

经理人的 第5项职能

Digital Dimensioning
Finding the ebusiness
in Your Business

(美) 塞缪尔·C·塞图 马修·M·塞图 著
范志宏 译

72707
512

经理人的 第5项职能

Digital Dimensioning
Finding the ebusiness
in Your Business

(美) 塞缪尔·C·塞图 马修·M·塞图 著 范志宏 译



机械工业出版社
China Machine Press

Samuel C.Certo and Matthew W.Certo: Digital Dimensioning: Finding the Ebusiness in Your Business

ISBN: 0-07-137438-8 (英文版书号)

Copyright © 2001 by Samuel C. Certo and Matthew W.Certo.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill Education.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封面贴有McGraw-Hill防伪标签，无标签者不得销售。

本书版权登记号：图字：01-2001-4157

图书在版编目（CIP）数据

经理人的第5项职能 / (美)塞图 (Certo, S.C.), (美)塞图 (Certo, M.W.) 著; 范志宏译. -北京: 机械工业出版社, 2002.9

书名原文: Digital Dimensioning: Finding the Ebusiness in Your Business

ISBN 7-111-10717-9

I. 经… II. ①塞… ②塞… ③范… III. 数字技术 IV. TP271

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第059435号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏 杰 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002年9月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·12印张

定价: 22.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

前 言

最初的一切似乎都如此简单：在因特网上发布一个产品的信息，肯定会有源源不断的订单纷至沓来，更奇妙的是，用一周的时间起草一份商业计划，下一周股票就可以公开发行。面对此景，人们欣喜若狂。毕竟，一个具有历史意义的变革正呈现在他们眼前！还记得网景公司的股票上市时你正在何处吗？吉·埃克斯谈起这一具有里程碑意义的事件就像贝比·布默斯哀悼肯尼迪遇刺一样。

一切的一切不仅看起来简单，而且发展得异常神速。当那些具有悠久历史的公司正感到迷惑不解的时候，年轻的新兴公司却在努力争取抢在其他竞争者之前做出某些重要的举措。照这种做法，大把地花钱变成了一种时髦。花费数百万美元的开业庆典，给雇员奖励宝马车以及建立过分奢侈的公司办公室（这种办公室常常被误认为是宫殿）成了家常便饭。然而展现在人们面前的现实是：毫无节制地花钱导致这些公司的资金开始紧张。出现了这样一种引人注目的情况：在超级杯进行一半的时候，一个公司可能购得了商标权，但是，当邻近发薪日的时候，这个商标权就变得没有什么价值了。于是，一些新兴的网络公司开始破产了。

与此同时，其他一些公司开始享受到巨大的成功。它们无论是新兴公司，还是传统公司，都把充满希望的因特网业务运用到各自的组织中去，从而取得了成功。因特网的应用使消费者的生活许多方面得到了改善，这种应用创造了众多的工作机会，它所带来的社会进步是有目共睹的。

本书试图阐明电子商务的失败和成功之间的轨迹，指导经理人朝着成功的方向迈进。几年来，本书的观点和概念是逐渐形成和发展的，与客户的相互交流也常常给我们带来一些启发，激发出我们的灵感。我们所关注的是在新经济这个动态背景下一些组织所经历的或大或小的成功以及失败。这本书综合了我们自身的观察以及由这些观察得出的结论，这些结论在世界各地很多组织的实践中已经得到了证实。

在阐述这些实践和概念的时候，我们所采用的方法有别于其他论述新经济趋势的著作。因为我们的意图是将取得电子商务成功的实际步骤清晰地介绍给大家，所以本书的结构更具有学习导向，而不是宣传导向，它没有向读者灌输诸如业务转换或者组织再创这样空泛的术语或专门用语。当我们知道电子商务的机会给组织带来了巨大的变化时，我们就想在实际的方法和策略上帮助那些经理人。我们所关注的是简单实用的方法，而不是传奇性的事件和狂热的激情。

通过所有铺张的开业宴会、业界的预言以及网络公司的大量广告，人们忘记了这样一种概念：即从总部设在曼哈顿地区一栋大厦里的跨国公司到与这栋大厦毗邻而设的销售热狗的快餐亭，所有的组织在得到利润的同时，一定要使它们的客户满意。电子商务的努力应该有助于组织达成其主要的目标，而不是损害组织对其主要目标的注意力。数字化构建是一种方法，其基本目的就是把这种概念推向前台，成为人们关注的中心。

本书的格式相当独特。每一章都提出单独的主题，并对这些概念进行强化阐述。每一章以引言开始，介绍了该章总体的情况。每一章也包含一个焦点话题，推出一个核心概念，人们可以在真实的组织环境中理解这一概念。每一个焦点栏目中实际的案例分析均涉及到理论内容和实际范例，再者，每章的核心理论一经提出，相关的案例分析就紧随其后，并附有咨询顾问根据公司的情况和计划的举措所提出的意见和建议。每章结束时列出了“数字化构建的解决方案”，所包含的要点有助于经理人总结本章内容，并将理论应用到当前组织环境的实践中去。

专门为本书而设的因特网站是帮助经理人获取更多经验的另外一个工具，它的网址是：<http://www.digitaldimensioning.com>。从个人发展的观点出发，该网站包括建立在每章概念基础上的一些自学练习，另外，还将相关章节的内容、与书中素材相关的内容以及有关作者的背景资料衔接起来。从共同学习的观点出发，该网站的设立，有助于本书有关概念和一些当前热点问题在全社会范围的交流。这个搭配对网站的格式看起来也相当实用并且吸引人，该网站应该被看做是数字化构建工作的一个整体组成部分。

目 录

前言

第1章 激动人心的电子商务世界	1
具有因特网运行速度的商业社会	1
对新经济的错误假想	8
电子商务成功的连续性	12
争取成功、避免失败：数字化构建	14
第2章 数字化构建：新世纪的管理	17
数字化构建的原则	18
回到办公室补给站公司	33
第3章 获取数字化技能	37
获取数字化技能的基本原则	38
回到Fiserv	54
第4章 分析数字化环境	57
分析数字化环境的基本原则	58
回到通用电气公司	71
第5章 确立数字化方向	75
确立数字化方向的原则	76

回到通用汽车公司	88
第6章 阐明数字化战略	91
阐明数字化战略的原则	92
回到美国航空公司	107
第7章 实施数字化战略	111
实施数字化战略的原则	112
回到Bristol-Myers Squibb公司	124
第8章 控制数字化构建	127
控制数字化构建的原则	128
回到宝洁公司	142
第9章 新经济条件下的文化：数字化构建成功的关键	145
理解新经济条件下的文化	146
回到惠普公司	162
附录A 关于改善数字环境分析工作的调查（在线版）	165
附录B 关于改进数字支持的调查（在线版）	175
参考文献	181
译者序	185

激动人心的电子商务世界

引言

本章的主要目的是介绍数字化构建的概念，并阐明其对组织获取成功的重要性。数字化构建向世人描述了在竞争激烈和回报巨大的情况下，组织崭新而飞速的发展。本章想告诉人们的是：这种变化在多大程度上建立在人们对新经济的假想上——这些假想在激烈的竞争中产生，而业界的态度和主流媒体的渲染使其广为人知。基于这些假想而产生的商业方法使许多组织蒙受损失，有些甚至是致命的损失。本章的结尾对数字化构建做了简要的介绍，数字化构建作为一个核心管理理念，它承认因特网和其他电子技术在经济生活中的重要作用，并且指导经理人在这个新奇而充满风险的新世界的挑战面前走向成功。

具有因特网运行速度的商业社会

1995年8月9日是一个寻常的星期三，上午9点30分股票市场开始了营业。微软股票开盘轻微走低，而可口可乐股票一路走高，但是这些蓝筹股在这一天都没有得到人们过多的关注；相反地，一家在纳斯达克初次登场的年轻的软件公司却极大地吸引了人们的注意力。

该公司股票以每股28美元开盘，而后飙升到每股74.25美元，当天以每股58.25美元收盘。公司的创办人是一个23岁的软件程序员，大学毕业刚刚两年，他的软

2 经理人的第5项职能

件思想从来自宿舍里的一个创意飞速地演变成为一个华尔街最新成功故事。那天下午4点30分，马克·安迪森这位网景公司（Netscape Communications）的首席设计师发现他的净资产已达到近8 000万美元。而几个月前他只是一个每小时挣6.85美元的兼职计算机程序员。然而，诸如安迪森1995年这样成功创业的故事与在2000年发生的许多其他故事形成了鲜明的对照。缺乏耐心的投资者和有缺陷的商业模式迫使许多因特网组织裁减员工、大幅度削减开支，有些组织则完全停止了运营。媒体上对因特网组织极尽宣扬的大标题九成半以上很快被代之以“眼含泪水的组织经理们在发布裁员的坏消息”诸如此类的文字。因特网组织的创办者及合伙人开始彻底反思他们的做事方法。尽管对网络公司开始时的狂热在一定程度上给接踵而来的故事埋下了伏笔。许多故事的结尾还是令人悲伤的，然而，像网景一样，许多公司尽其精力和热情在经历了一次组织的革命后形成了巨大的发展势头。数字化构建是一个过程，也是一种经营理念，它帮助公司经理们利用激发创新的力量引导各自的组织迈向最终的成功，而在迈向成功之途需要保持失败者所缺乏的谨慎和理性。

许多人都听说过安迪森和网景的故事，但很少有人认识到它作为业界里程碑式的意义。网景首次公开发行股票在以下几方面与众不同：首先，其创办人非同寻常的年轻。在成功的首次公开发行股票（IPO）的组织当中，典型的组织领导人应是老练的、有丰富管理经验的经理人员，而不是刚从大学毕业毫无商业背景的学生。其次，在第一天的股票交易中股票价格就攀升165%也是极其罕见的事情。许多公司在第一天的交易中，股票价格能上涨10%~15%就觉得非常满意了。第三，网景必须转向注重盈利。根据其首次公开发行股票内容说明书，我们看到该公司在1994年亏损850万美元，1995年其股票上市时，继续亏损。以往大多数的投资者认为投资的先决条件是期待有一个较长期的收益增长记录；而网景股票在其上市的第一天即表现出强劲的增长，这明显不同于人们过去的经验。

但是，网景的最为独特之处是它的核心业务——消费者和商务因特网软件——依赖并投资于因特网的商业机会。此时，大部分组织和投资者刚刚开始认真考虑因特网是否能带来商业重大的革命。那些投资机构推测：能够投资于这场变革的商家将会获得高额的资金回报。在最早期的因特网“首次公开发行股票时

代”，网景的表现证实了这一推测。

由于网景的独特状况，因特网发展初期其初始上市股票的狂升很快在投资界确立了其新的、重要的地位。更确切地说，即使那些追求理想的因特网公司创始人没有管理经验，并且财务上尚无收益，投资者们也会向他们慷慨解囊。事实上，很多公司不仅有长期的亏损历史，而且缺乏预见，甚至缺少对项目未来收入的预测。投资者承受风险的底线随着因特网组织惊人的商业潜力而上涨。

不久就有类似的情况在全美发生。成群结队的想要成为创业者和战略合作伙伴的人们开始开发战略以利用扑面而来的商业机会。一个毫无商业经验的大学头头脑脑居然会产生了一个非常好的想法，没过几个月他的名字就会上华尔街日报的头版，那么，对其他人来说，机会似乎就是垂手可得的了。随之发生的事情就是人们开办了不同商业模式的公司，而且都在公司名称的结尾冠以“.com”。

所有激动人心的事情都来得太快、太突然，使人们有些不敢相信。一些刚刚开办的公司匆忙地成为他们产业组织中的第一个上市者，他们认为先上市就能成为竞争中的领先者。另外的一些新公司则惧怕竞争压力过大，会使人无法应付，除非他们很快也能使公司的股票上市。仍然有一些新开办的公司对快速入市感到压力重重，担心投资者的投资热情会减退或者完全消失。当许多报刊、杂志的大标题和文章充斥着这类文字，甚至告诉人们这种自由的首次公开发行股票的环境将会永远存在下去时，另一些人则在思考：这样多少有些反常的投资行为还能持续多久？无论怎样，这类公司都希望能够得到快速的发展，为此他们面临着极大的压力。他们中的多数正在经历着不同的发展阶段，并陆陆续续地找到了投资者。在规模较大的公司内部，管理层开始寻求利用因特网建立起与供应商之间更深层的关系，当然这也成为他们增加利润的方法之一。由于因特网技术具备自动处理基本信息的能力，因此像电子采购这样新兴的行业得到了快速发展。网上交易可以满足从供应商和批发商到零售商和消费者的各种需求，也提高了各方的工作效率，并为他们提供了机会。因特网的狂热时代到来了。

巨大的压力驱使早期投身于因特网行业的员工频繁跳槽。当时有一种说法，叫做“不惜一切代价跻身因特网市场”。人们也确实努力那样做了，他们为了开创

新的事业，不惜牺牲已有的舒适生活，这是因特网发展初期的一个特点。在公司初创的几个月中，公司员工一周工作100小时、甚至更长的时间已不足为奇。为了追求更多的财富，人们放弃了正常的生活和有规律的作息，为了击败潜在的竞争对手，他们时常在很短的时间里奋力完成某些工作任务。

关于创业者们殚精竭虑工作的传说和故事不胜枚举。一些人为了在规定的期限内完成一项紧急的开发任务，一连几周在办公室里睡觉。一些刚刚创立的因特网组织，例如Tellme.com公司为那些玩命工作到深夜，并且需要在轮班的时候有一个地方可以睡觉的雇员们在办公室里安装了铺位。办公室里有铺位还算奢侈的，雅虎的联合创办人大卫·费罗在公司初创的那些日子里竟然睡在他的办公桌下面。另一些人每周奔波几千英里去上班，只为了在一个充满希望的创业组织里占有一席之地。随之而来的情形是那些创业组织的雇员们将他们的家庭和个人生活都抛在了脑后，因为他们有一个希望，那就是现在的牺牲有可能在不久的将来为他们带来巨大的资金回报。还有人抛弃了稳定的工作，并且将终生积蓄投入到个人的商业幻想中。安迪森和其他人所得到的意外之财是如此之丰，以致于后来者愿意冒任何风险，只希望报刊的下一个头条消息是关于他们的成功故事。许多人受到年轻的华尔街公司这类成功事例的影响，开创了自己的公司，同样地，他们也渴望在因特网公司成为世界上最抢手的公司之际，得到尽可能高的回报。有几十年历史的老牌公司承认数字革命为新上市的公司提供了机会，也对他们业已形成的市场地位构成了威胁。随后，公司办公室的气氛也发生了某种变化，从弥漫其间的满足感变成了无处不在的进取心。激发创业公司快速创业的相同的投资机会和竞争压力也在推动业已建立起来的公司飞速发展，公司和行业都面临着发展机会和严峻的生存危机。例如，世界上大多数传统零售商面临着来自网上零售商的巨大的竞争压力，这些网上零售商可以使顾客不出家门就能以最低廉的价格买到他们所需的商品。传统零售商对此做出了反应，他们充分利用因特网的作用，制定并实施了多种发展战略。当然有若干种可供选择的模式，但是为了更好地发挥网上零售环境的优势，大多数商家从以下三种基本模式中选择了一种。三种模式分别是让产易股模式（Spin-Off）、战略合作关系模式（Strategic Partnership）、内部业务组合模式（Internal Business Unit）。表1-1描述了这三种模式以供经理们选择。

表1-1 传统零售商一般采用以下三种模式之一以利用网上零售机会

模式	让产易股	战略合作关系	内部业务组合
举例	Barnesandnoble.com Expedia	RiteAid Drugstore.com	Gap 耐克
特点	建立新的公司，独立 于母公司	分离现已存在的公司	建立由母公司管理的 新的业务组合

让产易股模式

第一种选择是单独创立一个公司，将工作重心放在开发因特网所带来的机会上。许多组织孵化了一些单独的公司（或称让产易股模式），专门从事网上交易。Barnes & Noble，作为全球领先的书商之一，成立了一个名为Barnes & Noble的网络公司专门经营网上零售业务。新公司成功地完成了股票的首次公开发行，独立地筹措风险资金；股票升值所获资金又帮助该公司在因特网成长的机会中不断投资。

让产易股模式中，通常所有权归母公司，但有自主经营权。分公司在保有其管理、政策和程序上的独立性的同时，经常与母公司相互联系、共同合作。当这类公司损失某种利益时，他们也得到了开创一项新事业所需的活力和热情。所以尽管内部孵化单独的公司所需的大笔启动费用确实使母公司的已建立的内部机构遭到一些损失，但是许多知名的公司还是选择了这条道路。另外，让产易股本身也创造了一种通过投资市场筹集启动资本和运营资本的手段。

战略合作关系模式

由于让产易股模式需要大量的投入，所以其他一些传统的零售组织采用不同的方式来利用因特网机会。第二种方法是和网络公司建立伙伴关系。例如：传统的制药组织RiteAid就和网上药店drugstore.com建立了战略合作关系。作为市场合作伙伴，两个公司协同为那些想在网上购物，但仍需要享有传统商店各种服务的顾客提供帮助，具体内容包括：顾客在网上订购的当天可以按药方拿到药，并可享受药剂师的帮助。同样地，drugstore.com的顾客能在RiteAid的零售商店退换商品。所以顾客既可享受坐在家里网上订购的方便，也可在同一天享有传统零售店所提供的各种服务。像RiteAid和drugstore.com这样具有战略合作关系的公司，其

财务收益可从双方的收入分成或从特许费中得到。

这种合作关系的益处很多。首先，战略合作伙伴双方能马上进入到对方的客户和运营基本信息系统中，避免了双方不得不独立地耗费大量时间来获取各自所需的信息资源。其次，双方都无需承担无法抵御的财务风险。例如，RiteAid不必投入大量资源用于可为消费者提供满意服务的计算机网络建设；同样地，drugstore.com也不必投资兴建庞大的实物基地为消费者提供店面服务。

然而，这种战略合作关系模式也存在着潜在的缺陷。最重要的一点是每一方在管理上各自为政，所以很难使运作或实际操作过程得到充分的控制。每一方都必须在很大程度上依赖于另一方的判断，才能满足消费者的需要。再者，合作伙伴们在面临可能的冲突时必须协同应对。举例来说，这类可能发生的冲突有：假如drugstore.com有了拖欠顾客订货的坏名声时，RiteAid就会冒受到这些顾客抱怨的风险。尽管如此，对于很多传统零售组织来说，战略合作关系模式是相当安全和容易操作的。这些组织不必经过让产易股的过程就能顺利地跨进网络界的门槛。

内部业务组合模式

还有一些传统的零售组织采用第三种方法进入网络市场。它们采用了内部业务组合模式，而不是建立一个新的公司，或者与一个已存在的公司建立合作伙伴关系。Gap公司，作为在全球有着超过3 400家专卖店的世界领先的服装和时尚品零售组织之一，只是采用了内部业务组合模式利用其网络机会，而这种机会是由Gap公司传统的声望和品牌所带来的。在这种情况下，公司传统的管理层有着对新的网络业务完全的控制权，并能使母公司现有的运营设施得以沿用。与让产易股模式不同，采用内部业务组合模式的组织经理们不必忍受建立和开发新技术和人力资源结构的漫长过程。同时，因为存在着和网络经济的优点相悖的来自母公司的指令和政治上的制约，许多这类组织从来没有意识到其自身发展的全部潜力。

无论采用让产易股模式、战略合作关系模式，抑或内部业务组合模式，所有的传统组织都在探索不同的途径，以保持组织在市场上的现有地位，或者追求由于数字技术的出现给组织带来的新的发展机会。传统组织必须为参与网络经济探索可行方案，并从中选出最适合本组织的模式。虽然目前有一些模式可供人们选择，但是比较起来，让产易股模式、战略合作关系模式以及内部业务组合模式还

是最普遍并且最可行的。

为了实现因特网所带来的商业机会，在一个相对短的时期，各种可供选择的模式使零售业受到了一定的影响。这里有一些例子说明因特网发展的迅速。如唱片业，它涉及到B2C和B2B。经过几十年的发展，音乐出版业演变成了艺术家和消费者之间的重要联结点，结果是在乐队收到的录音合同、发行到广播电台的歌曲，以及批发给唱片零售商的唱片集中间，主要的热门唱片随处可见。然而到了1998年，MP3技术的出现开始动摇了唱片公司的稳固地位，这一新的数字音乐形式能够使音乐家得以用数字编码的方式完成他们的作品，并把其作品传送给有兴趣的消费者，从而在各方面超过了唱片公司。不久以后，Napster公司诞生了，只在数周内，这家公司就对唱片业构成了巨大的冲击。公司的创始人肖·凡尼建立了一种免费的可下载的因特网软件，这种软件可以使得音乐爱好者们与世界上的其他人分享他们喜爱的MP3歌曲。在1999年，这种软件包的流传主要靠人们一传十、十传百的口碑效应。从2000年2月到8月，用户数量从110万人增加到670万人，增长率超过500%。到2000年底，Napster有超过3 800万的用户，消费者们开始在Napster的网页上而不是在唱片店里寻找他们喜爱的歌曲。仅仅在几周的时间里，一个人在一间宿舍里创造了一种相对简单的软件，这种软件功能强大，就如同一阵强风动摇了已存在了一个世纪之久的产业，并使这个产业几乎瘫痪。这就是因特网的魔力。

高额回报、竞争压力以及对现有产业的威胁，这些因素造就了一个极端讲求速度的环境。一时间媒体间充斥着诸如上市时间、类型杀手和改革这类词汇，它们被用来描述一种高竞争、高速度和高风险的新领域。许多公司用速度的概念创造了一种急迫的、催人奋进的感觉。iXL是一家为组织提供因特网解决方案（如公司网站）的公司，在这家公司的主页上有明显的词句来激发客户迅速地开发和实施自身的战略构想：

画面一闪，一家因特网公司正在市场上追赶你。“卡嗒”一声，你的客户正在在线采购。“砰”的一声！你们公司改革的发令枪已经打响。

通过描述因特网时代快节奏的竞争，iXL公司强调了在新商业环境中固有的竞争压力，并表现了为了取得成功，必须迅速行动的需要。许多人经常提到的“高

速”这个词，正在逐渐演化为“因特网速度”。一些人甚至声称既然如此多的事情需要如此紧急的处理，那么网上业务的记时应该引入“因特网年”这一概念。例如家养宠物的年龄，传统历法1岁的宠物相当于“因特网年”几岁的宠物。虽然因特网的飞速发展给许多组织带来了巨大的成功，但是这种速度对组织所带来的伤害似乎大于对组织的帮助。许多组织彻底地失败了，究其原因，主要是由于这些组织过于追求其发展速度。2000年开始的网络公司的衰落中有许多受害者就是这一原因造成的。媒体极力为因特网组织的初期融资、股票的成功上市以及呈指数增长的销售额大唱赞歌，许多创业者和经理人的行为也与这种流行的运营环境相吻合，他们主要的注意力集中到这些商业目标上来。

然而，这些商业目标对于每个组织的具体情况来说并不都是适合的。举例来说，当组织的销售成本远远大于其相关收益时，销售额无规律的高速增长可能是一个负面现象。再者，一个组织，管理层的注意力不放在满足其内部和外部客户的需求上，而是过分专注于吸引来自私人或公众机构的投资，这肯定是不健康的。销售额的增长和成功的商业融资对一个组织的成功无疑是重要的，但是，当对这些因素的追逐使人们忽略了盈利能力和顾客满意度这类组织的核心目标时，从长远来讲，这个组织获得长期成功的希望大大降低。

这一切并不是说积极营造这个高速发展的环境是不好的。恰恰相反，它对经济发展是非常有效的。许多组织正在依靠提高速度和效率得以运行和发展，也正是速度和效率的提高极大地促进了20世纪末的经济繁荣。因特网热创造了新的就业机会、带来了重大、私人 and 公共的新风险投资。但是借助高速发展，一些组织取得了成功，伴随着这样一个事实，那就是许多组织繁荣发展起来，尽管也有许多例外。这就造成了一种错误的假想，正是这种假想使许多新的组织开始创业，一些已创办的组织开始派生出新的组织。

对新经济的错误假想

当人们赞扬一个创业组织时，通常把该公司的股票首次公开发行当做其成功的一个标志，人们评论和着墨最多的是公司创始人最初的想法和最终的获利，而

引领公司取得成功的反复融资过程有时却不被人们提及。由短期债务融资补充的多层次的风险资金随着最初融资的到来带给公司未来的财务发展能力，每一次或每一轮融资都会涉及一方或多方的融资风险。这方面有许多实例，在这些融资步骤的任何一个环节，如果资本安全出现问题，都可能导致公司财务的厄运。许多公司非常幸运，能够在发展的关键性时刻得到适当的资金，把公司的业务推向前进。建立了这种概念，一些创业者想当然地认为他们随时都能得到所需要的资金，他们也认为公司最初的投资者会永远忠实于公司的创办人，因而当公司有需要时，这些投资者会提供更多的资金。但是当毫无理由的增长率迫使公司烧掉比他们所能得到的更多的钱时，投资者们就不会继续给他们投资了，一些公司因此而无法继续经营下去。这里有一点很重要，就是如果投资方不能继续提供资金，公司的管理层就不能仅仅指望获取更多的资金来经营公司了。表1-2所列出的是一些错误的假想和实际情况。

表1-2 有关新经济的假想和现实冲突

假 想	现实情况
今天购买我们商品和服务的客户明天还会是我们的客户，因为我们首先为他们提供了服务	交易中很少或不涉及人情的因素，我们今天的客户明天就可能被网上卖主的最低价格所吸引
如果我们烧钱太快，投资者会向我们提供更多的资金使我们的组织能够继续运营	如果烧钱太快，我们可能得不到另外的资金去保证组织继续运营
任何组织只要在一开始就能保证其占有最大的市场份额，则这个组织在市场将是长久的赢家	市场上任何长久的赢家都依赖于他们长期成功的经营管理，而不是他们早期的市场地位
组织股票首次公开发行是一个组织成功的必要步骤	组织股票首次公开发行是一个商业工具，它并不适于所有的组织

对投资者的依赖不是一个成长中的公司所遭遇的惟一危险假想。另外一些公司错误地依赖消费者的忠诚度。很多正在尝试快速发展的公司大量投资以满足消费者的要求。在黄金时段播出的引起轰动的电视广告和全国主要杂志上的多页版面设置成为因特网发展初期主要的宣传方式。在“因特网热”的初期，黄金节目时段被因特网公司的人士所占领，但是最近人们注意到因特网广告已让位于像百事可乐这类传统组织的广告。那时候，人们的普遍心态是投入巨大的启动资金，通过广告和促销活动抓住消费者并取得市场份额。许多人错误地认为现在大量投

人赢得消费者将会保证将来稳定的市场份额：“如果我们认为第一个为消费者服务，他们就将永远围绕在我们周围。”但是这种依据消费者忠诚的概念所制定的战略和建立在这个概念之上的长期经营理念是不牢靠的。从传统意义上讲，消费者和零售商之间的相互忠诚不只是来自于消费者的品牌意识，而且是来自于消费者和与之交易的各个公司代表之间的私人关系。

在和传统零售商面对面的交易中，消费者在一个或更多人的帮助下重复地购买商品和接受服务，买者和卖者之间的关系开始得到发展。在这些时候，买者和卖者有时谈到各自的家庭成员、个人的爱好，或者目前的一些事情，买者由于一些不可捉摸的因素和这些关系的利益开始喜欢一些特定的卖者。在许多情况下，买者对经常为他们提供服务的这个人建立了稳固的忠诚意识，有时即使交易出现了一些问题，个人之间的这种良好关系也会使问题化解。

在很多情况下，买者觉得受到了这个人的恩惠而不愿意更换卖家，因为这样可能影响他们之间的关系。风靡一时的电视剧谢菲尔德中的一段情节生动地说明了存在于我们的文化当中的这种观念。当剧中的主要人物杰瑞·谢菲尔德（Jerry Seinfeld）对他几年来的理发师兼朋友恩佐（Enzo）感到非常不满意的时候，他还是犹豫换不换理发师，如果换，恩佐会感到不舒服。后来杰丽还是秘密地安排恩佐的搭档吉诺（Gino）来给他理发。剧中对谢菲尔德更换理发师事件做了戏剧性的描写，有关消费者忠诚度的情节肯定是比生活中的实际情况有所夸张，但是，它反映出了一个非常切实的问题，就是消费者在商品交易中与卖家经过较长时间不断地、面对面地接触建立了私人关系，由此发展成对特定卖家的忠诚。对于卖方来说，这变成了他们建立长期客户关系的工具。

在购买决策中，消费者对卖家的忠诚度和负责消费者服务的代表们与消费者的关系开始替代商品价格成为主要考虑的因素，消费者开始确定交易中固有的这种人际关系的价值。这正好说明了为什么那么多销售指导和销售经理都非常强调建立消费者关系这样一种概念。

然而现在，在电子商务交易中，建立个人关系的机会在大大减少了。进而，电子商务最有利于商业的方面可能是对商业最大的潜在威胁。人情的因素从销售过程中剔除掉以后，价格成为影响消费者购买决策的主要因素。在一个网上交易中，没有买者和卖者之间的闲聊，没有附着在交易上的人际关系。然而，网站建