21世纪全国应用型本科电子商务与信息管理系列实用规划教材



E-Business & Modern Enterprise Management

电子商务与现代企业管理

主 编 吴菊华 莫 赞 易法敏

- 关注行业最新动态并贯穿最新的理念
- 70余个不同类型材料激发学习兴趣
- 各章案例有效提升问题分析解决能力

赠送 习题答案 www.pup6.cn
赠送 习题答案 www.pup6.cn

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

丛书特点：21世纪全国应用型本科电子商务与信息管理系列实用规划教材

1. 突出创造能力和创新意识。关注专业背景，拓宽理论基础、强调计算机应用与网络技术应用技能和专业知识，着眼于增强教学内容的实际和应用性。
2. 符合各学校专业课程设置要求。以高等教育的培养目标为依据，注重教材的科学性、实用性和通用性，准确定位教材在人才培养过程中的地位和作用，满足各院校教学需求。
3. 面向就业，突出应用。作者多为在电子商务与信息管理专业教学方面具有丰富经验的一线教师和研究人员，准确把握就业市场动向，注重培养学生实际操作能力。
4. 合理选材和编排。传统内容与现代内容合理融合，补充了大量新知识、新技术和新成果；遵循最新准则或规范，根据教学内容、学时、教学大纲的要求，突出重点和难点。
5. 侧重案例教学。对大量当前最新典型案例进行分析讲解，理论联系实际，通俗易懂。

电子商务安全管理
电子商务案例分析
电子商务法
电子商务概论
电子商务原理
电子商务管理
电子商务模拟与实验
电子商务网站建设
电子商务网站设计与应用
电子商务物流管理
电子商务系统建设与管理
电子商务信息安全与管理
电子商务英语
电子政务
企业信息化实务
网络营销实务
电子商务与现代企业管理
网上创业
网络支付与结算
网上支付与安全
现代服务/电子服务
管理系统模拟
管理信息系统
管理信息系统实用教程
管理信息系统理论与应用
商务智能与数据挖掘
数据仓库与数据挖掘
数据库技术及应用教程(SQL Server版)
项目策划与管理
信息管理概论
信息经济学
信息系统分析与设计
ERP原理与应用教程
IT项目管理
管理信息系统教程
商务智能

北京大学出版社
地址：北京市海淀区成府路205号
邮编：100871
编辑部：（010）62750667
发行部：（010）62750672
技术支持：pup_6@163.com
http://www.pup6.cn

ISBN 978-7-301-19978-7
9 787301 199787 >
定价：40.00 元

21 世纪全国应用型本科电子商务与信息管理系列实用规划教材

电子商务与现代企业管理

主　编　吴菊华　莫　赞　易法敏

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书全面地论述电子商务与现代企业管理，从电子商务对现代企业管理的影响到电子商务在企业管理中的应用以及如何适应电子商务发展的企业管理变革。本书共分 12 章，包括现代企业管理理论基础、电子商务与管理、电子商务与企业战略管理、电子商务与企业组织结构变革、电子商务与业务流程重组、电子商务与营销管理、电子商务与人力资源管理、电子商务与供应链管理、电子商务与物流管理、虚拟企业的经营管理、电子商务与知识管理、电子商务与企业文化建设。每章都有丰富的扩展阅读和相关案例，深入浅出地介绍了电子商务与现代企业管理之间的相互影响。

本书可作为普通高等学校电子商务专业和信息管理专业本科生的专业教材，也可供其他专业本科、专科学生，研究生以及企事业单位工作人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

电子商务与现代企业管理/吴菊华，莫赞，易法敏主编. —北京：北京大学出版社，2012.1
(21 世纪全国应用型本科电子商务与信息管理系列实用规划教材)
ISBN 978-7-301-19978-7

Ⅰ. ①电… Ⅱ. ①吴…②莫…③易… Ⅲ. ①电子商务—关系—企业管理—高等学校—教材 Ⅳ. ①F713.36 ②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 269710 号

书　　名：电子商务与现代企业管理
著作责任者：吴菊华　莫　赞　易法敏　主编
责 任 编 辑：刘　丽
标 准 书 号：ISBN 978-7-301-19978-7/TP・1206
出　版　者：北京大学出版社
地　　址：北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址：http://www.pup.cn　http://www.pup6.cn
电　　话：邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667　出版部 62754962
电 子 邮 箱：pup_6@163.com
印　刷　者：河北滦县鑫华书刊印刷厂
发　行　者：北京大学出版社
经　销　者：新华书店
787 毫米×1092 毫米　16 开本　20.25 印张　460 千字
2012 年 1 月第 1 版　2012 年 1 月第 1 次印刷
定　　价：40.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究　举报电话：**010-62752024**
电子邮箱：**fd@pup. pku. edu. cn**

21世纪全国应用型本科电子商务与信息管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主　　任　　李洪心

副 主 任　　(按拼音顺序排名)

程春梅　　庞大连　　秦成德

委　　员　　(按拼音顺序排名)

陈德良　　陈光会　　陈　翔

郭建校　　李　松　　廖开际

帅青红　　谭红杨　　王丽萍

温雅丽　　易法敏　　张公让

法律顾问　　李　瑞

丛 书 序

随着电子商务与信息管理技术及应用在我国和全球的迅速发展，政府、行业和企业对电子商务与信息管理的重视程度不断提高，我国高校电子商务与信息管理人才培养的任务也不断加重。作为一个新兴的跨学科领域的专业，电子商务与信息管理的教育在快速发展的同时还存在着许多值得我们思考和改进的问题。特别是开办电子商务专业和信息管理专业的学校学科背景不同，有文科的、理工科的、经管类学科等，使得不同学校对核心课程的设置差异很大；另外，近年来有关电子商务与信息管理方面的教材出版的数量虽然不少，但适合于财经管理类知识背景本科生的电子商务系列与信息管理系列教材一直缺乏，而在开办电子商务和信息管理本科专业的高校中，财经管理类的高校占的比重很大。为此北京大学出版社于 2006 年 11 月在北京召开了《21 世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材》研讨会暨组稿会，会上出版社的领导和编辑通过对国内经管类学科背景的多所大学电子商务与信息管理系列教材实际情况的调研，在与众多专家学者讨论的基础上，决定成立电子商务与信息管理系列丛书专家编审委员会，组织编写和出版一套面向经管类学科背景的电子商务与信息管理专业的应用型系列教材，暨《21 世纪全国应用型本科电子商务与信息管理系列实用规划教材》。

本系列教材的特点在于，按照高等学校电子商务专业与信息管理专业对本科教学的基本要求，参考教育部高等学校电子商务专业与信息管理专业的课程体系和知识体系，定位于实用型人才培养。

本系列教材还体现了教育思想和教育观念的转变，依据教学内容、教学方法和教学手段的现状和趋势进行了精心策划，系统、全面地研究普通高校教学改革、教材建设的需求，优先开发其中教学急需、改革方案明确、适用范围较广的教材。此次教材建设的内容、架构重点考虑了以下几个要素。

(1) 关注电子商务与信息管理发展的大背景，拓宽经济管理理论基础、强调计算机应用与网络技术应用技能和专业知识，着眼于增强教学内容的联系实际和应用性，突出创造能力和创新意识。

(2) 尽可能符合学校、学科的课程设置要求。以高等教育的培养目标为依据，注重教材的科学性、实用性和通用性，尽量满足同类专业院校的需求。

(3) 集中了在电子商务专业与信息管理专业教学方面具有丰富经验的许多教师和研究人员的宝贵意见，准确定位教材在人才培养过程中的地位和作用。面向就业，突出应用。

(4) 进行了合理选材和编排。教材内容很好地处理了传统内容与现代内容的关系，补充了大量新知识、新技术和新成果。根据教学内容、学时、教学大纲的要求，突出了重点和难点。

(5) 创新写作方法，侧重案例教学。本套教材收集了大量新的典型案例，并且用通俗易懂的方式将这些案例中所包含的电子商务与信息管理的战略问题传授给读者。

前任联合国秘书长安南在联合国2003年电子商务报告中说："人类所表现出的创造力，几乎都没有像互联网及其他信息和通信技术在过去十年中的兴起那样，能够如此广泛和迅速地改变社会。尽管这些变革非常显著，然而消化和学习的过程却只是刚刚开始。"可以说没有一个学科像电子商务与信息管理这样如此完美地融技术与管理于一体，也没有哪一个人的知识能如此的全面丰富。参与本系列教材编写的人员涉及国内几十所高校的几十位老师，他们均是近年来从事电子商务与信息管理教学一线的高校教师，并均在此领域取得了丰富的教学和科研成果。所以本系列教材是集体智慧的结晶，它集所有参与编写的教师之长为培养电子商务与信息管理人才铺垫基础。

在本系列教材即将出版之际，我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的辛勤劳动。由于时间紧，相互协调难度大等原因，尽管本系列教材即将面世，但一定存在着很多的不足。我们希望本套系列教材能为开办电子商务和信息管理专业的学校师生提供尽可能好的教学用书，我们也希望能得到各位用书老师的宝贵意见，以便使编者们与时俱进，使教材得到不断的改进和完善。



2007年11月于大连

李洪心 李洪心博士现为东北财经大学教授，教育部高等学校电子商务专业教学指导委员会委员，劳动和社会保障部国家职业技能鉴定专家委员会电子商务专业委员会委员，中国信息经济学会电子商务专业委员会副主任委员。

前　言

电子商务正在经历一个巩固发展的时期。在该阶段，对新技术和新思想热切关注的同时，还伴随着对企业管理、企业战略、企业执行力和客户关系的周密考虑。更重要的是，人们意识到了电子商务不仅涉及技术领域，而且还涉及商务领域和人，并影响了组织管理和发展。电子商务不仅创造了基于网络的商务，而且还代表了一种全新的管理模式，对传统的管理理论和方法带来了严峻的挑战，同时也为电子商务管理的发展带来了机遇。

本书主要介绍电子商务在管理层面的应用和影响，在编写过程中充分注意了国内外有关电子商务管理研究与实践的现状，考虑到电子商务专业本科教育的实际需要，以事实为导向，通过全球各种公司、政府机构等丰富生动的实例来阐述所要介绍的概念，为学生拓宽知识面、增强适应能力提供素材。

本书共分为 12 章，第 1 章介绍现代企业管理理论；第 2 章主要从不同层面探讨电子商务对现代企业管理的影响；第 3 章主要讲述电子商务对企业战略管理的影响；第 4 章主要讲述电子商务对企业组织结构的影响；第 5 章主要讲述电子商务与业务流程重组的关系；第 6 章主要讲述电子商务对营销管理和客户关系管理的影响；第 7 章讲述在电子商务环境下对人力资源的影响；第 8 章主要介绍在电子商务环境下电子化供应链的特点、优势和管理；第 9 章主要介绍电子商务环境下的物流管理，针对电子商务物流系统进行分析设计并介绍未来的发展趋势；第 10 章主要介绍虚拟企业的构建；第 11 章介绍知识管理与电子商务的相互促进和在新形势下如何对知识进行管理；第 12 章主要介绍电子商务环境下的企业文化特点和建设。

本书的编写分工如下：第 1、2 章由吴菊华编写；第 3、4、7 章由王颖编写；第 5 章由符少玲编写；第 6 章由柯青编写；第 8 章由刘剑虹编写，第 9、10 章由刘晓敏编写，第 11 章由刁丽琳编写，第 12 章由彭思喜编写。全书由易法敏拟订大纲，吴菊华负责案例的统编，吴菊华和莫赞负责统稿和定稿。

本书的整个编写过程得到了广东工业大学信息管理系的大力支持，在此深表感谢！本书在编写过程中，引用和参考了大量的文献资料和研究成果，在此向其作者表示衷心的感谢！

由于编写人员分布在不同的高校，在编写的过程中缺少较长时间共同切磋和研讨，书中如有疏漏之处，恳请广大专家和读者批评指正，以便进行修订。

编　者

2011 年 10 月

目　录

第 1 章　现代企业管理理论基础……1

1.1　企业核心能力……2

1.1.1　核心能力……3

1.1.2　核心能力的影响因素……5

1.2　企业业务流程再造……7

1.2.1　流程……7

1.2.2　业务流程再造……7

1.2.3　业务流程再造实施存在的问题……9

1.2.4　企业业务流程改革的主要原则……11

1.3　学习型组织……12

1.3.1　学习型组织的内涵……13

1.3.2　学习型组织的特征……13

1.3.3　学习型组织的模式……15

1.4　知识管理……22

1.4.1　知识管理的定义……22

1.4.2　知识管理发展阶段……23

1.4.3　数据、知识和信息……26

1.4.4　知识的分类……28

1.4.5　知识的转化……30

1.4.6　企业知识管理内容……31

1.4.7　企业知识共享模式……33

本章小结……35

案例分析……35

思考与练习……37

第 2 章　电子商务与管理……39

2.1　电子商务与企业竞争优势……40

2.1.1　价值链……41

2.1.2　电子商务对传统价值链的影响……46

2.1.3　重构价值链……47

2.1.4　电子商务对企业竞争优势的影响……50

2.2　电子商务对现代企业管理的影响……52

2.2.1　电子商务对组织结构的影响……53

2.2.2　电子商务对生产运作的影响……55

2.2.3　电子商务对供应链的影响……58

2.2.4　电子商务对企业文化的影响……59

本章小结……61

案例分析……61

思考与练习……63

第 3 章　电子商务与企业战略管理……65

3.1　战略管理综述……66

3.1.1　企业战略概述……66

3.1.2　战略管理的含义和特点……67

3.1.3　战略管理的意义……68

3.2　企业电子商务战略管理……69

3.2.1　电子商务战略与企业战略……69

3.2.2　电子商务战略的层次……70

3.2.3　企业电子商务战略规划……72

3.3　企业电子商务战略的合作与协调……75

3.3.1　电子商务战略的合作……75

3.3.2　电子商务战略的协调……76

本章小结……78

案例分析……78

思考与练习……79

第 4 章　电子商务与企业组织结构变革……81

4.1　企业组织结构的主要类型……82

4.1.1　直线职能式结构……82

4.1.2　事业部式结构……83

4.1.3　矩阵式结构……84

4.1.4 混合式结构……86
4.2 传统企业组织结构的局限性……86
4.3 电子商务的发展对企业组织结构的影响……87
4.3.1 企业组织将趋向扁平化……88
4.3.2 跨职能工作团组成为企业组织结构的基础……89
4.3.3 企业组织间实施虚拟运作……89
4.4 网络化组织……91
4.4.1 生产性网络化组织……91
4.4.2 非生产性网络化组织……92
本章小结……93
案例分析……93
思考与练习……94
第5章 电子商务与业务流程重组……96
5.1 业务流程重组基础……97
5.1.1 业务流程重组产生的背景……97
5.1.2 业务流程重组的概念……98
5.1.3 业务流程的概念……100
5.1.4 业务流程重组的类型……103
5.1.5 业务流程重组的原则……104
5.2 电子商务与业务流程重组的关系……106
5.2.1 电子商务对 BPR 的支撑……106
5.2.2 BPR 对电子商务发展的推动……108
5.3 适应电子商务发展的业务流程重组的实施……109
本章小结……112
案例分析……113
思考与练习……115
第6章 电子商务与营销管理……116
6.1 网络市场营销……117
6.2 网络营销策略……120
6.2.1 电子商务条件下营销策略的转变……120
6.2.2 网络营销产品策略……121
6.2.3 网络营销价格策略……123
6.2.4 网络营销促销策略……128
6.2.5 网络营销渠道策略……137
6.3 客户关系管理……142
6.3.1 客户关系管理概述……142
6.3.2 客户关系管理系统……144
本章小结……154
案例分析……154
思考与练习……156
第7章 电子商务与人力资源管理……158
7.1 电子商务对人力资源管理的影响……159
7.2 适应电子商务发展的人力资源管理……161
7.2.1 营造适应电子商务发展的人力资源管理基本环境……162
7.2.2 人力资源管理从“后台”走向“前台”……163
7.2.3 “团队建设”发挥知识员工的主动性和创造力……164
7.3 电子化人力资源管理的发展……165
7.3.1 电子化人力资源管理的价值……165
7.3.2 电子化招聘……166
7.3.3 电子化培训……167
7.3.4 电子化学习……168
7.3.5 电子化沟通……168
7.3.6 电子化考评……169
本章小结……170
案例分析……170
思考与练习……172
第8章 电子商务与供应链管理……173
8.1 供应链管理基础……174
8.1.1 供应链的基本概念……174
8.1.2 供应链管理的概念与特点……178
8.1.3 供应链管理的基本原理……179
8.1.4 供应链管理的作用……182
8.1.5 供应链管理的层次……183
8.1.6 供应链管理的发展趋势……184

8.2 电子化的供应链 ……186
8.2.1 电子化供应链的概念、组成与特点 ……186
8.2.2 电子化供应链的主要优势 ……187
8.2.3 电子化供应链的职能 ……187
8.2.4 电子供应链所面临的挑战 ……189
8.3 电子商务发展中的供应链管理 ……190
本章小结 ……192
案例分析 ……193
思考与练习 ……194
第 9 章 电子商务与物流管理 ……196
9.1 物流管理概述 ……197
9.1.1 物流概述 ……198
9.1.2 物流管理 ……202
9.1.3 现代物流观念与新型物流 ……203
9.2 电子商务环境下的物流管理 ……206
9.2.1 电子商务与物流管理概述 ……206
9.2.2 电子商务物流 ……208
9.2.3 电子商务环境下物流的发展趋势和策略 ……209
9.3 电子商务物流系统 ……211
9.3.1 电子商务物流系统概述 ……211
9.3.2 电子商务物流系统分析与设计 ……212
9.3.3 电子商务物流系统优化与评价 ……214
本章小结 ……217
案例分析 ……218
思考与练习 ……220
第 10 章 虚拟企业的经营管理 ……222
10.1 虚拟企业概述 ……223
10.1.1 虚拟企业的概念 ……223
10.1.2 虚拟企业的类型 ……226
10.1.3 虚拟企业的特征 ……229
10.1.4 虚拟企业的优势 ……230
10.2 虚拟企业的构建 ……232
10.2.1 虚拟企业构建概述 ……232
10.2.2 虚拟企业的组织结构建设 ……235
10.2.3 虚拟企业合作伙伴选择 ……236
10.2.4 虚拟企业的信息共享 ……237
10.3 虚拟企业管理 ……239
10.3.1 虚拟企业的生命周期管理 ……240
10.3.2 虚拟企业领导 ……241
10.3.3 虚拟企业激励 ……242
10.3.4 虚拟企业人力资源管理 ……243
10.3.5 虚拟企业财物管理 ……244
本章小结 ……245
案例分析 ……246
思考与练习 ……247
第 11 章 电子商务与知识管理 ……248
11.1 知识管理的产生背景 ……249
11.1.1 知识经济的到来 ……249
11.1.2 知识经济下管理理念的变革 ……253
11.2 知识概述 ……254
11.2.1 知识的含义 ……254
11.2.2 数据、信息和知识的关系 ……254
11.2.3 知识的类型 ……255
11.3 知识管理理论 ……257
11.3.1 知识管理的含义 ……257
11.3.2 知识管理的过程 ……258
11.4 学习型组织 ……267
11.4.1 学习型组织的产生 ……267
11.4.2 学习型组织的含义 ……268
11.4.3 学习型组织的五项修炼 ……269
11.5 电子商务与知识管理的关系 ……273
11.5.1 知识管理促进了电子商务的发展 ……274
11.5.2 电子商务提高了知识管理的效率 ……275
11.6 电子商务中的知识管理实施 ……277
11.6.1 战略重视 ……277
11.6.2 长期规划 ……277

11.6.3 组建知识管理团队 ……278
11.6.4 重组业务流程 ……280
11.6.5 开发知识管理系统 ……282
11.6.6 实施知识管理系统 ……283
11.6.7 改革激励机制 ……284
11.6.8 评估知识管理系统 ……285
本章小结 ……286
案例分析 ……287
思考与练习 ……288
第 12 章 电子商务与企业文化建设 ……289
12.1 企业文化概述 ……290
12.1.1 企业文化的内涵 ……290
12.1.2 企业文化理解的误区 ……291
12.1.3 企业文化的内容 ……292
12.1.4 企业文化建设的内容 ……293
12.2 电子商务企业文化的特征 ……295
12.2.1 电子商务对企业文化的影响 ……295
12.2.2 电子商务对企业经营环境的影响 ……296
12.2.3 电子商务企业文化新特征 ……297
12.3 电子商务企业文化的培育 ……299
12.3.1 企业文化中出现的问题与变革的需要 ……299
12.3.2 电子商务企业文化建设的内容 ……299
12.3.3 基于电子商务的企业文化培育 ……301
本章小结 ……302
案例分析 ……303
思考与练习 ……304
参考文献 ……307

第1章　现代企业管理理论基础

教学目标

通过本章的学习，对企业核心能力、企业业务流程再造、学习型组织、知识管理等现代企业管理理论产生的背景、概念和相关理论有一定的认识和理解。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
企业核心能力	(1) 了解企业核心能力产生背景 (2) 理解企业核心能力的概念 (3) 掌握核心能力的构成 (4) 影响核心能力的因素	(1) 企业能力 (2) 核心能力 (3) 核心竞争力
业务流程再造	(1) 了解业务流程再造背景 (2) 理解流程的概念 (3) 掌握流程要素 (4) 掌握业务流程再造关键因素	(1) 流程 (2) 业务流程再造
学习型组织	(1) 了解学习型组织的内涵 (2) 理解学习型组织的特征 (3) 理解典型的学习型组织模式	学习型组织
知识管理	(1) 理解以下概念：知识、知识的类型、知识管理 (2) 理解知识管理的过程	(1) 知识 (2) 知识分类 (3) 知识管理 (4) 知识共享

引例

苏宁未来战略的真正答案是电子商务。2009 年 8 月 18 日，苏宁电器网上商城正式更名为“苏宁易购”，释放出这个实体连锁巨头进军电子商务领域的积极而强烈的信号。接近 2010 年年底，苏宁易购频频推出促销、秒杀等活动，一度日销售额过亿元，发力之势一目了然。有趣的是，易购促销还有意外的收获。此前，苏宁最担心的是电子渠道会和实体渠道发生冲突，但在易购销售额的暴涨后，他们发现，消费者基本上不关心这个问题，消费习惯和生活经历都让绝大部分消费者接受了网络渠道的价格低于实体渠道的现实，实体店的销售根本没受什么影响。这个发现，让苏宁彻底放下了最后的顾虑。

苏宁现在已经为电子商务做好了充分的准备：“无论是 C2C，还是 B2B，本质还是整个供应链的问题，而这方面我们有很多的优势，如说我们的后台、服务和产品，我们有庞大采购的规模，这些都是我们先天具备的。电子商务只是增加了一些人力资源的投入。通过服务的实体和后台技术，如现在我们建立的管理平台，在全国 3～5 年完成的物流基地，特别是我们现在建立的智慧型总部，包括了 1 000～2 000 家店共享服务的平台，以及在全国建立的呼叫中心等，这种优势可以提供很多想象空间，像现在大家提出的云计算的问题，我们通过现在的后台数据库的能力，就能够为消费者实现云服务，可以从实体的产品进入虚拟的服务，如把产品卖了，把一些服务植入彩电、电脑，就可以和所有的消费者建立新的链接。我们现在和两万多家供应商本身就是 B2B，都是在网上基于 WMS 的采购信息化平台。通过这些东西，我们也可以为大型的企业，包括中小企业以及个人提供全方位的服务，实现外包。这些方面的考虑实际上都基于苏宁的未来发展，我们要建立一个强大的电子商务平台，我们在做准备，苏宁未来一二十年要从传统的企业变成科技企业，这也是我们下一个 10 年、20 年要进行的大转型。”

注：载自中国电子商务研究中心(http://b2b.toocle.com/detail--5614152.html)。

从 20 世纪初产生的企业核心能力、业务流程再造、学习型组织、知识管理等现代企业管理理论到如今依然对企业产生重大的影响。本章主要对以上理论的产生背景以及内涵做了深入浅出的介绍。

1.1 企业核心能力

近些年来，信息技术迅猛发展，导致竞争环境日趋复杂，企业不光把眼光放在外部市场环境而且也更加注重内部环境，注重对自身独特的资源和知识(技术)的积累，以形成企业独特的竞争力(核心竞争力)。

企业能力理论以“能力”为基本分析工具，从企业内部能力与资源的价值性、异质性、不可仿制性等出发去解释企业获得超额收益和保持企业竞争优势的关键性原因。它被作为当代企业理论与战略管理领域一系列重要理论分析和实证研究的共同基点。

企业能力理论主要包括以下观点。

(1) 能力是企业拥有的主要资源或资产。能力是能够为人们共同感受到的社会智力资本，能力告诉拥有者如何解决现实中的各种难题。

(2) 企业是一个能力的集合体。从表面看，企业是由有形的物质资源和无形的规则资源构成的，但从深层次来看，物质资源和规则资源存在的意义和价值在于它们各自背后的能力，唯有蕴藏在这些要素之后的能力，才是企业的本质。

(3) 企业能力最终决定企业的竞争优势和经营绩效，而作为“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”(Prahalad & Hamel，1990)的核心能力，则是使企业保持长期竞争优势的关键，一般具有路径依赖性、长期累积性、价值优越性、高度整合性和难以仿制性等重要特征。

(4) 企业能力决定了企业的边界，企业的多元化经营取决于企业自身的能力，企业的成长也由企业能力的提高和扩张引起。在长期中，企业能力逐步积累，产生扩大生产规模和生产多样化的要求，并且通过购并等途径转移其过剩的能力，或者对其原有的惯例进行复制，从而推动了企业的成长。

1.1.1 核心能力

企业核心能力理论和企业能力理论是一脉相承的，并没有超出能力理论的边界，它只是能力理论发展到更高阶段的总结。企业能力理论把企业视为一个能力的集合，并认为企业所拥有的独特的、难以被竞争对手仿制的资源和能力是其竞争优势源泉，相应的，核心能力理论在企业持续竞争优势基础的理论研究上则更进了一步。

1990 年，普拉哈拉德和哈默又在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》。从此，关于核心能力的研究热潮开始兴起，并且形成了战略理论中的“核心能力学派”。该理论的理论假设是：假定企业具有不同的资源(包括知识、技术等)，形成了独特的能力，资源不能在企业间自由流动，对于某企业独有的资源，其他企业无法得到或复制，企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。如日本的本田汽车公司，其核心能力是发动机的设计和制造，这种能力可以体现在小轿车上，也可延伸到卡车、割草机、发电设备、工业用压缩机。佳能公司的核心能力是光学及机械加工，这种能力由照相机发展到复印机、激光打印机。杜邦公司的核心能力是化学反应中的催化技术，杜邦公司掌握的几类催化剂的知识，如氰化氢、氟化氢等技术，都属于毒性最强、最难处理的化学品，而这些却是杜邦公司主要化学产品制造过程的推动力，是杜邦化学王国的基石。

对核心能力的认识，最开始基本上倾向于两种：一种是从核心能力的构成要素来定义核心能力，认为企业核心能力是指企业的研究开发能力、生产制造能力和市场营销能力；另一种则着重从知识能否被外部获得和模仿来定义核心能力，认为专有知识和信息是企业能力的基础，学习是提高企业核心能力的重要途径。企业核心能力来自于具有企业特性的、异质的、有路径依赖的、不易为竞争对手模仿的知识体系。

企业如何进行获取、创造、运用知识成为企业核心能力培育的关键问题。由于环境的动态变化，企业在某一时点所形成的核心能力并不能长期维持，Teece、Shuen(1997)等人进一步提出了动态能力理论。动态能力是指企业组织必须适应不断变化的环境，更新自己的能力以及长期形成的学习、适应、变化、变革的能力，包括组织惯例、技能和互补资产，其中所包含的大量隐性知识(Tacit Knowledge)使企业的特定能力极难被复制和模仿。动态能力理论的提出使核心能力理论在管理实践中得到了有益的补充。

核心能力理论强调的是企业内部条件对于保持竞争优势以及获取超额利润的决定性作用。这表现在战略管理实践上，要求企业从自身资源和能力出发，在自己拥有一定优势的产业及其相关产业上进行经营活动，从而避免受产业吸引力诱导而盲目进入不相关产业进行多元化经营。但是，核心能力理论在弥补了注重企业外部分析的波特结构理论的缺

陷的同时，本身也存在其固有的缺陷。由于过分关注企业的内部，致使企业内外部分析失衡。为了解决这一问题，1995 年，David J.Collins 和 Cynthia A.Motgomery 在《哈佛商业评论》上发表了《资源竞争：90 年代的战略》一文。该论文对企业的资源和能力的认识更深了一层，提出了企业的资源观(Resources-based View of The Firm)。价值的评估不能局限于企业内部，而且要将企业置身于其所在的产业环境，通过与其竞争对手的资源比较，从而发现企业拥有的有价值的资源。所谓的企业资源是公司在向社会提供产品或服务的过程中能够实现公司战略目标的各种要素组合。公司可以看做是各种资源的不同组合，由于每个企业的资源组合不同，因此，不存在完全一模一样的公司。只有公司拥有了预期业务和战略最匹配的资源，该资源才最具价值。公司的竞争优势取决于其拥有的有价值的资源。

ManSour Javidan(1998 年)认为把核心能力仅仅定义为生产技能和技术的结合过于狭窄，并且认为核心能力不能仅强调企业价值链上某点的技术或生产技能，仅仅集中在价值链的一部分，核心能力的概念可以依对公司价值的高低以及运作的困难程度等层次再加以细分成：资源；能力；必要能力；核心能力。

(1) 资源(Resources)：这部分主要是企业创造价值活动的基本元素，包括：实体的资源，如厂房、机器设备、物质资产等；人力资源，如员工、经营团队、教育训练与工作经验等；无形资源，如品牌商誉、专利、信息、企业文化等。一般而言，企业能够在开放的市场中获得这些无差异的资源。只有当这些资源在进入企业以后，为了完成特定的目标而被加以使用时，才成为培育核心能力的土壤。

(2) 能力(Capabilities)：能力是指企业开发自己资源的才能，指的是部门性质的能力，如市场营销、生产制造和人力资源管理能力等，能力是企业运用资源的才能和本领，包含一系列如何组织企业资源的工作流程和工作方法。能力通过企业功能性技能的界面或集成表现出来。如一个企业具有成功开发新产品的能力，这实质集成了企业研发能力、市场能力、生产能力、内部协调能力等一系列功能性能力。

(3) 必要能力(Competencies)：必要能力是指经过许多的理解与学习累积而成的知识，由技术、态度等所组成，是营销、研发等相关能力的整合。

(4) 核心能力(Core Competencies)：和一般能力不同的是核心能力是，企业跨业务单位能力的组合，也是各个业务单位所拥有的技能、知识彼此互动、整合的结果。

四个层次之间的关系以企业的资源为基础，企业资源的利用形成企业的能力，各部门能力的整合产生必要能力，当必要能力成为难以模仿的独特性的必要能力时才形成企业的核心能力。企业核心能力至少应该包含三层含义：一是企业核心能力不仅包含独特的技术、技巧，还包含观念、机制、管理诀窍、企业文化等，不易被竞争对手复制、无法完全模仿，更无法完全交易；二是核心能力具有价值的优越性，能使企业在创造价值和降低成本等方面比竞争对手做得更好；三是核心能力是企业在实践中逐渐培养出来的，与企业相伴成长，具有较强的稳定性。核心能力是企业一组独有的知识、技巧、技术能力以及具有创造价值能力的组织的组合，这些组合很难为其竞争者所模仿。

企业核心能力的形成是企业自身内部因素与外部环境因素共同作用的结果，许多因素影响着企业的核心能力。

1.1.2 核心能力的影响因素

成功的企业对环境的变化和企业内部能力的提升，都以非常积极的姿态去对待。例如索尼公司早期的市场定位非常明确，按照自己的资金和技术实力，不与大企业平起平坐，只做它们不愿做的。公司早期的发展过程显示了索尼公司定位的正确性，并决定了公司今后的发展方向，形成了索尼公司的个性。索尼公司的成功之处还在于它不仅仅是在市场上定位，而是从这种定位出发，生产自己独特的产品，并在发展过程中提升自己独特的技术。索尼公司的发展经历表明，人舍我取，人有我优，进入补缺市场，再到差异化生产和营销，逐步建立、形成了小型化的技术和市场领先的企业特性，从而进一步形成了自己的核心能力。

在索尼公司的发展过程中，最高管理层的作用是非常突出和重要的。无论是公司成立初期，还是在遇到挫折、碰到困难之际，或是在形势大发展的时代，最高管理层制定的发展战略，能够给企业指明发展目标，拨正企业发展方向。索尼公司在成立初期、20 世纪 80 年代、90 年代或者最近的互联网时代打出的战略，无不说明了公司战略的重要性。在核心技术方面，索尼公司充分吸收世界科技最新成果，紧紧围绕为消费者创造更高价值这个主题，勇于创新，大胆实践，创造了多次日本首创或世界首创，成为创新企业的典范。这种成功不仅在于公司贴近消费者，还在于公司为实现这种理念建立了相应的机制，为研究人员吸收新的科技知识创造了良好的氛围，在公司内部建立学习型组织。在其长期发展中形成的核心能力，除了学习能力、技术创新能力之外，索尼的成功，还得力于它的销售能力，这将作为今后的研究课题。

企业核心能力理论起源于并储存于多门类的经济学理论，如现代产业组织经济学、芝加哥产业经济学、进化经济学、奥地利学派等。同时，它又集合了战略管理学、知识经济理论、创新理论中的重要研究成果，从而使经济学和管理学有机结合，把企业视为能力的集合体，在解释企业的合理边界及企业的持续竞争优势源泉等方面有很强的说服力。

核心能力为整个企业管理学研究提供了一个新平台。核心能力理论和范畴，与 20 世纪 90 年代以来创新的其他企业管理学方法和技术不同(例如作业流程重组、学习型组织)，它不仅只是一个战略管理领域的创新，而是涉及企业管理学的各个领域、管理活动的始终以及对各类管理活动的整合。企业核心能力一般强调的是整合能力，但是从研究视角来看，需要从不同角度对核心能力进行层次分解，分解的最终结果会将核心能力落脚到企业各个管理职能领域和经营管理业务活动中。实际上，核心能力理论为企业管理学构成了一个新的研究平台，围绕企业核心能力的识别和确定、培育和建立、积累和应用、保护和评价等动态过程，是有可能把现有的企业经营管理知识进行重新组合的，并可能构成管理学的一个新的研究范式，这无疑对管理学学科发展具有重要意义。

核心能力是企业特有的知识和资源的复杂集合，是在不断的学习过程中，通过个人知识、经验的相互传递、组织知识的转换与共享后整合形成的。因此，要深刻理解核心能力，以更好地指导实践中的培育、管理和应用核心能力，获得持续的竞争优势，就必须注意到影响核心能力的因素的复杂构造关系。对其进行归纳、分类和整理，概括出 9 种影响核心能力的因素，见表 1-1。

表 1-1　影响企业核心能力的因素及内涵

影响因素	因素的具体内涵
人力资源	管理人才、科技人才、管理团队、员工忠诚度、员工素质和工作经验
创新能力	技术创新、研究开发能力、专利技术、创新意识、核心技术及技术设备
市场营销能力	营销网络及渠道、市场策划、企业品牌、知名度、美誉度、售后服务
组织管理能力	组织结构、管理措施、内部管理、管理系统和企业内部管理体制机制
企业文化	组织文化的先进性与适应性、企业的经营思想与管理理念、企业凝聚力、领导艺术、团队建设等
战略管理能力	战略规划水平、战略与资源匹配及实施能力、资源整合能力(资金、财产、设备及社会关系网)
生产与制造能力	产品成本、产品与服务的品种、价格、功能、质量、满足消费者需要程度
行业环境	市场条件的变化和国家宏观政策的调整，主要包括市场覆盖率、市场秩序、区域环境及国家赋予的区域垄断
企业自身历史状况	企业自身发展、企业规模、企业在本行业中的基本情况、历史与传统

在核心能力的构成要素中，各个因素可以单独为企业的价值创造进行贡献，又可以通过整合形成合力对企业的价值进行贡献。企业实质上是一个资源和能力的组织体系，在这个体系中，企业拥有的任何一种资源或能力都可以被利用来实现一定的目的或功能，因此企业所拥有的每一种资源都能够形成一种或几种企业能力，从而为企业进入某种现实或潜在市场提供某种机会，被企业用于参与市场的竞争，成为企业的竞争能力，形成持续竞争优势，为企业的价值创造持续发挥功能。

扩展阅读

实施品牌战略对于提升企业核心能力发挥着重要的作用，索尼为了经受住市场洗礼并能够保持强势的品牌，采取了以下几种准确而有力的品牌定位。

(1) 产品导向定位。索尼要成为更为个性化的、轻巧的、更加前卫的造型设计和产品高端特质的代名词。

(2) 价格导向定位。索尼采用网上直销的方式，最大限度地减少营销过程的中间环节，使公司产品在保证高品质的基础上始终保持最佳的性价比，做到以更便捷的方式、供应给消费者更为便宜的高新技术产品。

(3) 竞争导向定位。索尼认为，在激烈竞争的市场上企业的生命是短暂的。正是这种危机意识和强烈的竞争导向促使索尼的产品创新速度日新月异。

(4) 消费者导向定位。索尼不断开发设计各个层次的新产品，以充分满足不同消费人群的需求。这就是一贯秉承的高度个性化、高度自由化的原则，以追求一切以消费者的需求为出发点。

从 1960 年起，索尼在东京银座地区开了一个展示室，在那里顾客可以随意试用各种产品，而没有推销员在一旁促销，展示室成了一个大家都很喜爱的地方，就是因为产品质量可靠，产品性能优良。这样的索尼展示室，后来陆续在美国、法国都建立了。

当索尼的盒带录音机被阿波罗 11 号宇宙飞船带到月球上向地球播放音乐时，世人对索尼录音机的质量表示惊诧，宇航员使用的录音机并不是特制的，这次非同寻常的试验，使索尼的产品质量得到了普遍的认可。索尼随身听诞生之后，人们对这种新产品并不了解，索尼请一些年轻人在星期天漫步于东京的步行街，一边听着索尼生产的随身听，一边向别人炫耀。这种宣传方式果然奏效，市场迅速就打开了。

企业产品质量的最高标准是满足客户的需求。从某种意义上说，品牌就等于客户，拥有客户才意味着拥有品牌。满足客户需求和维系客户关系的能力是衡量企业品牌竞争力的一项重要指标。

索尼给我们的重要启示是，实施品牌战略可以有效地提升企业的核心竞争力。而且索尼中央研究所前

所长菊池诚博士还指出了索尼成功的一大关键：让研究人员、开发工程师与产品经理人尽可能地接触，让能力与技术知识可以在全企业内自由流通散布。索尼管理高层每周都要参加中央研究所的“研究企划与协调委员会”，并且每周向社长报告公司的技术策略方向。“创新的索尼”最主要的创造动力源自公司策略层那种发自内心、对产业技术开发的热情、执著与毅力。

注：摘自中国价值网(http://www.chinavalue.net)。

1.2 企业业务流程再造

业务流程定义为一个组织在完成其使命、实现其目标的过程中必需的、逻辑上相关的一组活动。由于业务流程比组织内部的机构相对稳定，因此面向业务流程的信息系统在组织机构与管理体制变化时能够保持工作能力。

然而，只是在20世纪90年代以来，企业部门之间相互割裂、层次重叠、信息不畅，基于原有的“分工理论”的管理模式，在信息技术革命和经济全球化浪潮的冲击下越来越难以适应顾客需求个性化、多样化，市场竞争加剧，产品生命周期缩短等复杂多变的现代企业环境。为此，以整合割裂流程、打破部门界限，实现信息化为目的的流程再造的理论与实践应运而生。业务流程也因此在管理改革与信息系统建设中受到特别关注。在此以前，人们更多关注的是企业管理的层次结构与职能结构。

1.2.1 流程

流程，在《郎文当代英语词典》中的解释是：①一系列相关的内在联系的活动或事件产生的持续的、渐变的、人类难以控制的结果；②一系列相关的人类活动或操作，有意识地产生一种特定的结果。从上述不同解释可以看出，前者是对一种渐变的连续型流程的描述，而后者是对一种突变的断续型流程的解释。

许多学者也对流程进行各自的定义。

Hammer：流程是把一个或多个输入转化为对顾客有用的输出的活动。

T.H.DavenPort：流程是跨越时间和地点的有序的工作活动，有始点和终点，有明确的输入和输出，是一系列结构化的可测量的活动的集合。

H.j.Johanson：流程是把输入转化为输出的一系列相关输出的活动，是一系列相关活动的结合，它增加输入的价值，并创造出对接收者更为有用的、有效的输出。

综合起来看，流程实质上就是工作的作法或工作的结构，或是事物发展的逻辑状态，它包含了事物进行的始末以及事物发展变化的经过，既可以是事物发展的时间变化顺序，也可以是事物变化的空间过程，它是为了完成某一目标而进行的一系列逻辑相关活动的有序集合。业务流程是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动。

从这里我们可以引申归纳出流程的基本要素主要包括：输入的资源、活动、活动的相互作用(结构)；输出的结果、顾客(对象)、价值。

1.2.2 业务流程再造

业务流程再造(Business Process Reengineering, BPR)理论最早是由美国的迈克·哈默

(Michael Hammer)博士于 1990 年提出的。其基本内涵是：以企业长期发展战略需要为出发点，以价值增值流程(使顾客满意的业务)的再设计为中心，强调打破传统的职能部门界限，提倡组织改进、员工授权、顾客导向及正确地运用信息技术，建立合理的业务流程，以达到企业动态适应竞争加剧和环境变化的目的的一系列管理活动。随后，哈默和 CSC Index 管理顾问公司的首席执行官钱皮于 1993 年合著了《改革公司——企业革命的宣言书》一书。在书中，哈默和钱皮将“企业再造”定义为“从根本上重新思考、彻底改造业务流程，以便在衡量企业绩效的关键指标上取得戏剧性的改善”，其中衡量绩效的指标包括产品和服务客户满意度、成本、工作效率等。强调企业再造的关键是企业的业务流程再造。

从企业再造的定义上，我们可以看到其中包括了 4 个关键词：根本的(Fundamental)，彻底的(Radical)，戏剧化的(Dramatic)和流程(Process)，即企业再造的 4 个核心内容。

(1) 所谓根本的，是指企业再造需要从根本上重新思考，对长期以来企业在经营中所遵循的分工思想、等级制度和官僚体制等进行重新审视，这需要打破原有的思维定式，进行创造性思维。

(2) 所谓彻底的，是指企业再造工程不是对企业进行肤浅的改变或调整修补，而是要追根溯源，进行脱胎换骨式的彻底改造，抛弃现有的业务流程和组织结构以及陈规陋习，另起炉灶，对企业进行重新构造，不是对企业进行改良、增强或调整。

(3) 所谓戏剧性，是指企业再造的目标不是要取得小的改善，而是要取得业绩上的突飞猛进，如大幅度降低成本，缩短研发生产周期，提高质量等。不是缓和的、渐进式的改善，而是大幅度的跳跃，渐进式的变革只需要精细微调旧系统，而业绩上的巨大飞跃则需要以新的系统取代旧的系统。

(4) 业务流程再造关注的是企业的业务流程。企业再造必须从流程入手，重新设计业务流程，企业再造的一切工作都是围绕业务流程展开的。

实施 BPR 思想的原则是以最快、最好、最省、最简单的方式做最正确的事情，通过对企业原有流程的重新塑造，使企业在顾客满意程度等关键指标上有一个巨大进步，最终提高组织的整体竞争能力。

通过对企业流程的重新塑造，使企业不仅取得经营业绩上巨大的提高，更重要的是，使企业形态发生革命性的转变，使企业由以职能为中心的传统形态转变为以流程为中心的新形态，实现企业经营方式和企业管理方式的根本转变。

扩展阅读

民生银行流程再造的成功案例

民生银行是国内商业银行中较早提出并实施业务和管理流程再造的银行，在 2005 年年报中明确将推进流程银行的建设作为目前至今后几年工作的重点。其改革的目的是重新整合民生银行的市场资源和资本资源，以客户为中心，打造全新的商业银行模式和管理流程，从制度上和流程上完成业务与收入结构、产品与客户结构、团队与组织结构的三大重大战略转型。其改革的总体原则是构建面向市场以客户为导向的业务管理流程及其组织结构，组织和流程设计从客户需求出发，实现前中后台分离并形成相应的经营管理单元，形成以客户服务为中心的完全覆盖的流程体系。

1. 前台方面：构建市场营销体系，逐步实现事业部制管理模式

前台直接面向市场和客户，打造公司业务和零售业务两大业务板块的营销体系，按照管理流程设计产

品部门，实行专业化营销。公司业务单元进一步按照产品和业务细分为公司业务、小企业业务、贸易融资业务和投资银行业务，建立各业务线营销服务的全流程管理。其中小企业业务已经建立事业部制，实行工厂化的信贷管理模式，其他的业务板块在向独立核算的事业部模式靠拢。

民生银行在广州和深圳分行公司业务集中经营的基础上，进行全行各分行推行公司业务集中经营的改革。基本的经验是：将原有支行下的公司业务职能全部集中到分行，变以支行为单元的公司业务体系为分行为单元的公司业务体系，组建分行公司业务管理部，负责分行公司业务市场规划、产品和信息支持以及激励考核等。然后按照区域分行的经营特点组建若干行业金融中心，原有公司业务人员根据自身业务专长以及改革需求分配到各行业金融部进而组建专业化的营销团队。此时支行转变为零售业务的一个分销渠道，主要负责营销、服务和结算。

2. 中台方面：构建资产负债管理体系和全面风险管理体系，逐步形成专业化的资源配置和风险管理制度

中台主要实现资源配置和风险管理两大功能，形成资产负债管理体系和风险管理体系两大管理板块。资产负债管理体系下设资产负债管理、财务管理和资金交易三大部门。资产负债管理部门负责流动性管理、资金内部定价以及资产负债的组合管理。财务管理负责财务控制和财务资源配置；资金交易部门负责按照流动性和组合管理开展资金交易。风险管理体系设立授信、监控、合规审查和稽核等部门，负责全行的风险政策的制定、风险评价和风险监控。

3. 后台方面：构建信息技术和营运支持体系，逐步建立强大的信息管理、人力资源管理和后台业务集中处理的集中化运营平台

民生银行的后台营运支持体系包括科技开发、业务系统和管理信息系统、人力资源管理和会计业务集中处理等多个支持部门，集中化为业务发展提供后台支持。会计业务后台集中处理，实行前台分散受理、后台集中处理的管理模式，在业务处理中心实行流水线作业，提高了业务运作效率，并且成为防范和管理操作风险的有效机制。

由民生银行的经验可得国内商业银行进行流程银行的构建并进行流程银行的改革的关键之处是以客户为中心原则，以市场和客户需求来设计业务和管理流程，并进行组织结构的重塑。民生银行的改革只是指明了方向，但是如何设计差异化的流程、如何从价值链角度整合和优化业务流程以及如何设计事业部制避免业务单元资源和信息的孤立等问题还要依据各个银行的具体情况来确定。

注：摘自《新金融》，2007.1.

1.2.3 业务流程再造实施存在的问题

20 世纪 80 年代以来，世界经济逐步复苏，发达国家和部分新兴市场的经济持续高速发展，工商企业遇到了难得的战略机遇期，各种先进管理理论被广泛地用于企业管理实践，与此同时，流程再造思想的出现也吸引了众多企业的目光。

然而，2001 年，英国 FCD 调查机构对全球 600 个 BPR 项目进行了调查，结果却是：78%的企业项目取得的效果与预期相去甚远，其中甚至有 45%的项目使企业取得负面效益；只有 22%的企业取得了成功。但是，通过业务重组和流程再造来提高效益，已成为企业改善生产经营的一种模式。我国也已有“海尔集团”、“海信股份公司”、“中国民航”、“TCL 集团”、“广东移动通信有限公司”等企业率先进行业务流程再造。在发达国家，BPR 被广泛应用并取得了骄人的成果。如 IBM 信用卡公司通过业务流程再造工程将原来的平均 7 天，甚至长达两周的公文旅行时间缩短到 4 小时，即提高劳动生产能力 100 倍；柯达公司对新产品开发实施业务流程再造后，将 35 毫米焦距一次性照相机从产品概念到产品生产所需求的时间一下子缩减了 59%，从原来的 38 周降低到 19 周，同时，工具制造成本降低 25%。在我国，实施 BPR 也不乏成功案例，如海尔对内部以市场链相连，成立商流、物流和产品

本部是实施 BPR 的成功典范。根据统计，成功实施 BPR 后平均生产周期缩短 70%，成本降低 40%，顾客满意度、产品质量和总收入平均提高 40%。

尽管流程再造成了世界性的浪潮，并且有许多异常成功的案例，但是仍然有一些流程再造项目走向失败或是达不到最初设定的目标，据统计 70%的 BPR 项目五年后均归于失败。

如此高的失败率，引起了国内外许多学者的认真思考。结合作者的实际调研情况，归纳起来，主要包括以下问题。

1. 对企业的目标、流程再造的程度及范围不明确

从 BPR 思想问世以来，管理学界就存在这样的观点：如果一个企业赢利状况良好，利润每年增长 10%，企业只是追求部分的改进，就没有必要实行 BPR 计划。只有当企业面临困境时，才需要借助 BPR 增强企业的核心竞争力。据此，有学者提出了 BPI (Business Process Improvement，业务流程优化)与 BPR 之分。

BPR 和 BPI 的共同点在于：强调顾客满意、绩效改进，关注业务流程，倡导团队精神和企业文化，激励员工参与和授权。而 BPR 追求的目标是彻底的变革，绩效显著的增长。它是对企业进行重新构造，而不是对企业进行改良、增强或调整。可以这样说，BRP 关注更大范围的、根本的、全局的业务流程，自上而下变革，而 BPI 可以从低层和中间层开始，强调优化，渐进改革。

很多企业实施 BPR 失败的原因就在于对自己将要进行的变革的程度认识不够，盲目地进行再造。明确企业的目标和企业战略是实施 BPR 的关键。不同的企业追求的目标是不同的。同一个企业，在不同时期的目标、企业所选择的战略也不尽相同。可能是差异化战略，也可能是低成本战略。因此，企业在实行 BPR 时，必须仔细分析企业的目标和所付出的成本之间的关系。

2. 缺乏系统的思考，重技术轻管理

系统思考(System Thinking)是美国管理大师彼得·安吉在《第五项修炼》中提出的观点，其核心是用联系的方法对整体，而不是从任何单个部分进行深入思考。用系统思考的观点来看，企业效率不高的一个重要原因是企业中各部门只注重自己的效率，而忽视了整体效率，犯了“见树不见林”的错误。BPR 的实施就是为了修正这种错误，将各部门作为一个整体来考虑，力求在整体上提高效率。但是，由于缺乏系统思考的习惯，企业在实施 BPR 项目时是很容易产生错误的。例如，越来越多的企业在实施流程再造时面临 IT“黑洞”。虽然信息技术对于 BPR 来说是必不可少的，但企业决不可过于迷信 IT。

从系统思考的观点来看，企业追求效率的活动可以形成一个环路，在环路上，既有积极因素，又有消极因素。企业为提高效率既可以采用促进积极因素的方法，也可以采用弱化消极因素的方法。一般来说，企业总会不自觉地采用前者，因为答案明显，这样做一开始效果也不错。但实际上，在许多环路中(如“增长极限”等)，强化积极因素会造成系统成倍的逆向力，甚至会使系统崩溃，这就是“瓶颈效应”。采用 IT 技术固然能提高单个部门的效率，但 BPR 的最终目的是通过再造消除“瓶颈”，提高整体效率。因此，企业必须合理构建新的流程，而不能把 BPR 等同于引入信息技术。

3. 注重流程，忽略其他因素

BPR 本质特征之一是从面向职能管理到面向流程管理的转换。但是，如果 BPR 的实施者只将目光投向流程，而忽视了人、财、物、信息等诸多要素，忽略员工素质培训、企业文化建设等环节的配合，再造很难达到预期的效果。即使在再造完成后企业有了很大的改善，这种状况也很难持久。因为 BPR 的性质决定了它是对企业根本的、深刻的、全方位的改变。所以，流程再造的对象应该是以流程为核心的企业各个方面。BPR 是一项复杂的系统工程，它的实施要依靠工业工程技术、运筹学方法、管理科学、社会人文科学和现代高科技等，不仅涉及企业的业务流程，而且涉及企业中的人、技术、组织结构和企业文化等各个方面。

业务流程再造带来戏剧性的效益使得学术界和企业界都为之进行积极地探索和实践，成为很多企业全面提升其核心竞争力和经营管理水平的重要战略战术。但由于流程再造传入我国时间较短，且企业与西方国家企业的经营管理模式和管理手段有较大差异，因此流程再造在企业实施过程中并非一帆风顺，也并非带来戏剧性绩效。从众多企业的应用实例来看，其中一个值得深思的现象是：将本来是战略层上、系统的业务流程再造仅仅当作一种管理策略或技术被运用在某个局部上，以期获得“立竿见影”的利益。

这种错位思维和错误做法将会导致业务流程再造产生戏剧性绩效的可能性变得微乎其微。立足企业现状，分析业务流程的影响因素如信息技术水平、组织机构、人员等对业务流程再造的影响，决策企业是否适合实施流程再造，从而降低业务流程再造的风险。在业务流程再造中有效地推动企业其他配套工作的改革，不仅对业务流程进行再造，而且对流程运行各因素之间互动体系进行再造，使得流程再造真正成为一项战略性的系统工程。

1.2.4 企业业务流程改革的主要原则

企业的业务流程改革应遵循以下主要原则。

1. 共同愿景

要有一个明确的、具有启发性的目标，把企业的业务流程看做是企业战略的对象，把流程与企业联系起来是流程改革项目成功的必要条件。然而，在一个复杂的企业里，在战略和流程之间往往存在一条鸿沟。连接企业战略和企业的业务流程的桥梁便是流程愿景。因此，流程创新应该从企业的战略开始，所期望的战略定位和流程愿景应该是业务流程改革的起点。

2. 充分考虑顾客价值

流程再造就是以顾客为导向重建企业，顾客需求是流程再造的出发点。这里的顾客不仅仅是指企业外部的顾客，还包括企业内部的顾客。在传统的企业组织结构中，员工的绩效评定不是由顾客来决定，而是由职能部门的经理来决定。这就使得在多数情况下，员工考虑的主要不是如何满足客户需求、怎样使客户更满意，而是如何讨好上司。企业的各项流程应该强调顾客满意，而不是部门领导满意：应该强调将企业内外部顾客的利益相统一；应该由顾客和员工对流程和企业进行评价，而不是由企业管理者指定评价指标。

3. 以流程为中心

业务流程再造理论强调将组织构建在流程上，而不是在现有的组织上设计流程。再造的目的是重新整合在传统的严密的分工体系下被割裂的流程，并依据流程来设计各个部门，使企业管理者和员工的工作重心转移到企业的流程和整体利益上，注重流程的整体效率。企业再造首先要理顺企业的各项流程，强调使流程的每个环节都能够增值，尽可能减少不增值的活动，提高流程的效率，消除时间和资源的浪费，提高顾客的满意度和企业竞争力。以流程为中心是业务流程再造的最根本原则。

4. 必须服从统一指挥

业务流程改革必须是一个自上而下的过程，同时它又是一个跨部门综合性的全新工程，为确保业务流程改革的贯彻有序，必须使员工服从统一指挥。同时，要求领导人必须是企业高层的、资深的、有威信的核心人员。

5. 充分做好横向及纵向沟通

一方面，再造从上往下推行，高层管理人员必须讲清楚为什么这样做，如何做，使得全体员工理解再造的方法和目标；另一方面，流程改革势必造成中层管理人员减少，这也就要求部门流程之间多加沟通。

6. 认识流程改革的两大要素——信息技术/信息系统和人员组织管理

信息技术是企业实现业务流程再造的重要手段，企业再造必须重视、利用信息技术带来的巨大潜力。信息技术在很大程度上改变了人们做事的方式，企业要建立共享的信息系统，使企业能够及时、准确、完整地获取流程所需的各种信息，并促成原本分散在企业各个部门的信息和知识资源能够得到连接和整合。企业可以利用先进的信息和网络技术实现信息的分析和处理，将串行的工作流程转变为并行流程，并随时通过动态变化的信息库对流程各项活动实行监控。

但在重视信息技术的同时更要重视人与组织的管理。两者相辅相成，缺一不可。它们是企业流程创新的源泉。

7. 树立典范、逐步推进，充分利用变革的涟漪效应

业务流程改革在实施过程中，一般所有流程不可能并驾齐驱，这就要求精心挑选适当规模的实验项目，以一般渐进改善无法达到的显著的绩效增长，向员工表明流程改革的有效性，树立典范。再推广到整个组织，从而引起整个组织的变革，实现涟漪效应。

1.3 学习型组织

学习型组织理论是 20 世纪 90 年代以来，在管理理论与实践中发展起来的全新的管理理论。该理论的最初构想来源于佛瑞思特在 1965 年写的一篇论文《一种新型的公司设计》。在这篇文章中，他运用系统动力学的基本原理，非常具体地构想了未来企业的一些基本特征。彼得·圣吉作为佛瑞斯特的学生，学习型组织理论得到了进一步的发展，他继续以组

织系统动力学为基础来研究如何建立一种更理想的组织，并出版《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，该书在西方产生极大的反响，彼得·圣吉也被誉为20世纪90年代新一代管理大师。随着知识经济时代的到来，有效地激发组织的创新和创建成功的学习型组织早已成为现代管理的两大主题。

1.3.1 学习型组织的内涵

学习型组织根源于组织学习理论(Organization Learning)，并提出两种学习模式：分别为单环路学习(Single-loop Learning)与双环路学习(Double-loop Learning)。前者称为适应性组织(Adaptive Organization)，是指组织为求生存所产生的行为适应，只是致力于当前问题的基本假设上并无显著的改变，后者又称为生产性组织(Generative Organization)，是指组织能利用经验重新评估组织的目标及其组织文化。

而学习型组织即属于其中的双环路学习，1990年彼得·圣吉以系统动力学的观念为基础，结合其他学者的理念，再加上他对企业长期观察的心得，出版了《第五项修炼学习型组织的艺术与实务》，提出学习型组织的观念，认为学习型组织是："一个不断创新、进步的组织。在这种组织中，组织成员不断地扩展学习能力，创造真向往的结果，且使新型态的思考方法得以孕育，共同愿景能够实现，成员能够不断地学习如何学习。"

扩展阅读

安徽江淮汽车集团有限公司：学习型组织对企业的意义

安徽江淮汽车集团有限公司(以下简称JAC)于1996年开始创建学习型组织，至今已经走过了14年的发展历程。这14年，既是JAC在新一届领导班子带领下经过四次成功的反周期运作而快速长大的创业史，也是JAC坚持创建"学习型组织"以拉动企业屡破成长瓶颈而不断奋进的发展史。安徽江淮汽车集团公司原JAC大学校长康易成女士，谈到学习型组织对企业所具有的意义。1998年，JAC正式启动了以创建"学习型组织"为核心的企业文化建设工程。在这十余年里，由于没有现成的模式可以套用，公司就一边摸索，一边实践。在"扬弃"的同时，始终坚持把创建学习型组织作为企业文化建设和培育核心竞争力的载体，作为保证企业健康发展的长效机制，并把它与中国的传统文化、公司自身的发展实际情况紧密结合，加以认真踏实的实践、反思、总结、再实践，探索出了独特的JAC学习型组织模式，丰富了学习型组织的理论内涵和实践方式。当然，在这个过程中，我们也有过困惑，有过迷茫，但却从未有过怀疑。我们深知，优秀的企业文化能明晰组织的行为准则，减少企业的沟通成本，让员工心无旁骛地投入工作。而学习型组织的设立，则会让这个企业的文化更加富有生命的内涵，因为它是一种更加尊重人、发展人的组织模式，它让员工不会再像机器一样地去工作，而是在美好愿景的拉动下充满憧憬、快乐地去工作，在工作中活出生命的意义。

注：摘自新浪网(http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20101018/15538797232.shtml)。

1.3.2 学习型组织的特征

学习型组织具有以下8个特征。

1. 组织成员拥有一个共同愿景

共同愿景是大家共同愿望的景象，是在客观分析后表现出来的远景规划，它来源于员工个人的愿景而又高于每个具有不同个性的人凝聚在一起，朝着共同的目标前进。

2. 组织由多个创造性团体组成

在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，组织的所有目标都是直接或间接地通过团体作战来达到。

3. 善于不断学习

这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”：一是强调“终身学习”，即组织成员均能养成终身学习的习惯；二是强调“全员学习”，即组织中的决策层、管理层、操作层都能被当作是决策层(包括管理决策层和技术决策层)，因为他们与命运的重要阶层；三是强调“全程学习”，即学习必行的整个过程；四是强调“团体学习”，即组织不但强调智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力的保持，及时铲除发展道路上的障碍和限制，进而实现可持续发展。

4. “权利下放”的扁平式结构

企业资源和权力下放于基层，顾客需求驱动。基层的员工与顾客直接接触，使他们拥有部分决策权能够避免顾客反馈信息向上级传达过程中的失真与滞后，大大改善服务质量，快速地响应市场的变化，真正做到“满意”。

5. 自主管理

这是使组织成员能边工作边学习，使工作与学习紧密结合起来的好方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查结果，自己评估总结。团队成员在自主管理的过程中，能形成共同愿景，并以开放求实的心态相互切磋，不断学习新知识，不断创新，从而增强组织快速应变、创造未来的能量。

6. 组织边界将被重新界定

学习型组织边界的界定是建立在组织要素与外部环境要素互动的基础上，因此它将超越根据职能或部门划分的“法定”边界。

7. 员工家庭与事业的平衡

学习型组织将努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰，学习型组织将对员工承诺，支持每位员工充分地自我发展，而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样，个人与组织的边界变得模糊，工作与家庭的界限也逐渐消失，两者之间的冲突也必将大大减少，从而达到家庭与事业的平衡。

8. 领导者的新角色

在学习型组织中，领导者是设计师，设计师的角色更具有创新性和战略性特征。领导者设计一个理想的系统，创造理想的效果，预先考虑到可能要出现的问题，而不是等问题出现之后再去一件件解决。设计师要负责设计组织的基本理念——愿景、核心价值观和使命感，设计组织各部门之间的互相搭配和整合，设计组织的生产、经营、管理等方面的政策、策略，设计组织的学习修炼过程。

1.3.3 学习型组织的模式

企业要取得进步，首先必须学习，企业知识管理的首要任务就是建立学习型组织。美国著名管理学家戴维·加文认为，企业在真正成为学习型组织之前必须搞清楚3个关键问题：一是要给学习型组织下一个令人信服的定义(Meaning)；二是必须重视管理(Management)，建立一系列明确可行的指导原则；三是必须确立良好的评估工具(Measurement)，以便对组织的学习速度和水平作出正确的评判。

在“定义、管理、工具”3M的框架基础上，加文从5个方面对学习型组织进行描述：系统化地解决问题、采用新方法进行实验、从过去的经验中学习、从他人最好的经验中学习、在组织中迅速有效地传播知识。每一项活动都会伴随着特定的思维方式、管理工具和行为方式，通过创建上述5项活动的流程，并将它们整合到企业日常运作中去，就可以更有效地管理学习过程。

以下介绍主要的学习型组织模式。

1. 彼得·圣吉的学习型组织

在1.3.1小节，已经大体了解了彼得·圣吉提出创建学习型组织的五项修炼模式，即自我超越、改变心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考，下面就有关这五项修炼模式展开详细的描述。该模式对于知识管理的企业学习型组织具有以下借鉴之处。

1) 自我超越(Personal Mastery)

能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、实现自我超越，这是建立学习型组织的精神基础。组织整体对于学习的意愿与能力，就根植于个别员工对于学习的意愿与能力之中。自我超越强调自我向极限挑战，实现人们内心深处最想实现的愿望。其重要方法是保持创造性张力，就应根据不断变化的情况，调整愿望，使愿望与现状之间始终保持一定的差距，这样就可激发员工不断创造与超越，进行真正的“终身”学习。

2) 改善心智模式(Improving Mental Model)

倡导沟通，鼓励开放的心智模式。心智模式根深蒂固于内心，影响人们如何去了解世界，以及如何采取行动改造世界。人们通常不易察觉自己的心智模式及它对行为的影响，而在管理的许多决策中，决定做什么和不做什么的，正是这种心智模式。显然，如果心智模式有缺陷，个人和企业都会受到损害。因此，学习将自己的心智模式摊开，并加以检查和改善，有助于改变心中对周围世界如何运作的既有认识。这种修炼要求人们学会有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。

3) 建立共同愿景(Building Shared Vision)

建立共同愿景就是组织中人们所共同持有的意向或愿望倡导文化建设，建立共同愿景。共同愿景主要包括3个要素，即共同的目标、价值观和使命感。共同愿景对学习型组织至关重要，因为它为学习提供了焦点和能量。在缺乏共同愿景的前提下，学识充其量只能是“适应性学习”，只有全体员工心目中有了渴望实现的共同愿景时，才会有“创造性的学习”，企业的任务就是将个人愿景整合为共同愿景。

4) 团队学习(Team Learning)

团队学习是发展成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。倡导团队学习，实现知识

共享。团队学习是学习型组织最基本的学习形式。通过团队学习，充分发挥集体智慧，提高组织思考和行动的能力。团队学习的修炼从“深度汇谈”开始，使团队所有成员都能亮出自己心目中的全部假设，并对各自的想法进行自由交流，从而获得真正一起思考的能力。

5) 系统思考(System Thinking)

系统思考要求人们用系统的观点对待组织的发展。倡导系统思考，实现组织整合。系统思考是五项修炼的核心与基石，它将引导一条新路，使人从看片断到看整体，从迷失复杂的细节到掌握动态的均衡搭配。它让人们寻找小而效果集中的高杠杆点，以便产生以小博大的作用。五项修炼之间具有很强的正相关性，每一项修炼的成败都和其他修炼的成败密切相关，因此学习型组织理论特别强调五项修炼的整合。

2. 野中郁次郎的学习型组织

著名教授野中郁次郎认为学习型组织是那种“知识创新型企业”。组织内的知识分为隐性知识和显性知识两种。隐性知识是存在于组织个体的、私人的、有特殊背景的知识，即组织中每个人所拥有的特殊知识；显性知识是指能在个人之间更系统地传达更加明确和规范的知识。他们将组织学习描述为通过社会化、外在化、组合化和内在化实现组织的知识创新过程。

1) 社会化

社会化是人们拥有共同经历而分享隐性知识的过程，它主要通过个人之间的面对面交流来实现。组织学习是从个人之间共享隐性知识开始的。

2) 外在化

外在化是挖掘隐性知识并把其发展为显性概念的过程。从隐性知识到显性知识的转化是知识创新过程的关键，在这个过程中要运用一系列的方法，诸如隐喻、类比、假设和模型。用语言描述或书面表达，即概念的描述是这种转化过程中所采取的主要手段。

3) 组合化

组合化是把显性知识整合成新的系统知识的过程。组合化是从不同资源中把显性知识链接起来形成新的系统知识的过程，前一阶段被分享的隐性知识通过个体之间的进一步交流，最终能够用语言表述出来，从而形成一个具体化的显性概念。组合化是把各种显性概念转化为系统知识的过程，这一过程包括了不同的外显知识体系。组合的方式包括文件、会议、电话沟通及计算机化的网络沟通。

4) 内在化

内在化是显性知识转化为组织个体隐性知识的过程。内在化是一个“干中学”过程，随着新的显性知识在整个企业内得到共享，其他员工开始将其内化，用它来拓宽、延伸和重构自己的隐性知识系统。组织内的成员通过学习组织的新知识和新概念，并将其转化为自身的隐性知识，完成了知识在组织内的扩散。

在知识创新型企业中，显性知识和隐性知识之间不断重复的螺旋式的交流、共享和转化，就是组织内知识学习和创造的过程。野中郁次郎还认为，为了促进上述的知识螺旋运动，首先，组织必须明确自身的前景和战略目标，因为这为知识的创造和学习指明了方向；其次，组织要设计相匹配的组织结构——重叠结构，即结构设计上使企业信息、业务活动和管理职责有意识地重叠，这种重叠有利于知识传播、交流和共享；最后，要促进员工善

于挑战常规的心智模式和习惯的概念，刺激员工为突破生产过程或战略的常规想法而付出超常努力。另外，还要使员工善于捕捉和表达自己的灵感。

3. 鲍尔·沃尔纳的模式分析

鲍尔·沃尔纳运用实证研究方法，从企业教育与培训活动的角度，对众多企业进行深入的观察与分析，在此基础上归纳出学习型组织的发展模式。他认为从最初把学习引入企业，一直到学习与工作的融合，就是传统的组织向学习型组织过渡的过程，这一发展过程一般经历5个阶段。

1) 无意识学习阶段

这是企业发展的初级阶段，为了适应工作的需要，企业职工需要掌握与工作有关的技术和技能，因而他们有学习的积极性。创业之初的企业，面临着募集资金、引进技术、购买设备等迫切问题，所以很难有精力安排职工从事学习。因此，在这一阶段，职工基本处于无意识学习的状态，是一种自发的、不规范的学习活动。

2) 消费性学习阶段

随着企业的发展和竞争的加剧，企业对员工素质要求越来越高，要求员工掌握更多的专业技能，仅仅依靠无意识的学习，已经无法满足企业发展的需要。从企业长远发展来考虑，企业把职工学习纳入企业发展规划，拨出专款，用于员工的培训、学习。这一阶段，组织内部仍然存在不规范的学习活动，但是企业为了自身的发展，已经采取措施促进员工的学习。

3) 将学习引入企业

企业在竞争过程中，要求培育自身独具特色的核心能力，从而形成市场竞争优势。因此，企业为了配合发展战略，需要开发一些专门的核心课程来培育职工的某些核心技能，由于这种学习不能从外部获得，企业只能自觉主动地将学习引入企业，同时规模经济的发展也使得企业的教育培训波及企业中更多的员工，并建立专门的学习基地来推动学习活动。

4) 确定企业学习进程

如果说在第3阶段，学习还带有被动的特征，是被工作推动的学习，那么到第4阶段，企业已把学习纳入组织的日常工作中，变成推动工作的学习。实现这一转变的原因，是由于学习效果相对延迟于工作要求导致学习没有发挥应有的作用，因此学习必须超前于工作本身，特别是和目前工作内容关系不太紧密的学习，更要超前于工作。这时，企业必须考虑学习与工作的时间滞延，制定合理的学习进度。企业的学习活动已经进入高级阶段，但学习仍然是培训部门的职责，这样组织的学习能力受到限制。

5) 学习与工作的融合

如果说前面的4个阶段中，学习和工作还是可以分解的两个环节，那么第5阶段就是学习与工作的完全融合。因为学习已经纳入企业的文化，成为企业全体员工的共同职责。工作与学习融为一体，并且学习是为了促进企业的整体绩效，管理方式也已经趋向自主管理。鲍尔·沃尔纳其实是通过考察学习与工作的融合过程，构建了学习型组织模式。描述了传统组织如何促进学习与工作的融合向学习型组织转变的过程，强调了学习型组织的自然形成。

4. 大卫·加尔文的模式

大卫·加尔文认为，学习型组织的学习活动包括系统地解决问题、试验、从自己的过

去与经验中学习、向他人学习以及促进组织的知识扩散 5 种方法，具体形象地描述了学习型组织。

1) 系统地解决问题

解决问题的过程本身就是一种学习活动，通过发现问题、分析问题、解决问题，不仅可以学到新的知识、方法、技能，还能提高处理问题的能力。而系统地解决问题，主要是指以系统的思考方式、用科学的方法搜集数据，系统地分析问题，把握不同因素之间的联系，寻找满意方案。这就要求企业员工掌握必要的方法与技巧，形成良好的思维习惯，在观察、分析、问题的过程中，避免随意、简单的反应，要尽量搜集大量的数据资料，利用科学的方法进行分析和深入思考，力求透过事物的表象揭示其深层次的原因和规律。

美国施乐公司(Xerox)是全面掌握系统地解决问题这一方法的著名公司。自 1983 年施乐公司开始因实施质量领先战略而在全公司推广系统解决问题的工作方法以来，该方法已成功地为全体员工所接受，并被广泛地运用到各种决策中。系统地解决问题是一种重要的组织学习活动。它能把理论与实践结合起来，把学与用结合起来，在用中学，并学以致用。因此，推广系统解决问题的技巧具有重要意义。

2) 试验

试验与解决问题是两种互为补充的学习方式。如果说解决问题主要是应付当前任务，那么试验的目的就是面向未来，为了把握机会、拓展空间而展开的创造和检验新知识的活动。试验包含持续性试验和示范性试验。持续性试验是指一系列的持续的试验，为企业积累相应的知识，要求企业建立响应的激励机制，对这些试验的员工进行鼓励支持。而示范性试验是在企业内进行比较重大、系统的变革，其目的是为日后大规模的变革做准备。因此示范性试验比持续性试验规模更大、更为复杂，影响也更加深远和广泛。由于示范性试验是新思想、新方法的初次尝试，这就需要运用到持续性试验所要求的知识。所以两种不同的试验相互补充。

3) 从过去的经验中学习

“温故而知新”，从自己过去的经验中学习是一种经济有效的学习方式。重新审视企业过去的成败得失，系统、客观地对其作出评价，并把这些知识向全体员工开放，是组织学习的一项重要内容。从过去的经验中学习，可以让人们认清有价值的失败和无意义的成功。因为有些成功可能是由于其他因素造成的，如整体市场形势好。而有价值的失败能使人们产生顿悟，从而增长组织的智慧。

扩展阅读

微软的学习型组织

美国微软公司，为了系统地从过去和当前的研究项目与产品中学习，采取了以下几种措施。

(1) 鼓励各开发小组写事后分析报告，至少能就项目进程开会讨论。

(2) 实施过程审计以帮助各组分析和解决问题。

(3) 组织正式的休假会活动，届时有关重要人士就软件开发与质量控制的相关问题相互切磋。

(4) 在相同职务的人员之间极力撮合一些非正式会谈以鼓励知识共享。

微软还有一种学习机制，即所谓的“自食其果”——这意味着特定产品的开发小组将尽可能在自己的

工作中使用该产品，如果产品性能太差，构造者和小组其他成员不得不“自食其果”。这一方面便于开发小组测试产品，另一方面又通过亲身体验，见顾客之所见，向相关小组不断反馈信息。

注：摘自企管资源网(http://www.cxoedu.com/jygl/494285.shtml)。

4) 向他人学习

向竞争对手学习，通过研讨会、参观观摩、参加经验会、人员交流等形式。如标杆学习，就是不断揭示、分析、采纳与实施业界最佳管理实践的一项持续的调查研究和学习活动。还可以向顾客、合作伙伴和供应商学习，顾客能对企业的服务和产品提出宝贵真实的意见，这些建议有很好的参考价值。

向同行企业学习与向顾客学习是两种主要的学习形式。

(1) 同行企业学习——标杆战略。由于是同行，它们在对行业、环境的判断以及企业的生产、经营管理方面都有很多“共同语言”；同时，行业内一家企业的举动或多或少都会对其他企业乃至整个行业产生影响。这使得向同行企业学习对于企业具有特殊重要的意义。

向同行学习的形式很多，比较常见的有参观观摩、参加经验介绍会或研讨会、人员交流等形式，更为全面、系统的方法是现在风行一时的“标杆战略”。所谓标杆战略，是不断揭示、分析、采纳与实施业界最佳管理实践的一项持续的调查研究和学习活动。

标杆战略不是走马观花、蜻蜓点水一般将“热门企业”或“获奖企业”巡访一番，而应有一套明确、严格的规则和程序。首先，对业内企业进行深入细致的调查，确定业界最佳管理实践并对其进行仔细研究；其次，认真对比自己的实际状况，找出差距，通过系统地勘察、访问，制定改进意见；最后，认真组织实施。标杆战略不是一个孤立的项目，而是一个循环往复的持续活动。

(2) 向顾客学习。同标杆战略一样，向顾客学习也可以为企业提供大量丰富的信息。与顾客交谈总是能激发学习，因为顾客是使用产品的专家。顾客可以提供最新的产品信息、产品的使用情况、对产品服务的反馈意见、不同产品的优劣以及对产品的改进意见，这些信息可以激发产品的改进与创新；顾客对不同企业的评价与态度，可以作为企业领导者判断竞争形势的重要依据。因此，向顾客学习对于企业各个部门都是非常重要的，上至高层管理者下至一线职工，都要培养起与顾客接触、从顾客处学习的习惯。这也是一些著名大公司的成功之道，如在摩托罗拉，不仅普通员工要经常与顾客联系，董事会成员，包括 CEO，也要定期与顾客会面，倾听顾客的意见。

与此同时，顾客又是不可靠的。顾客向来是缺乏远见的，他们有时无法准确表达自己的要求，或者描述自己遇到的问题。遇到这种情况，就必须要求管理者深入顾客现场去观察，努力捕捉顾客潜在的需要，引导顾客的需要，不能满足于简单满足顾客的需要。

扩展阅读

除了尽力从内源公司项目学习之外，微软还千方百计地从外源学习：从其数以百万的顾客身上学习。例如，微软公司于 1993 年就明确提出了“客户支持哲学”的观念，强调每一次客户支持活动都是改进产品设计的大好机会，并成立了产品支持服务(PSS)部门，专门就客户对微软产品、客户支持及公司整体的满意状况进行调查。微软设立“希望热线”，接收来自顾客的意见、建议，并每月将电话记录加以分析整理成“电话分析报告”，供程序经理参考；在各项目开发期间，程序经理和开发人员要对选定客户提供测

试版，进行实际测试。之后，开发人员将在这些反馈信息的基础之上，赶在最终产品向制造商或市场发布之前，做进一步的完善。

注：摘自 MBA 智库百科(http://wiki.mbalib.com)。

5) 在组织内传递知识

组织学习和个人学习最大的不同在于，知识可以在组织范围内共享、传播、创新。两个不同知识经过共享可以产生新的知识。大卫·加尔文从组织学习方法的角度，提出了学习型组织模式。以组织学习方法为切入点，创建学习型组织。

5. 迈克尔·马奎特的模式分析

迈克尔·马奎特用了 15 年的时间，对上百家学习型组织的创建进行研究，构建了学习型组织模式。他认为学习型组织由学习、组织、人员、知识、技术这 5 个子系统组成。学习系统是学习型组织的核心，与其他 4 个子系统动态关联，彼此互补。

1) 学习子系统

学习子系统位于学习型组织的核心位置，包括学习层次、学习类型、学习技能。学习层次包含 3 个不同又相互关联的学习层次：个人学习指的是通过自学、借助技术的教导和观察，取得技能、洞察力、知识、态度和价值观等方面的改变。团队学习包含团队内完成的在知识、技能和能力方面的增长。组织学习指的是通过组织内部倡导并推动持续改善而获得能力和生产效率的提升。学习的类型包含 3 种相互交叠、互为补充的学习方式：适应性学习指的是我们对过去的经验进行反思，然后修正未来的行动；预见性学习是从预想各种未来情况中获取知识的过程；行为型学习是指对当前的、实时的事实进行研究和反省，并运用知识以发展个人、团队和组织。

2) 组织子系统

组织子系统包含 4 个关键的因素，即愿景、文化、战略和结构。愿景指的是企业未来的景象，由全体员工认同并受其感召，是企业的希望、使命和未来的方向；文化指的是企业的学习型文化，整个企业沉浸在开放、学习、共享的气氛中，这些与封闭、僵硬、官僚气息浓厚的传统文化截然不同；战略指的是行动计划、方法论、战术策略以及实现企业愿景与目标的行动步骤，在学习型组织中，战略能够促进整个公司运作中知识的获取、传递和使用；组织结构包括公司的部门、层次和构造，学习型组织是一个流线型的、无边界、扁平状的结构，能够最大限度地促进组织内外的联系、信息流动，唤起每个人的责任感，实现紧密合作。

3) 人员子系统

人员子系统包括管理者和领导者、员工、客户、业务伙伴和联盟者、供应商和经销商、社区团体。每一群体对于学习型组织都具有价值，并且充分地予以授权，并促使其学习。在学习型组织中，管理者和领导者担负训练、指导和示范的角色，他们的首要责任是为员工及其周围的人创造并强化学习的机会；员工要被充分授权，并明确规定其有学习的义务，他们自己规划其未来的竞争力，勇于采取行动、承担风险、解决问题；客户通过识别需求、接受培训等方式，与学习型组织之间建立联系从而组织学习系统的一部分；业务伙伴和联盟者通过与组织分享能力和知识获益；供应商和经销商可以参与企业的学习项目，并对其有所贡献；社区团体，诸如社会组织、教育机构和经济中介机构也可以共同学习和分享知识。

4) 知识子系统

负责对组织获取和产生的知识进行管理，包括知识的获取、创造、储存、分析和数据挖掘、传递与分发、应用和确认。知识子系统的6个要素相互关联，而不是独立的。

5) 技术子系统

技术子系统是由支持学习和信息交流的技术网络和信息工具所组成，它包括技术过程、系统、协作的架构、训练、协作及先进的电子工具和学习手段，如仿真技术、计算机会议等，还包含管理知识的技术和促进学习的技术。

5种学习型组织理论都来自西方。这意味着，我国研究学习型组织理论必须结合中国的实际，包括中国的传统文化、市场环境等。同样，特定企业创建学习型组织，更要结合本企业自身的实际，如企业文化、管理风格、管理技术水平等，而不是照本宣科。彼得·圣吉则通过研究企业的实践，破天荒地推出了学习型组织的概念。以系统思考为核心，用五项修炼构建了学习型组织模式，描述了每一项修炼的要义，并为五项修炼提供了工具，提出了一个系统完整的学习型组织。焦点集中在概念、理论上，五项修炼理论性很强，很深奥、抽象，对企业、员工的素质要求也较高。有谁能真正做到自我超越，怎样算是改善了心智模式，没有一个明确的标准，正如圣吉自己所说，“你永远也不能说自己已经成了学习型组织”。这样未免给学习型组织披上了一件神秘的外衣，增加了创建学习型组织的难度。

鲍尔·沃尔纳、约翰·瑞定、大卫·加尔文3位学者分别从学习型组织的3个不同角度出发，探讨了创建学习型组织的不同途径，把研究的焦点转移到创建实践上。

鲍尔·沃尔纳通过研究学习与工作融合的演进过程，从无意识学习阶段到学习与工作的完全融合，企业便从传统的组织演化为学习型组织。他强调了学习型组织中学习与传统组织中学习的区别，即学习型组织的学习与工作完全融合。为创建学习型组织提供了切入点，向学习型组织的创建实践迈出了一步。

约翰·瑞定则从研究企业如何应付变革的计划发展进程出发，构建了学习型组织。他强调了学习型组织应付变革的能力，通过考察企业应付变革的策略，为创建学习型组织提供了一种新的途径。

大卫·加尔文则是从组织学习的角度出发，认为学习型组织是具备了五类学习方法：系统地解决问题、试验、从过去的经验中学习、向他人学习、在组织内传递知识。他强调通过改善组织学习方法来创建学习型组织。三位学者通过考察学习型组织的各个侧面，找到创建学习型组织的不同途径，即学习与工作的融合、组织应付变革的策略、组织学习的方法。为我们研究学习型组织理论，以及创建实践提供了很有价值的参考。

迈克尔·马奎特从静态结构的角度，用系统的研究方法，通过考察上百家学习型企业，认为企业要创建学习型组织必须建立5个子系统，即学习子系统、组织子系统、人员子系统、知识子系统、技术子系统。学习型组织由这5个子系统组成，并在这5个子系统中巧妙地融合了五项修炼。这有利于学习型组织的理解，从而使学习型组织更具实践性和可操作性。

我国企业要建立学习型组织，以西方学习型组织理论为基础，还要通过分析自身企业的实际，借鉴国外创建学习型组织实践的经验，构建合理的创建模式，设计可行的创建程序。

1.4 知 识 管 理

知识管理则是信息管理的延伸和发展，信息管理只是将各种各样的信息以一定的方式汇总、组织起来，方便人们利用计算机进行查询和检索，然而，如何由信息产生知识，即如何利用数据信息取得知识、再利用知识获得最大的利润或效益，已经上升到一个新的层次。知识是由信息而来的，它是通过对信息的提取、识别、分析和归纳转换而来的，故信息管理是知识管理的基础，知识管理则是信息管理的延伸。知识管理是通过一组问答序列，即解决方案的集合寻找和识别与问题有关的关键性信息，并将这些信息进行提取，形成对某一问题的专门知识，作为决策的依据。知识管理是把信息转化为知识，用知识指导决策付诸行动，再将该行动转化为利润。由此可见，知识管理已经成为企业核心竞争力的重要手段。它对企业中的各种知识资源进行捕获，并将这些知识传递到需要的地方，是实现将知识转化成创造力的重要过程。在企业知识管理实践过程中，构建知识管理系统是提高企业知识管理水平和企业核心竞争力的有力措施。知识管理系统作为实现知识管理的计算机系统，是一个具有知识管理能力和协同工作能力的知识系统，是一种融管理方法、知识处理、智能处理乃至决策和组织战略发展规划于一体的综合系统。

1.4.1 知识管理的定义

自波士顿大学信息管理学教授达文波特(T.H.Davenport)1997 年所著的《营运知识》(*Working Knowledge*)一书标志着知识管理正式登上历史舞台以来，知识管理在国内外均引起了强烈反响。

巴斯(Bassi)认为，知识管理是指为了增强组织的绩效而创造、获取和使用知识的过程。

奎达斯等(P.Quitas)则把知识管理看做是“一个管理各种知识的连续过程，以满足现在和将来出现的各种需要，确定和探索现有和获得的知识资产，开发新的机会。”

维格(K.Wiig)认为，知识管理主要涉及 4 个方面：自上而下地监测、推动与知识有关的活动；创造和维护知识基础设施；更新组织和转化知识资产；使用知识以提高其价值。

文莉(Verna Alle)对知识管理的定义是“帮助人们对拥有的知识进行反思，帮助和发展支持人们进行知识交流的技术和企业内部结构，并帮助人们获得知识来源，促进他们之间进行知识的交流”。

法拉普罗(CarlFrpapuool)说：“知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力”。他还认为知识管理应有外部化、内部化、中介化和认知化 4 种功能。外部化是指从外部获取知识并按一定分类进行组织；内部化是指知识的转移，即从外部知识库中筛选、提取人们想得到的与特定用户有关的知识；中介化是指为知识寻找者找到知识的最佳来源；认知化则是将以上 3 种功能获得的知识加以应用的过程。

美国生产力和质量中心(APQC)认为知识管理应该是组织一种有意识采取的战略，它保证能够在最需要的时间将最需要的知识传送给最需要的人。这样可以帮助人们共享信息，并进而将之通过不同的方式付诸实践，最终达到提高组织业绩的目的。

国内著名学者马家培教授认为：知识管理是信息管理发展的新阶层，它同信息管理不一样，要求把信息与信息、信息与活动、信息与人联结起来，在人际交流的互动过程中，通过信息与知识(除显性知识外还包括隐性知识)的共享，运用群体的智慧进行创新，以赢得竞争优势。

知识管理就是运用管理及技术手段将人与知识充分结合，创造知识共享的行为模式和文化，通过知识应用及创新，提升组织核心能力，为企业创造价值。

1.4.2 知识管理发展阶段

自从20世纪90年代中期起，知识管理的概念才逐渐兴起，全球企业领导者才开始谈论知识管理问题。分析知识管理的发展历史，产业界管理需求的推动、管理学科的进展和信息技术的提高，始终是促进知识管理技术发展的三大原动力。

追溯企业知识管理发展历史，可以划分为3个阶段。

1. 初期：20世纪70年代—80年代初

20世纪70年代艾沃瑞特·荣格在斯坦福关于创新扩散的研究、托马斯·艾伦在麻省理工关于信息和技术转移的研究，为理解组织内知识如何产生、利用和扩散作出了贡献。1975年，Chaparral Steel公司就已经开始了关注知识的管理实践，以此来确保公司在技术上和市场上的领先地位。一些著名的管理学大师也为知识管理的萌发作出了重要的贡献。著名的有美国的 Peter Drucker，Paul Strassmann 和 Peter Senge。Drucker 和 Strassmann 强调了信息和意会性知识作为组织资源的不断增长的重要性，Senge 着重突出了“学习型组织”，即知识管理的文化因素。这期间，人们意识到将知识作为组织资产的过程中存在着信息过载的担忧，因此计算机科学界对知识管理的实践起始于对基于知识作问题求解的智能化软件系统，简称KB(Knowledge Based)系统的开发，但初衷并不是明确的知识管理，只是用于解决信息过载问题。

2. 发展期：20世纪80年代初—90年代中

随着知识管理的研究与实践的深入，单纯的信息技术已经不能满足知识管理的需要。在这个阶段知识已经被视为创造竞争优势的源泉，组织关心的不仅仅是如何对现有的知识进行管理，而是越来越关注于知识的创新和如何运用现有的知识创造竞争优势，因此学者们提出了一系列知识管理的框架模式。

在1986年，知识管理概念首先在联合国国际劳工大会上提出；1989年“财富”杂志调查美国100家大企业的执行总裁，他们均认为知识是企业最重要的资产；一个美国企业社团启动了“管理知识资产”的项目：有关知识管理的论文开始在《斯隆管理评论》、《组织科学》、《哈佛商业评论》以及其他刊物上出现。国际知识管理网络(IKMN)于1989年在欧洲创办，1994年 Internet 的出现，很快又吸收了位于美国的“知识管理论坛”和其他与知识管理相关的团体和出版物。1994年国际知识管理网络出版了对欧洲企业开展的知识管理调查的结果，1995年欧共体开始通过 ESPRIT 计划为知识管理的相关项目提供资助。在这个阶段中，计算机科学中人工智能和专家系统技术的进步对知识管理的向前发展起了非常大的推动作用，大大推广和扩展了一些知识管理的基本概念，如知识表示、知识获取、知识推理、知识工程、知识库(Knowledge Base)等。

3. 成熟期：20 世纪 90 年代中至今

在这个时期，信息技术发展的最主要特征是 Internet 及其相关技术的蓬勃发展，数据挖掘、文本挖掘、Web 挖掘、数据仓库、基于内容的检索、智能检索、搜索引擎、本体论等技术相继被提出，并随着 Internet 及其相关技术的蓬勃发展而成为学术界和产业界广泛关注的焦点，并应用到一批知识管理的商品化软件中。企业处于动荡的以知识作为竞争资源的外部环境中，基于知识的创新能力成为企业的核心竞争力，此时传统的管理方式已无法适应时代的要求，知识管理得到了空前的发展。这个时期知识管理的特点可以总结为以下几点：①强调知识生成(考虑需求方)，但不否认知识管理中编码化和分享的重要性(考虑供应方)；②将知识管理与组织学习联系起来，从而使企业比竞争对手更快、更有效地学习和创新；③通过建立虚拟企业、动态团队协作和知识联网来共同创造财富。

知识管理作为一种全新的管理模式和管理理论，随着 IT 技术的应用和推动，已经取得了很多的成果。综合起来，国内外学者们对知识管理的研究可以为分三大学派：技术学派、行为学派和综合学派。

1) 技术学派

认为知识管理就是通过相关的知识管理技术和信息技术对知识和信息进行管理，实现知识与信息的共享。这个领域的研究者和专家一般都有计算机科学和信息科学的教育背景，所使用的知识管理技术常常有信息管理系统、人工智能、重组、群件和工作流系统等。如王众托教授从信息技术/信息管理的角度考察知识管理，着眼于使用技术手段帮助人们获取/创造、存储/组织、传播及应用知识。

2) 行为学派

认为知识管理就是对人的管理，强调人的重要性，强调知识管理是从人的工作实践及文化开始的，然后才是技术问题。这个领域的研究者和专家一般都有哲学、心理学、社会学或商业管理的教育背景，他们关注对人类个体的技能或行为的评估、改变或是改进过程，热衷于对个体能力的学习、管理和组织方面进行研究。该领域学者提出了学习型组织、知识创造企业等理论体系。

3) 综合学派

认为“知识管理不仅要对信息和人进行管理，还要将信息和人连接起来进行管理；知识管理要将信息处理能力和人的创新能力相互结合，增强组织对环境的适应能力”。组成该学派的专家既对信息技术有很好的理解和把握，又有着丰富的经济学和管理学知识。他们推动着技术学派和行为学派互相交流、互相学习从而融合为自己所属的综合学派。由于综合学派能用系统、全面的观点实施知识管理，所以能很快被企业界接受。如 Razmerilalvl 强调下一代知识管理需要从以文档为中心转向以用户为中心，建立用户模型实现知识工作者个性化知识管理、知识共享和协同工作，以提高对知识管理系统的支持。对知识管理体系的研究其实就是综合学派观点的体现，把知识管理的要素如知识、人、技术、组织行为等联系起来，而不仅仅研究知识管理系统或组织文化，通过体系研究可全面把握知识管理。

随着近年来知识管理市场的逐步扩大和企业对知识管理重视程度的不断提高，知识管理正在成为企业信息化的热点。

扩展阅读

广东移动：知识管理建设

随着广东移动公司规模的扩大、业务的增长，每天都会产生大量的数据、信息、资料、文档等，同时一些新的自主创新的想法、观点、理念等层出不穷，迫切需要寻找一套适于知识收集、整理、共享、利用的知识管理体系，并搭建一个适合各专业部门使用的知识管理平台，以满足企业持续发展的需要。

广东公司过去几年做了大量的资源整合的工作，期望把各市公司、各专业部门的宝贵知识和经验进行有效的内部复制和转移。因此，知识管理就成为现阶段进一步推进资源整合、提升公司核心竞争力、支撑企业可持续发展的重要的理念、方法和工具。

从现状来看，广东移动内部部门、个人沉淀知识意识较强，但还没有成为组织行为；显性知识共享不错，但隐性经验交流不佳；知识资源缺少整合，需要更加有序化；在知识运用和创新方面，广东公司相对表现也比较薄弱，主要是在创新文化和IT支撑上相对比较薄弱。

为有效推进知识管理建设，广东移动希望通过知识管理咨询软课题研究，在知识管理的发展方向及运作机制、知识管理的内涵和外延、知识管理的平台方案以及试点部门线条的知识管理案例分析方面形成明确意见和落地成果。具体包括以下内容。

知识管理的发展方向及运作机制：在倡导知识管理、开展知识管理平台立项、建设、管理、维护的过程中，必须确保大方向符合业界发展规律，尽可能取得大多数用户的认同。期望通过项目，能够结合电信企业的行业特色，吸收业界成功经验，探索出一套适合GMCC的知识管理运作机制，确保项目后期影响力。

知识管理的内涵和外延：广东移动已经有包括在线考试系统、专业门户网站、档案综合管理系统等在内的众多具体应用系统，如何基于知识管理的研究内容，结合广东移动的实际情况，界定出知识管理的内涵和外延，是确保知识管理能否取得阶段性成果的关键。

知识管理的平台方案：作为IT部门，在知识管理中的重点工作就是知识管理平台的开发建设和管理维护。因此，期望通过本次知识管理咨询项目，明确对知识管理平台的功能要求、性能要求等，为接下来的知识管理平台建设提供指导。

试点部门/线条知识管理的案例分析：考虑到知识管理项目事关重大，不仅包括管理平台等基础环境的建设和推广，而且包括专业线条具体业务知识、专业技能等的梳理和应用。因此，在进行大规模推广应用之前，需要结合知识管理平台现状，选择一个可控性相对较强的专业部门，按照知识管理运作体制实施“知识管理”项目。

在广东移动知识管理系统建设方面，提出了门户导向的知识管理建设思路，通过各部门/专业门户的建设，将知识管理的内容有效融入业务工作中，改变以往单纯功能导向的“知识库”、“专家库”等建设思路。具体来说，广东移动门户建设的蓝图是建立一个以“广东移动统一信息平台”为基础的企业级知识门户。为体现总体规划、分步实施的思想，从总体上提出“三步走”的规划。

第一步，以建立省公司部门门户为重点，同时考虑向专业线条门户建设和推广的衔接，重点满足省公司专业部门业务管理的需求，并建立省市两级信息传递和沟通渠道，保证省市二级业务信息通畅。

第二步，以建立专业线条门户为重点，真正打通省市两级架构，满足专业业务线条管理的需要，实现各专业线条间的相关知识和经验的共享。实现以专业线条为线索，建立以省公司专业部门为中心的，支持省、市二级管理模式的专业门户(以集团客户部和管理信息部为试点，建立集团客户管理与服务门户、管理信息门户等)。

第三步，以建立省移动统一门户为目标，打通专业线条门户，实现全省范围内的工作协同、知识共享。

采用“三步走”的策略是基于充分考虑的知识管理等在企业的实施风险，广东移动用户数多、业务知识量大等，在明确最终目标的基础上清晰地定义分阶段、分步骤的建设策略，这样会带来以下一些明显的好处。

企业知识管理实施更加可控，避免盲目投资，真正体现出知识管理价值。

首先，通过对知识管理的战略研究，丰富并充实了企业的“创新战略”。具体来说，通过广东公司知识管理体系研究，不仅明确了知识管理跟企业管理体系“六要素”(企业战略、组织架构、业务流程、绩效体系、信息技术、企业文化)的关系，理解了知识管理对各要素的促进作用，而且充分肯定了知识管理在企业发展过程中的战略定位，为提升企业“核心竞争力”奠定了基础。通过对广东公司知识管理现状的分析和研究，在“标杆比较”的基础上，有利于我们“知己知彼”，经过针对性的学习提升，方能在激烈的竞争中做到“百战不殆”。通过对广东公司知识管理发展方向的研究，不仅剖析了知识管理“三要素”(文化、管理、技术)所存在的问题，提出了针对性的发展策略，明确了具体的发展方向，而且可以据此制定我们的行动纲领，为知识管理的落地、知识管理价值的发挥做好了准备。

此外，通过对知识管理体系的研究，发现知识管理跟信息技术相辅相成、互相促进。总体来说，知识管理体系研究在以下两个方面为“IT 战略”带来了新的思路。

根据 2005—2007 IT 滚动规划中定义的广东公司 IT 战略目标——“建立科学的 IT 技术架构，创建规范的 IT 支撑体系，支撑企业生产和管理流程畅通，实现企业信息的高度共享，打造企业的 IT 核心能力，助广东公司创世界一流移动信息运营公司”。知识管理战略的提出和实施，将在优化 IT 技术架构、提高信息流通效率等方面，为“IT 战略”的实现提供了保证。

根据知识管理战略提出的“知识管理系统建设思路”及“门户演进策略”，通过公司“IT 投资”、“IT 创新项目”评审等环节，为进一步实施“信息资源整合”，为广东公司企业信息化核心工作“整合与提升”，提供崭新的指导思想。

注：IT 商业新闻网(http://www.itxinwen.com/view/new/html/2008-06/2008-06-27-23101.html)。

1.4.3 数据、知识和信息

知识管理是一种信息处理工具。知识是知识管理的对象，对于数据、信息和知识进行定义是知识管理的前提。

1. 数据

数据的一般特征是关于事件和关于世界的一组独立的事实。数据有 4 种特定的表现形式：数字、文字、声音和图像，这些符号本身没有任何意义，数据的加工、存储和处理过程决定了数据的价值。数据可以直接来源于传感器，是一种变量的测量值；也可以来源于高度结构化了的数据库。人对信息的接收是从接收数据开始的。要获取信息首先必须了解数据的背景和隐含在数据之中的规则，可以将数据理解为接收者针对特定数据的信息准备。即当接收者了解物理符号序列的规律，并知道每个符号或符号组合代表的含义时，便可获取负载在这一组数据之中的信息，也就完成了数据到信息的转化。

2. 信息

信息是数据所反映的内容。从广义的角度讲，信息是物质的一种属性，是物质存在方式和运动规律与特点的表现形式。信息只能以数据作为其载体并以数据的形式进行传输。简单说来，信息即是隐含在数据中的内在逻辑和规则。

3. 知识

知识表示信息的应用，而信息是知识的基石。可以利用知识来进行预测，进行相关性分析和制定决策，即得到新的知识。也有人认为知识是有用的信息，如用户需要的调查报

告。简单地说，人们只对自己认为有用的信息也就是知识感兴趣，换句话说，每个人对知识的界定是不一样的。信息组合成知识的过程非常复杂，主要依靠人的创新性工作。通过上面的分析可以看出，数据、信息及知识是基于对人们所提供的服务功能的不同层次进行划分的，它们之间的关系见表 1-2。

知识管理就是组织开发必要的环境和条件来推动组织中知识的创造和传播过程，使知识螺旋不断地向前延伸。知识管理既包括将组织中现有的显性知识编码化，也包括发掘员工头脑中的隐性知识，使其转化为可编码的显性知识，或者实现隐性知识的共享。

表 1-2 对数据、信息和知识进行了比较。

表 1-2　数据、信息和知识比较

比较项	数　据	信　息	知　识
来源	对事物及过程的基本记录	由大量数据综合形成	有大量信息积累产生
形式	无法表达具体意义的物理符号排列	具有一定意义数据关联组合	具有决策和判断意义的综合认知
抽象性	简单、直观	有一定的抽象性	有一定的抽象性
量	大	一般	小
理解力	容易	容易	较难
编码程度	可编码	较难编码	难以编码

综上所述，数据是没有任何判断、背景内容，对事件进行描述的客观事实，数据被增加意义和理解后生成一般的信息。按照德鲁克的说法，信息是赋予相关性与内容的数据。信息按照使用者的要求经过进一步的组织和融合生成背景信息，个体吸收背景信息加入个人经验、价值观和信念后转化为知识，这个转化的过程受个人的背景信息和专业见识的影响，最后知识被转化为行为。如果知识和信息不能导致一个决策或行动，整个转化过程就是无用的。知识涉及个体对信息的处理、创造和使用，信息可以被转移，但是知识只能在个人头脑中生成。

由于知识与信息密不可分的关系，以及知识难以触摸的特征，知识经常被看做通过信息处理解决的问题，知识管理也就是一种信息处理的管理工具。一些知识管理研究把知识管理定义为一个过程，只是在过程的组成阶段方面存在认识差异，但绝大多数的知识管理定义都包含知识的存储。知识管理被认为是对员工知识的获取与存储，使组织内的其他员工可以使用，这一目的可以通过使用因特网和数据库之类的技术来实现。一旦信息被存储于不同的数据库，接下来就需要让组织内尽可能多的员工能接触到存储信息。知识管理就是在正确的时间把正确的知识给正确的人使用。所以知识管理的最后阶段就是信息的使用，人们通过社会化分享知识，或者通过数字形式交换信息。

进入崭新的 21 世纪初，瑞典企业家与企业分析家卡尔-爱立克·斯威比博士将对知识管理的理论研究引向了与实践活动紧密结合并相互比照的道路，他从企业管理的具体实践中得出，要进一步强调隐含知识的重要作用，并指出了个人知识的不可替代性。

扩展阅读

IBM: 多平台多服务的知识管理解决体系

说起知识管理，很多人都会提起 IBM Lotus Domino/Notes，这也是国内很多实施知识管理的企业所采用的技术平台。

IBM 是一家提供多平台多服务的知识管理解决方案的公司。在国内 IBM Lotus 体系拥有最多知识管理商业案例。当然 Lotus 主打企业协同和协作市场，包括企业的基础协作(邮件和文档分享)、沟通协作(即时通信和视频会议等)、项目式协作、社会化协作等。因此在国内知识管理发展的早期，知识管理与协同、协作联系得比较紧密。

2009 年，IBM 的 FileNet 在国内也在积极拓展知识管理领域的应用。FileNet 是 IBM 在 2006 年收购的一家公司，FileNet 的旗舰产品是 P8 企业内容管理(Enterprise Content Management, ECM)平台。FileNet P8 特别针对公司内容和业务流程方面的需求，允许用户管理多种内容，包括表格、图像和电子邮件等。

IBM 全球企业咨询服务部 (IBM Global Business Services，IBM GBS)也在国内为大型机构提供知识管理咨询服务。知识管理咨询服务并不是 GBS 的主要业务，但是他们也在不失时机地进行深度拓展，主要面向大型企业机构。

注：摘自中国管理传播网(http://manage.org.cn/article/201003/70074.html)。

1.4.4 知识的分类

知识的分类方法有很多，按照认识论的角度，可分为显性知识和隐性知识；从企业知识流动的角度，可分为抽象知识、蕴含性知识、编码知识、嵌入性知识。可以从以下两个角度来阐述。

1. 认识论角度

1966 年 Miehael Polanyi 从认知论的角度首次将知识划分为显性知识(Explicit Knowledge)和隐形知识(Tacit Knowledge)，这种知识二分法就被广泛接受，成为知识管理的基础理论之一，并被应用到知识管理过程及职能分析上。他认为隐性知识是与个人相关的，与特别的情景相关，难于表达和沟通的知识。显性知识则是可以编码化、制度化并可以用语言表达的知识。波兰尼对隐性知识和显性知识的分类的重要意义在于，他揭示了显性知识的隐性根源，证明了隐性知识对人类知识的决定性作用。波兰尼指出，隐性知识本质上是一种理解力(Understanding)，是一种领会、把握经验，重组经验，以期达到对它的理智的控制的能力。

Hedlund (1994)则将隐性知识和显性知识作进一步的阐述：隐性知识为一种非口头、自觉的、而且不清晰的(Unarticulated)无法明确表达的知识；显性知识：为一种可以详细叙述，或用文字、电脑软件、专利或图像来加以表示的知识。

Nonata 对此进行了进一步研究，将显性知识定义为：可以用文字或数字来表达，客观的知识。显性知识是有规则的，可以用文字和数字来表达，而且容易利用资料、文件、科学公式、标准化的程序等来进行沟通和分享。典型的显性知识主要是指以专利、发明、科学发现和特殊技术等形式存在的知识，存在于书本、计算机数据库中。显性知识是可以表达的，有物质介质，可确知的。隐性知识为个人化的知识，难以表示出来，不容易与他人

分享和沟通的知识，往往是个人或者组织经过长期积累而拥有的知识，通常不易于用言语表达，也不可能传播给别人或者传播起来非常困难，不易被认识到，不易衡量其价值，也不易被其他人所理解和掌握。

Thomas 和 Laurence 认为显性知识是可以用正式的语言表达，运用中易于察觉的，便于传递的知识。典型的显性知识存在于科研论文、书本、计算机数据库和其他信息存储设备中。显性知识便于传递、交流和分享。隐性知识是一种难以用系统的语言清晰表达出来的、沉寂的、运用中不易察觉的知识，也就是只可意会、不可言传的知识。隐性知识主要是个人长期创造和积累的结果，.它不易被他人认识到，也不容易衡量其价值。如技艺高超的导演和艺术家虽然经常可以有很多灵感，并由此创造出杰作，却难以将自己的技巧和心智表达出来，也难以将他们的知识与他人分享。

Gameron Philip 认为隐性知识的重要性在于其包含了对问题出现及问题探求的许多感知与直觉，包含许多丰富的判断和探索。如果能够激发这种隐性知识，并且通过某种机制，使隐性知识在不同的主体之间更好地流动、传递与分享，那么隐性知识就能导向问题的解决，继而转化为显性知识或者形成新的知识。在企业中，根植于企业员工的心智和经验，是企业核心竞争力的第一要素，而且这种知识往往是隐性知识，不容易被竞争者模仿，因此是企业持续性竞争优势的支柱。

2. 企业知识流动的角度

从显性知识到隐性知识和个人知识，可以将企业的知识分为 4 类：抽象知识(Embrained Knowledge)、蕴涵性知识 (Embodied Knowledge)、编码知识(Encoded Knowledge)、嵌入性知识(Embedded Knowledge)。

这些概念上的区分首次由 Collins 提出，用来解释知识的心理和行为层面。Blackler 将它用来描述组织中企业知识的类型。知识的这种分类将认知和组织连在一起，将知识的特征与使用知识的具体情境联系起来，将知识的生产和使用同人的认知能力和认知水平联系起来。

1) 抽象知识

抽象知识是指个人显性知识，依赖于个人的概念技能和认知能力。这是正式的、抽象的或理论知识。科学知识，注重于对自然规律和客观规律的理解，属于这一类。

2) 蕴涵性知识

蕴涵性知识是个人的不能表达出来的知识，即个人的隐性知识。蕴涵性知识是行动导向的，这种类型的知识是个人在实践过程中通过经验而获得的实际知识。与抽象知识不同，蕴涵性知识建立在实践经验的积累过程中，即“做(Doing)”。这种类型的知识具有很强的无意识和自愿性特性，其应用和产生并不必然纳入有意识的决策过程。蕴涵性知识也是情境依赖的(Context Specific)，这种类型的知识只有在解决问题的过程中才能产生。这类知识的产生离不开应用。

3) 编码知识

编码知识是指显性的共有知识，这类知识有时也被称为信息，通过符号来表示。这是经过编码的，储存于蓝图(计划)、配方、书面规则和程序等方面的知识。这些知识的目的是使得组织行为方式和组织产出具有可预测性和统一性。组织中个人知识和经验经过编码，

也可以加强组织控制和组织集中。科学管理原则试图将个人经验和技能编码成客观的科学知识，从而使得个人行为和动作标准化、统一化，就充分说明了这一点。编码知识毫无疑问是简化了的、具有选择性的知识，因为编码知识不能捕捉个人隐性知识，也无法表示个人判断等方面的知识。

4) 嵌入性知识

嵌入性知识是蕴涵于组织行为和组织惯例中的隐性的共有知识。这些知识基于组织成员中组织成员之间的信仰、信任和相互理解，这使得组织中成员之间、组织部门之间的交流和协作成为可能。这类知识根植于组织的实践过程，具有社会交互性和结构性。嵌入性知识是情境依赖的、关系特定的和分散化的，同时也是有机的和动态的。在没有成文规定的前提下，它可以支持组织中复杂的交互方式。

1.4.5 知识的转化

知识是隐性知识和显性知识的统一体，这两种知识是不能完全地分开而独立存在的，它们之间存在相互作用并且不断地交替变换，这种作用是知识产生的源泉。企业的知识活动涵盖两种类型的知识以及它们之间的相互作用。日本著名的知识管理专家 Nonaka 从知识的存在形态角度研究了知识学习和产生的本质，提出了共同化(隐性知识之间的转化)、外化(隐性知识到显性知识的转化)、内化(显性知识到隐性知识的转化)、组合(显性知识之间的转化)的 4 个显性知识和隐性知识相互转换的 SECI 过程。

1. 社会化(Socialization)

隐性知识转换为隐性知识(Tacit to Tacit)，即通过共享经验产生新的隐性知识的过程。比如，一个新进人员通过观察资深同事的工作来学习经验和技巧，比如，人们针对共同主题展开的谈话和讨论。在此过程中的主要挑战是：如何识别和组织领域中的专家？如何沟通协作？如何总结和传递经验教训？

2. 外部化(Externalization)

隐性知识转换为显性知识(Tacit to Explicit)，即把隐性知识表达出来成为显性知识的过程。比如，将实践工作中的经验教训总结成书面形式。在此过程中的主要挑战是：缺乏自动化的流程来捕捉隐性知识，缺乏贡献隐性知识的激励环境。

3. 综合化(Combination)

显性知识转换为显性知识(Explicit to Explicit)，即显性知识组合形成更复杂、更系统的显性知识体系的过程。比如，从多个来源收集、整理和学习知识，并获得新的发现，得到新的知识。在此过程中的主要挑战是：大量知识被独占或隐藏，存在于不同介质中的知识难于整合和搜索。

4. 内化(Internalization)

显性知识转换为隐性知识(Explicit to Tacit)，即把显性知识转变为隐性知识，成为企业的个人与团体的实际能力的过程。比如，通过阅读大量的书籍来丰富自己的知识。在此过程中的主要挑战是：信息量过大，缺乏指导。

1.4.6 企业知识管理内容

从企业经营的角度出发，可以给出以下的定义：知识管理是指通过对企业知识资源的开发和有效利用以提高企业创新能力从而提高企业创造价值的能力的管理活动。

根据这个定义，知识管理的终极目的与其他管理的终极目的一样，是为了提高企业创造价值的能力。但知识管理的直接目的是要提高企业的创新能力，这也是知识管理在新的经济时期之所以必然出现并且广泛兴起的直接驱动力。

在由工业经济向知识经济转变的过程中，企业创新是企业在市场上赢得竞争优势和提高竞争力水平的基本途径，而知识资源在企业生产率提高和财富增长中的日益不可替代的作用是企业创新的主要源泉。

知识管理的主要任务是要对企业的知识资源进行全面和充分的开发以及有效的利用，这也是知识管理区别于其他管理的一个主要方面。以往的管理无论其对象是人还是物，都没有将企业创新的根本力量——知识看做企业的一个相对独立的资源体系而加以全面和综合的管理。

知识管理不同于信息管理。信息管理主要侧重的是建立并维持一个通畅且高效的信息网络，从事信息的收集、检索、挑选、分类、存储、传输和分析等。尽管在信息管理的高级阶段，信息管理人员也参与一些商业竞争方面的战略分析，但对如何利用信息来进行企业创新，在信息管理中并没有什么特殊的要求，而且往往企业的信息管理者和信息的使用者之间沟通不够；而知识管理则是对包括信息在内的企业所有的知识重要实施全面的管理，要把企业的知识资源统筹起来，与其他资源相结合致力于企业的创新活动。总之，知识管理是信息管理发展到一定的历史时期所出现的一个新的阶段。

1. 企业知识管理活动的内容

根据知识管理的目的和任务，企业知识管理活动应围绕以下主要内容展开。

1) 进行知识交流与共享责任的宣传

知识只有在交流中才能得到发展，只有在流动和共享的基础上才能产生新的知识。对一个企业来说，创新是企业在当今激烈的市场竞争中取得竞争优势从而使财富增长的基本途径。而创新本身，无论是技术创新还是管理创新，就是一种新知识的创造，也是企业知识资源的一种积累。因此，在企业的内部与外部之间，如果没有知识的交流与共享，要实现创新是不可能的。所以，知识管理首先要在企业内进行知识交流与共享责任的宣传，培养员工树立起知识交流与共享的意识，使大家逐渐自觉地、主动地参与到知识的交流与共享之中。

2) 建立知识网络和创造适宜的环境以促进知识的交流与共享

知识的交流与共享是企业创新的基础，因此在知识管理中，通过各种方式来促进知识的交流与共享是其重要的工作内容。促进知识交流与共享的方式有两个基本方面：一是要尽可能地运用现代化的技术手段尤其是信息高科技手段建立起各种形式的企业知识网络，为知识的交流与共享创造基本的条件。青岛啤酒早在2006年就提出了“打造组织智慧、推进知识经营”的知识管理理念，员工每天上班的第一件事就是打开青岛啤酒KM频道，在KM频道上总部和各子公司的经营动态、先进案例、节能技术等应有尽有、一目了然。KM

就是青岛啤酒共同的知识宝库，是员工的知识加油站，是青岛啤酒的智慧“淘宝网”。二是要尽可能地通过各种方式创造一种鼓励知识交流与共享的环境，使大家在这种适宜的环境中，通过知识的交流与共享，把信息与信息。信息与存在于人脑中的难以编码化的知识联系起来，从而保证企业创新活动的不断进行。

3) 驱动以创新为目的的知识生产

随着技术发展的日新月异，随着全球市场一体化趋势的增强，企业面对的市场竞争也日趋更加激烈。在激烈的竞争中，企业要想立于不败之地，那么拥有比别人领先一步的产品、技术或管理就成为制胜的关键。领先一步的创新从哪里来？可以说主要来源于企业的以创新为目的的知识生产。无论是哪一种类型的知识，只要先人一步掌握，就可能给企业创新带来极大的便利与可能。因此，创造适宜的条件与环境，充分开发和有效利用企业的知识资源，进行以创新为目的的知识生产，是知识管理的一项重要内容。

4) 积累和扩大企业的知识资源

企业的知识资源是创新的源泉，因此要使创新不断地进行，知识管理还必须致力于企业知识资源的不断积累和扩大，知识资源积累和扩大的基础是其中的活化知识资源即智力资源的积累和扩大。而智力资源的积累和扩大主要依赖于企业员工关于知识的自主的学习、交流与共享和企业有组织、有计划的培训活动以及外部优秀智力资源的加盟。企业智力资源的积累和扩大并且能动地发挥作用将大大改善和提高企业固化知识资源即无形资产和有关的信息的质量，从而使企业的创新基础——企业的整个知识资源得以积累和扩大。因此，知识资源的积累和扩大的关键是其中智力资源的积累和扩大。

5) 将企业的知识资源融入产品或服务及其生产过程和管理过程

知识管理的直接目的是企业创新，而企业创新是使企业的知识资源转化为新产品、新工艺、新的组织管理方式等过程。因此，创新离不开知识资源与企业产品或服务及其生产过程和管理过程的结合。所以，知识管理的一个重要的内容就是要明确企业在一定时期内所需要的知识以及开发的方式与途径，贯彻相应的知识开发和利用战略，从而保证企业知识的生产以及知识资源的积累和扩大与企业产品或服务及其生产过程和管理过程紧密联系在一起。

2. 企业知识管理目标

企业知识管理的最终目标包含以下几个方面。

1) 提高企业的响应能力

在知识经济条件下，市场环境中经常出现无法预测的事件，为了把突发事件对自身的影响减小到最低程度，更迅速地解决客户提出的问题，帮助客户作出最好的决断，要求公司能对市场的变化作出快速的反应，具有较强的应变能力。

2) 提高公司创新能力

知识经济的生命力和灵魂在于创新。在以技术迅速变化和产品周期不断缩短为特征的知识经济环境中，创新是保持长久竞争力的主要源泉。为此必须经常鼓励和培育新思想、新主张，最大限度地把公司员工聚集到献计献策和通力合作的活动中来，共同开发新的产品和服务，把创新能力的培养和增强作为知识管理的一个关键目标。

3) 提高公司员工技能

一个公司要保持竞争力，提高企业的市场洞察力和适应能力，就必须依靠员工的知识

积累和知识创造力，要不间断地获取各种新知识的能力。为此要通过在职学习、网络培训、远程教育和公司知识网络等方式学习新知识。一个公司如果全力支持和促进这种提高员工技能素质的学习并使之制度化，就是成功的知识管理。

4) 提高企业效率

企业知识管理的目标是提供企业整体协作水平，使企业知识管理的主体——员工能够快速而方便地访问到所需要的信息和知识，通过把最恰当的知识在最适当的时间传递给最合适的人，促进决策过程的制定，提高生产力。

1.4.7 企业知识共享模式

企业内部的知识有多种形式，如个人经验、产品信息、客户信息、工作流程、各种文档等。知识共享是指员工互相交流彼此的知识，使知识由个人的经验扩散到企业的层面。这样在企业内部，员工可以通过查询企业知识获得解决问题的方法和工具。反之，员工好的方法和工具通过反馈系统可以扩充到企业知识库，让更多的员工来使用，从而提高企业的效率。

对知识共享的认识应从知识共享对象——知识内容(显性知识和隐性知识)，知识共享手段——知识网络、会议和团队学习，知识共享主体——个人、团队和组织这三个层次予以认识，这三个方面构成了知识共享活动的三要素。

由知识共享的三要素可以得到知识共享的三维模型。组织中员工个人的知识(可能是信息、经验、想法，甚至只是一种灵感或思想)通过各种共享手段(如知识网络、会议、团队学习等)使个人知识为集体所共享，在共享的同时，经过员工共同的讨论、分析、修正，原始知识得到进一步的扩大和创新。

布鲁克斯提出知识地图的概念，有助于企业共享知识。他提出的知识地图的概念主要是指人类的客观知识，他认为人类的知识结构可以绘制成各个单元概念为节点的学科认识图。在企业知识管理中，知识地图有它特定的含义，是一种知识库管理系统技术与因特网技术相结合的新型知识管理技术。知识地图是对企业内部知识以及知识之间的关系的可视化描述，它可以使不同背景的知识寻求者在不同的详细程度上学习知识，并同其他人进行交流。另外，知识地图还帮助我们了解企业员工的角色和专业知识，识别知识流动所受的限制，增强对已有知识的使用。

学者姜俊从知识的特性及知识共享中存在的问题分析，提出以下 3 种知识共享的模式：基于团队任务的知识共享模式，以团队所拥有的知识为共享(虚拟社区)目标的知识共享模式；基于运作流程的知识共享模式(相似任务)，与组织的运作流程紧密结合的知识共享模式；非正式知识共享模式(用户模型、寻求专家)，以非正式组织为基础的知识共享模式。

1. 基于团队任务的知识共享模式

团队任务的知识共享是指一个团队从其工作实践中获得知识并将其系统化地进行共享的一种模式。一个团队在完成任务过程中所取得的经验知识通常是以共有知识的形式出现的，并不被某一个体所独占，如果只是从个体知识的共享入手，那么将流失许多宝

贵的知识。在这种以团体形式存在的知识中，除了文件化的各类方案、数据、计划等显性知识外，存在着大量的隐性知识，这种隐性知识的共享是无法通过知识管理数据库来完成，信息技术无法替代面对面地交流，团体知识的共享当然需要更多的人与人之间的交流来完成。

2. 基于运作流程的知识共享模式

基于运作流程的知识共享是与组织的运作流程紧密结合在一起的，以改善和提高组织效率为目标的知识共享模式。一般来说，组织中的运作流程中已经被文件化的管理文件、操作规范、技术参数等显性知识的共享并不是难点，结合于流程改进中的隐性知识的共享值得特别关注。

3. 非正式的知识共享模式

非正式知识共享是指个人或组织通过非正式的途径和方式，比如，电子论坛、专家问答、自发的技术交流等来共享超越自己知识范围的其他个人或组织的经验知识。个人或组织的这种经验知识中包含相当部分的隐性知识，是文件或操作规范中所找不到的，其中一部分隐性知识可以通过这种非正式的交流完成显性化，而另外一部分不能显性化的知识也能通过这种自愿、轻松的方式在交流成员间产生了知识共享。

扩展阅读

摩托罗拉知识管理——使用博客和维基

摩托罗拉公司 IT 战略部主管电子商务和商业发展的副总裁 Toby Redshaw 指出，博客和维基(维基百科(Wikipedia)是一个基于 Wiki 技术的全球性多语言百科全书协作计划，同时也是一部用不同语言写成的网络百科全书，其目标及宗旨是为全人类提供自由的百科全书——用他们所选择的语言来书写而成的，是一个动态的、可自由访问和编辑的全球知识体。)是将公司的 IT 花费从 2002 年的 14 亿美元削减到 2006 年的 9.8 亿美元的知识管理工具。

在这当中，网服务基础设施的花费也发挥了一定的作用。Redshaw 说："一项应用的开发或修改，以前需要大量的人花费 6～8 个月，现在可能只需要几个人用一两天时间。"此外，他也提及经营活动监视(BAM)的积极作用——"通过精心预设和模拟的方式提升一个沉默寡言的网络。"

"仍然存在一些保守的领域，"他说："从企业整体的角度来看，任何一种通过自上而下的方式推行进来的增长都存在巨大 IT 浪费的风险。"

2005 年，Redshaw 的 IT 小组自发地使用了维基和博客，他说："现在公司有 2 000 个在线维基和 1 900 个博客，这一切都自然而然发生的。"

Redshaw 对管理本身也有坚定的信念，他认为："项目往往是由在公司底层员工在共同工作地摸索中推进完成的，管理是超前的，而大多数管理都是无用的。"

他想从将管理人员从业务流程中抽取出来，让员工自主生产，形成自己知识库并在社区中累积知识。他说："摩托罗拉的 68 000 名员工中平均每天有 60 000 名进入知识管理系统去做一些事情，我相信这样是有好处的。"

注：摘自中知网(www.chinakm.com/KM_Cases/KM_CaseHighTech/kmCaseHomeElec_0004.html)。

本章小结

本章对企业核心能力、企业业务流程再造、学习型组织、知识管理等现代企业管理理论产生的背景，概念和相关理论作了阐述。

其中企业核心能力理论和企业能力理论是一脉相承的，并没有超出能力理论的边界，它是能力理论发展到更高阶段的总结。企业能力理论把企业视为一个能力的集合，并认为企业所拥有的独特的、难以被竞争对手仿制的资源和能力是其竞争优势源泉，相应的，核心能力理论在企业持续竞争优势基础的理论研究上则更进了一步，还进一步分析了企业核心能力的影响因素。

关于业务流程再造其基本内涵是：以企业长期发展战略需要为出发点，以价值增值流程(使顾客满意的业务)的再设计为中心，强调打破传统的职能部门界限，提倡组织改进、员工授权、顾客导向及正确地运用信息技术，建立合理的业务流程，以达到企业动态适应竞争加剧和环境变化的目的的一系列管理活动。分析了企业业务流程再造中实施所存在的三大重要因素以及企业业务流程改革所要遵循的主要原则。

学习型组织根源于组织学习理论，介绍了学习型组织的内涵和学习型组织的 5 种模式。

知识管理是信息管理发展的新阶层，它同信息管理不一样，要求把信息与信息、信息与活动、信息与人联结起来，在人际交流的互动过程中，通过信息与知识(除显性知识外还包括隐性知识)的共享，运用群体的智慧进行创新，以赢得竞争优势。介绍了知识管理的发展阶段和知识的分类以及知识的转化和企业知识的共享模式。

通过本章的学习，要对企业核心能力、企业业务流程再造、学习型组织、知识管理等现代企业管理理论有一定的理解和认识。

案例分析

天狮集团：建设学习型企业

企业的高级管理人员经常遇到这样的问题：企业员工面对企业内部浩如烟海的信息资源，却不知如何下手；企业决策者面对复杂的人工批复流程，常常因为决策过程缓慢而不得不错失商机；客户因为不能在最短的时间找到合适的人响应其需求而牢骚满腹；客户服务满意度，也因为员工无法及时回馈信息而下降。

“这是因为公司没有从制度上、文化上形成鼓励知识共享和创新的体系，管理长期处于低水平重复运作状态。”天狮集团 KOA 项目负责人崔景玉谈起上述现象时说，“员工之间缺乏有效的沟通工具和管理工具，信息存储在员工各自的电脑中，无法实现知识共享和提升。岗位案例和工作资料以纸文档形式在各部门文件柜中封存，难以及时查阅，经常出现业务有交叉的部门做重复工作的现象。业务流程依然采用传统的纸文件形式传送，知识沉淀在少数人手中，一旦员工流失，就会给我们带来巨大的知识流失。”

天津天狮集团看到了知识管理系统所具有的强大生命力和广阔的发展前景，董事长李金元说，“为了向国际化、制度化、科学化、信息化发展，保证信息沟通的畅通，我们提出了全球战略一体化的目标，也

就是通过知识管理来实现知识共享，通过多层次多文化背景的人才流程管理、资源整合，实现内外置换、跨部门置换、跨地区置换、跨国界置换、货币置换、物流置换、人才置换等，为我们的企业产生最大效益。选择知识管理是我们在国际化战略期间提升核心竞争力的考虑。”

建设学习型企业

在信息时代，企业的无形资源(包括价值体系、思维模式、协作、文化、经验、思想、信息、知识)已经成为企业的战略性资源和生产力要素，知识管理是企业面对新形势下所作出的战略反应。天狮集团信息化执行总监卜静的回答是：“企业知识管理并不是悬在空中或是独立于其他管理范畴之外的管理内容，而是与具体的职能管理相结合的基础管理。我们建设 KOA(知识管理)办公自动化平台，也就是有效地保住了市场。”

事实上，现在的办公已经不再是简单的文件处理，不再是单纯的行政事务了。现代办公的任务是提高整个企业的运作效率，进而提高企业的核心竞争力。在网络时代，企业的管理重点已经从物流、资金流逐渐向信息流跨越，信息流更多地体现为电子文档，它的交互性能有效改善办公的效率。而“办公”实际上又是通过单位内部人与人、人与部门、部门与部门之间信息的收集、组织、共享、传播等行为的协调来实现单位整体目标的过程。企业日常工作的所有内容都可以归入 OA 处理的范畴，如文字处理、文件誊写、传真、申请审批、办公用品、公文管理、会议管理、资料管理、档案管理、客户管理、订货销售、库存管理、生产计划、器材需求、技术管理、质量管理、成本、财务计算、劳资、人事管理等。因此，实现办公自动化正是控制管理信息流的直接手段，办公自动化能够帮助企业对信息流进行科学合理的控制，提高办公效率。所以，OA 是管理信息系统(MIS)的基础，OA 必须要从 MIS、ERP、电子商务等系统中提取信息，用于辅助决策。可以说，第三代办公自动化系统的核心就是知识，实现的基础技术就是知识管理。

天狮集团知识管理平台系统从总体功能上来说，分成两大部分。

1. 基于知识管理的办公系统

基于知识管理的办公系统主要包括四部分应用：经验知识管理、组织文化管理、规范协作管理、行政办公管理。

经验知识管理：主要内容包括建立员工工作总结，以案例形式汇集工作方法、经验、技巧，形成知识文档；利用专家网络推动知识共享；建设员工培训和考试系统，动态评估员工学习状态等。

规范协作管理：以工作流协作思想和任务管理为基础实现企业高效运作。

组织文化管理：通过企业网络窗口、网上调查、内部论坛、电子期刊、电子贺卡等形式打造企业文化特色，塑造企业凝聚力。

行政办公管理：以公文流转为核心，依托电子化手段，实时完成企业办公管理作业任务。

2. 基于知识管理的办公协作与知识发掘集成系统

基于知识管理的办公协作与知识发掘集成系统，包括 KOA 系统门户、电子邮件与通信平台、专项事务管理、系统管理与核心服务集成等，配合核心平台应用，可以很好地发挥辅助功能效果。从不同用户类别使用的角度来看，系统可分成内部协作和商务流程两大部分。内部协作是针对天狮集团内部的员工在办公、决策、业务资料的审核、业务处理等方面，实现信息管理和业务流程自动化；商务流程是针对成员(代理商、客户)的信息服务和交易辅助自动化。

知识管理助天狮内力提升

通过这个平台，员工可以方便地了解所需要的知识。首先，通过天狮 KOA 知识管理办公平台，员工还可以实时地与工作团队中的其他成员取得联系，寻找所需的内容；其次是电子协作。在集成的协作环境中，员工可以了解自己的工作任务、工作组成员以及所需要的信息和处理流程，进行有效协作。再次是内容管理。办公中所涉及的各种非结构化文档使得内容管理成为知识管理不可缺少的部分，而内容管理解决方案还具有提供分类、发布和管理文档及内容的能力。最后是知识发现。从浩如烟海的文档中发现有用文档是知识管理面临的一个重要问题。知识发现就是通过创建和分析上下文的关系帮助用户找到有用的文档。

“知识管理是一个长期的工程，是一个需要不断进化的商业计划，平台建设只是一个工具，如何有效而且高效地使用它才是最重要的。我们希望通过借助KOA办公自动化系统实现我们的可持续发展和不断创新。”

注：摘自赛迪网(http://tech.ccidnet.com/art/72/20040302/93475_1.html)。

问题：

1．天狮集团如何建设学习型企业？

2．知识管理的巨大力量主要体现在哪里？

思考与练习

一、选择题

1．企业的业务流程改革应遵循的主要原则是(　　)。

A．共同愿景

B．树立典范、逐步推进，充分利用变革的涟漪效应

C．充分考虑顾客价值

D．业务流程改革要以流程为中心

E．必须服从统一指挥

2．学习型组织模式包括(　　)。

A．彼得·圣吉模式　　B．鲍尔·沃尔纳模式

C．托马斯·艾伦模式　　D．野中郁次郎模式

3．企业成长的基础是(　　)。

A．核心能力　　B．规模　　C．顾客　　D．战略

4．一项能力能成为企业的核心能力必须通过的检验包括(　　)。

A．用户价值　　B．延展性　　C．整体性　　D．独特性

5．流程重组的原则是(　　)。

A．以企业目标为导向调整组织结构　　B．让执行工作者有决策的权力

C．取得高层领导的参与和支持　　D．选择适当的流程进行重组

E．建立畅通的交流渠道

6．企业流程再造包括的关键词是(　　)。

A．根本性　　B．彻底性　　C．显著性　　D．发展性

E．业务流程

7．学习型组织与大多数组织的区别在于其运用的是(　　)。

A．单环学习　　B．双环学习　　C．全员学习　　D．高效学习

8．在多数公司的实践过程中，(　　)是学习型组织中真正的“学习主体”。

A．公司总裁　　B．部门经理

C．员工　　D．培训部人员

9．学习型组织的实现需要经过(　　)、起步和深化 3 个阶段。

A．领导重视　　B．动员准备　　C．员工培训　　D．项目策划

10．国内外学者对知识管理的研究可分为(　　)。

A．技术学派　　B．行为学派　　C．理论学派　　D．综合学派

二、简答题

1．企业业务流程改革的主要原则有哪些？

2．学习型组织的特征有哪些？

3．企业知识管理的内容有哪些？

第2章 电子商务与管理

教学目标

了解电子商务和企业管理之间的关系，能够将传统企业管理和新兴电子商务结合起来，灵活地运用实施。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
价值链	(1) 了解什么是价值链 (2) 理解价值链的定义 (3) 掌握价值链的组成 (4) 理解价值活动的类型	(1) 价值链 (2) 价值链组成 (3) 价值活动
电子商务和企业竞争优势	(1) 理解重构价值链 (2) 理解电子商务对传统价值链的影响 (3) 理解电子商务对企业竞争优势的影响	(1) 重构供应链 (2) 竞争优势
电子商务对企业管理的影响	(1) 理解电子商务对企业组织结构的影响 (2) 理解电子商务对企业生产运作的影响 (3) 理解电子商务对企业供应链的影响 (4) 理解电子商务对企业文化的影响	(1) 组织结构 (2) 生产运作 (3) 供应链 (4) 企业文化

引例

深圳市联创科技集团有限公司，是一家以家电业为主，横跨商务礼品、移动通信、电子数码产品等领域的大型综合性现代化企业集团。联创科技集团应用了供应链电子商务服务平台，建立了经销商门户、服务网点门户，分别处理整机订货业务和配件订货业务。企业不同部门、不同角色、价值链上下游伙伴间都是客户，为了更好地为客户服务，使价值链上价值最大化，利用供应链电子商务平台将信息结构化、数字化，改变传统开协调会、拍脑袋的决策方式，打通企业内外部供应链是联创集团的成功模式。电子商务平台服务应用3个月以来投诉减少了50%，人员成本降低了50%，时间成本从原来的4天缩短到1天，1个月内实现了500家经销商全面使用，98%的国内订单通过电子商务平台进行处理。

注：摘自友商网(http://www.youshang.com/content/2010/08/20/41549.html)。

电子商务的产生为企业开辟了一个崭新的市场竞争空间。竞争优势是企业在市场经济环境中相对其竞争对手所表现出来的一种获取利润和生存的能力。竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的超过其本身的价值。竞争优势有两种基本形式：成本领先优势和差异化优势。本章主要从电子商务和企业竞争优势的关系以及对企业竞争优势的影响，并进一步从组织结构、生产运作、供应链和企业文化方面说明了电子商务对现代企业管理的影响。

2.1 电子商务与企业竞争优势

竞争是企业成败的关键。竞争优势是企业在市场经济环境中相对其竞争对手所表现出来的一种获取利润和生存的能力。竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的超过其本身的价值。竞争优势有两种基本形式：成本领先优势和差异化优势。这两种优势在企业从事的经济行为及由此产生的经济成果中扮演着极其重要的角色。

如果企业进行的所有价值活动的累计成本低于竞争者的成本，它就具有成本优势。成本优势的战略性价值取决于其持久性。如果企业成本优势的来源对于竞争者来说是难以复制或模仿的，其持久性就会存在。企业如果向买方提供可以接受的价值水平，以便其成本优势又不会因为售价低于竞争者而冲淡，成本优势就会带来超额收益。

一个企业的成本优势取决于以下两个方面。

(1) 相对于竞争对手的价值链构成。

(2) 相对于每一项价值活动的成本驱动因素的相对地位。

从上面可以看出企业可以通过控制成本驱动因素和重构价值链来获得成本优势。

当一个企业能够为买方提供一些独特的、对于买方来说其价值不仅仅是价格低廉的东西时，这个企业就具有区别于其他竞争厂商的经营差异化优势。以下是构成差异化优势的主要因素。

(1) 产品特色。产品的物理特征或功能可以成为一个非常重要的差异化形式。

(2) 售后服务。消费者在一系列可供选择的商品中，方便、高质量的售后服务是一个非常重要的因素。在这方面，我们大家非常熟悉的海尔公司很具代表性。

(3) 技术创新。因为创新相对难被模仿，所以它能有效提高产品的差异化程度。技术也被很多企业认为是差异化的基础。

另外，还有别的因素也能构成差异化优势，例如企业的信誉、品牌等任何能提供顾客所追求的功能、服务等特色项目都能产生和形成以差异化为基础的竞争优势。

一个企业要获得差异化的竞争优势必须做到：理解顾客的价值取向、追求，以顾客需求为导向；及时有效地听取顾客反馈的意见和信息，不断加强技术和工艺创新。

2.1.1 价值链

价值链由美国哈佛大学迈克尔·波特(Michael Porter)教授提出。波特教授认为，企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，那么，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，称为价值链。价值链理论认为企业是一个综合设计、生产、销售、运送和管理等活动的集合体，其创造价值的过程可分解为一系列互不相同但又相互关联的增值活动，总和即构成“价值系统”(波特，1990)。其中每一项经营管理活动就是这一“价值系统”中的“价值链”。企业的价值系统具体包括供应商价值链、生产单位价值链、销售渠道价值链和买方价值链等。

如果将企业的生产经营活动描绘成一个价值链，那么，怎样将企业的生产、营销、财务、人力资源等各方面有机地整合起来，做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作，使它们形成相互关联的整体，真正按照“链”的特征实施企业的业务流程，使得各个环节既相互关联，又具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力，使企业的整体形成一条能创造价值的链条，就是企业价值链要解决的主要问题。

波特的“价值链”理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。用波特的话来说：“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成，当你和其他企业竞争时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争。”

价值链反映出企业生产经营活动的历史、重点、战略、实施战略的方法，以及生产经营活动本身所体现的经济学观念。

价值链对于顾客来说，就是商品生产的整体价值。它是由价值活动和边际利润组成的。具体情况如图 2.1 所示。

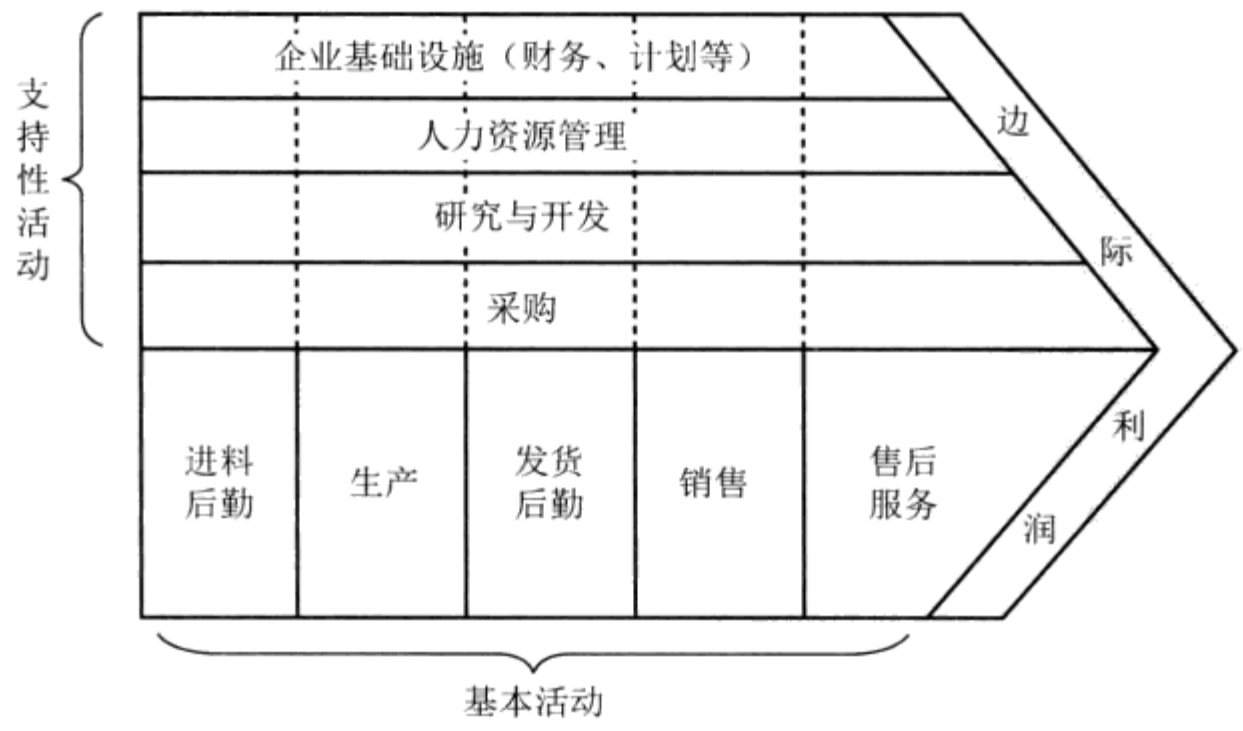


图 2.1 价值链组成

价值就是顾客愿意向企业为他们提供的商品而支付的金额。价值由总收入来衡量，是对企业产品规定的价格和销售量的反映。如果一个企业掌握的价值超过创造该产品的成本总和，那么它就赢利。价值链上展现了全部的价值，由价值活动和边际利润组成。价值活动是一个企业所进行的在形式上和技术内容上各不相同的活动，它们是一个企业为顾客创造的有价值的产品的构建单位。边际利润是总价值和进行价值活动的总成本之间的差额。价值链中的一系列价值活动可分为两大类，即主体活动和支持性活动。

1. 主体活动

主体活动是指生产经营的实质性活动，一般可分为进料后勤(原料供应)、生产、发货后勤(成品储运)、市场营销和售后服务 5 种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接有关，是企业的基本增值活动。每一种活动又可以根据具体的行业和企业的战略再进一步细分成若干项活动。

(1) 进料后勤。进料后勤是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，它包括：收货、储藏、原材料整理、发放材料于产品生产单位、库存控制、运输及车辆的调度、原料退货等。

(2) 生产。生产是指将生产要素投入转变成最终产品的活动，如机械加工、装配、包装、组装、设备维修、产品检验和厂房设施管理等。

(3) 发货后勤。发货后勤是指有关集中、存储和将产品实际分销给客户的活动，它包括收集成品、入库储存、订单处理、送货、发货车辆的调度等活动。

(4) 市场营销。市场营销是指为顾客提供购买本企业产品的途径或方式，并促使其购买的各种活动，如广告、促销、销售人员的安排、分配定额、分销渠道的选择、公共关系、定价策略等。

(5) 售后服务。售后服务是指提供各种服务以提高或保持产品价值的活动，如安装、修理、人员培训、零配件供应以及产品的调试等。

行业不同，每项主体活动所体现的竞争优势也不同。对于分销商来说，原料供应与成品储运是最重要的活动；对于一个从事商业服务活动的企业来说，成品储运是关键的要素；而对于生产高速复印机的企业来说，售后服务是最重要的活动。总之，各类主体活动都会在不同程度上体现出企业的竞争实力。

2. 支持性活动

在任何行业，支持性活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动，包括企业投入的采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础结构。企业的基本职能活动支持整个价值链的运行，而不分别与每项主体活动发生直接的关系。与主体活动一样，每一种支持活动又可依行业不同进一步细分成若干项独具特色的活动，具体如下。

(1) 采购管理。采购管理是指购买用于价值链中的生产要素投入的这种职能活动，而非指购买的投入要素。像所有的价值活动一样，采购活动也运用一定的“技术”，如与客户打交道的手续、标准规则以及信息系统等。尽管采购活动自身的费用不大，但并不是说它在整个成本中所占的比重就微不足道，通常它对企业的全部成本和差异化有重大的影响。通过改善采购活动，对外购的投入要素的成本和质量会有极大的影响。

(2) 技术开发。技术开发是指可以改进企业产品和工序的一系列技术活动。这是一个广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。因此，企业中的每项生产经营活动都包含技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。这些技术开发活动不仅仅是与企业最终产品直接相关，而且支持企业的全部活动，成为判断企业竞争实力的一个重要因素。

(3) 人力资源管理。人力资源管理是指企业员工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动。人力资源管理对单项的主体活动、支持性活动和整个价值链都起着支持作用。人力资源管理活动同其他的支持性活动一样，存在于一个企业的不同部门。人力资源管理在调动职工生产经营的积极性上起着重要的作用，影响企业的竞争实力。

(4) 基础结构。基础结构是指企业的组织结构、控制系统以及文化等活动。它包括总体管理、企业计划、企业财务、会计核算、法律事务、与政府间的事务以及质量管理等。由于企业高层管理人员能在企业的这些方面发挥重要的影响，因此高层管理人员往往也被视作基础结构的一部分。企业的基础结构与其他的支持性活动有所不同，一般是用来支持整个价值链的运行，即所有其他的价值创造活动都在基础结构中进行。在多种经营的企业，公司总部和经营单位各有自己的基础结构。

3. 价值链

“价值链”的各个环节相互关联、相互影响，特别是上一个环节对下面的环节有直接的影响。例如，原材料供应的及时与否、质量高低，对于生产加工过程和产品质量有直接影响。但是每个环节对其他环节的价值增值有多大影响，则需要视其在特定行业中价值链中位置的重要性而定。

1) 价值链的内在联系

价值链不是一些独立活动的集合，而是相互依存的活动构成的一个系统。在这个系统中，各项活动之间存在一定的联系。这些联系体现在某一价值活动进行的方式与成本之间的关系，或者与另一活动之间的关系。例如，机加工的企业购买高质量的已剪切好的钢板，可以简化生产流程并减少废料；在快餐食品的价值链条里，促销活动的时间安排会影响到对生产能力的利用；产品的设计会影响其生产成本；企业加强对投入部件的检查会降低生产工艺流程中的质量保证成本等。由此可以看出，企业价值链的形成既包括单独的活动，也与活动间的联系有关。

(1) 形成价值活动间联系的基本原因。价值活动间的联系很多。最常见的是价值链中主体活动与支持性活动间的各种联系。例如，产品的设计会影响其生产成本。在各项主体活动之间，这种联系的作用更为突出。形成这些联系的基本原因有以下几个。

① 同一功能可以以不同的方式实现。例如，为了保证产品合格，企业可以采购高质量的原材料或零部件，或者明确规定生产工艺流程中的最小公差，或者对产品全面检验。

② 通过间接活动保证直接活动的成本或效益。例如，通过优化时间安排(间接活动)，企业可以减少销售人员的出差时间或交货车辆运输时间(直接活动)。

③ 可以以不同的方式实现质量保证功能。例如，企业可以通过进货检查，部分或全部替代成品检查。

④ 在企业内部执行的活动可以减少产品在现场的示范、解释或维修的需要。例如，

100%的检验可以大大地降低在现场的维修费用开支。

⑤ 先进技术可以改变业务流程。例如，利用电脑联网可以替代传统管理中信息沟通的方式，简化管理程序，优化企业价值链的结构。

(2) 联系形成竞争优势的方式。企业价值活动间的内在联系所形成的竞争优势有两种形式：最优化与协调。企业为了实现其总体目标，往往在各项价值活动间的联系上进行最优化的抉择，以获得竞争优势。例如，企业在考虑产品设计与服务成本时，为了获得差别化优势，可能会选择成本高昂的产品设计、严格的材料规格或严密的工艺检查，以减少服务成本。在协调方面，企业通过协调各活动间的联系，来增加产品的差别化或降低成本。在最优化与协调的过程中，企业需要大量的信息去认识形式多样的联系。因此，企业有必要利用信息技术，建立自己的信息系统，创造与发展新的联系，增强旧的联系。

扩展阅读

沃尔玛供应链

沃尔玛以4 050.46亿美元的销售收入和144.14亿美元的利润重返2010年美国财富杂志全球500强第一名，也成为21世纪以来占据榜首时间最长的企业。早在1985—1987年，沃尔玛就安装了公司专用的卫星通信系统。该系统的应用使得总部、分销中心和各商店之间可以实现双向的声音和数据传输，全球沃尔玛分店也都能够通过自己的终端与总部进行实时的联系。这一切的优势都来自于沃尔玛积极地应用最新的技术成果。通过采用最新的信息技术，员工可以更有效地做好工作，更好地作出决策以提高生产率和降低成本。

零售业物流管理的优化与企业的信息系统是分不开的，沃尔玛的信息系统在业界一直处于领先状态，最重要的一环就是它的配送管理。集中管理的配送中心向各商店提供货源，而不是直接将货品运送到商店。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，形成了沃尔玛的核心竞争力。该公司不断引进先进技术和管理方法，率先采用计算机跟踪存货、库存单元控制、条形码、品类管理、EDI电子数据交换、无线扫描枪、电子防盗系统、射频标识等先进技术，建立了数据库管理系统、自动补货系统、销售时点数据系统，对各销售点商品的销售信息进行分析处理以求改进。为了提高客户满意度和忠诚度，沃尔玛采用了高效客户反馈技术；为降低库存、缩短商品抵达销售点的时间，沃尔玛还起用了快速反应技术。

沃尔玛的信息化管理是贯穿于整个价值链，以先进的信息化技术为手段，以信息流为中心，带动物流和资金流的运动，通过整合全球供应链资源和全球用户资源，实现零库存、零营运资本与用户的零距离的目标。信息化管理不应仅是一个系统，而应被提高到战略的高度。

注：摘自新浪网(http://finance.sinA.com.cn/roll/20101016/08453482753.shtml)。

2) 价值链间的联系

价值活动的联系不仅仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。其中，最典型的是纵向联系，即企业价值链与供应商和销售渠道价值链之间的联系。后者往往对企业活动的成本和效益产生影响；反之亦然。例如，企业的采购和原材料供应活动如果与供应商的订单处理系统相互作用，同时，供应商的应用工程技术人员与企业的技术开发和生产人员也协同工作，供应商的产品特点以及其他方面就会明显地影响企业的成本和差别化。企业价值链与供应商价值链之间的各种联系为企业增强竞争优势提供了机会。通过影响供应商价值链的结构，或者通过改善企业与供应商价值链之间的关系，企业与供应商常常会双方受益。在企业和其供应商之间分配由于协调或优化各种联系所带来的收益的时候，取决于供应商的讨价还价能力，并反映为供应商的利润。

销售渠道的各种联系与供应商的联系相类似。销售渠道具有企业产品流通的价值链。销售渠道对企业价格的抬价经常在最终销售价格中占很大比重。此外，销售渠道进行的各种促销活动可以替代或补充企业的活动，从而降低企业的成本或提高企业的差别化。销售渠道也存在与企业分配由于协调和优化各种联系所带来收益的问题。

3) 顾客的价值链

顾客也有价值链，一个企业的产品表现为顾客价值链中的外购投入要素。如果企业的顾客是工业用户、商业用户和事业机构用户，那么对顾客价值链的理解在直觉上是容易的，这是由于它们和企业的价值链相似。如果顾客是直接消费者，对顾客价值链的理解就会缺乏直觉，但它却是重要的。消费者从事各种各样的活动，由消费者购买的产品在使用时与这些活动发生了联系。例如，消费者购买一辆汽车用于上班的交通工具，用于购买商品，用于余暇游玩。尽管构建消费者所做的一切事情的价值链相当困难，而构建一个使用某一特定产品相关的那些活动为内容的价值链却有可能。不需要为每个消费者都建立价值链，而那些有代表意义的消费者的价值链则为差异化分析提供了一种重要工具。消费者的价值活动是在其价值观念的影响下进行的，企业可以通过广告、宣传、促销和公共关系等手段来影响消费者的价值观念，将企业所创造的价值告诉顾客，从而使企业的价值链与顾客的价值链发生联系，得到差异化的竞争优势。

扩展阅读

沃尔玛经营之道

沃尔玛在激烈的市场竞争中快速发展，主要依靠两个看家本领：削减开支和薄利多销。几十年来，沃尔玛因给顾客带来经济实惠的折扣店、平价店而誉满美国。然而，就商家而言，使用“削减开支和薄利多销”的策略并非新鲜事，沃尔玛的独特优势究竟在哪里呢？对此，李斯阁总裁兼首席执行官试着用一句话概括——“对每一个人的尊重”，包括：尊重顾客，理解顾客赚到每一分钱都不容易，因此要使他们买到的每一件商品物有所值；尊重雇员，使在沃尔玛工作的每一个人都能成长和有发展的机会；尊重供应商，给产品以合理的价格，按时付款；尊重政府，沃尔玛在任何地方都是合格的公民，是合法的纳税人；尊重社区，对沃尔玛所在的社区给予回报，建立孤儿院或救助贫困的家庭。

而山姆·沃尔顿的回答则更为直接，“答案很简单：因为我们珍视每1美元的价值。我们的存在是为顾客提供价值，这意味着除了提供优质服务之外，我们还必须为他们省钱。如果沃尔玛公司愚蠢地浪费掉1美元，那都是出自我们顾客的钱包。每当我们为顾客节约了1美元时，那就使我们自己在竞争中领先了一步，这就是我们永远打算做的。”沃尔玛的低价，不是降低商品的质量；沃尔玛的增效，不以损害雇员为代价。他们靠调动起所有员工的工作热情和聪明才智，靠改进管理和服务系统，最大限度地降低成本，提高效益，让顾客花出的每一分钱物有所值，这恐怕才是沃尔玛成功的真正秘诀。或者可以这么说，沃尔玛之所以能取得成功，就在于建立了面向顾客的价值链管理。

注：摘自商贸物流网(www.enterprise56.com/116/html/?1414.html)。

一个企业的竞争力归根结底是通过对面向顾客的价值链施加影响并在为顾客创造价值的过程中形成的。为顾客创造价值体现在两个方面：降低顾客成本和增加顾客效益。如何做到降低顾客成本和增加顾客效益，则取决于企业的产品(或服务)被顾客使用的方式，即企业价值链与顾客价值链之间的各种可能的联系。首先，企业与顾客之间应达成共识。传统意义上的企业目标与顾客目标背道而驰，一方希望多得利润而另一方则希望降低价格。

只要做到让关键的信息在企业与顾客之间共享，企业与顾客之间的关系就可以由“一方受益，一方受损”转变为一种双方都受益的“双赢”关系。

2.1.2 电子商务对传统价值链的影响

电子商务对传统价值链的挑战是指，电子商务通过改变传统价值链各个价值增值活动的形式和环节，从而形成一系列高效而又便于管理的价值环节，从而对传统价值链形成了严峻的挑战。在电子商务下，人们不再受地域限制，客户能以简捷的方式完成过去较为复杂的商务活动，同时使得企业对客户的服务质量可以大大提高。电子商务能够规范事务处理的工作流程，将人工操作和电子信息处理集成为一个不可分割的整体，不仅提高了人力、物力的利用，也提高了系统运行的严密性。因此，电子商务的出现必将给传统概念的企业价值链上的某些环节带来影响，引起企业价值链的变化。在信息技术占主导地位的今天，企业为获得最大的竞争优势，必须认清电子商务对传统价值链环节造成的影响。企业价值链一开始是基于制造和物质产品产生，价值链增值是通过大量的产品装备和制造技术实现。到了服务经济时代，其中价值增值可以通过提供服务来实现。目前的信息时代，价值越来越多地建立在信息和知识上，把信息添加到实际产品中去会提高它的价值。当服务经济转变到信息经济时，使用电子商务的优势会变得更加明显，企业更多的价值依赖于信息和知识，信息技术经过生产的转移添加到物质的价值中，信息的新价值被用作产生信息策略的一种新的产物。

电子商务对传统价值链具有以下影响。

(1) 电子商务将改变传统的采购、营销及售后服务活动的方式。通过互联网就可以采购和营销产品，在网上与客户联系，进行在线服务。在企业内部销售流程的自动处理、促销活动、经销商的管理、客户的服务以及产品的发展上，Internet 可以将不同的产品连接在一起，使整个工作更有效率。而与外部经营伙伴的连接部分，企业可以经由网络扩充业务的触角，延伸他们的价值链。因此通过与合作伙伴的连接，企业可以增加自己的价值，将核心的业务延伸到不同的应用领域。

(2) 电子商务将改变企业的生产方式，给传统行业带来一场革命。电子商务极大地提高商务活动的效率，减少不必要的中间环节，使“零库存”成为可能；传统的零售业和批发业开创了“无店铺”、“网上营销”的新模式；各种线上服务为传统服务业提供了全新的服务方式。

(3) 电子商务缩短了企业价值链环节。电子商务使得买卖双方可以更紧密地结合在一起，市场成为无形并扩展到全世界。电子商务的发展导致价值链中不再需要的机构(如中间商等)消失。在传统商务中，商品的销售必须要通过批发商、分销商等多种中间渠道才能到达顾客手中，这一过程在整个商务过程中形成了一条价值链，共同分享了价值增值过程中创造的利润。但在 Internet 上的交易已经打破了这种价值链的局限。

(4) 电子商务构筑了企业价值网，并使企业内部价值链的所有环节更具有柔性。满足客户需求的企业目标、网络信息技术和电子商务迅速发展，使企业间的边界逐渐变得模糊，企业、供应商、客户无可选择地走到一起，构成了由众多价值链构成的价值网(虚拟企业)。在价值网中，企业对供应商和采购成本的控制，保证了企业迅速组织生产的能力；电子商务使企业对客户的关系改善，顾客参与能力增强，销售渠道的效率提高，有效地调节了企

业满足市场需求的步伐。同时，电子商务运用于企业内部价值链各环节之间，将大大改善各环节的联系，提高企业内部管理的集成性。在价值网中，各个环节也会由于对外开放的平台扩大而具有较大的柔性，在实现价值增值过程中具有更大的空间，增强企业根据需要进行价值链分解和重构的能力。

扩展阅读

渠道商需重构价值链

家电渠道商的集体信息化，不是目的，只是手段。

日前，国美电器宣布，由ERP软件供应商SAP与IT服务商惠普共同实施的国美电器ERP信息系统实现全国上线。《中国企业报》记者获悉，国美电器新ERP系统实现了与供应商在订单协同、库存协同、收入及结算协同、促销协同、商品推广协同、促销员资源共享、市场信息协同、服务协同等八大方面全面协同。

一个月前，苏宁电器宣布将与IBM缔结电子商务创新共同体，双方将在电子商务战略与商业模式制定、基于开放平台的先进系统架构设计、云计算和客户增值服务运营、超大规模互联网企业研发能力建设等领域展开深度合作。更早时候，在苏宁电器新十年战略发布会上，信息管理已经成为推动苏宁科技转型的重要力量。

分析人士指出，新ERP系统正助力国美实施精细化运营与规模化扩张，保持国美在市场上强劲的竞争力。科技转型则要让苏宁电器从零售商向服务商深度转型。不过，在《中国企业报》记者看来，在苏宁、国美等渠道商纷纷借力信息化再造举措的背后，是以商业利益最大化和可持续化为目标，对整个家电产业链的商业模式再造，建立与海尔、美的等制造商博弈的话语权。

据悉，多年来我国零售行业的信息化系统，多是以制造为导向，关注的是计划、生产和库存，且信息化系统无法支持零供双方信息的无缝对接。随着国美新的ERP信息系统实施以后，未来的赢利要落实到单店，系统会随时准确调配库存，未来门店的缺断货率将会下降到5%以内。

以信息化为手段，国美电器已经实现了“物资流、资金流、信息流、服务流”的四流合一，并通过向供应商开放信息化平台，实现供需的无缝对接，最大化地优化资源，降低整条产业链的成本。信息化不仅让国美电器尝到了对上游产业链整合后带来的成本降低、资源配置最优等利好，还让其重新找到了曾经的快速扩张式发展的节奏。

近年来一直停留于北京、上海的两大区域连锁品牌大中电器和永乐电器，有望于2012年重启跨地区扩张的步伐。一些在国美电器内部排名靠前的分公司将于2012年开始进行跨区域的开店扩张，广州、深圳、西安、上海、天津、成都等实力较强的国美电器分公司，将成为第一批交叉运营的试点区域。广州国美总经理高集群就透露，将会以广州的团队为基础前往湖南开设15家永乐电器的连锁门店，实现国美、永乐的双品牌运营。

除了为多品牌扩张注入了新的动力，信息化还为家电连锁商的“线上与线下虚实结合”多商业形态运营增加了筹码。今年以来，苏宁易购已经成为中国电子商务市场最大的一匹“黑马”，强势跻身电商三甲。国美电器也在收购了库巴商城后，又开设了国美网上商城，积极布局电商业态。

与上游供应商进行信息化的无缝对接，在实体店之外打造线上的电商平台，不满足于连锁商环节的零售定位转型服务，今年以来苏宁、国美两大家电连锁巨头的一系列举动表明，除了继续做大规模实现传统价值链的精细化管理优化，还可以通过信息化、增值服务寻找新的业绩增长点。

注：摘自家电特快(http://jd.zjol.com.cn/08jd/system/2011/12/09/018063752.shtml)。

2.1.3 重构价值链

公司所面临的第一个挑战就是分析电子贸易将如何影响价值链并且确定需要进行什么样的转变。在几乎所有的案例中，公司都会选择把整条价值链都转移到互联网上，这样当

客户改变需求时，所有的供应商、生产商和相关的后勤合作者都几乎能立刻获得这条信息；在某些案例中，公司会选择去除价值链中的某些步骤，以加快并改进服务；在另一些案例中，公司发现他们需要更彻底地改变处理过程。例如，戴尔电脑公司调整了它的供应链，供应商将提供装配好的部件，这样公司自己的雇员就能在交货前把部件组装起来，以满足客户的各种需求。

扩展阅读

Safeway(英国的一家杂货连锁商店)认为，必须重建价值链才能提高它与供应商之间的通信效率并节约成本。Safeway 已经把它的供应商管理系统连接到互联网上，这样供应商就能看到他们产品的实际情况，包括库存情况以及各个商店的销售情况等。这个系统还让供应商与公司的气象部门连接起来，这样就能了解天气是否会对他们的供应造成影响。除了帮助 Safeway 保持较少的存货外，这个互联网化的系统还能让公司更均衡地把库存分配到它的各个连锁商店中。例如，据 Safeway 的贸易开发主管 Roderick Angwin 所说，供应商要花费一定的时间才能注意到某些商店中出现了货物短缺现象。这家公司不是订购新产品，而是确定哪些商店有过剩的库存，然后把商品从库存过剩的商店转运到那些急需这些商品的商店。

注：摘自赛迪网(http://www.ccidreport.com/market/article/content/402/200112/7653.html)。

从竞争优势的基本概述中可以看出，重构价值链可以为企业带来成本优势和差异化优势。重构价值链能带来成本优势基于以下两个原因。

首先，与满足零零散散的改善相比，重构价值链经常能够提供从根本上改变企业成本的机会。新的价值链在内在效率上比原有价值链更高。选择另一条价值链能导致成本优势的第二个原因是，通过利用企业竞争优势的办法改变了竞争基础。以一种不同的方式进行一项活动能改变该活动对于规模经济、相互联系、地理位置效果和实际中所有其他成本驱动因素的敏感性。即使不能单独进行价值链重构，和其他企业联盟这一活动有时也能提供重构价值链的途径。要识别新的价值链，企业必须考察它所做的一切以及竞争者的价值链，寻求以不同的方式来做事的具有创造性的方案。

发现全新的价值链也能增加差异化的可能，重构价值链可以创造形成显著差别的机会。设想新的价值链是一个创新的过程。从买方价值链考虑，企业应该探索不同的方法与买方价值链连接或重新确定企业的价值活动，以更好地满足购买标准。

重构价值链一般需要涉及以下领域。

(1) 一种新的分销渠道和销售方法。

(2) 向前整合以替代买方功能或消除渠道。

(3) 向后整合以控制产品质量的决定因素。

电子商务对传统价值链提出了严峻的挑战，同时也为重构价值链创造了巨大的空间。因特网技术的发展，特别是电子商务的广泛开展和运用，使传统企业的经营活动、生产、经营、发货后勤及服务的一部分)都将通过因特网和第三方物流全部或部分实现。这些环节的信息处理部分，如商品信息发布、客户沟通、分销商订单处理乃至支付，都可以通过电子商务在网上完成。而辅助活动中的若干环节，如采购、人力资源管理和技术开发也可以通过电子商务方式在网上完成。目前许多企业或依靠自身的网站，或通过网上人才市场招聘所需员工。也有一部分企业的部分技术开发是通过因特网与合作伙伴共同完成的。电子商务的发展实际上带动了一轮企业转型革命。那么由于电子商务对企业价值链中各项增值环

节所带来的改变，传统价值链会出现什么样的变化呢？由于企业应用电子商务后，传统的商务环节的转移与经营管理的成本下降，导致利润明显上升，从而大大提高了企业的竞争优势。

新增利润有三部分：$P_1+P_2+P_m$。其中：

P_1：由电子商务代替企业基本活动中的传统商务环节产生的收益。

P_2：由电子商务替代企业辅助活动中的人工操作产生的成本管理降低收益。

P_m：由第三方物流替代企业基本活动中的进货、发货、仓储等实体活动产生的经营成本降低而带来的收益。

电子商务为企业重构价值链提供了巨大的空间，因为电子商务的应用使企业可以在分销渠道、向前整合和向后整合等方面对价值链进行改造，从而使企业获得低成本和差异化优势的机会，进而获得竞争优势。

扩展阅读

供应链整合价值

在过去几年中，许多大型公司都设置了专门负责供应链管理的高管职位，或是提高了原有职位的级别。例如，朗讯、亨氏以及雪佛龙公司都在CEO、CFO和CIO之外，任命了首席采购官(Chief Procurement Office，CPO)。还有一些公司将这样的职位设定了更广泛的职责范围，例如，杜邦负责这个业务的高管，头衔就是“副总裁-全球采购、物流及首席采购官”，而IBM则是任命了一个负责整合供应链“高级副总裁”，它们对这个职位的描述是在IBM内部，主要是“端对端的供应链运营，具体包括采购、系统制造、物流以及客户履行流程”。考虑到管理一个全球的供应链体系的成本和复杂性，这样的任命并不令人惊奇。据International Data Corporation的调查，全球用于供应链管理方面的IT投入每年高达约200亿美元。而作为向全球整合性企业转型的第一步，IBM首先进行的变革之一就是供应链。

由于IBM现在还生产服务器以及大型主机，在全球还有多个制造基地，因此供应链中包括了全球制造和部件采购、完全外包的全球物流、客户履行、订单处理、账务系统以及存货管理和发货追踪的所有活动。对一个在全球160多个国家和地区进行运营，有着繁多的生产线和数十个独立业务单元的公司来说，它所进行的整合的复杂性和难度，远远超过其他公司的想象。在供应链整合中，一个突出的好处就是打破边界后，减少重复劳动。过去，服务供应链的各个团队都只是忙于自己手头的事情，无论是主机制造团队还是负责存储业务的团队。事实上，高端的存储器和大型主机具有很多类似的特性，却从未共享过资源，因为负责各自产品线的团队没有进行过这样的沟通和互动。而现在，这些团队能够聚在一起向彼此学习。所以，这些团队的成员可以开发出一个共用的框架来规划一些可以重复使用的解决方案，以替代过去那种一次性的方案。

伴随着整个供应链具有更高的可靠性和连贯性，销售团队能从像订购、制定时间表或者开账单等一些耗时麻烦的事务中解放出来，从而能够有更多的时间来提高销售成绩。通过将许多为客户履行服务合同的活动放在供应链中，为销售团队提供了强有力的后援支持，让他们成为公司创造生产力的重要来源。

在供应链整合中，要确保供应链真正成为企业重要的战略组件，就要确保它能够发挥协同不同职能的作用。因此，IBM通过管理和组织变革，设计新的衡量体系，以捕捉到跨职能部门的关键量化数据，对供应商和合作伙伴关系进行定性分析。要确保不同的职能部门没有被他们自己内部的指标所迷惑，这就意味着要把股东和客户价值放在首位，把焦点放在端对端的流程上，而不是尽可能地优化自己在供应链中的那一部分。当然，这不意味着完全抛弃个人的指标，而是增加一些与整个供应链共同目标相关的新指标，现在IBM从几个方面来综合地衡量供应链的绩效：客户满意度、成本消减、产生的现金流以及股东价值。

更重要的是，IBM的文化已经开始习惯于从全球整合的角度来思考问题。

注：摘自新浪网(http://finance.sina.com.cn/leadership/mqybg/20081021/11305413018.shtml)。

2.1.4 电子商务对企业竞争优势的影响

近20年来，电子商务的发展非常迅速，尤其进入20世纪90年代以后，随着国际互联网和电子商务配套技术的成熟，电子商务更是以惊人的速度得以发展。从世界范围来看，美国是电子商务起步最早的国家，并且其发展一直保持着世界领先的地位。据统计，目前全球90%的电子商务网站在美国，其每年的电子商务的交易额也超过了全球电子商务交易总额的50%。欧洲国家尽管其电子商务起步稍晚，但完善的网络基础设施为电子商务的发展提供了优良的条件，近年来电子商务开展的也是如火如荼，即使在2009年经济危机的情况下，其年网上销售额依旧攀升至1 437亿欧元，涨幅达到22%，这其中英国、德国和法国网上销售占欧洲在线交易的70%，人们越来越倾向于网上购物这种便捷的交易方式。截至2011年7月19日，中国互联网络信息中心发布第28次“中国互联网络发展状况统计报告”。中国网络购物用户规模达到1.73亿人，使用率提升至35.6%。半年用户年增长7.6%，用户增长势头有所减缓，但目前中国网购市场正在转型升级，从鱼龙混杂的集市模式更多地走向了品牌化、品质化竞争时代。电子商务在中国的发展速度和创造的市场价值已远远超出了我们的期望。

电子商务之所以得到如此的重视，是因为它能够有效提高企业的竞争优势。电子商务以现代化的电子技术和信息手段为基础，利用了国际互联网在信息传递和资源共享方面的特长，在成本节约、信息获取、企业管理等方面起到了积极的作用。具体主要体现在以下几个方面。

1. 降低企业经济活动成本

电子商务使用现代通信技术和信息手段，直接降低了企业经济活动的成本。例如，从中国邮寄一封信件到美国的邮费在5元人民币以上，含有同样信息量的电子邮件的费用不超过3角。电子商务技术已经相当成熟，电子商务的功能与传统商务活动相差无几，而且成本非常低。电子商务的低成本优势决定了它必将在广泛领域替代传统商务活动的方式，并能够借此促进商务活动的进一步发展。

电子商务加快了社会流通，降低了流通费用。基于国际互联网的电子商务的优势在于通过电脑网络使信息低成本传播。商品选取、购买都可以在网上实现，电子化的支付也是实时的。由于可以得到商品销售的实时资料，商家只需要保持较少量的存货就可以满足需求，减少了存货中积压的资金，例如，在美国，有形书店必须持有160天的库存量才能供人选购，使用电子商务的Amazon只需要保持15天的库存量，而Amazon的人均销售额在美国所有书店中是最高的。同时，商业机构无须设立零售商店，不需要承担店铺的租金费用，也不需要承担店铺零售人员的雇用费用，从而降低了商业流通成本。

2. 降低信息的获得成本

对于企业来说，得到信息是获取商业机会的第一步。电子商务有效地降低了信息的获得成本。现代化的电子商务是以国际互联网为基础的，网络的特点是开放性和信息的共享性。企业可以通过互联网浏览到接入网络的信息，理论上这种信息是跨地区跨国界的，而

且与传统的书面广告、传真、电话相比，其成本是非常低的。信息获得成本的降低间接地减少了经济活动主体的经营成本，改善了企业的经营环境。

3. 推动产品创新

电子商务的创新作用有两个方面：一方面，电子商务本身包含传统商业服务和新产品职务，基于网络的商品销售属于传统的商业服务；网络信息服务、网络娱乐、通信等是新的产品，是基于电子商务的产品创新。现在包括微软、网景、Dell 等大公司的大部分产品服务都是通过网络完成的，在美国所有的电子商务营业中有超过 70%与网络创新的产品有关。

另一方面，电子商务通过产品创新推动了市场创新，并且带动了新型信息企业的崛起，成为经济增长的新力量。电子商务的发展要求有电脑硬件和软件的支持，网络商业的发展要求更高级的电脑主频和网络传输速度，带动了系列硬件和软件的发展。一批新生企业也在利用电子商务发展起来的商务活动新概念，率先进入市场，有望在不久的将来形成一个独立的新兴产业。

4. 提高管理水平，改善管理环境

电子商务将信息传递数字化，使用标准的数据传输数据，能有效地改善管理环境。在企业微观上，企业内部网络实现了企业内部信息的低成本共享，管理信息可以通过网络迅速传递到每个部门和责任人员，实现信息传递的扁平化，从而可以实现中间管理人员的裁减，降低管理成本，信息的传递也会更快捷而准确。同时通过接入国际互联网，企业可以实现外部信息的内化，管理人员可以获得及时的商务信息，加快决策速度。

5. 扩大企业影响力，构造企业未来的竞争优势

电子商务本身的技术含量较高，属于前瞻性的行业。率先使用电子商务的企业体现出容易接纳新事物、具有创新的精神，将有助于企业建立健康、向上的良好形象。因此，企业可以通过使用电子商务树立领先形象，使商业伙伴对企业形成良好的商业印象，建立未来的竞争优势，同时也可以对企业已有的传统商务活动产生良好的影响。

通过以上分析，可以发现电子商务能够对企业竞争优势产生较明显的作用。首先，电子商务可以节约企业经营成本，成为企业成本优势的重要来源。其次，电子商务通过积极的产品和市场创新，加强了企业标新立异的能力，使企业保持创新优势，是企业歧异性的重要来源。最后，电子商务提高了企业的管理水平，企业内部的信息优势得以充分发挥，并通过国际互联网建立与外界相联系的广泛的企业信息网络，使企业获得市场的最新动向，对企业创新和产品服务的歧异性有积极的推动作用。

电子商务的作用可以归纳为成本节约、产品创新和企业管理三个方面。把电子商务的这三大优势与具体经营相结合，能够在三种基本战略层次上全面提高企业的竞争优势。

扩展阅读

发展电子商务，提高企业竞争力

能源一号网(www.energyahead.com)是中石油根据国际企业间电子商务发展的潮流，针对能源企业优化产业供应链的需求适时推出的 B2B 电子商务平台，它主要包括电子采购方案、电子销售方案及电子市场

方案三大核心服务，包括目录式交易及包括谈价议价、网上招标、反向拍卖等在内的动态交易模式。

1. 搭建并运营技术先进、流程规范、管理科学的电子商务平台

选用国际先进的应用软件，在总部建立能源一号电子商务网站，网站具有电子采购、集中储备和电子市场三大功能。

2. 深化中国石油物资采办体制改革，全面整合内部业务

公司内部成立两级电子商务组织管理机构，将60大类石油物资划分为三大类进行管理：I类物资实行公司总部上网集中采购；II类物资实行地区公司上网集中采购；III类物资实行规范管理，逐步上网。同时积极研究探索网上销售，通过试点积累经验。

3. 逐步建立电子商务工作和管理机制

电子商务业务计划与公司生产经营计划挂钩，纳入统一管理。电子商务指标列入业绩指标考核系列，各部门提供相关的政策支持和技术保障，对电子商务管理进行效能监察和内部审计。各类物资管理小组对重大物资采购与电子商务问题进行民主决策。上市部分与未上市部分充分沟通、协调分工、发挥各自优势，共同推进电子商务业务的快速稳步发展。

4. 充分利用电子商务手段，实现重点物资网上集中采购

能源一号网作为中石油物资采购信息化建设的载体，发挥网络优势和信息优势，通过实施电子商务方案，集中了相应管理，规范了采购流程，推动了管理体制的变革；通过整合供应商资源，大量缩减中间环节，在获得采购价格优惠的同时，节约了流通成本，提高了效率。运行八年来，能源一号网已累计实现网上交易量近2 000亿元，除提供常规物资采购交易支持外，还为西气东输管道工程、西气东输二线管道工程、中亚管道项目、石油储备罐建设等大宗项目物资采购以及石油专用管等批量物资采购提供了网上招标或谈价议价全方位的技术服务，在集团公司物资采购工作中发挥着积极作用。

注：摘自泸江电子商务网和能源一号网(www.energyahead.com & http://www.usstec.com/htmldata/3/10/2006_06/06687294474_3431_1.html)。

2.2 电子商务对现代企业管理的影响

电子商务是当代信息技术，尤其是计算机和通信技术在现代企业管理中应用的一种体现，电子商务在生产、流通等领域最直接的体现就是采用以计算机为基础的自动信息处理方式，包括原材料管理、资金转移与支付、产品的营销、产品的交易、市场信息的搜集处理等，几乎可以涉及生活的各个方面。

正因为IT，尤其是EDI，Internet/Intranet等现代IT技术在企业管理中得到了广泛的应用，电子商务才得以在现代企业运作中占据重要的地位。电子商务是建立在现代IT的基础之上，而不是凭空产生的商业运作模式。

电子商务更重要的是它使企业的管理模式，或者说企业经营者的经营模式发生了深刻的变革。这种转变不是偶然的，它有其必然的变化规律。从企业的经营目标来说，以往企业的经营目标经历了以产品为导向、以销售为导向、以利润为导向等阶段，但这些战略目标随着时间的推移已不再适应时代发展的需要。同时，迅速发展的现代信息技术以惊人的速度渗入企业采购、生产、库存、销售等各个方面中。市场的变迁以及信息技术的普及使得企业的管理者开始思考各种全新的经营管理模式来适应内外部环境的变革。管理者认识到，大而全的企业扩张战略永远不可能赶上瞬息万千的市场变化速度，企业只能专注于自身的核心业务才能“以静制动”，而不是陷入那种为了控制整个生产链而进行的低效扩张旋涡中。

现代信息技术的出现以及广泛使用使得这种战略管理模式的转变有了技术上的基础，而不至于沦为空谈。电子商务正是在这样的背景下产生的全新的企业管理与经营模式。

2.2.1 电子商务对组织结构的影响

电子商务具有全球性、平等性、共享性、知识性、创造性、自主性等特征，在这种环境下，企业之间的竞争已进入“无边界的竞争时代”，直接面对全球一体化的市场。企业要取得竞争优势，必须借助网络收集加工各种对己有用的信息，并在比其他竞争对手更短的时间内作出反应，满足日益多样化的市场需求。因此，管理“速度”成为决定胜负的一个关键砝码。显然，传统的刚性组织模式与电子商务环境中的企业发展中的矛盾不可调和，新的组织模式在这种背景下便孕育而生，而信息技术的发展，也为新模式的诞生提供了极为有利的软硬环境。信息技术促进组织变革的进行，而组织又不断地进行自身的改造与创新，去适应电子商务的经营环境，在这种良性的双向互动中，企业的发展被推向新的高度。

在电子商务环境下，企业组织结构重构表现在以下几个方面。

1. 扁平化

在工业经济时代，企业的组织结构是以分工细致、管理严密为特征的科层等级制。生产资料由一个部门流向另一个部门，有关产品价格、生产技术和投资决策等知识(信息)只掌握在少数人手中。信息的流动采取了垂直流动方式，往往形成一种“金字塔”式的组织结构。而在网络经济时代，信息技术和计算机网络的发展使得知识被所有管理者以及劳动者所共享。企业组织结构已不再受到管理幅度的限制，纵横交错的信息通道铸造了一种崭新的企业组织结构，即扁平型的企业组织结构。这种组织结构有以下明显的优越性。

(1) 减少了管理层次和管理人员的数量，提高了信息的传递速度，降低了人工费用。

(2) 有利于改善和提高员工的整体素质，促进人才的快速成长，进一步发挥员工的潜能和创造性。

(3) 企业的研究开发部门可直接与用户对话，根据用户需要开发新产品。

(4) 通过网络传递信息，节省了报表数据、信息资料在不同职能部门之间的流转，信息的传递速度快，对外部环境变化有较强的应变能力，灵活性高。

(5) 在网络环境下，各部门之间地位平等，无上下级关系，有利于相互配合、协作，有利于企业组织目标的实现。

2. 网络化

企业组织结构的网络化主要体现在以下几个方面。

(1) 企业形式的网络化。企业通过联盟等方式形成新的利益共同体，可以使众多企业之间的联系日益紧密，构成企业组织形式的网络化。

(2) 经营方式的网络化。企业通过发展连锁经营和商务代理等业务形成庞大的销售网络体系，使得企业的营销组织结构呈现网络化的特征。

(3) 内部组织的网络化。随着企业组织的日趋扁平，管理层次跨度加大，执行层机构增多，促使企业内部组织形成网络结构。

(4) 信息传递的网络化。随着计算机网络技术在企业中的应用，企业信息传递逐步实现数字化和网络化。企业信息网络的建立促进了信息的沟通，使得每个企业成员都可以了

解、掌握企业的全局状况，而且信息传递速度快，对外部环境变化有较强的应变能力，促使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

3. 弹性化

弹性化是指企业为了实现某一目标而把在不同领域工作的具有不同知识和技能的人集合在一个特定的动态团体之中，共同完成某个项目，项目完成以后各成员回到原来的工作领域。这种动态团体的组织结构灵活便捷、能伸能缩。随着经济的发展，企业内部知识共享的要求越来越高，传统的刚性管理已经不能适应企业的发展，所以弹性组织便应运而生。

4. 柔性化

组织的柔性化是指在一个组织内部具有的参与环境变化，并对环境变化带来的不稳定性不断作出反应的能力，以便可以适时根据可预期变化的结果进行迅速调整。在电子商务环境下，企业面临的是快速变化的环境，企业不得不从有限的市场机会中迅速获得资本，开发新型产品，降低成本，及时地对市场的动态变化作出反应，因此这种具有不断适应和调整能力的柔性化组织代替等级制组织是一种必然趋势。

5. 虚拟化

网络信息技术的发展，使得企业员工传统的工作方式发生变化，出现了分散的流动式的工作方式，所以企业的运作也就相应的表现为虚拟化的特征。面对信息化、知识化的环境，面对越来越个性化的市场，如何对知识资源更好地开发、利用和管理，如何通过对信息的提炼、加工、分类，为企业带来增值的效益，成为企业管理的核心。而组织设计作为企业有效管理的杠杆，在日益多变的竞争环境中，能使企业各部门协调发展，以保证企业获得持续的核心竞争力。因此，在电子商务环境中的组织变革，已成为企业持续发展的必由之路，无论是对国际化的大企业抑或是国内中小型企业，都有非常重要的理论与实践意义。

扩展阅读

跨国公司组织结构网络化

网络结构的常见形式包括：①以某跨国公司母国总部为核心建立的网络结构。例如，日本丰田汽车和日本其他汽车生产商在亚洲组织其生产网络，由核心企业(丰田)负责向网络内其他企业传递先进技术和革新方法，要求非核心企业生产的零部件必须符合核心公司的标准，核心企业协调所有活动，以保证高度的一致性；②在分散的网络结构下，每个合作公司享有某种程度的自治和独立，信息在这些公司之间相互流动。一项革新只要符合现有标准就可以被迅速采纳。该系统有相当的灵活性，能吸收先进技术并推进管理人员的创新和进步。比如，日本电气公司正向这种结构迈进，宣布将以分散方式使公司在全球范围内一体化，而不是通过在日本的公司总部控制网络中的所有企业。

跨国公司不管采取哪种形式，其内部关系相对于矩阵型组织结构来说简单得多，它保持了单向的责任链：一个核心控制点只有一个经理。从而保证了整个系统运行的效率，特别是它着眼于确立丰富的有号召力的公司远景目标；着眼于有效的管理过程而不仅仅是结构上的设计，更关注于发展员工的能力。例如，美国思科公司充分应用因特网，使全球范围内每个竞争领域的成本和赢利等数据和信息变得透明，从而公司能够充分授权，员工可以快速作出决策，而这些决策在以前只有 CEO 或是财务总监才能作出。

注：摘自 www.gzu521.com/paper/article/economy/200607/5779.htm。

2.2.2 电子商务对生产运作的影响

电子商务物流是电子商务运作中的一个重要组成部分，同时也是电子商务有效运作的保障和前提条件之一，而电子商务的发展必将对包括采购、生产作业管理、库存以及营销等在内的整个企业物流管理产生重大影响。

1. 对企业采购管理的影响

电子商务不仅改变了传统企业的销售环节，而且对采购环节也产生重大的影响。企业如何购买到合适而且物美价廉的原材料和零部件，从而降低采购的交易成本，成为企业改变原有采购方式的催化剂并促使企业与供应商之间建立战略联盟。电子商务企业要提高自身的采购管理，可以运用网络的先进技术建设先进的分销渠道，减少中间库存，提高后勤效率和市场反应能力，这是企业降低成本、提高竞争力和增加客户满意度的重要砝码；同时也应不断拓宽自己的生产经营场所，了解最大范围内的客户需求，从最大范围的供应商中挑出最佳的供应商，通过畅通于客户、企业和供应商之间的信息流，对全球一体化采购、运输网络实行监控。

2. 对企业生产管理的影响

企业在实施电子商务后，各个生产阶段可以通过网络互相联系，同时进行，使传统的直线式生产变成网络经济下的并行生产，减少许多不必要的等待时间，这样既提高生产效率，又有利于中小企业做好现场管理和全面质量管理。电子商务对企业生产流程的影响，可以概括为以下几点。

(1) 企业生产过程的现代化。电子商务在企业生产过程中的应用，可在管理信息系统的基础上采用计算机辅助设计与制造，建立计算机集成制造系统；可在开发决策支持系统的基础上，通过人机对话实施计划与控制，从物料资源规划发展到制造资源规划和企业资源规划。这些新的生产方式把信息技术和生产技术紧密地融为一体，使传统的生产方式升级换代。

(2) 低库存生产。在实施电子商务后各个生产阶段可以通过网络相互联系，使企业及时式生产成为可能，如果没有需求就可以暂时不生产，等到新的需求产生后再进行生产。这样，库存降低到了最低限度，就可大大降低生产和销售成本。

(3) 数字化定制生产。数字化定制生产即规模顾客化生产，是在广泛地应用网络技术、信息技术、管理技术的基础上，用标准化的部件组合成顾客化的产品(或服务)，以单个顾客为目标，保证顾客需求最大限度的满足。它与传统意义上的定制生产的本质区别是在规模化基础上的定制生产，企业并不是提供无限的选择，而是提供适当数量的标准件，并使之进行成千上万种搭配，既给顾客一种无限选择的感觉，又可以对复杂的制造程序进行系统管理。电子商务的发展使数字化定制生产不仅变得必要，而且也成为可能。进入电子商务时代的消费者需求变得越来越多样化、个性化，市场细分的彻底化使企业必须针对每位顾客的需求进行一对一的“微营销”。同时，企业通过构建各种数据库，记录全部客户的各种数据，并可通过网络与顾客进行实时信息交流，掌握顾客的最新需求动向，企业得到用户的需求信息后，即可准确、快速地把信息送到企业的设计、供应、生产、配送等各环节，各环节可及时准确又有条不紊地对信息作出反应。

3. 对企业库存管理的影响

一个企业的库存量和库存的时间往往会影响到企业的经营成本。供货时间越长，需要的库存量就越多，对客户需求的反应就越慢；企业的库存量越多，经营成本就越高，导致利润的下降。同时，大量的库存还会增加经营的风险。因此，对库存的有效管理成为降低企业经营成本的一个重要因素，同时，库存管理也能增加客户对企业的满意度。在电子商务下的企业，优化库存管理的方法是建立产品数据库，库中存储的主要内容除包括通常产品数据库的内容外，还应包括相关产品、配套产品、零部件及原材料、用户网址和电子邮件地址等信息。企业不仅可以利用这个数据库加强对产品和原料的库存管理，还可以用于开设企业的电子商城。实施电子商务库存管理最为明显的是，网络的应用能使整个管理体系趋向透明，取消大多数传统企业的管理环节，减少时滞、库存积压和经营成本。通过实行电子商务，企业将可以实现零库存或接近零库存的管理目标，销售商通过网上订单通知生产商供货的数量，生产商按需生产，这样不仅节省库存费用，减少额外的处理成本，又能保证供货的稳定，从而节约时间并提高效率。

扩展阅读

一汽大众零库存之道

上半年整车销售的火爆局面，让多数厂商措手不及。一汽大众甚至不得已选择了从德国空运，“虽然早就预测到了市场行情，但还有很多缺口。”一汽大众品牌营销事业部销售总监贾鸣镝对 CBN 记者表示。

1. 零库存

来自销售端的火爆数据每天都通过 ERP 系统反映到贾鸣镝的办公桌前，这些数据是一汽大众不惜代价保市场占有率的底气所在。

从丢失第一名到夺回第一名，一汽大众的营销体系无疑贡献了最多的力量。“我们现在总部的库存相当于下个月销售量的 0.07。这在国内同行里面是很少的，几乎接近零库存销售。”贾鸣镝对 CBN 记者表示，丰田在日本也很难做到如此低的库存。与此同时，经销商处库存量维持在下月销量的 0.6 左右。国内同行的平均总部库存量，为下月销量的 0.5，而经销商处则维持在 0.7～1，一汽大众及其经销商沉淀在流通渠道的车辆数和现金流，较之同业水平明显偏低。

以批售为导向的情况下，一汽大众压库情况严重，经销商怨声载道；变革为零售后，一汽大众开始实实在在地帮助经销商完成销售。

2. 扁平化管理

从营销架构来看，一汽大众区域分销中心的格局，让包括市场、销售、网络发展和售后服务等部门的职能全部下放到各中心。分销中心在总部与经销商之间起到了承上启下的作用。在上半年火热的市场格局中，分销中心更为贴近市场的管理方式，显示出了优势。

在订单管理方面，以前一汽大众对于汽车订单采取 A、B 类模式：即 A 类订单建库存的，不针对客户出售；B 类订单是有客户才下订单，可以优先取车。A 订单一般来自经销商，而 B 订单来自个人消费者。

针对市场情况，个别车型一汽大众取消了所有 A 类建库存订单，转为 B 类订单。这样做就是为了不生产没有“主”的车，减少从经销商到客户的时间。

在订单管理方面，一汽大众还建立了潜在客户信息管理系统，跟踪潜在客户。客户一旦订车，公司能保证生产部门立即安排生产。

一汽大众下一步的打算是把预配流程再往前移，移到生产线。经销商就可以很准确地告诉客户他的车什么时候总装、什么时候下线、运输周期多长时间、几天可以拿到车。

贾鸣镝表示，这是对订单系统的进一步深化，而再下一步就是要移到生产线之前的，从生产及零部件的准备阶段对客户需求进行预配。后两步将决定未来一汽大众的库存管理水平实现质的飞跃。

注：摘自万联网(http://info.10000link.com/newsdetail.aspx?ch=2&doc=2010062590033)。

4. 对企业营销管理的影响

电子商务已经成为当代最为先进的经营方式，网络化的营销管理能使企业利润呈几何级数的增长。在电子商务的环境下，很多客户都在网上，企业与市场的联系需要在互联网上进行。因此企业要扩大销售，就必须充分利用网络营销技术，针对网络的特点，实施全新和全方位的营销管理创新。具体地说：首先，网络营销将会是一种强调个性化的营销方式。网络营销之所以强调个性化，是因为它是以消费者为主导的。消费者根据自身的需要、喜好、个性特点在全球范围的互联网络上寻找适合的商品，不受时间或地域的限制。

其次，网络营销具有极强的互动性。传统的市场营销管理强调产品、价格、营销渠道、促销的组合，它的基本出发点是企业的利润，没有把消费者的需要放在与利润同等重要的位置，因而是单向的。而面向电子商务的现代市场营销则强调顾客、成本、方便、沟通的组合，它要求企业同时顾及消费者的需求和企业利润，其核心内容是顾客需求，体现了以消费者为出发点以及企业和消费者之间不断交互的特点，因而具有极强的互动性。

最后，网络营销能方便消费者购物，提高购物效率。现代化的生活节奏越来越快，消费者用在外出购物的时间相对减少，为了节省在购物途中所耗费的时间和交通费用，网上购物成为许多消费者的首要选择。虽然网上购物不能见到商品的实体，但是通过实物图片、产品的详细介绍，消费者已经能足够地了解到是否就是自己所需的商品，而且网上销售商都有可靠的配送服务，消费者只需安坐家中就可以享受送货上门的服务。此外，网上购物的折扣优惠，激发了消费者的潜在消费欲望，既能提高购物效率又能增加消费。

扩展阅读

宝钢综合自动化系统

宝钢集团有限公司是以宝山钢铁(集团)公司为主体，联合重组上海冶金控股(集团)公司和上海梅山(集团)公司，于1998年11月17日成立的特大型钢铁联合企业。宝钢是中国最具竞争力的钢铁企业，年产钢能力2 000万吨左右，赢利水平居世界领先地位，产品畅销国内外市场。

宝钢为了改善生产运作环境，利用电子商务系统提高自身企业的竞争力。该系统是宝钢自行设计、自行开发集成，首次在国内钢铁企业中建成的完整综合自动化系。

(1) 实现了扁平化的综合自动化系统架构设计。采用一个集成平台，突破了ERP与MES在物理平台上分开的传统观念，避免了二者之间大量数据的频繁交换和部分功能上的交叠。

采用基于层次架构的设计和自愈合网络技术构建大型企业主干网，在国内制造业中首次采用了融合网络技术。支持数据、语音和视频的同步传输，为创建集生产、能源、设备于一体的管控中心提供了基础条件。

(2) 实现了热装热送条件下的不锈钢、碳钢混合生产智能生产调度模型设计，HCR条件下不锈钢、碳钢的混合扎制模型，炼钢、连铸、热轧一体化计划，出钢计划及流程模拟，全过程质量控制技术，基于自动定位的钢铁生产物流优化控制技术。

(3) 实现了不锈钢生产过程控制模型的开发。集成和优化过程控制系统的核心技术包括先进控制与优化软件工具、实时数据库与监控软件。在不锈钢综合自动化系统项目中，为了提高控制精度、降低生产成

本，针对不锈钢生产全工序的需求，宝钢股份开发了大批生产过程控制模型。这些自主开发的控制模型和与随设备引进的其他模型一起，实现了对所有重要设备的优化控制，为稳定、持续、规模化生产优质产品提供了基础条件。

(4) 实现了基于纵向分层、横向多形大系统的综合集成和同步投用。不锈钢综合自动化系统整合了一般意义上的 ERP/MES/PCS。企业管理与制造执行系统要求与企业其他信息管理系统进行密切的信息集成，是一个信息集线器。在多产线的、实时调整的、一体化的生产计划勾连下，企业管理与制造执行系统集成了生产过程控制系统(PCS) 、能源管理系统、计量系统、一般管理系统、电子商务和一卡通系统的信息，以生产管控中心系统来进行集中信息的展示并进行实时的生产组织。

注：摘自天涯问答(http://wenda.tianya.cn/wenda/thread?tid=7179232b88e78e5d)。

2.2.3 电子商务对供应链的影响

信息技术的发展使得传统市场信息不对称的情况发生了很大的改变，以往生产者在委托——代理机制中扮演着代理方的角色，对于产品来说他们掌握着比顾客多得多的信息，然而信息技术的发展使得顾客在上述机制中的地位发生了巨大的改观，在很大程度上他们已不再是信息的被动接收方。像 Internet 等全新信息获取、交流模式的出现使得顾客有能力认识、比较和选择不同生产者的产品，“主动”地去购买消费。在这种情况下，以往那种信息不对称给生产者带来的优势已消失无几，生产者不得不改变整个企业的运营目标，转移到供应链的末端——顾客身上。另一方面信息的充斥使得顾客的需求比以往任何时候都更难以琢磨和易变，任何单调和迟钝的经营方式都不可避免地会被市场淘汰，企业和它的陈旧产品也将被顾客所抛弃。由此产生了以顾客为导向的经营理念，其中的代表就是客户关系管理的出现。在这种理念中，顾客不再是“末端”，而应该是供应链的起始端。

物流配送是供应链管理的一个关键环节，物流配送应定位在为电子商务的客户服务，而电子商务的特点要求整个物流配送系统实施统一的信息管理和调度。按照用户订货的要求，在物流基地进行理货，再将配好的货物送至收货人的地址。电子商务中供应链管理的物流配送，应具有信息化、现代化、社会化等特点。而进行物流配送的主体——物流配送中心，则应具备以下特点。

(1) 反应速度快。即前置时间短，配送速度快，周转次数多。

(2) 功能集成化。包括物流渠道与商流渠道的集成，物流渠道之间的集成、物流环节与制造环节的集成等。

(3) 服务系列化。物流配送不仅包括传统的储存、运输、包装、流通加工等服务，而且扩展到市场调研与预测、采购与订单处理、物流配送咨询、物流配送方案的选择与规划、库存控制策略建议、货款回收与结算、教育培训等增值服务。

(4) 作业规范化和流程自动化。将各项作业流程标准化和程序化，将运送规格标准、仓储、货箱排列装卸、搬运等按照自动化标准作业，商品按照最佳配送路线运输，简化步骤，便于推广和考核。

(5) 手段现代化。即使用先进的技术、设备和管理提供服务。

(6) 经营市场化和管理法制化。物流配送也采取市场机制，无论是自己配送，还是外包，都应以“服务—成本”的最佳配合为目标，同时健全法规、制度、规则。

扩展阅读

沃尔玛的供应链

世界最大的零售商沃尔玛公司之所以能从1962年创业时的小杂货店，发展成为当今世界最大的零售巨头，与它推行零售改革，建立高效的供应链有密切关系。早在1982年沃尔一玛特公司就开始实施采购销售时点系统研究，到1985年实现与制造商的订单明细单和受理付款通知的数据交换系统运行。提高了订货速度和准确性，节约了相关业务的成本，使沃尔玛公司在同行中保持了竞争的优势。其后又在建立行业统一EDI标准和商品识别标准基础上，通过EDI系统向供应商传递POS数据，使制造商及时了解沃尔玛公司商品销售情况，把握需求动态，及时调整生产计划和物料采购计划，并在接收货物时用扫描机读取包装上的物流条码(SCM)与系统中订货清单核对，判断是否一致，并利用电子支付系统(EFT)向供货方支付货款，使沃尔玛公司节省了大量的事务性作业成本，压缩了库存，提高了商品的周转率。

现在，沃尔玛公司实现了把进货和库存控制的职能转移给供应商，通过一体化信息系统，制造商分析把握商品的销售、库存动态，从而实现小批量连续补充库存。这样一来不仅减少了需方库存，而且实现了供应链的整体库存水平的降低。供应链上的企业通过建立战略伙伴关系，利用集中型仓库、直接转运战略、数据共享，改变了整个供应链上所有企业的业绩，从而使整个供应链上的企业获得竞争优势。21世纪的竞争不是仅仅在企业与企业之间，而且在供应链与供应链之间也展开着更激烈的竞争。

注：摘自 http://www.ttadD.com/lunwen/HTML/18379.html。

2.2.4 电子商务对企业文化的影响

电子商务的兴起是一场由技术手段飞速发展而引起的商业运作模式的变革，传统经济活动的生存基础、运作方式和管理机制均发生了彻底改变，传统的市场理念也面临巨大的冲击，这必然要求企业重新构建适应时代要求的新型企业文化。电子商务是建立在网络这个新媒体基础上的一种新思维，是一个完全创新的过程，人的创造力在这个环境中得到最充分的发挥，而不再是对传统资源的简单整合。其引起的变化主要表现在以下几个方面。

(1) 电子商务是根本不同于传统商务的交易方式，电子商务使企业的经营环境发生了根本变化，电子商务过程与传统商务过程有巨大的差别。电子商务缩短了企业与消费者的距离，由于互联网的实时互动沟通，以及没有任何外界因素的干扰，使得消费者更易表达出自己对产品或服务的评价，这就要求企业要不断提高产品和服务的质量。

(2) 电子商务为企业提供了平等竞争的机会。在互联网上进行交易，不受时空的限制，企业的销售空间随网络体系的延伸而延伸，没有任何地理障碍，这无疑为更多的企业参与全球竞争提供了一个绝好的机会。同时，对于所有企业来说也是一次挑战。由于竞争范围的扩大，要求企业必须引入核心竞争力，而企业文化的竞争又是企业管理的最高阶段，是一项长期性的任务。电子商务缩小了竞争者之间的差距，这使最终的竞争体现在经营哲学、经营理念及价值观念上。

(3) 电子商务是随网络而产生的，随着信息技术的飞速发展，它将不断完善、不断发展，这就要求企业将自己塑造成一个“学习型组织”，只有这样企业才能紧跟科技进步的步伐，在电子商务领域大展宏图，在21世纪的全球竞争中取得竞争优势。

电子商务环境下要求企业实施的企业文化重塑，是指企业文化在总结过去的基础上，转变观念，更新思维方式、工作方式，以新的面貌迎接企业文化发展的新阶段。企业文化重塑应从全局出发，适应知识经济发展的内在要求，以学习、创新作为企业文化新阶段的发展战略，它具体包括以下内容。

(1) 积极学习新知识，掌握新技术，将企业培育成为一个真正的学习型、创新型组织。知识经济时代的发展，必然伴随着新产品、新技术、新文化的不断产生，对于一个传统型企业来说，必须要培养不断学习的能力，它包括企业全体员工的学习，企业管理全过程的学习，整个团队的学习等。只有通过学习才能对市场作出快速反应，从而有可能在未来激烈的市场竞争中占据优势地位。

(2) 增强企业管理功能，对企业从管理模式上加以革新，将高水准的战略规划纳入企业管理目标。网络时代为管理领域带来了许多新的管理理论与方法，如“虚拟企业”、“供应链管理”等，这为传统企业从原有的管理模式中走出来提供了可能。企业管理本身就是一种文化，因此企业文化建设贯穿于企业管理的全过程，同时，提升管理也成为企业文化重塑的重要内容。在电子商务时代，企业首先要树立良好的网络形象，使企业向开放型发展，以利于在未来激烈的市场竞争中寻求合作伙伴，获得竞争优势，以适应全球经济一体化的要求，使企业沿着既定的目标前进。

(3) 企业思维方式的变革与网络文化的建立。互联网使企业进入了一个广阔的、自由的发展空间，这个崭新的空间为企业发展提供了一个千载难逢的机会，但这不等于说企业可以坐享其成了，而是要求企业能用一种创新型的思维方式来运作，要以未来的市场为目标，培养自己的网络文化，以实现目标导向、激励、协调、辐射等功能；只有这样，企业的发展才会有强大的动力，才能从根本上占领市场。建立本企业的网络文化，可以说是电子商务时代企业发展所要作的第一个战略性决策。

(4) 提升以合作为前提的团队精神。以智能为代表的人力资本是知识经济时代的核心，企业内部的民主作风和团队精神是开发巨额财富的最大潜能。企业进入电子商务领域，每个员工的工作目标都是有目标导向的，尤其对于虚拟企业来说，不再是强制领导型管理，而是要求建立一种在相互信任、相互支持基础上的合作关系，这将是未来企业发展的一个必然趋势。这里强调的团队精神是体现在参与合作、民主与平等上的一种团队文化，电子商务是团队文化建设与发展的又一个平台，团队文化是企业能够成功实施电子商务的基础。

企业文化重塑需注意以下几个问题。

(1) 要突出企业的特色。在电子商务环境下，企业面临的是激烈竞争的网络市场，如果企业没有鲜明的特色和特征，那么就很难与其他企业相区别，不能形成自身的领先优势，所以，企业的文化重塑必须注重自身特色的体现。

(2) 要注重满足性。在电子商务环境下，企业要满足用户的个性化需求，企业文化的重塑需要把个性化放在首位，只有这样才能保证企业的竞争优势。

(3) 要调动员工的积极性。企业中的成员在电子商务中具有高度的能动性，而企业文化是由企业全体成员的共同意愿构成的，企业文化的重塑也必须调动员工的积极性和能动性，共同完成企业文化重塑这一过程。

本章小结

竞争优势是企业在市场经济环境中相对其竞争对手所表现出来的一种获取利润和生存的能力。竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的超过其本身的价值。竞争优势有两种基本形式：成本领先优势和差异化优势。本章主要分析了电子商务和企业竞争优势的关系以及对企业竞争优势的影响。主要从价值链的角度来分析电子商务对传统价值链的影响，以及在电子商务环境下如何重构价值链。并进一步分析电子商务对现代企业管理的影响，主要从组织结构、生产运作、供应链和企业文化 4 个方面进行说明。

案例分析

佐丹奴公司电子商务整合

在国内服装业，佐丹奴做电子商务有口皆碑。与无店铺的直销类服装电子商务模式相比，佐丹奴的电子商务模式采用了与国内 770 家门店混合交互的策略，线上线下紧密互动。这个策略令佐丹奴得以低成本地借助传统渠道的优势，开拓全新的网上商业空间。佐丹奴轻松玩转电子商务的秘密，是基于其对 ERP、CRM 和供应链的一步步整合。

1. ERP 整合

佐丹奴的电子商务从 2000 年就开始了，真正发力却是在整合完它的全球 ERP 之后，佐丹奴新版的电子商务网站在后端与 ERP 进行了无缝集成。当佐丹奴的全球 ERP 整合完成后，集团高层可以随时看到任何一家店铺的销售情况、任何一个仓库的库存状态，集团所有的业务流程在这个统一的 IT 平台上更加规范、流畅。这个统一的平台给电子商务带来的好处显而易见，佐丹奴的网上商店并没有自己的库存，而是与线下渠道共享仓库，当顾客在网上下单时，系统会自动通知仓库备货。网上顾客甚至比线下顾客更加幸运，他们在佐丹奴的网上商店里能够买到所有产品，而不像线下顾客一样受到当地气候、推广政策、主打产品的限制。如果广州的顾客在线上看上了哈尔滨的商品，整合完成的 ERP 系统会自动通知哈尔滨的店铺给这位广州客户发货。

服装企业大都采用小批量、多品种的策略，这却使得服装企业的电子商务网站缺货现象比较普遍。佐丹奴在全球拥有近 1 800 家门店，庞大的销售网络可以令它迅速地把货品分发到世界各地。那么，如何令网上销售有充足的货源？这仍然得益于整合的 ERP 系统，因为它会自动计算某件商品的库存，只有达到一定量后，网上商店才会“挂出”这件产品。

2. CRM 推广

CRM 整合，使得电子商务与线下渠道的融合更加紧密，甚至能够实现一些传统店铺难以实现的功能，令佐丹奴对市场的反应也更加灵敏。

在新版网上商店推广初期，佐丹奴采用免费 EMS 快递的方式招徕顾客，至今它仍然是免费邮寄。另外，在网上注册的用户可免费获得佐丹奴的消费积分、享受到比零售店更优惠的价格。

购买服装是件体验性很强的行为，而网上商店无法解决顾客试穿、手感等体验，因此相比线下渠道，网上商店提供 2%～5%的价格折扣，既可以弥补顾客缺失的体验，同时还会刺激一些对价格敏感的消费者购买。

为网上商店带来更大流量的，是佐丹奴从2004年开始推广的CRM——名为“没有陌生人的世界”的全球VIP计划。到2006年，这个计划已经在全球推广开来。在佐丹奴，任何一个城市的顾客消费达到一定金额，成为VIP会员后，其每次消费都可以享受折扣，并且可以积分。其VIP会员在全球任一店铺的消费都可以进行积分、享受折扣，当然也包括网上商店，在网上商店加盟的VIP会员甚至可以享受比线下更高的价格折扣。“网上商店提供了更低的途径给顾客积分，而积分到了一定程度，就可以折换成现金购买我们的衣服。”侯彤介绍，如果顾客在网上填写VIP资料，还可以获得一些小礼物。这些举措大幅提升了佐丹奴网上商店的人气，其中有60%～70%的回头客都来自VIP会员。

CRM帮佐丹奴提升了线上与线下渠道的人气，在这个全球统一的CRM平台上，200多万会员的所有数据都可以共享，以供佐丹奴相关部门进行分析与销售预测。另外，网上商店对传统渠道的补充在于，佐丹奴可以借此获得更加准确的顾客资料，因为顾客在线下通常难有耐心填写客户资料。

在佐丹奴内部，每天都有反映各店铺顾客评价的报表。网上商店为客户关系管理开通了一个新的通道，习惯网络世界的顾客比较愿意在网上店铺发表评论，提出对某家店铺的改进意见或消费感受。

在CRM的推动下，佐丹奴线上与线下渠道的互动更加紧密。佐丹奴曾在一些店铺做过RFID试验，通过RFID统计到底有多少顾客拿起这件衣服走进试衣间，最终究竟有没有买。“普通的店铺系统只能看到服装销售量，却无法获知顾客是否试穿过，因此这些数据对我们非常宝贵。”不过，由于RFID成本过高，很难在佐丹奴全球进行大量推广。“网上商店却可以帮我们低成本地获取很多有意义的数据。”所有网上顾客的行为都可以被佐丹奴的系统记录下来，包括他浏览过哪些商品、点过哪些网页、是否将其和其他商品做过比较等。

2007年下半年开始，佐丹奴的IT部门利用这些网上数据，不断调整他们的网页，以使网上商店更加符合顾客的购物心理。此外，他们还将这些数据反馈到销售部门，“如果有顾客在网上反复看某件衣服后却没有买，可能是他对网上购物信心不够，我们就会告诉店铺的同事，若销售人员对看这件衣服的顾客积极一些，售出的成功率会更高”。

佐丹奴认为，IT部门做网上商店不仅增加了企业的销售额，最重要的是为业务部门提供更好的数据支持，“数据产生的价值比网上商店的销售额更大”。

3. 供应链整合

在整合ERP与CRM后，佐丹奴基于统一IT平台的快速反应供应链加快了电子商务的配送速度，且令成本显著降低。

佐丹奴董事局反对采用大仓库策略，因此其门店一般都没有仓库，只是在员工休息室堆放少量货品，这需要货品周转具有很高的效率。要能做到这一切，需要来自IT的强力支撑。

在佐丹奴的IT平台上，供应链的每个环节都有条不紊地高速运转着。当某件衣服设计好、选定加工厂后，工厂可以从系统里看到服装的样板，而且根据实际打版情况修改图样，然后报价。此时，佐丹奴分布在全球的采购人员可以在系统里下单，工厂生产的每一个步骤也会录入系统。货物出厂后，佐丹奴总部对全球每家店铺的每件货的分布情况，都一目了然。佐丹奴在中国广州、北京和上海有3个大的物流中心，当这3个地方及香港的物流中心的库存跌破安全值后，工厂会自动补货。

因IT而高效运转着供应链，看似与其网上商店没有什么关系，其实不然，因为佐丹奴的网上商店没有库存，所有的库存都在它的仓库或店铺里，因此高效的供应链系统可以使得网上商店的配送流程更加流畅。从今年开始，佐丹奴网上商店的货物配送一改从广州发货的模式，而是根据顾客所在的地理位置，就近发货，这样可以节省大笔的物流费用。据侯彤介绍，当顾客在网上下单后，系统会先寻找存货在哪里，一般先找仓库、再找店铺，找到后再看物理距离，然后根据就近原则，将货发送出去。因为佐丹奴的核心业务流程都基于IT在运转，因此改变配送模式，只需要在后台修改一下程序，不会增加物流部门太多的麻烦。

佐丹奴的网上商店，那些很酷的模特都是他们自己的员工，当电子商务步入正轨后，佐丹奴IT部门仅有两名员工在做常规维护，其他工作人员只是在需要时兼顾一下网上商店的工作。

一个世界性品牌过渡为一个以无缝方式使用当代消息与协作技术的组织是一项十分必要的战略决策，它使佐丹奴通过电子商务渠道改进销售、促进产品推向市场、提高资源利用效率及降低营业费用等一系列经营目标得以实现。

注：摘自一大把电子商务(http://www.ec.yidaba.com/201004/191644221002100100021031848.shtml)。

问题：

1．佐丹奴是如何获取成功的？

2．供应链整合对佐丹奴的企业管理有什么影响？

思考与练习

一、选择题

1．竞争优势就是(　　)。

A．一种绝对优势　　B．成本领先

C．标新立异　　D．相对于竞争对手而言的

2．通过对企业资源、竞争能力及其所面临的机会与威胁等因素结合一起进行对比分析，从而获取企业竞争优势的分析方法属于(　　)。

A．PETS 法　　B．BCG 法　　C．SWOT 法　　D．麦肯锡法

3．小企业采用低成本战略参与市场竞争的方式有多种，其中，(　　)是最好的方法。

A．同样的质量，较低的价格　　B．同样的质量，同样的价格

C．同样的质量，更好的价格　　D．更好的质量，较低的价格

4．通过生产过程的创新和自动化达成降低成本、获取竞争优势的战略，一般适用于(　　)企业。

A．劳动密集型　　B．资本密集型　　C．生产型　　D．贸易型

5．某钢铁联合企业依靠规模经济在竞争中获得优势，取得良好的经济效益，这样形成的战略优势属于(　　)。

A．技术优势　　B．成本优势　　C．资源优势　　D．生产优势

6．进货后勤属于价值链分析中的(　　)。

A．基本活动　　B．辅助活动　　C．次要活动　　D．首要活动

7．某公司依靠敏锐的市场洞察力和快速的反应获得了较高的市场占有率，表明该企业的(　　)很强。

A．营销能力　　B．研发能力　　C．财务能力　　D．生产能力

8．以下不属于企业内部因素构成的是(　　)。

A．企业资源　　B．企业能力　　C．企业价值链　　D．企业核心竞争力

9．以下选项中属于企业面临的威胁的是(　　)。

A．质量流程与控制优势　　B．产品或服务质量低下

C．国际贸易壁垒消除　　D．出现新的贸易壁垒

10．某企业市场占有率和市场覆盖率指标相比同行业其他企业均较低，说明该企业应该致力于增强(　　)。

A．产品销售绩效　B．产品市场地位　C．产品收益率　　D．产品成长性

二、简答题

1．什么是价值链？

2．电子商务对价值链有什么影响？

3．电子商务对企业生产运作有哪些影响？

第3章　电子商务与企业战略管理

教学目标

通过本章的学习，理解电子商务战略在企业战略管理中的地位；掌握电子商务战略的层次和电子商务战略规划的方法，对电子商务战略的合作与协调有一个清楚的认识。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
战略管理基础	理解基本概念：企业战略、战略管理	(1) 企业战略的含义、特征、层次 (2) 战略管理的含义、特点 (3) 战略管理的意义
企业电子商务战略管理	(1) 了解电子商务战略管理的层次 (2) 理解电子商务战略管理的地位 (3) 掌握电子商务战略规划的方法	(1) 电子商务战略管理的层次 (2) 电子商务战略与企业战略 (3) 企业电子商务战略规划的内容和方法
电子商务战略管理实施	(1) 了解战略合作的基础理论 (2) 熟悉战略合作的形式 (3) 了解战略协调存在的意义及协调原则	(1) 交易费用理论、市场能力理论、战略管理理论 (2) 企业电子商务生态型战略合作形式 (3) 电子商务战略协调

引例

中国远洋运输集团，在信息化浪潮的冲击下，不失时机地启动了集团信息化的系统工程，将企业发展电子商务的战略目标定位在从全球客户的需求变化出发，以全球一体化的营销体系为业务平台，构建基于因特网的、智能的、服务方式柔性的、运输方式综合多样并与环境协调发展的网上运输和综合物流系统。多年来中远集团一直围绕此战略，认清自己在物流运输中所扮演的角色，从EDI中心、企业内部网到现在的中远网，走出了一条有特色的电子商务发展之路。中远发展电子商务的根本出发点和唯一动力就是围绕全球客户的需求变化，为企业创造最佳的效益。将遍布于全球各地的人员、设备、信息、知识和网络等资源进行全方位、立体化的协调和整合，形成全球一体化的营销体系。将物流、信息流和业务流程的重组，三流统一。提供“一站服务”和“绿色服务”。

摘自：中国物流与采购联合会(http://www.chinawuliu.com.cn/cflp/newss/content1/201011/770_33900.html)。

自电子商务出现以来，凭借自身优势以及现代信息和网络技术的不断推动，已经成为全球经济的焦点，给企业带来了新的商业机遇。面对电子商务下新的经营环境和商务规则的新变化，企业必须积极调整自己的管理战略，改变企业的运营方式和战略规则，重新思考其产品更新策略规划以及重组企业流程，必须创新企业的管理方法和改革经营方式，以应战电子商务对企业带来的冲击和影响，电子商务战略成为信息网络技术环境下企业战略的驱动力。

3.1 战略管理综述

从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划(Plan)，而从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种模式(Pattern)；如果从产业层次来看，战略表现为一种定位(Position)，而从企业层次来看，战略则表现为一种观念(Perspective)。此外，战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋(Ploy)。这是关于企业战略比较全面的看法，即著名的5P模型(Mintzberg，et 1998)。什么是战略管理？战略管理是指对企业战略的管理，包括战略制定/形成(Strategy Formulation/Formation)与战略实施(Strategy Implementation)两个部分。

3.1.1 企业战略概述

企业战略是指企业根据环境的变化，本身的资源和实力选择适合的经营领域和产品，形成自己的核心竞争力，并通过差异化在竞争中取胜，随着世界经济全球化和一体化进程的加快和随之而来的国际竞争的加剧，对企业战略的要求越来越高。

1. 企业战略的含义

战略一词来源于希腊语strategos，其含义是“将军”。作为一种军事术语，本义是指基于对战争双方的分析判断而作出的对全局范围的筹划和指导。企业战略是以企业未来为基点，为寻求和维持持久竞争优势而作出的有关全局的重大筹划和谋略。对于企业战略的理解通常要把握几个要点：第一，企业应该把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿；第二，企业应根据战略确定一个简单、一致和长期的目标；第三，企业战略是要

帮助企业建立和维持持久的竞争优势。

2. 企业战略的特征

企业战略的特征可以体现在全局性、长期性、竞争性、风险性等方面。

企业战略以企业全局为对象，根据总体发展需要，从总体上制约企业活动。作为指导企业全局的总方针，企业战略是协调企业内部各职能部门之间以及管理层次之间关系的依据。其中，也必然包括一些局部具体活动，但这些具体活动是作为总体的有机组成部分出现的。

企业战略主要涉及企业的长远发展方向和竞争范围选择问题，因此评价它优劣的一个重要标准就是看其是否有助于实现企业的长期目标和保证长期利益的最大化。换句话说，它更关注企业的长远利益而非短期利益。

从本质上来看，企业战略就是市场竞争的战略。市场竞争的法则是优胜劣汰、适者生存，企业要在激烈的市场竞争中生存、发展，就必须从战略的高度把握内外部环境条件，提出具有竞争力的整体性方针和策略。

尽管战略可以对外部环境加以预测，并采取措施利用或消除部分影响，但不确定的、复杂多变的环境毕竟是企业战略不可控的，因此，针对长远的战略比短期经营更具风险性。

3. 企业战略的层次

军事上习惯用战略和战术来区分不同层次和范围的决策。而企业战略通常将战略分为三个层次：公司战略、竞争战略(业务战略)和职能战略。公司战略关注整个企业的经营范围，决定公司应选择哪类经营业务，进入哪些领域；竞争战略(业务战略)主要涉及如何在所选定的领域内与对手展开有效竞争；职能战略主要涉及怎样使企业的不同职能，如采购、生产、财务等，更好地为各级战略服务，提高企业组织效率。应该指出，三个层次的战略都是企业战略的组成部分，但侧重点和影响范围不同，高层次战略的变动常常会波及低层次战略，而职能战略涉及的问题一般可在部门运作范围内加以解决。

企业战略的层次如图 3.1 所示。

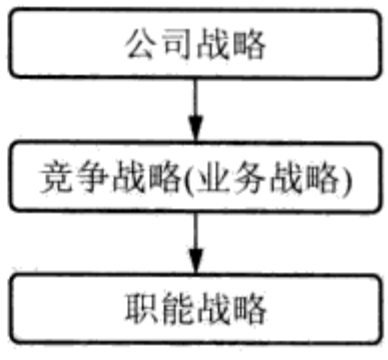


图 3.1 企业战略的层次

3.1.2 战略管理的含义和特点

战略管理的含义为企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

战略管理是动态的全过程管理，第一，战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理；第二，战略管理不是静

态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。

3.1.3 战略管理的意义

企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃，它对于提高企业经营绩效有极其重要的作用。人们把它和企业管理的其他各种职能与特点和谐地结合起来，使企业所有的计划者、经营管理者、营销者或决策者获得一个工作时的行动准则，其包括以下几点重要意义。

1. 战略管理可使企业获得总体目标的合理定位

企业的总目标具有极深的内涵，它是多重因素与关系的集中反映，是一个企业未来发展和经营行为的指南。如果目标理解不清晰，方向不明确，企业在遇到关键问题时，就会盲从，从而失去有利时机。明智的管理者对企业目标应有清醒认识，只有那些仅注重部门利益的人才把他们的眼光仅仅限于单一的功能领域，为追求冒险和狭隘的个人或部门利益而避开了对全球或整体环境的适应性，因此经营管理者在研究计划与策略时必须把问题置于一个企业或公司的整体经营管理的过程之中。

2. 战略管理可以满足有关利益群体各方的利益和要求

企业面对的市场环境是错综复杂的，其中每一个因素都会以一定方式，在不同方面、不同时间、不同力度作用于企业，有时影响甚至是决定企业的盛衰兴亡。想要用比较简单的思路，抓住企业与市场环境之间的关键因素和把握全局，对于优秀的企业来说，最高管理者必须让企业各利益群体了解主管经理的决策是如何影响有关利益群体的；在进行战略规划的同时，企业应该考虑到所有利益群体各方成员，以使得各个成员之间保持恰当与和谐的关系，从而进行合理的经济活动。

3. 战略管理可使企业得以生存并获得可持续发展

采用战略管理的高层管理者需要注重企业的长期生存。他们也必须注意长期的目标和短期的效果，把企业的长期目标与短期的效果之间的关系不断地进行调整以适应环境的变化，获得可持续发展。因此，这要求企业不断进行往复循环的战略管理，持续地满足和适应市场变化的要求。

4. 战略管理具有全面性、系统性、层次性、综合性与实战性

全面性是指当代战略管理包括了企业从开始的预决策、计划、分析、选择直至实施等各个方面；系统性是指企业从原材料采购、生产直到销售、服务与信息等管理，构成了一个循环连贯的链条环节，使企业持续不断地发展壮大；层次性是指战略管理包括企业的各个层次和功能部门，既有横向的生产部门、后勤部门、营销部门、财务部门等，也有纵向的从高层管理者到中层管理者直至员工，层层把关，相互依赖与补充，构成了一个为共同目标奋斗的大兵团战略决战的阵势；综合性与实战性则是指战略管理是全方位的，是建立在实践基础之上追求实际经济与社会效益的立体思维模式。

扩展阅读

从无到有，仅仅8个月的时间，网络分销的销售额就从0做到5 000万元，这对于特步(中国)有限公司而言是一个不大不小的奇迹。

“很多晋江的企业还把电子商务当成是倾销过季商品和清理库存的出口，缺乏整体规划和战略高度。由于缺乏整体规划，线下的商品和线上的商品销售就会经常出现矛盾，问题很多。”然而，特步并非如此。特步重视电子商务，而且将电子商务上升到了企业战略的高度。特步经过调研发现，高中生、大学生群体作为网购的主要族群乐于在网上购买物美价廉的新奇特产品，电子商务不仅可以扩大企业的销售渠道，还可以培养青少年对品牌的认知，借助网络消费体验，一样可以传播品牌、提升品牌。

2011年，特步把网络分销销售额的目标定到两亿元，未来5年电子商务业务将占整个公司销售额的10%。特步把电子商务上升到了企业战略的高度，对未来的发展有清晰的思路和具体规划。

注：摘自特步网(http://www.xtep.com.cn/news/a/xingyekantebu/2011/0424/48.html)。

3.2 企业电子商务战略管理

电子商务作为一种新兴的商业模式，它具有极大的潜力推动企业“打破”原有企业战略的束缚，彻底改变企业的运作流程，增强顾客与供应商的联系，开拓新的市场。无论是从电子商务发展方向看，还是从电子商务发展环境看，电子商务竞争及其竞争结果最终将反映在参与企业的综合竞争力——产品竞争力、管理能力、技术创新能力和其他辅助因素上。电子商务对参与企业竞争力具有战略性意义，这些意义将表现在对产品竞争力、管理能力、技术创新能力的促进上。同时，电子商务应当充分利用信息技术，培育和发展良好的竞争环境，提升企业综合竞争力，参与构建基于供应链、信息交流和技术创新的战略联盟。

对电子商务狭义的理解或者对电子商务急功近利的盲目随从，都可能忽略电子商务的潜在的战略意义。随着信息技术发展和扩散，电子商务进入的技术障碍已经大大缓解，电子商务竞争程度将会加剧。

3.2.1 电子商务战略与企业战略

新经济驱动下的国际市场竞争日趋激烈，企业在新的环境中，只有及时转变战略，以信息技术带动传统生产经营，方能具有更强的适应能力和灵活多变能力。在信息技术环境下，电子商务战略是企业战略的根本驱动力。

1. 外部环境

1) 供应链关系上的分析

一方面，电子商务战略促使企业采用最直接有效的服务，提高服务速度、反应速度、对最直接的客户的掌握程度，因而致使企业生产、计划、人力资源、财务、销售等部门的职能发生改变，进而影响和改变企业战略。

另一方面，企业利用电子商务降低搜索成本，多渠道询问产品及价格信息，使供应商优势处于企业控制之下。如对采购所需要的原材料和零部件采用通过开放式网络招标的形

式，大大降低供应商高价供货的威胁，降低采购成本。另外，在供应链管理方面，企业通过电子商务与供应商建立联盟，便于优势互补，获得竞争优势。

2) 主要威胁分析

(1) 面对竞争对手，以新产品、新服务削减竞争对手的竞争力。利用电子商务，通过差异化提高企业竞争力，提高产品和服务的技术含量，开发新业务和新市场，获得竞争优势。也可以与竞争者结盟，共谋发展。

(2) 面对潜在进入者，提高行业门槛，建立进入壁垒。低于成本的渗透定价对于极其渴望尝试新技术的群体是最具影响力的手段，能达到迅速占领市场的目的。如 Netscape 公司向 OEM 公司付钱让他们将网络浏览器 Navigator 安装在新机器上；一个应用程序开发商取得成功，Microsoft 公司就会把它买断。强大的规模经济，使市场领先者往往成为成本领先者，在估算减价带来的利润时，意识到投资不仅是为了消灭潜在的竞争对手，也是为了建立更为强硬的声誉和品牌。

(3) 面对替代产品，电子商务可以增加产品的附加值，减少产品的可替代性。

2. 内部分析

(1) 信息技术开拓新业务，为企业带来新的赢利模式，企业战略随之而变。保守而落后的企业战略与电子商务战略的对立，是导致生存危机或冲突的主要矛盾。弱化这种对立的途径，是将电子商务战略与企业核心竞争力、关键业务流程、企业价值链中每一角色定位、实施的组织形式等一系列因素联系起来。

制定企业战略，必须清楚客户需求、提供更好的产品和服务，使企业明确根本目的和价值定位，帮助企业作出更科学的选择和权衡，理顺组织结构。而这些，在电子商务战略实施中都将做得更好。

(2) 信息技术的优势要求电子商务战略与企业战略相适应。单纯的电子商务不能满足现代企业的要求。信息技术行业中诅咒的“进来的是垃圾，出去的还是垃圾”很形象地说明信息系统加工信息的重要性。电子商务在集成多种技能、技术和过程以适应快速变化环境方面有强大的优势，是企业迎接挑战而实施的基于信息技术的组织和管理上的有效解决方案。电子商务与企业管理的战略对应性越好，企业从信息技术应用中获得的价值越高。没有战略性的对应，即使是最先进的信息系统也不能给企业带来真正的价值。电子商务在实践中不是独立的，只有与企业战略目标一致才能发挥作用。

总之，在电子商务战略支持下，新技术环境孕育新的产品和服务过程，关注企业内部资源的独享性和独享自由的特殊开放性，改进与协调信息结构、组织结构和决策结构，将信息战略与企业战略匹配，实现一致的目标，提升企业核心竞争力，是企业的出路所在。

3.2.2 电子商务战略的层次

1. 全球电子商务战略

由于电子商务冲破了传统商务的时空束缚，建立在全球网络的基础之上，因此，电子商务的发展需要网络中各国家、各地区之间的通力合作。基于此，全球电子商务战略构成了电子商务战略的最高层次，它是指导全球各国、各地区发展电子商务的纲领性谋划。同

时，它也成为各国制定电子商务战略的依据。全球电子商务战略主要涉及的是发展问题。

2. 国家电子商务战略

这是电子商务战略的第二个层次。它涉及的是一个国家具体的电子商务发展战略和电子商务的竞争战略。

3. 地区电子商务战略和(产业)行业电子商务战略

它们都位于电子商务战略的第三层次。地区电子商务战略和(产业)行业电子商务战略在国家电子商务战略的指导下，涉及具体的电子商务发展战略和电子商务竞争战略。

4. 企业电子商务战略

电子商务战略的第四个层次是企业电子商务战略。对于从事电子商务运作的企业而言，主要面临两个层面的战略选择：其一，是企业总体层面的电子商务战略选择，即明确企业电子商务长期发展战略问题；其二，是业务单元层面的电子商务竞争战略选择，即明确在具体的实际市场竞争过程中企业竞争战略选择问题。

电子商务战略的层次如图 3.2 所示。

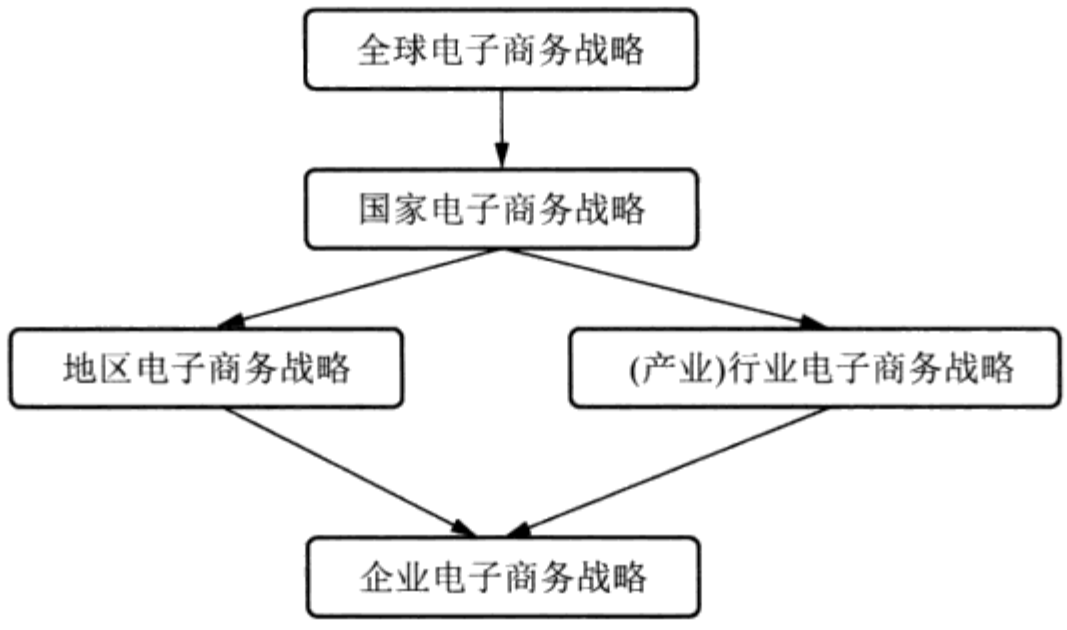


图 3.2　电子商务战略的层次

扩展阅读

在 2010 年 9 月 2 日的百度世界大会中，百度低调公布了电子商务大战略，李彦宏在诠释“框计算”的时候，特别举例了“框出行”和“框生活”等应用，对于当下网络购物略显疲劳的网民来说，它们都可以说是创新型电子商务，框出行剑指在线旅游，框生活更是把电子商务延伸到生活消费的各方面。

百度作为全国最大的搜索引擎，也作为互联网鲜有的创新者，构建电子商务帝国自然有很大的优势。

第一，多元化。此次百度世界大会中曝光的“有啊生活推广平台”，通过搜索引擎的深度整合，网友可以直接通过百度这个大平台获取自己需要的生活信息和消费信息，整个过程简单、快捷、精准而又创新。

第二，开放化。“有啊生活”不仅抓住了电子商务的核心和未来增长点，并真正利用了百度的优势，借助搜索引擎的澎湃动力，有效地将生活电子商务化，使电子商务更贴近人的日常生活。不仅形成了战略级的差异化错位竞争，更能带动社会的发展与进步。

第三，战略化。自百度世界大会后，“框计算”的概念逐渐成型，借着“框搜索”、“框生活”、“框出

行”等一条龙服务，百度构建了一个大电子商务生态圈，也在培养用户的生活搜索习惯，对其他互联网企业必定有深远的影响和指导作用。

随着有啊生活平台浮出水面，百度电子商务战略布局凸显，同样也标志着百度电子商务战略的升级提速，这是对生活消费全面“电子”化的有益尝试，而且带动了电子商务行业的升级与创新。

注：摘自站长网(http://www.admin5.com/article/20100910/269620.shtml)。

3.2.3 企业电子商务战略规划

1. 企业电子商务战略规划的内容

企业电子商务战略规划简单地说，就是企业未来做生意的模式，包括企业未来的市场定位、服务对象和服务内容、赢利方式及实施问题等。它是构造电子商务系统的基本依据，一般包括下列的阶段和内容。

(1) 战略提出阶段。主要确定企业电子商务的前景和市场定位以及企业电子商务模式。

(2) 战略形成阶段。分析企业所处的行业及企业核心竞争力，确定企业的电子商务究竟“做什么”，即明确企业电子商务的赢利方式，寻找商机。

(3) 战略实施阶段。主要确定企业电子商务的实施方案、进度计划与管理方式。

(4) 战略评估阶段。衡量企业电子商务实施是否会达到预期效果。

2. 企业电子商务战略规划的方法

由于各个企业的竞争能力不同，所处的行业环境差异也很大，因此很难说某一种电子商务战略一定合适于某个企业，但有一些方式在确定企业电子商务战略时可供借鉴。

(1) 分析企业所在行业和竞争力。针对企业未来的市场定位、产品和服务方式，对企业商务活动进行分类，确定企业的核心商务活动属于哪些类型，如以 B2C 为主的电子销售还是以电子市场为主的 B2B 商务活动。这种分类帮助企业参考类似的成功经验，抽取企业电子商务模式的基本特征，如企业未来的核心业务是什么，赢利方式是什么？这点非常关键，因为在电子商务环境中，任何物理设备都是可以购买的，企业在电子商务取得成功后，竞争者完全可能模仿并超越其技术系统，而且这种超越需要的时间非常短暂，但其核心商务活动，核心竞争力是不可模仿的。

(2) 确定企业如何开展电子商务。以 BPR 为线，对企业核心商务过程进行分析，讨论电子商务环境对企业基本商务流程的影响，从缩短企业的产品供应链、加速客户服务响应、提高客户个性化服务、提高企业信息资源的共享和增值为主线，抽象企业电子商务的基本逻辑组成单元，界定其相互关系。与此同时，确定企业的外部环境(明确与哪些企业建立合作伙伴关系)。最后，明确企业信息流、资金流和实物流的关系。

在分析过程中，首先需要了解电子商务对企业商务流程一般会产生哪些影响，然后针对企业自身的特点，分析确定企业试图利用电子商务做什么。

第一，电子商务对企业商务活动各个环节的影响。企业的商务活动是通过多种形式的商务手段实现的，在电子商务环境中，尤其是在电子商务系统的支持下，企业能够具备很多新的商务手段，能够使企业丰富自己的市场行为、销售方式和服务内容，这些手段归纳起来见表 3-1。

表 3-1　电子商务对企业商务流程的改善

产品、企业、服务的电子化表示	● Web 站点、移动设备、其他信息终端 ● 企业新闻的动态发布 ● 企业信息内容管理 ● 商务智能
联机交易(包括联机订购和在线订单)	● 产品信息的电子目录 ● 在线虚拟商店 ● 网络销售 ● 网络拍卖 ● 联机支付
客户自助服务和主动的系统服务	● 自助服务(定制、个性化) ● 潜在客户发现 ● 客户关系管理 ● 个人消费咨询 ● 顾客行为分析 ● 服务知识管理
新型企业商务合作关系	● 商务关系自动化——企业与中介机构和合作伙伴间自动数据交换(如采购、库存、商务和约等) ● 紧密协作——企业为共同的市场利益交换信息 ● 电子化的虚拟企业共同市场或联盟——通过电子手段企业分享市场而形成的电子市场，从客户角度来看是一种企业共同市场
供应链集成	● 在企业产品交付过程中，参与供应链的主体——供应商、物流企业以及这一过程的各个环节是可见的 ● 供应链管理集成了企业内部网络和企业的合作伙伴 ● 供应链关系可以动态调整，并由客户参与设计和调整
新的企业动态管理	● 供应商管理——虚拟电子市场减少商务中介，企业的供应商成为企业价值链增值的一部分 ● 库存动态管理 ● 新的企业资源管理
企业内部电子商务	● 知识管理 ● 内部出版物及信息发布(Shared Information Distribution) ● 雇员或人事管理 ● 协同工作流

第二，分析确定企业电子商务的目标。这一目标的确定为未来的电子商务系统建设目标提供了最初的，也是最基本的起点。在这一步骤当中，需要结合前面的分析，重点考虑以下问题。

① 是否利用网络产生新的增值服务或新的产品。
② 是否利用网络改善企业的销售方式和渠道。
③ 能否利用网络变更企业的采购方式。
④ 是否有利于企业的价值链增值。
⑤ 可否促进企业既有信息资源的整合，提升企业信息化的水平。

⑥ 是否能够使企业信息流、实物流和资金流的融合更加紧密、快捷。

⑦ 是否有利于提高客户的忠诚度。

⑧ 能否与合作伙伴形成虚拟的企业联盟或共同市场。

第三，进行收益—风险分析评估。确定企业电子商务的目标、赢利方式后，需要进一步对可能的收益和未来的风险进一步进行评估。目前，这一分析评估还没有统一的、完全成熟的方法。可以参照信息经济学、技术经济学、财务分析等相关理论方法进行分析评估。其核心在与评判企业实施电子商务可能取得的收益与风险相比是否可行。

第四，确定实施与管理。具体包括以下几点。

① 评估、确定企业电子商务实施方式。

② 确定企业电子商务的先导项目，即实施的切入点。企业可能为了减少在电子商务实施方面的风险，先从实验性项目开始，如某项业务中的部分环节，开发试验性网站等。

③ 确定实施进度和计划。

扩展阅读

海尔集团的电子商务战略

海尔集团从2008年7月开始了以互联网、电话网、电视网三网融合的海尔电子商务升级战略(海尔称为“网单项目”)，更加强调虚实结合：虚网，以三网融合创造需求；实网，遍布全国的社区店和专卖店配送网络；虚实结合，导购、体验、快速送达、零库存。战略模型如下。

1. WEB渠道战略：以海尔商城www.ehaier.com为核心

海尔商城自2000年上线，经过8年发展积累了丰富的经验，在2008年改版后，强化了网站导购功能，完善了网站分类树，新加组合搜索功能，早8点到晚9点客服时时在线导购服务。用户进入海尔商城网站后，仅需要3步操作就能定位要找的产品，使用快捷方便。

购买方式更灵活，较传统单纯展示销售模式，海尔商城采用了代金券和自由组合套购模式。

自由组合套购模式是海尔商城为促进成套销售，采用的一种新的套餐销售模式。

2. 全程用户数据分析

会员来到海尔商城后，系统统计功能会记录他的每一步操作，包括打开的网页、在每个网页停留时间、上网方式等，这些零散的数据会对后期分析有直接意义。通过对这些数据的分析，我们就能看到网站购物、注册等流程是否合理，网页中各栏目关注度情况，会对商城网站的持续改进提供最具参考价值材料。

同时对用户的购买喜好、浏览轨迹以及通过海尔商城推出的《我的产品我做主》等活动的数据分析，能准确发现用户的购买需求，为海尔集团后期产品开发同样提供了参考依据，更重要的是为海尔集团后期推出网络专供产品提供了数据参考。

3. 产品展示信息

较传统单一卖点展示的弱点，海尔商城采用了更开放的图、文、视频介绍形式，简单易用的组合搜索功能使用户能更方便地进行比较购物。

海尔商城通过全程的用户数据分析这个闭环，以更低的成本进行产品研发、市场推广、渠道建设。这个闭环就是：基于网络的用户需求调查→产品研发→产品生产→商品信息给在线商店→用户选择购买→物流配送到网店库房或最终用户→用户信息反馈、用户信息汇总→对新产品的需求总结(网店执行)→信息反馈给厂商→新品研发……可以看出，在这个新时期的商品流通链中，网店肩负着非常核心的作用。

注：摘自阿里伯乐网(http://www.alibole.com/anews-1918.html)。

3.3 企业电子商务战略的合作与协调

市场经济发展到今天，一个企业即使“大而全”，也不可能拥有市场竞争所需要的全部资源优势。因此，越来越多的企业意识到，合作是增强企业竞争优势的重要手段。从竞争走向合作是当前发展的主流。企业间战略合作的产生，同时就伴随不同程度的冲突和危机，战略协调的关键就在于解决企业间的矛盾，通过合作双方的相互沟通和共同努力，维持良好的协同关系。

3.3.1 电子商务战略的合作

企业间合作这一主流在电子商务环境下表现得尤为明显，合作战略可以提高企业从事电子商务的能力：实现优势互补，资源共享；降低交易成本；联手角逐市场，最终实现“共赢”等。在经济全球化的环境中，电子商务战略合作不是权益之计，而是企业生存和发展的有效策略。

1. 战略合作相关理论基础

(1) 交易费用理论。交易费用理论认为，建立合作战略是降低交易成本的一种有效途径。一项交易是采用企业内部运行的还是外部交易的方式来完成，主要看哪一项成本更低。在决定企业是否进行电子商务合作以及采取何种合作模式时，可以运用该理论进行分析。

(2) 市场能力理论。波特教授对合作所形成的新的价值链所具有的独特市场竞争能力和合作成员对价值链的贡献进行分析，将合作战略分为基于互补性的合作战略和基于相似性的合作战略。前者是将具有不同核心能力的合作伙伴集成，开展互补性的合作，完成合作项目的价值链活动，实现价值链优化。后者是合作具有相似的核心能力或资源，可以共同完成相同价值链活动，实现价值链的共享，以达到短时间形成规模经济、分担风险、降低成本的目的。该理论帮助企业根据不同情况与合作伙伴建立不同的合作模式。

(3) 战略管理理论。在研究合作战略时，注重对合作者各自的战略分析，认为合作可以有助于各自目标的实现，并从合作动机分析、合作伙伴选择、合作者文化体系的适应与融合三个方面进行了分析。

2. 企业电子商务生态型战略合作形式

企业合作是以战略联盟为基础的，即企业为实现自己的电子商务战略目标，与其他企业在共同利益基础上形成的优势网络联盟。应用生态学有关群落的理论，可以将企业电子商务战略合作分为以下几种形式。

1) 企业共生型战略合作

在自然生态系统中，共生系统有利于个体和群体的共同发展。共生型战略合作是两个或两个以上成员企业通过互利共存、优势互补，组成利益共同体。其优势在于企业间组织结构、经营方式、方向、规模和技术水平相互适应，实现资源和信息的共享，成员企业间的利益关系加强联盟的稳定性。可以由企业间建立平等互利的合作伙伴关系等方式组建。企业间的资源利用和利益关系由竞争转向互补、协同、合作，通过共同的利益和目标形成

经营企业单元，并进一步建立起单元共适应网络系统。当这些成员企业间利益关系和资源利用方式发生改变时，可以重建网络系统，进行成员重组。

如美国微软公司和英特尔公司的战略联盟，微软公司的核心能力当推其惊人的软件开发能力，而英特尔公司的核心能力是芯片制造技术。双方正是彼此都认识到了只有当微软制造出功能更强的软件后，英特尔的集成芯片的需求量才会大幅度上升；反过来，也只有英特尔生产出更快的集成芯片，微软开发的软件才会更有价值。双方正是借助其伙伴的核心能力，推动了整个计算机产业向高级化发展，增加其产品的附加价值，进一步确立和巩固了这个合作团队在计算机产业中“巨无霸”的盟主地位。

2) 企业附生型战略合作

附生型合作与附生型生物群落相似，空间联系紧密，相互之间仅保持一定的利益关系。通常由核心企业和附属企业组成。附属企业为核心企业扩大生产规模，增强销售产品，从核心企业获取利益。企业之间利益关联较小，即在无附主条件下，附属企业也可独自存活。核心企业可自由选择附属企业，后者也可自由转移附主，企业间实现动态联盟，虚拟合作。

从 20 世纪 90 年代开始，宏碁为了使沟通更快速，使组织更有活力、机动性，采用了电脑主从架构的观念作为新组织调整的架构。宏碁将每个关系企业或子公司都当成独立的个体，它们既能分享企业的整体资源，又保持各自灵活的运作，有如电脑的主从架构，各自独立，但又环环相扣，能集体作战，不但有效地加速了企业的决策过程，也大幅提升了竞争力。

3) 企业寄生型战略合作

在这种合作关系中，小企业类似寄生者，寄居于主干大企业所处地域或系统内，依靠大企业外包业务获取利益。寄生企业的发展会促进寄主大企业的发展，使其实力加强。同时，寄生型企业具备很强的生长与发展能力，在无主条件下，也能生存和发展。寄生型合作带动很多相关小企业发展，也改善了寄主大企业生存发展环境，企业间实现“双赢”，提高了整个区域的社会经济效益。

3.3.2 电子商务战略的协调

企业在电子商务战略合作的实际运行当中，特别是企业共生型战略合作，很可能会出现不同程度的冲突和危机。比如，合作关系中的控制权问题，实力相当的各方都希望由自己来决定关系到重大利益的活动；或是合作各方组织内部可能产生抵触情绪，即一些管理者由于对合作关系可能使自己丧失权力的恐惧而对合作竞争产生消极对抗；甚至是由于环境等因素变化而导致合作企业的战略目标相互偏离。因此，战略协调同样是电子商务战略管理的重要环节。战略协调的关键不在于谁掌握控制权，而是需要合作双方的相互沟通和共同努力，维持良好的协同关系。

协同关系不仅仅限于合作必备的忠实与道德，而且需要合作组织互相深层次的信赖、长期密切合作关系的培育和维护、专注于共向利益的密切协同。第一，相互信赖。建立在共同价值观念和利益之上的相互信赖是合作关系构建的关键，它往往比书面形式的契约有效的多，许多合作成功的企业对此都深有体会。第二，资源共享。合作企业之间相互信赖的关键是资源共享。合作各方本着互惠互利的精神为对方着想，提供对方需要的信息，就是提供给对方利益，而对方受益必将惠及合作各方，增加共向利益。交流与共享的资源应

重点放在增加彼此的价值，增加整个合作团队的整体利益方面。资源共享还要求尽可能地既立足于现在又着眼于未来，充分考虑今后一定时期内的市场趋向、自己的能力与需求、合作团队整体的能力与需求，以及考虑在未来的挑战中各方可以一起创造利益的领域。面向未来的前瞻性探讨资源共享，将会促使合作团队发现未来的潜力和机会，挖掘出全新的未来发展计划，促进合作各方共同并肩走向未来，从而带来领先一步的竞争优势。第三，团队意识。彼此信赖、共享资源的结果是更多的资源在合作组织间流动，更多的需求得以明确，更多的商机因此而促成。彼此信赖、共享信息还会开启合作团队更大的整体利益。团队意识是连接各方协同关系的纽带，更是合作伙伴整体利益实现必不可少的条件，要求各企业以整体利益最大为出发点，将各自在此范围内的资源进行优化整合，以利于信息的传递与共享，利于挖掘每一个可以增加价值的机会，从而实现 1 十 1>2 的利益效果。第四，战略合作远景。合作企业之间关于未来合作成就的蓝图以及共享的理念，是一个远期的，通过各方合作可能实现的目标，可以激励伙伴各方通力合作，以实现更大的共同利益。

进行战略协调时应遵循以下原则。

(1) 分权取代集权。互联网可以使企业更准确和迅速地获得市场信息和企业内部信息，也可以使企业在更大范围内配置资源，从而提高资源配置效率。但是，网络中大量信息不可能由一个企业或部门完全独自掌握，因此，决策也不可能仅由合作伙伴中的某个成员单独作出，掌握相关信息的各个节点都应享有决策权。

(2) 战略协调以人为本。战略协调的一个重点是实现资源的共享，电子商务时代的重要资源是知识，而掌握并创造知识的主体是人，从这个角度来看，战略协调应将重点放在人这一最主要的资源上，做到以人为本。

(3) 自愿取代命令。企业进行电子商务战略合作是以价值链为基础的，建立在所有权基础上的以命令为手段的管理方式显然不合适，取而代之的是适应价值链管理的以资源为手段的战略管理和协调方式，并且自愿是建立在合理分配的基础上。

扩展阅读

透过与阿里巴巴的联合合作看——中国邮政战略性布局

中国邮政与阿里巴巴的合作引人注目，双方共同签订了电子商务战略合作框架协议，将在电子商务信息流、资金流 、物流等层面达成全面、长期的战略合作伙伴关系，共同拓展电子商务市场。进入 12 月，与阿里巴巴合作开展的电子商务 e 邮宝等项目，在杭州进行试点的基础上，陆续在北京、上海、天津，广州、浙江、福建、江苏、山东、河北九省市的指定区域提供服务，至此，国内物流大鳄与电子商务巨头合作的大幕全面拉开，这是中国邮政一次战略性的跨越。据了解，中国邮政计划从明年开始，将合作业务逐步推向全国。透过中国邮政与阿里巴巴的联合合作，可以感悟到中国邮政战略性布局。

(1) 布局物流——经济型物流标准型物流两翼齐飞。

(2) 布局服务——物流运营者新添货物验证监督责任。

(3) 布局金融支付——杜绝网络欺诈提供安全网上支付保证。

阿里巴巴作为全球电子商务的著名品牌，在电子商务引领潮流，而中国邮政作为国家重要的公用事业，邮政网络作为国家重要的基础设施，有独特的优势，双方的合作，资源优势互补，必将为社会提供持续优质的品牌服务，有广泛的前景和强大的生命力。

注：摘自中国产业信息网(http://www.cnii.com.cn/20060808/ca389133.htm)。

本章小结

企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃，它对于提高企业经营绩效有极其重要的作用。在新经济时代，电子商务战略直接影响甚至改变企业战略，而对电子商务战略的规划构成了电子商务战略管理的主要组成部分。电子商务战略的规划必须考虑到规划的电子商务战略所处的层次，保证低层次的战略是服从与高层次战略的，除了借鉴传统企业战略管理的内容进行规划外，还应考虑当前合作竞争的背景，进行电子商务战略合作与协调。

案例分析

优衣库电子商务策略

1. 品牌背景

优衣库是日本排名第一的休闲服装品牌，1984 年，第一家优衣库店在日本广岛开业。与其他休闲服装品牌相比较，优衣库采用了仓储式自助购物方式，并以物美价廉著称，赢得了大批消费者喜爱。2001 年，优衣库开始进军国际市场，先后在英国、美国、中国、中国香港和韩国等国家和地区开店。2009 年，柳井正都被福布斯杂志评为日本首富。2000 年，优衣库开始进军电子商务，公司认为新渠道的拓展并非仅仅为了增加销售收入，更多地是推广一种未来的零售理念，提出电子商务是为了让任何人可以在任何地方任何时候购买到优衣库的产品。

2002 年，优衣库在上海开了 2 家店，但是销售业绩并不令人满意，品牌推广速度缓慢，2003 年，优衣库又在我国开设了 3 家店。由于我国地域广阔，实体店很难覆盖二级城市，为了让任何人在任何地点都可以买到产品，优衣库开始实施电子商务策略。

2. 优衣库在英国

2002 年，优衣库开始与 POD1 公司合作，当时的优衣库成长快速，急需一个可靠的电子商务技术合作伙伴 以帮助优衣库设计网站，提高在互联网上的知名度。五年后，优衣库决定在英国通过互联网销售产品，他们再次与 POD1 合作，POD1 为优衣库设计高影响力的网站，帮助其成功进入了电子商务领域。POD1 与优衣库的公共关系、营销部门密切合作，对优衣库品牌有了深入、敏锐的理解，使得优衣库网站能够提供与实体店同样高水平的服务。2007 年，优衣库在英国开展电子商务业务，通过互联网进行产品销售。他们选择了英国 POD1 公司作为合作伙伴，POD1 是一家创意设计和数字代理企业，为用户提供全面的电子商务技术，被称为英国成长最快的数字代理企业。POD1 拥有 5O 余名创意、战略和技术方面的专家，工作地点主要在英国伦敦和美国纽约。POD1 的用户包括很多世界知名品牌，例如 Kangaroos(休闲鞋品牌)，Myla(顶级内衣品牌)，Hi-Tec(英国第一户外鞋品牌)和 Christopher Wharton(奢华珠宝品牌)等。

优衣库英国电子商务网站采用了 POD1 公司的“一页结账”(single page checkout)技术，使得整个结账过程能在一个网页内完成，降低顾客因过程繁琐而在购买过程中离开网站的概率，与“多页结账”(multiple-page checkout)技术相比较，“一页结账”能提高 50％的网站转化率。网站还整合了快速购买(quick buy)功能加速顾客购买过程，顾客不必转回到产品列表就可以在购物车中增加商品。此外，网站具备成熟的搜索引擎使用户能准确找到所需商品，用户可以使用放大镜功能查看商品细节。在优衣库与 POD1 公司

的共同努力下，优衣库英国网站成为创新、高效、高影响品牌的站点，并荣获英国新媒体时代杂志《*New Media Age*》最佳网站奖项。

3. 优衣库在中国

优衣库在我国的电子商务网站有两家：一是淘宝商域上的优衣库旗舰店；二是官方购物网站。两家网站主页商品陈列略有不同，但每件商品的展示网页几乎完全相同，商品价格也一致，只是淘宝旗舰店设有评价详情，这是淘宝网的特色服务。在网站后台，两家网站的数据、搜索、交易、付款等功能都是统一共通的优衣库将网站建设、运营和维护工作外包给了淘宝网，采用了淘宝提供的电子商务的底层架构和技术支持。优衣库核心能力表现为商品研发、品牌推广和商品控制，包括商品定价、设计、全年货品计划、促销等业务。淘宝网致力于做电子商务基础服务提供商，用户企业即使 IT 技术能力薄弱，也可以利用淘宝网提供的平台灵活开展电子商务业务。优衣库作为传统的服装企业，IT 技术是其短板技术，因此优衣库借助了淘宝的交易系统，例如用户管理、商品管理、交易管理、支付以及搜索等等。优衣库不仅节省了自主开发复杂电子商务平台的成本，而且由于截至 2009 年年底，淘宝网注册会员达到 1.7 亿，优衣库还节省了获取流量的成本。此外，优衣库将客户服务外包，由外包方承担淘宝旺旺、呼叫中心、E-mail、客户关系管理等职能：将仓储物流外包给～家企业，快递则外包给 EMS、宅急送这两家企业。

4. 实施电子商务的业绩

2009 年 4 月 16 日，优衣库官方购物网站和淘宝旗舰店开业，当天就达成了近 3 000 笔交易，实现 30 多万元的交易额：4 月 16 日～26 日，有 43 万人光临过优衣库淘宝旗舰店，日均有 4 万人次，这 11 天的成交额和客流量相当于在中国内地所有实体店之和，而后者是优衣库进入中国 9 年时间累积的成果。一件优衣库的女式运动连帽开衫累计在线售出近 3 000 件，平均每天售出 200 多件，创造了单件销售奇迹。据统计，优衣库淘宝旗舰店仅这一件衣服的每日销售额，就相当于半间优衣库实体店铺的销售业绩。2009 年 10 月，优衣库销售额超过 1 000 万元，更是淘宝商城首家月销售过 1 000 万元的服装店。

注：摘自 http://wenku.baidu.com/view/2af48374a417866fb84a8ede.html。

问题：

1. 优衣库实施 B2C 电子商务模式的成功影响因素包括哪些？
2. 比较优衣库与卓越亚马逊在实施电子商务战略过程中的优缺点。
3. 企业在考虑电子商务平台自建还是外包时应考虑哪些因素？

思考与练习

一、选择题

1. 企业电子商务战略实施的基本原则为(　　)。

A. 赢利原则　　B. 权变原则　　C. 统一指挥原则　　D. 满意原则

2. 电子商务战略实施需要驱动力量。包括行政驱动、市场驱动和技术驱动。所谓行政驱动是指(　　)。

A. 企业领导驱动　　B. 企业主管部门驱动

C. 问题驱动　　D. 信息部门驱动

3. 电子商务战略实施需要驱动力量，包括外部驱动和内部驱动。所谓内部驱动是指(　　)。

A. 市场驱动　　B. 技术驱动

C. 企业主管部门驱动　　D. 企业领导驱动

4．在化肥产业中，对所有战略集团来说顾客(农民)都相同。当战略集团将目标放在差别很大的细分市场上时，它们对他人的兴趣及相互影响就会小得多；当它们的销售对象区别很大时，其竞争就更像是在不同产业的集团间进行一样。这种各战略集团对同一顾客进行争夺的程度，或者说是各战略集团为争取不同细分市场中的顾客进行竞争的程度被称为(　　)。

A．市场分散程度　　B．市场牵连程度

C．市场集中度　　D．市场差异化程度

5．所谓战略集团是指一个产业内执行(　　)并具有类似战略特征的一组企业。

A．相异或相异战略　　B．同样或类似战略

C．相同或相异　　D．相似或相近

6．以下(　　)不是战略协调时应遵循的原则。

A．自愿取代命令　　B．分权取代集权

C．权力集中制　　D．以人为本

7．电子商务的发展战略，必须建立在科学分析电子商务发展环境的基础上。这种分析，一般包括社会政治环境分析和(　　)。

A．资源环境分析　　B．市场环境分析

C．安全环境分析　　D．企业内部条件分析

8．企业电子商务战略框架包括数个子战略，其中有技术战略、虚拟市场开拓战略、网络营销战略和(　　)。

A．物流战略　　B．安全战略

C．人才战略　　D．网络广告战略

9．美国通用汽车每年要处理大批旧设备，投入资金巨大，但收效不大，为此感到十分烦恼。后来企业网站人员提出电子商务解决办法。实践证明，通过网站进行旧设备拍卖是很好的解决途径。该公司的此种解决方法属于(　　)。

A．技术驱动　　B．市场驱动

C．畏惧或贪婪驱动　　D．问题驱动

10．电子商务竞争战略包括(　　)。

A．收购战略　　B．差异化战略

C．个性化战略　　D．主流化战略

二、简答题

1．怎样理解企业管理学的发展从职能化管理走向战略性管理是现代企业管理的一次飞跃？

2．怎样理解在信息技术环境下，电子商务战略是企业战略的根本驱动力？

3．电子商务战略协调包括哪些原则？

第4章　电子商务与企业组织结构变革

教学目标

通过本章的学习，回顾传统组织结构中的主要类型，了解传统组织结构存在的问题，根据电子商务的发展，掌握组织结构的发展方向，并理解新的适应电子商务的网络化组织结构的形态。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
传统企业组织结构类型	(1) 了解各种传统组织结构的基本形式 (2) 明确各种传统组织结构的优劣势 (3) 了解传统组织结构不适应电子商务的问题所在	(1) 直线职能式组织结构 (2) 事业部式组织结构 (3) 矩阵式组织结构 (4) 混合式组织结构 (5) 传统组织结构的局限性
电子商务发展对企业组织结构的影响	掌握电子商务时代，企业组织结构需要变革的原因	(1) 企业组织趋向扁平化 (2) 企业组织结构的基础是跨职能工作团组 (3) 企业组织间实施虚拟运作
网络化组织	(1) 了解网络化组织的概念和特点 (2) 熟悉具有网络化特点的组织结构类型	(1) 网络化组织 (2) 生产性网络化组织 (3) 非生产性网络化组织

引例

早在1999年达沃斯“世界经济论坛”就提出了“企业内部组织适应外部变化”的原则，2008年达沃斯会议又提出了人类在新世纪将面临“网络革命和基因革命”的观点，顺应这种趋势，海尔在1999年4月就开始了管理方向的转移，即从直线职能型组织结构向业务流程再造的市场链转移，在管理机制上把“金字塔”扳倒建立了以市场为目标的新流程，每个人由过去对上级负责转变为对市场负责，实现了网络化管理，适应电子商务发展的需要。

注：摘自新华网(http://news.xinhuanet.com/ec/2005-10/13/content_3612247.htm)。

电子商务是以互联网技术为平台、以传统产业为依托的一种全新的营销方式。它要求企业的经营方式和经营活动按照电子商务的交易规律和模式进行重组。其创新性意味着企业在运行机制、内部管理和成长方式等方面发生了巨大的变化，特别是它给企业的组织结构带来了翻天覆地的变革。

4.1 企业组织结构的主要类型

组织结构描述组织的框架体系。就像人类由骨骼确定体型一样，组织也是由结构来决定其形状。组织结构就像一副骨架，它们限定组织的一般形式，简化或约束特定的活动。回顾企业组织发展的历史，传统企业组织结构形式(指工业化时期发展起来的企业组织结构，不包括信息化时代，计算机与互联网广泛应用后，国内外一些企业组织结构的变革和虚拟化组织形式)主要有直线职能式、事业部式、矩阵式和混合式结构。

4.1.1 直线职能式结构

直线职能式又称职能式，是工业化时期产生的典型的组织结构形式，它把直线制统一指挥的优点和职能参谋制的专业管理优势结合起来，形成了一个金字塔式的等级组织体系，其结构如图4.1所示。

直线职能式按一定的职能专业分工，各级都建立职能机构分别负责技术、生产、人事、供销和财务等各方面的管理工作，职能机构成为各级领导的助手。在整个管理系统中，管理人员分为两类：一类是直线人员对部门工作负责，具有指挥命令职权；另一类是职能人员，起参谋作用，对下级工作进行指导，并无直接命令权，除非上级直线人员授予他们某种权力。这样保证了集中统一的领导，凡一个部门不能决定的事，都由高层厂长或经理作出决定。

直线职能式结构的优点是鼓励部门内的规模经济，即同职能部门的员工可以共享一些机器设备与设施条件，可以有效减少重复建设与浪费；同职能工作的员工可以相互交流，提高业务水平与操作技能；职能式结构任务明确，权责分明，能促进职能目标的实现。对于单一经营或少品种生产的中小型企业而言，直线职能式组织结构不失为最佳模式。

直线职能式结构的主要缺点是对外界变化反应较慢，并且这种反应常常需要跨部门协调。如果技术是变化的，做例行工作的和相互依存工作的，则会出现纵向超负荷现象。决

策堆积，管理者就无法快速反应。此外，各职能部门间交流、协调较少，使每个成员对组织的认识不够深入，往往强调各部门的目标而忽视组织整体目标。各级管理人员创新较少。

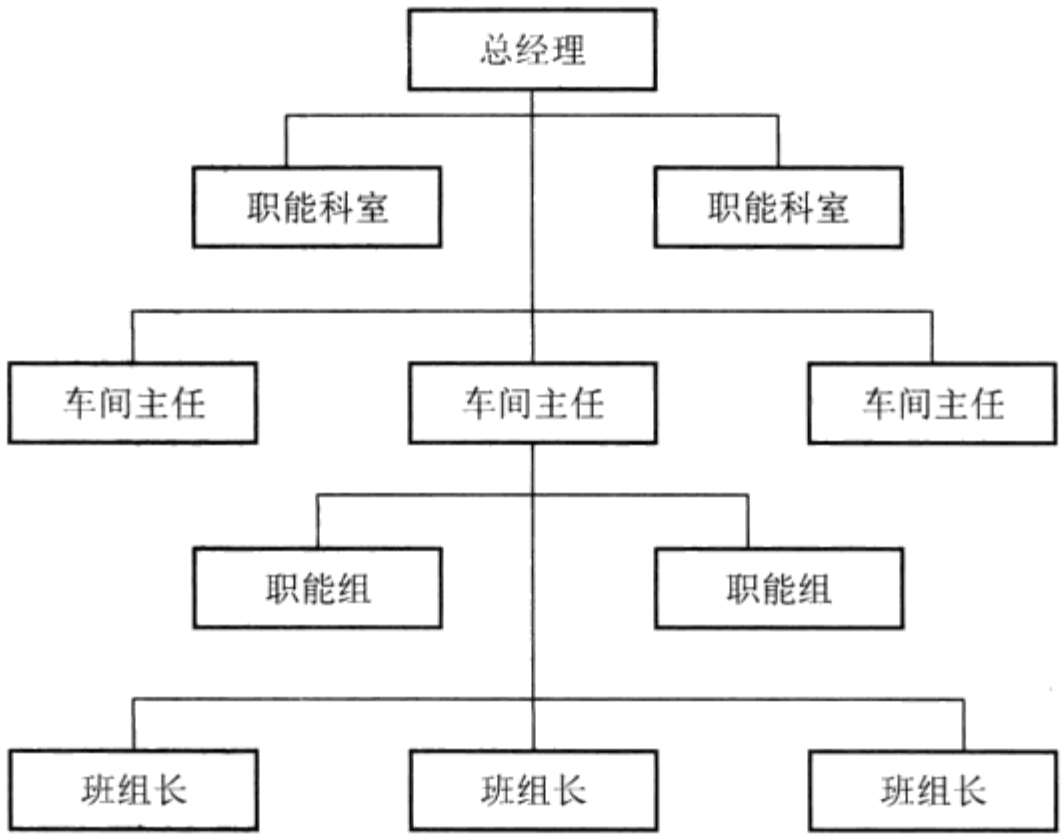


图 4.1　直线职能式组织结构

4.1.2　事业部式结构

事业部式结构，也被称为“M 型结构”，它是在企业规模大型化、企业多样化和企业活动区域分散化条件下产生的一种分权式组织结构形式。它保留了原来直线职能式企业最高层集权的特点，扩大各事业部的自主权，是一种“集中政策、分散经营”统分结合的形式，其结构如图 4.2 所示。

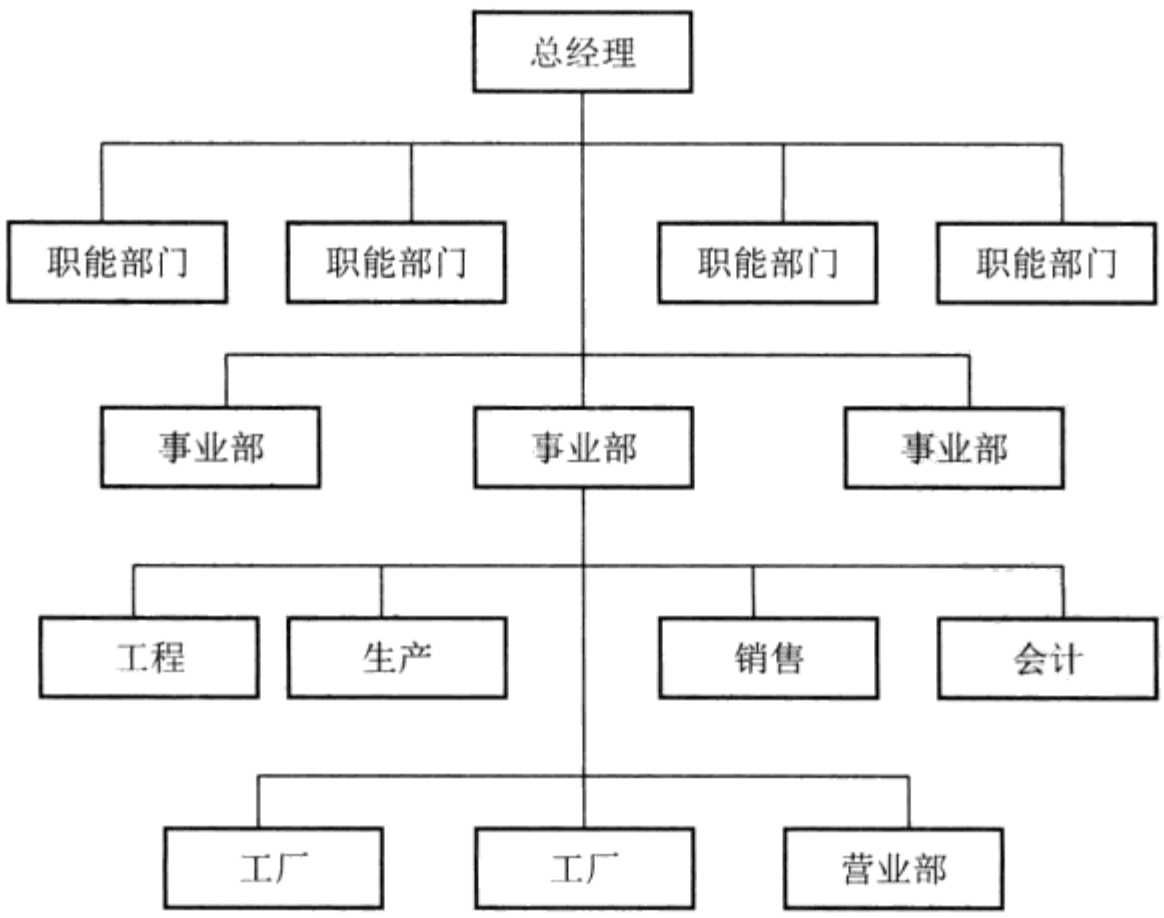


图 4.2　事业部式组织结构

事业部式结构有许多优点，它能适应不稳定环境，尤其是变化频繁的情况，并且有产品的前瞻性。这是因为每一种产品是一个独立经营单位，更能贴近顾客，满足他们的需要，跨职能部门的协调也较好。当一个组织同时经营多种产品与服务，并拥有足够的人力资源配置到各事业部时，采用事业部式十分有效。通过分权，最高层管理者摆脱了日常行政事务，集中精力于组织的战略规划、长期发展和资源配置，而事业部经理有更多的积极性和主动性，努力创造最佳工作业绩。权力下放，便于各事业部对市场变化作出迅速反应。

事业部式结构的不足之处是组织失去了职能的规模经济，如 10 名工程师被分到 3 个事业部后需各建自己的研究机构，而职能式结构中 10 名工程师可共享同一研究设施。各事业部之间缺乏协调，资源共享十分困难。同时，缺乏技术专业化，也不利于同一专业的人员相互交流与学习。由于各事业部是独立的法人单位，对事业部经理的要求较高。同时，各事业部有一整套职能部门，各类管理人员如计划、财务、人事、行政、供销等需要量增加。

扩展阅读

联想的“大船结构”管理模式

联想的决策者认识到，没有一支组织严密、战斗力很强的队伍，企业就成不了气候，也就无从谈起进军海外市场。在这样的背景下，他们提出了“大船结构”管理模式，使之产生 1+1＞2 的总体效益。

“大船结构”模式的主要特点是“集中指挥，分工协作”，具体包括 4 层意思。

(1) 集中指挥，统一协调。公司以开发、生产、经营三大系统为主体，围绕这三大主体，公司设置了一个决策系统，一个供货渠道，一个财务部门，实行人员统一调动，资金统一管理。根据市场竞争规律，企业内部实行目标管理和指令性工作方式，统一思想，统一号令，接近于半军事化管理。

(2) “船舱”实行经济承包合同制。1988 年起，公司按工作性质划分了各专业部，如业务部下设：汉卡、微机、网络、小型机、CAD 工控、软件、资料等专业部，实行“船舱式”管理，任务明确，流水作业，有利于提高工作质量和效率，有利于实现按劳分配，调动职工积极性，体现企业主人翁地位。

(3) 逐步实现制度化管理。从 1998 年起，公司开始完善各种企业管理制度。如财务制度、职工培训制度、干部聘任制度、库房管理制度等。着力进行规范化企业管理。为创建大规模外向型企业做准备。实行制度管理，使各“船舱”衔接起来，既要提高各自的工作效率，又要顾及整体目标和利益，制度化管理使企业不但有了强大的动力机制，同时也建立起一套企业约束机制，以保证企业高速、正常运转。

(4) 实行集体领导，董事会下设总经理(总裁)室。总经理室四名成员，两个在香港，两个在国内，实行海内外统一指挥。公司高度重视领导班子的团结和带头作用。由于领导班子成员有共同的理想，共同的思想基础，又配合默契，使总经理一班人成为公司的坚强核心，在职工面前具有很强的号召力，并保证了企业决策的正确性，避免在竞争中产生失误和失利。

注：摘自 3722.cn 资料搜索网(http://www.3722.cn/listtaishang.asp?articleid=4571)。

4.1.3 矩阵式结构

矩阵式结构也是在直线职能式基础上形成的一种有机式的企业组织形式，并有可能在此基础上进一步发展为团队的基层管理形式。矩阵式结构把企业原有的纵向职能系统与完成一定任务而组成的横向任务系统结合起来，形成一种纵横交错的矩阵结构，其结构如图 4.3 所示。

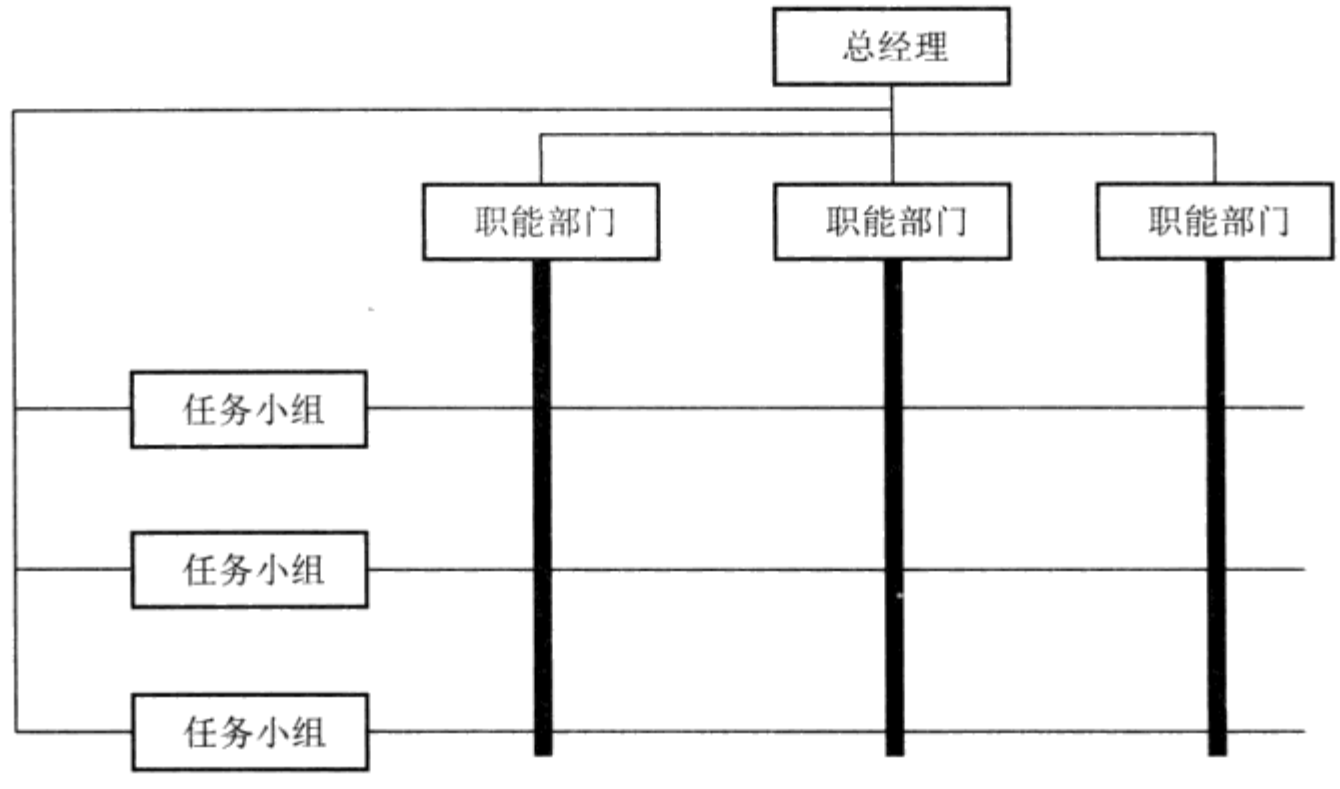


图 4.3　矩阵式组织结构

矩阵式结构的工作人员属于各职能部门，具有较高的业务水平与操作技能，当按产品需要组成任务小组后，它加强了各部门人员之间的配合与信息交流。任务小组机动灵活，随项目开始与结束进行组合或解散，可以提高人员的利用率，也能更好地适应市场变化。当工作任务一方面要求专业技术知识，另一方面要求产品能快速作出变化时，矩阵式结构显示出较大的优越性。

矩阵式结构的缺点在于各产品(任务)间存在共享稀缺资源的压力，纵向、横向间协调与信息处理量均加大。另外，职能经理与产品任务经理拥有同样职权，存在双重领导问题，也使组织增加争权夺利倾向。

扩展阅读

IBM 矩阵式的组织结构

1987 年，加州伯克利大学电子工程专业出身的叶成辉在美国加入 IBM 旧金山公司，成为一名程序员。因为不喜欢编程等技术类的工作，梦想着做生意(DO BUSINESS)、当经理(比较喜欢跟人沟通)，他便主动请缨到销售部门去做，经过了差不多 5 年时间的努力，获得提升，成为一线的经理。随后，叶先生回到 IBM 香港公司，做产品经理。由于个人“斗志旺盛”，业绩不错，而且“官运亨通”，差不多每两年他都能够蹦一个台阶，如今，叶成辉已经是 IBM 大中华区服务器系统事业部 AS/400 产品的总经理。

从旧金山到香港，再到广州到北京；从普通员工到一线经理，再提升到现在做三线经理；从一般的产品营销，到逐步专注于服务器产品，再到 AS/400 产品经理，10 多年来，叶成辉一直在 IBM 的“巨型多维矩阵”中不断移动，不断提升。他认为，IBM 的矩阵组织是一个很特别的环境，“在这个矩阵环境中，我学到了很多东西。”IBM 是一个巨大的公司，很自然地要划分部门。单一地按照区域地域、业务职能、客户群落、产品或产品系列等来划分部门，在企业里是非常普遍的现象，从前的 IBM 也不例外。近七八年以来，IBM 才真正做到了矩阵组织。这也就是说，IBM 公司把多种划分部门的方式有机地结合起来，其组织结构形成了“活着的”立体网络——多维矩阵。IBM 既按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；又按产品体系划分事业部，如 PC、服务器、软件等事业部；既按照银行、电信、中小企业等行业划分；也有销售、渠道、支持等不同的职能划分等。所有这些纵横交错的部门划分有机地结合成为一体。对于这

个矩阵中的某一位员工如叶成辉经理而言，他就既是 IBM 大中华区的一员，又是 IBM 公司 AS/400 产品体系中的一员，当然还可以按照另外的标准把他划分在其他的部门。

注：摘自百度文库(http://wenku.baidu.com/view/a1d6c2eef8c75fbfc77db2ce.html)。

4.1.4 混合式结构

混合式组织结构兼有直线职能式和事业部式组织结构的特点，企业拥有多个产品或市场时，可以组成若干自主经营的单位，提高对市场变化的反应程度。

混合式结构的主要优点是：组织在追求产品事业部适应性的同时，实现了职能部门的内部效率；实现了产品事业部与组织目标的一致：产品组合实现了事业部内部的协调，而集中的职能实现了跨事业部的协调。

混合式结构的缺点首先是管理费用问题，如公司增加人员以监督下面的决策；公司的职能部门重复地进行产品事业部承担的工作，这些增加的人员或重复工作必然导致管理费用增加；其次是公司与事业部管理人员可能有冲突。一般而言，事业部经理对事业部内的经营活动有决策权，而公司职能人员则没有，职能部门管理人员常指责事业部经理自行其是，而事业部经理则抱怨总部管理人员干预过多。

4.2 传统企业组织结构的局限性

传统组织结构是工业化时代的产物，它的产生、演变有鲜明的时代特征，并在过去的一百多年时间里为人类物质财富的创造作出了巨大的贡献。但是，随着科学技术的发展，尤其是进入了数字化、信息化、网络化和经济全球化的新时代之后，这些传统的组织结构类型逐渐暴露出它们的种种弊端，这些是与信息化时代的社会背景所不协调的。

1. 忽视整合，过分强调分工

传统的组织结构类型忽视了整合，过分强调分工。在管理的发展过程中，分工在提高劳动生产率、提高操作技能以及培养专业化人才方面作出了极大的贡献，但过分强调分工，也会使管理人员缺乏整体意识和系统观，难以成为综合性管理人才。

在组织结构中，直线职能式坚持分工的原则，事业部式、矩阵式和混合式也都没有脱离分工与职能管理，只是在直线职能式的基础上对横向交流、放权管理等方面作出一些改良，完全没有涉及“整合”的思想。这与现代企业利用其他企业资源优势整合成共有的竞争优势有本质上的区别。在企业组织内部，分工过细导致各自为政，协调困难，市场应变能力差。一旦供求关系发生变化，消费倾向改变，产品与服务市场结构改变，分工过细的企业不能在短时期内作出产品与经营的调整，被市场淘汰就在所难免。

2. 管理层次过多

传统的组织结构类型管理层次过多，信息交流不畅。在传统的组织结构中，层级原则是至高无上的，上小下大分层管理，在各种结构类型中都能见到。高层的决策层层向下传达，基层的建议与情况层层向上反映，这是天经地义的。但这种仅重视纵向的信息传递，

层层传达和反映，既费时又费力，大大地减缓了信息的流动速度，造成信息失真，当然这其中还不包括人为的阻碍信息。并且，管理的层级越多，传输速度越慢，信息失真越大。这样的结果，使组织内部效率降低，也无法形成快速、灵活地适应外部环境变化的能力。随着世界经济的一体化进程，全球性竞争愈演愈烈，外部竞争的压力要求企业组织具有迅速应变能力，信息传递慢则成为现代企业竞争力弱的一大症结。按照信息论的观点，企业管理是对资金流、物流、信息流的管理，其中信息流是灵魂，它要引导资金流、物流和人力资源的运作。现代企业要提高信息交流的速度，除借助现代技术手段之外，减少管理层次，扩大管理幅度势在必行。

3. 员工创造力难以发挥

美国行为科学家阿吉里斯在其代表作《个性与组织》中阐述了人的个性发展从“不成熟——成熟”的理论观点，并指出这是一个从被动到主动，从依赖到独立，从缺乏自制到自觉自制的过程。在经历了这个发展过程后，人们富有进取性的心理能力就有了充分发挥的可能。但是，传统组织的基本性质都使员工保持在“不成熟”阶段，妨碍他们的自我实现。在传统的组织结构中，劳动分工细，员工的视野有限，思维狭窄，技能单一，很少碰见富有挑战性的工作，积极性和创造性不能发挥，进取心也难以满足，所有这些都是传统组织结构设计中侧重于劳动分工细、管理层次多、管理幅度窄的不良后果，它丝毫没有考虑员工个性发展的需求。此外，管理层次越多，机构越森严，上下级之间沟通就越难，心理距离被人为地扩大了，这样做只能是把员工视为劳动工具，不能将其当做企业的主体、共同利益的创造者。民主管理、参与管理、自我激励是企业组织发展的方向，21 世纪的竞争是人才的竞争，充分发挥员工的创造性是企业生存发展的主要源泉，显然，传统的企业组织结构无法担负这一使命。

除了之前提到的局限性之外，传统的企业组织结构是基于机械化、半机械化与分工协作的组织体系。没有考虑现代信息技术、计算机技术、智能机器人、自动化集成等技术推广应用对企业组织结构产生的影响，尤其是互联网络的普及对企业管理的冲击。信息作为一种竞争性资源比以往任何时候都能更方便、及时、全面地获取，带来了企业经营空间与时间的改变，由此而产生企业经营机遇增多和竞争程度的空前激烈。传统的组织结构没有应用信息化、计算机化的先进技术，没有采用自动化集成、智能化的设施来从事管理，与现代信息社会要求有所脱节。

4.3 电子商务的发展对企业组织结构的影响

在企业组织发展的历史中，矩阵式结构和事业部式结构几乎成了解决组织问题的“最后答案”。在现实的组织实践中，绝大多数企业采用的就是这类组织结构形式。对于小型企业，矩阵式可能是较好的组织结构形式；而事业部式结构则普遍应用于大规模的企业组织中。无论是矩阵式结构还是事业部式结构都是企业适应外部经济环境，并不断追求内部管理成本最低化的结果。在传统的经济条件下，企业组织之间联系方式单调，信息流通速度较慢，信息传递成本较高，这使企业之间的交易成本相对较高。在科斯所谓的市场与企业

组织的替代选择中，企业组织在一定规模内则被认为更有效率。大规模标准化生产占据主导地位，使企业组织内部也建立起严格的科层组织结构；而电子商务则使企业组织结构的存在基础发生了巨大变化。大规模生产逐渐被大规模订制所替代，电子商务使企业之间的交易成本、企业内部管理成本大大降低，矩阵式结构和事业部式结构在新变化中显现出诸多不适应，这也说明矩阵式结构和事业部式结构远非企业组织演进的“最后答案”，电子商务使企业组织结构有了新的发展。

4.3.1 企业组织将趋向扁平化

Karake(1992)认为，管理层次的减少是现代企业组织变革最显著的特征，管理层次减少使企业的组织效率得到大幅提高。Hong(1999)在关于美国 500 强企业组织变革的调查中发现，所有企业都减少了层级，其中绝大部分企业的利润比以往上升了。信息技术手段的广泛应用，使得组织成员的独立工作能力大大提高，并且获得了充分授权，承担了较大的责任，上下级关系由传统的接受任务和发布命令的关系转变为一种团队成员的关系，使管理层次减少。以前，企业之所以采用金字塔式的层级结构是因为受到了管理幅度的限制；采用信息技术之后，上级交给下级的工作和任务趋于标准化和程式化，下级对工作的完成情况也能通过信息网络系统及时并准确地反馈给上级，增强了上级对下级的有效控制力度，拓宽了上级的管理幅度，使原来需要更多层级才能完成的管理任务现在只需较少管理层级就可完成，减少了企业的层级。

哈默(Hammer)的业务流程再造(BPR)范式也表达了同样的观点。哈默认为组织应该以业务流程为核心，从根本上重新分析、设计组织的跨职能部门甚至跨组织的业务流程，再造后的组织应以再造后的业务流程作为新的组织单元的基础，组织单元应由传统的职能部门转变为面向流程的团队，使组织结构层次减少。传统的科层制企业组织结构主要以职能为中心，哈默提出的流程再造理论，以满足消费需求为宗旨，以任务为导向；同时，信息技术的发展为业务流程再造提供了实现的条件。

在传统的组织结构中，组织决策层与作业层之间存在庞大的管理中层。管理中层的存在一方面在信息处理能力有限的情况下，负责信息的收集与传递，起到信息“中继站”的作用。另一方面则因为管理跨度有限，中层管理人员负责对操作层人员的监督与控制。电子商务则使传统组织结构中的中层管理人员失去了存在的基础，企业成为高效的扁平化组织。

(1) 电子商务技术的发展使信息处理效率提高。企业网络内每一个终端都可以同时获得全面的数据与信息，电子数据表程序和各种软件基本上使信息的收集、汇总与处理等工作自动化了。而中层管理人员的信息处理能力有限，难于在错综复杂的市场环境中准确、快速地传递与处理信息。

(2) 电子商务技术的发展使管理人员的管理效率提高。各种计算机辅助管理手段的应用使中层管理人员的作用日渐式微。并且随着受教育程度的提高，电子商务企业中的员工承担的责任和权利更加广泛，也更富于责任感和合作精神，中层管理人员克服组织内部机会主义的控制与监督的作用逐渐降低。

(3) 降低成本的压力是中层管理人员消失的直接原因。在传统的组织结构中，无论是矩阵型结构还是事业部式结构，都存在庞大的中间管理层，因而带来了巨大的行政管理开支，追求企业内部管理成本最小化的要求，使企业最终用电子商务技术替代了管理中层。

4.3.2 跨职能工作团组成为企业组织结构的基础

所谓跨职能工作团组是指企业组织内具有不同方面专长的员工构成的，针对特定的工作任务或业务流程而产生的，并具有监督、激励、约束等职能的工作团组。跨职能工作团组直接面向工作任务而产生，实施自我管理，它取代层级结构成为电子商务企业中组织结构基础。

跨职能工作团组具有反应快捷性。工作团组直接面向任务而产生，能够快速响应消费者需求。电子商务中，消费者可以通过因特网在线描述对产品的特殊要求，传统的企业层级组织结构无法适应这种快捷化的需求，而跨职能工作团组则可以针对消费者需求，组织团组成员共同分析市场需求，共同研究开发，共同组织生产。

跨职能工作团组能够适应多样化的需求。在电子商务中，大规模生产逐渐被大规模定制所取代，生产企业不得不面对消费者个性化、多样化的需求，传统的组织结构难以适应这一变化，而各个工作团组则可分别对消费者的多样化需求作出反应，按照消费者的要求进行研究开发。

跨职能工作团组具有管理上的高效率。工作团组直接接受决策层领导，没有庞大的管理中层，降低了行政管理开支。在基层管理内部虽设有基层主管，但整个团组提倡开放、松散的工作方式，团组成员有相当程度的决策和选择自由。基层主管的管理职能从控制转向支持，从监督转向激励，从命令转向指导，尤其突出集中与协调的功能。跨职能工作团组具有较低的管理成本和较高的管理效率。

4.3.3 企业组织间实施虚拟运作

科斯通过交易成本揭示了企业的本质，划定了企业和市场的边界，分析了企业的规模，从而奠定了现代企业理论的基础。科斯提出企业与市场的替代，二者能否实现替代取决于交易费用的节约。在一系列交易行为中，当企业内部完成的交易费用比外部市场交易费用低时，这种交易行为将被内部化到企业中去，即企业替代市场。科斯提出，企业之所以出现，是因为权威关系能大量减少需分散定价的交易数目，即按合约对投入物行使有限使用权的企业家或代理人可以不顾每项具体活动的价格而指挥生产。按照科斯的观点，企业始终拥有成本优势；另一方面，与通过市场组织活动相比，在某些方面，企业却有成本劣势，科斯将其归于随着数量的增加，管理活动的边际成本递增。最终，市场交易的边际成本和企业内交易边际成本正好相等的点，就是企业的最优边界。

在信息时代，企业的边界则是由无形资产特别是隐性知识所确定的能力边界。企业所能开展的活动以及可以达到的规模是由其拥有的核心能力决定的。无论是交易费用理论对纵向边界的分析还是新古典经济学理论对横向边界的分析，都有一个共同的前提假设，那就是企业开展的活动有没有超越其能力范围。如果这些活动超出了企业的能力边界，那么企业就只能选择外部购买的方式，因此从本质上说，企业的核心能力决定了企业的生产可能边界，从而决定了企业的最优规模边界。

按照交易成本理论，当影响交易成本的因素发生改变时，交易可能会由市场向企业转化，也可以由企业向市场转化，而虚拟企业就是在这一转换机制下形成的。企业在发展过程中，可以横向一体化，也可以纵向一体化，也可以反其道而行之。基于核心能力的观点，

一种新的组织形式——虚拟企业组织模式就应运而生。虚拟经营，既是对传统企业构架模式的组织创新，同时也是营销观念的革命。虚拟企业组织是现代社会网络环境下产生的一种新的企业组织形式，其组织形式包括生产完全外包模式、供应链管理模式、战略联盟模式、特许经营模式、技术联盟模式等。从市场竞争的角度来看，虚拟经营是在市场竞争环境中，在竞争白热化条件下，企业为快速响应不断变化的市场需求的产物。通过构建虚拟经营模式扬长避短，发挥了各自企业的核心竞争力。

不同组织形式的选择都是与企业自身的特性紧密地联系在一起的，是企业发展和市场需求共同选择的结果。虚拟企业组织是分工整合模式下的一种有效的组织方式，各个企业充分利用外部最优秀的专业化资源，从而达到降低成本、降低风险、提高效率、增强竞争力的目的。虚拟企业组织模式通过集中资源重点构造自身的核心竞争能力。企业快速发展必须依靠和整合外部资源，虚拟企业组织模式是实现企业快速发展战略的重要选择。

虚拟企业的出现也是企业组织结构按特定逻辑演进的结果。根据科斯的观点，虚拟企业扩张的最优边界出现在企业组织的边际管理成本等于市场交易成本。在传统商务运作模式下，由于市场交易成本与协调成本相对较高，尽管企业组织内部存在机会主义与有限理性，人们倾向于用企业组织代替市场交易，因此便出现了管理低效率的大企业组织。而电子商务的兴起，信息技术的发展，使企业组织之间的交易成本、协调成本大幅降低，尽管电子商务技术在一定程度上有助于改善企业组织内部的低效率，但无论是从技术上还是从经营上来说，低效率的企业组织让位于市场交易都既是可能的，也是必要的。而市场竞争的激烈，消费者需求的多样化与快捷化使企业组织的协作成为确立竞争优势的手段。因而，虚拟企业成为企业组织结构演进在电子商务下的必然产物。

1. 虚拟企业的界限模糊

传统企业为了开展经营活动，往往拥有从原材料供应到运输、后勤、服务等一系列完整的功能，结果使得企业规模过大。面对迅速发展的市场，企业的反应如恐龙般迟钝。而电子商务技术为基础的虚拟企业，作为一种由独立的供应商、制造商、生产商及顾客以各自独立的优势为节点而组成的网络，往往是各个网络成员出于自身的某种战略考虑而临时组建的动态合作方式。这种网络关系打破了传统企业间明确的组织界限，形成了一种“你中有我，我中有你”的网络形式。

2. 虚拟企业内部网络成员组织结构精简

对于虚拟企业中各个独立的网络成员而言，他们以各自的某种优势组建虚拟企业，从而可以集中精力将有限的资源用于保持和发展企业自身的竞争优势，而将其他对企业而言附加值低的功能虚拟化，扩散到企业网络中，借助其他网络成员的力量予以整合，从而大大精简了自身的规模，有助于网络成员保持各自的弹性和创造性。

3. 虚拟企业具有强有力的竞争优势

发达的电子商务技术，较低的交易成本与协调成本，使得各个网络成员可以通过完全充分的信息资源，自由选择合作伙伴。因此，一个网络成员本身是否具有一定的竞争优势是其是否可以成为虚拟企业成员的前提条件。而在此基础上组建的虚拟企业必然是优势互补的，其结果必然是使得整个网络成员具有任何一个网络成员所不具有的强大的竞争优势。

4.4 网络化组织

所谓企业组织结构网络化，是指当随着网络技术的发展，企业进行市场交易的交易费用越来越低于企业内部的管理协调成本，则企业更倾向于以拥有核心技术或设计能力的企业为核心。通过契约或控股形式，利用高技术信息手段整合优势资源，与具有原料供应、生产制造、销售等功能的企业形成产供销协作网络。这表明，随着市场交易费用的降低．企业通过市场交易来获取产品的比重越来越大，也说明企业组织的有效可能性边界(即企业的内边界)在不断缩小，外边界在不断扩大。值得注意的是，这种网络化的企业组织结构，既不同于纯市场的交易，又与层级制企业组织有所差别，为介于“看不见的手”(市场机制)与“看得见的手”(管理协调机制)之间的准市场状态。

企业组织结构的网络化，使企业内部决策的层次减少，管理的幅度增加，提高了专业化生产水平和核心能力，并且决策越来越适应客户的需求，既增加了企业运行的效率和活力，又避免了工业经济时代常规运行中基础设施和固定成本的投入，从而降低了企业的运行成本。具有网络化特点的企业组织结构可分为生产性和非生产性两种类型。

4.4.1 生产性网络化组织

对于企业组织结构的生产性网络来说，核心企业的功能是集中优势能力于新产品研发、产品的关键设计、商标管理及售后服务和营销；同时通过契约等方式将生产、制造过程分包给多个下游厂商，企业生产性网络如图 4.4 所示。生产性网络的关键在于保持对市场变化的高度敏感性和研发设计能力，运用快捷的信息技术，及时反馈顾客意见及需求，并将其反映在产品功能改进和质量改善上。做得比较成功的企业如戴尔电脑公司，除了系统设计和组装外，它的所有零部件都采购自著名的零部件厂商，而由几家制造(组装)中心组装，再由戴尔公司提供销售和服务。正是由于戴尔公司节约了大量由内部化组织结构带来的高固定成本支出和库存造成的低现金流动性成本，才使戴尔拥有比其他电脑制造商更低的成本优势从而攫取了大部分市场份额。

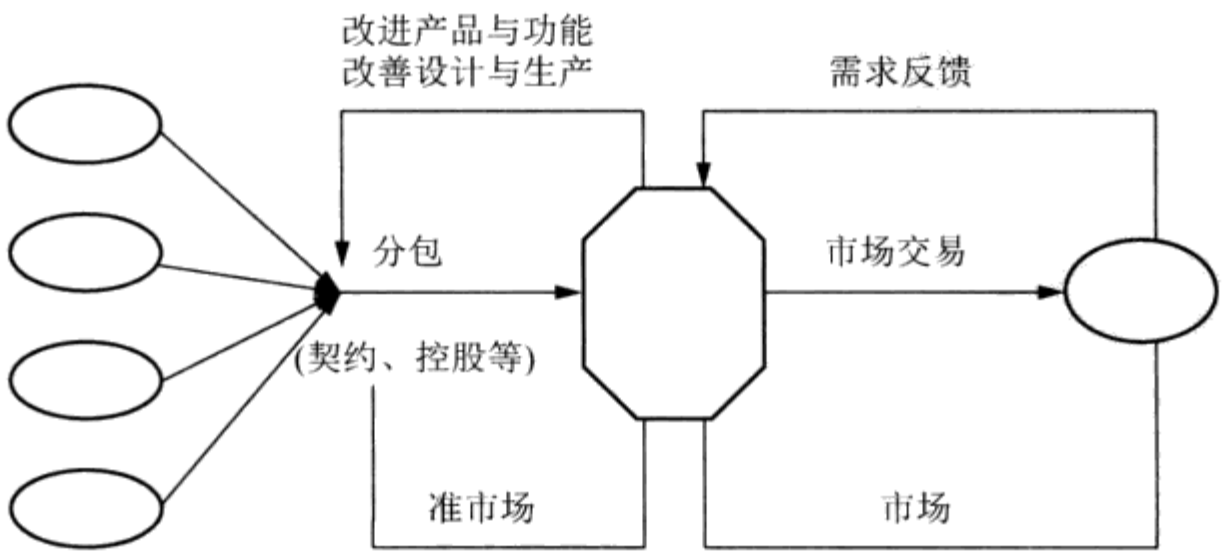


图 4.4 企业组织结构的生产性网络

4.4.2 非生产性网络化组织

对于企业组织结构的非生产性网络来说，其核心企业的主要功能就是制造概念，进行品牌和商标的管理和经营，以及销售和提供服务。企业组织结构的非生产性网络如图 4.5 所示。如著名邮购公司欧梦达时装、以生产商务通闻名的恒基伟业，是利用品牌将各种资源，包括研发、设计、生产制造、包装等整合起来，各具功能的企业核心能力互补，既节约了各企业将产品推向市场的交易费用，又不必在企业内部为管理协调成本花费太多；既强化了专业化生产和核心技术的开发，又稳定了销售渠道。当然，最大的赢家还属经营品牌的核心企业，它与其网络化组织结构内的企业既竞争又互补，它以塑造品牌、维护品牌为宗旨，通过企业形象策划、良好的物流系统、售后服务和信息管理等手段将制造商乃至销售商整合起来，使一批新兴企业迅速成长，其中许多是原来处于市场弱势的小企业。

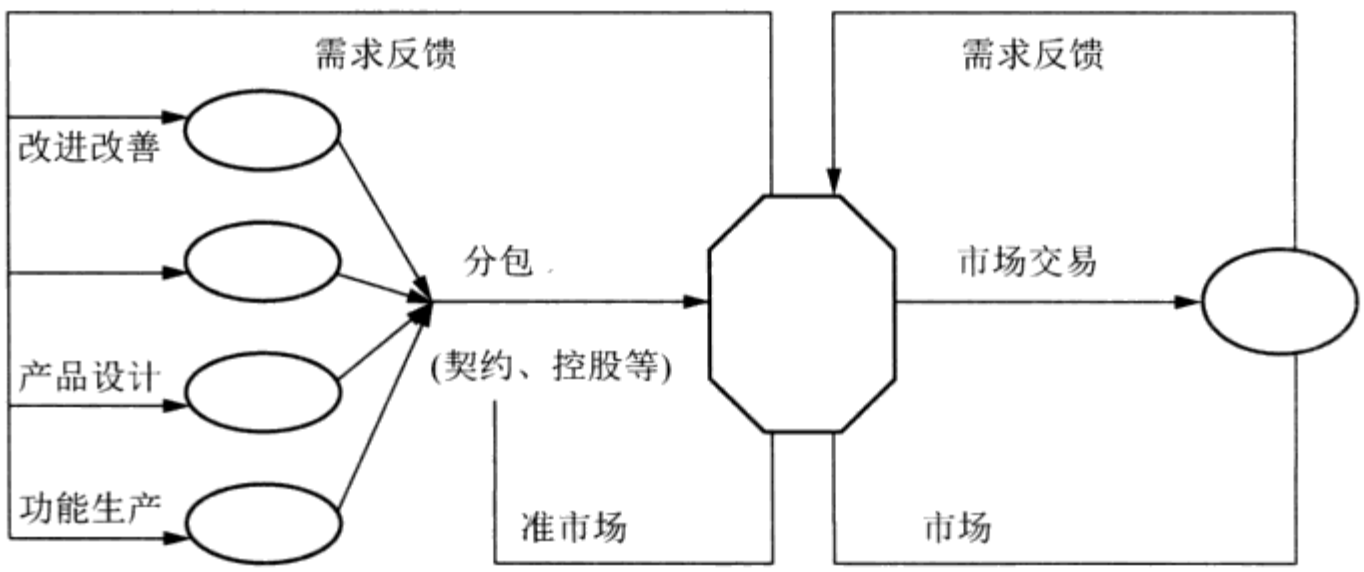


图 4.5 企业组织结构的非生产性网络

无论是企业组织结构的生产性网络，还是非生产性网络，都反映了企业内部组织由围绕生产制造功能的流程结构向服务型组织结构的扩展和转变。且通过市场(互联网技术)直接面向用户销售，提供服务，减少经销商环节。这样的好处在于，减少中间环节和运作成本，直接将用户的需求反馈给核心企业，再由核心企业的研发中心将设计改进方案传达给制造企业，快节奏地适应市场需求变化，保持企业生产随市场变化而变化的弹性和柔性。同时，核心企业与生产制造企业均专注于核心能力和技术，则各方的专业化生产水平提高，核心竞争力增强。

再有，核心企业与生产制造企业联结是通过契约关系或控股关系来完成的。这是介于市场交易与企业管理协调之间的一种状态，即准市场状态。当这种网络化的组织结构通过契约来管理时，各生产制造企业是独立核算、自主经营的法人，因此这种网络关系较松散、更接近市场；当这种网络化组织结构通过控股形式来进行管理时，它便是一种企业集团形式，这种形式更接近企业。

扩展阅读

模具行业盛行虚拟企业联盟

为了从整体上增强我国汽车模具产业的实力，国际模协秘书长罗百辉提出，以骨干模具企业为核心，

组建虚拟企业联盟。罗百辉把联盟奉为模具行业的“二次创业”。他告诉记者，就在南方冲压模具联盟成立当年的1月，西部首个汽车车身生产技术联盟——成都汽车车身工艺装备产业技术创新联盟在当地青羊工业集中发展区成立。

联盟以四川成飞集成科技股份有限公司为龙头，13 家成员单位分布在汽车车身产业链不同环节，涵盖了生产、研发、销售。借助规模效应，联盟成立时立志“每年将开发3种以上新型轿车整车车身覆盖件模具，实现产值10亿元以上。”

在传统的老工业基地天津，天津汽车模具有限公司周围也吸附了一批模具企业，形成了一个强大联盟。在武汉，依托东风汽车生产基地，全国最早的模具联盟在这里横空出世。

罗百辉表示，现存的模具行业协作方式主要有两种：一是纵向工序协作——将设计、机加工、测试等工序分开，分别由不同企业完成。这种比较适合私人企业或规模较小企业，也是目前国内模具行业更多的一种协作方式。

另一种则是企业横向联合。“每家企业做一种部件，然后数家企业合作制成套件，在韩国、日本等模具企业中风靡，但国内还不够普及。”

注：摘自中国价值网(http://www.chinavalue.net/Story/200683.aspx)。

本章小结

不同类型的企业组织结构总是伴随着不同的经济发展阶段，生产力不断进步，企业组织结构也始终是处于不断发展和完善中的。电子商务的出现，对企业组织结构提出了新的要求，诸如企业组织趋向扁平化，组织间实施虚拟运作等，要求企业组织结构克服传统的局限性，作出变革，逐步向网络化组织迈进，其典型的形式是生产性网络化组织和非生产性网络化组织。

案例分析

美特斯邦威的非生产性网络化——虚拟经营之路

温州美特斯邦威有限公司成立于1994年，是以生产和销售休闲系列服饰为主导产品的服装企业。从创业初始，就是一个有突出争议的企业，它没有自己的生产实体，所有的生产都来自别人的企业，如果无企业帮它加工，无商店帮它开店，美特斯邦威就不存在。2001 年，集团在坚持“虚拟经营、稳步发展”的基础上，全面启动质量管理工程，从品牌形象、产品设计于质量、市场拓展、销售服务和信息化管理等全过程提升管理品质。到2003年，美特斯邦威的整个系统销售额超过了20亿元。创始人周成建饱受非议的“空手道”式的“虚拟经营”模式，开始为业界所认可。

1.“不走寻常路”——选择虚拟经营

美特斯邦威资金实力不足，没有自己的服装厂，而市场规模却在急剧扩大，创始人周成建孤注一掷，让别人为他定牌生产，提出以创新求发展、借助外部力量求发展的思路，从而在国内服装业率先走出了虚拟经营的路子。

虚拟经营不同于传统经营方式，要求企业将具有核心专长的业务与一般业务分开，集中有限的资源从事核心业务，而将非核心业务虚拟化，外包给擅长这些业务的协作企业。美特斯邦威外包协会的统计表明，外包服务使企业成本减少9%，而能力和质量则上升15%。

虚拟经营专注于附加值高的业务。从服装行业价值链分析，附加值高的部分主要集中在品牌、设计环节。在摸索中，美特斯邦威将核心业务确定为品牌与设计。这样，美特斯邦威通过掌握核心环节，变成对协作群体起辐射作用的管理型企业。

2. “借鸡生蛋”——控制生产外包

美特斯邦威采取定牌生产的方式，将生产业务外包给实力雄厚的协作厂家，在短短的时间内集中资金投入到附加值高、效益明显的产品设计和品牌经营上。美特斯邦威决定不再进行机器设备的投资，而采取定牌生产策略，利用外力来弥补自己企业生产能力的欠缺。美特斯邦威先后与广东、江苏和上海等地的200多家具有一流生产设备、管理规范的国有、集体、外资、合资服装加工厂建立了长期合作关系，为公司进行定牌生产。一无厂房二无设备的美特斯邦威，现在却在全国范围内拥有年产系列休闲服2 000多万套的强大生产基地。“借鸡生蛋”为美特斯邦威节省了3亿元。

3. “借网捕鱼”——特许经营销售网络

为了扩大销售网络，美特斯邦威决定采取特许经营策略开设连锁店，利用社会闲散资金。美特斯邦威通过契约的方式，将特许权转让给加盟店。加盟店根据趋于不同分别向美特斯邦威交纳5万～35万元的特许费。目前，美特斯邦威已拥有900多家专卖店，分为直营店和加盟店两种形式，直营店由各分公司直接经营管理；加盟店则由代理商负责经营，加盟店约占80%。如果这么多家专卖店都由美特斯邦威自己来投资，则需要近两亿元。现在通过对销售网络的虚拟化，公司大大降低了销售成本和市场开拓成本，聚集了一大笔发展资金，使其有更充裕的资金投入产品设计和品牌经营中去，公司也借此网罗了大批的营销人才。

4. 信息化管理——虚拟经营成功的基础

科学管理尤其是信息化管理是虚拟经营成功的重要手段。从1996年起，美特斯邦威投入大量资金、人力，根据企业实际需求自建计算机信息网络管理系统。周成建先后分期投巨资完善网络建设，实现工厂和专卖店远程管理，形成覆盖生产、管理、销售等各个环节的ER。不仅实现资源与信息共享，并且加快供应链上的物流速度。

现在，仅有300余人的美特斯邦威总部在40余人的计算机中心的支持下，从容地控制着全国900余家专卖店和200余家远在江苏和广东的生产工厂。通过计算机网络，信息流通速度大大加快，使总部能及时发布新货信息，全国各地的专卖店可从电脑上查看实物照片，可快速完成订货业务；能及时考核每个专卖店销售业绩，快速、全面、准确地掌握各种进、销、存数据，对于整条供应链的进、销、存数据进行经营分析，以便及时作出促销、配货、调货的经营决策。

注：摘自服装经营网(http://www.sellgreat.com/club/146/63368.html)。

问题：

1. 虚拟经营的主要核心是什么？
2. 美特斯邦威是如何解决生产能力欠缺问题的？
3. 美特斯邦威采取的是哪种网络化组织形式以实现其“不走寻常路”的？

思考与练习

一、选择题

1. 以(　　)为中心设计的部门结构包括事业部制和模拟分权制等模式。

A. 成果　　B. 工作　　C. 人员　　D. 关系

2. 不是企业组织结构变革的前兆是(　　)。

A. 新任领导上任　　B. 企业经营业绩下降

C．员工士气低落　　D．组织结构本身弊病显露

3．关于组织理论与组织设计理论，说法正确的是(　　)。

A．组织理论包括组织设计理论　　B．组织理论被称为广义组织理论

C．组织设计理论被称为大组织理论　　D．组织理论与组织设计理论外延不同

E．组织理论与组织设计理论外延相同

4．部门结构不同模式的组合原则包括(　　)。

A．以产权为中心　B．以关系为中心　C．以岗位为中心　D．以成果为中心

E．以工作和任务为中心

5．企业组织结构变革的方式包括(　　)。

A．改良式变革　　B．爆破式变革　　C．组织结构整合　D．计划式变革

E．反馈式变革

二、简答题

1．传统的组织结构类型有哪些？各自的优劣势如何？

2．虚拟企业具有什么样的特点？为什么其更适合电子商务环境？

3．怎样理解网络化组织？

第5章 电子商务与业务流程重组

教学目标

通过本章的学习，对业务流程重组产生的背景、业务流程重组等概念有一定的理解，了解业务流程重组与电子商务之间的关系，掌握在电子商务环境下实施业务流程重组的步骤。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
业务流程重组理论	(1) 了解业务流程重组产生的背景 (2) 理解以下概念：业务流程、业务流程重组及业务流程重组的类型 (3) 理解业务流程重组的原则	(1) 业务流程 (2) 业务流程重组
电子商务与业务流程重组的关系	理解电子商务和业务流程重组之间的相互影响和依赖关系	(1) 电子商务对业务流程重组的支撑 (2) 业务流程重组对电子商务发展的推动
业务流程重组在电子商务中的实施应用	掌握电子商务中业务流程重组的实施步骤	业务流程重组的实施步骤



引例

福特公司(Ford)生产汽车所用的零部件中大约有三分之二是从外部购入的。

福特公司北美货款支付处有500多名雇员。管理部门认为，通过理顺操作程序和装备新的计算机系统，这个部门的人员可以减至400人左右。然而，福特公司随即发现在他们拥有22%股份的马自达公司，只有5个人在做同样的工作。即使考虑了两个公司规模和业务量的差别，这一差距也是巨大的！

当时福特公司贷款支付处的工作程序是首先接收采购部门的订货单、其他有关文件和供应商的发票，然后对这些文件进行核对，审查14项不同的数据。贷款支付处工作人员的大部分时间都花在这些数据中不一致的项目上。经过重组，订货单和收货信息直接输入计算机系统并进行自动核对，贷款支付处的工作人员不再接收发票，需要核对的数据减少到3项。通过流程再造，福特公司贷款支付处人员减少了75%，远远超过他们原来预计的20%。

注：摘自 http://www.cio.cn/kejian/jdkc/bpr/19.htm。

福特公司的故事可能是一个最著名的业务流程重组的例子。通过认真分析公司采购和支付货款的程序，福特公司货款支付工作的效率取得了显著的改进。

除了福特，近年来由于经营环境日趋复杂，美国许多大企业，如IBM、沃尔玛(Walt-Mart)等，在面临全球性的激烈竞争与变动压力下，认识到存在于全面品质管理的持续性改善观念，已不足够应付企业改变的需求。有鉴于此，Hammer 提出了流程重组的概念，强调唯有从根本重新设计工作流程，并创造突破性的改善，才能真正掌握住企业成功的关键。业务流程重组是随着信息技术快速发展而产生的管理思想。在电子商务时代，业务流程重组和电子商务发展是相辅相成的，将电子商务融入业务流程重组是业务流程重组成功的必要条件，而实施业务流程重组是电子商务发展的内在要求。因此，学习业务流程重组的基本知识，研究电子商务与业务流程重组的内在联系，探讨适应电子商务发展的业务流程重组的实施途径，无疑具有重要的现实意义。

5.1 业务流程重组基础

BPR(Business Process Reengineering)即企业流程再造，也称业务流程重组，是对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建，其目的是在成本、质量、服务和反应速度等方面取得显著的改善，使得企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。

5.1.1 业务流程重组产生的背景

企业再造理论的产生有深刻的时代背景。20世纪六七十年代以来，信息技术革命使企业的经营环境和运作方式发生了很大的变化，而西方国家经济的长期低增长又使得市场竞争日益激烈，企业面临着严峻挑战。有些管理专家用3C理论阐述了这种全新的挑战。

(1) 顾客(Customer)——买卖双方关系中的主导权转到了顾客一方。竞争使顾客对商品有了更大的选择余地；随着生活水平的不断提高，顾客对各种产品和服务也有了更高的要求。

(2) 竞争(Competition)——技术进步使竞争的方式和手段不断发展，发生了根本性的变化。越来越多的跨国公司越出国界，在逐渐走向一体化的全球市场上展开各种形式的竞争，美国企业面临日本、欧洲企业的竞争威胁。

(3) 变化(Change)——市场需求日趋多变，产品寿命周期的单位已由“年”趋于“月”，技术进步使企业的生产、服务系统经常变化，这种变化已经成为持续不断的事情。因此在大量生产、大量消费的环境下发展起来的企业经营管理模式已无法适应快速变化的市场。

面对这些挑战，企业只有在更高水平上进行一场根本性的改革与创新，才能在低速增长时代增强自身的竞争力。

在这种背景下，结合美国企业为挑战来自日本、欧洲的威胁而展开的实际探索，1993年哈默和钱皮出版了《再造企业》(Reengineering the Corporation)一书，书中认为：“20年来，没有一个管理思潮能将美国的竞争力倒转过来，如目标管理、多样化、Z 理论、零基预算、价值分析、分权、质量圈、追求卓越、结构重整、文件管理、走动式管理、矩阵管理、内部创新及一分钟决策等。”1995 年，钱皮又出版了《再造管理》。哈默与钱皮提出应在新的企业运行空间条件下，改造原来的工作流程，以使企业更适应未来的生存发展空间。这一全新的思想震动了管理学界，一时间“企业再造”、“流程再造”成为大家谈论的热门话题，哈默和钱皮的著作以极快的速度被大量翻译、传播。与此有关的各种刊物、演讲会也盛行一时，在短短的时间里该理论便成为全世界企业以及学术界研究的热点。IBM 信用公司通过流程改造，实行一个通才信贷员代替过去多位专才并减少了九成作业时间的故事更是广为流传。

5.1.2 业务流程重组的概念

业务流程再造/企业过程再造)最先由美国著名管理学家、有“企业重组之父”美称的迈克尔·哈默(Michael Hammer)提出，他给 BPR 下的定义是：“为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业的主要运营基础，必须对工作流程进行根本性的重新思考并彻底改革。”

迄今为止，已经有非常多的学者对业务流程重组作了不同的定义，如：

业务流程重组是对组织中及组织间的工作流程与程序进行的分析和再设计。

——Davenport & Short

业务流程重组是运用信息技术，从根本上改变企业流程以达到企业目标的方法性程序。

——Alter

业务流程重组就是要摆脱现有的组织运作程序，重新设计信息技术的基础架构并以此为企业确立新的运作程序，从而最大限度地将信息技术的开发能力发挥至极大。

——Venkatraman

业务流程重组是在对企业流程进行分析的基础上，重新设计以获得绩效上的重大改进。

——Hammer

综合以上不同的观点，我们认为，业务流程是企业生产经营活动的一种基本形式，企业实行 BPR 是企业管理创新的一种基本形式。业务流程重组就是要不断地对企业原有的业务流程进行根本性的思考和彻底的重组，从而使时间、成本、质量、服务、速度和环境这些反映供应链和企业竞争力的要素得以改善和提高，提高企业的绩效。

企业业务流程再造的定义包含以下四个方面的含义。

(1) 企业再造需要从根本上(Fundamental)重新思考业已形成的基本信念，即对长期以来企业在经营中所遵循的基本信念如分工思想、等级制度、规模经营、标准化生产和官僚体制等进行重新思考。这就需要打破原有的思维定式，进行创造性思维。企业在准备进行再造时，必须自问一些最根本性的问题。例如，“我们为什么要这样做？”“我们为什么要做现在做的事？”通过重新思考这些问题，可以迫使企业对经营企业的策略和手段加以审视，找出其中过时、不当和缺乏生命力的因素。一般来说，向传统的经营理念挑战，必须跳出传统的思维框架。例如，企业不能这样来自问：“我们怎样才能提高审核顾客信用的效率？”因为这样的自问方式设立了一个前提，即必须审核顾客信用。试问，有谁规定非审核顾客信用不可？事实上，在大多数情况下，审核顾客信用所耗去的成本比顾客呆账所损失的金额还要多。企业进行再造的第一步，就是要先决定自己应该做什么以及怎样做，而不能在既定的框架内实施再造。

(2) 业务流程再造是一次彻底性的(Radical)变革。企业再造不是对组织进行肤浅的调整修补，而是要进行脱胎换骨式的彻底改造，抛弃现有的业务流程和组织结构以及陈规陋习，另起炉灶。只在管理制度和组织形式方面进行小改革，对根除企业的顽疾无济于事。

(3) 企业通过再造工程可以取得显著的(Dramatic)进步。企业再造是根治企业顽疾的一剂“猛药”，可望取得“大跃进”式的进步。哈默和钱皮为“显著改善”制定了一个目标，即“周转期缩短 70%，成本降低 40%，顾客满意度和企业收益提高 40%，市场份额增长 25%”。

(4) 企业再造从重新设计业务流程着手。业务流程是企业以输入各种原料和顾客需求为起点到企业创造出对顾客有价值的产品(或服务)为终点的一系列活动。在一个企业中，业务流程决定组织的运行效率，是企业的生命线。在传统的企业组织中，分工理论决定业务流程的构造方式，但同时带来了一系列弊端。企业再造之所以要从重新设计业务流程着手，是因为原有的业务流程是组织低效率的根源所在。

从上面的分析中，可以看出企业流程再造与以前的渐进式变革理论有本质的区别。企业再造是组织的再生策略，它需要全面检查和彻底翻新原有的工作方式，把被分割得支离破碎的业务流程合理地“组装”回去。通过重新设计业务流程，建立一个扁平化的、富有弹性的新型组织。

扩展阅读

在 20 世纪 80 年代初，福特汽车公司为降低间接成本和管理成本，首先从财务部门着手改革。当时，仅福特在北美的公司，财务会计部门员工就有 500 多人。为减少开支，福特公司试图借助办公自动化减少 20%的间接成本，并把员工人数减为 400 人。但当它们知道日本马自达公司的财会人员仅有 5 人时，福特公司不得不重新思考这件事。由于财会部门只是一个部门，而非整体，仅改善财会部门，无法使企业发生决定性的变化。因此，福特公司决定必须改造整个采购流程。

福特公司原有采购流程可以称得上是传统的业务流程，如图 5.1 所示。首先由采购部向供应商发出订单，并将订单的副本交财务会计部，供应商把货物运到公司后，仓库便会将有关信息详细登录在表格上，并转交给财务会计部，同时，供应商也开出发票，送交财务会计部。于是，财务会计部便收到 3 种有关货物的文件：订单、验收单和发票。如果这 3 个文件一致，财务会计部就付款；否则，就进行调整，写出报告，送交有关部门。

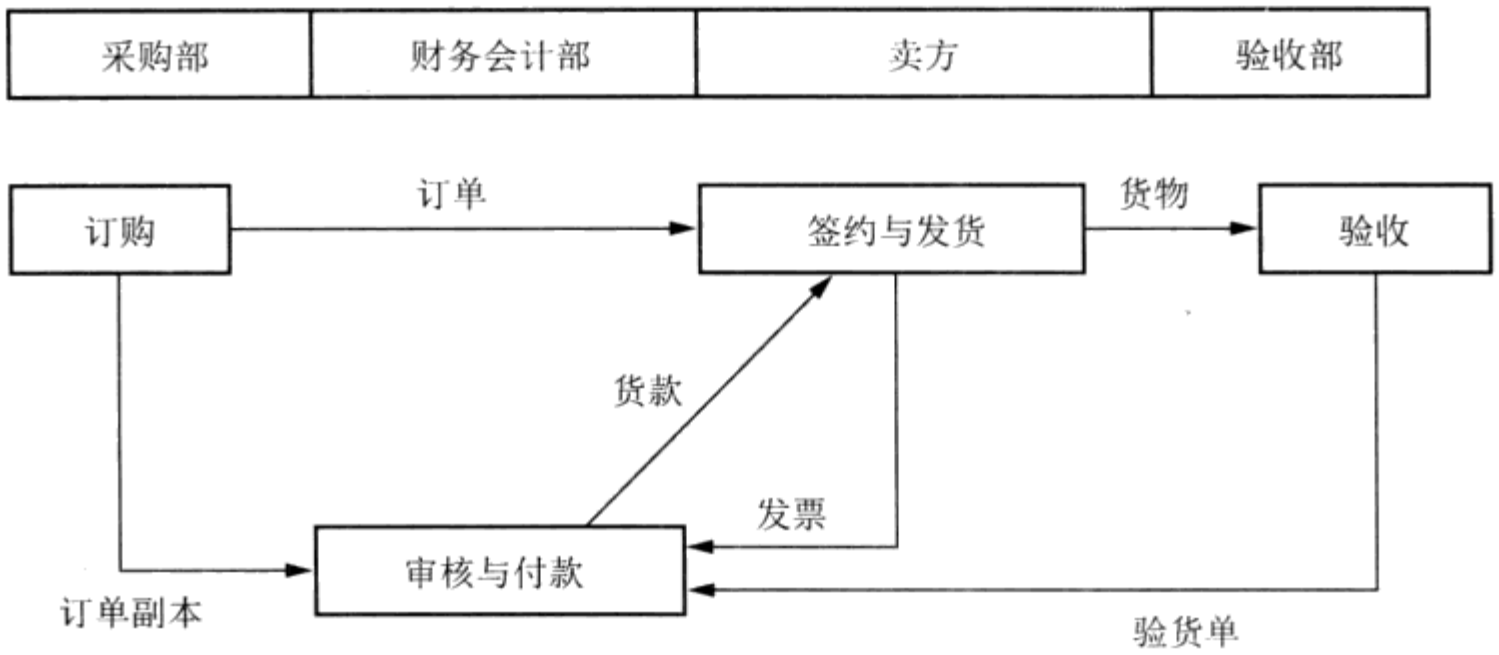


图 5.1　福特汽车公司再造前的财务付款业务流程

通过分析流程，发现在财务会计部员工的大部分时间都用于核实三者是否一致。如果把“收到发票以后就付款”改为验收货物以后就付款，则流程就会发生戏剧性的变化。再造后的流程如图 5.2 所示。在采购部门向供应商发出订单的同时，把采购信息输入到计算机中，当供应商将货物运抵仓库后，验收员便查询数据库中有无相一致的订单，若有，则验收入库，并把入库信息输入数据库，计算机在接收到货物验收信息后便会在适当的时间内自动签发支票给供应商；若货物不符合订单的要求，验收员便会拒绝收货，并退货。通过采购流程的再造，结果财务部门的员工下降到 125 人，而且工作效率大大提高。

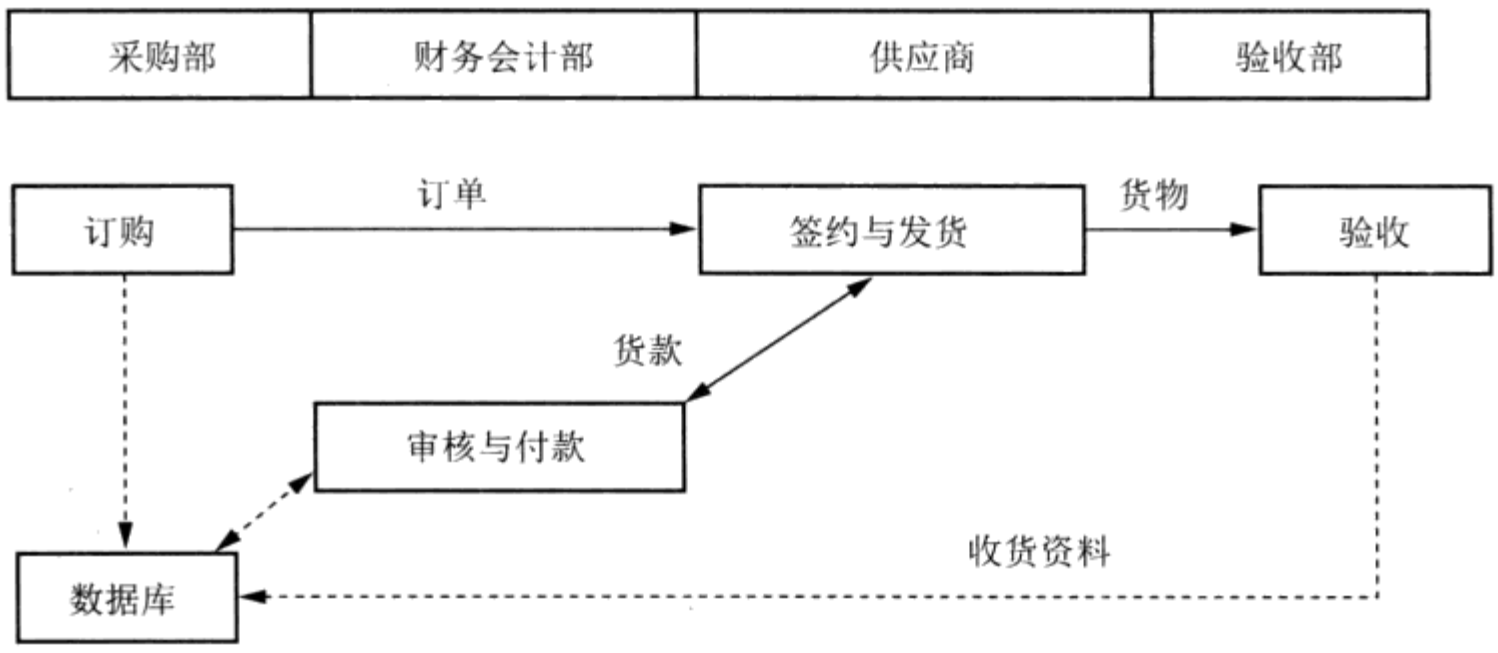


图 5.2　福特汽车公司再造后的流程

注：摘自 http://www.szflp.org.cn/cn/Article_Show.asp?ArticleID=15286。

5.1.3　业务流程的概念

业务流程对于企业来说是司空见惯的，甚至可以说，企业就是依赖各式各样的流程而运作的。企业中的生产流程、财务流程、企业发展战略流程、新产品研发流程、采购流程及售后服务流程都是企业业务流程的一种表现。对于业务流程的定义，不同的学者有不同的提法，即使是同一学者，在不同的场合对其定义也不完全相同。

表 5-1 是一些学者对业务流程的定义。

表 5-1　对业务流程的不同定义

作　者	定　义
迈克尔·哈默(Michael Hammer)	业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有用的输出的活动
	业务流程是指企业集合各种“原料”，制造出顾客需要产品的一系列活动
T·H·达文波特(T.H.Davenport)	业务流程是跨越时间和地点的有序的工作活动，它有始点和终点，并有明确的输入和输出
	业务流程是一系列结构化的可测量的活动的集合，并为特定的市场或特定的顾客产生特定的输出，它是行为的结构
T·H·达文波特与 J·E·肖特(T.H.Davenport & J.E.Short)	业务流程是产生特定企业输出的一系列逻辑关系相关的活动
A·L·斯彻尔(A.L.Scherr)	业务流程是在特定时间产生特定输出的一系列客户——供应商关系
H·J·约汉逊(H.J.Johanson)	业务流程是把输入转化为输出的一系列相关活动的结合，它增加输入的价值并创造出对接受者更为有用、更为有效的输出
R·B·克普莱与 L·莫导克(R.B.Kaplan & L.Murdock)	业务流程是一系列相互关联的活动、决策、信息流和物流的集合

根据迈克尔·哈默的字义，业务流程指的是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出活动，ISO 9000 标准中就沿用了业务流程的这一定义；另一位最早关注业务流程重组的信息系统野心家托马斯·达文波特(Thomas Davenport)则认为，业务流程是一系列结构化的可测量的活动集合，并为特定的市场或特定的顾客产生特定的输出。

更完整地说，流程指的是为达到期望的管理或业务目标，在一定的输入资源约束条件下，通过明确的组织人员执行，产生特定输出结果的一系列管理或业务活动的集合。图 5.3 显示了业务流程的一个基本示例。

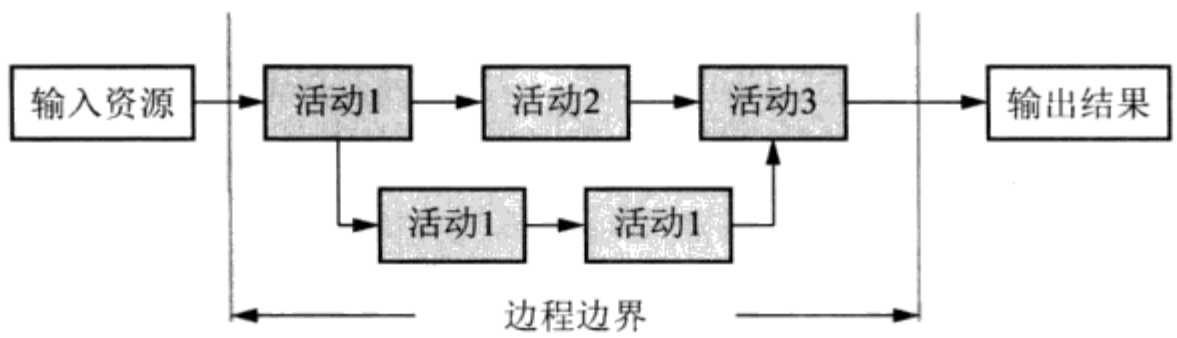


图 5.3　业务流程

1. 流程的定义

流程的定义包括了 6 个要素，即目标(价值)、输入资源、人员、活动、活动间的相互作用(协作关系)、输出结果。进而通过这些要素，可以总结出流程具有以下几个方面的性质。

(1) 目的性：有明确的目标，这个目标可能是一次满意的客户服务，或是一次及时的产品送达等。

(2) 内在性：流程是组织的一种内在机制。

(3) 集合性：流程是活动的集合。

(4) 动态性：由一个活动到另一个活动，它按照一定的时序关系展开。

(5) 层次性：组成流程的活动本身也可以是一个流程，流程是一个嵌套的概念，流程中的若干活动也可以看做是“子流程”，继续分解成若干活动。

(6) 结构性：流程的结构可以有多种表现形式，如串联、并联、反馈等。

流程的目标在于创造价值。哈默强调，流程是由一系列的活动组成的，而活动有增值活动与非增值活动之分。对于“增值”的判断，简单来说，客户愿意付费的就是增值的。企业可以根据自身情况，对关键流程设立指标，考察活动对流程指标的贡献或者损害，从而更加细致地分析活动是否增值。

要深入理解业务流程，把握业务流程的 3 个重要特征以及它们在管理上的启示是重要的，尤其当你考虑通过改造业务流程提高效率和竞争力的时候。

(1) 每个业务流程都是有输入产出的。可以这样看，每个业务流程都有其客户，可能是企业内部的，也可能是企业外部的，客户是业务流程产出的接受者。一个业务流程的输出可能是另外一个业务流程的输入。每个业务流程也有它的输入，人力、物资、能量、设备、信息都可能是业务流程的输入。

(2) 业务流程由连续的子过程(活动)组成，业务流程很可能是跨越组织边界的。在按照功能划分的一个企业中，企业部门对应的是企业功能，如采购、销售，而顾客服务业务流程通常独立于一般的组织结构。也就是说一个业务流程有可能被多个组织部门分割开来。因此业务流程常常是跨部门的甚至是跨组织的。如开发新产品、从供应商那里订购产品、制订营销计划等。拿订购产品来说，它包括多个组织和功能。最终用户(组织)、购买(功能)、接受(功能)、支付(功能)和供应商(组织)等都是过程的参与要素。过程的产出是订单，或者更加准确地说是客户收到产品。从整个过程去考虑，而不是考虑单个的部门功能，是业务流程重组的原则之一。

(3) 业务流程是有层次的。业务流程既有大范围的，如上面列举的采购、开发等过程；又有一些很细节的业务流程，如完成一个月度经费报表，接受一张订单。考虑什么层次的业务流程视实际情况而定。在设计一个事务处理系统时就应当考虑到每个业务流程的细节。识别企业的核心过程时则要从更宏观的过程入手。大范围的过程往往可以分解为若干个子过程，而有的子过程又可以再分。这种分解业务流程的技巧在稍后的业务流程建模中有所体现。

2. 流程的管理

流程是组织实现其业务运行和产品、服务生产的基本机制，所有管理目标都需要通过某种流程才能实现，所有产品也都需要通过某种流程才能生产出来。一个完善的流程，首先应当能够在资源、人员条件下达成预定的目标，其次应当具有良好的效率，其中包括时间效率和成本效率。从而，流程的管理其实质就是设计和执行流程，使流程能够以良好的时间效率和成本效率实现其目标和价值。

从这种意义上来说，流程管理至少包括以下几个方面的任务。

(1) 明确界定流程的目标及其衡量指标。

(2) 明确界定流程的输入资源及约束条件。

(3) 定义流程的输出结果。

(4) 设计、定义、描述流程中各子流程和活动，以及活动之间的逻辑关系。

(5) 以文档形式记录流程的设计。

(6) 提供技术、组织、监督、激励等方面的手段和条件以支持流程的执行。

在现代组织中，通常应当有专门的部门或人员负责流程的设计、管理和监控。其职责包括设计并维护流程，指导并监督流程的执行，协调流程之间的资源分配等。

每个企业都会根据各自不同的业务模式和业务特点制定不同的流程，例如，财务报销流程和销售流程等，正是这些流程确保了企业业务的有效开展。流程是任何企业运作的基础，企业所有的业务都是需要流程来驱动的，企业依靠流程将不同的部门、不同的客户、不同的人员和不同的供应商协同运作。

不过，企业的流程存在许多随意性和不确定性，这会大大降低企业的效率。流程管理便是通过对流程的分析、优化、简化，将企业的运作流程固化下来，使得业务的运作不会随意改变，从而保证企业在各种情况下都能保证按照已有流程执行的正确性。流程管理的核心是流程标准化和程序化，就是让不同的人，在不同的时间地点，做一样的事，得到相同的结果。

流程管理的目的是管理和优化企业的业务流程，通过优化的业务流程提高顾客满意度和公司的市场竞争能力，为企业与客户创造更多的效益。

3. 流程图

在流程管理中，通常需要借助于形式化的手段来记录、描述业务流程。这可以通过文字叙述来实现，更有效的方法是使用图形化的描述。业务流程图(Transaction Flow Diagram，TFD)就是用一些规定的符号及连线来表示某个具体业务处理过程。绘制流程图使我们可以理解并记录组织运行体系背后的关键细节，明确完成流程所需的步骤以及其中的关键决策点，并且能够借助可视化的形式，进行推广、固化、分析和调整。

在实践中已经发展出大量各具特色的流程图形式，然而从根本上来说，最基本的业务流程图只包括 6 种简单的图形符号，如图 5.4 所示。

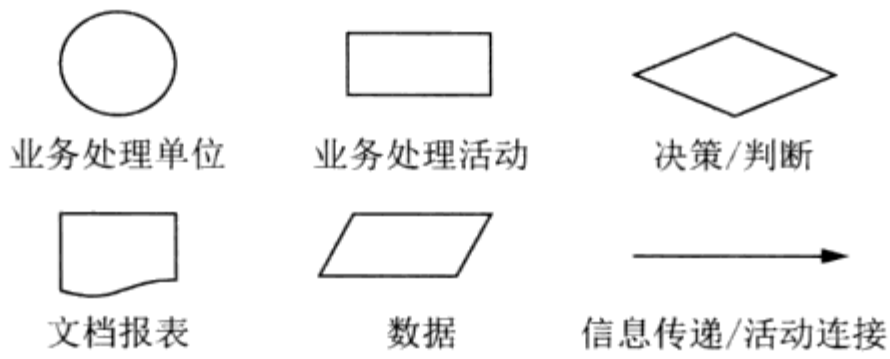


图 5.4　业务流程图的基本符号

5.1.4　业务流程重组的类型

迈克尔·哈默在业务流程重组的方法中并没有为企业提供一种基本范例。不同行业、不同性质的企业，流程重组的形式不可能完全相同。企业可根据竞争策略、业务处理的基本特征和所采用的信息技术的水平来选择实施不同类型的 BPR。

根据流程范围和重组特征，可将 BPR 分为以下 3 类。

1. 功能内的 BPR

功能内的 BPR 通常是指对职能内部的流程进行重组。在原有体制下，各职能管理机构重叠、中间层次多，而这些中间管理层一般只执行一些非创造性的统计、汇总、填表等工

作，计算机完全可以取代这些业务而将中间层取消，使每项职能从头至尾只有一个职能机构管理，做到机构不重叠、业务不重复。例如，物资管理由分层管理改为集中管理，取消二级仓库；财务核算系统将原始数据输入计算机，全部核算工作由计算机完成，变多级核算为一级核算等。

宝钢实行的纵向结构集中管理就是功能内 BPR 的一种体现。按纵向划分，宝钢有总厂、二级厂、分厂、车间、作业区 5 个层次。在 1990 年年底的深化改革中，宝钢将专业管理集中到总厂，二级厂及以下层次取消全部职能机构，使职能机构扁平化，做到集中决策、统一经营，增强了企业的应变能力。

2. 功能间的 BPR

功能间的 BPR 是指在企业范围内，跨越多个职能部门边界的业务流程重组。例如北京第一机床厂进行的新产品开发机构重组，以开发某一新产品为目标，组织集设计、工艺、生产、供应、检验人员为一体的承包组，打破部门的界限，实行团队管理，以及将设计、工艺、生产制造并行交叉的作业管理等。这种组织结构灵活机动，适应性强，将各部门人员组织在一起，使许多工作可平行处理，从而可大幅度地缩短新产品的开发周期。

又如宝钢的管理体制在横向组织结构方面实行一贯管理的原则。所谓一贯管理，就是在横向组织方面适当简化专业分工，实行结构综合化。凡是能由一个部门或一个人管理的业务，就不设多个部门或多个人去管理；在管理方式上实现各种物流、业务流自始至终连贯起来的全过程管理，克服传统管理中存在的机构设置分工过细及业务分段管理的情况。

3. 组织间的 BPR

组织间的 BPR 是指发生在两个以上企业之间的业务重组，如通用汽车公司(GM)与 SATURN 轿车配件供应商之间的购销协作关系就是企业间 BPR 的典型例子。GM 公司采用共享数据库、EDI 等信息技术，将公司的经营活动与配件供应商的经营活动连接起来。配件供应商通过 GM 的数据库了解其生产进度，拟订自己的生产计划、采购计划和发货计划，同时通过计算机将发货信息传给 GM 公司。GM 的收货员在扫描条形码确认收到货物的同时，通过 EDI 自动向供应商付款。这样，使 GM 与其零部件供应商的运转像一个公司似的，实现了对整个供应链的有效管理，缩短了生产周期、销售周期和订货周期，减少了非生产性成本，简化了工作流程。这类 BPR 是目前业务流程重组的最高层次，也是重组的最终目标。

由以上 3 种类型的业务流程重组可以看出，各种重组过程都需要数据库、计算机网络等信息技术的支持。ERP 的核心管理思想是实现对整个供应链的有效管理，与 ERP 相适应而发展起来的组织间的 BPR 创造了全部 BPR 的概念，是全球经济一体化和 Internet 广泛应用环境下的 BPR 模式。

5.1.5 业务流程重组的原则

BPR 是对现行业务运行方式的再思考和再设计，应遵循以下基本原则。

1. 以企业目标为导向调整组织结构

在传统管理模式下，劳动分工使各部门具有特定的职能，同一时间只能由一个部门完成某项业务的一部分；而 BPR 打破了职能部门的界限，由一个人或一个工作组来完成业务

的所有步骤。随着市场竞争的加剧，企业需要通过重组为顾客提供更好的服务，并将 BPR 作为发展业务和拓宽市场的机会。

2. 让执行工作者有决策的权力

在 ERP 系统的支持下，让执行者有工作上所需的决策权，可消除信息传输过程中的延时和误差，并对执行者有激励作用。

3. 取得高层领导的参与和支持

高层领导持续性的参与和明确的支持能明显提高 BPR 成功的概率。因为 BPR 是一项跨功能的工程，是改变企业模式和人的思维方式的变革，必然对员工和他们的工作产生较大影响。特别是 BPR 常常伴随着权力和利益的转移，有时会引起一些人，尤其是中层领导的抵制，如果没有高层管理者的明确支持，则很难推行。

4. 选择适当的流程进行重组

在一般情况下，企业有许多不同的业务部门，一次性重组所有业务会导致其超出企业的承受能力。所以，在实施 BPR 之前，要选择好重组的对象。应该选择那些可能获得阶段性收益或者是对实现企业战略目标有重要影响的关键流程作为重组对象，使企业尽早地看到成果，在企业中营造乐观、积极参与变革的气氛，减少人们的恐惧心理，以促进 BPR 在企业中的推广。

5. 建立通畅的交流渠道

从企业决定实施 BPR 开始，企业管理层与职工之间就要不断进行交流。要向职工宣传 BPR 带来的机会，如实说明 BPR 对组织机构和工作方式的影响，特别是对他们自身岗位的影响及企业所采取的相应解决措施，尽量取得职工的理解与支持。如果隐瞒可能存在的威胁，有可能引起企业内部动荡不安，从而使可能的威胁成为现实。

扩展阅读

惠普公司在采购方面一惯是放权给下面的，50 多个制造单位在采购上完全自主，因为他们最清楚自己需要什么，这种安排具有较强的灵活性，对于变化着的市场需求有较快的反应速度，但是对于总公司来说，这样可能损失采购时的数量折扣优惠。现在运用信息技术，惠普公司重建其采购流程，总公司与各制造单位使用一个共同的采购软件系统，各部门依然是订自己的货，但必须使用标准采购系统。总部据此掌握全公司的需求状况，并派出采购部与供应商谈判，签订总合同。在执行合同时，各单位根据数据库，向供应商发出各自订单。这一流程重建的结果是惊人的，公司的发货及时率提高 150%，交货期缩短 50%，潜在顾客丢失率降低 75%，并且由于折扣，使所购产品的成本也大为降低。将并行工作联系起来，而不是仅仅联系他们的产出。公司存在两种形式的并行：一种是各独立单位从事相同的工作；另一种是各独立单位从事不同的工作，而这些工作最终必须组合到一起。新产品的开发就属于后一种的典型。并行的好处在于将研究开发工作分割成一个个任务，同时进行，可以缩短开发周期。但是传统的并行流程缺乏各部门间的协作，因此在组装和测试阶段往往就会暴露出各种问题，从而延误了新产品的上市。现在配合各项信息技术，如网络通信、共享数据库和远程会议，企业可以协调并行的各独立团体的活动，而不是在最后才进行简单的组合，这样可以缩短产品开发周期，减少不必要的浪费。

注：摘自中华管理学习网(http://www.zh09.com/Article/scgl/200606/87257.html)。

5.2 电子商务与业务流程重组的关系

任何企业的变革都离不开一定的技术作为其前提和支撑。以计算机和现代通信技术为核心的电子商务对 BPR 在企业中的成功应用起到了不可低估的作用。通过电子商务与企业流程进行创造性的结合，不仅可以实现自动化、智能化，还可以从根本上重建企业流程。

电子商务与 BPR 之间存在密不可分的关系：离开电子商务的支撑，BPR 只能流于空想；而缺少了 BPR 思想的指导，电子商务也难以发挥其潜在的效力。它们之间相互影响、相互制约的互动关系如图 5.5 所示。



图 5.5 电子商务与 BPR 的关系

5.2.1 电子商务对 BPR 的支撑

1. 电子商务提供了有效的流程重组支持

传统企业流程之间之所以效率低下，其根本原因在于这些流程都是基于企业中过时的基本规则和假设(例如，专业分工、顺次工序、定时操作等)而建立起来的。BPR 的任务就是要打破这些在现在技术条件下已经无效的规则，建立起与当时技术条件相适应的新规则，并进而在新规则的框架下设计出全新的高绩效流程。电子商务作为最先进的技术力量，能够为 BPR 的实施提供有效的支持。

(1) 专家系统。专家系统是一个在某领域具有专家水平解题能力的程序系统，它打破了原有的只有专家才能做复杂工作的假设，取而代之的是非专家人才也可以做复杂工作的新规则。基于这一新规则，可以对现有流程进行彻底的整合，创造出新的流程。例如，在著名的 IBM 信用公司 BPR 案例中，正是借助于一套精密的专家系统，把原来分散于各职能部门中的专业人员依次进行办理的申请贷款流程压缩，整合为一名工作人员一个人的工作，这名工作人员在专家系统的支持下，可以轻而易举地使用专家所用的全部资料和工具手段，由始至终地独自办理整个流程中的每一个步骤。通过流程再造，减少了原有流程中固有的传递、延迟和错误，满足了向顾客提供单点接触的需求，从而在响应速度、准确性、低成本等方面取得了显著的效果。

(2) 决策支持工具。传统的企业决策只能由管理部门作出，而不能由普通员工作出，这是影响现有企业的一个过时的规则。信息在企业内部层层上传的体制严重影响了业务流

程的响应速度和对外界反应的敏感程度，因此一线员工在有足够信息和一定决策能力支持的前提下，应该具有充分的决策权力。开放数据库和决策支持、分析软件组成的决策支持工具使得一线员工在接受适当的训练以后，能够利用获取的信息作出及时、准确的决策判断，从而使得企业决策能够适应快变的环境。

(3) 电信网络技术。传统企业必须在集权和分权之间作出选择，但是 ISDN(综合业务数字网)等各种宽带通信网络技术使得企业能够同时兼顾集权和分权的好处。HP 公司正是利用了这类新技术，建立起一套标准的采购系统，从而圆满解决了总公司与各事业部之间在原材料采购流程中出现的矛盾，提高了整个原材料采购流程的绩效。

2. 电子商务促进了企业业务流程中活动的集成

在企业业务流程中，参与流程的各个活动之间输入与输出的有序流动的程度构成流程的“中介程度”；各个活动之间为了实现流程的结果，相互交换信息并作出共同调整的程度构成流程的“合作程度”。

根据中介程度和合作程度的不同，可以将流程归纳为“间接—隔绝”式(高中介低合作)、“间接—合作”式(高中介高合作)、“直接—隔绝”式(低中介低合作)和“直接—合作”式(低中介高合作)4 种模式，如图 5.6 所示。

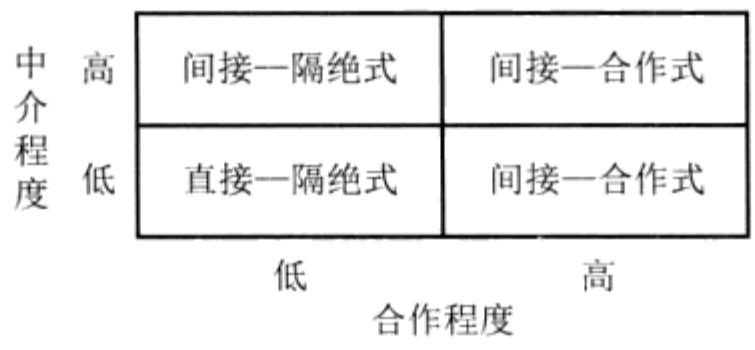


图 5.6　根据中介程度和合作程度划分的 4 种流程模式

显然，高中介低合作的“间接—隔绝”方式对于流程的运作是最为不利的。创造性地运用电子商务，可以降低流程的中介程度和提高流程的合作程度，对活动进行有效的集成，从而促进 BPR 的实施。

(1) 利用电子商务降低中介程度。通过对共享数据库技术、影像技术、客户/服务器结构等的运用，可以使原来具有高中介程度的流程重新定位，从而大大降低原有流程中各活动间的中介程度。

例如，Fort 公司付款流程再造案例中，原有流程由采购、库存、付款 3 项活动组成，这些活动通过许多中间步骤和文件的有序流动而间接参与流程活动。通过流程重组，借助共享数据库所提供的共享信息资源，各项活动不必再由文件的传送来启动，而是可以直接作用于流程目标，直接参与流程。活动由间接方式变为直接方式，使得 Fort 公司财务部人员减少了 75%，同时流程的绩效大为提高。

(2) 利用电子商务提高合作程度。在电子邮件(E-mail)、群件(Groupware)及其他电子通信技术的支持下，可以使原来具有低合作程度的流程重新定位，从而大大提高原有流程中各活动间的合作程度。

例如，HP 公司就是利用电子通信技术，使得销售人员之间能够频繁地交流销售信息，公司有关促销、报价和折扣的指示也能够及时得以传播和执行，从而实现了其订单获取流

程中营销、库存和销售等活动间的高合作程度，订单获取流程的绩效也大为提高。

(3) 利用电子商务协调活动的集成。计算机和通信技术的相互融合，使得共享信息资源与通信技术日益结合在一起，共同促进了活动的集成——同时降低中介程度和提高合作程度。

例如，美国德州仪器公司利用全球性网络和先进的计算资源，对其新产品开发流程进行了重组，使得该公司位于不同国家的设计人员既能在设计中保持高水平的合作(提高合作程度)，又能对同一个设计的不同部分进行并行研究(降低中介程度)，从而使得该公司的产品开发周期大大缩短。

5.2.2 BPR 对电子商务发展的推动

在电子商务对 BPR 进行支持的同时，反过来，BPR 对电子商务潜力的发挥也起到了不可忽视的推动作用。

研究表明，许多企业在电子商务上投入了巨大的资金以期获得生产率的提高，但是结果却并不十分令人满意，产生了“IT 黑洞”(IT Black Hole)的效应。这说明，虽然电子商务具有改变企业的潜力，但是这种潜力的真正释放必须有一定的配套措施相辅助。

致使电子商务不能有效发挥其潜力的重要原因之一就是企业业务流程的陈旧，即在未改变原有工作方式的前提下，仅仅追求利用电子商务对原有工作任务进行自动化处理。

电子商务在企业中的应用可以分为 5 个层次，如图 5.7 所示。

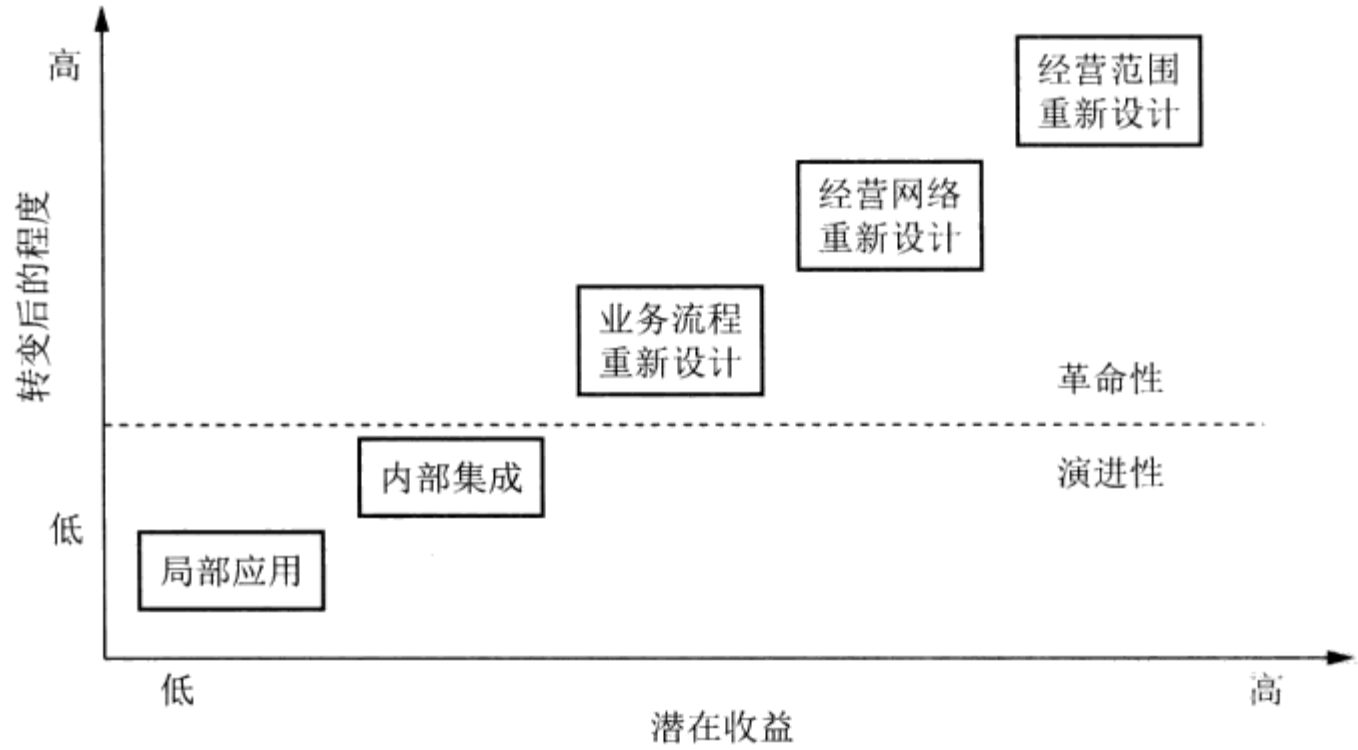


图 5.7 电子商务在企业应用中的 5 个层次

企业在引入电子商务一段时间以后，往往会自然进入局部应用(Localized Exploitation)和内部集成(Inner Integration)阶段(层次 1 和 2)。在这两个阶段中，电子商务或者被单独应用于组织内相互隔离的不同部分(例如运用计算机进行财务管理、客户及库存管理等)；或者仅仅成为联结企业内部“自动化孤岛”(Islands of Automation)的手段(例如，通过共享数据库，将设计系统与生产系统集合在一起等)。由于电子商务并没有触及企业流程本身，从而这两个层次的应用只能给企业带来演进性的绩效，电子商务的效力也难以充分发挥。

层次 3、4、5 则可以使得电子商务的效力得到充分发挥，给企业带来革命性的绩效。

它们与前两个应用层次的根本区别在于：不是在现有流程基础上应用电子商务，而是从改造业务流程出发，寻求支持新流程的电子商务能力。

其中，层次 3——业务流程重新设计的核心就是 BPR，即利用电子商务转变组织内部的工作方式，而不是简单地运用电子商务使得原有工作方式自动化。通过实施 BPR，企业对电子商务的应用层次从演进性阶段进入到了能充分发挥电子商务效力的革命性阶段。

企业还可以进一步将电子商务引入经营网络重新设计(Business Network Redesign)和经营范围重新设计(Business Scope Redesign)这两个更高层次的应用上来，而这些更高层次的应用都必须以 BPR 为基础。

5.3 适应电子商务发展的业务流程重组的实施

对企业来说，实施业务流程重组是牵涉企业方方面面的一项系统工程。业务流程重组的实施没有固定的程序和模式，必须从企业的实际情况出发，分析流程中各环节不同的特点以及相互之间的关系，运用系统的方法来组织实施。

1. 业务流程重组实施程序

一般来说，适应电子商务发展的业务流程重组的实施要经过一些基本的环节。图 5.8 是实施业务流程重组的程序图。

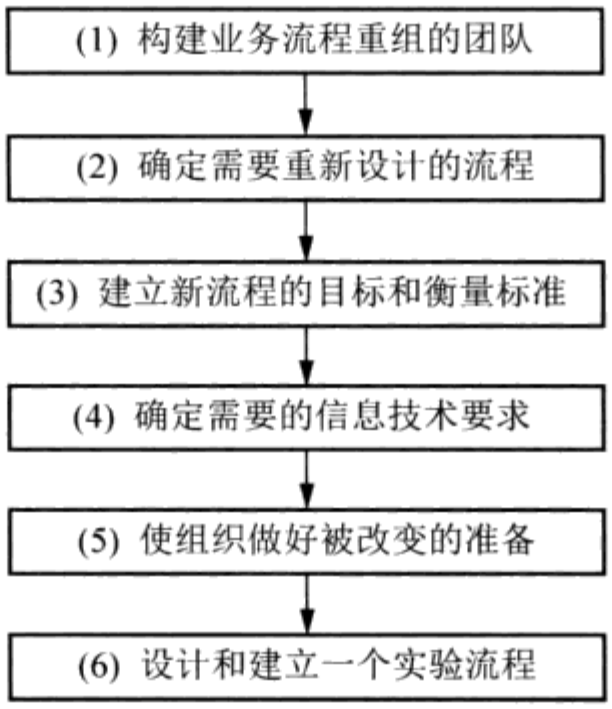


图 5.8 企业流程重组步骤

2. 组建团队

企业决定实施业务流程重组，在确立了具体要达到的目标后，就应着手组建实施业务流程重组的团队。

流程重组团队成员中必须有合理的组成，不仅要有企业内部的成员，还需要有外部成员出谋划策。外部成员一般是企业精心挑选的咨询顾问或有关专家。团队的成员一般要具备下列条件。

1) 团队应多吸收具有各方面专业知识的复合型人才

通过重新整合业务流程，对外部顾客来说，流程变得简单、方便，而内部的工作必然会变得更加复杂，原本由几个人做的工作现在由一个人来完成。这对团队中的成员提出了很高的要求，既要具备相当的技术水平，还要懂得一定的管理知识，并要有较强的创新能力。复杂的工作需要高素质、全能的复合型人才来完成。

2) 团队成员应具有良好的团队协作精神

重组流程对人员的挑选，一方面要强调是一个“全才”，另一方面要有良好的团队协作精神。

3) 领导者要对流程重组有强烈的认同感

重组流程是一种自上而下的行动，必须要有领导亲自驱动，为流程重组的实施排除各种障碍。

3. 确定流程

一般来说，以下几个方面可以帮助确定需要设计的流程。

(1) 寻找存在的问题。流程存在的问题多种多样，如产品质量不合格率超标、制造或管理成本高、流程周期太长、前后衔接不畅等。

(2) 寻找重要的流程。从几个方面可以说明流程的重要性，比如，该流程对客户的影响；该流程对利润、市场占有率等关键因素的影响；该流程对组织关键成功因素的支持程度等。

(3) 考虑流程重组的可行性。可通过考虑重组成本的高低、重组团队实力的强弱、流程的牵涉面等来衡量可行的程度。

4. 新流程的目标和衡量标准

企业进行业务流程重组目标有以下几个。

目标一：市场化导向。企业的价值创造与实现过程起源于顾客需求，而企业产品仅代表了企业内部潜在价值，只有当产品能够满足客户需求时，客户才能接受产品，企业内部潜在价值才能变为真实价值，企业创造的价值得以实现。这种由外向内的业务开拓模式是以市场为导向的现代企业经营理念，其重心是建立需求和供给相对应的业务流程管理模式，需求与产品分环节一一对应，而满足客户需求是贯穿整个业务流程的主线。

目标二：加快企业响应速度。企业业务流程必须具备能力和效率。在掌握顾客需求后快速向顾客提供满足其需求的产品，在顾客需求发生变化后能迅速作出相应变化，以满足顾客新的需求，这些都是业务流程响应速度的体现。业务流程运行速率最终决定了企业以时间为基础的竞争模式的执行力。

目标三：提高运营效率。企业的业务以流程为中心，而不是以一个专业职能部门为中心进行。流程是企业内部一系列相关职能部门的配合，体现于为满足顾客需求而进行的价值创造活动。企业运营的效率体现在业务流程设计与管理的质量上，业务流程设计与管理质量决定了提供给顾客产品或服务的质量，最终决定企业的业绩。

同时，在这个阶段必须考虑以下几个方面。

(1) 顾客：谁是新流程的直接受益者？

(2) 股东：谁会影响新流程设计的成功？

(3) 目标：组织努力的方向和理念。

(4) 衡量标准：衡量成功的尺度。

(5) 关键的假设：对客观世界的假设中，哪些假设对于项目的成功和达到目标是关键的？

(6) 资源：在这个项目中需要哪些财政和物质的支持？需要什么样的政策支持？

(7) 领导者：谁将领导并负责这个项目？

(8) 在考虑流程的重新设计时，需要重点考虑哪些影响关键成功因素的流程？

5. 确定信息技术

信息技术的巨大飞跃是业务流程重组的物质基础和促进条件。由于数据库、通信、网络技术的巨大成就，人们可以快速、方便、实时地共享信息，了解以往潜藏在企业各个文件柜中的数据，从而在物质上保证了能够打破劳动分工，进行业务流程重组，创造更高的生产效率。重组活动要重视信息技术的力量，利用最新的信息技术来重塑具有竞争优势的新的业务流程。但值得注意的是，信息技术仅仅是基础。

一般来说，业务流程重组需要得到以下信息技术的支持：①专家系统(Expert Systems)；②远距离通信(Telecommunications)；③决策支持(Decision Support)；④互联网(Internet)；⑤追踪技术(Tracking Technology)；⑥扫描技术(Scanning)；⑦电子数据交换(Electronic Data Interchange)；⑧数据库(Data Warehouse)；⑨工作流技术(Workflow Technology)。

企业业务流程重组与信息技术是互为条件、相辅相成的。一方面，IT 是成功实施 BPR 的前提条件，是 BPR 的诱因；另一方面，BPR 使潜力最大限度地发挥，推动了 IT 的发展。

1) IT 是成功实施 BPR 的前提条件

Tom Davenport 认为，BPR 是运用信息技术和人力资源管理手段大幅度改善业务流程绩效的革命性方法。从信息技术进步的角度来看，IT 的发展与应用为 BPR 理论的出现提供了强有力的支持。IT 在 BPR 中最重要和最有价值的应用是作为 BPR 实施过程中的管理和决策工具，来改变现有的业务流程，以求实现效率等方面的质的飞跃，达到重组的目的。在重组信息丰富的地方，合理应用 IT 可以使企业比竞争者具备更大的优势，更成功地实施 BPR。信息技术对 BPR 的产生与推广的意义可概括为以下 4 点。

(1) 柔性制造系统、精益生产、准时制造和全面质量等多种基于信息技术的先进的制造技术和现代化管理方式日臻完善，为 BPR 打造了实施基础。

(2) 应用信息技术武装的员工的整体素质明显提高，是保障 BPR 成功实施的前提条件。

(3) 很多企业运用信息技术却无法使其充分释放潜能或信息技术应用失败，也是使企业重视 BPR 的重要原因。

(4) 信息技术能够有效地帮助企业实施 BPR。

2) BPR 挖掘了 IT 的潜能，推动了 IT 的发展

BPR 是发展 IT 效用的有效途径。从某种程度上说，企业业务流程重组的深度决定了企业信息化给企业带来的绩效的大小。Michael Hammer 一再强调，企业在贯彻信息技术之前，首先应保证流程正确无误，这是发挥信息技术效用的有效途径；否则，如果在原有不合理的流程上将不能产生价值的任务计算机化、自动化，往往会把这些无效果的任

务锁定在流程里，日后如果使发现这些流程需要改进，也往往由于计算机系统的改变花费资金太多和时间太长而被搁在一边，从而导致组织僵化不灵、效率低下。例如，美国的福特汽车公司原有 500 多人处理公司的应付账会计工作，借助办公自动化使人员减少到 400 人，降低了 20%的人事费用，当其取得了日本马自达公司 25%的股权后，发现马自达公司全部的财会工作仅用 5 人来完成。按两家公司的规模成比例比较，福特的人数是马自达的 5 倍。这其中的巨大差别不在于信息技术的应用、办公自动化方面的差别，而在于二者业务处理流程的根本不同。可见，信息技术的效用的有效发挥，必须建立在合理、高效的业务流程上。

6. 组织准备

组织需要在以下几个方面做好准备。

(1) 领导者：业务流程重组需要组织高层领导的支持和参与。

(2) 参与者：最关键的参与者应该是那些在流程的最初阶段就执行流程的人，组织应该听取他们的建议，并使他们参与重组项目。

(3) 人际关系和社会责任：重组可能会导致地点的重新选择或人员的解雇。这种可能性需要事先与组织说明。当这种情况发生时，决定谁将改变工作地点和谁将被解雇的过程必须尽量公平和实事求是，并应该向这些人提供帮助，如补偿计划等。

(4) 制订员工培训计划。

(5) 建立必要的 IT 支持。

(6) 制订项目实施的阶段计划(包括期望达到的目标和时间表)。

(7) 选择重组团队并公布。

本 章 小 结

业务流程是企业生产经营活动的一种基本形式，企业实行 BPR 是企业管理创新的一种基本形式。业务流程重组就是要不断地对企业原有的业务流程进行根本性的思考和彻底的重组，从而使时间、成本、质量、服务、速度和环境这些反映供应链和企业竞争力的要素得以改善和提高，提高企业的绩效。根据流程范围和重组特征，可将 BPR 分为以下三类：功能内的、功能间的、组织间的。BPR 是对现行业务运行方式的再思考和再设计，应遵循以下基本原则：以企业目标为导向调整组织结构、让执行工作者有决策的权力、取得高层领导的参与和支持、选择适当的流程进行重组、建立通畅的交流渠道。信息技术与 BPR 之间存在密不可分的关系：离开信息技术的支撑，BPR 只能流于空想；而缺少了 BPR 思想的指导，信息技术也难以发挥其潜在的效力。它们之间是相互影响、相互制约的互动关系。在电子商务环境中，企业实施业务流程重组一般需要以下步骤：构建业务流程重组的团队、确定需要重新设计的流程、建立新流程的目标和衡量标准、确定需要的信息技术要求、使组织做好被改变的准备、设计和建立一个实验流程。



案例分析

溢达集团：订单管理流程再造“3X 计划”

香港溢达纺织服装集团(简称溢达集团)作为国际名牌衬衫的主要供应商之一，成功的流程改进与流程再造已成为业内关注的焦点。溢达集团在流程改进的过程中，除了对现有流程进行深入的分析和理论论证之外，更重要的是本着使用可靠的、已经过充分测试的技术和方法来对流程进行改造的原则，对流程运作过程中的障碍进行清除。订单管理流程再造就是他们其中一个成功案例。

1. 溢达集团的流程再造模式

长期以来，溢达集团大多实施流程的持续改进，而非彻底的流程再造，对所存在的问题按照重要性和“病因”相关性进行分类，并按照“top3”(优先序的前三名)的原则，有选择地清除障碍。溢达集团本着一切以“适合的就是最好的”为出发点，从行业的特点以及企业所面临的竞争环境出发，稳步地对自身问题进行适度的改进。如同其他方面的改善一样，溢达集团在流程改进的过程中，更多地重视表象问题下面的根本病因，并分析各种解决方案所带来的“并发症”，在流程改进的过程中，流程改进小组是项目推进的主体团队，而流程改进小组则是由“病因”所在部门和“并发症”影响部门的关键员工组成，一起采用PDCA 循环方法来解决问题。

2. 溢达集团原有订单管理流程

按照以前的订单管理流程，一张订单确认后，需要在溢达集团内部流经销售部、TDC(Technology Development Center，技术开发部)、布厂 PPC(Production Planning and Control)、制衣厂 PPC 4 个环节，才能进入生产阶段。

当溢达集团收到订单后，销售部要先在信息系统中输入有关的订单信息并分别通过 E-mail 通知 TDC、布厂、制衣厂的生产计划控制部安排初期板衫、布、物料以及大货的生产事宜。然后，各单位的生产计划控制部在信息系统中输入有关的订单信息，生成板衫制造单、布料制造单、物料订购单和服装制造单，下发相关生产部门安排生产。同时，各单位就订单信息处理和生产过程中的工作进行双向沟通。另外，TDC、布厂、制衣厂的生产计划控制部还分别就相互关联的业务进行以下沟通。

(1) TDC—制衣厂：板衫与大货生产过程中不同点的协调。

(2) TDC—布厂：布料的质量、交期以及数量问题的解决。

(3) 布厂—制衣厂：布料的质量、交期以及数量问题的解决。

3. 溢达集团原有订单流程的弊端

(1) 过多的重复职能导致了大量同质工作的多次操作，浪费了时间，降低了效率。例如，TDC 板衫制造单与大货制造单仅在服装数量、原材料用量方面存在差异，但却分别由 TDC 和制衣厂的计划部分别完成。

(2) 服装制造单、布料制造单以及辅料订购单的主要内容与销售部在信息系统中输入的订单信息相同，却被分散在整个流程的各个环节，增加了流程的长度，增大了无谓的沟通。

(3) 正是由于订单管理工作被分散到不同的部门，巨大的信息流以及相同信息多次系统输入增加了信息扭曲、丢失以及输入错误等人为过错。

(4) 更危险的是，由于各个使用制造单、订购单的生产部门在生产过程中没有第二份订单信息，这样订单管理过程中发生的错误导致生产错误的概率就变得相当高，并且当问题被发现时，产品多处于完成或将被完成的阶段，从而造成了无法挽回的重大损失。

4. 溢达集团“3X 计划”流程

再造通过对原有流程谨慎全面的分析，集团实施了“3X 计划”对订单管理流程进行再造。“3X 计划”是通过对整个集团原有的包括销售部门、TDC 以及制衣厂的 PPC 在内的订单管理流程的整合，组成一个新的 OMD(Order Management Department，订单管理部)，以此实现订单管理的“一站式”服务。

(1) 新的 OMD 部门是由以前的销售部以及制衣厂、TDC、布厂的生产计划控制部的跟单同事整合而成。

(2) OMD 可以将订单信息一次性输入信息系统，自动生成布料和辅料的订购单以及服装的生产制造单，并传输到各个布厂、物料厂、TDC 和制衣厂，然后密切跟踪订单的生产状况。

(3)“一站式”订单管理流程大大简化了订单的管理，避免了同职能部门的重复设立，整合了资源，将人为原因所导致的信息扭曲、丢失降低到最小限度，明显提高了运营效率，使得销售人员可以为客户提供更加优质的服务。

(4) 为了避免流程再造可能引发的利益重新分配的冲突，溢达集团在实施“3X 计划”前和过程中做了充分工作。首先，方案的批准经过了周全的分析调研。实施前，集团成立专门的项目小组，分别负责项目的各项工作，并就项目实施的意义以及过程可能发生的问题与包括职员在内所有相关部门进行近 5 个月的充分讨论，并根据讨论结果不断完善项目实施计划。在实施过程中，集团本着稳扎稳打的原则，按照客户和工厂对“3X 计划”进行试运行，暂定一年的试运行仍在进行中，其预期效果已经逐渐地显现出来。

5. 如何成功进行流程改造

成功的流程改造并不是那么容易实现的，至少以下几点是必须在实施过程中重点把握的。

(1) 流程是企业运行的游戏规则，这种游戏规则中存在可改进的空间，而这种空间的唯一确定标准就是如何消除浪费。太多的企业，特别是处在转型阶段的大型国企，在认识到流程改进对企业继续生存下去的重要性后，却对如何确定改进的对象走入了误区，请咨询公司帮助，而许多时候咨询公司在咨询的过程中采取了对现有流程的“否定一切，打倒一切，推倒重来”的方式，根据相关的企业管理理论，特别是流程再造，在短期内匆忙地将企业抬上手术台，但不负责做手术。高风险、高失败率，已经让众多企业由于 BPR 的实施，坠入了地狱。

(2) 切忌对令人眼花缭乱的各种现代企业管理理论，特别是流程再造理论的盲从。很多企业置现状于不顾，生搬硬套各种理论，希望带来“戏剧性的改善”效果。成功实施流程改进与再造的前提就是对流程中非增值环节的确定，从而锁定流程改进的根本依据——浪费。流程的改进是一个持续的过程。流程的改进实际上就是对现有游戏规则的修改，而这种修改势必会带来企业团队的利益再分配。流程的改进应该是一个持续的过程，企业不能奢求一蹴而就、一劳永逸。这种持续性主要体现在两个方面：所要改进的流程对象的确定以及所采取的方法。

企业运行过程一定会存在这样那样的问题，经济性原则告诉我们企业的改善不可能“眉毛胡须一把抓”。由于多种表层病症的病因相同，并且不同的病症对企业的影响程度不同，企业确定流程改进的对象是要根据企业病的影响程度以及病因的同质性进行分类，企业会瞄准企业病的影响程度大同时企业病病因的同质性高的对象，有重点地实施改造。

在确定了流程改进对象后，应对所采取的方法进行谨慎的选择。并不是所有的病症都需要动手术，就算是打针吃药，也应尽量采用温和的药方，否则，很可能对本来就是带病之躯的企业造成预测不到的恶果。另外，要想对症下药，前期的调查、分析工作必须要做充分；如果没有对企业流程存在问题进行深入调查，没有对所制定的流程改进方案进行试运行，很可能使企业处于进退维谷的境地。

(3) 流程改进过程中的跟踪控制是成功的重要保证。就算前期的准备工作做得再充分，但不确定因素的存在决定了流程改进过程中可能会发生预期不到的问题。那时，员工就会对前期已经接受的改进方案产生误解，甚至抵触情绪，很可能导致流程改进项目的流产。因此，要密切关注流程改进的状态，及时与相关部门沟通，消除员工的误解，或对方案及时调整。这时，流程改进小组应该实现从“医生”向“护士”的角色转变。

(4) 创造良好的环境也是十分重要的。在这方面，企业文化扮演着至关重要的角色。学习、务实、创新的文化是流程改进对环境的基本需求。

溢达集团通过对订单管理流程进行再造，以“3X 计划”实现了订单管理的“一站式”服务，这一改造大大提高了企业的运营效率。订单的生产前置期从原来的 3 个月缩短到 45 天，QR(Quick Response，快速反应)订单的生产前置期则为 30 天。准时交单率由 40%～50%提高至 90%以上，生产效率提高 3 倍，生产成本降低 1/3。正因如此，成功的流程再造让溢达集团在同行业中建立起了难以超越的竞争优势。

注：摘自支点网(http://www.topoint.com.cn/html/anli/zzy/2010/02/276130.html)。

问题：

1．溢达集团是怎样成功进行流程改造的？

2．什么是“3X 计划”流程？

3．新的订单流程和原有的订单流程相比，好在何处？

思考与练习

一、选择题

1．BPR 的含义是(　　)。

A．企业流程再造　B．企业资源计划　C．客户关系管理　D．联机分析处理

2．流程管理的任务不包括(　　)。

A．明确界定流程的目标及其衡量指标　B．明确界定流程的输入资源及约束条件

C．定义流程的输出结果　D．明确流程任务

3．流程符号 ◯ 表示的是(　　)。

A．业务处理单位　B．业务处理活动　C．文档报表　D．决策/判断

4．业务流程重组的类型不包括(　　)。

A．功能内的 BPR　B．功能间的 BPR　C．组织内的 BPR　D．组织间的 BPR

5．业务流程重组的原则不包括(　　)。

A．以企业目标为导向调整组织结构　B．让执行工作者有决策的权力

C．取得高层领导的参与和支持　D．选择全部的流程进行重组

6．3C 理论中的 3C 不包括(　　)。

A．Customer　B．Competition　C．Chance　D．Change

7．流程的性质中不包括(　　)。

A．目的性　B．明确性　C．内在性　D．动态性

8．实施业务流程重组实施的程序不包括(　　)。

A．构建业务流程重组的团队　B．确定需要重新设计的流程

C．建立新的业务流程任务　D．确定需要的信息技术要求

9．组建业务流程重组的团队的成员具备的条件不包括(　　)。

A．团队应多吸收具有各方面专业知识的复合型人才

B．团队成员应具有良好的团队协作精神

C．领导者要对流程重组有强烈的认同感

D．团队成员应有较高的技术水平

10．业务流程重组需要的信息技术要求 DSS 指的是(　　)。

A．专家系统　B．远距离通信　C．决策支持系统　D．扫描技术

二、简答题

1．什么是业务流程重组？

2．简述业务流程重组的原则。

3．中国企业成功实施业务流程重组将面临哪些挑战？

第6章　电子商务与营销管理

教学目标

通过本章的学习，对网络市场营销、客户关系管理等概念有一定的了解，并进一步掌握网络营销策略以及客户关系管理系统，以加深对电子商务条件下的营销管理的认识和实践。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
网络市场营销	了解网络市场营销的产生背景	网络市场营销产生的三大基础
网络营销策略	(1) 了解电子商务条件下营销策略的转变 (2) 掌握网络营销产品策略、价格策略、促销策略和渠道策略	4C 策略
客户关系管理	(1) 了解客户关系管理的产生和内涵 (2) 掌握客户关系管理系统的类型、功能和实施过程	(1) 客户关系管理概念 (2) 客户关系管理系统



引例

2008年3月24日，可口可乐公司推出了“火炬在线”传递活动。活动的具体内容是：网民在争取到火炬在线传递的资格后可获得“火炬大使”的称号，本人的QQ头像处也将出现一枚未点亮的图标。如果在10分钟内该网民可以成功邀请其他用户参加活动，图标将被成功点亮，同时将获取“可口可乐火炬在线传递活动”专属QQ皮肤的使用权；而受邀请参加活动的好友就可以继续邀请下一个好友进行火炬在线传递。以此类推。活动方提供的数据显示：在短短40天之内，该活动就“拉拢”了4千万人参与其中。平均起来，每秒钟就有12万多人参与。网民们以成为在线火炬传递手为荣，“病毒式”的链式反应一发不可收拾，“犹如滔滔江水，绵延不绝”。

注：摘自天下星(http://www.zgxwl.com/zxh5566/html/wangluoyingxiao/157.html)。

随着互联网的迅猛发展，市场的不断成熟，世界经济进入了电子商务时代。产品和服务的差异越来越小，以生产为中心、以销售为目的的市场战略逐渐被以客户为中心的战略所取代。谁能掌握客户的需求，加强与客户的关系，有效地挖掘和管理客户资源，谁就能获得市场优势，在激烈的竞争中立于不败之地。基于此，电子商务时代的营销管理必须与时俱进，一方面认真审视新兴的、潜力巨大的网络虚拟市场，以调整企业的经营战略思路，改变企业的市场营销策略；另一方面借助客户关系管理的新理念、新方法和新技术，以维持与完善同客户的长期稳定关系，并提高客户满意度和忠诚度，最终实现企业业务操作效益的提高和利润的增长。

6.1 网络市场营销

网络营销是以现代电子技术和通信技术的应用与发展为基础，与市场的变革、市场竞争以及营销观念的转变密切相关的一门新学科。网络营销相对于传统的市场营销，在许多方面有明显的优势，对传统营销方式造成了巨大的冲击，带来了一场营销观念的革命。同时也应注意到，在日益完善的网络环境下，虽然我国目前的网络购物用户人数已经达到1.73亿人，网络购物的市场容量仍在增大，营销市场的主要因素已起了很大的变化，应用电子商务、开展网络营销的企业如雨后春笋般越来越多，但网络营销在一个较长的历史时期内并不可能完全取代传统营销，需要将二者进行整合，这就是整合营销。

根据2006年的统计资料，我国95%的企业都是中小企业，而中小企业使用电子商务平台的均为28%，大量中小企业的采购、分销仍沿用传统渠道。应该看到，在网络环境下，电子商务平台给中小企业提供了与大企业公平竞争的平台，这是中小企业电子商务发展的一大机遇。我国的传统企业特别是中小企业应用电子商务，开展网络营销是今后的趋势，更重要的是对企业改善销售环境、提高产品竞争能力和市场占用率具有非常重要的现实意义。

网络市场营销也叫网络营销(Cyber-Marketing、Internet Marketing、E-Marketing、Network Marketing)，是指以互联网为主要手段进行的、为达到一定营销目标的营销活动，它是企业整体营销战略的一个组成部分，是建立在互联网基础之上，借助于互联网特性来实现一定营销目标的一种营销手段。广义地说，凡是以互联网为主要手段进行的、为达到一定营销目标的营销活动，都可称之为网络市场营销。网络市场营销是电子商务的一个分支，是科

学技术的发展、消费者价值观的变革和商业竞争等综合因素的产物。

1. 互联网的发展促成网络营销的产生——技术基础

随着互联网在全世界的飞速发展和广泛普及，互联网已经成为全球性的迅捷和方便的信息沟通渠道。商业贸易的过程需要传递大量的数据信息，因此使互联网的商用潜力被挖掘出来作为互联网最大的应用领域，互联网在商业领域的应用已经显现出巨大威力和发展前景。

根据《第 28 次中国互联网络发展状况统计报告》的统计资料显示，截至 2011 年 6 月底，中国网民规模达到 4.85 亿人，较 2010 年年底增加了 2 770 万人；互联网普及率升至 36.2%，较 2010 年底提高了 1.9 个百分点，图 6.1 展示了中国网民人数的增长情况。同时，当前我国网民的互联网应用主要呈现出以下 4 个特点：即时通信使用率增加，提升为第二大应用；微博应用爆发，用户数量增长率超 200%；商务应用稳步发展，团购使用率快速上升；娱乐应用热度继续回落，用户规模依然庞大，表 6-1 则展示了 2007.12－2011.6 各类网络应用使用率。

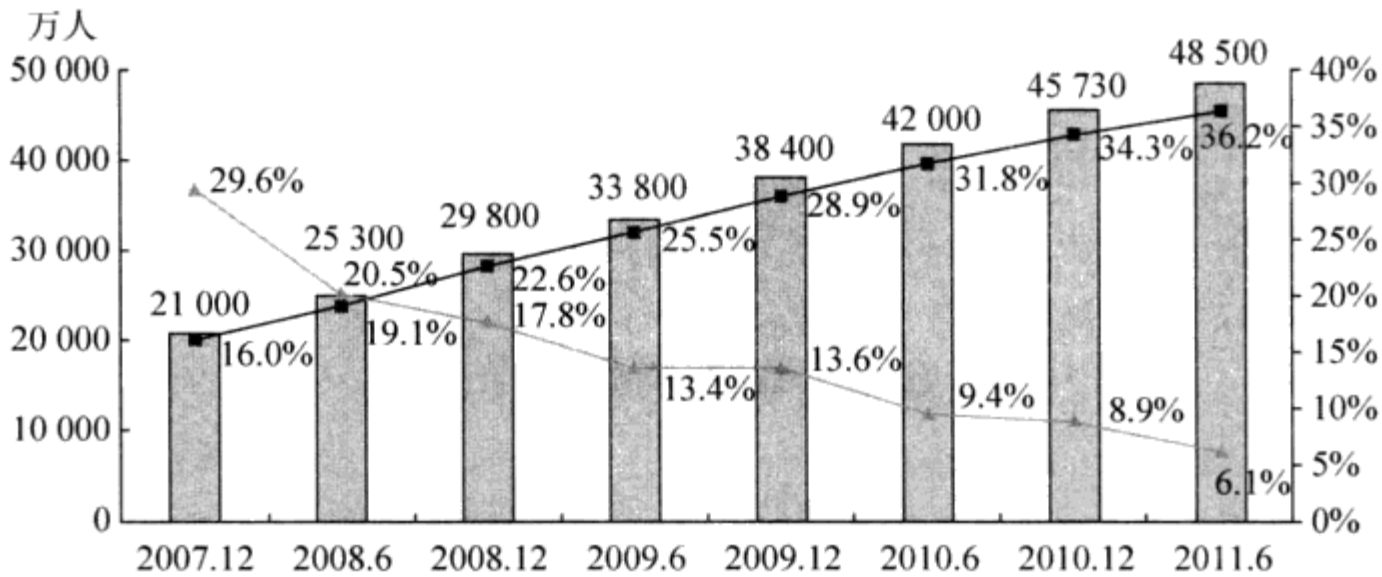


图 6.1 中国网民人数增长情况

注：▭ 表示网民数；—■— 表示互联网普及率；—▲— 表示半年增长率。

表 6-1 2010.12—2011.6 各类网络应用使用率及增长率

应　　用	2011.6		2010.12		半年增长率/%
	用户规模/万人	使用率/%	用户规模/万人	使用率/%	
搜索引擎	38 606	79.6	37 453	81.9	3.1
即时通信	38 509	79.4	35 258	77.1	9.2
网络音乐	38 170	78.7	36 218	79.2	5.4
网络新闻	36 230	74.7	35 304	77.2	2.6
博客/个人空间	31 768	65.5	29 450	64.4	7.9
网络游戏	31 137	64.2	30 410	66.5	2.4
网络视频	30 119	62.1	28 398	62.1	6.1
电子邮件	25 172	51.9	24 969	54.6	0.8
社交网站	22 989	47.4	23 505	51.4	-2.2

续表

应　　用	2011.6		2010.12		半年增长率/%
	用户规模/万人	使用率/%	用户规模/万人	使用率/%	
网络文学	19 497	40.2	19 481	42.6	0.1
微博	19 497	40.2	6 311	13.8	208.9
网络购物	17 266	35.6	16 051	35.1	7.6
网上支付	15 326	31.6	13 719	30.0	11.7
网上银行	15 035	31.0	13 948	30.5	7.8
论坛/BBS	14 405	29.7	14 817	32.4	-2.8
网络炒股	5 626	11.6	7 088	15.5	-20.6
团购	4 220	8.7	1 875	4.1	125.0
旅行预订	3 686	7.6	3 613	7.9	2.0

2. 网络市场营销产生的观念基础——消费者价值观的变革

当今企业正面临前所未有的激烈竞争，市场正进行从卖方垄断向买方垄断的演变，消费者主导的营销时代已经来临。在买方市场上，消费者将面对更为纷繁复杂的商品和品牌选择，这一变化使当代消费者心理与以往相比呈现出以下特点和趋势。

1) 个性化消费的回归

在很长一段时期，工业化和标准化的生产方式以大量低成本、单一化的产品淹没了消费者的个性化需求，另外，在短缺经济或近乎垄断的市场中，可供消费者挑选的产品很少，使得消费者的个性不得不被压抑。而在市场经济充分发展的今天，多数产品无论是在数量还是品种上都已极为丰富，消费者完全能够以个人的心理愿望为基础挑选和购买商品或服务。在市场经济的条件下，消费者的需求多了，而且有许多的需求变化，他们不仅能对商品的购买作出选择，而且十分希望选择。消费者会制定自己的消费准则，也不惧怕向商家提出挑战。从理论上看，没有一个消费者的心理是完全一样的，每一个消费者都是一个细分市场，个性化消费正在也必将再度成为消费的主流。

2) 消费主动性增强

在社会分工日益细分化和专业化的趋势下，消费者对购买的风险感随选择的增多而上升，而且对传统营销单向的“填鸭式”沟通感到厌倦和不信任。网络时代商品信息获取的方便性，促使消费者主动通过各种可能的途径获取与商品有关的信息并进行分析比较。通过分析比较，消费者获得心理上的平衡和满足感，增加了对所购产品的信任，也减轻了风险感或减少了在购买后产生后悔感的可能。

3) 购物的方便性和趣味性的追求

信息社会的高效率产生了一批工作压力大、生活节奏紧张的消费者，他们会以购物的方便性为目标，追求时间和劳动成本的尽量节省；而另一些消费者则由于劳动生产率的提高，使他们可供支配的时间增加，如自由职业者或家庭主妇，希望通过购物来消遣时间和寻找生活乐趣，而网络消费正好能使他们保持与社会的联系，减少心理孤独感，能满足他们的心理需求。

4) 价格是影响消费心理的重要因素

营销活动的组织者总是通过各种营销手段以各种差别化来减弱消费者对价格的敏感

度，但价格始终对消费心理有重要影响。即使在先进的营销技术面前，价格的作用仍旧不可忽视，当价格降幅超过消费者的心理界限，消费者难免会改变既定的购物原则。

综上所述，在网络时代，消费者迫切需要新的快速方便的购物方式和服务，并最大限度地满足自身的需求。消费者价值观的这种改变自然地产生了网络市场营销，而网络市场营销的特征也正好在很大程度上满足了消费者的新需求。

3. 网络市场营销产生的现实基础——市场竞争日趋激烈

当今社会市场的竞争日益激烈化，企业为了取得竞争优势，想方设法使用了各种招数来吸引顾客，传统的营销方法已经很难有新颖独特的方法帮助企业在竞争中出奇制胜了。市场竞争已不再依靠表层的营销手段的竞争，必须在更深层次的经营组织形式上进行竞争。企业的经营者迫切地去寻找变革，以尽可能地降低商品在从生产到销售的整个供应链上所占用的成本和费用比例，缩短运作周期。

网络营销的产生给企业的经营者带来了福音，可谓一举多得。企业开展网络营销，可以节约大量昂贵的店面租金，可以减少库存商品的资金占用，可以使经营规模不受场地限制，可以方便地采集客户信息等，上述种种都使得企业经营的成本和费用降低，运作周期变短，从根本上增强了企业的竞争优势。

6.2 网络营销策略

网络营销策略是企业根据自身所在市场中所处地位不同而采取的一些网络营销组合，它主要包括产品策略、价格策略、促销策略、渠道策略、网页策略和顾客服务策略等。

6.2.1 电子商务条件下营销策略的转变

在传统市场营销策略中，由于技术手段和物质基础的限制，产品的价格、宣传和销售的渠道、商家(或厂家)所处的地理位置以及企业促销策略等就成了企业经营、市场分析和营销策略的关键性内容。美国密歇根州立大学的迈卡锡(E.J.McCarthy)将这些内容归纳为市场营销策略中的 4P 组合，即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)。

而在电子商务条件下，这种营销策略将会有很大的改变。首先是地域和范围的概念没有了，其次是宣传和销售渠道统一到了网上，最后是在剔除了商业成本后，产品的价格将大幅度的降低等。同时，一些其他的新问题被纳入到了营销策略需要考虑的范畴。例如，建立网络营销系统的立足点不是单纯地供应商品，而是满足顾客的欲望和需求(Customer's Wants and Needs)；不是单纯地考虑价格，而是研究顾客为满足自己的需求所愿意负担的成本(Cost to Satisfy Wants and Needs)；不是单纯考虑渠道，而是研究如何方便顾客购买(Convenience to buy)；不是简单地向顾客促销商品，而是与顾客进行双向沟通(Communication)。由于这几个词的英文字母都是以 C 开头，所以被形象地称为基于 4C 的网络营销模式。4P 向 4C 的转变如图 6.2 所示。

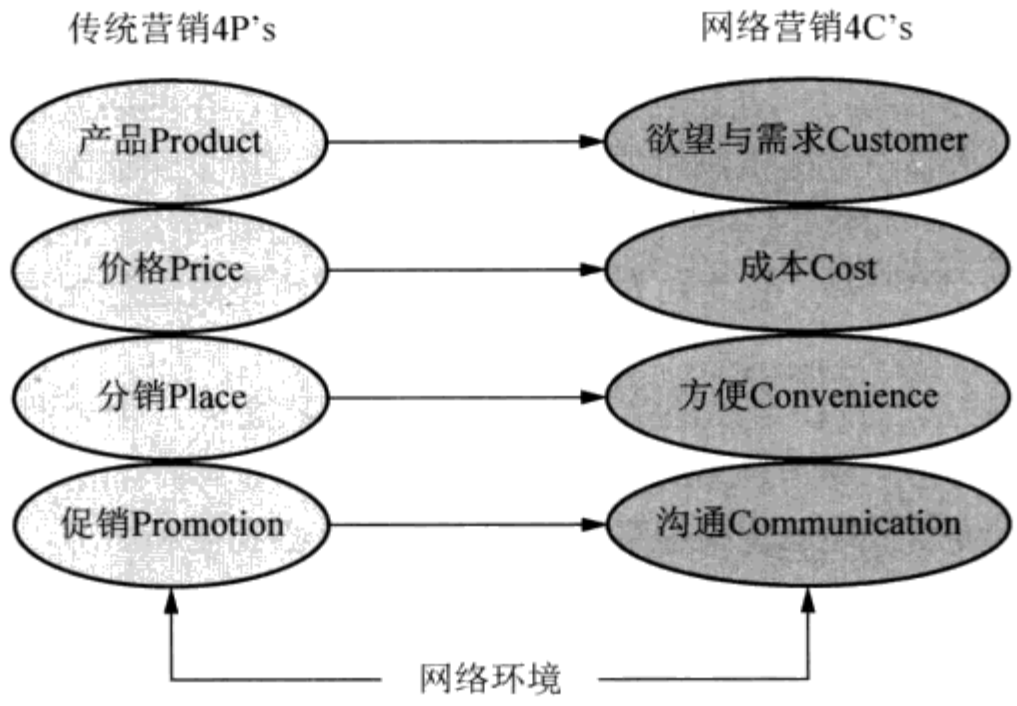


图 6.2　4P 向 4C 转变示意图

6.2.2　网络营销产品策略

网络营销强调 4C's 的组合，即以顾客为中心，从各方面充分满足顾客的需求。并不是所有的商品都适合在网上销售，新产品的构思、研制、开发和上市试销，以及产品在网上销售的定价策略，都要考虑顾客的需求和网络营销的特点。同时，开展网络的企业，必须重视本企业网络的管理和推广，建立起良好的网上品牌形象，使企业的网上业务蒸蒸日上。

1. 网络营销产品概念

在网络营销中，产品的整体概念从内到外可分为以下 5 个层次。

(1) 核心利益层次。核心利益层次是指产品能够提供给消费者的基本效用或益处，是消费者真正想要购买的基本效用或益处。如消费者购买电脑是为了使用电脑、利用电脑作为上网工具；购买软件是为了压缩磁盘空间、播放 MP3 格式的音乐或上网冲浪等。由于网络营销是一种以顾客为中心的营销策略，企业在设计和开发产品核心利益时要从顾客的角度出发，要根据上次营销效果来制定本次产品设计开发。要注意的是网络营销的全球性，企业在提供核心利益和服务时要针对全球性市场提供，如医疗服务可以借助网络实现远程医疗。

(2) 有形产品层次。有形产品层次是产品在市场上出现时的具体物质形态，主要表现在品质、特征、式样、商标、包装等方面，是核心利益的物质载体。对于物质产品来说，首先，产品的品质必须保障；其次，必须注重产品的品牌；再次，注意产品的包装；最后，在式样和特征方面要根据不同地区的亚文化来进行针对性加工。

(3) 期望产品层次。在网络营销中，顾客处于主导地位，消费呈现出个性化的特征，不同的消费者可能对产品的要求不一样，因此，产品的设计和开发必须满足顾客这种个性化的消费需求。顾客在购买产品前对所购产品的质量、使用方便程度、特点等方面的期望值，就是期望产品。为满足这种需求，对于物质类产品，要求企业的设计、生产和供应等环节必须实行柔性化的生产和管理。对于无形产品如服务、软件等，要求企业能根据顾客的需要来提供所需服务。

(4) 延伸产品层次。延伸产品层次是指由产品的生产者或经营者提供的购买者有需求的产品层次，主要是帮助用户更好地使用核心利益和服务。在网络营销中，对于物质产品来说，延伸产品层次要注意提供满意的售后服务、送货、质量保证等，这是因为网络营销产品市场具有全球性，如果不能很好解决这些问题势必影响网络营销的市场广度。对于无形产品如软件、音乐等产品，由于可以直接借助网络营销渠道进行配送，因此重点是产品的质量保证和技术保证。

(5) 潜在产品层次。潜在产品层次是在延伸产品层次之外，由企业提供能满足顾客潜在需求的产品层次，它主要是产品的一种增值服务。它与延伸产品的主要区别是顾客没有潜在产品层次仍然可以很好地使用顾客需要的产品的核心利益和服务。在高新技术发展日益迅猛的时代，由于许多潜在需求和利益或服务还没有被顾客认识到，这需要企业通过引导和支持更好地满足顾客的潜在需求。

2. 网络营销产品特性

一般而言，目前适合在互联网上销售的产品通常具有以下特性。

(1) 产品性质。由于网上用户在初期对技术有一定要求，因此用户上网大多与网络等技术相关，因此网上销售的产品最好是与高技术或与电脑、网络有关。一些信息类产品如图书、音乐等也比较适合网上销售。还有一些无形产品如服务也可以借助网络的作用实现远程销售，如远程医疗。

(2) 产品质量。网络的虚拟性使得顾客可以突破时间和空间的限制，实现远程购物和在网上直接订购，这使得网络购买者在购买前无法尝试或只能通过网络来尝试产品。由于网络购买无法具有传统上亲临现场购物的体验，因此顾客对产品的质量尤为重视。正是因为对产品质量的担心，许多购买者只愿意购买那些标准化的产品，如图书等小件商品。

(3) 产品式样。通过互联网对全世界国家和地区进行营销的产品要符合该国家或地区的风俗习惯、宗教信仰和教育水平。同时，由于网上消费者的个性化需求，网络营销产品的式样还必须满足购买者的个性化需求。

(4) 产品品牌。在网络营销中，生产商与经营商的品牌同样重要：一方面要在网络中浩如烟海的信息中获得浏览者的注意，必须拥有明确、醒目的品牌；另一方面，由于网上购买者可以面对很多选择，同时网上的销售无法进行购物体验，因此购买者对品牌比较关注。

(5) 产品包装。作为通过互联网经营的针对全球市场的产品，其包装必须适合网络营销的要求。例如，通过网络传送的软件、游戏、信息等无形产品就可以没有任何包装，而其他的实体性的产品，就应该采用适合专业递送的包装。

(6) 目标市场。网上市场是以网络用户为主要目标的市场，在网上销售的产品要适合覆盖广大的地理范围。如果产品的目标市场比较狭窄，可以采用传统营销策略。

(7) 产品价格。互联网作为信息传递工具，在发展初期是采用共享和免费策略发展而来的，网上用户比较认同网上产品低廉的特性；另一方面，由于通过互联网络进行销售的成本低于其他渠道的产品，在网上销售产品一般采用低价位定价。

3. 网络营销产品分类

上述网络营销产品的特性其实是由于网络的限制，使得只有部分产品适合在网上销售，

随着网络技术发展和其他科学技术的进步，将有越来越多的产品在网上销售。在网络上销售的产品，按照产品性质的不同，可以分为两大类：实体产品和虚体产品。

1) 实体产品

实体产品是指有具体物理形状的物质形态产品。在网络上销售实体产品的过程与传统的购物方式有所不同。在这里已没有传统的面对面的买卖方式，网络上的交互式交流成为买卖双方交流的主要形式。消费者或客户通过卖方的主页考察其产品，通过填写表格表达自己对品种、质量、价格、数量的选择；而卖方则将面对面的交货改为邮寄产品或送货上门，这一点与邮购产品颇为相似。因此，网络销售也是直销方式的一种。

2) 虚体产品

虚体产品与实体产品的本质区别是虚体产品一般是无形的，即使表现出一定形态也是通过其载体体现出来，但产品本身的性质和性能必须通过其他方式才能表现出来。在网络上销售的虚体产品可以分为两大类：软件和服务。软件包括计算机系统软件和应用软件。网上软件销售商常常可以提供一段时间的试用期，允许用户尝试使用并提出意见。好的软件很快能够吸引顾客，使他们爱不释手并为此慷慨解囊。

服务可以分为普通服务和信息咨询服务两大类。普通服务包括远程医疗、法律救助、航空火车定票、入场券预订、饭店旅游服务预约、医院预约挂号、网络交友、电脑游戏等，而信息咨询服务包括法律咨询、医药咨询、股市行情分析、金融咨询、资料库检索、电子新闻、电子报刊等。

对于普通服务来说，顾客不仅注重所能够得到的收益，而且还关心自身付出的成本。通过网络，顾客能够尽快地得到所需要的服务，免除恼人的排队等候的时间成本。同时，消费者利用浏览软件，能够得到更多、更快的信息，提高信息传递过程中的效率，增强促销的效果。

对于信息咨询服务来说，网络是一种最好的媒体选择。用户上网的最大诉求就是寻求对自己有用的信息，信息服务正好提供了满足这种需求的机会。通过计算机互联网络，消费者可以得到包括法律咨询、医药咨询、金融咨询、股市行情分析在内的咨询服务和包括资料库检索、电子新闻、电子报刊在内的信息服务。

6.2.3 网络营销价格策略

价格是网络市场营销组合中唯一为企业提供收益的因素，同时又是企业参与市场竞争的重要手段之一。事实表明，定价是否恰当，会直接影响甚至改变消费者的购物原则，进而影响到企业产品的销量和利润额。因此，如何制定合适的价格，已经成为许多开展网络营销活动的企业竞相关注的焦点。

网络营销价格的形成过程极为复杂，要受诸多因素的影响和制约。网络营销定价时，不但要考虑运用传统市场营销价格理论，更要考虑网络营销的软营销和互动特性以及消费者易于比较价格的特点。企业在进行网络营销定价时必须综合考虑各种因素，采用适合的定价策略。常见的网络营销定价策略可以分为以下几种。

1. 低价定价策略

借助互联网销售，比传统销售渠道的费用低廉，因此网上销售价格一般来说比流行的市场价格要低。由于网上的信息是公开和易于搜索比较的，因此网上的价格信息对消费者

的购买起着重要作用。根据研究，消费者选择网上购物，一方面是因为网上购物比较方便；另一方面是因为从网上可以获取更多的产品信息，从而以最优惠的价格购买商品。

(1) 直接低价定价策略。由于定价时大多采用成本加一定利润，有的甚至是零利润，因此这种定价在公开价格时就比同类产品要低。它一般是制造业企业在网上进行直销时采用的定价方式，如 Dell 公司电脑定价比同性能的其他公司产品低 10%～15%。采用低价策略的基础是通过互联网企业可以节省大量的成本费用。

(2) 折扣定价策略。它是在原价基础上进行折扣来定价的。这种定价方式可以让顾客直接了解产品的降价幅度以促进顾客的购买。这类价格策略主要用在一些网上商店，它一般按照市面上的流行价格进行折扣定价，如 Amazon 的图书价格一般都要进行折扣，而且折扣价格达到 3～5 折。

(3) 促销定价策略。如果企业是为拓展网上市场，但产品价格又不具有竞争优势时，则可以采用网上促销定价策略。由于网上的消费者面很广而且具有很大的购买能力，许多企业为打开网上销售局面和推广新产品，采用临时促销定价策略。促销定价除了前面提到的折扣策略外，比较常用的是有奖销售和附带赠品销售。

在采用低价定价策略时要注意的是：首先，由于互联网是从免费共享资源发展而来的，因此用户一般认为网上商品比从一般渠道购买商品要便宜，在网上不宜销售那些顾客对价格敏感而企业又难以降价的产品；其次，在网上公布价格时要注意区分消费对象，一般要区分一般消费者、零售商、批发商、合作伙伴，分别提供不同的价格信息发布渠道，否则可能因低价策略混乱导致营销渠道混乱；最后，网上发布价格时要注意比较同类站点公布的价格，因为消费者可以通过搜索功能很容易在网上找到最便宜的商品，否则价格信息公布将起到反作用。

2. 定制生产定价策略

1) 定制生产内涵

按照顾客需求进行定制生产是网络时代满足顾客个性化需求的基本形式。定制化生产根据顾客对象可以分为两类：一类是面对工业组织市场的定制生产，这部分市场属于供应商与订货商的协作问题，如波音公司在设计和生产新型飞机时，要求其供应商按照其飞机总体设计标准和成本要求来组织生产。这类属于工业组织市场的定制生产主要通过产业价值链，从下游企业向上游企业提出需求和成本控制要求，上游企业通过与下游企业进行协作设计、开发并生产满足下游企业需要的零配件产品。另一类是面对大众消费者市场，实现满足顾客个性化需求的定制生产以及定制定价。由于消费者的个性化需求差异性大，加上消费者的需求量又少，因此企业实行定制生产必须在管理、供应、生产和配送各个环节上，都必须适应这种小批量、多式样、多规格和多品种的生产和销售变化。为适应这种变化，现在企业在管理上采用 ERP(Enterprise Resource Planning，企业资源计划系统)来实现自动化、数字化管理，在生产上采用 CIMS(Computer Integrated Manufacturing System，计算机集成制造系统)，在供应和配送上采用 SCM(Supply Chain Management，供应链管理)。

2) 定制定价策略

定制定价策略是在企业能实行定制生产的基础上，利用网络技术和辅助设计软件，帮助消费者选择配置或者自行设计能满足自己需求的个性化产品，同时承担自己愿意付出的价格成本。

扩展阅读

3G 时代，Dell 将个性化定制进行到底

直销是戴尔称霸全球 IT 商界的赢利模式，恰恰是这种直销模式带给戴尔以客户为导向的价值理念，真正地将用户的兴趣爱好作为产品研发的航标。不仅如此，在整个购买的流程上，戴尔通过网络、电话、邮政等订购的方式也为用户提供了更多的选择。用户仅需通过登录戴尔的直销网站，填写订单，便可根据自己的需求量身订制相关的产品和了解到适合自己的售后服务，这种模式被戴尔操作到炉火纯青，并被称作其他企业不可复制的模式，也因为如此，戴尔有更多的价值空间实现更加多的客户价值。

Dell 公司的用户可以通过其网页了解本型号产品的基本配置和基本功能，根据实际需要和在能承担的价格内，配置出自己最满意的产品，使消费者能够一次性买到自己中意的产品。在上面配置电脑的同时，消费者也相应地选择了自己认为价格合适的产品，因此对产品价格有比较透明的认识，增加企业在消费者面前的信用。目前，这种允许消费者定制定价订货的尝试还只是初步阶段，消费者只能在有限的范围内进行挑选，还不能完全要求企业满足自己所有的个性化需求。为及时满足消费者的不同的购买需要，戴尔推出多样化的订购方式，打造全方位的购买体验。目前，全球用户不仅可以通过戴尔网站、拨打 800 电话或访问戴尔位于全球的 30 000 家零售店购买戴尔产品。戴尔还将继续在全球拓展其零售规模，让更多消费者了解戴尔品牌并方便地购买到戴尔的产品。

2007 年，戴尔一改昔日专业沉稳的气质，开始变得灵动且充满创意。戴尔率先从笔记本外壳色彩开始入手，打破了传统笔记本黑、灰的基本色系，加入了更多明亮的色彩(见图 6.3)。如红色代表热情、绿色表示清新、粉色象征可爱、紫色体现梦幻，戴尔 Inspiron 系列产品多样的色彩，必有一款会博得不同类型消费者的喜爱。戴尔的数据表明，除了经典的黑色之外，每卖出 10 台笔记本中，就有 6 种色彩的选择。“色随心变”，挑选一款能够反映目前心情的彩色电脑，未尝不是一个“个性”之举。此后，戴尔又在材质的选择上动足了脑筋，天然的竹子、温暖的皮革、突显光泽和质感的金属都在其选用之列。再到时下风靡的纤薄移动的特性，可以说戴尔在各个领域均有所建树。为了将个性化进行到底，戴尔还在美国和欧洲推出 Dell Design Studio。Design Studio 邀请了来自美国、欧洲、泰国等地的设计师和彩绘大师创作了 100 多种艺术作品。现在，无论是艺术的爱好者、时尚的追随者、还是款式的迷恋者，都可以在戴尔 Design Studio 的艺术画廊里找到中意的艺术作品去装扮心爱的笔记本。让笔记本成为不可或缺的一款时尚单品，将您的个性展现得淋漓尽致。虽然，目前在中国和亚太市场只有 8 种艺术家作品的选择，但在不久的将来中国的消费者将会有更多、更精彩的选择。

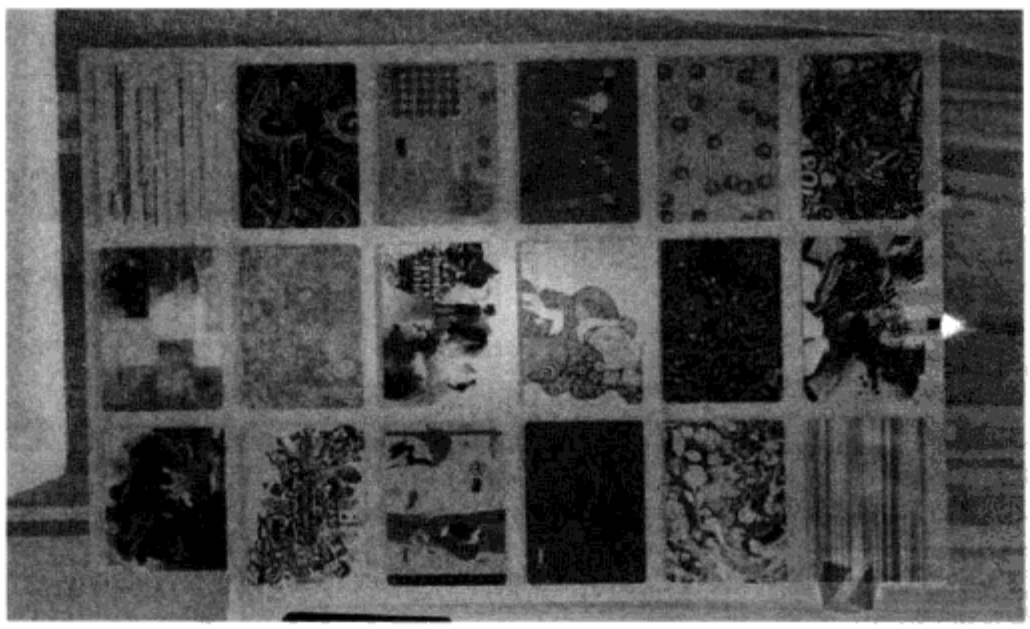


图 6.3　丰富的色彩

注：摘自中关村在线(http://nb.zol.com.cn/137/1376274.html)。

3. 使用定价策略

在传统交易关系中，产品买卖是完全产权式的，顾客购买产品后即拥有对产品的完全产权。但随着经济的发展，人民生活水平的提高，人们对产品的需求越来越多，而且产品的使用周期也越来越短，许多产品购买后使用几次就不再使用，非常浪费，因此制约许多顾客对这些产品的需求。为改变这种情况，可以在网上采用类似租赁的按使用次数定价的方式。

所谓使用定价，就是顾客通过互联网注册后可以直接使用某公司的产品，顾客只需要根据使用次数进行付费，而不需要将产品完全购买。这一方面减少了企业为完全出售产品而进行的不必要的大量的生产和包装浪费，同时还可以吸引过去那些有顾虑的顾客使用产品，扩大市场份额。顾客每次只是根据使用次数付款，节省了购买产品、安装产品、处置产品的麻烦，还可以节省不必要的开销。

采用按使用次数定价，一般要考虑产品是否适合通过互联网传输，是否可以实现远程调用。目前，比较适合的产品有软件、音乐、电影等产品。对于软件，如我国的用友软件公司推出网络财务软件，用户在网上注册后便可在网上直接处理账务，而无须购买软件和担心软件的升级、维护等非常麻烦的事情；对于音乐产品，也可以通过网上下载或使用专用软件点播；对于电影产品，则可以通过现在的视频点播系统 VOD 来实现远程点播，无须购买影带。另外，采用按次数定价对互联网的带宽提出了很高的要求，因为许多信息都要通过互联网传输，如互联网带宽不够将影响数据传输，势必会影响顾客租赁使用和观看。

4. 拍卖竞价策略

网上拍卖是目前发展比较快的领域，经济学认为市场要想形成最合理价格，拍卖竞价是最合理的方式。网上拍卖由消费者通过互联网轮流公开竞价，在规定时间内价高者赢得。目前国外比较有名的拍卖站点是 http://www.ebay.com，如图 6.4 所示。它允许商品公开在网上拍卖，拍卖竞价者只需要在网上进行登记即可，拍卖方只需将拍卖品的相关信息提交给 eBay 公司，经公司审查合格后即可上网拍卖。



图 6.4　ebay 拍卖站点主页

根据供需关系，网上拍卖竞价方式有以下 3 种。

(1) 竞价拍卖：最大量的是 C to C 的交易，包括二手货、收藏品，也可以是普通商品以拍卖方式进行出售。如 HP 公司也将一些库存积压产品放到网上拍卖。

(2) 竞价拍买：是竞价拍卖的反向过程，消费者提出一个价格范围，求购某一商品，由商家出价，出价可以是公开的或隐蔽的，消费者将与出价最低或最接近的商家成交。

(3) 集体议价：在互联网出现以前，这一种方式在国外主要是多个零售商结合起来，向批发商(或生产商)以数量换价格的方式。互联网出现后，使得普通的消费者能使用这种方式购买商品。集体议价模式，是一种由消费者集体议价的交易方式。提出该模式的是美国著名的 Priceline 公司(http://www.priceline.com)，如图 6.5 所示。



图 6.5　Priceline 公司网站主页

就价格而言，理论上有两种价格模式：浮动价格模式和固定价格模式。浮动价格模式包括竞价拍卖、竞价拍买和集体议价等竞价模式；固定价格模式包括供方定价直销、需方定价求购等定价模式。

在拍卖交易关系中，根据交易双方的关系，可以将交易关系形式化为交易模式 X：Y。在交易模式中，X：Y 的含义为达成交易时供需者数量的对比。根据数量对比关系，有下面 4 种模式。

(1) 1：1(1 对 1)的交易模式：大部分的个人交易(C to C)、企业以拍卖方式出售商品，传统拍卖企业进行的对单个购买者的拍卖交易，均为这一模式。

(2) 1：n(1 对多)的交易模式：多数企业对个人的交易(B to C)是这种模式。这一模式中价格的形成，既有供方主导的正向定价法，也有通过集体议价由需方主导的逆向定价法。

(3) m：1(多对 1)的交易模式：当任何一个供应方无法满足需求方批量要求时，将由多个商家提供商品或服务，这将导致 m：1 的交易模式的使用。

(4) m：n(多对多)的交易模式：当集体议价模式盛行，同时参与集体议价的需方数量又超过了单一供应方的供给能力时，m：n 交易模式将会出现。

上面一些拍卖竞价方式是一种最市场化的方法，随着互联网市场的拓展，将有越来越多的产品通过互联网拍卖竞价。目前拍卖竞价针对的购买群体主要是消费者市场，个体消费者是目前拍卖市场的主体。因此，采用拍卖竞价并不是企业目前首要选择的定价方法，因为拍卖竞价可能会破坏企业原有的营销渠道和价格策略。采用网上拍卖竞价的产品，比较合适的是企业的一些库存积压产品；也可以是企业的一些新产品，通过拍卖展示起到促销效果，许多公司将产品以低廉价格在网上拍卖，以吸引消费者的关注。

上面几种价格策略是企业在利用网络营销拓展市场时可以考虑的几种比较有效的策略，并不是所有的产品和服务都可以采用上述定价方法的，企业应根据产品的特性和网上市场发展的状况来决定定价策略的选择。不管采用何种策略，企业的定价策略应与其他策略配合，以保证企业总体营销策略的实施。

6.2.4 网络营销促销策略

促销是企业拓展市场的重要方法和手段，在传统营销环境下，企业的促销活动已经形成了一套有效的、完整的模式。在网络营销的环境下，促销活动是依托网络环境和网络技术来进行的，使得网络营销的促销形式、对象、作用和效果等方面都发生了深刻的变化。

传统营销的促销形式主要有 4 种：广告、宣传推广、销售促进和人员推销。网络营销是在网上市场开展的促销活动，相应形式也有 4 种，分别是网络广告、网站推广、销售促进和网络公共关系。其中网络广告和站点促销是网络营销促销的主要形式。

1. 网络广告

网络广告是常用的网络营销方法之一，主要价值表现在品牌形象、产品促销等方面。网络广告策略既可以独立采用，也可以与其他网络营销方法相结合。网络广告涉及的内容非常广泛，如网络广告设计、网络媒体投放策略、网络广告效果监测等。

网络广告和传统的广告策略其实是类似的，下面是网络广告计划的一般步骤。

1) 确立网络广告目标

网络广告是网络营销策略的一个组成部分，网络广告策略的目标应建立在有关目标市场、市场定位，以及营销组合计划的基础之上，通过对市场竞争状况充分地调查分析，确定明确的广告目标。在公司的不同发展时期有不同的广告目标，比如是形象广告，还是产品广告，即使对于产品广告，在产品的不同发展阶段，广告的目标也可以区分为提供信息、说服购买和提醒使用等不同形式。

2) 确定网络广告预算

除了交换广告等免费推广方式以外，网络广告通常是要付费的，在某些情形下，费用还很高。因此，为实现一定的广告目标，需要认真做好广告预算。互联网发展初期网络公司盲目“烧钱”的行为是不明智的，现在许多网络公司，尤其是电子商务网站，在受到融资困难和投资人赢利要求的双重压力之下，往往采用削减广告预算的方法减少支出，有些公司甚至完全取消了广告投放，这都是不成熟的表现。如何判断花费多少才算适当呢？如

果支出太少，达不到宣传的目的，效果不明显，其实是一种浪费；如果支出太多，则是更为明显的浪费。因此，公司应该根据广告目标，为每个产品作出合理的广告预算。营销学家已经研究出多种广告预算模式，常用的有：量力而行法、销售百分比法、竞争对等法、目标任务法等。其中，目标任务法要求营销人员通过确立特定的目标、为实现目标所要采取的步骤和完成的任务，以及估计完成任务花费的多少来确定营销预算，由于这种方法促使公司确定广告活动的具体目标，因此得以广泛应用。

3) 广告信息决策

根据广告的目标、公司的发展阶段、产品生命周期、竞争者状况分析等信息，确定广告诉求重点，设计网络广告。广告活动因为不同的创意而产生很大差异，因此创意因素的效果要比所费资金重要得多，只有在广告引起观众注意后，才能有助于提高品牌形象和销售。确定创意策略有 3 个基本步骤：信息制作、信息评估与选择、信息表达。广告创意的确定通常由公司和广告代理公司共同参与完成。

4) 网络广告媒体选择

作出了广告信息决策之后，就要为广告投放做准备，其中最主要的任务就是选择网络广告媒体。主要步骤包括：确定所期望的送达率、频率与效率，选择需要的媒体种类，决定媒体的使用时机以及特殊的地理区域等。

5) 网络效果监测和评价

大多数广告客户都希望了解广告的实际效果，当然，谁也不希望花冤枉钱。在传统的广告宣传测量中，最重要的测量方法是 CPM(每千次费用，Cost Per Thousand)，一般都基于印刷品的发行量或电视播出的预计观众数量。这些统计量只是一个经验资料，并不能代表真实的观众数量。不过，大部分广告公司都是把钱花在广告的预先检验上，真正花在事后评价上的很少。网络效果监测和评价是十分重要的，不仅可以对前一阶段广告投放的效果作出总结，还可以作为下阶段调整和改进广告策略的重要依据。网络广告效果的最直接评价标准是显示次数和点击率，即有多少人看到了此广告，并且又有多少人对此广告感兴趣并点击了该广告。大多广告主比较看中点击率，但对于浏览网络广告时所带来的品牌传播作用，广告站点与广告主之间一直存在不同观点，不过谁也不能否认广告有一定的收益滞后性。

扩展阅读

网络营销效果评测的一般模式

网络营销效果评测的一般模式，通常分为 4 步。

1. 确定营销目标

一个网站必须明确定义网站目标。这个目标是单一的，可以测量的。比如，如果是直接销售产品的电子商务网站，当然网站营销目标就是产生销售额。

但网站的类型多种多样，很多网站并不直接销售产品。网站运营者就需要根据情况，指定出可测量的网站目标。如果网站是吸引用户订阅电子邮件，然后进行后续销售，那么用户留下 E-mail 地址，订阅电子杂志，就是网站的目标。

网站目标也可能是吸引用户填写联系表格，或者打电话给网站运营者，可能是以某种形式索要免费样品，也可能是下载白皮书或产品目录。

这些网站目标都应该在网站页面上有一个明确的目标达成标志。也就是说用户一旦达到访问某个页面，说明已经达成网站目标。对电子商务网站来说，目标完成页面就是付款完成后所显示的感谢页面。电子邮件注册系统，目标完成页面就是用户填写姓名及电子邮件，提交表格后所看到的确认页面，或表示感谢的页面。如果是填写在线联系表格，和订阅电子杂志类似，完成目标页面也是提交表格后的确认页面。如果是下载产品目录或白皮书，就是文件每被下载一次，则标志着完成一次目标。

2. 计算网站目标的价值

明确了网站目标后，还要计算出网站目标达成时对网站的价值。如果是电子商务网站，计算非常简单，目标价值也就是销售产品所产生的利润。

其他情况可能需要站长下一番工夫才能确定。如果网站目标是吸引用户订阅电子杂志，那么站长就要根据以往统计数字，计算出电子杂志订阅者有多大比例会 成为付费用户？这些用户平均带来的利润是多少？假设每 100 个电子杂志用户中有 5 个会成为用户，平均每个用户会带来 100 元钱利润，那么这 100 个电子杂志用户将产生 500 元利润。也就是说每获得一个电子杂志订阅者的价值是 5 元。

类似的，如果网站目标是促使用户打电话直接联系站长，站长就要记录下，有多少电话会最终转化为销售？平均销售利润又是多少？从而计算出平均每次电话的相应价值。

3. 记录网站目标达成次数

这个部分就是网站流量分析软件发挥功能的地方。沿用上面的例子，一个电子商务网站，每当有用户来到付款确认网页，流量分析系统都会记录，网站目标达成一次。有用户访问到电子杂志订阅确认页面或感谢页面，流量系统也会相应记录网站目标达成一次。有用户打电话联系客服人员，客服人员也应该询问用户，是怎样知道电话号码的。如果是来自网站，也应该做相应记录。

网站流量分析系统更重要的是，不仅能记录下网站目标达成的次数，还能记录这些达成网站目标的用户，是怎样来到网站的？是来自搜索引擎？哪个搜索引擎？搜索的关键词是什么？还是来自其他网站的链接？来自哪个网站？或者来自搜索竞价排名？这些数据都会被网站流量分析系统所记录，并且与产生的相应目标相连接。

4. 计算网站目标达成的成本

计算网站目标达成成本，最容易的是使用竞价排名 PPC 的情况下。这时候每个点击的价格，某一段时间的点击费用总额，点击次数，都在竞价排名后台有显示，成本非常容易计算。

对其他网络营销手段，则需要按经验进行一定的估算。有的时候比较简单，有的时候则相当比较复杂。如果网站流量是来自于搜索引擎优化，那么需要计算出外部 SEO 顾问或服务费用，以及内部配合人员的工资成本。如果是进行论坛营销，则需要计算花费的人力，时间及工资水平，换算出所花费的费用。

有了上面四项数据，就可以比较清楚的计算网络营销的投资回报率 ROI。假设网站竞价排名在一天内花费 100 元，网站目标是直接销售。一天内销售额达到 1 000 元，扣除成本 500 元，毛利为 500 元，那么这个竞价排名推广的投入产出比就是 5。

注：摘自 SEO 每天一贴(http://www.seozac.com/marketing/marketing-effectiveness-2)。

2. 网站推广

网站推广的目的在于让尽可能多的潜在用户了解并访问网站，从而利用网站实现向用

户传递营销信息的目的，用户通过网站获得有关产品和公司的信息，为最终形成购买决策提供支持。

网站推广的实施是通过各种具体的方法来实现的，所有的网站推广方法实际上都是对网站推广工具和资源的合理利用。根据可以利用的常用的网站推广工具和资源，相应地，可以将网站推广的基本方法归纳为 8 种：搜索引擎推广方法、电子邮件推广方法、资源合作推广方法、信息发布推广方法、病毒性营销方法、快捷网址推广方法、网络广告推广方法、综合网站推广方法。

1) 搜索引擎推广方法

搜索引擎推广是指利用搜索引擎、分类目录等具有在线检索信息功能的网络工具进行网站推广的方法。由于搜索引擎的基本形式可以分为网络蜘蛛型搜索引擎(简称搜索引擎)和基于人工分类目录的搜索引擎(简称分类目录)，因此搜索引擎推广的形式也相应地有基于搜索引擎的方法和基于分类目录的方法，前者包括搜索引擎优化、关键词广告、竞价排名、固定排名、基于内容定位的广告等多种形式，而后者则主要是在分类目录合适的类别中进行网站登录。随着搜索引擎形式的进一步发展变化，也出现了其他一些形式的搜索引擎，不过大都是以这两种形式为基础。

搜索引擎推广的方法又可以分为多种不同的形式，常见的有：登录免费分类目录、登录付费分类目录、搜索引擎优化、关键词广告、关键词竞价排名、网页内容定位广告等。

从目前的发展趋势来看，搜索引擎在网络营销中的地位依然重要，并且受到越来越多企业的认可，搜索引擎营销的方式也在不断发展演变，因此应根据环境的变化选择搜索引擎营销的合适方式。

扩展阅读

百度竞价排名

百度竞价排名是把企业的产品、服务等通过以关键词的形式在百度搜索引擎平台上作推广，它是一种按效果付费的新型而成熟的搜索引擎广告。用少量的投入就可以给企业带来大量潜在客户，有效提升企业销售额。竞价排名是一种按效果付费的网络推广方式，由百度在国内率先推出。企业在购买该项服务后，通过注册一定数量的关键词，其推广信息就会率先出现在网民相应的搜索结果中。如企业在百度注册“电气设备”这个关键词，当消费者寻找“电气设备”的信息时，企业就会优先被找到，并且百度按照给企业带去的潜在客户访问数收费。

摘自：百度推广(http://e.baidu.com/?refer=800)。

2) 电子邮件推广方法

以电子邮件为主要的网站推广手段，常用的方法包括电子刊物、会员通讯、专业服务商的电子邮件广告等。

基于用户许可的 E-mail 营销与滥发垃圾邮件不同，许可营销比传统的推广方式或未经许可的 E-mail 营销具有明显的优势，比如，可以减少广告对用户的滋扰、增加潜在客户定位的准确度、增强与客户的关系、提高品牌忠诚度等。根据许可 E-mail 营销所应用的用户电子邮件地址资源的所有形式，可以分为内部列表 E-mail 营销和外部列表 E-mail 营销，或简称内部列表和外部列表。内部列表也就是通常所说的邮件列表，是利用网站的注册用户

资料开展 E-mail 营销的方式，常见的形式如新闻邮件、会员通讯、电子刊物等；外部列表 E-mail 营销则是利用专业服务商的用户电子邮件地址来开展 E-mail 营销，也就是电子邮件广告的形式向服务商的用户发送信息。许可 E-mail 营销是网络营销方法体系中相对独立的一种，既可以与其他网络营销方法相结合，也可以独立应用。

扩展阅读

E-mail 营销相关名词解释：PEM，UCE，Opt-in，Double Opt-in，Opt-out

PEM：Permission E-mail Marketing 的缩写，即“许可 E-mail 营销”，简称许可营销。内部列表 E-mail 营销和向专业服务商付费的外部列表 E-mail 营销均属于许可营销的具体表现形式。

UCE：与 Permission E-mail Marketing(PEM)相对应的是 Unsolicited Commercial E-mail(缩写：UCE)，直译为“未被请求的商业电子邮件”，也就是非许可 E-mail，即通常所说的“垃圾邮件”，英文中常用 Spam 和 Junk E-mail 来表达。

Opt-in：直译为“选择性加入”，这是一种最简单的用户许可方式，即用户主动输入自己的 E-mail 地址，加入到一个邮件列表中。Opt-in 通常又可分为两种形式：一种是用户在网页上的订阅框中输入自己的邮件地址之后，网站无须给予 E-mail 通知，是否加入成功要等正常收到邮件列表的内容才知道；另一种是在用户输入 E-mail 地址并单击“确认”之后，网站会立即发出一封邮件通知给用户，如果用户不想订阅，或者并不是自己订阅的(比如他人输入邮件地址错误或者恶作剧)，可以按照确认邮件里的说明来退出列表，可能是点击某个 URL，或者是回复确认邮件来完成。我们在此将 Opt-in 称为“单向确认”邮件列表(尽管并不是所有的 Opt-in 都有确认通知)，这也是为了与“Double Opt-In”相对应。

Double Opt-in：直译为“双重选择性加入”，与“Opt-in”(单向确认)相对应，这里称之为“双向确认”邮件列表。当用户输入自己的 E-mail 地址，单击“确认”按钮之后，加入邮件列表的程序并没有完成，系统将向用户的邮箱中发送一封确认邮件，只有用户按照邮件中的指示如单击某链接，或者回复邮件，才能完成最终加入列表程序。这样，一方面是避免了将错误的 E-mail 地址加入邮件列表；另一方面，也杜绝了恶意的用他人的 E-mail 地址加入邮件列表，因而在一定程度上阻止了垃圾邮件的泛滥，尤其在第三方专业邮件列表发行平台上，运行着数以千计的邮件列表，如果不采用双向确认方式，很容易造成垃圾邮件泛滥。

Opt-out：直译为“选择性退出”，我们形象地称为“自愿退出”邮件列表。要加入邮件列表，却使用“退出”的字眼，这本身就有点奇怪，这也从字面意思即可看出使用 Opt-out 的用户许可方式显得不正规。Opt-out 的基本方法是这样的：网站将自行收集来的用户 E-mail 地址加入某个邮件列表，然后在未经用户许可的情况下，向列表中的用户发送邮件内容，邮件中有退订方式，如果不喜欢，允许用户自己退出。Opt-out 的操作方法也不完全相同，有些网站会在将用户加入之后向用户发一封 E-mail，告诉他已经被加入邮件列表。在这种情况下，无论是否允许用户“自愿退出”，实际上都有一定的强迫性，与 E-mail 营销的许可原理有一定的距离，和纯粹意义上的垃圾邮件也差不多了。

注：摘自网上营销新观察(http://www.marketingman.net/emailmarketing/articles/e2104.htm)。

3) 资源合作推广方法

通过网站交换链接、交换广告、内容合作、用户资源合作等方式，在具有类似目标网

站之间实现互相推广的目的，其中最常用的资源合作方式为网站链接策略，利用合作伙伴之间网站访问量资源合作互为推广。

每个企业网站均可以拥有自己的资源，这种资源可以表现为一定的访问量、注册用户信息、有价值的内容和功能、网络广告空间等，利用网站的资源与合作伙伴开展合作，实现资源共享，共同扩大收益的目的。在这些资源合作形式中，交换链接是最简单的一种合作方式，调查表明也是新网站推广的有效方式之一。交换链接或称互惠链接，是具有一定互补优势的网站之间的简单合作形式，即分别在自己的网站上放置对方网站的 LOGO 或网站名称并设置对方网站的超级链接，使得用户可以从合作网站中发现自己的网站，达到互相推广的目的。交换链接的作用主要表现在几个方面：获得访问量、增加用户浏览时的印象、在搜索引擎排名中增加优势、通过合作网站的推荐增加访问者的可信度等。

4) 信息发布推广方法

将有关的网站推广信息发布在其他潜在用户可能访问的网站上，利用用户在这些网站获取信息的机会实现网站推广的目的，适用于这些信息发布的网站包括在线黄页、分类广告、论坛、博客网站、供求信息平台、行业网站等。信息发布是免费网站推广的常用方法之一，尤其在互联网发展早期，网上信息量相对较少时，往往通过信息发布的方式即可取得满意的效果，不过随着网上信息量爆炸式的增长，这种依靠免费信息发布的方式所能发挥的作用日益降低，同时由于更多更加有效的网站推广方法的出现，信息发布在网站推广的常用方法中的重要程度也有明显的下降，因此依靠大量发送免费信息的方式已经没有太大价值，不过一些针对性、专业性的信息仍然可以引起人们极大的关注，尤其当这些信息发布在相关性比较高的网站上时。

5) 病毒性营销方法

病毒性营销方法并非传播病毒，而是利用用户之间的主动传播，让信息像病毒那样扩散，从而达到推广的目的，病毒性营销方法实质上是在为用户提供有价值的免费服务的同时，附加上一定的推广信息，常用的工具包括免费电子书、免费软件、免费 Flash 作品、免费贺卡、免费邮箱、免费即时聊天工具等可以为用户获取信息、使用网络服务、娱乐等带来方便的工具和内容。如果应用得当，这种病毒性营销手段往往可以以极低的代价取得非常显著的效果。

扩展阅读

病毒性营销经典范例

病毒性营销的经典范例是 Hotmail.com。Hotmail 是世界上最大的免费电子邮件服务提供商，在创建之后的 1 年半时间，就吸引了 1 200 万注册用户，而且还在以每天超过 15 万新用户的速度发展，令人不可思议的是，在网站创建的 12 个月内，Hotmail 只花费很少的营销费用，还不到其直接竞争者的 3%。Hotmail 之所以有爆炸式的发展，就是由于利用了“病毒性营销”的巨大效力。Hotmail.com 的病毒性营销战略其实很简单。

(1) 提供免费 E-mail 地址和服务。

(2) 在每一封免费发出的信息底部附加一个简单标签：“Get your private, free email at http://www.hotmail.com .”。

(3) 然后，人们利用免费 E-mail 向朋友或同事发送信息。

(4) 接收邮件的人将看到邮件底部的信息。

(5) 这些人会加入使用免费 E-mail 服务的行列。

(6) Hotmail 提供免费 E-mail 的信息将在更大的范围扩散。

注：摘自百度百科(http://baike.baidu.com/view/555256.htm)。

6) 快捷网址推广方法

快捷网址推广方法即合理利用网络实名、通用网址以及其他类似的关键词网站快捷访问方式来实现网站推广的方法。快捷网址使用自然语言和网站 URL 建立其对应关系，这对于习惯于使用中文的用户来说，提供了极大的方便，用户只需输入比英文网址要更加容易记忆的快捷网址就可以访问网站，用自己的母语或者其他简单的词汇为网站“更换”一个更好记忆、更容易体现品牌形象的网址，例如，选择企业名称或者商标、主要产品名称等作为中文网址，这样可以大大弥补英文网址不便于宣传的缺陷，因为在网址推广方面有一定的价值。随着企业注册快捷网址数量的增加，这些快捷网址用户数据可也相当于一个搜索引擎，这样，当用户利用某个关键词检索时，即使与某网站注册的中文网址并不一致，同样存在被用户发现的机会。

7) 网络广告推广方法

网络广告是常用的网络营销策略之一，在网络品牌、产品促销、网站推广等方面均有明显作用。网络广告的常见形式包括：BANNER 广告、关键词广告、分类广告、赞助式广告、E-mail 广告等。BANNER 广告所依托的媒体是网页，关键词广告属于搜索引擎营销的一种形式，E-mail 广告则是许可 E-mail 营销的一种，可见网络广告本身并不能独立存在，需要与各种网络工具相结合才能实现信息传递的功能，因此也可以认为，网络广告存在于各种网络营销工具中，只是具体的表现形式不同。将网络广告用户网站推广，具有可选择网络媒体范围广、形式多样、适用性强、投放及时等优点，适合于网站发布初期及运营期的任何阶段。

8) 综合网站推广方法

除了前面介绍的常用网站推广方法之外，还有许多专用性、临时性的网站推广方法，如有奖竞猜、在线优惠券、有奖调查、针对在线购物网站推广的比较购物和购物搜索引擎等，有些甚至采用建立一个辅助网站进行推广。有些网站推广方法可能别出心裁，有些网站则可能采用有一定强迫性的方式来达到推广的目的，例如修改用户浏览器默认首页设置、自动加入收藏夹，甚至在用户电脑上安装病毒程序等。真正值得推广的是合理的、文明的网站推广方法，应拒绝和反对带有强制性、破坏性的网站推广手段。

网站推广是个系统工程，而不仅仅是各种网站推广方法的简单应用。在网站推广综合解决方案中，应将上述网站推广方法作为常规网站推广方法，在网站推广总体策略指导下，对于不同的网站应根据其特点选用相应的方法，在此基础上进一步采用各种网站推广方法的有效组合，以及更高级的网站推广手段。

3. 网上销售促进

销售促进主要是用来进行短期性地刺激销售。互联网作为新兴的网上市场，网上的交易额不断上涨。网上销售促进就是在网上市场利用销售促进工具刺激顾客对产品的购买和消费使用。互联网作为交互的沟通渠道和媒体，它具有传统渠道所没有的优势，在刺激产

品销售的同时，还可以与顾客建立互动关系，了解顾客的需求和对产品的评价。一般而言，网上销售促进主要有以下几种形式。

1) 有奖促销

顾客总是喜欢免费的东西。如果你在站点上开展有奖竞赛或者是摸奖活动，将可以产生非同寻常的访问流量。还有一种方式是，有的站点为进行推广，采取有奖参与的方式，只要访问该站点或点击广告就可以获得一定的现金。开展网上有奖促销时，要注意促销对象是适合在网上销售和推广的，对于一些目前不适合网上销售的产品，即使通过有奖促销可以吸引大量流量访问网站，但可能很少人购买，达不到网上促销的效果。目前适合网上促销的，多半是一些技术类产品和新上市产品。在有奖促销时，提供的奖品要能吸引促销目标市场的注意，一般网上促销奖品也多是用户日常使用的家电和通信产品。在利用互联网进行有奖促销时，要注意充分利用互联网的交互功能，充分掌握参与促销活动群体的特征、消费习惯以及对产品的评价，这样在网上促销的同时也完成了一次很好的购买行为调查，而且完成这些调查也是非常容易的。如记录访问者的访问时间、关心的特性，必要时可以设计一些简单问卷让参与活动的用户填写。

2) 拍卖促销

网上拍卖市场是新兴的市场，由于快捷方便，吸引了大量用户参与网上拍卖活动。我国的许多电子商务公司也纷纷提供拍卖服务。拍卖促销就是将产品不限制价格在网上拍卖，如 Compaq 公司(现已被惠普公司收购)曾与网易合作，通过网上拍卖电脑，获得很好的收效。

3) 免费促销

由于互联网的开放和自由，使得对于一些易于通过互联网传输的产品非常适合在网上进行促销。如许多软件厂商为吸引顾客购买软件产品，允许顾客通过互联网下载产品，在试用一段时间后再决定是否购买。

另一种形式是免费资源促销，主要目的是推广网站。免费资源促销可以说是互联网上最有效的取胜法宝。所谓免费资源促销就是通过为访问者无偿提供访问者感兴趣的各类资源，吸引访问者访问，提高站点流量，并从中获取收益。目前利用提供免费资源获取收益比较成功的站点很多，有提供某一类的信息服务的，如提供搜索引擎服务的 Yahoo 和 Sohu，提供网上实时新闻信息的新浪、Chinabyte 等，这类站点通过免费资源的吸引力，扩大站点的吸引力，使其站点具有传统媒体的作用，并通过发布网上广告来获得赢利。也有提供免费网上 E-mail 空间、个人站点空间的站点，如国内的 163.net 免费信箱和国外著名的 Hotmail.com 信箱，它们的用户数高达上千万人，每天访问量相当巨大，具有很大的广告作用。此外，还有提供软件下载的站点如 Download.com 等。

利用免费资源促销要注意下列问题：首先要考虑提供免费资源的目的是什么，有的是为形成媒体作用，有的是为扩大访问量形成品牌效应；其次要考虑提供什么样的免费资源，目前网上免费资源非常丰富，只有提供有特色的服务才可能成功，否则成为追随者，则永远不可能吸引访问者，因为网上的信息是开放的，要访问肯定是访问最好的，这就是网上赢家通吃原则；最后要考虑你的收益是什么，世上没有免费的午餐，只要在允许范围之内，访问者是愿意付出一点的，当然不能是金钱，因此你的收益可能是通过访问者访问，从广告主获取收益；或者通过访问者访问，扩大你的品牌知名度；或者通过访问者访问，扩大你的电子商务收入。当然利益有短期和长期的，有现金和无形的，这都是需要综合考虑的，毕竟免费资源对站点来说不是免费的。

扩展阅读

360 发布《免费白皮书》 揭秘免费杀毒赢利模式

360 安全中心于 2010 年 7 月 8 日在沪正式发布《互联网安全免费白皮书》，断言杀毒软件已全面进入免费时代。白皮书指出，迄今国内互联网行业发生了 3 次“免费”和“收费”大战：第一次是 263 收费邮箱和网易免费邮箱之争；第二次是 C2C 电子商务领域的淘宝免费和 eBay 收费之争；第三次则是 360 免费杀毒和收费杀软之争。“每一次战争，都会以免费的胜利告终，并且带来更好的产品、更优质的服务，以及更强大的商业模式。”360 公司总裁齐向东说。

1. 甄别真假免费

《360 免费白皮书》认为，免费是体现互联网开放和分享精神的基本规则。在传统行业，不少商家用免费作为营销手段，如存话费赠手机或是先尝后买，这些都是假免费。只有在互联网上，才会产生真正的免费，即没有任何附加条件就能享受到的免费产品和免费服务。网易邮箱、淘宝都因为免费而创造了巨大价值，当初也有很多声音认为它们的免费“撑不了太久”，结果却是免费邮箱的容量越来越大、功能越来越丰富，而网上购物也随着淘宝的壮大而变得越来越繁荣。

“有些收费杀毒软件也推出了一些免费促销措施，如一定期限的免费，或者是功能简化版免费、高级版收费。这种假免费短期内能给用户一些甜头，但如果到期后不能升级病毒库，或是没有全面防护能力，最终反而会伤害用户。”齐向东表示，甄别真假免费，一个重要的标志是看杀毒软件有无激活码，或是否会弹广告提示购买全功能版，而 360 让用户永远告别激活码，真正实现“一次安装，永远省心”，所以只有 360 所推行的免费，才是无条件、无限制的彻底免费。

2. 免费杀毒比收费的更好

“传统行业都说便宜没好货，但在互联网上恰恰相反，付费的软件即便不好用，你也舍不得放弃，因为已经花了钱，而免费的产品获得容易，放弃也容易，逼得我们不得不把产品做得比收费的更好。网易邮箱、淘宝，以及很多免费产品和服务都证明了：互联网上免费更有好货。360 杀毒也一样，不光永久免费，产品品质也全面领先于所有国产收费杀软，是目前唯一达到国际一流水准的国产杀毒软件。”齐向东说。

据齐向东介绍，360 杀毒参加了多项国际权威的杀毒评测，迄今为止 100%全部通过，无一败绩，这在国产杀毒软件中是唯一的一例。在 VB100 测试中，360 杀毒的所有指标均大幅领先于国产的收费杀软，其中在最关键的木马和最新病毒测试中，360 杀毒的检出率数倍于其他国产杀毒软件。此外，艾瑞咨询提供的统计数字表明，360 杀毒的用户覆盖率已经达到 52.75%，用户数超过 2 亿，在市场份额上也已全面超越了收费杀软。

3. 免费杀毒如何赢利

对免费产品如何赚钱的问题，360 认为，免费产品有两种基本收入模式：一种是广告模式；另一种是增值服务模式。作为安全软件，360 显然不适用于广告模式，因此选择了通过增值服务来实现赢利，也就是在庞大的用户基础上，面向少数用户提供个性化的收费服务，譬如安全备份与存储、一对一的远程电脑维修服务等。“这和腾讯的模式很接近：用 QQ 聊天是免费的，但是要用 QQ 秀，就得付费成为红钻用户；但即便不买 QQ 秀，也不会影响用户用 QQ 聊天。”齐向东透露说：“360 已经拥有 3 亿用户，其中只要有 1%的用户使用我们的收费服务，360 的收入就会非常可观。目前，360 已经初步实现赢利。”

注：摘自 360 安全中心(http://bbs.360.cn/4077772/37623774.html?recommend=1)。

4. 网络公共关系

公共关系是一种重要的促销工具，它通过与企业利益相关者包括供应商、顾客、雇员、股东、社会团体等建立良好的合作关系，为企业的经营管理营造良好的环境。网络公共关系与传统公共关系功能类似，只不过是借助互联网作为媒体和沟通渠道。网络公共关系较

传统公共关系更具有一些优势，所以网络公共关系越来越被企业一些决策层所重视和利用。一般说来，网络公共关系有下面一些目标：与网上新闻媒体建立良好合作关系；通过互联网宣传和推广产品；通过互联网建立良好的沟通渠道，包括对内沟通和对外沟通。下面分别介绍企业如何利用互联网开展公关活动，来实现上述目标。

1) 与网络新闻媒体合作

网络新闻媒体一般有两大类：一类是传统媒体上网，通过互联网发布媒体信息。其主要模式是将在传统媒体播放的节目进行数字化，转换成能在网上下载和浏览的格式，用户不用依靠传统渠道就可以直接通过互联网了解媒体报道的信息。另一类媒体是新兴的真正的网上媒体，他们没有传统媒体的依托，如一些 ICP 公司就属于这一类。

不管是哪一类媒体，互联网出现后，企业与新闻媒体的合作可以更加密切了，可以充分利用互联网的信息交互特点，更好进行沟通。为加强与媒体合作，企业可以通过互联网定期或不定期将企业的信息和有新闻价值的资料通过互联网直接发给媒体，与媒体保持紧密合作关系。企业也可以通过媒体的网站直接了解媒体关注的热点和报道重点，及时提供信息与媒体合作。

2) 宣传和推广产品

宣传和推广产品是网络公共关系重要职能之一。互联网最初是作为信息交流和沟通渠道，因此互联网上建设有许多类似社区性质的新闻组和公告栏。企业在利用一些直接促销工具的同时，采用一些软性的工具，如讨论、介绍、展示等方法来宣传推广产品，效果可能更好。在利用新闻组和公告栏宣传和推广产品时，要注意“有礼有节”，要遵守网上虚拟社区的网络礼仪，同时发布信息时要注意最好是以讨论和介绍的形式，以免引起社区成员反感，结果适得其反。另一方面，企业要关注这些虚拟社区对企业以及企业产品的评价和讨论，及时采取措施应对突发事件。

3) 建立沟通渠道

企业的网络营销站点的一个重要功能就是为企业与企业相关者建立沟通渠道。通过网站的交互功能，企业可以与目标顾客直接沟通，了解顾客对产品的评价和顾客提出但没有满足的需求，保持与顾客的紧密关系，维系顾客的忠诚度。同时，企业通过网站对企业自身以及产品、服务的介绍，让对企业感兴趣的群体可以充分认识和了解企业，提高企业在公众中的透明度。

6.2.5 网络营销渠道策略

与传统营销渠道一样，以互联网作为支撑的网络营销渠道也应具备传统营销渠道的功能。营销渠道是指与为提供产品或服务以供使用或消费这一过程有关的一整套相互依存的机构，它涉及信息沟通、资金转移和事物转移等。网络销售渠道就是借助互联网将产品从生产者手中转移到消费者的中间环节。通过对网络营销渠道的功能和方式，网络营销中间商以及网上比较购物代理的研究，可以帮助企业更好地拓展网络营销渠道，开展网上业务。

1. 网络营销渠道类型

在传统营销渠道中，营销中间商是营销渠道中的重要组成部分。中间商之所以在营销渠道中占有重要地位，是因为利用中间商能够在广泛提供产品和进入目标市场方面发挥最

高效率。营销中间商凭借其业务往来关系、经验、专业化和规模经营，提供给公司的利润通常高于自营商店所能获取利润。但互联网的发展和商业应用，使得传统营销中间商凭借地缘原因获取的优势被互联网的虚拟性所取代，同时互联网的高效率的信息交换，改变过去传统营销渠道诸多环节，将错综复杂关系简化为单一关系。互联网的发展改变了营销渠道的结构。传统中的直销市场在互联网上得到大力发展，并对传统中间商产生巨大冲击。

利用互联网的信息交互特点，网上直销市场得到大力发展。因此，网络营销渠道可以分为两大类：一类是通过互联网实现的从生产者到消费(使用)者的网络直接营销渠道(简称网上直销)，这时传统中间商的职能发生了改变，由过去的环节的中间力量变成为直销渠道提供服务的中介机构，如提供货物运输配送服务的专业配送公司，提供货款网上结算服务的网上银行，以及提供产品信息发布和网站建设的 ISP 和电子商务服务商。网上直销渠道的建立，使得生产者和最终消费者直接连接和沟通。另一类是通过融入互联网技术后的中间商机构提供网络间接营销渠道。传统中间商由于融合了互联网技术，大大提高了中间商的交易效率、专门化程度和更大规模经济，相比较而言，比某些企业通过网上直销渠道仍然更有效。例如，网上商店利用互联网的虚拟性，可以实现低成本扩大目标市场范围，美国的 Amazon 网上商店发展吸引了许多出版商在其网上销售产品。当然，新兴的中间商也对传统中间商产生了冲击，如美国零售业巨头 Wal-Mart 为抵抗互联网对其零售市场的侵蚀，在 2000 年 1 月开始在互联网上开设网上商店。基于互联网的新型网络间接营销渠道与传统间接分销渠道有很大不同，传统间接分销渠道可能有多个中间环节如一级批发商、二级批发商、零售商，而网络间接营销渠道只需要一个中间环节。网络营销渠道类型如图 6.6 所示。

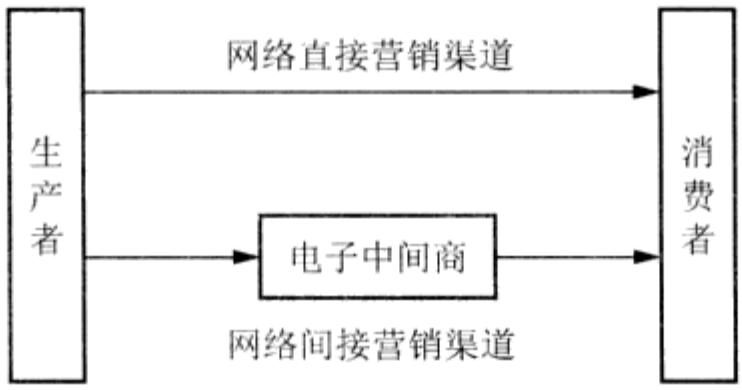


图 6.6　网络营销渠道类型

2. 网络直销

网络直销是指生产商通过网络直接销售渠道直接销售产品和提供服务。目前通常的做法有两种：一是企业在互联网上建立自己的站点，申请域名，制作主页和销售网页，由网络管理员专门处理有关产品的销售事务；二是企业委托信息服务商在其网点发布信息，企业利用有关信息与客户联系，直接销售产品。

网络直销有许多优点：第一，网络直接销售能够促成产需直接见面。企业可以直接从市场上搜集到真实的第一手资料，合理安排生产和营销。第二，网络直接销售对买卖双方都会产生直接的经济利益。由于网络营销使企业的营销成本大大降低，从而使企业能够以较低的价格销售自己的产品，同时，客户也能够买到大大低于现货市场价格的产品。第三，网络营销人员可以利用网络工具，如电子邮件、公告牌等，随时根据用户的愿望和需要，开展各种形式的促销活动，迅速扩大产品的市场份额。第四，网络直接销售使企业能够及

时了解用户对产品的意见、要求和建议，从而使企业针对这些意见、要求和建议向客户提供技术服务，解决疑难问题，提高产品质量，改善企业经营管理。

当然，网络直销也有其自身的缺点：首先，过多过滥，网民无所适从。由于越来越多的企业和商家在互联网上建站，使用户处于无所适从的尴尬境地。面对大量分散的域名，网络访问者很难有耐心一个个去访问一般的企业主页。特别是对于一些不知名的中小企业，大部分网络漫游者不愿意在此浪费时间，或者只是在“路过”时走马观花地看一眼。其次，信息更新过慢，很难有直接生产经营价值。据有关资料介绍，我国目前建立的众多企业网站，除个别行业和部分特殊企业外，大部分网站访问者寥寥无几，营销数额有限。究其原因，大多数网站的建立多具有行政指令的味道，一些企业并未体会到网络带来的经济利益，因此，组建时轰轰烈烈，建成后少有利用或无人问津。为解决这个问题，应从两个方面入手：一方面需要尽快组建具有高水平的专门服务于商务活动的网络信息服务站；另一方面需要从间接分销渠道中去寻找解决办法。

3. 网络市场的中间商

由于网络的信息资源丰富、信息处理速度快，基于网络的服务可以便于搜索产品，但在产品(信息、软件产品除外)实体分销方面却难以胜任。目前出现许多基于网络(现阶段为Internet)的提供信息服务中介功能的新型中间商，可称为“电子中间商”(Cybermediary)。

与传统中间商一样，电子中间商起着连接生产者和消费者的桥梁作用，同样帮助消费者进行购买决策和满足需求，帮助生产者掌握产品销售状况，降低生产者为达成与消费者交易的成本费用。但电子中间商与传统的中间商存在很大区别：①存在前提不同。传统中间商是因为生产者和消费者直接达成交易成本较高；而电子中间商是对传统直销的替代，是中间商职能和功效在新的领域的发展和延伸。②交易主体不同。传统中间商是要直接参加生产者和消费者交易活动的，而且是交易的轴心和驱动力；而电子中间商作为一个独立主体存在，它不直接参与生产者和消费者的交易活动，但它提供一个媒体和场所，同时为消费者提供大量的产品和服务信息，为生产者传递产品服务信息和需求购买信息，高效促成生产者和消费者的具体交易实现。③交易内容不同。传统中间商参与交易活动，需要承担物质、信息、资金等交换活动，而且这些交换活动是伴随交易同时发生的；而电子中间商作为交易的一种媒体，它主要提供的是信息交换场所，具体的物质、资金交换等实体交易活动则由生产者和消费者直接进行，因此交易中间的信息交换与实体交换是分离的。④交易方式不同。传统中间商承担的是具体实体交换包括实物、资金等；而电子中间商主要是进行信息交换，属于虚拟交换，它可以代替部分不必要的实体交换。⑤交易效率不同，通过传统中间商达成生产者和消费者之间的交易需要两次，而中间的信息交换特别不畅通，造成生产者和消费者之间缺乏直接沟通；而电子中间商提供信息交换可以帮助消除生产者和消费者之间的信息不对称，在有交易意愿的前提下才实现具体实体交换，可以极大地减少中间因信息不对称造成无效交换和破坏性交换的情况，最大限度地降低交易成本提高交易效率和质量。

以信息服务为核心的电子中间商有以下几种常见的类别。

1) 目录服务商

目录服务商对互联网上的网站进行分类并整理成目录的形式，使用户从中能够方便地

找到所需要的网站。目录服务包括3种形式：一种是综合性目录服务，如Yahoo等门户网站，为用户提供了各种各样不同站点的综合性索引，在这类站点上通常也会提供对索引进行关键词搜索的功能；另一种是商业性目录服务(如互联网商店目录)，仅仅提供对现有的各种商业性网站的索引，而不从事建设和开发网站的服务，类似于实际生活中出版厂商和公司目录等的出版商；第三种是专业性目录服务，即针对某一专业领域或主题建立的网站，通常是由该领域中的公司或专业人士提供内容，包括为用户提供对某一品牌商品的技术评价信息、同类商品的性能比较等，对商业交易具有极强的支持作用。

2) 搜索引擎服务商

与目录服务商不同，搜索引擎站点为用户提供基于关键词的检索服务，如Google、Baidu等站点，用户可以利用这类站点提供的搜索引擎对互联网进行实时搜索。

3) 虚拟商场

虚拟商场是指包含与两个以上的商业性站点链接的网站。虚拟商场与商业性目录服务商的区别在于，虚拟商场为需要加入的厂商或零售商提供建设和开发网站的服务，并收取相应的费用，如租用服务器的租金、销售收入的提成等。

4) 互联网内容供应商

互联网内容供应商即在互联网上向目标客户群提供所需信息的服务提供者。这类站点提供了访问者感兴趣的大量信息，目前互联网上的大部分网站都属于这种类型。然而现在大多数互联网内容供应商的信息服务对网络浏览者是免费提供的，其预期的收益主要有以下几个方面的来源：在互联网上免费提供信息内容，以促进传统信息媒介的销售；降低信息传播的成本，从而可以提高利润率；为其他网络商家提供广告空间，并收取一定的广告费或销售提成。

5) 网络零售商

如同传统零售商一样，网络零售商通过购进各种各样的商品，然后再把这些商品直接销售给最终消费者，从中赚取差价。由于在网上开店的费用很低，因而网上零售商店的固定成本显著低于同等规模的传统零售商店，另外由于网上零售商店的每一笔业务都是通过计算机自动处理完成的，节约了大量的人力，使零售业从原来的劳动密集型行业转变为技术密集型行业，并使网上零售商店的可变成本也显著低于同等规模的传统零售商店。网上零售商店还可以比传统零售商店更容易获得规模经济和范围经济，所以虚拟零售商具有极强的价格竞争优势，很多网上零售商店也往往会以打折、优惠券等促销方式来吸引消费者购物，既促进了销售又使消费者剩余得到了增加，如当当(www.dangdang.com)网上书店在其周年店庆时所举行的打折促销活动，达到了每小时接到二百余份订书单的纪录。

6) 虚拟评估机构

互联网是一个开放性的网络，任何人都可以在互联网上设立站点，对基于互联网而形成的网络市场来说也同样如此，任何人都可以在网络市场中开设商店、销售商品，也就是说网络市场的进入障碍非常低，以至于无法将具有不良企图的经营者从一开始就排除在市场之外，因而在网络市场中充斥着良莠不齐的厂商和销售商，使消费者的购物风险显著地升高。虚拟评估机构就是一些根据预先制订的标准体系对网上商家进行评估的第三方评级机构，通过为消费者提供网上商家的等级信息和消费评测报告，降低消费者网上购物的风险，对网络市场中的商家的经营行为起到了间接的监督作用。

7) 网络统计机构

电子商务的发展也需要其他辅助性的服务，如网络广告商需要了解有关网站访问者特征、不同的网络广告手段的使用率等信息，网络统计机构就是为用户提供互联网统计数据的机构，例如，Forrester、A.C.Nielsen 以及国内的 CNNIC 等。

8) 网络金融机构

交易的完成还需要得到金融机构的支持，例如，网上交易过程中的信贷、支付、结算、转账等金融业务，网络金融机构就是为网络交易提供专业性金融服务的金融机构。

9) 虚拟集市

虚拟集市为那些想要进行物品交易的人提供一个虚拟的交易场所，任何人都可以将想要出售的物品的相关信息上传到虚拟集市的网站上，也可以在站点中任意选择和购买，虚拟集市的经营者对达成的每一笔交易收取一定的管理费用，网上拍卖站点是较具代表性的一种虚拟集市。

10) 智能代理

随着电子商务在全球范围内的飞速发展，网上的商业信息正以指数级数增长，面对网上浩瀚的信息，消费者不得不花费更多的时间和精力进行筛选和处理。智能代理(Intelligent Agent)就是利用专门设计的软件程序(智能代理软件程序)，根据消费者的偏好和要求预先为消费者自动进行所需信息的搜索和过滤服务的提供者。智能代理软件在搜索时还可以根据用户自己的喜好和别人的搜索经验自动学习、优化搜索标准。对于那些专门为消费者提供购物比较服务的智能代理，又称为比较购物代理(Comparison Shopping Agent)、比较购物引擎(Comparison Shopping Engine)、购物机器人(Shopbot/Pricebot)等，而且在此基础上还产生了一种新的电子商务模式即比较电子商务，由于这种商业模式的先进性，使一些采用这一模式的网站迅速脱颖而出，成为众多网络消费者经常访问的站点，从一个侧面反映了这种服务对消费者的价值。比较购物代理以及比较电子商务的出现，其意义不仅在于使消费者的购物过程更加快捷方便，更重要的是其所提供的服务可能会对网络市场的竞争状况产生重大的影响。

综上所述，电子商务的发展对中间商提出了更高的要求，传统意义上的中间商必须向电子中间商转型，以适应电子商务环境的要求。电子中间商使厂商和消费者之间的信息不对称程度显著降低，提高了网络交易的效率和质量，增加了网络市场的透明度，在电子商务的价值链中扮演着重要的角色，具有不可替代的作用和功能，电子中间商的存在促进了电子商务的应用和发展。

扩展阅读

从比较购物网站到购物搜索引擎

2004 年 3 月 26 日，国外许多 IT 新闻网站发布了雅虎以 5.75 亿美元收购欧洲第一大比较购物网站 Kelkoo 的消息，这使得比较购物这一“古老”的商业模式获得了广泛关注。随着加入比较购物网站的网上商店数量和产品数量的增加，比较购物网站已经与搜索引擎具有类似的特征，即作为用户查询商品信息的工具，为制定购买决策提供支持，因此一些网站开始逐渐放弃比较购物一词，而改称为购物搜索引擎。

国外有不少知名的比较购物网站，只是近一两年有些比较购物网站才开始使用购物搜索引擎这一术语。

成立于 1996 年的美国比较购物网站 BizRate.com 现在也将自己的使命定义为全球最好的购物搜索引擎。Yahoo 和 Google 也分别推出了自己的购物搜索引擎(http://shopping.yahoo.com、http://froogle.google.com)，也是基于已有的搜索引擎技术。在国内，购物搜索引擎一词不断出现在国内各种媒体中。其实所谓的购物搜索引擎就是以比较购物模式为基础的服务。

常规意义上基于网页搜索的搜索引擎在搜索结果中的内容是根据相关性排列的来源于其他网站的内容索引，与此类似，购物搜索引擎的检索结果也来自于被收录的网上购物网站，这样当用户检索某个商品时，所有销售该商品的网站上的产品记录都会被检索出来，用户可以根据产品价格、对网站的信任和偏好等因素进入所选择的网上购物网站购买产品，一般来说，购物搜索引擎本身并不出售这些商品。

购物搜索引擎与一般的网页搜索引擎相比的主要区别在于，除了搜索产品、了解商品说明等基本信息之外，通常还可以进行商品价格比较、并且可以对产品和在线商店进行评级，这些评比结果指标对于用户购买决策有一定的影响，尤其对于知名度不是很高的网上零售商，通过购物搜索引擎，不仅增加了被用户发现的机会，如果在评比上有较好的排名，也有助于增加顾客的信任。以 BizRate 为例，用户不仅可以用多种方式进行检索，如产品名称、品牌名、网站名称等，用户还可以对产品进行评比，可以发表自己的意见，这些信息也可以被别的用户参考。因此当用户使用购物搜索引擎检索商品时，可以获得比较丰富的信息，对制定商品购买决策有较大的参考价值。这也从另一个角度说明，网上商店利用购物引擎进行推广可以增加被用户发现的机会，从而达到促销的目的，因而成为网上销售的一种常用促销手段。

注：摘自网上营销新观察(http://www.marketingman.net/wmtips/p143.htm)。

6.3 客户关系管理

客户关系管理(Customer Relationship Management，CRM)是一个不断加强与顾客交流，不断了解顾客需求，并不断对产品及服务进行改进和提高以满足顾客的需求的连续的过程。其内含是企业利用信息技术(IT)和互联网技术实现对客户的整合营销，是以客户为核心的企业营销的技术实现和管理实现。客户关系管理注重的是与客户的交流，企业的经营是以客户为中心，而不是传统的以产品或以市场为中心。为方便与客户的沟通，客户关系管理可以为客户提供多种交流的渠道。

6.3.1 客户关系管理概述

客户关系管理这个概念最初由 Gartner Group 提出来。对客户关系管理的定义，目前还没有一个统一的表述。但就其功能来看，客户关系管理是通过采用信息技术，使企业市场营销、销售管理、客户服务和支持等经营流程信息化，实现客户资源有效利用的管理软件系统。其核心思想是以“客户为中心”，提高客户满意度，改善客户关系，从而提高企业的竞争力。现有的关于客户关系管理的定义，不同的研究机构有不同的表述，代表性的有以下 4 种。

(1) Gartner Group 认为，客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角，赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率。

(2) 卡尔松营销集团(Carlson Marketing Group)把客户关系管理定义为：通过培养公司的每一个员工、经销商或客户对该公司更积极的偏爱或偏好，留住他们并以此提高公司业绩的一种营销策略。其主要的任务是：①搞清楚与某一笔生意相关的客户价值；②了解这些价值对于每一类客户的相对重要程度；③判断如果提供这些价值对公司利益能否产生积

极影响；④以客户愿意接收信息的方式与客户进行交流，为每一类客户提供他们需要的价值；⑤测算结果、验算投资收益。

(3) Hurwitz Group 认为，客户关系管理的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。客户关系管理既是一套原则制度，也是一套软件和技术。它的目标是缩短销售周期，缩减销售成本，增加收入，寻找扩展业务所需的新的市场和渠道，以及提高客户的价值、满意度、赢利性和忠实度。客户关系管理应用软件将最佳的实践具体化并使用了先进的技术来协助各企业实现这些目标。客户关系管理在整个客户生命周期中都以客户为中心，这意味着客户关系管理应用软件将客户当作企业运作的核心。客户关系管理应用软件简化、协调了各类业务功能(如销售、市场营销、服务和支持)的过程并将其注意力集中于满足客户的需要上。客户关系管理应用还将多种与客户交流的渠道，如面对面、电话接洽以及 Web 访问协调为一体，这样，企业就可以按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

(4) IBM 所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM 把客户关系管理分为三类：关系管理、流程管理和接入管理。

综合所有 CRM 的定义，我们可以将其理解为理念、技术、实施三个层面。其中，理念是 CRM 成功的关键，它是 CRM 实施应用的基础和土壤；信息系统、IT 技术是 CRM 成功实施的手段和方法；实施是决定 CRM 成功与否、效果如何的直接因素。三者构成 CRM 稳固的“铁三角”。

CRM 理念源自关系营销学，其核心思想概括为“为提供产品或服务的组织找到、留住并提升价值客户，从而提高组织的赢利能力(经济效益、社会效益)并加强竞争优势”，因此，对于 CRM 理念的理解是组织能够向建立“以客户为核心，以市场为导向”经营管理模式转变的第一步。组织中当然包括其中的人员、业务单元、机构，无论从心理、潜意识、工作习惯都有一个惯性冲力，需要逐步调整转弯，需要适应期。但这个适应期又不能太长，愿不愿意接受、能否接受、如何接受 CRM 理念，不是每一个组织都能顺利过关的，要充分考虑到各阶层的利益及他们的需求，同时组织要有配套改革的规章制度并真正能够长久地执行。对于 CRM 的万能论、无用论都是不可取的，应该考虑到组织所面对市场主体及发展阶段，在适合的时间、适合的地点以适合的手段引入 CRM 理念。

CRM 技术集合了很多当今最新的科技发展，它们包括：Internet 和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心等，这些技术体现在我们的客户关系管理软件中。CRM 软件不等于 CRM 理念，它是先进理念的反映与体现，它吸纳了当今先进的软件开发技术、企业经营管理模式、营销理论与技巧。CRM 软件是将 CRM 理念具体贯彻到组织并实现其目标的有效、有形的工具与平台，CRM 软件提供的不一定都用到，或者还需要其他的软件、平台进行集成，同时 CRM 软件不是一种交付即用的工具，需要根据组织的具体情况进行 CRM 实施。

CRM 实施是结合软件与组织状况，在调研分析的基础上做出的解决方案。实施之初就要确定实施的目标与范围，确保在限定的资源与时间内完成项目，规避风险或将风险降低到最低点。树立风险意识是 CRM 实施能否成功的重要保障，实施的目标不是越高越好，实施的范围也不是越大越好，风险意识是需要双方协调一致的，70%的 CRM 项目最终以失败而告终，很大一部分就是风险机制的不健全。CRM 实施是一个艰苦而渐近的过程(国际标准的厂商都有严格规范的实施方法论)，立竿见影、拔苗助长、一蹴而就的做法都是危险

和错误的，需要设定分阶段的目标，达成每一阶段目标后再前行。信心建立、经验增加、工作扎实，CRM 实施就会使得 CRM“铁三角”完美无缺。CRM 的实施能力是许多厂商所缺乏的，而实施又是许多组织容易忽视的，购买前期通过谨慎的选择、激烈的竞标，但购买后没有认真实施或是认为没有必要花费人力、物力实施，使得 CRM 软件没有经过多长时间就束之高阁，成为“食之无味、弃之可惜的鸡肋”。因此，准备引入 CRM 软件的组织不但要评价其软件本身，还要从实施能力的角度进行考虑，厂商的实施能力需要经过大量实战的千锤百炼并需要拥有专业、敬业的专家队伍，在软件与实施两方面俱优的厂商应是组织的首选。

企业客户关系管理中，理念、技术、实施，一个都不能少。只有借助先进的理念，利用发达的技术，进行完美的实施，才能优化资源配置，在激烈的市场竞争中获胜。

6.3.2 客户关系管理系统

客户关系管理系统是利用信息科学技术，实现市场营销、销售、服务等活动自动化，是企业能更高效地为客户提供满意、周到的服务，以提高客户满意度、忠诚度为目的的一种管理经营方式。客户关系管理既是一种管理理念，又是一种软件技术。以客户为中心的管理理念是 CRM 实施的基础。

1. 客户关系管理系统的类型

美国的调研机构 Meta Group 把 CRM 系统分为操作型、分析型和协作型三类，这一分类方法已得到了业界的认可，是目前市场上流行的功能分类方法，其详细的功能说明如图 6.7 所示，下面分别进行阐述。

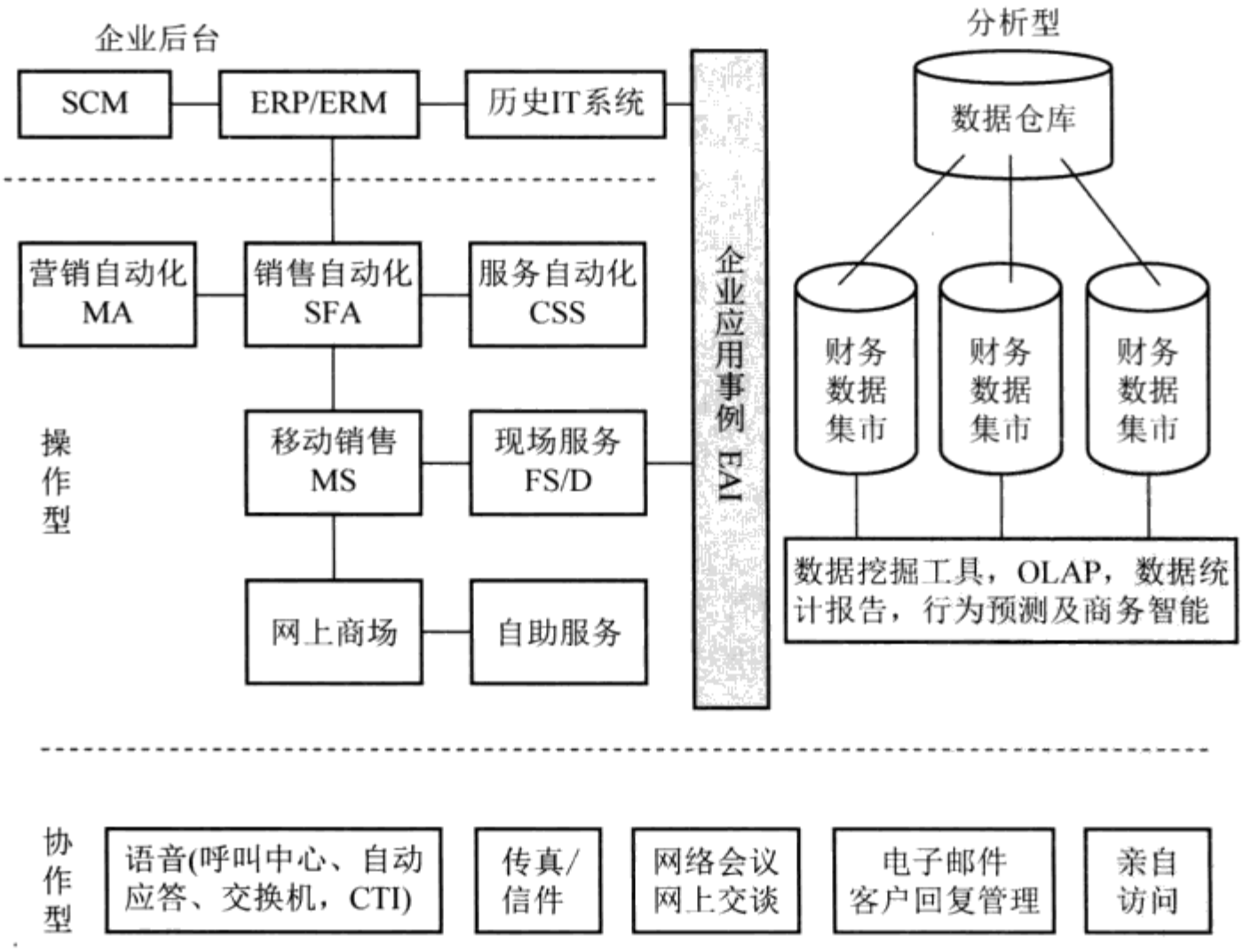


图 6.7 CRM 分类图

1) 操作型 CRM(Operational CRM)

操作型 CRM 也称为营运型 CRM，目的是提供自动化的业务流程，为各个部门的业务人员的日常工作提供客户资源共享，减小信息流动滞留点，为客户提供高质的服务，使客户就像在和一个虚拟个人做交易一样。操作型 CRM 目前主要有销售自动化、营销自动化和服务自动化等模块组。

销售自动化要求及时提供客户的详细信息，业务内容涉及订单管理、发票管理及销售机会管理等；营销自动化是操作型 CRM 的主要模块，其中的促销活动管理工具可用于计划、设计并执行各种营销活动，寻找潜在客户并将他们自动集中到数据库中通过自动派活功能分配给销售人员；服务自动化包括现场服务和自助服务，具体有自动派活工具、问题追踪、服务合同及保质期管理、维修管理等。

操作型 CRM 的应用模块在功能上与企业资源计划 ERP 相似，都是为了提高员工工作效率的一种应用工具。它与分析型 CRM 相比，虽然销售、服务和营销自动化模块中具有一定的数据统计分析能力，但它是浅层次的，与以数据仓库、数据挖掘为基础的分析型 CRM 是有区别的。另外操作型 CRM 不包含呼叫中心等员工同客户共同进行交互活动的应用，与协作型 CRM 也有一定的区别。

2) 分析型 CRM(Analytical CRM)

分析型 CRM 不需要直接同客户打交道，它从操作型 CRM 系统应用所产生的大量交易数据中提取有价值的各种信息，通过一系列的分析方法或挖掘工具，对将来的趋势做出必要的预测或寻找某种商业规律，是一种企业决策支持工具，用来指导企业的生产经营活动，提高经营决策的有效性和成功度。目前在银行业、保险业以及零售业中利用较广，它可以利用这种系统挖掘出重要的决策信息。

分析型 CRM 与数据仓库技术密切相关，它用于完成客户关系的深度分析，通过运用数据挖掘、联机分析处理 OLAP、交互查询和报表等手段，了解客户的终身价值、信用风险和购买趋势等，达到成功决策的目的。

3) 协作型 CRM(Collaborative CRM)

Collaborative 的意思是指两个以上的人同时做一项工作，协作型 CRM 的参与对象也是由两种不同类型的人共同完成的，即企业客户服务人员和客户共同参与。如支持中心人员通过电话指导客户修理设备，在修理这个活动中同时有员工和客户共同参与，他们之间是协作的，而操作型 CRM 和分析型 CRM 只是企业员工自己单方面的业务工具，在进行某项活动时，客户并未一起参与。

显然，协作型 CRM 有其本身的特点，员工和客户由于要同时完成某项任务，都希望快一点解决问题。这种速度需要就要求 CRM 的应用必须能够帮助员工快速、准确地记录客户请求内容以及快速找到问题的答案。换句话说，对特定工作业务必须有知识丰富和智能查询等特点；同时，员工本身也必须经验丰富。如果问题无法在线解决，协作型 CRM 还必须提供智能升级处理，员工必须及时作出任务转发的决定。

协作型 CRM 应用目前主要有呼叫中心、客户多渠道交互中心、帮助台以及自助服务帮助导航等模块，具有多媒体多渠道整合能力的客户交互中心是今后协作型 CRM 的主要发展趋势。

这里可以用一个形象的比喻来说明这种功能分类：将 CRM 应用比作一个人，分析型

应用是人的大脑，操作型应用是人的手和脚，而协作型应用则有点像人的感觉器官，虽然不完全贴切，但是也有一定的相似性。

2. 客户关系管理系统的实施

CRM 系统作为管理软件的一个子集，与其他管理软件有密切的关系。作为管理软件系统，都体现一定的管理理念，对 CRM 而言，它侧重于企业前台的销售市场的资源整合，中心在客户。但是，作为一套功能强大的管理软件系统，它同样具有一般系统的共性，所以 CRM 系统同样是由相互联系和相互制约的若干组成部分结合而成的、具有特定功能的有机整体。

在目前市场竞争激烈，客户资源尤显重要的环境下，企业要想在较短时间内，靠自己的力量从头分析研究、自主开发并实施高效的 CRM 系统，显然不是最佳选择。选择一个适合自身情况而且功能强大的软件产品，并挑选一个合适的软件供应商或咨询公司帮助实施会是一个不错的方案。这里所述实施方法的前提是：企业不自行开发 CRM 软件系统，而是根据自身业务需求的特点来选择 CRM 商品软件，并且接受软件厂商或咨询公司的帮助。

CRM 软件产品本质上是面向企业前台应用的管理信息系统。其本身就蕴涵了 CRM 的管理思想和先进的信息技术。与 ERP 系统的实施类似，CRM 软件系统的实施过程遵循了项目管理的科学方法。在此，结合项目管理和管理信息系统实施的特点，给出 CRM 软件系统九阶段的实施方法，如图 6.8 所示。

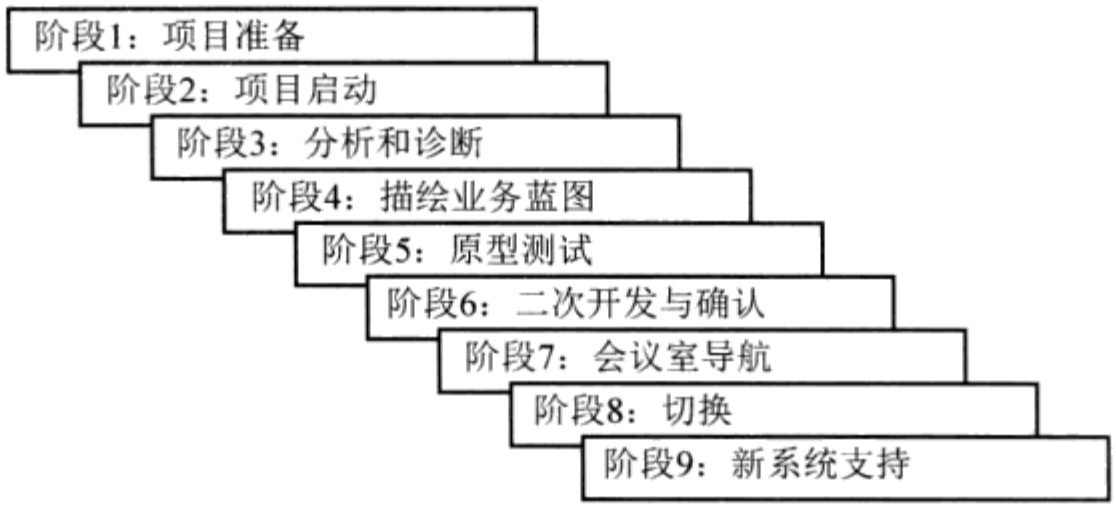


图 6.8 CRM 系统实施方法

1) 项目准备

该阶段主要是为 CRM 项目立项做准备，目标是取得高层领导的支持和勾画出整个项目的实施范围。从某种意义上说，全面实施 CRM 系统其实是一种战略决策，它意味着一场深刻的组织变革。虽然 CRM 软件系统的应用面向的只是企业的前台，范围没有 ERP 这类主要侧重于企业后台业务集成的管理信息系统来得广，但就 CRM 系统中蕴涵的管理思想而言，却意味着企业从以产品为中心的管理模式向以客户为中心的管理模式的转变，意味着管理观念的转变，由活动构成的企业相关流程的转变、制度的转变、人的转变。CRM 系统的实施需要企业各方的支持，这已从 CRM 价值链的模型中得到证明。

所以，拥有企业高层对 CRM 的理解、指导和承诺，各级管理人员的有力支持，项目才有可能取得成功。可以这样说，企业高级管理层的承诺(Top Management Commitment)是成功实施 CRM 的首要条件。

项目准备阶段主要有以下两个活动构成。

(1) 确定项目范围。可以通过初步了解现行系统的业务以及目前已经在使用的软件系统来确定。不同于 ERP 项目，CRM 项目的应用范围主要在企业的前台业务部门，即市场营销管理、销售管理以及客户服务与支持。

(2) 中高层经理的相关培训。只有让企业的中高层管理人员真正理解 CRM 的概念和原理，才有可能对 CRM 的实施给予充分的支持。

2) 项目启动

在取得企业高层的支持和确定了项目实施范围之后，项目进入正式启动阶段。该阶段的主要任务包括确定项目目标、建立项目组织、制订阶段性的项目计划和培训计划，每个阶段的交付成果都要有相应的文档加以整理和记录。

(1) 建立项目实施队伍并明确人员权责。这支队伍既有企业高级管理层所组成的指导委员会和咨询公司人员，也有来自信息部门的技术人员和相应职能部门的熟悉企业流程的业务人员所组成的实施小组和职能小组。项目队伍组织结构如图 6.9 所示。

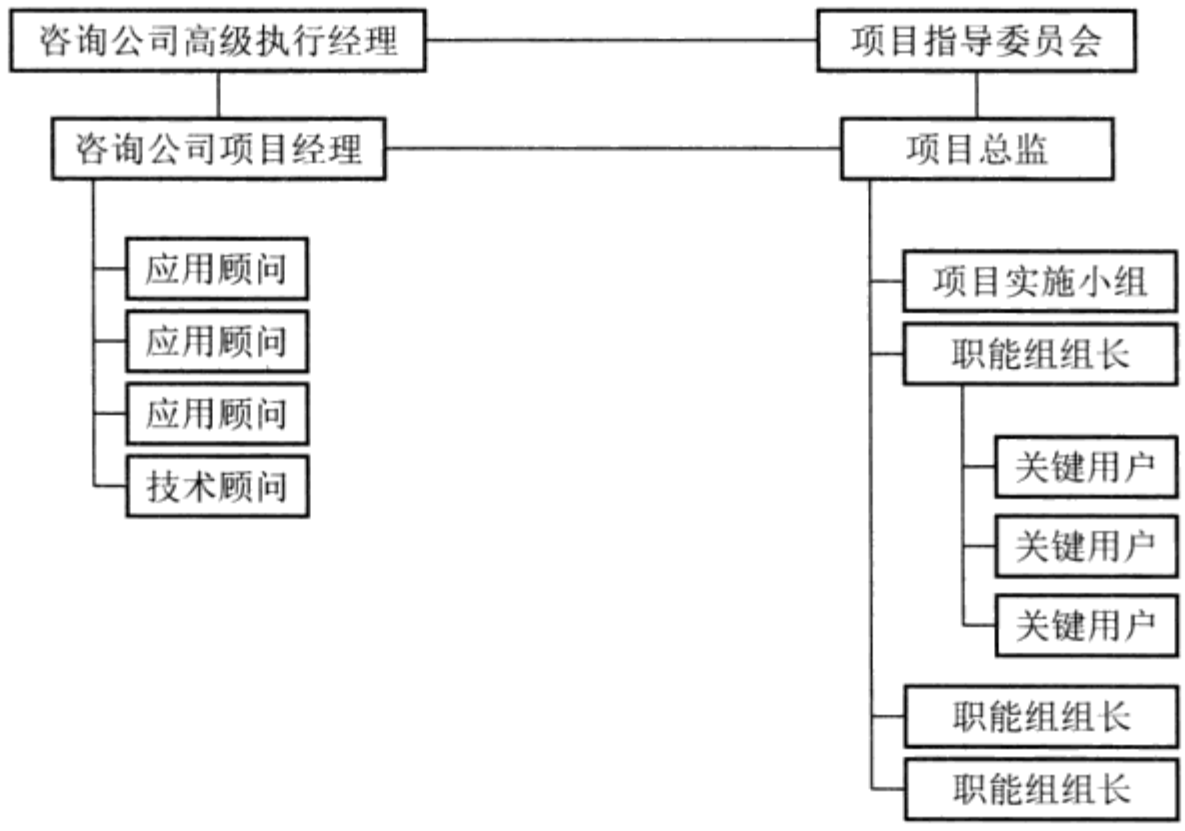


图 6.9 项目队伍组织结构

整个组织结构分三层，咨询公司可以在每一层都安排相应人员予以支持。最高层为项目指导委员会，具有高度决策权。一般由总经理主持，企业有关高层经理和项目总监作为成员。主要任务为：确定项目目标；控制实施进程；组织培训；协调人力资源；解决关键难题；制定组织变革的措施；对项目的成败负责。咨询公司可以为项目指导委员会配备项目高级执行经理，帮助作出正确的决策。

第二层为项目总监和项目实施小组。项目总监是非常重要的职位，直接会关系到项目的成败。必须由企业内具备丰富管理经验、清晰的思路与大局观、良好的沟通能力、勇于创新的精神和具有一定威望的人来担任。鉴于 CRM 系统集成的是企业的前台应用，所以由主管市场方面的高层经理来担任项目总监的职位会比较合适，而不应由 IT 部门的主管来担任。项目总监除了要领导项目实施小组以外，还要指导职能组，并直接向项目指导委员会汇报。项目小组的主要成员应该是企业前台各部门和 IT 部门的主管或骨干，但企业后台

的有关部门的主管也应该是成员之一，以在合适的时候提供必要的支持。有些成员可以兼任有关职能组的组长。项目小组成员除了要兼顾原来的工作以外，必须在项目上投入 80%以上的时间和精力。而项目总监必须全身心地投入，而他的几个关键助手也要 100%地投入。项目实施小组的主要工作包括：制订项目实施计划；指导和组织职能组的工作；数据准备，并保证数据的质量；现行系统的分析和绘制业务蓝图；负责原型测试和会议室导航测试；主持制定保证新系统运行的规则和规程；提交各阶段的交付成果报告。在整个组织结构中，项目总监和项目小组是枢纽，起到了承上启下的作用。咨询公司的项目经理可以指导和协助项目小组的工作。

第三层称为职能组，由 CRM 系统所涉及的各职能部门来确定。CRM 系统主要涉及企业的市场、销售、客户服务与支持部门，一般就从这几个部门挑选一些关键用户，在部门经理的领导下，组成各个职能组。职能组的主要工作包括：研究本部门实施 CRM 系统的方法和步骤；培训本部门使用人员；参与新规则的制定；做好新旧系统的切换和保证新系统的运行。企业的 IT 部门也可以作为一个特殊的职能部门，它主要从信息技术上来支持各业务部门的工作。咨询公司可安排应用顾问和技术顾问来辅助各职能组的工作。

(2) 制订项目计划。制订贯穿于各阶段的项目计划，其中包括交付成果。由于 CRM 系统实施的复杂性，通过工作任务分解，把整个项目分为不同的阶段，每个阶段都有自己的目标、任务和交付成果。

(3) 制订培训计划。培训在 CRM 实施中是非常重要的因素，它贯穿于项目的各个阶段。培训可以针对不同的对象，安排在不同的时间和地点，培训的成本也会有所差别。培训是成功的关键，培训应该从高级管理层开始。有些培训可能还要根据培训对象的不同，根据 CRM 信息系统的特点，增加一些实例练习，更快地实现知识转移。

(4) 确定项目目标和评价方法。制定项目目标有几个原则。首先，必须产生效益。通过 CRM 的实施，能够提高企业的销售收入并且降低销售成本，从而增加利润，这是显性效益；另一方面，提高了客户的满意度和忠诚度，同时也增加了内部员工的满意度和工作热情，加强了部门之间的团结合作等，这是隐性效益。而隐性效益从某种角度来说，也给企业带来了竞争优势。其次，目标必须可以衡量，应当以数字来表示，如提高 10%的销售收入，降低 15%的销售成本等。最后，目标必须可以完成。制定的目标必须切合实际，不切实际的目标只不过是空想而已。可以同时制定多个目标。在评价 CRM 实施时，可以拿实际效果与制定的目标作相应对比，寻找差距和不足，以便进一步改进。当然，CRM 的实施是一个长期不断提高的过程，不能太注重短期利益，在竞争日益残酷的今天，获取战略利益更有利于企业的长期发展。

3) 分析和诊断

该阶段是任何管理信息系统实施中必不可少的关键环节。该阶段的主要任务包括：CRM 信息系统的安装和技术培训；CRM 信息系统应用的初步培训；现有政策和业务流程分析和诊断。

(1) CRM 信息系统的安装和技术培训。CRM 信息系统的安装和技术培训是必需的。不同规模的企业所需要的 CRM 的软件系统会有很大差别。对于较复杂的产品，需要对安装进行计划并确认系统规模。随后安装硬件和 CRM 软件，确定安全及访问控制，并进行系统管理的培训。

(2) CRM 信息系统应用的初步培训。它针对全部项目实施小组成员。通过培训，使企业人员了解项目相关的业务领域、CRM 信息系统的技术特点和所蕴涵的管理思想以及业务流程，这对于进一步作现有流程的分析和诊断以及业务蓝图的初步设计有所借鉴。

(3) 现有政策和业务流程分析和诊断。由于 CRM 倡导的是以客户为中心的管理模式，原有的以产品为中心的政策和流程必然面临着改变。不仅与企业前台业务相关的流程需要改变，企业后台的流程也要作出相应的调整。通过确定流程的需求和实现客户价值的程度，分析现有流程和政策中存在的问题，确定要改进的关键环节。可以采用流程图形建模技术和鱼骨图分析技术等来帮助分析。

4) 描绘业务蓝图

在吸取了众多实施管理信息系统(如 ERP)失败案例的经验之后，在传统的 MIS 实施模式的基础上，结合了 BPR 的思想和方法，产生了这一阶段。它对 CRM 系统的成功实施最为重要。

所谓业务蓝图，即改进后的企业流程模型。虽然经过了初步培训，已经对 CRM 信息系统有了初步的了解，但对其详细功能的认识还比较有限，考虑到将来新流程与 CRM 信息系统的有机结合，所以先描绘初步的业务蓝图，但并不是系统的详细设计。在经过原型测试后，再对业务蓝图进行修改，使其不断完善。新流程应该符合 CRM 的管理思想和目标，着眼于提高客户满意度和忠诚度。

在挑选业务流程进行重新设计时，首先要挑选一些关键的流程。挑选的原则可以根据位势的重要性、绩效的低下性和落实的可能性来衡量。如客户投诉服务流程，如果运行的绩效低下(响应速度慢、信息不共享、无规范的文档记录、也没有解决方案的数据库等)，会直接影响到客户对售后服务的满意程度，导致客户流失，同时由于 CRM 信息技术的支持，重新设计后的流程也有落实的可能性，所以对此流程的改进就是非常必要的。

另外，在设计新的业务流程时，必须根据企业本身的实际情况和行业的特点，同时结合 CRM 信息系统的优势，既不应该盲目照搬其他企业的模式，也不应该完全按照 CRM 信息系统本身包含的标准业务流程。流程再设计时可以运用 BPR 的一些优化流程的方法和技术，如创造性技术(头脑风暴法、黑箱思考法等)和数据建模技术(IDEF 工具等)。在改进企业流程结构的同时，也要对新流程运作相适应的人力资源和企业制度有所考虑。业务蓝图的设计是 CRM 系统实施成功的关键所在，如果不对企业原有的业务流程作任何改进，直接把它放进 CRM 信息系统中作原型测试，即使由于信息技术的引入对流程有所改进，但其程度是有限的，这样做其实是用信息技术来迎合不符合 CRM 管理思想的业务流程，从根本上违背了实施 CRM 系统的目的。这可以从 ERP 项目众多的失败案例中得到验证。

CRM 系统由活动、制度、人、信息技术和目标组成。信息技术只是 CRM 系统的有机组成部分，它能够在一定程度上影响活动的一种实现方式，影响联系活动的规则(制度的一种表现形式)，影响执行活动的人，从而影响 CRM 系统的目标。但这种影响是局部的。要实现 CRM 系统的目标，需要各个要素的协调一致，共同朝着同一个方向而努力。如果只是引入 CRM 的信息技术，而企业的活动、制度、人不做改变，那么实现 CRM 的目标只是空谈而已。

5) 原型测试(Prototyping)

该阶段有 3 个主要任务：CRM 基础数据的准备、原型测试的准备和进行原型测试。

(1) CRM 基础数据的准备。数据准备是 CRM 实施成功的关键环节。由于 CRM 系统是面向企业前台应用的管理信息系统，所以其基础数据主要是一些市场、销售以及客户服务与支持的有关数据。

数据，一般是指客观事务的各种属性值。在市场营销活动中，它指体现在客户身上的各种属性。如果客户是消费者(B2C)，则指消费者的性别、年龄、职业和消费偏好；如果客户是企业(B2B)，则指一个企业的员工人数、总产值和主营业务等。实施 CRM 需要从不同来源获取大量的数据，如企业内部保存的客户数据和从企业外部取得的人口统计数据、态度数据、生活方式数据、财务数据和调查数据等。

在 CRM 实施中，掌握大量的数据是十分必要的。数据可以帮助企业了解每一个客户的有关属性，了解客户群的大体轮廓，了解并提高企业营销活动的效果，从而更好地进行客户组合分析和确定目标客户、及时满足客户需求、降低成本和提高效率、与客户建立紧密联系和提高客户的忠诚度。

根据数据获取方式的不同，可将数据分为两大类：初级数据(Primary Data)和次级数据(Secondary Data)。初级数据又称为原始数据，是通过发问卷、电话采访、面谈等方式直接从客户那里搜集到的有待进一步加工的数据。初级数据一般比较可靠和真实，但搜集成本较大。飞速发展的互联网技术为企业人员获取客户和市场信息提供了新的渠道，通过在互联网上与客户的互动沟通，既节省了成本，又能使有关数据及时更新。次级数据又称间接数据，它是经过别人搜集，并已被加工整理过的数据。根据来源不同，次级数据又分为内部数据(Internal Data)和外部数据(External Data)。内部数据存放在企业的信息系统中，主要指企业各时期的销售历史记录、促销活动记录、客户购买记录和售后服务记录等。外部数据主要来自市场调查机构、信息服务机构、有关行业协会组织以及竞争对手等。CRM 系统的主要目标是维系现有的客户，其最主要的内部数据是客户行动数据和客户服务数据。客户行动数据包括所有由于客户和企业之间的关系而发生的销售和促销活动的资料，如客户个人数据、重复购买数据、产品项目数据以及各种形式的促销数据等；而客户服务数据主要指售后服务的有关数据。这两类数据都是针对企业现有的客户而言的。当然，不同行业所需要的数据都会有不同的侧重点。

尽管企业的营销和客户服务人员从各种途径搜集了大量的原始数据，但管理人员并不能以它们为依据立即作出决策，数据还需要进一步地处理和加工变成信息。CRM 的软件系统中已经根据 CRM 的管理思想设计了科学的数据库结构，基本上能满足企业的需求，因此，数据的准备应当在理解了 CRM 管理思想和软件应用培训的基础上进行，只有经过培训，理解了 CRM 的管理思想，了解了 CRM 软件系统中对各项数据的定义、概念、作用和要求，才能有针对性地进行数据的搜集、分析整理和录入工作，使数据转变为有用的信息。

(2) 原型测试的准备。由于 CRM 原型测试的复杂性，需要做一些准备工作，主要包括确定参与人员；定义将要测试的场景(Scenario)，即把新的业务蓝图置于 CRM 的信息系统中进行测试，尤其是一些经过改进后的关键的业务流程。另外，CRM 的软件覆盖了市场、销售以及客户服务与支持这些职能领域，由于需要对 CRM 软件的所有功能模块进行测试，所以还需要确定对各业务领域进行测试的不同人员，这可以在项目组内进行分工。

(3) 原型测试(Prototyping)。原型测试的目的主要在于：深入理解 CRM 软件系统，分析与业务蓝图的差异；熟悉软件及其报表的用途；理清数据之间的关系；作为全面实施 CRM 系统的依据。

原型测试可以各功能模块同时进行，由项目实施组长或咨询公司的项目经理亲自主持，同业务相关的关键用户都应参加。按在原型测试准备活动中定义的场景(Scenario)进行交互式的测试。在测试过程中，找出业务蓝图的需求和软件功能的差异，研究解决方案。第一种情况，如果对业务蓝图中的某些新流程，其流程设计本身是合理的，虽然标准化的软件功能不能支持，但可以通过二次开发，增加软件的功能来加以满足；第二种情形，由于信息技术条件的限制，无法通过加强软件功能的方式来支持合理的新业务流程，那只能重新定义流程，使之在现有条件下可以实现；第三种情况，由于对 CRM 信息技术更加深入的认识和挖掘，进一步改进了业务蓝图或者开拓了完全崭新的业务流程。

原型测试的最终目的在于比较和分析企业的业务蓝图与 CRM 软件系统功能的差异，根据企业的实际情况和信息技术的特点来寻找适宜的解决方案。

6) 二次开发与确认

根据上一阶段原型测试的结果，分别视不同情况进行软件更改和其他更改(业务流程、制度和组织结构等的更改)。

(1) 软件更改。这一活动的目的在于通过修改软件程序和客户化报表的开发来满足企业业务蓝图的需求。其中软件程序的修改由软件供应商按照其特定软件质量标准进行，增强后的软件功能还要根据一定的标准进行测试，经审核后确认。对软件的更改要慎重，可以先尝试运用软件的现有功能，寻找非标准的方法来满足需求。

(2) 其他更改。其他更改包括对业务流程、制度和组织结构等的更改。

业务流程的更改主要有两大原因：其一，运用信息技术的潜能进一步修订了业务蓝图；其二，由于信息技术的限制(或者可以理解为重新设计的新流程太过理想化)，新流程不可实现。对于第二种情况，如果设计的流程从业务的角度确实能达到比较好的绩效，即使有些活动信息技术不能提供有力支持，这些活动的实现方式可由业务人员的知识和经验来取代。

由于 CRM 信息系统的介入，对业务蓝图中的流程有了进一步的修订，由于流程是活动的有序集合，随之活动也会发生变化，活动之间的联系规则也要发生变化，执行活动的人的角色或技能也发生变化，随之员工的报酬和激励制度也会发生变化，更进一步而言，流程的变化会导致组织结构的变化。

需要强调的是，随着业务流程的变化，制度一定要作相应调整，因为制度是新的流程得以真正实现的保证。

7) 会议室导航(Conference Room Pilot)

该阶段的主要任务是进行会议室导航和最终用户培训。

(1) 会议室导航。会议室导航必须建立在原型测试与二次开发和确认的基础上，其主要目的是：验证或测试二次开发的可执行性；测试所有修订后的业务流程和确认相关制度；调整和准备相关凭证和报表；使 CRM 系统真正运行起来。

会议室导航仍然应是 CRM 整个系统的测试，涉及各相关部门，所以除了项目小组的人参加外，各职能组和前台部门的实际应用人员(最终用户)都要参加，因为这是企业前台业务顺利向 CRM 系统转变的必要条件，只有实际应用人员真正理解、接受并且主动去使用 CRM 系统时，实施才有可能会有效果。

测试结果要经项目指导委员会审批，判断是否具备转入实际应用的条件。如果条件还不成熟，则还须对过去阶段的工作进一步完善，而不要匆忙转入切换。

(2) 最终用户培训。根据确认的系统及修正的业务流程、制度，编写用户手册。可以从关键用户中选择培训教师，对最终用户进行培训。最终用户不但包括具体操作人员，而且还包括中高层管理人员，他们需要相关信息来作决策。

8) 切换

在完成了会议室导航阶段充分细致的测试以后，在该阶段，要从原先的前台系统转换到 CRM 系统。主要的活动包括切换前的准备和正式切换。

(1) 切换准备。切换前的准备工作必须非常细致。首先核对流程、人员、数据和规则是否就绪。由于 CRM 系统相对于 ERP 系统来说比较简单，可以采取一次性切换的方法。当然行业不同，CRM 实施的复杂程度有很大差别，也可以采取分阶段切换的方法。如寿险行业的 CRM 实施就会复杂一些，这是保险业务整个过程的复杂性所决定的，该过程包括市场研究和定位、新险种开发、展业、核保、签单、核赔和理赔等多个环节，几乎每一个环节都要与客户接触，而所谓的前台业务——市场研究和定位、展业、核赔和理赔其实与后台业务紧密联系，更困难的是，寿险公司的展业人员非常有限，其代理人掌握了大部分客户的详细信息，这样寿险公司就无法对客户信息有一个全面且准确的把握，所以，如果要实施 CRM，首先要从代理人那里获取详细的客户信息，而且在展业过程中，要针对客户不同的风险偏好的特点，设计不同的险种组合以满足客户需求。正是由于寿险业务流程和承保技术的复杂性，使 CRM 实施难度很大。相比之下，银行的业务和技术特点要简单一些，所以大大降低了 CRM 实施过程的难度。

另外，要对系统切换的方法进行计划并达成一致。系统的切换包括交钥匙的方法、新旧系统并行的方法和试点的方法。借鉴 ERP 系统的切换方法，一般可以采用试点的方法。

(2) 正式切换至新系统。装入各类数据之后，就可以直接切换到新系统。

9) 新系统支持

在新系统转入正式运行之后，需要不断调整并且监测和评估新系统的运行绩效，以确定它是否满足预定的目标。

(1) 对系统进行调整并提供继续支持。不断根据实际需要调整新系统运行；确定更改控制流程并确认已取得的效益；审核与批准项目结束备忘录。

(2) 监控新系统运行结果。一方面，监测和评估系统运行状态；另一方面，根据预先设定的项目目标来审核相应成果，并且审核和批准业绩评估备忘录。

扩展阅读

用友 Turbo CRM 咨询实施步骤

为了达到实施目标、保障实施效果，用友软件股份有限公司 CRM 事业部通过对大量客户的实施总结出了科学的实施方法，他们将实施分为 5 个主要环节(见图 6.10)，在每一个步骤中，通过咨询实施顾问的经验传递，辅以标准的规范文档，为企业合理地组织人员和资源成功完成 CRM 项目提供切实的保障。整个实施方法具有很强的专业性、规范性、操作性，可充分保证实施质量。

第一步：项目规划

项目规划环节对 CRM 系统成功实施及应用是至关重要的。这个阶段的主要工作是 3 个方面，首先，成立 CRM 项目小组，项目小组由用友软件股份有限公司 CRM 事业部资深的实施顾问、培训讲师、技术

工程师和客户方的 CRM 项目经理与各部门主管组成。其次，项目小组成员共同确定 CRM 系统实施目标和实施主计划，确保系统实施得以按计划有效推动。同时，项目组需要讨论明确亟需解决的关键问题，放在第一阶段来解决，以确保系统能在短期内对企业经营管理带来明显提升。最后，CRM 事业部顾问将协助企业进行项目动员，全体员工的应用是项目导入成功和快速见效的基本保证，并通过理念培训和互动游戏，向员工讲明为什么企业要上 CRM，企业应用 CRM 管理后将会有什么好处，CRM 的应用将会给员工日常工作带来哪些实际的帮助，等等，确保员工的积极参与与应用。

项目规划	蓝图设计	系统建设	培训认证	业务上线
• 项目内部交接 • 组建实施小组 • 制定《项目实施主计划》确定人员和时间安排表 • 项目启动会议 • 全员CRM理念讲座	• 产口培训，根据系统标准应用方案进行简单讲解，设定客户需求范围 • 根据方法论分类选择性的进行市场，销售，服务业务流程访谈 • 搜集业务相关的各种表单及报表 • 编写并提交访谈结果汇报报告 • 进行系统的模拟初始化，验证需求匹配程度及效果 • 编写实施方案及汇报方案 • 客户确认实施方案 • 客户化需求访谈及需求确认	• 建立企业数据编码体系 • 建立基础数据结构 • 协助完成初始基础数据录入 • 对于数据量较大的部分，提供专业工具，协助完成一次性初始数据导入 • 实现《实施方案》中设计的流程，包括流程中各个步骤的设置，动作的权限设置等 • 进行人员用户注册及权限细化和设定 • 进行客户化开发及程序交付部署	• 指导并协助客户讨论及编写系统应用规范，并形成规范对应奖惩制度 • 编写分角色的系统应用手册 • 提供分角色的培训课程 • 提供系统管理员技术及维护培训 • 提供分角色规范及应用考试题，并提供答案及评分标准 • 学员认证 • 系统试运行的相关支持	• 发布正式上线通知，将原有模式切换到用友TurboCRM系统，系统正式启用 • 应用广度，应用频率，应用规模评估 • 应用深度，应用功能，流程优化评估 • 应用效果(数据整合度、流程完整性、效率提升，销售提升，客户满意度，客户忠诚度)评估 • 签署上线验收报告 • 验收后持续支付 • 实施和运维交接

图 6.10　实施的 5 个环节

第二步：蓝图设计

在蓝图设计阶段，主要包括两个环节的工作：业务访谈及方案设计。

在业务访谈环节，CRM 事业部资深实施顾问将对企业现有业务流程进行分析，对各部门的业务主管、员工、客户和合作伙伴进行深度访谈，分别了解他们希望通过 CRM 在对业务改进方面的具体想法。业务访谈是系统实施的重要步骤和控制实施周期的关键点。通过流程梳理， 咨询实施顾问可以充分了解企业现有的经营状况及工作方式，提炼出市场、销售、服务中各环节的关键点控制点，暴露出隐藏的问题。同时，咨询实施顾问可充分发挥“第三方”的优势，提出个性化的实施建议。

第三步：系统建设

系统建设阶段是根据项目组共同确定的解决方案进行系统部署工作。在系统部署过程中，咨询实施顾问将根据方案中规定的企业运营流程、工作传递关系、企业组织结构以及企业经营产品的特点等将基础数据录入或导入到系统，指导企业建立协调统一的信息标准(或参照 ISO 标准)。系统部署由咨询实施顾问和企业内部的 CRM 项目负责人共同完成，确保知识传递。

第四步：培训认证

在培训认证阶段，培训讲师将根据《实施方案》结合应用流程对企业内不同的岗位角色进行个性化培训。如针对销售人员，将培训其如何应用 CRM 系统对销售过程进行管理；对热线服务人员，将培训其如何应用 CRM 系统进行客户服务请求的记录与追踪。同时，为确保系统应用效果，项目组将对每一位参加培训的人员进行考核认证，只有通过考核认证才能上岗操作。通过培训认证，企业员工能够很快熟悉系统，了解自身工作在系统中的角色及如何利用系统提高工作效率，使系统得以尽快投入实际工作中。

第五步：业务上线

“业务上线”阶段将完成原有模式切换至用友 TurboCRM 系统，系统正式启用。在系统启用一个月后将就系统应用广度、应用深度、应用功能、应用频率、应用规模、应用效果(数据整合度、流程完整性、效率提升、销售提升、客户满意度、客户忠诚度)等进行 CRM 应用评估。在充分评估的基础上，提出深化应用建议并设定第二阶段的应用目标，实现企业在 CRM 应用方面持续提升。

注：摘自用友网站(www.ufida.com.cn)。

本章小结

电子商务的发展给企业的营销管理带来了新的机遇和挑战，企业必须学会如何依托新兴的网络市场开展营销活动，如何对与客户的关系进行有效管理。本章围绕电子商务条件下的企业营销管理活动，介绍了以下主要内容：网络市场营销的产生有其在特定条件下的技术基础、观念基础和现实基础，是多种因素综合作用的产物；网络营销策略与传统营销策略的最大区别在于前者是 4C 导向的，网络营销策略包括网络营销产品策略、网络营销价格策略、网络营销促销策略和网络营销渠道策略。客户关系管理的内涵包括理念、技术和实施三个层面，三者构成稳固的“铁三角”；客户关系管理系统一般分为操作型、分析型和协作型三大类；客户关系管理系统的实施分为九个阶段，分别是项目准备、项目启动、分析和诊断、描绘业务蓝图、原型测试、二次开发与确认、会议室导航、切换和新系统支持，称之为 CRM 系统的九阶段实施方法。

案例分析

李宁公司网络营销渠道建设

1. 李宁公司简介

1990 年，李宁有限公司从广东三水起步，1998 年，公司建立了本土公司第一家服装与鞋的产品设计开发中心，成为自主开发的中国体育用品公司。2004 年，李宁公司在香港联交主板成功上市，成为第一家在海外上市的中国体育用品企业。李宁公司在全国范围内建立以 ERP 为起点的信息系统，全面整合产品设计、供应链、渠道、零售等资源发展电子商务，进一步提高运作效率和品牌形象。

2. 李宁公司网络营销渠道调研分析

1) 李宁牌产品的特性

李宁服装一致追求的是流行、时尚的元素，李宁的服装产品是很多年轻人喜爱的。李宁产品主要是以运动产品为主，每年的新品多达 8 000 多个。其中运动装、鞋类非常适合在网上销售。

2) 李宁产品的目标群体

李宁公司实际消费群的特征是：在 15～45 岁等距分布的基础上，以 24～35 岁为主，二级城市，中等收入，大众化而非专业运动消费；而李宁公司目标消费群的特征是：14～28 岁，学生为主，大中城市，喜爱运动，崇尚新潮时尚和国际流行趋势。

3. 李宁公司网络营销渠道选择

2008年4月10日，李宁在淘宝商城开设的第一家直营网店上线。接着相继在新浪商城、逛街网、拍拍、易趣上通过直营和授权的形式开设了网店。可以看得出李宁公司刚开始选择的渠道是网络商城模式。2008年6月，李宁推出了自己的官方商城——李宁官方商城，李宁公司而后又自建官方商城。

李宁公司在网络营销渠道选择上，主要是通过利用现有的网络营销渠道资源，对一些网络店铺进行授权、整合，纳入自己的渠道范畴内，同时也积极在各大商城上开设了自己的网络直营店铺，接着在此基础上推出了自己的网络直销平台。

4. 李宁公司网络营销渠道实施

1) 网络商城模式实施

李宁开始于2008年4月在淘宝商城上开设了自己的直营店铺、接着通过直营和授权的形式开设了多家网络店铺。

(1) 李宁官方直营店铺。李宁官方商城、李宁淘宝官方网店、李宁淘宝官方折扣店、李宁官方拍拍店

(2) 李宁官方授权店。李宁淘宝五洲商城、李宁淘宝古星专卖店、李宁淘宝古星折扣店、李宁易趣古星专卖店、逛街网李宁专卖店、新浪李宁专卖店等授权店。

2) 网络直接营销渠道的实施

李宁公司于2008年6月推出了官方商城。

(1) 网站建设。进入李宁官方商城后，可以看到，在用色上主要是黑白红的组合，给人以购买的冲动。顶部导航条依次是首页、我的李宁、主题活动、产品地带、兑换礼品、特价区、企业VIP。

(2) 功能系统的实现。

① 信息系统。信息系统主要是传递李宁公司和服装产品的信息发布、活动公告、消费者信息采集等。通过网站的信息系统，网站获得了网络消费者的个人注册信息，并在线向消费者推广了企业开展的各种优惠活动内容等，从而在美化网站前台系统基础上，完成了信息的流通和对消费者信息的采集。

② 购物系统。主要是提供给消费者服装产品、方式等信息，记录购物车信息、消费者选择支付和配送。购物系统是服装企业实施网络直接营销渠道的核心部分，网络消费者在进入到购物系统后，吸引消费者的首先是其服装产品的色彩和款式，所以此时服装的图片布局和效果都非常重要。

③ 数据库系统。主要是有机记录系统传递的信息，并与外部接口(银行系统、认证机构、物流配送中心)连接，同时将实时数据传送至企业内部各个系统，供企业实施相应的内部管理、客户资源管理等。

5. 李宁公司营销渠道管理

1) 网络渠道推广

(1) 和门户网站的合作。李宁公司在网易首页上投放的旗帜广告直接连接到官方网店；以及和新浪网合作开设的李宁俱乐部板块。

(2) 通过搜索引擎推广。李宁公司购买了Google的相关关键字的广告。例如，在Google搜索李宁，李宁公司的官方直营店排在第一位。

(3) 通过主题活动方式。在李宁公司的官方网店里面有个栏目是主题活动，会不定期地举办一些活动，例如，现在正在举行的注册会员送500积分、购买奥尼尔的战靴赠送“大鲨鱼”玩偶等。

2) 渠道协调

为了更好地协调好网络营销渠道和传统渠道之间的关系，李宁公司主要做了以下事情。

(1) 在销售的商品上进行区分。李宁公司在线下各专卖店的销售以正价新品为主，而在专门的打折店中销售库存产品为主。网上商城主要以正价新品的推荐和限量商品为主，包括明星签名的商品，这些商品瞄准的是少数消费者。而淘宝商城的网店则进行一部分库存商品的销售。

(2) 网络渠道和传统渠道产品价格一致。李宁公司把各种网店纳入自己的价格体系中。在B2C方面，李宁沿用地面渠道与经销商的合作方式，与网上的B2C平台签约授权李宁的产品销售；对于C2C，李宁虽没有与其签订正式的授权协议，但通过供货、产品服务以及培训的优惠条件，将其纳入自己的价格体系中。据李宁电子商务部林力介绍，目前已有400余家C2C网店纳入了李宁的管理体系。

(3) 整顿网络渠道和传统渠道。为了协调好网络营销渠道和传统渠道之间的关系，李宁公司对很多网

店及传统渠道进行了一次整顿，目的是杜绝线下经销商、制造商违规出货。

注：摘自新浪网(http://blog.sina.com.cn/s/blog_508010fa0100dsax.html)。

问题：

1．李宁公司选择的网络营销渠道有何特点？

2．李宁公司是怎样进行网络营销渠道管理的？它的成功之处在哪里？

思考与练习

一、选择题

1．网络营销广告的信息沟通运作模式中，下列(　　)不是它的主体。

A．广告主　　B．广告受众　　C．推销员　　D．网络

2．(　　)不是组成广告的因素。

A．我们的沟通对象是谁　　B．如何与我们的目标受众沟通

C．我们的沟通要达到什么样的目的　　D．政府是否批准

3．下面(　　)不是网络市场调研的优势。

A．网络调研的及时性和客观性　　B．网络调研的便捷性和经济性

C．网络调研的生动性　　D．网络调研的互动性

4．网络营销对传统营销冲击对(　　)。

A．营销竞争战略的影响　　B．企业跨国经营战略的影响

C．营销组织的影响　　D．企业内部生产的影响

5．网络营销产生的现实基础是(　　)竞争的日益激烈化。

A．商业　　B．人才　　C．国家　　D．实力

6．CRM 是(　　)。

A．销售自动化　　B．客户信息管理

C．客户关系管理　　D．客户关系营销

7．在日益激烈的市场竞争环境下，企业仅靠产品的质量已经难以留住客户，(　　)成为企业竞争制胜的另一张王牌。

A．产品　　B．服务

C．竞争　　D．价格

8．(　　)是指客户对某一特定产品或服务产生了好感，形成了偏好，进而重复购买的一种趋向。

A．客户满意度　　B．客户价值

C．客户忠诚度　　D．客户利润率

9．(　　)不能作为客户不满意调查的信息获取渠道。

A．现有客户　　B．潜在客户

C．已失去客户　　D．竞争者客户

10．关系营销认为产品的价值既包括实体价值，也包括(　　)。

A．产品的包装　　B．附在实体产品之上的服务

C．附产品的广告价值　　D．产品的使用价值

二、简答题

1．简述客户关系管理的产生背景。

2．简述网络营销策略的主要内容。

3．简述客户关系管理系统的实施。

第 7 章　电子商务与人力资源管理

教学目标

通过本章的学习，了解电子商务对人力资源管理产生的影响，掌握人力资源概念的新特点和新的管理中心，掌握如何建立适应电子商务发展的人力资源管理环境，熟悉电子化人力资源管理的内容及其发展方向。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
电子商务对人力资源管理的影响	(1) 掌握人力资源的新概念 (2) 掌握人力资源管理在电子商务时代的重心 (3) 了解人力资源管理体制的转变	(1) 人力资源的资本化、虚拟化、时效性 (2) 知识员工 (3) 精神激励 (4) 权变领导 (5) 人力资源管理方式
新的人力资源管理	(1) 掌握新的人力资源管理的主要内容 (2) 理解这些内容是如何适应电子商务发展的	(1) 营造基本环境 (2) 人力资源管理角色转换 (3) 团队建设
电子化人力资源管理	(1) 了解电子化人力资源管理的主要内容及其发展方向 (2) 掌握不同类型电子化人力资源管理方式的含义及优势	(1) 电子化招聘 (2) 电子化培训 (3) 电子化学习 (4) 电子化沟通 (5) 电子化考评



引例

在思科公司，有一种叫 Telestaff 的远程职工。这些人不用每日在某一固定办公室办公。他们在相互不见面，而是只靠电脑和互联网联系的虚拟组织(Virtual Organization)工作。公司因此为员工提供了一个非常有弹性的工作环境。员工无论是在北京，还是在成都工作没多大分别。这样一个令人羡慕的工作环境，除了得益于公司文化之外， 主要依靠其先进的电子化人力资源管理系统。

注：摘自 http://www.ourelearning.com/2009/06/11155015275.html

在以知识经济为主宰的时代，人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能，人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的标志。越来越多的企业管理者已经开始接受“以人为本”的管理理念。“人力资源管理”的概念已逐渐取代“人事管理”而成为主流。由于掌握着“人”这一生产力中的第一要素，人力资源管理将成为企业最重要、最显赫的部门。

7.1 电子商务对人力资源管理的影响

一方面，企业实施电子商务的成败在很大程度上取决于企业是否能吸引、培育一批既懂信息技术又有丰富的经营管理知识的高层次、复合型人才。因此，对传统的以“人事管理”为主要内容的人力资源管理的技术和方法也带来根本性的变化，电子化招聘、电子化培训、电子化沟通将使企业人力资源管理进入一个新的阶段，人们的工作时间更具弹性，工作场所不受限制，员工更加依赖于自身的知识智慧和创造性思维，并逐步脱离机械设备、原材料和工作条件的束缚，逐渐摆脱对岗位的依赖。由此带来的对人力资源管理的影响有以下几个方面。

1. 人力资源的重新认识

1) 人力资源资本化

在知识经济社会里，关键资源是知识、技术和信息，而人则是创造知识和应用知识的主体，因此知识经济时代的关键资源实质上是人力资本。人力资本是企业员工所拥有的知识、技能、经验和劳动熟练程度等，外在表现是人的能力和素质。随着自然资源的日益匮乏，人力资本将发挥更重要的作用。

2) 人力资源虚拟化

智力资源的所有权和使用权在一定条件下可以分离。企业在使用这一新型的人力资源时，“用人”这一传统途径不是必经的，可以通过虚拟员工或半虚拟员工的形式获取和实现对智力资源的使用。

3) 人力资源的时效性

信息时代，智力资源的更新及发展速度非常迅速，企业在竞争中能否拥有竞争优势取决于企业是否能在第一时间获得和应用对企业有效的智力资源。

对人力资源的重新认识，决定了企业的用人观念也必须随之变化。企业的组织和文化是开放型的，它尊重知识、重视信息、推崇创新，它能够容纳具有各种不同文化的人才，只要他们的智力资源对于企业而言是有效的。

2. 人力资源管理重心向“知识员工”转移

1) 对知识员工的认识成为管理创新的前提

在知识经济形态下，企业的财富来自于知识的积累。当前成功企业的发展过程证明，企业的价值和竞争力是由那些掌握并且应用知识的员工所创造的，公司的智力资本已成为公司业务中最重要的部分。

2) 对知识员工的管理成为当前人力资源管理的重要内容

知识员工的存在，对传统的认识管理模式提出了挑战，并在管理中提出以下问题：一是知识员工知识的转化问题。如何将知识员工所拥有的隐性知识显性化，使之转化为企业强大的生产力，并为大多数员工共享，是当前管理需要回答的问题。信息沟通、管理参与、知识共享、团队建设、产权分配等都将对知识转化产生重大影响；二是知识员工的薪酬体系的设计问题。企业对知识员工的需求增加，使传统的工资与福利制度不再适应，即使在同一岗位的员工也将可能因知识的差异而产生不同的报酬水平。留住人才的手段也不再仅限于高工资和高福利，在设计知识员工的薪酬体系时，必须体现外在报酬与内在报酬的统一与协调；三是知识员工的忠诚度问题。知识增强了资源的流动性，由于知识员工所拥有的信息、知识与技能，使得其在流动上更具有较大的自由，并且这些员工往往掌握企业的核心技术，频繁的流动不但增加企业成本，还将导致企业技术流失。因此，如何通过管理手段增强知识员工的忠诚度、规避管理风险，是企业人力资源部门应考虑的重要问题。

3. 人力资源管理体制的转变

随着人力资源管理的重心向知识员工转移，对于那些关键的人力资源，不可能再让他们去遵守一套传统的管理制度或程序，而更多的是建立一种合作机制，新型契约关系将取代传统的管理与被管理的雇佣关系，重视知识员工作为“社会人”和“文化人”的角色，构建人本管理体系。

(1) 人力资源管理将被确认为各级管理人员的共同职责，而不再只是人力资源管理部门的任务。人力资源专业部门的工作由管理变为服务，搜集信息、获取智力资源、为人才提供服务、创造更好的环境将成为人力资源管理部门的主要任务。

(2) 建立以新型精神激励为主的激励机制。知识员工的需求从低层次的物质需求转化为高层次的精神需求，工作的权力、责任、成就与自我发展成为衡量员工满意度的主要指标，只有建立新型的精神激励机制，才能充分发挥员工的自觉性、主动性和创造型，才能充分挖掘员工的潜力。

(3) 权变领导。根据环境因素的变化考虑影响管理的各种因素来制定各项措施。包括：能引发共鸣的柔性领导、充分授权与参与管理、合理的奖惩、目标管理等。

(4) 重视员工的个人发展。人本管理的核心，就是要为员工提供自我发展的机会，这在知识更新迅速、资源流动频繁的知识经济时代尤其重要。企业必须为员工提供有助于知识与技能提高的培训，为员工设计职业生涯发展规划，帮助员工向自我发展的目标迈进。

4. 人力资源管理方式变化

电子商务时代，信息技术的迅猛发展和应用，改变了人力资源管理的方式。

(1) 人力资源管理突破了空间和时间的限制，网上招聘、在线培训、网上评估、利用企业内部网络的员工关系管理等成为人力资源管理的现代化手段。

(2) 越来越多的行政工作可以交由专业化的公司来运作，比如通过专业的猎头公司进行招聘，通过管理咨询公司设计薪酬，对日常工作尽量简化手续，形成工作流程化，并将大部分精力放在研究、预测、分析、搜集信息、联络沟通、创造环境上。

扩展阅读

知名人力资源服务机构：社交网络将成职场“利器”

全球知名的人力资源服务机构 Kelly Services 今日在上海发布最新《2011Kelly Services 全球雇员指数调研》，并称，社交网络将成为未来职场“利器”。

调研显示，社交网络(SNS)正在改变人们的生活及工作方式，社交网络的功能由最初的生活娱乐，正逐步拓展到包括促进工作和提高求职成功率在内的职场价值。

《2011Kelly Services 全球雇员指数调研》是针对全球范围内包含美洲、欧洲和亚太地区近 10 万名雇员就其职业发展问题进行的年度调查。其中，来自中国 30 个省市近万名职场人士参与此次历时三个月的调研。据统计，截至 2011 年 6 月底，中国网民数量已达 4.85 亿人，其中不少人，特别是 80 后、90 后青年一代网民多热衷浏览社交网络。

调研报告显示，八成中国雇员每天都在使用社交网络，近六成中国雇员认为社交网络能够促进工作。根据调研，相当多的中国职场人士认为在社交网络上能够开启一个即时同步的“专家库”，以获取工作的相关信息、技巧以及经验等资源，使得职场人士无论身在何处、何地都能获得专家支持。他们认为，社交网络能够化解人脉维护“瓶颈”，通过社交网络，只需指尖微动，即能以最低成本、微妙和个性化方式“管理人脉”。此外，他们还认为，登录社交网络可以疏解压力。

根据调研报告，社交网络对传统求职招聘方式的渗透日益加深，已打通了传统求职招聘障碍。因为打破时间、空间局限以及可信度高等优势，据统计，超过两成中国雇员通过社交网络找工作。调查还显示，中国 80 后雇员通过社交网络求职意愿较高，而 60、70 后则通过社交网络求职的成功率较高。

调查报告建议企业重视社交网络对未来职场的影响。根据调研，目前企业对社交网络的顾虑包括工作效率、带宽占用、信息泄密、病毒攻击等风险。报告同时称，已有不少企业在制定政策加强引导、采用最新软件技术防范风险的同时，着手利用社交网络进行招聘、营销、促进沟通、职业发展。

《2011Kelly Services 全球雇员指数调研》首度将中美两国雇员选择社交网络求职偏好进行了比较，结果表明，通过社交网络求职的中国雇员最倾向生活娱乐类社交网络，而美国雇员排名第一的是职业类社交网络。有人力资源资深人士在接受记者采访时表示，这说明中国职场人士对职业类社交网络还不熟悉。此外，个人品牌在美国雇员求职中作用远高于中国雇员。

注：摘自艾瑞网(http://web2.iresearch.cn/59/20110706/143832.shtml)。

7.2 适应电子商务发展的人力资源管理

在电子商务环境下，人力资源管理呈现出电子化特征，同传统的人力资源管理相比较，电子商务化的人力资源管理具有很多优势。电子商务化的人力资源管理主要包括网上招聘、网上培训、网上考评、网上学习、网上交流、网上薪酬管理等形式。

电子化人力资源管理，是基于先进的软件和高速、大容量的硬件基础上的新的人力资

源管理模式，通过集中式的信息库、自动处理信息、员工自助服务、外协以及服务共享，达到降低成本、提高效率、改进员工服务模式的目的。它通过网络的技术相联系，保证人力资源与日新月异的技术环境同步发展。

7.2.1 营造适应电子商务发展的人力资源管理基本环境

1. 优胜劣汰的流动环境

优胜劣汰是现代市场经济运行的基本规律，对于电子商务的发展而言，始终保持人才的优势是最为重要的。而保持人才的优势，一方面当然需要企业不断地从企业外部吸纳最优秀的人才资源；另一方面，实现企业内部员工的合理流动和优胜劣汰也是极为重要的。在构建优胜劣汰流动环境的过程中，应坚持两个“双向流动”的原则。

(1) 企业内部员工上下间“纵向流动”。在企业内部，要通过引入竞争机制，实现关键性岗位(自然也是优厚报酬的岗位)和一般性岗位人员的“双向流动”，即对于适合企业发展需要的优秀员工，企业应及时为他们提供更为合适的关键性岗位，为这些员工发挥个人的才能提供更好的舞台，使优秀的员工持续流向企业高层和关键性岗位；而对于不能适应关键性岗位基本要求的员工，要让他们及时腾出位置，组织他们合理流向一般性岗位。

(2) 企业内外员工进出的“横向流动”。企业要不断地从企业外部吸纳最优秀的人才资源。但同时，对于企业内部能力平平甚至偏差的员工则要及时予以淘汰。在知识经济时代，不应允许能力平平或知识水平长期固化在一个水平层面上的员工存在。企业应通过适当的机制，及时淘汰这些员工，驱使他们“流向”企业外部。

2. 共享知识的成长环境

在企业中要形成有利于知识创新的企业文化与价值观，促进组织内部的知识流通与知识合作，提升成员获取知识的效率、提升组织个体与整体的知识学习能力，增加组织整体知识存量与价值。要做到这一点，企业首先就必须是“学习型组织”。学习型组织是通过培养整个企业的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力，从而建立起来的一种有机的、高度天性的、横向网络式的、符合人性的、能持续发展的企业。构建学习型企业，需要做好以下几个方面的工作。

(1) 观念创新。思想是行动的先导，观念上的滞后是学习型企业难以建立的最大障碍。只有更新学习观念，才能加快学习型企业的形成和发展，使企业本身在未来的竞争中处于有利的地位。只有通过学习，人的潜能才可能发挥，只有通过正向激励，人的主体性、能动性才可能得到激发。树立员工学习的危机意识、主动意识，这是电子商务环境下企业发展的需要。

(2) 组织创新。进行组织结构调整，发挥教育部门的积极作用是学习型企业建立的重要条件。在知识经济条件下，教育部门将是企业的核心部门，应居于重要的战略地位。企业教育部门的最重要任务不是向员工传授、灌输知识，而是教育员工“学会学习的能力”，尊重、鼓励中下层组织的学习能力和创新能力，这是知识经济时代企业教育部门面临的最重要的挑战。

(3) 制度创新。学习制度是学习型企业建立中的根本性和全局性的问题，国外大企业基本上都建立了职工教育培训制度，定期对其员工进行教育培训。学习型企业的建立，应

建立健全学习制度、使学习制度与考核评价制度、工资福利制度、人事组织制度有效衔接，从而形成科学的学习激励机制。员工的教育培训援助制度也是一项不容忽视的重要内容，它为企业的学习制度提供重要的物质保障。

(4) 领导创新。一流的企业家深深地懂得如何把有限的个体力量整合为无限的组织力量，在学习型企业的建立中，企业家处于关键的地位。

3. 科学公正的激励环境

许多成功的企业都建立了对积极参与知识链的雇员进行奖励的激励机制。对知识员工激励的重点不再仅仅是员工的工作效率，同时还应特别重视对员工知识驾驭能力的激励。企业在设计激励体系时要考虑哪些要素呢？通过大量的案例研究和调查，德勤咨询公司提出了知识型企业的十大激励要素，并将这些激励要素按重要性排序，其中前三个激励要素(富有挑战性的工作、有竞争力的薪酬和可信赖的领导)应该成为对知识员工必有的激励手段。

(1) 提供富有挑战性的工作。企业为员工提供富有挑战性的工作机会，一方面可以保持本公司的技术领先，另一方面员工也得到了锻炼，公司的凝聚力也得到了增强。

(2) 与业绩挂钩并随市场调整的薪酬。虽然钱从来不是最重要的激励要素，但今天的员工们仍然期望富有竞争力并与业绩紧密相联的薪酬。最好的业绩最突出的人才应得到最好的报酬。

(3) 可信赖的领导。员工们通常希望在他们信赖的领导手下工作。什么样的领导是可以信赖的呢？可信赖的领导应是具备技术背景又超脱于技术之外的管理者，他应当拥有敏锐的商业嗅觉，像员工的“教练”和“导师”一样，在企业内部倡导鼓励冒险和创新的氛围和企业文化。

7.2.2 人力资源管理从“后台”走向“前台”

在传统型企业中，人力资源管理主要是从事员工的考勤、档案、合同管理等事务性的工作，被定位为后勤服务部门。而知识经济时代，人作为一项资源，而且是重要的战略资源。它对人力资源管理提出了更高的要求。它必须是动态的，而且是前瞻性的。只有对人力资源管理进行新的定位，将该项工作从后台推向前台，才能真正使人力资源管理成为整个企业管理的轴心。角色的转换把握以下两个关键点。

1. 实现“前台式”角色的新的定位

人力资源管理必须从后台转到前台，对客户、业务和市场要有必要的深入接触和了解，人力资源部门不但应该有意识地通过岗位调换和培训，帮助非市场部门的员工了解客户、市场的走向，更重要的是人力资源部作为人力资源规划、招聘政策、培训计划、薪金制度的制定者和执行者，只有对企业、市场和行业发展有全局性的把握，才能真正实现人力资源管理上的各项功能。因此人力资源部不应该仅仅埋头于内部事务，应该了解业务和市场，并从外部来确立对人力资源部门的业绩评估标准，也就是让其他部门、顾客来评估人力资源部门的工作，并挖掘对人力资源部门的未表明的期望。而且应该把公司的外部顾客也作为企业的人力资源，他们同样是企业技术、产品创新的资源。

2. 发挥“轴心式”的关键作用

在整个公司中，人力资源部门与其他部门相比应处于中心的地位，如同一个机器中的

轴心。人力资源管理工作不仅仅是人力资源部门的工作，它应该是每个部门经理工作的组成部分。已有不少大中型企业在组织结构中设立副总裁级的人力资源总监职务(Chief HR Officer，CHO)，并在其他部门建立人力资源岗位。人力资源管理工作同样也应该成为每个部门经理工作的组成部分。但在企业中，许多部门经理是由业务人员提拔的，对于管理和人力资源管理没有经验，甚至没有必要的认识。对于新提拔的经理，人力资源部应给予培训，并把人力资源管理作为经理业绩考核的重要内容之一，特别是其评估下属员工业绩的能力。部门经理应该主动与人力资源部门沟通，共同实现管理的目标，而不仅仅在需要招人或辞退员工时，才想到人力资源部。

7.2.3 “团队建设”发挥知识员工的主动性和创造力

在传统型企业中所普遍采用的项目管理方式已经越来越不能满足企业发展的需要。因为它采用的是一种“自上而下”的管理模式，这种模式本身会压抑员工的工作主动性和创造力。对于知识员工来讲，工作的主动性和他们的创造力是非常重要的。另外，工作对于他们而言，主要是为了满足高层次的自我实现需求(即发展需求)，而非低层次的生理需求和安全需求(即生存需求)。

团队管理更加强调员工在团队中的价值，强调员工对管理工作的参与性，最大限度也满足个人发展的需求。团队管理与传统管理相比，主要有以下几个明显的区别。

(1) 团队成员素质高。在团队中，团队的成员要有较高的知识背景和创新能力，他们属于知识员工；传统管理更适合于非知识员工的管理。

(2) 团队成员的平等性。团队中没有管理者，只有团队协调人，团队协调人既可以是公司任命，也可以是团队成员选举产生；传统的职能部门有部门经理，一般部门经理很难更换。团队协调人与团队其他成员属于平等关系，他并不一定是团队中待遇最高的成员，与其他成员相比，他没有任何其他津贴；职能部门经理往往是本部门待遇最高的员工，比起部门其他员工，他一般有岗位津贴。

(3) 团队成员职责明确。团队中每位成员的工作职责划分得很明确，并且规定了信息的出口和入口、有严格的工作流程；职能部门的部门职能很清楚，但每位成员的具体工作则由部门经理随意安排。团队中的成员由于要对自己的岗位负责，所以有一定的决策权，并且他的意见可以直接向公司决策层反映；职能部门的成员往往听从部门经理的工作安排，决策权集中在部门经理手中，他们的意见往往也会反映到部门经理那里。

(4) 团队组建的灵活性。团队的组建和撤销根据公司实际情况可以随时变更；传统管理中的职能部门是一个较稳定的团体，其中成员的角色很难变化。

(5) 团队信息沟通的平行性。所有的团队是平行机构，这点与职能部门相同。不同的是，团队组织中往往有属于调度台性质的一个团队，负责所有团队所有信息的搜集，还负责团队间矛盾的协调。团队信息是平行沟通，而职能部门的信息沟通是以“自下而上、再自上而下”的形式沟通。所以，在团队组织中，公司高层需要直接处理的事情很少，能够把精力集中在公司重要问题的决策上；在传统组织结构中，公司高层需要将很大的精力放在处理公司内部管理问题之中。

团队组织比起传统组织有上述一些好处，但并不是每一个公司都适合进行团队建设。进行团队建设的两个必要前提是：公司中的知识员工占绝大多数；公司中的年轻员工占绝

大多数。进行团队建设，是企业发挥知识员工的主动性和创造力的重要选择。

扩展阅读

实现战略型人力资源管理

“HR 经理应该走出招聘部门，上升到管理层面，实现战略人力资源管理”的口号已经喊了多年，但是对于大部分中国企业来说，这一目标似乎是可望而不可即。

2008 年 7 月 24 日，在用友软件股份有限公司召开的主题为“人力资源管理、创造企业新竞争力”的研讨会上，与会的人力资源管理领域的专家学者普遍认为，要从两个维度去思考：一是结合本企业的特性和业务需求；二是选好真正能起到战略管理支撑的工具系统化构建人力资源管理体系，挖掘数据背后的管理价值。

清华大学经管学院教授、人力资源与组织行为系系主任杨百寅指出，人力资源管理有 3 个层次：第一层次是把人当成资本，人力资源是可以升值的；第二层次是人际关系管理，把个人的发展和企业的发展、组织的发展结合起来，如员工的态度、对企业忠诚度、对企业的归属感；第三层次是战略人力资源管理，即从战略角度讲，人是企业可持续发展的依据。而现在，我国很多企业还处于人力资源管理的第一阶段，停留在人事管理的层次。

与此同时，很多研究机构的研究结果也表明，大部分企业已经对战略人力资源管理有了认知，但能执行到位的却很少。INFOX 咨询顾问公司的最新调查显示，超过 2/3 的中国企业人力资源管理部门仍扮演着被动参与人事行政的角色，与组织和企业战略严重脱节；超过 60%的中国企业尚未建立人力资源管理的专业化模式和流程。

注：摘自 http://www.enet.com.cn/article/2008/0829/A20080829351676.shtml。

7.3 电子化人力资源管理的发展

随着电子商务的发展，越来越多的企业开始把以网络技术为核心的信息技术应用到企业管理的方方面面，电子化人力资源管理是其中的一个重要方面。简单地说，电子化人力资源管理是指企业利用因特网和计算机技术实现人力资源管理的部分职能。目前，根据国内外企业的实践，电子化人力资源管理的主要形式有电子化招聘、电子化培训、电子化学习、电子化沟通和电子化考评等，其中尤以电子化招聘和电子化培训发展最为迅速。

7.3.1 电子化人力资源管理的价值

电子化人力资源管理具有以下价值。

(1) 显著提高人力资源管理的效率。人力资源管理业务流程包括员工招聘、人员培训、薪酬福利、绩效考评、激励、沟通、退职、退休等大量事务性、程序性工作，都可以借助信息技术的应用，通过授权员工进行自助服务、外协及服务共享等。不仅可实现无纸化办公，而且可以大大节省费用和时间，显著提高效率，使人力资源管理从烦琐的行政事务中摆脱出来。

(2) 更好地适应员工自主发展的需要。知识员工十分注重个性化的人力资源发展计划，需要对自身的职业生涯计划、薪酬福利计划、激励措施等有更多的决策自主权。网络的交

互性、动态性可以使人力资源管理部门根据个人的需求和特长进行工作安排、学习、培训和激励，让员工实施自我管理成为可能，能更加自主地把握自己的前途。

(3) 加强公司内部相互沟通以及与外部业务伙伴的联系。随着公司规模的不断扩大，公司各部门之间、员工之间、公司与外部业务伙伴之间的沟通往往会变得十分困难，但激烈的市场竞争使得这种全方位的沟通显得极为必要。网络不但可以成为公司员工间的纽带，帮助他们逾越部门不同、工作时间不同、工作地点不同的障碍，促进相互了解和沟通，同时还可促使企业与外部业务伙伴在人才、技术、知识等方面的资源共享，有效提高适应市场的能力。

(4) 有力促进企业电子商务的发展。电子商务的发展有赖于人力资源管理的不断完善，在电子化人力资源管理中，职位空缺公布、专家搜寻、雇员培训与支持、远程学习等将变得更为高效，与此同时，电子化人力资源管理对建立虚拟组织并实现虚拟化管理，建立知识管理系统，创建学习型组织，都将创造极为有利的条件。

(5) 提高企业人力资源管理水平，加快企业人力资源的开发。电子化人力资源管理通过计算机网络和数据库的应用，使企业的人力资源管理更为科学，人才配置更为合理，同时也使得人力资源管理更为公正、透明，有关人力资源管理方面的各种政策、规定也将因广泛参与而变得更加实际，对提高企业人力资源开发水平大有裨益。

7.3.2 电子化招聘

简单地说，电子化招聘是利用公司网站完成与招聘相关的一系列活动。目前，根据世界 500 强的实践，电子化招聘可分为中心资源库式和初级电子招聘两种。中心资源库式招聘是指公司在网上发布招聘信息并通过电子邮件或简历库搜集应聘信息；初级电子化招聘是指公司在网上发布招聘信息，但鼓励应聘者通过传统渠道如传真或写信来应聘。前者属于完全数字化的招聘方式，后者属于部分数字化的招聘方式。不同的行业、地区所采用的电子化招聘方式也有差异，IT 业、金融业、高科技产业以及欧美国家的企业更多地采用中心资源库式招聘；传统产业和亚洲国家的企业当前采用初级电子化招聘的企业为多。

电子化招聘的优势是显而易见的，集中表现在以下几个方面。

(1) 招聘范围的全球性，突破了传统招聘的地域性限制。

(2) 招聘费用的经济性，节省了传统招聘活动中的参会费、交通费、差旅费等开支。

(3) 招聘过程的隐蔽性，网上的人力资源争夺战虽悄无声息，但更有杀伤力，求职者可以不动声色地找到理想的去处。

(4) 招聘活动的灵活性，招聘的企业可以每周 7 天、每天 24 小时向全球范围内的应聘者发出应聘信息，应聘者也可随时随地与应聘单位联系，大大方便了双方的信息交流和沟通。

同时，网上招聘的缺点也是不可忽视的，表现在以下一些方面。

(1) 由于发送求职材料简单、便捷，会造成企业招聘站点的虚假繁荣，势必给人力资源管理部门带来判断和筛选的压力。

(2) 那些本没有诚意，只是一时冲动发送应聘材料的“消极应聘者”会干扰招聘工作的正常进行。

(3) 那些真正优秀的，也是企业急需的人才可能因为不经常使用网络而与招聘单位失

之交臂，特别是在我国，年龄偏大、经验较为丰富的专业人才不上网的情况还很普遍，对他们来说，电子化招聘很难起作用。

电子化招聘成功的关键之处在于，企业必须建立一个不断更新的、一流的招聘网站；选用合适的能自动分析、处理应聘者初步信息的软件，对应聘者尽快作出回应，逐步过渡到实施完全电子化招聘策略；借鉴以往区分积极应聘者和消极应聘者的经验；重视网下人性化的服务等。

7.3.3 电子化培训

互联网让知识的更新速度越来越快，越是先流行、新颖的知识，生命周期就越短，尤如新鲜的水果，保质期只有区区数日。作为网络经济时代的企业必须成为“学习型组织”，通过持续不断的培训，提高员工整体素质，增强企业竞争实力。电子培训与电子商务相伴而生，无疑将成为未来企业开展培训活动的主要方式。电子化培训，顾名思义，就是通过网络这一交互式的信息传播媒体实现培训过程。与传统的、让员工某一时间集中在某一地点统一受训方式不同的是，电子化培训是把信息送到员工面前，而传统的培训方式则是把员工送到信息面前，两者的差别是显而易见的。

电子化培训所具有的优势主要体现在 6 个方面。

(1) 培训成本显著降低，包括培训的场地设施、教材、教师讲课费、差旅费等费用很大程度上将取消或削减。

(2) 跨越时空界限，方便员工随时随地学习，培训的灵活性显著上升。

(3) 媒体的应用和交互式的特性使培训形式生动活泼，有利于激发员工的学习兴趣。

(4) 便于为员工制定量身定做的培训方案，大大提高培训的针对性。

(5) 易于随时掌握培训效果，及时改进培训内容和要求。

(6) 提高员工对变化的适应能力，培养一种学习型的人格特征。

电子化培训并不是一蹴而就的，需要人力资源管理部门不断开发培训课程，逐步积累培训经验，及时进行培训结果的考评，对考评结果要进行较大力度的奖惩，使电子化培训成为员工成长发展的重要途径，为创建学习型企业服务。

扩展阅读

微博成企业招聘新平台：逐渐被人力资源部接受

作为一种交流工具，微博为职场所有人所运用。HR 在招聘之余，也不免发上几句感叹。诸如“大量招工咯，没工人害得我这经理去一线。”“今天去菜市门口招工，风吹日晒，没有招到一个人，唉，明天还要去。”“现在的生产工好难招，有工无人做。”

记者在某网站看到，关于“招工”的微博达到七千余条。有人直接列出了招聘岗位和用人需求，等待“鱼儿”上钩；有人留下了咨询电话，求贤之心可见；还有人干脆拍个照片把招聘海报全部搬上了微博，微博成为一个开放的人才市场。

据了解，微博招聘在国外开展得如火如荼，在国内虽属于新鲜事物，但也逐渐被 HR 们接受。微博招聘在一些知名大企业，效果较好，由于知名企业一般拥有众多的粉丝，这些粉丝多是本行业从业人员，招

聘信息关注度高，所获取的简历匹配度也较高。但如果企业知名度小，微博招聘也不过是聋子的耳朵——成了摆设。

注：摘自艾瑞网(http://news.iresearch.cn/0468/20101025/126390.shtml)。

7.3.4 电子化学习

相对于企业组织的、旨在提高员工业务水平和岗位技能的电子化培训而言，员工自发的、通过网络进行的、以提高自身素质为主要目的的获取知识的过程，称为电子化学习。电子化学习与电子化培训紧密相关，既受到了世界各国企业的广泛重视，也得到了广大员工的积极参与，必将成为知识经济时代人们实现“终生学习”的最主要途径。电子化学习与电子化培训相比，使学习的范围突破了企业的界限，员工学习的内容更为广泛，学习的时间更为充裕，形式也更为灵活。电子化学习是在员工自愿的基础上，选择自己感兴趣的学习内容，目的既可以是为了获取学位，也可以是为了了解另一专业的知识，还可以是仅仅为了丰富自己的业余生活。对于企业人力资源管理部门来说，鼓励员工参加电子化学习，对提高员工的综合素质，创建学习型组织大有好处。因此，企业要在做好电子化培训工作的基础上，创造出有利于员工开展电子化学习的环境与条件，使整个公司养成浓厚的学习气氛，营造出富有活力和创新精神的学习文化。

电子化学习正成为一种趋势，为越来越多的企业、教学服务机构和员工所关注，其蕴藏的市场潜力十分可观。北京光华管理研修中心是国内专业从事电子化学习服务的机构，该中心与哈佛商学院共同开设了针对在职经理人的网上教育课程，包括《哈佛管理导师》、《哈佛绩效管理》和《哈佛卓越管理》等包含了哈佛最优秀管理精华的课程。哈佛的网上管理课程不仅仅是管理知识的堆砌，更重要的是它的每套主题都由核心理念、学习步骤、实践技巧、学习工具、深入学习和自我测试 6 个部分组成，无论是缺乏实践经验的“新”经理，还是拥有丰富经验的“老”经理，都能量身定做个性化的课件，结合实际工作展开学习。参加学习的学员实际上是在与全国各地、各行各业的在职经理们交流心得、探讨问题，学习效果必然非同寻常。

7.3.5 电子化沟通

电于化沟通作为互联网在人力资源管理中的重要应用，正在为越来越多的企业所实践，由此而产生的信息快速、直接、广泛、有效的传播和思想感情的交流、融合，充分显示出电子化沟通的魅力所在。

电子化沟通的形式很多，可以在企业内部网上建立员工的个人主页，可以开设 BBS 论坛、聊天室、建议区、公告栏以及企业各管理层的邮箱等。为了使电子化沟通更好地发挥在营造优良的企业文化、促进企业经营管理水平的提高、增强企业凝聚力和激发员工进取心、创造力等方面的作用，企业领导既要积极支持电子化沟通的开展，更要积极参与，及时回应。

扩展阅读

联想集团充分利用企业内部网络资源，较好地实现了电子化沟通。联想员工可以将电子邮件发到网上

总经理的公共邮箱中，总经理会对每一封电子邮件进行回复；员工可以在内部网的 BBS 上向公司提出意见、建议，以引起公司上下对一些重要问题的讨论和关注，也可以在网上求助，请求他人对自己在工作、学习、生活中的实际问题给予帮助。联想的“员工信箱”能全方位地接收到不同部门、不同地区联想人的信息和意见，人力资源管理部门会将这些邮件转到相应部门，该部门必须对每一封信作出反馈，否则将会受到处罚。联想的电子化沟通已成为企业完善、畅通的沟通体系的重要组成部分。

注：摘自 http://baike.baidu.com/view/2403190.htm。

7.3.6 电子化考评

随着网络技术在人力资源管理中应用的不断深入，电子化考评也已在一些企业中出现，但更多的还是处在探索之中。传统的考评过程中可表示如下。

考评目的—考评范围—考评人员—信息来源及类型—信息收集—考评结果

这种考评方式存在一定的不合理性，如人情式管理使人治大于法治；客观的事实难以有文字性的客观证据，无法进行远距离考评等。

电子化考评利用先进的通讯技术使空间距离的界限变得不再明显，计算机的应用使得考评指标更加科学，考评的方式也将更趋灵活。电子化考评可利用信息系统对员工的工作成果、学习效果进行记录；主管可以随时看到来自各地的下属定期递交的工作报告进行指导和监督；员工的工作进展介绍和述职均可以通过网络实现。与此同时，企业管理者可以通过电子化考评系统中实时录入的资料不断发现并改进企业管理中存在的问题，绩效考评中的人为因素的影响将大大减少。因此，电子化考评对建立规范化、定量化的员工绩效考评体系，代替以经验判断为主体的绩效考评手段有很大的作用，使绩效考评更为公正、合理、科学。

扩展阅读

1号店员工绩效考评

首先我们找一个第三方公司专门给我们做顾客调查，他们顾客调查之后用一个顾客总的综合性的体验指标来考核 我们，然后我们把这个指标跟所有员工的薪资挂钩起来，我们可以看到这个指标现在在多少，假如这个月达到我们目标的话，所有的员工都有奖金，假如没有达到目标还有扣罚等等，这样让我们所有的员工都知道顾客体验是什么，知道和自己岗位的关联是什么，然后我们每一个部门都要定它的 KPI，这个 KPI 跟顾客相关起来，每一个部门有什么样的 KPI。举个例子，像配送及时送货，成功率是没有及时，但是最后顾客还是接受了，还有破损遗漏。商品丰富度是根据市场上的商品和我们商品重合度考虑，所以我们基本把我们所有岗位的 KPI 用科学的指标量化，用可以衡量的方法设立一个目标，每个员工都知道只要他达到他的目标对顾客体验一定是改进的。

大家看顾客体验是怎么样跟每一个岗位关联起来的，首先是配送员要态度好，配送及时，没有破损的、遗失的、遗漏的，当然你可以做很多附加 的，好比说配送员在顾客家门口是不能抽烟的，也不能穿着脏的鞋到顾客家里面去，等等这是规则，有些是额外的，你家里面有垃圾我顺便帮你拿出去等等，这是配送员对客户体验的贡献。从客服来讲是他能够合理的、一次性的解决问题。从 IT 来讲要很简单，搜索便捷，不需要任何的猜测、看半天说明和在里面折腾半天，而是很简便。从产品部来讲非常重要，首先它要采购顾客所需要的商品，然后它要保证这些商品不缺货，因为很多很热销的商品顾客很喜欢，但是老是一会儿就没了、一会儿就没了，这样顾客体验就非常差。现在我们个性化的 EDM，要给每一个顾客一个特有的

EDM，根据他的行为给他做我们的商品的推荐和提醒他，好比你购买这个商品，当时你没买，但是这个商品到货了，然后我提醒一下，说这个商品现在降价了，我提醒一下，让客户感受到这种特有的个性化。从仓库来讲，里面的拣货、包装非常小心，让商品不要破损，包装也是良好，也是为客户作贡献。质检是要保证商品质量。文描要切合商品的本质。

注：摘自艾瑞网(http://ec.iresearch.cn/17/20111019/153418.shtml)。

本章小结

电子商务赋予了人力资源新的内涵，同时也对人力资源管理提出了新的要求，通过营造新的人力资源管理基本环境、人力资源管理角色转换以及团队建设来形成适应电子商务的人力资源管理。电子化招聘、电子化培训、电子化沟通等电子化人力资源管理方式的出现和发展也为人力资源管理适应电子商务迈出了极大一步。

案例分析

三九医药：e-HR 让知识在企业内流动起来

真正实现知识管理是现代企业梦寐以求的美好愿望，除了管理好知识员工，更要让知识在企业内流动起来，最终达到养成员工和企业不断学习、创新之习惯的目标，在现代医药企业，这些显得尤为重要。借助与电子化人力资源管理系统，这一切将变得不再遥远。

三九医药股份有限公司(以下“三九医药”)是三九集团的核心企业。自成立以来，通过对外部市场的分析研究以及对自身实力的综合评估，确立了致力于高科技含量和高服务水平的中药现代化、中医产业化、健康服务全球化的发展方向，明确提出了建设世界一流医药企业的战略目标。

为了将公司建设成“知识型企业”，努力强化并规范企业内的各项管理流程，三九医药聘请了翰威特咨询公司对企业的岗位体系、薪资体系和绩效管理流程进行了重新规划，并根据咨询结果决定采用电子化人力资源管理系统来强化所取得的成果，同时，也希望系统能帮助公司规范企业的内部管理，强化“以人为本”的管理理念，为企业的信息化建设提供强大的技术支持与信息支撑，为公司战略目标的实现提供人力资源管理上的保障。

1. 全新的绩效管理流程

流程中更强调员工的参与、主管人员与员工间的交流与互动，让绩效管理不只停留在案头和书面，而是在企业运作的各个时刻，所有人员都在执行与努力完成企业的绩效目标。主要体现在以下几个方面。

(1) 绩效指标体系中完全适应用同样的人员对同样的指标描述会采用不同的评分标准，达到了指标的复用与个性化兼备。

(2) 全方位的评估，多角度评测。企业的绩效评估过程的参与者不再是一个人，而是有越来越多的人参与到其中，他们从不同的角度对被评估者进行评测。因此，设计了适应此情况的多方位多角度评估体系。不同的人员可以参与到对于同样一个对象的评估过程中，他们有不同的权重，参与评估不同的绩

效目标与绩效领域。员工最终的考核结果将是对于上述信息总体的评价结果，充分体现了科学、高效、合理与公正。

(3) 具有极强操作性的绩效计划制定过程。每个要完成的绩效目标加入了对于该目标的行动方案进行规划的功能，可以让员工或是部门负责人在制定自己的绩效目标时，也能对于实现该目标所要进行的步骤与方法明确，从而达到了不仅目标有计划性，而且目标的完成也是有步骤与有计划地进行。

(4) 在目标完成有计划的基础上，加入“反馈与指导”的操作环节。部门负责人与员工可以定期地通过交流来了解员工目前的工作情况、绩效目标的完成情况以及目前存在的问题，可以进一步修订员工的绩效目标与目标的行动计划，及时灵活地调整员工或是部门的计划与步骤。

(5) 强有力的“绩效跟踪”。管理者可以不定期地对员工的绩效目标进行跟踪，及时对目标完成情况进行了解和评估。

2. 体现员工参与的培训管理解决方案

三九医药的培训管理具有灵活性高、员工参与性高的特点，在此过程中人力资源管理者知识对于培训过程进行侧面的规划与管理。

(1) 员工自主申请并填写将要参加何种培训以及何时参加等信息，而不需要完全依赖于人力资源管理者规划的培训方案体系。

(2) 人力资源管理者得到员工培训需求信息，及时对信息进行整理，规划员工的培训过程。在企业培训目标的指导下，体现“以人为本”，注重员工个人能力的发展与提升。

(3) 分级的审批流程使得培训活动的决定不再是直接主管一人的决定，用户可以灵活根据企业现有的组织管理体系来制定审批流程，更加体现了管理方式上一定程度的集中与民主。

(4) 及时地交流强化培训的效果。企业的培训不再只是培训者自身的参与过程，系统通过培训交流与培训后交流两种手段，达到了管理者与参与培训的员工对培训目的达成一致，使企业的培训不流于形式，而更加强调其产生的效果。

3. 自定义的自主风格与员工角色

三九医药人力资源系统中为企业提供了以下几种用户角色：人力资源管理者、普通员工、直线经理、公司领导与 CEO。用户可以根据管理权责的划分来灵活设置使用此系统的员工的身份。同时对于每一种身份，系统均充分考虑到了使用用户的特点，做了针对性的调整与改进。

三九医药人力资源管理系统的成功实施，在企业管理的各个环节发生巨大的作用，成为全体员工参与人力资源管理的平台。全体员工均可通过该系统不同程度地参与人力资源管理，在企业的人力资源管理过程中发挥着不同的作用，提高了全员的凝聚力和归属感。目前，三九医药员工已经可以通过本系统提交绩效方案，提交培训需求。人力资源管理者与企业领导可以通过本系统及时了解员工的意愿，从而调整管理的流程与企业的目标。

三九医药人力资源系统具有智能化功能，对于组织结构的分析、人员趋势的分析、薪酬分析、绩效分析等提供强大的支持，可以为公司高级管理人员提供多种形式的分析报表，方便他们及时了解公司人力资源管理各个方面的变化趋势。同时，也为决策执行者提供了有力的信息支持与保证。在三九医药建设知识型企业的路上，人力资源管理解决方案将发挥和产生越来越多、越来越远的作用与效果。

注：摘自 HR 管理世界(http://www.hroot.com/html/2006-5-25/2006525130550.htm)。

问题：

1. 借助 e-HR 系统，三九医药在人力资源管理上实现了怎样的目标？
2. 在 e-HR 解决方案中，灵活性和员工参与性是如何体现的？

思考与练习

一、选择题

1. 人事管理系统属于(　　)。

A. 企业电子商务系统要素　　B. 企业电子商务子系统

C. 具体企业电子商务系统　　D. 企业电子商务分系统

2. 电子商务对人力资源管理的影响描述不正确的是(　　)。

A. 人才的自主权显著上升

B. 人力资源管理人员的地位和素质要求提高

C. 人力资源的争夺趋于理性化

D. 有效的激励与沟通成为留住人才的重要条件

3. 现代人力资源管理中，“以人为本”的理念是指(　　)。

A. 把人当成“上帝”，一切都服从、服务于“上帝”

B. 把人当成组织中最具活力、能动性和创造性的要素

C. 坚持群众路线，尊重群众意见

D. 关心员工生活，提高员工物质文化生活水平

4. 现代人力资源管理以(　　)为中心。

A. 信息　　B. 资本　　C. 知识　　D. 人

5. 人力资源规划的首要任务是(　　)。

A. 人力资源需求预测　　B. 人力资源供给预测

C. 核查现有人力资源　　D. 确定企业发展目标

6. 电子化招聘的优势有(　　)。

A. 招聘范围的全球性　　B. 招聘费用的经济性

C. 招聘过程的隐蔽性　　D. 招聘活动的灵活性

二、简答题

1. 电子商务时代，如何重新认识人力资源？
2. 什么样的人力资源管理环境能够适应电子商务的发展？
3. 电子化培训和电子化学习的主要区别在哪里？

第8章 电子商务与供应链管理

教学目标

通过本章的学习，对电子商务环境下企业经营管理的变化、供应链管理理念有一定的理解，理解电子商务与供应链管理的关系，能够将供应链管理和电子商务结合起来，灵活地运用实施。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
供应链基础	(1) 理解供应链的概念、结构、类型 (2) 理解供应链管理的思想、原理 (3) 了解解供应链管理的产生	(1) 供应链 (2) 供应链管理
电子化供应链	(1) 了解电子供应链产生的时代背景 (2) 理解电子供应链的组成、职能 (3) 理解电子供应链的应用	电子化供应链
电子商务发展中的供应链管理	理解电子商务和知识管理之间的相互影响和依赖关系	(1) 电子商务 (2) 供应链管理
电子供应链管理案例应用分析	学会针对实际情况应用与分析电子商务中供应链管理的关键要素与切入点	电子供应链管理的应用分析

引例

TaylorMade Golf: 供应链管理的企业价值

通常高尔夫装备制造商都是通过吸引公众的眼球来展开彼此间的竞争，如明星广告或者像在赛车上贴广告那样在选手身上沾满厚厚的广告标语。而 TaylorMade Golf 公司(www.taylormadegolf.com)采用的方法则似乎不那么诱人。该公司用了两年的时间，将其关键信息系统移植到 Web 上，建立了与供应商、分销商间的网络连接。事实证明这一策略像两杆进洞那么简单，却像冠军争夺赛上决定性的一击那么有价值。

当然，为了实现 Web 策略，TaylorMade 公司耗资 1 000 万美元建立了一个安全的外联网 Web 站点，它可以更有效地管理 TaylorMade 系统与供应商、分销商系统间的交互细节，可以更容易地在企业与供应商、分销商间实现预测信息和库存信息的共事。公司负责全球运作的副总马克·莱普斯基说，有了这 1 000 万美元的投资，在 2002 年，TaylorMade 公司在产品成本方面将节约 5 000 万美元。

基于 Web 的新系统使 TaylorMade 公司生产一套常规高尔夫球杆的时间缩短一半还多。现在，公司不到 7 天就可以生产出一套客户定制的高尔夫球杆，而在以前这需要 6 周的时间。正因为如此，去年客户定制球杆的业务量翻了一番。“在一个供应链里，你的运作方式决定了你能获得多少竞争优势，”莱普斯基说，“我们认为，我们的方法毫无疑问是一个有力的竞争武器。”

注：摘自劳东. 管理信息系统. 7 版. 北京：中国人民大学出版社，2009。

随着 21 世纪的到来，集成化供应链管理将成为企业进入 21 世纪后适应全球竞争的一种有效途径。在供应链中，所有的节点企业基于为用户提供质量最好、价值最高的产品或服务的共同目标而相互紧密地联结在一起，而松散的联结是不能增值的，不管链中哪一点的失误，都可能导致整个供应链出现产品或服务的质量问题，EC、QR、ECR 等的出现与应用，则消除了用户和供应商之间的障碍。

通过 EC 的运用，能有效连接供应商、制造商、分销商和用户之间在供应链中的关系，而且在企业内部，EC 也可以改善部门之间的联系。如 Internet 加强了用户“pull”机制，使用户可以直接从供应商那里获得产品的同时，获得有用信息，而且通过 Internet，企业能以更低的成本加入供应链联盟中。

8.1 供应链管理基础

今天的市场是买方市场，今天的市场也是竞争日益激烈的全球化市场。企业要想在市场上生存，除了要努力提高产品的质量之外，还要对它在市场的活动采取更加先进、更加有效率的管理运作方式。供应链与供应链管理就在这样的背景下应运而生了。

8.1.1 供应链的基本概念

1. 供应链概念

什么是供应链？这是供应链管理首先要解决的一个定义问题。关于供应链的概念有很多，自 20 世纪 80 年代提出供应链的概念，不同的专家、学者和从业人士，从各自的研究或工作角度，给出许多不同的描述，下面是一个比较典型的例子。

供应链是组织机构的网络结构，通过结构中正向和反向的衔接，以不同的运作过程和业务活动，产生以最终用户获得产品和服务的形式表现出来的价值。

同样，其他一些具有代表性的定义也具有异曲同工之处。如美国供应链专家 Stevens 认为，供应链是通过价值增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户的整个过程，它始于供应的源点，终于消费的终点。

Ganeshan 和 Hardson 将供应链定义为“供应链是一个获取原材料，并将其转化为成品和半成品，再将产品送到客户手中的设施和分销渠道组成的网络。尽管供应链的复杂性随着行业、企业的不同而不同，但供应链在服务和制造企业均普遍存在”。

而 Jayashankar 等人将供应链定义为“由一些自动或半自动化的经济实体为共同完成某一种或多种产品的采购、制造和分销而组成的网络”。

我国学者陈国权认为：企业从原料和零部件采购、运输、加工制造、分销直至最终送到顾客手中的这一过程被看成是一个环环相扣的链条，这就是供应链。

马士华给出的定义：供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

通过前述的一些供应链概念，我们不难看出，供应链这一概念或术语应包括以下几个方面。

(1) 尽管供应链这个词使用十分普遍，但供应链事实上是一种网链结构关系。也就是说供应链并非一种单纯链的关系，而是一种“链+网”的关系。

(2) 从原材料开始到最终将产成品送到客户手中的整个过程是供应链的一种理想状态，其参与的成员涵盖了供应商、制造商、分销商、零售商、物流服务提供商及最终客户，企业在构建供应链的实践中，其链级究竟多长，应依据企业的实际需要而定。

(3) 供应链中一般来说都有一个核心企业，核心企业在整个供应链中起着主导和领袖的作用。

(4) 相对于传统而言，供应链上不同成员一起合作，主要是基于分工与协作需要。换句话说，在链上的成员企业只做自身最为擅长的业务或者说是核心业务。

(5) 由于现代所处的市场环境是一种买方市场状态，主动权把握在消费者的手中，适应并满足消费者的需求特性是参与供应链运作企业获取成功的关键，也就是说供应链的运作必须把客户的需求放在首要的位置，由客户的需求驱动整个供应链的运作，才能立于不败之地。因此，供应链是由需求拉动的。因此，在有些教科书或文献中，也把供应链叫做需求链。

(6) 供应链上的成员往往是跨区域的，甚至是跨国界的。这样一种供应链要想快速、高效响应客户的需要，必须借助先进的信息技术特别是计算机网络技术的支撑，同时，成员之间应该有一种高度的默契，这就要求企业与企业之间必须互利互惠。

(7) 供应链上的流程不仅是物流的问题，还包括资金流、信息流和商流，供应链的运作强调的是物流、商流、资金流与信息流四种流程的统一协调。

(8) 供应链的目的是实现对包括客户在内的每一个成员的增值。

为此，本书认为：“供应链是以客户需求为出发点，以计算机信息网络为平台，以互利互惠的分工与合作为原则，围绕核心企业，通过对商流、物流、信息流和资金流的控制，

为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起来进行的产品制造、转运、分销及销售的管理方法以实现价值增值的功能网链结构模式”。

2. 供应链结构

依据上述供应链的定义，可以将供应链的结构概括为如图 8.1 所示的模型。

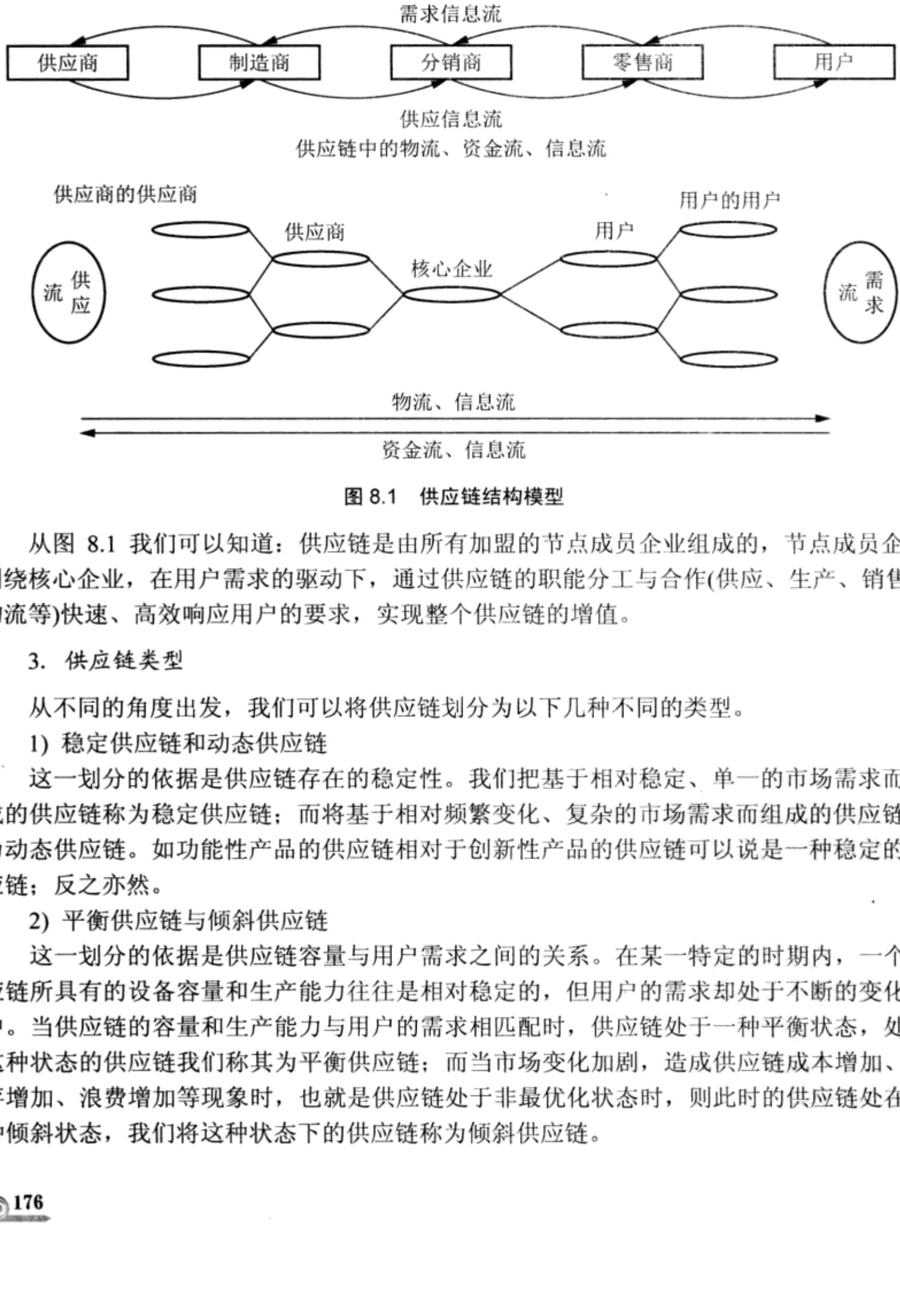


图 8.1 供应链结构模型

从图 8.1 我们可以知道：供应链是由所有加盟的节点成员企业组成的，节点成员企业围绕核心企业，在用户需求的驱动下，通过供应链的职能分工与合作(供应、生产、销售、物流等)快速、高效响应用户的要求，实现整个供应链的增值。

3. 供应链类型

从不同的角度出发，我们可以将供应链划分为以下几种不同的类型。

1) 稳定供应链和动态供应链

这一划分的依据是供应链存在的稳定性。我们把基于相对稳定、单一的市场需求而组成的供应链称为稳定供应链；而将基于相对频繁变化、复杂的市场需求而组成的供应链称为动态供应链。如功能性产品的供应链相对于创新性产品的供应链可以说是一种稳定的供应链；反之亦然。

2) 平衡供应链与倾斜供应链

这一划分的依据是供应链容量与用户需求之间的关系。在某一特定的时期内，一个供应链所具有的设备容量和生产能力往往是相对稳定的，但用户的需求却处于不断的变化之中。当供应链的容量和生产能力与用户的需求相匹配时，供应链处于一种平衡状态，处在这种状态的供应链我们称其为平衡供应链；而当市场变化加剧，造成供应链成本增加、库存增加、浪费增加等现象时，也就是供应链处于非最优化状态时，则此时的供应链处在一种倾斜状态，我们将这种状态下的供应链称为倾斜供应链。

3) 有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的功能模式(物理功能和市场中介功能)我们可以将供应链划分为有效性供应链和反应性供应链两种类型。供应链管理中的许多问题就来源于这两个供应链功能和两种类型产品(功能性产品和创新性产品)之间的不匹配。

有效性供应链主要体现供应链的物理功能，适用于功能性产品。比如墨水，它的需求相对稳定，一般而言，是可以预测的，它的产品生命周期很长，它的产品变化很少，边际利润低。这些特征，使得功能性产品的供应链主要注重供应链的物理功能，其主要目的是使得有效满足需求的成本最低。

反应性供应链主要体现供应链的市场中介功能，适用于创新性产品。比如，时装和墨镜，它们的需求难不可测，往往生命周期短，边际利润高。这类产品的关键是要求供应链能具备灵活、快速的市场反应能力。这种产品供应链的物流成本处于一种次要和从属的位置。

当产品类型和供应链功能不匹配时，企业将面对超额的库存成本、低下的客户服务水平和失销等。这是任何一个供应链的设计与构建必须考虑的问题。

此外，依据供应链核心企业的不同，还可以将供应链划分为以制造企业为核心的供应链、以销售企业为核心的供应链、以物流企业为核心的供应链等；依据供应链的发展进程，还可以将供应链划分为企业内部供应链、产业供应链或动态联盟供应链、全球网络供应链。

4. 供应链的特征

从图 8.1 中可以看出供应链是一个网络系统，以核心企业为依托，由供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。每一个实体企业是供应链上的一个节点，处于下游节点与处于上游节点之间的关系是一种需求与供应的关系。一个供应链往往具有以下几个主要的特征。

1) 面向用户需求的特征

现在的市场是一种过剩的市场，市场的主动权在消费者一方。供应链必须正视这一现实，供应链的形成、存在、重构都必须基于一定的市场需求而发生，在供应链的运作过程中，用户的需求是供应链中物流、资金流、信息流运作的动因所在。换句话说，任何偏离用户需求的供应链运作毫无意义，也必将失败。

2) 动态性特征

供应链中的成员企业都是由核心企业在众多企业中筛选出来的合作伙伴，合作关系是非固定性的，而是以契约为基础的动态合作。这是因为供应链需要随目标的转变而转变，随服务方式的转变而转变。

3) 交叉性特征

供应链的交叉性特征至少有两个方面的含义：一是从企业的角度来看，每一个企业既可以是这个链上的成员，也可以是另外链上的成员，一个企业可以同时是多个供应链的成员；二是从产品的角度来看，每一种产品的供应链都是由多个链组成的。它们之间存在纵横交错的结构，增加了供应链成员之间的协调难度。

4) 复杂性特征

供应链的复杂性主要是受供应链的长度与宽度影响，一个供应链往往由多个、多种类型的跨区域甚至是跨国的企业组成，所以供应链结构模式较一般单个企业的结构模式要复

杂得多。尤其是不同企业文化之间的对接更是如此。

5) 高科技的综合体特征

供应链上的企业一般是跨区域，甚至是跨国的企业，在这样的供应链中，要想快速响应用户的需要，实现基于时机的竞争，没有高科技的支撑，特别是网络信息技术的支撑，显然是不可想象的。

8.1.2 供应链管理的概念与特点

很多学者也对供应链管理给出了定义，但是在诸多定义中比较全面的应该是这一条：供应链管理是以市场和客户需求为导向，在核心企业协调下，本着共赢原则，以提高竞争力、市场占有率、客户满意度、获取最大利润为目标，以协同商务、协同竞争为商业运作模式，通过运用现代企业管理技术、信息技术和集成技术，达到对整个供应链上的信息流、物流、资金流、业务流和价值流的有效规划和控制，从而将客户、供应商、制造商、销售商、服务商等合作伙伴连成一个完整的网状结构，形成一个极具竞争力的战略联盟。简单地说，供应链管理就是优化和改进供应链活动，其对象是供应链组织和他们之间的“流”，应用的方法是集成和协同；目标是满足客户的需求，最终提高供应链的整体竞争能力。供应链管理的实质是深入供应链的各个增值环节，将顾客所需的正确产品(Right Product)能够在正确的时间 (Right Time)，按照正确的数量(Right Quantity)、正确的质量(Right Quality)和正确的状态(Right Status)送到正确的地点(Right Place)——即“6R”，并使总成本最小。

供应链管理是一种先进的管理理念，它的先进性体现在是以顾客和最终消费者为经营导向的，以满足顾客和消费者的最终期望来生产和供应的。除此之外，供应链管理还有以下几种特点。

(1) 供应链管理把所有节点企业看作是一个整体，实现全过程的战略管理。传统的管理模式往往以企业的职能部门为基础，但由于各企业之间以及企业内部职能部门之间的性质、目标不同，造成相互的矛盾和利益冲突，各企业之间以及企业内部职能部门之间无法完全发挥其职能效率，因而很难实现整体目标化。

供应链是由供应商、制造商、分销商、销售商、客户和服务商组成的网状结构。链中各环节不是彼此分割的，而是环环相扣的一个有机整体。供应链管理把物流、信息流、资金流、业务流和价值流的管理贯穿于供应链的全过程。它覆盖了整个物流，从原材料和零部件的采购与供应、产品制造、运输与仓储到销售各种职能领域。它要求各节点企业之间实现信息共享、风险共担、利益共存、并从战略的高度来认识供应链管理的重要性和必要性，从而真正实现整体的有效管理。

(2) 供应链管理是一种集成化的管理模式。供应链管理的关键是采用集成的思想和方法。它是一种从供应商开始，经由制造商、分销商、零售商、直到最终客户的全要素、全过程的集成化管理模式，是一种新的管理策略，它把不同的企业集成起来以增加整个供应链的效率，注重的是企业之间的合作，以达到全局最优。

(3) 供应链管理提出了全新的库存观念。传统的库存思想认为：库存是维系生产与销售的必要措施，是一种必要的成本。因此，供应链管理使企业与其上下游企业之间在不同的市场环境下实现了库存的转移，降低了企业的库存成本。这也要求供应链上的各个企业成员建立战略合作关系，通过快速反应降低库存总成本。

(4) 供应链管理以最终客户为中心，这也是供应链管理的经营导向。无论构成供应链的节点的企业数量的多少，也无论供应链节点企业的类型、层次有多少，供应链的形成都是以客户和最终消费者的需求为导向的。正是由于有了客户和最终消费者的需求，才有了供应链的存在。而且，也只有让客户和最终消费者的需求得到满足，才能有供应链的更大发展。

通过对供应链管理的概念与特点的分析，我们可以知道：相对于旧的依赖自然资源、资金和新产品技术的传统管理模式，以最终客户为中心，将客户服务、客户满意、客户成功作为管理出发点的供应链管理的确具有多方面的优势。但是由于供应链是一种网状结构，一旦某一局部出现问题，它是马上扩散到全局的，所以在供应链管理的运作过程中就要求各个企业成员对市场信息的收集与反馈要及时、准确，以做到快速反应，降低企业损失。而要做到这些，供应链管理还要有先进的信息系统和强大的信息技术作为支撑。

8.1.3 供应链管理的基本原理

供应链管理应时代需求而产生了先进管理思想和管理模式，这种思想和管理模式蕴含了以下几个基本原理。

1. 资源横向集成原理

资源横向集成原理揭示的是新经济形势下的一种新思维。该原理认为：在经济全球化迅速发展的今天，企业仅靠原有的管理模式和自己有限的资源，已经不能满足快速变化的市场对企业所提出的要求。企业必须放弃传统的基于纵向思维的管理模式，朝着新型的基于横向思维的管理模式转变。企业必须横向集成外部相关企业的资源，形成“强强联合，优势互补”的战略联盟，结成利益共同体去参与市场竞争，以在实现提高服务质量的同时降低成本，在快速响应顾客需求的同时给予顾客更多选择的目的。

不同的思维方式对应着不同的管理模式以及企业发展战略。纵向思维对应的是“纵向一体化”的管理模式，企业的发展战略是纵向扩展；横向思维对应的是“横向一体化”的管理模式，企业的发展战略是横向联盟。该原理强调的是优势资源的横向集成，即供应链各节点企业均以其能够产生竞争优势的资源来参与供应链的资源集成，在供应链中以其优势业务的完成来参与供应链的整体运作。

该原理是供应链系统管理最基本的原理之一，表明了人们在思维方式上所发生的重大转变。

2. 系统原理

系统原理认为，供应链是一个系统，是由相互作用、相互依赖的若干组成部分结合而成的具有特定功能的有机整体。供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，把供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

供应链的系统特征：第一，体现在其整体功能上，这一整体功能是组成供应链的任一成员企业都不具有的特定功能，是供应链合作伙伴间的功能集成，而不是简单叠加。供应链系统的整体功能集中表现在供应链的综合竞争能力上，这种综合竞争能力是任何一个单独的供应链成员企业都不具有的。第二，供应链的系统特征体现在供应链系统的目的性上。

供应链系统有着明确的目的，这就是在复杂多变的竞争环境下，以最低的成本、最快的速度、最好的质量为用户提供最满意的产品和服务，通过不断提高用户的满意度来赢得市场。这一目的也是供应链各成员企业的共同目的。第三，供应链的系统特征体现在供应链合作伙伴间的密切关系上，这种关系是基于共同利益的合作伙伴关系，供应链系统目的的实现，受益的不只是一家企业，而是一个企业群体。因此，各成员企业均具有局部利益服从整体利益的系统观念。第四，供应链的系统特征体现在供应链系统的环境适应性上。在经济全球化迅速发展的今天，企业面对的是一个迅速变化的买方市场，要求企业能对不断变化的市场作出快速反应，不断地开发出符合用户需求的、定制的“个体化产品”去占领市场以赢得竞争。新型供应链(有别于传统的局部供应链)以及供应链管理就是为了适应这一新的竞争环境而产生的。第五，供应链的系统特征体现在供应链系统的层次性上，供应链各成员企业分别都是一个系统，同时也是供应链系统的组成部分；供应链是一个系统，同时也是它所从属的更大系统的组成部分。从系统层次性的角度来理解，相对于传统的基于单个企业的管理模式而言，供应链管理是一种针对更大系统(企业群)的管理模式。

3. 多赢互惠原理

多赢互惠原理认为，供应链是相关企业为了适应新的竞争环境而组成的一个利益共同体，其密切合作建立在共同利益的基础之上，供应链各成员企业之间是通过一种协商机制，来谋求一种多赢互惠的目标。供应链管理改变了企业的竞争方式，将企业之间的竞争转变为供应链之间的竞争，强调核心企业通过与供应链中的上下游企业之间建立战略伙伴关系，以强强联合的方式，使每个企业都发挥各自的优势，在价值增值链上达到多赢互惠的效果。

供应链管理在许多方面都体现了多赢互惠的思想。例如，供应链中的“需求放大效应”使得上游企业所获得的需求信息与实际消费市场中的顾客需求信息存在很大的偏差，上游企业不得不维持比下游企业更高的库存水平。需求放大效应是需求信息扭曲的结果，供应链企业之间的高库存现象会给供应链的系统运作带来许多问题，不符合供应链系统整体最优的原则。为了解决这一问题，近年来在国外出现了一种新的供应链库存管理方法——供应商管理用户库存(VMI)，这种库存管理策略打破了传统的各自为政的库存管理模式，体现了供应链的集成化管理思想，其结果是降低了供应链整体的库存成本，提高了供应链的整体效益，实现了供应链合作企业间的多赢互惠。再如，在供应链相邻节点企业之间，传统的供需关系是以价格驱动的竞争关系，而在供应链管理环境下，则是一种合作性的“双赢”关系。

4. 合作共享原理

合作共享原理具有两层含义：一是合作，二是共享。合作原理认为：由于任何企业所拥有的资源都是有限的，它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势，因而企业要想在竞争中获胜，就必须将有限的资源集中在核心业务上。与此同时，企业必须与全球范围内的在某一方面具有竞争优势的相关企业建立紧密的战略合作关系，将本企业中的非核心业务交由合作企业来完成，充分发挥各自独特的竞争优势，从而提高供应链系统整体的竞争能力。共享原理认为：实施供应链合作关系意味着管理思想与方法的共享、资源的共享、市场机会的共享、信息的共享、先进技术的共享以及风险的共担。

信息共享是实现供应链管理的基础，准确可靠的信息可以帮助企业作出正确的决策。供应链的协调运行建立在各个节点企业高质量的信息传递与共享的基础之上，信息技术的应用有效地推动了供应链管理的发展，它可以节省时间和提高企业信息交换的准确性，减少了在复杂、重复工作中的人为错误，因而减少了由于失误而导致的时间浪费和经济损失，提高了供应链管理的运行效率。共享信息的增加对供应链管理是非常重要的。由于可以做到共享信息，供应链上任何节点的企业都能及时地掌握到市场的需求信息和整个供应链的运行情况，每个环节的物流信息都能透明地与其他环节进行交流与共享，从而避免了需求信息的失真现象，消除了需求信息的扭曲放大效应。

5. 需求驱动原理

需求驱动原理认为：供应链的形成、存在、重构，都是基于一定的市场需求而发生的，并且在供应链的运作过程中，用户的需求是供应链中信息流、产品/服务流、资金流运作的驱动源。在供应链管理模式下，供应链的运作是以订单驱动方式进行的，商品采购订单是在用户需求订单的驱动下产生的，然后商品采购订单驱动产品制造订单，产品制造订单又驱动原材料(零部件)采购订单，原材料(零部件)采购订单再驱动供应商。这种逐级驱动的订单驱动模式，使供应链系统得以准时响应用户的需求，从而降低了库存成本，提高了物流的速度和库存周转率。

基于需求驱动原理的供应链运作模式是一种逆向拉动运作模式，与传统的推动式运作模式有着本质的区别。推动式运作模式以制造商为中心，驱动力来源于制造商，而拉动式运作模式是以用户为中心，驱动力来源于最终用户。两种不同的运作模式分别适用于不同的市场环境，有着不同的运作效果。不同的运作模式反映了不同的经营理念，由推动式运作模式向拉动式运作模式的转变，反映的是企业所处环境的巨变和管理者思想认识上的重大转变，反映的是经营理念从“以生产为中心”向“以顾客为中心”的转变。

6. 快速响应原理

快速响应原理认为：在全球经济一体化的大背景下，随着市场竞争的不断加剧，经济活动的节奏越来越快，用户在时间方面的要求也越来越高。用户不但要求企业要按时交货，而且要求的交货期越来越短。因此，企业必须能对不断变化的市场作出快速反应，必须要有很强的产品开发能力和快速组织产品生产的能力，源源不断地开发出满足用户多样化需求的、定制的“个性化产品”去占领市场，以赢得竞争。

在当前的市场环境里，一切都要求能够快速响应用户需求，而要达到这一目的，仅靠一个企业的努力是不够的。供应链具有灵活快速响应市场的能力，通过各节点企业业务流程的快速组合，加快了对用户需求变化的反应速度。供应链管理强调准时，即准时采购、准时生产、准时配送，强调供应商的选择应少而精，强调信息技术应用等，均体现了快速响应用户需求的思想。

7. 同步运作原理

同步运作原理认为：供应链是由不同企业组成的功能网络，其成员企业之间的合作关系存在着多种类型，供应链系统运行业绩的好坏取决于供应链合作伙伴关系是否和谐，只有和谐而协调的关系才能发挥最佳的效能。供应链管理的关键就在于供应链上各节点企业

之间的联合与合作以及相互之间在各方面良好的协调。

供应链的同步化运作，要求供应链各成员企业之间通过同步化的生产计划来解决生产的同步化问题，只有供应链各成员企业之间以及企业内部各部门之间保持步调一致时，供应链的同步化运作才能实现。供应链形成的准时生产系统，要求上游企业准时为下游企业提供必须的原材料(零部件)，如果供应链中任何一个企业不能准时交货，都会导致供应链系统的不稳定或者运作的中断，导致供应链系统对用户的响应能力下降，因此保持供应链各成员企业之间生产节奏的一致性是非常重要的。

协调是供应链管理的核心内容之一。信息的准确无误、畅通无阻，是实现供应链系统同步化运作的关键。要实现供应链系统的同步化运作，需要建立一种供应链的协调机制，使信息能够畅通地在供应链中传递，从而减少因信息失真而导致的过量生产和过量库存，使整个供应链系统的运作能够与顾客的需求步调一致，同步化响应市场需求的变化。

8. 动态重构原理

动态重构原理认为：供应链是动态的、可重构的。供应链是在一定的时期内、针对某一市场机会、为了适应某一市场需求而形成的，具有一定的生命周期。当市场环境和用户需求发生较大的变化时，围绕着核心企业的供应链必须能够快速响应，能够进行动态快速重构。

市场机遇、合作伙伴选择、核心资源集成、业务流程重组以及敏捷性等是供应链动态重构的主要因素。从发展趋势来看，组建基于供应链的虚拟企业将是供应链动态快速重构的核心内容。

8.1.4 供应链管理的作用

美国麻省理工学院斯隆管理学院的查尔斯·法恩教授对大量的个案进行分析后认为："在今天比拼竞争力的战场上，一家企业最根本、最核心的竞争力在于对供应链的设计上。"

由此可见，供应链管理在企业的生存与发展中起着至关重要的作用。供应链管理的作用主要表现为以下几个方面。

1. 提升企业的竞争能力

供应链管理的根本出发点是为了提高客户的满意度，提高企业的竞争力，这就要求供应链中各环节的信息流、物流和资金流能更好地配合运作，以做到"在正确的时间、正确的地点以正确的数量向特定的客户提供正确的产品或服务"，最大限度地减少无效作业，消除浪费，为客户创造最大的价值。

2. 削减库存，降低成本

降低库存水平一直是绝大多数企业孜孜以求的目标，但降低库存的困难在于既要不增加库存现货，又要在货品短缺时具有快速的补充货品的能力。实施供应链管理是削减库存的有效途径。有效实施供应链管理是提高企业赢利水平的有效举措。

企业进行供应链管理后，总成本将由原来占总销售额的 8%～12%下降到 4%～5%。因此，一个年销售额为 5 亿美元的企业会由此节省 2 500 万～3 000 万美元。

Andersen 顾问公司对导入供应链管理公司所做的研究显示在成本上能有明显的节省。

采购成本上能节省 6%～12%，库存成本节省 20%～40%，作业成本节省 10%～25%，运输成本节省 5%～15%。而几乎所有的产业都能体现供应链管理的价值。

3. 提高客户服务水平

企业提供的客户服务水平的高低与供应链管理有紧密的联系，如方便客户订购、按时交货、使客户及时了解订单信息、为客户定制产品等都要求企业通过有效的供应链管理来实现。

使用了 SCM 后，提前交货与按时交货的百分比最好水平将为 94%，而现今的平均水平为 69%～81%。

4. 加强企业之间的合作与“双赢”

在传统的管理方式下，很多企业与其供应商之间往往存在着短期利益之争，它们常常要求供应商提供较长时间的库存缓冲的同时，还要竞相压价，结果使供应商的利益受损，两者的关系受到影响。这种“你输我赢”的“零和”竞争最后必然导致两败俱伤。只有供应链企业成本水平的整体下降，才能使最终用户得到价格低廉的产品，也才能保证供应链企业的整体竞争力。因此，有效的供应链管理必然会加强企业之间的合作，实现“双赢”。

企业从购进原材料到销售资金回笼，使用 SCM 前企业资金循环周期在 100 天左右，而使用了 SCM 后最好水平达到 30 天左右。

8.1.5 供应链管理的层次

供应链管理按照牵涉的范围不同可分成 3 个层次：企业内部供应链、产业供应链和全球化网络供应链。

1. 企业内部供应链

企业内部供应链是供应链管理研究早期关注的重点，也是供应链管理的基本组成部分。它将企业内部生产经营活动各业务单元连接起来，使各种业务信息做到集成和共享，其结构如图 8.2 所示。

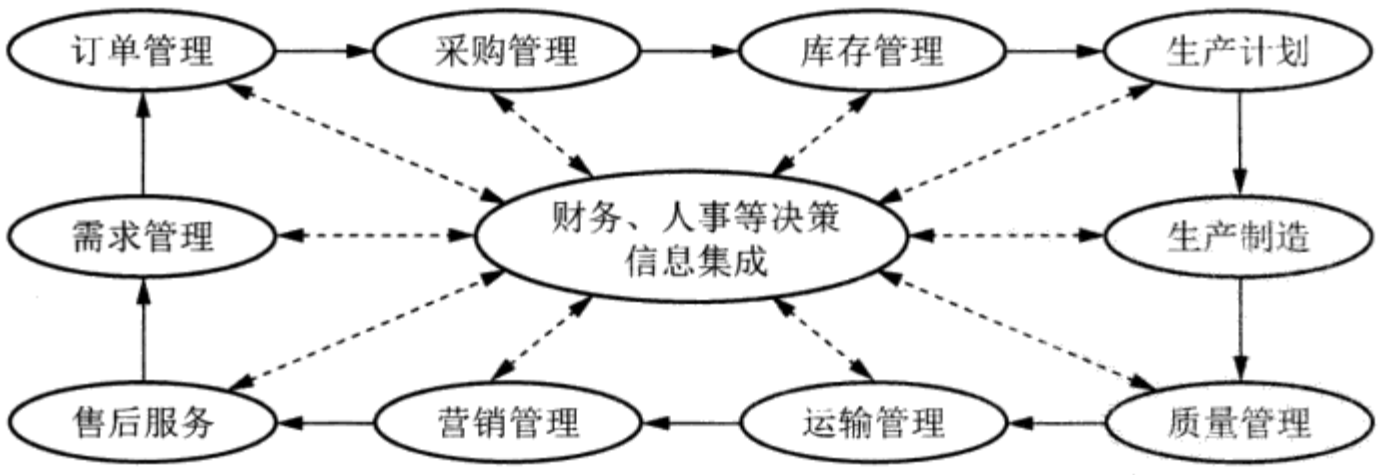


图 8.2 企业内部供应链

从图 8.2 中可以看出：企业内部供应链是从需求预测开始到原材料的采购，进而到生产、运输、营销，最后到售后服务。可以看出，供应链的始端是客户，终端还是客户，所以说，客户需求是贯穿供应链始终的重要因素。

2. 行业供应链

行业供应链又称为动态联盟供应链，它是指企业内部供应链向外延伸，成为面向全行业的产业链，在整个行业中建立起环环相扣的供应链，使多个企业能够在供应链的作用下协调运作，形成一个相对独立的整体，供应链上的所有企业共存共荣。

行业供应链的结构示意如图 8.3 所示。

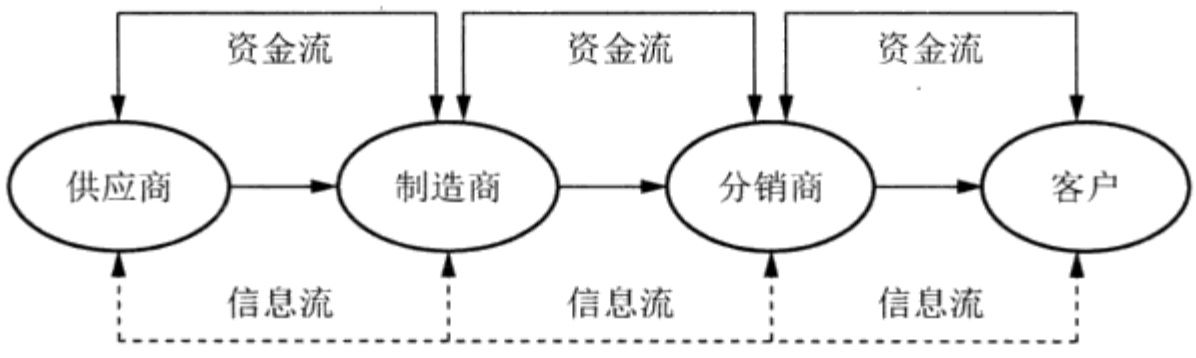


图 8.3　行业供应链

行业供应链借助信息技术的应用，使得原材料供应商、外协加工和组装、生产制造、销售分销与运输、批发商、零售商、仓储以及最终客户紧密联系起来，构成一条突破企业界限、以客户为中心的供应链。

3. 全球供应链

全球供应链是指基于因特网的、面向全球的开放式的供应链，是适应电子商务发展的一种新型的供应链形式。网络上的企业都将具有双重身份，既是客户又是供应商，成为供应链中一个活跃的节点，整个供应链的协同运作将取代传统的电子订单，供应商与客户间信息交流与沟通将是一种交互式的、透明性的协同工作。

在全球化网络供应链中，因特网是传递信息流、资金流和部分物流信息的基本载体，连接着全球范围内的客户和供应商，成为企业生产经营活动的重要领地。

全球供应链的结构示意如图 8.4 所示。

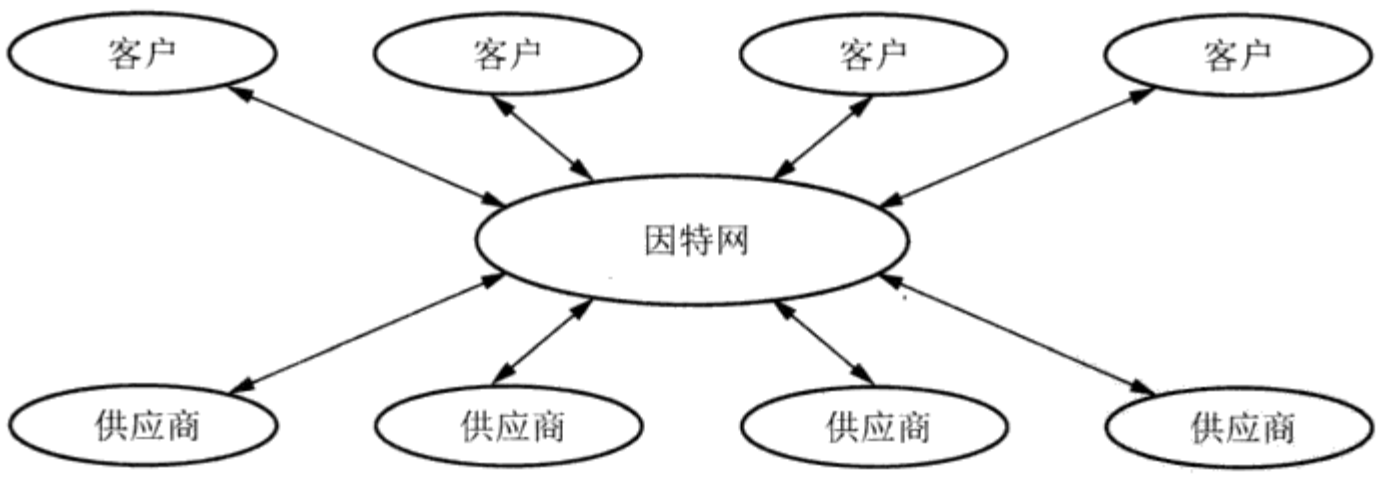


图 8.4　全球供应链

8.1.6　供应链管理的发展趋势

供应链管理是迄今为止企业物流发展的最高级形式。虽然供应链管理非常复杂，且动态、多变，但众多企业已经在供应链管理的实践中获得了丰富的经验并取得显著的成效。当前供应链管理的发展正呈现出一些明显的趋势。

1. 时间与速度

越来越多的公司认识到时间与速度是影响市场竞争力的关键因素之一。比如，在IT行业，国内外大多数PC制造商都使用Intel的CPU，因此，如何确保在第一时间内安装Intel最新推出的CPU就成为各PC制造商获得竞争力的自然之选。总之，在供应链环境下，时间与速度已被看做是提高企业竞争优势的主要来源，一个环节的拖沓往往会影响整个供应链的运转。供应链中的各个企业通过各种手段实现它们之间物流、信息流的紧密连接，以达到对最终客户要求的快速响应、减少存货成本、提高供应链整体竞争水平的目的。

2. 质量与资产生产率

供应链管理涉及许多环节，需要环环紧扣，并确保每一个环节的质量。任何一个环节，比如，运输服务质量的好坏，都将直接影响到供应商备货的数量、分销商仓储的数量，进而最终影响到用户对产品质量、时效性以及价格等方面的评价。时下，越来越多的企业信奉物流质量创新正在演变为一种提高供应链绩效的强大力量。另外，制造商越来越关心它的资产生产率。改进资产生产率不仅仅是注重减少企业内部的存货，更重要的是减少供应链渠道中的存货。供应链管理发展的趋势要求企业开展合作与数据共享以减少在整个供应链渠道中的存货。

3. 组织精简

供应链成员的类型及数量是引发供应链管理复杂性的直接原因。在当前的供应链发展趋势下，越来越多的企业开始考虑减少物流供应商的数量，并且这种趋势非常明显与迅速。比如，跨国公司客户更愿意将它们的全球物流供应链外包给少数几家，理想情况下最好是一家物流供应商。因为这样不仅有利于管理，而且有利于在全球范围内提供统一的标准服务，更好地显示出全球供应链管理的整套优势。

4. 客户服务方面

越来越多的供应链成员开始真正地重视客户服务与客户满意度。传统的量度是以“订单交货周期”、“完整订单的百分比”等来衡量的，而目前更注重客户对服务水平的感受，服务水平的量度也以它为标准。客户服务的重点转移的结果就是重视与物流公司的关系，并把物流公司看成是提供高水平服务的合作者。

扩展阅读

丰田模式的供应链

丰田竖立了一个和通用汽车，福特完全相反的供应链管理战略的典型。丰田不是努力地压榨供应商的利润空间，而是和所有合作伙伴协作，寻找成本削减机会，在整个生产流程中实施削减举措。它同时让供应商至少在一定时间内能够保留部分剩下的利润。通过这种方式，供应商的激励目标和丰田保持一致。所有供应链上的企业有机会从协作中获利。

但是丰田模式的内涵远远不止激励目标的协调。丰田花费大量的时间评估很多潜在供应商，考虑除了价格外的很多其他因素；目标是建立长期的相互信任的协作关系。评估后，丰田和关键部件的关键供应商建立长期的供货协议(至少持续该型号汽车的整个周期，大约4年)。这并不意味着供应商就可以高枕无忧。恰恰相反，丰田从很多维度持续地评估每个供应商的绩效，包括质量、可靠性、创意的提出、和其他供应

商的协作等，当然，也包括成本。同时设立了30%全供应链成本削减的目标要求。丰田的生产专家和生产商合作，寻找达到目标的方法。一旦达到后，就开始赢利共享；供应商保留半数赢利，同时设立新的成本水平作为下一阶段的成本削减目标。如果绩效无法达到，丰田会在合同期末把更多的采购额分配给竞争供应商。最终，实现奖优罚劣的目标。

注：摘自 http://www.chedu.com.cn/mle/luntan/20100117-1415.html。

8.2 电子化的供应链

近年来，随着网络技术在全球范围内的迅猛发展，国外有很多企业开始把网络技术应用到供应链管理之中，并取得了可喜的进展。因此，基于网络技术的新型供应链——电子化供应链伴随着电子商务的兴起，开始受到学术界、企业界的极大关注。

8.2.1 电子化供应链的概念、组成与特点

所谓电子化供应链是指围绕核心企业，以 Internet 为平台，以电子商务为手段，通过对物流、资金流与信息流的整合和控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，将供应商、生产商、分销商、零售商、直到最终客户连成一个整体的网链结构和模式。

在企业内部，Intranet 已广泛应用于企业内部供应链管理；在企业外部，Extranet 在实施产业供应链管理方面起着重要作用；而 Internet 对构建全球化网络供应链又具有先天优势。网络技术所独具的费用低廉、兼容性强、操作简单、可跨平台、开放性运作的优势，使其在短时间内迅速成为供应链管理的关键技术，基于网络技术的电子化供应链正显现出勃勃生机。电子化供应链的组成如图 8.5 所示。

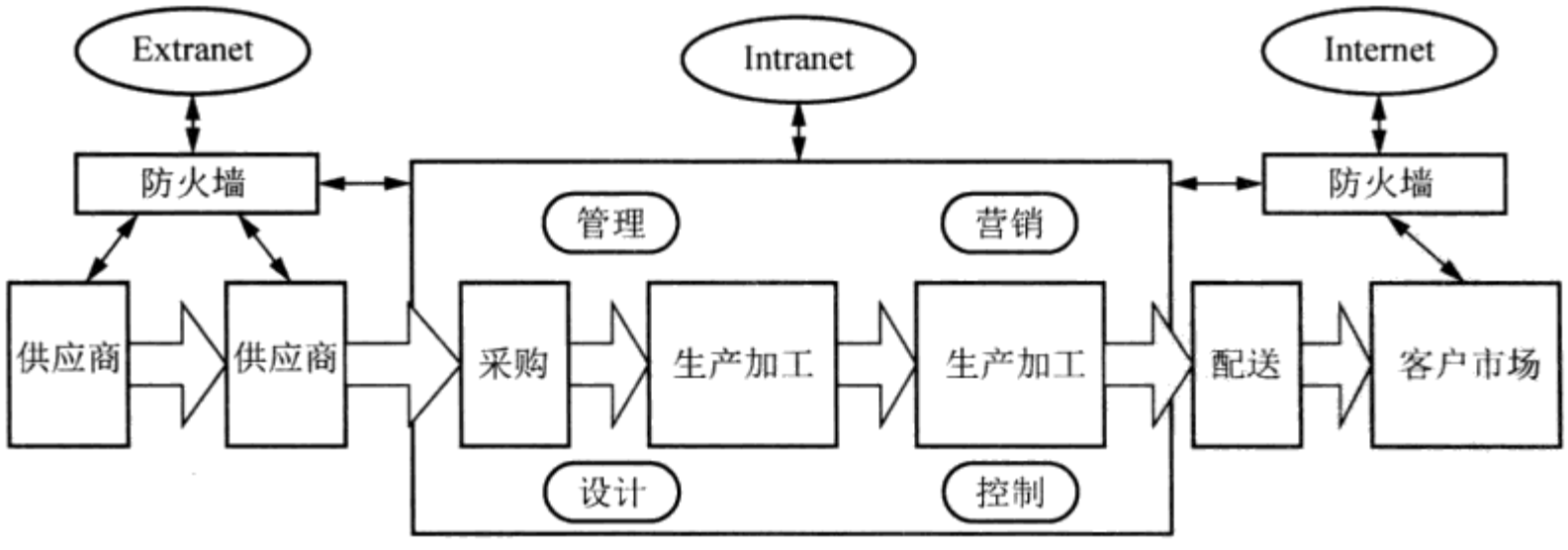


图 8.5 电子化供应链的组成

注：←——→ 表示信息流、资金流； ⇨ 表示物流。

电子化供应链借助于网络技术的应用，与传统的供应链相比，具有以下新特点。

(1) 快速客户响应。

(2) 供应链和物流高度集成。

(3) 市场信息集中分析。

8.2.2 电子化供应链的主要优势

与传统的供应链相比，基于网络技术的电子化供应链具有较为明显的优势，具体表现在以下 5 个方面。

1. 节约交易成本

用 Internet 整合供应链将大大降低供应链内各环节的经营成本，缩短交易时间。

具体体现在以下 3 个方面。

(1) 因特网将使得供应链内各环节的交易更加直接、高效，在缩短交易时间的同时，使交易成本有效降低。

(2) 由于供应商和客户可以通过网络充分共享库存信息，及时安排供货与发货，这样可使存货成本进一步下降。

(3) 由于无纸化的交易、即时化的库存信息沟通使得采购效率显著提高，采购人员的数量将大大减少，采购成本随之降低。

2. 降低存货水平

通过扩展组织的边界，供应商能够随时掌握存货信息，组织生产，及时补充，因此企业已无必要维持较高的存货水平。

3. 降低采购成本，促进供应商管理

由于供应商能够方便地取得存货和采购信息，应用于采购管理的人员等都可以从这种低价值的劳动中解脱出来，从事具有更高价值的工作。

4. 减少循环周期，提高供应链企业间的运作效率

通过供应链的自动化，预测的精确度将大幅度的提高，这将导致企业不仅能生产出需要的产品，而且能减少生产的时间，提高顾客满意度。

电子化供应链借助于网络上的搜索引擎，企业可以迅速地搜寻到新的供应商，物色潜在的客户；下游客户可以自助地从在线供应商目录中查找、选择理想的供应商并直接订购商品，而不需要任何人为联络；供应链上不同企业有关配送延迟、缺货、计划装运日期变更、推迟到达等各种临时变更信息可以实时地为各企业所共享，以便以最快的速度作出调整，减少损失。

5. 提高客户服务水平

电子化供应链可以向全球范围内的客户提供每周 7 天，每天 24 小时的全天候服务，对客户服务问题有更快响应，减少服务成本和响应时间。

8.2.3 电子化供应链的职能

电子化供应链由于网络技术的应用，使得其在订单处理、采购管理、库存管理、生产管理、运输管理、客户服务、需求预测等多方面与传统供应链的运作有很大的区别。

1. 订单处理

电子化供应链中的订单基本都是在线生成、在线处理、在线交付，这样做的好处是显

而易见的，如订单的管理成本将会大大下降，订单的处理时间将大为缩短，订单的差错率也会因为减少了重复录入而下降，另外，在订单生成之前，供应商价格的在线查询也将提高订单的准确性和有效性。

2. 采购管理

采购管理是供应链管理的重要环节，在传统条件下，采购工作较为繁杂，牵涉的人力物力很多，效率不高。

3. 库存管理

在电子化供应链中，核心企业与供应商的缺货通信可直接由网络来实现，核心企业还可以通过网络通知客户有关订单处理的延迟或库存告急的信息，并可向管理者提供现场库存商品的情况，以减少库存保留量，降低总的库存维持成本。

4. 生产管理

在传统的供应链管理条件下，由于缺乏准确及时的有关市场、供应和库存的信息，生产计划和调度存在很大的困难，生产环节的脱节和浪费现象较为常见。

5. 运输管理

网络技术在运输管理中同样发挥着重要的作用，如随时可以通过网络查询所运输物品的走向和货品的状态，可以及时公布发货和收货的相关信息，可以通过无线发射装置跟踪运输设备的位置等。

6. 客户服务

因特网的双向交互功能在为客户提供高水平服务方面同样可发挥有效的作用。

7. 需求预测

因特网对更好地作出需求预测有很大作用，一方面，供应链内部的客户可以及时把有关需求信息及时传递给供应商，使供应商实现按需生产；另一方面，借助于因特网，生产厂商可以了解本行业的发展趋势、竞争者的动态、客户的各种特殊需求等，以便及时改进生产计划，调整产品结构。

电子化供应链职能如图 8.6 所示。

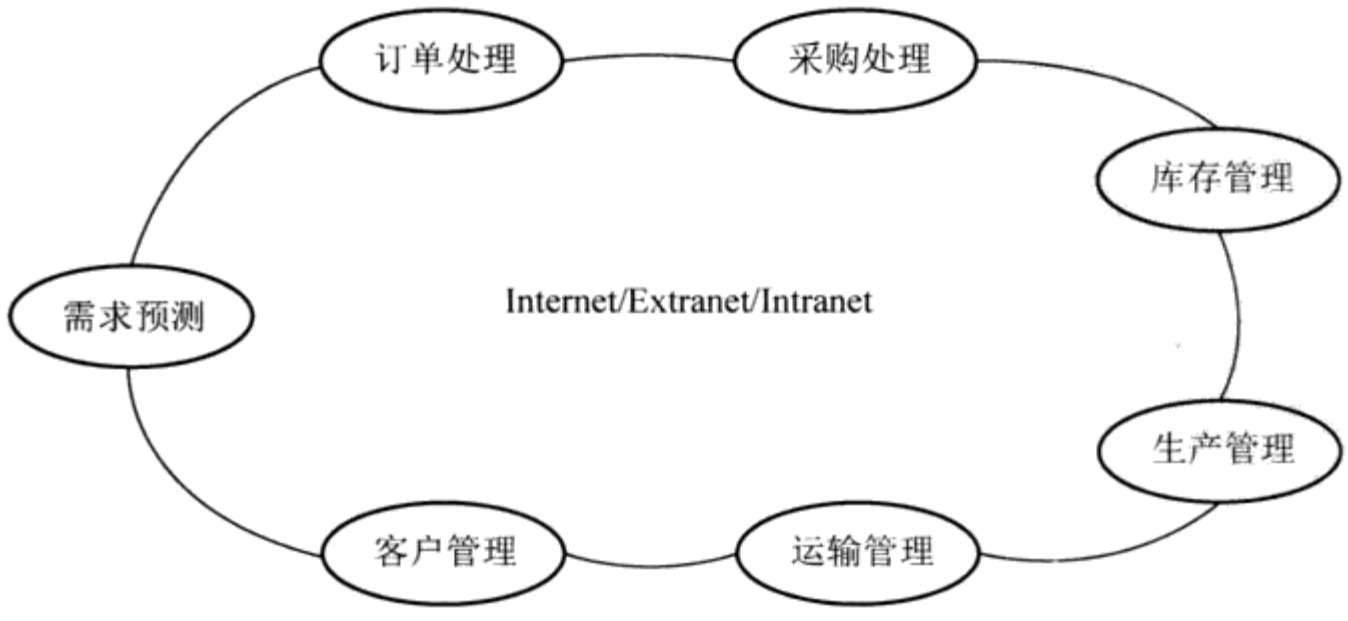


图 8.6　电子化供应链职能

8.2.4 电子供应链所面临的挑战

电子化供应链离不开信息技术的支撑，离不开网络的支撑，由于网络涉及的范围非常宽广，因此电子化供应链也必然会面临一些新的挑战。

1. 安全问题

电子供应链是面向 Internet 开放的网络系统，企业经营的许多商业数据甚至是商业机密都通过网络在供应链节点企业之间进行传送，这些商业数据随时都有可能遭受来自网络中的保密性、数据完整性、抵赖性以及各种计算机网络病毒的侵害，因此，当一家公司打算上电子供应链的时候，首先应考虑到的是 Internet 上的安全问题，必须采取了一定的措施保护数据，只有拥有权限的用户能接触到与之相关的数据。

2. 商业流程的变化

真正的挑战是电子供应链驱动了企业商业流程发生了变化，E-Supply Chain 改变了企业的各个方面，从计划到购买到下订单。为使 E-Supply Chain 实施成功，企业必须能够在因特网上与它的供应商、客户充分合作，交换有关存货、生产时间表、预测、提升计划和例外处理的信息。许多企业仍不愿共享某些信息，例如，生产时间表，害怕这些信息会落入竞争对手手中，损害企业的利益。因此，企业应在共同的商业利益的基础上，建立与发展供应链内各成员的相互信任，这是整个供应链顺利运行的基础。

3. 供应链中的薄弱环节

Pericom Semiconductor，一家为计算机厂商生产计算机元件的小公司，不愿被迫加入电子供应链，这是许多小公司存在的问题。一些大公司，例如，IBM、康柏等要求 Pericom 的商业流程自动化时，遭到了 Pericom 的反对，因为如果这样，Pericom 需重组它的商业流程以适应新要求。

由于供应链是一种协作活动，一旦有一个环节不能有效运作，整个链的效率都会遭到损失。而一条供应链不可避免的会有力量较弱的成员，它们不具有与它们的商业伙伴相同的财力和技术支持，因此，电子供应链必须要能帮助力量较弱的成员实施电子供应链并取得成功。

4. 利益分配

财务利益的分配是公司成功的重要因素。例如，Bergen Brunswig，一个药品供应与分销商，与它的合作伙伴签订了一个协议：如果 Bergen Brunswig 成功降低了供应链成本，比如 10%，那么 Bergen Brunswig 则把这部分节约的成本与合作伙伴进行分配。据 Bergen Brunswig 的 CEO Donald R.Roden 说，这样做有助于合作伙伴之间作为一个团队来运作，如果我们把所有收益据为己有，合作伙伴就没有利益驱动。

E-Supply Chain 是否能成功取决于克服上述四个方面挑战的能力。在新时期，E-Supply Chain 将成为企业获取新的市场份额的催化剂。

扩展阅读

1号店与沃尔玛联姻 回归商业本质新典范

当众多网上商城试图做“网上沃尔玛”的时候，1号店成了真正的“网上沃尔玛”。

2011年5月13日，全球零售巨头沃尔玛百货有限公司宣布，已与中国电子商务企业1号店达成协议，将对后者注资并获得少量股权，预计交易将于60天内完成。但双方没有公布具体交易额与所涉股权比例。

1号店是中国成长速度最快的电子商务企业之一。成立3年来，公司年度总营收数字分别为417万元、4 600万元、8.05亿元。

目前，电子商务企业不仅有不断融资靠资本驱动型的，也有传统企业通过并购在供应链上给予支持的。库巴网被国美并购后，在产品采购等供应链上得到改善，库巴网品类的价格已明显优于竞争对手。1号店与沃尔玛联姻，对于1号店来讲，不仅可以借沃尔玛提高知名度，沃尔玛在全球的采购和物流系统，也可以为其提供运营方面的支持。

与不少电子商务企业依靠吸引风投、不断烧钱的出资模式不同，供应链上的整合与优化更利于电子商务企业回归商业本质。

注：摘自世界经理人(http://www.ceconlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900133_965589_0.HTM)。

8.3 电子商务发展中的供应链管理

供应链管理随着电子商务的发展为越来越多的企业所重视。对于我国大多数企业来说，供应链管理与电子商务可以同步实施，相互促进。在电子商务发展的条件下，实施有效的供应链管理，应主要把握以下5个方面。

1. 正确分析企业所处竞争环境

最大限度地满足客户需求是供应链管理的根本出发点，因此，供应链管理的第一步就应从客户的需求出发，分析企业当前所处的竞争环境，以便明确企业实施供应链管理的目的和方向。

分析企业所处的竞争环境主要通过向供应商、客户及合作伙伴发放问卷调查、实地走访、举行研讨会等形式明确诸如“客户的真正需要是什么，希望在什么时候、以什么样的价格满足”，“合作伙伴的优势在哪些方面，如何更好地开展深层次的合作”，等等。对这些问题的了解越深入、越透彻，就越有利于供应链管理的实现。在电子商务条件下，企业应该把市场竞争环境分析的工作经常化、正规化，要充分利用内联网、外联网和因特网收集分析各种信息，建立起动态数据库，随时为决策提供相应支持。

2. 制定切实可行的竞争战略

对企业自身所处的市场竞争环境有比较全面的认识后，就应根据企业所具有的竞争优势，制定切实可行的竞争战略，以便据此选择合适的竞争伙伴。对于核心企业来说，供应链管理注重的是企业的核心竞争力，企业凭借自身的核心竞争力与其他企业共同构建供应链。

在制定竞争战略时可参考迈克尔·波特著名的竞争战略理论，他把基本的竞争战略分为3种：总成本领先战略(Overall Cost Leadership)、差异化战略(Differentiation)和目标集聚战略(Focus)。

当企业追求总成本领先战略时，往往会选择同行业中的领先者作为合作伙伴，以期取得规模经济效益；当企业把差异化战略作为目标时，会较多地考虑选择在品牌、技术、营销渠道、服务等方面有领先优势的供应商和合作伙伴；而对目标集聚战略，企业则会投入大量精力寻找对自己的产品和服务有专门需求的客户，专门为它们量身定做，提供“一对一”的服务。

3. 选择合适的供应商

从某种程度上来说，供应链管理是一个供应商的评估、选择和合作的过程，核心企业应建立起严格的供应商评估程序，确定科学的评估标准，选择最理想的供应商，并与其建立起长期的信任、合作关系。供应商的选择一般包括以下几个步骤。

1) 明确供应商选择的目标

(1) 与供应商建立起一种能够不断降低成本，改善产品质量，改进服务的契约关系。

(2) 改变过去那种单纯的买卖关系，或者为了各自利益不断讨价还价的对立关系，建立起以共同利益为基础的、合作的、团队性的关系，致力于高标准的信任和合作。

(3) 与供应商建立起开放、畅通的沟通渠道，实现信息和利益共享、责任和风险共担的目标。

(4) 让供应商不断参与到企业的产品设计与研发，市场开拓和售后服务等环节，让供应商充分体验到只有同舟共济，才能共同得益。

(5) 共同探索双方业务流程的重组的方法，实现彼此物流的高度一体化，减少中间环节，杜绝各种形式的浪费。

2) 确立供应商评估的标准

对供应商的评估必须有明确的、可以量化的标准，具体可包括以下一些方面。

(1) 具有可资利用的核心能力，能与本企业优势互补。

(2) 拥有与本企业基本相同的价值观和战略思想。

(3) 在成本与价格方面，具有不断降低成本的潜力和努力，能适应市场竞争和本企业发展的需要。

(4) 在质量方面，有完整的质量保证体系，在发生质量事故时能作出迅速反应，并能提供紧急服务及必要的免费服务。

(5) 在后勤方面，能保证及时交货，能有计划地压缩订货时间，能不断减少采购批量，降低企业库存。

(6) 在技术能力方面，应具有完善、先进的测试手段，有高水平的研究开发机构，有足够的研发资金的投入，保证产品不断升级换代，适应市场的需要。

3) 建立公正的评估小组

对供应商的评估应由专门的评估小组来实施，评估小组的成员应来自企业内部的相关部门，如采购部、技术部、质量控制部、生产部、工程部等部门，应选择既有丰富经验，又能坚持公正原则的人员参加。

4) 通知初选合格的供应商参与评估

当企业初步确定了一部分合格的供应商后，应及时通知他们参与，以确认他们是否愿意与企业建立供应链合作关系，是否有获得更高业绩水平的愿望。

5) 与供应商建立起信任与合作关系

通过与供应商的直接接触或实地考察，基本能确定理想的供应商，接下来就应设法与供应商建立起长期的信任与合作关系。在传统的买卖关系中，企业和供应商一般都从自身利益的角度出发，尽量把责任、风险和损失转嫁给对方，结果往往两败俱伤。

4. 逐步完善网络基础

供应链管理的实施必须以完善的网络设施为前提，特别是企业内联网、外联网和因特网的集成，是保证供应链高效运作的基本条件。对于中国企业来说，企业信息化的程度总体水平还较低，企业内联网和外联网的建设还很不完善，相应的知识库和电子数据库在不少企业还是一个空白，尤其需要企业的领导和管理人员提高认识，从提高企业对市场反应能力、增强企业竞争力的角度，不断完善企业的网络基础设施建设，与供应商、销售商和各类合作伙伴共同构筑起一条高效、畅通、反应快速的电子通道。

5. 加强协作，及时化解各种矛盾

供应链管理涉及众多的企业和组织，但由于各自目标和利益的不同，在运作过程中出现各种矛盾和冲突是在所难免的，比如成本的分摊、利益的分配等，常会出现不协调的现象。作为供应链管理中的各参与方，还应注意加强学习和反馈，及时发现供应链管理中出现的各种问题，共同分享成功的经验和承担失败的教训，使供应链管理切实成为提高企业经营管理水平、增强企业竞争力的重要手段。

本章小结

供应链是由自主或半自主的实体企业组成的网络，这些实体企业共同负责与一类或多类产品相关的各项活动。实体企业主要由供应商、制造商、仓库、配送中心和零售商等组成，处于核心地位的企业称作供应链的核心企业。供应链管理的活动包括原料供应与采购、产品设计、生产计划、材料处理、订购过程、库存管理、运输、仓储以及客户服务等。

供应链管理的作用表现在以下几方面。

(1) 提升企业的竞争能力。

(2) 削减库存，降低成本。

(3) 提高客户服务水平。

(4) 加强企业之间的合作与“双赢”。

供应链管理的层次包括企业内部供应链、产业供应链、全球化网络供应链三层。

供应链管理的基本原理有以下几个。

(1) 资源横向集成原理。

(2) 根据客户需求和企业可获利情况，设计企业的后勤网络。

(3) 最合适的人做最应做的事。

(4) 致力于供应链整体成本的最优化。

(5) 缩短供应链的时间间隔。

(6) 不断优化供应链的信息系统。

电子化供应链的特点有快速客户响应、供应链和物流高度集成、市场信息集中分析等。它的主要优势表现在以下几方面。

(1) 提高供应链企业间的运作效率。

(2) 提高客户服务水平。

(3) 显著降低企业成本。

电子化供应链的职能：订单处理；采购管理；库存管理；生产管理；运输管理；客户服务；需求预测。

电子商务发展中的供应链管理应包括以下 5 个方面。

(1) 正确分析企业所处竞争环境。

(2) 制定切实可行的竞争战略。

(3) 选择合适的供应商。

(4) 逐步完善网络基础。

(5) 加强协作，及时化解各种矛盾。

案例分析

香港利丰集团的虚拟供应链创新

利丰集团于 1906 年在广州创立，至今已有 100 多年历史，现已发展成为一家大型跨国公司，主营出口贸易、经销批发和零售三大业务，2008 年集团总营业额达 167 亿美元。2010 年总营业额 185 亿美元，全球员工超过 37 000 名。到了 2011 年，利丰的业务网络遍布全球 40 个经济体系，拥有约 240 个办事处和配送中心，以及超过 15 000 个供应商的资源网络。利丰为跨国客户提供一站式经销服务，包括生产制造，业务推广和物流配送三大业务；为亚洲区业务伙伴提供综合分销服务，包括营销、物流及制造三大业务。

在日益激烈的竞争环境中，一个企业若想获得快速而持久的发展，要先树立科学的管理理念，在该理念的指导下，采用先进且合适的管理方法，提高企业的管理效率，为企业创造出财富和核心竞争力， 而利丰集团就是这一模式的最佳实践者和证明者。

1. 从传统供应链到虚拟供应链

在一个典型的供应链中，每一个节点所管理并完成的都是“段落供应链”，没有一个节点能够统揽全局并与所有的节点相联系。整条供应链的价值却正是散落在这样一个复杂关系网中的各个环节。然而在一个传统的供应链体系中，无论一个企业在供应链中的话语权如何强大都无法完全控制所有的环节，因此就出现了企业纵向整合，将对外部资源的依赖变成对内部资源的需求。这往往导致企业将许多非主营业务纳入管理范畴，做越来越多“不专业”的业务，形成企业发展的双刃剑。

利丰(Li&Fung)正是跳出了这种供应链模式，站在全局的角度对整条供应链进行管理，进而形成自身的核心优势。如果我们选取利丰的任何一个客户和利丰为之提供的供应链系统，我们会发现在这个系统中利丰成为一个集合点(Hub)，发出订单的客户的任务被极大地简化，通常只需要和利丰进行点对点(peer to

peer)的联系，而作为集合点的利丰辐射出众多条“射线”与各级各职能的最适合的厂商相联系。在这样的一个关系中，客户只负责提出需求(利丰甚至会对需求进行修改和提升)和最终的验收，其他的所有生产过程客户都不用费心，但同时这些环节对于客户又都是透明的，可以非常放心的。不真正拥有任何一家实体工厂的利丰则通过将其他所有环节整合，通过管理一条“虚拟”的供应链和“虚拟”的价值链将散落在各个环节的价值收归于一身。

2. 供应链管理方法的创新

利丰贸易主要专注于供应链的上游段落，即以美国、欧洲和日本为主要出口市场，以亚洲为主要采购基地，与全球客户直接签订供货合约并提供产品。利丰负责统筹管理整个以产品为中心的合作网络，从事从市场调查、产品设计与开发、原材料采购、选择供货商、生产管理与控制，到进出口清关手续和当地物流安排以及一切客户支持工作。

在整体供应链的规划方面，利丰贸易对整条供应链的环节进行细分、分析与计划，如制订策略性的库存安排和库存补充等方案，以不断优化供应链的运作。另外，利丰贸易会选择有潜质的原材料供货商、工厂等在供应链中占据关键位置的企业提供融资，使供应链上供求双方的各个节点的企业能够以最佳状态运作。最终，将根据客户的需求，为每个订单打造一条最有效益的供应链，为客户提供具有成本竞争力的产品，并尽量缩短交付周期，提高响应速度。

利丰经销主要专注于供应链的中游段落，即立足于亚洲，为进军亚洲市场的消费品及保健产品品牌拥有人提供包括营销、物流及制造三项核心业务的综合分销服务。利和经销区别

于传统批发商的不同点主要在于其负责统筹管理整条供应链，提供包括制造、检测、包装、货运、库存、运输、推广、销售、开单及收账等在内的服务。利丰零售主要专注于供应链的下游段落，即负责将产品交送最终客户的过程，主要包括产品与零售服务，而其背后的物流管理是重要的支撑。

三部分业务组成中，利丰贸易偏重于贸易和采购网络，是构建虚拟供应链的重中之重，也是利丰最大的业务部门；利和经销偏重于物流，是串联供应链网络的脉络，完善了利丰的供应链解决方案，属于利丰潜在的利润增长点；利丰零售规模较小，但作为利丰与终端用户接触的媒介，对于信息流的完善有着重要的意义。基于这些大量准确的信息数据，利丰才有可能在一个复杂的虚拟供应链中实现一系列的辗转腾挪，高效高质的满足客户需求。

利丰实践所取得的成果证明了其管理模式的成功。世界著名的《财富》杂志评选的全球也将其评选为最佳创意、最具有竞争力公司。

注：摘自 http://www.lifung.com 和利丰公司统揽全局管理整条供应链．企业管理， 2011(10).

问题：

1．结合本案例，讨论电子商务与供应链管理是应该怎么实现有效的融合？

2．利丰贸易供应链管理成功源自哪些重要的能力和战略措施？

思考与练习

一、选择题

1．“拉式”供应链管理的出发点是以(　　)。

A．利润指标为中心的管理　　B．销售业绩为中心的管理

C．客户及客户满意度为中心的管理　　D．战略目标为中心的管理

2．供应链是(　　)结构。

A．直链　　B．支链　　C．网链　　D．环状

3．因为供应链节点企业组成的(　　)不同，供应链往往由多个、多类型甚至多国企业构成。

A．类型　　B．跨度　　C．职能　　D．结构

4．从供应链的结构模型可以看出，节点企业和节点企业之间是一种(　　)关系。

A．需求与供应　　B．支配　　C．平等　　D．利益

5．供应链管理因企业战略和适应市场需求变化的需要，其中节点企业需要动态地更新，这就使得供应链具有明显的(　　)。

A．复杂性　　B．动态性　　C．交叉性　　D．灵活性

6．在供应链管理模式下，企业业务流程再造必须以(　　)为前提，所有的活动都应该基于这一原则基础上展开。

A．重流程，不重企业、部门和职能　　B．突破性再造与连续性改进相结合

C．以客户为中心　　D．共同改善和整体优化

7．对 QR 的叙述下列不正确的有(　　)。

A．制造商可以准确地安排生产计划

B．降低了整个供应链系统的流通费用

C．降低了单位商品的采购成本

D．实施了 QR 后，能够提高顾客的满意度

8．巩固和发展供需合作关系的根本保证是(　　)。

A．信息共享　　B．资源共享

C．效益分享　　D．建立互惠互利的合同

9．JIT 采购模式的核心内容包括(　　)和质量控制。

A．需求预测　　B．可行性分析　　C．供应链的选择　　D．价格控制

10．外包决策和外包生产进度分析是集中体现(　　)的环节。在外包中所涉及的企业都能够生产相同或类似的产品，或者说在供应链网络上属于同一产品级别的企业。

A．供应链横向集成　　B．供应链纵向集成

C．产品链集成　　D．产品集成

二、简答题

1．什么是供应链？

2．供应链管理在现代企业管理中有哪些作用？

3．实行供应链管理应遵循哪些基本原理？

第9章　电子商务与物流管理

教学目标

通过本章的学习，了解现代物流观念与新型物流，掌握电子商务与物流管理的关系，理解电子商务环境下物流管理的发展趋势，掌握电子商务物流系统的分析、设计与评价。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
物流管理	(1) 理解物流与物流管理的概念 (2) 了解现代物流观念与新型物流	(1) 物流的概念、功能、分类 (2) 物流管理的特征、范围、实施 (3) 现代物流观念、新型物流
电子商务环境下的物流管理	(1) 理解电子商务与物流管理的关系 (2) 熟悉电子商务物流技术与成本管理 (3) 掌握电子商务环境下物流的发展趋势和策略	(1) 电子商务与物流管理的关系 (2) 电子商务物流过程、技术与成本管理 (3) 电子商务环境下物流的发展趋势和策略
电子商务物流系统	(1) 了解电子商务物流系统 (2) 熟悉电子商务物流系统的分析与设计 (3) 掌握电子商务物流系统的评价	(1) 电子商务物流系统的流程与组成 (2) 电子商务物流系统分析的原则、内容，电子商务物流系统设计 (3) 电子商务物流系统的合理化、电子商务物流系统评价的原则与指标体系



引例

戴尔公司是迈克尔·戴尔于 1984 年创立的，它致力于倾听客户需求，提供客户所信赖和注重的创新技术与服务。迈克尔·戴尔的理念非常简单：按照客户要求制造计算机，并向客户直接发货，使戴尔公司能够最有效和明确地了解客户需求，继而迅速作出回应。这个直销的商业模式消除了中间商，减少了不必要的成本和时间，让戴尔公司更好地理解客户的需要。决定戴尔直销系统成功与否的一个关键是要建立一个覆盖面较大、反应迅速、低成本的物流网络和系统。

在戴尔的直销网站(http://www.dell.com)上，提供了一个跟踪和查询消费者订货状况的接口，供消费者查询已订购的商品从发出订单到送到消费者手中全过程的情况。戴尔对待任何消费者(个人、公司或单位)都采用定制的方式销售，其物流服务也配合这一销售政策而实施。戴尔公司电子商务化物流包括 8 个步骤。

(1) 订单处理流程。消费者可以拨打 800 免费电话叫通戴尔的网上商店进行网上订货，也可以通过浏览戴尔的网上商店进行初步检查，首先检查项目是否填写齐全，然后检查订单的付款条件，并按付款条件将订单分类。确认支付完款项的订单才会立即自动发出零部件的订货并转入生产数据库中，订单也才会立即转到生产部门进行下一步作业。用户订货后，可以对产品的生产过程、发货日期甚至运输公司的发货状况等进行跟踪。

(2) 预生产过程。从接收订单到正式开始生产之前，有一段等待零部件到货的时间，这段时间叫做预生产。预生产的时间因消费者所订的系统不同而不同，主要取决于供应商的仓库中是否有现成的零部件。一般地，戴尔要确定一个订货的前置时间，即需要等待零部件并且将订货送到消费者手中的时间，该前置时间在戴尔向消费者确认订货有效时会告诉消费者。

(3) 配件传送到装配线。当订单转到生产部门时，所需的零部件清单也就自动产生，相关人员将零部件备齐传送到装配线上。

(4) 配置。组装人员将装配线上传来的零部件组装成计算机，然后进入测试过程。

(5) 测试。检测部门对组装好的计算机用特制的测试软件进行测试，通过测试的机器被送到包装间。

(6) 装箱。测试完后的计算机被放到包装箱中，同时要将鼠标、键盘、电源线、说明书及其他文档一同装入相应的卡车运送给顾客。

(7) 为配送做准备。一般在生产过程结束的次日完成送货准备，但大订单及需要特殊装运作业的订单可能花的时间要长些。

(8) 为客户发送货物。将顾客所订货物发出，并按订单上的日期送到指定的地点。戴尔设计了几种不同的送货方式，由顾客订货时选择，在送货上门的同时提供免费安装和测试服务。

戴尔公司为全球的企业开辟了电子商务化物流的先河。

注：摘自中国管理学习网(http://www.100guanli.com/HP/20100609/DetailD1127687.shtml)。

经济全球化为电子商务和物流的发展创造了良好的条件。近年来电子商务飞速发展，曾经制约电子商务发展的网上支付、网络安全等问题已基本得到解决，目前，迫切需要有与之相配套的物流服务。一个完整的电子商务交易过程一般都包含信息流、资金流和物流。物流是信息流和资金流最终实现的根本保证，没有高效的物流，电子商务的优势就无法体现出来。

9.1 物流管理概述

物流管理作为企业管理的重要内容，是对企业内部的物流活动 (如物资的采购、运输、配送、储备等)进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督的活动。通过使物流功能达到最

佳组合，在保证物流服务水平的前提下，实现物流成本的最低化，这是现代企业物流管理的根本任务所在。

9.1.1 物流概述

1. 物流的概念

物流的“物”，是指一切可以进行物理性位移的物质资料；物流的“流”，是指物质的物理性运动。

物流(Physical Distribution，PD)一词产生于20世纪初期的美国。1915年，阿奇·萧在《市场流通中的若干问题》一书中就提到物流一词。第二次世界大战中，美国军队围绕战争供应建立了“后勤”(Logistics)理论，并将其用于战争活动中，其中所提出的“后勤”是指战时的物资生产、采购、运输、配给等活动。1935年美国销售协会对物流进行以下定义：“物流是指从生产到消费，在物质资料的销售和服务过程中所伴随的经济活动”。

日本的物流概念最早产生于20世纪50年代，它是直接从Physical Distribution翻译过来的，译为“物的流通”，80年代中期，日本开始采用Logistics一词。Logistics与Physical Distribution的区别是：Logistics已突破商品流通的范围，把物流活动扩大到生产领域。物流不再局限于从产品出厂开始，而是包括原材料采购、加工制造、产品销售、售后服务，直到废旧物品回收等的整个流通过程。现在，Logistics已经取代Physical Distribution，成为物流科学的代名词，它包含生产领域的原材料采购、生产过程中的物料搬运、厂内物流以及流通过程中的销售物流等。

1985年美国物流管理协会重新定义物流为：“物流是对货物、服务及相关信息从起源地到消费地的有效率、有效益的流动和储存进行计划、执行和控制，以满足顾客要求的过程。该过程包括进向、去向和内部、外部的移动以及环境保护为目的的物料回收。”

1994年欧洲物流协会定义物流为：“物流是在一个系统内对人员及商品的运输、安排及与此相关的支持活动的计划、执行与控制，以达到特定的目的。”

我国《国家标准物流术语(GB/T 18354—2006)》中将物流定义为：“物品从供应地向接受地的实体流动过程，根据实际需要，将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施的有机结合。”

2. 物流创造的价值

目前，在学术界已达成共识，即物流可以创造价值。物流创造的价值包括以下几个方面。

1) 时间价值

“物”从供给者到需要者之间存在一段时间差，改变这一时间差所创造的价值称做“时间价值”。

通过物流获得时间价值的形式有以下几种。

(1) 缩短时间创造价值。缩短物流时间，可以获得多方面的好处，如减少物流损失、降低物流消耗、加快周转、节约资金等。物流研究的一个重要课题，就是如何采取技术的、管理的、系统的方法来尽量缩短物流时间，从而取得高的时间价值。

(2) 弥补时间差创造价值。在经济社会中，需要和供给普遍地存在着时间性差，例如粮食生产是集中产出，有严格的季节性和周期性，但是人们的消费是一年365天，天天有

所需求，因而供给和需求之间就存在着时间差。物流便是以科学合理的方法来弥补或改变这种时间差，以实现时间价值。

(3) 延长时间差创造价值。在某些具体的物流过程中，可以人为地、能动地延长物流时间来创造价值。例如，粮食、棉花、瓜果等农作物，通过物流的储存、储备活动，有意识地延长物流的时间，以均衡人们的需求；配合待机销售的屯机性营销活动的物流，也是通过有意识地延长物流时间、增加时间差来创造价值。

2) 场所价值

“物”从供给者到需求者之间存在空间差，改变这一场所的差别所创造的价值称做“场所价值”。

物流创造场所价值是由现代社会产业结构、社会分工所决定的，通过物流获得场所价值的形式有以下几种。

(1) 从集中的生产场所流入分散的需求场所创造价值。现代化大生产的特点之一，就是通过集中的、大规模的生产以提高生产效率、降低成本。在一个小范围集中生产的产品可以供应大面积的需求地区，有时甚至可供应一个国家乃至全球。通过物流将产品从集中生产的低价位区运往分散于各处的高价位区，从而获得利润回报。例如，现代生产中钢铁、汽车等生产往往密集布置在一个地区，产品通过物流供应给各个分散的需求地区。

(2) 从分散的生产场所流入集中的需求场所创造价值。在现代社会中也存在生产分散和需求集中的情况，例如，粮食是在分散的农田里生产出来的，而在一个大城市中的需求却相对集中；一个汽车制造厂零配件的生产基地往往分布广泛，但却集中在一个大厂中装配。通过物流将产品从分散的生产场所运往集中的需求场所，可以创造场所价值。

(3) 从低价值的生产流入高价值的需求创造场所价值。在现代社会中，由于社会大生产以及自然地理和社会发展等因素，往往造成供应与需求存在空间差异的现象，例如，农村生产的粮食、蔬菜主要在城市进行消费，南方生产的荔枝在北方消费，北方生产的高粱在南方消费等。在经济全球化的今天，国际分工的原则是在成本最低的地区进行生产，通过高效的全球物流系统，在世界各地进行销售。

3) 加工附加价值

在流通过程中，可以通过流通加工的特殊生产形式，通过对处于流通过程中的“物”采用特定方式的加工而增加附加值。在物流过程中，根据物流对象的特性，按照用户的要求进行流通加工可以对整个物流系统起到支撑、完善的作用。但是，物流创造加工价值是有局限性的，它不能取代正常的生产活动，而只能是生产过程在流通领域的一种完善和补充。

3. 物流的功能

1) 物流的基本功能

物流的基本功能有运输、储存、搬运与装卸、包装、配送、流通加工、信息处理功能等。

(1) 运输功能。运输是指采用一定的设备和工具，将物品从一个地点运送往另一个地点的活动，包括集货、分配、搬运、中转、装入、卸下、分散等一系列作业。运输的形式主要有铁路运输、公路运输、水上运输、航空运输和管道运输等。运输功能是物流的主要功能之一。

(2) 储存功能。储存是指保护、管理、储藏物品，同时具有进行时间调整和价格调整的功能，它的重要场所是仓库。储存功能是物流的基本功能之一。

(3) 搬运功能。搬运功能是指在同一场所内，对物品进行水平方向移动为主的物流作业。

(4) 装卸功能。装卸功能是指在特点地点以人力或机械将物品装入运输设备或从运输设备卸下，是一种以垂直方向移动为主的物流作业。

(5) 包装功能。包装功能是指在流通过程中，为保护产品、方便储运、促进销售等，运用一定的技术方法进行的产品出厂包装、生产过程中制品和半成品包装以及在物流过程中换装、分装和再包装等的作业活动。

(6) 配送功能。配送功能是指在一定的区域范围内，根据用户要求，对物品进行挑选、加工、包装、分割、组配等作业，并按时送达到指定地点的物流活动。

(7) 加工功能。加工功能是指物品从生产地移动到使用地的过程中，根据需要进行物品的包装、分割、计量、分拣、组装、检验等作业的物流活动。

(8) 信息处理功能。物流的信息处理功能是对各种物流动态信息，如知识、资料、图像、数据、文件等进行有效处理的活动。

物流的基本功能包括运输、保管、装卸、包装、流通加工以及与其相联系的物流信息，它们相互联系，构成物流系统的功能组成要素。

2) 物流的增值服务功能

根据我国《国家标准物流术语(GB/T 18354—2006)》，增值物流服务(Value-Added Logistics Services)是指在完成物流基本功能的基础上，根据客户需求提供的各种延伸业务活动。

增值物流服务内容广泛，如提高服务质量、加快反应速度、增加便利性和提供定制服务等。增值物流服务可采用新技术，如准时制工作法(JIT)、销售时点系统(POS)及快速反应(Quick Response)策略、延期(Postponement)策略和集并运输(Merge-in-Transit)策略等。在当今市场上，能够为用户提供有价值的服务是企业立足与发展的关键，能否提供增值服务已成为衡量一个物流企业是否具有竞争力的标志。

4. 物流的分类

社会经济的许多领域都存在物流活动。不同领域中的物流形成了不同的物流类型。按照物流活动的层次、范围、作用、开展主体的不同，可以从不同的角度对物流系统进行分类。

1) 按照物流的层次分类

按照物流活动的研究层次，物流可以分为社会物流、行业物流和企业物流。

(1) 社会物流。社会物流也称为大物流或宏观物流，是指全社会物流的整体，是国民经济的重要组成部分。政府宏观经济政策和物流政策对宏观物流的发展具有重要作用。国家的基础设施建设，如港口、机场、码头、航道、铁路、公路以及重要物资的仓储基地等都会对宏观物流的发展产生重大的影响。

(2) 行业物流。行业物流是指产业部门或某一行业内部开展的各种物流活动。行业物流要求同一行业中的企业在物流领域进行互相协作，促进行业物流系统的合理化并降低物流成本。

(3) 企业物流。企业物流是指具体某一企业所开展的物流活动，物流活动以企业为范围。

2) 按照物流的范围分类

按照物流活动覆盖的范围，物流可以分为国际物流、区域物流和城市物流。

(1) 国际物流。国际物流是在不同国家之间开展的物流，它是国际贸易的重要组成部分，各国之间的相互贸易最终要通过国际物流来实现。随着全球经济一体化速度的加快，国际物流成了现代物流研究的热点。

(2) 区域物流。区域物流是指在一个经济区域内开展的物流。区域物流处于同一法律、规章、制度管辖之下，受相同文化及社会因素的影响，拥有特定的科技水平和装备水平，因而区域物流具有独特的区域特点。

(3) 城市物流。城市物流是指在一个城市范围内开展的物流活动，为特定的城市经济发展提供服务。城市物流涉及面广，城市的经济、政治、人民生活等活动是以物流为依托的。目前，在世界各地的城市规划和建设中，物流已成为重点的研究项目。

3) 按照物流的作用分类

按照物流的作用，物流可以分为供应物流、生产物流、销售物流、回收物流和废弃物物流等。

(1) 供应物流。供应物流是指生产企业、流通企业或消费者购入原材料、零部件或商品的物流过程。供应物流要求以最低成本、最少消耗来达到保证供应的目标。

(2) 生产物流。生产物流是指企业在生产过程中，从原材料采购入库，到在制品、半成品等各道生产程序的加工，最后到产成品进入仓库或发送的全过程物流活动。

(3) 销售物流。销售物流是指生产企业、流通企业在出售商品的过程中，伴随销售活动将商品所有权及商品转达给用户的物流活动。

(4) 回收物流。回收物流是对在生产、供应和销售环节产生的各种边角余料、废料、残损品等进行处理的过程中发生的物流活动。如果对回收物料的处理不当，会造成资源浪费或环境污染。

(5) 废弃物物流。废弃物物流是指将经济活动中失去原有使用价值的物品，根据实际需要进行收集、分类、加工、包装、搬运、储存，并送达专门处理场所的物流活动。

4) 按照物流活动的主体分类

按照物流活动的承担主体，物流可以分为第一方物流、第二方物流、第三方物流、第四方物流和第五方物流。

(1) 第一方物流(First Party Logistics)。第一方物流是指卖方、生产者或者供应方开展的物流业务。

(2) 第二方物流(Second Party Logistics)。第二方物流是指买方、销售者或流通企业组织开展的物流业务。

(3) 第三方物流(Third Party Logistics)。第三方物流是指由物流的供应方与需求方以外的、专业的物流企业提供的物流服务，即由第三方专业物流企业以签订合同的方式为其委托人提供所有的或一部分的物流服务，第三方物流也称为合同制物流。

(4) 第四方物流(Fourth Party Logistics)。第四方物流通常是一个供应链的集成商，主要提供物流咨询服务，如物流系统的分析和诊断、提供物流系统优化和设计方案等。它不是物流活动直接的实施者，而是为企业或供应链提供物流解决方案，帮助企业或供应链降低物流成本并进行资源整合。

(5) 第五方物流(Fifth Party Logistics)。第五方物流是专门为第一方、第二方、第三方和第四方提供物流信息服务平台、供应链物流系统优化、供应链资本运作等增值服务的物流信息服务商，它是一个供应链系统的提供者、优化者和组合者。

9.1.2 物流管理

1. 物流管理的含义

物流管理是指在社会再生产过程中，根据物质资料实体流动的规律，应用管理原理和方法，对物流活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督，从而使各项物流活动实现最佳的协调与配合，降低物流成本，提高物流效率和经济效益。

物流管理最根本的原则是实现物流合理化，即以尽可能低的物流成本，提供让客户满意或可接受的物流服务水平，或以一定的物流成本达到尽可能高的物流服务水平。现在，物流管理不再是企业一般的职能性活动，而是企业战略管理的重要组成部分。物流管理以实现企业发展战略为目标，强调与生产管理和销售管理的协同性。

美国密西根大学的斯麦基教授提出，物流管理目标应该由 7R 组成，即 Right Quality(优良的质量)，Right Quantity(合适的数量)，Right Time(适当的时间)，Right Place(恰当的场所)，Right Impression(良好的印象)，Right Price(适宜的价格)，Right Commodity(适宜的商品)。

2. 物流管理的基本特征

物流管理的特征表现在以下几个方面。

1) 追求整体最优

目前，客户对物流要求具有安全、快速、经济等多个目标，因此，企业的物流管理不能仅仅追求“部分最优”或“部门最优”，而应该针对采购供应、生产制造、市场营销、运输配送等进行整体优化，物流管理应超越职能部门的约束，对企业各部门进行有效整合，达到整体优化的目标。

2) 强调一体化管理

现代物流理论认为，物流管理不再是针对单个企业采购、生产、销售、配送、存储等活动的管理，而是借助于信息技术，对包括供应商、生产商、批发商、零售商以及上游的上游、下游的下游等所有关联企业构成的整个供应链上的所有节点企业的物流活动进行统一规划和管理，即现代物流管理是对供应链所有节点企业进行一体化管理。因此，有学者提出：“21世纪的竞争，已不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争”。

3. 物流管理的范围

物流管理包括对物流活动诸要素、物流系统诸要素以及对物流活动中各项具体职能的管理等。

1) 物流活动诸要素的管理

从物流活动的要素组成来看，物流管理包括运输管理、储存管理、装卸搬运管理、包装管理、流通加工管理、配送管理和信息管理等。

2) 对物流系统诸要素的管理

从物流系统的要素组成来看，物流管理包括人的管理、物的管理、财的管理、方法管理及信息管理等。

3) 对物流活动中具体职能的管理

从物流活动具体职能的组成来看，物流管理包括采购、运输、仓储、装卸搬运、配送等的物流作业管理，以及围绕以上作业职能而开展的物流系统规划与设计、物流服务管理、物流质量管理、物流成本管理和物流战略管理等。

4. 物流管理的实施

物流管理的实施可以划分为计划、执行和评价 3 个步骤。

1) 计划

物流计划是为了实现物流预期目标所做的准备性工作。

物流计划工作包括：第一，要制定物流所要达到的、力所能及的目标；第二，要分析研究在物流目标实施过程中，可能出现的不利或干扰因素，并针对这些因素拟定相应的解决策略；第三，要为即将开展的各项工作和措施做出合理安排。

2) 执行

物流管理的执行就是对正在进行的各项物流活动或业务开展的实际管理工作，具体包括以下两个方面。

(1) 组织协调。物流组织是指在物流管理活动中，把各个相互关联的环节和部门合理地进行整合，从而形成一个有机的整体，有利于充分发挥物流活动中每个部门、每位员工的作用。物流的协调是指在物流管理过程中对各个物流环节、部门、机构、人员进行的统一调度。

(2) 检查调整。在物流管理活动中，通过监督和检查，了解物流活动的实施情况，发现物流活动中存在的问题，并分析这些问题产生的原因，进而提出解决方法。在物流管理活动中，还需要根据实际情况和环境的变化，对物流各部门、各个环节的工作做出新的部署、调整、平衡，以实现物流目标。

3) 评价

物流的评价，是在一定时期内对物流活动的绩效、结果与原计划的物流目标进行对照、分析。通过对物流活动的评价分析，管理人员可以确定物流目标的科学性、物流计划的合理性，确认物流实施阶段的成效与存在的问题，为今后制订新的目标、计划，继续开展管理工作提供宝贵的经验和资料。

9.1.3 现代物流观念与新型物流

1. 现代物流观念

1) 市场延伸观念

日本学者羽田升史提出：物流可以成为市场的延伸。基于这个理念，专家学者提出一些新的现代物流观念：①企业可以通过为用户提供物流服务来开拓市场；②企业应该将物流业务和物流设施建设看做潜在的市场机会；③企业可以将物流服务作为市场竞争的手段和策略；④企业可以将物流服务塑造为企业的核心竞争力。

2) 物流服务观念

现代物流应该以客户服务为导向，随着服务观念的深化，物流服务出现了层次性变化，从物流的基本服务延伸到增值服务。物流管理的目的不仅仅在于为企业节约消耗、降低成

本或增加利润，更重要的是在于提高企业对用户的服务水平以及提高企业的竞争能力。

3) 物流价值与利润观念

世界著名管理学家彼得·德鲁克在《经济的黑大陆》一文中，将物流比做“一块未开垦的处女地”，强调应高度重视流通以及流通过程中的物流管理，并将物流看做是“降低成本的最后边界”和“第三利润源泉”。日本早稻田大学的西泽修教授在《主要社会的物流战》一书中称:“现在的物流费用犹如冰山，大部分潜在海底，可见费用只是露在海面的小部分”，以此引起人们对物流管理的关注。目前，物流价值和利润的观念已经被人们所接受。

4) 物流系统化观念

物流系统是一个复杂的、庞大的系统，在这个大系统中又有众多的子系统，系统间又具有广泛的横向和纵向联系。从社会角度来看，整个社会是一个物流运行的大系统，通过物流管理让物流活动具有最佳的目的性和经济性，消除整个价值链上的浪费，从而提高整个社会的资源利用水平、提高整个社会的竞争力；从供应链的角度来看，现代物流跨越企业的边界，物流管理强调供应链的整合协调，并致力于降低整个供应链系统的总成本；从企业角度来看，物流管理包括对采购、运输、仓储管理、物料供应、装卸搬运、包装、配送、信息处理等分散的物流作业的综合协调管理。

5) 物流一体化观念

20 世纪 80 年代，美国、法国和德国等西方发达国家提出了物流一体化的现代理论。物流一体化的发展可分为 3 个层次：企业物流一体化、微观物流一体化和宏观物流一体化。企业物流一体化是指企业建立物流系统的观念，运输、仓储和其他物流要素趋向完备，内部物流子系统协调运作；微观物流一体化是指企业将物流提高到企业战略的地位，并且企业间以物流作为纽带缔结企业联盟；宏观物流一体化是指物流业占据国民生产总值的一定比例，处于社会经济生活的主导地位。物流一体化要求具有专业化物流管理人员和技术人员，并充分利用专业化物流设备、设施，实现物流运作的专业化。

2. 新型物流

进入 21 世纪，物流呈现出新的发展趋势，出现了一些新型物流，如闭环供应链物流、精益物流和实时物流等。

1) 闭环供应链(Closed Loop Supply Chains)

闭环供应链是 2003 年出现的物流概念。闭环供应链是指企业从采购到最终销售的完整供应链循环，包括了产品回收与生命周期支持的逆向物流。闭环供应链的目的是对物料的流动进行封闭处理，减少污染排放和剩余废物，同时以较低的成本为顾客提供服务。目前，闭环物流在企业中的应用越来越多，市场需求不断增大，成为物流与供应链管理的一个新的发展趋势。

2) 精益物流(Lean Supply Chains)

精益物流是起源于日本丰田汽车公司的一种物流管理思想，其核心是追求消灭包括库存在内的一切浪费，并围绕此目标发展的一系列具体方法。精益物流的目标是：在提供让顾客满意的服务水平的同时，追求物流总成本的最低。企业物流活动中的浪费现象很多，如不满意的顾客服务、多余的库存、冗余的流通加工程序、不必要的物料移动、因供应链上游不能按时交货或提供服务而造成无谓的等候时间、提供顾客不需要的服务等，努力消

除这些浪费现象是精益物流最重要的内容。如何有效地识别浪费就成了精益物流的出发点，为此，物流专家做了大量的工作，创建了一些行之有效的方法，主要有：过程活动图、供应链反应矩阵、产品漏斗图、质量过滤图，需求放大(扭曲)图、决策点分析图、实体结构图等。

3) 六西格玛物流(6σ Logistics)

随着市场竞争的加剧，质量和速度都成了企业发展不可或缺的条件。精益管理是一种消除浪费、提高速度与生产率的方法，主要侧重于对企业流程速度与效率的改进；而六西格玛则是一种消除缺陷并减少流程波动的方法，主要侧重于对企业流程质量的控制。六西格玛作为新的质量管理技术，已经应用到物流领域，在精益物流的基础上实现了进一步创新：精细＋六西格玛＝六西格玛物流。现代企业开始通过使用六西格玛创造供应链过程的价值，用六西格玛的方法定义物流绩效的基准点和最佳服务规范，并使用战略指标驱动物流外包及战略合作伙伴之间整体绩效的提升。

4) 虚拟物流(Virtual Logistics)

虚拟物流是指以计算机网络技术进行物流运作与管理，实现企业间物流资源共享和优化配置的物流方式，即多个具有互补资源和技术的成员企业，为了实现资源共享、风险共担、优势互补等特点的战略目标，在保持自身独立性的条件下，建立的较为稳定的合作伙伴关系。虚拟物流最初的应用是为了满足高价值、小体积的货物要求，如航空货物、医疗器械和汽车零部件等。在传统物流运营模式下，中小企业在大的竞争对手面前经常处于不利的地位，他们的物流活动不能取得规模效益，虚拟物流可以使这些小企业的物流活动并入到一个大的物流系统中，从而在较大规模的物流中实现降低物流成本，提高企业效益。虚拟物流本质上是“即时制”在全球范围内的应用，在较短的时间内，通过外部资源的有效整合，实现对市场机遇的快速响应。

5) 绿色物流(Environmental Logistics)

现阶段，由于环境问题的日益突出，在开展物流管理时必须考虑环境问题。绿色物流是指在物流过程中抑制物流对环境造成危害的同时，实现对物流环境的净化，使物流资源得到最充分利用。它包括物流作业环节和物流管理全过程的绿色化。从物流作业环节来看，包括绿色运输、绿色包装、绿色流通加工等。从物流管理过程来看，主要是从环境保护和节约资源的目标出发，改进物流体系，既要考虑正向物流环节的绿色化，又要考虑供应链上的逆向物流体系的绿色化。绿色物流的最终目标是可持续发展，实现该目标的准则是经济利益、社会利益和环境利益的统一。绿色物流是以经济学一般原理为基础，建立在可持续发展理论、生态经济学理论、生态伦理学理论、外部成本内部化理论和物流绩效评估的基础上的物流科学发展观。同时，绿色物流也是一种能抑制物流活动对环境的污染，减少资源消耗，利用先进的物流技术规划和实施运输、仓储、装卸搬运、流通加工、包装、配送等作业流程的物流活动。

6) 定制物流(Customized Logistics)

定制物流是根据用户的特定要求而专门设计的物流服务模式。物流服务提供者针对客户需求的差异性，视每一位客户为一个单独的细分市场，设计专门的物流服务模式来满足客户的特定需求。由于客户的企业规模、产品性质等特征的不同，客户对物流服务的需求也不同，在降低库存水平、提高市场反馈速度、追求最小不确定因素等方面都会存在差异。

同时，物流企业的经营观念也在逐渐从减少复杂性和节约成本转向提高服务收入和争取高的边际利润。定制物流以客户服务为中心，通过提供独特的物流服务方案来满足客户需求，其不足之处是难以产生规模经济效应，物流总成本较高。

9.2 电子商务环境下的物流管理

随着新经济时代的来临，作为一种崭新的商务交易活动，电子商务使贸易洽谈可以足不出户在网上解决，给传统经济带来翻天覆天的变化。然而交易的最终实现还有赖处于后台的物流产业，传统的运输仓储方式在新经济的模式下，正在发生着质的变化。发展现代物流，推动电子商务发展是大势所趋。传统运输仓储手段与现代信息技术重新整合的大势已经来临。

扩展阅读

淘宝网热销快递脱节物流成 B2C 发展“瓶颈”，2010 年淘宝网因在光棍节当天全场五折，创造了 9.36 亿元单日交易额的狂欢。但也让中国物流业面临前所未有的挑战，让电子商务供应链遭遇始料未及的灾难性考验。

作为最大的购物网站，淘宝甚至打出《关于近期物流公司包裹延误送达的通知》：“10 月中旬以来，淘宝交易量屡创新高，从而给中国的快递公司带来很大压力，造成大量货物积压……另外全国柴油紧张，限量加柴油，南部 2 000 余家民营加油站因缺油停业等等情况的出现对本身快递行业更是雪上加霜，由于目前国内燃油(柴油)限量供应、无柴油可加，导致快递公司网络班车无法正常运行……请各位会员给予理解。”

而就在之前不久，快递公司纷纷提价，原因是汽油涨价。但这并不能阻碍网购的热情。买家和卖家纷纷接受了这个事实。但是不能接受的是许多快递公司贴出紧急通知：“以下几个省市由于邮件爆仓还有天气影响部分网点暂停。”电子商务的阻碍已经严重凸显。物流越发成为电子商务硬伤。

“爆仓”一词，似乎一夜之间在网店上像病毒一样蔓延开去。由于在网上购物中，对卖家进行评价的时候，“发货速度”是三项打分标准之一，“有些顾客能理解，我们很快发货了，但是快递爆仓送不到，耽搁了时间；但也有顾客表示不能接受，以至于给我们‘中评’或者‘差评’，真的很冤枉。”卖家哭诉到。一位 B2C 业内人士也坦言：“凡是要用到快递的热门网上店铺，多多少少受到影响。”

注：摘自金融界(http://tech.jrj.com.cn/2010/11/29114986674 68-1.shtml)。

9.2.1 电子商务与物流管理概述

1. 物流在电子商务中的地位与作用

在美国最早提出电子商务概念时，就有强大的现代化物流作为支持。美国的物流管理技术自 1915 年发展至今已有近百年的历史，各种机械化、自动化工具及计算机和网络通信设备已日臻完善，作为电子商务前身的电子数据交换技术(EDI)被广泛应用，电子数据交换技术的应用简化了烦琐、耗时的订单等的处理过程，电子商务的提出是为了进一步解决信息流、商流和资金流处理上的延缓，从而进一步提高现代化的物流速度。

1) 物流是电子商务的重要组成部分

在电子商务概念模型中，电子商务是由电子商务实体、电子市场、交易事务和信息流、商流、资金流、物流等基本要素构成，而物流作为整个交易的最后一个过程，其执行结果

的好坏将对电子交易的成败起着十分重要的作用。在电子商务环境下，人们可以借助计算机和网络通信设备进行快捷、高效的信息处理，从而解决信息流、商流和资金流的问题，但还需将商品及时地配送到用户手中，即通过物流完成商品的空间转移，这才标志着电子商务活动的结束。因此，物流是电子商务的重要组成部分。

2) 物流现代化是电子商务的基础

物流，是电子商务模型四流中最为特殊的一种，除了少数商品和服务，可以直接通过网络传输的方式进行配送(如各种电子出版物、信息咨询服务、有价信息软件等信息产品)，对于大多数商品和服务来说，具体的运输、储存、搬运与装卸、包装、配送、流通加工等各种活动是不可能直接通过网络传输的方式来完成的，即物流仍要经由传统的物理方式完成。因此，电子商务必须以可靠和高效的物流运作为保证。过去，人们对电子商务过程的认识片面地局限于信息流、商流和资金流的电子化、网络化，而忽视了物流过程，随着电子商务的进一步推广与应用，物流的重要性对电子商务活动的影响日益明显。人们已经认识到，物流能够提高电子商务的效率与效益，从而支持电子商务的快速发展，电子商务成功与否的关键，取决于物流现代化水平的高低。

2. 电子商务对物流的影响

电子商务的发展，对物流产生了革命性的影响，在电子商务环境下，随着绝大多数的商店、银行虚拟化、商务事务处理信息化，物流企业实际上成为连接生产企业、供应商与用户之间的唯一纽带，物流公司既是生产企业、供应商的仓库，又是用户的实物供应者。电子商务对物流的影响主要表现在以下几个方面。

1) 电子商务为物流创造了一个巨大的运动空间

电子商务的出现，加快了世界经济的一体化进程，电子商务的跨时空性和跨区域性，使得物流呈现跨国性，国际物流在整个经济活动中将越来越占有举足轻重的地位。我国加入 WTO 后，电子商务的应用将更加重视跨区域物流，只有建立完善的物流系统，才能解决电子商务中跨国物流、跨区物流问题，真正扩大电子商务的市场范围。

2) 电子商务可使物流实现网络的实时控制

在电子商务环境下，电子商务可使物流实现网络化的实时控制。传统的物流活动在其运作过程中，不管是以生产为中心，还是以成本或利润为中心，其实质都是以商流为中心，从属于商流活动，因而物流的运动方式紧紧伴随着商流来运动。而在电子商务环境下，物流的运作是以信息为中心的，信息不仅决定了物流的运动方向，而且也决定着物流的运作方式。在实际运作过程中，通过网络上的信息传递，可以有效地实现对物流的实施控制，实现物流的合理化。

3) 电子商务将促进社会物流系统的形成

在传统经济条件下，物流往往是从某一企业的角度来进行组织和管理的，而电子商务则要求物流以社会的角度来实行系统的组织和管理，即企业在组织物流的过程中，不仅要考虑本企业的物流组织和管理，而且更重要的是要考虑全社会的整体物流系统。在电子商务时代，由于电子商务需要一个全球性的物流系统来保证商品实体的合理流动，对于一个企业来说，即使它的规模再大，也是难以达到这一要求的。这就要求物流企业应该相互联合起来，形成一种协同竞争的状态，以实现物流高效化、合理化和系统化。

4) 电子商务将促进物流管理水平的提高

电子商务使得客户的期望值不断提高，客户对配送的要求越来越高，并造成商品分拣和配送批量减小、批次增多。这就要求物流系统具备良好的响应性，并对物流管理水平提出很高的要求。物流管理水平的高低直接决定和影响着物流效率的高低，也影响着电子商务高效率的实现问题。只有提高物流的管理水平，建立科学合理的管理制度，将科学的管理手段和方法应用于物流管理当中，才能确保物流的畅通进行，实现物流的合理化和高效化，促进电子商务的发展。

9.2.2 电子商务物流

1. 电子商务物流过程

电子商务的物流作业流程同传统商务一样，最终目的都是要将用户所订货物送到用户手中，其主要作业环节与一般物流的作业环节一样，包括商品运输、储存、搬运与装卸、包装、配送、流通加工、信息处理功能等。

电子商务物流的基本业务流程因电子商务企业性质不同而有所差异。如制造、生产企业的电子商务物流系统，应该包括供应物流、生产物流、销售物流、回收物流和废弃物物流等；销售型的电子商务企业，其物流过程主要包括供应物流、销售物流和回收物流；第三方物流企业，其物流过程主要包括高度完善、发达的供应物流、销售物流和回收物流，它的功能和业务过程接近传统意义上的物流或配送中心。

虽然各种类型的电子商务企业的物流组织过程有所差异，但从电子商务物流过程的流程上看，其基本业务流程基本一致，即一般都包括进货、进货检验、分拣、储存、拣选、包装、分类、搬运与装卸及配送等。但在电子商务模式下，由于多数订单都要送货上门，因此电子商务的物流成本更高，配送路线的规划、配送日程的安排、配送车辆的调度难度更大。

2. 电子商务物流技术

电子商务物流技术是指在电子商务物流活动开展过程中，运用的各种先进技术。电子商务物流技术水平的高低关系到电子商务物流活动各项功能的实现。

电子商务物流技术包括硬技术和软技术两个方面。

1) 电子商务物流硬技术

电子商务物流硬技术主要包括以下几项。

(1) 与电子商务物流密切相关的基础设施：如物流站场、物流配送中心、仓库、建筑物、公路、铁路、港口及机场等。

(2) 机械技术：装卸机械、分拣机械、包装机械及运输机械等。

(3) 材料技术：集装材料和包装材料等。

(4) 物流信息与通信技术：与客户和供应商保持联系的计算机网络系统及通信系统等。

2) 电子商务物流软技术

电子商务物流软技术主要包括以下几项。

(1) 无损检测和抽样检验技术：用于商品检测、抽样检验。

(2) 商品科学养护技术：用于商品检测、抽样检验。

(3) 条码技术：用于商品标识、识别。
(4) 安全装载技术：用于货物运输装载。
(5) 信息处理技术：用于商品信息处理。

3. 电子商务物流成本管理

电子商务物流在开展物流业务过程中，必然产生大量的物流费用，因此控制和降低物流费用将成为电子商务物流管理中最为关键的任务之一。

由于目前我国大多数企业采用的财务会计制度中没有单独的物流科目，一般是将所有发生的成本都列在费用一栏中，这样就造成很难对企业发生的各种物流费用做出准确、全面的计算和分析，同时在现行的财务会计制度中存在许多物流部门无法掌握的成本，以上这些因素增加了电子商务物流成本管理的难度。

进行电子商务物流成本管理，首先要全面、准确地把握包括电子商务整体物流成本，既考虑系统外部发生的各项物流成本，如仓储、运输等物流费用，同时也应该考虑系统内部发生的各项物流成本，如流通过程中的基础设施投资、商品在库维持等一系列费用，配送中心的建设、EDI 等信息系统的投入、商品库存成本等相关的费用等。

另外，在进行电子商务物流成本管理努力降低物流成本的同时，还应当注意不能因为降低物流成本而降低对用户的物流服务质量，否则会影响整个电子商务系统对顾客的服务质量。

9.2.3 电子商务环境下物流的发展趋势和策略

1. 电子商务环境下物流的发展趋势

电子商务时代的来临，给全球物流带来了新的发展，使物流具备新的发展趋势。

1) 信息化

物流信息化是电子商务时代对物流业的首要要求。物流信息化体现在物流信息的商品化、物流信息收集的数据库化和代码化、物流信息处理的电子化和计算机化、物流信息传递的标准化和实时化，以及物流信息存储的数字化等方面。随着条形码技术(Bar Code)、数据库技术(Database)、电子订货系统(Electronic Ordering System，EOS)、电子数据交换(Electric Data Interchange，EDI)、快速反应(Quick Response，QR)及有效客户反馈(Effective Customer Response，ECR)及企业资源计划(Enterprise Resource Planning，ERP)等技术在物流中已经或即将得到普遍的应用，信息技术及计算机技术在物流中的应用将促进我国物流业的快速发展。

2) 自动化

自动化的目的是实现机电一体化、无人化和高效化，自动化是以信息化为基础的。自动化可以极大地提高物流作业效率并减少物流作业的差错。物流自动化的设施非常多，如条形码识别系统、话音识别系统、射频识别系统、自动分拣系统、自动存取系统、自动导向车及货物自动跟踪系统等。这些设施在发达国家已普遍用于物流作业流程中，而我国目前正处于自动化技术的普及之中。

3) 网络化

物流的网络化是物流信息化的必然，也是电子商务物流活动的主要特征之一。互联网

的发展和普及为物流的网络化提供了良好的外部环境。物流领域网络化包括两个方面：一方面是物流配送系统的计算机通信网络，包括物流配送各节点企业(如生产商、制造商、供应商、经销商、物流公司、客户)之间，通过计算机网络进行信息交流、共享；二是组织的网络化，即高效的、覆盖区域广阔的物流网络。

4) 智能化

物流智能化是目前最高应用层次。物流智能化可以借助专家智能系统、机器人等相关高科技技术，解决或控制物流作业过程中大量的运筹和决策问题，如库存水平的确定、运输路线的选择、自动导向车的运行轨迹和作业控制、自动分拣机的运行，以及物流配送中心经营管理的决策支持等问题。物流智能化已成为电子商务物流发展的一个新趋势。

5) 虚拟化

随着全球卫星定位系统 GPS 的应用，社会大物流系统的动态调度、动态储存和动态运输将逐渐代替企业的静态固定仓库。由于物流系统的优化目的是减少库存直到零库存，这种动态仓储运输体系借助于全球卫星定位系统，充分体现了未来宏观物流系统的发展趋势。

此外，物流设施和商品包装的标准化、物流的社会化、共同化和柔性化也是电子商务物流发展的新特点、新趋势。

2. 我国物流业的发展机遇

目前是中国物流业发展的黄金时期，我国物流业的发展机遇具有以下两个方面的优势。

1) 良好的经济环境

我国目前已具备快速发展物流管理良好的经济环境，这体现在 3 个方面：首先，国内物流服务已有较快的发展，物流已经成为许多企业降低成本、提高竞争力的重要手段；其次，各级政府对物流业发展提供较多的政策支持，特别是在我国流通领域的对外开放政策中，鼓励并积极吸引国外资本投资于物流和配送设施；最后，现代信息技术和现代商品物流技术的进步，为我国物流业快速发展奠定了充分的技术基础。目前，许多物流新技术已经进入我国，并在企业中得到越来越广泛的应用，如条形码技术(Bar Code)、数据库技术(Database)、电子订货系统(Electronic Ordering System，EOS)、电子数据交换(Electric Data Interchange，EDI)、快速反应(Quick Response，QR)及有效客户反馈(Effective Customer Response，ECR)及企业资源计划(Enterprise Resource Planning，ERP)等。

2) 优越的市场条件

经过 30 多年的改革开放和经济的持续快速发展，我国已具备快速发展物流管理优越的市场条件，这体现在 3 个方面：首先，随着外资的不断涌入，外资企业发展物流的市场需求保持快速发展的势头；其次，国内各行各业的优势、规模企业，正积极推动物流业的快速发展；第三，以中小型零售企业为服务对象的社会化物流中心和配送中心正在快速发展，连锁商业企业内部的物流配送业务开始起步并进入规范性发展阶段。

扩展阅读

淘宝网与快递公司的合作

在京东商城自建物流公司之后，也传出了“阿里巴巴将在华东建立电子商务配送网络”的消息。不过随后不久，阿里巴巴相关负责人就出面澄清，阿里巴巴“绝不可能进军速递物流业”，只会采取跟快递物

流企业合作的方式为客户服务。据其介绍，阿里巴巴作为一个“成交平台”，除了为买家提供商品订购之外，也提供了“订购物流服务”。对于物流业，阿里巴巴只提供平台，而不会直接提供物流服务。

阿里巴巴的态度或许代表了背后老总马云的态度，这也预示了马云旗下另一家电子商务企业——淘宝网，也必将坚持与快递物流企业合作的方式。

淘宝一直以来就是这么做的，它不涉及物流和商业运营，只提供第三方支付平台和信息流等中介服务。众所周知，目前淘宝上的卖家绝大多数是个人经营者，他们通过向上游厂商或批发商分散采购产品进行零售赚取差价。淘宝所充当的角色就是为个人的买家和卖家提供一个交易平台。现在淘宝也进军了B2C，但无论从经营的规模还是从可见的商业模式来看，淘宝本身的角色并没有太大的改变。

电子商务的快递发展，也带动了快递物流业的发展，而二者的紧密结合将是大势所趋。目前，以淘宝为代表的大多数国内B2C电子商务企业也都选择将配送环节外包给专业的物流公司。不过，现在摆在B2C电子商务与其物流服务商之间的一个重要的问题就是如何提高物流服务质量。我们可以看到，决定服务质量的因素主要是物流服务商在服务中发生的物品丢失、破损的比例，服务态度状况，网点覆盖率，与电子商务企业的合作配合度及投诉的二次处理的时效、投诉的二次处理的比例等。

目前，多家快递及物流企业与淘宝有合作，也都具有一定实力，但货品出库后配送环节的整个流程都掌握在物流公司，企业自身无法管控，时常面临配送不及时等监管困扰……种种因素让淘宝并不满意。今年以来，淘宝相继出台了一系列措施，希望借此促进速递物流企业能更加规范一些。

可以说，快递企业能否满足电子商务对快递服务的发展需求，将成为决定“电子商务与快递合作阵营”能否迅速扩大的至关重要的因素。

注：摘自 http://www.56885.net/new_view.asp?id=258245。

9.3 电子商务物流系统

近几年，电子商务在全球高速发展，影响到各行各业，它消除了时间和空间的限制，使企业能够在任何时间迅速地接触世界各地的消费者，提高了企业的竞争力。电子商务的快速发展对物流提出了新的要求，为电子商务服务的物流应该具备以下特点：信息化、自动化、网络化、智能化和柔性化。但目前中国的物流业由于历史的原因，整体落后，显然不具备以上特点，事实上它已成为中国电子商务发展的瓶颈。近期中国的电子商务主体如何选择物流系统模式，以及中国电子商务物流系统模式应向什么方向发展的问题就显得尤为重要。

9.3.1 电子商务物流系统概述

1. 电子商务物流系统的概念

电子商务物流系统是信息化、现代化、社会化和多层次的物流系统。该系统主要是指针对电子商务企业的需要，采用网络化的计算机技术和现代化的硬件设备、软件系统及先进的管理手段，进行一系列分类、编配、整理、分工和配货等理货工作，定时、定点、定量地交给没有范围限制的各类用户，满足其对商品的需求。电子商务物流系统是由商品、包装设备、装卸搬运机械、运输工具、仓储设施、人员和通信联系设施等若干相互制约的动态要素所构成的具有特定功能的有机整体。

电子商务物流系统既是电子商务系统中的一个子系统或组成部分，也是社会经济大系

统的一个子系统。电子商务物流系统的作用是实现电子商务过程中的空间效益和时间效益，在保证商品满足供给需求的前提下，实现各物流环节的合理衔接，并取得最佳经济效益。

电子商务物流系统与传统的物流系统的区别：电子商务物流系统强调一系列电子化、机械化、自动化工具的应用，准确、及时的物流信息对物流过程的监督，以及物流的速度、物流系统信息的通畅和整个物流系统的合理化，有助于减少企业库存、加速资金周转、提高物流效率、降低物流成本，有利于提高整个社会的经济效益。

2. 电子商务物流系统流程

电子商务的物流作业流程同普通商务一样，目的都是要将用户所订货物送到用户手中，其主要作业环节与一般物流的作业环节一样，包括商品的运输、储存、包装、装卸搬运、配送、流通加工和物流信息管理等。

电子商务物流系统一般流程是：通过供应商管理进行供应商和采购的管理，在采购管理的同时进行相关的财务处理，并由进货管理对货物实行验收、仓储管理，在保存和分拣的同时将货物库存的状态发送到采购管理部门。出货管理部门在对仓储中的货物进行包装、分类、组配合和装货之后，进行配送管理并将货物运输到达目的地进行交货。

与传统物流模式不同的是，电子商务的每个订单都要送货上门，因此电子商务的物流成本更高，配送路线的规划、配送日程的调度、配送车辆的合理利用难度更大。

3. 电子商务物流系统的组成

电子商务物流系统由物流作业系统和支持物流系统的信息流动系统(即物流信息系统)两个分系统组成。

1) 物流作业系统

在运输、保管、搬运、包装、流通加工等作业中使用种种先进的技能和技术，并使生产据点、物流据点、输配送路线、运输手段等网络化，以提高物流活动的效率。

2) 物流信息系统

在保证订货、进货、库存、出货、配送等信息通畅的基础上，使通信据点、通信线路、通讯手段网络化，提高物流作业系统的效率。

9.3.2 电子商务物流系统分析与设计

1. 电子商务物流系统分析

系统分析是利用科学的分析工具和方法，从系统整体最优出发，对系统进行定性和定量的分析，并确定系统的目标、功能、环境、费用和效益等，为决策提供充分根据。对电子商务物流系统进行系统分析，可以了解电子商务物流系统各部分的内在联系，有助于把握电子商务物流系统运行的内在规律性。

1) 电子商务物流系统分析的原则

电子商务物流系统是多种不同功能要素的集合，各个要素相互联系、相互作用，它既受外部环境的影响，也受内部因素的制约。进行电子商务物流系统分析时应该遵循以下原则。

(1) 内部因素与外部环境相结合。电子商务物流系统，在系统内部涉及运输、储存、搬运与装卸、包装、配送、流通加工、信息处理、管理制度与管理组织等各个方面；在系

统外部，各种社会、经济及科学技术因素，如社会经济环境、产品供求状况、网络通信技术的发展状况等，也影响制约电子商务物流系统的应用。因此，在进行电子商务物流系统分析时，既要考虑电子商务物流系统内部各环节的协调发展，也要对各种外部环境因素进行综合分析。

(2) 定量分析与定性分析相结合。电子商务物流系统分析既要进行定量分析，也要进行定性分析，应该遵循着“定性—定量—定性”的分析过程。首先要进行定性分析，掌握系统各个要素的性质，随后在定性分析的基础上建立起描述系统定量关系的数学模型，并通过数学模型运算得出定量分析的结果，最后对定量分析结果重新进行定性分析，以判断结果的合理性和可靠性。只有通过定量分析与定性分析相结合的综合分析，才能达到电子商务物流系统整体优化的目的。

(3) 注重整体利益和长远利益。在进行电子商务物流系统分析时，既要考虑系统的整体利益，也要考虑各个子系统的利益，如果整体利益与子系统的利益产生冲突，应该以整体利益为重，追求整体效益最优；另一方面，在进行电子商务物流系统方案的选择时，既要考虑当前利益，也要考虑长远利益，如果当前利益与长远利益不能兼顾，应该以长远利益为重。

2) 电子商务物流系统分析的内容

电子商务物流系统分析包括系统外部分析和内部分析两个方面。

(1) 系统外部分析。电子商务物流系统的外部影响因素众多，进行电子商务物流系统分析应该重点分析下列因素。

① 国家的法规政策。国家的法规政策会对经济领域产生重大影响，包括企业电子商务的开展及电子商务物流系统的设计和运行。

② 宏观经济环境。宏观经济环境是一定时期内经济领域的综合反映，并会对企业的生产经营产生巨大影响。

③ 商品的供求状况。一方面，稳定的商品供应是电子商务物流系统运行的保障，商品的规模和构成决定了电子商务物流系统的深度和广度；另一方面，商品的销售状况决定了电子商务物流系统的运行状况，商品销售的规模越大、速度越快，对电子商务物流系统的要求也越高。

④ 网络通信技术。电子商务是基于网络通信技术的一种新型的商业模式，目前，网络通信技术的快速发展推动企业电子商务及电子商务物流系统的快速发展。

(2) 系统内部分析。电子商务物流系统内部分析的主要内容如下。

① 物流系统内部运输、储存、搬运与装卸、包装、配送、流通加工、信息处理、客户管理等各环节、各个子系统的运行情况及相互之间的协调状况。

② 电子商务物流系统管理制度的完善性及管理组织的稳定性。

③ 电子商务物流系统中新技术、新设备的使用情况，新标准的执行情况。

④ 商品的采购及销售状况、季节性销售变化情况、商品质量状况以及顾客对商品的反馈情况等。

⑤ 物流成本的管理情况。

⑥ 网络系统的运行状况。

2. 电子商务物流系统设计

1) 电子商务物流系统设计所要实现的目标

电子商务物流系统设计的目标就是要把从商品采购、销售并送达客户过程中的各个环节作为一个整体进行设计、管理，力求通过最佳的结构和最好的配合，充分发挥系统功能和效率。电子商务物流系统设计所要达到的具体目标简称为 4S。

(1) 优质服务(Service)。为用户提供优质服务，做到无缺货、货物无损伤和丢失，费用便宜。

(2) 快捷及时(Speed)。按照用户指定的地点和时间，快捷、及时地把货物送达。

(3) 合理库存(Stock Control)。合理制定库存策略，并对库存量进行有效控制。

(4) 规模适当(Scale Optimization)。对物流网点的布局进行优化，合理制定、选择物流设施的规模、自动化和机械化程度。

2) 电子商务物流系统的设计要素

在进行电子商务物流系统设计过程中，需要使用以下 6 个要素的基本数据。

(1) 商品的种类、品目等。

(2) 商品的数量、规模和价格。

(3) 商品的流向、生产厂配送中心、消费者等。

(4) 服务水平、产品的配送速度和商品质量等。

(5) 时间及不同的季度产品销售量的波动情况和特点等。

(6) 物流成本。

9.3.3 电子商务物流系统优化与评价

1. 电子商务物流系统优化

电子商务物流系统的各种功能是相互联系的，只有对整个系统进行综合考虑和管理，才能实现系统的合理化。

1) 电子商务物流系统优化的作用

电子商务物流系统优化的作用主要体现在以下几个方面。

(1) 确保电子商务企业的正常运营。电子商务物流系统优化可以确保企业将商品在适当的交货期内准确地向顾客配送，满足顾客的订货要求，并通过适当配置仓库和配送中心的位置，实现运输、装卸和仓储自动化，同时确保信息畅通。

(2) 降低物流成本和费用。电子商务物流系统优化可以使电子商务企业提高物流作业效率、减少各项费用，达到降低成本的目的。

(3) 控制库存。库存控制是电子商务物流系统优化的重要内容，库存控制的目的是在不影响服务质量的前提下，采用各种方法把库存控制在合理的最小范围内。

2) 电子商务物流系统优化的内容

电子商务物流系统优化追求的并非只是各个单一环节的合理化，而是应从整体利益出发，力求在确保实现整体目标的前提下，对各个物流环节的优化。

对于电子商务企业来说，要实现电子商务物流系统的合理化，应该做到以下几个方面。

(1) 运输合理化。运输是电子商务物流系统的重要环节之一，运输合理化包括：合理配置运输网络、选择最佳的运输方式、依赖高效的信息系统提高工作效率。

(2) 仓储合理化。仓储合理化的目的是降低商品库存，减少占用的流动资金，加快资金周转速度。实现仓储合理化可以考虑采用多种管理方法，如实行商品 ABC 管理、应用预测技术、使用科学的库存管理控制方法等。

(3) 配送合理化。配送是电子商务物流系统中的重要业务环节，配送合理化的内容主要有：推行专业化配送、共同配送、即时配送等。

(4) 成本合理化。电子商务物流系统的成本合理化，是指在准确的物流成本预测和计划基础上，开展物流成本计算、控制、分析等管理工作，并进行科学的物流成本决策，同时要建立完善的物流成本信息反馈系统。

2. 电子商务物流系统的评价

1) 电子商务物流系统的评价原则

电子商务物流系统涉及多方面的内容，因此对电子商务物流系统进行评价是一项复杂而又重要的任务，评价的主要目的是判定电子商务物流系统是否达到了预定的各项性能指标，能否实现预定的目标。

电子商务物流系统的评价原则主要有以下几个。

(1) 客观性原则。电子商务物流系统评价的目的是为决策提供依据，因此只有客观、公正地进行开展评价工作，才能消除评价人员个人的、主观的、片面的倾向性，才能确保评价结果的全面、可靠和正确。

(2) 科学性原则。电子商务物流系统评价需要建立一套科学、合理、系统的评价指标体系，这是评价结果准确有效的基础和前提。选择哪些指标来作为评价标准以及指标权重的分配等要合理、要反映电子商务物流系统运行状况，体现科学性原则。

(3) 系统性原则。电子商务物流系统由众多相互作用和相互依赖的要素构成，因此电子商务物流系统的评价不能仅局限于反映某一方面的特征，应该根据系统的观点，全面、合理、科学地进行系统评价。

2) 电子商务物流系统的评价的类型

按评价的时间与系统所处阶段的关系，电子商务物流系统评价可以分成立项评价、中期评价和结构评价 3 种类型。

(1) 立项评价。立项评价是指电子商务物流系统方案在系统开发前的预评价，即系统规划阶段中的可行性研究。立项评价的目的是决定是否立项进行开发，评价的内容是分析当前开发电子商务物流系统的条件是否具备，明确建立电子商务物流系统的重要性和可能性。

(2) 中期评价。中期评价包含两种含义：一是指电子商务物流系统方案在实施过程中，因外部环境出现重大变化需要对项目方案进行重新评估，以决定继续执行还是终止该方案；另一种含义也可称为阶段性评价，是指在电子商务物流系统正常开发的情况下，对系统分析、系统设计、系统实施阶段的阶段性成果进行评价。

(3) 结项评价。结项评价是指项目准备结束时对电子商务物流系统进行的评价，一般是指在电子商务物流系统投入正式运行以后，为了了解电子商务物流系统是否达到预期的

目的和要求而对系统运行的实际效果进行综合评价。结项评价的主要内容包括系统性能评价、系统的经济效益评价以及对企业管理效率提高、作业人员劳动强度减轻等间接效果的评价。通过结项评价，可以了解电子商务物流系统的质量和效果，检查电子商务物流系统是否达到预期的目标和要求。

3) 电子商务物流系统评价的指标体系

电子商务物流系统评价指标体系是指衡量电子商务物流系统的技术、经济指标，建立一套完整的评价指标体系，有助于对电子商务物流系统进行合理的规划和有效的控制，有助于准确反映电子商务物流系统的运行状况。

电子商务物流系统评价指标体系主要由下列指标体系组成。

(1) 物流生产率指标。物流生产率指标是指电子商务物流系统投入与产出的效率指标。电子商务物流系统的投入包括人力资源、物质资源、资金、能源和技术等，各项投入在价值形态上表现为物流成本。电子商务物流系统的产出，就是为生产系统和销售系统提供的服务。

物流生产率指标是电子商务物流系统评价指标体系的一个重要指标，它通常又包括实际生产率、资源利用率、行为水平、成本和库存几个指标。

① 实际生产率。实际生产率是指电子商务物流系统实际完成的产出与实际消耗的投入之比，如人均年仓储物品周转量、运输车辆每吨年货运量等。

② 资源利用率。资源利用率是电子商务物流系统所需要的投入与实际投入之比，如运输车辆的运力利用率、仓储设施的仓容利用率等。

③ 行为水平。行为水平是电子商务物流系统实际的产出与期望的产出比，也就是对电子商务物流系统各生产要素工作完成情况的评价，如每人每小时完成的工作量与定额数之比等，有时也用完成工作的规定时间与实际使用时间之比来衡量。

④ 物流成本。电子商务物流系统的各项投入构成物流成本。物流成本是电子商务物流系统评价的一个重要指标。可通过比较成本与产出的价值量或实物量，来衡量电子商务物流系统的实际生产率；或者通过实际成本与成本定额的比较，来衡量电子商务物流系统的行为水平。

⑤ 库存水平。库存水平是电子商务物流系统劳动占用形式的投入。库存的周转速度是体现物流投入与产出转换效率高低的重要标志，如库存周转天数、库存结构合理性等。

(2) 物流质量指标。物流质量指标是电子商务物流系统指标体系的重要组成部分，根据电子商务物流系统的产出可将物流质量划分为物料流转质量和物流业务质量两个方面。

① 物料流转质量。物料流转质量是对电子商务物流系统所提供的物品在数量、质量、时间、地点上的正确性评价。包括数量的正确性：物流过程中物品实际数量与要求数量的符合程度，常见的指标包括仓储物品盈亏率、错发率等；质量的正确性：物流过程中实际质量与要求质量的符合程度，常见的指标有仓储物品完好率、运输物品完好率、进货质量合格率等；时间的正确性：物流过程中物品流向的实际是与要求时间的符合程度，常见的指标有即使进货率、即使供货率等；地点的正确性：物流过程总物品流向的实际地点与要求地点的符合程度，常见的指标有错误送货率等。

② 物流业务质量。物流业务质量是指对电子商务物流系统的物流业务在时间、数量上的正确性及工作的完善性的评价。包括时间的正确性：物流过程中物流业务在时间上实际与要求的符合程度，常见的指标有采购周期、供货周期、发货故障评价平均处理时间等；数量的正确性：物流过程中物流业务在数量上实际与要求的符合程度，常见的指标有采购计划完成率、供应计划完成率、供货率、订货率等；工作的完善性：物流过程中物流业务工作的完善程度，常见的指标有对拥护问询的响应率、用户特殊送货要求满足率、售后服务的完善性等。

扩展阅读

物流配送零距离

以最短的时间、路程对产品进行配送。传统的库存管理主要通过手工做账与每月盘点的方法来实现，但面对当今市场高速运行、皮鞋季节分化日益明显的态势，不能及时清晰对库存结构及数量作出准确的反映，就会在企业的运营中出现非常被动的局面。有时你的库存处于警戒线后，你必须在一个月后，经过全国大盘点后才可以得知，而这时，当你想进行调整的时候已经有些晚了。

为此，奥康采用了用友 U8 系统，并于 2005 年在整个集团公司开始试用 ERP 系统。着手建立了全国营销的分销系统，为每个分公司、办事处配备电脑，并与总部电脑进行连接，使各网点与总部联网，最后达到信息快速共享的目的。

这样，总部与分公司、分公司与终端网点的信息沟通、反馈及处理就全部在电脑上操作完成。形成一个快速的信息反应链，这样每个销售分公司的销售网点每天的销售就一目了然。

据了解，奥康现在除了在台湾、香港、澳门三地没有设立营销机构外，在全国 31 个省市、自治区都拥有自己的营销网络，106 个营销机构，2 000 多家连锁专卖店，1 000 多家店中店，并在意大利的米兰成立了境外分公司，在西班牙的马德里设立办事处。强大的终端网络，促使奥康物流“能流”、“速流”。现在，奥康产品三天之内就可以通过专卖店及商场专柜等终端出现在消费者面前，实现了营销工作的第一步“买得到”。同样一款夏季凉鞋，出现在吉林和海南两地市场上的时间差绝不会超过一天，出现在浙江和北京市场上的时间差不会超过两天，只有这种完善的营销网络才能做到物畅其流。

现在，无论到奥康全国任何一个分公司、办事处的任何一台电脑上，都可以了解到公司产品的库存总数、当天销售、累计销售、某一类型产品的数量及尺码，总部对一些畅销品种就能马上作出反应，打好时间战，产品的南货北调迅速完成。促进了总部的决策活动与全国物流整体把握，把全国物流风险降低，提高整体的经济效益。

注：摘自 http://news.wooshoes.com/ShoesBrand/Dynamics/dynamics-12104019.html。

本章小结

物流管理是对企业内部的物流活动(如物资的采购、运输、配送、储备等)进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督的活动。通过使物流功能达到最佳组合，在保证物流服务水平的前提下，实现物流成本的最低化。

电子商务环境下物流的发展趋势是信息化、自动化、网络化、智能化和虚拟化。

案例分析

宝供物流成长之路

宝供储运，是一家民营的中型储运企业，由于它承担下来的货运任务大多都能及时完成，运输的质量比较好，仓库也比较干净，另外它的货运站也是当时唯一一家能够提供 24 小时货运仓储服务的企业。也正是因为这些原因，1994 年宝供储运的老板刘武终于迎来了一个对自己和自己未来事业都将产生巨大影响的客户——宝洁公司(P&G)。

被宝洁这样的一个大客户看上，使当时还处在个体户形态的刘武颇感紧张。他说："最开始的第一单生意，我记得是发了 4 个集装箱，通过铁路从广州发到上海。那时我做得非常仔细。宝洁一再明确重申自己的标准和要求，这使得许多我们实际上已经很娴熟的具体操作程序都被重新讨论了一遍。在整个发运过程中，我们好像是在照料小孩一样，对宝洁的货物真是呵护倍至。"为了保证这次运输的质量，刘武将集装箱送上火车以后，竟然马上乘飞机去了上海。当时他想，一方面去上海可以现场"督战"；另一方面还可以考察各个环节，拿到第一手资料，这样才能够保证以后的发运可以避免一些存在的问题，满足客户的要求。宝洁从此开始陆陆续续地给刘武加大业务量，甚至一度把自己所有的铁路货运业务全部交给了刘武的宝供储运。

为了更好地满足宝洁的要求，刘武曾经仔细思考过自己该怎么去做：铁路运输为宝洁节省了成本，但是铁路运输的特点就是环节多，时间不可靠，再加上一些装卸、运输过程中的野蛮作业，所以残损率也比较高。在宝洁的启发下，刘武决定要在全国建立一个运作的网络，以保证货物都是按照同样的操作方法、同样的模式和标准来运作，而且这样在公司内部信息沟通、协调起来也会比较方便。于是宝供储运成立后的两个月里，刘武一直都是在外面搞试点，并很快就在成都、北京、上海、广州设立了 4 个分公司。分公司的设立，比较好地解决了以上的大部分问题。由宝供承运的货物到达目的地后，将仍然是由受过专门统一培训的宝供储运的人来接货、卸货、运货，为宝洁公司提供门到门的"一条龙"服务。

对于宝供储运的整个发展来说，宝洁是一个非常关键的大客户。刘武一直强调：通过跟宝洁合作，他们学到了很多东西，因为在合作过程中宝洁会不断地提出更高的目标、新的要求，更重要的是它也会很愿意帮助你提高。比如宝洁在仓库管理中一直推行 GMP 管理，为了让宝供储运的仓库符合他们的要求，宝洁就把这个 GMP 的概念和要求介绍给对方，然后来培训你，让你严格地按照它这一套东西来进行。这样无形当中就推动了刘武不断地去学习和思考，同时也就开启了刘武对信息技术的渴望。

宝供储运在发展到高速成长阶段的时候开始遇到了一个信息瓶颈的问题。一个单子刘武可以自己去跟踪，现在一天可能有上百的张单子，这个问题靠人力已经是很难解决了。实际上，宝洁对这个问题的反映最是敏感。经过一年左右相对的"蜜月"期之后，宝洁对宝供储运的意见开始越来越大。以前宝洁发现问题后，宝供马上就会去改进，可现在业务越来越大，宝供储运的反应速度却在明显下降。1996 年，宝洁连续几次向刘武投诉，批评宝供不能提供及时准确的货运信息，进而指出经他们统计，发现某地的到货时间不准时，破损率也有上升。刘武一时摸不着头脑，因为从他和业务部了解到的情况来看并不存在这样的问题。可是一看宝洁详细的数字化收货记录，顿时就傻了眼。原来有些分公司的人员利用"信息瓶颈"瞒天过海，报喜不报忧，费了很大力气统计上来的信息竟然有不少水分。

这件事除了让刘武为公司的管理再次深感担忧之外，也使他发现宝洁公司不仅要求提供安全、准确、及时、可靠的储运服务，还对整个在物流各个环节产生的信息非常关注。比如，货物什么时候发运、用的是哪趟火车、预计何时到货、货物情况如何、有无破损、是否已经签收等等。那么，如果宝供储运可以突破"信息瓶颈"，能够实时监控各个储运环节，不也就可以"捎带手"地把这些信息告诉宝洁吗？这种服务应该是会很受客户欢迎的。

那时候刘武还没有意识到，在宝洁的影响下，他的思想正在贴近现代物流管理的概念，当然他也不知道自己"一举两得"的构想将通过基于 Internet/Intranet 的信息系统来实现。这时候，IT 规划和企业的目标实现了统一，建立先进的企业信息系统也自然被提上了议事日程。

对于宝供储运这样的中小企业来说，在信息系统建设方面的软硬件投资可是一笔不小的投入，而且新系统在推行的时候总是在暗处碰到一些阻力，特别是一些资格比较老的管理人员，由于以前公司内的计算机他们基本不用动，因此对计算机技术不了解、不熟悉，这使他们多少形成了一种抵触情绪。另外，还有人习惯了以前的操作方式嫌用计算机麻烦，也有一些人员的素质实在跟不上，必须调整等。在刘武的亲自示范带动下，宝供储运对信息系统的应用水平提高得很快。而这些越来越高的应用水平也给宝供的信息系统挑出了不少毛病，不少员工在发现这个系统确实有用之后竟然“得寸进尺”地提出了许多新的要求，报表自动生成。

各个分公司传回来的数据每日更新，数量相当大，这一方面让客户查起来很不方便，而且有些客户由于一些原因不能上网查询，比如有的外资公司根本就不上 Internet，只是通过自己的局域网，甚至有自己专线把各地的分公司连起来。在这一点上，宝供的想法跟客户就有不一致了，虽然宝供把信息数据做出来了，但是人家并没有真正用，这些企业就成了宝供储运客户服务中的“盲点”。

由于可以把原来在异地终端上的数据转化成为本地可查询的表格，不但内部查询起来比较方便，更关键的是，把这套系统提供给客户，还可以把有关客户所需要的信息数据集成在表格之中，客户不仅可以在网上查，宝供还可以把自己收集的数据用电子邮件推过去。这就比原来让客户自己上网查询更前进了一步，使上不了 Internet 的客户也可以坐在那里享受宝供的服务了。自动报表系统完成后，受到了业务、质管、市场等部门的一致好评，而且成了宝供储运市场推广的重点方向。

目前，宝供储运的客户有 80%都是外资企业，显然，企业管理规范程度的差异和对物流的理解差距是个主要的原因。刘武认为，自己的企业避开了低层次的价格竞争战场，通过信息系统的建设把优势集中到客户服务和减少流通环节这一方面。所以虽然宝供的价格并不低，许多外企客户宁愿多花一点钱委托宝供去管理。

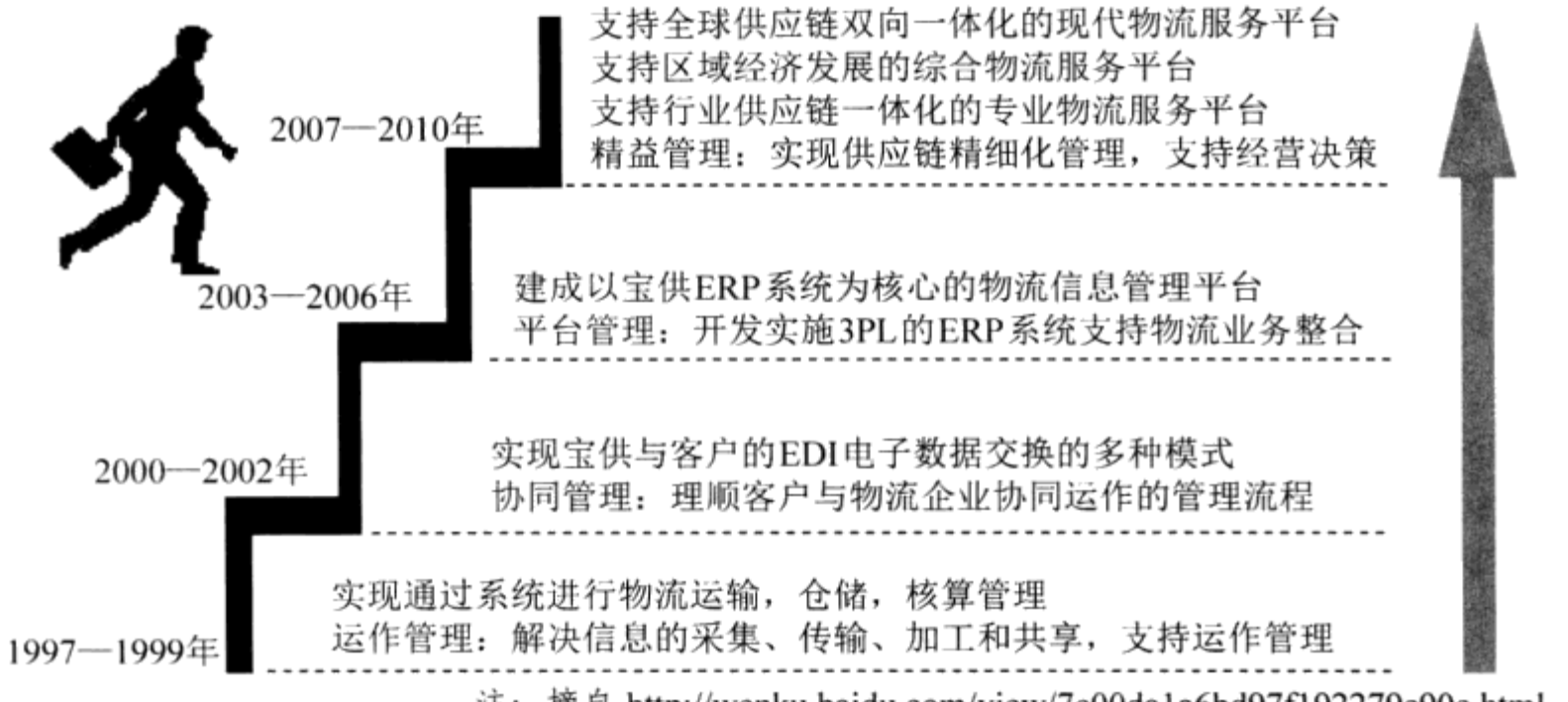
从营运管理部统计的数字显示：目前宝供在运营指标方面也有了一定的提升。比如，以前从广州运到北京要 15 天，现在只需要 10 天；在时间可靠性方面，原来能达到 90%就不错了，可现在铁路运输已经提高到了 95%，公路甚至可以达到 99%以上。目前主要的操作全部由分公司完成，总公司业务部的 12 个人只负责监控。这在以前是不可想象的事情。

这种从“作坊”到“工厂”的进化显然让刘武非常满意，这也使他越来越重视 IT 部门的作用。“刚开始投入的时候确实很心疼，动不动就是几十万元投进去，能不心疼吗？”刘武指着自己面前的计算机说道，“但从长远来看，我觉得还是非常值得。说实话，没有这个信息系统，宝供根本就做不大。现在我们在全国有那么多运营点，要对他们进行管理，我看不到又摸不着，只能依靠这套系统来监控。比如，要应用计算机，企业就一定要规范管理，同时人员的素质也要提高，你起码要懂得用，懂得看吧？这些实际上是在无形之中提高了企业的综合素质。

把信息系统的应用从原来的信息收集层次进一步推进到企业的经营层次，其中第一个要实现的，就是要把财务模块放到信息系统中去，管理物流业务中与费用相关的各种数据。实际上这里面最重要的目的就是解决成本和利润的核算问题。

随着业务量的不断扩大，有一件事一直让宝供非常头疼。由于在储运的过程中环节众多，因此宝供在运营的成本上出现很多不定因素，往往做完一个单子根本不知道自己赚没赚到钱。对于储运企业来说，对成本的控制和成本核算是“运作精良”的首要条件。如果你不知道这个单子到底要有多少成本投入，你又怎么能够向客户开出合理的价格呢？所以宝供现在要利用自己已经建立起来的信息系统，从各个环节提取相应的成本信息，汇总以后对每张单子的成本有一个准确的了解。以后宝供内部将形成受单→初步报价→估算成本→统计成本→再报价的流程，这不但可以使大家知道这张单子是赔了还是赚了，而且知道每个环节的成本状况，这对总体的成本控制会大有帮助。

宝供拥有先进、完善的物流信息系统，采用自行开发的核心和平台化的策略，使物流信息系统在适用性、集成性和扩展性方面得到了国家、行业和客户很高的评价。其中，数据对接更是宝供的重要优势，通过自行打造数据对接平台，为客户提供功能强大的数据对接服务与其他相关系统增值服务，有效支持了客户的信息化和业务拓展。宝供自行开发的第三方物流信息集成平台，具有高度适用性、集成性和扩展性，可根据需要不断地以自行开发或外购的方式添加各种功能和属性。



注：摘自 http://wenku.baidu.com/view/7c00da1a6bd97f192279e90e.html。

问题：

1．宝供物流的电子商务系统包含哪些内容？

2．宝供如何实现物流信息化？

思考与练习

一、选择题

1．物流系统的设计应以(　　)为中心。

A．库存战略　　B．运输战略　　C．设施分布　　D．顾客服务水平

2．属于物流服务最基本的功能是指(　　)。

A．运输功能　　B．装卸搬运功能　C．包装功能　　D．流通加工功能

3．物流系统效益衡量中最直接的指标是(　　)。

A．成本　　B．生产率　　C．客户服务　　D．资产

4．物流系统由(　)组成。

A．运输、包装、搬运、仓储等环节

B．物流信息与现代物流技术

C．物流作业系统与物流信息系统

D．电子商务技术

5．物流配送中心的(　　)是为了解决商品生产与销售之间的时间差，保持生产与消费之间的平衡。

A．备货及配装功能　　B．仓储保管功能

C．流通加工功能　　D．信息提供功能

6．配送中心型仓库具有的功能，以下描述准确的是(　　)。

A．以储存为主的仓库

B．具有储存、发货、配送、流通加工功能的仓库

C．具有发货、配送和流通加工的功能

D．具有发货、配送功能的仓库

7．物流管理信息系统按物流系统的功能性质可以划分为(　　)。

A．单功能系统和多功能系统　　B．单机系统和网络系统

C．操作型系统和决策型系统　　D．计划型系统和实用性系统

8．委托外包进货，就是把进货管理的任务和进货途中的风险都转移给(　　)。

A．卖方　　B．运输方

C．第三方物流公司　　D．卖方和第三方物流公司

9．库存所有权属于供应商的送货方式是(　　)。

A．传统送货方式　B．配送方式　C．JIT 方式　D．VMI 方式

10．物品从生产地到使用地的过程中，根据需要施加包装、分割、分拣、刷标志、拴标签、组装等简单作业称为(　　)。

A．配送　　B．流通加工　　C．装卸搬运　　D．理货

二、简答题

1．物流管理的特征有哪些？

2．简述电子商务与物流管理的关系。

3．简述电子商务物流系统评价的原则与指标体系。

第10章　虚拟企业的经营管理

教学目标

通过本章的学习，掌握虚拟企业的概念，了解虚拟企业的类型，理解虚拟企业的构建、虚拟企业合作伙伴选择、虚拟企业的信息共享机制的建立，了解虚拟企业管理。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
虚拟企业概述	(1) 理解虚拟企业的内涵 (2) 了解虚拟企业的类型 (3) 掌握虚拟企业的特征	(1) 虚拟企业的概念 (2) 虚拟企业的类型 (3) 虚拟企业的特征与优势
虚拟企业的构建	(1) 了解虚拟企业构建的原则与支撑平台 (2) 掌握虚拟企业组织结构的建设步骤 (3) 掌握虚拟企业合作伙伴的选择 (4) 理解虚拟企业信息共享机制的建立	(1) 虚拟企业构建的原则、技术与支撑平台 (2) 虚拟企业的组织结构的设计原则与建设步骤 (3) 虚拟企业合作伙伴选择应遵循的原则与选择的步骤 (4) 虚拟企业的信息共享机制的建立
虚拟企业管理	(1) 理解虚拟企业的生命周期管理 (2) 了解虚拟企业领导与激励 (3) 了解虚拟企业人力资源管理 (4) 了解虚拟企业财务管理	(1) 虚拟企业的生命周期管理 (2) 虚拟企业领导与激励 (3) 虚拟企业人力资源管理 (4) 虚拟企业财务管理

引例

重庆普金软件股份有限公司成立于2000年12月8日。普金从成立之初就按“虚拟企业”模式进行运作。普金在技术上与清华大学进行合作，清华大学成为普金技术上的战略性合作伙伴，增强了普金的技术竞争能力；在资金与项目方面，普金与嘉陵集团进行合作，嘉陵集团向普金提供资金与项目，为此嘉陵集团成为普金资金上的战略性合作伙伴。目前普金正按照“虚拟企业”的经营理念，与全国各地合作伙伴组建战略联盟。普金通过组建虚拟企业达到快速为用户提供软件产品的目的。

从普金组建的虚拟企业得到以下启示：①虚拟企业可以帮助企业快速整合外部资源，从而达到实现市场机遇的目的；②对于创业者来讲，组建虚拟企业是企业成长的一个重要途径。通过组建虚拟企业可以弥补创业者资金不足的缺陷。

注：摘自学习网(http://www.study365.cn/Article/qyzl/201002/1375c12e44106194.html)。

21世纪是高速发达的信息技术为核心的网络经济时代，企业外部市场环境的竞争越来越激烈，市场机遇稍纵即逝，企业越来越感到单靠自身的力量难以适应这种环境的变化。传统的泰罗制、福特制为标志的企业模式已很难适应新的市场环境；企业同时还要保持较低成本及较短的交付周期，这对旧的组织形式提出了挑战。在这种情况下，虚拟企业这一种新的企业运作模式应运而生。世界著名的英特尔公司、波音公司等都成功地实施了虚拟经营，并因此能够在瞬息万变的世界上保持其领先地位，美国、日本等发达国家正以每年35%的递增速度组建跨行业、跨地区的虚拟企业。

10.1 虚拟企业概述

虚拟企业的出现常常是参与联盟的企业追求一种完全靠自身能力达不到的超常目标，即这种目标要高于企业运用自身资源可以达到的限度。因此企业自发的要求突破自身的组织界限，必须与其他对此目标有共识的企业实现全方位的战略联盟，共建虚拟企业，才有可能实现这一目标。

10.1.1 虚拟企业的概念

虚拟企业(Virtual Enterprise)，是当市场出现新机遇时，具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场，共同对付其他的竞争者而组织的、建立在信息网络基础上的共享技术与信息，分担费用，联合开发的、互利的企业联盟体。

1. 虚拟企业的提出

“虚拟(Virtual)”一词在英文中的意思是“虽然没有实际或明确的存在，但却能够一样有效”。它最早应用于计算机领域中的“虚拟内存”一词，是指计算机能够运行大于它的物理内存允许范围的特殊程序。

20世纪八九十年代，美国意识到自己在制造业上与日本的差距，为了重塑制造业的优势并保持其国际竞争力，美国国防部根据美国国会要求拟定一个长期制造技术规划的指令，委托里海(Lehigh)大学的艾柯卡(Iacocca)研究所组成了以13家大公司为核心，100多家公司

参加的联合研究团队，对美国在改变世界工业格局中的作用和角色进行了研究。1991 年，该联合研究团队合作完成了一份《21 世纪制造业研究：工业决定未来》的研究报告，在该报告中首次提出了虚拟企业(Virtual Enterprise)的构想，认为它是一种“比较重要的企业系统化革新手段”，即在企业之间以市场为导向建立动态联盟，以便能够充分利用整个社会的制造资源，在激烈的竞争中取胜；1992 年，美国的威廉·戴维特(William H.Davidow)和麦克·马隆(Michael S.Malone)出版了他们的专著《虚拟公司》，对“虚拟企业”的概念进行了全面的阐述，他们认为“虚拟企业是由一些独立的厂商、顾客，甚至同行的竞争对手，通过信息技术联成临时的网络组织，以达到共享技术、分摊费用以及满足市场需求的目的。虚拟企业没有中央办公室，也没有正式的组织图，更不像传统组织那样具有多层次的组织结构。”随后，对“虚拟企业”的研究引起了学术界的广泛关注，虚拟企业的相关理论开始得到重视和发展。

2. 虚拟企业的内涵

目前，人们对虚拟企业的认识仍处在不断探索的阶段，国内外专家学者对虚拟企业的描述较有代表性的观点有以下几种。

(1) 虚拟企业是一些在法律上独立的公司形成的暂时性的、松散的网络组织，面对一些特殊的商业机遇开展合作，通过结合各个公司的核心能力使价值增值过程最优化。

(2) 虚拟企业是组织结构无形化，是通过信息网络加以连接的企业组织，如网上商店、网上旅游公司等。

(3) 从核心能力的角度来看，虚拟企业是由一核心组织为中心，执行关键的功能，其余的功能则由暂时或签约的员工以及由核心组织与其他组织所组成的联盟来承担。

(4) 从业务外包的角度来看，虚拟企业是指企业保留了协调以及资源管理的活动，而将其他大部分功能外包。虚拟企业组织将大部分生产功能外包，本身仅保留少数的核心能力以及为了协调其关系网络所属的管理系统，减少了销售渠道的中介者。

(5) 从工作地点的角度来看，虚拟企业是没有固定工作地点，使用电子通信方式(如网络、电子邮件等)进行成员间联系的企业。它除了硬件维护以外，所有业务都不需要在公司内进行。

(6) 从组织结构的角度来看，虚拟企业是指为了达到预期目标，通过应用信息网络技术，由两个或两个以上的企业组成的临时性网络组织。在合作过程中各成员彼此互不干涉，且共同分担风险，共同分享利益；当预期目标达到之后，此组织即解体。

(7) 从产品的角度来看，虚拟企业是能够提供虚拟产品和服务的企业，它可以提供快速的服务，能瞬间定制并满足顾客的需要。

(8) 从合作的角度来看，虚拟企业是一种企业伙伴间的联盟关系，它没有确定的组织结构，而是由各独立公司所构成的暂时性网络，彼此之间通过信息技术连接起来，共享技术、成本以及对方的市场。

总结以上不同的观点，我们认为，虚拟企业是由具有不同资源与优势的企业或组织组成，在不涉及所有权(股权)的前提下，以外包、合作协议、战略联盟、特许经营、成立合资企业等方式进行紧密合作，并建立在信息网络基础之上的，实现资源和利益共享、风险共担、联合经营的非永久性的动态的网络型经济组织。

3. 虚拟企业形成的历史条件

作为信息时代的一种企业模式创新，虚拟企业是适应社会、经济发展和科技进步的产物，虚拟企业的产生具有其深刻的历史背景。

1) 全球经济一体化

20 世纪 80 年代以后，随着全球经济一体化节奏的加快，企业既要面临国内同行的竞争也要面临全球业界领先者的挑战，既要面临传统企业的竞争也要面临众多的依托先进信息技术迅速发展起来的新兴中小企业的挑战。企业外部竞争环境的变化，对企业组织和管理模式提出了更高的要求，并促使企业开展虚拟化运营创新。在全球经济一体化的环境下，一方面，一个企业仅仅依靠自有资源已无法充分满足市场的需求，必须借助外部资源；另一方面，经济全球化弱化了国家之间、地区之间进行经济联系的障碍，使企业能够方便地实施全球战略，即在全球范围内组织研发、寻找合作伙伴，并调整生产布局。这为虚拟企业的运作创造了良好的条件。

2) 企业管理观念的变迁

20 世纪 90 年代以后，许多企业已充分认识到，在信息时代面对快速多变的市场需求，一个企业虽然通过单一的市场行为能很快地达到获取特定知识和其他生产要素的目的，但如果每次都通过市场交易方式或采用合并等内部化方式，不仅需要一次性投资巨大，而且后续还需投入大量的维护性资金来确保企业的运营，成本太高、风险太大。因此，越来越多的企业意识到采取内部化的做法已越来越不合时宜，并同时将更多的注意力转移到寻求企业外部效率的提升和挖掘。另外，特别是由于科技和管理理念的进步，各个市场的进入门槛已大大降低，企业间的竞争状态也已发生了许多变化，最典型的就是竞争对手不仅可能来自同行，而且有可能来自行业外部，在这种情况下，完全竞争的观念逐步被协同竞争观念所取代，企业更加强调相互信任、相互合作，以实现“双赢”和“多赢”的共同目标。企业管理观念的变化，对企业开展虚拟化运营起到了很大的推动作用。

3) 客户价值观的形成

随着社会经济的进步，一方面，消费者需求日益多样化、个性化，消费者不仅要求企业所提供的产品和服务具有良好的性价比，而且要求企业能提供迎合个人兴趣、爱好的具有个性化的产品和服务，同时，消费者对企业的供货方式、供货时间等服务的要求也越来越高；另一方面，社会经济的进步也促使消费者取代生产者而成为社会经济的主导者，企业要在日趋激烈的竞争中谋求生存和发展，就必须以消费者为中心、围绕消费者的需求进行产品和服务的研发、设计以及生产、经营。客户是企业利润、效益的源泉，客户价值观的形成，促进企业开展虚拟化运营。

4) 现代信息技术的发展

20 世纪 90 年代以来，计算机、信息、网络技术的进步突飞猛进，企业通过应用先进的技术，极大地提高了信息处理能力，并促使企业实现内部信息资源共享、进行业务流程重组、建立合作伙伴关系以降低运作风险。正是由于现代信息技术的应用，一方面促进了企业传统的具有刚性边界、严格等级的企业组织模式向扁平化演变，另一方面又使企业借助信息技术，与外部组织进行广泛和实时联通。因此，现代信息技术给企业的虚拟经营理念和虚拟组织形式提供了坚实的技术支持。

10.1.2 虚拟企业的类型

虚拟企业代表了新型的生产方式和组织形态，它突破了传统企业的有形界线，强调通过对竞争者、供应商、客户及其他合作企业等外部资源的系统整合，来实现企业的目标。目前，虚拟企业呈现的形态多种多样。

虚拟企业的分类方法很多，主要可以按照虚拟企业的基本形态、成员间合作密切程度、业务范围、功能等进行分类。

1. 依照虚拟企业的基本形态分类

1) 基于项目的虚拟企业

基于项目的虚拟企业，是一种以项目为导向的合作组织机构。它产生于：针对某一项目，由于核心企业设备、资金、技术或人才等方面的资源不足，核心企业通过寻找具有互补资源优势的组织开展合作，以网络组织的形式组成临时性的虚拟企业，共同开展项目的研发、经营，项目完成后虚拟企业自行解体。虚拟企业的成员可以是一个真实的企业，也可以是其他的虚拟企业或个人。基于项目的虚拟企业可充分发挥各成员的资源优势、分散风险、降低成本。

2) 基于产品的虚拟企业

基于项目的虚拟企业，是一种以产品为导向的合作组织机构。它产生于：针对某一产品，核心企业根据市场预测，提出某种产品的研发、生产及销售方案，按照最合理的外部资源利用原则选择合作伙伴组成虚拟企业。基于产品的虚拟企业在运营过程中，通常采用分布式协同作业形式，将产品研究开发、设计、生产制造、市场投放及销售等任务在虚拟企业的各个成员之间进行分工，从设计到投放市场由分布在不同区域的企业协同完成。这类虚拟企业存在时间的长短依赖于产品的生命周期的长短。

3) 基于服务的虚拟企业

基于服务的虚拟企业，是一种以服务为导向的合作组织机构。它产生于：针对某项服务，核心企业或行业组织，通过选择优势的组织进行动态联合而组成的虚拟企业，如旅行社的联合导游系统、民航的联合订票售票系统、医疗的网络就诊系统等。这些服务性组织，通过网络化组合，可以充分发挥远程通信设施的功能，为社会提供各种信息产品或虚拟信息服务产品。这种虚拟企业，可以大大提高整体社会服务功能，降低服务成本和社会服务的机会成本。

2. 依照虚拟企业成员间合作密切程度分类

1) 紧密型虚拟企业

在产品或项目涉及多领域的合作而且创新程度、科技含量高，产品或项目研发、生产制造难度大、周期长的情况下，往往要求虚拟企业的各个成员必须发挥各自资源优势、实现资源和信息的充分共享、通力合作，因此所形成的虚拟企业为紧密型。紧密型虚拟企业中各个成员相互间依赖的程度较大、承担的风险及分享的收益也较大。

2) 松散型虚拟企业

在产品或项目涉及的领域较为单一而且创新程度较低，产品或项目研发、生产制造难

度小、周期段的情况下，在合作过程中虚拟企业的各个成员能较为独立地进行，企业间互补能力越弱，因此所形成的虚拟企业为松散型。松散型虚拟企业中各个成员相互间独立的程度较大、依赖的程度较小、承担的风险及分享的收益也较小。

3) 半紧密型虚拟企业

半紧密型虚拟企业是介于以上两者形式之间的虚拟企业。在虚拟企业的各个成员资源互补性很强，但产品或项目寿命期较短；或虚拟企业的各个成员资源互补性不强，但产品或项目的寿命期较长等情况下，所形成的虚拟企业为半紧密型虚拟企业。半紧密型虚拟企业中各个成员相互依赖的程度、承担的风险及分享的收益也介于紧密型虚拟企业和松散型虚拟企业之间。

3. 依照虚拟企业的业务范围分类

依照虚拟企业的业务范围可分为以下 6 种类型。

1) 虚拟生产

虚拟生产，是虚拟企业最早出现的形式。一些拥有品牌、技术、营销网络等核心资源的企业往往充分利用公司外部优秀生产资源，把劳动密集型的生产部分采用业务外包的形式进行虚拟化，精力集中在最具核心竞争力且附加值高的产品设计、市场开发、品牌经营等功能，从而降低成本、风险，提高企业在市场中的竞争力。如美国运动鞋生产企业耐克(NIKE)公司，它自己仅生产运动鞋中的核心部件——气垫系统，其他部分的生产由在劳动力成本低的发展中国家的各个供应商来完成，而公司专注于产品的设计和营销两大核心能力的提升，通过这种虚拟生产的运作模式成为运动鞋制造业的“霸主”。

2) 虚拟研发

虚拟研发是指不同的企业或组织，通过计算机网络和通信工具，整合研究资源，建立起一个较为紧密的、跨越时空的共同开展某种技术或某项产品的研究与开发的合作联盟，理论上它的成员可以由不同学科、不同领域，不同行业和部门、不同地区和国别的研究人员、企业家、甚至各类用户组成。虚拟研发通过充分发挥各个成员各自的核心资源，并共享其他成员的核心资源和竞争优势，来提升合作企业的研发水平，旨在以最低的成本、最快的速度提高适应市场的能力，并最大限度地满足市场需求。如美国的 Intel 公司、IBM 公司和 AMD 公司共同进行新型芯片虚拟研发，大大缩短了研发周期，而且还节省了巨额的研发费用。

3) 虚拟营销

虚拟营销是指企业把营销职能虚拟化，具体有两种做法：一种是企业将营销工作交给专业的营销公司去做，不再自己花时间和精力去组建营销网络开展营销活动，而专业的营销公司负责市场调研、市场开发、广告宣传、产品销售等具体工作，；另一种形式是公司把下属的营销机构剥离出去，通过产权关系，促使企业的销售网络成为拥有独立法人资格的销售公司，公司通过契约委托其销售本公司的产品。通过虚拟营销，一方面可以节省公司的管理成本与市场推广费用，充分利用独立的销售公司的分销渠道并促使本企业致力于产品与技术的创新，不断提升企业品牌产品的竞争优势；另一方面还可以充分调动专业销售公司的主动性，并推动销售公司的快速成长，促使销售公司网罗大批优秀营销人才，不断扩展企业产品的营销网络。如国内著名青少年矫姿的产品品牌“背背佳”。这个成功的品牌

是由天津一家名不见经传的公司天津一品科技公司开发创造出来的。该公司以样板市场带动经销商的策略、控制核心资料的手法、成功的广告策略成为国内企业用虚拟经营方式运作成功的典范。

4) 虚拟服务

虚拟服务是指企业把服务职能，主要是产品的售后服务，部分或全部虚拟化。企业产品的售后服务水平直接影响着企业产品在市场上的竞争力。随着经济的全球化及电子商务的快速发展，企业产品销售的市场范围已经突破了国界的限制，这加大了企业产品售后服务的难度和服务成本，如果企业单纯依靠自身的力量组建全球化的售后服务网络是不经济的、同时也是不可行的。基于这种情况，越来越多的企业开始考虑把售后服务虚拟化，即通过外包的形式委托专业的或区域性的服务机构来完成，以提高服务效率、降低服务成本。在家用电器、电脑设备等行业这种虚拟服务的形式已经较为普遍。如戴尔中国公司把电脑产品的售后服务外包给国内几家专业的电脑维修商，不但降低了公司的服务成本，而且还有效地提升了服务的水平和质量，取得了十分明显的效果。

5) 虚拟管理

虚拟管理是指企业把部分管理职能虚拟化，即企业把某些管理部门虚拟化，企业内部虽然保留了这些管理部门的功能，但其管理部门的实体并不存在于企业内部，而是委托其他专业化的管理公司或咨询公司来履行这些管理功能。虚拟管理可以大大节省企业的管理费用，消除因管理人员的数量和质量的不足而带来的隐患，同时可以提高自身的管理能力，提升企业适应市场的能力。目前，虚拟管理主要应用在财务管理、人力资源管理、战略管理、信息系统管理等方面。

6) 策略联盟

策略联盟又称“战略联盟”，是指拥有不同优势资源的企业，而彼此的市场又存在某种程度的分割或差异化，为了共同的利益进行战略优势组合，通过各种契约缔结成的优势互补、利益共享、风险共担的网络组织。通过策略联盟，企业可以实现强强联合，共享彼此的优势资源从而赢得巨大的竞争优势。在当今社会，策略联盟已成为全球知名企业经常采用的竞争手段，如美国的微软公司与英特尔公司、日本的索尼公司与东芝公司、德国的西门子公司与荷兰的菲利浦公司等都先后成立策略联盟。

4. 依照虚拟企业的功能分类

1) 功能型虚拟企业

功能型虚拟企业是在传统企业实体的基础上，核心企业仅在自身内部保留部分核心或最关键的职能，如品牌经营、技术研发等，而其他的生产经营活动、管理职能借助外部资源来完成，即通过契约的形式外包给其他具有优势资源的专业化的、区域性的合作伙伴去完成。

2) 网络型虚拟企业

网络型虚拟企业是近年来随着电子商务的发展而新出现的一种虚拟企业形式，最本质的特征是“网络化虚拟生存”，即网络型虚拟企业通过网络实现的交易，依靠契约关系把相关的、分布于不同地区的人、财、物、信息等各种资源整合起来，没有真实的营业场所，组织结构简单。网络型虚拟企业是一种新型的企业存在形式。大量的网上销售公司、网络

银行、网上旅游公司、网上咨询公司、网上商业社区等正在蓬勃涌现。网络型虚拟企业由于组建容易、成本低廉、潜在顾客数量庞大、动作管理简便等多种优势，无疑将成为电子商务发展时代一种极为重要的企业经营方式，对传统的经营活动必将带来根本性的变革。

10.1.3 虚拟企业的特征

虚拟企业是指以计算机网络为支撑，迅速建立起来的跨地理空间进行信息传递和管理的企业组织形式。

虚拟企业的基本特征，体现在以下几个方面。

1. 虚拟企业使企业界限变得模糊

虚拟企业不再是法律意义上的完整的经济实体，一般不具备独立的法人资格，这是因为：一方面，由于企业管理者和技术人员群体对虚拟企业的控制能力较高，所有权不被所有者所绝对占有，产权变得虚拟和模糊；另一方面，组成虚拟企业的合作伙伴可能是企业，如制造商、供应商、顾客甚至竞争对手，也可能是其他组织，如研究机构、个人等，它通常是一个动态的网络组织，采用分散化经营方式，在合作过程中由于情况变化组织成员可能发生变化，而一旦合作目标完成就会宣告解散。因此，虚拟企业是对传统的实体企业集中化经营方式的否定，它打破了传统企业的界限。

2. 虚拟企业的组织机构富有弹性

由于虚拟企业可能是临时性的，也可能是长期性的，虚拟企业中的合作伙伴也是具有流动性的，可以随时发生变化，因此虚拟企业的组织机构富有弹性。在当今信息化时代，科学技术日新月异、市场竞争日益激烈、新产品层出不穷、产品和技术的生命周期越来越短，组织机构富有弹性的虚拟企业具有应对这种复杂的、快速多变的市场环境和经营环境的快速反应能力。当市场机遇出现时，虚拟企业可以迅速组建；当市场机遇消失时，虚拟企业自行解体，进入下一轮虚拟合作。

3. 虚拟企业讲求合作

一方面，虚拟企业是建立在共同目标上的合作型竞争，在当今社会，合作比竞争更加重要，虚拟企业通过把具有不同优势的企业组成动态联盟，共同应对市场的挑战、联合参与国际竞争；另一方面，虚拟企业保持了各合作伙伴的相互独立性，虚拟企业的形成不损害各合作伙伴的生产经营自主权。这些合作伙伴在虚拟企业的经营过程中是一种合作关系，而在某些方面，他们可能依然存在着竞争关系。因此虚拟企业讲求合作，强调合作伙伴间的相互信任，而这种信任是建立在目标高度一致和利益共享的基础上。

4. 虚拟企业以发达的信息网络为基础

虚拟企业是建立在当今发达的信息网络基础之上的企业合作，虚拟企业的运作离不开快捷、高效、低成本的信息交流与沟通。虚拟企业的运行中信息共享是关键，由于虚拟企业的经营涉及跨行业、跨地区，甚至跨国界的众多成员企业的有效配合，这就必然要求高频率、高密度的信息沟通及协调。以发达的信息网络为基础，可使虚拟企业中所有的合作伙伴都能及时共享优势资源和相关信息，从而能够真正协调步调，实现最佳配置，保证合

作各方能够较好合作，从而使虚拟企业集成出较强的竞争优势。

5. 虚拟企业运作采用并行作业方式

虚拟企业使得传统企业动作方式中时间和流程上处于先后关系的职能和运营环节得以改变。虚拟企业把企业之间的合作关系看成是一个企业的完整业务活动，它强调所有成员企业生产活动的“并行性”。网络技术的发展，使得这种并行分布式的作业方式得以实现。相对于传统的以时间先后为序的“串行”作业来说，“并行”作业节省了作业时间，提高了效率、降低了成本。虚拟企业在进行某一项目或任务的作业时，通常将项目或任务按照并行工程的原理分解为相对独立的工作模块，并且各个合作模块由不同的合作伙伴同时开始、并行作业，项目或任务的负责者利用先进的信息通讯手段进行沟通、协调与管理，从而保证各个工作模块的开展。虚拟企业运作采用并行作业方式可以缩短作业时间、节约成本，使虚拟企业整体资源得到充分利用。

10.1.4 虚拟企业的优势

正是由于虚拟企业的上述特征，使虚拟企业具有较强的适应市场能力，并具有很大的优势。

1. 改善市场环境

经济学上的“小数目条件”阐明：如果市场是充分竞争的，交易的一方对另一方的依赖性就很小；如果市场上角色的数目很小，那么交易的一方对另一方的依赖就会增大，经济利益的考虑就会更多地诱发机会主义行为。特别是，当市场处于寡头、垄断时，对于非寡头、非垄断的一方，市场交易费用将会十分高昂。随着虚拟企业的出现，小数目条件的约束大为减轻，因为通过网络参与市场交易企业的数量不断增多，而且市场信息日益透明、交易突破没有时间和空间的限制，这将促使市场结构从完全垄断、寡头垄断、垄断竞争逐步趋于完全竞争，从而通过增强市场竞争性来改善市场环境。

2. 实现全球性资源共享

在当今随着经济全球化和市场竞争日趋激烈的市场环境中，没有一个企业，包括跨国的大型企业，能够拥有全面的资源优势。企业要想在市场竞争中取胜，必须借助外部各种资源优势的整合和利用，而通过组建虚拟企业可以帮助企业在全球范围内快速聚集所需资源、实现资源共享、提高资源配置效率，从而在激烈的市场竞争中最大限度地发挥自有资源优势的目的。全球性资源包括资金、人才、管理、市场营销、技术等。

3. 降低企业的经营风险

随着经济全球化的发展，企业要扩大规模、实现全球化经营，这既面临着投资费用高、管理难度大、市场适应难等问题，也面临着复杂的难以适应的国外法律法规和政策问题，因此经营的风险非常大。虚拟企业可以通过网络，在全球范围内开展经营活动，可以分担企业在全球化经营过程中的人力资源、设备、资金、人才等方面的投资，降低经营的风险；同时，信息技术在虚拟企业间的广泛应用，使交易变得更加透明更加准确，减少了经营活动中的各种不确定因素，增强了企业决策能力，从而降低经营风险、实现企业利润最大化。

4. 提高企业的学习能力

在知识经济时代的今天，企业的创新能力、产品和服务的科技含量、掌握新知识的学习能力在市场竞争中所起的作用已越来越重要。这些因素都源于企业学习能力的提高，一个企业只有善于不断地学习，才能实现创新、向社会和市场提供高科技含量的产品和服务。虚拟企业的各成员伙伴彼此在设计、研发、生产、营销、服务等不同领域各有所长，并有各自独特的经营管理方法和经验，为相互间的学习、交流创造了有利条件，为成员伙伴提高学习能力创造了良好的组织环境。

5. 实现管理的高效性

在虚拟企业中，管理者往往通过信息技术和网络技术与执行者建立直接联系，与传统企业的管理相比减少了许多中间的管理机构，同时也减少了信息在中间环节传递出错的可能性，决策层贴近执行层，组织结构呈现扁平化，虚拟企业的组织单元是虚拟工作组，工作组中员工间的关系都是同事关系而不是上下级关系，大家通过交流和讨论互相学习，形成了平等开放的工作氛围，能够充分发挥团队合作精神，提高员工的参与意识和全局观念，从而实现管理的高效性。

扩展阅读

墨西哥公司如何组建虚拟企业

虚拟墨西哥公司(Virtual Mexican Company, VMC)拥有一条以提供柔性的、高效的产品为重点的、专业的、独家的和高质量的工作车间生产线。它的主要生产领域包括：丝绸屏风、金属制造、纺织品制作、塑料注射器和陶瓷装饰品。VMC 通过组建虚拟企业来提高生产线效率、增加产品和服务满足市场需求。

在一系列的策略联盟中，VMC 扮演的是一个核心企业的角色。首先，它要识别出市场机遇和顾客的特殊要求；其次 VMC 寻找可能满足需求的合作伙伴。一旦合作伙伴被选定，VMC 就购买原材料和制定产品生产顺序。一旦获得了这 3 个要素(合作伙伴、原材料和流程顺序)，生产就可以开始，虚拟企业就开始正式运作；最后，最终产品及时被送到顾客手中。

在虚拟企业运作过程中，VMC 只从事三类核心活动：产品开发、过程设计和市场营销，其他活动则由合作伙伴去完成。

VMC 组建的虚拟企业运作基础设施有：①社会/文化基础设施：VMC 建立了一种企业文化，几乎每天都要与几个主要的合作伙伴进行沟通。为了建立一个成功虚拟企业，VMC 必须显示出它是一个民主的、相信和信任合作伙伴的公司。②法律基础设施：VMC 和不同产业群中的合作伙伴之间的合同通常是口头的、没有法律的文件，因此 VMC 必须信任合作伙伴的承诺。③物理基础设施：为了能够运作虚拟基础设施，VMC 通过电话、传真和收音机和合作伙伴进行沟通。④信息基础设施：VMC 没有开发一套电子数据库。现在 VMC 使用一个包含合作伙伴主要数据的议事日程来联系合作伙伴实现市场机遇。然而，建立一个正式的合作伙伴电子数据库是他们的将来优先选择之一，电子数据库将能更有效地收集他们需要的可能合作伙伴的所有信息。

从 VMC 组建虚拟企业的案例中可得到以下启示：①在组建虚拟企业前，核心企业必须开发信息模型来明确产品、业务流程与技术的关系，便于建立未来合作伙伴群体；②对合作伙伴进行分类，便于选择合适的合作伙伴；③建立一个民主、相互信任的文化基础设施；④明确合作各方的职责，与合作伙伴签订正式的合约；⑤与合作伙伴经常进行沟通；⑥最好建立一个电子数据库，存储合作伙伴的信息，这样就可以在合适的时间与合适的地点获得合适的所需信息。

注：摘自 http://www.study365.cn/Article/qyzl/201002/1375c12e44106194.html。

10.2 虚拟企业的构建

以合同为纽带、以项目为基础的虚拟企业，在目前不断变化的市场环境中，随市场机会的出现而建立，随市场机会的消亡而解散，无须重新购置专有性资产，从而可以降低市场风险导致的损失，降低了市场风险损失的可能性。由此可见，虚拟企业在保留企业机制优势的同时，有效地克服了企业机会的不足。

在虚拟企业中，处于价值链不同环节的成员企业的关系建立在长期合作、相互信任的契约基础上，合作各方旨在通过各自所拥有的核心竞争力的有效整合，提高虚拟企业的竞争力。虚拟企业一经建立，联盟各方出于自身利益的理性考虑会积极配合交易的内部化，使得不确定性减少。

10.2.1 虚拟企业构建概述

1. 虚拟企业的构建原则

1) 沟通协调原则

虚拟企业是一个存续时间不确定的、临时性的组织团体，为了在短暂的合作周期内提高工作效率、达到合作目标，虚拟企业的构建必须坚持沟通协调原则。坚持沟通协调原则要求虚拟企业在组建之初，就应设计和建立一个持续有效的沟通渠道，便于虚拟企业中的各个成员都能够真实地了解到彼此的合作情况和工作的进展情况，这样才能保持企业间工作进程的良好接合。网络和通信技术的发展，为虚拟企业的信息同步交流共享、协同工作提供了有力的技术支持，虚拟企业要充分利用信息技术实现连续性的沟通反馈、协调、改进，提高合作效率。

2) 互相信任原则

虽然虚拟企业的各个合作伙伴之间具有良好的合作愿望，但每个合作伙伴在合作过程中，都不可避免会对知识产权与技术保护、企业文化冲突、外部资源陷阱等方面产生顾虑，这种顾虑会增大虚拟企业合作伙伴间的交易成本和运作风险，甚至影响工作效率。因此虚拟企业的构建必须坚持互相信任原则。坚持持续改进原则要求虚拟企业在组建之初，对影响每个合作伙伴信任关系的各种内部、外部因素进行认真、仔细的评估，了解建立相互信任所需的各种条件，帮助合作伙伴树立合作共赢的观念，同时在企业间建立有效的沟通渠道，以增强企业间的信任，并制定完善、公平的合作管理制度和相应的失信惩罚机制。

3) 持续改进原则

面对市场结构日趋多变、技术进步突飞猛进、顾客需求趋于多样化和个性化的市场环境，虚拟企业应该具有快速的市场应变能力，而这种快速的市场应变能力，要求虚拟企业的构建必须坚持持续改进原则。坚持持续改进原则，一方面，要求虚拟企业面对市场环境的变化，能够迅速作出反应，并在短时间内对各个合作伙伴的分工协作进行相应的调整，以高弹性适应市场的变化；另一方面，要求虚拟企业在经营过程中，能够及时发现问题，并在短时间内对问题进行分析并加以解决，高效率地进行运作。

4) 收益共享、风险共担原则

虚拟企业各个合作伙伴之间的合作是以收益共享、风险共担为基础的，因此，虚拟企业的构建必须坚持收益共享、风险共担原则。坚持收益共享、风险共担原则要求虚拟企业在组建之初，必须充分考虑虚拟企业各个成员的个体利益和虚拟企业整体利益之间的平衡、协调，在虚拟企业合作经营过程中要让每个成员都能从虚拟企业的成功中受益，同时应该对各个合作伙伴的投入进行科学的评估，激励各个成员企业为虚拟企业贡献自己的优势资源，并以此作为收益分配的依据，在进行收益分配时，讲求公平公正。由于虚拟企业在运营过程中，将面临各种各样的不确定因素和风险，因此虚拟企业成员获得的利益应该与其承担的风险相对称。

2. 虚拟企业的构建技术

虚拟企业的构建需要一定的技术作支撑，虚拟企业的构建技术主要有以下几种。

1) 虚拟企业信息系统建设

由于虚拟企业是信息时代的产物，而且通过信息网络进行信息沟通是虚拟企业运作的基础，同时这也是虚拟企业的基本特征，因此，虚拟企业信息系统建设是虚拟企业构建的关键。虚拟企业信息系统建设是一个极其复杂的过程，虽然各个独立的合作伙伴的信息技术能够解决虚拟企业某些方面的问题，但由于虚拟企业具有时效性、动态性和成员的分散性等特征，因此要求虚拟企业信息系统必须是可重构和可扩充的，具有快速信息集成能力，能为企业资源共享和优化组合提供各种开放的接口，可以实现信息的无缝传递，能够有效地支持虚拟企业环境，能为企业经营提供信息管理，并维护自身信息的独立性。

2) 虚拟企业合作伙伴选择

虚拟企业是企业之间的动态联盟，体现了企业之间合作与竞争并存的新格局，成功的虚拟企业需要各合作伙伴充分信任与合作，充分发挥各自的核心优势，共享各种资源，分担风险与收益，因此，虚拟企业合作伙伴的选择是虚拟企业构建的关键。虚拟企业合作伙伴选择是一个非常复杂的问题。在进行合作伙伴选择时，必须多方面权衡各种因素，通过对潜在伙伴企业的特征信息进行分析、整理、评估，全面考察潜在的伙伴企业，并确定一个最优的伙伴企业构成方案，确定各伙伴企业的参与方式。虚拟企业合作伙伴选择的方法很多，如网络分析法(ANP)、层次分析法(AHP)和模糊推理机制等。

3) 虚拟企业的知识管理

企业知识管理是指企业利用现代信息技术，开发和充分利用企业知识和人力资源，通过全员参与的以知识的积累、生产、获取、共享和利用为核心的企业战略，促进人力资源、信息、知识和经营过程的紧密结合。虚拟企业是知识密集型企业，知识、信息资源是虚拟企业运营的基本要素，因此，对知识、信息的有效管理成为虚拟企业构建的关键。虚拟企业知识的形成主要是通过虚拟企业合作伙伴之间知识的互动实现的，知识互动方式有知识的整合、知识的重组、知识的激活等。虚拟企业的知识管理要正确处理知识保密与知识共享的关系，虽然在虚拟企业合作伙伴之间倡导知识交流和共享，但知识的共享应该是有严格的条件限制，在实现知识共享的同时还应该重视知识保密问题。此外，虚拟企业不仅需要自身的知识管理，而且需要对合作伙伴的知识、信息进行管理，以便充分利用优势资源创造效益。

4) 虚拟企业文化建设

虚拟企业以合作为基础，而企业文化是虚拟企业运营的基础平台，虽说虚拟企业是一种松散的、临时性的组织，但它仍然存在各个合作伙伴都认同并遵循的价值观念、道德标准和行为规范。这些各个合作伙伴都认同并遵循的价值观念、道德标准和行为规范，构成虚拟企业文化。虚拟企业文化的建设有利于加强成员间的相互理解与协作，并能引导各个合作伙伴为共同实现企业目标而努力。但由于虚拟企业是由现实的、不同的企业组成的，而各个合作伙伴可能存在文化差异甚至文化冲突，因此虚拟企业必须塑造独具特色的企业文化，塑造讲究追求合作精神和求同存异的价值观，体现宽容和包容性。

3. 虚拟企业构建的支撑平台

虚拟企业的构建必须在一定的支撑平台支持下进行，虚拟企业的支撑平台主要包括以下几种。

1) 信息平台

信息平台由一系列信息技术组成，信息平台为虚拟企业各个合作伙伴提供技术交流服务，提高工作效率。

2) 知识平台

知识是虚拟企业重要的生产要素，知识平台为虚拟企业各个合作伙伴间知识的扩散、运用和创新提供服务。

3) 技术平台

技术领先是虚拟企业追求的重要目标之一，虚拟企业借助技术平台对内部技术信息进行汇总，为各个合作伙伴提供技术，实现技术共享。

4) 法律平台

虚拟企业虽然是一个存续时间不确定的、临时性的组织团体，但它仍然必须以法律的形式来保证自身的整体性，法律平台为虚拟企业各个合作伙伴明确各自的权利和义务，以确保企业的正常运营。

5) 管理平台

虚拟企业的管理是一项复杂的工作，管理平台可以协调处理虚拟企业各个合作伙伴间的各项行政事务，解决虚拟企业管理中遇到的各种问题。

6) 财务平台

虚拟企业合作伙伴间的合作离不开利益的驱动，财务平台可对虚拟企业各个合作伙伴的财务状况进行分析和风险监控，实现资金的合理流动，提高整体的财务效率。

7) 物流平台

虚拟企业各个合作伙伴在合作运营过程中会产生大量的物流，物流平台为虚拟企业各个合作伙伴提供物流服务。

8) 文化平台

企业文化对虚拟企业各个合作伙伴具有导向性作用，文化平台可以增强虚拟企业各个合作伙伴之间的凝聚力，提高相互间的信任程度。

10.2.2 虚拟企业的组织结构建设

1. 虚拟企业组织结构设计的原则

1) 具备高度的柔性

在经济全球化的今天，面对市场竞争日益激烈、新产品层出不穷、产品和技术的生命周期越来越短、市场机遇稍纵即逝的市场环境，虚拟企业应该具有应对这种复杂的、快速多变的市场环境和经营环境的快速应变能力，而这种快速应变能力，要求虚拟企业的组织结构可灵活方便地进行调整、重构或扩充，具备高度的柔性。

2) 追求扁平化

在虚拟企业运营过程中，管理者往往通过先进的网络、通信技术与执行者建立直接联系，因此虚拟企业组织的结构设计应该尽量削减中间层次，追求组织结构的扁平化，使决策层贴近执行层，提高管理效率。

3) 利于合作

虚拟企业是由具有共同目标、并在价值链不同环节上具备各自的核心能力的企业合作组成的，因此虚拟企业组织的结构设计应该一方面要维持各合作伙伴的相互独立性，不损害各合作伙伴的自身利益；另一方面要有利于这些合作伙伴在虚拟企业的经营过程中开展良好的合作。

2. 虚拟企业组织结构模式

通常，虚拟企业组织是一种两层结构，即虚拟企业由核心层与作业层构成，如图 10.1 所示。

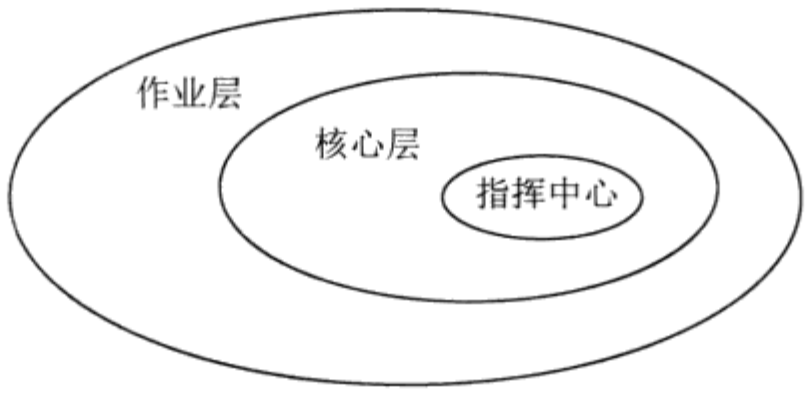


图 10.1 虚拟企业组织的两层结构

核心层是由核心企业本身或核心企业与几个联系紧密的骨干企业所构成，核心层在虚拟企业整个运营过程中相对比较稳定。核心层中包含一个指挥中心或类似机构，指挥中心具体负责虚拟企业构建、协调、决策等各项管理工作的开展，它是虚拟企业的最高管理机构。指挥中心主要由核心层企业的相关人员组成，有时可包括作业层企业的人员。

作业层是核心层以项目、产品或市场机遇为中心，根据一定条件选择的临时性的或长期性的合作伙伴。作业层在虚拟企业运行的过程中可能发生变化，成员流动性较大。因此，为了避免由于作业层成员的变动对整个虚拟企业的运行产生影响，在虚拟企业的构建过程中应该尽量将承担着关键生产环节、拥有关键资源的企业置于核心层。

3. 虚拟企业组织结构建设的步骤

虚拟企业组织结构建设一般分 3 个步骤进行。

1) 组建指挥中心

首先在核心层企业的基础上组建指挥中心，并确定指挥中心主要工作内容、范围和职责以及与核心层企业高层管理工作的关系。组建指挥中心后，由指挥中心制定合作机制、协调机制、分配机制、监控机制、激励机制等各种运行机制。

2) 划分任务模块

指挥中心经过对组织设计各要素的分析研究，按照项目、产品或市场机遇的流程进行合作任务分解，建立集成任务模块，并依据各个合作伙伴的核心能力，在合作企业间进行任务分配。

3) 组建工作团队

任务模块及其承担者确定后，就可围绕各任务模块组建工作团队。由于工作团队的各个成员和所需资源在虚拟企业间处于分散的状态，指挥中心应该在合作伙伴的配合下，迅速聚集团队、整合资源成，具体开展各项经营工作。

虚拟企业组织建立的一般过程如图 10.2 所示。

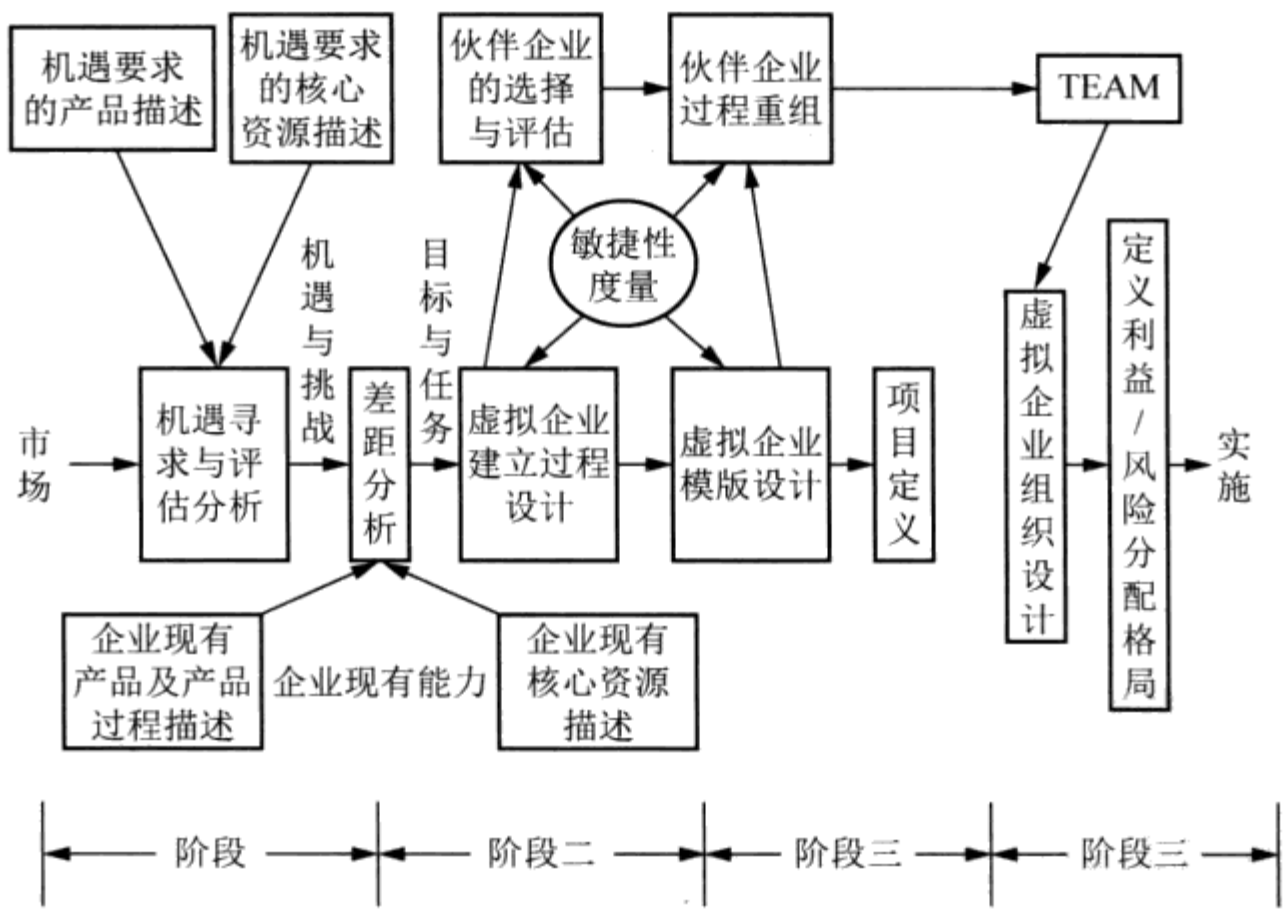


图 10.2 虚拟企业组织建立的一般过程

10.2.3 虚拟企业合作伙伴选择

1. 合作伙伴选择应遵循的原则

虚拟企业的竞争优势来源于各个合作伙伴的互补性资源和集成能力，因此，选择合适的合作伙伴是虚拟企业成功的关键。合作伙伴选择应遵循以下原则。

1) 核心能力原则

这是选择合作伙伴最重要的原则，即要求加入虚拟企业的伙伴必须能为合作提供自己

特有的核心能力，不具备价值链某环节的核心能力或资源的企业不能成为虚拟企业的合作伙伴。

2) 经济原则

这是选择合作伙伴的主要原则之一，即合作伙伴加入后的虚拟企业总的实际运作成本应该不大于核心企业个体独立实现市场机遇的所有内部费用。

3) 敏捷性原则

虚拟企业的一个主要特征就是能够把握快速变化的市场机会，因此，要求伙伴企业对来自于虚拟企业外部或合作伙伴之间的服务请求具有快速的反应能力，能够适应虚拟企业运行中的动态协调。

4) 风险最小化原则

虚拟企业运行模式具有高风险性，因此选择合作伙伴应考虑到能够最大限度地回避或减少虚拟企业整体的运行风险，要求合作伙伴具有良好的信用记录。

在上述原则的基础上，由于具体问题的不同，以及虚拟企业在具体目标上的差异，在选择合作伙伴时可能还需要考虑合作伙伴所处的地域位置与品牌等因素。

2. 合作伙伴选择的步骤

合作伙伴的选择是一个非常复杂的过程，为了保证选择合作伙伴的工作能够顺利进行，通常采用以下步骤。

1) 寻找潜在的合作伙伴

核心企业首先要寻找那些拥有自身所不具备而又为虚拟企业响应市场机遇所必需的资源或能力的潜在的合作伙伴。随着经济全球化，核心企业寻找合作伙伴必须放眼全球，只要是具有与核心企业互补的价值链某环节的核心能力或资源即可。

2) 调查潜在的合作伙伴

在拟定出潜在的合作伙伴的名单后，核心企业应该与潜在的合作伙伴进行充分沟通、交流，并对潜在的合作伙伴的经营情况进行全面调查，在调查过程中要充分考虑到企业文化的差异可能带来的障碍和冲突。

3) 资源能力评价

在对潜在的合作伙伴进行全面调查的基础上，核心企业应该科学设立合作伙伴的评价指标体系，并依此对每一个潜在的合作伙伴进行资源能力评价，并对潜在的合作伙伴的合作诚意和合作潜力进行分析，明确合作的可能性，从中选出最优化的伙伴组合。

4) 确认的合作伙伴

在资源能力评价的基础上，核心企业应该对所有潜在的合作伙伴进行经过全面比较筛选，确认合适的合作对象，并进一步和确认的合作伙伴就组建虚拟企业进行协商，在责任、分工等问题上达成共识。

10.2.4 虚拟企业的信息共享

信息共享中心是虚拟企业各个成员企业内部和企业之间进行通信的桥梁。虚拟企业的各个成员企业依托信息共享中心不仅能够处理企业内部信息，而且可以共享其他成员企业的信息。

1. 虚拟企业的信息交互层次

虚拟企业的信息交互可以为以下 3 个层次。

1) 内部信息交互

内部信息共享主要依靠各成员企业内部独立的局域网络系统，共享信息主要是成员企业内部的业务信息和资源信息。Intranet 是成员企业内部信息交流的核心，因为成员企业内部的信息共享建立在 Intranet 之上，与外部交换信息也是以 Intranet 组织的信息为基础。

2) 外部信息交互

虚拟企业包括众多成员企业，在地理位置上具有分散性，虚拟企业通过 Internet 可与在不同地域的合作伙伴、分支机构进行信息交互，并可依托 Internet 进行市场信息和客户信息的调研、收集，与客户进行沟通交流，开展网络营销、网络贸易和客户服务。

3) 信息的集成共享

通过 Internet 的标准化网络应用规范，不仅可以实现企业内部和外部的信息交互，而且可以实现信息的无缝集成，使虚拟企业内外部信息集成在一个统一的信息平台上，实现信息共享。

2. 虚拟企业信息共享中心的特点

虚拟企业信息共享中心具有以下特点。

1) 可扩充性

虚拟企业在运作过程中，通常会增加新的合作伙伴，这就要求虚拟企业的信息共享中心具有可扩充性，可以实时地加入新成员。

2) 可配置性

虚拟企业具有灵活的市场应变能力，这就要求虚拟企业的信息共享中心具有可配置性，即随着业务的变化和发展的需要可以不断改变其配置。

3) 安全性

由于虚拟企业具有区域分散的特点，建立的信息共享中心安全问题受到设备、网络通信安全、应用系统等多方面因素的影响，另一方面，在管理层面上，由于虚拟企业合作成员之间的合作只限于某一个方面或领域，各成员企业在其他没有参与合作的业务领域上还保持着各自的独立性。因此，虚拟企业信息共享中心必须进行安全控制，防止数据遭到恶意破坏，并有效保证各成员企业的商业机密，避免恶意盗取商业信息的现象发生。

4) 标准化

信息共享中心是虚拟企业各成员企业之间能够实现高效合作的保障机构。不同成员企业信息系统的组成结构、硬件平台、操作系统和数据库管理系统可能不尽相同，因此信息共享中心应该对在不同的应用系统中存储、传输和加工处理的数据格式进行标准化处理，同时建立标准的数据通信接口，实现信息的无缝集成。

3. 虚拟企业的信息共享机制的建设步骤

虚拟企业信息共享机制的建设，可依信息集成的层次分为以下 5 个步骤。

1) 单元信息集成

单元信息是指成员企业各部门内部的信息，它是虚拟企业最底层的信息，也是虚拟企

业运行过程中最基本的构成要素。单元信息一般在成员企业部门内部使用，单元信息集成是职能部门的每个工作人员完成本职工作的基本保证。

2) 部门信息集成

部门信息是单元信息的集成，各单元信息有机地组合成为一个部门信息系统，如生产管理系统、财务管理系统、客户关系管理系统等。部门信息集成是构成企业信息系统的基础。

3) 企业信息集成

企业信息是部门信息的集成，它将企业各职能部门紧密结合在一起，成为企业各个职能部门之间信息共享的平台，如企业的管理信息系统、ERP 系统等。

4) 联盟信息集成

联盟信息是虚拟企业各成员企业信息的综合集成，联盟信息是虚拟企业协作和信息共享的平台，也是虚拟企业管理的支撑平台。

5) 外部信息集成

外部信息集成是虚拟企业与外部环境信息的集成，外部信息集成有助于虚拟企业了解市场的变化情况、发现新的市场机会、开拓新市场、寻求新的合作伙伴。

扩展阅读

温州的虚拟企业

1991 年，美国学者肯尼思·普瑞斯、罗杰·内格尔等最早提出了“虚拟企业”的概念，仅仅 7 年后，美特斯邦威就运用“虚拟经营”之道，成功打破了温州家族式民营企业通常发展至 5 亿元左右年营业规模就徘徊不前的“温州宿命”。

2002 年 8 月 23 日，来自科技部和清华大学、西南大学、浙江大学的教授组成的专家组来到美特斯邦威集团，考察其电子商务应用情况。令专家组惊讶不已的是，在美特斯邦威集团不仅看不到一台缝纫机，初步具备了虚拟品牌运营商的“资格”，而且还自行研发了包括 ERP 在内的全部信息系统！经过考察，专家组得出结论：在目前的国内企业中，美特斯邦威的信息化水平已处于领先地位，真正把信息技术成功运用到了生产、管理、流通、销售等各个环节。

这其中，一个 20 岁出头时还在千岛湖山村砍柴的年轻人起了关键作用，这个人就是从零开始创建美特斯邦威 IT 部门的集团副总经理王泉庚。王泉庚从公司底层做起，用了 8 年时间来诠释颇具中国特色的 CIO(Communication 沟通，Integration 集成，Orgnization 组织)的新定义。

注：摘自 http://tech.sina.com.cn/s/s/2008-03-05/1123595058.shtml

10.3 虚拟企业管理

虚拟企业是一种涉及多个主体之间资源共享、建立资信认证体系、注重信任机制形成而建立的动态联盟体。但这种联盟是基于博弈理念上的暂时合作。因而，在其合作过程中，由于文化差异、知识表示差异、利益分配不公、资源使用冲突及知识共享中的安全性问题等，冲突是不可避免的。因此，虚拟企业的管理制度是十分重要的。

10.3.1 虚拟企业的生命周期管理

虚拟企业从组建、运行到解体，有着非常明显的生命周期特征。一般来讲，虚拟企业从产生到解体可分为孕育期、组建期、运作期和解体期 4 个周期，在每个不同时期，管理的内容和侧重点不尽相同。

1. 孕育期管理

孕育期是虚拟企业构建的初始阶段，这一阶段的管理目标是确定虚拟企业运行的目标、模式和基本框架。孕育期的管理工作主要有以下 4 项。

1) 市场机遇识别

市场机遇识别是指企业对市场机遇的时间性、约束性和风险性等特性进行分析。市场机遇的时间性是指市场机遇可能持续的时间及目前所处的阶段；市场机遇的约束性是指市场机遇对企业核心资源、产品、质量、成本及服务等方面的要求；市场机遇的风险性是指企业成功的概率及企业的收益期望值。

2) 市场机遇评估

在进行市场机遇识别后，企业要对市场机遇进行评估，进一步分析这种市场机遇是否有可能通过组建虚拟企业的方式加以响应。在确认必须组建虚拟企业的情况下，企业可以开展下一步的工作。

3) 运行模式选择

企业经过市场机遇评估，决定组建虚拟企业后，就要选择合理、可行的运行模式，决定哪些核心能力和资源应该掌握在自己手中，哪些功能虚拟化——是虚拟生产、虚拟研发、虚拟营销、虚拟服务还是虚拟管理。

4) 虚拟企业目标制定

企业通过对市场机遇的识别、评估，以及对运行模式的选择基础，可以结合企业的战略目标，确定拟组建的虚拟企业的目标。

2. 组建期管理

在确定了虚拟企业的运行模式后，核心企业就可以开始组建虚拟企业。

1) 选择合作伙伴

选择合适的合作伙伴是虚拟企业成功的关键。在选定合作伙伴后，核心企业与合作伙伴间就要进行任务的分工与角色的分配。由于成员企业具有不同的技术系统、管理系统、目标价值系统和核心能力，只有分工科学合理，才能实现优势资源互补，提高企业的竞争力。

2) 构建组织结构

在选择合适的合作伙伴后，核心企业首先要组建虚拟企业的指挥中心，并进行虚拟企业的组织机构的构建，完成任务模块的划分和工作团队的组建。由于虚拟企业要成功运作，必须具备良好的敏捷性，因此，在构建虚拟企业组织机构时要对其敏捷性进行度量。

3) 鉴定合作协议

完成虚拟企业组织机构构建后，指挥中心就要负责开展虚拟企业合作协议的签订工作，以法律的形式确认各合作伙伴的权利和义务，尤其是资源的投入、风险的分担、利益的分配等具体内容。合作协议的签订标志着虚拟企业的正式生成。

3. 运作期管理

虚拟企业组建后就进入运作期，开始了正常的生产经营活动。在虚拟企业的运营过程中，虚拟企业的管理工作主要有以下几项。

1) 伙伴关系管理

在虚拟企业的运营过程中，指挥中心要努力营造一个合作和信任的虚拟企业氛围，在合作和信任的基础上尊重每一个合作伙伴的企业文化，同时还要通过信息沟通和协调工作，及时发现并解决合作伙伴间的各种冲突和矛盾。

2) 任务分配与监控

指挥中心根据工作需要，将各项运营任务分配给各个工作团队，并与工作团队及合作伙伴分别签订关于任务完成期限和任务质量要求等方面的合同。在各个工作团队工作过程中，指挥中心必须借助于高效的信息沟通、反馈系统，对工作团队的工作情况进行必要的监控，必须随时掌握虚拟企业各任务模块和流程的运作情况，这样才能保证生产经营任务的完成和对市场机遇的高效响应。

3) 运行协调与帮助

由于虚拟企业是由具有不同核心竞争力和优势资源的合作伙伴组成的，在经营过程中各个工作团队可能需要其他合作伙伴的资源支持，这就要求指挥中心能够在整个虚拟企业范围内为各个工作团队提供及时、必需的帮助；同时由于虚拟企业合作伙伴间在企业文化、管理系统等方面存在诸多差异或由于分配的任务与成员企业的自身的生产任务产生冲突，指挥中心必须对虚拟企业运作过程中合作伙伴间的各种矛盾和冲突进行协调，协调是指挥中心最主要的职能，高效的协调是虚拟企业取得成功的关键。

4. 解体期管理

一般来说，当虚拟企业的目标已经实现，或随着市场环境的变化，原来赖以合作的基础已经消失，虚拟企业就面临着解体。指挥中心应该根据实际情况确定解体的时间，并通知各个合作伙伴。虚拟企业解体期管理主要包括以下工作。

1) 利益分配

指挥中心和核心层企业应该依据原来签订的合作协议和利益分配原则，结合各个合作伙伴的绩效及对虚拟企业贡献的大小，将虚拟企业取得的收益合理地分配给各个成员企业。

2) 综合评价

指挥中心和核心企业要对虚拟企业运营情况进行综合评价，每个合作伙伴也应对参与虚拟企业的经验或教训进行评价、总结，为今后组建或参与新的虚拟企业积累经验。

3) 善后事务处理

虚拟企业解体时，指挥中心和核心层企业应该对一些善后事务，如剩余债务、剩余产品的销售和已售出产品的售后服务等问题，进行处理、作出安排。

10.3.2 虚拟企业领导

1. 虚拟企业领导者的角色定位

虚拟企业的领导是跨越时空、跨越文化的领导。从本质上来看，虚拟企业中各个合作

伙伴的地位是相互平等的，虚拟企业的领导者不可能依靠行政命令来开展管理活动。

虚拟企业的领导者就是由若干个核心层企业或若干个核心层企业与作业层企业组成的指挥中心，它是一个领导集体。虽然指挥中心没有法定的职位、职权和职责，但是指挥中心具有影响合作成员的能力和作用，虚拟企业的被领导者就是各参与企业的领导者和员工。

虚拟企业是以契约为合作基础的，虚拟企业各个合作伙伴必须遵照契约的规定开展各项活动，因此指挥中心的领导角色应该主要定位于虚拟企业的协调员和监督员。

2. 虚拟企业的领导结构的特点

虚拟企业是人的集合体，虚拟企业的各项活动是在一定的领导体制下开展的。虚拟企业的领导者由虚拟企业的指挥中心担任。虚拟企业的领导体制是将虚拟企业的领导权限划分关系规范化、合法化、权威化和体系化的制度，体现在虚拟企业各个合作伙伴签订的各种协议之中。

领导结构是领导体系的一个组成部分。虚拟企业的领导结构是在虚拟企业运营过程中，执行领导任务的基本体制或规则，是虚拟企业领导活动得以开展的框架体系，并支撑着虚拟企业领导职能的正常发挥。虚拟企业的领导结构具有以下 3 个特点。

1) 非正式型领导结构

由于虚拟企业具有动态性、敏捷性、灵活性等特征，它是基于市场机遇而组建的，虚拟企业各参与成员以共赢、合作为目的，因此虚拟企业的领导结构属于非正式的领导结构，有别于传统实体企业刚性、需经某种权威力量确认的正式的领导结构。

2) 扁平化结构

虚拟企业的领导结构是一种扁平化的结构，一般包括 3 个层级：指挥中心、虚拟企业的合作伙伴、员工。虚拟企业扁平化的领导结构与传统实体企业相比，消除了中间的领导层次，有助于消除传统实体企业科层组织领导所造成的结构臃肿、人浮于事的弊端，有助于降低管理成本和提高领导效率。

3) 柔性化结构

虚拟企业的领导结构具有能够适应环境变化，并能根据环境变化及时进行重构或调整的能力，即属于柔性化的领导结构。虚拟企业柔性化的领导结构与传统实体企业相比，具有良好的快速反应能力，并有助于提高全体成员的工作积极性。

10.3.3 虚拟企业激励

1. 虚拟企业激励机制的作用

虚拟企业本质上是人的集合体，虚拟企业的运行是靠人来进行的，虚拟企业的各要素也只有在人的参与下才能发挥作用。因此，只有充分调动虚拟企业所有成员工作的积极性和创造性，才能保证虚拟企业的正常运营，才能顺利实现虚拟企业的共同目标。

虚拟企业激励机制是指为实现虚拟企业的整体目标，指挥中心通过制定适当的行为规范和利益共享制度，依靠契约来规范作业层企业及所有参与员工的行为，以调动他们的工作积极性。

科学、合理的激励机制对虚拟企业有巨大的促进作用。科学、合理的激励机制可以对虚拟企业成员的某种符合组织期望的行为反复强化，对不符合组织期望的行为加以约束，

达到调动成员工作的积极性的目的，同时还有助于吸引优秀成员加入，提高虚拟企业成员素质，确保虚拟企业共同目标的顺利实现。

2. 虚拟企业激励的方法

1) 信任激励法

信任是虚拟企业组建的基础，也是虚拟企业运行的润滑剂。信任激励是虚拟企业一种基本的激励方式，它有助于虚拟企业团队精神、合作精神和凝聚力的形成。建立信任首先要信任合作伙伴及各个成员的能力，充分尊重每个成员的知识、技能、态度、行为、文化、信仰等，以求和平共处、互相帮助、互相鼓励。

2) 目标激励法

目标激励是通过确定适当的目标，诱发人的动机和行为，达到调动人的积极性的目的。虚拟企业是以目标为导向的，共同目标是虚拟企业存在的理由。采用目标激励法，要求虚拟企业的目标必须能够充分调动核心层和作业层企业的积极性，同时在合作契约中必须明确对目标实施状况的具体评价标准。

3) 授权激励法

虚拟企业的各成员大都是由知识型员工组成的，因此在虚拟企业中可以通过授权，即将决策权转移给知识所有者，将会起到极大的激励效果。虚拟企业采用授权激励，一方面可以加大给各成员的授权力度，增强他们的责任感和成就感；另一方面可以给相关人员以较高的具有虚拟性质的职务，提升他们的满意度，同时又不会与现实职权产生冲突。

4) 荣誉激励法

每个人都具有自我肯定和争取荣誉的需要。在虚拟企业中，对于一些工作表现比较突出、具有代表性的成员和工作团队，必须给予必要的荣誉激励。在荣誉激励中特别要注重对集体的鼓励，以培养集体荣誉感和团队合作精神。

10.3.4 虚拟企业人力资源管理

1. 虚拟企业人力资源管理的特征

虚拟企业是独立企业的联合体，其人力资源管理与传统企业的人力资源管理相比具有以下特点。

1) 人力资源的集成性

虚拟企业的形成，首先是人力资源的虚拟集成。企业将外部的智力资源与自身的智力资源进行优势互补，借助信息网络将不同企业的优秀人才集合到一起，他们为一个共同的目标而协同合作。人力资源的有效集成是虚拟企业成败的关键。但由于虚拟企业各成员企业的价值观不同，各自的具体目标不同，因此虚拟企业人力资源管理的首要目标是要将来自不同企业的人员凝聚成为一个能够高效协作的整体。

2) 企业文化的多样性

虚拟企业的成员来源于不同的企业、不同的国家，各成员有各自的文化特征和经营理念，因此，在合作过程中对工作方式、文化背景和对工作的衡量标准等方面都存在着很大的差异，形成了虚拟企业特有的多样性的文化特征。语言、风俗习惯、思维观念的差异会给虚拟企业员工之间的合作带来障碍，因此虚拟企业人力资源管理的重点是要通过沟通消

除这种障碍，提高合作成员之间的信任度。

3) 组织结构简单

虚拟企业没有组织实体，不具备法人资格，与传统企业相比，没有刚性的制度约束。但另一方面，由于降低了企业管理层次，虚拟企业内部上下之间的联系和沟通更加快捷方便。因此虚拟企业人力资源管理的任务是要探索在没有刚性的制度约束下，建立适合虚拟企业员工的考核机制、激励措施和管理方法。

2. 虚拟企业人力资源管理的职能

虚拟企业人力资源管理的职能主要有以下几种。

1) 招聘高素质的组织成员

虚拟企业是各合作企业的联盟，需要具备持续学习能力和团队精神的员工。虚拟企业人力资源管理的首要职能是要进行企业成员的岗位和职位分析，并制定出所需员工的标准和要求，在招聘过程中依据能岗匹配的原则进行人员的甄选、测试、面试，既注重员工的个人工作能力，也要注重员工的团队协调能力和职业道德。

2) 确定共同的组织目标

虚拟企业的组织目标是根据一种市场机遇，通过有效合作以获得一定的经济效益或社会效益，而员工的目标则是在参与合作的过程中获得相应的物质回报和自我价值的实现。由于虚拟企业具有“短期效益”的特征，因此，首要任务就是保证组织目标和员工目标的协调，确定一个使两者的利益都能合理实现的共同目标。

3) 构建内部沟通模式

虚拟企业面对不确定的、不断变化的合作伙伴，信息通畅是组织灵活运转的根本保障。虚拟企业人力资源管理要构建企业内部沟通新模式，进行有效的跨文化、跨背景、跨地域的沟通，建立信任机制，以确保组织的正常运作。虚拟企业的内部沟通要充分利用现代通信网络，建立全方位的、多种形式的沟通渠道，如电话、可视电话、电视会议、网络视频会议等。

4) 建立有效的考核和激励机制

管理实践表明，如果企业具有良好的激励机制，员工能发挥其潜力的 80%～90%，而在缺乏良好的激励机制的情况下，员工只能发挥出其潜力的 20%～30%。但由于虚拟企业的特点决定了传统实体企业的一些考核方法无法适应，因此，虚拟企业人力资源管理应积极探索适合虚拟企业的考核方法，建立良好的绩效评估体系，通过事业、感情和待遇来激励员工，确保组织的正常运营。

10.3.5 虚拟企业财物管理

1. 虚拟企业财务管理的职能

虚拟企业与传统企业不同，其资金运动是按照契约设计流动的。

虚拟企业财务职能主要体现在财务协调、财务控制和收益分配上。财务协调主要进行虚拟企业的融资、投资，虚拟企业是一个组织联盟，它的融资能力比单一企业强；虚拟企业也对财务控制提出了更高的要求，因为虚拟企业是依托契约关系而存在的，合作成员之间没有行政隶属关系，财务控制的效果直接关系到虚拟企业的财务风险的大小；虚拟企业

的收益分配与传统企业财务管理中的企业分配差异巨大，虚拟企业的收益分配遵循协议进行，不会涉及股利政策，也不会存在留存收益这些分配项目。

2. 虚拟企业财务管理的目标

传统企业的财务管理目标是以“企业价值最大化”、“利润最大化”等为代表，而虚拟企业并不是股份制企业，其本身也不具备独立法人资格，且具有暂时性的特点，因此虚拟企业不可能通过持续经营使企业价值达到最大。

虚拟企业的财务目标具体如下。

1) 资源综合配置效益最大化

资源的互补是虚拟企业形成的经济基础，包括资金互补、人力资源互补、技术互补、管理互补以及市场营销互补等。虚拟企业的各个成员企业分别贡献出自己的优势资源，构成虚拟企业的整体资源，因此资源综合配置的效益最大化就构成虚拟企业财务管理目标。

2) 各成员企业利益最大化

组成虚拟企业的各成员企业形成了多边契约关系，并由此构成虚拟企业的利益衡量机制，对虚拟企业的财务管理目标产生影响。首先，组成虚拟企业的各成员企业将各自拥有的核心技术、资金、人才或服务投入到企业，成为虚拟企业的投资者；其次，他们又是虚拟企业收益的所有者与风险承担者，在企业实现赢利的情况下，可取得相应的利润、技术专利等报酬，如果企业出现亏损，他们各自要承担相应的损失。因此虚拟企业财务管理的目标是各个成员企业的利益最大限度地得到满足，这也是组建虚拟企业的最根本目标。

扩展阅读

美国企业管理的新趋势——虚拟管理

互联网技术的发展使美国企业的人力资源管理部门在行政管理事务方面所花的时间比重越来越小，一些人力资源服务可以越来越多地通过自助形式提供。人力资源管理外包现象在美国的企业之中也越来越普遍，通过将日常的管理工作交给企业外包专业化程度更高的公司或者机构去管理，美国企业内部的人力资源管理者得以将更多的精力集中在对企业价值更大的管理实践开发以及战略经营伙伴的形成等功能上。如今在美国，很多企业已经把人力资源管理部门最基本的业务——工资发放外包给企业以外的专营业主，使得薪金支票发放率大为提高。同样人力资源管理部门的福利与津贴管理业务、档案保存、工作安置与咨询以及信息系统等也外包给专营业主或专业咨询公司。很多美国企业还将招聘工作交给专营业主，让他们帮助公司对众多的应聘人员进行前几轮的筛选，但是最终的决定权还是在公司手中。

注：摘自 http://bbs.itpmp.org/viewthread.php?tid=5850&extra=page%3D1%26amp%3Borderby%3Ddateline%26amp%3Bascdesc%3DDESC。

本章小结

在知识经济和知识管理的大背景下，构建虚拟企业、实施虚拟经营，正逐步成为国内外许多企业实现迅速发展的有效途径。目前，虚拟企业代表了在21世纪构建组织以及使组织重获新生的企业模式。虚拟企业是在消费需求多样化、市场竞争白热化、

信息技术突飞猛进的背景下产生的一种全新的企业组织和运行模式。虚拟企业的出现，为经济发展提供了全新的拓展空间。因此有人称为“正酝酿着的一次新的企业革命”。传统的竞争观念是击败对手才算赢，虚拟企业的出现使人们逐渐意识到，没有竞争对手、没有上下游供应链的配合，就没有企业生存的条件，“合作竞争”已成为企业经营战略的核心。合作竞争不仅能够整合传统资源，有效利用或开发新资源的重要手段，而且也是规避风险、减少交易成本、不断聚合企业市场竞争能力的有效手段。

案例分析

森马集团“虚拟经营”模式发展探秘

在虚拟经营模式下，为了取得竞争中的最大优势，合作双方保留自身最关键的功能，而将其他的功能通过各种形式借助外界力量进行整合弥补，最大效率地发挥协同优势，构造强有力的战略竞争同盟。

1. 运用 OEM 借鸡生蛋借网捕鱼

服装加工型企业要想在新经济发展潮流中保持持续的竞争优势和市场支配地位，首先面临的是资金、设备、技术等方面的巨大投入，培育其核心技能。这不仅增加了经营管理成本，也削减了产品设计、营销和推广能力，从而不能将生产优势转化为市场优势。森马采用虚拟经营模式突破了这个发展“瓶颈”，通过 OEM，把自己不擅长、实力不足、没有优势的其他低值部分分化出去，与他人联盟达到借助外部力量，整合外部资源，弥补自身劣势的目的。采用“借鸡生蛋”的虚拟生产策略和“借网捕鱼”的虚拟销售策略。仅虚拟生产一项，就节约了 2 亿多元的生产基地投资和设备的购置费用。因此，可以在短时间内把资金、精力投入到附加值高、效益明显的产品设计和品牌经营上。截至目前，先后与珠三角和长三角等地的 70 多家具有较高生产能力的大型服装加工厂建立长期合作关系，实行定牌生产，取得了良好的经济效益。

在产品生产上，选择有较大规模、技术实力强的生产企业作为 OEM 伙伴，并通过 ISO 9000 认证标准考核和现场派 QC 人员督导来保证产品质量。在销售方面，森马实行特许连锁经营方式，通过契约将特许权转让给加盟商，在双赢政策的前提下，加盟商则享受公司统一形象、统一价格、统一管理、统一服务、统一品质、统一货源配置、统一广告宣传的特殊需求，从而保证了公司的高质量运营。

2. 品牌、规模、市场三管齐下

森马正是运用虚拟生产、虚拟经营来打造这种实力。在实现“两头在外”(即生产和销售实行外包、特许经营)的情况下，全身心地进行产品研发和品牌运作管理。在虚拟经营运作和品牌培植过程中，大致经历了 3 个发展阶段。

第一阶段，量的增长，也就是以品牌促规模。一方面，在不直接投资的情况下，迅速复制式发展，实行低风险、低成本扩张，从而立足市场；另一方面，加盟店也可在基本保持独立经营的同时，分享企业的品牌、服务和信息等方面的优势，降低自身的经营风险。

第二阶段，质的提升。一是提高核心产品质量，具体的就是性能、技术、标准、计量等指标，要严格选料、精心制作、强硬把关(验收)，着力监控；二是提高附加产品质量，即产品和附加值，也就是优质服务，着重做好售前、售中和售后服务质量方面的工作；三是提高加盟商的经营管理水平，从而促使专卖网点单店销售的迅速提升。

第三阶段，以形象为先导的品牌经营。这是森马等虚拟经营企业的重头戏。实践经验证明，知名品牌是虚拟经营的发展基础。为适应品牌发展需要，森马从 VI 形象、店堂形象、广告形象、公众形象等，高起点、大规模地进行资金投入，提高公众的认知度和社会美誉度。在完成品牌形象改造的前提下，提出“穿什么就是什么”的时尚理念，签约香港小天王之称的谢霆锋及最佳美少女组合的 Twins，使森马品牌形象如日中天，品牌经营优势迅速凸显，从而达到将品牌推上规模经营、高速发展的快车道。

3. 虚拟经营兴起的管理变革

传统的管理观念认为，企业之间是一种对抗的关系，企业之间的利益此消彼长，企业内部整个供应链(Supply Chain)体系缺乏竞争优势，面对市场竞争日愈加剧和温州休闲服企业发展的内在要求，森马兴起了一场管理变革和管理创新，主要体现在以下几个方面：一是经营思想观念的创新；二是计划手段的创新；三是管理技术和营销服务的创新；四是市场运作体系的创新。森马将着重调整产业链结构，将虚拟生产本土化，进行服装产业链的本地垂直整合，构建成“大物流、大管理”的新型化发展格局。

注：摘自中国外贸通(http://china.53trade.com/news/detail_48138.htm)。

问题：

1. 森马的业绩是从哪些方面构建虚拟经营的？
2. 森马是如何实现产品的虚拟制造的？

思考与练习

一、选择题

1. 虚拟企业的特点不包括(　　)。

A. 专长化　　B. 集中化　　C. 离散化　　D. 合作化

2. 虚拟企业理论(Virtual Corporation Theory)是对(　　)企业实践的理论概括，是企业理论的最新发展。

A. 19 世纪末期　　B. 19 世纪中期　　C. 20 世纪末期　　D. 20 世纪中期

3. 虚拟企业的形式是(　　)。

A. 组织虚拟化　　B. 人员的虚拟化　C. 功能虚拟化　　D. 地域的虚拟化
E. 结构虚拟化

4. 以下属于信息化引发的管理新模式是(　　)。

A. 虚拟企业　　B. 企业再造工程　C. 人力资源管理　D. 财务管理

5. 以下(　　)不属于虚拟企业激励的方法。

A. 授权激励法　　B. 薪酬激励法　　C. 荣誉激励法　　D. 目标激励法

二、简答题

1. 虚拟企业构建的原则是什么？
2. 简述虚拟企业合作伙伴选择的步骤。
3. 虚拟企业人力资源管理有哪些特征？

第11章　电子商务与知识管理

教学目标

通过本章的学习，对知识经济产生的背景、知识管理理论和学习型组织等概念有一定的理解，了解知识管理与电子商务之间的关系，能够将知识管理和电子商务结合起来，灵活地运用实施。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
知识管理理论	(1) 了解知识经济的特点 (2) 理解以下概念：知识、知识的类型、知识管理 (3) 理解知识管理的过程	(1) 知识 (2) 知识经济 (3) 知识管理
学习型组织	(1) 了解学习型组织产生的背景 (2) 理解学习型组织的概念 (3) 理解建立学习型组织的五项修炼法则	学习型组织
电子商务与知识管理的关系	理解电子商务和知识管理之间的相互影响和依赖关系	(1) 电子商务 (2) 知识管理
知识管理在电子商务中的实施应用	掌握电子商务中知识管理的实施方法和实施步骤	知识管理的实施应用



引例

一直以来，美国著名的IBM公司都在用知识这个强大的工具塑造自己在IT界的霸主地位。每天，每位IBM员工的知识都会从世界各地源源不断地汇入公司的“智慧大脑”，在里面经过加工、整理和挖掘之后，又不停地向公司的各个角落扩散。IBM公司的这种卓越的知识管理能力来自于它的一项核心业务——E-Workplace知识管理系统。

这个知识管理系统分为3个“境界”：协作、内容和应用管理、学习和专家定位。在“协作”环境里，即使是在不停移动中的IBM员工，也可以连接进系统中，随时和其他人进行交流。而如何把信息、数据及时传递给正确的人则是IBM知识管理的“第二重境界”——“内容管理”的任务。员工可以在系统中提交一个“需求”文档(如服务投诉等)。启动任务时，系统会自动按照需求分类，“触发”解决这个需求的业务流程，然后信息自动顺着每个业务流程往下走，流程中所有对应的反馈或解答人员会在系统中得到“通知”，并会对初始的“需求”进行帮助和答复。内容和流程整合在一起，提高了实时反应能力，形成一种应用的环境。IBM的“第三重境界”——“专家网络”是通过网络在全公司范围内寻找专家，搭建一个协助解决问题的平台。如果某个员工在工作中遇到疑难问题，他可以通过“专家网络”在遍布世界各地的全公司范围内寻找专家来协助自己克服困难。新老员工能够在任何时候使用“E-Learning”系统进行知识培训，该系统对员工在某个阶段应该学习什么东西，在某个阶段应该掌握什么程度进行考核，甚至会自动跟踪每位员工每天学习花了多少时间，看了多少内容，在上面投入了多少精力。

注：摘自 http://www.cko.com.cn/a/km/kmcases/20110228/2000.html。

在信息高度膨胀的电子商务时代，企业的管理方式发生了巨大的变化，出现了运作网络化、决策智能化、客户服务个性化等新型的管理手段，这些手段无不需要大量知识和技术系统的支撑。显然，在电子商务环境下，企业竞争的焦点已不再是原材料、机器和设备等物质要素，而是技术、人力资源、管理经验和客户知识等知识要素。谁能在快速变化的市场中迅速地拥有并始终保持知识优势，谁就能在激烈的竞争中立于不败之地。在知识生产力的推动下，越来越多的企业开始关注如何有效地吸收、储存、交流和利用知识，提高对知识的管理和运用能力，建立知识优势，从而构建企业的核心竞争力。知识管理也成为电子商务环境下企业管理的一项重要内容。

11.1 知识管理的产生背景

11.1.1 知识经济的到来

人类社会的发展经历了3个经济时期：农业经济、工业经济和知识经济。早在一万多年前，人类便开始了农业经济的发展，经济活动以种植业和畜牧业为主，采用家庭作坊式生产，土地和农民是核心的生产要素。16世纪以来，随着科学技术的迅速发展和生产机械化程度的提高，传统的农业经济逐渐被以工业化大生产为特征的工业经济所替代，大规模生产耐用品的制造业成为工业经济活动的核心，生产组织从家庭作坊式结构逐渐发展为专业化、协作化的企业组织，生产要素也由土地和农民转变为资本和工人。农业经济向工业经济的转化被称为现代化或工业化。自20世纪下半叶开始，计算机和互联网等信息技术发展迅猛，全球经济趋于一体化，企业核心竞争力转向技术优势，这极大地改变了企业的组

织结构和运作方式，凸显了信息和知识在经济活动中的重要地位，蕴涵知识经济的到来。最早敏锐地感知到知识经济来临的代表人物之一是著名的管理理论大师彼得·德鲁克。

1959年，德鲁克基于经济和社会的发展极大地依赖于劳动生产率的提高这一基本事实，大胆地预言了“知识劳动者”将取代“体力劳动者”成为社会劳动力的主体，未来的企业管理重点将变为如何提高知识劳动者的生产效率，并首次提出了“知识社会”的概念。随后，关于这种未来经济的各种概念、说法纷纷涌现，如美国经济学家费里茨．马克卢普的“知识产业”，哈佛大学社会学家丹尼尔．贝尔的“后工业社会”，日本学者堺屋太一的“知识价值社会”，以及英国学者福莱斯特的“高技术经济”。1990年，联合国研究机构提出了“知识经济”的说法，明确了这种新型经济的性质。1996年，经济合作与发展组织(OECD)在国际组织文件中首次正式使用“以知识为基础的经济”这个定义。在知识经济社会中，信息服务和知识管理是经济活动的中心内容，知识和知识劳动者是推动经济增长的战略要素，知识化、柔性化、网络化和全球化的大规模定制是核心的生产方式。工业经济向知识经济转变的这个阶段被称为后现代化或信息化。.

与工业经济时代相比，知识经济社会在生产要素、产业结构、发展动力和劳动主体等许多方面都发生了重大的变化。

1．从生产要素上看，知识是知识经济社会的第一生产要素

在传统的经济形态中，经济增长主要是依靠能源、原材料和劳动力等生产要素。一个国家或企业的竞争优势往往取决于它对物质资源的占有程度。中东地区许多国家之所以富裕发达，就是因为它们拥有约占世界石油总储备70%的石油资源。然而，自然物质能源都是有限的，且往往具有不可再生性。建立在物质基础上的竞争优势通常都不具有持续发展的潜力，以拥有资源为核心竞争力的国家或企业终将面临因资源枯竭而导致的经济滑坡。知识经济的出现从根本上改变了这种竞争格局。在知识经济社会中，知识、智力和专有技术等无形资产取代了能源、原材料，成为最重要的生产要素和经济资源，它具有以下特征。

(1) 知识具有可持续性。知识不会在使用过程中被消耗，而是能够经过总结积累，被循环利用，比如日本本田公司的发动机技术就是经过60多年积累下来的永不枯竭的知识资产，现在仍广泛应用于本田系列产品中，包括本田轿车、本田跑车和本田游艇。

(2) 知识具有创新性。知识能够在已有知识和经验的基础上，创造出新思想、新观念、新方法和新技术，比如，美国的搜索引擎巨头Google公司成功的关键就在于它能不断地更新知识，随时随地产生新的想法和技术，以至创造出Google垂直搜索、Google地图和Gmail个性化邮箱等一系列让人耳目一新的软件产品。

(3) 知识具有传播性。知识能够在人与人之间、组织与组织之间传播扩散，这减少了知识的重复创造成本，提高了知识的使用效率，比如，许多企业都通过使用网络信息系统、进行员工培训或举办交流座谈会来实现知识的传播和共享。

(4) 知识具有低耗高效性。知识能大大降低生产过程中的物质和能源的消耗，有效地提高劳动生产率，比如，在20世纪80年代，世界石油需求占能源总需求的7%，但由于能源技术的不断进步，利用新能源来代替石油，使得石油的需求比例大幅度下降，仅为1.5%。

(5) 知识具有边际收益递增效应。随着知识和技术要素投入量的增加，生产者的产出量增多，边际收益呈递增趋势。传统的工业经济是物质能源依赖型经济，遵循边际收益递

减规律，即在给定某种固定要素的情况下，当另一种可变要素的投入量增加到一定限度时，它所带来的边际收益将逐渐递减。这是因为，当可变要素达到特定数量时，它与其他固定要素形成最佳的投入产出点，然而随着可变要素的继续增加，固定要素由于具有被磨损性、非共享性和有限性，会显得越来越不足，导致边际收益下降。但在知识经济中，知识和技术是核心的生产要素，其他物质性要素已成为次要要素，所占的比重很低，例如在芯片的生产中，芯片技术和人力资本是主要的生产要素，占生产成本的 90%以上，而所用的原材料硅和电力仅占 1%～2%，难以构成固定要素的约束，从而导致产出递增。另外，由于知识具有重复使用性、共享性和无限性等特点，虽然知识的初始创造成本很高(主要是人力资本)，但重复利用成本却呈递减趋势，它能够突破物质性要素的约束，持续地增加边际收益，比如，软件产品需要花费很高的开发成本，但一旦开发成功，它就能以极低的边际成本大量复制，其价值也会随着用户数的增加而上升(即网络外部性效应)，导致边际利润递增。

总而言之，与工业经济时期的物质生产要素相比，知识具有更高的生产效率、更多的边际收益、更好的创新潜力和更持久的发展动力，它已成为知识经济社会中最为重要和关键的资源。

2. 从产业结构上看，知识产业是知识经济社会的支柱产业

传统的工业经济是以劳动密集型的制造业为主，三大支柱产业即汽车制造、电气制造和电子产品制造都是制造业。随着知识经济的到来，劳动密集型产品由于生产效率低、生产成本高和容易被模仿，竞争力日益下降，取而代之的是知识和技术密集型产品。在知识经济社会里，信息技术产业、知识服务产业和科研产业发展迅速，成为主导产业。1995—2004 年，日本信息产业 GDP 年均增长 7.3%，总共增长 88.1%，大大超过了 GDP 总额增长的 9.0%，稳居日本第一大产业部门的地位。1995—2003 年，美国信息产业实际 GDP 由 6 945 亿美元增加到 11 899 亿美元，增加 71.3%，略低于日本增加的 72.3%。我国信息产业一直保持着 3 倍于 GDP 的速度增长，2004 年信息产业全年完成增加值 9 500 亿元，占 GDP 的比重达到约 7%，对 GDP 增长的贡献约为 15%。另外，知识密集型服务业的重要作用也日益显现。据统计，美国知识密集型服务业对其 GDP 的贡献高达 50%，韩国知识密集型服务业对 GDP 的贡献率也达到 220.1%。

知识经济产业中最具代表性的例子是美国著名的搜索引擎巨头 Google 公司。Google 公司成立于 1998 年，主要业务是为广大网民提供网站搜索服务。Google 赖以生存的资源不是有形的原材料、设备和能源，而是无形的、独有的搜索技术。由于 Google 的搜索技术先进、搜索结果精确，它的用户使用率迅速上升，当年就达到每天 10 000 次的搜索频率，被列为 1998 年度最佳 100 网站之列。在多年的经营当中，Google 始终将技术创新放在首要位置，在搜索引擎技术上精益求精，傲视业界。如今，Google 能够提供 74 种语言的搜索服务，其数据库中有 4 亿幅图片和影像以及 20 多亿张网页快照。互联网用户每天在 Google 上的查询量达到 1.5 亿次，这一记录比其最主要竞争对手 Inktomi 高出 50%。一个月内用户登录 Google 的时间总计达到 1 300 万小时。而排名第二的 Yahoo 的 540 万小时被远远地甩在后面。在 1998 年到 2007 年短短的 10 年中，Google 的资产从 100 万美元暴涨至 1 400 多亿美元，升幅达 10 万倍，非常惊人。

3. 从发展动力上看，信息技术是知识经济社会的关键推动力量

工业经济的推动力量是蒸汽机技术和电气革命，而知识经济的发展动力是电子和信息技术。在知识经济社会里，计算机网络、多媒体和数据库等技术日新月异，信息技术所具有的自动化、智能化、实时性、协同性和共享性等特点为企业的组织、生产和交易方式带来了极大的变化。

在组织方式上，企业的组织结构由传统的等级制结构变为扁平式结构，各组织之间相对独立，保证业务的灵活处理，同时又通过信息技术保持信息沟通和业务联系。比如，美国 AT&T 公司就是依照分立化、扁平化原则，将企业改组为由 20 个独立的经营单元组成的网络制组织，各单元之间通过网络通信和数据库技术进行实时的协同运作，这样既发挥了小单元的灵活性，又保证了整体企业的一致性。

在生产方式上，企业传统的刚性生产逐渐演变为柔性化、网络化的生产。企业 ERP 信息系统和电子供应链的发展使得企业不再按照“先生产产品，再寻找客户”模式，而是“先找到客户，再开始生产”模式进行柔性化生产，生产地点也不再局限于企业内部，而是扩展到企业外部乃至全球。例如，美国 Dell 电脑公司就是采用“按单生产”的柔性化方式。一般情况下，Dell 基本保持“零库存”水平，当获得客户的订单后，它迅速通过与全球各供应商之间建立的电子供应链采购原材料，然后使用 ERP 系统即时进行生产组装，直至完工包装运输，前后历时不过一个多星期，既满足了客户的个性化需求，又降低了库存成本和产品滞销风险。

在交易方式上，企业由传统的面对面交易转为虚拟的网上交易。随着计算机和因特网技术的发展，电子商务成为越来越重要的交易方式，它具有自动化程度高、无时间和地域界限、协同性强等优点，这为企业带来了无可比拟的竞争优势，许多企业因此纷纷开通了网上交易业务。例如，全球最大的零售商沃尔玛(Wal－Mart)公司创建了新型交互式网站，相当于 25 个大型的传统商场的容量，也使得消费者网上购物的选择范围扩大了近两倍。全球最大的互联网络设备提供商 Cisco 公司建立了一套完备而高效的 B2B 电子商务平台，90%的订单通过在线处理，80%的客户问题通过网站解决，Cisco 公司为此每年节省了约 6 500 万美元的交易成本和 5.06 亿美元的客户服务成本。

4. 从劳动主体上看，知识工作者是知识经济社会的主导阶层

工业经济时代，生产是以体力劳动为主，直接从事生产的工人占劳动力的 80%。而在知识经济时代，体力劳动工人逐步被自动化、信息化和智能化工具取代，越来越多的人从事知识性活动。比如美国在今后的若干年内，将取消 1.24 亿个工作岗位中的 9 000 多万个(约 75%)，由自动化系统去负责完成有关的工作。又如廉姆·哈拉尔在《新管理论》一书中预测，在今后的一二十年中，美国从事一般性服务业的白领个人将由目前的 40%下降到 20%～30%，而从事知识劳动的人将达到 60%～70%。作为知识的创造者和传播者，人力资源成为企业管理的重点，企业对员工的知识教育水平越来越重视，企业之间的竞争也日益集中在对人才的争夺上。例如，Google 公司始终将智力资本视为最宝贵的资源，公司 1/4 的员工都是计算机博士，其董事会中也不乏大投资商和技术天才。

11.1.2 知识经济下管理理念的变革

知识经济的到来深刻地改变了企业的组织结构、生产方式和管理模式，对传统的企业管理理论产生了深远的影响。

工业经济时代，企业的核心任务是进行物质生产和实现物质财富，其生产手段、劳动成果和价值表现都具有确定的物质形态，因此工业曾被形象地描述为“用机器生产机器”。与此相应，工业经济的管理理论也建立在物质生产的基础上，从早期的操作研究、生产计划和组织，到现代的营销管理、财务管理、战略管理和人力资源管理等理论都是围绕物质产品的供—产—销这个过程而展开的。

在知识经济社会中，传统管理理论的根基发生了变化，物质能源不再是主要的生产要素，取而代之的是知识生产力。虽然，工业经济中也使用了知识要素，但工业时代知识活动的特点是：知识和信息在工业活动中是作为外生因素融入物质形态的工业生产和交换过程的，其所占的比重不大，发挥的作用也有限。因此，工业时代的产品普遍表现为知识技术含量不高，产品的竞争核心在于其物质形态的优劣。而在知识经济中，知识和信息是知识活动的内生要素，它需要有物质条件的支持，但绝不依赖物质生产系统，可以相对独立地存在。企业的核心任务是进行知识和信息的生产、交换、传播和消费，其竞争优势取决于其知识的广度、深度以及创新和转化能力。因此，知识活动被称为是“以知识创造知识”。例如，世界著名的软件企业 Microsoft 公司就是依靠其独特的操作系统技术和高素质的智力人才迅速发展起来的。1975—1995 年，Microsoft 的年营业额由 16 000 美元飙升到 59.37 亿美元，公司 CEO 比尔·盖茨也以拥有 130 亿美元个人资产而成为世界首富。Microsoft 公司的巨大价值不在于它拥有大量的原材料、能源和机器设备，而在于它具有无可比拟的知识的存储、创造、传播和转化能力。

从工业经济时代到知识经济时代，企业的生产重点发生了重大转变，导致企业的管理观念也产生了相应变化，具体表现如下。

(1) 企业管理的有形的物质资本转变为无形的知识资本。

(2) 企业的管理职能从对物质生产过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和激励转变为对知识活动进行管理，为知识的创造、传播和运用提供良好的环境。

(3) 企业的管理组织从以物质生产为导向的传统组织转变为以创造知识为目标的学习型组织。

(4) 企业的管理权力从以等级职位为基础转变为以知识水平为基础。

传统的管理理论越来越难以适应知识经济发展的要求，时代呼唤新型的管理模式，知识管理应运而生。

扩展阅读

爱普生知识管理应用案例

精工爱普生，通常简称爱普生，是一家成立于 1942 年，总部位于日本长野县的上市公司。

为提高服务质量，爱普生决定实施知识管理系统。经过慎重选择，2007 年 12 月爱普生最终选择了蓝凌公司的知识管理系统。蓝凌公司利用目前集成度最高的中间件产品 IBM WebSphere Portal Server 和业界

领先的协作与知识管理平台 IBM Lotus，为爱普生构建了具有强大基础架构的企业知识管理系统，包括知识文档、工作总结、案例管理、专家网络、培训系统等。爱普生的知识管理系统还提供了功能强大的协作功能，包括审批流程、项目管理、公文发布等模块，还包括异步通信协作和邮件协作等，实现了人际协作、流程协作和团队协作。

爱普生的知识管理系统为爱普生提供了全方位的知识管理。

通过知识文档模块，不仅实现了对所有文档从制作、提交、审核到确认的全流程电子化管理。而且，通过系统提供的层级分类功能，可以实现文档分类维护、文档权限控制、审批文档、搜索文档等功能。

通过知识管理系统将技术信息“存档”后，每个授权用户都可以通过目录树查询或搜索的方式查阅相关技术信息，还可以通过知识管理系统提供的强大搜索功能查询与该技术信息相关的背景资料。此外，为了保证用户看到最新版本的技术信息，技术文档作者和具有文档“可编辑者”权限的用户，还可以执行文档升级版本操作，保证用户永远只看到最新版本的技术文档，同时通过最新版本界面还可以查阅到历史版本。

注：摘自 http://tech.ddvip.com/2008/12/1230695873103834_2.html。

11.2 知识概述

11.2.1 知识的含义

知识是个内涵丰富、意义宽广的概念，学术界对知识有不同的理解。Nonaka(1994)和Huber(1991)认为知识是一种信仰，是“得到了证明的、能够提高个人行为有效性的信念”；Schubert(1998)认为知识是一种智力状态，是“见识的状态或事实”，而见识是“从经验或学习中获得的理解；所感知的、发现的或者学习的东西的数量或者幅度”；Carlsson(1996)认为知识是一种事物对象，可以被选择性地储存和处理；Carlsson(1996)、McQueen(1998)和 Zack(1998)认为知识是一个过程，是知道并同时行动的过程；Watson(1999)则认为知识是一种能力，是通过学习和经验形成的解释信息和探知什么样的信息是决策支持所需要的能力。在众多的定义当中，Davenport 和 Prusak(1998)对知识的界定最为准确和完整，它抓住了知识中最有价值、最难管理的特征。该定义如下：知识是结构化的经验、价值、语境信息、专家见解和直觉的非固定混合体，它为评估和利用新经验与信息提供了环境和框架。它源于所知者的头脑，并为之应用。在组织中，知识不仅常常内嵌在文件或存储库中，而且还存在于日常活动、流程和规范中。

简而言之，知识就是能够帮助人们作出正确决策的信息。它产生于人们的头脑，是知识生产者从学习和经验中获得的对事物的认知、见解、领悟、直觉、判断和预知。知识能以结构化的方式储存于文件、数据库以及人的头脑中，可以为集体所共享，任何人(不仅仅是知识生产者)都能在任何时候用它来帮助决策。

11.2.2 数据、信息和知识的关系

企业的认识通常都有这样一个演变过程，从最初关注数据，如电子数据处理(EDP)，发展到对信息的认识，如信息系统(IS)，进而转变为对知识的重视，如知识管理系统(KMS)和商业智能(BI)。企业进行知识管理的一个基本前提就是要正确区分数据、信息和知识三

个相互不同、但又容易混淆的概念。

Zack(1999)认为，数据代表脱离背景的、没有直接意义的观察或事实。从企业的角度来看，数据是有关某一事件的一组特殊的、对象化的事实。例如，购物者在超市结账时，收银机每扫描一次商品就发出“嘀”的一声，表示产生了一条新的交易记录，包括客户购买了什么商品，购买的时间和数量。虽然这些原始数据有一定的目的性，例如，它们可能是为了描述某客户购买空调这一客观事件，但数据若不和其他事情相联系，它们本身便毫无意义，例如，一次空调交易并不能说明这个牌子的空调是否比其他牌子销售得更好，也不能说明它比昨天销售得更好。由于数据缺乏意义和相关性，它对企业的决策并不能提供有效的帮助，只有将它们收集起来，加工并转化为信息，才能对企业决策产生影响。

德鲁克认为，信息是被赋予相关性和目的性的数据。Zack(1999)认为，将许多有意义的内容加入数据就产生了信息。本书的定义是：信息是从大量原始数据中提取出来的、与接收者相关的、并会对接收者的决策产生影响的数据。例如，超市的一次空调交易并不能说明空调的销售情况，但如果将一个月的空调交易数据搜集起来，进行汇总、平均和比较，就能得知空调在这一个月内销售额的变化趋势，企业可以通过这个信息来决定是否应增加或减少空调的供应。从本质上说，信息是一种经过加工的数据，它描述的仍然是一种客观事实，只不过与零散的数据相比，信息描述事实的方式更加合理，对接收者更有意义。然而，企业仅仅拥有信息，并不一定就能作出正确的决策，例如超市的经理虽然知道了空调的销售额下降这个信息，但他可能并不知道销售额为什么下降，应采取什么措施防止下滑趋势。企业只有将信息转化为人们头脑里的知识才能为行动提供正确的指导。

Magilitta(1995)认为，知识是可发挥作用的信息。从企业角度来看，知识就是可用于行动的信息。可用于行动是指在恰当的地点、恰当的时间和恰当的背景下以恰当的方式获得相关的概念。例如，超市的经理获得了空调销售额下滑的信息，根据以前的经验，他知道这是由于天气逐渐变凉，人们对空调的需求下降的原因，如果这时采取降价优惠的促销方式，往往能缓解销量下降的问题。这种存在于超市经理头脑中的认知、经验、判断和预测就是知识，它是经过人们头脑处理过的信息，是个性化或主观的信息。

总而言之，数据和信息是知识的基础，是创造知识的原材料；知识是数据和信息不断积累和发展的结果，又是对信息进行识别、分析和加工处理的必要条件。

11.2.3 知识的类型

知识从不同的角度有不同的分类方法。

1. 显性知识和隐性知识

Polanyi(1958, 1962)从认知的角度提出，知识分为显性知识和隐性知识。

显性知识(Explicit Knowledge)是指可以用语言、数字、符号和图像等方式明确地表达、结构化地编码和公开传递的知识。显性知识是系统化、规范化的，也是客观有形的，它通常具有一定的物质载体，如语言、书本、文件、数据库、网页、电子邮件、说明书和公式等。

隐性知识(Tacit Knowledge)是指用文字、语言、图像和数字等方式难以表达和编码的主观知识。它是模糊的、零乱无序的、难以整理、加工和储存于其他载体的，常常表现为一

种抽象的形式，如经验、技能、印象、直觉和预知等。

企业中往往存在着大量的显性和隐性知识。例如，酿酒厂公布了一套酿酒工艺方案，全体生产者可以共同交流和分享。由于工艺方案是可以用语言和文字等形式明确表达的、系统规范化的东西，它属于显性知识。而如果有一位经验丰富的酿酒工人能采用高超的技巧将酒酿得更加香醇，但他却很难将这种技巧清晰地表达出来或与别人分享，那么他所拥有的这种技能就是高度个人化的、难以规范化的隐性知识。显性知识和隐性知识并不是相互对立的，而是相辅相成、相互促进的。比如，酿酒厂可以将这位工人的独特方法(隐性知识)进行归纳、总结和提炼，使之成为标准规范的酿酒工艺(显性知识)，让他人共享。事实上，新的知识正是在显性知识和隐性知识的不断转化中源源不断地产生的。

2. 个人知识和组织知识

Nonaka(1994)从管理的角度认为，知识既存在于个体层次，也存在于组织层次。

个人知识是由个人创造并存在于个体中的。个人通过学习将外在的知识成果转化为内在的知识结构，并在实践中形成自己的经验、技巧和能力。个人知识主要表现为专业技能、工作技巧、个人专利和发明诀窍等，比如，某一成功的销售员所拥有独特的推销技巧就是他的个人知识。然而，由于个人只能获得某一领域的知识和技能，而知识创新需要综合各种知识才能转化为生产力，因此企业需要更加全面的组织知识。

组织知识是由组织内的成员所共同创造的、会随着组织成员间的交流而处于流动状态的知识。组织知识是由个人知识、技术知识和管理知识构成的知识网络，既有显性的组织知识，如企业的规章制度、工作流程和技术标准等，又有隐性的组织知识，如企业内的文化和员工之间的默契协作等。

个人知识和组织知识是紧密联系、相互转化的两个概念。个人是知识创造的源泉，离开了个人知识，组织知识无从谈起。反过来，组织为个人知识的产生、交流和转化提供了平台。当个人知识通过组织的交流和传播，成为具有普遍意义的知识并能被组织作为行动的依据时，它就升华为了组织知识。例如，某奶粉生产企业的一位员工拥有一项有关奶粉配方的专利技术，这属于个人知识。假如这位员工十分慷慨，愿意在组织内公开这项专利，企业依照该技术制订了新的奶粉配方，那么该员工的个人知识就转化成了组织知识即企业标准的奶粉配方。如果其他员工从公司新的奶粉配方中学习到了新的配方技术，组织知识则又转化成了其他员工的个人知识。

3. 4 个“Knows”知识

经济发展与合作组织(OECD)从应用的角度，将知识分为以下 4 类。

事实知识(Know-what)：指关于事实的知识，如中国面积有多大、计算机由什么组成、水的温度是多少等。事实知识主要描述客观存在的事实，可以计量。企业需要通过这类知识获得对事物的客观了解，比如，医生需要知道病人的病情，律师需要知道案件事实才能完成他们的工作。

原理知识(Know-why)：指关于科学原理和自然规律的知识，如发动机的工作原理、光学镜的成像原因等。原理知识是技术进步和产品提升的基础，许多研究机构和大学以及企业的研究部门的中心任务就是源源不断地产生这类知识。企业常常通过自身的研究部门，

或与其他研究机构和大学的合作来获取这类知识。

技能知识(Know-how)：指做事的技巧和能力，比如，企业的管理人员进行商业决策需要有判断能力，销售人员推销产品需要有沟通技巧，生产工人进行零件加工需要有操作技能。技能知识是人们在长期的实践中形成的、不易被模仿的知识，是构成企业核心竞争力的关键要素。

人际知识(Know-who)：包括谁知道什么和谁知道如何做什么的信息和特殊社会关系的形成。人际知识能帮助企业为特定岗位物色合适的专家，并有效地利用他们的知识，做到合理分工、人尽其才。

在上述的知识中，前面两种知识即事实知识(Know-what)和原理知识(Know-why)可以通过读书、参加培训、利用数据库等学习已有知识成果的方式来获得。它们多数具有系统规范的结构化形式，可以明确表达，与信息相近，属于显性知识。而后面两种知识即技能知识(Know-how)和人际知识(Know-who)则一般是通过观察、模仿、思考和领悟等方式从实践经验中获取的，比如徒弟向师傅学习陶瓷手艺。它们往往是模糊、隐约地存在于人的大脑中，难以用语言、文字或其他手段清晰、规范地表达，属于隐性知识。

11.3 知识管理理论

11.3.1 知识管理的含义

知识是知识经济社会的核心生产力，那么什么是知识管理呢？社会各界对此众说纷纭。享有“知识管理之父”之称的瑞典裔管理大师卡尔-爱瑞克斯威比(Sveiby)认为：“知识管理就是利用组织的无形资产创造价值的艺术。”美国德尔福集团创始人之一卡尔·弗拉保罗(Carl Frappuolo, 1998)认为：“知识管理就是运用集体智慧提高应变和创新能力。”学者奎达斯等(Quitas P, 1997)把知识管理看做是一个管理各种知识的连续过程，以满足现在和将来出现的各种需要，确定和探索现有和获得的知识资产，开发新的机会。巴斯(Bassi)认为，知识管理是指为了增强组织的绩效而创造、获取和使用知识的过程。APCQ(美国生产力和质量中心)对知识管理的定义是：知识管理应该是组织一种有意识采取的战略，它保证能够在最需要的时间将最需要的知识传送给最需要的人。这样可以帮助人们共享信息，并进而将之通过不同的方式付诸实践，最终达到提高组织业绩的目的。国内的乌家培教授认为，知识管理是信息管理的延伸，是信息管理发展的新阶段，是信息转化为知识，并用知识提高特定组织的应变能力和创新能力。邱均平、段宇峰认为：“对知识管理的概念可以从狭义和广义角度理解：所谓狭义的知识管理主要针对知识本身进行管理，包括对知识的创新、获取、加工、存储、传播和应用的管理；广义上的知识管理不仅是对知识进行管理，而且还包括与知识有关的各种资源和无形资产的管理，涉及知识组织、知识设施、知识资产、知识活动、知识人员的全方位和全过程的管理。”

斯威比(Karl E. Sveiby)博士，于 1986 年用瑞典文出版了《知识型企业》，使他成为知识管理理论与实践的“瑞典运动”的思想源泉。1987 年，他和英国知识管理专家汤姆·劳埃德合著出版了《知识型企业的管理》一书，提出一整套知识型企业管理理论和实用方法，

成为知识型企业管理的开山之作。1990 年，斯威比出版了《知识管理》一书，是世界上第一部以“知识管理”为题的著作。为什么需要知识管理：因为知识成为最主要的财富来源；形成竞争优势需要知识管理；企业的可持续发展需要知识管理；优化企业经营需要知识管理；信息技术的发展催生知识管理。

综合以上不同的观点，我们认为，知识管理是对组织内的知识资产、知识人员、知识活动和知识组织等进行全面的管理，实现知识的创造、共享和价值转化，提高组织的核心知识竞争力。

扩展阅读

某中外合资企业，是其外资母公司在海外最大的投资项目，也是我国大型的制造企业之一。该企业一贯重视信息化建设，在知识管理方面，已建成办公自动化，并决定采用知识管理系统进行综合档案管理、图书资料管理、合同管理、产品资料与图纸管理、客户资料管理，同时决定开发知识管理系统与办公自动化系统的接口，实时将处理完毕的文件转入知识管理系统，并利用知识管理系统进行归档和管理。

11.3.2 知识管理的过程

一般来说，知识管理一般分为 4 个过程：知识创造、知识获取/储存、知识转移和知识应用。这 4 个过程并不是线性序列，而是相互交织、相互联系的。

1. 知识创造

在竞争日益激烈、产品迅速淘汰的现代社会里，只有那些持续不断地创造新知识，并能有效加以利用的企业才能立于不败之地。那么什么是知识创造？如何进行知识创造呢？Pentland(1995)认为，知识创造是指在组织的隐性和显性知识内培育新的内容或取代现存的内容，比如，企业改进旧技术或者发明新技术就属于知识创造。Nonaka 和 Takeuchi(1995)提出了知识的 SECI 螺旋模型(见图 11.1)，阐述了显性知识和隐性知识之间转换的 4 种知识创新模式，即社会化(Socialization，隐性知识－隐性知识)、外部化(Externalization，隐性知识－显性知识)、组合化(Combination，显性知识－显性知识)和内部化(Internalization，显性知识－隐性知识)。

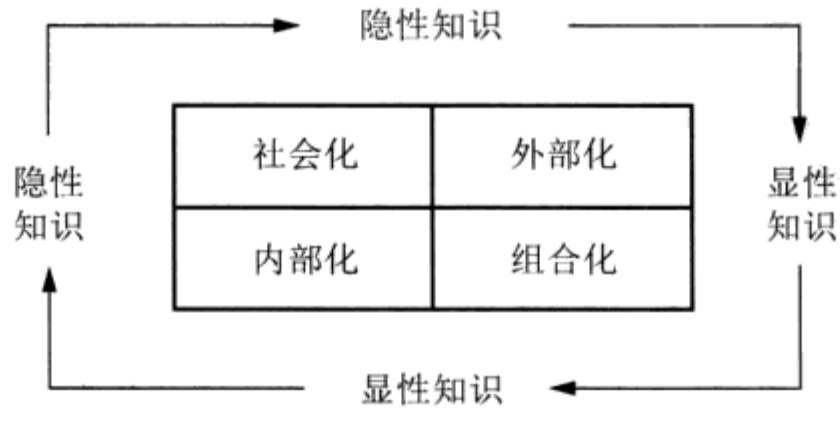


图 11.1 SECI 知识螺旋模型

(资料来源：Nonaka and Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company*. 1995: 62)

1) 社会化(隐性知识－隐性知识)

社会化是指通过社会互动和组织成员间共享的经验使得隐性知识转化为新的隐性知

识。例如，徒弟向师傅学习调酒技术时，主要是通过观察、模仿和练习来潜移默化地掌握师傅的技能，把它们变成自身隐性知识的一部分。社会化转换模式具有较大的局限性，虽然徒弟能从师傅那里学习隐性的技能，但是无论是师傅还是徒弟都难以将这种隐性知识系统化、规范化、条文化，大大阻碍了知识在组织内的传播、共享和利用。

2) 外部化(隐性知识－显性知识)

外部化是指通过比喻、类比和模型等方式将隐性知识显性化。例如，如果徒弟能够将师傅的调酒技巧清晰地表达出来，形成一套系统的技术方案，那么他就把隐性知识显性化了。同样，如果销售经理不是编制了销售汇总表，而是根据多年的销售管理经验开发了新的销售管理方法，那么这也是隐性知识向显性知识转化的过程。只有将隐性知识转化为显性知识才能为企业的组织知识增添新的内容，才能促进隐性知识在组织内的传播，因此知识的外部化才是知识创新的根本源泉。

3) 组合化(显性知识－显性知识)

组合化是指将现有的显性知识进行组合转化，使之成为更加复杂和系统的显性知识。例如，企业的销售经理将所有零散的销售信息进行加工、汇总，形成一份完整的产品销售状况汇总表。由于这份汇总表综合了许多不同来源的信息，因此它也是一种“新知识”。但这种知识并没有从本质上扩展公司的知识储备。

4) 内部化(显性知识－隐性知识)

内部化是指通过模仿和学习，将显性知识转化为表现共同心智模式或技能的隐性知识。例如，前面的徒弟将师傅的调酒技能总结成一套调酒方法，其他员工通过学习和运用，掌握了这套调酒技术，这就是将显性知识内化为自己的隐性知识的过程。通过知识的内部化，组织成员可以不断地拓宽、延伸和更新自己的隐性知识系统。

在知识创新的企业中，上述 4 种模式都存在，并且像知识螺旋一样，发生动态的相互作用。以调酒为例：

(1) 徒弟向师傅学习调酒秘诀。(社会化)

(2) 徒弟通过归纳和总结，将调酒秘诀清晰地表述出来，将其转化为显性知识。(外部化)

(3) 组织将这种知识标准化，形成新的调酒方法，汇总到工作手册中。(组合化)

(4) 从工作手册中，其他组织成员掌握了新的调酒技术，丰富了自己的隐性知识。(内部化)

企业每进行一次这样的知识螺旋运动，组织的知识水平和储备就上升到一个新台阶，就为下一次知识螺旋设定了更高的起点。比如，调酒师的下一次知识创新可能就是建立在这个新的调酒技术的基础上。企业正是在一次又一次的知识螺旋运动中源源不断地创造出新的知识。

在知识螺旋式运动中，外部化(隐性知识－显性知识)和内部化(显性知识－隐性知识)是上升的关键步骤。将隐性知识显性化，意味着寻找一种方式来表达那些只可意会不可言传的东西，实现这一目的的有效工具是隐喻、类比和模型。

隐喻是在两件似乎不相关的事物之间建立联系。比如，佳能公司打算生产一种成本低廉的一次性感光复印鼓，但不知该从何下手。一天，开发小组成员们在一起边喝啤酒边讨论问题时，组长突然抓起一只啤酒罐，问：“生产啤酒罐要多少钱？”这马上引起大家的思

考：制造啤酒铝罐的过程是否可以运用于铝制复印鼓的生产呢？啤酒罐和感光复印鼓是两个差异巨大的东西，然而正是这种差异为技术人员提供了丰富的想象空间，当他们试图调和这种冲突，将隐喻的含义界定得更明确时，他们就迈出了隐性知识显性化的第一步。

前面的隐喻只是将两种乍看毫不相关的事物连接起来，类比则是通过澄清两种事物的相同点和不同点，对事物之间的冲突进行调和，将隐喻中的纯粹想象进化为逻辑思维。比如，开发小组认真探索和研究复印鼓和啤酒罐之间的相似与差异，试图将它们融合成单一的概念。

知识创新的最后一步，是将类比创造出的新概念进一步明确，并建立一个模型，用一致、系统的逻辑对两种概念进行转换。比如，开发小组通过比较感光复印鼓和啤酒罐，最终开发出了一套合适的复印鼓生产流程。

因此，企业管理者的主要工作就是通过隐喻、符号或概念，为员工提供一个概念框架或发展方向，鼓励员工运用隐喻、类比和模型等手段持续地进行知识创造。

2. 知识获取

企业的知识来源于两个方面：新知识和已有知识。前面叙述的知识创造是为了产生新的知识，而知识获取是为了从企业的内部和外部捕获对企业发展有用的各种已有知识。在企业的知识管理中，知识获取就是将未经组织的文档、数据等(显性知识)和存在于人脑的经验技能(隐性知识)转化为可检索的、可重复利用的知识。从知识类型的角度来看，知识获取可分为对显性知识的获取和对隐性知识的获取两大类。

1) 显性知识的获取

由于显性知识是可以编码的、能以明确方式表达的知识，因此相对来说比较容易获取、检索和储存。企业可以从以下几个途径获取显性知识。

(1) 通过知识网络获取知识。企业应当建立内部和外部的知识网络，内部网络囊括企业各部门之间的信息联系和交流，外部网络包括客户网络、供应商网络、咨询服务网络和公共关系网络。通过这些知识网络，企业既可以获得内部的生产、销售、财务和管理等各方面知识，也可以获得外部的客户、供应商、专家和政策条例等各类知识。

(2) 通过计算机网络获取知识。随着数字化信息的急剧膨胀，计算机网络已成为史无前例的巨大信息资源库，囊括了形形色色的行业知识和网络数据库，它为企业提供了重要的知识来源。为了提高知识获取的速度和效率，许多企业都采用搜索和过滤工具，如分布式搜索引擎。企业的知识来源是多种多样的，如不同类型的数据库、文本、Web 网页等，各种知识源的编码和储存结构不尽相同。分布式搜索能够跨越异构型的知识源，按照关键词进行广泛迅速的搜索。

(3) 通过知识地图获取知识。知识地图本身不是知识，它主要是发挥向导的作用。当组织成员需要某种知识时，知识地图能告诉他们应到哪里去寻找。例如，微软公司在 1995 年开展了一项“技能规划与开发计划”，把每个系统开发人员的工作能力和某特定工作所需要的知识制作成知识地图，以便员工能迅速地获得他们需要的知识和有关专家。

(4) 通过数据挖掘获取知识。数据挖掘是一种能够从大量原始的、模糊的、零散的数据中提炼出人们事先不知道、但又有价值的知识的技术。比如，某超市采用数据挖掘技术对大量的原始交易记录进行挖掘，结果发现啤酒的销售和尿布的销售之间存在着很大的关

联，原因是许多年轻的爸爸喜欢同时购买这两件商品。超市于是将啤酒和尿布放在一起销售，结果两者的销量都大大增加。企业能够利用数据挖掘技术对大量的内部和外部信息进行探索、挖掘，发现隐含在信息中的有用知识。比如，企业能运用数据挖掘技术分析客户的网上行为，从中获得网上客户购买心理的知识。

2) 隐性知识的获取

由于隐性知识是存在于人脑中的、不易表述的知识，具有高度主观性，它的获取相对要复杂和困难。从技术的角度来看，隐性知识的获取一般分为 3 种方式。

(1) 人工知识获取方式。人工知识获取是指知识人员通过与一般员工的面谈获得他们的隐性经验和技能，然后将这些隐性知识显性化，存储到企业数据库里，成为组织知识。为了提高知识获取的效果，知识人员经常采用一些有效的面谈技术，如阶梯法和概念分类法。但无论采用哪种方法，知识人员都必须对员工的业务领域有深入了解，熟悉相关领域的基础知识、专业术语和业务特点，这样才能排除谈话中不相干的信息噪声，准确理解员工语句中的隐含意义，将他们的隐性知识转变为自身的隐性知识。随后，知识人员可以采用隐喻、类比和模型等方式，对获得的隐性知识进行分析、整理、归纳和总结，将隐性知识转化为可以共享的显性知识。由于人工知识获取的成效与员工的心理状况有着紧密联系，企业应为这种知识交流创造良好的环境，比如举行座谈交流会、建立员工俱乐部和实行午餐会议机制等。许久以来，企业都是采用这种传统的手工方式逐个挖掘隐藏在组织成员头脑里的隐性知识。然而，这种方式的缺陷在于效率太低。据估算，企业平均每天只能获取 25 条经验性规则或知识。因此，隐性知识的获取一直是知识管理系统开发的“瓶颈”。为了提高隐性知识的获取效率，许多企业开始借助各种信息技术和工具。

(2) 半自动知识获取方式。半自动知识获取是指企业的组织成员通过知识管理技术子系统的人机交互界面，直接与知识获取与表示子系统的智能终端交互，并由智能终端完成知识的表示与储存。在这种方式中，员工通过人机界面输入信息知识，回答系统提出的相关问题，知识获取与表示子系统则负责获取、编码和储存知识。

(3) 全自动知识获取方式。全自动知识获取是指通过知识获取与表示子系统的机器学习与知识发现模块去自动学习，发现企业各层知识主体尚未形式化、尚未发现的知识。这种方式不需要人工的参与，而是由智能化程序自动学习、挖掘未知的知识。

以上 3 种知识获取方式不是相互独立的，而是能够集成一体，形成知识流动链。企业通过人工知识获取方式捕获广泛存在于员工头脑里的隐性知识，再通过半自动方式将获取的知识输入知识管理系统中的知识获取与表示子系统，并进行编码和存储，最后由全自动的机器学习和知识发现等智能化模块来发现和提炼更多有价值的未知知识。

3. 知识转移

创造和获取知识是企业获得知识储备的必要方式，但若知识只由个人或少数群体掌握，不能被组织所有成员所共享，那么它将无法发挥出巨大的作用，就像企业里如果只有一个人知道如何烧制陶瓷，那么这个企业是不可能生产出足够供应整个地区的陶瓷数量一样。因此，企业要充分发挥知识的效用，就必须进行知识的转移，将知识从少数个人或群体向组织内其他成员，甚至向外部组织进行传播和扩散。最早提出知识转移概念的是 Teece(1977)，他认为，企业通过技术的国际转移，能积累起大量跨国界应用的知识。

Nonaka(1991)认为，只有那些持续创造新知识，将新知识传遍整个组织，并迅速开发出新技术和新产品的企业才能成功。Kogut & Zander(1992)认为，企业转移知识的能力是企业存在的重要理由。企业通过有效的知识转移，将创造和获取的知识加速应用，提高企业的竞争优势。本质上，知识转移是指知识在组织内部或组织之间的传播和共享，它能够放大知识的价值，培育企业的核心竞争力。

1) 知识转移的过程

企业是如何进行知识转移的呢？国内外学者对知识转移的过程有着不同的界定。

英国学者 Myma Gillbert 等人把组织引入新知识的过程分为 5 个阶段：①熟悉阶段：对组织外部信息的简单熟悉；②交流阶段：组织内获取信息的分配；③应用阶段：把获得和交流过的信息应用到组织中；④接受阶段：组织中个人对应用信息的接受；⑤吸收阶段：个人和组织对知识消化和吸收。

Garavelli 等人把知识转移划分为两个阶段：①知识从知识源向知识接受者的流动；②知识接受者对转移知识的应用。

我国学者王开明等人认为，知识转移类似于信息发送，包括知识的发送和接收两个基本过程。

在本书中，我们引用美国沃尔顿商学院教授 Szulanski 等的知识交流模型进行说明。Szulanski 等人认为，知识转移是在一定的情景中，从知识的源单元到接受单元的信息传播过程，它共分为以下 4 个阶段。

(1) 初始阶段。在初始阶段，企业或个人发现知识缺口，并寻找和识别能满足其需求的知识。Szulanski 等人明确指出：知识转移过程始于知识缺口的发现。当知识接受者在工作中发现缺乏某种必要的知识时，知识需求便产生了。为了满足这种需求，知识接受者开始搜寻有关的知识内容和知识源(即知识拥有者)，标志着一个知识转移的开始。例如，A 酒店以前一直是以经营住宿、餐饮业务为主，最近它为了吸引客户，希望大力开发娱乐项目。但该酒店的管理人员并不具备经营娱乐项目的知识和经验，他们需要专业人士的帮助，于是他们找到了 B 咨询公司。B 公司是一家在酒店和娱乐业管理方面具有多年咨询经验的公司，它拥有许多资深的专业人才，完全能满足 A 酒店的知识需求。于是，B 咨询公司(知识源)向 A 酒店(知识接受者)的知识转移便开始了。

(2) 实施阶段。在实施阶段，双方建立起适合知识转移情境的渠道开始进行知识交流，知识源根据知识接受者的反馈对转移的知识进行调整，以适应知识接受者的需要。由于 B 公司兼具酒店和娱乐业的咨询经验，对于 A 酒店而言，它比其他仅仅提供娱乐业咨询服务的公司具有更合适的转移情境。在这个例子中，B 咨询公司选择了对 A 酒店的管理人员进行培训来实现知识的转移，并在培训过程中根据他们的知识背景和管理经验灵活地调整培训内容和方案，以适应他们的接受水平和吸收能力。

(3) 调整阶段。在调整阶段，知识接受者对转移的知识进行调整，以适应新的情境。在前面的例子中，A 酒店的管理人员通过培训，获得了许多关于酒店娱乐管理的知识，但在实际应用时却发现仍存在不少问题。原因在于，B 咨询公司传授的主要是酒店娱乐业管理的一般原则和方法，不能完全适用于 A 酒店的具体情况。管理人员必须对通用的原则和方法进行调整，以适应 A 酒店特定的市场环境、运营状况和组织文化。

(4) 整合阶段。知识转移的最后一步就是，知识接受者通过制度化，使转移知识成为

自身知识的一部分。例如，A 酒店通过将酒店娱乐业的管理理论与自身的实际情况相结合，不断地摸索，终于成功地开拓了娱乐业务，并形成了一套独特的、适合本企业的管理理念。这套理念再经过进一步地提炼、归纳和总结，最终形成一套标准化的管理制度，成为 A 酒店组织知识的一部分。这样，从 B 咨询公司到 A 酒店的知识转移就完成了。

在实践中，知识转移可以通过许多方式实现，包括书面或口头报告、实地演示考察、人员岗位轮换、培训和教育计划等。例如，通用汽车公司为了让管理人员能到新联合汽车公司(NUMMI，即 GM 和 TOYOTA 的合资企业)学习其独特的生产实践经验，发起了一系列专业性演示活动。其中一些是为中高级管理人员设计的，其他的则是针对低层人员的。每项演示活动都反映了其所在管理层的政策、实践和制度。施乐公司在 20 世纪 80 年代向员工推广问题解决技术时，每个人都要在其直接上级领导的小组中接受培训，并把他们所学的知识运用到实际问题的解决中去。

2) 知识转移的影响因素

知识转移的成效受许多因素的影响。意大利知识管理学者 Vito Albino 等于 1999 年提出了知识转移分析框架(Knowledge Transfer Analysis Framework，KTA 框架)，其中列举了影响知识转移的 4 个因素：转移主体、转移媒介、转移内容和转移情境。

(1) 转移主体(Actors)。转移主体包括了知识源和知识接受者。就知识源而言，他们愿意将自己的知识与他人共享的意愿，自身知识的可靠性，以及知识的沟通、编码能力等将会直接影响知识转移的效果。知识的获取是要付出时间、精力甚至金钱等成本的，知识拥有者往往出于知识特权、竞争优势和今后的回报等方面的考虑，而不愿意将拥有的知识拿出来与他人共享。另外，即使知识源愿意与他人共享知识，但如果他们的知识被认为是不可靠的、受到质疑的，知识转移仍会非常困难。在知识转移过程中，知识源是否具备良好的沟通和编码能力，传播知识时是否能够清晰表达，使人易于理解，都将直接关系到知识转移是否能顺利进行。

就知识接受者而言，他们愿意接受知识的意愿，对知识的吸收和转化能力也是影响知识转移成效的必要条件。与知识的获取一样，知识的接受也是要付出时间、精力或金钱成本的。知识接受者可能考虑到需要付出的成本过多或受天生惰性的影响，不愿意打破内部常规，接纳外部知识，常常会表现为被动学习，假意接受，敷衍了事，从而阻碍知识转移的开展。另外，知识接受者是否能够有效地理解、吸收转移的知识，并将其转化为自身知识的一部分，也是知识成功转移的重要因素。

为了增强转移主体的知识转移动机，许多企业都采取了适当的激励措施。例如，Collective 公司以员工回答了多少公布的问题，多快能回答问题，当他们获得答案后，是否能经常总结问题并将问题及时公布于公司内部网上等标准来对员工进行绩效评估。Michael Zeitfuss 公司建立了两个表扬计划，一个是“荣誉墙”的建立，它是人们经常进入大楼的一段走廊，其墙壁的瓷片上刻有那些积极参与知识共享员工的姓名；第二个计划表扬那些运用知识对公司作出贡献的员工，他们将得到证书，在公司的新闻稿中得到提名表扬，其荣誉也将记入永久档案中。另外，企业也常常举办培训活动，以提升员工在知识的表达、沟通、理解和应用等方面的能力。

(2) 转移媒介(Media)。转移媒介是知识源和知识接受者之间传递知识的桥梁。它主要包括知识编码和转移通道。知识编码是指用来表示知识的任何一种方式，如语言、文字、

符号和手势等。如果知识接受者对知识编码的方式不熟悉，那么知识转移就很难实现；反之，知识转移就能顺利进行。比如，公司里的新员工可能会对经理的某个手势感到不理解，但工作多年的老员工就立刻能明白手势里隐含的意思。因此，企业应总结一些合理、有效的知识编码方式，并形成标准，帮助组织成员顺利进行知识转移。

知识转移通道是指编码后知识的转移途径，包括面谈、网络、电话和信件等方式。转移通道的选择在一定程度上决定了知识转移的效果和成本。面谈对隐性知识转移的效果最好，但成本也最高；网络适合于显性知识的转移，不仅传播速度快，成本也最低；电话和信件的转移效果和成本居中。企业应根据知识的类型和转移的成本，选择合适的转移渠道。

(3) 转移内容(Content)。转移内容是指被转移知识的具体内容。知识本身的特性对知识转移的效果也有很大的影响。知识具有可表达性和嵌入性等特性。

知识的可表达性是指知识可以通过口头、文字等形式表现出来的难易程度。Cummings & Teng(2003)通过实证研究认为：知识的可表达性越差，知识转移越难。隐性知识是隐藏于人脑中的知识，一般通过观察、体会和揣摩获得，难以用语言、文字等形式清晰地表现出来，因此它的可表达性较差，不易转移。相反，显性知识能够用结构化的方式明确地编码和交流，可表达性很强，可以利用信息技术实现高效率地转移。针对知识的可表达性，根据 Hansen 的实证研究，企业在实践中通常采取两种转移策略：编码化策略(Codification Strategy)和个人化策略(Personalization Strategy)。编码化策略是通过显性知识的编码化来实现知识的转移，个人化策略是通过促进人与人之间的直接交流来实现知识(尤其是隐性知识)的转移。

知识的嵌入性是指知识的认知特征，按照 Argote & Ingram 的解释，知识通常嵌入在个体、工具(产品)和惯例中。比如，ERP 软件就是将企业管理理念嵌入软件产品中，绘画就是将画家的绘画技法嵌入到作品里。知识的嵌入度越深，它就越难从个体、产品等载体中分离出来，越难以明确的方式表达，知识转移难度也就越大。企业可以采取从知识嵌入度深的载体中反复提炼和沉淀知识等方法降低知识转移的难度。

(4) 转移情境(Context)。转移情境对知识转移效果的影响可以从个人关系和组织关系两方面来理解。

从个人关系上看，知识源和知识接受者的关系越亲密、友好，双方的背景和能力越相似，知识转移就越容易，对于需要大量交流和相互默契的隐性知识转移尤其如此。比如，对于大多数人而言，关系密切的老朋友比普通朋友对他们更容易产生影响，他们更倾向于接受密友的观点和建议。大学生与大学生之间的交流总会比大学生与普通工人之间的交流更加顺利，因为他们具有相同的知识背景和以往经历，对事物有许多共同的理解。为了促进知识在个人之间的转移，许多企业都大力建设企业文化，将背景、个性各异的员工融入企业统一的文化气氛当中，营造融洽和睦的员工关系。

从组织关系上看，如果两个组织在经营目标、管理理念、价值系统、组织文化和地理位置等方面越相近，那么组织之间的知识转移就容易开展。例如，Darr、Argote & Epple 发现快速食品店从相似的特许经营店受益良多，而不是从特许经营之外的其他商店受益。Baum & Ingram 发现从当地(而非异地)属于同一连锁的宾馆经验中受益颇多。因此，选择具有相同情境的组织外部知识源是企业成功获取外部知识的重要前提。

4. 知识应用

知识的创新、获取和转移本质上都是知识准备的过程，但如果知识不能转化为现实的生产力，不能为企业带来收益，那么它只是形同虚设。企业进行知识活动的最终目的是将已有的知识应用到生产、研发、财务和销售等业务实践中，通过知识的作用提高企业的生产和经营效率，最终实现经济效益的增长。因此，知识管理的核心任务之一就是提高知识的使用效率，改善知识应用的过程。

Robert M. Grant(1995)等研究发现，知识利用的有效性取决于组织所拥有的知识领域与组织的生产领域之间的匹配程度。知识与生产领域的匹配程度越高，知识转化为生产力的效率就越高。善于利用知识的企业总是在必要时为生产经营部门提供它们最需要的知识。实现知识—生产力之间的转换一般有以下途径：合理配置人才、制定知识地图和建立激励机制。

1) 合理配置人才

为了实现组织的目标，企业必须进行分工合作，设立职责不同的岗位。员工在各自岗位上完成工作、履行职责的过程就是将知识转化为生产力的过程。由于每个岗位的工作内容和性质不同，它对员工的知识和技能的要求也就不同。只有当员工的技能经验与所在岗位的知识需求相匹配时，才能最大限度地发挥知识的效能，正如机械专业的毕业生在机械生产车间才能施展才华，而懂得会计知识的人在财务部门才能发挥作用一样。任何忽视员工技能与岗位要求的匹配性的人员配置都会降低知识利用的效果，如会计人员在生产车间工作就不能为企业创造价值，而机械工程师在财务部也是英雄无用武之地。因此，为每个岗位合理地配置人才是企业提高知识使用效率的关键。

2) 制定知识地图

电子商务时代的扁平化组织打破了传统企业的严格分工制度，产生了跨部门、跨职能的业务运作方式。这种方式要求企业改变传统的专才专用的用人制度，采取专才与通才相结合的管理方法。例如，企业以前产品的生产、销售和售后服务分别由生产经理、销售经理和客户经理负责，而改革后的流程只设一个产品经理，全面负责产品的相关事务。产品经理既需要具备产品的生产、销售和服务等各方面基础知识，又必须在遇到疑难问题时能及时获得有关专家的帮助。因此，当员工本身的知识不足以解决工作中的问题时，能否迅速、有效地利用专业人士的力量克服困难就是企业知识应用能力高低的重要表现。知识地图是企业知识资产的指南向导，它能指引地图使用者迅速地找到所需知识的来源处。好的知识地图能够节约知识的搜索时间，提高知识与生产的匹配效率，将知识尽快转化为生产力。建立知识地图可按以下步骤进行。

(1) 知识分类。根据专业领域和业务背景，将知识分门别类，为每一类知识选取合适的关键词，对知识进行概括性说明，包括知识的主要用途、适用领域、使用频率和相关专业术语等，并标明不同知识之间的关系，方便知识的检索。

(2) 识别知识拥有者。为每个员工建立知识档案，记录员工的知识背景、教育程度、经验技巧和个性特长等，以便准确识别知识的来源地。

(3) 建立知识与人之间的联系。列出每个岗位需要的知识类型，以及每种知识的来源地，如数据库、文档资料和人等，搭建知识与知识拥有者之间的桥梁。通过对知识的准确

定位，人们能够在需要某种知识时，迅速地获得专业人士的帮助，充分发挥知识生产力的作用。

3) 建立激励机制

无论是合理配置人员，还是制定知识地图都是为企业运作的各个环节提供需要的知识，通过合适的岗位执行者或借助他人力量。但这只是知识应用的必要条件，即在正确的地方提供正确的知识，它并不能保证知识被有效地使用和创造实际价值。事实上，员工采取实际行动将知识转化为生产力的积极性和意愿在很大程度上决定了知识的利用程度。例如，软件开发人员是满腔热情地投身于程序设计，还是抱着敷衍了事的态度，会产生截然不同的结果。在第一种情况下，程序员会用尽自己所有的知识甚至学习新的知识来激发设计的灵感，这样开发出来的程序多数是很优秀的。但在第二种情况下，程序员只愿意花费少量的技能和精力，能达到基本要求就行了，这样设计出来的程序往往质量不高。因此，知识发挥的效力与员工运用知识的积极性是紧密相关的。许多实践表明，科学的激励机制能有效地增强员工利用知识的意愿，激发他们施展才华的热情。激励的形式多种多样，如将员工应用知识的情况与其薪酬、级别和荣誉等联系起来，不同企业的激励措施可视具体情况而定，但一般而言，都应遵循以下几项基本原则。

(1) 公平公正的原则。企业在衡量员工的知识利用绩效时，应当实事求是，一视同仁，力求做到公平公正。任何偏袒的行为都会导致员工的不满、怨气和消极怠工。

(2) 物质激励和精神激励相结合的原则。物质需要是人类的基本需要，将员工的知识活动效果和薪酬、奖金等物质刺激挂钩可以形成调动员工积极性的外在动力。但物质刺激往往是低层次的，对于知识型的员工来说，荣誉表彰、保护产权和委以重任等精神上的鼓励在某种意义上更为重要，它们有利于激发员工利用知识的内在热情。因此，在企业的激励机制中，物质激励和精神激励是相辅相成、缺一不可的。

(3) 奖罚并重的原则。虽然物质和精神的奖励在促进员工积极发挥知识效能的方面有着极其重要的意义，但它们在制止员工消极怠工等方面却是收效甚微。企业不仅应对员工积极利用知识的行为给予适当的奖赏，同时也要对他们违背知识管理目标的行为进行必要的惩罚，建立一种“以拥有知识为荣，缺乏知识为耻”的文化氛围。

知识管理是建设学习型组织的最重要的手段之一，有了知识管理的基础后，对于接下来的学习型组织的学习就容易多了。

扩展阅读

联想知识管理

怎样实现知识库的动态化是让知识管理真正成功的最难点，在张后启眼中，建立一个知识库和一个垃圾库往往只有一步之遥。

张后启多了一个头衔，除了众所周知的联想集团副总裁之外，这位中国咨询业的风云人物悄然增加了CKO(首席知识官)的职位。在联想之前，只有惠普等外企设置了这样的职位。

IT 行业竞争激烈，为了应对市场的变化，联想必须准备随时变阵。在业务链条管理上，联想早已成功实施 ERP；在价值链管理中，联想也从办公协同、人力资源、客户管理、档案管理、竞争情报等方面已经引入相关应用；联想的下一步就是在此基础上，对企业的知识化进行改造，打造知识型新联想，从而强化自己的核心竞争力。

2003 年年底，联想正式启动知识管理项目。该项目引入基于 IBM 系统架构开发的 LKSKM。而操刀任务落到有 IT 咨询背景的原汉普总裁张后启身上。

张后启所率领的知识管理部门约有三四十人，知识管理委员会作为常设部门，其中八名专职人员，其他同事是分散在各个部门的一些经理人员。很多工作都需要与各个业务部门相互配合。这个部门职责主要是知识管理系统的实施、知识管理流程确立、知识的安全性控制、管理和知识审计。

“基于活动的知识管理”是贯穿于联想知识管理系统始终的思想主线。也正是这种通过梳理企业的业务流程，找出流程中的活动，挖掘出活动背后的知识，形成知识地图，从而对知识进行有效管理的设计思路是联想知识管理的基调。

张后启认为企业的信息化最终是为了流程的全面优化，而流程都是由一项一项的活动组成的，每一个活动能否有效地完成决定了整个流程的效率，或者说企业的整体效益。

以联想的呼叫中心为例，工作的有效性取决于接电话的客户服务工程师，而他为客户解决问题的有效性又取决于他背后的知识库，相应知识的有效性就决定了他的有效性。电话上不能解决的情况，就要工程师到现场解决，如果之后他将这个案例的解决过程记录下来，传入系统，这就是一个知识的创造。相应的知识因此得到丰富，进一步将这些知识优化、整合，就可以形成客户服务的知识库，继而使更多的员工可以借助这些知识库提高工作效率。

科学管理是岗位、现场管理到流程管理，之后是知识管理，再进一步深入就是战略管理。这是张后启对管理的深层运筹。

注：摘自 http://www.landray.com.cn/Case/ShowArticle.aspx?ArticleID=123。

11.4 学习型组织

11.4.1 学习型组织的产生

在知识经济社会里，知识管理是企业管理的主要内容，企业的经营活动都是围绕知识的创造、获取、转移和应用等展开的，传统的等级权力制组织已越来越难以适应知识管理的要求。其原因在于，传统的组织结构是以等级权力为基础的，员工之间属于上下级关系，下级人员往往慑于上级的权威而不敢轻易表露出聪明的甚至超越上级的想法，这严重阻碍了知识的平等交流和共享；传统的组织结构强调对员工的物质生产活动进行控制和监督，对知识活动却没有足够的激励机制，员工为了避免差错和惩罚，往往按部就班，明哲保身，不愿意积极思考或使用新的方法和技术，从而抑制了知识的自由创造和有效利用。在知识经济中，企业要获得持续的竞争优势，就必须改变传统的等级权力制组织，创建以知识为导向的学习型组织。

“学习型组织”这一概念是美国哈佛大学佛睿思特(Forrester) 教授于 1965 年在《企业的新设计》一文中首先提出的。他的学生彼得·圣吉(Peter Senge)在 1990 年出版的《第五项修炼》中进一步提出了学习型组织的基本框架，他认为企业应建立学习型组织，其含义为面临变化剧烈的外在环境，组织应力求精简、扁平化、弹性因应、终生学习、不断自我组织再造，以维持竞争力。日本知识管理专家野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)针对彼得·圣吉理论中只强调现有知识的学习，而忽视了新知识的创造这一缺陷，提出了构建“知识创新型企业”的组织概念。哈佛大学教授戴维·A·加文(David A. Garvin)在《建立学习型组织》

里系统阐述了组织学习的方法。除了学术界之外，企业界也开始认识到持续进步和组织学习之间的紧密联系，掀起了建立学习型组织的热潮。世界一流的企业，如美国的微软、Intel和通用，以及日本的本田、佳能和松下等，纷纷创建了学习型组织。初步统计，美国排名前25名的企业，已有20家按照学习型组织的模式改造自己。

11.4.2 学习型组织的含义

松下幸之助作为日本著名跨国公司“松下电器”的创始人，被人称为“经营之神”，他在谈到学习型组织时说：

“我常听人说，最近的领薪阶级都非常用功读书，这是很好的现象。今后的企业经营势将更现代化、科学化，所以必须具备专门的知识才能应付工作需要。

再说，“工作”也不再局限于自己的工作岗位及公司内，而是更广泛地与社会各方面动态发生直接或间接的关联。如此一来，若是对每一时期的政治、经济等各领域的动态，包括世界性的动态没有相当的知识，工作就极难完满。

无论如何，能认真学习专门知识及一般的教育、精神观念，确实是很可喜的现象。其实也必须如此，并且不能以此为满足。”

彼得·圣吉认为，学习型组织是一个“不断创新、进步的组织，在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习”。

戴维·A·加文认为，“学习型组织是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织，同时也要善于修正自身的行为，以适应新的知识和见解。”

马恰德(Marquadt)认为，“系统地看，学习型组织是能够有力地进行集体学习，不断改善自身收集、管理与运用知识的能力，以获得成功的一种组织。”

科姆(Kim)则认为，“几乎所有的组织都会学习，不管其是有意还是无意。学习型组织是指那些有意识地激励组织学习，使自己的学习能力不断增强的组织；而非学习型组织则对组织学习听之任之，从而一步步削弱了其学习能力”。

虽然上述定义是从不同的角度出发，但它们本质上都是一样的，即学习型组织是以知识活动为核心内容的组织，它的一切组织结构和管理制度都是以能促进个人知识和组织知识的创造、获取、共享及利用为目标而构建的，从而建立以知识为基础的、独特的组织竞争优势。

例如，全球第二大软件商甲骨文(Oracle)公司堪称全球最擅长知识管理的企业之一。仅2003年，它就投资了12亿美元用于产品研发，相当于每12美元的营业额中就有1美元花费在研发上。在众多的学习型组织中，甲骨文是较具代表性的一个。公司内部采用的是自由平等、没有官僚层级的组织架构，员工之间的关系不是基于权力等级，而是基于学习共享，公司经理每隔一段时间就会与主管分享一本书并进行导读，主管再对员工进行导读，“书导读的越多，读书的气氛越浓”，甲骨文的团队学习蔚然成风。另外，甲骨文利用超强的IT系统建立了iLearning自我学习系统。这个系统能在任何时间、任何地点向任何人提供高效、易于管理、集成、全面的基于互联网的学习解决方案。公司的一切业务信息、专业知识，以及福利和培训计划都放在网上，员工可随时下载自己所需的资料，进行在线学习。至2004年，该系统能同时为甲骨文4万名多员工及50万名事业伙伴提供服务。甲骨

文的学习型组织为员工营造了良好的学习气氛，学习已成为员工的内在愿望。通过组织学习的巨大力量，甲骨文公司始终位居世界前列，傲视IT业界。

扩展阅读

创建学习型组织——微软

世界已经进入学习型组织的时代，真正创建学习形组织的企业，才是最有活力的企业。微软公司的人为此制定了自己的战略，通过自我批评、信息反馈和交流而力求进步，向未来进军。微软在充分衡量产品开发过程的各要素之后，极力在进行更有效的管理和避免过度官僚化之间寻求一种新平衡；以更彻底地分析与客户的联系，视客户的支持为自己进步的依据；系统地从过去和当前的研究项目与产品中学习，不断地进行自我批评、自我否定；通过电子邮件建立广泛的联系和信任，盖茨及其他经理人员极力主张人们保持密切联系，加强互动式学习，实现资源共享；通过建立共享制影响公司文化的发展战略，促进公司组织发生着变化，保持充分的活力。建立学习型组织，使公司整体结合得更加紧密，效率更高地向未来进军。

注：摘自 http://www.xici.net/main.asp?url=/d37298858.htm。

11.4.3 学习型组织的五项修炼

虽然学习型组织能为企业带来巨大的创造力和生命力，但建立学习型组织却是一个极其复杂、漫长的过程，许多公司常常感到无法可依，无从下手。彼得·圣吉在其1990年出版的《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》一书中(该书荣获了1992年世界企业学会最高荣誉的开拓者奖)提出了学习型组织应具备的五项修炼：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考，为企业建立学习型组织提供了基本框架和实践指导。

1. 自我超越(Personal Mastery)

个人是形成组织的基本单元，个人知识是构筑组织知识的基石，因此组织学习必须从个人学习开始。彼得·圣吉认为，“自我超越是个人成长的学习修炼，它是指突破极限的自我实现，或掌握精湛的技能。用有形的标准来看，它是指在专业上，具有某一水准的熟练程度。对于一名技术精纯的艺匠而言，将其巧思融合熟练的手艺而形成浑然天成的作品，便是一种自我超越的实现。”高度自我超越的人具有清晰的愿景，能够正视现实，并通过持之以恒的学习和磨炼，克服自身弱点和客观障碍，实现自己的愿景。自我超越不应只是为完成某个任务或应付某一要求而进行的短暂的被动学习，它应是发自员工内心的终生学习。

传统的企业常常忽略了员工的学习修炼，他们总是专注于员工的产品生产数量、业务处理效率和任务完成情况等，对员工的想法、创意却置若罔闻。通用电气公司在进行组织改革的时候，其CEO杰克·韦尔奇参观了通用电气的家用电器园，并就产品质量参差不齐、生产效率低下等问题与一些一线工人谈话后，却听到了这样的声音：“我们有很多想法，而且也知道需要做什么，但没有人听，没有人让我们去做。”而一个装配工人更是一语中的：“你知道，我在通用电气公司的十多年里，你们仅仅是用了我的手。其实你们还可以用我的大脑，而这并不需要额外的费用。”在这种传统的工作环境中，员工仅仅是将工作视为一种获得收入的手段，工作只是为了满足他们的物质需求，因此员工对工作的态度大都是被动应付，缺乏激情和创造力。许多公司就是在这种缺乏知识创造力、无法正确认识危机的氛

围中渐渐地衰败。1983 年壳牌石油公司的一项调查发现，1970 年列名《财星》杂志“500 大企业”排行榜的公司，有三分之一已经销声匿迹。

学习型组织中的员工应如何实现自我超越呢？彼得·圣吉为此提出了一套切实可行的方法：建立个人愿景，保持创造性张力，解决结构性冲突和运用潜意识。①建立个人愿景。树立发自内心的个人愿景是自我超越的第一步。人们必须清楚什么对自己才是最重要的，发自内心的个人愿景为人们树立了前进的方向标。然而，许多人对内心的真正愿景往往是模糊的。当提及愿景时，他们总是被事物的外表所迷惑，而忽视了事物的内在价值。比如，某一销售员的愿景是提升为销售主管，只因为他喜欢拥有权力和受人尊敬的感觉。然而，当他做了一段时间的销售主管后，这种感觉会淡化，他又开始感到不满足，想进一步竞升副总经理。严格地说，这不是真正的愿景，而只能说是目标或欲望。如果这位销售员竞升销售主管的原因是他希望能够利用自己的管理才能和推销技巧，带领销售团队开发潜在市场，那么这便是他发自内心的愿景，因为他关注的是事物的内在价值。②保持创造性张力。即使愿景是清晰的、发自内心的，但它和现实往往有一段差距，这种差距便形成一种力量，引导人们向愿景一步步迈进，这种力量就是创造性张力。人们只有保持积极的创造性张力才能最终实现愿景。美国著名篮球运动员罗素为自己设定了一个分数目标。每打完每一场球之后，他就用一张满分为 100 分的评分表为自己评分。在他的篮球生涯中，他从来没有得过 65 分以上。然而，就因为他拼命通过学习和训练达到自己的标准，他成了最杰出的篮球员。正是罗素的毅力和耐心使他保持了良好的创造性张力，从而一步步地实现他的愿景。③解决结构性冲突。当创造性张力将人们引向最终愿景时，另一股消极的力量同时也在将人们拉回起点。当人们充满信心地要实现目标时，心里总是会有一些细小的声音在响：“我真的有能力做好这件事吗？这个目标怎么可能实现？”这些声音总会在人们遇到困难和挫折时，跳出来吞噬他们的信心和斗志，将他们慢慢地拉回原点。解决这种结构性冲突的办法便是诚实地面对现实。正视和理解冲突产生的背后原因能帮助人们克服这种矛盾。当人们心里怀疑“会有人支持我吗？”的时候，他们真正的想法其实是“我还没有足够的理由说服别人”。认清了这个深层次的原因后，人们就可以通过全面、周详地考虑各种理由来避免结构性的冲突。④运用潜意识。自我超越最重要的环节便是将一般意识和潜意识相吻合。例如，初学者在驾驶汽车时总是全神贯注地关注动作和路况，但当他熟练后，就可以边开车边与人聊天了，因为所有的驾车技巧都能由潜意识完成了。高度自我超越的人在学习某项技能时，总是先花费时间和耐心去有意识地培养这种技能，直到它从一般意识层面进入潜意识，成为一种习惯。

2. 改善心智模式(Improving Mental Model)

企业的员工通过自我超越的学习修炼能够产生许多好的创意和想法，但这些创意和想法在应用过程中却往往会遭到其他员工的抵触，甚至即使每个人都很满意，新的方法也难以深入推广，这个阻碍从根本上来源于员工固有的心智模式。心智模式是指人们了解世界、看待问题和处理事情所持的态度、成见和印象，它会影响人们的认知和行为方式。例如，某经理一直认为员工甲成熟稳重、考虑问题周全，而觉得员工乙激进好辩、浮躁鲁莽，于是他在征求下属意见时，总是会倾向于听取甲的意见，即便是乙的想法客观上可能更好。正是该经理固有的心智模式阻碍了他采用最明智的做法。又如，20 世纪 60 年代末，一家

美国最大的工业货品制造公司发现自己的市场占有率不断流失，于是聘请了麻省理工学院的专家进行协助分析，结果发现问题的根源在于公司主管采用的库存政策和生产管理方式。因为该公司的产品单价高、体积大，储存成本很高，因此生产主管尽可能压低库存数量，并且只要订单下降就立刻削减生产。结果即使在产能充足的情形下，交货速度仍然是又慢又不准时。于是，该公司改变策略，即使在订单下降的时候，仍维持正常的生产量。这项措施加快了交货速度，提高了客户满意度，增加了公司的市场份额。但是，新的策略并没有得到持续地推广，当公司开始好转后，主管们又开始忽视准时交货的服务水平了。为什么这项新措施如此成功却仍然被放弃了呢？根本的原因在于公司主管传统的心智模式。每位主管都不愿意对堆积在仓库里未销售的产品负责，以免自毁前程。因此，企业要顺利地应用推广好的项目，就必须改善员工的心智模式。

哈佛大学的阿吉瑞斯提出了两种改善心智模式的技巧：反思和探询。反思是指人们放慢思考的速度，仔细反省心智模式形成的过程，观察它是如何影响自己的行为和决策的。反思首先要从辨认“跳跃性推论”开始。人们总是容易从观察直接“跳跃”到概括性结论，而缺乏客观事实的检验。例如，企业管理者发现客户总是要求价格折扣，便未经检验地得出概括性结论：价格是客户考虑的主要因素。当员工提出以提高服务质量来吸引客户时，被管理者一口回绝，因为他们固执地认为应在价格上下工夫。管理者的这种“跳跃性推论”阻碍了正确意见的采纳。发现“跳跃性推论”最简单的方法就是当我们得出某种结论时，仔细检查这个结论赖以成立的确切原因和客观事实。例如，在企业管理者认定价格是影响客户决策的主要因素之前，应先想想为什么会得出这样的结论，这个结论是否正确，是否有充分的论据来检验和支持它。除了辨认“跳跃性推论”，人们还能通过“左手拦”的方法进行反思修炼。这种方法是指在某一特定情况下，交谈者将实际对话的内容记在一张表格的右栏，而将在每个交谈阶段里，心里想说而未说的话写在左边。例如，当经理向员工甲询问“你的任务完成了吗”时，他的心里可能是在想“甲早该完成这个任务了”。当员工甲回答“还差一点”时，甲的真实想法可能是“这个任务这么繁重，怎么可能这么快做完”。当我们把隐藏的想法清楚地罗列出来后，就会发现传统的心智模式是在如何左右我们的行为，才能注意以一种开放的心态来面对问题。除了反思心智模式的影响之外，更重要的是，人们应在交流过程中，诚实地坦白自己的看法，并清楚地了解交流对象的想法，即兼顾辩护和探询。一方面，我们要明确自己观点的原始依据是什么，坚持自己正确的观点；另一方面，我们要主动深入探询他人不同于自己的看法，敞开心扉接受别人科学的论断。企业只有改善组织的心智模式，才能使得知识的传播和应用得以顺利进行。

3. 建立共同愿景(Building Shared Vision)

在自我超越的修炼中，我们强调建立个人愿景。但如果每个组织成员都孤立地朝个人愿景奋斗，那么组织的力量将被分散，企业将成为一盘散沙，员工的知识将不能产生强大的推动力。只有在组织内部建立起共同的愿景，才能提供组织学习的目标和能量，才能促使员工产生内心的归属感，迸发出“创造性学习”的激情。例如，在八十年代中期，当几乎所有小型电脑产业都投向IBM个人电脑阵营之际，苹果公司的员工坚持他们的共同愿景：设计一部更适合人们操作的电脑、一部让人们可以自由思考的电脑。凭着这个信念，苹果公司获得了成功，它所开发的麦金塔电脑，不仅容易使用，而且成为新的电脑工业标准，让使用个人电脑成为一件快乐的事。

建立共同的愿景首先要鼓励员工树立个人愿景，只有发自内心的意愿才能促使人们迸发出创造力和激情，否则就只能顺从和附和别人，缺乏知识创新能力。其次，要将个人愿景和组织的共同愿景联系起来。共同愿景一般由组织的高层管理者确立。在传统的企业中，高层管理人员往往是通过命令或说服的方式要求员工遵循共同愿景。这样建立起来的共同愿景并非发自员工内心，因此难以真正获得员工的认同，也难以与他们的个人愿景达成一致。为了使共同愿景深入人心，企业管理者应不断地和员工沟通，聆听和分享各自的个人愿景，获得员工对共同愿景的理解和认同，促使他们将个人愿景和共同愿景连为一体，激发出创造和奉献精神。

4. 团体学习(Team Learning)

即使企业拥有了自我超越、改善心智模式和共同愿景三项修炼，如果不进行团体学习，企业也是难以进步的。团体学习是一项集体的修炼，它需要从个人学习做起，但即使组织里每个人都进行了个人学习，也不表示组织在学习，正如虽然篮球队里的每个球员都各自练习了精湛的篮球技术，但他们仍不知道如何进行团队配合以赢得比赛一样。组织只有通过团体学习才能产生组织知识，才能发挥集体的强大力量。

彼得·圣吉提出了团体学习的两种方法：深度汇谈和讨论。深度汇谈是指先暂停个人的主观思维，彼此用心聆听对方的想法，自由和有创造性地探究复杂而重要的议题。讨论则是提出不同的看法，并加以辩护。这两者是相辅相成的，应结合起来使用。通过深度汇谈，人们能够放下某些固执的想法和偏见，放弃自我防卫，以开放的心态来听取别人的观点，集思广益，从而获得对复杂问题的全面理解，产生超越个人的集体智慧。通过讨论，人们能够调和彼此的观念冲突，平心静气地权衡众多的方案，挑选出最佳的方案，形成一致的观点和默契的行动。例如，交响乐团的成员总是先通过坦诚的深度汇谈了解其他人的演奏技巧和对音乐的理解，从而产生集体的知识，再通过不断的交流和练习对相互之间的不和谐音符进行磨合、调整。经过几年这样的团体学习，交响乐团的成员便能一起演奏出和谐、动听的乐曲了。

5. 系统思考(System Thinking)

系统思考是组织学习中最重要的环节。如果缺乏系统的思考，愿景只是对未来不着边际的描述，前面几项修炼将缺乏整合的力量，互不相干，各成一体。例如，一个企业的采购部、生产部和销售部经理各自对本部门的业务和问题都有清晰的认识，但他们可能不知应如何与其他部门互动，如何从公司的角度去处理问题，对公司的全貌缺乏系统的了解。因此，在进行组织学习时，我们应将组织作为一个动态系统，从系统的角度去思考每个问题。系统思考就像一个黏合剂，将其他几项修炼紧密地结合在一起。

进行系统思考应从它的微妙法则入手。彼得·圣吉发掘了系统思考的一系列法则，比如：①今天的问题起因于昨天。例如，一向销售领先的公司，可能发现这季的销售锐减。原因是上一季高度成功的折扣活动，吸引许多顾客提前购买，而使本季市场需求剧降。②作用力越大，系统反弹力就越大。例如，许多国家都实行了劳动者的最低工资制度，这虽然保护了部分劳动者的权益，总体上却使得更多的工人失业。③熟悉的方案往往无效。人们

在遇到问题时，总是喜欢用最熟悉的方法来解决，而忽视了真正的症结所在。这种非系统的思考方式不能从根本上解决问题，甚至会导致问题的恶化。④对策可能比问题更糟。有时，容易、熟悉的方法会产生严重的后遗症。例如，有人想以抽烟来消除烦恼，结果却染上了烟瘾。⑤因果在时空上并不相连。例如，如果销售人员不能达成目标，人们总在销售人员身上找原因，却没想到销量差可能是由于生产部门生产出低质产品，导致客户流失。因此，我们应改变这种因和果在时空上接近的观点，避免头痛医头，脚痛医脚的非系统思考。

总而言之，企业要成功地实施知识管理，必须向学习型组织转变，创造有利于知识创造、获取、共享和运用的人文环境，并通过自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考五项修炼，促进组织知识的不断创新和进步。

扩展阅读

Fasway 公司是一家小型的软件开发公司。该公司在管理中，倡导学习型组织管理模式，具体体现在以下几个方面。

(1) 通过各类培训为员工创造不断学习和交流的机会。比如，内训大会。公司每年定期举行两次全体员工的内训大会，内容包括公司的状况、项目知识、行业、专业知识层面上的分析和共享。内训结束后要做出总结。新员工进入公司时，都会接受包括公司文化、经管理念、规章制度以及专业知识的培训。每次内训的材料均会成为最新版本的公司入职培训的教材。

(2) 促进探讨和对话。对公司的一个专题项目组织专题研讨，研讨中没有上下级界限，所有与会人员都可以畅所欲言。这种“头脑风暴”的结果会产生一个切实可行的“行动计划”。诸如此类的探讨和对话在各部门随处可见。

(3) 鼓励共同合作和团队学习、建立学习共享系统。管理团队成员除了定期参加各项会议外，还随时随地进行沟通与交流，团队任何人在任何地点的任何感悟，均在第一时间做到共享。

(4) 学习共享系统的沟通形式是无限的。公司鼓励部门内部和部门之间在餐桌上、电话中、各类公司会议上、聚会上交流。当然，最多的是用电子邮件的形式进行沟通，每天工作的第一件事一定是：接收电子邮件。公司定期举行各部门的“新知、问题、方案”会议。只要没有重要任务，所有人均自觉地出席，这是公司员工获取行业知识、传播、分析的定期途径。而外地和出差的员工同样可以在第二天“知识邮件”中进行共享。公司为了鼓励大家系统进行学习，专门在公司的局域网上设立了“知识银行”的站点，每个人随时随地均可以向“银行”支出和存入所需的各类知识。

(5) 促使成员迈向共同远景。公司强调员工的发展与企业的发展愿景是一致的。员工为了适应公司的发展应和公司的发展远景保持一致，自觉加强自己各方面的学习来不断增强自身的核心竞争力。例如，平时、周末到公司加班、补充养分等都是平常的事情，而自费进修、培训更是蔚然成风。

(6) 提倡一专多能，考核学习能力。每位员工都是多项任务的执行者，公司自上而下均强调每位员工在掌握核心技能之外，尽量主动掌握“生存”的其他技能。

注：摘自 http://blog.sina.com.cn/s/blog_4c4ac1f90100b8hr.html。

11.5 电子商务与知识管理的关系

商务活动通常由 3 个流组成：物流、资金流和信息流。传统商务的重点在于物流，许多企业往往以庞大的物流网络来保证商品的迅速运输。而在电子商务中，网络技术的运用凸显了信息流的重要作用，使之成为关注的焦点。企业的竞争优势不再取决于其庞大的生

产和物流规模，而取决于它是否拥有高效的信息网络和独特的组织知识，比如，现在纷纷出现的虚拟企业就是以信息和知识为纽带进行运作的。与传统商务相比，电子商务与知识管理有着更为紧密的联系。知识管理能帮助电子商务时代下的企业有效地整合和运用知识，产生商业智能，构建企业的核心竞争力；而电子商务反过来又能促进信息和知识的迅速采集、传播，提高知识管理的效率，它们之间是密切相关、相辅相成的。首先，我们需要了解知识管理是如何促进电子商务发展的。

11.5.1 知识管理促进了电子商务的发展

1. 电子商务中的虚拟组织需要知识管理

在电子商务环境下，企业的组织结构发生了重大变革，传统的等级制组织结构逐渐向扁平化、网络化和虚拟化的组织结构转变，维系组织的纽带也由权力和等级转向信息和知识。在虚拟组织中，知识是第一生产要素，构建虚拟组织就是把一些知识和能力捆绑在一起，共同发挥作用。比如，英国石油公司(简称 BP 公司)曾发起过一个称为虚拟团队的项目，通过先进的技术将分布在各地、拥有不同经验和技能的专家及承包人联结起来，共享知识，协同运作，形成跨越地区和组织的虚拟组织。这样，当钻井小组在作业中遇到难题时，就不需要专家乘坐直升飞机到现场指导，而只需通过卫星网络和摄像机与虚拟工作组进行实时联系，在专家的帮助下解决问题，前后只不过几小时。由于虚拟组织高度依赖于信息和知识，因此，能否对来自不同成员的知识进行有效地整合和共享，实行卓有成效的知识管理，是虚拟组织成功的关键。BP 公司就建立了知识管理部门来制订知识战略。它通过 Email、新闻剪报、工作会议等来加强成员之间的知识沟通，并举办了每星期的“虚拟下午茶”提供知识共享的机会，甚至准备建立知识基地来帮助人们解决问题。对知识的有效管理使得 BP 虚拟团队的成员获取了许多其他团队和人员的经验，促进了 BP 公司的组织发展。然而，虚拟组织是高度动态的，成员变动较大，难以建立知识管理的基础设施和积累持久的组织知识，因此，它比传统组织对知识管理有着更高的要求。

2. 电子商务中的客户关系管理需要知识管理

在电子商务时代中，网络技术以其迅速的信息传递和低廉的搜索成本赋予了消费者极大的主动权，市场格局也随之发生变化，从以销售商为主导的卖方市场转向以客户为主导的买方市场，客户资产成为企业最重要的资产。在这以客户为中心的时代里，客户关系管理是电子商务企业的管理重点。客户需要什么？喜欢在什么时候，什么地方，以什么方式购买？企业的客户策略是否能奏效？这些都是现代企业管理者经常需要思考的问题。企业只有拥有丰富的客户知识和先进的客户智能，才能为客户提供个性化的产品和服务，因此知识管理是企业经营客户关系时必不可少的工具。电子商务企业能够凭借信息手段获取即时、完整的客户数据，比如，通过软件实时跟踪网上客户的消费行为，这些客户信息需要通过知识管理进行分析和提炼，转化为有用的客户知识，如客户的偏好、需求、购买心理和行为等知识，并被全体员工所共享，最终在企业的各种客户决策和服务中发挥作用。例如，著名的相机生产商尼康公司采用了基于智能神经网络技术的主题知识系统来支持它的客户服务。作为“Nikon Vision”系统的后台引擎，主题知识系统是建立在 Nikon 公司多年知识积累的基础上的，它允许客户使用对话式的自然语言来检索公司的信息资源，为客户

提供自动化的支持服务。更重要的是，它同时也是一个交互式的学习系统，能够与任何在Nikon 网站上浏览的人进行沟通，并根据客户对系统的评价不断地调整知识库参数，进行互动学习。主题知识系统的运用大大提升了 Nikon 公司获取客户信息、理解客户需求和提供客户服务的能力。

3. 电子商务中的 ERP 管理需要知识管理

电子商务改变了传统企业的生产运作方式，引入了科学的 ERP 管理模式。ERP 系统是借助信息技术，总结行业的管理经验和特点，形成标准化、自动化的企业业务流程，它本身就是代表行业管理理念的显性知识。但是，目前企业的 ERP 系统主要集中于对生产、采购、销售、物流和财务等业务活动的管理，而忽视了对知识经济社会里第一生产要素——知识的管理。企业员工不仅需要传递业务流程中产生的信息和数据，更需要分享彼此的工作经验和方法，学习显性化、规范化的组织知识。知识管理为提高企业的内部生产效率提供了有效的工具。例如，福特公司为了促进员工的生产和管理经验在组织内共享，建立了基于内部网的最佳经验复制系统，将原本互不相关的下属工厂联系起来。每周，各工厂的现场管理人员都会通过内部网收到 5～8 种适合汽车制造的最佳经验，这些经验存储于知识数据库中，随时供其他员工参考。通过分享工作经验，福特公司避免了许多不必要的重复劳动和摸索，生产效率大大提高，生产成本也大幅减少。因此，企业要进行卓有成效的 ERP 管理，不仅要关注 ERP 系统中蕴涵的管理流程，更要重视 ERP 系统的知识管理能力。构建完整的知识链，对知识的获取、储存、创新、传播、共享和应用等活动进行有效的管理，将是 ERP 管理未来的发展重点。

4. 电子商务中的供应链管理需要知识管理

电子商务彻底改变了企业的形态和边界，网络供应链拆除了企业间的围墙，将各个企业紧密联结成一个整体，形成跨企业的战略联盟，供应商和客户之间由低层次的交易关系发展为高层次的战略伙伴关系。然而，如何将经营方式、知识背景和文化氛围都不同的众多企业融为一体，实现协同运作呢？关键在于企业之间实行信息和知识的传播、共享，互通有无，实现知识的内外交流和应用，达成一致的共识和行为。比如，Dell 公司通过构建电子供应链与其供应商进行知识的互换和学习。在网站上，Dell 公司和供应商共享包括产品质量和库存清单在内的一整套信息，Dell 可以看到供应商的工厂备料及仓库情况，而供应商也能获得 Dell 对市场需求的预测结果，从而决定最佳产量，减少风险。正是通过这种知识的转移和内化，供应链中的各个企业才能够成为密不可分的整体，迅速、灵活地应对市场的变化。另外，知识管理也能大大提高供应链的物流效率。比如，企业根据自身的知识积累和经验建立知识网络，将经过编码的商品的品种、技术要求、价格和数量等信息输入知识网络，客户可通过知识网络查询所需商品的信息，同时知识网络也能根据客户的要求迅速地拟订最佳的配送计划，并计算出相应的物流费用。

11.5.2 电子商务提高了知识管理的效率

接下来看，电子商务是如何提高知识管理的效率的。

1. 电子商务的技术手段提高了知识管理的水平

企业的知识管理能力主要体现在知识的采集、创新、传播、共享和应用上，电子商务为提升企业的知识管理水平架设了信息高速公路。借助网络技术，电子商务企业能够从ERP、CRM 和 OA 等管理信息系统、顾客现场、电话、网站和呼叫中心等渠道全面、迅速地收集大量的信息，包括生产、库存、财务和客户等数据，集中储存到统一的数据库中，成为企业创新的知识源泉。同时，信息网络也为员工之间、员工和客户之间架设了信息交流和知识共享的桥梁，加速了知识扩散的速度。与传统企业相比，电子商务企业不仅为知识管理提供了良好的信息采集环境，促进了知识的共享和交流，而且大大提高了知识管理的效率，降低了知识管理的成本。

2. 电子商务的组织结构创造了知识管理的条件

企业的组织知识产生于员工之间自由自在、毫无隐瞒的知识交流。然而，传统企业的等级制组织结构是以严格的权力和等级为基础的，自上而下的层层命令和自下而上的逐渐汇报减少了知识的传播速度和速率，同时员工也往往碍于权威而不敢畅所欲言，阻碍了知识的交流和创新。在电子商务时代中，企业传统的等级制结构逐渐演变为柔性化的扁平式结构，联结各单元的不再是权力，而是信息和知识，信息技术加速了知识扩散的速度，扩大了知识共享的范围，员工之间相对平等的地位也有利于消除传统组织中权力和等级造成的知识交流障碍，激发员工的知识创新意识，促进知识在组织内的自由流动。

扩展阅读

Sun 公司依靠其知识网络增强销售能力

Sun 微系统公司的董事长兼首席执行官一直坚信，“只有联网的计算机才能称得上是真正意义上的计算机”。随着万维网和企业局域网的爆炸性的增长，这种观点已经被证明是当代最重要的技术预言。

Sun 公司实际上也实践了这种观点。最近，Sun 公司启用了一种新的非常强大的知识系统以便加强其销售过程。

Sun 公司开发出一种被称为“SunTAN”的以内部网为基础的知识和培训系统。这个有着美观和易用界面的网络将存放在内部网上的销售培训信息，销售支持资源，产品更新和原料，竞争策略和一系列的其他方面内容都能够链接起来。

SunTAN 经理发展了一种以“分层存储管理模式为基础”的“分布式的学习体系”。换句话说，他们能够确保，让尽可能多的网络带宽被应用于其产品介绍或学习上。譬如，将一个有关公司服务器新产品的演示媒体传送到昆明销售中心的服务器上。于是，中国西南地区的客户就可以以更快的速度(通过访问昆明的那台服务器，而不是美国的那台)来观看演示了。同样，SunTAN 的操作员也能够将信息资源上载到服务器上，以供用户直接下载到本地的服务器加以应用。这样保证了更快的连接和可以利用更丰富的视频、音频和动画等多媒体方式来提高服务质量。

而且，这种根据需要而学习的方式相对于以前传统的课堂学习方式的优点也是很明显的。当一篇报告被以视频的形式存储的时候，这种新的多媒体可以使用户摆脱枯燥乏味、单调的持续的信息灌输，变得更能吸引人。

注：摘自 360 个人图书馆(http://www.360doC.com/content/10/0911/18/3290719_52905154.shtml)。

11.6 电子商务中的知识管理实施

面对新的商务环境，电子商务企业必须有较强的创新能力和快速响应能力，而成功地实施知识管理能够帮助企业迅速对外部需求做出反应，精明地运用内部资源预测外部市场的发展变化，提升企业的核心竞争力。

我国的电子商务系统基本上还处于一个对显性知识进行管理的阶段，对隐性知识的管理还在不断地摸索，绝大多数的讨论还停留在理念层次上，缺乏面向电子商务应用需求的知识管理解决方案。传统的知识模式和知识管理系统功能单一，体系结构不完善，不适合电子商务时代的应用，用静态的信息系统描述电子商务系统的动态业务流程，导致业务不灵活，不能充分利用知识资源，实现价值链中各个环节的增值。因此，研究适于我国电子商务的知识管理实施策略和技术框架，将成为解决企业未来生存发展的重点问题。

在知识经济社会里，知识管理已成为企业赢得竞争优势的必要手段。随着信息化手段的运用，企业获取和应用知识的能力显著提高，进行系统化、现代化的知识管理逐渐成为许多公司的重要任务。那么，在电子商务环境下，企业应如何实施知识管理呢？一般而言，知识管理的实施包括以下几个过程。

11.6.1 战略重视

知识管理系统不仅仅是一套技术软件，更是一项庞大而复杂的系统工程，涉及整个组织的方方面面。企业要成功地实施知识管理系统，就必须对自身的组织文化、管理模式、业务流程和绩效评估等方面进行相应的变革。然而，仅由一般业务人员或中层经理参与是难以推动企业变革的，最高领导层应成为实施知识管理的主导力量，从战略上给予高度重视。在实践中，由于对知识管理缺乏认识导致实施失败的例子比比皆是。例如，某个企业的老板上了 EMBA 课程后知道了知识管理，一时兴起就回来在企业里实施。但他对知识管理的实质和意义并没有深入的了解，只是开发了一套所谓的知识管理系统，实施后也没有人使用，最后老板自己也不了了之。因此，企业进行知识管理的首要前提就是对从最高管理层到普通员工的全体成员进行培训和咨询，使他们对知识管理的本质和作用有正确的认识和足够的重视，管理层对知识管理长、短期的实施效果要有明确的预期，对实施过程中的成本和困难要有充分的准备，员工对知识管理将给他们工作方式和激励机制带来的变化和收获要有明确的认识。只有获得了全体员工的大力支持，知识管理才能在企业里顺利展开。

11.6.2 长期规划

实施知识管理是涉及组织、文化、人力资源的系统工程，很难在短时间内一蹴而就，企业应对其进行长期的、详细的规划。没有规划，人们就不知道该做什么，不该做什么，什么事该先做，什么事该后做，对知识管理的实施效果没有明确的预期，也无法衡量它的成效，这样一旦遇到挫折，人们就容易半途而废。对知识管理进行长期规划就像描绘一张蓝图，人们随时都知道自己已经走到哪一步了，离目的地还有多远距离，从而坚定他们的成功信心。知识管理的规划首先应从制定目标开始，确立企业知识管理应达到的理想状态。

目标既要包括三年至五年的远景规划，也要包括一两年内的短期计划，以便循序渐进，逐步展开。制定目标时，应遵循几个原则：首先，知识管理目标要和企业的经营目标一致。例如，如果企业是以开拓市场为主的创新者，那么知识管理的目的是创造一个有利于企业知识创新和利用的环境；而如果企业只是以保卫市场为主的跟随者，那么知识管理的作用就是促进组织内外的知识转移、整合和运用。其次，知识管理目标要具体化，能产生效益。例如，通过实施知识管理，企业希望在一年内将客户流失率减少 50%，销售成本降低 20%，下一年度实现 30%的利润增长等。最后，知识管理目标是可以实现的。企业应根据自身的条件和资源，制定切合实际的目标。任何过于理想和遥远的目标都容易挫伤员工争取成功的积极性。有了明确的目标后，企业可从以下几个方面进行规划：组建知识管理团队、重组业务流程、开发知识管理系统、实施知识管理系统、改革激励机制、评估知识管理系统。

扩展阅读

IBM 全球化公司的知识管理

引入知识管理“竞争力、利润率和睿智的领导”是解释 IBM 如何引入知识管理的几个关键词。它成功地将知识管理转化为 LotusDomino 应用软件——只用于支持交流和沟通。这个创意被称为“知本管理(Intellectual Capital Management，ICM)”，“知本管理”已经制度化，知识管理也在 IBM 全球服务公司和 IBM 全球产业集团中更为正式化。IBM 的知识管理并非单独割裂的解决方案，相反，它是为优化客户关系的 CRM 计划的一部分。

基础设施和系统管理部门的知本管理具体如下。

(1) 共享网络。

(2) 支持知识交流的知本管理工具。

(3) 知本搜索者。

(4) 知识咖啡馆。

“团队会议室”和“快速讨论室”都是 Lotus 的应用程序，能促进现实团队和虚拟团队之间的合作。在知本管理中，这些方法能促进隐性知识转化为显性知识。

(5) 方法储藏室。“IBM 全球服务方法”是最佳实践方法“储藏室”，这些方法是服务或 IT 解决方案的核心。它为专业人士定义共同语言、共同机制和流程，使他们能用一致、完整和最佳方式再利用并创造知识财富。为了优化利用“全球服务方法”，IBM 采用了在线密码保护措施，要获得密码必须经过培训。通过这样的方式后，如果共同体要为某种解决方案的某一阶段寻找标准方法，就可能产生新项目去开发“方法”。开发项目最好有客户参与，这样就能在真实环境中开发和测试新方法，然后再把它纳入 IBM 全球服务方法体系。

(6) 沟通。

IBM 通过上述方式把知识管理的方方面面——知本管理工具、共享网络会议、方法、沟通等都联系起来了。

注：摘自 http://www.studa.net/jingji/100622/09304535.html。

11.6.3 组建知识管理团队

在获得了公司高层的支持和确定了规划方案后，企业就要组织专门的知识管理团队来负责整个项目的实施。由于知识管理系统是建立在技术基础上的，同时也涉及企业的各个

环节、各个部门，因此实施团队往往由以下几类人员组成：高层管理者、信息技术人员和各部门的用户代表。

1. 高层管理者

既然知识管理是企业的一项战略任务，因此高层管理者的参与是必不可少的。许多公司在进行知识管理时都设立了知识总监(Chief Knowledge Officer, CKO)的职位，他的任务主要包括以下几点。

(1) 为知识管理的实施制订各阶段的策略和目标。

(2) 设计、建立和管理知识管理框架。

(3) 指导和监督知识管理团队成员的工作。

(4) 提供项目实施所需要的各种资源。

(5) 建立能够促进知识管理顺利实施的环境。

可以说，知识总监是影响整个知识管理项目成败的关键人物，一般都是由熟悉公司管理和业务流程、对知识管理有深入了解和值得信赖的高层管理者担任。

2. 信息技术人员

由于知识管理系统在很大程度上都要依赖技术的支持，信息技术人员无疑是知识管理团队的重要组成部分。他们的工作主要有以下几项。

(1) 对企业现有的技术设施进行评估。

(2) 根据知识总监的规划设计、开发知识管理技术系统。

(3) 为知识管理系统的用户提供技术支持。

技术人员的选择主要应遵循以下原则：一是技术能力强；二是对知识管理有较好的理解；三是值得用户信赖。这些技术人员可以来源于企业内部的信息技术部门，因为他们对本企业的设施状况比较了解，也容易赢得用户群的信赖。但当企业自身的技术力量不足时，也可以通过引进外面专业的技术咨询公司，取得技术支持。选择咨询公司时，应着重从技术水平、信誉、以前是否做过类似的项目、成功率为多少等方面来考察。

3. 用户代表

知识管理是一项涉及企业各个领域的庞大系统，需要用到许多专业知识，因此要有各个部门的用户代表参与，如生产部、财务部、营销部和销售部等。这些用户代表的任务具体如下。

(1) 提供本业务领域的专业技能。

(2) 参与业务流程的设计。

(3) 对系统实施提供帮助。

用户代表通常由熟悉本领域的工作流程、有良好的人际交往和团队合作能力，以及值得信赖的人员担当。

扩展阅读

着眼基业长青　伊利集团率先打造知识型管理团队

伊利集团高层管理者要集体“上学”了！这是从伊利集团总部传来的消息。从2006年4月3日起，

伊利集团60多名中高层管理者将集体接受来自中欧国际工商学院(CEIBS)的管理培训。一向致力于打造知识型管理团队的伊利集团，在人才战略上再次引领中国乳品行业。

伊利集团新闻发言人指出："伊利集团中高层管理人员均有良好的教育背景，随着伊利集团的迅猛发展，如何管理现代化的大型企业并提升领导力、如何在激烈的竞争中树立竞争优势成为我们必须面对的课题。此次培训，将有助于公司中高层管理人员更好地掌握现代企业各项管理能力、提高管理战略意识，从而进一步打造知识型的管理团队，为实现伊利集团的基业长青打下坚实的基础。"

在伊利集团，从管理人员到技术工人，每个人都能得到不断提升的机会：例如，2006年1月，伊利集团与利乐中国有限公司成立"伊利-利乐专业学院"，重在提高伊利中高层人员的管理水平和素质，提高业务及操作人员的专业知识和技能。而伊利酸奶事业部工程师李生亮和安利强正是在培训中获得灵感，自行研制出"李生亮安利强罐装机"，实现了罐装、封口的自动化运行，比购买新设备节约了40万元。

伊利集团员工对企业的人才培训制度非常认同，他们说："伊利集团是一个非常重视人才、重视知识的企业，我们会充分利用公司的培训机会，将理论知识与实践相结合，为实现伊利集团的基业长青贡献自己的力量。"

正是由于得到了员工的高度认同，伊利集团荣膺2005年CCTV乳品行业内唯一一家"最佳雇主"称号。

注：摘自人民网(http://www.people.com.cn/GB/15369/4274050.html)。

11.6.4 重组业务流程

知识管理不是一套单纯的技术系统，它必须和企业的业务流程紧密结合。传统的业务流程一般是以生产次序或任务来组织的，忽视了对知识的收集和共享，导致员工重复摸索经验，工作效率低下。因此，在实施知识管理技术系统之前，应先对企业的业务流程进行优化和重组，保证知识在业务流程中的自由流动，促进知识创造、获取/储存、转移和应用的良性循环。开展基于知识管理的业务流程重组可遵循以下步骤。

1. 选择业务流程

企业的业务流程往往错综复杂，知识管理不可能在短时间内全面展开，企业应选择可能获得阶段性收益或对战略目标有重大影响的流程率先进行重组，并按知识密集度由高到低的顺序选择业务流程逐步推进。例如，企业可先改革知识密集度较高的生产开发流程，再改革知识密集度稍低的客户服务流程。

2. 识别知识需求

确定了需要再造的业务流程后，企业就要对该流程中所需要的知识进行识别。流程知识一般包括以下内容：整个流程的目标责任、组织方法、步骤任务和所需资源，流程内每个环节的工作方法、经验技巧、成功因素以及常见问题和改进措施，不同环节之间的知识联系和相互影响。

3. 确定知识问题

获知了业务流程的知识需求后，企业应对现有的流程进行知识审计，包括分析已经拥有哪些流程知识，这些知识是按怎样的路径进行流动的，知识的利用状况如何，籍此确定流程中仍存在的知识问题。识别知识问题可从以下方面入手：业务流程中还缺乏哪些知识，每个阶段的知识在创造、获取、传递和应用过程中受到了什么阻碍，流程运作中哪些环节缺乏效率等。

4. 重组业务流程

针对业务流程中的知识问题，企业需要对流程进行优化和重组。重组时应始终围绕“建设有利于知识的不断创新、广泛收集、自由流动和有效利用的业务环境，最大限度地发挥知识在业务领域中的作用”这个宗旨展开。在重组过程中，企业一般可遵循以下原则。

(1) 建立扁平化组织。知识管理要求企业精简组织层次，消除中间环节，加速知识的交流和扩散。例如，美国的通用电气公司通过组织扁平化的改革，将一个拥有 12 级管理层、130 名副总裁的臃肿机构，改造成一个只有 5 级管理层、13 名副总裁的灵活组织，不仅节约了大量的管理成本，更重要的是加速了信息知识的沟通，提高了对市场的反应速度。

(2) 从职能管理转向流程管理。以职能部门为基础的业务运作往往阻碍或延缓了知识的循环，企业应建立以流程为导向的业务过程，精简和合并多余重叠的步骤，将业务的审核与决策点定位于流程执行的地方，将业务决策权赋予知识的所有者和利用者，从而缩短信息沟通的渠道和时间，充分发挥知识的作用。例如，全美第 18 大人寿保险公司 MBL 公司以前办理新客户保险业务时，需经过填写保单、信用评估、承保直到开具保单等 30 多个步骤，涉及 5 个部门和 19 位员工，一般需要 5～25 天的时间。然而据推算，假设整个过程需要 22 天，那么真正用于创造价值的只有 17 分钟，还不到 0.05%，也就是说 99.5%的时间都用于无用的部门之间的信息传递和业务交接上了。针对基于职能划分的复杂业务，MBL 公司实施了以流程为导向的业务重组，设立了一个专案经理的职位，负责从接收到签发保单的全部过程，并拥有全部权力。专案经理的专业知识来源于自身经验以及强大的知识数据库和专家系统，他既是知识的所有者和利用者，又是业务的决策者，最大限度发挥了知识的效力。MBL 公司的业务重组取得了巨大的成功，即使削减了 100 个原有职位，每天工作量却增加了一倍多，处理一份保单只需 4 个小时。

(3) 实现知识的协同管理和共享。虽然电子商务企业的信息系统能够采集大量的数据，但如果企业各部门孤立行动，采用不同的数据要求和格式，彼此的信息系统互不兼容，就可能会造成信息的重复收集、更新不及时和交流障碍。因此，企业在设计业务流程时，应注意使用匹配的数据库对知识进行协同管理。流程中各个业务点产生的数据都及时储存到知识数据库里，并由有关业务人员及时进行更新和维护，这样不仅能实现知识在组织内的共享，而且能保证知识的一致性和有效性。

(4) 将串行的工作流改为并行工作流。通过知识的协同管理和共享，企业各部门或企业之间实现了实时沟通，协同运作，以往由于信息传递滞后而采用的串行工作流可以改为并行工作流。例如，跨国企业宝洁公司以前与其零售商之间采用的是串行流程。零售商总是在销售完宝洁的上一批商品后，再向它下第二批订单，时常导致货源不足或商品积压。为了解决这些问题，宝洁实施了连续补货系统。通过该系统，宝洁能与零售商共享信息，零售商每销售一件宝洁的商品，有关信息都会实时传递到宝洁公司。这样，宝洁就能根据商品的实时销售情况适当组织生产和供货，生产和销售由先后顺序改为同时进行，既保证了货物的及时供应，又防止了商品积压。

业务流程重组的目的是减少知识循环的障碍，发挥流程中知识的潜能。知识管理只有和业务流程紧密结合起来，才能达到神形兼备的效果。

扩展阅读

施乐公司(XEROX Corp.)实施了雄心勃勃的知识管理项目——EUREKA，旨在利用知识管理技术，及时分析问题，满足消费者的服务要求。此项目的核心内容是使技师们在地点分散、时间各异的具体服务过程中共享所获得的新知识。它与施乐公司的总方针一致，即在尽可能接近消费者的地点提供准确而有效的服务。

该项目小组很早就认识到，对于知识管理项目，企业文化比信息技术具有更为重要的作用。因此他们邀请工业心理学家分析业务流程，并研究哪些措施可以激励技师们共享知识。事实证明最有效的激励措施是用以技师的名字来命名他们所提供的技术窍门，于是项目组就在知识数据库内加入技师以及审查委员的名字。

施乐公司从1996年开始依次在法国、加拿大和美国的分公司引入EUREKA项目，目前在全球范围内推广。该项目使施乐的法国分公司用于零部件及雇员的开支缩减了5%。而且，平均每1 000例服务中有一条技术窍门被收入知识数据库；30%的技师向数据库中贡献了自己的技术窍门；85%的技师经常查询这些技术窍门；每月平均有5 000人次访问知识数据库。

注：摘自企管训练网(http://www.qgxlw.com/liuchengguanli/351303.shtml)。

11.6.5 开发知识管理系统

根据重组后的业务蓝图，企业可以着手开发知识管理系统。开发的第一步是建立一个适合于知识管理的软硬件平台。硬件平台包括计算机网络设备、知识服务器和数据库等，软件平台包括各种系统软件，如操作系统、浏览器、数据库系统和专家系统等。电子商务企业由于信息化程度较高，往往已经具备了基本的技术设施。有了必要的软硬件环境，下一步便是获取知识管理系统软件，获取的途径有两种：定制开发或购买商品化软件。

1. 定制开发

根据重组后的业务蓝图，企业可自行开发或委托其他专业公司开发一套适合企业实际情况的知识管理软件。定制开发能够针对企业的业务特点和实际问题提出个性化的解决方案，最能满足企业的需求。基本上，企业开发的知识管理软件应具备两个功能：集成性和交互性。

1) 集成性

知识管理系统的集成功能主要支持已经被编码或正式储存在知识数据库里的显性知识，如流水线作业规则、项目计划，以及显性抓取的知识，如会议记录、备忘录。集成模块为显性知识的交换和共享提供了平台，员工在这里可以浏览、使用和贡献各种显性知识，如企业内部黄页和技能目录等。

2) 交互性

前面集成功能关注的是那些能够输入并储存在知识库里的显性知识，而交互功能关注的是那些不易表达的隐性知识。交互模块的目的是为员工之间提供共享隐性知识，并促进隐性知识显性化的渠道，如虚拟论坛和视频会议等。

虽然，定制开发能满足企业的个性化需要，但它也存在着开发周期长、成本高，对员工技术要求高等缺点。因此，除了少数有特殊需求，资金和IT技术力量雄厚的公司，一般企业都会选择购买现成的知识管理软件。

2. 购买商品化软件

企业在选购知识管理软件时，不能片面地追求功能的多而全，而应根据自身的实际需要，从软件的管理思想、易用性和扩展性、价格以及售后服务等方面综合考虑。

知识管理系统本质上蕴涵的是一种管理理念和模式，因此，企业选择知识软件首先应考察它所融入的管理思想、业务流程是否与本企业相一致。例如，对于一家水泥厂来说，通用的知识管理软件虽然模块很多，但却不能适应水泥行业的特点，使用起来很不方便，而专用于水泥行业的知识软件可能是更好的选择。

从功能上，软件的易用性和扩展性是企业需要考虑的重要因素。流程设置是否合理、软件使用是否方便、用户界面是否友好以及系统运行是否稳定会在很大程度上影响员工从事知识活动的效率和参与知识管理的积极性。因此，选购软件时不要只听信于软件厂商的自我吹捧，最好先对它进行一段时间的试用，以测试其易用性如何。另外，企业实施知识管理系统时，也要考虑到将来的需求。选购的知识软件应具备一定的可扩展性，能适应企业未来的发展。考察软件的可扩展性时，可从以下几个方面着手：当使用软件的部门和用户增加时，系统是否保证同样的运行效率；当数据和知识数量猛增时，数据库能否保证迅速及时地更新；当增加新的功能时，系统是否能保证稳定运行，而不影响目前的工作等。这些都关系到知识系统能否跟随企业的发展而持续提升。

在选购软件时，价格往往是影响企业决定的关键因素。企业固然要考虑自己的资金成本，希望能以尽量低的价格购买尽量好的软件，但也应认识到，知识管理是一个战略重点，其应用系统的好坏将会对企业的发展产生深远的影响。因此企业在计算成本时，不仅要计算购买成本，还应包括将来的使用成本。好的软件虽然购买成本可能较高，但在使用中由于效率高、问题少而具有较低的使用成本，其总成本未必比廉价软件高。因此，综合考虑软件的性能价格比是比较合理的方法。

知识管理系统由于工程复杂、技术含量高，其售后服务和技术支持对于企业而言就显得十分重要。企业应考察软件提供商是否具备良好的售后服务，能否对员工进行教育和培训，能否根据企业需要对系统进行二次开发，能否及时解决软件使用中出现的各种问题等，这些都将影响到知识系统在企业中的顺利实施和应用。

11.6.6 实施知识管理系统

企业通过开发或购买获取了知识管理软件后，下一步便是部署实施系统。系统实施不应在短时间内全面展开，这样容易导致诸多的问题，而应使用渐进式方法逐步推广。通过先在小范围内实施试用、总结经验和开发修正，再逐步向其他部门推广应用，企业更加容易获得成功。渐进式部署一般包括以下步骤。

1. 选择一个试验性项目

选择合适的试验性项目对于帮助公司评价知识管理系统的价值、影响员工对知识管理的看法十分重要。这里有几种选择的标准：第一，选择知识密集度高的项目，这些项目往往会因为运用了信息技术而获得明显的效率提升。第二，尽量选择可能产生显著的、可见的效果的项目。显著的、可见的效果能够帮助企业衡量知识系统的作用，坚定人们对知识管理的信心。第三，不要选择对企业有重大影响的项目。将尚未稳定运行的知识管理系统

应用于重要项目是十分危险的，一旦发生问题可能导致企业的重大损失。

2. 准备数据

实施知识管理系统需要将企业现有的各类数据和信息录入系统中，这些数据和信息将为知识管理提供最初的知识储备。对于电子商务企业而言，大量的原始数据和加工后的次级数据都已储存在内部数据库和信息系统里，数据的搜集相对容易，主要工作是对数据进行导出、导入和变换储存结构。

3. 原型测试和二次开发

数据录入完毕后，企业就进入了原型测试阶段，对选定的试验性项目实施知识管理系统，并实时监测运行效果。原型测试的目的主要是深入了解知识管理系统，分析企业业务流程和系统功能之间的差异，发现软件使用中的问题。对于业务流程和软件系统之间的差异，存在几种情况：第一，企业业务流程是合理的，软件设计有缺陷；第二，软件蕴涵的流程是科学的，而企业自身的业务方式不够完善。软件的不完善可以通过系统的二次开发来解决，而业务流程的缺陷就要通过对业务流程重新优化来修正。

4. 渐进式地推广和应用

知识管理系统在试点成功实施后，将逐步向整个企业推广。在推广过程中，企业可将复杂的项目分为一系列短期的、快速的应用阶段，并为每个阶段设定预期效果，集中力量实施，使得每一步都能产生可衡量的效益。例如，企业可先将整个知识项目划分为生产、研发、财务和客户等实施阶段，每个阶段又再分为更细小的项目，如客户知识管理可继续划分为客户知识的获取、客户价值的衡量和客户决策的制定等次级阶段。通过在每个阶段试行—总结—修正—成功应用—向下一阶段推进，渐进式地推广和应用不仅能加快显性效益的实现，而且能缩短项目的总体实施时间，加速实现总体效益。

11.6.7 改革激励机制

虽然基于知识活动的业务流程和技术系统为企业开展知识管理提供了必要的环境和手段，但如果其中没有广大员工的积极参与，那么也将是有形无神的空壳。建立一套有效的激励机制，鼓励员工进行知识的创新、共享和应用是知识管理成功的关键。一般来说，激励措施分为两种类型：物质激励和精神激励。

物质激励是将员工的知识活动绩效与薪酬福利甚至股权直接挂钩，根据员工的知识创新成果、个人知识的贡献程度以及知识的利用状况给予不同程度的奖罚和股权激励。例如，巴克曼(Buckman)实验室就设计了激励、评估和提升的系统，用于奖励那些对知识共享贡献大的员工，同时处罚那些做得不好的人。Chaparral Steel 公司也改变了薪酬结构，用来激励那些除了业绩之外能够积累技能的人。合理的物质刺激常常能迅速地发挥作用，有效地提高员工参加知识活动的积极性，但它并不是万能的，有时需要辅以更高层次的精神奖励，对于知识型的员工更是如此。

精神激励是通过成果表彰、职位提升和知识产权保护等精神手段来鼓励员工从事知识活动的。与其他类型的员工相比，知识型员工更加注重自身价值的实现，注重个人知识的提升和利用，适当的精神鼓励比物质鼓励更能激发出他们知识创造的热情，也能产生更深

刻、持久的激励效果。常见的精神激励方法包括：为员工创造宽松的知识交流环境，给员工较大的自主管理权，对知识能力强的员工予以重视和晋升，对员工的知识创新成果及时表彰并保护产权等。微软亚洲工程院对知识型员工的成功激励值得借鉴，他们为员工提供了无限的上升和发展空间。只要员工在某一岗位上表现出卓越的知识才能，他们就能得到及时的提拔和重用。同时，员工也能根据自己的兴趣和特长选择工作。例如，如果软件开发人员希望从事项目管理的工作，那么管理者也会尽量满足他们的要求。微软亚洲工程院对知识型员工的高度重视和充分尊重是促使员工源源不断地进行知识创新和技能磨炼的强大动力。

事实上，许多企业在实践中都是采用物质和精神上的双重激励，例如，3M 公司的创新者不仅能获得“卡尔顿杰出员工奖”，而且能通过“黄金阶梯计划”获得相应的物质奖励，这有利于深层次地激发员工的知识创造性，最大限度地发挥他们的知识潜能。

11.6.8 评估知识管理系统

许多企业在耗费巨资实施了知识管理系统后，却对其是否为企业增加了收益或增加了多少收益茫然不知，最终导致系统被荒废使用。良好的评价系统不仅能准确地测算出知识管理的绩效，坚定企业实施的信心，而且能及时地发现知识活动中存在的问题，促使企业寻找改进办法。知识管理系统的效果可以从以下几个方面进行评价。

1. 技术水平

企业的技术水平是知识效果的直接体现。通过比较项目实施前后技术水平的变化，企业可以知道对知识的创新、收集、共享和应用等活动的管理是否达到了预期的效果。衡量技术水平可以根据以下指标进行。

(1) 专利、核心技术和年创新成果的数量和质量。
(2) 新知识的转化和利用率。
(3) 产品的生产效率、生产周期、知识含量和质量。
(4) 新产品的开发周期和先进程度。
(5) 业务流程的运行效率和信息化程度。
(6) 员工的技能水平和研发能力，科技人员所占的比重。

2. 赢利能力

知识管理可能不会在短期内增加企业的利润，但它的最终目的是通过知识的作用逐步提升企业的赢利能力，因此，衡量企业长期的赢利水平变化是评价知识管理绩效的关键。赢利能力可以通过以下指标体现。

(1) 年销售量和销售额。
(2) 生产交易成本和业务处理成本。
(3) 销售利润率。
(4) 净资产利润率和资产回报率。

3. 客户管理水平

在以客户为中心的电子商务时代，良好的客户群基础是企业在激烈竞争中立于不败之

地的重要资本。知识管理的一个重要作用就是帮助企业有效地搜集、整理客户信息，挖掘客户知识，产生客户智能，进而作出客户决策，它是企业管理客户关系必不可少的手段。因此，系统实施前后企业客户管理水平的变化能在一定程度上反映知识管理的效果。一般而言，客户管理水平可从以下几个方面进行评价。

(1) 市场份额。

(2) 老客户流失率。

(3) 新客户获取率。

(4) 客户满意度和忠诚度。

(5) 客户价值和利润率。

(6) 平均客户生命周期。

4. 组织结构和文化

组织结构和文化是与知识管理密切相关的环境因素，扁平化、柔性化的组织结构和知识至上的企业文化有利于知识的创新、共享、传播和利用。因此，知识管理的重要内容之一便是创建合理的组织结构和文化。反过来，组织结构和文化与知识管理的适应程度又可作为知识管理是否实施成功的评价指标，具体包括以下细分指标。

(1) 组织结构的扁平化程度和灵活程度。

(2) 知识管理部门和职位的设置情况。

(3) 高层领导对知识管理的重视程度。

(4) 组织内的学习气氛。

(5) 员工进行知识的创新、获取、共享和应用的积极性和动力。

(6) 组织鼓励员工参与知识管理的薪酬奖罚制度。

根据以上的绩效评价体系，企业可以在知识管理之初获知组织内初始的知识水平，同时在具体实施过程中，不断地监测知识的增长情况及其作用效果，以便能够及时调整知识管理策略，达到理想的状态。

本章小结

在当今的知识经济社会中，知识以其可持续性、创新性、传播性、低耗高效性和边际收益递增性等无可比拟的优势成为企业建立核心竞争力的第一生产要素，对知识的管理也随之成为现代企业管理中的重要内容。知识管理的目的是全面创造和发挥知识资产的价值，提升企业的核心能力，以便在激烈的市场竞争中立于不败之地。知识管理主要包括知识创新、知识获取/储存、知识转移和知识应用四个过程。企业要从知识中获取收益就应当创造良好的物质和人文环境来确保这四个步骤的顺利实现。学习型组织是与知识经济社会相适应的组织形式，它的一切组织结构和管理制度都是以能促进个人知识和组织知识的创造、获取、共享及利用为目标，能为企业带来巨大创造力和生命力。企业要成为学习型组织应当进行五项修炼：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考。电子商务时代中的企业更加需要进行知识管理。

知识管理能够帮助电子商务企业创造组织形式、内部生产管理、客户关系管理和供应链管理等多方面的竞争优势。同时，电子商务也为知识管理提供了技术上和组织结构上的有利条件。两者是相互依赖、相互促进的。在电子商务环境中，企业实施知识管理一般需要如下步骤：战略重视、长期规划、组建知识管理团队、重组业务流程、开发知识管理系统、实施知识管理系统、改革激励机制和评估知识管理系统。

案例分析

思科公司的知识管理：知识之门

美国思科公司(Cisco System，InC.)是全球著名的互联网设备供应商，也是全球电子商务的领头军。它早在1991年就开始采用“Pre-Web”系统，并提供网上客户支持服务。在2001年的Cisco Net Workers用户大会上，Cisco亚太区首席财务执行官李宗伟称，思科90%的订单是在线进行处理的，这为思科节约了大约6 500万美元的成本，80%的客户服务是通过Cisco网站提供的，客户满意度提高了25%，由此也节约了5.06亿美元的成本。支撑思科辉煌业绩的是其强大的内部信息系统，对信息方便、快捷地存取是其获得成功的重要条件。

客户至上是Cisco公司的宗旨。为了加强对客户的服务， Cisco公司大力改善内部信息网，以便充分利用实践中获取的经验。同时，它还设立了服务和支持经理，为大客户提供一对一的服务。然而，要建立一支庞大的、优秀的服务与支持队伍并不容易，Cisco公司需要一种收集和分享专家知识的系统，使得经验丰富的服务和支持经理们能迅速将专业知识传授给新手们。虽然Cisco公司原有的信息系统中已包含了部分所需的知识资源，但员工需要花费很大的时间和精力来查找它们。为了实现18个月雇用250位服务和支持经理的目标，Cisco公司和合作伙伴VisionCor设计、开发和配置了一个适宜于服务和支持经理的“知识之门”，它为新老服务与支持经理提供了一个单独学习、执行支持和分享知识的信息平台。

为了开发“知识之门”，VisionCor公司成立了一个顾问小组，包括内容开发专家、信息设计师和项目经理，他们与Cisco公司的项目小组保持紧密联系。双方在进行全面的需求分析后，制定了4个阶段的实施方案。

第一阶段是高点击率。Cisco公司需要对新的客服经理进行为期90天的培训计划，新雇员所需要的信息被做成一个以文本为基础的网站，这就是最初的“知识之门”。为了让“知识之门”包含丰富的内容，VisionCor小组通过与现有客服经理的会谈，收集、分析、整理事件和任务，并由一个新老结合的客服小组决定应包括哪些最有用和最有价值的信息，同时欢迎任何一位使用“知识之门”的客服经理参加他们的活动。

第二阶段是初期开发。根据双方基本一致的意见，VisionCor建立了一个全面的站点地图和详细的内容计划书，并将信息转换成Web格式。当站点的导航、图形和原始内容成熟了，VisionCor就着手进行可用性测试，从新雇员到专家和领导都参与测试，以确保网站的界面友好、结构合理以及使用方便。

第三阶段是核心开发。这一阶段的任务是对网站内容进行开发和编码。VisionCor对客服经理进行了附加的分析，并回顾了内容分类，并分派一个专门的“门”负责对内容进行收集、开发和编码。然后，VisionCor开始使用自己独有的方法将内容整合进知识对象中，并建立起他们之间的联系，以便用户能够准确、快捷地获取他们需要的信息。最后，VisionCor对“知识之门”再次进行测试。它让用户在网站里寻找他们所需的信息，并指出最好的情况，并根据用户的反馈不断进行调整。

第四阶段是知识的维护与更新。知识和经验有一个持续积累的过程，“知识之门”的内容要进行定期的更新和完善，才能保证知识的价值不被流失。

“知识之门”系统大大提升了Cisco的客户服务与支持水平，客服经理通过它可以迅速地获得所需的

信息，也可以及时吸取他人的经验教训，从而及时、妥善地分析、回应和处理每个通过 Web、电话或其他方式来访的客户要求。良好的客户服务使 Cisco 的客户满意度由原先的 3.4 提高到现在的 4.17，而在这项满分为 5 的调查中，IT 企业的满意度几乎没有能达到 4 的。

注：摘自《知识管理案例》。

问题：

1．思科公司为什么要实施“知识之门”系统？

2．思科公司的“知识之门”系统是如何帮助它构建核心竞争力的？

思考与练习

一、填空题

1．从认知的角度，知识分为_____和_____；从管理的角度认为，知识既存在于_____，也存在于_____；从应用的角度，将知识分为以下四类：_____、_____、_____、_____。

2．广义上的知识管理不仅是对_____进行管理，而且还包括_____与_____和_____的管理，涉及_____、_____、_____、_____、_____和_____管理。

二、选择题

1．知识管理一般分为 4 个过程，即(　　)。

A．知识转移　　B．知识获取/储存　C．知识创造　　D．知识应用

2．下面选项中(　　)是知识管理的实施过程。

A．重组业务流程　　B．改革激励机制

C．长期规划　　D．开发知识管理系统

E．战略重视　　F．培训和咨询

3．知识管理系统的效果可以从以下(　　)方面进行评价。

A．企业客户管理水平　　B．企业的赢利能力

C．企业业务流程的运行效率　　D．企业组织结构和文化

E．企业的技术水平

三、简答题

1．企业如何获取显性知识和隐性知识？

2．知识转移有哪些过程？影响知识转移的因素有哪些？

3．企业如何合理地应用知识？

4．学习型组织五项修炼的内容是什么？

第12章　电子商务与企业文化建设

教学目标

通过本章的学习，对电子商务企业文化的特征和建设有一定基本的了解和认识，能针对不同的案例进行分析并拿出自己的解决方案。

教学要求

能力模块	能力要求	相关知识点
企业文化概念	了解	企业建设
电子商务企业文化特征	掌握	电子商务、企业文化
电子商务企业文化建设	理解	电子商务、互联网、企业文化

引例

电子商务时代的到来改变了企业的生存环境、竞争方式与管理机制，但给企业带来影响最大的还是它对企业文化的巨大冲击，网络经济改变了企业传统的价值观。电子商务模式给传统企业文化带来了怎样的影响，传统企业文化又将怎样革新，本章内容将对以上问题进行论述。

慧聪网(www.hc360.com，HC360)是北京慧聪国际资讯有限公司(香港创业板上市公司)旗下的分支机构。自2000年诞生以来，依靠慧聪国际的雄厚实力，加之慧聪网在中国商业资讯行业辛勤耕耘与积累，慧聪网发展迅猛，网络营销取得良好的效果。2004年已拥有员工2 000多人，超过20家分公司和50万家会员用户，每天有数百万的访问量，开通了50多个行业频道和70多个行业搜索引擎，创造了买卖通、网络猪和中国搜索联盟等网络品牌，并且创建了中国覆盖行业最广、信息量最大的网上交易采购平台——慧聪网交易市场。目前慧聪网已成为国内领先的行业门户网站之一。慧聪网在网络营销领域取得良好的效果，其优秀的企业文化功不可没。慧聪网独特的企业文化，有别于传统企业文化观念，而是随着网络经济的兴起、信息技术的发展而发展成长起来的一种创新型、学习型的企业文化，我们称为电子商务企业文化。

注：摘自 http://www.dandown.cn/down/38898.htm。

随着网络经济的发展电子商务时代已经到来，电子商务的兴起是一场由于信息技术飞速发展而引发的商业模式的变革，使得企业内部的资源得到全新的整合，传统企业的生存基础、运作方式和管理机制均发生了彻底改变，直接使得企业降低了产品生产与交易成本，提高了企业效率。在这种条件下电子商务企业文化随之产生了，它的出现代表了一种传统的企业文化受到巨大冲击后的新的企业价值观。

12.1 企业文化概述

12.1.1 企业文化的内涵

企业文化是企业在经营管理过程中所形成的一种企业经营哲学，是指导企业生产与经营活动的一种思想观念和行动准则。在当今产品更新换代步伐加快，竞争日趋激烈的市场背景下，企业竞争的成败取决于企业的整体实力，而企业文化作为企业价值理念的一种体现，为企业的发展壮大，适应激烈竞争而生存将发挥越来越重要的作用。从狭义上讲体现为人本管理理论的最高层次。企业文化重视人的因素，强调精神文化的力量，希望用一种无形的文化力量形成一种行为准则、价值观念和道德规范，凝聚企业员工的归属感、积极性和创造性，引导企业员工为企业和社会的发展而努力，并通过各种渠道对社会文化的大环境产生作用。

1. 企业文化体现企业的形象和精神

树立良好的企业形象，需要企业文化的支撑。现代企业，从领导水平到职工素质，从产品质量到管理设施，从环境建设到产品开发，无不渗透文化的因素，无不体现企业形象。企业的良好形象(即“商誉”)本身就是一笔无形的财富和资产，以展示“名牌效应”赢得社会与公众支持，符合现代公共关系和市场营销理论。从现代管理理论看，企业精神反映企业群体的理想目标，显示企业的发展方向和经营宗旨，代表企业的未来和前景，使企业

的每个成员都能够自觉自愿地为组织目的实现作出贡献，从深层推动企业在激烈的竞争中技压“群芳”。

2. 企业文化作为新的管理理论，在企业建设中发挥着极其重用的作用

企业文化有利于营造灵活协调的企业营运环境。企业作为社会大系统中的一个子系统，不断与周围环境进行物质、能量与信息的交换。社会环境相对于企业而言更具有客观性，企业应适应环境变化的需要，研究环境变化的规律和要求，明确与经济发展趋势相适应的社会需求及潜在需求，完善企业的各种薄弱环节，调整企业战略，塑造全新的企业文化，在与环境的相互影响中达到动态平衡，为企业营造良性循环的市场环境，促使改制以后的股份制企业进入良性运作状态。

企业文化有利于形成企业整体运行的价值观。企业文化作为企业发展的深层动因，价值观是企业文化的核心，是一个组织和企业的基本概念和信念。对于企业来说，其核心任务是如何在竞争激烈的市场上谋求生存，为消费者提供适用的产品和服务。企业对核心任务的认同并不自动保证企业成员具有共同目标。价值观的确立，为企业职工的行为准则界定了成功和追求的目标。

企业文化有利于提高企业的整体素质，培养合作意识。企业文化的构成，包括思想文化、技术文化、管理文化、品质文化和娱乐文化，这些文化的整合与相互作用，一方面促进了职工素质的提高，另一方面由于共同文化的熏陶，形成了共同的意识和行为导向，保持和维护了团结、协作、融洽的职工关系，客观上加强了团结奋斗、共同创业、整体发展的效能。

3. 企业文化是企业的一种内涵

企业文化是企业的一种内涵，这有别于周围环境的企业自成系统。企业内部各种机制的协调运行离不开企业文化。一方面，企业文化直接影响到职工的行为准则、职业道德与价值指向。培育和发展企业文化，能够提高企业的凝聚力和向心力，增加企业职工的满足感、认同感和归属感。另一方面，企业文化对企业的重大决策、公司的长远目标、策略以至规章制度的执行都有不可低估的影响。

12.1.2 企业文化理解的误区

目前我国对企业文化的理解存在一定的误区。

1. 企业文化不只是口号

我国很多企业对企业文化的接受才刚刚开始，大多数企业的企业文化工作就是给企业做几条响亮的口号，或者仅仅是提炼一些高深的企业理念、信条。企业文化在企业中就变成了一种口号、一个目标或是一个希望。因此，国内企业经常有一种误解，以为文化钉在墙上就是文化了。企业文化口号化表现为对于企业文化建设没有与企业战略、企业远景目标相结合，在理念提炼上过于抽象化，缺乏针对性和企业个性，无法真正指导企业员工的具体工作与行为表现。

2. 企业文化不等同于思想政治工作

我们经常要接受思想政治教育，尤其是国有企业当中也要有负责政工的部门，负责开

展企业的思想政治工作，所以，很多人就把思想政治工作等同于企业文化。其实，二者之间除了有紧密的联系以外，还是有很大的区别。

3. 企业文化不只是文体活动

文体活动包括旅游、聚餐、生日会、联欢会等，把大家召集到一起吃、喝、玩、乐，它对改善企业员工身心健康，提高企业知名度，增强员工对企业的归属感有一定的作用。所以，一说起文化有人就会与文体活动联系起来，认为唱唱歌、跳跳舞、打打球、搞搞娱乐活动，就是企业文化建设了。其实大不然，这是对企业文化的浅化。就是简单地将企业文化与文体活动等同起来。

4. 企业文化不仅仅是企业标识

中国企业文化的一大悲哀就是将 CIS 理解成为企业文化，甚至将 CIS 凌驾于企业文化之上，这样的结果就是使企业文化形式化，让本来就属于企业管理软性因素的企业文化显得更“虚”!

12.1.3 企业文化的内容

企业文化是企业在生产经营实践中，逐步形成的、为全体员工所认同并普遍遵守的具有本企业特点的价值观念、精神信仰、思维方式、行为准则、使命愿景、经营理念，以及在生产经营实践、管理制度、员工行为方式上体现和企业对外形象的总和。

企业文化的内容由 4 个层面构成。

(1) 物质文化层，由企业产品、企业容貌、企业环境、企业科技状况构成。

(2) 制度文化层，包括企业规章制度、企业领导体制、企业组织机构、企民主制度。企业制度是企业行为的规则总和，是一种显形的企业文化。

(3) 精神文化层，主要包括企业目标、企业哲学、企业精神、企业价值观、企业道德，是企业文化的核心，也是企业的核心竞争力的表现之一，是企业在长期的生产实践中所形成的员工群体的共同的心理状态和价值取向，这个层次是企业文化的高度概括。企业目标，就是企业的使命和愿景。一个组织或企业如果没有自己的使命，就是一个没有信仰的团体，没有使命就没有组织存在的理由。如果一个组织没有与其使命相适应的宗旨，就没有统帅组织的灵魂，组织就成为一堆没有灵魂的行尸走肉。企业的哲学反映企业经营的指导思想，体现企业的使命和社会责任，一般来说，企业的经营哲学是通过以下几个步骤形成的：它是长期形成的；是全体员工共同接受的；反映领导的信念及工作重点；是对企业成功经验的高度总结；是企业一切活动追求的最高目标。企业精神是个性化非常强的文化特征。每个成功的企业都有自己独特的企业精神，是企业拥有一种积极向上的信念。企业精神主要包括：爱国精神、创新精神、竞争精神、服务精神、团结精神、民主精神等。企业的价值观是指企业及其员工的价值取向，即对事物的判断标准。所有员工的价值取向，就是企业对事对人有一个统一的判断标准，所有的员工应该达成共识。企业的道德是用来调节和评价企业和员工行为规范的总称。它以公正、正直、诚实等道德范畴来评价企业和员工的行为。可以调整企业与企业之间的竞争关系，防止不正当竞争。可调整企业与顾客之间的关系，讲究职业道德，维护消费者权益。在员工与员工之间形成良好的企业风尚。

(4) 综合文化层，包括企业素质企业行为、企业形象。

12.1.4 企业文化建设的内容

如何进行企业文化建设？每个企业都会根据自己的情况采用不同的方法，但是都会涉及以下内容。

1. 科学地确定企业文化的内容

在确定企业文化内容的过程中，应考虑以下几点。

(1) 根据社会发展的趋势和文化的渐进性，结合国家、企业的未来目标和任务考虑文化模式。

(2) 根据企业的外部客观环境和内部现实条件，形成企业的共性文化和个性文化。

(3) 对源远流长的民族文化和现有的企业文化采取批判与继承的态度，取其精华，去其糟粕，采取辩证分析的方法，不能简单地肯定或否定。特别要善于发扬本企业的优良传统。

(4) 博采众长，借鉴吸收其他民族和企业的优秀文化。日本松下电器公司就十分注重荟萃世界优秀企业文化。它规定在国外的子公司有研究各国企业文化的使命，子公司领导人回国述职或参加培训，首先要报告所在国家和地区企业文化的特点。对于外来的企业文化，也不能简单地采取“拿来主义”，而应持认真鉴别，分析研究，有选择吸收的态度。要搞清楚哪些是优秀的，哪些是适用于自己的。同时，借鉴别人的长处、精华，还必须进行一番改造，才能适用于自己的企业。

(5) 重视个性发展。一个企业的文化个性，是这个企业在文化上与其他企业不同的特性。它只为这个企业所有，只适用这个企业，是这个企业生存、发展条件及其历史延续的反映。国内外的优秀企业都是具有鲜明的文化个性的企业。我国企业自觉的文化建设刚刚开始，一般企业还不具备自己独特的文化风格，更要重视企业文化个性的发展。首先要认清自己的特点，发挥本企业及其文化素质的某种优势，在自己经验基础上发展本企业的文化个性。

(6) 着眼企业发展战略，注重培育企业精神。企业文化要配合企业发展战略的需要，为促进企业发展服务。企业精神是企业文化的核心，是企业的精神支柱。企业精神的内容要与企业发展战略相适应。

2. 宣传倡导，贯彻落实

(1) 广泛宣传，达成共识。

(2) 领导带头，身体力行。企业领导者是企业文化的龙头，企业领导者的模范行为是一种无声的号召，对员工起着重要的示范作用。因此，要塑造和维护企业的共同价值观，领导者本身应成为这种价值观的化身，并通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观。首先，领导者要注重对企业文化的总结塑造、宣传倡导。其次，要表率示范，在每一项具体工作中都体现企业的价值观。

(3) 完善制度，体制保证。企业文化是软硬结合的管理技巧。在建设企业文化时应“软硬”兼施，相辅相成。在培育企业职工整体价值观的同时，必须建立、健全、完善必要的规章制度，使员工既有价值观的导向，又有制度化的规范。同时，在建设企业文化时，要

调整好企业内部的组织机构，建立和形成文化建设所要求的组织体系。

(4) 树立榜样，典型引导。发挥榜样的作用是建设企业文化的一种重要而有效的方法。把那些最能体现价值观念的个人和集体树为典型，大张旗鼓地进行宣传、表彰，并根据客观形势的发展不断调整激励方法，有利于优秀企业文化的形成和发展。狄尔和肯尼迪在其合著的《塑造公司文化》一书中，把英雄楷模人物作为企业文化五大构成要素之一，认为没有英雄人物的企业文化是不完备的文化，是难以传播和传递的文化。

(5) 加强培训，提高素质。一个企业若员工的基本素质不高或缺乏良好的职业道德，生产力的健康持续发展是不可能的，企业文化建设也只能是纸上谈兵。加强培训，不断提高企业员工基本素质，是建设企业文化的基础保证。在日本松下电器公司，每一个走上工作岗位的年轻人，都必须首先接受职业道德、经营思想、集体意识、自我修养的集训，进行语言、待人接物的礼节教育，考试合格后才被录用。

3. 积极强化，持之以恒

企业文化建设应是企业的长期行为，靠短期突击不能奏效，而且是有害的。企业文化传播到组织的每个团体，再由一个个团体传播给每一个人，使之在企业的每个角落里生根、开花、结果，这是一个长期的过程。改变企业文化的模式，不仅要长期积累新文化，而且要同旧文化的“惰性”作反复较正、长期斗争。学习、借鉴别的文化，不仅要经过鉴别，以决定取舍，而且要经过长时间的加工制作、消化领会，才能把它吸收进自己的文化里。因此，进行企业文化建设必须长期努力，持之以恒。

扩展阅读

Microsoft: 别具一格的文化个性

微软公司令人吃惊的成长速度，引起了世人的广泛关注。透过辉煌业绩，我们不难发现其成功不仅在于科技创新和优异的经营管理，更重要的是创设了知识型企业独特的文化个性。

1. 比尔·盖茨缔造了微软文化个性

比尔·盖茨独特的个性和高超技能造就了微软公司的文化品位。这位精明的、精力充沛且富有幻想的公司创始人，极力寻求并任用与自己类似的既懂得技术又善于经营的经理人员。他向来强调以产品为中心来组织管理公司，超越经营职能，大胆实行组织创新，极力在公司内部和应聘者中挖掘同自己一样富有创新和合作精神的人才并委以重任。比尔·盖茨被其员工形容为一个幻想家，是一个不断积蓄力量和疯狂追求成功的人。他的这种个人品行，深深地影响着公司。他雄厚的技术知识存量和高度敏锐的战略眼光以及在他周围汇集的一大批精明的软件开发和经营人才，使自己及其公司矗立于这个迅速发展的行业的最前沿。盖茨善于洞察机会，紧紧抓住这些机会，并能使自己个人的精神风范在公司内贯彻到底，从而使整个公司的经营管理和产品开发等活动都带有盖茨色彩。

2. 管理创造性人才和技术的团队文化

知识型企业一个重要特征就是拥有一大批具有创造性的人才。微软文化能把那些不喜欢大量规则、组织、计划，强烈反对官僚主义的 PC 程序员团结在一起，遵循“组建职能交叉专家小组”的策略准则；授权专业部门自己定义他们的工作，招聘并培训新雇员，使工作种类灵活机动，让人们保持独立的思想性；专家小组的成员可在工作中学习，从有经验的人那里学习，没有太多的官僚主义规则和干预，没有过时的正式培训项目，没有“职业化”的管理人员，没有耍“政治手腕”、搞官僚主义的风气。经理人员非常精干且平易近人，从而使大多数雇员认为微软是该行业的最佳工作场所。这种团队文化为员工提供了有趣的不断变化的工作及大量学习和决策机会。

3. 始终如一的创新精神

知识经济时代的核心工作内容就是创新，创新精神应是知识型企业文化的精髓。微软人始终作为开拓者——创造或进入一个潜在的大规模市场，然后不断改进一种成为市场标准的好产品。微软公司不断进行渐进的产品革新，并不时有重大突破，在公司内部形成了一种不断的新陈代谢的机制，使竞争对手很少有机会能对微软构成威胁。其不断改进新产品，定期淘汰旧产品的机制，始终使公司产品成为或不断成为行业标准。创新是贯穿微软经营全过程的核心精神。

注：摘自 http://www.xici.net/main.asp?url=/d37298858.htm。

12.2 电子商务企业文化的特征

随着网络时代电子商务的大规模发展，电子商务企业文化随之产生，它是一个企业产生的一种新的价值观，使企业内部资源得到从新整合，在为企业带来降低交易成本、提高效率、缩短生产周期等诸多好处的同时，也对已有的企业文化发起了挑战。电子商务的兴起是一场由技术手段飞速发展而引发的商业运作模式的变革，传统经济活动的生存基础、运作方式和管理机制均发生了彻底改变，传统的企业文化也面临着巨大的冲击。

12.2.1 电子商务对企业文化的影响

20 世纪 90 年代后期，电子商务风靡全球它在为企业带来降低交易成本、提高效率、缩短生产周期等诸多好处的同时，也对已有的企业文化发起了挑战。电子商务的兴起是一场由技术手段飞速发展而引发的商业运作模式的变革，传统经济活动的生存基础、运作方式和管理机制均发生了彻底改变，传统的市场理念也面临着巨大的冲击，这必然要求企业构建适应时代要求的新型企业文化。

(1) 电子商务是根本不同于传统商务的交易方式，电子商务使企业的经营环境发生了根本变化，电子商务过程与传统商务过程有着巨大的差别。电子商务缩短了企业与消费者的距离，由于互联网的实时互动沟通，以及没有任何外界因素的干扰，使得消费者更易表达出自己对产品或服务的评价，这就要求企业不断提高产品和服务的质量。

(2) 电子商务为企业提供了平等竞争的机会。在互联网上进行交易，不受时空的限制，企业的销售空间随网络体系的延伸而延伸，没有任何地理障碍，这无疑为更多的企业参与全球竞争提供了一个绝好的机会；同时，对于所有企业来说也是一次挑战，由于竞争范围的扩大，要求企业必须引入核心竞争力，而企业文化的竞争又是企业管理的最高阶段，是一项长期性的任务，电子商务缩小了竞争者之间的差距，这使最终的竞争体现在经营哲学、经营理念及价值观念上。

(3) 电子商务是随网络而产生的，是科技进步的结果，并且随着信息技术的飞速发展，它将不断完善、不断发展。这就要求企业将自己塑造成一个“学习型组织”，只有这样企业才能够紧跟科技进步的步伐，在电子商务领域大展宏图，在 21 世纪的全球竞争中取得竞争优势。

总而言之，在电子商务时代就企业而言，机遇与挑战并存，尤其是中国企业必须改革

企业文化，在不断的探索中发展适应新时代的企业文化。只有这样才会真正地在新一轮的全球经济大调整中占据一席之地。

12.2.2 电子商务对企业经营环境的影响

电子商务时代，企业经营环境发生了新的重大变化。

1. 信息化程度提高

在互联网条件下，社会的信息交流更加广泛、快速，传播范围扩大到全球。对现代信息技术的应用，改变了企业的信息基础：其一是现代技术的开放性和网络化，使得信息的获取变得容易了。通过系统集成和计算机联网，使得不同时间、不同地点的信息共享成为可能。其二是在企业组织内部，信息的传递方向由纵向的上下传递变为纵向与横向传递相结合，这在很大程度上解决了层次传递速度慢与信息失真造成决策延误和效率低下的问题。其三是信息共享与大量储存为组织提供了丰富的知识来源，这些知识的有效利用与创新，不仅有利于提高集体工作的效能，而且是新形势下企业取得竞争优势的重要条件之一。

2. 市场空间拓展

在电子商务条件下，企业面临的市场环境发生了极大的变化：其一是社会经济活动的节奏加快。由于信息在互联网上以光速传输，使发出信息与接收信息的双方几乎是同时间完成，这就加快了社会经济活动的节奏，也加快了市场竞争的难度；其二是扩大了市场范围。由于互联网络的无限延伸，使市场范围不断扩大，因为当前是所谓的“网到市场到”，企业与企业之间、企业与顾客之间、企业与供应商之间的距离缩短，市场从国内市场变成了全球市场。其三是顾客个性化服务与需求增加。由于信息交流的快速、方便、便宜，导致了消费者与企业的交流、沟通更加频繁。因为企业可以满足顾客的需求，个性化服务成为时尚，同时这又诱发大量消费者的个性化需求。因此，企业将面对的是一群极具个性、多样化需求的网上顾客，这就是网络时代顾客变化的新特点。所以从竞争角度分析，信息化与网络化使得企业获得的机会增加了，但对手也增加了，可谓是机遇与挑战并存。

3. 生产运作方式发生变化

在网络时代，对企业的生产过程提出了新要求，过去工业化时代的大批量、标准化生产方式，将由单件小批、定制式生产方式代替。由于信息的快速交换，企业与用户的“面对面”的沟通，使定制式、单件生产成为可能，这就要求企业的生产运作过程具有更好的弹性和适应性，能够及时适应用户变化的新需求。企业可以运用信息与网络技术的优势，将不同组织、不同地点的不同工艺过程有效地整合在一起，形成产品价值链，以更快、更好、更低的成本满足顾客的需求。

4. 企业组织环境发生变化

在互联网条件下，企业从过去的区域性变成了国际组织，它所面对的是一个复杂多变、激烈竞争的全球市场。国际政治形势与经济形势的影响，资源条件与市场供求状况的变化以及生态与环境等问题，都会给企业提出新的挑战。未来决不是过去的延续，在这个技术变革日新月异的时代，传统的组织结构、组织形式将面临时代的考验。

面对新的环境与影响，电子商务出现了新的特征。

12.2.3 电子商务企业文化新特征

企业经营环境的变化使企业文化具有新的特点，主要表现在以下几个方面。

1. 高度信任的企业文化

在网络条件下，一个企业不具备低成本和高质量，就不可能在国内外市场竞争中生存，而企业如果没有高度信任的文化，现代企业就不可能有低成本和高质量，因为只有高度信任才能使现代企业在组织内外与职工、客户、同行业、供应商以及有关的组织与个人建立起信任的合作伙伴关系。

首先，从组织内部讲，授权是有效管理、调动下属组织积极性的常用方法。但是，高度信任是授权的基础，没有高度信任，怎能授权于人呢？高度信任的企业文化，是指营造一种文化氛围，人人工作认真，诚实正直，有敬业精神，尊重他人，讲求信用，重视信誉名声。在这样一个高度信任的文化中，民主管理，自我约束才成为可能。

其次，从组织外部讲，现代企业与顾客的关系、与供应商的关系、与同行业的关系，也必须遵守诚实、公平、互利互惠的信条，取得彼此的充分信任，这样才能成为新型的合作伙伴关系。正是这种合作伙伴关系才能创造更好的产品、更低的成本和更高的利润。所以说，在网络环境下，高度信任的企业文化是必不可少的，它是建立合作伙伴关系的基础，也是现代企业成功的基石。

2. 开放合作的企业文化

互联网为人类社会架构起了广泛交流与沟通的桥梁，也为企业搭建了一个竞争与合作的国际、国内大舞台。以往企业经营的实践说明，损人利己竞争的结果，只会使自己的企业财力、智力枯竭，难以在市场上取得竞争优势。所以，很多公司都认识到，为了竞争必须合作，在合作中求得竞争优势。

与此相适应，企业正在逐渐形成一种开放合作的文化。在组织内部，管理层与员工之间真实、诚恳，管理者更关心职工的利益。在组织外部，要善待顾客，尊重他们的要求，与他们建立信任与合作的关系。同时，还要善待供应商，建立相互信赖、通力合作的新型关系，共同为顾客服务。另外，现代企业还应以更加开放的心态，同昔日的对手合作，结成新的伙伴，共同搞好合作生产和联合营销等项服务。

3. 学习型的企业文化

所谓学习型企业文化，是指企业整个组织学习气氛浓厚，每个员工都在努力学习，他们学习的文化和科学技术越多，越能创造最佳的工作业绩。学习型文化有以下几点含义：其一是“终身学习”。企业员工要终身学习，形成良好的学习气氛。其二是“全体成员学习”。企业中的操作层、管理层、决策层都要全心投入学习，提高全体人员的水平。其三是“全过程学习”。学习要有计划、有检查、有落实，把学习贯穿于各个环节中去。其四是“团体学习”。企业组织不但重视个体学习，而且更加突出企业组织成员的合作学习，以共同提高学习水平。有的学者预言，21 世纪成功的企业，一定是一个善于学习和勇于创新的组织，所以说，学习型文化是未来企业成功发展的保证。因为一个企业的学习能力越强，进步越快，其生存和竞争的能力也就越强。

综上可知，企业文化是企业具有竞争力的重要源泉。在电子商务时代，企业决策层的领导者，只有高度重视企业文化建设，才能使企业不断创新，才能创造竞争优势，去迎接网络经济的新挑战。

扩展阅读

揭秘海尔集团企业文化模式

海尔集团自 1984 年创业以来，十几年超常规的发展，除了利用机遇、正确决策、员工的努力外，最引人注目的成功点，还是海尔独具特色的海尔集团企业文化。

1. 慎始如终的高起点，超前观念体系，争取最大运作空间

现在的企业，生产力不能提升，真正的原因不在于缺乏资源、技术，而在于缺乏企业人追求卓越的新观念——使命感、责任感和方向感。而在海尔正是拥有了这一点，才使它从一个名不见经传的小厂发展成为现在拥有较大规模的现代企业。

2. 融欧、日、美、中管理思想于一体，创造自我独特优势

海尔的管理模式，借鉴了欧、日、美等发达国家的先进经验。同时，又融进了中国传统文化的精华，形成了独具特色的管理文化。融欧、日、美、中文化理念，在交融演变中，海尔独创了自己的文化和独有的“OEC 管理法”，从而在海尔集团企业文化的整体架构中，高扬起海尔独有的旗帜。

3. 因势利导、擒贼擒王、实事求是的运作程序

海尔在创业阶段处于劣势，当时，在员工素质差、国人观念落后、企业亏损、企业一片混乱的情况下，提出一套高不可攀的目标、理念来的确不现实。张瑞敏分析当时现状，先从制度入手，制定了“不准在车间大小便”、“不准在车间喝酒”、“不准损坏公物”等最起码的一些制度。讲清形势，增加危机感，置之死地而后生，提出“要冰箱不要命”的口号。张瑞敏在企业亏损的情况下，向农民借钱发工资，利用消费者来信，操作了“砸 76 台冰箱事件”，提出了“谁砸了企业的牌子，就砸谁的饭碗”的口号。一步一步树立起质量意识、名牌意识。企业走上正轨，蒸蒸日上时，提出“创中国冰箱名牌”、“无私奉献、追求卓越”的企业精神。

4. 大处着眼、小处着手、一丝不苟的运作方式

在海尔集团企业文化 thldl.org.cn 建设中，筹划的一些观念制度未必难，只要肯学、肯借鉴，难的是如何把这些观念变成全体员工的共识和行动。海尔的成功经验是：大处着眼，小处着手，一丝不苟。海尔文化目标宏伟、观念超前，但运作起来都是从最基础的管理抓起。从张瑞敏最初的管理制度到独具特色的“OEC 管理法”，以及海尔日常的一些示范性制度要求都体现了这一点。

5. 以观念创新为龙头，强化系统整合，保持可持续发展

张瑞敏常说：“没有思路，就没有出路。”因此，他很注重观念的创新。随着企业内外形势的变化，不断提出创新的观念，随之建立相应的制度体系和物质体系，进行系统整合。企业提出“名牌战略”、“斜坡球体论”和“质量宗旨”后，便建立了相应的“OEC 管理法”，同时各部门设立“日清栏”、标语口号等，进行系统整合，保证了理念的内化和执行。海尔确立了“用户永远是对的”理念及相应的“海尔真诚到永远”的全方位承诺，便建立了“国际星级一条龙服务”机制，“30 秒顾客速查档案”和“24 小时服务到位”、“无搬动服务”等一系列具体措施加以保证。与“人人是人才”的理念相对应的是相应的“赛马机制”，为员工设计不同的生活道路，实行“公开、公平、公正”的自由竞聘措施，确保了人人有合适的舞台。同时大力倡导“自主管理班组”，实行“三工并存，动态轮换”、“岗位轮换”等办法，建立“干部红黄榜”、“三工轮换栏”等有形系统加以促进。抑恶扬善的负强化和正强化激励措施总能步步到位，确保了理念系统的内化与整合。

可以说，海尔的一切都融进了海尔集团企业文化这个有机系统之中。系统化的整合，使海尔在保持不断更新观念的同时，还保持了可持续发展。

注：摘自 http://www.thldl.org.cn/news/1008/47785.html。

12.3 电子商务企业文化的培育

12.3.1 企业文化中出现的问题与变革的需要

电子商务时代的到来，为企业文化提出了如何提升知识价值，如何面对知识员工的新课题；市场化改革的深入，使得在计划经济时代形成的企业文化老方法、老套路屡屡失灵；而网络技术的兴起，又为催生新的企业文化提供了利器。机制变了、时代变了、技术变了，于是许多企业都面临着重塑企业文化的问题。从我国企业文化的发展现状来看，只能说尚处于较低层次，“企业文化战略”没有得到应有的重视，企业文化的培养缺乏系统理论的指导。我国企业文化常见错误有：文化愚民现象、无文化现象、文化理想现象。

(1) 文化愚民现象。此类现象常见于那些领导人专权或者经营出现问题的企业。表现为领导人极端强调某种文化价值观念，推广教育手段过激。它产生的原因多数是因为领导人希望在企业内部实现专权。

(2) 无文化现象。通常表现为企业有十分系统和严明的各种规章制度。这些制度规定了职工必须怎样做和不能怎样做，但没有明确的文化理念和价值倡导，疏于对职工的教育与培训。此类现象多产生于工业制造企业，产生的原因多数是因为领导人本身素质不高，或对企业文化缺乏认识。实行个人崇拜或者希望掩盖某种事实真相。该类企业通常易产生盲目崇拜或者对领导人的噤若寒蝉的情况。

(3) 文化理想现象。它常见于那些有年轻人作为创业主体力量的新兴企业。表现症状为这些企业会提出一些不切实际的远大抱负和文化理想，其倡导的理念中会有种超出企业范围改造世界的使命感。“大而空”的口号使人们可望而不可即，宏伟、统一的崇高目标往往缺乏实实在在的客观基础。此类现象产生的原因多数是因为领导人具有过于远大的人生理想和缺乏实干的工作精神。该类企业职工表现多数都激昂澎湃，但可能忽略了眼前的险恶形势和今天该干什么。

另外，许多企业的企业文化抑制了人的个性，在企业中只重视人的“集体性”，抹杀了人的想象力和创造力，小生产观念下产生的“集体主义”，难以形成企业的内聚力。

现在的竞争异常激烈，优胜劣汰成为游戏的新规则，我国企业的企业文化建设与发达国家相比较已经落后许多，现在如不奋起直追，在竞争中失败将在所难免。所以，全新的企业文化的塑造与变革是我国企业的一项时不我待的新课题。

要想很好地解决企业文化中出现的问题和适应变革的需要，就要先了解电子商务下的企业文化建设内容。

12.3.2 电子商务企业文化建设的内容

电子商务环境下要求企业实施的企业文化重塑，是指企业文化在总结过去的基础上，

转变观念，更新思维方式、工作方式，以新的面貌迎接企业文化发展的新阶段。企业文化重塑应从全局出发，适应知识经济发展的内在要求，以学习、创新作为企业文化新阶段的发展战略，其包括以下具体内容。

(1) 积极学习新知识，掌握新技术，将企业培育成为一个真正的学习型、创新型组织。知识经济时代的发展，必然伴随着新技术、新产品、新文化的不断产生，对于一个传统型企业来说，必须要培养不断学习的能力，它包括企业全体员工的学习，企业管理全过程的学习，整个团队的学习等。只有通过学习才可能对市场做出快速反应，从而有可能在未来激烈的市场竞争中永远占据优势地位。

(2) 增强企业管理功能，对企业从管理模式上加以革新，将高水准的战略规划纳入企业管理目标。网络时代为管理领域带来了许多新的管理理论与方法，如“虚拟企业”、“供应链管理”等，这为传统企业从旧有的管理模式中走出来提供了可能。企业管理本身就是一种文化，因此企业文化建设贯穿于企业管理的全过程，同时，提升管理也成为企业文化重塑的重要内容。电子商务时代，企业首先要树立良好的企业网络形象，使企业向开放型发展，以利于在未来激烈的市场竞争中寻求合作伙伴，获得竞争优势，以适应全球经济一体化的要求，使企业沿着既定的目标前进。

(3) 企业思维方式的变革与网络文化的建立。互联网使企业进入了一个广阔的、自由的发展空间，这个崭新的空间为企业发展提供了一个千载难逢的机会，但这不等于说可以坐享其成了，而是要求企业能用一种创新型的思维方式来进行运作，要以未来的市场为目标，培养自己企业的网络文化，以实现目标导向、激励、协调、辐射等功能；只有这样，企业的发展才会有强大的动力，才能从根本上占领市场。建立本企业的网络文化，可以说是电子商务时代企业发展所要作的第一个战略性决策。

(4) 提升以合作为前提的团队精神。以智能为代表的人力资本是知识经济时代的核心，企业内部的民主风气和团队精神是开发巨额财富的最大潜能。企业进入电子商务领域，每个员工的工作都是有目标导向的，尤其对于虚拟企业来说，不再是强制领导型管理，而是要求建立一种在相互信任、相互支持基础上的合作关系，这将是未来企业发展的一个必然趋势。这里强调的团队精神是体现在参与与合作、民主与平等上的一种团队文化，电子商务是团队文化建设与发展的又一个平台，团队文化是企业能够成功实施电子商务的基础。

在了解了电子商务下的企业文化建设内容之后，接下来的就是基于电子商务的企业文化的培育问题了。

扩展阅读

互联网时代，企业不仅是资本和技术的结合，更多的是一种文化、一种理念，以及整个公司资源的整合。阿里巴巴就是这样的一个企业，在创新中求生存，在创新中求发展，无论是企业领导者观念、还是企业提供的产品、管理模式、技术采用等方面，创新成为阿里巴巴企业充满活力的源泉，是企业获得持久竞争优势的驱动力，更是阿里巴巴企业文化的核心。从阿里巴巴的企业文化的建设和发展中，我们看到基于因特网的电子商务因其具有可以迅速地了解市场信息，快捷地搜集客户需求，广泛地进行产品宣传，即时完成网上交易结算，众多的商务活动瞬间完成，企业的生产效率的提高等优势而获得迅速发展。

有人认为：电子商务企业的文化建设必须跟上互联网的快速发展节奏，在其企业文化的建设中以创新为核心，不断更新观念，注重人性化管理和制度化建设，克服目前我国很多电子商务企业存在的缺乏对企业文化建设的战略性思考、企业文化的培养缺乏系统理论的指导、忽视企业文化建设的重要性、企业的企

业文化不能以人为本、抹杀了人的想象力和创造力、难以形成企业的内聚力等问题存在而导致的企业文化建设滞后企业发展的状况，为电子商务企业发展提供强有力的保证。

注：摘自 http://www.i5so.com/ny/adzonghe/20071126/33197_2.html。

12.3.3 基于电子商务的企业文化培育

基于电子商务的企业文化培育可以从以下几个方面着手。

1. 分析内外因素，提炼速度文化和创新文化

在电子商务时代一个企业选择什么样的核心价值观是创造企业文化的首要问题。信息经济就是“速度经济”，速度已经成为企业一个提高竞争力的工具。因特网的出现，使得世界的变化越来越快，可谓一日千里。因而基于因特网的电子商务可以迅速地了解市场信息，快捷地搜集客户需求，广泛地进行产品宣传，即时地完成网上交易结算，众多的商务活动都可以瞬间完成，企业的生产效率得到了极大的提高。一句话，信息技术和网络技术的广泛应用使得电子商务企业进入市场的门槛得以大大降低。现在全世界都在讲创新，因为在今天的经济环境里，唯一不变的规律就是一切都在变。对此，任何组织和企业如果不时时变革和创新，就不可能维持自己的竞争优势。“不创新，就死亡”，创新已成为一个企业存在和发展的重要基础，只有通过自身创新的确定性才能对付快速变化的不确定性。在信息化背景下，创新的作用得到了空前强化，并升华成一种社会主题。在电子商务时代，创新逐渐成为企业的生命力源泉，传统的生产规模、成本优势等因素不再决定未来，企业唯有通过持续不断的创新才能生存发展。抱残守缺、固步自封，是根本无法在激烈的市场竞争中立足的，企业要想在未来的全球化竞争中拥有一席之地，就必须突破传统的思想禁锢和思维定式，大胆创新，牢牢把握瞬息万变的商机。

2. 更新观念，塑造职工行为

企业职工行为的塑造是企业文化建设的重要组成部分。对于那些在电子商务方面独领风骚的企业而言，最短缺的既不是原材料，也不是资金；既不是技术，也不是新兴市场，而是人才的匮乏。这些人才可以为瞬息而至的未来插上想象的翅膀。对当今的许多企业而言，人才是赢得竞争优势的首要因素。如今管理人员意识到，在当今经济全球化、电子商务化和以网络速度运行的全球市场上，由拥有自主权的人才组建的精干企业对快速决断具有关键意义。电子商务企业有赖于职工的聪明才智和主动性来作出更贴近消费者、对市场反应更快的决定。

电子商务，重在服务，电子不过是手段。电子商务也可以说是电子服务，使 Internet 能够为人类服务，服务的核心不是技术，而是企业的文化、职工的素质；Internet 经济是服务经济，而不是技术经济；是网络消费者交易的平台，而不是商品陈列的环境；厂商不是单纯的供应商或销售商，而是服务供应商，谁服务得更好，谁赚到的钱就更多。

在全新的电子商务环境中，最成功的企业给予新职工在过去只有顾客才能享受的尊重：它们通过创造人人平等的精英管理体制，满足职工们对从事有意义工作和创造财富的愿望。它们慷慨地回报职工们的良好表现，不只是支付现金，而且也让他们拥有企业所有权。

3. 领导者身体力行，信守价值观念

在电子商务企业的决策行为中，创新性是十分重要的。首先，企业组织结构要由原来

的金字塔式、自上而下、递阶控制的组织结构向新型的网络组织结构转化。其次，管理重点由资本管理转为知识管理。知识管理是指运用集体的智慧提高应变和创新能力。最后，新的管理思想和方法不断涌现。在信息时代和网络条件下，新的经济形态产生了许多新的管理思想和管理方法，例如，柔性制造、分布式制造、敏捷生产、企业流程重组、学习型组织、制造资源计划等新思想新方法。

在创办电子商务企业和企业经营中必定会遇到各种意想不到的困难和挫折：如金融风险，交易风险等，而且市场竞争日趋激烈，一旦遭受不测，没有韧性就会彻底垮台。因此，企业家要有不怕失败、不怕挫折和百折不挠的勇气，要有献身事业、不惧风险、敢冒风险的精神。

4. 建立激励机制，巩固企业文化

一种新的企业文化的形成是一种个性心理的累积过程，这不仅需要很长的时间，而且需要给予不断的强化。人们的合理的行为只有经过强化以肯定，这种行为才能再现，进而形成习惯稳定下来，从而使指导这种行为的价值观念转化为行为主体的价值观念。因此，考评内容应是企业文化的具体化和形象化，职工晋升时，要考虑他是否与企业文化相融合，对于那些没有好好工作，并难以和企业文化融合的人员应该让其离开企业，让职工明白企业在鼓励什么，在反对什么。对职工行为实施强化时，要注意以下几点。

首先，是要应具有针对性，使被强化者能从中体会到更深更广的意义。例如，合理行为被肯定，也就是得到了社会的承认，被强化者就会有一种成就感，激励他行为的再生。其次，要考虑反馈的获得，也就是预测强化的盗用。第三，要注意强化的时效性，要及时强化，这样才能给人以深刻的印象。第四，要强化手段的选择要因人而异。要把精神激励与物质激励结合起来，要考虑被强化者的需求，这样才能效用最佳。行为得到不断强化而稳定下来，人们就会自然地接受指导这种行为的价值观念。从而使企业的价值观念为全体职工所接受，形成优良的企业文化。以强制性措施推行变革，这取决于外部环境的变化程度。如果外部环境变化剧烈，企业职工一时又难以接受新的价值观念，在这种应急情况下，企业领导者也可以强行变革，以保证企业对外界的适应能力。

随着我国加入 WTO，人们对市场竞争的关注程度也迅速升温，毫无疑问，在国门进一步敞开之后，我国企业与国际顶尖企业的这场大比拼已成箭在弦上之势。我国加入 WTO 以后，随着市场竞争程度的不断强化，国外企业与国内企业的竞争领域必然会由低向高、由表层向深层发展，即渐渐从产品竞争、市场占有率、客户竞争、人才的发展到企业文化间的竞争，这种竞争是最本质、最关键的商业竞争，我国企业只有建立、推行了正确的企业文化观，才能在市场竞争的波涛中立于不败之地。

本 章 小 结

电子商务在国内外的应用越来越广泛，并将主导 21 世纪的全球经济，电子商务的开展对传统的管理模式产生了巨大的影响，并具有巨大的促进作用，尤其是对传统企业文化与经营理念发起了挑战。中国企业如何以新的姿态出现在网络时代中，是当前亟待解决的问题之一。



案例分析

阿里巴巴电子商务企业文化建设

决定企业发展成长的永远是文化，文化永远是企业一切经营管理活动的核心。随着网络时代电子商务大规模发展，带来了一场由技术手段飞速发展而引发的商业运作模式的变革，电子商务使企业内部资源得到重新整合，为企业带来了降低交易成本、提高效率、缩短生产周期等优势，同时也在企业产生了一种新的价值观形成了自己独有的企业文化。

阿里巴巴是1999年成立的目前已成为全球企业间电子商务的第一品牌，也是全球国际贸易领域最大的网上交易市场和商人社区，是全球电子商务企业的代表。阿里巴巴的发展创造了网络经济环境下奇迹般的业绩，也逐步形成了自己独有的以创新为核心的企业文化。

1. 企业领导者观念创新是企业文化的主导

阿里巴巴的领导者在企业的发展过程中十分重视企业文化的建设，将阿里巴巴定位在一家有价值观、有使命感、把企业文化放在最高、强调结果、注重结果、强调流程的公司。阿里巴巴的领导者成功地在企业使命、价值观层面上发挥领导力，“让员工快乐工作成长，让用户得到满意服务，让社会感觉到我们存在的价值”的社会责任感与企业的价值观、用人机制、商业模式等紧密相连，充分认识到领导企业的使命、价值观才是最高境界。

2. 企业的愿景、使命和价值观制度化形成企业文化的根本

作为企业文化构成的内容如企业的愿景、企业的使命和价值观，阿里巴巴将其作为“制度化”建设提出，使其成为一个诉诸文字的“基本法”，体现阿里巴巴企业文化战略的重要性。在阿里巴巴工作的每一个员工都知道企业的愿景目标是成为一家持续发展102年的企业，成为全球十大网站之一，只要是商人就一定要用阿里巴巴；企业的使命就是让天下没有难做的生意！在阿里巴巴全国各地的公司的墙上都贴着阿里巴巴的价值观：客户第一，关注客户的关注点，为客户提供建议和资讯，帮助客户成长；团队合作，共享共担，以小我完成大我；拥抱变化，突破自我，迎接变化；诚信，诚实正直，信守承诺；激情永不言弃，乐观向上；敬业，以专业的态度和平常的心态做非凡的事情。

另外，同时管理理念的创新不断丰富了企业文化的内涵。在阿里巴巴流传很广的管理理念就是“东方的智慧、西方的运作，面向全世界的大市场”，它是阿里巴巴的精髓，也是阿里巴巴扬长避短，适应市场的保证。

3. 企业人力资源管理创新中不断强化企业文化

有关企业凝聚力和认同感研究表明，一套大家接受的价值观对于企业来说是十分重要的，它可以帮助企业员工树立起共同的理想和信念，从而全力以赴地为共同的目标努力。同时它又是构成团结、和谐的人际关系的基础。因此，阿里巴巴在其人力资源管理中不仅强调人性化的管理，而且不断创新，强化企业文化的认同。

在选人方面：阿里巴巴一般会在那些内部较难培养和提拔的职位上外聘职业经理人来担当，而且职业经理人的个性必须跟企业有相当的吻合，选的人才一定是对公司的价值观有认同感的人。

在人员的培训方面：无论是对新进员工培训、干部培训还是客户培训中不断灌输企业的使命感、价值观和共同目标，不仅每一个员工知道阿里巴巴的目标是什么，甚至企业的客户也非常认同。

在用人方面：阿里巴巴统一整个公司的方向，统一整个管理层的思想，确定公司的团队、产品和经营模式。阿里巴巴还投资上百万元成立“军政大学”，员工学习“阿里课堂”、“阿里夜谈”、“阿里夜校”、“百年大计”、“百年诚信”和“百年阿里”等，通过团队培训和系列潜移默化的训导，强化价值观教育。

在考核方面：除每年10%的淘汰率外，还有一个与众不同的考核制度——50%是业绩考核，另50%则以阿里巴巴领导者提出的“六脉神剑”(客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情和敬业)为参照的价值观打分。

正是阿里巴巴自己独特的企业文化并得到企业员工认同，使迅速扩张的阿里巴巴团队有着职场人士对职责少见的忠诚、幸福感和向心力，使企业产生出一种凝聚力，公司的人员流动很小，没有出现“创业元老顶不住，外聘人员靠不住，留住人才难”的现象。

4. 持久创新是企业文化的核心内涵

创新成为在阿里巴巴使用非常频繁的词语，在模式的确定、企业战略的制定、产品的提供、新技术的使用、品牌文化的输出上，总能看到阿里巴巴不断创新的成果。

阿里巴巴打出“我来自中国”的招牌；为了更好地满足市场推出了B2B平台“阿里巴巴”、C2C平台“淘宝”、“支付宝”和“雅虎搜索”，并在电子商务和管理软件融合的基础上，寻找管理软件的创新赢利模式；2004年开始建设中国首个手机无线商务平台，并与微软商讨在MSN即时信息软件中集成在线拍卖功能的相关合作事宜，更重要的是阿里巴巴注重品牌文化输出，普及电子商务教育，为此还在电子商务公司阿里巴巴旗下建立阿里学院，启动阿里巴巴电子商务应用证书项目，既帮助在校学生了解电子商务最新理念，通晓电子商务平台的实际操作，为学生就业或创业做准备，又为获得更多的社会认同打下坚实的基础。持久创新成为企业发展的强大动力来源。

互联网时代，企业不仅是资本和技术的结合，更多的是一种文化一种理念，以及整个公司资源的整合。阿里巴巴就是这样的一个企业，在创新中求生存，在创新中求发展，无论是企业领导者观念、还是企业提供的产品、管理模式、技术采用等方面创新成为阿里巴巴企业充满活力的源泉，是企业获得持久竞争优势的驱动力，更是阿里巴巴企业文化的核心。从阿里巴巴的企业文化的建设和发展中，我们看到基于因特网的电子商务因其具有可以迅速地了解市场信息，快捷地收集客户需求，广泛地进行产品宣传、即时完成网上交易结算，众多的商务活动瞬间完成，企业的生产效率的提高等优势而获得迅速发展，电子商务企业的文化建设必须跟上互联网的快速发展节奏，在其企业文化的建设中以创新为核心，不断更新观念、注重人性化管理和制度化建设，克服目前我国很多电子商务企业存在的缺乏对企业文化建设的战略性思考、企业文化的培养缺乏系统理论的指导、忽视企业文化建设的重要性、企业的企业文化不能以人为本、抹杀了人的想象力和创造力、难以形成企业的内聚力等问题存在而导致的企业文化建设滞后企业发展的状况，为电子商务企业发展提供强有力的保证。

注：摘自百度文库(http://wenku.baidu.com/view/e38225c689eb172ded63b7af.html)。

问题：

1. 阿里巴巴企业文化有哪些特点？其成功之处是什么？
2. 创新对于建设电子商务企业文化意义何在？
3. 一个企业应如何建设适合电子商务发展的企业文化？

思考与练习

一、选择题

1. 企业文化的特征包括(　　)。

A. 以人为中心　　B. 具有管理功能

C. 员工共同享用　　D. 是企业家的个人文化

E. 在发展过程中不断积累形成

2. 企业文化的所有构成要素是一个有机的整体，不包括(　　)。

A. 企业制度文化　B. 企业精神文化　C. 企业价值观　D. 企业社团活动

E. 企业物质文化

3．评价企业文化优劣的标准是(　　)。

A．时代性标准　　B．社会性标准

C．生产效率和绩效标准　　D．综合性标准

4．企业文化的新特征不包括(　　)。

A．竞争型　　B．开放合作　　C．学习型　　D．高度信任

5．电子商务时代，企业经营环境发生的重大变化是(　　)。

A．生产运作方式发生变化　　B．信息化程度提高

C．企业组织环境发生变化　　D．市场空间拓展

6．电子商务时代的到来，为企业文化提出了如何提升知识价值，也带来了问题。我国企业文化常见的错误有(　　)。

A．无文化现象　　B．文化愚民现象

C．个人崇拜现象　　D．文化理想现象

二、简答题

1．电子商务对传统企业文化产生什么冲击？

2．我国传统企业文化存在哪些错误的缺陷和错误现象？

3．如何建设我国的电子商务企业文化？

参 考 文 献

[1] [美]保罗·S·麦耶斯. 知识管理与组织设计[M]. 蒋惠工，等译. 珠海：珠海出版社，1998.

[2] [美]多萝西·伦纳德·巴顿. 知识与创新[M]. 孟庆国，侯世昌，译. 北京：新华出版社，2000.

[3] 李志能. 智力资本经营[M]. 上海：复旦大学出版社，2001.

[4] [美]鲁迪·拉各斯丹·霍尔特休斯. 知识优势：新经济时代市场制胜之道[M]. 吕巍，吴韵华，蒋安奕，译. 北京：机械工业出版社，2002.

[5] [美]Applheans，Wayne. 知识管理：网络应用实作指南[M]. 冯国扶，译. 北京：清华大学出版社，2000.

[6] [美]迈克尔·J·马奎特. 创建学习型组织 5 要素[M]. 邱昭良，译. 北京：机械工业出版社，2003.

[7] [英]汤姆·劳埃德，[瑞典]卡尔-艾瑞克·斯威比. 知识型企业的管理：通过鼓励创造性来增加价值[M]. 梁立新，译. 北京：海洋出版社，2002.

[8] [美]彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进隆，译. 上海：上海三联书店，1998.

[9] 黄立军. 企业知识管理理论与方法[M]. 厦门：厦门大学出版社，2002.

[10] 王众托. 信息化与管理变革[M]. 大连：大连理工大学出版社，2000.

[11] [日]野中郁次郎，竹内弘高. 创造知识的企业——日美企业持续创新的动力[M]. 李萌，高飞，译. 北京：知识产权出版社，2006.

[12] [美]托马斯·H·达文波特，劳伦斯·普鲁萨克. 营运知识工商企业的知识管理[M]. 王者，译. 南昌：江西教育出版社，1997.

[13] [美]迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈小悦，译. 北京：华夏出版社，2001.

[14] 项保华，叶庆祥. 企业竞争优势理论的演变和构建——基于创新视角的整合与拓展[J]. 外国经济与管理，2005(3)：19-26.

[15] 马浩. 竞争优势：解剖与集合[M]. 北京：中信出版社，2004.

[16] [美]彼得·德鲁克. 知识管理[M]. 杨开锋，译. 北京：中国人民大学出版社，2004.

[17] 张文松. 企业战略能力研究[M]. 北京：科学出版社，2005.

[18] 吴叔平. 电子商务的价值链与赢利模式[M]. 上海：上海远东出版社，2001.

[19] 蓝伯雄，郑晓娜，徐心. 电子商务时代的供应链管理[J]. 中国管理科学，2000(3).

[20] 姚国章. 电子商务与企业管理[M]. 北京：北京大学出版社， 2002.

[21] [美]菲利普·科特勒. 营销管理：分析、计划、执行和控制(第 9 版) [M]. 梅汝和，梅清豪，张桁，译. 上海：上海人民出版社，1999.

[22] 宁建新. 企业战略管理的策划与案例[M]. 青岛：青岛海洋大学出版社，2000.

[23] 王学东. 电子商务管理[M]. 北京：高等教育出版社，2005.

[24] 刘军. 电子商务系统的分析与设计[M]. 北京：高等教育出版社，2003.

[25] 黄建康. 企业电子商务管理与战略[M]. 南京：东南大学出版社，2004.

[26] 宋伟. 新技术革命与企业组织创新[M]. 成都：四川人民出版社，2002.

[27] [美]詹姆斯·昌佩，尼丁·诺利亚．管理的变革[M]．李王霞，译．北京：经济日报出版社，1998．
[28] 张声雄．学习型组织的创建攻略[M]．北京：中国科学文化音像出版社，2007．
[29] [美]乔·佩帕德，菲利普·罗兰．业务流程再造[M]．高俊山，译．北京：中信出版社，2003．
[30] [美]德博拉夫·安科拉，托马斯·科钦安，毛润·斯科利．组织行为与过程[M]．孙非，译．沈阳：东北财经大学出版社，2000．
[31] 杨坚争．电子商务案例分析[M]．北京：中国人民大学出版社，2000．
[32] 覃征，王应洛．网络企业管理[M]．西安：西安交通大学出版社，2001．
[33] 张远昌．电子商务与信息管理[M]．北京：中国纺织出版社，2004．
[34] 梅绍祖．流程再造——理论、方法和技术[M]．北京：清华大学出版社，2004．
[35] 王众托．企业信息化与管理变革[M]．北京：中国人民大学出版社，2001．
[36] 卢向南．网络企业管理[M]．北京：高等教育出版社，2004．
[37] 瞿彭志．网络营销 [M]．2 版．北京：高等教育出版社，2004．
[38] 冯英健．网络营销基础与实践[M]．3 版．北京：清华大学出版社，2007．
[39] 杨路明．客户关系管理[M]．重庆：重庆大学出版社，2007．
[40] 邵兵家．客户关系管理——理论与实践[M]．北京：清华大学出版社，2004．
[41] 刘军．电子商务系统的分析与设计[M]．北京：高等教育出版社，2003．
[42] 甘仞初．信息系统分析与设计[M]．北京：高等教育出版社，2009．
[43] 马士华．新编供应链管理[M]．中国人民大学出版社，2008．
[44] [美]苏尼尔·乔普拉．供应链管理(第 3 版）(工商管理经典译丛）[M]．陈荣秋，译．北京：中国人民大学出版社，2008．
[45] 胡军．供应链管理案例精选[M]．杭州：浙江大学出版社，2008．
[46] [美]迈克尔·于戈斯．供应链管理精要[M]．左莉，译．北京：中国人民大学出版社，2005．
[47] 宋华．电子商务物流与电子供应链管理[M]．北京：中国人民大学出版社，2003．
[48] 陈德人．中国电子商务案例精选[M]．北京：高等教育出版社，2008．
[49] 丑幸荣．电子商务应用与案例[M]．广州：华南理工大学出版社，2008．
[50] 李可媛．绿色物流的内涵及其发展策略探析[J]．物流科技，2005(02)．
[51] 和金生，汪晓华．进行虚拟运作的企业模式探讨[J]．管理科学学报，2001(04)．
[52] [德]Kai Mertins，Peter Heisig，Jens Vorbeck．知识管理：原理及最佳实践[M]．赵海涛，彭瑞梅，译．北京：清华大学出版社，2004．
[53] [日]竹内弘高，野中郁次郎．知识创造的螺旋：知识管理理论与案例研究[M]．李萌，译．北京：知识产权出版社，2006．
[54] 叶茂林．知识管理及信息化系统[M]．北京：经济管理出版社，2006．
[55] [美]Amrit Tiwana．知识管理十步走：整合信息技术、策略与知识平台[M]．董小英，李东，祁延莉，等译．北京：电子工业出版社，2004．
[56] 张润彤，蓝天．知识管理导论[M]．北京：高等教育出版社，2005．

北京大学出版社本科财经管理类实用规划教材(已出版)

序号	标准书号	书　名	主　编	定　价	序号	标准书号	书　名	主　编	定　价
1	7-5038-4748-6	应用统计学	王淑芬	32.00	38	7-5038-5018-9	财务管理学实用教程	骆永菊	42.00
2	7-301-18515-5	会计学原理(第2版)	刘爱香	30.00	39	7-5038-5022-6	公共关系学	于朝晖	40.00
3	7-5038-4881-0	会计学原理习题与实验	齐永忠	26.00	40	7-5038-5013-4	会计学原理与实务模拟实验教程	周慧滨	20.00
4	7-5038-4892-6	基础会计学	李秀莲	30.00	41	7-5038-5021-9	国际市场营销学	范应仁	38.00
5	7-5038-4896-4	会计学原理与实务	周慧滨	36.00	42	7-5038-5024-0	现代企业管理理论与应用	邸彦彪	40.00
6	7-5038-4897-1	财务管理学	盛均全	34.00	43	7-301-13552-5	管理定量分析方法	赵光华	28.00
7	7-5038-4877-3	生产运作管理	李全喜	42.00	44	7-81117-496-0	人力资源管理原理与实务	邹　华	32.00
8	7-5038-4878-0	运营管理	冯根尧	35.00	45	7-81117-492-2	产品与品牌管理	胡　梅	35.00
9	7-5038-4879-7	市场营销学新论	郑玉香	40.00	46	7-81117-494-6	管理学	曾　旗	44.00
10	7-5038-4880-3	人力资源管理	颜爱民	56.00	47	7-81117-498-4	政治经济学原理与实务	沈爱华	28.00
11	7-5038-4899-5	人力资源管理实用教程	吴宝华	38.00	48	7-81117-495-3	劳动法学	李　瑞	32.00
12	7-5038-4889-6	公共关系理论与实务	王　玫	32.00	49	7-81117-497-7	税法与税务会计	吕孝侠	45.00
13	7-5038-4884-1	外贸函电	王　妍	20.00	50	7-81117-549-3	现代经济学基础	张士军	25.00
14	7-5038-4894-0	国际贸易	朱廷珺	35.00	51	7-81117-536-3	管理经济学	姜保雨	34.00
15	7-5038-4895-7	国际贸易实务	夏合群	42.00	52	7-81117-547-9	经济法实用教程	陈亚平	44.00
16	7-5038-4883-4	国际贸易规则与进出口业务操作实务	李　平	45.00	53	7-81117-544-8	财务管理学原理与实务	严复海	40.00
17	7-5038-4885-8	国际贸易理论与实务	缪东玲	47.00	54	7-81117-546-2	金融工程学理论与实务	谭春枝	35.00
18	7-5038-4873-5	国际结算	张晓芬	30.00	55	7-5038-3915-3	计量经济学	刘艳春	28.00
19	7-5038-4893-3	国际金融	韩博印	30.00	56	7-81117-559-2	财务管理理论与实务	张思强	45.00
20	7-5038-4874-2	宏观经济学原理与实务	崔东红	45.00	57	7-81117-545-5	高级财务会计	程明娥	46.00
21	7-5038-4882-7	宏观经济学	蹇令香	32.00	58	7-81117-533-2	会计学	马丽莹	44.00
22	7-5038-4886-5	西方经济学实用教程	陈孝胜	40.00	59	7-81117-568-4	微观经济学	梁瑞华	35.00
23	7-5038-4870-4	管理运筹学	关文忠	37.00	60	7-81117-575-2	管理学原理与实务	陈嘉莉	38.00
24	7-5038-4871-1	保险学原理与实务	曹时军	37.00	61	7-81117-519-6	流程型组织的构建研究	岳　澎	35.00
25	7-5038-4872-8	管理学基础	于干千	35.00	62	7-81117-660-5	公共关系学实用教程	周　华	35.00
26	7-5038-4891-9	管理学基础学习指南与习题集	王　珍	26.00	63	7-81117-663-6	企业文化理论与实务	王水嫩	30.00
27	7-5038-4888-9	统计学原理	刘晓利	28.00	64	7-81117-599-8	现代市场营销学	邓德胜	40.00
28	7-5038-4898-8	统计学	曲　岩	42.00	65	7-81117-674-2	发展经济学	赵邦宏	48.00
29	7-5038-4876-6	经济法原理与实务	杨士富	32.00	66	7-81117-598-1	税法与税务会计实用教程	张巧良	38.00
30	7-5038-4887-2	商法总论	任先行	40.00	67	7-81117-594-3	国际经济学	吴红梅	39.00
31	7-5038-4965-7	财政学	盖　锐	34.00	68	7-81117-676-6	市场营销学	戴秀英	32.00
32	7-5038-4997-8	通用管理知识概论	王丽平	36.00	69	7-81117-597-4	商务谈判实用教程	陈建明	24.00
33	7-5038-4999-2	跨国公司管理	冯雷鸣	28.00	70	7-81117-595-0	金融市场学	黄解宇	24.00
34	7-5038-4890-2	服务企业经营管理学	于干千	36.00	71	7-81117-677-3	会计实务	王远利	40.00
35	7-5038-5014-1	组织行为学	安世民	33.00	72	7-81117-800-5	公司理财原理与实务	廖东声	36.00
36	7-5038-5016-5	市场营销学	陈　阳	48.00	73	7-81117-801-2	企业战略管理	陈英梅	34.00
37	7-5038-5015-8	商务谈判	郭秀君	38.00	74	7-81117-826-5	服务营销理论与实务	杨丽华	39.00

序号	标准书号	书　名	主　编	定　价	序号	标准书号	书　名	主　编	定　价
75	7-81117-824-1	消费者行为学	甘瑁琴	35.00	97	7-5655-0093-0	国际商务	安占然	30.00
76	7-81117-828-9	审计学	王翠琳	46.00	98	7-5655-0155-5	公共关系理论与实务	李泓欣	45.00
77	7-81117-593-6	国际金融实用教程	周　影	32.00	99	7-5655-0193-7	人力资源管理：理论、实务与艺术	李长江	50.00
78	7-81117-818-0	微观经济学原理与实务	崔东红	48.00	100	7-5655-0057-2	消费者行为学	肖　立	37.00
79	7-81117-851-7	西方经济学	于丽敏	40.00	101	7-301-18536-0	管理学原理与实务(第2版)	陈嘉莉	43.00
80	7-81117-853-1	企业战略管理实用教程	刘松先	35.00	102	7-301-18653-4	会计学原理与实务(第2版)	周慧滨	33.00
81	7-81117-852-4	国际商法理论与实务	杨士富	38.00	103	7-5655-0302-3	西方经济学实用教程	杨仁发	49.00
82	7-81117-887-6	会计规范专题	谢万健	35.00	104	7-301-18798-2	国际贸易理论与实务(第2版)	缪东玲	54.00
83	7-81117-943-9	管理会计	齐殿伟	27.00	105	7-301-19038-8	宏观经济学(第2版)	蹇令香	39.00
84	7-81117-955-2	审计理论与实务	宋传联	36.00	106	7-301-18787-6	宏观经济学原理与实务(第2版)	崔东红	57.00
85	7-81117-958-3	金融法学理论与实务	战玉锋	34.00	107	7-301-19098-2	人力资源管理(第2版)	颜爱民	60.00
86	7-81117-959-0	市场营销理论与实务	那　薇	38.00	108	7-301-19351-8	管理运筹学(第2版)	关文忠	39.00
87	7-81117-956-9	东南亚南亚商务环境概论	韩　越	38.00	109	7-5655-0370-2	企业战略管理	代海涛	36.00
88	7-81117-972-9	新编市场营销学	刘丽霞	30.00	110	7-5655-0404-4	企业财务会计模拟实习教程	董晓平	25.00
89	7-301-16084-8	人力资源管理经济分析	颜爱民	38.00	111	7-301-19400-3	成本会计学	杨尚军	38.00
90	7-5655-0069-5	质量管理	陈国华	36.00	112	7-301-19404-1	国际贸易(第2版)	朱廷珺	45.00
91	7-5655-0063-3	管理学实用教程	邵喜武	37.00	113	7-5655-0405-1	金融学理论与实务	战玉锋	42.00
92	7-5655-0064-0	市场营销学	王槐林	33.00	114	7-301-19403-4	基础会计学	窦亚芹	33.00
93	7-5655-0078-7	管理学原理	尹少华	42.00	115	7-301-09956-8	客户关系管理实务	周贺来	44.00
94	7-5655-0061-9	高级财务会计	王奇杰	44.00	116	7-301-19449-2	会计学原理习题与实验(第2版)	王保忠	30.00
95	7-5655-0077-0	现代组织理论	岳　澎	32.00	117	7-301-15062-7	货币银行学	杜小伟	38.00
96	7-5655-0081-7	市场营销学实用教程	李晨耘	40.00	118	7-301-17420-3	国际结算(第2版)	张晓芬	35.00

本科电子商务与信息管理类教材

序号	标准书号	书　名	主　编	定　价	序号	标准书号	书　名	主　编	定　价
1	7-301-12349-2	网络营销	谷宝华	30.00	16	7-301-15694-0	网络金融与电子支付	李蔚田	30.00
2	7-301-12351-5	数据库技术及应用教程(SQL Server 版)	郭建校	34.00	17	7-301-16556-0	网络营销	王宏伟	26.00
3	7-301-12343-0	电子商务概论	庞大连	35.00	18	7-301-16557-7	网络信息采集与编辑	范生万	24.00
4	7-301-12348-5	管理信息系统	张彩虹	36.00	19	7-301-16596-6	电子商务案例分析	曹彩杰	28.00
5	7-301-13633-1	电子商务概论	李洪心	30.00	20	7-301-16717-5	电子商务概论	杨雪雁	32.00
6	7-301-12323-2	管理信息系统实用教程	李　松	35.00	21	7-301-05364-5	电子商务英语	覃　正	30.00
7	7-301-14306-3	电子商务法	李　瑞	26.00	22	7-301-16911-7	网络支付与结算	徐　勇	34.00
8	7-301-14313-1	数据仓库与数据挖掘	廖开际	28.00	23	7-301-17044-1	网上支付与安全	帅青红	32.00
9	7-301-12350-8	电子商务模拟与实验	喻光继	22.00	24	7-301-16621-5	企业信息化实务	张志荣	42.00
10	7-301-14455-8	ERP 原理与应用教程	温雅丽	34.00	25	7-301-17246-9	电子化国际贸易	李辉作	28.00
11	7-301-14080-2	电子商务原理及应用	孙　睿	36.00	26	7-301-17671-9	商务智能与数据挖掘	张公让	38.00
12	7-301-15212-6	管理信息系统理论与应用	吴　忠	30.00	27	7-301-19472-0	管理信息系统教程	赵天唯	42.00
13	7-301-15284-3	网络营销实务	李蔚田	42.00	28	7-301-15163-1	电子政务	原忠虎	38.00
14	7-301-15474-8	电子商务实务	仲　岩	28.00	29	7-301-19899-5	商务智能	汪　楠	40.00
15	7-301-15480-9	电子商务网站建设	臧良运	32.00	30	7-301-19978-7	电子商务与现代企业管理	吴菊华	40.00

请登录 www.pup6.cn 免费下载本系列教材的电子书(PDF 版)、电子课件和相关教学资源。

欢迎免费索取样书，并欢迎到北京大学出版社来出版您的大作，可在 www.pup6.cn 在线申请样书和进行选题登记，也可下载相关表格填写后发到我们的邮箱，我们将及时与您取得联系并做好全方位的服务。

联系方式：010-62750667，dreamliu3742@163.com，lihu80@163.com，欢迎来电来信。

[General Information]
书名=电子商务与现代企业管理
作者=吴菊华主编
页数=310
出版社=北京市：北京大学出版社
出版日期=2012.02
SS号=12909899
DX号=000008239787
URL=http://book.szdnet.org.cn/bookDetail.jsp?dxNumber=000008239787&d=ED4CB0398D4E12A3DD80B980AFA7FAB3