

IBM商业价值研究院

# 由大到强

新集约化管理助力国有企业转型



---

## 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](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

# 由大到强

## 新集约化管理助力国有企业转型

作者：孙虹

### 目录

- 1 执行摘要
- 2 大而不强的问题严重威胁国有企业未来的竞争力
- 6 集约化管理是帮助国有企业实现由大到强的有效手段
  - 什么是强？
  - 集约化 - 新时代，新内涵
  - 新内涵下的集约化管理框架
  - 集团化企业集约化管理的发展路径
- 13 集约化成熟度模型 - 集约化管理的工具
- 18 结束语

### 执行摘要

对于中国经济来说，国有企业无论在规模、贡献、所处的产业和领域、创新和社会责任等方面的重要地位不言而喻。近年来国有企业的改革取得了累累硕果，但是发展方式比较粗放的问题一直存在，在盈利能力、管理基础等方面与“做大做强”的期望还有差距。

经济危机之后中国要加快转变经济发展方式，强调核心竞争力，走资源节约型、环境友好型的可持续发展之路，还要建立公平、规范、透明的市场和体制环境。这些大环境的变化和转型既给企业带来关键的机遇，也提出很多新的挑战，会影响到国有企业的发展方式。国有企业在这种巨变的环境下必然会出现分化，是会“做强”还是被整合重组，最关键的决定因素在于企业在未来市场环境下可持续发展的真正的竞争力。

“做强”对于国有企业来说，意味着屹立不倒、核心竞争力、注重效率，以及承担国有企业的特殊责任等特质。国有企业做强的诉求必然是改变过去粗放式增长和管理方式，转变为以要素效率的提高为导向、打造核心竞争力、追求可持续发展的集约型增长和管理方式。针对这些诉求，我们认为集约化管理是非常适合的手段。

传统的集约化概念主要是从效率角度来看的。我们认为在新的时代和环境背景下，它演化出新的、更丰富的、适合时代背景的内涵，即效率、核心竞争力和可持续增长，以及这三者的有机结合。

把新的集约化理念渗透到企业的内部管理中，形成集约化管理，即以集约化为目标的管理。新的集约化管理体现在战略和运营两个层面，战略层面主要是指行业和业务模式，运营层面涵盖全部资源的统筹，以及组织、流程、信息这三个重要支撑。在集约化管理框架的各个主要方面上，我们的国有企业中已经出现了很多很好的实践和案例。

此外，中国的国有企业多呈现集团化的特点，并伴随着相关多元化。集团化企业集约化管理的演进路径通常是一方面沿着业务协同的方向提升，另一方面向运营集中和共享的方向演进，从最初的松散管理阶段，经过经营管理阶段，到达一个整体企业(One Company)阶段，最终将向全球整合企业(Globally Integrated Enterprises, “GIE”)发展。

多数国有企业都曾经或是仍然处在松散管理和经营管理的阶段。一个整体企业阶段对于集团公司，尤其是进行大量兼并重组的国有企业集团来说，是比较高的要求。大量并购整合、历史原因形成的复杂的股权结构等因素都给国有企业增加了难度。

全球整合企业是企业迈向国际化、跨国化、全球化的道路上更集约的管理形式，是一个开放的、模块化的、适应网络化经济、灵活且集约的企业形式。这种形式在全球化并购整合中拥有非常大的优势，但对国有企业在文化、观念、人才、信息技术等方面都有很大挑战。

为了帮助企业实践集约化管理，IBM集约化成熟度模型采用定义维度、等级和标准的方式，提供一个完整的框架和简单易行的工具，帮助国有企业完整地评估集约化方面的成熟度，与标杆比较差距，从而为系统性地开展集约化管理工作提供有力支持。

最后，我们提醒国有企业在实践集约化管理的过程中要遵循“大处着眼，小处着手”的原则，战略和运营层面并举，踏踏实实地练好基本功，把基础打牢固。同时，集约化管理的提升是一个持续的过程，需要企业高层坚持不懈地推动，才有可能真正地落到实处，取得成果。

## 简介

毋庸置疑，国有企业对中国经济具有举足轻重的影响。就规模而言，2010年全国国有及国有控股企业(不含国有金融企业)实现营业总收入超过30万亿元，实现利润近2万亿元。<sup>1</sup> 国有企业主要涉及关系国计民生和国家安全的重要产业和领域，如石油石化、航空航天、交通运输、电力电信、国防工业、重要资源开发、重大装备制造等，是经济结构和布局调整的主体，也承担着重要的社会责任。国有企业在技术和创新方面一直发挥着重要的引领和带动作用，在我国许多需要突破的重点领域中都担当重任，比如在新能源、智能电网、信息网络建设、高端制造业、节能环保等领域，是发展战略性新兴产业的主导力量。

本文从国有企业未来所处的宏观环境的变化趋势出发，分析国有企业将面临的机遇与挑战，探讨新时代下集约化的重要内涵和国有企业集约化管理的内容及发展路径。当然，国有企业和民营及其他企业在体制上有差异，垄断性和竞争性的行业在资源占有形式和市场地位等方面也有很多差异。本文的研究主要是基于企业管理提升的角度，侧重国有企业共性的管理内容。

## 大而不强的问题严重威胁国有企业未来的竞争力

国有企业对中国经济的重要地位不言而喻。近年来国有企业的改革取得了累累硕果，但是整体而言距离“做大做强”的期望还有差距，在大环境变化所带来的机遇和挑战下，国有企业转变发展方式是必由之路。

## 国有企业近年不断发生着值得骄傲的变化

近年来,很多大型国有企业或央企取得了非常优秀的业绩和财务表现,54家进入2010年财富500强的中国企业中绝大部分是国有企业,在汽车、钢铁等全球竞争的行业和领域中也取得了非常好的表现,竞争力获得了很大提升。国有企业中还涌现出大批具有强烈企业家精神的领导者,他们作为国有企业重要的掌舵人,对企业怀有激情、专注和投入,站得高看得远,对行业发展方向有深刻的洞察和客观的判断,因此企业的发展方向非常明确。许多大型国企和央企发挥了产业链的龙头作用,拉动整个产业链上的其他企业共同成长,在协同做强方面正在进行着积极有益的实践和探索。此外,许多国有企业在积极地把转型付诸行动,比如并购整合,完善法人治理结构,调整组织架构,信息化和实施企业资源计划系统(ERP)等等。这些行动都给企业带来了实实在在的管理和效率方面的提升。

## 发展方式上面临的挑战

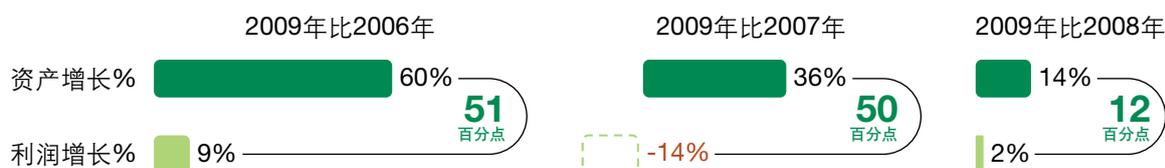
国有企业在经营业绩和竞争力等方面都取得了累累硕果,在社会责任方面更是楷模。但是在发展方式上,国有企业还普遍存在着发展方式较为粗放的情况。国有企业在很多方面比其他所有制的企业享受到一些显性

或隐性的优惠待遇,比如以较低的成本获得经营性资产、土地、信贷资金、建设项目等资源。这样的资源优势,加上绩效导向中的问题,往往容易导致对规模的片面追求,习惯于以大投资推动增长,而忽略通过集约化经营提升核心竞争力来发展。一些行业、企业资源消耗比较大,资源的利用效率和生态环境的友好程度与国际同业中的优秀企业相比还有很大差距。

## “大而不强”的问题

“做大做强”是国资委作为出资人代表对国有企业的殷切期望。粗放式的发展方式可以帮助企业做大,却不能保证企业做强。虽然不同的产业/行业各自的发展模式、定位不尽相同,有些要做大,有些要做精做专,但在“做强”这一点上是共同的、必须的。而目前国有企业作为一个整体而言距离真正的“做强”还有很大差距和提升空间。

首先,在盈利能力方面未能随着规模的迅速增长而同步提升。图1显示出全国国有及国有控股工业企业2009年与前三年相比,利润增长均远低于资产规模的增长。而且盈利主要集中在个别央企(尤其是垄断行业),很多地方国企的盈利能力比较成问题,国有企业整体的盈利能力仍不够强。



资料来源:国有及国有控股工业企业主要指标2005—2009,IBM商业价值研究院分析

图1. 全国国有及国有控股工业企业近年资产和利润增长幅度对比

其次,基础不牢固,主要表现在抗危机能力、自主创新能力、品牌的国际竞争力和内部管理水平、效率等方面。

2008年发生的金融和经济危机给市场带来巨大的变化,大大考验了企业的市场敏感性和抵御经济危机的能力,而国有企业在场考验中的整体表现不如民营企业。图2中显示,民营上市企业2009年平均总资产收益率相比危机发生前的2008年仍有提升,平均净资产收益率基本持平,而A股国有上市企业两个指标都出现下滑,平均净资产收益率下滑很大。

我们缺少真正世界级的品牌。尽管有五家企业跻身财富500强榜的前100位,但在世界著名品牌机构Interbrand发布的2010年全球品牌价值榜100强中没有中国企业进榜,<sup>2</sup> 这从一个角度反映出国际竞争力的缺乏。

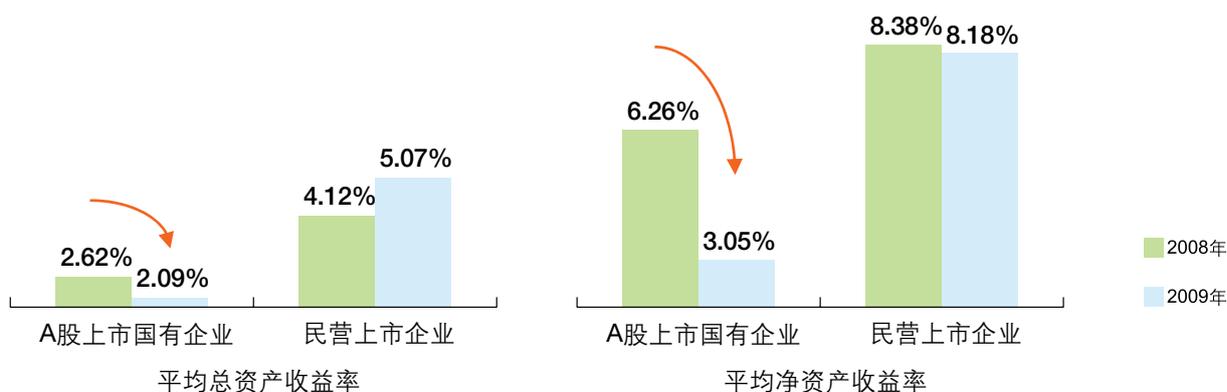
在内部管理水平方面,不妨引用某国有企业高管的话来概括—“缺乏掌握先进管理理念、方法和工具的管理人,有时企业在政绩驱动下难以踏踏实实地做好提升基础管理水平的工作。”大部分地方国有企业与个别

大型央企在内部管理水平上存在很大差距。一些垄断行业企业尽管获得了丰厚的利润和漂亮的业绩,但管理水平、创新能力、效率等方面与优秀的国际同业相比仍有差距。

### 所谓危机,危中有机

经济危机给全世界带来了一次巨大的考验和很多领域的洗牌,正所谓危机,危中有机,危机当中往往孕育着新的机会。当前,各国都在为经济发展寻找新的增长引擎。同样,中国的社会、经济和产业也将面临伴随危机而来的巨大变化和转型。

展望我国十二五规划的战略方向,不难看出,未来几年的中国要加快转变经济发展方式,强调走核心竞争力、资源节约型、环境友好型的可持续发展之路;还要建立公平、规范、透明的市场和体制环境,营造各种所有制经济依法平等使用生产要素、公平参与市场竞争、同等受到法律保护的体制环境。<sup>3</sup>



资料来源:《危机中更显活力 - 2010中国民营上市企业绩效报告》中欧商业评论2010年8月号;其中民营上市企业包括上海、深圳、香港、美国纽约和纳斯达克上市的共972家民营企业,IBM商业价值研究院分析整理

图2. A股国有上市企业与民营上市企业 2009年与2008年收益率对比

以往中国主要依靠劳动密集型、出口导向型、投资主导型、以GDP为中心、粗放式的发展方式必定要调整，中国经济增长向依靠消费、投资、出口的协调拉动转变。国际市场的需求仍在，中国内陆地区经济的崛起，城市化进程和城乡一体化趋势加速，都将成为中国经济持续增长的新驱动力，为各个产业尤其是服务业带来新的发展契机。绿色经济、低碳经济的兴起会催生新的产业增长点。技术革命将呈现加速和融合的趋势，未来5-10年是新产业迅速发展、新业务模式探索成型的关键时期，<sup>4</sup>是新兴战略产业的机遇期。对于国有企业来说，发展机遇处处在，关键是如何把握。

### 企业分化，竞争力说话

与机遇相伴而生的必然是挑战。这些大环境的变化和转型无疑将给国有企业的发展环境带来巨大影响。过去国有企业的高速增长得益于许多有利条件，如图3，而未来大部分有利条件可能逐渐地减弱或不复存在，进而极大地影响国有企业的总成本和发展方式。

比如，经济危机后全球需求结构出现明显变化，原材料成本上涨显著；随着社会保障制度的完善、新一代劳动力主体和劳动力供需关系的变化，劳动力成本将

**“怎样让监督更有效，怎样更好地改革机制和体制，就是要提高透明度，这是效率提升的前提。”**

— 某国有企业集团高管



资料来源：IBM商业价值研究院

图3. 过去国有企业发展中的有利条件未来的变化趋势

进一步抬高；企业对环境应承担的责任也将完整体现在企业的成本中，部分高污染高排放企业可能面临巨大的环境成本，等等。

其中对于国有企业来说最紧密相关的还是倾斜的政策待遇将逐渐减少，代之以更规范化的、公平竞争的市场环境和体制，国有企业向国家上缴红利的范围和力度也将逐渐加大；经济增长的资源环境约束强化，资源和要素的价格体系将得到完善，产权将清晰化透明化，国有企业需要完整地反映出相关成本，占有和使用稀缺资源的成本可能大幅上涨。

另外，公众对国有企业的透明度的要求将越来越高。提高透明度对于体制的改革和完善有很好的推动作用。企业上市成为公众公司是提升透明度的有效手段

之一，国务院国资委和上海市国资委等地方国资委都在十二五规划工作中积极地推进国有企业上市，鼓励国有企业接受资本市场和公众的监督。

企业在这样巨变的环境下必然会出现分化，抓住战略机遇的企业会崛起，成为行业/细分市场的领导者或成功的追随者，而不具备真正竞争力的企业将会衰落，被重组、整合或退出市场。2010年底成立的中国国新控股有限责任公司也从某一个角度显示了国资委加快央企整合，必要时让规模较小、微利、效益差的央企退出市场的决心。在这场分化中最关键的决定因素，就是在未来市场环境下企业可持续发展的真正的竞争力。

### 小结

过去的发展方式或许可行并能产生一份好看的财务报表，但是国有企业不论是整体还是个体，都需要认真地自问，在这样的方式下所获得的进步是否是经过市场检验的真正的核心竞争力？在未来的经济环境和市场竞争中是否仍然能持续地取得漂亮的成绩，真正做强？

---

**“有挑战不是坏事。平等竞争是大势所趋，国有企业必须面对现实。透明有利于国有企业的改革和发展，躺在保护的环境上不利于长远发展。”**

— 某国有企业集团高管

---

## 集约化管理是帮助国有企业实现由大到强的有效手段

### 什么是强？

到底如何才是强？企业拥有了哪些特质和能力即可以称得上是强？我们认为，中国的国有企业要做到强，必须拥有以下四方面的特质和能力。

首先，能经受时间和环境变化的考验，屹立不倒，基业长青。这要求企业必须具有前瞻性的战略思维，能够把握和引领行业的发展趋势，具有影响力；并且能够长期经受各种复杂、剧烈的变化而存续下去。

其次，拥有独到的竞争优势，即核心竞争力。这要求企业形成难以复制的差异化竞争优势，在激烈的竞争中脱颖而出，获得持续、稳定的回报。这里的竞争优势可以是创新商业模式，也可以是产品/技术/渠道/供应链/客户群等，或者是企业家精神。

第三，具有健康的机制和体制，注重效率。这要求企业合理配置资源，注重效率，并且具有牢固的基础，并保持自我的不断调整和完善，这样才可以将竞争优势最大化，把独到的竞争优势保持下去，并不断寻求新的优势。

第四，承担作为国有企业的特殊的责任。国有企业必须在实现国有资产保值增值的前提下，充分支持国家关键领域的建设，支持和谐社会建设和有中国特色的社会主义建设。

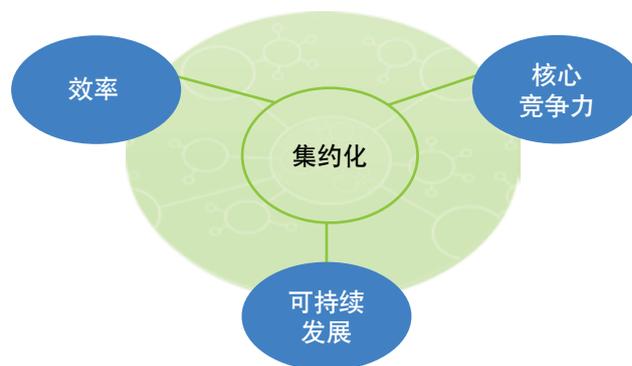
明确了这些目标，国有企业做强的诉求必然要改变过去利用资源和垄断等优势以增加要素投入和价格竞争来刺激规模、忽略效率和环境影响的粗放式增长和管理方式，转变为以要素效率的提高为导向、打造核心竞争力、追求可持续发展的集约型增长和管理方式。针对国有企业的这些诉求，我们认为集约化管理是适合的手段。

### 集约化 – 新时代，新内涵

“集约化”这个词由来已久。《辞海》中从农业生产的角度将集约经营解释为在一定面积的土地上投入较多的生产资料或劳动，采用新的技术措施，进行精耕细作的农业经营方式。这一词在社会经济活动中通常作为粗放经营的对称，指通过对经营要素的管理和重组以增进效益的经营方式。

由此可见，传统的集约化概念主要是从效率角度来看的，通过集中资源统一配置以降低成本，提高效率。我们认为这是一个非常具有活力的概念，在新的时代和环境背景下，它不仅没有过时，而且演化出新的、更丰富的、适合时代背景的内涵，如图4。

- 效率：每经营单位上投入和产出的关系，力求实现以最小成本获得最大投资回报。
- 核心竞争力：集中优势和资源有重点地发展，实现有限资源下收益的最优化。目前，一些企业在有刺激经济投资、城市化等良好的机会和条件下，仍然忙于扩张、上规模，不愿意花精力去打造核心竞争力。实际上，核心竞争力才是企业长远发展的核心。企业不可能永远像过去一样依靠低价的丰富



资料来源：IBM商业价值研究院

图4. 新时代背景下集约化的新内涵

的资源却不计投入或不分重点地全面铺开，而是应该有选择、有重点地发展有限的资源，打造核心竞争力，形成难以复制的差异化竞争优势，从而获得更好的回报。

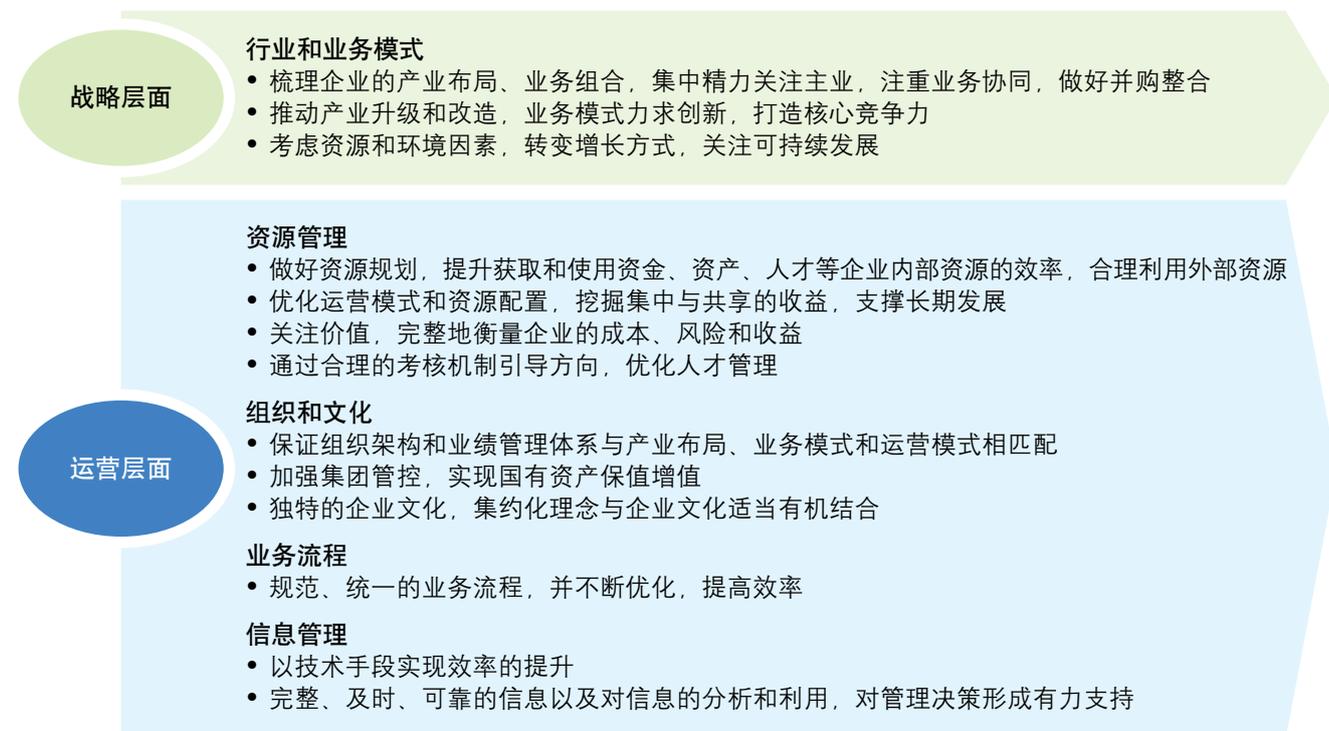
- 可持续发展：在兼顾资源、生态、环境的前提下，长期、持续、合理化地发展。企业要想长盛不衰，从外部来看，必须与环境协同发展，资源瓶颈、环境挑战都应该成为企业战略中前瞻性的考虑因素；从内部看，健康的体制、科学的管理也是帮助企业在做大以后不断完善自身、抵抗突如其来的各种危机的重要保证。

简而言之，集约化的新内涵即效率、核心竞争力和可持续发展，以及这三者的有机结合。有了可持续的方向，还有依靠核心竞争力和效率才能达到可持续的结果。目标和手段都要集约化。

## 新内涵下的集约化管理框架

把新的集约化理念渗透到企业的内部管理中，形成集约化管理，即以集约化为目标的管理，见图5。集约化的新内涵顺应了外部大环境的变化和转型趋势，又紧扣国有企业做强的诉求，加强集约化管理是帮助国有企业由大到强的有效手段。

传统的集约化概念主要体现在企业运营层面，而新的集约化管理内涵体现在战略和运营两个层面，因为要实现真正最大化的集约，必须首先从企业的战略规划开始。运营层面则涵盖了从全部资源的统筹，到组织、流程和信息这三个重要支撑。



资料来源：IBM商业价值研究院

图5.集约化管理框架

在集约化管理框架的各个主要方面上，我们的国有企业不乏很好的实践，成为某个方面的成功案例。

### 案例研究—集约化的产业发展战略

#### 国家电网发展新技术和新兴战略产业，谋求可持续发展

国家电网公司立足主业、着眼未来，积极进行产业升级和产业布局，围绕自主创新发展智能电网。智能电网具有安全可靠、高效率、清洁环保、开放和互动等优势，并且可以带动新能源、城市电动汽车、智能家电等多个领域的绿色发展，对我国的电网行业以及城市的可持续发展具有战略意义。国家电网公司预计，未来十年，智能电网建设可推动实现CO<sub>2</sub>累计减排约105亿吨。<sup>5</sup>

### 案例研究—集约化的资源布局和运营

#### 中远物流前瞻性地应对资源挑战和环境挑战，承担社会责任

中远物流通过并购其他物流服务提供商获得了物流业务的增长和扩大客户群，但同时也面临冗余的设施和航线线路问题。同时，物流企业的运输工具每天都在全世界留下碳排放足迹，这在全世界的环境意识日益增强的今天越来越成为许多客户对服务提供商所关注的一个问题。

中远物流积极应对挑战，一方面优化分销中心的部署，将分销中心从100个减少到40个，另一方面借助先进信息系统建立了一套拥有独特数学模型的战略评估体系，该体系可以计算碳排放量和提供运作优化的建议，例如优化物流网络、采购地的选择、运输方式的重新组织和运输工具的选择等。

这些举措取得了相当好的集约化收益，物流成本降低了23%，CO<sub>2</sub>排放降低15%（主要是通过燃料消耗的减少），相当于每年减少100,000吨碳排放。中远坚守着企业在环境方面的社会责任，并通过碳足迹的可视性增强了其差异化竞争优势。<sup>6</sup>

### 案例研究—集约化的资金管理

#### 中国石化强化集团管控，提升资金效率，降低资金成本

中国石化集团设立财务公司，为集团成员单位提供优质高效的筹融资、内部结算、资金管理、资本运作等金融服务，并通过与银行直联合作和结合信息系统建设，强化收支两条线管理，实现资金集中支付和统一管理，提高资金统筹和调控能力，从而提高资金使用效率、降低财务风险。中石化集团2009年利息支出比2008年下降了约38%，现金和现金等价物占总资产的比例只有约1%，显示资金管理成效显著，集约化收益明显。<sup>7</sup>

### 案例研究—集约化的信息管理

#### 同仁堂实现信息集成与共享，提升核心竞争力和管理水平

同仁堂健康药业成立以来业务发展迅速，但是传统的人工管理、手工核算方式不能支撑业务的飞速发展，数据的准确性也受到考验，对众多零售终端难以进行有效控制。ERP和POS系统的应用被视为公司二次创业的助推器，它打通了计划、采购、生产、配送、销售、收款等各个关键业务领域，最终实现供应链到营销链的端到端的全程信息集成共享。

财务管理从核算型向管理型转变，大大减少了手工作业，管理开始精细化，还实现了财务业务的一体化，使得所有数据都可以整合共享。市场部可以通过ERP系统实时看到各个销售终端的销售、库存数据，对门店的管理更加高效、可控。采购部门在物料需求计划、生成采购订单、供应商选择方面的系统支持程度也大大提高。

同仁堂健康药业的ERP及POS系统建设打破了中医药企业长期存在的发展瓶颈，提升了核心竞争力，标志着我国中医药行业朝着现代化管理方向迈进了实质性的一步。<sup>8</sup>

### 案例研究—正在向集约化方向前行的电信运营商行业

电信运营商行业曾经一直是中国经济增长的“火车头”之一，但是近年来随着通信市场的日益饱和，行业增速放缓。以往的高速增长是主要通过大规模网络建设投资来拉动的粗放型增长，在企业集约化水平上与国际同业仍然存在较大的差距。随着全业务运营带来的日益激烈的市场竞争，以及移动互联网、三网融合、智能终端、物联网等带来的行业边界和价值链的重构，运营商必须转向集约化的增长方向。比如，在前端渠道方面各运营商已经开始从铺渠道的增量经营转向存量经营，对渠道进行优化；在后端则是进行整合，包括呼叫中心的整合、IT系统的整合，网络的整合等等，以提升服务质量，降低成本。例如，某运营商已实现ERP系统的全国集中，还在进行业务支撑系统全国集中的可行性研究。可见，运营商行业正由投资拉动、跑马圈地的粗放式经营转向精耕细作的集约化发展。<sup>9</sup>

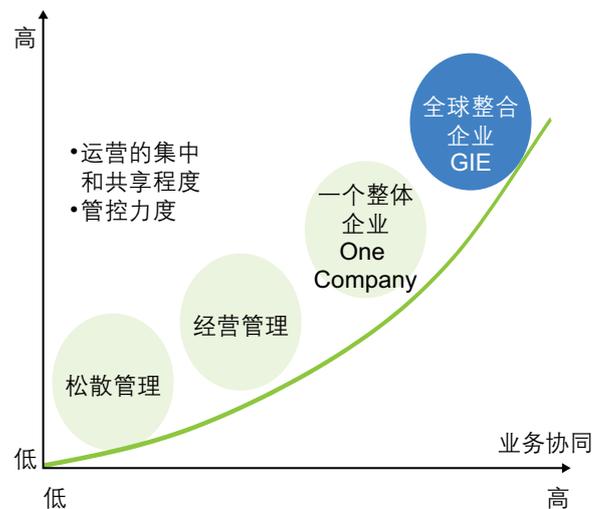
### 案例研究—全面集约化的银行业

国有商业银行在取得优秀业绩的同时，在集约化方面也有比较一致的方向，在集约化管理框架的五个主要方面上都有覆盖。比如，在行业和业务模式方面，国有商业银行都在遵循资本集约的策略，重点发展零售业务、大力发展中间业务，同时积极布局金控架构下的混合经营模式，并探索业务协同。在资源管理方面，渠道集约是比较显著的趋势，很多银行都在积极进行网点转型，优化布局，提升效率，并开拓网络银行、手机银行等更具成本优势的电子渠道。运营模式上进行前后台分离，建设后台集中的交易处理中心也是非常典型的集约化手段。其它的集约化趋势还有EVA考核、数据大集中等等。

### 集团化企业集约化管理的发展路径

中国的国有企业多呈现集团化的特点，也往往伴随着业务多元化，以相关多元化为主。集团化企业的集约化管理有着一定的演进路径，一方面沿着业务协同的方向提升，另一方面向运营集中和共享的方向演进，从最初的松散管理阶段，经过经营管理阶段、到达一个整体企业(One Company)阶段，最终将向全球整合企业(One Company)阶段，最终将向全球整合企业(Globally Integrated Enterprises, “GIE”)发展，见图6。

这里的业务协同主要是指集团化企业在旗下的业务之间建立起一定的协同关系，如产业链上下游关系，产品的互补或替代关系，依赖相同的原材料、核心技术、技能、客户等等。协同关系可以使集团化企业通过内部化而最大程度地享受交易成本的降低，更好地根据业务生命周期而整体规划集团未来的战略和业务组合，业务之间也可以相互受益。



资料来源：IBM商业价值研究院

图6. 集团化企业集约化管理的发展路径

运营的集中和共享因其程度不同也具有不同形式，比如从流程精简开始，逐渐标准化，然后集中、共享，还可能采取外包的方式。集中和共享的区域范围也可以沿本地、区域化、全球化的路径递进。管控力度主要体现在集团对下属企业在业务决策、资金决策和高管人员委派等方面的话语权和贯彻执行力。

**松散管理：**处在松散管理阶段的集团企业，集团下各企业的业务和管理各自独立，基本没有协同和共享，这是一种仅靠股权关系维系的松散关系，控股公司往往更偏向于一种财务投资者的定位。

**经营管理：**处在经营管理阶段的集团企业，集团下各企业的业务之间存在一定的联系即协同关系，集团通常以业绩考核为导向，进行一定程度的统一管理和协调，以促成一些业务合作和部分资源的共享。

**一个整体企业：**处在一个整体企业阶段的集团企业，集团下各企业间存在很强的业务协同，集团对各业务有明确的定位和安排，并通过统一、标准的流程和集中与共享实现有力的管控，从而达到以集团整体为单位的最优化安排。

**全球整合企业：**到达全球整合企业阶段的集团企业，企业在全中国范围内优化业务和资源的布局，这是一个开放的、模块化的、适应网络化经济、灵活且集约的企业形式。

对松散管理和经营管理勿需多做解释，多数国有企业都曾经或是仍然处在这样的阶段。其中不乏历史形成的原因，尤其是以行政手段促成的企业并购，虽然出发点是整合同业的几大集团或企业，消除同业竞争，做大做强，将来力争整体上市，然而对一个规模庞大而业务可能存在大量重复和交叉的合并，整合是个巨

大的难题，需要梳理各类庞杂的资产关系和复杂的人事关系，才有可能提高整体盈利能力。实际情况中合并后的企业往往很难推动整合。

### “一个整体企业”

“一个整体企业”(One Company)对于集团公司，尤其是进行大量兼并重组的国有企业来说，是比较高的要求。目前绝大部分国有企业尚无法做到“一个整体企业”。很多大型企业内部不同的业务板块或全国性企业下各省分公司在业务决策、资金、运营上有非常大的独立性，它们貌似一个企业，拥有巨大的规模，但实际上是若干各自为政的小企业的简单加总，整体竞争力大打折扣。而且，并购整合给“一个整体企业”增加了新的难度。一些被行政要求的兼并重组或因企业多元化战略而发生的并购，并购或重组进来的企业可能有着完全不同的地域、业务、文化，更难形成一体化的竞争力。

除此之外，国有企业集团由于历史的原因很可能形成比较复杂的股权结构，比如多个海内外上市公司、股权相套等等。资本结构复杂给集团企业在战略和资源统筹、人力资源管理、上市企业之间的关联交易等方面带来很多制约和影响。这也使得国有企业想达到“一个整体企业”比外资和民营企业面临更大的难度。然而，不管难度多大，这个方向是明确的。

在“一个整体企业”方向上，一些非国有企业已经迈出了大胆的步伐，并取得了显著的成果。见案例“中国平安向‘一个整体企业’方向发展”。

## “从Group(集群)到Corporation(一体化)是集团以后的重要战略之一”

— 某国有企业集团高管

### 案例研究:

#### 中国平安向“一个整体企业”方向发展

中国平安从一家保险企业发展成为综合金融服务集团，正在向“一个整合企业”的方向发展。

在业务协同方面，平安旗下的保险、银行、投资等金融业务可以针对共同客户群体的互补型的金融需求形成综合金融业务协同效应，通过提升交叉销售的深度和广度提升单一客户价值。2009年通过交叉销售取得的新业务超过千亿元人民币。

在运营共享和集中/管控力度方面，平安通过建设后援集中运营管理平台(又称“后援中心”)最大程度地强化资源整合和共享优势，提高效率、控制成本、提升服务质量、加强风险管理，提升整体盈利能力。截至2009年底，平安已建成了多业务共享的运营平台，产险初步实现了涵盖车险在内所有业务的“全面的集中”，改革后的承保/理赔全流程的作业规则得到了简化、标准化及自动化，运营作业70%以上的职能都集中到了后台进行处理。未来后援中心将沿着成本优化和支持交叉销售方向继续推进，充分发挥平安资源共享、跨专业系列的协同效应，为综合金融战略提供有力支持。<sup>10</sup>

### 全球整合企业

从“一个整体企业”再进一步，就是全球整合企业(Globally Integrated Enterprises, “GIE”)。全球整合企业是企业迈向国际化、跨国化、全球化的道路上更集约的管理形式，也是新世界、新商业环境下更优化的要求。

进入21世纪，世界在加速发生新的变化。在一个相互连接的、全球化的世界里，商业价值的产生方式产生了根本的变化。互联互通使得一切工作自由地流向能够最具效率地完成的地方。这种流动取决于经济条件、专业能力的可获得性以及商业环境的开放程度。在相互连接的世界里经营的企业，谁能够更好地利用全球化大背景带来的比较优势和互联互通带来的要素自由流动，便可以抓住未来。

全球整合企业GIE正是一个为新世界而生的企业形态，企业像一个单一有机体一样在全球范围内优化业务和资源的布局，从超越国界的全球视角来实现价值创造的最大化，是一个开放的、模块化的、适应网络化经济、灵活且集约的企业形式。

GIE的主要特征是基于业务需求进行全球布局和管理，与全球合作伙伴形成互利的、创建生态系统的协作关系，因此一方面要确保在各个当地市场与客户的关系，同时在全球范围内优化运营和后台功能。

在前端的市场方面，为更好地满足当地客户的需求，企业必然要求各个业务之间存在良好的内部协同能力，这样才能够加强产品或服务的整合性，提高决策速度和灵活响应能力，最大限度地以发挥整体优势去服务客户。在运营和后台功能方面，企业的运营模式设计需要在全局角度进行优化，充分利用技能和成本上的差异，选择最佳的地点进行布局和运营，以合理的集中与共享形式消除不必要的重复，实施标准化和整合，通过规模经济实现成本的降低和专业化。比如建立全球卓越中心(其中包括共享服务中心)。这样的目标对企业在全局范围内的资源管理、组织架构、业务流程和IT支持都具有相当高的要求。

更多关于GIE的内容，请参见IBM商业价值研究院的白皮书《中国公司通过全球化整合实现转型真正成为全球企业》。

作为一个不断创新的企业，IBM一直在GIE的道路上探索和前行。见案例“IBM：全球整合企业”。

### 案例研究：IBM—全球整合企业

曾经IBM是一个冗余的跨国结构，“微型IBM”在数十个国家中开展运营。这些相对独立的孤岛造成了巨大的全球结构，牺牲了效率和协作能力。通过全球整合，按照最合适的商业环境、最合适的成本、最合适的技能在全球范围内布局和定位运营和业务功能，IBM得以按照真正的全球方式塑造自己的策略、管理和运营。全球卓越中心被普遍采用。

举几个例子来说，IBM的研发工作已经完全整合到6个国家中的8大研究院和15个国家中的61个开发院之内；大量的本地采购中心精简为仅仅3个全球采购中心，大幅度降低了供应链总支出；销售支持则是通过整合的地区“交易中心”进行的；全球财务后端支持位于巴西；撤消了大量的本地CIO和本地数据中心，转变为仅仅1名全球CIO和5家全球数据中心；等等。IBM坚决的全球整合步伐使其能够比竞争对手获得更多的运营利润。<sup>11</sup>

全球化对于许多国有企来说都是不可阻挡的大趋势。对于有志于此的国有企业来说，提早树立全球整合企业的目标并进行整体规划是相当重要的。我国的国有企业中开始走出去的还只是少数大型央

企，而且其中大多数尚处在国际化阶段，尚未对跨国化进行大规模投入和建设。我们应该利用这种后发优势，先做全盘的规划，仔细分析哪些地方有市场，哪些地方有资源，哪些地方有技能，哪些地方有成熟的环境和制度等等，根据不同国家和地区的要害禀赋和比较优势，确定各个业务或职能是在各地分散执行还是集中在卓越中心，在哪里执行更有优势。这种先期的全盘规划可以令企业在走向世界的过程中有效地减少重复建设，避免先建设再裁撤合并的痛苦过程，少走弯路。

并购当地企业是企业全球扩张的常用手段，以迅速获得需要花费很长时间自建才能获得的要素，比如市场、渠道、品牌、技术等等。但跨国并购往往面临着更加困难和复杂的整合，尤其是运营的整合。中国企业已经出现了不少跨国并购后整合不成功的例子。全球整合企业形式在这种整合中拥有非常大的优势，能够迅速将被收购企业的各项运营内容吸收消化进成熟、高效运作的运营体系中，控制风险，扩大规模效应。

成为全球整合企业对国有企业在文化、观念、人才、信息技术等方面都有很大挑战。企业需要转变观念，尤其是最高管理层需要建立全球视角，并塑造多元的、包容性的文化。有时，纯粹商业的决策需要和国有企业的社会责任进行平衡。人才方面，全球整合企业需要具备跨国管理能力的人才、加强人员的本地化管理、平衡人才的跨国移动，以便跟上企业走出去的步伐。IT方面，跨国统一的业务流程和风险管理对IT系统的整体架构规划和各方面性能提出了很高的要求。

## 集约化成熟度模型 – 集约化管理的工具

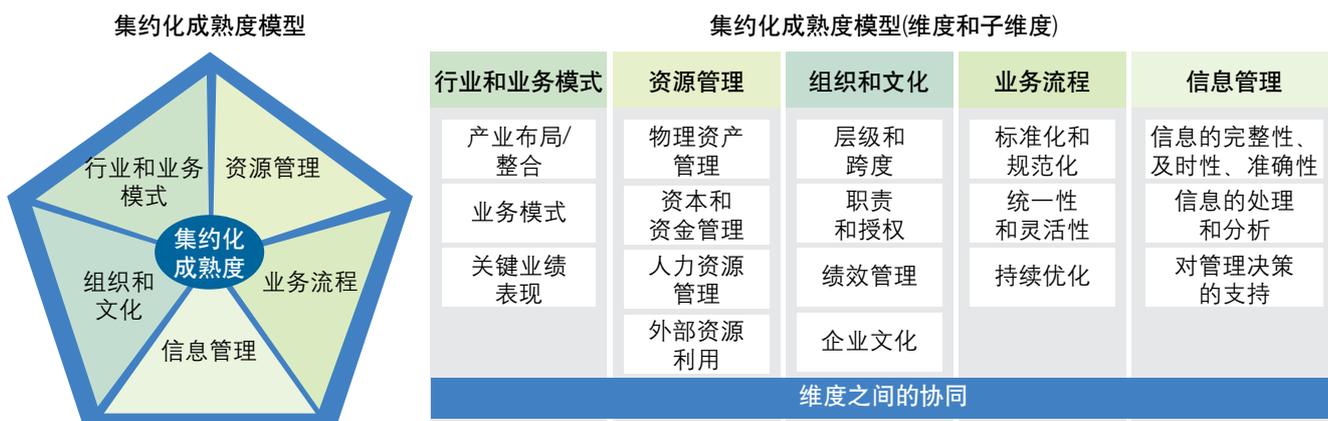
### 集约化成熟度模型

企业在开始进行集约化管理的时候，可能会过于关注个别重点问题而未能从全局把握，或者因不知如何下手导致始终停留在理念阶段。IBM的集约化成熟度模型(如图7)，采用定义维度和标准的方式，提供一个完整的框架和简单易行的工具，帮助国有企业完整地评估集约化方面的成熟度，比较差距，从而为系统性地开展集约化管理工作提供有力支持。

与集约化管理框架相对应，该模型从五个主要维度去衡量企业集约化管理，分别是行业和业务模式、资源管理、组织和文化、业务流程、信息管理。各维度之间需要一定的相互协同，保证要素的有效组合，以获取最大的效益。每个主要维度又细分为若干子维度，如图7。

在每一个维度和子维度上，我们将成熟度水平统一划分为五个等级，即认知、起步、发展、优化和领先。

- 认知：了解和认同集约化管理的理念，在某些工作上展现出相应的意识；
- 起步：在集约化管理的一些领域开始零星地尝试和实践；
- 发展：开始有规划、有组织地实施集约化管理；
- 优化：具备成熟的集约化管理机制，获得显著的集约化收益，并且可以在日常运营之中积极、持续地进行自我优化；
- 领先：集约化管理支持企业获得了差异化竞争优势，并同时在业界引领该能力的发展方向，在支持国际化的经营上帮助企业占据领先地位。



资料来源：IBM商业价值研究院

图7. 集约化成熟度模型 – 维度和子维度

对每一个子维度的各个等级，模型中给予了参考评估标准，如图8示意。依照这些标准对子维度打分，经过加权，得到企业总体的集约化成熟度水平。

企业可以使用这个模型对自身和对标企业同时进行评估，并对比差距，以此作为集约化管理规划和执行工作的开始，如图9示意，也可以用作企业经过实施一定的集约化提升行动后与初始情况的比较。

要正确理解和合理应用这个模型工具，需要注意两个可能的误区。第一，这个工具的关键作用在于给出一个全面、整体的评估框架和思维角度，而对于不同的行业，在具体应用中可能会有细微的差别，主要表现在维度权重方面。比如，不同行业的发展阶段(比如是成熟稳定阶段还是正处在打破和重塑边界的时期)、行业特点(比如资产密集型、资本密集型、人才

维度五： 信息管理		示意图	
级别	子维度一	子维度二：信息的处理和分析	子维度三
领先	...	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持全球化运营的信息处理和分析能力</li> <li>挖掘信息对内外部各个利益相关方的潜在价值，探索利用信息分析来获取收入的新业务模式和合作机会</li> </ul>	...
优化	...	<ul style="list-style-type: none"> <li>将分析技术作为竞争力量，擅用新方法工具将分析技术嵌入到日常运作中，有效地转化成行动，比如……</li> <li>采用分析技术驱动的洞察力与业务战略密切结合，支持业务增长和新的业务模式</li> <li>……</li> </ul>	...
发展	...	<ul style="list-style-type: none"> <li>在信息收集的同时可以按规则完成一定的处理，可以按需求进行数据分析，提供分析结果</li> <li>已经积累了一定的分析经验，可以通过分析实现效率提高，并开始着眼于利用分析技术优化整个企业</li> <li>……</li> </ul>	...
起步	...	<ul style="list-style-type: none"> <li>具备了一定的人员、流程或工具，能够对数据进行基础的收集、了解、融合或者处理分析洞察力</li> <li>可以应用在现有流程的效率或自动化方面，或利用分析技术证明行动的合理性</li> <li>……</li> </ul>	...
认知	...	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解数据量和数据复杂性双重激增给企业带来的挑战，以及海量信息的潜在价值和可能给企业带来的长期优势</li> <li>了解需要利用技术对信息进行分析和处理才能获得洞察力并转化为行动，并获得收益</li> </ul>	...

资料来源：IBM商业价值研究院

图8. 子维度成熟度参考标准

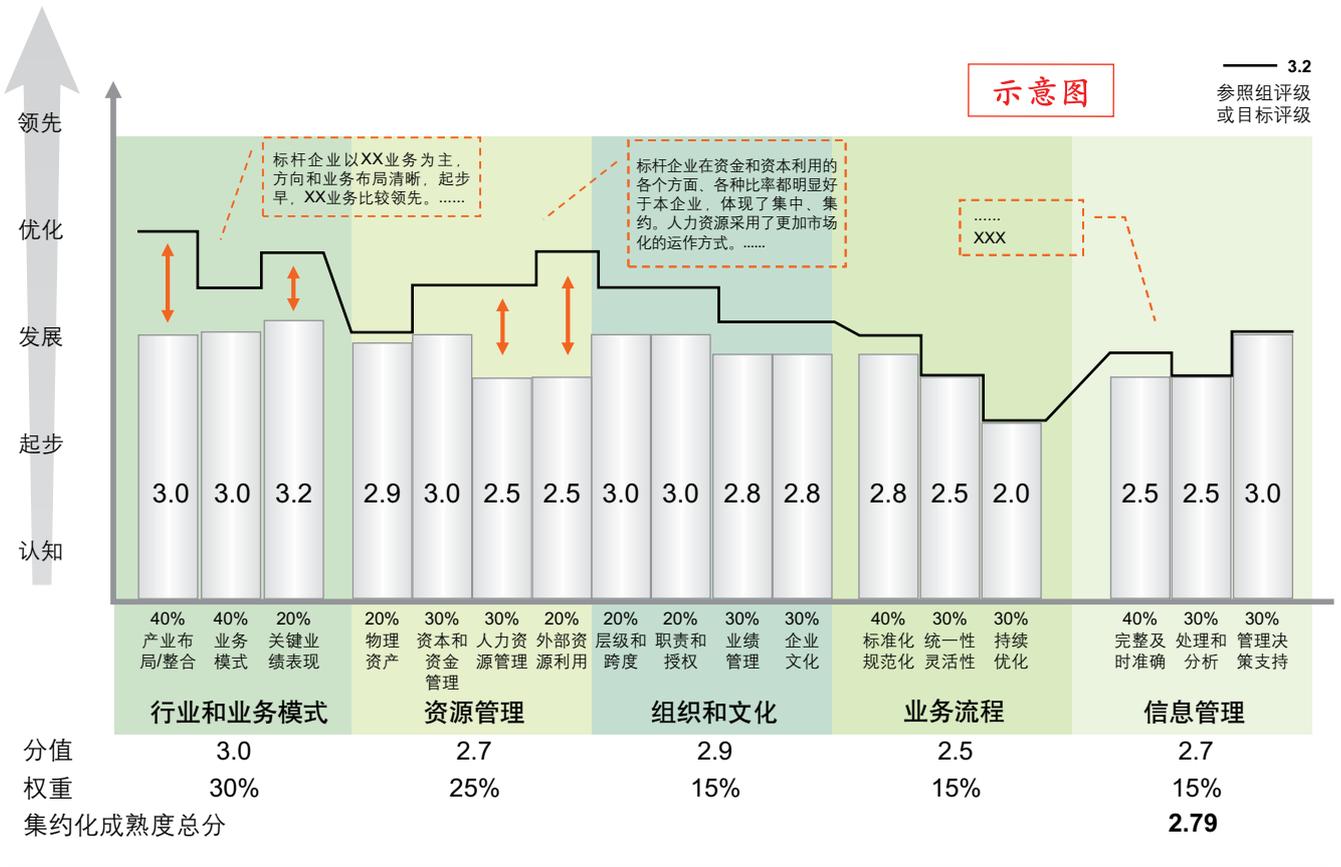
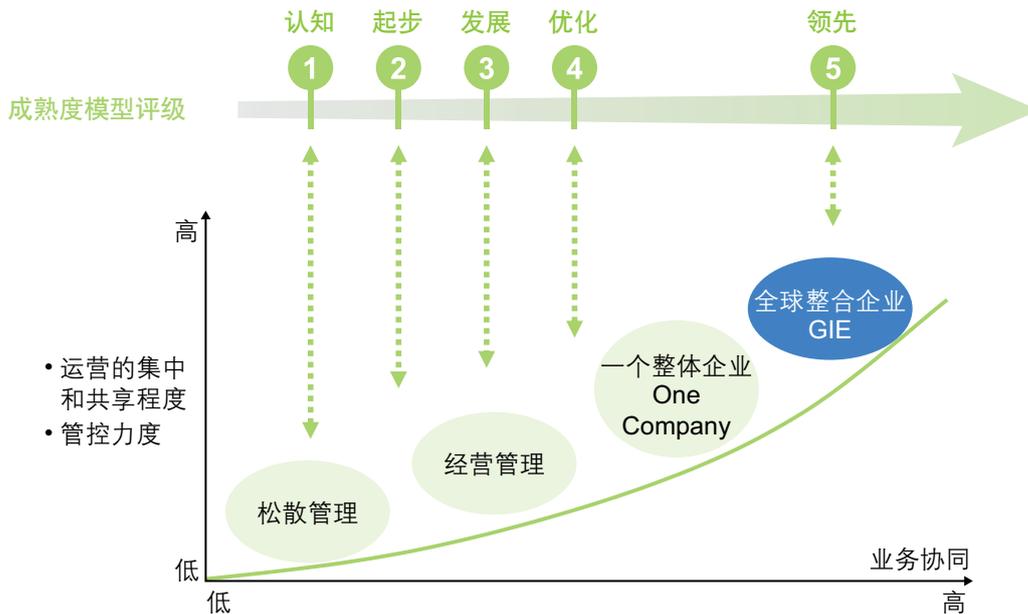


图9. 集约化成熟度模型企业自评与目标评级各维度对比

密集型等)、或是企业的阶段性重点、特殊的特色的业务模式等等可能具有一定差异性,可以通过对维度和子维度的权重进行微调以更好地反映出这些差异和特点。第二,企业不必过于纠缠成熟度绝对值的高低,也不必担心不同评估人自身评估习惯松紧不同的问题,这个工具的主要价值在于与对标企业或本企业改进前后的差距对比。

### 集约化成熟度评级与集团化企业集约化管理发展路径的对应关系

前面提到集团化企业集约化管理的发展路径,这个发展路径与集约化成熟度模型的评级结果是存在一定的对应关系的,如图10所示。通常而言,企业集约化总体水平达到优化阶段以后,在持续不断的优化中可以逐渐发展至一个整体企业,全球整合企业与领先级别相对应。



资料来源：IBM商业价值研究院

图10. 集约化成熟度模型评级结果与集团化企业集约化管理发展路径的对应关系

### 集约化成熟度模型在集约化管理各主要阶段的应用

目前国有企业在集约化管理方面已经有了一定的意识和尝试，但还缺少完整、全面的理解和实践，集约化管理需要形成一个机制，即从明确方向开始，经过现状了解、目标和规划、实施改进、再评估，到持续改进的闭环。集约化成熟度模型对应到集约化管理的各个主要阶段中的应用如图11。

1. 目前的成熟度评级：根据企业目前的状况对模型各维度进行评估，汇总成总评级；

2. 根据本次成熟度差距分析的目的是对标其他优秀企业还是向本企业的设定目标看齐，选择方法，确定目标评级；

2-1 标杆目标法：以同业最佳企业、主要竞争对手、或其他对标企业的成熟度等级为目标等级。

2-2 战略目标法：根据未来一定期间的战略规划和管理要求确定目标等级。

3. 差距分析：比较目前成熟度评级和目标评级之间的差距，找出薄弱环节，分析原因，确定关键提升领域；

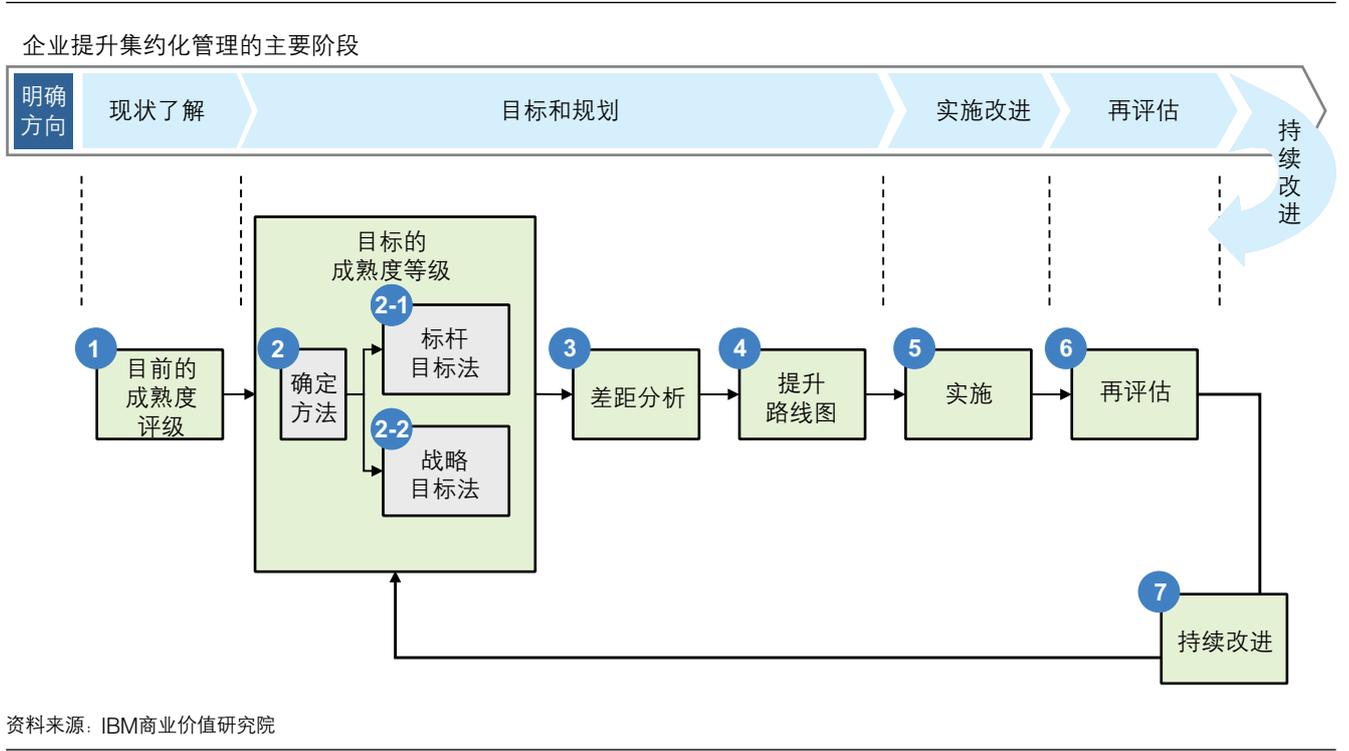


图11. 集约化成熟度模型在集约化管理各主要阶段的应用

- 4 提升路线图：根据重要性、紧迫性、风险和资源准备程度等因素排定优先级，制定项目群规划和工作计划，确定再评估时点；
- 5 实施：根据计划实施管理提升；
- 6 再评估：对改进后的状况进行再评估，与目标评级比较，确认改进收益和不足，修订后期计划；
- 7 持续改进：定期回顾目标等级并进行必要微调，评估差距，持续改进。

### 结束语

集约化的三方面内涵代表了企业未来的发展方向。国有企业要做强并在国际化竞争中胜出，集约化管理是必不可少的工作。这项工作要遵循“大处着眼，小处着手”的原则，一方面要全面地理解其涵义，从战略规划出发，战略和运营层面并举；另一方面，要脚踏实地做好最底层、最基础的管理提升，练好基本功，把基础打牢固。

---

**“各个子系统之间不是独立的，而是相互牵连、相互支撑的。所以一定要集团领导来推进，各个领域要一起往前跑。”**

— 某国有企业集团高管

---

最后，要提醒有志于此的国有企业，集约化管理是一个牵涉到方方面面的复杂体系，它的改善也必然是一个持续的过程。这个过程需要集团的高层坚持不懈地推动，才有可能真正地落到实处，取得成果。

请企业的核心领导人遵循以下思路审视自己的企业在集约化方面的状况，发现需要改进的领域，规划和采取行动。

- 您的企业未来最主要的机遇和挑战在哪里？目前哪些优势或核心竞争力是可持续的？哪些优势在减弱？您将如何应对？
- 从集约化的新内涵来重新思考其对您的企业有哪些意义和启示？
- 作为集团化企业，您如何最大限度地发挥集团整体优势？

- 如果您的企业有志于全球化，业务和运营将如何全球化布局？
- 您的企业在集约化管理框架的五个主要方面/维度表现如何？各个子维度表现如何？哪些是短板？
- 对于短板或弱项，是否已经进行了行动规划予以改进？
- 在实施和执行中如何持续不断地推动这项全面、复杂、长期的工作，取得实实在在的成果？
- 作为企业或企业集团的核心领导者在集约化管理的各个阶段应该发挥什么样的作用？

### 作者

孙虹，IBM中国商业价值研究院咨询经理，专注于企业战略和业务模式的研究，拥有多年战略和转型、业务模式、运营模式咨询经验。她的邮件地址是：

[anniesun@cn.ibm.com](mailto:anniesun@cn.ibm.com)

### 合作者

徐永华，IBM全球企业咨询服务部，合伙人。他的邮件地址是：[yonghua.xu@cn.ibm.com](mailto:yonghua.xu@cn.ibm.com)

甘绮翠，IBM中国商业价值研究院院长。她的邮件地址是：[michelle.yt.kam@bk1.ibm.com](mailto:michelle.yt.kam@bk1.ibm.com)

## 致谢

宝钢人才开发院

徐子瑛 上海电气(集团)总公司副总裁

腾明智 北京京城机电控股有限责任公司  
战略规划部部长, 等

仓梓剑 IBM全球企业咨询服务部战略与转型,  
合伙人

郑青山 IBM全球企业咨询服务部战略与转型  
高级咨询经理

邹毅 IBM全球企业咨询服务部战略与转型  
咨询经理

韦玮 IBM全球企业咨询服务部战略与转型  
高级咨询顾问

郭继军 IBM全球企业咨询服务部电信行业, 合伙人

李海明 IBM全球企业咨询服务部工商企业部  
高级咨询经理

罗永远 IBM全球企业咨询服务部工商企业部  
咨询经理

## 参考文献

- <sup>1</sup> 《2010年全国国有及国有控股企业 主要效益指标创历史新高》财政部网站 <http://www.mof.gov.cn> , 该月报所称全国国有及国有控股企业, 包括中央企业和36个省(自治区、直辖市、计划单列市)国有及国有控股企业。中央企业包括: 82个中央部门所属的国有及国有控股企业及124户中央管理企业, 以上均不含国有金融类企业。
- <sup>2</sup> <http://www.interbrand.com> 2010年全球最佳品牌
- <sup>3</sup> 中共中央关于制定国民经济和社会发展第十二个五年规划的建议 (2010年10月18日中国共产党第十七届中央委员会第五次全体会议通过), IBM商业价值研究院分析
- <sup>4</sup> 李荣融在2010年中央企业科技工作会议上的讲话
- <sup>5</sup> 国家电网公司绿色发展白皮书, IBM商业价值研究院分析
- <sup>6</sup> 《中远物流破解绿色供应链》IBM商业价值研究院; COSCO leverages supply chain insights to keep its distribution center network in balance, [http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/JSTS-7WBPXP?OpenDocument&Site=corp&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/JSTS-7WBPXP?OpenDocument&Site=corp&cty=en_us)

- <sup>7</sup> <http://news.cnpc.com.cn/system/2010/07/02/001295255.shtml>; 中国石油化工股份有限公司2009年年报, IBM商业价值研究院分析
- <sup>8</sup> 《同仁堂健康药业, 迈开智能管理步伐》 IBM商业价值研究院
- <sup>9</sup> IBM全球企业咨询服务部, IBM商业价值研究院分析
- <sup>10</sup> 中国平安保险(集团)股份有限公司2009年年报, IBM商业价值研究院分析
- <sup>11</sup> 《中国公司通过全球化整合实现转型, 真正成为全球企业》 IBM商业价值研究院

### 选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在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, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。



---

© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://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](http://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

北京朝阳区北四环中路27号  
盘古大观写字楼25层  
邮编: 100101  
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