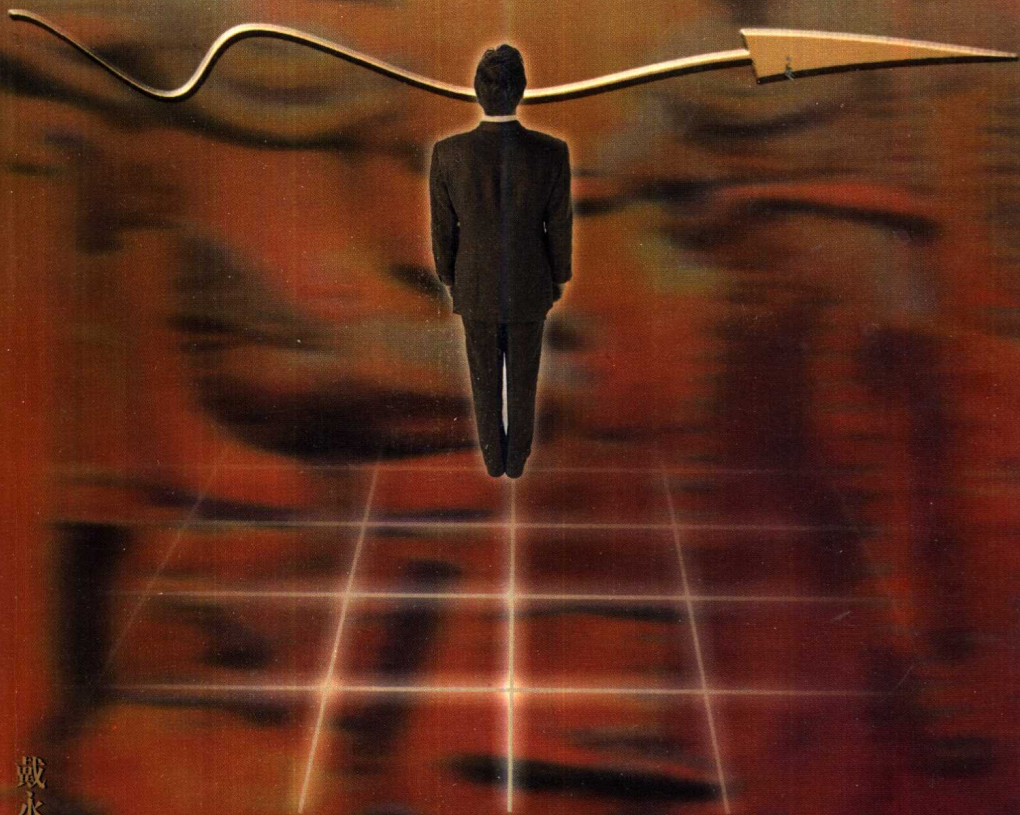


现代企业领袖书库 ★★★★★



MANAGEMENT BASED ON NETWORK

网络管理实务



戴永良

中国铁道出版社

现代企业领袖书库

网络管理实务

戴永良 主编

中国戏剧出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业领袖书库/戴永良—北京:中国戏剧出版社.

2001.11

ISBN7-104-01420-9/C·68

I. 现… II. 戴… III. 企业管理—市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070934 号

现代企业领袖书库—网络管理实务 戴永良 主编

中国戏剧出版社出版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码:100086)

新华书店总店首都发行所 经销

北京金瀑印刷厂印刷

1200 千字 850×1168 毫米 1/32 开本 63.625 印张

2001 年 11 月第 1 版

2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN7-104-01420-9/C·68 全六册定价:120.00 元

NAI 14/03

序

世界已经进入了信息时代,以国际互联网络为基础的信息技术正在改变我们的生活方式,工作方式和商务方式。如何在新的形势下对企业实行有效的管理已经成为了我们面临的一个紧迫的问题。对相当多的企业而言,以互联网为基础的新技术必然会给企业的经营和运作带来巨大的冲击,同时也会给企业的成长与发展带来极大的调整,如何抓住这种调整的机遇,对绝大多数企业而言,既是巨大的机遇,也是巨大的挑战。可以说,如果成功地完成了调整,则为企业将来的发展打下了最坚实的基础,而一旦没能顺利完成这一调整,则企业的发展可能会受到很大的影响,甚至于最终走向不可挽回的失败。

本书大体分为八个部分,第一部分主要论述了当今网络趋势下网络企业与网络管理之间的关系,指出网络管理已经成为了当今企业管理过程中不可避免的问题。第二部分讲述了企业投资互联网的效益评估问题,指出在目前的条件下,仅仅从财务的角度是很难完全评估出企业投资互联网的效益的,而应该从整体上去进行评估,才能比较客观地反映企业投资互联网的巨大的投资收益。第三部分比较简略地介绍了企业内部网的管理问题,这是现代企业网络管理中最基本的问题。而第四和第五部分是本书的重点,第四部分主要介绍了企业网络管理最主要

的几个方面,比如企业的领导技巧、创新能力、网络化管理、网上会议的管理、信息化外包管理等。而第五部分则主要介绍了当今最火爆、最有前景的网络营销的管理问题,并重点论述了网络营销的策略。第六部分则比较简单地论述了网络广告管理的问题。最后两章论述了网络顾客服务与网络公共关系管理方面的问题。

本书最大的特点主要在四个方面:一是语言比较通俗易懂,能够将比较理论化的东西以较为浅显的方式叙述出来;二是重点突出,不管是从全书的总体构架还是从某一个方面内容来看,都能够做到重点突出,言简意赅;三是本书大量运用了一些实际的案例来对问题进行说明,做到了理论联系实际;四是本书尽最大努力做到将西方最先进的理论与中国当前实际情况有机结合,本书的内容都与当前中国企业管理中现实存在,亟待解决的许多问题紧密联系在一起,最大限度地做到了有的放矢。

当然,本书由于时间仓促以及水平所限,必然会有些不完全令人满意之处,望各位读者见谅。

谨希望本书能够给那些从事企业管理的一线管理人员以及所有关心网络企业的人士提供一定的帮助。

编者于北京

目 录

序	(1)
第 1 章 网络大趋势与网络企业	(1)
第 1 节 网络大趋势	(2)
第 2 节 互联网的功能	(9)
第 3 节 网络企业的形态与特征	(16)
第 4 节 网络管理——时代的呼唤	(36)
案例:捷运的网络化服务	(52)
第 2 章 企业投资互联网的效益评估	(61)
第 1 节 企业网上管理效益评估方法和实例	(62)
第 2 节 企业投资网络利益计算方法	(72)
第 3 节 网络投资的管理生产率评估法	(90)
第 3 章 企业内部网的管理技巧	(104)
第 1 节 企业内部网的运作	(105)
第 2 节 企业内部网使用管理	(112)
第 4 章 网络企业的管理方法	(130)
第 1 节 网络企业领导和创新管理	(131)
第 2 节 企业网络化管理	(141)
第 3 节 信息化外包管理	(158)

第 4 节	网上会议管理·····	(159)
第 5 节	网络渠道管理·····	(162)
第 5 章	网络营销管理·····	(180)
第 1 节	网络营销的原理·····	(181)
第 2 节	网络营销的适用性与成功要素·····	(202)
第 3 节	网络市场调研管理·····	(213)
第 4 节	网络营销计划管理·····	(224)
第 5 节	网上资料库营销管理·····	(238)
第 6 章	网络广告管理·····	(248)
第 1 节	网络广告概念、机会与挑战·····	(249)
第 2 节	网络广告的特点及沟通·····	(258)
第 3 节	网络广告的技巧与策略·····	(269)
第 7 章	网络公共关系管理·····	(277)
第 1 节	网络公共关系的关键要素与特点·····	(278)
第 2 节	网络公关材料的创作与发布策略·····	(284)
第 3 节	网络公共关系的建立与维护策略·····	(288)
第 8 章	网络顾客服务管理·····	(300)
第 1 节	网络上的顾客服务浪潮·····	(301)
第 2 节	网络顾客服务内容·····	(306)
第 3 节	网络顾客服务策略·····	(310)
第 4 节	网络顾客服务的收益·····	(330)
案例:	思科的网络顾客服务策略·····	(333)

第 1 章

网络大趋势与网络企业

第1节 网络大趋势

1.1 网络经济与工业经济的关系

狭义地讲,网络经济就是应用因特网技术所进行的投资以及通过因特网销售产品和服务所获得的收入。而广义地讲,所谓的网络经济就是生产者与消费者通过因特网联系而进行的经济活动。其特征是,信息产业和服务业为其主导,信息技术革命和经济全球化是其发展的时代背景,教育是其发展的根本基础,创新是其发展的要求,其价值并不在于它本身立即能给社会带来多少有形的财富和利润,而是在于它可以营造一个新的经济社会形态,为全体社会成员提高经济创造力提供一个平台,使整个社会实现财富的迅速聚集和飞跃发展。

网络经济的发展对在传统工业经济中形成的企业提出了一系列挑战,要求企业按照新时代的新要求作出相应变革。网络经济时代,范围经济的重要性渐渐地超过规模经济,企业单纯以依靠数量来赢得竞争优势的经营理念已经落伍。电子商务的兴起,要求企业在生产——销售的信息处理上具备迅速反应能力,从而对企业的分工定位以及组织结构变革都提出了新的要求。技术的迅速进步要求企业只有成为一个学习型组织,才能适应网络经济的要求。

网络经济要求企业所作出的巨大变革,并不意味着在新经济中传统的工业经济就没有了存在的价值。从发达国家网络经济的发展看,网络经济是在发达工业经济(传统经济)的基础之上发展起来的,前者需要后者的强有力支撑,才有可能实现可持续发展。网络经济从某种意义上说是后工业经济,但它比传统的工业经济更加强调知识和技术在企业发展中的重要性。

网络经济改变了生产和消费活动,但这种改变并不是说原先的工业就不要了,在很大程度上只是提出了传统的工业经济嫁接信息技术的要求。脱离了工业经济的网络将只留下一些符号,也许它可以满足人们的精神消费需要,但它替代不了消费者对物质产品的需求。传统的工业经济需要网络经济的推动,信息技术的运用可以节约交易成本,高效率地运用可以增进企业的竞争优势。工业经济时代交易中企业产品质量和服务的“耐用、规格、及时、周到”在网络经济中仍然是适用的,甚至可以说脱离了这一切,网络经济就丧失了其发展的支撑点。发达国家是在较为发达的工业经济基础之上发展网络经济的,产品的质量与服务已不再构成竞争中的难题。这为不见面的交易提供了一个重要的前提。网络经济时代消费产品的个性化趋势也可以得到技术的很好支持。而且,网络经济还必须要有物流的配送体系作为支撑,而这在发达的工业经济时代早已存在,它不但不会消亡,反而其规模要发展壮大。即便在发达社会中,配送网络之间的差异也会给网络经济的发展带来不同影响。例如,欧洲的电子商务技术比日本要先进,但发展却不如日本,原因就在于配送网络较差。

工业经济的重要性决定了我国在网络经济的发展当中仍需重视对工业经济时代本应具备的条件进行“补课”,但这只应是对传统工业经济中企业的组织结构在网络经济背景之下进行重新整合,而不是说在工业经济不够发达的时候就不能发展网络经济。脱离了网络经济,传统的工业经济也很难生存,因此,它必须相应地进行改革。正确对待网络经济,传统的工业经济才有可能赢得新时代的竞争优势。

1.2 网络经济发展的三大推动力量

□ 技术革命

网络技术在推动经济发展方面与传统技术相比,具有三大独特优势:一是网络技术属于一种基础性技术,一旦被创造发明出来,就几乎可以被所有的人较容易地获得和利用,因而具有较高市场密集度;二是网络技术引进成本较低,其自身高效、快捷的技术特征,从根本上决定了其扩散速度快,具有应用成本低的特点;三是采用网络技术的赢利性较大,可以明显提高生产率和管理水平。根据新增长理论,知识与技术具有外溢性,考虑到模仿成本与引进成本大大低于创新成本,而且,中国主要属于该类技术的引进国而不是发明国,中国应该尽可能利用当代已有的技术。鼓励和支持有线电视网从事网络业务和各类网络服务,将会极大地促进互联网的普及率;鼓励国内电信企业或其他领域的企业进入电信市场,从而促进中国电信业的资产重组,鼓励国内电信企业与国际电信企业进行多种形式的战略结盟;应放弃对电信与网络的价格控制,扩大消费者的知情权、参与权和监督权,实行价格听证制度并向社会公布信息,增加透明度,迫使电信企业降低成本;大幅度降低电话初装费、手机入网费,取消手机双向收费、按分钟收费;开放电信服务业市场,取消对国内外投资者对传呼、增值服务业、移动和固定电话服务业和网络服务的市场准入限制和地理限制;规范和鼓励国内与国际投资者的全面竞争,特别是以服务为基础的各类竞争,防止恶性竞争。

□市场力量的作用

随着经济与社会的发展,人们对于信息化与网络化的需求也迅速扩大。一是政府、企业、机构和家庭个人都陆续普遍成为信息化与网络化的消费者。如果按 PPP 方法计算,中国人均 GDP 相当于世界人均水平的 56%,而 1996 年人均电信消费仅相当于世界人均水平的 13%。这不仅表明中国的信息化发展水平落后,同时也意味着中国可能会成为世界上最大的信息与

网络市场之一。但是,目前中国电信市场自由化进程太滞后,相对消费购买力价格太高,网络传输速度太慢,中文信息量太少。如果中国能够对内对外开放信息和网络市场,促进竞争,就会大幅度降低移动电话、电话和电脑的价格,那么今后 3~4 年中国移动电话规模将超过 1 亿部,互联网用户将超过 5000 万,电脑拥有量将超过 4000 万。二是各类消费者对于信息化的要求及程度大不相同,形成多样化的细分市场。信息需求与供给分散化的天然特点决定了市场应当在信息资源的配置方面起基础性作用,广大信息消费者、企业和网络供给商应当是发展网络经济和网络市场的主体。这里,需要特别强调的是,发挥市场力量作用有赖于重新界定政府作用。政府的作用是补充而不是替代市场,对市场友好而不是排斥市场。因此,加速发展网络经济中政府具有极为重要而又特殊的作用和职能。这些作用功能不仅包括发展市场、规范市场、保护消费者、解决市场失效、提供公共物品、保证公民获取信息机会和条件的公平性,而且还包括制定长远战略性规划、开放市场,形成有效竞争。具体来说,政府必须引导投资方向,鼓励私人投资;从事网络基础设施建设,支持公共与私人 R&D 研究;提供各类公共信息服务;开发与网络经济和网络服务相关的人力资源;建立促进网络经济健康发展的制度和规则,创造相关的金融、商务、信息、服务等环境;尽快解决城乡之间、地区之间、居民之间的信息分割现象,为所有人提供基本的信息服务和手段。

□经济全球化的推动

网络经济不同于传统经济,其最本质特征就是属于全球经济,由于网络的开放互联性质,时间的连续性加强,使通讯实现了信息全球化;网络也使空间距离缩短,从而使得经济活动越来越不受国界的限制和约束。网络经济的发展将成为推动经济全

全球化的重要力量,随着未来国际贸易、国际投资、国际金融、国际服务的网上交易比例迅速提高,必然会使各类资源在全球市场范围内重新配置,并形成竞争激烈的巨大市场。信息无国界,消费者无国界,企业无国界,竞争无国界。中国要想提高国际竞争力,就必须参与国际竞争。中国要提升自己的国际竞争力,在当前条件下必须加快发展网络经济,开放市场,最大限度地吸引外国资金、引进外国技术、吸引海外人才,充分利用全球信息,借鉴国际经验的“后发优势”,在发展网络经济方面真正实现“跨越式”发展,在利用信息网络技术改造传统产业方面主动实现战略性的产业结构调整。

1.3 网络经济时代企业的变革

第一,企业定位的变革。适应网络经济发展的需要,传统企业应迅速地为自己模块化网络通讯技术的发展,使我们能够在尽可能短的时间内缩小与发达国家之间在信息技术开发和应用方面的差距。而且,如果两者技术水平差距越明显,技术引进者和学习者所获得的生产率提升就越高,回报率就越明显,外溢性就越突出。因此,从这个意义上讲,中国人口众多,任何重大技术创新与应用都可显示出极为突出的规模效益。

第二,作业组织体系的变革。网络经济中仍然需要分工,但这种分工与工业革命早期的专业化分工有着天壤之别。早期的分工意味着作业的重复性。在网络经济中,作业组织体系的一体化,使得工人不用再就某道程序不断重复劳动,这是专业化过程中的效率的提高,是专业化分工的又一新阶段。发达国家工业正发生两种根本性的变革:技术性变革和作业组织的变革。新型作业管理形式的采用,企业面对的不是大批量生产,而是批量定额生产。作业流程的网络化管理使得长期被分解了的众多工序由“特别作业班组”重新合成成为可能。新组合的灵活性可

以对消费者个性化需求作出迅速而灵便的反应。古典管理理论学派所推崇的机械式的组织形式,对工业经济的早期工业革命所强调的某些重复性工作是有有效的。但随着网络经济时代的到来,消费的多样性和个性化趋势导致企业组织必须向有机式组织过渡,才能适应多样性和个性化的需要。传统企业面临着外部的分工和内部一体化的双重机会。特别作业班组在作业流程的电脑化支持下得以进行。

第三,企业组织结构的变革。网络经济时代,企业是以信息为纽带的,企业对相关信息反应的快慢决定了企业的生存和发展能力。企业对信息的处理是由其内部组织结构进行的。工业经济时代的传统金字塔型的垂直结构必须向网络经济时代扁平化的网络结构转化。垂直结构下,信息传递要经过多层次的中间管理层,信息传递速度慢,不利于企业迅速地作出决策,也会使企业在市场竞争中处于不利地位。而扁平化结构意味着部门之间的界限被打破,企业中的每一个任务团体都是多职能的,可以灵活处理众多事务,从而使每一个人都成为网络上的每一个节点,企业领导起到的只是协调作用。企业也因此可以更好地将企业中的每一个人更好地组织起来,充分发挥人的主动性和创造性。

第四,企业创新机制的变革。在网络经济时代,企业之间的竞争在很大程度上取决于技术优势的获得。从一定意义上说,技术创新比市场竞争更重要。技术创新是赢得市场竞争的前提条件,只有不断的技术创新,企业才能不断地降低成本,维持竞争中的优势。因此,创新的实质也是一种竞争,只不过是一种外在于市场的竞争,是在市场竞争开始之前的竞争。技术创新,需要大量资本的投入,需要企业投入大量的研究与开发经费支出。创新还需要企业制度的支撑,企业必须是自我学习型的组织企

业。企业严格的控制方式必须向灵活、快捷、高效的管理方式过渡,通过调动人的积极性和创造性,提高员工的自主学习能力和组织学习能力,让员工在技术和需求多变的外部经济环境中获得更多的竞争优势。

1.4 中国企业变革的特殊性

中国传统工业企业同样需要进行以上所提及的相应变革,才能适应网络经济的需要。从中国相对落后的工业经济状况来看,中国企业的变革还有其特殊性。国有经济占有相当大比重,企业组织的创新受到严重的委托—代理问题的困扰,从而影响到企业的变革。因此,中国企业变革必须对国有经济进行战略性重组,即对垄断性国企重新分类,进行改革。

中国企业变革的特殊性还表现在变革是针对相对落后的工业经济进行的。这表现在两个

方面,一是我国工业产品的质量和服务不尽如人意;二是我国企业的专业化水平还较低。在发达国家,企业产品制造质量的过关,使得企业间质量的差别所引起的竞争优势已基本上不存在。企业间的竞争已更多地体现在服务上体现出来,甚至出现了建立在高度发达的工业经济基础之上的产品制造业,它们不再强调制造业的特征,而是强调自身的服务业性质的现象。多年来,我国工业产品的质量有了很大提高,但距离发达国家还有不小的差距,年年“3·15”消费者权益保护日揭露出来的问题就是产品和服务质量较差的集中体现,无疑这是无法适应电子商务条件下所需的配送体系的需要的。在网络经济时代,竞争已经延伸到了服务阶段。

除以上因素外,中国企业的变革还受较为落后的资本市场以及基础设施等的制约。网络经济时代,企业要取得成功需要多方面的配合。就企业的外部因素而言,进一步推动国有经济

战略性重组可以节省国家对不属于特殊企业的垄断性国企的投入,将更多的资金用于经济发展所需要的外部环境的改善上。与此同时,社会上也将有更多的资金投在必须融入网络经济竞争的企业上,这就可以使企业的技术创新获得更多的资本支持。

就自身的因素而言,我国企业必须适应形势,努力提高产品质量和服务水平,为网络经济时代的来临打下坚实的经济基础,同时还要不失时机,创造竞争优势,寻找网络经济的突破口。与发达国家相比,我国经济的比较优势是劳动力成本低,但这并不意味着我国只应发展劳动密集型的产业。即使是介入高科技行业,我国企业在某些方面也可能获得相对优势。例如,在基础软件和操作系统上不具优势,不见得在其他某些应用领域也不具有竞争优势。况且,网络经济中需求的多样性,也使得某些企业要完全霸占整个市场变得不太可能。中国企业在网络经济发展上,可以在垂直门户(目标网站)上寻找突破口。由于垂直门户是针对特定人群或大众的特定需求提供全面周到、细致深入的内容和服务的网络供应商,与全门户网站相比,具有成本低,竞争少,见效快的特点。这样,我国企业就可以利用这一点,将市场做大,取得充分的竞争优势。

第 2 节 互联网的功能

2.1 互联网的一般用途

☐ 电子邮件(E-mail): 传送及接收电子邮件。

☐ 文件传输协定(FTP): 在不同电脑之间传送文件。

☐ 远程登录(Telnet)。

☐ 使用者网络/网络新闻组(USENET/NetNews): 允许使用者能参与上千个使用新闻阅读软件,及服务器的新闻组。

☐万维网:一个能将全世界互联网资源集合在一起的系统。使用者十分容易寻找、发现信息。

☐信息搜寻: Gopher、广域信息系统(WAIS)、文件搜寻(Archie)、维若尼卡(Veronica)、手指(Finger)、Netfind等工具,可以让使用者寻找万维网上的特殊信息。

2.2 互联网功能的具体说明

☐电子邮件

电子邮件俗称“伊妹儿”(E-mail)。使用者可以由电子邮件交换信息,而不必付双倍邮资。对于数位客户而言,电子邮件是个非常快速的通讯工具。相对于普通邮件要费时费财才能到达收件人手上,电子邮件数分钟内就能交换信息、资料。电子邮件在今天被广泛使用,企业能够应用电子邮件,将信息提供给潜在的客户。基本上,这必须将你的邮件服务器接上互联网,服务器利用简易邮件的传输程序。电子邮件的内容可以是文字、特殊讨论的主题、一个普通邮件、文件或软件。

电子邮件的作用可以从邮件列单和信件产生程序中看出。邮件列单包含:(1)收集人的名单;(2)自动发送信件到登录在邮件列单上的订户。邮件列单的便利性,提供了很多经济实用的商业用途。电子邮件及邮件列单提供了一个机会,让不同的企业更新其客户在产品及服务上最新和最感兴趣的资料,并且能尽快地回复客户的问题。邮件列单是成本低廉的高效益工具,使传统企业寻找客户的方式转变成客户寻找企业。

☐电子杂志

这是个自己动手做的个人出版事业,技术层次比电子邮件稍微复杂些。但一些企业可能不须制作一本完整的杂志,也不必在网上营销整个公司。但是这种方式不仅吸引人,也是很有用的。