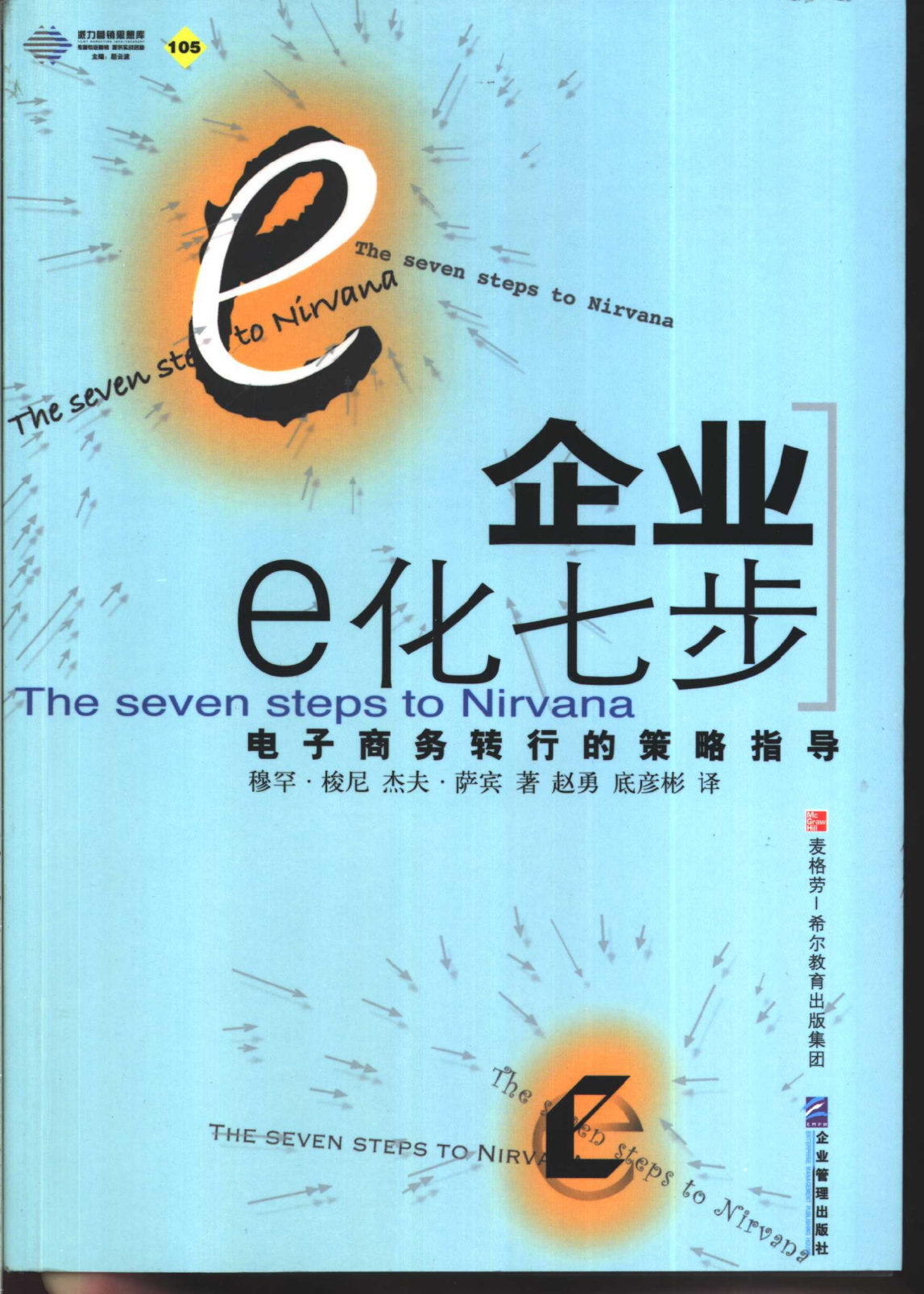




麦格劳·希尔教育出版集团
企业战略管理 案例与策略
主编：赵永清

105



The seven steps to Nirvana

企业 e化七步

The seven steps to Nirvana

电子商务转行的策略指导

穆罕·梭尼 杰夫·萨宾 著 赵勇 底彦彬 译



麦格劳·希尔教育出版集团



企业管理出版社

The seven steps to Nirvana



派力营销思想库
PULI MARKETING IDEA TREASURY
传播专业营销 提供实战启迪
主编：屈云波

企业E化7步

穆罕·梭尼

著

杰夫·萨宾

赵勇 底彦彬 译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业e化7步/[美]梭尼 著; 赵勇等 译
—北京:企业管理出版社,2002.8

ISBN 7-80147-743-X

I.企… II.①梭…②赵… III.电子商务

IV.F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 067916 号

Mohan Sawhney, Jeff Zabin

The Seven Steps To Nirvana

ISBN 0-07-137522-8

Copyright © 2001 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Enterprise Management Publishing House.

本书中文简体字翻译版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2002-3691 号。

书 名:企业e化7步

作 者:[美]穆罕·梭尼 杰夫·萨宾 著; 赵勇 底彦彬 译

责任编辑:杜敏

技术编辑:何朗

书 号:ISBN 7-80147-743-X/F·741

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

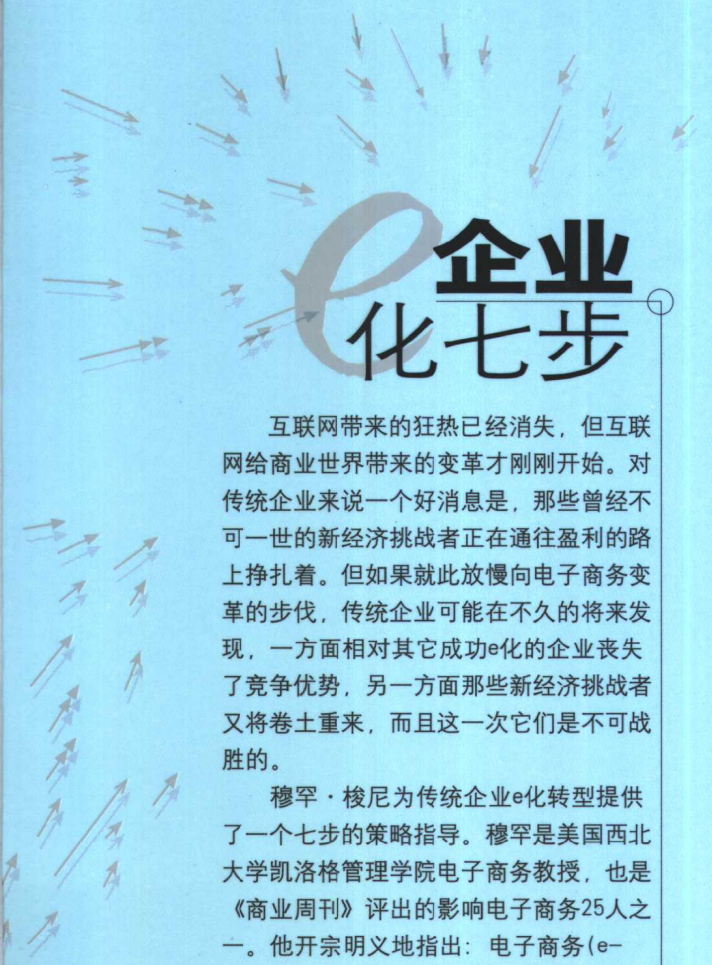
规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 12 印张 277 千字

版 次:2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-6000 册

定 价:24.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



e企业 化七步

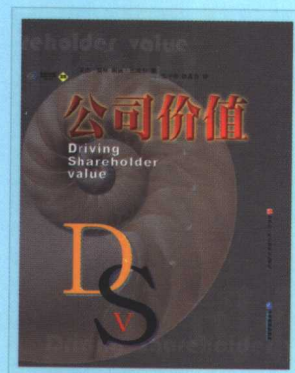
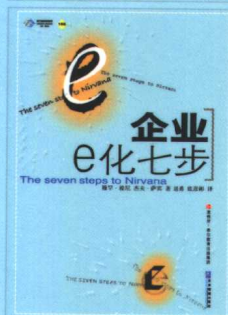
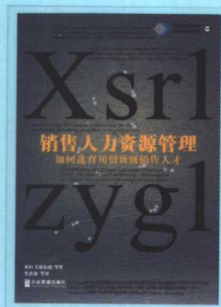
互联网带来的狂热已经消失，但互联网给商业世界带来的变革才刚刚开始。对传统企业来说一个好消息是，那些曾经不可一世的新经济挑战者正在通往盈利的路上挣扎着。但如果就此放慢向电子商务变革的步伐，传统企业可能在不久的将来发现，一方面相对其它成功e化的企业丧失了竞争优势，另一方面那些新经济挑战者又将卷土重来，而且这一次它们是不可战胜的。

穆罕·梭尼为传统企业e化转型提供了一个七步的策略指导。穆罕是美国西北大学凯洛格管理学院电子商务教授，也是《商业周刊》评出的影响电子商务25人之一。他开宗明义地指出：电子商务(e-business)中的e在明天将不是代表“electronic”（电子），而是“everyday”（每天），所有的企业都必须迎接e化转型的挑战。

面对互联网带来的变革、一闪即逝的商机以及排山倒海而来的竞争，如果没有清晰的远景、有效的战略和实施方案，以及适应变革的组织，传统企业就有被淘汰出局的风险。



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA TREASURY
传播专业营销 提供实战启迪
主编：陈弘波



COVER DESIGN: TEL: 010-65015427
装帧设计：陈宏工作室
JIAHONG STUDIO



学无止境

——以个人成长过程中的一点体会与读者共勉

“学无止境”，这是一个人人皆知的道理，但每一个人对这句话的理解程度和知行合一的程度却各不相同，正因为这种不同，使人世间大到国家、组织，小到个人的政治和经济地位产生了对应的不同。因此，尽管这是一个常识，我还是想在《派力营销思想库》和《派力管理思想库》2002 年版新书即将付梓之日，与读者——也是从事企业营销和管理工作的同行们分享一下我个人、一个再普通不过的专业人员十几年来成长过程中的一点体会，权作共勉。

初下海是 88 年末，在一个对办公自动化设备几乎一无所知的小地方靠自己一点电子学基础卖四通打字机、复印机和电脑之类的 OA 设备，从市场营销的专业角度来说，就是两大营销难题之一即“一个新产品面对一个新市场”。但最终我还是用“销售+广告”的方式花 6 个月时间打开了市场并使之持续增长，至今听我的继任者说我创办的这家公司已经是河南省最大的电脑软硬件经销商了。回忆起来，那时候关键是推销能力（勤奋、毅力和技巧），知道做点廉价的广告和软文宣传已算是很领先了。正因为这一点尝试，鼓励我在 90 年 9 月果断地丢掉艰苦播种培育后即将大丰收的果子，重新回到大学教室希望能通过科班的管理学的学习，试试自己是否能改变自己的命运，有一个更大的天地施展自己营销的潜能。

管理学硕士课程的学习关键靠自己，因为当时中国大学管理学教育也没有多少积累。想来那时候读来读去也就是以菲利浦·科特勒的《营销管理》为代表的一些最基础的教科书，更深





入细化的中外书刊根本找不到,只好利用自己有点钱、导师理解支持、又胆子大的优势遍访各类名人和刚刚有点销售和广告意识的名企,在当时算是会学管理学的学生了。凭着这三年积累的一点瓶底水,毕业找单位时还挑肥拣瘦、讲讲条件的。

93年5月毕业分到中国长城计算机集团公司,满腔热情地想把这个大型IT企业的销售部门改造成一个所谓营销部门,但一个小兵、功夫浅又不谙国企世事,不到半年就被客气地赶出司门,被建议适合到欧美在中国的IT公司去工作。这一瓢冷水倒浇醒了自己的脑袋,检讨一下自己虽有点天赋潜质但确实只有瓶底一点水,于是守着在北京外版营销书刊多、名人多、名企多的条件恶补了半年更深入细化的西方市场营销知识。直至94年5月创办派力营销至今,仍保持着以各种方式学习和探索的习惯,不敢自满。

做咨询顾问是一个“教学相长”的好职业,也正因为此,初做咨询顾问的人赚钱少、又苦又累又受气却乐此不疲,94年5月至2000年2月,这是我及派力营销通过咨询、培训、编书、写文章帮助别人、建立“功名”和对中西方市场营销理解进步最快的一段时间,自认为瓶子里的水终于升到了半瓶,可以去边学边帮帮别人了。至今,派力营销主编的《派力营销思想库》和之后的姊妹品牌《派力管理思想库》能够笔耕不辍达100册以上之多,既有客观上贡献社会之意,也有主观上鞭策自己不断学习之愿。

2000年3月到科龙电器任主管国内外市场营销工作的副总裁也是客观上帮别人、主观上为自己——为自己在营销和管理实践(这次面对的是两大营销难题之二即“一个成熟产品面对一个成熟市场”)、企业二次创业和如何成为一个称职的企业领导者补课,毕竟,我只是做过数十个大企业领导人的参谋而没有亲自领兵打仗的经历,而这种经历对一个企业管理者和管理学专



家来说,却是必须的,因为管理学是一个应用性学科。因此,当朋友、记者和同事们问起我来科龙任职是否后悔时,我发自内心地回答说:面对一个刚刚开始进入二次创业阶段的大型家电公司,作为一个满载社会和众人期望的中国第一代高级职业经理人,我所面对的内外压力、工作量和难度可想而知,但我毫不后悔,因为在超负荷付出的同时,也得到了自己所缺乏的宝贵的东西,那就是亲自领导了“销售向营销升级”的营销实践、企业管理和领导实践、企业改革实践以及对西方领先的诸如品牌、ERP之类的经营管理理念和方法的深刻见识。客观地说,个人知识的输出可能远多于输入,但输入的却是自己最缺乏的和最需要的,从这个角度看,自己还是得多于失,因此心里十分平衡并有感激之情。我想,假如有一天我重新回到咨询顾问的岗位或是去做大学教授,无论是咨询、教学、培训,还是著书、写文章,一定会给别人提供比以前更多一些的价值。

快到四十不惑的年龄了,但还是觉得自己只是半瓶水里边又多了一点水,还有很多“惑”的东西(尤其是全球化视野),还得学下去,而且还得找与此阶段相适应的途径学得更快点。要知道,毕竟中国还是发展中国家,在全球市场的竞争力有限;即便是在中国国内,未来企业间和人才间的竞争可能要比任何国家都激烈,因为中国人太多、又个顶个的聪明,只要愿意接受市场经济的洗礼和全球化视野的开化,一定会冒出一批又一批精英分子来,但中国的机会资源和自然资源却太少,想象一下,可怕不可怕?想活下去,还想比别人活得好,不学习再学习,行吗?

好则,现在的学习条件比10年前好多了,就看你自己了。

屈云波

2002年元月



对本书的评价

“这本书提供了我所见过的最好的路标,他指引你的企业如何利用电子商务提升竞争优势,梭尼(Sawhney)和萨宾(Zabin) 为 e 化的世界提出了以顾客为中心的商业模式,相对于以技术为中心的商业模式,这是令人耳目一新的转变。”

——菲利浦·科特勒(Philip Kotler)

凯洛格管理学院著名国际市场营销学教授

“通过一种思路清晰、引人入胜的风格,梭尼和萨宾提供了一个令人信服的路标,它指引你在充满挑战的电子商务世界里航行,同时又不失去永恒的管理学原理视角。”

——拉维·卡拉科答,博士,CEO,电子商务策略专家

《电子商务 2.0:成功的路标》的作者

“当企业描绘他们的数字战略进程时,《企业 E 化七步》是一个价值不可估量的指南针,它高瞻远瞩,超越了关于电子商务的各种炒作和混乱的局面。”

——梅林·E 伯格斯坦

DiamondCluster International 主席兼 CEO

“当我审查波音公司和各种客户打交道的成本时,发现使业务流程电子化至少能节省 50% 的费用,我即刻成为电子商务的信徒,

那些尚保持观望态度的人们应该读一读这本书。”

——菲尔·康迪特

波音公司主席兼 CEO

“穆罕.梭尼给我和我的同事带来了灵感,这本书是为那些从事实际商务运作的真正管理者写的。”

——杰克·M·格林伯格

麦当劳公司主席兼 CEO

“梭尼和萨宾提供了一个以顾客为中心的优秀框架,指引着每一家公司挺进电子商务领域,对那些欲主动实施电子商务的传统公司而言,这本书应成为第一战略指南。”

——帕特里克·莱恩

Aon 公司主席兼 CEO

“梭尼和萨宾以顾客为中心的商业模式,用它那持久夺目的光辉,照亮了前进的道路,胜过了技术革命闪光的一瞬。”

——迈克尔·A·沃克马

赫曼·米勒有限公司主席、总裁兼 CEO

“读完《企业 E 化七步》以后,我认为它绝不仅仅是一本关于电子商务的书,它更像一部创新的蓝图,指导着所有管理者去面对互联网经济,带来的新挑战。”

——詹姆斯·J·康努尔

Unicom 公司前主席兼 CEO

“通过使用大量的比喻和动人的文体，本书对传统企业转型电子商务的战略思考给予了明智建议。作者打破了许多关于电子商务的误解和神话，并指出怎样将顾客放在电子商务战略的首要中心地位。”

——小达文波特

伊思特曼化学公司董事会主席兼 CEO

“作为一个真正的电子商务预言家，穆罕·梭尼和杰夫·萨宾为那些欲在变化的商业环境中出奇制胜的人写了一本必备书——它思路清晰、内容全面并且引人入胜。”

——宝拉·斯尼德

卡夫食品公司集团副总裁，主管电子商务和营销服务

“《企业 E 化七步》建立在深刻的战略洞察力和丰富实践基础上，通过许多现实生活中的例子，它很好地阐明了怎样将“僵化”的商业逻辑和“柔性”的人际观点完美结合，这本书所闪现的智慧深深震撼了我。”

——帝帕·塞西

汤姆森公司副总经理，主管战略发展



原序

当·泰普斯科特

欢迎来到后互联网时代。自从纳斯达克崩盘以来已经一年多了,今天许多网络公司或者在苟延残喘,或者破产了,还有很多高科技公司的市值也都跌到了谷底。

人们通过总结过去的经验教训能学到很多东西,但令我惊异的是一些人已经得出这样一个结论:电子商务是不可能实现的。当然这是根据新经济不存在的观点推断出来的。本人能够理解这些论据对大家的吸引力。经理们开始不用担心雨后春笋般的网络公司会挤垮他们。虽然这或许是事实,但他们目前还没有理由真正放松下来。

今天,聪明的公司正在利用网络来实现他们过去25年里一直奋斗的目标:关注核心能力,降低交易成本,更加有效的改革,以及获取加深客户关系的新模式,他们正在彻底改变整个工业的格局。正如穆罕·梭尼和杰夫·萨宾所指出的:“亚马逊化”的危险正在被“安然化”或“通用电气化”的危险所替代。

尽管存在反面意见,我仍然认为以互联网为核心的新经济是存在的。正如梭尼和萨宾所明确指出,网络正在全面改造我们的商业环境,每家企业都要实施电子商务,否则必遭淘汰。如果你还在按照传统观点经营你的企业,那么失败只是一个时间问题。

某些人看到互联网的兴衰,就将互联网等同于以前的一些由热转冷的行业,比如生物科技,这其实是非常荒谬的。生物科技共同基金今天仍然存在,并且毫无疑问将继续存在下去,我不知道当时有



哪家共同基金将目标锁定在有效开拓电力和电话行业的公司身上,当时对这个概念的响应者寥寥。同样,10年后的今天仍然很少有人支持共同基金将目标对准互联网或电子商务公司,但正如梭尼和萨宾向我们指出的,所有的公司都将成为互联网或电子商务公司,其他的将会破产。

专家们经常犯的一个错误是他们试图将新经济等同于一个技术行业,事实是科技远远超越一个行业,它正在成为各个行业的基础,可以说,高科技正在创造一个使现有经济中的银行业、制造业、卫生业、运输业、农业、建筑业等各行业生存基础发生改变的新基础。

我们是否生活在新经济中不是一个语义问题,一种经济模式其实就是一个系统,货物和服务在系统中被创造、传输和消费。贯穿整个二十世纪,以上所有行为都基于亨利·福特发明的综合性公司垂直式管理方式,社会基础设施包括电力、交通以及早期的电话网等简单网络。

现在社会又多了一种新的基础设施——国际互联网,它能够降低交易成本,加强个人、公司、组织以及其他主体之间的紧密协作,因特网的发展创造了一种比工业时代的公司制更加有效的商业模式,产品和服务的特性、分销渠道、竞争力(以及事实上所有的社会机构)都正在经历一系列的巨变。

公司正在一个前所未有的环境中发挥作用,由于消费者需求水平的提高,工业时代的货物和劳务市场正在消失,从肥皂盒到电冰箱,再到汽车,这些产品和劳务通过被注入知识和服务,正在变成因特网应用设备,同时对经营者而言应付不断提高了的顾客期望的惟一方法就是将生产能力提高到一个新高度,校园里一贯被奉为“圣经”



的理论和案例教学今天不再适用,因为它们落后了五到十年。面对新挑战需要新的解决方式,而且经济中每一个部分都在经历改变,每日都会有新事物突然出现,今天的早报还在讲述在好莱坞摄影场会议室中的“恐怖事件”:他们惊骇地发现电影产业将会被一种类似视频软件的“Napster”所颠覆,电影公司的经理们正在抓紧时间建立一套能够规避电影盗版的互联网分销系统。

那么如果所有这些正在发生,为什么纳斯达克不在 7500 点呢?这是因为纳斯达克和新经济不具备可互换条件。纳斯达克市场上的许多公司是属于传统经济的,同样的许多在纽约证券交易所(NYSE)或东京证券交易所(TSE)上市的公司是新经济的代表。正如作者所特意指明的,这本书“关注普通经济部门中真实的人们”,而且作者通过这样做,向我们指出任何公司都可以选择他自己所希望的在社会经济中的位置,这不依赖于他卖什么样产品或在哪家交易所挂牌,而依赖于他采用哪种商业模式为顾客创造价值,为股东增加财富。

例子很多,联邦快递公司在纽约证券交易所上市而且并不属于高科技行业,他运送包裹从 A 地到 B 地,然而,联邦快递却是一家真正的新经济公司,因为他基于互联网进行了彻底的企业流程再造,大多数货物都通过互联网进行订单的执行、跟踪、处理,顾客可以通过网络随时查明包裹的行踪,当然他们也喜欢这样。

1998 年联邦快递宣布他拥有的互联网信息资源比原有卡车和飞机组成的实际货物分配系统更有价值,于是决定将主要精力集中在货物运送上下游的增值服务上,比如在线包裹跟踪、后勤外包等,同时将运输类服务都转包给其他公司,但联邦快递的业务流程却通过互联网和这些新合作伙伴无缝地连结在一起。





新联邦快递是财富创造讲坛上的一个成功案例,他实施电子商务的结果是建立了一个商业网络,供应商、经销商、服务供给商、基础设施提供者 and 客户通过网络进行商务沟通和交易,构成一个相互作用的系统。在商业网络中,通常由一家公司制定规范,如联邦快递,并且它愿意和别人一起分享商业网络的利润,但选择合作者应有助于发挥彼此的核心能力,实现优势互补,这是非常必要的。

我遇见很多经营者总是无意识地随着互联网发展不断改变自己的公司,他们谈到通过互联网建立起来的更加亲密的客户关系,以及怎样赋予供应商更多的职责,因为互联网使他们的合作更紧密。但是,正如作者所强调:“只有对自身资源优势有着深刻理解的公司才能透过表面现象看到数字化未来”,所以应首先确立公司的基本顾客价值理念这样,业务流程自然就会理顺。

我们正处在向新经济转型的前期阶段,尽管互联网以其有效性、广泛性、互动性而戏剧化快速成长,但它依然处于初级阶段,而且别忘了,曾经尝到互联网甜头的公司目前已被套住,还没有公司真正将互联网整合到它的商业模式中并断言数字化方式会更好。

作者解释说电子商务并不是企业的一个保险栓,它必须是一个完整的体系,在此以前,不管是新经济还是传统经济公司,都只是简单的设立一个 Web 站点,随后就是对结果感到失望,其实这正如作者多次提到的,一个 Web 站点只相当于一张数字时代的名片,其他什么都不是,但公司往往都陷入这样一个误区——通过精彩的多媒体内容使站点更有吸引力,但却忽视了它的实质。

网络曾经为“企业家精神”创造了一个非常多产的环境,从来没有过像互联网一样如此容易、如此简单的将一个概念带到市场上。从 1997 年到 1999 年初爆发了对商业模式的革命,不幸的是,随之





而来的暴富心理开始扭曲“互联网改变一切”(这其实是真的)的论断,转而寄希望于“所有在互联网上做的事将被证明是有利的”(这其实是一句废话)。在这段时期,我们看到基于荒谬的、并不存在的商业模式所进行的贪得无厌的大规模市场资本化运作。专家指出聪明的投资者会追随每一个可以想象的到的理论,当飙升的股市如潮水一般将所有的网络公司都托起的时候,每一个人都开始要求可信性,这时投资动力开始衰退了。

不过,幸运的是那些已成过去,理性开始回归。许多线极一时的网络公司不是破产就是被分拆,能够继续保持兴旺的屈指可数,但对这些幸存者来说,那些已失败的网络公司只是比他们早走了一步。这些都是以前发生的,除了 Edsel,很难想象一种商业产品会遭受像 1993 年苹果公司倒霉的“Newton”那样多的嘲笑,但当今天那些世俗的掌上产品出现时,小电子记事本、通讯簿、日历、日程管理等概念就又变成了很大的概念。

这次最需要理解的是,那些善抓大概概念的短命网络公司在很大程度上是一次试验,它们只代表了互联网应用的很小一部分。现在每个经济部门中的竞争层面已经改变,新商业模式将作为新的市场制胜机制而确立,正如梭尼和萨宾所写:“新经济是传统经济里产生的最好事物。”

互联网对于投资者的影响显然是很戏剧化的,当反对者建议投资者按照过去十年的评估方法指导投资组合策略时,他们是在胡说,这其实是想从非理性的膨胀回到非理性的保守中去。这时需要转变战略视角,在新经济时代,公司的快速成长在以前是不可想象的。沃尔玛花了 12 年,建了 78 家商店,才达到每年 150 亿美元的销售收入,而亚马逊书店实现同样的目标只用了不到两年的时间,而





且没有建立商店,只有一个 Web 站点和一家仓库。新经济中首先要考虑增长潜力,这比投资机会更重要,当然评估这种潜能是非常困难的。

许多公司过分保守的结果是正在遭受不公正的惩罚,他们有很好的商业模式并且发展均衡,但他们的市值在缩水。只有当投资者找到正确的战略视角后,才会赋予这些公司应有的地位,这些宝贝不可能长期淹没在互联网的泡沫里,那些只简单坚持类似市盈率等传统评估方法的投资者将遭淘汰。

即使我们处于后互联网时代,我们也会看到空前的创造性毁灭。如果你想知道哪一家公司会死掉?那就听听那些短命公司的管理经验吧,他们的战略都基于公司是一个独立机构,和供应商、客户是分开的,他们仍然相信能够以传统经济时代的商业模式来成功运营。如果你想知道哪一家公司会成功?看看那些关注顾客和致力于创造新顾客价值的公司,这也正是梭尼和萨宾所主张的。对于为客户创造新价值的设想,不要拘泥于你认为你能够做什么,在新的世界里,“可能”的涵义已被改变,电子商务能够整合资源,创造出传统企业所不能想象的巨大价值。

怀疑者们举出种种理由想要排除前不久关于更大动荡的预警,很显然,“Napster”是毫无意义的,因为公司“建立在偷窃他人产品的基础上”。真是这样的嘛?让我们看看 Linux。IBM 花费了 1 亿多美元开发优秀的 OS/2 操作系统,但在和微软视窗操作系统的市场竞争中惨败。这是巨人间的对抗,微软赢得了胜利。

这时 Linux 向我们走来,数万名数字扶轮社的会员在互联网上通力协作,一起对 Linux 进行修补完善。他们不是被利益所驱动,他们只是想要开发一个更加先进、稳定的操作系统,使计算机技术人