

皇家飞利浦电子公司

— 让我们做得更好

“我们在所涉及的很多市场中都稳居第一，因此人们一定很想知道我们为什么进行改革。我们的回答是，我们当然要这样做，因为这可以把我们带入一个更好的天地。如果我们没有这么做，我们的竞争对手也一定会如此的。”

— 飞利浦集团管理委员会成员 John Whybrow

概述

背景

飞利浦在它的很多业务领域都是市场的领导者和创新者。它为了保持这种地位作出了不懈努力，使得该公司得以实现其成为互联网经济中主要竞争者的目标。

挑战

该公司的庞大规模和多样化的业务是进行改革的潜在障碍。飞利浦开始在与类似的技术公司中寻找最佳实践的例子。

解决方案

思科成为了飞利浦效仿的对象，它为采用一种基于 Web 的业务模式提供了相应的战略和方法。这两家公司建立了一种相互信任，相互尊重的合作关系。

效果

飞利浦致力于让它的庞大组织成为行业中的网络化领袖，并且正在实施数以千计的网络项目。飞利浦已经获得了数百万美元的经济效益，并且加强了飞利浦品牌的影响力，赢得了重要的销售机会。

有影响力的重要企业

作为一个全球领先企业，飞利浦在 21 世纪的目标是成为一个“能够获得强有力的盈利增长，充裕的现金流和持续市场领先地位的高增长公司”。该公司认为，实现这个目标的一个重要因素是具备在互联网经济中开展业务的能力。

John Whybrow 是飞利浦集团的执行副总裁和管理委员会的四个成员之一，他指出：“当这个有趣而又具破坏性的新技术出现时，我们知道我们必须随之而变，才能保持我们的领先地位。”

飞利浦设立了一个网络委员会，它代表飞利浦的各个业务部门，并负责飞利浦内部和整个供应链网络化转型的所有方面的工作 - 这表明了该公司力求将Web全面地整合到它的业务运营中的决心。

改革的催化剂

飞利浦希望找到一些率先使用互联网技术的同类企业，它很快就找到了电子商务的领袖 - 思科系统公司。飞利浦发现，思科通过自己的Web计划获得的经验对它极为重要。

飞利浦将思科作为了一个有效的催化剂。John Whybrow是网络委员会的主席，他表示：“如果您想要进行改革，您必须为人们制定一个目标。思科以其在电子商务领域的领先地位，为我们树立了一个很好的榜样。”

“我们的网络是我们的一项战略性的资产，是我们在全球开展业务的基础。在开始进行我们的网络化转型工作时，我们必须采用覆盖整个集团的标准和一套统一的基础设施，并在此基础上建立所有部门。思科在这个领域也为我们树立了榜样。”

基本情况

皇家飞利浦电子公司是全球最大的电子公司之一，也是欧洲最大的电子公司。下面是它的一些基本情况：

- 2000年的收入高达349亿美元 - 比上一年增长了20%
- 在全球100多个国家拥有19万2千名员工
- 在财富评出的全球十大电子公司中排名第九
- 飞利浦每年生产接近25亿个白炽灯泡和3千万个显像管
- 全球每七台电视机中就有一台采用了飞利浦的显像管
- 全球30%的办公室，65%的大型机场，55%的足球场和30%的医院都是采用飞利浦的照明产品技术
- 每年全球的医院在采用飞利浦的X光设备上进行大约250万次心脏病诊断

飞利浦设有六个部门：照明、消费电子、家用电器、安全系统、半导体和医疗系统。

“我们在业务的‘卖方、买方和内部’都采用了Web技术。总体而言，我们希望不断提高生产率，增加收入和改进客户服务。电子商务可以帮助我们实现这些目标。”

下面将以飞利浦的两个部门为例，说明飞利浦对Web技术的全面采用。

富有创新精神的飞利浦照明

飞利浦在全球的照明市场位居第一，并且以勇于创新而闻名。照明部门在全球拥有四万七千名员工，在16个国家设有制造业务。从二十世纪九十年代中期以来，它一直是飞利浦的电子商务的积极开拓者。

“我们召开了一次会议，启动我们的电子商务计划，并邀请思科来给我们做了一次演讲”，飞利浦照明负责电子商务的副总裁Jim Worth表示，“这次活动产生了巨大的影响 - 我们的经理们都被思科在互联网上开展业务的速度和轻松所吸引，尤其是他们的24小时财务周期更是如此。我们立即决定再邀请他们给我们做一次报告。”





Jim 强调指出,照明部门在制定电子商务战略时,从很多来源获取了建议和信息。“思科建议我们用一种更加全面的方式来将业务网络化”,他解释说,“例如,由于我们过去主要关注于客户自服务应用,他们提醒我们注意内部和供应商流程。”

“思科的网络就绪优先任务列表也非常有用。它可以评估网络化项目对于业务的影响。无论我们在什么时候使用它,它都可以帮助我们深入了解我们的业务情况。”

视频流

照明部门部署了一个用于在飞利浦的内联网上提供视频演示的应用 - 这是根据思科自己的视频点播 (VoD) 解决方案产生的创意,思科还为照明部门提供了源代码作为参考。

该部门首先用这种 VoD 功能来将一段 20 分钟的发言从新的 CEO David Hamill 发送到全球的大约 1000 名员工。Jim Worth 表示,这个应用让该部门能够以比过去快得多的速度向更多的人发送信息,包括相应的 PowerPoint 幻灯片。这个应用的满意度非常高,大约在 90% 左右。视频信息是以流的方式传输的,因而没有传输延时,也不需要高速的连接。

“它是一种简便,有效的通信工具,可以大幅度地拓展我们的接触范围”, Jim Worth 肯定说,

“它让我们可以积极地利用我们已经部署的网络,而无须考虑带宽问题。随着我们不断拓宽这项应用的使用范围,它可以大幅度地节约差旅成本。”

“照明部门正在利用 VoD 应用进行员工培训,并可能为客户提供产品培训。课堂教学可以被打包在一起,利用结合的视频和 PowerPoint 演示提供给学员。”

Jim Worth 表示:“我们计划以一套更加全面的课程满足更多学员的需要。显然,如果您可以通过学员的台式机对他进行培训,您可以节约大量的资金。”

实现真正的价值

飞利浦的照明产品主要通过三个渠道进行销售:分销商和批发商:连锁零售商店:原始设备制造商 (OEM)。飞利浦照明过去都是通过电子文档交换 (EDI),传真或者电话与这些渠道进行联系。尤其是 OEM 订单需要拨打大量电话和收发很多文件。

在优化了这些现有的流程之后,该部门开始评估在 Web 基础上进行供应链管理的可能性。Jim Worth 表示:“我们的目标是完整地将供应商通过制造流程和分销商等渠道联系在一起。我们已经开发了能够将我们的分销商和我们的订购系统连接起来的外联网服务。现在我们可以全天候地执行自服务订单录入和订单状态查询等任务。”

这样做的目的是将所有主要的市场都尽快转移到网上,实现 100% 的电子订购和查询 - 消除错误,降低订单处理成本和提高客户的满意度。

Jim Worth 表示:“有些市场已经能够在线处理 40% 的订单,我们开始逐渐意识到我们的外联网给我们带来的重要价值。通过采用互联网解决方案,我们得以迅速地对我们的客户获得大笔的采购订单。”“通过这些外联网解决方案,我们得以积极地建立我们的客户的简历,记录他们的行为。这种客户关系管理方式为我们带来了真正的竞争优势。”

全部的发展潜力

飞利浦医疗系统 (PMS) 是另外一个率先使用 Web 技术的部门。PMS 是全球第二大的医疗诊断影像设备供应商。该部门在一百多个国家开展业务, 它的诊断和其他产品在 2000 年的销售额高达 44 亿美元。PMS 设立了一个电子商务部门。PMS 的电子商务部门的总经理 Lidia Fonseca 解释说: “除了组建一个强有力的内部团队以外, 我们还从外界的一些市场领袖那里获得帮助, 与我们进行合作”, 思科与 PMS 的高级经理们进行了一次会谈, “在那次会议之前, 我们的很多经理都不熟悉 Web 计划全部的发展潜力”, Lidia 回忆说, “但是思科对他们进行了非常形象的介绍。”

由外至内

SMS 邀请思科与两个网络就绪工作组合作, 帮助他们:

- 确定电子商务的首要任务
- 找出和评估 “迅速获胜”
- 确保业务和 IT 需求保持一致
- 提供一个用于部署网络计划的实际框架

PMS 将它当前的主要任务是客户关系管理 (CRM), Web 展示, 知识管理和供应链管理 (SCM)。“我们决定关注于三个目标群体: 客户, 经销商和员工。并采取一种 ‘由外至内’ 的方法, 先从我们的客户开始”, Lidia Fonseca 表示。



稳固的 CRM 优势

PMS 开始迅速地执行一系列优先考虑的网络计划。首先从 CRM 开始, 因为该部门迫切需要一个能够为它提供单一, 端到端客户视图的平台和流程。

电子商务部门在三个月之内选择了 Siebel 平台。仅仅六个月之后, SMS 就在北美部署了第一个模块 - 机会管理, 并在 2002 年 2 月推出了第二个模块 - 报价和配置。

Lidia Fonseca 表示: “我们以前拥有一个非常散乱流程, 而这项 CRM 计划旨在建立与客户的密切联系。作为一个重要的产品, 仅仅通过移植传统的系统, 我们就立刻获得了投资回报。我们的分析显示, 我们每年需要花费两百万美元来维护我们的两个传统系统。Siebel 系统的价格是 60 万美元。这样, 即使不考虑该系统带来的其他好处, 我们也可以在两年之内收回全部投资。”

该部门计划在 2003 年之前全面采用 Siebel 平台。同时, 它在北美地区显示出另外一个好处是它可以大幅度地缩短向客户提供报价的周转时间 - 从原来的十四天缩短到只需一天。

全面的 Web 方式

PMS 的 Web 展示是飞利浦医疗系统和它的客户进行联络的主要渠道之一。Lidia Fonseca 表示: “在设计我们的 Web 展示的过程中, 我们采用了三个主导原则。第一是支持销售流程和我们的销售人员。第二是建立密切的客户关系。第三是通过与众不同的服务, 获得竞争优势。”

新的 Web 展示放弃了传统的, 以产品为中心的方式, 而是全面地结合了产品, 服务和医疗应用 - 它还可以充当专家的会议场所, 成为面向所有 PMS 用户的信息来源。

在新的网站推出以后，访问量增长了一倍以上 - 这是这种方式发挥作用的第一个明确的迹象。它还有助于节约开支 - PMS的打印和邮件成本减少了40%。作为这个项目的顾问，思科帮助SMS开发了这个项目的实施方法。

PMS还采用了一种通用的“界面”，其中包括与PMS新近收购的公司（例如ATL超声和安捷伦的医疗解决方案部门（HSG）的集成）。一项给人留下深刻印象的功能是，PMS能够在收购完成当天就推出带有飞利浦标志的HSG网站。

通过自帮助获得领先优势

对于PMS来说，它的知识管理活动涉及到在线学习，面向外界客户的外联网和门户等多个领域。它的主要目标是 - 通过自帮助将知识送到员工，合作伙伴和客户的手中。

例如，它推出了一个在线学习中心来提供各种经过鉴定的课程。

“全球各地的医院和诊所的放射科医生必须进行不断地学习”，Lidia Fonseca解释说，“我们内部有大量的医疗专家，而且我们认识很多为教育课程提供内容的专家。我们能够将这些技能结合到一起，开发一套创作工具。医疗机构现在可以利用这些工具制作数字化的课程材料，再由我们在线提供给学员。”

截止到2001年底之前，在线学习中心拥有九千个注册用户。在为医疗人员提供真正价值的同时，该服务还有助于加强飞利浦和医疗机构之间的联系。“有五千多所医院注册了在线学习计划，其中很多医院目前还没有购买PMS的产品。因此我们可以接触到很多新的潜在客户”，Lidia Fonseca表示。

真正重要的优势

PMS的产品通常是高价值的，复杂的解决方案，具有很长的销售周期和持续的服务，升级需求。因而培训非常重要，尤其是对于维护工程师来说更是如此。目前PMS开始通过在线学习中心，经由Web提供培训课程。

这样做有两个优势。首先是可以大幅度地缩短工程师上手使用设备所需要的时间，这相当于提高现场工作效率。其次，PMS可以节约大量的差旅和维护成本，以及培训材料的打印和制作成本。

“仅仅对于最初提供的一些课程，我们就可以每年节约50万美元。随着我们全方位地增加课程数量，与‘实地’培训相比，我们将能节约数百万美元”，Lidia Fonseca报告说。

在2002年，随着SMS对ATL超声和安捷伦的医疗解决方案部门的收购，对于在PMS进行培训的需求几乎在一夜之间就增长了50%。PMS能够通过Web轻松地满足这些培训需求，而不需要招聘额外的教师或者增加培训场所。“这是真正重要的优势”，Lidia Fonseca表示。

供应链预测

在供应链方面，该部门制定了一项旨在为经销商单独建立外联网的计划。这个全球性的解决方案主要针对55个经销商，可以提高他们与飞利浦进行通信的速度和效率。

Lidia Fonseca再次指出：“我们将文档分发的成本降低了70% - 仅此一项在2001年就节约了大约350万美元。我们还将提供重要信息的时间从20天缩短到了一天。”

目前的供应链活动主要集中于开发集成化的预测和规划工具。这项计划在刚开始时主要集中于内部流程，但是现在正在迅速地向供应商拓展。PMS希望将运营周期缩短50%，节约‘数百万美元’的库存成本。

提高生产率

飞利浦在 2002 年的一项主要任务将是提供可以自动执行一系列人力资源、管理和财务职能的门户。这些面向内联网的门户将包括用于处理职务申请、申报开支、修改个人信息、进行差旅预定等任务的自服务应用。它们的设计目的是降低成本、提升职务满意度和提高生产率。

Lidia Fonseca 表示：“飞利浦正在迅速地创建一个无纸化环境。在这种环境下，员工可以在他们每天早晨开始工作时去的第一个地方，获得开展工作所需要的所有信息。这种方式有助于大幅度地提高生产率。”

“一个很好的例子是，我们可以让新员工更快地投入工作，因为他们不需要等待下一个培训课程。”飞利浦还希望通过它的内联网成为一个“零延时企业”，即准确和及时地与员工进行交流。Jim Worth 表示：“飞利浦正在经历巨大的变革。与员工的交流非常、非常重要，而内联网则是实现这个目标的关键手段。”



一个更好的天地

Jim Worth 总结说：“强大、稳定的企业需要利用互联网来完成一些重要的、已有的及有助于提高生产率的任务。我们的互联网计划可以向客户证明，飞利浦是一个能够利用互联网提高工作效率的高科技、高增长公司，从而提升飞利浦的品牌形象。”

“即使在现在这样艰难的经济形势下，我们仍然认为投资于信息技术，尤其是电子商务计划和互联网解决方案对于我们非常重要。”

John Whybrow 补充说：“机会无所不在，而飞利浦目前仅触到了冰山一角。我们在我们的很多市场中都稳居第一，因此人们一定很想知道我们为什么进行改革。回答是，我们当然要这样做，因为这可以把我们带入一个更好的天地。如果我们没有这么做，我们的竞争对手也一定会如此的。”

“思科愿意与我们共享他们的经验。我们决定采纳他们的建议，并发现这是一项有趣的挑战”，他总结说，“在我们未来的发展道路上，我们将继续加强我们与思科建立的这种信任关系。”



思科系统（中国）网络技术有限公司

北京

北京市东城区东长安街1号东方广场
东方经贸城东一办公楼19~21层
邮编: 100738
电话: (8610)65267777
传真: (8610)85181881

上海

上海市淮海中路222号
力宝广场32~33层
邮编: 200021
电话: (8621)33104777
传真: (8621)53966750

广州

广州市天河北路233号
中信广场43楼
邮编: 510620
电话: (8620)87007000
传真: (8620)38770077

成都

成都市顺城大街308号
冠城广场23层
邮编: 610017
电话: (8628)86758000
传真: (8628)86528999

如需了解思科公司的更多信息, 请浏览<http://www.cisco.com/cn>

思科系统（中国）网络技术有限公司版权所有。

2004 ©思科系统公司版权所有。该版权和/或其它所有权利均由思科系统公司拥有并保留。Cisco, Cisco IOS, Cisco IOS标识, Cisco Systems, Cisco Systems标识, Cisco Systems Cisco Press标识等均为思科系统公司或其在美国和其他国家的附属机构的注册商标。这份文档中所提到的所有其它品牌、名称或商标均为其各自所有人的财产。合作伙伴一词的使用并不意味着在思科和任何其他公司之间存在合伙经营的关系。