

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院



战略与变革

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

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



通过全球化整合实现转型

中国公司真正成为全球企业

作者：顾幸之、甘绮翠、Chris Harreld

目录	
执行摘要	01
I. 全球整合的迫切性	03
II. 中国公司需要通过全球整合实现突破式发展	04
III. 中国公司必须严格加强三个领域的改进	07
增强全球走向市场 (GTM) 能力	07
优化全球运营模式—实施全球运营框架	08
案例研究：IBM的采购转型—全球整合	12
优化全球运营模式—增强内部能力	13
案例研究：华为—吸收世界一流的业务实践，建立面向流程的企业	15
案例研究：一家大型中国银行—全球化前端的ITSP	17
IV. 制定全球整合路线图	18
案例研究：研华—依靠全球整合实现突破	20
总结	21

执行摘要

伴随着中国经济的迅速崛起，中国公司在全球商业中留下了越来越成功的足迹。他们的全球覆盖范围和影响力与日俱增。由于受到本土市场中强有力的业务发展的支持，中国公司大大增强了全球兼并收购的范围、频率和力度，意在获得国际化的资产、管理和运营能力。从1994年至2006年，中国公司作为采购方的交易量增长超过40倍，平均交易规模提高了15倍以上。¹全球合作和海外收购实例大量出现于各行各业：电子、电信、金融、汽车和自然资源等。

同时，全球商业环境也在迅速演变。经济动力、日益通畅的全球专业能力获得渠道和趋于成熟的业务与技术标准无不推动着各公司逐渐实现全球整合。虽然“跨国企业”已经成为大型跨国界公司的标准名称，如今的公司正逐渐往全球整合企业转型。通过这一过程，他们可以有效发掘全球协作的新机遇，获得新的发展资源、盈利和业务能力，并且建立若干个全球“卓越中心”向自己的市场和客户提供本地相关的产品和服务。

与西方企业相似，中国公司也可以通过全球整合获得市场、效率和业务能力的收益。事实上，他们有机会超越发达国家中由“跨国企业”阶段实现全球化并且正向全球整合模式转型的公司。中国企业必须抓住全球整合的机遇从而转型成为真正全球化的企业。而且，无论他们的运营范围是全球、地区或者本土，有效的整合都可以带来切实的收益。

行业专家和学术界就全球整合概括了三个主要原则：在全球范围内选择最合适的地点开展运营，从而有效地利用技能和成本方面的差异获得收益；消除重复的业务环节和固定成本，从而建立规模经济，并提高运营效率；最后，保持一个相对较低的组织上的“重心”，使决策始终贴近市场，从而能够灵活地响应本地市场变更和客户需求。

以明确的业务和市场战略为指导，在选择相应业务重点的基础上，志在实现全球整合的中国公司必须要关注三个核心元素。首先，他们必须增强自己走向市场的能力。根据已确定的目标全球市场，他们必须理解和应对各个本地市场、客户和产品的具体需求，并升级销售和营销能力，确保全球效率。其次，他们必须设计并实施全球运营模式，在全球卓越中心部署业务和运营组件，从而在成本和技能方面产生竞争优势。根据各公司自身的整合愿景、偏好和能力，他们必须确认并实施一系列关键运营模式元素，其中包括业务组

件模型（如何逻辑地分解运营模式）、业务功能的全球布局 and 治理以及业务生态系统（由内部或者外部伙伴完成某些业务功能）的有关决策。第三，他们必须通过升级自己的文化、流程和技术能力，加强管理日益全球化和复杂化的运营。在文化方面，确定企业核心价值，按需调整和适应，并且适当赋予员工支持这些核心价值的决策权，将有助于平衡组织的核心稳定性与可扩展性。在全球运营模式的框架之下，改进业务流程将有助于确保全球运营的竞争能力、效率、稳定性和合理性。最后，全球范围的信息战略规划可以确保信息科技为全球业务提供适度的控制和规划支持。

全球整合并不仅限于成熟的全球性公司。对于还没有全球化或者志在全球化，但仍在广泛的区域或全国范围开展运营的中国企业来说，他们可以在“本国”范围上应用此概念，即：成为全国性整合公司。这样，他们可以获得深入的商业和效率收益，同时也有机会成为面向全球客户的专业能力提供商而受益于全球整合。

全球整合不是在割裂的时间段内地完成，也不是由某个运动或单独项目一举完成的。我们主张采用一个完整的、业务战略驱动的方式，将对全球整合有影响力的诸多因素统筹考虑，包括公司自身的全球整合偏好、当前整合水平以及离目标水平的差距，以及企业对战略路线图上各个业务组件的准备情况和实施能力。

通过全球化整合实现转型

中国公司真正成为全球企业

1. 全球整合的迫切性

经历了多年的通过全球化征服本国之外市场的历程，国外公司已经开始往全球整合的方向聚合。全球化的目标是全球市场，其重点是对外的全球业务捕捉，而全球整合的目标则是利用全球资源获取业务、能力和效率收益，其重点涵盖了外部以及内部的全球协作—客户、商业合作伙伴和组织内部的协作。

全球整合的三个驱动因素

全球整合背后的三项驱动因素（也是实现工具）是：经济力量—公司持续寻求进入新市场获得业务收入增长，通过降低成本（如劳动力、运输、监管达标等）改善盈利能力；专业能力—公司放眼于国际市场，寻求人才、理念和创新，并增强提供全球解决方案与服务的能力；开放性—日益开放的业务标准、业务模式与系统使业务组件化成为可能，而组件的专业化可以带来最佳的工作分配和进一步的整合。

全球整合公司与传统的跨国公司存在多方面差异，从物理布局到运营方式都是如此。跨国公司以地理边界定义多个遍布全球的相互平等的业务单元，作为综合实体运营，而全球整合公司作为一个协作实体运营，并具有多个全球卓越中心，每个中心都拥有独特的定位和专业领域。跨国公司以增长为中心，其重点在于传统市场，目标是增长和建立规模，而全球整合公司以增长和效率为双中心，通过内部和外部合作伙伴在新兴和传统市场中实现规模、效率和能力收益。在运营方面，跨国公司在自己的地理边界之内执行工作，通过管理复杂的内部体系开展运营，而在全球整合模式中，公司在复杂的合作伙伴体系中开展运营。它们更是“整合的”而不是“互连的”，工作流向最适合完成它的位置。

此外，虽然几乎所有当今的全球整合领袖都起源于跨国公司，但跨国公司阶段并不是通向全球整合的必经之路。而今走向全球化的公司可以受益于各种协作的实现工具，而这些工具以前对于旧的跨国公司是不存在的。因此，现代的公司能够直接受益于全球整合，而不必经过跨国公司组建过程。全球整合是一项战略举措，处于任何运营阶段的公司都应充分考虑。

领先公司的全球整合

绝大多数商业领袖都认可，全球整合是非同寻常的且将持续进行，并且大多数行业都已从当今的全球整合中获得某些收益。财富500强中的领袖公司尤其如此，甚至在全球整合的相关术语还没有形成之前，他们就已经开始了全球整合的实际行动，并且正在继续推动全球整合前线，以巩固自己的全球市场和行业领袖地位。

宝洁公司昔日的跨国公司组织结构是针对地区进行优化的，在全球启用多个生产基地和代表处。它急需有力的整合措施方能充分发挥其全球的规模优势。该方式的核心是整合运营，如：将地区业务单元改变为基于产品的全球业务单元；利用基于国家的单元提供深入的知识并与客户建立有力的合作伙伴关系；针对研发工作整合外部资源；创建新的服务组织并实现最佳的共享的IT、人力资源和数据服务。从1997到2000年，宝洁每股收益以约2%的年度复合增长率增长。从2001到2007年，当全球整合工作的力度大大加强并初显成效时，该指标飞跃到22%。此外，在同一时间段内，宝洁的5年股价增长超越了标准普尔500指数及其竞争对手的表现。²

IBM也是一个有说服力的案例。以往的IBM运营模式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。

在IBM的几乎所有运营组织中，全球整合都已经列入了计划或已经在一定程度上得到了实现。举几个例子来说，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。全球所有9个主要制造中心都已经整合到一个网络之内。销售支持则是通过整合的地区“交易中心”进行的。21个全球呼叫中心处理着来自客户的每月300万次呼叫。全球财务后端支持位于巴西。IBM董事长、总裁兼首席执行官彭明盛 (Sam Palmisano) 总结得好：“我们的战略与众不同，我们清晰地围绕着创新和全球整合这两个主题开展工作。”³

IBM坚决的全球整合步伐已经使它比竞争对手获得更多的运营利润。在2002到2006年间，IBM的税前利润增长始终快于竞争对手。⁴ 该公司2007年每股收益年度增长为18%，并且其到2010年一直维持两位数增长率的目标也正逐步得到实现。⁵

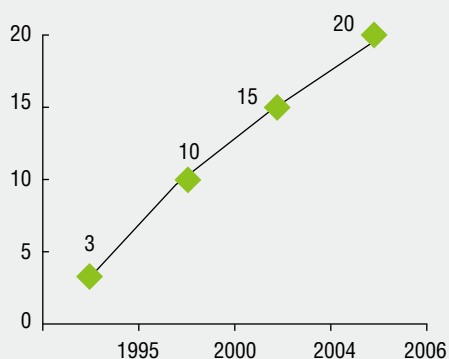
位于香港的利丰贸易集团创建了横跨37个国家，涵盖7,500家企业的全球处理网络，使其能够集中精力应对每项客户需求而无需进行垂直整合，从而极大地增强了股东价值。通过创建这一灵活、反应敏锐的全球专业企业网络，利丰实施了“拉”而不是“推”的模式：客户提出需求，利丰向制造商提供计划，制造商生产货物。这一模式创造了充分经济效益，使得利丰的股东价值在过去10年中得到了1200%以上的增长。

II. 中国公司需要通过全球整合实现突破式发展

在西方公司频频掀起全球整合浪潮并达到新的发展阶段的全球背景下，越来越多的中国公司已经开始建立自己的全球规模和声望。现在，有24家中国公司名列全球财富500强。而早在1995年，还只有3家。⁶ (见图1)

图1 强劲的经济增长推动中国企业的全球地位

名列全球500强的中国企业



中国主要经济指标的世界排名

- GDP: 世界第4; 预计到2040年将跃升到第1位
- 外汇储备: 世界第1
- 国际储备: 世界第3
- 资本输出净值: 世界第2
- 原油消耗: 世界第2
- 国际直接投资: 世界第3

资料来源: 全球财富500强企业报告, 世界投资报告2006, 联合国贸易与发展组织

全球化和技术创新大大压缩了时间和空间。中国的全球化升级得到了高度关注，但是中国企业需要更进一步。那些以真正的全球化的方式制定策略、管理和运营方式，同时水平、全球地整合这些运营工作的中国公司将会带领中国走向下一个经济增长阶段。

中国公司的全球化动机

2005年，IBM商业价值研究院（IBV）的一项调查⁷揭示了中国公司寻求全球化的动机因素。排在前三位的回答集中于业务层面：寻求新的市场增长、获取新技术和管理技能、国内市场激烈的竞争。新市场会为产品打开销路，对于某些行业来说，还意味着较少的竞争和较高的利润潜力。为了持续推动企业发展并在全球经济中更具竞争力，中国公司需要创新，因此，技术和管理技能都是十分重要的。

此外，宏观经济和国家影响也是强有力的全球化动力。从1995年到2007年，中国的年度国内生产总值（GDP）增长率平均为9.4%⁸。从1999年起，中国的外汇储备以年均33%的速度增长，到2007年底，已经达到了15,300亿美元。⁹为了分散巨额外币储备和探索更有效地使用储备资产的方式，2006年7月，政府废除了中国公司每年允许为进行离岸投资而购买的外币限额。¹⁰对限额的移除将很可能促进更高、更广泛的投资，并在未来产生更大的兼并收购交易。国家贸易不平衡和外国对人民币升值的压力越来越大。自2005年7月至2008第一季度末，¹¹人民币已经升值了15%¹²。随着这一趋势的延续，中国公司的购买力将会提高，国际交易将更有吸引力。

中国政府对中国公司的全球化始终表现出肯定的姿态。国家主席胡锦涛说：“我们将坚持对外开放的基本国策，建立更加开放的市场体系，在更大范围、更广领域、更高层次上参与国际经济技术合作和竞争。”¹³全球化的先行企业将为中国进一步加入全球经济整合带来新的动力。

全球整合的必需性

自中国于2001年加入WTO以来，中国公司已经把兼并收购作为获得必要的实现全球扩张的资产的手段。1994到2006年间，兼并收购交易量已经达到了281亿美元。¹⁴从2004到2006年，平均交易规模增长了15倍。全球合作伙伴关系和海外收购在很多行业中都已屡有案例，例如：电子、通信、金融、汽车和自然资源。

虽然全球兼并收购的规模、频率和雄心都在不断攀升，中国公司要实现持续业务发展和真正的全球领导地位，仍然面临着诸多挑战。首先，他们需要拓宽和加深自己的全球触角，在已经征服的市场上继续保持成功，同时去获取新的市场。这里的“市场”的意义大大超越地理定义：中国公司需要在主流市场和细分产品种类上得到认可，而传统上，它们在主流市场被认为是没有竞争力的。其次，由于企业的业务单元跨越了更广阔的地理地区，并且内部和外部生态系统成分的使命、目标和背景可能会日趋走向差异化，他们需要加强管理规模和复杂性不断提高的全球运营。此外，趋于成熟的国内和全球的市场动力使得效率成为一项企业需要持续关注的关键元素。这些情况，再加上更高的全球运营成本将消除或减弱中国企业通常拥有的成本优势，使得它们需要提升运营效率寻求更高的盈利能力。最后，为了继续融入到全球商业社会之中，中国企业需要进一步在企业治理、管理和运营方面纳入最佳实践。

现在，在加速全球化之路上，中国公司有机会直接向全球整合方向转型，跳过很多发达经济体公司曾经经历过的、不必要的跨国企业阶段，获取更为深入的商业与效率收益。

中国公司对全球整合概念的应用

有效整合能够为公司提供真实的收益，无论它们在全球、地区还是本土层面开展运营都是如此。对于已经开展全球活动的公司来说，全球整合将带来进一步的商业与效率收益；对于以本土市场为主，但在广大的全国和地区区域开展运营的公司来说，在国家或地区层面应用全球整合概念将同样能够带来管理与运营效率的提升。

虽然在各个阶段之间没有明显的分界线，公司还是能够大略归入到4种可能的全球整合阶段之中（见图2）。

处于第1阶段的公司为本国分散型企业。它们的运营通常基于区域。在商业实践、运营流程甚至IT应用方面的地区差异显著。管理层对运营状况（尤其是分部）的监控能力减弱，由于冗余、重复和不同的流程，效率往往较低。通过本国范围内的运营和组织的整合，处于第1阶段的企业可以获得深入的效率收益。事实上，正如我们所看到的，很多中国企业已经开始本国范围内的整合，例如，领先的保险公司正在实施集中管理的后援中心，以执行数据录入、理赔处理等功能，有效地标准化流程、提高效率并降低运营风险。

第2阶段的公司已经是本国整合企业（NIE）了。他们已经实施了垂直的业务单元并整合了自己的运营。除了总部得到了更好的监控能力之外，NIE还享受着整合带来的效率和专业技能收益，并且大大提高了在新的市场进行复制和扩展的能力。NIE可以进一步开展全球运营，进入全球市场，利用合作伙伴实现进一步的技能增强，从而进入第3阶段。

第3阶段的企业已经开始了自己的全球旅程，实现了海外收入，并具备了适应全球业务的运营模式和业务模式的制定能力。它们的业务组合也已经更加平衡。其中一些已经在海外建立起了制造、销售与营销能力，并且通过兼并收购获得了品牌和能力。在属于第3阶段的少数中国企业中，有一些最为优秀、卓越的行业领袖，如联想、海尔、华为等。

第4阶段的公司是全球整合企业（GIE）。它们通过运营模式创新实现深度的效率和功能收益，它们的资源、合作伙伴和市场都高度一致。由于全球商业环境的发展给业务布局、竞争力和协作可能带来了很高的可变性，GIE还会持续完善自己的全球整合模型。

图2 对于在全球、地区或者本土范围运营的企业，有效的全球或者本国范围的整合都可以带来真正的收益

全球整合的四个阶段

	I. 分散型运营企业	II. 本国整合企业 (NIE)	III. 全球化企业	IV. 全球化整合企业 (GIE)
特征	<ul style="list-style-type: none"> 运营范围为中国国内，运营模式往往基于区域 区域之间的运营、作业流程可能存在较大差异 	<ul style="list-style-type: none"> 业务单位、地区和项目之间实现标准化运营 全国的流程实现了一体化、结构化和标准化 	<ul style="list-style-type: none"> 已经开始面向全球市场，但仍以收入增长为主要目的 开始构建海外生产设施、营销、销售运营 开始海外兼并收购 	<ul style="list-style-type: none"> 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
影响和益处	<ul style="list-style-type: none"> 总部无法有效监控运营 企业内部没有共享专业知识和先进实践，存在冗余现象 企业失去可扩展性 	<ul style="list-style-type: none"> 总部对运营的监控能力加强 专业技能和先进实践得到有效分享 企业得到规模效应，成功运营能够得到复制 员工得以从事高价值工作 	<ul style="list-style-type: none"> 海外业务得以增长 运营模式得到改进 业务的方方面面为适应海外业务而得到有效改进 更为平衡的业务组合 	<ul style="list-style-type: none"> 全球的资源、伙伴和市场相互对应 运营模式创新

资料来源：IBM商业价值研究院分析，2007年

III. 中国公司必须严格加强三个领域的改进

从成功的全球整合经验中，我们概括了三个全球整合的基本原则和关键概念（见图3）。首先，各公司必须在最佳的全球位置中开展运营，以有效地利用全球资源和技能。其次，为了实现规模经济并提高运营效率，他们必须消除重复的业务环节和固定成本。公司通常都会建立全球卓越中心（其中包括共享服务中心）来实现这一目标。最后，他们还必须保持一个相对较低的组织“重心”，使决策始终贴近市场，从而能够灵活地响应本地市场变更和客户需求。

根据这三个基本原则，全球公司以不同的方法处理自己的走向市场（GTM）职能、支持职能和业务设计职能。在GTM职能方面，关键是“适应”，也就是说，要实施能够灵活应对本地市场的具体需求的销售组织和流程。他们往往还需要重新定义GTM组织的角色、责任和流程，以确保本地灵活性和响应能力。在支持职能方面，关键是“汇聚”，也就是说，要通过全球或地区规模的标准化和整合获得规模经济。这也将带来更多的收益，即通过某些特殊专业技能的不断积累实现成本节约，并获得效率。最后，业务设计职能的关键是“取优”，也就是说，各公司选择最佳的全球地点开展自己的核心业务职能，从而在成本和技能方面的差异获得收益。¹⁵

中国公司必须充分衡量这些基本原则，规划自己的全球整合路线。我们研究认为，中国公司要想成功完成全球整合，必须在以下领域加以改进：增强自己的全球GTM能力，优化自己的全球运营模式，其中包括设计和实施全球运营框架和增强内部运营能力。

增强全球走向市场（GTM）能力

有三大要素可以增强GTM能力：全球业务战略，选择有吸引力的全球市场和细分市场；市场进入战略，确定成功产品和具体规划；以及升级销售和营销效率。首先，各公司必须确定自己的全球业务战略，明确定义长期全球目标以及如何能够实现这些目标。根据本土业务战略，全球战略必须明确提出具有成长力的国内和全球目标市场，确认锁定的本土和海外客户细分群，并定义相应的产品和服务产品。从竞争的角度出发，各公司必须关注研究自己竞争对手在市场和细分市场里的全球化和专业化程度，并将其融入自身的战略中去。这将有助于确定他们应该如何调整自己在全球市场中的核心差异点。

图3 全球整合公司确保在当地市场和消费者的相关性，同时在全球范围内优化运营和后台功能



资料来源：哈佛商业评论，Pankaj Ghemawat教授等总结，基于IBM、宝洁公司等案例；IBM商业价值研究院分析，2007年

根据明确的全球战略，各公司必须确定全球市场中的制胜点。他们必须分析渠道结构，确定本地市场的服务需求、条款和供应经济，设计价值链模型，同时也根据竞争力和合规动态领悟必要的业务和模式变更。因而，各公司可以定制自己的产品 - 包括各个市场的重点细分市场和需求、产品范围和定价、收入目标、渠道、角色、利润、客户获取模型和经济、供应链、竞争定位、扩展阶段、监管接触和合作需求等。

我们观察到，成功开展全球运营的公司为了应对本地市场的具体需求，始终在不断地调整营销的四个领域。他们力求找到合适的细分市场，提供地方化产品，满足本地市场的需求。他们适应本地渠道动态，并且还可以按需要利用本地分销合作伙伴。举例来说，安利通过迅速建立拥有180,000名销售员的直销网络获得了巨大的动力。¹⁶发展迅速且以群众为基础的销售模型使安利家喻户晓。在价格方面，各公司根据公司在当地的市场定位制定价格，而不是简单地移植本土市场价格，同时也需要随着品牌形象的发展进行调整。而且，他们还大力投资建立品牌的本地认知度和吸引力，且极为关注产品信息的本地化。例如，可口可乐通过利用中国奥运金牌得主的超强人气促销品牌，并成为北京2008奥运会的官方赞助商。

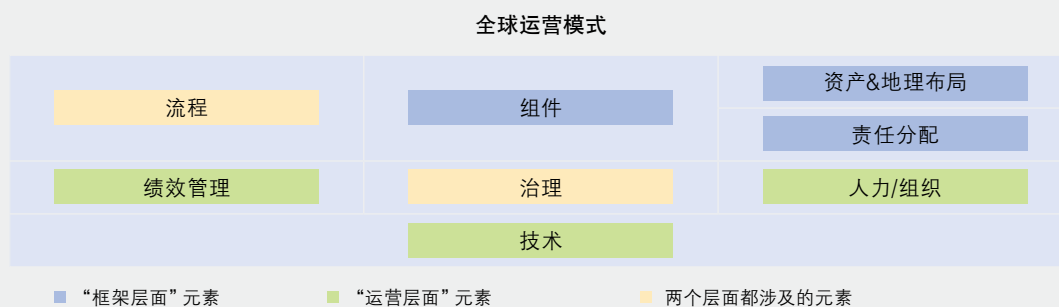
加强和适当本地化销售职能也是增强GTM能力的一个关键所在。在各公司必须实施全球销售框架，使用标准销售方法和战略客户覆盖的同时，他们还必须考虑维持本地灵活性和响应能力。成功的公司发现，由区域销售支持提供帮助的“全球框架，本地决策”方法是极为高效的。最后，各公司通常可以通过改进五个关键销售领域中的一个或多个领域，以提高自己的销售效率，这些领域包括：销售战略和规划、销售管理、销售组织与技能、销售流程以及销售技术与工具。

优化全球运营模式 - 实施全球运营框架

全球整合的一个关键优势就是将工作布局到合适的位置并通过合适的技能、合适的技术支持以及合适的方式完成，从而提高效率。这些都是运营模式的重要元素。因此，随着公司逐渐移向全球化整合，他们的运营模式效率也成为成功的一个决定性要素。

全球运营模式包括一系列整合的元素，可以描述目标全球企业。这些元素基本上可以组合为两个层面：框架级和运营级（见图4）。

图4 全球运营模式 (GOM) 包含一系列整合的描述全球目标企业的元素



资料来源: IBM商业价值研究院分析, 2007年

框架层面元素确定全球运营模式的结构,包括:组件模型,提供将各个活动明确分解的逻辑框架;资产和地理布局模型,明确定义在何处执行哪些活动;责任分配模型,定义在生态系统中各个活动的责任方和执行方;治理模型,规定运营模式的监管、控制和激励机制;以及流程模型,说明各个位置如何交互以及流程的交接点。

在全球运营框架中,运营层面元素进一步定义了运营的方式,包括:绩效管理模型,说明保障运营模式有效并能够提供收益所需的主要目标指标;人力和组织模型,概括了人员方面的内涵,包括组织结构、技能和行为以及人员编制的潜在变更;目标技术模型,明确地将IT服务与业务组件和流程指定的业务功能需求相关联。值得特别指出的是,流程模型和治理模型同时也属于运营层面元素,前者明确定义了各个组件的运行方式,后者定义了各个组件的监管、激励和控制机制。

优化全球运营模式包括两个主要步骤:即在实施全球运营框架,部署一个有效的全球运营结构之后,对运营层面元素逐一调整,加强内部能力。错过其中任何一个步骤都将对全球整合的有效性产生负面影响。

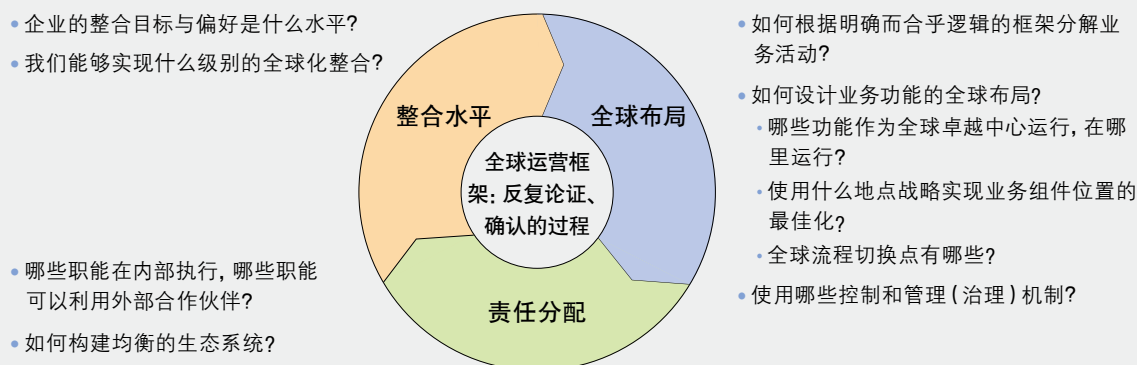
实施全球运营框架

定义全球整合框架,各公司必须关注三个主要元素—他们的全球整合水平、他们的全球布局设计和全球责任分配。由于他们对一个元素的决策对其他两个元素有着潜在影响,逐步调整和确定全球运营框架是一个反复论证的循环过程(见图5)。

整合水平

确定整合水平是各公司必须要完成的一个最根本的决策,这个决策需要权衡和考虑多种内部和外部因素。在内部,他们需要根据多种因素评估和确认自己的全球整合愿景和偏好,这些元素包括:当前和规划中的战略业务重点(发展、效率或者服务等);核心价值和业务优势(必须在任何条件下维持、基本不考虑整合的要素);创新偏好;以及风险承担和运营模式修改偏好。而且,他们还必须从组织的经济需求和实施准备情况的角度理解行动的必要性,考虑全球整合的战略和财务影响(推向市场的时间和成本节约等)、组织的准备情况、技术可行性以及合规考虑。再进一步通过对竞争对手的全球整合行动等外部因素的考虑,权衡内部考虑,各公司得以确定自己期望的全球整合程度。

图5 企业需要评估三个关键方面以界定全球运营框架



资料来源: IBM商业价值研究院分析, 2007年

全球布局

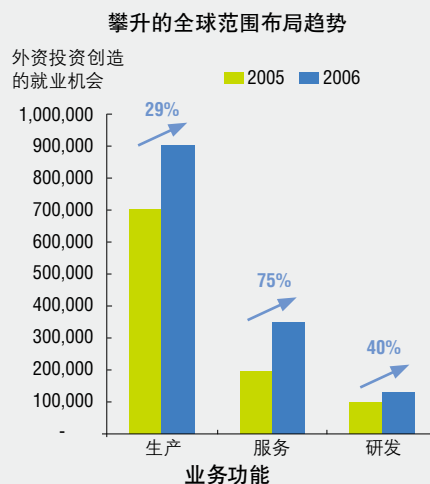
各公司必须确定自己的布局战略，通过运营组件的全球布局获得竞争优势。

在跨国阶段中，各公司通常通过全球化获取市场，并随着市场份额的逐步获取，逐渐建立本地支持和业务交付职能。因而，随着全球业务的逐步扩张，相应地会出现流程分散、不一致和低效带来的阻碍，全球公司备受困扰。

作为全球整合重要行动的一部分，越来越多的全球公司开始分解业务职能，并成立全球卓越中心，以求最大力度地获得成本、技能和协作效率上的收益。如今，他们可以将重复的、以往各个跨国企业附属部门执行的职能整合到一个或几个全球卓越中心。虽然紧跟市场对于某些行业的某些组件（例如汽车制造）来说始终是极为重要的，但同时我们看到，一般生产和“服务交付”活动（例如，呼叫中心、IT支持服务、交易处理和采购等）已经越来越多地在全球程度整合。更进一步，越来越多更高端的业务活动如研发等也正布局于全球地点，从而寻求最优化的技能和成本组合。¹⁷受这个趋势的推动，由外资投资带来的全球研发类型的就业机会，较之全球生产类型的就业机会，其增长速度更高（见图6）。

对2006年的全球海外投资项目的分析揭示了一个明显的趋势，即海外投资的目标国家不仅在行业方面形成专业化，在业务职能方面也逐渐如此。¹⁸举例来说，印度和菲律宾即是两个在业务服务职能方面最受青睐的地点，而在信息、通信和电信行业的外资投资中，印度占了全球的43%。从外资投资产生的业务职能的就业机会来看，人口众多的印度和中国是所有主要业务职能的领导者，范围覆盖生产、服务和研发。

图6 越来越多的企业进行全球化运营组件布局，以提升成本、技能和协作效率



注：基于《全球布局趋势报告》跟踪的2006年的国外投资项目公告
资料来源：IBM全球企业咨询服务部《全球布局趋势报告》，2007年10月

除了成本和技能考虑之外，布局战略还必须确保业务组件的全球分布对公司总体来说是合理的，例如，创新中心必须确保快速、有效的实施，而同时成本和协作、协调与控制的便利性必须得到平衡。

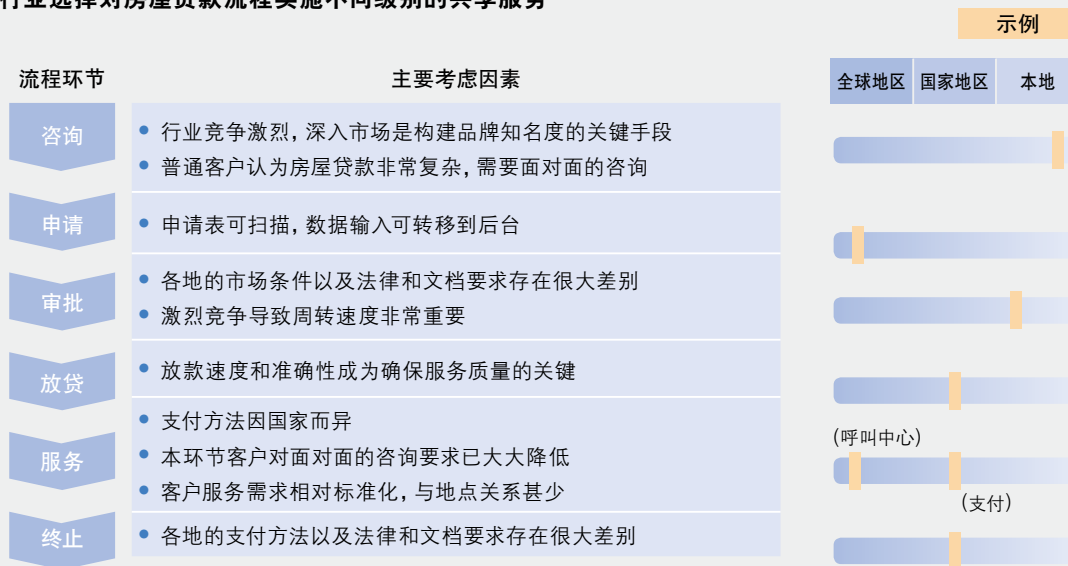
在形式方面，领先的全球公司已经实施了全球卓越中心，在全球地区执行整合的业务职能。德国拜耳公司将制药研发合并到三个位于欧洲和美洲的地点。当职能范围更多地面向服务时，全球卓越中心通常也被称为共享服务中心，例如，英国的巴克莱银行更新了原先分散的人力资源模型，创建了一个人力资源共享服务中心。¹⁹

全球卓越中心可以在很多方面实现业务收益。首先，它们促进业务和内部能力的提升。在业务方面，各公司得以使用全球技能集合池，各分支机构得以利用在本地无法获得或极为稀有的技能。有些职能可能还需要大量的前期投入，因而在新兴市场中的本地分支机构可以依靠全球中心的支持而无需另行投资。在内部，技能得到汇聚和不断完善，公司整体因此而获得了更高水平的功能专业能力。同时这也带来了另一种收益—效率的提高，因为如今，由于更高水平的技能熟练程度，许多职能可以更有效地得到执行。而且，通过减少重复并集中发生基础设施成本，规模经济带来了更高的财务效率。全球卓越中心的其他收益还包括：合并流程的模块化程度更高并更易于复制，从而提高了企业的全球可扩展性；通过标准化且集中的培训和运营标准，降低了操作的错误率和不一致，从而提升了质量；集中执行全球前端代表处有可能跳过误报的职能，从而提高了风险管理。

共享服务中心通常执行三种职能：市场职能（例如，制造和销售支持）、支持职能（例如，人力资源、财会、采购和IT等）以及业务交付职能（例如，客户服务—即呼叫中心—以及某种特定行业的职能，例如，银行的房贷处理和汽车零件采购等）。当执行的职能更侧重核心能力和创新（相对于服务类型的职能）时，共享服务中心成为全球卓越中心，可能包括的职能有研发和设计等。

当然，没有一个共享服务中心设计是适用于所有企业的。各公司必须认真评估业务驱动因素和自身的行业需求，识别适合部署在共享服务中心的特定职能和该中心的集中程度。例如，虽然房贷处理是银行共享服务中心中的一个常见功能，但是，由于房贷行业的特殊动态和需求，各个流程组件的整合程度也不尽相同（见图7）。

图7 银行业选择对房屋贷款流程实施不同级别的共享服务



资料来源：IBM全球企业咨询服务部，2007年

案例研究

IBM的采购转型：全球整合

背景

采购是IBM公司的一个重要职能，负责管理相当于IBM 2006年收入的50%的采购支出。在90年代中期，IBM采购面临着很多问题。采购分散于各个业务部门下的400多个城市。有82%的资源都消耗在低价值的运营或者操作管理活动上面。

面临的挑战

一次根源检查暴露的内部和外部问题有力地揭示了全球整合的必要性。在内部，由于全球不一致且分散的流程以及过时的各地极度差异化的采购系统，使得IBM的支出规模无法得到有效利用。在外部，半数以上的供应商都分布在美国以外，缩短他们与内部IBM和外部商业客户的距离将可以节约通信费用并促进业务。供应商和客户的日益国际化也推动着采购功能在地里位置上更接近具有语言能力的地区。同时，与供应商的电子连接方式逐渐使得流程真正实现无纸化，使得采购基本上可以独立于地理。总之，全球范围的组织、流程和IT的整合已经成为了当务之急。

采取的行动

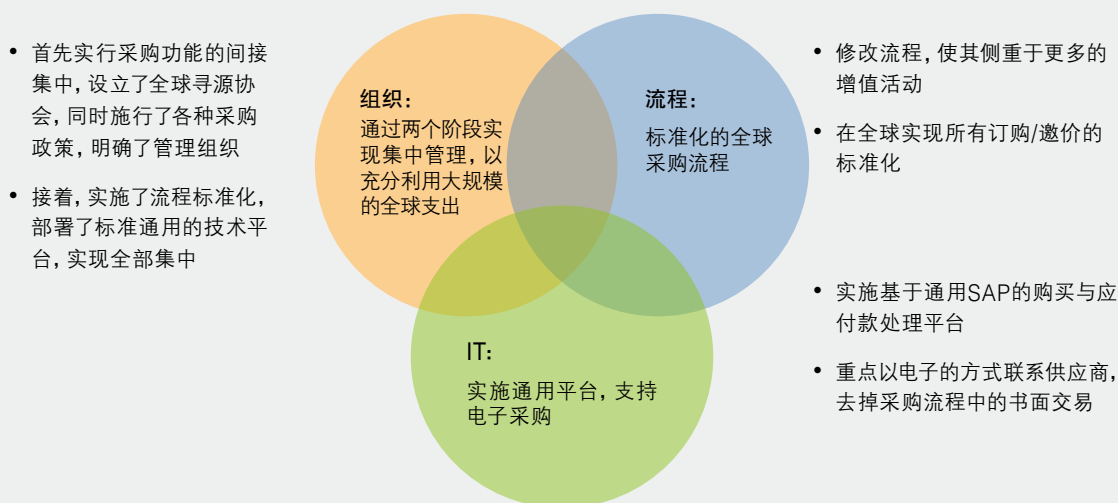
1995年以来，IBM发起了一次采购变革，在全球整合的环境中重新定义各个功能。这是一个三向方法，整个转型历程10多年（见图8）。

在铺设了坚实的框架之后，IBM实现了一个真正全球整合的采购职能。2006年10月，IBM将采购总部转移到中国深圳，成为全球第一个将全球部门总部转移到本国之外的公司。现在，所有的采购活动都在三个地区中心运行，每个地点都经过精心的选择，以最大限度地协调语言和技能。在这些中心以自给自足的方式高度有效运行的同时，他们使用的是一个全球通用的IT平台并且共享一个全球供应商网络。

总结

一个全球整合的采购功能为IBM及其客户带来了业务收益。在内部，业务控制大大增强，成本结构更为灵活。而效率、响应能力和灵活性也对成本节约起到了很大的作用；仅2006年一年，采购部门即为公司节约了62亿美元。²⁰

图8 自从1995年以来，IBM完成了多阶段的采购转型，整个转型历程10多年



资料来源：IBM全球采购中心，专家访谈；IBM商业价值研究院分析

责任分配模型

设计全球运营框架的另一个关键元素是确定每一个职能应在内部进行还是由外部合作伙伴执行。为了能够集中精力开展核心业务活动，全球公司已经选择由值得信赖的合作伙伴完成相当数量的支持职能。

由于拓展国际市场的不确定性极高，在业务达到一定成功和规模之前，在当地办事处设立完整的配套功能可能不尽合理。同时，业务成为聚焦点。将产品和服务投向市场是重中之重，所有其他事务成为次要。因此，相应的业务人员都将专注于市场的获取，而对于支持功能的详细的业务需求分析投入甚少。最后，即使公司希望在内部建立某些功能，本地劳动力池也不一定能够提供所需的人才，或者因获取成本过高而不能做到。

为了应对这些障碍，全球化公司通常都寻求临时或长期外包某些业务和支持职能，例如财务、会计、人力资源等，而越来越多的公司已经开始外包更靠近核心业务的活动，例如，研发和营销等活动。他们还可以外包多种IT职能，例如，基础设施访问和管理、基础设施支持和应用管理等。

通过合适的合作伙伴进行适当程度的外包可以带来巨大的业务收益。它可以帮助各公司集中精力开展核心业务和IT活动，并且有效应对全球化过程带来的业务需求的变更和波动。进行外包可以较内部建立和运营某些职能更加经济高效。风险共担是另一个业务原因。通过使用外包厂商的现有设置，缩短整体部署时间，并获得宝贵的投向市场的时间，各公司还可以提高效率。最后，对于某些稀缺的技能，外包也可以提供一个可行的解决方案。

为了能够全力关注全球化过程中的核心业务和IT活动，某些最为积极和具有领导力的知名企业已开始使用外包服务。海尔日前外包了一系列IT服务，包括系统设计与整合以及数据中心维护等，以便能够集中精力开展全球化工作。联想集团在收购了IBM的个人电脑部门之后，为了能够专注于业务成果改进，决定在一定期限内外包大量业务与IT服务，其中包括营销、财务、人力资源、采购、IT和房地产管理职能的部分活动。

优化全球运营模式-增强内部能力

全球整合为中国企业提出了新的运营层面的挑战。经历了数年成功的全球化历程，中国公司必须管理他们构建的日益全球化的业务体系。除了关注“走出去”，获得市场份额之外，如今，他们必须确保自己运营模式的合理性和流程的高效性。与传统的相对自给自足的运营方式相比较，中国企业如今作为全球业务的参与者更依靠与全球合作伙伴之间更密切的协作。

在全球整合中，中国公司必须增强自己的内部能力，为应对随之而来的运营和管理挑战做好准备。在全球运营框架下，他们必须加强三个运营元素：提升人员和企业文化，提升流程以提高透明度、一致性和效率，进行基于业务的全球IT战略与规划。

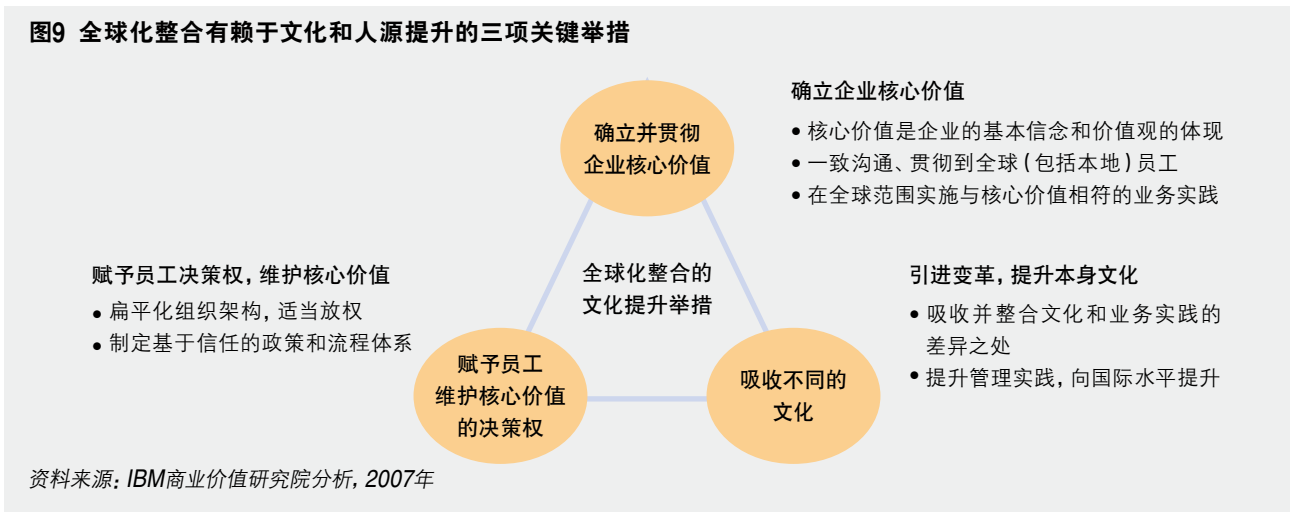
提升人员和企业文化

在一项对全球456名首席执行官的研究中，有五分之四的首席执行官认为，缺少对人员持续关注的企业是不可能实现创新的。²¹作为员工的主要塑造因素，文化对于个人与企业有着深远的影响。在一个全球运营模式中，可以影响文化的力量包括：领导的行为、绩效指标和结构等。文化通过公司的价值、环境、信条和哲学得到体现。所有这些都影响决策和个人行为等组织内部的交互，从而有力影响公司的成果。为了要在全球整合中获得成功，文化的三个方面最为重要：确定并贯彻一系列核心价值，赋予员工维护这些核心价值的决策权以及吸收和适应多元化（见图9）。

确立并贯彻核心价值

各公司必须利用文化，激发其对团队深远的影响力。首先，他们必须确定一系列核心价值，并把它灌输给自己的管理层、员工、甚至客户。核心价值可以全面地说明和刻画一个公司。虽然它是无形的，但是，核心价值可以体现在公司运营的方方面面。举例来说，丰田汽车的双支柱核心价值“不断改进”和“尊重个人”指导着该公司在全球汽车行业数十年来追求卓越并保持领先。²²eBay的基本核心价值之一“诚以待人、开放的环境”为eBay铺垫了后来的道路，使其能够去拓展一个全新的、开放的、以在线买方和卖方之间的信任为基础的交互交换平台。²³

图9 全球化整合有赖于文化和人源提升的三项关键举措



成功实现全球化的公司始终重视建立和巩固一系列核心价值，激励和指引着全球的员工。在韦尔奇的领导下，通用电气于上世纪90年代作为一个全球性面向流程的业务联合企业脱颖而出，以其高效的文化称著。通用电气每年都在培训和教育方面在全球花费10亿美元，以推动其核心价值。“这个公司是这样的，‘这就是我们，这就是我们的文化，这就是对我们来说最重要的事情，我们就是这样推动变革，这就是我们的目标’”。²⁴IBM也已经成功地将“创新”文化渗透到公司的各个角落。该公司经常举行全球在线“聚会”，所有员工作为平等的声音畅所欲言，为业务理念、业务流程、运营和核心价值的任何相关面提出新的方向。该公司2006年的最近一次聚会统计有77个国家的超过140,000名员工参加。

赋予员工高效的决策权

文化的另一个方面是信任并授权于员工使其能够支持公司的核心价值。随着公司全球整合的进行，公司总部应该保持或释放的控制力度的问题变得尤为关键。跨国公司由世界各地的运营单位相对独立地开展运营，并且他们的决策相互之间影响甚为有限的时代已过去，取而代之的是如今地理分布空前广泛的运营部门间更高层次的协作和互联。

降低决策的重力中心是全球整合机器的一个重要的润滑剂。否则，层层管理决策将加倍受扰于地理跨度，甚至有危险拖垮一个全球公司。为了真正得到全球整合的效率收益，企业必须赋予自己的员工和管理层支持核心价值的决策权。在清晰界定并且贯彻了业务战略和目标的前提下，有效的决策体系需要若干个有力支持才能实现，包括扁平化组织结构，实施更有效的决策支持工具，以及实施更透明且基于信任的企业规章。

适应本土文化，接受多元化

当中国公司开始频繁通过兼并收购扩大全球覆盖范围、获得所需的品牌、能力和技术时，他们必须要注意跨文化联盟的常见诟病。一份对125家美国公司和45家亚洲公司进行的调查显示，对成功的兼并整合产生最大限制的因素是“文化不协调性”。²⁵在与西方公司进行文化整合的过程中，中国公司面临着更多的挑战：西方与东方的哲学、语言差异，加上对于中国公司具有偏见色彩的某些印象。²⁶

文化差异可以渗透到公司的各个层面，可以影响从其核心价值、组织结构、沟通与决策、业务流程和技术以及最终的业务结果的各个方面。举例来说，在TCL

与欧洲的汤姆逊彩电的合资经历中，公司文化、研发文化、交流以及劳动力文化的差异使整合遇到了障碍，从而导致业务下滑，使2006年出现了严重财务亏损。²⁷中国公司必须充分意识到全球文化差异并提前做好准备，使自己国内和全球的运营可以融会贯通，从而产生预计的全球整合收益。

升级业务流程

在全球运营模式的流程框架下面，各公司必须力求增强自己的业务流程的透明度、效率、一致性和可测量性。

业务流程可以在运营组件中提供链接。它们可以启动业务流动。较多的源于国有或家族企业的中国公司可

能在业务流程上受到过分繁琐或者过分灵活的两个极端的困扰。流程可能因地点而异，并且很少会有合适的效率衡量体系。然而，当整合到全球企业中时，中国公司面临着改进自己的业务流程的需求。例如，为了与全球合作伙伴进行协作，他们的流程必须是结构化和模块化的。当寻求海外投资或接受海外战略投资方时，他们必须要接受多个层面的财务和流程审计。他们的产品必须符合相应的安全标准。他们可能会寻求国际认证，而这些在流程上有着严苛的要求。总之，需要改进流程的理由不胜枚举。对于中国公司来说，能否将世界一流的管理和业务实践精髓整合到自己的业务流程中是至关重要的。

案例研究

华为：吸收世界一流的业务实践，建立面向流程的企业

背景

除了成功的全球市场成果之外，华为的内部转型举措在业内也是广为人知，备受推崇。

作为中国最大的通信设备制造商，华为的收入中有超过一半源自于国际市场，范围涵盖欧洲、东南亚、非洲和拉丁美洲。自从制定全球化战略的十多年来，华为在加强全球化运营方面采取了一系列的积极步骤。为了增强国际市场渗透率，该公司与西门子和3Com等知名的国际厂商成功建立了合资企业。自1999年华为在印度成立了第一家全球研究中心以来，如今华为在全球拥有12个研发中心（其中有5个在海外）和28个全球培训中心。²⁸

面临的挑战

华为以其直率的风格知名。竞争对手和仰慕者都认为，华为在全球市场中的成功主要基于其价格、富有人格魅力的领导、凭直觉的迅速决策以及类似军队的执行能力。

自1995年以来，华为极具魄力的创始人和领导人任正非就已经明确树立了华为“成为全球领先企业”的长期目标。凭借在新兴市场中的成功，华为希望提高在发达市场中的竞争力。为了实现这一目标，他们必须提高其运营方式的透明度和一致性。而且，随着管理层由于时间、年龄等因素的逐渐流失，一个结构化程度更高、更具可预测性、体系性的决策和业务实践成为华为可持续性成功的关键。

华为下决心成为一家真正的全球企业，它开始了向一个更加面向流程的运营模式（见图10）的转型历程。

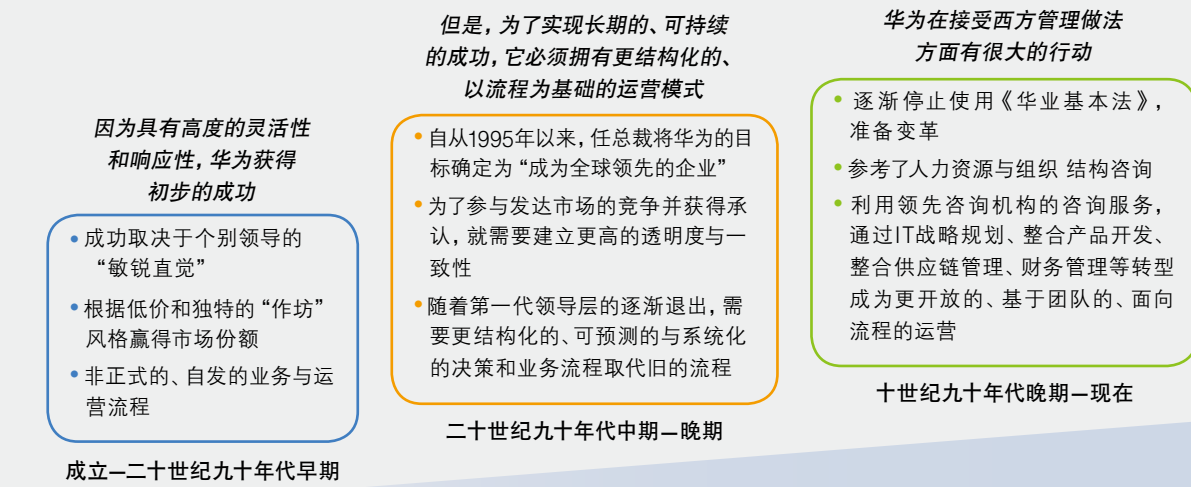
采取的行动

任正非发表了引进世界一流管理实践的決心，“我们坚决反对搞中国版的管理、华为特色的管理。所谓管理创新，在现阶段就是要去消化西方成熟的管理。”²⁹从上世纪90年代末开始，华为开始了坚定的变革步伐，实施了一个严谨的、面向流程的运营模式。为了完成这一目标，该公司有意识地采取了一系列步骤。在逐步淡出其原有的《华为基本法》的同时，该公司还进行了基于业务的IT战略和规划，重整其研发流程，采用了整合的产品开发方法和整合供应链管理方法，并重新设计了其财务管理实践。

总结

华为朝着更严谨、更加面向流程的运营模式转型的过程依然在进行。如今，华为已经成为一家更开放、更透明的全球公司。力求实现快速发展，且曾经依靠一套快速、非正式的、凭直觉的业务流程的中国公司也许会对华为“成长的烦恼”产生共鸣。随着他们迈向全球层面，他们也必须升级自己的业务流程，使自己的运营更加透明，他们的成功的系统性和可延续性也将大大获得提高。

图10 为了实现成为真正的全球性企业的目标，华为必须向以结构化流程为基础的运营模式转型



资料来源：“华为的世界”；IBM商业价值研究院分析

进行全球的长期IT战略与规划 (ITSP)

当公司力求实现全球整合时，进行基于业务的长期IT战略和规划分外重要。合理的计划和执行IT基础设施和系统是支持全球一致业务流程的一种最有效的方式。全球管理、控制和规划整合的运营和制定必要的业务决策也同时需要IT提供具有高度完整性、正确性的信息。

全球整合的IT需求

随着公司的日益全球整合，对于IT的需求也在迅速增长。

在内部，IT开始负责更高水平的运营支持：全球性的高度移动的工作团队，涉及更广泛的地域和语言范围的供应链，和全球系统用户。由于业务活动范围较前更为广泛，业务监控和规划的要求也大为提高，例如对库存管理、财务管理、管理报表和风险管理等的要求。

在外部，IT也面临着新的业务需求。如今的应用和系统需要支持国际化功能，例如，多语言、多货币支持，当地特色业务需求，产品国际化、整合的全球客户管理等。他们还必须符合新的会计和合规要求。最后，IT还必须高度灵活和稳健，当公司实现全球化，进入新市场时，可以增加新的业务组件。

IT战略和规划的必要性

各公司通常都是先行进行全球化，随需零星修补IT，而在日后往往支付高昂的IT整合成本。随着公司全球化程度的不断提高，IT的分散程度和问题程度通常也相应升高。

在最初的全球化过程中，各公司更倾向于关注业务扩张，而忽视了IT的稳健性和完整性。IT作为一个企业职能一般身处全球化动因的决策体系之外。投资资金往

往直接投入于市场影响力的建设，而在基础设施和系统方面投入不足。进入市场的时间成为关键，而IT实施项目通常需要6到18个月，这似乎为业务带来了不必要的障碍。为了降低风险，在业务获得一定效应之前，IT投入也成为控制的对象。通常，合资和兼并收购活动会产生各不相同且脱节的原始系统。当公司进入全球市场中时，也惯于通过便捷但临时的IT实施应对不同的本地业务需求。频繁的手工操作可能损害数据的完整性。多年的业务的迅速发展也极易忽略系统的整合性。最终，IT基础设施和系统变得越来越涣散。

因此，当公司着手准备自己的全球整合之旅时，也有必要进行一次详尽的、基于业务的IT战略和规划，开

发一个符合全球化重点的3至5年的IT路线图。全球化计划对于IT的影响以及IT对于全球化的影响必须要得到充分的分析和计划。

全球ITSP基于业务，也用之于业务。它把公司的总体业务战略、全球化战略和全球整合计划作为输入，并提供全球IT蓝图和可行的实施路线图。其IT视图由两个角度组成：IT技术架构和IT治理。技术架构应面向系统的IT方面，包括数据、应用和基础设施，而治理则属于更面向人员的IT方面，包括IT组织、治理结构、角色与责任以及IT流程。根据全球化重点、内部准备情况和能力，实施路线图涵盖在接下来的3到5年中需要实现的所有相关IT项目。

案例研究

一家大型中国银行：全球化前端的ITSP

背景

案例研究中的银行（以下简称“该行”）是中国最大的银行之一。其全球化旅程始于10多年之前。截至2007年，该行在海外成立了数个分支机构和代表办事处，栖身财富500强，并成功完成了一家海外银行的收购工作。由于经济和业务因素的推动，其全球化计划也已明朗：在2010年之前，显著提高在亚洲银行业市场中的渗透率，同时，还在全球的更多金融中心建立强有力的影响力。³⁰

面临的挑战

在该行首次进入全球市场的10多年来，不同海外分支机构间的IT基础设施、系统和组织逐渐变得各不相同且分散。海外分支机构的各个IT团队开发了自己的应用，与总部或其它分支机构的应用关联甚少或者毫无关联。数据交换需要通过手动处理完成。而且，与总部或其它分支机构的宽域网连接也极为有限。因此，风险管理受到影响，业务监控能力也被削弱，并减弱了各层的效率。

采取的行动

为了制定IT蓝图和路线图，应对全球发展提出的挑战，该行近日开始进行一次全球ITSP。通过使用其全球化战略作为输入，确定了一系列指导原则，用于指导其IT蓝图和发展路线图的开发。遵循ITSP框架，该套原则可以被分为四个领域：应用、信息、基础设施和治理。举例来说，“应用”中的指导方针详细说明了所需的整合管理功能，例如，财务、合规和风险管理，并增强了对于多货币、时间地带和语言等扩展功能的支持。在“信息”领域中，该指导原则确定了总部与海外分支机构间实时且准确的数据交换基本原则。³¹

然后，该行通过该指导原则制定了IT蓝图和实施路线图，用来指导在接下来的3到5年中的IT实施。

总结

该行在加速全球化步伐的前夕，进行了一次及时的ITSP，以确定其全球IT蓝图和实施路线图。一次基于业务的ITSP将有效地帮助企业避免进一步的IT分散问题，并降低IT整合过程中的成本。当然，由于全球业务的动态性质，当全球化战略获得更高的准确性和透明度时，企业有必要对IT实施路线图进行确认甚至修订。

资料来源：IBM全球企业咨询服务部案例；IBM商业价值研究院分析

IV. 制定全球整合路线图

对于每一个公司来说，全球整合所带来的挑战都是不同的。由于全球化的重点在于获得市场渗透，如果其影响可以说还仅限于公司内的部分功能的话，那么，全球整合就是一家公司整个运营模式的转变，可能会波及到组织内的所有功能。全球整合是一项首席执行官级别的工作，它的规划和执行必须从全企业的高度上加以考虑。

对于主要业务和运营范围尚在国内的中国公司来说，全球整合概念可以在国内范围应用，以实现全国整合的过程。同时，这些概念并不是互斥的，针对不同的业务组件，公司可以合理选择全国或者全球级别的整合。

制定全球整合路线图

最根本的，全球业务战略将是全球整合路线图的关键输入。同时必须充分考虑前文提到的全球整合的三项关键元素，即：强化全球进入市场（GTM）能力、实施全球运营框架、和增强内部能力。我们建议的自上而下的方法包含三个步骤（见图11）。按照清晰定义的全局业务战略，评估全球整合的差距和机会。随后，

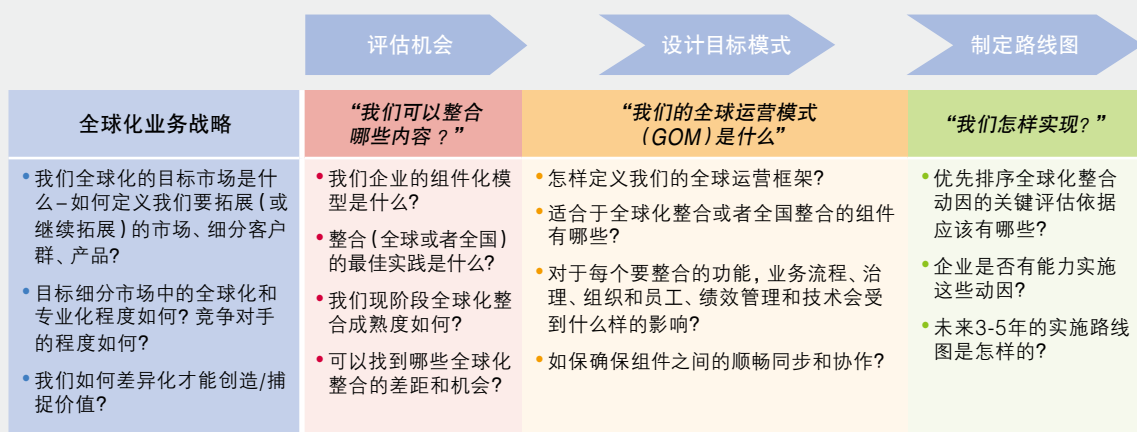
定义全球运营模式，从全球运营框架定义开始，随后则是针对运营模式的每个功能定义相关的流程、治理和技术问题。最后，需要考虑实施优先级和自身组织的能力，从而获得完整的全球整合路线图，以指导未来3-5年的活动。

第1步. 评估机会-我们能够整合什么?

从本质上说，全球整合机会就是公司如今的状况和目标状况之间的差距。

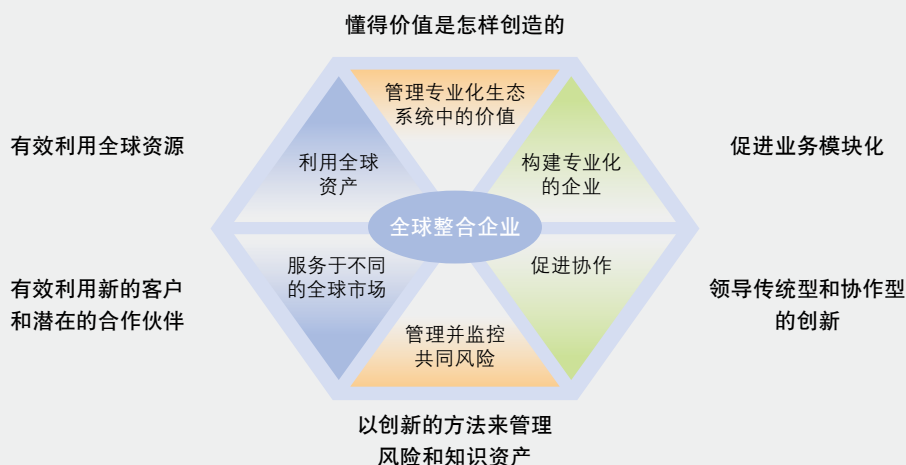
公司首先需要掌握全球整合的6项核心竞争力：利用全球资产-利用全球资源并受益于其经济价值；服务于各个全球市场-发掘新客户和潜在合作伙伴并与其建立商业关系；构建专业化的企业-实施组件化的企业与运营模式，支持选定组件的扩展性和专业化；促进协作-领导协作创新和传统创新；管理专业化生态系统中的价值-理解厂商、客户、合作伙伴、竞争对手形成了一个价值创造体系，并采取领导角色，以管理和改进该体系；最后，管理并监控共性的风险-积极管理和控制内部和外部的风险（见图12）。

图11 基于业务战略，中国企业可以针对不同的业务功能制定全国或者全球化整合



资料来源：IBM商业价值研究院分析，2007年

图12 根据全球化整合最佳实践提炼的六个核心能力，评估当前的全球化整合水平



资料来源：IBM全球整合企业方法论；IBM商业价值研究院分析，2007年

对于这6项核心竞争力，每一个都有已确认的最佳实践。例如，“利用全球资产”竞争力包含4项关键实践：制定能够支持企业商业价值主张的全球资源和功能的选择体系，确定满足这一选择体系、同类最佳的全球资源池和生产功能，制定并且体系化标准企业价值（治理、透明度、社会责任、公司文化），以及管理全球资源以利用共用的工作流程与标准。³²公司可以使用最佳实践作为指导，评估自己的全球整合成熟度，对自己做出从“起步”到“最佳”的范围评价。

而后，公司必须界定自己的全球整合目标水平，回答“我们希望达到怎样的全球整合？”的问题。这里并没有所谓的“正确”答案：公司需要按照自己所处发展阶段战略重点做出决策。例如，一家处于高速增长期的公司可以牺牲获取最大效率以换取更高的收入。

最后，公司可以分析出自己当前水平和目标水平的差距，从而确定全球整合的机会。这会对他们的近期行动重点给出有力的指示。公司也并不总是希望或者有必要达到全球整合的最佳实践水平。他们可以按照自己的战略重点，考虑在长期内渐进式地往最佳实践水平靠拢。

对于不需要全球整合的业务功能，企业可以评估本国范围的整合是否合理。通过此方式，公司可以获得自己全球或本国范围的整合机遇的完整视图。

第2步. 设计目标模型-我们的全球运营模式是什么？

在确定出全球整合的行动领域之后，公司可以建设一个完整的全球整合模式。这是一项分作两步、自上而下的过程（见图13）。第1步是设计总体全球整合框架，包括公司的业务与支持功能的全球布局、全球或者国家层面整合的组件识别、全球卓越中心的布局、该模式的治理机制、以及内建或者外包的决策。同样很重要的是不同组件之间的交互点也需要设计。随后，在全球运营框架之下，第2步将是设计每个功能的目标模型，包括运营层面的流程、治理和技术问题。

第3步. 制定执行路线图-我们如何达成目标？

最后一个步骤就是将目标模型分解为可行动的实施项目组。必须实施一系列评估因素（包括定量收益分析、项目资源需求、风险分析和多项目依赖性分析等）以派别项目组优先级，从而实现最终、完整的全球整合路线图。

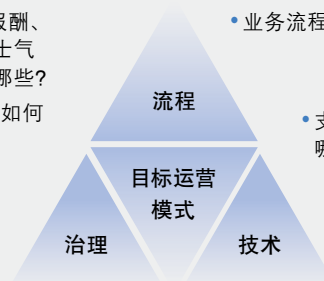
图13 根据全球运营框架, 设计要进行全球或者全国性整合的目标功能模式

如何设计全球运营框架?

- 如何设计整合的全球运营框架?
- 全球化组件与全国性组件的识别
- 全球卓越中心的布局
- 组件的地点与责任分配
- 管理机制
- 流程切换
- 如何确保组件的顺畅同步和协作?

每个功能的目标模式将如何运行?

- 组织 (结构、报酬、人员流失率、士气等) 的影响有哪些?
- 新流程治理是如何运行的?
- 业务流程的影响有哪些?
- 支持这种变革需要哪些技术部署?



资料来源: IBM商业价值研究院分析, 2007年

案例研究

研华: 依靠全球整合实现突破

背景

研华是大中华地区的一家工业PC制造商, 在很多方面已经是一个全球性企业: 在18个国家的36个城市部署了全球网络, 一半以上的收入来自欧洲和北美。自90年代末起, 它即已在中国台湾和中国大陆运营研发中心和制造中心。

面临的挑战

在经历了多年的两位数增长之后, 研华面临着业务放缓的局面。多个运营部分都出现了问题。基于产品的销售结构导致多方面的运营低效 (如冗余研发)。供应链问题导致全球波动的需求管理能力低下。总的来说, 虽然它在全球获得了可观的收入, 但它仍然处于传统的跨国企业模式。

采取的行动

研华的管理层确认了自己的全球业务重点, 并决定进行全球整合转型。在执行了面向问题的分析, 并吸收了成功的全球整合案例的经验之后, 它确定出一组全球整合动因, 涵盖6个领域: 销售、财务、供应链、制造、研发和IT。

按照紧急程度、影响和实施能力, 该企业排列了各项活动的优先级。为尽快获取全球整合的收益, 它已经完成了第一组转型活动, 即全球销售转型, 通过采用基于客户的销售组织提高全球销售有效性。财务和供应链转型的实施工作目前正在进行之中。

总结

作为一家希望找到新的发展杠杆的跨国企业, 研华正在走上其全球整合之旅。根据自身的全球战略和整合准备情况, 它制定了一套具有不同目标整合程度的全球整合路程。

资料来源: IBM全球企业咨询服务部案例; IBM商业价值研究院分析

总结

通过全球整合实现转型，这将为西方企业和中国企业打开同样的超级发展之门。对于中国企业来说，建设和管理全球化程度不断提高的运营将带来很多新的挑战。他们必须加紧督促三项改进—强化全球市场进入能力、通过设计和构建全球运营框架实施全球运营模式、以及增强内部运营能力，以成功获取全球整合的收益。企业还必须意识到，全球整合永远不会是一个独立的里程碑或者一个孤立的项目。它是一种要历时数年的企业转型。中国公司必须把自己的全球整合路线图建立在全球业务战略、全球整合成熟度和偏好、实施准备情况和重点的基础上。最后，全球整合并非仅是成熟的跨国公司为追求新的效率而进行的转型。面向本国或地区的企业也可以通过本国或地区整合实现运营与管理效率的收益。

全球整合是一种运营模式创新，它会给企业的所有方面带来积极影响。无论对于面向国内还是全球的企业，它都应当是管理层议事日程的一个重要事项。

关于作者

顾幸之是中国商业价值研究院的咨询经理。她拥有10余年为美国和亚洲的主要企业提供管理咨询服务的经验。自2004年移居至中国以来，顾女士领导并参与了国内企业的战略评估、流程再造、绩效改进等的多个咨询项目。顾女士熟悉金融机构业务、运营和组织层面的战略挑战，曾在多个行业研讨会发表演讲并著有多项白皮书。

甘绮翠是中国商业价值研究院主管，她指导了一系列的研究项目包括产品和业务模式创新、经济发展、消费者趋势、环境和企业社会责任、企业转型以及聚焦管理和行业领域的研究包括供应链管理、人力资产管理、金融业、电信业、零售业、汽车业等等。她拥有十多年的业务咨询经验，对业务和组织战略有着深刻的研究。此外，甘女士还拥有10年经济分析、市场和行业研究的经验。

Chris Harreld是中国商业价值研究院的研究分析师。他的主要研究方向是宏观和微观经济以及不同业务环境带来的战略和运营层面的挑战。

有关全球化整合的更多信息，请联系

甘绮翠：michelle.yt.kam@hk1.ibm.com

Chris Harreld：jharreld@cn.ibm.com

特别致谢

金毅，副合作人，IBM业务咨询服务事业部

李丛蓉，咨询经理，IBM业务咨询服务事业部

吴雪华，资深咨询经理，IBM业务咨询服务事业部

吕岳桦，资深顾问，IBM业务咨询服务事业部

John Paterson，首席采购官，IBM中国采购有限公司

Andy Cheung，业务拓展主管，IBM全球技术服务事业部

Albert Li，业务拓展主管，IBM全球技术服务事业部

致谢

以下人员和专家对本文提供了宝贵的深入意见和支持，作者在此表示感谢：

Steven Davidson，合伙人，IBM业务咨询服务事业部

徐永华，合伙人，IBM业务咨询服务事业部

Josephine Cheng，副总裁，IBM中国开发实验室

刘绍荣，客户主管，IBM工业事业部

关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部在全球170多个国家拥有咨询顾问与专家，为客户提供跨17个行业的深入的业务流程和行业专家咨询服务，并通过整合、快速、创新的业务解决方案实现客户价值。我们汲取IBM的广泛能力，帮助客户设计并实施具有长期、深远影响的、可实现业务价值的解决方案。

参考文献

- ¹ 全球投资报告2007, 联合国贸易与发展组织。
- ² 宝洁年度报告1998-2007; “获取创新元素” 首席信息官刊物。2007年2月27日。
- ³ IBM年度报告2007。
- ⁴ IBM投资者大会, 2007年5月。
- ⁵ IBM投资者大会, 2008年3月。
- ⁶ 2007年财富全球500强, 由CNNMoney.com提供。
- ⁷ IBM商业价值研究院和复旦大学全球化研究, 2006年。
- ⁸ 中国统计年鉴, 国家统计局。
- ⁹ 国家外汇管理局, www.safe.gov.com。
- ¹⁰ 同上。
- ¹¹ 2005年7月, 中国政府宣布“进行有管理的浮动汇率制度”, 将中国货币与众多货币相关联。
- ¹² 在货币改革之前, 人民币与美元比例限定为8.28:1。截至2008年第一季度末(3月31日), 人民币与美元的比例已经增长为: 7.02:1。
- ¹³ 胡锦涛在财富全球论坛开幕式上发表演说, 2006年5月16日。
- ¹⁴ 2007年全球投资报告, 联合国贸易与发展会议。
- ¹⁵ 哈佛商业评论, 由Pankaj Ghemawat教授通过IBM和宝洁等案例总结。
- ¹⁶ 2002年的销售网络数字达18000个。“与政策跳舞安利走有中国特色之路”, 第一财经日报, 2008年3月19日。
- ¹⁷ 根据2006投资项目声明, IBM业务咨询服务事业部《全球地点趋势报告》, 2007年10月。
- ¹⁸ 根据IBM全球投资地点数据库。
- ¹⁹ Hogg, Jonathon。“从人力资源共享服务中心中获得最大收益”, 战略人力资源回顾。2003年5月。
- ²⁰ IBM全球采购有限公司。
- ²¹ IBM CEO研究2004。
- ²² “环境和设备报告”, 丰田公司网站。
- ²³ “从自我到社会: 公民到社区的全球变革” Pam和Pierre Omidyar在Tufts University 2002毕业典礼上的演说, 2002年5月19日, Tufts大学网站。
- ²⁴ 通用电气首席培训官Bob Corcoran。引自Jacqueline Durett, “GE在Crotonville培训领导人。” 培训刊物。2006年5月1日。
- ²⁵ Watson Wyatt Worldwide研究。
- ²⁶ 奥美公司2005年对法国、英国和美国消费者对中国的50强企业的印象的市场研究。
- ²⁷ 李东升演说“创新与成长-TCL跨国并购之路” 2007年6月。
- ²⁸ 李超和崔海燕, “华为的国际化报告”, IT时代周刊。2004年10月9日; IBV/复旦分析。
- ²⁹ 吴建国和冀勇庆, “华为的世界”。
- ³⁰ IT战略和规划方法; IBV分析。
- ³¹ 同上。
- ³² IBM全球整合企业方法论, 2007年3月。



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

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.

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

上海市淮海中路333号
瑞安广场10楼
邮政编码: 200021
电话: (021)63262288
传真: (021)63261177

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