

互联网时代的商业模式创新

1 互联网改变经济形态

互联网正在新一轮科技革命中扮演着同样的角色,全方位改变着工业革命以来所形成的经济形态、生活方式和社会特征。

邵宁:

以互联网为代表的信息技术飞速发展,进一步加速了经济全球化的进程,使得传统的管理方式和手段无法或者难以适应企业全球化市场竞争和国际化经营的需要。

朱宏任:

互联网对经济发展方式转变的影响日益突出和显著。互联网已成为推动生产方式变革的重要力量,互联网推动了全球范围的信息、资本、人才流动,加快了新的制造业分工体系的形成,促进了网络制造、柔性制造、服务性制造等新生产方式的不断涌现,催生了以电子商务为代表的新交易模式。

新一代通信技术已经成为战略性新兴产业的重要组成。互联网产业化步伐不断加快,推动产业边界不断交融,催生新兴产业,衍生新的业态,电子商务、现代物流、网络金融、软件和服务外包等生产性服务业持续保持高速增长,数字音乐、网络出版、在线游戏、手机媒体等数字内容产业迅猛成长。

蒋黔贵:

在工业社会中,制造是经济增长的源泉。而信息网络技术的诞生,则改变了这种单一增长方式。信息和知识成为重要的资产,成为国民生产中“附加值”的源泉,网络成为社会 and 经济发展重要的平台和载体。这一方面表现为信息网络技术自身的市场化、产业化,即信息经济、网络经济、知识经济等新经济的快速崛起;另一方面表现为信息技术、互联网向传统产业部门的渗透和延伸,使传统产业更加自动化、智能化和网络化,颠覆了传统产业链的概念,使原有不相关的要素重新积聚。

信息传播交流的即时化、互动化和平等化,网络环境的开放性、虚拟性、交互性等特征使得人们能够随时随地接触和利用互联网络,每个人都可以成为信息的创造者、传播者,并与他人开展即时互动交流,使得工业化时代形成的层级式单向交流方式彻底改变,管理层对信息的解释权、过滤权和控制权也随之弱化,取而代之的是即时、平等、互动的多向交流方式。消费者正在成为决定生产什么、何时生产、在哪里生产以及如何定价方面拥有了决定性的话语权。这将彻底改变传统的商业规则和竞争方式,形成一种全新的商业形态。

徐永华:

有几个事实值得注意:一是到去年年底全球上网的人数达到 20 亿,手机的用户是 40 亿。互联网已经从传统的电脑转移到移动互联网层面了。另外就是物联网产业的推动,各个地方都能看到城市的交通情况,很多地方都有摄像头,也有很多 FRID 跟踪的系统,快递基本上随时在网上可以查得到快件的情况,包括电子商务,在网上下一个订单,一直跟踪订单。

姜奇平:

未来 10 年互联网大的格局基本定型,总的形势一句话概括就是中美称霸,所有国家被边缘化。在前 25 名的大互联网公司里,美国占了 14 家,中国占了 6 家,剩下全世界所有国家加在一起总和是 5 家。值得注意的是欧洲被彻底清零,也就是说未来 10 年不再有欧洲的互联网强势公司了。

2 管理创新进入新阶段

互联网正在引领管理创新进入

新阶段,四种技术会影响到生产方式,会影响到商业模式,互联网竞争条件下出现了三个市场结构之外的第四种互联网结构,也就是市场结构。

朱宏任:

互联网正在引领管理创新进入新阶段。我国企业管理信息化经历了起步探索、规模应用之后,正在步入深化应用的新阶段。部分行业已经涌现出一批在管理信息化领域全球领先的本土企业,实现了研发生产与经营管理体系的有机融合,建立了高效协同的供应链体系,创建了新兴的管理模式和组织架构。

中小企业管理信息化整体上处于起步阶段。信息化已经成为许多中小企业提升经营能力,开拓市场,降低成本,提高效益的重要手段。

徐永华:

哪些技术会影响到生产方式,会影响到商业模式呢?从近期来看,四个方面会有所影响。

第一,大数据分析。IBM 在 2008 年推出了新的理念叫智慧地球,把发展分成了三个阶段,第一个阶段是感

三个市场结构之外的第四种互联网结构,也就是市场结构,这一点马上会普遍化。也就是说企业和外部上下游打通,叫做价值网络。形成了平台自然垄断,应用完全竞争,在同一个经济体里边出现了两种结构,这和过去的垄断竞争是完全不一样的,垄断竞争是指完全竞争条件下的产品差异化和服务多样化。

对于新的垄断竞争结构来看,我们可以看出,平台具有学雷锋做好事的特点,免费了,比如说 QQ 不收费,阿里巴巴随便开店,但是通过应用将回报转移回来,这是中国的前几家无一例外都是这样的模式,已经不是在市场结构里边翻回头,已经跳出在座各位竞争的平面,跑到另一个平面进行竞争了。我们现在得出的结论是,新的垄断竞争结构,将成为互联网时代主导性的市场结构。如果市场结构都变化了,一个企业不能适应结构性的变化,无论主观付出多大的努力,像德鲁克所说的,由于环境变化,而你自己不变化,而产生失败。

他通过扫描用户的行为数据,包括 LBS、卫星定位数据,包括支付卡上的数据,包括 MSN 聊天的数据、邮件数据,分析这个用户和另一个用

代化的发展水平。

朱宏任:

深入推动管理与信息化的融合。管理信息化是两化融合的重要内容,企业要高度重视管理信息化工作,大力推动信息技术在企业管理中的应用,转变企业生产方式、经营方式、业务流程和组织方式,提高企业效率和效益,推进企业质量、计划、财务、设备、生产、营销、供应链、人力资源、安全等环节为重点的企业管理信息化,加强系统整合与业务协同。

把握互联网快速发展的新机遇,认真学习,积极实践,不断创造新的管理理念、管理思想和管理理论。

蒋黔贵:

著名的耐克公司,没有一家工厂,却靠着自己的品牌通过虚拟经营获得了巨大成功,被认为是虚拟经营的楷模。虚拟经营带给我们的重要启示是:在未来的经营中企业要不求大,但求强;不求广,但求专;不求全,但求精;不求所有,但求所用。

在组织管理上,网络时代最大的特点便是速度快捷。这对企业组织的灵活性和对外部环境的适应性提出了越来越高的要求,原本等级健全的科层制组织架构暴露出行动缓慢的天

生缺陷,越来越多的企业开始借助于网络向松散的网络型组织结构转化,呈现出小型化、扁平化与外部化的特征。组织管理的范围从内部拓展到了企业外部,包括供应商、分销商、分包方、战略联盟、客户等利益相关方的管理;管理的重点也从传统的内部关系管理转变为如何通过数字神经系统的建设,实现组织的扁平化、柔性化,保持类似有机体那样的低成本有机协调能力,并加强企业内部和外部的各种联系、协作和合作;管理的目的也从“做大”、“做强”转变为“做活”,把企业从“机械组织”转变为有机的生命体,能够自适应、自创新、自激励,实现企业的永续发展。正因为如此,在网络时代中,传统的大型企业由于体制机制僵化而面临许多危机和挑战,“大企业病”凸显;而一些中小型企业则由于灵活的经营机制和广泛的关系网络而更加具有活力。

自激励,实现企业的永续发展。正因为如此,在网络时代中,传统的大型企业由于体制机制僵化而面临许多危机和挑战,“大企业病”凸显;而一些中小型企业则由于灵活的经营机制和广泛的关系网络而更加具有活力。

徐永华:

新互联网时代有很多的技术对业务和生活有很大的冲击,这些冲击反映到整个商业模式和管理方式,核心就是怎么样建立每个企业管理创新能力。

姜奇平:

在互联网时代商业模式创新主要的线索,第一是竞争环境正在发生变化,从产权结构到市场结构,到竞争战略,一直到业务的分层,都在发生质的变化。另外一方面,竞争主体,也就是说企业的竞争战略也在发生质的变化。从过去传统工业化时期的规模报酬递增传统生产方式,转向了在数据业务支持之下,代表先进生产力发展要求基础之上的分离,也就是说基础业务和应用业务的分离,重资产和轻资产之间的分离,同时通过这样的创新,实现了以往前 200 年从来没有出现过低成本差异化的竞争力,成为未来竞争力的主流。这两个加在一起得出的结论就是,企业由做大做强转向做强做优。

我建议企业家不要闷着头练功,把自己的竞争力提得很高,互联网模式的创新,首先是环境发生了变化,环境出现了创新。

(本文为本报记者郝帅根据会议速记整理)

访谈



创新成果 凸显十大亮点

——访第十八届国家级企业管理创新成果全国审委会执行副主任、中国企联常务副理事长胡新欣

3月24日,以“互联网时代的管理变革”为主题的2012年全国企业管理创新大会在北京召开,会上正式发布了第十八届国家级企业管理现代化创新成果。本次成果有什么特点和亮点?在评选过程中具体履行了什么样的流程?2012年第十九届成果的评选进展如何?带着这些问题,《中国企业报》记者专访了第十八届国家级企业管理创新成果全国审委会执行副主任、中国企联常务副理事长胡新欣。

■ 本报记者 郝帅

《中国企业报》:第十八届国家级企业管理创新成果的评选经历了怎样的流程?

胡新欣:第十八届成果在所有企业和专家委员会全体成员的努力以及政府的支持下,收效非常丰富。从管理创新成果申报的情况来看,去年是历届成果当中申报企业数最多的一年,将近500项成果。经过几上几下,三轮淘汰,保留了185项。占申报总数的41%,其中一等奖32项、二等奖153项,本届成果申报企业涵盖了全国28个省、自治区、直辖市,包含了各种所有制类型企业。

在这里我要说明的是,被淘汰的,也就是没有能够进入管理创新成果范围的企业,很多都是很优秀的成果。有一些专家讲,去年的成果如果拿前几年的标准衡量的话,它们都不能被淘汰,有的还可能进入一等成果。我们想保持这个成果水涨船高的态势,所以每年还是确定总成果的范围在一百七八十项,一等成果在30项左右,都要坚持精选的原则。

《中国企业报》:本届成果有什么亮点?

胡新欣:去年的成果概括起来讲,有十个亮点。第一,用当代的先进管理理念和信息技术重塑企业的经营机制,形成互联网时代的管理模式。第二,关于民主管理的问题,在现代企业制度下,推行职工的民主管理,构建多方共赢和谐的劳动关系,去年这方面也取得了很大的进展。第三,通过兼并、重组、整合推动企业转型升级。第四,探索全球化趋势和国际金融危机双重背景下走出去的有效途径。第五,改进研发管理,实现关键技术、核心技术的突破。第六,信息技术和科研、运营、基础管理深度融合,将企业的信息化建设提升为信息化企业建设。第七,创新财务管理,强化财务对企业发展的服务功能。第八,延伸服务功能,提升企业价值的创造能力。第九,改善药品的流通管理,探索医院体制改革的有效途径。第十,高起点、高标准的推进重大工程建设,实现工程设计、建设与运营有机结合、无缝衔接。

《中国企业报》:本届成果中有哪些特别优秀的案例给审委会留下深刻印象?

胡新欣:第十八届发布的所有185项成果都是在管理以及创新上取得成绩的佼佼者。如果说优中选优,一等32项成果又是这些成果中特别优秀的案例。去年像海尔、宝钢、天津港、中石油、中建材、南车、进出口公司、四川省电力公司、西子联合控股、中化工程公司等在这方面都做得不错。

而给审委会全体专家都留下深刻印象的无疑是海尔。企业经营机制需要根据外部环境变化适时作出调整。随着新管理思潮的出现和信息技术的发展,如何重塑企业经营机制,探索形成互联网时代的管理模式,成为众多企业面临的新课题。本届成果创造企业海尔集团公司用自己的经验给出了很好的答案。海尔集团公司秉承快速准确发现需求、创造价值理念,抓住互联网时代的最新特点和变化,通过现代化科学技术和三张表等管理方法将大型企业集团改造为数千家反应灵敏的“小企业”——自主经营体,使得市场压力迅速传递到每位职工,员工成为逻辑上的企业经营着,从而实现员工与企业利益高度统一、共同发展。

《中国企业报》:去年的成果已经发布,你对2012年第十九届成果的评选有何建议?

胡新欣:借此机会对今年创新成果的申报,代表审委会办公室提三点建议。

第一,希望推荐单位,包括地方的推荐单位和行业的推荐单位,也包括有自己申报资格的企业集团、央企和全国企业500强,能够继续推荐优秀的案例和优秀的管理成果。第二,我们要关注审定的结果,更加关注审定的过程。第三,我们还是提倡今年申报的成果要更多地关注原创性、重大性、综合性。

这次创新大会后,2012年的管理创新成果的申报就要开始了,以往的经验上半年比较空闲,到下半年快要截止的时候就压过来了,专家该指导的也没有时间了,该讨论的也没有好的条件了,我们希望早一点,重点成果地方企联的同志,事先要做一些工作,必要的时候我们也可以派专家一起讨论,早点做工作。

胡新欣



全国审委会主任、中国企联执行副会长蒋黔贵



全国审委会主任、国资委副主任邵宁



中国社科院信息化研究中心秘书长姜奇平



IBM 全球业务咨询服务部合伙人徐永华

王利博制图

知,我们要有办法采集数据,道路上到处都是摄像头,每个人所带的手机就是一个感知,用 GPS 可以感知在哪个位置里边。第二个就是互联,确保这些信息之间的互联互通,有了这样的互联互通,把信息数据进行分析和处理。

第二,移动互联。智能手机高速快速的发展,移动互联已经代替了新的业务的冲击,不仅仅是说移动互联网玩游戏、上上网,更重要的是在企业里面的应用。

第三,云计算。云计算大家已经谈得很多了,大规模应用时代的到来,国内的企业充分利用云计算的技术改变商业模式。

第四,社交性的业务。比如 QQ、MSN,大家以为这只是社交的网络,这里边隐藏着大量的商机,世界 500 强的企业,大概有 40% 左右的企业都已经把社交平台作为业务管理和对内外沟通很重要的平台加以应用。这是近期内对我们影响比较大的商业模式和商业管理。

姜奇平:

互联网时代不等于说互联网商业模式,实际上目前的互联网商业模式,已经成为网上和网下共同的商业模式。

以前的市场结构是三种市场结构——完全垄断、完全竞争、垄断竞争。目前在互联网竞争条件下出现了

户的区别,通过加工之后提供给客户,从大众广告到精准广告这一跃市值 1000 多亿美元。

3 企业迎来转型升级契机

努力探索互联网时代管理新模式。互联网时代的来临为企业管理突破性地创新提供了思路、手段和条件,既有挑战更有机遇。谁能抓住这些机遇,谁就能在新的时代背景下赢得先机。

邵宁:

中石油集团通过信息技术带动传统产业的发展,实现了企业信息化从独立、分散向集中统一跨越式转变,使信息化成为企业经营、研发和管理工作的基础。中航工业西安飞行自动控制研究所协同推进信息化建设与流程再造,组织变革、管理方式变革、供应链管理,使信息化渗透到管理运营的各个环节。这些经验都非常值得大家借鉴。企业尤其是中央企业要以深度融合和深化应用为重点,以确保信息安全为保障,全面提高信息化水平,要高度重视信息技术对提升企业技术能力和管理效率的重要作用,充分利用信息化手段,实现企业管理和各项工作效率飞跃式提升。改变企业各项工作的基础和面貌,使企业管理活动达到当今世界一流现