

网上运作系列

网上

企业创新

马月才 主编

中国物资出版社

网上企业创新

马月才 主 编

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

网上企业创新/马月才主编. —北京:中国物资出版社,
2003.1

ISBN 7-5047-1926-9

I. 网... II. 马... III. 计算机网络—计算机应用—
企业管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 094656 号

责任编辑 李晓春

封面设计 彩奇风

责任印制 沈兴龙

责任校对 高晓龙

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮政编码:100834

全国新华书店经销

保定市印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:9 字数:195千字

2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

印数:0001—5000册

书号:ISBN 7-5047-1926-9/F·0693

定价:20.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

作者简介

马月才 男 1966年毕业于哈尔滨工业大学企业管理专业。在企业从事管理工作十多年。1978年进入中国人民大学工业经济专业攻读研究生。1981年获得经济学硕士，一直从事工业经济的教学和研究工作。现任中国人民工商管理学院教授、中国工业经济贸易与开发促进会副理事长。

主要参与撰写的著作：

《管理数学》、《企业管理》、《经济数学》、《工业经济学》、《工业经济学新编》、《管理经济学》、《挑战未来》、《创业者导读》、《营业竞争与创新》、《物流竞争》、《价值竞争》、《企业财务管理决策实务》等，并发表专业论文数十篇。

前 言

世界银行专家最近提出一个新概念:在世界的未来,国家将不再以“发达与不发达来区分”,而是以“联网不联网相区别”。一个国家不与全球联网,它就被排除在世界主流之外。一个国家是如此,一个企业更是如此。一个企业不与互联网连接,就等于把自己排除在世界主流企业之外。对一个企业而言,网络化与信息化建设与创新是企业在 21 世纪取得生存权和发展权的重要法宝。

要么跟上潮流,要么被潮流所淘汰。为了使我国企业能立足于世界民族之林,国家经贸委和信息产业部积极推动我国企业的上网工程,并大力推进信息高速公路建设。信息产业部曾召集了我国百家著名企业老总研讨我国企业的信息化和网络化建设,几乎所有老总都一致认识到选择信息化和网络化是企业必由之路,他们说:没有信息化和网络化,就没有企业的现代化,企业就没有竞争力,也就没有企业的未来。

伴随互联网的飞速发展,企业应如何有效地进行和开展企业的创新活动与管理活动?企业在网络环境下,企业的创新环境发生了哪些本质的变化?企业的创新战略、创新的重点、创新的模式、创新的组织、创新策略手段

应做怎样的改变？网上企业如何利用网络手段进行有效的创新市场竞争，进行创新风险防范和创造良好的企业网上运行环境等，《网上企业创新》一书正是针对这些内容进行了尝试性地探讨。

本书以全新的视角、简练的语言、大量的事例、操作性较强的建议和策划，为企业在互联网运行的环境下，有效地开展企业创新活动并取得良好的绩效提供了借鉴。市场上虽然已有不少网络方面的书籍，但是尚没有专项研究网上企业管理的著作，因此该书的出版有弥补这方面空白的意义。鉴于作者水平的限制，不足之处还有望读者指正。

参与本书编写的作者还有马振华、赖德祥、杜攀、赵榕、王裕棣，其中杜攀、马振华和赵榕参与了全书的编辑整理，马振华和杜攀两人为本书的副主编。

作 者

2002 年 11 月

目 录

前言

第一章 网上企业创新概论 1

- 第一节 网上企业 /1
- 第二节 网上企业创新的内涵 /16
- 第三节 网上企业成长 /24
- 第四节 网上企业创新的时代特征 /31

第二章 网上企业创新力 50

- 第一节 网上企业创新特征 /51
- 第二节 人才创新 /57
- 第三节 信息创新 /62
- 第四节 知识创新 /70
- 第五节 机制创新 /77

第三章 网上企业创新战略 84

- 第一节 变革创新战略 /84
- 第二节 弹性创新战略 /92
- 第三节 重组创新战略 /99
- 第四节 重塑与集成创新战略 /106

第四章 网上企业创新模式 114

- 第一节 自主开发的创新模式 /117
- 第二节 合作开发的创新模式 /124
- 第三节 委托式的创新模式 /130

第四节	借鉴式的创新模式	1134
第五章	网上企业创新组织	139
第一节	创新团队	1139
第二节	独立合作——团队超越	1148
第三节	关系网络	1155
第四节	自组织系统	1162
第六章	网上企业创新侧重点	169
第一节	营销创新	1169
第二节	管理创新	1178
第三节	软件创新	1187
第四节	信息技术创新	1195
第五节	知识创新	1203
第七章	网上企业创新风险	212
第一节	创新风险	1212
第二节	创新风险预警	1219
第三节	创新风险防范	1223
第八章	网上企业创新竞争	228
第一节	网上企业创新竞争力的必要性	1228
第二节	网上企业的创新竞争力	1233
第三节	创新竞争与合作	1240
第四节	创新竞争创新	1248
第九章	网上企业创新环境建设	256
第一节	网上企业创新政策环境	1256
第二节	网上创新硬件环境	1269
第三节	网上企业创新扩散	1277
主要参考书目		282



第一章 网上企业创新概论

伴随着互联网的发展,一种全新的企业——网上企业已经成为 21 世纪产业经济活动的微观基础。它的存在和发展的根本动力和传统企业一样,也是创新。因此,网上企业创新学受到人们的普遍关注。

第一节 网上企业

我国于 1994 年进入国际互联网,1995 年出现商业互联网服务,至今已有七年多的时间。在这段时间里,我国互联网产业经历了许多坎坷,许多运营公司在推进互联网应用方面做了许多工作。互联网经济把我们引入新经济时代,极大地改变了商业运作和人们的生活方式。当“网上生存、电子商务、电子商厦、虚拟商店、无店铺购物”等新名词呈现在世人面前,人们感到整个世界都好像在改变,传统的企业概念正随着互联网的发展而演变成为网上企业理念。

1

一、网上企业分类

显然,网上企业是指以互联网作为运作环境从事生产经营活动基础的企业。这既包括为互联网提供产品和服务的企业,又包括借助互联网开展生产经营活动的企业。具体分为以下几种常见类型:

1. 网站

网站是最典型的网上企业。它以互联网的存在和发展为生存基础。目前,我国网络公司经调整后的发展是健康的。网络的迅速发展促进了全民族的网络经济意识的提高;网络的发展促进了中国的高科技企业与世界全面接轨;网络的发展导致了新的创业文化的产生;促进了我国传统产业的升级。网站就是为用户提供信息服务、沟通商务活动的企业;而互联网的发展又是网站发挥其经济活动功能的支撑。我国的网站已经涉及经济活动、社会活动和人民生活的各个领域。虽然它们的规模还很小,发展水平还很低,提供的信息服务还很有限,也无法和世界发达国家的网络公司相比较,但是,我国的网站发展速度是空前的。在激烈的市场竞争中,它们中的多数被淘汰,只有少数可能生存下来,但是无论失败者还是成功者,它们都为我国的网络事业发展作出了其应有的贡献。较大的网站有:中国电信网、中华网、搜狐网、新浪网等。小型网站和个人网站数不胜数。其中中华网把所有华人和国际商家作为服务对象,为他们提供三种文字的网页内容,包括:科技、文化、体育、健康及娱乐信息。中华网拥有充裕的资源,它得到我国邮电部的支持,可以全面发挥在信息、资源及服务等方面的优势,通过建立强大的信息通讯网络,使国内和国外的用户迅速得到全球信息的服务。又如,大型中文搜索引擎网站能提供方便快捷准确的网络导航,为网民提供网上社交场所,它的投资方包括美国的英特尔公司、道琼斯公司、哈里森公司等世界著名企业和财团。总之,我国 IT 业的蓬勃发展和大好前景是不言而喻的。

案例:亿国有限公司是第一家提供 Internet 相关服务为主





的高科技、跨地区的国际公司。公司成立以来,以先进的技术和优秀的专业人才为基础,加上科学的管理方法和多年网络服务经验,为众多用户提供了卓有成效的建站、维护等系列工作。亿国公司广交社会名流,重视人才,重视与国际同行的合作,重视国内外市场的需求,重视品质,讲究信誉和服务,运用最新的科学技术及雄厚的技术实力,不断向广大用户推出更具竞争力和灵活性的网络服务。1999年,亿国公司将 Eguo 网站改进升华,将网站立足于与百姓生活息息相关的衣、食、住、行、用等最贴近生活的方面,使百姓在 Eguo 网站获得各有关生活方面的最新信息服务,从而得到最大限度的方便与实利。Eguo 网上信息服务系统将个人主页、免费 E-mail、网上聊天室、BBS 论坛等多种交流手段有机地结合起来,为用户提供一种可靠、实用、交互式的全新信息服务,使用户在 Eguo 网站上可做任何想做的事情,包括生活信息查阅、聊天、写信、逛商店、开同学会、玩游戏、看书学习、炒股、交易商品等,轻松享受网络生活。同时,商家可通过 Eguo 网站直接接触消费者,了解市场最新的反馈信息,准确把握经济脉搏,了解市场动态;还可以最快、最全面地展示企业近况,将企业的生产和发展与网络的先进技术完美地结合在一起,使网上操作成为商家生产、销售的重要手段,从而真正发挥电子商务应用领域的实用性功能。

3

亿国公司在以用户第一的基础上利用 ICP 信息平台为广大的工商企业免费提供网络服务,并准备了全面解决方案,以满足各类企业网络服务的要求,把企业的服务和产品全方位地介绍给百姓。包括:形象宣传、信息管理、用户信息反馈、网上营销等。亿国始终乐于做百姓与企业之间的沟通,使百姓

依靠企业得到实惠,企业依靠百姓得以发展。其网上交易系统提供免费服务,服务范围广泛,包括房产租赁、汽车交易、电器交易等,并提供人才就业、网上交易等服务。此网站推出的服务切实可行,经济实惠,可分为三种类型:精简型、标准型、定制型。精简型主要面对发布公司信息、展示公司形象、进行市场调查、搜集反馈信息的用户;标准型主要面对进行跨地域、跨国业务活动的公司企业。通过国际互联网对公司业务数据进行查询修改、更新操作,为管理者进行决策提供服务;定制型规定一整套网上销售、管理、信息交流等多种功能和大型数据库,使数据查找更为迅速、准确。

网站服务成功的案例很多:例如华章图文有限公司网上书店。这是该网站建设的电子商务站点之一,该站点成功地实现了用户在线购买图书,商家在线处理订单等功能。使商家可以轻松地对网站内容、甚至结构进行修改,给商家留下发挥其才能的充分空间。又如丰联企业内部信息管理系统。该系统成功地实现了信息的增加、修改、删除、统计及复杂的查询操作,使系统操作更加有序,管理更加方便,适合跨国、跨地域经营的企业。

2. 互联网产品生产经营企业

互联网产品生产经营企业是伴随着互联网的产生与发展而成长起来的企业群体,它们为互联网的建设提供硬、软件产品的生产与经销。例如信息产业的产品、超导工业的产品、软件工业的产品、网络通信产业的产品等,它们几乎都是为互联网的建设、发展与应用提供相关服务的。20世纪末,全球国内生产总值中,2/3以上的产值与信息网络业有关。据信息产业部发布的“2001年通信业发展统计公报”显示,在数据通





电信业务中,互联网业务一直保持强劲发展势头,2001 年末互联网用户达 3600 多万户,其中注册拨号用户 1732.6 万户。数字数据网(DDN)用户达 43.6 万户,帧中继及 ATM 用户达 7.6 万户,均比上年有不同程度的增加。其中中国电信互联网用户累计新增 1669 万户,达到 3204 万户,比上年增长 108.7%;数字数据网(DDN)用户新增 7.8 万户,达 43.6 万户;帧中继及 ATM 网用户新增 3.1 万户,达 7.6 万户;随着光纤城域网、宽带接入网建设的积极推进,中国电信宽带接入用户发展迅速,年末已达 92 万户。中国联通 2001 年互联网用户也净增 300 多万户。可见,我国互联网生产经营企业发展是多么迅速。海尔集团的总裁张瑞敏说:新经济就是网络经济,企业要么触网,要么死亡。科龙集团总裁王国端、中远集团总裁魏家福也指出:企业要想成为新经济的一员就要进入网络经济。

案例:海尔的网络世界。在网络时代,自强不息的海尔人在短短的两三年里以惊人的速度,向人们展示出一个五彩缤纷的海尔网络世界。早在 1997 年,海尔就从彩电业开始进军信息产业。海尔的网络家电是将家庭里的家电连成家庭网络,并与外部网络连接,使你在工作期间或路上,就可以通过网络控制家中的家电运作;海尔的网络家电还可以提供网上购物功能,以便满足网络时代消费者的个性化需求。除此之外,海尔的网络战略的更重要内容是进军电子商务,张瑞敏认为,今年达沃斯会议又提出了新经济的概念,实际就是一种网络经济的概念,很多国外的大企业在会上说,新的世纪,如果不能进入网络经济的话,这个企业必死无疑。他提出“一名两网”,一靠海尔自己的品牌,二靠健全的配送网络和支付网络。支付网络是和中国建设银行合作的,目前在全国各地均

用建行在全国各地的网络支付。在张瑞敏的眼中,电子商务意味着和用户之间是零距离。没上网的时候,用户自己的资源是有限的,为了选购一个商品,他最多一天跑十个商场了不得了;对于中国厂家来讲比较有利,对手不多。可是一旦上网,企业的优、劣势会被无情地放大,而竞争对手不再是一般的牌子,而是诸如西门子、伊莱克斯、GE 等世界名牌,这些名牌和海尔摆在一起,人家凭什么买海尔的?凭的就是海尔能够提供比别人更好地满足用户需求的产品。电子商务就是这样,起关键作用的速度具体体现出来,就是你能否快速的满足用户的个性化需求,否则无竞争可言。海尔人理解互联网,实践互联网,为我国传统制造业企业过渡为现代网上企业,提高企业的竞争力,树立了榜样。

6

联想集团是从事研究开发、生产和销售信息产品的企业。它 1984 年成立,1986 年成功研制第一个拳头产品“联想式汉字系统”,1991 年推出中国第一台 486 电脑,到 1994 年连续 4 年电脑销量年增长 100%,市场排名第一,亚太排名第三。在其他业务上,如电脑板卡、激光打印机的市场占有率也分别达到世界第四和亚太第三。1997 年它和世界 20 多家知名 IT 厂商签订了不同层次的合作协议,代理经营上百种商品。到 1998 年,联想集团在国内已拥有 19 家分公司,上千个经销网点,在国外设有 22 家分支机构,净资产 29 亿人民币,员工 7000 多人,出口创汇 11 亿美元,实现利税 10.5 亿元。1999 年,联想实现 176 亿元的销售额,1999 年和 2000 年联想集团曾连续两年被评为中国电子百强企业第一名。2000 年 7 月,联想集团入选香港恒生指数成分股。2000 年联想以辉煌的业绩取得了世界的关注。美国《商业周刊》评选的 2000 年全





球前 100 名最佳科技公司排行榜上,联想集团排名第 8,作为大陆厂商首次在排行榜中荣登前 10 强。《投资者关系》杂志评选联想为 2000 年度“最佳投资者关系亚太公司”。在路透社 2000 年“中国香港及中国调查报告”中,联想在调查报告的 13 项评选中获得 11 项第一。美国《财富》杂志评选了“全球十大热门科技股”,联想集团是惟一入选的香港上市的科技股。

3. 虚拟企业

虚拟企业也是因为互联网发展而发展起来的企业组织形式。它利用其他企业的剩余的资源开展其经营活动,或者利用其他企业的优势开展其经营活动。它本身只从事策划活动,或者产品设计等部分工作。互联网的发展为虚拟企业及时和迅速地掌握和了解市场的需求信息和其他企业的信息提供了支撑手段。因此,虚拟企业才有可能存在和发展,也才有可能作为一种新兴的企业组织形式在与传统的企业组织形式竞争中共同存在和发展。人们设想一下,假设不存在互联网,虚拟企业如何去了解跨地区、跨国界其他企业的资源状况和优势呢?即使了解了这些情况,它们又怎么能迅速地做到和这些企业相互沟通和协作呢?即使能够做到这一点,其成本费用支出也是相当高的,而生产周期也是相当长的。因此没有互联网虚拟企业这种企业组织形式也是无法和传统的企业组织形式进行竞争,及时满足市场需求的。例如,虚拟模糊工厂和模糊库房不仅降低了开发成本和减少了开发时间,而且提高了创新过程的知识产出,避免了试验室测试、中试工厂的投资;模拟库房节省了新库房的投资,可充分利用闲置的库房资源,并可做到优化选择所需要的物资和零部件;模拟开发机

构可以利用世界最好的科学和知识人才及消息资源,使企业的开发队伍和设备投资产生放大性的效果。虚拟的商业企业不仅可以做到在更大的范围内使消费者了解企业商品的消息,而且可以充分利用便宜的闲置的经营资源,从而以较低的商品价格销售自己的商品,达到在与其他企业的竞争中获得竞争优势的目的,因此,虚拟企业的发展前景是非常好的。

案例:一个不到千人的“街道小厂”任天堂公司,硬是把松下、日立、东芝、索尼、日产、本田、三洋这几万人甚至十几万人的国际著名的大企业甩在了后边,而且成为世界各国家喻户晓的知名企业,引起了世界企业界的普遍关注。任天堂公司规模小的可怜,总社面积还没有一所普通中学大,但它的年创利润名列前茅。它既不是金融业,又不属于房地产业,而是一家名副其实的制造工业企业,但是它却没有自己的生产线。公司运用企业经营的新方法大力发展零配件委托加工,30多个协作厂昼夜加班为其生产协作产品。这种经营模式就是早期的“虚拟企业”。互联网的发展为这种类型的企业经营提供了更广阔的发展空间,它们可以通过互联网在全球范围内去选择自己的合作伙伴,而大幅度地降低自己的经营成本和风险。

4. 网络营销企业

网络营销企业是指以互联网为支撑从事其营销活动和产品及服务销售的企业。典型的如美国亚马逊网上书店。书籍是一种特别适于在网上销售的商品,音像制品也是如此。这些产品的共同特点是商品品种数量巨大,传统商店均无法存放所有品种,销售时间和消费者群都极其分散,消费者做出购买决策需要了解一定的信息,这些特点使网上销售显示其特



有的优势。它可以为消费者提供远远大于传统商店的服务品种选择范围,不受消费者地理分布的限制,服务于全球的顾客,并且能在网上为消费者提供详细的商品信息。在经营成本上它比传统商店低,具有价格竞争优势。但是,即使这些企业目前利润也不丰厚。网络经营能够获得盈利需要规模效益,需要巨大的投资。也就是说:企业要搞网络经营,必须拥有雄厚的财力和长期的努力。从事其他商品和服务的网络营销企业目前也很多,如:网上百货商店、网上旅店、网上娱乐、网上学校等。但是,这些网上企业的发展虽然很快,可是,取得的效果主要表现在社会效益方面。虽然有某些公司获得出色的成绩,如:美国的戴尔公司、迪斯尼、微软公司等,但是许多公司,如:美国的柏灵顿服装厂、我国的大部分网上营销企业,还处于投资扩张阶段,效益并不好。尤其是我国的网络营销企业在电子商务方面才刚刚起步,无论在规模上、管理上、结算上、商品的配送等方面都存在许多问题,和发达国家的类似企业几乎无法比较。因此,我国网上企业需要更加努力,才能赶上发达国家的网上企业的水平。

案例:Proxis.com 是欧洲第三大网络书店,它位于布鲁塞尔市区的一条僻静的小街上。这个网络书店是在一座灰色的小楼上,它与周围的民宅没有什么两样。走进小楼便走进了一个图书的世界。地上是书,桌上是书,走廊、车库和起居室里排着一列列书架。书架每层都分隔成一个个小格子,格子中摆着各种不同的书籍。正在忙着分书的一个青年人一边叫人去喊经理,一边指着小格子上的号码对客人说:“读者从网上订了书,便有了一个编号,然后我们就可以给他寄书了。该网上书店的日访问量达到3 000多人次,该书店目前已经拥有