

利用组件化业务模型，  
加快数字化变革进程

---

## 进退两难的境地

传统业务模式处于不断变化的状态。在 IBM 商业价值研究院最新的 CEO 调研中，60% 的受访 CEO 表示来自行业外部的竞争压力越来越大，这一比例比 2013 年上升了 50%。<sup>1</sup> 由此可以看出，当今的许多企业领导者发现自己处于进退两难的境地。他们应该积极开展数字化变革，还是应该继续故步自封，任由来自核心业务领域以外的更加灵活出色的技术性初创企业肆意颠覆？

---

## 开展数字化变革，实现长期发展

**Digital Reinvention™**（数字化变革）就是要重塑业务战略、运营和技术的所有关键要素，集中精力创造更卓越的客户体验。这呼吁企业开展技术变革，将自己视为广泛生态系统的组成部分，积极参与合作。

成功实现数字化变革的企业会努力在实践中不断学习，然后积极进行调整和改进。他们认为，创新是一个需要整个企业和价值链积极参与的事情，因此会不断与所有的员工、客户和业务合作伙伴进行沟通交流，甚至在适当的时候还会与监管机构进行互动。<sup>2</sup>同时，越来越多的接触点将会实现数字化。82% 的 CEO 表示，未来三年将会与客户和合作伙伴进行更多的数字互动，而在 2013 年这一比例仅为 60%。<sup>3</sup>

进退两难的境地就是：一方面，推迟数字化变革可能会获得短暂的平顺舒适，但自身业务会慢慢受到蚕食。另

一方面，数字化变革是一个非常缓慢而艰巨的过程，可能会立刻对企业内部流程和文化造成冲击。但是，数字化变革利大于弊，不仅能够有利于长期发展，还能不断改善客户体验，因此值得一试。

这就像是一个学生推着自行车跑去学校。一位旁观者问学生：“你为什么要跑呢？”“我要迟到了”，学生回答说。“那你赶紧上车骑着去啊，那样会更快”，旁观者建议道。学生推车飞奔跑过，并大喊道：“我没有时间了”。

数字化变革的潜在破坏性影响可能会让您犹豫不前，但是有一种更好的行动方法，可能会对您有所帮助。组件化业务模型 (**COMPONENT BUSINESS MODELING, CBM**) 可能就是您恰好需要的技术，能够帮助加快变革速度，并减轻数字化变革带来的破坏性影响。您可以使用 **CBM** 考查组织的能力和战略重点，发现不足之处和改善机会，制定变革路线图。

## 加速抵达成功彼岸

CBM 可以帮助您将客户问题与体验作为主要评估标准，帮助开展未来能力建模。与此同时，借助 CBM，您可以对数字化变革进行“模块化”管理，将其分解成一系列更加细小的活动，进而自行决定变革速度和时间安排。这可以帮助您明确和管理变革对流程和文化的影响。所以，CBM 既可以帮助客户加快推行数字化变革，又能减轻对员工的影响。利用数量可控、可重复使用的离散组件，您可以找到改进和创新机会，集中精力建立所需核心能力，实现业务顺利运营，推动业务战略发展。

通过使用 CBM 来开启数字化变革之旅，您可以非常快速地获得切实可行的洞察。仅用一两周时间，企业的 CBM 图表就可以帮助您确定自身竞争能力水平，针对每个业务组件构建初始经济贡献视图。

在明确了所有组件，并且相关业务领导者认同组件图表可以反映真实情况之后，那么就可以轻松发现改进机遇，明确优先任务，顺利实现数字化变革。

CBM 图表可以帮助您确定是否需要增强能力以进行数字化变革；还可以帮助您明确是否需要构建全新的能力，比如数字营销或认知分析能力，以便创造客户期待的体验，也就是更加个性化的体验。事实上，71% 的 CEO 认为他们需要更加注重将客户视为个体，而非一个群组。<sup>4</sup>

了解了这种全新的业务理念，您便可以采取以下四个步骤，并重点关注与您的数字化变革相关的主题。<sup>5</sup>

**第一步：绘制数字化变革蓝图：**开展展望对话，构思新的业务模式和激动人心的客户体验。开展协作，邀请客户、供应商和业务合作伙伴以及行业中其他的相关方参与其中。

**第二步：从小做起，快速扩展：**试点推行规模较小、妥善控制的数字化变革计划。允许被选中的客户选择性加入，进行初步验证并提供反馈。快速扩展，吸取成功的经验，取消或更改不成功的部分。

**第三步：深化能力：**随着试点计划的进行，不断监视自身的不足之处，进而构建或扩展新能力。根据自己的组件图表，提高内部员工的能力或从外部聘请人才，以扩展现有能力或培养新的能力。

**第四步：关注生态系统。**真正的数字化变革需要全面考虑新的业务模式和卓越的客户体验，而不是一系列离散的行动。关于与谁合作以及如何合作的决策变得越来越具有战略意义，从简单地选择“最低标价”或熟人熟面，转变为选择可以增强整个客户生态系统的企业。另外，您可以使用 CBM 帮助决定您可以通过生态系统“内包”哪些组件，而不是自行在内部拥有和运营这些组件。

---

## 绘制业务版图

数字化变革的颠覆性影响越大，您就越需要考虑如何组织和管理自己的企业。比如，从销售设备转变为销售基于信息的洞察，可能需要在技能、技术和衡量方法方面做出相应的（重大）调整。通过分析单个业务组件，您就可以更加轻松地确定企业内部是否拥有足够的的能力，或者您是否需要通过培训、招聘或合作获取新的能力。您所处的业务生态系统可能需要通过新的合作伙伴进行提升或完善。

了解哪些要素是业务组件，这一点非常重要。业务组件不需要与任何现有的组织结构（比如，独立运营、职能部门、后台或前台）相对应。

相反，业务组件是企业组成部分的逻辑视图，包括实现卓越成果所需的资源、人员、技术和专业知识。它是一个构建块 - 是一种可能在企业内部独立运行或作为其他公司的一部分（在极端情况下）运行的能力。

业务组件拥有几大共同点，包括：

- 离散边界，由业务组件所提供的业务服务来定义
- 交付某些价值所需的资源、人员、技术和专业知识
- 用于实现自然分离的逻辑“分裂点”
- 成本、收入和对业务十分重要等属性。

所有的组件都可以在“业务组件图表”中进行描绘。在大多数情况下中，该图表仅用一个单页便可完整展示（见图1）。

以一家零售银行为例，帐户服务规划、欺诈检测以及计费与支付是三大业务组件，这些可能从属于帐户服务。一个大型企业当中可能存在多个业务组件。

确定业务组件这项任务不会带来任何颠覆性影响，而且仅在几周之内就可以完成。

但需要牢记的是组件视图本质上与流程视图不同。业务组件通常代表企业正在做什么工作，而不是完成工作的方式。流程和活动则更加关注于方式。虽然这些工作是相辅相成的，但是与流程相比，组件的战略意义更为重大。将企业视为一组组件，这有助于找到各个部门之间在职能、技术平台和支持工具方面的重叠部分。

**图 1**

业务组件图表示例

	业务管理	业务新发展	关系管理	服务与销售	产品订单履行	财务控制与会计
指导	业务规划	领域规划	客户规划	销售规划	订单履行规划	产品服务组合规划
控制	业务部门跟踪	领域管理	关系管理	销售管理	订单履行规划	合规
	员工评估	产品管理	信用评估			对账
执行	员工管理	产品咨询	信用管理	销售	产品订单履行	客户帐户
	生产管理	市场促销活动		客户对话		文档管理
				联系人路由		

---

## 亲自体验 CBM 的威力

终归而言，部署 CBM 不是终点，而是通往终点的方法。它可以为您和其他业务领导者提供非常清晰的数字化变革关键机遇视图，包括：

- **战略** - 帮助确保业务能力和投资与整体战略保持一致。
- **寻源与合作** - 找到企业自身不占优势但可以通过合作伙伴得到增强的方面
- **数字化与技术** - 应用现有投资，支持提高灵活性和响应能力
- **兼并与收购** - 支持建立全面统一的组织能力视图
- **转型计划** - 将业务和技术转型路线图与整体战略结合起来。

这项工作可以帮助企业首先关注“热点”方面 - 这些方面具有重大的战略意义，可能代表着最重要的数字化变革机遇，进而支持改善客户体验并实现持续创新。CBM 可以帮助您加快实现数字化转型，塑造重要的竞争优势，使您超越动作缓慢的竞争对手。

### 关于 专家洞察 @IBV 报告

ExpertInsights@IBV 专家洞察代表了思想领导者对具有新闻价值的业务和相关技术话题的意见，根据与全球领先的主题专家的对话总结而出。了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)

---

## 话题专家

### Edward Giesen

IBM 全球企业咨询服务部数字化战略能力中心全球合伙人兼全球 CBM 负责人

[https://www.linkedin.com/in/edward-giesen-071620/  
edward.giesen@nl.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/edward-giesen-071620/edward.giesen@nl.ibm.com)

### André Ribeiro

IBM 全球企业咨询服务部数字化战略能力中心高级经理

[https://www.linkedin.com/in/andreribeiro/  
andre.ribeiro@nl.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/andreribeiro/andre.ribeiro@nl.ibm.com)

© Copyright IBM Corporation 2017

Route 100, Somers, NY 10589

美国出品

2017 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定目和非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

#### 备注和参考资料

- 1 Redefining Competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective. IBM Institute for Business Value. January 2016. <https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03719usen/GBE03719USEN.PDF>
- 2 Berman, Saul J, Peter J. Korsten and Anthony Marshall. Digital Reinvention in Action: What to do and how to make it happen. IBM Institute for Business Value. May 2016. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03752USEN>
- 3 Redefining Competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective. IBM Institute for Business Value. January 2016. <https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03719usen/GBE03719USEN.PDF>
- 4 Ibid.
- 5 Berman, Saul J, Peter J. Korsten and Anthony Marshall. Digital Reinvention in Action: What to do and how to make it happen. IBM Institute for Business Value. May 2016. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03752USEN>

GBE03832CNZH-00

