

北京市哲学社会科学“十五”规划项目

电子商务与管理模式变革

孙宝文 王天梅 等著

中国财政经济出版社

北京市哲学社会科学“十五”规划项目

电子商务与管理模式变革

孙宝文 王天梅 等著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务与管理模式变革/孙宝文等编. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.7

ISBN 7-5005-6672-7

I. 电… II. 孙… III. 电子商务-经济管理-研究 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 064122 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@drd.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 10 印张 236 000 字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—1 000 定价: 22.00 元

ISBN 7-5005-6672-7/F·5825

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

随着美国纳斯达克股市的暴跌，网络泡沫的破裂，全球信息技术特别是互联网和电子商务进入了严冬。国内大大小小的电子商务网站也纷纷关闭，有的甚至仓皇逃窜，最终被债主告上法庭。风险投资者对电子商务的信心由希望转向失望，甚至走向了绝望。尽管国内外形势如此严峻，但电子商务绝不是纯粹的网络泡沫，而是未来商业发展的方向。

分析国内电子商务公司失败的原因，主要是盲目追随国外的 B2B、B2C 模式，只注重交易对象的表面，而未挖掘其深刻的内涵，不注重追求效益和利润，而是造就“赔钱赚眼球”的商业模式。其目的只有一个就是上市圈钱，不是真正做商务，而是假借电子商务之名玩资本游戏。噩梦醒来，人们清醒地认

识到没有实体经济的支持，电子商务犹如空中楼阁，电子商务应转向水泥加鼠标的传统企业。本书的研究正是在此背景下展开的，希望通过深入研究，为我国传统企业实施电子商务过程中管理模式的变革探索一条可行之路。本书主要包括四部分内容，一是通过在对电子商务的特点、发展现状、应用模式全面分析的基础上，提出了基于价值链的电子商务模式理论。二是提出传统企业在向电子商务转型过程中必须把握好两个层面，一方面电子商务的实施应该分阶段进行；另一方面应该将战略规划和客户关系管理贯穿于主要转型阶段，并分别就转型的三个主要阶段——电子交易阶段、电子企业阶段、电子伙伴阶段——的特点进行研究，提出各阶段的战略规划要点、管理模式创新的主要内容，以及实际系统的建设框架。三是分别论述了客户关系管理对传统企业实施电子商务的重要性，以及主要实施步骤和内容。四是针对我国传统企业实施电子商务的现状进行了分析并提出了对策建议。

本书选用了大量案例，采取理论和案例分析相结合的研究方法。我们认为这种方法比较适用于研究企业实施电子商务的管理模式创新问题，有利于指导企业信息化工作。课题组的成员在研究过程中，实地走访了许多企业、IT厂商、咨询机构，直接或间接地了解了企业电子商务应用现状。同时，我们对有关的国外学术刊物也进行了检索和研究，对于许多重要的文献进行了系统地阅读，从中得到了许多重要的研究成果。

本书是在北京市哲学社会科学“十五”规划项目《传统企业实施电子商务过程中管理模式变革的研究》(项目编号: 01BJBJG067) 课题报告的基础上改编而成。课题负责人为中央财经大学信息管理系孙宝文、王天梅, 课题组成员有吴昊、刘兆军、孙江、张奇争。

在本书的研究过程中得到了北京市哲学社会科学规划办公室刘娟处长, 中央财经大学科研处处长、博士生导师刘扬教授的大力指导和帮助, 在此深表谢意! 电子商务涉及众多学科领域, 管理模式创新又是一项复杂的系统工程, 本书仅是对此进行了初步研究, 加之课题组成员学识有限, 敬请专家、学者批评指正, 提出宝贵意见和建议。

作 者

2003 年 6 月

目 录

第一章 信息经济时代传统企业路在何方	(1)
第一节 信息经济时代的特点	(1)
第二节 传统企业面临的机遇与挑战	(6)
第三节 电子商务是传统企业的必然选择	(17)
第二章 电子商务与管理创新	(22)
第一节 电子商务概述	(22)
第二节 关于电子商务模式的反思	(36)
第三节 管理模式创新	(43)
第三章 电子商务系统的战略规划	(66)
第一节 系统战略规划的目的和解决的主要问题	(66)
第二节 系统战略规划的方法与过程模型	(76)
第三节 电子商务系统的战略规划过程	(90)
第四章 电子交易阶段的管理模式创新	(113)

第一节	电子交易阶段的战略规划·····	(113)
第二节	电子交易与网络营销·····	(117)
第三节	营销手段和营销体系的变革和创新·····	(122)
第四节	企业网站的建设和管理·····	(147)
第五章	电子企业阶段的管理模式创新·····	(158)
第一节	电子企业阶段的战略规划·····	(159)
第二节	企业信息系统·····	(166)
第三节	企业 ERP 系统建设 ·····	(172)
第四节	电子企业阶段企业管理模式变革·····	(191)
第六章	电子伙伴阶段的管理模式创新·····	(206)
第一节	电子伙伴阶段的战略规划·····	(206)
第二节	传统供应链管理模式的变革·····	(209)
第三节	集成化供应链管理的实施步骤·····	(216)
第四节	实施 SCM 的几个关键问题 ·····	(229)
第七章	客户关系管理 (CRM) ·····	(253)
第一节	客户关系管理概论·····	(253)
第二节	客户关系管理的工作原理·····	(265)
第三节	客户关系管理与企业管理模式的变革·····	(281)
第八章	传统企业实施电子商务现状分析及对策建议·····	(290)
第一节	我国传统企业实施电子商务现状·····	(290)
第二节	传统企业在实施电子商务过程中存在的 问题·····	(295)
第三节	我国传统企业实施电子商务的对策建议·····	(297)
结束语	·····	(303)
参考文献	·····	(305)

第一章

信息经济时代传统企业路在何方

第一节 信息经济时代的特点

在刚刚过去的 20 世纪里，世界经济发生了翻天覆地的变化。当世纪初的人们还在感受电气化带来的神奇，世纪末的人们已在惊叹信息化的奇迹；世纪初的企业还在致力于扩大生产，世纪末的企业已开始拼命改善服务；世纪初的各国还在相互闭塞的环境中各自为政，世纪末的各国已在全球化的框架内大谈互利协作。

世纪末的世界经济大环境已发生了剧变，呈现出一些全新的特点。其中，最显著的变化莫过于越来越明显的全球化、信息化、过剩化、多样化趋势。

一、全球化

经济全球化是目前最明显的一种趋势。所谓经济全球化是指世界各国或地区通过生产要素的全球性配置与重组，使各国或地区经济相互融合日益加深、相互制约日益突出，并在生产、贸易、投资、金融等领域逐步一体化的过程。

之所以近年来全球化的趋势愈演愈烈，原因是多方面的：

（一）生产力的发展是经济全球化的根本原因

生产力的发展首先导致了生产的社会化，而如今，社会化大生产的进一步发展正在冲破一个国家和地区的限制，力图在全世

界范围内寻找更广阔的市场,求得生产要素的最佳配置。在这场争夺世界市场的战争中,不仅有发达国家的参与,发展中国家也已加入进来,把发展外向型经济作为本国经济起飞的基本条件。这就使各国在原料、市场、技术、资本、劳力等方面的依赖和竞争程度不断加大,这从各国的对外贸易在国民生产总值中的比例的不断增大可见一斑。

(二) 和平与发展的世界主旋律推动了全球化

冷战的结束使得原来东西方经济关系中的相对隔绝和一定程度的对峙状态正在慢慢消失。20世纪50年代初期,斯大林提出关于两个市场的说法早已不复存在。1989年以后,在华约集团瓦解的同时,曾经与之在经济上相呼应的“经济互助委员会”也曲终人散。独联体各国和东欧各国均已搞市场经济,有的国家甚至已加入欧盟、WTO。中国、越南等社会主义国家也开始建设社会主义特色的市场经济。1998年的东南亚金融风暴、后来的拉美金融风波,以及美国“9·11事件”的出现,均对世界经济有着全球范围内的影响。

(三) 科学技术的发展加速了经济全球化

科学技术,尤其是通讯技术和交通技术的发展使地球明显地变“小”了。美国学者约翰指出:“在把我们这个星球转变为‘地球经济村’中起了主要作用的两项发明是喷气飞机和通讯卫星。”互联网的诞生及其风靡全球更是加速了全球化的进程。全球范围内的经济活动速度开始变得越来越快,规模也越来越大。

(四) 跨国公司的作用是经济全球化的重要外因

为了寻求资金和资源的有效配置,国际间的直接投资在近三十年来大为增加。以1983—1990年期间为例,各国的海外投资增长率比经济增长快三倍,比对外贸易快两倍。跨国公司无论在数量和规模上都有很大发展。联合国贸易发展会议主编的

2002 年《世界投资报告》指出，当今世界上的 65000 家跨国公司和其在海外的 85 万家分公司，共雇用职员 5400 万人，年销售额为世界出口贸易额的一倍多，达 19 万亿美元，其产值占世界生产总值的十分之一，出口额占世界出口总量的三分之一。随着国际化大生产的发展，跨国公司在世界经济全球化中所起的作用越来越大。

二、信息化

回首 20 世纪，人类最伟大的创造莫过于计算机的发明。以计算机为代表的信息技术极大地扩大了人类传统的视野，彻底改变了人类原有的思维方式和生活方式。在计算机面前，以前浩如烟海的复杂计算可以在瞬间完成，并衍生了天气预报、全球定位等种种新技术，大大方便了我们的生活。电脑给我们带来了全新的通讯方式和获取知识的能力，我们可以通过电子邮件同远在地地球另一头的朋友互动交流，可以足不出户地了解发生在世界各地的新闻。信息技术带来的，不仅仅是技术上的创新，还是一场重塑原有社会秩序的革命，它正以前所未有的深度和广度影响着我们的这个时代。

信息化也称“电子化”，是指随着信息技术的发展，传统的经济行为逐渐向电子信息网络环境转移，运用电子化的交易和服务手段来完成。信息化趋势的出现，是偶然性和必然性的结合。

（一）Internet 的“歪打正着”促进了经济信息化的发展

第二次世界大战结束以后长达 40 多年的冷战曾使世界长期笼罩在核战争的阴影下，然而这一时期产生的许多发明却对日后世界经济的发展产生了极大的推动作用。Internet 便是最典型的一例：1967 年苏联发射了人类历史上的第一颗人造地球卫星，正与之展开军备竞赛的美国旋即开发计算机通讯网络系统——即

作为 Internet 前身的 ARPANET 网。ARPANET 网原为美国军方专用网络，建立的初衷是当网络中的一部分因为战争而遭到破坏时，网络的其他部分仍能正常运行。ARPANET 网采用 NCP（网络控制程序）作为主机与主机之间的通信协议。在此后的一段漫长的时间里，ARPANET 作为军用网络的功能没得到发挥，这个名不见经传的网络并没有引起人们多大兴趣。

但是，基于 ARPANET 而产生的 Internet 网在转入民用以后却取得了意想不到的成功。与 ARPANET 相比，Internet 的优势之一是信息交流的双向性，优势之二是开放式信息传输标准，即信息提供者可以采用多种方式，信息接收者在选择信息时也可以通过方便快捷的方式收集信息。这些优势使得 Internet 在经济领域内应用的潜力巨大，得以迅速普及。

（二）信息技术的发展不可避免地使企业管理推向信息化

追求“低成本、高效益”几乎是全球企业无一例外的目标。计算机技术的发展满足了企业这种要求，无论是计算机辅助制造（CAM）、辅助设计（CAD）、辅助管理还是办公自动化（OA），都以其准确、高效的特性减少了员工的劳动强度，把人们从繁重而琐碎的脑力劳动中解放出来，正如机器把人们从繁重的体力劳动中解放出来一样。

全球化和信息化是相互联系、相互促进的。一方面，以 WTO 为代表的全球化框架降低了国家间的贸易壁垒，改善了国家间和国家内部的贸易环境，促进了发达国家和发展中国家间的交流，使得信息化迅速在全球范围内普及开来。全球化也增加了竞争的激烈强度，这使得企业采用电子化手段来提高效率成为必然。另一方面，实现经济活动的信息化能打破时空壁垒，造成了实时经济、比价经济这两大崭新的经济形态，使困扰企业尤其是中小型企业进一步发展的信息壁垒被打破，促进了国际贸易的进

一步发展，从而加快了全球化进程。

三、过剩化

过剩化是指世界经济由原来的卖方市场向买方市场转变，呈现出生产过剩的趋势。

人类经济经历了手工作坊时代、蒸汽机时代、电气化时代和信息经济时代，每一次跨越都不是简单相加的前进，而是翻倍地向前发展的。

蒸汽机革命使得人类社会从农业经济时代进入到工业经济时代，经过两个多世纪的发展，整个社会的生产能力不足、商品短缺。为此，企业依据亚当·斯密的“劳动分工”原理组织规模化大生产，以取得分工效率，并且最大限度地降低成本，同时通过建立质量管理体系以控制产品质量，从而取得市场竞争优势。可以说，工业经济时代是以“产品”生产为导向的“卖方市场”经济，企业管理最重要的指标就是成本控制和利润最大化。

随着工业经济时代生产力的不断发展，全社会生产能力不足和商品匮乏的状况得到了改进，而代之以生产能力过剩，商品极大丰富。进入 20 世纪 90 年代以来，世界各国的市场逐渐趋向饱和。尤其是发达国家，企业生产的产品卖不出去，产品积压的现象非常严重。过剩化是工业经济条件下大规模、批量化、标准化生产的必然产物。据有关资料统计，1953—1973 年这 20 年内世界工业产值的总和，相当于 1800—1953 年这半个世纪的工业产值。在全球范围内，过剩化已是一个普遍性的趋势，在发达国家尤为明显。

四、多样化

多样化是指现代企业为了在市场竞争中占有优势，提供的产

品与服务越来越呈现出个性化、多态性的趋势。

多样化在一定程度上是生产过剩化的产物。生产日益过剩,导致了大量产品的积压。市场由卖方市场向买方市场转换,消费者开始占据市场的主导地位。这时,他们关注的已不再仅仅是产品的价格和质量。现代企业单单依靠规模化生产和严控产品质量已经很难在竞争中击败对手,能否把握住消费者需求的这一变化,已成为企业生死存亡的关键。值得注意的是:不仅产品和服务的生命周期在缩短,而且可以用于开发新产品和推出新产品的周期也在缩短。目前在大多数制造行业,平均每三个月就会推出一种新产品,而借助柔性制造系统和数据库中的客户偏好信息,用个性化的产品来满足消费者的独特需求也成为可能。提供个性化服务的公司更是随处可见,产品和服务的个性化、多样化已经成为全球性的发展趋势。

第二节 传统企业面临的 机遇与挑战

传统企业是相对于网络经济下出现所谓“纯粹”的网络公司而言的。传统企业与这些公司相比最根本的区别在于传统企业有实业依托。传统企业不仅包括制造业,还包括一些有着实体经济背景的服务业,如金融、保险、电信、流通业等。

中国是一个由计划经济转为实行社会主义市场经济的发展中国家,同发达国家的企业相比,我国的传统企业有着很多特点:

一方面,我国的传统企业还或多或少地残留着计划经济的影子,尤其是国有企业。作为宏观经济管理者的政府犹未摆脱计划经济体制下指手划脚的姿态。企业得不到自由地发挥,有时即使

企业有心也无力完全融入市场经济的大潮中。所以在新的经济时代下,企业依然有来自非市场因素的约束。

另一方面,中国是一个发展中国家,从发展阶段来看,工业化的历史使命尚未彻底完成,却又要向信息化迈进。

这些特点固然显示了我国企业的不足之处,但反过来也能给企业发展带来一定的便利。我们至少不用费多大本心思去说服人们抛弃原有的工业化企业机制——因为我们没有完全建立,在信息化的过程中遇到这方面的阻力可能会小些。利用对新技术的消化能力,我们甚至还可以实现跨越式发展。下面就来分析一下我国的传统企业面对信息经济时代所面临的机遇与挑战。

一、机遇

(一) 全球新技术革命的机遇

每一次技术革命都引发了一大批国家的崛起。蒸汽机技术引发的第一次工业革命首先富强了起源地——英国。第一次工业革命后英国的国力和地位都位居世界前列,这一优势一直延续到第二次工业革命的开始。第二次工业革命诞生于美国,爱迪生发明电灯标志着这次工业革命的开始。虽然其他国家也积极参与了这一进程,但美国受益最大。英国的实力开始下降,而且再也没有回复到原来的辉煌。特别是在20世纪中叶,第三次技术革命的兴起,彻底让美国崛起,并一跃成为全球的霸主。

这次新技术革命正在引起当代社会的产业结构、组织结构、劳动方式、思维方式等的重大变化。以电子技术为核心的信息系统、控制系统在社会生产力系统中处于主导地位,导致了新技术、新产业的出现,开拓了人们的经济领域,不断促进生产力的发展。要想赶超发达国家,这次技术革命就是一个绝好的机遇。

解放后,中国迅速建立起了一个基本完备的工业体系。人

力、物力、财力同以往相比，都前所未有的极大丰富。更令人欣喜的是，在第三次技术革命到来的时候，中国在主要的技术——信息技术、航天技术和生物技术等方面并没有落伍，有些技术甚至处于世界领先水平。逆水行舟，不进则退，不仅发达国家仍在迅猛前进，发展中国家，如爱尔兰、印度等也在飞速发展。中国如何在几百年落后的情况下再次崛起，关键在于能否抓住技术革命带来的机遇。我们不应忘记我们已经错过了两次工业革命，没有时间再犹豫。我们必须抓住这一机遇，融入并积极推动第三次技术革命的浪潮。

（二）采用信息技术发挥后发优势的机遇

从世界经济发展史看，一些国家发挥后发优势，往往能够抓住技术革命所带来的历史机遇，走出一条跨越式发展的道路。后进国家可以通过学习先进国家的商业模式、应用成功经验，模拟、移植市场培育过程，达到投资小、见效快，与发达国家迅速拉近产业水平距离的目的。因此，就国家而言，新经济往往给落后国家超越发达国家带来一个巨大的机遇。

当前，以知识创新为基础的信息化为我国新型工业化道路提供了新的机遇；信息技术的迅速扩散为我国经济结构的优化调整 and 整体素质的提高提供了重要的条件；信息化与经济全球化的深入发展有利于我国吸收世界先进技术和外国资金。

2001年11月12日凌晨，中国在多哈回合谈判中加入世贸组织。经过15年的努力，中国投身于世界经贸合作的更高层次。这漫长的15年，不仅是整个中国国民经济体制不断优化改革的15年，也是中国新生的信息产业实行超越战略，赶超世界先进潮流的伟大时刻。2001—2005年的“十五”计划预计在5年中投资5000亿美元，信息产业投资比例从现在的4.5%加高到7%。今后5年，我国信息产业将继续保持20%以上的高速增

长。到 2005 年,中国的信息产业市场规模将比 2000 年翻一番,总产值占国内生产总值的比重将超过 8%。

2001 年,我国旅游、票务、金融、房地产、职业介绍、网上教育、娱乐等网上服务业发展迅速,范围扩大。这一年,有 1065 万中国人曾经在网络上购买了商品,占网民总数的 31.6%——这个比例和发达国家网民中个人电子商务用户所占的比例已十分接近。研究机构 IDC 预测,从 2002 年开始,中国电子商务市场将从起步阶段逐渐步入快速增长时期,预计到 2004 年,中国的电子商务市场总值约为 117 亿美元左右,占同期亚太市场 269 亿美元的 44% 左右。

业内业外,经济学家、企业家、政府部门都一致公认:像中国这样市场潜力巨大的发展中国家,发展 IT 产业,具有“后发优势”。

二、挑战

新经济的到来给我们带来机遇的同时也带来了挑战,针对我国的传统企业,主要存在着以下 5 种挑战:

(一) 加入 WTO 的挑战

加入世贸组织对中国未来的社会、经济、文化和科技带来的挑战早已是中国经济界关注的焦点和媒体热烈讨论的话题。绝大多数人认为,我们加入世贸组织以后最大的挑战是我们的技术和产品的落后,开放市场后对目前的弱势行业产生冲击。殊不知,入世后中国最大的挑战不是来自于我们几十年产品和技术的落后,而是来自于我们未知的、缺乏竞争力的商业模式。

WTO 的基本原则可归结为两条:市场准入和国民待遇。这就意味着只有开放自己的市场,同时人家的市场才会向我们开放,你才能进入人家的市场。所以,很多人担心开放市场后我们