

IBM商业价值研究院

创建智慧的企业

转型的科学



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。

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

持续转型 战略最终使IBM成为一家全球整合企业，将公司从二十年前濒临死亡的状态摆脱出来，一跃成为目前的市场领导者，位居全球品牌价值最高的企业之列。创新和改造保证了IBM在应对瞬息万变的市场、提供客户价值和实现财务目标方面拥有强大的能力。通过分析我们的经验教训，我们希望探讨企业如何实现差异化，为长期繁荣发展奠定基础。

变革是进步的关键。当前，全球的业务领导者都已经接受了这种传统智慧。转型能力不仅是进步的前提条件，也是在日益变化的现代化全球经济中赖以生存的前提条件。

但是，企业如何协调持续改造的企业文化？如何将其融合到企业的DNA中？如何进行管理？如何衡量？如何使其成为领导者以及整个企业的能力？

对于如何应对上述转型挑战，IBM提出了独特的见解，这一见解来自于客户的需求、多年的切身经验和反复试错。为了践行持续转型的承诺，IBM制定了一种业务模式。在这个创新和商品化永恒对立的行业中，IBM一直坚持创新和改造之路。

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。

结果，IBM取得了持续优秀的业务绩效。2012年，IBM实现了每股收益连续十年两位数增长，而且正在达成实现公司2015年的每股收益目标(见图1)。在最初的2010年路线图中，我们的共享服务、端到端流程转型和整合运营产生了60亿美元的累计生产力节约，到2015年，公司将再实现80亿美元的节约。这种持续获利能力产生了优良的现金流，使IBM能够更好地为客户服务，为投资人带来巨大的回报，同时向业务投资—包括从2000年向研发领域投资750亿美元。

IBM是世界上并购企业数量最多的企业之一。我们的增长战略包括通过收购公司为满足客户不断变化的需求而提供更高价值的解决方案，进入新市场，并且剥离非核心业务。为了满足投资人的期望，收入的增长必须来自有机和非有机方面。从1999年开始，我们开展了超过200起并购(M&A)交易，总价值超过300亿美元。

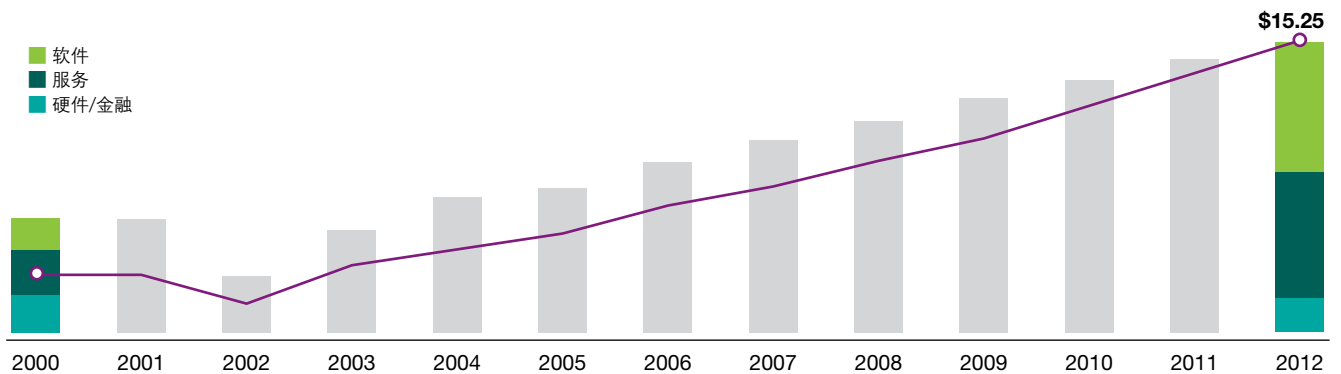


图1. 每股收益持续攀升。

为了支持这项覆盖面广泛的活动，我们开发了一种综合的端到端并购流程，及早引入整合理念，涵盖从战略、尽职调查到整合规划和执行。在交易的早期阶段，我们即指定一名整合主管，负责领导并购计划的各个方面。这样可以快速激发并购的协力作用，降低风险，并且提高回报。

近年来，IBM通过多次收购而扩展了业务范围 — 培养了在业务分析、云、社交和移动领域的能力 — 同时从收购项目中获得了新的洞察力和技术。

创新经济的悖论

在我们看来，创新经济的悖论是：要持续地实现优秀业绩，您必须持续地变革。企业需要接受无休止的改造，持续寻找新的方式改善运营的各个方面。这要求采用规范而有序的转型理念。

在本指南中，我们将发现“什么”、“如何”以及哪些经验教训可用在多家企业的转型举措中。首先，理解全球整合企业(GIE)的概念非常重要。GIE是指在全球范围内实现日常运营标准化、整合化和组织化，从而提高效率和生产力的企业。这样的企业需将资源集中用于能够促进业务增长的创收活动。

GIE也有强大的领导能力，并且使用分析技术推动持续改进。这样，企业可以快速应对瞬息万变的市场，更有信心地预测结果，并采取相应的措施。GIE注重通过战略举措创造价值 — 同时通过持续转型而提高生产力和运营效率(见图2)。一般情况下，随着企业在转型道路上不断前进，企业会合理地设计支持职能，优化全球业务范围，并且将分析嵌入到业务的每个方面。



图2. 利用可预测的业务结果推动持续转型。

在本指南中, IBM将分享其为转型而开发并且优化的路线图。本指南描述了对于推动IBM转型为智慧的企业至关重要的三个关键要素:

- I. 创建全球整合的价值服务平台;
- II. 建立企业级的转型领导、治理和变革管理模式;
- III. 优化整个系统, 从全球整合企业转变为智慧的企业; 利用社交、移动、分析和云技术。

没有两家企业是同样的, 但IBM认为, 其理念对于帮助其他企业转型非常有帮助。事实上, IBM领导者每年会见数百个客户, 相互交换想法, 讨论转型经验, 并且合作应对挑战和执行战略。本指南分享了IBM及其客户为掌握不断演变的转型科学而学到的最佳实践和汲取的经验教训(截止到目前)。

I. 价值服务 – 创建全球整合的价值服务平台

IBM向全球整合企业的迁移分为三个独特阶段:

- **第1阶段:** 采用全球整合的共享服务 – 为整个IBM公司提供支持服务的组织单位 – 互相协作并分享知识和经验, 以提高标准化程度, 实现规模经济, 并且将规范引入到全球运营中;
- **第2阶段:** 制定横向的端到端流程转型举措;
- **第3阶段:** 创建整合的运营计划, 利用全球企业活动、技能和资产的协力作用而推动整合。

我们将共享服务的持续转型、端到端流程转型和整合运营合起来称作价值服务。

第1阶段: 采用全球整合的共享服务

在从本国、多国向全球化企业转型的过程中, 企业业务冗余的现象并不鲜见 – 支持职能跨越多个业务单位, 或者在每个国家部署独立的职能。这样做的结果是效率低下、人浮于事和缺乏灵活性。

“全球化并非一种趋势, 而是未来成功的条件。您以不同眼光看待世界以及商界的能力会激发重大的变革, 并为您的企业带来巨大的可能性。相应地, 在世界各地, 敏锐的业务领导者都已经看到, 智慧的理念引发并且推动了成功的转型。”

Linda Sanford, IBM企业转型高级副总裁

许多企业通过创建共享服务业务模式而消除了这些低效现象。共享服务的定义是：将企业内相似的职能整合在一起，实现规模经济和标准化流程。通用的信息技术解决方案、技能和流程一般是这些中心的实现要素。

IBM的转型道路从共享服务开始。首先，我们将财务改造为整合职能，由首席财务官负责监督全球所有业务部门。接下来，我们采用供应链管理的概念，创建了单一组织单位，负责整个企业从采购到付款的全部流程。人力资源、信息技术、不动产和法律职能都采用标准化流程和技术进行了整合。营销职能从每个业务单位和国家的孤立营销战略演变成为一种需求体系，将其作为我们更智慧地创造和管理需求的方式，同时增强我们的品牌影响力。我们还重新组织了销售管理支持职能，通过更好地协调资源与机会而提高销售代表生产力。

但我们的领导层很快认识到，尽管生产力和效率的改进程度不断提高，但这只是“冰山一角”。领导者为各职能专长的每个方面设想并且实施了一个运营实体—将全球资源有机地组织在一起，并由单一全球负责人全面控制其资源—预算、人员数量、流程和信息技术(IT)要求。

这种强有力的变革是推动共享服务领域更大效率和创新能力的催化剂。每个职能都必须按照地理位置和核心流程检验其资源组成和实现程度。这些共享服务迅速演变为全球整合的职能，可以根据适当的成本、技能和业务环境，将运营和能力部署到能够得到最好执行的全球任何地方。

汲取的主要经验教训

随着我们将冗余职能和流程转型成为全球整合的共享服务，我们获得了大量经验教训，可帮助其他企业完成转型之路：

- 业务转型和IT应密切配合。在经过合理化证明和标准化之后，流程必须采用通用的标准信息技术能力而实现；
- 在做流程简化前要先了解所执行的流程。不要将一团糟事务进行自动化处理—首先修复流程，然后采用IT；
- 持续不断地改进流程，协调技能。采用新技术和简化能力来更新流程。

第2阶段：制定端到端流程转型举措

端到端流程转型举措是指跨越职能和业务部门的举措。这些流程提供了效率和效益改进的最好机会，因为它们对其他业务领域具有重大的成本影响，而且因为采用了端到端的视角而增强生产力。在第二阶段，IBM将标准化概念应用到与第一阶段中类似的跨职能流程中。

财务转型

20世纪90年代初，IBM财务部没有整合。该机构采用分散式结构，并且依赖于大量错综复杂独特系统，提供多种不一致的财务报告。财务部主要被视为一个必要的会计部门。

有哪些改变？所有方面。

财务部当前和未来的使命是作为企业可信的业务顾问，提供可预测的、基于事实的业务职能。

	过去	现在
财务费用与收入比(E/R)	3%	1%
结账天数	18	7
在高价值活动中花费的时间	30%	70%
卓越中心的财务人员	0%	50%
分类账	60+	1
会计科目表	60+	1

对许多企业来说，典型的横向端到端支持流程包括：

跨职能流程	注重方面
整合销售与运营计划：评估和修订对于需求、供应、产品和服务变更的时间段预期的过程	将销售、生产、财务、营销、运输和采购协调为单个预测计划
订购机会：通过客户订单进行销售预测和机会识别的过程	优化销售流程，以提高销售员的生产力
从订购到收款：从客户下订单、收到产品到为商品或服务付款的过程	提高供应链效率和效益
从采购到付款：请求商品或服务的过程，包括从商品的交货和接收到付款的过程	利用与业务伙伴的关系
产品生命周期管理：管理产品整个生命周期的过程，包括从概念的提出、设计和制造，直到服务和报废	简化跨多个业务部门的复杂产品组合
企业风险管理：主动且综合的风险识别、验证和监控	控制全球风险

与共享服务一样，由单一主管负责领导跨职能和业务部门的端到端流程转型举措。这为我们的全球运营带来了巨大的凝聚力和协力作用。

当然，信息技术是每个流程得以实现的推动力量。随着流程在各职能部门、业务单位和地区的显著简化，技术提供了一个涵盖最新的相关信息无缝环境。

为了进一步支持这个端到端流程，我们构建了一个通用的分析框架，即企业流程框架，它描述了IBM的业务流程。这个框架促进了我们对流程的持续评估，使我们能够识别持续的生产力改进和增强的机会。该框架还支持工作负载推动力的识别，从而通过自动化消除重复工作，同时识别非核心工作的外包目标。最近，我们还增加了先进的分析和预测业务洞察，目的是持续评估端到端的业绩指标。

汲取的主要经验教训

我们确定了端到端整合流程中流程简化的一些重要原则：

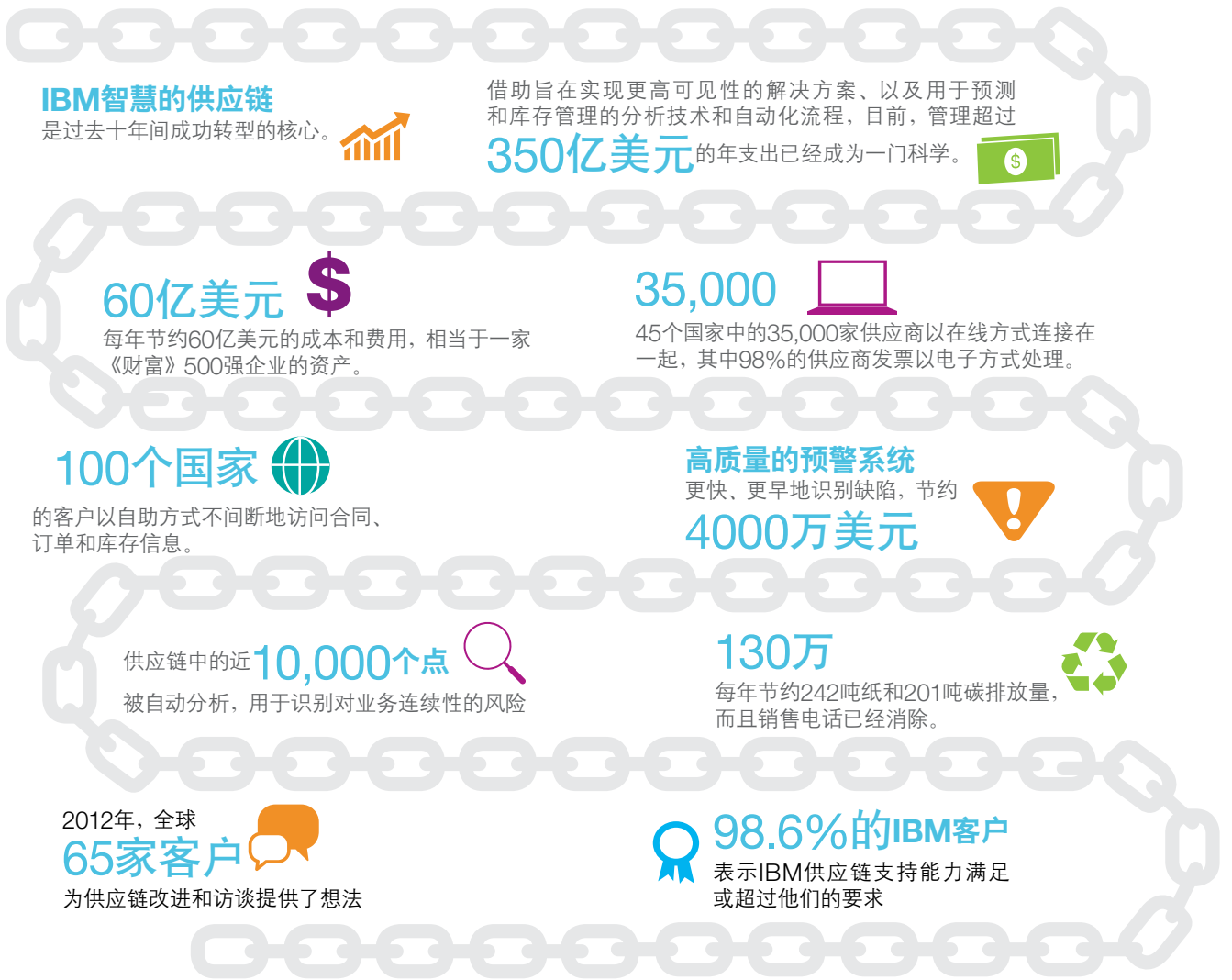
- 从用户角度而非流程负责人角度进行简化，消除没有附加值的流程步骤；
- 采用端到端的、由外而内的流程视图，同时采用跨业务单位的领导方式以及跨业务单位和地区的明确责任制；
- 由专业人员处理专业任务 — 使他们能够从分析中获得基于事实的洞察，从而做出明智的决策。

卓越的流程需要各级高管的支持、与业务单位的有力合作和强大的流程技能。在过去几年中，我们不断增强流程专业知识 — 为公司内的数百名IBM员工提供了精益西格玛(Lean Sigma)和其他流程方法论的培训。

运营/供应链管理转型

由于全球市场和经济的复杂性，政治的不确定性，以及相伴而来的风险，为供应链配备正确的模式非常关键。IBM供应链一直在经历持续的转型。整合供应链(ISC)

的广大范围涵盖从预售到寿命终止(资产重复利用)等流程，以及所有业务单位的现金收款。如今，我们采用先进的分析技术进行端到端的预测、确定和优化。



第3阶段：创建整合的运营

接下来，IBM开始启动整合的运营，认识到如果技能和资产组/集群能够更密切地关联在一起，就可以进一步优化。我们采用与共享服务部门共同制订的全球整合原则，并且将其用于全球运营中。笼统地说，整合运营的范围覆盖那些在多个业务部门或地区性能和表现类似的领域，包含那些需要类似技能的流程和那些可以采用类似的先进技术(例如分析)进行优化的流程。

我们的整合运营包含多个类别 - 业务运营、基于中心的运营、全球客户中心、开发、有赢利的覆盖优化、全球投资、配额转换和专利。

我们的全球整合企业历程结合了我们在新的层面为公司和客户提高效率 and 增长能力时所获得的经验。从21世纪初开始，我们通过转型实现了快速的进步(见图3)。目前，我们在微调企业转型治理，并且正进入到智慧业务的新时代。

II. 企业转型 - 建立企业级的转型领导、治理和变革管理模式

与所有全球企业一样，我们处于持续转型的状态，并且同时开展大量举措。因此，我们发现，将变革管理实践应用于所有重大转型举措中至关重要。当设计一项新的改进举措并在全球范围内进行实施时，变革管理是促使其获得成功、被采纳和行为变化的关键因素。

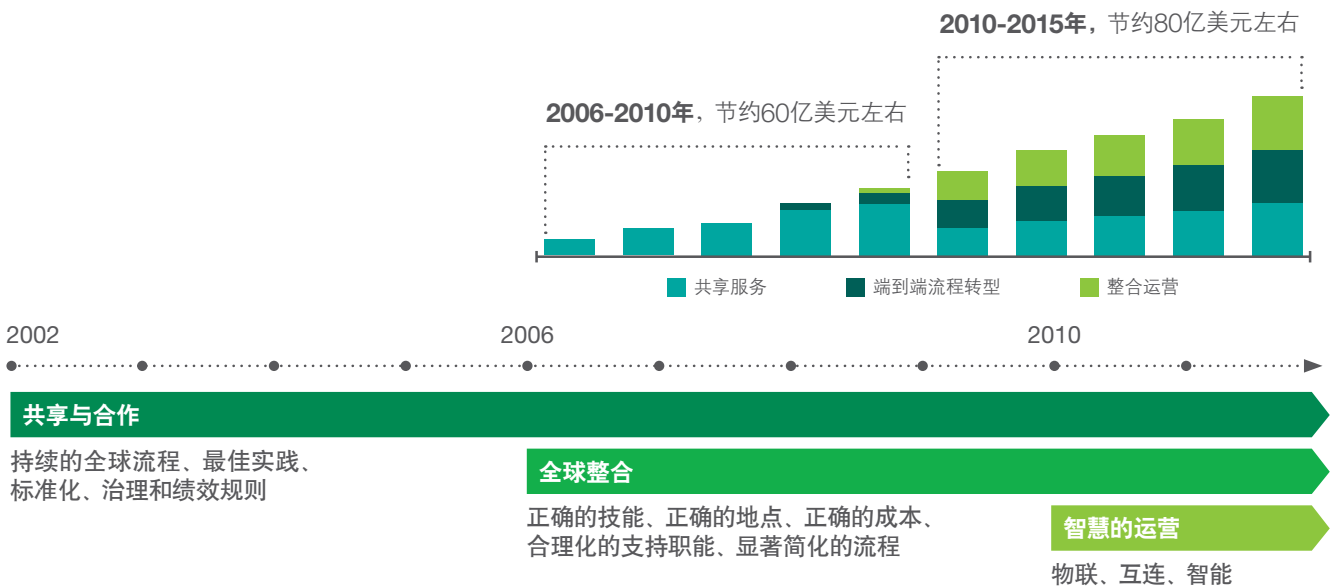


图3. IBM转型之路。

治理和领导力转型

在我们的转型开始之初，我们认识到需要建立一个有权限的治理领导组织，负责监督我们的所有全球转型举措。IBM建立了一个专门的企业转型团队。一位高级副总裁(SVP)领导着我们向全球整合企业转型(见图4)。

我们拥有一个由理事会和委员会组成的结构化、严格的治理模式，其中包括企业转型高级副总裁的监督。价值服务、IT机构和业务部门之间的协作为企业各级提供了对生产力的洞察，并且保证持续且整合的交付。这个企业高级领导团队注重绩效、整合和价值——是创新和储蓄改造的推动力量。

财务系统首先为创建业务案例制定了一个有序的流程，用于实现收益，并推动投资决策。我们采用一个

“增长和舒适难以共存。”

Ginni Rometty, IBM主席、总裁兼首席执行官

规范的、可视的衡量体系支持所有这些举措。这个衡量体系包括每季度的业绩审查、运营和财务指标追踪、投资绩效和业务单位收益审查。

领导力转型还要求我们的领导人员拥有全球观念，鼓励全参与，并激发新一轮的想法。为了实现这一目标，我们更新了领导能力，并且定义了强调业务成果和员工体验的全新领导框架。

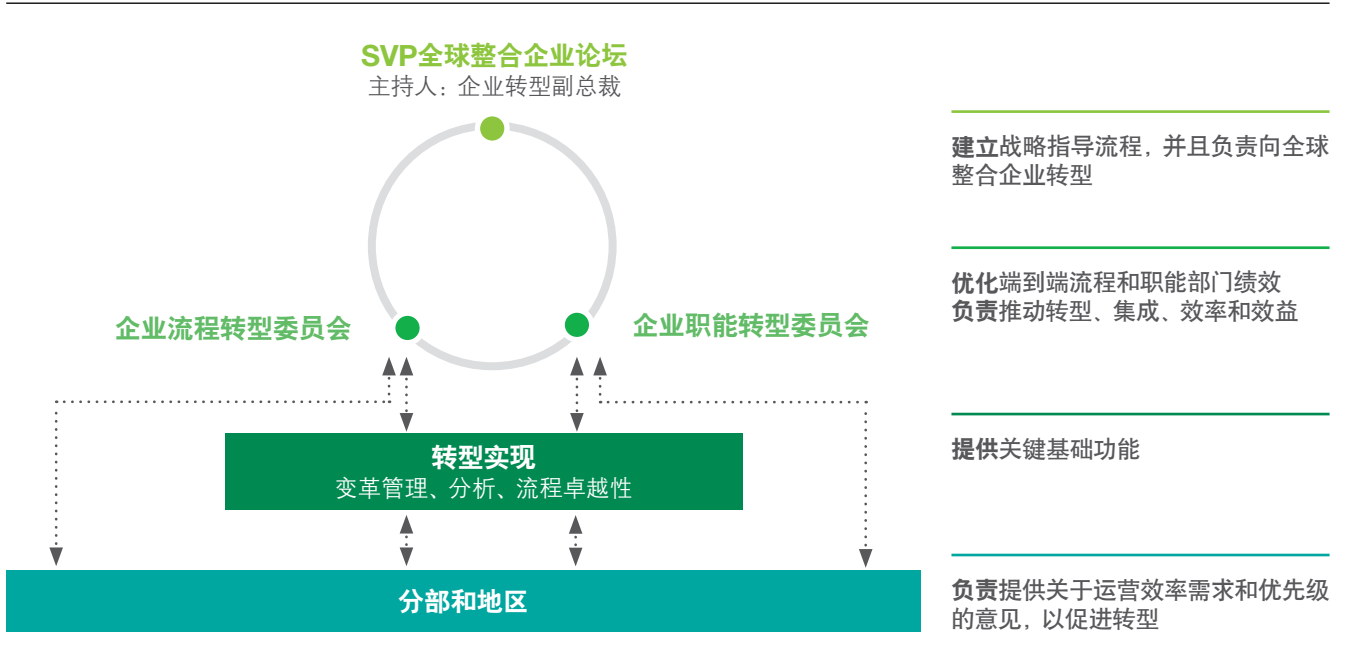


图4. 转型治理模式。

创建基于价值的文化

我们已经接受了这样的观念：变革对进步至关重要。为了持续地高度关注以创新方法满足客户新的需求，企业的文化是最重要的因素之一。

要想建立一种能够引起广泛共鸣的文化，我们需要让全体员工参与其中，在2003年，我们举行了Values Jam，以更新我们的核心价值，数千名IBM员工在公司内部网上参与了这次在线协作活动。我们所称的价值不仅仅是伦理、合规和行为准则。我们认为，价值表达了IBM与客户、投资人、员工和社区的不同所在。我们的价值反映了我们的使命、期望、如何在公司内做决策，以及作为集体和个人我们采取的行为和举措。

在过去十年间，我们持续邀请员工参加大讨论，共同激发运营方面的变革，使我们能够践行价值，推动创新，并且确定能够增强价值的实践。更重要的是，我们严格地持续采取措施，将领导行为、人员实践、管理体系和沟通结合在一起，以增强我们基于价值的文化。此外，我们开展了员工价值调查，旨在获得关于改进进展和改进领域的反馈。价值调查为领导人员提供了有形的、可行的洞察，“固化”了被某些人视作“软性”的主题。

我们的价值是持久不变的。这些价值支撑了我们的战略和转型计划，使领导人员和团队肩负重大的责任，要以和我们的价值观一致的方式推动变革，而且要吸引所有IBM员工参与到我们的转型中来。

“领导人员需要首先转型，这样才能推动企业的转型 – 身先士卒，推行体现核心价值的理念和行为。”

Nancy DeViney, IBM组织变革管理副总裁

IBM人的价值

致力于每个客户的成功

创新为要 – 对于我们的公司以及整个世界

在所有关系中表现出信任并承担个人职责

实现整个企业的组织变革

IBM认识到，全企业的变革管理是为提高组织敏捷度而进行行为转变的关键组成要素，并且为复杂的转型活动提供了优秀的业务成果。因此，我们成立了组织变革管理(OCM)卓越中心，它作为企业转型团队的组成部分，任务是深化成千上万名IBM领导人和团队成员的变革能力，帮助他们将变革 – IBM标准的最佳实践方法和集成工具集 – 更好地应用于全球的关键转型举措中。

我们发现，转型实践者通过注重变革的四个方面而实现了更高的项目成功率(见图5)。

多年来，我们已经了解到某些变革项目要素对于成功至关重要：

- **领导层承诺** – 员工从领导层那里获得提示，而领导层必须明确表达变革愿景，并且带头开展期望的行为。
- **员工认可** – 员工愿意变革，因为他们了解变革案例，在这个过程中有重要“发言权”，定期参与交流，并且被赋予适当的资源和权限。
- **组织协调** – 组织的政策、流程和人员实践必须与预期的行为保持一致，这样才能支持变革议程。

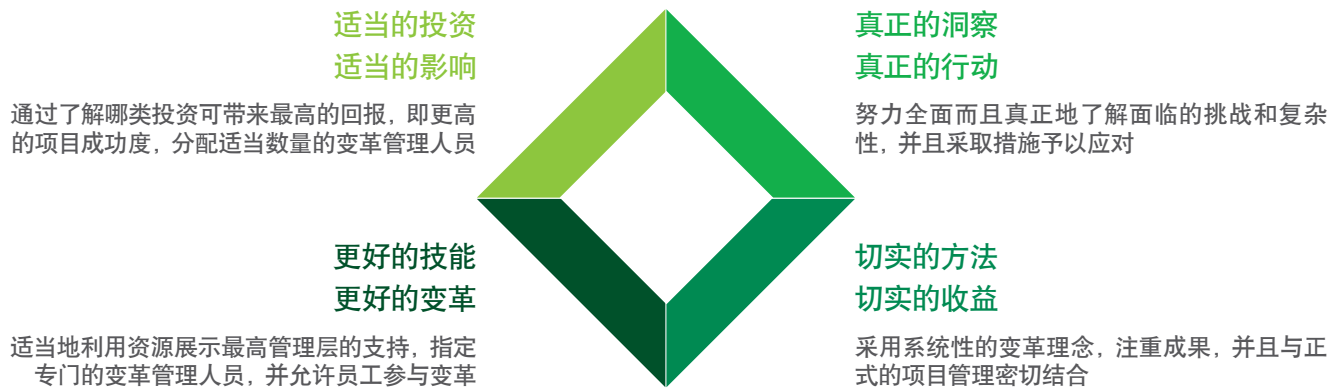


图5. 变革的四个方面。

- **过渡管理** – 指定专门的负责人，协调并管理变革的影响，让所有相关利益方了解并持续支持变革。衡量接纳率是一个关键成功因素。
- **价值实现** – 在变革生命周期内制定、追踪并传达明确的指标(快速获益和长期收益)。

组织变革以自上而下和自下而上的方式进行。由于认识到这一点，许多IBM领导人目前采用社交业务技术与全球各地的团队联系，共同开展持续的变革，与整个生态系统合作增强转型方法和解决方案。分析和社交收听技术越来越多地提供了对于变革进度的组织洞察力，并且用于提高采纳率和加快成果实现。

我们的经验证明，关注治理、领导力转型、基于价值的文化和组织变革管理是企业转型成功的关键。

人力资源转型

受全球化趋势、员工特征、并购活动等因素影响，企业必须具备更具战略意义的人力资本洞察。这迫使人力资源机构从传统的行政支持提供商转变为一种战略角色，以满足多样化、移动的和地理位置日益分散的员工队伍的要求。

IBM人力资源转型

	过去	现在
人力资源运作中心	150	8
向共享中心转移的比例	0	70%
人力资源应用	1600	400

营销转型

冗余。在我们开始转变营销职能时，每个业务单位(技能各不相同)都有自己的流程和结果，这导致信息混乱，并且有损IBM的品牌。我们需要单一的营销声音，以巩固单一IBM战略，即为我们的客户展现“单一面孔”。随着营销角色的扩展，加之数字时代对于企业如何理解市场并接触客户产生了革命性的变化，确保营销职能部门胜任其任务所需的技能和能力也不断增加。

艺术 – 品牌和文化合一

IBM的营销职能部门在考虑重大问题方面扮演着更大的角色：公司目标是什么？这代表什么？对IBM员工意味着什么？通过思考这些问题，公司设计了IBM智慧的地球议程，并且围绕一个共同目标将IBM员工联合在一起：成为一家至关重要的公司。



如今，IBM在Interbrand的最佳全球品牌排名中位居第4，在一个由消费品牌主导的排行榜中，一家B2B企业能位居前列着实是一个不小的成就。¹

科学 – 应用技术

应用自动化和分析技术，以更智慧的方式创造需求。通过与CIO团队合作，IBM营销部门从“全面撒网”的营销理念(向潜在客户发送700万封电子邮件消息)转变为采用自动化营销方法仅发送500,000封电子邮件。



结果：采用新方法后，响应率提高了14倍。在一个主要市场中，潜在客户转换率增加了一倍。

规则 – 强调专业

为营销运作和市场洞察力而创建全球卓越中心，以提高绩效和生产力。我们通过统一的营销实践实现了设计、规划和执行的标准化。通过新的“营销实验室”，我们将利用敏捷的原则实现创新，并将IBM的最佳经验融入客户的转型过程中。



III: 优化整个系统，从全球整合企业向智慧的企业转变：借助社交、移动、分析和云技术。

企业转型的下一代演进是通过优化整个系统而创建智慧的企业。无处不在的连接和大数据带来的数字化力量为下一代转型提供了舞台(见图6)：

- 利用分析技术获得客户和企业洞察
- 利用社交媒体实现业务协作
- 利用移动通信技术实现持续连接
- 利用云技术实现信息化。

企业已经开始了解并且探索如何以新的方式处理和分析海量信息。两个重要趋势使得这个大数据时代在将来有所不同。第一个趋势是，几乎“任何事物”都变得数字化，这正在大量行业中生成新型的大量实时数据。第二个是当前先进的分析技术和方法使企业能够以前所未有的复杂度、速度和准确度从数据中获得洞察力。

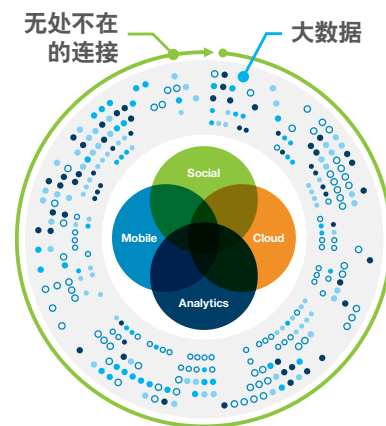


图6. 数字化转型的力量。

“大数据 ……成为一种全新的自然资源，可使行业和社会发生革命性转变 — 借助正确的技术，能够分析并从中获得价值和洞察力。”

Ginni Rometty, IBM主席、总裁兼首席执行官

利用分析技术获得客户和企业洞察

在本文中，我们已经提到全面利用分析技术将业务洞察和优化带到我们转型过程中的每个方面 — 每个职能部门、每个流程、每个决策和想法。我们已经优化

了分析驱动的能力，并且将分析融合到我们的思想和决策中。我们发现，分析驱动的组织有能力从信息中获得洞察，从而创造价值(见图7)。

以下是分析如何将洞察融入“大数据”的几个例子：

- **围绕信息协调各个组织：**赢利能力的覆盖优化(COP)是一个大数据应用，其主要目的是帮助销售经理更有效地规划销售覆盖范围。COP是销售经理的推荐引擎。利用数据创建销售团队在每个项目中的收入毛利率和获利率视图，COP 工具为IBM销售领导人提供了关于如何在特定项目中增加、维持或减少销售资源的建议。数据采用SPSS(统计分析软件)和Cognos进行分析，并在一个专有的IBM云环境中汇总在一起。



图7. 分析驱动的能力。

- **预测风险和问题：**并购分析 - 预测并控制收购活动中的风险，使用过去交易的数据识别交易的关联特征，并且着重指出整合和运营中的潜在问题，从而能够在问题发生之前予以解决。
- **利用员工分析来预测并确定业务成果：**随着IBM从基于硬件的公司转为基于服务的业务，优化人力资本所有方面的需求日益重要。在这样的环境中，IBM利用分析技术采取独特的差异化方法，转变并且留住那些掌握关键技能的员工。IBM采取的一个措施是将预测和规范分析概念应用到劳动力中，以推动差异化的薪酬决策。
- **在产生影响的时间点进行优化：**在高增长市场中，IBM设计了一个流程，并且开发了一个模型，用于准确地预测最有可能离开的员工，然后提出关于留住这些人员的行动建议。分析技术允许经理分析全部数据以获得个性化的建议，并采取主动措施留住适当的人才。
- **在产生影响的时间点进行预测并采取行动：**在制造业，我们采用深入分析技术提高芯片良品率，在问题发生之前预测问题，并且优化大量复杂制造流程的绩效 - 以实现节约和增长。

我们先进的分析和研究技能在全球范围内由能力中心进行管理。长期以来，我们拥有一个由数千名数学家组成的研究部门，每年申报数千项专利，因此我们在利用分析技术解决业务问题和实现绩效优化方面具有丰富的经验。

利用社交媒体实现业务协作

IBM已经大量使用社交媒体建立影响力，并采用新的方式联系客户、业务伙伴及其他相关利益人。另外，社交媒体使我们的员工能够找到彼此，保持联系，并且以特定的动态方式在全球组织间分享信息。我们坚信，这将培养下一代领导者，支持他们所选择的沟通方式，并且推动协同创新。

“我们致力于将IBM打造成为卓越的社交型企业。”

Ginni Rometty, IBM主席、总裁兼首席执行官

由于需要将170个国家中的450,000多名员工联系在一起，我们的目标是让员工掌握更多知识，当然也更有效地开展工作。我们相信并且鼓励协同创新。我们推广并且组织特定的协作流程以及向全球社区分享信息 - 其中许多成员位于远程办公室，并且在全球各地旅行时能够采用虚拟化方式开展工作。为了鼓励基层的快速采用，我们创建了爱好者社区。

在内部，IBM的社交媒体工具正逐步整合到Lotus Connections中。这个针对商业的社交软件平台包括状态更新、档案、社区、博客、论坛、维基百科和其他多种特点。在外部环境中，IBM鼓励使用Facebook、LinkedIn、Twitter和博客支持销售、营销、沟通、技术更新和招聘。员工的社交活动并没有被监视。我们持续尝试以新的方法利用社交媒体，以推动IBM的市场领先地位，分享我们的观点，持续且一致地联系客户。

信息技术转型

IBM的IT战略是转型的关键推动力量，并且支持大量目标的实现，旨在增强生产力、整合、增长和创新。最敏

捷的企业都明白，要想真正地实现改造，它们必须首先了解如何管理和部署技术。

IBM IT组织的转型

无处不在的整合



CIO 128个
整合为1个



数据中心155
个整合为5个



应用160,000个
整合为3,800个

从2005年以来，节约超过**15亿美元**的IT费用。现在，我们将节约的资金重新投资到未来的发展中。不仅将IT作为生产力工具，而且作为创新和改变工作方式的催化剂。

虚拟化和绿色计划



将**3900个服务器**整合为**30个**，部署在System z上 - 预计将实现：**节约80%的能源成本**和**减少85%的占地空间**

利用技术加快转型和价值创造



IBM社交平台支持**428,000**个博客用户和**86,000**个公共社区。



IBM员工目前使用超过**185,000**个移动设备开展公司业务。



通过使用云，IBM将服务器配置时间从**5天**缩短到**1小时**。



通过使用员工分析，IBM采取主动措施留住高技能员工，**预计节约1亿美元以上**。

利用移动通信实现持续连接

移动技术的使用在全球范围内呈爆炸性增长 — 用于个人沟通和业务沟通。移动企业可以吸引新的客户，并且转变其业务流程和IT基础架构。移动应用为提高企业效率、增强客户服务能力和互动能力带来了无穷的可能性。

IBM采用移动驱动战略应对移动设备的爆炸性增长。该战略是指在正确的时间为正确的员工使用的安全设备配置正确的应用。自带设备(BYOD)模式推动大量企业支持基于员工的移动设备。对IBM来说，这一战略是BYOSD，即“自带安全设备”，通过对设备进行的管理，设备能够为安全的企业活动提供适当的界面和能力。

我们的移动设备应用也实现了社交化。我们的“Sametime”移动应用使用户通过多渠道聊天方式保持密切联系，而Sametime会议应用允许移动用户参加实况演讲。Lotus Traveler解决方案允许我们向智能设备推送电子邮件、日历和联系人，从而提高员工的灵活性和生产力。

尽管许多企业可能会认为移动技术是一项新兴技术，但我们要强调的是，全球领导团队、业务伙伴、员工、更重要的是客户，这些人掌握的实时信息具有巨大的能量。我们采用手持设备将超过200,000名IBM人员连接到内部网络中。这个过程才刚刚开始。

利用云技术实现信息化

随着我们的转型，我们很快开始实施云技术，以期在全球范围内利用标准化企业应用基础架构增强持续的信息可用性。

通过提供一个平台而实现关键业务应用管理的标准化和自动化，云帮助IBM大大降低了IT支持成本，并增强了员工效率和资源利用率。除此之外，云计算加快了IBM创新能力的培养，并且改进了IBM内部提供服务和支持的能力。简言之，云技术已经成为IBM业务转型的催化剂。

我们正不断地将云的部署范围扩展到大量应用中。云技术的采用使我们能够实现规模经济、有弹性的扩展和更高的自动化。开发人员、销售人员和业务经理掌握了自助式的动态计算能力。我们正快速部署云解决方案，以支持员工之间的协作，并且让更多员工访问到分析信息。

2013年，IBM收购了领先的企业云服务公司SoftLayer。在内部，IBM已经将SoftLayer用于软件产品开发以及CIO应用测试和开发工作。我们目前计划将更多工作负载迁移到这个平台上，从而使我们能够将基础架构作为一种服务进行快速配置。

您的转型历程

对于如何实现企业转型并成为智慧的企业，IBM提出了明确的观点。我们已经在本文中介绍了大量经验、专业知识和教训(见图8所示)。

随着您开始或者继续 转型历程，我们建议您考虑以下五个原则：

1. 掀起一场运动。在社交网络时代，员工期望成为这个过程的一份子。最高层的命令并不够。

为了让IBM员工树立共同的信念，我们在大约10年前举行了全球性的在线大讨论，整个公司都参与讨论IBM最基本价值的问题。在为期三天的热烈讨论结束时，我们掀起了一场涵盖整个公司的运动，并且

“我想不出有任何大公司对于未来走向和下一步的规划能胜过IBM。”²

沃伦巴菲特对IBM的评价

制订了一套统一的指导原则，而这些原则目前仍然适用。2013年，在Ginni Rometty的领导下，IBM举行了“客户体验大讨论”，员工总结了一套做法，这些做法在投入运用之后会为我们的客户生活带来价值。无论是我们仍然经常举行的大讨论，还是其他一些社交业务形式，您必须让员工参与推动变革。



图8. 从吸取的经验教训中总结的专家建议。

2. 为实现持续改进建立一个平台。在过去八年间，IBM一直在从跨国模式向全球整合企业演进。我们通过推动通用的全球流程、标准和应用而做到这一点。我们利用全球技能，将工作转移到能够得到最有效完成的地点。例如，我们对IT、人力资源、财务、营销、法律和其他职能采用共享服务并实现了全球化。每项共享服务都有一个全球领导人负责实现其绩效目标。

从2005年到2010年，后端办公流程的整合给IBM带来了超过60亿美元的生产力改进。我们把从共享服务中吸取的经验教训应用到业务的其他方面。以此为基础，我们可以持续改进并最终实现我们在IBM 2015年路线图中制定的生产力目标。

流程改进同样重要，这个方面主要是解放员工的时间。我们希望员工在行政管理任务中花费更少的时间，从而能够集中精力践行我们的价值：帮助客户成功，实现创新，并且建立可信的关系。

3. 追求增长(以及生产力)。仅仅构建一个全球平台并不会提高生产力。这是增长的基础。它为我们的运营提供了更高的灵活性。现在，我们可以通过“即插即用”的方式部署一个现成的基础架构，在我们看到重大机会出现时用来设立店铺、雇用员工，并为客户提供服务。例如，随着在毛里求斯、坦桑尼亚、塞内加尔和安哥拉开设办事处，以及在南非、肯尼亚、尼日利亚和埃及建立中心，IBM的业务已经拓展到20多个非洲国家，而且公司还计划进一步扩展。许多人都将现在称为非洲时间，而IBM希望成为其中的一员。借助敏捷的增长平台，我们能够做到。

4. 利用技术实现智慧的转型。部署新技术本身并不能实现业务转型，但如果合理地利用，IT能够加速和促进转型，或以新的方式开展业务。在IBM，我们一直在充分利用新能力，例如云计算和分析，目的是成为智慧的企业。在过去几年中，IBM在多个部门部署了分析技术，例如销售管理、风险管理、人力资源、财务、制造和供应链等。

IBM成立了一个内部分析小组，与业务部门合作开展项目，在这些项目中，以创新的方式运用分析技术可以提高业务绩效，并使我们更快地成为智慧的企业。我们正在培训全体人员如何利用分析做出基于数据的决策。

5. 培养企业变革能力。最后，有效的变革依赖于“软物质”——即变革过程中的人，这是最难掌控的部分。由于认识到转型中文化的重要性，我们培养了组织变革管理方面的技能，并将这个维度嵌入到转型项目计划中。我们还集中精力培养变革领导能力，将此作为下一代IBM领导人的核心能力。

领导变革充满挑战。这个过程永远没有终点。有耐力的企业永远不会停止自身的改造。现在是转型的黄金时期，这对企业来说是一个好消息。目前，世界各地的人们都渴求新的、智慧的行事方式。要想做到这一点，人们需要采用有思想、战略性的方法，围绕企业增长的目标，将整个组织纳入变革当中。

科学

过去，企业的价值可能通过各部分的组合而衡量(分别通过详细审查而发现改进机会)。但是，在当前复杂的全球环境中，多个部分需要协调一致，以统一的步调量化真正的全球卓越地位。

关键在于找到适当的平衡 — 在通过提高生产力降低成本而后将节约的资金投资到能够推动未来创新和增长的业务，或者回归底线，注重获利能力和更高每股收益。

企业转型和持续改造的状态对于进展和成功增长至关重要 — 将创新型变革的文化转变为一门科学 — 转型科学。

关于作者

Karen Butner, IBM的业务智囊团 — IBM商业价值研究院战略与转型业务部研究与思想领袖业务全球领导人。她的主要烟具领域是全球整合企业、供应链管理/运营、持续发展和风险管理。她的联系方式是：

kbutner@us.ibm.com

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 “Best Global Brands 2013.” Interbrand. 2013. <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013-Brand-View.aspx>
- 2 “CNBC Transcript: Warren Buffett Explains Why He Bought \$10.7B of IBM Stock (Part 5).” CNBC. November 14, 2011. <http://www.cnbc.com/id/45290263>



© 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