

# 企业经营方略

(三)

三思 主编

# 目 录

电子商务运作方略 .....	1
朝气蓬勃的电子商务 .....	1
开展电子商务的步骤 .....	11
电子商务的运作策略 .....	13
电子商务的安全策略 .....	34
网络营销方略 .....	41
制定网络营销计划 .....	41
网络营销的广告策划技巧 .....	56
网络营销运作实务 .....	60
网上营销前景 .....	79
虚拟公司经营方略 .....	80
虚拟公司：热潮滚滚 .....	80
特性鲜明的虚拟公司 .....	83
虚拟公司的组织机构与运作程序 .....	90
虚拟公司的经营 .....	97
虚拟公司的经营策略 .....	104
知本经营案例 .....	115
施乐公司：知识管理的成功典范 .....	115
联想集团：中国知本经营的先锋 .....	122
海尔集团：重视人文环境中知本的经营模式 .....	150

## 电子商务运作方略

电子商务是 21 世纪的生存方式。它不仅是企业竞争的利器，也直接关系到国家生产力与贸易竞争能力。作为新世纪的企业家、政治家或每一个人，如果不积极面对电子商务，就会有落伍的危险。

——美国总统克林顿

## 朝气蓬勃的电子商务

信息技术是一项划时代的技术；这样的技术一百年左右才会出现一次，而且它的到来会改变人类社会的一切。

今天，在几乎任何一个产业里，在世界的每一个角落，都有许多企业通过运用信息技术来增强自己的竞争力并给同行业的对手带来挑战。我认为我们已经看到信息技术正在进入所有划时代的技术都会经历的一个重要阶段：它们开始时为少数专业人员所掌握，而后转变到为大众所接受，并无处不在。

虽然网络技术尚待发展，但是它已经可以被称为一个新的大众媒体。在美国，为吸引 5000 万用户，无线电广播用了 30 年的时间；电视用了 13 年的时间；有线电视用了 10 年的时间。

互联网所用的时间不到有线电视的一半。互联网诞生还不到五年，全球已有 9000 万人在使用它。不需要多久，使用它的人就将数以亿计。

网络世界真正的革命就体现在这样的决策之中，这并不是技术的问题。这是因为，当银行、学校、教堂、航空公司、医院和政府部门通过互联网络让人们进行业务和社会活动时，它们就必须对现行的办事方式进行根本性的变革。在这种形式下，电子商务的产生已是必然的趋势。

### 1 电子商务的内涵及特性

电子商务从狭义上是指在网上进行的交易活动，包括通过 Internet 买卖产品和提供服务。产品可以是实体化的，如汽车、电视、计算机；也可以是数字化的，如新闻、录像、软件等基于知识的产品。此外，还可以提供各类服务，如安排旅游、远程教育、法律咨询、医疗服务等。从广义上讲，还包括企业内部的商务活动，如生产、管理、财务等，以及企业间的商务活动。它不仅仅是硬件和软件的结合，同时还把买家、卖家、厂家和合作伙伴放到网上，将 Internet 技术与现有的系统结合起来进行业务活动。

电子商务具有无可比拟的优点。电子商务大大简化了商品流通环节，提高了交易效率。电子商务利用电脑网络快捷、便利的通讯手段，在更广阔的时空里实现了商品流通信息的咨询、交换，以至直接开展网上贸易。Internet 用一条前所未有的纽带把全世界的商品供需双方联系在一起，客户在不与商家碰面的情况下即可完成意向洽谈、看样订货、实际购买和支付货款的全过程。电子商务模式的出现，取代了商品流通中大量的中间行为。过去商品经济中的商品代理制、分销商、层层叠叠的批发，以及展览会、展销会等都有可能随着电子商务这种新型销售方式的崛起而变得不再那么重要。

电子商务是实现跨地区跨国界交易更为有效的途径。利用多媒体及与此相应的软件编程技术，商家能够在网络上构筑销售其产品的虚拟展厅，以生动逼真的视频图像、动画技术，辅以文字、声音等附加信息，对产品进行全方位的描述和介绍，使用户或消费者远在万里之遥也同样能收到身临其境的现场效果。网络本身是跨地区和国界的，以它为载体的交易在理论上也没有空间的限制，客户之间足不出户便可实现交易。

电子商务降低了交易成本。据调查，银行每笔交易通过 Internet 付费只有 13 美分，通过电传付费是 26 美分，通过电话付费是 54 美分，按照传统方式到银行柜台当面交易付费最高为 1.08 美元。目前美国机场售票有三分之一通过 Internet 操作，每卖一张票收手续费 1 美元，而传统订票每张收取手续费 8 美元。北美汽车商通过 Internet 推销汽车，每辆汽车节省销售成本 71 美元，一年合计节约 10 亿美元。网络商务的回报较高，使用 Internet 的商家基础设施投资回报率达到 21% 到 68%。

## 2 电子商务在企业经营方面的功效

开展电子商务活动，有助于企业实现战略优势、收入增长和开销降低等公司目标。电子商务使生产与服务、商品流通、产品生产等发生观念上的变化，对企业经营活动的发展具有重要的作用。电子商务在企业业务经营方面的功效主要有：

对外广告宣传。电子商务可以为企业提供跨越空间和时间界限的对外广告宣传服务。企业通过因特网所进行的对外广告宣传将跨越地区、国家和时间的局限；每天、每时、每刻不间断地工作。企业可根据自身的需要，在因特网上开展广告宣传和信息发布。从这个意义

上讲，企业从此拥有了自己的广告媒体和信息发布媒体。

提供客户信息反馈和客户跟踪服务，保持与客户的相互接触。因特网提供的全新概念的用户服务比以往通过电话或直接会面所提供服务更强有力。企业可以通过因特网更适当地了解它们的用户；可以为适应的用户，在适当的时间，通过适当的手段，以适当的价格，送上适当的产品。当然，因特网上的用户也会对企业的产品和服务提出更高的要求。

公布实效性强的资料，提供迅速变化的信息。

监视与反监视。开展电子商务的企业的因特网站可以向全世界介绍本企业的情况，可以掌握有谁在读取其因特网站上的信息。该企业不但可以用因特网站点记录有多少人进入了站点，而且还可以掌握他们来自何方，至少可以看出他们为哪家公司工作或者他们在哪个国家生活（因为大多数因特网服务提供商都会为企业账户提供登录数据）。此外，企业还可以用网络吸集竞争情报。

24 小时服务，提供和（或）获取商业信息。因特网页面可以每周 7 天，每天 24 小时为客户、消费者与合作伙伴服务。它可以定制信息适应不同人的需要，甚至在竞争对手走进办公室之前，收集到能使企业领先他们一步的信息。

提供图片、声音和视频文件，提高宣传效果。

帮助企业获得更多新的用户，加深企业与用户之间的联系。电子商务的直观性和透明性将大大增强企业客户的诚信度。在全球因特网上发展生意可以帮助企业获得更多新的用户，加深与用户之间的联系、扩展市场，从而实现收入的增长。

保持企业与销售人员的联系。旅途中的公司雇员可能需要即时信息，帮助他们销售或促成交易。如果企业知道这种信息，企业就可以完全保密地把它放在因特网上。一个快捷的本地电话呼叫就可以使企业的雇员得到最详细的信息，而无需付长途电话费，也不会把雇员束缚在办公室里。

联系媒介。媒介是当今联系最广的行业，因为他们的主要产品就是信息，而且他们可以更迅速、更便宜和更容易得到在线信息。数字图像可以不需要在老式编辑室中的剪裁照排，就能放在适当的版面上，数字文本更可以进行即时编辑。电子商务网站正在成为信息经济时代的新媒介。

对企业市场上的服务和产品进行检验。

从观看因特网主页的人那里得到一些有用信息，了解客户对产品的看法。这要比在其他任何市场上都更迅速、更轻松而且更廉价地对企业市场上的服务和产品进行检验。

在因特网上建立站点提供商业服务，有利于树立企业形象，“装点门面”。开展电子商务并不需要很多的投资。如果企业已经有了一台计算机，就可以为其生意营造一个因特网站点，即是一个宣告你的企业存在的电子公告牌。

登记产品购买意向，开展实时电子贸易业务。利用因特网和数据库交互技术，客户通过访问企业的网页，输入对某产品的购买意向，通过因特网提交订货单，由计算机系统把订货单自动转给相应部门处理。对已建立合作关系的客户（分销商/代理商）进行编码（授权密码）。在因特网上适合做很多产品的销售。在银行开通因

特网电子货币结算业务的基础上,企业和客户之间还可立即实行电子贸易结算,开展实时电子贸易业务。

帮助企业开拓国际市场。企业利用因特网可以开展与国际市场的对话,开拓国际市场。企业在因特网上发布的信息,可以给企业的事业发展带来国际机遇。如果企业有海外机构的话,客户就可以按当地电话价格获取总公司的信息,这也可以说是它给客户带来的另一个好处,并最终有利于公司开拓国际市场。

帮助中小企业发展壮大。网络虚拟化特征,可以使“小企业变大”。因特网作为一种信息技术,它完全可以从信息管理的各个方面把一个“小”企业武装成一个很有模样的“大”企业,使得企业在现代商战瞬息万变的生意场上不再受到经济规模大小的制约,可以随心所欲地进行信息的交流、管理与利用。

### 3 国内外电子商务的发展

电子商务是新近发展起来的一种网上交易活动,在知本经营中要准确地使用网络,从而在商务活动中发挥更大的效益,就必须了解电子商务的发展历史及其趋势。

#### (1) 国际电子商务的发展

电子商务的最先发展是从美国开始的,这是因为美国作为 Internet 的诞生地,在电子商务方面走在了前面,已经有了网上银行及许多网上交易的成功案例。1998 年上半年,由 Fortune 前 500 家企业和一些大型商务供应商组成的 Internet 购买圆桌会议组织宣布了 OPen Buying Internet 标准,这一标准的目的是要确保不同 Internet 电子商务系统之间能够互操作,以顺利实现商业交易。欧洲委员会( EC )曾发表了一份题为《欧洲电子商务设想》的文件,旨在促进欧洲制定一项有关电子商务的统一政

策。文件指出，电子商务对于保持欧洲在世界市场上的竞争力至关重要，欧盟各国必须根据统一的技术、政策和支持框架采取行动。IDC 报告认为，今年是亚太电子商务的腾飞年，这一地区电子商务的收入将从 1995 年的 940 万新元（670 万美元）猛增到 2000 年的 31 亿美元，未来 5 年的年增长率将达到 319%。

1978 年美国国家标准局考查了运输业的情况后，建立了一个计算机标准组织（X12），负责维护和审批 EDI 标准。目前这一组织批准的 EDI 交易标准已达 200 多个，主要用于美国国内商业 EDI 运作。1988 年美国已有 5000 家公司利用 EDI，美国最大的 100 个大型企业均已使用 EDI。90 年代初，仅北美地区利用这一技术的公司就达 50000 家，其中排名前 500 家的公司中 40% 使用 EDI，另有 25% 计划在两年内使用 EDI。1990 年—1994 年间美国使用 EDI 的公司数据年增长率达 23%。1995 年，世界上已有 40 多家银行、出口商及货运公司参与电子贸易支付的实验。根据美国咨询调研公司的调查分析，1993 年度 EDI 的市场销售额为 4.1 亿美元，1994 年达 5 亿美元，1995 年达 6 亿美元，平均年增长率为 20%。预计到 1998 年，市场规模将达到 12 亿美元左右。随着 EDI 在企业间的广泛作用，1998 年将有 75% 的 EDI 软件在 unix 系统和 PC 机上运作。美国克林顿政府宣布 1997 年 1 月政府采购开始使用 EDI 方式。1997 年 7 月 1 日克林顿批准了“全球电子商务纲要”的报告，旨在制定与全球电子商务化相关的工作进程和协议文件。

欧洲是 EDI 的发源地之一，1980 年底，欧共体委员会为适应欧洲一体化及全欧同盟市场的需要，开始了一项名为 TEDIS 的贸易电子数据交换系统工程，以支持跨

行业的 EDI。1986 年联合国欧经会第四工作组负责开发了 EDI 的国际标准 EDI / FACT，为全球 EDI 的标准化作出了贡献。在欧洲国家中，英国和德国居领先地位。1994 年的 2.6 亿欧洲货币单位增长到 1997 年的 5.88 亿欧洲货币单位，据 1994 年的调查显示，在被调查的公司中，有 53% 的公司正使用或计划使用 EDI，在这些公司中，有 69% 的公司利用 EDI 定购零部件，38% 的公司用 EDI 向供应商支付款项，24% 的公司用电子数据接收发货单。调查表明，发送纸面定单订货平均需要 55 美元，而月票用 EDI 订货只需 27 美元，可节省一半定购费。调查报告表明，1994 年 21% 的采购订货单采用 EDI 传送，1995 年达 40%。

新加坡是全球 EDI 发展最具代表性的国家。政府投资 2 亿美元推进全国性电子数据交换服务，1988 年建成了全国的 EDI 贸易服务网络 (TRADENT)，这是由新加坡贸易发展局主持开发，在国家电脑局的技术协助下完成的一个连接贸易主管机构及相关业务机构的贸易文件电子数据交换网络。

新加坡的 EDI 计划始于 1986 年末，那时适逢新加坡国内经济滑坡、工商业衰退，因此当时就是要设法寻求各种途径，以减少经营成本、提高生产率，为新的经济腾飞创造机遇。新加坡 EDI 贸易报务网的设计思想是提供一种环境可将贸易链相关机构如：贸易局长局、港务局、海关、管制单位、民航局、港口管理、船运代理、航空货运站、船运公司、空运代理业者和贸易商等连接起业务网络，用以促进新加坡的贸易发展进程。由于通过 TrAdeNet 可与全球的贸易共同体相联系，因此 TrAdeNet 的建立不仅可使新加坡国内的商业活动极大

丰富,而且可使全球的贸易往来得以繁荣。到1996年其使用者已达15000多家,近95%的申报表格由TrAdeNet进行处理,根据对TrAdeNet用户的实例分析结果显示,在一些公司,生产率节省10亿新加坡元,约合6亿美元,每份文件处理的成本从5美元降至0.8美元,处理贸易和通关文件,其提交到审批的时间从24小时缩短为15分钟。

## (2) 中国电子商务状况

中国致力于现代化建设,高级领导人对电子商务非常重视。1998年在马来西亚召开的亚太领导人非正式会议上,中国国家主席江泽民指出,电子商务代表着未来贸易方式的发展方向,其应用推广将给各成员国带来更多的贸易机会。目前,电子商务尚处在起步阶段,发达国家和发展中国家之间存在较大差距。发达国家应为发展中国家普及电子商务提供必要的技术援助。只有通过广泛、深入的技术交流与合作,才能使电子商务在亚太经合组织成员国内得到协调发展。在发展电子商务方面,中国不仅要重视私营、工商部门的推动作用,同时也应加强政府部门对发展电子商务的宏观规划和指导,并为电子商务的发展提供良好的法律、法规环境。

中国在推动电子商务方面进行了一系列的研讨。1994年在上海召开了亚太地区首届电子商务研讨会。1996年在北京召开了北京电子商务国际论坛大会,几乎所有发达国家的专家、学者、官员和企业家200多人出席了会议。1997年到1998年,电子商务在我国开始成为一个热门话题。这两年连续举办了两届中国电子商务应用与市场研讨会。1998年4月举办了上海国际电子商务论坛。1998年11月,中国电子商务发展战略国际研

讨会在北京举办。这次会议研究了中国电子商务发展战略和中国发展电子商务配套体制等问题，探索一条适合中国国情的电子商务发展模式。

我国的电子商务也有多方面的应用试验。中国相继实施了金桥、金卡、金关等一系列金字工程。金企工程计划实现政府办公机构和 36000 多家国有企业以及 860 多万家其他各种不同性质企业之间的连接，我国正在向网络化社会迈进，为我国开展电子商务创造了良好条件。从 1994 年起，中国的证券交易网覆盖全国，联接 300 多家证券公司的近 2600 个营业部，开户投资者达 3980 多万户，最高日成交量达到 300 多亿元人民币。中国的金融结算系统联接着 600 多个地面卫星小站和 1000 多个收发站，覆盖全国所有地级以上城市和 700 多个县，平均每天业务往来 6 万多笔，大大提高了转汇效率，缩短了资金在途时间。中国的民航订票系统已经投入运行 12 年，1997 年通过该系统预订的机票达 5560 多万张，金额近 200 亿人民币。中国共发行各种信用卡和非银行信用卡 1 亿多张。

国内一些部门和企业大胆尝试，成立了运用计算机信息网络的商品交易中心。1997 年 10 月 28 日，中国商品交易中心正式开通，力求把全国所有企业的商品交易通过 Internet 统一起来。1998 年 4 月 7 日，北京海星凯卓计算机公司和陕西华星进出口公司利用在 Internet 上运行的中国商品交易系统进行了首单电子交易。4 月 13 日中午，满载价值 166 万元的康柏电脑的货柜车从西安顺利抵达北京，标志着我国电子商务已正式开始了实际运行。

中国虽然在电子商务方面做了大量有益的工作，但

这些只能算是电子商务初级阶段的一些尝试。中国不仅需要解决全球电子商务发展过程中所遇到的共性问题，而且还急需解决一系列特有的问题。诸如，国内网络运行质量差，企业信息化普及率低，金融体系支撑不足，信息化政策有待完善等。所以要发展电子商务，中国还有很长的一段路要走。

## 开展电子商务的步骤

目前，绝大多数的电子商务服务流程完全按照物理上实际存在的商务流程设计，使得电子商务工作流程与传统的商业系统很好地结合在一起。这样的模式的优点是用户使用方便，感觉与实际购物环境无大的区别。依照这种流程，开展电子商务的步骤主要有以下几个阶段。

### 1 商情发布阶段

多数公司都是先从电子邮件开始应用，简化并理顺公司内外的联系，这是进入网络最简单的方法。随着网络应用的普及，人们开始建立自己的网页并将自己的信息搬上网，从而不必向每一个人发送同样的电子邮件，Internet 将提供厂家与客户联络的新渠道。

目前，我国绝大多数企业需要迫切解决的问题是信息发布和获取信息的渠道问题，就投入产出比来讲，投资这个环节所得到的回报将远远超过提高单证传递和贸易支付的效率所带来的效益。

组建企业营销网站，把企业信息与产品信息推到网上，以获取更多的贸易机会和市场竞争能力是企业走近电子商务的第一步。

可以提高企业的知名度：由于全球使用 Internet 的

人口非常多，为了表示您的企业跟竞争对手一样重视顾客服务（任何企业都不该忽视这庞大的使用人口），应该充分利用这项手段来为他们服务，提高企业知名度。

## 2 建立企业 Internet

富豪沃伦巴非特说，如果不考虑无数的细节问题，那么，所有的业务都非常简单：即用一定的成本生产商品，然后再用更高的价格把它卖掉。如果不考虑很多细节，企业的信息系统管理也是件很简单的事情——就是要保证信息系统稳定可靠高效率的运行。管理一个信息系统之所以复杂，就是要考虑无数的细节问题，使信息系统处于“可管理状态”，据 Ferreter ReseAreH 估计，在企业计算的总拥有成本（TCO）中，66%的费用来自管理。企业成长到一定规模后，管理就会成为突出的问题。

要解决这个问题就要使公司内部的工作流程和业务流程逐步实现自动化。这个阶段是办公自动化和企业内部联网 Internet 阶段。再下一步，将这些 Internet 连接在一起就十分容易，与商业伙伴、供应商和分销商进行合作就成为可能，信息不仅在企业内部流动也在公司间流动，更多的动态信息将在网上出现，包括各类商业文件。这个阶段为企业外联网（ExtrAnet）阶段。下图描述了以企业为中心的电子商务基本流程。

### 企业电子商务的基本流程

## 3 在网上开展商务交易活动

完整的电子商务解决方案就是要通过新的市场和电子渠道增加企业的收入。

完整的电子商务包括四个方面的具体应用：市场与售前服务，主要是通过建立主页等手段树立产品的品牌

形象；销售活动，如 POS 机管理、智能目录、安全付款等；客户服务，即完成电子定单及售后服务；电子购物和电子交易。

金融行业和零售行业，除了建立网上购买环境，还可以发展一些提供准交易方式的公共贸易网。例如，中国商品交易中心就是一个让买卖双方以会员的方式参加，在网上草签合同的公共贸易网。

#### 4 电子商务的运作规则

在电子商务的运作过程中，因处的环境和企业本身的规模不同，因此在建设企业电子商务系统时，应考虑到以下几个方面的运作规则：

- 电子商务关系到企业业务模式，而不仅仅是技术；
- 在现有的基础上构建电子商务；
- 从简单开始，快速增长；
- 制定期望的目标和计划。

在电子商务发展的各个阶段都有完整的产品系列的电子商务解决方案。由于电子商务是新生事物，不同公司对电子商务的概念范畴的理解不同，这体现在他们各自的解决方案之中。IBM 公司认为，电子商务即 E - Business，是把买卖双方、厂商和合作伙伴在 Internet，Intranet，Extranet 上结合起来的应用，并提出了一公式： $WeB + IT = \text{电子商务}$ 。HP 公司将电子商务战略划分为三大网络框架：Internet，Extranet，电子市场和一个企业安全方案。其他各个公司也提出了自己的全套解决方案。

## 电子商务的运作策略

### 1 设计电子商务网站

因特网在惊人的速度向全球扩张，商家也在积极寻求新的商机。现在看来很多商家都有自己的网址，但建立自己网址的任务并不像看起来那样简单。在因特网上建立自己的网站前，至少应该在以下三个方面具备专门知识：HTML 页面基本设计、CGI 脚本程序和 ODBC（对外数据库连结）界面（以查询数据库）。除此之外，还应该认真考虑以下几个方面的因素。

### 创意

也就是你想在网上干些什么。好的创意来自于你对因特网基本运作机制的了解，否则你的创意很可能是无源之水，无本之木。先不要考虑你的创意是否已经有人在网做了，更不用考虑人家是怎样做的。因为，如果让这些忧虑占据了你的头脑，你会很难充分发挥你的想像力。

### 建立网站的目标

企业在上网之前应该思考一下，建立一个网站要取得的商业目标是什么。明确自己上网的目的将有助于网站的设计工作。一般情况下，企业上网不外乎有三个目的：一是市场营销；二是技术支持；三是产品销售。

### 找出与网上的竞争对手不同招数

快熟的果子也不是轻易就能让人摘的，要有与众不同的地方，有别人不具有的特点或招数，才能抢走本应属于别人的果实。作深入而细致的市场调查的最终目的，就是在比较的基础上策划出新的、能够出奇制胜的点子来。

### 预算

电子商务是一种新技术，可供选择的方案很多，成本高低也可能大不一样。业主最好在需要花钱的各方面

做一些调查工作。调查工作可包括以下几个问题：

是否有必要拥有和运行自己的服务器？

公司的网站或服务器怎样与因特网连结？谁为公司设计网站？

谁为公司管理维修网站？管理维修的内容和范围是什么？

公司是否愿意接受在线订货？

公司的网站是否有必要与现有的数据库、订货系统和财务系统接口连结？

考虑好这些问题，就会清楚自己的选择范围究竟有多广。

营造信息空间

根据营销策划，编织网站的信息空间。可参考下面一些提示：

(1)为网站定义一个好的域名。在选择域名方面也应该认真一些。网站的名字最好：

简短。

易记。

有一定的标识意义，如与公司的名字、企业标志、业务、服务或产品等有关或相同。

不易书写错误，因为浏览者要敲击键盘来输入你的网址，所以考虑到人们的输入习惯和词法是必要的。

(2)页面设计应合理而有组织。一个网站组织架构若是非常凌乱，不仅让使用者操作不易，更会让人感觉这家公司缺乏专业与制度，因而失去对产品的信心。通过主页的设计，把自己包装成具有高科技水平、有强大的持续增长能力的公司。对于跨地域的受众，他们无法亲临公司考察实力，全凭主页中的信息和许诺来感觉和