

IBM 全球企业咨询服务部



IBM 商业价值研究院

战略和变革

# 全球整合运营 的投资回报

全球整合支持战略



## IBM 商业价值研究院

IBM 全球企业咨询服务部通过 IBM 商业价值研究院为资深高管研发了围绕公共和私有领域关键问题的基于事实的战略洞察。这份执行摘要基于 IBM 商业价值研究院的研究团队的一项深入研究，是 IBM 全球企业咨询服务部的当前承诺的一部分。IBM 承诺提供权威分析和观点来帮助企业实现商业价值。您可以联系作者或发送电子邮件到 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) 了解更多信息。



# 全球整合运营的投资回报

## 全球整合支持战略

作者：Dave Lubowe、Judith Cipollari、Patrick Antoine 和 Amy Blitz

新经济环境中的业务领导面临着在全球范围内削减成本、优化资源和资本生产力的强大压力。<sup>1</sup> 在一个真正的“全球整合企业”中，工作会分配到最适执行的地方。<sup>2</sup> 但是，在建立支持全球整合所需的运营能力时，业务领导经常遇到阻碍。根据我们的丰富经验和对 20 个不同最佳实践案例的分析，我们在此提出实施全球整合的“投资回报框架”，该框架强调可重复流程、优化的资产和整合运营，所有这些都是全球性的，并以强大的领导力、组织结构和技術为坚强后盾。

全球整合和跨边界贸易显然不是什么新事物，它们自古以来就是经济领域中的推动力量。但是，在过去十年中，全球化趋势显著加剧。

出现这种趋势的一个关键原因是通信技术的不断变革，通信技术的变革不断在降低贸易、交易和以及甚至远距离交流的成本。实际上，在 1995 年到 2007 年间，跨国公司的数量翻了一番多，从 38,000 家增加到了 79,000 家；海外子公司几乎增加了两倍，从 265,000 家增加到 790,000 家。<sup>3</sup> 在同一时期，跨边界并购事件增加了一倍多，从 390 次增加到 889 次<sup>4</sup>，尽管这个数据（像其他很多数据一样）在 2008 年出现了下降。<sup>5</sup>

对于业务领导而言，这种变化向他们提供了越来越多的机会在全球范围内优化资源和资本生产力。<sup>6</sup> 但在实施这种优化的方式上却存在巨大的不确定性。本次研究发现，许多公司都在寻求零散的途径来处理各种流程和运营领域，而优秀的执行者拥有一个跨整个组织的全面战略视图，我们将其称为“投资回报框架”。

作为成功的前提条件，企业必须同时关注投资回报框架的多个元素：

- 可重复流程——消除低效、优化成效并管理例外情况。

- 基础元素——建立跨领导力、组织结构和技术的关键支持组件。

- 优化的资产——管理核心与非核心活动，优化位置并建立虚拟运营。
- 整合的运营——通过在全球开展合作和管理端到端流程来提升全球竞争力。

**方法：IBM 2009 全球整合运营研究**

我们想知道：全球整合战略如何实施？什么运营战略对实现全球整合最有效？为了回答这些和相关的问题，我们首先查看了来自 2008 CEO 研究的数据，这些数据表明，CEO 正在关注全球整合，但对于如何最好地实施全球整合却不得要领。

我们然后选择了 20 个最佳实践案例，以从强大的全球整合企业正在使用的战略中识别某些模式。这些案例选自 Business Week 的“Top Innovators List”、2008 年最佳执行企业报告以及 IBM Operations Strategy 领导。<sup>7</sup>

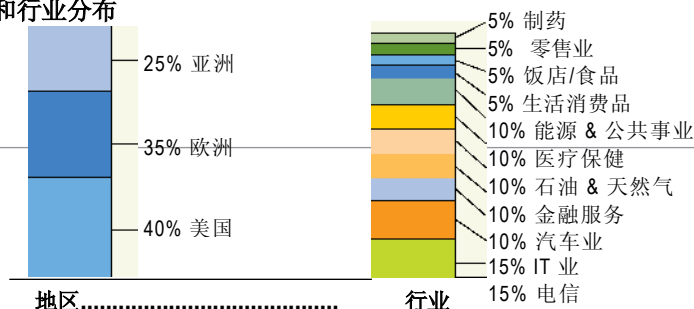
我们的案例覆盖亚洲、欧洲和美国等地区，涉及金融服务、医疗保健、电信、能源和公共事业、零售、IT、汽车、石油、食品和生活消费品等多个不同的行业（参见图 1）。这 20 家公司是：Alstom、Bayer Schering、British Petroleum、Cisco、Credit Suisse、Eli Lilly & Company、Goldman Sachs、IBM、Intel、Li & Fung、Mahindra and Mahindra、McDonald’s、Nokia、Procter and Gamble、Samsung、Shell、Stryker、Schuler、Toyota 以及一家重要的中国电信设备制造商。

作为分析的一部分，我们努力确定：

- 推动全球整合需求的因素是什么，业务战略是什么？
- 整合是如何实现的——知识、技巧、能力、领导、技术等？
- 公司公布的绩效结果如何，这些结果与全球整合有何关系？

我们分析了这 20 家公司的运营战略，寻找能够说明这些全球整合商的运营成就和成功的模式。从这项分析中，我们找到了 3 个关键因素——可重复流程、优化的资产和整合的运营，它们是成功的全球整合的关键元素。

图 1  
案例的地区和行业分布



消息来源：IBM 2009 全球整合运营研究。

**2 IBM 全球企业咨询服务部**

# 全球整合运营的投资回报

## 全球整合支持战略

### 全球整合：“变革差距”的一剂良药

在基于对 1,000 多位 CEO 的采访的 IBM 全球 CEO 研究中，我们了解到，为了实施全球整合，CEO 正在他们的能力、知识和资产组合范围内计划激烈的变革，同时始终关注不同的全球战略（参见图 2）。事实上，75% 的 CEO 告诉我们，为了进入新市场，获得新客户和人才，他们正在实施全球战略。另外，大多数 CEO 正在着手对他们的业务设计进行大刀阔斧的改革，而融资高手更注重全球业务设计，更强调全球整合战略的力量。<sup>8</sup>

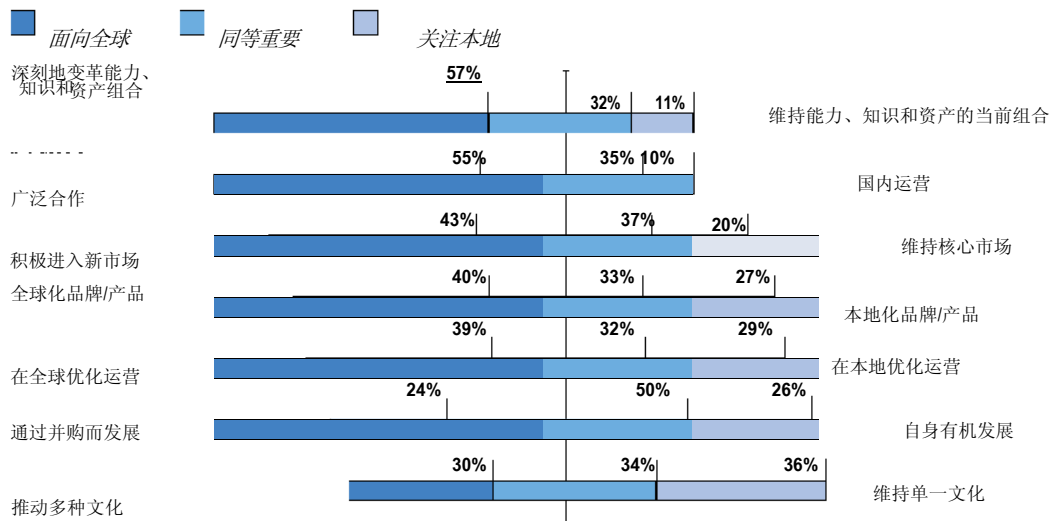
但是，全球整合的理想和现实之间常常存在较大的差距。尽管 8 成的 CEO 预期今后 3 年将有巨大的或非常巨大的变革，但他们对自己的变革管理能力的评分比他们的期望值

要低，导致了 22% 的“变革差距”。<sup>9</sup>

无论在组织内部还是外部，全球整合（引领变革的关键元素）实际上都是一项非常复杂、风险很高的挑战。全球整合的复杂性超越了组织，延伸到了供应商、监管机构和其他处理国家标准的组织；这些国家标准在一些领域存在巨大差别，比如产品安全、环境影响和知识产权保护，更不要说文化差异了。

图 2

CEO 正在计划激烈的运营模型变革来支持全球整合，但一直苦于难以实现这些变革

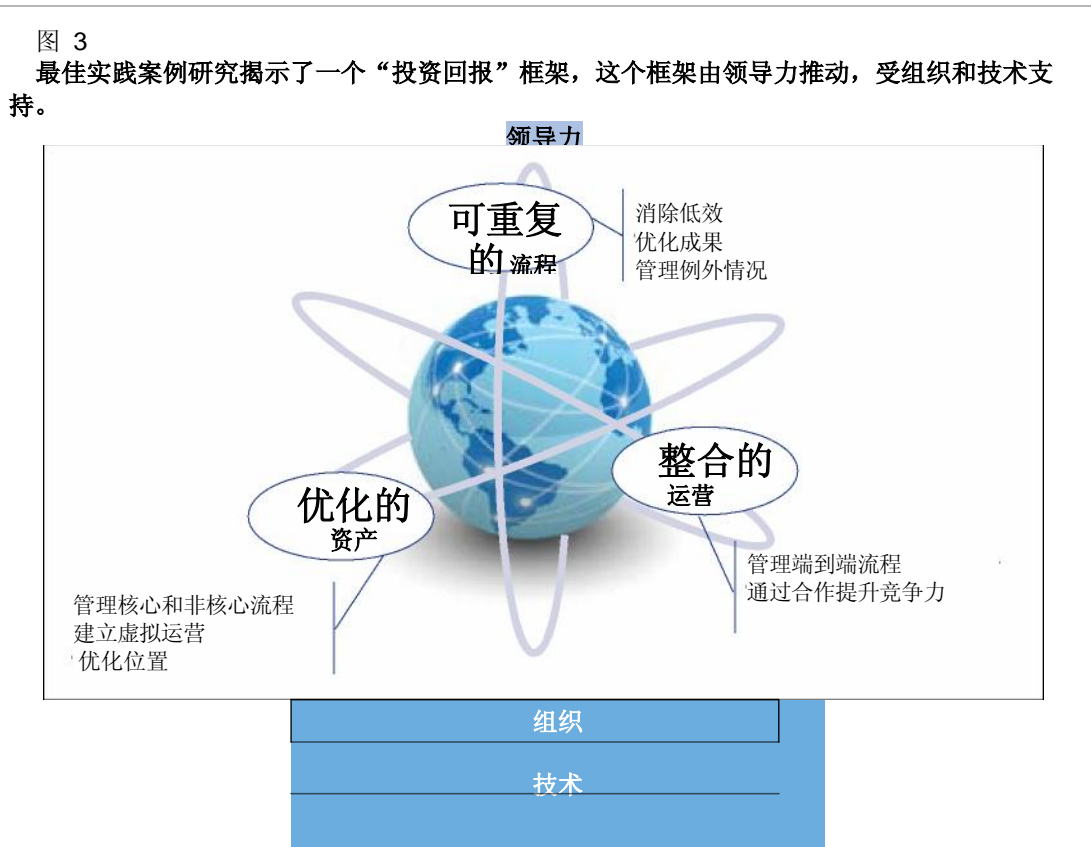


来源：IBM 全球CEO 研究2008（私营领域）

由于当前存在的风险和挑战，能否有效且高效地实施全球整合战略通常是区分胜利者和失败者的分水岭。然而，尽管最佳地实施全球整合的紧迫性越来越大，在如何最好地实现全球整合方面却仍然存在许多问题。尽管关于全球化的研究材料数量激增——从上世纪 90 年代约 500 项研究增长到 2000 年至 2004 年间的约 5000 项研究，仍然需要深入研究支持全球整合的最佳运营战略。<sup>10</sup> 本次研究的目标就是帮助满足这种需求。

## 投资回报框架：一种实施全球整合的战略

我们对 20 个最佳实践案例的分析揭示了一组清晰的、可复制的全球整合实施战略（参见图 3）。这些战略跨越多个行业 and 区域，展示了它们超越地区和行业趋势的战略影响力。简言之，这里研究的每个公司在全球范围内关注 3 个关键运营战略领域：可重复流程、优化的资产和整合的运营——我们将其称为投资回报框架



<sup>4</sup> 消息来源：IBM 2009 全球整合运营研究。

IBM 全球企业咨询服务部

我们的分析显示：在全球整合运营方面做得最成功的公司使用了一种综合解决方案，而不是以临时方式处理各种挑战。

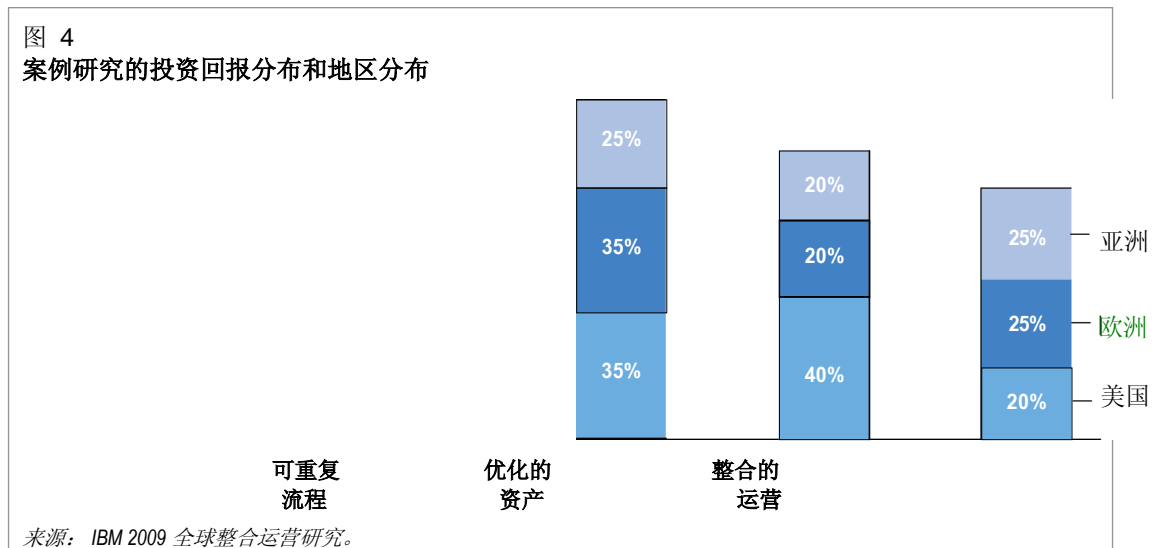
而且，我们发现，成功的全球整合受强大的领导力推动，受到组织结构和技术的支持。最后，我们还发现，对于实现真正的全球整合运营，临时方法无济于事，关键在于同时良好地处理投资回报框架的所有元素。正确处理这些元素的能力已成为日益重要的竞争力。

当我们进一步研究这些最佳实践公司对这些领域的关注程度时，我们发现，95% 的公司广泛关注可重复流程（但亚洲公司的比例没有这么高），而只有 80% 的公司广泛关注优化的资产（特别是美国公司），只有 70% 的公司广泛关注整合的运营（参见图 4）。然而，2008 CEO 研究显示，绩优公司积极参与了全球整合，同时正在寻求多种解决方案来实现这一目

标，这些解决方案覆盖了投资回报框架的所有关键元素。

我们的分析显示，即使在最佳实践案例中，支持全球整合所需的某些运营战略领域比其他领域更容易被接受。具体而言，尽管建立可重复流程已成为运营战略的长期目标，在全球优化资产和在全球整合运营仍旧是较新的、不断发展且不太容易被接受的运营战略领域。而且，尽管许多公司正在某些领域寻求全球整合，但最佳执行者已认识到需要一个系统的综合解决方案，在全球范围内整合流程、资产和运营。本文的目的在于，探索成功的全球整合运营涉及到的所有领域中的最佳实践，从而弥合这种差距。

图 4  
案例研究的投资回报分布和地区分布



通过建立可重复流程，组织能够消除低效率、优化效果并在例外情况出现时更好地管理它们。

### **R = 可重复的标准化流程**

建立可重复的标准化流程是一个长期且很容易被接受的运营效率领域，从早期针对提高劳动力效率的时间与行动（time-and-motion）研究，到后来针对减少低效性的精益（Lean）方法，再到针对减少错误和质量问题的六西格玛（Six Sigma）方法。这些方法最终形成了用于平衡效率和有效性，实现最优的客户满意度和盈利能力的精益六西格玛（Lean Six Sigma）方法。95%的最佳实践公司正努力在全球持续满足对可重复的标准化流程的需求。

*消除低效。*任何强大的运营战略的第一步都是消除低效。这里的目标是通过流程优化缩短周期时间，消除所有重复或不必要的步骤，同时而不是顺序地执行各项工作，以及尽可能使用自动化替代人工干预。

而且，适当的技术必须就位，任何给定流程中都应具有端到端连接的系统，从而减少低效性。要在全球范围内管理所有流程，流程中的相同步骤应该提取到一个共享的服务模型中。必须任命领导者来负责具体的全球流程，任命区域领导来管理本地流程。

### **Li & Fung: 消除低效**

在一个特殊的创新案例中，Li & Fung 缩短了周期时间，消除了低效并在全球范围内优化了供应链管理，该公司采取的方法是依赖一个由 10,000 家专业制造商和 40 多个国家的供应商组成的灵活网络，从而以具体的客户需求为目标，而无须进行垂直整合。该公司在生产中采用了一种拉取式解决方案（pull approach），只在订单下达时才进行生产。棉花可以从美国采购，在巴基斯坦进行编织和染色，然后在柬埔寨缝制成衣服——采取任何能够产生最佳结果的配置。有趣的是，尽管该公司自身并不拥有供应链的任何环节，但它为每位客户成功地设计了供应链。

为管理其全球供应商网络，Li & Fung 依赖于一个以快速响应需求为中心的“拉取”结构中的一些复杂系统。这种“拉取”解决方案的一项额外优势是能够实时地跟踪客户偏好变化并做出反应。<sup>11</sup>

*优化质量和客户满意度成效。*这里的关键是帮助确保高质量输出，特别是在对客户真正重要的领域中。质量控制需要测量、治理和风险控制，在全球范围内运营时，这些措施会变得更加复杂。

在测量流程中，流程中的每次交接都需要质量检查和控制。要管理交接环节，测量既可以自动也可以手动进行，但需要一个所有者（个人或管理机构）来监控端到端流程并对最终产品和服务负责。



优化资产的3个组成部分是：恰当管理核心和非核心活动，优化位置并建立虚拟运营。

风险控制也很关键，需要一些结构来持续评估整个全球运营过程中存在的广泛的潜在威胁，比如系统或机器故障，以及政治、环境、经济和社会和其他风险。必须预测到每种可能的风险，并准备备用计划来应对这些风险。

#### Toyota: 优化成效

这里的一个经典案例是 Toyota 公司，该公司创造了 Toyota Production System，现在一般称为 Lean Manufacturing。使用这种方法，Toyota 通过对其工厂中的每个活动、连接和生产流程采用广泛的自动化和严格的记录来持续减少低效并确保可靠的质量。

同时，Toyota 的运营非常灵活，能够快速响应客户需求，针对生产流程中所有阶段的需求进行及时的“拉取”调整，从而最小化库存。<sup>12</sup>令人吃惊的是，这家公司强大的持续改进文化使得这个似乎很严格的系统非常灵活，具有良好的适应能力，能够在问题出现时及时纠正。

*管理例外情况。* 这里的目标是在各种全球运营活动之间建立可重复的标准流程来控制效率和质量。通过这种方式，全球需求、资源和运营成本将在得到优化。

然而，这里的挑战在于，如何在实现这个目标的同时仍然考虑关键的文化和地域差异，有效地管理例外情况。<sup>13</sup> 解决问题的关键在于尽可能标准化流程，同时针对本地差异管理例外情况，理想情况是将例外情况限制到所有交易的20%以下。

#### McDonald's: 管理例外情况

McDonald's 在很久以前就分解了制作炸薯条的端到端流程的每个微小步骤，以在所有分店中提供一致的食品质量和总体体验：从莫斯科到曼哈顿，从东京到托莱多。但是，它的菜单各不相同，提供不同的食品来满足全球不同客户的各种偏好，包括印度的“Maharaja Mac”和日本的 Green Tea milkshake。McDonald's 也是2008年表现超过 S&P 的极少数公司（大约是在美国证券交易所上市的所有公司的2%）之一。<sup>14</sup>

#### O = 优化的资产

在全球范围内来优化资产是一项越来越重要的运营战略，这里研究的公司中的80%都采用了这个战略。这个运营领域在最近几年经历了快速的变革，其原因是信息和通信技术的不断变革催生了全新的全球运营方法，包括实时跟踪、虚拟供应链管理、全球流程整合，以及现在可用于衔接曾经遥不可及的运营活动的其他运营创新。但是，引领这个新世界、抓住机遇并同时避免危害的最佳运营战略到底是什么呢？

*识别并管理核心和非核心流程。* 能够在组织的所有层级准确识别价值产生的地方是优化资产的第一步。强大的财务系统，以及良好的管理信息是实现这个目标的关键。

通过这些方法，业务领导能够确定哪些活动贡献了战略价值，进而能够根据需要消除和丢弃低价值业务，将非核心活动转移到共享服务或外包解决方案中。这还支持从固定成本到可变成本转移，以及更灵活的全球运营模型，这些模型能够更快地转移到不同位置，以对运营的供需关系变化做出反应。

### 不断提高核心活动的优先权

许多跨国公司正在考虑将在印度和中国增加其 IT 研发中心的外包业务。与非核心活动的迁移类似，制药公司正更频繁地将其研发流程从公司内部迁移到印度和中国，以加快研发步伐并减少预先投资。<sup>15</sup> 类似的趋势还发生在严重依赖研发的其他领域，包括软件开发和消费产品。

*优化位置。* 对于保留在公司内部的流程，已踏上全球整合征程的公司必须在全球范围内优化其位置，准备好适当的支持组织结构和技术。领先公司现在正在扩大它们对新位置的搜索范围，以在全球范围内利用新的市场、人力资源和运营效率。

他们的总体目标是将流程放置在对资产、人才、资源、市场距离以及其他关键生产因素进行了优化的地方。随着成本降低压力的不断增大，在成本效率最高的地方开展运营非常关键。

### 提升对优化位置的重视程度

即使在 2007 到 2008 年全球经济增长活动贫乏的时期，企业仍在不断扩张它们的地理范围，这是当今经济的一个结构特征，而不是周期特征。<sup>16</sup> 这种扩张还向原来位于世界经济边缘的国家带来了前所未有的投资力度。<sup>17</sup>

但是，存在的挑战是如何更好地理解变化多端的商业环境、法规、成本结构和（政治、经济、环境等）风险。这些问题最好的解决方法是，根据一组明确的标准（比如财务评估、投资趋势和竞争者分析），系统地比较不同位置。

*识别和管理可以虚拟地执行的运营活动。* 科技创新为以虚拟方式执行广泛的运营活动带来了越来越多的机会——从电话会议、电子邮件、即时消息传递到 **Second Life**、**wiki** 和移动技术。通过虚拟运营，许多公司能够实现显著的成本节约，同时减少优化资产的地理障碍。

整合运营需要通过合作和在全球管理端到端流程来提升全球竞争力。

**识别虚拟运营机遇**现在，虚拟工作的趋势不断加剧，来自不同行业和规模的公司的越来越多的员工能够在家办公。这将极大地降低公司的房地产成本和其他相关成本，同时将适当的员工分配到相应的项目团队，而无需受制于员工所处的位置。虚拟工作还能极大地减少旅行成本和缺勤成本，比如，员工有可能需要在家里照顾生病的孩子。提供一个虚拟工作环境也是一个越来越重要的吸引人才和聘请人才的因素，在一项对 1400 名 CFO 的研究中，这个因素仅次于薪资。<sup>18</sup>

这些虚拟组织的关键是一种强大的公司文化，这种文化能够促进可能从未谋面的团队成员进行协作并在他们之间建立一致的流程和质量标准。获得成功的另一个关键因素是支持虚拟协作的系统不断增多，包括：电话会议、电子邮件、即时消息传递系统、在线团队空间、wiki（用于共同开发文档）、Second Life（适用于大型团队会议，通过在虚拟世界中召集替身来模拟面对面会议）、在线“jams”（适用于在更大的参与者团队中举行的各种主题讨论），以及其他多种协作工具。

### I= 全球运营整合

在我们深入研究的公司中，仅有 70% 广泛关注在全球范围内整合运营。但这并不是一个无关紧要的目标——即使最优秀的全球运营战略实施企业也不能确定如何最好地全面整合全球运营。

通过合作提升全球竞争力。为了有效执行业务，全球合作伙伴战略变得越来越重要。如图 2 所示，55% 的 CEO 计划将合作伙伴战略作为一项全球整合战略。而且，当我们将合作伙伴战略当作一种业务模型创新时，我们发现，超过 40% 的 CEO 显然正在通过合作伙伴战略来更改他们的企业模型，使其具有更强的协作能力。

同样，随着科学技术极大地降低虚拟协作的成本和挑战，越来越多的公司开始使用全球合作伙伴战略来进入新市场，赢得新客户以及与最好的供应商、制造商和其他日趋分散的企业进行团队合作。也就是说，以前需要在公司内部完成的工作现在可以通过合作伙伴和全球供应链来完成。

### Eli Lilly and Company: 与其他企业合作，实现全球优势

美国制药巨头 Eli Lilly and Company 在上世纪 90 年代中期首创了一种“无围墙研究”研发解决方案，以复兴其创新渠道，降低前期研发成本并进一步加快研发步伐。为此，Lilly 通过其不断发展的协作式业务模型，整合了一个由学术界和生物技术等领域的外部合作伙伴组成的广泛网络。其结果令人印象深刻：从 2002 年到 2007 年，每年的复合销售增长率为 11%。

在全球范围内管理端到端流程。将所有这些方法整合到一起后，全球整合的最后一步是在全球以端到端的方式管理公司内外的每个流程。这种管理方式的关键在于要有一个全球运营的系统视图，利用工具和方法来持续监控端到端流程，同时只要出现变化，即对其进行调节，保持对全球整合的持续关注。

#### **IBM：从全球视角看待端到端流程**

最近几年，IBM 经历了一次广泛、专门的变革，从一个跨国公司发展为一个真正全球整合的企业。作为这次变革的一部分，IBM 将来自无数个本地采购中心的多个供应链流程和系统减少到 3 个全球采购中心，极大地减少了供应链总成本。

IBM 还降低了 IT 复杂性，将大量本地 CIO 和本地数据中心精减为一个全球 CIO 和 5 个全球数据中心，在降低 IT 成本的同时极大地提高了效率。类似地，IBM 还在全球简化并整合了人力资源、财务、市场、研发、销售、领导结构和公司的其他关键领域的运营管理，为公司的卓越绩效做出了一定贡献。即便在 2008 年面临普遍的外部经济挑战时，公司依然取得了骄人的业绩。

## **投资回报的基础：领导力、组织和技术**

与前面 3 个投资回报元素相对应，还有其他 3 个元素支撑着全球整合变革流程，充当着支持全球整合运营的基础，它们是：领导力、组织和技术。

### **领导力**

当强大的领导力介入进来并承担在整个组织内部推动的必要变革的责任时，整合工作最有可能获得成功。这样的领导力能够设定组织的总体方向，制定明确的目标来实施全球整合战略，然后带领他人支持全球整合计划。

例如，在上世纪 50 年代，当 Toyota 领导层认识到他们很难通过大幅提高效率和降低成本来求得生存时，Toyota Production System 应运而生——这个系统得以部署并不断发展壮大。同样，最近 IBM 从跨国公司向全球整合企业的变革也是由 CEO 推动的，然后逐级改革整个企业，直到全球最高领导层。

### **组织**

一种结构化的变革管理方法是在整个企业内构建新的、全球整合的运营，并处理角色、责任和关系的转变的关键支持因素。然后，治理是持续监督、将业务战略从所有端到端流程链接到运营执行、实施对保障和成本的控制，以及管理风险的关键。

投资回报框架的基础元素提供了关键支持，这些元素包含领导力、组织结构和**技术**。

例如，当 Eli Lilly and Company 启动它的“无围墙研究”创新计划时，它还建立了一个 **Office of Alliance Management**，以建立一种系统方法来管理不断增长的外部合作伙伴网络，而不是独立地对待每个新盟友。这使它能够不断学习并改进总体合作方法。

### 技术

最后，技术处于企业结构中正在进行的变革的核心位置，它使组织能够在其内外开展更多协作。与以前相比，区域问题不再是一个限制因素，其重要性比 **Internet** 出现之前要低得多。随着通信技术的持续发展，具有创新精神的业务领导将不断提高竞争力，找出利用技术更快、更经济、更好地开展工作的方法。

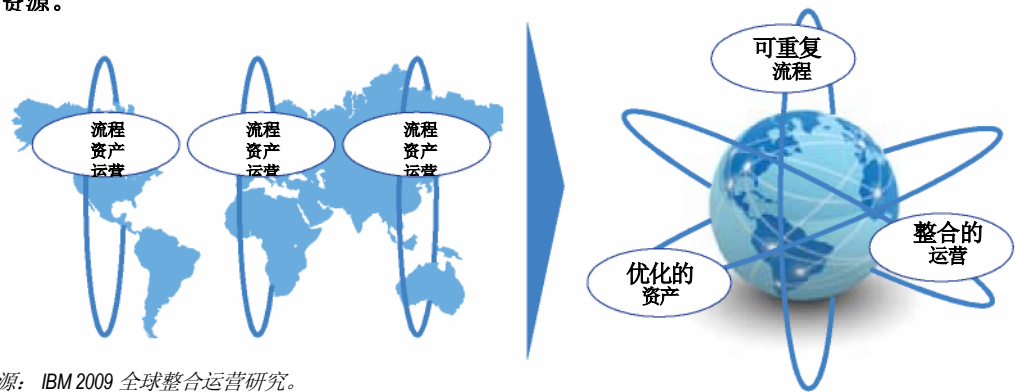
随着全球整合成为许多公司的最新目标，技术将成为关键的支持因素：在全球范围连接不断扩张的企业中的端到端流程，消除冗余系统，减少手动活动并在全球范围内优化运营。例如，如前所述，Li & Fung 依赖复杂的系统，在一个以快速响应需求为中心的“拉取”结构中管理其全球供应商网络。

### 您准备好了吗？

尽管许多 CEO 和其他业务领导逐渐意识到全球整合的重要性，但是，在建立支持全球整合所需的运营能力时，他们常常会遇到困难——许多业务领导仍然在本地管理流程、资产和运营。即使关注全球整合的业务领导也往往仅零散地进行整合，而不是采用一种战略性、系统和综合的方式来实施整合。而优秀的执行者拥有一种系统化的视角，正在全球范围内整合流程、资产和运营（参见图 5）。

图 5

许多组织仅在本地管理流程、资产和运营，而优秀的组织在一个“投资回报”框架内整合这些资源。



来源：IBM 2009 全球整合运营研究。

为了帮助确定您组织的全球整合水平，请您回答以下问题。这个自我评估能够定位当前的不足领域，您可以通过一种综合方法适当关注投资回报框架的所有领域。

### **可重复流程：**

- 您将如何消除冗余来支持有效的全球运营？
- 您如何优化运营成效来建立较高的质量标准，同时关注对客户真正关键的领域？
- 您使用什么方法来管理可重复的标准流程的例外情况，将例外情况降低到所有交易的 20% 以下。

### **优化的资产：**

- 您将如何识别核心和非核心流程？您通过外包或其他解决方案来管理非核心流程的计划是什么？
- 您将如何在全球战略性地确定流程位置，以优化资产、人才、资源、市场距离和其他关键的生产因素？

### **整合的运营：**

- 您优化全球竞争力的合作伙伴战略是什么？
- 您如何在公司内部和外部、在全球范围内端到端地管理每个流程？

### **领导力：**

- 确定了全球整合工作的规模和范围之后，您的领导层如何为在整个组织内推动必要的变革而做好准备？

### **组织：**

- 您的组织进行变革管理的一致方法是什么？已有哪些流程和技术支持员工参与变革，访问准确的信息并提供反馈？
- 您的治理结构能够持续监控流程，以在分布广泛的全球位置中保证一致的质量吗？

### **技术：**

- 您将如何构建系统和技术基础设施来支持全球整合的运营？

## **建立综合运营战略**

新的经济环境加重了降低成本、优化资源和资本生产力的压力。通过努力打造一个完全“全球整合的企业”，公司不仅能够实现这些目标，还能够促进业务增长，特别是开拓新市场。

作为获得成功的前提条件，公司必须同时关注投资回报框架的 3 个元素：

- 可重复流程——消除低效，优化成效并管理例外情况。
- 优化的资产——管理核心和非核心活动，优化位置并建立虚拟运营。
- 整合的运营——通过在全球范围内开展合作并管理端到端流程来提升全球竞争力。
- 基础元素——建立关键的支持元素：领导力、组织结构和技術。

临时或零散的方法已经不能满足需要了；要实现真正全球整合的运营，关键在于同时良好地处理 投资回报框架的所有元素。最强大的竞争者知道，成功实施全球运营整合是一项日益重要的竞争优势，特别是在当前的新经济环境中。

要了解 IBM 商业价值研究院的这次研究的更多信息，请通过 [ibv@us.ibm.com](mailto:ibv@us.ibm.com) 联系我们。要获取我们的研究的完整目录，请访问：

## 作者简介

Dave Lubowe 是 IBM 全球企业咨询服务部的 Strategy and Change 实践合作伙伴，Operations Strategy 的全球和美国领导。Dave 拥有 25 年的行业和咨询经验，主要涉及运营管理和金融。他的咨询工作主要关注业务流程的设计、实现、管理和持续改进，在有效管理流程外包方面拥有丰富的经验。他拥有 5 项美国专利。您可以通过 [dave.lubowe@us.ibm.com](mailto:dave.lubowe@us.ibm.com) 联系 Dave。

Judith Cipollari 目前担任 IBM 全球企业咨询服务部的 Strategy and Change 实践高级管理顾问，拥有超过 16 年的金融服务行业工作背景。她擅长的主要行业领域是机构信托银行服务、财产和意外商业保险。她与各种客户打过交道，提供战略、流程设计、合并后运营整合、全球外包计划和组织咨询。她曾经为多个国际金融服务项目工作。您可以通过 [cipollar@us.ibm.com](mailto:cipollar@us.ibm.com) 联系 Judith。

Patrick Antoine 是 IBM Global Services 的 Strategy and Change Internal Practice 的联合合作伙伴，他拥有超过 10 年的战略咨询经验，擅长业务变革、流程设计、流程再造、组织分析和计划管理。他的主要关注领域包括实现全球整合企业的变革、共享服务战略和实现，以及面向基于解决方案的企业和运营模型的变革。您可以通过 [pantoine@us.ibm.com](mailto:pantoine@us.ibm.com) 联系 Patrick。

Amy Blitz 博士是 IBM 商业价值研究院的 Strategy and Change 领导。她领导了一些关于战略、创新和国际经济发展的问题的重要研究工作。Harvard Business Review、The Wall Street Journal、MSNBC 和其他主要媒体的分支机构都曾专门报道过她的工作。您可以通过 [ablitz@us.ibm.com](mailto:ablitz@us.ibm.com) 联系 Amy。

## 贡献者

IBM 的许多同事都对这份报做出了贡献。感谢 Saul Berman、Peter Korsten 和 Dan Latimore 为这次研究的总体愿景和方向提供了灵感，感谢 Anubha Jain、Mahesh Ganesan、Madhulika Kamjula、Andrew Statton 和 Ranjit Kher 在整个研究和分析过程给予的帮助。十分感谢 Ron Frank、Mal Flanagan 和他们的团队提供的关于“全球整合企业”的灵感和专家经验。

## 瞬息万变的世界，恰当的合作伙伴

在 IBM 全球企业咨询服务部，我们与客户密切协作，汇集商业洞察、高级研究和技术，以在当今这个快速变化的环境中向他们提供明确的竞争优势。通过我们针对业务设计和执行的整合解决方案，我们可以帮助组将战略转化为行动。借助 17 个行业的专家经验和覆盖 170 个国家/地区的全球能力，我们能够帮助客户预知变化并从新机遇中受益。



## 参考资料

司年度报告；IBM 公司分析。

- <sup>1</sup> Berman、Saul 博士、Steven Davidson、Sara Longworth 和 Amy Blitz 博士，“Succeeding in the new economic environment: Focus on value, opportunity, speed”，IBM 商业价值研究院，2009 年 2 月，<http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1030986?cntxt=a1005266>。
- <sup>2</sup> Palmisano、Samuel J，“The Globally Integrated Enterprise”，*Foreign Affairs*，Vol. 85, No. 3。
- <sup>3</sup> “World Investment Report 1996: Investment, Trade and International Policy Agreements”，联合国，1996 年 8 月；“World Investment Report 2008: Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge”，联合国，2008 年 7 月。
- <sup>4</sup> “World Investment Report 2007: FDI from Developing and Transition Economies”，UNCTAD。
- <sup>5</sup> Hall、Jessica，“Global M&A falls in 2008”，路透社，2008 年 12 月 22 日。
- <sup>6</sup> Ghemawat、Pankaj，“*Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*”，2007 年。文章提到不断增长的生产全球化趋势“预示着全球战略将出现一些新事物，这些新事物将改变我们对如今面向企业的各种全球战略的理解。”
- <sup>7</sup> McGregor、Jena，“The World’s Most Innovative Companies: The Leaders in Nurturing Cultures of Creativity”，*Business Week*，2007 年 5 月 4 日；各种公

- <sup>8</sup> “The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study 2008” , IBM 公司, 2008 年 5 月,  
<http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>。  
基于财务信息的可用性, 我们可以将 530 家公司的信息包含在我们的财务分析中。我们基于 3 个财务基准来比较业绩: (1) 2003 年到 2006 年的年度复合收入增长率 (CAGR); (2) 2003 年到 2006 年的净利润 (CAGR); (3) 2003 年到 2006 年的绝对平均利润。我们将业绩超过同行业平均水平的公司标记为绩优公司, 低于平均水平的公司标记为欠佳公司。
- <sup>9</sup> “The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study 2008” , IBM 公司,  
<http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>。
- <sup>10</sup> Ghemawat、Pankaj, “Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter” , *Harvard Business School Press*, 2007 年。
- <sup>11</sup> “The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study 2008” , IBM 公司,  
<http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>。
- <sup>12</sup> Spear、Stephen J. 和 H. Kent Bowen,  
“Decoding the DNA of the Toyota Production System” , *Harvard Business Review*, 2006 年 1 月 18 日。
- <sup>13</sup> Manrodt、Karl 和 Kate Vitasek ,  
“ Global Process Standardization: A Case Study.” , *Journal of Business Logistics*, 2004 年。

- <sup>14</sup> Berman、Saul 博士、Steven Davidson、Sara Longworth 和 Amy Blitz 博士，“Succeeding in the new economic environment: Focus on value, opportunity, speed”，IBM 商业价值研究院，2009 年 2 月，<http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1030986?cntxt=a1005266>。
- <sup>15</sup> Offshore Outsourcing World 员工，“Outsourcing Pharma R&D to India and China”，*Offshore Outsourcing World*，2005 年 9 月 5 日。
- <sup>16</sup> “Global Location Trends: Annual Report October 2008”，IBM 全球企业咨询服务部，IBM Plant Location International <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbl03005-usen-00hr.pdf>。
- <sup>17</sup> Ibid。
- <sup>18</sup> Robert Half International, The Telework Coalition, <http://www.telcoa.org/id33.htm>，2009 年 3 月 23 日。





© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Corporation  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

在美国印刷  
2009年3月  
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果上述和其他 IBM 商标在本文中初次出现时带有商标符号 (®或™)，则表示在此信息发布时，这些商标是 IBM 拥有的、在美国的注册商标或约定俗成的商标。此类商标在其他国家/地区也可能是注册商标或约定俗成的商标。关于 IBM 商标的最新列表，请访问 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark information”部分。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

本出版物中对 IBM 产品和服务的引用不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家。