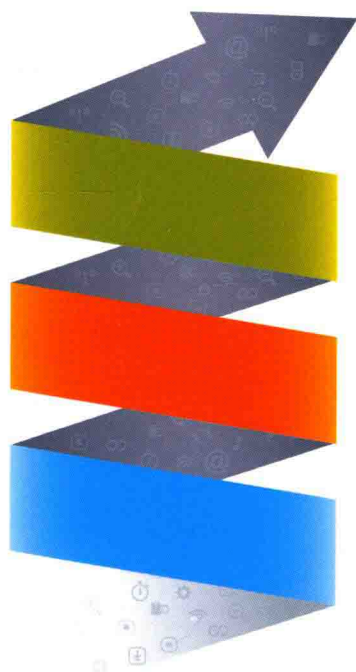


共图经管

冉斌◎主编



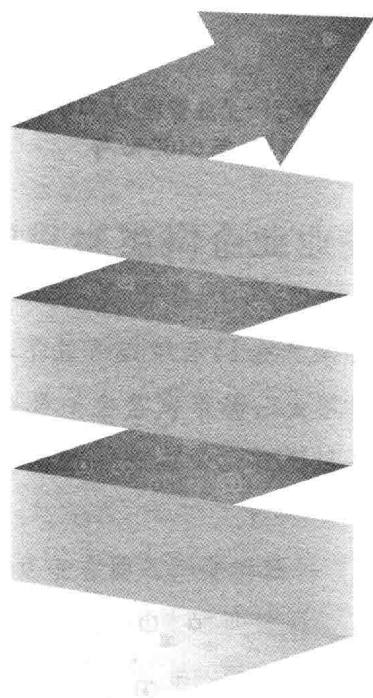
互联网时代[@] 业务流程再造

Business Process
Re-Engineering

水藏玺◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



互联网时代[®] 业务流程再造

Business Process
Re-Engineering

水藏玺◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代业务流程再造 / 水藏玺著.

北京: 中国经济出版社, 2015. 4

(共图丛书)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3741 - 1

I. ①互… II. ①水… III. ①电子商务—企业管理 IV. ①F713. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 046046 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 16.5

字 数 270 千字

版 次 2015 年 4 月第 1 版

印 次 2015 年 4 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

用互联网思维重构企业业务流程

7年前，金凯德选择进入了并不被很多门企大佬看好的钢木门这个细分市场，因为在当时钢木门还完全是一个蓝海市场，金凯德通过自身的努力，经过短短4年，成为钢木门行业杀出的一匹黑马。我把这4年的成功归结为“蓝海战略”。

3年前，随着越来越多的竞争者涌入，金凯德的“蓝海战略”受到了极大冲击，我们不得不寻求变革，我们开始注重团队建设、品牌打造、渠道再造和品质工程。我们在武汉大学设立了全国第一个质量奖学金——“中国好质量金凯德奖学金”；我们也创造了1.5小时实现1.5亿元的销售纪录；同时，门业行业首部微电影《门里门外》开行业先河……虽然取得了一系列的成就，但总感觉公司的经营还是处于无章法的“折腾”状态，我把这种状态比喻为“折腾战略”。值得庆幸的是，在这种“折腾”下，我们实现了团队在“折腾”中成长、品牌在“折腾”中绽放、渠道在“折腾”中发展、品质在“折腾”中提升。

面对咄咄逼人的互联网冲击，金凯德和所有的门企一样面临转型和二次创业的压力，因此，金凯德提出了“系统战略”框架，在公司内部我们称之为“系统战略的六脉神剑”，即品牌为势、渠道为王、研发为道、生产为术、组织为器、信息为基。

金凯德认为，未来门企之间的竞争一定是“系统”的竞争，单靠“点”和“线”的领先已经不足以赢得市场和竞争，金凯德需要按照互联网思维全面再造商业模式和业务流程，我们必须依靠“系统”去赢得胜利。

一、用开放的胸怀拥抱互联网时代的到来。互联网对传统行业的冲击有目共睹，有人讲，传统企业不做互联网转型是“等死”，做互联网转型是“找死”。金凯德一定不能坐以待毙，我们必须全力出击，因为在未来，传统企业与互联

网的高度融合已经成为必然，金凯德要用积极、开放的心态拥抱互联网带来的变化。

二、打造让客户尖叫的产品。在“门海”当中金凯德如何才能脱颖而出？唯有打造让客户尖叫的产品，我们提出“科技与美的金凯德”，就是要在产品中融入科技与艺术的元素，让任性的“屌丝”们为我们的产品尖叫。

三、让用户参与金凯德研发。让用户参与公司产品定义与研发，同时让用户在金凯德 3D 体验中心亲身体验公司产品及服务，这是金凯德系统战略的另一个核心。

四、用互联网思维全面改造渠道模式。不仅在产品制造、研发上我们要融入互联网思维，在渠道模式上我们也要按照互联网思维进行全面改造和升级，让终端用户享受更为便捷的服务。

五、业务流程重构。按照互联网企业运作模式对现有组织体系进行全面再造，强调用户体验、产品实现和效率提升。

回顾过去，我们在“蓝海战略”“折腾战略”的指引下，赢得了市场的认可和赞誉，展望未来，我们在“系统战略”的指引下必将续写辉煌。

忆往昔，峥嵘岁月稠，望今朝，任重而道远。金凯德力求以国际产业发展为导向，围绕创新与发展主题，站在时代的高度，紧扣市场脉搏，创新产品，拓宽视野，为全面实现“系统战略”和打造“门业集成领军品牌”的目标而全力以赴。

中国金凯德集团董事长 陈利新

2015 年 2 月 1 日

互联网时代业务流程再造

自 2008 年出版《企业流程优化与再造实例解读》（第一版）至今已有七年的时间，其间虽然和中国经济出版社合作又连续出版了《流程优化与再造：实践·实务·实例》（第二版）、《流程优化与再造》（第三版），但时代变化实在太快，管理理念和管理技术不断更新，企业经营环境正在发生巨变，因此，需要对前三版提到的很多观点和方法加以更新和修正。

过去七年，中国企业经历了两次洗礼，第一次是 2007 年由美国次贷危机引起的全球金融危机，第二次是目前正在经历的互联网浪潮。

可以这么说，全球金融危机让过了二十多年好日子的中国企业第一次感受到了竞争的残酷，金融环境恶化、国际市场下降明显、国内市场竞争加剧、企业盈利能力迅速下降……不管当时如何困难，好歹很多企业也还跨过了这道坎。

但面对互联网浪潮的冲击，中国企业开始手足无措。确实是这样的，有专家预测，互联网时代将加剧企业转型，那些无动于衷或者转型滞后的企业，其命运可能会比较悲惨。

大家都知道，苏宁和国美是老对手，想当年张近东曾向黄光裕宣战——“苏宁做不过你，我一定送给你。”如今，苏宁的销售收入已经是国美的 2 倍，市值是国美的 3 倍以上，但在互联的冲击下，苏宁股价依然下跌 40%，市盈率接近 5 年来的最低点。看来苏宁并没有因为超过国美而获得成功，在互联网背景下，苏宁面临的竞争对手已经不是国美，而成了京东、1 号店、亚马逊、海尔商城……还好苏宁已经意识到这一点，开始全面布局互联网平台（苏宁云商）。

又如海尔，面临强手如林的家电行业，很多人认为海尔很难东山再起，但海尔在 2014 年“双十一”中脱颖而出，一举拿下大家电行业的头把交椅，让格力、海信、美的、创维、TCL 这些巨头们望尘莫及。

再如林氏木业，这家名不见经传的家居企业，在“双十一”当天拿下 1.75 亿销售额的业绩，足以让左右、顾家、雅兰、慕思这些大腕们刮目相看。

我们不禁要问：面对咄咄逼人的互联网浪潮，中国企业究竟该如何应对？要回答这个问题，首先我们需要分析一下在互联网时代传统企业遇到了哪些挑战：

一、互联网对传统商业文明形成强烈冲击。互联网商业与传统商业最大的不同在于：信息技术对传统工业技术形成极大冲击；传统企业倡导的 B2C 经营模式已经被 C2B、C2B2C 模式取代；传统的经营思维已经被互联网思维打破；消费群体从 50 后、60 后和 70 后正逐步向 80 后、90 后甚至 00 后这些互联网土著过渡；传统企业以空间和规模扩张为竞争主要手段的经营模式已经受到以时间竞争为主的互联网商业的挑战。以上种种，迫使传统企业必须对自身运营模式进行调整和优化。

二、巨头引领行业转型，迫使传统企业重新进行业务布局。2014 年 8 月 29 日，万达集团携手百度、腾讯在深圳举行战略合作签约仪式，宣布共同出资、在香港注册成立万达电子商务公司，标志着商业地产巨头万达集团正式跨入电商时代；海尔商城上线和日日顺的正式运营拉开了海尔成功转型的序幕；顺丰优选和嘿客商城的正式运营标志着顺丰这家物流巨头的华丽转身；微众银行的推出标志着腾讯正式跨入金融行业。有人预言，未来将不会再有互联网企业，因为所有企业都将成为互联网企业。

三、主力消费群体的变化，倒逼传统企业变革。“剁手族”“互联网土著”“屌丝”“情怀主义”“任性”“有态度”……这些互联网名词的出现，说明客户消费模式在改变，倒逼传统企业对客户交互界面和服务模式进行优化与调整。

四、用互联网思维重新定义企业商业模式。从“羊毛出在羊身上”，到“羊毛出在狗身上”，再到“马和牛做生意，让驴埋单，赚猪的钱”，互联网思维模式无论是产品制造（自动化、信息化、小单化、柔性化）、新品开发（智能化、方案化、时尚化、极致化、简约化、一体化）、渠道运营（扁平化、时间化、流量化、平台化）、客户服务（参与化、体验化、个性化），还是员工管理（小资化、屌丝化、任性化），都对传统企业商业模式提出了极大的挑战，需要传统企业利用互联网思维重新定义自己的商业模式。

五、万物互联时代迫使企业进行业务流程再造。在这个万物互联的时代，传统企业要想获得成功，除了前面提到的运营模式、产品供应及客户服务、商

业模式之外，还需要构建互联网思维，如大数据思维，建立大数据平台和大数据运营能力；构建客户思维，把客户当神，把自己当人；构建平台思维，让企业所有利益相关方在同一个平台上跳舞；构建共赢思维，搭建多赢的价值链体系；构建极致思维，极致化满足客户某个至关重要的需求……而要想达到这些目的，唯有从内部业务流程再造做起。

此次再版，本书增加了互联网时代企业电商转型及业务流程再造的方法及研究案例、企业利益相关人分析、价值链重构、企业业务蓝图规划、客户需求管理与流程增值分析、流程自动化与系统集成等相关内容，期望能对中国企业互联网转型和经营能力提升有所帮助。

水藏玺

2015年1月

[目 录] >>> CONTENTS

第一章 互联网浪潮袭来——中国企业跨入业务流程再造时代	1
第一节 中国企业正式跨入互联网时代	2
一、万物互联的时代已然来临	2
二、互联网经济与实体经济的融合序幕已经拉开	7
三、传统企业的互联网转型之路	9
第二节 互联网时代迫使企业进行业务流程再造	15
一、用互联网思维重新定义商业模式	16
二、用互联网思维进行业务流程再造	19
第二章 为什么是流程——业务流程管理三段论	23
第一节 从程序化、规范化到流程化	24
一、程序化：流程管理的雏形	24
二、规范化：第二代流程管理	24
三、互联网加快流程再造步伐	27
第二节 为什么是流程	27
一、战略、流程与组织	28
二、什么是流程	32
三、流程分类与分层	39
四、互联网时代业务流程再造最佳实践	42
第三节 互联网时代业务流程再造五步法	49
一、价值链分析、业务蓝图与业务流程规划	50
二、业务流程现状描述与问题分析	51
三、业务流程再造	51
四、业务流程配套设计	51
五、业务流程信息化与信息系统集成	52

第三章 谋定而后动——业务流程规划 53

第一节 互联网时代的企业价值链分析 54

一、波特及其价值链模型 54

二、宏碁微笑曲线 55

三、互联网时代企业价值环模型 56

四、绘制企业业务蓝图 60

第二节 核心业务逻辑分析与业务流程规划 62

一、核心业务逻辑分析 62

二、流程规划基本方法 77

三、业务流程规划 82

四、管理流程规划 90

五、辅助流程规划 92

第四章 望闻问切——业务流程描述与问题分析 98

第一节 流程语言与流程描述 99

一、流程语言与流程图 99

二、流程现状描述 108

第二节 用互联网思维进行业务流程问题分析 110

一、为业务流程把脉 110

二、业务流程问题分析最佳实践 119

第五章 浴火重生——互联网时代业务流程再造 127

第一节 互联网时代业务流程优化 128

一、业务流程优化与木桶原理 128

二、互联网时代业务流程优化基本原则 128

三、互联网时代业务流程优化技巧 130

四、业务流程优化衡量 143

第二节 互联网时代业务流程再造 144

一、业务流程再造与指头理论 144

二、传统企业业务流程再造基本原则 145

三、互联网时代业务流程再造基本原则	148
第三节 互联网时代整合营销业务流程再造	149
一、4Ps、4Cs 已死	149
二、互联网时代整合营销业务流程再造的关键	151
三、互联网时代整合营销业务流程再造	153
第四节 互联网时代集成研发业务流程再造	160
一、互联网时代集成研发业务流程再造的关键	160
二、互联网时代集成研发业务流程再造	162
第五节 互联网时代集成供应链业务流程再造	172
一、互联网时代集成供应链业务流程再造的关键	172
二、互联网时代集成供应链业务流程再造	175
第六章 孤掌难鸣——业务流程配套设计	181
第一节 为什么要进行业务流程配套设计	183
一、业务流程图有何用处	183
二、业务流程配套设计核心内容	183
三、业务流程配套设计验证	189
第二节 管理流程再造	191
一、集团管控流程再造	191
二、战略管理流程再造	200
三、财务管理流程再造	209
四、人力资源管理流程再造	218
第七章 先固化，后僵化，再优化	
——业务流程信息化与信息系统集成	228
第一节 业务流程自动化与信息化	229
一、业务流程自动化与信息系统集成	230
二、企业应用系统集成	234
第二节 业务流程变革管理	236
一、以史为鉴	236
二、业务流程变革曲线	238

三、业务流程变革众生相	239
四、业务流程实施平台建设	242
第三节 广深高速——互联网时代业务流程再造最高境界	245
一、业务流程管理的广度	246
二、业务流程管理的深度	246
三、业务流程管理的高度	247
四、业务流程管理的速度	247
参考文献	249

第一章 互联网浪潮袭来

——中国企业跨入业务流程再造时代

2014 年发生了很多大事，注定是不平凡的一年，这一年：

滴滴和快的出现了，老百姓打的有人送红包了；

阿里巴巴成功上市，马云成为首富了；

万达、百度和腾讯牵手，万达跨入电商时代；

海尔商城和日日顺正式运营，海尔实现成功转型；

嘿客商城和顺丰优选上线，顺丰速运华丽转身；

阿里巴巴和恒大联姻，阿里巴巴正式跨入体育产业；

小米和美的“结婚”了，美的正式布局智能家居；

锤子手机诞生了，罗永浩用情怀主义赚得盆满钵满；

双十一疯狂了，仅天猫日交易量就达 571 亿；

有个名叫“林氏木业”的公司发达了，双十一单日销售突破 1.75 亿；

美特斯邦威有点急了，开始撤店了；

菜鸟网络与东莞牵手，推动“广货北上”；

微众银行开业了，标志着银行开始走向移动端；

“屌丝”“任性”“有情怀”出现了，传统企业开始迷糊了……

确实是这样，在 2014 年，关于互联网的话题可以说是此起彼伏。2014 年成就了很多企业，也让很多企业折戟沙场。

纵观上述信息，我们可以得出两个结论：互联网时代已然来临，虚拟经济和实体经济的融合开始了。

面对咄咄逼人的互联网浪潮，中国企业正式跨入业务流程全面再造时代！

第一节 中国企业正式跨入互联网时代

2014年11月19日，世界的眼光都聚焦在浙江桐乡一个名叫乌镇的小镇，首届世界互联网大会就在此隆重举行。以“互联互通，共治共享”为主题的首届互联网大会云集了当今中国乃至世界互联网的“大伽”们。阿里巴巴创始人马云、百度创始人李彦宏、网易创始人丁磊、腾讯公司董事会主席马化腾、新浪董事长曹国伟、搜狐董事局主席张朝阳、小米科技董事长雷军、京东首席执行官刘强东、苹果公司副总裁布鲁斯·斯维尔，等等，悉数登场。

可以这么说，世界互联网大会既是互联网企业的聚会，也是传统企业了解互联网发展态势的窗口。目前超过6.3亿的网民正在改变着中国人的消费习惯，也正在给中国传统企业的经营带来极大的挑战和压力。

一、万物互联的时代已然来临

有人曾经说过，不管你愿意还是不愿意，你都无法摆脱互联网对你的影响；同理，对于传统企业而言，不管你是否愿意转型，也离不开互联网的冲击。因为，在未来，所有的企业都将成为互联网企业。

为了感受万物互联时代带给我们的震撼，我们先模拟两个场景：

【场景1-1】比萨餐厅的启发

某比萨餐厅的电话铃响了，客服人员拿起电话。

客服：这里是好享比萨餐厅，您好，请问有什么可以为您效劳？

顾客：你好，我想要一份……

客服：先生，您好，请把您的会员卡号告诉我。

顾客：585MYM#%&*MYM%#&……

客服：李先生，您好！您是住在深圳市南山区前海路396号海天花园1号楼MYM%MYM%室，您家电话是0755-&*MYM%&*MYM%，您的手机号码是137*MYM%*MYM%MYM%……对吗？

顾客：你怎么知道我所有的电话号码？

客服：李先生，因为我刚查了公司的CRM系统。

顾客：我想要一份海鲜比萨。

客服：李先生，海鲜比萨不适合您。

顾客：为什么？

客服：根据您的医疗记录，您的血压和胆固醇都偏高。

顾客：那你们有什么可以推荐的吗？

客服：当然有，我推荐您试试我们低脂肪的套餐，比如……

顾客：你怎么知道我喜欢这种口味？

客服：因为您上周一在图书馆借了一本《低脂肪健康》的书。

顾客：好。那我要一份家庭特大号比萨，要付多少钱？

客服：129 元，这足够您一家五口人吃了。但您父亲应该少吃，他上月刚做完心脏搭桥手术，还在恢复期。

顾客：那可以刷卡吗？

客服：对不起，李先生，请您付现金，因为您的信用卡已经刷爆了，而且欠银行 5982 元。

顾客：那我先去附近提款机拿现金。

客服：李先生，根据您的记录，您今天已经超过取现额度了。

顾客：算了，那你直接把比萨送到我家来，我付现金算了，你们多久能送到？

客服：大约 30 分钟，如果您不想等，您可以自己过来取。

顾客：为什么？

客服：因为根据 CRM 全球定位系统显示，您车号为粤 B11MYMMYMMYM 的车正行驶在离我们店大约 3.5 公里的地方。

顾客：……（当场晕倒）

【场景 1-2】智能家居改变生活方式

李先生是一家公司的白领，最近几天一直在赶一个重要项目的投标文件，终于忙完了，看看窗外已是华灯初上。

李先生伸了伸腰，拿出手机先给家里的浴室发了条短信，同时想想工作终于忙完了应该好好犒劳一下自己，他接着给智能厨房发了一条短信，很快他收到了一个短信回复，家里冰箱中由于牛奶不足已经自动下单由京东商城派送到小区物业。

一路上享受着《小苹果》的旋律，李先生很快就到了家，通过车载 ETC 系

统，小区门禁档杆自动升起，同时听到“李先生，欢迎您回家”的语音系统提示音。李先生在地库停好了车，顺便到物业拿到了京东送来的牛奶。通过视网膜识别技术电梯自动将李先生送到了30楼，不用拿钥匙，入户门自动被打开。

进入客厅，李先生拿出手机在屏幕上轻轻地按了一下，顿时客厅灯打开了，客厅的窗帘打开了，空调启动了，音响里他最喜欢听的《小苹果》已经响起……李先生顿时感觉到了家的温暖。

放下牛奶，李先生先查看了一下厨房，微波炉中的鲈鱼已经蒸好溢着香气，电饭煲中的米饭也已经蒸好，他最爱喝的莲藕章鱼猪蹄汤也已经煲好……

来到浴室，浴缸中的热水正冒着热气，李先生好好地泡了一个热水澡，顿时觉得神清气爽。

正当李先生在享用着美味的晚餐时，他接到一个电话，是一位多年不见的好朋友来深圳出差，等会儿要来家里做客。李先生用定位系统把家里的地址发给了朋友，在手机屏幕上他可以清晰地看到朋友移动的轨迹。

在朋友抵达门口，门铃响起之前，李先生在手机屏幕上按了一个叫“会客”的按钮，顿时客厅的灯光变得明亮了许多，同时音响中的音乐自动更换成了《同桌的你》……

上面的两个场景，现在看来多少还有点调侃的味道，但相信在不久的将来一定会成为现实，这就是互联网时代带给我们的变化。

（一）大数据来了

大数据是互联网时代的一个明显特征。大数据可以让企业跳出狭隘的竞争空间，让企业更加主动地选择客户，更加有效地识别客户需求，更有针对性地开发最大化满足目标客户群体的产品和服务。

【案例1-1】好利来是国内一家知名的食品企业，很多年前我们曾为好利来提供过询服务。当年好利来的产品线还仅限于蛋糕和面包，在全国有500多家门店。为了更好地为客户提供服务，我们建议好利来建立完善的客户档案体系，并通过与客户建立黏性和联系，不断拓展市场，提升销量。

当年好利来的客户档案管理可以说是一种朦胧的大数据管理，随着近10年互联网的快速普及，当年的那种以档案管理为基础的数据管理模式已经被真正的大数据所代替，相信在未来，大数据还会帮助我们解决更多的社会问题、技

术问题、商业问题和企业经营问题，未来的企业也必将利用大数据提升自身经营能力。

比如，中国南方航空公司可以通过对乘客购票及乘机信息的分析从运输服务商向全方位服务商转变；苹果通过每位用户的通话及行动轨迹为其自动推送最便捷的工作与生活应用软件；餐饮企业可以利用大数据为客户提供即时、健康、合意的用餐服务；社交网络平台可以为用户提供联合志同道合者的社交服务；医疗机构可以利用大数据为大家提供实时健康监护和医疗服务；银行可以利用大数据为用户量身定制理财和财产管理服务；交通部门可以利用实时的道路状况为司机提供道路导航服务；当当网可以根据每个读者的购买和阅读习惯主动推送最新的畅销书；腾讯可以根据 QQ 用户登录地点的改变提供中国城市人口的流动情况；淘宝可以利用不同区域、不同年龄段的消费群体指导商家备货；3ZU（上海一家袜子连锁企业）可以根据每位粉丝的购买习惯和消费能力为其定制年度袜子消费计划；新机电（苏州一家格力空调代理商）可以根据每位用户的购买信息为其定制空调清洗和保养服务……当然，任何企业都一样，都可以利用大数据为顾客及时提供个性化产品和服务。

1. 每个人都是一个数据库

随着过去 10 多年互联网的兴起，特别是近 5 年智能手机的迅速普及，海量手机软件应用被推出，越来越多的人开始感受到了大数据的重要性。几乎每个人的手机中都有少则十几个、多则几十个的应用软件，大家每天在低头刷屏的同时不断扩充和完善自己的数据库。

2. 每家企业都是一个数据库

企业在日常经营的过程中，一方面内部会产生海量的数据，如品质检验结果、生产入库数据、财务统计及分析数据、人力资源异动数据、人员培训数据、区域销售数据、客户投诉数据、新品试产数据、新品客户体验数据，等等；另一方面企业也在不断通过与外部利益相关人（供应商、经销商、客户、政府、社区）的业务往来得到海量的数据，如物料供应信息、市场信息、国家政策、利率调整、股市变动，等等。之前，很多企业的习惯是把这些数据统一纳入档案室进行静态管理，但随着信息技术的发展，越来越多的电子档案诞生，需要企业将这些档案进行动态更新和管理，甚至主动推送给相关员工、协助他们提