

抢位 互联网

一步领先
步步领先



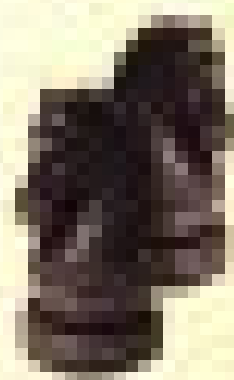
周建华
石钟韶
著

CCP如何削平商业世界



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

抢占互联网



中国

中国如何进军商业世界

中国

抢位互联网

URP如何削平商业世界

石钟韶 周建华 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

抢位互联网: URP 如何削平商业世界/石钟韶, 周建华著.

—北京: 人民邮电出版社, 2007.8

ISBN 978-7-115-16391-2

I. 抢... II. ①石...②周... III. 企业管理—电子商务 IV. F274-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 085583 号

内 容 提 要

本书共分为三大部分, 从抢位还是出局、抢位之道、从抢位到领先三个方面详述了新兴互联网模式对企业的重要程度、企业应如何利用新兴互联网技术以及未来企业会在新技术的帮助下获得怎样的发展, 多层次、多角度地说明了忽视互联网电子商务将给企业带来无穷后患这一观点。全书以知名中外企业案例对上述观点进行了诠释, 这些企业包括戴尔、艾默生、喜临门、上柴股份、携程网、美特斯·邦威等, 每一个经典案例无不说明了基于互联网的新一代电子商务平台是企业做强做大, 并最终达到基业常青的最有力保证。每个企业和企业管理者都可从这些案例中找到自己的影子, 并从中获益。

本书适合企业管理者、管理咨询人员、高校管理专业师生阅读。

抢位互联网

——URP 如何削平商业世界

-
- ◆ 著 石钟韶 周建华
责任编辑 王莹舟
 - ◆ 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
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 17.25 2007 年 8 月第 1 版
字数: 232 千字 2007 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16391-2/F

定价: 35.00 元

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

前言

我先后写过三本书——《终结 ERP》、《抢位——灵动联盟的故事》（合著）和《抢位互联网——URP 如何削平商业世界》（合著）。写书的目的，主要是想系统阐述我对商业和管理发展趋势的研究与思考，并与更多的业界人士分享和交流。在很多人的印象中，新中大公司是做软件的，软件属于技术产品，与商业思想是风牛马不相及的。但事实上，做管理软件，“管理”是根本，“软件”是手段。做软件企业，仅仅追求技术的先进是远远不够的，只有深入研究中国企业和产业的发展趋势，从中发现那些对中国企业最有效的先进管理模式，并利用 IT 技术将这些模式具体化、流程化、可操作化，才是中国管理软件企业成功的根本。

通过多年来对中国企业，特别是对沿海发达地区新兴企业的研究，我发现，构建品牌企业经济资源联盟体，利用先进的互联网技术将联盟体资源有效整合和优化利用，是中国企业降低成本、提高效率、创造价值的最佳商业模式之一。此前我写的《终结 ERP》以及与赵民、李雪合著的《抢位——灵动联盟的故事》，主要阐述了我关于企业资源计划（ERP）作用有限和企业应该以联盟体资源计划（URP）升级并取代 ERP 的思想。这次与资深管理专家周建华先生合著《抢位互联网——URP 如何削平商业世界》，主要是阐述了这样一个思想体系：利用互联网来实现企业和整个联盟体彻底的电子商务化，构建联盟体互动中心（UIC）电子商务平台，帮助企业实现研发设计、采购、生产、分销、零售、结算、售后服务、投资者关系、员工关系等所有环节互联网化，最终提高中国





企业面向全球的电子商务运营管理能力，提高中国企业的市场响应速度，打造面向 21 世纪的、敏捷的服务型企业，从而缩小中国传统企业与欧美巨头在电子商务和互联网应用上的差距，提升中国企业的全球竞争能力。

写这本书，主要源于以下的思考和研究。

为什么固定资产少之又少的百度，其投资价值远远在中国传统企业巨头之上？

为什么没有店铺的网上交易市场阿里巴巴，其被资本追逐的程度、被寄予的未来厚望，远远在包括声名远扬的义乌小商品批发市场在内的全国数以万计的传统批发市场之上？

为什么没有实体书店的亚马逊网上商店的价值远远在店铺遍布美国的第一大连锁书店——巴诺书店之上？

为什么传统酒业的龙头企业青岛啤酒会投 1 700 万元巨资，打造基于互联网的青啤数字体验中心？

为什么著名的自然保护区神农架会不惜血本，巨资开发基于互联网的数字多媒体景区？

Web2.0 技术兴起，第三代互联网商业浪潮，以 URP 为代表的新型企业联盟信息化浪潮，以前所未有的深度和广度，在催生新兴行业的同时，重塑了传统商业世界。传统产业巨头如果不尽早认识到互联网带来的商业形态的变革，抢位互联网，利用互联网寻找到和创造出新的客户，利用互联网降低交易成本，提高生产效率和服务效率，当前看起来红火的行业和企业，将不可避免地变成夕阳产业。传统产业巨头们将有如温水中的青蛙一样，在舒适的泡澡中随着水温不断的加热，无奈地死去。

本书为您准备了“抢位互联网”的解决方案，我期待本书能够帮助广大中国企业在互联网经济大潮中，成功实施抢位战略，抢到傲立潮头、引领世界的商业领袖地位！

石钟韶

新中大软件股份有限公司总裁

2007 年 5 月 28 日

目 录

第一部分 抢位，还是出局

第一章 互联网削平了商业世界	3
▶ 末班车，搭还是不搭	5
▶ 电子商务两大战场	6
▶ E-business3.0 时代	9
▶ 只有 5 种企业能生存	17
▶ 传统企业没有未来	25
第二章 互联网落伍者的教训	30
▶ 康柏公司折兵电子商务	32
▶ 凯玛特为何输给沃尔玛	33
▶ 英国垄断老大失机互联网	36
▶ “欣弗”事件：看不见的罪魁祸首	37
▶ 假如“齐二药”拥有 E-business 平台	40



第二部分 抢位之难

第三章 新网商崛起	45
▶ 四大趋势	47
▶ 综合 B2B：模式各异	50



▶ B2B 服务战硝烟弥漫	61
▶ 网盛科技：国内 B2B 第一股	64
▶ B2B 成功法则	69
▶ 中香：互联网品牌运营商	72
▶ B2C 模式成功典范	80
▶ C2C 赢利风向标	88

第四章 E-business3.0 与新制造商

▶ 五客理论	94
▶ E-business3.0 图景	97
▶ “新制造商”脸谱	111
▶ 上柴：顾客中心战略+新中大 IT 平台	112
▶ 杭发公司：竞争力源自“服务.COM”	120
▶ 艾默生：电子商务全球化的策略	129
▶ 绿盛等式：创新=“牛肉干+网游”	134

第五章 电子商务成就新品牌盟主

▶ 微利时代的战略成本	142
▶ 品牌盟主的最高境界	145
▶ 标杆“戴尔”	149
▶ “抢位”先行者思科	156
▶ 美特斯·邦威：领跑中国	164
▶ 喜临门：亚洲冠军之路	180
▶ Polywell：网页就是全球市场	193
▶ 附件 建筑业新品牌盟主浮出水面	196

第六章 新服务商神话

▶ 转型，大势所趋	204
-----------------	-----

▶ 携程之道.....	207
▶ 爱康网：将互联网植入健康业	213
▶ 类携程模式遍地开花.....	218
▶ 招商银行：以网络冲击规模.....	221

第三部分 从抢位到领先

第七章 移动商务大未来.....	233
▶ 未来的管理：随时随地随身	235
▶ 移动商务四大模式	236

第八章 基于 SOA 的电子商务软件.....	239
▶ SOA 架构.....	240
▶ 打响 SOA 第一炮	242

第九章 双重 SOA 创新商业模式.....	247
▶ 双重 SOA 架构.....	248
▶ 双重 SOA 催生商业变革	252



第一部分

抢位，还是出局

全球化时代，世界变小了！

电子化时代，世界变快了！

互联网时代，世界变平了！

Web3.0 正以难以想像的速度变革传统商业世界。

E-business3.0 正以空前的广度催生新兴商业模式。

互联网彻底改造和削平整个商业世界的全球趋势不可逆转。在网速决定成败的时代，企业必须迅速抢位互联网，使自己与强者平起平坐；必须利用 E-business3.0 平台，使自己变快。不顺势而变抢位互联网者，出局无疑！

第一章

互联网削平了商业世界

提要 1: 正如火车的出现导致马车夫失业一样, 基于互联网的 E-business3.0 商业模式的出现, 也会导致一大批“马车夫式的 CEO”失业。

提要 2: 怀疑论者认为在中国当前不完善的商业环境下, 电子商务还难于实行。这让人想起了汽车刚出现时, 有人顽固地认为, 不可能在崎岖不平的地球上, 修整出适合汽车行驶的四通八达的道路。但时隔不久, 公路就修到了世界上最高的青藏高原。

“抢位互联网？我们公司早就建立了网站，不必由你们来教育我如何抢位互联网。”企业 CEO 们看见“抢位互联网”的字眼时，也许会有这样本能的反应。

如果企业 CEO 们持此看法，那他们就大错特错了。事实上，“抢位互联网”绝非建立公司.com 式网站那么简单。抢位互联网的本质是指利用互联网建立企业全新的商业模式和管理模式，将企业所有商务活动电子化和互联网化，使企业组织内外的所有商务活动都能在网上便捷地完成，包括产品研发设计、采购、生产、分销、零售、结算、售后服务、投资者关系维护、员工关系维护等。它涉及从“供”到“需”的整个社会生产及流通的各个环节，不仅仅包括商务和服务的网上交易，还包括联盟体电子商务平台——企业内部的运营和管理电子商务化，以及企业间的商务活动电子化。

企业经营中，信息不能及时传递、正确存储、便捷使用，导致了企业在开展内外商务过程中，在企业内部各部门、企业与外部合作伙伴及消费者之间，存在着巨大的信息鸿沟和信息壁垒，这极大地降低了管理效率，增加了经营成本。抢位互联网，将企业的所有业务都搬到网上，目标正是铲平商业信息壁垒，促进企业的快速发展。

抢位互联网的目标在于抢位基于互联网开展的电子商务，使不管是本土企业，还是全球企业集团，包括它们遍布全球各个角落的上下游合作企业，都在同一个互联网电子商务平台上运作，即时、敏捷、灵动地开展企业的研发、生产和销售，削平、消除了它们之间的信息壁垒。在这个商业平台上，不论白天还是黑夜，全世界范围内的产品、资金、信息、知识、服务等要素，均能在企业内部、企业之间、企业与消费者之间迅速地流动，从而达到以互联网“削平商业世界”、建立真正的扁平化组织以及扁平化的企业联盟体的目标。



末班车，搭还是不搭

早在 1999 年，当全球盛行 .com 经济且认为 .com 经济就是新经济的时候，带领 IBM 公司成功复兴的伟大 CEO 郭士纳，就非常有远见地指出，真正的电子商务是 E-business，即企业内部以及企业之间，利用网络开展交易，降低成本，提高效率，创造超高价值。郭士纳说，为了描述互联网技术带来的迅猛变化，我们不得不发明电子商务（E-business）这个词。8 年过去了，有数据表明，美国品牌企业 60% 以上已经完成了所有业务电子化、互联网化这一过程。最具代表性的莫过于戴尔公司、思科公司、IBM 公司、GE 公司。这些世界 500 强巨头已经完全享受到了利用互联网在全球不同国家、不同部门间高效地开展业务、大幅降低成本、整体改善客户服务水平的好处。

在中国，大多数企业还只是简单地把电子商务等同于电子贸易（E-commerce），等同于阿里巴巴、淘宝、当当网、亚马逊等网上交易模式。它们认为自己无须涉足面向消费者个人的网上交易，因此，它们连带着把关系到自己未来前途和命运的企业级电子商务，以及利用互联网改造传统产业的全新商业模式，也一并忽视了。

转眼间，中国互联网超速发展和大规模普及已经有七八年的时间，选择这个时候呼吁企业“抢位互联网”，是因为我们看到了一种危机，看到了一群温水中的青蛙：在当今的中国，已经有 1 000 万家企业利用互联网做生意，2006 年中国已经拥有 1.37 亿网民，尽管如此，不少企业 CEO 依然对互联网很不以为然，他们对正以前所未有的速度和规模静悄悄地渗透到所有商业领域的互联网，对正渗透到自己身边并颠覆着传统商业模式的互联网，或者漠视，或者没时间去了解，或者有着错误的认识，或者认为互联网商业模式离自己还很远。不管是在离互联网最近的 IT 产业，还是与互联网分属不同行业的传统行业，这种现象都大量存在。

“不彻底熟悉像互联网这样能带动转型的商业工具，是一件很愚蠢



的事，更何况，这项工具是你公司的策略和竞争优势不可或缺的一部分。”戴尔公司 CEO 迈克尔·戴尔说。

正是因为如此，我们认为，面对互联网正以前所未有的速度、深度和广度加速渗透和变革企业管理实践的现实，中国企业必须加快抢位互联网的步伐。所谓抢位，有两重含义：

第一是呼吁尚未利用互联网改造自身的企业，要赶紧树立危机意识，赶紧行动起来，构建企业级电子商务平台。在蛋糕被瓜分殆尽之前，分上最后一口；在开启未来商业世界的大门彻底关闭之前，搭上最后一班车。

第二是为已经参与互联网商业变革的企业，为已经在互联网商业领域暂居潮头的先驱们提供打开视野的更多信息，提供观察互联网时代商业变革的系统思维及方法论。



电子商务两大战场

电子商务不等于“网站+卖货”

中国大多数企业或人群经常有一个错误的观念，以为“如果没有马云和阿里巴巴，就没有今天中国的电子商务”。事实上，阿里巴巴只是中国电子贸易的典型代表，只是无数种电子商务模式中的一种。因此，准确地说，应该是“如果没有马云和阿里巴巴，就没有今天中国的网上电子贸易的影响力”。

除了网上贸易方向外，电子商务的另一个主打方向，也是电子商务最大的一个战场，就是“企业内部的运营和管理、企业间的商务活动全部在互联网上完成”，即 E-business。这可以说是企业界的两场革命，阿里巴巴、淘宝式的网上贸易模式影响大，是因为它们这种模式就像现实社会中的批发市场或集市，大家都要去那里交易；同时因为它们需要面向大多数普通企业或消费者，广告攻势也很猛烈。

电子商务绝非“网站+卖货”式的电子贸易。事实上，企业内部的运营和管理互联网化，以及面向企业上中下游的联盟体电子商务，才应该是电子商务真正的主战场（图 1-1）。它不仅仅是硬件和软件的结合，更是整个供应链上下游各个节点企业间的结合与互动。中国电子商务的发展如果没有传统企业的加盟，将只能停留在纸面上。只有当它深入到传统企业，贯穿于企业研发、采购、生产、仓储、销售、配送、服务、结算、管理等环节之后，电子商务才真正有意义。“当许多人把焦点放在电子贸易之际，我相信，把互联网当作销售渠道，这仅代表互联网的商业价值之一。互联网的真正潜力在于促使传统的‘供应商—厂商—顾客’这条关系链的转型。”戴尔公司 CEO 迈克尔·戴尔说。

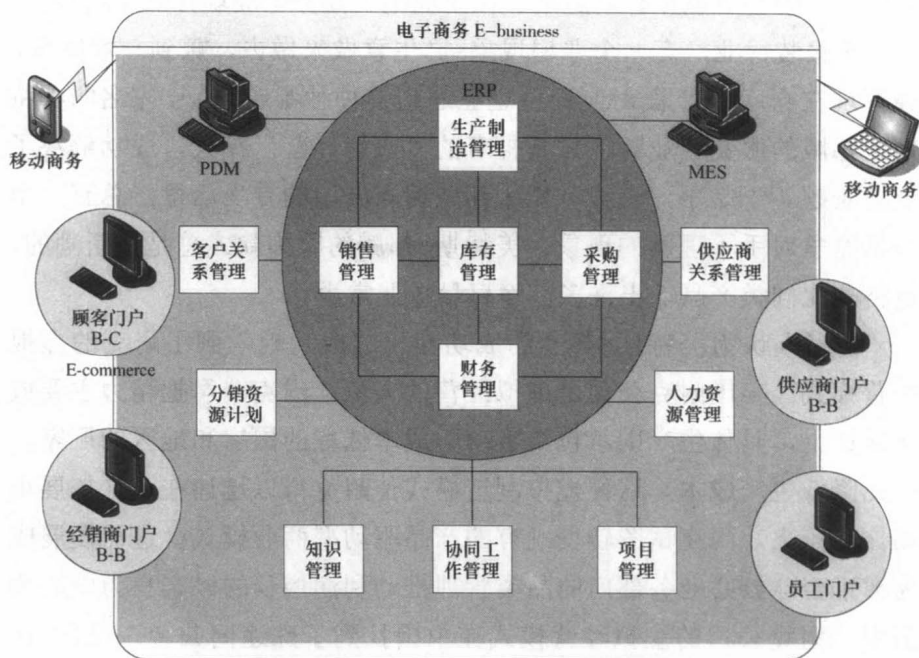


图 1-1 企业级电子商务 (E-business3.0) 图景

（说明：电子商务不等于“网站+卖货”式的电子贸易。）



不上马电子商务是不是在等死

过去，鉴于中国电子商务环境的不成熟，无论是企业的电子商务意识，还是诚信度、物流、支付、IT 系统建设，都存在很多阻碍企业开展电子商务的因素。于是，研发部门和市场营销部门总是起冲突；产品款式总跟不上潮流，库存积压；产品质量好的成本高，质量差的成本低；采购成本居高不下；顾客总是抱怨得不到及时、高效的售后服务，这些是大多数中国品牌企业和大中型制造企业面临的普遍性难题，也是中国企业总跨不过的“鬼门关”。

当不少中国企业在上述的“鬼门关”前败下阵来的时候，当不少企业在电子商务面前裹足不前的时候，当不少中国企业坐视思科、戴尔等世界 500 强企业在电子商务领域大幅领先而自己却无动于衷的时候，也有一些中国企业积极行动起来，在企业电子商务主战场打响了攻坚战。

在服装行业，有一个普遍现象：“生意做来做去，赚到一堆库存，钱都堆在仓库里。”面对制造型企业遇到的种种难题，有一家名叫美特斯·邦威的服装企业却依靠其神奇的“虚拟经营”模式，成功解决了上述难题。于是乎，在美特斯·邦威遍布全国的专卖店里，总有一个令其竞争对手不理解的现象：美特斯·邦威的服饰款式总是最新潮的，价格却比同类产品低出许多，库存量也非常少。

很多人认为美特斯·邦威的成功在于它成功地学到了耐克的虚拟经营模式。美国耐克公司是虚拟经营的典范。耐克公司把精力主要放在设计上，具体生产则承包给劳动力成本低廉的国家和地区的厂家，以此降低生产成本。这种虚拟制造模式使耐克得以迅速在全球拓展市场。近年来，耐克试图转变既有的产品驱动型商业模式，进而发展成为通过全球核心业务部门的品类管理推动利润增长的以客户为中心的组织。耐克公司的虚拟经营模式在中国找到了殊途同归者。早在 10 年前，美特斯·邦威就不生产一件成衣，全部产品由全国的 OEM 服装厂代工生产，销售则通过分散在全国的加盟店来完成。依靠虚拟经营模式，美特斯·邦威已成为中国民营休闲服装的领军企业。