

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

IBM

战略与变革

组件化业务 模型

企业实现专业化的
有效工具



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。有关更多信息, 请联系本文作者或发送电子邮件到

ibvchina@cn.ibm.com



组件化业务模型 - 企业实现专业化的有效工具

介绍

开放的通信标准以及不断降低的交易成本促进了专业化时代的到来。行业环境瞬息万变,这为企业带来了新的创建或破坏价值的可能性。单个公司,无论其规模多大,都不再可能端到端地控制整个行业价值链。相反,他们必须专攻自己真正拥有绝对市场优势的领域,也就是说,必须实现专业化经营。但是,所谓知易行难。要将专业化通过正确的经营模式融入实践操作中,管理人员必须以全新的视角考虑公司构建,考虑在创造价值过程中如何巧妙利用各种公司资产。

组件化业务模型为推进公司内部、外部专业化提供了一种历经验证的工具。在公司内部,组件化业务模型可帮助公司重新审视并利用现有的资产和功能。从企业外部而言,组件化业务模型可帮助公司外包那些自身无法建立的专业化功能。内、外部专业化功能的综合使用,可以让公司处变不惊,重塑竞争优势,在获得显著规模效益的同时,不断提高自身的灵活性和效率。

参与专业化时代的竞争

最近十年来,全球的企业都在努力理解和适应信息技术和互联网发展所带来的翻天覆地的变化。现在,种种不确定性已经大大降低,二十世纪九十年代至二十一世纪初由技术驱动的剧变目前已成为新时代环境下企业必须从事的活动。

通用通信技术(如Web、电子邮件和即时消息)及企业软套装软件(其中最显著的是客户关系管理(CRM)和企业资源规划(ERP)领域)的普遍采用,已经为各个公司提供了许多相同的渠道能力,并使它们的组织

彼此类似(形成了类似的组织观点)。同时,各种开放式数据标准(如XML)使许多交易能够自动进行处理,这大幅度地提高了灵活性,并引发了一场降低交易成本的竞赛。

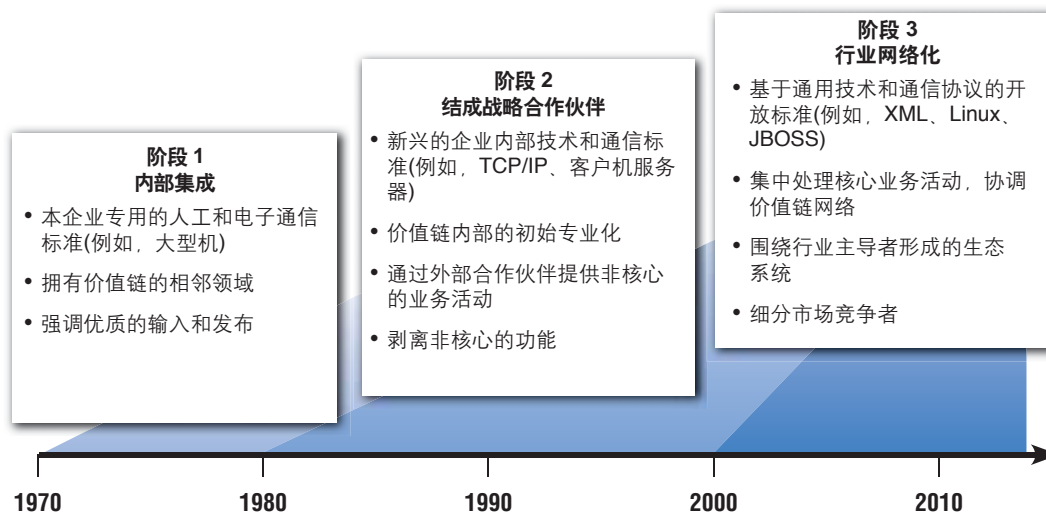
实际上,这些力量的综合作用导致了全球连接平台的形成。该平台几乎具有普遍的接入能力,从而打破了许多传统的市场进入壁垒。新进入者如同洪水般涌入市场,更轻松地挑选供应商成为可能,这既为各公司带来了前所未有的创造价值的机会,同时也使他们面临被那些真正创造价值的竞争对手打败的风险。

在这种市场环境中,只有专业化 - 就像激光集中所有的光能一样,将企业的资源都集中在可为企业带来优势和利润的少数几个业务活动上 - 才能让公司为他们的主要客户、员工和股东提供最大价值。随着全球连接平台的作用如波浪一样渐渐在市场中扩散开来,企业便面临着两个基本的专业化需要:即外部专业化和内部专业化。

外部专业化

如图1所示,信息技术的稳步发展促进了最新的全球连接平台的出现,并对企业的业务模式演变带来了深刻的影响。在过去的十年中,为了提高产品质量、降低风险、管理可用性,各个公司追求的是内部集成 - 由专用流程链接各业务单元,并控制整个价值链。在随后的二十世纪九十年代,技术能够支持更为复杂的链接,部分领先公司开始有选择地与价值链上的专业化提供商形成战略合作关系。

图1. 外部专业化的三个阶段



资料来源 IBM商业价值研究院。

今天,许多公司都处在战略合作伙伴阶段。与专业化机构协作具有多方面的好处。专业化机构具备规模优势,可帮助协作公司提高产品与服务上的利润。而且,专业化机构往往可以利用新的市场和销售渠道进行交易,使协作公司通过非传统的销售渠道增加收入并提高企业增长机会。

但也有不利的一面。那些运用专用架构和技术的公司,为维护战略合作关系需要在前期投入大量的资本和管理时间。通常情况下,它们与合作伙伴形成的联系也是专有的;所以,随着合作伙伴数量的增加,签约成本和协作成本也会随之上升,而战略响应性则会下降。所以,即使在战略合作关系中,专用集成带来的低效甚至障碍会让公司变得十分脆弱,无法抵御新崛起的同行的竞争,后者则充分利用全球连接平台设计全新的业务模式。

为避免落后于这些业务重点突出、眼疾手快的同行,灵活的公司都在努力向外部专业化的最高阶段发展,即行业网络化。在这一阶段中,各个公司将侧重点放在他们拥有专业知识的特定领域上,并开始融入到协调的行业生态系统中,或者加入由协作、普遍的连接性和标准化的签约所构成的灵活的网络中(基于XML以及其它可在应用程序之间自动处理信息交换的技术)。

苹果公司的iPod现象说明了,这些行业网络是如何通过为公司提供各种各样的专业化服务能力而促进商业变革的,有时甚至创造了全新的市场。苹果公司通过与外部专业化机构协作而获得了各种既有的、成形的技术—如可移植的硬盘驱动器、液晶显示屏和可充电电池—这让苹果公司获得了更多的设计风格和知识,并将这款新产品作为集成的音乐下载服务的一部分进行销售。在短短几个月的时间内,外部专业化让

苹果公司实现了消费类电子、媒体和信息技术的综合使用,并创造出了真正意义上的新产品。在这个流程中,我们了解了外部专业化是如何从根本上改变整个行业的生态系统的。今天,大量的专业公司在为iPod用户提供耳塞、携带盒、话筒、远程控制件及用于语音录制和无线传输音乐的各种附件。

外部专业化还会影响企业进行协调、交互和通信所使用的网络与渠道。标准化大大降低了协作的成本与交易的难度,这些网络和渠道往往会出现扩展,并通过多个专业化的企业联合提供某种价值服务,从而创造许多新的收入机会。苹果公司必须与唱片和内容拥有者协作,实现iPod的服务组件iTunes的成功。该公司甚至还必须与竞争对手(如Microsoft支持软件和音乐下载)协作。整个行业价值链的这种协作就是专业化的一个典型方面。iPod在全球的成功已经表明,为获取这种“网络效应”,冒险是值得的。

在客户及市场方面,设法让自己成为网络中心的那些公司,将能够以行业标准制定者和维护者的身份获取经济收益。另外,客户关系会随着服务和解决方案的发展而深化。通过iPod,苹果公司将自己的设计诀窍拓展到传统的计算机用户以外的目标市场上。从一开始,它就参与了一个根本不同的市场竞争。除了Microsoft,它的竞争对手现在还包括索尼公司和Bertelsmann公司。

内部专业化

如图2所示,企业在进行外部专业化的同时也在进行着内部专业化。的确,标准化通信平台和不断下降的交易成本促进了外部市场的专业化,同时,也在公司内部形成了一系列类似的变革要求。

在二十世纪九十年代,企业因自我发展需要开始整合各种业务职能,原有的“业务单元优化”的理念

图2. 内部专业化的三个阶段



资料来源 IBM商业价值研究院。

逐步被打破。这些举措带来了一系列意外的好处：消除非增值业务活动；整合重复的业务活动以降低损耗；自动化替代手动活动以提高速度；在服务中心集中处理业务活动以实现规模经济；将业务活动重新安置到成本更低的地区；协调各种业务活动以缩短生产周期等等。

最终形成的经过优化的流程设计提高了公司的运作效率并促进了整个公司的内部协作。流程优化后，更多的员工能够加入到跨组织的团队中，业务部门间能够分摊技术成本和风险，而且流程本身的质量和效率也可以得到提高。

但是，局限性也同时显现。僵化的组织结构限制了知识的共享，并隐藏了各种可以获得新投资回报的机会。新的应用往往很不灵活，没有扩展性且缺乏规模效应。更糟的是，因为流程的设计必须满足不同业务部门的特性，所以，复杂性和互连成本也开始增加。（请参看“流程优化的局限性”）。

内部专业化的终极目标是把企业从流程优化带领到新的理想阶段——把企业组织成一个业务模块网络。在这一企业优化阶段，公司将作为一系列单独的、模块化的构造块运行，这些构造块会与本公司内的构造块以及其它公司的构造块进行交互。通用的管理模式将这些“分散的”模块组织起来，其组织目标是：为公司的战略重点提供支持。

CBM：通向专业化的路径

市场环境日趋网络化，专业化经营不再是可有可无的选择，而是企业的必由之路。经济全球化正不断冲破传统公司界面，企业的成功越来越依赖其绝对竞争优势。在这种环境下企业得以生存的关键在于重点经营少数几个关键的业务。但是，如何才能使企业有效实现专业化呢？

流程优化的局限性

企业要想在今天的网络市场中取得成功，流程优化是必要条件，而不是充分条件。尽管流程优化具有很大的吸引力，但是它仍然会让公司的流程变得十分复杂而僵化。在获得了一定的初期收益后，收益递减规律开始发挥作用，边际效益的增幅衰减，同时，成本降低的效率会越来越低。

更糟的是，因为流程是在内部进行优化的，这实际上增加了各个业务活动的集成成本。在大型的、复杂的组织中，这一问题尤其尖锐。问题的部分原因是，基于流程的优化会在不同的流程中将各个公司的同一种业务活动进行不同的优化。因此，随着流程的改进，会出现各种延伸到多个业务部门的互连，这将提高复杂性，并导致集成成本以二次函数的比例上升。因此，随着流程优化的成熟，它实际上会最终增加企业的复杂性。其结果就是：更高的成本、更低的灵活性和更慢的市场反应速度。

经验数据已经证明了这一点，即公司规模和股本收益率之间几乎没有相关性。一些研究甚至发现这两者存在着负相关，换句话说，公司越大，获得实际的股东价值实际更低（参见图 3）。好听些的解释是，这（充其量不过是）暗示着规模效应其实并不像多数管理者以为的那样明显。不好听的解释则是：从历史上看，某种程度上大型公司的传统业务模式破坏了大量的股东价值。不管怎样，流程优化远远不是什么包治百病的灵丹妙药。

图3. 随着流程优化的成熟，收益的增幅会减小而成本会上升。

按年折算的股东收益 1926年——2003年			
微型规模	小型规模	中等规模	大型规模
12.7%	11.7%	11.3%	10.4%

资料来源：Ibbotson Associates, as cited in "When Patience Pays; Keep your eye on the dividend." Forbes, June 7, 2004.

专业化不同于流程优化

为了提高电视时段、收音机时段和广告牌业务的销售效率,大型的媒体和娱乐公司不断努力优化销售和市场流程,而广告客户们却在不断改变游戏的规则。现在,客户们对全套媒体服务组合的需求在日益增加。该服务组合通过协调多种媒体渠道、以单一价格向目标消费者提供服务。具有讽刺意味的是,流程优化的作用适得其反,客户无法预料的需求变得更难满足。

专业化能够扩大企业经营者的视野,避免发生这样的失误。媒体公司可从根本上建立“锁定、获取客户”的功能模块并为整个组织所共享,而不只盯着现行的业务流程做文章。这种专业化可提高公司的业务弹性和灵活性,从而更好地应对市场变化。它还可以推动业务单元获得优异的绩效并使各业务单元间实现成本协同--这是流程最佳化的两个主要目标。

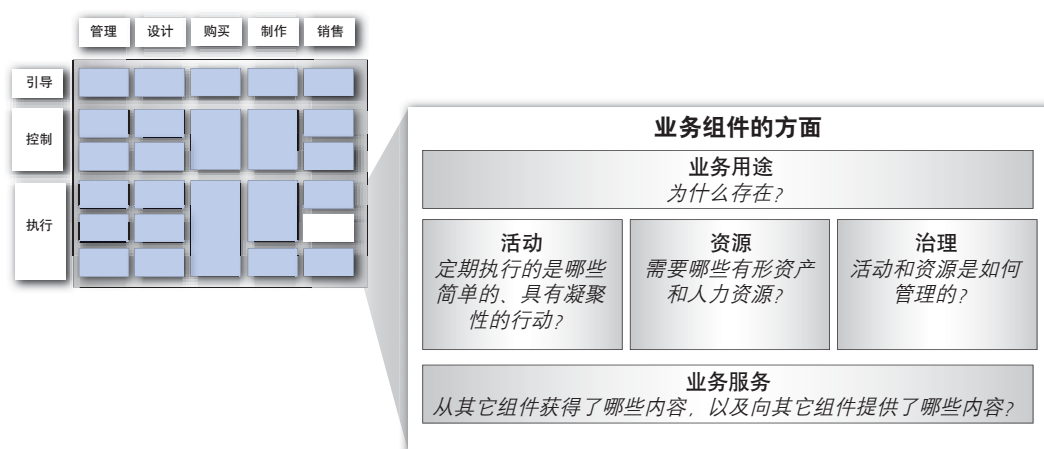
对此,管理者可引用组件化业务模型(component business model, CBM)的概念,帮助企业实现内、外部专业化。CBM 可帮助管理者评估整个企业的目标和战略,同时有效利用内、外部专业化的优势。该模型可以帮助公司不断扩张和发展而不增加其复杂性,同时还能降低风险、推动业务绩效、提高生产率、控制成本、改善资本效率、增加财务的可预测性。

那么,什么是业务组件呢?

如图4所示,业务组件是构建专业化企业的功能模块。每个组件包含五个维度:

- 组件的业务用途(business purpose)是它在组织内部存在的目的,这表现为该组件向其它组件所提供的价值。
- 为了实现业务用途,每个组件都要执行一系列相互独立的活动(activities)。

图4. 业务组件的五个方面: 业务用途、活动、资源、治理模式和业务服务



资料来源: IBM全球企业咨询服务部

- 组件需要各种资源(resources),如人员、知识和资产等来支持这些活动。
- 每个组件都根据自己的治理模式(governance model)、以相对独立的实体方式进行管理。
- 像单独一个企业一样,每个业务组件都可以提供和接收业务服务(business services)。

例如,银行可将自己的信用决策活动集中起来,形成一个独立组件。为获得规模效益,可以将过去分散在各个业务单元的相关员工、流程和资产集中在一起,还可以整合全公司的财务数据库,以提高决策活动所需信息的质量。集中保存信息帮助信用评估人员在评估各个账户之间的各种信息后,做出更好的选择(比如,在客户申请信用卡时)。基于对客户的信用风险情况更清楚的了解,银行可以更有效地交叉销售其金融产品。

要最大程度发挥组件化的优点,公司需要仔细汇总企业内部具有“高度凝聚力”的活动 - 也就是那些需要类似员工、流程和技术基础结构的活动。(有关详情,请参见“松散耦合和凝聚”部分)。在确定组件的业务边界时,银行应对这三个方面都加以考虑,而不是仅仅考虑其中一或两个方面。

以前,银行会有五个不同的小组来处理信用评分;而经过简化后的新的信用管理组件则可以管理所有潜在顾客信贷活动,如管理申请流程、配置信贷资源以及信贷政策合规性管理等。

信用管理组件具备自身的管理结构和治理模式,从而具有高度的自主性。原则上,它能作为单独的业务向本公司提供服务。必要时,它还能与其它公司提供服务。

在运行过程中,新组件间具有高度的协作性。它与公司内外部的其它组件协调工作。协作过程是通过组件

间输入、输出服务进行的。在需要输入服务以完成特定活动时,信用管理组件会从其它组件获得该服务输入(如客户信息和账户恢复等)。反过来,在信用评估、信用报告等其它业务组件需要时,信用管理组件就会向其它业务组件提供服务输出。预先定义的服务水平协议会规范所有这些交易的标准 - 如输入、输出格式、时间、数量、质量、支付和备份等。

通过这种服务导向的方式,信用管理组件既可以明确自身的业务边界,同时又可通过“松散耦合”方式与其它业务组件进行协作。在业务环境发生变化时,每个组件都能够轻松结束旧的链接,形成新的链接。

松散耦合和凝聚

业务组件的优势在很大程度上来源于其具备两个相关但截然不同的特性:首先,组件之间通过松散耦合方式进行链接,具备灵活、响应快、适用能力强的特点;其次,组件内各活动的凝聚力强,可对外提供效率高、质量好的服务。

组件间的交互具有松散耦合的特征。组件间的连接不是基于特殊的或定制化的 - “硬线”(hardwired)链接,而是基于明确定义的业务边界,并随时可根据服务请求而形成或断开连接。此外,松散耦合建立在通用的通信代码基础上,这样,即使不兼容的底层系统也可根据需要随时进行连接。例如,网络银行可以通过启用售票机和Web门户使用呼叫中心功能,从而提高客户服务水平。组件松散耦合的特性可使公司所提供和所使用的服务具备较强的可扩展性,同时,也可帮助公司更灵活地使用公司内外部的各种功能。在这种情况下,请求服务的组件只需考虑需要什么样的服务,而无需关心服务具体如何实施。的确,从外部来看,组件就像一个“黑匣子”,完全没有必要关心其内部的运作情况。

从公司内部来看,各种组件通过凝聚(Cohesion)方式获得规模及效率优势,即将公司内部所有类似的活动汇总成一个模块。从这个意义上讲,构建组件有点像“按物归类”。要获得凝聚效应,则每个活动都必须惟一地属于一个组件,且组件之间的活动不应出现重复。

将这些活动集中的另一个好处是可以帮助管理者揭示企业内部的实际绩效差异。通过在集成的功能模块中推广专业操作,可提高客户服务的总体质量。事实上,这也便于在实际工作中推广“内部最佳操作方式”。

许多公司都在努力地获得凝聚效应。例如,当因特网首次作为新渠道出现时,许多公司就将其作为全新的业务方式对待,纷纷构建自己的Web网站,并为此推出单独的服务、交叉销售和市场营销活动。这种做法的结果是,公司业务混乱并让客户感到困惑。在访问Web站点时,客户能看到一系列产品和市场信息,可是,当他走进真实的商店或者打电话给呼叫中心时,看到的却是另外一种场景。这些公司或许没有意识到,不管采用何种渠道,服务、销售和市场份额本身是具有高度凝聚性的活动。

最灵活、最高明的利用凝聚的方法是:一次性地构建功能,然后,在各渠道中重复使用,只需针对媒介特点适当调整用户界面,而客户获取的服务、可供选择的产品、服务范围及公开的市场信息等均保持一致。如果忽视员工、流程和技术等方面活动的凝聚效应,公司业务的复杂性必然会大幅度增加。

CBM模型

正如上文所述,组件可将各种业务活动汇总起来,形成多个独立的模块,并在公司之间共享。但是,组件是如何在总体的业务模型内进行协作呢?如图2所示,CBM模型可按照业务能力和责任级别两个纬度对组件进行组织。通过这一模型,管理人员就可以设想当前的业务活动是如何通过一系列相互联系的模块运行实施的。

按照业务能力划分各种活动并形成组件,便于人们从较高层面掌握该组件为企业提供的价值。不同行业中的不同公司在建立能力模型上会有不同的做法,但无论如何,各项活动都应该根据特定的能力进行排队。

图5. 按照责任级别和能力组织活动,实现内部专业化和外部专业化



资料来源 IBM全球企业咨询服务部

为每个活动指定一个责任级别--即引导、控制和执行,还可以帮助管理人员充实组件的用途。组件的级别应该十分直观,尽管会存在例外情况。

引导。本级别的组件应该向其它组件提供战略方向和公司策略。此外,它们还应该促进组件间的配合。

控制。这些中层组件在“引导”级别和“执行”级别的组件之间发挥相互制衡的作用。它们监控业绩、管理例外情况并发挥看管资产和信息的作用。

执行。这些“现场的”组件所提供的业务行动可促进企业的价值实现。它们处理各种资产和信息,供其它组件或者最终客户使用。

三个责任级别有不同的优先考虑目标。例如,在“执行”级别,所强调的是保证员工的工作负荷和生产效率。这一级别的组件结构往往是以可轻松提供信息访问为目的而设计的。从技术的角度看,数据输入速度和实时可用性是关键。例如,在客户使用ATM时,他们希望用户界面简单,且以十分简捷的格式提供下列准确的信息: 即我的账户上有多少钱?

与“执行”层的活动相比,“引导”层处理的是较高级别的活动,如发布新产品。这一级别的员工为数不多,但对股东价值影响重大,所以,其设计要点正好与“执行”层相反。发布新产品需要多个要素之间进行协作,包括市场、风险、财务、法规和信用等。需要所有这些要素都提供输入才能保证新产品发布成功,因此,工作流是关键需求。从技术角度看,这些活动通常需要员工分析数据仓库中存储的大量、多维数据从而辨别

各种模式和趋势。因此,引导层的系统设计不应以数据输入速度为重,而是以分析的便利性、数据分析的广度及深度为目标。因为经常会调用数月之久的老数据,而且通常以分批的方式处理数据,所以并不需要实时界面。

CBM 战略路线图

CBM不仅是一种设想组织未来的方法。它还可以用来将理论化为实践,从而推动企业内部和外部向专业化发展。这个过程包括三个方面: 第一,通过分析业务和市场环境,得出现有公司的组件视图; 第二,在不断变化的行业环境中,根据重新规划方案向专业化方面发展; 第三、促使组织、营运基础设施向组件化企业方向不断优化。

形成企业的组件视图

通过使用CBM模型这一分析工具,公司可以得出企业的组件视图,从而确定出成为一家组件化企业所必须面对的差距和冗余。首先可以将现有的业务映射为众多组件。如前所述,这一初步分析包括如下活动: 确定出各种具有凝聚性的活动,将这些活动组合成独立的单元并对其逻辑进行测试,最终形成“组件映射”。图6所示的是零售业的组件映射范例。尽管同一行业中各公司可能会对组件结构有不同看法,但它们在本质上多数趋同。

组件映射可帮助管理者从战略、操作层面分析现有业务。通过分析不同映射领域的相对业务价值,管理者就可以确定需要及时关注哪些组件。如图7所示,这类分析得出的“热映射”突出了具有最大经济价值的组件。

图6. 将企业映射为业务模块网络: 零售业范例



资料来源: IBM全球企业咨询服务部

图7. 通过热映射图确定出“热”领域, 以发掘新的业务价值



资料来源: IBM全球企业咨询服务部

热组件

要确定出热映射的优先级,管理人员一般情况下会考虑下列问题: 哪些组件使公司具有最显著的市场特征? 哪些组件对公司持续获得、增加利润的影响最大? 哪些组件存在重大的成本、资本优化可能性?

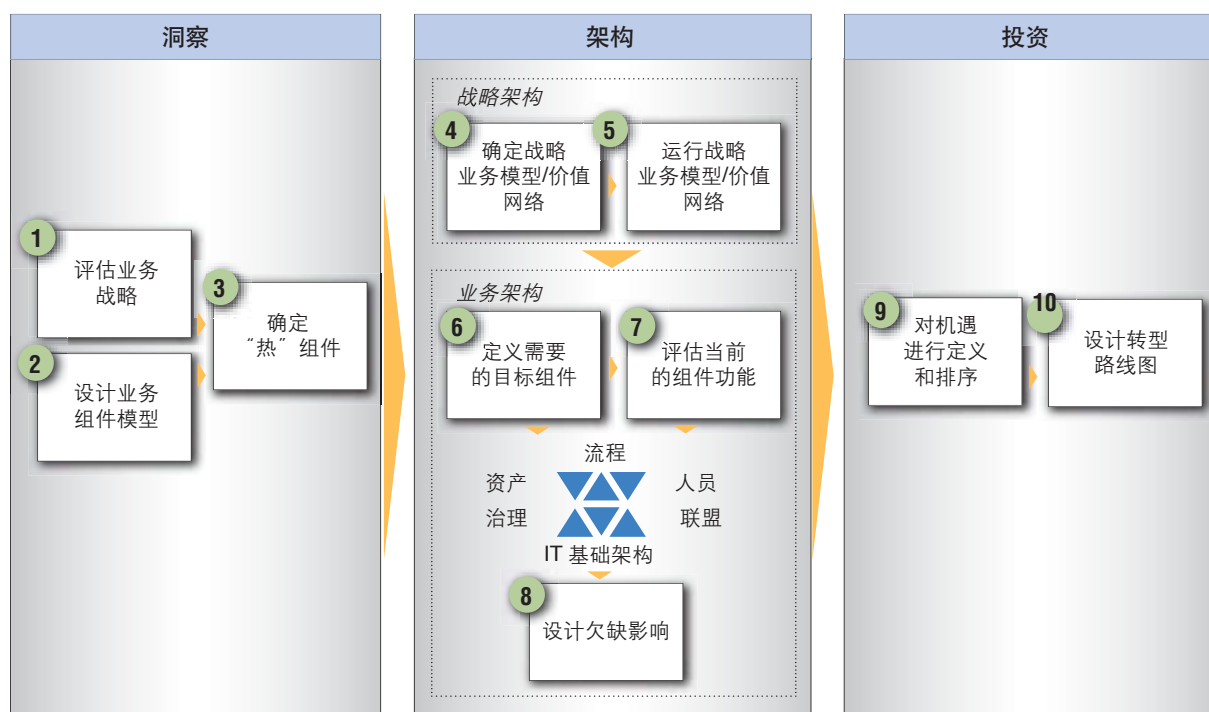
例如, 短期内可增加公司战略特性的领域就很可能被指定为“热”领域。对于十分类似的业务, 如共享服务中心, 也可能会列入尽早考虑的名单中。一般情况下, 将分散、重复的功能予以整合可迅速获得收益。第一轮组件化变革中所获得的效率提高可被当作后续变革的支持力量。

洞察阶段之后是CBM架构阶段(参见图8)。在这一阶段, 公司对现有的业务进行热映射处理。目标是确定出组件业务的“未来”远景与“当前”状况之间的差距 - 这揭示出该公司目前是如何组织其员工、流程和技术

的。要掌握该公司当前功能和市场位置的所有情况, 这些“当前的”数据就必须牢固地扎根于经验数据, 如组织图、成本推动因素、应用程序系列产品、技术投资、关键的绩效评测标准和现有的流程。

最后, 在投资阶段, 公司应该决定如何弥补各种差距: 即, 公司可以实现多大的飞跃? 可以承担多大的变化? 公司应该首先将侧重点放在哪些领域上? 哪些方面可以迅速取得成功? (符合这些标准的内容包括在流程和组织单元之间重复出现的各种活动, 尤其是那些将受益于规模增加、全球外包选择和共享信息的各种活动)。经过CBM分析的三个阶段, 企业将得出一个“转型路线图”, 它指导企业从某一个业务领域(例如, 客户服务)尝试组件化。在这一领域中取得的初步成功, 将为企业进一步开发组件提供经验和佐证。

图8. CBM分析的三个阶段: 洞察、架构、投资



资料来源 IBM全球企业咨询服务部。

向基于CBM的专业化方向发展

要想成为组件化的企业,就要先制定一个“再造”(Reinvention)规划。好消息是,许多公司已经开始了CBM征程。流程再造和外包已经为企业提供了最基础的内部和外部专业化。今天,多数公司都具备了流程优化和战略协作的混合模型,现在是确定下一步发展方向的时候了。

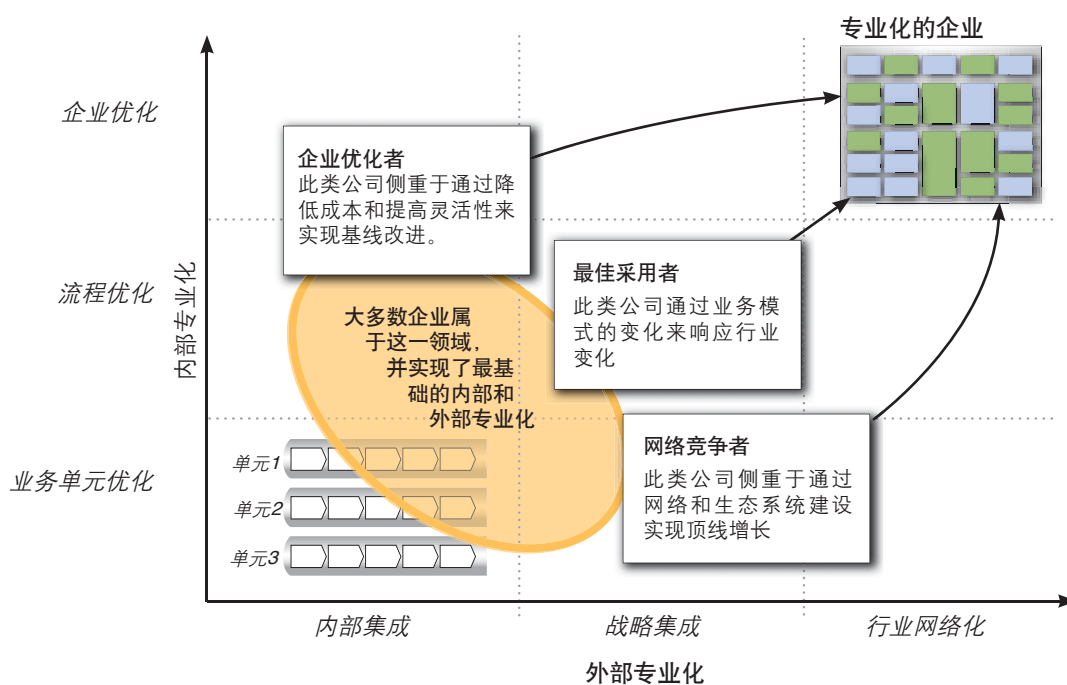
如图9所示,通过考虑具有最大市场竞争优势的任务(或者,在绝大多数情况下,是综合的任务),一家公司开始逐步成熟,并走向专业化。“网络竞争者”(Network player)将侧重点放在外部专业化上,并侧重于通过网络和生态系统建设获得顶线(top-line)增长。“企业优化者”(Enterprise optimizers)推动的则是内部专业化,侧重于通

过降低成本和提高灵活性提高基线增长(Bottom-line)。

“最佳采用者”(Visionary adopter)则介乎上述两者之间,采取的是一种折衷的态度,保持内部和外部战略与行业趋势的一致,更直接地向专业化的企业发展。

要注意的是,上述三种方法并不是互相排斥的。相反,这表明所有公司在通往专业化之路上,必须考虑外部、内部和内外综合的各个方面。随着时间的推移,专业化的侧重点有可能因为公司、行业以及专业化水平的变化而发生变化。大多数公司会发现,它们必须在外部和内部因素上反复进行战略上的权衡,选择出可让公司进一步实现全面专业化的优先考虑目标。在专业化的每个阶段,追求价值最大、速度最快的商机都应当是企业的首要战略目标。

图9. 今天,大多数公司都具备了流程优化和战略协作的混合模型。现在是确定下一步发展方向的时候了



资料来源 IBM商业价值研究院。

网络竞争者(Network player)通过伙伴关系扩展业务及实现业务的差异化,从而向外部专业化转变。这类公司希望利用其竞争地位,从根本上改变行业环境,并围绕它们确立的事实标准构建行业网络。这种做法获得的回报可能相当可观。在某些情况下,整个行业的生态系统都是围绕这些网络竞争者展开的。

想要成为网络竞争者,必须小心应对各种行业竞争,确保绝对优势地位。网络竞争者在全面网络化的行业中领先的另一关键在于,密切监控竞争对手 - 不仅是传统的竞争者还包括新的进入者 - 并彻底地了解各种改变行业网络的趋势。试图领先市场是十分冒险的,但其中存在围绕一种开放的标准重振整个行业的可能性。

网络竞争者关注企业外部以获取增长,企业的优化者(Enterprise Optimizer)则通过彻底改造企业 - 而不仅仅是重建 - 向内部专业化发展。优化者通过提高效率,提高灵活性和响应性获取成功。为克服组织的惰性,它们一般会通过已发挥着组件作用的活动开始专业化征程。这些“早就存在”的组件 - 例如,共享服务中心 - 提供了获得快速成功的基础(以及可将战略带进后续阶段的资金基础)。企业优化者侧重于实施符合组件映射的方案,而放弃或者调整那些没有专业化企业远景的方案,尤其是那些会增加流程复杂程度或者增加额外成本的方案。优化者会根据财务价值、战略价值以及投资需求确定出创建组件的优先次序。当然它们也会考虑某些可能给组件化带来不利影响的外部问题,如法规问题。

企业实现专业化发展的最快途径是同时进行外部和内部的优化。最佳采用者(Visionary adopter)通过转变

金融服务业中的CBM

组件化业务模型已经被广泛应用于各种行业中,如石油、药物、电信、制造、零售和航空和航天等。其中,金融服务业部门一直是理想的CBM孵化器。由于法规方面的变化以及经济上的压力,金融行业内的各公司历经了连续的整合,其企业组织结构变得日益复杂,同时也产生了大量的冗余。由于公司存在着多种产品线,所以,许多公司的结构仍然是围绕传统的产品孤岛而设立的。但是,这种模式越来越不能满足客户、股东和员工的需要。

全球的金融服务公司都已经开始了组件化业务模型的成功实践。CBM帮助爱尔兰联合银行、SEB集团和KB公司解决了关键的运营问题,并使业务和技术协调一致。

业务模式来适应行业的变化。他们十分灵活,且具有前卫的理念,这让他们在整个转型过程中都能够维持一定的市场份额和最佳绩效,这确实很难做到。

最佳采用者会连续地监控市场,及时发现商机和风险,同时经常根据企业(内部)和行业(外部)环境之间的相互作用来评估自己的组件化计划。这需要具备不间断的评估流程,为管理层提供反馈机制,从而评估组件的性能。

最佳采用者会采用各种最佳做法,创建组件基准(Component Benchmark)以确保卓越经营,并设计组件内部和组件之间的行业基准(Industry Benchmark)。如果内部组件达到了业界最好的水平,那么,他们就会考虑对外提供服务,以增加收入。如果组件性能不佳,那么,他们就会利用外部协作。

爱尔兰联合银行(Allied Irish Bank)

爱尔兰联合银行是爱尔兰最大的零售和商业银行，也是欧洲最大的银行之一，在北爱尔兰、英国和波兰有大量的业务。得益于强健的国家经济，这家银行的业务十分繁荣，因此获得了“塞尔特之虎”(Celtic Tiger)的雅号。在这种情况下，爱尔兰联合银行希望对其增长的步伐进行有效管理，以维持领先的地位。

因为不满足于在部门层面上实施单一的解决方案，爱尔兰联合银行寻求一种整体组合战略，以解决大量复杂的业务边界问题。该银行知道，必须通过一种统一的、有效的营运模式，将各项业务和信息技术解决方案链接起来。于是，爱尔兰联合银行与IBM协作，使用CBM分拆并确定出银行的众多功能，然后，将它们组合成清晰的业务组件。

CBM为爱尔兰联合银行提供了详细的组织视图以及各种独立组件的模型，这些对于希望彻底但又有控制地实现转型的公司而言，非常有吸引力。此外，CBM还符合该银行战略远景的需要，即从业务部门众多的结构转变为具有通用的流程、更多地使用共享服务的、单一的集团结构。尤其值得一提的是，利用CBM可以分析银行业务的两个关键推动因素，即效率和响应性。爱尔兰联合银行和IBM针对同行的业绩分析了相关的指标，并籍此发现爱尔兰联合银行企业内部隐藏的商机，这意味着亿万欧元的增值可能。

在将来，爱尔兰联合银行将继续使用CBM实现成本结构的转变，减少大量的固定成本。业务组件和营运模式一经正式确定，部分业务就转变为可变成本结构，企业因此可以更好地控制和预测利润。

SEB集团公司

SEB集团公司是一个为企业、研究所和私人提供服务的北欧金融银行集团，在瑞典、德国和波罗的海国家拥有670家分支机构。SEB的客户超过400万，其中160万是电子银行客户。

该公司面临着提高基线盈利能力和增加顶线收入的双重挑战。SEB推行的增长战略主要是通过购买不同市场上的金融机构来实现。现在它的德国分支机构出现了盈利

能力下降的问题，还必须解决成本和效率问题。

SEB需要一个未来发展的路线图，而CBM方法可帮助它分析当前的形势并设计目标业务营运模式。最终，SEB可在各个国家/地区之间形成一个共享服务和流程的、一致的营运模式，并在其所有零售银行业务部门之间实现应用程序和产品上的连贯性和标准化。

尤其值得一提的是，新的模式同时在产品 and 公司级别上支持更高的响应性。根据预计，SEB可极大地缩短新产品从开发到投放市场的时间，幅度可达50%到70%。实现零售银行业务部门之间的产品一致化，可让SEB迅速地针对特定市场开发或定制各种产品。通过CBM实现的整合和集中化，还可让SEB在未来更轻松地集成各个新兼并的银行。

KB银行

今天，在所有的韩国银行中，KB银行(正式的名称是Kookmin Bank)拥有的客户最多。该银行的主要业务是抵押贷款、个人银行业务、信用卡和资产管理，连续五年被Euromoney选为“南朝鲜最好的银行”，还曾被Asiamoney选为2003年最好的银行。

二十世纪90年代后期亚太经济危机后，韩国政府对银行业进行了大量整合。到2002年，整合进入最后阶段。各大银行(如KB银行)再也不能完全依靠规模进行竞争了。KB银行知道，必须通过差异化强化现有的客户关系、获取市场份额。

但是，在KB银行的发展道路上，存在着一个主要的阻碍：即它原先封闭的组织形式。相互割裂的部门之间无法交流和共享信息，使得KB行无法获得完整、一致的客户视图。而且，难以控制成本和优化营运。

为了设计综合的、全新的企业模式，KB银行利用IBM的CBM方法确定了一系列可在银行内使用或重复使用的基础构造模块。基于这些分析，KB银行已经启动多个方案实施这一营运模式。这一系列的方案和规划(如呼叫中心转型)有望实现大量的成本节约。总的说来，KB银行期望通过CBM项目减少复杂的组织问题，提高该银行的响应性，并着重关注客户的需要。

构建组件基础设施

组件是不受硬线流程和组织孤岛约束的。在这个意义上,组件具有自主性。但是,这并不表示它们处于战略“真空”中。要有效地服务公司,组件就必须相互配合,向一个共同的目标发展,即为公司投资者提供可持续的价值。而要达到这个目标,就必须拥有正确的组织模式、流程视图和连接平台。

成功的、基于组件的组织模式会平衡灵活性和合规性方面的需要。要获得响应性,治理结构就必须与客户价值方案有密切的联系,同时,还必须提供明确的环境,其中包括经过定义的关系和可测量的预期,并以此作为组件交互的基础。价值网络应该具有类似的灵活性和弹性,利用可变的价格和供应,在提高业务连续性的同时支持变动的需求。工作职责也应该具有可变性—应该基于组织职务、快速的资源部署和各种知识共享与功能拓展方法之上—而不是固定在部门结构上。最后,公司的文化应该提供一种协作式的工作环境,使员工能够以事实为基础进行各项决策。

除了灵活的、严谨的组织模式之外,成功的组件基础设施还需要具有各种可响应序列组件的流程。在CBM中,流程表现为各种可通过大量协作式组件执行的序列活动。用于定义流程路线的决策点的布局和时间选择,也必须合乎组织模式的要求。发现和预先考虑可能存在的例外情况,能够提高企业的弹性。

最后,该基础设施应该充分利用全球连接平台的功能,支持公司向专业化企业发展。幸运的是,在本领域中,各种趋势正在向有利的方向发展。在高性能连接、

正确的基础设施可以帮助银行实现开户流程的组件化

全球银行都在寻找各种方法消灭开户(Account opening, AO)流程中普遍存在的效率低下的弊端,包括封闭的产品组织、低效重复的流程、重叠的数据与分散的渠道。AO的高成本主要出现在工作与系统的重复上,以及各不相同的旧式系统的接口维护上。

为了解决这些问题,各个银行正在将各种开户活动集中成一个组件,以便在整个银行范围内进行共享。这需要跨产品、跨渠道的横向的数据及工作流程的支持。标准化的流程可以帮助银行在新的市场上更快地开展业务,同时也能够提高现有市场上的效率。例如,设计可在全企业范围使用的、单一的、数字化的且与后台办公系统链接的申请表,能够真正提高效率,方便更多的顾客。在身份验证过程中,使用先进的技术可以自动处理多数流程,并可在产品销售的验证活动中,使客户信息得到充分共享。通过与其它外部信息提供商(如信用汇报公司)进行协商,争取获得更好的购买费率,银行还可以大幅度节约成本。

通过连接到对AO流程十分关键的其它组件,如合规性组件,还可以让银行满足法规条款要求—即使颁布新的法律,也不会对银行的合规性方面造成任何影响。同样地,如果连接到市场组件,那么开户组件不仅可以利用神经中枢建模和启发式建模方面的最新成果,促进形成恰当的产品组合,从而提高交叉销售比率,还可以通过定制产品提高现有客户的满意度。每个组件提供者始终关注于组件的业务用途,但是,银行的组织模型关注的是保持组件用途与企业目标的一致。这有助于防止侧重点的淡化,因为侧重点的淡化会导致服务水平的降低,并妨碍组织的创新。

广泛的技术平台以及开放协议的综合作用下,公司内部的协作水平以及与公司外部合作伙伴之间的协作水平都得到了提高,协作的成本也在降低。各种技术(如宽带、无线、即时消息以及IP电话)提供了实时的信息使用和超越了传统界线的无缝连接,进一步简化了协作。在各种标准软件(如ERP)的作用下,越来越多复杂的企业活动得到了优化。硬件、软件以及存储成本在不断下降,而应用程序的功能以及处理速度却在不断地提高。各种开放标准,如 Linux(R)、XML 以及面向服务的架构与编程(Service-Oriented Architecture and Programming, SOAP),帮助各个公司获得全球连接平台的资源,并充分利用更快捷、更便宜的即插即用的替代资源。

结论: 利用CBM创造价值

要在当今多变、开放的价值网络中竞争,各个公司必须将侧重点放在它们真正拥有独特优势的少数几个业务领域上,比如能提供高于竞争对手的价值,或者低于竞争对手的成本优势。CBM为企业指明了一条发展道路,实施CBM的企业,其灵活性、可扩展性、效率以及开放性都能得到提高。

从企业外部来看,CBM所推动的专业化可简化与外部专家的协作,并降低协作成本。基于组件的公司能够将业界最好的功能、零碎的产品经过汇总和整合后,形成各种定制的解决方案,供更小的细分市场使用。CBM中

提供的灵活的开放式数据协议,可让各个公司在服务协议中加入可变的定价和风险共享内容,这可以提高利润的可持续性,并减少在进入新的市场时可能出现的不利情况。基于全球连接平台的供应网络和优化渠道,参与交换的产品和服务的可用性和成交率都大大提高了。

就企业内部而言,CBM可帮助各公司改进管理员工、流程和技术的方式。按照凝聚性标准进行员工分组,可发挥出员工的最佳优势,即使他们需要学习如何协调跨组织的运营。将众多冗余的流程集中起来,形成各个模块,可推动整个组织实现规模效应,并形成各种最佳做法。最后,组件化可缩短技术差距,减少过渡扩展和重复的出现,帮助企业减免非核心投资并发现各种机会,利用现有技术的过剩能力,设计新的服务。

在二十世纪90年代中期,Web的增加和企业套装软件的快速发展,促使各公司的内部运营向标准化的方向发展。今天,标准化已基本形成并投入使用,全球连接平台已经在发挥作用,人们可以低成本地、简便地在任何地方进行各种交易。在这一新的环境中,专用的行业价值链变得不合时宜,而“硬线”业务结构则成了一种负担。只有适应这种新环境的公司才能够更好地满足股东、员工和客户的需求。那些对这一变化采取抵制的态度或者不能充分地理解这一变化的公司,长远来讲必然会失去竞争优势。

想了解更多CBM及CBM如何帮助企业向专业化转型的信息, 请通过电子邮件联系我们**ibvchina@cn.ibm.com**. 了解企业高层管理者的其它资源, 请访问我们的网站:

ibm.com/bcs

关于作者

George Pohle, IBM商业价值研究院全球主管

他的电子邮件地址: pohle@us.ibm.com

Peter Korsten, IBM商业价值院欧洲、中东和非洲负责人, 战略与变革业务全球主管

他的电子邮件地址: peter.korsten@nl.ibm.com

Shanker Ramamurthy, IBM金融服务业务战略与变革合伙人。他还是IBM组件化业务模型专项研究的全球负责人

他的电子邮件地址: shanker.ramamurthy@us.ibm.com

致谢

IBM此次组件化业务模型的专项研究得到了来自IBM公司多个部门的支持, 特别要感谢Guy Rackham和Stephen Smith两位同事的大力帮助。同时, 感谢Eric Pelander和Saul Berman两位同事为本白皮书的撰写所提供的支持。

IBM 全球企业咨询服务部

通过遍及160多个国家/地区的业务专家, IBM全球企业咨询服务部为跨越17个行业的客户提供深刻的业务流程和行业专业知识服务, 并通过创新更快地发现、创造和实现价值。我们以IBM全面的雄厚实力为后盾, 为客户提供各种建议, 帮助他们实施各种影响深远的、可带来持续业务成果的解决方案。

参考文献

- ¹ Walker, Bob. "The Guts of a New Machine." The New York Times. November 30, 2003.
- ² IBM Institute for Business Value analysis.
- ³ Ramamurthy, Shanker, Michael S. Robinson. "Simplify to Succeed: Optimise the customer franchise and achieve operational scale: Retail financial institutions in 2005." IBM Business Consulting Services. 2005. http://www-8.ibm.com/services/pdf/gw510-9108-00_fs_exec.pdf
- ⁴ Pohle, George, Peter Korsten, and Shanker Ramamurthy. "The specialized enterprise: A fundamental redesign of firms and industries." IBM Institute for Business Value. March 2005. <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1009224?cntxt=a1005266>



© Copyright IBM Corporation 2006

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

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.

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)65391188
传真: (010)65391688

上海分公司

上海市淮海中路333号
瑞安广场10楼
邮政编码: 200021
电话: (021)63262288
传真: (021)63261177

广州分公司

广州市天河北路183号
大都会广场18-20层
邮政编码: 510620
电话: (020)87553828
传真: (020)87550182