

新经济时代



The times of new economy
Elaboration of Harvard

竞争战略

获得智力资本也许是新经济最具破坏性的创新。企业家可以靠小额资本击败资金雄厚的大公司。

——哈佛新经济综述

- 新经济时代竞争战略概论
- 新经济时代竞争优势的原则
- 新经济时代竞争战略的设计
- 新经济时代竞争攻防战略

《新经济时代解读哈佛》编委会编写 中华工商联合出版社



解读哈佛

F270

142

*The times of new
Elaboration of Harvard*

竞争战略

《新经济时代解读哈佛》编委会

中华工商联合出版社

571728

新经济时代
解读
哈佛

责任编辑:张燕英

封面设计:翟树成

图书在版编目(CIP)数据

竞争战略/《新经济时代解读哈佛》编委会编. - 北京:中华工商联合出版社,2001

(新经济时代解读哈佛)

ISBN 7-80100-774-3

I. 竞… II. 新… III. 企业-市场竞争-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 10986 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京北林印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张:11.25 260 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数:6000 册

ISBN 7-80100-774-3/F·287

全套九册 定价:175.50 元

本册定价:19.50 元

导 读

网络的鼓吹家们说：“新经济”将取代“旧经济”。

反调：不还是要吃饭，要穿衣，……要——卖买商品吗？

传统的企业家们说：纳斯达克缩水，“新经济”泡沫快要破灭了。

反调：火车刚发明的時候，不也有人说它还没有马快吗？现在如何？

学院派的智者們说：过去的游戏规则，还将永远适用。

反调：传统作业方式的效率为何不如思科模式多、快、好、省？

.....

争论是如此的激烈，影响是如此巨大，以致于哈佛大学的老先生们快不认识他们的学生了。哈佛大学商学院向来是人们进入美国商业寡头集团的关键门道之一。美国资产阶级的上层把自己的孩子送进这所大学，为的是使孩子们今后在大工业部门、商业银行或业务咨询行业有一个好的前途。但突然，形势全变了。作为美国权势集团的圣殿，哈佛大学商学院，现在似乎也受到了“新经济”浪潮的冲击。2000年，该校有35%的毕业生决定投身于创办企业或风险投资行业。

因此，是否应当说这就是“新经济”或经济史上的一场革命？

一场“革命”？

新经济“新”在何处

大约自 80 年代中期以来显露出下述情况：可以借助对 20 世纪的社会经济发展产生巨大影响的技术使许多工作摆脱工业化带来的束缚。现在发生了一些与当时从农业社会向工业社会过渡时相同的事情：信息和通信技术使得建立全新的企业模式和创造价值过程成为可能，从长远来看，全新的企业模式和创造价值过程又将导致发展一种新的工作定义。

• 把知识转化为产品

由于信息技术的效率越来越高，从事知识转化工作的人员大大增加。工作的知识含量因日常工作的自动化而提高了，它越来越要求工作人员具有理解信息、对信息作出反应、管理信息和用信息创造剩余价值的能力。非物质成分、价值（信息、劳务、关系和感情）以及与知识打交道在创造价值中占有越来越大的比例。在高度发达的国家里，如今已经有半数以上的就业人员在从事这些工作，其原料、工具和成果绝大部分都是信息。如果最近所作的预言准确的话，那么在今后 10 年里人类的工作甚至有五分之四将是与信息打交道：咨询、研究、开发、组织、联网、管理、调查和塑造等等，这一切都是典型的未来工作形式。简言之，越来越多的人将从事数据转变为意义和知识的工作。

如果按照影响大多数人的生活的工作来描述社会形式，那么

我们早已生活在信息社会。新的经济和社会没有完全排斥旧的经济和社会形式:正如工业化社会需要起作用的农业一样,信息社会也需要坚实的工业基础。但工业社会的信息化与农业社会的工业化具有完全相同的作用:工作量大大减少,剩余工作的质量大多发生彻底变化,高度技术化的农民也将越来越多地成为脑力劳动者。

• 新经济成为流行语

自以 90 年代中以来,“新经济”在美国成为流行语。许多同义词——“数字经济”、“网络经济”、“因特网经济”、“知识经济”——和像《Business2.0》这样一些成功的新办杂志可以使人感觉到,“旧”经济和“新”经济不是涉及老的和新的经济部门,而是涉及不同经济规则适用的领域。主要涉及以数字网为基础的市场模式,在这种市场模式中,数字化商品的特性起关键作用。严格地讲,许多规则并不很新,新的是这一事实,即新经济以从来没有过的速度席卷越来越多的经济事务。

与物质财富相反,信息可以在不离开其原来拥有者的情况下转移、赠送、出售和交流。人们可以销售比特和主意,并且可保存,原件和复印件没有差别。信息产品只要开发一次,就能供所有的人使用,信息可以在不增加费用的情况下通过计算机网络百万倍地分发出去。在非物质财富中只有开发费用,数字化知识的复制和分发的边际成本实际零。

• 知识是价值杠杆

在信息经济中,价值首先通过知识的应用而增加,而不是通过数量创造。剩余价值的价值创造不同于物质生产,在物质生产中,生产因素——(手工)劳动、原料和资本——在生产过程中消耗:要

多生产就得多投入生产因素。而知识是一种取之不尽,而且通过使用甚至还会增加资源。

如今知识流入各种产品的主要形式是软件。由于生产方法越来越多地使用软件,物质产品也越来越多地具有一些软件的特性。凡是生产过程在很大程度上由计算机控制的地方,多样化的费用趋于零。因此,大量生产的规律被颠倒了。在机械化时代,成批生产规模的扩大导致计件成本的下降。而在信息化生产中,少量生产的原本的成本几乎不会比大量生产的相应物高,适合顾客个人需要的生产甚至往往更加有利。根据需求提供印书服务表明这种趋势:不是成批生产,而是在订购后才用由计算机控制的机器印刷单册书籍。不是经过往往是遥远的距离运输成品,而是在需求的当地生产。在“工厂”里不再生产产品,而是制定通过网络分发的生产计划。

根据需求进行生产的生产方式在一些领域将导致手工业结构和地区性网络的复兴,并导致顾客和供货者之间的新关系。例如将来顾客在服装、汽车、娱乐、软件或各种快速服务方面将与如今建筑业主在建造住房时一样扮演共同参与的“生产消费者”(生产者/消费者)的新角色。

这种发展趋势通过这个事实得到加强,即计算机网能够使世界各地的市场透明度达到从未有过的程度。因此,纯价格竞争从长远来看将招致毁灭。到那时几乎不能通过大量生产,而只能通过多样化的生产来提高价值创造。

简单地讲,机械化导致成批生产,信息化将使许多(不说所有)经济部门的成批生产结束。

• “脑力运转时间”

不能以我们从物质生产中认识的那种方式来大力促进看不到的价值的“生产”。例如人们可以设想,300名汽车制造业工人的产量要比一百名工人多约3倍(或者在约三分之一的时间内生产与100名工人同样的数量),但不能把这一点应用到许多种信息生产上。例如在软件开发中,由两名或三名有天赋的开发人员组成的小组往往在更短的时间内能够比由更多的普通编程人员组成的小组取得更好的成绩。软件历史上所有巨大的里程碑始终是个人或很小的小组的创作。

人们可以把错综复杂的信息产品开发——像软件那样——完全与其他精神产品相提并论,例如与写作一部小说相提并论。在这方面,人多反而误事。在取决于“脑力运转时间”和“灵机”,而不是取决于“机器运转时间”的地方,以数量多少为基础的生产率概念不起作用。在信息产品中,重要的是流入的主意的质量,而不是在这上面花费的工作时间,例如人们也不是根据行数或写作的时间来评价一部小说。这里不是速度更快的机器,而是更好的技能、通信和动机导致更高的生产率。

物质财富听命于不变的守恒定律:消费不能超过生产。在信息方面则不一样,我们当中每一个人接受的信息多于他交还的。至少迄今为止看不到非物质财富增长的限度。加工知识的人越多,信息技术系统的效率越高,对其他脑力劳动者产生的原料和任务就越多。因此,许多信息工作者的生产力提高不会导致缩短工作时间,而是——相反地——导致工作和业余时间之间的界线消失,不管在工作期间还业余时间都会变得更忙,主要从事信息工

作。

·时间竞争占居主导

越来越多的信息工作者所抱怨的时间压力增加也是由这个事实产生的,即一种信息(或者一种知识产品)在市场上获得的价格不取决于花费的工作时间,而是取决于它在短期内——出现足够的复制品或竞争产品之前——占有的排他性。如果每个人都知道推动股票价格上升的条件,那么这种信息就毫无价值。但这种信息是否能供所有的人使用,这无关紧要,重要的是先拥有信息和相应地处理信息。大多数信息通常不保密,但也许保密很长时间,以便对原拥有者有好处。由于借助计算机可以越来越快地回答、修改和分发信息,这种有利可图的时间间隔将变得越来越短。

在新经济中,企业大小的意义在减少,因为进入市场的门槛很低。个人就有能力通过网络与大企业同样好地向全球市场提供非物质产品,因为这既不需要自己的生产设备也不需要销售网络。听起来神话般的新电子公司的成功史——如电子港湾、雅虎公司、亚马逊。网上销售公司——富有启发,其中部分公司才成立几个月,但它们已经在全世界获得数以百万计的销售额。

在传统竞争因素的重要性减少的情况下,竞争越来越成为时间竞争。重要的不再是生产规模或成本,而是创造性和灵活性。如果说过去是大的吃小的,那么将来是快的超慢的。上市时间将成为决定一切的重要因素,往往在几周内决定成败。因此,数字产品的创造者有时一周的工作时间达到100小时或100小时以上。由于现在在“老”的工业部门(例如汽车工业),软件在创造价值的

所有阶段都起关键作用,或者正如 ABB 公司首脑巴纳维克所阐述的那样,“如今所有的企业都是信息技术企业”,因此在“老”的工业里,人们也往往昼夜不停并围绕全球开发软件。

21 世纪的企业革命

传统经济价值观正经历彻底的变化。21 世纪的企业将通过创造知识赚钱。

新经济改变了企业运营的方方面面。在未来几十年,商业角斗场将出现今天的首席执行官们见所未见的激烈竞争。

现代企业在其发展过程中,几乎自始至终都是以生产产品赚钱。它通过积累固定资产,组织大规模的劳动大军和通过等级制度进行管理来实现这一目标。21 世纪的企业几乎不用做这一类的事情。它们将通过生产由有天才的人与全球伙伴合作创造的知识赚钱。这种变化是如此的彻底,以至于我们所熟知的企业可能将仅存在于经济的边缘,处于变化之中的实际正是经济价值观的根本性质。

大约 200 年前,托马斯·杰斐逊就已看出信息作为一种经济产品的特性:“汲取我的思想的人,获得了我的指导,但不会减少我的见识;从我的油火中点燃其蜡烛者,自己获得了光明,但不会减弱我的光明。”点燃的蜡烛越多,光就越亮。当然,杰斐逊当时不会了解网络的效应——然而,他的话正好印证了这一点。

资本已在流向起步最早的知识型公司。有 31000 名员工的微软公司拥有 6000 亿美元的市场资本。而员工人数为其十倍的麦当劳公司的市场资本总额仅为它的 1/10。风险资本业正在迅速发展,将它们的赌注押在新的因特网公司,而这些公司能否获得极

大成功并收到丰厚利润,正负两种可能性同时存在。在新经济的这一早期发展阶段,无人真正知道什么东西能起作用。1999 年仅美国的公司就收到了 500 亿美元的风险资本,为 1990 年的 25 倍。

新经济正在改变着企业的价值取向、经营理念、行为方式、服务意识,也在改变着市场运作的规则、参加者、组织和决策。但有几条依然如故:资本的目的(不论是有形资本还是无形资本)——赚钱;市场经济的游戏规则——供求关系和价格杠杆;取得利润的途径——销售产品(无论是有形或无形)……

21 世纪的企业有一些新的有效原则,以下是主要的几条:

• 一切都只会越来越便宜

这是思科系统公司首席执行官约翰·钱伯斯的观点。网络摧毁了公司的定价的力量。它使消费者、供应商和合伙人能够对 100 种或 1000 种价格进行比较——而不仅仅是两三种,从而提高了市场效率。它迅速使一切新东西都变成商品,使价格很快下降。它迅速使价格在竞争中向边际成本的方向下降。它也使对数字化传媒——从音乐到书籍,从录像到数据——的复制和传播更加容易。

• 降低成本是出路

在一个存在着迫使利润下降的压力的经济体系中,要想赢利只有减少开支。全球化和因特网将使抛开中介自己学会有效经营的公司的成本降到难以想像的程度。过去三年生产率的惊人提高有可能是一个高效时代的开端。

• 创新带来利润

有一个办法公司可借以规避第一个原则的制约而提高价格。

在信息经济中,公司可以通过随着使用者的增加而增值的新点子和新产品而取得优势。能够利用像掌上电脑和美国在线的瞬间信息系统之类的信息资源的人数是无限的。信息产品能使先行者获得暂时的垄断地位和独占的利润。但是这只是“暂时”的。知识产品和网络能很快消失于猝发的熊彼特经济学派所说的创造性的破坏中。因此,公司必须迅速创新,不断创新。

• 通货紧缩是大敌——不是通货膨胀

华盛顿的决策者所面对的是一个新的经济世界,其间生产率提高、价格下降、并且存在高技术商业周期。虽然促使联邦储备委员会主席格林斯潘采取行动的是一种新的经济模式,但该委员会的大多数成员和经济学家仍然只是暂时改变观点。在高技术减速时期维持需求将是决策者在未来将要面对的一个主要的经济问题。他们在心智上尚未做好对付新经济衰退的准备。

• 人力资本占资本比例在逐步放大

全球化和网络将使公司能够在全球搜寻受过最好的教育和训练的人才。在 21 世纪,公司知道创造性是发展和财富的唯一源泉。在以创见和分析性思维为基础的经济中,教育的价值呈指数地增长。各国的政治人物和政府虽然口头上都说重视教育,但并不理解对教育进行大刀阔斧改革的必要性。

由新经济引起的剧变正在显著地改变全世界的企业的力量与地位。由于美国最早采用了个人电脑,美国的公司显然已成为数码时代的主宰。因特网和其它新技术源于个人电脑,大多数美国人都是通过办公室或家里的电脑上网。但是,固定的个人电脑正在让位于便携式信息工具,可移动网络显然将成为未来的潮流。

今天,欧洲人和日本人首先有了最新的和最好的无线移动电话。欧洲有单一的无线标准——GSM,而美国仍在使用三种标准,非常不便。欧洲人正迅速地完全以移动电话取代台式电话。同时,日本的儿童现在随时都能直接上网,无须拨打电话。在这场无线革命中哪些公司在引导潮流?日本的日本电信电话—多科莫公司、芬兰的诺基亚公司、韩国的三星物产公司,以及其它一些随时能以移动网络提供消费产品的公司。在未来几十年,商业角斗场将出现今天的首席执行官们见所未见的激烈竞争,我们正处于这一开端的起点。企业、政府和我们所有的人在 21 世纪都不会轻轻松松。

哈佛新经济综述

一方面,我们必须看到:新经济是一种历史的进步

美国著名未来学家阿尔文·托夫勒认为,新经济影响的不仅仅是社会和经济,还将深入到我们每一个人的生活。对于新经济的定义一直众说纷坛,目前流行着两种基本的说法:新经济是基于信息技术的全球化经济,这是从狭义上说的。从广义上说,新经济是基于知识经济的全球化经济。不管怎么说,新经济与传统经济相比,至少有 5 个明显不同的特征:①增长原动力不同于传统经济,它是以高科技、信息等为增长原动力。②生产方式不同,它以集约型为主。③交换方式不同,它以电子商务为主要交换手段。④经济主体交往不同,新经济趋向全球一体化。⑤资源是共享的,它对

人类供给是无限的,对人类产生需求也是无限的。可以说,新经济基本的特征就是高技术化和全球化。

1999年美国纳斯达克股指一度暴跌,于是便有人认为新经济只是一个正在开始破灭的泡沫。尽管股市动荡暴露了新经济领域的一些问题,但暴露得更多的是股市的高投机性,而不是对新经济趋势的理智认识。否则,就不可能在2001年新年伊始美联储宣布调低利率出现纳斯达克股指的迅速回升。因为事实终归是事实,新经济早已成为美国经济强劲增长的动力。1999年互联网为美国经济增加了5070亿美元的产值,230万个就业机会,其产值规模已经远远超过一般的传统产业,并以每年60%的年增长率飞速发展。美国股市市值已经超过美国GDP总值,而高科技股占美国股市市值的比例达到43.9%。这些数据清楚地表明,新经济的能量之巨大。

新经济相对于旧经济,无疑是一种历史的进步。新经济的出现说明了知识资本的形成和积累,可以使人类支配的资源得到量和质的全面提高,成为推动经济增长新的动力。它以全新的、成功的运作模式,促使我们对一切建立在旧经济运作模式之上的管理方法、组织架构、资本运营方式、市场营销方式、生产作业方式进行深刻反省,比如:风险投资——就是对保守的传统资本运营方式的一在实破;思科公司的全新生产作业方式正在引发福特、通用等老牌企业对传统生产方式的革新;组织架构也正在围绕知识、创新和人才等核心内容变得更加的人性化;新产品的开发、生产、市场投放、升级的周期变得越来越短,要求企业具备更加完备的人才资源、知识储备、和更强的开发能力;个性化的市场区隔越来越细,客

户的终身价值正在成为市场追求的新目标;正在成指数增长的信息传递容量和速度,不仅要求企业具有更加完备的资讯采集、加工、分析系统,而且也使得决策、控制、计划的成败变得更加泾渭分明……

另一方面,我们也要认识到:新经济并不意味着推翻一切

但新经济并不是从天上掉下来的,而是从旧经济里生长出来的。尽管它所带来的冲击是巨大的,但还不能说是一场“革命”和一次“突变”,而是一种变革与改良。因为“新经济”并不意味着推翻一切。

一种信念在日渐蔓延,即由于以信息技术为代表的新经济的发展,传统的经济的基础都在改变;我们正处在一个新的时代,到目前为止居支配地位的各种经济原则将不再有效。这种看法与现实的差别很大。

新经济的发展无疑是会改变获取和传播信息的方式,会给市场运作方式和知识生产体系带来重要变化,也会意味着生产结构、尤其是市场化结构的明显改变。但是,制约经济活动的原则还将继续保持不变,技术的变化并不意味着那些指导经济的法则和概念的变化。

首先,存在着一种普遍看法,即“新经济”将取代旧经济。旧经济的企业(轻蔑地说,是“砖头和水泥”的企业)与未来居主导地位“新经济”下的虚拟企业之间将有明显的区别。“新经济”企业是创造了网络,但是这些网络一样需要卖出“东西”,并将其送到最终的顾客或消费者手中。因此,一些旧经济的企业生产和后勤及基础设施是必不可少的。

甚至还可能发生这样的情况:随着“新经济”的发展,那些善于适应信息网络的创建所带来的优势的旧经济企业,最终可能会控制这些网络,在自己的生产领域得到加强,使成本降低、利润增加。

其次,存在一种同样错误的观点,认为企业的竞争优势从现在开始将不会与以前一样。但是,像以往一样,企业的竞争优势仍然在于发展与其他竞争者不同的能力,一种不易被对手所采用的能力。这其中,应该强调信誉、品牌、革新能力和灵活性、对战略性资金的把握,以及与职员、供应商和客户之间的关系结构等。

第三,认为在“新经济”中规模实力将成为市场上的第一至关重要。然而,这种重要性变得越来越小,因为进入市场的壁垒越来越少。其原因是技术的日渐发展减少了其他竞争者进入市场的成本,也是因为全球化使竞争日益激烈。

第四,认为许多正在创建的新市场是自然垄断,“微软事件”就是近期历史上由私人企业控制市场的非常重要的例子之一。但是,现实表明,在所有的资源当中,唯有知识和人才是流动性最大,最难被垄断的,也正因为如此,新的竞争者们完全有能力制止这种行为的发生。

第五,认为在适当的时机出现在像“新经济”市场这样快速发展的市场上,对获得巨额利润是至关重要的。但是,历史表明,利润并不依赖于一个市场比另一个市场发展得更快(因为,如果是这样,立刻就会拥入新的竞争者),企业间利润的差别取决于管理和任务的完成情况,而不是取决于市场的发展速度。

最后,还有一种看法认为那些应用于上市企业的计算和评估准则,普遍来讲对“新经济”企业已经没用了,新经济需要与以前不

同的新准则。然而,这种看法也不正确。使投资的收益率超过所使用资金的成本的唯一办法,仍然必须考虑成本、预期收入、资金的流动或预期利润,以便从一系列持续的竞争优势中获得收益,并将其变成纯利润。

至于评估企业的潜在利润(可能是很高或很低)是否是长期性的,仍得要看企业的贸易模式及其管理机构是否合适,是否是高质量的,是否有经验。

另外,作为新经济“孵化器”风险基金看似打破了传统资本运营的模式,但它们同样知道自己所冒的风险和投资的目的,同样也在追求资本收益的最大化,而且也知道许多企业将会破产,但归根结底,对其中某些公司的投资将创造出足够可观的收益,以补偿在其他公司的损失。

在这里,我们不妨打个比方,如果说“旧经济”是一种固体燃料火箭,那么“新经济”就是一种液体燃料火箭,虽然火箭燃料从固体到液体是一次技术飞跃,它可以让火箭飞得更快更远,但并不会因为燃料的不同,而改变火箭的工作原理和约束它运行的规律。

我们应该不会忘记,在过去的工业史进程中也常常会有一些新技术突现出来。在一定的時候,一项重大发明能改变生产和交易的方式,而且还能孕育着一些社会和政治的组织形式,创造出新的日常生活标准。中世纪的磨粉机,文艺复兴时期的印刷术,18世纪的蒸汽机……所有这些引起生产和社会变化的重大发明。从19世纪末开始,新的生产和生活方式的形成都应归功于电、电话和内燃机的使用。到90年代中期,计算机和电信的结合开始对企业 and 家庭产生影响。