

IBM商业价值研究院

## 成为“价值整合者”

“IBM 2010全球首席财务官调研：全新的价值整合者”的同步调研



---

## 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](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

作者：Carl Nordman, Spencer Lin, William Fuessler

**全球业务形势** 日益复杂、多变且不确定。IBM 2010年全球首席财务官调研是在全球经济衰退的大背景下而进行的，结果表明，企业日益依赖与财务部门的合作以期驾驭这种复杂性。<sup>1</sup> 本次调研甄别出一组企业，即“价值整合者”，它们的财务部门在帮助企业驾驭复杂性方面表现出色，并超越了同行。希望实现类似成功的企业可以学习这15家企业的经验，它们的转型故事成为企业实现更高的价值的优秀教科书。

2010 IBM CFO调研发现，有一些财务组织，即“价值整合者”通过在整个CFO议事日程中表现出最高的效率而脱颖而出。特别需要指出的是，这些组织的两项能力优于同行：1) 通过流程和数据一致性而实现的“财务效率”，有助于发挥分析系统的强大能力，以及2) 推动企业绩效提高的“业务洞察力”。

当前的业务形势要求企业表现出灵活性，并且利用信息优化业务绩效。然而，结构的复杂性限制了许多企业的最佳业务执行和分析能力。在最近的IBM系列高管调研中，我们看到了与这些挑战相关的主题反复出现。

例如，IBM 2010全球CEO调研“驾驭复杂性”指出，CEO认为**复杂性**是他们在未来几年面临的最关

键的组织挑战。<sup>2</sup> 在IBM 2010供应链管理调研“新十年的新规则”中，供应链高管认为，**需求变化和成本优化**是最主要的挑战。<sup>3</sup> 在2010 CHRO调研“跨边界工作”中，人力资源高管认为**提高运作效率**是首要的业务任务。<sup>4</sup>

在经济危机期间，这些形势更为严峻。CFO及其所在的财务组织面临着来自整个企业的更高需求，而企业必须应对这些需求。然而，在我们的2010年调研中，大多数CFO指出，他们的财务组织并没有实现所需要的高效率。<sup>5</sup>

财务组织如何成为**价值整合者**？**价值整合者**如何减轻结构化复杂性，并提高业务绩效？财务组织如何增强分析能力，成为企业内基于事实的理性声音来源？

为了找出这些问题的答案，我们以案例研究为基础，对CFO调研中具有**价值整合者**特征的15家表现优秀的企业进行了额外的调研(参见第19页的调研方法)。我们的调研结果指出了这些问题的一些答案，主要涉及以下三个主题：

**不同的催化剂，同样的目标** – 每个公司采取转型举措的动机各不相同，但不外乎以下四类原因，即危机/生存、增长/利润管理、机构重组或者新领导力。同时，它们对于变革都有相同的目标，并在运作目标和战略目标之间表现出了平衡。尽管识别并实现切实的收益至关重要，但执行战略 – 长期构想 – 甚至更为重要。

**财务组织转型的教科书** – 调研的参与者在理念、范围、期望和成功度方面表现一致，这说明它们的经验可作为他人的参考。这些企业在整个过程中都采用了五个转型推动因素。过去，最普遍的起点是针对技术，依次实现标准流程、新的运营模式、更好的分析能力，以及更强的员工效率。随着技术、交付模式和经验已经成熟，转型过程更加同步，而且时间更短。

**成功 = 人和文化** – 转型过程本身改变了员工队伍的结构和文化，从而实现在较长时间内的持续转型。在转型的规划和实施阶段，“人和文化”因素对于推动参与者的成功具有至关重要的作用，尤其是：

- 有力的资源和高管的坚定支持
- 实施团队中的全职核心成员
- 坚持以执行为核心
- 不断发展的持续改进文化

## 价值整合者

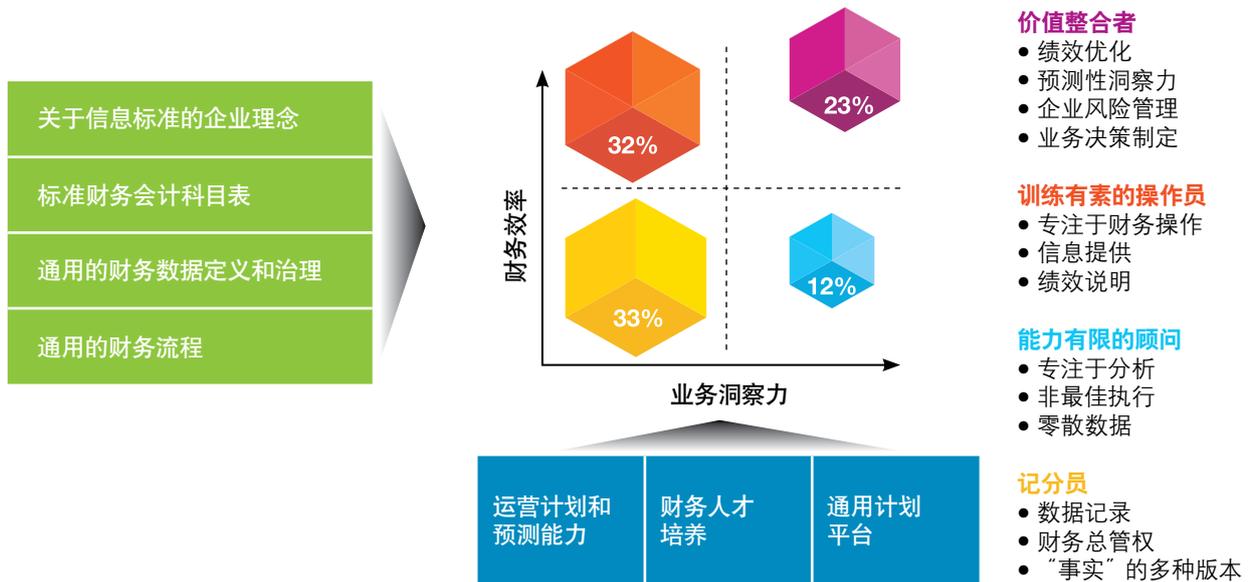
### IBM 2010全球CFO调研要点

价值整合者一词旨在反映通过跨职能的整合而实现企业价值创造的核心，这一目标通过标准化和分析而实现。特别需要指出的是，价值整合者在整合技术、流程和数据，使内部和外部的财务、运作和业务部门能够更有效地协作，跨越传统业务孤岛以及注重企业价值方面表现出色。

CFO调研根据两个维度对被调查者进行分类，提出了四种财务组织特征：记分员、训练有素的操作员、能力有限的顾问和价值整合者(见图1)。

价值整合者在财务效率和业务洞察力方面表现优秀。财务效率是财务和运作部门中的流程和数据通用性的衡量参数。这主要通过流程、运营模式和技术转型而实现。业务洞察力是分析能力成熟度和以及对推动业务成效改进的业务伙伴关系关注度的衡量参数，通过数据治理、一致性和人才而实现。

在全球CFO调研参与者指出的四个最重要的财务衡量参数中，价值整合者的财务表现优秀。这些参数有扣除利息、税款、折旧和摊销前的收入(EBITDA)；收入增长；投资回报(ROIC)；运营效率比(SG&A/收入)。事实上，从2004年到2008年的五年内，它们在所有这些衡量参数上都表现最佳。

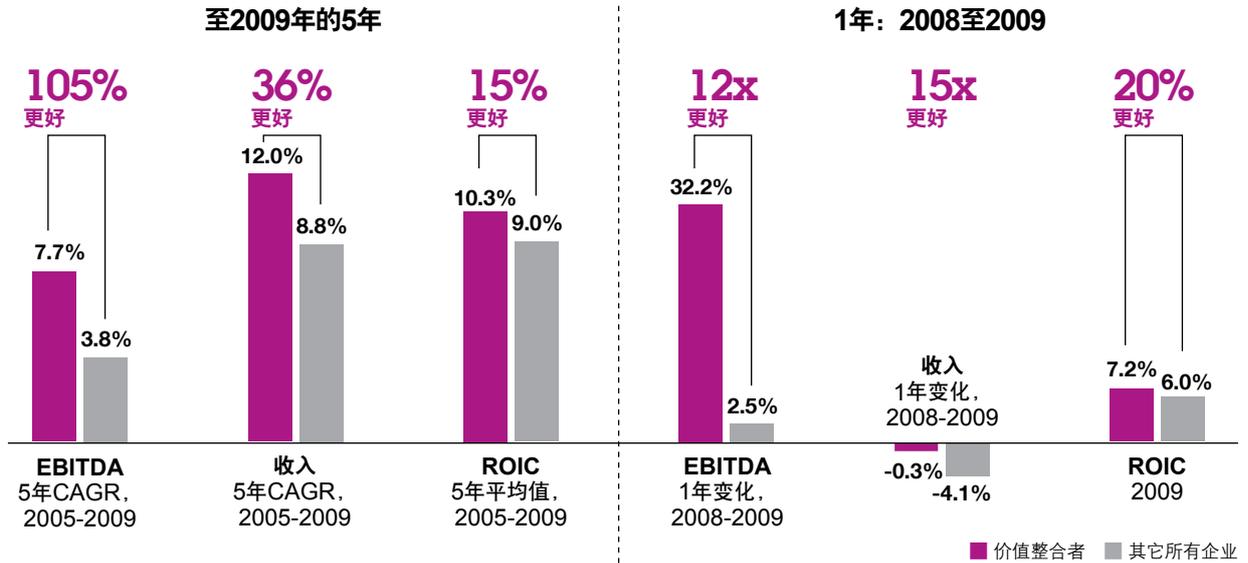


资料来源：“全新的价值整合者，全球首席财务官调研的洞察。” IBM商业价值研究院。2010年3月。ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03277usen/GBE03277USEN.PDF

图1. 价值整合者的两项能力表现出色，使他们成为表现优秀者。

本次调研中，我们对这一财务绩效分析进行了更新，2009年的数据表明价值整合者的所有这些衡量参数在2008至2009年继续有优秀的表现。此外，它们在2008至2009年的表现指出，它们更有能力摆脱经济危机(见图2)。

价值整合者取得了更高的敏捷度和感知、预测并应对变革的能力。它们已经投入资源，以降低结构性复杂度，并增强分析能力，实现灵活运营和更好的洞察力。它们过去在管理变革方面取得了更大的成功，并且为应对未来的挑战做了更充分的准备(见图3)。



资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图2. 价值整合者继续表现优秀，并且更有能力摆脱经济危机



资料来源：“全新的价值整合者，全球首席财务官调研洞察”。IBM商业价值研究院。2010年3月。ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03277usen/GBE03277USEN.PDF

图3. 价值整合者过去的变革取得了更大的成功，而且可能在未来不太需要重大的变革

## 不同的催化剂，共同的目标

### 财务转型如何开始

参与我们调研的每个对象都有特定转型的催化剂。尽管变革的原因各异，但参与者的目标相同，即通过更强有力的纪律、扩展能力和业务分析能力，更有效、更快地执行业务优先级。

### 不同的催化剂

价值整合者为何进行代价高昂、颠覆性且有潜在风险的转型？是什么激发它们这样做？

尽管被调查者表示，他们进行财务转型的原因有很多，但我们发现，总体来讲，催化剂分为四类(见图4)。

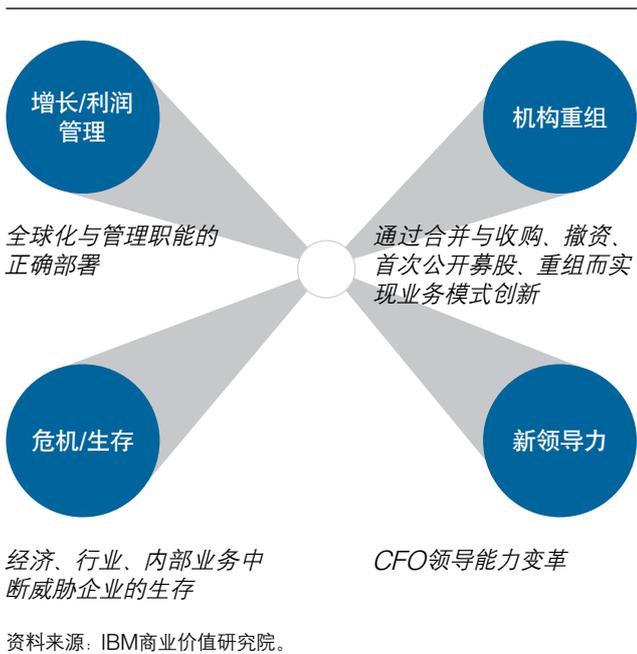


图4. 转型的催化剂分为四类

**增长/利润管理:** 无论是有机增长还是通过收购而增长，有效的增长战略旨在以赢利的方式增加收入，并实现成本结构的协同作用。对于这一类别中的被调查者，财务和运作的转型与战略目标密切配合，并且需要标准化流程、可扩展的运营模式和通用技术平台。

例如，希望抓住印度和南亚地区巨大增长机遇的Adani集团并没有与增长期望相匹配的可扩展的模式。公司预计到了对增长的需求，并向系统、流程、人员和分析系统投资，从而在增长阶段实现高效的系统扩展。与此相似，Kao公司和Kuehne + Nagel推出了转型计划，以可扩展的业务模式支持业务增长和全球化战略。

**机构重组:** 无论出于首次公开募股(IPO)、合并、收购，还是授权独立运营的新法规，以机构重组为催化剂的企业在使用“绿地”方法上有着独特的机遇。随着企业建立新的业务运作点，资源差距成为普遍现象，例如人员、技术和报告能力。这代表了从头设计和构建全新运营模式的绝佳机遇。通过合并与收购，“绿地”方法用于建立前进模式，将最佳的原有解决方案与经过验证的新设计结合起来。这种方法不仅适用于技术，也适用于人员、流程、分析框架和交付模式。

在Celanese于2005年上市时，财务报告与法规遵从的要求进一步提高。Celanese需要从头建立世界一流的财务运作体系。Highmark于1996年由Blue Cross和Blue Shield Association的两个宾夕法尼亚州牌照合并而成。合并后的企业需要建立一套通用的财务和运作应用、流程与报告体系。

**危机/生存:** 失败的收购、行业原材料危机、行业扰乱、严重的资本下跌和老旧业务模式的利润不断下降都是触发重大变革的危机事件。对于调研的参与者，他们认为照常开展业务或保持现状不再可行，变革势在必行。尽管有些催化剂很难预测或控制，但每家企业都快速采取行动，并通过整个企业的协作实现转型。

IBM在20世纪90年代的业务组合侧重于业务线的商品化，伴随着利润不断下降。公司制定了新的战略，以抛弃低增长、低利润的产品线，并向更高利润的产品线投资，同时推动整个企业的成本优化。IBM的转型使公司成为全球整合企业，并成功实现了财务和运作信息的透明度。

**新领导力:** 新管理层带来了全新的愿景和战略，可触发整个企业内的变革。例如，当新西兰银行在2007年雇用新的CFO后，他制定了组建世界一流财务运作团队的愿景，该团队致力为银行的成功做出更大贡献。转型目标是提高效率，实现更高的透明性，培养技能，并且成为其它业务部门可信的顾问。与此相似，Hays plc和Dublin Airport Authority招募了新的领导人，从而推动以全新的观点发起变革。

### 共同目标

在这些不同的催化剂中，调研参与者都认为结构复杂性和缺乏信息透明度是成功的障碍。有些参与者已经

我们调研中的参与者指出的变革案例包含一组平衡的战略、运作和财务目标。有些参与者无法回忆起切实的业务案例，但都在事后明确知道，战略目标是合理而且可以实现的。大多数参与者对于收益具有更长远的目光，将转型与财务和运作的改进以及无形收益结合在一起，并将财务领域之外的更高收入增长、支出管理、运作绩效和资产负债表绩效的预期结合在一起。无论催化剂是危机还是为增长和新机遇做好准备，目标和业务案例的要素都相似。

### 以财务中心的传统的业务案例方法之局限性

考虑重大投资的企业总是非常关注有形的衡量因素，因此，在考虑转型时，必须有可参照的业务案例。然而，仅关注范围有限的传统业务案例通常无法满足预期。

例如，在财务转型的有限范围内，很难发现仅从财务运作中获得收益而实现有吸引力的投资回报的业务案例。原因是什么？作为成本中心，财务部门贡献的收入基准可能是1%到2%。假设收入为100亿美元的公司的财务总成本是1亿到2亿美元，其中一大部分一般是固定技术和劳动力成本。即使公司预计总节约量为3000万到6000万美元(假设节约目标是30%)，这可能并不是有吸引力的投资案例，因为在三到五年内，转型成本太高。那么，您如何制订能够取得成功的变革案例？

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_46761](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46761)

