



电子商务时代的制胜之道

——通过企业变革赢得竞争优势

IBM 董事长兼首席执行官 郭士纳

(编者按:本文是郭士纳先生1998年9月11日在北京演讲的主要内容,标题为编者所加。)

中国对于我来说有很特殊的意义。在过去的 20 年里,我有幸多次访问贵国。我想你们知道,对于 IBM 在中国的业务以及由周伟焜先生所领导的 IBM 中国员工,我们是多么的自豪。

IBM 中国有限公司目前共有约 2000 多名员工。在中国, IBM 还建立了 7 家合资企业。在这些合资企业中, 目前有 3000 多名员工正在从事应用软件开发以及产品制造。我们与数百家中国企业有愉快的合作, 并一直保持强大的投资力度。IBM 最具战略性的、发展最快的业务之一就是存储设备。IBM 在中国建有存储产品开发和制造设施, 其生产的产品源源不断地供应给 IBM 全球各地的装配厂。

去年秋天，在江泽民主席访美期间，我有幸接待了江主席。应江主席的要求，我们向他演示了 IBM 一些最新的科技成果，其中包括我们引以为豪的中文语音识别系统。这个奇妙的产品是由 IBM 在北京的一流实验室开发成功的。

昨天,我非常高兴地再次拜会了江泽民主席。我们就加强 IBM 和中国的关系,以及 IBM 如何为国有企业改革助一臂之力深入广泛地交换了意见。

IBM与中国的合作长达半个世纪。我认为,目前中国充满了令人激动的发展机遇,这些机遇产生于贵国全面的现代化进程以及在政府领导下对数以千计国有企业的雄心勃勃的改革。

我认为,在如此巨大的变革中,信息技术正在成为商业竞争和经济增长的重要推动力量。

各位当中有人会知道，来 IBM 任职之前，我的背景在许多方面和你们是一样的。我那时是 IBM 的客户，或者说我是信息产业的客户。到 IBM 任职时，我有一个坚定的信念：信息技术是一项划时代的技术；这样的技术一百年左右才会出现一次，而且它的到来会改变人类社会的一切。

今天,在几乎任何一个产业里,在世界的每一个角落,都有许多企业通过运用信息技术来增强自己的竞争力并给同行业的对手带来挑战。我认为我们已经看到信息技术正在进入所有划时代的技术都会经历的一个重要阶段,它们开始时为少数专业人员所掌握,而后转变到为大众所接受,并无处不在。

互连网络是全球性媒体

虽然网络技术尚待发展,但是它已经可以被称为一个新的大众媒体。

要知道,在美国,为吸引五千万用户:

无线电广播用了 30 年的时间:

电视用了 13 年的时间:

有线电视用了 10 年的时间。

互联网所用的时间不到有线电视的一半。万维网诞生还不到五年,全球已有五千万人在使用它。不需要多久,使用它的人就将数以亿计。

当然在美国,无论是个人还是企事业,都比在其他国家更充分地运用网络。但是有一点很明显,网络是个全球性的媒体:

除美国以外,还有五个国家分别有 10% 的人日使用网络:

在中国,自去年 10 月到现在,互联网使用者的人数翻了一番,达到 100 多万。我所掌握的统计资料表明,到 2001 年,中国互联网络使用者将超过 7 百万人。

有些人正在谈论一种“互联网络蛙跳”现象。这是一个下大赌注的游戏。在这个游戏中,运用互联网技术最为精明的国家和地区,将很快在生产、生产力和赢利水平的增长方面超过其他国家和地区。今天,这项“互联网络蛙跳”游戏正在广阔的天地里进行着。我们知道网络用户数目已达到9千万,有人说这叫“万众一网”。其实,如果中国和印度有4%的人上网,那么全球范围内互联网

络使用者的数目将翻一番。

上面列举了一些有趣的数字。但真正重要的问题是:这些个人以及单位究竟在互联网上做了些什么呢?

今天,很明显,互联网络代表着比聊天,或向人们播报体育比赛成绩和天气预报更深远的变革。互联网络正在改变商品买卖的方式。电子交易正蓬勃展开。最保守的估计是,到世纪之交(距今仅有 500 天的时间),它将发展成为交易额达两千亿美元的市场,其中大部分是企业与企业之间进行的交易。

虽然去年美国国内的互联网络交易活动占全球总数的 80%,世界其他地区却也正在以一种认真的态度进入这一领域。据预测到 2002 年,美国以外的互联网络交易活动将占全球总额的 36%。但是我们身边正在发生的事情却不仅仅是交易,不仅仅是买和卖。

在 IBM,我们使用一个更具描述性的词汇:电子商务,来描述所有在互联网上进行的重要事务。

电子商务包括:企事业单位内部员工之间的交流活动,供应链上商业伙伴之间的交易,以及其他如改变老师教育学生、医生诊治病人和政府服务公民方式的网上事务和活动。

在中国电信的支持下,IBM 正与湖南省信息产业局开发一个网上支付系统。其中第一项电子商务应用是通过互联网用中国银行长城卡支付电话费。

互联网络“三步曲”式的道路

我们在与全球范围内客户的合作过程中发现,当他们开始引入电子商务时,都会走一条基本可以预测的“三步曲”式的道路。

首先,他们将企事业单位信息放到互联网上。比如产品目录,课程设置,以及查询用电话号码。

然后,提供一定程度的交互功能,主要用于为客户服务。例如,它可以让客户随时追踪邮包的投递情况。日本 Yamato 运输公司和美国联合包裹公司正在这样做。联合包裹公司现正开展一个全新的商务活动,也就是互联网络商务活动的第三阶段,也是最令人激动的阶段。

这一阶段代表了电子商务所带来的真正的变革以及主要的回报。企业在此阶段大大地前进了一步,开展真正基于互联网络的活动。

通过互联网络让人们进行业务和社会活动时,它们就必须对现行的办事方式进行根本性的变革。

正如大家所知道的,机构改革是很困难的。不过,由于诱惑是如此之大,越来越多的机构都开始了转变。让我

我举例说明一下。

首先,网络改变了基本的经济因素。网络使得事务处理费用大幅度降低。全球各航空公司估计,出一张机票的平均费用是 8 美元。如果在网上订票,那么处理费用就降到 1 美元。

银行出纳员接待一名客户的费用是至少 1 美元。如果通过网上交易,费用将降低到 1 美分左右,也就是只有原来的 1%。

网络的另外一个好处是:它破除了诸如时间和距离等限制市场机会的壁垒。这表明网络彻底改变了竞争的性质。这一点对中国尤其重要。网络世界还使得竞争更为公平,特别是对于小企业,这是以前的信息技术没有实现的。

在苏格兰一个偏僻的村庄里,有一家只有四个人的啤酒厂。每周,这家啤酒厂通过互联网络接受来自全世界啤酒爱好者的定单。互联网络使他们在不增加成本的情况下进入全球市场。秘鲁一家连锁超级市场估计,新开一个店面需要 400 万至 500 万美元的投资。但在他们仅投资 10 万美元建立起来的虚拟商店里,客户可以采购数千种商品。虚拟商店使他们的营业收入增多。同时还利用电子邮件来推销商品,这比用印刷品要便宜得多。

网络的作用不仅仅限于商业交易。

在墨西哥大学的 Monterrey Tech,有 7 万名学生通过互联网络学习 2500 门课程。加拿大 Athabasca 大学的工商管理硕士专业则更进一步。他们的校园里没有一名学生,因为他们根本就没有传统意义上的校园。所有的课程都是通过互联网络来教授。该专业的教师遍布加拿大、美国和英国。在加拿大,他们赢得了 30% 经理人员 MBA 课程的市场。

政府利用互联网络来加强竞争优势,改进对公民的服务,并能直观地证明政府在很有效率地使用纳税人的钱。西班牙南部的瓦伦西亚将所有村庄都连通互联网络,人们可以通过网络与当地的企业进行交易,与医生约诊,并获取他们孩子所在学校的信息。

上海以及其他主要的亚洲港口城市都在竞争,希望成为地区和国际商业中心。新加坡在这一领域中又刚刚向前迈进了一步,他们决定将 1 万家供应商上网。如果想和新加坡做生意,就必须采用电子手段。新加坡正在开发新软件,以降低成本,缩短周期。当竞争优势取决于使船只和货物快速进出港口的能力时,这一点很重要。

网络的第三种功能就是重新定义传统的流通模式。

每一家位处产品生产者和最终消费者之间的企业必

须重新思考他们的价值,因为网络使得生产商和消费者的直接交易成为可能,尤其是那些小宗的产品和服务。

在电子交易时代,金融机构如银行、保险公司必须问自己这样一个问题:银行究竟意味着什么?银行,从其定义来看,是买卖双方之间,或者说资金的供给方和需求方之间的中介。同样的,如果不需要教室或校园就可以教授学生,大学又意味着什么?

当你考虑在全球的业务运作时,有一点是至关重要的,那就是你的公司和你的客户看到的是你的品牌,还是另外一个集成品牌。公用事业公司,有线电视公司,电话公司,互联网络服务供应商(和一家非常大的软件公司),都试图成为你和客户之间的集成服务商。

这样,就产生了一个大问题。不是技术问题,而是战略性问题。如果我们的品牌隐在一家软件公司或者在线服务公司品牌的背后,我们应该如何保护和宣传自己的品牌?如果我们要选择这些电子渠道提供产品和服务,那么我们将与谁合作?谁将拥有对交易和顾客信息的控制权?

这是很重要的抉择。掌握了客户信息就意味着控制了客户关系。

企业领导应该思考的几个问题

我鼓励企业领导都问这样的问题。在 IBM 内部,我们也向自己问这样的问题。

1. 首先,在我们的公司、医疗机构、大学政府部门里,大家谈论这样的议题吗?它们是否列入了我国重要的议事日程。我们是否谈论竞争对手正在做些什么?我们是否谈论如何利用这个电子世界?

北美一家大百科全书连锁销售公司,看到由于网络的兴起,人们只要用十分低廉的花费,就可进入读书学习的世界,于是决定将它的销售队伍全部解散。

于是,就网络是否会创造或者减少就业机会,我们可以进行一次很有意义、很重要的讨论。在过去的一百年里,一项革命性新技术的出现,不论是电灯、汽车、载人飞行或新的网络经济,往往在开始时减少一些就业机会,但随后会创造新的就业机会,而这恰是所有工业社会都须正视的一种过渡阶段。而且,许多新创造的就业机会收入会更高。

互联网络将给每个国家,它的教育体制,以及它在网络世界里获得新机会的能力带来深远的影响。中国有许多儿童需要接受教育。那么互联网络和远程学习对此能起什么样的作用?

2. 第二个问题,我希望大家都想一想:至少我们是否在试着做些什么?我们是否已开始踏入网络世界?你可以不必成为一名先锋。也不必一哄而上,一夜之间改变你的企业。也许做一个旁观者或跟随者也未尝不可。

但是我要告诉你,这项技术变化太快了,最实用的战略之一,就是尽快获得至少是初步的电子商务经验。你不能等到其他组织或国家已经充分利用了这项技术后,才开始行动。

我确信,在二十一世纪中,对于各种机构来说,最为重要的技能,就是把信息转化为真知,并将其传递给需要它的人。未来我们将依旧通过传统的手段,如劳动力和资本来进行竞争。但是最大的赢家将是那些最善于捕捉和使用信息、并将其变成智慧的企业。

3. 我们要问的第三个问题是:你的系统为网络世界作好准备了吗?

联入了互联网络,就如同给你所在的企业、教育机构政府部门打开了新的大门。你可能发现,在任何时刻,都有几百万的人试图进入这扇门。

因此你的网站必须能处理这样大的访问流量,而且能够每年 365 天、每周 7 天、每天 24 小时地开放。

IBM 机构所经历的一次彻底变革

IBM 中国公司的同事们告诉我,你们对近几年来 IBM 大规模的变革非常感兴趣,这次变革涉及财务、竞争力和企业文化。当然,我们最近的变革,是以拥抱电子商务为中心的。实际上,我们已经宣布了这样一个目标,就是努力成为阐释电子商务全部含义的第一个范例。

现在,我想谈一谈这次变革。首先要说的是,我是以一种非常谦卑的心态谈这件事的。我无意表明我们的经验适用于您现在的处境。我将介绍一下那场变革的几个要点,并希望我们的经历可能对你们有用。

在过去 5 年中,IBM 经历了一个机构所能经历的最彻底的变革。这已经不是什么秘密了。在讲述我们采取的措施之前,我想先表达一个基本的观点:如果企业的高层没有决心拿出起码是 5 年的时间来进行改革,那么机构性的重组很难成功。你必须让整个公司准备好为这样的计划付出数年的时间,而且要明白,难的并不在开始,而是将变革推行下去,直至达到目的。

企业重组不是简单的机构和资产重组。在进行任何认真的、有意义的公司重组之前,都必须对你所做的每一件事以及你管理企业的程序进行根本性的评价。

重组的第一个方面,是找准重点,集中力量。能够做

到这一点,我认为是全球每个成功企业的特点之一。所谓集中力量,我指的是:

- 根据事实,十分清楚地定位我们相信自己能占有优势和领导权的市场。

- 十分清楚在那里集中资源,在哪里投资,以及从哪里退出。

当然,这需要有将市场进行合理划分的全面能力。而要具备这项能力,就需要完善的信息系统,如信息搜集,信息分析。

我们所做的任何事,都和同行业甚至其他行业最好的相比。首先是我们的成本结构。我认为,一家企业如果没有最佳的成本结构,是不会成为成功的全球企业的。

我们动手进行对比。每一位经理都被告知:你必须和最好的一样好,或者更好。没有例外。比照的结果使我们了解到,必须从成本结构中节约80亿美元。我们决定要很快达到目标。现在这项任务已经完成了。

我们还进行质量、运作周期和速度的对比。运作周期对我们来说是成功的开始。而事实上,企业对速度的追求比30年来的任何时候都要迫切。你几乎可以说,“做第一比做得对更重要”。不全对,可也差不多。

企业重组的第三个方面是业务重组。

大部分分公司会同时进行一到两个大的企业重组计划。我们并非小修小补。任何时候,全公司范围的项目都会有超过60个同时在实施,而分公司或部门级别的重组则有成百上千个。

由于重组需要依靠全球性的信息系统,我们很快发现,应该完全重组我们的内部信息基础设施,以便拥有统一的覆盖全球的信息库,以及统一的营销系统、财务系统、合同执行系统、制造系统和客户服务系统,集中的数据中心,从而防止过度花费和重复花费。

通过重组,我们共节约了80亿美元的资金,并将内部的信息技术费用降低了47%。

我们还取得了以下成果:

- 将硬件的开发时间由4年降到平均16个月。有些产品的开发只需要6个月。

- 准时发货率由70%提高到95%;存货费用减少了2.2亿美元,货口注销费用减少了8亿美元;材料费用降低了近3亿美元;发货费用降低了2.7亿美元。

- 客户满意度大幅度提高。

当然,重组不单降低低成本。我们的主要目的是把我们的业务转到网络上来。

现在我们通过互联网络来出售产品,向客户和业务

伙伴提供服务和支支持,并采购产品和服务。

每天,我们通过互联网络的销售达到数百万美元。客户可以访问我们的网络,以及我们与其他大客户和业务伙伴所建立的外部网络,查询我们的产品目录。

最后,任何的重组都必须解决转变企业文化的问题。在这次变革的各个方面中,企业文化转变可能是我目前花费时间最多的,它关系到如何最大限度地发挥27万名IBM男女雇员的潜力。

因此我们正在围绕几个基本观念建立一种激励员工充分发挥自我的企业文化。

- 首先,对市场的高度重视:让客户感到满意,压倒竞争对手。

- 快速执行:建立一种企业文化,鼓励速度、灵活性、敢于冒险、不断学习和适应能力。

- 最后,重视团队精神:这种精神将IBM的利益置于任何个人、部门和团体利益之前。

对中国经济的一些个人看法

最后,我想谈谈对中国经济的一些个人看法。中国已经开始了全新的经济和工业发展阶段。国有企业重组这一变革的规模之大,是其他国家未曾见过的,更别说实施过的了。

国企改革已经全面铺开,关于这个问题,我昨天已经与江泽民主席和盛主任交流过看法。目前,改革正经历第一步,内容包括产业调整、资产调整、公司合并,目的是建立稳固的行业基础,为全球性成功企业和产业的出现提供可能。

信息技术是机构改革的关键性科学手段,可以帮助你进行机构的重组。它是你建立所需体系的基础和工具,这些系统能提高你的效率和全球竞争力。

中国的信息技术需要与国有企业一同演进,这样才能支持国企转轨。

目前,中国的信息产业基本是以硬件为基础的产业。但是,如果要实现国有企业的转变,我认为建立软件开发和信息技术服务业很关键。

中国所需要的是应用软件。我们需要的不是增加更多的电脑,电脑的数量已经不少了。我们需要应用,在电脑上运行的、能帮助国有企业完成转变的应用软件。

我们谈论的是企业级的大型、复杂的软件,它们可以让公司完成刚才我提到的所有业务运作:交易处理、数据管理、收费、现金管理、管理平台以及电子商务机会的利用等。

(下转第9页)

(上接第5页)

中国需要这样一个产业,它能适应国外出现的新的技术应用,同时还能依靠中国人自己的智力资源,开发新的应用。

另外,还应有相应的信息技术服务业。只有服务业的出现才能帮助中国的国有企业和机构应用这些技术。

最后,我个人认为,中国有很大的潜力和机会,成为国有中小企业改革的先行者。在将来,能提高企业效率和竞争力的软件,会嵌入网络之内。中小企业不需要自己开发这些应用软件。它们也不必为这些应用付费。如果中国的电信业能按照所期望的道路发展,如果这些中文应用软件被作为一个重点,那么,中小型企业就可以租这些应用。只需要拨号上网,便可以进行计费、审计、电

子商务等应用。

中国需要关注信息技术发展的下一个阶段,即在生产 PC 和硬件之外,创造知识资产,触及信息技术的核心——应用软件,而非硬件。

作为中国经济发展的重中之重,国有企业的重组和中国信息技术下一个阶段的发展很明确、很细致地联系在一起,同时也和全球信息技术的下一个阶段——电子商务联系在一起。

随着中国基础应用的演进并加之以电子商务的理念,我认为国有企业改革的进程中充满了机遇,成功前景令人感到非常乐观。

谢谢大家。