

新商务时代的企业逻辑

信息革命改变了人类社会许多最重要的领域，作为社会财富的创造者和供应者，现代企业所面临的挑战无所不在。企业的思维、组织、行为和社会责任等都在发生革命性的变化，这些变化看似纷繁无序，实则有内在逻辑规律可循。

新商务时代

◎企业新的传统

20 世纪末企业界所进行的一切革命，事实上是由信息革命引发的。信息技术改变了人类社会许多最重要的领域，人们的生活和消费方式因此而发生了巨变。作为社会财富的创造者和供应者，企业所面临的挑战无所不在。

传统的企业是以大规模生产为标志的，在人类物质生活并不富裕之时，消费者很难对企业生产的商品挑三拣四，如果再回溯到手工作坊时期，企业能生产出商品就算不错了，消费者并无选择余地。

信息革命带给市场的变化是消费者可以对商品说三道四了，并且还能够按照自己的意愿让企业专门生产自己所需的商品，不适应这一变化的企业都快变成庞大的恐龙化石了，事实上所有的企业都不想做恐龙。

这是一个新商务时代，生产和流通都受制于顾客口味的变化，实力强劲一些的企业虽然还能诱导顾客的消费趣味，但这已不是能使企业兴旺的唯一因素。顾客消费倾向的多样性决定了大规模生产方式的落伍，人们可以感觉到“泰罗制”生产方式的过时。

有远见的企业家注意到了这一变化。在西方，传统的劳动密集型产业已被大量输出到发展中国家，这种企业可以提供大批量的廉价产品，但却不可能为企业带来高额利润。代之而起的是更小型、科技含量更高、附加值更多的新型企业。

也许人们会对世纪末西方大型跨国公司的并购潮感到迷惑，事实上，只要仔细分析一下，就会发现这些“联姻”的企业大多集中在金融、航空、汽车和零售领域。另外，还有着这样一个现象，即流通型企业向大型化发展、而生产型企业（重工业除外）却向小型化发展。

信息革命所带来的全球化浪潮可以使国际型企业在全球范围内选择最佳的生产地点，哪里生产要素最佳，就可以把厂子设在哪里。由于商品在全球范围内流通，为节约运输成本和其他费用，企业家往往会在商品销售地设厂生产，这就使过于集中的大型生产基地失去了存在的必要性。当然，这样做的好处还能够使一家公司的同型产品在不同的地方具有不同的特征，以满足当地消费者的消费需求。较小型的生产企业还能够灵活地根据顾客的需要不断推出种类繁多的新产品。

信息革命对企业管理带来的影响也是如此。大公司庞大的管理阶层正在被逐渐“消化”，波音、柯达、康柏、飞利浦、现代、

大众等公司在宣称进行“革命”之时，首先拿白领阶层“开刀”。如今惠普公司的喷墨打印机生产部门的管理人员只有 4 位，而下面的职员却有 9000 人，仅凭此例你就知道现代企业管理的效率有多高了。

企业（或公司）现在的管理层次越来越简洁，但这并没削弱企业的管理效率，甚至因电脑技术的运用和数学逻辑的引入而使管理变得越来越精确。这不但使企业更有活力，而且也不乏创新。

许多新型的企业模式业已出现，无人上班公司、网络公司等。这些公司灵活多变、应时而动，公司利润增加很快，而对职工数量的需求却在下降。美国自 20 世纪 80 年代以来，劳动力人口以每年 25% 的速度增长，而企业对劳动力的需求平均每年只有 20%。虽然国家为解决就业压力不遗余力，但日渐增多的企业（或公司）依旧我行我素。

面对这一系列令人眼花缭乱的变化，不适应的企业消失了，而经过变革的企业却生存了下来。如果你留意一下 80 年代全球的 500 家大企业，并与 90 年代末期随便哪一年的全球 500 家大企业做个对比，就会发现，在 80 年代风云一时的大企业，现在剩下的不会超过 1/2。

在 20 世纪的最后几年里，市场上出现了令全球企业家恐慌的趋向，就是全球性的通货紧缩。人们似乎越来越厌倦消费了，到处都是琳琅满目、光可鉴人的商品，而商店却门前冷落。出现这一趋向的部分原因在于生产者和商家无法提供给顾客们满意的商品，市场环境容量趋于饱和。作为商品的生产者和销售者有责

任使人们兴奋起来，重新走进商店。

要做到这一点似乎很难，但是，那些能适应形势，敢和新入市的、起点更高的新型企业进行竞争，敢向自己开刀的企业必能获得新生。

新商务时代将摒弃许多过时的、陈旧的东西，在这方面没有“怀旧”的可能。

◎理性的企业

很难断言传统的企业就是非理性的，但是相对于现代新型企业而言，传统型企业存在许多非理性的因素。从我们在本书中导入的逻辑观点看，这种非理性就很明显。

1. 企业越大越好

“泰罗制”以标准的流水线生产出大量的标准商品，在这种制度下增加利润的方法是生产工艺越简单越好、工人越少越好、规模越大越好，尤其是生产规模，已被派生出“规模效应”这一在八九十年代盛行全球的经营观念，引发出至今未息的全球兼并潮。

然而，任何一种热门的商品都有其市场容量的界限点，也就是说企业的生产规模也将有一个饱和度，而最后的结论却是企业规模膨胀的步伐终有一天会戛然而止。这也证明规模型企业并非是企业发展的唯一出路。

20世纪八九十年代全球市场的扩大掩盖了这一事实，企业认为市场的容量是无限的，只不过是未被充分激活罢了。现

在，全球性生产过剩这一难题已使企业界看到了市场的真相。

2. 企业是在创造财富

生产型企业制造出商品，满足了人们的消费需要，使政府增加了税收，劳动人口得以就业，创造了产值等等，无论从哪一个方面讲，企业都是社会财富的创造者。然而这样的观点用于传统型企业身上就大错特错了。

事情的真相是，许多传统型企业在生产商品的同时，造成了巨大的环境污染，或对生态环境形成严重的破坏。如果把生产商品的种种好处统称为正效应，那么，企业生产对环境的影响则称为负效应。问题是，科学家们发现，许多企业生产商品所形成的负效应比正效应要大得多，环境遭到破坏后，往往要花比企业生产这种商品所得的收益大得多的代价去治理，有的甚至是花再多的钱也无法弥补。

近年来，随着生态环境的恶化，人们对生态的关注程度增大，许多传统型产业进行生产的必要性遭到怀疑，“企业生产是在为社会创造财富”这一观念也遭到怀疑。

3. 市场经济是非理性的

现在的结论是抱这种观念的人是非理性的，而市场总是正确的，消费者总是正确的。

4. 组织完善稳定的企业是成功的企业

组织系统完善缜密曾被奉为企业组织的最高形式。现在有一种观念却认为，这种企业是容易僵化（或官僚化）、缺乏活力和创意的“夕阳型企业”。组织系统的僵化会扼杀创意，从而使企业对市场变化的嗅觉迟缓。

这方面的悖论还有许多。读者如果有兴趣，用逻辑的方法推论一下，一定还会有许多新的发现。

新商务时代是个处于不断变化中的时代，因此，即使是我们现在已获得的成功经验将来也可能被认为是个扼杀创新的陷阱。

处于变化中的企业是成功的企业。如果一个企业几年不变，那么，即使你不是经济学家也不是企业家，也可以痛快地得出一个一定不会错的判断——这个企业是个没有发展前途的企业。

冲击现代企业的新技术

◎企业力量的转变

在传统的企业中，资本是在市场竞争中起着决定性作用的力量，但是，高新技术的日新月异却使决定企业力量的“游戏规则”发生了根本的变化。

今天电脑所做的瞬间工作早就足以让 10 年前的专家们很忙活过一阵子，而且你利用电脑做的事情，正以惊人的速度在增加。如果你仔细地了解一下先进的电脑技术所带来的一切，就会有更深刻的印象。

第二次世界大战以来重大的技术变革之一是固体电子和微处理机的出现。被称为半导体和电脑工业之父的戈尔登·摩尔，创造了“摩尔定律”，对信息技术的能力做了很好的预测。该定律

基本的思想是，每块集成电路的晶体管数量每 18 个月就增加 1 倍，这就意味着能在各个方面促进信息技术使用的马力以惊人的速度在增长。同样，在其他的技術发展中，比如光学储存、有联系的存入数据库、网络控制器等等，都在电脑的能量、马力和性能方面有巨大的进步。简单地说，因为通讯业的革新，设备的体积越来越小，功率越来越大，成本越来越低。这些设备比过去的更能相互关联，更能共同行动，也更灵活。

所有这些技术力量很容易让人迷惑起来，尤其是当你看到它们在工作中所起到的巨大作用时。当然，技术力量带给人们的不仅仅是深刻的印象，最重要的是它能做到的诸多事情。它使人们认为根本不可能的事成为可能。

电脑能量的剧增已经使得并继续使新的事情成为可能。比如，它为电脑的相互交流提供了更多的途径。电脑功能的增加还使大量的数据处理工作能在桌子上、公文箱里或手中完成，这在 20 年前是不可想象的。当然，所有这一切不仅仅是可能，而且是可行的。这就是施乐公司的马克·韦塞尔所说的“无所不在的计算机”，也就是说，计算机的价格越来越便宜，它的使用也越来越普遍，就像纸和笔，电脑本身的价值将越来越小，因为在未来的世界里，技术设备将基本上免费。

现在，电脑已遍及全球，它已成为生产力中一种先进而日益廉价的生产工具。电脑使设计、制造、改良商品的过程变得非常容易，网络技术使贸易完全可以在电脑上完成，信息传播技术几乎可以使全球在同一时间共同分享信息，并派生出许多新型的信息产业。金融业也因电脑技术而使资本在全球的流动速度加快，

瞬间就可实现巨额资本在全球范围内的转移。

信息技术的革命不但带来了信息产业的兴旺，而且也使其他行业产生了革命性的变化。

◎影响现代企业的三大新技术

首当其冲的当然是信息技术。

信息技术的所有革新带来的一切可能性，虽不能帮助我们思考，但它可以从商业环境到家庭的处处影响我们使用信息的方式。

在商业方面，过去（也就是几年以前），以必须在线的数据和可以收集存档的数据之间有很大的不同。“在线”指正在使用的数据，和未使用的储存的数据对立。在电脑未曾使用之前，对这两类数据的使用十分不方便，而电脑的使用使存储和使用成为一体。目前，你保存在线的数据不仅有每天的商业往来所必须的，而且也有其他东西收集存档，将来还会有越来越多的东西成为在线的数据或资料。其最好的例子就是美国 USAA 保险公司，该公司是为前美国军人服务的。15 年前，它致力于整理在线数据记录。USAA 的战略使它们所有的旧的记录和新的行为自动化。这样，当你给该公司打电话时，顾客服务代表就能在屏幕上向你提供你所需要的数据记录，而你也能够通过电话线上接收到它。这得归功于光学储存和精密的顾客服务电脑，这真是很令人吃惊的一大进步，它使保险业中的交易量与信息量大增。

信息技术的力量为几乎每一个行业打开了发展之门，从大企

业到小企业，它们都在憧憬未来，思考着自己究竟该如何操作。人们不再拘泥于过去的很多限制，诸如“我们不能做这个，因为我们太渺小了”等等。现在，全球商业基本的奠基石是个人电脑，而不是耗资数百万美元的中央处理机。逐渐地，为商业所用的技术力量将为之提供各种各样的新机会、新产品、新服务，甚至可为新的企业家提供开辟新商业领域的机会。

其次是通讯技术。

我们得感谢微处理机，让人类拥有了个人电脑和一个分散管理的环境。但同时，在通讯领域也发生着巨大的变革。通讯技术的发明与革新使个人电脑从死板的模仿转向了全新的、激动人心的商业舞台，而且随着时间的推移，重要的不是电脑本身被当做一个有用的机器，而是它可以连接的其他东西。

第三是交互网。

电脑正在使信息变得十分有用。感谢今天的通讯技术，人人都可以利用它与其他任何人联系上。当你将今天的信息技术力量与通讯技术容量联合起来时，你会发现天地非常广阔。

交互网可能是电脑与信息技术最大限度结合的最好体现了。尽管交互网本身并不能独占整个 21 世纪的舞台，但它确实给了我们对未来网络的最初印象。由于其背后的动力，交互网将逐渐成为一支主要的力量。当然，渐渐地，随着交互网路径的价格越来越便宜，它的推广应用将在全球更为广泛。目前，在日本等国，交互网的价格相对还较贵，但这种状况也许不会太久。这些国家的政府可通过调整政策来降低交互网的价格。

交互网也是新的私人网络的先驱。未来私人网络将很可能具

有目前交互网的基本特征，即媒介的综合体——声音、数据、制图法、图像和电影剪辑。软件应用本身也将在全球化的网络上通用，并使各种各样的信息为己所用。实际上，目前最热门的交互网应用是所谓的“内部网”。在“内部网”上，交互网的工具被用作内部操作系统，从而在电脑平台上，公司系统与交互网之间形成了一套相互作用的管理体系。交互网值得发展的两个方面，首先是交易的安全性（不少工作就是在此基础上完成的）；另外，更重要的是，它不仅使人们能够操作，还能对所搜寻信息内容的全面性与可信度有信心。如今，徜徉在交互网中，就像漫步在一个有趣的电子商场，只是你不知道在买什么。

交互网将是 21 世纪的人们生活中不可或缺的重要试验，电脑能力、通讯能力、激发人们兴趣的各种应用手段都已在一个电子基础设施中得以联合，并普遍地在全球使用。有了它们，新的应用方式和新的思想将不断产生。交互网正在进行大量的试验，尽管有些失败了，然而作为思想和洞察力的源泉，交互网是无可比拟的。

◎ 新技术改变了企业经营模式

新技术对企业的影响是多方面的，比较明显地体现在以下几个方面：

1. 顾客服务

当你将信息与通讯技术综合在一起时，就会发现，为顾客提供服务的潜力是十分巨大的。我们来看一看美国电报电话公司

(AT&T) 的一项新业务，它将目标定在小型商业顾客服务上，就是把目前的电话转载成本与竞争者 MCI 或 Sprint 进行对比。这项服务是在硅制图公司的工作间里进行的。它使用一种数据采集应用方式来搜寻打电话者的电话记录，并利用打电话者使用长途电话最多的数据制作出一张并列的对比表，然后，在现场提供一个空白表格程序，告诉顾客改变长话服务是否能省钱。这一切都是在线服务，这种方式并不很新鲜。还有一种更好的利用信息与技术的方式：美国电报电话公司的基本电话记录在当今世界市场销售中并不是很有价值，然而利用今天的数据采集技术与之结合却很有效。把一种基本的资源变成一种销售工具，它恰似在一个金矿的矿渣中找到了一块金子。

2. 遥控服务

遥控服务，就像顾客服务技术，产生于信息与技术力量的结合。比如，在美国电报电话公司的广告中，外科医生不直接和病人接触就能对病人作出诊断。尽管电信医疗很久以来一直停留于最初的阶段，就像我们已经习惯了面对面地看医生，但是，这种遥控医疗服务方式势必会越来越广泛地被运用。在很多情况下，人们会愿意使用遥控服务的技术。比如，你觉得不舒服，但又缺少专业知识，或者一时很难找到医生，那么就需要一些可以进行遥控服务的技术。美国最大的电信医疗计划已在德克萨斯监狱执行。1995 年，那里有 2500 名犯人接受了电信医疗，就是利用美国电报电话公司全球信息技术提供的一台兼容电脑，压缩实验室提供的面辐射电视会议系统，以及特别设计的医疗外围设备和照相机。

当然，这种遥控服务并不仅限于医疗领域。比如，当一名飞机技师发现飞机出故障时，他要找一本手册查看具体的事项，这时，就可以通过 CD-ROM 技术或遥控途径进入数据库，找到有助于他完成修理工作的具体信息。这些数据和信息都可在技师安全帽上的一台微型的电视监控器——视频显示器上找到。

3. 直接的市场销售

在美国和世界其他地方出现的直接的市场销售背后，主要就是电脑与通讯技术的结合起了重要作用。直接销售是从出版业开始兴起的，它使出版商和广告商们能够用高度分类的信息服务于单个的用户，从杂志与邮件形式都是定做的，从邮编到家庭地址，甚至更详细的方面，包括个人爱好，寄送杂志或邮件的人都被储存下来了。技术力量的再增长不仅使这些直接销售工具可以产生出无须用脑记忆的名单，而且能令这些名单更加准确。甚至在将来，它们还可利用这些单子在消费者和单子使用者之间讨价还价，这一点我们很多人都还没有想到。比如，你可以在交互网、相互作用的电视节目和印刷品上与销售商们对话，谈论如何得到削价或免费的服务，并得到你愿意购买商品的信息。

利用新技术最好的例子之一是列维·斯特劳斯发明的个人牛仔裤，也就是依据你自己的尺寸特别为你选定的牛仔裤。这个工作过程是这样的：在列维的商店里，电脑中留有你的名字，并标明了你的尺寸，电脑能告诉你，在店里约 400 种牛仔裤样式中，哪一种最接近你的尺寸。你可以试穿一条，挑出最合适的，再选择颜色，然后这个系统就为你的牛仔裤样式编一个储存号码，并将你的具体要求送到列维·斯特劳斯的工厂。在工厂里，工人们

使用计算机化的切布设备切好布，随即在上面贴一个号码条，送洗后就开始制作了。号码条上的号码通过扫描器储存在顾客档案中，你将来还可以用它定做更多的牛仔裤。列维保证，定做的牛仔裤将在 3 周内送到顾客手中。他们从来不逾期，但列维牛仔裤的价格要比普通牛仔裤价格大约高 12%。

列维所用的技术是由马萨诸塞州纽顿的顾客服装技术公司开发的。列维在美国开设了总店，在加拿大开设了 16 个分店，专营这种“个人牛仔裤”。目前，这种牛仔裤正在伦敦和比利时试销，列维还考虑在日本开辟未来市场。列维公司是发展直接销售形式最成功的企业之一。

4. 小公司也能全球化了

如今，小公司像大公司那样运作已经变得更加容易了。你可以看到小公司在做大公司的事情，包括在全球范围内进行操作，吸引顾客，建立与其他伙伴的有限联合全球贸易体系并成为其中不可割裂的一环，未来学院就是这样一个例子。它只有大约 20 名全职雇员，但它最近也积极参与了对中国内地及香港特区、新加坡、瑞典、法国、英国、德国、秘鲁、加拿大、墨西哥、意大利和全美国的商业组织的研究与咨询活动。未来学院能够做到这些，是因为它利用了许多技术手段，包括传真、电子信函、交互网等等。但 20 年前，它无法完成这些全球性的咨询工作。

全球化带来无国界经营

◎全球中心主义

在经济全球化的背景下，推行无国界经营和准备向这一战略过渡的跨国公司正在增多，这一新现实正在导致企业新观念——全球意识的产生。

从企业的角度看，各跨国公司都是“在无意识协作海洋中找到了意识力量的岛屿”（科斯语）。全世界的企业思维方式正在遭遇前所未有的新撞击，这个撞击是由全球竞争带动的。在全球的竞争风潮之下，人们日益发现，21世纪的企业要获得成功，必须要在全球市场找到自己的位置。

推行无国界经营战略的公司都是以公司的全球观为基础的，尽管这种全球观可以用不同的语言或不同的方式表述出来，但其本质都是一致的，就是以全球市场为服务对象。这些公司的全球观，不是理论指导的产物，而是公司经营实践和经营环境结合的产物。

全球化为企业观念带来的变化无疑是“全球中心主义”的确定。现在的跨国公司，旨在设法通过全球性系统决策的方法，把不同的子公司统一起来，通过全球经营网络来实现盈利与合法性两者的平衡。这种战略还可分为“包围性”全球战略与一体化全球战略。前者着重考虑东道国问题；而后者承认跨国公司的重大

决策对东道国的影响力。

在这一阶段的跨国公司意识到，尽管建立区域总部能克服多中心主义的弊端，但随着国际分工的不断深化，子公司之间的相互依存性也日益增强，各区域间的协调与否成为影响母公司全球性整体利益的关键。为谋求整体利益的最大化，母公司、区域决策机构以及各子公司都成为同一总体战略下的分系统，各分系统在协调体制下各尽其能，分头共进。推行无国界经营的跨国公司，其经营观念已属于典型的全球中心主义。

◎全球经营者

全球化对企业的影响是多方面的，并彻底改变了企业的经营模式。企业的主要决策者首先要做一个全球经营者，他要努力使自己的产品在全球范围内销售，而不局限于某一个国家和地区。

今天，掌握着大跨国公司命运，在世界商业市场上运筹帷幄的，多半为学识渊博、经验丰富的人士，即一群冷静理智的全球经营者。他们摆脱了过去那种对熟人和地方的依赖关系，只着眼于全球性竞争的经济效益。

全球经营者的视野所及是全世界，无论在什么地方、哪个国家做生意都一样。他们的目标是通过在世界各地开展活动，尽量扩大本公司的市场，增加利润，提升公司股票的价值。不管这些经营者的国家背景如何，他们的原则总是一致的。精明而有才能的全球经营者把握一切有利的投资机会，毫不犹豫地放弃或卖掉经营不善的资产及没有前途的企业，不论这些资产及企业曾经为

公司带来过多少利益，也不管它们设在什么地方。新的全球经营者的职责，就是要寻求全球通信运输业等高技术和各国放松对跨国界资金流动的控制而出现的各种机会，有效地在世界各地调集资金，综合世界范围内所有价低质高的商业要素。

越来越多的经验表明，要想在全球范围内获得成功，跨国公司在进行投资决策时，必须超越狭隘观念，不能优先照顾本国公司或本国人员。全球经营者必须着眼于全球竞争，否则将妨碍公司在全球网络中有效地利用人才、资本、技术和自然资源。成功的全球竞争者，在世界范围经营中，都有意识地放弃、至少是淡化自己的民族身份。他们将高增值活动分布在许多国家，聘用外外国人担任高级职务，给予在各地的地区经营者很大的自主权，并且他们也很关心当地经济的发展。那些有抱负的跨国公司，为了公司的长远利益，为了在东道国公众中树立起自己的形象，不仅遵守公民的义务，遵守当地的法规，还常常表现出对公益和慈善事业的热衷。

美国经济学家罗伯特·赖克分析道：在本世纪中叶，基于当时的工人罢工和政府干预两种威胁的压力，美国核心公司有义务把公众的需要和股东们的要求加以平衡，而在那时，公众和股东的利益多半是吻合的。但到了本世纪最后 10 年，全球竞争已改变了规则。受到利益驱使，当生产需要转向一家外国工厂时，美国的经理人员会毫不犹豫地去这样做。IBM 公司的一位高级经理说：“任何一个国家或地区，只要是国际商用机器公司的一个比较重要的收益来源，本公司就应关心那里的竞争和繁荣情况。”该公司的总裁杰克·库勒说得更明白无误：“国际商用机器公司