

企业管理大师、畅销书《再造企业》作者最新力作

信息时代跨越组织界线
企业革命的纲领性著作

企业X再造

X-Engineering the Corporation

[美] 詹姆斯·钱匹 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

企业X再造

X-Engineering the Corporation

〔美〕詹姆斯·钱匹 著

闫正茂 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业X再造 / (美) 钱匹著; 闫正茂译. —北京: 中信出版社, 2002.7

书名原文: X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age

ISBN 7-80073-535-4

I. 企… II. ①钱…②闫… III. 信息技术-应用-企业管理 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第051230号

X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age

Copyright © 2002 by James Champy.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by Arrangement with Warner Books, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

企业X再造

QIYE X ZAIZAO

著 者: [美] 詹姆斯·钱匹

译 者: 闫正茂

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

责任编辑: 袁卫华 责任监制: 朱 磊 王祖力

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 17.5 字 数: 173千字

版 次: 2002年8月第1版 印 次: 2002年8月第1次印刷

京权图字: 01-2002-3410

书 号: ISBN 7-80073-535-4/F · 376

定 价: 35.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-64648783

X-Engineering the Corporation

詹姆斯·钱匹的《再造企业》一书曾一度登上《纽约时报》畅销书的排行榜。在20世纪90年代，这本书确实引发了一场企业界的重大变革。斗转星移，当经理们将目光从以“再造”移向以前从未跨越的组织界线之外，移向企业营运绩效的新境界时，钱匹的新书诞生了。

矗立在企业、客户、供应商，甚至是竞争对手之间的高墙正在不断瓦解。在当今信息和商品自由流动的世界里，《企业X再造》向读者展示了一个崭新的企业营运模式。

作者并没有罗列出一组提供不同产品和服务的企业案例，而是为我们描绘了一张业务流程及身处其中的人们不断进行互动的网络。在这张网络里，以企业的产品或服务为主线的各个组织休戚与共。在这种情况下，从前保守商业秘密的做法已经过时了。到处充满了协作的气氛，人们拥有任何需要的信息并分享各自的观点，企业学会了：

◆创建协调机制。通过在运作方面与客户的进一步协调，在客户最需要的时候以较低的成本准确地供给产品。

◆更加透明。向客户详尽地展示了其业务流程——这是一项在提高生产效率的同时保持竞争力的革新措施。

◆理解客户的角色。通过与客户交谈以及倾听客户的建议，公司能比以往任何时候都更为出色地实现着客户“拉动”的价值并更为精确地发挥着业务流程的“推动”效应。

◆不断推进X再造的进程。当公司的每一个部门都将互联网的作用发挥得淋漓尽致时，客户和公司的效率都能获得成倍的增长。

本书对读者具有很大的鼓舞和启迪作用，其根本原因就在于揭示了对信息技术的创造性应用为企业带来的无穷潜力。今天，更好地应对变化成为商业人士必须面对的课题，深入探讨企业未来营运趋势和持续发展的《企业X再造》是一本企业经理人的必读书。

X-Engineering the Corporation

詹姆斯·钱匹，Perot Systems公司咨询业务的董事长，其管理方面的专栏文章饮誉全球，曾与管理学大师迈克尔·哈默合著引领“再造”风潮的畅销书《再造企业》。

责任编辑 袁卫华
责任监制 王祖力 朱磊
封面设计 耀午书装工作室
经销 中信联合发行有限公司

献给在工作和生活中
给予我莫大帮助的师长们

1 启动X再造进程	①
2 什么是企业X再造	②3
3 X再造在行动——来自美国旭 电公司的案例	⑤1
4 客户的拉动与流程的推动	⑥7
5 艰难的协调之路	⑧9
6 通过X再造创造价值	⑪3
7 在哪里标记“X”	⑬5
8 跨越界线	⑮3
9 时刻准备着	⑰7
10 十戒	⑳5
11 X再造在行动——来自 SciQuest公司的案例	㉑1
12 X再造在行动——来自PNC银行的案例	㉒5
后记	㉒7
致谢	㉒1

1

启动X再造进程

当我和迈克尔·哈默构思1993年的畅销书——《再造企业》(Reengineering the Corporation)的时候，我们就已经认识到，世界经济正在经历着一个巨变的时代，企业迫切需要找到一些好方法来应对这些重要的变化。当今，摆在企业面前的是经济全球化趋势的不断蔓延，一度平静的市场遭到竞争者的突然入侵，以及日益精明的客户不断增长的各种需求。这些变化几乎在所有方面已将企业重重包围。然而，一个不可忽略的现实是大多数企业或者窒息于内部组织架构的条块分割，或者深陷于对个别业务的过分专注而无以自拔。在这里，我们建议企业不要仅仅从单纯的某项任务或某个部门的角度出发，而应当更多地从业务流程的视角去重新规划和构造企业的营运体系。

曾几何时，《再造企业》仿佛触到了人们最敏感的神经，在世界的每个角落、在各个行业当中掀起了“再造”浪潮。实践已经证明，企业的再造已经获得了巨大成效。最近，一份来自美国麻省理工学院的研究报告表明，自1993年以来，在航天工业领域，由再造所带来的生产率提升高达30%。与此同时，从保险业到计算机零部件制造

业，企业再造的成果比比皆是。

然而，企业再造所引发的冲击仅仅是内在的，充其量，这场变革最终也会止于企业的大门口。显然，对于企业的进一步发展而言，这是远远不够的。在过去的5年里，技术革新和全球经济的整合已经要求企业为下一阶段的变革做好充分准备。企业再造的触角也必须进一步伸向企业的所有利益相关者，不能只局限于企业的股东，企业的管理者、雇员、客户、商品和服务供应商以及合作伙伴都应包括在内。

我曾经听到过很多批评，大多是抱怨企业在再造初期所取得的成效在很大程度上仅为股东所享有，而客户和雇员却为此付出了沉重的代价。以银行的合并为例，管理者便经常以再造为名精减员工。在银行内部，由于一些职位被裁撤了，因而留下来的员工就要承担起更多的工作。与此同时，客户服务水平不仅没有提高，反而有不断下降的趋势。在企业再造的初期，存在于营运体系中的这种不均衡现象是不可能得以长久维系的。而事实上，在以客户和雇员普遍受益为主要前提的情况下，企业的股东仍然可以期望从再造进程中持续获得较为丰厚的利润。

当今的世界正用它那几近严酷的经济规律告诫我们，进入全新营商环境的每一个环节必将是紧密相连的。各环节之间休戚与共，几乎没有谁能够一枝独秀。正像人类的机体一样，只有各个器官都处于健康状态，整个人才能称得上是健康的。

本书旨在帮助那些面对企业变革，并希望在风云变

幻的市场上顽强生存下去的企业管理者们更好地迎接挑战。《再造企业》的重点是向管理者们展示，如何在公司内部围绕业务流程来安排各项工作。顾名思义，《企业X再造》则着眼于揭示公司向外部拓展这一进程的急迫性——“X”在这里代表跨越组织之间的各种界限。当各相关企业决定将业务流程链合在一起时，所有合作伙伴将共同为形成一个有效的、崭新的多企业实体而共同努力。而这一实体将比企业各自为政时显示出更为强大的生命力。

企业X再造是一门艺术，更是一门科学。它通过对可操作性技术流程的应用，将企业之间的商业行为、以及企业与客户有机地连接在一起，以期获得梦寐以求的高效率，并为每一位参与者创造出更为丰厚的价值。

今天，来自全球范围的强大竞争压力、企业内部令人沮丧的低效率以及存留在企业之间、企业与客户之间的冗余的工作联系，已经成为驱动这场席卷全球的大变革的主要动力。显然，这场变革是完全可行的。因为，企业已经拥有了全方位的信息媒体，拥有了无所不在的互联网、以及与之相关的其他各种技术。众所周知，互联网能够将整个世界连接为一个无隙的交易网。而本书之所以取名为《企业X再造》，就是考虑到在一定程度上，这场企业变革对于跨界概念的运用与互联网的功能有着很多相似之处。事实证明，“X再造”这一概念并不是遥不可及的。目前，许多大型企业已经或多或少地以各种方式实施着X再造进程，而只不过没有像本书这样明确地提出这一理念罢了。

或许，许多商界人士会认为，企业再造已经是一件过了时的东西。而事实上，我认为这一进程才刚刚开始。因为，企业X再造是企业再造的延伸，是一个被全面拓展了的新版本。经过重新规划与修订之后，X再造进程完全可以满足企业在新、更为艰难的经济环境中向客户提供适当服务的需要。据保守估计，在未来10年里，由企业X再造而引发的大变革将令在过去10年中由企业再造所带来的变化相形见绌。

企业再造和企业X再造在极大提高企业绩效方面有着十分相似的地方。它们都要求从根本上对企业的方方面面重新进行考虑和基本改造，它们都关注改造过程，为此都把企业解析为诸多的互动环节。企业再造的重点在于大规模削减组织内部的成本、提高质量和生产效率。企业X再造也将改善企业的内部绩效，但是这仅仅是一个开始。X再造进程还承诺在跨组织的操作与处理过程中提供更多的改良，而这些改良就发生在企业、供应商、合作伙伴以及客户之间。实施X再造进程将为企业的营运方式带来突破性的革新，并将为客户提供有价值的、崭新的营商策略。最终，不仅企业自身，而且包括整个实施X再造进程的联盟在内，经过改善的业务流程将因此而愈加显得生龙活虎。

我们可以从一些简单的事实看到实施X再造进程的潜力所在。每年，美国的企业界花在物流领域上的费用就达到了2万亿美元。而其中的40%则是用于支付文书和行政工作的花销。对于诸如此类的业务流程实施X再造，必将节约一大笔财富。举一个简单的例子，在目前看来，

横跨大西洋递送货物的确在物流方面存在很多困难。例如，承运人需要处理的各类文件就达到了26份之多。如果企业通过实施X再造进程将这些管理成本削减一半的话——这并不是好高骛远的目标——那么企业和客户每年将从中节省下4 000亿美元的财富。

在本书的前几章里，我将详细阐明有关X再造的概念，以及这一理念在实践中的具体应用。同时，还将提供一些实施X再造进程后取得了巨大成效的企业案例。在第一章里，我将把握由浅入深的原则。首先会介绍再造以及X再造概念的产生过程，然后解释为什么面对互联网的巨大潜能，企业却迟迟不能很好地对其加以利用。此外，还将阐述这项新技术是如何改变企业的定义的。

>> 从再造到X再造

20世纪80年代末期，一家保险公司的行政总裁曾经向我寻求帮助。此时，我才认识到企业对于再造的要求已经十分迫切了。他告诉我，他的公司做一份新保单要花整整24天——也就是说，完成一份简单的寿险保单，并将相关账单寄给客户需要用将近1个月的时间。这种工作效率的确让人感到既愤怒又震惊，而其代价也是相当昂贵的。然而，这并不是最糟的。他坦言，“我们真正的目的是不希望给那些本来就比较勉强的客户如此充裕的时间，去改变他们的想法。”

事实上，创建并打印一份保单，然后将相关的账单寄出仅仅需要10分钟。通常，一份保单中会包含很多标准的预设条款，而且有关部门已经基本上实现了办公的

自动化。因此，谁又能想到完成这样一份简单的工作竟然需要24天呢？

为了弄清楚其中的原因，我对保单在该公司内部的处理流程进行了跟踪。首先，我走访了该公司与这一流程相关的14个部门。在那里，我看到了许多用于提高工作效率的现代化办公设备——例如电脑。由此，我得出了一个结论，那就是该公司的问题并非是出于技术原因，而是源于组织内部过度的条块分割和专门化。在这14个相互独立的业务部门之中，任何能够带来增值的绩效增长对于整体而言都是苍白无力的。惟一可以帮助该公司获得梦寐以求的绩效的方法就是彻底结束这种旧的营运体系，打破那些各自割据的业务部门，从头到尾创建一个更为清晰的、流畅的业务流程。

这便是企业再造的起点。

10年后，也就是2000年的夏天，企业X再造的理念仿佛是另一道灵光闪过了我的脑际。那时，我正坐在哈佛朝圣者健康护理有限公司（Harvard Pilgrim Health Care, Inc.）的会议室里。“哈佛朝圣者”是一个位于美国马萨诸塞州波士顿市的健康护理组织。起初由一群来自哈佛医学院的医生们所创建，外界一度称之为“哈佛社区健康计划”。该组织一直致力于提供优质的健康护理服务。

“哈佛朝圣者”的新任首席执行官查尔斯·D·贝刚刚上任，就面对着一堆相当棘手的问题。首先，会计账簿上突然出现了至少1亿美元的赤字。这一情况从前一直没有被发现，贝克对此简直是束手无策。而更令人感到不安的是，像许多健康护理组织一样，“哈佛朝圣者”

面临着支出混乱和会员状况不清的问题。

起初，贝克所面临的挑战自然是如何让“哈佛朝圣者”继续生存下去。该组织如何才能在会计账簿中准确地记录其真实的年度收入和支出呢？如何才能稳定其营运，并控制好收支平衡，以期向社会继续提供高品质且久负盛名的健康护理服务呢？

贝克和他的新管理团队采取了大规模削减成本的做法。这一做法在众多处于困境的健康护理组织中广为流传着。他们放弃了一些护理服务项目，虽然很多患者对此仍然需求迫切。与此同时，“哈佛朝圣者”的医生和管理者们也都十分清醒地认识到，他们之所以这样做，其真正的目的是为了能够继续竭尽全力地为会员服务，而且可以尽早揭开长久以来困扰医疗护理界的诸多谜题。

贝克和他的同事们还有一些急需解答的难题。比如，如何在不增加康护成本的情况下，对治疗结果进行跟踪，以期进一步提高医疗服务水平？为什么常常要用整整一年的时间，才能与相关医生和医院达成有关财务安排？为什么会员每次在接受新的康护服务时，都要重新填写有关表格并再次进行登记？为什么不能拥有统一的健康护理记录，在得到会员许可的情况下，由各健康护理组织共享？为什么在接受服务而支付的费用当中，35%是用于健康护理组织或者有关保险公司的行政支出？能否把更多的资金直接用于所要提供的医疗服务上？

为“哈佛朝圣者”提供一套完美的解决方案已经远远超越了在组织内部进行整合的范畴，正是在此问题上的深入思考触发了我的灵感。无论“哈佛朝圣者”的内

部运作多么完美，它也不是一个能够独立存在的组织。就像当今的其他大多数企业一样，这个健康护理组织只不过是整个营商环境的链条中的一环，虽然很可能是不可或缺的一环。在庞杂的营商环境中，各个组织都始终不断地与合作伙伴们交换着各种信息。事实上，这便构成了一个各组织之间互联互动的复杂网络。

要真正解决“哈佛朝圣者”的问题，首先就要跨越不同组织的界线。健康护理组织将不得不重新规划它同其会员、雇员、有关医生和医院以及保险公司的工作联系。每一个服务于医疗护理界的组织，也将不得不根据患者的感受去改变自身的增值方式。而同时，没有哪一个组织可以独立地完成这项任务。有关解决方案将跨越组织界线寻求业务流程的变革、营商战略的转变以及对互联网和相关信息技术的广泛应用。最终，整个健康护理界也将不得不重新构造，而重构的关键就在于业界所实施的X再造进程。

正像那天我在波士顿所意识到的那样，我们不能只局限于个别组织或者某个地理区域，而必须让整个行业都能够享有新技术所带来的优势。现在，看似虚无缥缈的概念——“网络经济”、“虚拟企业”——在不久的将来，一定会成为现实。然而，它不会因为业界简单地应用了某项新技术便从天而降。企业只有从根本上改变了原有的营商模式，奇迹才会发生。当然，这种变革不只是发生在企业内部，或者只是发生在企业与客户之间。当前，建立新一代跨越组织界线的营商模式的时机已经日趋成熟，企业及其所在的整个行业将有可能共享变革

所结出的硕果。

新的营商模式不仅会显著提升企业绩效，而且也必将为客户创造出更多的价值。正确理解互联网的影响，以及信息技术在变革当中所扮演的角色是企业成功实施X再造进程的关键。企业需要在新技术的破坏性和不可或缺性之间作出选择。然而，许多企业在不理会任何信息技术的条件下，对其业务流程进行了整合。而且，它们的确已经成功地做到了这一点。但是，当企业实施X再造进程时，作为共享重要信息的媒体，互联网如同一个中枢神经系统将不同企业及其业务流程紧紧地连接在一起。无可辩驳，互联网同时也会带来某种程度的破坏，这对于企业而言是一次真正的挑战。

作为一项新技术，互联网的出现完全可与电、内燃机、原子能以及计算机的出现相提并论。互联网是一张无所不在的网，将几乎所有组织连接在一起，并且推动着企业营运方式的根本性变革。时间将会证明一切，互联网不仅能够提升企业中管理者和雇员们的工作绩效，而且会彻底改变他们的工作特质。总而言之，互联网已成为企业参与这场变革的载体和动因。

信息就是力量，互联网的出现让信息变得更加无所不能。现在，我们可以更为迅速地、熟练地收集、分析以及分享有关信息，组织处理信息的能力得到很大的提高。在这样一个崭新的数字化民主时代，过去那些曾经被企业的管理者们视为杀手铜的“秘密武器”，如今已经成为一种普遍存在的“常识”。而正是这些“常识”被作为即时讯息，由一些深谋远虑的企业在互联网上四处传

播着。目前，适度披露企业的相关信息和作业流程已经成为业界的一种时尚。

信息传播的公开化、便捷化业已成为发动企业、客户、供应商以及合作伙伴向着共同目标不断前进的关键所在。奇迹般的绩效提升也将随之而来。对于业务流程有着深入理解的企业，每天都在利用互联网获得着10年前无法想像的绩效。这就好像1954年罗杰·班尼斯特在4分钟内跑完了1英里一样令人难以置信。从此，许多优秀的运动员把该成绩作为自己奋斗的目标，直到有一天这一里程碑式的世界记录变得平淡无奇。显然，超越10年前企业所取得的绩效，在今天看来也不过是小菜一碟。

不过，现在流行着一种错误的观念。随着网络泡沫在华尔街的破灭，人们普遍认为互联网以及其他一些更为普通的技术在商业营运中的应用将日趋衰微。然而，事实却出乎人们的预料。目前所发生的变化仅仅是对企业应用网络技术的方式产生了一定的影响。以从事零售业的Staples公司为例，虽然管理层紧急停止了有关电子商务计划的推行，而且母公司还出面收购了Staples.com子公司，但是，新技术的应用在该公司中已经承担起提升绩效的重担。我们不难看到，投资一个价值250万美元的数据库系统所节省的营运成本将高达1 000万美元，而一个能够为仓库经理和职员提供帮助的在线库存管理系统在4年内便可收回投资总额的60%——这比Staples公司年平均利润的4倍还要多。

这些典型的数字仅仅是企业削减成本和开支的一个开始，只要能够很好地应用相关技术，对业务流程稍加