

Volume II



THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING  
[管理新理念前沿译库第二辑之壹]

# STREAMLINING 价值链

运用新技术和互联网改进业绩

Using New Technologies and The Internet  
to Transform Performance

[美] 迈克尔·德·卡雷西尔弗 著

Michael de Kare-Silver

潘 勇 宋 涛 黄建军 译

Michael de kare-silver 使我相信，明天的赢家是那些学会了如何在商业过程中实现流水线的公司。

——菲利普·科特勒

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Volume II



THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING  
[管理新理念前沿译库第二辑之壹]

# 价值链

运用新技术和互联网改进业绩

[美] 迈克尔·德·卡雷西尔弗 著

潘 勇 宋 涛 黄建军 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

价值链：运用新技术和互联网改进业绩 / [美] 卡雷西尔弗著；潘勇，宋涛，黄建军译. —北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7-80162-784-9

I. 价... II. ①卡...②潘...③宋...④黄...  
III. ①企业管理—新技术应用②互联网—应用—企业管理  
IV. F270-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 126945 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编：100038

印刷：北京求实印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：张 艳

技术编辑：晓 成

责任校对：静 洁

787mm×1092mm/16

19.5 印张 232 千字

2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

印数：1—4000 册

定价：36.00 元

书号：ISBN 7-80162-784-9/F·703

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

北京市版权局著作权合同登记：图字 01 - 2003 - 1883 号

Streamlining © Michael de kara - silver and PA Consulting,  
2002.

First published 2002 My PALGRAVE.

Chinese translation Coppright @ 2004 by Economic Management Publishing House.

The Edition is published my arrangement with Palgave Macmillan.

All rigit reserved.

“这部著作可以帮助管理者们创造收入和降低成本。书中有很多的例证说明了企业可以如何利用电子化时代的新技术提高生产率和盈利能力，并且获得稳定的利润增长。

通过阅读该书，你可以学会如何利用新技术工具来提高产品购买、生产和分销的获利水平。迈克尔·德·卡雷西尔弗（Michael de Kare - Silver）使我们确信，明天的成功者将是那些懂得如何使他们的商务过程实现流水线和启动、自动化以及创新的企业。”

菲利普·科特勒（Philip Koteler）教授，Kellogg 管理学院，著名的国际营销学教授

“这本书超越了互联网的泡沫膨胀时代。它清晰地证明了新技术的应用可以带来商业利润。这是一个利润增长变得越来越难的时代，任何一个想在这个时代对他们的企业进行重组的企业领导人，都应该好好看看这本书。”

戴维·格里格森（David Grigson），路透社首席财务官

“在 2002 年，没有任何公司能够通过信息技术获得 10% 以上的生产率增长。一直保持递增的生产率增长是非常困难的，正如迈克尔·德·卡雷西尔弗告诉我们的那样，这不能保证长期的优势。实现流水线的企业能够在剩下的 90% 中有所作为，经历一次转型的阵痛，然后在现有的市场和新市场中获得领导地位。”

普雷德·菲利普斯（Pred Phillips）教授，俄勒冈州科学与工程学院

“正如书中详细描述的那样，新技术为每一个企业提供了一个绝好的机会，可以促使它们变得更灵巧、更迅速、更简练和更有效率。那些能够很好地应对这种挑战的企业，将会获得巨大的利润。”

戴维·格兰杰 (David Grainger), Grainger 有限公司董事会主席

“如果一个企业想把今天的停滞转变为明天的增长，那么就必须要阅读迈克尔·德·卡雷西尔弗的这本杰出著作。我们都已经意识到了 IT 泡沫的破灭。本书让我们知道，这项技术可以推广到企业的所有部门。这本书采用了大量的实际事例。”

霍恩·洛德·沃克 (Rt.Hon.Lord Walker), Dresdner Kleinwort Wasserstein 公司董事会副主席

“本书准确地指出了在飞速发展的技术带动经济繁荣的时代，管理所面临的关键性挑战。这本书将让你重新激活你的企业。”

凯文·洛马克斯 (Kevin Lomax), Misys Plc 公司董事会主席

“通过对大量相关企业的深刻剖析，这本著作警告人们，不能忽视网络化驱动 (e-enablement) 对企业的长期影响。”

帕特里克·奥沙利文 (Patrick O' Sullivan), 苏黎士金融服务公司首席执行官

“电子技术正在改变我们的在线产品的面貌、交付方式和效

果。同样的技术有着巨大的潜力，可以对我们企业的运营过程和成本产生巨大的影响。本书生动有效地阐述了发生在我们企业内的变革过程，并且对新技术对世界范围内的企业所产生的影响提供了许多例证。”

约翰·桑德斯 (John Saunders), Experian International 公司首席执行官

“在网络经济泡沫破灭之后，本书可以帮助我们重新审视互联网技术所提供的机会。”

乔恩·西蒙兹 (Jon Symonds), AstraZeneca Plc 公司首席财务官

“现在，许多企业正在寻求自身转变，以应对互联网世界所带来的挑战，本书向我们揭示了该类型的企业所面临的众多问题。迈克尔·德·卡雷西尔弗考察了这种转变将由三种具有动态互动关系的市场力量所驱动：知识、连接装置和环境；无处不在的互联网基础设施；新一代企业和个人的解决方案和应用。迈克尔·德·卡雷西尔弗认为，这三种市场驱动力量将是企业发现新收入流和效率的支点。支持它们就会发展，忽视它们就会灭亡。”

博雷尔·塞腾 (Borel Setten), 惠普公司欧洲首席营销官

“随着网络经济泡沫的破灭，有些人似乎认为互联网的重要性被严重高估，电子商务的影响不像我们所预期的那样重要。正如本书所显示出的那样，任何事物都不能远离真理。我们必须正确地评价，更重要的是利用网络世界所具备的所有潜力。”

乔治·考克斯 (George Cox), Unisys 公司前董事会主席

# 前 言

写作这本书的动机是由于看到了一系列的全版面广告，这些广告声称甲骨文公司通过“电子商务”已经节约了 10 亿美元的成本。这种影响是非常巨大的。这和他们所报道的收益产生了重大的差异。它正在创造利润，尽管早期的发展比较缓慢。它也没有就此停滞不前。甲骨文公司的目标是在 2002 年实现收益 20 亿美元。在本书中，我们会谈到另外的一些大型公司，如思科、通用电气、英国石油等，以及其他相对较小的一些公司，这些公司都正在雄心勃勃地向前发展。

所以，将会发生些什么？这些公司都正在做些什么？它们如何获得价值——如此巨大的回报和利润——从它们的“电子化”创新活动中？自从网络经济泡沫破灭以后，许多人开始怀疑、放弃电子化，甚至是把整个电子化领域排除在他们的议程之外，这是我们所面临的一个巨大挑战。同时，也有一些企业还在坚持说它们还没有看见过像电子化这么高的收益。

我们应该从中学到哪些经验教训呢？交易的诀窍在哪里？如何开始，或者更重要的是从什么地方开始？如何取得领先地位？如何动员这些员工牢牢地把握一些挑选出来的机会？事实上，它真的是关于电子商务或者是关于一种范围更广泛的新技术和新工具吗？互联网看来是无所不在，似乎影响了我们所做的和所遇到

的所有事情。我们应该马上把整个技术平台转移到互联网上，转而抛弃昂贵的高关税的企业资源计划（ERP）环境吗？每天都有新的软件解决方案、有更好的软件包、有更多的可供选择的解决途径，是购买还是从应用服务提供商（ASP）那里租借？是现货供应还是预订？哪些领域适合应用无线技术？3G技术即将到来，它能带来具体化的收益吗？如果能，那又到什么时候能实现收益呢？我们需要给每个人配备笔记本电脑并安装 Windows XP，或者我们需要等到下一代使用无线互联网联接的掌上电脑吗？

流水线为我们提供了一个解决路径。它找到了很多方法，利用这些方法可以迅速找到克服困难的途径并告诉你如何获得机会。它是建立在甲骨文公司和其他领先的公司发展起来的知识和技术的基础之上。它为我们指明了改变企业绩效的三种关键工具。它向我们显示了启动、自动化和创新是如何影响公司的。它为提高生产力、加速相互作用、增强客户关系、降低成本，以及将企业的注意力重新集中到能产生杠杆作用的任务和活动上来，都找到了新的途径和方法。它向我们展示了如何才能够有效地使用新技术，如何在某些环境下对完成工作的方式进行全面的重新评价，以及如何获得更高水平的竞争优势。

和往常一样，如果没有我亲爱的妻子德博拉（Deborah）的支持，这本书是不可能完成的。我们刚出生不久的儿子亚历山大（Alexander），也给了我很大的鼓舞。德博拉（Deborah）对本书提出了中肯的批评，并且提供了现实的商业测试。亚历山大的推搡、叫喊和哭闹，给他的爸爸带来了高涨的情绪，并且鼓励他的爸爸集中精力更快地完成这部著作！

我同样要感谢帕尔格雷夫出版社（Palgrave）的编辑史蒂芬·拉特（Stephen Rutt），他的责任感和热情对本书的出版也起

了非常重要的作用。PA 咨询公司 (PA Consulting) 的同事们为我提供了资料和实例。伯纳德特·希南 (Bernadette Heenan) 和洛兰·奥立佛 (Lorraine Oliver) 是非常出色的排版、校对方面的合作伙伴，他们给我提供了很多很好的建议。最后，我还要特别提及三位企业界的朋友：洛德·彼得·沃克 (Lord Peter Walker) 是一位真正的专业的商界领袖，沃克·古尔德史密斯 (Walter Goldsmith) 具备非常丰富的商业敏感性，而罗伯特·赫勒 (Robert Heller) 则是一位同道的、性情相投的作家。

感谢大家！我希望你们能够喜欢这本书！

# 目 录

## 第一章 价值链：导言 ..... (1)

当“9·11”事件和衰退的初始风暴过去之后，股东们、分析家们、媒体、客户、供应商和雇员们都想看到恢复的计划。组织怎样重建？组织的前景是什么？这是他能做到的最佳状态吗……

## 第二章 全书概述 ..... (11)

全书有四个主要的部分讲述了实现流水线的机会，这四部分构成了全书的核心内容。它们的范围横跨了每一个公司的价值链，并且提出了改善企业业绩和提高企业收益的关键领域……

## 第三章 结识7位先锋 ..... (15)

是谁领导了流水线和电子商务的变革？他们是怎么做的？让我们来看一看这些成绩卓著的公司，它们是7位产业界的先锋……

## 第四章 互联网的发展背景 ..... (45)

我们认为互联网能够提高生产力。我们现在仅仅是开始看到了互联网和网络技术的回报……

## 第五章 从 e·a·i 开始 ..... (69)

先锋们似乎已经知道了如何建立一套启动、自动化和创新的动力要素。他们已经在适当的地方开始了一系列的前期性工作。但如何开始这项工作？用什么来引发这次企业革命的新阶段……

## 第六章 采购过程的流水线化 ..... (93)

规模庞大而精于计划的组织都有富有经验的采购经理，他们现在寻求新的节约成本的方式，实现处理过程的流水线化，为他们的公司创造更多更实在的收益……

## 第七章 供应链的流水线化 ..... (117)

很多公司现在正不断寻找更多的时机减少存货，加速生产过程，保证按时交货并提高对顾客的服务水平，更好地管理资金流。研究者已经列出了关于通过互联网改进供应链服务和降低成本的机会的一个完整目录……

## 第八章 通过知识管理实现流水线…………… (145)

把知识、秘诀、洞察力和专门技术资本化,企业就可以变得更加有效率,就可以更迅速地处理问题,就可以更好地对消费者做出反应,这是需要建立在一个持续性的商务平台之上的……

## 第九章 客户关系管理的流水线化…………… (175)

客户的期望和要求由于技术的进步,尤其是互联网的应用而正在逐渐提升。事实上,在大多数产业环境下至少有一家日益流水线化的开拓者拉动了竞争并在客户服务方面建立了标准,这不仅变成了这个领域的基准,而且正在向其他公司渗透……

## 第十章 无线互动:不断发展的互联网…………… (207)

在未来的几年里,随着 15 亿个支持网络的无线电话和 PDAs 在世界范围内投入使用,毫无疑问“互联网是移动”对于新的和已存在的企业来说,将会有很多机会在这个新浪潮中立足……

## 第十一章 互动电视 (iTV) …………… (235)

互动电视 (iTV) 是经常被人们所忽略的新技术革命的一部分。著名的研究员 Jupiter 曾经预言,到了 2005 年 iTV 的发展将会使越来越多的人通过电视而不是 PC 进入互联网……

## 第十二章 电子化学习..... (255)

许多著名的公司已经建立了一种电子化学习的组织，而且这种组织正在不断地发展和前进。它正在建立一个规划，这个规划包括教育、鼓励、最好的经验教训的共享，让人们看见收益——靠他们自己……

## 第十三章 让它发生..... (269)

似乎是到了第二波的成功故事从先锋者的觉醒中出现的时候了，也是到了企业抓住这次唯一的机会来转变组织和它的未来前景的时候了……

# 第一章

## 价值链：导言





**我**们经历了突飞猛进的 20 世纪 90 年代，现在已经进入一个增长较为缓慢的时期，这是一个调整的时期，在这个时期里获得利润已经变得困难，管理团队处于新的压力之下。投资必须重新考察，一些项目已经不得不停止，工作岗位在减少，展望未来还有许多障碍和不确定性。这是一个困难的时期。

当“9·11”事件和衰退的初始风暴过去之后，经理们被留下来仔细检查每一件事情。他们必须设法对付衰退，但是他们不得不继续前进。不能沉溺于已发生的事情，不能对其有任何宽恕之心，也没有时间来为它们感到忧伤。股东们、分析家们、媒体、客户、供应商和雇员们都想看到恢复的计划。组织怎样重建？组织的前景是什么？这是他能做到的最佳状态吗？修订过的商业计划能够鼓舞大家的信心吗？用尽一切办法了吗？资产正在缩水吗？成本构成正在重新排列吗？

事实上这是一个机会吗？在从危机中醒来以后，现在有不同的处理事情的机会吗？能否做得更明智、更有倾向性、更迅速和更有效，能否处在更加强有力的位置来经受下一个低迷时期或持续的需求疲软？公司能够建立一个更富竞争性的平台，创造超过竞争对手的新资源，从而使其产品能更迅速地进入市场、减少供应链的库存、提高生产过程的效率、提高对客户的服务反应速度和销售团队的效率吗？能否评价公司是否增强了其生命力，并且带来持久的经得住考验的变化？

在这个关键时刻，公司面临着选择。一方面，它们可以裁减员工，减少一些工作机会，采取一些紧缩措施。这样，它们可以获得短期的收益和利润，但是实质性的“公司的革新”并没有多少，也不能让这种收益和利润维持到未来一段较长的时间。

还有另外一种选择。我们把其称之为流水线（streamling）。这是一个关于变革的方案。但是不同的是，新技术在其中起了关键的作用，让它与一般的变化区别开来。我们在本书中会非常