

## 新经济、新企业、新管理

2000年2月克林顿在白宫开了一个新经济会议 他说 新经济的燃料是科技与知识，新经济的精神则是冒险与创新。

抛开经济学家们对新经济、知识经济、网络经济等概念的争论，我们可以更切身地感受世纪之交新经济对我们生活的冲击。

### IT 让新经济一飞冲天

#### *从互联网中领略新经济的真谛*

三年前，没有多少人能看懂瀛海威信息通信有限责任公司 (<http://www.ihw.com.cn>) 广告语“信息高速公路离我们多远？1500米”的字面意思和言外之意。

两年前，许多人还不知道 IT 是什么东西，有一个 IT 记者印名片时，由于名片样稿是手写稿，印出来后竟然变成了“工厂记

者”。本单位的人以为是专门采访工厂的记者，外单位的人以为是报社在工厂的特约通讯员，故意抬高身价。

一年前，许多广播电台播音员把电子商务中的 B2B 企业对企业和 B2C 企业对个人模式中的“2”老实实在地读为“二”（应该读英语发音 tu: 含义是 to）。

2000 年初在“不知道新兴的网络公司在竞争中取胜 还是传统公司转型做互联网的能够取胜，但不进入互联网只有死路一条”的信念支持下，许多公司纷纷触网。于是出现了：联想集团一分为二，一个是互联网（接入端产品）另一个也是互联网（电子商务网络产品）美的集团投资十亿元进军互联网等案例。

据广东康赛市场服务有限公司对网站在主要传统媒体的广告投入进行的监测调查，1999 年第四季度互联网站广告投入比 1999 年第一季度增长了 651%，2000 年第一季度互联网站广告投入比 1999 年第一季度增长了 1 504%。

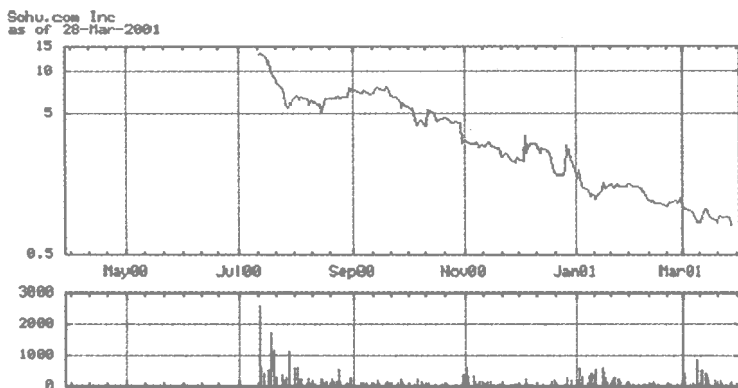
2000 年 3 月 1 日 概念良好、背景雄厚的 TOM.COM 在香港创业板上市，上市当日股价涨幅达 5 倍。在此之前的发行中，超额认购近 2 000 倍，冻结资金达 1 500 亿港元，打破了历史纪录。达到了互联网资源转移最疯狂的顶点，对于整个互联网产业而言这都可能是最后的疯狂。

2000 年 3 月底，中国消费类电子商务网站达到 1 100 余家。其中购物类网站近 800 家，拍卖类网站 100 家左右，远程教育网站 180 家左右，远程医疗网站 20 家左右。

2000 年 7 月，网易（<http://www.163.com>）与搜狐（<http://www.sohu.com>）在美上市，但网易首日就跌破发行价，不久搜狐也跌破发行价。至此，三大门户网站都跌破发行价，中国网络公司切身感受到资本市场要求盈利的巨大压力，不再把风险投资（VC, Venture Capital）只当作维生素。

2000 年底，在美国纳斯达克 (NASDAQ) 上市的中国概念网络股已全面跌至 5 美元 (所谓的垃圾股界线) 以下。以 12 月 22 日为例：纳斯达克指数收市报 2 340.13 点；中华网 (china) 收盘于 4.562 5 美元；新浪网 (sina) 收盘 3.687 5 美元；网景 (ntes) 收盘 3.75 美元；搜狐 (sohu) 收盘 1.875 美元。其他网络公司的投资者、CEO、普通员工也都在为如何度过互联网的冬天而发愁。

2001 年以来，春回大地，但互联网企业的春天并没有随着网民人数的增长和网络基础设施的发展 (见下表) 而到来。裁员倒闭不绝于耳，似乎人们不大愿意说裁员和业务收缩，通常说成是整合或调整，于是一说到整合和调整，人们便当作是裁员的代名词。纳斯达克中国概念股岌岌可危，截至 2001 年 3 月底，搜狐 (SOHU) 已经在 1 美元以下徘徊多日，进入所谓的“摘牌观察期”。如下图：



搜狐(SOHU) 上市以来股价走势图

资料来源：<http://cn.finance.yahoo.com>

中国互联网发展趋势表

时 间	上网计算机(万台)	上网用户(万人)	CN下注册域名(个)	WWW站点(个)	国际带宽总容量(Mbps)
1997年 10月31日	29.9	62.0	4 066	1 500	25.4
1998年 6月30日	54.2	117.5	9 415	3 700	84.6
1998年 12月31日	74.7	210.0	18 396	5 300	143.0
1999年 6月30日	146	400.0	29 045	9 906	241.0
1999年 12月31日	350	890.0	48 695	15 153	351.0
2000年 6月30日	650	1 690.0	99 734	27 289	1 234.0
2000年 12月31日	892	2 250.0	122 099	265 405	2 799.0

资料来源：根据中国互联网络信息中心历次调查数据整理。

这一切来得确实太快了！

如果以互联网为线索总结最近几年的热点，可以说：

1998年是门户网站年。这一年几大门户进入人们的视线，这一年12月中国互联网络信息中心所作的《中国 Internet 发展状况统计报告》中，几大门户网站进入了优秀站点排行榜前列。

1999年是电子商务年。在普遍认为中国的物流配送、联网支付、信用体系三足缺失的环境下，中国电子商务网络公司顽强地成长起来。北京珠穆朗玛电子商务网络服务有限公司（<http://www.8848.net/>）的销售额连月翻番，当然是在亏损开路的前提下勇往直前。同时，B2B（企业对企业），B2C（企业对个人），C2C（个人对个人）等新模式雨后春笋般地冒出来。

2000 年是网络公司上市年，中国三大门户网站新浪、网易、搜狐相继在美国纳斯达克上市，IPO(Initial Public Offer 首次公开发行)成了最热门的话题。当然 2000 年还有 IDC(互联网数据中心)、P2P(Peer to Peer 点对点技术)、WAP(无线应用协议)宽带网.....

互联网并不是 IT(Information Technology 信息技术)产业的全部，IT 产业还包括 PC(Personal Computer 个人电脑)电信、软件、网络设备等领域。1998 年以前人们印象中的 IT 产业主要是 PC 软件业和电信业，这可以从中国股市的科技概念股名单中略见一斑。但是，最近三年，互联网持续升温，成为 IT 产业的主角。在整个 IT 产业，中国比发达国家落后得多，但是在互联网大战中，中国看到了希望，因为互联网在发达国家的普遍应用也没有几年。

相信‘5 到 10 年内互联网一定会消失’的，大有人在，但有两种截然不同的含义：

一种是认为专门的互联网公司将会消失，因为互联网会进入各行各业，进入人们的日常生活，就像盐融入每一盘需要它的菜肴中一样。在电刚进入工厂和人们的生活时，用上电的工厂会标榜自己是进入了电动化时代，是新经济的先驱，而现在每个单位、每个家庭都用上了电，再也没有人标榜自己是电动化公司。电的使用不再是人们关注的焦点，这也可以说电已经“消失”了。互联网也会走一条类似的道路。

另一种是以证券分析师们为代表的说法，他们说，目前公开上市交易的互联网公司将有多半因为根本赚不到钱而被合并或关闭破产。

这两种有关互联网消失的观点都非常精辟和形象，这也印证了新经济并没有固定含义。当互联网不再是人们关注的焦点时，

互联网将不再是新经济的代言人，因为不断会有新的事物出现。商业从农业中独立出来时，商业是新经济；工业革命席卷各国时，机械化是新经济。有时，新一轮产业升级还没有完成，又来了更新的东西，这时，我们还没有忘记原来的新经济，只能称为“新经济”。

正是因为新经济并无定势，所以，我们抛开了枯燥、烦琐的定义和考证，而直接从热火朝天的新事物中感悟新经济的真谛。

### *IT 产业是新经济的先驱*

当然，对传统经济形成挑战的技术也有不少，如基因工程、新材料等，但为什么说 IT 与新经济关系更为密切呢？这是因为：

1. IT 产业的信息流和数字化技术的边际成本极低，几乎可以无成本地无限复制。这一点已经构成了对经典经济学理论的严峻挑战，是新经济之所以能称得上是一种“经济”的技术基础，也是 IT 产业广阔前景的技术基础。

2. IT 产业的许多技术具有节约能源和环保特征。例如，网上购物、远程交互技术（会议、教学、医疗等）对交通工具的替代可以节约大量能源；无纸化办公、电子邮件、电子贺卡对纸张的替代减少了对环境的污染。

3. 以基因工程为代表的生物技术虽然也是有巨大潜力的高新技术，但由于伦理障碍、技术壁垒高，加之对传统产业的渗透力远不如 IT 技术，所以即使说生物技术会改变整个世界，但也没有 IT 对世界的影响广泛和现实，因而成长性也明显不如 IT 产业。

4. IT 产业，尤其是互联网，为新经济提供了基础设施。正像铁路、公路、航运的高速发展是工业经济时代的先锋一样，IT 产业也是新经济时代的先驱。

5. 互联网和电子商务将要改造每一个传统产业、渗透到供产

销过程的每一个价值链中。通过减少信息的不对称性、增加信息和知识的共享性、节约交易费用、实现定制生产等方面来为社会创造新增价值。互联网“无需远行、无需久等”的特征导致了一种全新的生活方式，并且这种方式具有不可逆性，即用惯了互联网的人会上瘾。近两年上网人数呈几何级数上升就是明显的例证。

正因为 IT 产业和互联网将融入社会活动的每一个角落、每一个环节，股市的泡沫、炒作、波动绝不会阻挡互联网的发展。即使纳斯达克崩盘，IT 产业和互联网也会继续向前发展。

正因为如此，就在纳斯达克跌跌不停，网络公司纷纷裁员、转型和倒闭，互联网进入“冬天”之际，孙正义的 SoftBank（多译为“软库”，也译为“软银”）宣布在未来几年内还要投资中国的 200 家网络公司，合计金额约 10 亿美元。

正因为如此，就在中国三大门户网站的股价在“垃圾股”的边缘徘徊之际，炎黄在线、新中华网、新大中华网等“华人门户”又从半路杀出。

正因为如此，本节的标题才取名为“IT 让新经济一飞冲天”。

## 朝三暮四、变幻莫测的新企业

### *我们的企业为什么老在变？*

新企业特点就是变化快，变化多，业内人士公认在新企业工作三个月相当于在传统企业工作一年。

在新企业里工作，员工最想知道的问题是：我们为什么老在变？公司的业务重点、发展方向究竟是什么？中层管理人员向高层管理人员问得最多的问题是：我们的发展战略如何，业务重点将

作何调整 以便于早作安排。人力资源经理向 CEO 问得最多的问题是 近来我们该招聘 还是该裁员。

这些问题不仅是员工和管理人员想知道的，而且也应该知道，因为这是员工的荣誉感、责任感和积极性的源泉。

有位哲学家分别问正在教堂工地施工的三位建筑工人同样的问题：“你在干什么？”回答分别是：“我在砌砖头”；“我在建世界上最大的教堂”；“我在建设一个净化人们心灵的场所”。认识与理解的天壤之别将导致的荣誉感、责任感和积极性差异也可想而知。

不言而喻，员工的荣誉感、责任感和积极性与他对公司目标、工作重要程度的认识和理解有关，员工对公司目标与工作重要性的认识与他对公司战略与策略的了解程度有关。如果员工了解公司的发展方向以及自己所做的工作对公司目标的贡献率，那么他的荣誉感、使命感会增强，相应地，责任心和积极性也会增加。反之 结果也相反。

员工们对公司的整体情况如果知之甚少，会导致两种不良的后果：

一是员工对公司的抱怨较多。一些员工对公司经营策略有不少真知灼见，但发现公司的实际做法与自己的真知灼见并不一样，于是就感到不理解或失望。事实上往往是，从一个小范围内来看是真知灼见的策略，从更大视野来看时就成为不合理的方案。例如，在网络公司中有些内容较好、缺陷较少的频道工作的员工认为应该做一些巧妙的推广，这是理所当然的。但是，如果还有另外一些网站功能缺陷较多，那么不管做何种推广，对整个公司来说都无疑是搬起石头砸自己的脚。相反的例子也举不胜举，例如：从打印资料的员工来说，限制取打印资料的权限是很不便于工作的，但是如果知道了打印纸张浪费现象严重，甚至无人认领的打印资料的现象经常出现，就会认为大公司限制打印权限是有道理的。

二是缺乏工作成就感、积极性不高。正如前面所讲的建筑工人，假定不考虑思想境界的差异，如果建筑工人对教堂的设计图和规划一无所知，只能认为自己是“砌砖头”，根本不可能认为自己是“建世界上最大的教堂”。进而言之，即使知道教堂的设计图和规划，如果对教堂的功能和宗教的意义缺乏了解，也不会认为自己是“建设一个净化人们心灵的场所”。人们已经达成共识：理解同事是合作的动力，理解工作是敬业的基础。但是往往会忽略：了解公司和了解自己所做的工作是理解的源泉。

尽管员工和管理人员应该知道公司的发展方向、业务重点，但是 CEO 们对这些问题实在难以回答，因为在资本市场、竞争格局、技术标准变化等方面的压力下，CEO 们也不得不调整公司的发展方向、业务重点。

这从 2000 年 IT 行业大掉头可略见一斑。

## **2000 年新企业经营环境和策略的巨变**

纳斯达克股指急转直下

纳斯达克股指从 2000 年 3 月份 5 000 多点跌到 12 月份的 2 300 点。香港创业板也损失惨重，相应地，中国网络公司也切身感受到资本市场要求盈利的巨大压力，不再把风险投资（VC, Venture Capital）只当作维生素，开始把盈利和减亏作为第一目标。

风险投资从听故事到要盈利

2000 年年初，一大批风险投资公司成立，风险投资家们公认的考察投资项目的准则核心是“管理团队”和“商业模式”对盈利能力并不苛求。这也就是业界流行的“讲故事”。只要故事讲得好，创业企业就能拿到钱。在股市下跌的压力下，风险投资商们对新项目的选择准则有了重大调整，对已投资项目也要求提前兑现

故事的收入，对没有按故事进度实施的企业则采取“原计划的后续投资不再追加、转让股份、解散企业”等止损措施。

电子商务由 B2C 到 B2B

美国的电子商务热点由 B2C 变到了 B2B 国际汽车巨头、国内家电巨头凭借着客户优势和专业化优势纷纷开展 B2B 电子商务。这也使得投资者对 B2C 电子商务不再感兴趣。正因如此，中国三大门户网站陆续在纳斯达克上市的情况下，中国最早和最大的 B2C 电子商务网站 [www.8848.net](http://www.8848.net) 争取了很久，却依然没有上市。

于是 8848 也一分为二，而 B2B 业务和 E-Marketplace（电子交易市场）等业务仍留在 8848，由谭智负责，争取在纳斯达克上市。以原有的 B2C 商家对消费者和 eshop 网上商城等电子商务业务为核心，成立一家新公司，由 8848 创始人、董事长王峻涛负责经营。

收购者变成被收购者

多来米中文网 (<http://www.myrice.com>) 由叶仁浩、朱贺华、包云 3 位年轻人于 1999 年 7 月创立，2000 年初，多来米中文网筹得 5 000 万港元，收购了黄金书屋、中华足球网、华军软件园、软件特区、笑林广记等 20 多个国内著名的个人及商业网，并进入十大中文网站。2001 年 2 月，多来米中文网正式被来科思亚洲有限公司 (Lycos Asia) 收购，成了被收购对象。

网站服务从免费到收费

在“因为免费，所以免费”的理念熏陶下，人们认为互联网的绝大部分业务应该是免费的，E-mail 免费理所当然，ISP（互联网接入服务商）网的免费呼声也很高（有的国家也免费），但是，盈利和减亏成为主旋律后，网络公司提出了一个新盈利方法：向电子邮件服务收费。

首先是 263 首都在线 8 月中旬为其 20M 收费邮箱服务进行了一项在线调查：“如果收取很低的费用，您是否愿意使用建立在更先进技术平台上的 263 收费邮件系统？”随后，263.21cn 开始收费。

21CN(<http://www.21cn.com>)也于 2001 年 1 月推出收费电子邮箱服务。2001 年 3 月，网易宣布要对个人主页收费。据网易所做的调查表明，有 36% 以上的用户愿意交费并获得更好的服务。他们估计，在网易拥有的 72 万多个个人主页用户中，至少有 5% 可以发展成为交费用户。

已被 TOM.COM 收归旗下的 163.net 准备在近期力推其收费电子邮箱。

#### 从内容提供到解决方案服务

2000 年初 ICP 互联网内容提供商模式大行其道，新浪、搜狐、网易、TOM 等大名鼎鼎的网站，无一不是 ICP。一时间，人们几乎以为互联网就是 ICP。后来人们逐渐发现，正像淘金热中可靠赚钱的是卖水的，而不是淘金的，为网站服务的 ISP、ASP、IDC 热门起来，网络公司也不再愿意把自己说成是 ICP，更愿意说自己是软件公司。技术力量不强的，就转向为替别人做网站、提供信息服务等。

#### 从门户到跨媒体、多元化

跨媒体发展的代表是 TOM，2000 年前半年，TOM 到处收购网站，充实自己门户网站的内容，下半年重点转向收购户外媒体广告公司、报刊等传统媒体。TOM 把门户网站、传统媒体的捆绑销售、互助发展称之为跨媒体发展策略。其实，这是网站在短期内不能赚钱的情况下，实现尽快扭亏现实选择。

另一家打着门户旗帜向多元化发展的代表是中华网 (<http://www.china.com>) 中华网在纳斯达克上市不久，就通过并购进行

多元化扩张。目前收入结构中，50%以上来源于帮助企业建网站和电子商务解决方案，仅有40%左右来自网上互动广告，而在这40%中，超过40%的收入来自大中华区以外的市场，其中日本和韩国市场占公司收入的1/3，东南亚则占15%，还有很大一部分是中华网代理其他上百家网站广告的收入。在网上广告很难卖出的情况下，中华网领先一步开发了其他收入来源，这也正是中华网的网站知名度远不如新浪、网易、搜狐，但股价一直高于三大网站的原因。

#### 互联网向宽带和无线延伸

政府和大公司已经意识到带宽等基础设施制约了中国互联网的发展，所以，政府加大了对宽带和无线网的基础设施建设，中国移动推出了移动梦网计划（Monternet），中国网通的宽带高速互联网（CNCnet）一期工程已经投入试运营，中国铁道通信公司推出固定电话及数据传输服务，且收费比中国电信低。

大公司纷纷抢占宽带内容提供市场，有数十家公司的视频点播和互动电视的投入试运营，房地产商也把小区宽带接入、视频点播作为卖点。

#### 从随意转载到授权转载

《中华人民共和国著作权法》明确规定“时事新闻不适用于本法”，自然地，转载新闻即使未经发布单位同意，不交信息费或使用费，也不会有大的麻烦。于是，前一段时期，许多网站没有与新闻单位签约，就大张旗鼓地转载新闻。但是，《互联网站从事登载新闻业务管理暂行规定》的出台迅速扭转了这一格局。该规定明确了“非新闻单位网站从事登载新闻的业务，应当同上述有关新闻单位签订协议”。虽然并未明确应当交费，但实际上绝大多数协议是需要交费的，否则新闻单位就不签协议了。

评论等作品本来就受《著作权法》保护，只不过网上无偿转载

有助于提高原创者和原发单位的知名度，所以如果注明出处的话，原发单位一般也不作追究。就这样，榕树下 (www.rongshu.com)、Chinabyte(www.chinabyte.com)、eNet(www.enet.com.cn)、Yesky(www.yesky.com) 等以原创为主导的网站放弃了转载信息费，换来了知名度。由于投资者对网站的盈利要求越来越急迫，所以以原创为主导的网站很可能也应该向新闻提供单位学习，要求转载单位付钱。

有偿转载无疑是对优质原创内容提供单位根本性的支持，但对大量免费转载为主的网站却是雪上加霜的打击。

在这样的大变动市场环境中，新企业能不变吗？

### .com 公司是异类吗？

(本节内容的主要部分曾在三大 IT 专业网站之一 Chinabyte12月8日作为头条评论，右图是给评论配的图片)



新经济中新企业的代表是网络公司，甚至有时新经济被简化为互联网内容服务提供商，也就是所谓的 .com 公司。报刊上有连篇累牍的文章以 .com 公司为例来给新经济和旧经济从各个侧面画像。2000 年初以前，一片讴歌声，仿佛 .com 公司已经在经营模式、价值评估、竞争结构等各方面与传统企业划清了界线。后来，.com 公司却随着纳斯达克网络股的下跌提前进入了寒冬，.com 公司纷纷裁员、转型甚至倒闭。原来以宣称自己是 .com 公司或 ICP 为荣的公司也纷纷宣称自己是软件公司或技术公司，而不是 .com 公司。报刊上落井下石的声讨不绝于耳。这更加深了人们把 .com 公司当作异类的印象。事

后诸葛亮们都以预言家的口气指出，.com 公司从资金来源、管理团队、市场环境、经营模式等方面不符合传统企业的准则，因而注定了要失败。

事实上，不管是对 .com 公司的讴歌，还是冷嘲热讽，都过分夸大了 .com 公司与传统企业的区别。人们印象中的 .com 公司的许多怪异之处在传统公司中其实早就存在：

不仅 .com 公司普遍亏损，传统企业筹建期间也普遍亏损。

.com 公司普遍亏损并不是因为 .com 公司的经营目标有了革命性的变化，而是因为 .com 公司大多处于投入期。

试想一下，从开始筹建算起的两三年内，大型钢铁企业盈利的比例占多少？恐怕比 .com 公司还要少，因为大型钢铁企业的建设期一般也在两年以上。那么为什么 .com 公司亏损如此引人注目呢？这是因为：

——.com 公司‘筹建开工’时间比较集中，中国大陆 .com 公司筹建的高峰集中在 1999 年和 2000 年。

——.com 公司尚未建成时就可以提供产品（网上服务和信息），因而就一步进入了核算盈亏的财务阶段，而钢铁企业筹建期没有产品也不核算盈亏。

不仅 .com 公司烧钱厉害，传统企业广告大战烧钱也不逊色。

当市场进入壁垒不大、产品差别不大时，广告便是重要的营销策略（另一重要策略是降价），这在 .com 公司和传统企业中并没有很大的不同。保暖内衣广告大战是最具时效性的例子。2000 年冬季中央电视台黄金时间保暖内衣广告投放数量远远高于 .com 公司。只要回忆一下中央电视台广告中的彩电大战、保健品大战、白酒大战、VCD 大战、矿泉水、纯净水大战，再看看历年标王的变迁，就可以知道 .com 公司的烧钱手法并没有多少新意。

不仅 .com 公司倒闭频繁，传统企业中也有大批殉道者

“×% 的 .com 公司将倒闭或被收购”这已经成为业内外人士的共识。这似乎是 .com 公司与传统企业的重要区别。但是，追踪一下 90 年代初经济过热时期诞生的小钢铁厂、水泥厂、玻璃厂，至今还有多少家正常经营？80 年代大规模引进的彩电生产线有多少条能够满负荷生产？遍布祖国各地的空调与冰箱品牌有多少还在消费者的记忆中？大多数行业都有过度竞争的时期，在这一时期倒闭的企业会特别多。这些行业的每一家企业都必须面对激烈的竞争，即使行业在成长，企业的产品能否卖得出去，企业能否生存发展从来就没有确定的答案，这都不是 .com 公司特有的现象。

不仅 .com 公司可以在股市炒作，大米、白面也可以在股市炒作

尽管中国股市更加适宜于炒作，但股市上炒作概念并不是中国的特产，更不是 .com 公司的特权。不管是行业概念（金融概念、传媒概念、教育概念等）、地域概念（浦东概念、首都概念、灾区概念、大西北概念），还是财务特征概念（小盘股、ST、PT、三无概念），只要是想象中对公司业绩可能产生某些影响的因素，都可以作为股市炒作的题材。网络只不过是题材之一，实在找不出这一题材与其他题材的本质区别。感冒药和 PPA 不是也在股市趁机炒作了一下吗？

.com 公司在上述几方面与传统企业都没有很大的不同，那么 .com 公司究竟与传统企业有何不同呢？究竟是什么原因造成 .com 公司如此让人欢喜让人忧呢？

首先，最根本的原因在于：.com 公司产品的边际成本并非递增。

一般的产品或服务的生产经营，都有一定的边际成本（即新增成本），产量达到一定规模后，边际成本还是递增的。而 .com 公司的软件产品复制成本极低，边际成本有递减的趋势，即使不能递

减也不会递增，.com 公司的信息产品一个顾客使用后，无损其使用价值反而增加其品牌价值。这才是 .com 公司与传统企业的关键区别。

其次，.com 公司资产结构也不同于传统公司。

.com 公司的资产（即投资方向）主要是无形资产和人才，传统企业的资产主要是有形资产（固定资产和流动资产）。这一区别决定了如果传统企业破产，总还有一些机器和固定资产可以看见（其实也不值钱了）但 .com 公司如果破产，几乎看不到什么值钱的残值。这也正是人们认为 .com 公司烧钱更厉害的原因之一。

最后，.com 公司生产周期与传统公司有所不同。

.com 公司筹建期短、投入期长。如果把开工筹建到产品上市的阶段称作筹建期，把产品上市到当年持平的阶段称作投入期，则 .com 公司筹建期短，而投入期长。一般来说，.com 公司也许不到一个月就可以让产品上市，但要当年持平需要好几年。当然，这一区别的界线并不是很清晰，有专家说，一个电视台从开播到持平一般需要五年，这也许是更接近于 .com 公司的特征。

## 市场链与价值链 谁更适用于新企业？

### 海尔倡导市场链

瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 是世界上著名的学府，主要从事对高级管理人员的培训，该院每年发布的“全球国际竞争力排行榜”及分析报告在世界范围内颇具影响力，被誉为“最具国际观”的学院。

2000 年 10 月 7 日，在洛桑国际管理学院隆重的庆祝集会上，

海尔集团总裁张瑞敏就“海尔业务流程再造”与市场链的应用作了演讲，前来听演讲的洛桑的一位教授兴奋地说：“中国的企业能够在管理的理论、实践上与国际最先进的水平接轨，十分了不起。海尔在内部管理上，有的地方做得比欧洲一些大公司还好！”

海尔倡导的市场链管理中，把企业直线职能式的管理活动转变为流程管理，也就是以订单为纽带进行企业的一切活动。所有的人不再是对上级负责，而是对自己的服务对象、对市场负责。企业的目的是一切为了最大限度地满足用户的需求。为了使每个人的利益与市场挂钩，海尔集团独创了一种激励机制，即上下道工序、上下岗位之间通过“索酬、索赔与跳闸”（简称 SST，即索酬、索赔与跳闸的第一个拼音字母的缩写）形成市场关系、服务关系，每道工序、每个人的收入来自于自己的市场。服务有效，按合同可以索酬，服务效果不好，对方可以索赔。如果一项工作既未索酬、也未被索赔（计算机系统即自动显示没有工作记录这时就称为“跳闸”，下道工序已无法进行下去。出现“跳闸”就应对责任者进行索赔。

市场链管理不仅用于生产和销售环节，后勤和人力资源管理也适用。例如：王颖民先生是海尔集团人力资源中心的负责人，有责任来解决工厂劳动生产率的问题，这样，工厂就是他的市场。同时他是高层管理向隶属集团纵深发展的人力资源政策的市场的市场。史春洁女士是海尔集团规划发展中心的负责人，对有利于集团发展的整体计划负责（计划经济时代是推行有利于经济发展的重要角色），而现在只能将自己的服务计划提供给海尔内部的其他人，这些人就是她的市场。

据媒体报道，以市场链为核心的流程再造取得了巨大效益：制造系统适应市场的速度也比以前更快，仅冰箱交货期便从原来的 9.5 天降低到 6.5 天，平均降低了 32%。