

<http://www.phei.com.cn>

■ 赵蔚扬 等著

世界百强的 IT 血脉与战略

The IT Strategies & Systems
of the Fortune 500



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

世界百强的 IT 血脉与战略

赵蔚扬 孙文博 王纪卿 李 想 著

電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书通过近 50 个世界百强企业的案例,揭示了跨国经济巨人是如何将新型的企业机制建立在 IT 管理制度上的,并从平衡计分卡、人力资源管理、电子供应链、客户关系管理和财务管理等 5 个方面,诠释了世界百强企业采用 IT 手段获得成功的秘诀,从而为我国大型企业的发展提供借鉴。

本书适宜各大行业领导、各大中型企业领导及经济管理研究人员阅读,也可作为院校 IT 专业、经济管理专业教学参考用书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

世界百强的 IT 血脉与战略/赵蔚扬等著. —北京:电子工业出版社,2007.8

ISBN 978-7-121-04792-3

I. 世… II. 赵… III. 信息技术—应用—企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 116515 号

责任编辑:闫德明

印 刷:北京金特印刷有限责任公司

装 订:北京金特印刷有限责任公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:16.75 字数:318 千字

印 次:2007 年 11 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

凡所购买的电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

简介

INTRODUCTION

十余年来，《财富》杂志评选的世界五百强企业一直是领导全球经济的先行者。

他们是站在经济金字塔尖峰的一群精英，他们头顶令人惊羡的耀眼光环，或苦心经营或创造新的商业模式，人们为他们披上了一层神秘的管理面纱。

无数人在讨论着世界五百强的商业模式、经营理念和管理方式，却都忽略了世界五百强企业在信息技术日新月异的时代中产生了怎样的变化。

翻开这本书，我们将向您引荐站在世界百强企业背后的管理大师，揭秘世界百强企业如何创造自身的IT血脉，解读世界五百强企业的IT战略。



赵蔚扬博士出生于广东省，后留学美国，毕业于著名的加州大学伯克利分校。他曾在美国硅谷工作十余年，先后服务于多家跨国公司并担任高层管理职务，拥有丰富的管理经验，并对国际百强公司IT管理有深入的了解。

20世纪90年代，赵蔚扬博士作为最早一批“海归派”，回国创办了中电网信息技术有限公司。目前，中电网ChinaECNet已经发展成为中国电子行业的主要门户网站，同时也为国内外企业提供网络媒体、电子供应链和电子商务平台等服务。

编 委 会

顾问委员会

- 苟仲文 信息产业部副部长
陈 伟 信息产业部信息化推进司司长
刘烈宏 中国电子信息产业发展研究院院长
周放生 国资委企业改革局副局长,财政部经济研究所所长
Henning Kagermann SAP 执行董事会主席兼首席执行官
Andreas Hube SAP 中国首席运营官
张 侠 SAP 大中华区首席技术官
陈翔凌 SAP 中国高科技行业经理
林 涛 SAP 美国研究院资深研究员
单名谦 SAP 北美洲及大中国区研究技术总监
吴文辉 西门子中国医疗系统集团副总裁
林忠明 安富利有限公司营运副总裁
邓展帆 安富利亚太有限公司亚太区资讯科技总监

执笔作者

赵蔚扬 孙文博 王纪卿 李 想

序 言

信息化已经成为当今世界经济和社会发展的的大趋势,也是中国产业优化升级和实现工业化、现代化的关键环节。企业作为经济领域最基本的活动机体,要始终保持活力,适应世界经济的发展潮流,就必须不断创新,汲取和借鉴国际同行企业先进的管理经验,充分利用信息化手段,不断提高自身的竞争力。

在 2006 年《财富》杂志的世界五百强企业榜上,有 23 家中国企业上榜,而美国以 177 家企业入围高居榜首,日本有 81 家排在第二,下面依次为法国、英国和德国,入围企业分别为 39 家、37 家和 36 家,数量远在中国之上。入围的中国企业除了两家台湾公司和一家香港公司外,其余都是内地国有企业,而且产业门类单一,大多数为资源性、金融性企业。从入围企业的营业额看,与发达国家差距更大,中国入围企业的营业额总和,仅相当于美国的沃尔玛公司和美孚公司两家企业的营业额之和。这表明,中国企业的竞争力与国际同类企业相比还有相当大的差距。

《世界百强的 IT 血脉与战略》这本书,深入挖掘了世界五百强企业的管理精髓,通过解读一些典型案例,揭示出我国企业竞争力落后的原因,试图找出缩短中国企业与世界五百强企业之间差距的突破口。

从百强企业的管理经验可以看到,世界五百强企业广泛使用信息技术,构建了强大的企业 IT 血脉,将企业的信息系统与企业的发展战略紧密结合在一起,最大限度地利用和整合各类资源,优化产业链上下游之间的互动,提高了企业整体的运营效率。实践证明,世界五百强企业的信息化建设取得了有目共睹的成效,值得中国企业在现代化和国际化进程中加以研究和借鉴。

近几年,中国企业在信息化道路上进行了不断地实践和探索,有成功的经验,也有失败的教训。我认为,《世界百强的 IT 血脉与战略》这本书会给在信息化道路上奋进的中国企业带来更多的启迪,对中国企业提升竞争力带来很大的帮助。

信息产业部副部长

苟仲文

前言



任何一个新兴行业的出现都会造就无数的竞争者参与游戏,在经过惨烈的市场竞争之后,最后只会有少数几个巨头企业存活下来,然后引导整个行业向前发展。

在经济界,一般企业都会遵循“马特莱法则”,即“二八原则”。也就是说,20%的客户创造了80%的营业额。这样的一个营业法则已经成为放之四海皆准的原则;在任何行业中,几乎都是20%的巨头企业占有着80%的市场资源!当将这些企业聚集在一起的时候,我们通常会根据《财富》杂志

的命名来称呼它们——世界百强企业(或五百强企业)!

世界百强企业长期引导着全球经济市场的走向,代表着所处行业的顶尖水平。当我们对这些行业巨头的标杆企业进行研究时,则发现不能仅仅将它们作为一个单独的企业案例来分析,而是要在行业发展和企业成长的双重背景下,探讨他们是如何将整个行业的“饼”做大,并享受其中最大一份的。

世易时移,IT技术和IT手段已经成为如同纸笔、原材料一样的基础型工具,世界五百强企业的经营管理也是随着这个时代技术的变迁而逐步演变的;也正是世界百强企业随着时代科技的进步不断地变革企业管理方式的策略,才逐步拉开了与其他跟随者之间的距离。

从1995年我国有三家企业入围世界五百强开始,12年后的今天,2007年的《财富》世界五百强中已经有30家中国公司入围。我国企业在追赶世界百强的脚步在逐步加快,很多企业经济规模正在迅速接近百强水平。

我们的企业在不停地向先进的世界百强企业学习着。但是,我们却发现世界百强企业的商业模式要么难以复制,要么需要投入大量的资源;人们常常紧盯着百强的“面子”,却很少有人关注世界百强企业内部运作的“里子”,也没有看到世界百强企业中有80%在采用着一个叫SAP的IT化管理工具,更没有人知道这个不起眼的管理工具为沃尔玛、埃克森-美孚等巨头公司每年节省了几十亿乃至上百亿美元的管理经费。

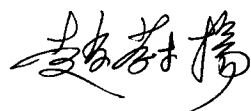
这样的高科技、高效率的管理方式或许就是潜伏在世界百强企业内部的管

理机密,是世界百强企业先进生产力的代表,是融入他们企业机体中的血脉网络。当我们兴奋地发现世界百强企业潜藏的这一管理秘密时,我们迫切地希望能够将这一管理密码破解出来展现给我们的企业,为我们的企业贡献些许微薄之力。

本书正是在这样的背景下构建编写的。但我们始料不及的是,世界百强对于这样的企业核心运营资料保护得是如此严密! 历经两年时间,我们搜集了大量关于世界百强以及其他行业巨头的 IT 管理战略数据,并以此为依据撰写了本书。在本书撰写过程中,信息产业部、中国电子信息产业研究院、SAP 公司等给了我们大力支持,我们深深表示感谢。但即便如此,本书依然有不尽之处,还请各位读者见谅。

最后,我们还要感谢在本书撰写过程中为我们做出大量工作的季晓东、李萌、张雪涵、王宁一、韦瑜蓉、王员员同志,感谢所有在本书撰写过程中给予我们帮助的人。

北京中电网信息技术有限公司董事长兼 CEO

 博士

Preface



In recent years, China has experienced rapid and continuous economic growth. When this book is being published, China may already be overtaking Germany in terms of GDP, thus becoming the third largest economy in the world. Many domestic Chinese companies have actively participated and contributed to the making of this economic miracle. But they face increasing global competition and need to catch-up with the best and most ambitious international companies. Without the right IT infrastructure, this is a mission impossible. And it is decisive to understand that the role of IT has significantly changed. This holds especially true for champions like the Global Fortune 500 companies. Corporate business management solutions like SAP ERP have become the backbone and foundation for their success in global business. In the 1990s, IT helped customers increase their operational efficiency. Today, IT enables growth through competitive differentiation. IT has become strategic to the business direction. As organizations seek to increase their agility and deliver additional value to their customers, they realize the need to take advantage of their business networks and collaborate with complementary partners and businesses. Transforming the business network includes extending existing business processes as well as developing new processes that facilitate interaction. But accomplishing this within the confines of a traditional IT infrastructure is not an easy task. Organizations need a business process platform that supports the key requirements of broad user adoption, adaptable processes, trusted information, and optimized IT. SAP provides the building blocks for a business process platform combining the best functionality of business applications, enterprise services, and IT infrastructure. The key success factor in our approach is to integrate through open co-innovation in a widespread eco-system of customers & partners.

SAP was instrumental in driving the ERP revolution in China over the last decade. With this book, we are committed to work with Chinese companies, to help them use IT effectively as a strategic tool for competition, and to innovatively grow into the ranks of next generation of global 500 companies.

Member of Executive Board Chairman and CEO, SAPAG
Prof. Dr. Henning Kagermann

(译文)

前 言

近几年,中国经济经历了快速持续增长阶段。当此书发行之时,中国的GDP 预计已经超过了德国,将位居世界经济规模第三位。这个伟大的奇迹无疑归功于很多中国公司的积极参与和贡献。但是他们也面临着越来越多的全球竞争,需要赶超那些最领先的、最雄心勃勃的国际同行。如果缺乏正确的信息技术基础的支撑,这将是很难实现的目标。IT 的作用已经发生了非常重要的变化。此书特别以全球 500 强的事例为佐证。像 SAP ERP 这样的企业管理方案铺垫并支撑着这些公司在全球竞争中走向伟大。在 20 世纪 90 年代,信息技术帮助客户提升了运营效率。今天,信息技术促进了差异化竞争。信息技术已经成为企业走向的战略课题。

当组织寻求提高企业敏捷并为客户提供更多的价值时,大家认识到了利用商业网络和与业务合作伙伴互补及其业务协作的必要性。商业网络的变革包括扩展现有的业务流程和开发新的流程来完成业务协作。但是在传统的信息技术基础框架下,实现这样的目标并非易事,这个组织需要一个业务流程平台实现来自广大用户应用、可适应的流程、可靠的信息和优化的信息技术等各种关键的需求。SAP 提供了实现这样目标的业务平台所需的构建模块,包括最佳功能的业务应用、企业服务和信息技术基础。我们所采用方法成功的关键因素是利用广泛的客户与合作伙伴的生态系统来实现开放的、协作创新的集成应用。

在过去的十年中,SAP 对于推动 ERP 在中国的发展起到了关键的积极作用。借助此书的发行,我们承诺和中国企业一起努力,帮助他们有效地利用信息技术作为竞争的战略性工具,最终创新性地步入下一代全球 500 强之列。

SAP 公司执行董事会主席兼首席执行官
孔翰宁 博士 教授

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可,复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为;歪曲、篡改、剽窃本作品的行为,均违反《中华人民共和国著作权法》,其行为人应承担相应的民事责任和行政责任,构成犯罪的,将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序,保护权利人的合法权益,我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为,本社将奖励举报有功人员,并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话:(010)88254396;(010)88258888

传 真:(010)88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址:北京市万寿路173信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编:100036

目 录

第一章 百强的 IT 中枢神经:战略、平衡、系统

落后 20 年:靠什么追赶世界百强.....	1
大都会银行:失衡成为无法跨越的鸿沟	4
施乐:发明复印机的美国人为什么败给了日本人	5
埃克森-美孚:从不平衡到平衡的飞跃	7
■ 战略发展需要管理的平衡	8
■ 睿智的埃克森-美孚将战略转换成营运术语	13
■ 财务考核:摆在战略的高度	15
■ 客户是需要理解的	17
■ 内部流程改变了:简单而流畅	20
■ 给员工良好的成长空间	21
奥地利电信:我们需要准确无误的信息	23
■ 团队与员工是公司的主人	25
可口可乐:随机应变的考评系统	28
西门子:将战略渗透到每一个细节	32
■ 电子制造业少不了平衡计分卡	33
■ 把战略写进平衡计分卡	37
■ 西门子阐释平衡之道	41

第二章 百强的精明手段：“IT 管人”

从“人治”到“IT 治”的跨越 43

耐克：人才与职位的精准配对 44

 ■ 电子招聘系统：管理的天平保持了平衡 47

 ■ 面向未来：拥有人才市场战略的利器 48

MSS：一目了然的员工管理系统 51

 ■ 经理人自助服务(MSS)：赋予经理人管理的能力 51

ESS：全面的员工自我管理系统 56

 ■ 员工管理自助(ESS)：员工乐于享受 56

薪酬和时间管理的 IT 化：准确无误 58

 ■ 让老化的企业神经焕发青春 58

 ■ 薪酬周期：226 天和 141 天 59

 ■ 45 秒！快速管理公司 63

 ■ 发扬“拿来主义”，中国企业也能适用 66

 ■ 让时间管理达到零误差 68

 ■ SAB：将时间、薪酬管理“提纯” 69

道康宁：IT 系统管理 9 万名员工 75

 ■ 企业如何脱离人治的旧轨 75

 ■ 将公司整合到统一平台 77

 ■ 催化关键性生产力从 1:46 到 1:119 的系统 83

第三章 百强的实战精髓：供应链的 IT 化

“数据直通车” 87

沃达丰：超前的供应链控制中心 89

 ■ APO：神奇的“太空驾驶舱” 89

 ■ 沃达丰的 APO：需求计划一目了然 92

 ■ SAP APO：为需求计划打下牢固的基础 93

 ■ 你需要拥有超强的预测能力 94

供应商管理库存模式：要把库存管理到底 96

 ■ 雀巢和家乐福：我们为什么要管理库存 96

 ■ 思想精髓：供应商利己也利人 101

 ■ 供应商管理库存的三种运作模式 104

 ■ 家乐福与雀巢：树立供应商—零售商运作模式的典范 104

■ 沃尔沃:做到信息透明	107
宝洁尿布引起的供应链管理革命	111
■ 宝洁:该换尿布了	111
■ 沃尔玛的改革有板有眼	114
■ CPFR:供销携手预测市场	117
■ 飞思卡尔:SAP 为我们预测未来	119
■ 呼唤诚信与魄力	126
RFID:让巨人起舞	131
■ 空战传奇:一种非常有趣的技术	131
■ 沃尔玛:要用“空战技术”	133
■ IBM:翩然起舞的晶片生产	134
■ 沃尔玛:补充缺货有了“千里眼	138
■ 世界厨房:又一个成功的案例	139
■ 世界厨房怎样运行千里眼	142
百强数据直通的火车头	145
■ 索爱成立了:SAP 系统摧毁了企业间的信息屏障	145
■ 核心竞争力:SAP 系统造福飞利浦照明公司	151

第四章 百强的理念:让客户真正成为上帝

现代企业的生命之源	156
奥迪:SAP 带来丰厚的投资回报	160
■ 奥迪成为世界上最响亮的名牌	160
一汽大众:半年建成统一平台	171
■ SAP 系统:以客户服务中心为主导	171
■ 打造企业竞争优势	172
飞利浦:客户关系管理迈进了新时期	173
■ 真正的产品创新:创建以客户为中心的品牌	175
加拿大索尼再攀高峰	182
■ 怎样把客户放在中心	183
■ 统一的客户互动系统已经成形	185
■ 加拿大索尼公司:企业视角更加深入	185
■ 改善客户服务,扩大销售网络	186
■ 谁能预先管理客户的体验	186
西门子跨入了全球一体化的大门	187

■ 西门子成功的奥秘诱人探索	187
AMD 强化竞争优势	192
■ AMD:坚持走以客户为中心的管理道路	192
阿迪达斯决心保持全球的领先地位	197
■ 阿迪达斯回放一:怎样登上世界第一的宝座	197
■ 阿迪达斯回放二:为何跌下世界第一的宝座	198
■ 技术需要明确了选择	201
■ 阿迪达斯的展望:再创辉煌,夺回帅旗	204

第五章 百强的经济命脉:财务的 IT 革新

斗转星移:财务管理工具落后了吗	206
布朗·福曼:消费品生产大王请来了 SAP	207
■ 保持一流品牌:必须依靠优秀的 IT 管理系统	207
■ 消费品大王进行了产业合并	209
■ 推行全球战略	209
■ SAP 财务系统:消费品大王收益巨大	221
■ 下一步计划:展望美好前景	223
SAP 财务系统:事业、未来和成功	224
■ SAP 快刀斩乱麻	224
■ 构建安全、可靠、全面的财务系统	226

附 录

附录一 基于平衡计分卡四个层面的企业关键绩效指标(KPI)	235
附录二 SAP 公司大事记	250

第一章

百强的 IT 中枢神经： 战略、平衡、系统

落后 20 年：靠什么追赶世界百强

“世界是平的。”

美国记者托马斯·弗里德曼从全球化趋势的独特视角，提出了一个全新的概念。这位普利策奖的三度得主还向我们指出：在全球化趋势这个深刻而令人激动的变化中，中国和印度等国家以及一些屹立于全球最高点的公司与机构，在这个平坦的世界里扮演着举足轻重的角色。

近年来，全球的学者们在讨论一个共同的话题：进入新世纪以来，是什么力量支撑着社会的迅猛发展？他们认为，碾平世界的 10 种动力中，技术的发展和资本的流动，推动着世界的格局朝着新的无法预料结果的方向转型。

在这个过程中，科技的汇集与传播使得中国、印度和其他许多发展中国家成为世界商品和服务供应链上的重要成员。

弗里德曼说，他发现全球的竞技场变平了，世界变平了。他作为一名记者，为这种变化感到激动，又感到恐惧。他说：人类历史上从未有过这样的时刻，越来越多的人将发现他们能够找到越来越多的合作对象和竞争对手，人们将会在越来越多的工作岗位上互相竞争与合作，大家的机会越来越平等；将他