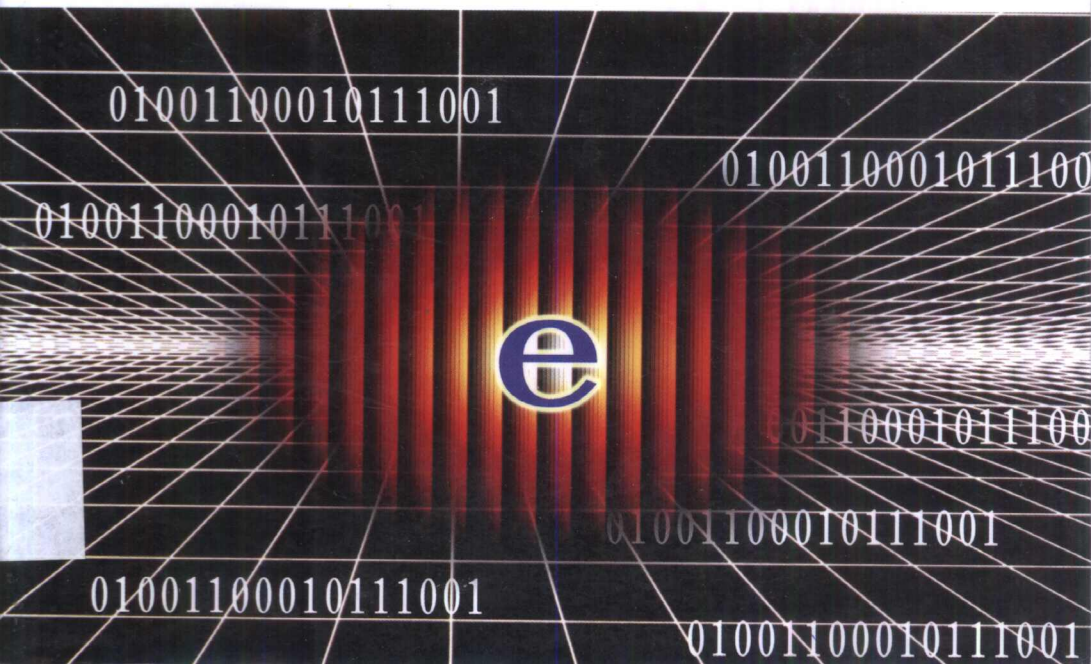


中信出版社

How Digital Is Your Business?

数字化企业

[美] 亚德里安·J·斯莱沃斯基
大卫·J·莫里森 黄素燕
R·柯克·克雷默 著
刘文军 译



131

J-270.7
S&1b

数字化企业

[美]亚德里安·J·斯莱沃斯基

大卫·J·莫里森

黄素燕

R·柯克·克雷默

著

刘文军 译

中信出版社

图书在版编目(CIP)数据

数字化企业 / (美) 斯莱沃斯基等著; 刘文军译. —北京: 中信出版社, 2001. 6

ISBN 7 - 80073 - 351 - 3

I. 数… II. ①斯…②刘… III. 数字技术—应用—企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 025997 号

Copyright © 2000 by Mercer Management Consulting, Inc. This translation is published by arrangement with Crown Business, a division of Random House, Inc.

数字化企业

SHUZHUA QIYE

著者	[美]亚德里安·J·斯莱沃斯基等	开本	880mm × 1230mm 1/32
译者	刘文军	印张	15.25
责任编辑	肖新明	字数	276千字
出版者	中信出版社(北京朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	版次	2001年6月第1版
承印者	北京新华印刷厂	印次	2001年6月第1次印刷
发行者	中信出版社	京权图字	01-2001-1719
经销者	新华书店北京发行所	书号	ISBN7-80073-351-3 F·268
		定价	35.00元

版权所有·翻印必究

目 录

前言

1	你的企业的数字化程度.....	1
2	开始数字化企业设计.....	21
3	选择板时代.....	40
4	数字化创新者：戴尔电脑 (Dell Computer).....	61
5	数字化创新者：塞米克斯(Cemex).....	93
6	10 倍生产率.....	124
7	数字化创新者：查尔斯·施瓦布 (Charles Schwab).....	144
8	混合力量：传统企业的优势.....	175
9	数字化创新者：思科系统(Cisco Systems).....	191
10	积极的客户.....	228
11	跨越数字化障碍.....	240
12	转变中的传统企业：通用电气 (GE)	250
13	转变中的传统企业：IBM.....	277
14	转变中的 dot. com 企业.....	302
15	数字化组织.....	340
16	亚洲的数字化企业.....	372
	后记 追求独特.....	441

附录 A	比特引擎表和比特引擎漫游·····	449
附录 B	数字化企业设计如何扩大你的企业选择·····	454
附录 C	选择板漫游·····	464
附录 D	思科漫游·····	466
附录 E	通用电气漫游·····	468
致谢·····		470

1

你的企业的数字化程度

数字化差异

在过去 20 年的不同时期，公司及公司的领导者日益认识到，数字化作为一种既有创造性又有破坏性的力量，极大地改变了人们的工作、娱乐、沟通、购物、推销和生活的方 式。这种认识出现在不同的时刻，受各种特殊现象的驱动，如个人电脑的出现、电子邮件（E-mail）的扩散、企业资源计划系统（enterprise resources planning, ERP）的发展、因特网的普及，等等。结果，多数人或者把数字化企业与这些现象等同起来，或者把它简单地看成是我们身边高技术创新的总和。

这种看法是完全错误的。数字化企业——特别是我们在本书中提倡并加以论述的数字化企业设计——与上面提及的现象都没有直接关系，它也并非是要让公司里的每个员工都触网、给每个销售人员都配备手提电脑、

将研究与开发（R&D）及设备生产都转为 CAD/CAM（电脑辅助设计与制造）、通过网站推销产品，或者让员工实行家庭办公。

数字化企业设计是关于利用数字技术来扩大一个公司战略选择的艺术和科学。数字化企业设计不是一个单纯的数字技术问题，而是要服务客户，建立独特的价值理念，发挥员工的积极性，极大地改进效率，增加利润。它是要利用数字化选择来建立一个企业模型，该模型不仅要达到一流水平，而且要具备独特性。

无论是从数字化企业为客户带来的利益、其本身的增长率、它开发人才资源的能力，还是它所取得的财务成果来看，就在几年以前还是不可想像的。

戴尔电脑和康柏（Compaq）处于同一行业，生产相同的产品。但戴尔是一个数字化企业，而康柏则不是。区别在哪里？戴尔的独特性体现在以下几方面：

- 真正了解客户，并切实满足他们的需求；
- 在一个临近非利润区的行业获得巨大财务成果；
- 在业务活动中达到无与伦比的战略控制水平。

与其他个人电脑公司一样，康柏几乎完全依靠零售

渠道来销售产品。它凭推测了解客户的需求，凭推测生产客户需要的机器数量，并试图通过它的分销商来卖掉这些产品。相反，戴尔只是在收到客户订单和全部款项后才生产电脑（客户利用一个叫做配置器的在线工具来订购自己设计的电脑，点击几下鼠标，通过信用卡付款）。因此，戴尔是利用客户的钱来支持它的生产；康柏使用的则是传统的财务方法，它生产出产品，并将其运到分销商那里，期望这些分销商最终能够付给他们钱。

“推测客户”需求和偏好不仅在小企业盛行，即使是在那些耗资数百万进行现代化市场调研的大企业里，也十分盛行。在一个又一个企业里，依赖推测导致了不幸的后果。每到秋季，客户不管拜访哪家汽车交易商，都会得到折扣、最低价和融资计划，这些对企业的利润没有什么好处，它们的意图是摆脱积压存货，给明年的新产品腾出地方。

几乎每个公司都被迫这样做，这就导致了众多的悲哀后果：资产密度（asset intensity）增加，风险加大，盈利不稳定，战略控制能力差，客户对企业的忠诚度下降。

是不是会有更好的方法？是否可以改变企业的运作方式？是否能够真正了解客户的需求，只生产客户需要的产品？是否可以放弃推测方法，避免不必要的库存？是否可以取得生产率的数量级（10倍）增长？

总而言之，是否可以成为一个数字化企业？

数字化企业设计可以使公司实现过去长期认为不可能实现的目标。至少在理论上，企业都接受这样一个前提条件，即浪费员工的时间和才智是犯罪。但多数公司却正在犯这样的“罪”，因为它们强迫员工花大量的时间去解决那些已经解决了的问题，去从事那些低价值的工作。不仅工业时代的企业（即制造企业）犯这样的罪，即使是那些“知识型公司”——专业服务公司、咨询公司和媒体公司也在犯这样的罪。本书就是要说明数字化企业设计是如何解决这些问题的。

企业容易犯的另一个错误是资产密度过大。企业家希望从投入的每一分钱中得到最大的回报。但在现实世界中，企业规模越大，它投到房地产、建筑物、机器、仓储和支持系统中的花费越多。公司都相信，这是为客户提供及时服务的惟一方式。他们认为，如果没有一个装满产品的仓库和一支长长的运货车队，企业就会在下一个节日到来时手头局促。但他们得到的结果却是回报下降，在目前的企业模式已经过时的情况下，企业背负这种沉重的资产，要想灵活转变几乎是不可能的。而数字化企业设计则可以帮你解决这个曾经使你棘手的问题。

向东北象限转移

对任何一个组织来说，其长期的成功是否可以由一

个单一的因素来决定？这种可能性直到最近才成为现实，这个因素就是企业设计的质量。而今天，数字技术的突飞猛进带来了第二个关键的竞争因素，这就是相关的数字化程度。在本章里，我们将向你解释，与其他实行数字化企业设计的公司比较，你所在的位置。我们还将介绍数字化企业设计利益级别表，它将帮你理解数字化企业设计能为你的公司、你的客户和你的员工做些什么，使你能够开始制定一个实现这些利益的行动计划。

在今天的市场上，不管什么样的组织，我们都可以根据它的数字化程度和它的企业设计，将其归入一个领域（见图 1-1）。我们称其为数字化企业设计矩阵（DBD matrix）。这里，我们可以将公司作如下分类：

- 数字化程度低，企业设计差（西南象限）；
- 数字化程度高，企业设计差（西北象限）；
- 数字化程度低，企业设计优（东南象限）；
- 数字化程度高，企业设计优（东北象限）。

多数企业处于西南矩阵。它们的企业设计很差，存在重大缺陷，或者容易受到外部环境变化的伤害。这些公司对企业设计的基本问题回答不好，或根本没有回答。这些基本问题包括：我的客户对象是谁？他们为什么要买我的东西？员工为什么要在我这里工作？我应当如何赚钱？我如何才能保住我的利润？等等。

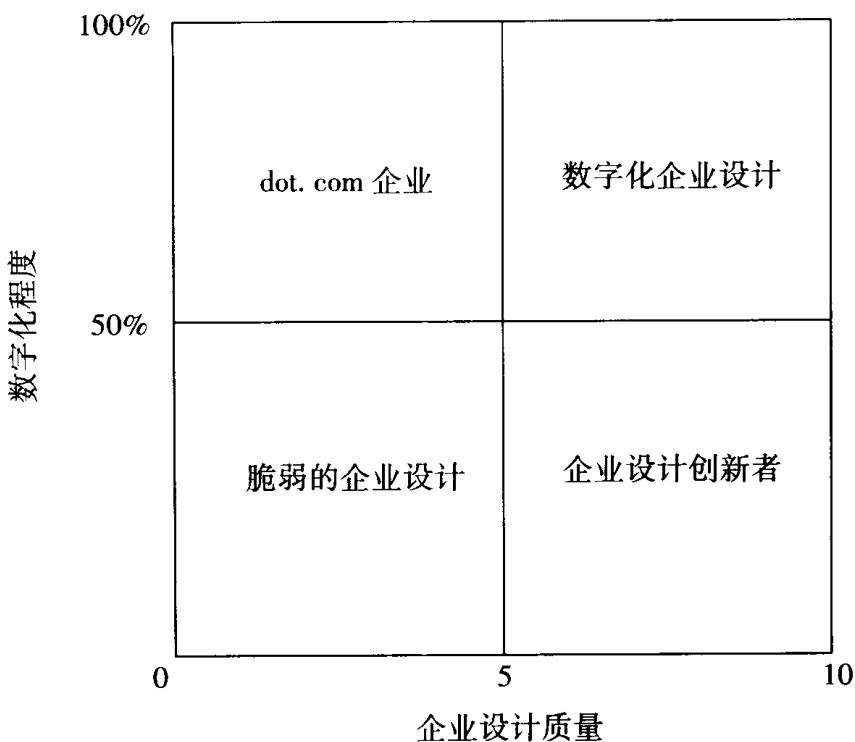


图 1-1 数字化企业设计矩阵

西北象限的公司数字化程度很高，但企业设计存在缺陷或不成熟。多数 dot. com 公司都位于西北象限。

东南象限是那些数字化程度相对较低，但企业设计很好的公司，这类公司包括通用电气和斯沃琪（Swatch）。在我们以前出版的《发现利润区》（*The Profit Zone*）^①一书里，我们称这些公司为“创新者”

① 亚德里安·J·斯莱沃斯基等著：《发现利润区——战略性企业设计为您带来明天的利润》，中信出版社，2000年1月，第1版。——编者注

(the Reinventors)。从表面上看，它们都很成功，因为它们都有一个优秀的、勇于开拓的领导班子。它们的企业设计能够捕捉和控制价值链中有发展前景的部分，并在必要时对该企业设计加以修改，以适应客户、技术、社会和经济条件以及竞争力量的变化。

然而，下面的事实也变得越来越清晰。

未来最成功的企业故事将来自东北象限，即那些为数不多的向数字化企业设计转移的公司。

毫不奇怪，位于东南象限的一些最佳的公司已经在努力适应数字时代的需要。它们采用的方法能够保证它们充分利用数字化的好处，迅速超过竞争对手。事实上，这些公司正在向东北象限转移（我们在后面将会看到，通用电气在这方面已经迈出了一大步）。

我们在本书里将围绕这个四象限图来进行论述。我们推崇的是东北象限，因为它将优秀的企业设计和灵巧的数字化有力地结合起来了，我们称其为数字化企业设计。

财务意义

在最近的一次会议上，我们请 300 位总经理对他们的企业设计程度和数字化程度打分，前者从 0 到 10，

后者用百分比表示。平均结果为：

- 企业设计程度：4.6
- 数字化程度：15%

对一般的公司来说，大幅度提高这些程度能够取得多大的利益？举例来说，假定你可以将这些程度提高到如下水平：

- 企业设计程度：4.6→9.0
- 数字化程度：15%→80%

经过这种转变，企业能够获得多大的利益？在本书里，我们将通过对4家已经进入东北象限的公司的详细分析，回答这一问题。这4家公司是：戴尔、塞米克斯、查尔斯·施瓦布和思科系统。我们将分析这些公司是如何利用数字化企业设计在本行业取得优势地位的，我们也要看看其他一些已开始效法它们的情况。表1-1是关于数字化创新者和他们的一些主要的非数字化竞争者的财务数据，这些公司都处于同一行业。

从1997年到1999年，戴尔的税前利润平均达到了11%。而它的主要竞争者，例如康柏、惠普和IBM（它们主要通过零售和批发渠道来销售电脑，戴尔则是直接面向客户），收支实际上是基本持平的。同期，塞米克

斯的税前利润是 22%，而其他一些世界重要水泥生产商（例如 Lafarge, Holderbank, Heidelberger 和 Blue Circle 等）则平均只有 11%。

表 1-1 数字化创新者与非数字化竞争者的比较
3 年平均税前利润（1997 年—1999 年）

	数字化创新者	主要竞争者
戴尔	11%	1% *
塞米克斯	22%	11%
查尔斯·施瓦布	18%	10%
思科系统	28%	7%

* PC 业平均估值。

3 年平均收入增长率（1997 年—1999 年）

	数字化创新者	主要竞争者
戴尔	48%	21% *
塞米克斯	11%	10%
查尔斯·施瓦布	27%	12%
思科系统	44%	10%

* PC 业平均估值。

施瓦布的税前利润平均为 18%，而其主要竞争者，例如美林（Merrill Lynch）和 Paine Webber，平均只有 10%。同期，思科的税前利润达到了 28%，而其主要竞争者，例如 Cabletron, 3Com 和 Bay Networks 平均

只有 7%。

就增长率来看，其差距也同利润一样惊人。戴尔和思科比它们的竞争者要快 30%，施瓦布比其竞争者要快 15%。

转向数字化企业设计的公司，通过将优秀的企业模式与数字化选择结合在一起，能够产生比其对手高得多的利润和增长率。这种差距的产生源于数字化企业设计。而且，这种差距会随着时间的推移不断加大，因为数字化创新者已经获得捷足先登的优势，在下一轮商业周期中，这种优胜能够得到巩固和加强，导致更多的投资，创造更好的业绩。

数字化企业设计能够以多种方式增加企业的财务能力。不论你采用哪种指标——利润、收入、资产回报、人均销售收入、增长率、市盈率、市值——数字化企业设计都能将其大大改善，这种价值的增加靠的不是挤压客户和供应商。数字化企业设计能够创造全新的价值来源，增加客户的满意度，改进供应商的业绩。

你在图中的位置

暂时放弃你自己的判断，放弃主观色彩。假设你是一位数字化企业设计专家，受雇为企业进行分析，并提出公司今后的行动计划：

- 你如何评价公司目前的状况？
- 公司处于数字化企业设计矩阵的哪个位置（参见图 1-1）？如何评价公司的企业设计（从 0 到 10）？（从你的答案中，可以看出公司在横轴上的位置。）
- 公司的数字化程度是多少（用百分比表示）？（从你的答案中，可以看出公司在纵轴上的位置。）如果你不能马上确定公司的数字化程度，本章的下一部分将帮助你解决这个问题。
- 你的主要竞争对手处于哪个象限？它们正在向哪个方位移动？它们的速度如何？是否有新的竞争对手在出现？如果有，它们有可能出现在哪个位置？
- 上述分析给公司带来了哪些战略机会？你应该如何对待这些机会？

你的数字化比率

从传统企业设计向数字化企业设计转变（即向东北象限过渡）的一个重要方面，就是将公司的主要业务活动从纸面作业转为数字（通常是在线）作业。为至少部分了解企业的数字化程度，请花两分钟的时间完成我们设计的数字化程度测试。在你开始向数字化企业设计过渡之前，仔细研究一下，它将使你对公司的数字化程度

有一个基本的了解。不论你处在过渡期的哪个阶段，都可以利用它来评价你的进展情况。它还可以帮助你确定公司在四象限图中的准确位置。

迅速填上公司在图 1-2 中的数字化程度百分比。公司的销售有多少是通过在线完成的？很多公司的答案是零，或不足 10%。相比之下，折扣经纪商查尔斯·施瓦布的客户们，一半以上的交易是通过在线完成的，而 1996 年，该公司的在线销售比率还是一位数。更有甚者，网络公司思科系统的设备在线销售率达到了 90% 以上。同样，看看公司的产品、服务和信息的传递有多少是通过在线进行的？供应链管理呢？客户服务呢？结算方法呢？如此等等。

看一下你的答案标记，就会对你公司的数字化程度有一个迅速而明晰的了解。如果标记大多位于表的左边，那么提高数字化的程度可能会给你带来巨大的增值机会，使企业在客户联系、人力资源利用和经济效益等几方面有明显的改善。

假设你的竞争对手以及处在同一行业和相关行业的其他公司也正在填写这张表。你公司与这些公司中最强大的直接竞争对手相比如何？与本行业中具有最佳企业设计的公司相比如何？在今后一年里，这种比较将发生怎样的变化？

在图 1-2 中，从左边移到右边本身不是最终目的。就某个特定领域来看，是否应当从左向右移动，以