

HZ BOOKS
华章经管

ERP

中国企业**成败**实录

汪若菡 著



机械工业出版社
China Machine Press

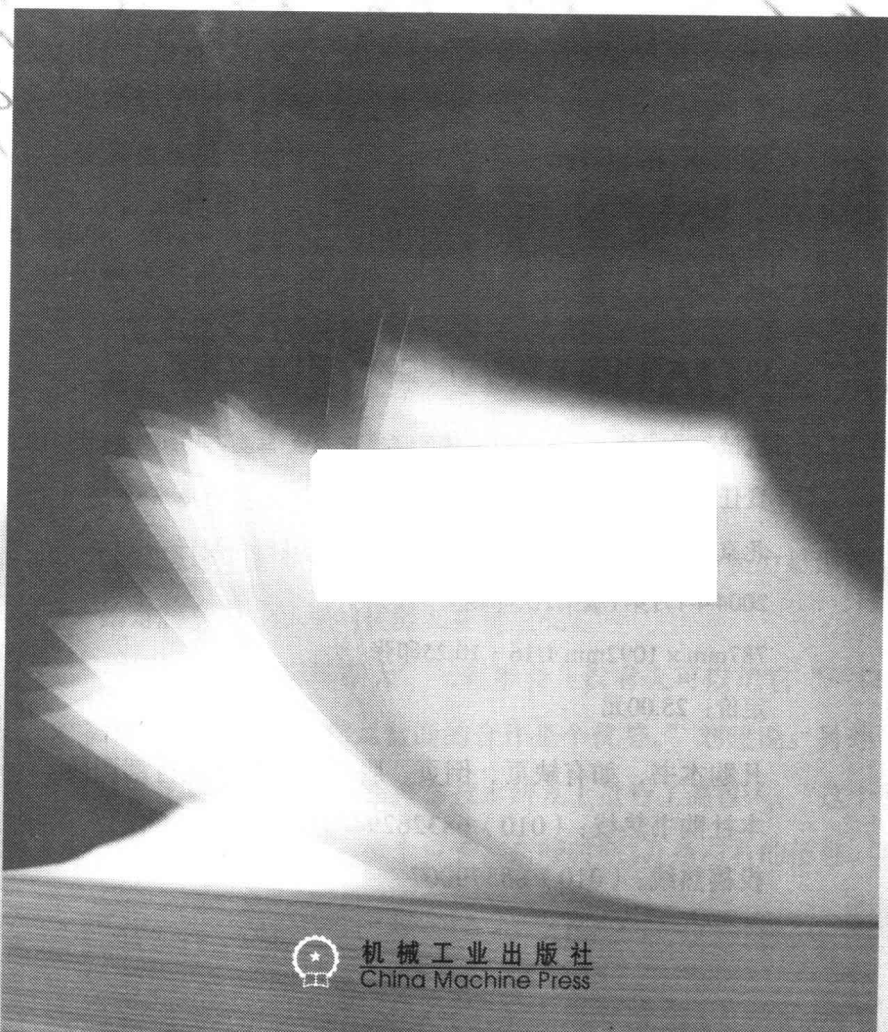
F279.23

41

ERP

中国企业成败实录

汪若菡 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式
抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

ERP中国企业成败实录 / 汪若菡著. - 北京：机械工业出版社，
2004.1

ISBN 7-111-13411-7

I. E… II. 汪… III. 计算机应用 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV.
F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第111521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：李玲 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 10.25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

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

序

给这样一本有关管理的书写序是一件困难的事情，此中原因本不足为外人道，但是说出来也许心里痛快一些。

书中内容绝大部分出自《21世纪经济报道》，曾经被不少可爱的读者所追捧追问，溢美谓之“良师益友”——我向来以为师道尊严。具有讽刺意味的是，我们天天在报纸上侃侃论道，但作为媒体管理自己这一摊儿，却遇到诸多棘手问题，剪不断理还乱欲罢不能。本报今年的营收估计1.5亿元人民币，300多人，不过一小企业耳，管理上实在不能说有什么过人之处。这使我感到困扰，矫情一点说，夜不能寐。

之所以还能提笔，是想起了彼得·德鲁克——他老人家原来是我们的同行，也当记者，时间长了混成了大师，现代管理学的鼻祖。这使我深受鼓舞，觉得我们还有勇气做下去。

汪若茵的报道主角有很多是很成功的企业，成绩眩目，但我们报道的大多是失败案例。倒不是因为当记者的喜欢揭人短，当主编的幸灾乐祸，而是因为我们认为失败更有价值——不仅有新闻价值，更有商业价值。成功难以克隆，失败可以规避，我们的报道更像陷阱旁的路标，触目惊心，使闻者促戒。对所报道的企业而言，是短痛，对整个业界而言，可能会是功德，至少我们的初衷是这样。

当然前提是我们的报道足够深入、客观，有清晰的商业逻辑，避免貽笑于大方之家的专业硬伤——我不知道这样的要求对女记者来说是否有点高，因为我向来认为，女人是缺乏逻辑的。但汪若茵似乎是个例外，

AT5256/02 X6085/02

她报道的诸多案例在业内名噪一时，却绝少投诉。希望她继续努力。

写到这里，又想起前辈德鲁克，他老人家当年被通用汽车的头儿斯隆所邀，入驻调研，两年后写了一本书叫《公司的概念》。斯隆看后大怒，后来也写了一本书表示相左的观点。后人评价，两本书都是重要的管理学著作，两个人都很伟大。

所谓管理，确实是一件困难的事。

刘洲伟

《21世纪经济报道》主编



前言

我之所以能够在2002年获得深入报道ERP应用案例和信息化领域新闻的机会，要归功于以下几个原因：首先是当时《21世纪经济报道》成为了国内商业报纸的佼佼者——这个报纸所倡导的经济新闻理念已经深入人心，并且为员工提供了独立进行案例调查所需要的氛围和一切必要支持。

其次是人，无论是报社的领导，还是管理版与我合作过的历任编辑、北京新闻中心的同事们，这些人都具有丰富的工作经验和持久的热情，对于新闻的执着亦如是，榜样的力量成为我日后工作最主要的动力之一。

最后是客观环境所致——2002年ERP大热，离不开这些年来国内外厂商坚持不懈的市场教育和国内企业自我完善的冲动，从微观上说，这一切也要归功于那些在信息化第一线奋战到底的咨询顾问和企业员工。

万事俱备，2002年由此成为我近距离观察“信息化”和管理的一年。

假如说记者的职责是尽量公正客观地记述事实，我在这一年的采访中发现，自己对于诸多“事实”的概念认知却在工作中不断发生变化。

首先，究竟一个案例的真相是什么？究竟何谓真正的“事实”？2002年，我和编辑们选取的每一个案例基本都是在业界引起颇多争议的话题。如果让我拿出一张纸，事先将关于这些案例的诸多传言统统排列在一起，你会发现这些传言几乎完全互相矛盾。深入调查后的经验告诉我，这些传言并非全对，也并非全不对——结论取决于人们看待事情的立场，立场往往和利益划等号，下结论的偏颇程度则是同一个根儿上长

出的枝枝蔓蔓。如果要在这个“罗生门”似的迷宫里得出结论，就要求记者寻找到足够多的“目击证人”，从他们“证词”的碎片中寻找出有用的部分，也就是最接近客观事实的东西——这一切犹如拼图游戏，是一个考验人耐心和逻辑判断的活计。我可能做的不够好，却从中得到了莫大的乐趣。

其次，究竟何谓“ERP实施成功”？对于这个概念，从开始从事案例报道到现在，我对它的认识已经变得截然不同。我意识到人们通常在对案例下“失败”或者“成功”断语时所忽略的东西：时间。时间原本应当是研究事物时不应该忽略的重要因素——事物的进度和结果往往在时间的进程中变化。对一个事物下判断意味着要做一个关于“时间”的切片，拿来在显微镜下仔细研究。这样一来，如何寻找这个切入点，或者说找什么样的点就变得尤为重要，因为它有可能造成结论截然相反。这里面最典型的例子便是哈尔滨制药集团，它的第一次ERP实施由于客观因素停顿后，对其做出“失败”的论断显然是暂时的，因为他们接下来继续开始了第二次实施。一位咨询顾问在谈到哈药集团时说：“关键不在于他们之前做的怎样，关键在于他们从前一次学到了什么。”言外之意是，如果哈药集团有了经验，学到了东西，第二次实施便有可能成功。

同样的，我们需要注意的是，对于ERP这样一个工具，它仅仅解决了一个企业“怎样去做”的问题。也就是说，ERP可以成为企业提高效率、优化管理和强身健体的办法——因其速效和实用，但它并不是一个试图变得“伟大”的企业的全面解决方案。企业最终要面对的是“为谁而做”的问题，即解决产权、体制和更深层次的问题。后者已经超出了ERP的范畴，但却始终在对ERP产生影响。因此，当企业的领导者试图本末倒置地利用ERP来撬动体制和旧有游戏规则时，许多意想不到的事情发生了。

如果承认这一切，便意味着我们虽然很难对一个案例的最终结果下

结论，却必须阶段性地总结经验教训。因为仅仅记录那些身处其中人们的体会、遭遇和抉择是远远不够的——“事实”既能说明问题，又不能完全说明问题。对于一个阅读单个案例的人来说，如果不去除其作为个案的“个性”而抽取“共性”，如果不从中提炼出一些经验教训的话，人们还是会犯同样的错误——这就是为什么我认为案例之外的点评十分重要，或者说，比案例本身更加重要。因此，我需要感谢两位管理专家：SAP大中国区执行副总裁黄晓俭先生和联想副总裁张后启先生的点评。其实是他们的管理经验让本书中的这些案例有了更广泛意义上的价值。

我要感谢《21世纪经济报道》的全体同事和领导，尤其是管理版的领导和我合作过的历任编辑，他们在管理版创立之初便确立了“信息化带动管理革命”的方向，并已经在业界做得风生水起。当我作为新人加入管理版时，他们不但打开了我的眼界，也无私地给予我一切必要的支持，我的文章都有他们修改和指点的功劳（其中《三露厂信息化之路：中国ERP第一案》一文中，当时的编辑刘国华亦有参与写作）。感谢我在采访过程中遇到的所有人，他们本身不但是文章的主角，不少人在后来亦成为我的朋友，在交往过程中给我提供了诸多指点和线索。我还要感谢家人在工作时给予我的支持。

记者的职责即严格记录事实，除事实之外毋庸多言——因此我就此打住，敬请广大读者批评指教。

汪若菡

ERP

目 录

序 前言

引子	1
----------	---

第 1 章 中国企业ERP尖峰时刻记录：规范化的问题	3
----------------------------------	---

三露厂信息化之路：中国ERP第一案	4
-------------------------	---

神州数码“南方第一单”事件彻底调查	12
-------------------------	----

第 2 章 中国企业ERP尖峰时刻记录：一把手工程	23
---------------------------------	----

长虹ERP“搁浅”问题调查	24
---------------------	----

医药企业第一单调查：鲁抗ERP财务模块并行事件	33
-------------------------------	----

哈尔滨啤酒的BPR运动	40
-------------------	----

钢铁行业第一案：沙钢ERP之前世今生	47
--------------------------	----

第 3 章 中国企业ERP尖峰时刻记录：选型谜团	57
--------------------------------	----

哈尔滨医药集团ERP实施搁浅谜团	58
------------------------	----

哈药ERP梅开二度	64
-----------------	----

第 4 章 中国企业ERP尖峰时刻记录：信息化冲动的 身边和背后	69
---	----

浙江电力ERP“益和事件”调查	70
-----------------------	----

中航油启动5000万元“豪华”ERP的背后	75
全球核电业信息化第一案：大亚湾先EAM后ERP	79
第5章 管理灯塔：蓝色巨人和新惠普的生存之道	85
谁知道新惠普去年做了些什么	86
IBM组织架构：追寻客户脚步的心灵地图	95
第6章 软件厂商生存现状：狭路相逢下的产品攻势	103
PeopleSoft试水中国	105
“中国最大ERP软件商”哗变事件	109
用友收购安易事件	115
Oracle大中国“三分天下”	119
附录 6A 国产ERP需要推倒重来？	124
第7章 生态链下游中的管理咨询公司：泡沫、混战与消耗	129
中华网关闭志杰：一个管理咨询公司的意外死亡	133
汉普人事突变：联想换人的三个为什么	139
FLS替换FPC Oracle支持服务解密	144
高维信诚的移动幸福生活	148

引 子

也许是WTO的缘故，中国人虽然不大接受心理暗示，还是直接或者间接地跌入了一种紧张的状态。2002年，成为ERP（Enterprise Resource Planning, ERP，企业资源规划）编年史上一个特殊的混杂着泡沫和焦虑的年份。

企业的紧张情绪是由“WTO以后必须迎接挑战”和“与国际接轨”等类似命题和本身遭遇管理瓶颈的现实所挑起的。壁垒即将打破，柳传志在联想并购汉普的大会上大发感慨：“中国企业借助政策优势和国际企业周旋的游击战争即将结束，接下来是正面交锋的时代。”这番言论尽管是柳为了自己的联想转型在做言语上的铺垫，却也流露出企业的忧虑。

国家也在讨论企业在进入WTO后“强身健体”的方法，他们的忧虑更加类似目睹孩子即将走入成人社会时的父爱——仓促间必须找到点儿什么给这些曾经在政策的庇护下被“娇惯”了的企业“防身”，既然要解决体制和以市场为导向的根本问题还需要时间，于是信息化成为提高国有企业竞争力的一条重要途径——企业需要这样实际和速效的办法。

ERP就在这个时候恰逢其时地出现在人们眼前，它已经成为企业试图治疗自己WTO焦虑症的药方。尽管从1996年起，这个字眼就已经在中国“登陆”，但是从来没有像现在这样，引起如此之多爱恨交织的复杂情绪。

中国市场总是特别有意思，.COM泡沫破灭，对于绝大多数的企业应用软件的国外市场是冲击，但是，独独在国内成为商机。这种例外，有些专家认为是因为“中国应用软件市场通常比国外晚5年左右时间”的缘故。不管怎样，中石化、中海油、中国电信、商业银行、保险公司、钢铁、电力、铁路、航空这些正在签定和即将上马的项目都将以千万级计费，这样的机会让任何一个已经进入中国和尚未进入中国的国际ERP大厂商垂涎，也让任何一个已经在ERP方面

投入力量的国内软件企业试图揭竿而起，顺势做成“民族管理软件企业”的排头兵。

然而在这个年份里，还有更多的事情在发生。一位接受采访的信息中心主管的问题或许能够代表众人的心态，他在驳斥了有关自己企业ERP实施失败的“谣言”之后，略带困惑地问：“究竟什么是ERP实施成功呢？”

这个问题击中了所有的人。

和人们通常所想的不同，在ERP项目里，技术因素只是一部分，还有许多技术之外的因素在影响项目的进行。如果认同ERP不仅仅是一项软件工程而是“管理革命”的话，ERP的上线将导致权力透明化和再分配，它会和人的命运，和企业的命运发生碰撞。

2002年，许多企业不可避免地通往ERP的“康庄大道”上遇到陷阱，在这种情况下，他们损失了金钱、权利、机会，但是也可能得到一些东西，比如说经验。

ERP

第1章

中国企业ERP尖峰时刻记录： 规范化的问题

“规范化”从一开始就在困扰着供需双方——不光是用户，厂商和实施商也都在为此头痛不已。人们在抱怨厂商提供的服务不够规范时，自己却说不出来到底需要什么样的服务。同样，厂商虽然提供了服务，但它们也无法证明自己做的就是用户所需要的。大多数情况下，双方还勉强可以在这样错位的情况下走下去，只是在沟通上或多或少地浪费时间而已。但是当少数项目实施失败，兵戎相见，乃至最后需要对簿公堂的时候，企业和厂商才意识到规范化的重要性。

■■■..... 三露厂信息化之路：中国ERP第一案

200万元的官司

2002年春节前夕，现在已并到神州数码旗下的原联想集成系统有限公司与北京市三露厂在崇文区法院经济庭的主持下达成庭内调解：一、2002年2月28日之前，由被告方原联想集成系统有限公司向原告方北京三露厂给付200万元人民币；二、2002年2月28日之前，原告方将MOVEX(瑞典Intentia公司之ERP产品名称)计算机管理信息系统硬件及软件返还被告方(实际已退到神州数码)，从而给国内第一起ERP系统实施服务诉讼案划上了句号。

具有讽刺意味的是，北京市三露厂作为“成功案例”，迄今为止仍旧高悬于与此诉讼案没有直接关联的另一方——曾经为北京三露厂ERP系统提供服务器和数据库软件的一家知名国际公司的中国网站上，该网页还引用了当时参与ERP项目的负责人(时任大宝商业批发公司财务科科长)的评价：“MOVEX软件功能强大，联想集成是我们理想的合作伙伴。”

作为国内“第一起ERP官司”，这场历时15个月的诉讼案最终以用户方“退货”、实施服务方给付用户方200万元结局(原ERP合同金额为160余万元，用户

方此前已支付140万元),其意义恐怕已经超越了“三露厂捍卫了用户的合法权益”、“实施方败走麦城”等简单的事实判断。

事实上,此时此刻,作为实施服务提供商的原联想集成公司、用户方北京三露厂、ERP软件产品提供商瑞典Intentia公司早已分道扬镳。三露厂决定“从哪里倒下去还从哪里爬起来”,正在重新上马ERP,而联想集成系统有限公司已经在联想后来的分拆重组中划归到了神州数码,继续沿着管理信息化实施服务的道路前进。

三露厂和原联想集成的合作始于1998年3月,到这场冗长的ERP实施纠纷得出结论时,4年时间已经飞逝而过。这个结论看上去来得有点儿晚,但整个事件所涉及到的方方面面与其作为“中国ERP第一案”所特有的代表意义一样,对于那些正在信息化道路上艰难跋涉的企业、厂商和咨询公司来说,都具有相当典型的警示作用。

没完没了ERP

三露厂在1998年感到原来的财务软件难以适应大规模企业的管理,并且需要将财务、采购、库存等数据进行整合,从而决定上ERP。这一点,与其他ERP案例的开始大同小异。当时,和他们接触的联想集成系统有限公司是瑞典Intentia公司的独家代理。

一方是化妆品行业的著名企业(全国人民恐怕都忘不了“大宝天天见”那句广告语),1998年销售额超过7亿元,有职工1 200多人;另一方是国内IT业领头羊的直属子公司,双方很快决定合作——这场被后来称为神州数码“北方第一单”的“婚姻”看起来门当户对,犹如神仙眷属,羡煞旁人。

1998年3月20日,双方签订了ERP合同:关于实施MOVEX计算机管理系统的合同书,约定三露厂付给联想集成人民币1 697 297.50元。其中MOVEX软件费用为786 552.50元,设计、实施服务费用为67 103.97元,购买服务器等的费用为843 641.03元。换言之,当时的联想集成以“总承包”的身份负责包括软硬件及咨询服务在内的系统工程实施。

根据合同，实施时间为1998年4月1日到9月30日，试运行时间是1998年10月1日到12月31日，正式运行时间是1999年1月1日，验收时间是1999年3月30日，合同还约定了违约责任：1998年9月30日之前，如不能完成合同有关事项，每延期一天，联想集成应向三露厂支付全部价款5‰的赔偿金。

合同签订之后，三露厂陆续付给联想集成包括购买硬件、软件在内的有关费用140万元，联想集成也派人进驻了三露厂，开始和三露厂的工作人员一起进行实施工作。然而，“婚后”的矛盾由此逐渐暴露出来——三露厂认为，在接下来的实施阶段，出现了几个难以解决的问题，首先，是Intentia软件产品汉化不彻底，操作界面和表单中有英文出现，致使员工难以使用；其次，是系统提供的后台报表和数据采集的方式不符合国内财务制度和需求习惯；第三，是软件实施商对软件不熟悉，没有按照软件厂商标准流程和实施方法来实施，据一些当时参与实施的三露厂技术人员反映，由于联想集成的技术人员不熟悉产品，在参数的设置上出现错误，造成一些表单无法正确生成。

实施工作进行到1999年11月15日，三露厂决定向联想集团最高层投诉：直接给柳传志发去了一纸紧急传真。提出了三个问题，第一个问题是“直至今日合同仍未履行完毕，延期的损失如何处理”。根据合同有关延期的违约责任规定，乙方此项赔金已累计为325万元。第二个问题是“今后的实施费由谁支付”，由于联想集成要请软件商Intentia作为该项目厂商方面的技术支持，而软件厂商又未同意不收取任何服务费。因此三露厂指出，在合同的系统售后服务中已经注明，乙方根据甲方要求对软、硬件的设计做局部功能的改进调整是乙方永久性提供的一项服务，不向甲方收取费用。最后一个问题则是继续履行合同的时间安排。

柳传志是否收到了投诉信无从考证，但是三露厂的传真显然引起了联想集成的重视。对于这个通知，联想集成的直接反应是MOVEX项目小组负责人11月16日发出的一纸传真，表示一定配合三露厂把项目做好，发生的实施费用，由联想集成支付，先派三露厂认可的工程师到项目组解决一些包括报表、账目平衡等日常问题，再在11月底做出详细的计划及人员安排。

11月25日，一个包括三露厂计算机中心主任、大宝商业批发公司财务科科长、副厂长、法制办公室主任、联想集成系统有限公司副总等人和Intentia公司技术人员在内的三方会议召开，旨在解决问题，推动项目进行。

12月8日，联想集成给三露厂发来盖有联想集成系统有限公司公章的一纸书面意见，其中提到“合同中规定的9月30日完成项目，到目前为止，已经造成了325万元的违约金损失，在此向大宝道歉”。并明确表示除双方合同中规定的应付实施费用，项目后续的实施，联想不再增收实施费用，联想集成将支付Intentia顾问发生的实施费。这纸书面意见同时承诺，如果项目失败，三露厂有权按照合同追究责任(这一纸传真在后来的诉讼中成为了重要的证据)。

转眼间到了2000年7月。其间双方经历了再一次的实施、修改和汉化，包括软件产品提供商Intentia公司也派人来三露厂解决了一些技术问题。但是由于汉化、报表生成等关键问题仍旧无法彻底解决，三露厂始终在试运行MOVEX有关模块的同时并行原有的管理信息系统，反而加大了员工的工作量。双方显然都已经被这场冗长的ERP实施拖得筋疲力尽了。

2000年7月20日，联想集成再次通过传真给三露厂提出了三个方案：一是采用VISUAL FOXPRO、MS ACCESS等前台软件工具编制报表来满足对现有报表的要求；二是用Scala Globe Series软件替代MOVEX，重新实施项目；第三就是保留AS/400系统，另外采用和佳的ERP。以上三种方案的费用由联想集成承担。三露厂方面认为，这三点意见均说明对方已经对MOVEX无能为力，可以下结论说该项目已经失败。同时，三露厂拒不接受对方提出的三点解决方案，因为这和签订合同的初衷不符。

在之后的4个月中，双方始终无法在赔偿金额(三露厂坚持在325万元人民币的基础上进行谈判)、如何解决系统实施中遇到的困难等关键问题上达成一致。并且由于经历了多次徒劳的谈判、商讨，气氛也日趋紧张。

2000年12月11日，三露厂正式向崇文区法院提起诉讼，要求得到赔偿，双