

<<第三次经营革命>>

图书基本信息

书名：<<第三次经营革命>>

13位ISBN编号：9787506029483

10位ISBN编号：7506029480

出版时间：2008-1

出版时间：东方出版社

作者：山崎康司

页数：160

译者：周迅

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<第三次经营革命>>

### 内容概要

《第三次经营革命-ECR式经营方式：方法与步骤》主要叙述了先驱者宝洁的改革轨迹及其全力以赴实行ECR的改革实况。

在困境中宝洁开始的大改革渐渐扩大为整个行业的革命，从而开创了一个新的经营模式的时代，《第三次经营革命-ECR式经营方式：方法与步骤》将从经营学的角度对这一过程进行描述。

解读宝洁经营改革的真实状况就等于解读美国日杂百货业复兴的秘密，而讲述美国日杂百货业的复兴也就等于讲述在变化的时代整个行业共通的经营方式。

因为包括宝洁在内的美国日杂百货业曾经面临的困境与今日发生在中国的巨变形成鲜明的对比。而宝洁的改革则象征着为应对这种巨变所应采取的对策。

## <<第三次经营革命>>

### 作者简介

山崎康司，1976年毕业于东京大学工学部建筑系。  
1980年获宾夕法尼亚大学工商管理硕士学位（MBA）。  
曾任美国最大的管理咨询博思艾伦公司的主管顾问，现为网络调查服务股份公司媒体网络的名誉董事长、网络直接服务股份公司CyberSpace Japan的董事长。  
他处于网络行业最前沿，正致力于变革时代经营战略的实践活动。  
译著有《思考的技能·写作的技能》（钻石出版社）。

## &lt;&lt;第三次经营革命&gt;&gt;

## 书籍目录

序章P&G公司惊人的高效经营苦恼的历程第1章 当商业结构发生变化时——从美国日杂百货业中学习变革理论第一节 ECR式理念广泛的运用第二节 变革理论第一阶段：合作经营的改革第二阶段：扩大至整个行业的改革第三阶段：新的竞争第2章 变化的时代——案例：世纪年代的美国日杂百货业第一节 内部危机低效率的旧构造追求部分最佳的时期日本的追求“部分最佳”弊病的苗头出现弊病第二节 来自外部的威胁零售商的苦恼正在发生变化的消费者新零售模式的兴起威胁的象征——沃尔玛P&G的苦恼苦恼的年ECR式理念的萌芽第3章 合作的经营改革——案例：P&G的经营改革第一节 ECR式经营走向ECR式经营的必然性改革经营体制所谓合作ECR式经营体制ECR式经营体制规定个别企业的战略ECR式经营体制强化顾客战略ECR式经营：P&G的公式第二节 P&G：经营体制的改革大胆、心细地进行改革改革的第一步——CRP物流系统（物流合作）改革的第二步——产品类别管理系统（商流合作）产品类别管理的定位合作的顾客应对理念改革的真髓——价值定价系统订单、物流、账单（Order、Shipping & Billing, OSB）系统价值定价改革的基石——自律机制OGSM中孕育的ECR式改革理念在OGSM中孕育的行动理念第三节 P&G：战略、组织的强化组织改革和战略的强化合作改革成功的关键：客户团队将来的部署：再度强化起点（品牌）将品牌团队战略化回到竞争的起点最终的全球化经营体制的全球化组织结构和顾客应对的全球化苏醒的企业活力有价值的企业新约P&G方针挑战第4章 改革的扩大——案例：ECR第一节 ECR的诞生ECR之父——David Jenkins出场ECR的领导者们第二节 ECR成功的秘诀Win-Win的合作理念供应链合作的定义Win-Win的关系最佳实践方法最佳实践方法四个“E”两个观点现在的潮流ECR运营组织——强大的秘密自发性咨询公司的参加ECR的导火索数值目标——亿美元假想敌沃尔玛第三节 ECR合作工具自律机制工具ECR记分卡ABC供应管理工具EDICRP（连续自动补货系统）产品类别管理战略单元产品类别管理合作伙伴产品类别管理的八个步骤决策支持系统Decision Support System, DSS第5章 新的竞争——案例：现在的美国日杂百货业（零售商、批发商）第一节 新的竞争竞争对手惨遭淘汰的弱者第二节 零售商——消失的采购大军淘汰的开始产品类别管理的渗透必然的发展趋势——产品类别管理采购人员谢幕，新人登场起步的艰辛进一步发展，新的竞争进一步发展的体制新的竞争第三节 批发商——苦恼的抉择危及生存的集约化加速发展的集约化高效经营起步的艰辛菜单定价产品类别管理苦恼的现状ECR战术第6章 改革的进一步扩大ECR：流通经营的全球标准化零售商的全球化ECR的全球化ECR在其他行业的应用加速发展的信息技术新零售模式：网上店铺外部网式EDI的扩张ERP软件的扩大应用终章 加油！  
日本企业给日本企业敲响警钟加油！  
日本补记 P&G 总裁德克·雅格谈 ECR 式经营理论简略语一览结束语

## &lt;&lt;第三次经营革命&gt;&gt;

## 章节摘录

第一节 ECR式理念的广泛运用 变革时代的特点就是目前企业外在的各种问题都是由其背后存在的巨变浪涛引起的。

因此问题并不只在一处，而是在多处发生。

这些问题大多表现为两种形式：一是慢慢侵蚀企业自身的经营体制问题，二是和乘虚而入的外部企业之间的竞争激化。

此时，如果只抓个别明显事态，问题非但不能解决，情况还会进一步恶化。

以往的那种以改进业务方法为基础的“企业内部改善”丝毫不起作用，动用小伎俩的“战略”也行不通。

如果想生存下来，必须要具备看清问题的本质以及在变化中敏锐捕捉未来形势的能力。

对美国日杂百货业以及其他所有的行业来说，最大的变化源头就是消费者（终端客户）。

在人口老龄化、女性职员增加、时代更替等背景下，消费者在不断发生着变化。

而经济环境的恶化和科学技术的革新进一步加速了这种巨变的趋势。

1987年美国泡沫经济崩溃，从20世纪80年代中期开始美国的大变革加速，90年代初网络信息化时代拉开了帷幕...”人们往往很难察觉到这些巨变，当人们开始思考应付变化的策略时已经是巨变使问题外在化的时候了。

但是，使美国日杂百货业获得新生的基本理念——ECR（Efficient Consumer Response）是这种全球性巨变的必然产物，这一点我们不能忘记。

正因为如此，它的影响才不只局限于美国、局限于日杂百货业。

而且ECR是过去所有日杂百货业的“改革”中最成功的一例，在很大范围内得到了井然有序的实行。

此外也有通过和竞争企业合作使商业流程共有化的成功例子，但无一不是以“服务业务上的商业流程改革”为中心的，比如旅行代理公司的飞机预约系统（用一个终端向不同的航空公司的进行预约）、银行的ATM（自动取款机）。

根据ECR进行的日杂百货业改革暗示我们已经进入“行业的商业流程改革成为包含物流业务的经营整体性改革”的时代。

它所带来的影响是无可比拟的。

因此可以说ECR这种行业改革形式预示了今后各种行业内可能发生的变革的面貌。

ECR指美国日杂百货业生产厂家和分销商等供应链上的各企业紧密合作，追求高效率的行业整体的经营改革运动。

原有的分销商企业团体（Food Marketing Institute, FMI）、生产厂家企业团体（Grocery Manufacturers of America, GMA）等供应链主要成员聚到一起，提议将P&G等先驱改革者们的尝试应用到行业整体的改革上，以此为契机，ECR诞生了。

目的是清除信息跟踪、物流、商流等各种功能上的供应链间障碍，各个成员紧密合作，以重新建立一个“作为整体”的高效率、高效益的商业体制。

1993年1月，ECR的具体方案被提出，这一天被称为ECR的正式启动日。

有很多业界专家称ECR为“行业中的企业改造”，但是ECR的当事人不同意这种说法，因为CR决不是将一个商业流程改造重组这样简单。

美国最大的超市克罗格的原高级副总裁唐纳德称ECR为继自助服务、扫描系统之后的“第三次经营革命”。

也许只有这种说法才符合这次改革所带来的冲击力。

第二节 变革理论 只要我们了解一下美国日杂百货业变革的历史，就会发现它可以分为三个各具特征的阶段。

第一阶段：合作经营的改革 第二阶段：扩大至整个行业的改革 第三阶段：新的竞争

在此我想提出一种假说，也许这种发展规律是这个变化时代的特征，也就是说它象征着今后各种商业发生变革的模式。

如果按时间先后观察美国日杂百货业的变化就会发现：随着变化趋于显著，改革者出现了，这是

## &lt;&lt;第三次经营革命&gt;&gt;

第一阶段。

在这个时期，随着环境不断出现新变化，行业原有的商业体制开始成为行业发展的障碍，而且只要存在着自由竞争就会有新的挑战者跳出来率先对原有的体制进行破坏。

这里可以看到的时代特征就是改革总是通过合作开始的。

20世纪80年代中期开始的变革正符合这个阶段的特点，而本书的主角P&G则是率先对旧有体制发起挑战并进行改革的企业代表。

第二阶段是行业改革的时期。

经营改革从个别企业扩大至整个行业，合作经营成为行业的标准。

1993年ECR诞生后的时期符合这一阶段的特点。

最后是第三阶段，行业整体的游戏规则发生改变，向新的经营模式突进。

90年代中期，P&G的全球战略明显化，从那以后直至今日，可以称之为新竞争时期的开始。

眼下，备受关注的全球视点正是新的竞争模式的象征。

第一阶段：合作经营的改革 今日的改革都是以供应链上成员间的紧密合作为基础的。

即当今的改革不再是个别企业内部的商业体制的改革，而是从一开始就以和别的企业进行合作的形式来进行的。

以往经营体制的改善和改革都是追求“部分最佳（个别企业内的尝试）”，与此相对，今日的企业改革已经超越了追求“部分最佳”这个阶段，而是追求“整体最佳（企业间合作进行的尝试）”。

换言之，现在很多企业都面临着一个问题，那就是追求“部分最佳”的局限性。

光这一点我们就可以看出改革的先行者们的负担是多么沉重，而且改革的规模也不局限于一个商业流程。

如果有创业（或是开展一项新的业务）经验的人，一定能够深刻地理解这一点。

因为创业首先面临的问题就是要确定谁是终端消费者，谁又是目标消费人群。

一般在开发新产品或开办新服务的同时就该想到这是为谁而开发的商品，又是为谁而开办的服务，这是最基本的。

但更重要的是创建一个和新务相适应的商业结构，这决定着创业是否能够成功。

所以经营者需要绞尽脑汁地想出一个最高效率、最高效益的商业结构。

如果不能在这一点上取胜，就没有成功的可能性。

因为这一点正是传统的竞争对手最难改变的地方。

改革者应该拥有一个创业者对待传统企业的态度，仔细观察传统的商业结构，不为传统的组织结构和羁绊所缚，抱着从零开始的决心来思考如何改造商业结构。

这是改革获取成功的一项铁则。

如果你提供的商品或服务属于供应链中的一环，那么你需要用上述“改革的眼光”来重新审视自己的企业。

一定要认识到和现有的供应链上各企业间的合作对你的改革是必不可少的，而且这种必要性正与日俱增。

当然，其原因就是信息科技的发展。

毋庸置疑，信息是合作的关键，是合作的最大利益。

可以说信息科技的进步为我们打开了从追求部分最佳到追求整体最佳的通道。

但是，合作改革并不是一件简单的事，其最大原因就是拥有改革的眼光和勇气的经营者太少了。

但是尽管如此，在变革的时代中迟早都会出现改革者，这是一个不容否认的事实。

在美国日杂百货业中，要说具有改革眼光的企业，首先就要提到从外部攻入日杂百货业的改革者——沃尔玛，而传统行业内部的改革者便是P&G。

美国的日杂百货业在这两者的联手合作下掀起了改革的波涛。

P&G率先实行了一种名为连续自动补货系统（Continuotls：Replen—ishment Program，CRP）的物流系统，关于这方面的内容后面还有详细叙述。

在这种系统的运作下，零售商不用再决定自己的订购量和订购时间，而由生产厂家（供货商）来决定这一切。



## &lt;&lt;第三次经营革命&gt;&gt;

仔细想来，如果从补充商品这一概念上考虑，补充货品的订单并不一定要由买家发出，因为与其让经营着数万种商品的零售商来决定订单内容，不如让只生产几百种商品的生产厂家来判断正确的订货量和订货日期，这样就能进行更加严密、精确的管理。

现在看来这是个很简单的道理，但在理念产生之初，如果不丢弃脑中的固有看法重新考虑问题的话，是产生不了这样的想法的。

那么CRP系统的实施会给担当零售店商品补充的采购人员和总想让客户仓库堆满商品的生产家的经营带来什么样的变化呢？

大家都知道，商业结构错综复杂，无法只将其中一个商业流程抽出来重新构建。

如果想要重新构建某个商业流程即意味着需要重组整个公司的商业结构。

这就是改革者为什么被称之为改革者的原因。

第二阶段：扩大至整个行业的改革 第二阶段的特征是：在个别企业中展开的合作经营制度改革迅速扩大到整个行业。

这种现象的出现是由第一阶段中的“合作”这一特征决定的。

比如说，某两家企业紧密合作，进行了改革的第一步尝试，那么这种“一对一”的改革便开始了。

如果改革有成功的迹象，这两家企业一定会想办法把这种成功的经验应用到它和别的企业的关系中去。

于是这种新的做法会在这家企业扎下根来，成为企业内的一种稳定的体制，这便形成了改革——“一对多”的改革。

如果这种“一对多”的改革在实践中取得成功，就自然会演变为“多对多”的改革，即成为行业整体的改革。

好的改革是对变化的源头——消费者（终端客户）有利的改革。

如果只对合作各成员有利就不能称其为好的改革。

好的改革即使是在短时间内会伴随着各种痛苦，但从长期来看，它和时代变化的趋势是一致的。

可以说ECR就是这种多对多的行业改革运动。

当改革运动从单个改革者的努力变为整个行业的运动时，游戏规则会发生改变。

让我们拿赌博来做例子，几个人一起去拉斯维加斯的赌场赌博，他们之间一定会比较在一晚上谁赢得最多。

刚开始也许几个人都痴迷于轮盘赌，而改革者会率先意识到轮盘赌游戏自身赢的概率太低，于是转移到赢的概率高一点的扑克牌游戏的桌子上，不一会儿，这个改革者在扑克牌游戏上赢得的钱越来越多。

其余几人看到这个情况也都参加到扑克牌游戏中来，这就演变成了行业整体的改革，即游戏规则发生了变化。

改变商业的运作方法，这是一个“大胆的想法”，若要实施它必须慎之又慎，但这并不意味着要花很长时间。

改革终究是一个外科手术，耽误的时间越多，改革的头就越难维持。

游戏规则在从轮盘赌的桌子转向扑克牌桌子的那一瞬间就发生了改变。

在整个行业的游戏规则将要发生改变时，采取观望的态度也会伴随着风险，因为“好的改革”总是以迅雷不及掩耳的速度波及整个行业，这就要求企业必须早日熟悉扑克牌的游戏规则。

ECR运动让人佩服的是它切实贯彻了“改革是游戏规则的变更，改变游戏规则切勿花太长时间”这一理念。

而且在行业改革的难点——“实行改革的只是个别经营者”上也考虑得十分周到，做了充分的工作。

如果要问ECR运动的最大特点是什么，那就是“最佳实践方法”。

它率先引入了记分卡和ABC（Activity Based Costing）这两种新的通用工具，使行业整体创造了最佳绩效。

从行业整体来考虑，并不是所有的企业都能模仿P&G和沃尔玛的成功经验，也不是所有的企业都能抹去一切已有经验重新考虑问题。

因此，不可能对每个企业来说ECR都是最佳的办法，近似地提出最佳实践方案，这是一个非常聪明的

## <<第三次经营革命>>

做法。

第三阶段：新的竞争 在第三阶段，由于行业改革的实施，竞争的模式本身发生了变化。这包含以下两层意思： 先行者利益：最早转向新的经营模式的企业会得到的利益。

新的竞争模式：如果行业整体都转变为新的经营模式，那么这种经营模式本身已经不会给企业带来竞争优势。

当整个行业的商业结构即将发生变化时，早日顺应其趋势进行改革的企业会得到“先行者利益”。  
确实，和仍处于旧的经营模式下的竞争对手相比，先行者能获得和竞争对手间的差距相当的竞争利益，而且能早点习惯新的经营模式。

另一方面，当行业整体结构发生改变时，企业转换新的行业改革模式决不是最终目的。模式的转换只能保证自身和先驱的改革者们站到同等的高度上进行公平的竞争。

换言之，如果全部企业都转换为新的经营模式的话，这种新的经营模式已经不能保证企业在竞争中能有任何优势。

所有企业都要充分认识到这点。

ECR成为了提高美国整个日杂百货业效率的牵引力。

较早实施ECR运动的企业都得到了该得利益。

但是，当ECR在行业中普及到一定程度时，先行者利益就会慢慢变少，企业会在新的模式下展开竞争。

具体来说就是先行者为了维护先行者利益必须继续向前努力，而不适应新模式的企业将惨遭淘汰。

比如说，当行业整体要实行改革时，再用过去的标准来评估改革的投资效果并决定是否进行改革是毫无意义的，而且可能会丢失时机。

大约三年前，我曾帮一个客户建立公司内部局域网，并为公司的300员工配备了电脑。

起初整个公司只有30台电脑，我们从结构设计到硬件的选定着手，约一个月后给公司的每位员工都配备上了电脑，并用局域网连接了起来，引入了文件管理的组件。

在这之后的一段时间里，一部分经营者曾几度向我询问投资效果。

他们忽视了当模式本身发生变化时，用过去的模式来评价新模式是毫无疑问的。

现在想起三年前的事情，结论就很清楚了。

局域网反映了时代的变化，我们无法用以往的模式来评价、讨论它。

初期的改革者可以比较在轮盘赌台桌上所挣的钱和在扑克牌桌上所挣的钱的多少，增加的那部分钱就是和仍留在轮盘赌台桌上的人所挣的钱的差额（先行者利益）。

但如果大家全转移到扑克牌桌上的话，这样的对比就变得毫无意义了。

因为大家比的是一晚上所赢的钱的多少，而不是在比在轮盘赌上赢的钱和在扑克牌上赢的钱的多少。

在美国日杂百货业中的ECR先行者之间已经展开了在新的模式下的竞争。

生产厂家致力于提高其品牌影响力、通过部门管理和客户团队强化客户战略以及实施全球化战略。

而零售商则致力于部门管理和微观市场。

ECR给企业带来新的气息，企业的竞争都集中于非常具体的一点。

所以说即使实行了改革也不能保证企业能在竞争中获胜。

但是如果延误了改革的时机则势必被淘汰。

在变化的时代中，企业必须一直往前奔跑。

下面简单介绍一下本书后面的内容。

笔者将以P&G和美国日杂百货业为例介绍ECR改革，最后谈一下改革的进一步扩大。



<<第三次经营革命>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>