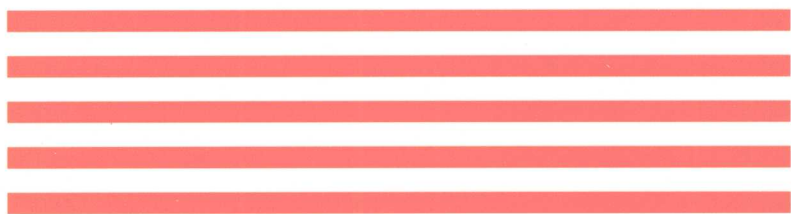


软性制造

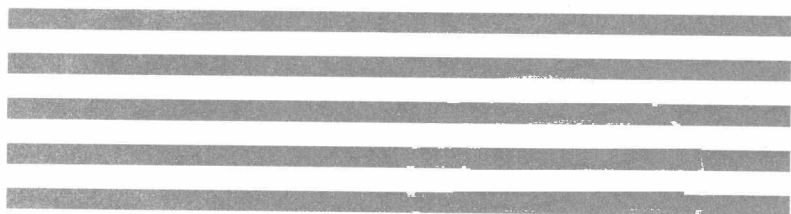
中国制造业浴火重生之道

破解中国制造业危机本质
重构中国制造模式



IBM全球企业咨询服务部 著

中国制造业浴火重生之道



IBM全球企业咨询服务部 著

软性制造

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

软性制造——中国制造业浴火重生之道 / IBM 全球企业咨询服务部 著.
—北京: 东方出版社, 2008. 10
ISBN 978-7-5060-3321-3

I. 软… II. I… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 163563 号

软性制造——中国制造业浴火重生之道

作 者: IBM 全球企业咨询服务部
责任编辑: 燕霜玉
出 版: 东方出版社
发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码: 100706
印 刷: 北京智力达印刷有限公司
版 次: 2008 年 11 月第 1 版
印 次: 2008 年 11 月第 1 次印刷
开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张: 24.625
书 号: ISBN 978-7-5060-3321-3
定 价: 49.00 元
发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序 一

分享转型智慧，携手创新发展

转型，在企业发展的过程中有多重要？

IBM 每两年会做一次全球 CEO 调查。在 2006 年的调查结果中，我们了解到，超过 2/3 的 CEO 期望在未来两年内对公司进行根本性变革。出乎意料的是，CEO 们并未对转型带来的挑战感到畏惧，而是把转型当作实现创新发展的机遇。分析企业转型的原因，我们不难看到扁平化的世界加剧了变革的发生，全球化的经济促使市场瞬息万变，新兴客户群的快速成长改变了客户需求的格局，而这一切都在考验企业顺应市场、引领变革创新的能力。

转型，是否会一帆风顺？

2008 年，我们进行了规模最大的一次全球 CEO 调查，其中包括 58 位来自中国的 CEO。很多企业的变革都已经轰轰烈烈地展开了，多达 4/5 的 CEO 们认为这种变革将会延续下去。但在同时，大多数 CEO 也表示越来越难掌控企业的变革能力，无法达到预想的变革要求。

在中国，我们欣喜地看到中国的 CEO 们对新兴经济体的发展带来的影响持非常乐观的态度，并且对实施变革更具进取心，对创新更是情有独钟。中国企业自 2001 年入世以后开始迅速发展壮大，不但实现了各个行业的繁荣，还创造出了许多新领域和发展的新模式。但是，随着中国融入全球一体化的进程加快，中国企业在做大做强过程中面临着越来越多的挑战。如何从单一而密集的制造企业，转型成为强大的、以服务为导向的多元化企业？如何提升企业在全球价值链中的位置，拥有更多的创新能力？中国的企业如何才能在全球格局中引领未来经济的持续发展？这些都是中国的 CEO 们在思索、关注的问题，也是我常常与企业界的朋友们交流的话题。

其实，在 IBM 发展的近百年历史中，我们同样面临过很多次重大的转型抉择，最艰难的时期莫过于 20 世纪 90 年代初期。看过《谁说大象不能跳舞》这本书的朋友，一定会对 IBM 前任董事长郭士纳先生为挽救公司危机所作出的大刀阔斧的努力印象深刻。但是 IBM 的转型历程并未因郭士纳的成功而停止，如今，我们在现任公司董事长、总裁兼 CEO 彭明盛先生的带领下，正在

向全球整合企业的方向迈进。亲历 IBM 从一个国际化企业发展为一个跨国企业，再转型为一个全球整合企业的过程，我深刻地体会到其中的艰难与不易。企业在发展中该如何转型？如何创新？特别是在日益扁平的全球背景下如何实现顺应趋势的变革创新？我们愿意将自身的经验与教训拿来与您共享。

为此，我们全球业务咨询服务部的同仁们以 IBM 自身成功转型的实践为基础，加上多年服务企业客户的咨询经验，从市场观察的独特视角，详尽且系统地介绍了企业如何从单一的产品制造经营转型为多元化运作的全球企业，以及在产品研发、运营流程、人力资源培养、企业文化建立等各个领域，如何通过创新实现企业转型的整体目标。配合理论的阐述，我们还精选了一些具有代表性的企业转型案例，这些创新实践主要来自亚太市场，包括日本、韩国、中国台湾以及中国大陆等。

在企业转型的过程中，我想特别强调全员参与的重要性，只有动员企业自上而下人人参与变革，企业才能保持竞争的活力，这也是企业创新状态的最佳体现。变革的决心和原动力，必须来自企业的最高领导层，他们肩负着推动和领导变革的重任。而变革的成功实现，则依赖于企业的每一位员工。从 IBM 自身的经验可以看到：从“电子商务”、“随需应变”、“SOA 整合”，到“绿色科技”的战略方针；从“尊重个人、精益求精、服务客户”的基本信念，到“市场制胜、快速执行、团队精神”的基础原则，再到“成就客户、创新为要、诚信负责”的核心价值观，无一不是 IBM 全球员工共同参与的结果，并且自上而下得到了有力的贯彻执行。在这其中，先进的科技手段功不可没，我们通过网络平台组织全球员工共同参与公司决策，进行“脑力大激荡”（我们称之为 Jam），不仅调动了全球员工参与变革创新的积极性，而且还成为 IBM 持续战略发展、业务创新的主要途径，并催生了许多新型业务模式的诞生。

“工欲善其事，必先利其器”，有了好的方法论和前车之鉴，我们在今后的行动中就能事半功倍。这本书并不是所有企业转型制胜的宝典，但我相信它一定能在您的企业转型过程中对您有所启示。

分享转型智慧，携手创新发展。让我们继续共同探索企业转型的成功之路，通过创新，使更多的中国企业实现跨越式发展，在瞬息万变的全球化浪潮中屹立于潮头！

周伟焜

IBM 大中华区董事长

2008 年 10 月 6 日



全球化时代企业创新之路

20 世纪 90 年代初以来,随着全球市场形成,企业形态发生了一场静悄悄的革命,全球公司出现了。与跨国公司相比,全球公司是一种新的企业形态。全球公司拥有全球战略、实行全球管理和承担全球责任。全球公司的跨国指数,或者说全球化程度大大提高了。按照 2008 年 9 月 24 日发布的《2008 世界投资报告》的数据,全球 100 个最大的跨国公司的跨国指数平均达到 57%,而 1994 年这个比例是 43.4%。

在企业界,IBM 公司是这场静悄悄的企业形态变革的先锋。2006 年,IBM 总裁彭明盛发表了名为《全球整合的公司》的论文。这篇论文我们可以称之为“全球公司宣言”。他在文中指出:“跨国公司……正悄然地呈现新的形式。”这种新型企业将被人们透彻地理解成“全球性的”,而不再只是“跨国性的”了。全球整合企业是一种新型的企业组织形式,目前虽还处于萌发阶段,但却标志着企业演变又向前迈进了一大步。

一般情况下,人们对创新理解为技术、产品的创新。而彭明盛认为:“真正的创新远不只是纯粹的生产设计和推出新产品了。”《软性制造》对此做了颇有创意的解释。作者认为,“创新”的定义不仅限于狭义的技术变革,也包括企业的整体变革。

《软性制造》一书认为,在制造业的制胜策略中,最根本的做法,就是要从讲究“制造”,变革为讲究“软性制造”。那么什么是软性制造呢?书中提出,软性制造中的所谓“软性”,就是增加产品附加价值和富有魅力的服务与解决方案,以及产生产品的构想和机制。这些通常是软性和无形的,用肉眼是看不到的。

经过 30 年的改革开放,中国的企业迅速成长。从过去的乡镇企业和个体户成长出一大批规范的民营企业,从过去的国营企业成长出一大批规范的国有企业。民营、国有企业与外资企业相互促进,推动了中国经济的飞速发展,也催生了中国现代企业和门类齐全的现代产业。

在全球经济重新组合,中国经济增长方式转变的新时期,中国企业必须

致力于企业全面创新，获得全新的竞争力，才能应对跨国公司/全球公司的严峻挑战。

首先，“自主创新”是开放条件下的全面创新。

我们有越来越多的企业已经认识到，仅仅模仿别人的产品是难以成长壮大的，企业必须注重自主创新。但是，对于自主创新需要全面理解。事实上，“自主创新”是在开放条件下利用全球资源的创新；“自主创新”也不仅仅是“技术创新”，而是包括技术——产品、业务流程和商业模式在内的全面创新。

《软性制造》一书指出，“以制造业为对象的创新，可以分为三大类。第一类是与产品、服务相关的创新（产品创新）；第二类是业务流程的创新（流程创新）；第三类是商业模式的创新（模式创新）。事实上，IBM公司所提倡的创新也不只是发明或发现而已，也要使其能够在产品化、商业化后，具有能为社会带来非连续性影响的价值。”显然，如果我们把创新仅仅集中在产品和技术的创新上，而不关注流程和商业模式的创新，就难以把技术发明商品化和市场化，难以把技术创新转变为企业竞争力。

其次，我们应当关注全球公司出现以来企业竞争的新高度。

我们不少企业在市场竞争中已经具备了“市场导向”的思维，但是还没有明确的“环保导向”思维。由于经济全球化促进了全球工商业文明的发展，企业的价值追求已经从过去的股东价值最大化上升到追求承担包括股东责任、社会责任和环境责任在内的全面责任。事实上，企业对于全面责任的价值追求已经成为市场竞争的新规则。

《软性制造》一书认为，过去日本企业往往是“产品导向”（product-out）的思维。现在的主流则变成迅速掌握市场需求与消费者偏好的变化，整合到产品与服务中的“市场导向”（market-in）思维。然而，即便运用“市场导向”的思维，也越来越无法满足社会的需求了。企业必须把诸如可信赖性、社会责任等产品与服务本身之外的部分也包括在内，就连对开发、工业工程以及产品的回收等产品生命周期的整体，都必须有所顾虑。哪家企业做不到，就只能退出市场。这意味着，“善待环境”已成为在市场中存活的必要条件。今后像这种堪称“环保导向”、强调能善待环境的营销手法，会越来越盛行。为响应社会的需求，是否顾虑到环境，会成为未来“软性制造”缺之不可的重点。

第三，明确我国制造业升级的方向。

近年来，面对越来越激烈的市场竞争，不少企业都在考虑如何另辟蹊径，进行差异化竞争。但是应当如何寻找差异化呢？

《软性制造》一书探讨了新的差异化来源。作者认为，制造业的差异化来源，已经从原本的“产品生产”，转换至更上游的“零部件生产”，以及更下

游的“服务提供”了。随着差异化来源的转换，多数PC业者也把业务主轴移往上游的“零部件生产”，以及下游的“销售”或“服务提供”。

《软性制造》进而提出了“超制造业”的概念。书中认为，满足21世纪的商业模式，我们称为“超制造业”，定义如下：“持续引发创新，从顾客导向、环保角度在市场中推出独创性产品与服务作为解决方案，在整个生命周期中执行运用服务的网络型全球企业。此外，它也维持能成为压倒性竞争优势的核心能力、促成可持续性的增长、对循环型社会的形成有所贡献”。

经济全球化潮流冲击着阻碍全球公司发展的种种障碍，涤荡着影响新生产力发展的传统观念。我们需要认真研究全球公司发展的趋势，研究全球产业发展的动向，从而明确我们企业发展的方向和产业升级的定位。

本书给我们带来了全球公司产业改造的新思路，提供了全球公司全面创新的新经验。我希望，这本书能够得到我国企业界的重视，能够得到读者的关注。借鉴书中介绍的国际经验，能够促进我国企业和产业理论的发展以及实践的创新。

王志乐

商务部研究院跨国公司研究中心主任

2008年10月5日



名家视点——郎咸平 产业链阴谋与中国制造

经过 20 多年的高速发展，今天的中国享受着“世界工厂”的美誉。根据研究显示，在工业制成品中，中国已有超过 130 种产品的产量位居世界第一。种种证据表明，中国好像是名副其实的制造业大国。

然而，我告诉你，中国根本不是制造业大国，相反，中国制造业正遭遇前所未有的危机。因为我们已经进入到一个前所未有的产业链竞争时代，单纯在劳动成本上面下工夫的中国制造已经走到了尽头。所谓的制造业大国，只不过是国际产业链的分工里利润最薄的一环。事实上，在国际产业链中，中国企业做实际制造那部分如果赚到 1 块钱（10%）的话，那么对于外商，做这种产品设计与研发，以及采购、仓储、订单处理、批发、零售这部分能赚到 9 块钱（90%）。换句话说，我们就是用这不到 10% 的价值，积累了 1.8 万亿美元的外汇储备，同时也意味着我们为国外贡献了 18 万亿美元，这几乎是全国 80 年的工资总额！

那么什么叫做国际产业链分工呢？我们不妨以玩具业为例来看，一个芭比娃娃的前期产品设计、市场调研等均在美国完成，中国工厂只不过进行“来料加工”或“来样加工”，而后期的仓储、物流、批发、零售也是由外商来做。换言之，就是在国际产业链中真正做制造的是 1 块钱，我们称之为“硬一元”，而做这种设计、采购、仓储、订单处理、批发、零售这部分的产业链叫做“软九元”。国际产业链分工背后是怎么回事呢？本质是通过“软九元”将劳动密集型的产业，同时也是最不赚钱的部分外包给中国工厂，外商凭借其主导的产业链，靠其在订单上的优势，实际上支付给中国工厂的价钱可以远远比其自己制造还便宜。“硬一元”不是不赚钱，但问题是“硬一元”里最核心的产品设计能力外商从来不会与中国合资企业分享；而在国际产业链分工下，中国代工厂事实上没法改变自己的命运。为什么呢？因为中国代工厂既不具备“硬一元”的核心能力，也不懂得掌控“软九元”。

我举个例子，我们资源这么贫穷的国家，竟然还敢砍我们的树，做成毫无附加价值的筷子卖给日本人。这种毫无附加价值的筷子，砍了20%中国的森林，这就是我们中国的制造业的本质，破坏环境，浪费资源。

如果没有可持续发展的技术和制度，产品出厂后，剩下的很可能是一个满地狼藉的垃圾场，这哪是世界工厂？大家都说日本和韩国也经历过这个阶段，可是大家要知道，日本跟韩国目前和中国是完全不一样的，它们已经真正做到产业升级，那么它们科技含量是完全不一样的。举一个例子来讲，产品设计，我们中国大部分百分之八九十的制造业是做不了设计的，但是日本跟韩国的企业已经进入到“6+1”的6，它们做产品设计，甚至还有非常高端的订单处理，或者是仓储运输的能力，而我们目前都没有。我们别的都不谈，就以产品设计而言呢，我们中国几乎做不到，不敢讲没有，几乎做不到，但是日本和韩国都做得到。它们在升级，我们一直没有升级，这是最大的问题。

制造业的升级根本不是资源问题，你看看，你说日本有资源吗？韩国呢？它们都是属于没有资源的国家。我们以中国台湾地区为例吧，刚开始的时候也是以这种低层次的劳力密集型的产业为主，但是到了一定的阶段之后，引入了新竹高科园区的概念，所以提升了整个台湾地区的产业的竞争力，也进入了IT行业。以通过劳力密集产业，积累大量资金之后，透过人才的培养，资金的积累，你就具备了产业升级的条件，但是我们似乎在中国大陆没有看到这种现象，我们看到资金的积累，但是这个资金的积累，更多的不是用在升级，而是用在炒楼、炒股。

我们百分之八九十都是粗放型的，就是简单的原料加工、制造、卖出去，大部分都是这样子的，让这种企业转型几乎不可能。有人说，中国有这么多人要就业，所以必须把制造业留在中国，这种观点对吗？我想只能说我理解，我也同情这个说法，可是换一个思维，如果制造业，像这种速度倒闭的话，我们晓不晓得要释放出多少失业人口？

2008年上半年6.7万家规模以上的中小企业亏损，部分企业倒闭，而且是加速度地倒闭，来得太快，太急。

这就是产业链的问题，你是最低端，因此你的价值最低，利润最低，你最扛不住风险。很不幸，又在这个时刻提高利率，提高存款准备金率，从这些企业中收回大量的资金，又碰到这个时候推出《劳动合同法》，增加它的成本，那么再加上汇率的不断升值，这些外在因素，配合上我讲的产业链的低端价值的问题，一发不可收拾，而且是同时发生，这就是为什么我们企业倒闭得这么急、这么快。这些企业的利润率，2005年是10%左右，2006年是5%，2007年是2%左右，到了今年基本是负的。

这种产业链的问题即使到越南也会碰到，越南成本是我们的2/3到一半，土地很可能是免费的，你过去以后，你发现你还是非常艰难，因为你还是处在产业链的最低端，还是会碰到更多的问题，比如说越南25%的通货膨胀你会碰到，因此过去搬到越南，搬到东南亚的厂商，处境依然是非常的艰难。所以我们今天所谓的产业升级本身，已经不是说去西部，去越南，去东南亚找寻更廉价的土地，更廉价的劳工，而是从“1”进入到“6”，这个才是未来我们制造业应该走的路，否则你去西部也好，去越南也好，都解决不了问题。

我再告诉你一个数据，我们汽车零配件业是很发达，高端零配件业90%基本上是外资，那么我们再做个预言，汽车零配件业的内资企业，将来一定会被淘汰，全部被外资席卷，所以我国高科技产品出口部分，70%是外资企业所扮演的角色，进出口总额的55%也是外资企业，我们内资企业是大量被淘汰，甚至连汽车零配件业都在被淘汰，而被外资大量地席卷。即使像海尔这样，规模比较大的，被中国人认为是标兵型的制造业的企业，它也一样做不下去的。所以现在发生了一个叫什么，海尔现象，那么家电不盈利怎么办呢，他们就拿出大量的资金去当开发商去了，去做地产去了。为什么做地产呢？表面上看起来是海尔的战略转型，实际上是制造业碰到危机，不盈利。都通通走不出去，我至少到目前为止，还没有看到真正意义上的走出去的公司，包括海尔曾经想收购美泰，美泰就是“6+1”的“6”，是做最有价值环节的，想收购它，这个收购一定会失败的。

如果“6+1”真是能够创造出这么多的价值的话，他凭什么卖给你，他为什么要卖给你，你留在制造业，不是对他更有利吗？而且你看看像TCL，它成功地收购了阿尔卡特和法国的汤姆森是吧，那么明基还收购了西门子的移动业务，也走不出去，到最后这个合资企业一两年以后，依然轰然垮塌。当初他们的战略是这样子的，要利用中国的廉价劳动力，配合上国外的品牌技术要走出去，我们乍听下来，很有道理，这应该是一个模式，可是回到我刚刚讲的“6+1”产业链当中去的话，你会发现劳动成本只占2.5%，它根本就不重要，因为今天的企业战略已经不是在制造业方面下工夫了，而是要透过“6+1”产业链的高效整合，压缩成本，你才会有机会。想在“1”上面下工夫的，基本上都会碰到海尔、TCL，以及明基的厄运。面对重重危机，中国企业的出路在哪里呢？我想透过一个简单例子——世界知名的服装品牌、西班牙的Zara，系统地解答这一问题。Zara的成功简单地讲就在于整条产业链“6+1”的高效整合。而我国服装制造业有没有“6+1”的部门呢？基本上都有，但大多数分属于不同的企业，更重要的是缺乏“高效”的整合。什么叫做高效整合，简单地讲，我国服装业者走完整个“6+1”的流程需要180天，而Zara走完整个流程只需要12天，也就是他们整条产业链的整合速

度是我国服装业者的15倍。

这种高效整合的意义重大，因为这是节省成本最有效的管道，举例而言，一件衣服库存12天的成本比库存180天的成本起码节省了90%以上。而Zara 85%的生产都在欧洲，当然，由于Zara 大部分的销售都在欧洲，因此在欧洲生产可以提高速度。但是读者可能会问我，他们在欧洲生产劳动成本不是很高吗？如果读者还记得我前面谈的TCL和明基想利用中国廉价劳动力和国外品牌走出去的失败战略吗？由于劳动成本只占了整条产业链的2.5%，而这正是Zara 选择在欧洲生产的原因，因为劳动成本在整条产业链中不重要。而真正能节省成本的方式就在于产业链的高效整合，这是我所提出现代意义的成本控制新思维。

Zara 怎么做产业链的高效整合呢？我想简单谈一谈“6+1”的几个环节，包括仓储运输，终端零售和产品设计。

首先谈谈仓储运输。Zara 为了加快运输的速度，他们在物流基地挖了地下隧道，用高压空气运输，速度奇快无比。此外，为了加快运输速度，他们用飞机从西班牙将成品运送到中国的上海或香港，虽然飞机运费很高，但是高效整合更重要，成本会更低。

再谈一下终端零售。Zara 有意地减少需求量最大的中号衣服，故意弄成供不应求。因为他们发现当妇女同胞想买中号衣服而买不到的时候，她们心中那种极度的挫败感让她们下星期又来了。这样不但加快了周转率，同时吸引了更多的顾客。

此外，Zara 的产品设计的思维也是一绝。他们首先放弃了自主创新的思维，而代之以“市场的快速反应”。我对这点特别推崇，因为要想到放弃大家都认同的自主创新思维，就是一个最创新的思维。那么他们怎么做市场的快速反应者呢？我举个例子，为什么妇女同胞总认为衣橱里少了一件衣服，肯定是她们不知道自己到底需要什么类型的衣服，如果她们知道的话，她们就会去买了，因此衣橱就不会缺少一件衣服了。如果消费者自己都不知道自己需要什么衣服，企业搞自主创新的产品能讨好这些消费者吗？显然不行。因此，什么才是最好的策略呢？那就是做市场的快速反应者，怎么做呢？首先想一想，能卖掉的衣服肯定是消费者喜欢的衣服，假设100件衣服前天卖了12件，昨天卖了6件，今天卖了7件，他们就根据这3天卖掉衣服的共性设计衣服，根据趋势变化稍作修改，而不要创新。这样不但大幅缩减了产品设计的速度，而且可以在市场需求还没变化之前迅速推回市场，抓住市场脉动。他们几天可以推回市场呢？12天，这么短的时间当然可以抓住市场脉动。但是12天的速度就是产业链高效整合的结果，如果我们的速度是180天的话，就根本不可能当市场的快速反应者。

过去我们犯了很多错误，例如市场换技术，结果市场丢了，技术也没换来。这两年很多地方政府呼吁企业搞产业升级和品牌战略，我认为这又是一个误区。所谓的产业升级，不应该仍然在“6+1”的“1”上面搞升级，而应该从“1”升级到“6”的环节。此外，以Zara为例，品牌的建立是产业链高效整合后的必然结果而不是企业成功的原因，因此我们不能倒果为因。

我发现产业链的问题，发现了中国制造的本质问题，也提出了中国制造升级的思路，但我发现了这些问题，并不代表我能解决这些问题，我就应该去解决这些问题，这是政府和企业应该去想的，也是像IBM这样的咨询顾问公司该去想的，不是我郎咸平应该想的。

目录

序 章	“软性制造”的诞生	/ 001
第一节	企业为何要创新	/ 001
第二节	制造业创新的种类	/ 002
第三节	从“制造”转向“软性制造”	/ 003
第一章	构筑良好的顾客关系与服务创新	/ 011
第一节	制造业面临服务化的压力	/ 012
第二节	服务业务高收益化的关键	/ 015
第三节	售后服务是创造价值的源泉	/ 021
第四节	成功的服务销售模型	/ 026
第五节	服务业务持续增长所面临的挑战	/ 031
第二章	产品开发的创新	/ 041
第一节	速度是获利的关键	/ 041
第二节	迅速决策	/ 047
第三节	开发概念的创新	/ 051
第四节	全球开发与结盟	/ 054
第五节	产品开发创新的基本概念	/ 058

第三章 如何催生新业务 / 063

第一节 产品创新的意义与课题 / 063

第二节 确立新创业务策略 / 065

第三节 吸引力的评估 / 070

第四节 人才培养与合作 / 072

第四章 新市场开发 / 079

第一节 以营销计划为基石 / 079

第二节 策略整合 / 082

第三节 从策略角度选择市场与顾客 / 085

第四节 找出让人感动的产品策略 / 088

第五节 构筑能实现价值主张的渠道 / 090

第六节 要能具体实行才有意义 / 092

第五章 研发管理 / 095

第一节 研发管理的创新 / 095

第二节 技术愿景的制定 / 096

第三节 技术策略的确立 / 100

第四节 培养有贡献的研究者 / 104

第六章 软件工程创新 / 111

第一节 信息家电的普及 / 111

第二节 “无所不在”的软性制造与软件开发 / 112

第三节 以软件架构为基础的软性制造 / 114

第四节 模型导向开发 / 120

第五节 服务基础架构的主要构成 / 124

第六节 “无所不在”的新价值观 / 126

第七章 采购流程创新 / 131

第一节 采购业务对企业成本的影响 / 131

第二节 以附加价值为导向的采购 / 134

第三节 利用 CSM 与开发采购降低成本 / 138

第四节 “活用情报型”的采购 / 141

第五节 业务合作与功能分担 / 144

第六节 强化采购专员的技能 / 146

第八章 生产变革 / 151

第一节 生产创新 / 151

第二节 全球化观点的生产模式 / 152

第三节 如何生产盈利产品 / 155

第四节 让现场“看得见” / 160

第五节 成长性工厂的特征 / 165

第九章 供应链变革 / 175

第一节 供应链的管理与流程创新 / 175

第二节 实时反应市场变化 / 181

第三节 出色的物流运作能力 / 190

第四节 运用无线电子标签 / 193

第五节 以 TREC 实时掌握供应链信息 / 197

第六节 整合性经营管理与 SCM 作业的协作 / 201

第十章 IT 基础架构与治理变革 / 211

第一节 IT 如何对经营有贡献 / 211

第二节 企业基础架构与 SOA / 216

第三节 IT 治理 / 222

第十一章 技术管理与人力资本开发	/ 225
第一节 对人力资本的关心不断增加	/ 225
第二节 MOT 的人才管理	/ 227
第三节 人力资本可视化的意义	/ 232
第四节 MOT 人才培养的方法	/ 235
第五节 让 MOT 人才也具备经营能力	/ 238

第十二章 推动企业社会责任	/ 243
第一节 CSR 是企业经营的进化	/ 243
第二节 环境经营是企业社会责任的前提	/ 245
第三节 重视环保的软性制造	/ 251
第四节 强化经营的透明度	/ 254

第十三章 商业模式论	/ 261
第一节 商业模式的构成要素	/ 261
第二节 与领导高层建立共同价值观	/ 272

第十四章 超制造业	/ 277
第一节 何谓“超制造业”	/ 277
第二节 未来企业的发展良机	/ 278

附录一：“2006 年全球/中国 CEO 调查”内容概要	/ 285
-------------------------------------	-------

附录二：创新将改变中国在全球经济中的角色	/ 290
-----------------------------	-------

附录三：案例研究	/ 310
-----------------	-------

案例研究一：协同管理创新	/ 310
案例研究二：组织与绩效管理创新	/ 321
案例研究三：流程创新	/ 330
案例研究四：创新产品思维	/ 338