

*Super-speed Competition:
On Enterprise Strategies*

郭燕青 主编

超速 竞争

企业快速成长谋略

*Super-speed
Competition:
On Enterprise
Strategies*



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

*Super-speed Competition:
On Enterprise Strategies*

郭燕青 主编

超速 竞争

企业快速成长谋略

*Super-speed
Competition:
On Enterprise
Strategies*

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

超速竞争:企业快速成长谋略/郭燕青主编. —北京:经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-118-6

I. 超... II. 郭... III. 企业管理—经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 116276 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话 (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京海淀求实印刷厂印刷

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

16.25 印张

257 千字

2004 年 12 月第 1 版

2004 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1-5000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 7-80207-118-6/F·109

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

今天的企业面临越来越多的挑战。以信息技术为代表的新兴科技革命使传统的工业社会开始向网络信息社会转变，这不仅带给企业许多战略性课题，而且彻底改变了企业的生存环境。网络经济的市场机遇与挑战要求企业必须重新审视自己的竞争战略，也就是要在网络带来的大量信息及其甄别中分析市场环境存在的风险与机会，紧紧抓住消费者的需求变动规律，适应新技术所决定的产品生命周期不断缩短的趋势，采取措施适时应对来自企业内外的各种挑战。早在十多年前，有人就开始感受到了市场对企业发展节奏的影响，并开始了所谓速度战略的研究。其实，速度战略是一个永恒的话题，可以说，没有速度就没有发展，也就不会有竞争。但是，在这里我们要强调的是，速度战略从来没有像今天这样受人关注，以至于企业战略需要对速度问题做全方位考量。这并不是传统意义上的企业快速竞争或发展问题，而是网络信息技术及其环境因素对企业战略架构的全面冲击与变革的问题。所以，这里所谈的速度战略是一种全新的概念和思想，是企业新的战略行为。众所周知，自20世纪90年代以来，网络经济开始出现，它在许多方面影响着经济体的行为，使企业的市场活动及其战略制定发生了前所未有的变革。不同的国家和地区在经历了这十多年发展之后，人们醒悟到，正是网络经济带来了成功与失败的喜与忧，而这又源于企业或国家在经济竞争中的速度战略。所以，速度问题及企业速度战略备受关注，越来越多的人开始研究速度背后核心竞争力的本质问题。

进入21世纪后，我国经济发展开始了新一轮改革与创新的历程。在融入全球经济合作的体系中，利用好信息技术，走新型工业化道路是

我们必然的选择。其中，如何扶植和推动我国企业的国际竞争能力，在与外商企业的合作与竞争中如何寻找自己的竞争优势，如何快速实现我国企业的自立自强，是我们必须回答的重大问题。很显然，我国企业的发展离不开速度战略，尤其离不开网络经济中的速度战略。一方面，我们企业发展的后进性要求我们必须迎头赶上，没有一定的速度是永远要被别人甩在后面的；另一方面，网络经济对于全球各个经济体基本上都是一个全新的课题，在这种新经济体系面前存在着缩小差距的机会。同时，也有经验证明信息技术可以帮助我们实现经济上的赶超。因此，在打造我国企业自己的核心竞争能力和超速发展战略上，需要借鉴国外一些成功企业的速度战略经验。总结我国几年来在这方面的经验教训，研究网络经济与传统经济的关系，探讨企业在网络经济中的速度战略流程及其发展理念，进而为我国企业在实现网络经济中的速度战略提供理论指导，帮助企业家确立新型的企业速度观念，并抓紧制定适合本企业的超速竞争战略。

本书是在2002年大连大学重点课题的基础上，经过两年多的跟踪研究整理而成的。全书由郭燕青教授主编，负责选题、内容框架的构建、章节的调整、第一章和第四章的撰写以及最终定稿的审校工作。郭波副教授和姚晓波副教授任副主编，郭波负责第二章和第三章的主要撰写工作，姚晓波负责第七章和第八章的主要撰写工作，庞永刚负责第五章的主要撰写工作，李英负责第六章的主要撰写工作，罗鹏负责第九章的主要撰写工作，王红梅主要负责撰写第六章、第八章和第九章的案例部分。

本书尝试汇集十多年来网络经济中企业发展的有关资料，采用理论归纳和案例分析以及部分模型推导的方法进行创新性的研究工作。由于时间短、资料有限以及研究上的挂一漏万，难免有不足之处，请读者及有关专家批评指正。

最后，特别感谢大连大学和大连市政府所给予的出版资助。

郭燕青

2004年10月

**本书由大连市人民政府
大连大学重点课题项目基金资助出版**

The Published book is sponsored by

The Dalian Municipal Government

And

The publishing Academic Works

Foundation of the Dalian University

编委会名单

主 编：郭燕青

副主编：郭 波 姚晓波

编委会成员：庞永刚 李 英 罗 鹏 王红梅

目 录

1 引 论

1.1 网络经济展示给我们的企业战略课题.....	1
1.2 理论思维：传统经济学的悖论.....	3
1.3 研究起点：超摩尔定律的冲击.....	10
1.4 战略界定：网络创新与战略新领域.....	16
1.5 研究命题：网络生存环境与企业战略格局.....	19

2 网络经济中的企业战略环境分析

2.1 世界贸易组织 (WTO)：贸易全球化、网络化的制度安排	22
2.2 世界贸易组织 (WTO) 对中国网络经济的影响	28
2.3 网络经济安全与全球企业竞争新规范.....	31
2.4 社会信息化与现代知识产权保护.....	35
2.5 网络环境中企业竞争与合作的游戏规则.....	39

3 网络经济对企业的重塑

3.1 网络经济的交易费用与企业竞争模式.....	44
3.2 信息化环境与企业核心竞争力培育.....	53
3.3 网络经济时代的知识产权与知识管理.....	58
3.4 网络经济中的企业并购与分解浪潮.....	63

4 企业超速竞争的战略优选之一

——“信息化网络型”战略整合

4.1 “扩展的 ERP” 与企业核心能力战略	68
-------------------------------	----

4.2 处于信息化拐点的战略联盟.....	80
4.3 主流化的学习型战略联盟.....	83
4.4 案例分析：思科公司的战略重组之道.....	89

5 企业超速竞争的战略优选之二

——“扁平型柔性”组织战略

5.1 信息化与企业组织的协作格局.....	94
5.2 网络速度与企业组织创新的战略方向	102
5.3 网络环境中企业综合竞争力的组织基础	111
5.4 案例分析：通用电气公司的“数一数二”原则	116

6 企业超速竞争的战略优选之三

——“知识聚合型”人力资源开发战略

6.1 网络经济中的人力资源开发	124
6.2 网络时代的人力资源发展战略	132
6.3 人力资源管理的信息化战略	139
6.4 案例分析：摩托罗拉的人本化战略	146

7 企业超速竞争的战略优选之四

——“集群领先型”技术创新战略

7.1 企业信息化与技术竞争	154
7.2 战略技术联盟与技术赶超	165
7.3 速度制胜与知识创新	169
7.4 案例分析：英特尔的技术创新之路	176

8 企业超速竞争的战略优选之五

——“耗散开放型”知识管理战略

8.1 网络经济时代企业战略管理的新模式	182
8.2 知识经济时代的智能策略	193
8.3 知识产权的“内源化”建设路径	200
8.4 案例分析：丰田的知识管理与成功	209

9 企业超速竞争的战略优选之六
——“网络化倍增型”营销战略

9.1 企业营销战略的三次浪潮	216
9.2 现代营销战略快速提升企业竞争能力	219
9.3 营造企业网络营销的战略潜质	230
9.4 案例分析：戴尔的速度营销战略	242
参考文献	246

1 引 论

1.1 网络经济展示给我们的企业战略课题

在当今的网络经济时代，随着经济全球化的发展和信息技术的突飞猛进，市场竞争形势发生了巨大的变化，企业经营被推向新的环境之中，市场竞争进入了更高层次并日益复杂化。其表现为销售额上升，利润额下降；市场不确定性提高，产品更新的速度加快；风险与机遇共存，成本压力如影随形；经营体系的精密化加大，成败转换频繁等。由于经济全球化和信息化的深入发展，局部竞争的市场变成全球范围的经营场所，各国企业都被置于有机的同一交易平台，在相互竞争与合作中发展。这是不以人的意志为转移的总趋势。在这种全球网络化的经营环境中，企业面临着许多新的战略选择，其中最引人注目的就是企业应对市场的速度战略。

第一，网络经济中的市场竞争使厂商更加关注高科技、高附加价值的产品研发，热衷于满足时尚、特色、新奇、个性、魅力化的市场需求，追求短周期、高频率、见效快的产品价值，注重品牌效应和企业诚信度。这使得企业传统的技术开发战略具有了新的内涵，也为我们提出了新的网络经济环境下构建企业技术战略模式的课题。企业实践中如西门子、摩托罗拉、飞利浦、索尼、海尔等均因为在产品技术开发上的加速发展而使自己的产品畅销全世界。

第二，基于网络游戏规则的现代规模经济，不断降低成本，实现市场竞争力的快速提升。传统的规模经济一般是指企业发展达到一定规模后，就可以采取批量订货、批量生产、批量运输、批量销售的办法来降低成本，实现企业利润的最大化，进而加强其市场竞争地位。网络经济

的快速发展同样遵循着这一原则，只是其规模经济的内涵有了诸多变化，如企业自组织系统的无所不包让位于网络组织的无边际扩展，如最近几年世界性的知名大企业的合并浪潮，也是出于这种考虑。重组巨型企业的目的是全球经营，产生规模效益，这种倾向会越来越明显。

第三，网络经济告别了大而全的企业体制，业务外包与虚拟企业现象使企业更加关注自己的主营业务，寻求培育企业的核心竞争能力，实施企业内外资源的功能整合战略。现代企业早已抛弃过去那种自成体系，封闭经营，大而全、小而全的落后做法，注重结盟、联合，优势互补，共同发展。每个企业只有在自身专长和“拿手”的方面狠下功夫，精益求精，使有限的技能得到充分的发挥，才能保持永久的竞争力。这也是今后企业经营战略特点的重要方面。

第四，网络经济环境使企业最具影响力的战略性价值链条真正体现为快速反应这一时间价值链。众所周知，在企业所有的价值流中，总有一个（也许是两个）价值流对企业的竞争力特别重要，一般将它称为战略价值流。战略价值流是一种独特的能力，它能够使一个企业比它的竞争对手行动得更快，经营得更好。在网络化企业经营中，应该对战略价值流进行重建，从而使它效率最高，其中关键是在时间方面极力提高速度，为用户争取时间。因为在信息化时代，竞争异常激烈，企业都在打“时间差”，强调时间效益，要求快节奏。因此，既保持质量，又保持快速的服务，也将是 21 世纪企业战略的重中之重。

第五，信息流程的系统运转正在部分代替传统工业的实际业务操作，既减少了浪费、节约时间和费用，又实现了企业集群间的无缝对接。21 世纪的人类社会已经进入信息化的时代，人们越来越体会到了信息的魔力。如果实现信息的有效组合，会使这个世界发生“质”的变化。在物流环节中，我们真的可以做到“零库存”，只需拥有自动分类、分拣系统就能保证及时供货。那样就会大大缩短流通时间，节约仓储费用，减少不必要的浪费。企业及时捕捉信息，可以最早选择商机，最先抢占市场，最快组织队伍，从而实现供应链的无缝对接和整合。这些都将是新时代里企业战略经营的新趋势。

第六，强化市场的整体意识，注重“注意力经济”的实质。新时期的企业市场行为由于网络信息的高速流转和有效沟通，不仅需要准确进行市场定位，提升企业经营管理水准，加强人力资源管理的绩效，严格

成本控制,保持企业赢利,而且需要不断增强市场整体意识,在充分利用网络沟通的强大功能的同时,全面提升企业的核心能力和品牌价值,使消费者的注意力演化为对企业品牌的忠诚。网络经济要求企业生产的产品,在保证全面质量的同时必须能够极大地提升顾客价值,追求顾客价值最大化。企业不仅要考虑市场关注度,更要从经济效益和社会效益的双重标准上实现对市场的快速覆盖。国外许多知名企业都运用强大的广告宣传效应,充分利用网络信息渠道在更广泛的空间,以最快的速度赢得客户的信赖与忠诚,进而树立良好的企业形象。这也是网络经济社会的一种企业经营之道和时代主题。

需要强调的是,这里所谈的企业超速竞争或者说企业速度战略,并不是泛指人类经济社会中一般性的企业战略行为,而是指目前网络社会中企业所蕴涵的速度战略特质。换言之,正是由于网络信息技术的广泛应用和网络经济社会的环境特征,当代企业才算真正具备了速度战略的真谛。所谓企业速度战略是指企业在网络社会环境中通过信息技术手段的运用来快速适应和应对信息化市场环境的战略发展过程,其基础是企业的核心能力,其宗旨是以速取胜,其策略手段是技术、产品、组织、学习、营销、管理等信息化全面提速。

1.2 理论思维:传统经济学的悖论

20世纪90年代以来,以网络为中心的信息经济逐渐成为多数发达国家的主要经济活动,并以4倍于工业的经济增长速度在全球扩展。一个令人惊奇的问题是,网络价值的实现过程与资本增值过程是完全不同的两回事,经济教科书中建立在边际成本上的供求均衡曲线已经失去意义了。从各国政府分拆电信到听任公司之间全球结盟、并购,从电信价格大战到网络互联纠纷不断,从微软公司捆绑销售官司不了了之到网络经济泡沫破灭,说明当今世界已进入了一个新旧经济剧烈摩擦的时代。摩擦的结果从经济理论上,将是传统理论的许多假设前提开始动摇,人们必须重新构筑经济学乃至社会科学的思维平台。为此,我们可以从以下几个方面来思考传统经济理论面对网络经济时所遇到的悖论。

1.2.1 网络资源对传统资源稀缺理论的挑战

传统经济的基础资源是钢铁和能源，网络经济的基础资源是沙子（硅）和信息。所以，厂商理论的一个重要前提假设是资源稀缺与可占有性，而网络经济理论的依据在于信息过剩和资源的可共享性。成本构成与价值实现形式正在给传统经济理论带来严重的挑战。

以往的工业社会使人们养成更多地占有物质财富的习惯。一方面，如果人们不去努力追求物质财富，今天的生活肯定还是像工业革命以前那样困苦；但另一方面，无限制地追求物质财富，也会形成一个毫无人生价值意义的经济体系。一个人占有过多的物质财富，就像喝了过量的啤酒还要再喝一样有害健康，一个国家拼命生产大量的钢铁和水泥还要扩大产量，这个国家的经济和社会必将面临“增长的极限”。虽然早就有人提出过生产的根本目的不是占有更多的物质财富，而是为了提高人的生存质量，但是直到 20 世纪末，资源问题和环境问题的日益突出，才使人们真正意识到过去的工业化之路已到尽头。

众所周知，衡量社会总产出的主要指标是国民生产总值。但是，国民生产总值衡量的是在市场上买卖的商品和服务的价值，而且，这种度量本身仅仅是加法性的，它不能把计算上的增加与有效产出的减少以及计算上的减少与总效用的乘数作用区分开来。比如，我们的烟草业为国家财政和国民生产总值做出了很大贡献，但同时又引起疾病、危害健康，增加了社会成本，但是在统计中不论是财政贡献还是因治理污染、消除疾病（刺激制药业、医疗服务业增长）增加的社会成本，都表现为国民生产总值的增长；再比如，一项新技术可以大大延长某项设施的使用寿命，由于该技术的大量推广可以减少这项设施生产工业产品的产量，国民生产总值不但没有增加，可能还会引起大幅度下降。但是，值得注意的是，信息网络技术的大量投入，会大量节约能源，减少物质消耗，直接提高人们的生存质量，却很有可能使国民生产总值下降。国民生产总值是以投入资金、获取利润为主线的经济活动的体现。从 20 世纪 70 年代末开始，许多国际性组织建议采用综合国力或人类发展指数体系，所以，将来的核算体系会把环境、教育、安全、健康和居民生活质量等指标放在更重要的位置。

工业经济的病根恰恰在于生产及金融资本的急功近利，盲目投资生

产大量物质产品，反过来遭受资源耗尽、自然环境和人文环境双双恶化的严重报复。人类理性几经周折之后，最终还是会把发达的生产力主要用于高科技、高教育、高生活质量和高国民保障体系上来。遗憾的是，传统厂商理论和制度安排都不具备这样一种机制。

总之，信息网络时代的到来提示我们，未来社会不是物欲无限膨胀的社会，人类也不会进入相互残杀的霍布斯时代。那是因为人们的理性迟早会认识到，社会更加需要的不是物质意义上的经济学，而是站在劳动即人的立场上的经济学。

1.2.2 网络精神对经济个人主义的挑战

市场经济的鼻祖亚当·斯密在 200 年前就提出一个悖论：人们在追求私人目标时，会在一只看不见的手的操纵下，实现社会资源最优配置和增进社会福利，也就是相信人的本性是自私的。但市场规律又天然具有一种平衡约束力，使每个利己的经营者和消费者在不损害他人利益的情况下，实现社会利益最大化。这种市场经济资源配置的理想状态被后来的西方经济学家称做帕累托最优状态。但是，帕累托最优状态在整个西方经济实践中并不存在，现实的市场经济在多数情况下不能导致资源的最优配置。这是因为：①垄断的实际存在。垄断是由于对某些产品和服务的规模经营造成的。现代信息产业的经济规模出现了跨国联合扩张趋势，市场对于垄断企业形不成约束力，完全依靠市场肯定会使经济失衡。②非经济因素的存在。有些生产者的生产结果会对他人产生有利或不利影响，消费者的消费结果也会对他人造成有利或不利影响，尤其是某些生产和经营活动可能产生严重的环境污染、危害公众健康和社会安全等。这些问题不可能由市场本身自行解决。③公共物品的存在。国防、环保、绿化、道路、桥梁、广播等公共设施，属于不付钱的消费或者是非营利投资领域。④信息不对称。市场经济的一个重要假定是信息对所有经营者和消费者都是透明的。而实际上，消费者与经营者对市场信息的了解总是不对称的。于是，自私的经营者们必然会出现欺诈行为，破坏帕累托最优状态。

随着网络技术进步和信息的日益透明，摆脱这种困扰的机会终于来临。人们在多次交往或者重复博弈后发现，遵循平等合作规则要比通过欺诈获得少数几次不义之财更有利。一个新的经济学悖论正在形成，那

就是：只有为别人创造价值，才能获得自己的价值。大家知道，利己主义假设曾经是市场经济的前提，这对于早期经济学冲出封建教会的牢笼是非常了不起的贡献。但是近 30 年来不断有人考证，经济人的利他和利己行为是同时存在的，而且社会越进步，信息越透明，利他主义的倾向就越显著。与过去不同的是，网络创造了平等、协作的刚性气氛，也就是说，在网络环境中，惟利是图越来越没有市场，损人利己者会更快地得到报复。只有持平等合作态度，并为他人提供了有用价值者才能得到合理的回报。

1.2.3 网络信用对商业技巧的挑战

常常能听到一些学者阐述一个观点：市场经济就是信用经济，是以诚信为前提的经济。似乎谁越有诚信，谁就越赚钱，反过来是越有钱的人越讲诚信，叫做“有恒产者有恒信”。但是，翻开市场经济教科书，最基本的理论是经济利己主义，是如何使利润最大化。人们为了自己的利润最大化，很少说出所售产品和服务的不足和弱点，总是想方设法地美化自己及其产品，实际上，这就形成了一种恶性循环。如何才能解开这个死循环呢？传统市场竞争理论和社会达尔文主义只能加剧这种循环，只有借助一种崭新的制度安排，也就是社会化监督和网络协同机制。有些主流经济学者喜欢把政府调控、社会化监督体系都纳入市场经济范畴，就像有人论证私有经济也具有社会主义性质一样。其实，从科学意义上讲，市场就是看不见的手，政府就是看得见的手，社会则是挽在一起的第三只手。如果说传统市场经济还需要政府调控，那么，理性的市场经济最需要的是社会协同力量。

1.2.4 网络价值对利润最大化的挑战

企业追求利润最大化一直是传统经济教科书的一条刚性定律。“企业目标就是创造利润”，“办企业就是要为股东赚钱”等口号也被写进我国许多企业家的施政纲领。在这样的舆论氛围和经营模式中，企业家最关心的是年度利润指标，所谓利大大干，利小小干，无利不干，从而导致企业短视。甚至不顾本企业实际条件，看到人家干什么赚钱，他也要干什么，而当一种业务利润下降，就马上盲目转向另一种业务。从近期的产业实践来看，往往越是急于获取高额利润，越是离利润更远。为

了赚取更多利润，经营者很可能降低产品和服务质量，或者利用信息不对称甚至制造信息不对称，在价格上大做文章。结果，国内外有许多企业由刚成立时的超额利润，到若干年后走向亏损和破产，就是因为沿袭传统经济的企业目标，急功近利而陷入困境。

随着信息越来越透明，社会越来越进步，现代企业目标也在悄然发生着变化。在股份制的初期阶段，股东大会是企业的最高权力机构，股东就是要赚取利润，利润率越高，越能吸引股东们的进一步投资。在股份制的中期阶段，股东越来越多，董事会成为实际的最高权力机构，董事会主要是由一些经营专家组成，这些经营专家最关心的是企业品牌和企业业绩，企业股票是升值还是贬值。股票持有者也希望股票升值而不是利润分红。股份制企业发展到第三阶段，一个重要标志是股权继续分散，监事会成为企业的实际最高权力机构。监事会的首要责任是约束企业为社会创造价值，并在不污染环境、不危害社会的情况下得到合理的经济回报。

网络经济的一个重要规律是梅特卡夫法则，即是网络价值与网络用户数的平方成正比。换句话说，就是网络创造的价值远远高于财务收益。所以，一个有远见的企业家要首先承认微利时代的到来，进而还要以价值最大化为企业目标。合理利润只是实现价值最大化的自然结果。

1.2.5 收益递增对收益递减的挑战

传统经济受资源、能源和交易费用的约束，单位生产成本总会随着产量的增加而上升；同时，一个消费者占有实物财富越多，每增加单位财富对他的使用价值也会下降，从而形成收益递减效应；网络企业的主要原料是沙子（硅）和信息，由于较少受资源、能源和交易费用的约束，单位服务成本总是随着服务量的增加而下降，同时，一个人占有的信息越多，每增加一条信息对他的有用性才越大，因而形成收益递增效应。收益递增会造成某些小企业快速无边界扩张，形成新的集中垄断，比如微软公司、英特尔公司。在新经济领域，垄断可以看做是收益递增规律的逻辑性结果，但它又是破坏市场对资源的优化配置、产生官僚主义和企业内部非效率性的罪魁祸首。因此，各国在产业实践中，一方面实行政策性管制；另一方面要培育竞争对手以限制这种垄断力量，以寡头形式实现有效竞争。现在看来，过于分散的小企业和过度集中的大企