



电子商务系列教材

DIANZI SHANGWU XILIE JIAOCAI

企业电子商务管理与战略

QIYE DIANZI SHANGWU GUANLI YU ZHANLUE

QIYE DIANZI SHANGWU GUANLI YU ZHANLUE

黄建康 主编



东南大学出版社

电子商务系列教材

企业电子商务管理与战略

主 编 黄建康

副主编 孙文远 王红霞 王雅琳

东南大学出版社

内 容 提 要

本书对企业电子商务管理与战略的原理、内容和方法进行了探讨。全书共分 10 章, 主要内容包括电子商务与企业经营管理、企业电子商务组织结构、企业电子商务运行流程、企业电子商务信息流管理、企业电子商务物流管理、企业电子商务资金管理、虚拟企业的经营管理、企业电子商务的战略管理、电子商务企业文化的创新战略、电子商务下传统企业的转型与再造战略。同时, 为帮助读者对教材内容的理解, 每章后面还附有思考题。

本书的特点是理论研究与案例分析相结合, 融知识性与实用性于一体, 既适合教师教, 又方便学生学。

本书适合作为高等院校电子商务专业、经济管理类专业教材, 也适合企业各级管理人员、信息技术人员使用, 还可作为电子商务培训班的教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业电子商务管理与战略/黄建康主编. —南京: 东南大学出版社, 2004. 1

ISBN 7-81089-410-2

I. 企... II. 黄... III. 企业管理—电子商务—高等学校—教材 IV. F274-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 079790 号

东南大学出版社出版发行
(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人: 宋增民

江苏省新华书店经销 河海大学印刷厂印刷
开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 10.75 字数: 270 千字
2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
印数: 1~4000 定价: 16.00 元

(凡因印装质量问题, 可直接向发行科调换。电话 025-83795801)

电子商务系列教材编辑委员会

主 任 顾冠群

副主任 沈家模 宁宣熙 黄 奇 王传松 周曙东
晏维龙 张 进 仲伟俊 王曰芬 徐志斌
都国雄 瞿玉庆 张绍来

编 委 (按姓氏笔画为序)

王贺朝 王树进 王超学 卞保武 付铅生
申俊龙 刘小中 刘玉龙 刘 丹 刘松先
朱学芳 迟镜莹 李晏墅 李善山 庄燕模
邵 波 肖 萍 陈次白 张中成 张 赦
张建军 张家超 张维强 严世英 闵 敏
尚晓春 周 源 周桂瑾 易顺明 俞立平
高功步 桂海进 黄宝凤 常晋义 曾 杨
曹洪其 谢延森 詹玉宣 鲍 蓉 潘 丰
潘 军 魏贤君

出版说明

为了适应高等院校电子商务专业教学的需要,经过了较长时间的酝酿、精心策划和精心组织,我们编写出版了“电子商务系列教材”。

2001年9月,经南京大学、南京航空航天大学、南京工业职业技术学院、南京正德学院、东南大学出版社、商友资讯公司、江苏省信息学会电子商务专业委员会等单位的有关人士反复商讨、策划,提议组织编写、出版电子商务系列教材。此项倡议得到江苏省内30多所高校的赞同和中国工程院院士、东南大学校长顾冠群的支持。2001年11月3日召开首次筹备工作会议,正式着手编委会的组建、教材选题推荐、编写人员组织等各项工作。经过各方面人士共同努力,2001年12月22日正式成立电子商务丛书编委会,确定了首批系列教材的编写计划和编写大纲,落实了教材的编写人员,决定在2002年上半年出版首批“电子商务系列教材”共13种。

系列教材的出版是所有参编学校(单位)、参编人员协同努力及江苏省信息学会、东南大学出版社等各方面支持、配合的结果。丛书编委会对所有参编人员、参编学校(单位)及所有对本丛书出版给予支持的单位、人士表示衷心的感谢。

参加系列教材编委会的学校(单位)有:南京大学、东南大学、南京航空航天大学、南京农业大学、南京理工大学、南京师范大学、南京中医药大学、中国矿业大学、扬州大学、徐州师范大学、南京经济学院、南京审计学院、南京工业职业技术学院、南京正德学院、南京金肯学院、南京人口干部管理学院、南京钟山学院、中国矿大徐海学院、徐州教育学院、徐州彭城职业大学、淮海工学院、连云港职业技术学院、淮阴工学院、盐城工学院、南通职业大学、南通纺织职业技术学院、泰州职业技术学院、扬州职业大学、镇江高等专科学校、无锡商业职业技术学院、无锡职业技术学院、无锡南洋学院、常州工学院、常州信息技术学院、苏州职业大学、常熟高等专科学校、沙洲职业工学院、江苏省信息学会电子商务专业委员会、东南大学出版社、商友资讯公司等。

本着出精品、争一流、创品牌的指导思想,我们将充分发挥数十所高校协同合作及产、学、研结合的优势,不断创新、不断修订、精雕细镂,推出更多更好的教材或论著,奉献给广大师生和广大读者。在本套教材的编写和出版过程中,难免存有不足之处,欢迎广大师生和读者提出宝贵意见。

电子商务丛书编委会

2002年3月

总 序

20 世纪末信息技术的飞速发展,为社会的各个领域开辟了全新的天地。互联网投入商业化运营以后,电子商务应运而生并蓬勃发展。电子商务不仅改变了商务活动的运作模式,而且必将给政治、经济和人民生活的各个领域带来根本性的变革。电子商务将是 21 世纪全球经济增长最快的领域之一,它带来的经济发展机遇是人类历史上几百年才能遇到的。

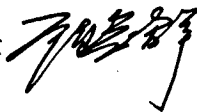
研究电子商务理论、模式、方法,回答电子商务发展中一系列理论的和实践的问题,是电子商务理论工作者的任务,也是我国经济、科技领域出现的一项重大课题。因此,一门新的学科——电子商务学应运而生。可以说,电子商务理论是一门技术、经济、管理诸多学科知识融会交叉的新兴的应用型学科,它涉及的内容是十分广泛的。

然而,“理论是灰色的,而生活之树是常青的”。在电子商务迅猛发展的时代,理论研究往往跟不上实践的发展,由此而产生一种矛盾性状态:一方面,实践的发展迫切需要理论创新和由创新的理论培养出来的大批人才;另一方面,理论的创新和人才的培养却一时又跟不上实践发展的需要。正是这样一种矛盾性的状态,给我们提出了一个任务:在前一阶段电子商务实践发展的基础上进行相应的理论性的归纳、总结和集成,以适应培养电子商务专业人才的需要,同时也为广大企业和相关部门应用电子商务提供指导。

为了推动电子商务理论的创新和加快电子商务专业人才的培养,江苏省信息学会电子商务专业委员会和东南大学出版社,联合了南京大学、东南大学、南京航空航天大学、南京农业大学、南京理工大学、中国矿业大学等省内 30 多所高校和我省最早从事电子商务应用开发的服务机构——商友资讯公司,走产、学、研合作之路,组织编撰一套“电子商务丛书”,首期出版“电子商务系列教材”。这是一件很有意义的工作。

我们希望这套专业教材的出版,有助于电子商务理论的创新和发展,有助于电子商务专业人才的培养,有助于电子商务在全社会的广泛应用。

中国工程院院士
东南大学校长



2002 年春

前 言

自 Internet 技术产生以来,在短短的时间内就得到了非常广泛的应用。Internet 正在成为商业发展的驱动力,而以 Internet 为技术基础的电子商务必将是人类在 21 世纪经济增长的新动力。我国政府十分重视电子商务在我国国民经济中的发展与应用。国家“十五”规划中明确指出:“通过电子商务特别是企业间电子商务的应用,推动营销、运输和服务方式的变革,降低成本,扩大工业品市场规模”,从而实现“以信息化带动工业化”的国民经济发展战略目标。

在当今网络经济时代,对我国企业发展的影响因素莫过于开展电子商务,特别是在我国加入 WTO 后,发展电子商务已是一个不可逆转的趋势。然而电子商务并不仅仅局限于商务领域,而且贯穿于企业运作的各个环节,从而促使商业环境、商业规则、企业组织结构、企业管理、企业发展战略发生根本性的变化。这种变化,首先表现为企业的网络化趋向。一方面是由于信息技术的广泛应用而使企业的运营越来越多地借助了信息网络的基础设施,从而使网络技术成为企业运营管理的重要工具;另一方面是企业的组织结构越来越多地呈现出网络化的特征。其次是管理理论和实践的“职能观”正逐渐为“流程观”所替代。由于“流程”具有跨越职能和组织边界的动态连续特性,它正在成为管理者整合企业组织结构和业务活动的重要载体。最后,网络经济赋予客户以更大的商业影响力。客户已成为企业业务流程的起点与焦点,客户群体以及企业与客户之间建立起来的关系已成为企业重要的核心资产。正是基于这些变化,本书在微观层面上,研究了企业电子商务管理的具体内容,即以信息流、物流、资金流三流为主线,来构建企业电子商务的完整管理体系;在宏观层面上,研究了企业电子商务管理的战略。网络经济不仅仅属于新兴的电子商务企业,它同样属于那些不断跨越历史而发展的传统企业。在日益激烈的全球化竞争时代,真正的胜利者属于那些能够把“鼠标”与“水泥”完美结合的企业。

本书由黄建康副教授负责设计编写大纲,并担任主编,孙文远、王红霞、王雅琳担任副主编,全书的统稿任务由黄建康、王红霞负责。全书共分 10 章,具体分工如下:第 1 章由刘莉、黄建康编写;第 2 章由王雅琳编写;第 3 章由任志成编写;第 4、6 章由王红霞编写;第 5 章由姚娟编写;第 7、10 章由黄建康编写;第 8 章由孙文远编写;第 9 章由徐勤、江萍编写。在整个编写过程中得到了东南大学出版社的大力支持和帮助,王家新教授、张进博士后、盛晓白教授也曾给予了大力支持,在此一并致以深深的谢意!

在本书的编写过程中,作者参阅了大量的国内外杂志和图书资料,在本书后面均以参考文献的形式列出,在此,对上述资料的作者表示最诚挚的谢意!

由于本书所涉及的内容十分广泛,加之网络技术和电子商务发展迅速,尽管在本书的编写过程中经过多次修改和充实完善,但仍存在许多不足之处,恳请广大读者不吝指教。

目 录

前言

1 电子商务与企业经营管理	(1)
1.1 电子商务的竞争优势.....	(1)
1.2 电子商务与企业管理变革.....	(6)
1.3 传统企业网络化转型的战略要素管理.....	(9)
思考题	(16)
2 企业电子商务组织结构	(17)
2.1 企业组织结构的演进.....	(17)
2.2 电子商务与企业组织结构创新.....	(22)
2.3 网络企业的组织结构.....	(23)
思考题	(31)
3 企业电子商务运行流程	(32)
3.1 企业间电子商务运行模式.....	(32)
3.2 企业电子商务运行平台.....	(38)
思考题	(42)
4 企业电子商务信息流管理	(43)
4.1 信息流概述.....	(43)
4.2 电子商务中的信息流.....	(47)
4.3 企业信息流管理.....	(50)
4.4 电子商务与企业信息流管理.....	(55)
4.5 企业电子商务信息流系统的开发与管理.....	(61)
思考题	(68)
5 企业电子商务物流管理	(69)
5.1 物流管理概述.....	(69)
5.2 企业电子商务与物流管理.....	(77)
5.3 企业物流管理中的战略规划.....	(81)
思考题	(84)

6 企业电子商务资金流管理	(85)
6.1 企业资金流概述	(85)
6.2 企业资金流模型	(86)
6.3 企业资金流管理	(91)
6.4 电子商务环境下的企业资金流管理	(95)
6.5 企业电子商务资金流管理系统的设计	(99)
思考题.....	(101)
7 虚拟企业的经营管理	(102)
7.1 虚拟企业的内涵与类型	(102)
7.2 虚拟企业的组织结构	(104)
7.3 虚拟企业的运行架构	(106)
7.4 虚拟企业的运行管理	(107)
7.5 传统企业虚拟化的一般路径	(109)
思考题.....	(112)
8 企业电子商务的战略管理	(113)
8.1 战略管理概述	(113)
8.2 企业战略管理层次	(115)
8.3 企业电子商务的战略管理	(120)
8.4 企业电子商务的战略合作与协调	(125)
思考题.....	(128)
9 电子商务企业文化的创新战略	(129)
9.1 电子商务企业文化概述	(129)
9.2 电子商务企业文化的创新战略	(135)
思考题.....	(142)
10 电子商务下传统企业的转型与再造战略	(143)
10.1 互联网与传统产业的成长.....	(143)
10.2 传统企业转型的战略定位和战略选择.....	(149)
10.3 传统企业电子商务转型的成本—收益分析.....	(153)
10.4 电子商务时代传统企业的再造战略.....	(155)
思考题.....	(158)
参考文献	(159)

1.1 电子商务的竞争优势

电子商务迅速发展的内在动力就在于电子商务能降低采购成本、优化库存结构、缩短产品周期、降低营销成本、增加销售机会和为客户提供更有效的服务。本节将使用实证分析方法,以特定公司或产业的例子来说明电子商务的交易效率与竞争优势。

1.1.1 降低采购成本

在传统的商务运作过程中,企业采购原材料或服务是一个复杂的多步骤过程。首先,采购商要搜寻生产该产品的供货商,并确定他们是否能够在批量、送货、质量和价格方面满足自己的要求。一旦寻找到潜在的供货商,就要与供货商进行详细的信息交换以确保产品能够真正满足企业的技术要求。假定产品样品已经确认,供货商的生产线已经做好了生产准备,则采购商就要给出采购物品的订单。与此同时,采购商会收到供货商的回函,确认订单已经收到,回答要求是否能够满足。当产品起运(与货物发票一起)时,采购商还会得到通知。采购商的财务部门核实订单与发票并交付货款。如果多数企业的日常采购活动频繁变化,那么这一采购过程将变得更为复杂。可见,在传统商务流程中,对于企业来说,采购原材料或服务是一项价格昂贵、步骤繁多的过程。现在通过计算机网络技术的整合可将“手工采购”自动化。电子商务的全球性和实时性为企业和供应商的电子交易打开了方便之门,通过网络收集信息,从而大大降低了采购成本。现以美国通用电气(GE)公司为例,对电子商务能降低采购成本的状况做一实证分析。

GE公司在1982—1992年间,其原材料的采购成本增长了16%,而同期通用电气公司的产品价格却保持不变甚至开始下降。为了消解由于成本上涨所带来的不利因素,GE公司不得不改进采购方式。经过分析传统采购流程,发现传统采购方式缺乏效率,中间交易过多,且没有平衡好能够获得最佳价格的总产量。由于订单、收据和发货单上的数据不符,约1/4的发货单需重新填写。GE公司决定采取一系列措施改进采购方式。这个措施就是利用互联网,开展电子商务。

GE公司照明部把采购从手工系统转向网络电子系统后,在减少劳动和降低材料成本方面取得了显著的效益。照明部所属工厂过去每天要向合作伙伴发送成百上千的询价单以获得最低的原材料价格。对于每一笔询价,公司的雇员都要进行诸如复印、折叠、附加询价表格、装入信封并邮寄等过程,完成这一过程需要7天左右的时间,并且通常一次只能给2~3个供应商发送询价单。1996年,照明部首先采用了公司信息服务部开发的在线采购系统(TPN Post)。该系统能自动将正确的图表和附件放入询价表中,在2个小时内供应商就

可以得到通知,并将标书通过互联网传至 GE 公司。公司在当天就能收到标书并对其进行评价。

GE 公司声称,在执行 TPN Post 后,获得了一系列益处:

(1) 公司中 60% 的采购人员的工作都做了相应的调整,原材料部每月至少可以增加 6~8 天的时间来用于研究公司的战略,而不是用于复印、装信封之类的工作。

(2) 部门采购的劳动成本下降了 30%,同时,材料成本下降了 5%~20%。

(3) 过去要 18~23 天时间来确认供货商、准备投标请求、谈判价格、签署合同等。执行 TPN Post 后,各项事宜只需 9~11 天。

(4) 1997 年 2 月通过互联网发现了 7 个新的供应商,得到了更便宜的原材料。

(5) 交易过程自始至终都是以电子方式处理,收据与采购订单会自动一致,并对整个过程中的任何变更给出动态提示。据 GE 公司报告,到 1997 年 10 月,公司的 8 个部门都使用了 TPN Post 进行采购,运用互联网技术,通过电子商务手段共购买了价值超过 10 亿美元的货品。2000 年,公司全部 12 个部门通过互联网采购的非生产性商品以及维护、维修和操作产品的价值达 50 亿美元。GE 公司测算,仅精简采购业务流程一项每年就可以为公司节省费用 5~7 亿美元。2001 年,GE 公司通过将旧的工作流程数字化和开展在线采购,节约了 16 亿美元的支出。

1.1.2 优化库存结构

一般说来,公司库存越多,其经营费用就越高,利润就越低。同时,大量库存并不一定能达到令客户满意的目的。因此,许多公司意识到,减少库存,优化库存结构,加强对库存的有效管理不仅能提高客户的满意度,而且还能降低经营成本。增加库存的周转率可以减少与库存相关的利息、管理与仓储费;库存水平的降低表明企业现有的生产能力得到更加有效的利用;企业生产能力的效率性提高就可以减少甚至取消因需要扩大生产能力而对厂房和设备的投资。

美国戴尔(Dell)计算机公司的实证例子有效地说明了电子商务如何使企业降低库存水平,优化库存结构,更好地满足客户的需求。当美国计算机界的其他厂商将计算机放入仓库并通过增值销售商、代理商和零售商进行传统的“库存销售”(build-to-stock)时,成立于 1984 年的 Dell 公司将计算机业务建立在一种有别于传统思路的概念上,创立了“按单生产”(build-to-order)模式。在 1996 年 7 月,Dell 公司的客户就能够通过 Dell 的站点直接配置和订购计算机。在这种直销模式中,一方面传统销售模式中常见的代理商、零售商的高额差价基本消失;另一方面,由于是按单定产,客户订购了计算机,Dell 公司才生产计算机,由于计算机零部件的价格随着科技的高速发展而不断下降,所以推迟零部件的订购就可以极大地降低生产成本。到 1997 年底,Dell 公司已经成为美国第二大桌面计算机生产厂商,市场份额占 9.7%,而且与按“库存销售”方式进行销售的主要竞争对手 IBM、康柏、惠普公司相比,其计算机销售价格还占有 10%~15% 的价格竞争优势。因此,在 1997 年,Dell 在线的日销售额和周技术支持量翻了三番,如表 1.1 所示。

表 1.1 1997 年 Dell 公司每日在线销售额和每周技术支持数量表

月 份	1~3	4~6	7~9	10~12
在线销售额(万美元)	100	200	300	400
技术支持访问(人次/周)	30 000	45 000	60 000	120 000
访客(人次/周)	213 000	225 000	250 000	400 000
美国之外销售份额	0	5%	10%	17%

资料来源:美国商务部报告(1998)

据美国商务部 1999 年度报告,Dell 公司在线销售额 1998 年又翻了一番,每天达 1 400 多万美元,增长了两倍多,占公司总收入的 25%。到 1999 年第一季度,其在线销售额进一步增至日均 1 800 万美元。该公司 1999 年第一季度总销售额 55 亿美元中在线销售额占 30%。2000 年,这个百分比已经增至 50%。

1.1.3 缩短产品周期

所谓产品周期是指企业开发一个产品所需的全部时间。不管开发什么产品,有一些固定费用,如设备折旧、基础设施以及管理与监测的时间成本等是必然发生的。如果产品开发的时间可由 10 天缩短到 7 天,那么这个产品的固定费用将会减少。电子商务就可以缩短产品周期,以同样多的时间或费用生产更多的产品。通过与大的供货商和客户之间建立电子方式的联系,可以使公司用比以前少得多的时间发送和接收采购单、开具票据和发货通知;有些公司甚至可以利用增值网(VAN)参与产品的技术参数确定,加速产品设计与开发;还可以通过扩大企业内部的联系,促进不同工作团组和不同地区分部之间的协作,缩短产品周期。

美国汽车工业是利用电子商务管理业务流程的一个典型的受益行业。美国汽车行业以前开发一个车型(从概念到大批量生产)需要 4~6 年时间。现在由于实现了计算机网络化管理,通过计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)和计算机辅助工程(CAE),整个工作团组可以共享计算机文件,使用三维模型技术设计汽车并检验各个零部件是否能有效地配合,而且再也不需建造手工模型车。当最后的设计认可后,计算机辅助制造的数据就可以加载到生产模具和样车零件的机器中。零部件的改变不必等到有样车和部件的时候才开始进行。美国汽车行业通过使用全球通信网络,在底特律的工程师可以把工作布置给在印度的同一团组的工程师,实现 24 小时不间断工作,把开发和制造一种新车型的时间缩短到了 30 个月。目前,美国汽车业界(克莱斯勒、通用、福特等汽车公司)正在致力于建设“汽车自动交易网络”——一个能在互联网上运行,把世界上所有的供货商和制造商连接起来的虚拟专网。该网络的建成将使目前仍在使用电话、传真和邮件通信的供货商通过网络连接起来,网络将自动进行产品装运日程、计算机辅助设计产品文件、采购订货、支付和其他信息的追踪。参加自动交易网络的所有制造商均认为,自动专用网络将加速企业利用网络进行通信的步伐,进一步降低产品的设计开发周期,并使企业从中得到更多的实惠。

1.1.4 降低营销成本

一般情况下,营销人员掌握的客户越多,则该公司的销售量就越大。但是,营销人员通过走访或电话的方式联系客户的数量毕竟是有限的。而且,当客户数量增多时,营销队伍也将扩大,管理费用必将增加。而电子商务几乎可以不用任何成本就能够增加客户的数量。这是因为电子商务的销售职能是通过网络服务器来完成的,而不是由固定在某个区域的店铺或销售人员来实现。它的销售范围仅受到网络服务器对询问和订货的反应能力的影响。此外,电子商务还可以使传统营销机构运行得更有效率。这是因为,营销机构运用电子商务后,网络系统会产生自动订货处理的能力。销售代表无需进行耗时的手工订货处理,可以把时间尽量多地花在建立、维护和融洽客户关系上。总之,在网上进行直接营销不仅可以缩短订货周期,而且还可以增强销售新产品的能力。

美国思科(Cisco)公司是利用电子商务增加营销工作效率的先驱。Cisco公司在建立虚拟订货系统之前,订购一个产品的过程十分复杂。通常是客户公司的一位工程师先要了解所需要的产品类型和配置结构,然后,这位工程师再把这些信息传送到公司的采购部门,采购部门再通过电话、传真把订单传给Cisco公司,Cisco的客户服务管理员再把订单输入到Cisco公司的系统中去。订单一经系统确认,生产计划就会在24小时内排定。由于有许多订单在配置方面存在错误,通常有1/4的订单不能通过系统的认定,这时Cisco不得不再重复进行一次。1996年7月,Cisco公司开设了一个订购和确认站点,建立了虚拟的订货系统。上述那位工程师现在就可以坐在计算机前,在线配置产品,并可以立刻知道配置是否有误并将订单通知采购部门。由于客户的询价资料已被保存在Cisco的系统中,一名经授权的采购人员只需敲打几下键盘,就可以完成产品的订购。用户不必再通过电话向Cisco公司了解订单状况、收据或账户信息,经过授权的用户可以直接进入网络查看信息。由于网上有定价和配置查询工具,98%的订单第一次就能通过,为用户也为Cisco公司节省了时间,订货至交货的时间缩短了2~3天,用户各个订单的生产效率平均提高了20%。据美国商务部报告,到1998年底,Cisco公司在线销售额达到40亿美元,年节省资金为3.63亿美元(其中技术支持节约1.25亿美元、人力资源节约0.08亿美元、软件分配节约1.8亿美元、营销材料节约0.5亿美元)。目前,Cisco公司93%以上的订单都已通过电子商务方式处理。2001年,网络应用为该公司节省了17亿美元的费用。

1.1.5 增加销售机会

互联网没有时空限制,每天24小时运行,因此,利用电子商务可以把销售触角伸向世界的每一个地方,公司可以通过自己的网站收集访问顾客的资料,建立顾客数据库,有针对性地销售。首先,互联网可以对特定顾客进行一对一销售的特点使其比较容易获得顾客的个人资料。其次,可根据顾客的消费偏好进行有针对性的促销,激起消费者潜在的购买欲望。例如,当某一顾客进入网络时,网络软件程序会作出识别,叫出顾客的名字以示问候,询问一个或几个数据就可以知道这位顾客最近新添置了一条蓝色牛仔裤或者一些有关意大利旅游的书籍。网上商店也许会建议顾客再购买一件类似风格的裤子

或与之搭配的衬衣。当有旅游方面的新书出版时,网上商店还可以建议顾客购买有关意大利文艺复兴的图书。

公司用互联网络销售产品时,还可吸引新客户。一家在网上销售鲜花的美国公司1—800—Flowers公司就因在销售产品时提供特殊的服务而赢得了越来越多的顾客。公司可以提醒顾客一些特别时刻包括生日、周年纪念等,而且通过网络涵盖过去从未达到的国际顾客群。许多在海外工作的美国人要给生活在美国的亲友送鲜花,就可以通过该公司网络实现自己的愿望。现在,这部分顾客的消费量占公司网上生意的15%~20%。

网上最大的虚拟书店亚马逊书店(Amazon)则以先进的网络技术使得顾客购物变得具有主动性并具有享受性,从而使来访者成为顾客。该公司通过精密的网上查找工具帮助顾客在大量的图书中迅速找到某一特定的作者和书名。由于网站还提供书评与简介等额外信息,促使顾客作出购买决定,并使许多闲逛书店的人成为顾客。公司简便的购书方式与迅速的付款过程进一步锁定了顾客。目前亚马逊书店50%的订货单来自回头客。

1.1.6 为客户提供更有效的服务

电子商务实行无店面交易,不仅可以最大限度地降低成本,增加销售,而且还可以通过提供多样化的延伸服务,巩固消费者群体。戴尔(Dell)公司认为,电子商务的最大潜力是能够加强公司与客户的联系。Dell公司在互联网上为客户提供服务和技术支持。当某一客户第一次启动计算机时,计算机将把他带入Dell公司网站。Dell公司针对客户的计算机模式以及特殊类型的部件配置在网上向客户演示服务功能。目前,在通过Dell公司站点进行采购的客户中,30%的客户和50%的小企业以前从未购买过Dell公司的产品,但他们仍然通过互联网采购Dell公司的计算机,而且这些客户的平均购买量比Dell公司传统用户的还要大。Dell公司由此认为,公司针对客户的服务解决方案以及满足客户个性化需要的产品将会改进对客户的服务,使客户更加满意,并为公司的新产品打开销路。通用汽车公司也采用互动的方式进行网上营销活动,它允许顾客在互联网上通过该公司的有关引导系统自己设计和组装满足客户自己需要的汽车,公司最终生产的产品恰好能满足顾客对价格和性能的要求。法国钢铁制造商犹齐诺林公司为了引来更多的客户,通过公司内部网与汽车制造商建立联系,从而在对方提出要求后,及时把钢材送到对方的生产线上。该公司迅速及时的服务,起到了巩固客户的作用。

互联网上的虚拟公司还可以通过注册等方式获取顾客资料,进行有针对性的延伸服务。诞生于互联网上的花园消遣(Garden Escape)公司为园艺爱好者提供了几千种花卉种子、长绿植物、玫瑰、球根、温室、工具以及世界各地的其他产品,这是一份即使是世界上最大的花园苗圃也无法存储的园艺虚拟清单。园艺爱好者可以使用在线软件设计自己理想的花园。花园消遣公司在网上设有一本杂志、一间聊天室和每日秘诀栏目。因此,有关园艺方面的问题可以通过在线词汇索引或是拨打公司的免费电话得到答案。注册会员可以保存园艺规划图、创建个人笔记本,享受各种各样的个性化服务,如礼品登记、重要日期提示、个人购物、订购状态以及缺货提示服务。该公司借助于互联网交互式的特点,为园艺爱好者和园艺专家提供了一个在线环境以便交流园艺心得,而这恰恰是传统渠道难以做到的。

1.2 电子商务与企业管理变革

1.2.1 电子商务与传统企业的关系

世界范围内的电子商务的发展是阶段性演进的。第一阶段发展的主要特征是由那些雄心大、银行账户小的纯网络公司唱主角,大量的网络公司以建网站的形式,引入电子商务概念并进行大张旗鼓的宣传,由此引燃了电子商务这一“火种”,炒热了电子商务市场。但其中真正成功的并不多,主要是以亚马逊等为代表的一部分 B to C 电子商务公司,还有以阿里巴巴、美商网为代表的 B to B 电子商务公司。目前,大量的纯网络公司都面临生存的危机,特别是 2000 年春季美国纳斯达克股票市场的股指狂泻,预示着纯网络公司的前景并不乐观,于是便有不少经济学家下了“网络经济是泡沫经济”的结论。实际上,纯粹的网络公司并不代表“新经济”,它们只是新经济的领头羊,只是电子商务发展的冰山一角。而传统企业才是发展电子商务的真正主角。美国汽车制造业的三大巨头——通用、福特、戴姆勒与克莱斯勒联合构建的电子化采购网站 Covisint.com 一年的网上采购额达 2400 亿美元。这样的成交额是任何纯网络公司望尘莫及的。所以说,传统企业把他们的产品、服务、品牌、客户、业务流程及设计研发等资源带到互联网,电子商务发展的第二阶段才真正开始。GE 公司、Cisco、联想集团、海尔集团等传统企业率先步入电子商务发展阶段所取得的成功,充分说明了电子商务发展的真正动力在于传统企业,离开了传统企业的支撑,网络经济的泡沫是显而易见的。

传统企业发展电子商务有着纯网络公司无可比拟的优势。一是基础优势。电子商务既需要技术也需要配套的硬件设施,而目前纯网络公司仅提供技术平台,生产能力、物流配送等许多问题并没有解决;而对传统企业来说,只需把原来的基础优势移植到互联网上就可达到目的。二是资金、品牌优势。现在的纯网络公司都是把融资作为企业前期目标的,但他们大都成立时间不长,很难具备品牌优势;而传统企业往往都有雄厚的资金实力、稳定的融资渠道和有号召力的品牌资源,因此很容易在网络世界里找到自己的生存空间。除此,传统企业还具有自己的客户资源、人才资源等开发商务活动所必需的十分重要的资源,这些是纯网络公司短时间内很难取得的。

从未来的发展趋势看,新经济与传统经济的融合必将是大势所趋。传统媒体的巨擘——时代华纳与美国在线的合并、联想集团巨资入注证券业电子商务的新星——赢时通等,都充分说明:传统经济为新经济挤掉泡沫,新经济为传统经济安上轮子。它们的融合,将使人类进入一个崭新的发展阶段。中国到目前为止,还很少有类似 Cisco、DELL、GE 那样的以商务为核心的电子商务企业。主角缺位、配角当家的状况,不能不说是中国电子商务发展过程中的遗憾。所有的预测表明,全球企业间的电子商务规模将是惊人的,中国企业间的电子商务也必将在国民经济发展中发挥重要作用。

1.2.2 电子商务与企业管理变革

1) 信息化与企业组织结构和资源管理内涵的变迁

企业是经济活动中最小、同时也是最多的组织。信息化向整个经济领域渗透,最终改变

的是整个社会经济活动的基本细胞——企业，如美国和日本等的制造业正在同时发生着两种根本性的变革：一种是技术性的变革，另一种是作业组织方式的变革。这些变革一方面使得自然资源和人力资源在生产过程中的地位开始发生逆转，另一方面也使得在新型作业组织中的劳资关系发生根本性的变化。信息化改变着世界，推动社会进步与经济变迁，最基础和最重要的改变体现在企业经营和管理方式上。

自 19 世纪后半叶，企业组织的概念发生了两次重大转变。第一次转变发生在 20 世纪初，它使管理权与所有权分离，并使管理工作自成体系。第二次转变发生在 20 世纪 20 年代初，皮埃尔·杜邦改组了他的家族公司。几年后，艾尔弗雷德·斯隆随之重建通用汽车公司。这一切奠定了一直延续至今的命令控制型结构，强调权力分散，重视中心业务部门和人事管理、完整的预算和控制体制，明确区分政策制定和具体经营。由于全球网络的推动，现在企业组织正在进入第三次转变时期，企业将从上下级之间实行命令和控制转向以知识型专家为主的信息型组织。

众所周知，企业经营与管理的核心是资源。在传统工业时代，企业中主要的资源是人、财、物。在当今的信息时代，越来越多的企业面对激烈的全球化市场竞争，已经意识到在企业的经营管理活动中，不仅存在着人操纵下的物质流和资源流，更存在着信息流，而且信息已成为独立于人、物质资料和资金资源之外的另一种重要的资源，它遍布于整个企业内部各个组织机构和职能之中，发挥着越来越重要的作用。信息是创造财富的重要资源已成为企业经营管理人员的共识。

企业管理中对各类资源都有相应的管理体系和管理手段，对人有人力资源管理，对物有生产管理，对资金有财务管理。信息作为一种资源，也相应地应该有信息资源管理，而信息技术则是对信息资源进行管理的重要手段。创造性地开发和利用信息技术对企业的信息资源进行有效的管理，是企业新经济增长点的源泉。例如，在 20 世纪 80 年代初期，美国民航业竞争十分激烈，为了提高服务质量、扩大市场份额，American Airline 和 United Airline 分别开发了网络化的计算机订票系统，使订票服务点遍布全国各地，控制了全美 75% 的计算机订票业务的市场份额，使其成为民航客运业的龙头。

2) 电子商务下企业管理变革的新趋势

电子商务环境下的企业管理与传统的企业管理相比，在管理重心、管理手段、管理方式以及管理目标等方面都存在显著的区别。

(1) 传统管理与网络管理紧密结合

以资源管理为重心的传统管理模式确实存在着许多精华，值得网络经济下企业管理者学习和借鉴。但是，在电子商务的新环境下，传统的管理模式是不可能一成不变地保留下来的。本着生产关系一定要与生产力相适应的原则，网络生产力也要有相应的网络生产关系：网络管理。

这里的网络管理是一种广义的网络管理，即网络化的管理。因而，它至少应包含以下几层意思：

① 网络化管理首先是人才的管理 企业的运作需要各式人才，尤其是网络方面的人才。

② 对企业支撑网络的管理 网络的正常运行是保证企业生存的关键。

③ 企业外部网络的交流管理以及企业网络在互联网中的定位。

④ 网络的安全防范管理，保证企业的网络免遭攻击，数据免遭窃取。

对于一个网络经济环境下的企业,网络管理的目标应是:构建一个企业内部所有员工共享的信息平台;建设一个极具吸引力的企业网站;确保企业网络的安全、畅通;从网络的角度来检测和评价企业的各项管理活动。

2.2 企业经营管理要素内涵的动态化

这是针对网络经济不断发展变化的特征所提出来的,也是对网络经济发展的“级数理论”的回应。美国《连线》杂志主编凯文·凯利认为,“当激扰及动荡成为商业的常态,最有用的生存策略是一种高度选择性的持续混乱,我们称之为‘创新’”。电子商务下的企业管理是一个不断学习和创新的动态过程。学习和创新是电子商务的核心。首先是观念的创新。网络使距离消亡到零,传统的生产上的连续性被打破,传统的组织结构将很难适应电子商务。不能更新观念,无异于将企业隔离在电子商务之外。其次是企业运行模式的创新,包括制度、组织结构等。企业的组织应成为有序的非平衡结构,内部流程应适应外部瞬息万变的市场,企业要能及时针对市场作出反应;企业管理要运用动态的思维,于变化中实现管理。再次是新技术的创新,利用各种新技术,特别是网络技术整合全球信息、科技资源为我所用,以创新技术来创造新需求进而创造新市场。最后,企业员工自身要不断创新。这是指员工应不断学习,提高自身素质。在网络经济环境下,企业的每一个员工都要成为创新的主体。人是保证创新的决定性因素。企业员工整体素质的提高预示着企业自身创新能力的质的突破。

(3) 企业管理模式的弹性化

网络的诞生使企业组织分子化。劳动者就是企业的最小单位,可以按工作需要机动地组合。在分子化的组织中,企业员工通过网络合作、信息增值来增加企业产品的价值。企业管理也要有足够的弹性来适应这种变化。弹性管理主要体现在时间和空间上。传统的企业管理习惯于让员工在固定的时间到固定的地点去工作。而在电子商务环境下,这些都将成为过去。一方面,网络无所不至的触角已伸向了社会的各个角落,而网络所至之处,就是企业市场延伸的地方,也就是企业的活动范围,因而管理的对象已经极度分散化了;另一方面,网络经济强调时间上的即时性,如果用一般的时间概念去束缚它,反而会抑制其发展。所以,实施弹性化的管理模式实际上是为企业员工创造一种宽松的工作环境,以便更好地发挥人的积极性和创造性。

(4) “能本管理”是企业发展动力的新机制

电子商务环境下,企业要发展仍然离不开人、财、物等这些最基本的资源。为了确保企业发展的动力,企业要建立相应的动力机制,主要包括资金、信息和技术以及人才等方面。传统企业向网络型企业迈进是一个高风险、高收益的过程。这种跃变是需要一定的资金作保障的。眼下,风险投资已成为高科技企业的启动资金。企业要充分利用好风险投资机制,以之撞击网络经济的大门。在信息和技术方面,企业要设立网络总监(Chief Net Officer, CNO),负责信息的整理和技术创新。网络总监将成为网络经济下企业的一个重要职位。他主要负责管理企业内部的信息流和内外信息流的交换。他应确保信息在需要时能及时获得,信息在企业内部可以实时共享,不断推动企业信息的增值。至于企业之本,人的管理则是重中之重。在网络经济时代,企业的成败同样取决于人的管理。怎样求才、知才、用才、育才才是每个成功的管理者必备的素质。以人为本已成为当前企业人力资源管理的要诀,而以人为本又强调人的能力的管理。“能本管理”将成为网络经济条件下企业人力资源管理的重心。

面对网络经济的蓬勃发展,传统的大中型企业面临新的挑战和机遇,传统的管理模式和