**第八讲20世纪90年代以来的新业态管理**

**第一部分 20世纪90年代以来的新业态管理**

**一、时代背景**

业务流程再造（BPR）概念是20世纪90年代，美国管理大师迈克尔·哈默首次提出，突破了现代组织所基于的亚当·斯密以来的传统劳动分工理论，它要求企业围绕流程而不是专家职能来重构组织，带来组织结构的巨大变革，是对传统分工理论的颠覆，其思想被认为是一次工商管理革命[[1]](#footnote-0)。

**1.外界环境的不确定性带来竞争压力**

进入20世纪80年代，企业的经营环境和运行方式发生了很大的变化，世界经济中出现了三股对企业行为产生冲击的强大力量。

（1）顾客（customer）。随着“短缺经济”和卖方市场的结束，交换关系中的主导权转向了买方，顾客有了极大的选择余地。消费者已从过去单纯追求商品的数量过渡到现在看重商品的质量和服务，而且信息社会也为顾客的这种选择提供了便利条件。在消费观念、消费结构、消费趋势都发生了重大变化的情况下，企业单从自身出发来保持技术领先和生产领先，已经不能占据市场。企业必须以市场为导向，重整业务流程，生产出多样化、个性化的产品来满足不同顾客的特定需求，以提高顾客的满意度，达到占领市场的目的。

（2）竞争（competition）。随着信息技术的发展和经济全球化，企业竞争的内容和形式都发生了根本性的变化。一方面，以往“物美价廉”的竞争模式已被多层面的竞争所取代。现代企业竞争不仅表现为最终产品的竞争，而且表现为包括知识、人才、资本、形象在内的整体竞争。企业需要投入大量资金，更新技术、设备和产品，采取引进人才、内改组织结构的方式，以应对竞争对手和潜在竞争者的威胁，这种全方位的竞争，使企业经营的不稳定因素增加，风险也增大。另一方面，企业经营的全球化趋势不断发展，任何一个企业均受到来自国内外同行业之间的竞争，而且竞争程度日趋白热化。它说明企业间竞争不再仅仅表现的是一种利益关系，而且也是国家实力的体现。企业要在竞争中取胜，必须拥有一套科学的业务流程，以弹性化的运作方式来组织生产，再造竞争优势。

（3）变化（change）。当今社会瞬息万变，变化速度日益加快。第一，技术更新速度加快，促使产品的生命周期大大缩短。企业要跟上技术发展的速度，必须对企业价值链中各个流程进行分析和改造，使企业业务流程柔性化，以便对技术变化做出回应。第二，企业信息化和电子化的应用，改变了企业沟通方式、决策方式和企业运营方式。电子商务的出现对企业传统运作方式和人们的经营观念提出了严峻挑战，客观上要求企业业务流程适应这种变化的需要。第三，消费者需求的多样性决定了市场需求的日益多变。在这种市场环境下，企业必须通过不断提供新优产品来吸引需求或创造需求，以抢占新市场，击败竞争对手[[2]](#footnote-1)。

**2.企业的传统组织管理模式出现弊端**

企业的传统组织管理模式是建立在亚当·斯密的分工理论的基础上。它强调内部分工、组织边界分明。企业组织是一种以职能为中心、以控制为导向的科层式组织。企业采取这种组织管理模式，能够很好地控制成本和实现规模效益，适应了工业时代大批量生产的要求。但是，在以顾客、竞争和变化为主要特征的市场格局和经营环境中，传统组织管理模式的弊端就显现出来。

（1）注重局部效率，忽视了组织整体协作。专业分工细化造成管理人员往往把工作重心放在个别作业效率上，忽视了整个企业协调运作。因为侧重于局部效率，会导致企业各部门把自身利益凌驾企业目标之上。此外，分工在使每个工作的个体提高工作效率的同时，也让个人习惯于从自身的局部来看待整个流程，关注的是上、下流程间的衔接，既远离了市场和顾客，又看不到自身的工作在全局中所具有的意义。

（2）分界业务流程，阻碍了部门间的沟通。在分工理论的指导下，企业按照物质流动的需要建立相关的各个职能型部门，业务流程被分解成一连串的片段。这一组织结构曾在效率方面发挥了应有的作用，掩盖了部门沟通困难的事实。但是，在信息流日益处于支配地位的今天，部门界限则成为企业发展的桎梏。

（3）控制等级结构，肢解了企业内部信息。企业按照分工的要求，不同部门都是按照严密的等级链来实现信息传递，这样就出现了众多负责收集基层信息和传达上层指示的中层经理。为了确保控制的成效，企业形成了层层请示和层层监督的集权管理模式。在这种等级分明的管理结构中，一方面，受有效控制幅度的影响，企业内部管理层次增加，导致信息传递的链条过长，企业内部信息容易出现延滞和失真现象。企业动作迟缓，无法对顾客需求做出及时准确的反应。另一方面，由于经营过程中，涉及的单位各自拥有信息，企业的信息也被分割为数据碎片，大大增加了同一业务流程中的信息共享与信息传递难度[[3]](#footnote-2)。

整体看，传统的职能组织结构是以劳动分工理论为基础。分工理论经过多年发展，逐步形成了这样一种职能组织结构—垂直的金字塔结构，特别是在大型组织中，组织分工精细、部门和岗位众多、管理层次多、组织高耸、命令链长、规章制度多、规范性强、复杂性等特征。在1980年代以前产品供不应求、竞争区域化、企业外部环境不确定性程度低的年代，这种结构注重秩序与内部控制，曾经一度运行良好，树立了企业组织的典范。但是，由于经济全球化、竞争的日益激烈、日益扩大的不确定性，这种机械的组织结构越来越不适应变化了的环境[[4]](#footnote-3)。

**3.信息技术的发展推动了流程再造**

流程再造是建立在信息集成原则和信息化手段基础上的。如果一个公司根本不懂什么是信息化，也没有这样的手段，它就无法进入BPR的真实过程。信息技术带来了BPR, BPR的开展也必须利用信息技术，并围绕最终的网络经济而展开，否则，就行不通。这是信息时代和信息社会的大背景所决定的。必须看到，信息技术是驱动BPR的原动力，BPR的开展必须依赖信息技术；美国是BPR的先行者有很多成功经验，也有很多失败的教训，无论是成功与失败，都给人以启示: 必须把信息技术看作是一个积极因素、一个有力工具，这样才能更好地完成BPR的目标。单纯地由企业CEO及管理人员来考虑企业改革，忽视或漠视信息技术的积极因素是不可取的。

IT作为BPR实现手段的功能和作用的主要应用：

（1）自动化处理。自动化技术科显著减少人力劳动、提高工作效率，被应用于企业业务的各个领域，是IT应用最为广泛的一种功能。作为全球100家大公司之一的IBM信用公司通过开发数据库软件将信用卡的开户工作时间从平均6天时间减少到平均90分钟。

（2）信息处理。IT主要应用于从业务流程中提取、传递和存储可供分析的信息。目前常见的MIS软件、财务软件和数据仓库、数据挖掘技术等都是属于此类范畴的应用。

（3）顺序控制。主要目的是将原有的串行业务并行处理，以减少业务循环的周期，它主要应用于产品的设计与制造领域。柯达公司在与富士公司的竞争中，通过采用网络CAD/CAM软件将原有的照相机设计并行化，使设计周期减半并成功保住了其市场的份额。

（4）远程交互。IT使企业不必再为是采取集中还是分散的组织结构而困惑，网络与数据库技术的发展使信息可随时随地获取。基于INTERNET的企业内部互联网Intranet也属于典型的此类应用。福特汽车销售公司通过采用远程网络数据库系统进行销售信息处理，使销售部门的人员从500人成功减到125人，从而显著降低了企业的运行成本。

（5）监控与跟踪。IT也可用于企业对于关键业务信息的监控与跟踪处理。在自动化控制生产领域，IT可用于实时监控并跟踪生产状态，以防事故的发生。

（6）决策处理。企业的组织从层次结构向扁平化结构的转变、生产车间向团队工作组的转变都要求员工们参与业务的决策，专家系统及决策支持系统使普通员工也能根据人工智能知识库进行决策[[5]](#footnote-4)。

**4.美国应对日本企业的挑战**

20世纪80年代日本的汽车产量超过了美国，成为世界汽车产量最大的国家。大量廉价质优的日本汽车进入美国市场，使美国在国内汽车市场的占有率由100%下降到64%。市场竞争环境的剧烈改变使企业不得不重新思考企业的业务流程，以提高竞争能力[[6]](#footnote-5)。

更为重要的是，在20世纪90年代，美国一些原来业绩颇佳的大公司，由于墨守成规，故步自封，没有采取相应的快速应变措施，导致亏损、裁员甚至合并，引起企业界、学术界关注。他们最初将矛头指向政府，认为美国企业在市场上败给日本竞争对手的原因是政府保护不力。但是，其后同样的情况也在欧洲发生。在反思企业组织运作方式与全球经济环境发展变化趋势后，美国的有识之士意识到：必须对现有企业的管理理念、组织原则及其工作方法进行彻底的重组再造。这并不等于说企业流程再造就是把美国企业改造成日本模式，或者日本企业就不需要进行企业流程再造，而是说在市场竞争日趋激烈的今天，企业自身必须不断追求变革与创新，挽救濒临危机的企业，提醒如日中天的企业居安思危，以迎接时代的挑战[[7]](#footnote-6)。可以说，日本企业在90年代的凌厉攻势，是促使美国企业采取流程再造的导火索。

**二、主要观点及做法**

1990年迈克尔·哈默在《哈佛商业评论》上发表了题为《再造：不是自动化改造而是推倒重来》的文章，文中提出的再造思想开创了一场新的管理革命。

1993年迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮在其著作《企业再造：企业革命的前沿》，首次提出了业务流程再造的概念，并将其定义为：对企业业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，以取得企业在成本、质量、服务和速度等衡量企业业绩的关键指标上取得显著性进展。也就是不受现有系统的束缚，重新设计企业流程，使企业的整体运作效果实现质的飞跃，获取高效益和高回报。其中的“根本性”、“彻底性”、“突破性”等几个形容词和“成本、质量、服务和速度（效率）”等业绩指标，被认为是流程再造的关键所在。

**1.流程再造的内容**

BPR要求对企业的流程、组织结构、文化进行彻底的重塑。哈默博士形象地阐释为“打破鸡蛋才能做蛋卷”。它的实施要依靠工业工程技术、运筹学方法、管理科学、社会人文科学和现代高科技，不但涉及整个生产经营过程，还涉及到企业的人、技术、组织结构和企业文化等各个方面，而且是一个持续改革、不断完善的过程。其具体工作包括以下内容：

（1）建立企业信息网络。利用先进的信息技术建立覆盖整个企业的信息网络,使每位员工通过网络就可得到与自己业务有关的各种信息。尽可能实现信息的一次处理与共享使用机制。并注重信息技术和人的有机结合，利用信息技术来协调分散与集中的矛盾，进行流程改造，如将串行工作流程改造为并行工作流程。

（2）建立扁平化的组织结构。压缩管理层级，缩短高层管理者与员工、顾客的距离，更好地获取意见和需求，及时调整经营决策，改变职能导向下层次过多、效率较低的弊端。可按具体项目组成面向经营过程的工作小组,设立小组负责人,对内指导、协调与监督小组中各成员的工作情况,对外负责及时将顾客的意见和建议反馈回小组,并尽快改进工作。

（3）重新设计业务流程。就是将原本属于一个业务流程的若干个独立操作重新整合起来，按照全新思路加以脱胎换骨式的彻底改造，重建企业的业务流程。

（4）重构企业文化。营造适宜的企业文化氛围,是企业实施上述再造的保障。要为员工提供宽松的工作环境和良好的后勤保障,增强他们的责任感,使他们能够敬业爱岗、尽职尽责。

**2.流程再造的程序**

企业“再造工程”是一项庞大的系统工程，需要对企业原来生产经营过程的各个方面、各个环节进行全面的调查研究和细致分析，对其中不合理、不必要的环节进行彻底的变革。这种“改造工程”本身也有一个“流程”，其方法是指用信息系统来解决管理中的问题，主要分为六个阶段：构思设想、项目启动、分析诊断、过程设计、过程重建、监测评估等。一般可按以下程序进行：

（1）首先全面分析原有流程的功能和效率。就是要弄清楚应该做什么以及怎样做。

（2）设计新的流程改进方案。对各种流程改进方案，还要从成本、效益、技术条件和风险程度等方面进行评估，选取可行性强的方案。

（3）制定具体的实施规划。业务流程再造的实施，要以相应组织结构、人力资源配置方式、业务规范、沟通渠道作为保证的，甚至包括企业文化的重塑，才能落实再造方案。

（4）组织实施企业再造方案。流程再造必然会触及原有的利益格局。因此，必须精心组织，谨慎推进。既要态度坚定，克服阻力，又要积极宣传，形成共识，以保证企业再造的顺利进行。

（5）企业再造方案的持续改善。流程再造不是一劳永逸的事。在再造方案的实施运行中，对暴露出的问题要及时予以改进。还要随环境变化，不断进行改善，以适应新的形势[[8]](#footnote-7)。

**三、主要成果及贡献**

**案例1：业务流程再造源于管理模式的改进**

1994年CSC Index公司对欧美6000家大公司抽样统计，美国有69%、欧洲有75%的公司已经进行了一个或多个再造项目。另外，根据麦肯锡公司2001年的报告，1995-1999年间，美国生产力的提高很大一部分源于59个行业中的6个行业，这些行业中生产力的提高主要源于业务流程再造带来的管理模式的改进，而非新技术的应用。企业通过尝试业务流程再造项目改变自身业绩，已成为趋势。

**案例2：流程再造降低贷款处理时间**

IBM信用公司是IBM下属的融资公司，向购买公司产品的顾客提供贷款业务。起先公司作业流程十分复杂，处理一份融资申请单，需要涉及六个部门，时间为6天。但分析发现，真正处理一份申请单的时长仅为90分钟，出问题的是公司的业务流程。为了提高效率，公司展开了变革，消除不必要的流程环节是实施流程再造的主要措施，信息技术的使用使之成为可能：首先，公司取消了审核员、拟约员、估价员及文秘，仅以一个交易员代替；其次，公司开发出一套精密的电脑系统软件与之配合，为交易员提供必要的指南。变革后的收效是：公司减少了九成的作业时间，大大降低了人工成本，并且增加了100倍的业务量。

**案例3：流程再造降低财务会计部的人数**

20世纪80年代，福特公司一直在寻求减少冗员和行政事务成本的办法。当时单是福特在北美的公司，财务会计部就有员工500多人。福特公司借助办公自动化，减少了20%的冗员，使总人数降至400人，福特公司领导人对此感到满意。但是，当他们得知日本马自达公司的全部财务人员只有5人时，引发了思考：发现仅仅是对财务部门进行重组是难以取得这种效果的，必须变部门观念为流程观念。于是，福特公司决定改造采购流程。

通过分析流程，该公司发现财务会计部员工的大部分精力用于调查采购部门向供应商发的订单、仓库的验收单及供应商开的发票这三者是否一致。如果打破常规，把“收到发票以后就付款”，改为“验收货物以后就付款”，则产生了新的流程：采购员通过数据共享的计算机系统生成采购订单，供应商将货物送达库房后，验货员将根据共享系统中的订单来验收货物。如果验货结果与订单相符，系统便会在适当的时间内自动签发支票给供应商。否则，验货员便会拒绝收货，并将货物退还给供应商。这样就大大提高了企业的运营效率[[9]](#footnote-8)。

**第二部分 我国20世纪90年代以来的新业态管理**

**案例1：宝钢集团一钢公司的流程再造**

宝钢集团一钢公司为了适应建设不锈钢精品基地的需要不断推进管理体制创新和流程再造，行政职能机构由1999年的6部1室34处逐渐压缩到目前的12个处；中层干部由1999年的233名减少到目前的101名。通过改革，一钢公司逐步摆脱了计划经济体制下形成的管理机构庞大、扯皮推诿现象严重的弊端，提高了工作效率和企业效益。

近年来面对国外先进钢铁企业产品大举进入我国和国内民营钢铁企业迅猛发展的咄咄逼人态势，一钢公司感到，自己目前的产品成本还远没有离开国内钢铁企业平均水平这一生死线，如果不直面市场，深化改革，就必然会被市场淘汰。

一钢公司在建设不锈钢精品基地的同时，结合淘汰落后工艺装备，开展了多渠道的减员分流工作，严格按照不锈钢工程建成后主体6000名员工的总定员，加大减员分流力度，并不断提高员工素质和企业技术、管理水平。

自1999年至2003年上半年，一钢公司通过不断深化改革，共实现减员分流15571人，超过原来职工总数的50％。其中6500余人协解，7600余人退养，并为2200余人拓展了就业岗位。对留下来的员工，通过倡导“学习型企业”和终身教育理念，不断强化员工素质工程建设。

在管理体制创新上，一钢公司按照精简高效和扁平化、专业化、市场化的要求，不断精简管理机构，提出干部减员比例必须不少于工人的减员比例，3年多来，累计减少中层干部132名，超过原来中层干部总数的56％。

一钢公司还按照“流程再造”的管理要求，推进管理体制创新，以求管理出效益。他们将原来管预算的5个处与财会处合并，成立计划财务处，减少工作协调，提高了效率和服务质量。在销售体制上，将原来市场部的4个分公司1个处合并，成立营销分公司，做到物资采购与产品销售统盘考虑、内外贸易相结合，有利于营销人员站在公司整体利益的角度，在采购原燃料时考虑到产品市场价格，在产品销售时把握原材料成本，通过优化物质采购和产品销售，实现公司利益最大化。这一管理体制改革，也有利于制定营销人员的激励机制，肯定他们的劳动价值，更好地调动他们的工作积极性。

为了降低成本，一钢公司还通过充分运用加入宝钢集团的优势和提高管理水平，来降低铁矿石等原材料和产品的库存。铁矿石库存由原来100多万吨，下降到目前的20多万吨，方坯库存由原来的5、6万吨，降低到现在的1万吨。同时，一钢公司还对产品出厂发货流程采取社会化协作方式大大减少了工作人员[[10]](#footnote-9)。

**案例2：海尔25年砸出品牌之路**

“明天就是机会！”

这是著名管理大师彼得·德鲁克常说的一句话。这位在帮助企业确定和捕捉机会时，总是比别人技高一筹的大师认为：创新，才能捕捉到机会；而创新，首先意味着打破过去的枷锁。

新中国成立 60 年，尤其是改革开放 30 年来，在中国不缺乏机会，需要的是首先打破“过去的枷锁”的企业。提及创新的企业，我们再次把眼光投向海尔。

这个 25 年前亏空 147 万元的街道小厂，可谓步步紧跟改革开放浪潮， 25 年间，已发展成为年营业额过千亿元的国际化集团。

纵观海尔创品牌的 25 年发展历程，笔者观察到其常用于自身的一个动词是——“砸”。这种“创造性破坏”的举动，使其 25 年来不断抓住“明天的机遇”。

**砸冰箱——砸出“零缺陷”**

海尔最出名的“砸”，莫过于上世纪 80 年代的砸冰箱。

那是 1985 年，海尔成立第二年，正值改革开放初期。中国打开国门，众多企业引进了电冰箱生产设备、技术，出现了“大干快上”的局面。那是一个供不应求的年代，被形容为“纸糊的冰箱也能卖出去”。但这一年，海尔砸掉了 76 台不合格的冰箱。

事情源自一位用户来信抱怨说，自己用攒了多年的钱买的冰箱上有道划痕。张瑞敏由此查出了仓库里有 76 台冰箱有类似问题。员工希望将这些有瑕疵的冰箱作为福利降价卖给员工。但张瑞敏的决定却是:砸了！

这个当时被不少人认为是“败家”的砸冰箱事件，却砸出了海尔员工“零缺陷”的质量意识！是为海尔进行全面质量管理的开始。其产生的效果是： 1989 年，当市场供大于求，冰箱纷纷降价时，海尔冰箱提价 12%，用户还排着队购买。

著名经济学家艾丰有一个观点：“企业不是等做大了以后再实施名牌战略，而是应该用名牌战略把企业做大。”

高质量，是一个世界级品牌所应具备的基础条件。从“砸冰箱”事件，可以看出海尔创世界级品牌的起步有多早，决心有多大！

这一“砸”，不仅使海尔在 1991 年成为中国家电行业惟一入选“中国十大驰名商标”的品牌；更重要的是，将“零缺陷”的质量意识，砸进了海尔成长的基因中。

就在 2009 年 6 月，在海尔内部刊物《海尔人》报上，还刊登着这样一篇文章：一位美国客户来到位于青岛开发区的海尔工厂验货时，情不自禁伸出手想摸摸生产线上的冰箱。没想到一位工人立刻拦住了他，并默默递来一双白手套，希望客户戴上白手套，不要将手印留在冰箱上。这位普通海尔员工的质量意识深深打动了客户，赢来大笔订单。

那把砸冰箱的海尔大锤， 由此在海尔乃至中国企业创品牌的道路上， 都具有了标志性的意义。那把大锤已于今年 4 月份被中国国家博物馆收藏。

**砸“墙”——砸出“零距离”**

品牌具有延伸性。

1992 年，邓小平南巡讲话，人们感受到了更大的发展机遇。同年，海尔迈上了多元化的发展之路，在青岛东部建立了我国家电行业的第一个工业园；并在不到 10 年的时间内，在全国各地兼并了18家亏损企业，通过注入海尔文化使其迅速扭亏为盈，实现了多元化、规模化经营。

紧接着，我国开始积极加入 WTO，鼓励企业走出去。1999年，海尔率先在美国建厂，跨入了国际化阶段。

到目前，海尔品牌旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家居集成等19个产品被评为中国名牌，其中海尔冰箱、洗衣机还被国家质检总局评为首批中国世界名牌；海尔在全球已建立了29个制造基地，8个综合研发中心，19个海外贸易公司，全球员工总数超过 6万人。

多领域、多地域的发展，让海尔迅速“长大”。1998年的美国《家电》周刊已经关注到了中国海尔的发展，报道了海尔无人能出其右的发展速度，并给予了高度评价。然而此时，海尔用它一贯的“战战兢兢，如履薄冰”的思维方式，想到了企业做大后有可能患上的“大企业病”。

海尔又有了惊人之举：砸“墙”。

1998 年，海尔内部进行了轰轰烈烈的流程再造——

砸企业和企业之间的“墙”：从你死我活的竞争发展成合作双赢的竞合关系；

砸企业内部门和部门之间的“墙”，把职能关系变成市场关系。

在这个过程中，张瑞敏反复强调：“再造的准则是建立从目标到目标，从用户到用户的端到端的流程。”海尔想通过组织和流程的变革，让每个人都和市场实现“零距离”，让一个庞大的企业面对市场能灵活反应！

变革在海尔的市场竞争中发挥了作用：2001年4月的一天，当时负责经营海尔上海市场的解居志，从当地的新闻报道中听说上海将推出分时电价。解居志通过分析发现，现有的海尔洗衣机等产品就具备“分时用电”功能，当晚就做了营销方案。同时，以最快的速度将信息反馈到海尔内部，开发、生产人员立刻提供出更多适应市场需求的产品。《解放日报》对此发表评论： “上海这么多企业没有抓住这一商机，远在青岛的海尔却抓住了！”

海尔的流程再造仍在探索中。如同流程再造的鼻祖哈默所言，这是一个“打破鸡蛋做蛋卷”的过程，这些年来，海尔对组织结构的颠覆已经探索了40多次，其核心一直是让企业中的每个人与市场零距离！

这种与市场零距离的意识，正在全球海尔人身上悄悄显现。2009年夏天，巴基斯坦政府通知国民每天将在固定时间段停电数次。巴基斯坦海尔冰箱营销经理立刻与开发人员合作，推出海尔“不化冻”的宽体大冰箱，目前这款冰箱已在巴基斯坦市场同价位段冰箱中，销量名列前茅。

又是一个现代版、海外版的“分时用电”故事。这种与用户零距离创造市场机遇的故事频繁被海尔员工所创造。在此过程中，海尔飞速发展： 7 年蝉联中国最具价值品牌之首，两度被英国《金融时报》评选为“中国十大世界级品牌”。

**砸仓库——砸出“零库存”**

张瑞敏在诠释海尔品牌的外延和内涵的演化时，曾总结说：海尔品牌外延的变化是：冰箱名牌—家电名牌—中国名牌—世界名牌；内涵或者第一联想度的变化则是：质量高—服务好—个性化—速度快。

现在，海尔这只“大象”要面对的是“互联网搭建的舞台”。

张瑞敏在许多场合重复着一句话：在互联网时代，能飞的企业才能生存。谁能以最快速度满足市场谁就将取胜！正如他看NBA，最欣赏球员的空中接力，这给企业带来的启示是，所谓速度就是“不落地”，能做到物料、资金、研发24小时不落地就会有竞争力。

2008 年 8 月，海尔开始探索“零库存下的即需即供”这一新的商业模式，既要没有库存，还要第一时间满足用户需求。此举后来被媒体称为“砸仓库”。

海尔“砸仓库”的举动，当时大多数人包括海尔员工都不太理解，但现在回想起来，很多海尔员工又感到不砸是多么的可怕。因为就在海尔 2008 年 8 月“砸掉仓库”之后两个月，席卷全球的金融危机就爆发了。面对金融危机，国家给企业创造了很多发展的机遇：家电下乡、以旧换新、节能产品惠民工程等等，而海尔又是先行一步，抓住了机遇！

对此，海尔的经销商，河北省三河市皇庄镇一位海尔专卖店老板总结说： “因为海尔快！营销快、配送快、服务快，每轮家电下乡，村民都用上海尔产品了；而有的品牌的家电下乡产品还没到经销商手中呢！”

金融危机检验了张瑞敏所追求的速度的优势。很多企业砸在了库存上，而海尔的库存资金占用天数由过去的20天下降到了目前的5天，是中国工业企业平均值的十分之一。

海尔在探索从制造业向服务业的战略转型，组织结构从“正三角”变为“倒三角”。前者是在确定互联网时代用户的需求究竟是什么，后者是为了第一时间满足它。

互联网时代，用户需要的是企业能够提供解决其生活难题的方案。天津武清区的第一区奶站的经营者对此深有感触：2008年8月以前，所有的热水器产品都无法满足他们的需求，因为他们没有自来水，还要随时为不同种类的牛提供不同温度的热水，否则将影响产奶。而在2008年8月，海尔了解了他们的需求后，迅速提供了可以解决以上所有难题的太阳能热水器。

“一万个用户有一万种需求”。这对员工的创新要求更高。海尔的组织结构也随之转型：传统的企业组织结构，如同一个“正三角”，管理者在最高层，员工在最底层，员工根据领导的指令才能感知市场需求的变化，这显然不能适应瞬息万变的用户需求。海尔目前所探索的，就是把“正三角”变成“倒三角”，员工在最上面，直接面对用户需求，领导在下面，提供资源和平台，帮助员工去满足用户需求。

负责经营河南海尔冰箱市场的一位员工今年的业绩比去年翻番增长，他说：“现在有一个团队在提前帮我解决产品、物流、售后等方面的问题，我能更快地满足客户需求！”他还透露：“是否为我提供了资源，决定了这个团队中每个人的收入。目前海尔在推进‘人单合一自主经营体’机制，正在探索将经营体为客户创造的价值转化成每个人的收入，即时在信息系统里看到。”

这样的变化同样发生在欧洲海尔人身上：近日，在欧洲媒体报道中，一款在欧洲当地设计制造的海尔高端冰箱，在法国等地的一些主流渠道的高端产品销售中，居领先地位；海尔取得的成绩，正在逐渐扭转着欧洲消费者对中国产品即“廉价”的看法。其中，法国海尔冰箱营销经理菲利普创新出的服务方案功不可没，他也因此而获得金融危机之下不可多得的额外收入。

全球金融危机下，海尔利润增幅是销售收入增幅的两倍。

3 个“砸”字，记载了一个中国企业紧跟用户需求，不断打破过去枷锁的历程，更折射出改革开放30年给企业搭建的巨大舞台！因此，在海尔25年的发展中，张瑞敏由衷地说： “没有改革开放就没有海尔。”

海尔的创牌之路才刚刚起步。

明天，用户需求还会有多少变化，未来的海尔还将如何发展，我们无法估计。但是我们有理由相信的是，中国正在飞速发展，海尔将一如既往地在中国这个大舞台上努力创造属于中华民族的品牌！[[11]](#footnote-10)

**案例3：电商勃兴，倒逼流程再造**

作为世界陶瓷之都，德化陶瓷工艺精良、质量可靠、产能强大。在德化，陶瓷企业基本集聚在 7 个工业区，形成了大师艺术瓷、出口工艺瓷、日用家居瓷等专业化产业集群，具有完备的陶瓷产业链。因此，德化陶瓷在市场上具有十分明显的价格优势。重产不重销，成为这一传统产业长期以来的惯性。

近两年，在宏观经济形势和新冠肺炎疫情的影响之下，德化陶瓷产业依然能够稳健增长，一个重要原因就是销售模式的与时俱进，电商尤其功不可没。

对于德化陶瓷产业而言，电商除了拓展销售渠道、增加销售量这一显性影响，还有哪些更深远的影响？发展趋势如何？记者就此展开调查。

电商勃兴，老产业焕发新生力

因为陶瓷，山城德化已经连续四年进入“中国电子商务百佳县”榜单。数字最能说明德化陶瓷电商的蓬勃发展：2020 年电商交易额突破 150 亿元，占据全国 80%的网上茶具销售市场；全县电子商务应用企业 7800 多家，拥有 3 个淘宝镇、13 个淘宝村。

德化县电子商务协会会长李建阳见证了德化陶瓷电商的发展。2008 年，李建阳回乡创办唐丰陶瓷，并向电子商务进军，企业品牌跻身中国第一批互联网茶具品牌。如今，唐丰陶瓷入驻天猫、京东、唯品会、抖音等十几个电商销售平台，产品多达 5000 多种。“公司主销产品在德化本土采购率达 80%以上，带动 200 多家茶具、茶盘、茶炉及相关产品生产商发展壮大，带动供应商工厂就业 800 余人。”李建阳介绍，2020 年唐丰陶瓷销售额达 1 亿多元。

唐丰陶瓷的发展，迅速在德化陶瓷界掀起了产业风暴。在“一把手推动、多平台运作、全生态打造”的推动下，经过 10 多年的发展，德化电商发展水平走在全国前列，不仅在全国率先制定陶瓷电商 4 项国家标准和 1 项省级标准，而且在全国实现“开展电子商务知识产权保护专项行动”“在美国设立陶瓷跨境海外仓”等五个率先。近年来，德化陶瓷电商品类更是从日用瓷向工艺瓷、大师瓷延伸。德化戴玉堂陶瓷有限公司和全县 80%以上的陶瓷艺术大师建立长期合作关系，重点聚焦 40 多位具有“大 IP”的大师，推动近千件陶瓷大师艺术作品在淘宝、天猫、京东等平台展示和销售，承接德化首场陶瓷艺术大师直播活动，建立起目前规模最大、较为权威的陶瓷艺术大师作品线上销售渠道。

但回想当年，谁都没有想到陶瓷电商会有如今的蓬勃发展。成艺陶瓷是德化做茶具瓷的一家头部企业，销售总监陈耀忠亲历了这些年德化陶瓷销售路径的演变，“上世纪 90 年代，茶具都是走茶叶专业批发市场，企业基本都是生产通货，也没有什么品牌，大家卖的都一样，靠价低走量。2000 年以后，企业有了品牌意识，增强了设计研发，基本都在各大商超和茶叶门店销售。再后来，企业做大后就有了自己的展厅和门店。”从自己一家一家跑销售，到现在直播机构找上门来合作，陈耀忠对近几年电商的勃发抱持谨慎的接纳。一方面，电商直播的销售数量相当可观，甚至一个晚上就可以卖出一个门店几个月的数额，另一方面，发展到亿元左右规模的成艺陶瓷，正在逐渐从一个行业品牌转型为大众品牌。有介于电商具有很强的推广性，成艺的做法是，拿出某些特定款型与电商合作，但传统销售模式依然占据主导。

电商发展势不可挡，也激发出一个传统产业的新活力。据德化县电子商务协会秘书长陈桑辉介绍，目前德化电商从业人员达 5 万人。随着陶瓷电商发展走向规模化、产业化道路，陶瓷电商也成为一大部分德化年轻人创新创业的新路径。德化县电子商务协会成立后，先后吸纳会员单位400 多家，凝聚业界大牛 30 多人，组建互联网+电商、企业生产研发、行业专业技术、新社会阶层、营销推广等 5 个方面的专家团队，常态化举办各类优秀电商工作者评选，辐射带动优秀人才1 万多人。

链条重塑，倒逼产业转型升级

“淘宝 9 块 9 包邮”“抖音 1 块钱出货”……打开电商平台，这样的“吆喝”不在少数。对此，德化陶瓷尤其是日用瓷的传统从业者一直有着挥之不去的担忧：这样的营销行为对企业来说就是“赔本赚吆喝”，尤其是对于主打中高端的企业来说，它们十分在意电商拼杀低价对于品牌美誉度的损耗。

“这只是用低价吸引流量的运作模式，后台数据显示的德化茶具客单价平均在 230 元左右。”陈桑辉说，一些入驻电商平台的企业，由于设计跟不上时尚潮流发展、跟不上市场需求侧的变化，把产品卖成了白菜价，但这只是小部分。

记者深入采访发现，电商对于德化陶瓷产业而言，除了增加销售量这一显性影响，更深远的是对整条产业链条的重整和流程重塑。

“电商直接面对消费者，掌握着产业的交易数据与客户需求，对行业的风吹草动甚至未来发展大趋势，都可以通过所掌握的数据挖掘一手资料，并反馈给陶瓷生产企业，让企业清楚了解消费者的消费需求，更有针对性地设计开发新产品。”陈桑辉表示，电商不仅为德化陶瓷的销售拓宽了渠道，也要求行业必须具备强大的设计研发能力和生产响应机制，倒逼着德化陶瓷产业转型升级。

对于高度集聚的德化陶瓷产业链来说，电商正从销售末端成为“设计前端”和“生产指挥端”。“消费者青睐什么颜色的茶具？什么器型的茶具更受年轻消费者的喜爱……这些情况通过电商大数据可以精准掌握，因此从消费端出发的研发设计和生产周期都大为缩短。”陈桑辉以正在热销的“逍遥泡茶壶”为例介绍说，这套一壶三杯的产品抓住了旅行茶具的消费需求，采用了年轻人喜欢的“360 度旋转不掉落、便携防烫”的巧妙设计，售价低至 59 元，3 个月就卖出近 6 万套。

至于如何看待电商以低端产品为主的说法，陈桑辉毫不讳言：“现在中低端产品基本都转为了线上销售，这也是与线下主打品牌精品实现了市场细分。接下来，会有一个从量变到质变的发展过程，很多精品瓷甚至大师瓷也在纷纷‘触网’。”

当下，德化众多实体商家频频“触网”，线上线下双线融合成为长期发展趋势。而很多主打中高端产品的企业，也都在积极布局“双线发力”。

陆升（福建）集团有限公司是德化日用陶瓷的标杆企业，专注做高端酒店餐具，与全球排名前十的酒店都有合作，产品出口 50 多个国家，年销售额达 1 亿多元。近几年，陆升从纯外贸型企业，逐渐转向国际、国内两条腿走路，内销比例逐渐提高到 40%。为了拓展国内市场，近两年，陆升集团也开始拥抱电商，在天猫、京东等电商平台布局，同时开发微信小程序。“我们的目标是让五星级酒店的白瓷餐具走进千家万户。”陆升（福建）集团有限公司副总经理郑富垚说。

在德化城东开发区，占地 570 亩、总建筑面积 70 万平方米的中国陶瓷电商物流园已经基本完工。据介绍，该园区将通过全产业链功能融合，将德化陶瓷生产、运输、仓储、装卸、整理、配送与信息服务等链条有机结合，形成电商物流全生态产业链，建成集电商与物流为一体的综合服务型园区。

“我们协会 400 多家会员企业，都在期待着搬进电商物流园大干一番。”陈桑辉踌躇满志。在中国陶瓷电商物流园的愿景中，这里将嫁接共享云仓、智慧物流、综合配套、智能管理等先进功能，进而引导产业秩序，助力产业转型升级，助推德化实现“小县域、大电商、大生态”的发展格局目标，打造成国家级物流枢纽和面向世界的国际性陶瓷电商智慧物流园区[[12]](#footnote-11)。

注：德化县位于福建省中部，泉州市西北部，先后荣膺“世界陶瓷之都”、“中国陶瓷之乡”称号，为中国古代三大瓷都之一。德化县有一条瓷帮古道，是宋元时期德化陶瓷最主要的出口通道。当时，德化陶瓷要通过人力肩挑背扛，翻山越岭挑到永春的渡口，经晋江转运至泉州的港口，动辄要数月半载，才能出口到海外。

**案例4：数字化转型**

2020年，党的十九届五中全会审议通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二○三五年远景目标的建议》，明确提出加快数字化发展。在随后发布的“十四五”规划纲要中，“加快数字化发展”作为一个独立的篇章出现，对以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革进行了系统部署。在顶层设计的推动下，全国各地纷纷把数字化作为“十四五” 时期的发展重点，作为现代化开新局的重要抓手。

**“一把手”统筹推进**

数字化包含内容广泛，数字经济、数字社会、数字政府都是其重要方面；从过程角度来看，数字化离不开基础设施建设、数据资源使用、数字化产品开发，同样也需要有相应的制度支持；就各类 要素而言，人才、资金、政策、平台在数字化发展中缺一不可。可以说，数字化发展对党委政府的资源配置能力、协同整合能力、平台建设使用能力提出了前所未有的要求，数字化改革是一项必须由 “一把手”组织推动的系统工程。

全面推动城市数字化转型是上海“十四五”规划提出的战略目标。2020年底，由市委书记、市长任组长的城市数字化转型工作领导小组召开第一次会议。随后，《关于全面推进上海城市数字化转型的意见》发布，《意见》从“城市是生命体、有机体”的全局出发，对统筹推进城市经济、生活、治理全面数字化转型进行了部署。今年2月，上海市委召开城市数字化转型专家咨询会，邀请 10 位来自高校、企业的专家出谋划策、把脉支招。3 月，召开城市数字化转型推进座谈会，要求更加深入系统地把城市数字化转型向前推进。

广东、浙江也在今年上半年陆续推出了各自的数字化改革方案。5 月 13 日，《广东省人民政府关于加快数字化发展的意见》印发，提出要把广东建设成为全球领先的数字化发展高地，并围绕数字生态、数字经济、数字社会、数字政府四个方面，分类提出8点共33项具体措施。在组织架构方面，成立了广东加快数字化发展工作领导小组，由省政府主要负责同志担任组长，相关分管省领导担任副组长，省发展改革委牵头推动各项政策措施落地落实。今年 2 月 18 日，农历新年后浙江的第一个会议即全省数字化改革大会，提出打造全球数字变革高地，以数字化改革撬动各领域各方面改革。会上同时发布了《浙江省数字化改革总体方案》，成立由省委书记任组长的数字化改革领导小组。

**数字化关乎整体性变革**

数字化是推动发展格局、治理模式和生活方式发生基础性、全局性、根本性变革的关键变量，具有一子落而满盘活、牵一发而动全身的放大效应，这就决定了数字化的推进必须是整体的而不是局部的、立体的而不是平面的。这些地方的总体方案，将整体性理念贯穿其中。比如，上海提出要把整座城市作为一个有机生命体，数字化转型要突出整体性转变，强化数字技术系统集成、整体应用，协同推进经济、生活、治理等各领域的整体转型，促进城市发展、治理、运行效能整体提升；浙江认为数字化改革具有极强的引领性、整体性和撬动性，是关系到党的领导、政府治理、经济发展、社会建设和法治建设的整体性变革。

推动数字化发展，数据是关键要素，对各类数据的统筹管理应用是改革的首要环节。在具体操作层面，各地注重将数据作为一个整体来考虑。浙江正在打造一体化智能化公共数据平台，平台建成以后将有效支撑党政机关整体智治、数字政府、数字经济、数字社会、数字法治全领域改革。广东为全面支撑“全省一盘棋”数据要素市场体系建设和市场有序运行，正在推动建设政务大数据中心、数据交易机构和数据运营机构等数据要素市场重大枢纽工程。

在上一轮信息化发展过程中，出现了信息孤岛、数据烟囱等问题，导致数据资源难以共享共建。推动数字化发展，尤其是打造数字政府，必须统筹考虑不同层级党委政府部门的业务需求和未来发展。在总体设计中，这些地方都明确要求加强跨区域、跨部门、跨层级的组织联动，强化党委政府作为一个整体的协同能力，强调纵向省市县乡各层级一体推进，横向各部门各领域相互贯通、系统融合，以及业务之间的整体设计。

**制度重塑是重中之重**

技术只是数字化发展的基础，制度才是决定数字化成效的根本。推动数字化发展的过程，也是制度重塑的过程。上海、浙江、广东高度重视支撑数字化变革的制度体系建设，上海市委书记李强强调，要坚持“技术+制度”双轮驱动，城市数字化转型推进到哪里，制度供给就要跟进到哪里；浙江省委书记袁家军在今年两会接受媒体采访时表示，数字化改革是技术理性向制度理性的新跨越，强调要推进深层次系统性制度重塑；广东省长马兴瑞今年初在《求是》刊文，阐述广东数字化发展思路，同样强调要加强数字化发展的制度设计。

为加强数字化发展的制度建设，上海提出加快城市数据综合立法，实现数据从采集、共享、开放、流通、应用等全流程规范管理，推动形成开放的数字市场。广东提出探索建立政府“首席数据官”制度，建立公共数据开放清单制度，建立数据资源管理制度体系，出台《全省公共数据管理办法》，明确公共数据运营规则和风险控制机制。浙江提出构建覆盖数据管理全生命周期的制度体系，推进数据开放和应用创新。此外，各地也都强调再造政府工作流程，建立安全隐私的保护标准，共建共治共享的制度规范，完善构建包容审慎的监管制度，开展伦理道德等社会规则研究和风险防范干预等。

**以场景应用求突破**

数字化的最终成效在于应用，无论城市大脑、智慧社区、数字乡村，还是政务“一网通办”、未来工厂，针对某个场景的数字化应用才是数字化的落脚点。从上海、广东、浙江的总体方案来看，也都把具体场景应用作为各地数字化发展的突破之处。

上海将场景应用作为城市数字化转型的“牛鼻子”，提出要坚持以用户视角看待数字化转型需求，围绕治理数字化、生活数字化、经济数字化等，推出一批具有标杆示范意义的应用场景，把城市塑造为最新技术、最新应用的最佳试验场。在生活数字化转型方面，上海今年将打造11个民生领域的标杆应用，包括便捷就医少等待、数字赋能示范校的基本民生领域场景 2 个，快捷停车助通畅、数字酒店智管家等质量民生领域场景 7 个，为老服务一键通、民生保障贴心达的底线民生领域场景2个。

打造五个多部门多场景的综合应用是浙江数字化改革“四梁八柱”的重要内容，分别是党政机关整体智治综合应用、数字政府综合应用、数字经济综合应用、数字社会综合应用和数字法治综合应用，包含“产业大脑+未来工厂” “城市大脑+未来社区”等核心业务场景。广东同样提出推动公共数据应用场景创新，推广数字农业重大应用场景，以及共享制造的商业模式和应用场景。

参考文献：

[1]沈波，上海全面推进城市数字化转型的总体思路与发展路径，科学发展，2022年第9期。

[2]珞佳，数字化改革进程新观察，群众，2021年第11期。

1. 李亚兵、宋丽娟，业务流程再造理论研究评述及启示，商业时代，2012年18期。 [↑](#footnote-ref-0)
2. 刘筱红，管理思想史，科学出版社，2012年10月第1版，第222页。 [↑](#footnote-ref-1)
3. 刘筱红，管理思想史，科学出版社，2012年10月第1版，第222-223页。 [↑](#footnote-ref-2)
4. 钟耕深、李飞，业务流程在造：对劳动分工理论的否定，山东大学学报，2005年第3期。 [↑](#footnote-ref-3)
5. 刘兵、黄小原、孙爽，企业流程再造与信息技术关系的应用研究，中国冶金，2006年第4期 [↑](#footnote-ref-4)
6. 黄解宇，流程管理发展的两大革命：从福特的流水线到哈默的流程再造，科技管理研究，2005年第11期。 [↑](#footnote-ref-5)
7. 王巍，“企业流程再造”：美国管理理论与实践的新突破，世界经济，1996年第1期。 [↑](#footnote-ref-6)
8. 闲鹤先生，管理百年漫谈（连载），全面腐蚀控制，2015年11期。 [↑](#footnote-ref-7)
9. 刘筱红，管理思想史，科学出版社，2012年10月第1版，231页。 [↑](#footnote-ref-8)
10. 为了不锈钢精品基地的要求--看宝钢集团一钢公司的流程再造，中国冶金报，2003年09月04日。 [↑](#footnote-ref-9)
11. 张闯，砸冰箱砸“墙”砸仓库—海尔25年砸出品牌之路，中国信息报2009年9月10日第004版。 [↑](#footnote-ref-10)
12. 黄琼芬、王敏霞、李宏图，电商勃兴，倒逼流程再造，福建日报2021年10月28日第003版。 [↑](#footnote-ref-11)