



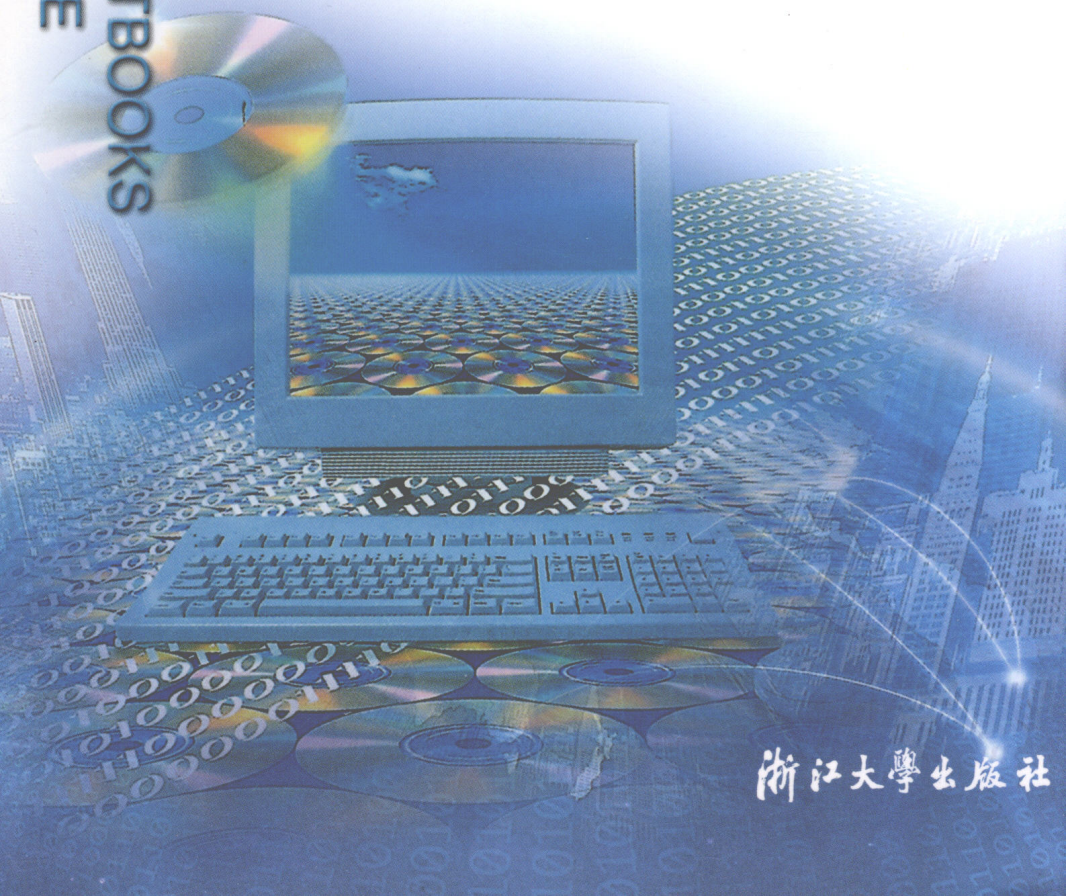
电 子 商 务 系 列 教 材

网络企业管理

BUSINESS MANAGEMENT
IN THE INFORMATION AGE

郭 斌 著

A SERIES OF TEXTBOOKS
FOR E-COMMERCE



浙江大學出版社

55

5.44.47
G/4

电 · 子 · 商 · 务 · 系 · 列 · 教 · 材

网络企业管理

郭 斌 著

浙江大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

网络企业管理 / 郭斌著. —杭州: 浙江大学出版社,
2001. 8

电子商务系列教材

ISBN 7-308-02788-0

I. 网... II. 郭... III. 计算机网络—技术企业—
企业管理—教材 IV. F407.676

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 054505 号

总 责 编 樊晓燕

封面设计 刘依群

责任编辑 樊晓燕

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

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

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 浙江大学印刷厂

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 9.5

字 数 238 千字

版 印 次 2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000

书 号 ISBN 7-308-02788-0/F·351

定 价 15.00 元

《电子商务系列教材》编委会

主 编 潘云鹤

副主编 庄越挺 陈德人 吴晓波 张小蒂
姚恩瑜

委 员 孔伟成 卢向南 冯 雁 刘雪薇
李小东 杨小虎 张建国 施敏华
曾抗生 楼程富 樊晓燕

(以上各项均以姓氏笔画为序)

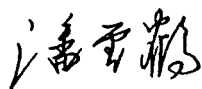
序

电子商务作为信息学、经济学、管理学、法学、计算机技术和理工类交叉的一个新兴学科,在当代信息化社会的经济与建设、金融与商业流通、生产与服务等各类社会活动中都有着广泛的应用和迫切的人才需求。浙江大学作为目前全国学科最为齐全的国家重点研究型大学,具有高水准的计算机科学、经济学、管理学等学科的教学与科研师资队伍,已在电子商务的基础理论、网络信息发布、系统集成、一体化产品的设计制造与营销、数据挖掘及分布式计算等相关应用研究和技术方面取得了多项成果,并通过与“蓝色巨人”IBM 公司共建电子商务体系合作开展在中国环境下的电子商务研究和高级应用人才的培养。

为支持电子商务的发展,并促进多学科交叉综合型人才的培育,浙江大学从 1999 年开始,在本科生中设立了电子商务第二专业。其目标是培养具备较扎实的电子商务知识,能够进行电子商务综合应用、开发与管理的交叉型高级管理与技术人才,以满足信息化社会电子商务的技术发展和应用的迫切需要。开课两年来,每次选课的学生都多达 1500 人以上,显示出强烈的兴趣。从 2001 年开始,经教育部批准,浙江大学又成为第一批开设电子商务专业、并在全日制和远程教育两方面招收电子商务专业学生的高校之一。

针对我国目前缺乏电子商务系列教材的现状,浙江大学出版

社及时组织有关专家,精心组织出版了这套电子商务系列教材,其中包括《电子商务概论》、《网络经济学概论》、《网络营销的理论与实务》、《电子商务应用开发技术》、《客户关系管理 CRM》等共计十几册,将在近期陆续出版。望此举既能推动我国电子商务学科的建设,又能推动中国电子商务人才培养与经济的发展。

A handwritten signature in black ink, reading '潘永刚' (Pan Yonggang). The characters are written in a cursive, flowing style.

2001 年 5 月

前言

我们正处于一个变革的时代。

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。这不仅仅表现为商业环境的变化,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。

人们正试图对这种变革进行全面而系统的认识,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,就需要人们透过现象来分析问题的本质。

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,所发生的变化是企业网络化的趋向。所谓“网络化”,不仅仅是指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;它的另外一重意义就在于企业组织结构自身也越来越多地呈现出网络化的特征。

“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,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所谓“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们,它同样也属于那些不断跨越历史而发展的“传统”企业们,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,真正的胜利者属于那些能够把“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

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。

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;另一方面它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,我们需要以辩证和扬弃的观点来看待管理原则的发展。诚然,现实世界中不存在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,一些所谓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。

在此当中,我们也在相对较短的时间内经历了新兴网络企业由高潮步入低谷的过程,正如一些人在高潮时期给新经济以过度的溢美之词一样,一些人已经开始以过度的悲观断言着“网络泡沫如昙花一现般地彻底破灭”。客观的判断和冷静的思索已经成为这个时代相对稀缺的事物。我们有理由相信,经过凤凰涅槃般的洗礼,由新兴网络企业和传统企业所共同构建的网络经济,将会真正成为我们的未来。

著 者

2001 年 7 月

目 录

第一章 网络经济与网络企业管理	1
第一节 网络经济的特征.....	1
第二节 网络经济的三大法则.....	5
第三节 网络经济下的规模经济.....	9
第四节 信息产品	12
第五节 若干重要概念	15
第六节 产业标准竞争	19
第二章 组织设计与管理	27
第一节 管理的定义	27
第二节 组织设计的基本概念	30
第三节 经典的组织结构	36
第四节 网络经济下的企业组织形式	44
第五节 组织的管理控制体系与整合机制	49
第三章 信息时代的战略管理	59
第一节 战略管理思想的发展	59

第二节	竞争战略分析	63
第三节	基本竞争战略	68
第四节	业务组合分析(portfolio analysis)	72
第五节	网络经济下的特定竞争战略	75
第六节	电子商务中的竞争战略	81
第四章	网络营销	87
第一节	市场营销及其管理	87
第二节	网络营销及其管理	92
第三节	网络营销中的消费者	95
第四节	网络营销的定价策略	97
第五节	顾客注意力获取策略	100
第六节	在线产品与品牌	102
第七节	网络广告	104
第八节	在线免费产品策略	108
第九节	信息产品的细分市场策略	110
第十节	网络营销的工具与模式	113
第五章	技术与创新管理	118
第一节	技术创新理论的产生与发展	119
第二节	技术创新的分类与特性	120
第三节	技术创新的风险与收益	122
第四节	产业创新的动态模式	126
第五节	信息技术与创新过程中信息流管理	128
第六节	技术战略	130
第七节	新产品开发管理	135
第八节	技术创新的全球化与网络化	150

第六章 信息时代的人力资源管理	155
第一节 信息时代人力资源管理面临的新问题.....	155
第二节 人力资源管理.....	157
第三节 人力资源规划.....	160
第四节 员工的招聘与雇用.....	162
第五节 绩效评价体系.....	166
第六节 公司激励体系.....	171
第七章 信息技术与网络企业管理	178
第一节 流程与业务流程重组.....	178
第二节 信息技术与业务流程重组.....	184
第三节 网络企业商业模式的选择.....	198
第四节 网络业务的策略选择.....	202
第八章 客户关系管理	209
第一节 传统客户管理存在的问题.....	209
第二节 客户关系管理的界定.....	210
第三节 客户关系管理系统的构架.....	214
第四节 客户关系管理系统的构建.....	218
第五节 客户关系管理系统的成本与收益分析.....	228
第六节 客户价值的关键驱动因素.....	231
第七节 客户分类管理.....	232
第八节 客户一体化.....	238
第九节 客户满意度与忠诚度的测度和管理.....	239
第九章 知识管理	242
第一节 知识的类型与转化.....	243

第二节	知识管理·····	246
第三节	知识管理的实施过程·····	253
第四节	网络共同体·····	259
第五节	在线学习(E-learning) ·····	263
第十章	供应链管理·····	266
第一节	制造管理范式的变化·····	266
第二节	供应商管理·····	271
第三节	大规模定制·····	273
第四节	供应链管理与实现·····	278
第五节	电子商务与物流管理·····	284

第一章

网络经济与网络企业管理

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。

比尔·盖茨^①

第一节 网络经济的特征

网络经济的到来给产业经济和企业管理带来了深刻的变化,并且这种变化还在沿着广度和深度不断地扩展。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,信息技术的发展使得企业管理者在管理和决策过程中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着根本的变化。更为突出的是,随着外部环境在不断发生连续的和不断

^① 引自[美]比尔·盖茨著,蒋显璟、姜明译,《未来时速:数字神经系统与商务新思维》,北京大学出版社,1999年,序言第1页。

续的变化,使得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它们几十年前甚至是上百年前被提出那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网络经济当中发生的种种变化,及其对企业已经产生的影响、正在产生的以及将要产生的影响。

一、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运用极大地降低了交易成本。对于企业而言,借助于互联网,他们可以以更低的成本接触到更为广泛的供应商,从而降低他们的采购成本;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。信息技术的运用也可以使企业不再像从前一样如此地依赖于纸张上印刷的产品目录,它们可以很方便地、低成本地修改公司网页上所发布的产品相关信息^①。这种交易成本发生的变化是相当巨大的,这点我们可以从不同技术手段下银行业务运营成本的变化中明显地看到(图1-1)。

这种交易费用的显著下降,对于经济体系的参与者都产生了较大的影响。产品制造商正努力试图从交易成本的下降中提高自己的盈利空间,而交易中介则正在承受着信息技术带来的威胁。他们必须对自己的运作方式和赢利来源进行一些调整,以适应这种变化。对于消费者而言,他们在从交易成本的下降当中享受购买力提高的同时,也正在以更为主动的方式影响整个产业价值链中价值的产生过程。

^① 这被经济学家们形象地称之为“菜单费用”(menu fee)。

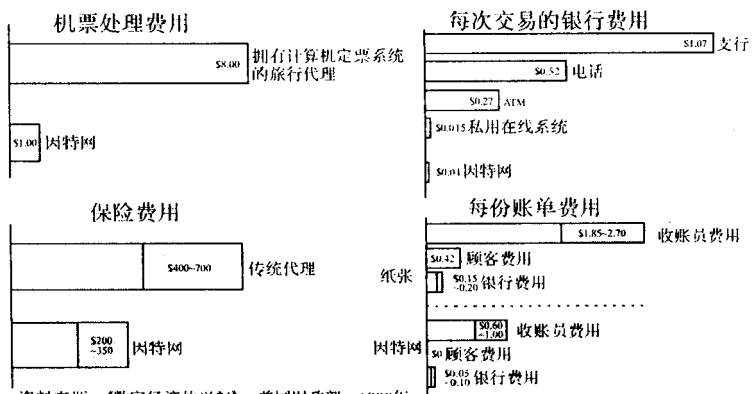


图 1-1 银行业务的运营成本比较①

二、基于网络形成了规模更大的虚拟市场

网络经济的出现意味着人们越来越大幅度地摆脱了时间和区域的限制,这正是人类社会的发展过程所显现出的规律在信息时代的延续。在网络化的基础上,开始形成规模日益扩大的虚拟市场。在传统的经济范式下,企业所面临的竞争区域是相对有限的,除了少数全球化经营的大型跨国公司和跨国集团,他们主要的市场范围还是区域性的或者是全国性的。而在网络经济当中,业务的全球化就不再是属于巨型企业的专利,中小企业也可以借助于互联网构造一个更大的虚拟市场,他们的客户可以来自于不同的国家和地区。这使得这些企业的管理原则和方法正发生着一些潜在的变化。

① 摘自姜奇平等译,《浮现中的数字经济》,中国人民大学出版社,1998年,第53页。

三、无形资产具有更为重要的商业价值

无形资产在网络经济下表现出了更大的经济价值。我们可以从两个方面看到这种变化。首先,随着信息产业的兴起及其与全球资本市场的结合,高科技企业在资本市场中获得了前所未有的成功。尽管这些公司普遍在资产规模上远低于属于蓝筹股的制造业公司,但它们在股票市场上的表现却非常引人注目。以微软公司等为代表的企业市值开始超出在传统经济下一直占据主导地位的传统制造业大公司。人们发现,对于这些代表着新经济发展方向的网络公司而言,在它们的资产或利润基础上对其估价是非常困难的。例如 Amazon.com 公司在 2000 年 4 月 20 日的市值为 183 亿美元,年收入为 16 亿美元,但利润却为负值;而联邦快递(Federal Express)公司在那时的市值为 109 亿美元,年收入 180 亿美元,利润为 7 亿美元。这被认为是人们对以无形资产为主要基础的高技术公司进行市场估价的结果。这些公司的创始者和高层管理人员也获得了建立在无形资产基础上的惊人财富。例如 1998 年,微软公司的创始者比尔·盖茨的财富每小时增加 210 万美元。尽管由于 2000 年微软公司股票价格的下挫,微软公司首席执行官比尔·盖茨和戴尔电脑公司董事长戴尔的个人财富分别减少了 383 亿美元和 127 亿美元,但仍然高达 544 亿美元和 124 亿美元。^①无形资产商业价值的另一个体现是人力资源在企业当中地位的迅速提升,尤其是在网络企业当中,人力资源和组织资本的管理也成为管理者的重要职责。

四、信息与知识发挥着越来越大的影响力

随着信息、知识等无形资产的价值日益上升,信息与知识在企

^① 《21 世纪经济报道》,2001 年 3 月 26 日。