

本书由张维迎教授、李志能博士分别作序推荐

克劳斯·E·海因里希 (Claus E. Heinrich)

鲍勃·贝茨 (Bob Betts)

王天扬 解旭东 译

著

ADAPT OR DIE

适者生存

把供应链转化为适应性商务网络

Transforming Your Supply Chain into
an Adaptive Business Network

东方出版社



WILEY

本书由张维迎教授、李志能博士分别作序推荐

克劳斯·E·海因里希 (Claus E. Heinrich)

鲍勃·贝茨 (Bob Betts)

王天扬 解旭东 译

著

ADAPT OR DIE

适者生存

把供应链转化为适应性商务网络

Transforming Your Supply Chain into
an Adaptive Business Network

東方出版社



责任编辑：张兆刚
装帧设计：博克教育
版式设计：博克教育

图书在版编目 (CIP) 数据

适者生存——把供应链转化为适应性商务网络/海因里希, 贝茨著; 王天扬, 解旭东译.

北京: 东方出版社, 2005. 9

ISBN 7-5060-2319-9

I. 适… II. ①海…②贝…③王…④解… III. 企业领导学 IV. F. 272. 93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 087921 号

**适者生存——把供应链转化为
适应性商务网络**

SHIZHESHENG CUN——BA GONGYING LIAN

ZHUAN HUA WEI SHI YING XING

SHANG WU WANG LUO

克劳斯·E·海因里希 著
鲍勃·贝茨

王天扬 解旭东 译

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

中煤涿州制图印刷厂印刷 新华书店经销

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月北京第 1 次印刷

开本: 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张

字数: 212 千字 印数: 1—4 000 册

ISBN 7-5060-2319-9 定价: 38 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 65289539

⇒序一：张维迎教授

学会合作和价值分享

在古老的乡村经济中，生产者和消费者合二为一，每个家庭既是自己的供应商，又是自己的客户，他们年复一年地生产着自己需要的产品，生产与需求的协调完全是家庭自己内部的事情，生产技术的变化很缓慢，需求也是长期稳定不变，预测没有必要，管理靠经验就可以做到。

随着分工和交换的出现，生产者和消费者相分离，产生了协调的必要。如果生产者不能正确地把握消费者的偏好，产品的价值就不能实现，甚至可能导致整个社会的经济危机。但在相当长的历史时期，市场的范围相对较小，消费者的需求也比较稳定，生产者与消费者之间的协调通过市场价格就可以完成。但随着技术的进步和市场范围的扩大，生产者与消费者之间的距离越来越远，价值链上布满了众多的生产厂家，不仅生产者与消费者之间，而且不同生产者之间也需要协调。

计算机和互联网的出现，使生产者与消费者之间，以及价值链上的不同生产者之间的关系发生了革命性变化。一方面，信息交流变得更为便捷、快速，价值链上各企业之间很容易获得其他企业的几乎所有信息，企业之间的交易成本降低，使得产业的组织形式和企业之间的关系发生了重要变化(如外包业务的出现)；另一方面，随着经济全球化和竞争的国际化，消费者有了更多的选择，需求变化越来越快，市场越来越多元化。这些都给企业的生存带来了挑战，对企业的管理提出了更高的要求。任何企业如果要在激烈竞争的市场上持续地生存和发展，不仅需要及时把握消费者的需求，而且要有能力对消费者的需求变化在供应链上及时

做出反应。

特别是在互联网时代，商业成功已不仅取决于单个企业的适应能力，而且取决于由价值链上不同企业组成的产业网络的整体适应能力。这就导致了一种新的经营范式，即“适应性商务网络(Adaptive Business Network)”的出现。适应性商业网络不仅是一种新的商业经营理念，更是一种有效协调生产者与消费者，以及价值链上不同生产者之间关系的管理方式。它使得价值链上所有的企业和顾客可以进行相互交流，每个企业可以对市场环境的变化做出更为迅速敏捷的反应，从而大大提高了企业对市场的适应性和生存能力。

克劳斯·E·海因里希(Claus E. Heinrich)教授和鲍勃·贝茨(Bob Betts)先生合作的《适者生存》一书全面介绍了适应性商业网络这一新的经营范式。这本书是基于全球第三大软件公司——SAP的众多供应链专家多年的咨询实践和精心研究，所以不仅是理论性的，更是实务性的。它把适应性商务网络的经营理念、实施步骤与大量的案例融合一体，对企业经营理念的转变和管理体制的变革具有深远的指导意义。

适应性商业网络的成功，依赖于价值链上企业之间相互合作。我们中国企业过去想着怎么做大做强，就是想怎么做大做强自己。现在，我们必须从整个产业结构来看待企业的成长。每个企业不过是整体价值链条中的一环而已，仅靠自己是不大的。如果没有那么多成千成万优秀的供应商，能有沃尔玛的成功吗？不可能。奥迪、大众这样的品牌，如果没有几百家优秀的供应商提供高质量的零部件能做出来吗？做不出来。所以我有一句话，做大企业就像众人叠罗汉，有人站在上面，有人站在下面，我们看到的是上面的，但是下面的配合也非常重要。大企业只不过是一个社会的总承包商，最大的包工头，本书中被称为“调配合伙人”。你签了200亿的单，但是其中190亿都是人家在做，你只做10亿，但是你的产值就是200亿，这就是大企业。我们看看微软有多少个合作伙伴？有38 233个！没有这三万多个合作伙伴，微软能做得这么优秀吗？不可能。所以我们中国的企业一定要学会从单打独斗转变到合作共赢。没有其他人的发展，也不会有你的成功。

要做到这一点，企业家必须摆正位置，学会价值分享，而不是独吞。我们太

多的企业家一跟别人做点事，总希望好处都捞到自己手里，能剥削别人多少就剥削多少，不知道分享。一个不会分享的企业，永远不可能是一个成功的企业。这样的例子不胜枚举，看看我们家电行业所谓的几个经销商和厂家之间争争吵吵，闹成什么样子。生产厂家和销售厂家达不成很好的默契，不能建立一个长期的关系，这种状况应该有所改变。我们应学会建立一个长期的关系性合约，而不是简单的买卖关系，即需要你的时候用你，不要你了就把你踢开。关系性合约就是建立在信任的基础上，我不骗你不是因为害怕法律制裁，而是因为我有一个更长期的合作预期。

为此，中国企业界必须建立良好的商业规范。我在另一个场合讲到，这个规范可以通俗地表述为：朋友的朋友是朋友，朋友的敌人是敌人，敌人的朋友是敌人，敌人的敌人未必是朋友。若大家都记得这几句话，都按这个做，我们商界就能建立一个良好的规范。尤其是在面临着国际竞争的时候，即使是竞争对手有时也要合作起来。每个企业都应学会战略定位，确定在这个价值链当中，自己在哪一个位置中生存，也给人家一口饭吃，不要企图把所有的位置都占下来。

本书中文版的出版是一件值得庆贺的事情。中国企业需要用“适应性商务网络”的观念武装自己，改造自己，唯其如此，才能在激烈竞争的环境中找到自己的生存空间和发展机会，才有可能做大做强，立于不败之地。故此，我愿意将本书推荐给企业界和社会各界人士。我也相信，本书会受到读者的欢迎！

张维迎

北京大学光华管理学院

2005年6月7日

⇒序二：李志能博士

由竞争转向协同的高端平台

——适应性商务网络

本书无疑是克劳斯·E·海因里希博士的一部潜心力作。海因里希博士既是世界第三大软件公司 SAP 的资深执行董事和核心领导人，又是德国曼海姆大学的管理学教授。他这种企业经营与学术研究兼收并蓄的背景和理念，使本书具有独特的价值。

海因里希博士指出，现阶段企业经营环境的根本变化，使 SAP 适应性商务网络(Adaptive Business Network)所代表的流程管理技术应运而生，并与可物化为产品的高新技术一样，成为当今国家和企业竞争中最具战略价值的技术。现在企业经营的环境已经从过去的相对稳定转向瞬息万变的高度不确定。海因里希博士强调了在变化的环境中，企业要么“随风而动”，要么“受之以动”，要么就是“无动而亡”。商业环境瞬息万变的现实根本排斥了曾经期许的“一劳永逸战略”，宣布了过去坐北朝南的“安逸时代”的黯然离场。从国家竞争力的角度看，如果说通常意义上的高新技术能够帮助提高国家竞争力，占据技术领域的制高点，那么流程技术能够大大提升国家竞争力的底线，使整个国家经济在一个更高的基准水平上运作。

作为一种战略性技术，SAP 适应性商务网络综合反映并推动了当今世界经济竞争的三大趋势。首先，从追求大批量低成本的大规模生产转向以提高客户满意度为根本目标。由于识别和吸引客户并建立稳定客户关系的投资日益高昂，现代企业经营的核心是追求范围经济，目标是满足顾客个性化、多样化而且挑剔多变的需求，寻求目标顾客“钱夹份额(Shares of Wallet，又称客户份额)”最大化。

这样，更了解并贴近客户的需求成为企业的生命线。通过应用真实世界感知(Real World Awareness)技术，SAP 适应性商务网络能够帮助企业有效地收集、储存、分析和处理关于客户需求和行为的准确及时的海量信息，使企业能够对客户需求准确把握，并提供符合客户个性化需求的一揽子商品和服务。

其次，企业管理中心从有形的生产线转向无形的供应链。目前的商业环境中，客户、技术、资本市场、政府乃至法规等变化往往同时发生，这些变化因素组合成为“整体性变化”，企业必须能够对这种“整体性变化”进行全局性的洞察和应变，做到牵一发而动全身，才能够在市场竞争中占据有利地位。同时，企业的应变能力还意味着对突发性事件和例外事件(诸如飓风、SARS 等灾难性事件)做出更及时的调整以减少损失。供应链管理将制造前(Pre-Manufacturing)和制造后(Post-Manufacturing)流程纳入了有效管理的轨道，并把这些服务流程在整个价值链中置于比生产制造流程更重要的位置，这大大拓展了企业有效管理的时空。供应链的出现在解决了“有和无”的问题后，现阶段必须进行由初级向高级的转化，以帮助企业迅速而全面地把握“整体性变化”和例外事件，而 SAP 适应性商务网络就是高级供应链。

再次，企业竞争的层面从产品转向企业电子合作系统(ecosystem)。随着企业管理的发展，企业内部组织的优化余地已经越来越小，企业组织之间的接口就成为最能提高生产力的领域。现在企业的竞争已经很少是单个产品性价比的竞争，也不再纯粹是单个企业之间的“单挑”，而往往是企业群组织能力的竞争。因此，衡量现代跨国服务企业综合竞争力最具说服力的指标之一，是一家企业拥有的第三方供应商(Third-Party Suppliers)的数量和竞争力。海因里希博士提出的 SAP 适应性商务网络，阐释了企业边界的根本性调整。传统企业强调内部的优化管理，而适应性商务网络绝非仅是企业内部搭建的平台，而是所有利益相关体的共同平台。现在，企业不仅要管理好自身，还要管理好与之相关的利益群体。在全球化的背景下，一个企业的所有利益共同体，就是一个“全球化的社区”。SAP 适应性商务网络的本质，在于企业不能仅限于独善其身，而要谋求领袖地位。

由于顺应了当今世界经济竞争的基本趋势，SAP 适应性商务网络的流程管理技术的威力已经有目共睹。本书中作为范例的戴尔(Dell)公司，就凭借流程技术成

为个人电脑领域的王者。戴尔公司经营的产品在技术上并不成熟，但是其独特的网上直销流程，却使在产品技术上更具优势的 IBM 和惠普(HP)在个人电脑销售等业务方面节节败退。可以说，IBM 退出 PC 领域的直接原因是缺乏运营流程的优势，而不是缺乏计算机产品技术的优势。无独有偶，零售商沃尔玛货架上摆的全是没有多少技术含量的日常消费品，但是其物流配送体系在 2004 年定购、存储、配送、定价方面跟踪了价值 2 882 亿美元的商品，“天天低价”的沃尔玛比竞争对手的毛利率高出 48%，比它自己在 1987 年的毛利率高出一倍，已经连续 4 年高居《财富》(Fortune) 500 强榜首。

从国家竞争力的角度看，供应链管理的重要作用之一是降低库存水平。1979 年以来美国的经济实践表明，一个国家不断减少库存水平可以降低通货膨胀和经济增长的波动性，能大大增强一些财政金融政策的效果。尤其值得指出的是，20 世纪末美国的网络泡沫，虽然规模不亚于 20 世纪 30 年代的“大萧条”，但引起的经济衰退破坏性却相对较小。这其中一个重要原因是美国通过供应链管理把绝大多数过剩库存的负担转嫁给了亚洲国家。对以制造业为主的中国企业而言，SAP 适应性商务网络既代表着机会，也意味着挑战。机会主要表现在：

一是 SAP 适应性商务网络有助于改变中国现代流通业发展滞后的状况，有利于中国制造企业形成准确的定单生成机制，促进制造业缓解甚至消除产能过剩，推动产业优化升级。国内家电市场造成的库存是长虹等中国大型家电制造业陷入巨额亏损困境的根源。同样，TCL 等本土手机最近遭受重创，市场占有率急剧下降，不是由于研发能力不足，而是由于不善于控制库存并提高售后服务水平。

二是 SAP 适应性商务网络有助于中国企业开辟新的具有高附加值的增值服务。SAP 适应性商务网络旨在对企业内部与外部管理战略实施衔接，并完成数据对接，使整个企业由产品管理导向数据、信息、知识、情报的智能化管理。对于国内龙头企业而言，应用这种商务平台进行信息化管理与基础信息分析，可以将企业的市场垄断力量和社会影响力转化成价值和利润。过去市场力量一般体现于压价能力，拥有市场优势的大企业应用 SAP 商务平台以后，可以要求合作伙伴建立对应的系统，实时提供加工各种高附加值增值服务所需的原材料，即数据和信息，这客观上能够推动目前中国产业集群的优化升级。

SAP 适应性商务网络的应用必须具备一些现实的前提条件，这对中国企业来说构成了巨大的挑战。SAP 适应性商务网络并非一种简单意义上的服务技术，而是一种企业竞争力，是一种使企业在更高的平台上竞争需要具有的竞争力。如果企业不进行根本性的调整，而只是单纯地采用“拿来主义”，就不可能达到很好的效果。其一，企业必须进行相对全面彻底的数字化和模块化等信息化过程，这种巨大投资的效果不能只看是否降低了成本，而要看投资带来的总体价值回报。其二，部署 SAP 适应性商务网络涉及企业战略思维的深层次调整，关键在于企业主要领导(而不只是 CIO)必须重视变革，让 SAP 适应性商务网络成为企业变革的催化剂，而不是企业变革的全部。其三，企业市场观念和企业群落文化，必须从强调竞争转向提高信任度和协作水平。SAP 适应性商务网络的应用，不仅需要合作伙伴之间数据透明化，而且需要提高信任度，建立建设性的联盟协作。

在本书中，海因里希博士用平实生动的语言、深入浅出的例子、规范凝炼的流程步骤，清晰地描绘了适应性商务网络的理念、构架和规则，为我们提供了一幅进入新企业竞争时代的路线图，非常具有现实指导意义。

我们期待着海因里希博士用更多的著作来让我们分享他的真知灼见！

李志成

国务院发展研究中心

2005 年 5 月 8 日

⇒中文版自序：克劳斯·E·海因里希

从适应性商务网络到 RFID

互联网已经推动了全球性的商务变革，如今依然方兴未艾。电子邮件、万维网、搜索引擎、移动技术将人们紧密地连接在一起，信息交流的方式已经深刻地改变了我们的工作和生活。作为个体，我们已经快速地利用了互联网的便利。机构变革的速度却要慢一些，但其影响可能更为深远。因为世界上很大一部分的制造产业在中国，我很高兴看到本书发行的中文版。

本书的主题是阐述互联网及支持技术给价值链上相关的行业带来的变革。在这些行业中，价值链上各个公司的经营活动得以协调并形成企业网络，以满足客户的各种需求。随着技术变革对经济的影响，许多行业（可能制造业尤其突出）已经采用了网络结构或正在进行这场脱胎换骨的变革。

正在进行的变革不外乎是以下这些方面：

- 企业网络中的各个公司很容易获得其他公司的所有信息；
- 流程自动化程度的提高和公司间关系的改善提高了响应速度，降低了成本；
- 交易成本降低了公司的流程和增加了任务外包；
- 提供越来越多的关于客户行为的准确及时的信息。

所有这些趋势能使企业形成一个新的范例——适应性商务网络。本书阐述了适应性商务网络的概念、如何组建这类网络及其带来的益处。通过引进适应性商务网络的概念，公司可以关注和利用正在改变企业的各种趋势，从而提高企业的竞争力。

适应性商务网络这一观念自从被认可之后，已经产生了极其广泛的影响，因此

很有必要将其引入中国，而本书就此迈出了最关键的一步。

为什么中国企业要引入适应性商务网络

适应性商务网络能帮助公司洞悉周围发生的重大变革，它已经影响了世界其他地方，也必将在中国产生深远的影响。

如果没有适应性商务网络这个观念，很难凝聚单个公司中每个人的力量，更不用说凝聚企业网络中各个公司的力量了。大多数公司的问题在于：如何利用许多现存提高效率的机会和如何选择扩展自动化的方向？企业网络中各公司的变革如何同步？企业网络应该尽力去做什么？企业网络如何使每个参与方受益？本书将回答所有这些问题。

本书将自上而下地详细阐述适应性商务网络的各个方面，不仅有引导实践的例子和实施技巧，还有指导企业制定变革详细计划的建议，以帮助企业达到适应性商务网络的理想状态。

适应性商务网络最吸引人的地方在于协调多数公司面临的战略矛盾。在如今竞争激烈的市场中，一方面，公司通过提高效率取得成功；另一方面，公司必须适应和快速响应不断变化的商业环境。现代公司的挑战是要适应性强又要保持高效率。适应性商务网络就是为帮助公司达到这个颇有难度的目标而提供有效的建议。

兼顾效率和适应性的方法之一是在网络企业中开展多方位的合作。从传统的意义上说，效率产生于固定流程的自动化，SAP 一直以来致力于此。ERP、CRM、SCM、PLM 的自动化应用就是旨在提高流程效率的重要例证。

适应性商务网络提出了一套新的流程，即基于高效的固定流程的适应性商务业务流程。这些流程可以应用于新产品开发、整合销售和营销、服务与资产管理，以保证效率的方式增进企业网络中各公司间的协作，提高其响应速度。

真实世界感知技术(Real World Awareness)：促进需求

由于真实世界感知技术的迅猛发展，如射频识别(RFID)、全球定位系统(GPS)和各种内置传感器，加强了发展适应性商务网络的需求。

真实世界感知技术能够产生比以往更准确、更详细的数据流。通过使用 RFID

技术，公司可以实时获悉仓库中的库存量，再也不用估算。RFID 或内置传感器还可以自动监控某个供应商的流程状态或工作进展。

对多数公司来说，获取更详细、准确、及时的信息拥有立竿见影的好处，同时也是一种挑战。一旦公司得到更好的信息，可能面临的其他挑战是什么呢？信息会促进流程更有效率吗？新的外包关系能得到支持和优化吗？协作会更有效率吗？答案几乎总是肯定的。

问题在于，即使多数公司一挥魔杖，一瞬间获得所有关于运营的高质量数据，它们也没有准备好如何利用。获得数据信息带来的好处是一项挑战，适应性商务网络为此指点迷津。（我的下一本书 *RFID & Beyond: Growing your Business Through Real World Awareness* 阐述了这一主题，并将于 2005 年末发行中文版。）

例外管理：自动化的世界

实施适应性商务网络最具挑战性的部分是随着自动化程度的提高引入文化变革。以往的自动化浪潮发生在车间，机器、机器人和软件促进了生产的自动化。

如今在适应性商务网络中，自动化拓展到许多管理和决策制定过程中。除了真实世界感知技术提供的数据，流程模型技术的发展意味着类似供应商管理库存这样的流程所取得的业绩可以扩展到许多其他领域。

推动管理的形式从特定角色下的人为管理转变成一种新的结构，其主要任务是处理现有自动化流程没有涉及的案例。这种例外管理的模式要求管理者具备警惕性，分析手头数据，制定如何发展的决策。与传统管理相比，这类活动要求管理者具备更强的分析能力，并以数据为证，引入例外管理有时会造成文化冲突。

适应性商务网络的理念有助于克服这种文化冲突，它向每个人阐明新的自动化过程如何在以客户为中心的整个企业网络的变革中发挥作用。

中国式的适应性商务网络意味着什么

中国如果推广适应性商务网络将会怎样？伴随着其他变革的浪潮，适应性商务网络所产生的全部影响将需要几年甚至几十年才能充分显现，但目前有些趋势

显而易见。

首先，适应性商务网络有助于扩大中国在制造业方面的高效率低成本优势。中国制造业的许多行业崛起于高效率低成本的竞争优势，适应性商务网络促使运营更有效率、更具适应性，必将强化这种竞争优势。

其次，中国企业中落后技术的负担较少，可以方便地采用最新的 IT 技术，因此中国很有可能赶超其他制造业中心。也许这将推动中国工业的发展，在越来越多的不同行业占据主导地位。

适应性商务网络通过提供丰富的数据流和紧密整合的流程，推动中国企业的能力达到世界水平。我们无法知道它将引起变革的深远影响，但它必将造福于中国企业及其全球的合作伙伴。

基于以上原因，我衷心希望本书有助于加快适应性商务网络在中国的推广。

克劳斯·E·海因里希

SAP AG 执行董事

在更坏的事情发生前，坏事永远不可能变成好事。

——丹麦谚语

假如你是一家中等规模公司的首席执行官(CEO)，你发现顾客对你的产品越来越满意，你的收入正在稳步增长，并且股东对你的表现也非常满意。但是，最近公司生产的装饰品不再像过去那样一上架就销售一空。公司收入正在下降，每股收益也在减少，而且顾客对该种产品及其服务越来越感觉平淡。因此，你必须在状况变得更加糟糕之前，弄清这一问题的成因。

于是，你将你的领导团队召集到会议室中，然后对经理主管人员一个挨一个地进行询问。

“你们各自都有哪些解决方案呢？”你问他们。

“我们必须显著降低费用支出率。”财务主管首先回答道。

“我们应该通过兼并第四号竞争对手，缓和所面临的市场竞争。”运营主管接着提议道。

“我们需要改进技术和业务流程以提高公司的效率。”信息主管也说道。

“我们应该改进公司的设备，以提高生产的连贯性和质量。”工程部副主管跟着也说道。

“我们需要将我们的现有存货进行打折处理，以保持现有的市场份额。”销售主管突然插嘴。

“我们要是雇用更多的客户服务代表就好了。”客户服务主管嘲弄地说道。

在每一个人都回去工作之后，你坐了下来，仔细思考了一下刚才的会议内容，意识到刚刚所进行的会议彻底失败了，完

全没有获得应有的解决措施。成本削减、兼并、技术和设备升级、打折销售——这些与你过去所听到的解决措施都是一样的，没有丝毫的新意和改进。但是，实际上你已经或多或少地尝试过了所有的解决措施。在 20 世纪 90 年代末期的经济环境下，你的公司在业务扩展上已经做得很好了。但是现在是 21 世纪初，你的公司将会再一次落到后面。你知道，为了使公司变得繁荣兴旺，必须改变生意不好做时就压缩成本、裁员之类的行为模式。因为如果这样做，当公司由于经济增长或是其他市场变化获得复苏时，这些措施就会阻碍公司的发展。那么，你能够做些什么呢？

今天的商业环境

如果以上这种进退两难的局面听起来很耳熟，那么就说明并不是只有你的公司出现了这种情况。尽管许多公司为了繁荣昌盛并维持住竞争优势，锲而不舍地努力了 20 多年，但是企业的表现依然无法令人满意，许多公司都无可避免地陷入了上面的这种两难境地中。仔细考虑一下以下这些状况：

- 利润压缩。2001 年，大多数美国非金融公司的利润都降到了 1995 年以来的最低水平。与前些年相比，利润下降了 10 亿美元。
- 公司继续累积高成本库存。尽管库存削减在近几年得到了初步实施，但是随着经济的扩展，工厂存货还是继续增长。1997 年～2000 年，美国制造业的真实库存水平一步一步由 4 368 亿美元上升到了 4 903 亿美元——3 年中共上升了 12%，即 535 亿美元。
- 每股收益率正在下降。与前几年相比，2001 年第四季度，标准普尔指数的 500 名成员公司(S & P 500)的每股收益率下跌了 50%，降幅创下 50 多年以来的最快下降速度。
- 资产回报率(R/A)也在下跌。对已经步入成熟期的公司来说，资产回报率显著地下跌。20 世纪 50 年代时，资产回报率几乎是 8%，而到 20 世纪 90 年代就只有 3%了。
- 市场资本价值也呈下降趋势。2000 年～2001 年，《福布斯》(*Forbes*)对 500

家企业的市场资本做了一次评估。这 500 家企业包括了所有美国最大的公众公司。从所做的评估可以看出, 这些企业的市场整体价值下跌了 20.5%。在这 12 个月中, 思科公司(Cisco Systems)、微软公司(Microsoft)、英特尔公司(Intel)、美国朗讯科技公司(Lucent Technologies)以及甲骨文公司(Oracle)等的整体价值损失超过了 1 万亿美元。在以后的几年里, 这些公司的价值仍一直在下跌。在 2001 年, 500 家美国最赚钱的公司的总体净收入下跌了 23%。

期盼意外情况的出现

过去为这些问题所做的补救措施已经初见成效, 但是问题没有得到完全解决, 循环还是依旧继续。公司在信息技术上已经花费了数亿资金, 从最好的企业领导者和顾问处获取了许多经验, 但是这个恶性循环依然不断重复。

不论对于大型企业还是小型企业, 这都是切实存在的一个问题。今天的企业总是采用那些一成不变的老办法来解决它们所存在的问题。结果, 他们深陷增长与衰退的循环之中, 却不能准备好适应并改变恶劣环境, 从而抓住复苏的机会。

今天, 企业所面临的问题已经发生了很大变化, 商务规则也已经进行了变革, 全球化的公司正在努力进行快速调整和适应, 以便再次尽快地开发出新的市场空间。

无论经济、政策还是地理政治环境, 都会出现无法预料的情况, 这些冲击都在迎候着每家公司。你的主要竞争对手可能发明了一项新技术, 该技术使你的产品显得过时了; 一项新研究的公布或许会刺激消费者去购买与你生产的绝然不同的产品; 或者经济进入了衰退期, 导致你的企业面临需求与供给两方面的困境。

但是, 现实就是你公司所得知的那些可预料的循环都将不会再重复了。就像将一块石头投进一个平静的湖泊, 荡起层层波纹, 然后投进第二块甚至第三块、第四块, 接连不断, 平静的湖水也一次次地被搅动。今天的企业也处在类似的状态。