

财富^② 专·题·精·粹 FORTUNE CHINA

The Best of
FORTUNE China
(Second Book)

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

财富专题精粹②/财富编辑部编. - 北京: 世界图书
出版公司北京公司, 2000.1

ISBN 7-5062-4443-8

I. 财… II. 财… III. 企业管理-普及读物 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 75466 号

书 名: 财富专题精粹②

编 者: 财富编辑部

责任编辑: 黄建沂 赵保国 赵志强 高 红

装帧设计: 风 子

技术编辑: 刘 凌

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 世界图书出版公司北京公司 电话 68250552 68250553
(北京朝内大街 137 号 邮编 100010)

销 售: 各地新华书店和外文书店

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 13

字 数: 281 千字

版 次: 2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第一次印刷

印 数: 00001-15000 册

版权登记: 图字 01-1999-3698 号

ISBN 7-5062-4443-8/F·71

定价: 23.80 元

世界图书出版公司北京公司已获得香港中闻公司并时代亚洲公司授权
在中国大陆独家出版发行本书。

版权所有 翻印必究

目 录

封面文章

- 3 ■ 在网络上成功的九个途径
- 29 ■ 网络股票规则
- 41 ■ 互联网的爱迪生
- 57 ■ 迅速扩张的秘诀
- 65 ■ 1999 年最酷的公司
- 95 ■ 在网络上推销自己

知识管理

- 115 ■ 这个人正在注视着你
- 121 ■ 在 BP 阿莫科公司讲故事
- 127 ■ 创建一家公司需要什么
- 137 ■ 学无止境，多学多赚
- 147 ■ 知识，不断升值的商品
- 155 ■ 升高横杆

- 167 ■ 使企业不断改进的手段
- 175 ■ 信息技术业为什么喜欢在外加工?

企业英雄

- 187 ■ 打开了中国市场的戴尔计算机公司
- 199 ■ 辉瑞为什么如此出色?
- 211 ■ 美国制造业的英雄
- 227 ■ 英特尔公司的新领袖
- 233 ■ 松下幸之助: 世界最了不起的企业家?
- 249 ■ 20 世纪的巨擘: 道路之王
- 255 ■ 尽善尽美的大众汽车
- 269 ■ 让本田公司重振雄风的人
- 285 ■ 三星公司冒险进军汽车制造业的内幕

科技新知

- 295 ■ 网络技术的五条新规定
- 301 ■ 电子商务软件之战
- 319 ■ 用途日益广泛的电子眼睛
- 327 ■ 令人惊叹的工业即时模型
- 337 ■ 基因芯片的突破

中国专题

- 355 ■ 在中国直接投资：美梦还是恶梦
- 363 ■ 中国利用外资 20 年
- 383 ■ 中国最受赞赏的外资企业
- 395 ■ 外国投资者看法调查结果

FORTUNE

C
o
v
e
r

●封面文章

S
t
o
r
y

在网络上成功的 九个途径

当然，思科、戴尔和雅虎等公司都知道这些途径，不过联邦快递、福特汽车和皮特尼·鲍尔斯等公司也知道。本文介绍它们如何在电子商务方面取得了成功。

电子商务流行的形象常常给人一种几乎可望不可及的感觉：当上司问到网络时，胆战心惊的下属含含糊糊不知所云；惊慌失措的营销班子悄悄地议论生意被在线竞争对手抢走；系统管理员为如何建立不崩溃的内联网而发愁。电子商务的成功似乎陌生而难以捉摸，只有那些最大胆、走在最前面的企业家才有希望争取到。

但是，实际上多数公司已经作出了许多电子化方面的决定。它们几年前就买了计算机。它们已考虑了如何使用这些

计算机。网络所能增加的只是使所有计算机联接起来的能力。

让我们稍稍消除一点神秘的气氛：公司利用网络的成效依赖于老式的精明和苦干，根本没有什么魔力。在网络上的成败往往取决于人们如何仔细确定一个个细节，微调精心制订的计划。真正懂得这一点的电子化企业知道如何利用网络提高技术系统的能力，创造新的工具和企业模式，例如，从下面几页可以看出思科公司（Cisco）在财务网络化上所做的工作。

至于如何在你的公司也做到这一点，从亚马逊公司（Amazon.com）、内克斯特信用卡公司（Next Card）和雅虎公司（Yahoo）这类时髦的网络公司那里可以学到很多东西，本文对这些公司都做了介绍。眼下真正非同寻常的是，传统企业常常被描述为在网络强烈的灯光照射下惊慌失措的鹿，而实际上他们一直在认真研究新来者。这些老家伙对网络也有深入的见解，而且没有电子技术人员那种非常令人反感的自负。在《财富》为这篇特写所考察的9家企业中，6家是在现实的建筑中经营的，两家——皮特尼·鲍尔斯公司（Pitney Bowes）和福特汽车公司（Ford Motor）——已经有着75年以上的历史。在这些家伙开始从事他们的工作时，计算机才刚刚发出一丝微光。

他们有效地利用了互联网技术，表明公司不必为了适应网络而彻底改造——网络非常灵活，足以适应他们。随着电子商务的发展，精明地利用网络不一定意味着成为网络狂。

1 向企业销售 戴尔计算机公司

戴尔计算机公司已经成为企业间电子商务的完美典型，当你想到这一点时，你会感到很有意思。戴尔公司部署了一支由生龙活虎的推销员和经理组成的大军，为占公司业务80%的大企业客户服务。你可能会以为这些客户不需要戴尔公司不带虚饰、自助服务的网络工具。

但是你没有抓住要害。戴尔公司之所以能成为在线大角色，是因为它能采取一心为客户着想的直销方式，并利用网络加强它。公司在网上做的事没有一件是它在现实世界中不能做的。然而戴尔公司及其客户知道，在处理这些令人烦恼的事情方面，什么也比不上网络。

戴尔公司的主要武器是为 5000 多家美国公司服务的“首页”计划。当戴尔公司赢得一家有 400 人以上的企业客户时，它就为那家客户建立首页。首页只不过是一套比较小的网页，常常同客户的内联网联接，让获准的雇员在线配置个人计算机、付款、跟踪交付情况——每天约有 500 万美元的戴尔个人计算机以这种方式定货。首页让客户能即刻得到技术支持（再也不用在电话里等待！）并与销售人员联系。

主管企业间电子商务的克里斯·哈利根（Chris Halligan）说：“我们常常在赢得潜在客户的生意前就给他们安上首页，这使他们兴奋不已。”首页不仅对客户有好处，对戴尔公司也有好处。首页把定货错误减少到最低限度，从而降低了公司的开支；它们还把人手腾出来做只有人才能做的事。简单

地说，如果推销员不必忙于跟踪有关订购单的传真，他就有更多的时间直接与客户会谈——真正进行推销。

要知道这是怎样运转的，可以看一看拜耳公司（Bayer Corp.），这是德国拜耳公司在美国的一家年收入 81 亿美元的子公司。美国拜耳公司同戴尔公司签订了专租它的个人计算机的合同。租赁使机器的维修变得便宜而容易，但是文书工作（协调库存、安排支付）十分复杂。所以拜耳公司请戴尔公司安装首页，把所有需要跟踪两万台出租计算机的人联接起来。首页这样做了，并定期提交租赁管理报告。合同的行政管理开支下降了。拜耳公司硬件和软件采购经理约瑟夫·克劳（Joseph Crowe）说：“如果没有首页，我们要租赁就得再雇一批新人。”

由于复杂的租赁事宜在网上得到解决，戴尔公司的推销员有更多的时间向克劳了解拜耳公司关心的问题。克劳说：“他征求意见。他知道拜耳公司的脉搏。他为我们解决问题，而不是只拿佣金。”

戴尔公司准备今年夏天改进首页，给它们增加新的特色。一个新特色是告诉买主，在以后的 12 个月哪些戴尔计算机的型号将停产，哪些将推出。哈利根说，像过去数年那样，将由客户指导首页的演变。他承认：“我们希望改进客户服务工作，因为亚马逊公司干得比我们好。但是最终，我们的客户所希望的要比其他公司正在做的重要得多。”换句话说，对戴尔公司来说，一切都将照旧。

2 公司内联网 福特汽车公司

当福特汽车公司的首席信息官巴德·马瑟伊塞尔 (Bud Mathaisel) 谈论他的公司最珍贵的东西时, 他讲的不是最早的 T 型车或者最抢手的新型“美洲虎”车。他讲的是在福特公司庞大内联网上的 50 万种产品设计资源、生产管理工具和战略信息资产。他说: “内部网络今天是福特公司经营的支柱。它甚至比我们的主机还重要。我们管理内联网比过去规范得多, 因为我们必须达到最佳效能。”马瑟伊塞尔现在已离开福特汽车公司, 代替他的是吉姆·约斯特 (Jim Yost)。

那么你怎样为十多万雇员建一个最高水平的内联网呢? 马瑟伊塞尔从高级管理层明确的承诺讲起。要把福特公司所有雇员联接起来, 必须有大笔投资和保证开放内部信息交流。过去两年, 首席执行官雅克·纳塞 (Jacques Nasser) 通过内联网发行新版《交谈》(Let's Chat) 周刊, “如无必要, 请勿打印”明显地出现在每页的顶部。纳塞在 3 月份主持了一系列的在线交谈, 主题是推出 Mercury Sable 2000 车型。高级经理人员要求只在网上公布各部门的经营计划、最佳工艺流程和产品研制说明, 由此发出一个明确的信号: 福特公司通过内联网经营。

这些努力都很好, 但是与网络联接的雇员 80% 每天上内联网是因为内联网为他们提供了能更好工作的工具。每一种小轿车和卡车都有自己的内部网址跟踪设计、生产、质量控制和交付程序。新仪表板的设计会使装配速度放慢吗? 如



福特汽车公司首席信息官巴德·马瑟伊塞尔 (Bud Mathaisel)

果我们改变车顶立柱的形状，冲击试验会出现什么情况？明天来货有多少蓝色挡泥板？工人需要很快得到答案时，可以在公司网络上找到。雇员不用在一叠叠报表中寻找，他们知道在线报表是最新的，全世界的同行和供应商都在看同样的资料。

把那么多资源集中到一起可以使内联网成为一个巨大的数据库，但是福特公司干得不错的另一件事是，从一开始就实行由网络发行标准和统一的数据索引。为了保证公司的人能得到他们需要的所有数据，各部门的网络主管介绍在他们网址上有什么标准格式的资料。中央信息管理组跟踪内联网运行情况，使搜索引擎处于良好状态，维护 700 多个网络应用程序和服务。信息管理小组采取措施防止信息膨胀，如清除一年没有修改的文件或者把它们存档。该小组还与部门负责人协调，以确保那些需要快速保险地得到互联网资源的雇员能够得到。这方面最好的办法常常是“映射”福特公司内联网防火墙内最需要的内容——实际上是建立复制网络中最常用的网页的内部网址。

福特公司的人力资源部利用内联网最多。雇员自己可以随时查询最新的福利数字或者新的工作岗位。他们甚至可以利用内联网购买“福特”或“水星”车，配置自己理想的型号，安排直接在装配线下交付。今年监工利用内联网计算按工作成绩增加的工资，一个部门的雇员工资审议完成后，计算出来的数字在网上自动经过一级级管理人员的审批。

网上评估的权力不限于老板，雇员也可以不署名在网上填写评估其监工的表格，提交给人力资源部。人力资源部说，现在从网上得到的这些意见要比采取书面形式对上司评

估时多得多。

3 精简供应链 皮特尼·鲍尔斯公司

皮特尼·鲍尔斯公司的大部分收入来自一项相当离奇的业务：它是世界上领先的邮资机生产商——生产在普通邮件上印邮票的机器。这家位于康涅狄格州斯坦福、年收入 42 亿美元的公司听起来并不适宜成为“电子化”公司，但它也不可避免地受到技术的压力。所以，大约 4 年前，公司雇用了雷·希尔 (Ray Hill)。希尔曾任 IBM 公司负责产品供应的副总裁，一直为 IBM 公司的服务器业务部门购买零件。

希尔有一大堆工作等着他做。同多数大公司一样，皮特尼·鲍尔斯公司希望简化供应链——精确预测需求以便只在需要时才订购原料和零件，从而能最大限度地减少账上的库存。在皮特尼公司，这意味着调整 2.5 万多种材料的交付：从螺母、螺栓和佳能喷墨打印机的零件到控制纸张的耐磨粉末冶金部件这类比较少见的产品。

多数公司安装了昂贵的硬件和软件——电子数据交换 (EDI) 系统和大规模的企业资源计划 (ERP) 程序——以便使一切协调一致。皮特尼·鲍尔斯公司有这些工具。然而，更充分地利用它们意味着也要让供应商参与。希尔知道小供应商无力安装像皮特尼公司安装的这种昂贵的系统。希尔说：“为我们提供木托盘的公司只雇用五个人。他不会专门为了与我们进行电子数据交换而购买一台主机。”

但是托盘供应商能在个人计算机上打开浏览器。皮特尼公司求助于伊文特拉公司（Eventra，康涅狄格州米尔福一家私有公司）出售的一种叫 VendorSite 的网络产品。对供应商来说，VendorSite 看上去只不过是一个网页，他们从中可以看到皮特尼公司定了什么货。但 VendorSite 实际上是以低成本同皮特尼公司的 ERP 系统联接起来的网址，它使供应商看到皮特尼公司手头有多少他们的产品，在今后一年需要多少。网址上甚至还有小供应商可以用来计划生产的资料。皮特尼公司至少一周更新一次网址上的内容，不久将每天更新。希尔和他手下的人还将利用网络即时发送信息，他估计这种联系要比漫无目的的电话和传真有效得多。

皮特尼公司的 VendorSite 于去年 8 月首次推出，希尔现在已经看到成果。网络比 EDI 系统的使用容易得多，他说：“你通过 EDI 系统发送一页定购单，在接受方可能就变成 7 页，但是在网络上格式是一样的。”希尔说，VendorSite 帮助皮特尼公司减少了零件库存。

希尔认为皮特尼公司最终将使供应链处于最佳状态——没有任何库存的状态。他说：“到我们真正掌握它时，就会有无限制的周转。供应商在我们需要的时候才交付零件。我们要到使用时才给他们付钱。我们生产的设备还没有组装就拿到付款了。”这一切的关键是互联网，它使小供应商参与到游戏中，不然他们可能无能为力。

4 网络招聘 太阳微系统公司

在硅谷，招聘雇员是一件重大的事。太阳微系统公司(Sun Microsystems)主管美国招聘工作的约翰·费瑟斯通(John Featherstone)说：“这是一场战争。我们每年聘用 6000 人左右，争夺这类人才的斗争激烈得令人难以置信。”

为了取胜，太阳公司制订了从公司内部延伸到外部的在线招聘计划。它从许多公司忽视的一件武器——内联网——开始。过去一年新聘用的人有 41% 始于公司在职人员的推荐。公司为这种推荐奖励 1500 美元或者更多。公司的内联网使雇员容易看到每天需要招聘的工作岗位，迅速通过电子邮件向公司负责招聘的人推荐。费瑟斯通说，他上班时经常发现工程技术人员早上 4 点发来的推荐邮件。

对公司防火墙外的人，公司建了一个注重功能而没有不必要图像的网址。费瑟斯通解释说：“图像占用空间并且耗费时间显示。我们的做法是使它便于人们进入浏览，看有什么工作岗位需要招聘。”它从太阳公司的主页开始，上面有一个招聘指示键，点一下鼠标就可显示招聘信息。

但是，既然这家公司的首席执行官炫耀 Java “解码”环，那公司就必须有一些让人开心的东西。一个称为“为什么选择太阳公司？”的部分放的是一部动画片，其中最精彩的部分是公司一些有名的笑话。一个笑话说，有一天，公司建了一个有小河流水的微型高尔夫球场，它从首席执行官斯科特·麦克尼利(Scott McNealy)的办公室穿过。太阳公司希