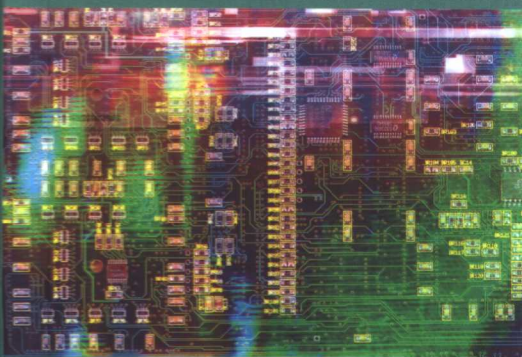


新经济丛书 XinJingJiCongShu

主编 石培华 唐流德

新经济 XIN JING JI 中的商业模式 @

Z H O N G D E S H A N G Y E M O S H I



王学梅
张凤环 编著
吴光耿

贵州人民出版社

新经济 中的商业模式 @

X I N J I N G J I

Z H O N G D E S H A N G Y E M O S H I



王学梅
张凤环 编著
吴光耿



B1280499

贵 州 人 民 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

新经济中的商业模式/王学梅,张凤环,吴光耿编著.

—贵阳:贵州人民出版社,2002.10

(新经济丛书/石培华,唐流德主编)

ISBN 7-221-06033-9

I. 新… II. ①王…②张…③吴…

III. 企业管理—方式 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 075968 号

责任编辑 程 立

封面设计 曹琼德

丛 书 名 新经济丛书

书 名 新经济中的商业模式

主 编 石培华 唐流德

编 著 者 王学梅 张凤环 吴光耿

总 策 划 程 立

出版发行 贵州人民出版社

社址邮编 贵阳市中华北路 289 号 550001

印 刷 贵阳经纬印刷厂

850×1168 毫米 32 开本 13.5 印张 293 千字

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印 数 1-4000 册

ISBN 7-221-06033-9/F·349 定价:27.00 元

“新经济丛书”(第二辑)编委名单

主 编:石培华 唐流德

副主编:程 立 王学梅

石培新 张凤环

编 委:石培华 唐流德 罗嗣泽

程 立 王学梅 石培新

张凤环 秦如培 黄保勤

吴光耿 高申奇 张培峰

王学松 张红俊 蒋 军

李 琪 刘文梅 石培研

张文玉

总策划:程 立

**此书受 2002 年贵州出版
企业发展专项资金资助**

“新经济丛书”总序

唐流德

由编辑部程立等同志创意策划,经贵州人民出版社党组、贵州省新闻出版局党组充分论证确立的重点选题,并由贵州出版企业发展专项基金资助的“新经济丛书”的撰写、编辑与出版,是一件非常有意义的事情。

“新经济”是相对于“传统经济”或“旧经济”而言的。人类社会经济活动的发展,在历经了游牧经济、农业经济、工业经济等传统经济之后,“新经济”自然而然地脱颖而出了。19世纪90年代至20世纪初年,推动人类社会经济发展的主要是电话、汽车和运输技术。20世纪90年代至21世纪初年,推动人类社会经济发展的主要技术则是因特网、高级电脑和无线通信。一百年间的发展变化,是那样地令人眼花缭乱,惊异不已。如此飞速的发展变化,也许是当年的人们,甚至是20年前的人们,都未曾预料到。这个发展变化及其越来越强劲的趋势,正是“新经济”的奇迹和魅力所在。

“新经济”是一种新的经济形态。在传统经济中,资本、自然资源等占据着重要地位。在“新经济”中,“网络”则成了“主

力”。网络与生产手段的结合,使“新经济”快速地发展起来。企业花在高科技上的研究、开发经费在支出比重中日益趋高。因特网在贸易中抢走经纪人、销售代表、推销员的生意的情形与日增多,批发商、中间商、零售商大多深感前景不妙。不少投资家的目光投向旅游、书籍和音乐市场,报纸、电视台已开始迈向数字化时代,证券市场已开始走向虚拟。“网络”,已经改变着传统的固定等级制度。价值载体已出现“无招胜有招”的另一种空间,电子贸易(e-Trade)、电子商务(e-Business)、电子商业(e-Commerce)、电子管理(e-Management)、电子服务(e-Service)等“无形行业”,正在用“创新”来增加附加值。无论是蓝领,还是白领,均可以在家,在旅馆,在旅行途中,从事同在办公室里一样的有效工作。观念、信息、技术、智慧成了产品的主要组成部分,追求知识更新、主动地不间断学习正在成为很多社会成员的“第一需要”。“新经济”虽然是一个长期演化的过程,但它作为一种新的经济形态,则已经实实在在地存在于人们的切身感触与感知之中了。

“新经济”是一种“技术创新”的经济。创新活动,是企业家的内在需求。引进新产品、采用新技术、开辟新市场、发掘新材料等一切“技术创新”的选择,是企业家成败的关键因素。创新与生产手段结合,就会推动经济发展。发现新技术是一种“技术创新”,有如英特尔跟随的新式处理器;重新嫁接传统的经济资源也是一种“技术创新”,有如麦当劳。“新经济”中的一个显著特点便是信息技术与互联网的结合,促进了人类交流方式的革命性变化,并由此引发了传统的连续性被打破,促使人们用新的视角去观察、审视和理解事物的发展过程。“新经济”中的另一个显著特点则是生物技术与互联网的结合,使人类步入了破解生命基因的快车道,生命科学技术的研

究与开发,引发了人们对未来生命现象的无限憧憬与关注。“技术创新”使“新经济”获得了巨大的发展动力与扩展空间。

“新经济”是一种“制度创新”的经济。企业的组织制度,是其运行的准则。“新经济”的“新”,本质上体现为具有新的“游戏规则”。在不少场合,“新经济”有“数字经济”、“网络经济”、“知识经济”等一些同义词。从本质上看,对“新经济”无论怎么称谓,它与传统经济都有着不同的经济规则,其市场模式以数字网络为基础。“新经济”以智能化信息网络成为其重要的生产工具,以创造型人才成为其领头人,组成一种全新的生产力,实现用较少的资源生产出较丰富的产品的高效率,满足人类需要。因此,“新经济”的组织管理制度也就具有了全新的特点:运作很少受时间因素限制,可以全天候进行;空间选择很少受地域限制,地理距离因素显得十分次要;产销直接联系,弱化中间商机制;网上虚拟方式进行活动的机制;速度型、高效率的运转机制。组织管理制度上的这些新规则的运行,使“新经济”发展迅猛。

“新经济”是一种“观念创新”的经济。早在1957年,美国人梭罗就告诫说,资本投资因素只是经济增长的八分之一,主张依靠知识与技术进步推动经济增长。1996年,世界经济合作与发展组织(OECD)出版了“以知识为基础的经济”系列报告,明确指出,“新经济”已经与农业经济、工业经济并列,对“什么是企业”、“企业边界”、“什么是产权”等答案,提出挑战。近年来,“企业重建”运动方兴未艾。“新经济”成为继凯恩斯经济学之后经济学发展历程中的重大历史事件,绝非偶然,它是由工业革命一百年后发生的“知识革命”、“信息革命”、“网络革命”等新思维、新观念所推动诞生的。很多的投资家认为投资的关键,不在于机器设备而在于灵感,他们崇尚点子的价



值,喜欢冒险,认为有好的点子就不愁找不到股东,在投资方向上选择“新经济”。

“新经济”是一种“人本创新”的经济。人类认识史上,康德哲学提出过“人是目的”的观点。马克思也曾强调过人的全面发展是最高目的。“以人为本”,乃因为人具有创造力。“新经济”的核心原则,就是发挥人的创造力,区别于传统经济强调的“资本”、“资金”核心。当然,这并不是说“资本”、“资金”不重要。由于人的创造力,转变了商品的价值载体方式,从产品生产的数量转变为产品的基因组序、电脑条码、标志图案。由于人的创造力,时间竞争成为主要方式,传统经济中的“大吃小”现象,转变为时间上的“快吃慢”。由于人的创造力,“网络自由职业者”大量涌现。传统经济下的典型工作方式正在改变,“非典型”工作形式到处蔓延,传统的“正常雇佣关系”正在受到挑战。人的创造力及其实现,使科技、学习、适应能力趋于“人本主流”。

“新经济丛书”,主要是围绕上述命题而组织编写的,旨在介绍、传播与“新经济”相关的领域、知识、现象、规则,为中国“新经济”的发展提供“参照系”,为“新经济”的参与者、行动者提供智力支持和精神动力。

是为序。

目 录

“新经济丛书”总序·····	唐流德(1)
----------------	--------

第一章 现代商业模式概述 ·····	(1)
---------------------------	-----

一、现代商业模式变革的动力因素 ·····	(2)
-----------------------	-----

二、现代商业模式的演变趋势 ·····	(6)
---------------------	-----

三、现代企业中管理模式的发展趋势·····	(18)
-----------------------	------

第二章 技术创新模式 ·····	(32)
-------------------------	------

一、技术创新:企业超常规发展的引擎 ·····	(32)
-------------------------	------

二、世界 500 强技术创新剖析·····	(57)
-----------------------	------

三、中国企业的技术创新展望·····	(62)
--------------------	------

第三章 资本运营模式 ·····	(74)
-------------------------	------

一、资本运营:企业超常规发展的捷径 ·····	(74)
-------------------------	------

二、世界 500 强资本增值和资本扩张的模式·····	(83)
-----------------------------	------

三、中国企业的资本运营·····	(89)
------------------	------

第四章 发展战略模式 ·····	(99)
-------------------------	------

一、信息化战略·····	(99)
--------------	------

二、全球化战略 ·····	(113)
---------------	-------

三、多元化战略 ·····	(126)
---------------	-------



第五章 组织创新模式	(134)
一、组织创新:企业超常规发展的有力保障.....	(134)
二、世界 500 强的组织形式及组织创新	(150)
三、中国企业的组织创新剖析	(160)
第六章 人力资源管理模式	(166)
一、人力资源:企业超常规发展的王牌.....	(166)
二、世界 500 强的人才管理艺术	(197)
三、中国的人力资源开发和管理	(203)
第七章 营销创新模式	(210)
一、营销创新:企业超常规发展的突破口.....	(210)
二、世界 500 强市场营销新战略	(237)
三、21 世纪的中国企业营销创新	(243)
第八章 服务模式	(256)
一、服务:企业超常规发展的基石.....	(256)
二、世界 500 强的服务模式	(269)
三、中国企业的服务策略高级化	(274)
第九章 竞争模式	(284)
一、竞争:企业超常规发展的动力.....	(284)
二、世界 500 强的竞争哲学	(305)
三、中国企业竞争地位的思考	(314)
第十章 企业文化模式	(323)
一、企业文化:企业超常规发展的底蕴.....	(323)
二、世界 500 强的企业文化	(349)
三、中国的企业文化管理	(359)
第十一章 危机管理模式	(369)
一、当代企业管理中的危机问题	(369)
二、危机管理:企业持续发展的“救心丸”.....	(372)



三、中国企业的危机管理	(384)
第十二章 中国企业的商业模式选择	(391)
一、走技术创新和制度创新之路	(392)
二、进行资本运营	(397)
三、走信息化、全球化之路	(399)
四、走人力资源开发之路	(402)
五、培育中国独特的企业创新文化	(404)
六、走创立世界名牌之路	(406)
七、加快提高企业的竞争力	(408)
 主要参考文献	 (411)



第一章

现代商业模式概述

在新的世纪,随着全球经济一体化的迅速推进、信息技术和网络的发展,基于网络的经济活动将跨越国界,把空间因素的制约降低到最小程度。因此,企业的竞争范围将扩展到全球市场。为了在竞争中取胜,一方面,企业需要更多地关心、研究国际市场上的风云变幻,及时采取正确的应对措施;另一方面,未来的公司要在全球范围内优化资源配置,一些公司可能在地球上任何一个地方成立分部,就像它们在全世界各地销售其商品和服务一样。信息社会新的全球公司总部可能设在某一个国家,但是却在别的不同国家编制软件,进行工程设计,加工制造产品。总部与分部通过网络连接,从而使分布广泛的员工能够协同工作。

另外,企业国际化,市场和组织本土化,规模、速度和效率均衡的经济,个性化消费,市场细分,量体裁衣式的经营,都成为企业持续生存与发展的力量源泉。信息、知识产权和互联网工具是核心竞争力的重要资源。企业之间的竞争由传统资源和规模竞争转向信息和效率竞争,由产品和技术竞争转向行业规范主导权竞争,由价格竞争转向品牌和顾客利益点——顾客心理价值竞争,由销售规模和市场份额竞争转向顾客信赖、持续沟通和服务竞争。

而所有这一切变化,要求企业不得不作出商业模式的调



整和优化,不得不对原有的制度、管理、产品等等一系列的内容作出变革。

一、现代商业模式变革的动力因素

全球经济正经历一场深刻的变革。这场发端于科学技术领域的一系列革命性变化,正在为人类社会创造出一大批新型产业,并且正在改造传统产业的道路上凯歌行进。这些变革,推动了人们的观念创新、产品和服务创新、工作方式创新、商业模式创新、企业组织创新、金融体系创新和体制结构创新,为人类社会迎来了新经济时代。造成了经济的信息化、开放化、国际化和一体化。

企业要继续朝气蓬勃地发展,就必须要进行变革。只有冲破旧的外壳,冲破陈腐观念的羁绊,才能开创新的价值,才能具有光辉的未来。变革是通往光辉未来的必由之路!世界500强企业发展的事实已经证明,旧体制下的企业在迅速变化的21世纪中将无法良好地经营发展,传统的体制、制度、工作方法和文化常常会绊住发展的脚步。如果不去创新求变,那么就将被历史淘汰。

(一) 变革的动力因素之一——挑战

变革从字面上理解是因情境的不同而变化。在管理中,变革论是指通过分析而确定在特定的环境下哪些管理理论和方法是最合适的。主张变革的500强管理者认为,在企业经营管理中并不存在一种适应于任何情形的最好的方法。比如,宽松的管理并不一定比严格的管理效果好,分权也不一定比集权好,专业化经营并不总是比多样化经营好,等等。管理



具有多变量性,在某种情境中采用一种管理方法能取得较为理想的效果,而在另一种情境中这种方法就未必有效,而采用与此相反的方法可能会更有效果。因此,管理就是企业经营管理者在变化着的条件下和特殊的经营环境中如何实现有效的经营管理的思想和方法。

在企业管理中,依据不同的管理环境和管理对象而适宜地选择和采取不同的管理手段和方式,这是保证管理工作高效率的重要指导性原则。

在管理过程中,要保证管理工作的高效率,在环境条件、管理对象和管理目标三者发生变化时,施加影响和作用的种类和程度也应有所变化,即管理手段和方式也应该发生变化,这就是权变。

在管理对象和管理目标保持不变、环境条件发生变化的情况下,在原有环境条件下的管理手段和方式已不适应于新的环境条件,这与高效率的管理所要求的“管理手段和方式应与环境条件相适应”的原则相悖,因而,管理手段和方式应该发生变化。

在管理目标和环境条件保持不变、管理对象发生变化的情况下,施加影响和作用的接受者已经发生了变化,这种影响和作用就很难达到预定的管理目标。因而,为达到原来高效率的管理目标,管理方式和手段应跟随管理对象的不同而发生变化。

在管理对象和环境条件保持不变、管理目标发生变化的情况下,施加不变的影响和作用只可能达到原来的管理目标;要使管理目标发生变化,施加的影响和作用也应发生变化,即管理手段和方式应随管理目标的变化而发生变化。环境条件、管理对象、管理目标、管理方式和手段的相互关系可由下



列等式近似地加以描述：

环境条件 + 管理对象 + 管理方式和手段 = 管理目标

从以上等式可以形象地看出：环境条件、管理对象、管理目标三者中任何一项发生变化，管理方式和手段都应该随之发生变化，这就是企业管理的变革原则。

变革最通俗的含义是随机应变。

变革也可理解为：没有放之四海而皆准的管理方法，即没有永远最优的管理方法，任何优秀的管理方法和技巧总是相应于特定的管理对象和外部环境条件的。当管理对象和环境条件发生变化时，最优的管理方法也应相应地作出调整。在此企业最有效的管理方法在彼企业不一定最有效，在此部门最有效的管理方法在彼部门不一定最有效，在此时期最有效的管理方法在未来的彼时期不一定最有效，在此国最有效的管理方法在彼国也不一定最有效。管理方法的有效性总是与特定的管理对象和环境条件相联系的。

在通常的企业管理中，管理目标通常不会发生太大的变化，仍须以和谐作为企业管理的目标。但环境条件和管理对象却因企业自身条件和外部条件的不同而具有很大的差异性，工厂管理与商店管理、跨国公司的管理与生产作坊的管理、高级人才的管理与简单劳动工人的管理等显然都具有很大的差异性，因而体现在管理方式和手段上也就有着很大的不同。权变原则就是相应于管理对象和环境条件的不同，而在管理手段和方式上所作的变化。

（二）变革的动力因素之二——和谐

变革的目的是追求和谐。遵循变革原则所作出的管理方式和手段上的变化，其目的是使管理工作更有成效。管理工



作的成效是以和谐的程度来衡量的,高效率的管理工作必须有着更高程度的和谐。管理者和企业员工之间有着更密切的配合,各自对劳动成果也很满意。

变革是指管理方式和手段依据管理对象和环境条件的不同所作的变化,变革的方式有两种:管理者适应于管理环境;管理环境适应于管理者。管理者适应于管理环境,是指在管理环境既定的情况下,管理者根据此管理环境的要求采用合适的管理方法。这种权变方式是我们通常所采用的,而且是应加以提倡的方式;管理环境适应于管理者,是指在管理者既定的情况下,管理的手段和方式已基本固定,管理环境尤其是管理对象改变自己的期望和要求,使自己适合于现存管理方式和手动的需要。

在大多数情况下,企业管理中的变革方式是管理者适合于管理环境和管理环境适合于管理者两种方式的结合,但管理者适合于管理环境易于实行,因而是我们大力提倡的一种方式;在企业员工素质较高时,管理环境适合于管理者也能顺利地执行。变革的原则是要求管理者和管理对象相互作出调整,以使管理效率达到最佳状态。

(三)变革的动力因素之三——活力

管理工作正经历着如此巨大而迅速的变革,以至于许多管理者都在重新塑造着他们所从事的职业。他们没有先例可循,他们注视着层级制度渐成昨日黄花,而原来的不同职衔、任务、部门甚至公司之间的明确区别也正变得模糊黯淡。面对着异常复杂交错的局面,他们注视着传统权威的没落,而过去的种种激励手段也已丧失了它们的魔力。

原因是显而易见的。竞争压力正迫使各公司采用新的适