

9 步打造 B2B 集成业务项目

按部就班集成：证明计划的合理性



目录：

- 2 第 1 步：定位受众
 - 2 第 2 步：考虑情境
 - 3 第 3 步：获得管理层的大力支持
 - 3 第 4 步：与业务部门合作
 - 4 第 5 步：使用业务术语界定问题及解决方案
 - 4 第 6 步：制定实际可行且具有成本效益的蓝图
 - 5 第 7 步：不要忽略间接优势
 - 5 第 8 步：让业务部门对项目成果“负责”
 - 6 第 9 步：确立核心供应商/解决方案选择标准
-

整合业务项目并不是大多数 IT 高管们最喜爱的工作。但在重视监管、面临经济压力和企业决策的今天，具备整合项目的能力已成为一项核心竞争力。

证明超出企业范围的战略 B2B 计划的合理性至关重要。它包含主要信息系统的集成，以便为您的公司提供与客户、合作伙伴和供应商有效协作所需的安全基础。鉴于此，业务项目必将成为公司高管和业务经理们严格考察的对象。按照以下九步可帮助您为 B2B 集成构建全面的业务项目，从而有助于增加获得批准的机会。

第 1 步：定位受众。 确保您的业务项目包含能够吸引各类决策者的元素。

第 2 步：考虑情境。 确保您的项目可以满足所需的回报率，因为您在与同事竞争公司资源。

第 3 步：获得管理层的大力支持。 B2B 协作本质上更加战略化。高管的支持有助于确保战术优先级不会影响项目的战略方向。

第 4 步：与业务部门合作。 让业务经理感受到“痛点”并向客户、合作伙伴和供应商传递无缝的信息交互。

第 5 步：使用业务术语界定问题及解决方案。 出发点必须是某个业务问题，而业务项目的作用是将问题与建议的 B2B 解决方案联系起来。

第 6 步：制定实际可行且具有成本效益的蓝图。 根据类型（战术与战略）对项目进行分类并深入分析其预期收益。



第 7 步：不要忽略间接优势。在考虑 B2B 协作项目时如果忽视了项目将会带来的间接优势，将会造成极大的资源浪费。在无穷无尽的间接优势中企业可以发掘出一些巨大的潜在优势。

第 8 步：让业务部门对项目成果“负责”。获得业务领导对业务项目的认可并同意尽可能帮助公司实现效益。

第 9 步：确立核心供应商/解决方案选择标准。确保将关键供应商和解决方案选择标准作为业务项目的一部分纳入其中。

第 1 步：定位受众

B2B 协作计划可延伸至许多不同职能领域和部门。您可能需要寻求多个不同部门和管理层的批准。做好准备工作。了解您需要说服的各类人群以确保获得所需的资金。确保您的业务项目包含能够吸引各类决策者的元素。

例如，首席运营官关注削减成本和提高员工生产力。对于这个群体，可以强调与合作伙伴、供应商和客户的自动沟通相比之前的手动形式所能带来的显著成本节省。

而营销主管则希望建立与客户更为直接的沟通，并为面对客户的员工提供更丰富且更可靠的信息。如果能显示出您的 B2B 解决方案将打开与客户的沟通渠道并能为客户提供额外服务，则您很有可能得到这群人的好评。

高级经理主要关注战略机遇。在整个企业内进行广泛协作可能成为业务流程重组的源头，进而带来意料之外的创新。业务项目应该表现出在解决短期战术问题的同时具备战略考量，要能展现解决方案当前和未来的价值。对于高级经理，您必须建立战略愿景 能够指导和影响其思考的战略规划。

第 2 步：考虑情境

无论什么项目，许多 IT 经理都会提前开展整合业务项目的工作，而不去确立该项目如何适应其公司的总体战略计划，或确定能否满足一些基本财务要求。

例如，大多数大型公司在资助项目时都会有公司要求的“最低收益率”或“回报率”。（典型的最低收益率可能是 13%。换句话说，项目必须在指定的时间段内显示出 13% 的投资回报 (ROI)，否则无法获得管理层的批准。）如果项目无法突破这条线，您将不会有机会将这个业务项目付诸实施。如果不知道公司的最低收益率是多少（甚至不清楚是否存在最低收益率），务必了解清楚。您正与同事竞争公司资源，您必须确保项目能够做到物有所值。

您还需要清楚与您所提议的计划相对的其他项目（IT 部门内部和其他部门）以便确定如何进行定位。例如，对于制造业公司，IT 项目的财务价值必须超过对新设备或新工厂的投资，否则项目将无法进行。

在 IT 内部同样存在资源竞争。许多大型公司现在采用“产品组合管理”的方法为 IT 项目提供资金。产品组合管理是指存在有助于企业业务运营（绝大多数已批准的项目属于此类别）、旨在推动业务增长（较小百分比）和具备业务转型潜力（更小百分比）的项目组合。

B2B 协作项目属于第三类（也有少部分内容可能属于第二类）。因此，这些项目具有巨大的潜力。但许多公司将大块 IT 预算投在保持业务运营的项目上，所以每年只能为一两个潜在转型类型的项目提供资金。因此定位非常重要。您必须从一开始就体现出 B2B 协作项目在助力企业转型上的本质特征。

一种方法是讲故事，为该项目将为公司今后几年的发展勾画路线图。路线图不需要非常全面或具体。您可以构建灵活的框架以便能够随着业务情况和新技术开发改变愿景。路线图长度不能超过一页或两页，而且必须以具备吸引力的对话方式表示。高级管理层对此宏观蓝图会比战术细节更感兴趣，因此要确保将其放在显要位置。

使用情景描绘可能发生的情况。（“如果能够因实时统计供应商和客户需求而使我们能够关闭仓库，会带来什么结果？如果能将客户反馈直接传达到研发部门，使得今后的产品能够更好地满足客户需求又会怎样？”）

完成路线图之后，您的下一项工作是将计划分割为能够立即见效的小战术动作（例如降低纸张或打印成本，或者提高客户服务），并分别提供各自的合理性证明。通过小项目显示快速价值实现将更容易吸引业务部门。

第 3 步：获得管理层的大力支持

没有高管支持的项目注定会失败。相比普通 IT 项目，B2B 计划更需要高管的支持，因为 B2B 协作本质上更具有战略性并会对多个部门和组织产生广泛影响。高管支持必须以正式或非正式的方式向整个公司表明为什么需要该计划，以及能为公司带来什么收益。在高级管理层中，高管支持者应作为项目的啦啦队长、确保能够获得资源（并确保资源不会转移到竞争项目），宣扬成功益处并响应质疑和问题。

第 4 步：与业务部门合作

在大多数情况下，IT 主管不能在没有业务经理积极参与的情况下实施技术项目。毕竟，技术项目只有在帮助业务满足其目标的情况下才具有合理性。对于大型项目，最好的做法是组织 IT 代表、业务代表和项目经理共同构建业务项目。

各方都有特定的角色。IT 专家制定解决问题的技术备选方案，提供有关特性、成本和培训支持的数据。业务代表审核备选方法并决定哪种方案最合理并对业务最具潜在益处。项目经理制定时间表、确定范围、标识里程碑并分析项目资源。

一些 IT 经理会让业务部门主导向高管指导委员会展示项目，而自己提供有关项目成本和方法的细节并回答技术相关的问题。这种战略可体现出 IT 与业务目标保持一致。CIO 作为可信的内部 IT 顾问，这会培养信任并能有效避免欺诈项目。

B2B 协作将涉及许多不同的职能领域。业务部门经理必须从最早期阶段参与业务项目、识别所谓的“痛点”并阐明与客户、合作伙伴和供应商无缝交换信息所能带来的价值。如果获益人正是沟通项目价值的人，则将使案例更具说服力。

第 5 步：使用业务术语界定问题及解决方案

许多 IT 业务项目都源自技术难题。

- “我们的应用程序供应商即将取消对我们操作系统的支持，所以我们不得不升级。”
- “我们需要增加存储容量。”
- “重新协商我们 PC 租金的时间到了。”

这种方法对 B2B 项目是行不通的。B2B 项目的起点应该是一个或多个业务问题。

- “我们的竞争对手在市场上使用新产品打击我们。我们需要加快推出新产品。”
- “我们的客户需要能与我们直接交互，而不是通过渠道进行交互。”
- “去年的需求预测偏差太大，除非以低于成本的价格清仓，否则产品永远卖不出去。”

制定业务项目的人员的工作将变为：建立业务问题与建议 B2B 解决方案之间的联系、为战略愿景勾画路线图，然后将项目分解为具有战术回报的可管理、可快速实现的片段（步骤 1）。

为项目的各个方面（无论是路线图还是分散的片段）定义成功指标。从较高层次看，如果您的目标是更方便地与公司开展业务，则可以定义如何进行衡量。在战术方面，如果自动采购能够解放等同于三名全职人员的工作量，那成功是否意味着必须解雇三名员工？或者重新安排全职人员的工作（谁来进行安排及如何对其负责）？

与项目经理合作确定项目范围、时间表、关键里程碑、项目团队角色和职责及项目管理计划。

第 6 步：制定实际可行且具有成本效益的蓝图

与业务部门一起根据类型（战术与战略）对项目进行分类并深入分析其预期收益。收益可以是有形且易于衡量的（例如成本节省、减少员工数或法规合规性之类的直接收益），或者是难以量化和衡量的（例如提升客户满意度、更加简化的供应链或降低风险之类的间接收益）。

确保包含不同的情境以提供风险评估的要素。例如，如果投资回报依靠的是增加销售，则您需要考虑增加的销售量可能低于预期或根本没有增加的可能性。最好的做法是建立最佳情况、可能情况和最坏情况，这样决策者可以清楚了解可能发生的结果范围。

不要忽略用户行为带来的风险。例如，如果计划包含采用新的业务流程（每个 B2B 协作计划几乎都会包含），总会存在员工抗拒的风险。在最坏情况中加入管理变更问题并寻求克服这些潜在陷阱的方法。除了与用户行为相关的风险外，您还需要评估行业内外的风险和总体经济形势的风险。

B2B 协作项目的成本效益分析应循序渐进。最好从合适的试点项目开始并逐步展开。在宏观路线图背景中包含当前阶段的细节，让读者在更大的背景中标记您的进度。高级管理层最感兴趣的是您在路线图中的当前位置。运营经理则对执行细节更感兴趣。宏观路线图的每个阶段都会分配预算。“爆炸式”IT 项目的日子已经一去不复返。

第 7 步：不要忽略间接优势

最棘手的业务项目问题之一是量化间接收益，比如增进交流、提高生产率和延伸价值链间的协作。只要能显示出实实在在的收益，许多 CIO 甘愿冒完全放弃业务项目间接收益或软收益的风险。这是错误的，因为您无法预测到影响决策者的因素。

相比数字，高级经理更容易被故事打动，即可能的艺术。在任何情况下，即使您有充足的数据做基础，也仍然需要考虑间接收益。如果列出阶段性方法，一旦在第一或第二个阶段之后，收益未能满足预期，则决策者们就可以终止项目。

尝试为 B2B 协作项目编制案例却不考虑间接优势无异于做无用功。从无穷无尽的间接优势中可以发掘出 B2B 协作的一些巨大潜力。

以电子形式与客户和供应商进行协作可将您从日常救火活动中解放出来，使公司能够更加开放地探索新的创新方法。更强的供应链可见性将产生能够满足客户需求的新发现。供应商交互是流程优化中最后一块未开发的处女地。

部门信息系统的集成在 360 度全面了解客户方面首开先河，这为大幅改善服务奠定了基础。研究表明忠诚度来自于实施单一客户数据库，而这又可带来追加销售和交叉销售机会。

能够更好地了解与合作伙伴和供应商之间的交互是间接收益的另一个来源。通过向合作伙伴阐明您的需求并使其了解用于衡量这些需求的指标，您便能够改进与他们的关系，从而使预告更加准确，甚至能够实现在合作伙伴之间同步。

建立能够处理多种协议和交易类型的电子商务平台可以使企业能够关注于更高级别的诉求，而不仅仅是确保交易遵从特定的格式。能够应对异构交易的公司能够更加自由地关注实际问题，而不是雇佣更多人去掌握普通的技能。

通过实现与供应商之间全部直接来往材料的自动化，也许能让您省下一笔预算，但协作业务项目应尝试量化间接收益，其往往大于实质的直接收益。

第 8 步：让业务部门对项目成果“负责”

CIO 为 B2B 协作制定无懈可击的业务项目、与业务部门合作确定项目带来的收益，并按时在预算内完成项目。听起来像是成功了，对吗？不一定。

除非业务部门签约确保一定会产生收益（例如预算节省或缩减人员编制），否则无法确保收益。在这种情况下，CIO 就麻烦了。作为 IT 负责人，CIO 没有能力影响业务部门内部的变革。因此业务部门必须正式承担确保产生收益的责任。

一些公司目前确实这样要求业务部门签署单独的协议，确保他们承担帮助公司实现收益的部分责任。公司高管需要证明那五位预定重新分配到 IT 团队核心竞争力的全职员工确实得到重新分配。

作为 CIO，您可以监督经济高效、集成 B2B 协作环境的实施，但您无法独自产生收益（除非是对 IT 组织本身的收益）。您的业务项目必须至少反映出基本情况，这样才能让业务负责人认可能够为其部门带来收益的案例部分。

第 9 步：确立核心供应商/解决方案选择标准

市场上有为数众多提供 B2B 协作解决方案的供应商。为区分优劣，需要将关键供应商和解决方案选择标准作为业务项目的一部分纳入其中。

在 B2B 协作供应商选择标准的简短列表上，考虑以下因素：

- 供应商应能帮助您构建多企业、综合架构以实现跨公司边界的可见性，并快速准确地提供全面的业务协作。
- 解决方案应该包括集成异构应用程序和流程、支持所有 B2B 协议和标准、实现业务流程自动化的工具，并且提供分析工具以便通过演示板和其他易于读取的报告载体实现智能决策和数据交换管理。
- 解决方案应该围绕业务流程，同时事物视图能够为以客户为中心的运营提供少量商业智能。全流程管理对于达成完美订单至关重要。
- 解决方案应该能够提供对业务流程的实时可见性。决策的明智与否与提供的信息好坏直接相关。对业务流程内数据的准确、实时访问对于制定更明智的决策至关重要。
- 供应商应提供衡量成功与否的工具。B2B 解决方案必须收集绩效数据才能衡量关键绩效指标，例如收入、利润率、完美订单、业绩、预测准确度和库存周转。
- 供应商应能随机应变地提供各种不同的部署方法。市场变化、合并和收购之类的因素和内部战略调整通常会影响 B2B 项目的可用资源。根据这些变化情况，B2B 供应商不仅要能提供整体打包的解决方案，而且还要能提供基于云或外包的解决方案。

- 解决方案应该足够易于使用，这样业务流程负责人才能参与其各自的业务流程。业务用户必须能够查看其业务流程，并能在不具备解决方案技术知识的情况下控制其中部分流程配置。解决方案必须具备为非技术用户设计的工具，使录入数据到正确业务环境中的人员能够处理信息。
- 供应商应提供软件和云技术以外的其他服务，协助管理公司 B2B 需求的全部范围。培训、专业服务、行业专家、同行知识交换和支持服务是 B2B 项目成功的关键。

衡量间接回报

至少有一种方法可以将间接收益转换为确凿的数据（尽管在您能够制定具有足够吸引力的蓝图时可能不需要此流程）。

1. 为了将软收益转换为硬收益，首先可以评估因 B2B 协作流程而预计员工节省的时间量。（例如，自动采购将每年为 100 名采购经理节省 10 个小时，因此大约可节省 1,000 个小时）。
2. 由于节省的时间不能直接变成额外工时，所以可将节省的时间乘以与对应员工类型相关的小于一且大于零的修正系数。（例如，采购经理通常没有获得佣金的员工积极性高，因此其修正系数可能是 0.5 或更低）。
3. 将采购经理的修正系数 (0.5) 乘以总节省小时数 (1,000)，可得出实际节省的时间为 500 小时。
4. 然后将结果（500 小时）乘以采购经理平均时薪即可以美元为单位量化公司的收益。



© IBM 公司版权所有 2011

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589
USA

美国印制
2011 年 10 月
保留所有权利

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Sterling Commerce 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志 (® 或 ™) 出现在本资料中, 则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块: www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本出版物中所包含的信息仅供参考。本出版物信息的完整性与正确性已经过核实, 并“按原样”提供, 不提供任何明示或暗示担保。此外, 这些信息均根据 IBM 现有的产品计划和战略提供, IBM 有权作出更改, 恕不另行通知。对于因使用本出版物或其他与之相关的材料所造成的损失, IBM 不承担任何责任。本出版物不会构成 IBM (或其供应商或许可方) 的担保或说明内容, 也不会产生此类影响, 亦或不会更改指导 IBM 软件使用的适用授权协议条款。

本出版物中对 IBM 产品、程序或服务的援引并不代表 IBM 在开展业务的所有国家/地区均提供此产品、程序或服务。本出版物中引用的产品发布日期和/或功能, 可能根据 IBM 对市场商机或其他因素的单方判断随时更改, 同时绝对不是对未来产品或功能可用性的一种承诺。本材料中包含的任何信息均无意说明或暗示您所进行的任何工作将产生任何特定销售、收入增长、节省或其他结果, 这些信息也无此效果。



请回收再利用