

“I Believe I Can Fly with IT”

突破技术为导向的思维， 成为高绩效的企业与IT主管

湛家扬先生 (Mr. Toa Charm)

香港大学SPACE中国商业学院首席讲师／高级课程主任
Beijing (Sep 24, 2011)



ISBT

IT对企业有多少价值？

信息战略与企业转型

IT专业人员的
价值



IT能创造的
商业价值

Information Strategy & Business Transformation

湛家扬 (Toa Charm or “Toa Sir”)

现任香港大学SPACE中国商业学院 首席讲师 / 高级课程主任
工商管理博士研究生、工商管理硕士、计算机科学士

信息战略与企业转型

- 拥有超过20年的管理、营销、咨询及培训的经验。曾经在大中华区和亚太区的数家跨国公司和中国企业担任主管。
 - IBM全球企业咨询服务部大中华区副合伙人负责大中华区的企业管理、战略和商业智能咨询服务
 - 中国金蝶 (Kingdee) 国际软件亚太区总经理，负责制定金蝶国际化的战略及带领金蝶业务扩展到多个亚太区的城市
 - 汇丰银行 (HSBC) 亚太区商业智能部主管
 - 甲骨文 (Oracle) 大中华区商业智能部总经理
- 现任香港大学SPACE中国商业学院首席讲师/高级课程主任。
 - 湛先生的使命是透过帮助在世界上占有领导地位的香港大学，设计及教授不同的管理及商业课程，把他的实战经验及管理理论与学生分享，提升中国高中层管理人员的国际竞争力及专业水平
- 拥有工商管理硕士及计算机科学学士学位。湛先生亦积极进修，现在正在攻读工商管理博士学位。
 - 湛先生已修毕了多个高端的主管级培训，包括美国哈佛商学院，美国加州大学伯克利分校哈斯商学院，上海中欧国际工商学院和上海复旦大学



Information Strategy & Business Transformation

联络方法：湛家扬先生 (Mr. Toa Charm)

MSN: toasir@hotmail.com Email: toasir@gmail.com

Sina Micro-Blog 新浪微博: <http://weibo.com/toasir>

信息战略与企业转型



我的首页 | 我的微博 | 好友 | 模板

搜索微博、找人

搜索



toasir

我要发微博

<http://weibo.com/toasir>

香港

添加自己的博客地址

香港大学SPACE中国商业学院首席讲师/高级课程主任、前IBM全球企业咨询服务部大中华区副合伙人、前金蝶软件亚太区总经理、前HSBC及Oracle高级管理人员

新浪认证

香港大学SPACE中国商业学院首席讲师湛家扬

修改>>

71
关注

1729
粉丝

66
微博

Information Strategy & Business Transformation

如果以下是你现在或未来的工作种类， 今天的分享会对你特别有用

信息战略与企业转型

中国内地现职
经理级以上IT高管

中国内地
资深IT专业人员

你現在或未來的
工作種類

现职非IT 经理
但需要管理企业内的IT
或信息系统的中国内地高管

为企业提供IT产品、
咨询服务的
中国内地企业中高管人员

Information Strategy & Business Transformation

今天讨论的主题

信息战略与企业转型

1. IT对企业有多少价值？
2. IT高管的主要角色是什么？
3. 如何能成为高绩效的IT高管？

Information Strategy & Business Transformation

IT主管和員工在企業內的地位 往往比其他業務主管和員工較低

信息战略与企业转型



Information Strategy & Business Transformation

今天讨论的主题

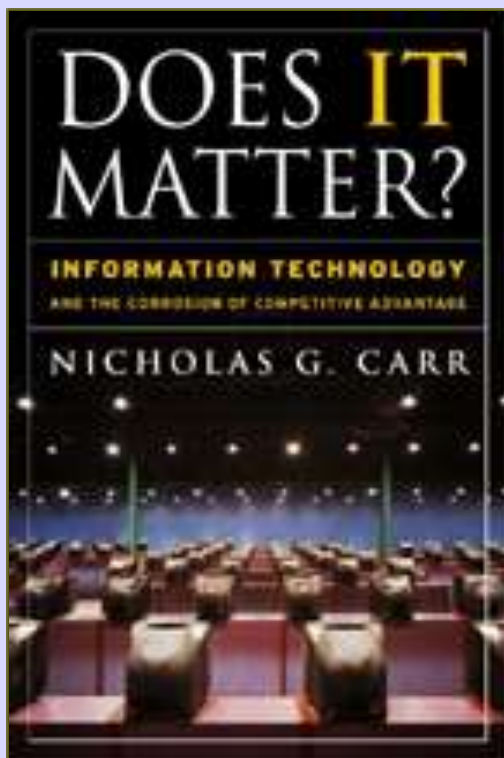
信息战略与企业转型

1. IT对企业有多少价值？
2. IT高管的主要角色是什么？
3. 如何能成为高绩效的IT高管？

Information Strategy & Business Transformation

1. IT对企业有多少价值？

信息战略与企业转型



Information Strategy & Business Transformation

IT预算的Benchmark



信息战略与企业转型

- 2010收入= ?
 - 2010 IT支出 = ?
 - 2010员工数量 = ?
 - IT支出-收入比率 = ?
 - 每员工每年的平均IT支出= ?
- 98B USD
 - 6B USD
 - 300K
 - > 6%
 - 20K USD

2011年Fortune全球十大企业

- IT能做什么？

信息战略与企业转型









Rank	Trend	Company	Revenues (\$ millions)	Profits (\$ millions)
1(1)	-	Wal-Mart Stores (US)	421,849	16,389
2(2)	-	Royal Dutch Shell (Netherlands)	378,152	20,127
3(3)	-	Exxon Mobil (US)	354,674	30,460
4(4)	-	BP (Britain)	308,928	(3,719)
5(7)	↑	Sinopec (中国石油化工集团)	273,421	7,628
6(10)	↑	China National Petroleum (中国石油天然气集团)	240,192	14,366
7(8)	↑	State Grid (国家电网)	226,294	4,556
8(5)	↓	Toyota Motor (Japan)	221,760	4,765
9(6)	↓	Japan Post Holdings (Japan)	203,958	4,891
10(11)	↑	Chevron (US)	196,337	19,024

Information Strategy & Business Transformation

2011年全球十大最有价值品牌

- IT能做什么？

信息战略与企业转型

#	Brand	Brand Value 2011 (\$M)	% Brand Value Change 2011 vs. 2010
1		153,285	84%
2		111,498	-2%
3		100,849	17%
4		81,016	23%
5		78,243	2%
6		73,752	8%
7		69,916	N/A
8		67,522	18%
9		57,326	9%
10		50,318	12%

Source: Brandz

Information Strategy & Business Transformation



奥迪



SONY



Google
- Eric
Schmidt



Lucent Technologies
Bell Labs Innovations



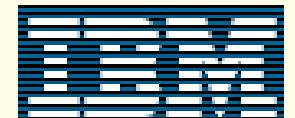
SIEMENS



Facebook
- Mark Zuckerberg



NOKIA

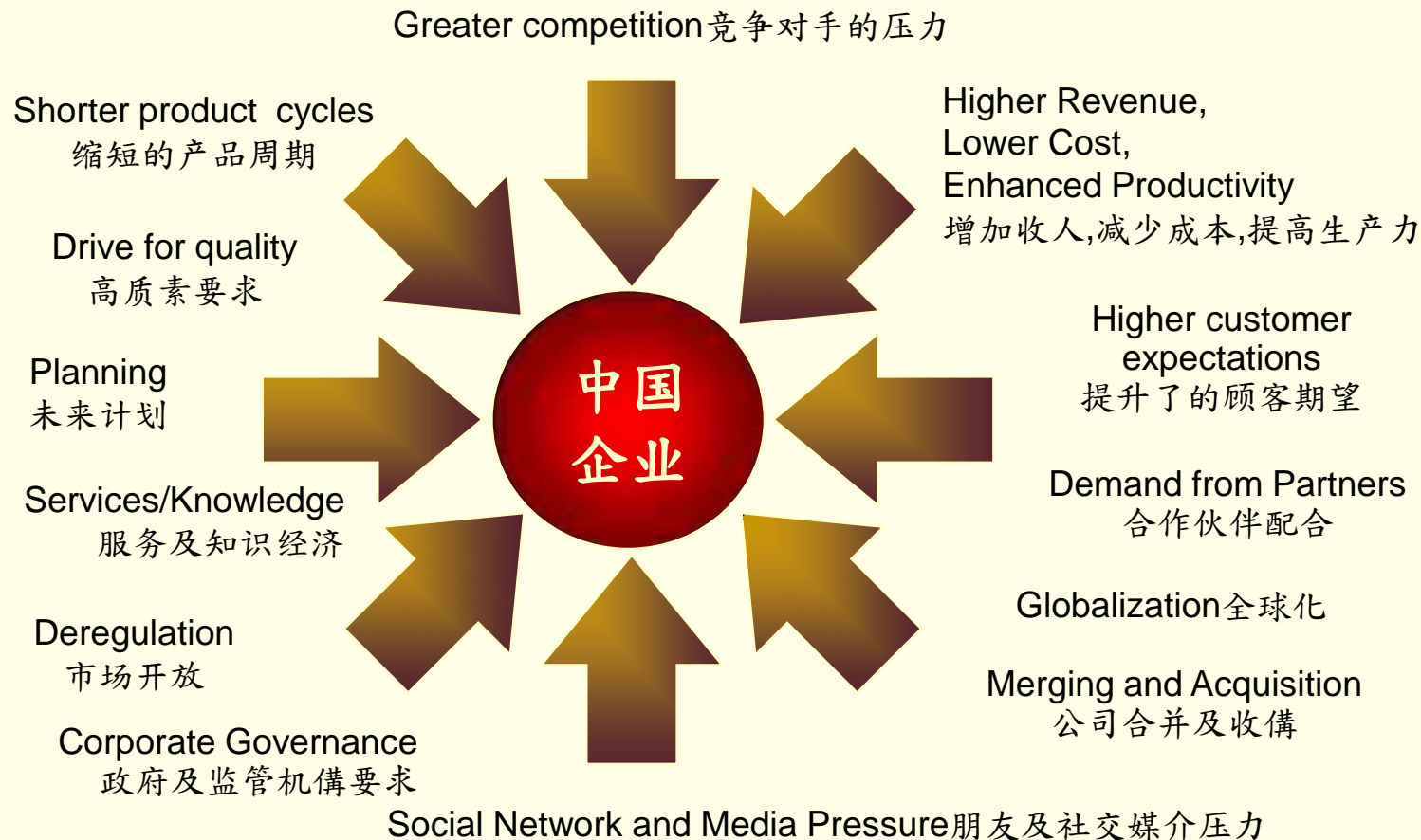


跨国企业的IT能力及对中国企业挑战

21st世纪企业面临的挑战

- IT能做什么？

信息战略与企业转型

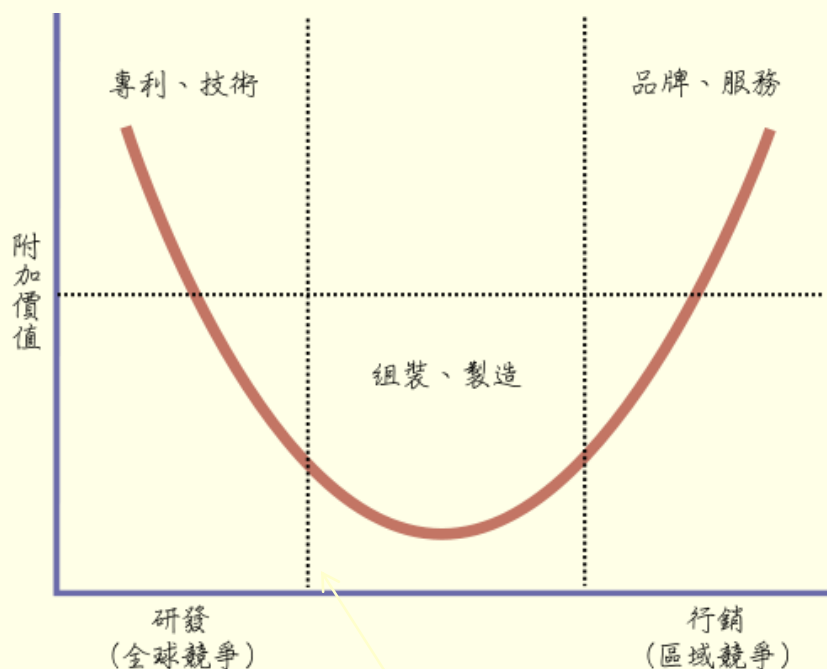


Information Strategy & Business Transformation

中国的企业正在转型

- IT能做什么？

信息战略与企业转型



台湾「IT教父」
施振荣
的微笑曲线

制造环节所带给企业及客户的价值是最低的

例子: 在2008年日本YKK拉链生产商的利润是每米US\$15

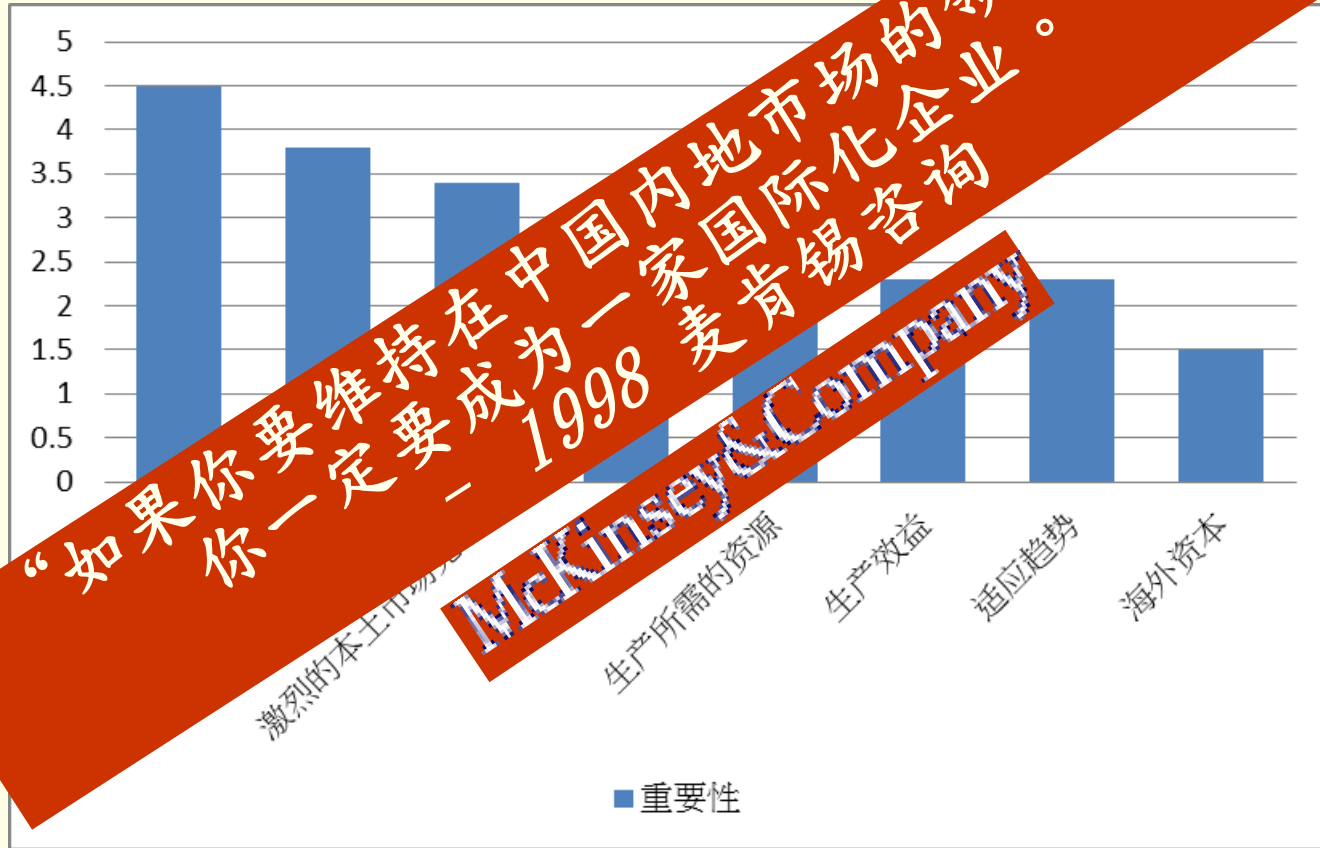
但同期的中国拉链生产商的利润是每米是US\$0.1

Information Strategy & Business Transformation

中国企业走出去的动机

- IT能做什么？

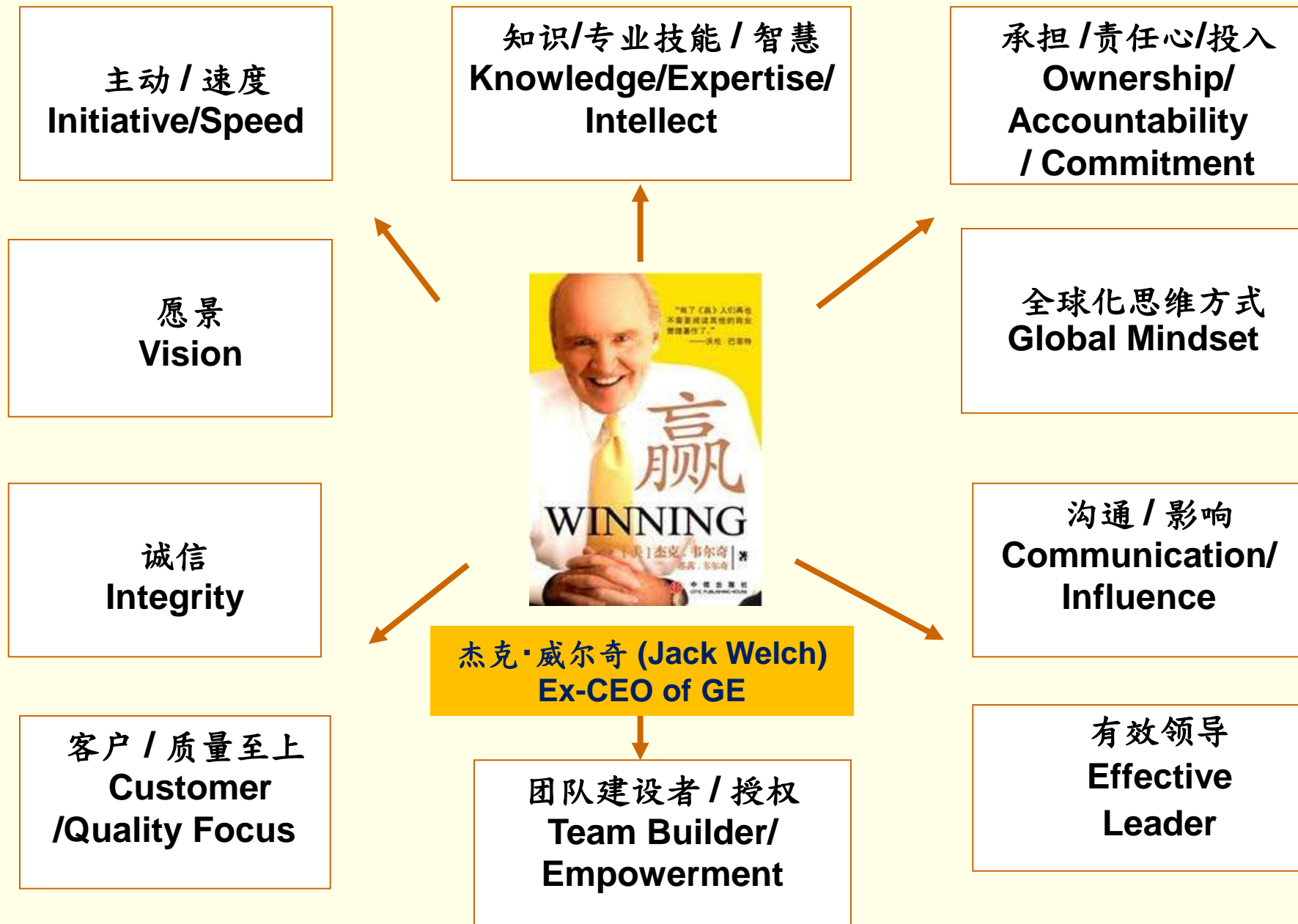
信息战略与



据源: IBM/Fudan University, "Going Global: Practices, Challenges and Solutions 2006"

Information Strategy & Business Transformation

- IT能做什么？



战略的三个层次

信息战略与企业转型



Information Strategy & Business Transformation

Copyright © by 2011 All rights reserved. 版权所有 侵权必究

We give respect where it's due

Focusing on the customer
ensure success for
its top banks

On the

math and his
plan their move



Exception
Based
Notification

Real Time
Monitoring

Dashboard
Balanced Scorecard

Metric Analysis
Multi Dimensional
Report

Operational
System
Integration/Data
Integration

Automated
Batch
Processing

Strategy
Map

GIS

Web
Enabled

Document
Manager

Common
Metadata

Centrally Managed
Access & Security

Communication
Thread

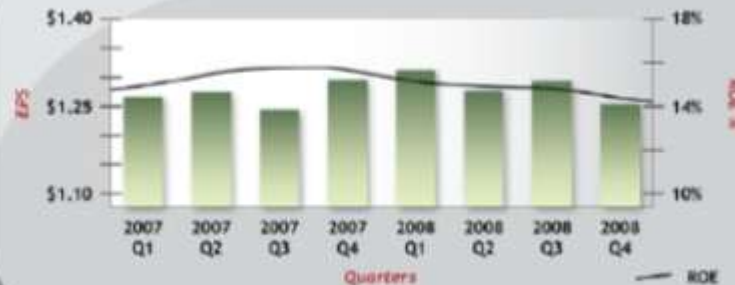
CEO Dashboard

首席执行官的仪表板

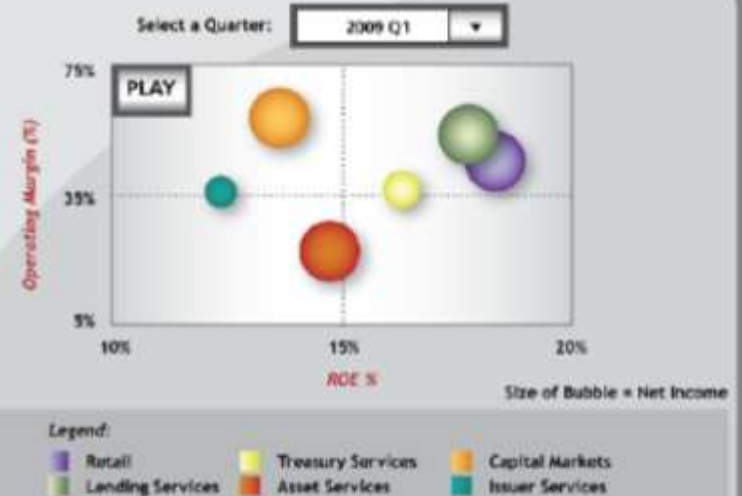
Key Financial Metrics

	Q1 '08	Q2 '08	Q3 '08	Q4 '08
Net Interest Income	7,168	7,383	7,605	7,833
Non-Interest Income	3,946	3,688	3,835	3,989
Provision for Credit Losses	18	24	85	73
Non-Interest Expense				
Staff	4,676	4,770	4,950	5,350
Occupancy	719	734	748	783
Other	1,799	1,870	1,945	2,023
Income Before Taxes	3,902	3,874	3,711	3,812
Net Income	2,406	2,608	2,635	2,564
Average Loans	89,366	91,339	93,187	95,090
Average Rate Earned	5.33%	5.14%	5.02%	4.98%
Average Securities	21,026	21,131	21,237	21,343
Average Rate Earned	5.49%	5.02%	4.98%	4.85%
Average Deposits	83,696	87,044	90,526	94,147
Average Rate Paid	3.23%	3.04%	2.98%	2.95%
Allowance for Credit Losses	1,176	1,200	1,285	1,350
Operating Margin	32.7%	33.2%	32.4%	30.6%
ROA	1.38%	1.32%	1.30%	1.27%
ROE	15.02%	14.72%	14.81%	14.14%
EPS	\$1.32	\$1.28	\$1.30	\$1.25

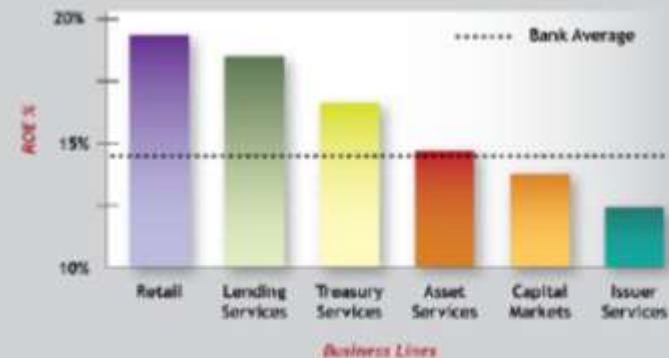
Earnings per Share (EPS) Trends



Business Segment Performance

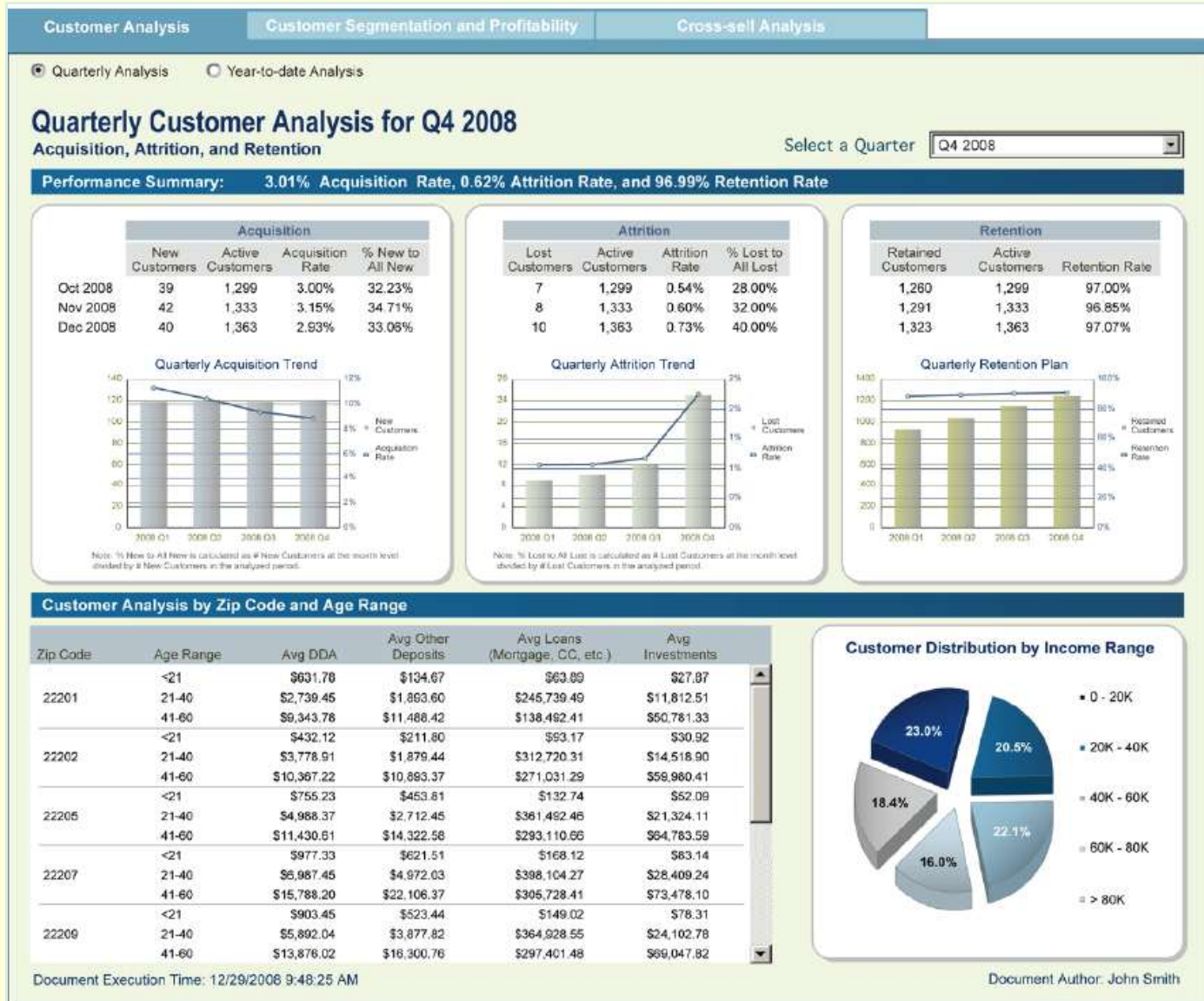


Select a Metric: ☒ ROE ☐ ROA ☐ Op. Leverage ☐ Op. Margin



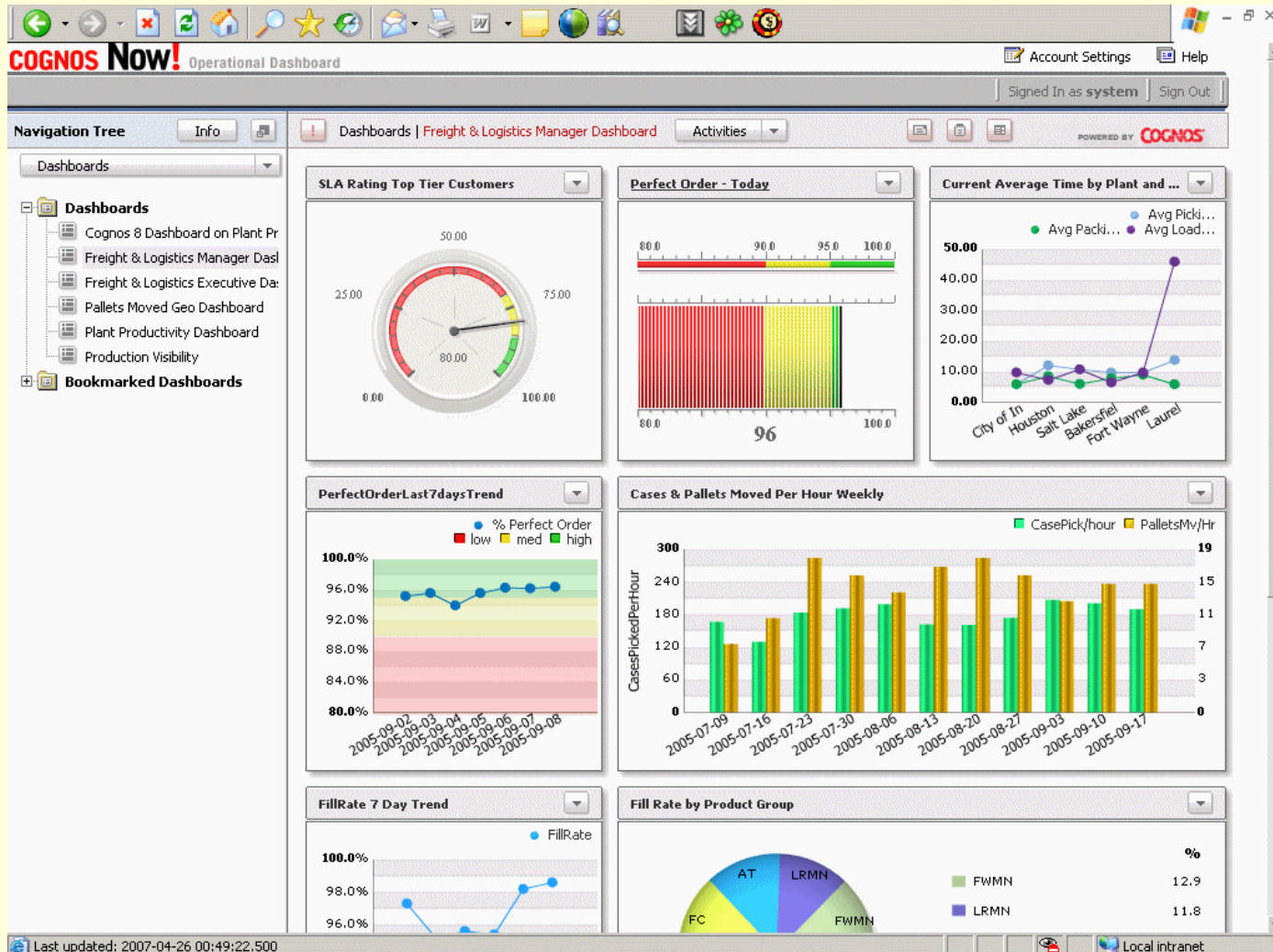
Customer Analytics Dashboard

客户仪表板

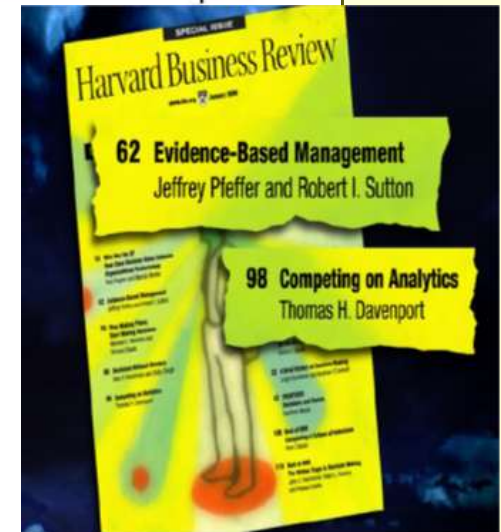
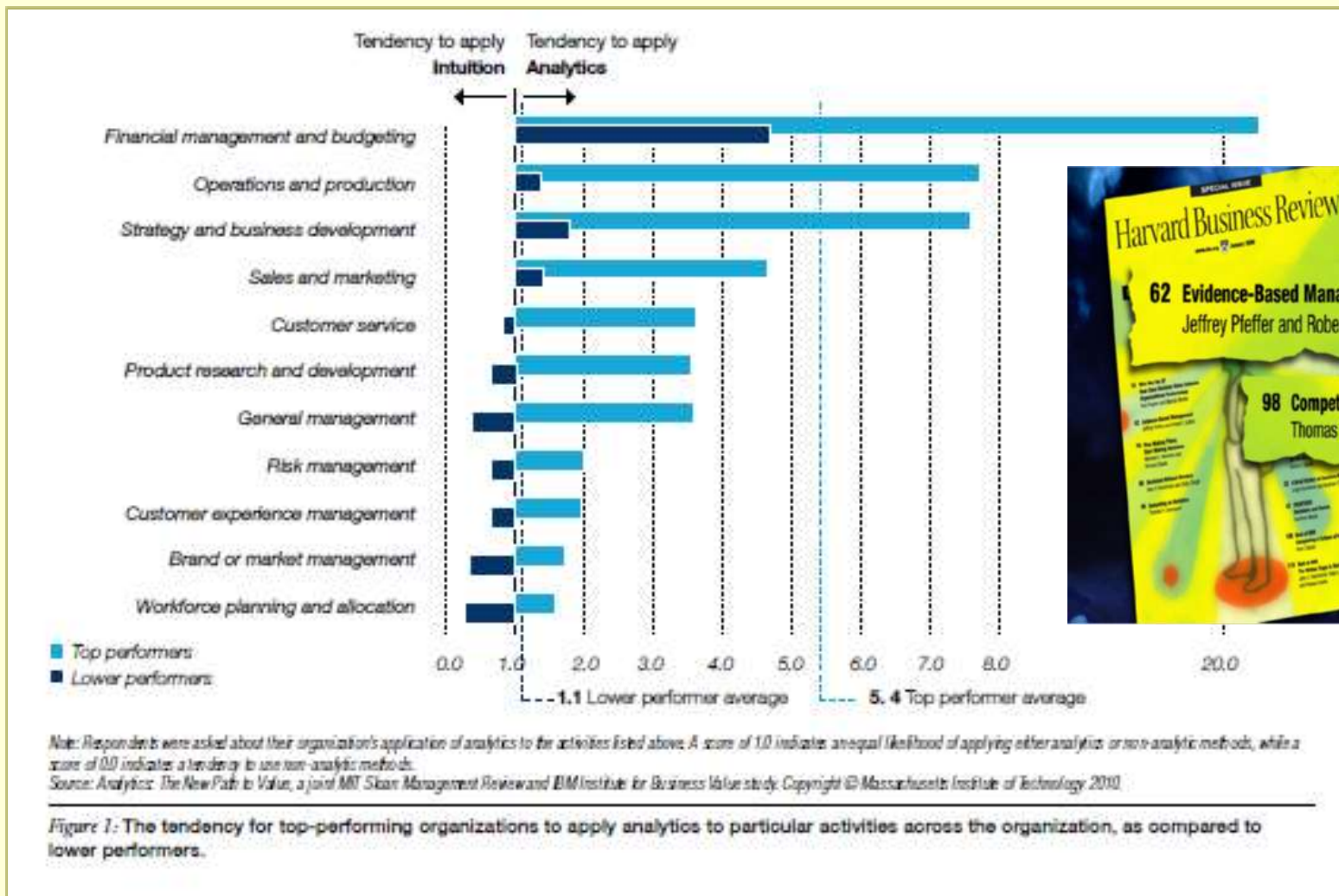


Real-time Decision

实时决策力



领导的企业比差劣的企业更能善用信息



Source: MIT Sloan Management School and IBM

今天讨论的主题

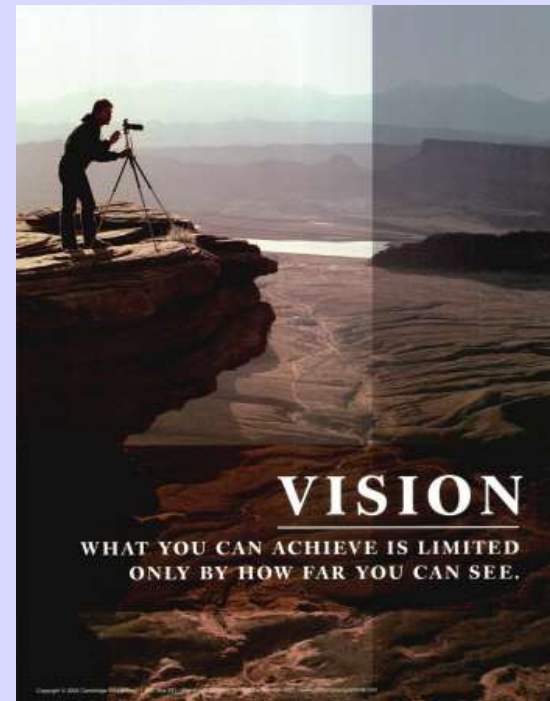
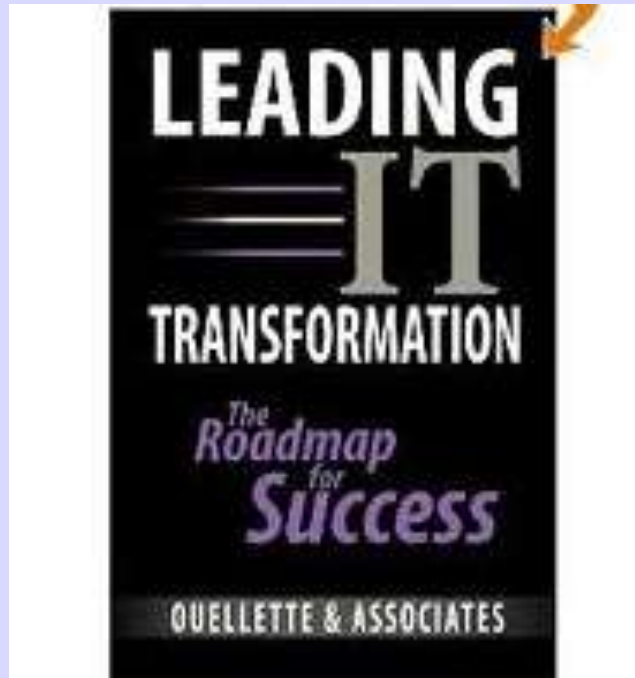
信息系统与优化管理

1. IT对企业有多少价值？
2. IT高管的主要角色是什么？
3. 如何能成为高绩效的IT高管？

Information System and Effective Management

2. IT高管的主要角色是什么？

信息战略与企业转型



Information Strategy & Business Transformation

IT高管的主要角色

“Getting IT Right”

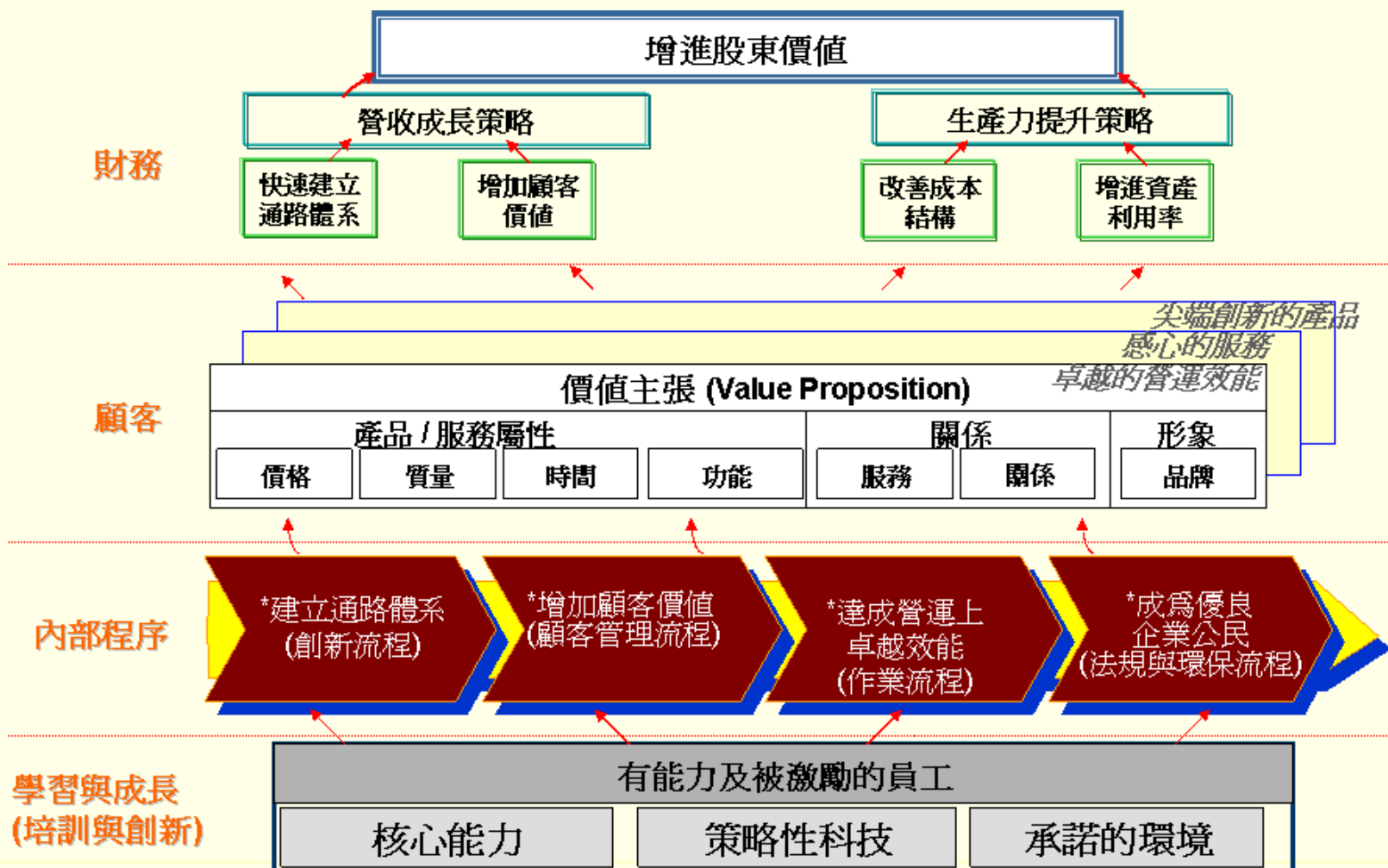
信息战略与企业转型

1. 实现企业及竞争战略
2. 整合资源及流程
3. 高效管理及领导
4. 管理IT投资及价值回报

实现企业及竞争战略

战略地图 (Strategy Map)

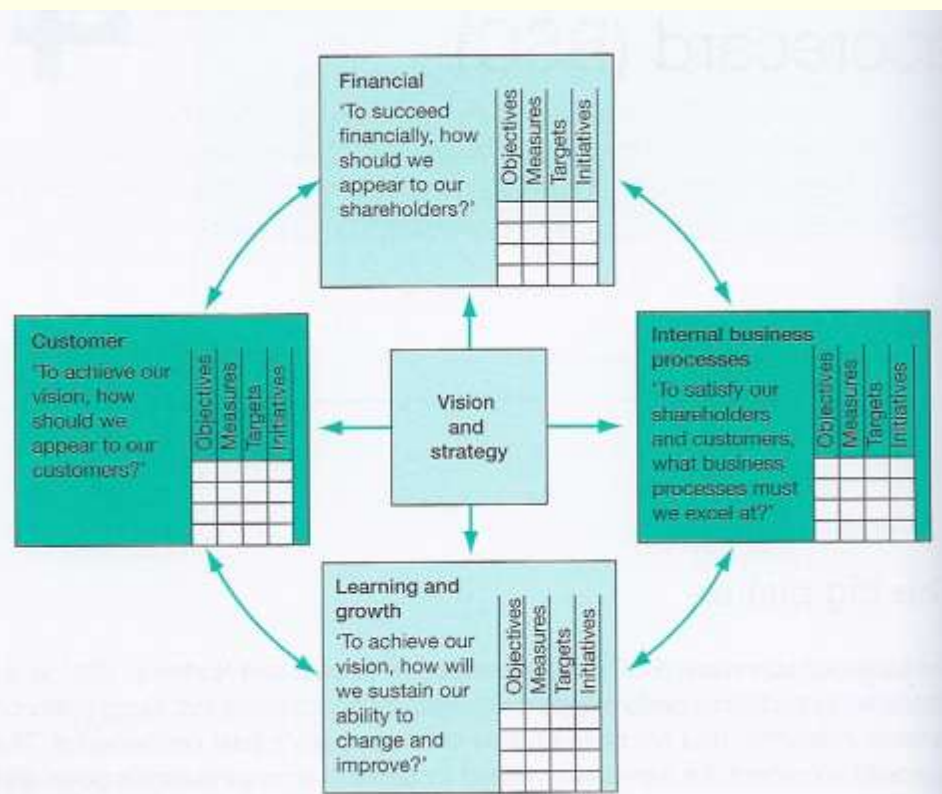
— 运用BSC将战略形成绩效目标框架



企业战略目标制定的方法

- 平分卡 (Balanced Scorecard)

策略营销管理



Strategic Marketing Management

什么是价值？

信息战略与企业转型



本地的茶餐厅

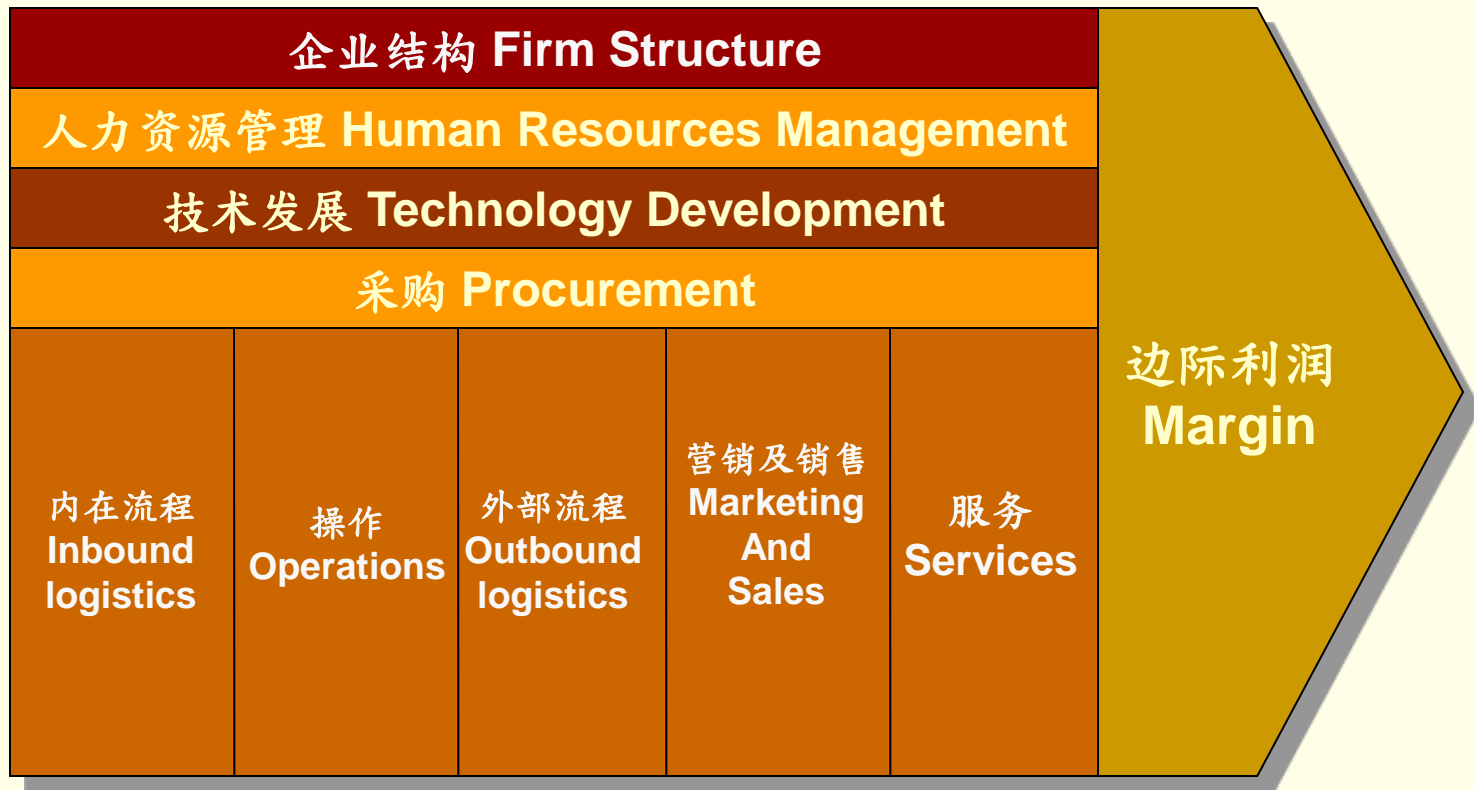
为什么你愿意花 >\$27 去买一杯 “Star Bucks 星巴克” 的咖啡，但却不去本地的茶餐厅买\$9一杯的咖啡？

- 客户觉得你公司整体能给他多少价值 => 决定他愿意付多少钱
 - 定位 Positioning = 气氛
 - 差异性 Differentiation
 - more ...

Information Strategy & Business Transformation

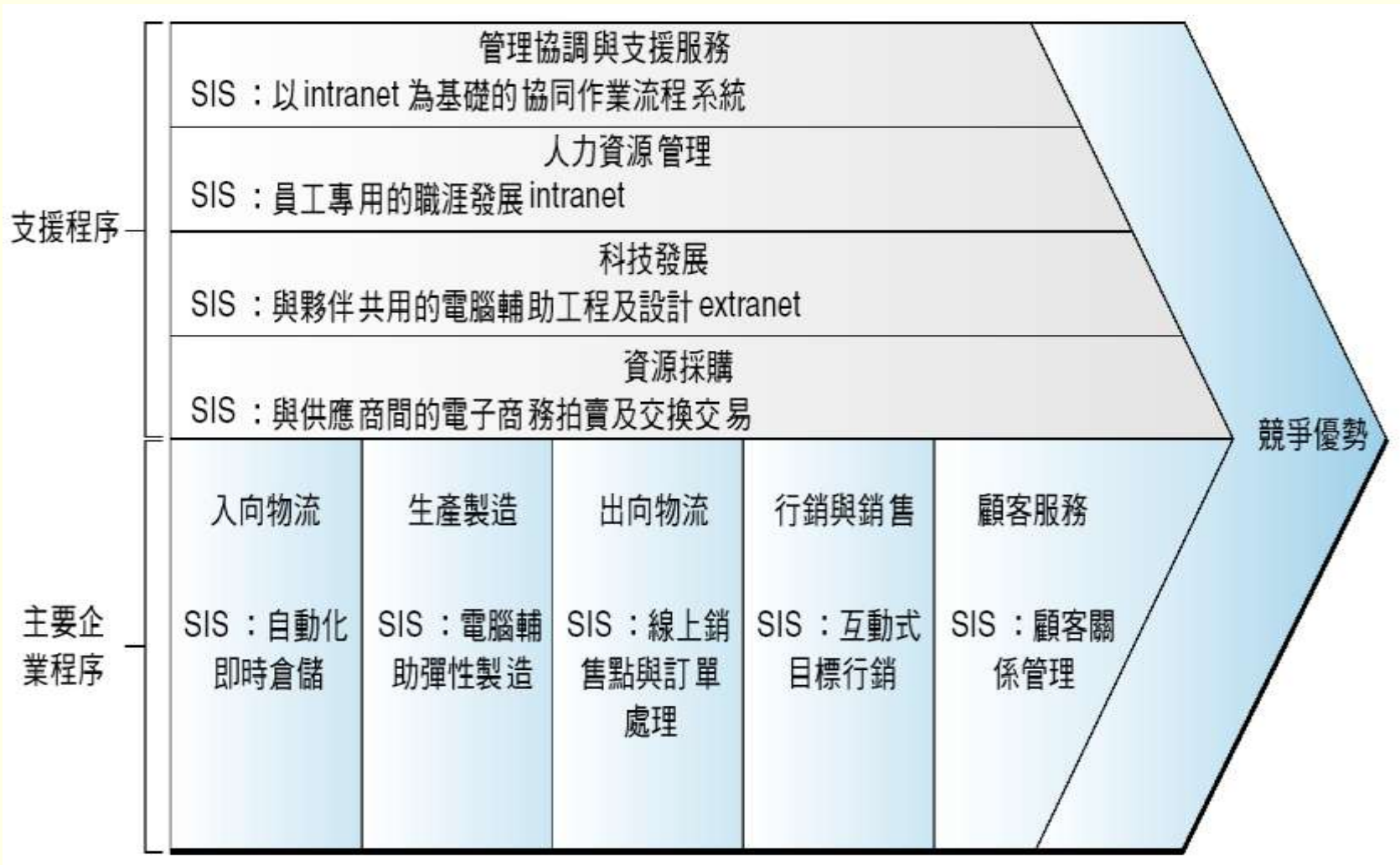
价值链 Value Chain

信息战略与企业转型



Information Strategy and Business Transformation

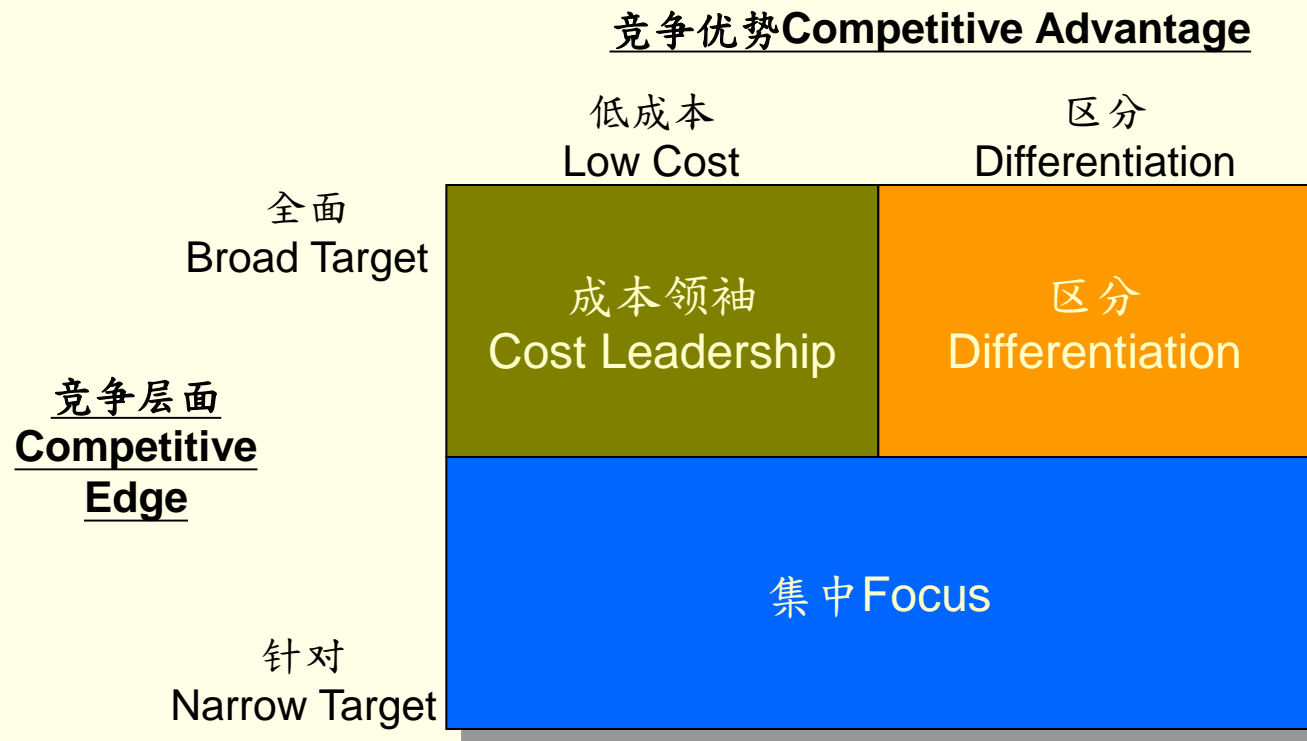
价值链与策略IS



Porter的基本竞争战略

Porter's Generic Strategies

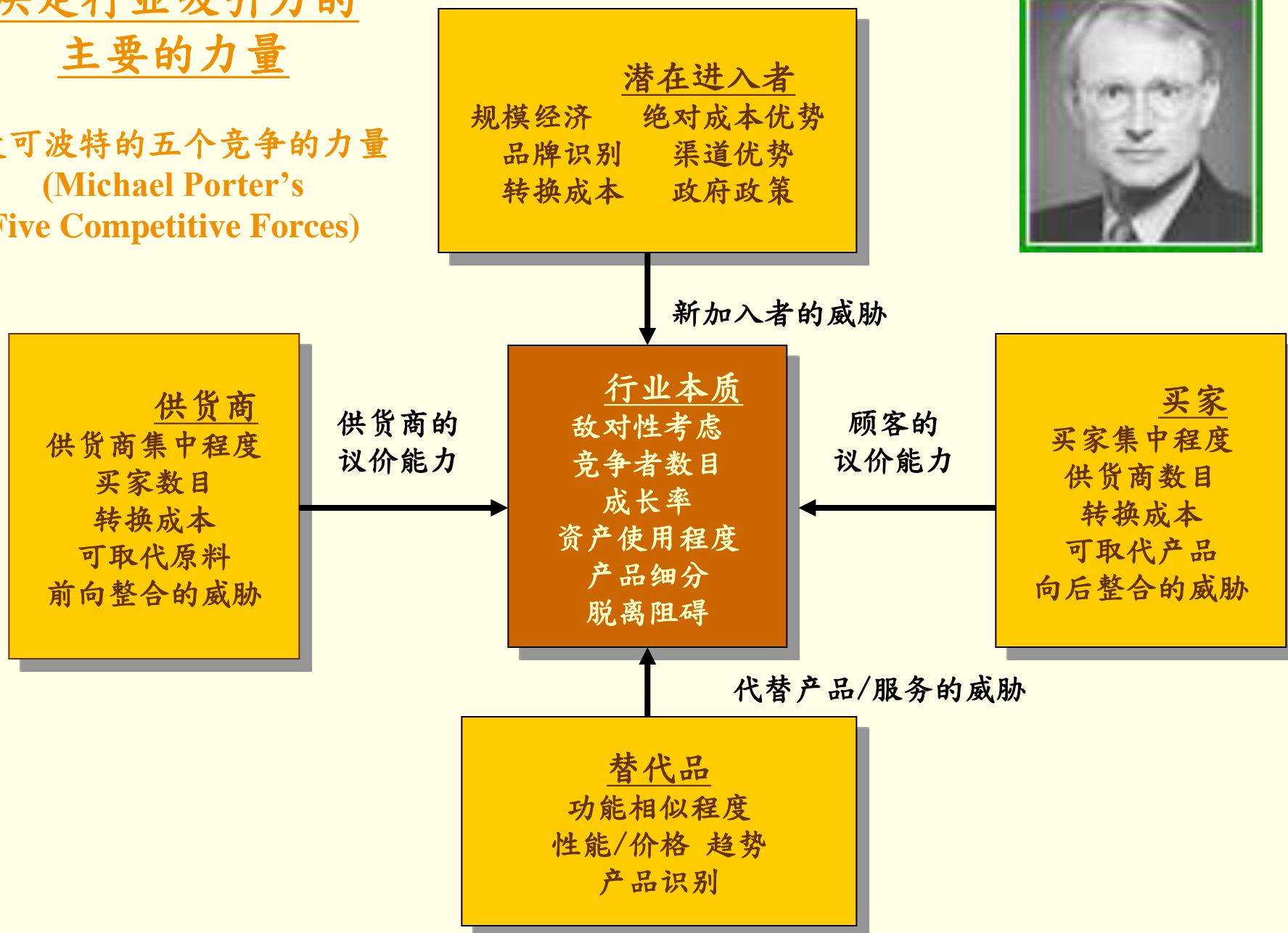
信息战略与企业转型

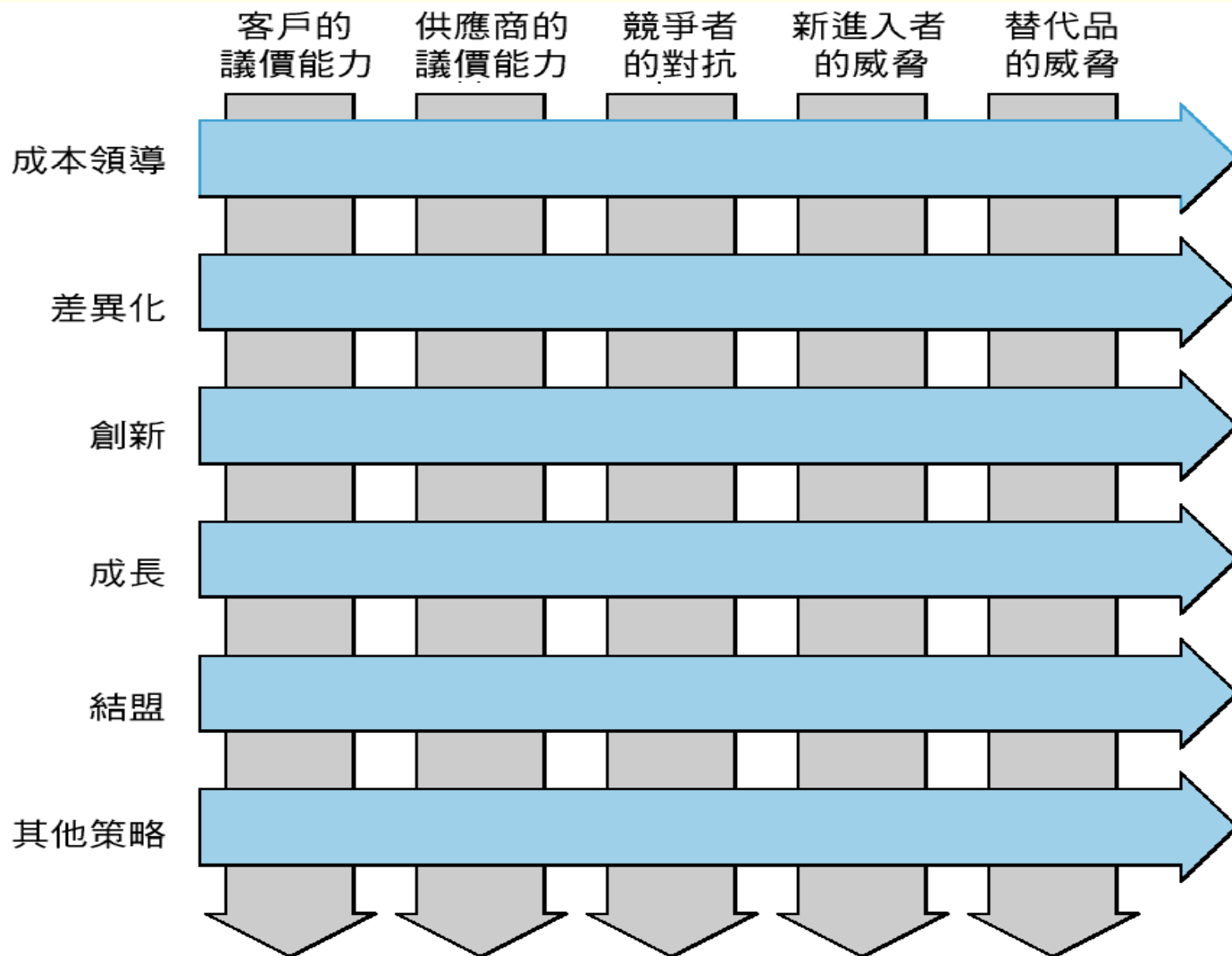


Information Strategy & Business Transformation

决定行业吸引力的 主要的力量

麦可波特的五个竞争的力量
(Michael Porter's
Five Competitive Forces)



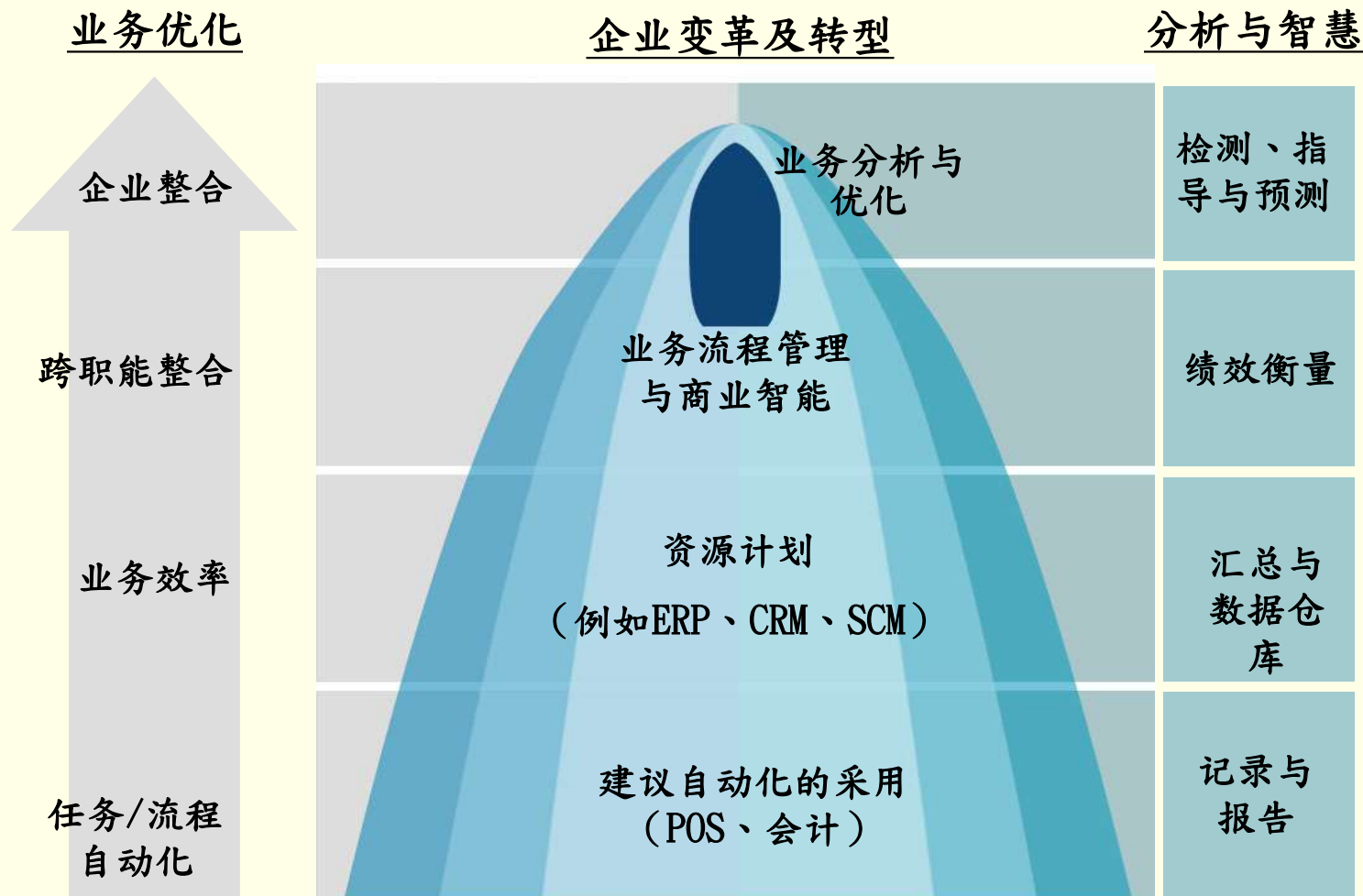


数据源：O'Brien, 2003

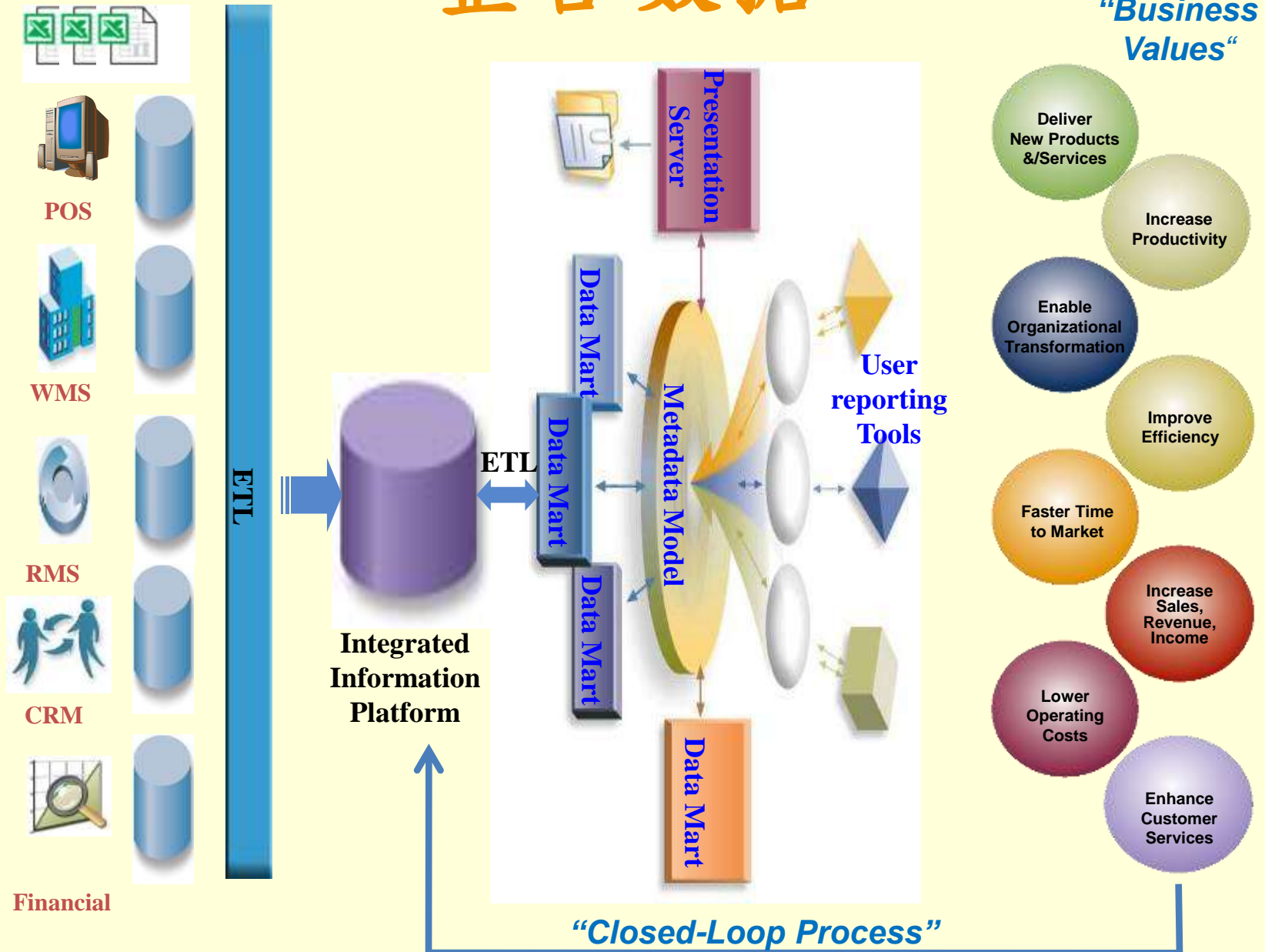
导入信息系统的成功案例

策略	公司	策略資訊系統	企業利益
成本領導	Buy.com Priceline.com 電子海灣 (EBay.com)	線上價格調整 線上賣方投標 線上拍賣	最低價格保證 買方決定價格 拍賣議價
差異化	AVNET 馬歇爾 Ross Operating Valves 統一運輸公司 (Consolidated Freightways)	顧客／供應商電子商務 線上客戶設計 客戶線上貨運追蹤	增加市場佔有率 增加市場佔有率 增加市場佔有率
創新	美國嘉信理財 (Charles Schwab & Co.) 聯邦快遞 (Federal Express) 亞馬遜書店 (Amazon.com)	線上股票交易折扣 線上包裹追蹤以及航運管理 線上完備之客服系統	主導市場 主導市場 主導市場
成長	花旗集團 (Citicorp) 威名百貨 (Wal-Mart) 玩具反斗城 (Toys 'R' Us Inc.)	全球 intranet 透過全球衛星網路訂購商品 POS 庫存追蹤	在全球市場中增長 主導市場 主導市場
結盟	威名百貨和寶僑家品 (Procter & Gamble) 思科系統 (Cisco Systems) 安邦國際快遞 (Airborne Express) ／瑞翠克 (Rentrak Corp.)	供應商自動補貨庫存系統 虛擬製造聯盟 線上庫存管理／貨運追蹤	減少庫存成本／增加銷售量 靈活的市場主導 增加市場佔有率

IT带动的业务优化及信息分析 为企业带来效率及智慧

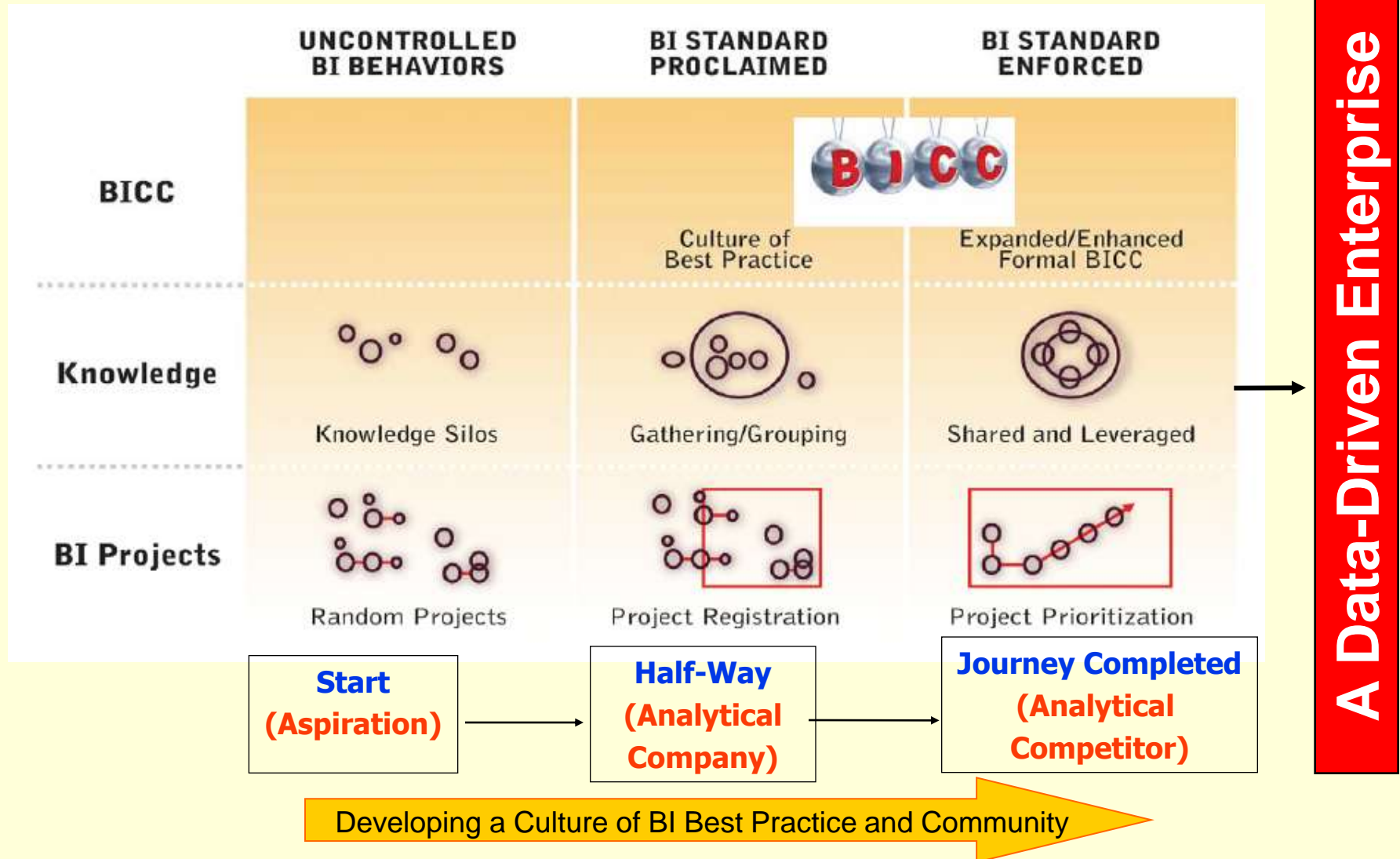


整合数据



数据导向的企业

Data-Driven Enterprise Journey



广泛运用BI (Pervasive Use of BI)

Extend BI to:

Customers
Partners
Government
More ..

All levels are connected by goals, metrics, people & performance

Information Technology Department

Executive

A global vision

Highlights, Trends, Metrics & Goals



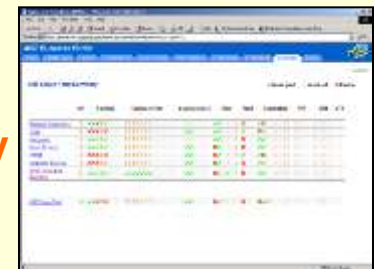
Manager & Analyst

A consolidated vision
Ad-hoc, impact & root cause analysis



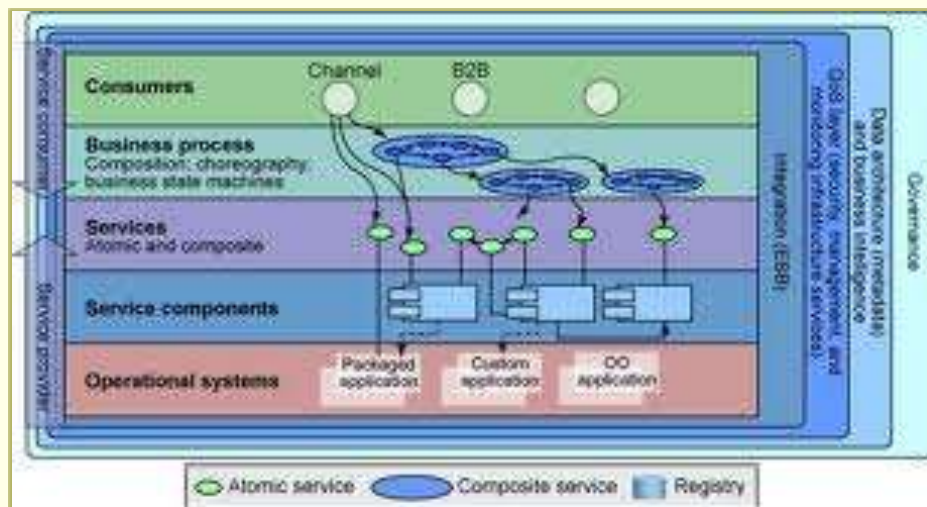
End User

A detailed vision
Graphical, user friendly



整合流程

信息战略与企业转型



Information Strategy & Business Transformation

管理IT投资及价值回报

Representative Benefits

Improved Return on Marketing Investment (ROMI)

Improvement	Business Areas	Annual Net Benefit
25%	Customer Marketing Events Identification	\$50Mn to \$75Mn
10%	Campaign Analysis Effectiveness	\$20Mn to \$30Mn
10%	New Product Value Proposition Creation	\$50Mn to \$75Mn

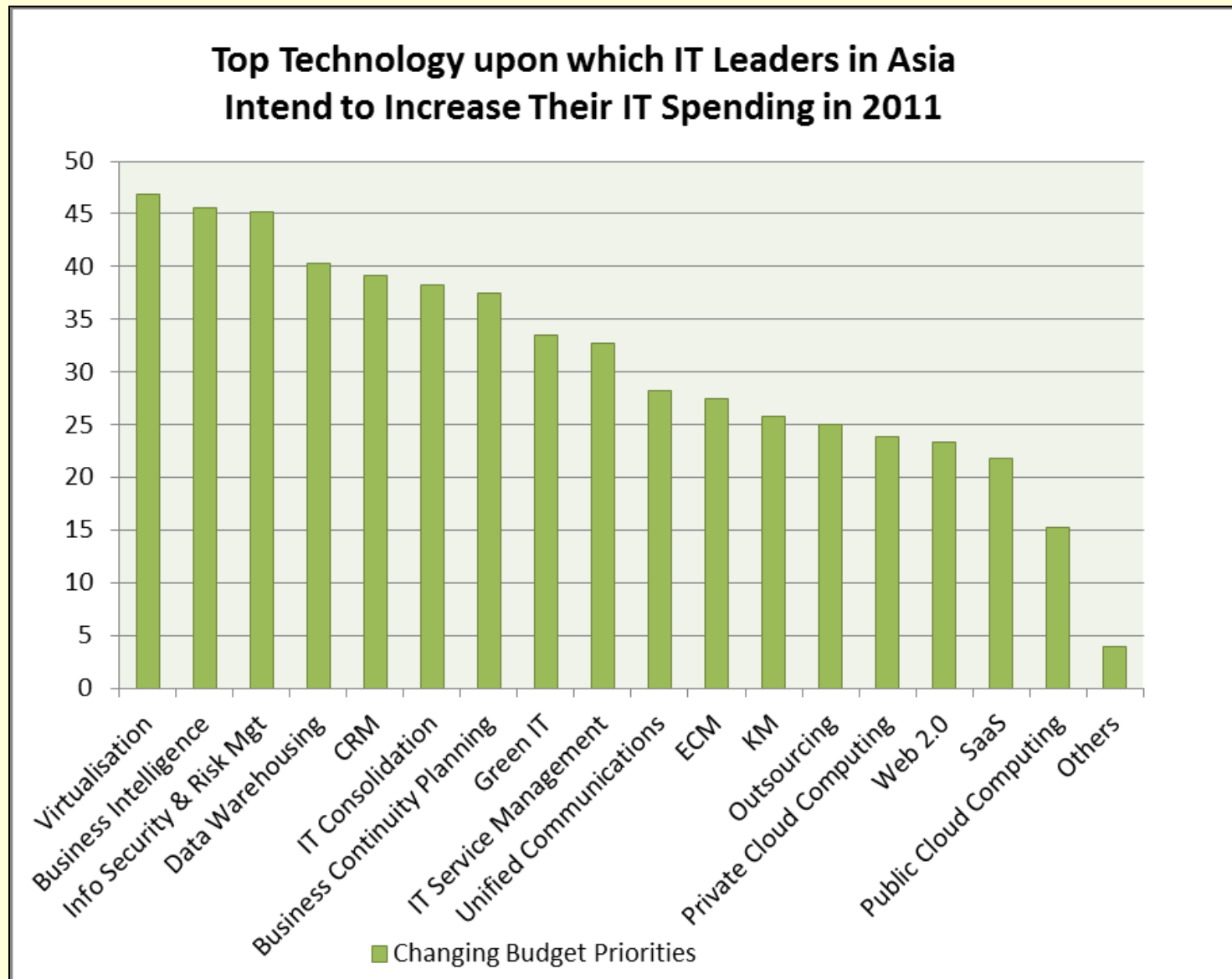
Improved Customer Treatment

Business Areas	Annual Net Benefit
Ability to decide at the Customer Level	\$40Mn to \$50Mn
Improved Assessment and Actioning of Borrower Exposure	\$40Mn to \$50Mn
Reduced Poor Performing Customer Communications	\$40Mn to \$50Mn
Improved Customer Retention	\$25Mn to \$50Mn
Additional Significant Business Opportunities / Events	\$10Mn to \$15Mn

Improved Productivity

Improvement	Business Areas	Annual Net Benefit
50%	Analysts time in Data Acquisition	\$5Mn to \$10Mn
20%	New Product Development Cycle Time	\$15Mn to \$20Mn
10-15	Additional Significant Business Opportunities / Events	\$50Mn to \$75Mn

新兴科技的商业价值



Source: Enterprise Priorities Survey with a sample of 250 senior IT executives in mainland China, Hong Kong, Singapore, Malaysia, India, the Philippines, Thailand and Indonesia (MIS Asia, Volume 1, 2011)

今天讨论的主题

信息战略与企业转型

1. IT对企业有多少价值？
2. IT高管的主要角色是什么？
3. 如何能成为高绩效的IT高管？

3. 如何能成为企业的IT高管?

信息系统与优化管理



ISBT

一般的信息技术培训 不能满足有志成为IT领导的IT人

信息系统与优化管理

CIO or 企业高管



Job Category \ Competency Level	Software Engineering / Software Development	Quality Assurance	Project Management (ICT)	IT Architecture	Service Management and Operation	Information Security	Multimedia
Master	Software Engineering Manager	Software Quality Assurance Manager	IT Project Director	IT Architect Manager	Service Operation Manager	Information Security Manager	Multimedia Content Manager
Specialist	Senior Software Engineer	Software Quality Assurance Specialist	IT Project Manager	Senior IT Architect	System Operation Specialist	Information Security Specialist	Multimedia Content Specialist
Practitioner	Software Engineer	Software Quality Assurance Professional	Assistant Manager, IT Projects	IT Architect	System Operation Officer	Information Security Officer	Multimedia Content Developer

成为企业IT高管所需要的能力

信息系统与优化管理

CIO or 企业高管

信息战略与企业转型
研究生文凭课程

Job Category / Competency Level	Software Engineering / Software Development	Quality Assurance	Project Management (ICT)	IT Architecture	Service Management and Operation	Information Security	Multimedia
Master	Software Engineering Manager	Software Quality Assurance Manager	IT Project Director	IT Architect Manager	Service Operation Manager	Information Security Manager	Multimedia Content Manager
Specialist	Senior Software Engineer	Software Quality Assurance Specialist	IT Project Manager	Senior IT Architect	System Operation Specialist	Information Security Specialist	Multimedia Content Specialist
Practitioner	Software Engineer	Software Quality Assurance Professional	Assistant Manager, IT Projects	IT Architect	System Operation Officer	Information Security Officer	Multimedia Content Developer

ISBT

“I Believe I Can Fly with IT”

**突破技术为导向的思维，
成为高绩效的企业与IT主管**

IT专业人员的
价值



IT能创造的
商业价值

ISBT