

IBM商业价值研究院

由内而外的全球转型

优化整个生态系统



实现业务运作转型，以提高效率和效益，并推动新的增长

在IBM，我们与客户密切协作，将业务洞察、先进的研究和技术结合在一起，为他们在当前瞬息万变的全球环境中提供独特的优势。通过采用整合的业务设计和执行理念，我们帮助客户将战略转变为行动。我们在实施全球整合企业 (GIE) 方面的经验来自于IBM十余年的转型经历。我们综合的GIE解决方案可帮助企业以更低的風險更快地实现其转型战略和举措。借助我们在170个国家的全球能力，我们能够帮助企业通过转型而实现可预测的业务结果。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊IdeaWatch：

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

作者: Karen Butner, Dave Lubowe

每个业务单位 或者与整体运营战略脱节的独立职能部门一直是企业效率的阻碍因素。在当今的全球环境中，业务单位和地区之间各自为政会阻碍企业实现其潜力。对许多企业来说，采用“全球整合企业”运营模式是一种出路，走在“全球整合企业”转型之路上的企业所实现的优秀业绩足以证明这一点。这条转型之路漫长又艰苦，需要花费数年时间，而且要求持续的转型。对于在全球开展业务的企业来说，整合是一个不容忽视的主题：在未来十年内，这有可能成为优胜者和其他企业的区分因素。

94% 全球整合企业的复合年增长率提高了近两倍

63% 全球整合企业的收入增长率比同行高63%

51% 全球整合企业的税前利润和税前收入高51%

世界正持续变得更小、更加困难重重。因此，许多企业发现，它们置身于一个全球环境中，可采用的运营模式却是为更加受限的范围而设计的。孤立的运营、缺乏客户驱动的愿景以及不一致的沟通导致效率低下和资源浪费，并且极大地限制了全企业和/或整个生态系统内的统一协作。

许多企业正在通过向全球整合企业(GIE)转型而寻找上述问题的解决方案。全球整合企业将全球运作效率与市场响应能力结合在一起，应对全球化经济为企业及其所在行业带来的挑战和机遇。GIE运营模式来自20世纪90年代整个世界的重大社会经济变革，包括互联网的出现和更多跨国企业在全世界展开业务。

近20年后，许多企业仍在GIE概念上做思想斗争，同时，它们不断地发现在应对新地区、新客户、新员工和新技术方面存在着不必要的繁琐和低效流程。许多企业希望实现全球整合，但不确定如何做到这一点。

应全球许多客户的要求，IBM分享了自身向智慧的全球整合企业转型的经验。¹ “十年来，IBM通过积极追求全球整合而实现了自身的转型。通过采用通用的共享支持功能、企业级流程、有力的治理体系，并且利用全球技能，公司提高了客户价值，显著提高了生产力，并将解放出来的资源用于业务增长和创新。”²

在本报告中，我们将：

- 了解全球各地的企业如何向这一概念努力；
- 展示业绩优秀的企业如何通过全球整合而实现巨大的收益；
- 深入考察这些企业如何脱颖而出；
- 了解可能阻碍转型以及导致转型停滞不前的障碍；
- 为更快地实现战略和业绩目标提供一个路线图。

最后，我们将提供一些关于如何在GIE之路上取得进步的建议，因为我们认为这是一个持续的转型历程。有些企业刚刚起步，而有些已经在这一过程中取得了巨大进展。对于全球整合企业，持续转型势在必行，因为任何一家企业在市场中的地位都不是一成不变的。

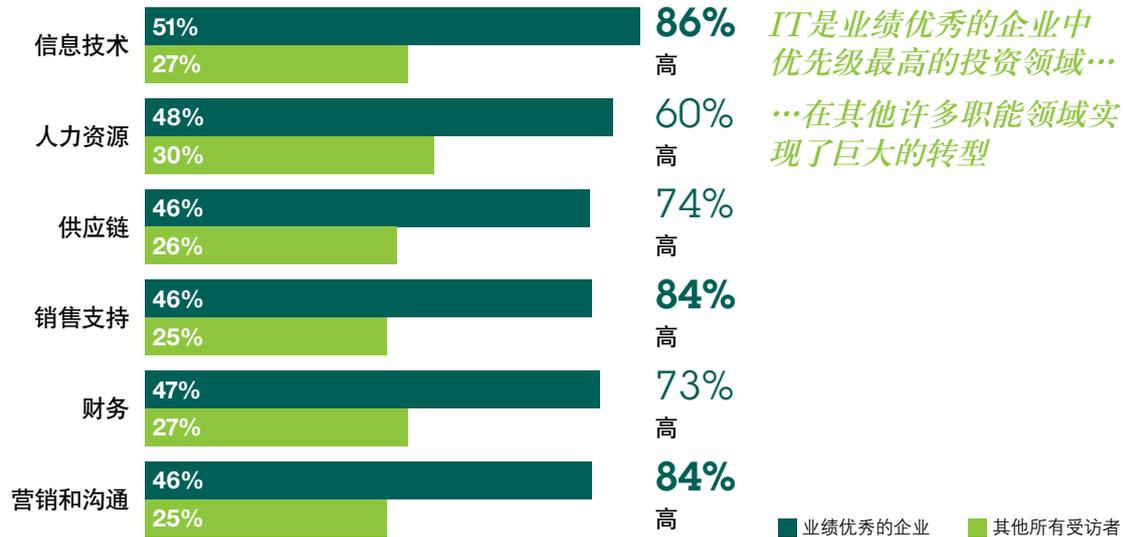
为了了解企业如何接受GIE，以及在应用这种运营模式时的表现(多好以及多快)，IBM商业价值研究院调查了全球1,000多位高管(见调研方法论)。通过分析调查答复，我们发现企业在GIE转型进程中多数都遵循了“由内而外”的轨迹。这些企业从后端办公室、共享服务职能(例如信息技术、销售支持、财务、供应链/运营、人力资源)和跨职能流程(例如从订购到付款、从订购到收款)开始。随着转型不断推进，企业逐渐接受了更加外向的观点，并且将关注的焦点转向优化整个生态系统。

我们还发现，一组业绩优秀的企业在这个方面取得了更大的成绩。它们当前的关注点是通过营销和面向客户的举措在供应链中开展合作 — 同时持续关注改进和创新客户体验(见图1)。业绩优秀的企业创造了一种创新文化，而且据调研显示，它们的表现明显优于同行。

通过对这些业绩优秀的企业进行分析，并根据IBM自身的经验，我们发现GIE转型包括：

由内而外优化全球运作 — 企业开始跨职能部门和端到端流程而将业务运营向全球整合服务转型。它们通过简化和自动化的手段实现全球流程和网络的优化。它们为业务运营和专业技能创建了卓越中心。它们与其生态系统(业务伙伴、员工和客户)的流程和沟通也得到了优化。

企业内全球整合的程度



资料来源：IBM商业价值研究院，全球整合企业调研，Q4。以下职能在多大程度内在整个企业内提供共享服务？跨所有地区和业务单位的全球整合。

图1. 业绩优秀的企业对全球运营的整合程度远高于同行。

利用分析激活信息，获得预测洞察力 — 业绩优秀的企业利用大数据获得可执行的洞察力，以提升竞争优势。它们开发了广泛使用的分析卓越中心，利用先进的分析实现业务决策的自动化，并且将基于事实的洞察转变为实时行动。它们通过预测和规范分析实现创新，以预测客户的响应和反应。

预测分析考察数据趋势，优化制约因素，并确定潜在成效。规范分析则采用先进的数学方法评估备选方案，提供行动路线建议，并且确定优先级。

利用创新文化提高企业敏捷度 - 企业必须应对技术、运营模式/流程改进和组织/文化方面的快速变化。它们应通过转变领导方法推动进步 - 领导者必须制订并推动变革议事日程。它们必须使全球运作与战略意图及业务目标保持一致。它们应努力参与并激发员工的士气 - 将社交媒体计划嵌入到企业的沟通战略中，实现员工协作。

如本报告所述，实现GIE转型的企业可能成为行业领导者。未接受转型愿景的企业可能在收入、效率、客户忠诚度以及最终的生存能力方面面临着严峻的考验。

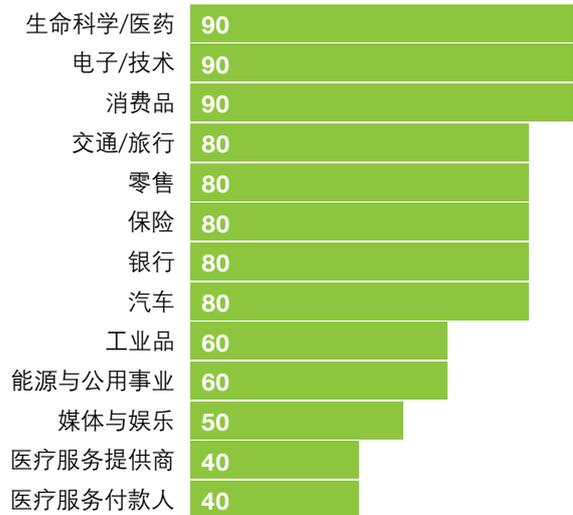
调研方法论

对于IBM全球整合企业调研，我们访谈了超过1,000位高级主管，以了解他们企业的全球整合战略和举措(见图2)。

人口统计特征

- 调研由1,000位高级主管完成；
- IBM研究合作伙伴牛津经济研究院提供支持；
- 在线分发并管理；
- 涵盖12个国家；
- 超过68%的受访企业在6-50个国家开展业务；
- 高管职位包括CIO、CFO、CHRO、首席战略官和其他首席领导层，分管战略、财务、供应链管理、人力资源、技术、营销/沟通、销售的高级副总裁，部门主管和总监。

调研受访者的地理位置



调研受访者的地理位置



资料来源：IBM商业价值研究院，全球整合企业调研，QD1. 请指出您的企业所在的主要行业。QD3. 您的企业总部位于何处？

图2. 全球整合企业调研采访了1,000位高级主管所面临的障碍、所取得的进展和成就。

业绩优秀的企业

在1,000位受访者中, 我们根据他们对业务运作的自我评估结果确定了一组业绩优秀的企业: 在过去三年中, 您的企业在收入增长和利润率方面与同行相比情况如何?

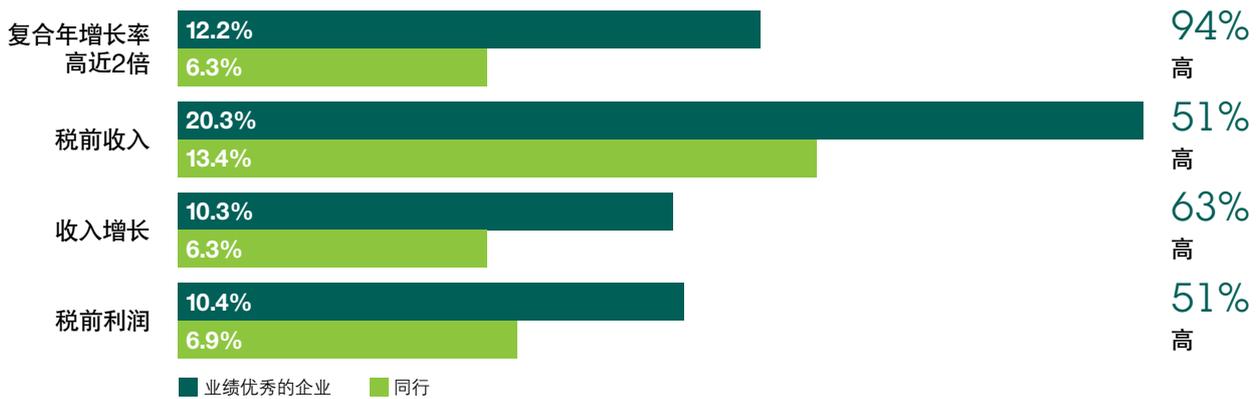
对收入增长和利润率两个问题回答“明显优于同行”的受访者归入表现优秀的企业分组 - 占总受访者的10%(104人)。

我们之后进行了进一步分析。对于归入这一群体的企业(104家中的96家), 我们查询了公开数据公布的CAGR(复合年增长率)、收入增长税前收入和税前利润。

从Bloomberg提供的数据, 我们获得了相应行业的同样业绩标准。之后, 我们对比了企业与同行的情况, 并得出了业绩数据。图表指出了根据这些业绩标准, 业绩优秀的企业与同行的平均差异(见图3)。

在本报告中, 我们将指出业绩优秀的企业在做什么(哪些举措、哪种优先级安排), 以及实现了哪些目标(有什么影响)。

全球转型能够带来利润, 并且支持收入增长



资料来源: 采用公开数据对调研受访者的财务状况进行的分析, 牛津经济研究院。表现优秀的企业与同行/竞争对手对比。来自Bloomberg的同行数据。

图3. 全球整合企业的业绩明显高于竞争对手。

市场趋势迫使企业转变运营模式

为了了解全球整合企业何以快速成为当今复杂市场的需要，我们有必要首先了解导致这种转型变得至关重要的推动力。四个主要的全球趋势结合在一起，使相互孤立的运营模式难以为继：

全球化：全球市场的复杂性、对于客户/消费者心理份额和钱包的全球竞争以及更多的成本结构推动企业寻求更低成本的结构、更灵活的运营模式和架构。

社交网络：社交网络的更多使用改变了人们(员工、客户、业务伙伴)交互和协作的方式，要求企业为社交业务沟通而开发出新的参与模式。

大数据：当前，海量的可用数据为实时数据分析创造了机会，能够通过分析越来越多的数据而获得业务洞察，并将这些洞察转变为实时决策和行动。

人口统计特征变化：全球范围内对人才和特定技能的竞争要求企业创建有效的人才管理、技能和知识分享机制，以支持全球运作。于是，企业纷纷建立全球卓越中心，目的是将专业的、整合的、有针对性的专业知识带给各个业务部门和各个地区。

但是，仅仅制订转型计划是不够的。整个企业都必须为这个概念负责 - 而这从顶层开始。GIE战略和愿景必须得到每个高管的接受，并且在企业的各级实施。高管必须：

- 对各个业务部门和地区的所有流程和客户/消费者互动有横向的了解；
- 通过协同沟通而灌输创新和持续改进的企业文化；
- 利用全球范围内的技能和能力，需要时在本地执行；
- 在整个企业内建立注重客户亲密度的文化。

GIE转型由内而外展开

全球化影响着几乎每家企业，无论是处在哪个行业中。在GIE转型过程中，第一步是着眼于企业内部。随着企业通过并购(M&A)扩展产品/服务范围、能力和技能，它们必须“重新平衡”其业务运作，以满足不断变化的市场和客户需求。最棘手的M&A工作并不是交易本身，而是保证运作、技术、人员和文化的整合。这种“平衡”需要新的数字化能力，以支持供应链、财务、人力和端到端的产品生命周期。

在学习曲线中进步更快的业绩更优秀的企业持有截然不同的关注点 - 他们关注市场和客户 - 而这一点在其业绩中体现了出来。这些企业认识到，当前的企业已经处于控制地位，并将资源集中用于客户至上战略(见图4)。

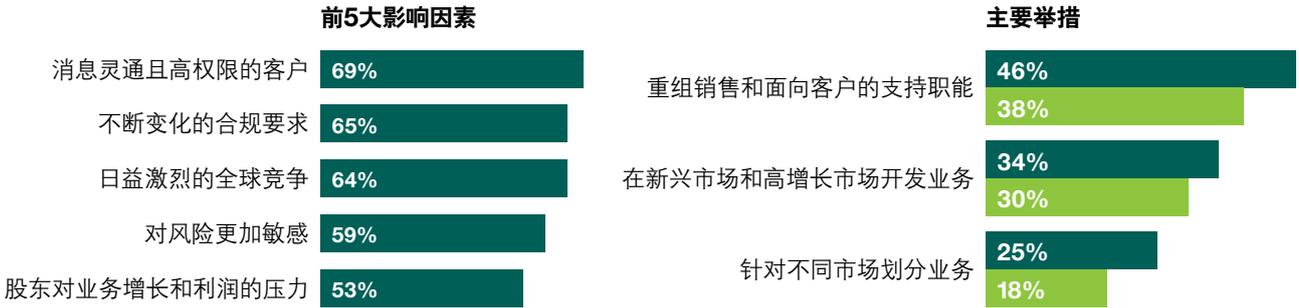
业绩优秀的企业也更加关注不断变化的合规要求对运作的影响。它们对于更激烈的全球竞争非常敏感，需要识别、监控并控制风险。

投资带来回报

总体来讲，业绩优秀的企业几乎始终处在为股东提供良性投资回报的巨大压力下。几乎所有正在开展GIE转型的企业都重新将资金投入业务中。毫不奇怪的是，业绩优秀的企业投资更多 - 通常要多得多(在企业年收入中所占的比例)。

这样带来的预期结果是：业绩优秀的企业在投资回报和其他财务业绩方面实现了显著提高，包括收入、节约成本的效率和流动资金的降低(见图5)。

对全球运作的影响因素：关注市场和客户



资料来源：IBM商业价值研究院，全球整合企业调研。Q1. 以下趋势在多大程度上影响企业的全球运作？ Q3. 以下哪项对企业的全球运作转型最重要？

图4. 业绩更优秀的企业注重外部和市场。

重大的积极影响



资料来源：IBM商业价值研究院，全球整合企业调研。Q16. 您如何评估企业的全球整合举措的影响？答复5，1-5级。

图5. 业绩优秀的企业在转型举措中的投资产生了优秀的业绩。

可持续的增长战略最重要的表现是企业对客户体验有着积极的影响。这是关注客户和市场的业绩优秀的企业首要关注的方面。全球转型意味着企业通过转型来提高效率和效益。但对许多企业来说,更重要的是推动新的增长。

企业的转型有三个具体的关注领域(见图6)。我们将在下文深入探讨这些方面。

优化全球运作

企业纷纷列出其转型举措的优先排序。大多数企业首先创建共享服务环境并培养其组织能力。共享服务指统一的全球流程,目的是消除冗余和低效现象。

我们的调研指出,企业在所有主要职能部门中都创建了共享服务。事实上,许多企业都在创建全球整合的通用共享服务能力,这一能力涵盖所有业务部门和所有地区,包括信息技术、人力资源、供应链、销售支持、财务、营销和沟通。

全球整合企业

通过企业转型而提高效率、效益,并促进新的增长



优化全球运作

改造流程并整合功能,消除复杂性,发现新效率

激活信息与分析

利用数据驱动的洞察力提高所有职能部门的业务绩效

提高企业敏捷度

将速度、灵活性和协作行为融合到企业中,以利用市场机遇

资料来源: IBM全球企业咨询服务部: 全球整合企业卓越中心。

图6. 全球转型需要优化的运作、激活的信息和更高的企业敏捷度。

对许多企业来说(并非所有企业,因为GIE路线图对每家企业都是独特的),下一步是开始实施跨职能流程的标准化、整合和优化,包括订购机会、从采购到付款、产品生命周期管理、整合的销售与运作规划,以及业务伙伴参与和整合。

企业创建了卓越中心,用于实现专业技能和专业知识的紧密协调。这些中心可以是虚拟或物理形式,并且在为不同地区的多个业务部门服务方面提供了规模经济优势。这样的例子包括客户体验中心、服务中心、研发中心、专业知识分析中心和法律中心。

这些转型举措对业务的所有领域都具有重大的影响。最显著的影响表现在财务、人力资源和营销/沟通方面,其次是信息技术、供应链与销售支持。企业在全球整合业务职能的程度越高,它们产生的影响就越大(见图7)。

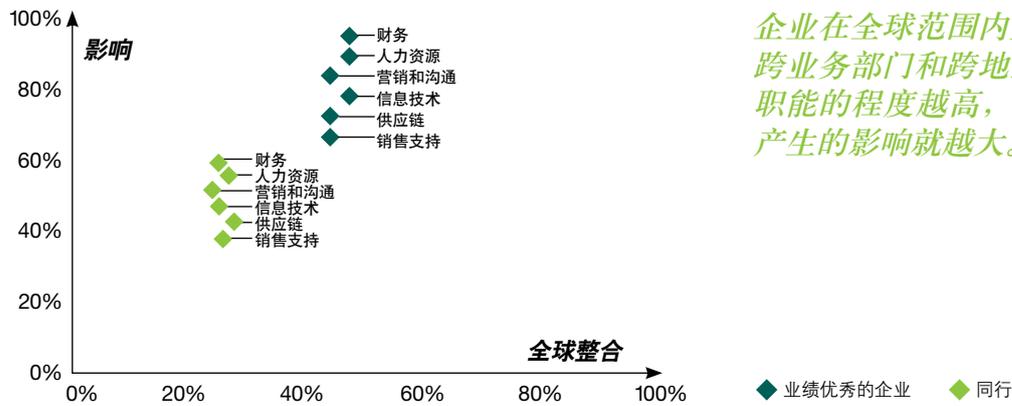
通过考察业绩优秀的企业,我们了解到它们在每个领域的影响有多大。这些企业投资更多,并且获得了巨大的投资回报。它们着眼于外部 - 客户和市场,而非内部,即流程整合和改进方面。

主要发现和建议

发现: 业绩优秀的企业在全全球范围内整合业务运作的比例要高86%,产生了更大的影响。

建议: 将业务运作转变为全球整合服务。首先注重内部创新和整合(M&A、供应链)而创造全球性的影响,然后转向价值链和竞争优势(改造销售/客户支持职能,并协调新兴市场的运作)。影响包括更高的投资回报、复合年增长率、利润率和收入增长。

全球整合的影响



企业在全全球范围内整合跨业务部门和跨地区的职能的程度越高,它们产生的影响就越大。

资料来源: IBM商业价值研究院, 全球整合企业调研。Q4. 以下职能在多大程度上在整个企业内提供了共享服务? Q18. 您的全球整合举措对以下业务职能有何影响?

图7. 企业纷纷以共享服务的形式将重复的职能孤岛转型为跨业务部门和跨地区整合的形式。

发现：跨职能流程整合从内部效率开始，逐渐过渡到外部协作。

建议：优化全球流程和网络。注重更高价值、协作流程(销售和运作计划与业务伙伴参与)。优化劳动力、成本和数据。利用全球整合服务扩展到新的新兴市场和高增长市场。划分业务领域，以满足当地客户和市场要求。

发现：卓越中心以客户为中心。

建议：向由外而内的客户运营模式转型。开发卓越中心，用于整合技能和资产，以最佳的方式与客户交流并为客户服务。将工作转移到执行效果最好的地点。优化劳动力和交付模式，以降低成本，同时将资源集中用于高价值的支持领域。

激活信息和分析

分析越来越多地被视为未来成功的基本推动力量。因此，调研中高达66%的高管都将分析应用于大数据中，这一点毫不奇怪。业绩优秀的企业在这方面表现得更好：88%这类企业的高管要求将分析融合到其技术和业务运营洞察中，从而更快地做出更好的决策。

追求分析战略的企业都获得实现了良好的成效。在我们的调研中，90%的受访者称，他们利用分析加增了企业竞争优势。超过一半的受访者表示，分析为企业带来了重大的竞争优势。这些企业实现了良好的成

效，尤其是在销售和营销效率，以及在识别新的市场机遇方面。他们也通过降低成本获得了收益，并且通过全球整合和优化提高了业务效率。

彻底转型后Unilever Europe注重业务增长

由于面临着业务收入平平 and 成本结构日益扩展，Unilever Europe需要做出彻底的运营变革。多年来，Unilever Europe一直以孤岛的方式扩展业务，即在各个国家和业务部门逐一扩展。因此，这家著名的消费品巨人已经成为一个由松散的业务群和地区组成的企业，其运作领域遍及24个国家，而且在这些国家使用了多个ERP系统。由于许多不同的财务和会计流程归属三个独立的领导团队负责，这样就导致了复杂而且效率低下的组织形式，制约了业务的增长。

领导团队做出一项战略决策，将公司的多个业务部门整合成为一个统一的泛欧洲组织，为此，他们需要部署整合的系统和框架。在欧洲，文化、政策和语言的多样性使公司面临的挑战更加复杂，而且公司业务部门间的技术水平也不一样，涉及到先进的系统以及过时的纸质系统。

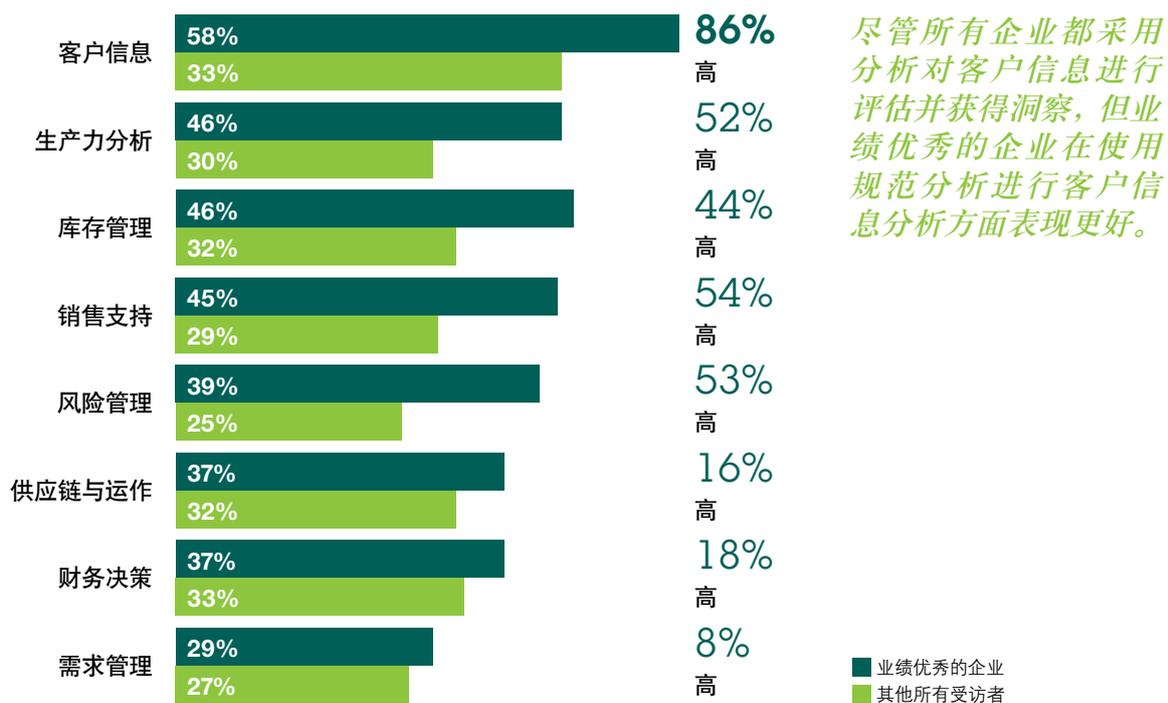
公司实施了一项大胆举措，即“单一个Unilever”，这项为期两年的全面业务转型活动创建了一个通用的运营模式，为其提供支持的是涵盖整个欧洲并且覆盖了财务、IT和HR外包举措的单一企业资源计划程序。

结果，Unilever Europe能够加快财务和行政管理的转型，在不到四年时间内就实现了其他公司过去需要10到15年才能实现的成绩。³

大多数企业主要将分析用于获得客户洞察。库存管理和财务决策也是主要目的。许多企业利用预测分析技术对数据趋势进行分析，优化制约因素，并预测成效。业绩优秀的企业在持续挑战极限，其中很多企业采用预测分析(需要使用先进的数学算法)提供洞察力，以评估备选方案，推荐行动路线，并确定这些行动路线的优先级(见图8)。

那些声称从分析中几乎没有获得收益的少数企业(10%)表示，领导能力的缺乏、技能的缺乏和数据较差是主要原因。例如，52%的这类企业称，企业的数据质量差；47%的企业认为其企业不能有效地利用分析；44%的企业称它们缺乏必要的技能和能力；而44%的企业表示，它们的领导层不了解分析的潜在价值。

规范分析：利用分析提供建议，或者自动响应事件



资料来源：IBM商业价值研究院，全球整合企业调研。Q8. 对于每个领域，指出您的企业利用分析支持全球运营业务洞察的所有用途。

图8. 业绩优秀的企业在使用规范洞察方面表现更好。

主要发现和建议

发现：90%的受访者通过分析实现了竞争优势。分析的广泛使用一般会降低成本，而这些成本可以投资到面向市场或者客户的举措中。

建议：通过创建卓越中心来开展业务分析，为所有业务部门服务，进而获得潜在的竞争优势。这使企业能够降低成本，提高生产力，优化运营绩效。利用分析还可以提高销售和营销效率、助力产品/服务开发、识别未来市场机遇，从而增强企业在市场中的竞争优势。

发现：三分之二的企业自上而下地要求将分析整合到其全球运作中。

建议：将分析融合到全球运营中，以获得业务洞察。这是高管团队提出的自上而下的要求，并且要求对已经转型的共享服务、跨职能流程和客户/业务卓越中心实现自动化和优化。

发现：客户信息是预测和规范分析的首要条件。

建议：在所有职能中使用分析，并且从趋势和历史分析演进到预测和规范解决方案。确定用于规范分析的客户信息的优先级。利用分析可以识别新兴市场风险，从而采取主动的行动。

SSGC通过更好地洞察供应和需求而控制业务风险

巴基斯坦Sui Southern Gas Company(SSGC)希望在向220万客户供应天然气方面提高其追踪和预测不断变化的供需模式的能力，并且减少泄漏和盗窃而造成的天然气损失。由于缺乏单一综合的可靠数据来源，或者统一的一套分析工具，公司在手工报告方面花费了大量时间和精力，却只能为业务经理提供有限的价值。

为了管理其传输和经销网络，SSGC拥有5,000多张纸质地图，并且随着业务范围的扩大而持续地增加新的地图。这些地图的日常处理、存储和维护造成巨大的资源浪费。更重要的是，地图中包含的信息在创建时几乎已经过时，地图也没有统一的比例或格式。由于地图不一致又难以使用，而且没有单一的可靠数据来源，通过协调运营数据和测绘数据而明确地了解供需情况几乎不可能。

SSGC部署了一种创新的业务分析解决方案，在数字地图上添加了实时运营和财务数据。这使得SSGC能够在现实场景中抓取数据并进行分析。

用户可以利用实时数据更新来提供报告，以往繁琐、耗时的静态报告创建方法被取代。SSGC中每一类信息消费者可以抽取不同的视图和仪表盘。凭借单一可信的信息版本，以及数据的地理参照能力，SSGC构建了一个可扩展的整合平台，用于处理不同的数据，并且显著提高了其洞察供需问题的速度和精度。⁴

提高企业敏捷度

当今世界的变化速度持续加快。随着可用信息增多，客户的要求日益提高，而且技术带来了全新的、更亲密的交流机会 - 包括内部和外部 - 全球转型的议事日程必须持续改造，这样才能保持竞争优势。

在不断变化的世界中开展竞争需要多方面的组织变革。许多企业必须利用大数据，并通过分析改进洞察力。它们必须抓住新的机遇，例如云技术；必须转变流程，包括自动化和采用新的运营模式，从而更高效地获取和保留市场份额。企业需要一组适应环境变化的新技能。他们需要将注意力集中于协作和沟通，包

括企业内部和整个生态系统的协作和沟通。最重要的是，它们必须改变企业文化，营造一个开放的、应变力强的环境(见图9)。

由于变革势在必行，企业必须多方考察面临的诸多障碍，并且制订出克服这些障碍的战略。调研受访者们指出，企业需要协调多方面的工作才能抓住机遇。

企业文化抵制变革是天生的。高效的文化转型需要企业内各级自上而下的承诺。如果缺乏支持和鼓励变革的风气，企业就可能会遇到困难。

全球整合议程表中的最大变革



技术是指大数据 - 利用分析提高洞察力，并且对新技术有前瞻眼光，例如云。

未来的流程转型将包括新业务模式、自动化和采用。

企业需要技能协调、更密切的协作和改造的企业文化。

资料来源：IBM商业价值研究院，全球整合企业。Q12. 您的公司在全球整合议程表中面临的重大变化是什么？

图9. 在技术、业务模式/流程改进和组织/文化方面面临着重大变革。

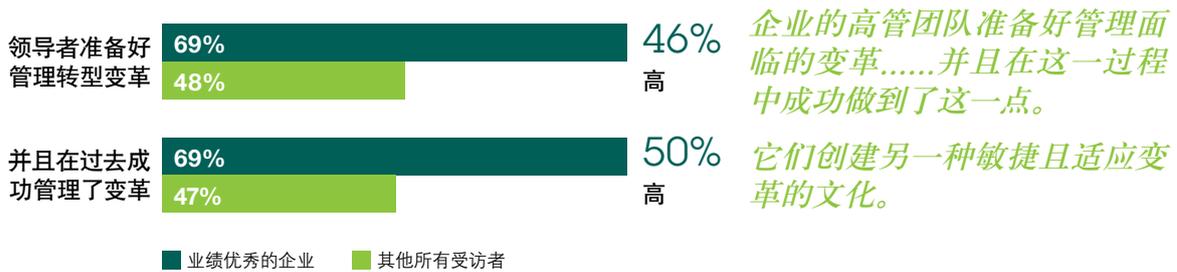
在全球整合企业中，也会存在地域问题。尤其是，不同地理位置的业务部门通常希望控制自己的运作，而不愿意接受全球战略。意见不一致可能会表现在绩效指标上。例如，各个部门可能不希望接受端到端流程指标，而是对各自的绩效等级采用单独的指标。在业务部门之间，不同的愿景可导致整个组织的瘫痪。

业绩优秀的企业也找到了消除障碍的方法(见图10)。这些企业的高层领导者掌握了在企业各级推动变革的技能和程序。由一位高管专职负责转型变革议程。例如，在IBM，一位企业转型高级副总裁负责监督所有全球整合举措。

业绩优秀的企业也积极应对文化变革，这是转型的最大障碍。首先，这些业绩优秀的企业确保企业业务目标和关键业绩指标在战略上保持一致。它们能保证转型议程的优先排序，并注重达成商定的高管目标和战略。它们创建了一种敏捷且适应变革的文化。

其次，业绩优秀的企业鼓励创新和企业重塑的文化。它们向全体员工传达创新精神，并鼓励通过论坛开展协作和讨论。它们也培养员工的负责态度(在整个企业的各个级别)，以求做出快速且明智的决策。

变革就绪程度



资料来源：IBM商业价值研究院，全球整合企业调研。Q2. 您在多大程度上同意或不同意以下说法？我们的领导层准备好管理变革。我们公司在过去成功管理了变革。

图10. 业绩优秀的企业准备应对面临的变革。

成功实现全球整合的企业采用社交网络作为转型的重要推动力。社交网络用于沟通，比如战略、举措、团队、相同兴趣的社区等等。可以在全球范围内实时地建立团队，共同解决一个问题，或者协作处理某件事。决策速度加快，并且可以更快地实施。全球整合企业的文化不仅鼓励使用社交网络，而且要求可供所有员工使用，并向他们提供培训。

主要发现和建议

发现：超过三分之二的调研受访者指出，转型成功的最大障碍是领导能力、文化和变革。

建议：通过转型领导力而激发士气。未来的转型包括具有更高分析能力的大数据、云等新技术、新运营模式和自动化流程。转型领导者必须负责变革议程。创建一种管理系统，将不同地区和产品部门的领导者整合在一起，以便将精力集中在业务绩效协调和客户上。

发现：业绩优秀的企业创建了一个文化驱动的企业，为创新和变革做好准备 - 准备就绪程度比其他类型的企业高出50%。

建议：建立一种接受持续变革的企业文化。基于对实际洞察的关注，通过建立一种严格的创新文化，从而协调技能并部署通用的方法和工具，确保整个组织准备就绪、全员参与和价值创造，从而增强业务成效。启动变革管理卓越中心，为领导者提供组织变革管理咨询服务。

发现：员工接受社交网络，尤其是在业绩优秀的企业中，这一比例比其他类型的企业高出43%。

建议：与人员交流并且激励这些人员。将社交媒体计划融入沟通战略。采用协作工具以互动方式讨论员工计划、新技术和运营模式变革。利用云技术实现快速扩展和自助服务。

Regeneron: 通过科学发掘保留文化基石

Regeneron制药公司是一家全面整合的生物医药公司，总部位于纽约塔里敦，拥有员工超过1,700人。在Regeneron与Sanofi合作采用Regeneron的人源单克隆抗体技术开发一种新药时，公司面临着严峻的人力挑战：为了履行与Sanofi签署的协议，Regeneron需要快速招收350多名员工，主要是在研发领域。然而，招募这么多经过严格培训的科学家并非易事。伟大的科学家一般很难找到，因为最优秀的科学家非常抢手。

Regeneron与一家合作伙伴对公司文化进行研究，制订了一个计划，即招收那些在企业内快速成长的员工，并提出了能够吸引大量科学家的解决方案。公司的文化一待公布，这些信息就组合成一套简洁的价值陈述，它在描述Regeneron员工的，也传播了公司的招聘品牌。

结果：Regeneron的员工人数在第一年增加了50%以上，并且在四年内增加了近三倍。⁵

由内而外的转型

对许多企业来说，尤其是刚开始转型的企业，全球转型举措的核心是在全球范围内并购整合，优化业务流程，以及适当地协调其人员，包括人才和技能。

在我们的调研中，业绩优秀的企业也在做这些事。但是，它们同时也将注意力集中于客户及市场。这些企业的关键举措是重组销售和面向客户的流程，在高增长市场和新兴市场开发业务，并且在不同的市场部署适当的运营。

随着企业在转型过程中不断进步，包括从共享服务到全球整合的职能部门、跨职能部门的流程和卓越中心，企业获得了巨大的成效。职能部门实现全球整合的程度越高，它们获得的成效就越大，这一点已经得到了调研中业绩优秀企业的证明。对于业绩优秀的企业，全球整合程度比其他受访者平均高60-80%，并且实现了更好的业绩 — 在信息技术领域的成效高出35%，而在人力资源、财务和供应链领域的成效高出大约45%。

总之，全球整合从关注由内而外的方法开始，即首先从内部开始，随着能力的增加，再扩展到整个生态系统。对于希望提高效率、增强生产力并且更好地了解客户的全球企业，向全球整合企业的运营模式转型不仅值得一试，而且正在迅速成为势在必行的举措。

您的公司在转型历程中位于何处？

以下问题可帮您衡量取得的进步：

在全球优化业务运营

- 您是否在业务职能部门中创建了全球整合的共享服务？
- 您是否开发了用于客户/消费者演示和培养专业技能/能力的卓越中心？

激活信息和分析

- 您是否通过在全球运营中运用分析技术而获得了竞争优势？
- 利用分析获得业务洞察是否成为高级管理团队自上而下的要求？
- 您是否利用预测和规范分析实现了业务建模？

提高运营敏捷度

- 高级管理层是否负责企业的转型议程？
- 您是否建立了一种接受持续变革的文化？
- 您的员工是否广泛地参与转型 — 使用社交网络沟通和协作？

关于作者

Karen Butner, IBM的商业智囊团 – IBM商业价值研究院研究和思想领袖、战略与分析业务的全球领导者。她的主要研究领域是全球整合企业、运营和供应链、持续发展和风险管理。她在战略开发和转型领域拥有超过25年的丰富经验。她的联系方式是: kbutner@us.ibm.com

Dave Lubowe, IBM全球企业咨询服务部的战略与分析事务副总裁兼合伙人, 也是运营与供应链咨询部门的全球领导人。Dave拥有30余年的行业和咨询经验, 主要是在运营管理和大规模转型方面。他的联系方式是: dave.lubowe@us.ibm.com

合作者

Brian Goehring, IBM全球企业咨询服务部合伙人和GIE卓越中心领导人

Jim Phillips, IBM ITSO全球内容服务作者

Kristin Biron, IBM ITSO全球内容服务设计师

Steve Ballou, IBM商业价值研究院研究中心总监

Kathleen Martin, IBM商业价值研究院研究中心

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。

参考资料

- 1 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibmtransformation/>
- 2 Ibid.
- 3 “Unilever Europe: Radical transformation lets Unilever Europe focus on growth and winning in the marketplace.” IBM. 2012. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gtc03035usen/GTC03035USEN.PDF>
- 4 “SSGC mitigates business risk through better insight into supply and demand.” IBM. April 25. 2012. http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/STRD-8TMM28?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 5 “Regeneron: From experiencing exponential growth to keeping the cultural cornerstone through a very scientific discovery.” IBM. January 2014. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=AB>



© Copyright IBM Corporation 2014

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

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182