



企业E化营利内幕

eMBA模式

王敏 乐缨 编著



机械工业出版社
China Machine Press



企业E化营利内幕

—— eMBA模式



机械工业出版社
China Machine Press

本书主要阐述：E化困惑、误区、原因；E化战略、策略、远景、背景、观点、目的、目标、阶段、步骤、核心；如何借助解决方案加速E化进程，方案提供商如何通过自身转型及方案转型更好地为企业服务；E化赢利模式。全书重点介绍E化核心、方案、赢利模式。同时，在国内率先提出“网络驱动管理”新理念，以及企业E化核心“eMBA”模式等。为了读者更好理解，每章配有相当的解决方案、实例。本书特点是全面实用，是国内第一本系统阐述企业E化的力作，也是目前关于企业E化非常有价值的读物。主要面向企业中、高级管理人员，同时也适合企业界、网络业界、经济界人士和高校相关系科师生。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业E化营利内幕——eMBA模式/王敏，乐纛编著. —北京：机械工业出版社，2001.12

ISBN 7-111-09498-0

I. 企… II. ①王… ②乐… III. 计算机应用—企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第074695号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：张晓卿 版式设计：赵俊彦

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年1月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32 12.5印张

定价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

推 荐 序

当新经济宣布替代传统经济的帷幕落下之后，电子商务的青云之路就似乎消失了，峰回路转，鲜花和掌声顿时演变成为NASDAQ股指的暴跌与IT公司裁员的风行，E这个字母从吉祥物顿时变为惟恐避之不及的梦魇。尽管如此，电子商务的广泛影响却有增无减，众多电子商务公司的兴起与衰落更使传统企业意识到了电子商务的重要性，意识到了传统经济与新经济结合之后产生的无限商机。于是，新经济的新一轮发展在不知不觉之中延续下去，只是主角是传统企业，而不再是.COM。柳暗花明又一村，传统产业全面E化的时代开始了。作为全球第三大投资基地以及未来全球经济最大的增长点之一，在全球经济不断下滑的过程中，中国市场更加惹眼，全球对中国的投资不断升温；同时，中国也面临着加入WTO之后的国际化市场的挑战。中国传统企业如何E化，如何利用E化来全面提升自己的核心竞争力，已经成为一个不可避免的话题。

随着Internet及电子商务环境越来越成熟，企业E化已

成为一种不可避免的趋势。有人说，未来所有企业都将是E化企业，若企业没有E化，将不能称之为企业；也有人说，因为将来企业竞争靠的是速度，通过网络与E化企业方能克敌制胜，决战于千里之外。总之，已经有越来越多的人和企业想投入或了解企业E化或电子化企业的课题，但毕竟E化对国内企业来说是个新课题，有很多人对它一知半解，若一味追求，最后反而可能不得其利却先受其害。因为E化需要大量的人力、时间和成本的投入，同时，也需要企业持续的投入与支持，否则很可能还没看到(或享受到)E化所带来的利益，就已经“弹尽粮绝”了。所以，企业E化是需要锲而不舍，小心谨慎的，但又因为E时代任何事都讲求速度，所以企业E化当然不能慢，也不能不做，其中的奥妙要待企业自己去掌握。

由于E化对国内企业而言是个新事物，目前很多国内企业普遍对E化一知半解，有的根本就不懂，同时，对E化的接受度也比亚洲其他国家来得慢。部分国内企业危机感不够，尤其是传统产业，大都还持观望态度。若国内企业不赶快加紧脚步，在3年后就会因为竞争力落后而拖经济发展的后腿。

本书的出版可以说非常及时，是目前国内第一本全面阐述企业E化的著作，其对企业E化的困惑、误区、原因、战略、策略、远景、背景、观点、目的、目标、阶段、步骤、核心、方案、转型、赢利模式都有比较详细的介绍。两位作者王敏先生、乐纓女士近年来一直对该领域进行跟踪研究，他们依靠丰富的行业背景和实践经验，查阅了国内外

大量的资料，走访了很多业内人士，在此基础上提出了对企业E化的深刻见解，相信对目前国内很多正在进行E化的企业会有一定的帮助。

北京大学光华管理学院教授

李 东

2001年11月

前言

目前国内大部分企业中、高层管理人员对于企业E化的认识往往存在很多困惑、误区。如认为E化就是建设网站，搭建网上商店，因此是技术人员的事情；也有的将E化等同于电子交易、电子商务，因此断定E化不赢利；或者认为E化就是企业信息化，没有认识到E化的迫切性。总之对于E化困惑、误区、原因、战略、策略、远景、背景、观点、目的、目标、阶段、步骤、核心、方案、转型、赢利模式没有清晰的认识与了解，而本书为这些问题提供了解决方案，这是本书写作的原因之一。

同时，国内目前还没有一本全面详细阐述企业E化的实用指南，本书的出版可以说填补了这一方面的空白，这是本书写作的原因之二。

本书的书名是《企业E化赢利内幕——eMBA模式》主要强调三点。

第一是“营”，而不是“盈”或“赢”。“营”本身有“营运、追求的过程”，强调的是不断追求的过程以及如何通过E化手段将企业管理、商务、技术、信息体系结构不断整合、不断集成，最终成为E化企业的过程。罗马不是

一天建成的，E化企业也不是头脑一热，一夜时间即可完成的。

第二是“利”，无利不起早，对于企业来说，如果没有利润，E化再好，估计也不会采用，所以本书采用相当篇幅介绍如何求“利”，包括E化利润基础、价值链改变、投资利润率分析；同时在这个言必称解决方案的时代，企业需要的不是单一的产品，而是比较全面地针对本企业量身定做的解决方案，但是目前市场上铺天盖地的新技术、新名词，不断翻新的各种设备，各种各样的解决方案，企业究竟该如何选择？另外，在面向客户为中心的时代，方案提供商如何通过自身的转型和解决方案的转型为客户提供更加合适的解决方案？相信读者在本书中都可以找到答案。

第三是“eMBA模式”。这是本书的重点。因为E化的重点是企业本身，知道有“利”，也知道应该采用“营”的方式，那么核心在哪里，核心就是eMBA模式，这是作者参考了国内外的大量最新资料及案例的基础上提出的观点。只有采用 eMBA模式，才有可能将管理、商务、技术、信息体系较好地整合在一起，才有可能实现企业管理理念的变化、管理模式的变迁、业务模式的改进，然后借助合理的解决方案，全面提升企业核心竞争能力、市场应变能力和可持续发展能力。

总之，在E经济时代，对于大部分企业来说，企业E化是大势所趋，企业本身会或迟、或早、或主动、或被动地进行E化，而E化的核心就是采用 eMBA 模式。由此可见，企业E化存在着巨大商机，而跨世纪的MBA要想成为企业E化的核心，只有首先将自己E化，即不断跟踪国际先进的管理理念，同时将其与企业的实际情况相结合，只有如此，才能真正成为企业E化的核心。

在本书的出版过程中，首先感谢北京大学光华管理学院李东教授，他在百忙中为本书写了序。还要感谢北京科技大学的施大德教授，她对本书的很多章节提出了很好的建议。

还要表示感谢的有北京大学2000IMBA全体同学，尤其是Online Business 小组的郭庆舟、郭瑛英、关亦青、黄晶等同学；北京科技大学1999MBA班全体同学；北京大学MBA联合会主席商维庆同学。

同时，作为本书的责任编辑，机械工业出版社华章公司的张晓卿编辑为本书的出版做了大量出色的工作。在此表示诚挚的谢意。

王 敏 乐 纓

2001年8月31日

目 录

推荐序

前言

第一部分 E化策略

第一章 E化背景	3
第一节 企业E化与E化企业	4
第二节 E化环境——E经济(E-economy)	16
第三节 E化基本竞争战略： 低成本差异化目标集中	24
第二章 E化发展阶段	43
第一节 企业信息化发展阶段	44
第二节 E化商业阶段：电子展示 电子交易 电子商务 电子企业	48
第三节 E化商务生态圈	59
第三章 E化实施核心、方案、项目	69
第一节 E化实施核心——eMBA模式	70
第二节 实施方案——3E（远景实施持续超越）模式	78
第三节 E化项目——应该先从哪个项目入手	81

第二部分 E化核心—— eMBA模式

第四章 E转型方法：产品 市场 业务 行业 渠道 虚拟	93
-----------------------------------	----

第一节 产品和市场转型	94
第二节 业务过程转型	98
第三节 行业转型	100
第四节 渠道转型	110
第五节 虚拟转型	114
第五章 E化管理	129
第一节 网络驱动管理——数字化管理	130
第二节 管理E化——e-Management	136
第六章 E化商业模式	145
第一节 E化商业模式	146
第二节 E化行业模式	174
第七章 E化业务流程	197
第一节 业务流程再造——eBPR	198
第二节 企业业务外包——ASP MSP	211
第八章 E化应用模式	227
第一节 E化应用基础——信息资源管理	228
第二节 E化办公与行政管理自动化——e-OA	245
第三节 E化企业资源规划——e-ERP	251
第四节 E化客户关系管理——eCRM	261
第五节 E化供应链——eSCM	271
第六节 全面集成E-business—— EBI (E-Business Integration)	278

第九章 E化技术体系结构：信息技术

信息系统 企业网络	285
第一节 E化信息技术	286
第二节 E化技术战略	295
第三节 E化信息系统	304
第四节 E化企业网络	316

第三部分 E化方案

第十章 E化外脑——解决方案329

第一节 解决方案	330
第二节 方案灵魂之一——客户	333
第三节 方案灵魂之二——创新	338
第四节 方案灵魂之三——集成	341

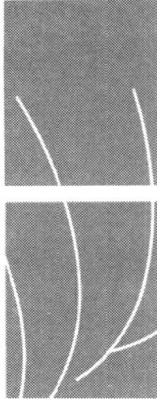
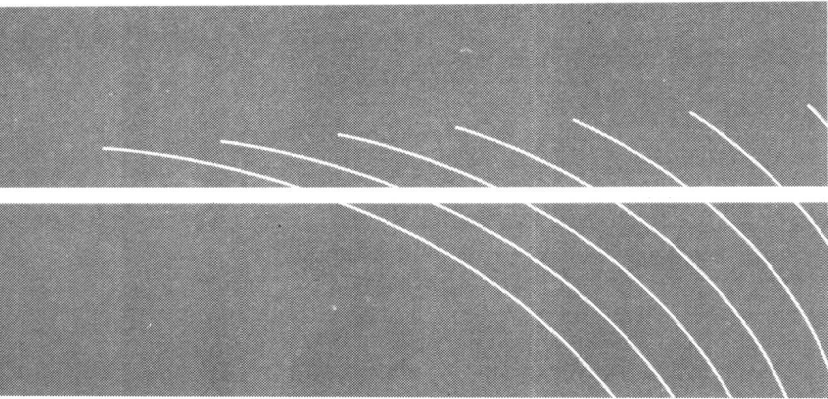
第十一章 E化优秀方案345

第一节 联想简约商务	346
第二节 IBM 电子商务e代.....	364
第三节 Lotus知识管理.....	368
第四节 用友i心无限	372

第四部分 E化赢利

第十二章 E化赢利分析379

第一节 E化利润基础——边际收益递增	380
第二节 E化价值链	401
第三节 E化投资利润率计算	407
参考文献	415



第一部分

E化策略

第一章

E化背景

第一节 企业E化与E化企业

一、E化危机与紧迫性

1. 世界在改变：随着全球经济一体化进程的不断加速，IT技术特别是Internet技术的迅速发展与广泛应用，使得人类社会再次发生了一场革命，这就是从工业经济时代到E经济(E-economy)时代的革命。在E经济时代，企业所处的商业环境也发生了根本性的变化：顾客需求瞬息万变、技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争日趋激烈，这一切构成了影响现代企业生存与发展的三股力量：顾客(Customer)、竞争(Competition)和变化(Change)，简称3C。企业不能适应客户“个性化”需求、不能快速响应市场和变化、不能持续改善客户满意度，便不能生存与发展。

2. 数字鸿沟不断扩大：“数字鸿沟”以前叫电子商务壁垒，本质上一样。简单说来，电子商务在全世界范围内形成E时代商务生态圈，生态圈内的企业通过电子商务方式进行各种交易及经济活动。商务生态圈外的企业、行业、国家想跟商务生态圈内的企业、行业、国家发生交易的概率几乎是零。E时代商务生态圈内的企业已经用电子商务的方式完成了改造，改造了他们的链条，供应链、销售链、行业产品开发、信息获取，甚至从物质上都完全抛弃了过去传统的企业联系方式。通用汽车公司已经使零售商、