

高等院校电子商务专业系列教材

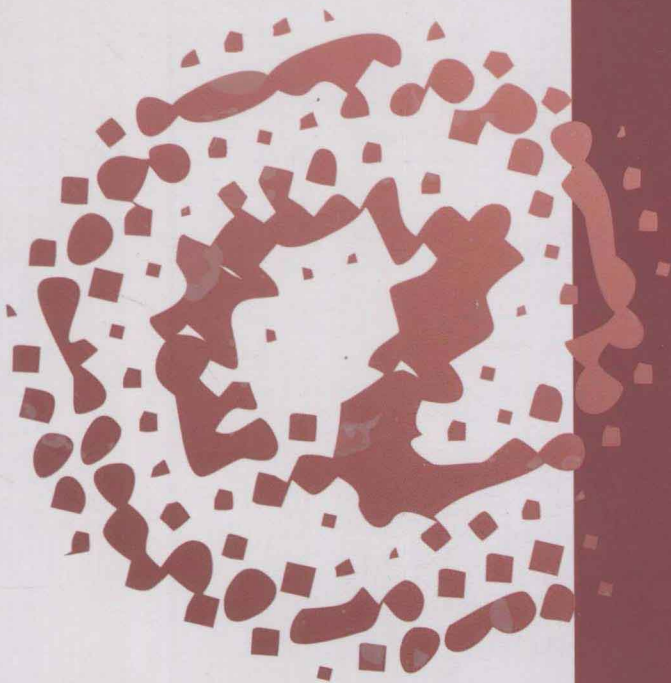


信息时代的企业管理

〔第二版〕

郭斌 著

Business Management in the Information Age



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

高等院校电子商务专业系列教材

信息时代的企业管 理

(第二版)

Business Management in the Information Age

郭斌 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

内容摘要

新经济与信息技术给商业管理带来了深远的影响。本书对信息时代企业管理的原则、过程和工具进行了探讨。围绕着这一主题,本书共分为9章,结合典型案例和经典的管理思想论述,就网络经济与网络企业管理、信息时代的组织设计、战略管理、网络营销、技术与创新管理、人力资源管理等基本内容,以及知识管理、客户关系管理这些基于信息技术、流程观、顾客价值的企业集成管理思想及工具进行了系统的论述。

本书可以作为电子商务方向的网络企业管理教程,也可供企业各级管理人员及其他对相关内容感兴趣的读者阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

信息时代的企业管理/郭斌著. —杭州:浙江大学出版社, 2009. 2

(高等院校电子商务专业系列教材)

ISBN 978-7-308-06502-3

I. 信… II. 郭… III. 企业管理—高等学校—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 212817 号

信息时代的企业管理(第二版)

郭斌 著

丛书策划 许佳颖 希 言

责任编辑 黄娟琴

文字编辑 张 鸽

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571-88925592, 88273066(传真)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州长命印刷有限公司

开 本 787×1092mm 1/16

印 张 14

字 数 290 千

版 印 次 2009 年 2 月第 2 版 2009 年 2 月第 8 次印刷

印 数 17001—20000

书 号 ISBN 978-7-308-06502-3

定 价 23.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话(0571)88925591

高等院校电子商务专业系列教材
编 委 会

主 任 潘云鹤

副主任 李 琪 陈德人 吕廷杰 陈 进

委 员 (以姓氏笔画为序)

王学东 邓顺国 兰宜生 孙宝文

刘 军 李洪心 汤兵勇 孟卫东

张 宁 张李义 张宽海 覃 征

序

电子商务的发展虽然只有短短十余年的时间,但却经历了两次大的浪潮。大部分学者和专家也由此将电子商务的发展划分为两个阶段。第一阶段是电子商务从默默无闻到快速知名的爆炸性成长时期,从1995年首次广泛使用Web来宣传产品,至2000年Dot.com公司进入低迷期为止。其后的两三年是电子商务的围坑期,随着悲观的气氛笼罩硅谷,媒体天天在宣告电子商务的死亡。但很快,电子商务的销售额又开始增长,有很多电子商务公司获得投资,新的互联网公司纷纷诞生,进而开始了第二次浪潮。这第二次浪潮显然比第一次更加理性、更加成熟。联合国贸易和发展会议(UNCTAD)在日内瓦发表的题为《2004年电子商务及其发展状况》报告所列的很多数据表明,电子商务已经进入了一个新的发展阶段,特别是中国的电子商务应用。2005年初,国务院办公厅专门发布关于加快电子商务发展的若干意见(国办发〔2005〕2号),表明了中国政府对电子商务发展前景的信心和决心。

浙江大学出版社2001年在国内较早地推出了“电子商务系列教材”,并受到了国内高校和读者的欢迎和关注。由于浙江大学是我国学科最为齐全的重点大学,具有国内一流的计算机科学、经济学、管理学等学科的教学与科研师资队伍,适应于转向,因此,浙江大学成为国内最早开展电子商务学科建设的高校之一,并且取得了许多成绩。浙江大学2002年就有了电子商务第二专业二学位的毕业生;2005年产生了教育部批准开设电子商务本科专业以来的第一批毕业生;期间还先后培养了20多名电子商务学科方向的博士。

信息技术的发展日新月异,网络经济的理论和管理方法与时俱进,电子商务创新模式不断涌现,所有这一切都需要我们进行新的研究和总结,并且将这些新的研究成果反映到大学的教学。这次浙江大学出版社邀请专家、教授,特别是教育部电子商务专业教学指导委

员会的主要成员组成编委会,在原来“电子商务系列教材”的基础上,重新组织、开发了一套“高等院校电子商务专业系列教材”,除了对原先广受国内高校和读者的欢迎并被评为国家级“十一五”规划教材的《电子商务概论》、《客户关系管理》、《供应链与物流管理》等一批优秀教材组织修订外,还增加了《电子商务及其在电信行业中的应用》、《电子商务英语》等许多新书,从而使得这套教材,更适应当前电子商务专业教学发展的需要。相信新开发的这套教材对于推动我国电子商务教学水平的提高、促进电子商务人才的培养能够发挥更加积极的作用。

A large, stylized handwritten signature in black ink, reading '潘永刚' (Pan Yonggang).

2008 年 8 月

再版前言

我们正处于一个随着信息技术的广泛使用而造成商业、社会和经济不断变革的时代。

这种变革是深刻的,它以前所未有的广度和深度影响着组织、企业以及个人。这对于企业而言,不仅仅表现为商业环境的变化,而且组织结构、商业规则也正在发生根本性的变革。企业对价值的理解越来越趋向于长期化,商业行为也从价值增值(Value-added)拓展到价值创造(Value Creation)。正如人们所观察到的产业竞争“双赢”现象,以及企业之间竞争与合作的动态而复杂的互动关系。在个人层面,信息技术已经不仅仅是作为一种技术而存在,它甚至成为我们生活的一个重要的组成部分。这客观上也为企业提供了前所未有的一些商业机会。

人们正试图全面系统地认识这种变革,以期挖掘和把握这些技术背后所蕴含的巨大商业机会。然而,一些纷杂的现实现象和似是而非的规则使得人们无所适从。如何理解这场变革的性质和规则,就需要人们透过事实来分析问题的本质。

事实上,我们至少可以从三个角度来理解正在发生的和将要发生的变化。

首先,所发生的变化是商业主体的“网络化”趋向。对于企业这类作为供给方的商业主体,“网络化”不仅仅意味着由于信息技术的广泛运用而使得企业的商业运作越来越多地借重于信息网络的基础设施,从而使得信息技术系统和网络成为企业运作和管理的重要工具;它还意味着企业组织结构自身也越来越多地呈现出网络化的特征。许多商业价值的挖掘和创造都依赖于企业如何有效地利用附着在企业网络上的资源。与此同时,对于顾客这类作为需求方的商业主体,他们在信息技术的帮助下逐步形成了庞大的用户网络群体,从而导致他们的行为不仅仅受到他们自身特性的影响,而且将受到用户网络群体对他们个体的行为所产生的重要影响。这种影响在一些行业中甚至对于企业的竞争和生存具有决定性的作用。

“流程”也正日益成为企业管理中的重要概念,由于它所具有的跨越职能和组织边界的动态连续特性,它也正在成为管理者整合企业组织结构和业务活动的重要载体。一些新的商业规则和企业管理工具也正是在此基础上得以建立,管理理论和实践的“职能观”正逐渐地被“流程观”所取代。

“顾客”在网络企业管理中的角色和地位也在发生显著变化。新经济赋予顾客以更大的商业影响力。与传统企业管理中顾客大多处于被动地位不同,顾客在新经济下成为企业业务流程的起点和焦点,顾客的注意力成为稀缺的资源,顾客群体以及企业与顾客建立起来的关系也成为公司重要的核心资产。

这些变化构成了新经济下企业管理的基本特征。也正是由于这些变化,我们对网络企业管理的理解就不仅仅局限在那些被认为代表着新经济未来方向的新兴网络企业上,因为几乎所有的企业、所有的组织都将会在不同程度上面临着这些变化所带来的冲击。

因此,本书将不仅仅把注意力放在新兴的网络企业上,我们还将把许多注意力放在那些正在寻求通过更好地运用信息技术来适应新经济竞争规则的“传统企业”上。一个显而易见的事实是,新经济不仅仅属于新兴的网络企业,它同样也属于那些不断跨越历史发展的“传统企业”,它们就如同一枚硬币的两面,彼此相互依存。现实世界也向我们展现了这样的一幅图景,在日益激烈的全球化竞争时代,真正的胜利属于那些能够把“鼠标”和“水泥”完美地结合(Mix of Bricks and Clicks)的企业^[1]。

在这个过程中,信息技术是一个重要的推动者和使能者(Driver and Enabler)。正如阿基米德所言,“给我一根杠杆和一个支点,我能撬动整个地球”。信息技术对于新经济而言无疑正是这个杠杆和支点。

信息技术还表现出“双刃剑”(Double-edged Sword)的效果。一方面,它极大地加速了信息传递的速度和数量,推动了组织内部及组织间交流和沟通的效率,使得企业日益呈现网络化的趋向;另一方面也使得管理者不得不面临着在如此众多甚至是过量的信息之中进行选择 and 决策的问题。要驾驭信息技术的力量,就必须深入地理解信息

[1] “鼠标”喻指新兴的网络企业及其商业规则,而“水泥”喻指传统的企业及其运作方式。这被人们用来形象地描述新兴的网络企业与相对而言的“传统企业”之间的相互依存关系。

技术、企业业务流程与管理活动三者之间的相互关系。这也正是本书所试图阐释的问题之一。

此外,我们需要以辩证的观点来看待管理原则的发展。诚然,现实世界中不存在着一成不变的管理理论和管理原则,但一些经典的管理理论和原则经过漫长的历史岁月后仍然有着强大的生命力。更为普遍的情形是,一些传统经济下的管理原则在新经济下仍然适用,而另一些管理原则则在新经济下以一种新的形式出现,与此同时也产生了一些新经济所特有的管理思想和管理原则。

在过去的10年里,尽管我们经历了信息技术和新经济的起起落落,尽管人们时而满怀希望、时而充满怀疑,然而我们有理由相信,信息时代是一个充满生机的时代,一个充满着无数变化而又有着光明前景的商业时代。

郭 斌

2009年1月



目 录

第 1 章 信息时代与企业管理	1
1.1 信息时代的特征	1
1.1.1 经济体系中交易费用大大降低	2
1.1.2 基于信息技术形成了规模更大的虚拟市场	3
1.1.3 无形资产具有更为重要的商业价值	3
1.1.4 信息与知识发挥着越来越大的影响力	4
1.2 信息时代的法则	5
1.2.1 摩尔定律	5
1.2.2 梅特卡夫法则	6
1.2.3 马太效应	7
1.2.4 长尾法则	8
1.3 网络经济下的规模经济	10
1.3.1 供给方规模经济	10
1.3.2 需求方规模经济	11
1.4 网络效应与竞争新规则	12
1.4.1 注意力经济	12
1.4.2 网络外部性	12
1.4.3 消费者的锁定	13
1.4.4 消费者预期管理	13
1.5 信息时代企业管理实践的变革	14
第 2 章 组织设计与管理	16
2.1 管理的定义	16
2.2 组织设计的基本概念	18
2.2.1 劳动分工与专业化	18
2.2.2 管理的层级与幅度	19



2.2.3 组织的信息系统	20
2.2.4 非正式组织与群体行为	21
2.3 经典的组织结构	22
2.3.1 职能式结构	22
2.3.2 事业部制	23
2.3.3 矩阵式组织结构	26
2.4 信息时代的企业组织形式	28
2.4.1 网络经济下组织结构的外部影响因素	28
2.4.2 信息技术对组织形式的影响	28
2.4.3 网络化组织	29
2.5 虚拟企业与企业虚拟化	30
2.6 组织的管理控制体系与整合机制	31
2.6.1 管理控制体系	31
2.6.2 管理控制系统的指标选择	33
2.6.3 作为整合机制的委员会体制	35
第3章 信息时代的战略管理	38
3.1 战略管理思想的发展	38
3.1.1 从注重外部环境向注重企业内部的发展趋向	38
3.1.2 从理性战略思想向渐进思想的转变	40
3.2 竞争战略分析	42
3.2.1 五种竞争力量	42
3.2.2 价值链分析	43
3.3 基本竞争战略	44
3.3.1 成本领先	44
3.3.2 差异化	45
3.3.3 填隙战略	47
3.3.4 混合性战略	48
3.4 业务组合分析	50
3.5 网络经济下的特定竞争战略	51
3.5.1 领先战略与追随战略	51
3.5.2 开放与控制	52
3.5.3 获取市场临界容量	53
3.5.4 竞争与合作	54
3.5.5 危机管理的实时响应	55
3.6 电子商务中的竞争战略	56
3.6.1 不同产品类型的竞争策略	56

3.6.2	电子商务中不确定性应对策略	58
3.7	基于网络效应的产业标准竞争	59
3.7.1	产业标准竞争的形成模式	60
3.7.2	途径依赖性与标准锁定问题	61
3.7.3	产业技术的系统特性对产业标准形成的影响	62
3.7.4	产业标准竞争的意义	63
第4章	网络营销	66
4.1	市场营销及其管理	66
4.1.1	市场营销的概念	66
4.1.2	与市场营销相关的基本概念	67
4.1.3	市场定位与目标消费者的确定	67
4.1.4	设计营销组合	68
4.1.5	市场营销的环境分析	69
4.2	网络营销及其管理	69
4.2.1	网络化对市场营销的影响	70
4.2.2	网络营销的基础	70
4.2.3	网络营销的工具与模式	71
4.3	网络营销中的消费者	74
4.4	网络营销的定价策略	76
4.4.1	一般定价策略	76
4.4.2	新产品定价策略	78
4.5	顾客注意力获取策略	79
4.6	在线产品销售与品牌	80
4.7	网络广告	82
4.7.1	网络广告的现状和发展趋势	82
4.7.2	网络广告的计价方法	84
4.7.3	网络广告的策略因素	85
4.8	信息产品的市场竞争策略	85
4.8.1	信息产品特征	85
4.8.2	信息产品的市场接受	86
4.8.3	信息产品的免费策略	87
4.8.4	信息产品的细分市场策略	88
4.8.5	细分市场的组合策略	89
第5章	技术与创新管理	91
5.1	技术创新理论的产生与发展	91

5.2	技术创新的分类与特性	92
5.3	技术创新的风险与收益	93
5.3.1	技术创新的风险	93
5.3.2	技术创新的收益	94
5.4	产业创新的动态模式	96
5.5	信息技术与创新过程中的信息流管理	97
5.6	技术战略	99
5.6.1	技术竞争战略	99
5.6.2	技术获取策略	100
5.7	新产品开发管理	102
5.7.1	产品设计时需要考虑的因素	102
5.7.2	产品设计与产品成本	103
5.7.3	领先用户方法	104
5.7.4	并行工程	108
5.7.5	产品平台开发方法	110
5.7.6	项目组合管理	111
5.8	大规模定制模式下的产品开发与设计	112
5.9	技术创新的全球网络化	115
5.9.1	研究开发的全球网络化概况	115
5.9.2	研究开发全球网络化的形式	116
第6章	信息时代的人力资源管理	118
6.1	信息时代人力资源管理面临的挑战	118
6.2	人力资源管理	119
6.3	人力资源规划	121
6.4	员工的招聘与雇用	122
6.5	绩效评价体系	125
6.5.1	绩效评价体系普遍存在的问题	125
6.5.2	绩效评价体系的作用	125
6.5.3	绩效评价体系设计的若干原则	126
6.5.4	员工绩效评价方法	127
6.6	公司激励体系的设计	128
6.6.1	常见的激励机制	128
6.6.2	荣誉激励	129
6.6.3	提高员工忠诚度的方法	129

第 7 章 信息技术与网络企业管理	135
7.1 流程与业务流程重组	135
7.1.1 管理范式从“职能观”向“流程观”的转变	135
7.1.2 流程与业务流程重组	136
7.1.3 持续改进的思想	137
7.2 信息技术与业务流程重组	138
7.2.1 信息技术在流程管理中的角色	138
7.2.2 信息技术与企业变革层次	140
7.2.3 信息技术应用的阶段性	141
7.2.4 基于信息技术的业务流程重组	143
7.3 网络企业商业模式的选择	148
7.3.1 商业模式及其特性	148
7.3.2 网络企业商业模式的类型	151
7.4 网络业务的策略选择	159
7.4.1 网络业务战略愿景与商业策略的选择	159
7.4.2 赢利模式的选择	159
7.4.3 网络业务运营方式的选择	161
第 8 章 客户关系管理	165
8.1 传统客户管理存在的问题	165
8.2 客户关系管理的若干重要概念	166
8.3 客户关系管理系统的构架	169
8.4 客户关系管理系统的构建	172
8.4.1 规划阶段	172
8.4.2 实施阶段	173
8.4.3 实施效果评价与改进	178
8.5 客户关系管理系统的成本与收益分析	178
8.5.1 客户关系管理系统的成本	178
8.5.2 客户关系管理系统的收益	179
8.5.3 呼叫中心的外包决策	180
8.6 客户价值的关键驱动因素	181
8.7 客户分类管理	181
8.8 客户一体化策略	185
第 9 章 知识管理	186
9.1 知识的类型与转化	186



9.1.1	知识的类型	186
9.1.2	知识的相互转化	187
9.2	知识管理的基本框架	188
9.2.1	知识管理的现状与发展	188
9.2.2	知识管理的框架	190
9.3	知识管理的实施过程	193
9.3.1	业务流程与工作流程的诊断	193
9.3.2	知识管理的规划	193
9.3.3	知识管理的实施	193
9.4	企业内部的在线学习系统	197
9.5	网络共同体	200
9.5.1	企业内部的网络共同体	200
9.5.2	网络共同体与开放式创新	202
9.5.3	自由的知识共享平台	203
9.6	知识管理实践的原则	205

第 1 章

信息时代与企业管理

在未来的 10 年中,企业的变化会超过它在过去 50 年中的总变化。^[1]

比尔·盖茨

1.1 信息时代的特征

信息时代的到来给产业经济和企业管理带来了深刻的变化,并且这种变化还在不断地扩展。在这其中,信息和信息技术是导致变革发生的重要力量。一方面,信息技术的发展使企业管理者在管理和决策过程中拥有了更多的信息和工具;另一方面,这些信息和工具又从诸多方面使企业管理的流程发生了根本的变化。

更为突出的是,随着外部环境不断发生的连续和不连续变化,企业管理者必须重新审视他们的管理原则,尽管这些管理原则自从在几十年前甚至上百年前被提出时起就显现了它们在管理当中的适用性和有效性。就这个意义而言,这是一个变革的时代人们必须深刻地理解信息时代当中发生的种种变化,以及这些变化对企业已经产生的、正在产生的和将要产生的影响。

对中国而言,在过去的 10 年中,信息技术极大地改变了我们的工作和生活,它已经不仅仅作为技术本身而存在,而且已经成为我们工作和生活的一部分,在创造日益增加的需求的同时,也创造了更多的商业机会。

信息技术正在日益改变我们的生活^[2]

■ 1999 年,网络“鲁滨孙”的首度漂流

1999 年进行的国内首届“72 小时网络生存测试”活动,曾使网络这一当时并不为大多数人所熟悉的新鲜玩意引起了媒体和公众的空前关注。1999 年 9 月 3 日,12 名自愿报名者走进了一间只能用网络与外界联系的房子,用亲身经历展现中国网络最真实的一面。

[1] [美]比尔·盖茨.未来时速:数字神经系统与商务新思维.蒋显璟,姜明译.北京:北京大学出版社,1999,序言.

[2] 林丹.宅男宅女们的网络化生存.钱江晚报,2008 年 3 月 2 日,第 14 版.

一张光板床、一台电脑、一套桌椅、一卷卫生纸就是这些网络生存测试志愿者们的全部“装备”。主办者提供1500元现金以及限额1500元的信用卡,还有当地ISP的上网账号和密码。测试者们要在72小时中留在这个房间里,依靠网络订购赖以生存的食物和水,如果他们想活得更“体面”一点,还需订购牙膏、牙刷、被子甚至鲜花。在3天之内,他们的任务之一就是竭尽全力把这笔钱花掉。截至9月6日下午2时,此次活动北京测试点的4位选手,共用去8773.84元人民币,其中有6919.5元现金,电子货币只用了1854.34元。

一位网络生存测试志愿者当时感慨说:“给我足够的钱,我可以在网上生活两个72小时,甚至更长时间,但让我从网络生活和现实生活中做出选择,我肯定要选择后者。”

■ 2007年,“我们家连酱油都是网上买的”

但是身为淘宝网黄钻买家的杭州人“dinytiger”,2003年至今已在网上下了470多个订单,买了近10万元的物品。“我们家连酱油都是在网上买的……”她笑着告诉记者,因为自己能在网上找到各种各样的物品,家里人几乎把她当成了有求必应的“机器猫”,“我爸妈会给我布置网上购物‘作业’,我妈甚至会把自己在网上看中的东西,通过MSN发送链接给我;所以,我买东西的范围特别广,因为我老公、我父母会不停地提出各种各样的需求。最神奇的是,我竟然都能满足他们的要求。为了方便给家人买衣服,我还把全家的衣服尺码夹在了电脑旁的相框里,可以边上网边对照”。

“dinytiger”说,她曾在网上帮老公买过镰刀,“因为他要到附近山上砍竹子做竹筒饭吃”;买过鲤鱼旗,“那是家有男孩的象征”;还买了暖气片,“因为比在杭州买要便宜2000元”……她总结道:“其实,网上购物不见得比线下花钱少,但可以用同样的钱买到自己最需要、最经济的东西,可以吃到很多没吃到过的食品,生活品质会提高很多。”

1.1.1 经济体系中交易费用大大降低

信息技术在产业经济中的广泛应用极大地降低了经济体系中的交易成本。对于企业而言,借助于互联网,它们可以以更低的成本接触到更为广泛的供应商,从而降低其采购成本;企业也可以通过与产业价值链上其他参与者的流程整合来降低交易费用和生产成本;信息技术的运用也可以使企业不再像从前一样依赖纸张上印刷的产品目录,它们可以很方便、低成本地修改公司网页上所发布的产品相关信息。^[1] 这种交易成本所发生的变化是数量级的,我们可以从图1-1所示的不同技术手段下银行业务运营成本的变化中明显地看到这一点。

[1] 这被经济学家们形象地称为“菜单费用”(Menu Fee)。