

Companies

全球整合型企业:取代跨国公司的新型企业生态

在竞争优势和经济观念不断被重新定义的环境中,在越来越平坦、智能、互连、不可预测的世界中,公司别无选择,只能开始变化。全球商业领袖普遍将商业模型设计创新视为在获取竞争优势方面最重要的、可持续的途径。而2006年,IBM公司董事长、总裁兼CEO彭明盛率先提出了一个根本性的新型业务设计的理念——全球整合型企业(GIE)。

◎本报记者 姚音

所谓全球整合型企业(Global Integrated Enterprise),是以真正全球化的方式构建其策略、管理和运营。它根据适当的成本、适当的技能和适当的商业环境在全球任何地方部署运营和功能,并水平、全球化地整合这些运营工作。

全球整合型企业取代跨国公司是发展的必然

纵观全球企业的发展历程,企业运营模式经过“国际公司”、“跨国企业”阶段,正在向“全球整合型企业”的趋势发展。在全球化的进程不断加快的形势下,包括IBM在内的众多公司形态都经历了以下三个阶段的演进:

(1)从19世纪初到一战,这一时期的所谓“国际性企业”就是一家业务集中的公司,总部在哪里,生产、设计、研发等部门,全都集中在该地,总部将产品出口到全球各个国家,这些国家通常只承担销售功能。

(2)从一战到20世纪末,企业运行和商业模式进入“跨国企业”时期。在这一时期,世界各地复制总部的经营管理模式,各国的分公司有各自的供应链、人力资源、IT等等,也就是有许多个“迷你”公司遍布全球。

(3)在21世纪的今天,全球经济的背景下,需要全球化的思考、行动、运作和优化。企业正在以新的全

“GIE是一个开放、模块化的企业模式,在全球整合模式下,无论企业规模大小,都能够整合到网状经济结构中,以实现应对全球化经济竞争的灵活性和整合资源优势。”

——彭明盛

球化角度在进行战略、管理和运作,进行整合生产,并把价值带给顾客。从这个意义上看,全球整合型企业正在取代传统跨国公司的地位。

全球整合型企业需要在生产、分销和劳动力配置等方面采用完全不同的方法:把技术研发中心设置在技术人才丰富的国家;把生产和制造基地建立在制造业发达,并距离原材料产地较近的地区;财务中心、采购中心等职能中心分布在相应具有优势的地区。这样能够更好地利用和配置全球资源,在全球范围内实现、减少成本、高效运行业务。

转型中的IBM与“中国样板工程”

在前不久刚刚召开的IBM公司一年一度最为重要的新春战略发布会上,IBM大中华区首席执行官钱大群明确表态:IBM公司正在迎来其公司发展历史上的再次转型,而这次转型的目标是成为一家全球整合型企业。

支撑上述说法的是IBM公司在过去一年中漂亮的战略执行答卷:截至2007年底,IBM已在全球17个行业拥有6万人的咨询专家资源,形成了全球整合的知识资产储备;其次建设了遍布全球的IT基础设施,以充分支持业务进行全球整合运行的技术需求;第三,IBM近60%的员工、56.87%的收入产生于美国以外,业务遍及174个国家和地区,为全球布局打下基础。

在这其中,IBM已将全球支付中心设立在上海;将全球采购中心设立于深圳;将全球财务中心设立于马来西亚吉隆坡;将全球人力资源中心设立于菲律宾马尼拉;将全球援助中心和客户服务中心设立于澳大利亚布里斯班……此外,IBM对全公司的供应链转型也进行了全球整合,将全球采购中心从过去的300个缩减到3个,仅这一改变就在过去几年中为公司节约了250多亿美元的成本。

整合和开放将成为未来全球企业发展的关键,“被认为是IBM公司文化象征的IBM大中华区董事长周伟焜表示,整合是大势所趋,而开放则是实现整合的必要手段。”在周伟焜看来,根据客户的要求进行业务调整,并且打造与其他公司协调的企业生态才是GIE战略的最终构想。目前,IBM已经在2008年的战略行动计划中,提出打造中国GIE的“先锋计划”,力推M50“样板工程”计划——成为中国50-60家潜力企业未来打造“引领型”全球整合企业的合作伙伴。



IBM中国新一代领导团队在2008新春战略会上集体亮相

■专家访谈

中国已成为IBM重要的创新枢纽



周伟焜,IBM大中华区董事长

◎周伟焜

全球化已经进入了一个新阶段,现在我们所看到的是一个新兴市场的兴起,IBM去年在52个国家的成长率超过了10%,而在新兴市场里(包括中国、印度等国家)又将带来新的机会。所以,我们认为,全球化新形势的发生,是每一家公司必定要面对的趋势。如果中国企业没有认真面对这个趋势,就会面临着很大的竞争压力。

实际上我在过去两年里的很多场合,

都和大家提到整个IT产业的一些改变,这些改变极大地影响到IBM未来的战略发展。我们认为,产业将会向着两极化方向的发展。一是怎样在更高附加值的领域发展;二是如何使消费者获得大批量产品的方法。而沿着这一思路,我们要获得高附加值,就需要掌握一些领域,使得可以将更高的价值传递给最终用户。因此,比如系统开放的需求、SOA(面向服务的架构),以及虚拟化、绿色计算、安全性,都成为我们花费重金投入研究的重要领域。

IBM每年都会做一些全球的技术展望。通过科学家展望未来五年的科技趋势变化,我们了解到整个IT行业可能产生的变革,进而研究IBM的应变之策。从眼下来看,未来的科技将促进产业界发生以下变革。一、未来整个计算机跟计算系统将重新设计和创造,以应付更高性能的运算和安全性,这个变化将会在未来五年里发生,这将会引起计算机生产厂商的全新变革。二、将会有更多的商业应用放在互联网里,与之相对的企业工作量是随时可以改变的。三、因为Web2.0,更多的人在互联网上不再是纯粹地上网,而是要协作,将会有更多的社群需要一个新的平台,可以让大家有一个新的平台交换信息。这个Web将变成一个新的运算平台,这将有可能发生。第四,出现一些新的应用,实现资料的实时分析。对企业来说,未来将面对的是同时处理互联网上的工作量,以及传统的工作量,两者一起,这将需要重新设计

计算机系统。这就是未来的五件事情。

在技术的变革前提下,客户将会关注什么事情?我们分析主要是两件事情,第一,整合;第二,创新。实际上,IBM公司的发展战略实际上就是:第一,成为一个全球整合的企业;第二,关注在开放的技术和高附加值领域的解决方案;第三,为客户在创新和整合方面带来价值。

目前,我们的系统、软件和服务是业务的“三驾马车”,通过税前营收的比例,可以很清楚地看到IBM的软件提供着2007年利润的40%,而服务的贡献率是37%。我们希望在三个领域并重,同时成为各自领域中的领先公司。我们通过全球融合实现这一目标——在全球重新分配我们的工作,应用各地的优势,节省成本、优化运营、创造价值。

现在的中国对IBM是很重要的。一方面,中国的经济发展和市场的发展将会提供给我们一个很重要的成长市场。与此同时,中国也是IBM公司很重要的一个创新的枢纽。我们在这里做研究,在这里做开发,在这里做很多全球性的创新工作。比如最新建立的全球供应链中心等等,中国对IBM来说是很重要的一个战略重点。我们在中国目前就做两件事情:第一,帮助中国的客户实现整合、创新和全球化;第二,我们会继续发展IBM中国,让IBM中国成为全球IBM公司里很重要,甚至有一天会是最重要的分子。

(本文由姚音采访整理)

■案例点评

跳跃式转型成为中国企业的现实可能

◎黎俊伟

现在对中国公司来说,成为全球参与者或者继续在中国做大做强,都面临着一个很好的机遇。从公司发展史来看,IBM公司利用了70年的时间才发展成一种新的企业组织模式,而对中国公司来说,他们却可以用跳跃式的方式直接达到全球整合企业的组织模式。但是这本身也是威胁,因为现在在中国公司,中国的经济越来越开放,业务越来越全球化,在这样的过程中,中国的公司不可避免会与全球的公司进行竞争,他们的竞争对手很可能正是运用了全球整合资源的企业。因此如果中国公司不变革,未来很难在全球的竞争中获得胜利。

IBM的“先锋计划”说起来很简单,IBM想在中国的一些顶级公司中找到一些业务伙伴,帮助这些顶级公司转变成为全球整合企业。

说到公司成为全球整合企业,究竟意味着什么?我们认为有几个标准可以衡量。第一,关于研发方面。企业多快能够把自己的产品推向市场?第二,财务部门、金融部门,是不是在每一个分支机构里面都有这些业务,如果有的话,是不是准备把这些业务进行合并,进行统一的

运行?第三,人员方面,企业目前储备的人员是不是已经做好了成为未来企业领导的准备?因此,我们提出GIE,并不是空空的概念,我们想证明给大家的是,每个公司做整合的时候是需要一些实际的内容的。

另一方面,中国公司是不是都要成为全球整合企业?这个问题要留给中国公司自己。有的公司在本地相当成功,有的受到了地方的保护,有的是地缘上比较远,没有办法提供服务,还有的公司提供的服务特属于这个地区,这些企业也许在一定程度并不需要考虑全球化整合的问题。但是对于另一些行业来说,比如说电子、汽车、零售行业,企业面对国际竞争的机会很多,它们需要仔细考虑是不是到了把自己变成全球整合企业的时候了。

2006年,我们服务部门做了一些调查,考查哪些中国公司有潜力成为全球型企业。我们当时的选择标准是,第一,公司规模。每年的销售量要达到10亿美元。参照这一标准当时有300多家企业可以达到。第二,企业所存在的领域以及业务的本质。就是考查在哪个行业的企业可以更快地走向全球化。我们发现,各种行业领域域都有不少公司在业务中或多或少涉足了国际化。以这些企业来



黎俊伟,IBM大中华区全球业务咨询服务部总经理

说,它们较早地具有一些领导型企业的思考能力,符合第三个标准的公司减少到60家。

从现状来看,目前成功走向全球的中国公司只有少数几个。但我们认为,大部分的中国公司都有潜能进行转变。中国公司已经到了一个变革的关键时期——要么主动的向下一个层次发展,要么被牵着鼻子走。

关于中国企业能否实现跨越式的跳跃,我相信中国企业拥有这样的能力。一方面,我们的社会提供了很多潜在的附加因素,比如说技术的不断发展,经济环境相对宽松,这些都是中国公司实现跳跃式增长的因素。另一方面,根据我们多年的观察,我们发现中国公司适应能力非常快,可以很快地适应转变。它们也不像成熟市场环境下的公司有那么多包袱,所以我们认为它们可以实现跳跃式的发展。

我们的判断是,未来三到五年,现在在中国的一些领导型公司可以实现转型。这里所谓“实现转型”,并不一定是指它已经成为了全球整合企业,重要的是它们真的会实现一个提升式的发展,而不是水平式的发展。

(本文由姚音采访整理)

客户体验将决定IBM的价值成败



钱大群,IBM大中华区首席执行官

◎钱大群

IBM的技术、科技、产品、服务是不是真正帮助中国的客户带来了更大的价值?我认为可以通过几个类型的例子来说明。

第一,大型国企。如何配合这些企业进行创新整合,做大做强?工商银行是一个很好的例子。对于银行而言,开放程度越高,意味着基础设施建设的重要性越高。IBM通过数据系统整合,将工商银行原有二十几个大的数据中心集中变为两个数据中心,高峰日每个数据中心平均一天可处理超过1亿1千万笔交易量。这样一个稳定的处理能力,大大提升了工商银行为客户服务的水平,使得面对外来竞争的时候,工商银行可以不断提升新的客户服务水平。

第二,针对企业“走出去”的现象,华为是一个典型的例子。从去年开始,华为要求我们帮助他们一起重新设计规划流程和产品,此外还要为其打造全球真正的整体的财务管理系统,以及人事的制度;

另一个是“苏宁”,苏宁希望在快速覆盖的同时,使得服务水平提升。目前,借助IBM实施ERP项目,苏宁可以做到平均三天开一家店,在拥有600多家店的同时,还能够维持一个很好的成本,快速增加运营绩效和效率,使它走上了竞争对手之前。

第三,外资企业,比如欧姆龙是一家日本的公司,他们希望建设一个完整的企业流程,将采购、财务、应收账款外包给IBM中国的基地,使得其在中国的发展能够快速的按照核心业务来进行。适应不同客户的需求,和他们一起配合、整合、创新,使得他们在全球、在中国能够做大做强,这也是IBM的功能之一。

第四,地方政府改造,比如南京玄武区政府的SOA(面向服务的架构)改造。过去,如果投资者要到玄武区开办一个新企业,需要分别经过工商、公安、卫生的申请,申请流程走多久,因为部门不一样,没有办法统一。而通过我们SOA的打造,使得不同部门的流程能够横向贯穿,整个作业跨部门实现透明化。以前平均14天的流程,现在可以降低到4天完成。同时节省部门间在IT上的重复投资平均一年超过100万人民币。通过这种改造,大大提升了政府对市民服务的水平。

第五,绿色企业级数据中心。随着整个社会日益强调环保的重要性,IBM也推出系列“绿色”的技术。比如,1996年全世界卖出的服务器有400万台,到2010年的时候全世界的服务器从每年销售400万台变成了每年4000万台,同时每一台服务器耗电量已达到当年的4倍。这一庞大的电力支出已经成为全世界企业级数据中心的大问题,很多企业投资在电、房子的钱,远比投资在科技上的钱还多。为此,IBM率先提出绿色企业级数据中心,把世界3900个IBM服务器,集中变成了30个,仅这一举动就帮助客户节省2亿多美元的电费成本。

我们目前正在思考的是,IBM如何发展才能变成中国最好的合作伙伴。今年我们将推出三个行动计划:一是“先锋计划”,通过“深耕”去找到未来在中国有可能成为全世界做大做强的企业,我们的目标是早早配合他们做大做强;二是“林海计划”。当中国要转型变成以服务为导向的时候,如何考虑培养出企业真正需要的好人才;三,“双五计划”,未来的五年在大的创新领域有很多大的话题,如何把民生问题通过创新的手段加以解决,这些都是值得我们关注的题目。

(本文由姚音采访整理)

在平坦的世界中,全球整合型企业将取代MNC(跨国公司)的竞争地位。



“上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 复旦大学管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司 Accenture
- 华信惠悦咨询公司 Wavestone
- 上海交通大学安泰管理学院
- 北京大学光华管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 麦肯锡公司 McKinsey & Company
- 沃顿知识在线
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰州史密斯商学院