

物流案例分析：流程决定生产力三星华为是典型 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/283/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_283995.htm 相对于单纯的产品创新，IT技术力量推动下的流程创新更容易让企业实现稳健增长。事实上，已经有越来越多的中国企业从业务流程创新中获益。中国政府在最新公布的一份雄心勃勃的远景规划中宣布，将力争用15年时间使自己从一个产品制造基地跃迁为拥有一系列创新能力的现代化技术大国。为此，2006年中国政府将投入716亿元推动自主创新。在政策与舆论的双重推动下，中国企业也正自觉或不自觉地融入创新的洪流之中。但对企业这个创新主体而言，自主创新仍是各说各话、并不清晰的概念，而且更多的是指产品创新。不断推出创新产品能为企业带来利润增长是毫无疑问的，但企业持久的成长并不能只寄托于产品。“单一的产品创新难以给中国企业带来持久的增长力。”IBM业务咨询服务事业部（中国）战略与变革咨询负责人徐永华认为，一方面原因在于中国企业缺乏核心的技术积累，难以绕过知识产权壁垒，很难对产品做出本质性的创新；另一方面，过于专注产品创新，也可能使企业过多瞄准有形资源，忽视无形资源，从而使多数中国企业的创新不能充分利用外部环境，考虑外部市场的需求。一个例子是，盛大推出其数字家庭概念的“盒子”盛大易宝时，开发出12款网络游戏嵌于其中，并希望塑造“任何电脑 盛大易宝=宽带娱乐中心”的成功方程式。但盛大恰恰忽视了数字家庭是多种技术、多重商业赢利模式融合式发展的结果，纯粹的、有型的产品只是数字家庭产业链中微乎其微的一环。与

此相反，苹果公司在寻梦数码世界时并不孤单。乔布斯力争使苹果摆脱硬件供应商的形象，将内容管理服务纳入其所提供的音乐与数码融合的产品中。除了iPod，苹果还开发出iTunes、iMovie、GarageBand等颇具特色的软件，甚至乔布斯从世界五大唱片公司环球、华纳、EMI、索尼、BMG拿到了100万首歌曲的合同。在创新的产品与创新的商业模式中，苹果完成了从MAC时代“要造出一台完美的机器”到iPod时代“创造一个完美产业链”的转变。中国企业对产品创新的执著并不亚于任何人。但从另一角度看，也正是产品创新使更多的中国企业掉进了拥挤的红海中国彩电业过分集中于现有产品而使创新的空间变得狭小，最后陷入了价格战的怪圈；另一个典型例子是，在3G到来的前夜，价格战使国产手机正面临从全行业亏损到全军覆没的悲剧。“产品创新不是企业竞争力唯一的体现方式。”IBM大中华区副总裁兼大中华区软件集团总经理宋家瑜说，“在越来越复杂的商业竞争环境中，重新评估公司业务基础，通过业务灵活性和流程优化，获得面向未来的优势，这才是中国企业在创新中增长的基础。流程创新与相对优势 表面看来，韩国三星电子是一个反例。三星电子并不做基础性的原创研发，反而依靠创新的产品获得了世界公认的成功。目前三星的移动电话在全球市场份额已迅速上升到10%，并成为全球最大的CDMA手机供应商。在数字电视、DVD播放器等消费类电子领域，三星的产品影响力甚至超过了索尼。但是从三星的成长轨迹可以看出，产品创新并非三星发展的终极目标。三星更擅长在运营流程调整中积累自己的创新能力，因为三星并不愿在封闭的世界和原有的产业分工中孤立地瞄准原有的产品，而是力图在

开放的世界中用商业思维，通过流程创新积淀自己的实力。1980年代初，三星开始探索一条面向未来的创新路径，而起点就是三星在公司内部实施的“流程工序管理”将每一个步骤分解优化成标准动作，从而达到大幅降低成本的目的。在“流程工序管理”实施10年后，从1990年开始，三星尝试通过ERP系统，整合财务、采购、生产、库存管理等职能，为公司流程运作的全面整合性创新奠定基础。三星公司流程的全面创新是在微软公司的支持下完成的，通过与微软的合作，三星拥有了一套全球业务网络(GSBN)系统，这套系统可以帮助三星高效整合内部资源，更有效地进行集成式的产品创新。当三星在世界各地拥有13家设计中心、3个设计学院等研究资源后，三星在1999年投入12亿美元大规模研发数码产品，开始与索尼等数码技术巨头正面争锋。用流程创新推动竞争力提升的当然不只三星一家，至少在中国本土，同时兼顾运营能力积累和产品创新的公司还有华为。IBM商业价值研究院中国研究主任毕艾伦(Alan Beebe)指出说：“如果不进行流程创新，华为等中国公司不可能成为在国际上有竞争力的企业，也不可能具备与那些国际通信巨头们谈判的资格。”4月4日，IBM中国公司商业价值研究院发布的《中国企业走向全球前景、挑战与对策》研究报告认为，通过并购这一高风险的运作方式，可以驱动整个公司的业务成长，但是创新的商业流程和运营模式，正成为走向国际市场并获得盈利能力的公司所必备的一种新的战略优势。1990年代初，华为以销售交换机起家，两年之后，当华为也加入电信设备制造商的行列时，摩托罗拉、思科、爱立信、北电等国外的老牌通信巨头正以强大的产品供货能力占据着中国市场。当时华为

内部有一种观点认为，产品就等于竞争力，作为后来者的华为，应将全部力量投入到产品开发和规模化生产上，以尽快获得低成本的竞争优势。不过，华为更多的决策者认为，要拉近与那些老牌通信巨头的距离，华为就必须尽快实现生产管理、质量控制和物流体系的现代化。1993年初，经过激烈的争论后，华为开始在西门子相关技术人员的帮助下，对包括立体仓库、自动仓库、生产线布局等整体生产流程进行重新设计。华为希望通过内部统一的物流体系，保障完整的质量控制和生产管理，并减少物料移动环节和生产周期，以全面提高华为的产品供货能力。现在再评价该项目对华为的深远影响时，华为公司新闻发言人傅军认为，在世界一流的生产和物流体系建立后，华为已经从小农式作坊全部转变成规模化的运作。“由于国际电信公司均已经实现电子商务，华为建立了现代化的采购体系，直接保障了与这些公司进行物流和信息流的对接。”华为公司高级副总裁洪天峰指出，流程优化的结果是，华为与摩托罗拉、阿尔卡特、朗讯、北电、西门子、NEC、爱立信、高通等国际巨头，成为密切而平等的商业竞合伙伴。在进入21世纪整个电信产业开始过冬之时，高效的运营流程每年为华为降低了20多亿元的采购成本。事实上，当中国企业由于原始技术积累缺乏而不得不面对产品创新窘境时，更多的企业开始选择像华为那样率先从流程创新中寻找竞争优势。2006年2月28日IBM中国创新中心成立时，IBM大中华区总裁周伟琨指出：中国企业面对开放市场竞争的风险，针对关键业务，在流程创新中减少竞争风险、洞察新的商业模式、创造商业价值，已成为企业成长的捷径。按照周伟琨的解释，流程创新的意义不仅是提高关键业

务的效率，当中国市场在全球市场推动下也呈现扁平化趋势时，流程创新可以让中国企业在协作中获得价值共同提升的机会。然而，在变化的市场中，中国企业通过优化流程提升企业能力，有自身所必须面对的特殊情况。毕艾伦将当今中国企业的流程创新背景与1980-1990年代的日韩企业对比后认为，1980-1990年代的日韩企业，生存于相对封闭的市场环境中，并且处于政府保护之下，所以容易整合运营资源，并建立自己的核心竞争力。但是中国企业必须面对更为开放的竞争环境。“中国企业不得不为了生存而追求以产品为中心的短期利益增长，这就使得中国企业的流程创新积累远不如韩日企业。”毕艾伦说。IBM业务咨询服务事业部中国战略与变革咨询负责人徐永华也做了大量的中国企业与日韩企业流程创新实际案例的比较研究。他认为，日韩企业从1970年代开始经历了流程优化的三个阶段，第一个阶段是以丰田推行零库存、即时生产（JIT）为代表的生产模式创新；第二阶段是以供应链整合、财务、人力资源管理等业务职能专业化的流程创新；现在的阶段，则是贯穿于整体价值链的运营流程协同性的创新。“正是因为日韩企业流程创新，完整经历了上述三个阶段，才使得其整体创新能力高于中国企业。”徐永华说。在徐永华看来，大多数中国企业的业务流程创新仍处于第二个阶段，即强调专业化业务职能的流程。“面对现在变化的市场环境，更多的国际企业正以开放的态度，以最广泛的伙伴关系抢占潜在市场空间，但是中国企业仍然处于封密的运营空间中。”他说，“在这种情况下，华为是中国企业中少有的成功典范。”“中国市场竞争的激烈程度和市场风险，可能已经超过全球任何其他地区。”英特尔公司副

总裁、数字家庭事业部总经理麦栋杰对《商务周刊》说，中国企业在自己的本土市场已经与国外巨头直接对垒，这意味着中国企业更加需要重新认识和判断现有的整体行业和外界环境存在的机会，更需要在多元化的价值链条中重新建构自己的竞争力，从而寻找创新的机会。一个例子是连锁零售业。今年10月，沃尔玛斥资7亿元在深圳建设的全球采购中心将全面完工。这个巨无霸级别的采购中心除了负责中国区的采购业务，还将管理沃尔玛全球每年总共1900亿美元的采购网络。在严密而有序的物流体系支持下，沃尔玛将在中国保持每年新增50家超市的开店速度。表面看来，沃尔玛的扩张速度，完全可能让本来就发展幼稚的中国本土连锁业更加望尘莫及。不过，相对沃尔玛这个后进入的外来者，中国连锁企业的软肋还不仅是规模，而在拿什么作为扩张的法宝。“我们需要的是统一、高效的业务流转体系。”联华超市集团总经理李亮说。作为中国最大的连锁企业，上海联华超市集团目前在上海、杭州、苏州等地共拥有超市连锁店面50家左右，供货商超过8000家。但2004年之前，联华集团并未形成统一的供货中心和运输系统。最初，当联华的连锁店缺货时，连锁店会电话通知总公司，然后再由总公司与供货商联系进行配送。李亮评价说：“对这样的响应速度，不要说开新店，就是保持已有店面的有序运营已经不错了。”这种情况在2004年11月联华集团统一采用EDI（统一数据管理系统）后发生了转变，EDI成为联华集团快速扩张的资本。在联华集团整合了供货、人力资源、库存等职能部门，并对这些职能部门进行统一管理之后，联华通过EDI在供应商、配送中心、门店之间形成了统一的货品信息流。按照李亮的说法，这套投

资2亿元的EDI系统，给联华集团带来了超过2500亿元的价值。他说：“高效的物流体系，促成了联华在大型综合超市、超级市场、便利店三大主要零售业态方面形成稳定的扩张实力。”徐永华认为，任何企业扩张都要平衡效益和成本，当扩张以一种稳定的可复制的流程模式调动资源时，企业就积累了创新实力和业务增长的能力。事实上，已经有越来越多的中国企业从业务流程创新中获益。中国三枪内衣公司为了从生产商渗透到销售渠道中，将整体供应链系统和销售模式确立后，通过连锁店的形式将产品和销售流程固化和优化。2006年2月，三枪的商业模式被迪斯尼看好，成为迪斯尼在中国国内的产品销售代理商。事实上，通用电气前CEO韦尔奇倡导的“无边界”理念，与业务流程创新异曲同工。韦尔奇指出，无边界理念的基本目标就是实现信息在企业内部的高速流通与共享，最后共同制定面对目标市场的产品战略和市场营销战略。不过，当韦尔奇在定义流程创新的价值时，并未指出流程将更加依赖信息技术。信息技术促进流程创新在过去20年中，戴尔借助于WINTEL体系（Windows Intel）以及标准化的产业环境，并通过网上订购、订单处理、库存整理、销售出货、售后服务等环节所建立的直销模式，成为全球PC的巨无霸。除了与PC关联紧密的打印机等业务，戴尔已经打算在新产品领域渗透。新产品家族无疑将改变戴尔的运营流程，一方面，戴尔的运营体系中要加入那些不知名的经销商；另一方面，戴尔又必须将流程触角延伸到无线移动终端、新兴电子玩具等领域。戴尔新任CIO苏珊舒雷（SusanSheskey）上台后，第一个任务就是筹划新运营流程的IT架构，并为这一架构争取足够的投资，以使新戴尔模式

中加入那些经销商，并且能兼容更多的产品种类。不仅是戴尔，今天的美国诸多企业在任务流程创新和变革中，都有意无意地融入了信息技术和IT设备。然而，由于“生产率悖论”的存在，曾经使人们怀疑信息技术是否真的能推动企业流程创新。生产率是单位时间内每个劳动者的产出，经济学界的共识是，提高生产率是发展经济的最佳途径。早在1960年代，专家们就预言计算机或信息技术将是人类所知的最伟大的技术革命，它对人类的生产活动和日常生活的影响将远远超出农业和工业革命。但是1970-1990年代，美国和其他发达国家生产率的增长急剧下降，远低于1913-1973年的接近2.5%的平均水平，而刚好这段时间，这些国家的企业都在大量购买计算机。到1995年，美国企业已总共花费4万多亿美元用于计算机的使用，又远超出其他发达国家。在大多数美国企业中，用于信息技术的投资是第二大资本投入，仅次于房地产。但在发达国家中，美国的生产率增长恰恰是最低的，甚至为负数。从1960-1990年，美国的银行、保险、证券商等金融服务业是投资于信息化最卖劲的产业，它的生产率几乎没有增长，以至于著名经济学家索洛在1987年时抱怨说：“我们到处可以看到计算机时代，只有生产率统计除外。”信息技术的大规模投资并没有达到预期目标。经济学家们称之为“生产率悖论”，众多的企业则认为他们的投资掉进了“黑洞”。幸运的是，在1990年代时，IT投资“黑洞”的担忧，引起企业、政府机关和事业单位对IT投资的重新思考。决策者们开始意识到，信息技术远非只是简单地买一些硬件、软件装上，就可以为企业优化流程或者提高生产率服务的。2000年后，发达国家的巨头重新信奉，巨大的资本和合理的IT投

资比例为公司所带来的价值与动力。这其中的原因在于，他们认为，业务流程创新与信息技术融合是不可扭转的趋势。按照IBM业务咨询服务事业部2005年10月发布的《业务与技术融合》的研究报告，在2004年时，美国企业信息化支出中，在硬件设备、服务和软件上的投入分别为38%、41%和21%。在企业对信息技术投资重新认识过程中，由流程架构规划、项目实施、技术支持、人员培训所形成的服务，以及由系统管理软件、应用软件以及开发环节组成的软件，已经被认为是“为企业带来新的商业模式和产品，并使他们在全球化竞争中继续保持领先的决定性因素”。与此同时，数据显示，2004年中国的IT支出总量约为2320亿人民币，占当年GDP的0.4%，这个比例不仅低于发达国家，也远低于澳大利亚和韩国等较发达国家。在中国企业IT投资中，基础设施、存储、外设以及网络等硬件设备比重占据IT整体支出比例的68%，软件和IT服务的投资比例分别只有11%和21%。众多中国企业从2000年开始也热衷于上ERP等信息系统以提高运营效率，然而，中国真正实现ERP覆盖的企业仍然不足50%。徐永华认为，由于中国企业过度看重基础设施，僵化的ERP不仅没有对提高企业创新能力有所贡献，反而成为企业正常运行秩序的桎梏。IBM咨询服务事业部（中国）战略与变革部门咨询顾问范建华认为，中国企业整体上对IT投资认识相当薄弱，所以现在IT对企业流程创新的贡献非常有限。范建华直接指出了中国企业对信息技术投资的三个盲点：一、中国企业特别强调每项投资的回报率，由于信息技术投资的“黑洞”效应本来就存在，中国企业无法看清IT带来的商业价值；二、虽然大多中国企业认同流程创新，但由于偏向追求短期效应

，IT投资并没有真正列入议事日程；三、由于中国企业对于IT技术与流程的关系缺乏完整认知，可能使IT的整体决策搁浅。彼德基恩在《流程优势》一书中，将“流程投入”（process investment）定义为企业从资产和负债的角度看待商务流程、资产流程可以带来商业价值的增值；而对于那些不适合的流程改造则是负债流程，无论如何运作，它都只能为公司带来价值损耗。其实，无论是流程变革中成功的三星、华为，还是在中国市场加速扩张的国外巨头，已经用实际行动证明，IT投入带来的流程优化是巨大的资本，灵活的IT架构和业务流程，完全可以扩大自己的战略优势，信息技术将真正成为一种无形的、与服务相结合的东西，更是流程创新和流程变革的工具。徐永华指出，中国企业即将开始进行信息技术与业务创新融合于一体的变革。这种变革在范建华执笔的《业务与技术融合》报告中也明确指出，企业业务管理人员在信息技术使用方面发挥的影响力正快速增加，并且其负责控制的IT投资正呈现逐渐增多的趋势。具体数字是，中国企业中的CIO控制的IT支出占企业IT总投入已经从1997年的68%，下降到2004年的40%，这意味着以CIO为中心的IT集中决策，并不适合企业的最新发展状况，中国企业的IT决策需要更多业务职能部门的参与。在传统的IT投资决策中，大多由企业业务单元为主导提出企业资源规划（ERP）的需求，CIO负责项目投资的审批和认可。在ERP系统安装时，企业各业务单元分别建立了自己的应用系统和数据库。但在企业花费数百万元的巨额投资后，企业运转所依赖的高度专业化的应用程序彼此割裂，企业整体业务运营仍然是相互独立、支离破碎的状态。“最初的信息技术投资，显然没有解决企

业流程集成的问题。”范建华说。“CIO的主要职能就是使IT投资与业务战略一样，成为企业长期发展计划的一部分。”IBM软件集团大中华区市场总监左洪对《商务周刊》说，然后才能谈得上业务管理人员共同商议企业内部和价值链的伙伴信息共享，“这才是真正的协同创新”。事实上，在IT与流程创新的融合中，企业正以业务为主导，构建一系列可重复使用的标准业务组件，通过快速装配成新的业务流程。而业务组件恰恰是对企业整体业务信息流重新分解、并重新整合的结果。由此，企业对内找到业务单元之间，对外找到与伙伴之间流程沟通的组件，企业就搭建起面向未来竞争环境的流程系统。徐永华认为，在IBM强调的按需应变的解决方案中，企业流程创新就是以标准的业务组件单元，促进价值链共享流程。他强调：“现在，信息技术已经成为推动商业流程变革的工具。”100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com