

电子商务：电子商务与企业业务流程再造 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c67_276186.htm

电子商务的开展，对企业运营提出了挑战。围绕电子商务与企业流程再造之间的关系，我以为可以从三方面来看电子商务对中国企业有什么样的影响。第一个是电子商务对企业生存环境和生存方式的影响。首先，电子商务手段的采用，使得经济生活完全打破文化习俗的影响，排除了语言交际的障碍和意识形态的差异，使整个世界联为一体。网络本已客观存在，无论你上不上去都面临着由网络带来的全球化竞争。这对我们的企业而言，明显是一个很大的挑战。网络本身所能提供的减低企业的产品成本、经营成本的作用是十分明显的，从这些功能角度说，它显然是一个潜在的已经看得见的对我们的企业比较成本发生巨大影响的现代工具手段，所以电子商务本身是我们的企业发展的一个新的增长点。前面已有专家分析了电子商务对不同行业成本变化数据，平均水平基本定在可减低百分之一以上，这一数字应当是相当可观的。所以说，全球化既是商机又是挑战。经济的全球化，在全球范围内配置资源，再加上电子商务的运用。经济增长和效率的提高是显尔易见的，对追求效率的企业运作的最高约束，使得我们必须正视电子商务所造成的新的经营环境。其次，要素流转方式的变化。在发展电子商务问题上，我以为必须十分强调物流配送能力，强调物流体制方式的改造。我们可以从上海梅林公司在发展电子商务中所取得的成绩得到启示。梅林以经营纯净水所建立的送水系统为基础，逐渐延伸，拓展到其他生活用

品。尽管这种物流能力表现为三轮车、小货车，甚至他们电子商务的能力只是电话，而不是电脑，但已有电子商务的影子。所以造成它在股市上那么好的表现。应当看到，我们在计划经济背景下遗传下来的整个物流系统严重不适应现代大生产体系的要求，在这种环境背景下，我们的企业需要很好地研究自身既已形成的销售网络应当如何加以改造，它并不一定就能很好地与电子商务结合起来。实际上，改革开放以来，国外一些大公司在选择合资合作伙伴时，十分关注中方企业的营销能力和网络基础。如雀巢公司就盯住上海牛奶公司，对计划经济下形成的订奶送奶网络系统很感兴趣，因为这一网络经过改造完全可以很好的与现代电子商务结合起来，转入到现代物流系统。电子商务的出现对物流系统提出了特别的要求必须引起足够的重视。再次，就是结算方式和企业间信用问题。目前企业之间普遍存在三角债，在我们企业的运作环境当中，整个银行服务和企业自身对资金流控制能力以及在企业运作当中的信用形象、结算的变化，面临一系列的挑战。电子商务如果没有一个非常好的信用系统来支撑，没有一个信用法律体系来支撑，简直是天方夜谭。我想这是整个环境变化的三个方面，实际上前面几位国外驻国内的大机构对电子商务的解释对我们是很有启发，对如何真正认识电子商务也有启发。第二，电子商务对企业经营理念的挑战。我们的企业特别是国有企业长期以来生活在计划经济的体制下，生活在政府的怀抱里，政府对国有企业的关怀非常多，非常直接。可以说改革到今天我们的国有企业始终是在吃政府优惠的情况下来推动改革的，从利润留成直到正在推行的"债转股"。民营企业从来没有享受到这种待遇。也正是

这样，民营企业在成长中经受了各种考验，具备非常强的实力和与市场天生的亲和力，这是民营企业与国有企业的巨大区别。假如我们的国有企业总是想依靠政府，最终也很难真正走向市场。所以，我觉得在观念上要接受挑战，因为电子商务本身是现代工具手段，这种工具手段是每个企业、每个人都可以参与的，而支付能力、信誉能力是参与的门槛。关键性挑战的三个方面表现在：首先，就是信用在电子商务当中的独特的资本能力和对电子商务活动的发动能力。我们的企业必须建立起完全适应市场经济的现代信用观念，这恐怕是我们的经济生活当中需要特别强调的东西，因为在电子商务活动当中完全凭借着你自身的陈述、你的帐号、你的密码，银行可能在其中提供服务、进行监督。但是，我觉得在我们的法律和整个电子商务活动的秩序还不清楚的情况下，更多的就取决于我们企业自身的自律能力。在这里，现代电子商务活动和谈判活动当中的信用背景、信用支撑实际上发挥一种独特的资本作用。习惯性地依赖政府、跑步（部）向前（钱）的思维方式，显然是缺乏自我信心和信用能力的。其次，整个订货过程当中的观念要转变，过去是见货数钱，一手交钱一手交货。但是，在电子商务交易方式下，过去的那种眼见为实的商务活动观念就必须转变，由于不能看到货，只是在网上把货物的品种、规格、报价、需求量报出来，对于我们企业自身而言，商品的质量、商品的标准以及以在商品买卖过程中，所谓标准合约方式的很多新的标准必须要建立起来，因此需要有新的适用应电子商务企业经营的标准。可见，电子商务对企业管理的提出了挑战。我把电子商务企业的管理称之为“新管理”，这里面涉及一系列的问题。前面

几位嘉宾提到，信息观对企业内部整个管理岗位的设置、管理人员的配备以及企业内部管理的流程，必然提出挑战，因此必须接受新管理观念，比如说时间，比如说预期收益的未来管理。所以，运用电子商务的企业的管理，必须要有新的管理观念，而这种观念最终落实在企业管理流程的再造上。电子商务活动是一个成长性非常强的新的经济增长点，为了适应电子商务活动，我们应该使电子商务活动很好的"本土化"。所谓"本土化"是有中国特色的，必须从中国实际出发，导入电子商务活动，而不是照抄西方的模式，我们欠缺象西方那样成熟的电子商务基础设施。第三个方面，与电子商务活动相联系，企业运营的流程需要加以再造。首先是企业的内部管理与外部管理之间关系的调整。在电子商务信息网络媒体手段下，要求企业内外保持良好的互动能力，也即内部管理、内部流程通过上网与外部环境之间的一种互动的能力。因为电子商务活动已经清楚地告诉我们能够大大减少采购成本，能够大大地放大可选择的采购对象，作为供应者来说可以放大需求者的对象范围，对供应者和需求者都会产生直接的巨大的冲击和变化。因此无论你是作为采购者上网还是作为供应者上网，必须根据电子商务活动信息规律本身的要求来重组内部的流程体系，改变自己内部的管理标准，因为在网络化时代，数字化时代，整个的消费者本身的消费行为发生了变化，你如何提供个性化服务，改变大批量少品种的生产方式？如何形成企业内部与外部环境的柔性制造体系？根据用户需要，加以特别的设计以至于在你的流水线上能够很好的处理这种个性化产品，原材料供应要求到位。实行电子商务，就是根据用户的需要进行生产。如汽车制造，过

去的那种大生产方式已经改变，以至于整个企业的库存已经不存在了。通过电子商务，似乎出现了带有共产主义萌芽的按需生产，企业内部出现了柔性生产体系。我们整个企业的流程中，第一信息发生，信息的源点是在消费者需求的信息上，整个企业内部的物资采购，物资在生产车间当中的配送，以及组装线本身的工作秩序，乃至送到消费者手中，整个过程如何做到井然有序，对企业是非常大的挑战。大型企业习惯了大批量生产，而今天个性化的市场占有率的概念变了，信息的流程以及信息的标准考核方向都在改变。所以，我觉得这是我们的企业需要特别重视的内外管理的良性互动。比如说海尔，海尔的产品都是白色的，他没有为了区分产品而在产品的喷漆外部颜色上做文章，而是通过在总品牌下加上很多副标题，来区分不同的产品，这是适应现代消费个性化的特点所提出来的一种企业内部管理流程的变化。有些企业为了区分产品，在产品的包装或颜色上作了文章，必然造成生产环节要么多一个喷漆流水线，要么在只有一条喷漆流水线的情况下，经常根据不同的颜色调换喷漆、喷枪。这样一来，不仅对市场的反应应变能力相对慢半拍，而且会增加生产成本。可见，如何区分产品，不能够停留在原来的观念上，不是通过颜色来区分，而是通过商标副标题来区分。其次，与外部环境变化相联系，我们的企业运营如何与整个物流程程序的改造相配合呢？比如说，我们上海的烟草集团和酒糖业有非常好的物流系统，前些年烟草和糖业开展合作，成立了“捷强连锁”，双方优势迭加，产生了很好的经济效果。为了调整企业的内外关系，我们的企业不一定都要从头开始，建立各自的营销和配送网络，而是可以拿起合作的武器

来解决我们自身的企业流程再造，适应电子商务的要求，改变企业自身与外部环境之间的互动能力。最近，无锡的"小天鹅"和广东的"科龙"宣布建立"战略联盟"是一个成功的典范。

再次，就是企业内部的流程再造问题。中国的企业今天所面临的是市场化和电子化相交织的流程再造。也就是说，我们国有企业的流程再造是包含两个层面，首先是如何适应市场经济的问题，与此同时，才有如何适应市场经济条件下电子商务手段的问题。因为国有企业的传统流程，恰恰是国有企业致命的弱点。企业的内部流程再造，必须把企业自身的经营机制、管理体制真正按市场要求来加以再造，与此同时按照电子商务基础要求加以再造，没有这两方面的再造或者这两方面的力量的推动是难以成功的。通过再造，实现企业制度的创新。流程再造需要制度的创新来加以巩固，没有制度的创新，纯粹只是做一般流程的再造，只是赶时髦，我觉得很难真正赶上新经济的要求。此外，在人力资本的开发、在团队意识的培育、在产权制度以及组织机构的调整等方面对整个企业制度加以根本的改造创新，才能与企业的业务流程再造相得益彰。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com