December 2004. <http://hbr.harvardbusiness.org/2004/12/leading-change-when-business-is-good/ar/1>
- ²² "IBM and Globalisation: Hungry Tiger, Dancing Elephant." The Economist. April 4, 2007. http://www.economist.com/research/articlesbysubject/displaystory.cfm?subjectid=423172&story_id=E1_RJVGSG



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182