CEO 观点

作者：IBM 大中华区首席执行官钱大群

2007 年 4 月

从全球角度思维，而且从全球角度行动

——构建全球整合企业

在 IBM 的近三十年时间里,我有幸曾经在很多不同的国家和地区工作过，更有幸能够亲自经历中国和印度这两个全世界瞩目的中心的崛起,并对比两个国家发展的异同。这是一份非常奇妙的工作经历，同样是人口大国，具备绝对的人口优势,同样是经济飞速发展，同样雄心勃勃，但是却拥有迥然不同的发展模式和经济特点，我有时不禁会想，若是能够把两个国家的全部优点结合在一起，将能够给世界经济带来怎样大的爆炸性增长。印度拥有很好的科技人力资源，在软件和服务外包领域有很强的实力，并且人才英语普遍很好，能够和西方世界轻松对接，中国则既拥有大量极有才华善于创新的高科技人才又有良好的基础设施，同时还拥有巨大的国内市场需求。两个国家可谓各有千秋。

一个新词已经因此被创造出来描述人们对这两个全球性经济引擎的融合的美好愿望——“Chindia”。或许我们在不久的将来，可以欣喜地看到越来越多的中印之间的国际合作和交流。

这种资源互补的合作印证着世界扁平化的趋势——全球正在发生迅速的变化，世界正在变小，正在变平。不光是国家，全球所有人和所有企业都会受到这个变化的影响，能抓住并且利用这个变化的企业将成为胜利者。

最近我们有一个有趣的观察叫做“跟着时钟工作”，也就是说，我们在美国白天工作的同事，可以在晚上之前把一些需要数据分析和支撑的工作传到中国或印度，过去美国的夜晚大家都休息了，不产生任何工作成果，但今天，美国的晚上恰好是中国和印度的白天，我们在中国和印度的同事可以在美国同事工作的基础之上继续工作，然后传回他们的工作成果，这样美国同事睡醒之后，他会发现工作已经有了更大进展……

在这个新世界里，不仅是工作效率可以通过创新的方式来提高，企业其它的一些基本业务模式也将发生变革，更多时候我们需要从全球角度思考，而且从全球角度行动，构建全球整合企业。

企业的形态一直在慢慢的发生变化，正如在 IBM 和很多跨国企业身上发生

的，我们可以看到三种不同阶段的企业形态。在 19 世纪所谓的国际性企业就是一家国际企业，总部在哪里，公司的生产、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。但是随着公司的发展，从 20 世纪开始这些企业进入“跨国公司”形态，例如 IBM 开始在很多个国家、地区建立起自己的分公司，分公司通常包括产品、技术、研发、甚至生产等各个部门，成为一个复制性的“迷你 IBM”。而在 21 世纪，伴随这全球化浪潮深入到更深的层次，IBM 已经开始建设“全球整合企业”。

与跨国公司形态相比，全球整合企业是真正在以全球化的角度在进行战略、管理和运作，进行整合生产，并把价值带给顾客，需要在生产、分销和劳力配置等方面采用完全不同方法。比如你完全可以把技术研发放到某几个技术人才丰富的国家，而把生产和制造放到制造业发达，并离原材料产地距离较近的另外一些国家，你的财务中心可能是在欧洲，而你的采购中心可能是在亚洲。仍以 IBM 自身为例，我们在过去的几年中不断重新审视全球的资源，对如何发挥各地区的优势资源进行了重新的规划。我很高兴地看到中国在这场规划中有举足轻重的角色。特别是在刚刚过去的 2006 年，IBM 通过在中国设立肩负全球使命的中心和设施，逐步完成这一部署。IBM 全球服务执行中心的设立和扩张、IBM 全球采购中心总部迁到中国，以及 IBM SOA 解决方案中心在北京设立，都大力支持了 IBM 向全球整合企业的过渡。

全球整合企业是一种我们无法避免的选择，因为创新已经不再靠蜗居陋室孤军苦干的发明家们来引导，而是融会技术和营销专识的协作产物。况且真正的创新远远地不只是简单的生产设计和推出新产品。真正的创新也是关于服务如何交付、业务过程如何整合、公司和机构如何管理、知识如何转移和公共政策如何制定、企业、社区和社会如何参与决策以及各方如何在参与决策中获益等方面的创新。全球整合与创新之间的这种联系就绝不是偶然的巧合。反过来，由于整合和创新这两个孪生因素使跨国公司以国家作为中心的原有网络丧失了效率，甚至沦为多余的累赘，形势越来越清楚明白：20 世纪的跨国公司模式不再是有助于创新的最佳模式。

不过还好，由于共享的技术和共同的商业标准，全球信息技术和通讯基础设施的迅速发展，全球整合企业已经成为可能。新的技术和商业模式允许企业将各种职能和业务分别对待，企业能够把它们进行分解，判断自身需要在哪些方面做得最好，而哪些方面适合交给合作方去做，然后再以新的方式重新组合在一起。

转型的过程并不容易，道路也将很漫长。但是作为一个好的起始，IBM 已经取得了良好的回报和一些有益的阶段性经验：

企业的 X 光机——企业组件模型(Component Business Model，CBM**)**

企业的业务日趋复杂，尤其是大型企业。我们如果要进行业务分解和重组再造，首先需要一台“X 光机”来把企业的内部构造看个一清二楚，然后才能庖丁解牛，重新组合成为全球整合企业。

CMB 是一套 IBM 独有的方法论，它允许把一个企业看作是放在一起协作着的组件集合，他们创造不同的商业价值。就象在物理学当中，同样的原子组成了不同的分子，分子却有不同的特性。

每个组件都由是一组人、技术和资源的集合，他们可以提供特定的商业价值，并且具备独立运作的潜在能力——极端的情况是，他们可以被分离成一家公司，或成为另一家公司的一部分。组件拥有定义良好的接口，组件之间可以非常容易地结合，也可以随意地整合进来或剥离出去，就象砌砖一样。通过采用这种视角，我们可以更容易地聚焦于业务能力，更长远来看，我们发现业务组件以及所支持的解决方案可以提高重用，增强组织的运行效率。

举例来说，一家银行有三种不同的方式来开立帐户：通过 internet 网站，分行和呼叫中心。从实现过程的角度来看，这三种方式是分离的，然而他们执行的功能是一样的。如果把他们组合成一个组件而形成的组织架构可以降低成本和提高效率。

虚拟化和 SOA 为核心——面向 21 世纪的企业计算模式

把业务组件化需要有相应技术的支撑才得够实现。因此伴随着 21 世纪企业向全球整合企业的转型，我们还需要建设适应 21 世纪企业计算模式的基础架构。SOA（面向服务的架构）和虚拟化将是其中的核心特征，它们可以满足企业信息化建设的两个根本需求：SOA 支持业务的组件化；虚拟化在帮助企业掌控 IT 系统的同时减少管理成本，让企业腾出更多的精力来实现自己的业务变革。二者最终共同帮助企业在掌控信息，优化 IT，降低风险，提升员工效率和支持业务灵活性等方面获得进步。

一份来自 Gartner 的报告指出“SOA 将成为创建和交付软件的主导框架。到 2008 年，SOA 将为 80%的新开发项目提供实施基础，到 2010 年，应用软件收入增长的 80%将来自基于 SOA 的产品，其中包括许可和订购费用。”IDC 则指出：“通过在基础架构中应用虚拟化的管理流程和解决方案，用户通常可以节省从 100 到 20 万美元不等的费用，IT 的组织者正在将虚拟化的基础架构管理作为企业级的战略项目和资金和资源投入的优先考虑。”

可以看到，伴随着企业形态从内部整合，到战略合作，到产业互联的阶段，

我们的计算模式也经历着从中心计算，到分布式计算，到互联网计算，到今天的 21 世纪企业计算模式的过程。二者似乎早有默契、相互促进，共同带来了商业和人类社会的日益繁荣。

省钱提速——供应链优化

最后，在我看来全球整合企业可以马上动手并且能迅速见到投资回报的事情，莫过于供应链优化。

2002 年，IBM 大胆地在自己内部进行了供应链优化。通过此项业务，IBM 的毛利润率稳步上升，说起来简直有些让人难以置信，自从 2002 年起动以来，它已经为 IBM 节省了约 200 亿美元，每天节省 2700 万美元。

通过内部的供应链管理外包，IBM 在短短 3 年的时间内，实现了以数十亿美元的速率实现成本的稳定下降，2004 年，节约的 2/3 成本来自服务领域。库存降低到 20 年来的最低水平；一个季度内，对硬件需求转移的响应速度提高了 50%，订单转型加快 26%；改进的过程和更佳的资产管理产生了近 10 亿美元现金；销售人员在行政事务上所花费的时间降低了 25%，因而与客户交流的时间增加了 38%；增强了运营的灵活性和执行能力，使 IBM 能够对业务或市场中的变化作出更快速的反应。

我很高兴地看到，在大中华区，随着中国大陆、香港和台湾在市场和商业模式方面结合得日益紧密，已有很多有远见的企业通过供应链转型的方法来增强竞争优势，以应对全球化的压力，我认为这是一个非常正确的方向。