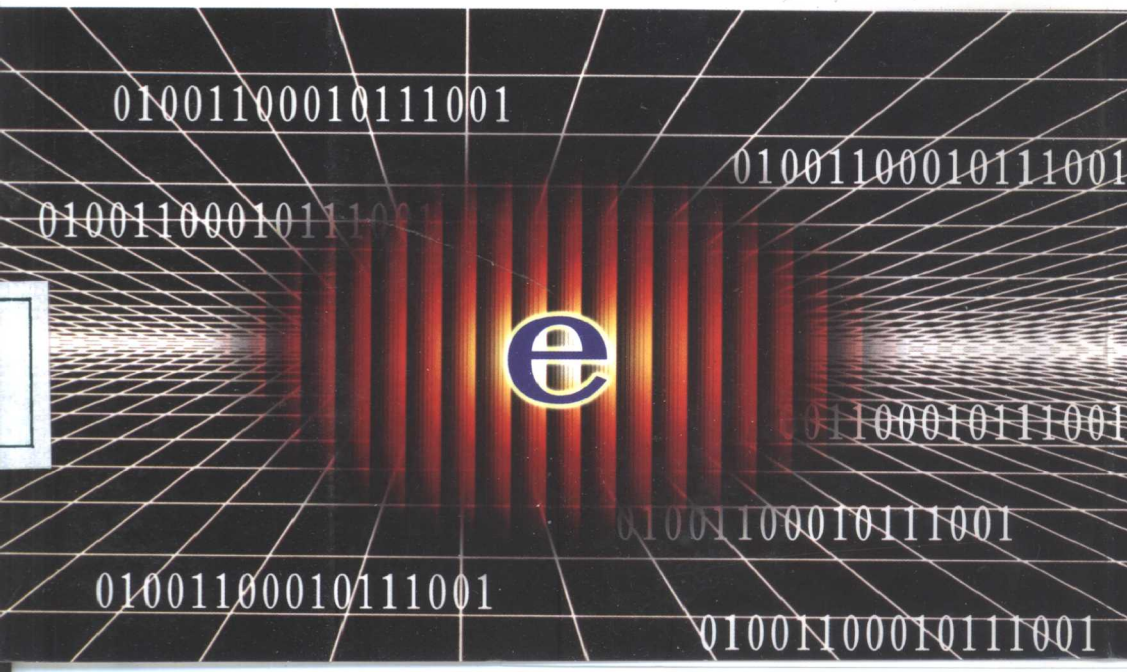


 中信出版社

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



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

斯莱沃斯基和莫里森为我们提供了一幅具有战略意义的实用地图，它可以帮助你寻找最佳的数字化机会，避免陷入为技术而技术的泥沼。他们通过有说服力的案例告诉我们，最成功的数字化企业是那些建立在坚实的企业模式基础之上的企业。

——Michael J. Hagan

VerticalNet, Inc. 共同创始人，首席运营官

这是迄今为止第一本真正抓住了问题要害的“数字化著作”。尽管数字化时代使竞争环境发生了变化，但斯莱沃斯基和莫里森的论证表明，企业的基本运行规则仍在发挥作用。

——Klaus Wucherer 博士

Siemens AG 高级副总裁

本书通过精彩的案例分析，探讨了企业向数字化转变的艺术和科学。《数字化企业》讲述的不是卖东西的技巧，而是为我们揭示了一个崭新的数字化前景。

——Bob Lambert

沃尔特·迪斯尼公司新技术与开发部高级副总裁

与风险一样，变化也是不可避免的。面对数字经济的挑战，传统有形公司的老总们应当读一读这本书。本书的一些真实案例研究证明，任何一个公司都可以转向以客户为中心的数字化企业设计。斯莱沃斯基和莫里森为我们提供了一幅地图，利用它，你可以找到为客户和股东创造新价值的途径。

——Earnest W. Deavenport Jr.

Eastman Chemical Company 董事长兼首席执行官

能够在数字世界中获胜的公司目前很少。斯莱沃斯基和莫里森提出的一些具体操作建议为那些想迎接挑战的公司带来了真正的希望——不管这些公司属于传统经济还是新经济。

——Roxanne J. Decyk

Royal Dutch/Shell Group 公司战略副总裁

在新的独特价值理念基础上，利用数字技术培育强大的客户关系，是电子企业的下一个目标。在美国航空公司，我们发现，《数字化企业》一书中提出的以客户为中心的原则正是我们所需要的。

——Mike Gunn

美国航空公司营销与计划部执行副总裁

斯莱沃斯基和莫里森向我们证明，数字技术的战略性应用能够改变任何一个行业——从水泥业到金融服务业。借鉴本书提供的相关案例和教科书式的写作风格，你可以马上将书中的概念应用到你的公司中去。如果你想挑战你的思维，创造真正的价值，请读一读这本书。

——Richard A. Noll

Sara Lee Corporation 副总裁

数字化企业设计的概念充满了真知灼见，读后令人豁然开朗，但更重要的是它的可行性。现在就实行——赶在你的竞争对手之前。

——Mark J. Lotke

Internet Capital Group 总经理

为什么公司需要围绕客户和数字技术进行重新设计，本书对此作出了清晰而又有说服力的解释。

——Deryck Maughan

Citigroup 副董事长

前 言

为什么要写这本书？为什么是现在写？毕竟（你可能会想），这不是关于电子商务（e-commerce）和因特网（Internet）的第一本书。如果你到书店粗略看一看，甚至会发现这一类的书不下上百本。那么本书的独到之处又在何处呢？

这种粗略的印象既对又错。说对是因为，数字革命已进行了很多年，有关论著确实不少，其中不乏精彩之作；说错是因为，本书不是专门论述电子商务和因特网的，而是论述数字化企业（digital business）的，这就意味着，即使是在一年半以前，本书也是不可能写就的。

我们认为，数字化企业是通过使用数字技术使企业的战略选择发生变化，并使选择范围大大拓宽的企业。按照这种定义，光有一个很大的网站、一批触网的员工或管理企业的软件设施是不够的。数字化企业必须能够利用数字技术为客户和本公司的员工设计全新的价值理念，发现创造和捕捉利润的新方法，并最终实现战略差别化的真正目标：企业之独特性。

按照这种定义，数字化企业只是在 1996 年以后才

出现的一种现象，它集中反映了 20 世纪最后两年的发展势头。

- 直到 1998 年，戴尔计算机公司（Dell Computer）的在线配置器（on-line configurator）——第一批选择板（Choiceboard），数字化企业的一个强大的新型工具——才形成现在这个样子。
- 直到 1998 年 5 月，我们所说的 10 倍生产率（10X Productivity）——成本、资本需求和周转时间的数量级（order-of-magnitude）改进——才通过数字技术的使用得以实现，并为人们所认识到。
- 直到 1999 年初，美国在线（AOL）、雅虎（Yahoo!）和电子港湾（eBay）才全都开发出了可行的网上业务模式。
- 直到 2000 年的头几个月，通用电气（GE）——大型传统企业之一——才首次成功地实行了由非数字化企业向数字化企业模式的大规模转变。

除此之外，形成一个十分成熟的数字化企业设计（digital business design, DBD）需要 4—5 年的时间。很明显，在 2000 年以前，我们对数字化企业仅有一种

粗略的了解，还做不到充分认识。因此，我们认为，这是关于数字化企业的第一本论著，但不会是最后一本。

面对数字技术带来的热潮，我们不想火上加油。但我们认为，数字化企业相对过去的企业模式是一个重大的变化。相比之下，其他一些企业运动，如 80 年代的全面质量管理或 90 年代的企业再造运动，涉及面都十分狭窄，技术性过强，其影响力有限。

无论从广度还是深度来看，数字革命是如此之重要，在未来的 5 年里，无论哪个企业都会把数字化作为首要任务。我们可以想像，在某一个领域里，由于新的和更好的方法出现，该领域的面貌可能会发生彻底的变化。今天的企业界领袖——那些负责作出影响客户决策并能决定人力、财力和其他资源配置的人——面临的的就是这样的形势。

想一想 20 世纪初的建筑业，当时钢梁建筑和电梯的发明使摩天大楼成为可能；或者想一下 19 世纪中叶的医生，当时麻醉技术（40 年代）和消毒技术（60 年代）的发现使外科手术从可怕的行为变为一种能够挽救生命的奇迹。任何一个负责任的专家都不会忽视这种发展。很明显，新的数字业务将带来同样彻底、同样有利和同样令人满意的变化。即使是在两年前，这种变化也没有被人们所意识到。

数字化企业才刚刚起步，但其最初的发展已经为那些想要领导或加入企业数字化浪潮第二波的人提供了一

些重要的启示。本书通过分析那些向未来数字化企业设计转变的公司，为企业界人士提供了隐藏在这些成功故事（以及奋斗和失败）后面的经济和组织含义。

这些公司是数字化的先锋，本书有几章讲述它们的故事：第四章讲述戴尔计算机公司（Dell Computer），第五章讲述塞米克斯公司（Cemex），第七章讲述查尔斯·施瓦布公司（Charles Schwab），第九章讲述思科系统公司（Cisco System）。总而言之，这些内容揭示了数字化企业设计创造的非凡成果，表明伴随数字化出现的企业文化和价值的实质性变化。从这4家公司的故事中，我们可以看到未来数字化企业的轮廓。

第十二章和第十三章是两个截然不同的案例：两个有影响的大型传统公司——通用电气和IBM——向数字化企业转变的当前经验。这两章说明如何才能将一个传统企业变为一个数字化企业，以及它们遇到的一些问题和必须克服的障碍。

第十四章讲述的是另一类企业故事：几家大型的因特网企业创建可行的（而且能够盈利的）数字化企业设计的成功经验。美国在线、雅虎和电子港湾就是建立数字空间和有效的数字企业模式的例子。大批 dot.com 公司已经开始研究这些得之不易但又十分宝贵的经验。

其他章论述数字化企业设计的特殊方面：选择板——一种功能强大但又鲜为人知的数字工具；10倍生产率——数字化带来的重要好处之一；数字化给组织带

来的影响。数字化企业的每一个方面都为我们提供了思想和方法，给那些欲从传统企业向数字化企业设计过渡的公司提供了帮助。最后一章说明如何让这些众多的思想、信息和经验相互促进，发挥累积效应。

我们希望，当您读过本书以后，关于数字化对所有企业的重要性和紧迫性的认识能更加清晰。目前相对繁荣的企业环境（以及空前的牛市）可能会降低企业创新的紧迫感，“我们干得很好，为什么要急于转向我们不十分熟悉的领域呢？”这种想法可以理解，但缺乏远虑，且十分危险。

想一想那些你对之负有责任的人：你的客户、你的员工和你的合作伙伴，在未来的3年里，如果不向数字化转变，要想为这些人和其他利益相关者提供一流的服务是不可能的。但如果你现在就利用数字化企业设计开始转变，你就能为他们提供其他企业所不及的利益——独特的价值理念，这就是数字化带来的最终回报。

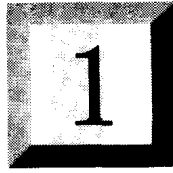
好了，现在就让我们开始吧。

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



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