

论文摘要

论文摘要

在新兴的数字经济体系中，形成了以互联网为基础的新架构，其中电子商务的发展改变了竞争规则、活动的速度和领导的实质，很多的经营管理者都感受到这股潮流和压力，他们的企业站在电子商务的十字路口，问题是：企业必须具备什么样的架构和能力，才能同时兼具虚拟世界和实体世界的优势，将电子商务的效益发挥到最高点？

未来，建构于网络的新经营模式将成为企业竞争和创造财富的关键，电子化企业并不等于在网络上买卖商品的电子商务，它是一种柔性、快速、以顾客为导向的经营模式。简单地说，电子化企业是企业整体的战略，而电子商务则是电子化企业中很重要的一环，唯有企业完全电子化，才能将电子商务的价值发挥到极致。

本文着重于对构建一个能跟得上时代发展，又能创造高效益的经营模式的战略思考，来探讨厦华公司未来的发展、变革之路。

全文共分三个部分：

第一部分通过对电子化企业的内涵、特征；电子商务与电子化企业的关系的描述，重点讨论了厦华公司构建电子化企业的必要性。作者认为通过构建一个灵活、机动的电子化企业可以使厦华公司提升自己的管理水平，提高工作效率、保持企业的良性运转，增强企业的竞争力和生存能力。只有当企业的运作形成良性循环之后，公司才有可能不断地积累资金，加大科研资金的投入，同时通过与其它技术领先的公司结成技术联盟的形式逐步积累经验，不断地提高自己的自主开发能力，渐进地摆脱现在这种跟在国外大公司后模仿的困境。

第二部分通过对厦华公司构建电子化企业的模式和目标的分析，草拟了厦华公司构建电子化企业的战略构想：通过业务流程重组及电子化作业

平台的建构，实现以最低的成本、合理的价格迅速、正确地为顾客提供高质量的产品的运营模式；通过人力资源方面的各种实务与制度的改革建立起一个优胜劣汰的人力资源管理系统，调动员工的工作积极性、保证企业变革的顺利实现；通过对整个集团的资源整合有效地、合理地分配和利用资源，并通过组织机构的改革使公司的组织结构扁平化，提高组织的机动性、灵活性。这样，通过对公司整个运作的系统调整，使公司的信息流、物流、资金流保持顺畅，形成一个既能跟得上时代发展，又能创造出高效益的经营模式。

第三部分通过对企业在实施电子化过程中应如何进行做了阐述，作者认为只有充分地理解和把握电子化企业的特征，并遵循正确的决策流程，正视企业电子化过程中遇到的挑战，厦华公司构建电子化企业的战略才能取得真正的成功。

关键词：电子化企业、战略构想、实施步骤

Keywords: e-Business、strategic conception、enforcement step

目 录

前 言	1
第一章 厦华公司构建电子化企业的动因	2
第一节 电子商务对企业经营环境所造成的改变及挑战	2
一、 电子商务的定义	2
二、 电子商务对于企业经营环境所造成的改变	2
三、 电子商务带来的挑战	5
第二节 电子化企业（e-Business）	5
一、 从电子商务到电子化企业	5
二、 电子化企业时代的趋势分析	6
三、 电子化企业的模式	7
四、 电子化企业的五大效益	9
第三节 厦华公司构建电子化企业的必要性	11
一、 企业自身发展的需要	11
二、 企业所面对的竞争环境的要求	13
三、 中国加入 WTO 后企业所面临的压力	15
第二章 厦华公司构建电子化企业的战略构想	17
第一节 厦华公司构建电子化企业的模式及目标	17
一、 厦华公司构建电子化企业的模式	17
二、 厦华公司构建电子化企业的目标	18
第二节 厦华公司构建电子化企业的战略构想	18
一、 业务流程重组及电子化作业平台的构建	19
二、 人力资源方面的各种实务与制度的改革	36
三、 集团公司的资源整合	40

四、	组织机构的改革：从金字塔型的组织走向鱼网式的组织 ..	42
第三章	厦华公司构建电子化企业的实施步骤	45
第一节	成立公司的幕僚机构负责企业 E 化的策略规划	45
第二节	调研诊断	46
一、	调研的方法	46
二、	调研的程序	47
第三节	拟制调研报告、提出改进的方案	48
第四节	取得公司高层领导核心的共识和支持	49
第五节	变革的准备	51
一、	取得企业员工对变革的认同，调动全员的参与热情，进 而渐进地改变旧有的企业文化	51
二、	制定应对阻碍变革的计划	52
三、	技术的支持	53
第六节	组织实施	54
结论	55
主要参考文献	56
后 记	58

前 言

人类的经济活动和商业经营模式从 20 世纪 90 年代中期互联网风行全球以来，在短短不到十年的时间里，其变化程度、影响所及已超越了以往任何一次新科技问世给我们带来的冲击。新的科技改变了信息流通的方式，同时也使我们传统的社会生活方式、价值体系等备受挑战。在这股洪流之下我们可以轻易地感觉到有许多我们习以为常的东西很快就不见了，而网上购物、交友谈天、投资理财等这些互联网的应用却已不知不觉地溶入了我们的工作和生活当中。这些服务渠道和消费习性的改变、上网人数的激增、再加上网络“天涯若比邻”的特性，都意味着作为企业，我们必须重新思考我们的经营模式，思考如何利用网络技术来发展线上商务以维持我们的竞争力。国际知名的市场研究机构 Forrester Research 预测¹：全球电子商务的规模到 2004 年将达到六兆八千亿美元，亚洲市场则有一兆六千五百亿美元。如此看来，电子商务已不是你要不要选择它的问题，而是如果你不选择它就很可能被抛在未来商务的竞技场之外的问题了。

作为中国最大的 500 家工业企业之一，亦是全国首批重点高新技术企业、全国百家电子企业之一、在 2000 年刚刚获得全国驰名商标企业的厦华公司于 2001 年发布了亏损的公告，震动了厦门市也震动了厦华公司的全体员工。在经过深思熟虑后，我们发现变革是我们唯一的出路。那么，如何通过变革构建一个能跟上时代发展，又能创造高效益的经营模式是摆在我们面前的一个课题。本文的目的就是通过对厦华公司构建电子化企业的战略的思考，来探讨厦华公司未来的发展、变革之路。

¹刘祖亮、连丽真、林幸华、梁智璇：《企业导入电子商务的第 e 步》，汉智电子商务出版社有限公司，2001 年 3 月初版

第一章 厦华公司构建电子化企业的动因

第一节 电子商务对企业经营环境所造成的改变及挑战

一、电子商务的定义

谈到电子商务（e-Commerce），我们最常采用的就是 Kalakota 及 Whinston 对电子商务的定义²：“通过数字媒体来完成销售和购买信息、产品、服务等商业行为；利用这种现代化的商业行为方式的目的在于应对公司、组织及商人的需要，达到不仅降低成本，而且能提高产品、服务的质量、加强服务提高效率的目的。”从这样的定义来看，电子商务与我们所熟悉的商业行为方式没有什么不同，唯一的差别在于它是通过各种数字媒体来完成商业行为的一种方式，不过这也正是为什么人们对它如此关注原因：它使得商业行为中所有过程都产生了巨大的改变。对于电子商务，我们从不同的角度看、强调的重点不同，对它就会有不同的理解：

从企业流程的角度来看：电子商务是商业交易以及工作流程自动化的一种技术应用。

从服务的角度来看：电子商务是解决公司及消费者想要降低成本、提高产品质量以及加速服务传递的一种工具。

从销售渠道的角度来看：电子商务则提供了在网上购买服务、销售产品和信息的能力。

二、电子商务对于企业经营环境所造成的改变

律克雷分尼、克理斯多福路克等在《The Cluetrain Manifesto》一

² Kalakota, Ravi and Andrew B. Whinston: 《Frontiers of Electronic Commerce》, Addison-Wesley Copyright, 1996

书中揭示了一个极为发人深省的观念：“互联网的真正威力不在于它背后的技术，而在于它对企业和顾客之间的沟通所带来的影响，以及对企业内部管理所造成的冲击。所以互联网不仅仅是新科技，更是新媒体、新的沟通工具。”这段话清楚地描绘出当信息技术与网络技术相结合时，对企业所造成的影响将是有内、有外的。事实上，数字时代的商业模式——电子商务对于企业所造成的影响包括了从企业销售产品的方式、供应链的组成到顾客关系管理等各个层面。

由于网络技术的导入，今天我们讲企业信息化、自动化将不再局限于企业的内部。网站将成为企业的另外一个门面，通过网站来自世界各地的客户将从另一种角度来认识我们的企业。相对的，我们企业所面临的竞争也将不再局限于某个地区，世界上任何一个国家或地区的企业都有可能成为我们生意上的伙伴或是竞争者。如果我们善于运用电子商务与网络技术就可以让许多过去不易实现的管理思维如：鱼网式组织、外包作业的控制、一对一行销等工作变得容易实践。这些压力使我们必须仔细思考企业的应对策略，包括与顾客、上游厂商、经销商之间的关系该如何重构，竞争对手以及终端客户的信息该如何收集等。

由此可见，当前企业面对的压力主要来自于：

- 1、竞争压力：在数字时代企业所面对的是来自全球的竞争者，以往地域、疆界所造成的自然限制已不再那么明显。而且在电子商务的环境下，经营虚拟商店的进入障碍不高，良好的经营模式易于被复制，所以光靠资本与创意已不足以在电子商务时代构筑较坚固的进入障碍。
- 2、客户需求：随着互联网使用的普及，顾客与企业间的沟通渠道越来越顺畅，相伴而来的是产品“客户定制”化的需求。此外，由于通讯更便捷，客户对于厂商服务效率的期望值也越来越高：过

去顾客写信询问厂商问题，在信寄出后十天内若能收到回覆，客户就会满意了，但是，今后厂商若无法在三天内回答客户用电子邮件传来的问题，其所面对的很可能是客户上网为企业大做负面宣传。

- 3、开发新产品的迫切性：在数字时代所有的事情都是以成倍的速度在进行，对产品的更新换代也不例外。由于产品的生命周期变短，因此在电子商务时代一个最重要的思维转变就是“为了创造优势，你必须迅速摧毁自己的优势。”以前我们的策略是建筑在如何稳固自己的优势产品：我们可以通过大规模生产、降低成本、降低售价、大量铺货等方式来实现，简单的说就是构筑一个进入障碍。但是在电子商务时代，我们必须在“别人否定你的产品之前先否定它，然后迅速推出全新的创意，在对手学会你的老伎俩前再次扩大战果。”换言之，就是要让对手赶上我们发现已无利可图，而我们自己却能不断地累积暂时性的策略优势。这种创造性的毁灭是数字时代企业永续发展的动力，也是生存之道，这种变迁的速度往往会令所有的企业经理人恐惧。
- 4、降低成本的压力：成本虽然不是决定产品竞争力的唯一因素，但是无可否认，价格影响了销售，而成本又影响了价格。如何让流程简化，提高运作的效率是数字时代对我们的另一个挑战。
- 5、赶上最新科技趋势：对于一个企业来说，它最大的危机往往不是来自于竞争对手的挑战，而是企业自身停滞在一个已经过时的竞争阶段，也就是说企业对于新科技对市场所造成的影响不够敏锐。以彩电行业来说，当彩电技术发展到了数字彩电的时候，你仍然在发展模拟彩电，那么失败就是必然的，因为你不了解先进技术的发展趋势。

三、电子商务带来的挑战

电子商务的发展给我们带来了很多的商机，然而因为数字化的经济活动与传统的实体市场有所不同，我们也不能低估随它而来的挑战：

- 1、技术层面的挑战：可靠的网络基础设施、安全控制、电子付款技术、不同技术的整合与运作的的能力。
- 2、组织机构与业务层面的挑战：经营流程的改造与整合、现有组织结构的阻碍、组织内没有适当的人才、价值链上的所有成员未全部上网等。
- 3、法律面的挑战：缺乏统一的法规与政策、跨国网络交易争议问题。
- 4、与顾客沟通的挑战：如何让顾客知道并信任我们的服务、隐私的保障、反欺诈行为等。

第二节 电子化企业（e-Business）

一、从电子商务到电子化企业

当我们步入 21 世纪，已无人会否认互联网和电子商务将成为主要的产业驱动力，几乎所有的公司或行业都能感受到电子商务所带来的冲击：它改变了企业经营的方式，为顾客创造了一条新的购物渠道。在它的影响下，企业的经营模式也经历了从传统的实体企业（bricks and mortar）到一窝蜂的线上虚拟企业（point and click），再到目前虚实结合企业（clicks and mortar）的变化，这说明了网络虽然能为交易提供方便的渠道，但整体的商业运作还是需要借助于实体世界的力量。问题是：企业必须具备什么样的架构和能力，才能同时兼具虚拟世界和实体世界的优势，将电子商务的效益发挥到最高点？激烈的竞争和不断推陈出新的电子

商务迫使传统的企业必须建立起柔性、快速、以顾客为导向的电子化企业模式来适应它。换句话说，企业的内部核心正面临着转型的压力，这场脱胎换骨演化的下一个阶段就是电子化企业。

电子化企业是业务流程、科技应用和企业组织结构的整合体，它能创造出一种高效的经营模式。它通过网络将企业所在的产业价值链中所有的业务伙伴与客户点对点地连接起来，使企业与其业务伙伴能在开发、生产与销售的不同步化过程中加入消费者需求的反馈，使所有的客户、厂商都能得以满足，同时让整个互动环境中的各成员能和谐地进行运作。

Ravi Kalakota³指出：“电子化企业除了包括电子商务以外，还包括构成现代化企业核心的决策管理部门和执行部门的应用程序。它不仅进行电子商务的业务，而且在科技的协助下，重新定义企业的经营模式，以期将顾客的价值最大化。”简单的说，电子化企业是整体的策略，而电子商务则是电子化企业中很重要的一环，它不是企业的附属品，而是企业生存竞争中最重要武器。也只有在企业完全电子化后，才能将电子商务的价值发挥到极致。

二、电子化企业时代的趋势分析

在电子化企业的时代，创新来自于对趋势的掌握、能熟练地运用信息和科技来创造价值的能力。在我们构建电子化企业之前，必须先了解全球市场的发展趋势，才能规划出成功的策略。从整体上来说，这些趋势可以从四个角度来分析：消费者、服务、组织以及科技的应用。

消费者趋势：强调服务的速度，因为对顾客而言时间就是金钱；要让顾客拥有更大的自主权和控制权；自助式服务；需要整合的解决方案，而

³ Ravi Kalakota and Marcia Robinson: 《电子商业—通往成功之路》，人民邮电出版社，2000年10月第1版

不是片面的产品或服务等。

服务趋势：整合销售与服务；容易使用，提供可靠一致的客户服务；提供弹性与方便的交货服务，提高供应链的效率等。

组织趋势：定制生产（从资本密集型的制造转移到以品牌为导向的行銷）；学习外包；提高作业透明度和可见度，排除黑箱作业；持续创新并了解如何留住人才等。

科技应用趋势：整合的企业应用（将整个公司串连起来）；多媒体的融合；多通路的整合（电脑、电话的整合及语音识别）；无线应用进入主流；平衡传统系统投资（中间软件整合各项应用）等。

企业只有掌握以上这些趋势的变化，才能发现新的产品与服务，设计新的经营流程和结构，甚至创造全新的业务领域。其实这些趋势不外乎有三个主轴：效益、效率和整合。效益的趋势影响顾客与企业经营环境之间的关系；效率趋势影响企业内部结构与经营流程；整合趋势则是朝向“一次购足”的目标努力。这些趋势将共同形成下一代公司的组织和经营模式的设计基础。

三、电子化企业的模式

在上面提到的以顾客为导向的趋势影响下，传统的以企业核心能力为出发点的组织设计方式，将会被以顾客需求为出发点的设计方式所取代，后者是以顾客需求为出发点设计出能够满足顾客需求的渠道、产品、服务以及企业为了达到这个目标必须具备的组织结构与核心能力。

事实上企业在资源有限、市场时效性等的影响下不可能面面俱到，即使如 Amazon 这样成功的电子商务明星也无法在成本、质量、价格、便利等各方面都兼顾。相反的，它们的策略是选择顾客最重视的一个方面来全力发展自己的优势。

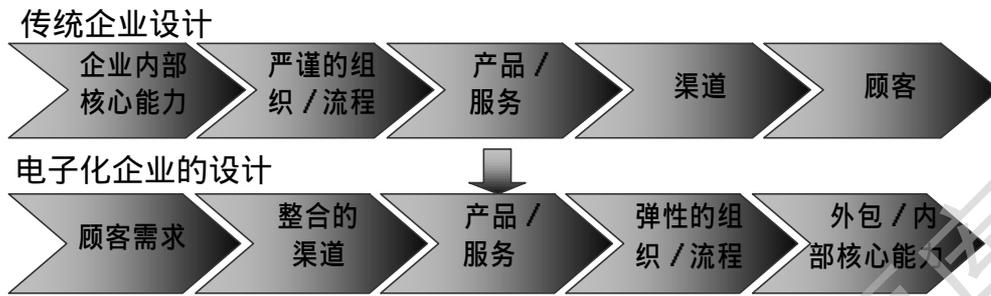


图 1.1 企业设计思想的转变

一般来说电子化企业有三种模式：

- 1、良好的服务：提供顾客所需要的超值服务。应选择少数高价值的客户，努力为他们提供最好的服务，客户关系管理能力是本策略的中心。例如：向来以服务质量著称的美国运通公司，其经营模式的设计与科技应用的发展都是以客户关系管理为核心，提供以顾客为中心的解决方案，包括忠诚奖励计划、终身理财规划、私人银行服务等。“良好的服务”一直是该公司努力建立的品牌形象，对于该公司未来的成长极为重要。
- 2、良好的运作：以合理的价格迅速、正确地提供高质量的产品。它的重点在于设法以最低的成本提供足以令顾客满意的产品与服务。如：戴尔电脑以其超群的低成本制造和快速开发产品的能力，在竞争激烈的电脑市场维持着令人羡慕的利润和市场占有率，其核心所在就是一套弹性、敏捷的供应链管理体系。
- 3、良好的连续创新：提供创新且能够取悦顾客的产品与服务。它除了提供最好的产品以外，还要比竞争者能够给顾客更多的惊喜和效益，其结果就是产品领导力。多年来思科公司一直在变化很快的网络通讯设备市场稳居领导地位，它的策略是通过兼并快速取得不同领域的创新能力，它的经营架构具备能迅速将这些外来的企业整合的能力。

四、电子化企业的五大效益

（一）容易、快速的沟通

对于企业而言，构建电子化企业的目的是为了改善企业的生产力和竞争力，使企业的运作和交易更有效率。为了达到效率的最佳化，我们可以通过对互联网、企业内部网的使用，使企业内、外部的沟通更为容易与顺畅，同时结合电子商务的实施、企业组织结构与流程的重组、调整与上下游厂商间互动的方式，使企业与业务伙伴间的合作更协调，有助于公司更迅速地回应来自客户、厂商、员工、甚至是产品 / 服务的声音。

（二）高效率的企业运作

在电子商务的影响下，传统上由研发、生产到销售的“链式”流程已逐步被同步作业所取代，一方面是因为市场需求变化得太快，消费者需求的差异逐渐扩大，要准确地掌握市场信息就必须依靠新的科技来提供即时的信息，另一方面在网络时代，商机是由消费者引导的，企业为了保持竞争力，就应该向以信息为导向的电子化企业转型，使企业的运作达到最佳。

在构建电子化企业的过程中，很重要的一点是要将过去储存于个别员工头脑中的隐性知识化为显性知识，再由显性知识形成企业的运作规范，即利用知识管理来达到企业组织的再造与流程的改善。比如：厦华公司的管理哲学是：管理靠制度、制度靠表格。目前这些表格完全靠手工完成的，表格上的信息如果不能及时传递或进行分析，就会失去其利用价值。而当公司的信息网络建成以后，就可以将表格电子化，通过网络让所有的人可以及时、正确地根据自己的需要来获取信息，这样不但可以提高企业的运作效率，还可以使企业运作流程的改善变得透明、容易。

（三）降低成本

对于企业而言，经营的目标是希望能降低成本、增加收益，以实现利润的最大化，也就是说企业追求的是用最低的成本创造出最大的收益。过去企业是通过追求规模效益来实现低成本。但随着消费者需求的多样化、个性化，“大规模定制”会逐渐成为产品或服务的主流。因此，运用信息技术建立良好的顾客关系，即时地收集客户的需求信息，能准确地预测顾客的购买习惯、产品的供应等情况，并用“大规模定制”、提供全面的客户服务的方式来将成本降至最低、留住忠诚的顾客。因为这些忠诚的顾客除了可以贡献更高的利润外，还可以省下更多的服务成本。

（四）良好的客户服务

1996 年全球第一大直销广告代理商 Wunderman Cato Jonson 的董事长 Lester Wunderman 曾经说过“人们事实上要的不是四分之一寸的钻孔工具，而是四分之一寸的洞。”这句话非常形象地道出了现代消费者的心声：他们要的不是产品，而是服务。因此，企业只有化产品为服务才能培养长期的顾客关系。在将来的网络时代，企业的生存与获利靠的是对每一个忠诚顾客的喜好与消费习惯的了解，并提供个性化的服务以确保他们能获得最大的满足。未来企业的竞争优势将不在于把产品和服务销售给顾客，而在于和顾客合作，根据顾客目前和未来的需求，共同开发出每一个顾客真正需要的产品和服务。这个竞争优势的取得必须借助于电子化的作业平台来实现。

（五）强化与业务伙伴间的整合

网络使企业、员工以及业务伙伴之间的沟通更容易也更有效率，外包将变成企业的常态，越来越多的企业将专注于发展自己的核心能力，而将

其他的非核心业务外包给拥有这项核心能力的业务伙伴，形成具有高度竞争力的价值链。事实上通过电子商务与业务伙伴的整合不仅仅只是对单一的作业进行整合而已，最重要的是在于信息的分享，通过外部作业流程与内部作业流程的整合使得企业可以透过电子方式将业务伙伴从采购、订单、付款等方面紧密连结在一起，当所有的沟通作业都能整合，整个供应链的管理能力也会相应地得到提升，团队间的合作自然会更密切，企业就能与业务伙伴一起成长，提高顾客的满意度，增加整个供应链的竞争力。

第三节 厦华公司构建电子化企业的必要性

一、企业自身发展的需要

2001年厦华公司发布了亏损的公告惊醒了厦华人，在不断地反思过程中厦华人清醒地认识到我们不能简单地把公司亏损的原因归结为行业的不景气，而应正视公司在管理上的不足，总结经验寻找出真正有利于企业发展的变革之路。

从公司的内部管理来看：公司目前的管理仍是沿用20世纪90年代初的经营模式。当时彩电行业还处在计划经济向市场经济转型的初期，厦华公司作为一个出口型企业，产品必须大部分出口。为了适应国际市场对质量、技术的需要，公司于1988年采用了先进的MRPII信息管理系统，于1993年率先通过了ISO9002质量管理体系认证，这些先进的管理方式对规范厦华的生产管理起到了良好的作用。但是随着环境的变化，彩电行业逐渐由卖方市场转为买方市场，行业中激烈的竞争、不断的价格战使得企业的利润空间越来越小，对企业管理水平的要求也就越来越高。近几年厦华公司没有相应地改变自身的管理模式以适应环境变化的需要，当企业规模越来越大时，不可避免地出现了一些管理问题：

- 1、公司“金字塔”型的管理模式中管理层越来越臃肿，使得公司因管理层次过多而造成沟通成本的剧增，延长了信息沟通的渠道，增加了信息传递的时间，造成信息在传递过程中的失真、延误时机，导致决策失误。
- 2、这几年公司为了加快的作业速度而运用了一些信息管理技术，形成了一些事务处理系统：财务系统、人事管理、工资系统等，这些信息系统的使用使公司局部的工作效率得到了很大的提高，但由于这些信息系统各自为政、互不相连，造成公司内部的信息无法共享，数据无法在整合、加工后形成对公司管理有用的数据，而且由于信息的一致性差、没有形成共享机制，使业务处理的流程与计算机信息处理的流程出现了矛盾，因而增加了人工协调、处理的成本，在一定程度上影响了公司的运作效率。
- 3、公司的产销管理还没有跳出淡、旺季的管理模式，而且由于公司总部与自建销售网络之间的信息传递、监控方式落后，市场信息无法及时传回公司总部，使得公司的经营策略不能及时地响应市场的变化，造成生产与销售、新品开发与市场需求出现脱节现象。
- 4、传统的供应链管理无法实现与业务伙伴间的整合，物流配送迟钝、交易成本失控。
- 5、由于公司在产业上贪大求全，结果因为整个行业严重的供过于求、产品同质化使我们面临着产品售价低、库存高、财务战略顾此失彼的困境。

因此，公司想要扭亏为盈并永续经营首先必须要减量经营、缩小产业规模，将成本削减到当前的收益水平，而不是试图以收益来支付当前的成本开支；其次必须要提高效率，降低经营成本，形成产出大于投入的良性循环，因为如果我们在低效率的经营情况下扩大收益，所产生的后果只能

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库