

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

普华经管学术文丛

网络组织 的 组织模式设计

胥悦红 著

*An Organization Mode Design of
Network Organization*

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



普华经管学术文丛

网络组织的组织模式设计

胥悦红 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

网络组织的组织模式设计 / 胥悦红著. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 12

(普华经管学术文丛)

ISBN 978-7-115-18919-6

I. 网… II. 胥… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 150891 号

内 容 提 要

本书从知识经济、虚拟经济、网络经济、创意经济的特征入手, 阐述了互联网的发展对传统产业的冲击以及网络组织产生的理论基础, 进而探讨了适应网络组织的、具备按需应变能力的企业集成管理模式和商业模式转型问题。最后探讨了新经济对未来企业、未来社会及人类的影响, 分析了创意产业中比较典型的软件产业链、游戏产业链和动漫产业链, 并结合我国企业的现状和跨国公司在华的业务整合趋势, 为政府和企业提出对策与建议。

本书不仅对从事企业管理研究的理论工作者有一定的借鉴意义, 而且对从事各种企业管理工作的实践工作者更好地认识和理解未来组织的变革与发展有一定的启发。

普华经管学术文丛 网络组织的组织模式设计

◆ 著 胥悦红

策 划 张亚捷

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 19

2008 年 12 月第 1 版

字数: 200 千字

2008 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18919-6/F

定 价: 40.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“普华经管学术文丛” 出版说明

在市场竞争日益激烈、科学技术迅猛发展、全球化浪潮日益逼近的今天，经济学、管理学的学术成果正在不断转化为生产力，对我国社会主义市场经济的发展以及国内各种规模、各种类型的企业的管理产生了深远的影响。

20 世纪 90 年代以来，中国出版界引进了大量国外最新的经济管理理论和研究成果的论著，国内的学术界和产业界因此大大开阔了视野；尤其是一大批的经济理论、管理工具纷纷被我国业界采用，如全面质量管理、流程再造、平衡计分卡（六西格玛）等管理手段已在很多国内企业的实践中发挥作用，这些思想和工具极大地提高了我国企业的管理水平。

可喜的是，近十几年来我国的学者在经济管理领域不断探索，不断实践，一大批学术成果涌现出来。这些成果不仅吸收了国外最新的理论和思想，而且很好地与中国国情相结合，较之国外的理论，它们更符合我国企业的管理特点与要求，针对性和指导性也更强。但多少令人遗憾的是，由于种种原因，国内学者的很多研究成果难以找到好的出版平台，在出版、发表方面存在着诸多困难，从而使这些研究成果的效益大打折扣。

“普华经管学术文丛”的宗旨就是为学者搭平台，为读者出好书，希望通过我们的努力推动我国经济社会协调发展，健全和创新我国企业的管理体制及管理方法，最终实现和谐社会的美好愿望。

前 言

近几年来，新经济下的网络化与信息化改变了工业经济下的组织模式，由基于传统组织的反应迟缓的模式向基于网络组织的弹性专精的模式转变。新经济的兴起已经对现代企业的研发、生产、经营和管理的各个环节产生了重大的影响。更为重要的是，在经济全球化背景下网络经济的进一步发展完全有可能改变现代企业的基本商业运作模式，动摇在工业时代业已形成的经典战略思想和卓有成效的管理方法。因此，能否正确认识和适应这种转变对各类组织和组织内外的关联者所带来的挑战，不仅关系到企业能否成功地进行战略转型，从而具备随需应变的能力，在剧烈变化的环境中获得竞争优势；还关系到人们能否正确认识网络化和信息化对未来社会及人类发展的影响，从而更好地适应新经济带来的变化，更好地把握机遇。

正是基于以上的思考，本书对网络组织的战略设计问题进行了以下有意义的探讨。

① 从新经济时代的经济特征入手，对知识经济、虚拟经济、网络经济、创意经济进行了分析，进而阐述了互联网产业的发展及其对传统产业的冲击，并在对企业经营环境进行分析的基础上，剖析了网络时代的企业所面临的各种挑战（第1章）。

② 从交易费用理论、规模经济理论、核心能力理论、组织理论和博弈论层面进行了网络组织产生的理论考察，通过对网络组织内涵和外延的分析，对新经济时代的企业组织形态进行了界定、分类、辨识与描述（第2章与第3章）。

③ 对我国企业而言，发展网络经济已不单纯是一个信息技术的运用或是商务模式的选择问题，而是适应和顺应国际潮流，融入全球经济发展，不断增强竞争力的战略性选择。面对经济全球化，我国企业只有彻底转变观念，才能通过学习来认识和把握未来社会的基本走向，调整、变革企业的战略构想、运作模式和组织构造，以求在新一轮的竞争与合作中实现跨越式发展。由于企业信息化管理是企业在新经济时代的基础，本书重点围绕新经济时代的企业信息化



的构建,对建立一个适应网络组织的、具备随需应变能力的企业信息化管理模式进行了探讨,从信息集成、应用集成、过程集成、知识集成、企业集成的角度出发,研究了网络组织的集成管理模式(第4章与第5章)。

④ 对现代企业而言,网络经济的发展,特别是作为网络经济核心内容之一的电子商务的发展,意味着企业在战略思想、管理理念、运行方式、组织结构等各个方面的革命性变革。本书围绕着新经济时代的商业模式转型问题,从搜索力问题、数字化管理、协同(产品)商务、商务智能等方面入手,结合戴尔(DELL)公司和IBM公司的商业模式转型案例,探讨了企业从传统的商业模式向新经济时代的电子商务模式的转型问题(第6章)。

⑤ 最后,从互联网的发展对未来企业、未来社会及人类的影响方面进行了展望,对创意经济时代的特征和创意产业链的发展进行了基础的理论研究,并对创意产业中比较典型的软件产业链、游戏产业链和动漫产业链分别进行了剖析,以期结合我国企业的现状和跨国公司在华的业务整合趋势,为我国政府和企业提出了对策与建议(第7章)。

本书在写作的过程中正值作者在美国南加州大学(USC)Marshall商学院从事网络经济与企业信息化的合作研究,通过与国外同行的交流,使得本书能够站在新经济时代的全球化视野的前沿领域更好地认识所研究的问题。本书在案例选用等方面得到了国外同行的一些建议,在此感谢美国南加州大学Marshall商学院院长、专门从事信息管理研究的Ravi Kumar教授。由于本书是在作者博士后研究成果的基础上整理而成的,所以其中也凝聚了作者在中国人民大学商学院从事博士后研究时的导师邓荣霖教授的心血,他也在本书的写作过程中给予了许多指导与帮助,在此特别予以感谢。

此外,本书的顺利出版还得到了中央民族大学学术专著出版基金的资助以及人民邮电出版社的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

本书在写作过程中,参考和引用了部分国内外专家学者的研究成果与文献资料,在此,对这些文献资料的作者深表谢意。由于作者水平有限,加之所研究的领域还不成熟,书中难免存在不当之处,恳请读者批评指正。

作 者

2008年6月

作者简介



胥悦红

天津大学管理科学与工程专业博士,中国人民大学企业管理专业博士后,中央民族大学管理学院副教授,硕士生导师,美国南加州大学Marshall商学院访问学者。

曾多次承担国家自然科学基金项目、国家社科基金项目、国家软科学项目、国家863项目等,近年来主要从事企业信息化、战略管理、企业文化、文化创意等领域的研究,在各类核心期刊和国内外学术会议上发表文章50余篇,是《北京市信息服务业发展》、《中国国有企业的企业文化建设》、《海淀区文化创意产业的发展》、《中国本土化企业与高校管理案例库建设》等项目的专家组成员。

目 录

第 1 章 新经济时代的企业环境	1
1.1 新经济时代的特征	1
1.1.1 知识经济	1
1.1.2 虚拟经济	2
1.1.3 网络经济	2
1.1.4 创意经济	3
1.2 互联网在中国的发展及其对传统产业的冲击	4
1.2.1 互联网在中国的发展历程	5
1.2.2 网络经济与传统产业的关系	9
1.2.3 互联网对传统产业的冲击	12
1.3 新经济时代的企业经营环境	14
1.3.1 市场透明度越来越高	14
1.3.2 互联网日益融入企业运营	14
1.3.3 传统的企业经营模式面临挑战	15
1.3.4 经济全球化成为不可阻挡的历史潮流	17
1.3.5 互联网改变了传统的商业系统论	20
1.4 新经济时代企业核心竞争力的新体现	20
1.4.1 对信息和知识的成功管理和运用能力	21
1.4.2 企业对项目管理应用的水平	22
1.4.3 系统整合的能力	24
1.4.4 客户管理能力	25
1.4.5 企业文化建设能力	26
1.4.6 创意能力	27
第 2 章 新经济时代企业组织变革的理论阐释	29
2.1 组织的发展过程	29



2.1.1 传统组织的发展阶段	30
2.1.2 组织结构的发展演变过程	31
2.1.3 网络组织的相关研究与回顾	32
2.2 网络组织产生的理论基础	38
2.2.1 基于交易费用理论的解释	38
2.2.2 基于分工的规模经济理论解释	45
2.2.3 基于核心能力理论的解释	48
2.2.4 基于组织理论的解释	50
2.2.5 基于博弈论的解释	56
2.3 网络组织产生的经济学与管理学认识之比较	62
2.4 网络组织的作用、优点、问题与风险	63
2.4.1 网络组织的作用	63
2.4.2 网络组织的优点	63
2.4.3 网络组织的问题	64
2.4.4 网络组织的风险	65

第3章 网络组织的组织形态

3.1 网络组织的概念	67
3.1.1 网络组织的定义与内涵	67
3.1.2 网络组织的外延	71
3.2 网络组织的基本构成要素	78
3.2.1 富有活力的节点	79
3.2.2 具有交互作用的网络关系	80
3.2.3 灵活多样的协调机制	80
3.2.4 超越组织的学习模式	81
3.3 网络组织的分类与形态	81
3.3.1 根据组织成员的身份特征以及相互关系	82
3.3.2 根据核心企业的特性	83
3.3.3 根据网络组织成员合作关系的变化性	84
3.3.4 根据成员企业在网络中所贡献的资源情况	84
3.3.5 从组织协调的角度	85
3.3.6 按企业间的互动关系和潜在冲突的程度	92

3.3.7 根据价值链上前后经营环节间的经济联系	93
3.3.8 根据契约时间性差异和契约完备性差异	94
3.3.9 按照网络组织中节点间关系的固定性	94
3.3.10 按照网络组织的相对稳定性	94
3.3.11 按企业网络组织的主要功能	95
3.3.12 其他分类	95
3.4 网络组织产生标志的辨识	96
3.4.1 基于诺兰模型的辨识	97
3.4.2 基于系统进化模型的辨识	98
3.4.3 基于西诺特模型的辨识	99
3.4.4 基于长城所渐进式企业信息化模型的辨识	100
3.4.5 基于米切模型的辨识	102
3.5 网络组织的特点	104
3.5.1 虚拟性	105
3.5.2 灵活性	105
3.5.3 控制、权威或影响模式靠知识和技能	105
3.5.4 以任务为基础的项目导向性	105
3.5.5 信用、风险与冲突解决	106
3.5.6 信息密集性	106
3.5.7 新型的概念框架	106
3.5.8 劳动的不可分性	106
3.5.9 控制的间接性	107
第4章 网络组织的信息化管理	109
4.1 企业信息化的变迁	110
4.1.1 企业信息化的发展历程	110
4.1.2 信息化构建中的高失败率	113
4.2 网络组织的信息化服务	117
4.2.1 门户服务	117
4.2.2 数据服务	117
4.2.3 应用服务	118
4.2.4 接入服务	119



4.3 网络组织信息化的总体战略	120
4.3.1 关注重点,聚焦目标	120
4.3.2 实时响应,反应灵敏	121
4.3.3 随机应变,变化灵活	122
4.3.4 坚固可靠,弹性运营	122
4.4 网络组织信息化的构建环境	123
4.4.1 集成化	125
4.4.2 自动化	126
4.4.3 虚拟化	128
4.5 网络组织信息化的构建过程	129
4.5.1 企业信息化构建的第一步——自我诊断	129
4.5.2 企业信息化构建的第二步——调整价值链	130
4.5.3 企业信息化构建的第三步——基于决策分析层的 战略选择	132
4.5.4 企业信息化构建的第四步——基于管理控制层的 系统规划	135
4.5.5 企业信息化构建的第五步——基于业务处理层的 系统设计	137
4.5.6 企业信息化构建的第六步——基于 IT 基础平台支撑 层的系统实施	139
4.5.7 企业信息化构建的第七步——贯穿各层的绩效管理	140
4.5.8 企业信息化构建的第八步——纵向贯穿的知识管理	142
4.6 企业信息化下的组织协调运行机制	146
4.6.1 各层次间的有机联系	146
4.6.2 内部的协调运作	146
4.6.3 全面的整合过程	147

第5章 网络组织的集成管理模式

149

5.1 信息集成	149
5.1.1 信息集成的内容	150

5.1.2 信息集成的管理思想	152
5.2 应用集成	157
5.2.1 业务单元	158
5.2.2 企业资源规划、供应链管理和客户关系管理间的联系	160
5.2.3 应用集成战略	161
5.2.4 应用集成的步骤	163
5.2.5 应用集成的趋势	165
5.3 过程集成	166
5.3.1 过程集成的思想	166
5.3.2 项目管理与业务流程再造在过程集成中的作用	167
5.3.3 过程集成的方法	169
5.3.4 过程集成的案例	170
5.4 知识集成	171
5.4.1 全球创新者	174
5.4.2 知识整合者	174
5.4.3 执行者	174
5.4.4 地区创新者	175
5.5 企业集成	176
5.6 集成管理模式的特点	177
第6章 网络组织的商业模式转型	179
6.1 中国互联网企业的商业模式发展	179
6.2 传统企业的商业模式和网络组织的商业模式对比	184
6.3 新经济时代企业的商业模式转型	186
6.3.1 关注搜索力	187
6.3.2 数字化管理	200
6.3.3 协同(产品)商务	205
6.3.4 商务智能	217
6.4 各产业互联网商业模式转型的敏感度	219
6.5 商业模式转型案例	220
6.5.1 戴尔公司的商业模式	220



6.5.2 IBM 向网络组织转型的历程	222
6.6 现有模式向按需应变模式演进的步骤	225
第7章 网络社会的未来	227
7.1 互联网的发展对未来社会的影响	227
7.2 网络社会的企业	228
7.2.1 企业的未来发展图景	228
7.2.2 企业在未来的网络社会的发展趋势	230
7.3 网络组织的发展对未来社会及人类的影响	236
7.4 知识社会的到来	239
7.5 创意经济时代的来临	241
7.5.1 创意产业概念的提出	241
7.5.2 各国的“创意产业”分类	244
7.5.3 创意产业链的发展阶段模型	246
7.5.4 对创意产业几个典型产业的产业链分析	252
7.6 我国企业的现状	260
7.6.1 设备利用率低,人员富余,企业资源缺乏保值增值的能力	260
7.6.2 盲目扩张,片面追求企业规模,导致成本大幅度上升	261
7.6.3 没有明确的市场定位,导致企业之间无序的竞争	261
7.6.4 业务处理集成度低,使业务运作成本高、速度慢	263
7.7 跨国公司在华的业务整合趋势	264
7.7.1 完善产业链条,打造中国“全球制造基地”	264
7.7.2 将业务重组纳入全球生产体系	265
7.7.3 加强与内资企业的竞争与合作,积极应对进口冲击	266
7.8 启示、战略思考与建议	267
7.8.1 面向企业的战略思考与建议	268
7.8.2 政府面临的战略思考	274
参考文献	277

第 1 章 新经济时代的企业环境

1.1 新经济时代的特征

20 世纪 90 年代以后，互联网的急速发展及其在商业上广泛而快速的应用令人惊叹。仅在短短的四年时间里，互联网的使用人数就超过了 5000 万，相比之下收音机、电视机及电脑达到这一规模则分别花了 38 年、13 年和 16 年。这个覆盖全球的网络以其无可比拟的优势向人们预示了巨大和潜在的商业价值：与传统的商业模式相比，互联网既可迅速地为遍及世界每个角落的用户提供海量的商业信息；也可以让不起眼的小企业瞬间变成“跨国公司”。由此可见，互联网的出现就像当年印刷术、蒸汽机、电话及装配线的出现一样，把人类带入了一个崭新的网络经济时代。

对此，一些专家学者早就有所察觉，其中最为著名的是《第三次浪潮》的作者托夫勒及《大趋势》的作者奈斯比特。他们在这两本书中曾分别指出：“人类社会经过了几千年的农业社会和几百年的工业社会，即将进入一种新的经济形态。”但对这个新经济形态的命名，学者们看法不一：美国前总统克林顿和美联储前主席格林斯潘称之为“新经济”；经济合作与发展组织（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）称之为“知识经济”；美国国会及商务部在其报告中称之为“数字经济”；也有专家学者称之为“信息经济”、“网络经济”或“互联网经济”。我国著名学者成思危教授对新经济的含义和特点从以下三个侧面进行了概括：知识经济是新的社会经济形态；虚拟经济是新的经济活动模式；网络经济是新的经济运行方式。本书补充一个侧面，即创意经济是新的社会经济导向（如图 1-1 所示）。

1.1.1 知识经济

① 企业从全能生产到专注于某个环节的生产、面向过程的生产或灵活生产，传统的产权关系转变为脑体产业分离的契约式合作方式，全球化趋势越来越明显。

② 知识重复使用的边际成本很低。出口产品中的技术含量越高，其实际利

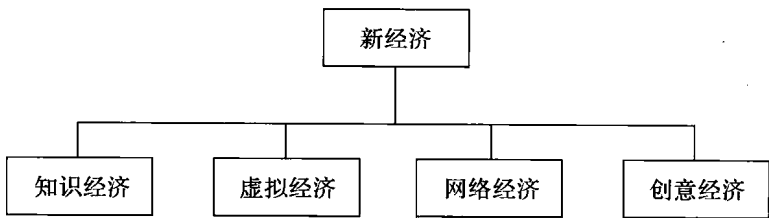


图 1-1 新经济的构成

润越大。因此，国际贸易中知识含量较高的产品所占比重越来越大。

③ 企业知识的集中程度代表了核心要素的集中程度。企业越是做大做强，就越是更加倚重于知识要素。在工业经济时代是资本决定企业命运，而在知识经济时代则是知识和思想决定企业命运。

1.1.2 虚拟经济

① 虚拟经济系统是一个复杂的系统，系统中各组成成分间的非线性作用容易产生混沌现象，但系统本身的自组织作用却可以呈现一定的有序性和稳定性。

② 虚拟经济系统是一个具有耗散结构的介稳系统，各组成成分必须与外界环境发生物质和能量的交换才能维持相对的稳定，在此过程中还存在反馈作用。

③ 虚拟经济系统的风险很大，有时是难以预测和难以承受的。由于企业在虚拟化运作中存在着一一定的不确定性，加之人们认识能力具有局限性，因此许多经济活动都是一次性的、独特的、无先例可借鉴的。

1.1.3 网络经济

1. 网络经济的概念

从企业运行的角度来看，网络经济可以定义为建立在国民经济信息化基础之上的各类企业利用信息和网络技术整合各式各样的信息资源，并依托企业内部和外部的信息网络进行动态的商务活动及管理活动所产生的经济。

依照这个概念，网络经济绝对不是网站经济，也不等同于网络公司经济。在网络经济中唱主角的恰恰是通过信息和技术的应用整合信息资源，从而进行研发、制造、销售和管理活动的各类实体企业，自然也包括一切传统产业中的各类企业。在网络经济模式下，社会运行效率得以极大的提高，交易成

本大大降低，垄断和信息资源不均衡分布被打破，电子商务正日益成为人类经济生活的主宰。

2. 网络经济的特征

(1) 信息技术是基础

信息技术把遍布全球的企业、经营单位和业务职能悄无声息且持续不断地联系在一起，使得信息前所未有且不露痕迹地在不同的业务职能、不同的经营机构和地域界限间传播。信息技术的运用在帮助企业降低库存、减少核心业务流程的成本（即根据市场需求进行生产）方面发挥了不可低估的作用。

(2) 透明度高

由于互联网为全球经济系统中的生产者和消费者提供了直接联系的大量机会，消费者选择生产企业的空间和自由度越来越大。无论何时何地，消费者只要进入互联网就能得到所需要产品的各种信息，并可以通过对不同生产者所提供的信息的分析比较，直接选择满意的个性化商品与服务。这种方式大大消除了由于信息不对称对市场经济运行的不良影响。网络经济使企业透明度大大增加，降低了市场进入障碍，留住客户的难度也越来越大，这对企业的客户管理水平提出了更高的要求。

(3) 集成度高

网络经济是一种集约型经济，它通过信息将经济活动的各个方面及全部过程进行综合集成，从而可以实现整体优化。虚拟企业有了其发展和成长的条件，企业只要构建起联系供应链各环节的网络，就可以由主导企业将先进技术规范设计的数字化图纸通过网络分别传输到在技术、装配、经济等方面都最合适的节点处进行制造，并在地理位置合适的节点处组装后直接交付给顾客。这样，既可以在全球范围内优化资源配置，提高质量并缩短交货期，又可以节约大量的设备投资及人力资源，大大提高了管理的效率。

1.1.4 创意经济

1. 创意经济的概念

1998年，英国创意产业特别工作组首次对“创意产业”进行了定义：“源于个人创造力、技能与才华的活动，而透过知识产权的生成和取用，这些活动



可以发挥创造财富与就业的成效。”根据这个定义，英国政府将广告、设计、电影、出版等 13 个行业确认为“创意产业”。由此，以创意为基本动力的经济形态和社会组织，就是创意经济。

2. 创意经济的特征

(1) 创意力带来价值

创意力包括再思考或从最基本的原理出发思考问题的方式，从似乎杂乱无章或截然不同的事物中发现共同线索的能力、实验的能力、敢为人先的能力、修改规则的能力、想象未来方案的能力。早在 20 年前，著名经济学家保罗·罗默（Paul M. Romer）就曾撰文指出，新创意会衍生出无穷的新产品、新市场和财富创造的新机会，所以新创意才是推动一国经济成长的原动力。

(2) 制创权至上

在全球智慧和劳动力合作无间的“扁平世界”，谁控制了“制创权”谁就能站在全球化产业链的顶端。有资料显示，创意经济现在每天能够创造 220 亿美元的产值，并以 5% 的速度递增，在一些国家增长得更快，如美国为 14%、英国为 12%。例如，早在 2000 年，创意产业就已经成为英国的第二大产业，占其 GDP 的 7.9%，仅次于金融服务业。

(3) 占领价值链高端

创意立国、创意兴国正是那些沦为“世界工厂”国家的最终梦想，占领价值链高端将成为国家竞赛的核心战。创意产业的发展已经与国家的发展紧密相连，甚至是一个国家实现经济快速增长的重要因素。对中国而言，持续至今的“Made in China”（中国制造）模式让中国在世界商业版图上占据一席之地，但也正是劳动密集型、经济粗放型与微利增长型使中国长期以来处于“微笑曲线”的底端。所以，“提高自主创新能力、建设创新型国家”口号的提出将是中国“走出去”战略由量变到质变的重要一步。

1.2 互联网在中国的发展及其对传统产业的冲击

在人类发展史上，每一次技术的突破都将人类文明带入一个新的时代，如新石器时代、工业革命的蒸汽机时代等，而互联网技术对人类社会的冲击超过了以往的任何一项技术：从宽度维度波及到从人到组织以至于整个社会；从深度维度创造了虚拟空间；在时间维度上是从未有过的迅速和猛烈。互联网正在