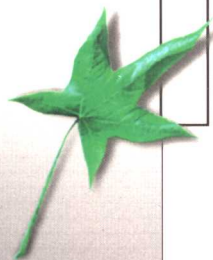


ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

中青年

经济学家文库



企业网络经营管理

蒋兴明 / 著

QIYE WANGLUO
JINGYING GUANLI



经济科学出版社

中青年经济学家文库

企业网络经营管理

蒋兴明 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业网络经营管理 / 蒋兴明著. —北京: 经济科学出版社, 2002. 11

(中青年经济学家文库)

ISBN 7-5058-3212-3

I. 企... II. 蒋... III. 计算机网络—应用—企业管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 079143 号

责任编辑: 张和群

责任校对: 王苗苗

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亨

企业网络经营管理

蒋兴明 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp com cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京天字星印刷厂印刷

新路装订厂装订

850 × 1168 32 开 6 125 印张 160000 字

2002 年 10 月第一版 2002 年 10 月第一次印刷

印数: 0001—2000 册

ISBN 7-5058-3212-3 / F·2573 定价: 11.50 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序一

我国传统企业与国外先进企业相比，仍存在相当大的差距，特别是在生产过程的自动化、生产经营及生产管理等诸多方面还有很大的差距。

蒋兴明博士撰写的《企业网络经营管理》一书，是在其博士学位论文的基础上，经整理、修改而成的。该书将本世纪发展迅速的网络技术应用于传统企业的经营管理中，立题新颖，观点鲜明，是一部值得阅读的著作

该书所述的网络经营管理基本原理有深度，概括了网络经营所具有的基本特征，是对网络经营管理的科学总结。书中提出的五种经营战略结合网络技术发展趋势、有色金属行业应用实际和应用潜力，对指导传统企业有效开展网络经营、深化企业管理、增强企业的市场竞争力有较重要的借鉴意义。该书结合网络技术发展并在研究中运用数学工具进行定量分析，解决了以前尚未解决的一些相关问题，有较高的理论分析水平和参考价值。该书还对网络时代企业面对的经营对象进行了深入细致的研究，分析透彻，对企业调整经营思路有很好的借鉴作用。

该书的出版，适应了我国产业结构调整、面向市场经济的政策，愿本书的出版能为我国经济建设和技术进步做出应有的贡献。

谢刚*

2002年7月31日

* 作者为昆明理工大学教授、博士生导师，博士后，中国金属学会青年冶金学术委员会主任，中国有色金属学会青工委副主任。

序二

随着时代发展和社会进步，以多媒体为代表的网络技术日益渗透到企业生产经营活动中，以网络技术为基础的网络经营管理模式逐渐成为企业经营管理的一种主要模式。国外对网络经营管理的研究始于 20 世纪 90 年代末期，理论研究虽取得一定成果，但还不够深入系统。国内对网络经营管理处于介绍阶段，特别是运用网络经营管理理论指导传统企业的实践活动刚刚开始。积极推进以网络技术为基础的网络经营管理理论在传统企业的应用，以信息化带动工业化，推进网络商务，实现传统企业物流、资金流和信息流的管理现代化，对有效指导企业提高管理水平和国际竞争力具有重要意义。

21 世纪是网络信息化时代，国民经济和社会发展的网络信息化是必然趋势，网络经营必将成为商务活动的主要形式。网络经营既打破了时空壁垒又提供了丰富的信息资源，迎合经济网络化、信息化的趋势，为各种社会经济要素的重新整合提供了更多的可能。大力推行产业内各企业生产经营的现代化，用信息技术改造、提升产业层次，制定适应时代发展要求的网络经营战略，形成企业生产经营网络体系，实现生产经营以网络技术为基础的网络经营管理，必将有利于迅速提高企业的核心竞争力，从而提高行业影响力和竞争优势。

蒋兴明同志在其博士学位论文基础上修改完成的著作《企业网络经营管理》，立意深刻，观点鲜明，论述全面，有创新性和开拓性，对实现企业管理创新具有很强的指导意义，是一部具有理论价值和实践指导作用的著作。

我国大部分企业生产自动化水平较低，管理粗放，缺乏科学决策手段，规模经济不明显，企业国际化经营程度不高，在实行现代化管理方面与国际跨国公司还存在相当大的差距。需要广大传统企业充分利用网络信息技术，以信息化带动工业化，推进企业组织结构调整，进一步提高企业管理水平。

本著作结合网络信息技术发展，用管理学、经济学等学科的理论和方法审视网络经营管理，理论创新结合数学模型分析，采用理论与实证研究、定性研究与定量研究相结合的方法，以企业开展网络经营为主线，科学认识企业网络经营发展态势，构建网络经营主体及其对象，探索网络经营模式，提出网络经营战略，设计网络经营方案，构造出比较完整的网络经营管理应用理论体系。全书提出了网络经营管理的思想，构建了完整的网络经营管理体系，设计了企业开展网络经营需要进行认识网络经营、分析行业网络经营基础、塑造经营主体及分析经营对象、创新经营模式、设计经营战略以及制定实施方案等几个螺旋式上升的阶段，并对它们做了深入分析；对网络经营主体——网络企业的内部构造、组织结构、管理实施等方面进行分析、描述并提出了明确的发展方向，对网络经营对象——网络顾客的行为特征，分个人顾客和厂商顾客进行分析并找出了购买决策因素；探讨和发展了管理理论，拓展了传统的供应链、价值链、服务链概念，提出基于网络技术的扩展供应链、扩展价值链、扩展服务链三种网络经营模式，分析三种模式的构成要素，并运用一般数学规划、相关机会规划、排队论、存储论等诸多数学工具研究相关经营要素，得出科学的定量结论；深入认识网络经营的本质内涵，特别是提出了网络经营的实情经营战略。上述的研究成果有利于指导企业有效开展网络经营管理实践，实现企业生产经营管理现代化，不论对新兴行业还是传统行业都具有重要现实意义，也对完善网络时代管理理论具有重要理论意义。

《企业网络经营管理》的出版，适应了结合网络信息技术发展实现企业管理创新的时代要求。可以相信，它的出版将对推动传统企业组织结构改造起到积极作用。

王敏正*

2002年8月1日

* 作者为云南省发展计划委员会副主任，云南省外商投资办公室副主任，云南省工程咨询协会常务理事，云南财贸学院客座教授。

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 传统企业网络经营管理现状	1
1.2 网络商务概述	7
1.3 企业网络经营管理理论基础	18
第 2 章 网络经营	23
2.1 网络商务特点	24
2.2 网络商务类型	27
2.3 网络经营购买过程	29
2.4 网络经营前提条件	31
2.5 网络经营成功因素	33
2.6 网络营销方式	38
第 3 章 网络经营主体及对象	41
3.1 网络经营主体——网络企业	41
3.2 网络经营对象——网络顾客	64
第 4 章 网络经营模式	74
4.1 供应链模式	74
4.2 价值链模式	96
4.3 服务链模式	112

第 5 章 网络经营战略	120
5.1 动态战略	120
5.2 市场研究	124
5.3 实情经济	126
5.4 网络广告	129
5.5 网站品牌	134
第 6 章 有色金属企业网络经营管理研究	137
6.1 有色金属企业经营管理现状	137
6.2 有色金属企业网络经营方案设计	147
6.3 有色金属行业探索网络经营实践	151
6.4 铜陵有色金属公司的网络企业建设	155
6.5 自贡硬质合金有限公司等有色金属企业扩展 供应链建设	157
6.6 上海宝山钢铁公司和金川有色金属公司扩展 价值链建设	161
6.7 江西铜业公司扩展服务链建设	166
6.8 云南铝业股份有限公司实施网络经营战略	169
附录	173
参考文献	177
后记	184

第1章 导 论

本章论述了传统企业经营管理现状，分析了网络商务发展、网络商务对经济生活的影响，并对网络经营管理理论研究现状作了评述，阐述了用网络经营管理思想指导企业实现生产经营管理现代化的重要意义，并介绍了全书写作结构。

1.1 传统企业网络经营管理现状

传统企业持续发展的基础是企业信息化实施效果良好。目前，传统企业信息化总体应用水平偏低，信息系统建设水平尚处于一般事务处理和简单信息管理的阶段，“信息孤岛”严重，资源不能共享，信息化建设综合优势难以发挥。例如，就有色金属企业而言，根据中国有色金属工业局信息中心的调查（2002），从企业实施网络经营基础之一的企业资源计划（ERP）的实施情况看，通过对黑龙江、吉林、河北等省的53家大中型企业进行调查，其中只有7家企业实施了企业资源计划，而其中又只有2家企业表示应用较好。

1.1.1 网络经营处于初级阶段

随着计算机技术的飞速发展、互联网的兴起和应用普及以及一系列相关技术的创新，数据处理和信息传递突破了时间限制和地域限制，企业生产经营管理模式发生了极大变化，纷纷试图利用网络技术进行生产经营。然而，许多包括有色金属企业在内的传统产业的大型企业，至今还主要采用传统人员推销、纸质广告

宣传等营销方式，对充分采用网络信息技术开展生产经营重视不够，有的企业虽然建立了内部网，也仅仅是用做统计汇总、信息查询等初级应用；有的企业虽然注册了域名，接入了国际互联网，建立了互联网网站，设计了网页，开通了电子信箱，但仅仅用于浏览信息和收发电子邮件等低级应用；使用互联网进行询价、交易等中级应用还刚刚起步，距离实现完全的网络经营方式还有很大差距。这些状况对传统企业适应国际竞争要求、提升国际竞争力、开拓国际市场、实现规模化经营、充分利用国际国内两种资源和两个市场、提高管理水平等融入国际市场的愿望是极其不适应的。因此，传统企业要认识到互联网的商业价值和网络商务的前景，凭借自身多年积累的物流、配送、资金、管理经验等方面的优势，建立企业网站，解决发展中的生产过程、订单处理、顾客管理、经营决策、顾客服务等方面的不适应性问题的，透过网络技术实时地管理企业与国内外供应商的业务交流，直接向顾客提供信息、定制化产品和服务，实现企业内外相关生产经营系统的交互式交流，积极探索实践网络化生产经营模式。

1.1.2 网络企业建设步伐缓慢

传统企业的内部结构、外部形态、发展要求等方面与现代新型企业存在很大差距。在内部结构方面，许多企业还没有形成完善的企业文化，管理效率低下，人员老化，技术落后，等等；在组织结构方面，大多数企业采用垂直式组织结构，构建水平式组织结构刚刚起步，距离适应现代技术发展要求的虚拟动态联盟式结构仍然处于初始的探索阶段；在管理方式方面，大多数企业仍然沿用工业经济时代的管理理念，普遍对利用网络信息技术提高管理水平重视不够；在生产经营方面，企业研究与开发、开拓市场方面做得不够。为了在激烈的国际市场竞争中立于不败之地，传统企业需要适应外部环境的变化，研究互联网（Internet）对企业组织管理的影响，完善基础网络设施，开展业务信息集成，

更多地利用网络信息技术手段建立生产经营体系，优化和重组业务流程，变革企业组织结构，形成“两头大（市场和科研承担主要生产经营任务）中间小（企业内部进行的实体制造占生产经营任务比例比原来企业低）”的企业组织形态，建立以网络技术运用为生产经营基础的网络企业。

1.1.3 现行的供应链管理还未适应时代发展要求

供应链管理就是利用企业内联网（Intranet）提供的业务数据与互联网提供的巨大潜力有机结合，实现研究与开发、采购、配送、库存的最优化管理。例如，作为传统企业的有色金属企业，其供应链管理很复杂，涉及勘探、采矿、选矿、冶炼、加工、科研、设计、贸易等生产经营环节，但许多企业还没有形成高效率的上连外部供应链、内部供应链协调配合、下连顾客的扩展供应链。在产品开发方面，以初级产品和初级加工产品为主，深加工产品、高技术含量产品少，品牌不突出，产品升级换代缓慢。例如，我国镁产品为此就在国际市场上受到极大的价格歧视，由于产品质量不稳定，在国际市场上被歧视性称为“中国镁”。在经营流程方面，大部分企业设备工艺水平落后，生产过程上下工序之间连续性不强，生产效率不高，导致系统化、敏捷性、资源优化管理等方面不能适应时代发展的需要。在产品配送和库存管理方面，由于没有采用成熟的网络技术管理，往往导致配送不及时、库存量不能按时满足生产经营需要的情况。为适应现代经营管理的需要，传统企业要树立紧迫感，努力实行科学管理，优化企业流程，完善包括总公司、分公司、驻外工厂、配送中心、供应商、顾客在内的管理系统，使供应商、企业内部、顾客三方之间的物流和信息流快速流动，逐步推进网络产品深度开发、网络制造等企业间的动态联盟，推进虚拟企业式的管理，完善产品流动程序，形成以物流为中心的战略伙伴关系，实现真正意义上的畅通于顾客、企业内部和供应商之间的供应链，最终全面提高企业竞争力。

1.1.4 价值链管理还未真正发挥应有作用

价值链管理就是充分发挥企业内部网资源共享优势，实行商务的数字化，树立良好顾客关系，加强生产经营各环节的合作关系，扩展价值源泉，实现价值增值。由于管理技术落后，许多传统企业管理粗放，未能将对供应商、企业生产经营过程、商务中介、顾客等一系列涉及创造商品价值的环节形成有机统一体。因此，需要企业逐步实行数字化管理，完善顾客关系，改善合作关系，实现价值增值。结合网络技术发展分析传统企业价值链构成，指导企业主要流程中投入、运作、产出、市场营销、售后服务等环节实施数字化管理，支持流程的企业网络基础设施建设，以实现产品价值增值。整合用户的数据库资源，供所有参与者共享。实施企业内部人力资源优化管理，以改善内部员工关系。友好对待企业合作伙伴和顾客，以获得忠诚伙伴和顾客，实现信息共享和业务集成，使企业与供应商、顾客、合作伙伴和员工的联系更富有效率，减少用于生产、配送、销售、顾客服务等环节的费用，节约运营费用，提高价值增值的幅度。

1.1.5 服务链管理还未成为主流经营思想

服务链管理就是合理设置网络服务终端，做好企业内部网络与企业外部网络的无缝链接，扩展服务内容，优化顾客、潜在客户、核心企业、外围企业之间的关系，搞好内部营销和外部营销工作，提高对顾客服务质量。由于历史原因，虽然企业都宣称以“顾客满意”为最高宗旨，但是大多数传统企业内部管理不规范，规章制度不健全，服务意识不强，对外围企业、潜在客户、内部员工等要素的服务意识不强，服务范围偏小，服务不到位，还没有形成有效的服务链管理模式，导致顾客满意度低、服务成本居高不下。传统企业要充分利用网络技术，以顾客为导向，构建完善的扩展服务链，不仅市场销售部门、为顾客服务与支持部

门等直接与顾客接触的部门提供服务，而且产品设计部门、生产制造部门、财务部门等与顾客间接接触的部门也提供服务，使生产经营按让顾客满意、按顾客需求来进行，树立服务意识，优化服务系统，建立完善的服务系统，充分利用所有渠道为顾客提供高效、快捷的优质服务，使顾客在接触服务过程中充分感受到企业服务带来的激励，使顾客愿意继续保持与企业的良好关系，并愿意继续购买企业的产品。

1.1.6 经营战略滞后

在工业经济时代，传统企业网络经营战略的制定依据于静态资料，分析不深入、不系统，市场调查不充分，顾客参与度不高，广告动态性差，信息交流不畅等，往往使得制定的经营战略滞后于行业发展形势，不适应企业发展需要。全球经济一体化和以网络技术为代表的高新技术发展改变了企业的发展环境，迫使企业朝知识化、学习化等方向迈进，对企业发展思路、发展战略、发展目标、发展路径等提出了更高的要求，企业必须正确制定适应技术经济发展的现代化经营战略。在这样的形势下，企业要根据技术发展趋势，不断创新管理理念，在完成传统企业向网络企业转型，扩展供应链、价值链、服务链以及充分认识网络顾客的特点后，传统企业还要进行市场研究、透明经营、广告战略、品牌树立等网络经营战略的研究和实施，方能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

随着市场的进一步开放，经济发展将全面融入全球化进程。国外企业的先进管理方法必将对我国企业产生更大的影响。传统企业只有正确认识现代工业的发展趋势，紧紧围绕市场需求变化调整发展思路和营销战略，探索生产经营新思路，采用现代管理手段，才能提高竞争力，持续稳定发展，开创企业发展的新局面。

首先，大中型企业要通过低成本的快速扩展与优势互补，通过资本运营与生产运营的紧密结合，增强融资能力，扩大市场份额，增强自身竞争能力。尽快扩大经营规模，提高生产集中度，在更合理的规模范围内实现资产的优化组合，获得不断增长的规模效益。中小企业则应努力摆脱“小而全”的企业组织模式，走深层次专业化分工合作的发展道路，扩大优势资源利用范围。生产商与顾客共同投资项目，使顾客获得稳定的供货来源，增强产品竞争力，使生产商在获得巨大资金支持的同时也占据稳定的市场。要加强国内企业协作与联合，依靠市场机制，扩大规模，集中生产能力，创立知名品牌。在采购方面，国外顾客与国内企业签订长期合同，并采取补偿贸易、品牌生产等灵活的贸易方式。有效防止国内无序竞争，实现资源合理配置和企业间互补，增强国际竞争力，做到合理的资源利用。逐步实现生产的大规模化、自动化、连续化。中小企业要走产权重组、合并、合作、联营的道路，优势互补，增加抗风险的能力；通过市场机制淘汰那些规模小、能耗高、产品质量差、无市场竞争力的小企业。

其次，通过提高专业化水平来提高企业的生产效率，通过强化分工协作来实现企业整体规模效益的增长，企业按前后工序组成有分工、有协作的大生产体系，实现效率与规模的总体提升。转变经营观念，以用户为中心，必须改变原来被动迎合大量低层次市场需求的做法，加强相关行业的跟踪调查，研究用户需求，以用户为中心开展技术开发和技术服务，开发新产品及老产品的新用途。根据传统企业原料的供应和消费都具有分散和规模小的特点，采用先进的物流观念和手段管理生产要素，降低采购成本、库存费用和销售经费，以达到提高资金周转率的目标。生产商与顾客共同投资项目，使顾客获得稳定的供货来源，增强产品竞争力，使生产商在获得巨大资本支持的同时占据稳定的市场。

再次，积极参与国外资源的开发，实施“走出去”发展战略，提升国际化水平，扩展原材料资源的供应链。将资源配置真

正扩展到全球范围，开展服务贸易，提高产业竞争能力，在经营管理上尽快实现与国际接轨。国际企业先进的设备、生产和管理技术，将拉动国内相应企业的经营管理在短时间内上升到一个新台阶，缩小与国际间的差距。

最后，实行以现代企业制度为核心的现代企业运营机制，使内部管理信息化、物流现代化、产品市场化、人员分工合理化，将资源优势转化为经济优势。以建立财务管理信息化为切入点，加强资金财务管理和监控，实现集中统一、高效运转的资金财务管理体系。逐渐建立全球化的企业产品销售信息管理系统，完善销售网络信息化系统，建立市场快速反应机制，进一步推动传统企业信息化建设，实现管理创新和生产要素的优化配置。加强上游企业和下游企业间的联系，广泛收集、研究、交流国内外信息，跟踪世界最新的科研动态，传递产销信息，分析市场趋势，使生产经营决策具有科学依据。

通过以上多方面的措施，改变传统的经营管理模式，完善企业组织结构，实施集约经营，优化生产要素组合。利用自身的资源、技术、规模优势，通过进一步技术改造和组织调整，使企业成为具有自身特色的、在国际上具有一定影响和竞争力的现代企业。

1.2 网络商务概述

1.2.1 互联网对企业管理的影响

今天的互联网已经通达 100 多个国家，拥有数千万个用户，在网上 24 小时运行的计算机主机有数百万台。它作为人类全新的一种交流方式，正在对人们的生活方式、企业的组织行为产生重大影响。

互联网是开放的交流方式。所谓开放，一方面是指任何人都

可以进入互联网，以文字、图片、图像、声音等多种媒体，与任何在网上有网站的个人或组织就科学、技术、商业、教育、信仰、艺术、娱乐等各种内容进行实时交流；另一方面，交流的费用完全与物理距离无关，也就是说无论与你交流的是隔壁的邻居还是大洋彼岸的某个公司，联机开销成本是一样的。从这个意义上说，互联网是“信息超导体”。基于这样一种迅速发展的“信息超导体”，真正的“地球村”建立在每一个人的桌面上。现代经济学的一大发现是交易费用决定着市场及企业的结构。互联网恰恰为经济运行提供了一种大大降低交易费用的可能。

互联网作为一种极其廉价的国际化信息通道，促进了各个市场领域的国际化。过去的跨国经营只是一些大型企业在一些利润相对较高的行业中发展，而互联网则为几乎所有的企业提供了与顾客直接交流的低成本方式。因此，每一个企业都将面对更大的市场，同时也面临更大的竞争。无论是国内还是国际，互联网都将显著地提高市场信息流动的速度，随之而来的是变化更加迅速的市场，是更加缩短了的产品或服务的生命周期。因此，竞争的核心越来越指向企业对市场的快速反应能力、创新能力，而不是企业的规模或资金，中小企业与大型企业具有更加平等的竞争基础，市场将变得更加高效、更加公平、更加开放。

企业管理者应予以充分重视互联网对管理工作的影响，从企业发展战略、企业组织结构、营销等方面构建企业新机制。

(1) 企业发展战略。互联网在全球范围内发展和普及的速度惊人，每月以超过 10% 的速度增长。在初显活力的近两三年内，它对市场的影响已逐渐构成重大的变革。因此，企业发展战略的策划和实施决策应充分考虑互联网对企业内外环境可能造成的影响。重新审视企业在市场中的关键优势并创造性地增强或者构筑自身的关键优势是企业战略决策的核心内容。

(2) 企业营销。大多数企业的市场营销都是单向的，即依赖各种各样的媒体广告来促使顾客接受，再以各种各样的调查研