

<<软性制造>>

图书基本信息

书名：<<软性制造>>

13位ISBN编号：9787506033213

10位ISBN编号：7506033216

出版时间：2008年10月

出版时间：东方出版社

作者：IBM企业咨询服务部

页数：372

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>

<<软性制造>>

前言

20世纪90年代初以来，随着全球市场形成，企业形态发生了一场静悄悄的革命，全球公司出现了

。与跨国公司相比，全球公司是一种新的企业形态。

全球公司拥有全球战略、实行全球管理和承担全球责任。

全球公司的跨国指数，或者说全球化程度大大提高了。

按照2008年9月24日发布的《2008世界投资报告》的数据，全球100个最大的跨国公司的跨国指数平均达到57%，而1994年这个比例是43.4%。

在企业界，IBM公司是这场静悄悄的企业形态变革的先锋。

2006年，IBM总裁彭明盛发表了名为《全球整合的公司》的论文。

这篇论文我们可以称之为“全球公司宣言”。

他在文中指出：“跨国公司，正悄然地呈现新的形式。

”这种新型企业将被人们透彻地理解成“全球性的”，而不再只是“跨国性的”了。

全球整合企业是一种新型的企业组织形式，目前虽还处于萌发阶段，但却标志着企业演变又向前迈进了一大步。

一般情况下，人们对创新理解为技术、产品的创新。

而彭明盛认为：“真正的创新远不只是纯粹的生产设计和推出新产品了。

”《软性制造》对此做了颇有创意的解释。

作者认为，“创新”的定义不仅限于狭义的技术变革，也包括企业的整体变革。

《软性制造》一书认为，在制造业的制胜策略中，最根本的做法，就是要从讲究“制造”，变革为讲究“软性制造”。

那么什么是软性制造呢？

书中提出，软性制造中的所谓“软性”，就是增加产品附加价值和富有魅力的服务与解决方案，以及产生产品的构想和机制。

这些通常是软性和无形的，用肉眼是看不到的。

经过30年的改革开放，中国的企业迅速成长。

从过去的乡镇企业和个体户成长出一大批规范的民营企业，从过去的国营企业成长出一大批规范的国有企业。

民营、国有企业与外资企业相互促进，推动了中国经济的飞速发展，也催生了中国现代企业和门类齐全的现代产业。

<<软性制造>>

内容概要

处在一个全球经济大风暴的时代让我们更清楚地认识到，只有专注于本行业，同时在商业道德的基础上不断改革创新的企业最后才能胜出。

中国企业，特别是制造业在如今全球化且完全开放竞争的环境下，也只有通过持续创新才能在全球的产业链条中占据更重要的位置。

在从事咨询的这么多年中，我经常和国内很多企业界、商界的朋友们探讨，企业应该如何做到系统化、持续化的创新，从而构建可持续经营的企业。

更进一步地，我也反复思考一个问题——我们中国企业如何才能在这个世界上崛起，并且受到全世界消费者的认同与尊敬。

2008年年初的时候，我读了IBM出版的《软性制造》这本书，并被书中的内容深深地吸引了，我有一种强烈的冲动想要将书中的内容推荐给国内的朋友，让更多的朋友能从中分享这些方法和经验，从中获益。

过去制造业都只专注于产品设计、制造、质量等有形的管理，但对于资源管理、服务导向、人力培养和流程创新等软性要素少了些注意。

而目前这些因素在当今以知识竞争为主的时代更加重要。

《软性制造》融合了IBM全球业务咨询部（GBS）及研究机构所总结的，即IBM自身十多年来从一个产品导向的国际公司顺利转型成为一个服务导向的全球整合企业的经验，综合了对全球各地企业咨询实践的积累和结晶，同时也包含了对企业未来发展模式的研究。

书中提供了很多具体的方法与案例，让我们知道如何成为一个以服务为导向的组织、如何创造市场需要的产品、为什么资源要共享等等很多好的思路 and 方案，是企业转型的极佳借鉴。

《软性制造》最先成书于日本，得到了市场的良好反响。

随后在中国台湾翻译出版，并增加了IBM台湾在相关领域辅导客户成功进行业务转型的经典案例，该书在台湾连续再版，好评如潮。

为了向中国大陆的读者推荐这本好书，我们特别组织资深顾问人员对内容进行修订，增加相关的最新研究成果，充实和增加了中国大陆、韩国企业的案例内容。

本书不但在概念上高屋建瓴、自成体系，而且深入浅出，从可操作性的角度来讲，亦不失为一本好的案头手册，可以随时翻阅。

我也相信，真正认真阅读本书的朋友，将从中获益良多。

<<软性制造>>

作者简介

本书是由IBM全球企业咨询服务部成员共同写就的。

日本IBM于2006年，举办了《软性制造》企业革新研讨会。

本书是由这些活跃于研讨会中的讲师群，以自己的专业能力以及执行客户项目时所获得的实务经验为基础，再根据过去累积的知识与见解，所撰写出来的作品。

<<软性制造>>

书籍目录

第一部分 产品创新 序章 “软性制造”的诞生 第一节 企业为何要创新 第二节 制造业创新的种类 第三节 从“制造”转向“软性制造” 第一章 构筑良好的顾客关系与服务创新 第一节 制造业面临服务化的压力 第二节 服务业务高收益化的关键 第三节 售后服务是创造价值的源泉 第四节 成功的服务销售模型 第五节 服务业务持续增长所面临的挑战 第二章 产品开发的创新 第一节 速度是获利的关键 第二节 迅速决策 第三节 开发概念的创新 第四节 全球开发与结盟 第五节 产品开发创新的基本概念 第三章 如何催生新业务 第一节 产品创新的意义与课题 第二节 确立新创业策略 第三节 吸引力的评估 第四节 人才培养与合作 第四章 新市场开发 第一节 以营销计划为基石 第二节 策略整合 第三节 从策略角度选择市场与顾客 第四节 找出让人感动的产品策略 第五节 构筑能实现价值主张的渠道 第六节 要能具体实行才有意义 第五章 研发管理 第一节 研发管理的创新 第二节 技术愿景的制定 第三节 技术策略的确立 第四节 培养有贡献的研究者 第六章 软件工程创新 第一节 信息家电的普及 第二节 “无所不在”的软性制造与软件开发 第三节 以软件架构为基础的软性制造 第四节 模型导向开发 第五节 服务基础架构的主要构成 第六节 “无所不在”的新价值观 第二部分 流程创新 第七章 采购流程创新 第一节 采购业务对企业成本的影响 第二节 以附加价值为导向的采购 第三节 利用CSM与开发采购降低成本 第四节 “活用情报型”的采购 第五节 业务合作与功能分担 第六节 强化采购专员的技能 第八章 生产变革 第一节 生产创新 第二节 全球化观点的生产模式 第三节 如何生产盈利产品 第四节 让现场“看得见” 第五节 成长性工厂的特征 第九章 供应链变革 第一节 供应链的管理与流程创新 第二节 实时反应市场变化 第三节 出色的物流运作能力 第四节 运用无线电子标签 第五节 以TREC实时掌握供应链信息 第六节 整合性经营管理与SCM作业的协作 第十章 IT基础架构与治理变革 第一节 IT如何对经营有贡献 第二节 企业基础架构与SOA 第三节 IT治理 第三部分 支持创新的基础 第十一章 技术管理与人力资本开发 第一节 对人力资本的关注不断增加 第二节 MOT的人才管理 第三节 人力资本可视化的意义 第四节 MOT人才培养的方法 第五节 让MOT人才也具备经营能力 第十二章 推动企业社会责任 第一节 CSR是企业经营的进化 第二节 环境经营是企业社会责任的前提 第三节 重视环保的软性制造 第四节 强化经营的透明度 第四部分 商业模式的创新 第十三章 商业模式论 第一节 商业模式的构成要素 第二节 与领导高层建立共同价值观 第十四章 超制造业 第一节 何谓“超制造业” 第二节 未来企业的发展良机 附录 附录一：“2006年全球/中国CEO调查”内容概要 附录二：创新将改变中国在全球经济中的角色 附录三：案例研究 案例研究一：协同管理创新 案例研究二：组织与绩效管理创新 案例研究三：流程创新 案例研究四：创新产品思维 案例研究五：供应链评估诊断 案例研究六：APS导入和实施成果 案例研究七：供应链改善——协同预测规划与自动补货

<<软性制造>>

章节摘录

第一部分 产品创新 序章 “软性制造”的诞生 第一节 企业为何要创新 从20世纪90年代开始，世界公认的制造强国——日本，曾经历过所谓的“失落的十年”。但在这十年间，却有越来越多的企业舍弃了旧有的价值观、突破了过去的商业模式、推动创新并创造出了新的商业模式。

正如“IBM 2006年全球CEO调查”（参考文献1）所显示的，全球企业都在创新。企业想要发展壮大，就必须想出新创意、锁定新议题，据以开拓企业新的价值源泉。在既要降低成本又要实现增长的双重压力下，如果只是重复过去的做法，成果必然十分有限。但问题在于，要如何摆脱这样的困境呢？该怎么做，才能持续创造出企业的价值？

以下六大背景与环境，决定了现今企业必须要创新。

1.扁平化的全球动态 在全球经济发展的过程中，信息科技与网络急速发展，使既有的障碍日渐消失，世界日益扁平化。

这不仅带来了更多的新商机，同时也引来更多新竞争对手的参与。

企业无论是处于已成熟的还是新兴的市场区域，同样面对着残酷的竞争，因而必须达到“既能增长，又能降低成本”的目标。

2.创新的多样化与快速化 各种新的企业能力都可能成为创新的源泉，并活用于跨领域的发展。因此，企业将变得比以前更加容易参与创新。

3.信息技术的进化 信息技术已过了最初的“发明”阶段。现在，微处理器与网络等技术已深植于商业、社会以及我们的日常生活之中。不光是经济学学者，多数企业首席执行官都确信：“信息技术已进入能真正带来价值与金钱的阶段，它甚至成为了‘软性制造技术’的创新原动力。”

4.产品数字化就像数字产品的例子所显示的那样，从模拟形态转为数字形态的产品，只要完成开发，就能通过复制而大量生产、销售，这便迫使从业者在商业运作上必须展现较以前更快的反应速度。

5.人口的大量移动印度、中国、以色列等国，已有大批高技术人才流入世界经济发展之中；相对于此，也有一些地区的人口持续老龄化，或移民数目大量增加。

尽管这些人口问题带来了很大麻烦，但同时却蕴涵着很好的商业机会。

6.无法预测的变化在变幻且互通的世界里，无论市场、政治或自然灾害——在地球上任何地方发生的事情，几乎都会以最快的速度波及地球的另一边。

为此，企业必须培养优于过去的应变弹性、针对无法预测的变化随机应变的能力。

为适应上述这些环境的变化，“创新”的内涵不会仅限于狭义的技术变革，同时也包括企业的整体变革。

IBM所提倡的创新也不仅仅是指发明或发现而已，它还要求IBM能够在经历产品化、商业化之后，为社会带来具有非连续性影响的企业价值。

第二节 制造业创新的种类 以制造业为对象的创新，可以分为三大类。

第一类是产品、服务的创新（产品创新）；第二类是业务流程的创新（流程创新）；第三类是商业模式的创新。

1.产品、服务的创新 指创造新产品、新服务，并对社会的持续发展有所贡献。

对于企业而言，产品创新是使企业利润增长的基础。

产品创新的项目包括研发领域、新业务领域以及包含服务在内的新产品规划与开发。

产品创新的目的在于通过畅销产品缩短获利周期，使利润最大化。

为此，企业必须在全球建立24小时全天候开发体制、变革开发流程、累积重要技术，并通过技术与核心能力的差异性，迅速将具有独特性的产品投入市场。

其中，今后尤其应该关注的，是软件的开发。

<<软性制造>>

2.业务流程的创新 很多领先企业都认为自己已经做到了。

事实上从全球观点来看,很多从业者还是有不完备之处,比如业务单位各自为政或业务内容重复、存在不具有附加价值的活动,或是缺少把负责后续流程的团队看成内部顾客的态度。

这些都在显示,业务流程创新仍存有许多亟待解决的问题。

人员的培训、设备的更新,设施的整合、停用与出售以及降低有息负债等企业重整工作,都只能算是业务流程创新的第一步而已。

业务流程创新的目的在于站在顾客的立场上,建立快速提高销售量的全球量产体制,以此实时顺应市场变化、提升产品获利率。

3.商业模式的创新 指融合社会基础架构,以企业的身份从事变革,以求增长。

此外,要推动这类变革,还必须辅以企业体制创新以及人才创新,比如在各领域内培养专业人才以及培养能让变革结构化与推动项目的领导者。

第三节 从“制造”转向“软性制造” 1.何谓“软性制造” 制造技术是日本制造业名冠全球的强项(参考文献2)。

然而时至今日,日本制造业有必要重新看待这项成功的经验、找出适应环境变化的方法以及那些应该进行调整的项目。

否则,势必将难以在今后的激烈竞争中存活、发展。

在这个前无古人、自己就是古人的开拓时代里,企业有必要自己设计、构建以及导入新的商业模式。

在制造业的制胜策略中,最根本的做法,就是要从讲究“制造”,变革为讲究“软性制造”。

所谓“软性”,就是增加产品的附加价值、提供更有魅力的服务和解决方案,以及产生关于产品的构想和机制,这些通常是无形的,是肉眼看不到的。

也就是说,诸如解决问题时的“知识”、“技术”等智能资产,不通过硬件而以软件方式提供功能或性能的“嵌入式软件”(参考文献3)以及由实体抽象化而来的产品模型、软件模型,与用于构成这些的基础架构,全都包括在内。

随着信息科技的进步,这些“软性因子”(包括know-how、经验、知识、技术、开发方法等)已通过知识样本的活用而成为外显知识,除了可以买现全球共享与促进创新外,也能成为差异化及竞争力的源泉。

今后的软性制造,在初期将尽可能活用信息技术。

在规划阶段,司将头脑中的产品模型以由上至下的方式从目标展开,并运用信息技术予以可视化。

接着再让想法扩充,渐渐具体化成为产品,如图1所示。

2.从“制造”进化到“软性制造” 要想让大规模且复杂的产品开发过程变得更有效率与效能,就不能仰赖过去那种“加盖式”的开发方式,那样做不仅开发效率低下,而且很难在生产时确保产品的质量。

因此,在做法上有必要确立如建造建筑物时的基础架构。

此外,把各种功能结构模块化的“平台式开发”,应该会越来越常见。

因此。

企业应该把消费者的需求以及产品的性质、功能以“由上而下”的方式结构化,确立起基础架构,然后采取以数字模型(含产品模型、软件模型)为中心的开发策略。

在产品的开发过程中,这类基于基础架构的做法被称为“模型导向开发”(Model Driven Development, MDD),今后将会成为产品开发的核心理念。

不久的将来,在以信息家电为代表的多数产品领域中,任何企业若无法活用MDD,恐怕会在开发费用、开发负荷、开发风险与成果可信度等层面,处于不利的竞争态势(参见第六章)。

此外,在投入市场之前,一面参考来自“市场测试”等后续流程人员的评价,一面确认产品的安全性、可操作性等,也是“软性制造”的重点。

这是一种符合顾客需求的价值创造活动,有助于提升顾客的满意度。

今后在软性制造中,最上游的数字设计、数字开发、产品制造等数字方法将会日渐大行其道。

为使产品能尽早融入QCDE(Quality, Cost, Delivery, Ecology),即质量、成本、交期、环保等层面的需求,企业非常有必要在电脑中以自上而下的方式构筑产品模型,并在电脑中尝试进行模拟实验

<<软性制造>>

。经过这一步骤，就能在即将投产前，通过“产品”与“模型”的对比，以及“适应性确认”（Validation）确保即将制造的产品确切无误。

今后，“温故知新”式的“V字形开发”会成为主流，如图2所示，也就是需求定义、功能设计与逻辑设计会采用自上而下的方式，而功能验证（Verification）、适应性确认与品质审核则采用自下而上的方式。

把knowhow、经验、智能等活用于知识样板、产品模型后，不仅有利于技术的传承，而且也有助于更快地提升产品的设计成熟度。

例如，在冲压模具领域中，根据加工对象的材质与厚度来判断不会破裂的公差或拔模角，就是一种know-how，现在就是要把这样的know-how融入产品模型中。

这也是软性制造重视“软性”的例子。

企业如果太拘泥于“产品”本身，将会碰到瓶颈，无法落实上述这些做法。

所以应该多了解“软性”的部分，利用在虚拟空间中建立的规格，以系统方法加以验证。

也就是从一开始就要致力于提升产品设计的成熟度。

产品设计的成熟度一旦提升，将有助于技术人员建立自信，促进事情顺利进展下去。

在此基础上，应该要从相关人员（规划人员、项目经理、开发设计人员）的角度，来共同实现设计的成熟度与100%的执行力，如图3所示。

因此，必须建立以模型为共同语言、运作良好的团队（和平相处、携手合作），以及能迅速做出决策的开发管理流程（参见第二章）。

3.制胜关键在于商业模式 创新的成果在于企业获利与增长，但这还必须通过商业模式的落实才可以实现。

我们会从第一章到第十二章以务实的观点说明变革的重要性。

接着会在第十三章、第十四章说明，企业在落实适合自己的“软性制造”策略时，需要具备什么样不可或缺的商业模式。

需要注意的是，诸如此类的产品创新、流程创新以及在背后起支持作用的基础架构，全都需要庞大的投资并且风险很高，所以企业不可能同时对它们动用“手术刀”。

因此，通过“选择与集中”，挑选投资的变革方向，才是胜利的关键。

为此，企业必须构筑出产品的差异化、必须具有独特的商业模式，以持续推动企业的变革。

第一章 构筑良好的客户关系与服务创新 在21世纪的竞争环境之下，制造业的存活关键在于以过去擅长的“制造技术”为基石，扩展到“软性制造”的范围之中。

而“软性制造”指的就是善于为企业的“产品”增添软件、服务等价值的“软性因子”，创造出能与竞争者相抗衡的差异化解决方案。

20世纪80年代后半期，已经有人提到由“制造”转换为“软性制造”的重要性了。

在数字化与水平分工发展下的PC（Personal Computer）世界中，宏碁集团创始人施振荣先生提出了“微笑曲线”的概念。

也就是说，制造业的差异化来源已经从原本的“产品生产”，转换至上游的“零部件生产”以及下游的“销售”或“售后服务”了。

随着差异化来源的转换，多数PC从业者也把业务重心移往上游的“零部件生产”以及下游的“销售”或“售后服务”。

另一方面，在2005年出版的《制造业基础白皮书》中，日本经济产业省针对约400家上市上柜的制造企业，进行了“高获利率业务阶段”的问卷调查，发现仍有40%以上的企业在“产品制造、组装”的阶段具有很高的获利率（参考文献1）。

在他们的答案中，有0.7%回答是上游的“研究”，8.4%回答是“开发、设计、试作”，而下游的“销售”有30.8%，“售后服务”有10.5%，“产品制造、组装”则高达44.4%。

据此，该白皮书指出，日本制造业可能正在形成“逆微笑曲线”。

通过这次调查发现，日本制造业仍执著于“制造”，而未能通过“服务”获得充足的利润。

为此，针对制造业的服务业务，我想先谈谈为什么它必然会朝这个方向发展，然后再讨论需要何种机

<<软性制造>>

制与变革，企业才能通过“服务”获得利润。

第一节 制造业面临服务化的压力 1.与大宗商品搏斗 市场中，大宗商品化的浪潮已然涌来。

所谓的大商品化，指的就是原本通过功能、形状、质量或品牌等因素来实现差异化的产品类别，由于竞争者在技术或质量上的进步，致使功能或品牌上几乎没有差别的产品大量进入市场，而让价格变成顾客主要的选择标准，使从业者陷入很难以价格之外的其他因素实现差异化的困境。

当主要竞争因素变成了价格，产品的价格必然下跌。

企业要克服这股浪潮，就必须尽早满足不断变化的市场需求。

为此，产品开发时所能容许的上市时间，将会越来越短。

此外，将产品送抵顾客手中的渠道也变得更加多样化，顾客会更容易获得产品。

市场的主导权，很明显地由企业移转到了顾客手中。

引发大宗商品化浪潮的主要原因有两个：一是产品的数字化比例越来越高；二是供给大于需求的现象越来越普遍。

在“产品数字化比例越来越高”的情况下，刚投入市场的新产品，立刻就会遭到模仿，DVD播放机就是一个明显的例子。

日本与欧洲的家电业者克服万难，开发技术，进行产品设计，最早建立起市场，但在准备收割利润的时候，却遭到其他国家生产的低价产品追击，在尚未获取利润的短时期内，就已从市场中撤退了。

这样的事情，大家应该还记忆犹新。

在模拟技术主导的产品世界中，产品的设计与制造都很难出现外显知识，所以经验的累积是不可或缺的。

即使身处同一部门，都很难完全传承，更不用说是设计、制造等不同部门间的传承了。

在这种环境下推出的产品，竞争者必然要花很长时间才能模仿。

但是，数字化产品在设计、制造方面的大部分知识，很容易成为外显知识，只要能从其他公司买到产品的零部件、模块，要自行生产并不困难。

数字化使得构成产品的零部件与模块，可以分散到不同的企业进行开发制造，具有缩短上市时间的优点。

除此之外，各种产品间的整合也变成可能，企业可以在短时间内满足越来越多样化的顾客需求。

只不过产品的差异化也因而变得十分困难，逐渐显示出“越来越朝大宗商品化演进”的一大缺点。

大宗商品化的第二个主要原因，是“产品的供过于求”。

从前，某种技术或产品只有特定的企业或基地能够制造，顾客势必有所妥协，从中择一购买。

但现在，对大多数类别的产品而言，规格类似的产品会通过多种渠道供给到市场中，市场的主导权也就由制造端转换到顾客端了。

2.客户忠诚与满意度才是关键 那么，在这种大宗商品化现象普及的市场中，企业应该如何迎战呢？

一项由学者W·厄尔·萨瑟（W.Earl sasser, Jr）等人所做的典型客户关系管理研究（Customer Relationship Management, CRM），认为客户忠诚度是左右企业获利的关键因素，然后针对“顾客忠诚度”与“顾客满意度”研究其间的关系（参考文献2）。

萨瑟等研究者曾对汽车与计算机等不同产业进行了调查，并发现了“顾客忠诚度”与“顾客满意度”之间的关系，明显会因为不同业界竞争程度的高低而大受影响。

而左右产业竞争激烈与否的主要原因，则包括从业者是否具有因技术或品牌所带来的优势、行业是否有法令管制以及消费者的转换成本是否很大等等。

例如，20世纪90年代美国英特尔公司那种拥有独占技术的企业，就可以在产业中一家独大。

在那种产业中，只要顾客满意度不是特别低，就可以实现很高的顾客忠诚度；另一方面，在PC或视听产品等家电业界，由于竞争激烈，即产品出现大宗商品化、存在很多替代品，此时顾客满意度就成为提高顾客忠诚度的关键。

业界的竞争愈激烈，就愈无法单靠“消除顾客不满”来提高客户忠诚度，企业必须做到让顾客完全达到满意的程度才行。

<<软性制造>>

在产品本身很难差异化的状况下，要想比竞争者获得更高的顾客满意度，关键之处在于通过营销、销售与售后服务等与顾客接触的机会，向其提供差异化的服务。

3.服务差异化的落实 如何在竞争激烈的产业中通过服务实现差异化，做得最成功的企业就是美国戴尔。

通过“戴尔直销模式”，戴尔电脑针对个人、中小企业，乃至全球大型企业，构筑了一个可以响应不同市场区域的直销体系。

该公司以“按订单生产”为基础，向顾客提供高“性价比”的产品与细致的售前、售后服务。

<<软性制造>>

媒体关注与评论

中国制造陷入困境，何以绝处逢生？

本书深入探讨了制造业如何从硬性制造，走向以软性制造为基础、以服务为本质的全方位创新改造历程。

“软性制造”所涵盖的观点、具体案例的现身说法，对陷入困局的中国制造业而言，无异于一次脱胎换骨的思想革命。

中国不是制造业大国，更不是制造业强国，在这个前所未有的、全新的产业链竞争市场，中国制造业要有所作为，必须认清中国制造业的本质，重建制造业模式，像《软性制造》所提出来的思路和方法不失为一种救赎之道。

——著名经济学家 郎咸平 本书中有很多IBM以系统化的方法提升产品附加值，以及鼓励研发人员走出实验室直接面对顾客的策略介绍，非常值得参考。

——台湾“清华大学”科技管理学院院长 史钦泰 本书给我们带来了全球公司产业改造的新思路，提供了全球公司全面创新的新经验。

我希望，这本书能够得到我国企业界的重视，能够得到读者的关注。

——商务部研究院跨国公司研究中心主任 王志乐 《软性制造》融合了IBM全球业务咨询部及研究机构所总结的，IBM自身十多年来从一个产品导向的国际公司顺利转型成为一个服务导向的全球整合企业的经验，书中提供了很多具体的方法与案例，是企业转型的极佳借鉴。

——IBM全球企业咨询大中国区制造业总经理、合伙人 涂松柏

<<软性制造>>

编辑推荐

《软性制造》是IBM首次公开制造业咨询案例，著名经济学家郎咸平推荐！
破解中国制造业危机本质，重构中国制造模式。

<<软性制造>>

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>