

中国企业管理应对 WTO 全书

世界管理 100 年

· 未来之战卷 ·

主编 :北伟 智瑞

光明日报出版社

管理是企业
发展之本

为《世界管理100年》题

袁宝华

一九九九年五月

中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

前 言

整整一个世纪过去了，世界管理也迎来了百年的成长，在二十一世纪的阳光、雨露和风中，正启示着一个经济春天的到来。

透过二十世纪的历史烟云，遍数经济世界的管理珍宝，赞叹、折服、启迪、拍案而起是我们唯有反应。

亨利·福特，霍华德·休斯，科林·马歇尔，松下幸之助……创造了传统制造业的神话；

约翰·摩根，沃伦·巴菲特，乔治·索罗斯……带给金融世界一个个惊喜；

比尔·盖茨，德尔，杨致远，柳传志……正启迪着知识经济的春天。

古往今来的管理大师们，用他们梦幻般的成功经历，激发着芸芸众生无尽的遐想和如火的热情。他们是怎样成功的？《管理大师卷》将为您揭开神秘的面纱。

通用汽车，IBM，百事可乐，微软，YaHoo，皇家壳牌，戴姆勒——克莱斯勒，丰田，日立，本田，鲜京，现代，海尔……一个个企业巨子，支撑着世界经济的现在和未来。他们是如何发达的？《企业巨子卷》将为您带来启示。

管理世界上下一百年，人类在管理学的知识、理论、方法、实践经验中有多少积累，后人如何得到启发从中受益？《管理知识卷》、《管理理论卷》、《管理方法卷》、《管理典范卷》为您解开每一个千千结。

面对汹涌澎湃的世界经济大潮，乘着改革深化的时代快车，过去、现在和将来，我国的企业管理如何突破，国企改革如何升华，民族企业如何雄立于世界？《中国之路卷》为您寻找答案。

向伟大的二十世纪挥手道别，人类迎来了又一伟大的世纪，一个伟大的变革新时代：信息产业、知识经济、网络经济、电子商务、生活的革命、行业的革命、管理的革命……人人经脉贲张，人人激情高涨。打开《未来之战卷》让我们阅读未来，战斗未来。

凝百年之精粹，集管理之大成。《世界管理 100 年》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 100 年》编委会

2000 年 5 月

参考资料

1. 《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社 92 年
2. 《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社 93 年
3. 《新编工业企业管理学》立信会计出版社 94 年
4. 《中国现代企业制度的建立》知识出版社 95 年
5. 《国有小企业改革实务》经济管理出版社 95 年
6. 《中国企业改革十年》改革出版社 92 年
7. 《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社 98 年
8. 《中国企业产权交易指南》经济科学出版社 95 年
9. 《股份制与现代企业制度研究》人民出版社 94 年
10. 《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社 93 年
11. 《中国承包制的研究》上海经济科学出版社 93 年
12. 《转型中的中国企业》山东人民出版社 92 年
13. 《企业改革实务》经济管理出版社 96 年
14. 《如何建立现代企业制度》经济管理出版社 96 年
15. 《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社 97 年
16. 《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社 92 年
17. 《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社 90 年
18. 《重建社会主义企业》中国社会科学出版社 89 年
19. 《承包·租赁·股份制》经济科学出版社 88 年
20. 《企业改革回顾与展望》上海三联出版社 90 年
21. 《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社 91 年
22. 《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社 91 年
23. 《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社 92 年
24. 《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社 88 年
25. 《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社 98 年
26. 《国有经济的战略性改组》中国发展出版社 98 年
27. 《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社 96 年
28. 《改制、重组、运营》同心出版社 97 年
29. 《改革攻坚的思考》经济管理出版社 97 年
30. 《中国经济改革的主线》经济科学出版社 99 年
31. 《十一届三中全会以来经济体制改革重要文件汇编》改革出版社
32. 《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
33. 《中华人民共和国经济专题大事记》（1949—1984）河南人民出版社 89 年
34. 《中国经济发展四十年》人民出版社 89 年
35. 《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社 93 年
36. 《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
37. 《1978—1996 年的中国经济波动》经济科学出版社 98 年
38. 《21 世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社 98 年
39. 《中外管理导报》

图书在版编目 (CIP) 数据

世界管理 100 年 . 未来之战卷 / 北伟 , 智瑞主编 . 北京 : 光明日报出版社 , 2000. 6

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6

I . 世 ... II . ①北 ... ②智 ... III . 企业管理 - 基本知识 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61915 号

世界管理 100 年
光明日报出版社出版发行
(北京永安路 106 号)

邮编 : 100050

电话 : 63082416

全国新华书店经销

北京后沙峪印刷厂印刷

787 × 1092 1/16 印张 : 268 字数 : 3800 千字

印数 1 - 1000 册

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6 / F · 14

共 8 卷定价 : 1580.00 元

版权所有 翻印必究

《世界管理 100 年》

编委会

主 编：北 伟 智 瑞 木 海

副 主 编：陈保全 郑德顺 陈泮早

策 划：中外管理导报出版部

编委会成员：(按姓氏笔划为序)

王君亭	王福志	王全志	王学杰
王 锐	王小凤	白 燕	白慧月
申金玉	司 楠	刘炳松	刘国庆
齐国华	吕 艳	乔淑勤	乔 雨
孙建鼎	李广生	李 邦	李军晓
李胥明	李华香	李 莉	李小丽
祁 然	宋小青	张伟中	张振灵
张从亮	武洪川	陈振武	罗建军
罗 虎	邵国洪	杨克文	周登峰
易 虹	柯 伟	项祥一	桂志诚
殷永红	黄 辉	梁玉柱	梁 艳
常征军	崔 冰	曾忠恕	谢富田
樊延中	魏福民		

未来之战卷

一、伟大的变革时代..... (1)	适应信息社会的企业组织 (72)
走向创新与变革的时代 (1)	创造知识的经营组织 (74)
数字的世界 (1)	知识创造型企业的理想状态 ... (79)
即时通讯的力量 (3)	创造性人才的培养 (80)
人工智能产业崛起 (5)	如何进行创造性开发 (83)
鼎盛的微电子技术 (7)	事业概念重建 (87)
汹涌的信息产业潮 (9)	如何走向事业成功 (92)
巨变期的电信业 (11)	廿一世纪的成功 (95)
生物技术革命 (15)	三、生活的革命：网络化生活.....
技术和经济的世界化 (18)	 (103)
走向未来的个人机器人 (19)	一“网”打尽世界 (103)
知识型的服务性社会 (21)	在数字空间下生活 (105)
新的经济资源 (23)	全新的消费者 (108)
新金融业 (25)	网上购物 (111)
崛起的企业情报业 (27)	互联网：最激动人心的生意场.....
世界重心的转移 (29)	 (115)
新媒体的崛起 (32)	广告业的未来：网络广告 (119)
走向创新 (37)	无人商店 (122)
二、剧变时代中的企业、个人与社会	网上选总统 (124)
..... (45)	既熟悉又陌生的交往 (128)
时代的变化与企业、个人 (45)	消费者的革命 (133)
企业改革的程序设计 (46)	旅行社的消失 (134)
个人的能力培养 (49)	二十一世纪的音乐 (136)
企业与个人的新型关系 (54)	未来世界的畅想 (138)
企业的社会性责任 (55)	发现不可遏止的需求 (139)
社会贡献不是一时的流行语 ... (55)	要旅游先上网 (141)
企业与社会新型关系的建立 ... (59)	越发亲密无间 (143)
世界企业的课题 (63)	虚拟的关怀联谊会 (144)
信息社会的企业战略 (66)	虚拟的笑和远程友谊 (146)
信息化时代的企业经营 (68)	逛逛虚拟商业街 (147)
企业的信息战略 (70)	数字货币与人们生活 (148)

电子邮箱	(149)	知识与第五代管理	(252)
虚拟世界	(154)	知识经济时代的成功法则	(255)
“ 不许有任何现实 ”	(156)	网络对商业的革命	(264)
新型的电子书	(158)	靠 WWW 开拓市场	(276)
虚拟大学	(159)	崭新的商战模式	(280)
网络教室的兴起	(160)	网上交易	(281)
家庭作业的变革	(162)	商机无限	(285)
模拟系统	(163)	走向电子商务	(287)
网上考试	(165)	电子商务带来的革命	(287)
双赢的计算机教育	(166)	电子商务与国家竞争力	(290)
自动辅导教师	(168)	构建电子商务的安全体系	(293)
教育的变革趋势	(170)	互联网与 EDI、电子商务	(296)
休闲新时代	(174)	EC/Intranet/Extranet 的整合 ...	(299)
数字化汽车	(175)	电子商务与管理创新	(301)
数字化的鱼	(177)	电子商务：省钱有道	(304)
虚拟的电脑公园	(181)	虚拟运作	(307)
信息的照片	(184)	网络化品牌的营销策略	(310)
纪念的照片	(186)	电子商务“ i ”化 ERP	(314)
胶卷的未来	(189)	六、管理的革命	(319)
数字照片的存储	(190)	现代企业的十五大原则	(319)
工作的革命	(192)	现代企业管理新思维	(325)
不断变化的工作方式	(192)	当代管理创新：软管理	(329)
“ 白领工厂 ”	(193)	西方企业的软管理趋势	(333)
四、行业的革命	(197)	运用 CS 思想推进 CI 战略	(335)
没有出纳的银行	(197)	无战略管理	(338)
交互性的广告业	(203)	信息时代的管理改革	(342)
危机中的代理业	(211)	二十一世纪的企业改革	(343)
没有货架的商店	(216)	二十一世纪企业管理趋势	(346)
无纸化的出版业	(225)	超越企业边界管理	(351)
五、知识与电子商务	(237)	专业管理	(352)
知识推动经济	(237)	集成管理	(353)
知识的扩散	(241)	经营思想的新趋势	(357)
知识指标	(242)	决策学的发展趋势	(358)
知识资产	(243)	二十一世纪的全能领导	(361)
知识管理	(248)	现代人本管理	(364)
知识经济将在什么时候形成	(251)	跨世纪商业企业人才需求结构	(365)

跨世纪人才需要的本领	(366)	组建战略联盟	(453)
新的薪金和奖励制度	(367)	跨文化管理企业：跨国经营成功之关键	(457)
七、新营销大战	(373)	第五次兼并浪潮	(459)
时代呼唤营销创新	(373)	美国的公司购并	(463)
建立新的营销观念	(374)	欧共体对企业兼并的管理	(466)
合作营销	(376)	香港上市公司的兼并	(471)
新思路的主题推销	(379)	九、中国管理教育（培训）机构选介	(477)
大文化市场营销新观念	(380)	清华大学经济管理学院	(477)
感性营销导向	(382)	北京大学光华管理学院	(477)
营销新视点：最终用户的分析策略.....	(383)	北方交通大学经济管理学院.....	(478)
创新营销	(387)	吉林大学商学院	(479)
推销方式革新四种	(390)	天津大学管理学院	(480)
公共关系推销观：软推销	(391)	山东大学管理学院	(481)
掀起营销美学的风帆	(393)	南京大学国际商学院	(482)
世界营销新走势	(396)	同济大学经济与管理学院	(482)
绿色营销观念与策略	(400)	上海海运学院管理学院	(483)
绿色观念：跨世纪的市场命题.....	(403)	中山大学管理学院	(483)
仓储式连锁经营的趋势	(406)	重庆大学工商管理学院	(484)
八、域外传真	(411)	湖南大学国际商学院	(484)
美国企业发展的十大趋势	(411)	新疆经济管理干部学院	(485)
美国大公司管理新动向	(416)	辽宁经济管理干部学院	(485)
新世纪的美国企业变革	(417)	内蒙古经济管理干部学院	(486)
比市场更好的推动力量	(419)	北京理工大学管理与经济学院.....	(486)
日本现代企业管理的最高境界.....	(425)	兰州大学经济管理学院	(487)
日本企业的文化制胜	(427)	南开大学 MBA 中心	(488)
即将到来的是一场灵活性的战争.....	(432)	天津商学院	(488)
技术创新的六大绝招	(438)	四川大学经济学院	(489)
日本企业开发新技术的经验.....	(443)	西南交通大学经济管理学院.....	(489)
美国高技术企业的技术创新经验.....	(446)	东华大学（原中国纺织大学）工商管理 学院	(490)
战略联盟与企业组织创新	(449)	暨南大学管理学院	(490)
跨国公司在全球性行业的竞争战略：			

江西财经大学工商管理学院.....	陕西财经学院	(504)
..... (491)	东南大学	(504)
中国矿业大学工商管理学院 (江苏徐州)	国家经贸委确定的两批 (214) 承担企业领导人员工商管理培训任务的院校 (培训中心) 名单	(492)
武汉汽车工业大学管理学院.....	第一批确定的院校 (培训中心) ...	(504)
..... (492)	 (504)	
中南工业大学工商管理学院.....	第二批确定的院校 (培训中心) ...	(506)
..... (493)	 (506)	
广东省经济管理干部学院	国务院学位办公室确定的三批 (56 所) 在职攻读工商管理硕士 (MBA) 学位院校名单	(494)
江西经济管理干部学院	第一批确定的院校 (9 所)	(494)
中国人民大学	 (508)	(495)
北京科技大学	第二批确定的院校 (17 所)	(495)
北京邮电大学	 (508)	(495)
北京航空航天大学	第三批确定的院校 (30 所)	(496)
中国矿业大学北京校区	 (509)	(496)
东北大学	十、国外著名商学院.....	(496)
大连理工大学	哈佛商学院	(497)
东北财经大学	鹿特丹商学院	(497)
辽宁大学	密歇根商学院	(498)
吉林工业大学	芝加哥商学院	(498)
复旦大学	斯坦福商学院	(499)
上海交通大学	曼彻斯特商学院	(499)
浙江大学	西北大学凯洛格商学院	(500)
中国科学技术大学	宾夕法尼亚大学沃顿商学院.....	(500)
厦门大学	 (546)	(501)
武汉大学	麻省理工学院斯隆管理学院.....	(501)
华中理工大学	 (550)	(501)
中南财经大学		(502)
西南财经大学		(502)
西安交通大学		(502)
西北大学		(503)
西安理工大学		(503)

一、伟大的变革时代

走向创新与变革的时代

这是一个竞争和开放的世界。这是一个兴盛和剧变的时代。我们正经历千年跨世纪的伟大历史性转变时期。现代社会变化得非常快，让人无法预测，许多建立好的市场行为模式已不再适用。市场营销作为工商企业的一项重要决策和经营活动，随着各国、各地区以及国际上政治的、文化的、经济的、环境的变化，特别是随着当代科学技术的飞速发展和人们生活水平和文化素质的提高，正在不断地丰富其内容，深化其观念，不断地创新，不断地发展。公司管理人员和营销人员所面对的商业环境是全新的、时刻变化的，远远超出了他们的控制范围。在这个充满竞争的新纪元，产生了很多方面的巨变：技术变革的步调加速；产品服务的多样化加剧了市场细分化；广告市场一片混乱……

一切都在运动、变化之中。商业环境和竞争结果越来越难以预测。研究和预测难以为公司的行动提供正确的指导。对资源的拥有不再是决定国际竞争力的关键因素，全球竞争正在从资源竞争转向资源能力竞争。决定竞争力的资源利用能力不仅是生产能力，更在于整个营销活动的综合能力以及企业对市场需求的快速反应和企业声誉等非物质因素。此外，由于产品的技术含量不断提高，“产品的可承受度”这一新的经济术语应运而生，并引起世界各国市场营销者的高度关注。根据德国伊福经济研究所的调查，已有不少企业在市场推出高新技术产品和服务项目时，明显地遇到消费者不予接受的难题。为了使技术含量越来越高的产品顺利地得到消费者接受，实现最大限度地提高产品市场承受度的目标。以跟上新技术革命发展的步伐，就必须对传统的营销观念和营销技能推陈出新，让需求者更加紧密地参与产品的开发和研制。

数字的世界

数字化时代从最简单的层次上说，将在信息市场上占有一席之地的一切令人神往的活动，都是通过产业、处理、发送和接受信息而成为可能的。计算机和通信系统相结合而构成计算机网络——明天的信息基础结构的基础，而这些基础结构本身又是信息市场的基础。

如果你想规划下一次亚洲之行，你求助于你的电脑，你就会得到香港的天

气预报，当你对你的电脑说话时，一个话筒接受你话音的声频脉冲：“香港天气如何？”你的电脑把这些脉冲转换成一串二进制数。你的电脑识别出这些数的模式是一个关于天气的问题。于是，它发出一个命令：“获知香港天气”——它已获悉要由香港的某台电脑理解的另一串数。你的电脑通过电话线路把这串数发送到香港那台电脑。香港这台电脑接收到这些数，破译出这串数字，把天气预报作为又一串数送回你的电脑。你的电脑把这串数字转换为文本：“星期二，晴，28；星期三，多云，25”。它把接收到的其他数转换成显示在你的屏幕上的卫星照片和一小段使人想起无风天气的令人心旷神怡的中国音乐。

这些步骤也许看来很复杂，但并非如此。你的电脑用一个预定的数来表示每个字母、数字（numeral）、标点和常见符号。这个天气预报的文本部分（在这里由包括空格在内的 53 个符号构成）很容易用 53 个数字来表示。

卫星图像也用数字表示。这幅图像被分割成大概由 200 行和 200 列组成的栅格，形成 40000 个微小的成像单元，称为像素（组成图像小单元）。这些单元非常小，因此在每个单元内部颜色近乎于纯色。电脑赋予每个像素三个数字位（每个位表示一种颜色），它们表示该像素颜色的红、绿和蓝三种成分。因为有 40000 个像素，所以，表示这幅卫星照片的将有 120000 个数字位。该信息中的音乐被分解成称为样本的片段——约为每秒 20000 个样本——它们与像素一样也被转换成数。光盘以类似方式工作，把表示一段录音的所有数字信息存储在其光亮表面上的微小刻痕中。

更复杂的东西用一连串数字的序列来表示。这些序列构成一部影片的全部静像帧，需要数量巨大的一连串数字序列，足以填满几千册书或者几台个人电脑的硬盘。

计算机除了用数字能处理图像声音之外，还可处理其他各类信息。它们用数字表示船的航向（即船上罗盘显示的经纬度），或者汽车的车速、发动机的温度或某个特定地区的户外气温——广而言之任何可以用类似于传感器的这样的装置测量的数据都可以通过计算机用数字处理。如果是变化的量，那么将用数字序列来表示它。你的汽车里该有十几个传感器（这又称车载电脑），它们像侦探一样每时每刻监视着你的爱车的每一个关键部位和为了调节引擎的混合燃油和其他许多东西随时反馈你想知道的各种数据。

数字还可表示主动的东西即“信息动词”，如变换信息的软件程序。计算机程序有如烹饪法；它们由许多指令构成，这些指令告诉计算机获取哪些数，如何改变它们，把它们存储在哪里。这里的魅力所在是，因为计算机程序用字符和符号编写，所以，它们也用与这些符号对应的数表示。这意味着，程序为

了改变其他程序而可以作用于后者。国际象棋程序就是这样在学习对手的着法和胜负中进行自我修改。

像这样的例子多如牛毛，我们不在此一一列举，希望这第一根支柱已得到您的认同：自然界的一切信息都可以通过数字表示！

即时通讯的力量

世界已经发展了一种惊人的能力，它能储存信息并能马上以各种不同形式把它展现给几乎是任何一个人。这种能力会给商务、教育、家庭生活、就业、管理以及我们所习以为常的一切带来革命。

我们的家庭将再次演化成为学习、工作和娱乐的极其重要的中心。单单这一主张就将改变我们的学校、商业、购物中心、办公室、城市——以多种方式改变我们整个的工作概念。

交流能力是我们作为人具有的主要特性之一。大多数科学家指出，世界已经存在了 45 亿年，接近现在形态的人类已经存在了 200 万年，而“现代人”不过存在了 3.5 万至 5 万年。但是，我们的祖先——关于他们的起源存在着各种各样的说法——直到 6000 年以前才发明了文字。

又过了两千年，人类才创造了最早的拼写字母，它惊人的发展是：最终使知识通过对 26 个字母的重新排列得到了记录。但直到公元 11 世纪中国人才开始印刷书籍；直到 1451 年，德国发明家约翰尼斯·谷登堡（Johannes Gutenberg）才印刷了欧洲第一本书，通过使数百万人能接触印刷文字，大大改变了我们储存和交流知识的能力。“在谷登堡之前，整个欧洲大陆只有 3 万本书，到 1500 年则有 900 多万本了。”

直到最近的一百年，我们才开始加快了这一进程：1872 年第一台打字机诞生，1876 年传送了第一则电话信息，1884 年出现了第一台排字机器，1894 年无声电影面世，1895 年发送了第一个无线电信号，1922 年有声电影问世，1926 年诞生了电视雏形，1971 年出现计算机微型处理器和袖珍计算器。

世界正在成为一个巨大的信息交流场。1988 年，一根光纤电缆能同时传送 3000 个电子信息；1996 年，则能传送 150 万个电子信息；到 2000 年预计能传送 1000 万个电子信息。

本世纪 80 年代末、90 年代初，《世界手册》是销量最大的百科全书，这套 24 卷本百科全书的年销售量超过 60 万套。《大不列颠百科全书》销量名列第二。到 1994 年，电子百科全书的销量在历史上第一次超过印刷的百科全书。一套双卷本百科全书的全部内容现在可以储存在一张廉价的 CD-ROM（只读存储光盘）上。

通常，全世界一年有多万种不同的书籍面世，如果你一天读一本，你得花 2000 多年才能读完所有这些书。但是，如果当你需要信息，你能够自动地只选择你想要的信息，并通过光纤电缆获得，一根电缆不久将能同时传输 1000 万个信息，情况又会怎样呢？

如果你能够将这些信息在家里以任何方式复制——复制在电脑上、录像带上、光盘上或在你家用打印机上，情况会怎么样呢？这种技术已经出现了。

在过去 4 年中，全球性国际互联网（Internet）的使用急剧上升。到 1996 年，大约 5000 万人上了网，每个人可以直接与其他 5000 万人联络。到 2000 年，许多人预测，5 亿到 10 亿人将通过国际互联网和与互联网相连的全球网（World Wide Web）相互进行即时联络。在美国，1995 年在国际互联网上发送的电子邮件比通过邮政发送的邮件来得多。

在英国，经过几年的争论之后，第五个全国性电视频道刚刚要开辟。但同时到 1997 年底数字有线频道和卫星频道将达到 200 个，到 2000 年将达到大约 500 个。这将有可能会根本改变娱乐、购物和教育。超市巨头 J. 圣斯怕雷（Sainsbury）将用其中一个频道，通过卫星将节目定期向所有 364 家店铺中 11 万 5 千多名员工播放。

今天，CD-ROM 的总量正在激增，质量大多很好。CD-ROM 正改变着出版模式，软件的自由散布就像它有力量革新教育一样正在革新着通讯工业。

在美国，CD-ROM 现在可以批量生产，每张光盘成本大约为 1 美元；在中国为 15 美分。这 15 美分可以得到 500 本交互式书籍。很快会上升到 5000 本！事实上，现在出售的每台个人电脑几乎都配有 CD-ROM 驱动器。

也许更为重要的是，现在甚至没有必要买许多 CD-ROM 盘。CD-ROM 的交互式内容可由全世界数百万人在任何想用的时候使用国际互联网下载。更为复杂的软件程序可以存储在某中心点（不然家用电脑配置需更复杂），国际互联网用户可以进入他们想用的任何程序。这一过程使家用电脑几乎与使用电视机一样简便。

Oracle 公司总裁、董事长劳伦斯·埃利森（Laurence J. Ellison）说，在不久的将来，一台网络电脑的售价仅为 300 美元。它将配置最基本的配件，通过电视屏幕，漫游全球网。

全球网创立者提姆·巴纳斯·李（Tim Berners-Lee）指出，新的“信息应用装置”甚至会出现于谷类食品包装盒中。他说：“我的孩子会像通常那样在盒里找奖品，摸出一管状的玩意儿，将它铺开成平坦、有弹性并有磁性的东西，贴在冰箱上，开始漫游全球网。”

《商业周刊》指出：“问题是，这些应用装置将会到处可见。”该刊列举了

索尼和松下等从不涉足个人电脑市场的巨头，它们也加速准备向消费者提供包括网络浏览游戏机和同时又可成为国际互联网漫游器的数字电视机等各种应用装置。

这些概念与分期付款方法相结合，将可能带来电子消费品领域下一个重大的突破——这对教育和学习具有巨大的潜力。不久，电话公司、电力公司或者有线电视公司能通过光纤电话线和电视机让你马上进入国际互联网和全球网。它会让你选择付款方式，或付 300 美元现金或每周付 1.5 美元，无需交押金。这样，每个家庭将有机会廉价地获得世界上最优秀的教师和世界上各种各样最重要的信息。

人工智能产业崛起

现在的社会已进入人工智能产业时代，资本与劳动力之比不再成其为有意义的变量，因为资本与劳动力之间的整体差别已不复存在。技能、知识与人力资本，都是由产生有形资本的同一投资基金创造出来的。原劳动力（指放弃闲暇的意愿）依旧存在，但其在生产过程中的重要性已大为降低，并且，在全球大量贫穷的失业工人存在的情况下，原劳动力可以很便宜地买到。

如今，知识与技能正作为比较优势的来源而凸现出来，成为 20 世纪后期经济活动分布中的决定性因素。美国硅谷和 128 公路之所以座落在它们现在的位置，仅仅因为那里是智能集中之地，此外则一无可取之处。

随着以科学为基础的工业于 20 世纪的问世（其首例当推德国的化工业），对新产品的有意发明显得日渐重要。那些新产品的发明者将在新产品生命周期的初期生产这些产品，并得到高额利润和工资。最终，这种生产会转移到第三世界国家，但到那时，产品就成为劳动力密集型的低收入、低利润商品。纺织业是典型的例子，它曾是推动英国和美国工业革命的带头力量，但今天，它已成为标准的第三世界加工业产品。

所谓的“产品周期”也已不复存在。逆向工程技术加上跨国公司将其技术向产品成本最低地区转移的趋势日渐加剧，使新产品技术就像资本和自然资源一样，能够迅速地传到世界各地。新产品技术授权应用之处不一定是其发明地，使用者也不一定是其所有权持有者。

让我们来考察一下摄像机和录像机（由美国人发明）、传真机（由美国人发明）以及激光唱盘机（由荷兰人发明）的情况。当这些产品步入商品化、产业化和盈利阶段时，它们全成了日本产品，尽管日本人并未发明其中任何一种产品。如果一个国家只是单纯的产品发明者，而不同时是其低成本生产者的话，它所能获得的经济利益微乎其微。技术从未像现在这样重要，但与新产品

技术的领先相比，生产制造技术的领先更为重要。

低成本生产者在某种程度上说与工资有关，但从更深层次看，成为低成本生产者意味着成为生产制造技术的主人，意味着不仅拥有了相关的技艺，知道该如何把新技术组合到一起，而且拥有了生产过程的管理能力。要想成为生产制造技术的主人，成功的企业必须把其发明、设计、生产、销售、后勤以及服务等众多环节管理好，组成竞争对手难以企及的严密网络。成功的奥秘不是劳动力或资本的堆积，甚至也不是管理上的集成，而是整个组织的技能基础，正是它将上述诸多行为环节整合成一个低成本的系统。

在人工智能产业时代，世界经济处于永无止歇的转变之中。不会存在由于缺乏技术革新而使竞争拉平工资和投资回报率的时候，也不会有所有经济活动都同样地有利可图，做什么都无关紧要的时候。使回报平均化的长期市场力量肯定存在着，但某些公司与产业高于平均水平的工资和资本回报率，会在相当长的一段时间里存在着，它们能做到这一点，凭借的是其产品在同类技术领域里迅速地更新，使那些置身相关产业之外的公司无法以足够快的速度跟进（发展必要的智能和技能需要时间）并分享这些新兴经济活动高于平均水平的回报，当其他人进入这些领域，他们实际上已开始从这些新的经济活动中退出，转而开发那些更新、回报更高的经济活动去了。

如果进入的成本壁垒高，赶上市场领先者必要的时间就长。例如，欧洲的空中客车企业需要 20 多年的时间才能赶上美国的飞机制造业，它将耗费 260 多亿美元的公共基金。

经济学家的均衡概念在确定经济力量的长期方向上是有用的，但不适用于描述某一时刻的现实经济状况。经济每时每刻都在短期的动态不平衡中运行，虽然朝向平衡发展，但由于动态变化相对于达到平衡所必要的时间如此之快，短期的不平衡阶段永远也不可能成为长期的平衡阶段。

这种不平衡阶段，常常有取得很高工资和很高投资回报率的时候。由于在微处理机制造方面保持着领先一代的优势，英特尔公司的利润率达到了销售额的 23%，资产净回报则有 17%，尽管它必须要花费近 5 亿美元去纠正奔腾芯片中的一个缺陷。由于在软件方面领先一大步，微软公司 1995 年的净收入达到销售额的 24%。这些高于均衡回报的收入给比尔·盖茨带来了 150 亿美元的净资产，使尚不足 40 岁的他一跃而成为美国的首富。

这类回报不会永远保持下去（它们在经济学中被称为非均衡准租金），但可持续许多年——英特尔公司获得远高于平均水平的利润已有十多年。这些获利机会就像是发现黄金国的现代翻版。但它们是永久的财富之源，不会像金矿一样在最后一盎司黄金被发掘殆尽之后就消失了。个人和国家的财富都将由此

而生。

鼎盛的微电子技术

人类在 20 世纪科学技术上的一项辉煌成就就是计算机的问世。

计算机在几十年的发展过程中，对于社会生活各方面的影响是极为深刻的。目前计算机的发展方向大体可作如下概括：

一是大型机的发展已从单纯靠元器件提高速度缩小体积，发展到同时改变设计思路、方法，改变机器内部结构，大家一致公认，多处理器并行处理是大型机的发展方向。这样对单个处理器的速度要求可以不再提高。当然并行处理有复杂的结构和连接接口问题并会有一定损耗，要从设计技术上来解决。目前已做出有上千个处理器并行工作的计算机，其速度达到数千亿次/秒。近年内预期可研制出万亿次/秒 MPP 机。

二是微机在发达国家中已大量进入家庭。如美国 100 户家庭中已有微机 30—40 台，但离完全普及还有距离。其它国家，特别是发展中国家当然还会有相当时日。微机的发展也有两种趋向，一种意见认为微机应充分发挥技术优势，增强其功能使其用途更为广泛。另一种意见认为家庭中使用的微机不能太复杂，应简化其功能，降低价格，使其以较快的速度广泛进入家庭。看来两种意见各有道理，可能会同时发展。近年有些公司提出网络计算机的设想，即把微机本身大大简化，大量的功能通过网络来提供，这样可降低本身造价，这与前述趋向有所不同，至今也还有争议。

三是随着计算机数量越来越多，及微机广泛应用，网络化是个大趋势，一种是专业管理网络。国家的管理部门或者大企业集团有大量的机构要连成一体，如美国的 NASA 有上万台计算机联成网络。当然一个单位一幢大楼内的局域网就更多了，另一种是社会公用网络把各个计算机或计算机网连接起来达到资源共享（包括存储的信息资源和计算机的运算功能资源、软件资源）。这方面最典型的就是 Internet 网，目前已有几万个网、几千万用户与之相连接。

四是软件早已成为一个独立的产业，其产值已超过硬件。首先是语言从最初枯燥无味的机器语言发展为高级语言，并且越来越向人类自然语言靠近。软件系统中由于联网兼容的需要，基础软件越来越标准化。目前微软公司的视窗软件（Windows）系列的地位愈显突出。至于应用软件则随着应用领域的不断扩展，呈现琳琅满目、一派繁荣景象。从事开发的人员、机构越来越多。例如各行各业的 CAD 软件就非常繁多，数量难以说清。

五是人机界面越来越友好。所谓友好，就是使用越来越方便。相当时期内计算机由于使用的复杂性只能由专业人员来操作，这就大大影响了其普及程

度。随着办公自动化的发展，一般白领人员都要直接操作，因此使用方便是个关键问题。目前从键盘输入到鼠标、触摸式、书写式的发展，从依次查询到菜单式、多层菜单的查询都已大大简化了使用程序。对于家用计算机，这一点尤为重要。

除了上述五个方面之外，最令人瞩目的第五代计算机的开发，这就是计算机的智能化，或者叫做智能计算机的开发。

计算机具有非凡的计算能力、记忆（存储）功能和判断功能。计算机的出现，确实成为解放人类大脑的工具。但是，对计算机稍加分析，我们就会发现，前四代计算机只是人类大脑部分功能的延伸，目前即使是最先进的计算机，仍无法与人脑相比。计算机除了具有人无法比拟的计算速度和记忆能力之外，在思维、推理、抽象等等方面与人相比却“相形见绌”，要让计算机完成一件在人类看来非常简单的工作，比如从若干照片中找出一个熟人的照片，在人类看来，再容易不过了，但计算机要做这种事情，却需要事先编制复杂的程序，和经过一系列的编号输入及较长时间的运算才能完成。

如何才能使计算机更聪明呢？这便是第五代计算机开发的任务。

第五代计算机的开发，是以人工智能技术和人工神经网络技术研究为核心和基础的。人工智能研究的问题可以归纳为问题的求解、感知、推理、执行、学习等几个方面。

目前的计算机，多数是冯·诺依曼型计算机，它在认字、识图、听话及形象思维方面的功能特别差。一个初生的婴儿很快就能认识母亲，而一个运算速度很快的计算机却很难识别不同的人。据语音学家估计：如果要计算机能听懂经常使用 2 万个英语词汇的普通人说的英语，估计需要每秒执行 1000 亿条指令，这个速度相当于每秒亿次的银河计算机的 1000 倍。按现在的计算机运算速度的提高水平，还要有一个过程。这只是感知的一个方面，若要实现人类的视觉、听觉、触觉等功能，还有着大量的研究工作要做。模式识别就是这些研究工作的一个方面。

推理是人类思维的重要功能。一个聪明的数学家，经过演绎推理可以发现新的定理。用计算机做归纳推理和不精确推理也是人工智能的重要研究课题。十几年前轰动一时的四色定理的证明，就是利用了计算机的高速运算能力，通过 1000 多个小时的计算，使四色定理得以证明。当初，正是因为计算判断的工作量非常大，才使这个问题的证明拖延了 120 年，直到有了计算机，问题才得以解决。但当时的演绎推理还是用了很多数学家的研究成果，计算机并没有自己做演绎推理。

根据研究，人类大脑的左右脑是有分工的，左脑承担推理思考，右脑承担

感知、认识、学习。目前的冯·诺依曼型计算机，从模拟人类大脑功能方面看，是属于承担推理思考能力、进行数值计算的左脑型。智能计算机应是模拟直观感知、认识、学习和推理的右脑型。

为了使计算机模拟人类大脑的功能，近年来，各先进国家注意开展人工神经网络的研究，向计算机的智能化迈出了重要的一步。我国科学家在这方面也取得了许多出色的成果。

人工神经网络的特点和优越性，主要表现在三个方面：

第一，具有自学习功能。例如实现图像识别时，只要先把许多不同的图像样板和对应的应识别的结果输入神经网络，网络就会通过自学习功能，慢慢学会识别类似的图像。自学习功能对于预测有特别重要的意义。预期未来的人工神经网络计算机将为人类提供经济预测、市场预测、效益预测，其前途是很远大的。

第二，具有联想存储功能。人的大脑是具有联想功能的。如果有人和你提起你少年的朋友张某某，你就会联想起张某某的许多事精。用人工神经网络的反馈网络就可以实现这种联想。

第三，具有高速寻找优化解的能力。寻找一个复杂问题的优化解，往往需要很大的计算量，利用一个针对某问题而设计的反馈型人工神经网络，发挥计算机的高速运算能力，可能很快找到优化解。

人工神经网络是未来微电子技术应用的新领域，智能计算机的构成，可能就是作为主机的冯·诺依曼型计算机与作为智能外围机的人工神经网络的结合。

汹涌的信息产业潮

知识经济时代的最大特征是：科技的高速发展，特别是信息技术的发展，极大地推动生产力的迅猛提高和经济迅速飞跃。信息技术革命正迅速改变着传统产业和整个经济的面貌，加快了世界产业结构的调整和重组，推动着工业社会向信息化社会转变。

所谓信息产业，从狭义上说，信息产业包括信息设备制造业与信息服务业。从广义上说，信息产业包括信息设备制造业、信息服务业、信息生产业和信息传输业四个部分。从信息产业发展的情况来看，它已成为世界经济的龙头产业。目前，信息产业的规模已超过任何传统产业，成为世界第一大产业；信息资源已与能源材料等自然资源并列为人类社会的重要资源，成为影响综合国力和国际竞争的主要因素。因此，世界各国都在大力发展高技术信息产业，以迎接知识经济时代的挑战。

信息产业已成为美国的头号产业，它对美国经济和社会的影响是极为深远的。据美国电子协会 1997 年 11 月 18 日发表的报告说，以信息产业为主的高科技产业是美国近年经济增长的主要动力之一。1997 年，美国出口的计算机系统设计、商用软件和程序编制等高科技服务就达 48 亿美元，比 1990 年增长了 2.63 倍。据预测，到 2005 年，将有 160 万人在美国的计算机和信息处理行业工作。

信息技术及信息产业动摇了传统商业交易的基础，改变了人们的消费方式，相继问世的信息产品及服务提高了美国人的生活水平，增强了美国的经济实力和竞争力。

信息技术，特别是因特网技术大大推动了美国的企业科技含量和科技水平，提高了企业的经济效益和生产力。

从就业市场看，近些年来美国拥有计算机、半导体、电子仪表等信息技术专业学位的毕业生不仅最容易找到工作，而且年薪颇高。如美国计算机类的大中小公司往往赶在学生毕业前就到学校招聘，最热门的计算机软硬件、网络设计和管理人才的平均年薪，要远远超过绝大部分其他职业的收入。这种情况反过来又刺激了成绩优秀的学生选择信息技术专业，这又为信息技术等高技术产业的进一步发展不断注入新鲜血液。

美国为进一步推动信息技术和信息产业的发展，正在实施多项跨世纪计划。

(1) “因特网 II” 计划。1996 年 10 月 10 日，当时正谋求连任的克林顿提出，更新美国的计算机网络，建立名为“因特网 II”的新型高速计算机网络，将通信速度提高 100 至 1000 倍，以解决因特网的过分拥挤问题。据英国《金融时报》1997 年 7 月 9 日报道，这一新网络旨在提供一系列宽带网络应用，包括联机合作性研究、远距离教学和电视会议，能在不到一秒的时间内传输一部百科全书。

(2) 1000 万亿次超级计算机计划。美国联邦政府实施的这项计划，将使目前最快的工作站一年的计算工作缩短到只需 39 秒钟，它比目前最快的计算机快 1000 多倍。美国争取在 10 年内实现 1000 万亿次超级计算机的目标，在 1996 年 5 月就分别设立了八个小项目，以探讨可行的方法，确定技术关键。

(3) 发展 10 项高新电子技术。最近，美国确定了在 2010 年前发展的 10 项高新电子技术，它们既可用于国防部门，又可以民用。

虚拟现实技术——这种技术是一种可完全由计算机创造科学世界的手段，可用于训练、设计、通信等领域；

高清晰度电视和显示器——是一种民用的清晰度更高的电视，图像质量可

与电影媲美，音质接近激光唱片；

光子学与光电子学——为了同超高密度集成电路相适应，电子处理正向着光子技术和光电子技术方向发展，未来计算机处理器之间将利用光子技术互连和通信；

定点通信——预计未来 10 年内，定点通信的速率可能达到 10 千兆比特；

X 射线光缆技术——这种技术能在一定尺寸的基片上制成更多器件，能降低成本和提高电路工作速度；

多芯片模块——预计到 2000 年，在一个多芯片模块上可集成的门电路达 10 亿多个，市场销售额在 10 亿美元到 200 亿美元之间；

超导技术——将成为一种广泛应用的技术，最终对世界经济所产生的影响将同半导体那样巨大；

神经网络——可代替人脑的神经细胞，擅长于模式识别和辨别现实世界的模糊，在军事上可大大提高武器系统对目标识别和机动作战能力；

语言和图形识别——在自动化领域具有广泛应用前景；

人工智能——这是一种由极高级的软件和功能很强的计算机能力相结合的技术。

（4）开发未来芯片。美国英特尔公司、摩托罗拉公司和 AMD 公司于 1997 年 9 月 11 日宣布，这种芯片的存储能力将是目前速度最快的芯片的 1000 倍，用这种芯片的微机系统，运行速度也将是目前速度最快微机的 100 倍。

（5）资助学校上网。为促使学校加快上网步伐，美国政府将在 5 年内拨款 20 亿美元，作为公立学校投资高科技设备的额外资助，第一笔 4 亿美元已于 1998 年到位。

巨变期的电信业

对全球电信业的主要参战者来说，当前正处在静坐观战时期。尽管目前世界上大多数电信市场已经正式向竞争者开放，但是多数经营者及其客户仍在照常营业，并没有出现原先预料的激烈对抗。1998 年 1 月 1 日本来可能是正式开战的一个标志，而且在互联费用和收费权问题上已经多次发生法律争执，但是真正出现白刃战似乎仍有一段时日。

经验表明，这本来是意料中的事。任何一个行业市场放宽限制后的一个时期内，无论是竞争还是市场管理都是不成熟的，因此当前仍有一些公司还能或多或少地随意发号施令。

瑞士经纪人信贷第一波士顿公司在最近发表的一篇欧洲市场研究报告中指出：“我们预计，当前的这些经营者今后三年仍将继续盈利，并且收入将大大

超出资本费用。新参战者将无法承受起步阶段的亏损。”

只有当有效管理消除角逐场上的不公平做法时，竞争才能健康发展。美国和英国等少数国家的电信市场已经解禁多年，它们能够证明竞争和管理在降低消费者购买价格和促进市场多样性方面所起的作用。

然而，即使是在美国，管理不善也能扼杀竞争。例如，美国最大的长途电话公司美国电话电报公司目前之所以放弃试图通过从地方经营者租用或购买电话线进入当地市场的做法，是因为它无法确保使这项努力值得一试的价格。

由此导致的结果是，全世界在放宽对电信业的限制方面起点参差不齐。1997 年，世界贸易组织发起的谈判取得了突破性进展，共有 69 个国家签署了放宽市场的协议。由于许多国家在批准该协议方面进展缓慢，世界贸易组织被迫把该协议的生效日期从 1997 年的 1 月 1 日推迟到 2 月 5 日。

一些国家 1997 年 7 月才正式批准这项协议，如巴西、阿根廷和波兰等。然而，若干趋势已经表明，全球电信业今后几年内将发生大变样，而放宽市场只是这一过程的开始。

第一个趋势是，国际上的主要经营者为保住国内地盘和扩大海外势力而结成的全球性集团具有脆弱性。这些联盟面临的问题使人们提出了这样一个疑问：它们是否能够真正利用在全球范围内的势力和市场力量，充分发挥“超级航空母舰”的潜能。

协力通信公司（Concert）可能是这些联盟中的佼佼者。该公司由于母公司英国电信公司与美国微波通信公司合并失败，目前已经陷入混乱之中。此外，英国电信公司已经决定不再与西班牙电话公司结盟，而要与这家西班牙公司争夺其国内市场。西班牙电话公司是在退出欧洲另一个联盟 Unisource 后加盟协力公司的。

此外，由德国电信公司、法国电信公司和美国斯普林特公司组成的联盟——全球一体公司（GlobalOne）也已陷入困境。该公司总经理维斯图尔斯·武辛斯在公司承认财务业绩不尽人意之后，因“个人原因”而辞职。

此外，全球一体公司一心想兼并斯普林特公司（美国第三大长途电话公司），也可能是造成该公司处境不佳的原因之一。

这些困难只是这些联盟遇到的一小部分问题。据市场跟踪国际公司在最近的一份报告中透露：“问题在于这些联盟的网络无一实现真正的全球化。它们在进入不同管理系统的危险区时发现，要恪守诺言实在太困难了。”它们对客户许下的诺言是，在世界各地提供最佳的服务。

第二个趋势是，遵循因特网协议的数据通信和网络得到发展。这种发展有时被称为“数据浪潮”，指遵循因特网协议的网路上传输的一切数据和语音。

研究这种数据浪潮的专家均来自计算机业，而不是电信业。

据詹姆斯·西伯格及其同事在《麦金西季刊》中指出：“眼下不仅正是电信业的经理们考虑转向以因特网协议为基础的网络的好时机，而且也是他们认真对待数据通信攻击者造成的威胁的好时机。未来的竞争将十分激烈。好处将被各个行业部门的头两三个竞争者所获得。”

西伯格指出，预计在 2001 年，仅美国传统电话市场的价值就将达到 2460 亿美元，而 1996 年这一市场的价值仅为 1710 亿美元。相比之下，到 2001 年，五年前并不存在的数据通信市场价值可望超过 600 亿美元，而 1996 年仅为 80 亿美元。

这意味着在新的千年初期，由因特网协议网络传送的业务将超过由普通网络传送的业务，并且一些尚未做好自卫准备的电信公司将丢掉市场份额，这些份额将为新的、更加灵活的竞争者所获得，如世界通信公司、美国联机公司、PSINet 公司和 NetCom 公司等。

最后，迹象表明，一些电信公司对技术的感兴趣程度仍超过对客户的热情程度。例如，总部设在伦敦的麦克塔维什——赫拍思咨询公司的调查结果清楚地表明，尽管一些大型电信公司对提供基本电信服务很在行，但是它们在如何帮助客户利用更多产品和服务方面却束手无策。

加拿大北方电信公司的研究结果表明，客户更为关心的是如何更好地利用当前的技术，而不是采用各种先进技术。

经营者之所以一直在创办或收购系统综合公司，主要原因就在于此。美国电话电报公司与其子公司解决方案公司、英国电信公司与 Syntegra 公司和 Synchoria 公司、美国微波通信公司与 System - house 公司以及斯普林特公司与 Parinet 公司都属于这种情况。然而，总的来讲，这三个趋势表明，电信市场的发展正在进入一个新的阶段，采用旧的战略可能无力对付新的竞争对手，他们当中的大多数将来自传统电信环境以外的其他领域，并且能够提供传统经营者尚未掌握的技术和技能。

随着适合下一代数字移动电话使用的公开标准 1998 年 1 月在巴黎启用，电信业将开始进入下一个巨变期。欧洲和亚洲已经接受了这个标准，但是美国是否愿意加入，以便建立一个真正的全球性标准，这一点尚有待观察。

这些新电话可能在世纪之交时面市，它们将有足够的速度和带宽，可以接收静止和全活动的视频图像以及声音，从而使视频电话呼之欲出。这种新电话还将能够在卫星覆盖范围内的任何地方使用。

诺基亚还迅速开始了机顶盒的生产，有了这个，带有电话接口的普通电视机就可以成为因特网通信装置。原因是显然的：世界上的电视机比电话机多。

目前，全世界新增移动电话的数目已经超过新增固定电话线数。这个行业的管理人员预言，今后 5 年中移动电话的数目将达到 6 亿部，与今天的固定电话线数目相当，甚至那个迅速增长的数字也可能被超过。诺基亚的一位高级管理人员于尔基·莱内说：“甚至百分之百的市场渗透也不是极限。想一想，我们每人现在有多少块手表？”

在芬兰，蜂窝电话的价格已经逐渐接近固定电话原价格水平。诺基亚的经理们说，在不久的将来，数字无线电话可能成为语音通信的标准方式，固定电话线则用于大量数据传送、因特网、局域网以及广播传输。实际上，移动和固定通信将融为天衣无缝的整体。

据塔里扬内说，1998 年是变革开始的一年，尽管许多人还没有认识到这一点。它是全球解除电信业管制、开始全面竞争的一年。1998 年 1 月 1 日，欧洲联盟向国内和国外竞争者开放了其电信基础设施和市场。例如，现在一家美国公司可以在欧洲开设一个子公司，独立完成一次呼叫并将所得收益揣进自己的腰包，而无需像以前那样，给当地一家电信垄断公司付费后才能叫通电话。

1999 年 1 月 1 日欧盟 11 国实现单一市场、单一货币则意味着越来越多的国际长话将与国内电话相同。

1998 年年初以来，去年在世界贸易组织电信基本协议书上签字的国家开始逐渐向有竞争力的公司以及外国投资开放市场。已签约的 72 个国家电信收入占全球 3%，国际电信总量的 3/4 来自允许竞争的国家。

解除管制和允许管制极大地改变了电信经营者的经营方式。迄今电话收费一直是以呼叫时间长短及接通距离或这个市场能够忍受的任何其他东西为主要依据的。电信商在自己所属的国家是说不二一的霸主，他们根据通过双边谈判确定的付费标准建立价目表。欧洲联盟和世界贸易组织的协议是那种体制终结的标志，也是付费方式向多边结构发展的开始。

技术使传送信息的价格变得滑稽好笑。同样一份 42 页的文件，用传真将它从纽约发到东京约需 30 美元，但是通过因特网在同一条线路上传输仅需要几美分。以每年 15% 速度增加的国际电话呼叫费至少比同距离的国内电话呼叫费贵 2 倍，但是提供服务的实际成本也许是一样的。

这个行业的专家说，技术和竞争肯定要继续推动价格下落，电信经营者将依靠他们提供的增值服务增加收入，而不是靠通信时间的长短和距离。

对电话服务收取极高费用将逐渐只限于发展中国家的垄断服务提供商，而這些垄断供应商将发现，维持那种极高的价格水平将越来越困难。自由竞争市场和垄断市场间的反差正在产生越来越多的畸变，其中之一是，多数垄断供应

商在一笔据估计为 100 亿美元的收支不平衡中得了好处。1996 年，仅美国一国与外国供应商之间就存在 54 亿美元的收支逆差；尽管这种不平衡部分源于信用卡和回叫服务的发展。美国正设法限制这种付款的规模。

国际电信联盟认为，发展中国家在放弃垄断体制时可能会失去某些东西，但这种损失最终会在解除垄断、允许竞争所带来的通信增长中得到超额补偿。

在洛杉矶发表讲话时，塔里扬内先生说，电信、广播和计算机的融合必将使三种不同的观点趋于调和，这三种不同的观点是，电信业眼中可传输数据、视频、声音和文本的多媒体网络；计算机行业心目中便于高速数据获取和检索的网络；广播业预言的将娱乐、家中购物以及银行、商业服务和教育功能相结合的交互式电视。

由于存在如此巨大的管理、技术和文化方面的挑战，要预言未来网络的确切形式将是徒劳无功的。

但是塔里扬内说，“从前划分行业、人群以及大陆的界限正在解体，并且在快速解体。技术、全球化以及对既新且好又廉价的服务的需求正使以前相互隔离的行业和市场渐渐会合”。

生物技术革命

伦敦的一对试管双胞胎、亚拉巴马的棉铃虫、佛罗里达的红蜘蛛、名为赫尔曼的牛、名为安德鲁的男孩以及名为多莉的白脸绵羊，这些都是生物新时代令人讨厌的化身。

作为生物进化技术的里程碑，它们是科学剧变的象征，这场剧变象重塑医学、农业以及科学研究本身一样迅速地在改造社会。其中的每一个都是孕育了一场生物革命的发明。

现在，研究人员准备将生物推进到更富挑战性的领域，其中一些领域长期以来要么被联邦法律严令禁止，要么受伦理和宗教清规戒律的约束。

对许多科学家来说，克隆技术为更有效地设计新的生命形式，为拯救濒危物种以及探索多种人类疾病的治疗方法提供了前所未有的机会。然而，美国以及世界各地的反对者们则认为，克隆技术超出了道德范畴，赋予人类过多的操纵生物的能力。他们说，克隆人类的前景也令人不安。

虽然科学家们几乎一致公开反对克隆完整的人，但是许多分子生物学家则迫切希望能利用多莉羊研究小组开发的技术来克隆人体细胞。

进行这些试验时，遗传学家为研究目的要创造许多人会认为是人类胚胎的东西。这主要是因为许多人认为不该仅仅为了毁灭而创造人类生命，所以有关方面近 25 年来一直禁止联邦资金资助的研究人员从事这方面的开拓性研究。

一些受人尊敬的医学专家已经就以下问题展开非正式辩论：即是否应该通过改变人类胚胎中可以遗传给后代的基因来试图治愈遗传性疾病。同时，纽约医院——康奈尔医学中心的研究人员正准备在身体健康的志愿者身上进行遗传工程实验。研究癌症及其他疾病治疗方法的科学家希望给正常人注入无害的遗传工程培育的基因，看看这些人免疫系统的反应。

1. 农业领域无处不在的力量

由克隆引发的国际性轰动是遗传工程医疗产品和农业产品正在无孔不入的时候发生的。

1997 年春季，数百万英亩的美国耕地播种了转基因棉花、玉米和大豆的种子。专家们说，遗传工程作物第一次在美国农业中占有重要位置。

1996 年，亚拉巴马州 3/4 以上的棉花是抗虫害的遗传工程棉花。研究人员现在又在试验种植含有聚酯的棉花植物。

孟山都公司的管理人员说，农民们将种植 800 万英亩遗传工程大豆、350 万英亩遗传改性玉米以及 1 万英亩转基因马铃薯。该公司正以和生产一样快的速度出售遗传工程种子。

1996 年春季，佛罗里达州阿拉楚阿县引进第一种遗传工程昆虫——一种用于吞食祸害草莓及其他作物的害虫的食肉螨。新泽西州塞勒姆县正在对第一种转基因的线虫纲蠕虫（一种实验室类型的园林害虫）做田间试验，最终目的是使这种害虫无害。

更引人注目的是生物技术在医学领域取得的进展。

据生物技术行业协会说，利用遗传工程医药来控制心脏病、糖尿病、治疗癌症或缓解中风影响的患者人数已达数千万。另外还有几万人日常进行遗传试验——或者诊断未出世的婴儿的健康状况，或者告诉这些人他们自己是否容易患慢性病或癌症。数以千计的儿童因为新的辅助生育技术的出现（如体外受精）才来到这个世上。

2. 克隆技术带来新机会

作为细胞生物学领域的突破，克隆将这种新的繁殖技术与遗传工程结合起来。

专家们说，罗斯林研究所伊恩·维尔穆特开发的这项技术为唤醒成熟细胞内所有基因、重置控制细胞发育的生物钟以及可能解开衰老的秘密等提供了前所未有的机会。甚至那些反对克隆人的人也看到了这项技术在诸如不育症等情况下的潜在价值。

就在国立卫生研究院院长哈罗德·瓦默斯宣布克隆人“令人不能接受”仅一周后，他就在国会作证说，他可以想象一对不育夫妇利用克隆疗法进行计

划生育的情景。

的确，从理论上讲，克隆可以简化人类繁殖的复杂方程式。技术导入了太多的未知数，所以一个孩子可以拥有多达 5 个父母：一位精子捐献者、一位卵子捐献者、一位代理母亲以及养父母。而克隆则可以将其简化到：一位女性可以利用克隆技术生育她自己的基因复制体。

3. 生命科学是一个重要产业

生命科学创建了一个重要产业，该产业现有公司 1300 多家，年收入近 130 亿美元，雇员超过 10 万人——这在加州占有重要比例。该产业没有大量制造危险的微生物或生态灾难，而是极大地改变了人们对活组织占有形式的认识，研究人员也在争先恐后地为他们创造的生物和发现的基因申请专利。

与此同时，联邦技术转让规定的改变也促使官方资助的实验室和商业生物企业之间形成更密切的联系。有关规定也鼓励联邦研究人员为研究成果申请专利。

虽然有些人感到不安，但是公共研究与私人企业之间的这种密切联系却成为当下的主流。

研究分子生物学和遗传学的斯坦福大学人类学家保罗·拉比诺说：“（来自生物技术公司的）成千上万亿美元已经从根本上改变了美国的科学研究方式。”

仅在 1995 年，医学研究人员就给 500 项遗传工程产品注册了专利。而遗传工程产品的开发速度仍呈加速度增长。行业调查报告显示，研究人员在 1995 年试验了 284 种以上的从普通感冒到艾滋病的遗传工程新药——比上一年增加 20%。

事实上，在 44 种已获准上市的生物技术药物中，已有一些取代了其他更常规的药物。

遗传工程人体胰岛素已经几乎完全取代了从牛和猪身上制取的胰岛素。据美国糖尿病协会说，现在美国有多达 340 万人使用遗传工程胰岛素。

重组人体生长激素极大地丰富了这种稀有物质的供应，使得物理学家不仅能够治疗生长激素缺乏症，而且能够治愈创伤或延缓衰老。重组生长激素甚至进入运动员间的黑市——他们相信这种生长激素会增强训练效果，并提高运动成绩。

Amgen 公司的红细胞生长素每年都提供给不下 20 万的肾透析患者使用。通过刺激红细胞生长，红细胞生成素解除了患者输血的危险，并缓解了患贫血的透析患者几乎都有的疲劳。

在基因技术公司（Genentech）推出前纤维蛋白溶酶激活质组织以前，还

没有什么东西能用于溶解血栓。尚没有乙肝疫苗。干扰素 Avonex 和 Betaseron 是第一批有用的多发性硬化症药物。Pulmozyme 是第一种治疗囊性纤维受性患者肺充血的有效药物。医生们希望随着不断识别新基因而能够找到更多的医疗手段。原材料一点也不短缺。

迄今为止，研究人员已经识别出组成人体生长和发育分子蓝图的约 10 万个基因中的 1.6 万多个基因。联邦医学机构满怀信心，认为到 2005 年时能够破译所有人体基因。

据全国人类基因组研究中心主任弗朗西丝·柯林斯说，在不到两年时间里，绘制的人体基因的数量已经增加了两倍，今年这一数字还可望翻一番。去年，研究人员识别出与遗传病有关的 21 个基因——是一年前的两倍。

专家们说，人们才刚刚开始感觉到这种新技术的影响。第一次医疗产品的浪潮源于相当简单的对生命的控制。投放市场的第一批生物技术产品中，几乎还都是由遗传工程细菌分泌的普通人体蛋白。

研究人员现在正在完善更强大的用于开发下一代疗法的技术。

技术和经济的世界化

近百年来，技术知识、原料、半成品与成品，以及服务业在世界范围内日益综合化，一体化、生产经营与市场销售，研究开发与技术转让的地区化与国际化现象日益显著。各国，特别是美国、日本及欧洲一些国家中的大公司多国化，对世界技术和经济的发展产生着重大影响。这些现象已为人们所熟悉。这里所说的民办化，与地区化、国际化既有联系又有区别，它是当前人们研究的一个新课题。

世界化具有下列特征：

（1）从调动世界范围内各种物质和非物质生产因素（如专利、数据库、尖端人才培养）的组织结构出发，从事生产，销售和消费物质产品；

（2）适合于已经由世界条例或标准（如制造自动条例 MAR、技术办公室条例 TOR，开放系统互联 OSL，系统网络结构 SNA 等等）调整的世界市场；

（3）通过已经诞生的或正在世界范围内活动的带有向世界背景开放并服从世界战略组织文化的机构进行；

（4）因为在产前产后的“生产”阶段上的有关因素中相互关系及其集成太多，所以难以判定其“领土权”。

信用卡就是为高增值世界市场设计并建立在高技术（信息技术、材料技术和电信技术）综合基础上为世界化组织管理的社会服务业的一个典型例子。另外，“快餐业”，“跨洋交通管理”，“银行计算机化网络”等都是世界化的

例证。

SWIFT 网是 1979 年正式运行的“世界银行金融电信协会”计算机化网络。SWIFT 网花费约 10 亿美元，由分布在全球的计算中心组成，这些中心通过高速数据传输线与各承办机构相联接。所提供的服务包括顾客对顾客的过户转让，银行间的过户、付—收款通知单，国际兑换，帐户情况，支付体制等等。交易信息量从 1980 年的 4,720 万件上升到 1984 年 12,940 万件。1986 年该网络已在 64 个国家中 1,500 家银行运行，每日信息传输量达 75 万件。

根据我们的定义，世界化并不意味着用于同类世界市场的消费品和标准化产品的水平（如同一型号的汽车，同一品种巧克力，同一类型的冰箱）。恰恰相反，世界化竭力顺应由各种制度、文化、经济、气候等因素的形成的“区域”市场。世界化主要有着重于产品交换流、生产方式，组织结构，决策与控制过程，战略等因素的世界化管理。

世界化，也有“憎爱分明欠佳”的世界化问题，即是说，也存在着“破坏现象”、“不良现象”、“落后国家发展缓慢”世界化问题。例如，“臭氧洞”、“温室效应”、“全球日益增长的军事化、毒品肆虐、土地日益沙漠化等就不是某些局部部门，而是世界化的问题。“机制不良”、“发展欠佳”等也是世界性问题。能够在过去解决国际或多国问题的管理机制和活动家对于上述这些问题就显得不适应了。

国际化，多国化和世界化有着明显的相互联系。它们都是工业与金融资本主义转变过程的组成部分。这一转变过程的特点体现在集中反映国家体系（国家政府、国家经济、国家货币、国家法律、国家主权、国家银行、国家教育等）的独特与协调的物质与非物质资源开发和组织的原则，制度和方式的逐步消失。历史上的国家体系已经受到国际化和多国化势力的冲击。国际化是建立在国家、经济、文化三者之间相互作用而出现的不可避免的过程这个基础之上的，而多国化则是经济，社会以及团体各界在本国领土之外“财富”生成与创新流发展的形成与扩大。至今，大企业是国家中能够实现真正多国化的唯一生力军。

在世界化形势下，活动的舞台背景改变了。对于科技、经济和社会文化各界来说，无论是在战略决策的起点还是终点，人们都应面临着原来“国家”职能“终结”的趋势。“国家”仅局限于其有意义的决策水平上，而不再对技术创新和经济增长的关键因素起着主要的战略性作用。

技术和经济世界化的后果及影响对企业、国家机关、大学、工会和社会团体都是多方面的、大量的。

走向未来的个人机器人

个人机器人将来为我们做的事，可能要比我们今天能想象的多得多。但是，“超级机器人”的发展也可能会向人们提出各种各样的难题。

目前，机器人正继计算机之后，开始从工作场所进入家庭。从 1975 年起，个人计算机的活动领域开始超出有才能的业余爱好者的范围，进入了普通人的日常生活。现在个人机器人的命运也正经历着同样的转变。

机器人已经可用来为青少年的娱乐服务。然而，它们对于青年人和成年人的娱乐价值，基本上限于智力竞赛。但是未来的机器人将成为完善的家庭娱乐中心，它将不但能操纵你所有的电子娱乐设备——电视、收音机、立体声收录机、电子计算机游戏机和电话；而且还能唱歌、跳舞和讲笑话。

上述设备可以装入机器内部，也可以电气上同机器人接通。只要告诉你的机器人，你想要看新闻，它就会打开电视机，搜索它的数据库，寻找一天中在这个特定时刻播放新闻的电视台，并把它调出来。如果你突然想听柴可夫斯基 1812 年定的嘹亮的歌曲前奏曲，只要告诉你的机器人，它就会准确地选出这首激烈的迪斯科舞曲，并扭开立体声收录机，调高音量，让音响嘶鸣起来。

计算机游戏机和一架无线电话很容易就能装进机器人中。因此，你要做的事情仅仅是通知你的机器人把这些功能带到你所在的地方。如果你在洗澡时想打电话，则不必跑出浴室，只要叫机器人把电话机给你拿来。甚至你可以不拿电话机，让机器人替你打电话。

除了娱乐活动以外，教育是机器人最容易发挥作用的另一个区域。机器人具备一种教师应有的最重要的品质——无限的耐心。只要有必要，他们能一遍又一遍，一天又一天地重复同样的教材，永远也不会表现出疲倦、厌烦和灰心。

运用已制订的进行计算机辅助教育的原理，机器人能针对每个学生的学习能力调整它们讲授的进度，能自动地管理考试事务并对考试结果评分，能自动为这个学生重新讲解他未能学懂的任何课程。

机器人能激发、诱导最厌烦学习的学生奋发上进，这也许是机器人在教育方面最大的价值。随着机器人在教室和家庭中获得应用，我们的教育系统可能会开始恢复一些近年来似乎已失去的效率。

给机器人配备娱乐和教育方面的功能，相对说来，比较容易，因为在这种情况下，机器人同真人之间的相互联系并不很复杂；然而，若要把机器人当作同伴、警卫或仆人就困难得多，因为在这种情况下，机器人同真人之间必需发生许多复杂的相互对话。在不久的将来，这方面的应用必将成为我们日常生活

中的一部分。

个人机器人可以为不断增多的老年人解决开车问题。越来越多的人正超过退休年龄，他们的日常生活需要有人帮助照料，这使社会服务系统越来越变得紧张。我们可以利用机器人帮助他们。他们拿取和搬运杂物活计的 90% 可以由机器人来完成，而不必占用一个年青健康的人去照料一个年老体弱的人。

同样，当越来越多的人发现自己在事业和照料孩子之间难以作出抉择时，个人机器人能帮助人们解决这一难题。显然个人机器人不可能代替父母为孩子做所有的事情，但至少机器人能做一些繁杂的日常琐事，可以为父母省下更多的时间用来追求事业上的成功。

随着在人工智能和专家系统软件方面取得进展，机器人最终将能学习、推理和做决策。这将极大地增加它们的使用价值。“人造个性”同人工智能并存和共同发展，使机器人成为得意的机器玩物和更实用的伙伴，这种设想并非没有可能实现。

在不久的将来，个人机器人肯定将做得足够精致，能胜任主要的家务杂活。例如，机器人肯定会代替人使用吸尘器打扫卫生。机器人的手将变得更灵巧，视觉将变得更敏锐，不久将能做诸如洗碗碟，叠放碗碟等较复杂的任务。

知识型的服务性社会

彼得·德拉克（Peter Drucker）、奈斯比、大前、赖希和其他许多预测专家都同意下一个趋势：从工业社会向服务社会的过渡。

奈斯比指出：“50 年代我大学毕业时，美国劳动力队伍的 65% 是蓝领工人。现在，这一比例已下降到大约 13%，并且还在下降。这并不意味着我们比以前生产得少了。事实上，美国国民生产总值的 24% 左右产生于制造业，在过去 40 年的每一年里差不多都保持着这一比例。所不同的是，40 年前，65% 的劳动力生产着这些产品，而今天只要 13%。显然，随着我们经济的巨大发展，那个 24% 的比例代表了更多的产品。变化巨大的是：我们现在用信息进行制造，而不是用人；我们用电脑自动化技术和机器人代替人。”

“工业劳动力队伍将继续缩小，正如农业劳动力已经缩小了一样。几百年前北美 90% 的人是农民，十几年前就已降至 3.5% 左右，现在则更大大低于这个数字了。”

奈斯比和德拉克都预测，到 2000 年，在像美国这样的富裕、发达国家将只有 10% 的劳动力在直接制造领域工作。有数据可以对此加以佐证：1974 年至 1988 年间，美国钢铁制造业所有普通工作职位几乎消失了一半，从 48 万人降至 26 万人；单单通用汽车公司在 80 年代就裁掉了 15 万美国生产工人。

因此，如果一个发达国家所有的制造业能由 10% 的工人来完成，所有的农产品能由 2% 的人来生产，其余 88% 的人将干什么呢？

有些人把我们的未来称为“新型的服务性经济”。但是，“制造”和“服务”这两个术语正逐渐过时。制造业将越来越多地与服务业交织在一起，即按照个人的具体要求进行制造，这种方式就像现在电脑硬件体现着电脑公司所提供全部服务中的一小部分一样。从大范围来说，最大的范围部分则为专家咨询，即按照顾客的具体要求设计软件系统和进行培训。

对教育体制的要求会相当突出。全世界大多数学校教育方式都是用来为极其僵化的工业经济结构服务的。大多数发达国家在为人口中大约 20% 最优秀的人提供基本训练方面做得相当出色，使他们成为经理、律师、医生、会计、学者和其他专业人员。我们在培养另外大约 30% 的人方面同样做得很好，使他们成为贸易人员、熟练工和半熟练工。在国家的帮助下，我们的小学给所有儿童提供了对阅读、写作和算术的基本了解，这些儿童包括了将来走出校门、做不熟练工作的 50% 以上的人。

今天，那些不熟练工作大部分已不再存在。赖希直截了当地指出：“世界人口每小时增加 1.2 万人，其中大多数人最终即使只挣相当于美国普通工人工资一小部分的钱也会开开心心。他认为，全世界正在产生三个大类的工作：普通生产服务、直接服务和符号——分析服务。

普通生产服务包括旧式工业特有的重复工作：工业生产线上的工作和低层、中层经理们的日常管理工作。

现在，那些日常制造和组装服务中的许多工作在发达国家由机器人承担了，在劳动力成本低的国家则运用更为传统的方式进行。对于富裕国家的不熟练工，特别对于某些少数民族群体来说，随即产生的结果是灾难性的。在工业繁荣顶峰时期的许多年里，一批批移民涌进美国、英国、欧洲部分国家、澳大利亚和新西兰的城市之中。他们中的许多人，在一个非机械化或半机械化的经济中，从手工劳动做起。这是他们通向更好未来梯子的第一档。但现在，当许多不熟练工准备抓住梯子最后一档的时候，梯子却被抽掉了。

直接服务通常也是重复性的：在快餐店、酒吧和饭店里服务或在超市工作。这些服务工作会持续不断地提供厨师、侍者、付帐台服务员、出租车司机、女服务员、托儿所管理员和其他许多工作机会。通常这些工作是低薪和非全日的——除非这些“服务人员”能掌握其他可以提供额外服务的技术。

符号——分析服务者包括使用信息符号“解决、确定和安排”问题的人：从事研究工作的科学家、设计工程师、软件工程师、土木工程师、生物技术工程师、音响工程师、公共关系人员、投资银行家、律师、房地产发展商甚至一

些有创造性的会计师、管理顾问和税务顾问。

这是一个在美国已占社会 20% 之众并赚取年薪总额约 50% 的群体。像苹果电脑创办者斯蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）之类的少数人，也许是失学者，但极其成功的符号——分析家们大都毕业于一流的学院和大学。

赖希指出，发达国家的高薪和不断增长的职业选择主要是围绕着这第三类工作。他详细说明了这些不断变化的机遇会对教育提出的一些要求：“每一个具有创新意识的科学家、律师、工程师、设计师、管理顾问、电视剧作家或广告商正不断地寻找新的方式去说明现实，这些新的方式将比旧的方式更能激发人们的兴趣或更具揭示性。他们使用的工具会各不一样，但将原始数据组合成最初形式的抽象过程是一样的。”他认为，我们都需要学会怎样用至少四种基本技巧——抽象、系统思维、实验和协作——将问题和解决方法概念化。

新的经济资源

今天我们对自然资源保证的估计，不考虑或低估高新技术的影响是会产生误导的，必须把高新技术的因素考虑在内。

“科学技术是第一生产力”是世界经济发展的必然趋势，是不以人们的主观意志为转移的。如果说 18 世纪工业革命中，人类由于能源的需求开始大规模利用煤这种“石头”，由于材料需求开始大规模利用铁这种“石头”，而逐步将其消耗为短缺资源，又反过来受制于这种资源的话，那我们目前面临的知识经济中的高技术所开发的资源开始发生了质的变化。无用的石头——铀被用来产生巨大的核裂变能，其商用期比预测大大提前，目前成为世界上第 4 大能源。信息技术革命中计算机的核心——硅片用的是和其用量相比无尽的石头，尽管计算机主要是开发人力资源，但也不失为用高技术开发原有低价值自然资源使其千万倍升值的一个典型事例；生物技术革命中生物工程用的是和其用量相比无尽的基因；新能源革命中受控热核聚变用的是和其用量相比无尽的海水。因此，不从新技术革命的观点来分析未来发展的资源保证，是不可能得出正确结论的。与此同时，高技术合理、综合、科学、高效地利用传统资源，使之用量大大减少。

如果我们以高新技术发展的观点来看资源保证，关键在于，什么时候这些技术可以达到商用阶段，用富有资源在经济生产中替代短缺资源。不做这种分析是目前国内外脱离实际，做资源预测的主要原因。我们搜集国际分析做了比较研究，并根据长期从事某些单项高科技研究的实际经历对主要技术的商用期做一预测：

1. 信息技术

信息技术消耗能源和原材料极少，它也不直接产生能源和原材料的效果，但是信息技术是使资源达到优化配置的必不可少的手段。在一个国家或地区，如果具有科学系统分析和宏观调控的能力，再加上发达的信息网络，就可以把资源（其中也包括人力资源）配置到最需要它的位置上去，产生提高资源利用效率的效果取决于上述条件的满足程度。

2. 新能源与可再生能源技术

新能源技术有太阳能技术、生物能技术、潮汐能技术、地热能技术、风能技术、氢能技术和受控热核聚变技术等多种。目前世界上最看好的是受控热核聚变技术，即“海水变汽油”，被称为“彻底解决世界能源问题的技术”。受控热核聚变的原料是氢的同位素氘和氚，可取自海水。从 1 升海水中提出的氘和氚进行受控热核聚变反应所产生的能量就相当于 300 升汽油。海水可以被认为无尽，因此，人类将获得无尽的新能源。由于获得了无尽的新能源，不仅改变了能源结构，改变了产业经济，也将给全人类带来不可估量的影响。1997 年 10 月 31 日受控热核聚变实验获得了 16.1 兆瓦的功率输出，使人们对受控热核聚变能 2040 ~ 2050 年商用的预期至少提前了 10 年，有新突破的可能性极大。任何对能源的分析和预测如果不把这一因素考虑进去都可能产生误导。

3. 生物技术

通过生物工程技术移植基因，可以改良农作物品种，提高产量，增强抗旱、抗寒和抗病虫害的能力，甚至可以用海水浇灌。目前这些技术在实验室中大多已基本成熟，所差的只是田园实验和推广。可以科学地预计，从 2000 年到 2020 年将是这些技术逐步商用的时代，估计能够使粮食作物产量至少逐步提高 20% ~ 30%。美国的 L. 布朗说“由于新技术的广泛推广，推动了 19 世纪末至 20 世纪 80 年代的农业发展。而最近 10 年间几乎看不到划时代的新技术出现”，说明了现状，但是科学预见性太差。正是在这 10 年中生物工程技术突飞猛进，其成果必将在 2000 年以后发挥巨大的作用，这几乎是世界科学家的共识。粮食作物产量的提高，将大量节约土地和水资源，解决养活人口的问题。

4. 新材料技术

目前迅速发展的新材料技术将极大地改变人们对传统矿产品和木材材料的依赖程度。可代替制造汽车和船舶的金属材料的热可塑性分子复合体，预测将于 2040 年商用。可代替建筑材料的高性能碳素纤维增强塑料将于 2000 年商用。可代替金属材料 and 建筑材料的高性能陶瓷基复合材料将于 2040 年商用。

一系列新材料的出现将节约大量矿产和森林资源，使更多的用材林变为生态林。

同时，预期 2030 年商用的高温超导材料和 2010 年商用的非晶型合金将提高电力工业和运输业的效率，可观地节约能源。

以上仅分析了目前技术开发研究已达到可预测程度的高技术中最主要的部分。从目前趋势来看，一是高技术会日趋增加，二是商用化周期会日益缩短。因此，在我们分析和预测土地、水、能源、矿产和森林等主要资源的保证程度和前景时，不考虑高技术将极大地改变世界面貌和人类生活这一事实，将会重蹈发达国家在对资源认识和利用时所犯过的历史错误。资源悲观论是没有根据的，但是不从现在起就下大力气实抓基础研究，可能有所突破的应用研究和高技术产业化就会酿成悲剧，将来可能受制于人。当然，对上述高技术商用化的时间预测只是一种有科学根据的估计，究竟何时商用还要看未来发展，我们应该密切跟踪监测。不过从目前最新研究成果来看，绝大多数主要高技术商用期的预测都是提前的可能性大，因此，我们持谨慎的乐观态度是有道理的。

新金融业

迄今为止，诸如路透社和彭博资讯等金融信息巨头一直靠着向客户收取使用及保有它们自己专用网络的费用而大量盈利。随着金融业务的发展，许多银行纷纷开始建设以互联网络为基础的专用网络，这对那些拒绝公开网络连接的金融信息公司提出了挑战。或许与互联网络相通的网络发展会改变金融信息业的面貌。

1. 金融才智之战揭开序幕

今后，金融分析将成为一门十分重要的行业。大跨国公司拥有一些由数百名专家组成的专家小组，这些小组依靠的是复杂的信息系统和数量可观的分析人员。他们每年印发数万页的分析报告，并且准备采用因特网上的先进传递方式。15 年以前，分析家的地位远不及商业银行家和营业员。今天，他们注定出现在前台了。

如何解释这种变化呢？英国的一个金融机构的负责人解释说：“给我们的顾客以最出色的研究分析和出一些主意。我们的增值就于此。”

对于传统的金融经纪行业来说，第一流的研究已经成为决定性因素。法国兴业银行欧洲研究部门负责人阿兰·加勒内概括说：“只有在你提供研究材料的时候，顾客们才会同意交订货单。”研究材料与订单数额之间是直接挂钩的：每个大的投资者都越来越多地根据服务质量来评判他们的经纪人，然后根据每个经纪人的业绩按比例地给他们分配交易额。

但是，分析家们提供的服务远不止这些。萨洛蒙·史密斯·巴尼公司欧洲研究部门负责人艾伯特·理查兹解释说：“如果我们有一批证券要投放市场，专业分析家能够帮助我们，因为他知道谁是这一市场的参与者。”另外，在获得有利可图的证券发行或兼并委托权方面，出色的分析家可以提供很大的帮助。

研究的基本职能正在经历着一场巨大的变动——市场的全球化，而且，在欧洲，随着欧元的到来，全球化正在加速。近几年来，对于一个分析家来说，如果说不看菲亚特汽车公司和大众汽车公司而单独研究标致汽车公司的股票，这不再有什么意义。一年后，欧洲交易所（以欧元为计价单位）的波动则将使全球化进程更加系统化。这迫使分析家们不得不在欧洲范围内采纳所在部门的信息。

这种发展将需要大量的人力和技术力量。目前，金融机构中“最具有整体欧洲观点的”竟然都是些美国公司。从拥有悠久的历史、丰富的职业经验以及雄厚的资金来看，一些美国的金融机构（如美林公司、萨洛蒙兄弟经纪公司、戈德曼——萨克斯公司）可以比法国和英国的金融机构更容易采取“泛欧洲”观点。也有一些欧洲大的金融机构境况不错，如将由瑞士银行公司和瑞士联合银行合并成的一个大金融机构，它将控制着英国的沃伯格公司和一些德国的集团。

对于法国的金融机构来讲，挑战是决定性的。在这些机构中，有许多之所以能够很好地支撑到现在，是因为它们对国内市场十分了解。但是，“本地经纪人的问题是，他们的市场将消失在一个更广大的实体中。在向欧元过渡的背景下，那些希望迅速地使钱包实现欧洲化的法国投资者将可能转向泛欧洲经纪人。”

2. 新职员——信息主管

过去的银行是一座由众多黄铜和大理石拼凑起来的建筑。而新银行则是一个带有商标名的神经网络。大通曼哈顿银行的丹尼斯·奥利里与这种新银行家称号完全相称。

像以前的零售商一样，银行开始意识到，在当今产品可以互换的世界中，信息以及操纵信息的能力可以转化为竞争优势。因为没有什么东西比金钱更具有互换性，所以现在银行几乎没有在利率上面作什么文章。因此，银行在信息技术方面的支出在美国企业界中名列前茅——1996年为180亿美元。信息技术支出18亿美元的大通银行仅次于第一花旗银行，成为金融业第二大信息技术买主。

显而易见，信息主管仅仅是收入丰厚的技术专家，高级职员的日子早已成

为历史。科恩——费里国际猎头公司金融专家温德尔·普里姆说：“信息主管是目前最热门的职业。”

银行家以前主要考虑的是如何避免呆帐和如何为预防利率突变而进行套汇交易。现在不同了，银行家花大量时间努力理解和利用技术。诺韦斯特银行家控股公司总裁理查德·科瓦斯维奇说：“许多总裁都在这方面感到力不从心，因为这需要技术基础，而几乎所有银行家都不具备这种基础。”

几年后技术还将进一步改变金融业务的共识，更增加了这种危机感，但是没有人确切知道技术将如何改变金融业务。托尔集团公司总经理迪奥戈·特谢拉估计，大银行现在最先进技术利用率达60%。他指出，绝大多数银行还在使用20年之久的主要系统，用于数据处理。例如在台式计算方面，只有大约15%的客户工作站使用的是新版本的视窗NT。只有大约一半的银行目前能够修改客户的联机地址。

结果，许多大银行现在都面临着巨大的技术开支。得克萨斯商业股票银行总裁安德鲁·克雷格将技术开支列为最近将银行出售给国民银行的主要原因之一。

奥利里说：“70年代，信贷是金融业的核心能力，也是增加收入的主要来源，而80年代和90年代初，金融业的核心能力先是资本市场，随后是消费者金融。”

“从90年代中期以来，很明显，技术和信息管理不仅成为经营有方的银行的核心能力，而且成为所有企业的核心能力。”他说，GEOSERVE（现在更名为大通环球公司）现在是大通曼哈顿银行内20亿美元的实体。

要得到就得有付出，使企业通过技术驶向快车道的代价是风险，一位信息主管必须谙熟与银行内部门经理打交道的技巧。要是选错了技术，没能正确使用技术，让竞争者占了先机，而且公司还陷入困境，那么你的事业也就到头了。奥利里说：“企业市场不等技术，技术却在等我们。”

奥利里说：“因为技术成本不会下降，所以银行未来的竞争力是激烈的。使你得以从事工作的东西可能是极其复杂的平台。芯片和平台成本可能低得不能再低，但是运行这些平台的费用却不断增加。”

这些不断增加的成本可以在一定程度上解释为什么银行纷纷兼并，兼并可以在更大的范围内摊技术成本。奥利里说：“要想建立一个可以与大通银行相抗衡的监护平台，如果银行中没有1亿美元现金作为周转，就没有获胜的希望。”

技术能创造奇迹，但是除非消费者信任你的商标，否则也是枉然。看看大通银行是如何下大力气创商标的吧。奥利里说：“商标的价值和影响与日俱

增。网络空间的信任比现实世界的信任更有意义，因为你常常不知道显示屏上的企业徽记来自何方。”

有一个生动的例子：取得你信任的银行是看上去有大理石的、墙上挂着祖传挂钟的、天花板高高在上的和黄铜打磨得程亮的银行。而今天的银行则主要取决于消费者看不见的、但是又必须要取得消费者信任的技术。

崛起的企业情报业

在信息时代，知识很可能将成为公司最宝贵的财产——用以获取这种知识的“企业情报”工具，可能将证明对建立和保持竞争优势具有举足轻重的作用。

企业情报——即数据的收集、管理、分析和传送——使公司能够从自身庞大的信息数据库、数据仓库和外部数据来源中筛选信息，并运用这些信息制定关于进入哪些市场、争取哪些客户以及宣传哪些产品的战略决策，用以提高公司的获利能力。

国际商用机器公司（IBM）全球企业情报业务部总经理本·巴恩斯说：“公司之间越来越多地在信息基础上展开竞争。各个公司正在开采与企业或大财团有关的大量数据，并提供进入公司内部网和因特网获取珍贵数据的途径。”

巴恩斯说，这些企业正在寻找新知识，并应用这种知识来制定使公司更具竞争力的决策。他说：“这在很大程度上是由于公司在竞争日趋激烈、全球化程度越来越高、管制越来越少的环境中，积极探寻自己脱颖而出、并提高市场份额的新途径的结果。”

国际商用机器公司上个月宣布了一项涉及整个公司的企业情报行动计划，这突出说明企业情报市场的重要性正在日益增加。这项计划包括与阿伯软件公司和科格诺斯公司等主要企业情报软件开发商建立伙伴关系。科格诺斯公司开发的 PowerPlay 和 Impromptu 软件为公司的台式计算机系统提供了先进的联机分析处理工具。

企业情报作为一个新兴的市场领域，不可避免地出现了多种定义。企业情报这个词是几年前由加特纳公司最先提出来的。但是，信息技术分析家们通常把它定义为：获取和分析所需信息并动用信息制定好的企业决策的能力。

这个定义的含义很广，它把多种技术都包含进去了，其中包括数据入库和开采、咨询和报告系统、执行信息系统、决策支持系统和多维分析或联机分析处理工具等。

科格诺斯公司总裁罗恩·赞博尼尼给企业情报下了一个简单的定义。他

说：“企业情报通过把数据存取、报告、开采、分析和预测等历来被认为是彼此互不相干的功能综合起来，为决策者提供解决经营问题所需的信息。”

一些估计表明，当今企业所利用的数据仅占它们自己多年来采集数据的7%到10%。

从某种程度上来说，建立数据分析系统的行动是由技术进步促成的。这方面的技术进步包括成本较低、功能强大的并联处理系统的问世；廉价的数据存储技术的开发；用于数据开采的新算法的发展。同时，公司内部网的迅速发展，为传送从企业情况系统收集到的信息提供了一种简单而有效的方式。

人们对企业情报市场规模的估计差别很大。帕洛—阿尔托管理组织援引IBM公司的估计说，企业情报市场到本世纪末将发展成为一个价值高达700亿美元的市场。

毋庸置疑，企业情报市场正在迅猛发展。IBM公司的巴恩斯说：“随着公司试图使自己从一个竞争更加激烈的‘电子商业’环境中脱颖而出，他们依赖企业情报在公司——客户关系综合管理计划中的核心作用。”

加特纳集团公司是从事企业情报市场研究的主要权威之一，该公司研究部主任霍华德·德雷斯纳说：“企业情报市场非常热门，它越来越成为一种主流产业，这个市场的某些部分的增长率连续几年都超过了100%。”

《联机分析处理报告》的作者之一奈杰尔·潘斯今天说，目前有30多家公司宣称能够向客户提供联机交易处理产品。被这个行业奉为“圣经”的《联机分析处理报告》是由总部设在伦敦的企业情报公司出版的。

企业情报正在迅速发展的其它领域，包括数据可视化工具和旨在为生产经理提供决策所需信息的工作绩效管理应用软件。

德雷斯纳预言，企业情报市场将在今后的几年里出现一个“漩涡”。他预计，从需求方的角度来说，这个漩涡将受到如下因素的推动：企业情报规模化市场的出现；部署规模的不断扩大；用户对越来越复杂的功能的“掌握”；以及对企业资源进行规划应用的重要性等等。

供应方的推动力量包括：微软公司和奥拉克尔公司等大的企业情报销售商的介入；仍在进行中的企业联合和兼并；职能区分的消失；网络的重要性；企业情报应用及配套设备的出现等等。分析家们强调说，在这种背景下，信息不再是一种战术工具，而是区分那些有很大发展前途的公司与那些即将被淘汰的公司的战略“鉴别物”。

IBM公司指出：“为交易服务的强大信息系统已经发展成为所有主要产业的标准，它有效地为全球诸公司展开竞争准备好了场地。”该公司认为：“要想在当今获得行业主导地位，就必须建立分析型系统，即那种能为制定关键战

略决策提供信息的系统。”

世界重心的转移

当华尔街为一年中的利润而高兴的时候，华盛顿却注视着世界经济的转变：资本主义仍维持着它的生命力，90 年代将出现一个由电子技术、空间技术、生物技术、能源技术推动的发展浪潮，但是这个浪潮却可能将美国永远抛在后面。

我们正在目睹着一次文化、经济、政治权力由大西洋向太平洋的全球性大转移，这个转变比目前表面上的贸易不平衡更为深刻。

从纽约——伦敦——巴黎轴心到洛杉矶——东京——北京轴心的转移，还伴随着为向太平洋转移提供内容与动力的其他趋势，它们包括：

（1）从工业生产方式向后工业生产方式的转移。新的技术将节省劳力，增进智力，改变人类基因，将为资本主义制度带来活力。如同以印刷术、自动化技术为代表的工业革命，曾增加了大西洋文明的财富与势力一样，基于视听与通信技术的信息革命，可能为新兴的环太平洋文化提供动力。

（2）从国家（作为管理实体）向全球社会的转移。在这个全球社会里，由多国与国际性管理机构（如世界银行），或者由全球性社会主义体系制订的政策构成统治的内容。现实将是国家不能再保障其公民的安全，不能吸引外资，防治污染，不能提出思想、概念。

（3）从西方世界观（线性思维、求进步扩张主义）的统治地位到亚太式思维的兴起（辩证、应变，立足于身体、思想与自然统一）。

（4）文化潮流与知识的源泉也将转移到太平洋。管理世界体系的国家，如美国，不仅享受利润的好处，还乐于用它们的形象（可口可乐、麦克唐纳快餐）塑造其他国家，同时为进一步扩张铺平道路。全球的学生都渴望进入长春藤大学学习。在一个由中、日管理的世界体系中将看到学生们云集东京与上海，当他们带着新学到的知识回到其国家后，他们将使太平洋文明扩大影响。东盟国家（印尼、马来西亚、菲律宾、文莱、新加坡、泰国）已在模仿日本的文化与管理模式。

（5）权力与贸易集团也将转移，我们将看到一个由特殊贸易协定构成的环太平洋分工，这个贸易集团将使美国与欧洲公司的打入更加困难。从 80 年代初期开始，马来西亚已采取了“向东看”的经济政策。

当然，上述所有的转移还不能被证实，因为没有未来的“事实”。这是一个长期的权力与世界格局的变化。在罗马帝国衰亡时，几乎没有能够预见未来。美国领导人仍相信他们能使美国恢复往日的荣耀。理查德·尼克松就是其

中之一。就在他因水门事件辞职前，还令人捧腹地指出美国不会像罗马帝国一样衰落，因为美国有优越的道德。

然而，美国似乎早已看到环太平洋国家资源所提供的机会，并制订了它的太平洋战略，但并不知道这正是环太平洋国家自己大西洋战略的一部分，日本人已掌握了高技术制造能力，现在在空间、通信及其他精密技术上接近于领先地位。由于他们重视研究与发展，发明很多。用高级工业分析家里丹·辰野的话说：“日本在一个又一个领域里——冶金、半导体、生物技术、太阳能、图像设备、新金属与合金、激光、超级计算机、机器人与药品等领域——正在赶上或超过美国。这不仅体现在产品开发上，而且体现在基础研究上。”

美国关于国际分工的梦想是很难实现的，在这个分工中美国为世界提供管理专家、信息与高技术。其他国家已经意识到，只是提供原材料或提供低价值加工场所不会为自己带来繁荣，新加坡正在试图从商人与计算机制造商转变为程序员与信息经纪人。它的目标是成为世界上第一个计算机化社会，它在生物技术发明上硕果累累，这些在五年以前还是不可思议的。

日本正在向美国的世界金融界统治者的地位挑战。目前，世界最大十家银行中有五家是日本的。日本银行通过向美国布政当局贷款进一步打入美国（美国银行由于有大量给南美的风险贷款而处境不妙），并购买美国房地产。独立性是一个国家在世界经济体系中的正常状态，所以对外资的依赖很难导致自身的平衡与真正的发展，因为本地人在雇佣劳动中学不到管理与职业技术。这种类型的商业交流通常会引起文化和政治冲突。

任何世界权力的转移都充满着无数的战役：文化的、经济的、政治的，有时甚至是军事的。当资本日益具有全球性质时，我们应当预料到日益增强的抵制外资入侵的地方主义。对企业和投资者的挑战时，应如何认识可能出现的社会结构以及在此结构下的需求、不足和发展潜力。在这场从伦敦到东京，从工业到信息，从国家到全球的转移中，理所当然地会产生大量的金钱。未来超级成电路的市场有 15 亿美元，还有迅速增长的软件市场（到 1990 年，美国的软件市场将达到 100 亿美元）、生物技术市场、机器人市场、技术人材市场（解决职业冲突的专家、教育专家和了解后工业社会问题的管理专家的市场）。

另外，在亚洲，群体的名字是非常明显的，像日本的唐、田中这样的姓氏代表着上百万的人。就中国人而言，一个家庭的姓氏可能代表一个事实上的跨国公司。这种家庭联系为未来的商业关系提供了坚实的基础。例如，那些在香港发财而现住美国的中国人称为东方的罗思柴尔德，他们在同中国签合同的竞争中有着不可思议的优势。这是促进太平洋成为世界中心的重要动力。

虽然中国成为下世纪的世界中心看上去是合理的，但并非必然。环太平洋

带的政治还必须进一步发挥其作用。下一步可能是日本脱离同美国——欧洲的关系而加入东南亚——中国的圈子。但是，也很可能会出现一个中美贸易协定，日本将被迫向非洲与欧洲提高扩展市场。但从长远观点看，中国可能是下一个世界中心。

中国要成为下一个世界经济的中心将是一次艰难的长征。中国人非常清楚对外开放市场的得与失，他们同可口可乐公司与麦克唐纳公司一样清楚自己有 10 亿消费者。与日本和韩国一样，他们相信自己的文化是优越的。当他们对外国技术感兴趣的同时，不会乐于在利润中拿小头，只提供廉价劳动力。像日本人一样，他们会很快发展制造业、高技术，然后发展金融业、信息业，成为经纪人。中国发展自己的精密武器系统只是一个时间问题。

中国并非正在进入一个自由市场时代，而是进入一个政治上非集权化时代，文化与学术上的创新是这个时代的特征。

新媒体的崛起

1. 自下而上的新闻

对于媒介巨头来说，电脑化空间似乎成了新的金矿。在美国几乎每周都有报纸、杂志和电视台宣布入网。它们感到如果不抓紧抢占虚拟报摊——这些报摊要么设在计算机服务公司或奇迹公司这样的商业网上，要么存在于环球网网址中——自己就会被淘汰。以几家著名杂志为例，《时代》1994 年初在 Internet 上创办《时代日报》(Time Daily)，《新闻周刊》(Newsweek) 1995 年公布了自己的网上地址，鼓励用户通过电子邮件评论杂志并提供新闻学索，而《财富》(Fortune) 已开始刊登使用电子邮件进行的专访。到目前为止，已有 500 家左右的报刊开设了网络版。

相对于开办印刷厂，人网要便宜得多。在环球网上建立一个网址仅需 5000 美元。出版商将新闻目录装入一个文件，供用户随意调阅。许多网络用户对这样的服务感到高兴，他们可以详细了解体育比赛的细节，或从时装杂志上下载漂亮模特的照片。

但最成功的网络出版商不仅仅满足于提供电子化的新闻内容，他们通过电子公告牌建立大众论坛，并公布所有编辑记者的电子信箱，以便与读者开展电子对话。这一举措将对新闻业产生微妙而重要的影响。

突然地，记者、他们的消息来源及读者发现自己置身于崭新的环境，在这种环境中，媒介经常招致批评的权力欲和与大众的距离感似乎都不复存在。詹妮弗·沃尔夫在《哥伦比亚新闻评论》(Columbian Journalism Review) 中把媒介与公众的新的交流环境看成一种“非同寻常的共生”。在这种共生状态下，

“读者获得了前所未有的接近媒体的机会，记者也可以以光速了解观众对一系列问题的看法，这在以前是无法想象的。”

设在美国北卡罗来纳州罗利的《新闻与观察报》(News&Obsereer) 资助每个记者上网，鼓励他们使用 Internet 资源。记者凯伊·麦克法登通过她在 IBM 公司的朋友发出的电子邮件，追踪报道了好几起有关该公司的新闻事件，而通常 IBM 总是对自己的事讳莫如深。麦克法登说，电子邮件使她仿佛置身于 IBM 总部大楼的走廊里。

《新闻与观察报》是美国报业进入网络的排头兵。它是一家由私人家族掌握的报纸，当年轻的弗兰克·丹尼尔斯接掌这家报纸时，还不知 Internet 为何物。一次他碰到一位学工程的大学生，问他是否知道用户网。45 分钟的演示使丹尼尔斯目瞪口呆。“我无法相信有这么多人聚在一起谈话，而在我们报社，读者来信是报纸与读者交流的唯一渠道。报业的本质是把人们联结起来。然而，网络上却存在一个我们不知道的世界。”

丹尼尔斯立即意识到这种新媒介的与众不同之处。它不同于 80 年代曾经很热门的可视图文 (videotext)，因为可视图文是被动的，而用户网却要求读者作出反馈。用户网的实践表明，新闻可以不再由少数人加工后传输给大众，大众传媒的“守门人”(gatekeeper) 角色将毫无意义。

传统新闻业是自上而下的：编辑决定报道内容，记者去收集事实，然后包装成一条新闻，散发给大众。与之相反，网络上的新闻是自下而上的：它从新闻组中开头，在那里，任何人都可以报道任何事情。很多报道可能是虚假的、过时的，或干脆就是错误的，但当这些“民间记者”们涉及他们专长的领域时，其提供的信息常常比报纸更贴近事实。

在这种“上下颠倒”中埋藏着革命性变化的种子。Internet 是一种双向媒介。虽然它的内容也出现在闪烁的屏幕上，但它与电视根本不同。它要求你不仅仅是被动观看，还要主动参与。它的传播模式也不是一点对多点，而是多点对多点。

丹尼尔斯开始投资创办《新闻与观察报》的网络版，并注册了一个电子公告牌系统，为罗利的教师和学生提供免费服务，以了解他们怎样看待网络的未来。网络版为网络用户提供有关北卡罗来纳州的丰富的多媒体报道，创办几个月后，对该网址的访问就突破了每周 30 万次。

2. 网上世界的奥秘

《新闻与观察报》的成功与《时代》周刊相比多少有些失色。1994 年秋，继创办《时代日报》后，时代——华纳公司 (Time - Warner) 在环球网上开设了名为 Pathfinder 的网址，其中除《时代》外，还可以找到该公司麾下的其

他杂志；如《人物》、《财富》、《娱乐周刊》（Entertainment Weekly）等。网址开放的第一周，一天内就接待了 80 万次访问。

《时代》周刊的故事表明，网络杂志已经前进了一大步。起初网络上只有一些读者面很小的专业杂志和同人杂志，而现在，从《经济学家》（The Economist）到《纽约客》，从《商业周刊》到《新共和》（New Republic），著名杂志已无一“漏网”。但显然《时代》周刊在网上做得最好。它不仅为网络用户提供杂志的最新内容，而且还配有有效的检索工具，读者只要打出检索词或主题词，就可以查询以前刊登在杂志上的文章，Pathfinder 还具有超文本链接功能，读者可以从容地跳跃到网络的其他部分。这显示了《时代》深谙网络精髓：它并不要求读者只停留在自己的网址内。例如，读者在看到一篇关于麦当娜的评论时，可以很容易地通过超链接发现网络上的娱乐网址。

老牌报刊忙于试穿新包装，而新上阵者则全力以赴探索网上世界的奥秘。仅在 1995 年 11 月，美国杂志界就发生了两件大事：综合文艺周刊《沙龙》（Salon）在网上创刊，这本“互动式周刊”将“在电脑世界中重建 19 世纪的文艺沙龙”；《新共和》前编辑迈克尔·金斯利（Michael Kingsley）跳槽到微软，受命在网上创立一本评述时事和文化的杂志。

按照《沙龙》编辑大卫·塔尔博特（David Talbot）的说法，传统的出版业正趋于瓦解，成群的报纸和杂志记者转而进入环球网。他将《沙龙》同人称为“流放者”，这群人与传统报刊决裂，从一些电脑公司那里获得财政支持，一起创办了《沙龙》。他们尝试将杂志文章与键盘“对话”结合起来，这些“对话”由读者的反馈和评论构成。为了使它的在线对话较之网上其他部分更为文雅和彬彬有礼（Internet 上的对话常常以粗鲁而闻名），《沙龙》要求所有读者使用真名参加讨论。在第一期上，《沙龙》刊出了约翰·勒·卡雷的小说，女性主义作家卡米勒·帕格里亚的杂文，以及漫画、书评、乐评和长篇连载。很快，它就成为最受欢迎的网址之一。

作为一种新事业，《沙龙》还没有引起传统媒介多么大的注意。但当金斯利宣布离开华盛顿、迁往西雅图、主编一份由微软公司管理的电脑网络杂志时，有观察家指出，数字化电子媒介开始进入一个新时代。因为金斯利是当代美国最出色的时事专栏作家和编辑之一，还担任过 CNN 公共事物论坛节目“交火”（Crossfire）的主持人。无疑，他是跨出传统媒介而进入网络媒介的众多新闻人中最著名的一位。

在去微软之前，金斯利心目中的这本杂志基本上还是一份传统面貌上的杂志，只是利用网络特点进行一些新形式的新闻尝试。他将杂志命名为《酷评》（Slate），指出其目的是“为网络居民提供严肃新闻”。然而，真的着手做起

来，金斯利逐渐被网络专家所影响，倾向于加入更多的网络技术，例如：开辟读者参与的公告牌；读者可以一边读文章一边听作者的声音；表现形式也更为丰富，读者浏览关于波黑问题的报道时，可以自选调出波黑地图。

除了参与性以外，网络杂志还有一大特点是不固定性。传统杂志一旦编辑印刷完毕，就永远固定了，而网上杂志却可以随时更新。对于这个问题，金斯利一开始也持传统观点，即作为周刊，周五完成编辑，一周内容不变。然而经过反复的讨论、审视，金斯利放弃了周刊每周五定型的传统方式，而拥抱了“新的新闻形式”，即杂志随时增加最新消息。在编辑部的形式上，也顺应网络优势，将人马分散在各处。

3. 传播冲突

微软花重金聘请迈克尔·金斯利，这与比尔·盖茨的眼光有关。盖茨找到了一种叫做“传播冲突”的东西：传统上，人类的知识和信息是以书本文件保存的，当顾客选择了一本书并为它付款时，作者所得利益与花在木头纸浆以及运送信息等外在方面的资金相比只是大馅饼中的一小块。这就是传播冲突，因为它阻碍了多样性，并把作者的钱浪费在了别人身上。网络的出现会消除这种信息传送冲突，赋予作者更多的权力，因为顾客不用为信息的传送付钱。信息高速公路会创造一种媒介，其人口障碍较其他媒介更低。Internet 是至今为止最大的互动出版工具。

然而，作为商人的盖茨难免口是心非。金斯利要坚持杂志的独立性，然而当大企业本身介入新闻业，它手下的杂志对业主的报道还能称得上具有新闻独立性吗？虽然微软答应过金斯利的独立立场，然而在公司兴趣和编辑兴趣之间的鸿沟是明显存在的，真正的问题会复杂得多。金利斯对杂志的种种设想，基本上是想创造一个政治、文化话题的多元发言空间，激发思想交锋；而微软则是要在网络上发展自己的地盘。他们并不太在乎杂志赚不赚钱，而是希望把它办成网上的“一块模范园地”，显示微软的地位和势力。

网上杂志不过是微软要在网络上开拓公司专有的意识形态空间的努力的一部分。为了保持公司的增长，盖茨大量投资于“内容”（content）生产。1996年7月15日，就在奥运会开幕之前，微软与美国全国广播公司（NBC，National Broadcasting Company）合资建立的 MSNBC 有线电视网正式开播。这个24小时播报新闻的电视网同时联入网络，它的打动人心之处还是在互动性方面，这回是边观看波黑报道，边调波黑地图了。

“MSNBC 两边下注，是极为聪明的一步，”媒介分析家拉里·格布兰特说，NBC 认识到观众正在关闭电视，打开电脑。而无论他们使用哪种媒介，都难逃 MSNBC 的覆盖/这当然正是掷下骰子的人的目的所在。具有讽刺意味

的是，盖茨几乎从来不看电视。但他深谙拥有和控制新闻，而不仅仅是传播新闻的重要性。微软最初的出发点是为它的 MSN 联机服务购买 MBC 新闻节目，但很快它就决定拿出 2.5 亿美元介入有线电视业。目前，微软正全力以赴地开发软件，使 NBC 的新闻片在网上能够即索即得。这可以称之为“点播新闻”，想想看它会给线性的电视新闻带来怎样的冲击吧。

微软的举动使传统新闻业面临挑战。《华尔街日报》报道，微软的联机工程“城市景观”（Cityscape）一旦成功将会震动报业的支柱。还处在开发阶段的“城市景观”视全美国为一个网上社区，该社区指南上将充满地方股市行情、地图、评论、零售广告、分类广告和地方新闻等等。有预测说，一旦“城市景观”成为地方编年史，许多报纸将会消失，受害者中将包括各种杂志。

这个前景大概会令用户网的活跃分子们不寒而栗、更不必说那些报刊的首脑了。法学专家乔纳森·华莱士和马克·曼根在《性，法律和电脑空间》一书中说，假如你有某种思想，无论是好是坏，要想传播给 2.5 亿美国人，你的选择是十分有限的。想让你的思想出现在《纽约时报》（New York Times）、《时代》或是电视台“60 分钟”（60 Minutes）节目上，你将不得不游说某个人——通常是坐在曼哈顿或洛杉矶办公室里的年长的白人男性——使他相信你的思想是有价值的。他将从两个方面审查你的思想：第一，看它是否符合他自己的成见；第二，看它有无商业上的吸引力，能否引来受众或赞助者，从而为他的公司赚取利润。这个人就是所谓的“守门人”。

而 Internet 是一个没有守门人的论坛。任何人只要拥有一台计算机和网络帐号都可以成为出版商。在网络上，你可以接触到成千上万的潜在读者而无需花费多大成本；并且，你不需要说服编辑、出版商或制片人，你的思想值得暴露在光天化日之下。

这听起来很理想，因而值得为之去奋斗。乐观主义者尼葛洛庞帝说，从前所说的“大众”传媒正演变为个人化的双向交流，信息不再被“推给”（push）消费者，相反，人们（或他们的电脑）将把所需要的信息“拉出来”（pull），并参与到创造信息的活动中。这一变化的意义长久而深远。媒介不再是讯息（The medium is no longer the message），自从马歇尔·麦克卢汉在本世纪 60 年代出版了他的经典之作《理解媒介：人的延伸》以来，还没有什么能比这一激动人心的变化，引发出公众对媒介更进一步的认识。

“对话”的时代开始了，但这一时代的发展结局还在未卜之天。

4. 新型的营销传播模式

传统的以大众媒体为营销通道的传播模式是“一对多的”，如我们所熟悉

的报纸、电视，传播的过程是线性的，企业单向地提供传播信息给大众媒体后，再发挥大众传播媒体的能力，将信息快速地告知消费者。在这种模式下，虽然传送者可以清楚地传送其所想传送的信息，但接受者不一定能了解。消费者不能直接将意见反映给公司，公司只能借由市场调查及销售反应得知其结果，而浪费大量的时间及金钱。

网络媒体特性与传统的报纸、电视不同，使得行销方式也与传统的行销活动不同，网络上多对多的行销模式异于传统的一对多传播方式。网络上多对多的行销传播模式，提供了一个即时（Just in Time）的新传播模式，减少了行销传播过程所产生的浪费。利用网络媒体上互动和多媒体的特性，传送公司产品信息；顾客也可借由 E-mail 直接反应回公司。借由线上的互动，供需可以取得平衡，对于买卖双方都很公平。

由于网络媒体的互动性使得消费者可以主动接近或避开特定企业，甚至能够自行控制看哪些首页的传播内容，因此网络行销的传播模式是以媒体网络为中心，消费者与企业皆为信息传布者，通过网络进行互动，网络媒体的宣传力量只有待使用者在网络“漫游”时才能发挥效力，某些使用点与使用者终其一生都无缘见面。因此网络传播媒体的传播方式就像小众、分众化的媒体一样，针对不同族群的人士有不同的传播内容，因此在信息的设定上较大众传播媒体更为多元化且独特化。相对地，网络媒体的行销传播效果也可能对该网络族群的人士能发生较大的影响。

走向创新

公司必须克服大量异常棘手的难题。它在经营管理、产品质量和资金状况等方面必须无可匹敌；它必须能够令股民心仪；它必须是一个模范公司；必须能吸引很多公司都想得到的天才。但要想成为真正令人钦佩的公司，除了以上这些优秀品质外，还有一个必不可少的条件：一种能激发员工积极性，让公司能随时进行改革的活力。这就是创新精神，所有最优秀的公司对这种精神采取了热情欢迎的态度。

创新思想使 3M 公司取得了丰硕的成果，去年公司推出了 500 种新产品。如今，辉瑞公司因推向市场的新药最多最好而闻名，这其中的动力是创新精神。也正是这种创新精神，使英特尔公司重新振作起来，该公司出色的新型微处理器使得全世界对计算机的需求表现得贪得无厌。

并不是生产型公司才能赢得具有创新精神的美誉。安然公司是一家与众不同的电力公司，而金殿酒店（Mirage Resorts）则在拉斯维加斯拥有许多令人眼花缭乱的赌场，但这两家公司在今年榜上有名的富有创新精神的 431 个公司

中名列第一和第二。就连可口可乐这样的公司也在不断地创新，它在过去 100 多年靠着一种一成不变的产品积累了它的全部财富。

但是这里也就提出了一个问题：什么是创新精神？这不一定是指实验室里身穿白大褂、卷头发的科学家，尽管有太多的人是这么认为的。可口可乐公司的首席业务官道格拉斯·艾弗斯特说：“每个人都陷入了这个误区，他们只注意最新出现的小发明，或者认为创新只能出现在艺术界和科技界。但你必须要鼓励员工的创新精神，鼓励在制订策略、创建品牌甚至在经营过程中的创新精神。”那么，你可能会说创新精神是一种能坦然地接受，甚至积极地去追寻新思想、敢于变革、勇担风险和能承受失败的一种公司行为风范。公司要与众不同，就必须让这种创新精神广泛地渗透到公司的机体中去。

但是这并不意味着你必须为创新投入大量资金。本刊对 143 家公司进行了一次调查分析，将研制开发经费与销售份额及其在今年创新公司排名榜上的名次进行了比较，结果表明，研制开发经费与排名几乎没有任何联系。对有些公司来说，研制开发经费与可以感觉到的创新意识根本就是风马牛不相及。法玛西亚·普强制药公司（Pharmacia Upjohn）将总收入的 18% 用于研制新产品，比业界任何一家大公司的投资都要多，然而这家制药公司在今年创新公司排名榜上只名列第 339 位。

当然，出色的新点子是创新工作中很重要的一部分。然而就像金殿酒店首席执行官史蒂夫·温所观察到的那样，这类点子并不少。“三个高级管理人员坐在一间房间里，面对墙壁，用不了几分钟就可以冒出 40 个好主意来。”现在难办的是如何让创新实验室和讨论会上不断地涌现出来的好主意，通过销售和生产渠道，到达用户手中。安然公司总裁理查德·金德说，在大多数公司中，好主意往往是很脆弱的，“就像一根点着的火柴，思想僵化的管理层那儿来一阵冷风就能将它吹灭。”

这并不是说公司的决策人物特别傻。有些具有创新精神的新点子深受老板的欢迎，但是当它们与远离公司的分公司仍在使用的那种可靠但已过时的管理方法发生冲突时，往往是以这些好主意的失败而告终。

GVO 公司是一家在帕罗艾尔托的创新咨询企业，该公司的销售部主任戴维·利伯曼讲了这家以“三个缩写字母而著称”的公司的故事。该公司富有创新精神的人员曾想出一个很了不起的生产新产品的点子。差不多人人都很喜欢这个新点子，但是就在最后一刻被一个负责生产的高级管理人员枪毙了。“新颜色？”这位经理吼了起来。“你有没有考虑过因此产生的零配件问题？”因为需要在仓库中增加一些新货架而大发脾气，并不是表明他是个傻瓜。利伯曼说：“他这么多年来听到的都是降低成本、减少库存和‘问题重点’等等。

这都是一些好主意，只是对创新来说并不总是如此。”

不过，如果你正确运用这些革新观念，你就可能改变整个行业的行规，当然还有利润。实际上，在今年最受赞赏的公司排名榜上，几乎所有的在创新上取得好成绩的公司都对本行业产生了重大影响，并在此过程中使公司的收入和总市场价值都出现了大幅度增长。就以今年排名榜上创新成绩最好的安然公司为例，10年前，这家总部设在德克萨斯州的公司还在亏损，而如今它获得的利润非常之高，在此期间它的股票价值翻了两番。安然公司是如何成功的呢？如果它只是一家单纯的天然气供应公司，是不可能做到这一点的。

如果有哪一天你确实无事可干，看一看过去全美国纵横交错的天然气管道分布图。对任何一个傻瓜来说，它看起来都像一张巨大的相互连接的蜘蛛网，这张网能把任何一个气田的天然气运送到当地任何一家天然气公司。然而在10年前，对华盛顿和在公用事业部门工作的天才们来说，事情可不是这样的。政府的规定要求，一条天然气管道只能从一个特定的油田通向一家特定的公用事业公司，几乎不能有任何变动，也没有任何支线。

这时来了肯尼思·莱。1986年，他的公司——安然公司刚刚由两家大型天然气公司合并而成。莱认为这是一个能彻底改变从业方式的最佳时机。“我受的是经济学家的教育，我热爱自由市场，并且坚信天然气行业中的大部分问题都是由于政府的管制造成的。”他观看全国天然气管道图的角度几乎不同于其他任何人。

莱认识到，只有促使政府放宽管制，安然公司才能把所有的天然气管道当作一个管道网络来对待，从价格便宜的地方购买天然气，再把天然气输送到需要的地方去。这样，就在大多数天然气公用公司全力抵制政府放宽管制的做法时，安然公司却用高报酬雇用了富有进取精神的交易商，几乎是单枪匹马地开始建立天然气现货市场。为了加速他所需要的这种新型从业方式的发展，莱新成立了几家上市公司，半数以上的股权属于安然公司。那些雄心勃勃的交易商来到一个公司，后来，雇员们又转弯抹角地与第三世界国家做生意，在那儿再成立一个公司。

当他的天然气行业中的同行们抗议说没有必要成立现货市场时，安然公司发现，新的业务方式和结构能使一些公用事业公司把天然气成本降低30%至50%。莱说：“我们改变了天然气行业该如何运作的观念，创造出了新产品、新服务、新合同以及新的定价方法。”

成功又孕育出了新点子。由于自由市场上的天然气价格非常便宜，莱又想到了人们不可思议的事情：用天然气作为发电燃料——这在过去联邦政府实行管制时是绝对禁止的。安然公司在德克萨斯州自己建设、自己管理了一个用天

然气作燃料的发电厂，以表明这种电厂完全可以与用煤作燃料的发电厂在降低成本方面进行竞争，污染也少得多。“我们建立了一个用天然气作发电燃料的巨大的新市场。”

公司甚至将业务扩大到了海外，它在中国海南省建的一个 150 兆瓦的发电厂刚刚完工。这是小玩意儿，是专利，还是小发明？对安然公司来说，这些都不是。不管怎么说，肯尼思·莱把安然公司建成了在全美最富有创新精神的一家电力公司。

不过，创新精神并不总是需要用这么大的工程来展示。有时候，一些小事情和一些具体的事情也能体现出这种创新精神。例如，金殿酒店所以在创新公司排名榜上名列第二，得到人们的交口称赞，也就是因为总裁史蒂夫·温提出的简单但属于创新的主意：向人们提供在科科莫（Kokomo）得不到的一流服务、一流食品和一流的娱乐活动，他们会为此掏钱的。温说：“当一个人走进金殿酒店时，你绝不会知道他打算在赌桌上是扔下 500 美元呢，还是 10 万美元。我们对他们一视同仁。”他投资 4.75 亿美元的宝岛卡西诺赌场饭店是第一个打算从非赌博渠道、而不是从赌博渠道获得更多收入的饭店。该饭店的住房率高达 99.4%。一个投资 13.5 亿美元的赌场现在正在建设之中。

温说，金殿酒店股票价格猛涨（在过去的 10 年中，它每年给投资者的回报平均达到 22%）的关键在于，要让很容易就会干得精疲力尽的数千名雇员对他们的服务工作充满热情。他最感自豪的提高士气的创新想法是什么呢？他对职工咖啡厅每平方英尺面积的投资多于饭店咖啡厅的投资；他将职工使用的后厅走廊像客人使用的走廊那样进行装饰（不用同行业中那种让人情绪低沉的绿色）。还有一点也很重要，他规定，如果经理和管理人员不能说明他们为什么要求下属去干某件事，那么这些下属就不一定要去做。这是不是属于服务上的创新呢？当温将这一主意运用到让人昏昏欲睡的赌场业中时，它的确是一个好主意。

有时候，需要出现一场危机才能将步履维艰、不堪重负、小心谨慎的公司转变成敢于创新、能经受风雨、居于领先地位的公司。从事管理咨询的卡尼公司（A. T. Kearney）副总裁斯蒂芬·唐说：“一家公司究竟是经营不错的公司，还是富有创新精神的公司？这中间的区别往往在于你是否意识到你现在面临着以前从未碰到过的严重问题，然后是否采取你以前从未采取过的解决方法。”

这种说法用来形容克莱斯勒公司是再合适不过了。这家汽车制造公司在今年的创新公司排名榜上名列第 16 位——出人意料地超过了太阳微电子公司和微软公司。然而就在几年前，克莱斯勒公司还在破产的边缘上痛苦地挣扎，经历着它 10 年中的第二次磨难。首席执行官罗伯特·伊顿说，在绝望之中，30

名高层管理人员碰了头，重写了汽车制造业的篇章。其结果是：克莱斯勒公司是第一个将设计、销售以及生产部门的人员组合成一个工作小组的公司，他们同时进行新车的设计。这种做法使其与供应商之间建立起了更加亲切、更加宽容的关系，降低了成本，成了全行业的样板。供应商们还可以对设计问题随时提出新的解决方案。

现在，克莱斯勒公司向市场推出设计新颖的新型汽车的速度比三大汽车公司中另外两家的速度都要快。克莱斯勒公司 1992 年推出的像是打了激素似的 12 缸跑车“蝮蛇（Viper）”，现在在公司的汽车产品中已经算是最老的车型了。这使人难以置信，但又确实如此。克莱斯勒公司新推出的协和（Concorde）汽车有一个引人注目的铝制发动机壳，这是一种重量很轻但质地很硬的材料，其他大型汽车公司认为它不实用。然而克莱斯勒公司的这种创新得到了很好的回报。现在克莱斯勒公司每辆汽车的利润率最高，它的股票行情比其他任何一家美国汽车公司的股票行情都要好。

促使可口可乐公司拿出勇气采取更多创新措施的不是一场危机，而是一次惨重的失败。虽然有点尴尬，但是它还是意识到了，失败并不意味着毁灭。80 年代初期，可口可乐公司的经营运作墨守成规，国内市场的份额逐渐落到了百事可乐公司手中。

1985 年它惴惴不安地推出口味更甜的新可乐（New Coke），结果一败涂地。但是人们对传统可乐（Coke Classic）的需求迅猛上升，这使首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔（Roberto Goizueta）和公司的其他人员用一种新眼光来看待可乐。他说：“新可乐使我们意识到可口可乐不仅仅是一种口味或一种瓶子，其中还有一种心理因素。”在这种思想的激励下，可乐公司开始发起了一场最具想像力、最有普及性和最成功的品牌形象宣传活动。

同样重要的是，可口可乐公司明白了它可以从最引人注目的失败中重新振作起来，甚至还可以利用好这些失败教训。戈伊苏埃塔说：“有些人认为这是‘用公司作赌注’的决定，根本不是这么回事。每一个决定都分两个部分，先是做出决定，然后是决定是继续下去呢，还是改变原先的决定。”

当然，大多数公司不一定需要破产的威胁，或类似新可乐那种尴尬局面来促使自己具有更强的创新精神。这听起来像是有点矛盾，然而创造性和创新性确实是可以自己掌握的，至少在某种程度上是这样的。

以那些穿白大褂的研究人员为例。你不希望扼杀他们的想法，但是你不希望他们的思想游离在太空之中，而忘记了应该拿出一些切合实际的主意来。利特尔咨询公司技术咨询部主任罗纳德·乔纳什说，有一家消费品公司碰巧在一项行之有效的工作安排上出了岔子。“由于在预算拨款过程中出现了一个奇

特的意外事故，搞科研开发的那些人的工资一半由研究部门支付，另一半由生产部门支付。”公司毫无意识地在生产车间和科研部门之间建立了一种直接联系。乔纳什说：“它产生了一种完全不同的但又非常富有创造性的行为。”

通用电气公司在这个方面迈出了更为明确的一步。它宣布，如果生产部门愿意，它们可以随时把资金投到公司的科研中心去，也可以投到别的地方去。科研人员曾一度感到很担心，也很泄气。通用电气公司的一位经理在利特尔公司举办的一次研讨会上承认：“他们感觉自己被人推来推去，试图到处推销自己。但是现在，那里成了一个比以前兴旺得多、战略性更强的实验室。”

为善于创新的人提供发挥其作用的机会也是非常重要的。在辉瑞公司，首席执行官爱德华·斯蒂尔（Edward Steere）意图要求研究人员不要只局限在他们熟悉的、干起来得心应手的领域的框框中。相反，他敦促这些人员走进像基因学这样有着广泛前途的新领域中去。辉瑞公司实验室中有一个设在英国的海外研究中心，这是美国制药公司在海外设立的最大一个实验室。由于远离总部，那儿的研究人员一点儿都不惧怕纽约总部的权威，他们有高度的创造力，最有资格对辉瑞公司的药品进行测试，让它们很快地进入海外市场。

辉瑞公司与大多数制药公司一样，从兼并中得到了一些新点子。它在许多独立的小型应用生物技术公司中都有投资，但又避免了许多大制药公司感到沮丧的错误。斯蒂尔有一条很实用的原则：“不要在一家小公司中投入太多的资金。否则有一半的研究人员就会把他们的股份兑换成现金，然后离开公司。”

不过有时候，好事真会从天而降。辉瑞公司试制了一种治疗心绞痛的复合药，目的是要改善心脏的血液循环。当这种新药在一群大学生中试用时，这些大学生出现了阴茎长久勃起的现象（可以想像得出那晚大学生联谊会晚餐上的话题是什么）。“结果是，阴茎上对这种药物的反应比心脏要多。”斯蒂尔带着觉得有趣的笑容说。辉瑞公司计划今年把这种名为 Viagra（伟哥）的药作为治疗阳痿病的药品向食品和药物管理局提出申请。斯蒂尔说，如果得到批准，“你都能为你这么走运而乐晕了。”

斯蒂尔的这种工作方式正在取得成效。公司现在有两种治疗血压病的药，一种真菌药和一种治疗抑郁症的药，每一种药每年都能有 10 亿美元的进项。辉瑞公司在今年的排名榜上超过默克公司，成了最有创新精神的制药公司。

如果你的创新人才不那么走运，你可能会希望从外界得到一些帮助。多布林集团（Doblin Group）是芝加哥的创新咨询公司。公司派了几队文化人类学家跟随一家客户的顾客到野外宿营。他们观察这些顾客干些什么，需要些什么，喜欢什么和痛恨什么，试图搞出一项没人知道自己是否需要的出人意料的新产品或服务。多布林公司总裁拉尼·基利（Larry Keeley）说：“这是一项

特别艰巨的工作。可别在家里这么做。”

基利说，他惊奇而且是很不安地发现，许多大公司的销售部往往是最不愿接受创新思想的部门。“他们研究数据，问你对录像机有什么不满意的地方，他们进行直线式推理。但是用这种方法，他们是不会产生新的敏锐的洞察力的。”当公司开始渴望推出具有重大突破性产品时，这种创新冲动通常是从公司的高层人士那里开始的。“是首席执行官、部门头头和制订战略计划的那些人，是他们看到该死的利润率在急剧下降。”

是不是每个公司都需要有出人意料的创新举动，而为下一个能引起轰动的了不起的发明而竭尽全力呢？不一定。许多大公司充分利用好一个产品，干得也很出色，如在牙膏里加一些泡沫，在洗衣粉中加一些颜料等。在实行监督管理之前，制药公司常常表现得像土匪，生产的药片只比他们以前生产的药片稍好一点，而价格却要高出3倍。

因此，为了显得有创新精神，是否有必要放弃自己发展得很好的业务。专家们说，只要确保在不同的发展阶段都能有许多好主意，这就够了。不过，一旦时机来到，就要甘冒风险。如果你要等到一切就绪后再行动，那么可以肯定，你的竞争对手将会捷足先登。

二、剧变时代中的企业、个人与社会

时代的变化与企业、个人

1. 时代的变化与企业经营者

就企业改革与实践性战略能力问题，分四个重点进行说明。

第一个重点，时代变化的问题。为适应现代社会迅捷的变化，企业和个人应具备什么样的状态。

第二个重点，企业如何进行宏观设计即整体构思。

第三个重点，如何提高个人能力。

最后，是企业与个人的关系。

(1) 时代的变化

首先是时代变化，即如何适应变化着的时代。

企业经营者必须考虑的要点细分为三点：开放性，机构设置；网络。

①开放性

企业的经营者必须改变姿态。经营方案的设计不仅仅是决策者的工作，而是公司全体职员共同参与经营方案的设计。

还有另一种形式的开放，即必须向本公司以外的人开放。这种开放性姿态在当今的经营中是非常重要的。

②机构设置

第二是机构设置。并不是说，只要规模缩小、人数减少就是好事。更重要的是工作效率。营业所或分公司的人数，要控制在适应发挥战略能力的程度，保障办事效率。适当的机构规模是必不可少的。

③网络

只顾本公司繁荣的经营态度会断了发展的后路。要与其他公司协作，争取共同繁荣。这就是说，要在协作的网络中争取事业的发展。

2. 时代的变化与个人

面对企业的改革个人首先要找出自己的生存价值和劳动价值。要进行自我革新，要有主动变革的态度。

第二，在工作过程中，要有创造性或对已有知识进行再加工的姿态。

第三，创造出新价值的能力，也就是说，不是仅听从于上司指令处理事务，而是要不断创造新的价值。

企业改革的程序设计

在企业改革过程中，作为其整体程序其要点包括做准备、立案和具体实施三个方面。从内容上可把全过程分为八个部分。

如果不知自己公司的技术进程或机构设置处于什么阶段，或在整体工程中处于什么过程，并且不知应该如何改进，那么，要摆脱这种困境，就需要有整体设计。为了便于说明这种设计，首先把整个工程分成八个部分，然后整理，让公司全体职员都明白现在我们的公司处于什么位置，什么是当前的大事，还存在什么不足的地方。

1. 动机

首先是最初的动机。

“邻近的公司在搞机构调整，我们公司也应该搞”，或“同行企业在搞机构调整”、“竞争对手在搞机构调整”等，这就是最初的动机。这时候，自己公司搞机构调整的必然性并不十分清楚，需要更有说服力的例证。要寻找足够的事例，让大家认识到调整机构会给企业带来重大变化。

充分酝酿就是把前述动机告诉员工，让大家知道公司进行变革的主要原因。这种酝酿需要一定的时间，直到大家都已知道我们要进行变革的事为止。

2. 基本思考

明确了变革的动机以后，下一步是制定公司的变革计划。所谓制定计划，并不是一定要经营者亲自动手，但经营者应该交待清楚变革的基本思路，使具体工作人员知道变革的基准和中心。

如果上司的基本思考不反复讲，别人就不明白，那么今后把它变成战略时就变得愈加困难。所谓简单化，就是简单明了地把上司的意图或决定传达给下属，谁听了都明白。

3. 准备

在日本的企业经营中，日本人的特点是，获取情报后马上就动手干，在操作过程中注意重点。但现在每三年或五年一次的大变革，需要有一段准备时间，就像慌忙打电话时在即将说话的一瞬间也稍微停下来考虑一下的情况一样。

要做好周围环境的准备，它包括有形的和无形的即精神的准备两个方面。一次重大变革即将开始之际，一是要看看其物质、体制、环境方面的准备是否

就绪；另外，要看看精神方面的情况，掌握职员们或身边得力助手们的情绪，了解他们是否进入与眼下变革相吻合的精神状态。两方面的环境准备都是不可缺少的。如果忽视这方面的工作，突然让他们执行计划，有可能出现想象不到的麻烦或引起不满。

以往公司有什么设想时，通常都是制定成某种战略后单向地自上而下传达。这样做中间容易产生间隙。自认为体制上已经变了，可由于常常在贯彻时走了样，与想象的相差甚远。从这个意义上说，准备阶段有它特殊的意义。

4. 战略立案

战略立案是企业改革过程中非常重要的内容，它决不像今天把昨天做过的事稍加修正后继续做那样简单。

所谓改革，可以说基本上返回白纸状态。从根本上做一次再选择。如以人体为例，相当于大换血，有很大的风险。它不是简单的改进。所以这种战略立案的重点，必须放在追求更远更大的目标上，即着眼于更远、更大、更高的战略水平上。

（1）战略设计、行为重点

改革必然会导致与现在的间隙。设法弥合这种间隙即是战略设计或战略行为。所谓战略就是弥合或克服这种间隙，把一般认为不利的局面设法改变成有利的局面。“战略”一词的意思就是有远见。所以，如果设定一个很容易达到的目标，就失去了意义。

战略重点要谋求高而长远的目标。要正确估计与现在的间隙，并且为克服其间隙集中众人的智慧，进而形成战略方案。

（2）经营理念的浸透非常重要

在设计公司的战略时，要正确引进诸如经营理念之类的精神支柱。只注意战略上过硬还不够，其战略本身是否得到社会公认、受到青睐，也是战略立案时应考虑的。以往比较偏重注意战略过硬，在其基础上再加进经营理念或哲学的精神是必要的。

5. 意向决定

把具体工作班子设计出来的战略以公司的各义定下来。

在日本的企业经营中，那种“嗯”、“知道了吧”的方式，没有明确谁在什么时候、什么场合作出的决定，因此也不清楚持反对意见者提了什么意见。这种不严谨的决定，给以后的工作带来非常严重的后果。

明确是谁或哪级机关的决定，即讲清楚是哪级机关讨论和决定的方案，非常重要。

6. 促进

已形成的战略，下一步马上就要进入具体贯彻阶段。

此时重要的问题是把已定的方案准确无误地移交给操作部门。

工作班子或公司决定下来的方案移交给具体操作部门以后，重要的是该操作部门要使上级的方案在全体人员中共有化，形成共识。要让全体人员都知道、理解，形成共识、共同行动。达到步调一致，才能密切与操作部门的关系。能否做好这种促进工作，关系着来之不易的战略方案会不会变成泡影的问题。

7. 实行

实行阶段的关键在于如何把日常工作与改革工作融洽地结合，这是一个非常困难的问题。在每天的行为中再增加新的工作，弄不好会出现混乱的局面。

改革行为与日常业务性质不同。为了让各级组织者和管理者、操作者清楚这种不同，可以把改革的工作和日常的工作分开来做。让全体职员都能区分这个项目是改革工作，那个项目是日常工作，并且有必要让他们知道这其中的意义和体制情况。

如果不这样做，整个公司就会陷于混乱，并且工作效率也会锐减，对企业的继续发展产生不良后果。

8. 修正·继续

无论是多么卓见的战略计划，无论计划本身质量如何高、如何好，都不要忘记，我们所处的是一个变化的时代，也就是说，现在的时代是不知明天会发生什么样的结构变化的时代。所以，必须认识到计划还需要在日常的工作中经过行为的修正。

“战略制定后要修正”。这就是说，必须在日常工作中把预感到会有风险的行为修正工作纳入进来。这是个预测→制定计划、观察→实行的行为修正程序。缺了哪一方面都会出问题。当今的时代，不知哪方面会发生什么变化，索性从体制上做好准备。这就叫“修正·继续”的设计。

9. 企业改革程序总结

假如现在自己的公司正在进行结构改革，但又不知处于这八个项目中的哪个阶段，并且不知需要注意哪些问题，便可以在这整体设计程序中找到位置、得到解答。如果不这样做，会反复陷于混乱状态，找不出摆脱困境的办法，必然会阻碍变革的整体进程。

再一点，要善于在变化中把握改革的程序。按本程序经营，需要发动公司全体职员共同参与，即要让自己公司所有的人都知道自己所在的公司在做什么。所以，可以说本程序是一幅全员参与的改革行动图。

个人的能力培养

作为信息时代最引人注目的奇迹，“微软”给20世纪的最后十年带来了空前的冲击。然而，假如没有比尔·盖茨，电脑王国会是怎样一种景象？企业大厦归根到底由一个个人支撑着。个人的创造力永远是最活跃、最富有生命力的因素。

作为一个人，应该具备下述六个方面的能力，即：情报把握力；整理、分析力；战略立案力；开始、表现、传达力；促进、测定、修正力；蓄积、再生力。

这六个方面的内容中，首先是捕捉情报的能力，然后把获得的情报进行整理、分析并变成适合自己想法的能力；第三是变成自己的想法后再传达给他人的能力，这也是第四点即把变成自己想法的情报顺利地系统化、加以应用的能力。第五是有计划地不断使自己的想法顺利发展，或根据情况修正自己想法的能力。最后第六是把第一到第五几个方面的行为作为自己的财富重新变成有用的知识之再生产的能力。

这六种能力，如果在一个人的人格中全都具备，不管你在哪个部门工作，一定能完成非常高的质量和效率的工作。

1. 情报把握力

（1）确定态度和心境

首先应明确把握情报时的态度和心境。这里的态度和心境，指发挥前述六个方面能力时把握情报的态度和心境，也指归纳这六个方面能力时的态度和心境。如果不根据情况变化调整心境，就不能发挥个人能力。归纳这六个方面的能力时的态度和心境还需变化，即态度和心境随内容而不断变化；同时这两者又不是可有可无的。

（2）框架和步骤的设定

分开说，即一是框架，一是步骤。

不管是谁，一进公司都会受到这种步骤的训练。做什么事都要作程序表，即这个课题由谁做、什么时候做完，必要时还需作预算。作成步骤即作业计划之前还要做的一件事，这就是框架。

所谓框架，就是把上司交给的课题自己经过某种整理再返回或再传输给上司。这时如果自己心里没有所传输内容的形象就不好办。

没有框架，只凭作业计划马上就投入作业，这就是造成人们说白领阶层生产力低的一个原因。

就像网球训练时对着墙打球一样，先把球打到墙上，再打弹回的球。同

样，如没有自己的初步设想——“这样试试”的框架，网球就不知会打到哪去，也弹不回来。

“自己所做的工作或行为与自己先前的设计情况有什么差距、是否有变化？”要做这种检查，必须建立类似打网球的墙壁，而框架就相当于这个墙壁。

个人要在整体框架中设定工作成型后的状态，这是关系着你的工作质量和效率的问题。几乎谁都在制定程序计划表，但好像并不是谁都有先设定一个框架、再开始做事的习惯。应该重视这个问题。

（3）明确为什么收集情报

把握情报时必须经过行动、收集、评价、再行动几个阶段。

在纷乱的情报海洋中自己如何定位，常常会出现不知所措的情况。不断获得大量情报并不那么重要，而重要的是要为自己的目标即一开始的框架，有针对性地收集情报。如没有明确的针对性，工作量就会不断膨胀，损耗也会加大。所以，这也从一个方面说明了框架设定的重要性。

（4）提高情报质量的方法（源流法）

情报必须是高质量的。为获取所谓数据情报，必须经常考虑质量是什么。本人为此设立了“源流法”。

所谓源流法，可以解释为自下而上的情报收集方法。比如，在上方设定了人、场所、物，这时上流的人就是元祖或上帝。

（5）上方有好情报

比如，电子学中的电子计算机的上帝是谁？谁是这一研究领域的尖端人物？要在上流的方向中从这样的人那里获得情报。新闻记者常常说：“请让我见一下企业的经理”。我想他们见经理的机会很多。他们为什么要见经理呢？因为经理在这一场合位于上流方向元祖或上帝的位置。即经理的职务最高、是权威人士。新闻记者们非常想知道权威人士的想法，就是想获得源流的情报。

其次是场所问题。要知道现在所研究问题的发祥地是哪里、震源在哪儿？只有找到这样的场所才能找到源头，获取最原始的核心情报。

这种行动不能频繁进行。但如果准备做大举动，必须亲自到源头去见那里的人、看现场，捕捉信息。此时重要的是，不要用理性去捕捉信息，而是要用人的五官或感性去捕捉信息。这是十分重要的。

2. 整理与分析能力

这是相当费时的的工作。情报拿到手后，要从这些情报中抽出一个梗概性的标准。要把收集来的这些情报经过自己的再思考、重新组合，把它改装成一个完整的情报。

（1）模型认识法

把获得的情报变成一个梗概性的方案相当困难。可借助社会上已有的“整理·分析模型”。在这方面，美国、日本都有很多“整理·分析模型”。自己应预先学会这些模型。收集到情报后，要考虑按哪种模型整理、分析更节省时间。这就是说，要找出有自己特色的模型，形成自己固定的模式。

（2）自己掌握分析模型

一般说来，公司的工作有四类，任何问题都可归入这四类之中。要在这样的认识下经常运用各种模型。

3. 战略立案能力

战略立案可能是各种人做出的，按谁的意志办呢？

（1）按经理的意志设计战略

经理不一定亲自做战略立案工作，而是由股长、科长或主管人等设计战略方案。

这时如按自己的意志做，就会出现很大的偏差。这种场合立案人临时把自己当作经理，以经理的立场或经理的得意部下的立场设计战略方案。有时还要考虑到与其他公司的竞争问题。这就是说，要改变自己，超越自己的立场。改变自身，站在公司领导者的立场设计战略方案是个关键问题。

如果以自己现有的水平考虑问题，那就距离“战略”意义的水平太远了。一定要明白这个重点。另外，还得重提风险问题。当今变革必然冒风险，在战略立案中必须预先把风险问题考虑进来，这也是十分必要的。

（2）战略立案的解决方法

第一，战略立案力（结构逻辑法）。

我在战略立案中使用如下几种解决方法。一种是设置前面整理、分析中讲过的逻辑树形图。

把课题置于这种逻辑树形图中，注意其前后左右的变化，或搜寻一下其中是否还有尚未发现的课题。所谓结构逻辑法，就是用结构的逻辑的手法思考问题的方法。

第二，战略立案力（演绎法）。

把立案看作一个时间轴。从长考虑这个时间轴，设想一下拉开10年它会是什么情形呢？为实现这个方案可以7年、5年、3年为单位，考虑一下什么样的结构可能实现10年后的理想。

就像把一颗石子投入池中央，波纹由中心向边缘泛开，这时你可以从石子落水的相反方向朝中心点看。

第三，战略立案力（兵法）。

市场、社会是不可忽略的要素，战略立案时必须以其为基础。通常所谓战略，都是以与竞争对手相区别，以抓住竞争对手的弱点为战略武器。现在讲的是包容战略——共生的战略设计。即根据商品、社会的成熟程度，不断变化设计。这是以市场发展为基础的立案方法。

4. 开始、表现与传达能力

一般来说，设计战略，再制定个计划就意味着一件事“已经完成了”。其实并不然。公司工作，只有见到成果，才算一件事的完成。仅有计划不能算完，一定要把自己完成的计划移交给下一阶段的人。

（1）把计划与实施结合在一起的“开始”非常重要

完成一个大计划，可能需要制定计划的班子用6个月到一年的时间。当把计划移交给操作者时，还需要两个小时或多至四五个小时的时间才能把用6个月的时间完成的计划传达清楚。这时传达工作才算结束。

这就是说，虽说制定计划需要很多时间，但比起传达所用时间是非常少的。常常出现实施不了或不能按设计方案操作的情况。就这个意义说，开始、表现阶段是一个不可忽视的大问题。

向大家推荐一种U字型法。

凡是策划一个大战略时都是先由上司授意，然后再由具体工作班子把它具体化。U字型的最底处（即有一定跨度的底边），操作人员和战略计划人员都会进入这条底边中，这是共有化区域。

与U字型相反的是V字型。某日上司突然说：“喂，给我做这个。”因为是突然的指令，非常难办。这种场合，工作班子需要时间把上司的旨意作成战略立案，再使其共有化。再往后，操作者把它作为自己的认识、自己的行为付诸实施。这就是V字型法。所以，我认为做大型工程时，按U字型的程序推进更为理想。

（2）掌握表现的技术（阶段法）

表现、传达过程的技术，在日本企业经营中是很难掌握的。之所以说难掌握，原因在于“哼、哈”、“你知道吧”这类含糊不清的传达方法。可是，今后一起共事的人中，既有外国人，又有价值观相差很大的人，这种场合，传达能力是一种非常重要的能力。

比如，简单地传达说“这就是这样”。很多场合对方知道其中的话题或语言内容，不会有什么问题。但如果想证实对方真正理解了其中的意思，还需确认一下，你的话是否做到真正把你的话的背景、含义、过程，这些背后的意思传达清楚了。

（3）能唤起对方同感的传达能力

如果你传达的结果给对方形成“啊，那是经理讲的呀”的印象，就不能变成行动。相反，如果听者不觉得“啊，那是经理讲的呀”，而是说“明白了，听了你的讲解，已把你讲的作为自己的认识了”。这就叫唤起对方的同感。

听者本人既理解了你的传达，又和你想到了一起，那么，听者还会用他自己的话再对他人讲解。如传达的能力达到这种程度，可以说基本达到了共有化。这样，最后一位听者下一步就可能把已认识的东西应用于行动。

5. 促进、测定与修正能力

（1）修正计划

在大变革的时代，原封不动地按计划实行是不可能的。况且今后变化更大，必须认识到修正行为是理所当然的。

修正计划时，重要的是要具备一定的测定能力，能测定什么样的状态需要修正。

（2）发挥外界和大众宣传媒介作用

计划的实施不仅仅是操作者在行动，它还需要包括计划制定者和经营者在内的周围力量的支援。为此，有时要借助大众传媒争取社会舆论的帮助。一旦外界进行报导并得到很好的评价，就会进一步引起本公司职员的重视。

（3）风险保护法

风险保护法就是测定3个月后现在这种状态会成为什么状态？如果原先设定的状态没有达到，下一步采取什么措施？这类预测、计划、观测、实施作业，都属于行为修正、行为测定的程序。

企业的情况处于发展扩大时期，就像篮球比赛的得分，常常是以78对75取胜。虽然失掉了75分，如能得到78分，总起来说还是胜了。但是，往后的时代，发展的情况却类似踢足球，即足球的情况常常是以2比1、1比0的比分取胜。如出现损失、风险，会造成致命伤。所以，作计划时，考虑到把损失和风险降低到最小的程度非常重要。这并不是消极论，而是时代的要求、争取胜利中必有的内容。

6. 蓄积与再生能力

说“白领阶层生产效率低”，其中很重要的问题就在这里。我们通常总是先在头脑里考虑，然后付诸行动。然而我们头脑里的智慧或以前的专业知识基本都是传承下来的。一个新人10年之内也要像前人那样，靠自己的努力慢慢提高能力，不管是1000人还是2000人都要这样。

（1）现在的文档如一纸空文

公司交接工作时都有议事备案和档案，但其中的内容尽是一些无关痛痒的流

水帐。任何公司里都有这样的文档。每当进来新人，就把这种文档传给他们，说“我做了这些”。这已是例行公事。然而，刚看到这些文件的人，虽觉得从形式上看确实井井有条，但又觉得它是一纸空文，不是自己想喝的“汤”。

他们所说的“汤”指什么呢？是原先的工作人员如何辛勤工作。这之中有多少失败的辛酸和劳作的艰难。就是这样的酱汁才能调出鲜美的“汤”。前人把这些全都装在自己头脑里，没有进入文档。说装入文件夹的是糟粕，似乎失礼，可确实议事备案中记载的，除当事人之外，别人不能从中得到什么有益的经验。

（2）软再生法

最重要的是，如何重现这些智慧和技术资料，便可以把去年曾用 10 小时做的事，今年缩短到 8 小时。或更进一步，公开这些知识，使他人得到“确实这样做好”的启示。把白领阶层的智慧或技术资料传下去，这非常重要。

（3）重视智慧与技术资料的蓄积

在结合某种需要作计划时，要把“情报把握的情况如何”、“整理分析时情况如何”作好记录，后再把它整理出来。这样，便于回顾自己以前做过的事情，也可以提供给他。如存入电脑，随时都能调出，更为理想。即使用不上电脑，按本方式整理，也会减少很多不必要的损耗。

企业与个人的新型关系

前面讲了企业改革程序与接受这一程序的个人能力的问题。最后，在企业与个人的关系中，应具备三个要素。

1. 新人才的培养

所谓新人才，决不是被动型人才，而是符合改革、新时代要求的人才。

这种人才自己知道如何生活、如何工作。今后时代需要的不是听话的人才，而是能动地工作的人才。人才的自我实现（即自主、自立、自助），是非常重要的。

2. 培养智慧型人才的课程设置

培养智慧型人才要有相应的课程设置。以往以知识为中心设置的课程——任何公司都在为提高职员的开发技术、生产技术、销售技术或管理技术以及各种熟练型技术所进行的知识型、职业技术型教育，已成为一个非常完备的体系。但这已跟不上时代的要求。现在需要的不是被动型人才，而是创造型的、智慧型的人才，因此需要设置与这一人才培养方向相应的课程。某种意义上说，这是一种开发。今后这种开发的重要性更为突出。

3. 新的教育场所

用什么样的教育场所实现这种教育？以往的知识型教育，采取的是集中教育。但培养智慧型或自立型人才的教育场所，大都是大规模的生产场所。

（1）在公司里开设类似私塾的训练班

最好的方法是，在个人和组织之间设置一种中间性的教育机构，比如，类似私塾的训练班。每个这样的训练班有 5 个或 10 个学生，1 个老师。学生与老师的距离极近，让学生能从老师的失败的经历中知道自己失败的情景，这时老师才知道学生的需要。只有经过这样的交流，老师才能把智慧传授给学生。

（2）个体的塑造

一个技术人才或白领职员，很少有较长时间留在企业里的时候，他总在动。应注意在流动性工作中掌握各种能力。

不谈以往那样的知识型人才，怎样才能造就有智慧的创造型人才呢？公司在变化。并不是上司、经理、计划部门改变公司，而是你自己改变公司。今后的重点应放在个体上，个体的塑造与今后不断改变企业的时代是息息相关的。

企业的社会性责任

企业是社会构成的一个组成部分，然而二者的利益却常常出现不一致的情况。在美国，甚至有司法部以违反垄断法起诉 IBM 这样的极端的例子。在经济发展突飞猛进的今天，企业与社会之间却越来越表现为互相对立以致于剑拔弩张的状态。

随着泡沫经济的崩溃，企业的活动正在发生相应变化。前不久还在担心如何确保职员人数，而今天却在考虑如何裁减人员。

SIS（战略情报系统）这个词以前用于战略经营，而现在的意思已变成业务的根本改革这样一种提高经营效率的方法了。

社会贡献不是一时的流行语

曾经一度大张旗鼓宣传的“企业的社会性贡献”、“支持慈善事业”、“企业市民”等口号，现在都听不到了。难道这类企业行动仅仅流行一时就销声匿迹了吗？

总起来观察现在的状况，可以说，某种意义上过去把社会贡献吹得过分了。但实事求是地看，切实的社会贡献已开始萌芽，它的根并没有随风飘去。这说明社会贡献并不是一时的时髦语言，它意味着企业与社会的关系正在发生结构性变化。

说到企业的社会性责任，首先应该注意到企业受到其所处的场所和环境制

约的一面。

1. 企业的位置变化

(1) 社会对企业的看法

有一种认识认为企业是受社会制约的。依据这种认识，可以说企业周围的环境条件近几十年发生了很大的变化。

①反企业运动的经验

从企业与社会的关系上看曾出现过大的冲突，即 60 年代开始的反企业运动、用户第一之类。以美国为中心，在全世界都掀起了这种浪潮。在此类运动中，企业特别是大企业被置于社会的尖锐批判之中。

涉及的问题无所不包，由消费者提出的价格、质量索赔到引起公害、引发战争等。

在美国，出现了反汽车制造商、反化学工业运动。大企业带着危机感开始研究称为 PR (Public Relations——公关) 或 PA (Public Affairs——公务) 的交流方法。这种 PR、PA 的说法不久以后也传到了日本，其影响一直持续到现在。例如，美国 CEP (The Council On Economic Priorities) 这样一个消费团体出版的《Shopping For A Better World》的书中，非常具体地评价了企业对社会的贡献情况。其中对环境保护的贡献、是否参与军事活动、是否进行动物实验、是否有人种性别歧视等，都提出了评价的尺度。

在美国，消费团体对企业活动和商品有其独特的评价方式。CEP 按照它自己的评价尺度衡量企业的社会性贡献，有时甚至劝告消费者不要买社会性贡献低的商品。

②日本过去的情况

同样的问题在日本出现在 60 年代后期，集中反映在“公害问题”、“企业吞并问题”上。当时随着改革自治体的热潮，频频出现反大企业的运动。

大企业被看成是破坏性力量的代表，直至今今天这种认识还在很大程度上发生着影响。

③与美国的比较

企业虽然同样处于逆境，但在美国和在日本的情况却完全不同。

在日本有“护送船队”这种提法，这是批判政府对企业的保护政策，政府直到 70 年代仍发挥着保护机能。

相反，美国政府判定 IBM 这样的大企业违反了禁止垄断法，使美国的产业失去以往的优势。一直到了里根时代，司法部才撤回起诉，了结了这桩持续数十年的公案。

相比而言，虽说日本大企业也有被置于尖锐的舆论批判之中的时候，政府

有时也提出一些严厉的批评，但从未像美国那样企业与政府相互处于尖税对立的关系中。

④从业人员与企业的关系

在日本，不同企业的工会制度维系着从业者和企业的关系。但更重要的是从业者坚信“公司保护我们”、“我们维护公司”而成为公司的支柱。这种情况，在美国是不存在的。

（2）企业自身的对策

反企业运动给现今的企业经营带来很大影响。以 PL（产品责任）和情报公开为例，这似乎是划定了社会认识企业的界限。但这种界限公平吗？

①PL 事例

这是个很有名的事例：有人用电子微波炉试图把一只浸水的猫烤干，但结果是猫被烤死，猫主人为了获得赔偿，起诉了电子微波炉的制造厂家。

这个事例作为极端的 PL 诉讼案，曾被广泛关注，但其后在追踪调查中却并没有任何发现。结论认为，这是故意编造荒唐无稽的故事。

企业方面对 PL 制度问题也表明了自己的不同意见，其中反映了企业的基本认识。

这种认识就是“刺猬的思想”。就是说，如果身边都是敌人，就会造成如不警惕随时都可能灭亡的局面。特别是在由 PL 制度规定的企业与社会的关系中，企业总觉得处于对自己不利的状态中。

当然，为了准确掌握风险情况不能忽视必要的准备，必须冷静地考虑企业周围的环境，切实针对新的事态进行必要的充分的讨论。但是到目前为止，企业与社会的关系并没有什么危机。冷静考虑一下企业周围的情况，过分渲染刺猬思想反而会引起不必要的争执。

②情报公开的事例

在社会与企业的关系问题上，日本与美国在情报公开方面差别很大，它与现在日本企业的基本思考倾向有关系。

首先，情报公开是企业的义务，并成为一种严格的制度。那么，情报公开在日本是否存在呢？

某些方面的情报公开是有的，例如，日本也依照公司法规定股份公司公开经营状况，在不动产交易中也规定有义务公开很多情报。

问题是，如何在法庭裁判时要求情报公开。美国的裁判中对情报公开要求得过严，但是，在分清情报管理者之间的水平差距的基础上，坚持公平裁判的原则是应该的。

情报公开制度本来的用意并不在于惩罚企业，而在于调整掌握情报的能

力。这种制度今后会进一步得到扩充。

作为积极的例子，在社会贡献方面 PR 制度是其中之一。欧美企业在企业经营活动情况的年度报告中，一定要报告过去一年的社会活动实绩，也有的企业另设单册按进度顺序详细报告社会贡献情况。

在把“积德”看得很重的日本就没有想到 PR 这一好办法，PR 式的报告可以说也是向股东报告投资情况的一部分。社会贡献实际就是把本来应该用于分配的一部分资金进行社会投资，所以公司方面如不向股东讲清其内容和正当性，甚至会受到股东的质询。

积极的情报公开是企业的权力，同时也是义务。为社会作贡献，对公司来说是件好事，这样的情报公开理应属于义务的范围。

如果以此认识为出发点，那就不是如何设法回避的问题，而是如何积极搞好企业的 PR 这一关系着企业前景的大事的问题。问题的中心是如何积极地与社会进行交流。

2. 企业的评价

现在，由于企业忽视了与社会的交流而造成误解的情况越来越多。在这样的环境下，企业应发挥什么样的作用和机能呢？

（1）以往的评价尺度

就企业的社会作用而言，以往的看法可归纳为“三种责任”。

①最低限责任

首先要求企业“不做坏事”，这是最低限的责任。即不能制造公害、不能行贿等等。

②机能责任

松下幸之助先生认为“廉价地大量提供优质产品”是“水道哲学”的思想，把它看成企业的责任也是恰当的。

③地位责任

为改善社会环境和提高文化水平提供赞助是否也属企业的责任？这要看你如何把握企业和企业的社会性。扩大企业的义务范围，期望企业发挥更大的作用，乍一看似乎有些苛求，但这表明正确理解了企业的存在。

（2）企业社会作用的扩大

①市民理解的企业的社会性

在关于对企业的社会性的认识上，社会方面是如何理解的呢？有两个反映这一情况的数据资料。

一个是三菱综合研究所单独进行的民意调查。有近七成的被调查者认为企业对社会有积极作用。

② “企业消级论”的影响已淡薄

这一倾向，一方面可以把它看作是进入 80 年代保守化倾向的延伸，但同样的倾向也曾出现在“拜金主义”的泡沫经济时期。总之，社会对企业的看法变了。就企业的社会责任范围来说，在前述三种责任中，过半数的人希望能达到“地位责任”的水平。

③80 年代开始人们对企业的期待高起来

除了企业担负的责任之外，市民们还希望企业发挥其所具有的能力，广泛为社会福利的提高提供赞助。这后一部分属于地位责任的范围。

④越来越高的企业的社会作用

整个 80 年代中对企业的期待，或反过来说企业本身的地位一直在不断上升。

现在，几乎所有的工人都是靠从企业领取薪金生活，家务活由服务公司代办，消费社会的进化和服务行业的发展，使企业的活动直通到我们生活的各个角落。

这种现实要求企业发挥新的作用，同时，企业方面也以新的价值观和姿态在社会中发挥其必须发挥的作用。

（3）新的评价尺度

《Shopping For A Better World》这本评价企业的指导书中指出的标准如下：

- a. 企业搞了哪些慈善活动。
- b. 对性别差距采取了什么措施，包括性骚扰以及普升中有没有性别上的不平等。
- c. 对少数民族保护的现状。
- d. 是否实施动物实验。
- e. 情报公开的程度如何。
- f. 地域贡献如何。
- g. 是否对南非提供了援助。
- h. 对环境保护的投资情况。
- i. 劳动条件上是否考虑到职工对家庭的义务。
- j. 是否有劳动纠纷问题。
- k. 不买不合格企业的商品。就是有选择地购物，不买不符合基准的企业生产的商品。

除此以外，是否出口武器或是否赞成出口武器、是否对原子能产业投资等，也是该消费者团体评价企业时考虑的问题。

企业与社会新型关系的建立

“行善积德”，即使一个没受过什么教育的人也会明白这个道理，在大多数情况下这与其说是“向善”，不如说是“避害”。“花钱买方便”，“花钱少麻烦”，很多企业的公益行为还停留在这个阶段。对于建立新型的社会—企业关系来说，这是远远不够的。

企业不应该采取“没有办法而进行应付”的姿态，如果没有“因为想这样做，所以就这样做”的主动态度，从企业来说，社会贡献活动等与社会的新型关系就不可能建立。

从履行最低限的义务的观点来看，应付是一种办法。但是，如果要想继续成功，必须把应付变成对社会需要的分析和掌握。

要做到真正的成功，其战术需从根本上优于环境的变化。满足不是一时的权宜之计，其背后必须有企业理念水平的根本变化做保障。

1. 理念

消极地进行援助不会受到真正的尊敬。在海湾战争中日本虽付出巨款的援助，而并没有得到国际社会的赞赏，因为那是在美国的督促下被迫的行为。

企业存在的意义首先在于为获得利益而活动，所以必须明确通过什么手段进行社会贡献活动。

（1）通过什么手段实现为社会贡献

①个人义务的理解

纽约的大都会美术馆，就是洛克菲勒家族个人捐赠建立的，英国的慈善业也是靠个人的活动得以维持。

支撑慈善事业的是以基督教为主的宗教和有地位的社会团体。高贵的人理应行为高尚，对贫穷的人民和地区应发挥比别人更多的作用。这类行动都被理解为义务。

当然，义务必须是自发性的行为，是社会事业志愿服务最好的形式。但是其根本在于宗教、社会性的义务，是靠信仰和社会性的归属意识以自愿的形式表现出来的。

②美国的捐赠者主要是个人

直到今天在这方面也没有什么变化。企业的社会贡献反而容易被人忽视，美国的捐赠在今天仍然由个人占据压倒优势的地位。

日本的企业家、个人也有同样的实绩。在大原建立了社会劳动研究基地并留下了大原美术馆这样的文化遗产的大原孙三郎等企业家，在被称为大正民主的时期，形成了企业家的社会贡献活动百花齐放的气象。

宗教信仰与企业家的信念结合在一起，是现在企业社会贡献活动的最初形态。

③企业社会贡献的认识

这类活动长期坚持并作为企业活动的原则固定下来，使得宗教性的义务与社会性的义务联系在一起，就会从内部派生新的企业文化。

在 IBM 这样的切实作出了社会贡献的公司中，创业者个人的信念已经作为企业文化在公司内部继承下来。

（2）开明的自身利益

①企业内自发的社会贡献认识

企业在确保自己利益的同时必须回报给社会，要做到自愿地为社会作贡献只是顺应社会要求是不够的，要反过来影响社会。

企业的所作所为并不是单方面的奉献，对企业来说也一定会返回某种价值。

在欧美，里根和撒切尔夫人所代表的 80 年代的保守主义把政府的作用限制在最小程度。政府原则上不在经济政策方面干预企业，同时在福利、教育等方面即本来属政府所管的领域也削减了预算。与其相对，企业、社会团体——在美国特别是民主党系统的企业、团体却大声疾呼“社会危机”。

②事例——教育

就教育方面来说，有报告统计在美国的工人中具备必要的阅读、写作、数学、科学知识的不到半数。

这是一个比较极端的例子，在美国被称为 Hispanica 的拉丁美洲移民聚居地区，不懂英语的工人越来越多，他们已经到了就职的年龄，企业对他们进行英语教育已为时过迟了。如果在他们上学时就进行英语教育，就不会出现这种情况。

2. “社会”的把握方法

对企业来讲，社会不仅仅只是包括消费者和行政机构，如果不考虑新的社会范围和成员，企业就会变得越来越不适应社会。

因此，有必要重新考虑社会的把握方法。这个问题与重新考虑企业在社会中的形态是相联在一起的。

Stake Holder 原本是保管赌金的第三者的意思，它处在参赌的直接利害关系者之外。这里指对企业的决定和政策产生影响的相关者。

企业与社会的关系近年来越来越密切。以往，只把股东、从业人员或投资者、供货者、顾客等作为市场方面的相关者看待。但现在还不能不注意到第二层的关系，比如地域社会、行政机构或外国政府、社会运动、团体、媒体、大

众宣传、舆论等。

企业的影响力范围的扩大，反过来对于企业来说也是受到影响的范围的扩大。

重要的是，企业与社会的影响不是单行的，而是相互的。

Stake Holder 意味着企业在做决定时需要考虑的人和团体都增加了，而这一概念的内涵有从根本上重新考虑企业与社会的关系的意思。

企业与社会的关系有三个阶段，即：首先是 Social Obligation 阶段，其次是 Social Responsibility 阶段，最后是 Social Responsiveness 阶段。一般认为这是重新认识企业与社会的关系的过程。

（1）Social Obligation

这一阶段可以说，是企业受到社会强制的阶段。这时企业所承担的义务，就是遵守法律和有关规则。

（2）Social Responsibility

这第二阶段是考虑对与企业的行动有利害关系者的义务的阶段。在不违反法律的前提下，在这一阶段的活动中，如发生困难，应对此给予关照，即使减少利益也要拿出解决它的对策。这是对企业与社会全都不可能独立存在这一认识的根本所在。

（3）Social Responsiveness

这第三阶段，可以说是企业与“社会联合行动”的阶段。在协调企业与社会的关系上，可以说是最先行的阶段。简单地说，是企业与社会一起变化。

在这个企业与社会联合行动的阶段，企业经常与社会交流，所以企业努力把社会的期待与企业活动的分歧限制在最小程度。

既不是简单的适应也不是单行的管理，而是要形成和谐的关系。

把前述内容整理如下：

考虑经营战略时，应列入考虑范围的人、团体已经增加；这种对象决不是独立于企业静止不变的，它一方面与企业相互影响，同时每天都在变化；必须考虑这种变化并设计企业的战略。

那么，企业与社会联合行动，面对不断的变化时，其重要的第三者（Stake Holder）在哪里呢？

3. 造就新型的企业与社会的关系

（1）活动的菜单

①本来的事业活动

向消费者提供商品和服务、对有贡献的职员给予奖励、给股东分红、向地域部门缴纳税金。

②与社会的交流活动

打广告、开展 PR 活动，还有，为了解社会动向进行调查等。

③社会贡献活动

关于社会贡献活动种类繁多，从福利、地域的贡献，到教育、学术的贡献，进而还有对文化、体育的贡献，等等。

做法也因目的和动机而多种多样，从慈善、捐献等不求直接回报的做法，到基本以宣传为目的的竞赛赞助。

另外，在慈善赞助方面也有很多方式，从企业直接决定赞助对象的赞助事业，到通过企业财团中介的赞助。

(2) 活动的评价尺度

①与企业的活动动机相关

从理想的社会贡献活动的立场来看，不宣传、无报偿的行为（与所经营业务无关）、以企业理念为基础的活动，总起来说全都是无偿的行为，并且对企业的事业不会带来直接的效益。

②与活动的有效性有关

从实际受到援助者的立场来看，常常认为不管与动机有无关系，只要是有效援助就好。这就是说，无论动机如何，活动的结果是关键。

世界企业的课题

一些先进的事例表明，企业的理念与有效的活动相结合，对社会是有益的贡献。那么，这类活动今后还会继续下去吗？使其继续下去的条件又是怎样的呢？

1. 应考虑的条件

(1) 社会将如何变化

从观察今后企业经营的社会环境的立场来看，有七个方面的问题。

①全球化

作为企业交流对象的地域将扩大到世界。

②技术的进步

技术的进步是事业成功不可缺少的要素。但除开事业、情报、通讯技术的进步等仍会给企业与社会的关系带来决定性的影响。交流媒体的迅速扩大，是 20 世纪一个比较突出的事实。

社会的价值观正在发生变化，对男女平等、艾滋病等社会现象，企业方针一旦出错，就会给事业造成致命的损伤。

政治变化也常常会带来不可预测的动荡。企业与政治的关系虽不能说是一

条线上的问题，但在动荡的前提下必须有冷静的对策。

制度、限制的必要性，这是指放宽限制的问题。这个问题曾一度被认为是新保守主义的问题，但不管是谁，在制度和限制方面主张宽松的方向是一致的。

简单地说，不必要的限制正在消失，必要的新的限制在增加。然而决定其要或不要的是当时的社会价值观，这类价值观并不一定能成为未来的普遍性的存在。但是，企业在经常注视它的变化的同时，必须考虑对它的适应方法。

为了掌握上述五个方面的情况，采取适当的对策，对信息和知识的控制越来越重要。

作为诸种条件变化的结果，无疑会带来风险的加大。

如何躲避风险，是今后企业经营的重要课题。

（2）社团的交流战略

①社会贡献的基本原理

社会贡献的考虑方法，是搞好企业与社会的关系的一个经营原理。

还有一种考虑方法，英语叫 Steward Principle，它的含义可以理解为企业作为社会的一个成员，与社会的关系是义务的关系。

如在建立与 Stake Holder（第三者）的关系中讲到的那样，在与社会的关系中，Social Responsiveness（与社会的联合行动）是最先行的阶段，而其基本动力来自奉献的信条——可以说这是奉献的原理。而奉献的信条与管理奉献是两个原则。

第二者都重视与社会的关系。不同的是，前者注重自主性和慈善，后者则表示更深的许诺（责任）。企业并非从社会之外给社会以影响，其作为社会的一个成员应尽“责任”。捐献终究是自主性的活动，但是从“管理奉献”的认识来看，既然是社会的一员，企业就必须对社会作出一定的贡献。

②企业的社会贡献的范围界限

为了与社会联合行动，经常交流，互相调整是必要的。只要这种交流是成功的，企业避免风险的成功率就高。

从社会贡献的原理来说，贡献到哪种程度，取决于企业的认识。然而从作为社会的一员尽义务的认识来说，必须做到哪种程度的贡献？这个界限的确定又成了新的问题。

2. 廿一世纪型企业的价值观

（1）应重视 Stake Holder（第三者）

对于日本的企业来说，今后重要的仍然是从业人员和地域社会。

①重视从业人员是社会贡献的第一步

重视从业人员可以说是日本型经营的特色。即被称为日本型经营精髓的劳资合作关系，这是日本企业最重要的特点。它不仅是日本企业，也是成长中的企业所共有的特质。重视从业人员是为社会作贡献的第一步。

一边解雇从业人员，一边在买世界名画的捐献者，谁都不会高度评价他。企业即人之集合也，从业人员在想什么、想说什么，最终决定着企业的未来。经营者决定尽社会责任，但如果得不到从业人员的支持，经营者的决定最终会变成空想。

无论怎么说，从业人员的价值和企业的目标一致，对一个生机勃勃的组织来说十分重要。

（2）地域社会的考虑方法

以往具有雄厚实力的大产业，在其全盛时期，都为地域的发展做了很多有益的事。但是，由于很多财政支出依赖企业、企业业绩的恶化、生产的海外转移，地域本身的生存能力的减弱不可避免地出现了。

（3）公司职员的位置设定

在人与地域之间起中介作用的是企业的职员，即作为地域居民的从业人员。

重视人、重视从业人员也就是重视地域居民。就这个意义说，企业从业人员和地域居民是同等重要的存在。

3. 通向未来的萌芽

（1）对地域社会的贡献

从事业的发展上来说，信用银行必须与本地域建立密切的关系。为此，信用银行进行了各种各样的尝试。

首先，确立“商业为地域”、“与地域联合的商业”的意识是必要的。

就这一点来说，信用银行的活动由参加庆祝活动开始，尽最大的努力参加一些有意义的活动。比如帮助老龄者团体、建立奖学金基金，还有职员积极参与志愿服务活动等。

这之中，并没有说得上地域贡献的活动，但职员们确实为地域活动出了力，企业和从业人员一起做了很多力所能及的工作。

不管哪种活动，不仅担负费用，还出人力。

积极参与在社会活动中是最重要的方式。如果问一下社会福利团体，就会听到他们说：“企业为一时性的项目捐资，而对长时期活动大多给我们人力上的援助，不太愿意给钱。”对于很难知道效果的长期性活动不愿出资，也是可以理解的，代替的方法是在人力上提供帮助。

任何尝试，都会经过试行而后便长期持续下来。

（2）个人的人生战略

企业的从业人员在就职的同时，就离开了地域社会，成了“企业村”的居民，在企业扩大的同时扩大了“自己”。

这就是说，企业中的个人，作为社会人要自立，在地域中建立基础。这不仅从企业对社会的战略来看是重要的，从个人的“人生战略”来看也是重要的。

作为企业来说，职员作为个人变得强大还会给组织整体的活性化带来促进。

职员应自觉意识到自己是地域居民，是生活者。这些内容，在企业谋求的社会价值中或许是最重要的。

信息社会的企业战略

当今社会正处于信息网络时代，其网络像根系逐步发育那样不断扩展，并能满足巨量信息（例如图像）传输的需要。

1. 信息基础的形成

在社会环境日趋高度信息化的今天，把握高度信息化环境的历史意义是非常重要的。

美国的克林顿总统提出过信息高速公路的构想。这不是一个短期内就能实现的构想。让我们稍稍回顾一下历史吧！

①百年大变革

以往经济社会的基础，也称为“下部构造”，以百年为单位发生变化。180年前，欧洲处于以运河为基础的时代，以后又经历了铁路网络时代和道路网络时代。今后是信息网络时代，经济社会的基础将以信息为中心，下部构造将遍布整个世界。

这是一个非常大的本质变化。从1836年前后运河网络最盛期到1891年前后铁路网络最盛期，从铁路网络最盛期到1946年前后道路网络最盛期都经历了55年。

大约100年以前——铁路网络形成的时期，即20世纪初期，那时世界产业体系发生了根本性的变革。

这种根本性变革的结果，是道路网络把整个广阔的美国国土全部连接了起来。例如，以前德克萨斯州、加利福尼亚州及东部的市场未连接起来，等全国连接起来以后便出现了超大规模生产与销售的20世纪的资本主义经济原型。

②向信息化社会过渡

从铁路网络时代起经过了整整100年，新的信息基础终于在大约10年前

建立起来了。克林顿提出的信息高速公路，即建立面向 21 世纪的全球信息网络，将成为一个划时代的转折点。

2. 信息基础之构筑方法的变化（根系网络）

不论铁路、道路还是信息通信都以网络结构的形式存在。这些网络的构筑方法，正随网络的变化而发生根本的变化。

①自组织化

自组织化一词在经济学和近代自然科学中都被频繁地使用。网络的组织化指网络像草的根系那样连接和扩展。

例如，以往的道路网络和信息通信网络，按照先提出计划然后由政府出资的方式建立。

②中心网的实例

在美国，信息高速公路称作 NH（National · Information · Infrastructure）。众所周知，处于信息高速公路中心的中心网就像草的根系那样自然地连接在研究者之间，并逐渐扩大。

现在，这一网络已将世界上几千万人连接起来。而且入网人数正以每月 20% 左右的速度递增。依这样的速度发展下去，不久将会有数亿人被连接起来。若能如此顺利地进行下去，网络可连接的用户数是无限的。

并不是先制定一个庞大的计划去创建网络，而是要像中国古代修万里长城那样，像草的根系那样逐渐扩展，直至覆盖整个世界。随着这一时代的到来，经济基础将发生根本性的变革，也将会出现一个“高度信息化的环境”。

3. 图像网络的出现

以往的信息网络多用于传送文书。例如用电传（FAX）传送信函、公文等。

现在我们所接触的新闻媒体（如报纸、广播、电视等），它所传送的不单单是文字信息，还传送声音，更重要的还传送图像。

①图像信息的强烈影响。

图像所包含的信息量非常大。要播放一个会面谈话的实况，单单传送读封信或论文的声音信息还不够，能够立即传送谈话双方所处环境的图像信息非常重要。

拿不动产为例。在日本，如果想租用公寓，就要去找不动产房东。单看广告板上的介绍内容，就只能了解大致这是一间怎样的房子。

当今是新闻媒体的时代，如果能现场播放录像，就能清楚地看到房子周围的环境以及房间内的布置，而且看了后如果未看清楚还可立即说：“再详细地看一遍吧！”或者说：“我不喜欢这样的，还有其他的吗？”通过这样的图像资

料就能够方便地选择住房。

②高度信息化环境的要点

所有的商务活动都应像刚才所说的租房那样。现在再讲三个要点。第一，当今处于新的信息基础时代；第二，信息基础的构筑方法出现了与以往不同的像草的根系那样的自组织化；第三，像当今这样包含图像的信息得以传送。

基于以上三点，形成了高度信息化环境。当然，在这样的环境条件下，企业经营也自然要发生相应的变化。

信息化时代的企业经营

在高度信息化的社会环境中，企业要把信息活用到企业业务和企业决策中去，要依靠信息创造财富。在全球规模的经济活动中，企业要灵活运用网络型劳动分工和市场需求变化的信息，以便从根本上改变企业的经营。

1. 信息战略型企业的条件

(1) 信息创造财富

概言之，信息战略型企业依靠信息创造财富。

资本对经济而言当然是本质而且重要的东西。但是，信息比资本更重要。如今，只靠积累资本就能使企业获得更多利润的观点是不正确的。

世界上能够不断提高效益的企业，像微软公司和生产（印刷用）铅条的公司，都靠信息而不是靠财力经营。

近几年，日本经济虽不景气，但像 Seven - Eleven、花王这些企业仍然成就显赫，效益非常好。究其原因，他们真正做到了活用信息，用信息的力量来改善企业经营。所以，信息是创造财富的源泉。

(2) 信息活用的两种方式

第一，怎样把信息活用到业务中去。例如 Seven - Eleven 就把信息活用到“怎样备齐商品”、“怎样发送”、“怎样调查顾客买了哪些商品”这类业务中去。第二，怎样把信息活用于决策。这是有区别的两种信息活用方法。

业务部门好比人的左脑。“哪儿需要某物多少吨，哪儿又必须运输多少公里”，精确计算这些数据是左脑的职责。

我们要进行决策、思考、分析，要预测将来。右脑将在这些思维活动中发挥重要作用。直观感觉和联想非常重要，业务部门与信息部门之间的巨大差别最终将表现在“怎样使信息发挥战略性的作用”上。

2. 信息战略与优化结构

当今优化结构这个词非常流行。MIS（经营信息系统）、SIS（战略信息系统）这些外来词已在日本流行了一年半载。今后还会出现新的词。我的话题

不是优化结构这一流行话题，而是优化结构的本质是什么。

（1）分工方式的变化

优化结构的要点之一是分工方式的变化。这在日本很早以前就有这种说法，并不是什么特别新鲜的提法。但是，有必要想到在美国和日本分工方式已经发生了很大的变化。

①经典的分工方式

经典的分工方式是指树型分工方式。例如制造汽车，可以按照生产和装配各种零部件的工艺流程进行逐层分工。这就是一种经典的分工方式，也就是像教科书上说的把加工零件的人分成“削、磨、切”三种。

②新的网络型分工方式

新的分工方式是把某件工作综合起来考虑而形成的一种分工方式。为了便于理解，我想举一个制造毛衣的例子。以前的做法是“毛衣的这一部分由谁来做，然后毛衣的躯体部分由谁做，最后由谁将毛衣的各个部分汇总完成一件新毛衣的制作”，这是以树型分工方式来进行分工的。新的网络分工方式制作毛衣也有许多工序，这些工序由多人组成的小组共同完成。例如：面向中年人的流行款式的毛衣，由一个多人小组分工制作，面向年轻人的某种流行款式由另一小组分工制作，把工作分批，使他们各自都有责任自始至终地将其工作完成。

（2）适应市场（顾客）的变化

所谓市场就是顾客的需要。优化结构的第二个要点就是怎样直接地顺应市场的动向。

在树型分工方式中，直接与市场接触的是营业员。“这种商品滞销”、“在秋叶原市场上不需要这种商品”等信息通过营业员采集并顺序传达到制造部和研究开发部，这是一种间接地与市场接触的过程。与其这样，倒不如将市场信息直接地传送给各个分工者个人。

①毛衣的实例

现在具体地举一个制造毛衣的例子。某小组生产一种毛衣投放市场，市场的销售信息例如“这种毛衣好销吗？”、“哪些人买了它？”便会立即反馈回来。这样就能立刻明白分工不同的各小组的经济效益。

②直接反映市场动向

根据市场调查经常对“为什么畅销？”、“为什么在这儿滞销？”、“为什么销售量仅这么一点？”这类问题进行分析和检验，并把反馈信息和分析结果直接传送给商品生产者。

能够进行这种双向的信息交流，这才是市场经济的根本。所谓市场经济，

就是最终由市场来决定一切。这种双向的信息交流并不仅限于一次，而是将这种交流进行多次。根据市场需要来决定生产什么样的商品。

③优化结构的本质

我认为优化结构的本质是高度信息化环境的一个基本要点。

考虑消费者的平均需求水平是高度信息化市场经济的要点。消费者有各种各样的喜好，像以前那样考虑某些消费者的平均需求水平，生产与消费者需求相适应的商品。消费者之间尽管存在一定的需求差异，但总有一个大致的平均需求水平。这正是 100 年前发展起来的美国资本主义经济形态的特点，是一种大量生产与销售的规模经济。

消费者各自的喜好不同，怎样适应消费者的这种需求差异呢？答案只有一个：直接接触市场，直接将市场动向传达给生产者，这是在信息化社会推行市场经济最重要的一点。

④向假设检验型市场经营转化

统计学上有一种叫做“假设检验”的理论。先建立某个假设，即建立一个“消费者的需求大致是这样的”假设，然后用市场经常地对此进行检验。通过这种方式，市场信息立即就能反馈回来，它便于总结经验、便于适应市场需求，这将成为高度信息化社会的一个最本质的优点。

曾经也有人进行过类似的各种各样的调查，“你认为这种产品怎样？”“这个怎么样？”此类调查需要半年到一年才能得出结论。等结论出来后市场又发生了新的变化，原来调查的意义就要大打折扣。

⑤培养现代企业家精神的网络系统

最近，在美国非常强调企业家精神。美国的畅销书《盾》中说，所谓企业家精神并不是指赌博，不是指以某物为赌注而去做某事，不是向未知的事物下赌注，而是提出假设（经过全面考虑而慎重提出的“不是这样吗”的假设），让市场做出判断，然后得出结论，根据结论再进行进一步的思考。这才算是企业家精神。

（3）向世界市场的转变

再简单地谈一下优化结构的第三要点。以上所讲的市场并不是指单一的国内市场，而是指广阔的世界市场。世界上有各种各样的消费者，他们又有各自不同的需要。必要的时候要适应消费者的变化而快速地生产他们需要的商品。

对于这种全球规模的经济活动，如何灵活动用以上我讲的两点来从根本上改变企业的经营，这才是优化结构的本质。在高度信息化环境中，如何分工和怎样直接地适应市场动向非常重要。

企业的信息战略

人们在决策中使用信息的方法，与在业务中使用的方法截然不同，它会打上个人的烙印。怎样在决策中发挥信息的作用取决于个人对信息的处理。在个人对信息处理结果的交换和讨论中产生的职权，会导致权限本质的变化。

1. 决策与信息

理所当然，业务部门与决策部门的信息使用方法是不同的。

①业务部门与决策部门的信息

常常会有 A 议案、B 议案、C 议案等，因此就需要将大家召集起来，开会讨论作出决定，部长、社长都要作出裁决。“我们的企业应该做些什么？”或者“市场会发生怎样的变化？混合媒体市场今后将会怎样？”决策部门为解决这些问题而使用信息，就是信息的战略性活用问题。

②决策需要经常地重新认识、讨论

在处理一些悬而未决的事情时，由于有时间的限制，所以如果部门经理、业务经理不作出裁决而只是一味地讨论，最后会毫无结果。另外，对于决定了的事情如果朝令夕改，业务又会无法正常进行。

“今后的世界会变得怎样呢？”或者“今后的市场会怎样呢？”这些战略性的问题一旦决定又不能永恒不变，必须根据最新的信息对原来的决策进行修正。

对同一件事件，不同职位的人会作出不同的判断。对这些想法进行讨论，就能回答怎样确立企业的战略，如何满足市场的需要。

③决策中的信息处理属右脑型

通常我们是通过右脑来判断什么样的信息是重要的。我们每天都要读报纸、看杂志，或者是审阅送来的文件，看了之后我们通过直观感觉加以综合来判断什么是重要的。这种做法并非不符合逻辑，但是最初不是通过严密的逻辑推理来处理信息的。

④思维过程的综合性

我们在思考某一问题的最初，总是将自己的思绪随便地写一写。然后又会通过大脑的联想发现“这儿还需要加以补充”，或者前后的顺序需要倒过来，会对原来的想法进行各种各样的补充或修改，最后渐渐地汇总完成。这种思维过程决不是按某种固定的顺序来进行的。

所以，这不是像以往那样用计算机进行单纯的信息处理。信息的处理方法可以因人而异。最近有了笔记本式电脑、个人电脑，个人就可以拥有计算机这种信息工具。利用计算机来战略性地利用信息，结果导致了个人信息系统的建

立。

2. 个人战略性的信息活用

①个人与公司（业务部门）不同的信息处理

个人与业务部门的计算机在使用信息上存在差异。个人从自己的电脑或企业的大型计算机中获取数据，自己进行分类，建立自己的文件。

“怎样使计算机在信息的战略活用中发挥作用？”人们已就这一问题进行了多方讨论，并提出了各种各样的议案。我觉得这个问题不仅需要我们个人下功夫解决，还需要计算机软件公司和计算机硬件厂家提供帮助。

②共同协作成为必要

还有一点也非常重要，企业不像个人或学者那样可以一个人随便去做，而需要协同工作，形成一种协同工作系统。比如今后的亚洲经济会变得怎样呢？会有各种各样的信息传来，对此也自然会有不同的意见分歧。在信息传来时，“我这样想”、“我的信息整理方法是这样的”，如此相互提供信息共同寻求战略决策，并且基于这种战略决策来开展新的业务。像这样就可以建立一种共同协作的工作系统。

③各自发挥公共信息的作用

这是信息战略性活用的一个最重要的课题。每个人都有各自独特的信息处理方法，并由此建立自己的文件。大家通过网络系统联系起来，共享公共信息。公司总裁和业务经理从同一个数据库中获得信息，但是公司总裁和业务经理有各自的分类方法和文件建立方法。用软件商的话来说，这是一种支持协同工作的软件，即专门为了大家在一起工作而开发出来的软件。通过电子插入式配件来进行信息交换，以达到协同工作。

④职权是在信息交换中产生的

在信息交换的过程中，部门经理、业务经理的职权以及企业中的其他职权内容的本质在不断发生变化。在业务上部门经理凭自己的职权可以说：“我这样决定。”可是在当今时代，比如在讨论亚洲经济问题时，并不是以部门经理的观点为准，而是在相互讨论的过程中决定谁的观点最合适、最有道理。当然要对作出的决定进行多次反复验证，边验证边实施。

拿经济预测来讲，如果预测经常出错，那便会失去信用。这样，自然会为顺应市场动向而相互展开预测竞争。自己的意见一旦被采取，实际上就相当于产生了一种权力。如果有人说“部门经理所言毕竟是很正确的”，那么部门经理的职务与职权就取得了一致，否则部长的职位或许该被别人取代了。

总之，职权是在这种信息交换中产生的。这与确定运动队的队长的过程相同。究竟谁当队长合适，做做看就明白了。

适应信息社会的企业组织

为适应高度信息化的社会环境，企业必须按网络型分工的需要形成组织，即网络组织。网络组织有利于发挥企业家精神的作用。网络组织中的核心部门，应使下属各部门间相互协作，并使之产生相乘效果。

1. 向网络型分工经营的转变

为了战略性地活用信息，企业最需要怎样的组织呢？有两种组织网络。一种是网络信息的流通过程严重重复的组织，另一种是为满足网络型分工需要而形成的组织。这种组织用组织论的观点来讲就是网络组织，其网络节点间的联系经常变动。网络组织的界限具有伸缩性和变动性，不能够截然划定。比如说需要某个研究所，那就通过网络与这个研究所联系起来，如果必须与某个新的电影公司或软件公司协作，它们又会被纳入网络。

网络型分工按成批原则分工，各批（相当于各子公司）间通过有机的联系而联系在一起并成为一个整体，这就是一种网络型分工经营。今后，如何建立这种网络分工经营是高度信息化环境中组织论的中心课题。企业的信息处理像刚才反复说的那样不是清一色的。例如，一个企业中生产软件的小组与生产一般商品的工厂在工序和信息处理上存在本质的差异。再假设某个小组是确立战略决策的——亚洲会怎样？整个世界的动向如何？国内市场又是如何？该小组内部分工仍会存在差异。

2. 企业家的必要性

看似是各自独立的部门之间通过信息联系在一起，企业家在此起了重要作用。

企业中，比如 A 的工作是确立战略，B 的工作是负责软件，C 的工作是生产商品，必须建立一个在企业内产生企业家的组织，使 A、B、C 之间的信息能顺利流通。像前面所讲的那样，高度信息化社会中企业经营的本质是怎样顺应市场动向并快速调整工艺流程。市场经常发生波动，对市场的变化要迅速做出判断。如果将各种不同的判断一一讨论，再总结出一个折衷的观点去实施，这样会在竞争中失利。因此，这就需要保证 A 的信息决策能贯穿于整个企业。

网络型分工能充分发挥企业家精神。前面我们讲了“个人”，毕竟这一要素留给了最终判断。先让某人试做一段时间，如果不行，则换人。网络型分工经营，可以使企业家精神在企业内部充分发挥作用。如果将此推广应用到一群企业，不同的企业各自组成小组进行工作并加强相互合作已成为可能。

3. 网络组织中总公司的任务

现在的问题是：网络组织的核心部门的任务是什么呢？这里的核心部门就

是一个企业的总公司，或一个企业集团的战略总部或参谋总部。

①发挥相乘效果

参谋总部的任务是确定战略，使各工作部门间产生协作关系并产生相乘效果和共振效果，创造出 $1 + 1 = 2.5$ 这样的关系。

总部具有支持各部门工作的功能。总部要准备资金，在关键时期对重点的决定性项目给予支助，要从某处调集人才保证供给。总部要建立这样一种支持体系。

②德国教育大臣的信息活用

在 100 年以前的德国，化学工业等方面出现了一批极有能力的诺贝尔奖获得者，这正是近代化学极其繁荣的时期。这与一位叫做阿尔特霍夫的教育大臣有关。他拥有各个大学不同教授搞何种工作的全部信息，他可以提出建议：“在这所大学，雇这个人不是很好吗？”他有权在教授的使用上提意见。通过教育大臣的努力，依靠信息的力量，形成了德国的近代化学。

阿尔特霍夫所做的一切，正是我们前面所讲的总参谋部的任务。依靠总参谋部的网络分工经营，在各自企业方针的具体指导下，能顺利开展各自的工作。总部的工作是指把网络型分工汇总在一起，像德国教育大臣那样以信息为基础开展工作。

对教育大臣来讲，他需要做的是怎样才能使各个大学充满活力。同样地，拿一个企业来说，各自的工作互有不同，生产软件的部门与市场经营部门性质当然不同。各自在分工的情况下，如何形成一个整体的富有活力的协作关系，这是总部的任务。

创造知识的经营组织

高质量的知识从哪里来？它来自于智慧性的设想和构思。在这当中，起决定性作用的仍然是人。人事组织和中间管理机构的作用，则在于确保人的创造力的发挥。

进行组织性的知识创造，构筑知识创造型企业，应当考虑以下几个方面的问题。

1. 智慧性构想力的理想状态

首先需要的是智慧性构想力。可以说这也是一种战略。

(1) 从知识的角度考虑想象力

此时重要的是从知识的角度来考虑企业的理想状态。过去的战略基础是在现实中能亲眼看到生产的产品，如美国企业的经营方针之一就是产品的外观管理。

（2）产品新意的明确化

但是大部分知识用眼睛是看不到的。这就意味着应该从最典型的科学技术角度来加以认识。不仅仅是日本企业，从全球的优秀企业来看，它们具有一个共同的特点，即不只是开发具体能看到的产品，还要从科学技术知识方面进行经营资源开发。产品是最典型的知识，这就是产品的新意之所在。

（3）三种知识有生气地循环

典型的知识是科学、技术的知识，另外再加上一个为实现这两种知识所需要的像生产技术样的操作知识。这三种知识很有生气地反复循环着。新产品的开发等必须利用新技术的开发，并进一步认识新的生产技术和生产体系。

（4）企业最高经营管理机构的作用

从全球的角度来看，具有优秀战略的企业一定要用几种形式使产品、技术、生产技术诸要素进行有机的循环资源开发。企业是目标得以变成现实的集体。因此，企业最高经营管理机构在发掘潜在智力、设计理想状态中所起的作用至关重要。

2. 创造知识经营管理的过程

（1）智能技术者的作用

为了实现构想或设想，在现实中，需要把领先的设想和现场的知识相互融合，形成新的知识。这就必须配备富有实践经验又能创造知识的人才。

在企业，无形知识最丰富的地方就是现场，而现场中最重要的是现场的指挥者，他们在日常的实际工作中把积蓄的高质量的无形知识逐渐地转换为形式知识。因此，具有综合利用能力的人才——知识的工程师，就越来越重要。

（2）中间经营管理的作用

德拉茨克有两个观点：第一，“中间经营管理最终会消失”；第二，“组织将向管弦乐队型转化。官僚制将被否定”。

德拉茨克认为，知识就是形式知识，这是西方的传统。所以有一种设想认为全部中间经营管理的工作可以用计算机替代。但是，知识的创造仍然是个体的思想或主观参与所产生的。单纯将形式知识在计算机上进行组合是不能产生新知识的。

如果我们再认真思考一下，就会发现随着最近市场的成熟，顾客也越来越难以把握自身的要求，也就是说顾客无形知识的比重也越来越大。

知识不仅存在于企业自身的内部，而且企业的外围也汇集了顾客的知识、供应贸易商的知识、竞争对手、企业的知识、政府的知识等各种各样的知识，其中大部分仍属于无形知识。

不断与现场接触的人们需要把汇集的无形知识转化为形式知识，然后再用

于开发新产品、新技术、新的服务。这也是意味着中间经营管理机构的作用也需要不断地知识化。

通过与环境中的知识对话，或通过典型转化为形式知识，必须与高质量的经验、生活感受以至高深的专业知识结合在一起。

3. 创造知识组织的理想状态

文理转换和境界交叉是非常必要的。所谓文理转换，就是在创造知识时，各种各样的文理以及与文理相应的经营管理理想状态、组织的理想状态必须有所不同。

(1) 文理转换

从文理转换的观点来看，现在实行的官僚制、等级分业专营常常受到批评。从创造知识的角度来看，应尽量利用现有的知识，并将其积蓄起来。也就是说把创造出来的有新意的东西用最快速有效的方式具体化，这在等级分业专营中非常重要。

另一方面，这种官僚制把知识按范畴分类固定，因此从知识创造这一点来看，并不一定是很好的机制。然而重要的是使多种多样的知识自由自在地组合。无形知识和形式知识的循环基础已如前所述，它是对话，要靠人们的相互作用。通过密切的对话，聚集具有各种不同知识的人们，以时间、空间紧密凝缩的形式创造知识。从这一点来看，计划小组仍然是最有效的。因此，重要的是使等级型的商业系统和计划型的现场交叉的网络型组织共存。而更重要的是它们相互之间的高度组合。

从全球的优秀企业来看，其组织中最大的特色就是等级型组织和很机动的计划小组并存，而且为了适应各自状况而灵活地相互循环。

这种等级型组织，完全可以利用计算机来实现，并且可以达到节奏化。如果说以前日本的企业是等级型，那么它是由上向下的；如果说是网络型，那么可以说是由下向上的。其实日本的经营既不是由上向下，也不是由下向上，而是将两者有机地融合在一起而形成的经营管理机构。通过中间的经营管理机构把矛盾和问题转换成有新意的设想，而使企业始终处于领先地位。

在这里中间经营管理机构把现场中出现的丰富的无形知识和形式知识作为判断基础。处于中间地位的组织使无形知识、形式知识的循环运动从纵、横、斜几个方面自由地运转而产生新知识。

(2) 境界交叉

知识具有无缝隙增值的特征。因此，组织一方面把知识作为交叉的境界，一方面又逐渐地产生新的知识。这就要求企业内部活跃着具有交叉机能的小组，同时也要求其超越国界、行业或行业状态，企业之间共同研究开发新产

品、新技术和制订商品政策，并进一步通过企业间的共同开发、共同研究，促使产业水平形成知识环。

在进行文理转换和境界交叉时，重要的是让企业明确其核心能力。

过去的战略是以生产能看得见的产品为基准，而现在的交际核心在于生产看不到的产品。对于一个企业来说，有必要明确自己企业的交际核心，并通过组织使其共有。这就是把交际核心落实到了前面所说的知识构想力或设想上了。

4. 知识创造的基准

(1) 作为基准的人事组织

支持组织性知识创造的因素之一是人事组织。

①从知识的角度看终身雇佣制

迄今为止，日本的经营基准仍主张终身雇佣和年功序列。至于终身雇佣今天仍受到各种形式的批评，在此可以从知识的角度来分析，虽然职员在组织中停留的时间较长，但知识的积蓄也在组织中同时进行着。

②美国企业的人事组织

美国企业的复活是以调整结构和知识环为基础的，结果是企业体产生了利益，同时也引起了雇佣调整。由于雇佣调整，同时也扩大了信贷差额，而且失业等社会不安定因素也大为增加。正因为美国具有产生新的产业的能力，所以这些问题能够被解决。但是，实际上是现实企业越丰富，越容易产生包括失业率在内的信贷差额或失业增加。

③终身雇佣是克服社会不安定的系统

从某种意义上说，目前的美国企业已超过了日本的经营，显示出了活力。但是，从长远的眼光来看，其中还有许多问题存在。（作为终身雇佣的优点，可以认为日本的经营体系中包含有克服社会不安定因素的组织内容，而美国型的经营企业缺少解除社会不安定因素的组织内容。）但是，终身雇佣终究要发生质的变化。从另一方面来看，也许长期雇佣具有更多优势。但这种长期雇佣中存在一个最大的障碍——年功序列。

④年功序列的变革

我们从知识的角度分析一下年功序列，就会发现时间和期限越长，越会出现能否获得高质量的知识问题。年功序列是建立在越有经验越能产生知识、积蓄知识这样的假想之上的。然而最尖端领域的知识并不一定和经验有关。一个优秀的研究人员，其研究顶峰至少以形式知识为基础或与科学技术知识学习有关，而并不一定只以经验为基础。也就是说理论分析能力和高质量的经验同样重要。因此，一个优秀的研究人员必须具有多方面的知识。同时，还需要有多

方面知识的人事组织的支持。从这种意义上讲年功序列有必要进行变革。

（2）知识创造和中间经历

其中最重要的是个人职务（工作的必备条件和使命就在于此），重新把握个人工作的知识性非常重要。

①职务规程的暧昧

工作这一概念并不是从日本的经营中产生出来的，而是从西欧引进的。众所周知，我们的职务——职务规程是极其暧昧的。而且，职务规程很少能明确规定担任职务所包含的必要知识。

②今后的人事开发

由于职务缺少知识性的定义，所以管理成了职务的唯一目标。但是，从个人实现自我来看，往往有许多方法。

③三种类型的中间经历

从知识的性质来看，与中间经营管理相关的有三种职务。

部门经理，也就是通常所说的管理职。其职能在于促使工程或业务系统顺利地运营，并支持现场的改善，推进日常工作的信息化。这种以应用和积蓄知识为目的的操作知识是十分重要的。

专门职就是专门科学技术人员，如现场的熟练工人、带班长、技术领导人等。这些具有很高科学技术知识和熟悉现场的人，在专业方面要有很深的基本功，同时还应具有技术技能型知识，这些都是专门职所必须具备的要素。

设计领导人是指集结企业内外各种人才和信息等资源，并组织设计小组的人，这些属于设计职。他们以制定新产品的标准或企业的发展，并将与其结合的知识形态化为目的。在这类过程中，概念创造型知识是不可缺少的。

④重视经历选择的多样性

专门职、管理职、设计职三位一体是非常重要的。确立经历选择的多样性才是提高自立性最重要的方法。因此，必须努力培育专业领域具有参与能力的人才，提高其在企业内的地位。

⑤赋予企业知识等级

操作型知识、技术技能型知识、概念创造型知识三者之中，哪种最为重要，关键的是要赋予知识以等级。

如果公司主要是创造有新意的思考型的企业，最重要的是培育设计领导型人才，属概念创造型知识。而有些企业则重视现场技能熟练。此外，也有些企业为了开发最尖端的技术而重视专门型知识。企业与其重视有新意或高科技技能，莫如重视人才经营管理。

⑥人事组织的再设计

没有一种人事组织是十分完善的形式。因此，如何构筑支持知识创造的人事组织，或者说构筑重视知识的人事组织，进行人事组织的再设计，是非常重要的。

知识创造型企业的理想状态

如何才能使企业达到知识创造型的理想状态？等级组织、网络组织以及中间的经营管理机构在其中各发挥什么作用？不是上行下效，也不是等因奉此，而是互相交汇与融合。

1. 超越业务革新

①对业务革新的改进

所谓业务革新就是以日本经营中的交叉职能小组为基准，尝试构筑最有效率的程序。当今日本的企业经营中存在着大量冗长和徒劳的知识经验，这已经成了业务革新的阻碍。对业务革新的改进应着眼于市场——也就是顾客，通过设计最佳程序而得以实现。

②真正的创造性

但是真正的创造性，也就是说独创的有新意的东西，即使问顾客也不一定会搞清楚。从这种意义上来说，今天日本经营所面对的问题，莫如说是对问题如何进行定义。为此，上层、中层、一般职员等相互创造知识，而且在企业内部及其周围环境中也编织着知识，在这个基础上产生出高质量的知识。

2. 知识创造的整理

(1) 无形知识和形式知识的合作

①知识的分类

首先，知识有无形知识和形式知识两种不同的类型。二者具有相互补充的关系，在有生气的循环中产生真正的知识。

②知识和组织的关系

无形知识和形式知识通过相互循环扩大到量变，甚至发生质的变化。但是无形知识始终是个人的智慧，而形式知识是组织可能共有的知识。在这种情况下，重要的是个人和组织的竞争关系。归根到底知识创造的主体是单的个人，同时企业也触发了个人的知识创造，产生与组织共有的知识，并使其不断扩大。企业为此不是把个人看成是组织的构成要素，而是把每个人看成是与组织对等的伙伴，并谋求其支持。

(2) 构筑中间上下的经营管理程序

上层领导可以产生自己的有新意的设想，而其实施方式的主体就是中间层次的经营管理机构。与知识创造相比，知识的处理更让人煞费心机，所以创造

有生气的经营管理机构既不是从上向下，也不是由下向上，而是两者有生气的融合。在此以中间层次为中心，重要的是解决上层高深的理想和现场实际情况之间的矛盾，从而创造出组织性的知识。

（3）等级组织和网络组织的并存

理想的组织既不是等级制度，也不是网络组织，而是使等级制度的事务组织和网络组织的计划小组进行竞争，并由此不断发展成有生气的组织。等级制度对知识的积蓄应用有效，而网络组织可以集结技能相互交叉的知识，适合于创造组织。

3. 知识创造型企业的理想状态

①知识创造的基础

知识创造的基础不能只选择两种对立概念中的任何一方。实际上两种相反的概念是在有生气地循环着。可以假设使相互对立的因素、矛盾有机地融合并升华提高。像这样的经营系统、战略或领导能力就是知识创造的基础。

②知识创造型企业

通常多数知识是不能用眼睛看见的，但也不一定有明显的界线。因而，当所有运动、系统、程序一齐发生时，就会产生共鸣。正因为具有这种性质，所以有生命力的知识创造型企业才是理想状态。

③组织是支持个人的舞台

企业人仍然属于个人范畴，而作为人就必须超越企业，并且自己还要不断地获得新的高质量的体验。组织性知识创造的主体终究是个人，所以请务必记住这二点：组织是支持个人的大舞台。

创造性人才的培养

1. 创造性奇才的录用方法

（1）培养创造性的人才

①要重视黑羊

3M公司以率先研制生产电子记事本及视听觉教育装置而闻名，这个公司有一句“要重视黑羊”的话。要密切注意羊群的变化，并认真对待其中与众不同的个体，这是3M公司的观点。

②在公司中培养变革者

可以把变革者称作与众不同的人，也就是黑羊，如何对待这样的人呢？

日本是非常重视协调性的。如果和某企业的首要人员交谈，他肯定会说：“唉呀，我们也重视这种与众不同的人，可是我们更强调职员之间的协调。”看到这种公司的职员时，总会有毫无特征、千篇一律的感觉。总之，与创造性

相比，不管怎么说日本都更加重视协调性，可是这样做合适吗？对今后创造性人才的培养，这是很重要的一点。

（2）录用奇才的要点

进行创造性人才的培养，首先要录用奇人，也就是创造性人才。

第一，引入新价值观念。

说到录用，大家通常会想到面试，一般先经部门经理面试，最后是最高层人员的面试。

①放手让年轻人录用新职员

对于新职员的录取，让来公司七八年的年轻人担任面试人员。这些年轻人对面试者提出问题，让他们思考，看他们如何回答，以最后决定录用与否。

在录用具有创造性或者与众不同价值观的职员时，让持有新价值观的年轻人能够自由地录取，是非常重要的环节。

第二，要洞察思考力而非考察知识水平。

录用创造性人才要考虑的第二点，是洞察思考力而非考察知识水平。

②应用创造性测验方法

另有一种创造性测验方法，比如请面试对象指出报纸的多种用途，看他从多角度出发的奇特想象能有多少。

不仅单纯考察是否具备知识，而且考察思考新事物以及构想新事物的想象力。这种测验方法或者面试方法是非常必要的。

第三，重视专业性。

企业今后要重视专业性及在未来可能发生的作用，在创造性人才的录用中，必须首先从录用的方法开始考虑。

2. 创造性人才的培养方法

如何培养录取人员，如何培养创造性人才成为接下来的重大主题。

（1）Free Agent（自由人员）制度

在索尼公司中，如果职员想转换部门，只要他完成了自己部门的业务，人事部门也同意，即使他直属上司反对，也会被其他部门毫不介意地接受。这称为“自由人员制度”，在培养创造性人才方面，这样的风气与制度是首先需要的。

（2）公司内冒险制度

比如麒麟啤酒的充分压榨法，是在被朝日啤酒的超干燥法始终压倒的情况下产生的苦心之作，它的产生过程是在公司内自上到下展开三个小组的竞争，从中选出最好的一组。

公司内冒险的、特别的组织结构（只限于此种场合），能够在全公司范围

内把创造性人才很好地加以利用，这也可以说是创造性人才培养的第二个途径。

（3）创业家辈出的组织结构

富士复印机公司曾提倡过 Newworkway——新工作方法制。

其中有一个“冒险商务挑战计划”。以“我想建立一个这样的公司”为题目在公司内进行公开招募，一旦通过公司的审查，这个人就成为公司的首脑，采取公司投资、个人也投资的方式，而且在一定时间内，公司还保证他本人的薪金。如果不能顺利进行也可以再回到总公司来。

（4）迷你公司

以冷冻机制造而出名的前川制作所，是个有 900 个职员的公司，可是这 900 个人分别属于大约 30 家公司。这些公司大都是 25—30 岁上下的年轻人担任社长，社员中倒是吸收许多比这些社长们年龄还要大的长者。10 人、20 人、或者 30 人组成一个组织，成为一个公司，然后由一人总揽这个公司，开展起各种各样的商务活动。

虽然所说的是创造性人才，但作为组织也是一样的道理，创造性人才决不是只要有人就可以培养的，它必须连同组织在内共同进行培养。

3. PLADUCER 是创造性职员的资格

创造性的人才如何培养自身呢？

（1）今后的职员形象——Pladucer

对职员的要求现在不断发生大的变化。不像从前那样只强调勤奋、忠诚，而更强调具备创造性和感受力，对这种要求加以归纳，可以用 Pladucer 来表达，它包括设计者——能够提出方案的人和生产制作者两部分。

（2）设计生产者的必要条件

设计生产者可用三个“P”来表达。

第一个 Planner 是指设计者，也就是企划者。

第二个 Presenter 是指推荐者，也就是说服者。

第三个 Producer 是指生产制作者。这三个“P”：设计者、推荐者、生产制作者，是今后职员形象要求的三个要点。

①设计者的能力

首先是设计者。

企划的“企”字，由“人”和“止”构成，“人”用“足”站立，意味着人们用脚来进行种种的思考。“划”（画），最初正是从“书”（写）演化而来的，企划就意味着人们用脚来进行各种调查，然后把它写出来。

对今后的职员来说，要用脚来收集数据资料，然后就此进行设计。

②推荐者的能力

不管是多么好的计划，如果最终不能说服顾客或者上司，不能付诸实施，就毫无意义。第二个 P 是推荐者，即能不能说服别人接受自己的设计。创造性的人才，需要具备优秀的说服力。

③生产制作者的能力

假如计划最终没有经过具体实践，则只是画中之饼。在这个意义上的生产制作者的能力，是指具备把人们召集起来，最终将计划进行实践，并认真地按照设计好的程序表或者预算表进行生产制造的能力。

对于今后的商务人员来说，只有切实具备设计者、推荐者、生产制作者的能力，成为一名设计生产者，才是创造性的职员形象。

如何进行创造性开发

创造性开发的实践要求手和脑的通力协作。在这类协作中必须明确把握步骤和进程。在创造中推迟判断及大量的、多方面的、结合的构思非常关键。“啤酒瓶除了作为容器之外还有什么作用？”对这类问题的思考，显示出一个人在思维方式上是否具有创造性。

1. 创造中的四种思考方式

创造中的四种思考方式称为“四考”：足考、心考、思考 and 手考。

(1) 足考

创造是情报与情报的重新组合，正因如此，必须首先获取各种各样的情报。这些情报有时需要从现场直接找到。因而把足考放在第一位。“足考”的方法有两种，一是“街头时间”，一是出差调查。

第一，街头时间。因为工作需要，到其他地方去，利用等待的时间快速到那些没有去过的商店里浏览一下，大体了解一下这个城镇。

第二，出差调查。把出差和调查写在一起的意思是，出差的时候顺便看一看这个城市，或者看一看周围的环境。

(2) 心考

第一，情报的含义。

“情报”这个词从何而来？现在还不是很清楚，但不管怎样，不妨照它字面的意思“情报”就可很方便地理解为“报答情义”。

将对自己来说最重要、最要紧的东西称作“情报”。最重要的东西，不仅指头脑中能理解的，也指能打动人心的东西。这才是真正的情报，是情义得到的报答。

第二，挖取认为重要的情报。

广告宣传歌曲作词家伊藤昭为卡西欧的第一代台式电子计算机写出了一句非常引人注意的广告词：“即问即答迷你卡西欧”，其中“即问即答”一词的灵感来源于一家公司罢工的传单。

对伊藤来说，写着“即刻回答”的传单并不单纯是工会用来通知举行罢工的传单，而是打动他心灵的传单。

这才是情报，创造的基础是吸收对自己重要的情报的能力，这要用心来思考。如何培养心考力，对成为创造性的人才来说是非常重要的。

（3）思考

思考，就是用脑子来考虑。

（4）手考

“手考”，就是用手记录、整理各种情报。

紧紧抓住情报并试着把它们记录下来，对推进创造性思考也是非常重要的。

“足考”——用脚思考、“心考”——用心感受、“思考”——用脑考虑、“手考”——用手记录，是创造性思考的基础。

2. 两种不同的顺序以及个人与团体的创造步骤

创造性思考首先应以创造性的解决问题为基础。为了创造性地解决问题，首先要想一想解决问题的顺序与步骤。

（1）天道与地道

从顺序论来分析，创造有两种顺序。或者说两条道路。一个是天道，另一个是地道。

在创造的步骤中，地道式的做法意味着从现状如何开始，到应该如何结束的途径。TQC 式改善、改良型探索方法就是地道式做法之一。

另外一条就是天道风格的途径，天道解决问题的途径是：首先要设定好“应该怎么样”，“什么是理想的”，在此前提下回到现状中，考虑如何才能达到目标。

明确本来应该怎么样或者应该怎么做，即明确理想是什么然后努力使理想实现，这种创造顺序今后变得越来越重要。如果把地道说成 TQC 的做法，天道就是前面所说的 TCL 的做法。

（2）个人创造的步骤——四段论

关于创造的步骤，瓦拉斯提出的“四段论”非常有名，即第一步是准备，第二步酝酿，第三步是灵机一动——事情明朗，第四步是验证。

举例来说，比如汤川秀树博士在床上思考出了介子论，阿基米德在洗澡时得到了灵感，这都是人们津津乐道的。另外常被提起的是凯库勒在睡梦中看到

蛇咬住自己的尾巴形成一个圆圈，由此提出了苯的结构式。看看这些例子我们就知道，灵机一动时并不是拼命想这件事的时候，而是在床上，在澡盆里，或者在散步的时候等等。对于个人应该强调酝酿的过程，个人的创造性思考，可采取多种方法途径，最好因人而异，没有什么非这样不可的特殊要求。

（3）集体创造的步骤

集体创造中要牢牢把握住现在处于什么步骤中。“现在正处于考虑理想状态的时候”，“现在正处于理解现状的时候”，“现在是正考虑解决策略的时候”，牢牢把握住这个步骤并踏踏实实地进行下去是非常重要的。

3. 思考的五种类型及创造的法则

（1）思考的五种类型

什么是思考？美国心理学家吉尔福德把大脑的功能简单地分为五种。第一是认知功能，第二是记忆功能，第三是发散性思维功能，第四是集中思维功能，第五是评价功能。

认知就是去看，去听、去感触，也就是发现或认识；记忆是信息或者说情报在头脑里保存；发散性思维，就是随便想想的功能；与发散性思维相对的是集中性思维，集中性思维是指把所有的问题归结到主题上来的功能活动；评价是在发散性思维与集中性思维之后，判定所得结论正确性的思考方法。

（2）创造的法则

创造有四个法则。第一是延期判断；第二是大量构思；第三是多方构思；第四是结合构思。这四点是关键。

第一，延期判断。

进行构思的发散性思维，第一法则是延期判断。在创造性方法中最有名的是集思广益的方法。它的提出者是美国某个广告代理公司的爱莱克期·奥茨本经理。奥茨先生有一句名言就是：推迟判断。就是把判断向后延期的意思。越往后做出的判断越正确，这就是延期判断的法则。

第二，大量构思。

①“巨型鸡蛋”的命名过程

在“巨型鸡蛋”的命名设想时，8名职员每两个小时大约能想出800~1000多个主意，在两个小时内当然不能对800~1000多个主意逐一作出判断。这样经过七八次，就想出了7000多个主意。如果在主意想出的时候就做出好和坏的判断，能想出的主意也只能限定在很狭隘的范围内了。

②三百分之一的法则

想出大约300多个好主意，可其中或许只有一个能够被世人所公认。这就是三百分之一的法则。

第三，多方构思。

第三个法则就是多方构思。创造性的测验中，经常问这样一个问题：“请考虑一下啤酒瓶的用途”，啤酒瓶除了用来装啤酒外，还能够干什么？

③经常提醒自己进行多方设想

我们对于多角度的设想，比如“用许多啤酒瓶来建一座房子”，“把信装在啤酒瓶中送到某个地方”，或者“把啤酒瓶还原为原料——玻璃，再用它来做杯子”等等，怎么也不能习惯，所以，总是要局限于把它作为容器来考虑的设想中。

这就说明我们不能进行多方设想，从一开始就不习惯那样做。因为受到以往既存事物的局限，所以我们的头脑中一定要时常检验一下，是不是可以从另外不同的角度来思考，经常提醒自己进行多方设想，这是非常重要的。

第四，结合构思。

第四个是结合构思，就是把想出来的念头不断地结合到一起，创造就是结合，所以结合、联系是非常重要的。一面。

①异质驯化

美国学者对结合设想提出了两个要点，这两个要点译为日语是异质驯化和驯质异化。

何为异质驯化？举个例子，就是指把初次看到的、异质的东西与日常习惯的东西相联系。

②布里吉斯顿创造者的好主意

布里吉斯顿轮胎公司的创始者石桥正二郎先生，原本是布袜子的批发商。他从布袜子批发代理商逐渐转变为轮胎制造商。

据说石桥先生初次到东京时，那时乘电车还是 5 角钱均一制。当时购买布袜子的价格因购买数量的不同而不断发生些许变化，这是自江户时代以来人们的常识。作为批发代理商现在当然可以利用计算机来进行订货，可那时的代理商必须亲自到一家一家店里，用笔认真地记下订货单。这自然是一件非常繁重的工作。

石桥先生初到东京看到电车票均一制后很受启发，从此开始实行布袜子价格均一制。石桥先生把看到的不同性质的情报相结合，最终想出了新的布袜子价格制度。这就是结合设想的例子。

③驯质异化

驯质异化就是指换一个不同的角度来看待日常习惯的事情。邓乐普轮胎公司的创始人邓乐普想出充气轮胎的做法就是它的实例之一。

④邓乐普轮胎发明的插曲

一天，邓乐普正在街上走着，突然有个足球碰到了他头上，“啊，足球不就是装进了空气的橡胶吗？”他灵机一动，产生了要制造充气轮胎的念头。

把自己习惯的东西，比如说看惯的皮球，换一个角度来理解的设想方法，就是结合构思，从这个观点来看，结合构思对于我们是非常重要的。

4. 创造手法及 HIP 的法则

(1) 创造的手法

我们把上百种的创造方法分为发散手法、集中手法、综合手法和态度手法四个种类。

在发散手法中，具体有多种方法，比如集思广益法以及作为强制联想法的目录一览表法。在类比性手法中有警戒线法，创造工程学法等等。作为它们共同的一点是在“运用发散手法的时候，要彻底地想出主意，而不要考虑进行总结”。

(2) HIP 的法则

创造性地解决问题的要点，可以归纳为 HIP。

首先 H 是 Hint（暗示），第二个 I 是 Idea（想法），P 是指 Plan（计划）。

想出 7000 多个主意以后再怎么办呢？

把它们全部整理出来是不可能的，所以也没有必要全部整理。想出的主意可以挑选，最后也可以放弃。从 7000 多个主意中筛选出大约 100 个左右，然后把精力集中在这 100 多个主意上，最后把它们进一步进行浓缩，用一个计划表达出来。

事业概念重建

1. 事业的三个要素和事业概念

竞争中取胜，必须进行质的改革，必须对事业的概念进行革新，这是推进企业改革的必要条件。在经过革新的事业概念下推进企业改革，这是我们应该采取的立场。在这里，首先解释一下重建事业概念的含义。

(1) 事业的三要素（C、T、F）

事业这个概念，最初是美国学者埃贝尔所定义的，现今已成为常识，但实际上，事业是由三个要素构成的。

①何谓顾客（Customer：C）、技术（Technology：T）、性能（Function：F）

第一个要素当然是顾客。我们取 Client 或者 Customer 的头一个字母，简称为 C。也就是说，顾客 C 是其中的一个要素。

第二个要素是技术和经验。我们取英文 Technology 的头一个字母，简称为

T。也就是说，技术 T 是第二个要素。

大家在从事事业时，都会想到顾客、技术和经验这些要素。实际上还有一个要素，这就是性能。我们取英文 Function 的头一个字母，简称为 F，它是事业的第三个要素。

②性能是顾客支付的价值

说到性能，拿刀子来说，刀子很快，这也是它的一个性能。然而，这里所说的性能，具有更广泛或者说更高层次的意义。用一句话说，顾客付钱到底是因为什么，这就是性能的定义。

换言之，事业只有在有了顾客 C，有了技术和经验 T，有了顾客所认为的价值 F 的情况下才能成立。我们是否可以把它想象成一个三角形的图形，F 处于三角形的顶点，顾客 C 位于左边底边的角上，右边底边的角是 T。

（2）面包店里的 C、T、F

我们给事业下了三个定义，然而，第三个要素性能却不太容易理解。我想以面包店作为例子加以说明。我们假定有面包店这样一个事业。顾客（也就是 C），我们就假定是住在附近的家庭主妇。那么，技术（也就是 T），也许分工很细，我们在这里大致归纳为制作面包的技术。

①不考虑性能就只能是模仿别人

一般的面包店大致对顾客都认识，而且也熟悉制作面包的技术。然而，对于第三个要素 F，即顾客为什么不买其他店的面包，而购买自己的面包这一点却不甚了解，只是无意识中开展着经营活动。

也就是说，面包店的主人采取了这样的战略，如果在同一个镇上出现了内部装修得很干净的手，那么将自己的店里也装修得同样干净。如果有的竞争对手提前 1 小时开门，那么自己也提前 1 小时开门，他采取的是一种模仿别人的战略。

②健康的性能

假定面包店的主人是一位机灵的人，开始意识到性能，即 F。那么，他就会考虑如何才能将客人吸引到自己的店里来，考虑向客人提供怎样的价值。如果这位聪明的主人想在健康方面向客人提供价值，那么他就会将此作为事业的性能决定下来。

决定之后将会发生什么样的事情呢？面包的品种很多，但面包店的主人必定会设法制作出含有钙、维生素或者食物纤维等对健康有益的面包。

还有一点，原来面包店只经营面包，但现在食品柜台上却摆出了无添加剂的果子酱以及其他能够与面包一起食用的保健食品，这样做是从健康的观点出发。

这样下去，会发生什么样的事情呢？以往，人们就近购买面包，而今，人们有可能从较远的地方特地来购买面包。这就会形成一个附加值较高的事业。

③事业性能的变化与事业概念

像这样经营 5 年或 10 年后，面包店会发生什么样的变化呢？我想面包店不会是原来的面包店了，或者会出现“健康店”这一以往从未有过的事业。

一般面包店是根据标准行业分类来进行分类的，在这一范围内开展经营，事业不会有很好的效益。不过，健康店是一种非常新颖别致的事业，将会有很高的收益率。

如果按照标准行业分类的定义来从事，比如是面包店的事业，那么很可能是一项很艰苦的事业。相反，像健康店那样，明确规定 F，并且在实践中贯彻执行并进入第一和第二位的事业，这将是开展事业的非常重要的条件。

（3）重建事业概念与 C、T、F

总之，经营取决于 C、T、F 这三张牌。

如果诸位的公司，或者是各位正在从事的事业，迄今为止已经使用了 C 牌和 T 牌的话，那么在面向 21 世纪之际，有必要采取更强有力的措施，即从性能角度着手。

换句话说，有三张牌。以往，有些企业将 C 牌作为王牌使用，而另一些企业则将 T 牌作为王牌使用。如果这两张牌都不见效，那么我建议企业把以往从未使用过的 F 牌作为王牌打出去，这一点对于重建事业概念非常重要。

2. 事业成功与事业概念

（1）事业成功的三个因素

下面介绍事业成功要素具备哪些因素。

①不同性能

事业成功要具备三个因素，第一个因素是，要具备其他公司没有的不同性能，换言之，非常清楚顾客为什么购买自己的产品。第二个因素是，想具备其他公司没有的不同性能，当然就需要相应的投资。例如：作为不同性能，要比其他公司更快地把产品送到顾客手中，就要对产品流通进行投资。

②吸收不同成本

只是具有不同性能是不行的，如果不能很好地吸收必要的成本，就赚不到钱。因此，有了不同性能，顾客就会光临并购买产品。顾客购买产品之后，公司不赚钱不行，因而必须建立可以吸收不同成本的机制。

③积累不同技术

第三个因素是，不能积累技术的事业是不行的。如今的时代，同行业其他公司或不同行业的公司会立即加入竞争行列。就是说，经过 6 个月时间，其他

公司就会开始追赶，等它们赶上来时自己又要前进一步，不建立这种积累技术的机制，事业恐怕就不会永久不衰。

首先，是否已经真正具备以上三个要素，即具备不同性能。换句话说，顾客是否购买自己的产品。其次，是否真正地吸收了不同成本，即是否赚钱。第三，是否建立了积累技术的机能，即其他公司赶上来时是否已前进了一步。只有具备这三个因素，事业才能在某个时期取得成功。

（2）事业成功的具体事例

众所周知，好的企业大都具备以上事业成功的三个因素。

就卡鲁比公司的例子来说。这家公司用英文钙和维生素 B 的第一个字母，取了卡鲁比这样一个公司名字，力争保证顾客的健康。该公司是后来打入炸土豆片行业的，现在其市场占有率居首位，经济效益甚好。下面根据以上事业成功的因素，简单地介绍一下这家公司为什么后来居上、市场占有率居首位的秘诀。

①卡鲁比的不同性能

第一个不同性能是，顾客为什么买卡鲁比的炸土豆片？这显然是不同性能所致，简言之是创造新鲜的美味。

第一，采购原料。

这家公司坚持在保证新鲜的基础上开展事业。它怎样保证新鲜呢？首先，从北海道购进生产炸土豆片的土豆，在没有降低鲜度之前租用集装箱船运到工厂，或者开发工厂不会降低鲜度的加工方法。

第二，改变包装。

至于炸土豆片的包装，过去的常识是：“如果看不见袋中的炸土豆片，销路就不会好。”于是炸土豆片都装入了透明的袋里。然而，如果要保证新鲜、防止紫外线进入，密封性就至关重要。因此，这家公司认为最好改用锡铂纸袋。

当然，这样会提高成本。但是，要保证新鲜，就只能这么做。于是卡鲁比公司推翻了行业的常识，由透明袋改为锡铂纸袋。如今，其他公司都效仿它，使用锡铂纸袋。卡鲁比公司开创了使用锡铂纸袋的先例。

第三，改变同批发商的关系。

作为点心行业的常识，过去同批发商的关系是，对一次性大量购买商品的批发商要多给回扣。

但是，卡鲁比公司坚持保证新鲜，一次性大量购买是令人高兴的事，但如果产品在什么地方积压，顾客最终吃到炸土豆片就要一段时间。因此，这家公司决定改变这种做法，开始对小批量购买的批发商多给回扣或者搞好服务。

这样做就打破了行业的一个常识。追求新鲜这一不同性能，用现在的话来说，就是从购买原料到顾客品尝，彻底地对企业流程进行改革。换言之，进行了企业流程改革。这家公司最初确定保证新鲜作为事业概念，以新鲜为基轴，从购买原料到顾客品尝，重新研究企业流程，因而做到了目前市场占有率居首位。

如果只是单纯地进行企业流程改革，而不过多地考虑事业概念，大概也不会取得成功。我们认为，明确规定事业概念，即确定结构调整的要点，据此彻底地进行企业流程改革，这是卡鲁比公司取得成功的秘诀。

②卡鲁比吸收不同成本

接下来，我们从事业成功的第二个因素——吸收不同成本的角度，谈一下卡鲁比公司做了什么。正如前面所说的那样，这家公司从购买原料到顾客品尝，彻底地进行了企业流程改革。

第一，建立少量生产体制。

在生产过程中，为了保证产品新鲜，就要只生产可供销售的数量。卡鲁比公司的做法不是一次性地大量生产，而是分期分批地进行生产。分期分批地进行生产，当然就会导致成本提高。一次性大量生产，成本较低。但是，只要保证新鲜，分期分批地生产，批发商就会分期分批地购买。

第二，避免浪费的生产管理。

人们议论说，保证新鲜当然好，但成本高不就赚不了钱吗？实际情况怎样呢？分期分批地进行生产，暴露出了许多迄今没有发现的生产过程中的浪费现象。精打细算地生产，进而改善生产管理，结果生产总成本下降了。

就是说，本来具备不同性能需要相应的投资，但实际上卡鲁比公司却与众不同，通过彻底地改变生产方式，精打细算，总的成本下降了。

第三，提议型营业方式。

推销员跑到顾客那里，鞠三次躬后说“请买我们的产品”，这种硬塞式推销方式司空见惯。卡鲁比公司追求产品新鲜，推销员以此来向顾客推销。

比如向某批发商推销产品时，推销员说：“看到与你们有生意关系的商店货架上的商品，觉得日期比其他商店长，销路不太好吧。因此，应该把更加新鲜的商品摆到货架上。”上面所说的提议型营业方式，就是利用产品新鲜这一优势，有的放矢地进行推销。

结果，推销员的工作效率随之提高。因此，本来以为具备不同性能所需的成本，实际上在这一过程中下降了许多。

③卡鲁比积累不同技术

如果其他炸土豆片厂家也同样采取保证新鲜的做法，就可能立即迎头赶

上。

卡鲁比公司从推销员到车间工人和原料采购员，脑子里都牢牢记住要保证新鲜。所有的信息和智慧都要为如何保证新鲜服务。要向顾客提供新鲜美味的产品，应该怎么做？卡鲁比公司已经形成了这种思考问题的风气和文化。这家公司为树立这种风气花了好多年时间。

因此，其他公司要在这方面赶上卡鲁比公司，不是一朝一夕能办到的。

如何走向事业成功

个性时代的特征是否也适用于企业经营？“条条大路通罗马”，成功企业的经验正说明了这一点。马渊公司的“独一无二”战略、索尼公司的“小型化”以及花王公司的“最佳服务”，是它们获得成功的最重要的因素。不同性能是事业概念中最根本的东西。

1. 事业成功（不同性能）的类型

上面介绍了事业成功的第一个因素——不同性能，这是事业概念的基本。接下来，介绍到底有什么不同性能。

事业成功与否取决于 C、T 和 F。C 是指为满足顾客需求而开展事业，T 是指为积累技术而开展事业，F 是指根据顾客的价值或者顾客购买商品的角度来开展事业。

（1）独一无二战略（A 型）

实际上，不同性能可以分为三种类型。换言之，为了取得事业成功，要有三种取胜办法。我们认为，取胜办法可以分为 A、B、C 三种类型。

第一种是 A 型，简言之，就是开创独一无二事业的办法。

众所周知，马渊马达公司把生产小型发动机定为事业方向，争取做到要买小型发动机，就得找马渊马达公司。现在，这家公司已经达到接近于独一无二的地步，各大电子公司生产产品所需的马达，都要找马渊马达公司提供。

但是，世界上像这家公司那样独一无二的事业为数不多。或者说，昙花一现的事业不少，仅靠此是难以取得成功的。当然，能够开创独一无二的事业，是非常幸运的事情。然而，许多企业并没有坐吃山空。

（2）最佳商品战略（B 型）

那么，要在激烈的市场竞争中取得成功，应该采取什么样的战略？有两种战略，其中一种就是最佳商品战略，即向顾客提供最佳商品和服务。就是说，以生产最佳商品取胜。

为了简单地介绍生产最佳商品的例子，请大家思考一下索尼公司的产品。从最近的产品来看，索尼公司率先生产出了许多小型产品，如护照大小的摄像

机和小到可以随身携带的随身听等。

就是说，在实现小型化上，索尼公司创造了日本第一和世界第一，而且一脉相承地开展事业。做到商品和服务本身明显与其他公司不同，这就是最佳商品战略的特点。

（3）最佳接待顾客战略（C型）

市场上并不都是互不相同的商品。拿生产厂家来说，与其他厂家相比，真正不同的产品恐怕只有 10%。当然，就流通行业而言，本公司经销的商品也是其他公司经销的商品，商品本身并没有什么不同。那么，怎样做到与其他公司不同呢？

虽然同样是最佳商品，但只要在接待顾客方面做到不同，就可以使事业取得成功。换言之，销售的商品虽与其他公司没有什么两样，但在接待顾客上与众不同。这就是最佳接待顾客战略。

花王公司在化妆品行业独树一帜，已经连续 13 年保持利润增长。究竟是什么使花王公司的化妆品与其他公司不同呢？仔细观察就会发现有所不同，但基本上是相同的。

顾客购买花王公司的化妆品，它连续 13 年保持利润增长的原因何在？恐怕是这家公司全力搞好信息流通，随时随地地向顾客和商店提供所需的商品。

（4）事业概念与事业成功的关系

不同性能是事业概念中最根本的东西。如果想使事业取得成功，就必须采取 A、B、C 型战略中的一种战略。希望大家考虑一下自己正在开展的事业。

自己现在开展的事业究竟是 A 型战略事业，或是 B 型战略事业，还是 C 型战略事业？假如是 B 型战略事业，自己要基于什么观点来成为第一？自己想成为第一吗？

如果自己不怎么清楚，或者有点含糊不清，恐怕你们开展的事业就不是第一和第二，也许是勉强地开展事业，或者是正在开展亏损的事业。

2. 事业成功的特点

（1）事业成功与事业周期

不同性能有 A、B、C 型三种战略。始终采取 A 型战略行不行？永远采取 B 型战略妥不妥？我们认为，应该根据事业周期来加以调整。

①A 型战略，开展事情最初的成功例子

我们看一看开展事业最初时的情况。例如在战后开展塑料事业之初，生产塑料制品的厂家只有一两家，他们几乎垄断了市场。只要是塑料制品，就得找这些公司。这时，采取独一无二战略，在一段时期是可行的。

②B 型战略，增长时期的成功例子

倘若塑料制品事业的前景广阔，市场有望进一步扩大，过去不生产塑料制品的厂家就不断加入这一行列。这样一来，只采取 A 型战略是不行的，而改为采取 B 型战略。

采取 B 型战略后，就会出现这样的情况，即一家公司塑料制品的加工精度比其他公司高，可以进行精密加工，能够生产大口径塑料管的只有一家。换言之，这家公司通过提供最佳产品来取得事业成功。

③C 型战略，成熟时期的成功例子

进入成熟时期后，在生产大口径塑料制品和进行高精度加工方面，其他公司的技术赶上来后也能做到。因此，在产品上几乎将不存在什么不同。

在这种情况下，应该采取什么战略？这家公司的做法是：今天接到订单，第二天准时把产品送给客户。”或者根据客户的设计进行生产，满足客户的要求。热情地接待客户，提供其他公司提供不了的东西。就是说，采取 C 型战略。

因此，虽然有 A、B、C 型战略，但必须根据事业周期调整战略。

（2）事业成功与竞争条件

上面所说的 A、B、C 型战略，其竞争条件是截然不同的。

①A 型战略的竞争条件

A 型战略是指几乎垄断地开展事业。竞争不激烈，或者说几乎没有竞争。采取这种战略的特点是，经济效益非常好。

但是，事业范围相当有限，或者说瞬间的东西较多，很难赚大钱。

在某些情况下，A 型战略事业是因为有限制才得以成立。根据电力事业法，电力公司几乎在这一领域占据了独一无二的地位。我们只能从当地的电力公司购买电力。

②B 型和 C 型战略的竞争条件

现在谈一谈 B 型和 C 型战略的竞争条件，这不是价格竞争，而是非价格竞争。

换言之，就是以极具创造性的东西来取得事业成功。B 型战略是在商品和服务上做到与其他公司不同，C 型战略是接待客户上做到与其他公司不同。因此，即使不随意提高价格，也可以取得事业成功。可以说，这是利润高、可以确保经济效益的事业群。

不属于 A、B、C 型战略范畴的事业，如今处于极其艰难的状态，即陷入了超过了实力和体力的价格竞争或超过了体力的服务竞争中。

一言以蔽之，事业陷入了非常严酷的竞争环境。在美国，人们把这种状况称为严酷而激烈的竞争。美国人用“像割喉咙那样痛苦”来形容这种竞争。

企业陷入了这样一种状态，即被迫进行超过体力的价格竞争，过分地提高服务水平，但经济效益却上不去。

大致有三种竞争状况，即 A 型战略的垄断性竞争状态、B 型和 C 型战略的创造性竞争状态以及严酷的竞争状态。日本企业在创造性竞争状态中，某种程度上获得了经济效益，但在泡沫经济崩溃后，竞争变得激烈起来，继而陷入了严酷的竞争状态，或者说许多事业已经变得萧条。

（3）事业成功与事业概念

直到 80 年代，想方设法提高经济效益的事业都是超过企业能力去降低成本或提供过剩服务。现在，许多企业努力再次把事业概念调整为 B 型或 C 型，开展创造性竞争。就是说，把事业引入不会陷入价格竞争中的范畴，这对生存下去来说是至关重要的。

①生存的条件

从这个意义上说，要重新确立我现在所说的事业概念，根据这一概念彻底地进行企业流程改革。当然，为了完全消除 80 年代以前和直线上升时期形成的臃肿部分，就要进行减量结构调整、企业流程改革和质的结构调整。我认为，同时进行这三项工作，才能面向 21 世纪生存下去。

②确定事业领域

简单地对上面所说的概括一下，就是希望明确确定战略领域，重新调整事业。就是说，要重新回到起点上，根据 C、T 和 F 来决定事业。今后要根据 F 即顾客眼中的价值来确定不同性能，以此为目标，进行企业流程改革，当然还要进行减量结构调整，争取生存下去。

根据上面所说的顾客眼中的价值，即不同性能来制定目标，这就是战略主体。换言之，制定今后立足于什么角度取胜的目标。以面包店为例，健康就是战略主体。

③确定战略领域

战略领域是什么？是指在上述目标下开展的事业或者说事业群。因此，只顾做面包是不行的，要高举健康这一旗帜，进行企业流程改革，重新调整事业。今后必须开展这方面的工作。

总的看来，无论哪家企业，作为顾客眼中价值的战略主体大致可分为三种。就是说，企业确定三四个今后追求的不同性能，据此彻底地调整事业。

这样一来，与从前不同还是相同，事业的推进方法就会明确地分为 A 型、B 型或 C 型。在企业上下彻底地贯彻这一方法，并且据此从所有侧面革新（重新调整）事业。

廿一世纪的成功

1. 重新确定事业概念与企业改革

今后不开展第一位或第二位的事业，就无法生存下去。为此，希望回到事业的起点，就是回到 C、T 和 F 上，重新思考一下。如果从过去没有涉及的 F 的角度来看待事业，也许能够找到新的重要措施。

仔细地观察 F 就会知道，它是由 A 型、B 型和 C 型来决定的。据此进行企业改革，面向 21 世纪就会成为第一位或第二位的事业。换言之，这样才能创造出效益，才能开展生存下去的事业。

（1）经营者在重新调整事业时的苦恼

经营者现在感到苦恼的是什么？知道必须做到与众不同，但却很难做到。他们在公司里提出许多计划，通过改革事业和进行企业流程改革来推动事业，并且制定面向 21 世纪的经营计划。作为一份报告来说，它们都是可行的。

但实际情况是，在落实到现场的过程中，就像水渗入砂里那样，它们会消失得无影无踪。现场发生了什么变化？现场还在做与 80 年代相同的事情。究竟怎么做，企业才能从本质上重新调整事业，即进行企业改革？这就是经营者最苦恼的事情。

（2）毫无用处的中期经营计划

企业制定中期经营计划，并且打算付诸实施。中期经营计划可以制定，但它是与现场付诸实施相去甚远的东西。究竟怎么做，现场才能付诸实施？应该如何进行企业改革，经营者心里也许希望有人提出某些建议。

2. 企业改革的推进方法

结构调整和企业流程改革的推进方法以及应该怎样付诸实施的问题，我们认为应该以软系统方法来解决。

（1）软系统方法

①建立中层干部班子（步骤之一）

简单地介绍一下软系统方法，首先是从组织——事业部门或者企业里挑选 10 名至 12 名中层优秀人才，组成一个班子。我们把它称为“中层干部班子”。他们掌握观点不一的意见，如：“照现在这样下去，这个公司要完了”、“这样做的话，公司就会好起来”和“现在的做法可笑”。因为他们是非常优秀的中层干部，所以从这些要完成定额、支撑着企业的干部中挑选 10 人。

就是说，他们虽然有很多好的想法，但因日常工作繁忙，来不及整理和付诸实施。从这些人中挑选 10 名尖子，然后组成一个班子。

②分析 C、T 和 F（步骤之二）

“顾客现在为什么购买自己的产品或对自己的服务感到满意？”让这 10 名尖子对现有事业的 C、T 和 F 进行分析。

有一张可以就现在出售的商品和开展的事业写入 C、T 和 F 的表，让他们从自己的立场出发，写上为什么顾客现在购买这种商品，为什么事业受到客户欢迎。特别要就 F（即性能）发表意见。10 个人有 10 种意见，会发生非常有趣的事情。

各种商品和事业使得顾客眼中的价值——F 会延伸开来，出现以下观点：“因为价钱便宜”、“因为感觉好”、“不，因为有信誉，所以才畅销”和“因为推销人员的努力，才销路很好”等等。

然后，还会发生一个非常有趣的现象，10 个人就一个问题发表意见，在同一个公司工作 10 年或 20 年——大都是中层干部，工龄将近 20 年，但对事业的根本问题的认识却各种各样。关于同样的商品，有人会说是因推销人员的努力才畅销，有人会认为是因为信誉好才畅销。“不，这是因为商品的概念好，所以才畅销。”诸如此类，对同一事业或商品为什么畅销这一起点的认识各种各样。他们彼此都感到吃惊。有人说：“我们一直在一个公司工作，为什么会如此不同？”有人感叹说：“生意原来总是因为这个而兴隆！”

③顾客与本公司职工的意志分析

第一，就性能问题展开讨论（步骤之三）。

经过以上工作，我们大致明白了现在的状况。下面我们讨论一下面向 21 世纪今后要以顾客眼中的什么价值和性能来参与竞争的问题。就是说，要彻底地对 F 展开讨论。

第二，本公司职工的意志分析（步骤之四）。

在展开讨论的过程中，作为步骤之四，要对本公司职工的意志进行分析。这也许可以说是“心声”。

例如现在只是开展“黑子”事业。“黑子”事业是指在零部件或最终组装的商品上看不见自己牌子和公司名称的事业或商品。这样一来，就会出现吸引不了人才、知名度低等问题。

今后无论如何也必须开展“白子”事业，即看得见自己公司、公司名称或牌子的商品——最终商品。要在步骤之四中输入这种意志或者发出这一“心声”。

④重新确定事业概念与检查、实施（步骤之五、六、七）

继续进行上面的讨论。面向 21 世纪，今后我们要以这一战略领域和战略主体，即不同的性能来参与竞争。因此，正如刚才所说的那样，要确定三四个基本事业概念和今后追求的目标。要在步骤之五阶段确定。这是重新确定事业

概念。

以上工作结束后，自己讨论并决定的事情是否与社会潮流背道而驰，或者与自己企业的实力和经营资源相比是否操之过急，要在步骤之六阶段对外部环境和内部环境进行检查。

经过检查，如果获得通过，就要在步骤之七阶段采取由上而下的形式，在以经营人员为主的整个组织中付诸实施。在干部会上作出具体决定，由上而下地实施。以上笼统地介绍了步骤之一至步骤之七，这就是软系统方法的程序。

（2）软系统方法的特点

我们已经知道了软系统方法，但会产生这样的疑问，即与以往的方式相比有什么不同之处。简言之，以往的方法——作出决定后制定战略的方法，就是从面前所说的步骤之六的检查外部环境或分析内部环境做起的方法。

在决定事情的时候，若是物主型经营的小公司就另当别论，稍大一点的公司，在制定战略时，首先要分析以下情况，如今后自己企业所处的环境怎么样和竞争对手在干什么等等。然后，再对自己的经营资源、优势与劣势以及商品流通情况进行分析。最后，制定出“面向 21 世纪应该这样做”或“可以这样做”的战略。首先进行分析的方法，即从步骤之六入手的方法就是以往的方法。

①采取以往的方法组织不会运转

我们长期对公司的经营等问题提出建议和进行指导。提出建议和进行指导通常都是从分析着手。现在，许多企业制定中期经营计划也是根据这种方法进行的。但是，采取这种方法，组织是不会运转的。

为什么不会运转？这在英国的一些学会成了重要议题。其中兰开斯特大学的捷克兰特教授说：“进行过去那种分析，决定最佳方案，然后进行企业经营的方法，已经行不通了。靠这种方法，企业是不会运转的。”

这种方法在自然科学领域行得通，但在与人有关的组织里行不通。于是，要根据组成成员的意志和观点，制定出草案，然后在外部环境下对其检查。有人开始认为，不采取这样的方法，组织不会运转起来。

②软系统方法是使组织运转的尝试

三菱综合研究所开发出来的方法，实际上有一半与上述方法相似。

首先，利用 50 个小时，把今后将承担下一代的中层优秀人才的观点和意志变成有形的东西，即步骤之五的重新确定事业概念，然后，对社会的发展、自己的优势与劣势、技术力量以及商品流通等情况进行调查。只有采取这种方法，企业才能运转起来。

③硬系统与软系统

硬系统中的硬的含义是，确定好框架，确定好分析的范围，把事业看作一个系统。

软系统中的软的含义是，放松框架，以人的思考和人为基础，灵活地处理问题。系统是把事业看作系统，或者把事业看作构成系统的事物，因而才起了这样的名字。

（3）软系统方法的例子

采用软系统方法，确定战略性质，据此开展事业。但是，这不是一朝一夕可以办到的。就是说，采用软系统方法开展事业，会遇到各种问题。原来我们——大家也一样，从小学起就用硬系统方法思考问题。在决定事情时，要广泛收集数据，进行分析，然后得出结论。换言之，前人教育我们，要得出数据可以证实的结论。人们都说这是正确的。因此，在决定什么的时候，要立即着手收集数据。

①不适应而引起的排斥反应

软系统方法，首先是以自己头脑中的东西为基础——以心声和思考为基础，然后进行讨论，达成共识，并且制定出草案。在这一过程中，经过最初的10个小时后，10个人中会有一半人作出排斥反应。因为从小学起就适应了这种方法，所以进行讨论后作出决定。一直进行毫无根据的讨论，心情就会显得不平静。有人会说：“这种方法决定不了问题。”有人会说：“应该采取更好的方法。”

“更好的方法”的意思，就是在进行分析的基础上作出决定。值得一提的是，有些日本人不擅长讨论的说法。在进行讨论的过程中，不是对事物说“是”或“不是”，而是对说话人的整个人格说“是”或“不是”，因而不尽人意，出现这种排斥反应。

②最优秀的意志变成成果

其次，会出现“反护送船队”现象。平常10个人进行讨论，大家取得一致意见时，得出的往往是适合最差的人——好比落在最后的船——的结论。

在实际工作的过程中，会取得适合最快的船的成果。因此，希望集中10名优秀人才，不需要每个人都非常优秀。其中只要有两三个人非常出众，就会取得与之水平相符的丰硕成果。这需要50个小时，甚至于100个小时，但只要经过讨论，就会出现最慢的船赶上最快的船的现象。

③“这么做行”这一自我感觉

再次，会出现问题迎刃而解的瞬间。进行可能引起排斥反应那样的讨论，就很难找到出路，有人会提出疑问：“自己今后怎样参与竞争，又怎样取胜？”或者会出现这样的情况：虽然正在开展各项事业，但不清楚如何制定今后的方

向。

此时，会出现“这样做行吗”和“这种想法如何”等三四个问题，认为“好，这样做行”时，自己过去的想法就会一目了然。这不是一两个人而是大家一起迎刃而解的瞬间。

寻根究底地进行讨论，只会成为空谈。在这种情况下，如果有人提出某个假设议题，就会产生“这样行”的直感。反过来说，在这种状况出现之前不彻底地进行讨论，就难以决定付诸行动的意志。

④提高自我理解

第四，软系统方法也是自我理解的过程，即自己表示理解。要采取行动，自己不真正理解，就不能付诸实施。

采取软系统方法，最初阶段是自己提出现有事业的 F 是什么的课题，其他人也会提出。对比自己提出的课题和他人提出的课题，就会说：“噢，你也这么认为，我也这么认为。还是我的想法正确。”自己对最初的想法进行检查。就是说，有一个假设检查的阶段。

从总的过程来看，首先是集体进行讨论，在步骤之五阶段制定草案，在步骤之六阶段对外部环境和内部环境进行检查，最后得出这样的结论：“噢，的确，从社会发展和自己企业的状况来看，我们决定的事情没有什么不妥。”

这也是假设检查。决定付诸行动或可能付诸行动的意志，就是全部进行假设，对其进行检查，表示认可后实施。

大家思考一下，就会了解物主型经营，即物主是一个人开展事业。

自己经过再三考虑，认为现在的状况不行。如果确定某种假设，就要请教周围的人和专家。“我这么认为，对不对？”“噢，你也这么认为。”大家进行讨论。倘若自己的想法没什么不对，就可以自上而下地实施。

这就是物主型经营。前面所说的软系统方法，换句话说，说成是集体开展物主型经营，也不算错。

因为软系统方法与我们念小学时起学会的方法大不相同，所以令人不知所措。遇到四件事情，但只要根据软系统方法来处理，并且真正表示认可，企业就会很好的运转起来。这样一来，就会取得事业成功，创造不同性能，换句话说，就会制定出战略主体。

（4）软系统方法与硬系统方法的差异

上面介绍了软系统方法和硬系统方法。关于软系统方法，最近以英国学者捷克兰特为主提出的新的决定意志的方法引起了人们的关注。在此，我想简单地对照一下硬系统方法与软系统方法不行。

①针对什么问题的方法有效

硬系统方法，也可以称之为分析先行型方法。因为这在自然科学领域适用，所以也可以叫做笛卡儿方法。

在什么时候是非常具有意义的方法？在研究因果关系明确的问题时是有益的。在自然科学领域，许多东西都是用方程式来表示。因此，可以在自然科学领域采用硬系统方法。用我们的语言来说，把这称之为“结构化的问题”。结构化的含义是说因果关系明确。

相反，软系统方法适用于复杂而非结构化问题。就是说，不清楚什么是问题，什么不是问题。进一步说，不清楚今后要把什么当作问题。在这种状况下，必须促使什么运转时，不采用软系统方法。

当然，若在不知道把什么当作问题的状况下采用硬系统方法，就不知道究竟对什么进行分析。似乎进行了分析，但实际上没有进行分析，可以说这是理所当然的事情。软系统方法适用于复杂而非结构的——因果关系不明确，人介入其中，价值观因人而异的状况。

采用硬系统方法，要在环境和问题十分清楚的状况下。决定以什么地方为物资流通据点时，是建立能够以最低成本和最快速度运送货物的网络。因此，这可以采用硬系统方法。

然而，今后面向 21 世纪，有人会产生以下模糊的意识：“按照现在的状况下去，自己的企业不会顺利”，“这样一来，企业可能倒闭”和“这种状况很危险”。在必须从这些问题入手的情况下，不采用软系统方法是不行的。

在属人性这一观点上，也存在很大的差异。硬系统方法是分析型方法，它极力排除属人性。

在决定各种事情时，“科学技术厅有这些资料”，或者“根据通产省的数据是这样，根据三菱综合研究所的数据是这样”，所以可以这么做。进行分析的当事人是怎么想的呢？他们根本没有自己的想法。

就是说，主要是根据非常客观的材料来说服人。因此，A 和 B 两人遵照上司的命令解决同一问题。如果答案错了，可以从头再做。这就是以往的方法和硬系统方法。

相反，软系统方法不是把客观性，而是把主观和意志摆在前面。因为至少允许存在不同，若是 10 个人，就可以大大依靠 10 名成员——参与者——的能力和判断力。

就是说，对成员的主观和意志指明方向，检查什么地方错了。反过来说，企业的命运只能控制在堪称企业尖子的 10 名中层干部的思考范围中。这是企业运转的上限，要据此开展工作。

另外，报告的形式也不大相同。硬系统方法是采取最适合的方案：“内部

环境是这样，外部环境是这样，因此，自己面向 21 世纪可以采取这种战略。”

软系统方法最重要的是寻找可能实施的方案。有人会得出以下观点：“今后这个企业要由我们来运转，但不太了解全部情况。”“不过，至少我们可以采用这种方法运转，并且想这么做。”“已经就是是否与社会潮流相符进行了检查。”

一旦企业开始运转，就会不断地产生新的信息和智慧。最糟糕的是企业不运转。如果 5 年时间不运转，就会落后社会 5 年时间。我认为，朝没有错误的方向运转的软系统方法，今后将非常具有意义。

3. 廿一世纪经营的必要条件

在过去直线上升的时期，细致周到地对待顾客，为了扩大销售而增加了货物品种。企业管理也是在销售至上主义的前提下进行的。

开发新事业的大部分方法是与正业分开，各企业都涌入增长领域。例如陶瓷领域，已经有 200 家企业进入。情况不那么顺利，结果怎么样呢？就正业而言，商品和事业分散，创收能力下降，并且发生了少批量多品种和频度过高的情况。

①对直至 90 年代的经营的反省

大家一窝蜂地涌入同一领域，就难以在竞争中取胜，新事业就会成为小而脆弱的事业群，不会对创收作出很大贡献。企业的重心在总体上没有变化，大概是对直线上升时期的总结，其背后是，根据可以称为硬系统方法的数据和分析来决定意志。

②确立不同性能

21 世纪要基于这一反省，重新确立正业——结构调整或企业流程改革的方法，共同制定战略主体即不同性能，并付诸实施。

③重视经济效益

90 年代是销售至上主义，今后将是收益至上。与其说是利润率，还不如说是利润额。应该从能够养活多少人的角度来看待事业，应该真正地做到这一点。

④新事业与正业的一体化

关于新事业，过去的概念是正业与新事业相互对立。然而，今后新事业要与正业实现一体化，一体化的核心是战略主体。必须在此基础上开展新事业。

如果某些方面不仅在增长领域，而且在成熟领域也能名列前茅，那么就要在战略主体下，重新开展事业。并非只有增长领域才是新事业的对象。作为企业上下推进事业的方法，是软系统方法，而不是硬系统方法。就是说，如果不以集体创造型方法——重视主观和直感的方法来决定，企业就不能运转。

⑤推动企业进一步发展

采取这样的方法，倘若进展顺利，面向 21 世纪各公司的主业内容就会发生很大变化。换言之，可以重新确立主业，开创几个高收益的事业。

新事业过去是不会对收益作出贡献的小事业，但今后将成为收益的支柱，并且会与现有事业产生乘数效果。这类新事业肯定会取得发展。我认为，总体看来，企业附加价值的因素大概将与现在不同，会成为更加重要的部分。

三、生活的革命：网络化生活

— “网”打尽世界

顾客们能在电脑网络上畅游世界，获取各种各样的程序和信
息，发送长距离的电子邮件，或者干脆在这里为自己进入网络世界作最初的操练。网络咖啡屋从伦敦发端，迅速蔓延到欧美各大城市，现在也出现在日本和台湾，成为世纪末的一种颇具特色的文化景观。1996 年岁尾，当它在北京的大街上露面时，“网虫”们丝毫不觉得意外。

布鲁塞尔一家名为“疯狂爱情”的电脑沙龙的主持人认为，咖啡馆里的这种活动拉近了电脑行家与外行之间的距离。他说，“我们的宗旨是社会性的。我们想通过消除信息高速公路的神秘色彩，使它对于每个人来说都是切实可行的，从而缩短电脑行家与普通大众之间的距离。”“疯狂爱情”沙龙拥有不少 Internet 专家（全都是志愿者），这些专家给初学者以技术上的帮助，在网络操作方面给他们以实际的指导。

电脑咖啡馆让许多尚无财力购买电脑并加入网络的人感到他们与别人一样可以享受现代科技的成果，因而具有很大的吸引力。即使在欧洲，个人拥有电脑的百分比也是很低的（在意大利是 15%，在德国是 30%）；而在大多数网络咖啡屋里，每小时只要花上 10 美元，少男少女们就可以在电脑里调出他们最喜爱的明星的资料，学生们可以在电脑上研究考试题，失业者在某个特殊的栏目里找到工作。

自英国留学返台、在台北首创“超行星”网络咖啡屋的黄耀德说，“人们应该驾驭电脑，使用电脑，而不是辛苦地‘学’电脑，”因此他要求服务人员必须在 5 分钟内让顾客熟悉操作方式，换句话说，只要你懂得中文，你就能在喝咖啡闲聊间轻松优游于各个网址。这项诉求吸引了不少原先对电脑存有恐惧心理、却又十分好奇的人上门，因为在柔和的音乐与英格兰田园风情装典的环境中，电脑不再给人难以接近的冰冷感觉。

作为日本一家主要电视卡通片制作公司的常务经理，福岛安诚手握大权而且受人尊敬，可这位 52 岁的资深商人一坐到电脑前就颤抖得不知所措。他是位电脑盲，这在今天日本工商企业那些身居高位的中老年主管中是很典型的。现在他正戴着老花镜参加一个专为中老年管理人员举办的电脑讲习班。“一生

中我从未接触过电脑，”福岛叹息说，他的公司为购置了一台办公电脑，显然公司要他使用这台电脑，他说，“我没有别的选择。”

在日本的许多公司内，商务信函、文件仍是手写的，计算仍用古老的算盘和小型计算器，在键盘上嗒嗒敲打，仍被许多男性总经理认为是女性办事员的工作。现在虽然日本商人要求他们公司的高级职员使用电脑并与电脑资料库联网，通信使用电子邮件，然而一些年老的资深经理却无法跟上电子信息时代的步伐。“在我们的公司里，地位越高会使用电脑的人就越少，”一家广告公司的年轻职员说。

在富士通广告的画面里有一个秃顶老头，当他的儿子向他问起有关个人电脑的事情时，他连连摇手说，“请不要问我这个问题，不要问这个问题！”现实生活也在仿效这幅广告。在东京专售电器产品的秋叶原有一个电脑培训班，班上的10位公司总经理为这期培训班取名为“走出地狱的电脑强化培训班”。尽管教员讲授的内容相当简单，这批中老年总经理们却丝毫不轻松，个个用双眼紧紧盯住电脑屏幕，不时再把目光移到键盘上，每个人的手边摊着一本如何操作电脑的教科书。像这样专为总经理们举办的两天一期的电脑强化培训班收费是600美元。在日本，这类培训班日渐增多。很多培训班都得到像富士通、NEC这些日本主要电脑生产公司的赞助。

尽管在世界上，人们公认日本是一个高科技国家，但迄今在这个国家里个人电脑仍主要用于孩子们玩电子游戏和供一些希望进入电脑信息网络的年轻人使用。其原因是日本缺少进行文字信息处理的日语软件，同时日本人对从英语译过来的电脑术语，在理解上有困难。

日本富士通研究协会对日本880家公司进行的调查发现，只有20%的公司说，他们的总经理会使用电脑。

不过越来越多的日本公司已发出了一个强烈的信号：他们不会无限制地容忍他们的员工设法去排队或已排队去上电脑扫盲班。日本主要电脑游戏制造厂商世嘉娱乐公司（Sega）已宣布公司将不再录用不懂电脑的应聘者。一些日本钢铁公司说，到明年底，他们要求所有的高级主管都会使用电子邮件。

日本政府也在拼命追赶这个电脑信息时代，如今政府官员在抵达国际性会议大厅时带的是一只厚厚的装满文件的公文包，而那些工业化国家的同行们却带袖珍电脑。日本外务相助理局长松永说，当他要求使用电传时，他的外国同行已在通过互联网络互致问候。“我觉得非常孤独，但在最近两年里我们已经迈进了一步。”

27岁的玛莎·彼得罗娃对在俄罗斯找到一个如意郎君已感到失望，目前她正通过互联网络征婚。像玛莎这样的俄罗斯妇女正日渐增多，她们在通过刊

登报纸广告或者通过国际婚姻介绍机构征婚失败以后，希望通过神通广大的互联网络成为电子邮件做媒的新娘。

在冷战结束、苏联解体以后，俄罗斯妇女已大大开阔了眼界。现在没有什么能阻止她们，许多人拼命想嫁到国外去，相信西方的丈夫更可靠。

彼得罗娃是 56 名通过弗洛莉达·费多罗娃婚姻介绍所经营的节点进入互联网络的俄罗斯妇女之一。最近她说：“我非常希望与一个电脑婚姻介绍所建立联系，我认为，仅仅从人数上说，在那里找到一个可与之结婚的好男人的机会也大得多。”

费多罗娃的节点每月接待世界各地的大约 5000 名“访问者”。许多人支付微不足道的费用，以获取那些照片出现在互联网络上的俄罗斯妇女的地址，随之开始相互通信，赠送照片和礼物。一些希望缔结良缘的外国人甚至为俄罗斯妇女支付学习英语的费用。

彼得罗娃目前正在努力应付几个美国人的书面求爱。她刚读懂一封来信上的英文，又收到了另一封来信。她热情地说：“我已找到一个电脑操作员、一个海洋研究人员，以及其他各种各样的男人，他们大多非常友好，也非常敏感，我尽量给他们每个人回信，我希望发展能导致感情关系的通信联系。”

弗洛莉达·费多罗娃以前是会计，在电脑迷儿子和摄影师丈夫的帮助下创办了这个电脑婚姻介绍所。她说：“世界上单身的人越少，这个世界就会越好。”

然而，实际缔结的婚姻却屈指可数。费多罗娃说：“婚姻是一件严肃的事，谈情说爱也需要时间，但这些都正在发生。”

今天，无论是自得其乐的电脑咖啡馆座上客，电脑扫盲班里孜孜不倦的长者，还是切盼觅得如意郎君的妙龄女，都在使用 Internet——一个正在使我们的生活方式经历重大变革的通信系统。一点一点地，经由互联网络，世界变得日益紧密地联系起来。

在数字空间下生活

在互联网络即将席卷全球的今天，对数字形式的信息的获取、操纵、传输及使用，已经成为我们经济的一项关键的功能，也许不久会成为我们文明的一项关键功能。一直以来，数字计算技术和网络技术的大规模普及一直在改写着商业准则，随着这些技术的能力和适用范围迅速增长，数字化革命将彻底改变我们生活的每个方面：工作与休闲，各种类型的科学技术，以及几乎所有的记录和传递知识的方式，包括书籍、报纸、杂志、电影、电视、电话、录音制品以及建筑绘画等。这种大规模的数字替代就是“虚拟化”。它是“真实世界”

的一种再创造。让我们到数字化的生活里去走走看看。

以写信为例，自从有了廉价的长途电话服务之后，人们曾放弃了写信的习惯，但是，当庞大的计算机网络建立起新的虚拟邮局，其速度和功能都大大超过真正的邮局，人们又重新捡起了写信的习惯，但其行为方式和涉及的领域却是利用纸张写信所永远无法达到的。例如与全世界各地几十个有共同兴趣的人同时进行通信，就宗教或文学作品交流思想心得，使那些可能永远都无缘相见的人聚集在一起，电子邮件并不是简单地把真实的信件改变成数字形式，它彻底改造并且大大地改善了写信这种方式。

由于数字化信息的渗透，实物信息媒体，比如纸张、摄影胶片、录象带等，将向计算机模拟形式转移，经典的图书馆，作为知识的殿堂，它被固定在纸张上和附着于书籍中，而数字化的图书馆可以码在磁盘之中，其中的信息是不受束缚的，随时可以为数千名“用户”同时服务。当然，纸张、书籍和经典的图书馆决不会完全消亡。但是，随着未来更为廉价，更少污染，更具适应性以及更能使人集中注意力的数字媒体涌现出来，纸张书籍在我们文化传统中的存在方式及意义，以及它们对我们个性，品格和思想的影响程度似乎注定会逐渐减弱。我曾访问过中国，我听说在互联网尚未大面积普及的情况下，发生过这样一个故事。两年前，清华大学的一位女生突然昏迷不醒，濒临死亡边缘，到北京数家大医院就诊，均无从确诊。这时，她的同窗们想到了“网”，他们将她的病症输入“网上”，向国内外医学界求助，很快，全国和世界各地的反馈信息频频从“网上”而来，专家们怀疑朱乏是铭中毒并建议作有关化验。这一推测迅速得以证实，医生对症下药，终于使一个濒临夭折的年轻生命得以挽救。

两年后的今天，在同一个校园里，清华学子热衷起了宿舍联网。经学校有关部门同意，1996年五一节，计算机系4班的男生们利用假期开始了他们的网络——Roum Net的一期建设，自己布线、安网卡、装软件……从安装到调试完毕，整个网络13个站点在24小时之内全部联网成功，之后，自动化系学生科协管理下的宿舍局域网上有50多台电脑，汽车工程系男生宿舍的网上也形成近30台电脑的规模，而且可以通过电话拨号上网方式进入Internet；电子工程系等几个不到10台的小规模网络不甘落后，继续扩张。过去同学们传递信息，总要用软件拷来拷去，麻烦费时，现在只要用鼠标一点，想要的东西就可瞬间得到，现在，同学们正期盼将各楼的小网都联起来，对其进行统一规划和建设，并且进一步联上校园网，实现在宿舍里查阅图书馆资料的梦想。互联网络不仅在中国的高校里觅到了知音，1991年大年初一，上海同一电脑网络上，一个别开生面的“春节茶话会”正热热闹闹地举行。200余位市民在当地

电台两位主持人的“主持”下，各自在家中通过联网的电脑彼此问候，互相“交谈”，他们或猜谜，或做“脑筋急转弯”的游戏；有的荧屏上挑选和发送电子贺卡。类似的情况还同时在北京、广州等中国的大都市里发生着，从新年串亲访友、当面拜年的风俗，到电话拜年、BP 机贺年，中国人今天又将世界最先进的科技——互联网引入到自己最传统的生活中来。从领先科技到经济领域再到每天的生活，互联网络以极快的速度不断进行和完成着其自身发展、经济应用到社会文化生活的渗透过程。几年前提起来还很遥远的事情，转瞬间便走到了我们的身边。人们似乎并未有足够的心理和文化准备，便已自觉不自觉地进入了角色，连相对而言观念较为保守和传统的农业也以积极的姿态在网络上开辟出自己的领地。

在美国最大的全国性农业组织英国农场管理局联合会今年 1 月份在田纳西州纳什维尔举行的年会的展台上最引人注目的是该联合会自己的网址——农业之声（<http://www.fb.com>）正如联合会所说的那样，这表明越来越多的农民发现互联网络用途广泛，使用方便且充满乐趣，该联合会公共关系部副主任唐·利普顿对此举作出一些解释：农民使用互联网络有各种各样的原因，他们有些人是想在更大的市场上出售商品，有些农民是电脑迷，还有一些人实际上只是想让更多的人知道农场生活的情况，互联网络会成为像电话一样普及的通信工具，当然农民或牧民要熟悉这种工具才能对它加以利用。

中国农民目前对于互联网络利用的规模显然没有美国这么大，但至少，在中国大地上最不发达、观念最落后的农民身上我们也欣喜地发现了这种高科技意识。海南有个菜农，过去由于信息不畅，摸不准各地蔬菜市场行情，种的菜不是低价甩卖，就是烂在田里、库里，赔了不少钱。后来，这位菜农下狠心自己筹资十几万元建了个“电脑室”，跑到电脑网络上卖起了菜。由于电脑网络及时提供蔬菜市场最新行情动态，即可减少菜农制订种植计划的盲目性，又可使他的蔬菜从田里一收下来，就可以迅速运到适宜的农场，以好价钱卖出去，这位菜农成了远近闻名的“网上菜农”。

其实，在中国还有许多类似的例子。

北京实华开发公司在咖啡屋里开了间“网吧”，咖啡屋里除了高高的吧台，浓香的咖啡外，靠墙还一溜摆了 13 台电脑，每台电脑都通过专线与 Internet 相联。这就是名闻京城的集餐饮、娱乐、科教为一体的“网吧”，公司开办咖啡屋的主要目的是向社会大众推广普及有关网络的知识，在这里顾客可以在专业人员的指导下亲自“品尝”一下 Internet，体验一下上网的感觉，网吧的生意非常红火，在中国 Internet 并未十分普及的情况下，一些人因新鲜闻声而来，而经常光顾咖啡屋则多是对 Internet 很熟悉的口头客，尤其是一些大学

生和外国留学生，与其他咖啡屋温文尔雅、西装革履的客人不同，这里的客人衣着大都很随便，他们很自由地品着咖啡与高科技交谈，创造出一种独特的氛围。

无论是“网上菜农”还是“网吧”，他们有着极其相似之处，他们的出现在中国今天 Internet 并未普及，只在一些高科技区有些规模使用的情况下代表着另外一种意义，菜农也好，咖啡屋也好，他们是中国市场经济中最小的经济单位，他们却超越了高科技在一个社会里由专业化到大众化，由机构到个人的普通的传递过程而捷足先登上了这块领先地域，这代表着一种社会意识在经历了太多的社会、科技变革的今天，人们开始以坦然的心态迎接新一场的科技革命——互联网络。我们已大可不必担心人们，尤其是科技较为落后的地区的人们缺乏足够的心理准备来迎接这场高科技变革带给他们在生活方式、行为习惯、文化观念等方面的种种改变。相反，他们正以乐观的态度渴望和迎接着这种改变的到来，科学界自当加快步伐促进互联网络系统的进一步完善，而由高科技到经济应用，再到文化生活的渗透过程自有其内在机制推动其自然进行。

全新的消费者

未来的消费者是这样一个群体：60%的家庭受过高等教育，40%的家庭都拥有电脑。他们用信用卡规划自己一个月的花费，口味也变得十分挑剔。他们有各种期望，他们需要在任何时间，任何地点，以最低的价格得到任何产品。这就是网络行销家们所将面对的消费者群体，他们已不是原来的类型，而由这样一群人作基础构成的市场也同样在变化。在解决了一系列所谓技术性问题之后的网络行销家们现在面临一个更大的难题：如何赢得新型的顾客。这其中包括一系列技术的、观念的、社会的、文化的等等方面亟待进行的改善或变革。而赢得他们也便是赢得市场的决战性胜利。

让我们来看看对面超一流的消费者。

新的消费者的基本来源是在人口出生高峰期出生的人。在美国，这批人占了总人口的1/3。他们无所不在，到本世纪末，他们将逐渐占领社会上各种主要的工作岗位，从幼儿园到小学，从大学到各类工作岗位。他们会通过进入电脑网络与在线服务得到很多信息，他们主动地作出决策，因此，他们更容易对被认为是权威的东西产生疑问。这些新的消费者总是矢志不渝地忠实于自己的感觉和实践，而不断地转向新的与众不同的产品。

谈到今天的消费者，令人印象最为深刻的便是他们受过的更好的教育。在人口出生高峰期出生的这批人中，有一半以上都受过高等教育，其中一半人以优异的成绩毕业了。而在美国，在那些年迈的从新消费方式中隐身的消费者

中，有不到 10% 的人受过大学教育，因此，今天的消费者比过去的消费者群体有着更高的教育水平。这还不是全部，比他们更年轻的消费群体也有着相当高的教育水平，而且随着时间的推移，消费者的教育水平将继续逐步提高。

教育水平的提高使他们更加自我，他们的价值观念已经改变了。消费者们不仅仅能够作出选择，而且还渴望去作出选择，他们不惧怕向商家提出挑战，这在过去是不可能的。今天的消费者能以很低的价格买到名牌产品，但其中的意义并不仅在于此，更重要的是，消费者有了自己独立的想法。

在此基础上，消费者的品味也越来越高，从产品设计到外形和服务，人们要求的质量与精细程度都相当高。越来越多的家庭有着较高的年收入，这就使得更多的消费者在购物时有自己的标准。他们的需求更多了，变化也更多了，逐渐地，成了消费者在制定准则。在这样的买方市场环境中，商家占有多少有形的商品资本已不再起决定作用，反而会因产品滞销、库存积压而导致亏损甚至倒闭。市场需要什么样的商品？工厂生产了什么样的商品？如何走向最小的库存和如何最快地运作商品、资金的周转速度，问题已远远超出所经营商品本身的范畴，在这样的情况下，商家更多的时间应该是在作搜集、分析、利用有关的市场信息、顾客信息、产品信息的“情报工作”，以便迎合消费者主导市场的种种变化。

在新型消费者产生种种观念和行为变化的同时，技术进步也恰当地迎合了这种变化的需要，为人们提供了连接自己的选择并作出更有效的选择的工具。

在美国，一半以上的工人都能够使用电脑。从内行人桌上那内部相联的个人电脑，到商人手中手持的存货控制装置，以及柜台用的点款终端机。在过去 10 年里，有 3/4 的新就业机会都有了这些装置。技术和适用性不仅局限于工作地点，如今有 37% 的家庭都有了电脑，这些家庭中有将近 40% 都通过调制解调器与外部世界相联。目前，使用在线网络的美国家庭们只占较小的比例，大约为 4%，进入交互网的美国家庭占 4%—7%，而积极的使用者可能还不到 1%，不过这些比例都在飞速地增长。

技术本身并不一定改变消费方式，但它确为消费者们提供了作出购物决策的工具。随着越来越多的家庭与信息技术间融合，消费者新的选择也在增多。来自社会各阶层的人们，尤其是受过大学教育，富足的一批人，都愿意利用技术强化他们的日常生活，包括他们作为消费者的生活。

逐渐地，个人消费者将变得有个性，而不是那种大众化就能打发了的人。今天的消费者都各自有一些独特的，不同于他人的喜好。他们之间可能有同样的兴趣，也许被归为同类，但是他们的具体要求将越来越独特，越来越变化多端，决不能像过去那样对他们一概而论，今天的商家是要帮助个人满足其独特

的需求，而不是按一个大众的标准来寻找大批的消费者。这里有一个很好的例子。居住在美国康涅狄格州的米歇尔家庭开了家服装店，他们把顾客看成朋友，他们必须知道顾客的品味。

业务的增长使他们今天拥有了 50000 个顾客。他们仍一如既往地顾客提供一对一服务。一点不同的是，米歇尔家庭的人决定选择 IBM 的 AS/400 商用计算机系统帮助他们管理，与 50000 个顾客始终保持紧密关系。

“我们努力保持我们的业务和以前一样，为每一个顾客工作的方式，”现在的服装店老板杰克·米歇尔说道，米歇尔服装店的售货员利用 AS/400 获取在 POS 上的每一笔交易相关的信息，例如通过顾客的个人信息，如姓名、地址、电话号码及生日，售货员可以立即查到任何一位顾客的购买历史，以及这位顾客对什么感兴趣，对什么不感兴趣，他们把每一单位选购的顾客都加入到顾客名单中，根据这些名单可以发现大多数人想买的是什，不想买的是什，如果他们知道有位顾客不在他们这里买衬衫，还可以针对他喜欢的衬衫提供给他一个优惠的销售政策。

正是因为有了 AS/400，使得服装店可以对市场进行有效的管理，AS/400 商用计算机系统对于米歇尔服装店非常重要的一点是，使用简单。已经 56 岁的老店主杰克·米歇尔甚至在家里放了一台终端，一早上起来便经常查看一下屏幕或打印一份顾客采购的报表。

AS/400 系统不需要系统程序员，不需要系统管理员，却使米歇尔服装店拥有一个非常集成的系统，所有的数据都保存在一个地方。他们可以查看顾客是否有特殊的需要，是否有所变更，他们的信用度如何，他们的留言，是哪些售货员在为他们服务等等，所有这些与业务量和利润相关的信息。

米歇尔服装店的业务运作方式正是长久以来许多人希望做到的，那就是建立与每一位顾客之间的固定的长久的关系。他们使用先进的技术帮助他们实现了这个目标。

消费者价值观的变化使得他们采取了不同以往的态度与期望。如环境主义对购买公众有着巨大的影响，并将继续成为 21 世纪的一种主流价值观。因此，一个公司在市场销售和生产方面对环境问题的重视程度可以影响消费者对它的好恶感。消费者对于商标的看法也将有新的变化，他们不再轻易地被商品的牌子所迷惑，他们需要的是既有质量，又有合适价格的东西。同时，新的消费者还愿意看到并支持新牌子的出现。这样，市场更新的时间段将缩短，消费者的选择增加了，销售渠道有所改变，分工越来越细，价值观改变了，谁也不能说真正拥有顾客。为了生存，商家必须听取消费者的意见，并且即时作出反应。

这样，以时间为基础的竞争是当今市场的一大要素。今天的消费者要求商

家快速地提供最好的服务和产品质量，对于厂商和销售商来说就意味着，不管他们提供什么样的产品和服务，都必须及时，一旦产品上市，消费者就希望在任何地方和任何时间买到它。不仅是产品上市的速度快了，而且产品的种类也越来越多，消费者的选择余地越来越大，这种选择性的增加还扩展到了付款方式和购买渠道，包括在哪里买，怎样买，如何付款。精细的消费与新技术的结合，对销售渠道产生了巨大影响。

那么，如果一个厂商能以很快的速度发展并试验一种产品，如果他能通过精密的扫描技术了解消费者的喜好，他就能使自己的产品多样化。如果他了解个人化的生活方式并非过去群体中的个人部分，他就能建立起一对一的销售渠道，这种市场销售方式是促进消费者选择力增强的一种主要办法。

幸运的是，科技力量的进步不仅改变了消费者的购物观念和购物选择，它也同时激发并推动商家销售观念的变革和销售渠道的多功能化。商家有了更多的技术手段来对付这些易变的消费者。

网上购物

1. 来自美国商务部报告的信息

1998 年 4 月，美国商务部在其名为《新兴的数字经济》的报告中对电信及计算机技术的进步所带来的影响进行了最新的考察。该报告还指出，信息技术产业的雇员人数为 740 万，其中有些人属于美国平均收入最高的阶层。

报告推断，因特网上的通信量已经达到每 100 天翻一番，到 2002 年，企业之间因特网商务的数额将超过 3000 亿美元。

该报告的其他结论包括：

——因特网发展速度超过了它之前的其他所有技术。无线电广播在拥有 5000 万听众之前存在了 38 年，电视用了 13 年达到了这一指标。而因特网仅在 4 年之内就超越了这一界限。

——1994 年与因特网相联的用户人数仅为 300 万。到去年年底，上网人数达到大约 1 亿。

——倘若没有信息技术，1997 年美国的通货膨胀率会达到 3.1%，比实际数字 2% 整整高出一个百分点。

——在信息产业工作的美国人的平均年收入是 4.6 万美元，相比之下，美国整个私营部门的人均年收入为 2.8 万美元。软件和技术服务业工作人员的收入水平最高，几乎达到每年 5.6 万美元。华盛顿的信息技术产业理事会是美国信息技术公司的行业性实体。理事会主席雷特·道森说：“信息技术无疑正在带动美国经济——其程度超过了人们先前的估计。”这份报告建议政府

不要干预这个欣欣向荣的行业，认为电子商务不应“被大量的管制、税收或检查所拖累”。

报告说，相反，政府应该帮助建立规范因特网商务的法律框架，尽可能通过“私营部门的集体行动、而不是政府的法规”，来制订有关规定。

商务部说，消费者肯定能进一步适应利用信用来进行网上购物：到 1997 年底，美国和加拿大有 1000 万人在网上购物，而在半年之前上网购物的人数为 470 万。

商务部的报告还指出了缺乏技术熟练人员的现状，并建议加强对学生的教育培训。这份报告说：“熟练技术人员不足的国家将发现，对技术要求很高的高薪就业机会将转移到那些能够提供此类急需人才的国家里。”

2. 美国倡议建立网上自由贸易区

美国总统比尔·克林顿于 1997 年 7 月 1 日公布了一项相当宽松的政策，为促进因特网贸易，政府不增加新的税收。他称颂互联网络是未来经济增长的发动机。

克林顿在白宫的一个仪式上公布了一份长达 30 页的关于网络贸易的报告，他说：“在 21 世纪里，我们能以我们多数人现在甚至无法想像的方式在因特网各种创新的基础上实现我们的许多繁荣。”

克林顿还说：“今天，我们采取行动以确保因特网上的国际贸易仍然免征新的歧视性税赋、免机关税、免于各种负担与各种规定的制约和免遭盗版。”

如同克林顿第二任期中提出的不少方案，该报告设想政府只采取适度的（干预）行动。这份题为《全球网络贸易框架》的报告强烈要求不应对因特网贸易征收新的税赋。报告说，美国政府也不应为因特网强制规定技术标准或规章制度。据预测，到 2000 年，因特网上的贸易（包括从书籍和光盘到赌博和真人色情内容等）金额将从 1996 年的不到 10 亿美元增加到也许 50 亿至 100 亿美元。计算机网络起初是在 60 年代作为政府的一个研究项目搞起来的，只是最近才成为一个重要的贸易工具。

迄今，大学研究人员和政府研究人员中所达成的非正式的一致意见已为因特网确定了政策，但工商实业界已摆出包括税收和版权保护在内的大量棘手问题，对这种方式提出了质疑。自称“害怕技术”的克林顿说，因特网需要一套更加明确的规则，但他设想政府只发挥有限的作用。

克林顿说：“在许多方面，网络贸易对全球经济来说还像‘蛮荒的西部地区’。我们的任务就是确保因特网对那些愿意在上面交易的人们来说是个安全和稳定的场所。”克林顿说，他希望在今后 12 个月内完成几个目标，他指示一些高级官员：

- 同世界贸易组织合作，宣布因特网为全球自由贸易区；
- 同企业界合作，发展技术并制订行为准则，保护网上的个人隐私；
- 鼓励有人建议的电视滤暴芯片之类的技术开发，使父母能够滤除互联网络上不该让孩子们看到的内容。

在因特网上开展贸易的公司称赞政府“放任的”态度适合这一快速变化的媒体。

国际商用机器公司董事长路易斯·格斯特纳在仪式上说：“调节机会与创新速度的将不是政府而是私营部门、开放的市场和竞争。”

出席仪式的因特网总经理史蒂夫·凯斯接着说：“包括税收政策在内的有关因特网的前后矛盾和多变的政策可能会限制公司参与因特网贸易的能力。”

克林顿已明确表示，政府打算影响因特网的一个方面就是防止孩子们通过因特网接触色情内容。

联邦政府遭到了一次挫折，最高法院以违背宪法第一修正案为由驳倒了一项法律。该法律把在孩子能够看到的地方播放有伤风化的画面的行为定为非法。

克林顿说：“对因特网贸易采取放任的态度绝不意味着对儿童教育和保护无动于衷。”他还说，他将主持一次会议，同教师、家长和因特网用户商讨，争取找到保护孩子不受因特网伤害的办法。

报告主张选用技术——可能是一种自愿的分级系统——来帮助父母将污秽内容滤除。

这一主张对因特网采取相当放任态度的文件是由艾拉·马加齐纳起草的。克林顿 1994 年试图大规模改革美国医疗保健制度的努力失败了，马加齐纳就是那次改革的先锋。

3. 网络商业活动将失败吗

在连续几个月（亦或几年）的高涨后，回落是不可避免的。1997 年早些时候，《华尔街日报》发表了题为《现实与因特网碰撞》的文章，并且随后在各家报纸上出现了各类有关“网络上赚不到钱”的话题。问题似乎是，就收益而言，投入到网络空间中的宣传企业形象和发表立场观点的几百万美元正输出电子垃圾。

但是那些阻碍技术进步的人也别高兴得太早。的确，在网络上取得成功没有绝对把握。而且，网络利润的积累就像通过电话线下载图像一样缓慢。但是仔细研究一下网络上的商业活动，我们就会倾向于支持网络宣传者，而不是站在大放厥词的人们一边。有充分的证据表明，网络的确在向着成为当代重大商业传奇的方向发展。回顾最近出现的一些迹象就能看出这一点。

安扬会计师事务所一份新的研究报告指出，出版商不是关闭不赢利的网址，而是打算投入更多的钱。几乎所有的出版商都计划在 1998 年以前赢利，并且希望到 2000 年时网址收益能达到 1996 年网址收益的 10 倍。

虽然有些公司对网络界信息收费似乎为大逆不道而不满——甚至连微软公司大肆宣传的《板报》杂志都放弃了收费要求，但是媒体大公司仍坚持认为，人们应该视网络内容而交钱。《华尔街日报》说，7 万名读者花钱订阅电子版的《华尔街日报》。迪斯尼公司推出一个名为 Daily Blast 的网址，并且随后获得了对 Starwave 公司的控股权。Starwave 公司是一家网络内容经营者，经营内容包括 ESPN 体育网址。那么为什么有些网址一蹶不振？又为什么有些人心灰意冷？原因有两个。首先要归咎于争先恐后牟取暴利的心态，特别是投资界的这种心态。许多因特网企业都是由风险资本家创建的，而且在像网景等这样一些因特网公司股票公开上市取得巨大成功后，风险资本家们一直在敦促公司甚至在远未考虑过可以赢利的第一个季度之前就匆忙将股票上市出售。股市开始停滞，像 WiredVentures 这样一些股票上市的公司被迫紧缩开支。类似的，为数众多的大公司都上当受骗了，原以为只需投入大笔资金建立因特网网址，就可以快速赚钱，或者至少可以承受亏损。他们不明白的是，正像在“现实”世界里一样，一家大型新企业同样需要资金，耐心和存在的理由。

第二个原因是，像任何新媒体一样，因特网需要新的运作方式，而人们至今仍在煞费苦心地寻找这些运作方式。网络的商业前途取决于其交互特性和允许广告商和零售商有选择地针对用户的能力。但是众多的公司并没有设计可以利用这些特性的战略——这也是大家公认不容易做到的——它们只是照搬了其他缺乏灵活性的媒体的企业战略。

最明显的例子是人们看待网络广告的态度。既然目前还没有按页收取信息费的好方法，所以网络出版商一般希望通过广告收回投资。但是因为网络上每个人都想出售广告，所以对企业用于网络广告预算的竞争非常激烈（1996 年约为 3 亿美元，是相对最少的媒体广告费）。有些广告商还对网络上浏览广告的人数少而感到失望。

将来，广告业会找到利用网络识别用户并传送针对性强的广告的方法。分析家预测，到 2000 年时，广告商花在因特网上的钱将达 50 亿美元左右。因特网上商业活动（亦即消费者在网络上购买有形商品）的繁荣，也似乎会使目前困扰网络的有关“现实”的传言不攻自破。Amazon.com 就是一个明显的例子，虽然它没有一家书店，却自称是世界上最大的书店。Amazon.com 的总经理杰夫·贝索斯说，他成功的关键是利用网络独特的优势。贝索斯的生意经是提供网络空间之外得不到的东西：200 万条书目。如果你将所有这些书目报价

集成一份目录，它就会相当于 14 本纽约电话号码簿那么厚。

贝索斯知道，网络可以使最弱小的新兴公司树立形象，并且成为下个世纪的巨人。但是它们只能通过寻找合适的开发利用网络的手段才能成为下个世纪的巨人。设在得克萨斯州奥斯汀的网址 Garden Escapes 总经理克利夫·沙普尔斯说：“网络商业的确吸引了大笔投资和大量时间。我们将许多时间花在如何能使消费者将因特网当作可行的消费或零售渠道上面。”最后总有一些公司会发现，在不收费或不找广告商的情况下，网络也能大大推动企业的发展。联邦捷运公司的网址就是一个最佳例子。你可以通过这个网址跟踪自己行李包裹的行踪，你每次利用该网址查询都能为联邦捷运公司节省几美元。省下来的钱到底有多少呢？据国际消费者服务协会估计，每个月都在 100 万美元以上。

联邦捷运公司的经验表明，网络不仅能够省钱，而且也是与消费者打交道的一种新方式。帮助大公司建立网址的 Agency. com 的凯尔·香农说：“因特网并不仅是一个发表众多言论的双向交流的媒体。为了最充分地利用网络，你就一定要做好改变的准备。……我们开始试验网络报价。”现在结果怎样呢？实力薄弱的投机商纷纷遭淘汰的网络大震动只不过是微颤而已。甚至连创办了美国网络广播公司的罗素·柯林斯都认为自己只是未来将改变世界的网络媒体先驱者中的一个牺牲者。该公司因为制作“The Spot”而亏损了大笔资金（虽然该公司破产了，但是 The Spot 还可供网络用户阅览）他在谈到因特网利润大丰收的问题时说：“会有这一天的，这只是时间早晚的问题。”

互联网：最激动人心的生意场

1996 年 7 月 10 日，以法国著名时装大师名字命名的伊夫·圣·洛朗时装公司（YvesSaintLau—rent）同时在互联网络和巴黎 T 型舞台上推出其最新款式的高级时装系列。

在巴黎的新闻发布会上，该时装公司发言人说：“这是第一回，伊夫·圣·洛朗时装公司敞开大门，让你一睹其神奇的时装世界：时装展示会的准备工作，幕后镜头以及与时装设计师和模特儿的谈话录。”

伊夫·圣·洛朗此举，表明它清楚地看到，目前的新型软件和富于想象力的服务正在使互联网络成为有史以来最激动人心的生意场。Internet 增长最多的部分是在商业和贸易界。根据 NSF 收集的数据，商业应用包括了 51% 的 Internet 注册地址。从 IBM、AT&T、福特公司（Ford）、摩根公司（J. P. Morgan）、美洲银行（Bank America）和三菱集团等大型企业到数以百计新崛起的公司，遍及世界的商业要么正在互联网络上活动，要么正准备进网。

据《商业周刊》报道，这些公司中有一些只是实验性的，把公司的部分

材料或产品的信息放到互联网络上供公众查看。web 中滚石公司的“巫术休息室”(VndooLounge)塞满了它的唱片。IBM 有一份电子版杂志,其中刊登关于该公司及其产品和研究活动的文章,然而,有些公司却雄心勃勃。它们正在为开创全新的经营方式奠定基础——在互联网络上直接同供应商、工业客户以及数百万潜在的顾客进行接触。在硅谷,包括英特尔、惠普、IBM 和苹果在内的一些电子公司正在建立一个用来提供电子产品和服务的互联网络市场——商业网络。这个商业网络如能按计划建成,可能将取消入网公司之间所有的日常文书工作——从购货订单和发票到求职简历和产品规格说明书等。预计,把买方与卖方连接起来并取消文书工作会将每一笔交易的开支降到最低点。

这就是各公司为什么如此迫切希望利用互联网络的原因。它们可以利用它作为市场调查、销售和争取顾客支持的工具;也可以作为传真、特快专递及其他通信方式的价格低廉的替代方式;还可以作为同顾客建立一种新的持续发展的关系的途径。瑞典和意大利的汽车公司利用 Web 向看不见的看货问价的客户展示新车的图片和资料。美国摩根公司对客户开放其风险管理数据库。凯悦饭店公司(HyattHotelsCOrp)在互联网络上宣传它的饭店和度假地,向那些在互联网络上看到材料的人实行折扣优惠。通用电气(GE, GeneralElectric)塑料公司将 1500 页的技术资料送入检索系统,帮助客户使用该公司的树脂产品。施乐公司(Xerox)允许客户通过互联网络试用软件,计算机购买者则可以通过互联网络进入 DEC 公司的一台“阿尔法”计算机,实际体验一下这种计算机如何迅速地运行程序。

甚至连律师事务所也加入进来。波士顿的黑尔多尔律师事务所利用互联网络提高了工作效率并减少了日常工作开支。如果一家客户公司需要同外国批发商签订合同,它可以填写一份电子调查表,并将表格通过互联网络传到黑尔多尔的一台计算机上;专家系统(expert system)软件根据所提供的文本编制出一份文件草案,经由一位律师审阅并作出必要的修改后通过互联网络发回给客户,再同对方推荐的律师共同完成最后文本。客户服务部经理马拉·阿皮斯诺尔说:“我们认为互联网络是新技术,是向客户提供法律服务的一个至关重要的手段。”

这样的变化将把人们带入一个崭新的世界,在这里花少量交易费用就能获得大量的市场信息。互联网络将成为购物者的天堂。据福里斯特研究公司(Forrester Research)预测,到 2000 年,网上购物营业额将超过 60 亿美元。

例如,英国消费者协会于 1996 年秋天在互联网络上推出了“虚拟市场”,以便消费者收集和交换信息,购买到满意的商品。

消费者可将自己了解的最佳商品的性能、价格等输入到“虚拟市场”上,

想购买同一种商品的消费者可以互相讨论选出最满意的商品，并且可以集体购买以便与厂商讨价还价，他们还可以利用它交流消费过程中的经验和教训。厂商也可利用该“虚拟市场”招揽顾客。“虚拟市场”上还开设金融、度假等多项服务。

英国消费者协会估计，该协会 75 万成员中有 5 万人参加了这一“虚拟市场”，用户中人数最多的年龄层为 25 ~ 35 岁。英国消费者协会认为“虚拟市场”可使消费者充分了解市场行情，从而更好地保护消费者的权益。在互联网上最好销的是专家称为“距离商品”的东西，如书籍、软件、包装食品及收藏品等，因为顾客可以在不用触摸、不用试验的情况下就作出购买决定。事实上，这些东西也就是西方消费者通常邮购的东西。互联网络的出现使邮购目录转移到网上，电子市场的另外一个发展是互动电视（interactive television），它与现存的家庭购物电视网相似，但它将是互动的，并且给予消费者更大的自由，比如说，在电视网中，零售摊上有无数种商品，你必须耐心等待直到你需要的那种商品出现。但在信息高速公路上，你将能够以你自己的节奏在全球各地的各种商品市场和服务之中漫游。

金融世界“大爆炸”互联网络虽然前途无量，但还是有一定限制。尽管 ARPANET 创造出了一种不怕核攻击的网络系统，它的设计者们却没有考虑到电子商业的发展。因此，互联网络缺乏安全性的特点，使得商界不放心将诸如进行电子购物所需的信用卡号码等数据送上互联网络。堵塞这些漏洞是互联网络目前的主要任务。Visa 和 Master Card 这两家信用卡巨头正携手制订一个网上通用的信用卡交易标准协议。这一协议将很快被集成到网景和微软这样的公司出品的软件上。

一旦漏洞得以堵塞，无现金、无支票社会就会来临，1996 年已经出现了联机银行业务。美国第一家电子银行——SecurityFirstNetworkBank 5 月 23 日在华尔街上市后即受到追捧，每股股票价格收市时翻了一倍，达 41 美元。

这家银行的确采用了一种全新的服务手段，顾客足不出户便可进行存款、转帐、付帐等业务。当然，进入该银行的先决条件是要有一台运算速度较高的电脑和调制解调器并拥有进入互联网络的帐号。对已经具有使用互联网络经验的用户来说，进入该银行轻而易举。键入 <http://www.stnb.com> 的网址之后，屏幕即显示出类似普通银行营业大厅的画面。上面有“开户”、“个人财务”、“咨询台”、“行长”等柜台，甚至还有一名保安。用鼠标点击要去的柜台，客户就可遵照各类提示，进入自己所需的领域。

该银行从 1995 年 10 月就开始试营业。据银行的一位官员介绍，他们每天都接到“大量新的储户申请”，但她拒绝透露具体的人数。网络银行的吸引力

在于，不需要设立分支机构就能将业务铺至全国，也不需要投资加强安全防范，因而极大地削减了管理费用，这一费用通常占银行支出的 1/3。由于有这个优势，它可以付出较高的利率。有关专家认为，这种银行将要碰到的最主要的问题是信誉。银行不同于一般的网上服务公司，尤其是一家从“零”开始的新银行，要在互不见面的情况下取得储户的信任是艰难的。

华尔街也面临同样的信任危机。“电子交易”以通过电脑化空间交易股票和债券的方式，动摇了华尔街传统的经营方式。这种新型交易方式大多是通过个人电脑与客户进行联系，交易就在网络上完成。这与传统的证券机构拥挤在交易大厅里吵吵嚷嚷的情景完全不同了。

电子证券机构打破了华尔街垄断的传统，自己向客户传送有关公司及其经营状况的信息，每月吸引了上万人上网浏览，投资者还可以通过网络提问题。《时代》报道说，目前，虽然在美国每天 6.4 亿股股票的交易量中新的电子交易量还不到 1%，但它足以让华尔街大证券机构感到忧虑，因为新技术手段改变了证券世界的复杂性，华尔街变得像只是结帐清算的小职员。现在美国人中买股票的比例已由不到 5% 上升到了 20%，越来越多的投资者开始把钱抓在自己的手里，而不是像过去那样交给经纪人去炒股。从事电子交易的机构已上升到了 22 家，现在在网络上已有 100 万个帐户，而在 1995 年还只有 41 万户。据认为，到 2000 年，帐户可达 150 万户。

在网络上炒股的优势在于成本低，操作简便。由于提供网络交易的经纪机构人员少，办公场地少，因而节省了大笔的经常性费用，这样，经纪人向客户收取的费用很低，比如，一般通过传统的经纪人作交易，一次要收取 80 美元的佣金，而现在只需 12 美元。

速度快是另一个优势，一般而言，当小投资者发现自己看好的公司股票出现好势头时，要做交易必须三番五次地找经纪人，才能做成。而通过网络无需找经纪人，直接通过自己的个人电脑就可以完成交易。

但也有一些投资者认为，传统的证券机构提供全面的服务，其中包括向客户提供参考意见，解答顾客的问询，而电子交易机构把与投资者的联系降到了最低点。许多网络经纪机构甚至没有一个能向顾客提供建议的办事员。所以，有些人会糊里糊涂地买上许多丝毫没有看涨前景的股票。为此，一些电子交易机构开设了电话咨询业务，通话一次收费 5 美元。

华尔街不敢低估互联网络的冲击波，美国证券公司开始扩大网上交易服务，以适应新潮流的需要。华尔街也许比任何人都更了解金融电子化历史潮流的意义所在。

广告业的未来：网络广告

感受到互联网络炙人热度的不仅有华尔街，还有麦迪逊大街。在信息高速公路上提供广告服务已经成了一个最新的热门行业，许多广告公司都成立了“新媒介分部”，试图开发网络广告潜力。

然而，从各方面来看，广告商上网的步伐都还是小心翼翼的。据调查，1995 年美国公司花在网络上的广告费用是 3700 万美元，这与 600 亿美元的广告总费用相比简直不值一提，原因是，它们无法确定有多少人能看到网络广告，而且，现阶段，制作网络广告的费用也为数不菲。但广告商们都被环球网用户的构成所吸引：他们不是学生，就是受过良好教育的 30 多岁的男性，年平均收入 55000 美元。

网络广告还具有一个无与伦比的优势：它可以根据更精细的个人差别将顾客进行分类，分别传送不同的广告信息。大部分的传统广告，如电视和户外广告牌，都是以“广播”方式传送信息，即用人以群分的原则确定某种类型的群众；而网络广告则是以“窄播”的方式进行的，可以实现真正的个性化服务。用尼葛洛庞帝的话说，“我就是我”，不再是人口统计学中的一个子集。

而且，网络广告是互动的。未来的广告利用最先进的虚拟现实界面设计来达到身临其境的效果，将会带来一种全新的感官经验。试想一下：打开电脑，你看到的将再也不是以往电视中那种千篇一律的汽车广告。你可以打开车门，看看新款的福特汽车又增添了那些配备，还可以利用电脑提供的模拟驾驶系统，体验一下驾车的感受，此外，你还可以查阅该车种的耗油率，刹车状况，并且试试行李箱的大小，甚至还可以查询车种的销售情况和价格，或是利用链接系统连接到其他电子资料库中去了解人们对不同车款在性能和价格方面的评价，你甚至可以在网络上参观车展，而不必再担心找不到停车位的问题。

基于这些考虑，37% 的美国大公司制订了在环球网上作广告的计划，而有 9% 的公司已经在网络上捷足先登了。

在环球网上作广告有两种形式：一是建立公司自己的网络地址，二是像常规的广告形式一样，向某个网上出版商购买一个广告空间。真正的销售潜力当然在于拥有自己的网络地址，为此，公司已开始为登 on Internet 地址展开地盘争夺战。例如，纽约的一家浴室附属设备制造商 American Standard 最近向一家 Internet 服务供应商提出法律诉讼，声称自己的商标受到了侵犯，原因是该供应商将 americanstandard.com 登录为域名。

未来的广告公司又会是什么样呢？将出现全新的互动广告公司，它们将受益于对影像视讯有良好概念的广告文案写作员和艺术指导；除此之外，设计互

动广告所需的一切技术大半将依赖电影制作公司的成员，如导演、摄影师、剪辑师、音响师、作曲家及特技人员等。另外，一批目前从事多媒体设计与制作的人员将加入互动广告的行列。这些人员多半不懂得广告，所以他们在这方面的知识必须向传统广告从业人员学习。

Internet 上新型的营销模式以及新型的传播模式，同样要涉及到广告这个传统的概念，而且广告是其过程中一项关键的手段和环节。当然，这里涉及的是 Internet 线上广告，它具有适合新型营销和传播模式的诸多特点。

Internet 这种新媒体有“即时互动、跨越时空、多媒体”等特性，多媒体的特性、较佳的人机介面，使得使用者接受度大幅提高；跨越时空的障碍，对于“跨国行销”、“直接行销”提供了新通路，尤其是对许多中小企业，以往站上国际舞台所需的广告行销费用之高，通过 Internet 新媒体可降低许多；传统的广告时间落差较大，但 Internet 广告强调双向互动，而且广告资料更新较快。但为了使到网上来的人有兴趣停留，所提供的服务及信息内容不但要吸引人，而且要常新，并促使上网者看广告，进一步勾起使用者了解该产品的欲望，才算成功！

相对于电视或报纸广告，网络广告对于行销技巧的运用尤其重要，因其不像电视或广播具有如此强制收视的效果。虽然网络广告强制力弱，但其优势在于互动性强，且可以无限延伸索引。例如电视广告是形象广告，但网络广告有较强的信息说明，提供丰富的产品信息，比如汽车的特性、汽缸、汽门等比较丰富的产品信息。

目前通过一些热门站放线上广告，还难以评估广告的效果如何，而各家对于广告的方式及收费的原则也在进行多方面的尝试。基本上线上广告的特色在于其“互动性”，广告的收费将直接取决于广告效果的趋势也亦趋明显。

例如常用的计费方式为 CPM (The Cost per Thousand Impressions)，亦即每一页首页刊载画面的次数，通常以千为单位。例如华尔街日报的收费方式为每个月 25 万次首页曝光 (Impressions) 收费为 2 万美金，即 CPM 为美金。不过许多人认为 CPM 模式已渐渐不管用，因为它无法反映广告的效益，面对越来越多的使用者，有些即使连线到首页亦对广告无动于衷，则亦无法发挥所谓互动式的特色。

所以如何刺激使用者主动连到 (Click Through) 这些广告内容则为现阶段线上广告的重点，广告商支付的广告费用以实际记录的到访人数而定。由于进入观看这些更详细广告资料的读者，基本上是对此产品有兴趣的潜在读者，故广告业主也愿意支付较高额的费用。例如 Togota 公司对于每一次曝光只愿付美金 3 分，但对于每一次 Click Through 则愿意付出高于曝光几倍的价钱：未来

也许更进一步，以 Internet 的时间多久来计费，使用者是否有填写意见栏或基本资料提供厂商建立邮寄名单、销售追踪等，相信都有不同的计费方式。

由于网站上以增加访客次数及观看广告为前提，为诱使顾客上来看广告，各公司设计不同的方案。有些公司如 Maritz 公司、Hyper Net USA 和 Reach Networks 等公司，从免费 Internet 连线到赠送礼品如免费机票等多种做法都有。以日本为例，软件大厂 ASCII 与 ISP 业者 Hyper Net 合作，由 6 月 19 日正式推出一套新的国际网络连线服务系统称之为 Internet Freeway，其主要特点是使用者除发接电脑费外不需向 ISP 付连线费用。ASCII 的做法是由 ASCII 负责广告资源管理，刊登广告的客户必支付广告费用与资源维持费，其中广告费用负担了使用者的连线费用，所以使用者不需支付连线费。使用者必须先取得公益软件 Hot Cafe，执行该软件后才被允许进入 ASCII，进而连上国际网络。Hot Cafe 执行后屏幕的右端就会出现一个子视窗（约占 1/4），专门播放广告。简而言之，ASCII 的 Internet Freeway 是强迫使用者看广告，但其连线费用由广告商负担，也算是新型 Internet，作为形式我们再从传播媒体的发展历史看看线上广告。

媒体的发展基本从过去的单向传播，加电视、广播以及互动式传播，如电话等，渐渐趋向互动模式。新兴互动传播如 Internet 广告是“要什么给什么”，提供个人化的贴心服务。网络广告的特性与传统的差别在于其互动性，且无时间限制，可以提供更多更详尽的资料，借由超连结无限延伸，进而了解产品的特性；若促销成功，使用者还可以直接下单订货等。

这种种特性与传统媒体大不相同，故未来广告设计的观念应该与现在有所不同。国外已有广告公司开始成立电脑媒体相关的部门，向网络广告市场进军，在美国西海岸的广告媒体公司 westerninternationalMedia，其年营业额有 26 亿美金，主要顾客包括有华德迪恩奈等，目前亦宣布将互动式网络广告作为其未来主要业务之一。

目前网络广告还存在一些限制和问题。

网络传播频宽的限制，影响线上广告的发展。如果网络塞车，使用者该页还未看完，就跳到下页了，更不用看广告了。因为网络频宽的不足，如何避免使用者因不耐等候而跳离，这也是目前许多线上业者头痛的问题。而且许多生动活泼的广告，以圆形或多媒体动画形式呈现等，如果以现有频宽限制，势必无法发挥有效展示广告效果。

要明确界定所要诉求的对象。网络广告强调的要点之一为个人化。对于 Internet 族群的分析、以及使用者查询不同的内容、信息，都可以因此做“个人化广告”的方式促销，如此才能有效运用资源，突出广告效益。

无人商店

随着互联网络（Internet）及万维网（World Wide Web—WWW）的盛行，利用无国界、无区域界限的 Internet 来销售商品或服务，成为买卖通路的新选择。从国际上召开的一系列关于“如何利用 Internet 制造商机”等讨论会的涌现现象可证明，Internet 上的虚拟商店（Virtual Stores）成为一个新的通路形式，并已经或即将成为一个浪潮。这股浪潮有多少是真实的，它的成功性有多大，这不仅涉及到互联网络上的一系列技术问题，还要考虑消费者对于它的接受能力。接下去的行文中，我们将从多个层面介绍和分析虚拟商店的营销策略，并以此揭开网络行销的面纱。

虚拟商店，又称为电子空间商店，其不同于任何商店的是，它不需要店面、装潢、摆放之货品、服务人员等等，就经营特点而言，WWW 的虚拟商店也属于一种无店铺的销售方式，其使用的媒体为互联网络，目前 WWW 上商店的销售方式多转为被动，类似于大众传播媒体的一点对多点的传播方式，因此无法像邮寄的广告 DM 或信函，可以在邮件上以高度个人化的讯息（如祝贺收信人之生日、或在信件上指明收信人的姓名的一对一传播），来引起消费者的兴趣和喜爱。

虚拟商店有如下一些特点：

1. 成本低廉

在电子空间上开放一家虚拟商店，其成本主要涉及自设 Web 站成本、软硬件费用，加上网络使用费，以及往后的维持费用。这些比起普通店铺经常性的支出如：昂贵的店面租金、装潢费用、水电费、营业税及人事费用等要低廉许多倍。如果直接向网络服务提供者（ISP）租赁店面，则成本更为低廉。

2. 无存货商店

WWW 上的商店可以在接到顾客订单后，再向制造厂家订货，而无须将商品陈列出来，以供顾客选择，或在网页上打出商店出售货物的目标以供选择。这样一来，店家不会因为存货而增加其经营成本，其目的应在售价上，则更能增加虚拟商店对一般商店的竞争力。

3. 全天无休的经营

由于虚拟商店不需雇用经营服务人员，可不受劳动法的限制，也可摆脱因员工疲倦或缺乏训练而引起顾客反感带来的麻烦，而一天 24 小时，一年 365 天的持续营业。

4. 面对高收入、高教育水平的消费者

许多研究表明，Internet 或一些商用线上服务的使用者多为高收入、高教

育水平、从事专业性或经理级工作的群体。国际网络无远近之分，只要拥有电脑，即可随时到电子空间的商店里遨游，对于虚拟商店的店主而言，商品一上网络即有可能成为国际品牌，而无须花费昂贵的国际行销费用，以最少的成本将自己的货品、服务推销到全世界，这种方式可以使小企业变大，本土公司变全球公司，对于国内资本额不高，无大多行销预算的中小企业而言，尤其具有吸引力。

而同一般商店一样的是，虚拟商店也须吸引消费者进入店里面，才能开始销售。商店设置的网页无法引起消费者注意，过而不入，则同样无法给商店带来任何商业利益。

零星的网页一般难以引起消费者的注意，目前网络上采用虚拟购物街的商店组合方式，将各店家集中起来，构成一个大的商品贸易百货公司，多个五彩斑斓的网页集中在一起，难说再引不起消费者兴趣。

从消费者的角度来看，虚拟商店购物，无疑充满着不确定性和危险性。以不确定性来讲，如何确保虚拟商店上的货品是货真价实、童叟无欺呢？这家商店的信誉如何？如果买错了，可以退货吗？以危险性而言就更为令人担忧，在电子空间里，提供信用卡号码给陌生人安全吗？而资料在网络传送过程中也有可能遭人截取。从另一个角度来讲，一人一台电脑下的电子空间购物使购物行为的社会性、心理性被购物本身的功能性及利益性所取代。换句话说在一个单独而且以机能性为主的购物环境下，购物者将更着重于商品和特质而胜于店内的气氛、布置，这一点将使传统零售行业的行销观念为之改观。

同时，如前所述，网络消费者一般有高学历、高所得及高职务的倾向。根据过去研究发现，这类人士在消费决策上往往需要较多的资料，以便作出明智的购物决定。而且，这部分使用电脑的消费者，一般年轻化，他们具有注意力集中时间较短的特点。

如此一来，无论从虚拟商店运营的特点，其提供的购物环境和方式，还是从其面对的消费者的观众和特性来讲，虚拟商店都具有不同于以往传统商店经营的种种革命性变化。那么，对于虚拟商店的经营者来讲，必须同以往传统的经营观念进行某些革命性的决裂，而导入新的经营思路，在新的经营思路中，最基本的有如下一些要点：

首先要告知消费者商店的位置。其次，如同传统商店一样，建立良好的信誉和口碑对于网络虚拟商店至关重要。目前 WWW 上的店家繁多（据最近估计约有八万家上线），如何使一家商店脱颖而出，成为网络购物人的最爱，将依赖于它的商誉。而且，电子空间下的购物对于消费者而言，本来就充满风险。如果不知道店家的信誉好坏与否，便更增添了购物的不安全因素。

这样，对于原本在真实空间就拥有信誉的企业，势必享有先天优势，当然，虚拟商店以低成本取胜，好的店也会在网友之间传开，逐渐建立消费者的信任。目前，在美国由于电视购物和邮购已成为购物的选择之一，通过网络购物方式，在消费者接受上阻力较少，企业也通过种种方式以建立商家的信誉，而尽快被消费者所接受。如通常提供的免费送货，无条件更换保证、降低价位、采用优惠卡等方式，如何建立虚拟商店的信誉，以改变消费者的购物习惯，将直接影响商店的销售量。

网上选总统

为了竞选，美国总统候选人可以说是费尽心机。当初，罗斯福总统利用收音机发表“炉边谈话”，其亲切与慈祥通过电波传达给每位听众；肯尼迪总统利用电视发表演讲，其翩翩风度与年轻有为的形象使他轻而易举地赢得选民。如今，又一种新方法被总统候选人利用起来了，那就是电脑网络。

1996年7月12日，现任总统比尔·克林顿正式把电脑网络引进了自己的竞选活动。从这一天起，所有关心克林顿的人只要与克氏的网络地址连接，便可以知道有关克林顿竞选的一切信息。这里既包括文字资料又包括图像资料，应有尽有。他的网址是：<http://www.cg96.com>。克林顿欢迎所有有电脑的选民与他的网址联系，查询资料并提出建议。他还表示很乐意通过电脑与选民交谈。

副总统戈尔介绍说，电脑网络可以使美国大众更迅速、更准确地了解克林顿竞选的有关政策观点以及竞选活动的所有信息，这样可以帮助他们在11月份投票时作出明智抉择。

与此同时，共和党候选人鲍勃·多尔在环球网中不仅提供有关新闻稿、演讲稿、政见、自传等文稿，还允许人们在网络中的美国地图上查看他在任何一州的支持率；支持多尔的入网者甚至可以在网上设计支持多尔竞选的宣传卡向亲友“推销”多尔。

环球网以其经济效益而言，尚无媒介能出其右。它平均每天可向网络用户寄出3000至10000封电子邮件，节省的印刷费和邮资甚为可观。而建站费和维修费比起传统的电视和印刷媒体，也要便宜得多。

正如罗斯福被称为“收音机总统”、肯尼迪被称为“电视总统”一样，谁会成为第一位“电脑总统”呢？

无论是克林顿还是多尔都与“电脑总统”无缘。原因是，用电脑投票还没有成为现实。但乐观派预言说，这样的事情很快会发生。

传统上，美国人当然是通过投票箱来选举总统的，但目前已出现了一些新

的尝试，例如，通过电话投票，或者触摸电子屏以示选择，等等。然而，技术还在不断发展出更多的识别选民身份的方式，主要有语音识别、面部识别、指纹识别等等。

语音识别是把一个人说话声音中与众不同的频率记录下来，转换成数字密码；面部识别是给面部某一部分摄影以取得三维图像，再转换成数字密码；而指纹识别则是用光子仪扫描压在玻璃板上的指纹。如果这些技术进一步成熟，会极大地增加选民的投票率。因为选民坐在家中，通过网络即可轻松投票，所以，有政治学家预测说，美国大选的投票率将会由现在 50 ~ 55% 上升到 65 ~ 75%。如果再辅以一些相关措施，比如规定两年内未参加一次选举的选民不得成为某些制度的受惠者，那么，投票率还会有更大的上升，达到 75 ~ 85%。（在 11 月 5 日举行的大选中，克林顿击败了多尔，但选民投票率只有可怜的 49%。）与此相关的是，全民公决可能成为一种流行的决策方法。在《时代》周刊的一次调查中，76% 的人赞成在美国设立全民公决制度。这种办法在世界上日益得到重视，例如加拿大就通过全民公决来决定魁北克省的归属问题。电子技术的发展使全民公决的实施变得十分容易，到 2000 年前，美国人也许就有机会对重大的全国性问题的看法了。到 2020 年，公民决策权的范围可能更加扩大。

唤起民众千百万随着技术给人们在娱乐、媒介和购物上提供了更多的选择机会，公民在政治上会要求更多的发言权。老而孔的政党会遭到反对，对美国而言，工业革命时代建立起来的共和党和民主党越来越难令公众满意。约有 53 ~ 58% 的美国人希望看到新的第三党出现，其他西方国家也是如此。人们早已厌倦了旧的党派政治，网络时代的到来可能会加速新党的形成，同时也使普通公民在面对多党派作出自己的选择时更加自由。

目前的气候似乎很合适。调查表明，拥有计算机的美国人把连线政治（politicsonline）作为电脑最重要的应用之一，新的政党和政治运动也富含技术色彩，1992 年，百万富翁罗斯·佩罗以第三党身份谋求竞选总统时，请愿书签名者中来自高技术堡垒——例如硅谷和马萨诸塞州 128 国道的比例最高。

老政党分明感受到了威胁。克林顿和多尔是打着在美国建设信息高速公路的旗号走进白宫的，共和党人也不甘示弱，众议院议长金里奇上任不久就主持开通了议会的计算机系统（为了纪念托马斯·杰斐逊，这一系统被称为 Thomas），并使之与环球网相连。为此，他举办了一个盛大的记者招待会。“电脑化空间是知识的圣地，”金里奇宣称，“开拓这块圣地是对一个文明的最高呼唤。”

金里奇下定决心要使他主持的国会成为美国历史上第一届“连线的国

会”。在共和党人占领国会山之后，金里奇下令允许电视直播各委员会的会议，并把国会文件输入信息系统供计算机用户查阅。金里奇深信，共和党人1994年在议会选举中的胜利，不仅仅是思想的胜利，也是技术的胜利。他们通过绕开大的传媒、把信息直接传输给选民而击败了民主党人。在这一过程中，他们坚信自己改变了美国人了解政治和思考政治的方式。金里奇说：“没有LSPAN电视网（一家24小时监督美国政府的独立卫星电视台），没有收音机里的现场访谈（talkshow）节目，没有各种各样的另类媒介，我认为我们不会成为赢家。传统的、精英的媒介肯定会歪曲我们的形象。”

因为如此，金里奇把正在兴起的新媒介Internet视为福音。通过网络，将来议员可以坐在家中参加议会辩论，投票赞成或反对某项法律。而所有这些信息，公民都可以轻易地在电脑上查询，美国拥有全球最多的网络用户，它因此可能在今后数年内成为一个试验场，在世界上第一个把各种机构同大部分上中层社会用计算机联系起来。穷人暂时还入不了网，所以金里奇对“公用网络人口”给予极大的关注，甚至还提出一个想法，政府出钱资助穷人购买计算机。随之而来的是这样一个问题，从文艺复兴到19世纪的工业革命，新的通信手段如印刷机和电报都大规模唤起了民众参与政治的热情，电脑会赋予民众以新的力量吗？

这将是一个难以回答的问题，现行的技术有利于权势阶层或是利益集团，却使普通公民感到失望和厌倦，例如，过去美国只有三大电视网，大众能听到的声音有限，真相必须靠观众自己判断。由此，新的技术带来的新的挑战是：怎样使选民获得权力，通过更直接的代表制建立更民主的政体。而许多宪法上的概念，如民权、政治言论的自由和向政府请愿的权利等等，都将改写。如盖茨在《未来之路》一书中所说，纵然政治决策的模式不会明显改变，Internet也会给那些想要组织起来为某项事业或某个候选人作宣传的公民团体以力量。获得关于政府的大量而详细的信息……用电子邮件接近政府官员、国会委员会和公众……发布能被千百万感兴趣的人阅读的消息……的确，Internet是政治、社会和环境活动家的梦想。多年来已有不少活动家利用Internet传播信息、进行战斗。同性恋的权利、环境、枪支控制、死刑、世界性的饥饿——这些都是倍受关注的问题。没有Internet的时候，就某一事宜组织的一次政治活动需要各方面的大量协调和配合。你如何去发现那些与你观点相同的人们呢？你如何把他们发动起来，如何与他们交TTPR？Internet使这些问题得到解决。组织一次政治活动将变得如此轻而易举，以致再没有什么规模大小或太涣散的事业。

和新的电子世界中的所有中间人一样，政治代表们不得不证明自己的存在是有正当理由的。Internet将令他们比以往任何时候都更惹人注目。投票人不

必等待电视播送自己关心的节目，只需手持鼠标就能了解某一候选人的施政纲领，例如他在征税问题上的立场会对自己的钱包有什么影响，有关议员收到 100 万份关于某一个话题的电子邮件的那一天已经不远了。

一个连线的、一拨即可通达的议会，也许很难就一件事情作出深思熟虑的判断。每一项议案，可能都会引来大量电子邮件，民众的情绪会左右议会的局势。走得远的人声称，以后议会和代议制政府都没有存在的必要。人们只要轻按电视机上的一个按钮，就可以对预算这样的大事发表看法。

与此同时，又有人指出，直接的民主具有内在的不稳定性。简单地听从大众的召唤并不一定符合大众的最佳利益，无政府主义也不一定带来平等。在没有法律控制的边疆地带，总是那些聪明、强壮和冷酷无情的人占据上风。

关于民主一向有两种相反的理论，一种认为立法者应当反映选民的观点；另一种要求立法者表现出独立意识和领导才干，即使这样做不受社会欢迎，究竟哪一种意味着真正的民主，争论不会很快结束。但有一点可以确定：信息时代里流传着一个神话，计算机，尤其是个人计算机，尤其是联网的个人计算机，将带来民主的复兴。这种把大量数据传送到公众家庭的机器似乎应当带来一次革命。这个思想是加拿大传播理论家马歇尔·麦克卢汉首先提出的，他在 60 年代中期曾经预言，某些电子媒介可以把地球变成一个村落，“信息的检索即能创造出更深层次的民主”。麦克卢汉的观点主要围绕着电视而展开。他认为人们坐在电视屏幕前观看发自全球各地的新闻图像将有助于增强参与公众事务的意识。计算机遵循着这一思路开发了计算机的新功能。约翰·奈斯比特《CdirtyNaisbitt》告诉我们：“计算机将摧毁政治领域的金字塔，我们建立等级森严的金子塔式的管理系统是因为我们需要掌握下属的去向以及他们的任务完成情况，而有了计算机的帮助，我们可以用平行联系的方法重新设计我们的组织结构。”

隐含在这种论断背后的逻辑是：信息意味着更多的公开性，而公开性则意味着更多的民主。但它没有意识到的是，计算机也可以比手工更加巧妙地编辑和操纵信息。

在 1980 年的总统竞选中，美国公众亲眼目睹了总统候选人罗纳德·里根对国家防务问题所作的极其可怕的结论。他的辩论词里引用了大量的数字，他认为美国的防务体系存在所谓的“漏洞”，国家面临着随时遭受攻击的危险。这个“漏洞”是被计算机模拟的战争模型发现的。里根政府利用这一假定的形势以及公众的焦虑心情进行了历史上规模最大的一次军备扩充，然后，里根在巨大的压力下承认许多事实、数字、假设以及推理都是失实的。然而等到反对党抓住这些把柄时，国防部早就对新的防线进行了更多的研究、设想和模拟

了。这就是被称为战略防御计划——“星球大战”的理论。政府使用欺骗和误导的手段并不奇怪。然而把大量的、公众无法消化的权威信息塞满公众头脑的手法倒是一种有意和十分有效的新计谋，计算机在其中扮演了一个不可缺少的角色。

形态各异的社会集团都需要利用信息为政治服务。美国加利福尼亚州立大学历史学教授西奥多·罗斯扎克在《信息崇拜》一书中指出：“官僚主义的经理、公司精英、军事当局、安全和监视系统都可以利用计算机里的数据来制造混乱、散布神话、进行恫吓和控制别人，他们掌握了绝大部分的信息源和计算机，公众对于信息的崇拜又给他们的优势地位蒙上了一层神秘的面纱。他们有效利用手头信息的原因是很明显的。这些社会集团占有很多利益，信息要为这些利益服务，计划也要根据这些利益制订。他们手里有一张明确而简洁的日程表：把更多的利润和权力集中到那些已经拥有利润和权力的人的手中。”

过去，造谣者只有不多的听众，现在互联网络将起到“一面大墙”的作用，可以自由地在上面对胡乱涂鸦，让全世界来阅读。例如，1996年7月17日，美国环球航空公司800航班坠海，造成230人死亡，这起空难发生后不久，Internet上就传出了一种说法，声称飞机是被美国海军发射导弹打下来的，当时海军舰艇正在飞机坠毁附近海面进行演习，导弹误中飞机，酿成空前惨剧。这还不算离奇的，另有一种说法是，有人蓄意要摧毁飞机，因为传闻亨利·基辛格将搭乘这班飞机。

把真实和虚假的东西分开将是对使用电子网络的人们的一大挑战，也是对某些人预言的“民主的重建”梦想的挑战。

罗斯扎克写道：“也许有朝一日一位与阿根廷籍诺贝尔奖金获得者博尔赫斯有同样超现实主义复杂风格的作家会写出一部有关荒唐选举的小说。小说的开头将讲述一次民意调查，调查的目的是了解公众是否同意以往计算总统支持率的方法。然后又有一次民意调查，这次是了解公众对上次调查会产生什么结果的看法。之后又会有对民意调查所进行的调查。最后才是选举，然而选民们选举的却是一次最准确的民意调查所反映的公共舆论。”这就是信息时代的政治。它具有真正的“虚幻政治”(virtual politics)的含义。

既熟悉又陌生的交往

1. 网络时代的友谊与爱情

当第一次加入ECHO——美国东海岸的一个电脑社区时，玛丽莎·波尔把自己打扮成一个选美冠军，很快她就赢得了大批社区成员的仰慕，纷纷张贴讯息赞扬她的机智与坦率。这样的情形令波尔多少有些头晕目眩，因为现实生活

中的她自认是一个害羞、内向的女孩。“我对别人的赞美开始上瘾了，我觉得自己成了名人。”

波尔每月在网络上泡的时间越来越长，最后达 100 小时，这时，她终于感受到“做人难，做名人难，做名女人更难”。一些人开始嫉妒她，指责她是一个势利小人，并且，更令人不安的是，波尔意识到自己在网络上的空前活跃，是由于快乐实际上远离她的生活。她毅然决然地退出了 ECHO，因为她觉得自己已经忘记了，真实的世界是这样复杂而迷人。

波尔现在重新回到了电脑化空间，这次她应聘为 ECHO 管理它的 54 个计算机会议系统。再度归来，波尔已学会了用更丰富的视角看待网络，脸皮也变得更厚了。不过，这并不意味着她对网络的态度转为淡漠，“网络不仅仅是一个通信工具，它是一个充满温情的天地。”她说。这一切听起来有些奇怪。毕竟 Internet 是作为一个信息库，而不是情感仓库闻名于世的。但真相是在 Internet 线路上徜徉的大部分人都在寻求人情交往而不仅仅是乏味的数据。《时代》周刊说，据估计，80% 的用户是抱着扩大交往的目的上机的。这种交往并不那么简单，因为把人们聚集在一起的技术在同时又使他们远离。

往最好的方面说，Internet 把具有共同志趣的人聚集在一起，而在过去，这些人可能永远不会相遇。这种虚幻的友谊有可能发展为实际接触，从而在人们中间缔结终生联系。“电脑社区与人们通常的朋友圈子并没有多大的不同，只不过它不再受地域的限制，”斯坦福大学人类学博士卡罗琳·伊贝拉说。实际上，地理上的相邻也不意味着你一定会成为左右邻居的伙伴，你也许在现在的房子里住了几个月了，但从来没有和任何一位邻居进行过交谈（除了简单的打招呼之外）。

卡罗琳从美国中部搬到西部时，她在中部的网友为她举行了一个告别晚会。她一直同她们保持联系。“我同她们的亲密程度就如同和我的大学同学一样。我常常向她们诉说我的生活秘密，而她们的回答总是那么快。”

卡罗琳是幸运的，因为她在网络上遇到的女性朋友，与其在生活里的真实形象相去不远。很多情况下事情不会这么简单。在电脑化空间里飘荡的声音常常无法用来准确判断说话者的本性。会有登徒子乔装打扮勾引女性，也有一些恋童癖时刻准备对天真无邪的孩子下手——当然，这样的人总是少数。一个 43 岁的波斯尼亚人与一位 27 岁的小姐在网上陷入热恋。然而，令波斯尼亚人失望之极的是，心目中的“她”原来却是迈阿密一家老人院中的 80 老翁，大多数用户更可能以自己希望成为的人的面目出现。《线上爱情》一书的作者波琳·博苏克把这种行为称作“有选择地撒谎”，而心理学家肯尼斯·哥根则宽容地说：“人们在显示自己的另一面。”

这种做法，甚至是不经意地掩盖事实，都会造成伤害，28 岁的克丽丝汀·兰斯在网上“结识”了一位小伙子。“我向他倾诉我心中所有的秘密，经过 3 个月的‘电脑传情’，我们决定见面”，见面的结果令姑娘大失所望。两人的性格完全合不来，最后只好分手。“他是个十分自私的人，出乎我的意料，”克丽丝汀说，“他不想放弃任何东西，却想让我放弃所有的东西。”

丹·马什却是幸运的，与奥黛丽见面只有 5 分钟，便知道两人从东海岸到西海岸长达 4 年的网上热恋有了结果，“我是一个内向的人”，丹说，但电脑上的谈情说爱却给了他充分发挥自己的余地。两人结了婚，过着幸福的日子。

人们真能通过调制解调器相爱吗？虚幻恋爱的一个好处是，它将建立关系的重心由外表转移了内在感情上，而这通常使女人感到快乐。“网络强迫男人做他们不怎么爱做的事情，交谈，”心理学家阿文·库帕说。“在网上你不得不交谈。”

1 月，美国新泽西州的约翰·葛伊登控告他的妻子黛安与电脑上的“网络佐伙伴”大玩“虚拟”的婚外情游戏，并以黛安在网络上与人“通奸”为由，要求法官准许他与黛安离婚。葛伊登在提出控告时，诉状内同时附有数十封黛安与这位电脑情人往来的电子邮件，其中有些十分露骨地大谈性事。黛安是在美国联机公司的网络上邂逅这位代号为“黄鼠狼”的已婚情人的，葛伊登在诉状上称他是来自北卡罗来纳州的雷伊。

很明显，黛安事实上并未真地与电脑情人有肌肤之亲，但是葛伊登坚称黛安和她的电脑情人约好周末在一家旅馆幽会。这恐怕不符合法律上的通奸定义，但无疑地，网上罗曼史会引发真正的感情。只不过，这种罗曼史常常被现实所粉碎。网上关系必然带有局限性。“你只能获取一个人的一部分，”心理学家米切尔·威尔说。“作为人，我们需要可接触的存在来建立完整的联系。我们需要看到彼此的脸和手势，闻到彼此的呼吸。”

网络上的新手起初会觉得交往的距离给他们以安全感，因而使他们的情绪表达更自由，然而，随着时间的流逝，他们逐渐意识到，网络也会成为加强友谊、爱情乃至社团的纽带的障碍。到了交往的某些时候，许多人发现，让彼此之间的关系再前进的唯一有效的方法是冒着危险见面——希望电脑化空间里的魔幻纽带能够承受住真实三维世界的考验，一个电脑社区的创办人戴夫·休斯说，“你不可能在网络上过全部的生活，但如果诸事顺利的话，网络交流会导致面对面的接触，而不是把彼此带得越来越远。”网络迷们把面对面（face - to - face）的接触简称为 F2F，这对他们来说是一件非同小可的事情。

2. 电脑社区是可能的吗

然而，巩固电脑化空间中的友谊或爱情所遭遇的困难，与构造电脑社区相

比简直算不了什么。事实上，电脑社区是否存在，一直是一个有争议的话题。霍华德·瑞斯格德在《虚拟社区》一书中指出，“一个电脑网络并不就是一个社区，除非网络中的人通过互相接触能影响彼此的生活。这需要网络成员的更多投入，不管这种投入是在真实生活中，还是在电脑化空间里。”

瑞斯格德举了一个例子。家住旧金山的凯瑟琳·约翰斯顿是当地一个电脑社区 WELL 的老用户，不幸身患绝症。WELL 的 1 万多用户中的许多人，在她生命垂危的日子里通过电脑对她予以支持、安慰和提供建议，而且，更有 20 多人到她家中轮流照顾她。“一个人不会孤单地死去，”瑞斯格德说，“这就具有了社区的意义。”如果大家能够感受到共同的损失，那说明社区的感觉正在形成。

WELL 订户约恩·卡罗尔经历了这一事件，他说，“电脑化世界与真实世界在这里交叉了。”他认为虚拟社区比真实社区的亲密感还要强。“既然人们是自愿进入电脑化空间的，他们会对参与电脑社区生活表现出更大的兴趣。”

并不是人人都同意这个观点。史蒂文·琼斯是《电脑社会》一书的编辑，批评说“社区”一词用得太多滥了。对他来说，社区不仅仅意味着成员的相互承认和尊重以及承担责任，还意味着大家在没有议程的情况下也在一起。现在的情形是：人们上网，下网，制订自己的规划。这样的社区感并不真实。

电脑社区的活跃分子们则反驳说，他们所建立的社区跟任何三维的东西一样真实，ECHO 的创办人斯塔西·霍恩（Stacy Horn）说：“线上世界不是乌托邦。我们把我们所有的问题、要求、喜好、偏见都带上了网。那些在现实生活中没有多少朋友的人幻想到了网上他会有许多朋友，这是不可能的，他们会在电脑化空间里遇到同样的困难。”ECHO 的一位用户说：“我们中的一些人在 ECHO 上创建了一个小城，它充满闲言碎语和恶意。这里具有所有典型小城镇的特征。”然而，人们也寻求相互关心。

在大多数电脑社区里，都可以感觉到民主的精神。如果出现了危机，社区成员会协商解决。但是，等级也并非不存在。资格较老的成员会轻蔑地看待后来者，通过形成封闭的俱乐部以避免被无止无休的问题打扰。琼斯说：“有用户和超级用户之分。有些人的电子邮件地址比他人的更有地位，”也就是说，网络与我们所熟知的世界并无多少不同：它既开放又封闭，既能表达爱也能扼杀人们的感情。

Internet 已变得日益庞大，很难把它再想象成为一个地方。电子边疆基金会的董事埃瑟·戴森说，“它需要再细分为更小的居民点，应该有高级住宅区，也应该有专供孩子们安全成长的地方。”WELL 和 ECHO 的成功都证明了他的说法。

如果这种趋势继续发展，人们将缩口到壁垒森严的社区中，不再涉足 Internet 的公共区域。这一过程与“离开城市、迁居郊区”的运动极其相似，网络的魔力在于它能够把不同的人集结到共同的新世界中，但这也是它所面临的挑战所在。它在把背景和志趣相差甚远的人联系在一起的同时，也能助长接触范围变窄的趋势，因为人们可能将其交流范围限制在那些与他们有相同兴趣的人中，那些只将其活动狭窄地限制在新闻组及其他 Internet 资源上的人，从来不需要与兴趣不同的人接触。

即使是“虚拟社区”——其目的是创立一个由志趣相同的人们组成的均衡的组织，这些人在同一个网络上通信——也可能走向自己的反面，最终把自己与 Internet 上的其他人和他们的个性与观点隔离开来，这种电子狭隘性的产生对于培养不同背景人们之间的宽容和理解都没有好处。

3. 独处失去了最后的领地

为什么人们成小时、成天、甚至一年到头地上网呢？对 Internet 的议论从服务价格到软件标准都很热烈，但 Internet 最重要的方面与金钱或技术都没有什么关系。网上最大的资源是人。技术的成功是因为人；互联网络满足了人们的交往需要，迎合了他们的情感，包括好的和坏的。“Internet 比任何其他媒介都能更好地调解人的相互作用，”保罗·萨福称。“互相接触比玩最带劲的游戏或获取最热门的信息都更为有趣。”

监狱中最坏的惩罚是什么？无疑是孤独，即与他人隔离。人类是天生的社会动物，但随着人类文明的发展，形成了越来越多的小群体和越来越松散的城市中心，这使得人们的相互交流越来越少，因为几乎没有什么公共场所让人流连忘返。人们渴望相互交流、渴望爱情、渴望一些其他的事情，人们顽强地想要相互联系。

自从人类始祖学会了钻木取火，人们就在受益于技术的同时对它怀有戒惧之心。他们用怀疑的眼光打量印刷机、汽车、电话和电视，似乎它们都是磨损社会纽带的工具。技术统治不仅会剥夺俭朴的生活方式，也会摧毁社区，使人们变得彼此疏远、相互隔绝。现在信息技术正在改变社会交往方式，同样的希望和绝望相混杂的情绪再次抬头。它是否会损害人类的亲密关系？独处是否已成为不可能的事？交流是否已不必依赖于有形的存在？

的确，能够在任何时间内与任何地方的人发生联系，是一件了不起的事情。对于成千上万因年老或需要照顾孩子而呆在家里的人、深夜无法入睡想找人说说话的失眠者、那些想了解怎样买房子或如何对付孩子的哮喘病的人，上网可能是最好的方式，能迅速从愿意与他们分享感情和知识的人那里得到回应。

但有得必有失。人们也许会对网上朋友怀有同样真挚的感情，然而交朋友

成为如此轻易的一件事情，意味着这样的关系很可能是短暂的、无足轻重的。知己将比以往任何时候都更加难求。冥想和清修的艺术也会消逝无踪。

像电话和汽车一样，技术把人们的生活割裂，同时又帮助把碎片缝合起来。挑战在于怎样把电脑化空间里建立起来的联系融入真实生活。

“简单地连线不会弥合任何东西，”琼斯警告说，“我们可以架设我们想要的任何桥梁，但如果我们不穿越它们并四处摸索，这样建立起来的联系将没有任何意义。”

消费者的革命

虚拟网络商店的经营方式，可交互运用各种传统无店铺商店常用的经营形态，如：自动化经营、展示经营、通讯经营、新媒体经营及综合经营等。利用线上目录、DM、传单等主动地将商品信息传送给网络消费者，消费者以线上互动和即时的方式订购，卖方在接受订购之后，将商品送达到顾客手中，而贷款的回收也是经由信用卡或金融机构从消费者的帐户中自动扣除。

消费者对上网络购物所持的态度会因人而异。有些人认为上网购物是积极的活动，而有些人则视其为休闲，也因此，消费者花在上网购物的时间就有所不同。若消费者本身对上网购物兴趣越大，则其会花越多的时间在产品的比较、浏览。新型的购物环境将引起消费者行为的改变。

如果将其简单分一下类，在网络上进行电子化商务事实上面对两种截然不同的客户群，一种是来自企业用户，另一种是家庭用户，企业用户由于费用支出来自企业，并且是公司营运费用负担，所以无论在采购金额上、连线费用的意愿上都比家庭用户手头宽裕许多。所以同样是在网络上招揽顾客，但是面对不同的客户群要采取不同的策略。家庭用户（特别是家庭妇女）都较为精打细算，所以货品供应商若是针对此类型的客户，便提供折价券、大量折扣以吸引客户，目前 Internet Web 上兴起的 Coupon Network 便为此趋势做了最佳注脚。

但是二者客户群之间仍有交集，也就是线上采购的行为模式是由办公室企业内带到用户家庭之中，办公族在办公室内渐渐养成了此种习惯，以及摸索出较为熟悉的线上商场，回家后才介绍给家人与亲友，以减少摸索的成本。正视两者间的消费差异，中小企业用户的采购额可在数十万元之内，连线帐单在 500 元左右，但家庭用户对连线费率谨守基本费的防线，并且每个消费指数在五千到一万元之间视为上限。

针对网络消费者这种行为的差异，网络上销售的商品也须重新选择和慎重组合，网络上卖什么好呢？

比如说买 CD 音乐片或是书籍，不会买回家不能听或看；但是若买个精品陶瓷，则品质不同价差亦大。因此如何让使用者无品质顾虑，而且有暇疵也可以保证退货，是很重要的问题之一。另外，使用者采购行为习惯也影响商品的卖出，如使用者有想“摸”、“看”的行为习惯。一般女性买衣饰就是有这种雅兴喜欢上街闲逛购物，在网络上买衣服会不会剥夺了这种乐趣？此外，虚拟商店的物品也不能与一般的便利商店重复，因为一般城市便利商店或超市密度太高，与此通路重复，价格又无竞争性，根本很难卖。在你家楼下或超市随手可买到的卫生纸或鸡蛋，干嘛网上买。但有一些数量和体积较大的日常用品，如儿童纸尿裤，因为体积庞大购买携带不便，通过网络买倒是方便一些。一些选购品和特殊性的产品，是网络商品可以考虑者之一。比如买书，特定书籍不好找，或站着找很累，专门用书或进口书籍种类不全等，这些通过网络选购，省事不少，因为降低选购的时间及成本。一些乐迷专门想找哪个大师专辑等，货架上难找或是没进货，通过网络选购对商家或顾客都方便。

除了商品种类的选购，价格也是影响商品卖出的一个重要因素，最好有价格优惠，才有足够的诱因吸引客户上门。商家如果针对几项重要产品等促销，除了吸引顾客上门外，同时可以吸引顾客买些其他东西。另外，一些具有隐私性的产品出卖，也为消费者提供了不少方便。除了实体商品外，一些有服务性质的产品也须针对消费者行为的改变而慎重选择。如鲜花、旅馆定位或是音乐会、演唱会或电影票的门票预订，都是十分受消费者欢迎的服务。网部首页可同时将活动的内容说明、预告、时间、场次、价钱、座位等完整的信息呈现给潜在客户，同时活动预告促销又可提供线上预购，何乐不为！对许多人来说，不仅省去了跑去特殊地点买票的麻烦，而且我相信电话订电路票的程序绝对不会比在网络上用鼠标简单地按按键更具吸引力。

旅行社的消失

互联网络的发展就像范围不断扩大的水波或电磁波，其影响越来越大，几乎无所不在。今日的旅行社正在经受其强大的冲击，电脑网络日渐取代旅行社的功能，其再也不能像以前一样靠赚航空公司的佣金而高枕无忧。有人讲，旅行社会消失在互联网络之中，因为其本身即为一中介服务机构，很多功能已逐渐能被互联网络的多种信息传播方式所替代。但我认为，这样一种趋势出现的可能性不大，而且作为一个发展已相当成熟的行业整体，其具有很强的消化外界刺激的能力及抗压力。但是，在这样一种强大冲击的面前，旅行社究竟该如何迎头赶上呢？我们先来看看旅行社目前面临的最大威胁。

大多数的国际航空公司多属国营企业，多有亏损。1990 年至 1993 年间，

各国航空公司亏损总额高达 110 亿美元，使得许多航空公司大力节减开支与销售成本。由于销售成本一般占航空公司经营成本的 15%—20%，为了削减成本，许多航空公司青睐电子售票或无机票旅行的法宝。顾客只需通过个人电脑就能直接向航空公司订位，到了机场，顾客拿出自己的智慧卡就能直接登机，连机票也用不着。在德国，甚至连刷卡这道手续都免了，顾客拿着智慧卡，就可径自通过机票检查站登机。那么，在当前这样的科技日新月异的新时代，旅行社业者显然受到很大的挑战。

当然，这种威胁也并不像我们描述得这样可怕。例如，国泰航空及美国联合航空公司自 95 年 1 月起都已在美国上网，联合航空不但在网上提供订购机票价格，而且还加五百分优惠作为以 CompuServe 订机票的奖励。但是国泰在美国上网半年来，据称有 1 万次网上查询，然而订购机票的成绩不很理想。询问者大多由于旅行业提供的价格及服务更好，结果仍向旅行社订购机票。

在这种威胁与优势并存的形势下，旅行社必须积极改变经营模式，由航空公司的代理人变成顾客的代理人，根据服务时间赚取顾客的佣金，而不是根据机票价格赚取航空公司的佣金。另一个直接的威胁则来自于酒店业，与网上订机票相对，酒店业则开发出网上订房服务。如 Pegasus 系统公司是网上订酒店网络 TravelWeb 的母公司。Pegasus 创立的 Travel - Web 能提供全球 8000 家酒店网上订房服务，据统计目前全球共有 30 万家酒店，大多数集中于欧洲与北美，网上订房的覆盖面目前约为三十分之一，但会日益扩大，看好网上订酒店房间前景的人认为，网上订房间比机票潜力大，因为网上订房间不需递送票据，不像订机票那么麻烦。而且目前 72% 的酒店房间都是由旅客直接预订的，并非通过旅行社。此外，一些酒店甚至提供特别优惠的网上订房价格招徕网上顾客。

除此之外，酒店业利用 Internet 招招出新。利用 Internet 的信息快速传播优势，多家酒店在 Internet 上提供房间目录服务业务，例如，自 95 年 4 月起，美国酒店目录商 Reed 集团还在 Travel Index online（简称 HTIO）的网址上网，推出 5000 家酒店的 Reed 旅客网，方便网络使用者根据打算停留的地点寻找称心的酒店下榻。但目前提供的主要信息是酒店设施特色及地点等，不包括住房价格，其作用有如网上广告。

这种做法自然有其潜在的理由，据一位公司的总裁透露：任何酒店的同一房间有不同的价格，价格的高低由订房数量而定，同一酒店两家不同的旅行社的价格也不同，两个不同的商业旅客所得的价格也不同。同时，酒店住房价格差异非常大，有些人可能通过一家与酒店集团有大量生意往来的旅行社订房而得到好价格，有些人通过小旅行社订房，就没有太多折扣。所以酒店一般都不

愿在网上公开其房间价格，航空公司也不在网上公开其机票低价。

这里，旅行社则恰恰利用了酒店目录在线服务来补充其业务内容，但服务更加周到和全面。例如上文提到的美国酒店目录商 Reed 集团出版的酒店目录及主要航空公司航线航班目录用户九成以上为旅行社及大企业机构，其核心业务为旅行社市场。96 年初该公司又推出目录的电脑磁碟版，其公司亚太销售部副总裁表示：电脑网络造成的变化，从公司角度来看，就是将个人消费者带到市场上来。

这一类电脑新产品的顾客绝大部分是旅行社，当然也有一小部分为大企业机构及个人。但是，这种结果把旅游咨询交到旅客手中由其自行抉择，是否会影响旅行社的生意？不，恰恰相反，这一类电脑咨询反而有助于旅行社业者与时俱进，提供更加全面周到的服务，而非仅仅限于酒店给折扣，或凭数量大与航空公司讨价还价。还可以包括提供管理层信息服务中的会计服务，能向一些大企业客户指出整个公司的旅游开支的效益以及如何改进等。换言之，提供一揽子整套服务方案。

但是，旅行社目前在充分利用网上服务，在 Internet 上设立网站，开展信息服务及生意往来的意识并不甚强烈，一些旅行社即使上网也反应平平。例如香港旅游服务公司主席表示，该公司上网已有三、五个月，但反应不算好，最初每日还有近百次的网上查询，后来日益减少，生意成交则更少。但由于上网的费用低廉，与一些旅行社每年千万元广告费相比微不足道，他们还是愿意继续维持并发展网上业务。同时，在与外国旅客进行业务接洽时，在网上打广告效益较大，许多国际旅客通过电子邮件洽谈生意，成本比打长途电话低得多，这一点又大大刺激了旅行社在网上发展业务的兴趣。

总之，各国旅行社的网上服务意识都在日渐加强，我们讲旅行社消失在互联网络中，也许有些危言耸听。但随着时间的推移，Internet 不可避免地要全面渗透进入旅行社的整体业务运作之中，到那时，说“消失”也好，说“融合”也好，总之，在我们面前会出现一个全新的拥抱 Internet 的旅行业。

二十一世纪的音乐

尽管信息市场将使经济和政治以及民族和文化的组成发生令人瞩目的变化，但是，我们每个人还是首先并且主要关心我们每天的日子怎么过。工业革命时期，人们的想法也一样。他们不太关心现代制造技术和分配体制的发展这类抽象问题。但是，他们牵挂这些发展的实用成果：汽车、电灯、电话和工作。

传媒现在不断提供我们激动人心而又富于想象的报道，大肆渲染信息技术

将如何改变我们的生活。这些报道大都纯属幻想；人们即使对技术发展现状只略知一二，也不难凭空虚构各种各样的离奇情节。真正的挑战是察知有可能产生的应用，它们无论是否激动人心，都能可靠地从今天的技术趋势发展出来，在经济上都可能行得通，并且都能满足人类的某种实际需要。

让我们来描绘美国第一代中产阶级上层一个家庭的日常活动。描述的经历有的只是两三年后的事，其他的则是未来 10 年左右的事了。你将扮演“父亲”。你的妻子、儿子、女儿和父母全都是你的活动的主要参与者。

你正在山顶滑行，轻柔地摆动，一阵旋律优美的乐声从远方飘来。山下到处灯光闪烁，令人眼花缭乱。突然情况开始不妙！天崩地裂，一片漆黑。音乐似乎更响亮了，事实上就在你耳畔。黑暗消退，暗淡的光亮中，物体依稀可辨。是的，你在卧室里，天已亮了，你也到了梦醒时分。音乐来自你床内的某处。

哎呀！该起床了。你的知觉恢复正常，你起床了，发现自己在凝神聆听音乐。它太迷人了，你笑你从未听过这个曲子，可是，你的唤醒服务程序又选了一首动听的曲子。它们常常这样做。但这首曲子仍迷住了你。甚至当你几星期前在更新你喜欢的曲目时出了一次差错时，它们也设法根据你前两年的偏好模式予以纠正。你感到奇怪，它们怎么会领会你最初的 e 表格，你在表格中提到你真正喜欢的 5 首歌，还提供了其他一些细节，如你的年龄和住址，该程序每天早晨用音乐唤醒你，而且曲子似乎一首比一首好听。

你想知道你正在听的歌曲的名字。你在侧身向床上内置话筒旁的小麦克风询问歌名时，心想它们会不会以你的问题作为线索，把你的音乐爱好概括得更精确。无论它们做什么，每天为此付 20 美分是值得的。你回想起，你在孩提时曾对你的拥有 300 张 CD 唱片的立体声自动唱兴奋不已。它能用你选择的歌曲唤醒你，但过不多久，为你的选择编程成了单调的例行工作，一遍又一遍地反复听同一些乐曲令你厌倦。购买新的 CD 唱片，费用也大大贵于按现有的模式把选之不尽的歌曲送到你家里。你的服务程序告诉你，歌名为《超越欲望》。你也许将终日哼着这首歌，自得其乐。

这种唤醒呼叫场景是很现实的。处理甚至高保真的音乐所需要的带宽，现有的电话、有线电视、卫星和无线电载体已能供给。为专门用途向信息市场的某个服务商租用音乐，现在也完全可能。现在已经有了大型计算机，每一台都能为几千个人提供这种服务。

个人爱好的概要功能也已小规模建立起来：你列出几部你真正喜欢的影片，于是一个程序便能再提出几部你可能爱看的影片。娱乐业可以把这种技术推广到远为雄心勃勃的水平。可以采取这样的方法：首先是界定若干兴趣

“向度”，如爵士乐、摇滚乐、乡村音乐和古典音乐。然后，再按时期（例如中世纪、文艺复兴、20 世纪 50 年代、80 年代）、表演类型（管乐队、管弦乐队、四重奏、独奏）等等进一步对每一类作细分。大约有上百个这种特点可用来反映已录制的每个音乐作品。提供这种服务的公司最初需要做大量工作。不过，一旦做好了这些工作，你喜欢的节目组合也就建立起来，这样一个系统也就能在宏大的音乐库中进行搜索，最后每天都提供一种符合你的爱好的新选择。这一系统每次都根据你反馈的关于喜欢和不喜欢的选择修改你指定的曲目。当然，你不一定受制于这种安排。如果你不喜欢循规蹈矩，那么你可以不断要求提供意外的惊喜，该系统将满足你的这种要求，为此它将随机搜寻与你爱好不同的、甚至截然“相反”的曲目。

用母语向电脑提问已能做到，只要你墨守你所想要的歌曲和乐曲的狭窄领域。这种服务的付费也简单易行，如同向作曲者和艺术家分发版税那样；不需要我们讨论过的那种微支付模式，因为由服务商付给艺术家和音乐创作者的版税乃按时间累积到相当数额才计费。服务费可能不止 20 美分，因为除了 5 分钟传输费之外还得摊派全部间接费用。这样，也许是一天 50 美分。总之，这是一个可行的方案。

未来世界的畅想

未来数字化服装的质料可能是有计算能力的灯芯绒、有记忆能力的平纹细纱布和太阳能丝绸，我不必再携带膝上型电脑，而是把它穿在身上。尽管听起来不可思议，我们其实早已开始把越来越多的计算和通信设备穿戴在身上了。

手表就是其中最明显的例子。它肯定会从今天单纯的时钟而摇身一变为明天移动的指挥控制中心。戴手表是一件再自然不过的事情，很多人就连睡觉的时候也戴着它。

一体化的、戴在手腕上的电视、电脑和电话，将不再是狄克·特雷西（Dick Tracy）、蝙蝠侠（Batman）或科克船长（Capiain Kirk）的专利。在未来 5 年中，这种可以穿戴的装置可能会成为消费品中增长最快的部分。天美时（Timex）现在已经在手表和个人电脑之间提供无线电通信了。它生产的这种手表预计会非常火爆，到时候，许多微软的系统中都将吸收这种聪明的（光学）传输软件。

我们给这些小装置提供动力的能力，很快就会赶不上电脑微型化的速度。在技术领域里，动力的进步简直就如龟步般缓慢；如果电池技术的进步能像集成电路的发展那么快的话，我们早就可以开着由镁光灯电池发动的汽车去上班了。恰恰相反，长途飞行时我得背着超过 10 磅重的电池才能让我的膝上型电

脑不致有断电之虞，经过一段时间的演变，由于笔记本型电脑具备了更多的功能和更好的显示器，膝上型电脑所用的电池也就越来越重了。（1979 年，索尼公司推出的最早的膝上型电脑 Typecorder 只用 4 节 AA 型电池。）

在可穿戴的电脑上，很可能会出现一些富于想象力的动力问题解决办法。阿贝克隆比和费奇公司（Abercrombie&Fitch）已经推出一种旅行帽，上面有一个以太阳能电池为动力的小电扇，会把风吹到你的前额上。另外一个可以存储动力的绝佳所在，就是你的腰带。把腰带拿下来，看看它占据了多大的面积和体积。设想一下，如果把皮带扣设计成可以插到墙上、为移动电话充电的设备，那该有多好！

至于天线（antenna）的问题，人体本身就可以变成天线的一部分。而且，大多数天线形状的特点使它们很适合织进布料之中，或是当作领带一样戴着。只要加上一点点数字化的帮助，我们的耳朵就能够像兔子耳朵般灵敏。

重要的是要认清，将来会有许多数字化装置，无论其形状和大小，都和我们目前所能联想到的大不相同，经营电脑设备零售业的可能不止无线电器材公司（Radio Shack）和 Staples 公司这类传统电子商店，且还包括销售耐克（Nike）运动器材、利维（Levi's）牛仔裤或香蕉共和国（Banana Republic）服饰的商店。在更远的将来，电脑显示器可能会按加仑来卖，而且漆成五颜六色。光盘只读存储器可以食用，而并行处理器则可以像防晒油般涂在身上。偶尔，我们还可以住在电脑里面。

发现不可遏止的需求

当你驾车去参加会议时，你的妻子乔安妮正在起居室里浏览缅因州的 L·L·比恩、伦敦的哈罗兹、纽约第五大街的萨克斯、巴黎的春天、德国的 C&A、东京的三木本和莫斯科的 GUM 等著名百货商店。如果你在那里，你也许会选择不同的百货商店，虚拟地在家用汽车维修材料商店、无线电商店、香港高级商业街或德国乌尔姆的乌尔米亚木工工具厂的铺面闲逛。你暗自庆幸是她在购物。

乔安妮想到你们共同的可笑之处：发现“不可遏止的”需求。当你浏览商店，发现一件商品正合你在购物之前还未意识到的某种迫切需要时，购物的冲动达到极点。在起居室电脑上在线购买礼品行将结束时，她决定最后看一眼迪尔拖拉机商店的大减价。哇！她发现了一样梦寐以求的东西：一部价格十分诱人的小型草地拖拉机。真正让她目不转睛的，是作为附件的反铲。尽管她在机械工程方面见多识广，但从未见过这么小的反铲。她马上观看了演示这种机器工作的一部短篇录像。虽然她怀疑广告宣传有夸大之嫌，但看了之后还是感

到吃惊，这么小巧的机器竟能胜任这么繁重的景观美化工作。她索要了这部拖拉机的一张图样，它透露该机器的制造大量采用碳合成材料。

她的兴趣越来越浓厚，于是又发出两个要求。一个是索取这一产品的消费情况报告，另一个是寻找可能有意把用过的旧机型卖给她的人。两分钟以后，答复来了。消费情况报告十分乐观，散处全国各地的 19 名销售商开的价格都很高，这使她深信这种机器确实不错。但是，这要花一大笔钱，因此为了保险起见，她决定设法得到一份实际用户投诉情况表。这要让她多花些钱，这笔钱付给一类服务机构，这类为数众多的机构专门从事户外设备消费情况报告的編集工作。不过，这点钱花得明智。她欣喜地发现，投诉很少，而且都是些小问题。回到迪尔拖拉机商店，她问了些有关维护费用和附件调换方便程度的问题。她发现自己正在操纵关于这些问题的一段交互式录像。

好了。她深深吸了一口气，吐出了几个关键性的词：“我买了。”她告诉电脑动用哪个赊购帐户，它还转交了必要的密码和保密约定。几秒钟后，她从联合包裹运输公司（UPS）选定了便宜但较慢的送货方式，尽管她渴望不顾及体面地从 UPS 选取当天送货但价格远为高昂的方式。

这部拖拉机是乔安妮送给你的贵重生日礼物，尽管你并不像她那样酷爱园艺。不过，她知道你将感到高兴，因为你常常为门廊、汽车间和花园需要大为美化而犯愁。

乔安妮刚要结束交易离开时，传来一则消息，这是由住宅和庭园用品供应商网络编的一个跨公司营销程序模块赠予的。它告诉她有一种极佳的软件，据称能利用各种工具，包括她刚才买的机器，来帮助设计景观。她要求以交互方式演示这一软件，就在显示屏上展现它的功能。该软件还提供同在线公司业务通讯的固定连接，提供迪尔商店和所有成员公司的最新告示。费用是很低的，因此，她也买下了这个软件。这次不需要运送；软件连同一本精巧的彩色用户手册以电子方式下载，两者都自动地安装在她的电脑上。

美国人大都倾向于相信，购物将沿这个方向演进，因为这就像目录购物的一种自然延伸。有些欧洲人则持不同观点。他们认为，旧大陆的公民将更喜欢亲自购物，这样他们可与购物人群摩肩接踵，挑选和触摸商品。无疑，不仅仅在欧洲，别处也有人拒绝远程购物。然而，我们切莫忘记，对于某些最大规模的零售业的世界性趋势，如快餐店，人们也曾下过类似断语。人们往往被表面上的群体习俗遮住耳目，忘了我们大家在需求上是何其相似。

这种购物场景的若干方面已经实现。已有若干供应者在因特网上提供消费情况报告。下载软件尽管现在速度还很慢，但已在因特网上普遍采用。不过，乔安妮的交易之迅速，她的各种购物方式之优质大大超前于技术发展的现状，

官僚主义作风、市场研究、多疑症、开帐单的恐惧，这一切奇特地交织成今天电子购物者的环境，他们因此被要求填写无数需要千篇一律信息的 e 表格，还被要求回答种种愚蠢的问题，如你真的肯定想买这样东西吗？是让人们发一通脾气的时候了。

提出这种问题的心态源于两种坏念头：卖方想以低劣程序蒙哄用户，以及想防止用户偶尔诈骗他们。这些烦恼使人们实际进行在线购物的愿望锐减。最好把这种懒惰的编程做法和愚蠢的提防去掉，否则，卖主将找不到任何真正的买主，真正有好奇心的搜索者也会随着时间流逝而消失。所需要做的是在实际编程时用心掂量用户的需求，并接受买主有关自我简介的大量信息，包括姓名、地址和信用信息，并配以必要的验证。这个信息库是自动存取的、保密的和可以检索的。买主只需说：“我买了。”

今天的电子商店的另一个缺点是打印而成的产品说明枯燥乏味，或者，充其量配以制作粗劣的静态图片。喜爱比较花哨的视觉形象的人会受到发送构建图像所需数据的延迟的拖累。乏味的层次式菜单和呆板的图形终将让位于即时可通达的、引人入胜的走廊和小径。我们将会不由自主地去那里探寻……总是寻找不可遏止的需求！简单的文字介绍将让位于多模态展示和模拟试验，如同我们在环球百货商店里遇到的那样。这种性能，包括视频在内，在今天如环球百货商店这样的专门场所里，即使配备快速计算机和快速通信管道，也仍然不太可能实现。这探索的进步将完全取决于把更大带宽的管道铺设到我们的住宅。大概要 10 年以后，许多人才能利用这些能力。然而，重要的是应当看到，在前进的道路上没有什么不可逾越的障碍，而且有足够多的人喜欢这样购物。所以，做好准备吧。这一天终究会来到。

要旅游先上网

随着新兴网上服务的兴起，旅行社的地位也日益受到威胁。1995 年 6 月，在英国召开了一次名为“Travel on the Internet”的研讨会，会上来自方方面面的代表讨论的正是这一类的话题。

在几年前，人们关于旅游与 Internet 讨论最多的是航空公司是否应该通过他们自己的 Web 网址直接向顾客出售机票。当时，一些著名的航空公司（包括澳洲与美洲）如 CathayPacific、Aeroflot、Qantas、Canadian Qirlines、Air South、Austrian Airlines、Lufthansa、Virgin Ailantic 都已争先创立了试验性的“橱窗”——即顾客服务网址，但事实上，没有任何一家真正在网上提供网上订票业务。而且，更具戏剧意味的是，6 个月后，Virgin Atlantic 航空公司由于被控在网上兜售误导性的材料，而被美国一家法院处罚款 9000 美元，其原

因据称是由于继续在网上发布已不再有效的低价机票广告。这一判决在业内倒也算是开了风气之先。

与之相比，另一件事则更有戏剧性。正在“Travel on the Internet”（意即在网上旅游）研讨会召开之前，英国的旅游新闻界，如《旅游贸易报》、《旅游周刊》也正在它的专栏里大谈特谈“是否或何时航空公司将迈出这惊人的一步”时，在网络上却早已悄悄出现了一个名叫“PC Travel”的网址，并开始为线上顾客提供网上订票业务了。这家旅游行与 SABRE——一个被各大航空公司使用的中心计算机系统建立了实时的联系。网上的售票服务没有打折，但网上顾客可以查找航班号与时刻表，填写订票单并通过信用卡付帐。

然而，这个仿佛从地下冒出来的，可以震惊整个欧洲航空界的网址却又突然在“Travel on the Internet”会议召开前消失了，当然，参加研讨会的不少航空界人士以手加额，大松一口气。最使这些欧洲绅士们失望的是，这个神奇的网址在半天之后又出现了！——这一让人头晕脑胀的神奇变化的原因却又让人啼笑皆非：PC Travel 的网址所在地北卡罗来纳州在当时出现了本世纪以来最严重的一次供电系统故障，使当地所有的 Internet 系统陷入瘫痪。然而，为了使欧洲航空界在研讨会上能共睹这个网址，PC Travel 的工作人员经过两个小时的艰苦努力，终于在当天伦敦时间下午 2：30 接通了这个网址。研讨会上的演示人当场用自己的信用卡买了一张机票！

事实上，除去网上订票服务外，网络在许多方面改变着旅游——从旅行计划的制订到旅游方式的选择。在过去的方式下，我们往往无法与我们在旅途中所“购买”的东西见面，如旅馆客房、旅行车、饭店等等，因此，这种花销在支付款项之前是有一定的盲目性的，过去我们所见到的只是介绍与宣传。在过去，人们在柜台前或是通过电话来租车，事实上，在租车时，人们对车本身往往没有一点概念，至于说最后开起来怎么样那就更是不得而知了。有了网络之后，事情则又变得简单了，你可以在网上阅读汽车有关参数，甚至看见汽车的照片与内部装修。

大部分这类的网址会提供你坐进去时的视觉感觉，包括汽车行驶时的情景。顾客在线上也可以预订。

在过去，人们到达一个新的城市中，不认识旅馆，没有车，不认识饭店，简直如同睁眼睛一般，而现在进入一个新的环境便不用再害怕了。现在，在你实际进入一个新的城市之前，你也许已经在这个“数字化城市”里邀游了很长时间——这一系列的城市包括伦敦、纽约、巴黎、阿姆斯特丹、开普敦……消费者们自然希望这样的城市越来越多地出现在网络地平线之上，到那时，去一个城市获取有关旅游的信息将会简单地像是看一张地图！这样一种需求对于

信息服务业、旅游业、计算机网络从业人员都将形成一股巨大的市场吸引力。

在这个四处连线，全面入网的世界里，到处都布满了商机，目前已有了全球地铁图，可以告诉你乘车时间，转换车名等信息。而现在全球已上网的旅馆可能只占总数的 3%！可以想象的是，再过 10 年，将会有多少大小旅馆上网？

越发亲密无间

全球各地的儿童已经为了教育的目的在万维网上利用文本、有限的音频和非常有限的图像走到一起。如同对于信息市场的许多其他应用那样，视频部分也有待于提高传输速度和降低传输费用。有经验的建筑师已在评论有抱负的学生的设计。麻省理工学院建筑系正在其主任、我的同事比尔·米切尔的领导下进行一项这种试验。圣莫尼卡的弗兰克·格里、纽约的奥维·阿勒普等高级建筑师及其同事（他们是职业建筑师，不是学院的学者）喜欢亲自把经验传授给学生。这些学生获得的宝贵经验是他们以前不可能得到的，除非他们很富有、很幸运、又有充分的闲暇，因而能够周游世界，遍访他们崇拜的建筑大师的工作室和设计的建筑物。这种合作设计方式必将传播开来。有关工作现在已经在熊本大学、不列颠哥伦比亚大学和施乐——帕克公司展开。现在，让我们来证实一下尼古拉斯和玛丽的活动是如何得到支持的。

尼古拉斯同姆比加的交流以及家庭团聚都将通过在不同站点的电脑上运行的合作团体工作模块来完成。此外，除了视频之外，这种交流活动已在因特网上试行了一个时期。今天，一种称为 Mbone 的万维网应用程序已把音频和初级的视频结合起来。这种视频图像很不稳定，画面也很粗糙，所以完全有理由认为它只是处于初级阶段。不过，显而易见，这种类型的交互作用终将实现。

今天，玛丽的数字照相库已经完全可以实现，她所做的绘制和连接这两种操作现在也完全可行。在我们的实验室和麻省理工学院建筑系工作的朱莉·多尔西教授已研制出了一种复杂的绘制和照明程序，它能描绘建筑设计作品基于不同照明的不同效果。她甚至用视觉形象描绘声音在一座建筑物中传播和反射的方式。

这里是这种更难实现的场景的一部分：

玛丽请每个人都戴上 VR 眼镜，通过正门进入剧院。随着图像不断移动着显示新的景象，他们感到自己仿佛正在步入真的剧院。

为使这种情形成为现实，为使玛丽的家人能在自己的控制下真正地走进正厅，在他们的电脑显示屏上看到本来会在实际建筑物中看到的情形，将需要尚属遥远将来的系统。这是因为，为了维持这种模拟所需的计算机处理，其运算速度必须比今天的计算机所能达到的快几十万倍。利用更巧妙的展示和产生景

象的方法，这种改良将可以部分实现。例如，可以运用一种叫做图像绘制（image rendering）的技术。随着观赏者走过该空间，它把不同视角的图像存储起来，再把它们同计算机的图像联接起来。

这种改良的其余部分将通过提高原始计算速度来实现，在摩尔定律（Moore's Law）因计算机电路小型化上的物理限制而将在大约 10 年内失效之前，它将保证微处理器速度加快 100 倍。如果把许多微处理器拴在一起，如同用许多匹马来拉一个重物，就可以进一步增加 100 到 1000 倍的速度。今天，我们已知道怎么做到这一点，所以它也将实现。不过，起先它将是非常昂贵的，因此仅限于搞设计的机构，如玛丽的学校使用。

计算量极大的模拟，例如利用触觉紧身衣裤、眼镜和可跟踪的头盔的全临境虚拟现实——用于让人走过建筑物或顺塔纳河而下——将要等一二十年后才有可能达到差强人意的质量水平，而若要让人购置得起，则还要等更长时间。所以，尼古拉斯的虚拟旅游将是简陋的，在很大程度上将取决于所联接的视频序列——更大程度上要依赖想象力。面向这些激动人心的 VR 系统的突破总是可能的，但通向低成本产品的捷径还没有，而对于例如语言理解系统却有这样的直通道路。

虚拟的关怀联谊会

远在欧洲的祖母还要做点国际联络活动。她是十足的夜猫子，不怕熬夜。而且，深夜也是与回家的朋友联系的最佳时机。这些借助于技术的团圆只有一个方面令她不快，这就是对参与者的视频图像处理。她从来不必为通电话而打扮。此外，她的朋友可能看出她日益衰老的姿态，因而为她担忧。脊髓灰质炎的后遗症又犯了。不过，这次访晤她不必打扮。她正在联系的是她新近加入的一个脊髓灰质炎后遗症患者团体。

医生不认为脊髓灰质炎后遗症是一种真正的病态，可是相当多的人小时候患了脊髓灰质炎，现在仍遭受医生不以为然的病痛。全世界的脊髓灰质炎后遗症患者彼此受惠于网络，他们组织成一个庞大团体，收集并共享有关病痛的信息。这个团体甚至接纳了一些反对传统观点的医生。祖母的症状是呼吸和行走困难。她了解到别人似乎也全都有类似的抱怨。他们还共同享用种种缓解这种病痛的建议。更重要的是，他们能同理解和同情自己的志趣相投者谈话。什么时候医疗机构会成熟起来，也重视对这种最崇高职业提出的种种同情和理解的迫切要求呢？

有特殊需要人士的讨论团体早已在因特网上建立起来。如今的参与者都以打字文本作为媒体，但不用多久，他们将利用声音、图像，最终还将利用视

频。这些团体的真正好处在于它们把具有类似需要——共同体需要——的人联结起来这种方式，它从分时计算机时代就已经开始了。它使志趣相投者跨越时空集结起来，否则的话，他们不可能相互联系。信息市场的力量通过这种能力以及其他一些方式让人强烈地感受到了。

这种力量也反映在尼古拉斯和姆比加之间的交流上，它可以由跨国程序产生，它们使儿童们跨越种族、性别、财富、阶层和其他特征而结成伙伴。这不是忽发奇想。我已向戈尔副总统提议，鼓励美国大学生同美国贫穷地区和发展中国家的“网友”建立联系，帮助他们进入毕业后的世界。这将包括讨论未来的计划，提议各种可能性，甚至安排比较实际的活动，如与即将就业的人建立访谈联系。

这个设想可以进一步扩充，可以接纳更多的人，帮助的范围也可以更宽广。

让我们提个建议：世界上工业发达的富国成立“虚拟关怀联谊会”，这是一种类似于红十字会或和平队（PeaceCorps）的国际联盟，它将通过信息市场运作。这个组织至少可以充当希望提供帮助的人和需要帮助的人的中介，它汇集无数“提供的帮助”和“需要的帮助”的广告，拥有匹配各种不同人道援助的供给者和接受者的机制。这样一个组织还能帮助揭露和减少中间人的诈骗，他们利用人类的痛苦牟利，窃取用于高尚目的的宝贵物质和金钱。它还能进一步建立更迫切需要的更大型项目，并促成它们的成功。

这类援助可以纳入世界的福利体制。而且，这类援助并不总是由富国向穷国提供。试想有一个斯里兰卡医生，他开的价钱与美国医生相比非常低廉。美国医生能向美国人提供医疗保健服务，但美国人负担不起自己国家里的高昂医疗费。他们可以把自己接上由赞助人设立的附近诊所的医疗亭上的监视设备。这个斯里兰卡医生可以观察他们的体征，提出问题，指导一个护士给予必要的护理，但只收取一点点费用，而这可能还是由一个赞助人或福利组织支付。可以设想向美国的穷人和无家可归者提供这种服务，他们目前得不到医疗保健服务。另一方面，想帮助海内外人士的美国退休医生和医士可以加入免费向穷人提供服务的教师、农民和许多其他专业人士的行列。他们可以从自己的家里一小时一小时地向世界各地提供服务，在全球范围内做许多善事，满足许多个人的要求。

我们已经听到许多对不相称的医疗费水准、福利体制的滥用等等的抗议。只要有心，这些问题就能够而且也应该克服。例如，可以建立一个地方组织来承担由远方医生完成的工作。不过，我们不必纠缠这些具体细节。我们倒不妨设想这样一种世界，在那里人们在自愿的基础上利用信息市场作为大中介，给

生性乐于助人的人和生性需要别人帮助的人牵线搭桥。

世界会由此面目一新！

虚拟的笑和远程友谊

信息市场使我们在大得多的程度上更接近他人。因为我们是社会动物，所以我们将自然而然地致力于建立同他人的关系。这些关系性质上会跟那些亲身形成的关系相同吗？

人们似乎眼睛光盯住信息时代撕碎社交网的隐患。每当我发表一次谈话时，总有些人文派人士以关于孤寂的诘难连珠炮似地攻击我。这种情形屡屡发生，因此，我能反复记起他们设想的场景。它如下所述：

一个不修边幅的年轻男子深夜孤独地坐在工作站前。他玩游戏，老练地在网上漫游，偶尔捕捉到感兴趣的東西。他充血的双眼透过厚厚的镜片盯住构成他的整个世界的屏幕。他那瘦削的、惯于久坐的身躯上的一双瘦弱手臂上的两只苍白的手，熟练地敲击键盘。他没有朋友。他不知道怎么做爱，更不用说如何爱人或被爱。似乎机器已经取代了他生活中的全部人际关系。更糟的是，他喜欢这样的生活。他完全丧失了人性。他是 21 世纪的技术人（TechnoMan）。

这种攻击总是以同一个问题结束：“那么，你们技术派人士打算怎样来防止这种可怕的事情发展呢？”我用我自己的场景作针锋相对的回答：

一个身体虚弱的老妇独自坐在公寓里。她已寡居多年，惦念中年的儿女们，他们的照片挂满她的公寓。她明白，他们都忙于自己的生活和家庭。她不愿要求他们常来看望她，给他们造成负担。她除了享受回忆往事的乐趣之外，无所事事。少数尚在人世的朋友像她一样，也非得有人帮助才能走动。她有充分的理由感到已被世人遗忘和失去了人性。可是，她并不这样想。今夜，她照例又来到工作站前。她说了一个简单的口令，马上接通她喜爱的老年闲聊团体。尽管视力不济，但还是能看到那些新交的朋友出现在她屏幕上的面孔。他们谈论往事，共忆当时的重大事件，一会儿微笑，一会儿皱眉。她很喜欢这些人，除了脾气古怪得难以名状的乔以外，他们使她生活变得充实。他们总共 25 个人。她还在期待一件今夜又要商议的“大事”，就是他们中的 8 个人什么时候到一个实地实际聚会一次。

人际关系既不会因信息市场而消失，也不会因它而发生神奇的增进。对于有些人，如寡妇或有自杀倾向的年轻人（他们在凌晨 3 时寻求并得到虚拟支援团的帮助），他们的人际关系和生活质量将得到改善。有些人将发现遭到许多信息访客的侵犯，这些人将闯入他们的生活。另有一些人为这种新关系的昙花一现而悲哀。

信息市场既关心又不关心这一切。像一个乡村集市一样，它也仅仅为下述种种事情提供新的机会：交友……树敌；体验爱情……和性的冲动；伸出援助之手……把某人推下虚拟的悬崖；亮出一个人真正的自我……以及隐姓埋名。这些关系会不会发展，怎么发展，这些就全看我们了。此外，因为我们并没有发生过什么重要变化，所以我们仍像我们几千年来所作所为那样通过这种新媒体行事，把我们的崇高追求同我们不怎么崇高的行动混和起来。这些新技术只是帮助我们为追求这些古老目标设计完全现代的方法。

这些方法会加强或者阻碍我们的关系吗？更贴切地说，人际关系的哪些性质将完全可以通过明天的信息基础结构，哪些将通不过？正如我们已看到的那样，办公室工作的直接材料（文本、图像、备忘录、程序）也许完全能通过信息市场的管道和工具。对于我们的关系来说至关重要的人的情感会怎样呢？有充分的证据表明，我们的情感也将通过信息市场，尽管不怎么顺畅。

无疑，你在观看一部特别生动的影片时会笑，会害怕，甚至哭泣，人类历史充满由通信而生辉的关系，这些观察资料连同因特网上已出现的友谊和罗曼史证明，信息市场不像某些人文派人士相信的那样将自动封锁人的情感和关系。不过，它也不像某些技术派人士相信的那样比得上有形邻近给人的情感和关系带来的益处。我们知道，如果通信伙伴之间的远距离关系得不到某种形式的有形亲近的滋润，则它们将会凋谢。信息市场上的情形也将如此。

尽管某些不重要的业务关系和偶然的社会关系将在纯虚拟的基础上建立和维持下去，但还是需要有形邻近来巩固和加强比较重要的职业和社交邂逅。对于你熟识的且已在有形世界中建立起信任感的某个人，你可以毫不困难地用电话拜托他，甚至通过这种虚拟接触一起作出某些重大决定。不过，你决不会仅仅靠电话完全信任一个新识。信息市场将仅仅部分地让人际关系“通过”。

逛逛虚拟商业街

万维网上商业活动刚刚开始的那几年中，一种最流行的经营方法是建立虚拟商业街，使网上顾客可以进入网址，然后光顾一家家商店，就像他们在真正的商店中那样“闲逛”（wander）。一些早期的商业街经理甚至还在店中建立“会客室”（meeting points）和“虚拟咖啡店”（virtual coffee shops），从而进一步模仿现实社会。这样的商业街包括伦敦街（The London Mall）、里程碑超市（The Milestone Superstore）、网络街（Web Mall）、圣迭戈街（San Diego Mall）和国际互联网街（Internet Mall）等等。

最终存留在万维网上的这种商业街不会很多。那些有幸得以保存的，一定是经营特别商品，或者就是涉足特殊商品销售的商业街。这种虚拟商业街如果

走向极端，就会显得有些疯狂了。在现实社会中，各种商店需要聚集在一起的唯一理由是为了使人们获得真正的方便。当纽约的一家 CD 店只需进行一下敲击就可以变成波士顿的书店时，电子距离的价值就不言而喻了。我承认目前存在着这样一个争论，那就是我们中的大多数人喜欢在自己的国家或州郡内，从信得过的零售商那里购物，但是这并不能证明在网上完全模仿我们的现实环境具有什么优势。目前这种现象出现的原因是：由于急于从万维网上赢利，这支企业家先锋队几乎没有时间去考虑，在全球网络中数字化信息带来的前景到底是个什么样子。

数字货币与人们生活

当数字货币面向普通大众时，更具体地说，面向生活最富裕的阶层时，它将又一次加速货币流通的速度。而货币流通的加快，又促进了经济增长和货币供应量的增加。实际资产储备与货币总量之间的差距将继续扩大，最终建立起一套完全独立于实际资产的、抽象的全球货币供应系统。危机是显而易见的，但是我们还不能确定支付方式的改变会带来什么后果。

现在，我们绝大多数个人和集团的消费是定期统计批量支付的，计算每个小时的电费或电话费是很不经济的。而数字化货币使这成为可能，但是它将改变我们的支付方式和货币流通状况，不仅在日常消费品的支付中，而且几乎影响到所有的商业行为。更重要和深远的意义在于，它将改变货币和信用卡的发行方式。当信用卡持有者能够以小时来支付购买费用和利息时，对货币的支出和流通的控制将比现在精确得多。同时，企业将能够更快地处理帐户。在未来的网络经济中，我们现在所采用的每月一次的结算方式将过时，你再也听不到诸如“您的支票还没有收到”之类的话。这种交易速度的增加将带来经济增长方式的重大改变。

在过去的十五年里，所有的商业人员都注意到，指导企业管理的原则在“广开销路”和“节约开支”之间来回摇摆。这是因为计算机技术提供了一种前所未有的精确工具。现在，这种新潮流正趋于强调对公司的货币收支和资金流通进行极其精确的管理。当这种管理方式超出了人力所及的范畴时，软件开发公司将按照资金管理人员的要求开发相应的软件。到那时，拥有最复杂的软件系统的公司将在竞争中获得突出的优势。

数字货币还将使个人能够获得与各大银行和集团公司同场竞技的机会。到现在为止，按每月，每周，每小时或每分钟计算我们所拥有的资金的利息太困难，而且花费也太大。而实际上只需简单的程序就能使我们能够精确控制数字货币。以前只有那些金融巨头才有这样的能力。你的金融管理程序将能自动在

价格最优惠的时候替你付帐单，而且选择最能替你省钱的货币种类支付。它将自动地在全球寻找最佳的汇率。随着数以百万计的人开始通过网络或智能信用卡使用数字货币，数以千计富于创造力的软件开发公司，将向个人提供他们以前想象不到的精确和灵活的金融管理软件。

当然，你将认识到，数字货币——而不只是数字现金——和网络，将使我们不再依赖于票据清算银行以及分支机构和他们早已过时的三天支票有效期，他们同时也宣告了大型银行系统内难以理清的低效率和失窃现象的结束。在网络上我们足不出户就可以转移帐户，检查付款情况，并得到系统完美的理财建议。现在的银行系统是否能够跟上未来网络经济的高速运转，还没有一个明确的答案。

电子邮局

E - mail 的中文意思是电子邮件，顾名思义，就是通过电脑网络来收发信件的一种方式。谁也没有想到，这种方式会对人类的交流产生如此巨大的影响。

现在看来，当年阿帕网的核心功能是电子邮件，后来在互联网上使用频率最高的也是电子邮件，而且在讨论阿帕网的作用和意义的时候，谈得最多的还是电子邮件。如果说“包切换”是对网络的重大革命的话，电子邮件的出现则导致了对电脑的全新理解。

有趣的是，在互联网上发出的第一封电子邮件，却是同一个人自己发给自己的。

建设阿帕网的最初目的并不是为了使人们能够更多地通讯和交流。从军方的角度，阿帕网是为了建立一种没有中央控制的更加安全可靠的互联网络；而对设计和研究人员来说则因为大家使用的是不同的电脑，希望能够共享研究成果。

自 1969 年担任信息技术处理办公室主任的劳伦斯·罗伯茨，曾描述当时的情况：

“我们这些人在不同的地方做着不同的工作，但是却不能很好地分享各自的研究成果。因此，每个人都不能使用别人的成果，每个人的工作对别人来说都是没有用的，因为大家使用的是不同的机器。”

这种状况当然不能长期继续下去。1971 年，在 BBN 公司为阿帕网工作的雷·汤姆林森考虑要编一个不同电脑系统之间通信的程序。实际上，当时并不是没有电子邮件的程序。自从 50 年代有了电脑网络，至少 60 年代初就有了可以在单独一台电脑上使用的电子邮件程序。在某台电脑上运行这种程序之后，

所有使用这台电脑的人都可以通过这台电脑和其他使用这台电脑的人通信。

因此，这样的电脑实际上就像是一个邮局。每个人在这个邮局里都有自己的信箱。每次进入邮局之后，可以打开自己的信箱收看给自己的信件，也可以把给别人的信投到对方的信箱里。当时的这个通信软件叫作“SNDMSG”，就是发信（SeND MeSsaGe）的意思。

问题在于，这种软件只能在单独一台电脑上使用，而不能在不同的电脑系统之间传递信件。也就是说，不管路远还是路近，大家都只能到同一个邮局去。所以，与其说这是邮局，还不如说只是一个寄存处。

汤姆林森要做的工作实在是太简单不过了，他只是把一个可以在不同的电脑网络之间进行拷贝的软件（CPYNET）的功能和这个发信软件的功能合而为一，就历史性地编出了新的通信软件。好像是为了直言不讳自己只是做了一项合并工作似的，汤姆林森把这个新软件仍然称为“SNDMSG”。

然而，无论如何，这个软件已经和原来的那个SNDMSG完全不同了，因为，现在的这个新软件可以在网络中运行。通过这个软件，可以实现不同电脑系统之间的通信。

为了验证自己的设想是否正确，汤姆林森就用自己的这个软件在阿帕网上发出了第一封电子邮件。发信人是汤姆林森，收信人还是汤姆林森，所不同的只是这两个汤姆林森是在两台不同的电脑上注册的用户名。因此，这封信是从一台电脑上的汤姆林森，写给另一台电脑上的汤姆林森的。

由于时代的久远，汤姆林森早就忘记了在那封信里写了什么。据说无非是一些随便的符号，比如：键盘上字母排列的顺序“qwertyuiop”，或者是“test：1 - 2 - 3”等等。

其实，信的内容已经不重要了。不管发出这封信的过程是多么简单，也不管从技术的角度来看，这个软件多么微不足道，无论如何，这是一个具有历史意义的时刻。因为这是第一次真正的两台电脑之间的电子邮件。既然可以实现不同电脑之间的通信，大家也就不必挤在同一个邮局里了。更重要的是，有了这个技术，大家会很快在阿帕网上造出大量的电子“邮局”来。

我们甚至可以想象这种电子邮件和以前的电子邮件有什么区别。如果在同一台电脑中使用电子邮件的话，大家的信件都存放在同一台电脑上。所以，只要写上用户的名字，对方就能收到。而网络电子邮件和单独一台电脑的电子邮件的最大区别在于，网络上的电子邮件除了要有收信人的名字外，还得有收信电脑的“地址”，也就是要有接收信件的电脑的名字。否则的话，电脑本身是不可能知道应该把信送到哪里去的。

就是这样一封既有收信人的名字，又有收信人使用的电脑地址的信，开了

互联网络上电子邮件的先河。

汤姆林森的第二封信是第一封信的合理继续。这是发给网络上的所有其他用户的，通知大家可以用他编的程序在现有的电脑网络中互相联系。他告诉大家，在这样的电子邮件中，除了要写上收信人联网时用的用户名之外，还要加上收信人所用的电脑的名称，中间用“@”（读作 at）隔开。在网络通信中，有了这种命名地址的方式，也就可以顺利地进行通信了。

那个时候，阿帕网上有 15 台电脑相互连接，电子邮件这种新的方式使网络通信前所未有的方便起来。后来又有一些人对这个电子邮件软件做过改进，比如增加了读信的功能（RD）等等，但是在 1977 年之前，与 SNDMSG 基本类似的电子邮件软件一直在阿帕网上被广泛应用着。

另外一种成熟了的技术就应该有一个成熟的标准。1977 年，国防计划署正式规定了在阿帕网上使用的电子邮件标准（RFC733）。

从此以后，所有的电子邮件都必须有“文件头”。这个文件头就象日常通信的“信封”，其中包括收、发信人的名字、网络地址和主题三个部分。所谓电子邮件地址，通常前面是用户在网络中的名字。这倒不一定非得直接是自己的名字，也可以由管理网络的系统操作员规定一个编号。在用户名的后面，则是用户所使用的网络服务器（也即“邮局”）在互联网上的地址。这个地址通常由主机的名字，加上机构的名称，有的时候还要加上国家的名字来构成。这往往就是自己所用的电脑在互联网上的域名地址。在电子邮件中还要注明发信的时间和途中经过的各个网站的名字和时间。而电子邮件在网络上传送的方式，正是“包切换”的方式。

从此以后，不断有人设计出新的更加方便、有效的电子邮件软件，这种通信方式也开始在阿帕网上风行起来。利克莱德和韦扎在当时给国防计划署的研究报告中写道：

“1977 年的秋天，几乎所有参加开发阿帕网的人，尤其是国防计划署的总管卢卡西克，都发现了这个快速、强大的信息处理器的方便和有效。……因此，被开发出来的电子邮件系统和使用这些电子邮件系统的用户都在急速增加。”

电子邮件的迅速发展，即使对于当时的开发人员来说也是始料不及的，军方更没有打算用几百万美元来支持这种个人之间的通信，国防计划署的官员则对此保持着沉默，好像什么事情也没有发生，大家只是尽可能地使用电子邮件。而所有人一旦使用起电子邮件，就会马上喜欢它。

说起来，电子邮件的迅猛发展一点也不奇怪。在网络上收发电子邮件实在是太方便了。首先一个优点就是速度快。不管距离有多远，你的信发出后，对

方往往用不了一、二分钟就能收到。其传输速度绝对可以和电话、电报相媲美。而且还不像电话那样，一定要求对方当时在现场。电子邮件放在收信人的信箱里，什么时候读信就是收信人的自由了。

同时，电子邮件的管理也非常方便。由于都是一些电脑文件，因此可以把电子邮件按收发信的人名用软件管理起来。写完信之后，也不必起身去打印，更不必去邮局，只要给一个发送命令就行。写出的信和收到的信都可以分类保存起来。如果想把收到的信给另一个人看，只要转发一下就行。要是给许多人发通知，也可以同时列出这些人的网络地址，一次发出就解决了。到了圣诞节的时候，还可以用各种键盘符号组成一棵圣诞树，然后发送给大家。

其实，这些还不是电子邮件最大的好处。电子邮件最吸引人的地方有两个：一个是费用低廉，在很多时候低廉到不管和世界上多远的地方通信都不用花一分钱。另一个吸引人的地方是可以不那么正式地写信。

由于电子邮件是通过网络来通信，不管通信的距离有多远，既不用像打长途电话那样交长途电话费，也不必像使用网络公司（比如后来的“美国在线”公司）那样按分钟计算费用。当时使用阿帕网的都是研究人员，因此可以享受完全免费的待遇。目前在绝大多数校园和研究机构中，使用互联网也都由科研经费或教学经费支出，个人不必另外付钱。即使是个人用户通过电话线拨号入网，由于只需交纳本地的电话费和少量租用网络的费用，使用电子邮件的费用比打长途或者打电报都要便宜的多。而且不管传输的远近，价格是一样的。目前在中国，如果只使用电子邮件而不使用互联网的其它功能的话，即使每天都要和国外联系，也用不了多少钱。假设平均每天收发5封信，每月的费用也顶多十几元。不用说发传真，即使是写信的话，也远远不止这些费用。更不用说写的信要等很长时间才能送达。

至于互联网上的电子邮件为什么这么便宜，为什么在互联网上不管通信距离的远近，价格却是一样的，这个问题一直是值得讨论的问题。因为，毕竟电子邮件也要占通信量，也同样租用了通信线路。有的人认为，由于提供互联网服务的机构都属于国家或者是大公司，资金雄厚，有竞争力，使用电子邮件的人也多，所以就便宜。但是，电话局、电报局也都是非常大的机构，多数也都是由国家来办的，而且，本来使用电报和电话的人也不少。有人认为由于使用了网络，所以就便宜，其实，电话系统也同样是一个网络系统。《经济学家》杂志的一篇文章甚至把互联网笑称为“建立在真正的电话网络之上的‘虚拟网络’”。（<http://www.economist.com/surveys/internet/economic.html>）

还有人进一步强调，互联网是数字式通讯，而电话是模拟式通讯，所以互联网的通讯可以使用数字压缩技术。这应该是导致互联网上的电子邮件价格下

降的一个原因。然而，不管是数字通讯还是模拟通讯，都要占用线路。至少数字技术肯定不是最关键的原因，因为这没有解决距离不同却价格一样的问题。

也许，最重要的原因还是由于互联网使用了“包切换”和 TCP/IP 协议。因为，电话和电报都是直接到达目的地，因此要占用整条线路。而电子邮件则使用包切换，虽然最终的传输距离一样，但由于分段传输，当然要比占整条线要便宜。如果从天津往广州打一个电话，就必须占用从天津到广州的整条线路，而如果从天津往广州发一个电子邮件，就可以一段、一段地传输数据，从哪里走方便就从哪里走，哪里空闲就从哪里走，而且也不存在占线的问题。并且，电话网络的控制是属于中央控制，其设备、维护的费用也都高得多，而电子邮件是使用“包切换”。当年的“接口信号处理机”，也就是现在的路由器的价格比电脑本身的价格贵不了多少，而比电话局的设备就便宜多了，并且这些费用不由中央机构（邮局）支付，而是由每一个节点或者每一个互联网服务商（ISP）支付。

再有就是国际长途电话的费用中有相当一部分是要交给接收电话一方的电话局的。按照《经济学家》那篇文章的估计，这笔费用占整个电话费的 40%。这也是为什么从国外往国内打电话比从国内往国外打电话便宜得多的原因。而在互联网上则根本没有这个问题。

也许，电子邮件最重要的，也是最吸引人的地方还是不拘礼节。写信的人完全可以不顾及拼写错误，也不管大小写，甚至不必追究语法错误，只要对方能读懂，兴之所至，就提笔写上几句。有话则长，无话则短。还不用考虑对方是否是长辈，本来电子邮件就不是正式的信件。这种随意性，是许多人都乐此不疲的一个重要原因。如果通过打电话来联系，总要找一些“开场白”，说一些无关紧要的话，然后才转入正题。而电子邮件就没有那么罗嗦，要是在电子邮件里这么寒暄才会让人觉得奇怪。

正是由于网络通信的这种随意的特点，久而久之，也形成了一些只在网络上用的专用语。“以前”（Before）可以写成“B4”，“顺便说一句”可以写成“BTW”（By The Way），“我知道了”可以写成 OIC（Oh，I see.），“面对面谈”可以写成“F2F”（Face to Face）。甚至可以只用一些符号，把不高兴写成“：—（”，把高兴写成“：—）”，高兴得大笑还可以写成“：—D”。如果不想说话，可以表示“：—X”。如果给情人写信，还可以送一枝玫瑰过去“@—’，——”。现在，这些符号都已经成了网络用户最常用的。也是为人们所熟知的符号。专门有整本书介绍这些“专用词汇”。

正是由于电子邮件的便宜、方便和随意的特点，使其成了阿帕网上最受欢迎的功能。即使到了现在，互联网上使用频率最高的依然是电子邮件，几乎所

用使用互联网的人都有自己的电子邮件地址，有的人甚至可能还不止一个地址。在国外，电子邮件的地址几乎随处可见。个人的名片上有电子邮件的地址，单位的信纸上有电子邮件的地址，看电视上的广告也经常能看到电子邮件地址，甚至美国总统、英国女王也都有自己的电子邮件地址。每天打开电脑查看自己的电子邮件，已经成了许多人必不可少的习惯。按照 1997 年在美国进行的一项统计，41% 的互联网用户每天都要使用电子邮件，还有 27% 的用户至少每周也要使用一次。这个数字甚至比使用网络浏览（WWW）的人（24% 每天使用，44% 每周使用）都要多的多。

本来，人与人之间的交流应该是随意的，但是，由于社会分工的不同，有一定社会地位的人以及那些所谓“受过教育”的人，交流起来就不那么随意了。有许多规矩需要遵守，因此也减少了许多交流的机会。而电子邮件的出现，为人们提供了一种全新的交流方式。在电子邮件面前人人平等，人们不再需要顾及那些“规矩”，因此也更加接近本来意义上的交流。同时，电子邮件也使人们的工作以及人们在工作中的配合方式发生了很大程度的变化，使讨论问题比过去方便得多，也容易得多。当 S. 克罗克发出第一份“征求意见稿”的时候。还只是书面的印刷物，即使能够通过阿帕网传输文件以后，也只是单方面地传输，远不如在电子邮件的邮件名录（Mailing list）中，大家共同讨论问题更加方便，也更加有效。

当然，有一利就有一弊。通过使用电子邮件，一方面，自己可以随意地给别人发信，但另一方面，别人也可以随意地给自己发信。有了电子邮件，本来不一定要说的话，顺手一写也就发出去了。结果，往往比没有电子邮件的时候要写很多的信。而且，如果有很多朋友，如果有信必回的话，很可能每天要花半天的时间来写信。

要是你的电子邮件地址是公开的、大家都知道，那就有可能要遭殃了。或许有一天早上起来，打开信箱就会发现，自己的信箱里装满了信件。而一封一封地读下去，竟然没有一封是有意义的，有的甚至是一些毫不相干的广告。

因此，电子邮件的这种通信方式是发信者处于主动地位，而收信者只是被动地接收。这也是我们平常的通信方式。然而，有的时候，我们希望自己能有选择地去读信。换句话说，有时我们希望收信者能处于主动地位，这种情况在讨论问题的时候就显得非常重要。于是有人设计出了在互联网上用来讨论的“专题讨论组”：Usenet。

虚拟世界

“虚拟现实”一词来自英文“virtual reality”。一些具有神话情结的人也把

它译为“灵境”，听起来总有那么股子发霉的巫术味儿！

其实，所谓“virtual”指的是一种十分逼真的模拟效果，它有些像古人说的“幻真术”，也就是运用某种手段把想象中的故事、情节和场景十分逼真地展现在人们眼前。所以“virtual reality”既可以译为“虚拟现实”，也可以译为“幻真现实”。

现代“虚拟现实”的作者不是巫师、诗人或文学家，而是信息技术专家。他们最为自豪的成就是给人们提供了一种叫做“cyberspace”的世界。该词的意思是“计算机空间”，那是一个由电脑软件专家们为用户营造的仿真空间。

我们已经提到，电脑和网络取代了现实空间中的实际距离。但只要有必要，你仍然可以感受到距离的存在，只不过这距离是虚拟的。古人说“行千里路，读万卷书”，可见在现实世界中，增广见闻和学习知识是一件十分辛苦而又乏味的事。但在被称为计算机空间的网络世界中，行走就是阅读，阅读也是行走，千里之行与万卷之书都不出你面前这个方寸之间的屏幕中。

现实的空间都是三维的。以前的PC机显示器只能显示一些分辨率不高的平面图像，但自从几年前加拿大一家公司推出“三维图形加速卡”后，用户就可以在自己的PC机上看到全方位的、立体的三维图像，获得栩栩如生的空间感。假定你在网络上进入一家图书馆或商店，逼真的三维纵深空间、高分辨率的图像和鲜明的色彩一定会使你有身临其境的感觉。

现实的空间是各种事件的发生场所，而在计算机空间中也存在着各种形象、故事或场景。电脑和网络游戏便生动地表现了这一点。

如今的电子游戏已经充满都市的各个角落，除了街头那些使家长和社会感到头疼的游戏机房外，每个拥有电脑的家庭都会有一个迷恋电子游戏的孩子。电视中的许多三维动画片，不也是用电脑制作的吗？

在许多电脑游戏中，我们可以看到许多在现实中完全没有原型的形象和场景。不久前，许多孩子都迷上了《狮子王》、《玩具总动员》或《Dyan》游戏，那里充满着各种奇形怪状的动物和人物形象（如果他们还可以被称为人物的话），这使人想到了表现外星人题材的美国科幻巨片《独立日》、《火星入侵》和《外星生物》，那些离奇的想象和虚拟化程度决不亚于博物馆中陈列的超现实主义绘画，有些造型甚至只有在噩梦中才可能出现。

电脑游戏或凭借电子技术制作的科幻影片把这种奇幻诡异的“可能世界”嵌入人们司空见惯的日常世界，因此赢得了“魔幻现实”的名称。其实，它们都是神话，但却是由现代科技制造的、弥漫在我们生活周围的现代神话。

对于在这些神话中长大的孩子来说，想象是没有边界的。

虽然电子游戏的内容具有强烈的虚拟化色彩，但它又具有极大的现实感。

正是这种“现实感”使人们在玩游戏时常常欲罢不能。这时，游戏已经实实在在地具有了“幻真术”的味道。有人对此评论说：“这一代人一口吞下计算机，就像一口吞下迷幻剂一样。”

值得注意的是，现代电子技术的游戏功能不仅给娱乐业带来了福音，而且还可以给人们创造一种轻松的、梦幻似的学习、工作和生活环境。

荷马史诗曾讲述过一个令人恐怖的故事：宙斯惩罚倒霉的西西弗斯每天把一块巨石推上山，刚到山顶，这块石头又坠落下来，坠而复推，推而复坠，西西弗斯在这周而复始的苦役中呻吟流汗，得不到喘息。

在中国沿袭多年来的应试教育中，每个中小学生不是都过着这种西西弗斯式的生活吗？大量的作业和不人道的考试伴随孩子度过整个青少年时期。现在，电脑似乎给这些孩子带来了福音。许多设计合理的学习软件正把他们的苦役变成令人乐此不疲的过关游戏。他们在游戏过程中学会了记英语单词、作物理化学实验、求解数学题。电脑教育第一次使所谓兴趣教育或快乐教育成为可能。

此外，如果你坐在多媒体电脑前写作、设计软件、处理乏味的商业文件，随时都看到色彩逼真的动人图像，听到妙曼悦耳的旋律，这时，传统意义上那种如牛负重、案牍劳形的工作也具有了游戏含义。

虽然这一切都具有“虚拟”色彩，但那美好的感觉、有效率的工作和学习却是十分现实的。这就是“虚拟现实”！马歇尔·麦克卢汉说过：“自动化结束了文化与技术，艺术与商业，工作与闲暇之间的对立。而在以前的机械时代，闲暇就是不工作，或者就是空闲。电子时代恰恰相反，由于信息时代要求我们同时发挥所有才能，因此，我们发现自己突然像艺术家一样，最紧张的工作也就是最悠闲的时候。”计算机和网络带来的奇幻多变的虚拟空间使游戏打破了工作与娱乐、成年与儿童的界限，“游戏人生”的说法在这里获得了全新的含义！

学习是游戏、生活是游戏、工作也是游戏，这正是人类梦寐以求的理想。当未来的学习、工作和生活都像幻术和游戏一样诱人时，那难道不正是一种世外桃源般美妙的生活吗？岂止如此，那简直是一个比伊甸园和桃花源还要丰富多彩的美好世界。

“不许有任何现实”

电子游戏不仅表现了具有幻真色彩的“魔幻现实”，而且还有“模拟现实”的功能，它可以毫不走样地把现实生活模仿得维妙维肖。

从模拟功能来看，“虚拟现实”的说法假定了两种东西：一种是作为原型

的“现实”，另一种是这现实的仿制品。我由此联想到荷兰文艺复兴时代画家凡·代克的肖像画和美国现代超级现实主义艺术家汉森的雕塑，它们都是对原型的逼真模仿。许多人正是从这种单纯模拟的意义上来谈论“虚拟现实”的。

有时，人们还把真假标准引入关于现实的谈论：作为原型的现实便是“真实世界”，而“虚拟现实”则不免有假冒之嫌。即使虚拟的效果达到以假乱真的程度，但假的毕竟是假的！

有意思的是，虽然收藏家一向不喜欢赝品，消费者对假货深恶痛绝，但在相当多的技能领域中，具有模拟功能的“虚拟现实”却发挥着巨大的作用。

技术专家针对不同需求让电脑模拟出各种现实活动、场景或事态。目前，国外汽车驾校普遍采用了电脑模拟培训系统：你在系统上操纵着方向盘，眼前的显示器上就出现了一条长长的，可能出现各种意外情况的公路。这套系统可以使你很快领略到开车的滋味，迅速掌握必要的技能和规则，却不会造成真实的故事和伤害。目前许多电子游戏都具有这种模拟功能。它使孩子从小就熟悉了从事各种现代化战争的技能，品尝到用电子工具杀人的滋味。

此外，医学院的学生可以利用信息模拟技术完成十分逼真的手术课或解剖课；建筑设计师利用三维动画手段来全方位地审视自己的设计效果；就连那些一向用人来模拟人的电视或电影领域，也开始采用图像模拟技术。

网络世界成为巨大的生活和职业技能演练场，这里有各种诱人的模拟试题，有从炒股、经营房地产、医疗诊断到排兵布阵的各种游戏。不错，各种生活形式在这里虚拟化，但你在这虚拟化的生活中却学到了实实在在的技能！

人们通常认为，摹本总比原型粗糙。比如一张绘画，它的赝品总会有这样那样的失真；一盘复制的录音带，其效果总比母带差一些。然而这里所说的“失真”总是相对于人的感觉而言的。一个文物鉴赏家的目光再敏锐，手感再细腻，鉴赏经验再丰富，也只是在自己的感官限度内来鉴别原作和仿制品的区别。但现代数字扫描技术从逻辑上说完全可以把仿制品与原作的差别降低到分子水平。假定你复制一张老照片，经过高分辨率的数据处理，它完全可能复原到刚刚拍出的样子。甚至由于过去的相纸颗粒太粗，现在的复制品会比原片更清晰。

在可感觉的意义上消除“真”、“假”区别，这对艺术作品并不是好消息。因为艺术创作的独特性与作品的“惟一性”是密切相关的。现在，一幅作品居然可以做到分子水平上的克隆，作品就可能成为批量化生产的产品了。举例来说，假定专家们采用数字模拟技术在分子水平上复制出一批与《蒙娜丽莎》完全一样的（至少对人的感官来说是如此）伪造品，那么，“伪造”的唯一含义就仅仅在于：它们不是达·芬奇曾经创造的那幅画！

除了模拟外部世界的形态和事态，现代信息技术还直接模拟人的感觉本身。比尔·盖茨就设想了一种“电子触元衣”：这是一件紧身衣，它上面分布着数以万计的微型电子传感器，通过与皮肤直接接触，它可以模拟出人的全部身体感觉系统。在他看来，如今制作这种触元衣已经不存在实质性的技术障碍。

虚拟，一切都被虚拟！

德国作家马丁·瓦尔泽在一部小说中写道：加里斯蒂尔看了电视后很愤怒。他站在电视机前激动地说：不许有任何现实。

不许有任何现实，这无非是说现实由于它的种种缺陷或局限性，正在成为虚拟现实的淘汰品。

许多人喜欢追逐成功的喜悦或在历险中领略刺激，但更多的人在现实生活中只是弱者。他们领略到的挫折多于成功，他们惧怕危险因而不能享受危险所带来的刺激和快感，他们一生被别人操纵而无法体验操纵者的快乐。

幸而人普遍都具有“移情能力”，他们在键盘上实现了渴望已久的操纵一切的欲望。电子游戏为人们提供了一个“移情体验”的空间。你可以在这里攀岩、冲浪或赛车，可以驾驶着最先进的战机和坦克打击敌人的目标，你甚至可以在这里充当强盗，所有这一切都可以使你感受到相应的刺激，但却不会有现实的危险。在这些“有惊无险”的游戏中，每个人都可以成为堂·吉珂德或阿Q那样的精神胜利者。这正是虚拟现实比现实生活更引人入胜的地方。

因此，虽然电子游戏里也像现实社会一样体现着“强者原则”，但它却以其特有的虚拟性质实现着所有压抑已久的白日梦。

新型的电子书

很喜欢看书的人会一边吃着零食、一边喝着茶水，一边翻看手中的书；或是斜靠在床上随着书中的人物命运忽喜忽悲，脸上的表情变换莫测。他们享受着翻书的乐趣，同时也为着自己有好几大架子的书而自豪（虽然有时想找又找不到自己想要的书时，再好脾气的人脸色也会变暗）。

然而，随着电子书的出现，人类读书的历史将发生巨大的改变。

所谓电子书，就是借由一台电脑（无论是台式PC机、便携机还是掌上型电脑），通过连接上网，透过加密保护的软件，在出版商的网站上，下载“一整本”书的内容。只要你喜欢，你可以随时上网更新你的私人书库，坐拥最新的书籍讯息。除了这些出版商的网站，网上还有另一些网站（有些是个人网站），专门免费提供各种书籍供上网的人阅读。当然，免费之余，有些网站的主人便会要求你，在看书之余帮忙随手点点他网站上的广告。现如今，制作

成 CD 出现的电子书，就更如雨后春笋，层出不穷了。在一张小小的 CD 中，可以压入上百部小说，从古到今，武侠言情，真正是各取所需。而这上百部小说，如果一下子堆到你面前，如何能把它们搬回家，就是一个颇令人头疼的问题。但是把它们做成 CD 变成电子书，只有轻轻薄薄的几片，其内容之丰富，就早已远远胜过你辛苦积攒十几年的那好几大架子书了。

“我经常要坐飞机出差旅行，以前我习惯随身带一本杂志或小说来打发时间，电子书的出现能让我随时上网更新书籍，又方便携带，对我来说，是个不错的选择。”经常出差的白领主管陈先生表示，他很喜欢看那些商业和财经方面的书籍，而出门在外，带上一本书总觉得有点重，看完后既舍不得扔掉减重，又不能做到时时更新，所以电子书已经成为他的“上上之选”。

这种让消费者从网路上自己下载喜欢的书籍内容，拥有自己心爱的电子书的趋势，已成为许多书商看准网路魅力，而亟欲推而广之的新型销售通路。而这个新兴的前途无量的网路应用领域，更是充满着应该如何保护作者的著作权、究竟电子书发行标准应该是怎样等许多的争论。

曾经饱受盗版之苦的金庸先生，就斥责过网路上众多未经允许，而肆意将他的作品随意上传以供下载的现象。但是微软科技发展部副总裁 Dick Brass 则认为，电子书将成为书商在国际互联网的大趋势走向下必然的选择。电子书利用了网路的快速传递能力；使之无论是在获取资料方面或是价格方面都比传统出版物更能讨好消费者的心。

微软早在 1987 年，就对电子书产生了兴趣，并结合出版商，着手研究电子书在网上流传的行业标准。在微软推广的以 HTML、XML 为基础的“开放式电子书标准”下，任何人都可以经由电脑或不同厂商生产的“读书器”来阅览这些书籍，从而省却了出版商们由于要配合不同电脑类型而推出不同版本的麻烦；而消费者呢，也可以用一台机器，下载所有的电子书籍。

但是，难道至此，电子书就将稳操胜券，从此一番风顺的发展下去了吗？答案可并没有那么简单！

现在，已经有越来越多的高科技厂商闯入掌上型“读书器”的市场，包括 NuvoMedia、SoftBook、RocketeBook 都是掌上型读书器市场上的先锋。这些小巧的读书器看起来很像目前流行的掌上型电脑，只是由于其功能专注在“下载、阅读资料”上，无法像掌上型电脑那样，还具有输入资料的功能。但是，这些电子读书器的价格并没有因此而降低，它们可都称不上便宜。另外还要加上每月的上网费用。要不是公司的高级主管，或是口袋中着实有上几个钱的人，一般人对它可能不会有什么兴趣。

虚拟大学

口袋里揣着文凭，但却一次也不用进大学——在因特网的帮助下大学生的这个古老之梦不久就可以好梦成真了。高等学校专家预测，大学生将来不需要离开家就可以听课或者参加研讨会。他在家用电脑上就可以学完虚拟大学的所有课程。

基本的思路是：学习的内容可以通过万维网对外开放。教材同考试试题和有关读物一样都可以下载。但这不是问题的全部。在德国虚拟大学中居领先地位的哈根远程大学校长赫·霍伊尔说：“优点在于交互性。”举个例子：每次研讨会都有一个新闻组，大学生可以在其中进行交流，讨论学习的内容并一起作练习。

同这种新的、开放的学习方式相对应的是交流程度不亚于此的教师类型。在虚拟大学中固定在某个时间的教师辅导已不存在。谁也不能再躲在办公室中，通过电子邮件可以随时找到教授。在新闻组中他当然也参与谈话。站在讲台上传授知识已经过时。霍伊尔说，教授不再是宣讲知识，而变成了指导大学生。

为了不使实践课受影响，要建立一些虚拟实验室。从哈根大学的机器人实验室可见一斑：未来的工程师可以从家用电脑上遥控大学的全部机械设备。通过因特网可以看到机器人对大学生自编程序反应的录像。

是否将来所有大学都成了虚拟大学？霍伊尔说：“肯定不会，但是虚拟高等学校的某些成分将进入实际存在的大学。”

今天，网上研讨会在德国已不是罕见现象。例如萨尔州大学最近提出了一个名为“Uni@Home”的倡议。它要通过电脑将集中起来的知识输入数据工作室。在国际上也有越来越多的高等学校参与。例如，1995年加泰罗尼亚开放大学开设了欧洲第一所虚拟的校园，这里只能在网上学习。

哈根函授大学根据它过去在函授方面的经验也计划建立第一所完全虚拟的学科。从秋季起，电子专业学士学位只能在网上取得。学生对网上学习的热情很高。仅一年之中哈根虚拟大学生的人数就增加了一倍，目前达到6500人。

网络教室的兴起

信息时代将做到自印刷机发明以来其他任何时代都做不到的事情：大大改变教育方式。

随着宽带网络的发展，在网络上建立教室成为可能，这将使教师和学生卷入所谓“远程学习”（distance learning）。这对多层次的教育，从中学、大

学到工作中的职业培训，都具有重大意义。

标准的大学教室数百年来一直都没有明显的改变，苏格拉底如果 1996 年在大学里给学生授课，让他接下来讲 2400 年前没有讲完的哲学课，那是没有什么困难的。

能在网络上使用信用卡购物的人，以及随时可以进行交互式联系的人，当然不会再忍受那些古老的教育方式了。大学将被迫更弦易辙，避免使用讲解教科书的老做法，因为在信息时代，公众将要求得到在这个时代生存下去所需要的信息和教育。

在今后的 5 年里，生活在工业国家的人中每 5 人就有 4 人的工作方式将与前 50 年不同，到 2000 年， $3/4$ 的雇员必须接受新的职业培训或者学习新的技能以继续从事原来的工作。人们再也不能指望一次完成所有的教育，因为知识与技术更新得如此之快，只有不断学习才能使自己保持竞争能力。

大学将受到强大的压力，它要向几乎所有年龄的人提供更多种类科目的最新知识。新知识不仅仅是获得就业机会的手段，而且还将成为提高人们生活品质的保证。同时，为满足不同年龄、不同种族、具有不同文化背景的学生的不同需要，单一的教育模式也必须作出改变。

远程学习的出现，克服了传统教育在空间、时间、受教育年龄和教育环境等方面的限制，满足了社会性和组织性的学习需求，使得电脑时代的教育变得更加人性化和多样化。在未来，学生差不多可以无需迈入大学校园，他们面对的将是一所虚拟化的大学。

美国西部 10 个州的州长在 1996 年 6 月宣布，每州出资 10 万美元，共建一所“虚拟大学”。首批学生将于 1997 年开始在电子课堂上课，并从联网的计算机上获得学位证书。

这所大学将是一个被正式认可的机构，以独立的非营利公司的形式存在，有权授予将得到雇主承认的业务证书、将得到传统大学和院校承认的课程学分，并可以颁发正式学位。一开始它将只颁发少量的专业证书，但逐渐会过渡到可以颁发全部学科的所有级别的学业成绩证书。

犹他州州长迈克尔·莱维特说：“这并不是要取代现有的高教体系，相反，它是这个体系的新的组成部分，它是一种补充。它是创造新的选择和新的机遇的一种方式。虽然它不是一种取代方式，但它对每一个人来说都是高质量教育的重要组成部分，因为这是世界未来将要采取的工作方式。”

这些州长们设想，在这所“虚拟”大学中，教师和学生不仅仅从图书馆，而且还从数据库中获得阅读材料；在这里，学期论文将通过电子邮件交来，教师和学生将在联网协作课上课时相见。除了使用键盘之外，也许还要使用视像

和声音联系，这些州长们说，整个安排不仅仅使这一地域辽阔的地区获得了机会，而且还会减少教育费用。与此同时，这所大学将同传统的教育方式——图书馆、高级中学、社区学院以及州立大学系统结合起来，当然也少不了涉及私营部门的培训计划。

这样的高等教育改革推动各大学现在即着手为信息时代的教育铺设道路。这意味着改变“以教为主”的方针（把重点放在教学和课堂上的方针），使学生能通过“电子学习”的方法达到“起飞”的阶段，这种电子学习方法就是学生将重点放在学习效果和掌握多种学习手段上。大学一旦有了新的“以学为主”的方针，它将不得不检视自己在课程、教育方法以及学术风气上需作哪些相应的改变，以适应数字化带来的新机会。

从某种程度上说，这就像打开了一个对高等教育具有根本性意义的潘多拉盒子，其中充满了希望，也充满了挑战：学校将如何建立电子教室？校园还有必要吗？上大课的作用会保持下去吗？将由谁来为校园新技术出钱？将需要多少教学人员？技术将如何使教授的作用发生革命性的变化？

家庭作业的变革

在最简单的层面上，教师可以利用电脑布置家庭作业，接收反馈的作业，发还批改过的作业。有些教师已经这样做了 25 年；他们觉得，这带来一些逻辑性的好处，但对教育没有改良可言。因特网引起了意想不到的转折，学校开始把家庭作业布置到学生和家长都能访问的主页上。小尼古拉斯现在再也不能说“老师没有布置给我们什么家庭作业”或者“我忘了作业”。一种名为“Homework Helper”（家庭作业助手）的商业服务已在费城由信息操作公司（Infonautics）开办。它让学生利用普通英语来访问一个大型联机图书馆，包括数千种杂志、报纸、参考书、照片档案等等。现在，尼古拉斯甚至不能说，“我没有适当的参考书帮助我做家庭作业。”

更流行的趋势是专门化的“知识超文档”（Knowledgehyperdocument）——组织供学生用的知识的软件工具。它们包括今天的多媒体——所谓的个人电脑教育 CD-ROM，提供大量文本、图片、视频和音频的片断。如果我们的孩子尼古拉斯正在他的电脑上读有关哥伦布的介绍，看到屏幕上加亮的“尼娜”号（Niña）一词，于是用鼠标揷击它，这艘船的一幅图片便将呈现在他面前。如果他揷击站在船头的船长，那么哥伦布的一幅肖像便占满屏幕。在阅读与肖像一起呈现有一则短文时，尼古拉斯可能揷击伊莎贝拉女工这个名字，于是出现她资助哥伦布的地点西班牙皇家城堡。只要尼古拉斯还想探索，这一过程就可以继续下去，按年代、地理或主题在图文间跳跃不停。

这类超文档代表着一种对于千百年来书本中沿用的线性知识组织的重大背离。不过，这一教育分支会更有效吗？这种点击周游是由学生而不是教师驱动的，而我们知道，这对发现和激发兴趣是有益的。可是，对于记忆船名或者理解哥伦布同伊莎贝拉的争论，尼古拉斯这样做会比他花同样时间读几页老的历史书或听老师讲解效果更好吗？学生更有能力控制自己的学习这种优点也许会被失去有经验教师的指导这一缺陷所抵消。在大多数情况下，把这两种方法相结合所需的时间和精力可能要超过学生或教师的承受能力。在人为的渲染沉寂之后，超文档很可能将在学习中找到自己的合适位置，即作为尽管被吹捧过头但还实用的索引。

“分析工具”这种电脑程序能帮助学生探寻一个专门的知识领域中发生的事的深层原因。它们在数学、物理学和工程技术这类定量学科中最有效。例如，一种程序能确定尼古拉斯（现已上中学）设计的一个简单电路中的电压和电流。从教育上说，这种方法的启迪作用不是很大；从尼古拉斯的观点看，这个过程类似于一个严厉的教师说，“这就是它的工作方式，”但未作进一步解释。然而，若配以一个优秀的教师或者提出“阅读”并理解提供解释的程序或口头对话这样的要求，那么分析工具还是能帮助学生提高理解能力，增强直觉的敏锐度的。

模拟系统

再上一个台阶是“模拟系统”，这种电脑驱动机器展示逼真的情景，为商务和军事飞行员训练所常用。我们的小伙子尼古拉斯现在是空军学员。他爬进模拟的 F-16 战斗机座舱，面对让人信以为真的风挡外景观的录像和座舱显示器上的读数。当他操纵“飞机”的控制器时，高保真扬声器传来飞行的声音，同时机械活塞使座舱振动和倾斜，营造对于湍流和重力的全身体验。这种模拟非常有效，因此商业航空公司用这些奇妙的机械装置来考核飞行员驾驶他们从未飞行过的飞机的资格。尼古拉斯觉得模拟环境中的紧张感非常逼真，以致他走出模拟系统时吓出一身冷汗。

模拟系统是学习运动技能的理想手段，早期的样板已经证明它们是有效的。海湾战争中许多美国坦克指挥员在开赴沙漠前都在模拟系统里接受过大量训练。我们普通人都可以借助专门的控制杆和其他小装置，在信息市场中广泛利用模拟系统来帮助我们学习修理用具、骑自行车、滑雪、驾驶帆船和开汽车，然后再去实际尝试，这样能提高信心，也更安全。在职业领域，模拟系统也对运动和操纵技能的教学大有帮助。适用于各科医疗专业的外科模拟系统可能引起轰动。提供这种模拟服务的服务器将在信息市场上长足发展，并且将证

明对人员训练非常管用。

在把信息技术运用于教育的各种不同方式中，模拟显然是会取得成功的一种，它确实能改良机械的和运动的训练。模拟系统能不能从机械的情境转到定性的情境？我们能否研制出帮助管理人员学会处理一场管理危机的方法的模拟系统呢？尼古拉斯有没有可能在服完兵役，转到波音飞机公司工作后走进一个封闭的“模拟冲突室”（大小如一间小房间），面对电气工会的一个怒气冲冲的领导人呢？尼古拉斯在紧张地站着与这个工会代表面对面争执时会不会如他在那个欢闹的电脑化座舱中那样激动呢？

答案取决于电脑将能在多大程度上模拟定性的人类行为，就像模拟飞机的可量化的螺距、横滚和偏航那样。只有当对话局限于一个狭窄领域时，这也许才有可能。把一个心怀不满的工会代表回答一个经理可能说的几句不同的话的几百个影像序列录下来，再把它们编辑成一部依据经理的后天衣无缝地展开的交互式影片，这在技术上是可行的。正如我们先前读到的那样，不久就会有适当的能跟踪尼古拉斯的讲话的语言理解技术，只要讨论囿于一个狭窄话题——比如工资。

这种方法能否推广到向人们表明如何应付人际冲突呢？多少年来我们一直苦心孤诣地教孩子们数学、语言、历史和科学，但极少认真花精力关注人际关系的各个重要方面。尼古拉斯将来作为一个十几岁的青少年，能踏进一个友谊、结婚或离婚模拟系统，从容应对吗？或者，能学会对付街头一个试图劝他吸可卡因的同龄人吗？

尼古拉斯走进又小又黑的模拟系统。与实物一样大小的录像开始向他播放。一个穿着漂亮夹克衫的高个子青年从篮球场向他走来，背景是繁忙的城市交通。这个名叫杰克的小伙子说：“尼克，来吧，试试这个。”他一边脸上露出鼓励的笑容，一边向尼古拉斯伸过手来。“免费送给你，它妙极了。”“噢，嗯，我……”尼古拉斯惊恐之下变得结结巴巴，杰克说：“来吧，你不是想酷吗？”“噢，是的，不过……嗯。”

尼古拉斯表现不佳。再看第二个场景：

杰克说：“尼克，来吧，试试这个。”“噢，我妈说，我不应当吸毒品，”尼古拉斯回答说。“是的，嘿，妈妈们总是告诉我们该做什么，你懂吗？”“嗯，我不想惹麻烦……”尼古拉斯最终在听从父母和同龄人的压力之间无所适从。

表现好些了，但还不是最好。现在来看第三个场景：杰克说：“尼克，来吧，试试这个。”“休想，”尼古拉斯鼓起勇气说。“如果你觉得这样很酷，为什么一个人在这里荡来荡去？”尼克拉斯走开了。杰克耸耸肩，也走开了。现

在，尼古拉斯懂了。如果不是得益于这种准备，那么，很可能他抵挡不住一个真的杰克一连三个下午在一个真的街角进行的诱惑。模拟系统提供的这种实践——以及独处——在鼓励有关这种非传统的但必不可少的教育课题的学习方面也许是重要的。

模拟受到一些技术上的限制。我们离能够模拟杰克的大量言行还有很大距离。正如我们已看到的那样，电脑还不能理解讨论范围广泛的人类语言。正如人工智能领域奠基人之一——麻省理工学院的马文·明斯基所指出的那样，我们还不知道如何给计算机编写能显示常识的程序。这严重限制了杰克反应的范围和质量。即便这个大问题得到克服，一台电脑也还不可能忠实地协调嘴唇的同步运动、点头和手势，以及以抑扬变化的语调说话，而这是杰克以令人可信的方式对任何随机输入作出响应所必需的。如果杰克的面貌显得不可信任，那么尼古拉斯也不会吸取教训。未来 10 年里，在高度专业化的境况里，少数行为模拟系统可能会以其有效性给我们留下深刻印象，不过比较通用的系统则还属于遥远的将来。

这种学习并不局限于模拟。今天，它可以在毫无技术困难的情况下，利用一个化身为杰克的真的教师或一个老朋友进行。杰克将在一个 Mud 中同尼古拉斯或尼古拉斯的化身相会，在那里他们可以进行与上述完全一样的对话，甚至更好的对话，因为两端都是人。尽管这种方法因为需要多一个人而费用较高，但它可能是一种切实可行的选择。来自不同地方和群体的许多人（如退休者、过去的受害者和困居家中的人）可能志愿提供服务，充当这些教师或帮助者的角色。

网上考试

目前，德国哈根函授大学的豪斯特·迪宪茨教授通过视像会议系统，对在几公里之外的奥地利布雷根茨学习中心的克里斯蒂娜女士进行了考试。考试持续了 180 分钟，包括有关教学理论专业的问答和书面测验。此系统各端有一微型摄影机置于监视器上面，此外包括视像、资源共享、音响，聊天室和新闻小组几个系统软件和设备。利用此系统教师在屏幕上至多可以面对 16 名另一端某城市的学生，进行授课、课堂讨论、辅导或考试，只要按事先规定的时间开始就行了。

参加这样的考试省去了长途旅行之苦。克里斯蒂娜无论对自己的成绩还是考试过程都很满意。她高兴地说：“在学习中心这个自己的熟悉的学习环境里考试觉得很轻松自然。对于一个有家庭的职业女性来说，这是一大好事，省去了我到哈根大学的两天时间和费用，我认为真是太棒了。”

德国哈根函授大学是一个集函授、媒体、网络于一身的成人教育大学，在世界上很有名。该校校长豪约尔教授说：“视频会议技术已用于日常工作之中，不仅用于各种考试，而且还用于各专业多媒体教学活动、网上学习、科学讨论会、互联网工作小组或合同的签署等等。”

德国的四、五个城市在 1997 年和 1998 年各举行了一次多媒体视频教学活动，进行了考试前的辅导，由企业经营学专业的 500 多人参加，非常成功有效。其间各个城市的教学会场被投在一个大型屏幕上，各会场可以相互切换。学生们可以面对屏幕中的经济学家们直接交谈或提问，同时还可以看到另一城市的同学和自己在民间幕中的表现。这种网络视频会议教学方式已是哈根网上虚拟大学的“核心部分”，在世界同一领域内处于领先地位。

哈根函授大学共有 58000 多名学生，其中在网络虚拟大学注册的有五千多名。学生可以在虚拟大学的网上申请一块自留地，建立自己的网页，组成学习小组，交流学习经验或共同完成一个（实验）项目，不仅省时方便，还可以节省不少的费用。更重要的是行政管理直接接触到学生，使学生的学籍管理变得更为容易。哈根函授大学将不断扩大网络虚拟化的学习范围，提高人员素质和信息传输速度。

双赢的计算机教育

学校教育的目标是让学生做好足够的准备，以应对未来生活的挑战。达顿强调合作式学习——例如，把学生分成组，每一个组共用一台计算机完成老师分配的任务，这种方式肯定了合作的重要性。而在现实中，大多数问题都是要依靠群体解决的。另外，学校拥有自己的电子邮件和公告牌系统，学生们在家中和校内都可以自由登录，互相聊天，参加兴趣小组的对话，或向老师请教问题。由此，计算机和网络正在改变学生间、师生间的传统关系。

在合作性之外，个性也是十分重要的。未来的教育将建立在这样的认识基础上：个人理解世界的方式各不相同，因而必须因材施教。一刀切式的教育无法兼顾孩子们认知方式的多样性。进入小学的 6 岁以上儿童，由于来自不同的背景和环境，其认知和智力类型各不相同，却不得不适应统一的教材和统一的课程进度。网络时代会改变这种强迫所有学生一起学习的一元化教育模式，因为信息高速公路工具使得我们可以更容易地试用不同的教育方法并检测其有效性。自己动手制作的、便于使用的教学工具，能帮助老师更灵活地安排教学，允许学生沿着有一定区别的途径、以合适的进度来学习。信息技术将使学习成为一种大规模的各取所需的过程。

达顿的例子也表明多媒体在未来教育中的重要性。多媒体技术深入到教育

领域后，教学模式、教学思想、教学过程、教学组织都会发生重大的变革。多媒体的交互软件、图像、声响将在教学中发挥重要作用。教育工作者梦寐以求的“寓教于乐”的理想正在变成现实。想学外语吗？一边阅读的时候，一边就可以听到正确的发音；理解几何概念有困难？三维的动态画面和图形会出现在电子黑板上；想更多地了解课文中一个词的含义？只需点击这个词，有关解释就会布满你的屏幕。而交互式课外学习软件的出现，使不同水平、不同兴趣的学生可以主动控制学习进度和科目，更有利于培养他们的自信心和学习热情。在我国，著名的景山学校与苹果电脑公司共同成立了“景山苹果多媒体模范教室”，迈出了国内借助多媒体技术推动教育的第一步。

教育必须面向新时代，对此我国应该给予足够的重视。我们需要富有创造力和解决问题能力的跨世纪人才，也需要具有团队精神的、追求新知和不断自我更新的人。然而，这样的人是现行教育制度很难造就出来的。学生现在学习的目的只是为了在高考中获得高分，从而能够进入名牌大学深造。在这种应试教育中，他们所学的只是知识中的一小部分，并且，考试所测验的解题能力，也并不是社会所需的真正解决问题的能力。教育如果只有一种途径，就一定会变成有人赢、必有人输的游戏。我们需要建立的是一种终身学习体系。

这方面网络同样能够提供帮助。信息高速公路不仅使大学和中小学受益，也给成人教育带来了冲击。随着网络的普及，过去在校园象牙塔中的进修课程是长了翅膀，以更快的速度飞到了每一个向它发出召唤的角落。在美国，约有 400 万人通过网络进修课程。

继续教育一度是可望而不可即的。因为大部分成年人白天都得工作，而上夜校堪称是对体力和意志的双重挑战，常常使人不堪其苦。但在今天，通过网络，你的卧室就可以成为教室。只要走进卧室，打开电脑，就可以在任何提供课程的大学注册上课，向顶尖的教授请教，迅速了解各种知识的最新进展。还可以按照自己的时间安排学习进度，选择何时上课、交作业、甚至何时毕业。温暖的睡衣与拖鞋，取代整齐的衣着，成为深夜在卧室听课的新行头。目前美国约有 75 所大学允许通过网络修得学位。宾夕法尼亚大学（University of Pennsylvania）、卡内基梅隆大学等知名管理学院，都在发展管理学的卫星课程。密执安大学（University of Michigan）计划 1997 年春天将课程传送到美国各地乃至欧洲与亚洲。古老的哈佛大学也跃跃欲试，尝试将大牌教授射向天空。

1996 年 11 月，哈尔滨工业大学的 6 名博士研究生，利用互联网络选修美国大学课程，获得了锡拉丘兹大学（Syracuse University）颁发的课程结业证书。美国新闻媒介发表消息，认为这是基于互联网络实施计算机教育计划颁发

的第一批结业证书。

毫无疑问，互联网络将引发一场教育革命。教育的目标将不再是一纸文凭，而是为了终身受到教育。但并不是每个人，其中包括教育工作者，都能看到这场变化的意义。个人电脑的先驱之一阿伦·凯伊说得好：“我毫不怀疑，随着不断扩散的网络成为寻常景象，我们中的许多人视野会更开阔，当足够的人改变了自身，现代文化也会再一次被改变，如同文艺复兴时期一样。但是，基于现行的教育价值观，我担心，就像15世纪一样，大批大批的人不能从这种发展机会中获益，最终被甩在后面。我们的社会能够容许这样的事情再度发生吗？”

自动辅导教师

综合工具的自然延伸是“自动辅导教师”，它们按客户要求定制功能，以适合个人的需要。通常当你试图构造某种东西时，它们让你面对问题并进行交互作用，由此在它们内部建立标明你的长处和短处的“地图”。然后，它们能通过修改问题来锻炼你的短处，达到加强它们的目的。

自动辅导教师很难实现，因为它们必须足够机智，方能产生效果。然而，这种程序的技术上的简单版本也能带来教学辅导和心理方面的巨大益处。没有受过教育的成年人往往不去寻求帮助，因为他们羞于出现在另一个成年人面前，承认他们目不识丁，或者只拥有相当于一般儿童的能力。不过，一个40岁的文盲男子也许愿意把自己关在一间有电脑的房间，每晚一小时学习把他看到和听到的词同这些词在电脑屏幕上的形象相匹配。一个月以后，他可能会让孩子们刮目相看，因为他能读小说给他们听。麻省理工学院毕业的科学硕士贝弗莉·海明斯以其卓越才智为市中心贫民区家庭建造了这种教学辅导程序，并已多次取得成功。在明天更注重信息的世界中，全球范围的扫盲不仅是社会的道德责任，而且也是达到更高生产率和提高生活质量的手段。识字辅助程序肯定会成功。

“在线教学辅助系统”是又一种简化的辅导教学系统；它含有对一门给定学科中经常提出的问题的“预先录制的”回答。一个学生打入一个问题，系统作出回答。如果程序在其清单中找不到这个问题，它便按一定途径把这个问题转给一个在线呼叫教学辅导员，他从一个遥远地方给予回答。这满足了学习者的要求，丰富了供未来学生提问用的联机程序的应答库。

1984年和1991年之间，麻省理工学院试验了“雅典娜计划”中的几个自动辅助教师程序，它们利用电脑进行教育实验。一个程序是关于数学和物理学问题的在线教学辅助。另一个程序指导学生分析机械结构；当学习者冥思苦想

或者走进一个死胡同时，它提示若干种选择。在珍妮特·墨里和吉尔伯特·费斯顿伯格首创的雅典娜计划的另一个实验中，学生通过一种以巴黎为环境的冒险游戏学习法语。学生们必须帮助一个法国新闻记者找到一处公寓。她只会法语。虚拟的人，包括记者的亲友和房地产经纪回答她的问题，并提出他们自己的问题。意外事件也会发生：一个管子工可能闯进这记者的公寓，要求付工钱。意料之外的因素和逼真的境况加强了学生的学习。

这种法语学习冒险活动已证明非常有效，但它的研制非常困难，费用也十分高昂。像其他重要实验一样，它也耗费了百万美元以上的巨资。这些先进的学习工具有可能在信息市场中、但仅在有选择的学习领域中缓慢发展。它们的稳步而又坚韧不拔的发展是非常值得的，也应当受到鼓励。

许多其他计算机辅助教育实验已在类似雅典娜那样的计划中进行，如在布朗大学和密歇根中央大学以及最近在西北大学学习科学研究所进行的实验。伦塞勒理工学院已没有物理学讲师。学生们在一个以电脑为基础的工作室里学习，相互之间或同软件工具进行交互作用。

信息技术未来对学习的最高级应用是“自动学徒系统”。比如说，尼古拉斯为了应付中年危机，决定提高他在空军和在波音公司里学到的技术设计技能，当一名建筑师。晚上，在家里，学习了基本原理之后，他打开电脑，在 21 世纪美国著名建筑师弗兰克·劳埃德·赖特和公元前 5 世纪设计过帕台农神庙的菲迪亚斯的注视下进行各种设计。这些传奇式的专家（他们的虚拟存在由这台电脑合成）指出了尼古拉斯的设计的优点和缺点，并提出了改进的建议和替代设计方案——正如那个日本建筑师对玛丽的剧院设计所做的那样。

如果说自动学徒系统已在研制，那么它们还是属于非常遥远的将来，因为它们要求电脑显示出人类一般的理解力。尽管我们对人类认知尚不甚了解，但研究者还是缓慢地在特殊情境推理的狭窄模型编程上取得进展。如果（以及当）自动学徒系统幸运地取得进展，那么我们应当鼓励今天和明天的大师们通过下述方式留下他们的专门技能的活的遗产：向适当的资源库说明他们的方法和思路，以及所喜欢的批评学生作品的方法。这样，我们崇敬的历史人物的纪念和遗产将通过继续存在在我们中间而呈现新的特点——虚拟的永垂不朽！如果说这对于英雄们是好事，那么为什么对于我们其余人就不是呢？在将来某个世纪，能同你们的远祖交谈（哪怕话题很有限），难道不令人感兴趣，甚至感人肺腑吗？

尽管是有很大大风险的预言，但最终电脑可能开辟一种新的知识形式。麻省理工学院的西摩·佩琅特和马文·明斯基可能属于最早认识到这种可能性的人。与其他人一起于 70 年代在施乐——帕克公司开创个人电脑的艾伦·凯已

说明了这种新知识的情况：它对口头语言和科学语言都无法处理的事件加以编码和描述。电脑程序能比任何文本、图表或推论都更好地把握和向人们表达那些改变天气、描述火焰或者引起生物生长的复杂的、动态的和令人敬畏的过程。知识的这种新形式理应为认识我们周围世界开辟令人激奋的新天地。

教育的变革趋势

像健康一样，教育也是信息市场肯定将对之产生多方面影响的一种毕生追求。

自从 60 年代计算机得到大力开发运用以来，研究者们一直试图利用信息技术来改进学习。今天，已有大量这类试验在因特网上进行。按照一项计划，全世界的小学生都在收集他们本地环境的测量数据。这种信息被输入一个公共数据库，建立起一个由所有供给者共享的全球环境模型。除了学习环境知识之外，这些儿童还在学习如何与不同文化的儿童沟通和合作。

这项激动人心的计划是在 1995 年布鲁塞尔七国会议上发起的。这是世界上最富有的七国举行的年会，那一年的中心议题是信息和社会。会议讨论了团体工作工具在学习上的应用，它很可能是带来人们期待已久的教育上的突破的关键技术。学习始终是一种人对人的经历，所以理所当然的是，电脑为中介的人对人的过程可能正符合需要。

可是，除了少数场合，很少有证据表明这种做法真能改进学习。它们帮助记忆吗？从简单观念建立起复杂观念吗？提高了解题技能吗？提供了必要的见解吗？我们还不知道……。20 年来已尝试进行过千百次内容丰富而又有希望的试验，即便如此，现在也还是无法下定论。现在还不清楚，电脑和通信技术到底会不会从根本上帮助学习过程。我们肯定已发现了把信息技术运用于学习的种种振奋人心的途径。不过，当事关我们孩子的教育时，我们必须持保守态度。惊奇地注视一种新的技术方法，仅仅因为它令人振奋就说它对教育有效是不够的——也许还是有害的。

下面是一种大有希望的场景：

星期一上午，麻省理工学院数学教授西摩·帕佩特身穿日常便服，这个伟大心理学家皮亚杰的学生正站在 50 个研究者中间。他们正在透露一种新的重要的编程语言，称为 Logo。一个儿童利用这种语言能把简单指令输入一台电脑，它指挥一个机械龟在地面上走动，用从它腹部落下和缩回的一支笔画图。现在轮到我，我打出指令如下：

笔放下

前进 10

右转 120

前进 10

右转 120

前进 10

右转 120

笔收上

龟顺从地向前走动 10 个单位，向右转过 120 度，重复三次这一举动，于是在地面上的一张纸上画出一个等边三角形。我打出“三角形”这几个字给这一绘画程序取名。

我们研究人员为 Logo 简单而又强大的功能兴奋不已。于是，我们就去坎布里奇附近一所小学向四年级的一班学生演示这一语言。当然，学生们马上就领会了。一个朝鲜男孩打出“三角形”这几个字，然后命令龟重复这一新程序 36 次，每次转变 10 度：

重复 36

三角形

右转 10

龟尽责地画出一个非常对称的图形，没有一个孩子能有如此的耐心或技能画出它。孩子们整个上午都争着做指挥龟的活动。很快，他们就教会龟写字母，从他们提供的一张词汇表上随意组词造句：“玛丽爱约翰。安娜和乔治有虱子。”他们兴高采烈，表现出孩子特有的欣喜。通过这种有趣的“游戏”，他们学习几何和英语——更不用说学习给电脑编程的方法了。他们完全喜欢上了这种“游戏”。

像洋地黄故事一样，这个故事听上去也像大众传媒所作的那些大肆宣传——技术拥有改良未来教育的惊人潜力。但是，这在 70 年代初就已有——这又一次提示我们，某些预言多么过时。关于 Logo 的最初工作是由西摩·帕佩特、辛西娅·所罗门和华莱士·福齐格（Wallace Feurzeig）在 BBN 做的。从那时起，许多人（包括加利福尼亚大学伯克利分校教育研究生院的安迪·迪塞萨）已经进行了电脑和教育的相关研究。

Logo 并未引起教育流程上的一场革命，尽管在帕佩特及其同事哈尔·艾贝尔森加以完善之后，它肯定已成为一种有用工具。今天，Logo 已在许多学校里应用。早期的演示已使我们大多数研究者相信，帕佩特已打开了一个“学习者驱动的学习”的崭新世界。教育者们长期以来一直知道，如果为了一个值得的目标（如学习驾驶汽车）进行枯燥乏味的默记和练习，那么它们是可行的，但当为练习而练习时，这就不行了。儿童——我们也全都是儿童——

喜欢通过激动人心的发现和参与进行学习。然而，学童以技术上并不复杂的方式学习似乎也不赖。我们终于认识到，技术本身，不管多么超前，也不管多么令人激动，都不会自动地改善学习过程。

在 20 年里没有发生突破，这不应当成为我们可以有恃无恐地永久沿用那些令人厌倦的教学方法和规避革新的理由。然而，“老办法”要优于在学校里盲目采用信息技术，即在不负责任的广泛的规模上采用这种技术，并基于追求表面上现代化的愿望和天真幼稚的假设：如果大规模地采用这种技术，则肯定会遍地盛开教育之花。善意的政治家从来就属于最糟糕的好心办坏事者之列。他们鉴于这一题材似乎重要而又时髦，就追求彻底改观。

那么，我们该怎么办呢？我们应当运用我们知道能奏效的东西，我们应当对人数较少的学生积极而又认真地试验新的思想——尤其因为万维网正在出现大量很有希望的方案供试验。我将简单地说明一下，我为何相信信息市场注定会提供将真正改善学习的新方法。在这种情形发生之前，甚至也是为了促成它发生，我们必须不断地考察成败、得失及其原因。并且，我们应当在我们大规模运用任何技术方法之前就这样做。

这种试验需要钱，还需要对变革采取一种灵活的态度。在美国，我们公民一致公认，并通过我们的政治家声明，最重要的事情莫过于我们孩子的教育。可是，等到要我们掏钱包的时候，我们就拒绝，投票赞成削减地方税收，从而压缩学校预算。在学校经费由中央政府供给的欧洲和亚洲，存在另一种障碍：对变革的阻力较大。金钱或灵活性都不能解决这个问题；如果我们要进行革新，那么就要两者兼而有之，且还得有些好运气。

现在，让我们简短考察一下我们在教育方面应用信息市场所可能采取的不同方式。这些方案有些已经试行过，我将报道其结果。另一些尚有待试验；在这些方案中，我们将评估它们给改良学习带来的机遇。在我们考察的过程中，要记住这些技术适用于一切教育环境：小学、中学、大学、继续教育、职业培训，甚至家庭维修的方法指南。我们从简单的方案开始，然后随着考察的继续，不断增加复杂性和精巧性。

从短期来看，信息市场将以我们刚才讨论过的那些比较成功的方法来改善学习。它也许不能像改善保健领域那样迅速地全面改善学习，原因是资金匮乏，社会应变能力不够，而且研究也至今没有肯定的结果。然而，从长远来看，种种可能性都是大有前途的。鉴于我们多年的综合成果，我为什么提出这样的看法呢？第一次工业革命从学生吃得好就学得好的意义上间接地影响了教育。第二次工业革命继续提供间接的帮助。它改善了学生的交通条件，使学校有了更好的取暖和照明设施，同时使人们富裕起来，有能力送孩子上学，而不

是让他们去做工。

新的信息世界摒弃了这种间接帮助模式。它通过获得、组织和传递信息，模拟代表知识的过程，以及通过应用作为教师——学生和学生——学生的交流中介的电子邮件和团体工作这类方法。直接同教育的具体内容连接起来。这样，有史以来重大的社会经济革命第一次提供了直接卷入学习过程的技术。因此，这是一次产生突破的良机（尽管没有绝对把握），而那两次工业革命的比较间接相关的技术不可能引起突破。

信息市场将改变中小学和大学，以及教育社团的作用。比较明显的效应之一是，对于学校来说的学生市场和对于学生来说的学校市场将同时扩展。如果你能远距离上最符合你的特定兴趣的学校，那么为什么要在本地的中小学、培训中心或大学就学呢？随着中小学和大学纷纷利用一个信息丰富的世界的优势，这个问题正在引起混乱，甚至引发了关于远程学习的草率举动和言论。

在某些条件下，远程学习非常合乎情理，如果根本没有学校可作选择，那么虚拟的学校将更适合。水手的孩子长期以来因为居无定所，无法到固定的学校上学，所以一直通过函授完成学业。为了更新强调事实知识的高度专业化技能（例如医疗行业），去一所满足这种要求的虚拟学校上学也是情理之中的事。现在已有一些万维网教程，它们帮助医生提高专业学识水平，成为某些专科的合格医师。

然而，以教育事业之庞大，这种远程学习方法不会像传统方法那么卓有成效。教育远不止是从教师向学生传授知识。作为一名教育者，我可以凭第一手的经验指出，点燃学生心中的求学之火，树立教师风范，建立起学生——教师纽带，才是成功学习的最关键因素。这些首要条件将不会由信息技术提供。所以，即使如我所料想的那样，评判委员会最终得出结论说，信息市场能根本改善学习，教师的献身精神和能力也仍将是最重要的教育工具。

教育过程的另一个关键部分是结成和认同一个共同体，这使得学生们有机会从同学和教师的角色楷模得到激励。甚至提供远程课程的学校也发现，它们必需每隔一两个虚拟学期就提供一个真实的学期。这很像一家公司的销售人员，他们必须定期回公司本部的办公室，同雇员和同事会面。而且，入学标准严格的学校也希望控制学生和教员总体的质量。正因为连结在技术上是可能的，所以，这并不意味着它们必须向任何人开放。无疑，我们将会看到水平相当、提供互补的常见学位课程和协作研究成果的教育机构的联合。雇主也可能更直接地介入向他们输送雇员的教育机构，一方面及早物色有培养前途的学生，另一方面乘机向学生宣传他们公司的长处。同样，在这些新方法证明自己有效之前，雇主可能对优先选择受虚拟教育的人而不是在真实的学校受教育的

人持保留态度。

另一些变化则更加肯定。图书馆将仍是有形教育资料，尤其是图书的宝藏地。不过，它们也将成为连向其他知识网站的信息链路的管理者。但这里有一个重要限制条件：图书馆应控制这些虚拟书架的质量，以决定本地图书馆的指示器和超级组织器应对准其他图书馆的哪些知识。新的图书馆管理员将积极确保只有下列虚拟链路才能存在：那些能保持他们的图书馆认为是必要的和互补的共享知识的质量和流通性的链路。这些共享知识的指示器的有效管理对于明天的教育机构的质量有着关键意义，尤其因为学生和教员也将可以访问他们自己的巨大的远程知识链路库。

关于图书馆的讨论提出了另一个令人振奋的可能性：按照相互协商一致的、统一的方式把全世界所有图书馆全都互联起来，由此形成一个庞大的“分布式环球图书馆”。每个国家都将以电子形式供给文献，包括珍藏本和绝版图书。在我们用户看来，这就像一个统一图书馆，收藏数以亿万计的图书、文件和作为我们人类遗产的其他作品。卡内基·梅隆大学的计算机学院院长雷吉·雷迪和世界上其他理应得到我们支持的人士正在追逐这个梦想。我们甚至无法想象这将给下述各个方面带来多大好处：学习；文学名著的欣赏；书面语的改进；以及从这个不可思议的大收藏库中流出的、人人在任何时候和任何地方都可以享用的知识。

这番讨论中浮现出来的图景是，一个健全的信息市场准备通过扩充和增强而不是取代形态上接近的各种教学和学习方式来改进教育。像在保健领域中一样，在学习方面信息市场也将引起种种看得见的变化，它们根源于这个市场能弥合距离、传送感觉信息和促进集团交互作用等新本领。

对于我们在保健和学习方面的崇高探索来说，这些变化将会有多深刻呢？在医疗领域，我们已经看到，我们能够期待保健的质量和费用将得到相当大改善。在教育上，我们已经明白，迄今为止电脑在什么地方能帮助我们，在什么地方还帮不上忙；并且，我们满怀希望，甚至深信，突破已经指日可待。总之，信息市场对我们“责任”方面的潜在影响似乎也是普遍而又深刻的，正如它对我们比较轻松和愉快的活动可能产生的那种影响。

休闲新时代

英国教育学家、播音员、商业顾问查尔斯·汉迪（Charles Handy）在《非理性时代》（The Age of Unreason）一书中清楚地列举了一系列数据。40年代他刚开始工作时，每个人一生中花在雇佣工作上的时间标准为10万小时，尽管我们从未以这种方式想过。但我们一般从16、17、18岁开始的47年里，每

年工作 47 周，每周工作 47 个小时。这样算来，稍稍超过 10 万小时。汉迪预测，到世纪之交，至少在发达国家，我们每个人一生在雇佣工作上将只需花掉 5 万小时。他还认为，我们每个人将这 5 万小时分成各不相同而又便于讨论的时间块。

现在，男性平均寿命至少为 70 岁，总数超过 60 万小时。如果我们睡 20 万小时、在雇佣工作上只花 5 万小时，我们会有 35 万小时花在休闲、教育、旅游、嗜好和其他一切上。

休闲业、旅游业和终身教育将会成为主要增长工业的组成部分。这些趋势已经明显，现在每年有 5 亿旅游者。据预计，到 2000 年，将达到 10 亿人。

人口拥挤的日本在 80 年代中期曾确定了目标：到 1991 年，赴国外旅游人数达到 1000 万人。这一目标已经达到。90% 以上的日本新婚夫妇到国外度蜜月。

新西兰的旅游人数目标是具有代表性的：计划将海外旅游人数从 1992 年的 100 万上升到 2000 年的 300 万。

在佛罗里达，由于沃尔特·迪斯尼的远见和继任者的策划，现在每年都有 3300 万游客涌入这个地处奥兰多的昔日沼泽地。每年有 5500 多万外国游客到法国旅游。1995 年，到英国旅游的 2360 万游客花掉了 175 亿美元。伦敦西斯罗机场现在也成了主要购物中心，年零售额达 5 亿美元。

马里兰州的巴尔的摩，曾经是个肮脏、颓坏的城市，现在每年吸引着 800 万游客前往该市经过翻修的河岸上的文化和娱乐去处，明尼苏达州美国林荫大道，是围绕着一座娱乐公园而建造的，仿照加州诺兹柏利农场（Knotts Berry Farm）。胜家（Sega）已经在日本建造了 3 座、在伦敦建造了 1 座以虚拟现实为主题的公园，并计划在全球建造 50 座。迪斯尼在奥兰多建造的最新游览胜地。是一处为成年人及其家人提供实验的学习中心。英国温莎的乐高乐园（Legoland）是伦敦最新的旅游胜地之一。东京迪斯尼乐园，是日本唯一最大的旅游胜地。

旅游业，是能够创造大量新工作的少数工业之一。达到这一目标将需要大量增加外语训练、文化知识、热情服务技巧和创造个人刺激的休闲新体验。

使每个国家的公民能为一个令人激动的休闲时代的到来作好准备。

数字化汽车

在一辆现代化的汽车上，电子的成本已经超过了钢铁。现在的汽车里已经有 50 多种微处理器。这并不表明我们把这些微处理器全都用得很高明了。你租了一辆时髦的欧洲轿车，可是直到加入了加油站前排起的长龙时，才发现自

己不知道怎样用电子方式打开油箱，这岂不丢人现眼！

汽车中的主要数字化装置将包括智能无线电、能源控制和信息显示器。除此之外，汽车还可以享受到另外一个数字化技术的特别好处：它们将能够知道自己的位置。

由于近来地图绘制和跟踪技术的发展，我们可以面对一个描绘所有道路的电脑模型，找出汽车目前的方位。美国境内所有的道路位置都可以记录在一张光盘上。通过卫星、双曲线远程导航系统（Loran）、加上计算汽车不断加快的速度，或将这些跟踪技术综合运用，就可以找出汽车的方位，误差不过几英尺而已。大多数人都记得在 007 情报员詹姆斯·邦德驾驶的轿车（名叫 Aston Martin）中，在他和驾驶副座之间的仪表板上有一个电脑显示系统，会呈现出一幅地图，显示他当前的位置和目的地的方向。这种电脑显示系统现在已经成为被人们广为接受和使用的商品了。在美国，奥斯摩比汽车（Oldsmobile）首先在 1994 年采用了这种装置。

但是，有一个小问题。很多开车的人都无法在快速前进的汽车中让眼睛迅速重新对焦以看清电脑显示器上的内容，老年人尤其如此。对他们来说，要从注视远方，突然变为注视离自己只有 2 英尺远的物体（而且反复做这种转换），是很困难的事情。更糟的是，有些人得戴着眼镜才能看地图，十足是马古先生（MrMaGoo）驾车。因此，声音才是更好的协助导航的方式。

既然你在开车的时候根本用不上耳朵，耳朵就成为理想的信息通道，告诉你什么时候该转弯，该找什么标志，假如你看到什么什么东西，就表示你开过了头。但是，如何精确地表示方向是个很大的挑战（因为它很困难，所以人类在这方面表现得一塌糊涂）。道路上充满了模糊的指令。当你距离路牌几百英尺或几百码以外时，“下一出口右转”的指示非常清楚，但是，当你已经开到路牌附近时，到底“下一出口”指的就是眼前这一出口还是再下一个出口呢？

尽管要制造出这种数字式的、能说话的、优良的“后座驾驶员”不是没有可能，我们却不太可能在美国市场上很快见到这种产品。相反，你将看到的是和邦德的汽车上一模一样的装置，无论应该还是不应该，安全还是不安全。其中的原因很荒谬：假如汽车能够对你说话，而它提供的地图数据是错的，以至于你开进一条没有出口的单行线而发生车祸，责任应该由谁来负？而反过来，如果你是因为自己看了地图以后而发生意外，就只能怪自己运气不好了。在欧洲，人们对于赔偿和诉讼的看法比较开明，因此梅塞德斯——奔驰汽车（Mercedes-Benz）今年将推出会说话的导航系统。

这种导航系统的功能将不只限于把你从 A 点引导到 B 点，它将还能提供

有声导游（“你右侧的这个建筑是……是出生地”）和有关食宿的信息（“已经在第3个出口附近给你订了一家很棒的旅馆”）。新的相应的专门市场将会出现。事实上，如果将来你的智能汽车被盗，它还可以打电话给你，告诉你它的确切位置。或许它的声音听起来还好像吓坏了的样子。

数字化的鱼

中国青年学者涂晓媛在1996年获国际计算学会ACM最佳博士论文奖，她的获将论文题目是“人工动物的计算机动画”（Artificial Animals for Computer Animation：Biomechanics，Locomotion，Perception and Behavior）。ACM是计算机科学领域的国际性权威学术机构，颁发“图灵奖”、“最佳博士论文奖”等计算机科学技术界的高级奖励。涂晓媛是第一位也是迄今唯一一位获此殊荣的中国学者。

涂晓媛博士研究开发的新一代计算机动画“人工鱼”被学术界称之为“晓媛的鱼”（Xiaoyuan's Fish），被引用于在英语国家通用的数学教科书。

“晓媛的鱼”被许多西方国家的学术刊物广泛介绍，晓媛研究开发的“人工鱼”（Artificial Fish）是基于生物物理和智能行为模型的计算机动画新技术，是在虚拟海洋中活动的人工鱼社会群体。

“人工鱼”不同于一般的计算机“动画鱼”之处在于：“人工鱼”具有“人工生命”的特征，具有“自然鱼”的某些生命特征。如：意图、习性、感知、动作、行为等。

“人工鱼”的形态（外形、颜色、姿态）和“自然鱼”非常相似，几乎达到了“以假乱真”的程度。在一次国际会议上，晓媛演示了“人工鱼”的录像，人们看到屏幕上一群色彩美丽、活泼可爱的热带鱼，在海水中漫游，逼真的外形、生动的姿态，伴随着水流的运动，还以为是在水族馆中拍摄的真热带鱼的录像。直到晓媛把“人工鱼”的彩色消隐，变成黑白的鱼，再把“人工鱼”的肌肉剥离，剩下一群热带鱼的骨架在游泳，才确信这是计算机动画的“人工鱼”。

“人工鱼”和一般的“动画鱼”的不同之处还在于：

“人工鱼”具有某些自然鱼的“活”性。

“人工鱼”有“鱼脑”、“鱼眼”，能感知其他的“人工鱼”和海底环境，有“鱼肉”、“鱼骨”、“鱼嘴”、“鱼头”、“鱼尾”、“鱼鳍”等，能产生类似于自然鱼的随意动作和行为。例如：人工鱼有性欲，当“雄鱼”看到“雌鱼”时，会产生求爱的动作，以获得配偶；人工鱼饥饿感，当看到食物时，会进行扑食；人工鱼有学习能力，若一条鱼误吞了鱼饵，被鱼钩钩上，会进行挣扎，

而其他的“人工鱼”，就会吸取教训不再上当，不去吞食带钩的鱼饵，离开钓鱼的水域；“人工鱼”有恐惧感，如果发现凶恶的鲨鱼来侵犯，都迅速散开，东奔西逃，脱离危险……

从计算机动画创作的观点，也可以说，“人工鱼”是新一代的计算机动画。但人工鱼具有思维、感知、行为等多层次智能，具有饥饿感、性欲、恐惧感，具有游泳能力、进食能力、学习能力、逃避能力、避障能力、集群能力、求偶能力等多方面的习性和功能。在一般的计算机动画中，创作者需要在动画设计和程序编制中确定动画鱼的所有动作的细节，预先知道动画鱼的全部动作过程。然而，人工鱼的创作者并不去设计和规定每条鱼的动作和行为的细节，也不能预知人工鱼群中可能发生的各种具体动作和实际行为。例如，“人工鱼”的创作者虽然赋予“人工鱼”的求偶性能，但是，不必规定，也不知道，某条“雄鱼”将在什么时间、什么地点、以什么方式、对哪一条雌鱼产生求爱行为，举行求婚仪式。

如果给人工鱼下一个定义，人工鱼是具有人工智能的，人工鱼群体是一种典型的多智能主体（Multiple intelligent Agent）的分布式人工智能系统（Distributive Artificial Intelligent System）。

晓媛研究开发的“人工鱼”是栖息在虚拟海底世界中人工鱼群的社会，其中，每条“人工鱼”都是一个自主的智能体（Autonomous Intelligent Agent），都可以独立地活动，也可以相互交往。每条鱼都表现出某些人工智能，如：自激发（Self - animating）、自学习（Self - learning）、自适应（Self - adapting）等智能特性，所以会产生相应的智能行为，如：因饥饿而激发寻食、进食行为。有性欲而激发求爱行为；能学习其他鱼被鱼钩钓住的教训，而不去吞食有钩的鱼饵；能适应有鲨鱼的社会环境，逃避被扑食的危险等。人工鱼群的社会具有某些自组织（Self - organizing）能力和智能集群行为。如：人工鱼群体在漫游中遇到障碍物等，会识别障碍改变队形，绕过障碍后，又重组队列，继续前进。因此，从人工智能的角度看来，“晓媛的鱼”是一种基于智能主体的分布式人工智能系统，这正是人工智能当前的研究发展动向。因此，“人工鱼”也是人工智能的研究对象之一。

人工鱼是具有人工生命的，“人工生命”（Artificial Life）是指具有“自然生命”特性和功能的人造系统，或者说是“人造活体”，这里，“活体”是指有生命特征的个体或群体。

“人工生命”是当前生命科学、信息科学、系统科学及工程技术科学的研究热点，也是人工智能、计算机、自动化科学技术的发展动向之一。它的研究方法和技术途径，可以分为两类：

其一是生命科学途径。如：生物化学、分子生物学、遗传学、基因工程、“克隆”技术等，用人工方法合成蛋白质，用克隆技术进行哺乳动物的无性繁殖。如：人工胰岛素、人工羊等。

其二是工程技术途径。如：仿生学、控制论、人工智能、计算机科学技术等，用电子技术、精密机械技术、计算机软、硬件技术，设计和制造出人工生命的工程技术模型，如：人工脑模型、智能进化机器人、人工动物模型、人工植物生长模型……

晓媛的“人工鱼”是由工程技术路径研究开发的“人工生命”，是基于生物物理和智能行为模型的，用计算机动画技术在屏幕上画出来的“人工鱼”，是具有自然鱼生命特征的计算机动画。而“人工羊”多莉是由生命科学途径，用基于生物化学和遗传工程的无性繁殖方法，在胚胎中生出来的“人工生命”，是自然羊的同类产物。

“人工鱼”不同于一般的“动画鱼”，它的创作方法参阅 Dr. Xiaoyuan Tu 关于“人工鱼”的著作，ACM 将出版她的专著，也可以通过 Internet 查询晓媛的网页 www.dgp.toronto.edu/people/tu/。

虽然“人工鱼”是基于计算机动画技术的“人工生命”，但是，“人工鱼”的动画创作方法和技术，已经突破了传统的计算机动画的框架，是新一代的计算机动画创作方法和技术。

首先，“人工鱼”不仅有逼真于“自然鱼”的外形和彩色，而且早有类似于“自然鱼”的运动和姿态。这样，就需要研究开发一种基于“自然鱼”的生物物理和生物力学、“自然鱼”的形态学和解剖学、计算机图形学、运动学、动力学的“人工鱼”建模方法和技术。从而，使“人工鱼”在三维虚拟的海底世界中，通过肌肉和骨骼的伸缩和变形的协调控制，利用鱼鳍、鱼尾的动作和鱼体的姿态变化，以及海水及水中植物、岩石等的相互作用，在流体动力学、运动学条件下，产生各种优美的随意运动，如：前进后退、左右转身、上下翻滚、摇头摆尾……“人工鱼”不仅有运动协调控制，还有姿态协调控制。不仅和“自然鱼”静态相似，而且动态相似。

其次，“人工鱼”不仅具有“自然鱼”的形态，而且具有“自然鱼”类似的生命特性——“活性”。如：“人工鱼”有饥饿感、性欲、恐惧感等，会寻觅食物，吞咽食物；会寻求配偶，进行求爱；会发现危险，进行逃避等。为此，在“人工鱼”的创作中，需要研究开发基于自然鱼的“动物行为学”的智能行为动画模型。从而，可以使“人工鱼”具有基本行为和激发行为，如：进食、避障等条件反射行为；求偶、逃避等激发行为，以及人工鱼社会的集群行为等。

再次，“人工鱼”是具有人工智能的“灵巧鱼”，而传统的“动画鱼”是程序化的“木偶鱼”。在“人工鱼”中，有“意图发生器”（Intention Generator）相应于“鱼脑”，其中，具有人工鱼的某些特性参量，如：雄鱼或雌鱼，喜明或喜暗，贪食或不贪食，胆大或胆小等。有基于计算机视觉的虚拟感受器官——“鱼眼”，有光感、距离感以及非视觉的温度感等，因此，人工鱼可以识别和感知其他人工鱼以及周围的虚拟海洋环境，如：水草、岩石、水温、光照等。

意图发生器是人工鱼的“感知中心”，将各种感知信息与特性参量相结合，产生人工鱼的动作意图，如：搜索食物、扑食进食等。并且具有集中注意力的意图集中或知觉集中机制，可以使“人工鱼”将注意力集中在当前主要的感知和行为上，抑制或滤除其他次要信息或干扰。因此，“人工鱼”是在动态的虚拟水底世界中，以“感知—动作”模式，具有自主能力的，自激发、自适应的智能体。需要创作和设计人工鱼的“意图发生器”、“多感知融合器”、“运动协调控制器”等。

最后“人工鱼”不是一条单独的“动画鱼”，而是具有各种不同的人工鱼的鱼群社会，其中，各种人工鱼之间的相互通信、相互交往、相互作用，组成人工鱼社会，如：由领头的鱼带队漫游的鱼群；由雌鱼和雄鱼组成的人工鱼配偶或情侣；由大鲨鱼和小热带鱼形成的“弱肉强食”的鱼社会……因此，“人工鱼”社会是一种具有多智能体（Multi-agent）的分布式人工智能系统。由于多智能体之间多种多样的相互影响、相互作用，使人工鱼社会出现丰富多采的群体行为和生态现象。一方面，提高了人工鱼群对自然鱼群的逼真度，丰富了人工鱼社会现象和活动内容；另一方面，也增加了人工鱼的动作和行为细节的不可预知性、事件的突发性及活动的趣味性。这是传统的动画中的“木偶鱼”做不到的。也就是说，人工鱼的具体动作和实际行为并不是创作者都可以预知的、规定的。“人工鱼”的动画是在自然鱼的生物物理和智能行为模型驱动下由计算机“自动”画出来的，这是不同于传统动画的新一代的计算机动画创作方法和技术。

“人工鱼”开拓了计算机动画创作的新途径。因为，在自然环境中栖息活动的生物群体，是长期困扰着计算机动画创作者的“老大难”问题。如果用传统的计算机动画创作方法和技术，去创作“人工鱼”这种在虚拟海洋环境中活动的多种人工鱼的社会群体，是十分复杂而又极其繁琐的。不仅要在软件设计和程序编制中，详细规定每一条动画鱼的每一个采样时刻、每一个动作、每一种体形、每一种姿态，而且，要具体描述许多条动画色之间的相互关系、相互位置、相互作用，其计算复杂性将以指数率增长。造成“组合爆炸”，即

使采用高速、大容量的计算机，也未必能使动画鱼群达到逼真于自然鱼群的满意效果。

“人工鱼”的研究与开发，突破了传统计算机动画的框架，开拓了计算机动画创作的新途径。提供了基于生物物理和智能行为模型的、具有人工生命特征、自动生成计算机动画的创作方法和技术。不仅显著地减少了动画创作者对计算机动画生成过程的介入和干预，而且有效地提高了动画的逼真度和临场感。

“人工鱼”的研究开发成功，一方面为基于计算机动画的“人工生命”提供了新的范例，另一方面，也为在屏幕上创建其他人工生命，提供了动画创作的新方法——基于生物物理和智能行为模型的动画生成方法。人们可以把“人工鱼”作为范例，用基于生物物理和智能行为模型的动画生成方法，研究开发计算机屏幕、电视、电影屏幕上的各种“人工生命”，例如：“人工猫”、“人工狗”、“人工鸟”、“人工马”……乃至“人工人”……结合虚拟现实技术，可以创作和摄制各种基于计算机动画的电视片和电影片。

“人工鱼”以计算机动画的模式、在屏幕上实现了分布式“人工智能”系统——“人工鱼社会”群体。在人工鱼社会中，每一条人工鱼都是一个自激发的自主的智能体（Self-animating Autonomous Intelligent Agent）。具有模拟自然鱼的动物人工智能，在意图、感知、行为等多层次上，以“感知——动作”的模式，如：“寻食—进食”、“求偶—交配”、“惊恐—逃逸”、“钩住—挣扎”……在多方面表现出智能行为。在人工鱼群体中，分布在虚拟海底世界中的各种人工鱼，体现出复杂的相互关系和智能社会行为，如：配偶关系、敌对关系、同伴关系和集群行为、逃逸行为、求偶行为等。因此，“人工鱼”也提供了多智能体分布式人工智能系统的一种范例，以及相应的设计方法和实现技术。类似地，也可以借鉴、推广应用于其他分布式人工智能系统，如：智能机器人的群体的研究与开发。

虚拟的电脑公园

虚拟现实常见诸于游戏、驾驶和电影方面。它好像常在电影或游戏中出现——并且可以控制。其想法很简单明白：它使人们相信他们置身于他们并不真的置身的某个地方；使他们相信他们在做他们并不真正在做的事情。这一骗术以许多方式完成。唯一不变的是体验必须逼真。它必须引人入胜，必须不露一点破绽。

直至最近，虚拟现实使用的尖端技术仍局限于高性能计算机和军用模拟机。它被用于训练战斗机飞行员和坦克驾驶员。随着所需的高性能计算机变得

更加便宜，虚拟现实的“驾驶”正变得日益普遍，它们在娱乐场和游戏廊里会极具吸引力。

在一些虚拟现实的游戏里，游戏人在虚拟现实的小太空船内，他能从前“窗”上看到电脑制作的世界景象。这很像三维大游戏屏幕。“飞行员”使用模型控制台，飞越空间，与敌机进行殊死战斗。如环球影片公司的《返回未来》和迪斯尼世界的《人体战争》，飞行器悬浮在液压装置上。它移动，摇晃，模仿真实的空间飞行。事实上，太空船在任何方向上移动都未超过一英尺。但它使人有难以置信的真实感。置身于太空船中，操纵着控制装置，看着敌人的进攻，并感受到太空船被击中时的冲击力，很难会不全神贯注地投入游戏。难怪这被称为“虚拟现实”。

虚拟现实游戏已不仅仅只是娱乐。它正在成为新的青少年卒化的一部分。游戏迷长大后怎么做呢？他们会外出在市镇虚拟现实游戏室度过夜晚。基地设在旧金山郊外沃尔纳特克里克的虚拟世界娱乐公司决心把虚拟现实变成我们社会场景的一部分。

人们在星期五将不在迪斯科舞厅泡一个夜晚，而是去虚拟世界在操纵装置旁度过夜晚，与同样心情的热心人决斗。他们汇集在一起，在巨型机器人聚居的虚拟世界里玩名为《作战技巧》的决斗游戏。每个参加游戏的人操纵一个未来的机械怪物。它们可以在梦幻世界里到处看和活动，互相击打。在《作战技巧》的最后一个机器人被摧毁时，该是在儒勒·凡尔纳式的休息室内休息一下的时候了。在那里，他们可以吃着点心和快餐，重温刚才的场景。

难怪，游戏和休息室给人以迪斯尼般的感觉。沃尔特的侄子蒂姆·迪斯尼领导着虚拟世界的一群发明家。虚拟世界发言人劳丽·迪特里奇说：“娱乐中心具备你对迪斯尼娱乐项目所期待的那种精细程度。”游戏每10分钟付7到9美元，价格也与迪斯尼相仿。这些游戏不是供怯懦和囊中羞涩的人玩的。

虚拟世界是个完整的设施。参加游戏的人入场时挑选一个“头衔”——虚拟的名字。他们在场子里一直用它。工作人员在门口迎候游客，并把他们带到一个地方，向他们交代任务。在太空船准备执行一项新任务时，领队用录像向学员作介绍，并回答问题。最后他们进入舱内。舱内有皮座椅、电视屏和控制台。他们坐定后游戏便开始了。

根据计划，美国各地将纷纷建立虚拟世界。随着它们的建立，玩游戏的人可以向任何一个中心的其他游戏玩家挑战。最终，各地的游戏玩家可以举行全国锦标赛进行竞争，而完全不需要不方便的旅行。

虚拟世界娱乐公司并非进入此新市场的唯一公司。世嘉公司的AS—I项目是8个游戏玩家共享一个太空船的机舱的仿真游戏。前方大型观察窗实际上是

个 6 英尺的屏幕。它模仿观察太空。液压装置使飞行看起来和在感觉上与真的一样。游戏玩家不能操纵和控制太空船，但可以向逼近的致命的目标发射导弹。与《作战技巧》不同，AS—1 不能在游戏玩家每次乘机时变换他们的体验。它总是情节固定的游戏。这使 AS—1 成为一次性的体验，而不是应用更复杂的计谋的不断更新的游戏。

另一家称之为“虚拟娱乐系统”的公司有 6 种游戏。最受欢迎的是《睡魔》。在这种拱顶走道式的游戏中，游戏玩家头戴帽沿上装有可视屏幕的塑料头盔。游戏玩家站在有防晃动的环形围栏的高技术外观的平台上。

游戏中，立体声和逼真的影视景物引人入胜。他们感觉自己站在棋盘状的大景区内，格子内有其他游戏玩家的形象。他们向下可以看到手中的枪。他们可以指着他们想去的方向，向对手射击，并袭击史前的“睡魔”。游戏玩家可以随意转身和移动，躲避对手的子弹或避开睡魔。如果游戏玩家被击中，他即被炸成数码碎片，并在棋盘的另一个地方再度出现。被睡魔抓住的游戏玩家被拎到空中并摔下，伴之以坠落到下面棋盘上的极为真实的感觉。

虚拟现实游戏可以有多种形式。虚拟现实公司还有一项游戏叫做《传奇侦探》。这是一个游戏玩家在城堡的大厅中漫游的中世纪探险游戏。在几名参与者游戏时，《传奇侦探》可以记忆游戏顺序达 5 小时之久。游戏玩家可以休息一下，听听流行歌曲，设计他们的策略，再回到他们离开的地方。

虚拟现实公司所有游戏均是 4 人互动形式，所以，一群朋友可以在长廊内作对抗游戏，而不是以计算机为对手。以朋友为对手，使游戏具有了个性化的色彩。它促使人们乐此不疲，玩了一遍又一遍，设法去战胜一个十分真实的对手。不仅仅在于有真实感，而是通过相识人们之间的对抗，游戏吸引人参与，从而盈利丰厚。虚拟现实游戏是游戏业中热门的新的增长性市场。

新一代虚拟现实游戏甚至会更加壮观。诸如派拉蒙、Spectrum Holobyte 和爱迪生兄弟公司那样的大公司正在结盟，以使用电影道具来影响游戏。

《星标旅行：下一代》是一个热销的游戏节目。游戏玩家将会在“企业号星际船”的大甲板上受到欢迎，接受指令，并被带进游戏。在你进入时，估计工作人员会问你：“你想模仿 20 世纪吗？”游戏玩家将进入企业号驾驶台和起重机操纵室以及 Klingon 战斗机驾驶舱作模拟操纵。这项游戏在本书写作之时正在研制之中。它将成为热门货。

虚拟现实游戏的变化是无限的。随着技术和市场最终变热，新游戏会按电影的频率制作出来。

对许多孩子来说，星期六下午去游戏长廊已经不只是一次远足——这正成为社会习惯。这种游戏和集体游戏的经历是孩子在家中玩简单的电子游戏的合

乎逻辑的升级。

追随游戏机的孩子长大以后会怎么样呢？他们会在成人社会环境——酒吧和客厅——的社会游戏中寻求更大的游戏激情。在我们这一代长大的时候，我们从玩具汽车走向新投入市场的真汽车。当我们的孩子长大后，他们将从家庭游戏机走向更成熟的社会环境中最新研制的虚拟现实游戏机。

游戏本身会增强玩游戏的社会经验。与一群人玩交互游戏更增加激情、直接性和现实感。集体游戏还有一个有趣的社会副作用。许多游戏玩家很快成为常客。因此产生团队精神和对团体的归属感。发展友谊并会形成一种新的社会形象——电脑化人际关系。这些关系并不一定是在同一市镇的人们之间形成的。

正如参加网球或高尔夫俱乐部常可结交新朋友一样，社会游戏将导致新的人际关系。新结交的这些朋友可能分散在全国各地。信息高速公路将成为国家社会结构的一部分，在远方的朋友游览虚拟现实世界的时候及其之后，将他们连接起来。

过些时候，虚拟现实技术将不只是游戏，它将成为我们业务和个人生活的正常部分。工程师将试验驾驶虚拟汽车，驾驶虚拟飞机，并步行在虚拟的建筑群中。经理和专业人员将在虚拟会议室内开会，像在桌面上挪动文件一样容易地交换电子信息。人们将漫步在虚拟商场内。购房者可先考察虚拟住宅，然后再购买，准备度假的人们可预先看看他们在虚拟空间中的目的地，然后再亲身飞往那里。学生将穿行在虚拟的历史之中，研究古代文明；穿行在虚拟的空间，研究星辰。政治家们将在虚拟的市政大厅会议上会见选民。这种可能性是无限的。

信息的照片

作为信息的照片的一个例子就是大公司的信息流。随着数字化经济的到来，照片将在通讯中起到更为重要的作用。

已经非常依赖于照片的保险业和房地产业将走在前面。当他们尝试着采用数字化技术之后，他们意识到，确定是否承受得起数字化照片的高昂价格比迅速地采用它更为重要。因为，这两个领域的用户发现：为了能够承受得起数字化照片的高昂价格，必须牺牲某些条件，如使用方便、质量高等。

保险公司，特别是财产和人寿保险公司，是一种信息行业。信息越完整，他们就越能利用信息做得更好，并越能在履行赔偿、满足客户及减少欺诈行为方面获得成功。

最新的数字照片系统使得保险者能在调查取证期间将财产拍摄成数字化照

片，录下语音提示并附在照片上，将照片和其他数字化文件合在一起，自动地通过安全属性给它们编码，从而警示那些想要对照片像素做任何改动的人。同时，保险检查人员可以使用软件从数字化照片中得到适当的测量信息。这是一个说明数字化技术能够加快整个处理过程的很好的例子。

在发展很快的房地产市场，代理商可以直接采用数字化技术更快地工作。他们可以拍摄数字化照片或将传统照片数字化，然后将这些照片放在房屋主页中待用。下一步当然是寻找与那些已经登记的寻房者的需求相符的房产信息，并通过因特网将相应活页传送给他们。

对上网的寻房者来说，房地产网址是非常有用的。正因为如此，任何一个具有网络主页（包括代理人照片和当前市场情况等内容）的房地产代理商比那些不使用主页的代理商具有更强的竞争力。

今天，通过主页上的照片访问网上的“家”已成为现实，这些主页是“现场转播”的。这些公司采用非常复杂的主页，为代理商和潜在的购买者们提供选择。而购买者可以在网上对未来的家进行一次虚拟访问。寻房者可以从任何角度看房子，甚至可以从任意一个窗户向外看。当然，任何“虚拟”信息——包括地理位置、社区情况以及周围环境等——只要是具有丰富想像力的房地产商所能想到的信息都可以找到。

当房地产估价者要给抵押租赁者提供报价时，数字化技术可以很自然地为您节省时间。房产的照片，包括与邻居可比的财产信息，将附在抵押申请后面，在需要的时候可以作为文件打印出来。今天，保存旧抵押申请表——3 到 5 年不等——是很费事的，没有人喜欢补救。一份书面文件可能有数英寸厚，而若将包括照片的申请材料数字化并保存在磁盘上，物理存储空间的问题就解决了。一些估价商已经开始这样做了。

数字化照片在房地产方面主要应用在多种服务上，这些服务只能向房地产商和经纪人提供。目前，一栋房子的基本情况，如占地面积，格局等，都是以黑白文本方式打印出来的。将来的目标是将所有的信息包括彩色照片都放在网页上，便可以在网上浏览。买方和房地产商们可以节省时间和费用，可以花更多的精力去研究买方的需求，从而减少了房地产商所必须展示的房产信息量。

家庭装修人员在动工前可以通过照片、色彩、图画和质地的组合向客户展示家庭装修情况。购房者将看到他们未来的家的每一细节，从墙壁和天花板的色彩到地毯的质地。

另一个应用的范例是零售商，多年来他们已经成为照相技术的最频繁的使用者，很自然地，许多人已经将数字化技术不仅用在主页设计上而且用在拍摄他们想要的照片上，他们开始意识到数字化照片的有效性。

今天，数字式照像机已经为许多专业摄影师和新闻记者们广泛使用。1991年在迈阿密的高级露天圆形剧场里只有一位来自《今日美国》的摄影师用数字照像机拍摄剧照，他还在休息时间用电话线将照片传送到远在弗吉尼亚的报刊编辑部，这一切在当时看来就像是小说中的故事情节一样，但这具有划时代的意义。然而到了1997年，还是在这个圆形剧场里，已经有48名摄影师使用数字化照像机，现在数字像机的应用在美国已经是非常普遍、非常简单的事情了。事实上，在这一年里，联邦出版社的数千张照片都是用数字照相机拍摄的。目前，作为数字照像早期使用者的新闻组织已在很大程度上依赖数字化照相机拍摄照片。

数字化照片的最初使用者是商业印刷公司和预印店，他们带来数字化时代的更进一步发展。由于有更多信息以数字化的形式来自他们的客户，因此他们的进程将更快、更领先。他们已经开始采用直接从放映的影片中截取插图的技术。他们追求一种分布式的打印模式，这种方法能让用户集中地收集信息并进行远程打印。

还有一种前景是利用一套完整的包括布局和色彩处理的自动印刷软件，这将赋予业余设计师们专业能力。这些神奇的系统将在今后几年推出，并将指导用户一步一步地完成设计过程，最终得到高质量的，与样板一致的产品。

再过10到15年，人们将能购买电子化杂志并在自己的印刷设备中输出，将来是纸张辅助电子化媒体，而不是电子化媒体辅助纸张。

纪念的照片

几十年来，传统照片的处理过程是非常简单的：拍一卷胶卷，送到冲洗店等结果。为了取代胶卷化的照片业，数字化照相必须提供更为简单的过程，但是数字化照片在广泛流行之前仍旧面临着一系列的困难。高分辨率的照片包含大量的数据，这些数据构成大量的难于处理和传输的数据文件。低分辨率的照片产生相对较小的并易于在计算机上处理的文件，但是不能得到高质量的输出。质量问题加上存储照片和颜色再生成的标准格式的缺乏，迫使许多照片应用系统的用户要做许多复杂的选择，而且常常得不到预期的结果。技术的复杂性和并行产品的缺乏阻碍了许多用户在计算机上使用照片。

然而，现在使数字化相机得到与普通照片一样的甚至更高的分辨率已经不再是问题。目前，柯达公司和其他厂家面临的挑战是如何使数字化照片的价格能让人们普遍接受并方便人们使用。照片质量的主要限制因素是将光能转换为电能的设备。柯达公司采用了双充电设备（CCD），它是一种包含一系列微小光敏感象素的固化芯片。当物体聚焦在CCD上后，电子就穿过可以产生数字

信息文件的模数转换器，在文件中用比特表示照片的颜色和声音值。象素的数目越多，图像的质量就越高。目前，典型的专用数字化相机的 CCD 可以有大约 350,000 个象素，而要达到 35 毫米胶卷的质量则需要 20,000,000 个象素。现在一台高质量的数字相机大约需要 2 万到 3 万美元，但这种相机还不能完全达到普通照片的质量。

质量和价格的差距在继续缩小，而与此同时，帮助开发商普及数字化照片的大量工具正冲击着市场。其中有由柯达公司、惠普公司、生活照片有限公司和微软公司合作开发的 FlashPix 技术，这项技术将 FlashPix 文件格式和照片结构设计为一种统一的标准，应用这些标准使得日常计算机用户处理数字照片的过程更为简单和有趣，并为有经验的计算机用户提供更多的产品。

高质量的彩色照片需要大量的数据文件，但是运用 FlashPix 技术只允许用户访问他当时所需要的那部分照片。照片经过 FlashPix 格式的优化展现在屏幕上，通过电话线快速地连续地传输，最后从打印机上打出看起来相当不错的照片。FlashPix 结构提供了许多可用功能，如在线共享、网络照片服务、应用，以及在“立等可取”零售店里消费者可以得到的各种各样的数字照片服务项目。

零售商提供给人们三种方法来访问 FlashPix 格式的图片文件：

(1) 柯达照片系统 FlashPix 光盘是得到 FlashPix 照片的最简单的方法，它提供了一种扫描服务可以使用户很容易地获得数字化了的图片，仅需要检查装照片的信封就可以了。

(2) 其他扫描服务使用户能够将他们的照片直接以 FlashPix 格式装到有密码保护的因特网帐户中。

(3) 用户使用一张 3.5 英寸磁盘可以存放 28 张低分辨率的扫描照片，而只能存放一张高分辨率的图片。

低分辨率（200x600 点阵）扫描适用于文档、在屏幕上观看图片、打印小图片和在网上传输照片。FlashPix 光盘可以包含几百张分辨率为 1024x1536 点阵的图片，对照片冲洗商来说也是可用的。

然而这些数字化选择表明：胶卷仍是许多消费者的中庸选择，数字照相机也正在大步前行。专业摄影师们可以从大量的数字相机或现存胶卷式照相机中选择。在最新的模型中，分辨率正在提高，ISO 范围正在扩大，因此数字照相机可以运用于更低或更高水平的领域，并且价格也在不断下降。

当用户为了更快地得到一种可以马上用于他们的电脑的照片格式，从而降低对图片质量的要求时，采用数字照相机是最合适的。这方面的应用包括：图片杂志、医药、法律保护以及诸如商品目录准备之类的商业应用。

FlashPix 结构是带给用户数字化照片的一种方法，然而对数字化照片来说还有许多其他方法必须合在一起形成对各种水平的摄影师都可用的系统。

由于越来越多的人开始在家用电脑上使用数字化图片，他们必定希望更方便地访问和存储这些图片。数字化图片的存储介质正变得体积越来越小而容量越来越大。装在柯达 DC210 数字照相机和 DC25 数字照相机中的柯达数字科学照片卡片大约只有火柴盒那么大。人们可以像使用普通胶卷一样使用柯达数字科学照片卡片：将它从照相机中取出来，装在读写设备上，或者放在计算机上的 PC 卡片驱动器中。

在存储介质中，工业标准以及数字文件本身充当着一个重要的角色。有了工业标准，制造商就可以扩大数字存储产品的使用，从而用户可以在各种各样的计算机外围设备上使用卡片和卡片读写机，而不需要特别的设备或软件。另外，用户还可以将卡片带给成千上万的柯达照片系统零售商店，在那里将卡片插入工作设备并产生连续不断的数字化印刷品，这对摄影师们来说是一个非常实在的好处。

自然地，数字化软件使人们获得了比以往更强有力的处理图片的方法，以下列出了一些使数字化图片更容易访问的软件：

“柯达照片方便处理（Kodak Picture Easy）”软件使柯达数字照相机用户们能最快地、最便利地将照相机中的照片放到他们的计算机中保存或打印。

“柯达数字科学照片贺卡（Kodak Digital Science Picture post - card）”软件，使通过 e-mail 共享图片与发文本信息一样方便，这个系统与许多柯达产品都可以直接从柯达主页下载。

“微软拍下它（Microsoft Picture It !）”是第一个运用 FlashPix 技术的软件，让你以一种愉快的、简便的和比较廉价的方式扩大、创建和共享打印质量的图片的存储，而完成这一切只需要一台家用 PC 机。

麦他工具（Meta Tools）公司的 Kai s Power Goo 是一个具有创造性的娱乐软件包，你可以通过许多有趣的方式完成图片的变形。例如，你可以先照一张全家福，然后拉大照片上人们的眼睛和耳朵制成一张幽默画。

对那些没有家用电脑的却想娱乐一下的，或者希望有特别输出的用户，柯达照片工作站可以在几分钟内将现有的照片数字化、重印和放大。更广泛的服务项目可能包括修复旧照片或增加数字化的设计边界。另外，零售商可以用大规格的彩色打印机制作广告，扫描图片到柯达图片 CD 盘或 FlashPix CD 盘中，并在小型图片打印机上输出大量的订单。

随着应用家庭和零售选择的增加，柯达公司意识到对零售网点的实时需要，零售点可以帮助人们选择个性化的相片。因此，柯达公司将建立一批连锁

商店，它们带给人们许多照相相关服务，包括数字相机和普通相机，演示场所，照片处理用品和胶卷照片产品，将现存印刷品转换成数字化产品的服务，如啤酒瓶商标，家庭事件（订婚，生日等）录像带的个性化封面，照片拼贴画或在照片的周围简单地饰以特殊的边框。

因特网将在帮助人们以一种新的方式共享图片中起到非常重要的作用，它取代了传统的双备份和邮局服务基础上的共享模式。人们通过柯达照片网可在任何时候与世界各地的朋友和家人共享照片。使用者只需很简单地扫描好照片，并将照片传送到成千上万个站点中的任何一个照片网站上，然后通过在柯达主页上申请的个人帐号去访问他们的照片。

起初，照片网只允许人们在网上订购复制品和放大品，并将照片 e—mail 给朋友和家人。随着功能的不断完善，网络可以让人们以许多新的方式在网络上访问和共享照片，例如，建立网上相册，有选择地让朋友和家人进行访问，并能从相册中得到任意照片。家中没有计算机的人可以在销售和提供柯达照片产品的零售网点访问照片网。

一旦消费者接受了这些数字产品和服务，柯达公司和其他厂商就尽最大的努力期盼着市场对照片消费的需求。根据历史上人们对于照片消费产品的反应，我们可以在一定程度上预测人们会如何对待在照片中使用新技术。

目前，人们已经习惯于随时随地获得照片产品和服务。数字时代的照片和 Internet 不会放弃对照片服务业的需求，而会改变提供照片的方式。

在中央公园里，消费者大概不再会购买一台一次性照相机，而是租用数字化照相机，然后请人将照片送到他们所住的宾馆或在他们离开公园之前把这些照片印出来。也许他们花极少的费用就能把这些照片传到柯达照片网上，或将照片 e—mail 到所选的目的地。胶卷也可以作为一种数字照片站，它采用所有的计算机和通讯设备传输正确的结果。

胶卷的未来

由于许多原因，在大多数应用领域里，胶卷仍将是获取图片的媒体。它的好处是很多的。

首先，对于各种不同的需求来说（不仅仅指家用摄影），使用胶卷是非常便宜的。若使用得当，照相机可以用很长一段时间，因此不存在那种自然退化导致向数字化转变的情况。今天所生产的胶卷比过去多得多，如果没有意外的话，制造者所能感受到的需求始终存在。

人们使用胶卷技术觉得很舒服，使用者不需知道照片形成的化学知识就能操作照相机并获得很美的照片。

用胶卷也可以得到高质量的照片。试想：与今天的数字化技术相比，要提供给普通用户一张可接受的印刷品大约占用 4MB 的内存，而要存储一卷 35mm 胶卷所提供的所有可视信息则需要 100MB 的存储空间。胶卷在小空间里存放了大量的信息。

正是由于这个原因，胶卷成为可靠的存储介质。由于胶卷，特别是新型的胶卷能存储很长时间，因此胶卷可以很好地存储家庭的或专业的照片、文档照片、缩微胶片的主要数据等。许多人对在图书馆里使用缩微胶片非常熟悉，然而除此之外，这些特殊的胶卷还可以用于银行每天获取的大量监视照片，也可用于保险公司、政府部门或其他组织的文档中。

许多年来，缩微胶片已成为向数字化过渡过程的一个阶段。文档照片系统允许电子化处理和分发，但是胶卷仍用于照片的获取以及转换过程，用户必须将旧的胶卷拍成的照片扫描到新系统中。由于用胶卷拍出来的照片很容易转成数字格式，所以整个工业界掀起了一场缩微胶片数据的建立、存储、分发和数字化的运动。

与此同时，“高级照片处理系统”在照片消费行业中不断发展，该系统是由柯达、佳能、富士、尼康等公司联合开发的。

“高级照片处理系统”是 1996 年推出的，它通过综合的解决方案解答消费者所关心的一系列问题。新系统在胶卷安装、照片格式化以及存储等方面都有所改进。这些改进措施和其他许多改进被指定为系统标准。目前，所有的注册公司在生产与“柯达高级照片处理系统”类似的产品时都要遵循这些标准。

在胶卷上涂上磁性物质是“高级照片处理系统”的一项创新，薄薄的一层磁性颗粒可以把诸如选定的打印格式和灯光条件等信息记录在胶卷上。在冲洗的时候，工作人员根据这些信息可以将打印设备调整到最佳曝光状态，以便得到最佳效果。

通过这种磁性化改进，一卷曝光强度为 40 的柯达胶卷能记录 80KB 的这种类型的信息。而早期的高级照片处理系统产品只能有不超过 20% 的容量，这项技术使得这种高级胶卷成为真正的综合产品。

在迈向数字经济时代的过程中，照片数字化是非常重要的，原因是：

(1) 从现有的照片中发掘大量的宝藏；

(2) 人们可以把胶卷作为获取和存储廉价、高分辨率照片的介质；

(3) 用户不必买新的照相机。一旦采用数字化形式，产量增多等一系列可喜的情况会伴随着数字化照片的产生而出现，而这些仅仅是未来几年有更可喜现象发生的前兆。

数字照片的存储

如果人们将每年所拍摄的 1 亿多张照片数字化后，会怎样呢？数字化存储是一个很紧迫的问题，特别是对于家用计算机使用者。

一种存储方法的好坏与它的使用方法有关，如是否是一种可操作的存储方法、是否提供给用户足够的可用空间并能长时间地访问大量的照片文件等，对计算机来说，CD 和 DVD 将是非常好的存储介质。柯达照片网所提供的服务采用了客户机（服务器）模式，也能满足消费者在这方面的需求。

另一个棘手的问题是，怎样对数字化照片进行整理和归类以便于寻找。传统的照片处理经验告诉我们：大多数人并不希望花大量的时间整理和分类照片，他们希望“数字照片系统”能够帮他们完成这项工作。

存储和获取照片采用的方法取决于照片的最终用途。人们对照片的整理方式在很大程度上依赖于他们想从这些照片里得到什么信息。例如，他们可能需要自动识别一些有用的内容等。我们可以通过计算机对照片进行编码，这样存储和获取照片就非常容易了。用这种方法存储和获取照片，就不仅仅是为了满足一下眼睛的需要了。

有效的存储和获取照片的方法包括整理内容摘要和定义分类方法。在查找照片的时候，你不可能完全记得照片的具体内容，但是却记得照片的某些方面信息。计算机可以采用一种称为“联想”的方法帮助你找到你所需要的照片，换句话说，就是通过找到一张照片来找其他一组照片。

例如，一位摄影师于 1999 年 5 月 3 日照了一张安朱的照片。一年之后，若有人想找安朱的照片，他只要输入“安朱”作为搜索条件，数据库系统会自动地把所有 1999 年 5 月 3 日拍摄的照片列出来，因为安朱那张照片可能就在这些照片中。从本质上讲，数据库系统会根据每张照片的不同信息，按照预先设定的逻辑步骤识别一组照片。

此外，计算机能够解析真实三维世界的内容，帮助人们搜索静态照片或动态影像数据库。最终，人们可以利用“三维”信息（数字图像、静态照片、声音）来搜索并找到一张特定的照片。你可能不记得在某个特定时候所说的完整的一句话，或者不记得这些话是对谁说的，但是将“三维信息”组合在一起就可以找到这张照片。

这个概念可以引申到像“自定义电视节目”这样的产品上去，你可以选择适合自己的节目，如幽默性的，暴力的，或关于性问题的节目等等，然后只观看有关这些内容的节目。

交互式电视机将使人们变得个性化，人们还可以在计算机上做交互式游

戏。其他一些照片技术可以把现场表演的节目转为人物生动的适合于儿童的电影。

另外一种照片分类的方法是根据所拍照片的地点进行分类。许多年来，照相机可以从人造卫星上拍摄到全球各地的照片并记录每张照片的地理位置。当这些照片被存放在文件中后，用户可以通过指定照片所拍摄的位置来查找，例如输入“圣母峰”或“旧金山瀑布前”进行查找。

因此，即使你记不得照片的内容，如果记得拍摄的地点，你也可以找到所要的照片。

当计算机像移动电话那样对用户来说变得越来越友好之后，生产厂家就将其与视频、数字声音、全世界甚至是小的照相机结合起来。这些设备之间也可以进行通讯，把数据和照片从一端传输到另一端，为商业、娱乐业和个人所共享。

工作的革命

今天大半经济的存在是因为缺乏信息。信息就相当于信息能够取代的事物，包括店铺，店员，汽油消耗量等等，如果你所需要的信息都在你的个人电脑上，你就不要到办公室来了。这就使得你能减少办公室空间、秘书、档案柜，这样就可以取代清洁工、电工、建筑者。

不断变化的工作方式

有人曾经对罗伊·迪斯尼说：“非常遗憾，沃尔特没能活到看到奥兰多迪斯尼乐园的这一天。”这位迪斯尼家庭的后代回答说：“但是他早就预见到了。”汉迪预测，到世纪之交，一小部分达到工作年龄的成年人将受雇于传统的公司从事全日制的固定工作。那些人通常是受到高程度训练的人，可能直到25岁才开始工作，并具有本科和研究生学历。他们提供基本、核心的管理。其余人的工作将分为各不相同的群体：

第一群体将涉及项目群体：人们为了特定的项目汇集到一起，时间通常并不长。这也许会成为下一十年主要的高薪工作方式，而其要求将对教育提出一些最大的挑战。

汉迪说：“改革后的学校会使学习更像工作，根据需求解决的具体问题或需要完成的具体任务进行学习，以不同年龄层次和各种不同类型能力的小组进行学习，所有这些方法都是切实有用的。人们在这样的学校之中不仅会学得更多，因为他们会明白他们学习的意义和目的，而且这样的学校还会使他们更好地了解他们将踏入的世界。”

无论怎样强调这一不断扩大的群体的重要性，都不会过分。每个人都是思想开明、各干各的活的专家，与思想开明的项目组成员协作，共同创造新的解决问题的方法。

第二群体将是非全日制和季节性工人：是在超市每周工作二、三天或在旅游业中在周末或夏季工作的那些人。这将是非熟练工人和半熟练工人为数不多的就业机会之一。在这些岗位工作的人，都已是工薪阶层中的新生穷人，他们是低薪的收款台收款员和在营业高峰时工作的兼职快餐服务员。

第三群体将是那些单独工作或以家庭为群体工作的人：他们通常做自己喜欢做的事情。新型高效率的全球性电子通讯系统会帮助任何国家的能人将商品卖给别人和向别人提供各种服务，并运用数据库来寻找提供服务的机会。家庭将利用这些服务把包括从假日住所到各种观点的一切内容进行交易。几乎在我们每人家中，我们足不出户地就可选择世界上最好的教育工作者。

“ 白领工厂 ”

办公模式的转换将会产生深远的影响，而且，转换过程也不会一帆风顺。它首先对建筑师、室内设计师和办公家具制造商提出了新的挑战，他们不仅要为企业简单地绘制蓝图，而且还要考虑企业内部个人行为和组织行为的特征，因为企业希望通过改善办公环境来提高效率。因此，一批专门设计新型办公场所的机构应运而生，例如，新诞生的 Studios 公司已经为通用电气公司、硅谷图形公司及其他大公司设计完成了新的“ 创意式 ” 办公楼，颇受好评。

“ 白领工厂 ” 式的办公室正受到越来越多的挑战。现在的办公室里除了秘书和打字员外，主要是如计算机程序员这样的职员，他们的工作复杂得多，需要更高的技术水平。因此，没有必要也不大可能监督他们的工作了。有一些心理学家、建筑师和高级经理注意到，这种新型职员需要的是在办公室里找到一种个人和公开之间的平衡。现在的办公室显然难以做到这一点。60 年代，德国一所学校提出了“ 美化办公室 ” 的设计思想，现在已被建筑界所注意。他们认为办公室设计应该像搞城市规划一样，将其划分为各种不同用途的区域，有个人用地、公共用地、走道等等。

为了在个体和团队，隐私和公众之间找到平衡点，总部设在美国明尼阿波利斯的法伦—麦克伊里戈特广告公司，率先推出了一种“ 私穴和公洞 ” 式设计。公司可根据工作需要随意组合或分割办公空间，在这种设计中，办公室成了可伸缩的空间。根据美国国际设备管理协会的一份调查，83% 的美国企业愿意实施“ 私穴和公洞 ” 策略，可伸缩式办公室正在成为一种时尚。

新的办公环境从根本上废除了过去那种以等级观念为中心的办公设计原

则，在新的工作环境中，你绝不可能根据一个人的办公空间的大小、办公设备的优劣来判断他的职务。以宝洁公司为例，它的一幢耗资 2.8 亿美元、建筑面积 130 万平方英尺的办公楼刚刚竣工。在这幢现代化的办公楼里，一切设计都服从于它的功能需要——促进新产品的开发。在开放式的办公室里，员工不分职务高低，都能相互对视；公司相关的资料都放在轮式办公架上，员工可根据各自需求随时查阅，所有信息都能在这种开放式空间里得到迅速传递和有效利用。在员工餐厅，设计者配备了能将手写字转换成为电子信箱信件电子白板；大楼内的走廊特别宽敞，并配有长椅，员工们可以在此聊上几句。这幢大楼自 1996 年 3 月正式启用，公司生产效率提高了 22%，正是得益于这种新的办公空间产生的信息的快速传递和决策的正确有效。

但是，仍有许多商家反对将资金投入改善办公环境计划当中去。为此，英国一位办公室设计专家据理力争。他说，把办公室设计得像工厂车间没什么好处。当今时代需要的是有创造性的人才，这在“工厂式”的办公室中是无法培养出来的，他设想的是如同大学校园式的办公室。微软公司总部办公楼就是这种设计思想的范例。这是几幢呈调形状的不太高的楼，它们坐落在一个遍植树木的花园中，建筑物之间有小径联结，设计师认为正是这种环境产生出济济人才，造就了微软公司。

在创造“未来办公室”的潮流中，很多人忽略了一个重要的问题：无论是经理还是普通职员，也许都需要进行心理上的调整，有时这种调整会显得异常艰难。高级经理人员一步步爬上高位，对他们来说，奢华的办公室，和招之即来、挥之即去的秘书，是权力的象征，也是他们应有的特权，如今一朝失去，心里恐怕很难平静。满怀晋升希望的低层经理人员，信奉“眼不见，心不想”的老话，不愿意长时间在总部以外的地方办公，唯恐丧失了表现自己的机会。而对普通职员而言，他们中许多人的社交生活都是与同事紧密联系在一起。

有这样一个例子：一位专门从事产品分析的工程师，一年用三四十天的时间奔波于全美国的炼油厂，其余时间都在家里工作。当人们都抢着接受可在家工作的机会时，这位工程师并不很激动。他妻子是全日制工作，他儿子大部分时间也在学校，而他每天的大部分时间却是伴随家中的计算机度过的。工程师抱怨说，计算机虽然使他工作得更舒适了，但却无法再与同事开玩笑和相互征求意见。他渴望这些“过时”的人类交际。

一些公司职员抱怨说，他们的创造性正在减弱，因为以前有许多灵感是在与同事的闲聊中或一起吃午饭时产生的。甚至在 Chiat/Day 公司，也出现了不少问题。公司的创意总监承认，有许多员工辞职。“‘这不是我想要的，’他们

说，‘这对我来说太难了。’”

但是，减少了人与人之间交流的技术，同时也在以新的形式创造着交流机会。在纽约大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）总部，执行副总裁詹姆斯·蔡贡只需轻点几下鼠标，就可以与伦敦和旧金山分部取得联系，通过电视会议与远在几千公里之外的同事进行“面对面”的交谈。这时，他的办公室仿佛骤然扩大了无数倍。

“可能在我们有生之年，最大的工厂和办公大厦会人去楼空，变成鬼魂出没的货栈，或改作其他生活起居之地。”阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）在他那本 80 年代初风靡一时的《第三次浪潮》一书中，作过这样的预言。

按照托夫勒的说法，人们是被第二次浪潮，即工业革命的浪潮冲击到工厂和办公室中的，现在又要回到原来的地方——家庭中去。几百年前，当人们离开家庭和土地到工厂和办公室去工作时，恐怕也有很多的痛苦和不安。现在，当整个社会和经济势力正集中力量改变工作和劳动的场所时，人们出现种种心理上的不适应，这再正常不过了。

我们正进入一个工作结构将发生根本改变的新工业时代。

四、行业的革命

没有出纳的银行

银行业作为一种产业，其主要商品——货币——将最终只存在于计算机内。随着时间的推移，最后的纸币钞票将消失，银行几乎不再需要分支机构。我们的孩子将看到的唯一出纳员将是在服务亭里或是在家里的电视屏幕上的笑脸，他们将接触最后的纸币。这不会在明天发生，可能也不会 10 年内发生，但这一定会发生。

1. 智能货币

正如在其他行业中那样，计算机和通信将是变革的动因。银行已用计算机和网络来管理和转移资金多年了。正是新形式的计算机——那些在家庭里的和在我们钱包里的——将让我们迈出下一步。正是通向家庭的信息高速公路使个人管理“电子资金”就像公司和银行一样轻松。

世界离彻底消除有形货币确已只有一步之遥。私人——你和我——是唯一剩下的现金实际使用者，但甚至我们也有信用卡和借方卡用作替代品。多数公司只将现金用于同公众的交易。很快，无所不在的信用卡将为智能卡所替代。

20 多年来，智能卡一直是关注的重点和开发的对象。甚至短短几年之前，计算机和存储器还太大、太贵而且呆板，无法缩小到信用卡的尺寸。在最近的几年中，技术的进步最终使智能卡达到了可以实用的程度。

美国电话电报公司作为智能卡技术的全球领导者脱颖而出。它的卡的大小近似于典型的信用卡。然而它含有一块微处理器并联有存储器。它有自己独特的安全系统，防止未经认可的使用。

卡的使用很简单。它是“无接触的”，即电子器件完全封在卡内，被两片薄的塑料片夹住。卡内记录有相当于数页打印纸的信息，用以标记卡的使用者。简单地把卡插入读/写站，数据就在卡和读/写站间传递，很像标准的 ATM 卡。

这种卡很耐久而且耐磨损。传递数据不像其他将电子器件装在表面的智能卡那样，要有金属与金属间的接触。由于电子器件安全地隐藏在内部，减少了磨损，并且静电污染和损伤的危险大为降低。

正如一只真正的钱包装着纸币，一张智能卡含有数字货币。在任何 ATM

站装满卡内的数字现金。使用者可提取数字资金，而非提取纸币资金。当购买完成，相应的付款额从卡内的现金中扣除。当智能卡快空的时候，可在一个 ATM 站重新装满。

自从 80 年代以来，法国的消费者已使用智能卡。人们可将他们的智能卡插进停车计费器来支付“现金”。他们把卡插入付费电话打电话。计费器和电话自动地从卡中扣除正确金额。如此使用，智能卡为小额交易免去了处理有形现金的大量开支。

在美国，化学银行和美国电话电报公司于 1993 年 11 月宣布了一个战略联盟，旨在发起智能卡在银行的应用。如同使用 ATM 卡一样，智能卡向消费者提供较高的安全性和广泛的新业务。“我们视智能卡为一次机会，让我们得以既能向用户提供更大的方便以及对其资金更多的控制，又能通过提供更确定的用户鉴别减少诈骗。”化学银行分管电子金融的资深副总裁罗纳德·布莱科说。

联盟的最初尝试是，向一批在纽约市的化学银行雇员发放智能借方卡，可用于在公司的自助餐馆内购物。雇员将能在选定的化学银行 ATM 机上把现金从其银行帐户转入智能卡。美国电话电报公司的 NCR 分部提供了与智能卡兼容的 ATM 机。

一旦智能卡技术在雇员中的试验获得成功，化学银行将考虑向更广泛的用户层提供新卡。还将增加智能卡的其他应用。布莱科说，“智能卡可以，也许的确会改变整个消费者银行业务的性质。我们认为智能卡会成为向我们的客户提供交易和信息服务的主要媒体。一块智能卡就可用作借方卡，信用卡及 ATM 卡，合而为一。用户可在 ATM 机、电话、交互电视机和商家的销售点终端上使用智能卡。”

并非只是银行获利于智能卡，消费者也为此获益。这种卡方便、容易使用，是现金、支票和信用卡的替代品。智能卡同样实现了这些功能，都是靠一块可塑的晶片带来的便利。布莱科说，“当我们向前看，智能卡将成为未来的电子支票簿，反映出用户的各项付款交易。消费者能够在任何时间、几乎任何地点管理他们的整个帐务。”

一张卡就有潜力取代一个典型的皮夹或钱包中的一系列金融工具。它可充当与硬币和纸币，一本支票簿和几十张信用卡等同的角色。还不仅仅是取代它们，智能卡帮助我们更好地管理财务。卡内含有所有最近的交易及当前帐户收支的财务记录。不须再写出各张支票，写下各笔交易和收支的性质，以同银行每月的结帐单对照。一切都在卡上。

智能卡可以成为匆忙的旅行者最好的朋友。智能卡的使用不局限于管理

钱。它们可以同样容易地跟踪和管理旅行安排。例如，一张卡能存储并处理有关旅行者航班、租用汽车、旅馆预订的信息。它可起到各公司计算机系统之间的桥梁作用，否则这些系统互不兼容。将卡插入“个人数字助理器”，旅行者能自动地审视并更改其旅行计划。

智能卡还可用于跟踪、管理和兑现给予旅行常客积分的相应奖励。它可记录班机、旅馆及汽车租用。当用智能卡支付各种服务时，电子化地累加旅行积分。智能卡能取代填写并投寄奖励表以索取凭单的繁琐手续。简单地把卡插入旅馆的读卡机，若含有足够的积分，那晚的住宿费就免收了。在机场，把卡插入航空公司的读卡机，一张免费机票立即发放。智能卡将最终去除旅行中的复杂和混乱。

现实生活中的一个不幸事实是 ATM 机和信用卡像磁石一般吸引着犯罪活动。“更大的安全性需要是开发智能卡技术的另一重要驱动力。尤其是在像纽约这样的市场中。”美国电话电报公司智能卡公司总经理黛安娜·韦瑟林顿说。“众所周知，磁条卡特别容易复制。不像磁卡，擅自读取智能卡实际上是根本不可能的。此外，随着智能卡在许多交易中开始取代现金，在 ATM 机上的犯罪变得更不可能。”只要智能卡给我们更多一点的个人安全感，它们就会受到人们欢迎的。

美国电话电报公司看到了数字货币将推动银行业的规范发生变化。它正给自己定位，以便乘机发财。“美国电话电报公司确信智能卡产业即将如雨后春笋般地发展，”美国电话电报公司智能卡系统和方案首席科学家理查·曼德尔鲍姆说，“市场需求存在，而技术已受到检验。”

那将是个爆炸性的新市场，正如韦瑟林顿指出的那样，“在将来，我们充分预期所有的银行将转向比今天的 ATM 卡功能更强的智能卡。”数以百万计的新卡将被制造，每张都是一台微型计算机。银行将必须替换或至少升级众多现存的 ATM 机。销售点终端（自动售货处的现金出纳机）也将被升级或替换，以便接受智能卡。随着家庭银行业务流行起来，一个庞大的家庭银行技术和业务的新市场将发展起来。美国电话电报公司敏锐地认识到一个关键的范例性的变化，使自己处于较早的领先地位。

从智能卡的使用这方面看，世界的其他地方业已大大走在北美的前面。遍及欧亚，它们成功地用于各种系统，主要用于银行及电话使用。到 1995 年，世界范围内将发行超过 12.5 亿张的预付卡。在世界范围内，75 个国家将智能卡用于电话的使用。到 2000 年，据估计预付卡每年将占据超过 200 亿美元的交易额——这可能还是个保守的估计。

政府也可利用智能卡以电子方式帮助发放医疗、残疾、社会援助、失业等

救济金及其他赔偿金。智能卡能替代纸印的食品券和救济金支票，从而减少诈骗，增加接受救济者的安全。在大学里，学生和教员可将智能卡用作宿舍、停车场和计算机中心的钥匙，用作膳食、购书、复印，自动售货机，甚至使用洗衣机的借方卡。

我们还仅抓住一些潜在用途的皮毛。一旦智能卡像美元钞票那样无处不在，更多的应用将显现出来。各个行业和公司将为这种激动人心的技术所触动。每家公司都必须译解出智能卡对其公司意味着什么。

2. 个人数字助理器 (PDA)

个人数字助理器将在无现金社会中扮演重要的角色；它们将成为便携式的自动取款机。

人们可将他们的智能卡插入个人数字助理器的槽中，传送销售的金额。一个个人数字助理器能很容易地处理好安全性的要求并调整智能卡上的余额。

最终，廉价的个人数字助理器会发展成专门用于处理个人财务方面的交易。它们同衣袋一般大小，并且由于产量数百万，它们可同今天的卡式计算器一样便宜。最终对政府而言，不用再印刷纸币，发给每人一个财务个人数字助理器会更便宜（或许已经这样了）。有一天我们会收到一封信，要求我们去银行机构，以纸币换取一块智能卡和随附的一台个人数字助理器。

3. 电视里的出纳员

随着信息高速公路延伸进每一家的起居室，智能卡将给我们一个家庭全自动取款机。在家与银行进行业务往来是信息高速公路最早也是最有希望的用途之一。

许多银行已对它们的客户通过电话进行业务往来。他们可在任何有电话的地方——家里或办公室里——拨号进入银行的计算机系统，完成他们的大多数财政杂务。电话的键盘通常是用户与系统交互的手段。有些系统更加复杂，支持语音输入。用户可在电话里讲数字和命令。不管界面是什么，它们都支持多种多样的银行业务活动。

在自动取款机上能做的事都能在电话上做，现金的存取除外。用户可了解帐户余额并让中期的结算单传真到家里或办公室里。他们可在帐户之间转移资金及支付帐单。尽管该系统对许多事务很有用且很方便，但仍有重大的缺陷。

在电话上与计算机作交互有其固有的麻烦。费力地听完似乎永无休止的语流“如果你想检查帐户余额请拨 1，如果你想转帐请拨 2，……”是很恼人的。最小的按键失误——把“1”按成“2”——也会把用户打入地狱。纠正哪怕是最微小的错误也不是直观明显的。要使通过电话作银行业务往来变得轻松自如，还有很长一段路要走。

一些“网上家庭银行”系统允许客户用他们自己的个人电脑拨号进入。这些系统类似于那些被银行商业客户用来管理公司财务的系统。它们的使用方便得多，克服了许多通过电话开展银行业务所带来的“指误问题”。然而，电话和个人电脑都无法处理现金。

个人电脑或电话银行业务的一个重要缺点是无法存取现金。现实决定了人们仍使用现金。尽管有网上家庭银行业务带来的所有益处，客户仍需每周到自动取款机或银行机构去几次。如果他们不管怎样都得去自动取款机，他们可能也就同时完成一些其他的银行事务。去自动取款机的必要性使家庭银行业务有点不那么吸引人。智能卡将开始解决家庭银行业务当前的缺点。

可视银行服务亭（Kiosk）是银行为实现与客户的交互自动化而尝试的另一条路。它们设在行人密集的公共场所，如购物街，地铁站。它们实际上是双向的可视电话系统。客户步入亭内，在这里他们能直接看见银行出纳员，并直接与之通话。这就像在平常的银行机构里走近出纳员或业务台，只是与银行员工的交流经由屏幕。

除了让客户完成各种银行业务活动外，可视银行服务亭能充当自动化的营业办公室。客户可与银行服务员讨论抵押贷款，贷款，各种信贷及其他金融服务问题。这些交易可利用服务亭完成，就像在真正的机构里一样容易。服务亭给客户提供了方便，给银行提供了更大的市场范围。步入服务亭就是步入未来的银行机构。

加拿大皇家银行于1994年开始可视银行服务亭的试点。皇家银行是世界上最大的金融机构之一，资产大大超过1000亿美元，金融业务遍及全球。银行的董事长兼总经理，艾伦·泰勒说：“我们正走向更多地使用视频图像。试播节目已经启动，这样银行可以试一下这套设备。”银行还计划发起网上家庭银行业务。在股东年度大会上所作的一篇富有洞察力的演讲中，泰勒先生声称：“正如大型的通信及媒体公司间的合并所表明的那样，不管我们喜欢与否，我们正处于一个全新天地的边缘上：人类第一个全球性的交互网。这是下一个前沿——将各种业务融合起来的多媒体世界，最终将进入家庭。”说得多么正确！

下一代家庭银行业务，利用信息高速公路连接交互电视机和家庭计算机到银行系统，已是迫近的现实了。新的银行业务将在密切合作中隆隆地开上信息高速公路进入家庭。如果连接家庭的高速通信线路上空空如也，又有什么好处呢？航空公司不会飞空航班，而通信公司不会把空的高速管道安装到家庭。通信公司指望家庭银行业务成为它们的新型高速网络上最初的商业性服务之一。

这就是为什么各有线电视公司如Videotron业已组成一系列商业联盟，作

为它们新网络拓展的重要组成部分之一。网上家庭银行业务将成为最早的支付信息运费的新业务之一，从而证明建立通向家庭的信息上坡道的价值。事实上，它将成为主营业务。毕竟，每个人都要利用银行服务。短期内让一大群用户踏上网络将非常有利。它对许多人是有吸引力、有帮助的，它对通信公司确是摇钱树。

Videotron 公司及加拿大国民银行将于 1995 年在加拿大推出网上家庭银行业务。其他加拿大银行也将通过 Videotron 的新蒙特利尔网试验家庭银行业务。新的业务将大大超出现有的“电话银行”业务。

Videotron 的整套家庭银行业务组件中有一部分是一台银行卡读取机和一台收据打印机。国民银行将用智能卡代替标准的磁条卡。人们将享用全套的银行服务，也能在家打印出银行结算单。他们能提取卡上的“电子现金”并为利用这套系统购买的货物或服务（如付费电影）而付款。

新的银行业务系统复杂但易于使用。它极大地不同于今天人们所习惯的使用密码的 ATM 机信息。你意外地按错 ATM 机键或不能确切肯定下步该做什么的情况有多频繁？不可避免而又令人沮丧的结果是机器吐出你的卡，提供毫无帮助的消息“交易取消”。ATM 机还有很长一段路要走。

令人欣慰的是，新的家庭银行业务系统与此不同。用户将在屏幕上看到各种图标，代表可供选择的的不同服务。如果他们对转帐或付帐感到困惑，系统可以提供“帮助”，就像 PC 机或苹果机一样。它能指导用户完成复杂得多的财务管理功能，如管理他们的投资组合。最终，在还清旧的债务后，他们将能安排新的抵押贷款和普通贷款。其他业务，如管理信用帐或购买股票、债券及其他金融商品，将成为现实。

银行及其他金融机构将有机会开发个人财务管理系统。想象一个软件包，像 Intuit 公司的“Quicken”，它能读智能卡，并直接连接家庭银行业务系统。它可进入个人的所有金融资产和交易。它的范围超出了单纯的财务帐和购物；它可以管理投资，如股票债券、保险、信贷、养老储蓄和任何其他金融性的投资。

甚至今天，“Quicken”这样的软件包也能够管理许多这样的事务——帐户，投资组合和资产净值报表。然而，用人工把所有金融交易输入“Quicken”软件包是繁琐乏味的，且易出错。为了随时更新软件包中的数据，每张收据、支票和银行交易都须人工输入，否则软件包完全意识不到。若连通到网络并能接入用户的智能卡，软件包可自动地使每件事井井有条——不再需要人工输入。支票簿、折页的笔记本和纸片上的手写帐目将成历史。也许自动化终究不错。

网上家庭银行将成为其他家庭服务不可分割的一部分，最终，从网络上购买的任何产品或服务的价格都能自动地从帐户中扣除。从电子商人处买东西，用户将卡插入家庭读卡机以付款，一张收据就从打印机中吐出来。商人和买主的银行帐户都会反映出这些匆忙的交易。

正在为其网络升级的通信公司指望将家庭银行业务普及开来。尽管 Videotron 公司最初与国民银行联手，还有许多其他银行拥有许多其他客户。如果不止一家银行想利用 Videotron 公司的网络连接家庭用户，那就更好了。没有什么能比向所有银行提供服务更能让 Videotron 公司高兴的了。这就意味着更大的网络流量和更多的收入。

Videotron 和其他通信公司期待着雪球效应。当第一家银行推出自动取款业务时，它获得了对竞争对手的优势，攫取了市场份额。很快，所有的银行就都必须拥有 ATM 机了。它成为一种竞争的必然。对家庭银行业务来说也将如此。

当国民银行推出它的家庭银行业务时，其他银行也将被迫提供类似的服务以维持竞争——而 Videotron 公司控制着网络的人口。这些银行都必须利用 Videotron 来开展它们的业务，这样势必大大增加网络的流量和收入——一个令人羡慕的地位。

Videotron 方式及随之而来的竞争场面将在北美各处重演。起先，某个产业的领先企业推出了一种创新的业务。一旦业务受到普遍欢迎，其他公司被迫提供类似的业务以维持竞争。日益高涨的竞争压力将非常迅速地形成，这将推动新业务进入家庭，其速度比通常的预计更快。

这样考虑。自动取款机的普及花了多少时间？只有短短的几年。现在很难想象，没有 ATM 机银行如何开展业务。银行及相关的公司花费数十亿美元使国内和国际的自动取款基础设施达到今天的地步。它们将花更多钱，且可能在更短的时间内，使之进入家庭。

随着金融网络延伸到居民的起居室，银行业务将发生令人注目的变化。智能卡，家庭银行业务及可视银行服务亭是银行业的巨大希望。这些新业务合在一起，可消除银行业的最大一笔营业开支。一家银行最大的单项开支是维护其分支机构的巨大网络——大楼，职员和基础设施的维持。

随着电子化的商业越来越普及，银行能开始削减开支了。随着时间的推移，到银行机构的客户少了，办理的支票和信用卡少了，处理的表格和文书少了，打印和邮寄的结算单少了，转手的有形美元少了。运作高效率的前景促使银行家们追求新的技术领域——开上通向节省开支增加收益的信息高速公路。

交互性的广告业

随着广告业的发展，其他行业也会紧紧跟上。下一个广告业的巨人将是抓住新的交互性广告媒体的人吗？很可能是这样。在广告业中，像在其他行业一样，极度动荡的时代也是最有风险的时代，每个人都想称王称霸。交互广告也许会是登上顶点的捷径。

1. 谁观看，谁购买

尽管今天的电视广告影响巨大，但它仍是一种不太灵巧的工具。数十亿美元花在数百万人所看的广告上，但只有很少百分比的人作为观看电视广告的直接结果购买了产品。在主要黄金时间播出的一则有关福特汽车公司最新款式汽车的广告，观众也许达到 2000 万，但是只有很少百分比的人会受到影响，作为观看广告的结果，去购买一辆福特汽车。

要确定谁在真正观看广告是不可能的。有多少观众是小小孩、老年人、残疾人或极其贫困的人？这些人肯定是没有资格期望成为购买一辆新汽车的顾客的。在广告出现时只有很小百分比的观众希望买一辆新车。为什么要在多余的广告上浪费钱？为什么要浪费钞票向那些也许最近已购买了一辆新福特车的人播放福特的广告？

为什么要浪费做广告的厂商的钱和占用观众的时间向他们播放毫无意思的广告？广告的目的是出售产品。要达此目的，就得去接近那些愿意并且能够付钱的观众——即对展示的产品感兴趣的观众。如果广告不能做到这一点，那就失去了目标。

做广告的厂商不可能断定特定的广告会传达给哪一个观众。他们也不可能断定某一广告对广大观众的影响，除非在收视率非常非常高的情况下。但他们可以确定某项广告战是否导致了销售增加或没有。他们可以确定广告是否按照他希望的方向，影响了公众舆论，或者是否转变了人们的方向。但是那只是程度上的问题。

对于复杂的广告战，要区分同时进行的杂志广告与电视广告的效果是极其困难的。哪一种广告有更大的影响？哪一部分观众或读者看到这两种广告？对特定的个人的影响如何？天知道。然而每年却有 4000 亿美元花在消费品广告上。

广告的对象不是个别人，更确切地说，它面对的是庞大的消费人口。这是一种数字的竞赛。如果广告向比方说 1000 万人展示，那么肯定会有非常小百分比的人去商店买该产品。如果连续地向人们展示该广告，年复一年，那么就会创立并保持这样一个形象——一种产品虚构——即把某产品奉为我们文化的

一部分。那就是麦当劳通过销售两片面包夹一块小小的肉饼成为拥有数十亿美元资产的食品连锁店的原因。那也就是软饮料公司每年可以生产和销售数十亿听棕色的甜水的原因。广告的力量就在于它是一种付出少得到多的艺术。

做广告的厂商们正在采取措施以便更好地对付他们的消费者。为了使他们的广告有针对性，他们需要知道谁在观看广告，观看什么广告以及何时观看广告。对那些不适应乳糖的人展示奶制品广告就是对牛弹琴。做广告的厂商们一直想做到有的放矢。1994 年尼尔森收视率统计服务公司在一些选定的家庭中设置了“黑箱”。它们将监视家庭中的各个观看者在观看什么节目。尼尔森的机器能区分人们何时在房间里，何时离开去做爆玉米花或休息一会。尼尔森的方法更多的是一种对行业的“需知”作一说明而不是一种综合性的解决办法。

2. 交互广告

交互性的商业广告节目——交互广告（intermercials）——将改变广告的性质。今天的广告是在宏观的层面上起作用，而交互广告将在微观的层面上发挥作用。它们不是向广大观众传送标准的、统一的信息，它们将针对个人定制独有的广告语。为替代在插播商业广告的间歇时观看的 6 个或 8 个使人神经麻木的不同的广告，每个人将有独特的与交互广告交流的个人体验。

将来，广告业仍将会得到发展而无需向数百万人猛烈地灌输千篇一律的毫无意义的“看我——买我”的胡说八道的内容。广告业将永远不会消失（对此不可有太多的希望），但是一种更亲密无间的、个人化的广告将得到发展。这两种形式的广告（宏观和微观的）将相辅相成而不是相互排斥。

最终，今天的声势浩大的那种广告将成为广告家族中的一部分。它们的目的将发生变化。今天，广告的目的就是广告。明天它们将作为一种“钩子”引起人们的兴趣，引导他们去挑选交互性的广告节目。不用几年时间，克莱斯勒公司的新车广告也许会告诉观众，如果在节目结束时他们想看交互广告的话请在他们的遥控器上按“Enter”键，这不会影响看下一个节目，因为节目是根据观众要求播放的，而不是预先排好时间的。当节目结束时，观众就可利用交互广告去寻找更多的有关克莱斯勒新产品的信息。

这就提出这样一个问题：“为什么人们会操心去看这种节目？”为什么会有人特意去看商业广告？答案很简单：看交互广告节目很有用处，也是一种娱乐。每个人都要购买物品。我们生活在消费经济之中。交互广告是一种帮助人们更好地了解有关相互竞争的产品讨价还价情况的途径。记得我们虚构的朋友约翰·赖特吗？他通过观看一系列交互式广告节目来挑选他想要的扫雪机。

对帆船航行、音响设备、钓鱼或高尔夫球等有专门兴趣的人都会观看一系列交互广告，只是为了了解最新开发的产品和发生的情况。交互广告成了又一

种娱乐方式。

还有一种甚至更加直接的说服人们观看交互广告节目的方法。消费者们可以因观看交互广告而积累点数。当积累到足够点数时，观众可以免费欣赏一部影片（不带广告节目），免费打一次长途电话或换取一些商品。今天许多零售商也遵照相同的概念来奖励在他们店里购买商品的顾客。他们提供点数或“储备金”，但只能兑换它们商店里的商品。像巴浦洛夫对我们的犬类朋友所做的实验所显示的，奖励是一种强有力的刺激因素，引起我们想要的反应。奖励制度在我们争夺市场份额的斗争中已证明是有潜力的武器，这就是从航空公司到零售商到信用卡发行公司都采用这个办法的原因。它们试图控制它们的顾客基础。交互式广告节目开辟了一种全新的奖励方式。做广告的厂商们正在为人们观看广告而付费。

交互广告以另一种方式给广告厂商带来好处——消费者也许不喜欢这种方式。随着时间推延，做广告的厂商将会积累起大量有关消费者的数据资料——非常个人化的数据。当人们同交互广告相互交流时，他们不知不觉地打开了一扇了解有关他们的习惯和个人生活的窗户。利用交互广告收集到的数据可能被储存在结成网络的计算机系统内，并受该网络的操纵。广告厂商和卖主可以像从橘子中榨取果汁一样从这些原始数据中汲取有用的信息。

即使在今天，当人们在买卖的丛林中开辟出一条路时，在他们身后就留下了信息的踪迹。每次我们利用信用卡付款时，信息就被储存起来。每次条形码扫描器读过我们所购食品时，信息就被储存起来。每次我们登上一架飞机，租用一辆汽车或登记住宿一家旅馆时，我们都留下了信息的踪迹。当我们申报税收、看病或登记住院时，我们也留下了信息的踪迹。大多数公司很少或甚至从不处理与某个个人有关的数据资料。它们利用数据是出于财务、库存和公司的其他目的。数据并不是在跨行业基础上或按个人储存或管理的。换句话说，没有任何积累了有关特定个人的所有可利用信息的“老大哥”——有关他们买什么和怎样生活的信息。但是那种情况也许会改变。

通向家庭的信息高速公路将成为了解有关家庭和个人私生活的信息管道。我们将利用这条通向我们家庭的独一无二的高速的联系通道观看电视节目、影片和体育比赛。我们将利用它来玩电子游戏，无论是独自一人或同其他人一起玩。我们将利用它购物和观看交互广告。我们将发送和接收邮件和传真以及其他商业和私人信息。而我们每次这样做，就可能记录保存下来。

信息高速公路的不同之处在于，大量的信息是在一条通向家庭的专一的连接线上流动的。因此要跟踪和综合有关居民户的大量数据是很容易的。而各家公司企业有跟踪这种信息的动机。

信息就是力量。有关特定家庭及其成员的信息是非常有价值的。例如，它也许包括有关他们在假期上的偏好。档案材料可以显示，一个家庭通常在3月份到阳光地带去度假。他们喜欢佛罗里达海湾的海岸，或者轮流去圣彼得堡和那不勒斯。由于他们有4个孩子，他们需要有一套3个卧室的公寓，最好能看得见大海。在度假期间，他们租用一辆微型面包车，通常至少去佛罗里达州的一个主题公园。去年他们去了迪斯尼乐园。

如果该家庭利用信息高速公路规划和订购他们的旅行，这类信息是很容易收集到的。在旅游业中，范围很广的各种公司都很乐意获取这类资料。这些资料会告诉这些公司各个家庭在讨论即将来临的假期时他们会对旅行和食宿有什么要求——即使他们今年也许希望访问布希花园，而不是再去迪斯尼乐园。

个人信息可以用最无关痛痒的方式加以收集。交互广告可以设计成对人们如何利用广告非常敏感。我们比方说一对夫妻正在利用交互广告寻购一辆新车。他们会问像汽油里程数、废气排放以及车上再生材料的利用量等这些有关车辆性能的问题。当他们利用其他交互广告时，他们同样也会问这类对环境敏感的问题。这些信息对环境保护小组也许是有用的，他们正在吸收新的成员或征求慈善捐助。某些看起来微不足道的信息可以像七巧板那样拼凑起来，形成一幅有关一个个人和家庭的完整的图像。

信息具有巨大的价值。可以把你个人档案设想为是一种商品。它可以包括有关你的财务状况、购买偏好、体育、旅行和休闲活动以及其他更多情况的信息。你的信息“集”可在广告厂商和卖主中间买来卖去——像一种商品那样交易。

今天，这种情况发生在邮寄名单和信用卡记录上。当你在邮箱中收到有关IBM公司新的Power个人电脑的传单时你不感到奇怪吗？这也许是你订购了像《比特》和《个人电脑世界》等杂志的缘故。这些杂志社向销售商出售了邮寄名单。其他“数据库广告厂商”早已通过拼凑信息并向感兴趣的有关方面出售而大发其财。数据资料的贸易早已有之。信息高速公路有可能成为该行业未来发展的一块新的肥沃土壤。

利用信息可以精确地针对一个人的购买档案展开销售攻势。档案也许会显示某个度假者宁愿乘船在海上游戈而不愿呆在一个岛上疗养；喜欢一个人单独相处而不喜欢与家人一起去某个旅游胜地；喜欢运动车而不是豪华车。它可以显示某女士买最近的一辆车是在3年以前，而保单已经到期。首先，该档案可能包括关于她为什么买这辆车的信息。也许这是根据已了解的她先前购车的经历向她推销一辆新车的时候了。根据详细的档案材料，向特定的个人做特定的广告，广告可以变得很有针对性，像持枪射击一样准。

如果个人隐私在今天是一个问题的话，当信息高速公路通到我们的家门口时，它就将成为众人关注的主要问题了。消费者群体、企业和政治家们将不得不重新思考隐私问题。一个国家的信息高速公路通过数千台无姓名的、无个性的计算机将千家万户连接起来，这是一个可怕的想法——至少从隐私的角度来看。它会引起一些新的棘手的问题纠纷，需要你花几年时间去解决——即使有解决可能的话。

3. 使广告生动有趣

当广告业进入信息媒体时代时，广告公司将面临一系列新的挑战。要使交互广告取得成功，做广告的厂商们必须考虑把交互广告看作是一种新的娱乐形式——一种人们想观看要而不是想回避的东西。他们必须使广告节目生动有趣，使每个人感到有意思、有价值。

在过去几年里，广告早已经具有娱乐的味道。它们在新的和与众不同的地方展示。拿小孩子的电子游戏举个例子，他们把闲暇时间都放在带有赛车游戏和体育比赛的电子游戏上了。

当安迪型赛车围绕着车道加速前进时，沥青路上竖立的旗帜上写着丰田汽车、莫比尔汽油、固特异轮胎。做广告的厂商们意识到，由于孩子们每天平均要花二三小时在电子游戏上，他们正在错过一个重要的视觉机会——以游戏为基础的广告。“老小孩”——即成人——也正在把越来越多的时间消耗在游戏机屏幕上。当他们在玩由主要联队参赛的垒球赛、高尔夫球或其他体育比赛时，他们开始看到越来越多现实世界中的广告已进入奇妙无比的游戏世界。以游戏为基础的广告将成为一种日益发展的趋势。

人们早已在观看大量的本身不能算是节目的节目——只不过是长一点的广告而已——商业信息广告节目（informercial）。它们往往是在黄金时间之外播放以降低费用。即使它们不在黄金时间播放，有些还是非常成功的。托尼·罗宾斯，一位充满鼓动性的演说家，已制作了一系列商业信息广告节目。虽然数字不详，据说，他仅在他的一个非常有鼓动性的广告节目上就赚了数百万美元。其他像《滚石》杂志（推销经典滚石 CD 唱片）、瑞典 Formula 公司（销售护发素）和菲利浦斯公司（以及它的想象机器）已利用商业信息广告节目促销它们的产品。

较长的商业信息广告节目具有显著的好处。它有时间去展开主题，去影响观众，把观众吸引到节目和产品中去。节目更像是作为纪录片播放的，片中插入科学的提示，增加了可信性。由于商业信息广告节目较长，就有更多的时间去了解产品，去劝说观众花他们辛辛苦苦挣来的钱并使他们相信这样花钱是值得的。

商业信息广告节目已被公认为是一种新的广告媒体。它们是被包装成节目的广告，并且有惊人数目的人在观看它们。

今天的家庭网上购物网络像 QVC 和 HSN 也是以娱乐形式伪装的广告。它们办得非常成功，QVC 正在推出第二个频道叫做 Q2，目标对象是儿童和少年男女。像梅西公司这类零售商也在试用它们自己的家庭网上购物频道。

广告厂商们在如何在广告节目中掩饰他们的商业意图方面越来越具有创造性。他们正在模糊娱乐和广告之间的界线。情景喜剧和游戏节目被紧密地交织在节目本身之中。产品在电视上出现，被讨论或引作为笑料，就像我们在现实生活中那样。汽车公司争着让它们的汽车在追击的情景中和恰当的背景下亮相，像在一个豪华的饭店中出现一个明星。产品成为节目的主题。

像《货真价实》和《幸运之轮》这类游戏节目突出把产品、度假胜地和航空旅行作为奖赏。那也是广告。任何形式的产品展示都是广告。观看比赛参加者为刚赢得的新汽车或就餐很高兴地跳上跳下使产品处于非常醒目的地位。

娱乐、电子游戏和商业广告之间的差别正在变得极其微小。交互广告节目将使所有这些要素创造出一种新的广告媒体。它们将具有电子游戏的交互性、比赛节目或情景喜剧的娱乐价值和在家网上购物的商业价值。做广告的厂商们将竭尽全力开发交互广告潜力。

要实现交互广告潜力，做广告的厂商必须掌握许多新的技能。他们必须懂技术，掌握消费者信息的数据库以及新媒体的交互性质。

如同了解任何一种新事物一样，利用交互广告潜力起初必然要进行许多试验性的工作。做广告的厂商们必须释放几只试验气球看看哪些节目起作用 and 哪些不起作用。过了一段时间，他们将了解到如何利用交互广告节目积极与广大消费者交流——如何保持人们的兴趣并继续观看，如何按表示要购买的按钮。在人们不得不观看某些广告与人们可以有选择观看广告这两种情况之间，做广告的厂商可做的工作上存在巨大差别。他们需要学会区分哪些是令人感兴趣的，哪些是令人倒胃口的。新的媒体带来新的经营哲学以及新的广告模式。做广告的厂商需要发展一种传统的大众媒体广告与新的交互广告之间的联系。目标始终如一，影响广大消费者的消费倾向。交互广告并不适合于推销软饮料、汉堡包或啤酒。这些简单的体现“生活方式”的产品成功销售的关键在于要经常不断地在公众面前亮相。它们依靠大量的公众广告——随意地和长期地进行的广告。做广告的厂商不会放弃单向的大众媒体广告；新型的和旧式的广告将同时存在、并行不悖。但是当交互广告成为“广告组合”中的一个重要部分时，两者如何并存呢，这一方如何与另一方的价值和潜力抗衡呢，这些都是做广告的厂商在探究新的交互性的广告媒体时必须回答的问题。

谁将为新的交互广告付费？今天的大众媒体广告是由产品的销售商付费的，他们把数百万美元投入电视网中。在顶尖级的体育娱乐节目——超级杯——时间里做一次 80 秒钟广告要 90 万美元。

交互广告需要一种不同的付费方式。它也许是一种每次使用付费的方式。人们每使用一次交互广告，通信公司（无论是有线电视或电话公司）就可以收到一笔小小的交易费作为将信息传输到家庭的费用——或许只有几分钱。通信公司记录计算好每个月的费用并传达给为其产品做广告的厂商或制造商。以使用为基础付费的概念并不新鲜。你打电话总是收到一份电话费单子。打长途电话都要列明每次通话费的细帐。区分和管理信息是计算机的一项得心应手的工作。

观众也许可以选择观看“有”广告或“无”广告的付费影片。有广告的付费影片也许只要付 1.95 美元，而无广告的费用要付 3.95 美元。广告业，以及通信公司和产品制造商将受到挑战，去发展适合新的媒体的、新的财务计费方式。

任何新的东西总是伴随着挑战 and 机会。对交互广告来说，它们的新颖性本身就是一大优点和机会。它们令人振奋、引人注目和与众不同。没有一个行业像广告业那样注重于新奇和与众不同了。如果一家广告公司没有新鲜的、与众不同的东西，那就完蛋了。广告公司的生与死取决于它是不是标新立异者，领导潮流者。赶上交互广告的潮流对一家广告公司来说将是向客户表明它们在跟上时代的一种方法，表明它们是区别于其他的创新的领导者。

采用和推广交互广告对广告公司来说是一种在竞争中争取领先的方法。当一家公司一开始发展和提供交互广告后，竞争的必然性就会马上迫使其他公司群起仿效。一旦网络和系统安装好，就会马上出现抢购。

今天，大多数主要广告公司多半还没意识到或者还没准备好如何应付商业信息广告节目和交互广告的影响。“谈论你还不可能提供的东西当然有点敏感，”世界 BBDO 的主席艾伦·罗森夏恩这样说。

时代华纳公司已有这种紧迫感，并在提请做广告的厂商予以注意。像其他的服务提供者一样，它需要有广告收入去支付它的投资。当社会进入交互性娱乐的时代，它需要新类型的广告。

只有少数几家公司在研究新的媒体。像旺德曼·凯托·约翰逊世界公司、富特和科恩·贝尔丁这类公司正在着手开发将影像、声音和文本结合起来的交互式广告。像赫斯特这些老的媒体公司也在进入这个业务。美国联邦通信委员会前主席、现为赫斯特公司的新媒体和技术部的头头艾尔弗莱德·赛克斯认为，随着电子信息高速公路的出现，赫斯特的报纸广告收入将受到威胁。毕竟

赫斯特公司年收入的 49% 来自它的报纸的分类广告。他认为公司的最佳战略是进入新的媒体。

4. 数字化广告的发展

广告是每一个自由市场经济的生命线。它使产品为人们所了解并刺激消费者的需求，人们不知道某产品就不会购买该产品。广告，特别是电视广告，是当今社会中具有最强大的文化影响与经济影响的事物之一。它不仅决定我们购买什么——而且形成我们的世界观。

广告对我们生活的各个方面都有强大的影响。它影响我们穿什么衣服，开什么汽车，喝什么饮料。它告诉我们头疼和过敏吃什么药，我们如何打扮和用什么香水以及我们应当吃什么。它告诉我们如何举止得体和如何与人交往。如果我们不竭力模仿在虚构的广告世界中家喻户晓的人物，我们就不是不折不扣的城里人。

广告业的一个全新的方向正在展现。一种早已对我们的生活产生了强大影响的媒体将变得更加强大。那种传统上是单向的被动的媒体不久将成为交互式的。今天，电视节目中可以随意地插进广告（有些人会争辩说，相反的情况——广告中插播节目——倒是真的）。当我们停止观看商业广告节目并开始同它们交流时会发生什么情况？当“交互广告”取代“商业广告”时会发生什么情况？

今天，做广告的厂商很少知道他们的广告对我们的影响，除非我们购买那些在电视上经常大量地做广告的产品。不久，广告主们将不仅能跟踪每个人观看的广告，而且能知道个人与广告的每一部分如何互动。

广告的性质会发生变化。它将变得更加复杂。它将变得更具普遍性和更有渗透性。当广告变成交互性时，它会有多大的影响？例如，对我们社会中的某些人——例如年长者或意志薄弱者——来说，会感到太咄咄逼人吗？

不久，人们将很难区别哪些是广告，哪些则不是。在某些方面，广告将变得更微妙，而在其他方面广告将变得更大胆。它将授权做广告的厂商，让他们尽力把广告做得更好，在这同时，要加强对政府控制和隐私权的关注。

广告业和消费者必定会有迅猛的发展。

危机中的代理业

随着数字化技术的高速发展，代理业之间将展开激烈的竞争，我们已经看到房地产经纪人和旅行社面临危机的例子，其他的代理人或经纪人也将同样面临危机。

1. 起飞之前的旅行

明天的旅游系统能比今天的旅行社做得更多的工作。旅行社只限于处理屏幕上的文本和数字，而通向家庭的信息高速公路却具有传递声音和视频信号的能力。SABRE 可以让居家顾客在登上飞机之前，看到度假目的地的景色，听到声音。

设想一下做旅游的交互广告节目的可能性吧！今天人们去一家旅行社办公室费力地翻阅一大叠小册子和旅行指南。他们至多只能看到一个旅游胜地的一张小照片和一间“代表性”房间的一角——而当人们到了那儿时，似乎是永远得不到那种如图片中所见过的。

旅游的交互广告节目更像目的地和旅游胜地的电视观光片，观看一盘加勒比海各个岛屿的电视观光片，寻觅下一个度假的目的地，以此来度过一个夜晚不是很妙吗？你可以看到各个岛上的景色，听到它们的声音，漫步在海滩上并且——观看各个游泳胜地。你可以在电视上看到某个旅游胜地的完整的场景而不是小小的照片。你可以看到整个场所、海滩、房间、饭店、游泳池和其他游乐设施。你甚至可以对周围城镇作一电视漫步。

由于交互广告是交互性的，你可以指示该系统显示你感兴趣的特定岛屿和旅游胜地。当你找到你要去的地方时，该系统会指导你办理可能需要的订票工作，从预订机票、订出租汽车和其他必需的预订安排。你在屏幕上看到的房间就是你要订的房间。当一切安排就绪，系统就会与你复核一下各个细节以便作某些更正。当一切安排妥当，系统就会打印出一份完整的旅行日程表。整个过程可以非常干脆利落——比今天旅行社的工作远为方便。所有这些工作都可以由软件领航员和经纪人来完成。

这是一种牵强附会的想法吗？美国电话电报公司正在与德尔塔航空公司联手推出一种“电子旅行社”的系统。最初，它并不是音频——视频的直观信息，但是它能做今天典型的旅行社所能做的事情。只要你给系统提供一些诸如与你一起旅行的成员以及你们旅行的性质的信息，它就会做其余的工作。

比方说，你打算去佛罗里达度假。你的妻子和两个孩子与你一起旅行。“电子旅行社”可以接受有关你的旅行的信息——人数、日期、目的地、住宿要求——然后在充满旅游信息的电脑世界中搜寻，给你提供几种选择。一旦你检阅了该系统提供的有关航班、房间以及其他等等的建议后，你可以选择适合你需要的项目。该系统将会给你预订房间、机票并打印出旅行日程表。不幸的是，你仍需要印刷的小册子了解你预定要去的旅游胜地的情况。但是其他项目，如航班、汽车和游览胜地（像环球电影制片公司）的票子就用不着看了以后再预订。尽管该系统目前尚处于刚开发阶段，但它确实能够代替真实的旅

行社。

美国电话电报公司进入旅游业对像美洲航空公司这样的旅游业巨人意味着什么？今天 SABRE 集中于为旅行社提供服务。如果美国电话电报公司是通过直接向家庭提供服务从旅行社拉走业务的，那么它正在拉走 SABRE 的业务。但是美洲航空公司把自己定位于面向一个变动中的世界。CompuServe 和 prodigy 的用户已经能从他们家里的个人电脑上获得美洲航空公司的服务。它们可以预定房间、机票车票，用信用卡支付并且送上所订的票子。美国电话电报公司和美洲航空公司将在争取家庭用户上展开激烈的竞争，都把它们的注意力对准旅客而不是旅行社。这是竞争的必然性。

所有这些对今天的靠人力的旅行社并不是好兆头。随着时间的进展，技术——软件旅行社——终将接管起今天的人力旅行社担任的工作。计算机非常适合做今天的旅行社所做的那类工作。毕竟，不是也有靠人力的旅行社已经开始依靠计算机系统来做其工作了吗？这是肯定能行的。只要对这些系统稍作扩展，采用家里或办公室里的个人电脑或交互电视，消费者就可直接使用这些系统了，它们只需作些调节就能使它们为一般不懂技术的旅游者方便地使用。依靠人力的旅行社不久将成为“濒临灭绝的物种”。并且它们也不是唯一的一种。

2. 不再需要代理人

许多行业中的大量工作人员是代理人或经纪人（实际上是一回事，只是名称不同而已）。比方说，有保险代理人，股票经纪人、财务代理人、房地产经纪、报关代理人等等。代理人或经纪人有一件事相同——他们都不拥有他们出售的商品。他们所提供的服务是为买方和卖方之间搭桥。大多数经纪人早已使用计算机来做他们的工作。我们已经看到房地产经纪人和旅行社面临危机的例子。其他的代理人或经纪人也面临同样的危机。

比方以人寿保险为例子，人们可以设计出一种“保险代理人”的软件，可以从客户获得所有必要的信息。（你也许注意到你的保险代理人已在这样做了——向你了解信息，并输入他的计算机。）该软件代理人然后可以检索各大保险公司的计算机去找到也许适合你需要的保险单。它可以显示各种选择，譬如可能考虑的保险公司和它们的保险费、赔偿金等条件供你细细研究。它可以回答各种问题，并且当你作出决定时，为你预订保险单，安排付费并将保险文书送到你家。

股票经纪人也是同样的情况。今天的股票买卖已高度自动化了。股票经纪人完全依靠他的计算机系统来执行客户的交易。大多数人利用经纪人严格地限于买卖股票。客户在打电话给经纪人之前就已确切地知道他们要买什么或卖什

么。过去几年里贴现票据经纪人异军突起，因为他们只集中于执行买/卖指令——并不提供对市场的看法或指南。

代理系统（或经纪系统）属于最容易进入家庭的系统之一。假定有一个客户直接要购 100 股 IBM 或克莱斯勒公司的股票，将会很方便。委托一个经纪人在他的系统上买卖股票与一个客户在他自己的个人电脑上买卖股票有什么不同？

证券发行也可以解决，就像网上家庭银行所做的那样。事实上，经纪代理系统可以与客户的网上银行业务系统挂起钩来。当一次股票交易完成后，资金就相应地存入他的银行帐户或从中提走。

家庭经纪代理系统可以扩展成为综合的、个人投资系统的一部分。当股价达到一定价格水平时，客户可以利用这个系统下达买入/卖出指令。交易将会自动完成，客户的投资和财务组合将反映这一交易。整个合并过程可以是非常顺当的。它可以是偶尔的又是热情的投资者一种强有力的工具。

投资者往往是懂技术的一个群体，他们中大部分早已拥有个人电脑，无论是家里或是办公室里。他们中的大部分人，即使不是全部，都非常愿意接受、甚至渴望走向下一步，即使用数字化的经纪代理人。

3. 完美的代理人

今天，成千上万的人作为某种经纪人或代理人被雇用。然而，同一类型的所有代理人——例如旅行社——做同一件事。有些旅行社也许专门做商业旅行的生意，而其他一些则做个人旅游的生意。但从大的方面来说，它们做着同样的工作。当他们为一个顾客完成旅行的订票工作时，他们就要做下一步的订票工作，即以完全相同的方式，为另一个顾客订票。数千名代理人在无穷无尽的循环中从事着相同的活动。但这个循环也许行将结束。

一个软件代理人系统只需要设计一次就行了。它不需要因为有数千家靠人力的旅行社干着稍有不同的工作而设计数千个软件。我们利用电子数据表软件包的方法说明了这一点。人们利用电子数据表系统做大量的事。有些人用它们来做费用开支报告；其他人用它们做家庭预算。大多数企业管理人员利用它们来编制公司预算。电子数据表还被用来制订企业的计划，销售报告——甚至跟踪棒球联合会的统计数据。电子数据表真是一种非常有用的工具。

软件代理人可能更加灵活和反应灵敏。一个旅行代理人软件可被设计成专门帮助一个企业主管安排去香港商业旅行，如同安排一个家庭去百慕大度假一样方便。就像电子数据表软件包一样，一个软件代理人也只要设计一次就行。人们用不着购买 1000 万份微软公司各种版本的 Excel 软件——他们只需购买已被复制 1000 万份的软件中的一份。软件所固有的流动性和灵活性使它们可

以适应各个人的需要。

一个软件代理人只需要模仿一家靠人力的旅行社的功能。一旦它能执行一家“完美的旅行社”的职能，它就可以经常根据需要复制上百万次。软件复制并不增加人体力上的辛劳或所需的时间：它只是压制软盘而已。它甚至比利用信息高速公路将同一份软件穿过国界传输到数千台电脑还要方便。一旦一个软件代理人可以模仿一个真人办的旅行社，所有人办的旅行社都可被替代。它们将变成过时的机构。

这种代理现象将影响那些根本不相信它们是代理人的行业。会计师、医生和律师所做的许多工作也能由“专家系统”很好完成。早已有个人电脑软件包与他们相竞争，并且被这些专业人员所使用。电脑商店的书架上摆满了帮助消费者申报所得税、立遗嘱、订立租赁协定和诊断普通小毛病的程序软件。复杂的专家系统甚至可以帮助最有经验的医生诊断疑难杂症。它们帮助药剂师了解药物的副作用并确定病人服用多种药物可能产生的不良的反应。法律专业人员同样也利用“专家系统”办案。

人们利用个人电脑软件包填报纳税申报单与由实际工作人员提供的税收服务同样方便并且费用节省得多。对于那些比较明确的法律活动，像立个人遗嘱、委托授权、订立租赁协定或完成财产转让等等，同样也可以这样做。

为这些职业开发“专家代理人”软件正在引起人们很大的兴趣。毕竟，美国的律师人数相当于世界其他国家律师总数的3倍。每年有一亿多份个人所得税单要填报。整个国家正淹没在非处方和处方药的海洋之中。无疑，有些律师、会计师、医生和药剂师将会认识到这种机会，并集中他们的才能去创建供一般消费者使用的专家系统。机会是巨大的。这些领域中的专业人员的风险也是巨大的。

由于软件代理人和专家系统的出现，许多行业和专业将会受到影响。他们将接受挑战，以利用这些新技术。一个旅行社通过让其客户利用软件代理人也许能够比它的竞争对手获得显著的竞争优势。旅行社通过减少它们不再需要的人员和取消办公空间减少了两笔最大的开支。节约成本和向其客户提供创新的新服务，两者结合可以成为精明的旅行社成功的基础——也是靠人力的旅行社灾难的根源。

其他的在接受新技术方面不够快的旅行社不得不对付它们的掌握了技术的竞争对手。旅游业将经历一番优胜劣汰的震荡，许多受到软件代理人和专家系统影响的其他行业，也将同样如此。

强大的竞争者已经决定它们自己的方向是抓住正在出现的机会。当像美洲航空公司、德尔塔航空公司和美国电话电报公司显示出对家庭旅游业的兴趣

时，已经到了值得注意的时候。

4. 数字化时代的便捷服务

美洲航空公司的 SABRE 订票系统自从 1955 年推出以来已经历了一段很长的历程。SABRE——半自动商务环境（Semi - Automatic Business Environment）——是航空公司与 IB 共同设计的一个系统，为的是使美国的飞机航班订票自动化。它至今仍被旅行社和航空港登记处用来管理机票座位的预订。

SABRE 受到注意是因为它是第一个计算机化的机票预订系统，也是第一个把数据库大规模应用于商业的系统。它最初支撑的是一个有 1200 台远程电传打字机终端的网络，用于预订机票并作跟踪记录。尽管该系统较为原始，但很管用。SABRE 系统使当时的美洲航空公司有别于其他航空公司。它至今仍然是主要的旅行订票系统。

SABRE 和其他系统——像德尔塔航空公司的 World - span——管理着全世界每天的成千上万个航班的飞行。没有这样的系统，没有一个航空公司能正常运行或进行竞争。这些系统不仅被航空公司职员使用，而且被全球数千家旅行社使用。

今天，像 SABRE 这类系统不光是做预订机票的工作；它们还是整个旅游业的预订票系统，连接着旅馆、饭店、旅游胜地、汽车出租公司、轮船码头、火车站及其他更多的项目。旅行已变得非常复杂，如果没有计算机进行管理，是不可思议的。订票系统是大脑，而全球网络是旅游业的神经系统。

采用 SABRE 销售已成为一项大业务。旅行社付费采用 SABRE 为它们的顾客预订度假和旅行的房间和机票、车票。美洲航空公司从 SABRE 中获得比它从飞机票上更多的利润。它不只是关注它自己的系统——它一直与其他计算机和通信业巨人保持接触并一直保持至今。

美洲航空公司并不太关心其他航空公司的竞争，而更关心 IBM 美国电话电报公司和其他高技术公司的举动。它关心像电视会议和正在兴起的通信技术会怎样影响它的利润。如果人们采用了电视会议、电子邮件和其他通信手段，他们就用不着太多的旅行了。对于像美洲航空公司这些大公司来说，技术是把双刃剑。它既是改进企业经营的一种主要手段，也对它的业务造成最大的威胁。

当信息高速公路通到家庭时，它将为像美洲航空公司这样的大公司开辟一个充满机会的天地。回想一下 SABRE 做了些什么工作。它向旅行社提供了获取综合的旅游业信息的途径。它让旅行社浏览这些信息，从中找到旅客需要预订的最佳的航班、住宿和任何其他需要的服务。SABRE 可以预订房间、车船机票和打印一份旅行计划。它是一个完整的旅游服务系统。如果一般人在家里

也能利用这个系统，那么会发生什么情况呢？

回答是简单的。顾客将会直接做今天的旅行社所做的工作。能够直接利用这个先进的、完整的旅游系统，干吗还要跑到旅行社去订票？真的！

没有货架的商店

随着数字化信息通道的普及，家庭购物得到了强劲的发展，然而真正革命性的交互式家庭网上购物业务的潜力是无可限量的。家庭网上购物的力量，所有使它今天成功的因素，都能直接移植到交互式家庭购物媒体上。

1. 网上购物和个人电脑

在美国，每年零售额几乎达到 2 万亿美元。对于那些对实在大的数字理解有困难的人来说，也就是 20000 个一亿美元！美国的后面销售占据了该国经济活动的很大一部分。几乎所有这些钱都是花在真实商店中的；使用电视作为其电子店堂的家庭网上购物占了大约 20 到 30 亿美元。但本世纪末这一数额将呈指数增长，达到超过 300 亿美元。零售商们将不得不调查并参与这一通向消费群体的新途径。他们将受到企业效率的前景和竞争必然性的压力的驱使。

家庭购物频道是交互式家庭购物的先驱。它们已经吸引了一大批追随的消费者，经历了强劲的增长。“家庭购物网”（HSN）在 80 年代闯入市场。

HSN 已成为美国最大的购物网。在它运营的最初 5 年里，也就是 1985 年到 1990 年，它的年收入已增长到超过 10 亿美元。对零售业内的新企业而言，这确为上佳表现。

HSN 不是仅有的家庭购物竞技场。QVC（由质量，价值和便利 3 个英文单词的首字母组合而成），也是重要的竞争对手。QVC 的总裁巴里·迪勒能够在 1993 年征集足够的支持力量出价 100 亿美元购买派拉蒙公司。经过一场激烈的战斗，他败给 Viacom 公司，但仍是家庭网上购物领域中的重量级选手。

两大网络通过共同的所有人——约翰·马隆的自由媒体股份有限公司——而相关联。约翰·马隆在 HSN 中有控股权益，并拥有 QVC 22% 的股份。远程通信公司和大西洋贝尔公司均持有自由媒体公司的股份。使马隆惊愕的是，Comcast，一家大有线电视公司，最近出价 21 亿美元，试图接管 QVC。这些主要的有线电视公司和电话公司已在家家庭网上购物这场角逐中勾心斗角，图谋利益。

HSN 和 QVC 于 1993 年洽谈过合并事宜，但没有实现。那时，QCV 正处在投标派拉蒙失败的痛苦之中。以支配行业为目标，沿用价格俱乐部（Price Club）和柯斯特公司两家合并的方式，家庭网上购物业的合并仍是有可能的。

两大网络均已成熟，大大超越了早年出售方锆石饰件和陶瓷塑像的范畴。

它们已成为主流零售商，出售着通常与俗气的家庭购物频道不沾边的货物。QVC 努力拓展其影响范围，已吸引了如萨克斯第五大街等百货公司销售其高档服饰。甚至高技术产品也被推上了网络——而且颇为成功。

微软公司的营销主管史蒂夫·鲍尔默业余时间观看 QVC 的家庭购物频道。但他对购买不感兴趣——他察看他自己的产品的销售情况，他要看一下微软的 DOS 6.0 升级版在全国的电视上表现如何。“我们卖出了大量软件。”他说。没有人比他更惊喜了。

鲍尔默和其他高技术主管了解到家庭网上购物不是渺茫的希望。随着价格下跌，个人电脑成为炙手可热的畅销品。HSN 每月出售数千台的带有 CD-ROM 的 486 个人电脑，定价 1900 美元——一个好价钱。“我们继续把他们推向市场；他们以惊人的速度为我们生产。”HSN 负责采购的副总经理吉姆·亚当斯说。计算机产品仍只是业务中的一小部分，但正变得日益重要。计算机销售商正在觉醒，意识到在购物节目中的形象是通往无数潜在购买者的媒介。而且推销给大众的决非是国外三流的个人电脑仿制品。

IBM 负责消费者品牌和零售渠道的主管吉姆·基南说：“我关心的是让我的产品出现在顾客对购买感兴趣的场合，无论在电视上还是在零售系统中。”IBM 瞄准家庭市场的 PS/1 型机，经常性地在 QVC 上销售。其他的主要厂商如康柏公司和前缘公司已从购物网上明星般的亮相中受益。

售出许多台个人电脑本身固然是诱人的，但日益增强的品牌意识带来了越来越大的利益。许多人通过观看购物网的节目变得更了解也更能接受家用电脑。看到计算机同碟子、清洁剂、壶罐及其他日用品并排出售，使人觉得计算机进入了现实世界。HSN 和 QVC 是以非胁迫的方式把计算机介绍给人们的绝好手段。

在家庭购物网上有着口齿伶俐，鼓舌如簧，富有魅力的“主持人”。他们讲着有关产品的小故事和小趣闻，从最佳的角度展示它们。主持人常让已购买过产品的客户滔滔不绝地赞美产品。“它是我曾用过的最好的，好得要命的土豆削皮机。”——怎能抗拒打电话买上一打的诱惑呢？

玩笑归玩笑，主持人通常都信息灵通。他们经过产品销售商的特殊训练。在与观众分享产品信息的过程中，他们披着“可信赖的专家”的外衣。观众对购买的产品感到满意，因为主持人的魅力，因为信任他们的“专家意见”。在一个充满竞争产品的世界里，在一个混乱的世界里，只有那些你所喜欢的人告诉你某件东西是最好的，才会有很大的说服力。

节目使产品活起来。它们是一个真正的推销员讲述、演示和渲染产品的本领的实际证明。这绝不同于同无精打采、知之甚少的店员做交易。

最重要的一点，它行之有效。家庭购物网继续以惊人的业绩出售着各种产品。

2. 数字化商品目录

零售商和目录商店定会因为使用在家网上购物业务作为兜售其商品的新途径而获得好处。

西尔斯公司从事目录商品业务已有 107 年了，直到 1993 年 1 月它关门停业。关门前的那一年它亏损了 1.2 亿美元。为什么这家历史悠久的知名企业最终屈服于财务困境，也许有许多原因：经济不景气以及像沃马特和家庭仓库（Home Depot）等新型零售商侵入它的市场。沃马特把重点集中在乡镇和城市——那里曾经是目录购物大行其道的地方——这也有很大影响。随着人们的流动性越来越大，他们够开车前往新开张的折扣商店、大型仓储式商店以及工厂批发商业街。

最重要的原因之一可能是西尔斯的商品目录本身。目录所含的图片和文字仍如同一百多年前的一样。然而这段时间里零售业的性质发生了显著的变化。早期这种目录曾是零售业很好的手段，它在零售业已经呆得太久了因而不受欢迎，它不再适合 20 世纪 80 年代和 90 年代的需求和市场。

目录购物的问题不在于概念而在于它的媒介。纸印目录，尤其是厚得像电话簿的那些纸印目录，恰恰不是家庭网上购物的好媒体。狭隘地集中在特定产品和市场（如园艺工人需要的种子）上的专门目录可以做得很好，但要在 90 年代制作一本试图包含所有人需要的所有东西的目录是注定要失败的。浩瀚的目录对于任何特定的一个人都是一种浪费。它缺乏重点。

货物的绝对数量和范围是主要问题。每册目录的成本约为 10 美元。因为目录这么贵，西尔斯公司无法把它出售给（或甚至送给）全国的每个家庭。只有部分家庭曾收到过一本。然而西尔斯的产品销售网能延伸到全国各地的每个家庭。它已建立起巨大的销售机构，可向许许多多家庭送货，但这些家庭大多没有拿到目录。在西尔斯的整个商业体系中存在着一个根本的缺陷。

无法保证那些确实收到目录的家庭会在西尔斯的商品上花几个钱。有些目录最多是用来打发开饭前的几分钟空闲时间。没有一种可靠的办法能把目录送到真正会在西尔斯的商品上花钱的消费者手中。

目录的大小和版式也成问题。要翻几百页纸才能找到感兴趣的物品，用起来很不方便。过去，查找目录就是一件麻烦事。当最终找出产品后，目录这种媒体又不能充分发挥。有很多希望了解的事情文字描述和图片没有涉及。很难凭只有邮票一般大小、挤在页面一角的图片来挑选一件礼服。凭一张同样小的图片和一段老一套的、不完整的特点描述来挑选一件电动工具同样使人感到困

难。

目录是一种静态的媒体。尽管有摄影师的技巧和广告撰稿人的眼力，他们不可能把印刷品上的货物变成栩栩如生的实物。纸张、图片和文字就是无法同亲眼看到的实物相比。西尔斯（以及所有目录商店）的一个主要问题是退还的商品数量很大。当商品送到家门口时，看上去感觉就是与人们凭目录所想象的不一样。目录是一种糟糕的媒体，难以描述时尚物品，如礼服、鞋、男装以及一系列其他商品。

最后一点，但决非最不重要的一点，目录送到顾客家门口时已经过时了。物价频繁变动；货物不断地被更替或停产。但顾客仍拿着目录并期望目录中的每件商品都有库存，就像在商店的货架上。千方百计把目录送到顾客手中，到了最后的关键时刻却是脱销或顾客打电话订购的产品已停产。

靠纸印目录来卖东西的确困难。这就是为什么所有的目录购物合在一起还不到目前零售额的 5%。

交互式家庭购物是一种全新的媒体。它解决了纸印目录本身固有的问题。它甚至改进了传统的零售商店。它较目录零售商，同时也比店堂零售商有着众多潜在的优点。

今天，制作一张带有 20 本目录内容的光盘比制作单本的纸印目录更为便宜。苹果公司冲压出一张含有 20 本目录的名为 EnPassant 的光盘，要价约 1 美元，而不是西尔斯目录的要价——10 美元。邮寄一张薄薄的光盘比分发一本电话簿大小的目录更便宜。

光盘，就像基于网络的购物业务，用途比纸印目录要广泛得多。当这种媒体的声像功能被全部充分利用时，它就是一种功能比一本目录强得多的销售工具。事实上，它比在商店里察看商品还要好。顾客无法在商店里得到电动工具、割草机、船只、摩托雪橇、运动器具以及一大批其他产品的演示。然而他们可以在光盘上得到专家的演示。甚至如时装和化妆品等个人用品也能通过交互式购物业务可靠地出售。

目录购物业务的许多有利条件可通过交互式购物起作用。与零售相比，目录购物的日常开支很少。它不需要许多奢华的店堂来赢得全国各地的顾客。它不需要为这些店堂配备人员，也不需要为这些店堂充实库存。仓库不必设在人口密集地区，不必占据地价高昂的大商厦的空间，而可以座落在郊外的工业园区里。一间巨型仓库可以代替设在一个重要大都市地区里的 20 家或更多家商店。一位目录购物经营者可以靠几个自动化的大仓库在全国开展业务，而不是靠数以千计的费用昂贵的店堂。

一旦多数家庭上了信息高速公路，目录购物业的优势将会奏效。还记得西

尔斯的窘境吗？他们可以把商品送到任何一个地方，但无法让每个家庭有一本目录。数字化的目录可在网络上流向全国的每个家庭。当顾客抽时间浏览电子商场时，他们将能直接获取想要的产品，价钱正确无误，货物是最新的。

谁知道呢？也许有一天西尔斯公司会通过它的 Prodigy 网重返目录购物业，犹如凤凰，毕竟，在这一业务里没有谁比西尔斯更有经验。

3. 感知就是现实

交互式家庭购物将向目录购物业主和零售商发起挑战，要求他们重新考虑他们在市场中的角色以及他们同消费者的关系。

请考虑以下事实。萨姆·沃尔顿花了 30 年时间取得全国性的成功。为了做到这点，他必须建造 2000 家商店。他需要这些商店来覆盖全国——以便赢得大量的消费者。他需要这么多数量的商店，以这种市场占有率来造成“大公司”的形象——以使自己的名字家喻户晓。没有它们，他无法推动庞大的需求量，以获取必要的经济效益。如果没有需求量，没有能力压迫供应商出最令人满意的价钱，沃马特自身就无法成为一个低价的供应商。

沃马特公司的成功，特别是在 80 年代它成为庞大的连锁店，很大程度上是由于它熟练地应用了计算机和通信网络。沃马特使用自动化系统逐日跟踪商店的销售和库存状况。来自各家商店准确、及时的信息使总部能在几天之内，而不是几周或几月之内掌握什么产品热销和什么产品滞销。正确、充分的信息使采购员能让商店始终备满销得好的商品，而减少那些卖不动的商品。他们能快速确认并去掉那些白白占据货架空间的商品。

零售的一个主要问题是让商店备有存货但又不至于库存太多。这是一个微妙的平衡过程。库存消耗了货架的空间和现金，而若一件商品不备有存货会使顾客失望且有益于销售。沃马特公司开发了一个综合性的库存管理和补充系统来处理这些问题。当商店的某件商品快卖完时，可在一两天里重新进货——通常是直接向制造厂商进货——根本不需要把商品储存在仓库中。理想情况下，所有商品，尤其是热销商品，在任何时间都应备有存货。

沃马特的库存管理系统拥有通向其供应商的自动化通信线路。这一系统已使存货的吞吐量惊人地增长了 30 倍。公司每年节省了数亿美元的钱。计算机和网络确保商店的库存很低，但商店的供货率却很高。顾客更满意，而成本下降，利润上升。这是一个美妙的结合。技术曾经是并且仍然是沃马特作为一家大规模零售商店成功的关键。

全国范围内的交互式购物为新来者仿效沃马特模式敞开了大门——在几个月的时间里，而不是在几年的时间里完成这一模式。一个通晓技术的新手能在短期内出现在全国的市场上。他无须 2000 家商店来覆盖全国。只要连通信息

高速公路，他就会出现在国民的起居室里。新的零售商能在几周之内变得十分引人注目；他的电子店堂将比沃马特的 2000 家实际的店堂更易到达。

电视是一个功能极强的媒体。没有电视，人们可能不会每年花费数十亿美元购买带香味的牙膏。人们相信他们在电视机上看到的東西，愿意掏钱。

如果新的零售商摆出有全国影响的大公司的姿态，谁会说它不是呢？感知就是现实。如果一家公司把自己描绘成规模巨大、实力雄厚且值得信赖，那么它就是如此。如果看上去它有全国性的势力和影响，那么它就是有。一个有自动化存贮及复杂的执行系统所支撑的鲜明的电子店堂将是通往成功的零售业的新途径。

随着信息高速公路进入千家万户，不再需要一系列众多的实际的商店来覆盖全国。店堂就在电视机前。对顾客而言，感知的就将是现实的。新的零售商们的形象将通过他们对新媒体的使用来塑造，而不是由砖头、灰浆以及货架上的物品来塑造。在我们这片土地上最具价值的零售空间将是家中的屏幕。最成功的零售商将是那些理解并采用新媒体的人。

新时代的零售商店在技术方面可能比沃马特更高一筹。其运营的各个方面都将自动化，从在电子店堂里接收订单到运送货物给顾客。零售商不再担负巨大的库存，而可像汽车制造厂商订购部件那样订购商品——及时送货（Just-in-time）。汽车制造商并不储备大量的装配线上的部件；他们让他们的供应商在收到订单后的一天内送货，直接送到购买者那里。

一家新时代的零售商不再自己建立通向家庭的分销网络了，它可利用现有的包裹业务和快递公司。没有谁比诸如联邦快递、DHL 以及联合包裹服务 etc 公司更了解大规模分送投递了。任何地方，只要有它们的运货车整天四处运送商业邮件，它们就可在人们上班前或下班后四处送货上家门。

4. 工厂直销

交互式家庭网上购物业务可以在其他几个重要的方面改变零售业。它会改变制造商和零售商的关系。今天，制造商利用零售连锁店和目录商店出售它们的产品，因为这是唯一赢得消费市场的途径，这些商店是把来自工厂的产品送到消费者手中的唯一渠道。这种状态将发生变化。

制造商们制作了绝大多数电视广告。我们看到了汽车、鞋、饮料、化妆品和一大批其他产品的广告，但我们要实际购买这些产品就不得不去零售商店。家庭网上购物给制造商以一条直接的通路向家庭消费者出售——而不仅是展示——他们的产品。

为什么我们不能直接从制造商那里购买产品呢？我们在电视上看到他们的广告，那么我们为什么就不能直接从他们那里订购一件产品呢？当消费者不必

去商店购买商品时，会发生什么情况？由于传统的电视广告变成交互式的，消费者可直接向制造商购买产品。他们不必操心哪家商店有售那种新的香水或电动工具。他们不必怀疑自己是否要到了最好的价钱或是商品是否有存货。他们就在电视广告结束后订购——直接向制造厂商订购。

交互式家庭网上购物将给消费者以挑选和购买货物的新的选择方案。制造商们将如何开发利用这些新的“市场渠道”？家庭网上购物将如何影响他们的销售以及分销策略？它将如何改变制造厂商同零售店和目录商店间的传统关系？沃尔特·迪斯尼已有其自身的连锁店，三笠公司和索尼也如此。又有多少制造商将开办自己的电子店堂，以绕过传统的零售商？

家庭网上购物提出了许多它自身没有回答的问题。它是一种极其强大的新媒体。它是通向家庭消费者的直接通路。它将改变传统的零售店与目录商店与其顾客交互的方式。它将改变零售商、分销商和制造商之间的传统关系。

那些新的数字化的零售店大量地使用新的技术手段，它们将在传统市场上取得多大的成就？它们将如何把这灵活易变的技术浇铸成它们的优势？没有简单现成的答案。要作出断言为时尚早。随着时间的推移，随着技术变得可以广泛使用而零售商开始发掘技术的潜力，答案将显现出来。

在家庭网上购物的竞技场上，商业活动是如此之多，以至于所有的主要零售店和目录商店都不得不参加。家庭网上购物已是一个日新月异的巨大奇迹。就像“家庭银行”业务，先进入家庭网上购物业务的零售商将有机会使其在零售业的地位和等级上一到两个档次。诸如沃马特、价格俱乐部、柯斯特和家庭仓库等公司通过零售业发出的冲击波，与数字化的信息高速公路上的交互式家庭购物业务相比，似乎只是池塘里的涟漪。

直到现在，零售商还是利用技术来使他们的公司效率更高，效益更好。在未来，他们将利用计算机技术和信息高速公路在家庭业务中展开竞争。谁将利用新媒体而成为下一个沃马特或价格俱乐部？他们将以怎样一种不同的新形式出现？只有时间才能告诉我们。

尽管有那么多的不确定性，有一件事是肯定的。那些先进入新媒体的公司成功的机会较大。那些努力去了解新媒体并挖掘其潜力的公司在把握机会上，比起那些不这么做的公司，处于一个更有利的位置。

知识就是力量。了解技术走向以及技术将如何影响零售业，将使公司成为领导者而非追随者。在巨变的时代里，最大的危险是面临变革的冲击而毫无准备。

5. 新型的网上购物

家庭网上购物给普通消费者——给你我——带来了各种好处。它能节省宝

贵的时间。它是作比较选购的好方法，而其本身可以是种引人入胜的娱乐。

在任何购买活跃的家庭中最短缺的商品之一是时间。想想人们花在购物上的所有时间！列着食品、衣服、庭园用品，家庭物品的单子似乎没完没了。不仅是购物本身，即使去商店的路上也要耗费时间。有时，路上花的时间比实际购买一件物品所花的时间还要多。如果是冰箱、电炉或家具那样价钱较大的商品，购买之前通常要兜数家（或许多家）商店。

如果我们把花在购物上的多数时间用于其他活动上这就有意义多了。在忙碌的双收入家庭中，找到“高质量的时间”是一个特别重要的课题。一整天的工作之余，父母们最不愿意做的事就是把夜晚花在购物上。多数人更愿意在这段时间里呆在家和孩子们在一起，或是赶做更重要的家务。父母们更愿意花上一小时帮助孩子们做家庭作业，为他们宠爱的孩子设计或缝制新款衣服，而不是花在食品杂货店里。

家庭网上购物对某些货物而言较其他货物更为方便。食品杂货就是一个很好的例子。没人会真喜欢去采购食品杂货——太麻烦。人们采购的多数东西如谷物、牛奶、黄油、鸡蛋、面包——都是日常用品，一周又一周地购进。对“采购代理人”来说，管理家庭的食品杂货采购是简单的。它会记录恰好用完的食品。当晚的晚些时候或第二天，这些食品杂货就会在店里准备就绪，供提取或送货上门。

能够比较选购是家庭网上购物最大的益处之一。正如我们在约翰·赖特的情景中看到的那样，能够挑选“最好”的产品——对个别消费者来说无论“最好”意味什么——确是有利。如同我们都知道的，试图找到“最好的买卖”而从一家商店赶到另一家商店是很麻烦的、耗费时间的而又可能是徒劳无获的。市场上产品丰富，人们从不感到满意，并不认为他们以最好的价钱买到了所能买到的最好产品。

除了实用，家庭网上购买还具娱乐价值。人们逛商业街是作为一种休闲活动，一边溜达一边看看橱窗，浏览商品。他们将能在电子商场中做同样的事情。花上一小时浏览有关最新的音响器材，钓鱼或狩猎用具，新款时装、化妆品等的录像片断，非常令人愉快。观看时装表演或高尔夫球明星演示 Spalding 出品的最新高尔夫球棒本身就是一种娱乐。就像在真实的商业街一样，在电子商场中穿梭不必先掏钱。

最终，家庭网上购物会同使用电话一样普遍。观看时装表演并订购引起我们注意的时装将是寻常之事。供应商把我们的尺寸存档，确保服装做到合身。妇女们观看展示时髦装饰品及化妆品使用技巧的节目，订购那些适合她们需要的产品。男人们会观看关于钓鱼器材的节目，当他们看到一种诱饵有希望钓到

大鱼，两三天后这种诱饵就会在他们的工具箱里。甚至车船等高价商品的决策也能很大程度上在家制定。

购买过程中唯一无法在家完成的部分是最终亲身实地的评估。消费者不能在家购买的产品仅是那些在购买前要试用一下的产品——而这样的产品并不多。这个世界充满着成千上万家厂商，出售着无数的产品。家庭网上购物使人们接近所有这些产品，而不仅是一家街头小店里的东西。

无纸化的出版业

出版业正在进入一个大众定制化的时代。数字化报纸的力量对各个读者来说是不同的。数百万人获得相同的信息载体，而不是这么多人每天读同一份报纸，但是每个人将以独特的和非常个人化的方式使用这一信息载体。数百万读者将能够按个人意愿定制他们的数字化报纸、报纸作为标准化的大众传播媒体的日子已屈指可数了。

1. 不断升温的数字化出版

报纸以各种形式与我们相伴已有数百年了。最早有关使用“消息纸”(News Paper)的记载是在中国的皇宫里。公元7世纪时，出版了一种手写的报纸，传播关于北京紫禁城内所发生的情况以及朝廷各种职能的信息。欧洲的第一份报纸是16世纪90年代在英国出版的。《高卢——比利其谷信使报》开始是在新一代的商人和企业家中间流传。它报道欧洲大陆上贸易和商业界发生的事件。这些报纸的对象集中于少数具有专门兴趣的读者。当时的技术——手写的，后来变成手工印刷的——还不能大量地印刷报纸。

直到19世纪60年代美国人威廉·布洛克制造出第一台轮转式印刷机之后，报纸才成为一种大众传播媒体。在布洛克之前，城市里的印刷商用人平台印刷机印制少量的报纸供当地人阅读。布洛克的令人惊叹的机器吃进庞大的一筒筒卷筒纸，可以在个把小时内印出成千上万份报纸。布洛克的曾孙们必定会惊奇地看到新的媒体将很快取代他们祖先的神奇发明。

有许多大出版商正在把它们的数字化之笔伸进新技术的墨水池内。《华盛顿邮报》是进行这项创新活动的极好例子。《华盛顿邮报》成立了一家新的子公司，“数字墨水公司”。它将生产在信息高速公路上发行的新闻和信息产品。它的第一批产品之一就是计划于1994年中推出的《华盛顿邮报》的网上版(Online Version)。其他的产品则利用《新闻周刊》杂志的资料，《华盛顿邮报》的广播和有线电视分部，以及它的《立法》杂志的政府信息数据库服务。

数字墨水公司将生产把文本、图表、照片、录像片、音乐和声音结合起来的媒体。这些产品将被设计成可用于计算机、有线电视、电话和无线电话

等各种服务。

“数字邮报”将提供比传统的以报纸为基础的服务多得多的项目。它将提供多媒体的新闻，不只是传统的文字和图像。它将提供超出通常报纸所登载的内容。它将提供完整的讲话全文，更多的关于当地社区的内容以及华盛顿与周围地区的娱乐指南。广告将得到扩充而不只是通常的登在报纸上的一条条小小的栏目。新的《华盛顿邮报》将包含更多的信息，采用更多的形式。更为重要的是，比起相应的报纸来，人们将更容易获取多得多的信息财富。

报纸本身将变成交互性的。人们不再需要翻阅一大叠报纸而直接能够看到他们想要看的内容。那些对购买新房不感兴趣的人干吗不得不翻过大量的房地产信息去找到对他们感兴趣的消息或体育新闻呢？新的《华盛顿邮报》将让人们直接读到新闻、体育、分类广告、金融信息和其他内容。

广告也将变成交互性的。人们将能直接找到他们正在寻找的产品的广告。广告本身将更包罗万象和更具体生动。

新的媒体前景广阔。人们将最终能够直接从新闻报道、体育新闻、金融消息和广告宣传中挖掘到信息。人们将能进入今天有形的报纸不可能包括的信息世界。这使人们有可能去搜寻在今天不会作为大众新闻的关于巴勒斯坦和波斯尼亚的详细情况。投资者可以查询有关引起股价波动的公司和事件的背景信息而不只是注意股价的下跌。体育迷们可以获取有关参赛的球星们的详细资料并看到比赛的精彩片断而不仅仅只是从报上读到心爱球队比分的情况。对二手车有兴趣的买主可以具体规定一个他感兴趣的价格幅度、型号和年份，而不必费力地去看完数千份旧汽车的广告。“读者们”将改进获取大量信息的方法。数字化报纸将包含有关新闻事件、体育和分类广告的更加具体的信息。它将成为一种更容易理解、更敏感、更多功能的媒体。

新的传播媒体将给读者们提供另一个重大好处。《华盛顿邮报》计划让读者们能接触它的庞大的档案库。他们将能从中研究过去，互动地寻求和检索他们感兴趣的文献。

这一特性有巨大的价值。今天的报纸是一幅及时的写真。通常是有关商业、体育、教育或你感兴趣的事情的一个片断。你可能想更多地知道一些有关它的情况——政治形势是如何发展的，或者一个具体的商业事件像合并或购并的背景。存取数字化档案可以使用户能够任意取舍适合他们特定需要的信息的数量和类型。

报纸赢得读者的方式也将改变，有一点可以肯定，刊登有关最新的爆炸性新闻的最佳文章始终是重要的。但是数字化报纸将通过提供综合性的信息和最容易存取的方式而有所区别。

2. 全都是新闻

由于报纸变为数字化了，不同类型媒体之间的界线将变得模糊不清。今天，早报和有线新闻网（CNN）的新闻频道之间的差别是很容易看到的。但当早报作为交互式多媒体的一个节目出现在我们的交互电视上时会发生什么情况呢？有线新闻网的最新消息的电视片段会成为数字化报纸的一部分吗？

今天，人们容易看到杂志与电视之间的区别。有些杂志，像《披屋》杂志，正在跨越这条界线。它已制成一张光盘，名叫《真实照相》。它将观看者置于镜头后面，就像一位《披屋》杂志的摄影师那样。读者将不单是读杂志，他可以从不同角度对《披屋》杂志的模特儿拍照。《披屋》杂志的出版商鲍勃古奇诺甚至出现在荧屏上作提示和评论：似乎只要人们对性感兴趣，他就会采用这个主题，以充分利用新的媒体。

尽管《披屋》的光盘也许会引起性爱但还不是色情描写，还有其他的 3X 级的光盘不断出现。它们都是真正充斥色情的，对观看者有所限制。这些片子甚至还会在因特网上出现和传播。

虽然这些也许是声名狼藉的例子，但是有关“注”的新媒体的销售很火爆。它们表明 CD—ROM 正在如何变成两种传统媒体——杂志和电视——的交汇点。这两者正在融合成一种新的交互式的媒体。数字式多媒体正在打破这一模式并迫使每个从事生产印刷媒体的人重新思考他们的作用。

那么数字化报纸和数字化杂志之间的区别是什么呢？在今天，报纸和杂志的区别是明显的。报纸是每天出版的，而杂志一般是每月一次。报纸每天及时给我们提供当天的消息，而杂志试图从更广阔的角度来介绍故事，来分析和评价问题，而不只是报道事件。报纸试图向所有的人介绍所有的事情。它们涉及的课题和兴趣范围广泛——从重大新闻到体育运动，从分类广告到当天气候。杂志则专注于某个特定兴趣领域。它们既深入又具体地报道世界上的重大事件，商业、体育、计算机、汽车以及其他专业领域的大量信息。只要想一想以下刊物名称：《新闻周刊》、《体育画报》、《名车志》、《电脑世界》等等。杂志和报纸的区别可以归纳为在时间长短和读者对象的不同上。

当报纸和杂志都数字化后，会发生什么情况？日报可以提供大量更深入的内容，而杂志则可以通过电子化途径每天向读者提供准备好的文章。难道《电脑世界》的读者不喜欢看到该行业中刚发生事件的消息？难道他们不希望知道有关第一台 Power PC 或奔腾系列机的具体情况介绍，怪不得《华盛顿邮报》正在与《新闻周刊》杂志商谈此事。毫不奇怪，《时代》杂志将向 America Online 上的个人电脑用户每天提供 8 至 12 条新闻报道以及股市概要。从事报业和杂志行业的人士都将有许多事可谈论。

杂志行业也不是停滞不前。《新闻周刊》已经有每季度的电脑盘片版。齐夫 - 戴维斯出版社制作了一种 CD - ROM 产品，名叫《计算机选择》(Computer Select)。这是一种令人惊叹和很有用的产品。

《计算机选择》的订户每个月得到一张 CD - ROM 盘片。它包含了从各种计算机行业出版物上摘取的大量信息。每张 CD - ROM 包含了 70000 篇以上专业文章，28000 种计算机硬件产品的说明、有关 45000 种软件产品的信息以及计算机行业中 12000 家公司的情况介绍。如果那还不够的话，它还包括现成的 15000 个词汇的术语汇编，解释那些不太好懂的行业术语。

像《计算机选择》这类产品的真正威力并不仅仅在于它们包括了大量信息，而是它能把大量信息储存在一张方便的 CD - ROM 上（抵得上一个放满纸印书籍的图书馆），并且能迅速地获取这种信息财富，例如，它能方便地查到所有出售电子邮件包的软件商店。只要进入“电子邮件”，系统就会搜索出售者的数据库，最后列出制造商的名单。

把搜寻的标准串联在一起是可能的。如果有人要想寻找有关“个人电脑”和“彩色显示屏”的每一条参考资料，他们是可以做到的。只要几秒钟时间，就可列出出售个人电脑彩色监视器的所有销售商的名单。

这种信息储存库对那些不得不从事研究、寻找产品或只是寻找一条已被埋没的信息的人来说无疑是一种天赐之物。它每年的费用大约为 700 美元——对那些需要获取关于该行业的专题性和综合性信息的专业人员和企业来说，这个价格是非常合算的。

报纸和杂志的界限——甚至电视和纸张之间的界限——正在消失。由于这些界限确实在消失，纸张媒体和可视媒体的供应者将受到挑战，以便在一个新的和完全不同的行业中重新评价它们的企业以及它们各自的作用。不久它们将用数字化方法撰写关于它们自己进入信息媒体世界的文章。

3. 数字化图书馆

所有以纸张为媒体的出版商正在进入一个动荡不定的时期，但是最直接受到威胁的是参考书出版商。像《不列颠百科全书》这样的大型百科全书早已受到新来者的压力，它们进入了曾经是百科全书独占的领域——知识的档案库。

书籍形式的百科全书转向新的电子媒体的条件已经成熟。纸印的百科全书价格昂贵、笨重和使用不便。纸质媒体限制了储存的内容和用户的使用。它只能以文字和图片的形式表达信息。所有这些限制在数字化的世界中就不存在了。

一整套百科全书的内容可储存在一张（或几张，如果它卷轶极其浩大）

CD-ROM 盘片上。传统的百科全书代价高昂，其高成本与印刷、装订和销售这些大部头著作的费用有关。但是一部百科全书一旦采用 CD-ROM 形式，其复制费用大约只需一美元。一旦信息高速公路通到每个家庭，甚至连复制 CD-ROM 也不必了。通过采用一台个人电脑或交互电视机，用户就可获取他们需要的信息。网络将把它们与庞大的电子化参考书图书馆连接起来。因特网和其他的信息提供者如 CompuServe 已经成为即将到来的变革的先驱。

参考书并不像小说、杂志和报纸那样容易携带。它们一般占据着办公室和家里的大量的书架空间。无法想象一个人出差途中会带着一个工程或商业图书馆，仅仅是为了万一需要时可以查阅。然而出差路上在手提箱里带上一张参考书的 CD-ROM 盘片是切实可行的。携带方便确实是一个真正的优点。

然而数字化书籍最大的优点是能以新的形式描述信息并且可以方便地存取。如果我们能直观地看到动物的有声有色的电视图像，加上完整的介绍而不只是看到书本上的照片，那不是很妙吗？一张显示不同火车的电视录像片或澳大利亚观光录像片不是对数页文字的说明和照片的一大改进吗？纸张不可能向用户传递这种同样的真实感或提供这类信息。纸张无法代替这种直观的声像感受。

从一部百科全书中查找信息实在是一桩麻烦事。通常索引是在这一卷里，而信息又在另外一卷里——或其他几卷里。研究一个微不足道的课题意味着要在地板上摊开几大卷书，在好几处地方打开，所有地方都要用淡黄色的粘纸上详细的注解。一本电子百科全书就完全不同了。使用者可以直接找到他要的信息，在荧屏上剪取这段信息并把它贴在他自己的电子档案里。用照相复制或誊写许多页文本是一件繁重的差使。电子版的书籍就不一样了。由于百科全书已经采用数字化的形式，文本、图片——甚至录像——可以剪辑、粘贴和变换位置，而无须动用剪刀或钢笔。它可以全部在屏幕上完成。最后的产品，不管它是一份报告或布置的家庭作业，完全忠实于原始材料。

纸印的百科全书包含了大量信息，但只有一种检索信息的方法。如果索引把与信息有关的各种不同的检索方法都包括进去，那么索引就会比百科全书本身更加庞大。比方说我们需要了解有关中国的各种信息。这一节也许只介绍有关中国的地理，另一节介绍它的工业，第三节则介绍它的海港或野生动物。纸印的索引用来查找相互参照的条目本身就是一种糟糕的工具。数字化的百科全书可以让我们以任何选择的方式切割信息。我们可以搜索到所有北美洲的毛皮类哺乳动物或印度的所有濒临灭绝的物种。我们可以找到所有生长在英格兰的落叶树。对信息的组合和匹配的可能性是无限的。但是今天的电子百科全书在这方面的能力仍有所限制，但是当这一媒体成熟时，组合和匹配的能力将得到

改进。

纸印的百科全书无法与多媒体百科全书竞争。后者部头更小、更容易携带，它们更能说明问题、更为有用和适用更多方面。数字化百科全书中的信息能更方便更迅速地获取。而它们的复制费用只及即将成为古董的纸印百科全书的成本的很小一部分。

传统的出版业巨子像不列颠百科全书出版社都受到了威胁，但威胁不是来自以传统书籍为基础的竞争对手。威胁来自精通技术的跟上出版业发展步伐的那些公司。

微软公司正在雄心勃勃地打进参考工具书出版业的领域。它已推出了好几种新产品，如 Encarta，一种已于 1994 年上市供应的多媒体百科全书。这是一种高度交互性的多媒体百科全书，它采用声音、电视和动画片，扩大了传统的以文本和图片为主的内容。微软公司的《恐龙世界》CD-ROM 将我们带进了这个巨大的史前野兽的世界。微软公司的《艺术画廊》CD-ROM 采用了一种新的手法；它远不止仅仅是一些图片。它基本上是一种互动式的参观伦敦著名的国家美术馆的指南。除了观摩艺术大师们的杰作外，它还向观众介绍大师们的技巧和生平。它包括了 2000 余幅从美术馆的照片档案中挑选出来的这些无价之宝的艺术珍品的高质量像片。对于学习美术的学生和艺术爱好者来说，这是极好的工具和娱乐。

工具书的出版商也受到他们中有些更有远见的竞争对手的攻击。《世界图书百科全书》现在已有一种飞利浦公司交互式只读光盘（CD-I）形式的版本。康普顿公司的新媒体分部也出版了一种交互式的百科全书——所有 26 大卷和一部完整的世界地图册全部装在一张盘片上。当你能听到巴赫的奏鸣曲时，干吗还要读关于他的书呢？无需阅读关于太空旅行的书——你只要观看一下尼尔·阿姆斯特朗登上月亮时的录像片就得了。你还可听到约翰·F·肯尼迪的就职演说全文。康普顿的百科全书还免费赠送一台飞利浦公司的想象机（一种游戏机，可读 CD-ROM），那实在很难竞争得到它。

其它各种类型的工具书和指南很快也将以 CD-ROM 形式出现。《电影年鉴，1994 年》是一本数字化的电影指南书。它包含了摘自 3 本指南书的 22000 篇评论加上 4000 篇个人传记和电影的录像剪辑。《时代生活 35 毫米摄影》CD 使得初露头角的摄影家能够切磋摄影技巧。它显示取景的镜头，让人们从不同的角度摄取镜头，然后向人们显示效果。兰德·麦克纳利公司的《美国》是一本有关美国的权威工具书。

音乐书店正在开始利用包含有数千个曲名的乐谱 CD-ROM 光盘。以个人电脑为基础的系统可以让顾客输入一支乐曲的标题或一个艺术家的名字或只是

浏览一下目录。当选择好之后，活页乐谱就打印出来，顾客付钱就可得到它。

4. 无纸图书

索尼公司的创始人和董事长盛田昭夫非常喜欢他的“数据激光随身听”(Data Discman)，这是一只小小的掌上型计算机，看起来非常像一只个人数字助理器(PDA)——例如苹果公司的Newton型便携式计算机。当有人插入一张小小的三英寸微型CD片，屏幕上就会出现一本书的内容。这是一种美妙的新产品，完全取消了对传统的纸印书的需要。

真实的个人数字助理器肯定会很快地将Discman的功能结合起来。那些在手提箱里携带一台Newton计算机旅行的人会发现，插入一小片包含有一本书内容的盘片会很方便。对一个废寝忘食的读者来说，一张盘片可以方便地录上几本书的内容。个人数字助理器早已消除了携带许多其他用品如计算器和计时器的需要。为什么还要麻烦地带上二本笨重的书呢？早已有一系列书籍一类的产品供Newton机使用。它提供地图和旅行指南——甚至伯利兹的语言学教程和翻译。

产品设计者将要求以新的和不同的方式来思考问题。Discman会变成一种成熟的个人数字助理器吗？而一只个人数字助理器能得到一种高分辨率的彩色屏幕和微型CD-ROM驱动器吗？这样人们在旅途上除了得到通常的个人数字助理器的功能外，还可以利用交互性的媒体。在旅途上利用一台类似Newton型的电脑阅读书籍和交互性杂志和报纸真是太好了。

有一件事是肯定的：只包含文字的小说书和精装书要转变成数字形式是微不足道的。只有文字的图书与视频光盘和声盘相比，所占据的储存要少得多。一张CD-ROM盘片上可以储存数百本书。索尼的Discman在图书数字化这一不断增长的趋势中只是一个最早的小小的例子。

5. 信息商店

最终，传统类型的印刷媒体将不再存在。当信息高速公路上充满着大量的多媒体信息时，获取信息更像订购一项服务而不是购买一件物品。

今天我们购买报纸和杂志。将来，我们将订购某些专门的服务。体育迷们可以成为某个体育服务项目的成员，并且能获得电子传输的有关某项比赛的得分，有关球员和比赛项目的文章，以及特别感兴趣的片断。他们可以收到他们喜爱的球队所参加的所有比赛录像。

汽车狂热者可以成为汽车信息服务的成员。他们甚至可以把注意力集中在某些个人兴趣上，像古董汽车、减重高速汽车、跑车、豪华汽车等等。他们可以得到有关实地行车考试、汽车复原技术、维修和保养或者像大奖赛赛车比赛集锦等录像片。

专业人员可以订购专门领域像个人电脑、医药、法律、工程技术等许多方面的信息。孩子们可以接通与他们的年级水平相应的学习研究资料。读书俱乐部可以保持一份有关其成员们的阅读档案，用电子手段向成员们提供他们喜爱的作者的最新著作。目前当斯蒂芬·金、约翰·格里沙姆或詹姆斯·米切纳的书一出版，我们的电子门坎上就马上有他们的书，这将是一种待遇。有一天我们将会在我们的交互电视上看到这样一条信息，“如果你要读这本书，请输入你的 ID（标识符）。”

是对未来的憧憬吗？华盛顿特区的一家公司，电子报摊公司正在这样做。它正在通过全球性的因特网销售杂志、书籍、时事通讯和商业信息。最近它的服务栏目中增加了一项个人每日新闻服务，叫作 HeadsUp，由 INDIVIDUAL 公司提供。

HeadsUp 从 300 多条资料源中收集和筛选新闻和信息。利用一个叫做智能卡（SMART）的文本检索器——经康奈尔大学的杰拉尔德·索尔顿博士的许可——该系统每天扫描 15000 条消息。它根据顾客感兴趣的内容检索文章。用户可从容不迫地仔细阅读摘要，当一个条目引起他的注意时就可检索整篇文章。

吉姆·莱特泰瑟，INDIVIDUAL 公司的产品经理说，“通过电子报摊公司我们的潜在订户能够扩大到超过 200 万户，这是一个庞大的电子市场。”它已成为因特网的最经常的服务项目之一，用户每天使用达 4 万次以上。它拥有 90 种杂志的目录，在 21 个国家有订户。该服务明智地把知识工作者和全球的信息联结了起来。

INDIVIDUAL 公司领先性的服务已导致许多大公司如莲花公司、摩托罗拉、苹果公司、美国电话电报公司、EO 以及加特纳集团结成联盟。

有越来越多的计算机爱好者成群结队拥向信息商店。信息商店并不是订购具体的报纸和杂志，而是利用信息高速公路根据顾客特定需要定时地提供信息。这些服务是大规模定制的。数百万人订购相同的服务，但每个人要得到的信息却是独特的，各不相同的。

当信息高速公路通到千家万户后，每个人都可以进入信息商店。它们将成为未来的电子书店。

6. 不再印刷

我们一直是同用紙的出版物密切相关。新一代的信息媒体出版商正在涌现。在摆脱了来自纸张的制约后，信息媒体出版商将促进我们对整个多媒体信息的认识。

当信息高速公路进入我们的家庭时，我们就能浏览电子信息商店。它们拥

有所有我们喜爱的报纸、杂志和书籍的数字版。它们的电子书架上将堆满每个可想到的课题的大量参考资料。

可携带的媒体拍纸簿（mediapad）将使我们在旅途上获取多媒体信息，就像在家里或办公室里一样方便。我们将可以随时随地接上网络。

有些出版商急于引证数字化出版中存在的问题。在他们看来，数字化出版存在数不清的问题。人们喜欢纸张印刷的书的外观和感觉。现在还没有足够多的具有多媒体功能的个人电脑。书籍和杂志可随身携带，而现在还没有足够多的可携带的个人数字助理器或个人电脑。网络还未达到广泛传播数字化媒体的程度。

这些问题更多的是一种感觉而不是现实情况。它们是可转变的。在短短几年里，它们将像早晨的雾一样很快消散。

这种对前景的阴郁的看法很有点像 IBM 公司当初对新出现的计算机——个人电脑——作出的反应。公司对它们置之不理，嗤之以鼻，就在这过程中挖掘了它自身的技术坟墓。当你墨守过去的成规时，就很容易对将来持消极态度。

确实有些人也许会惦念书的外观和感觉，但是总的来说我们早已处于一个高技术的社会。大多数专业人员和商人在个人电脑屏幕前观看文本和图象与阅读一本书一样方便自如。他们认可并接受新的数字化媒体的优点。我们一代中的有些人确实会惦念纸印图书的外观和感觉，但是我们的孩子们不会这样。他们早已适应任天堂、世嘉的电子游戏和个人电脑的外观和感觉。他们早已习惯于到处带着这些机器，并随时使用它们。他们生长在一个越来越更倾向于发展数字化媒体而不是书籍的世界里。对他们来说，观看数字化的“图书”、“杂志”和“研究资料”就像我们使用纸张一样自然。

多媒体是一个钓饵，它将使许多人深信向“计算机”投资是值得的。许多家庭并不认为购买一台个人电脑用作数字计算器或文字处理器有足够的价值。多媒体为个人电脑增加了新的用途。它使个人电脑成为一种娱乐和教育工具。它增加了家庭的藏书。它仍然是一台个人电脑，但它也是一个视听媒体中心。它可以玩电子游戏并且与各种网络服务连接。康柏电脑甚至可以回答电话留言。这种新的多功能服务水平使一般人减少必要的美元开支变得更为容易。

个人电脑与多媒体有一种相辅相成的关系。它们一起构成一个自我保持增长的系统。可提供的数字化媒体越多，对个人电脑的要求就越高。个人电脑越先进，对媒体的需求就越大。当信息高速公路变成为通向家庭的巨大的媒体管道时，投入资金的热情将得到进一步刺激。家用个人电脑和多媒体市场早已十分庞大，它们已呈现爆炸性的增长。

由于家庭个人电脑数量激增。便携型的电脑也经历了巨大增长。如果你喜欢在家里听无线电，你在汽车里或海滩上就会离不开一台收音机。几年以后，个人电脑就将成为我们生活中这样一位亲密的伙伴，当我们的口袋里、钱包里或手提箱里没有这样一台个人电脑时，我们就得艰苦地去思索、去记时间。即使在今天，在台式个人电脑面前，人们很难去记住一个时间，而它们与人们相处才不过 10 年左右时间。同样的现象也会出现在便携型电脑上。

时代——生活杂志公司的总编辑约翰·帕巴内克认为多媒体和携带方便是今天的纸张出版物转向的主要原因。他说，“电视击败了杂志和报纸，因为它以活动的图像，迅速直接地传递信息。现在，电子杂志和报纸……能够把声音和活动的图像与文本的内容结合起来，又加上它们便于携带的优点，可能会使电视遭到致命的打击。”当所有的媒体变成数字化和可携带时会发生什么情况呢？当我们可以从网络上下载影片或电视节目并且带在旅途中观看时会发生什么情况？当交互电视与数字化杂志之间的界线消失时会发生什么情况？当所有的媒体随时随地可供利用时会发生什么情况？

马萨诸塞理工学院的媒体实验室和奈特——里德信息设计实验室正在尝试期望取得某些答案。它们正在试验一种将报纸、杂志和电视合为一体的未来技术。多媒体原型机采用可携带的扁平的屏幕以显示标题、栏目、照片和广告，但是相似之处也就是这些。读者可以扩大类别，跳到有关的内容，把静止的画面转变成电视并且与广告相互交流以获得更详细资料并下订单。技术正在迅猛发展，大大超出类似电子报纸、杂志和图书的范围，我们正在创造全新的、完全不同的媒体形式。

7. 拯救森林

一个有环境保护意识的社会将被迫认真采用数字化的媒体。用于印刷图书、杂志、报纸和其他这类产品的纸张正在摧毁国家的一种财宝——森林。尽管怀有最良好的意图，纸张回收对于数百万株用作为生产印刷材料的树木来说只能产生微不足道的影响。造纸过程中成吨成吨的毒素倒入江河湖泊，这些实际问题引起越来越多的人的注意。雷斯特确信，新的数字化媒体巨头将呼吁社会重视环境这个非常敏感的问题，以便销售他们的电子图书、杂志和报纸。

更多的、出于金钱上考虑的因素也起了作用。取消纸张对出版商有非常实际的好处。它们节约了费用而同时又开辟了新的发展机会。大约有 50% 或更多的出版成本用于印制和销售实际的纸印产品——书籍、杂志和报纸。取消印刷材料会导致大量的节约。这些节约的钱可以用于开发更多更好的电子媒体。传统的出版商可以利用它们在杂志、报纸和图书方面的权益、经验和技能进入新的市场。

对那些仍持怀疑的出版商来说，新类型的数字化出版商将迫使它们接受变化是不可避免的这个事实。它用不着是一个高科技的重量级大亨，像索尼、微软、苹果和 IBM 等公司那样。任何人只要有一台个人电脑并且接上网络就是一个潜在的数字化出版商。还记得 INDIVIDUAL 公司吗？利用一些精巧的多媒体桌面出版工具并且把它们接上网络，小型的技术先进的公司就可以创造新的媒体并向数百万人提供这种媒体了。正如谷登堡的印刷术使纸张成为最早的大众媒体一样，个人电脑将使每一台桌面计算机成为一家出版社。

当然有一些新的和棘手的问题要解决。一旦上网之后，我们将如何控制数字化媒体的使用和传播呢？当某人在家里收到一份“电子杂志”时，有什么会阻止他送一份拷贝给他的朋友吗？每个人已借了一本《体育画报》或《时代》杂志，但这是一个全新的问题。一个艺术家或出版商如何保护他们的知识产权呢？许多电视信号的点滴片断可以被抽取出来并被拼凑起来形成所谓的新著作。这是真正“新的”著作吗？原作者的权益在新的数字化世界里能伸展多远？即使法律在理论上涉及到这个问题，在实践中能实施吗？有什么可制止人们用先进的技术去秘密地复制和销售媒体吗？

软件行业面临类似的问题。软件出版商协会估计 1993 年非法复制的软件大约价值 74 亿美元。这是一个令人惊愕的数字，与应用软件行业全年总收入 80 亿美元不相上下。制止“媒体盗版”将成为一个重大的挑战。

仅仅短短数年以前，在 2001 年推出可携带的平板显示器曾经是奇妙的科学幻想。它们在今天已成为现实。我们正在以令人惊愕的速度将科学幻想世界转变成科学现实的世界。

无纸化出版业在今天已是非常现实的事情。这不是科幻小说中的幻想。它将成为行业规范，比大多数书籍出版商愿意认为的快得多。自从谷登堡发明第一台早期的印刷机以来还没有任何东西对印刷业进行如此大的革命。

五、知识经济与电子商务

知识推动经济

包含在人类（作为“人力资本”）和技术中的知识已经成为推动经济发展的中心力量。但只是在最近的几年中知识的重要性才被认识到，之后这种重要性慢慢得到增加。世界经济合作与发展组织（OECD）的经济比以往任何一个时候更强烈地依赖于知识的生产、传播和应用。在高技术产业，比如计算机、电子和航空工业中，产出和雇员增长迅速。在过去的十年中，高技术在 OECD 制造业和出口业中所占份额（表 5—1）已经增长了两倍以上。知识密集型服务部门，如教育、通讯和信息部门增长得更为迅速。事实上，据估计，在主要的 OECD 经济中，50% 以上的 GDP 是以知识为基础的。

于是投资直接投向高技术产品和服务，主要是信息与通讯技术。计算机及其相关设备是有形投资中增长最快的部分。在研究与开发，劳动力培训，计算机软件和专业技术知识等方面，无形投资也具有同等的重要性。在 OECD 中，用于研究的支出已达到国民生产总值的 2.3%。教育平均占了 OECD 政府支出额的 12%，而且，据估计，在德国、奥地利等具有学徒制和重培训（包括学校和工作岗位）体系的国家，用于与工作有关的培训的投资在 GDP 中所占的比重高达 2.5% 左右。自从 80 年代中期以来，用于购买计算机软件的费用以每年 12% 的速度增长，此速度已经超过了用于硬件的支出。用于扩大生产的支出正推动着以知识为基础的行业的增长，如工程研究和广告业。技术方面的国际收支平衡曲线表明，1985 年至 1993 年间，在专利与技术服务方面的贸易领域里，分配公平指数已有了 20% 的增长。

表 5—1 高技术产业在总制造业中所占份额，1970 - 1994（%）

	出 口		增 加 值	
	1970	1993	1970	1993
北美				
加拿大	9.0	13.4	10.2	12.6
美国	25.9	37.3	18.2	24.2

	出	口	增	加	值
太平洋地区					
澳大利亚	2. 8	10. 3	8. 9		12. 2
日本	20. 2	36. 7	16. 4		22. 2
新西兰	0. 7	4. 6	-		5. 4
欧洲					
奥地利	11. 4	18. 4	-		-
比利时	7. 2	10. 9	-		-
丹麦	11. 9	18. 1	9. 3		13. 4
芬兰	3. 2	16. 4	5. 9		14. 3
法国	14. 0	24. 2	12. 8		18. 7
德国	15. 8	21. 4	15. 3		20. 1
希腊	2. 4	5. 6	-		-
爱尔兰	11. 7	43. 6	-		-
意大利	12. 7	15. 3	13. 3		12. 9
荷兰	16. 0	22. 9	15. 1		16. 8
挪威	4. 7	10. 7	6. 6		9. 4
西班牙	6. 1	14. 3	-		13. 7
瑞典	12. 0	21. 9	12. 8		17. 7
英国	17. 1	32. 6	16. 4		22. 2

- : 无数据

1. 或者最近的一年数据

数据来源：OECD

OECD 国家最需要的是技术工人（表 5—2）。受过中等以下教育的人们的平均失业率为 10.5%，而受过大学教育人们的失业率为 3.8%，尽管 OECD 国家中制造行业的工作机会在减少，但是从计算机到制药这些高技术并依靠科学知识的行业，其就业率正逐步升高。这种类型的工作比起低技术部门（如纺织与食品制造），要求更高的技术；同时，其工资也更高。在服务行业，基于知识的工作也增长得很快。事实上，并不从物质产品产出的非生产或“知识”工作者是在相当大范围内需求最多的人员，从计算机技术工人到市场专家，还包括医疗专家。作为在生产率和就业中长期收益的动力，新技术的运用从总体上同时提高了制造业和服务业的技术水准，同时也正是这些技术的原因，有知识的工人现在比手工工人的工资要高得多。

由于分析工作是反映现实产生的，这些趋势也导致对经济理论和模式的修正。经济学家继续在寻找经济增长的基础。传统的“生产函数”着眼于劳动力、资本、原材料和能源，而知识和技术是对生产产生作用的外部因素。现在，分析工作的发展使得可以将知识更直接地被纳入到生产函数中去。对知识的投资甚至可以提高生产中别的要素的生产能力，并且将它们转化为新的产品和工艺。而且，由于这些知识投资意味着收益的增加（而不是减少），因此，他们是经济长期增长的关键所在。

表 5—2 制造业中的就业趋势：1970 - 1994（%）

	总数	技工	非技工	高工资	中等工资	低工资
澳大利亚	- 0.7	- 0.1	- 1.3	- 0.6	- 0.4	- 1.1
加拿大	0.3	0.3	0.3	1.4	0.3	0.0
丹麦	- 0.8	- 0.3	- 1.3	0.8	- 0.5	- 1.5
芬兰	- 1.3	- 0.3	- 2.1	1.3	- 0.6	- 2.7
法国	- 1.2	- 0.4	- 1.8	- 0.6	- 1.1	- 1.5
德国	- 0.8	- 0.5	- 1.1	0.4	- 0.7	- 1.5
意大利	- 0.7	- 0.4	- 0.9	- 1.1	- 0.4	- 0.8
日本	0.2	0.9	- 0.2	1.2	0.4	- 0.3
新西兰	- 1.5	- 1.1	- 2.1	- 0.8	- 1.1	- 2.4
挪威	- 1.5	- 0.8	- 2.1	0.2	- 1.3	- 2.1
瑞典	- 1.5	- 0.8	- 2.4	0.5	- 1.5	- 2.2
英国	- 2.3	- 1.7	- 2.9	- 2.0	- 2.4	- 2.4
美国	- 0.1	0.0	- 0.3	- 0.1	0.1	- 0.5
OECD	- 0.3	0.1	- 0.7	0.2	- 0.2	- 0.7

资料来源：OECD

知识经济最明显的标志是“信息社会”的出现。信息技术加快了对知识的编码整理，将它转化为市场上的商品：大量的知识可以被编码，整理并且通过计算机和通讯网络传输。个人电脑的使用在过去 10 年中增加了 2 倍，在美国几乎 40% 的家庭拥有计算机，计算机的使用在其他 OECD 国家正在得到扩大（见表 5—3）。这些计算机可以在全国和国际范围内联网，每月平均有 16 万个用户加入世界范围的因特网。通过计算机网络，更多的人可以更加廉价地获取知识。

知识本身正在成为一种更加市场化的产品，它的扩散转化着其他产品和服务，同时也创造着新的产品市场。在因特网上可获得急剧增加的信息服务，范围从找工作到医疗。一些学科的变更——测量，航海、化学、音乐、外科、通讯——依靠的是激光技术，这是另外一种情况。当大量知识在世界经济增长进程中是可以获得时，就会推动经济增长。知识可获得性的提高和进入障碍的降低也增强了企业家的地位。

表 5—3 信息技术的扩散，1994（家庭区分比）

	美国	日本	英国	德国	法国
用户终端					
个人电脑	37	12	24	28	15
影碟机	88	73	84	65	69
影碟游戏机	42	-	19	8	20
传真机	-	8	2	4	3
调制解调器	15	-	4	3	1
网络基本设施					
数字化主线	65	72	75	37	86
拥有电缆的家庭	65	-	4	47	9
电缆经过的家庭	83	-	16	56	23
拥有卫星接收的	-	7	11	20	2

—：表示数据未获得

资料来源：OECD

但是，有一些类型的知识是较难被编码整理和在市场交换的。有一些潜移默化知识——技能，是不能被简化成简单的信息的。一些人类的能力，如直觉、洞察力、创造力和判断力，都是难以被编码整理的。同时，正是这些潜在的技能对于选择、应用和利用可以被编码整理的知识有决定性的作用。选择相关（以及被认为不相关）的信息、识别信息类型以及解释和对信息编码的能力是不易被买卖的。

编码整理知识是被转化的材料（知道是什么），而潜在知识则是处理它的工具（知道为何做）。最主要的潜在技能莫过于持续学习并获得新技能的能力。持续学习的过程决不仅仅是从正式教育中学习的过程。在知识经济下，“干中学”是极其重要的。每个人都必须持续地更新自身的编码知识和潜在知识，以便跟上飞速发展的技术。在职的训练是一个持续的过程，在主要的 OECD 国家中，大约 35% 的就业人员正在从事与其职业有关的培训，而且这个比率将会增加。

同样地，企业必须成为学习型组织以便其管理和结构适应新的技术。在经营中存在这样一种趋势：减少规模、分散化、与其他公司形成多种联盟，弹性工作组织和分散而不是等级制的管理。因此，小型公司正成为提供工作机会的重要角色；在 OECD 的就业情况中，大公司（超过 500 名员工）提供的就业份额每年下降 1%。分析表明，要将由技术带来的生产率提高变为现实，这样的组织适应便十分重要。因此新的柔性型企业在其工人中强调主动性、创造

力、解决问题的能力 and 勇于改变的能力等，而且企业愿意为获得这些技能支付学习经费。学习创造力和弹性比起经验和传统来，在知识经济中的作用要大得多。

知识的扩散

对于经济绩效来说，知识的扩散和新知识的创造同样重要。比如，在大学或公共实验室所从事的基础研究工作如果与私人部门完全隔绝，那么它们与工业将是无关的，或是无法商业化的。企业，特别是小企业或偏远地区的企业，可能对新技术进展一无所知。企业的成功，就像国家经济的成功，是由它们对知识和技术有效的搜集和使用来决定的，这些反过来存在于个人和厂商们与合适的网络联系并使用所有相关信息的内隐能力。逐渐地，创新的能力和和技术性能的能力取决于获取与知识密集的资源联系的能力。其结果是形成一个由个人和厂商的网络构成的社会，通常是通过电子网络来联系的。

知识网络的产生已经改变了经济学家们对创新过程的看法。传统的创新过程被看成是由发现开始，沿着一个固定的、由一系列阶段构成的线性过程展开，他们这样认为：伴随新的科学研究，创新开始了，通过产品开发、生产和营销不断提高，最后结束于新产品的销售、或新的工艺和服务。这种创新的线性模式已经被交互作用的模式所取代，技术进步可以表现为许多形式，包括对现有产品的逐步改进以及产品和服务的新组合。创新在很大程度上产生于科学、工程、产品开发、生产、营销之间的反馈环路和连续的交互作用。它由不同机构和个人——企业、实验室、大学和消费者之间的相互作用提供养料。国家经济中，与技术相关的交互作用模型共同构成国家创新系统，它是由科学技术开发中的产业、政府、学术界之间的接触和流动构成的。这个系统内部的联系，以及它在知识与技术扩散方面的能力，影响着企业和整个经济的创新绩效。并且创新系统逐渐地跨越出国界。

直到最近在经济中才开始系统化的尝试，对知识与技术扩散途径加以定量和描述。信息技术的指标反映商业和家庭使用计算机。软件及连接网络的情况。通过对企业的调查来度量他们对不同种类技术的使用情况，可比较数据显示：日本和瑞典是专业中最广泛地使用先进生产技术和自动化的国家，而美国在以计算机为基础的工程技术应用方面具有较普遍的推广。在加拿大，48%的生产企业使用最新技术，主要是检验和通讯技术。

调查一种经济中思想和技术诀窍的扩散是更为困难的事。分析专利和学术文章被引用的频率是描绘思想流动的一个工具。在美国，对专利数据的分析显示，在这些行业中，75%的创新流动到其最初产生的行业以外的用户，例如，

生物基因扩散到食品工业，航空材料扩散到汽车工业等。类似的技术方法被用于度量从大学到产业，从公共实验室到学术界以及国际交往之间的思想交流。另一种方法是统计高度熟练人员的流动，他们携带着他们编撰的和内隐的知识，从一个部门转移到另一个部门。

对企业创新的调查，询问有关信息和设备的来源以及与外界的技术合作的程度等，正在形成国家创新系统的最完整的蓝图。例如，这些调查显示，大部分工业研究更多地是针对产品创新而不是工艺创新；对竞争对手产品的技术分析是信息的重要来源；研究人员的流动性被认为是一种资产；共同承担风险对高技术企业是至关重要的；对国内公共研究成果的应用多于国外研究成果。

知识指标

知识不是一种如钢铁或劳动力那样的传统经济投入品，并且表现出较大的度量的困难。其结果是，对 OECD 经济的理解是由所能获得的指标来定义的，诸如知识的存储和流动，知识的分布及知识创造（例如，研究和开发的形式）和经济发展的关系，这些无形的概念事实上仍然是无法描绘的。在许多方面，以知识为基础的经济仍是一个概念，而不是一个可度量的实体。

首要的任务是改进反映投入的指标，如科研开发，培训和其他无形的投资，将其范围扩大到包括小企业和大企业及服务业的范围。有关知识流动、知识获得和技术应用的指标的发展将能更准确地度量工业和经济的知识密集度。从内隐知识，也从编撰的知识的重要性的角度看，需要用指标来反映思想的流动。对单个企业的创新调查和相似的技术调查可以帮助描述战略联盟和交互创新过程的特征。头脑中有了这些目标，OECD 就会连续不断地更改其有关收集和解释科学技术统计的手册。

虽然目前的数据显示，在知识上的投资是经济增长的关键，正如有杰出绩效的高技术部门所表现的。然而这个结论的深度和可信程度必须在一个更广泛的基础上得到验证，还需要更多的指标来反映私人和社会对科研开发和其他知识投入的收益率。这个过程包括用就业、产出、生产率和竞争力来度量投资于个人、企业和全行业的成本与收益。企业和政府都希望对他们在科学技术上的投资结果有具体的度量，厂商希望得到在哪里投资能够获得最大利润的信息——是长期研究，改进产品质量或是广告宣传？国家希望知道为改进本国的竞争能力，应该在哪里投入财政经费——是对科研开发进行税收优惠的激励，培训劳动力，还是鼓励计算机网络？除非开发出更好的指标，否则就不能完全理解技术对经济和就业的影响。

在以知识为基础的经济中，政府政策必须更重视通过提供基础教育的途径

和不断对在职教育给予激励的方法，来提高人力资本的质量教育。这是以知识为基础的经济的中心，学习是个人和组织进步的工具。

科学技术政策正在寻找新的重点。对创新的支持应当从以特殊研究结果为目的的“任务导向”项目，如一种新型战斗机，扩展到“扩散导向”计划，如教授小企业有关新产品和新工艺。公共、私人以及学术界之间的联系和网络也是创新中的一个主要因素，对于一些行业和企业技术传播是生产率增长的关键因素。政府有责任为创新合作、技术传播以及信息基础的发展提供基本条件，这些对以知识为基础的经济的绩效是很关键的。

知识资产

随着近来西方服务业的增长（1985年英国就业人口中仅有26%从事制造业；据1986年《HMSO区域发展趋势》），以及信息技术产业的快速发展，知识资产的作用已日见彰显。对任何现代公司而言，知识资产的战略管理正在成为一个主要的政策领域。

专业杂志中已出现对知识财产（尤其是品牌）的评估文献，还有知识资产和公司战略的文献，此外，涵盖知识产权在内的文献也已出现。但尚未见到有人做过努力，将这些问题置于一个可包括知识资产管理这一广泛领域的框架内，进行通盘考虑。

在这旨在论证公司事务管理中的一种新观念。声望、诀窍等的重要性如同母性的价值一样，已得到广泛认可；但迄今为止，尚未尝试识别并描述企业战略管理中知识资产的特征和作用。这在很大程度上是因为知识资产鲜有交换价值，同时也由于产权尚未或尚不能建立；以及/或者由于知识资产还没有或不能成为交易主体。结果，它们通常置于经济学和会计学模式下商品的范围之外。

资产可被看作是一个商业或产业发展过程中的投入和产出（从经营战略角度），或是能够用于与负债相对应的财务因素（从会计学角度）。这里将给出知识资产的不同类型，论及与经营和会计有关的方面，并指出这些方面在企业政策中的应用。

资产即“可用于抵债的财产；所有权；拥有任何有用性质的人或物”（《牛津简明辞典》）。根据上述定义，可看出两个重要标志：所有权和价值。

所有权可以在法律下得以确定，如可通过地契获得土地所有权，通过使用独占的国家许可获得商标所有权；或者也可以在法律规定之外，如良好的客户关系所有权。

资产的财务评估取决于会计职业界的认证，其关键概念在于交换价值。交

换价值的含义是，“可用于交换所有权的金额总数。”这几乎是所有财务评估的基础。但某些评估与交换仅有一种非常空泛的联系，如一个评估师对一幢建筑物的再估价，或者卖方内部对其品牌的估价与买方的估价正好相反。

“知识资产”一词在此论述中将用于确定其本质是一种观念或知识的资产，且其性质可以某种方式定义或记录。知识资产可以存于客户的心中，如技能和经验；也可存于雇员的心中，如声望和信任，还可以是公司的基本数据和诀窍。当涉及可作为商品对待的专利时，知识资产也可以是独立的，与任何个人或组织相分离。

知识资产可进一步地被分为两类：

(a) 一类具有财产权利——知识财产；

(b) 另一类没有财产权利——此处定义为“知识”。

知识财产的资产包括专利、商标、版权和注册设计；知识财产包括声望、商誉、组织和个人网络、基本数据以及熟练雇员的知识和技能。

会计学界区分不同的资产类型。在此使用的是英国的定义。考察会计分类的目的，是为了使这些概念在对本文提及的知识资产的处理中便于适当应用。

1. 固定与流动资产

用于产生收入且主要不是用于再出售的资产被称为固定资产。根据会计常规，这些资产常常会被折旧。典型的固定资产包括设备和建筑。

持有者存有转化为现金意图的资产被称为流动资产。流动资产包括股票、债权和银行存款。股票以市场价或低于原价估算，债权则保持其票面价值。

一种可替代的测试方法是确定一个组织持有资产的时限；持有时限相对较长的固定资产，而持有时限较短的是流动资产。

通常同样的分类不由这种测试方法决定。有意义的分类的关键是确定公司经营性质；例如，如果公司经营汽车贸易，其所拥有的汽车属于流动资产，因为属短期持有且能够变现；另一方面，如果公司经营药品批发，则其拥有的汽车属于固定资产，因为汽车在这里属长期持有，且将用于生产收益。

2. 无形资产

无形资产来自于负担这样一种支出，其回报是无形的或非物态的，且其收益可以出现在会计期之外。

有三种主要的无形资产类型：研究与发展；商誉；知识财产（专利、商标和版权）。

商誉是会计帐目上公司的净资产与作为交易结果转让给整个组织的价值间的差额。从概念上讲，商誉是指诸如与客户的关系质量一类的东西，但转让给某组织的价值是净资产价值与所付总数额间的平衡值。为了慎重起见，会计界

倾向于在较短期（通常是近一年）内摊销（折旧）商誉。

研究与发展常常是作为内部所负担支出的结果而发生的一项资产，即极少是独立的当事人间由正常交易关系交易的结果。此外，它可以或不可以代表享有财产权利的一项资产，如果与该组织分离，则不可能仍有价值。鉴于这些特性，专业会计实体倾向于将当年所负担的纯基础与应用研究的支出注销；除非实验发展能得到某种程度的应用，否则，用于发展的支出在较长时段内也能够被注销（即已经资本化并摊销）。

根据定义，知识财产享有财产权利，即资格可以在法律中建立，侵权能够起诉，财产可以买卖。会计惯例允许对专利和商标估价，但迄今为止，只有当所有权来自于一项可进行的交易中，实际成本方可建立。由于专利有一定的时限，显然，可运用摊销政策，而商标享有无限时限（若需要可延长期限），因此，是否有必要摊销并不清楚；确实，一些人会争辩说，驰名品牌会随时间增值。

在英国，有关注册品牌的财务估价争执不一。最近，涉及以重金购得商誉的接收方推进了对可以归于商标的商誉数额的认定，因为可运用于商标的摊销政策比运用于商誉因素的摊销政策的负担要轻；即商标的摊销能够延续多年，而商誉的摊销则只能在当下财政年度以内。商誉的摊销所引起的关注不如对由内部发展起来的、尚不是交易主体的品牌的评价，无疑，后者涉及到就连最专业的会计师也会头疼的主观评价，因为从本质上，这种评估背离建立在会计学范式之上的商品理论。

总之，会计界认识到资产种类和评估方法的多样性。无论是作为一种资产的确认还是对其进行评估，对知识财产的看法和处理都处于变动的状态。

一个经营系统是通过制造、运输、贸易和服务的方式提供产品或服务的资源组合结构。根据上述四项功能，经营管理与设计和系统的运行密切相关。

这四项功能可能会被按照传统的“投入、加工过程、产出”顺序概念化。投入即资源（材料、机械、劳动、知识资产等），加工过程即一种或多种制造、运输、贸易或服务，产出即客户希望购买的产品或服务。投入与产出的资产对系统而言是流动资产，而用于进行加工过程的资产是固定资产。经营系统可归结为存储、流动、加工和排序。存储、流动和加工三个概念可改用于信息/知识系统，可更方便地称作识别、检索、加工、传送和存储。

所有加工过程的目的是为了给投入增值。现代制造思想集中于不断在工作进行中增值的目标，因此，资源一刻也不能闲置。这就导致了从对利用固定资产（机器设备）的预先占有，发展到利用流动资源（正在进行的工作）的预先占有。信息技术与给产生丰富数据即知识的数据输入增值有关。

除了那些仅与将数据加工为知识有关的过程，总是存在增加知识资产基础的机会，即额外的技能和经验。额外的数据、与客户更好的关系等。艾达米（Itami）提出商业周期上的每个转折点应给该组织与核心诀窍领域（或称关键竞争力领域）相关的知识资产基础增值的观点，核心竞争力概念已得到最主要企业的了解，而不断给知识资产基础增值的概念尚未被广泛接受。

知识产权，如专刊、商标、注册设计和版权，给知识资产各级拥有者提供了法律保护，为了获得保护资格，知识资产必须是可以以某些特定方式记录和定义的。此外，它还必须有可能证明其独占权。一旦建立了法律强制力（通常通过国家授与的有法律强制力的独占权），它就有可能估价、买卖、出租、抵押，并作为一项有争议的知识资产进行计算。

在知识财产的四种类型中，商标是最古老的。制造者在陶器上留下的最早的标记证据是在 7000 年前。罗马法中即体现了商标的财产权利，但它强调保护顾客免于受假冒产品的欺骗，而不是保护制造商的知识财产。当今商业和服务标志在用于表示产品或服务的设计、名称、签名等方面提供保护。在品牌可代表与产品密切相关的观念或情感之本质的时代，为了避免不正当竞争和对手利用其声望，由商标提供的保护，对公司的利益来说是至关重要的。在英国注册一个商标要求提供该产品的特点（而不是说明）和它与其他商标的不同之处，一般而言，商标不能是一个人名中的姓或一个地名。作为品牌注册的且价值极高的世界级品牌的例子有“Bisto”、“Bell 的苏格兰威士忌”和“Hovis”牌面包。

不像专利和版权有一定时限，商标可以无限期地延长。

（1）专利

1421 年在威尼斯，首次正式承认了一个发明人的发明所有权。当时政府批准了 Phillipio Brunillesci 对水上建筑吊车的专利权，以表明对该项发明的敬意。接着，1449 年英国亨利六世批准了 Utyman 的约翰在伊顿公学教堂安装彩色窗的一项专利权。1474 年，第一部专利法在威尼斯生效。

当一项专利得以批准，就在国家和发明人之间产生了一项契约。契约规定，发明人在该国领土上的有限时间内对其发明享有独占权；作为对国家的回报，发明人公开其发明，最终使之被人们自由使用。专利...词源自拉西语“literae patentes”，意为公开信。由此可以看出，专利保护的基础是新思想（发明）所有权的概念；继而是该所有权的证明、国家与发明人间建立的契约，专利中包含的信息清楚地表明是为了公众利益。事实上的确如此，专利基本数据构成了可资利用的最为丰富的信息源之一。

（2）版权

直到 16 世纪印刷机发明，文献的复制变得轻而易举，始有版权的需求，在英国，一项独占权授予了车站人公司，该公司成员只是些印刷文件的人。作为这项独占权的交换，他们对所印的一切实行政治和宗教立场的审查。这是国家与知识财产所有者间契约的又一个例证。今天，这类契约已经不再应用。因为在英国，版权是自动产生的，没有必要到一个中心注册点去注册一份文件。

专利意味着保护发展思想，版权则意味着保护该思想的表现形式，比如，《驯悍记》和《罗密欧与朱丽叶》的情节最初是莎士比亚的想法，而《吻我吧，凯特》和《西部故事》则是其他人所改变的这些想法的表现形式。版权保护有独创性的文学、戏剧、音乐、艺术作品、录音、电影和广播，通过授予创作者以法律权利，使之可以控制对该材料的复制、改编、出版、演出和广播。此外，英国还常常可能通过版权方式保护工业产品的设计，该设计应属于该产品得以产生的有独创性的图纸，版权是各项相分离的法律权利的集合，其中每一项权利针对有争议的材料类型。

（3）注册设计

一项注册设计能够使商品的视觉形象得到保护，注册设计仅仅关心商品（如软饮料瓶）的外观，设计可以是两维的，如织物印刷；或三维的，如茶壶。纯属功能性的不能吸引视线的设计不得注册，但如上所述可获得版权保护。为了使设计具有可注册性，它必须是未发表过的或以出售为目的的。

知识财产包括声望、组织与个人网络、基本数据以这种或那种方式和熟练雇员的知识与经验。这些财产的共同特点是，它们均以这种或那种方式存在于头脑之中。

艾达米将知识分为三种类型。

内部环境源涉及从外部环境流向组织的信息流。该组织需要不断从与其事务有关的外部环境搜集可利用的信息。这项工作十分简单，不冒什么风险。除了从定期的环境信息源如技术杂志、贸易杂志、专利和商标杂志等搜集资料外，还应当注意培育个人网络。

公司源涉及从组织流向相关外部的信息流，因此，涉及诸如公共关系、广告和促销、口碑等等。在消费品中，最首要的资产是品牌的稳定性。品牌的有效性取决于对围绕一项产品或服务的观点和概念的结合能力，以及促进交流过程的能力。相关的外部方包除了用户之外的多种类型的利益集团，如供应商、许可人、股东、银行家、股票经纪人、环境团体、立法者、雇员及其他。

内部源涉及通过培训和企业经营在雇员头脑中和企业内部积累的知识。早先有人指出，所有的组织都有平行运作的两个加工过程：显性的产生销售产出，而隐性的有为该组织的知识资产基础增值的能力。关键是找出第二个过程

得以存在的机遇，将其集中于可利用的有用之处。

近来的人类智力理论认为，智力远不止指一种全面的能力，还包括一系列相对独立的因素，每个因素适合于为特殊形式的经验服务。这种理论有助于解释一些人在艺术或数学方面才华出众，但在其他方面却才能平平，无论出于何种原因，公司的“头脑”与之相似，只是此外还有一个协同特征，即公司的诀窍比个人的诀窍之和还要大得多。

知识管理

知识经济依赖三个支柱。这些支柱是：知识在交易中的作用日益增加，它日益成为我们买卖的东西、我们的原材料和我们的成品；知识资产的重要性随之提高，结果改变增加了知识产品的价值；管理这些材料和资产的种种途径开始出现。最后一个支柱——知识管理，尤其是知识材料的管理——引起人们最为广泛的注意，这也许是因为它拥有一群富有魅力和生机勃勃的销售人员，他们在 5 年的时间里创造了一个数万亿资产的行业。知识管理——通过 Alta-Vista。搜索引擎在万维网上搜索一番。结果会令人吃惊地出现 26586 个与这一名词相匹配的选项——涉及到每个大型咨询公司和数以百计的软件商店，而且，似乎所有的大公司都以这样或那样的途径开始使用这种技巧。

正如人们通常认为的那样，知识管理是一种支持功能。这不是什么坏话。每家公司——不管它是高科技公司还是低技术公司，是新型公司还是老式公司——都能够从加强知识管理的过程中获益，恰如它能够从优越的金融管理中获益一样。知识战略不应该停留在知识管理上，它也不应该从这里开始。它的起点应该是一种销售知识的战略。

知识可以单独销售（我这个深刻见解可以卖多少钱？）或者与其他的产品和服务混在一起出售，正如一名汽车修理工，当她打开你的汽车发动机罩仔细检查的时候，她的技能便这样售给了你。关于这种隐含的知识销售问题，可以谈的东西很多，但是，在知识单独销售——即把知识看作是一种单纯的产品——这个问题上，还有一些重要的东西需要了解。

斯坦·戴维斯是一位顾问，同时也是《模糊：在相互联系的经济中的变化速度》（Blur：The Speed of Change In the Connected Economy）一书的两位作者之一。他合成了“大规模定制”一词。他说，生产知识产品有两个基本办法。一种是首先具有某种知识，并考虑：“我们怎样使其成为一种产品？”第二是回答这样一个问题：“我们怎样在产品中增加知识的含量？”就第一种情况而言，知识经过提炼、包装，然后出售；如果你允许我用一个别扭的词，这就是“生产化的知识”。在第二种情况中，知识经过提炼——再一个更别扭的

词——然后在“知识化的产品”中出售。

经过提炼的知识随处可见。明显的例子是电脑、汽车、复印机——这些装置中充满了智能化的部件。东北大学工商管理学院教授迈克尔·扎克说：“在许多情况下，我们把知识装进一个盒子之中，然后出售给你，你无需知道其中的原委便可从中受益。”

关键的问题是“受益”。请看看这样的矛盾：（甲）知识储存和分配的费用急剧下降；（乙）在信息技术方面的开支继续增加，目前在美国国内生产总值中占有很大的比例，超过汽车工业所占的比例。甲乙相加便是结论：从抽水马桶到烤面包炉，人们几乎在对一切东西进行“知识化”。你可以利用移动电话，拨打智能化的自动售货机，然后就会得到一罐健怡可乐，其费用将记录在你的电话帐单上。要不了几个感恩节——记着我的话——装有微型芯片的智能化火鸡会在需要抹油的时候发出信号。并且在烤熟之后关闭烤炉。我确信，你还会定制一种信号——给因循守旧的人设计一种开饭的铃声；给残忍的家伙设计一种火鸡的叫声。

问题在于：在一种产品中注入知识——能力、智能——的决定，必须符合任何特色产品应该达到的相同的常识性检验标准：消费者是否愿意为它增加的价值付钱？

从事再保险业务，总部设在印第安纳州的林肯再保险公司（Lincoln Re）在考虑知识产品的增值问题上做出了非凡的成绩。该公司是医疗和人寿再保险业务方面规模最大、最受赞赏的公司之一，1997年承保的新保险费达到395亿美元。林肯再保险公司战略计划部和知识管理部负责人阿瑟·德托雷说：“如果说再保险纯粹是一种风险的转移，那它就是一种商品。因此我们努力提供一种知识含量超过竞争对手的解决办法。”这意味着（1）对消费者价值链上的每一点进行分析，此外（2）根据林肯再保险公司的专门技术满足消费者的需要——但是（3）还要确保附加在这种产品上的知识能够增加林肯再保险公司根据现值法计算的股东价值。如果增加知识含量却不能增加收入或利润，或者不能降低生产成本、资本费用或税收，它的目的就没有达到。德托雷说：“如果我们只是雇用一帮提供专门技术的人才，我们只会使成本增加。”

因此，德托雷寻求“知识经济”的途径——通过技术或联盟的手段减少专门技术的费用。例如，林肯再保险公司每年都会碰到几十例器官移植手术，于是它把需要专门技术的个案管理注入该公司出售给各个保健组织的再保险产品之中，而这些保健组织一年可能只会碰到一起器官移植手术，可能不知道怎样才能最好地处理这样的问题。这样一来价格因此可以提高。另外一种被称为“LineUp”的知识化产品使自我保险的客户能够计算自己承受的风险。其办法

是：进入网络，根据客户的地点、劳动力人口统计数据 and 职业种类，对照林肯再保险公司精算出来的大量数据，从而确定他们的再保险需要。

联合后勤公司（Tie Logistics）是一家私营小公司，总部设在波士顿郊区，年销售额在 500 万至 1000 万美元之间。它让人们看到另外一种知识产品——在这里，知识经过提炼、包装，然后出售。扎克教授说：“这家公司实现了从管理货运到管理知识的飞跃。”80 年代末，现任该公司总裁的比尔·哈贝克（Bil Habaek）当时在海湾州际货运公司（Bay State Shippers）供职——随后该公司卖给了鲁滨逊公司（C. H. Rosbinson）；他在那里开发了一种称作“司令部”的信息系统。这一系统可以让最终用户跟踪北美地区铁路和联运情况——包括车皮和集装箱，提供许多方面的数据，诸如地点、运输时间、延误的原因、每一客户的货运量和维修记录。很酷的一点是，这种系统将在史密森氏学会（Smithsonian Institute）的信息时代展上永久展出。1992 年。哈贝克带着“司令部”建立方自己的公司——实际上，也就是以原来海湾州立货运公司的知识部分为基础另起炉灶。现在又产生了一种称作“REZI”的姊妹产品，通过这种系统，货运公司可以预定康州铁路公司（Conrail）、诺福克—南部铁路公司（Norfolk - Southem）、太平洋联合铁路公司（Union Pacific）和一些较小的铁路、运输机构的铁路集装箱——总共占北美大陆铁路集装箱的大约 15%。哈贝克说：“我们不是在传统意义上出售软件。”联合后勤公司也不是真正传统意义上的服务公司。相反，它从运输公司和客户那里收集、核对和组织信息，然后通过“司令部”和 REZI 对其“加工”，进而提供一系列的服务：跟踪货物、预定集装箱和计费；同时提供一些工具，客户可以据此提高资产的利用率，比如预报车队的需要量，查明车皮和集装箱空置的时间持续多久；此外还进行一些研究，旨在研究行业的最佳运作方式，如对道路阻塞的分析，运输公司可以利用这些消除道路阻塞，货运公司可以据此避开道路阻塞。哈贝克说：“我们还有两三种产品正在酝酿之中。”其中可能包括一些有关水上货运的知识产品。

把知识看作一种产品，对你制定一项销售知识的战略大有帮助。你之所以需要一项战略，是因为几乎在所有的行业中，知识在增值部分中所占的比例越来越大。为什么只为酒瓶制定战略，却不为瓶中的酒制定战略？

知识产品战略的一个首要方面是定义问题：第一步是弄清楚客户购买什么样的知识和能力。这些东西常常隐而不露。比如，一个律师出售的不仅仅是法律知识——谈判能力，与其他律师的关系，以及对其客户优先考虑的问题了如指掌，这些都是他的产品系列中的一部分。

第二步是探索包装这种知识的种种途径。究竟该不该进行生产（甘冒可

能被竞争对手剽窃的危险)?是注入一种新的产品,还是将其提炼成一种新的产品?是定制还是批量生产?再举上面的这个例子,法律知识可以通过几种途径出售:活生生的、按小时收费的律师;通过载有不追究责任的离婚个案 CD 光盘;或者通过许多其他方式。

不同的知识会包装产生不同的经济效果,这可能意味着采取不同的战略。在赫尔辛基技术大学,安蒂·科伊武拉率领一个项目小组,该小组从事团队建设方法的咨询活动,过去收取的咨询费是每小时 70 美元,现在他们把这种方法变成一种称为“Team Coach Plus”的软件产品——实际上就是一个装在盒子里的顾问——而且在开发这一软件上所花的每个小时可以挣 4,000 多美元。

总部设在孟菲斯的一家中等规模的化工公司巴克曼化工厂(Buckman Laboratories, 1997 年的销售额为 3.7 亿美元)认真对待它作为一家知识公司的业务。大多数客户——巴克曼是造纸和皮革行业的主要供应商——需要专门为它们的产品系列和它们工厂的特有风格配置生产用的化学制品。因此,负责知识共享的董事长助理米丽丝·鲁米增说:“实际上,巴克曼公司出售的是化学,而不是化学制品。”该公司经常开出的是化学产品的帐单——即把知识的价格掩藏在化学产品的价格之中。但是,并不总是如此:举个例子,巴克曼公司根据一项服务合同为一家大型农业综合经营客户进行“原皮”鞣制加工——在这个例子中,对巴克曼公司来说,化学制品是惟一的成本。

知识分配的渠道也要求进行战略性的思考。莲花计算机发展公司(Lotus Development Corp.)现在 20% 以上的收入不是来自销售软件,而是来自销售知识——结构和方法、服务(例如技术支持)、培训和咨询。据莲花研究所(Lotus Institute)所长克里斯·纽厄尔说,到 2001 年,这些项目将占整个收入的 40%。莲花公司直接销售一些知识——尤其是在该公司希望得到信息反馈从而帮助产品升级换代的研制的那些方面——但是该公司的培训知识绝大部分是通过 23 家“指定支持商”出售的,其中包括东芝公司、数字设备公司等,莲花公司每年从这些公司可以得到超过 15 亿美元的收入。

在知识产品战略中需要考虑的问题还有许许多多。不妨对照你对普通而有形的产品所知道的生产战略,据此制定生产与销售知识产品的战略。在即将出版的《知识力量》(Knowledge Power)这本书中,麻省理工学院“全部数据质量管理项目”的两位负责人之一理查德·王提出管理信息产品的四项原则:了解客户的信息需要;制定一个明确的生产工序;掌握信息产品的寿命周期;任命产品的管理人。这些原则适用于一切知识产品;使用这些原则可以帮助你给“信息时代”的业务树立一根牢固的支柱。

知识经济将在什么时候形成

世界上不少经济学家估计在 2010 年信息科学技术中的软件产业、生命科学技术产业、新能源和可再生能源科学技术产业、新材料科学技术产业、海洋科学技术产业和有益于环境的高新技术产业的产值将全面超过汽车、建筑、石油、钢铁、运输和纺织等传统产业的产值。笔者认为 1996 年 12 月联合国系统已对改变世界面貌和人类生活的重大高科技产业化将在 2030 年前后全面实现的估计更为科学、客观，因此，人类将在 21 世纪的下半叶全面进入知识经济时代。工业经济的形成从瓦特蒸汽机和珍妮纺纱机的产业化算起用了大约一个世纪的时间，可以肯定知识经济的形成时间将会大大缩短。

当然，任何人都不能忽视这半个世纪艰难曲折的过渡进程。毫无疑问，知识经济，尤其是在发展初期，也会带来一些负面的影响。知识经济初期还会带来社会价值观变迁，社会机构重组和社会分配调整等等一系列社会问题。此外，随着知识经济的发展，市场经济的宏观调控、市场经济的周期规律等一系列问题都应该重新审视研究。

信息的价值在于传播扩散，在信息高度发达的经济阶段，信息的应用必然是社会化的，也就是大家共有的，不可能为一家一户所分割，所垄断。目前流行世界的因特网就显现了这种趋势，相信，知识最终会与水和空气一样为人类所公有。

物质财富可以私有也可以公有，但同一物品只能供有限人使用，使用得越多其价值越低；知识财富可以私有也可以公有，但知识使用的人越多，其价值越高。恩格斯在马克思墓前说：“在马克思看来，科学是一种在历史上起推动作用的革命力量。”什么时候世界知识财富的总量大大地超过物质财富的总量了，或许并不以提倡知识经济的人的主观意志为转移，可以为消灭贫富差别和广泛实现公有制提供必要的条件。

知识经济对我们既是机遇又是挑战，我们应该加强研究，提高认识，探索知识经济的规律。当务之急是建立国家级领导机构，重新组合我国的知识创新和技术创新系统，协调组织，集中力量狠抓高科技产业化，使科学技术真正变成第一生产力，在世界知识经济的进程中趋利避害，实现我国具有中国特色的社会主义市场经济在 21 世纪的可持续发展。

知识经济与第五代管理

当今世界经济的发展比以往任何时候都更加依赖于知识的扩散和应用，计算机，微电子学等知识密集型产业是所有产业增长最快、产值最高的产业，这

些高新技术产业以信息技术为主，同时包括生命科学、基因工程、新能源和新材料、空间技术、海洋开发技术、环境科技等，其重要的技术基础就是信息网络的飞速发展和应用。据统计，OECD（经济合作发展组织）所有成员国，科研经费的近 2/3 投向高新技术，主要成员国的 50% 以上的国内生产总值的形成是以知识为基础。在全球经济高速增长中，知识的贡献已由本世纪初 5% 上升到 60%—70%，知识已成为一个国家富强的源泉。譬如美国，进入九十年代以来，经济进入低通胀，高增长，高就业，经济自我调节能力大大提高，其失业率历年来最低，通胀率 30 年来最低，体现了知识经济的强大魔力。美国商务部长威廉·达利高度概括了《浮现中的数字经济》一书对美国经济的影响；一、对增长的影响，在过去 5 年中，信息技术在实际经济增长中的贡献率已超 1/4，计算机、通信业的增长率超过经济平均增长率的两倍；二、对通货膨胀的影响，信息产业的产品价格的下降已大大降低了整个通货膨胀率；三、对就业的影响，有 740 万人工作在这个领域，其每年每人收入接近 4.6 万美元。

面对知识经济的强大冲击，我们有必要认真研究传统工业经济向知识经济过渡的过程中，对下一个新千年在管理和领导方式方面所面临的挑战进行讨论，对传统的工业经济的观点进行分析，探讨由工业经济时代发展到知识经济时代的企业管理方面发生的深层次的变化。

1. 传统的工业经济时代的管理理念已经过时，已不能适应知识经济时代的需要

（1）知识将代替资本等成为生产的主要因素

工业经济中，传统的“生产函数”注重的是土地、资本和劳动力、原材料，认为知识和技术是影响生产的外部因素。

在知识经济中，知识作为极其重要的生产要素，必须将知识直接放在生产体系中考虑，既把知识列入生产函数，而且认为知识资产的投资，不仅能够增加知识的积累，还能增加其他经济要素的生产能力。知识的投入可通过人力资本、无形资产价值大体估算，而它的产出带有很大的随机性和不确定性。工业经济中，创造财富的同时，消耗大量的生产要素，知识经济中，它在创造财富的过程中却具有非消耗性和积累性、可增加性。

传统的工业经济时代忽视知识和技术对产品价值的贡献，忽略智力资本的重要性，显然已不能适应知识经济时代的需要。

（2）工业经济时代管理体制已经僵化，必将被新的体制取代

在竞争和合作程度不断增加的知识经济时代，虽然管理体制经过调整和完善，还是难以提供知识经济时代所需的灵活性和反应能力。由于传统的互不干

涉的顺序模式，决策是在一个部门的狭窄范围中制定出来的，没有对大环境的理解。部门与部门之间由于不信任或不理解，大量的信息在这些错综复杂的等级环境中弄得支离破碎，造成管理僵化，对市场信息不能作及时反应，难以适应知识经济时代的需要。

2. 从工业经济时代到知识经济时代过渡给企业管理带来的转变

经济专家把网络管理称为第五代管理，在知识经济时代，只有掌握了先进的计算机技术的人才才能成为第五代管理的优秀管理者。根据知识经济的特点，我们重点探讨的是工业经济时代向知识经济时代的转变必然带来深层次的变革。

（1）从例行程序到复杂性的转变

在传统的工业经济管理过程中，偏向于例行程序方面的决策，对复杂性的事务缺乏良好的应变能力和应变机制。而知识经济时代，则需要我们采取“顾此及彼”的思维方式，在做好例行程序性工作的同时，更需要对瞬息万变的市场、复杂多变的技术进步带来的竞争，采取灵活有效的机制。

（2）概念性原则的转变

①从命令和控制到集中和协调。传统的工业经济时代，严格的等级制具有一种命令——控制结构，其指令来自于高层，严重地阻碍了员工的创造性，在具有网络化管理和较少管理层次的企业，在知识经济时代中则能较好的保证公司各层都将注意力集中在关键问题上，通过采用以任务为中心的复合团队，队员之间有效地相互促进、成为组织活力的源泉。当公司成为有才干的个人组成的团体时，由于这些人具有才华和接受力，他们很容易相互协作，通过每个人的成熟思想的相互补充来创造价值，而不仅仅是对原料加工来增加价值。

②从职位权威到知识权威。在严格的等级制中，职位和权威被具体划定：职位越高，权力越大。知识权威对于取得市场战略的成功具有越来越重要的意义，当严格的等级制被以任务为中心的团体代替的时候，个人的知识变得更重要，缺乏知识的人再也无法隐藏在职位背后，拥有知识的人将成为以任务为中心的团队中的关键人物。

另一方面，如果企业建立在知识权威的基础上，必须真诚地对待他人，发现他们真正知道些什么，管理者必须设法了解下属的能力、需求及经验，同时要求我们具有更强的具有评价个人不同点的能力。

③从序列活动到同步活动。计算机网络化使序列活动转变为同步活动成为可能并将成为趋势。

④从纵向交流到横向交流。从纵向交流向横向交流的转变是一个显而易见的过程。当然也存在纵向交流，但当以任务为中心的核心团队在公司各处带动

知识进步时，居于主导地位的将是横向交流方式。

在网络环境中的横向交流由于减少了官僚体制的阻碍而显得更加自由、流畅，它增加了意外发现的可能性，使得我们在不经意中发现问题的关键。

⑤从不信任和服从到信任和诚实。不信任似乎已植根于严格的等级制当中，结构的分散性导致了职能部门之间的不信任，人们抱怨其他部门不加处理地传递信息是普遍现象。

在知识经济时代，信任和诚实是至关重要的，当人作为网络资源及以任务为中心的团队成员时，他们需要紧密联系、共同工作。

总之，在经济全球化的时代，不具备进入知识经济时代条件的国家不等于可以免受知识经济威胁的国家，随着知识经济在发达国家现实化，全球经济系统面临一次新的国际分工，我们只有认真研究知识经济的特点和演变方式，研究知识经济时代的企业管理模式，提出对策，才能在这场世界竞争中，成为强者。

知识经济时代的成功法则

以往的成功基础已经不复存在了。在整个人类历史上，成功的源泉一直是对自然资源——土地、黄金和石油——的控制。突然之间，这源泉变成了“知识”。知识经济之王比尔·盖茨没有土地，没有黄金或石油，也没有归他所有的工艺。人们是怎样用知识来创造财富的？需要对社会进行怎样的重组才能形成一种增加财富的知识环境？社会怎样培育对于实现变革和创造财富是不可缺少的那种企业家？需要掌握哪些技能？以知识为基础的经济正在提出一些新问题，提供新答案，探究成功的新法则。

法则之一：任何人都不会通过攒钱而变成巨富

富人总能在存在巨大失调——即由新情况造成的经济中的不平衡状态和可乘之机——的形势下看到努力和投资的机会。某种东西——通常是一种新技术——带来了开发一些新产品的机会，这些产品有迥然不同的潜力。现在的比尔·盖茨是这种情况，当年的约翰·洛克菲勒也是这种情况。他们两个毕生的积蓄都仅占他们全部财富的一个零头。省吃俭用地攒钱、在正常均衡的局面下投资，这会使人到老年时生活舒适，但决不能变成真正的富翁。

在将被视为第三次工业革命的这一巨变中，新的技术机会创造财富的速度比以往任何时候都快。过去 15 年美国造就的亿万富翁比有史以来的总和还多，即使是在扣除通货膨胀及人均国内生产总值变化的因素之后也仍然如此。比尔·盖茨即使花上将近 1 亿美元为自己盖一栋房子，他所盖的房在美国也只是屈居亚军的豪宅。1982 年只有 13 位亿万富翁，到去年秋天已增加了 176 位。这

189 个人的财富加在一起远远超过 1 千亿美元。最富的美国人并不掩饰他们的富有：他们积极争取榜上有名，并拿出他们的财富记录来证明自己是实至名归的。他们希望被看作经济领域的胜利者。

稍逊一筹的富翁们用别的办法显示他们的富有。摆阔气的消费不断增加。自 1993 年以来，总消费额增加了 29%，但冒险刺激的旅游增加了 46%，精美巧克力的销售增加了 51%，珍珠销售增加了 73%，豪华轿车增加了 74%，游艇增加了 143%。

这种财富剧增的情况在美国并不多见。在 50 年代、60 年代以及 70 年代，美国的经济增长速度比现在快得多（从 1950 年到 1970 年的增加速度为 1970 年至 1998 年的两倍），平均财富也有所增加，但那时并没有形成巨大的财富。那时在美国并没有突然产生一批超级美国人。50 年代、60 年代和 70 年代的美国人与今天一样富有聪明才智、具有创新精神并怀有雄心壮志。我们的政治和经济制度也与今天无异。成为富翁的机会不在这些方面。

第二次工业革命给经济事务造成了剧烈的中断，开创了做以前未做过的事情机会。以前做过的事情也可以用新的办法来做了。聪明人和幸运儿不必满足于拥有竞争性极强、生产那种赚取债券市场“均衡”收益率的商品的公司了。用经济学家们的行话来说，高的“不均衡收益”取代了低的“均衡收益”。美国第一批亿万富翁（以根据通货膨胀调整过的美元计算）——洛克菲勒、卡内基、梅隆、摩根、施瓦布——就是在这时出现的。

法则之二：有时成功的企业必须自我毁灭才能保全自己

企业必须在依旧成功之际甘愿自我毁灭方能建立起将会变得成功的新企业。如果它们不自我毁灭，别人就会把它们毁灭。

不均衡既意味着巨大的机会，也意味着巨大的威胁。在 1960 年最大的 25 家企业中，仅有 6 家依然留在 1997 年的名单上。那 25 家公司中的大多数都被并入其他公司，还有两家停业了。在 20 世纪初美国 12 家最大的公司中，有 11 家已看到 21 世纪的开始。技术突破不断出现，经济环境不断变化，而那些公司不能适应这种情况。

老的大公司懂得那些改变世界的新技术。这种技术往往就是它们发明的。但它们有一个几乎无法解决的结构性问题。当有突破性技术出现时，这些公司必须摧毁旧的东西，建立新的东西。例如，在晶体管取代电子管以后，5 家电子管制造商中有 4 家始终未能制造出晶体管，其余的那一家现在也退出了舞台。当微处理器使个人电脑得以取代主机成为计算机行业中居支配地位的快速增长市场时，该行业老的龙头公司——IBM 却一败涂地，出现了两家新的执牛耳的公司——英特尔和微软。IBM 懂得这种新技术，也希望竞争一番，但却不

能摧毁它的旧有业务（主机）以建立新业务。在 80 年代，IBM 卖掉了它在英特尔公司中 20% 的股份。如果它今天依旧握有这些股份，IBM 总的市场价值会比今天多出将近 30%。

新公司具有很大的优越性，那就是不必通过自我毁灭来保全自己。

法则之三：除了剧烈的技术变革之外，还有两条道路能带来高增长率和高收益率的机会，即社会的不均衡与发展的不均衡

企业家们能够发现社会领域出现的改变人们习惯的机会。星吧咖啡公司就说服美国人宁花 2.5 美元到咖啡吧去喝一杯咖啡，而不再到当地餐馆花 50 美分买一杯来喝。他们把一种经销网点遍布各地、没有人能从其销售中赚到多少钱的竞争激烈的商品变成了一种非竞争性的、有判别的产品，并创造了一个收益率很高、能使人发大财的迅速发展的行为。

海上旅游业则利用了人口方面发生的变化：在过去 20 年中，老年人的相对购买力增加了一倍。20 年前，70 多岁的人现金收入比 30 多岁的人低 40%；突然之间，现在 70 多岁的人现金收入比 30 多岁的人高了 20%。至少从埃及艳后克娄巴特拉那个时代起就为人们所了解的海上旅游业变成了老年人的最佳休闲方式：我们载着你走，你自己不必迈步。一些游轮公司的老板通过利用社会领域的不均衡变成了亿万富翁。

以这种方式产生的财富所带来的难题是社会领域的不均衡，通常所反映的是现有财富的转移，而不是新财富的创造。那些出售传统咖啡的店铺的销售额现减少了，数以千计的小餐馆赚的钱少了。星吧咖啡公司每杯咖啡多收了两美元，这两美元就不能用在其他地方了。

只要企业家们能在欠发达国家内照搬发达国家的做法，便会产生我们所称的发展不均衡。

在香港回归中国的大约一年以前，我在香港机场的休息室内听到了两名华人富商的对话。他们要到温哥华逗留 6 个月，以便取得加拿大护照。他们抱怨必须在温哥华逗留那么长时间，因为他们觉得没有办法利用这段时间赚钱。听他们的口气，温哥华是一片经济沙漠。这是为什么？毕竟，温哥华比香港还要富啊。

答案在于加拿大不存在发展不均衡现象。在香港，这些商人利用发达世界同贫穷的、但已实行开放的中国大陆之间的差异发了财。他们只是在中国照搬发达国家所做过的事情而已。商品买卖在发达国家收益率很低也没有什么增长前景，而在中国却是高收益、高增长的机会。这些商人对照搬很在行，而且善于判断在中国大陆从事某一活动的条件在何时成熟。

温哥华则没有照搬的机会。所有正常的第一世界经济活动在那里都已存在

了。要想在温哥华发财，需要有突破性的技术或社会领域的新概念才行。这些商人既没有前者也没有后者。对他们来说，温哥华确实是一片经济沙漠。

法则之四：全球化正在迫使价格下跌，生产正在从低成本地区向低成本地区转移，结果是产品价格不断下降

你可以随便点出一种重要产品，计算一下如果每一座工厂都尽最大能力生产的话全世界的产量会有多少，然后再减去全世界会购买的数量，那你就会看出，世界的生产潜力至少比可预计的消费多出 $1/3$ 。汽车、半导体芯片和石油，这仅是许多例子中的三个。在生产能力如此过剩的情况下，价格下跌是毫不奇怪的。为保住自己的设施较接近于以全部能力生产，公司有着降低价格的巨大动力。

全球化还带来了改变惯常的工作方式，提高劳动生产率以及降低工资的压力。德国宝马汽车公司利用它在美国建立一家制造厂的能力，迫使工会同意改变德国的惯常工作方式的手段。在德国实行了弹性上班制度，活儿多的时候工厂可以在周末开工，从而使成本降低 $1/4$ 。活儿少的时候，工人可以凭他们在银行账户积蓄的工时领取工资。除非一年中的总工时数明显超过标准工作时间，否则不支付加班费。该公司正在把这些做法推广到它设在英国的越野车制造厂。英国工人被告知，他们必须缩小他们同德国工人之间在劳动生产率方面存在的 30% 的差距。宝马公司无须发出这样的威胁：如果他们不能这样做，越野车的生产就会迁往别处。人人都明白这一点。随着劳工成本和工资的降低（过去 25 年中，同样的压力迫使美国收入最低的 $1/3$ 工人每周的实际工资平均每年下降 1 个百分点），价格最终肯定会开始下降。

亚洲的经济危机大大增加了降价的压力。印度尼西亚和泰国必须增加出口，而要增加出口就只有降低价格。它们的全球竞争对手——大都是第三世界国家——若是不想失去其市场份额，就只好同样降价。在发达国家内，类似的压力来自韩国和日本。

新技术，特别是对能源、矿产和农产品有影响的新技术，也在促使价格非常迅速地降低。今年年初，石油价格达到了前所未有的水平。黄金价格也比几年以前大大降低了。每次降价都是因为新工艺的出现大幅度降低了开采成本所致。

缩减规模和业务外包也是导致降价的因素。在美国，公司同其供货商签订要求逐年降价的合同是通行的做法。例如，汽车零部件制造商同主要汽车生产厂商订立了每年降价 3% 的合同。业务外包是订立这种苛刻的合同的主要原因，因为较之对内部的供货部门而言，对外面的供货商提出苛刻的条件要容易一些。如果外部供货商因降价则赚不到钱，那是他的问题。但是，如果内部供货部门赚不到钱，公司的某个采购部门内部所赚的钱就是某个销售部门损失的钱，公司的总利润并没有增加。由于订立这种外包合同，去年美国新汽车的价

格自 1970 年初以来首次出现下跌。

在通货紧缩的情况下，人们不惜代价地避免负债。实际利率（即名义利率加上通货紧缩率）非常高，而且还债所用的美元要比借钱时更值钱。欠债的人希望尽快还清债务，因为实际债务负担会随着时间的推移自动加重。如果价格下跌 10%，100 美元的债务实际上就会变成 110 美元的债务。如果减少债务成为头等重要的大事，那就没有人会往那些带来增长的项目上投资了。

法则之五：没有什么机构因素能取代个人创业精神成为变革的动力

创造和破坏是推动经济发展的不可缺少的动力。企业家则是这个创造性破坏过程的核心。他们把新技术和新概念积极地应用到商业中去。

若要创建新的模式，强大的既得利益集团这种老的模式就必须打破。但那些既得利益集团会反抗。他们不愿悄无声息地退出历史舞台。19 世纪末，企业家们建立起摧毁地方公司的全国公司；20 世纪末，他们又在建立摧毁全国公司的全球公司。

历史告诉我们，扼杀创业精神易如反掌。在大部分时间、大多数地点和大多数人中并不存在企业家。经济上存在着可能性，但是它们或者没有被发现，或者人们缺乏利用这种机会的干劲，或者所涉及的风险看来太大。

当社会的组织方式使那些旧有既得利益集团不能被撇开的时候，企业家是无法出现的。必须建立那种使企业家能放开手脚破坏旧东西的社会制度。然而，破坏旧东西也很容易被看作陷入混乱。不准备同过去决裂的社会也不希望出现企业家。

欧洲的例子清楚地说明了企业家精神的重要性。欧洲的储蓄投资均多于美国，欧洲人受教育水平高于美国人，他们对科学的基本了解丝毫不比美国人差。然而，新的 21 世纪智能工业中没有一个是欧洲的创立的。去年，欧洲最后一家本地计算机厂家——西门子—尼克斯多夫公司的生产部门被卖给了台湾的宏碁公司。一个完全退出计算机业的地区怎能在 21 世纪走在前列呢？本应存在的欧洲企业家实际上并不存在。

技术几乎永远受社会的支配。创意不被采用往往是因为人们不想采用。某种事情有可能发生并不等于它一定会发生。要把真正新的创意推向市场，需要极大的毅力。在对古希腊的考古研究中曾发掘出蒸汽玩具，古埃及的寺庙中有过汽动大门——然而，直到 18 世纪才出现作为经济生产动力的蒸汽机。

法则之六：把秩序看得高于一切的社会是不会具有创造性的；但是，没有一定程度的秩序，创造性就会消失

请考虑一下 15 世纪初中国的情况。当时，它的好奇心、它的探索本能以及它的建设水平使它创造了发起一场工业革命所需要的所有技术——实际上，

这种情况在其后的 400 年中没有出现过。当时中国拥有炼钢所需要的鼓风炉和活塞风箱（11 世纪末中国每年生产的生铁数量在其后的 700 年中在世界上一直没有任何国家可及）、用于军事征服的火药和火炮，用于印刷的纸张和活版、用于生产过剩农产品的铁犁、马轭、旋转脱粒机和播种机；能钻探天然气；在数学方面有了小数、负数和零的概念，使中国人在这方面遥遥领先于欧洲人。在庞大的中国舰队在非洲东海岸探险的人约同一时间，葡萄牙和西班牙在非洲西海岸进行着规模小得多的探险。中国在七次重要探险中用以探索印度洋的船只比哥伦布所用的船只大三倍。

但是，本来有可能发生的地域征服和工业革命却没发生。中国人先是拒绝、最终忘却了那些本来会使他们称霸世界的技术。革新受到禁止。朝廷有令不准建造新的远洋舰只，也不准到中国海岸线以外的地方航行。到 15 世纪末，对秩序的要求压倒了人的本能好奇，压倒了探索的意愿，压倒了建设的欲望。

让我们再来研究一个相反的例子，这就是革命前 75 年中的俄国。在帝国行将灭亡的乱世之中，创造性却生机勃勃。想想所有那些伟大的作家吧：托尔斯泰、陀思妥耶夫斯基、契诃夫、屠格涅夫、果戈理以及许许多多别的人。音乐和艺术方面也是如此。斯特拉夫斯基、柴可夫斯基、卡西米尔以及许多其他人的作品今天仍在我们的音乐会上被演奏或在我们的博物馆内供展览。那时，俄国科学领域也走在前列。身斯特瓦尔德因在化学反应速度方面从事的研究获得了诺贝尔化学奖。另一位诺贝尔奖得主巴甫洛夫大概是有史以来最著名的生理学家。门捷列夫发明了元素周期表。以数学家安德烈·马尔可夫的名字命名的马尔可夫链普遍应用于物理学、生物学、语言学和经济学等领域。罗巴切夫斯基创立了非欧几里得几何学。怀疑权威、不接受权威，这是科学进步的秘诀。生活在乱世之中的俄国人可能是怀疑派。与反对沙皇的政治革命的危险相比，对某些定论发起科学反叛所冒的风险要小一些。

创造性在混乱中得以充分发挥，这是对的。但是，由于没有一定程度的秩序，俄国人未能利用那种创造性建立起成功的经济。后来重新确立了秩序，创造性却不复存在了。

一个社会要促进知识的发展并对之加以利用，就需要有适度的混乱和秩序。过分强调秩序（如以前的中国）不行，过于混乱（如俄国）也不行。今天的美国和日本与当年的俄国和中国有许多相似之处，尽管没有像它们那样极端。美国混乱有余而秩序不足，虽有创造性却不能以最有效的方式利用各种创意。日本则秩序有余，混乱不足，缺乏创造性。若能彼此取长补短，两国都会受益。成功的社会在秩序与混乱之间造成一种紧张关系并加以管理，使两者都不致失去控制。如果社会不能容忍变革带来的混乱，新的创意很容易遭受挫

败，然而，社会又必须维持适当的秩序，才能利用创造性的突破。

就个人而言，这些力量表现为传统与叛逆之间的紧张关系。爱因斯坦在 15 岁那年从中学退学，一年后放弃了本国国籍，在社会、经济和道德三重意义上都过着边缘人的生活，自称吉卜赛人、被视为放荡不羁的波希米亚人。从某种意义上说，他的生活是在科学和社会两方面都从无序中寻求有序。巨大的创造性需要严酷的现实、丰富的想象力和不合逻辑的跃进。只有具有反叛精神的人才能做到这一点。

创业与组织技能、好奇心、探索的意愿以及进行建设的欲望是可以提高的。那些已经掌握了现有知识但却没有被这种知识所束缚的人都具有有用的好奇心。

法则之七：以知识为基础的成功的经济要求政府在教育、基础设施及研究与开发方面投放巨资

这不仅是要有才华横溢的人和有闯劲的企业家的问题。新的经济游戏既是团队竞技又是个人运动。没有团队的支持，个人就会失败。没有个人的主动性，团队也会失败。两者缺一不可。

有些国家愿意在研究与开发中投资，也有些国家不愿这样做。投资多少合适，并非显而易见。世界四大工业国花在研究与开发上的钱在国内生产总值中所占的比例是相仿的：法国和德国为 2.3%，日本为 2.8%，美国为 2.5%。但是，它们在这方面的开支之所以相仿，是因为它们都不愿意其他三国超过自己，而不是因为它们所花费的数额是恰当的。

美国私营部门的研究与开发工作大部分（占 4/5）是由大公司进行的。然而，就是在这些花钱多的公司当中，开支水平也有很大差异；波音公司的开支占销售额的 4%；英特尔占 9%；朗讯占 12%；微软占 17%。开支的多少取决于有关公司所在的行业及该行业中的公司是否认为基础科学已经完备、从而可以在研制新产品或新服务方面取得真正的进展了。英特尔公司的销售额和利润几乎全部来自过去三年中研制的产品，而 IBM 公司的利润只有大约 30% 至多 40% 来自近期研制的产品。

对于国家和公司来说，技术上的领先地位与研究与开发开支并不是一码事。欧洲在研究方面花的钱并不少，但反观在技术上的领先地位，这种花费似乎没有产生什么效果。显而易见，要使开支产生效果，就必须在进行研究之后接着开展那种为使新开发的技术在经济中扎根所需要的活动。例如，美国强于欧洲的主要不是在信息技术的研究与开发的开支方面，而是在信息硬件和软件包的投资方面。1996 年，美国这方面的投资在其国内生产总值中所占的比例为法国和德国的两倍。研究没有多少差别，利用这种研究结果所做的事情却大

不相同。

研究与开发开支的私人收益率（即为此出钱的公司所得到的金钱上的利益）平均为 24%。但是，研究与开发的社会收益率（即整个社会所得到的经济利益）却为 66%（这是把八项不同的研究结果加以平均后算出来的，这些研究得出的结论从 50% 到 105% 不等），几乎为私人收益率的 3 倍。研究与开发所得到的利益有 2/3 并没有到出钱的公司手中。这个结果（从未有经济文献对此结果提出异议）有力地证明研究与开发能产生巨大、积极的社会效果。如果完全由私营公司来做这项工作，它们仅会花极少的钱，因为它们得不到自己的研究活动所带来的全部好处。

如果人们争取扩大现有的知识，而不是设法实现重大的突破，私人的收益会更加有把握得多，因此，私营公司往往把它们的钱集中有于研究与开发过程的开发这一端。这样，投资与收益之间的间隔也会短一些，而在商界，速度就是一切。

由于私营部门存在这种倾向，政府应当把钱花在推动基础知识进步的长线项目上。这是私营部门不愿投资的领域，但也是能够实现那种给私营企业带来商机的突破的领域。正因为如此，生物技术应当得到政府的支持。没有哪家私营公司会像（美国）国家卫生研究所那样进行投资——即便有关公司知道这种投资一定会成功也罢——因为从投资到制成可销售的产品，至少要 25 年的时间。

法则之八：在以知识为基础的经济中，对个人来说最大的未知数是如何在一个无终身职业可言的体制中拥有一种终身职业

对个人而言，教育向来是一种高风险投资。有 20% 以上的大学毕业生到头来拿不到高中毕业生的平均工资。他们投了资，但却没有收益。在赢利公司不断缩小规模的情况下，如何进行为获得一种终身职业所需要的投资呢？

今天，你在任何公司中都不大可能被终身雇用。你要学会对自己的终身职业负责，管理好自己的终身职业。

如果说一个公司内部不存在升职阶梯的话，或许在不同公司之间存在着这种阶梯。这就是说，开始时若在 A 公司表现得好，会导致在 B 公司得到受培训的机会、更好的工作岗位和更高的工资。但情况对大多数雇员来说并非如此。有关公司不会告诉其他公司哪些人是它们的好雇员——即使它们不能给这些人晋升的机会。它们不想失去这些雇员。即使它们告诉了其他公司，那些公司也不会相信，而会怀疑它们是想除掉不好的员工。同样，各公司也不想因此惹官司。如果有人问起（也很少有人会问），这些公司愿意向其他介绍有关某个谋求新工作的人的事情只有一件：不错，此人确是在我们公司工作过。

跨公司的升职会遇到其他问题。45 岁之后跨公司调换工作已很困难，到 55 岁以后就是不可能的了。在一个迅速变化的世界上，年纪较大的员工所带来的经验和技能往往是过时的；而年轻、有潜力、看起来更有前途的雇员又总是不乏其人。

缺乏晋升机会这种现象在收入方面表现得非常突出。年龄在 20 至 40 岁之间的高中毕业生的实际收入比以前低得多。现在工作机会很多，失业率很低，但却没有机会获得技能并从而获得高工资。缺乏接受在职培训以获得新技能的机会是近些年高中毕业生和大学毕业生工资差距加大的另一个原因。

美国的根本问题在于，每位雇主都希望在培训制度方面白沾便宜。“你培训，我雇用”，这就是美国人的行事方式。每当失业率不高的时候，雇主们就牢骚满腹地抱怨受过训练的工人太少，其实他们自己是从不进行培训的。他们根本不觉得自己的抱怨有什么奇怪之处。至于雇员们，由于没有升职阶梯，他们无法明智地自己掌握适当的技能。由于他们会经常由一家公司转到另一家公司，他们不知道自己将需要什么技能以及哪些技能在多长时间內帮助他们得到挣钱的机会。其结果，他们自然就不会为获得技能而投资。

尚未解决的重大问题

第三次工业革命的最大难题阐述起来容易，解决起来却很难。技术的进步正在造成一种迅速取代我们原有的国家经济的全球经济。各国政府无法控制这种新经济，然而，任何人——至少是所有美国人——都不想建立也许能够控制这种经济的全球政体。结果，我们将生活在根本上说是无法管理的经济制度之中，在遏制 1997 年亚洲经济灾难方面遇到的困难，就是我们可以预计今后将遇到的许多这类困难之一。

以前为管理和维持自己的经济制度动脑筋的各国政府现在正慢慢地被排斥在外。全球金融发生的变化几乎把所有国家的政府都压跨了。只有几个最大国家的政府除外。政府在很大程度上丧失了它们对信息和资本流动的控制。它们不能控制什么人进入它们的国界或者在文化方面打入它们的国界。它们手中仍然有军队，但却不敢使用它们，因为战争的实况现在都被展现在电视上。

反过来说，全球企业的权力——也许应当说是它们不受政府监督的自由——随着公司的下述能力的增加而增加：它们可以迁往最有利的地点并可以在取得有吸引力的投资项目的竞争挑动一些国家反对另一些国家。

随着各国政府的萎缩和全球公司的扩大，出现了第二个重大问题。放眼望去我们几乎在所有地方都能看到国家之间、公司之间和个人之间的经济不平等现象在加剧。国家政府一向采取行动控制这种不平等的现象的。但是，它们在丧失了管理经济制度的能力之后，也丧失了限制经济不平等的能力。至少在一

段时间内，我们会生活在一个普遍存在着更大的不公平的世界上。

第三次工业革命使老的体制和老的运作方式变得过时了，从而要求个人、公司和国家相应地作出改变。

对于个人，我的忠告是：技能，技能，还是技能。那些没有一技之长的人的经济前景是可悲的。在一个体力劳动挣钱少、脑力劳动挣钱多的世界上，这部分工人必须大大提高受教育水平。

在 50 年代和 60 年代，创业的机会极少；今天，这种机会很多。但是，我们在报纸上每读到一个取得到成功的故事、每出现一个新的亿万富翁，背后都有数十位企业家破产，只是没有人注意、也没有人悲悼罢了。走下坡路的风险是实实在在的。

自我摧毁是对老企业的挑战。它们能否本着进取的精神抓住第三次工业革命带来的机会——即使这意味着有意识地摧毁现有的有利可图的活动也罢？历史昭示我们：很少有人能做到这一点，而做不到这一点的人很可能被淘汰。对新公司而言，经济机会之好是前所未有的。世界充满着商机，各企业可以在没有地位牢固的竞争对手的环境中成长。

那些在教育、基础设施及研究与开发方面大量投资的国家将会成为胜利者。我们（美国）需要有一项国家投资预算，使我们对自己如何花费钱财做到心中有数。我们目前存在着负储蓄率，这决不是成功之道。

然而，对那些有技能、喜欢冒风险同时又愿意摧毁自己的活动并且生活的高投资社会中的人来说，现在是最有利的时机。

网络对商业的革命

随着文件变得越来越灵活，多媒体包含的内容越来越丰富，信息传播受到纸张的局限越来越少，人们合作和交流的方式会变得更丰富，更少受到地点的限制。几乎每一种活动领域，如商业、教育和娱乐，都会受到影响。信息高速公路对通信状况的改革甚至比它对计算机领域的改革还明显。这一点在工作场所中已经初见端倪。

因为效率最高的商业机构具有超过他们对手的某种优势，各个公司都渴望掌握那些能使它们具有更高生产力的科学技术。电子文件和网络给商业机构提供了改善它们的信息管理、服务及内外合作状况的机会。个人计算机已经对商业产生了巨大影响。但只有当一个公司里里外外的个人计算机都被密切地连接在一起时，人们才能感觉到个人计算机的最大影响力。

今后的十年里，世界范围内的商业都将会有所改观。软件同人们的关系将会更密切，公司将把它们机构的神经系统建立在网络上，不但通向每一个雇

员，而且与供应商、咨询专家和用户打成一片。结果就会出现一些更有效率、其规模往往也更小一些的公司。从更长远的观点来看，当信息高速公路使得在地理位置上接近城市服务不是那么重要的时候，许多商业机构就会分散它们的经营，城市本身也会跟公司一样变小。

只消再过五年，在城市商业中的通信带宽就会增长 100 倍，网络供应商们竞相把网络利用率高的用户集中连接起来。首先使用这些高速网络的将是商业机构。每一个新的计算机技术都是最早被商业机构所采用，因为先进的信息系统所带来的经济利益是很容易被证实的。

大大小小的商业管理者都将为信息技术所必将提供的潜能而眼花。在他们投资之前，他们应该记住：计算机只不过是一种有助于解决特定问题的工具而已。它并不像某些人所希望的那样是一个神奇的、万能的灵丹妙药。如果我听到一个商业主说：“我要赔钱了，我最好买一台计算机。”那么我会告诉他，在投资策略上，他最好三思而行。技术充其量只可能延缓对更基本变革的需要。任何技术运用到商业中的第一条规律是：运用在高效率的工作中的自动化技术将会提高它的效率；第二条规律是：自动化技术运用到低效率的工作中，将会降低它的效率。任何规模的公司管理者都不要急于去购买最新、最好的设备配备给每一个雇员，而应该首先退一步考虑：他们究竟希望自己的生意如何运作？它的基本过程和关键的数据库是什么？信息是如何理想化地流动的？

例如，当用户打来电话时，是否有关你的生意的所有信息，包括帐目的状况、所有的申诉、你的机构中的哪个人曾与这位客户一起工作过等情况，都能立刻显示在屏幕上？做这件事的技术非常简单，而且越来越简单，客户们关心的是它所提供服务的水平。如果你的系统不能提供产品的生产信息或不能立刻报价，那么你将可能输给一个具有更高技术优势的竞争对手。例如，一些汽车公司正在集中服务信息，以便任何一个商人都能够很容易地检查一部车的完整的服务历史，以防旧病复发。

一个公司也应该考查一下它内部的全部过程，比如雇员复查、商业计划、销售分析和产品开发，并且决定如何让网络和其他电子信息装置使这些工作更有效率。

我们看待计算机和使用计算机作为商业工具的方式，都已经发生了很大的变化。在我小的时候，我印象中的计算机不论体积和功能都很大。银行有一堆计算机，大的飞机公司用计算机来记录预订票。计算机是大机构的工具，也是大公司对于使用铅笔和打字机的小公司所具有的部分优势所在。

然而在今天，个人计算机，顾名思义，即使是在大公司，它也是为个人工作服务的工具。我们想到并利用个人计算机来帮助我们完成自己的工作。

那些独立工作的人能够利用个人计算机来更好地写作，编撰时事通讯和探索研究新观点。一位卢德派的成员也许会问：“假如丘吉尔曾使用一个文字处理程序，那么他的文章能够变得更好吗？西赛罗能够在罗马元老院做出更精彩的讲演吗？”这类批评者的言外之意无非是，没有现代工具，也做成了许多伟大的事情，所以要是说良好的工具能够提高人类的潜能，那就太冒昧了。我们虽然只能推测一个艺术家的作品如何才能得到提高，但是有一件事很清楚，即：个人计算机改善了商业进程、效率和准确性。让我们来看看那些普通的记者。历史上曾有过许多伟大的新闻工作者；但是今天，核对事实，从现场传播消息，与新闻提供者、编辑、甚至读者保持电讯联络等，已经变得非常容易了，此外，诸如高质量的图表和图像也更简单了。我们只需看一下科学论题所描述的内容就可以了。二三十年前，除了在一些有关科学的书籍和一种装帧精美的专业杂志，如《美国科学》杂志中之外，要找到高质量的科学插图是非同寻常的事。而今天，一些报纸也刊载科学故事，这在一定程度上是因为它们使用个人计算机软件，能够快速地产生产生详细的图像和图解说明。

各种规模的商业机构都已经由于个人计算机而获得不同程度的利益。小公司已经被证明是最大的受益者，因为低廉的硬件和软件更有利于小公司与大的跨国公司进行竞争。大的组织机构更倾向于专业化：一个部门写宣传册，另一部门负责财务，第三个部门则专门负责为客户提供服务，等等。当你打电话向一个大公司咨询你的财务事宜时，你当然希望专家给你尽快的答复。

但在过去，对于一个小公司的期待值与大公司相比是不一样的，因为他们不可能雇用专家。当个人开办一家企业或一个商店，他一个人既要起草产品说明书，又要负责财务，又要和客户打交道。一个小企业主得处理如此众多的工作，实在是令人惊叹。其实，有些经营小公司的人可以买一台个人计算机以及相关的一些软件，这样他所有要做的那些不同的工作就可以获得计算机的帮助。这样做的结果是，小公司可以更有效地和大公司竞争。

对于一个大公司而言，个人计算机的最大益处来自于不断改善信息资源共享。大量商业事务通过会议、决策、内部程序保持协调，这需耗费许多管理费用，而个人计算机则可以克服这一点。电子邮件在大公司要比在小公司有用得多。

1978年电子表格第一次出现时，相对于纸和笔而言，它们无疑是一次飞跃。由于有了它们，就可以根据数据表中的每一元素来安排制定计划方案。这些方案能够运用于表的其他元素。一处购买力的任何变动，将立即影响其他元素。因此，关于销售、发展或利润率变化的规划都可以用假设方案来检验，而每一变化的影响马上就会显示出来。

目前一些电子表格程序能使你用不同方式来查看数据表，运用简单的命令就允许对数据进行筛选与整理。我所知道的最好的电子表格应用程序是微软 Excel，其重要特点表现在中心表格上的使用者几乎能用无数种方法来查看综合信息，其数据处理操作十分简便。对信息进行综合处理的标准可以改变，作法是用按鼠标选择键，或是用鼠标将表头从一边拽到另一边。无论是高级的总结报告还是分析任何数据类型或是逐个检验细节，要改变内部信息都是很简单的事情。

中心报表每个月由计算机分发到所有微软公司的经理手中，其内容包括办公室制作的销售数据、生产情况、目前和以前财政年度的销售渠道。每位经理能很快根据这些数据形成个人见解来满足各自的需要：销售经理可从比较本地区或以前年份的销售情况来制定预算；生产经理可以查看他们的产品销售情况和销售渠道。凭借计算机，几千种可能性不过是“咔嗒”一声就完成了。

计算机运算速度的不断增长很快将使计算机显示出高质量的三维空间画面。比起今天的二维显示，它将使我们将用一种更有效的方法来显示数据。由于其他方面的进展，用口头提问的方式考察数据库将变得简便易行。

这些革新成果将首次出现在高容量办公软件包中：文字处理程序、电子表格程序、显示程序包、数据库以及电子邮件。一些建议者声称这些工具的功能已经足够，不再需要更新的版本了。但是有些人认为计算机软件出现在大约五到十年之前，在后来的几年里，语音识别、接口标准化以及与信息高速公路联网等因素都得到综合考虑，而被设计在一个核心应用程序中。我想无论是个人还是团体都将对这些改进过的应用程序所带来的高效率表现出极大的兴趣。

“由于网络发挥了作用，因而生产力将会得到最大提高，工作习惯将会产生最大改变。个人计算机最初的用途是为了更容易产生出打印在纸张上的文件，并通过传送印结果的方式使人们能共享这些内容。第一个个人计算机网络系统允许人们共享打印机并在中心服务器上存储文件。许多这种早期网络连接的计算机还不到 20 台。当网络日益扩大，它们能一个一个地连接成网，而且可以连接到 Internet 上，这样每一个用户都可以与其他所有的人进行交流。现在，交流的信息大多是简短的文本文件，但最终它们将会像我们在第六章中讨论的那些文件一样具有全方位丰富多彩的效果。一些希望给每一位雇员提供资源共享益处的公司常用巨资设置广泛的信息网络，这种现象日益增多。例如微软在希腊的子公司为加强同世界范围内的信息网络的联系而花的钱就比发放薪水所花的钱还要多。

现在，电子邮件成为交换信息的最主要的工具。印刷习惯也在演变，如果你想要一句话让人看了发笑，想要它表达的意思很幽默，你可以加上一个冒

号、一个连字号和一个括号，就成了：——)，这个合成符号如果侧过来看就成了一张笑脸。例如，你写道：“那是否是一个高妙的想法，我没把握。：——)”——这张笑脸表明你的这句话是善意的，用一个反括号，笑脸就变成一张哭丧的脸：——（一种失望的表情。这些“情绪符号”可以说是感叹号的远亲。但是，当电子邮件过渡到具有视听功能的传播媒介时，这种情绪符号恐难以幸存。

一般说来，商业界内部分享信息总是通过交换书面文件、安排电话交谈或聚在谈判桌或数字白板前等渠道进行的。要以这种方式达成好的决策，就需要花大量的时间，进行费用昂贵的面对面会谈和陈述。这种方法极可能毫无效率，而一些公司还是冒着输给竞争对手的风险，单一地使自己受制于这种方法，而其对手却只运用了较少的资源和较少的管理者就做出了较快的决策。

电子邮件的进一步发展将简化我们的许多活动，这些活动可能效率甚低，而我们至今还未认识到。举个例子来说，付帐就是这样。通常，公司打印出一份帐单，把它塞进信封，然后再送到你家中。你打开帐单，核对你自己的记录，看看总数和单价是否无误，然后写下支票，赶紧把它邮回去，保证它在规定期限到达。我们已经习惯了这种过程，根本就没有想这是多么浪费时间。假如你觉得帐单有误，你要给公司挂电话，等在电话机旁，希望去和管事的人通话解决问题，而这个人很可能根本不是管事的人。这样，你就不得不等其他人给你回电话。

你很快就可以在你的个人计算机、袖珍个人计算机、电视——你所选择的这些通信设备——来查看内含帐单的电子邮件了。当一个帐单传过来后，这些装置将显示出你过去的付款情况。如果你对帐单有疑问，你可以随后询问——随你方便——发出一封电子邮件：“这么高的帐从哪来的？”成千上万的美国行业已经通过电子系统交换信息，这个系统就是电子文件交换系统，也叫 EDI。这种系统允许有合同关系的公司自动地进行某些特定的交易。尽管许多公司正在致力于将 EDI 和电子邮件的优点全部放入一个系统中，但是由于各种交易活动需要组织得井井有条——重新订货或检查装货的状况——因此，传统的 EDI 不适合于特定的信息交流。

虽说电子邮件和 EDI 的优点之一在于它们的异步性，但它们依然有可能进行同步通信。因为有时你想给某人打电话，希望能直接与他交谈并立即得到答复，而不愿只是留下一个口信。

近几年内，将有一种把同步和异步通信因素结合在一起的混合通信系统产生。甚至在信息高速公路完全到位之前，这些系统就将使用 DSVD（以后也可用 ISDN）电话联系，它允许声音和数据的同时传送。

这些系统将以如下方式工作：当公司在 Internet 上邮寄有关他们产品的信息时，部分信息将包括一个说明，这个说明可告诉一个客户如何能够同步地与一个销售代理人联系，代理人可以通过声音和数据来回答问题。例如，如果你正在 Eddie Bauer 的主页（一个电子目录）上求购靴子，你想知道你所喜爱的靴子是否适用于佛罗里达州的沼泽地或能否在冰河上行走，你就可以按下一个按钮，接通代理人的线路并与之通话。代理人会很快明白你正在挑选靴子，并将为你提供你所选择的有关你自己的任何其他信息。这些信息不仅只是你的衣服和鞋子的型号、式样和偏爱的颜色，而且还包括你的体育爱好，以及过去你从其他公司所购买的物品，甚至你所提供的价格范围。而有些人则会选择不必提供任何有关他们自己的任何信息。Eddie Bauer 的计算机可以把你的查询转到上次你与之交谈的那个人那里，或者也可以使拥有此产品（此处是靴子）专家的代理人出现在你的屏幕上。用不着寒暄，你就可以询问问题，如“这种靴子能够在沼泽地里使用吗？”或其他任何你想问的问题。代理人不一定必须坐在办公室里，他可以在随便什么地方，只要他有一台个人计算机并显示出他此刻有空。如果他能使用正确的语言进行操作且拥有合适的专家，他就可以帮这个忙。

如果你决定要改变你的遗嘱，你可以打电话给你的律师。那么她可能会说：“让我们快速浏览一遍你的遗嘱。”她将在她的个人计算机上调出你的遗嘱文本，你的遗嘱就会在她的屏幕上显示出来，就如同在你的屏幕上一样。通过 DSVD 系统或者是 ISDN 系统或与此类似的系统的帮助可以实现这一功能。当她看过这一文件后，你们就可以共同讨论你的需求。这时，如果她对操作十分熟悉的话，你甚至可以看着她进行编辑。如果你不愿仅仅在一边儿看着文件在你的律师的机器上运行，也想帮助编辑的话，你就可以参与进去一起工作。你们将不但可以互相交谈，而且你还可以在你的计算机屏幕上看到与对方的相同的图像。

你不必拥有一个相同的软件，只需在互连的一个终端上进行操作即可，在这个例子中，是指律师的终端。在你的终端上，你只需要一个合适的调制解调器和 DSVD 的软件即可。

声音/数据互连的另一个重要用途是可以帮助公司改进产品的维护问题。微软有数以千计的雇员，他们的工作就是回答关于微软软件的产品维护问题。事实上，我们拥有多少制造这些软件的工程技术人员，就拥有多少回答关于软件的产品维护问题的人员。这真是太好了，因为这样一来我们就可记下所有的反馈信息，并通过这些信息来改善我们的产品性能。虽然我们可通过电子邮件了解很多这方面的问题，但我们的大多数客户依然打电话给我们。这种电话交

谈是没有效率的。如，一位客户打进电话来，诉说他那台计算机以某种方式设置，但出现的是错误信息。产品维护专家听到这种描述后，给他提出了一些可在几分钟内完成的操作建议，然后等他操作完毕，他们再继续通话。这样，平均一个电话要打 15 分钟，有时需要 1 个小时。但一旦每个人都使用了 DSVD 系统，产品维护专家将可以看到询问者的计算机屏幕上有些什么（当然要在客户的明确同意之下）并直接检查他们的计算机，而不用仅靠他们描述自己所看到的现象进行检查。这件工作应十分小心，以确保个人的隐私不受他人侵犯。这个过程将减少打电话时间的 30%—40%，它可以使客户更加满意，也可以减少花费和生产价格。

在 DSVD（或 ISDN）电话连接系统中传输的图像不必一定是一个文件。一个或两个参与者也可以传送他们自己的静止图像。如果你想打电话买一个产品，你可能期望公司的服务代表也微笑着站在那儿。但是，当你作为一个消费者的时候，你可能选择只传送你的声音。而且，无论当时你衣着如何，你都可以为自己挑选一个合适的形象出现在屏幕上。或许你还想拥有一些自己各种表情的照片，微笑、大笑、沉思、甚至发怒。在交谈过程中，你可以随时改变屏幕上的形象以配合你的情绪或你的想法。

电子邮件系统和共享屏幕技术可以减少许多不必要的会议。特别是那些大部分与会者只是听而不说，学而不问的报告会议，完全可以被电子邮件系统传送的文件和其他有关表格及附件等代替。在与会者已通过电子邮件系统交换背景资料的条件下，面对面的会议将变得更有效率。

在软件的帮助下，定出会面的时间也将会变得十分容易。例如，你想面对面地和你的律师谈一些问题，你的日程计划将通过计算机网络——甚至电话网络——与她的日程计划进行比较，挑出一个你们俩都有空的时间。然后，约定的时间将分别显示在你们各自的电子日历上。

同时，这也是一个预约餐厅和预订戏票的好办法。但是，这引出了一个有趣的问题。当一家餐厅的生意清淡，一场戏剧并不受欢迎，或是你的律师不想让你知道你是她唯一的客户时，这些公司和个人的计算机仅仅会对要求预约的日程计划作出答复。这样，你就无法通过你的日程计划了解你的律师所有的空闲时间。你要求一个两小时的会面，答复将是：“我们可以把你安排在星期二的上午 11 点。”

客户希望通过电子邮件系统同他的律师、牙医、会计师或其他专业人员预约会面的时间以及交换文件。例如，你想就是否应该使用一种未经注册的药物而请教你的医生。要知道，在没有预约的情况下想与医生会面是很困难的。但是，你可以通过电子邮件系统，与所有和你打交道的专业人员联系。我们将看

到一种竞争，这种竞争性取决于一个专业团体采用这些通信工具的有效程度，取决于该专业团体究竟能在多大程度上使这些工具更有效、更容易获取。我敢肯定，那时我们会看到这样的广告，宣传某公司在使用个人计算机通信方面是如何如何的先进，以此招来客户。

当信息高速公路畅通无阻的时候，人们不仅可以传输声音和静止图像，而且可以传输高质量的电视图像。越来越多运用电子传输和共享屏幕技术的电视会议将会出现在人们的日程计划表上。无论与会者身处何方，他都可以通过一幅电视屏幕：一块数字白板、一台电视机或者一台个人计算机的屏幕，看到同样的图像。屏幕的一部分可能显示出其他与会者的形象，另一部分可能显示出一份文件。而且，如果有人修改了文件，其变化会立即反映在屏幕上。这样，就为在地域上相隔很远的合作者们开辟了广阔的合作道路。这是一种同步信息共享或者说是实时信息共享技术。也就是说，计算机的屏幕会即时反映人们的操作。

例如一个新闻小组通过电子邮件系统来共同修改一份新闻稿。小组的每个成员只需坐在自己的个人计算机或笔记本计算机前，就能对稿件进行润色、修改，增加一副合适的照片或一段相关的录像。同时，这些修改将会造成的实际结果立刻就会显示在每个人的计算机屏幕上。

我们已经对电视会议习以为常了。每个观看电视新闻，比如以远距离辩论为特色的《晚间直播》节目的人，就是在观看一场电视会议。虽然主持人和嘉宾可能远隔重洋，但是他们就像面对面一样地交换意见。观念也如同身处现场一样。

目前，如果想要开电视会议，必须拥有由特殊电话线连接起来的专用设备。微软公司在全球每一个办事处都至少提供这样一个可供开电视会议的办公室。虽然它们被频繁地使用着，但一切设施仍是井然有序的。这种便利为我们免去了许多商业上的奔波，使其他部门的职员能够“出席”职工会议，使客户和分销商不用长途旅行就能“参观”我们设在西雅图的总部。这样的电视会议将会越来越受欢迎。因为它省时、省钱，而且比仅仅传送声音的电话会议，甚至是面对面的传统会议更有效率，因为，如果人们知道他们正面对摄影机时，似乎就会更加集中注意力。

在当前，要建起一间电视厅还相当昂贵——至少得花四万美元。然而，与微型计算机连接的桌面系统正在出现。它们将显著地减少这笔费用和繁文褥节。我们的设备通常与每秒运行 384000 比特的 ISDN 线路连接，这就提供了很真实的画面和高质量的声音。在美国国内的通信大约要 20 美元到 30 美元一小时，国际间的通信大约 250 美元到 300 美元一小时。

电视会议的花费，就像其他所有以计算机为手段的服务一样，将随着科技和通信的费用下降而下降。用摄像机与个人计算机或电视相连的小型电视设备将使得我们很容易地用更高质量的图片和声音和更低的价钱在信息高速公路上会面。随着 ISDN 与个人计算机的连接变得更普遍，电视会议将变成一个标准的商业会议过程，就跟我们现在使用复印机复印一份文件加以散发一样。

一些人很担心，一旦会议上没有了人所独有的某些生动活泼的微妙的东西，那么电视会议和共享屏幕岂不使公司的集会自发地变成了一幅幅大会合影了么？人们将如何窃窃私语？如何在一个冗长乏味的演说者面前东张西望？或者如何递小纸条？实际上，在电视会议上私下的联络将会更简单，因为计算机网络将会提供另外的个人联络设备。会议总有不成文的规则。但当计算机网络作为电视会议的媒介时，一些规则将不得不变得明确起来。人们将能够公开地或私下地、个人地或集体地发出信号以表示他们感到厌烦吗？一个参与者能在多大的程度上被允许将他的或她的电视录像或声音与别人分开？私人的谈话，一个个人计算机与另一个个人计算机的联系，应该被禁止吗？以后，随着我们使用这些设备，新的会议礼仪规定将会产生。

家庭的电视会议将自然又有些不同。如果这会议只有两个参与者，那么将等于一个电视电话。当你在外地向你的孩子问好或让兽医看你的狗或瘸腿猫的情况，这都是很有用的。但是，当你在家时，很可能在大多数的电话中，特别是与陌生人通话时，你关掉了摄影机。你可能宁愿传送你自己、你家人或别的你相信能够表达你个人感情同时又能保护你的可见性隐私的一叠照片。这有点像为你自己的回话机规定一个留言。如果是为了一个朋友或由于商业需要，则可以打开现场录像开关。

所有的这些电子新发明——电子邮件、共享屏幕、电视会议和电视电话——是我们克服物理性隔离的办法。等到这些东西变得十分普及时，不但我们的工作方式会改变，而且我们的工作场所与别的任何场所之间的差别也会随着改变。1994 年，在美国有 700 多万远程电信工人采用了新的工作方式，他们不再为了上班而每天奔赴办公室，而是利用传真、电话和电子邮件等手段直接在家里上班。特别是一些作家、工程师、律师和一些自由职业者，他们相当一部分的工作时间就是在家里度过的。如果我们以销售成果来评价一位推销员，那么只要能售出商品，至于他是在办公室中完成的，还是在家里，或干脆是在大街上谈成的生意，这又有什么关系呢？许多采用家庭上班方式上班的人认为，在家里上班更为自由、方便些，也有一些人认为，上班时老是呆在家里，容易得幽闭恐怖症，另有一些人则认为自己缺少自控能力，在家里干活缺乏效率。预计今后几年内，还将有上百万工人——至少是临时工，愿意凭借“信

息高速公路”在家里上班。

由于电话线四通八达，其工作大部分是在电话中完成的工人则将成为这种新工作方式的主力军，如电话售货员、售后服务员、预订代理人和产品维护专家，他们将完全可以在家里得到和他们能在公司办公室计算机屏幕上得到的一样多的信息。从现在起的未来十年内，招聘广告将要刊登出某一项工作的一周总工时，及要求在某一特定地点，比如办公室里工作的所谓“内定”时间。某些工种要求工人有私人计算机，以便他可以在家里工作。这样，为客户服务的机构在雇用临时工时，就会显得异常便利。

当雇员和雇主不共处一地的时候，管理工作就须适应这种情况，要使每一个人学会把自己训练成为独当一面的生产能手。新的反馈机制必将形成、发展，老板和工人就能确定所做工作的质量了。

我们往往以为整天在办公室里坐着的员工是在整天工作，而当他（或她）改为在家里上班时，则认为只有当他（或她）手里拿着活计，才是在工作（可能完全是另一种效率）。如果小孩儿哭了，这时父亲或母亲就可以点一下“暂停”键，放下手上的活儿，去照看小孩儿。当重新把精力集中到工作上时，他/她又可以发出工作正常的信号，网络就会重新开始处理需要处理的工作。临时工将会因此而具有新的意义。

这样一来，一个公司也就没有必要拥有如此多的办公室了。只要把工人在办公室里上班的内定时间错开，那么一间办公室或一个小隔间就可以供许多工人办公。现在，已经有一些公司把大量昂贵的私人办公室换成了少量的普通办公室，如阿瑟·安德森会计所、欧斯特—杨会计所等，其普通办公室只供那些出差回来的会计师们使用。将来，公用办公室里的计算机、电话、数字白板等可以为当天的使用者作出专门设置。在一天的部分时间中，办公室的数字白板上会显示出一个雇员的日程表、家庭合影、小卡通等。而在随后的部分时间中，同一个数字白板上又将会显示出另一个雇员的个人照片艺术品等。无论一个工人在哪里登录工作，由于有了数字白板和信息高速公路，他或她所熟悉的办公环境就会亦步亦趋地和他/她在一起。

信息技术所造成的影响将比地理位置以及对雇员工作的监督等造成的影响要大得多。几乎每一种商业机构的性质都将不得不再受到重新审查。审查内容包括结构问题和内部全日职工与外部顾问和公司等的平衡关系问题。

只有当公司找到若干更好的组织形式时，工程学上的重新规划工作才能开始进行。到现在，大多数的商业组织把重新规划活动的工作重心放在组织内部流通信息新方法的改革上。下一步的任务是划清公司、消费者和供应方三者之间的界限。为了重组工作，我们需要知道以下几个关键问题：消费者将怎样了

解有关产品的情况？消费者是怎样订购产品的？当地地理障碍逐渐变小时，将会产生什么样的新的竞争对手？怎样才能使公司的售后服务工作做得最令用户心满意足呢？

公司的结构将发生演变。要削平各大公司通常具有的等级差别，电子邮件是一种有力的手段。如果通信系统足够良好，公司就不需要设立那么多管理层。曾经作为上下级指令传输链条上的中间管理人员，现在也不再显得像过去那样重要了。

由于现代技术使公司寻找和求助于外界专业知识越来越容易，一个巨大而富于竞争力的咨询市场将发展起来。假如你想找个人帮忙设计一份能够立即引起反响的广告，你就可以求助于信息高速公路上的应用软件，找出那些有资格又乐意在限定时间内工作的顾问。软件将先为你查寻有关资料，帮你剔出那些不合格的人。你还可以询问：“有没有候选人以前曾为我们工作过，水平是否达到八级以上？”使用这套系统不用花多少钱，你甚至可以用它来找婴儿保姆，或是为你割草的人。如果你正在找当雇员或是当合同工的工作，这一系统将为你提供潜在的雇主，并只需敲一下键盘就能把你的履历表通过电子方式传送过去。

由于内部拥有某种专业技能比利用外界技术相对来说更有效益，公司会重新权衡他们将保持多大规模的法律或财政部门这类雇佣问题。在业务繁忙的期间，不用增加雇员和办公空间，公司就能便利地得到更多的帮助。通过网络能够成功获取可用资源的公司会更有效率，而这将会激励其他企业效仿。

由于信息高速公路为寻找和利用外部资源提供了便利，许多公司最终会变得越来越小。说到生意，公司规模的大小并不重要。好莱坞的长期雇员规模小得令人咋舌，他们以每一部电影为出发点，就演员或设备签订合同。一些软件公司仿效这种做法，按需要雇用计算机编程人员。当然，公司仍然会为全日制雇员规定许多份内职责。公司需要完成的有些工作，若和外面的专家讨价还价会极大地影响效率，特别是当他们不得不赶进度的时候。但有若干职责不得不在结构上和地理上分散开。

地理上的分散比公司结构本身所造成的影响更大。之所以今天许多重大的社会问题层出不穷，是因为人口集中于都市里。城市生活的缺点是相当明显的：交通阻塞、高昂的生活费、犯罪、与外界的隔膜等等。城市生活的好处包括工作方便、容易获得服务、教育、娱乐以及朋友。在过去的 100 年中，这个工业化了的世界的大部分人经过对其优缺点进行有意或无意地权衡之后，还是情愿住在都市里。

信息高速公路改变了这种权衡。对于那些和它有关联的人，它卓有成效地

减少了在大城市之外生活的缺陷。如果你是个处在这种服务系统中的咨询人员或雇员，你将能够便利地从任何地方与雇佣机构合作。作为消费者，不用离开家门你就能得到金融的、法律的甚至一些医疗方面的忠告。当人人都努力调节好家庭生活和工作的关系时，机动性就显得越来越重要。你不必总是外出走亲访友或是玩游戏。通过信息高速公路，文明的魅力将展示出来，虽然我并不是主张你的客厅里也要像纽约或伦敦剧院那样拥有百老汇或是西区音乐。然而，屏幕尺寸和清晰度的改进将增强所有的放映效果，包括家庭电影。教育节目将会增多，所有这些将解放那些愿意放弃城市生活的人。

州际高速公路系统的开放极大地影响着美国人对居住地的选择。它使得人们更容易到达新的郊区，汽车制造业也因此而蒸蒸日上。如果信息高速公路的开通也能鼓励人们从市中心迁移，那么那些城市设计者、地产开发商、学校管区将得到有益的启示。由于大的人才库分散开来，公司在如何创造性地处理好与定居在外地的工作人员合作的问题上就会感到更大的压力，而这又将促使一个正反馈循环的形成，从而刺激郊区生活的兴起。

一个城市的人口即使减少十分之一，都会使地产的价格、各种设施的磨损以及其他的城市系统产生重大变化。如果任何一个大城市的普通办公室职员每星期在家里呆上一两天，那么汽油的消耗量、空气污染和交通阻塞现象都会明显减少。然而，总体效果却难以预见。如果搬出城外居住的人大部分是收入丰厚的有知识的职员，那么城市的计税基准就会降低。这将会进一步加重城市居民的苦恼，从而鼓励其他收入丰厚的居民也搬到城外。与此同时，城市的各项基础设施的超负荷现象就会减轻，租金会下降，因此那些仍在城里的居民会有更多的机会来提高生活水平。

由于大多数人还习惯于他们从前熟悉的一切，不愿意改变他们所熟悉的种种模式，因此，要实施上述的重大改革仍需要几十年的时间。但新的一代会带来新的前景。我们的孩子在成长的过程中会习惯于动用远距离信息通信工具从事工作，这些工具对于他们来说就像电话和圆珠笔对于我们一样使用起来得心应手。但是技术绝不会等待人们有了准备后才发展。在接下去的十年中，对于我们的工作方式、工作环境、我们所服务的公司以及我们所选择的居住环境，我们都将会看到实质性的变化。我的建议就是尽可能地了解与你有关的各种技术。你知道得越多，你就越不会仓皇失措。技术所承担的角色就是要提供更大的灵活性和更高的效率。着眼于未来的企业管理者在未来的岁月里将会有更多的机会更好地施展自己的才能。

靠 WWW 开拓市场

WWW 上的交易市场发现人们从 500 个高速传感通道上走下来，进入一个更为安静的领域。这个领域容纳了 50,000 甚至 5,000,000 个通道，他们都不是公共传播管道。他们并不四处喷射般地发表演说，散布言论，而是装载着信息耐心地等待人们来与之交谈。

WWW 是一个拿来的介体而并非送出的介体、它无法依靠将有用的信息注入一个高强的喷水管中，发布到大众中去，而仅仅引起众人一眼注意就令其深入阅读下去。WWW 会将信息提供给那些愿意得到信息的合适的人，这样才会使它的价值有效发挥。

而 WWW 上的经济活动往来正是遵循了这个原则，那么在这样的经济往来中你需要做些什么？

1. 建立一系列明确的价值目标

每一个经济实体都应该明白在引入这样一个全球的通讯系统后，它究竟想得到些什么。即建立 WWW 的目标是什么，在建立 www 之后，你将会花费大量的时间与精力在书面的或直接的邮件往来上，这些可以说是 www 上最核心的工作。你的信息将被千百个人拿去阅读，对你来说更为关键的则是收到一个期望中的满意的答复，因此你需要建立一个网址来接受这些答复信息。同时，对于这些信息进行有比较的选择和取舍也非常重要，通过 www 来进行交易活动的咨询往来通常能够给予人们多种价值满足，也即目标价值的满足。通过调查，我们发现这样一些主要的目标值：

改善公司形象；

改善客户服务措施；

发现新的目标；

拓展市场空间；

满足顾客期望；

降低成本；

提高效率。

目前看来，改善公司形象，使其成为一个先锋的、高科技型的公司是建立公司网址的最具说服力的理由。许多已建立的网址只有其 CEO，即总裁可以骄傲地说他们已站在信息高速公路的前沿阵地，而它还并未产生有形的经济效益，可令其公司的下属员工也津津乐道 Internet 为他们带来了多大的好处。

2. 树立先锋形象

人们往往在建立网址的时机上举棋不定。严格说来，目前许多已建立的网

址都未真正有效的运转起来，只是一个空的网址，然而它却给人以先锋者的感觉。那么究竟是现在建立一个空的网址还是推迟一段时间，待外部的技术、法律环境成熟后再建立一个网址，并使其高效地运转起来呢？

在现代经济竞争中，作为一个拥有实力可以在竞争中致胜者，你必须在某一方面保持领先，如技术领先，独一无二的服务使你领先。值得一提的是，对客户无微不至的关怀和提供独特的服务，是现代竞争中更有威力的武器。

但如果你选择为公司建立一个先锋者的形象，你同样会令顾客产生一种受关怀受重视的感觉，你为了客户的利益而勇于向新技术领域探索。而同时，先锋者形象赋予你一种财力充足的表象，你将更加致力于关注客户服务而不是眼前的蝇头小利，因为超凡的客户服务会给你带来超凡的利益，而恶劣的服务将带来相反的结果。试想一下，如果你的竞争对手拥有传真回函系统，录音电话，和 WWW 网址，而你却没有，你将给市场留下一个什么样的形象？你没有实力，你无利益可图，你不具备现代化的方式与顾客沟通。

或许目前，你的公司不拥有网址仍可运转良好，因为你的顾客也有许多没有网上地址而无法与你沟通。但再过一段，不长的时间，一两年之后，在社会如此迅速发展的进程中，一旦你的客户，你的竞争对手在顷刻间都进入了 WWW 系统，你该如何适从？而目前，在大潮还未真正到来之前，你是相机而动呢，还是随机而动。

我们可以预见这种趋势的到来，Internet 将成为我们每一个人的通信方式。尽管目前 Internet 还并非无所不在，但无论如何，已有相当多的人们开始在世界任何一个角落里阅读在线读物，而这些的顺利进行都有赖于一个详细而明确的网址的建立。

如果你现在选择建立一个网址，你将有资格去迎合普通计算机使用者的期待。如果没有，你须加速赶上。即使是今天开始建立，你已落下了许多已在的知识等待弥补，这些知识的更新发展异常迅速，如果你选择等待更长的时间建立，你将面对更大的知识差距。而只有弥补了这知识上的差距，你所建立的 WWW 网址才能真正有效地运转。

最后，成为一个先锋者形象对于想成为先锋雇员的人们来说是一个莫大的吸引。别忘了使你公司的所有职位在网上公开以吸引资质甚高的公司雇员，它将使你公司的人力资源更加雄厚，一个顽强的、机敏的公司员工队伍的建立将大大增强公司在市场上的开拓力。

3. 发展公共关系

在 Internet 上，没有很多的机会去制造喧闹的声势，如公司开业大典那般隆重以吸引顾客的注意。开始的时候，网址的作者们往往只会十分乐意地写

道：“虚拟空间上的花店”、“在线数字设备供给者”或“网上第一银行”等一些通用的广告方式以示企业的存在，这些通用的表达方式却往往会使客户忽视这些公司的存在。

如果在众多的网络公司中，你能够提供一种更为独特的服务，则我们要求你在广告宣传上花费更多的笔墨。这将引起更多陌生客户的注意，使他们意识到你的公司是一个先锋组织并提供先锋产品。你须着力扩大你在网络空间的公共关系网，一个知名的企业在网络空间中拥有绝对的优势。

一个设置良好的网址应很注意在该行业的商业期刊上发表言论。同时，在一些广告栏目中经常抛头露面也不失为一个好办法。另一个很好的去处是众多网络公司的标准布告栏，在这里，你可以发布一些新产品介绍，近期发明、讨论计划和新闻。新闻和信息发布又是一种形式的广告宣传。

无针对性的大面积散发邮件并不是什么好方法，这里有例为戒。1995年，一家美国的公司就一些问题发给众多期刊的讨论群体，最后得到一堆杂乱无章的答复。绝大多数的回答表明他们并不希望自己的电子邮箱中塞满无关痛痒没有任何针对性的邮件，对于一些设计良好并且处于他们所感兴趣之内的主题，客户还是非常乐意得知邮件的内容的。但普遍的意见认为，无目标的散发大众电子邮件的做法不免过于愚蠢。

一旦发现确有所值的信息，访问者会主动进入你的网址并进一步详细阅读所有新近的资料。他们还有可能摘走一些文件内容而附于他们的文章之中，获得一些有价值的信息并进行利用对访问者是件无比令人兴奋的事，而对于被访者来说，这一举动无疑增加了他的知名度。

当越来越多的公司相继建立网址，也将有更多的记者会主动访问最新的消息，记者们还有兴趣获得更为详细的背景资料。你对于公司历史的描述，公司目标价值的表现，公司的管理者队伍，以及同其他行业网址的联系线索都无疑会对任何记者文章或报刊宣传有所贡献。

如果在出版业广布关系是你的一个目标，而出版业也确能助你建立一个良好的公共关系网，那么仔细考虑可能接近你的出版者们。给他们提供恰当的素材，包括文件、图片、音像等。尽可能把帮助编辑使这些素材整理成形，成为一篇完整文章，这样你才可能在出版物上抛头露面。

4. 与投资者保持良好关系

对于一些公司来讲，与投资者关系的好坏对公司的发展至关重要。市场部在公司的年度报表中通常能够有所做为。必须使报表做的醒目，吸引人，构画出一幅尽可能好的画面给投资者，无论目前的形势已多么糟糕，公司的WWW网址通常会留出一部分空间给股东或行业分析家们等类似人员。我们需要斟酌

报表中所公开出来的信息，以平衡投资者的期望、公司需保密的一些关键的信息，以及证券交易协会有关规定三者之间的关系。既然一些财务资料不可避免地需在网上公开，你还可以考虑再加上一些产品发展报告，有关合同的声明，和公司得到赞助方面的事宜。

5. 顾客服务

对于一个新的通信媒介来讲，最重要的用途之一便是顾客服务。顾客服务部总是最新得到一些新的通讯设施以进行信息交换。如电话、电报、传真机以及语音信箱，总是先开始是一种新奇，而后很快在一批又一批的公司中实现了他们的用途。不久之后，他们成为帮助和维持客户不可或缺的工具。WWW 也即将成为这样一种工具。

顾客服务台和维护台已经发现了顾客信息的价值。利用 WWW 的通信介质，公司能够提供对于顾客提问的最详尽的回答，以及迅速回答最热门的问题。WWW 为公司提供了一种更为迅速和直接的方式以进行客户往来。

6. 选择目标客户

有两种方式可供你选择。你有可能全部通过销售部而无需市场部的参与来实现公司的利润；也有可能完全通过市场而无需任何销售人员来实现利润。一个销售人员可以不在市场规划方面花费一丁点时间，而带着一个样品挨家挨户敲门来销售商品。相反，一个 Pizza 公司也可以不使用任何销售人员而通过在报刊上刊登广告，或直接邮寄的方式来销售他们的 Pizza 饼。但更多的公司则是在这两种极端的方法之间找到一个合适的位置，他们通过一个设计良好的网址来实现公司的利润。

尽管每个销售人员每小时的成本因公司和产品有别。但无可否认的事实是，通过做市场，我们可以发现最大数目的对于公司来讲最合格的顾客群体，市场部仅仅让销售人员去销售产品而不是去寻找目标客户。对于一个长久销售高技术产品的公司来讲，通过 WWW 可以助其大大缩小销售范围，而仅仅保留那些真正对产品有需求的顾客。这类顾客通常会在决定是否购买之前索要大量的产品说明和有关教育信息。如此来讲，WWW 是一个良好的促销手段。

通过 WWW 上公司的网址，目标顾客可以在任何时间获取产品的教育信息以进行理解和决策。当顾客通过网上的文字、图片等各种细节信息获得一个满意答复后，你便无须派销售人员去做大量的邮寄、电话工作来解答顾客的疑问，而令他们更专注于产品销售工作，将产品送到目标顾客手中，而由 WWW 代行寻找目标顾客的职责。

7. 进行客户往来及信息反馈工作

公司的 WWW 网址中包括了许多可以填写的表格，以解答客户们疑问并

进行有效的建议。他们就像电子邮件，沟通公司与客户，同时顾客也可向公司的网址发来他们的忠告与建议，供公司及其他所有客户阅读。通过这种方式，公司可以同所有的顾客共同分享有关产品的有效信息。

在线上，公司可以与顾客更为自由地进行信息往来，并允许目标顾客发来更多的反馈意见。每一件产品的发展、定位和提高全赖于那些聪明的、有经验的顾客们的往来信息。他们是公司发展的不可或缺的一个强大的推动力。

8. 让人们记住你的网络通道

产品销售中的宣传效应告诉我们，应尽可能地使我们的名字醒目地出现于人们面前。产品给人们留下的印象越深，人们越有可能记住他们，进而考虑、信任，并最终买下，一些设计很好的网址能使自己的通信管道深深地嵌入人们的记忆之中。

使人们对于访问一些特定的网址成为一个习惯性动作，是一件非常具有挑战性的工作。如果你建立一个网址的目标仅仅是发布一些技术性的信息，那么新的访问者的数目对你来说并不重要。但如果你的目标是给公众留下一个深刻的印象，则还有更多的技术性手段可供探索。或者，你还可以购买更多的网络空间或对其他网址进行赞助，以扩大你的宣传范围，赢得顾客的注意，并形成频繁访问的习惯。

网络上日渐崛起的经济活动往来使更多的公司试图探索虚拟空间领域。他们或建立虚拟公司，或进行各种各样的电子促销活动。同时他们还必须遵守WWW上的经济运行规则，很好的规划企业的各种目标体系和活动往来，如前面讲到的许多。

WWW是一个良好的信息传播媒介，如果你对它的功能进行有效的开发与利用，它会给你带来许多意想不到的好处。

崭新的商战模式

传统的产业正在死亡。这并不是说我们要为水泥业或民航业的瓦解默哀，而是说，产业作为描述商业活动的一个概念已不再有效。参赛者在界定明确的、永恒不变的产业里争夺最高统治权的想法应该退出历史舞台。我们熟悉的界桩到处都在松动，有些地方已成片倒塌。

替代产业的最佳说法也许是“商业生态系统”。一个商业生态系统横跨好几个产业，以微软为例，它置身于4大产业：个人计算机、消费电子业、信息业和通信业。像比尔·盖茨这样的企业领袖，正在与传统的商业方式决裂，创造崭新的商业生态系统。

商业生态系统日益增强的重要性带来另一个重大变化：我们熟知的竞争也

在死亡。不是没有竞争了，竞争比以往任何时候都更加激烈。但我们需要重新认识竞争。传统上，我们从产品和服务这两点出发看待竞争。你的产品或服务优于你的对手，你就胜利了。这将仍然是很重要的，但如此视角忽略了企业的生存环境。企业需要在这个环境中与其他企业共同发展，既有竞争，又有合作。这包括建立对未来的共识，组织同盟，谈判交易，以及处理复杂的关系。今日美国电信业和电脑业中错综复杂的联盟和你中有我、我中有你的局面正是这一环境的绝妙写照。

怎样理解这个新的商业世界？让我们回到生物学的隐喻上，在隔绝状态下发展起来的真正的生态系统，如夏威夷岛上的动物和植物，极易受到环境灾难的影响，甚至可能会大面积消亡。这与传统产业极其相似：它在关税、法规及利益集团的保护伞下活得似乎还不错，一旦保护伞倒下就会面临灭顶之灾。与此相反，那些被一波波的定居者侵袭的生态系统，如哥斯达黎加的动植物，发展出一种灵活的特性，能够抵抗灾难。跨产业的商业生态系统如微软，常常表现出同样的特性。

如果企业能够看到整个画面，能够懂得有时共同发展比互相争斗更好，参赛各方也许都会变得更强壮。已故的人类学家格利高里·贝特森（Gregory Bateson）把生物共同进化描述为一个互相依赖的物种在无止境的循环中演变的过程：“物种 A 变化为物种 B 的变化为自然选择准备了舞台。”反过来也是一样。以驯鹿和狼为例，狼捕食体力较弱的驯鹿，使驯鹿变得更强壮。驯鹿强壮后，狼惟有超越自己原有的能力才能继续获得食物。慢慢地，随着共同进化的发展，整个系统都大为改观。

大多的经理们把主要精力放在与直接竞争对手的日复一日的较量上。不如退后一步，看看整个画面，而不是只盯着产品和服务。Internet 商战，也许该使人悟出点什么。

网上交易

电子商务优点许多，许多企业都已跃跃欲试，特别是其虚拟性可使小企业变大，大企业变小，更令无数小企业家为之神往。然而在现实的构建中，下水者已渐次触摸到一个最大的难题：网上交易，如何付款？

Cybermoney，虚拟货币，也即电子货币，在人类的商业行为因 Internet 而改变的过程中扮演着一个重要的角色和地位。Internet 上的交易能否顺畅运行，最主要就是如何支付购物款。

美国圣路易地方的 Mark Twain 银行，有些人已经用“数位钱币”（digital coins）付购物款。旧金山的 wells Fargo 将于今年年底开始使用一种电子卡（e-

electronic Card) 试探市场, 这种卡可供消费者用在 Internet 上购物付款。还有国际 Mas—ter Card 公司也表示明年要推出他们的电子现金 (electronicCard)。

一些未来学者认为 cybermony 总有一天会取代金属货币或纸钞, 并引导开发新产品适应电子交易需求。但一些人却对“安全性”问题始终难以释怀, 同时, 也担心钱币流向完全不能掌握而引发赋税等财政问题, 当然, 随之而衍生的法规问题, 及至影响一般大众的社会行为, 都是可能的, 还需细细研究。

为了不使电子货币的安全和技术性问题阻碍电子商务的健康发展, 目前采取了一些变通的办法。归纳起来, 有如下一些。

脱机付款;

联机直接信用卡付款;

联机间接信用卡付款;

联机虚拟货币付款;

脱机付款的方式很多, 但基本的做法都是一样的: 在 Internet 电子商场上选购商品, 利用电话、电传、信件等手段传送信用卡信息。

一种较常用的方式是在电子商场上向顾客提供免费订货的电话、电传电码。例如, 美国有一家在互联网上出售鲜花与礼品的电子商场—PC 花卉礼品商场就是采用这种方法。这种付款方式虽不很方便, 但很安全。另一种脱机付款方式是在网上向浏览电子市场的客户提出订货单。当顾客选中某些商品时, 只需将商品信息、送货日期、付款方式、发送地址等信息填入网上的订货单, 然后按常规的邮购方式付款。

信用卡付款是西方国家最流行的也是对人们最方便的一种方式。然而, 目前在 Internet 电子商场上采用联机直接信用卡付款方式, 还很不安全。要使信用卡号码及有关购货信息在 Internet 上传送的过程中不被破坏、不被窃取, 目前的密码技术还不能提供安全的保证, 尽管国外不少公司争相推出密码系统, 但密码被破, 信用卡号码被窃的新闻也经常见于报端, 致使买卖双方对采取这种方式付款踌躇不前。

在真实的生活里, 我们很放心地把信用卡交给餐厅里的侍者, 我们透过电话购物, 也毫不疑虑地把自己的卡号和有效期, 告诉电话另一端那位素未谋面的店员, 那么为什么在互联网上购物, 同样是转帐购物, 却害怕自己的资料被误用或被公用, 或者是跟一家不熟悉可无名的商家交易, 更有着极大的不安? 其原因只是在 Internet 上购物如同进了一个虚拟的世界, 好像把你的毕生储蓄送进了“虚无”而不是银行, 所以, 其间缺少了一个重要的因子——信赖。

针对这种情况, 有些公司推出了一种在互联网上间接采用信用卡购物的

方式。这种联机间接信用卡付款方式有时也称为二步订货方式，其基本方式是：在购物过程中，除买卖双方以外，还有第三者介入，来保证购物信息的安全性。推行这种购物方式起主导作用的是美国第一虚拟银行。打算通过这家虚拟银行在电子商场上购物的顾客，先通过电话将信用卡号码告诉它，并发送一份确认的电子邮件。接着，第一虚拟银行通过电子邮件向该顾客发送一个口令密码。这样，这一顾客就可以用这一口令向 Internet 任何一家接受第一虚拟银行付款的电子商场购货。顾客在购货时，通过自己的联网终端选购电子商场中的商品。选定后，第一虚拟银行就向该顾客发送一份电子邮件，详列出选购的商品及其价格，并要求顾客逐项确认。第一虚拟银行接到顾客确认的电子邮件后，就通知商场发货。商场每周向第一虚拟银行提供售物清单，银行再将有关购物清单分别送给每个顾客作进一步核实。如果顾客对商品满意，决定买下，则告诉第一虚拟银行，将付出的款额记在他（她）的信用卡上。如果退货，则没有任何货币流动。接受这家银行付款的商场只需向它支付 10 美元的注册费，银行从每笔销售中提取 9% 的手续费。

这种联机间接信用卡付款方式为顾客提供了安全、方便的 Internet 购物环境，在国外颇受欢迎。第一虚拟银行从 1994 年 10 月开始这项业务，主要服务对象是计算机软件方面的销售商，目前会员企业数已超过 500 家，用户增加到 2 万多家。

1994 年 8 月成立的以实现 Internet 电子结算为目标的 Cybercash 公司，也推出了一种联机间接信用卡付款方式。当顾客在电子商场中选下商品后，只需按下“Cybercash 付款”的按钮，软件就通知卖方立即向顾客发送一份购物清单。顾客在清单上填上姓名与信用卡号码，Cybercash 软件就将顾客填入的信息用密码发回给卖主，卖主再将发票及证件信息送给 Cybercash 的服务器。服务器收到这些信息并解密后，将信用卡送给卖主的开户银行确认。并将银行的回音转送给卖主，卖主向顾客发货。这种方式对买主而言，既经济又方便，不需要在第三者那里专门设立帐户，只需将信用卡数据输入即可。对于卖主而言，最大的好处是不必担心退货，保证在发货之前顾客已付款。这个系统还在试验阶段，该公司目前还在与美国 13 家大银行谈判，以进一步推广应用。

而联机虚拟货币付款方式，如果安全地加以推行，应该是一种最为方便和先进的付款方式。

1994 年 5 月份成立的 Digicash 公司正在试验一种称为数字现金的系统，使 Internet 用户在网上购物时不必输入信用卡号码就能付款。这种付款方式是这样完成的：客户将实际货币用信用卡或支票转换成 Digicash 公司的电子货币，存在 Digicash 银行。当客户需要在网上购物付款时，用 Digicash 免费提供密码

通过电子邮件向 Digicash 银行取钱。经银行核实取款人的身份后，在电子货币上加以银行的电子签名，将其送给客户。客户拿到银行的电子货币后，向卖主付款，与 Digicash 有合作关系的卖主再将这些电子货币在 Digicash 银行兑换成实际货币。Digicash 目前已拥有 500 多个客户与 25 个网上厂商，包括大英百科全书、美国麻省理工学院都采用这种付款方式，如果 Digicash 公司与几家银行的谈判成功，有可能在 Internet 上流通实际货币。

Netcash 公司也推出一种相类似的付款方式。客户先从该公司的 NetBank 银行用实际货币购得电子购物券，它由一个字符串组成，例如 Neicash OS \$ 95.00 MB989 · Z89032F。用这种购物券，可在 Internet 上购物，也可邮寄邮物。卖主收到从电子邮件送来的购物券后，再用电子邮件向 NetBank 兑现成实际货币，后者将实际货币转入卖主的银行帐户。由于这种电子货币没有下限，因此特别适用小宗买卖。Netcash 的付款方式虽然十分方便，但与 Digicash 相比，安全性较差，Netcash 规定一次购物的金额不超过 100 美元。尽管如此，这种方式仍然受到顾客的欢迎。

而维琴尼亚州的 Cybercash 公司发展了一种系统，让消费者使用电子支票，跟信用卡一样地方便购物。Cybercash 的计划是每位消费者有一个软件，就像皮夹子一样：使用者每次在上了 Web 采购时，就用这个皮夹子，程式就会记录下每次的交易。厂商们要用 Cybercash 的软件，须先在银行开户。消费者的支付信息是经由 Internet，以密码形式传到厂商并在 Cybercash 公司的电脑留下记录。Cybercarh 是以跟银行分离网络的方式，记下每次传输的支付帐，而每次收取几角的传输费。Cybercash 目前只有信用卡系统，但可望今年完成稽核系统。

为安全起见，使用微晶片储存密码，辨识使用者并保障私密的智慧卡 (Smartcard)，应该是新一代的卡；目前在欧洲已经流行，并且可用之达成几种不同形态的传输，但，这种卡在美国仍然没有被接受。使用这种智慧卡，人们可以在任何公开的场所撷取资料或自己 E-mail，并透过 web 完成传输，只要在读卡机上刷卡并键入自己的识别码，就可以采购；这种读卡机甚至可以在家里连上 PC 使用。有了智慧卡，可能银行柜员机或提款机都没有必要存在，到这种地步，也许才真正能达到家庭银行 (home banking) 的理想。

对于目前这种多种方式并存的网上购物付款方式，将来会呈现出何种发展势头，还很难预测。但我们不难看出，随着技术的发展和安全性加强，虚拟货币付款方式将会逐渐占上风。但在最近的未来中，电子商场会同时接受信用卡和虚拟货币两种付款方式，正象一般的商场同时接受信用卡与纸币一样。

商机无限

Internet 一旦运用于企业的发展，其突出的特点之一就是它可以“使大企业变小，小企业变大”。当然，这儿并不是指企业的实际经济规模，而是说，Internet 作为一种信息技术，它完全可以从信息管理的各个程序与方面武装起一个企业，使得企业在现代商战瞬息万变的战场上确保立于不败之地，从而使企业不再受到经济规模大小的制约，可以随心所欲地进行信息的交流、管理与利用。

而这样的优点对于中小企业尤为有利，在传统的企业生存环境下，企业的知名度往往来自于企业自身经济规模的大小，企业的历史等各种因素。因此，企业的客户范围、业务范围往往是一定的，这就从一定程度上限制了企业的业务进一步拓展。而大规模的促销、广告等手段对大多数企业往往又是可望不可及的。于是，企业在进一步发展的进程中，便面临着双重的困境。而 Internet 却可以以尽量少的成本为企业获取尽量多的信息，这无疑在一定程度上缓解了中小企业发展中所面临的困境。

在中国悄然兴起的与 Internet 有关的信息服务业在一定程度上正缓解了这种矛盾。

众所周知，过去，中国的外向型的企业忙于跑交易会、寄送产品目录样本，在国内外报刊、电视上做广告，或者干脆出国直接“上门”推销，这些传统促销方式的优势和局限是显而易见的。随着当今国际贸易透明度越来越高，中国企业要求直接走向国际市场的欲望日益强烈，而 Internet 则恰恰为中国企业提供了时空上惊人的突破。将企业产品的品牌、式样、规格、性能介绍、包装甚至价格做成图文并茂的 Home—page，放到 Internet 服务器上，便能覆盖世界 160 个国家和地区，让各国客商直接地、随时地查询企业的信息，将扩大产品外在的宣传力度。根据国内业界的有关调查，世界各大洲都有客商在网上查询中国出口产品的信息，并有大量反馈。根据过去的统计，反馈多集中于北美，然后依次为欧洲、东南亚、南美、非洲。而今天，国内的进出口公司也已经开始利用 Internet 查询国内供应商的信息。Internet，已经成为中国企业全面走向世界舞台的有力工具。

在今天的中国，一般的中小企业往往没有自己专门的信息部门，或者借助信息部门的力量十分有限，因此，不少企业往往借助于一些专业的信息服务机构来获取方便而经济实惠的服务。这些专业的信息服务机构将丰富的商业与技术信息从网上拷贝下来，对之进行分门别类的整理，然后再将它发送给企业，以此来解决企业信息不足之虞。国内不少小商品生产厂家，其产品因为价廉物

美所以在国际上极具竞争力，但生产厂家一般而言规模并不大，在国际上更说不上知名度。因此一旦在企业的运作中切实引进了 Internet 作为信息工具，往往会取得意料之外的效果。

与对 Internet 的距离感、陌生感相比，还有另外一种极端的看法。目前中国一些新闻媒体对待 Internet 往往有“炒作”的气氛，因此往往将 Internet 吹嘘得神乎其神。在这种多少有些片面的误导之下，一些企业往往会天真地认为，只要企业在网上有了主页（Homepage），广告上了网，订单就会像雪片一样飘来，而一旦反馈来得稍为迟一些，便又会觉得上了“Internet”的当。

对于中国大部分中小企业来说，Internet 不应被看作一个高科技的神话，它是切实地存在于企业身边的信息工具，不仅看得见，而且摸得着，能够为企业带来切实的经济效益。但它也不是神话中的聚宝盆、百宝箱，从网上并不能“下载”钞票。对于一般的企业用户来说，重要的是要能够认识它、了解它，接触它，并制订自己的“网络战略”来迎接来自网上的挑战。更进一步说，除了在技术上把握它之外，企业家们还要从心态上端正对 Internet 的认识，用真正的“网络心态”来对待网络，作到在网络的海洋中游刃有余，将网上信息为我所用。

那么，究竟什么样的战略才是一个好的“网络战略”呢？波士顿商学院的管理学教授科宁博士（Mary J. Cronin）为希望得到发展的企业提示了以下几个要点：

首先，要确定网上宣传所针对的“观众”（即 Identify the Audience），要确定观众的范围与其喜好。企业信息的提供、信息的类型都必须针对特定的观众群，给予他们真正想要的信息而不只是一堆绚丽的图片。Home page 版面的设计、编排固然重要，但更重要的还是信息的内容针对观众是否真正有价值。

其次，是公司的全面总动员（Negotiate Companywide Participation），应该参与一些与公司相关的同行业工会组织，对于扩展企业的知名度往往很有帮助，企业的节点最好是在相关产业的 WWW 搜寻上可以找得到的。

第三，要满足顾客的信息需要（Feature Essential Information）。企业在网际网络上的结点必须是正确、清楚且易于联想的。同时，企业必须永远注意顾客购物时的信息需要。

第四，企业必须立即回应顾客的需求（Respond to Customers）网络企业对于顾客所提出的问题一定要用最快的速度回答，企业应设立专人答复顾客的问题，并将一些最探讨虚拟网络化下现代企业管理的组织技巧和技术。

走向电子商务

Electronic Commerce 一般翻译为电子商务，其内容范围非常广泛，事实上，电子商务早在十几年前就已开始，电子资料交换（Electronic Data Interchange 简称 EDI）就是典型的电子商务活动，但是当时电脑用户有限，而且网络成本高昂，以致效益有限未能普及。一直到最近两年网络用户快速成长，加上多媒体与通信技术的逐渐成熟，网上商业活动的效益日益明显，电子商务一词才以新涵义开始受世人注意。今天电子商务一词通常是指透过互联网络，以进行商业活动包括商品与服务交易、金融汇兑、网上广告或提供娱乐节目等，交易单位包括企业对企业，以及企业对消费者。

根据美国总统克林顿发布的电子商务白皮书、日本通产省的分类与许多专家们的看法，我们可以将电子商务分为两大类：企业与企业之间的电子商务；企业与个人（消费者）之间的电子商务。

企业与企业之间的电子商务主要是以 EDI 为核心的系统，发展上中下游企业同信息的整合利用，我们暂且称之为快速回应或效率化顾客回应（Quick Response QR 或称 Efficient Customer Response ECR），企业与个人（消费者）之间的电子商务我们称之为电子商业（Electronic Business），这样的分类广为各国接受。

利用网络是电子商务的主要特征。目前因为互联网的发达，一般电子商务以利用互联网成本最低廉，但利用专属网络更宽频的网络甚至 Cable 电视的网络都属于电子商务的范围。

电子商务带来的革命

James Martin 在其新作《生存之路》一书中断言：以电子商务为主体的技术变革是“一场没有流血的革命”。如果说 Internet 建造了世界上第八大洲——虚拟洲的话，电子商务就是保障这块新大陆上正常运转的一个强力搏动的核心。这两者的关系正如硅谷奇才 Cisco 公司 CEO John Chambers 描述的那样：Internet 革命是空前的，它对企业的渗透远远超过了 200 年前的工业革命。在这场革命中，一家公司在 3 到 5 年内错过良机就会在激烈的角逐中消失。而如今的电子商务则会大大加速这一进程。如果一个企业错过此次技术变革的机会，难道还需 3 到 5 年才能见到它的寿终正寝吗？

随着互联网络的惊人成长以及信息科技的快速进步，新一代电子商务，包括网上商品与资源的调度、商品与服务的交易。上下游产业的整合以及虚拟商城（Virtual Mall）等，正在改变企业经营的面貌。以互联网络为基础的电子商

务，不仅影响商业竞争优势而且关系国家经济发展的成败。

互联网为买主开阔了新视野，在网上可以从数以万计的供应商中，以搜索引擎，选取中意的商品或服务，卖方可以在网上建立网页（HomePage），这些网页可以随设立者的目的，提供各种各样的功用；可以用为最简单的商品广告；可以用文字、图形、语音说明及性能示范高度互动的多媒体商业活动。有鉴于电子商务的效益与发展潜力，有远见的银行家也开始发展电子金融体系，包括网络银行，电子储汇等，以期与日渐风行的电子商务相互结合，而透过网络整合上下游产业的商业活动，通称 Megacomputation，其影响更是深远。

根据美国信息分析公司 Forrester 调查预测，1996 年全球经由信息网络达成的电子商务交易额约为 5 亿美元，但到 2000 年将增至 66 亿美元以上，电子商务的成长率预测虽尚有争论，但快速成长趋势则可从下述事实得到确认。

在全球网络上的商业网站从 1994 年 6 月的 370 站增至 1996 年元月的 50000 站。

网络连线服务（on—lineservices）订户在 1996 年第一季增长率达 15%。

参与电子资料交换的企业年增长率约为 25% 至 40%。全球电子商务成长的动力，可以归纳为四项因素：

第一，世界各国竞相推动国家信息基础建设（National Information Infrastructure 简称 NII）使网络费用下降，用户大幅增加，网上信息资源日益丰富。

第二，由于网上可用之信息资源增多，导致更多人买电脑联网。

第三，联网用户增多，网络应用软件有广大买主，鼓励了网络应用软件的开发。

第四，联网人数增多，为电子商务活动开辟了营利空间，为企业竞争提供了新利器，激励了国家信息基础建设活动。

以上四项因素构成良性循环，使电子商务得以持续加速成长。电子商务虽然正以多彩多姿的新面貌不断出现，但无庸讳言的，由于业者与顾客均尚缺乏经验与信心，以致亏损者多，获利者少，但分析成功获利者，则可发现多属于下述五种类型：

1. 运用 Internet 提供咨询及技术服务

美国 UPS 及联邦快递公司均透过 Internet 提供包裹运况查询服务，据 UPS 表示，部分用户从电话查询改用网络查询，使 UPS 每年从而节省了 170 万美元之成本。我国台湾宏基公司在美国提供 Internet 售后服务，根据施振荣董事长表示，每天经由 Internet 提供服务次数数以万计，较电话服务成本约低 10% 以上。

2. 增设网站推销产品

最新一年来,透过网站(Web Site)成功推销产品的企业已日益普遍,最早成功的案例应推美国加州 PASADENA 市的 HotHotHot 的辣味佐料店,该店经营十余种辣味佐料。过去行销的渠道有二,其一是来自左邻右舍的顾客;其二是透过商品目录订购。该店并不主动散发商品目录,只在顾客索取时才提供。该公司于 1993 年 9 月在 Internet 上增设网站,1994 年起从网站来的顾客订单络绎不绝,营业额达总额 20%。该店分析,经商品目录的销售成本约占销售值 22%,而经 Internet 的销售成本,只占销售值 5%。销售成本降低还只是网站的表面效果,使 HotHotHot 顾客遍及全球,对企业发展更是重要。

3. 募集会员在网络上开设虚拟商城(Virtual Mall)

商业网站日渐增多,买主虽然可利用检索引擎(SearchEngine)在众多的网站上找出所需商品,但毕竟检索耗时,且各家网站目录方式不一,造成选择比较上的困难。因此募集会员共同建立一广阔的虚拟商城,使买主能一站买完所需商品,就更具吸引力。此一营业类型的先驱者,应推美国的 IndustryNet(<http://www.IndustryNet.com>) 公司将 4500 家会员企业的产品目录建立在同一首页(Hompage)之下,并与网络客户通信,答询及网站内涵更新,最终将担负网上交易的任务。该公司成立一年以来,业务量成长一倍,参与会员均表示已获致明显的市场扩张效果。与 IndustryNet(<http://www.Autobyte.com>) 性质接近的是在网上推销汽车的 Aub—by—tel,业务量及净收益均有大幅成长。

4. 整合上下游产业

运用互联网络,以中心厂商为核心,将下游经销商、上游零附件供应商以及金融、往来之银行结合为一体,构成一个大运算系统(Mega—Computation-System),是电子商务未来影响最深远的发展。下游经销商将市场需求趋势及销售状况及时透过网络传交制造商,也透过网络完成订货与付款等交易活动,制造商综合各地市场趋势及销售状况调整生产计划,透过与上游零附件供应商之连线,将生产计划、零附件设、产品介绍及订货单等以 FTP、E—mail 或 EDI 方式传交上游供应商;上中下游企业在网络上共享生产计划(PPD)、产品介绍(PDM)及技术手册(TM)等信息,达成整体配合,降低库存,及时反应客户需求等效果。美国 Fortune 前 500 大厂商中,已有 27 家采行或计划采用大运算系统。

5. 在网上销售数字化产品

数字化产品诸如电脑软件、股票行情、旅馆订位等,买卖双方可透过网络一手交货一手付款,真正达到快速便利的效果。经营此类生意者多为中小企

业，最明显、成功的范例是美国销售软件的 open Market 公司（<http://www.Openmarket.com>）。该公司在 1998 年营业额及净收益均有倍数增长。

电子商务与国家竞争力

1. 开创全新的、虚拟的市场

国家竞争优势的关键要素之一是市场。波特认为国内市场的大小与国家竞争优势并没有必然的关系，相反地，如果能激发企业竞争，抢先发展高级与精致的产品，领先国际市场发展趋势，本国市场即使规模不大，照样可以形成产业的竞争优势。

传统的市场必须有店面、房租、人员，称之为 Market Place。而利用网络不须店面，不需要售货人员，24 小时全天候营业。透过网络将商品与服务销售，即使远在天边的市场也就在我们的手指之间，市场成为一个空间的概念，称之为 Market Space。台湾 Auto—By—Tel 是明显的例子，在过去，经营二手车买卖须要一大片土地房屋陈列汽车，必须有店员来介绍这些汽车，服务上门的客户。现在，不再需要展示的空间与店员，二手车的信息放在网络的 Web 站上，要买车的人不需要一家家去联络，筛选过认为合意的再看实体车，节省了买卖双方大量的金钱与时间。靠这样的方式 Auto—By—Tel 已经卖出超过六十万辆汽车。Auto—By—Tel 其实是汽车中介的资讯服务业，类似的新产业在网络上不断的创造价值，谁要能有新的打动消费者的点子，谁就能充分的有一片本小利大的新市场。

电子商务将实体的市场变成虚拟的空间市场，电子商业提供了新的行销渠道，远在天边的市场也不再遥不可及。没有时间、空间及人力的障碍，开发新市场将变得更为容易。

2. 将本地的市场变成全球市场

国家的竞争力源自于中小企业敏锐灵活的销售与应变能力。现在，透过网络，商品可以在网络上行销，展示样品，接触客户，本地市场可以变成全球市场。例如 HotHotHot 网站就在网络上卖辣椒酱味品，吸引全球各地的嗜辣族，成为网络上经营成功的独特店面。

3. 缩短新商品进入市场的时间

由于一个商品要进入市场，都需要投入金钱来搞广告、行销，所以为了确保行销费用达到预期效果，一般传统的销售方式是制造厂从商品企划之后，要将商品透过各种管道试用、试销，以研究消费者接受的程度，确认之后再投资行销费用，将商品推入一般的销售渠道。因此一般企业可能需要经过一段制造，试探的过程之后才能确保新商品推出。电子商务的行销缩短了新商品上市

的时间，藉着与客户更简单容易的沟通。网络上可以搜集消费者试用的意见，使制造厂及早知道消费者对新商品的接受程度，也可以透过网络行销、促销广告，缩短新商品上市所需的时间。如 Toyota 就利用网站与平面媒体告诉消费者免费索取介绍 Toyota 汽车的多媒体 CD—ROM。使用者可以模拟驾驶 TOYOTA 汽车，也可以从每一个角度看汽车。一开始就吸引了五万人以上免费索取 CD—ROM，利用这些搜集回来的潜在客户信息，Toyota 制作了 Avalon 新车的多媒体磁片，放在网站、主要线上公司、主要机场的贵宾俱乐部放映，吸引了约三万人以上观看、查询，透过此二阶段式的顾客咨询、行销，有 13% 的人买了新车，43% 的人告知一年内将买车，利用平面媒体、网站与允许储存大量多媒体资料的 CD—ROM 的混合利用，Toyota 成功地推出了新车。

4. 对客户作个人化的、贴心的行销活动

在工商社会逐渐进步之后，店家对顾客的掌握变得非常困难。人们无法再享受到传统商业行为时的贴心感受与互动，许多厂商广告印刷品常被人们以垃圾邮件处理，因为其令人感觉冷酷，不贴心。透过网络，厂商可以先设计问题，请客户输入他的性别、生日、收入、娱乐、喜欢的读物、运动爱好等基本资料，再针对客户的特性与需求，以 Database Marketing 的观念，提供给客户个人化（Personalization）贴心的与厂商线上互动的服务。想象我们在 Web 上读了一段东北角海岸有白带鱼的消息，画面上紧接着出现一个讯息问你“需要一根钓白带鱼的钓鱼竿或小冰库吗，需要替你安排接送的车子吗？”会是多么贴心的感觉！或者是在你太太生日的前两周，提醒你：去年你买了一条项链，今年是否考虑送什么礼物？这样个人化的、所谓 Data Base Marketing 的服务。在过去限于企业的规模、人力，不可能做到。但现在因为电脑与网络的发达，成为了可能。

5. 改进核心营业，快速回应消费者的需求

整合营业链，协调产销，降低库存是所有企业追求目标。在过去，只有大企业如 Wal—Mart 之流才能每年花费数亿美元来建构其专属的全球卫星网络，来搜集其遍布全美国各店的销售资料，作出最正确最及时的经营决策并与分布全球的供应商电脑直接连线。现在经过标准化的推动与适度的规划，一般企业利用互联网就可以进行与 Wal—mart 同样的事，但所花费的金钱将少得多。以正确及时的消费者需求量来领导生产，使产销协调，可以降低因为销售预测不正确而在整个流通过程中每一个环节的库存量。想像过去需要投资大额的钱才可以建置企业内部的沟通网络，现在因为有了 Internet，Intranet 厂商与其上游的供应商，下游的客户或经销商，都可以利用低廉的费用就可以在网络上分享销售与库存的信息，传送彼此的订单。订单回复、出货验收单、付款资料、

对帐资料，不须重新输入，可以得到最及时的信息，以便知道许多决策性的、管理性的作业营业性的信息。对企业来说，相当于延伸企业的触角、直接及于客户，使自己与上下游的企业可以营业得有如一家大企业。

6. 缩短时间空间，群体合作，提升效率

运用网络，世界各地的设计工程人员可以分工合作，分别去设计一架飞机或一辆汽车的各零件。他们可以用网络传送复杂的工程设计图，交换设计的创意而不须长途跋涉，并确保整合起来没有问题。CALS 最为人所称道的基本上就是这一方面的运用，著名的例子是美国国防部所发包的武器的工程，过去可能要用上数千张复杂的设计图的武器发包，现在都在网络上分包、设计、执行，节省了大量的成本。同样的，都市计划、工程营建图的设计分包都是很好的应用领域。

7. 资源重新分配、整合，降低成本

国际化的最重要效益是可以将资源用在成本最低廉的地方，分处世界各地或各部门的人可以因为网络而同时进行从设计、制造、销售、配送与售后服务。以台湾为例，当其工厂的劳动成本增加之后，已经不再适于作一般食品、日用品的大量制造。把制造厂移到马来西亚、泰国、祖国大陆，把设计部门移到知识人力大量集中而且低廉的地方，将财务控管、管理等企业总部的功能留在台湾。这个时候，各功能之间的沟通合作若没有一个有效及时的网络将成为不可能的事。Internet 允许企业架构安全的、成本较低的内部网络，允许企业建构跨国运作沟通的模式。例如台湾的程式设计人员可以与在美国加州地区的软件开发团队接力工作，这样做可以协助企业实现二十四小时运作“日不落”企业的梦想。

8. 提高消费者的满意度，节省时间空间，享受价廉的服务

对消费者而言，电子商务使得商店走入每一个家庭的日常生活中。社会大众可以体验信息网络所节省的时间、金钱及交通成本（充足的商品信息，提供消费者可以选择的更价廉物美的商品）同时使得乡村地区的消费者，也具有都市消费者的电子商业消费环境，平衡城乡商业的发展；另一方面，消费者有了更多的选择。可以选择比过去更多的价廉物美的商品与服务。此外，电子商务扩张了人类的生命。当科技的发展到今天，除了非洲少数贫穷的国家，人类已经不再因为资源不足而感到匮乏，人类真正匮乏的是时间。时间有两个极限，一个是光的速度，另一个是人的寿命。电子商务允诺人们以光的速度利用网络来换取人的寿命的扩张，使人在有限的生命中因为有如光速般的网络从而可以作更多有意义的事，而实质扩张了人的生命。

9. 电子商务将大幅提升国家竞争力

由于互联网的普及应用将提升国家的生产力、竞争力，许多先进国家，其政府已纷纷热心投入主导电子商业。美国政府积极支援各电子商务相关组织，例如在旧金山区的联盟 CommerceNet 就因为在美国政府的积极投入而有相当的规模与较宏观的远景。日本通产省计划自 1996 年起结合业者共同投资三千亿日元，进行在网络上的电子商业交易实验。

在波特的钻石体系中，除了市场、生产、策略、产业支援之外，政府亦扮演关键性角色。政府是一个“水能载舟亦能覆舟”的角色，藉由政府所提供的各种环境建置，政策主导、奖励投资或税役减免措施，可能对国家竞争力形成起到推波助澜、画龙点睛的效果。

信息网络的确提供给了产业与国家一个全新的改变国家竞争力的机会。Internet 的发展使整个世界与人类的生活都有重大的改变。从强弱之分来看，这种改变并非传统与渐进式的，而是剧烈跳跃乃至颠覆性的，它大大的改变了过去企业活动的游戏规则。Internet 让大公司在网络上看起来也许很小，让小公司在网络上看起来也许很大。国家是个人与企业的集合，国家竞争力的强弱在未来将与 Internet 上的电子商务紧密相关。

提升国家竞争力的意义在于政府与民间共同营造一个投资、生活、发展的大环境，台湾宏基电脑董事长施振荣说，“我有一个公式：竞争力和价值成正比，和成本成反比，竞争力的提升还有无限成长空间，只要我们不断努力思考创造价值。”

电子商务真正的意义在于降低成本，改进核心营业的项目，提升企业之竞争力，以此集合而成整个国家竞争力，这就是电子商务对国家竞争力最显著的价值。

构建电子商务的安全体系

网络安全机制的实施是一项极其复杂的工作，系统地理解它并非易事。黑客每天都在闯入计算机进行破坏和猎奇，并且他们的技术还在不断改进。我们通过对电子商务系统各方面涉及的安全问题的研究，以一个造房子的过程来类比，说明如何理解并设计电子商务系统的安全性。它就像一张精妙的地图，令用户在街道错综复杂的城市里轻松从容地一步一步迈向自己的目标。

造房子的第一步是打地基。电子商务系统安全性的“地基”指内部网中有效完备的口令系统和其他基本防御措施，其中最重要的是对网络软件中安全缺口的修补。对于口令的使用，建议以相互制约的方法实行双人共管系统级口令。比如系统的最高权限口令由 20 个字符组成，应由两人分别掌管前 10 个和

后 10 个。这样，就可以避免类似中国上海与沈阳发生的因系统管理员背叛而破坏整个系统的可能性。对因网络软件设计中追求灵活性而造成安全缺口，UNIX 系统中有一个广为人知的例子：一个经确认的用户可以在任一地方、任一时间管理系统，处理 UNIX 工作站上的全部文件并进入企业网。不幸的是，一些非法用户懂得如何越过系统确认这一关，从而在系统中为所欲为。系统管理员必须对已知缺口进行修补，包括关掉那些无需使用而又可能造成不安全因素的 UNIX 函数；改变默认口令；将 Web 服务器设定为无优先权模式；禁止访问根目录；禁止向外传送文件；限制发送 E-mail；对允许读操作的文件禁止执行写操作；限制远程登陆；隐蔽域名服务器等。另外，管理员还需要收集 Internet 上的报警信息，及时修补新发现的缺口。比如黑客有一种新手法：他以覆盖软件缓冲区的方式将坏码置入 Web 服务器。若对此修补不及时，不仅会造成本系统的异常，还会导致其他模仿者急不可耐地仿效。

有了坚固的地基，就可以开始筑“围墙”了——与 Internet 连接时多采用防火墙技术。防火墙是从病毒和黑客手中保护企业网的重要技术，它位于企业内部网与 Internet 之间，形成一道屏障，实质是实施过滤技术的一段软件，设计良好的过滤技术能够将来自外部的非法入侵和有害数据实时过滤掉，有效阻止内部网本身某个节点上发生的非法操作以及有害数据向外部扩散。与造房子相类比，设计者需确定“门窗”的大小和位置，若一个企业构建的企业网没有“门窗”，里外就无法交流信息，无法进行电子商务交易。因此，防火墙设计中应查核每个信息包，并做相应处理，基本操作有四个：

整个信息包予以丢弃；

给网络管理者提供警示信息；

给发送者发“试图进行的传输失败”的消息；

工作日志记录。

在网络不同层上有不同类型的防火墙，从不同角度保护内部网，其中最常见的有：

(1) 基于路由器的 IP 层防火墙。它聚焦于信息包 (TCP/IP 最基本的传输单位)，依据 packethead 内容在 IP 层控制进出内部网的通讯：首先测试每个到达防火墙的信息包所需的网络应用服务 (ftp, telnet 等)、协议类型 (TCP、UDP、ICMP) 以及源地址和目的地址，然后根据管理员配置的一张主机、路由、服务表来决定接受或丢弃此包。此类防火墙对用户透明性好，但由于需要对信息包执行读取操作，网络性能会降低大约 20%，并且无工作日志，不利于系统管理员跟踪黑客行为。

(2) 基于主机的应用层防火墙。它具有更大的灵活性和安全性，常驻于

一台主机上，比如典型的 UNIX 机、PC 机等，可以被配置实现良好的访问控制策略。

(3) 两种防火墙的结合使用。在资金允许的情况下，实际中常将以上两种防火墙结合作用，以扬长避短，互相补充，提供更强的安全性。

(4) 病毒防火墙。它实际是“广义”防火墙的一个特殊方面，专门用于对病毒的过滤。这种过滤体现在两个环节上：其一，是保护计算机系统不受来自于任何方面病毒的危害。这里所说的“任何方面”，一方面指计算机的本地资源，比如传统的磁盘介质等，另一方面指相对于“本地”而言的“远程”网络资源，比如用户使用的 Internet 等；其二，是对计算机系统提供的保护要着眼于整个系统并且是双向的，也就是说，病毒防火墙应该能对本地系统内的病毒进行“过滤”，防止它向网络或传统的存储介质扩散。一般病毒防火墙对系统提供的保护是实时的、透明的，相当于每时每刻都在为用户查、杀病毒，整个过程基本上不需要用户对其进行过多的干预。目前，北京信源公司已经首家推出了国产病毒防火墙产品“VRV 病毒防火墙”。

与“房子的屋顶”对应的是安全接口。它本身也是一段软件程序，允许从网络接口进行其他多项安全核查，常常内置加密、鉴别、数据完整性等功能。这方面比较成熟的产品有 SSL、S—HTTP 等。

SSL 位于 TCP/IP 和 HTTP 或其他协议如 SNMP 或 FTP 之间，能提供保密性、鉴别和数据完整性。S—HTTP 是对 HTTP 进行了扩展，允许客户与服务器协定基于公开钥匙加密的多级安全性，提供加密、鉴别、数字签名等功能。

加密、鉴别技术。当通过“门窗”与外界交流信息，即进行电子商务交易时，信息必定要在 Internet 上传输，为了防止窃听与伪造，需要采取加密与鉴别技术。最流行的加密形式是公开钥匙加密：给每个用户分配两把钥匙，一个是私有的，一个是公开的。信息发送者使用接收者的公开钥匙加密，则只有接收者才能用其私有钥匙解密阅读信息，防止了窃听；若发送者用自己的私有钥匙加密信息，由接收者用发送人的公开钥匙解密，则可防止伪造；若发送者先用本人的私有钥匙加密，然后再用接收者的公开钥匙加密，到了接收方，先用其私有钥匙解密，再用发送人的公开钥匙解密，则既防止了伪造，又防止了窃听。

鉴别技术对于电子商务系统显得越来越重要，以下介绍几种鉴别方法：

使用三次握手：先发送一个信息，接收者回复、然后发送正式信息。

使用可为用户创建特定数字签名的程序。

在 E—mail 文件中加一时间标志，这一方法主要用于确定涉及法律诉讼或合同问题的文件被投寄的时间。

至此，似乎已经完成了电子商务系统安全性的设计。然而，安全是一个历史性过程，黑客的花样在不断翻新，新的病毒又会出现，而系统的安全性永远取决于其相对最薄弱环节。这就要求系统管理员严密监视网络工作情况，一经发现新的潜在危险，立即补救，同时，进行充分的备份工作，以便及时恢复意外事故中被破坏的数据。

互联网与 EDI、电子商务

1. EDI 要求打破信息孤岛的局面

电子数据交换 EDI 作为一种新技术和新手段以及一类新的应用，已经开始为一些行业和国家地区所接受，但是还很不普遍。近年来，由于贸易和商业竞争的加剧，一些行业集团（如海运）或地区国家（如新加坡）都借助于 EDI 应用，取得了成功。有的国家海关规定优先处理 EDI 的电子单证，有的企业集团规定外贸交易必须采用 EDI，出现“NO EDI, NO P. O.（订单）”的惊叹声。在世界外贸领域，出现了 EDI 势在必行的局面。

但是 EDI 的应用进展，并不如一些经济专家和信息技术专家的预料的那么迅速。EDI 的普遍应用是要具备许多支持条件的。要有高新技术支持，要有法律法规支持，要有必要的财政支持，要有政府的规划和政策的行政支持，要有人材和培训的支持，要有信息应用环境的支持等等。其中高新技术支持包括：网络平台、安全保密和身份认证、审计跟踪、标准格式转换、开放式系统等的支持。

从国内外的经验教训的事例来看，上述支持条件中，特别重要的恐怕要数网络平台和信息应用环境、安全认证和法律法规的支持了。这是因为 EDI 没有网络平台便寸步难移；若囿于某个信息孤岛也是不成事的；若要替代（或者等效于）传统的标准格式的加有签章的纸面单证，就必须有相当过硬的可靠性技术和法律的支持才行。而 Internet 正好在打破信息孤岛的局面方向提供了最有力的支持。

EDI 是一种利用电信网络、计算机系统以及公认的报文标准，实现从一方的计算机应用系统到另一方的计算机应用系统的电子传输方法。用以实现跨地域、跨行业、跨系统的信息（报文）交换。

在此以前，EDI 采用的网络平台基本上是数字数据通信网 DDN 或分组数据交换网 PSDN，条件好的还可利用报文处理系统 MHS 的增值业务服务，条件差的则只利用公用电话交换网及调制解调器。有些公共数据通信网还具备目录服务功能，实际上只起到点对点的通信。

显然，EDI 用户希望有一对多的服务，有目录自动查询的服务。更为重要

的是, EDI 用户希望大家都已经是在一个大网络中, 无需弄清楚对方是否联通到相同的通信网, 便可随时直接与对方(包括未知名的待查询的接受方)建立通信联系。而且在这个大网络中拥有相当多的用户几乎包括了我们的日常业务可能涉及的任何一方。今天, 只有 Internet 才有可能成为这样的大网络。这是现有的专用网(如 GEIS、DECNET、BITNET 等的公司专用网)所完全无法比拟的。Internet 对 EDI 实现跨地域、跨行业、跨系统的信息交换提供了非常重要的支持。

EDI 最初的和最有影响的应用是商业和贸易, 但是 EDI 作为先进的电子传输方法, 并不只限于商业和贸易, 它还应用于海关、金融、运输、保险、商检、医疗保健、法律咨询、远程教学、远程会议、信息服务等领域。Internet 在支持 EDI 应用的开拓方面提供很有利的条件。特别是覆盖面相当广, 而且基本费用比较合理。

但是, EDI 还有更为复杂和苛刻的要求: 身份确认; 安全保密; 目录服务; 报文格式标准; 存储转发; 工作流程控制; 对多种类型的信息进行格式转换; 出错记录; 审计跟踪、存档作证; 记帐收费。

有些功能 Internet 已经提供, 但是还有一些功能尚未具备。如何分别情况提供服务以及谁负责提供较为合理等都有待确定。

2. 电子商务更需要多种服务支持

简单地说, 电子商务 EC 是一组电子工具在商务过程中的应用。这些电子工具包括电子数据交换(EDI)、电子邮件(E—mail)、电子资金转帐(EFT)、电子公告系统(BBS)、条形码(Bar—Code)、图像处理(Image processing)、智能卡(IC)等。实际上, EC 是个综合应用的概念, 实现商务过程中的产品查询、询价、合同签订、供货、发运、通关、结算、验收、批发、零售、库存管理等环节的自动化处理。

现在, EC 处理过程中, 同外界贸易伙伴交往的业务, 许多都可以借助于 Internet 上丰富的服务。例如, 远程使用计算机 Tel—net、文件传送 FTP、电子邮件 E—mail; 新闻发布 Tin; 允许寻人的目录服务有 WHOIS 和 X. 500; 允许寻找信息的索引服务有 Archie 和 WAIS; Bellcore 的商业活动项目, 应用密码技术的签名验证、数字货币; 特别是在全球广泛传递信息的 Gopher 和超媒体的 WWW 能作为最鲜明的广告, 摆在全世界的客户面前。

电子商务 EC 毕竟是近年出现的新事物。如何发展 EC; EC 借助什么作网络平台; EC 主要依靠什么技术手段; 何时 EC 可用, 得到普及; 对 EC 前景作何估计等问题已经成为不同派别的争论焦点。譬如;

“EDI 派”批评“消息传递派”的意见有: X. 400 还没有广泛实现; E—

mail 不够健壮；没有邮件功能应用程序。“增值网络派”批评“Internet 派”的意见有：Internet 对 EC 来说不够安全；没有管理，缺乏支持；MIME 和 ED 仍在发展中。“Internet 派”批评“EDI 派”与“消息传递派”的意见有：EDI 标准过于严格；X.400 复杂，难于使用；标准使得处理过程太慢等等。

3. Internet 接受 EDI 和 EC 所遇的困难

自 Internet 商业化和社会化以来，已经在网上出售产品、信息和服务，包括各种电子出版物。开始试用电子支付方式。在 Internet 上开设的商店，被称为电脑商店（Cybershop）或虚拟商店（Vitureshop），若干电脑商店集中在大型建筑物内，称为电脑街（Cybermall），以上概念统称为电子商场（EM）。

在 Internet 上开设 EM 可以从最低规格入手，主要是设法建一个自己的服务器，或者在别人的服务器上，开设主页（Home - page）。这样便可在虚拟商店中经营买卖。但还是有许多问题未得解决。首先一个难题是如何支付费用，在未寻求到安全可靠的电子支付办法之前，电子商场的发展必然受到严重的限制。

Internet 的商业化和社会化，从根本上改变许多产业的观念与结构，逐步形成一个信息市场。例如：Internet 和电话网构成全球新的通信网结构，通信由以话音为主的逐渐转移到多媒体的通信。

Internet 上进行电子贸易，不仅做到高速、简便、经济、可靠，极大地提高了竞争力和经济效益，而且从根本改变过去传统的单证交易的观念，改变生产和库存的大批量计划概念，可望实现小批量、多品种、零库存、即时制造的理想模式。

为投资者、专业人员、购买者分别提供各种难得的重要信息，以便及时作出决定，大大提高工作效率。为医疗、旅游、购物、教育、交通等提供有效信息，大大提高生活质量和健康水平。信息的大量提供和广泛利用必然带来一个庞大的信息市场。Internet 本身也要为信息市场的出现进行相应的改变，当然，这是不容易的。

Internet 虽然已为 EDI 和 EC 的实现提供很有力的支持，但是目前还有不少的技术问题未得解决：需要在 Internet 网络上提供基于 DBMS 的信息，提供支持基于消息和基于会话两种模式的通信。技术上做到能对动、静态数据进行存取，实现特别查询和数据更新（包括后台系统、数据库与 HTML 用户间的数据更新）。

Internet 采用更强劲的加密技术，确保网络信息安全性。美国加州硅谷的一些公司进行的 CommerceNet 计划正着手这一工作。显然，开放的网络应采用开放协议，算法是公开的，并能证明加密的强劲。考虑采用混合方法，即涉及

大量数据的通信报文可用高速隐秘密钥加密系统加密。对少量数据（如电子签名等）采用公开密钥加密系统加密。关注对零理解证明（ZKP）、Secur ID 卡等的应用研究，建立相应的身份确认机制。研究在中国环境下，如何实现费用支付的有效办法。首先开发当地的计费系统，其次提供多种支付方式及其审计监督手段。包括提供电子货币（电子现金）管理的可行办法。

建立相应的通信数据的审计跟踪机制，保证通信故障时能有效地提供监察数据。建立相应的网络信息数据安全保存制度。

加紧 EDI 和 EC 的立法工作。跟踪和分析国际标准化组织的研制结果，例如：联合国经济贸易委员会的统一法制订。提出我国相应的法案（草案），促进国家和地方的 EDI 和 EC 立法。Internet 已从第一阶段的研究网（research network），发展到第二阶段的运行网（production network），相继进入到第三阶段的商业网（commercial network）。这给我们提供了新的机会和挑战。我们应主动跟踪和分析国外 EDI 和 EC 的新进展，充分利用 Internet，避免在技术上走信息孤岛的弯路，避免在经济上盲目重复投资，多快好省地建设中国的 Internet、EDI 和 EC，促进我国的现代化进程。

EC/Intranet/Extranet 的整合

现在，企业网内网络（Intranet）盛行，其应用范畴从企业内员工延伸到供应商及上下游都涵括进来，业界称之为 Extranet。

1. Extranet 的优势

Extranet 是将用于企业内信息共享的 Internet 扩展到特定的交易地点或合作企业，或者说，是把用 WWW 构筑的购销系统用于供货点或固定客户。Extranet 比用专线和 VAN 更容易构筑企业间的信息系统，被连接的多方企业只要有使用 WWW 浏览器的环境即可，适应 Extranet 的新的网络服务也应运而生。可以预见，Extranet 必将成为连接合作企业的重要纽带。

（1）作为实现企业间的连接手段，Extranet 将取代 VAN

此前；在企业与企业间的系统中，多数是使用用户电话网和 VAN（Value Addde Network，增值网）来实现与交易、销售店等的连接。在 Extranet 中，使用 Internet 代替用户电话网的 VAN，来实现企业间的连接。在要求必须确保安全保密的场合，要配置专用的通信设备、构筑 VPN（Virtual Private Network，虚拟专用网络）。

广义的 Extranet 定义把使用 ISDN 和帧中继等这类 Internet 以外的网络作为通信线路、用 TCP/IP 协议进行通信的形态也包含在 Extranet 中。

（2）Extranet 的最大优点是成本低

第一，费用低；第二，能尽快地使用新技术；第三，在客户机则无须对使用 Extranet 所需软件进行管理。

（3）企业的内外之间可顺畅地实现合作

使用 Extranet，可以将至今还未连接的企业和顾客都连接起来，以形成多个企业优势互补的企业合作型经营。另外，Ex—tranet 能够灵活适应经营伙伴系统不能预知的变化。

2. Extranet 的处理形态

第一种处理形态是“数据库型”。企业内部积累的信息向外部企业公开，原则上外部企业不得更改数据。其主体是由 WWW 提供的信息和条件检索功能的组合。

第二种处理形态是“事务处理型”。即与交易地点 IB1 进行购销数据的交换，也包含数据的更新。不和外部企业连接就不成其为完整的业务系统，这就是最初构筑 Extranet 的初衷。

第三种处理形态是“群件型”。它是用于由多个企业形成的共同事业和共同开发的处理系统，与其说是业务处理，不如说是具有更强的通信工具色彩。它是面向不同的工程项中参与企业充当不同角色的灵活的企业联合。更进一步，支持虚拟企业活动的 Extranet 也将于不久面市。

典型的 Extranet 应用实际上就是 VPN 服务。VPN 服务有两种，一种是以 TCP/IP 网络为基础的服务，一种是将 TCP/IP 协议的接口追加到帧中继网的服务。两者都能以电话拨号上网。Internet 型 VPN 服务，使用费用低廉；帧中继型，安全保密，性能较高，数据无须加密，在通信速度方面占优势。

另一个更适用于 Extranet 的新型网络服务 OBN（Open Business Network）也出台了，OBN 是商业专用网络。OBN 企图构筑专用商业的“另一个 Internet”。

OBN 最大的特点是确保带宽，即保证传输速度。能保证通信线路速度的 1/4 左右的传输速度，或是在拥挤的情况下，也能保证最低 16kbps 的传输速度。基础是使用帧中继网。可以利用私有地址。所谓私有地址就是仅限于企业内部网络才允许使用的 IP 地址。不同的企业可以重复。而在 Internet 中，所有的 IP 地址都必须是唯一的。这叫做“全局地址（Global Address）”国内相关的信息厂商在提供企业的解决方案时，必须同时深入了解企业本身的作业流程，提供最佳化的方案，以增进其客户的竞争优势，同时也带来本身的市场利基。而这一波 Internet/Intranet/Extranet 的改变对于软硬件伺服器 Internet 连线及服务提供者、互联网通讯产品、提供防火墙等安全控管软硬件，新系统与旧系统之中介软件，以及提供整合性服务等厂商将带来极大的商机，值得业者尽

早投入。

电子商务与管理创新

随着电子商务 (Electronic Commerce) 在企业经营管理领域的广泛应用, 运用电子商务改革企业管理, 已成为当代企业发展的新趋势。电子商务并不仅仅是简单地把企业业务搬到因特网 (Internet) 上, 更是企业经营管理模式的一场深刻变革。实践证明, 以因特网为基础的电子商务正在并将进一步促进企业管理的改革和创新。

1. 企业管理组织创新

以因特网为基础的电子商务正以深刻的方式改变企业管理组织各相关方面之间的关系, 促进企业管理组织的创新, 主要表现在以下两个方面:

(1) 与信息传递方式紧密相依的企业组织结构, 由原来从上至下的垂直结构 (金字塔型), 向水平型的开放式结构 (矩阵型) 转变; 高层决策者可以与基层执行者直接联系, 基层执行者也可以根据实际情况及时进行决策, 中层组织原来意义上的上传下达作用的重要性逐渐消失。

纵横交错的信息网络改革了信息传递方式, 使其由阶层型变为水平型。分工细化的企业管理组织已不能适应电子商务发展的需要, 把相互关联的企业组织加以整合已成为大势所趋。在电子商务下, 企业内部各部门、各分公司每天的经营情况, 包括财务、物资报表等 (例如出库单、入库单等) 通过网络准确、自动地汇总到总公司的数据库中, 实现企业内部数据汇总的自动化; 各部门、各分公司也可通过网络随时查询总公司的相应数据库 (例如了解产品的生产、销售和库存等情况), 便于企业领导层迅速把有关指示和工作安排下发到下属各部门、各分公司, 从而可以提高整个企业的经济效率, 跨国经营的企业利用网络上的“虚拟现实”技术对分散在世界各国的不同厂家 (包括分公司) 进行生产协调管理, 在网上进行原材料、资金、技术、人员等生产要素的调度控制, 让世界各国的不同厂家 (包括分公司) 尽展所长, 充分发挥其生产能力、资源和人才的优势, 其情形接近于在同一工厂内不同车间之间的协作。由此可见, 电子商务在企业经营管理上的应用, 也同时正在建立一种新的商务秩序。

(2) 在电子商务下, 一种因信息技术的进步给全球经营活动带来迅速变化而形成的新型企业管理组织形式——电子公司 (Electronic Company) 应运而生。电子公司把因特网和企业经营有机结合起来, 利用因特网改变它进入市场和接触客户的方法来实现安全、准确、高效的企业管理。电子公司的产生和发展将对企业管理组织的改革产生深刻影响。电子公司在业务经营管理中可实

时获取商情动态，与客户进行实时双向沟通，并据此形成新的企业管理组织形态，提高了企业管理效率。

2. 交易流程管理创新

电子商务帮助企业改革企业交易流程管理，形成新的企业交易流程管理模式，提高企业管理的效率。电子商务下的企业交易流程管理创新主要体现在以下两个方面：

（1）改革以往以贸易单据（文件）流转为主体的企业交易流程和交易方式，实现企业交易流程和交易方式创新。

传统的企业交易方式是一种建立在纸面贸易单据（文件）的流转基础上的贸易方式。在传统企业交易方式下，平均每做成一笔生意需要 30 份纸面单证。全世界每年因贸易活动而产生的纸面文件数额庞大。在这些大量贸易单据的流通过程中，买方和卖方之间的贸易数据和纸面文件的处理工作（包括文件缮制、邮寄、管理等）往往产生大量的时间延误，并且每次重复输入数据都可能产生错漏等方面的问题。快速发展的企业迫切要求实现全球贸易运作环境的信息化，电子商务的发展正好满足了这种需要。电子商务是一种以信息网络为载体的新的商务运作模式，在电子商务中，交易各方以电子方式而不是通过直接面谈方式或当面交换方式来达成或进行国际商品或服务的交易。电子商务采用数字化电子方式进行数据交换和开展商务活动，实现了对以纸面贸易单据（文件）流转为主体的传统企业交易流程和交易方式的改革。在传统企业交易方式下，企业交易流程需要 19 个环节，而在电子商务方式下只需要 7 个环节。

（2）实现企业交易流程管理的电子化、信息化、自动化、实时化和规模化。

电子商务的核心内容是信息的互相沟通和交流。企业商品交易的前期是交易双方通过因特网进行交流，洽谈确认，后期是电子付款和货物运输及跟踪。这些交易过程都可以依托电子商务实现外贸业务全过程管理的电子化。在我国对外贸易领域中，外贸运输的电子化管理率先发展起来。它是通过中国国际电子商务网在全国所有口岸建立起对外贸易运输的企业内部网。货物运输的订舱，单证传输、集装箱管理、船舶管理、货物跟踪、财务及结算运作过程将实施国际标准的电子商务单证传递，采用网上货物跟踪系统，使客户和贸易伙伴直接进行查询以获得有关货物状态的信息，也可通过中国国际电子商务网了解运输方面的商业伙伴的数据信息，从而减少货物的库存天数，降低成本，缩短货物结关时间，提高企业的经济效率。

3. 营销管理创新

与传统企业营销管理相比，电子商务下的企业营销管理具有鲜明的特色，主要表现在：

（1）网络互动式营销管理

电子营销的最显著的特点是网络互动式营销，电子营销帮助企业同时考虑客户需求和企业利润，寻找能实现企业利益的最大化和满足客户需求最大化的营销决策。新的国际市场经营环境要求企业必须把客户整合到整个营销过程中来，并在整个营销过程中不断地与客户交流。网络互动的特性使客户真正参与到整个营销过程中来成为可能，客户在企业营销中的地位得到提高，客户参与的主动性和选择的主动性得到加强，在这种网络互动式营销中，卖方和买方可以随时随地进行互动式双向（而非传统企业营销中的单向）交流。

（2）网络整合营销管理

在电子营销中，企业和客户之间的关系就变得非常紧密，甚至牢不可破，这就形成了“一对一”的营销关系（One-on-one-Marketing），这种营销框架称为网络整合营销，它始终体现了以客户为出发点及企业和客户不断交互的特点，它的营销管理决策过程是一个双向的链。

（3）网络定制营销管理

因特网将改善企业和客户的关系，随着企业和客户相互了解的增多，销售信息将变得更加定制。电子营销的发展趋势是将由大量销售转向定制销售。一些大跨国公司通过建立企业内部网（Intranet）提供这一服务。通用汽车公司别克牌汽车制造厂提供一种服务系统，让客户在汽车销售商的陈列厅里的计算机终端前自己设计所喜欢的汽车结构。现在大约有 5% 的新车买主真正地填写自己设计的汽车订单，从费用上看，按客户要求定制的汽车，其单价不一定比批量生产的标准汽贵。对整个汽车行业来说，在客户提出要求后再制造和在客户提出要求前制造，可减少世界各地价值 500 多亿美元的成品库存。

（4）网络“软营销”管理

电子营销是一种“软营销”。与软营销相对的是工业化大规模生产时代的“强势营销”，传统营销中最能体现强势营销特征的是两种促销手段：传统广告和人员推销。传统广告企图以一种信息灌输的方式在客户心中留下深刻印象，它根本就不考虑你需要不需要这类信息；人员推销根本就不事先征求推销对象的允许或请求，而是企业推销人员主动（这就是一种强势）地“敲”开客户的门。在网络上这种以企业为主动方的强势营销（无论是有直接商业利润目的的推销行为还是没有直接商业目标的主动服务）难以发挥作用的。软营销和强势营销的一个根本区别就在于：软营销的主动方是客户而强势营销的

主动方是企业，网上企业“软”营销的特征主要体现在遵守“网络礼仪”（Netiquette，或 Network Etiquette）的同时而获得良好的营销效果。

一般来说，是否实现了更高的效率是检验一种经济创新是否成功的重要标志。实践证明，电子商务促进企业革新管理方法，全面增强企业管理效能，有效地降低企业管理成本和交易成本。

电子商务：省钱有道

月球的引力拉动了江潮海潮涌动。

商业变革的需求也在推动着互联网上电子商务的大潮涌动。

社会在进步，商业的生存和发展也需要变革。这场发生在互联网上的商业交易模式从货币向软件变革，这场变革当然也会向商家提出新的挑战。

据美国一家调查公司的报告，到 2002 年，互联网上业务的总收入将高达 11000 亿美元，超过 70% 的大型公司将采用 Web 做销售媒介，时间与距离将不再是买家与卖家之间的屏障。这场电子商务大潮的推动力有两个，一是为了省钱，无论是对商家，还是对生产者和消费者；二是电子现金的出现，电子钱包包装进了消费者的口袋。

1. 软件代理商浮出水面

由于互联网上的电子商务不受时空的限制，人们将大量地趋向于 24 小时全球采购方式。为了协助众多的消费者进行网上购物，将出现一群新面孔的软件代理商。

这些为适应新型商业环境而生长的软件代理商目前的功能是搜索 Web 网址，以期发现价格最低的产品。他们以后将演进为商业谈判者，可以称之为电子商务服务商，具体地与其他代理商讨价还价，争取最佳交易结果。除价格谈判外，这些代理商还有能力评价其它一些商业因素。看来，这些代理商将有可能掀起网上交易的价格大战。代理商的这些商业能力将促使商家从根本上改变其市场营销策略。

2. 电子商务省钱有道

省钱当然是一件好事。在 Web 上做电子商务怎样省钱？道道不少，这里举几个例子。

例 1 基于 Web 的订货管理

消费者和客户可利用供应商的 Web 网址订购产品和服务，查看商品目录，及时了解发货交货的进展情况。据有关订货管理的应用报告，基于 Web 的交易处理和支付成本由每笔订货的 8 - 25 美元下降到了约 3 美分至 1 美元。

例 2 帐单处理

据调查,2000 年,估计有 5% 的美国家庭(约 500 多万户)将以电子方式支付帐单,每个家庭每月支付 10 - 12 笔,2000 年全年支付的电子帐单将约为 6.2 - 7.4 亿笔。随着向在线购物和在线支付的进步,势必将减少帐单的打印、装信封、邮寄以及汇款过程的成本。

供应商可利用客户和消费者的 Web 网址收回订单,送出发票,预先通知对方交货情况。每次商务通信都是一次增强客户关系的机会。目前多数商家采用电子帐单和电子支付的目的是为了增强与客户的关系,而不仅仅是为降低商务成本。

例 3 客户服务

基于 Web 的客户服务随着时间的推移而呈现成本优势。比如说,第一年提供的客户服务不必指望能马上看到降低成本的实际效果,甚至还可能会追加一点成本,因为多数公司还需 Web 应用投资。第二年,随着客户服务从电话方式转向在线方式,许多公司将开始收回投资,打开局面。第三年,用于客户服务的花销就有可能降低 10 - 40%。

3. 将“电子钱包”装进口袋

推动 Internet 商务大潮的另一个重要的驱动力是数字现金的出现。据调查研究,其节省成本的潜力可达 70% 以上,估计一年的价值可达 180 多亿美元。以金融服务业为例,Web 方式的成本将比走访众多分支机构的成本降低约 100 倍,比用 ATW 的成本低 4 倍。这将促使银行业保险业和证券业走向 Web 运作。

在上述两种驱动力的共同作用下,在线交易有望激增。随着货币和软件的界线日渐模糊,有形货币可能会走向消亡。

“无现金化”的环境将为商家的服务创造一个良好的金融市场。当然,这些服务项目的出现也将在银行和软件公司之间引发新的竞争。据调查预测,在未来 3 年内,将出现服务功能更强大的 CSP(商务服务提供商),替代传统的 ISP(互联网服务提供商)的地位,因为前者有能力做电子商务。由此看来,一种跨行业的合并机构可能会应运而生,比如说银行与 ISP 的合并,现在看来不可思议,但似乎也为期不远。

随着计算机 2000 问题的解决,企业和商家将能集中精力开发自己的数据交换系统,切切实实地体会 Web 商务省钱的好处,消费者也有望服务商提供安全的“电子钱包”。

4. 电子商务也不省心

商家期望电子商务能引发新的消费热,但现实问题也不容忽视。如果信息流量的管理问题不能尽快得到解决,那么不断增长的 EC 将很快变成一种麻

烦。因为进入 21 世纪后，接入 Internet 的用户将超过 2 亿，如果这条信息高速公路出现交通阻塞，WWW 就真应验了那句“全球等待”的话。再加上 IP 应用的增长，音频和视频多媒体的应用广泛分布于互联网，那将使网上的信息流速慢慢得如同蜗牛爬行一样。

电子商务是一条省钱的道，但这条道既不平直，又显漫长，特别是对信息技术应用相对滞后的发展中国家。美国 Giga 信息集团在去年早些时候的调查中就曾预言说，商业成本方面仍将继续产生很大的作用，但在相当一段时间里（从 1998 年到 1999 年上半年大约一年到一年半的时间内）还不能实现理想的赢利。据这家公司的一位高级电子商务分析专家当时的说法，在这段时间里，能赢利的在线商家将不会超过 5%，尽管有的公司已开始拨云见日，但他相信多数公司还是应集中精力于商业目标的实现，而不是急于扩大收入。只有当数量足够多的大牌公司开始在 Internet 上销售产品或服务时，Internet 电子商务才会步入主流消费潮。在这段时间，那些电子商务的先行者有机会创建自己的商业架构，在建立和改善客户关系的同时，努力降低商务成本，这可能是他们的一种长期优势。

Internet 是一个绝佳的商务媒介。Internet 上的电子商务是一种双赢方式，对买家和卖家都有经济上的好处。对卖家来说，可以利用互联网降低市场营销、订货管理、客户服务以及支付和票据等方面的成本；对买家来说，可以利用互联网降低供应链管理、资源外购以及资金管理方面的成本。资源共享，相得益彰。

5. 善待“伊妹儿”

目前在 Internet 上最大量的应用是电子邮件，有效地利用电子邮件对发展电子商务有着积极的意义。美国和欧洲的商家都在积极采用电子邮件方式传送文件。据调查，目前至少有 40% 的文件是通过电子邮件传送的，并在继续走高的趋势。电子邮件已经成了一种商业文化。

在电子邮件的商用方面，美国人走在了前面。推动电子邮件应用增长的主要原因之一就是商家们都希望能尽快地满足客户服务的需求。电子邮件也影响到了公司内外的通信效果。商家不再愿意在企业内部搬运成吨的纸介商业文件，当然也不希望再在与客户和供应商的业务往来中传送这么重的东西。电子邮件成了商务好帮手。随着越来越多的公司推进无纸办公，也促进了客户和供应商积极采用电子邮件等新技术的应用。当然，以电子邮件方式开展与客户的通信联络也会有一些新问题要逐步克服。比如说，电子邮件在用户中的推行还不十分广泛，有些用户对网络应用有胆怯心理，不少用户还钟情于纸介商务文件，有些用户是缺乏相关信息。

调查表明, 60% 多的欧洲公司和 95% 以上的美国公司认为, 客户服务的时效性非常重要, 而电子邮件能有效地缩短客户服务的响应时间, 提高服务质量, 同时也降低了服务成本。调查表明, 现在有 50% 以上的公司内部文件和超过四分之一的公司外部文件是由电子邮件发送的, 未来大部分商家对商家 (B to B) 的文件将交由电子邮件进行。

6. 人言可鉴

据 Giga 信息集团的一份调查报告, 在电子商务的推动下, 1998 年, 工业化国家在全球商务中节约资金大约为 176 亿美元, 其中美国就占 152 亿美元, 依此可见美国大力发展信息产业和推行电子商务的可观回报。据调查称, 到 2002 年, 仅美国从电子商务得到的商务节约成本即可超过 6000 亿美元, 而全球采用了电子商务的工业化国家年节约商务成本可望达到 12500 亿美元。

一般来说, 成本下降引发的利润增长比销售收入的增长高 60% - 80% (视成本下降幅度而言)。据此 Giga 公司预计, 到 2002 年, 美国商业仅基于 Internet 的节约效果所带来的利润将达到 3600 亿 ~ 4800 亿美元。

Giga 集团电子商务市场副总裁巴特尔说过: “Internet 不只是一种销售产品或服务的新途径, 本质上是一种更有效的商业模式, 所以才有了能降低成本的效果。Internet 的作用如同电话对通信、喷气机对旅游业之巨大影响。除商业销售外, Internet 将继续驱动商务实践的大变革。”所以, 企业不能仅仅把电子商务看成是一种销售方式, 而更多地应关注由 Internet 与相关 IT 技术带来的业务效率的提高和节约成本的机会。互联网能带来诸多方面的成本效益, 包括商业订单的处理、分销渠道、供应链管理、市场营销、处理员工事务、客户服务等。

积极倡导电子商务的 IBM, 从总裁郭士纳到市场部员工, 不仅都在力推 EC 的好梦成真, 同时也积极宣传 EC 是赚钱省钱的极佳方式。

电子商务既然已成潮流, 只要有需求拉动力的存在, 那大概就不会停止了。虽有潮落时, 更有涨潮期。开源节流都在网上, 看谁是弄潮好手。

虚拟运作

虚拟运作是指一些独立的厂商、顾客、甚至同行的竞争对手, 为满足市场需求, 通过信息技术把现有资源迅速整合成为一种没有围墙、超越空间的临时网络组织, 实行技术、资金和人才等资源共享, 风险共担, 并以最快的速度适应市场需求。

1. 虚拟运作的基本特性

(1) 核心功能与一般功能分离

虚拟运作突破了传统企业管理模式，在资源有限的情况下，企业为了获取竞争优势，往往只控制核心功能，即企业拥有的专利、品牌、商标和专有技术等最主要资产，把这些知识和技术依赖性强的高增值部分掌握在自己手中，其它低增值部分则实行虚拟运作，借用外部协作力量来完成。例如，企业虽然表面上设有生产、营销、设计等功能部门，但实际上却没有执行这些功能的实体部门存在。

（2）由纵向管理向横向管理转变

虚拟企业，其内外部的划分已经不那么明显，组成虚拟企业各个组成团体拥有很大的相对自由度和独立性，它们之间既可以自由组合，也可以自由拆分，一切以市场需求为基础。因此，虚拟企业特别强调横向管理、协作管理，它打破了传统企业金字塔式的纵向管理模式。另外，信息网络技术的普及和应用也逐步取代了传统的中层经理的监督和协调功能，使处于公司管理层的最顶部和最底部的人员可以直接实现沟通，促使组织结构趋于扁平化。

（3）以信息网络为依托实现资源整合

廿十一世纪的企业如想在竞争中获胜，新产品投放市场速度是关键。而推出新产品最快的办法是以信息网络为依托，根据市场需求，把具有不同优势的企业综合成单一的靠电子手段联系的经营实体以共同面对市场的挑战。以信息网络为依托，跨越空间界限，企业因此能够在更广的范围内精选合作伙伴，从而更加有效地实现资源共享、优势互补。

2. 虚拟运作的几种基本形式

企业进行虚拟运作的关键是控制企业的核心能力，将有限资源集中在附加值高的功能上，而将附加值低的功能虚拟化。常见的虚拟运作基本形式有以下几种。

（1）虚拟生产

是虚拟运作的最初形式，即 OEM。例如世界著名的体育用品制造商耐克公司，在耐克鞋的生产中即是如此。它只生产其中最关键的产品部分——耐克鞋的气垫系统，而其余几乎 100% 的业务均由外部的供应商提供。公司则集中主要力量专攻附加值最高的设计和行销，使公司的产值以 20% 的年递增率增长。

（2）企业共生

是指对于企业某些工作，企业本身并不擅长，但是出于某种原因，又不愿意外包，于是几个同行业企业共同组织一个作业中心，共负成本，处理这一特定的业务。

（3）策略联盟

是指几家拥有不同关键资源的公司，彼此市场又有某种程度的区别，为了共同的利益，进行策略联盟，交换彼此的资源，以创造竞争优势。DELL 计算机公司即是如此。它从一开始就意识到与其同现有已经进入计算机市场的厂商进行竞争，还不如采用竞争合作的策略，同其中最优秀的企业达成合作来得更为经济。

（4）网络营销

网络营销有两重意义。一是虚拟销售网络，即公司总部对下属销售网络解放“产权”关系，使其具有独立法人资格，总部利用自身的品牌和专利技术保持销售公司的忠诚和稳定；二是实行网络营销，开展网上营销业务。

（5）行政部门机构虚拟化

即在企业组织机构设置中，把某些行政部门虚拟化，而将这些部门的职责依然保留，只不过把它分解到属下的专业公司或其它专业化公司。例如，人事可委托人才代理中心，物业可委托物业管理公司，交通运输可委托专业汽车公司等。

3. 虚拟运作的优势

（1）加速企业新产品开发步骤

虚拟运作促使企业之间以经济为基础，互利互惠，以市场需求为中心，进行各种资源与能力的交流和互补。它的开放性为企业提供了更为广泛的学习界面，它们互相渗透，互相学习，可以通过信息网络自由交换计算机辅助设计（CAD）数据，共同开发的工作可以在计算机网络上适时地进行，通过各种非正式的交流和合作，使企业能够减少开发费用，缩短开发时间，从时间上赢得市场竞争。

（2）提高企业生产能力

随着市场竞争的日益激烈，产品生命周期越来越短，多样化、个性化成了市场需求的特点。为满足顾客特殊的需要，产品的复杂性也日益提高。在这种情况下，单一企业的生产系统受其内在技术经济限制，很难满足这一要求，为适应市场，企业必须借助外部范围经济。运用虚拟思想，企业仅需保留产品或服务的核心技能，实行专业化生产，而把其它经营功能通过虚拟生产、企业共生、战略联盟等方式将转移给别的企业去完成，使企业的核心技能得以充分发挥，为社会提供一流的产品和服务。

（3）强化企业营销能力

虚拟运作使得企业可以突破地理位置的限制，摆脱空间距离的束缚，与世界各地的企业结成销售联盟。这一方面减少了管理成本和市场开拓费用的支出，另一方面利用了当地销售部门的资金、社会关系和销售人才，这些无形中

增强了企业销售力量。此外，虚拟思想使得企业更易于接受新技术、新思想，发展信息技术，开展网络营销业务。

4. 虚拟运作的几点启示

改革开放多年以来，我国企业管理水平已经发生了重大变化。但是目前仍然有一部分企业存在着许多亟待解决的问题。比如企业内部组织大而全；无法集中有限的资源和力量面向瞬息万变的市场；技术创新速度慢；生产柔性差；对市场需求反应慢等弊病。为了解决这些问题，借鉴虚拟概念，企业也许从中获取许多有益的启示。

（1）利用虚拟思想精简组织机构

在保持自身核心优势的基础上，将某些技术和职能虚拟于企业的外部，充分利用外在资源，包括生产工艺、设备以及人力资源，减少部分组织环节，精简组织机构和管理层，提高管理效率，克服大而全、小而全等现象。

（2）利用虚拟机制，重新组织生产制造体系

改变企业普遍生产规模小，专业化程度低，中间产品自制率高的状况。重组生产制造系统，选择一些互补性的企业进行合作生产，生产零配件或中间产品，而本企业只负责关键性的生产环节，提高专业化生产程度。

（3）合作研究，加速新产品开发

虚拟运作概念促使企业实行合作研究开发，借用外界资金、技术和人才资源优势，从而提高研究开发效率、缩短研究开发周期。同时，合作研究开发有利于分散开发风险，降低开发成本。

（4）利用信息技术，积极发展网络营销

仅在美国每年就有数十亿美元的商品通过网络渠道而直接售出，且呈明显加速发展势头。网络销售是一种颇具诱惑力的一种直销手段，通过网络你可以在世界范围内以最低价格寻找自己想要的东西；通过网络，你的订单可以发往世界各地，潜在消费者可以和你进行充分而细致的一对一的交流，从而更好地为消费者提供满意的产品或服务。

此外，企业还需要从经营思想上有所改变，树立以顾客为中心、竞争合作式的双赢经营观念，重点培养企业的核心能力，充分利用信息社会提供的新技术、新工具，广泛地选择合适和可信赖的合作伙伴，快速地适应市场需求。

虚拟企业作为一种新型的企业运作方式，早已不只停留在人们的概念中了。事实上许多企业已经自觉不自觉地正在运用虚拟运作的思想，它改变了过去企业之间你死我活的输赢竞争关系，而代之以竞争合作式的双赢关系，通过分享资源、技术、市场机会和客户等，在瞬息万变、竞争激烈的市场环境中实现共同发展。

网络化品牌的营销策略

电子商务时代的到来使传统的市场进一步分化成为多极化的空间，新的市场空间需要新的观念，新的营销策略，对传统方式的创新势在必行。网络化品牌的概念正是适应这一要求而提出的。网络化品牌不像传统品牌那样只是一种产品标识和企业象征，它是把品牌作为一种媒体和通道来看待的，它与网络相依存，是一种互动式的信息媒介，是连接供需的信息纽带。它扩大了传统的适用范围和品牌功能，突出了网络化的特点。因此，更适应在电子媒体中生存。

网络化品牌在电子媒体环境下运作具有先天的优势，这来源于它本身的特点：

（1）虚拟性

表现在：第一，它本身依附于虚拟空间。第二，它不是附带性标签，而是信息媒介。第三，它趋向展现概念化的形象。第四，它本身形态趋于多元化。如：yahoo 品牌，它既是一个网址，又是一个搜索引擎，一个服务品牌，还是一个信息通道，同时又是一个虚拟公司。

（2）高信息性

由于网络空间上的产品不具有触摸性、试用性、亲和性，因此，网络化品牌的媒介作用是向接受者输出信息、提供服务，使产品更加真实可信，更具亲和力。

（3）国际性

网络化品牌又是全球化的品牌，网络延伸到哪里，品牌就会被传递到哪里。它没有地域限制，除了语言文字的一些局限外，它比以往任何传统品牌更具国际性。

（4）互动性

表现为：信息交流的互动性；产品交易的互动性；服务的互动性。

（5）服务性

表现在：

①品牌服务的全天候特点。品牌服务一天 24 小时运转，没有下班时间，没有节假日，更能体现随时随地服务的优势。

②品牌服务的全方位特点。对研发、设计、生产、销售、使用各个方面提供服务，并可在订购者的网络监控下进行运作。

③品牌服务的广泛化特点。无论是顾客、潜在顾客，还是一般的浏览者，都会得到体贴的服务。

（6）技术性

网络化品牌的信息传递、品牌运作、品牌服务无一不是通过强大的技术性支持来完成的。网络品牌的成熟与否在很大程度上取决于其技术使用的范围和先进程度。因此，从某种意义上讲，网络化品牌更像是一种技术载体。

（7）针对性

网络化品牌的信息传递是针对搜寻者的主动查询进行的“一对一”式信息传递，对其他上网者没有信息干扰。同时它还针对服务对象的个性化要求来提供帮助。如：产品定制系统。

（8）参与性

顾客可以利用网络的互动性参与品牌产品的设计生产、推广、参与服务和咨询，对问题展开讨论以及参与品牌宣传。

基于上述特点，在品牌营销策划时，必须加以充分把握，才能有的放矢，形成品牌竞争力。以达到：扩大品牌知名度；强化品牌忠诚度；增强品牌服务性；加快品牌国际性的目的。具体策略的实施，可以从以下几方面考虑。

1. 对网络化品牌认知的策划

品牌的认知是扩大品牌知名度的前提条件，它是通过品牌识别、品牌记忆、品牌认同等过程来完成的。对网络化品牌的认识依赖于：

（1）对网址的识别和记忆

网址是品牌通道的钥匙，因此，网址名称应具备简短、易懂、易记、方便输入、与标识相关联、与其他网址不相似，不会产生副影响等特点。如，www.8848.com。

（2）对网页的浏览

网页是品牌通道的门户，它关系到对品牌的认知。因此，对网页包装十分必要。网页设计应尽量体现简洁、明快、新颖、方便、重点突出、功能性强、界面舒适、专业化程度高、技术先进、目的明确、针对性强等特点。

（3）对品牌广告的关注

电子媒体广告的发布应注意醒目性、时效性、趣味性、丰富性、明确性、专业性、针对性、诱惑性、存取的快捷性，才具吸引力。

（4）对品牌联想的认同

品牌联想必须合情合理、十分贴切，才容易被接受和认同，否则可能适得其反。它与品牌的定位相关联，与品牌的宣传相结合，才能达到预期的效果。如：Carling啤酒与体育新闻相联，展现了动感、豪放、男性化的特点，深受喜爱。

2. 对网络化品牌忠诚的策划

建立品牌忠诚度是通过有效服务和郑重承诺来实现的，其个体内容包括：

(1) 对顾客和潜在顾客的服务

通过提供丰富的品牌信息及相关资料；提供互动式查询；提供专家咨询系统；提供安全、方便的支付系统；提供顾客定制系统；提供顾客自助系统；提供顾客交流空间；设立顾客和潜在顾客数据库、顾客服务跟踪系统；建立快速的物流配送中心等实现。

(2) 对一般性浏览者的服务

通过提供有用信息、提供趣味性服务、提供免费资讯、提供有用工具等，把服务变成浏览者需求中不可缺少的一部分。

3. 对网络化品牌全球性的策划

网络化品牌的全球性特点显而易见，但具体操作上的一些问题仍需解决。

(1) 语言文字的交流问题

品牌全球化首先是语言文字的障碍。使用世界通用语言进行网址注册、网页书写、品牌表述，有利于世界范围的交流、沟通。如果允许可使用多国语言进行多版本本地化运作。其次，文化背景、风俗习惯等问题也会影响到沟通。

(2) 有关背景问题

品牌的全球化运作会涉及许多问题。如：法律问题、税收问题、安全问题、技术问题、统一标准问题等等，我们必须引起重视。

4. 对网络化品牌未来性的策划

对品牌未来性的策划是品牌长期发展的关键，具体涉及：

(1) 对未来品牌的投资关注

品牌的知名度是需要长期投资来营造的。根据网络化品牌的特点、投资重点应在：品牌广告、技术支持；基础设施的更新以及服务管理等方面。投资预算应具有预见性，重点突出，留有余地。投资要与品牌发展趋势和时代特点相适应，决不能只看到眼前困难重重，而止步不前，坐失良机。

(2) 对未来新趋势的把握

根据对电子商务未来发展趋势的判断，我们可以及早地发现品牌的危机所在，及时调整品牌的设计、定位、联想等内容，对品牌进行重塑；还可以对不适宜发展的品牌进行更换、淘汰再创新品牌、新网址。因此，品牌管理者必须具有很高的预见性。

(3) 品牌支持技术的跟进

网络化品牌的成功运作在很大程度上依赖于优良技术的支持。随着电子商务的高速发展，对先进技术的抢先使用，会在未来形成不可低估的品牌力量。因此，对未来技术发展的关注，对先进、实用技术的实施，是未来品牌发展的关键。

总之，网络化品牌是新媒体时代的产物，随着网络化的进一步发展，它将比传统品牌形式更具活力。

电子商务“i”化 ERP

近年来，电子商务热潮涌动，“电子商店”、“在线交易”、“自助服务”等新概念层出不穷，“BtoC”、“BtoB”、“BtoG”等新模式方兴未艾，Internet 技术日渐成熟。ERP 软件如何转变以适应这一全新的商务模式？电子商务与 ERP 之间，是毫不相关、相互矛盾，还是包容抑或替代关系？有人说：ERP 尚未普及，何谈电子商务？也有人说：ERP 已是明日黄花，必将为电子商务所彻底替代。孰是孰非，很有探讨的必要。

1. 企业竞争环境、管理重心和商务模式发生深刻变革

管理软件本身是管理思想和管理模式的载体，带给企业先进的管理思想和方法，帮助管理突破能力局限。因此，企业面临的竞争环境、管理重心和商务模式的变革促使 ERP 软件不断创新，以适应企业的发展。

（1）竞争环境改变

竞争核心——从产品竞争到服务竞争。传统工业时代企业关注如何扩大生产规模，提高生产效率，降低生产成本来生产出更多的产品来，企业之间的竞争完全是产品的竞争，现在的企业关注的是如何以更短的时间适应用户多元化的需求，如何在提高个性化服务水平的同时降低成本，服务竞争已经超越产品竞争。

竞争范围——从单个企业竞争到供应链竞争。企业与企业之间竞争演变为企业供应链与另一个企业供应链之间的竞争企业管理的范围不但包括自身的资源，还要延伸到供应商和客户。

竞争资源——从传统人财物竞争到知识、信息竞争。随着知识经济、知识英雄、知识型企业这样一些新的形态的出现，意味着知识、信息成为企业重要的战略资源，一个企业如何能够最大限度最快获取知识的能力，将决定将来是否能够获取持续的发展，成为长寿公司。

（2）管理重心迁移

从生产管理到供应链管理。在传统工业时代，企业强调集中内部资源，满足生产需要，以产品为导向的生产管理是企业管理的核心，在知识经济时代，“大众市场”（Mass Marketing）已不复存在，生产过剩已呈现出全球化的趋势，消费者对产品的要求也越来越趋向多品种和多样性，生产将不再是计划经济条件下的少品种、大批量的生产模式，而是根据客户的要求生产的小批量、多品种的生产方式，企业越来越强调向客户提供个性化的产品和服务，以提高

客户满意度。企业管理的核心也转移到供应链管理上来，从产品中心到客户中心。客户已经成为企业最重要的资产。以前企业之间的内部协作和交易是从产品的角度出发，科层制是这一方式的典型代表。现在所有的业务唯一导向就是以客户为中心。

从离散管理到集约管理。管理必须从单个节点拓展到整个体系，信息必须从离散走向集约。统一全集团体系内业务流程，提高全集团的运行效率，整合内外部资源，是大型企业迈向虚拟、敏捷和互动形态的前提。

从大而全到业务外包。在专业分工更加细化的今天，企业之间必须创立外部协作关系。通过非核心业务的外包，实现核心价值利润的最大化。

（3）商务模式转化

电子商务是信息技术发展与管理变革的产物，与传统商务相比，电子商务所关注的要素有很大的不同：

传统商务	电子商务
文秘型管理	自我服务型管理
关注后台（企业内部）	关注前端（客户关系）
关注业务记录	寻求商务智能
地区化管理	全球化管理

2. “e”化的企业与“i”化的产品

电子商务带来机遇的同时也对每个企业带来挑战，企业需要重新定位自身价值取向，重新构建业务模式，建立快速设计、生产、配送、交付模型，优化营销、后勤、物流和服务体系。不仅从信息平台，而且从文化、观念、组织架构、业务流程、资源等方面进行更新和重组，塑造一个适应网络经济的“e”化的企业。

与此同时，IT 领域也将重新洗牌。在电子商务领域精细分工模式下，IT 厂商如果不能提供其中某一类产品，如运行平台、接入服务、交易场所、安全认证、前后台应用等，终将落伍直至难以生存。及时“i”化产品，升级营销、服务模式，是每一个厂商的当务之急。

3. 传统 ERP 与 iERP 的区别与联系

从前面的叙述不难看出，ERP 的双重核心——管理模式和信息技术均已发生极大的变化，详见下表：

要素	传统 ERP	iERP
管理重心	生产管理	CRM + SCM

要素	传统 ERP	iERP
管理范围	单个企业管理内部资源	整个集团体系可拓展到供应商和客户
管理层次	后台应用	前端 + 后台 (ERONT&BACK) 的端到端应用
管理时效	关注业务记录 (事中、事后)	寻求商业智能 (事先)
信息流向	离线、静态	在线、互动
生产环节	重复生产	柔性制造
销售环节	被动式营销	交互式营销
技术架构	Mainfrme 或 C/S + DBMS 依赖单一平台	JAVA + B/S + Internet 数据库跨平台运行
应用目标	提高效率, 降低成本	提高客户满意度
实施周期	长 (多级分布式应用, 所有客户端需安装)	短 (集中式处理 客户端无需安装)
实施风险	高	低
总体成本	高 (尤其是维护成本)	低 (零维护)
是否支持 Internet	否	是
是否支持电子商务	否	是

Internet 的飞速发展使企业的管理能力和管理要求得以扩展, 为每位客户提供个性化的制造、服务也已成为现实。电子商务又使企业的经营思想和经营方式发生根本变革。传统的 ERP 关注企业生产制造环节, 注重提高生产效率, 降低单件成本, 减少库存, 提高产量, 在销售的理念方面是把商品推向消费者。这种旨在整合、控制内部资源的解决方案已不能满足企业的需要。身处网络经济竞争前沿, 企业亟需关注的是拉动市场、网络销售、客户服务、提高客户忠诚度, 成为注意力经济 (MindShare) 的赢家。因而, 传统 ERP 软件管理思想、应用模型以及技术手段已经滞后, 将逐渐淡出历史舞台, 被以 “iERP” 为代表的新生力量所替代。

iERP 融合了最新的企业管理理念及 Internet 技术, 从管理思想、应用模型及技术手段三个方面彻底解决了传统 ERP 的瓶颈, 为企业管理提供了崭新的、总体拥有成本 (TCO) 最低的解决方案。iERP 以供应链管理为核心, 包含企业级财务管理、制造管理、人力资源、决策支持系统, 能适应大型、集团型企业分布式、体系化的管理模式, 并能满足企业的跨国、跨地应用。贯穿其中的 JAVA 技术和面向 Internet 的数据库技术将使其具有良好的兼容性、安全性和扩展性, 可以使 iERP 完美地与电子商务、办公自动化系统整合应用, 成为 Internet 时代最有效、最易用地企业管理工具。先进的 B/S (浏览器/服务器)

结构可将企业级应用从原有的办公桌面, 扩展到世界各个角落的计算机终端、甚至移动电话 PDA、信息家电等新型的终端产品。它将其更简易的操作性、更好的伸缩性为企业发展提供更有力的支持。iERP 改善了供应链中各部分间的沟通, 提高了供应链的效率, 满足了企业多元化制造和个性化服务的需求, 实现企业体系化管理和分布式应用, 为企业运筹内外部资源, 提高客户满意度, 迎接全球化的竞争和持续发展提供源动力。

用一个简易公式描述 ERP 与 iERP 的关系即为:

$$\text{iERP} = \text{ERP} + \text{iSCM} + \text{iCRM}$$

(ERP: 企业资源计划, iSCM: 供应链管理, iCRM: 客户关系管理)

iERP 与电子商务的互动

4. 电子商务的初级阶段

目前, 越来越多的企业意识到电子商务是企业发展的必经阶段。于是, 企业纷纷搭建网络, 开通网站, 发布信息, 开展网上直销。在做了这些之后, 许多企业发现事与愿违, 最终的结果与期望值相距甚远, 个中原因虽然很多, 但一个重要的因素就是企业还没有深刻理解电子商务的全部内涵和真实本质, 忽视了企业内部流程与外部交易的整合。而电子商务的本质是企业利用电子方式在客户、供应商和合作伙伴之间实现在线交易、相互协作和价值交换。

所示为企业的目前模式, 客户可以在网站下达订单, 并传递至 ERP 系统(有些传统 ERP 可接受电子订单), 而企业与供应商及合作伙伴之间采购请求、外协外制、货物供应、产品配送等仍然是通过传统方式, 未能实现网络化, 游离在交易链之外。实现在线购物仅仅是电子商务的简单呈现, 后台应用仍然效率低下, 电子商务的即时性无从体现, 整个交易链是断裂和脱节的。在电子商务模式下, 可能所有竞争对手都是在线商家, 用户移动鼠标即可轻易转向竞争对手。在如此竞争环境下, 一个快速、柔性的交付模式和流畅的后勤系统和配送体系将是取胜的关键。另一方面, 前端只能接受简单购买指令, 不能有效利用网络追踪、记录客户购买行为, 开展客户购买喜好的研究分析, 从而实现交互和优先销售; 同时, 缺乏客户自助服务 (Selfservice) 的网上营销, 没有实现个性化、专门化的具体服务, 难以提高品牌美誉度和客户忠诚度。

真正的在线交易模式 (BOL)。从客户到供应商完全连通, 企业内部流程与外部交易完全一体化。通过客户关系管理 (iCRM) 实现与客户的互动营销: 研究消费行为, 前瞻地、全局性销售预测; 形成一对一有效目标市场, 发掘客户价值; 帮助客户自助服务; 集成呼叫中心 (Call Center), 实现服务快速响应。通过供应链管理 (iSCM) 实现整个物流体系的即时协作; 分销资源计划 (DRP) 实现协同销售, 畅通销售渠道; 供应商看板管理 (KANBAN) 使物料

需求状况实时传递给供应商，实现零库存。iERP 将企业的传统业务和管理网络化，连接前后端，成为整个交易链的中枢。透过网络，客户的要求或订单，理论上可以零等待地传递至整个供应链，交易和供给几乎同时发生；透过网络，企业内外之间的界限将逐渐模糊直至消失。这样一种模式，真正体现了网络经济“以客户为中心”的思想和电子商务“端到端”的实质。

5. 电子商务把 ERP 带入到一个新的领域

电子商务拓宽了 ERP 的外延，使之从后台走向前端，从内部走向外部，从注重生产走向注重销售、市场和服务。总而言之，电子商务把 ERP 带入到一个新的领域。CRM 和 SCM 将成为 ERP 中最重要的系统。

未来几年内，将是 ERP 大转折、大发展的阶段。市场份额重新划分，不通适应这样要求的传统 ERP 将被摒弃、淘汰。后起之秀将成为推动电子商务的中坚力量。

完全离开 ERP 的电子商务必将流于失败。仅仅实现前端网上交易，而内部业务和管理不能网络化与之配套、整合，电子商务只能成为空谈。

iERP 代表 ERP 软件的最新发展，成为电子商务的核心组成、关键环节和强大引擎，它与企业门户完善集成，为企业实现端到端的在线商务模式（BOL）。

iERP 与电子商务互相融合、互相推动。iERP 帮助企业规范内部流程，完善内部管理，同时延伸至企业外部和前端，为企业全面实现电子商务奠定坚实基础。

站在世纪门槛，企业需要深刻认识电子商务与 ERP 的内在关联，并以此指导电子商务的循序实施，避免陷入 IT 误区。

六、管理的革命

现代企业的十五大原则

1. 对品质的执着

品质改变了商业的竞争的本质，决定了企业要如何制造产品或提供服务。品质也发挥了等化的力量：让小企业有机会与不能迅速行动的大企业，一较短短。

但是，还有两个最基本问题，必须正视：到底谁来定义品质？（正确答案：顾客）什么是全面品质管理（一般的答案：追求以较低的成本，不断提高顾客满意度的管理方式）？说得明白点，品质管理就是：

- ①组织中每个人都要直接参与、都要认同。
- ②全面品质是一种做事的方法，不只是一项活动而已。
- ③全面品质的中心对象是顾客。

实施全面品质管很不容易，将近一半的实验者都尝到了失败。最大的困难，还是在于如何转变企业文化，克服内部的冷嘲热讽。

即使你克服了这些难题，挑战依旧没结束：品质，只是一张让你迈入全球化的经济的门票，在你之前，许多竞争者早已购票入场。你的下一步，是如何区别出自己的与众不同来。

2. 企业的转变

企业的转变，最初叫做重整，然后管理者开始说重组，现在最流行的说法，则是再造。

无论怎么称呼它，它的成因都是一样的：未来企业必须更仔细聆听顾客的声音，更有弹性，更善待有用的人才。

垂直的金字塔式组织过于老旧而缓慢，营运成本又太高。所以，首先组织必须扁平化，淘汰层层管理。然后，舍弃以功能分工的组织方式，改以流程为导向。

愈来愈多企业大刀阔斧地改革，对于社会与个人的影响既深且远，因为“职务”与“工作”的定义已在转变之中。

组织愈扁平，管理者的工作便愈来愈以领导、指导为重心监督的成分日减。员工更加被授权，愈来愈多的人开始以团队的方式工作，以成果为导向。

这些，当然都是假设你的工作饭碗还在的情况。企业再造的后遗症已经浮现，许多人开始认为，再造就是把工作变不见，例如，美国企业已经淘汰了130万个员工，但是根据一项调查结果，只有不到半数的企业传出了所得增加的捷报。

就像全面品管，企业再造的困难处，同样在于实施不易。但是也正像全面品管，企业为了适应高度竞争的经济，必须力求转变，不管利用再造或者其他方法，不这么做，必死无疑。

3. 真正全球化的来临

喊了几十年，真正的“地球村”终于成形。人人都说全球化，都看到了全球化带来的机会。

很多人还不知道的是，全球化的真正冲击到底是什么：你做的东西，如果达不到世界第一流水准的话，那么你就不该再做下去。因为市场全球化以后，所有的经济活动都会建立在“要做”或“要买”的基础上。《智慧企业》一书作者昆恩指出，管理者应该认真考虑外寻资源的可行性——任何活动，如果你不能做到世界第一流的水准，那么与其自己做，还不如向别人买。

对于企业高层主管来说，挑战便在于如何定义出企业的核心优势——哪些事情可以做到世界一流、如何集中火力发展这种优势。最著名的例子就是耐克，尽管营利高达20多亿美元，而它自己却没有半家工厂，而将生产外包，专注于研究、设计与行销。波音同样不重生产，而将重心放在飞机的设计、装配与后勤管理上。

全球化观念也许听来耸动，但是，如同大前研一的警告，这股全球化的力量锐不可当，凡是试图抗拒的个人、企业与政府，势遭灭顶。

4. 电脑的个人化

就连发明电脑的人，当初都大大低估了电脑转变人类的力量，最早，企业用它来将办公室的部分工作自动化，然而效率有限，白领生产力并没有显著提升。但是，当人类开始把一个个单独的电脑连接起来的时候，奇迹发生了，电脑不仅帮助人类自动化，更可以资讯化。以前只是将企业流程自动化，现在电脑开始提供有用的资讯，而且让同在网路上的人共用这些资讯，发挥创意。

现在又有了网际网路。电脑资讯化的力量，从此开始超越企业与国家的疆界。而全球网路等新的传播方式，也带来了全新的商业模式。未来资讯科技不再只是企业的生意帮手而已，它就是企业的生意。

5. 资讯革命

电脑与通讯的结合，一方面为人类带来了立即可得的全球资讯，另一方面，则是可能彻底改变未来的全球权力结构，国家的本质与力量都将受到剧烈

冲击。

管理者的权力也不能幸免：高层管理不再是唯一能够综观全局的特权阶层；负责上下传递资讯的中阶管理，现在逐渐失去了存在的理由。资讯革命也让国际贸易的概念愈来愈落伍。产品不再只能进口与出口，现在可以跨越好几个疆界，进行制造与行销。对于企业，资讯革命的启示又是什么？除了必须国际化，资讯化，改变体质迅速适应机会之外，因为未来企业的最大资源是无形的智慧，所以企业将保持高度机动性，随时准备转移，追求最有利的环境。

6. 顾客至上

日本人对于顾客的最高尊称，叫做神。韩默与钱辟在《企业改造》一书中断言：“卖方不再占上风，胜利的一方是顾客。现在的顾客会让厂商知道他们要什么，什么时候要，如何要，以及用多少的代价来要。”企业愈来愈注意顾客服务、顾客满意度的重要性。但是当大家都在比赛做同样的事，你要如何才能脱颖而出？抓住以下几个重点：

①经营内部顾客：在真正服务导向的企业里，人人都有顾客。

②经营终身顾客：不要只看一个客人花多少钱买你一样东西，要把他当成一辈子会来买你东西的人。

③顾客价值分析：顾客会选购某一家的产品而不去买另一家产品，是因为他们认为可以得到更多的价值。所以你应该像衡量市场占有率那样，衡量顾客所要的价值。

专家会告诉你，找出顾客到底要什么，然后提供给他们。但是，专家也说，不要低估企业引导顾客的能力。在顾客至上的时代，企业竞争的游戏规则，都已因他们而重写。

7. 亚洲的崛起

要看亚洲企业的成功故事，不能从惊人的经济增长率，或者节节高升的企业营收来看，真正要看的，是韩国三星的年轻工程师如何披星戴月，不眠不休，拆解一台美国制微波炉，研究如何做出一台更好的微波炉；是中国自行车公司的创办人如何立志以知名品牌为范本，不断提升品质，创造出自己的品牌；是日本本田的技师如何跑到加州迪斯尼乐园停车场，观察美国人开关后车箱的习惯，然后设计出打入美国市场的汽车来。

亚洲的成功，是一则涵义丰富的管理故事：

①低成本的制造：亚洲企业并不满足于一味模仿，他们找到方法，以更低的成本，生产更高品质的产品。

②附加价值：面对天然资源匮乏的环境，亚洲的管理者以自己的例子证明了：人才，以及提供附加价值的能力，其实才是最有用的经济资源。

③创业式的管理：顾客第一，不断改善，鼓励家族文化以培养员工认同感，这些近年来广受西方瞩目的管理方式，原本就是亚洲企业的特色。

④技能训练：亚洲人民对于教育的重视，相当程度促使各国建立了具有高度竞争力的劳动力。

⑤出口管理：由于高度的出口导向，亚洲企业对国际市场的需要特别敏锐。

⑥弹性：相对于北美与欧洲的抗拒改变，东亚的一大共同特色，就是充满了适应的意愿。

问题是，世界持续在变，当初的成功条件在变，过去靠劳力密集，现在要靠提高附加价值；以往靠外销代工，现在不但要自创品牌，还要发展服务业的竞争力。而且当国家资源陆续投入亚洲落后的基础建设时，企业也到了必须自我调整的时候。

亚洲的管理能不能继续适应写出下一个的成功方程式？

8. 策略的重生

从哈佛教授迈可·波特在 80 年代初提出他著名的产业分析理论开始，原本渐走下坡的策略规划，再度抓住了管理者的注意力：真正的管理不只是一要把事情做对，还要去做对的事情。有了策略规划，企业与管理者从此如虎添翼，可以将全力投入领导企业使命与企业远景上，带领企业驶向未来。但是，如果为了规划而规划，只重形式却忽略策略的创意，规划便成了自欺，不可不慎。

9. 工业的没落

以往战无不胜，攻无不克的大企业，也有落败的时候，当巨人倾颓时，全世界的管理者都看到了教训：大不再是好，现在要的是快而小。顾客是没有耐心的，如果你既官僚，反应又慢，那么注定要输，任凭你有再大的规模与经济优势，也无济于事。

企业的剧变，对社会的直接冲击便是有数百万人因此失业。但是许多人也发现，他们身上仍有其他技能可用，其中一项，就是所谓的新“资本”：知识。

工业没落，取而代之的是知识社会，生产的最重要因素不再是土地、原料或资金，而是资讯、知识和智慧。

10. 人力资产价值的兴起

当智慧成为最重要的资源时，企业终于承认，他们最重要的资产，便是人。凡是能把这项资产管理得最好的企业，将成为未来企业的典范。

但是，要如何管理智慧，或者是拥有智慧的人？记住以下几点：

①培养出有效的企业文化。

②建立价值系统。

③适当给予奖励。

④鼓励学习。

听起来像妈妈育儿经？是的。已经有企业证明这么做会成功？是的。有没有其他选择？似乎没有。策略终究会被模仿，惟一持久的竞争优势，就在于有人帮你把同样的策略，做得比别人更好。

11. 个人化的年代

顾客至上还不够，现在的顾客还要求企业提供选择，满足顾客表达自我的需求。大众化的市场营销退位，个人化的市场区隔抬头，直销与资料库行销兴起。两者的目标，都是运用电脑的力量，选定特定的顾客群，在拥有个别顾客的身份与习性等资料的条件之下，与顾客建立起直接的关系。

12. 日式管理的霸权

日本货征服了全世界，而且让世人见识到日式管理的效率与威力。

最能象征这种霸权的产品，莫过于日本汽车。日本车接连被外国车商指控不公平竞争，并非没有原因：因为“精简生产”系统，带给日本车商莫大的优势。

精简生产，正是日式管理的最佳缩影：迅速的产品开发、零存货管理、重视品管、强调成本效率，以及不断的改善。

但是管理可以借鉴，精简生产的方法陆续被美国、欧洲与亚洲的车商所用。未来，专家们预测，这套生产方法势必成为“21世纪全球的标准生产系统”。

惟一可能例外的情况，是有更好的系统出现。在丰田最先进的工厂里，工作小组现在利用更新的生产方法，制造新车 RAV4。他们在过程当中，减少自动化，利用输送带移动工人，现场寂静无声，最后达到更高的品质与更大的效率。这种新方法还没命名，也许可以称做“更精简生产”？

13. 管理思潮大量商品化

《追求卓越》一书出版至今，卖出了 500 多万本：不仅全球各地的企业主管在买，连祖母也买它来送给毕业的孙子，不能不说，管理已经成为主流。

在这股力量的背后，是一群被人称做“大师”的管理专家。不管是写畅销书，还是以超高价码举办研讨会，这些人俨然扮演起现代柏拉图的角色，他们的弟子无数：成千上百个前来寻找竞争力关键的企业管理者。

大师良莠不齐，等而下之者，在转瞬即逝的潮流中打转；等而上之者，往往能对管理实务提出创新。

真正的大师，宏观而有精辟见解，才能够历久不衰，影响悠远。

14. “巨人”中国的苏醒

亚洲最大经济体、世界最大市场、最大的工厂、国际策略管理中最重要的一环。任何人都可以用最高级的形容词来描绘中国。

现在，再加上一项关键性的描述：对管理技能最严厉的考验。

考验的第一关，是风险管理。专家建议，最好的办法，就是根据中国政治、经济与社会情况做沙盘推演，找出对你的产业最有利的情境，预先准备。

考验的第二关，是变化管理，面对众多习惯了国营企业铁饭碗心态的中国工人，你的工作不只要激励员工，还要转变员工的态度。

如果未来的管理趋势，是要管理各种合作联盟的关系，中国将是最好的试验场，特别是合资计划。连经验老到的管理者都会说：管理中国的合资企业，是全世界最困难的管理工作。你认为自己有弹性、够耐心吗？中国让你证明。

最后一关考验，就是能不能长期承诺。经营中国市场最成功的企业，都是在当地几十年的老手。他们会告诉你：打入中国，就是为了要长期待下来，持久才有发达的机会。

不要对中国怀有过多浪漫憧憬，但是不可否认，再怎么剧烈的短期动荡，也无法阻止中国成为明日的全球经济巨人。如果你不想错过这么大的未来商机，最好现在就开始接受这项管理大考验。

15. 未来

如果才能掌握未来？

对于管理者，未来绝对不能过于抽象或遥远，必须能够计划、甚至创造。过去 15 年来，管理者身旁累积了各种趋势专家的大作，但是众说纷纭，应该如何取舍？

一个方法，是动用所谓的情境企划法。情境就是未来可能发生的故事。把这些故事一一写出来，然后根据每种情境，规划最合适的策略。

“情境企划法，就是在今天替未来作出决定，而且了解决定的后果可能是什么。”《远视的艺术》一书作者舒瓦兹解释，首创情境企划的皇家壳牌石油，当初便是运用这个方法，在 70 年代成功化解了两次石油危机的冲击。

你也可以尝试追踪典范的转移——任何游戏规则的根本改变。这种改变，往往发生在现有技术无法解决问题的时候。不妨自问：有什么问题，是我的同仁们一直想解决，但却一点办法也没有的？

运用这些技巧，都需要具备非线性思考的能力。我们都看过很多原本蒸蒸日上的企业，后来却每况愈下惨淡出局，因为他们的管理者永远都在处理已经发生的事情。想要走出这种困境，就必须从根本出发，找出管理未来经济的新模式。

现代企业管理新思维

当今世界，市场瞬息万变，经营风险莫测，企业面临越来越大的竞争压力。为了适应日趋激烈的竞争形势，世界各国的企业（特别是知名跨国公司）及企业家们，在积极推出诸如多角化经营管理、全面质量管理、出奇制胜管理、精益管理、企业再造工程管理等招术的基础上，又探索出一些顺应经济发展潮流的企业管理新思维。

1. “软性管理”

企业管理可分为七个 S 管理因素，其中三个硬性 S 因素：战略（strategy）、结构（structure）、制度（system）和四个软性 S 因素：人员（staff 指如何用人）、风格（style 指领导作用、方法或组织的精神风格）、技能（skill 指主要人员或整个公司的特殊技能）及崇高目标（superordinate goals 指组织灌输给其成员的企业精神及其价值观念）。过去 20 多年日本企业成功之道在于重视上述三个硬性 S 因素外，还十分重视四个软性 S 因素，并把七个 S 相互融合，因而管理更有效。

“软性管理”就充分重视人的因素作用，强调员工的精神状态、文化素养、企业认同感以及团结互助、整体协调的精神；实施全员动员，增强忧患意识，群策群力，共同承担企业的负担，努力使企业在不增加任何投入的情况下，充分调动企业现有的人力资源，充分发挥每名员工的潜能，创造出独特的企业文化氛围，从而达到增强竞争力、提高劳动效率的目的。因此“软性管理”，是具有很大的弹性的管理，是在没有任何企业资源差异的情况下能产生差异很大的经营效果的管理。“软性管理”特别注重企业文化和敬业精神。“松下精神”实质上就是“软性管理”的一种体现；福特公司在 1980—1982 年间，亏损达 33 亿美元，之后，由于注重“软性管理”，改革了过去那种管理层、工人、职员之间的敌对状况，全公司联结为统一战线，5 年即扭转了局势。现在，欧美许多大公司正逐步重视“软性管理”的作用。

2. “机会管理”

市场机会对于企业就是生命之本，企业抓住了市场机会，就等于实现了经营目的；而失去了市场机会，则等于宣布了企业的失败。机会管理就是企业要审时度势，抢先一步，把握市场脉搏，抓住潜在的商业机会，实现竞争的超前性。

搞好机会管理，必须充分了解市场环境，随时跟踪、调查、收集市场信息。科学预知市场发展方向和市场规律，先发制人，主动出击，在产品技术、功能造型、质量服务或销售渠道、顾客导向等方面富有超前意识，步步领先，

从而不断提高竞争实力，扩大市场占有率，走在竞争对手的前头。

抓住一次市场机会并不难，而要时时抓住市场则很不容易。商业竞争风险极大，一次失手，满盘皆输，往往要经过多年才能得以弥补，有的甚至永远失去优势，这样的例子不胜枚举，如 IBM 公司失去个人计算机市场等。机会管理就是要时时刻刻能抓住市场机会。

3. “任务管理”

发现市场机会，但自家无力掌握，因为一家企业很难具备开发一些大型、领先的技术或产品的实力。这时几家公司可以自发联合起来，共同出资、出力，完成一既定的目标任务，从而达到几家公司均能快速抓住市场机会而又共享利益的目的。一旦任务完成，联合即告解散，没有组织形成上的约束，“来去自愿”，似合资成立一“虚拟公司”，仅就某一具体任务进行联合经营。这种任务管理近来在高技术、信息产业领域尤为频繁。如 IBM 与 Apple 公司和 Motorola 公司联手开发用于新一代计算机的微处理器及操作系统；IBM 将和 Intel 等公司联合开发新型商用软件，以便和 Microsoft 公司在软件市场上展开竞争；IBM、东芝、松下、英国 ICL 等十五家电脑及电子公司将共同携手开发新型电脑办公自动化系统，等等。

任务管理的优越性在于能集中优势，互补协作，大大增强竞争实力，而又不拘形式，不受约束，灵活自如，赢得时间，分享市场。

4. “信息管理”

就管理的对象而言，人、财、物、时间、空间、信息等都是企业的生产要素，而以信息为中心的管理则越来越得到经营者的重视：“信息就是金钱”、“决策就是生命”，是反映现代经营思想的口号。决策者要进行科学的而不是单凭经验的决策，就需要大量的自上而下的经济和市场信息（管理过程本身实为信息的处理过程）；控制信息就是控制企业的命运，失去信息就失去了一切。日立制作所订的国内外报纸杂志多达 3000 种，获得的日信息多达数千条；三菱公司每天从国外收到的信息可绕地球 11 圈，美国戏称其驻美情报人员为“三菱驻美大使”，其信息有时比外务省还灵。同时，实施信息管理的企业组织结构也应该从上下级之间的“命令和控制型”结构形式转向知识型专家为主的信息型组织结构形式，著名管理大师彼得·杜拉克在《经济权力的转移》一文中认为：经济结构正发生变化，以前是围绕着物品和资金流动组织起来，而现在则变为围绕着信息的流动而组织起来。他说，好比病人到医院看病，医师可据病情自己作主开处方或动手术，一般无需层层请示。未来的信息组织要求基层工作者都懂得经营业务，有明确的目标，根据目标确定每个人的行为，同时赋予很大自主权；要求较少的管理层次，以适应信息的及时沟通。为此，

有的企业把原来的十几个层次精减为五六个层次。信息管理是通过信息的收集、加工、存储、使用和反馈过程来为决策服务。因此，信息反馈是信息管理水平的关键因素。

5. “ 资本管理 ”

以往的企业管理偏重于实物形态的资产经营和管理，而“ 资本管理 ”则要求企业经营者跳出实物经营的传统观念，着眼于资本和权益的经营，以资本增值和投资回报为目的，努力用好、用活资本这一企业经营的本质资源、科学分析投资方向、规模和期限，合理选择经营方式、内容，巧妙运用收益及利润分配等方面的选择手段，从而达到资本运营的高效化。资本管理不拘泥于资本的具体形态，且常常不经过资本的实物演化过程，而是以资本的投资收益作为决策的标准。资本管理要求树立严格的资本成本观念，对任何一笔资本的运作举措要反复比较机会成本的大小，要杜绝任何资本闲置、呆滞、沉没等（无效投资）现象的出现。资本管理还比较侧重于对产权的运作，这方面不乏成功的例子：上海三枪集团三年来相继兼并了统益袜厂、上海针织十七厂、上海针织二十二厂、百达针织厂、上海有达针织厂等多家企业，产值、利润连年创佳绩，成为上海纺织界的一大名牌。江苏新大集团通过裂变，产生出 28 家分厂，资产增值 62 倍多。日本综合商社很重视资本经营，他们密切与银行的关系，凭借自身资本实力，灵活运用投资策略和技巧，获得较高的投资回报，显示出强大的生机和活力，实质都是资本经营的结果。

6. “ 瞪羚管理 ”

美国企业界常常把老牌大企业称为“ 大象 ”，而把一些新兴中小企业称为“ 瞪羚 ”。“ 瞪羚管理 ”实际上是指中小企业更具竞争活力，生机勃勃的管理，而许多大企业如同僵化、呆板而逐步丧失竞争优势的“ 大象 ”。大型跨国公司通过管理组织和管理方式的改革，使得“ 大象 ”能具备“ 瞪羚 ”的活力。美国杜邦公司董事长认为：只要将优势发挥出来，“ 大象 ”跟“ 瞪羚 ”相比有着极大的优势，而如果“ 大象 ”被官僚主义所累，那么它最终只能忙于内部竞争和人为消耗，不能真正地专注于顾客。杜邦公司近年来努力使杜邦这只“ 大象 ”恢复“ 瞪羚 ”的活力；IBM 总经理于 1922 年把 IBM 公司分散成许多小型公司，各子公司享有更多的自主权，甚至有自行发行股票的权力。

“ 瞪羚管理 ”着重于大公司的重建和结构调整，趋势是向下级更多地授权和分散经营，增强企业的生机和市场反应能力。

7. “ 风险管理 ”

企业经营过程即为企业合理承担风险并取得风险报酬的过程。如何通过投资组合选择来分散、降低和避免风险，提高风险报酬率和经营安全性，则是经

营者首先要考虑的问题。而“风险管理”就是在经营中化风险为安全，抓住市场机遇，取得克敌致胜的目的。所以“风险管理”实质上即为“分散风险管理”或“无风险管理”。商场似战场，风险极大的地方有时恰恰是最安全的地方。企业以往多靠如围绕产品经营稳步发展等策略来降低风险，如今许多企业则往往作出“惊人之举”，如迪斯尼公司宣布以 190 亿美元买下美国广播公司（ABC）；美国时代——沃纳公司用发行股票所得 75 亿美元收购特纳广播公司；可口可乐公司决定未来几年在中国投资 10 亿美元；而百事可乐公司实施一年内向中国投资 3.5 亿美元的计划，等等。这些举措看似在冒极大的风险，在作一次性博弈，但实际上恰恰是建立在科学预测和分析基础上的，是公司长远发展的安全的“战略之举”。百事可乐直接就把“敢冒风险，迅速行动，不断创新”作为其经营方针。

8. “危机管理”

“危机管理”是指在当今世界竞争激烈，危机四伏的年代，企业家要树立危机意识，时时注意与各方面进行有效的沟通交流，努力消除自身缺点和对企业不利的各种影响，以防患于未然，因为有些小事件、小缺点、小灾害有时却足以毁掉一个组织。所以，“危机管理”又叫“无缺点管理”，有的企业干脆称为“末日管理”。丰田公司的一位高级管理人员说：“我们不应使用全面质量管理，因为这种管理充其量只能让缺点减至 10%，如果我们生产 400 万辆汽车的话，便会有 40 万人购得一辆有毛病的车，这是生产商和用户之间的最大危机，而推行无缺点管理则会消除这种现象”。为了实行“危机管理”，有的企业设立了危机小组，定期及时地制定危机防止计划。为危机制定是一种有程序的安排，而不是等侦查到危机再作反应，从而在危机出现之前就可以消除，充分节约了时间。例如注重与新闻媒介及时沟通，建立有效关系也是危机管理的重要内容，他们的一则报导能使企业扬名；而一个“口误”又会很轻易地损坏公司的声誉。

9. “创新管理”

美国《创新者与企业革命——2000 年的总经理与企业家》一书中就断言：从 80 年代后半期起，就将迎来创新的时代，即进行有效创新的能力已经成为事业成功的决定因素。如果竞争就是创新，就是创造和改进产品、服务和加工过程，那么不创新就是死亡”。德国大众汽车公司由于在 70 年代因循守旧，不思创新，死抱着甲壳虫汽车，销售每况愈下，1975 年亏损达 9 亿马克，连换三任总经理，直到后来托尼·施米克尔出任总经理，刻意创新，相继投产多种品牌小汽车，才使企业起死回生。对于企业而言，创新是永恒的，是企业家精神的核心，成功的企业历来都是不断创新的企业。“创新管理”内容极广，

包括产品创新、技术创新、组织创新、管理创新等，它实际上是一个综合概念，是企业管理永恒的主题。

当代管理创新：软管理

软管理是当代世界管理创新的新趋势。充分认识软管理的产生根源、基本特征，掌握软管理的实施方式，可以有效地提高管理工作效率，促进管理现代化。

1. 软管理产生的原因和背景

软管理思想首先起源于美国，后逐步波及世界许多国家和地区。软管理的产生既有十分复杂的社会和经济背景，也是管理学发展演变的一种必然。

（1）生产力水平的变化要求调整管理方式

组织行为的研究表明，当企业生产力水平低下时，其行为管理的有效做法，不是人情味十足的诱导，而是以“非人性化”为主的“防范管理”。事实证明，处于这种生产力水平下的员工，更易于适应干脆果断的集权式领导，希望企业文件、制度明确告诉自己“干什么”和“怎样干”。这种防范管理之所以有效，因为生产力水平低，技术设备简单，组织结构、人际关系单纯，工作结构性强，简单明了，所以无需过多协商和研究。加之员工为了生活温饱，害怕失业，即使简单粗暴的防范管理也可以接受。但是，随着企业生产力水平的提高，技术设备的日趋现代化，组织和人际关系的复杂化，客观上要求企业管理由“专断型”的硬性方式向“诱导型”的软性化方向发展，要求管理者不仅分析、调整引起破坏性行为的不满意因素，还要研究满足和诱导因素。

（2）员工构成和素质的变化需要软管理

管理是以人为对象，企业员工构成和素质的变化，必然要求管理方式、方法相应变化。二次世界大战以后，世界各国，主要是发达国家蓝领工人比重急剧下降，白领工人比重迅速上升。如美国在 1957 年白领工人的比重便超过蓝领工人。这种构成的变化，使企业员工总体素质明显提高，更多的人希望把自己看成独一无二的“个人”，希望了解情况，有更多的交流与沟通，参与企业决策，既履行职责，也在工作中获得自我实现机会。他们普遍反对和排斥传统集权式硬性管理，而更倾向于接受富于民生、充满温情的管理方式。作为管理者就不得不考虑企业员工价值观的变化，采取更适合管理对象的软管理方式。

（3）实证研究的兴起，促进了软管理的产生和发展

继泰罗的科学管理原理之后，管理学研究中的科学、理性色彩日益浓厚。西方学者把计算机大量应用于管理之中，他们发展了大量的定量预测方法和决策技术，并试图说明人们只要用这些科学的符合逻辑的数学方程，就可保证决

策的合理和迅捷。然而，大量的实证表明，管理手段是简单的，管理方法是明确的，正是这些基本手段和方法的不同组合和运用构成了不同管理成败的原因。成功的管理是一种软性权变管理——在适当的时候对适当对象运用适当方法的艺术。

日美管理的实证比较研究向人们更鲜明地揭示了软管理的重要意义。美国企业之所以在不少经营中败于日本企业，一个重要的因素是美国管理过分强调技术、设备、方法、制度、组织结构、财务分析等“硬”因素；而日本比较重视目标、宗旨、信念、价值等“软”因素。日本对管理的成功运用及其思想经验的广为传播极大地促进了软管理的发展和完善。

2. 软管理的特征分析

软管理作为一种特殊的管理方式，在其发生作用的内在机制上具有鲜明的特征。首先，软管理是一种内在的柔性约束力、驱动力。一般来说，组织与员工的心理、认知、价值取向是相互影响的。其行为也是相互关联的。组织文化氛围、精神气候对员工具有明显的心理行为和行为规范作用。员工通过对他人的心理影响和组织的精神环境的觉察和认识，而改变自己的思想、价值观，调整自己的行为。组织也通过对员工言行调查分析，采取相应的管理方式。这就是软管理特有的双向作用过程。在这个作用过程中，主要依赖于员工的自我管理、自我价值观的认同和心理调适，鲜有外在强制。在这其中，只有企业组织规范转化为员工的自觉认识，企业目标才可能变成员工的自觉行动。

其次，软管理是一种客观影响力。软管理之“软”只是表明管理对人的行为的调节要受到个人知觉、价值认同等因素的“缓冲”，并不说明它是可有可无或是主观随意的。相反，他人的认知，企业的精神环境对员工个人来说是一种客观制约因素，软管理的影响力是客观的。

最后，软管理具有持久的影响力。企业中高昂士气和内聚力的形成，受到员工个体特质、组织历史和周围环境等诸多因素影响。员工个人目标与企业目标之间常常不易协调一致。然则，一旦协调一致，便具有相对稳定性和独立性，对员工具有强大而持久的影响力。

从以上分析可以看出，软管理是依据组织的共同价值观和文化进行人格化的管理。与之相对应的传统硬管理则是依据成文制度和组织职权进行的程式化管理。如果把这两种方式做以比较，可加深我们对软管理特性的全面认识。在对人性的认识上，硬管理建立在“经济人”基础之上，把员工视为进行一定作业的机械和工具；软管理建立在“社会人”和“复杂人”基础之上，着重考虑员工的社会需求和心理因素。从管理的重点来说，硬管理的重点是事，以完成任务为中心；软管理的重点是人，强调激发员工积极性，培育其价值观，

以此来间接实现企业目标。从适用对象来说，硬管理适用于追求低层次需要的员工，适用于易量化的工作；而当员工低层需要基本满足，高层需要成为优势动机，工作标准不易量化，工作的智力因素要求较高。尤其是创造性的工作，就需采用软管理方式。

3. 软管理的实施方式

(1) 软性组织

实施软管理首先要有与之相适应的软性组织作为保障。传统组织理论强调企业规模与组织结构的程式化，是一种矩阵型的刚性组织。这种组织结构复杂，部门划分过细，信息传递缓慢，在决策上实行集权管理，灵活性小。针对这种情况，60 年代以来。西方组织理论提出了“软性组织”概念，得到企业界的广泛认可。软性组织要求企业机构设置精简、灵活，有分工但不呆板，重效率而不讲形式。《成功之路》一书所考察的美国 62 家杰出企业，没有一家采用矩阵组织结构。日本许多企业组织更为软化，甚至根本没有正式的组织结构图。

在软性组织中，公司的领导班子十分精干，如一些西方企业遵循“约略 100”原则，公司总部人员配置一般不超过 100 人。裁减中层管理人员，美国企业管理层次一般多于日本，如日本丰田汽车公司从经理到普通员工只有 5 个层次，而美国福特公司有 15 个层次，为适应软性化趋势，福特公司在两年内将中层干部裁减 26%。通过精简高层，减少中层，使权力由原来的中高层逐步分散于整个组织，分散于多数人之中。这不仅扩大了管理幅度，也增强了组织的灵活性，这是其一。其二，劳动分工强调扩大工作范围，使工作丰富化，让每个员工发挥多种能力，使他们的工作更富挑战性和独立性，从而增强员工的自豪感和成就感。其三，软性组织根据需要灵活设置，形式多种多样。如可根据客观环境设立战略经营单位（SBU）：以完成某项任务（如开发新产品）为中心，设立机动项目组织等。

(2) 参与管理

参与管理是指员工参与职能管理，履行一部分管理工作。参与管理作为软管理方式之一被许多企业采用。参与管理具体形式有三类：①咨询。即员工对经营活动提出意见和建议，这是参与管理的低级形式。②参与管理。员工直接参加到管理机构中去。他们不仅有建议权，而且还有部分决定权和监督权。如在日本，约有 70% 的企业工会以多种形式参与董事会，他们与公司上层领导共同研讨企业经营方针、事业计划和海外投资活动等。③自主管理。在自主管理中，员工在划定的职权范围内，有较大的自主权和决定权。对一些有法律、协议规定的事项，如操作流程、安全、保健等，员工有完全控制权。在长期的

实践中，一线员工创造了许多行之有效的自主管理形式。一是质量管理小组。由员工自愿组成的质量管理小组，经常结合操作实践，举行定期和不定期的质量控制分析讨论，相互交流经验，集体攻关。据统计，在日本企业中约有90%员工参加了质量管理小组。二是开展以员工自我完善，消除缺点为主的无缺点运动。三是目标管理。员工根据企业目标，自行制定个人目标。员工在完成目标后还参与成果评定工作。这种方式在欧美企业和日本企业中均十分普遍。参与管理的优点在于它增加了“软”性成分，较多的考虑了执行者的意见和想法。研究表明，当员工参与和他们工作有关的决策时，在执行决策时会给予更多的合作的支持。相反，员工对于领导强加的决定，执行起来缺乏热情，甚至出现对抗。

（3）激励艺术

激励是管理的重要职能。在软管理方式下的激励有两个特点：一是主要通过满足员工高层需要（自我实现、成就感等）来达到激励效果；二是特别讲究激励方法的艺术性。

满足员工高层需求实际上是一种精神激励。从经济角度看，物质激励的效益要低于精神激励。金钱的边际效用是递减的，为了激发或保持同等程度的积极性，组织不得不支付越来越多的奖金。对许多人来说，物质奖励只是在一种情况下才是有用的，奖金多少首先被视作衡量个人能力和努力程度的标准。

精神激励方式丰富多样，远远超过单一的金钱激励方式。给员工以表扬、光荣称号、象征荣誉的奖品、奖章等，都是对员工贡献的公开承认，或满足人的自尊等高层需要。如IBM公司设有“100%俱乐部”，每当有业务代表超额完成销售额时，他就被批准成为这一俱乐部成员，他和家人将被邀请出席隆重的集会，获得极大的心理满足。

就激励艺术性而言，需注意以下问题：第一，激励必须及时。现代心理学研究表明，及时激励的有效度为80%，滞后激励的有效度仅为7%。第二，激励面要广。传统的激励仅把极少数人树立为“组织英雄”，长期采用此法，就会使广大员工觉得奖励是极少数人的事情而漠不关心，甚至产生孤立“英雄”的逆反心理。因此，科学的激励方法是缩小奖项，扩大受奖面，多设集体奖，少设个人奖，要特别注意对员工的小小进步都给予及时鼓励和强化。如日本电气公司老板——一位著名的软管理家，他在公司设立名目繁多的奖项30余种。而且还规定每年保证80%的员工受到奖励。第三，激励要因人而异。要根据不同员工的个性心理特征，采用相应的激励方式。如对女职员要采用与男职员截然不同的激励方式：表扬、表扬、再表扬。第四，重视过程激励。不仅表扬那些做出优异成绩者，也要表扬那些尚未成功的努力者，特别是虽遭受挫折但

毫不气馁的奋斗者。第五，给激励注入真情和真诚。管理者的赞扬只要确实出于真心，那怕只是一个眼神、一句话、几个字都会收到意想不到的效果。特别是当员工对自身还缺乏足够的自信时，往往感怀于细言微行，片言只语，这时，来自管理者的真诚赞美和鼓励，必然会产生极大的激励作用。

（4）企业文化

企业文化是指企业全体成员所共同拥有的价值体系。作为一种软管理方式，企业文化的运作方式是：①构建共同的价值观和精神口号，以对员工实现内化控制。共同的价值观是组织的灵魂，具有统帅全局的战略意义和重要作用。精神口号是价值观的简明概括。通过共同价值观和精神口号的广为传播和渗透，使员工感到按某种价值观办事理应如此，如果违反这种价值观，便产生内疚和不安。社会学家认为，内化控制是控制行为、更正偏差的最有效的方式。②培养忠诚感，增强群体凝聚力。在企业文化建设中，企业可通过唱厂歌、厂史展览、厂庆、企业英雄介绍等方式培养员工的自豪感和对企业的忠诚，增强群体向心力。管理者对员工婚丧嫁娶等生活的关心，也可从情感上增强员工的相互凝聚力。③企业文化可促进员工的相互交流，有利于信息的传递、应用，并能利用这些信息产生更多的信息，从而实现更多的信息交流、信息共享。

西方企业的软管理趋势

从本世纪 80 年代以来，西方企业管理的新动向是强调管理哲学、公司文化，即从传统管理和科学管理阶段那种“见物不见人”、“以物为中心”的单纯技术与纯理性主义的管理方式转向强调人的能动作用、“以人为主”的现代管理方式；从过分注重企业管理的“硬件”方面（战略、结构与制度）转向在不忽视“硬件”的同时，注重企业管理的“软件”方面（技能、人员、作风和共同价值观），强调它们的协调发展以实现其整体功能；由重视“硬件管理”专家、强调科学技术对生产经营的促进作用转向同时重视“软件管理”专家，强调信息与咨询服务在企业管理中的地位和功能。西方企业软管理主要表现在以下几个方面：

1. 组织结构软化

传统组织理论强调企业规模与组织结构的程式化，是一种刚性组织。它的主要特征是导致企业规模庞大，组织结构非常复杂，部门划分过细，信息传递缓慢，管理上集权程度高，灵活性小。针对这种情况，60 年代以来，西方组织理论提出了“柔性组织”的概念，柔性组织的特点是企业结构设置既精简、灵活，又有分工而不呆板，重效率而不讲究形式，各部门既充分发挥各自职

能，又要协调配合。其中，扁平化成为西方众多企业组织结构调整的主要形式。所谓组织结构扁平化，就是通过减少管理层次、裁减冗员来建立一种紧凑的扁平型组织结构。从而满足企业员工参与企业管理，实现企业内部上下左右的有效沟通，使得组织及其运行机制变得灵活、敏捷，降低了管理成本，提高了组织效率和效能。根据英国管理学会（BIM）最近一个关于“扁平组织”的调查研究显示，90%的英国企业正在进行组织结构精简和实现扁平化；闻名全球的IBM和GE（通用电气公司）都已仿效这种做法，进行组织结构调整或改革。

2. 工作再设计

工作再设计包括两项内容：

①工作扩大化，即通过给职工增加更复杂的任务，延长工作周期，克服职工对单调工作的厌倦和不满意感。

②工作丰富化，即激发职工更多的责任感，使他们在工作中有更大的挑战性及更多的独立性，从而增强职工的自豪感及成就感。工作再设计，不同于传统管理对工作内容的硬性规定，而强调如何满足职工的心理需求和工作中的生理学应用。

3. 崇尚“走动”管理

这种具有自由流动的“走动”管理（Walking Management）方法，是由美国著名管理学家托马斯·彼得斯在80年代提出的。它要求管理人员走出办公室，深入第一线，深入现场，深入群众，自由接触职工，与他们保持密切的联系，给予其关心和激励，在企业内部建立起广泛的、非正式的、公开的信息沟通网络，以体察下情，沟通意见，共同为实现企业目标而奋斗。这种新型管理方式不仅极大地提高了管理的效率，而且极大地促进了上下级之间、管理人员和工人之间的思想交流和感情联系，有利于提高全体职工的士气。

4. 感情投资

有关专家认为，人是企业“最重要的资源”，为了发挥这类资源的作用，需要大量进行“感情投资”。

①尊重人、信任人。如美国IBM公司的具体做法是一方面授予职工必要的权力，另一方面使上下级保持平等、密切的良好关系。

②提供必要的社会经济保障。

③提供与本职工作有关的培训。如通用汽车公司甚至为员工提供从职前培训直到博士后的终身教育机会。

④重视忠诚教育。尤其是对新录用员工在公司历史、概况上的宣传、教育，培养他们忠诚公司的意识。

5. 推广企业文化

企业文化具有凝聚、协调、激励、自控、塑造形象等功能。企业文化之所以具有上述功能，是因为它是在集体活动的基础上，通过企业领导层的倡导，培育全体职工个人价值观。由企业组织成员自我确定和自我完善的群体创业意识和行为规范，其中心内容是尊重人、相信人的首创精神，强调非计划、非理性的感情因素在企业管理中的重要作用，主张以此为基础去协调和控制人的行为。这种以尊重个人感情为基础的无形的软约束，能使企业的目标转化为人们的自觉行动，实现个人目标与企业目标的高度一致，因而比那种正式控制更具有持久性和影响力。

6. 推崇“软专家管理”

所谓“软”专家就是精通经营管理艺术与现代化管理方法、擅长人的管理的专家。而“软专家管理”是以人为中心并将经营艺术与现代化管理方法融为一体的管理。“软”专家认为，管理不仅是一门科学，更是一门艺术，因此，在作出经营管理决策时必须将定性与定量相结合，不仅考虑技术因素，还要考虑社会因素、心理因素等。

显然，西方企业软管理乃是整个世界管理发展的一大趋势，作为处于市场经济大潮中的我国企业，有必要借鉴西方成功的管理模式，汲取其精华部分，做到“洋为中用”。

运用 CS 思想推进 CI 战略

90 年代以来，CI（Corporate Image）战略受到众多工商企业的青睐。CI 浪潮方兴未艾。然而工商企业要想全面、深入地导入 CI，将 CI 作为一种艺术创造、文化价值与经济活动相结合的商品经营之道，还必须站在顾客的角度，运用 CS 思想来不断推进自身的 CI 战略，建立起令顾客满意的企业识别系统，树立起令顾客满意的企业形象。

1. CI 和 CS

CI 战略亦称企业识别战略或企业形象战略，是在调研和分析的基础上，通过策划和设计企业识别系统（CIS），来体现本企业区别于其他企业的标志和特征，塑造企业社会公众心目中的特定位置和形象的战略。企业识别系统由三个子系统组成：理念识别系统（MI）、行为识别系统（BI）和视觉识别系统（VI）。

CS 是 Customer Satisfaction 的缩写，意为“顾客满意度”。CS 的基本指导思想是：企业的整个经营活动要以顾客满意度为指针，要从顾客的角度、用顾客的观点而非企业自身的利益和观点来分析考虑顾客的需求，尽可能全面尊重

和维护顾客的利益。这里的“顾客”是一个广义的概念，它不仅是企业产品销售和服务的对象，而且是企业整个经营活动中不可缺少的合作伙伴。

CI 和 CS 关系密切：一是 CI 所设计的企业形象是顾客满意的要素之一，CS 中的顾客满意包括顾客对企业产品、服务、企业形象等的满意。二是企业运用 CS 思想以顾客满意度为指针可对企业形象进行评价和认可，了解顾客对企业的依赖程度。三是 CS 思想的变动可推动 CI 战略不断向前。企业在特定时期采用的 CS 思想并非不变，而是在不断向前发展的。随着时代思想的演进，CS 思想便注入了新的概念和理解，顾客对企业的产品、服务、企业形象等又有了新的要求，这将促使企业在各方面不断自我完善，相应的 CI 战略也会随之而被推进。

2. CI 和 CS 结合的必然性

（1）消费者需求变化的需要

随着时代的发展，消费者的需求经历了量的满足时代、质的满足时代，正向感性满足时代发展，消费者作出购买决策不仅追求质的享受和精神的愉快，而且更多诉诸于感情的共鸣。作为以消费者大众为生存和发展的企业，只有树立 CS 思想，最大限度地满足消费者需求，尽可能全面尊重和维护消费者利益，并将 CS 思想贯彻于 CI 战略中，才能不断完善企业形象，增加消费者对企业的依赖感和亲切感，引发消费者对企业产品或服务的重复购买。

（2）竞争发展的需要

随着科学技术水平的提高和市场竞争的日趋激烈，同类产品在质量、价格等方面的差异性愈来愈不明显，如日本松下、东芝、日立电器很难从质量、技术上一分高低。面对这种情况，企业运用 CS 思想不断推进 CI 战略可使企业在激烈的竞争中保持优势，在群雄中脱颖而出，跳出商品范畴与顾客建立良好融洽的人际关系，并不断从管理、营销、服务等诸方面完善自己，在社会同行业中建立良好的信誉和形象。

（3）CI 战略自身发展的需要

企业实施 CI 战略需要建立在先进的经营思想（如 CS 思想）的基础之上，缺乏正确的经营思想，CI 战略必然误入歧途。另一方面，企业形象与产品一样，具有生命周期的四个阶段，即进入阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。由于 CS 思想本身在不断演进，因而运用 CS 思想可推动 CI 战略不断前进，产生一个又一个新的企业形象生命周期，从而在顾客心目中长期保持良好的企业形象。

3. 如何运用 CS 思想推进 CI 战略

CI 战略是一个不断向前发展的过程，它需要一种先进的经营思想对之进

行推动。国外许多导入 CI 的企业，之所以获得成功，就是在 CI 的实施中，运用了先进的经营思想，并提炼概括形成企业理念，以期贯彻实行，从而推动了 CI 战略不断前进，逐步在社会公众中树立起了富有鲜明个性的企业形象。企业运用 CS 思想推进 CI 战略可从以下三方面入手：

（1）在企业所确立的理念识别系统（MI）中运用 CS 思想

以顾客满意度为指针，树立顾客至上的理念，站在顾客的立场上考虑和解决问题，把顾客的需要和满意放在一切考虑因素之首，尽可能全面尊重和维护顾客的利益，并逐步升华而形成具有独特风格、规范全体员工的市场行为和社会行为的指导思想体系。如日本资生堂奉行的“顾客至上”，美国德尔塔航空公司的“亲如一家”，台湾统一企业的“三好一公道”（信誉好、品质好、服务好、价格公道）等经营理念，正是运用 CS 思想对顾客的美好承诺。

（2）在企业导入行为识别系统（BI）时，将 CS 思想落实到企业行动中去

站在顾客的立场上去研究和设计优质产品。尽可能地预先把顾客的“不满意”从产品本身（包括设计、制造和供应过程）去除，并顺应顾客的需求趋势，预先在产品本身上创造顾客的满意。通过让顾客满意，从而在顾客心目中树立起良好的企业形象。

不断完善产品服务系统，最大限度地使顾客感到安心和便利。优质的服务是和企业形象连在一起的，随着时代的发展，服务在企业的生产经营活动中所占的地位越来越重要，公众往往把一个企业提供的服务作为评价这个企业的重要标志。美国 IBM 公司是享誉全球的电脑帝国，这家公司也以忠诚为用户服务而著称。

依据顾客的意见，不断进行创新。企业要真正满足顾客的需求，就必须不断地进行创新。创新包括产品的创新、技术和生产工艺的创新，还包括服务的创新、经营的创新、管理的创新等方面。依据顾客的意见，不断进行创新是保证企业适应外部环境变化、满足顾客的需求、取得经营成功的源泉，也是 CI 战略不断向前推进的动力。据美国斯隆管理学院调查，成功的技术革新在民用新产品中，有 60%—80% 来自用户的建议。

按顾客为中心的原则建立富有活力的企业组织，形成保障消费者权益的严格制度。通过严格的管理、组织使企业生产、经营的每一道工序、每一位员工、每一个部门都将顾客满意、顾客至上的经营理念和尊重消费者权益落到实处。

（3）在设计视觉识别系统（VI）时，运用 CS 思想

企业的命名要使顾客感到亲切、舒适、满足，从而使顾客不知不觉与企业缩短距离。一个令顾客满意的名称，实际上是一笔无形资产，一种有效的自我

宣传。“金利来”国际实业有限公司的命名便是一个极好的例子。“金利来”原来叫“金狮”（英文 GOLDLION）但“金狮”粤语中与“净输”谐音，港澳地区的许多消费者对此深感忌讳，于是公司采用意译和音译相结合的方法，将汉名定为“金利来”，结果很快为公众所接受。

将“顾客满意、顾客至上”的经营理念渗透到企业标志、口号中，从而获得公众的关注和喜爱，升华自身的形象。如奔驰公司把“在一个圆圈中有三根互成 120 度的半径”作为公司的标志，这三根半径分别代表：公司生产的汽车、供应用户的备件、为用户提供满意服务。另外，发达国家的一些公司提出了“24 小时把零件送到世界任何地方”的服务口号。

根据顾客偏好设计标准色。标准色的设计是举足轻重的，任何一个企业都应该借助令顾客满意的标准色来塑造良好的形象。全美销量第一的美国科尔盖特牙膏在日本市场惨败，根本原因就在于科尔盖特牙膏以红色为标准色，与日本民族性格背离。

采用顾客参与办法设计 VI。通过报刊、电视等新闻媒体向社会公众征集企业名称、标志等，然后请专家选出较好的设计方案，而后再将较好的设计方案广泛征求顾客的意见，并根据顾客的意见不断进行改进、筛选，最终确立企业的名称、标志等。“上海一百”店标便是在社会广泛征收到的 1900 多份应征稿中精心挑选出来的。

21 世纪，不能使顾客满意的企业必无立足之地。在信息社会，企业要保持技术上的领先和生产率的领先已越来越不易，站在顾客的角度思考问题，运用 CS 思想推进 CI 战略，进一步塑造令顾客满意的良好企业形象，必将成为越来越多企业的共识。

无战略管理

哈佛商学院教授巴特利特和伦敦商学院教授柯夏在《哈佛商业评论》杂志 1994 年 9 月—10 月号发表了题为“改变高层主管的作用”的文章，共同提出最新的管理趋势：不再依赖战略，不再迷信架构，成功企业的高层主管不再只是一个全能战略家。他们突破管理迷阵，建立企业目标，创造出让员工引以自豪的组织，重新改写了管理的意义。

企业战略制定完成之后，才有企业架构。而企业系统则支持企业架构。这两句箴言深入西方企业思想，至今没有能胜过的。它们不仅影响了现在大型企业的模式，更决定了高层主管扮演的角色。然而，这两句箴言以及它们所衍生的管理教条都不再适宜，它们为资深经理所规定的工作也已经不再适当。现在，大型企业的资深经理人必须超越战略、架构和系统的境界，进一步建立以

目标、流程和人为基础的体系。

1. 深植企业雄心

传统上，高层主管人员一直试图通过战略分析的逻辑说服力。得到员工理智的承诺。但是，客观冷静制定的战略，员工和公司间的合约关系，无法激发员工额外的付出和持久不懈的承诺，而只有具备这一切，组织才能创造出稳定优异的成绩。仅从这一点来看，公司需要真心关心员，而员工和公司也应该有深厚的感情。在我们研究的成功企业中，高层主管用下面三个方式深植企业雄心。

(1) 吸引员工的注意力和兴趣

想要为企业下一个定义并让员工觉得公司目标对个人富有意义并不容易。大多数这类的叙述都太模糊，对部门经理用处不大，它们也往往和现实状况脱节，甚至失去可信度。

美国电报电话公司（AT&T）总裁鲍伯·艾伦发现，该公司过去的想法和做法都象是受保护的公用事业，现在，AT&T 必须改变，而且是在行业动荡不安时进行改变。公司的规划部门为关键性的战略任务提出一个定义，也就是在现有的网络上承载更多的量，并且开发新产品，符合新兴信息事业的需求。但是艾伦决定不用这样理性和分析性的名词来谈公司的目标。他也不曾选择以竞争态势为重点的战略意图，例如对北方电讯（Northern Telecom）侵犯 AT&T 家用市场进行反攻。艾伦选择非常人性化的名词，他说“公司致力于让人类欢聚一堂，让他们很容易互相联系，让他们很容易接触到需要的信息——随时、随地。”这个陈述表达了 AT&T 的目标。但它用的都是非常简单而个人化的语言，使人人都能理解重要的是，员工能对这样的任务产生共鸣并深感骄傲。

(2) 让全体组织参与

树立企业雄心，不过是建立组织承诺的试金石。企业雄心必须相当具有包容力，才能诱导组织全体人员参与，让企业雄心体现在日常工作之中。实际上，就是善于利用早已存在于组织内部的专业技能和知识。

英特尔公司总裁葛洛夫谈到激发组织讨论和辩论的重要性时说：“我们必须让管理高层的战略焦点变得更柔和，才能在组织内部制造出更多的可能性。”对于很多高层经理人来说，让战略焦点更柔和并非易事。他们担心组织会把这样的方式解释成战略模糊不清，甚至解释为管理高层犹豫不定。但是。当资深经理人了解到，他们不是因为战略方向而放弃职责，而是在改善战略制定的品质，并增加战略成功的机率，这些顾虑就会消失了。

(3) 创造动力

高层主管的第三大挑战是让组织上下都愿意为公司目标奉献己力，并让这样的努力持久不懈。每个人都必须相信，明确的企业雄心是正当可行的，它不是公关惯用的华丽词藻，也不是鼓舞士气的夸大宣传。如果资深经理人能对定义恰当的目标付出具体的承诺，就能证实这样的信息。

康宁公司（Corning）总裁哈夫顿展现了他对自己信念的认真程度。他委派公司最能干、最受尊敬的资深经理人领导康宁公司的品质管理。而且尽管经历一次严重的财务紧缩，哈夫顿还是拨出 500 万美元，创立了一个新的品质管理学院，负责康宁公司大规模的教育和组织发展计划。他还答应将每个员工的训练时间提高到占工作时间的 5%。康宁公司的品质管理计划很快就达到了哈夫顿的目标。正如一位高层主管所说，“它不只改善了品质，更为员工带回了自尊和自信。”

多数公司都把重点放在财务成果之上。战略目标要 let 公司成为行业中数一数二的领导公司，并使公司达到营业额增加 15% 的预定目标。如果经理人员对这些数量化的目标难以完成，管理高层通常会用更难以抗拒的方式来实现这些目标。例如，用某种危机来刺激员工——无论是真实的还是捏造的。

2. 凝聚组织价值

在更多的时候，企业领导人只是不断详细解释这些目标，得到大家认可，并且希望员工理解之后会进一步接受。如果大家为了实现公司目标要付出额外的努力，他们必须能够认同这些目标。认同、沟通、塑造组织价值比清楚说明战略远景更为困难，因为前者不太依靠分析和逻辑，却更加需要情感和直觉。

大胆表达自己主张的公司，通常会吸引认同公司价值的员工，而对于具体实现这些价值的公司，这些员工也会付出更深的承诺。ABB 集团副总裁林道说，“经理人员不是对某个老板效忠，甚至也不是对公司效忠，而是对他们相信的一套价值效忠。”

以英国为根据地的化妆品零售商美体小铺，最能展现员工信念和公司之间连成一线的强大力量。创办人安尼塔·罗迪克创造出一种组织价值，吸引了一群员工和一些追随的顾客，他们都认同这个组织对环保许下的承诺，也认同公司的信念。相信公司可以成为社会变革的动因。罗迪克描述她自己的方式时说，“大多数公司都把时间放在利润上，我觉得这简直无聊之极，我要创造一股电流和热情，让大家紧紧贴近公司。特别是年轻人，你必须找出一些方法来抓住他们的想象力。你要让他们感觉到，他们在做一些很重要的事情。”

3. 赋予员工工作意义

每个身为组织一分子的员工，都会得到个人的成就感，也会由此体会到最基本的归属感。为了让愿意奉献的员工实现自己的价值，一个组织必须把伟大

的想法和大胆主动的做法落实到个人层次。资深经理人必须在公司和每个员工之间建立起一种衔接的环节。环节隐含一种相互承诺的意义，在这种关系之中，雇主不把员工看成一种必须控制的成本，而是把他们看作有待开发的资产。员工不只奉献时间，更奉献出他们的感情，让他们的公司发挥更大的效率和竞争力。简单地说，高层主管的目标就是改变两者之间的关系，让员工不再觉得自己是为某家公司工作，而是肯定自己属于这个组织。

在我们研究的公司中，最善于达成这种新关系的企业高层主管，都把精力集中在下列三项活动之中：

（1）肯定个人成就

公司愈是庞大，员工愈可能会觉得象是机器里的螺丝钉，而不是一个团队的成员。惟有对员工出自真诚的尊敬，发自内心的关怀，资深经理人才能奠定相互信任的基础。然后，他们可以对企业成长和全体组织成员的发展表现出同样的关心，并在这个基础上继续发展。

（2）致力开发员工潜力

高层经理人必须用更宽广的视野来看待员工的训练发展，并且比过去付出更多的努力。公司不只是训练员工的工作技能，更应该开发个人的潜力。

以丹麦为根据地的 ISS 公司总裁安德瑞林认为，他的公司之所以分布于 16 个国家，雇用 11.4 万员工，原因之一就是他对员工的尊重。而且他鼓励员工发展计划，表达他的支持与承诺。安德瑞林相信，训练是将员工转型成为专业人员的关键。除了训练员工的基本工作技能之外，他更进一步将训练当做“一种关怀的表白”，提高员工的向心力，给予员工自信。

（3）培养个人主动积极的精神

在少数几家公司中，个人的付出和贡献仍然构成组织流程的基石。3M 公司就是其中之一。3M 公司自创业起就一直很重视公司内部无穷的创业潜能，管理阶层发展出一种企业文化，肯定个人的主动积极精神是公司成长的动力。而且 3M 公司也通过政策和工作程序，认定这样的想法，并将它制度化。例如，允许员工把 15% 的工作时间用在“走私计划”上，而对公司来说，这些“走私计划”必须具有发展潜力。当这些私下创新发展成为大事业之后，公司便会流传很多创业英雄的故事，而这些创业英雄的影响力更是直接而具体。通过 3M 的组织架构，公司让激励人心的信念生生不息，员工也都相信，个人的努力是重要的，对公司的整体表现也有实际的影响。

高层主管建立企业目标时，他们所面临的三大任务是相互依存的。如果企业雄心只是强调公司狭隘的私利，那么最终还是会失去员工的士气、支持和承诺，而只有当企业目标和更为宽广的人类抱负相连时，这些情感才可能浮现。

当组织价值变成一味的自私心态时，公司很快就会失去认同感和自豪感。而这些感觉的存在，不仅吸引员工，更会吸引顾客和其他人。当管理阶层对员工想法的尊重和注意力渐渐淡薄之后，员工的动力和承诺也会随之减弱。

目标，而非战略，才是一个组织存在的原因。定义目标，解释目标，必须成为高层主管的重要职责。

信息时代的管理改革

1. 新时代的特点

长期以来，计算机工业按照用户的业务来制作计算机系统。而大公司中许多日常工作的基本程序是在将近 100 年前形成的。如今情况有了变化：职工受到了较好的教育，通信有了巨大改善，规模经济的重要性较以前降低多了，特别是计算机工业有了飞速进步。今天可以用同等的金额买到比 10 年前 IBM 个人计算机处理能力大 34 倍的机器、容量大 1200 倍的磁盘和高质量的彩色监视器。

个人计算机宣判了打字机的末日；书本大小的数字读出装置集电话、传真机和个人计算机于一身，是便携式“个人通信机”；通过数据网络，可以进行远距离的面对面视频通信，看到图画、照片、记录、剪报、文件和棋盘式对照表；随着计算机成为主要通信手段，公司可以把工作送给职工去做，而不必运送工人去工作；不同办公室的雇员共同拥有文件，可以用计算机协商而不再用电话机和传真机；数字通信装置还可使亿万销售人员、交货人员、建筑工人甚至行政人员不再必须去机场等传真，或离开办公室去开会。

2. 在摸索中建立新秩序

经理们在信息技术方面投资多年之后，正在认识到计算机给他们带来了改组经管组织的空前良机。过去 10 年里，办公人员生产率没有多大提高的原因是迁就了陈旧的工作方法。90 年代要得到应有的效益，必须按照计算机新的广阔的功能彻底改组工作。困难在于迄今几乎没有明确规定的“信息时代管理”原则，这些原则可用以帮助经理们判定哪些巧主意是切实可行的。没有一个人真正知道一种更好的组织所应有的形态。不过在计算机功能的代价日益降低的推动下，一个实验的时代已经开始。

3. 成功的实例

(1) 英国储蓄银行 (Trustee Savings Bank) 过去 3 年里改组了它 1400 个街道分行的网络。过去分行工作中有 25% 不需要当着客户的面完成，例如从回答常规的电话询问到结帐等。现在这些工作已集中起来。分行的经理们得到了能使客户满意的更多权限。虽然客户的帐目管理大部分在其他地方完成，技

术使分行中的柜台营业员敲几下键盘就能调来有关的帐目资料。当英国许多银行都在为利润而拼搏的时候，储蓄银行零星往来的税前利润额却增长迅猛。

(2) 保险公司批准一项保险单平均需 22 天，其中编写文书仅需 17 分钟，其余时间消耗在信用查对人、保险统计员和推销员等专家之间的文书往返上。新技术使公司内的每一个人几乎都能立即分享信息。这些专家大部分没有必要看到大部分保单。只要在需要时能迅速与专家们磋商，绝大部分保险单就可以由一个人来处理。美国互惠人寿保险公司通过这种改组，使全体办事人员的办事效率提高 60%。得克萨斯州较小的信诚联合人寿保险公司通过类似的改组，使它的推销员能在 1 小时内向可能的客户提供肯定的报单，而这个过程以前需要几天。

(3) IBM 信贷公司 (IBM Credit) 对于特种信贷条款，用上述办法把批准申请的时间从 6 天减到 4 个小时。与此同时，批准的金额增加了 10 倍，还裁减了人员。

(4) 英国电信公司 and 美国西方公司 (US West) 这两家电话公司正在建立一种体系，这种体系把确保用户电话修理的责任落实到一名雇员身上。不论什么样的故障，也不论是庞大系统中的哪一个部分所出的故障，都由这个雇员去处理，其目的就是要避免用户在几个部门之间被踢皮球。

(5) 新技术还使企业家能在几家公司之间重新划分责任。美国的大零售商沃尔—马特公司正在把该公司中普罗克特—甘布尔公司 (P&G) 产品的存货管理工作发包给 P&G 公司。通过控制产品从工厂到商店货架的流量，可以取得两家公司独自都不能得到的经济效益。固特异公司现在正通过类似的协议，为纳维斯塔牵引车制造公司 (Navistar) 管理轮胎储备。这样，存货就可以从 26 天的供应量削减到 5 天的供应量。

二十一世纪的企业改革

在新世纪展望未来，放眼世界，企业管理改革的新动向主要有哪些呢？

1. 管理内涵的扩大化

何谓企业管理？在计划经济条件下，企业管理的边界仅局限于生产环节，企业无需关心原料的供应与产品销售，所谓企业管理亦可称为“生产管理”。但在市场经济体制中，必须把产供销以及售后服务都纳入企业管理之内。现代企业管理是各种要素配置与运作的全过程管理。在这个过程中，不仅要解决企业的“管理”问题，还要解决企业的“经营”问题，更要注意企业的资本运营问题，要突出企业资产的增值和产业的发展。这就是说，企业管理正在由单一生产型管理向生产经营型管理转变，再向资本运营型管理转变；正在由基础

管理向经营管理转变，再向发展管理转变。资本营运型管理是“立体管理”，是企业管理上的革命。向资本运营型转变，向发展管理转变，将是21世纪企业管理面临的新任务，也是企业管理的新飞跃。

2. 管理目标的市场化

企业管理的目标是什么？传统的观念认为，利润最大化应是企业管理目标，这是企业处于资本原始积累阶段的理念。当企业基本完成资本原始积累任务后、开始进入起飞阶段时，企业管理的目标将移向市场占有率。这是因为，市场占有率是企业的市场竞争能力的结合表现和集中反映，更是企业在无硝烟的商战中成为常胜将军的根本。只要牢牢把握住市场占有率。所谓的利润最大化不过是囊中取物了。因此，企业的全部管理必须从市场中来，到市场中去”，围绕着市场变动来进行调度和调整，根据市场信息进行动态组合，随时适应市场环境，并不断地提高市场占有率。

3. 管理水平的一流化

企业如何保持和扩大市场占有率？首先要靠世界一流的产品和服务。喊了几十年的“地球村”终于形成。世界市场一体化的进程正在加速。这些变化将给企业管理带来巨大的冲击波：你的产品和服务如果达不到世界一流，那你就停止，不该再做下去。因为“要做”不如“要买”。这时，挑战便在于如何确定企业的核心优势，即哪些事情企业可以做到世界一流，如何集中精力发展这种优势。台湾《天下杂志》刊登《改变世界的十大管理趋势》一文曾写道：“全世界最高主管最经常担心的是什么？”它的回答是：产品的品质。品质改变了商业竞争的本质，决定了企业如何制造商品或服务。品质，只是一张让你进入全球化经济的门票。在你之前，许多竞争者早已购票入场。你进入后，如何站稳脚跟并施展才能？必须拿出与众不同的产品和服务。波音公司就是个好例子。它不重视生产，而将重心放在飞机的设计、装配和后勤管理上，因为这些是它的优势。谁有一流的产品和服务，谁就成为胜者，因此，世界一流将是新世纪企业管理的标尺。

4. 管理程式的弹性化

顾客是企业的上帝。企业的一切都为顾客。而顾客的消费水平不断提高，消费呈现多样化的趋势。五彩缤纷的消费需求，迫使生产向多品种、小批量和高科技方向发展。当今顾客的价值观形成了个性化、多样化形态。他们要求企业供应高质量、多品种、时尚化制品。企业推出的新产品在很短时间内顾客就失去了兴趣，下一轮新产品必须尽快出台。由于不停地推陈出新，各种产品的寿命周期必然缩短。因此，企业不得不投入大量资金研究和开发新产品。同时适应市场的千变万化，产品的订货期和交货期必须变短。交货的短期化，给企

业生产和库存带来了新问题，不少管理都考虑是否有必要保留库存。于是以零库存为目标的管理理论应运而生。这种趋势今后还会强化。它要求企业进行转变，或者叫重组、重整、再造。不管如何称呼，企业必须更仔细地聆听顾客的声音，更富有弹性，各项管理要紧紧跟上，作出妥善安排和调度以往的垂直的金字塔式组织过于陈旧而缓慢，营运成本又高，必须淘汰。组织必须扁平化，员工更加被授权，消除层层管理。舍弃以功能分工的组织方式，改以流程为导向，愈来愈多的人开始以跨功能团队的方式工作，以最终成果为导向。这样，就会消除呆板性，增强各个环节的弹性，以适应市场的多变性和产品的多样性。

5. 管理层次的高度化

传统的管理多是以企业的基层管理、日常管理为主，面对企业的高层管理、战略管理相对薄弱。随着生产社会化、经济国际化和市场一体化的发展，企业的战略管理和高层管理愈来愈重要了诚然，没有基层管理就没有高层管理，日常管理薄弱，也很难加强战略管理。因此，首先要加强基层日常管理（又称基础管理）。将基础管理搞好，打下坚实的基础，这仅仅是万里长征的第一步，必须继续前进，把管理逐步提高。综观国际上的大公司，它们无不把企业管理的重点放在企业发展方向、产业调整、技术进步、人才培养、市场调查等战略方面，无不注重总公司、分公司的高层管理方面。俗话说，没有远虑，必有近忧。在企业管理上也是如此，现代企业管理首先抓企业的长远问题、根本问题、方向问题。一旦抓好了战略问题，做到纲举目张，日常的基层管理问题也就迎刃而解了。

6. 管理工具的电脑化

电脑在人类文明进步中的作用正显现。它根本改变了企业管理方式。电脑不仅使管理自动化，更可以资讯化。以前，电脑只是将企业流程自动化，今后，电脑可以提供有用的资讯。信息就是力量。最先得得到信息的企业，就是最快增加生产和销售的企业。电脑资讯化，信息高速公路的发展，开始超越企业和国家的疆界，形成全球的网络。这种新的传播方式带来了全新的商业模式，改变了国际贸易概念，冲击着管理者的权力结构。在电脑时代，高层管理者不再是唯一能综观全局的特权阶层，负责上下传递资讯的中层管理者逐渐失去存在的理由，基层的实际操作者的权力将越来越大，这就改变了企业的治理结构。未来的全球权力结构，国家的权力和力量，必将受到资讯革命的冲击。产品不再只有进口与出口，跨国公司能够在许多国家进行制造和行销，并将资讯国际化、全球化。电脑与资讯的结合，即所谓的资讯革命，在 21 世纪将从根本上改变企业管理的面貌。

7. 管理思想的商品化

竞争是企业成功的动力。各种竞争可以归结为人才竞争。而人才竞争的根本是智慧和思想的竞争。新思想、新理念、新战略等等都是企业最宝贵的财富。未来企业的最大资源是无形的智慧。无形财富的宝贵越来越清晰了，然而它的商品化、市场化的问题才刚露端倪。在未来的新世纪，企业管理中无形财富的商品化、市场化问题必然愈演愈烈。谁先占领无形商品的市场，谁就能在有形商品市场上占据主导的优先地位。

8. 全球管理的亚洲化

19 世纪是欧洲的世纪，20 世纪是欧美的世纪，21 世纪将是亚洲的世纪，尤其是东亚的世纪。这个简明而宏伟的论断完全适用于企业管理方面。以前欧美式的企业管理席卷全球，在新世纪亚洲式企业管理可能盛行全球。这一点，尽管欧美人士不愿看到，但将成为事实。在亚洲，首推者应是日本。日式管理的霸主地位已开始为世人接受。日本货征服了全世界，这无疑显示了日式企业管理的效率与威力，“精简生产”是日式管理的最佳缩影。它包括：迅速的产品开发、零存货管理、重视品质管理、强调成本效率以及不断地追求精神。未来学家预测，日本的“精简生产”必将成为 21 世纪全球的标准“生产系统”。至于中国这位已经苏醒的“巨人”，在企业管理方面肯定能向世纪贡献出宝贵的东西。在下个世纪，任何人都可以用最好的形容词来描绘中国，企业家们当然也不例外。中国将是世界最大市场，将有世界最大工厂，难道没有世界最好的管理方式吗？

二十一世纪企业管理趋势

进入 90 年代以来，世界经济发展出现了不少与以往不同的重大变化。改革或变革已成为当今世界的时代主旋律，而且正在加速发展。这就对管理提出了新的要求。近些年来，国际上不断出现新的管理经验、管理学说和管理理论。这里不能列举或阐述有关的具体细节，但从大的趋势看，却可以归纳为以下几个方面：

1. 通讯网络的发展与普及正改变着企业管理很多的传统做法与思路

以微电子技术为基础的新技术革命正在广度和深度上不断推动着科学技术进步与社会经济生活的变化。尤其是信息技术日新月异的发展，使信息网络的覆盖面日益扩大，现在已形成了全球范围的网络。人们在同一时间内可以同时获取在这网络内的任何信息。这一变化大大促进了全球经济一体化的进程。全球化是当今世界的一场革命。其规模与影响之深远超过 19 世纪的那场工业革命。现在资金、技术、设备等都在全球范围内以前所未有的速度流动和转让。

市场的国际化造成了竞争的国际化。正是在这种大背景下，企业要生存要发展，首先必须适应这种新的客观环境。90 年代的企业，它的生存能力将取决于它的应变能力，取决于它是否跟得上这种外界大环境变化的规模与变化速度。

对企业内部的管理来说，要迅速灵活地作出反应，遇到的第一个障碍就是沿用了一百多年那种组织机构按职能分工，条块分割，像铁路警察各管一段的管理方式所形成的金字塔型的层层结构已无法对外来信息作出快速反应。在九十年代的最初几年，一些著名跨国公司连年亏损，使国际企业界与学术界对这一现象进行深入思考，认识到当世界正要进入新的世纪时，企业的管理还是沿袭着一二百年亚当·斯密所提倡的分工理论。于是在 1993 年出现了“企业重建”的理论与实践。它的核心思想是把原来金字塔型的组织结构扁平化、信息化，形成以任务或合同为对象的有关职能专业人员的组合，而这种变革的技术基础则是信息网络在企业内部各个部门、各个岗位的普遍覆盖。这就使职工通过网络可以得到企业内与自己业务有关的任何信息，大大节省了报表、数据在不同职能部门之间流转与延误，加速了整个生产周期，大大精简了管理人员，提高了工作效率。同时还有助于形成每一职工在自己岗位上了解全局、关心全局的新局面。

信息网络在全球的联网更使近两年出现了被称为“网络中网络”的所谓互联网络（In - ternet），它使这网络内的任何一个用户可以与网络内任何其它用户沟通。这一变化也正开始对企业管理产生深远影响。目前已出现所谓“网络营销”，即顾客在互联网络内可以方便地查询他所需要采购的某一商品的网络内所有供应商对他所需商品的详细信息。“货比三家”的概念已扩展到了世界范围无数的同类供货单位，并且在网络内可以进行直接采购和直销，改变了原来通过供应商、批发商、零售商的传统流通环节的模式。当然，这并不会完全取代现有商店的作用与存在，也无法取代人们逛商店的消闲方式与乐趣。看来其发展超势将是两者并存。但对企业来说，却正面临着新的挑战。

2. 企业兼并正在更大规模与更高层次上展开

优胜劣汰本是市场竞争的客观规律，但随着竞争的国际化且日趋激烈，以往那种把竞争看作只是“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米”的格局也有了新的延伸。

竞争结果当然是强者胜，可是问题的实质是如何使自己成为在国际上真正的强者。按原有的大鱼吃小鱼的游戏规则已不能完全适应新的全球形势。首先是企业随形势变革的速度，即游得快的鱼将吃掉游得慢的鱼。当然更不用说企业的活力了，即死鱼必将被活鱼吞下。从 80 年代后期开始，又出现了“鲨鱼吃鲨鱼”的新现象，这就是强强联合，形成更强大的国际竞争优势。

例如，1988 年瑞士有名的一家电气工程公司 BBC 与瑞士另一家大企业 ASEA 公司以控股兼并形式组成跨国的 ABB 集团公司，成为目前世界上最大的电气工程集团公司之一。兼并时该集团公司在全世界 140 个国家和地区设有 1300 多家子公司，拥有 21.5 万职工，年销售额达 270 亿美元。

90 年代以来，这种强强联合的趋势不断出现。例如，年收入 240 亿美元的韩国三星集团 1996 年收购了美国有名的 AST 电脑公司股票，成为其最大股东，是跨国联合的又一新事例。而 1996 年末美国波音飞机公司与麦道公司的兼并更引起世人瞩目，形成对欧洲空中客车飞机制造商的强大压力。预计 1997 年这两家公司兼并后的年营业额将达 480 亿美元。

强强联合的趋势告诉我们，在当前的国内国际市场上，竞争必须依靠经济规模所形成的经济实力。“大而全”“小而全”的做法既是资源的浪费，更是与经济发展的时代潮流背道而驰。

3. 使顾客满意是企业的生命之源

进入 90 年代，由于科技的进步，经济的发展，以及竞争的加剧，使现在的顾客已不同于 90 年代以前的顾客。过去，市场是以厂家主导，但随着产品越来越丰富，顾客选择的空間越来越大，因而商品日益向多样化、个性化发展，市场的主导权也由厂商转到了顾客手中。企业只有当它的产品和服务得到社会承认，得到顾客承认，它才能在市场上有立足之地。因此千方百计使顾客对企业及其产品和服务满意，成为企业全部经营活动的出发点与归宿。瑞典沃尔沃（Volvo）汽车公司的经验是：寻找一个新的顾客，要比保住一个老顾客难五倍；而把一个失去的顾客重新找回来，则更要困难十倍。因此企业必须想一切办法使顾客感到满意，以便把他留住。

顾客所关心的不是你这个企业内部如何运作，机构如何设置，资金如何流转。顾客关心的是你的产品是否适合他的口味，质量是否可靠，价格对他来说是否合理，购买之后是否没有后顾之忧等等。因此功夫要下在顾客的要求上，想顾客之所想，而且要想得比顾客更周全、更细致。以便把潜在的顾客变成现实的顾客，把潜在的市场开发为你企业的现实市场。为此要更深入地研究分析顾客的潜在需求，并且想在顾客前头。要把顾客的希望、愿望、欲望作为企业开发新的产品、推出新的服务项目的最佳契机，而把顾客的不满、不便、不快作为对企业提出的改进工作与深化改革的最好课题。

产品本身必须要求高质量，这是在市场上站住脚的基本条件。多年来不少企业提出了“零缺陷”的目标。但随产品而来的服务，其地位更日益重要。美国摩托罗拉（Motorola）公司为自己提出了“零抱怨”的目标，即顾客对涉及本公司方方面面的活动与服务，都不产生任何怨言。这是使顾客满意的进一

步要求与发展。

现在对顾客的概念有了延伸，即顾客实际上存在着内外之分。要使外面的顾客满意，首先要使企业内部的顾客满意，即让企业自己的职工感到满意。国外一些企业提出：企业如何对待自己的职工，你的职工就会怎样对待企业的顾客。因此正确引导和教育职工，调动他们的积极性，使他们能在自己岗位上体现他们的自我价值，他们才能处理好与顾客的关系，企业也才能有竞争力。

4. 对以人为本的管理的重要性被重新认识

在全球经济一体化的新形势下，资金、技术、专利、先进设备既已能在全球范围内流转，需要这些物质资源的企业或国家，就可以在全球市场上采购或转让。唯一不能转让的是一个国家人民尤其是企业职工的文化技术业务素质。有人认为，掌握新技术业务的人才，将成为 21 世纪的胜利者。

过去，对企业来说，紧缺资源是资金，有了资金才能建厂房，购设备，买原材料，企业才能运转。而人才则是为了用来运作这些物质资源的。但进入 90 年代，资金的筹集已可扩大到世界范围，因此紧缺资源已不再是资金，而人才则已成为 90 年代及今后真正的紧缺资源。现在对人力资源的重要性正被重新提到突出地位。开发人力资源正成为许多国家的重要国策与企业的首要战略。

在企业内部随着技术进步与技术改造，对人才的要求也在发生变化。美国恩荣石油公司从 1990 年到 1995 年需要受过高等教育才能从事的工作岗位增加了一位。而该公司的销售额 40% 来自新开发的产品。

科学技术的发展正推动着各国产业结构的调整，很多老的产业在衰落，造成大量人员失业，又有不少新兴产业在升起，需要掌握新的技术业务的人才。现在劳动力市场既有大批人找不到工作，也存在着不少工作岗位找不到合适人才，这种矛盾现象到处都出现。因此，职业培训受到比以往更大的重视，而且不是一次性，而应贯穿在职工整个就业期间，以便不断补充新的知识。很多国外成功企业的共同经验表明，他们在培训的投入上不惜工本。只有努力不断提高职工的思想文化业务水平，才能改善企业的整体素质，企业在竞争中才有可能胜人一筹。

现在知识已成为经济实力的基础。创造知识的能力，把信息转变为知识的能力，让知识创造出更多的附加价值，以及使知识得以不断更新的补充，这些都是提高竞争力的核心要求。

5. 企业经营者的素质与作用更加突出

80 年代中期，西方世界在经历了长达 10 年之久的石油危机所引起的经济衰退之后开始经济复苏，这时就提出发扬企业家精神的新时代开始了。自那时

以来，特别是进入 90 年代后，企业的兴衰成败与企业经营者本身素质的紧密关系更受到各国广大企业的确认。这是因为现在企业的内外经营环境与 90 年代以前发生了重大变化。由过去较为定型的状态变得变化无常。企业经营者能否驾驭这种变革的能力决定着企业的前途命运。到底是随大流，步他人后尘，照别的葫芦画自己的瓢呢，还是独辟蹊径，开创新路，这是对企业经营者能力、水平与素质的实实在在的考验。如果只会按过去一套思路和方式办事，以为只要把自己熟悉的事干好就行了那现在就远远不够了。一些经营有方的国外企业领导人的切身体会是，自己必须从原来轻车熟路的境遇中走出来，学会在一些新的、还不是完全明朗的领域中去探索新路。

为了提高企业的整体素质以提高竞争力，首先要求提高企业经营者的自身素质，也就是说，苦练内功必须从经营者自己做起。正因为这样，90 年代以来，由美国麻省理工学院教授彼得·圣吉的著作《第五项修炼》一书近些年来风靡世界，他提出的五项修炼是指：超越自我、改善心智模式、建立共同远景目标、开展团队学习、锻炼系统思考能力。目的是形成学习型组织。国外一些知名企业正要求在他们指导下实现学习型组织的这一转变。

6. 在不断变化中求不变

在这个全球化世界上，竞争的国际化要求企业只有着眼全球，迅速适应不断变化的环境才能争取主动。而加强教育，提倡开拓创新则是取得主动的关键。改变职工的思想观念，跟上客观环境变革的规模与速度成了企业生存与发展的立足点。企业如果满足于已有成就，因而安于现状，求稳怕变，不思进取，就很快会在竞争中被淘汰出局。

但是这种随着时代潮流的变革而变革，并不意味着否定企业原有的某些核心优势。好些老企业能历百年而不衰，关键在于其基本核心观念代代相传，只有随环境变化而不断完善和发扬，而决不是丢弃。经时间考验证明行之有效的核心价值观，体现为反映该企业特色的企业文化，能扎根于职工的思想深处，作为引导职工的行为准则，是企业宝贵的精神财富。

英国石油公司的经验是：要把握好公司的传统美德与改革的关系。要在公司的优良传统框架内实行变革。例如不论怎样变，公司的团队精神，顾全大局的观点，公司目标与各自工作岗位职责的紧密联系，和树立服务第一、信誉第一信念等传统与风格，则应始终保持和发扬。

研究表明，一些成功企业所以能在竞争风浪中搏击前进，历久不衰，很重要一个原因就在于它们能有意识地在变幻无常的市场环境中，牢牢把握和培育企业的优良传统和企业文化。

我国企业要走向世界必须了解世界，而了解世界更是为了从他人实践中所

领悟和总结提炼出来的一些基本经验和基本规律，供我国企业结合自己实际加以参考借鉴。

超越企业边界管理

在当今欧美一些大而成功的再造工程（Reengineering）中，“超越企业边界”已经成重点之一。所谓“超越企业边界”，是指企业再造中不只是考虑公司内部的改革，连公司外围也涵括进来以谋求真正的改革。

企业边界是企业与供应商、顾客、政府机构及社区等环境的分水岭。企业边界在传统企业中往往是泾渭分明的，这使大多数企业与外部环境之间形成一种内外有别的关系，于是讨价还价、施加压力、隐藏信息的做法就成了做生意必不可少的手段。企业管理也相应地划分为对内管理和对外管理两块。其实，企业边界的副作用是明显的。一般说来，顾客最有能力、也最热心于帮助企业解决内部问题，他们熟悉产品，并且希望得到高质量的产品和服务。同样，供应商也无不希望他们的顾客越做越成功，以便售出更多产品。所以，现代管理应超越企业边界，把“外部人”拉到企业内部流程再造改革中来，谋求利用企业外部力量来增加企业竞争力。

波音公司新产品开发的 BPR（业务流程再造）是超越企业边界的一个典型范例。波音公司在新产品开发中随时保持与顾客及供货商之间的信息沟通及反馈，让顾客和供货商一起参与公司的新产品开发工作，取得了显著的效果：第一，提高了顾客满意度，因为是根据顾客需求所设计完成的商品，所以连带地提高了顾客的满意度；第二，大幅度减少时间成本，新产品开发周期由 60 周缩短为 33 周；第三，削减妥协成本，妥协成本是指工作已经进行到某一个程度时，顾客或供应商提出反对意见而形成的“返工成本”，波音公司由于超越企业边界，实行电脑连续作业（onLineNetwork），妥协成本的削减成效也很大。

日本超越企业边界管理的典型例子是 7 - ELEVEN。7 - ELEVEN 是日本著名的零售企业，这采用 POS 系统（电脑销售时点管理系统）掌握销售情形及新的销售趋势，不只是及时是补货使商品齐全，同时通过电脑网络对供货商附加了许多要求，把供货商视为企业的一个部门进行管理。被要求的一方起先觉得他们蛮横无理，但一看结果，发现成果确实提高不少。

现代企业改变过去自行完成工作的做法，把供应商、顾客也拉进来一道参与，从而使企业管理工作超越了企业边界，并因此获得了卓越业绩。反过来说，企业改造一般是无法局限在企业的边界内进行的，企业也只有超越企业边界，充分利用外部环境寻求管理创新，才能在激烈的市场竞争中获得竞争优势。

势。

专业管理

20 世纪末，新的管理观念把管理责任压缩到核心的业务上，甚至连原来提供的产品、原材料和服务也压缩了，从而让各个层次的员工有更多的自主权，这种专业管理为 21 世纪的管理革命吹响了前奏。

1. 日本：全天候经营的事业部体制

日本通产省产业合理化审议会对事业部体制的定义是：把企业的各项经营活动作为各自拥有独自的市场及产品的利润管理单位。在松下公司，事业部长被授予公司经理的大部分职权。其职责有：

(1) 对市场负责，使销售额维持向上，不断增长；

(2) 对盈利负责，确保公司下达的利润指标的完成；

(3) 对人才开发负责，要在组织经营的同时培养人才。此外，事业部长还有较大的权力，在规定资金使用范围和获得利润额条件下，对所管产品的开发，人、财、物、供、产、销有权自主经营，全面管理。松下公司还主张一品一业，一人一业。这样精力集中，责任分明，专业化的事业部可以集中主要力量发展生产、研究，并不断扩大产品普及率和市场占有率。现在，松下的事业部一般都只搞装配，不搞元器件生产，零部件全由协办工厂加工。例如松下扬声器工厂只有 800 人，月产量达 500 万只。如果不是高度专业人分工是不能达到这样高生产水平的。

2. 德国：精明强干的专门管理

慕尼黑项目管理公司老板雷施克说：“精干管理法大大提高了项目领导人的作用。越来越多的公司注意到，项目管理法可以节约时间和资金。只有这样才能真正遵守关于施工期和造价的规定。”像霍益吉这样的成套设备制造公司，遇到大的订货总是十分信任项目经营部。它们不是把价值上千万乃至上亿的大宗订货交给一个个部门拖拖沓沓地处理，而是在一定时期指定专人把一项工程从头到尾地抓到底。现在这个榜样已得到公认和效法。拜耳化学公司每年在全世界的设备投资达 30 亿马克，它保持着一个有 50 名项目经理的流动班子。只要世界上什么地方有人计划建设一座新化肥厂或药厂，公司自己这班组织天才们便活跃起来。他们建造的项目每项造价平均 5000 万到 1 亿马克。为了顺利修复东德高速公路网中的断缺处，德国一远程公路规划和建设公路目前正在劳工市场上寻觅有经验的项目专家。为满足商界对项目经理的渴求，目前在德国已有多所大学开设了项目管理的课程。学习的时间短则四个星期，多则二三年。

3. 美国：对号入座的品牌管理

品牌管理的概念是美国广告费最多的宝碱公司提出的。他们开始销售佳美香皂时是和象牙香皂相竞争的。当时，高级人员麦克爱尔洛埃负责佳美香皂的销售工作，但销路不广。按照一般规律，当一种新产品投放市场时，老产品往往要退出市场，为新产品所替代。他觉得这样做不是办法。同时，要由几个人负责同类商品的推广和广告业务，容易顾此失彼。于是向公司的最高领导提出一种牌号一个经理的构想。这不仅仅是一个费用的问题而且涉及公司的整个体制问题，刚巧那时的最高领导是个勇于创新的人物，就同意了麦克爱尔洛埃的办法，由此，宝碱公司成为拥有 38 个消费品大类的大企业，佳美香皂成功地打入了市场，其它各种产品的生命周期也拉长了，如潮汐洗涤剂已行销 40 多年，象牙肥皂已行销 10 年以上。

展望 21 世纪，全球化的商业、技术开发和其他变化，西方国家将重新设计专业管理方式，并将此集中在程序、革新、学识等问题上。

程序：它是为客户创造实质性价值的结合活动。它包括产品开发、供货、货源管理、销售员的关系和资本的分配等纵向程序，以及财务、营销、研究等横向组织。未来的企业中这些纵横的组合愈益复杂，这就需要设计最佳的程序，使企业发挥最大的效率。

革新：下一世纪的竞争，会不断在管理上进行革新。技术和资本在世界上周转很快，新产品也会很快被人模仿。这就需要由一个有才能的管理阶层在不断演变的环境中来指导。

学识：目前，由丰田所建立的新工厂已经把直接的劳动成本缩减到 12% ~ 14% 的范围内，许多美国的制造商已经把劳动成本降低到 10% 以下。要求能在经济领域培养一批有胆识的员工。他们应是掌握能解决问题和具有创新能力的人，而不是那些只能从事重复的工作而唯命是从的人。

集成管理

随着 21 世纪的来临，企业所处的经济环境正在发生巨大的变化：市场竞争日趋激烈，需求偏好日益多样，企业竞争的焦点也逐渐由产品、技术等硬件资源转移到信息策略、知识等软件要素上。面对新的经营形势，传统的管理思想和方法已经日渐落伍，这就要求我们必须彻底改变观念，突破原来那种单纯依靠资源优势进行市场竞争的思维惯势，将软、硬两种要素纳入管理视野之中，实行综合集成，进行优势互补，使企业建立更加强大的竞争地位。

1. 集成管理的含义与特点

集成管理是一种全新的管理理念及方法，其核心就是强调运用集成的思想

和观念指导企业的管理实践，实现各种资源要素的全方位优化，激发单项优势之间的聚变放大作用，从而最终促进整个管理活动的效果和效率的提高。一般来说，集成就是聚集、汇集之意，它不是简单的迭加，而是要求要素之间能互补匹配，使集成以后的整体功能发生质的跃变。所谓集成管理，实质上就是将集成思想创造性地用于管理实践的过程。也就是说，通过科学而巧妙的创造思维，从新的角度和层面来对待各种资源要素，扩大管理视野，增强管理对象的交融度，并综合运用不同的方法、手段，促进各项要素、功能和优势之间的互补、匹配，使其产生 $1+1>2$ 的效果，从而为企业催生出更大的竞争优势。

集成管理与传统管理方式相比，主要有以下特点：①管理目标具有超常的企图。在传统的管理活动中，目标的定位主要是建立在企业自身可以利用的资源基础之上，即企业在制定管理目标时，是以现有的资源为决策依据，强调目标的现实可行性，但在集成管理中，企业的管理目标却往往较少受到自身资源实力的限制，它可以超越企业自身实力，延伸企业的目标企图，显示出超常的性质。②管理要素包容度更加广泛。在集成管理中，管理要素的种类和范围都比以往有更大的拓展。从人、财、物到信息、知识、策略等，集成管理的对象无所不包，几乎涵盖了所有硬、软资源要素。因而管理者的选择空间大大拓宽，但同时管理难度也进一步加大。尤其应引起管理人员注意的是，软性要素在集成管理中的作用日渐重要，在某些情况下，信息策略等软性因素甚至是决定集成管理成败的关键。而且，它们也往往是集成聚变的“触发器”，离开了软件资源的支持，集成就无法产生放大的效果。③管理系统的边界日益模糊，传统的企业管理系统边界是较为明朗的，但集成管理却打破了系统的边界，它要求将管理的触角横跨企业内外，以图突破企业的有形界限。这是一种追求内外要素整合的思想，即企业的内部资源、功能及优势与外界的对对应要素可以相互转化、相互协调、相互利用，形成一种“内部优势外在化，外部资源内在化”的机制。因此，集成管理的系统边界越来越难以确定。④管理手段强调兼容、适应。在传统的管理方式中，一般是根据不同的管理对象来选择不同的管理手段的。各种管理手段之间既可能互有关联，也可能毫不相关。而对集成管理来说，由于强调集成体的聚变放大功能，因而各种管理手段之间必须保持相互协调、相互兼容的关系，唯此方能使集成对象有机地结合在一起，并实现内在的放大效应。

2. 集成管理的运作机制

集成管理是一种以系统论为基础但又不同于一般的系统管理理论的管理新方法，它的内在运作机制主要包含以下几方面的内容。

（1）整体优化

集成管理强调各方面要素资源的综合运用，要求实现聚变放大的效果，因而其首要的运作机制就是整体优化，即对各集成要素进行综合协调，合理搭配，使其形成互补、匹配的整体结构，产生功能放大的作用。整体优化的具体思路主要有两条：第一，“减负”、“增正”并举。“减负”就是从减少工作中的薄弱环节入手，即俗称“木桶原理”——一个由若干木板拼成的木桶容量，是由最短的一条木板决定的，因而首先要消除集成对象中的最薄弱因素，才能提高集成管理的效果。“增正”就是要积极扶植优势环节的发展，增强集成体的优势度。补短与增长并举，“木桶”的水才能越装越多，集成管理水平才能越来越高。第二，突出组合效应。集成是指若干要素组合，而不是简单的拼凑、累加，而是要注意要素间的优势互补，形成组合放大效应。

（2）多维旋进

集成管理的覆盖面相当广泛，涉及的具体对象也较多，但它的最终结果是集成对象共同得益，协同推进，而不是以往那种“你荣我损”的输赢关系。也就是说，集成管理的运作所带来的是一种超越传统竞争关系的新型发展模式，在这种管理方法的指导下，集成网络中的各个企业都能获得不同程度的提高，表现在协同旋进的态势。多维旋进的另一方面是指集成管理突破了传统管理模式中那种以解决现状问题为着眼点的短视行为，它更加注重集成对象的长远获益状况，通过面向未来的管理运作机制来实现持续不断的利润增长。

（3）连锁互动

在集成管理中，各集成要素是相互联系、相互影响的，某一要素如果发生变化，则其他相关联系的要素也要相应地改变和调整，这样才能保证集成体的最佳运作状态。连锁互动就是指集成体内这些相互关联的组成要素之间存在着相互促进和相互补充的关系。实施集成管理时，必须把握这一运作机制，发挥各要素之间的协同推进作用，减少或者消除它们的制约和阻碍力量，使集成优势大于各单项优势的总和。

（4）裂化重组

在集成管理中，为了达到功能放大的效果，各种要素可以按照一定的要求进行裂化重组，即某一单项优势可以分解裂变，使其演化为各种更小的组成要素，然后这些组成要素又再次进行选择组合，形成新的更大的优势。同样，集成对象中的各种优势之间也可以进行重新组合，从而增强集成体的优势面和优势强度。当前，我们遇到的主要是关于资产存量的重组问题，随着知识型经济时代的来临，科技存量、管理存量、智力存量的裂变重组将成为日益重要的新课题。

（5）模糊控制

这是集成管理中的一项新型的运作机制。如前所述，由于集成管理打破了系统原有的界限，从而使诸多问题的边界难以准确确定，即很多问题已不是传统意义上的“非此即彼”关系而是“亦此亦彼”的综合体。系统边界的模糊化，必然要引起具体管理方法的调整与变革。因此，模糊控制便自然地被引入到集成管理之中。这种控制手段主要是借助模糊数学的指导，对集成体中大量的“亦此亦彼”的模糊事件进行抽样统计，然后再作聚类分析，最终确定各种集成要素之间的融合程度，并据此选择相应的管理对策。

（6）虚拟联盟

集成管理的目的就是实现优势互补、功能放大。虚拟联盟便是实现这一目标的主要运作方式。所谓虚拟联盟，就是指企业在追求集成放大效果时，将自身所不具备的或者较弱的功能“虚拟”出去，通过与外界其他企业的联盟来获取优势以弥补自身不足，从而在集成体中达到优势互补和资源共享。这种联盟的运作形式多样，但关键是要把握企业自身的核心资源和优势，以此作为集成的基点和吸引源，保证整个集成管理活动的顺利实施。

3. 集成管理的实施要求

由于集成管理是一种新型的管理方法，在实施过程中必须做好相关的配套工作：

（1）战略柔性化

企业战略是指导企业经营行为的总纲，它规定和制约着企业未来的努力方向和发展趋势。传统的企业经营战略都表现出较强的刚性，一经制定便难以更改，而且变更所引起的损失也往往较大；对集成管理来说，这种刚性战略模式已不适应形势的要求，为了保证集成的效果以及与环境动态变化相适应，必须增强经营战略的弹性，使之能满足各种不同集成对象的特点和要求。战略柔性化是启动集成管理运作的首要前提。

（2）市场内部化

市场内部化是指将市场的需求动态贯穿到企业的一切生产经营环节之中，使企业行为始终能以市场为指导，体现市场的真实要求，从而保证企业经营目标的顺利实现。集成管理由于扩大了管理覆盖面，因而更加需要将市场的实际状态引入到所有的管理环节当中，一切从市场出发，密切企业与市场的联系，提高集成针对性，最终为企业实施集成管理奠定良好的基础。

（3）技术集群化

集成管理对技术创新活动的要求，就是应加强技术创新的集群化力度。技术集群化是适应集成管理的一项重要工作，通过技术的集群创新，可以增强企业的技术开发能力，加快技术优势向经济优势的转化，有效地促进集成管理效

果的提高。

(4) 组织网络化

传统的组织模式都是按照等级职能制建构的金字塔式结构。这种组织结构对于市场变化的反映往往较迟缓，而集成管理是一种能对市场变化作出快速响应的管理方法，因此传统的组织结构显然无法适应其要求，只有将等级制的组织形式转变为水平化的网络状结构，才能有效地改善决策程序，提高企业对外界变化的应变速度和能力。

(5) 信息高效化

这是指企业不管是接受市场信息还是反馈、传输及处理市场信息，其速度都大大提高。集成管理是一种综合性的组合管理方法，要提高集成管理的效率和效果，信息的高效传输和流动是必不可少的，只有实现信息的高效化，集成管理的实施才有及时可靠的决策依据，其最终效果才能得到保证。

(6) 文化整合化

集成涉及到不同要素的相互融合，在各种集成对象的结合过程中，不可避免地会伴随着外来文化的输入，一个集成体也是一个包含多重文化的系统整体。如果这些不同的文化之间存在着相互冲突或抵触的现象，那它对集成效果的影响将是非常之大的，只有对各种文化进行系统整合，增强他们之间的新合度，才能有效地消除集成体内部的系统内耗，提高集成管理的聚变放大功效。

经营思想的新趋势

自从本世纪初，泰勒建立了科学管理模式之后，现代经营管理思想不断地更新和发展，到目前为止，已经发展成一门体系完整、多学科的交叉科学，每一次经营管理思想的新革命都会引发产业的大发展。世界是不断发展变化的，永远死抱着旧的东西是不合时宜的。“简化”经营正是在新的形势下发展起来的一种新思想，而且正在成为世界范围的新潮流。

虽然自从泰勒的“科学管理”诞生以来，管理科学从古典管理学派到现代管理学派经历了无数次的革新，但是，传统的金字塔式的管理体系受到发达国家许多大公司的挑战，他们认为为金字塔式的管理模式是以大规模生产流水线为基础的，一个新产品从开发到批量生产、销售和售后服务，漫长的生产周期滞留了产品信息，占用了大量的产品库存、流动资金和库房空间，对市场的应变能力较低，而且批量生产规模与市场适应能力恰恰成反比。现代社会已经进入了高度信息化的社会，企业的生命力关键在于它的市场反应能力，而这正好是传统管理方式所难以实现的。因此，简化管理程度，精简职能部门，革新管理体系应成为必然。于是，更多的公司开始选择平行式的管理方式，并鼓

足勇气去抛弃它们的一些比较著名的管理概念。

平行模式是以价值流程为主线建立起来的组织结构，它剔除了许多职能重复的中间管理层，从而使决策层到生产层的距离惊人地缩短，信息传递时间缩短了，市场反应更加灵敏。另一方面，为了消除因简化管理结构而产生的管理功能的减弱，企业便把许多原属于中间管理层的功能下放到生产班组，让参与某种类型产品的开发、生产、销售和售后服务的所有步骤的员工融合在生产班组中，使多项职能交叉于一体。这样，企业的生产就能够根据市场的需要进行灵活。

快速的调整，进行小批量大批次的产品的生产。当然，人们也会对生产班组在决策和开发销售上所发挥的作用表示担心，不过，由于合作生产班组具有完整的综合功能，并使这些功能紧密地结合起来，有效地缩短了生产和市场之间的距离，因此，我们应该信任它的灵敏度上的优势，而且，有的时候，现场的工人们自己在高技术信息系统的帮助下能够作出最佳的决定。

平行模式虽然出现的时间并不长，却已经在西方国家，尤其是美国风靡一时，美国马萨诸塞技术研究院的詹姆斯·沃马克提出的“精益生产”理论就是平行模式理论中的一种。卡鲁公司从公司总部生产车间的指挥命令系统中，介于其间的只有厂长、经理和工程师这三级。

决策学的发展趋势

决策学主要包括两个方面内容，一是决策学的理论，二是决策学的应用。这两个方面相辅相成，缺一不可。随着科学技术和生产的飞速发展，决策学必将得到迅速发展。

首先，现实的需要，要求决策研究迅速普及，尤其对一些常规的决策。现代化的工业国家，已经大量出现以自动控制为特点的现代管理信息系统。

常规决策的自动化正迅速普及着，很快就会从现代化的工业国家传播到世界各国尤其是发展中国家。如商店的自动售货信息管理系统，交通运输的调度信息管理系统等，在世界各地已经得到了迅速普及。

决策研究的这种迅速普及与发展，必然会在实践中提出大量的新问题，其中包括如何使决策方法数字化、模型程序不断提高，这就大大促进了决策研究方法、理论以及为适应这种情况需要的当代新数字的发展。为了对复杂动态系统进行控制与管理，必须进行系统设计，这就要求系统分析、仿真技术、模拟理论等一系列新理论与方法不断向前推进。

总之，常规性决策在它的方法、手段与技术不断提高的情况下，正在朝着准确性、高速性和高的经济收益性方向发展。由于常规决策方法的使用所显示

的威力，它的应用领域和范围也在不断扩大，这就要求将不确定型的决策问题化为确定型决策问题的理论与方法进行进一步地研究与发展。

对于非常规性决策来说，多属于战略性、关键性问题的决策。虽然它同常规性决策相比数量上要少一些，但它在社会政治与经济的管理中却占有非常重要的地位。由于处理这类问题非常复杂，所以，在历史上对于诸如国家、政治、经济、军事等重大问题的决策，多是由“权势加超群的才能”作出的，很难把握这一过程的规律。近代决策研究中，有人试图把这类问题全部规范化，但实践证明，这只能是空想。因为重大战略决策问题，需要对不同的行动方案在经济上、政治上、社会上甚至在生态、心理等方面作综合的全面的评价，它所考虑的因素（变量和目标）甚多，相互关系又极为错综复杂，以至需要比任何自然科学所需要的数字还要高明得多的“数学”才能解决，这是当代数字手段根本无法满足的。

决策活动发展的历史表明，决策活动从方法上看由个人的、定性的决策发展到规范性的决策，再发展到定量的决策。而当人类决策想全部用定量的方法解决碰到不可逾越的困难时，又向直观的定量的方法求助。这并不是在走回头路，因为当人们对战略问题进行决策时，从来也没有放弃在决策过程中可能应用的有利作出正确决策的数学、系统分析、仿真技术等有力手段，并用其尽可能提供一些可靠的决策咨询。这种直观的、定性的决策方法，正是历史上决策由个人才智向集体的才智，多年来已经逐渐形成了一套规范与科学的方法，如模拟法、探试法、推演法等，而且用量多且实践证明行之有效的方法则是德尔斐法（Delphi Method），在 70 年代初对美国 1000 个大公司所作的调查，采用过模拟方法确定决策方案的公司数占调查总数的少数，采用过数学方法的公司则更少。另据 1977 年波肯姆特纳（S. Pokemptoner）对美国 204 个大公司的调查，应用模拟方法确定方案的公司已占调查公司总数的 86%。这充分说明，决策活动从决策方法的数学化、模型化、计算机化的决策学发展史第一次飞跃的基础上又在进行第二次飞跃，即向决策活动以创造性逻辑思维与定量计量法相结合的方向飞跃。这一结合更加便于在不确定性中捕捉确定性的规律，在非模式活动中发现某种相对稳定的模式。

随着决策研究的不断发展，决策理论与决策学本身的科学范畴及其结构也在日渐形成、发展与完善。决策学是随着近代工业和社会的发展而出现的一门新的、综合性的学科。尽管人类的决策活动自古就有。但真正形成一门独立的科学体系，还是 20 世纪以来的事。对于这一门新的和正在发展着的学科，要给出极大明确的范畴和科学结构，是相当困难的任务，它需要在大量科学决策活动的基础上的分析、归纳、概括、抽象与总结，从而找到决策科学本身的科

学范畴与结构，并在这一前提下把决策学建立在严密的理论论证的基础之上。这是决策学发展到现在面临的重要任务，这一任务不解决，决策学就不会成为一门严密的科学，就会出现思想上的、逻辑上的混乱。所以，在创造大学科方法论——元论的基础上，并用之去分析、研究现有的决策活动的理论和方法，从而对本学科的范畴、概念和结构进行深化，是决策学今后发展的必然趋势。

1. 个人决策向团体决策发展

20 世纪不单是自然科学灿烂辉煌发展的时代，同时也是科学决策与科学管理发展的时代。今天这一切仍在加速地进行着。现代社会生产的精微性、宏大性、高速性、瞬变性，以及随之而来的社会物质财富的增加，人们物质和精神生活水平的提高，社会平均智能水平极大提高，要求现代的决策与管理由个人的手工业方式向集团的自动化方式发展。靠天才的“超人”的超群决策艺术的决策时代已经逐渐变为历史，取而代之的必然是电子计算机和现代通讯手段密切配合的集团的现代科学决策。

2. 定性决策向定量决策发展

定性决策向定量决策发展是当代决策与管理活动普及发展的必然趋势。科学技术的日新月异、生产的高速发展提出了必然性的前提。而当代科学技术，特别是电子计算机与近代数学的发展，为把决策与管理活动变成决策的科学起了强大的推动作用。

总之，决策和管理的活动在遵循着定性、定量、定性与定量相结合的道路前进。决策活动的定量发展与普及，为决策与管理活动的科学化奠定了基础，而定性与定量结合将把决策与管理的科学推向更高的发展阶段。

3. 单目标向多目标综合发展

随着科学技术和生产的发展、生产效率的提高、社会物质财富的增加、人的智能水平的提高、人们对社会和自然规律认识的深化，单目标向多目标综合决策是决策学发展的必然趋势，它标志着人类在克服社会“异己”的力量上前进了一大步。

4. 战略决策向更远的未来发展

浅见的单目标的近在咫尺的决策的实施，随着科学和生产的发展越来越显示出它的弱点、不足以至错误。这种弱点、不足和错误造成的后果，则是长远的害处有时抵消甚至超过近期带来的利益。

为了使决策活动的时域向远延伸，决策者不但要把握过程和存在的信息，而且要经过科学的预测，通过时间序列系统链的约束分析，掌握未来的信息，理性地认识遥远的未来。决策是对未来实施的方向、原则、目标方法等所作的决定，所以决策从本质上说乃是未来的，而未来又是多种可能性。要决策，就

要认识、把握向遥远延伸的不定的未来。可见，决策面向遥远未来的趋势是一种必然的趋势。

二十一世纪的全能领导

1. 领导者和领导艺术

领导者的领导艺术并非与生俱来，只有经过后天的学习和磨练，才会造就成功的领导才干。为了在领导工作中取得更大的成绩，领导者对自己应有如下认识：

①领导者是利用、保护和发展组织的人，并能善于运用智慧来管理职工；

②领导者是指导别人做好工作的人，并非事必躬亲；

③领导者应是合情、合理、合法处理各种事务的人，并能理智地和以身作则地管理他的下属；

④领导者是负责本单位效益成败的人，其成败的关键在于如何调动集体和个人的积极性。

领导者按其职称或职务可划分为高、中、基层领导。如根据其表现特点，又可分为：

①忠心及服从型领导：其领导方式强调等级服从，这类领导不会主动工作，一切听从上级指示，虽然极具权威性，但在他领导下的职工大多会变得冷漠、消极、被动，工作中缺乏积极性。

②好大喜功型领导：这类领导爱抢部下的工作来做，平时喜欢到处走动，随时指示部下如何工作等等，更喜欢部下多向他请示汇报。在这类领导手下工作的职工，没有必要多动脑筋，凡事均向领导请示，久而久之就变成了不负责任、不主动解决问题的人。

③独断专权型领导：这类领导自认为他的能力高人一等，不信任下属的能力，凡事不插手其间就不放心。他不授权予人，还封锁各种情报信息，将权力和成绩归于自己一身。他不知道让人参与、分享和人性管理的价值。

④因循守旧型领导：这类领导性格保守，以不变应万变，看起来稳重并坚持原则，实际上对工作、产品、服务以及改新和创造等毫无益处。他对新事物、新观念、新做法一概采取不信任和不合作的态度，墨守成规，一切按本本行事。

⑤问题导向型领导：这类领导重视他所领导的集体及周围的环境、问题和情报，凡事主动积极，发掘问题，分析问题，提出解决问题的方案。他有明确的目标意识，并以此揭示下属，且注意所处环境中各种工作情况的变化与需求。他授予职工适当的工作自主权，并在职工的能力范围内，让他们更多地参

与各种问题的研讨和解决，使他们在担任的各项工作中发挥积极的作用。

2. 领导者的角色

领导是权力的运用，也是智慧的动用。领导者以其权力进行活动，利用自己的智慧将所领导的组织带进一个新的境界，为组织创造机会，规划出未来的远景，并同下级沟通，努力向本组织机构灌输新文化、新策略，充分利用各种资源。行为科学家对领导者的角色进行研究后，将其分为三方面：人际角色、情报角色和决策角色。

（1）人际角色：是形象人物，是推动者和协调者。

领导者被赋予职权执行组织工作，依靠全体职工，同工作有关的人士交往，建立有中心思想的团队意识或个人关系。领导者是组织机构的核心人物，职工团结在他周围迈向共同的目标，更在他的激励下提高士气和工作效率。

领导者是组织职能的推动者。他必须向职工指出明确的目标，确切的工作规范和方向，培养职工的工作能力和公关能力，鼓励职工积极进取，建立富有吸引力的工资福利待遇，考核集体或个人的成绩并给予相应的鼓励和处罚。

领导者也是联系者、协调者。联系、协调的工作包括思想观念上的一致，目标和工作进度的一致。领导者要适应各种不同专业单位的特点。例如，生产单位的特点是抢时间、重眼前的生产实际导向；研究发展部门所从事的则是研究发展工作，时间延续得较长，且重结果而不重过程表现与特点。如何将这些不同专业属性好联系和协调工作，他应与上级单位、平行单位及下级单位建立和保持良好的沟通渠道，而他本身就应是联系协调的桥梁。

（2）情报角色：是情报的侦察者、传播者、发布者。

领导者必须拥有本单位开展工作所需要的情报，如环境情报、科技情报和管理情报等。环境与市场是企业赖以生存的依托，因此，正确掌握环境情报是管理的重要任务。领导者要在与部属沟通中共同提高对环境情报的认识，进而调整所需要的科技和管理制度。

领导者是情报的传播者。他应把搜集到的情报与下属分享，并从中找出问题，制定策略，改进生产，充实销售等。此外，领导者还必须用充分的时间与各单位的负责人交换情报，交流意见，以便充分了解外界存在的机会或威胁，并采取一致的相应措施。

领导者还是情报的发布者。他代表单位或部门向领导成员和全体职工报告工作情况，向外界或顾客进行各种宣传，介绍本单位的经营或工作状况。他还担负公关方面的任务，经常保持本单位同外界的各种联系，搞好同周围社区的关系。

（3）决策角色：是创新者、解决纠纷者、资源分配者和谈判者。

领导者的创新角色，是指他应组织创新活动，制定工作计划及应采取的相应措施。创新活动包括组织、产品、服务、方法等方面，以便使经营或工作变得更健全和更有效。

现代企业在组织结构方面日趋庞大，在职能方面日趋专业化，因而在工作中聚集了许多不同领域的专家，而不同领域与不同专业有着不同的价值观念和行为规范，由此形成的不同心理状态，往往是组织中产生矛盾或冲突的原因，领导者不能不予以十分重视。

领导者是内部资源的分配者，要根据工作的优先顺序，对各部门或单位的经费预算、机具的使用、人力的布置进行分配。同时领导者本身对所领导的工作范围，在时间上也需作恰当的安排，如此方能协调工作进度和掌握方向，从而达到最佳的管理成效。

得协议或协定的重要手段。所涉及的课题包括产品价格、交货日期、产品的数量和质量、售后服务以及劳资关系、购置设备、维持商业关系等方面。

3. 领导者的管理工作

领导者的管理工作包括规划、组织、领导、控制等，这四项工作协调配合，才能取得显著效果。

(1) 规划：规划是管理上的首要任务，规划工作做得好，组织活动或业务工作才能顺利展开。

(2) 组织：组织工作的目的在于使职工得到适当的安排，以求工作的协调，并发挥集体的智慧。要使组织充满活力，领导者必须制定适当的管理制度。

(3) 领导：领导者要懂得用人之道，要与职工建立共识，赋予下级责任感和使命感。只有这样，职工才会有主动做事的意愿。反之，如果领导者与下级相互缺乏信任，各部门则难以发挥作用，工作也必将陷入困境。

(4) 控制：领导者应跟踪考核工作并制定出考核的标准，但衡量标准要合理，情报渠道要畅通。

4. 领导者的管理技巧

领导者的管理技巧来自多种磨练和不断的学习过程，其困难在于不能用一种理论或模式强加于所有的人，而是要在不同的情况下对不同的专业、职务、技术水平等采取不同的方法进行的管理。这就要求领导者首先掌握观念能力、人际能力、技术能力和诊断能力四个方面的技巧。

这四种能力随领导者的职级不同，所占的比重也有所不同。如高级领导，最重要的是观念能使他处于承上启下，协调左右的地位；基层领导者因同职工在一起工作，完成每日工作计划，所以应以技术能力最为重要，人际能力次

之，再次为诊断能力和观念能力。

从全局出发，对单位内部的不同业务、知识、能力、思想状况进行了解和协调，制定措施，激励职工的主动、参与和奉献精神，以适应社会、文化、经济以及国际形势的变化。

（2）人际能力：其内容包括了解人的需求、态度、动机、价值观和与人相处之道等。要肯定职工的优点，利用并使之光大，从而建立起良好的人际关系，并促进团结精神的发扬。

（3）技术能力：是指对工作的了解和熟练程度，即对某一专业应具备的专业知识。

（4）诊断能力：是指站在全局的高度诊断各方面问题的能力。领导者还应有危机感，要定期或不定期地对本单位进行检查，在问题尚未暴露或即将造成危害之前予以解决。

现代人本管理

人本管理作为一种新的管理理论，核心之点即通常所说的尊重人，爱护人，理解人，关心人，把企业经营管理的全部工作和整修过程都纳入以人为中心的轨道上来。管理科学的发展也说明，从泰勒的“科学管理”开始发展为“行为科学”，到当代的“现代管理”，就是从不见人忽视人到逐渐重视人，发挥人在生产经营活动中的主体作用的转变过程。现代管理的这种转型，一是与美、日经济地位的变化有直接关系。二战以后美国企业得力于先进的管理理论和科学的管理技能而获得令人瞩目的发展。然而，好景不长，在70年代初石油危机冲击下，美国企业意想不到地丧失了竞争优势。持续增长了20多年的劳动生产率骤然停止，唯独石油全部靠进口的日本在此期间获得了迅速的发展。这是为什么？关键是美国企业不重视人的作用。深层的原因是由于美国独特的历史文化背景影响，使人们特别注重社会的契约化、法制化和理性化，在管理上沉溺于专门化、标准化和定量化，只注重企业的组织结构、战略计划等“硬化”的东西。而日本的管理模式是以儒家人本主义思想为指导，加上现代意识建立的。日本的成功，正在于他们重视人及人的价值。二是由于人口结构与素质及劳动结构的变化。随着社会的发展与教育水平的提高，体力劳动者比重下降，脑力劳动者与日俱增，智能劳动的发展，使人们越来越富有独立性和创造精神，要求民主参与管理的欲望也较强，他们需要心理满足和自我实现。人本管理强调面同人，尊重人，关心人和扩大民主参与决策等等，正好适应这种变化和要求。

我们构建人本管理模式，首先应当尊重每个人的个性和独立的人格，突出

劳动者的主人翁地位。以人为基点、重视人、关心人、塑造人是企业和社会发展的永恒主题，要克服“见物不见人”这种社会生活中人的异化现象，要把实现人的崇高信念，人的价值、理想作为企业的最大目标。

当然，我们强调重视人的价值，人的主体性，不是宣扬自由不可侵犯的个人利己主义。今天我们强调人的主体性，人的价值就是要把发展人的个性和社会性统一起来，把个人价值的实现和企业与社会的需要协调统一起来。

重视以道德为导向的人本管理手段。传统哲学价值观的本质特征是“道德中心价值论”，也就是说，它主要是从人的道德的角度来衡量和揭示人的价值。在物欲横流的今天，如何激发职工的主动性、积极性和创造性已成为一个值得讨论和重视的问题。不可否认，在劳动还是谋生手段的今天，用物质手段作为动力机制是十分必要的，但是，如果片面强调物质手段在管理中的作用，就不能使职工理性地参与企业活动，就不能与企业真正融为一体。因为物质手段尽管有立竿见影之效果，但往往只能解决企业管理中的浅层次问题。人的成就感、荣誉感及各种心理需求，许多企业家提倡“人情味管理”，“爱的管理”，“人格化的管理”，因此，如何把物质手段和精神手段结合起来，并以道德为导向，仍然是人本管理的重要内容。

协调企业人际关系，优化企业管理方式。孔子强调“和为贵”。并把“和”作为最普遍的社会规范和处理人际关系的基本原则。这种“和”的精神，渗透到社会各个层面，可以促进社会局面的稳定。渗透到企业可以达到企业内部系统、企业与企业、企业与社会之间的整体和谐。企业职工在共同的劳动中，每个人的经历、能力、认识、爱好、修养等不同，不可能没有矛盾和冲突。这就要求职工之间彼此尊重，真诚关心，创造一个良好的人际环境。作为企业，首先要培养职工良好的整体意识，要有共同的语言和行为目标。其次，针对不同层次的人要采取不同的管理方式。最后，要完善职工之间相互沟通的渠道。

跨世纪商业企业人才需求结构

1. 决策型人才

这批人才是现代商业企业的骨干力量，他们的素质和修养很高，与其它类型人才的主要区别是有政治头脑，眼光锐利，思维敏捷，有政治经济洞察力，遇事能果断决策。有一定的组织、指挥能力。这要求它们具备很高的文化、专业知识，能运用丰富的知识吸收和掌握国内外的科学信息和市场行情，做出正确的判断。他们要熟练商业业务，能及时掌握国内外商品流通的最新动态，分析和研究商业流通的理论和改革，在实践中能正确运用商业理论解决实际问

题。此外，还要具有一定的外语和科学技术知识，适应国际市场的发展变化，能应付国际市场的激烈竞争。

2. 经营管理型人才

主要指商业企业各部门的经理和业务骨干。这部分人必须年富力强，精力充沛，不仅要具有决策型人才的素质，还应懂得商业企业营销、服务业务，有一定的专业知识和理论功底，对国内外的市场动态有吸收、消化、创新的能力，能熟练地掌握一门外语和计算机技术，能团结业务部门的广大职工一道工作，并有组织才能。

3. 开发创新型人才

主要指从事商业工作的职工，对本行业的工作有开发创新能力。这些人面对激烈的国际国内市场竞争，头脑冷静，能熟练运用所学的专业知识，开创市场新局面，特别是当企业处在逆境时能使企业转亏为盈。

4. 营销服务型人才

这类人才主要是指能够在商品购进、销售、存储、服务等过程中发挥一技之长。这些人能在平凡的工作岗位中，熟练掌握业务特点和服务技术，特别是能在商品经济大潮中用理性东西把握和驾驭商品，掌握商品变化的规律，并且在十分了解顾客心理的基础上进行营销和服务。

5. 通用型人才

因为商业企业面对的是整个社会各行各业的人和事，与其他行业联系最为密切，是沟通生产厂家与政府部门和消费者的桥梁，因此，要求商业企业有一批既懂商业营销业务和服务业务，又懂其他行业专业知识、性能的通用型人才。如，他们熟悉生产、经营、市场及工业、建筑、交通运输、电子、经贸、农业等各方面业务知识。

跨世纪人才需要的本领

(1) 能进行有效交流的写作技能。写作有助于人们在整理思维、组织思路和进行比较过程中培养首创精神。

(2) 泛读和理解的技巧。

(3) 运用数学、逻辑学和推理的技能并通晓统计学。数学是一种语言，是一种交流和认识世界的方法。掌握数学的概念、运算和解题能力对一个真正有文化的人来说是至关重要的。

(4) 包括应用科学在内的科学基础知识。科学发现已使世界发生了深刻的变化。能否保持科学上的领先地位直接关系到一个国家维持稳固经济的能力，并且可能决定这个国家乃至地球是否能继续生存下去。

(5) 运用计算机和其他技术的技能。

(6) 利用技术进行有效信息存取和处理的能力。学生必须学会怎样处理和利用他们每天获得的往往相互矛盾的大量信息。

(7) 了解世界历史和国际事务。许多技术、经济和环境问题是超越自然和政治界限的，这些问题对我们每个人都有影响。了解它们有助于学生了解其他民族并维护世界和平。

(8) 世界地理知识。缺乏世界地理知识妨碍我们了解日益缩小的世界，这种障碍会使我们付出昂贵的代价。

(9) 外语知识。掌握多种语言除了有助于我们了解和重视邻国外，还有助于提高经济竞争力。

(10) 口头和书面表达技能。清晰的交流是成功的关键，从面对面交流到通过电子系统交换信息等。口头和书面表达能力有助于使人获得并保持职业的技能。

(11) 自律，对行为负责，并具有运用伦理准则以及制定和评估目标的能力。要想在 21 世纪立足并大展宏图，必须严以律己。如果不能严以律己，天才也会白白浪费。律己有赖于道德准则以及制定和评估他们朝着自己目标进展情况的能力。

(12) 适应性和灵活性。

(13) 重要的人际交往能力，包括说、听以及使自己成为集体一部分的能力。与不同的人有效地协同工作和打交道，这种能力是知识、技能和行为的重要组成部分。

新的薪金和奖励制度

薪金和奖励这个话题足以使最果断的管理者深感头疼。不论怎样去处理这个敏感的问题，即使不是大多数员工，至少也是一部分会深感不满或者困惑。许多管理者无意中给成绩突出的员工薪水过低，或者给那些懒散的员工的工资偏高。有时，他们设计的薪金计划让员工们误解或者糊涂，或者解决不了任何问题。

我们当中大多数人本来就知道如何鼓励和奖赏别人。对自己的孩子是这样，对为我们割草坪的人或者为我们理发的小姐也是这样。而在我们的具体工作中，那些高薪聘请来的顾问们提出的一大堆满是专业术语的建议，往往又弄得我们不得其解。你的女儿珍妮想和她的新朋友一起出去骑自行车，你想对她说可以，但她必须先清扫完自己的房间才行。如果用顾问们的术语来表达，就是“根据营运情况确定、成本为零、绩效挂钩的奖励体系”。明白吗？

那么，从何处着手呢？如果你公司的薪金和奖励方案出了问题，或者很可能要出问题，先别忙修改这个方案。在你考虑奖励办法以前应当解决两个问题：目标和准则。

首先，你要明确地告诉大家你对他们的期望，不是什么要让本公司或者本部门成为世界最大最好之类的含糊不清的老调子，而是明明白白地告诉他们，销售员先生或者工程师小姐，在这样一个大企业里应当起到什么样的作用。我在密歇根大学教授经理人员教育课程时布置过这样的练习。我让所有的学生都写下他们公司的宗旨，以及高级管理人员为制定这个宗旨所花费的时间。我把所有的答案放进一个鞋盒子里面，然后随意拿出一张。我问全班这个答案是谁的？下面有五六个人举手，来自航空公司、制药公司、管件制造公司的经理们都说这是他们公司的宗旨。

尽管许多高级管理人员能花上百个小时来详细地阐释这些宣言，但他们还是区分不了本公司的口号和邻厂的有何不同。如果高级管理人员不能准确地表述公司存在的理由，我们怎能指望第一线的工人和总监们了解自己应起什么样的作用？

在通用电气公司设在纽约克罗敦维尔的领导者培训中心（我工作的地方），我们试图让这些管理人员把他们公司崇高的宗旨具体到实际中来。我们告诉他们，假设你们在一年以后参加一个晚会，庆祝本部门圆满地完成了一个大型项目。请准确地描述你们的上级、你们的同事和你们的下属为了完成这个目标是如何改变他们的行为的。我们不接受模棱两可的答案。放权给你的员工是什么意思？他们平常开会的时候也这样投入吗？他们能否毫无顾忌地对上级提出建设性的批评意见？他们曾经找到过扩大销售、完善质量或者降低成本的解决方案吗？

当你知道你想让你的员工做好哪些具体的工作时，你需要有一系列的准则去衡量他们的工作。即使是很难以量化的事情，例如一位经理如何使客户感到满意、如何放权或者与同事们如何相处等等，都可以通过一个 360 级的评估方法——由该雇员在公司内的上司或下属来打分评级——以及通过单独面谈的方法来衡量。关键在于，不仅要提出恰如其分的问题，而且要向能提出正确意见的人了解情况——例如，客户、同事、老板等等。

人们一般不愿意改变自己的行为模式，除非你奖赏他们这样去做。对做出了成绩的人，公司一般采取发奖金或者授予股权的方法，以示表彰。干得好就可以拿奖金，朱迪，这是你的 2000 美元！然而，奖励的真正目的应该是鼓励朱迪在以后更加努力地工作。研究表明，要让奖金真正地发挥激励作用，那么你提供的金额至少要高于被奖励者基本工资的 10%。实际上，公司支付的奖

金金额远远低于这个比例。各种奖励，包括奖金、认股权、利润分成等等，加起来平均只有 7.5%。

因此，薪酬制度的一个关键原则是，要把薪酬中的一大部分与工作表现直接挂钩。显得很清楚了，对吗？但是，让我们来看看我们现在是怎么确定薪金的。在确定薪金和奖励标准的时候，两个通常最有分量的因素就是这个人的职务和他的工龄。如果你根据雇员的职务高低发奖金，或者给每个雇员平均提高薪水，那么，你就把奖励变成了一个权利，而不是一种激励。你对表现最差的人放任自流，你在鼓励最优秀的员工去修改他们的简历，去其他公司另谋他职。

好吧，你已经准确地认识到，你的员工应该怎样去工作才能为公司的繁荣作出贡献；你也清楚地了解如何来衡量他们的表现；你已经表示公司要按实际绩效付酬。现在，该你来操作了，请记住以下几项准则，以便更好地开展工作：

1. 不要把报酬和权力绑在一起

在 50 年代和 60 年代那些美好的日子，公司的管理层次很多，那时，你可以告诉一个有大学学位、穿着浆得笔挺的白衬衫的年轻人，每当他往上升迁一层，他就有望获得更为丰厚的报酬和额外的奖励。现在，公司的规模都在缩减，生育高峰时出生的那一代人现在正追逐着越来越少的高级职位。如果你继续把报酬与职位挂钩，就会建立起一支忿忿不满的队伍，专家们把这些人称作“Popos”，意思是“被忽略的和被激怒的人（passed over and pissed off）”。

在通用电气，我们力求摆脱这样的观念，就是要挣更多的钱，就得往上爬。我们把工资级别从 29 砍到 6 级，这个工资定级方法被称为“宽频带”。这样，可以给员工们更多的机会，在不晋升的情况下提高工资级别。我们还大幅度地增加了可以获得认股权奖励的员工名额，并在尝试实施一项奖励管理人员的计划，鼓励他们更多地了解情况，而不是根据他们管理多少员工或者工作时间有多久发奖金。

2. 让员工们更清楚地理解薪酬制度

一位在几年前曾和我一起工作过的底特律汽车部件供应商惊讶地听到，他们公司的一些最优秀的工人到竞争对手那里工作去了，而且工资待遇并不比这里高。竞争对手付给他们计时工资，但如果把其他的福利待遇加起来——像医疗保健、牙病防治、人寿保险等等——两家公司在工资上就没有差距了。问题在于，汽车部件供应公司的福利部给工人们讲的都是深奥费解或者模棱两可的语言，工人们根本弄不清楚他们的福利待遇的真正价值。后来，公司印制了一本小册子，还配有卡通插图，简明易懂地解释了各种额外收入。

3. 大张旗鼓地宣传

当你为一位应当受到奖励的人颁奖时，尽可能广泛地传播这个消息。如果你给他 1000 美元现金，除了你自己和被奖励的人，没有其他人知道。你所奖励的总人数，从某种意义上说，为零或一人。

是的，工资单应当是隐私的，这在我们的公司文化中根深蒂固。只有最高层的经理人员才公开他们的收入，因为证券交易委员会（SEC）要求他们这样做。但是，如果雇员们得不到真实的信息，谣言就会在他们中间流传。调查表明，人们在估计自己和同事们的收入时，总是把自己的估计得偏低。如果你把所有人的工资和奖金在告示牌上公布出来，大部分人都会松一口气。

有几项告诫：除非你对你的评估标准很有把握，否则，不要讨论其他人的收入。如果你不准备对自己的决定作出解释和辩护——为什么乔只得了 2500 美元的奖金，而在隔避工作的山姆就得了 3000 美元——那么，就慎而言之。另外，并不是所有的员工都愿意被挑出来受到表扬。一些有像日本这样的文化背景的工人会觉得，公开地表扬某一个人会有损于集体的团结。

4. 不要介意日历

奖励晚了几乎同不奖励一样糟糕。一只老鼠被放在笼子里面做拉杆实验，9 个月的时候（也就是它来到实验室整整 1 年之际），你给它一块方糖吃，它可能不会把原因和后果联系起来。我常常看到一些公司在 5 月考察员工，然后在来年的 1 月奖励他们。有的公司管理层次太多，奖金需要层层批准，等到在工资单出现一笔额外的金额时，这位员工准得挠头，费力地试图搞清楚她到底因为什么而获此奖赏。

在通用电气，我们邀请员工对他们的同事进行当场评估——和奖励。通用电气医疗设备系统部采用了一个称为“快速感谢！”（Quick Thanks！）的计划，根据这个计划，一位员工提名任何一位同事（也可以是其他部门的员工）接受价值 25 美元的礼品券，可在某一个餐馆或商店里使用，以奖励这位员工所做的模范工作（在过去 1 年中，通用电气已经颁发了 1 万份这样的奖励）。经常是由那位提名的员工亲自给获奖的同事颁奖。猜猜会怎样？在提出表扬方面，同事之间做起来往往比老板更难，而对于受奖者，获奖是得到了同事的肯定，而不是得到了 25 美元，这是最重要的。

当然，并不是说应当总是立即奖励。我曾见到过一位总经理在听取一位中层经理的汇报后，只是礼貌性地说了句“谢谢”。可是，在第二天，这位总经理打电话来说：“我实在非常欣赏你昨天的贡献。”这个例子说明，戏剧性的间歇，能够提高奖赏的价值。

5. 给奖励留有回旋余地

假装自己能够做出十全十美的判断是不明智的。你做出的有关薪金和奖励的决定，可能会有一部分是很糟糕的。另外，经济形势在不断地变化，我们要适应这些变化。因此，要留有余地。要收回已经做出的奖励决定，实际上是不可能的，你得处理山一样的文件和无休无止的要求。如果你给一位员工发了奖金，并不提高他的基本工资，你完全没有必要年年如此，这位员工也很清楚，只有继续努力地工作，才有可能在下一年再受到奖励。

但是请注意，要使各种不同的薪酬制度顺利执行，就得保证你的制度有所不同。在一些公司，奖金已经成为一项固定收入，员工们把奖金当成另一名目的工资，就像另外应得的权利一样。你还得注意竞争对手们在做些什么。如果员工们需要得到一笔奖金，仅仅是为了使他的收入能与同行业的薪金水平一样，那就说明你付给他们的基本工资根本不足够。

6. 不能想给什么就给什么

但是，你仍可以——用米克·加格尔的话来讲——给你所应当给的。我曾见到过一些公司，工资总额不大，管理人员却花了成百个工时来定比例、定级别、评估每一位员工。但是，每个人只得到很小一块馅饼，结果谁也不高兴。如果保险柜没有很多钱，不妨试一试不用金钱的激励方法。不要误解我的意思。金钱，只要用得适当，是最好的激励手段，而不用金钱的奖励办法则有着一些行之有效的优点：

（1）可以留有回旋余地（见准则五）。撤消把某一位员工的基本工资提高6%的决定，要比收回给他的授权或者不再给他参与理想的大项目的机会困难得多。

（2）可以避免无米之炊。如果你奖励员工甲 1000 美元，那么，员工乙就少了获奖 1000 美元的机会。采取非金钱的奖励办法，就没有这样的限制。你可以分配给员工丙更有意义的工作，在公司内部的新闻简报中提名表扬，或者让他今天有机会给部门经理汇报一下工作，而明天，你可以让员工丁也有一次同样的机会。当然，如果你创造了太多太多奖励办法，则会因贬值而再无用处。如果过多地使用，会使这种非货币的奖励办法很快失去它的价值。

7. 不要凡事都予以奖赏

如果你在海外工作，更要格外小心，海外有些地方的文化对奖赏制度另有看法。记得有一次，我在经理人员教育课程上讲授更多地实行绩效挂钩付酬制度的必要性时，一位日本经理站起来抗议：“你不能贿赂你的孩子们去完成家庭作业，你不能贿赂你的太太去做晚饭，你不能贿赂你的员工们去为公司工作。”而在一些国家，反对奖励的原因主要是在于金钱，而非它的哲理意义。

除了金钱以外，员工们有时宁愿要更多一些休闲时间，去度假村度假，或者税务人员无法找麻烦的其他东西。我并不是建议你放弃你的原则，但可以根据文化背景的差异来调整这些原则。

8. 不必灰心

如果你的公司没有遵守第一条至第七条中的大多数准则，那也不必绝望。你的竞争对手在薪金和奖励方面的做法至少也和你自己的一样糟糕。同你对手相比，你不一定非得投入更多的资金，也可以有一个赢得优势的难得机会。公司有哪些业务会出现这样的情形？当你奖赏员工时，关键的不是你多发给他们多少奖金，而是你知道怎样去奖赏才能更有效地激励他们努力工作。

七、新营销大战

时代呼唤营销创新

市场营销作为工商企业的一项重要决策和经营活动，随着各国、各地区以及国际上政治的、文化的、经济的、环境的变化，特别是随着当代科学技术的飞速发展和人们生活水平和文化素质的提高，正在不断地创新，不断地发展。

1. 技术变革的步调加速

现代科学技术日新月异，不断出现新的突破。创新的时滞（从技术的发明到商业化之间的间隔）不断缩短，新技术的运用和扩散程度不断提高，促进了一大批新兴产业的应运和飞速成长，从根本上改变了传统的产业结构，从而使产品的能耗更低、物耗更小、效率更高、用途更广、种类更多、档次更精、运转更灵活。人们把这种状况称为主技术对产业结构的“软化”。这种软化增加了知识在成本中的比重，未来世界的产品，知识的含量成为其价值高低的重要尺度。

2. 产品和服务的多样化促使市场细分化不断加剧

随着消费者收入逐步提高和生活品质的改善，人们的消费欲望也随之发生了改变，追求特殊需求的欲望越来越明显，越来越强烈，不愿意购买与别人相同的东西，希望“突出”、“与众不同”甚至“标新立异”。感性消费成为现代社会的消费主流。

3. 分销渠道处于不断的变化之中，传统的销售模式正受到挑战

传销、直销、上门推销等正逐步改变人们的生活。当人们预期的电子售货、计算机和电视导购、自动化商店、家庭维修服务中心和邮购零售成为现代社会的普遍营销方式的时候，企业传统的经营方式、管理制度、发展战略、销售习惯、贸易手段、金融业务、人事制度等都必然会经历一次脱胎换骨的变化。

4. 传统的促销方法已在逐渐失效，信息高速公路、国际互联网络迅猛发展，并带来巨大效益

互联网络（INTERNET）的开通与不断完善，为企业营销带来了新的契机，也向传统营销提出了新的挑战，预示着一场营销革命即将发生，网络营销时代即将来临。上网企业可以利用互联网，以很低的成本进行国内商品信息的

查询；对网上目标顾客进行产品测试与满意调查，让顾客自行设计产品，满足个性化需求；可以网上发布有关信息，进行广告、促销活动；可利用网络渠道进行直接的网上交易，或配合传统的送货上门、结算完成交易过程；也可通过网络提供各种售后服务，建立顾客档案，与顾客进行一对一的双向互动沟通。

上述变化，使得商业环境和竞争结果越来越难以预测，越来越难以为公司的行动提供正确的指导。对资源的拥有不再是决定国际竞争力的关键因素，全球竞争正在从资源转向资源利用能力竞争，而这种竞争，还在于整个营销活动的综合能力以及企业对市场需求的快速反应和企业声誉等非物质因素。此外，由于产品的技术含量不断提高，“产品的可承受度”这一新的经济术语应运而生，并引起世界各国市场营销者的高度关注。根据德国伊福经济研究所的调查，已有不少企业在市场推出高新技术产品和服务项目时，遇到消费者不予接受的难题。为了使技术含量越来越高的产品顺利地得到消费者接受，实现最大限度地提高产品市场承受度的目标，以跟上新技术革命发展的步伐，就必须对传统的营销观念和营销技能推陈出新，让需求者更加紧密地参与产品的开发和研制。

总之，现代企业正处在不断创新与变革的时代，这使得企业的生存空间充满了风险和不确定性，也使传统的营销方式面临新的挑战。因此，企业已经面临用一种新的方式来思考营销问题的时候了。

建立新的营销观念

1. 以动态营销取代静态营销

现代企业必须抛弃过去传统的以静制动、以不变应万变的静态营销的思想，时刻保持高度的危机感和紧迫感，建立企业主体的动态营销策略，做到驾驭未来。这就意味着，你必须注意各方面形势的变化——社会、经济、文化、人口、规则条例、生活形态等全球各方面的变化，并且尝试找出这些变化的规律并使企业作出相应的改变。近年来，为了抢占国际市场，日本企业纷纷使出新招，在企业内部建立“灵活生产体系”，即改变大批量、少品种的做法，根据市场需要，在同一条生产线上生产出批量小、品种多的“系列产品家族”。在丰田公司的灵活装配线上，第一分钟生产的是“佳美”牌，第二分钟则改产“凌志”牌，第三分钟再改产“皇冠”牌，而生产线的工作并不间断。丰田的生产效率因此而大大提高。

2. 以市场开发取代市场占有

传统的市场营销常常是以赢得现有市场的占有率为目标。因此，大多数的营销人员具有的是所谓的市场份额思想，他们盯着自己已经成熟的市场，采用

广告、促销、价格和分销等策略手段，旨在从其他公司那里夺得部分市场份额。很显然，这是一场资源大战，只有那些实力雄厚、资源密集、融资有保障的公司才能实现目标。这种传统的市场份额思想在如今的市场上已不再适用。随着全球竞争和市场细分的加剧，大多数新市场小得可怜，如果公司仅想着去争夺市场，终究只会一事无成。在这种情况下，营销人员必须打破旧框框，采取创造市场的策略。创造市场和争夺市场所要求的是完全不同的思想。创造市场的策略是一个划分策略，在运用该策略时，营销人员更像是企业家，他们应善于创造新思想。重要的是能够运用科技、培育市场、发展各方面（包括能够影响消费者对产品感觉的每一个人：零售商、分销商、金融界、设备制造商、广告公司……）的关系。拥有最出色的创造性和创造力的公司，最能赢得目标市场。

3. 以关系的建立取代产品的推广

传统的营销技巧及促销手段，用某些言语或画面，可马上获得顾客的忠诚，但在今天多元化的环境中无论如何也是不可能了。随着产品的技术含量和产品档次越来越高，产品越来越复杂，顾客的购买风险也越来越大，人们对广告的信任度越来越小，他们的购买决策更多的是建立在知识、信息、信任、关系、他人的赞扬以及领导地位的基础上。一个企业要想在市场上建立永久的市场地位，首先必须建立稳固的关系，必须充分利用行业的基础设施——对行业运转起关键作用的人和公司，必须意识到是公司同基础设施之间紧密的联系给了产品无限的生命力。这就要求现代企业放弃营销推动而采取市场推动的方法，即加强公司与顾客以及公司与市场的交流，产品、服务以及市场方法都因为这种交流而不断转变、修改和创新。如果一家公司能生产出高质量的产品，并且同顾客建立良好的关系，其形象和市场便会蒸蒸日上。上海宝钢便是如此。宝钢产品不仅技术含量高，更重要的是他们在营销中确立了用户全方位满意的“轴承式管理”的模式，以用户为“轴心”，质量、价格、交货期、服务、环境、创新为“滚珠”。宝钢产品质量的最高标准不是国际标准或国家标准，甚至也不是合同书上的技术参数，而是用户实际生产过程中的是否好用，能否为用户创造更好的效益等等指标。市场份额是宝钢这种用户观的直接报偿。在国内市场上，长期用户每年买走宝钢 71% 的产品，过去由进口产品一统天下的汽车板、石油管、集装箱板市场，宝钢现在获得了 70%、25% 和 45% 的份额。在长期供大于求的国际钢铁市场上，宝钢的产品也涉足 27 个国家和地区的 370 余家用户。宝钢正是以自己的实力，取得了与世界重量级对手的“平等对话权”。

4. 以定性营销取代定量营销

不少的企业界人士过分依赖看起来非常有说服力的统计数字，从而制订营销策略。实际上，这种定量营销的观念常常引导到错误的结局。因为在许多情况下，数量分析是用过去来预测未来，但我们生活在一个未来与过去很不相似的时代，企业环境的快速变化已使过去所发生的事情（定量的统计）完全不能作为预测未来变化的基础，因为它忽略了社会趋势、经济趋势、竞争状况、科学技术、历史、市场需求的动态，以及产品目前的地位等重要环境因素。而顾客在作决定时更趋向于考虑一些定性的因素：领导地位、服务、依赖度和声誉等等。现代营销人员应该象企业家那样去经营，用定性的方法进行策略安排，只有从顾客的态度、个人的关系和对运动中的市场认识，去发掘情报，通过这些无法“量化”的定性了解，才能针对动态环境采取有效的营销策略。这里并非说定量的统计根本无用，而是提请企业注意，定量的统计只说明过去，而企业的环境正处于多变的运动之中，一些无法定量的情况尤其重要。

合作营销

在市场竞争日益激烈的今天，很多企业正在对推销员进行周密的培训，向他们传授推销产品的各种技巧，其中包括向零售商推销竞争者产品的技巧。还有的企业正在放弃那些能促进企业及其零售商销售的全国性电视广告。上述两种做法代表着市场营销中一种新型的营销方式——合作营销。

合作营销是零售商和生产企业用来增加双方收入和利润的一种合作方式。它要求零售商和生产企业共同参与从广告到存货管理等一系列营销活动。

合作营销一问世立即受到人们的青睐，其关键在于它的思维方式与众不同。进行合作营销的生产企业不再把向零售商推销其产品当做首要任务，他们认识到，要想调动零售商的积极性，企业应知道零售商感兴趣的是某一类商品，而不是某一个品牌的商品，不论它是食品还是家具等其它产品。合作营销的目的就是生产企业和零售商一起设计出对双方都有促销作用的营销方案。

合作营销对商业的影响最大，它不仅影响零售商的销售，也影响企业的销售。例如美国摩托罗拉公司同零售商一起制定合作营销方案，使经销商按顾客需要制做广告，结果摩托罗拉生意大增，比三年前计划开始实施时增加了6万多笔。

合作营销之所以受到人们的青睐，原因在于原来的市场营销方法的作用在不断下降，推销商品的作用越来越小。在原有的市场营销方法中，生产企业和零售商之间相脱离，在大部分情况下他们各自为政。生产企业通常认为向零售商推销的商品越多越好，而零售商则认为从生产企业那里赚的越多越好，购买

的产品越便宜越好。结果，在这种营销方法中双方都无法获利。

在原有的市场营销方法中，生产企业投入大笔资金进行价格推销，而不注意品牌的影响，结果收效甚微。据有关资料表明，美国 1983 年贸易促销占有促销和广告费用的 34%，1993 年贸易促销的比例上升至 50%，然而零售商的销售增长却很小。

消费者的购买偏好还经常影响生产企业和零售商之间的关系。现在越来越多的消费者做出购买决定的地点是在商场，而不是在家中。有统计表明，约 2/3 的顾客在购买决定是在超级商场中做出的。结果零售商成了重要的销售渠道，而不仅仅是销售的工具。然而，在大部分情况下，生产企业和零售商在强调价格和成本的同时都忘了消费者在商场做出购买决定这一事实，结果生产企业的推销人员努力向零售商推销产品，零售商则努力讨价还价，争取买的更加便宜，而没有人注意商场中的消费者。正如美国亨氏公司产品经理马克·杜鲁布尔所说：“我们只注意零售商能买多少，而不是消费者能买多少。结果零售商只注意他能买的多么便宜，而不是他能向消费者卖多少商品。”实行合作营销以后，企业同零售商之间的合作关系更加密切。

1. 营销观念大转变

合作营销在观念上发生了巨大的变化。根据这种观念，生产企业和零售商都把注意力集中在如何使消费者买更多的产品之上。杜鲁布尔说，“当消费者购买更多的产品时，我们双方都获利”。从而两个长期对立的对手联手合作，共同影响消费者。

过去，生产企业常把大笔资金投放在市场上，告诉零售商要想赚钱必须如此这般和这般如此。现在投入的费用虽然相同，但结果不同，它使零售商有更多的机会去推销商品。

合作营销成功与否取决于生产企业对零售业的理解程度。每个大型零售商场都在寻求不同于其它同伴的销售方式。美国 K - Mart 和 Wal - Mart 两大超级商场中的零售方法不会相同，也不可能相同，合作营销的方法也不可能相同。如：

美国 L&F 公司的家具产品两年前和其它品牌产品一起成了 Wal - Mart 超级商场家具部的主要商品后，该公司通过超级商场控制家具的陈列方式，和他们一起对这一类的商品进行陈列、定价、推销和销售，从而改变了零售商的收入，使生产企业和零售商的投资利润实现最大化。结果，Wal - Mart 的销售获得了两位数的增长，L&F 公司的家具在 Wal - Mart 的销售份额也创下了最高记录，从两年前的 40% 多猛增到今天的 62%—67%。

又如美国 Keebler 制造公司在 6 月和 8 月份对那些销售其名为 Tato Wilds

和 Chachos Chips 产品的零售商免费做电视和电台广告，广告里可特别提到零售商店的名称和所销售的那些与 Keebler 没有竞争的商品。但条件是这些零售商在 7 月 4 日的独立日和 5 月 1 日的劳动节里应把该公司的产品展示在商店里最显著的位置上。零售商还可以参与 Keebler 公司举行的全国性的度假和娱乐活动。对此，Keebler 投入了数百万美元，结果其产品的销售额在夏季增加了 20%，在促销周里增加的更多。

2. 合作营销的巨大影响

合作营销正在改变生产企业的经营方式。一方面，它对营销人员的要求更高，他们不仅应是优秀的推销员，还应是优秀的经营管理者，应能管理一组人员和进行损益管理。现在许多生产企业正利用他们原有的推销人员来宣传合作营销方案，有的企业正在对他们进行培训，使他们进一步提高；另一方面，合作营销还影响生产企业评估营销活动的标准。实行合作营销以前，许多生产企业认为向零售商推销的商品越多越好，衡量成绩的标准完全根据工厂输出货物的多少而定，根本不考虑利润和市场份额。实行合作营销以后，越来越多的生产企业开始对零售商提供咨询服务，帮助他们展示商品、定价、促销和销售。过去只注重销售数额的多少，不计成本，而现在强调的是利润和收益的多少。

对于生产企业来说，重要的是要获得零售商的支持。作为生产同类商品的领袖，生产企业应帮助零售商获得适当的产品组合，正确地推销商品。此时，生产企业不仅要设计自己的名牌产品，还应注意同类商品的整个商场中的布局。如果企业不能成为同类商品的领袖，或者不对零售商产生关键的影响，它的命运就掌握在他人手中，利润就会受到影响。

事实上，同类产品的领袖大多是最大的生产企业，同日常生活中的大部分事情一样，合作营销认为“越大越好”。如果生产企业的规模较大，它就很可能成为重要的供应商之一，就可能成为同类产品的领袖。当然，那些不能成为同类产品的领袖的企业就处于不利的地位，他们对行业的影响就会很小。但是，非行业领袖的企业决不应坐以待毙。

例如，美国 Keebler 公司的咸饼干在市场份额排行榜上名列第四，该公司通过合作营销保持了自己在商店中的位置。如其负责人所说：“我们的货物在商店中所占的面积经常受到挤占，但合作营销增加了商品的销售速度。只要商品能卖得出去，就有可能在货架上保住其陈列面积。”

在同零售商一起进行合作营销时，信息技术使生产企业具有一定的优势。例如美国 L&F 公司每天都收集其产品在 Wal - Mart 2167 个商场中的销售情况，根据收集的信息，公司决定 Wal - Mart 商场的家具应有多少存货，其中也包括竞争者产品。

生产企业和零售商一起管理同类商品时，还应根据零售商的需要制定营销方案。过去企业常常反复使用某一个营销方案，而不考虑零售商的需要和他们对产品的调查结果。现在则必须根据零售商的特点要求进行合作营销。例如有的零售商喜欢固定成本的广告计划，有的人则喜欢想象力丰富的促销活动。

合作营销不仅需要一定的资金投入，还需要较多的时间投入。它不但要注意自己的产品，还要注意同类产品。在某种情况下，合作营销还会增加成本。仍以 Keebler 为例，由于其计划是针对当地零售商的，合作营销比传统的广告费用增加了 25% ~ 30%，但其市场份额有极大的增长。

合作营销正吸引着大批的生产企业，并且现在大部分消费品生产企业都有专门的组织机构和专职营销人员进行合作营销，而且他们做的也很成功。他们正准备实施更多的合作营销方案，和零售商分享更多的信息和利润。

合作营销不仅是当今的热门话题，也是营销人员和零售商从事经营的第一次重大转变，现在许多生产企业的营销人员在为其名牌产品制定战略性营销计划时，都邀请零售商参与，实行合作营销。

新思路的主题推销

1. 主题推销：一种新的促销方法

在目前市场状况下，一种新的促销办法——主题推销悄然兴起，所谓主题推销，是指这样的一种促销方法，即利用消费者凡事追求完美、圆满的心理，根据自己产品的特点，设计出一种具有观赏、收藏、审美意义或者能使人感到吉祥、美好、浪漫等意境的主题，将本来一般只能零售或原本是相互独立、分散的产品用这个主题组合起来，无形中引导消费者一次成套购买，或者为了使一个主题能完整无缺而有意识地多次购买本产品，从而达到促进销售、扩大市场占有率的方法。如果说常规的“人员推销、广告、服务、展销会”等方法，是一种正面的、有形的、需要相当费用的和消费者能明显感受到的促销方法，那么主题推销就是一种侧面的、一般是无形的、低成本或不需要成本的、消费者不易明显感受到但又在不知不觉中能被影响的促销方法。它的实质是通过满足消费者日益提高的对产品中所包含的文化品位的需求来达到促销的目的。

2. 主题推销应注意的关键问题

(1) 适用范围

很显然，主题推销一般只适用于日用品类，即消费者日常生活经常需要使用的商品。因为消费者在其同类商品的选购中一般无特别的选择，无过分的要求，从而也才能使“主题”，即产品中所包含的文化品位因素在消费者购买时能起到一种特殊的作用。这些商品一般应该既可以零售，也可以成套购买。此

外，一般还要求产品单价要比较低，重量和体积又要比较小，即使是一次购买几件，也既不会感觉到价格贵，又能方便地携带和贮运。

（2）要保证质量，且不能明显地增加成本

主题推销，毕竟只是一种促销方法，产品能否销售出去，关键还是要看产品的质量、性能和价格等主要因素。因此，应用主题推销，既不能丝毫地忽视和降低产品的质量、性能等因素，也不能明显地增加成本，否则就是本末倒置了。

（3）主题要选得“精”、选得“准”

所谓“精”，是指主题的选择要防止过多过滥，否则，反而会使爱好收藏者感到力不从心。所谓“准”，是指主题要选得贴切，即要和产品的本身特点融合为一体，而不能有丝毫的勉强或牵强附会。如服装营销中的“情侣”衫，也可认为是属于主题推销中的一种，用在青年人的服装中是适用的，若用在老年人服装上就显得不伦不类了。

大文化市场营销新观念

随着市场经济从低级形式向高级形式发展，消费者和厂商、社会和厂商间的关系趋于复杂和深化，从而不断地推动企业的市场营销观念的变化和更新。迄今为止，企业的市场营销观念已经经历了几个大的发展阶段，从生产观念、产品观念发展到战后的推销观念、营销观念，直至80年代和90年代初的社会营销观念。近年来，人类进入了信息时代，市场对营销工作提出了前所未有的挑战，因此市场营销观念也相应地需要更新。目前国外市场营销理论界和实业界开展了大文化观念下的市场营销的理论研究和实践活动，取得了相当的成绩。我国市场营销理论和实践活动也必须对这一新观念加以研究和应用。有人预计，大文化市场营销观念必将在现代信息社会中发挥日益重要的作用。

1. 大文化观念之市场营销概念的含义

市场营销外在表现是一种物流，是有形的产品实体或者无形的服务在厂商和消费者之间的转移，而内在表现则是一种信息、文化的传播及其反馈过程。市场营销是为了满足人们的需要，不仅满足人们某种程度的物欲需要，还满足人们精神上，即某种文化上的需要。行为科学理论揭示：人们在满足了衣食住行等基本需要之后，便追求被人尊重，实现自我价值的需要，信息社会人们的需要大都体现出某种文化成分。这些高层次的需要、追求也要通过产品的消费来体现。因此，大文化观念的市场营销活动重点就转移到了除满足人们物欲需要以外的人文内涵，包括体现消费者的价值观、社会文化等深层次的内容。

大文化市场营销观念的概念是：市场营销活动不仅要满足人们对产品的物

质需要，还要满足消费者的心理体验、价值认同、社会识别等等人文需要；市场营销活动不仅要考虑到消费者这个因素，还要考虑到消费者、厂商、社会三者之间在市场营销活动中所发生的相互作用、相互影响的关系，这种关系也是一种文化上的关系，或者说该关系体现出文化内容。“大文化”的意思就是这种文化不仅是书面的、有形的文化，还包括一切除物质关系以外的人文因素。

大文化市场营销观念与以前阶段的市场营销观念有显著的区别和联系。大文化观念市场营销也以满足消费者需要为中心，但强调隐藏在物质需求背后的文化内涵；大文化观念市场营销把文化观念融汇到营销活动的全过程之中，而不仅仅停留在广告、销售等个别环节上。

大文化观念的市场营销概念具有以下几个特点：

第一，既视产品消费是一种物质现象，也视其为一种文化现象。摩登女郎购买名贵真皮大衣不仅仅是为了御寒，主要是为了显示气派身分，取得社会的识别和认同，以满足内心自尊的需要，因而这是一种文化现象。

第二，视消费活动既是个体文化现象，也是一种群体文化现象。青年男女着奇装异服，既表明青年人追求个性化，也表明了社会大众的一种默许、开放的心态。

第三，视消费者之间、消费者与相关团体之间的关系为影响营销活动的文化因素之一。消费者与亲密朋友之间，与职业协会、有共同志趣团体间关系会影响厂商的营销决策。同样，体育明星的一举一动影响追随着的消费活动。

2. 大文化观念下的市场营销管理活动

大文化市场营销观念对营销活动全过程起着指导作用：

首先，大文化观念指导着市场调研及开发，主要是：

第一，以满足消费者及社会的价值取向为目标开发市场，厂商提供产品必须迎合消费者的价值取向。某手表厂开发了一种价值上百万元的手表。购买这种手表之人不是为了计时，而是为了表明自己的社会地位，或者是借物以表达某种感情。因此，厂商开发出的不仅是计时工具，还是一种文化载体。

第二，在市场调研、开发中，要注意消费倾向、方式的变化，注意社会发展趋势这一类文化性因素。目前，国际上环保意识浓，原来的消费意识和价值观已变化。不少国家绿色组织反对猎杀动物，导致皮装销量下降，而印有保护动物字样的仿真皮装销量明显上升就说明了这一点。

其次，大文化观念融合于产品设计之中。市场中产品转移包含着文化信息的流转，厂商设计产品时就必须考虑该产品应具备什么样的文化内涵。某企业在生产的旅行杯上印上旅游路线、名人诗词等，含有引导消费者欣赏祖国美好河山、缅怀传统文化的内涵，从而引发消费者珍惜历史、热爱祖国的感情，结

果销量大增。

当今世界追求人与自然的和谐。崇尚自然、注重环保已成为人们重要的消费文化观念。任何厂商设计产品都要体现这种社会意识。

再次，大文化观念指导着价格决策。企业定价要服务于企业战略，诸如利润最大化、市场占有率高等战略。而且，企业定价总是根据消费者心理、竞争对手反应来加以考虑，这是一个博弈过程，包含着复杂的文化因素。

最后，大文化市场营销观念对企业促销起着指导作用。通过促销，解决消费者与厂商间信息分离，从而增加沟通、了解，促进厂商与消费者间的和谐。

具体包含内容：

第一，文化传媒选择。不同产品的消费者偏爱不同的文化传媒。运动饮料的消费者大多是体育爱好者和旅游者，在体育报刊、旅游报刊上刊登广告比较有效。

第二，广告内容确定。厂商要决定通过广告传递何种文化信息。比如食品广告要提倡科学进食、讲究营养等。

第三，为不同的文化群体设计不同广告内容。美国一饮料商在美国广告画面中则突出一家人聚在一起品尝饮料，强调家庭的人情氛围，均取得了很好的效果。

大文化营销观念的引入必将带来营销活动的重大变化和进展，值得我们研究、探讨。

感性营销导向

感性营销是一种以市场需求为导向，研究消费者心理活动及变化，从而相机抉择的营销观念。即将传统的经营过程倒转过来，首先了解消费者市场需求，然后确定满足需求的具体产品形式，最后生产产品并将其推向市场。

运用感性营销的方式五花八门，但其范围无非是界定在以下三个方面：

第一是捕捉有关社会信息，及时推出情感化的产品。美国艾士隆公司董事长布希耐一次到郊外散步，无意中看到几个小孩在玩一只肮脏和异常丑陋的昆虫，简直到了爱不释手的地步。这种情况使布希耐认识到，一些丑陋的玩物在部分儿童心理上占有一定位置，于是他机敏的头脑产生一股灵感，促使他布置自己的公司研制一套“丑陋玩具”，迅速向市场推出，一炮打响，并且掀起美国行销“丑陋玩具”的热潮，艾士隆公司也因此收益不浅。

第二是采用情感化的促销手段。比如馈赠顾客小小礼品，或是不时创新和美化商品的陈列以吸引顾客。而集科学性、艺术性和浓郁感情色彩的广告是其中最重要也是最常见的一种。同样是促销手表，台湾利用母亲节大做广告，其

煽情夺人的广告词这样写道：“妈妈以时间换取我的成长，她那推动摇篮的手是最舍不得享受的手。在母亲节里，别再让妈妈的手空着，欢迎儿女们为妈妈选一只星辰表，送给妈妈一份意外的惊喜。”看到这样的广告，还有哪一位热爱母亲的儿女能不动心呢？而最近瑞士推出一种带夹子的石英表，用一幅富有魅力的标题作广告：“手腕的自由”。因为传统的手表是佩戴在手腕上的，而该表构思独特，把表面附着在一个夹子上，让人随便夹在衣襟，袖子或口袋上，于是原来戴表的手腕也就得到解脱。同时广告画突出了夹在衣襟上的表以及获得自由的手腕，整个广告既表现了新产品的特色，又刻画出了给使用者带来方便的喜悦，引起消费者强烈的共鸣。

第三是塑造良好的企业形象，提高消费者对其认识度和美誉度。

感性营销应注意的问题：

(1) 无论是开发情感化产品，还是采取何种情感化促销手段，其出发点都是了解该时期社会文化趋向和消费者心理态势。当今世界制鞋业首屈一指的美国麦尔维尔·高浦勒斯制鞋公司就因为敏锐地洞察到：在经济富足时期，人们购鞋眼光开始由价廉、质优转移到体现自我情绪。于是该公司致力开发各种富于感情韵味的鞋子，如优雅型、深沉型、轻盈型、野性型等。从而在消费者群中引起强烈共鸣，并创造该公司历史的销售最高峰。

(2) 贯彻感性营销观念，并非仅仅是被动地根据市场需求及消费者心理态势安排生产和销售，而还应包含积极主动地运用情感化手段创造和诱导需求。日本巧克力公司成功地引进“情人节”就是最好的例证。日本人最初是不过“情人节”的，直到本世纪50年代中期，一位巧克力公司负责人天才地决定：引进西方的“情人节”来扩大巧克力市场。他动用了所有的广告宣传手段，在日本国内发动了一场“过情人节，向情人赠送巧克力”的强大宣传攻势。最终这一感性营销获得成功。如今2月14日赠送巧克力已成为日本社会的一种时髦风尚，而巧克力公司及其营销商自然从中获利甚丰。

(3) 塑造良好的企业形象及动用情感化手段有时需要开展一些大型宣传、公益活动，然而更重要的是从一点一滴做起，绝不能忽视那些细小的爱心活动，即所谓“服务无小事”。在香港一些商店，每逢雨天，对购物出店的顾客免费赠送一把雨伞。类似这种富有情感的细小举动，都会无形中加深顾客对商店、企业的理解和好感，这正是人情的微妙之处，也是开展感性营销的关键之处。

营销新视点：最终用户的分析策略

“满足顾客的需求”和“顾客最优先”等口号，是当今企业经常标榜的信

条，但是，仔细观察现实情况不难发现，企业关心的顾客仅仅是自己直接接触的顾客和用户，很少注意到“顾客的顾客”，即最终顾客的要求与愿望。

出现这一问题的原因，在于对顾客概念的肤浅认识和忽视顾客效用连锁影响的存在，长期以来，企业总认为顾客就是为自己提供的商品和服务而支付货币的个人或组织。按照这种理解，当然只有直接顾客才是企业的顾客，但实际上不直接向自己支付货币而向自己的顾客支付货币的个人或组织也是企业的顾客，我们可以称之为间接顾客。这些间接顾客之所以是企业的顾客，是因为顾客之间存在一种效用连锁影响。不同层次用户之间的效用连锁影响，起源于需求的派生性和需求的同源性。任何需求都是由最终用户的需求派生出来的。从需求的派生性上看，每一个用户的采购行为都会受到下一层用户采购行为的影响。不同层次用户之间存在共效用与它们的需求同源性密不可分。在同一需求链上，市场利益是相对恒定的，对恒定利益的分配（交易活动）将不同层次用户联结在了一起。

很显然，重视最终用户是企业营销深化和提高营销效果的重要一环，是现代化营销管理的新视点。

1. 最终用户和效用连锁分析应关注三个问题

不同层次用户之间的效用连锁使之形成一种效用链，企业在这个效用链上处于一定的位置，加强最终用户的管理实际上就是合理地确定企业在效用链上的作用。从战略上讲，应当关注三个方面的问题。

（1）合理确定与最终用户的距离

企业是否重视最终用户及其需求，使现在与最终用户保持多长的距离。过分地远离最终用户会带来很多问题，远离最终用户，由于不能洞察需求变化而做不到适时处理，使企业丧失很多机会。另外，远离最终用户很容易被市场的表面假象所误导，不能正确地掌握市场的本质规律。例如，我们经常看到这样的现象，即市场已经饱和而有的企业仍错误地认为市场还在成长。这种失误的原因是被效用链上的某一方面的需要增长所误导，如果能接近最终用户，就不会出现此类错误。

（2）合理地判断效用链的收益性

很多企业往往从总体上或平均值上判断营销的收益性。例如，经常讲彩电的收益性，或彩电行业的平均收益性等。这种判断很容易产生误解。从效用链的角度上讲，各企业按产业分工的要求分布到效用链的不同位置，这种效用链就类似于“食物链”那样把有关企业联结在一起，处于该效用链的不同位置其收益性也就大不相同。有的是在效用链的上游有高收益，有的在中间或下游有高收益。在一个效用恒定的效用链上，自己的企业如果获得的收益多，则意

味着下游的用户获得的收益少，长此以往可能会与用户发生摩擦。从保持和增进与其它企业和用户的关系上讲，取得“合理的份额”就是理想的。分析效用链收益的目的就是不要把用户培养成竞争对手。

（3）合理地判断效用链的主导权

按照上下用户关系组成的效用链存在一个主导权的问题。所谓主导权是指对效用链最强大的影响力，它可能分布于效用链的不同位置。比如说，有的效用链受原材料供应企业影响最大，有的效用链受最接近最终用户的流通企业的支配等等。在钻石市场上，数十年来一直受矿山很大的影响，在石油行业其主导权被国际大型石油精炼企业所控制。主导权的变化与外部因素有关，例如有些国家对流通体制管理较严，流通企业就掌握了主导权。放松流通管制后，新的流通渠道大量涌现，流通企业的主导权就丧失了。分析效用链的主导权可以帮助企业认识关键用户。

2. 分析最终用户的主要内容

更有效地接近最终用户，关键是要充分地分析最终用户的情况。我们认为对最终用户的分析不能忽视以下内容。

（1）最终用户的财务状况

如上所述，效用链的不同环节的收益性有差异，因而不同用户层次的财务状况也就会有差异。很多企业比较重视直接顾客的财务分析，忽视“顾客的顾客”的财务分析，这样很容易陷入债务危机之中。

（2）对顾客而言的重要顾客

直接顾客自身也有很多顾客，其中必然存在主要的顾客和次要的顾客。对主要顾客的分析应关注：

- ①主要顾客的市场目标，即交易对手的多寡；
- ②主要顾客的地理广度，即顾客的地理集中程度；
- ③主要顾客的市场和行业变化。

（3）间接顾客的战略方向和优先顺序

主要是分析间接顾客的投资方向，是否利用了直接顾客产品或服务？在间接顾客向新产品和新市场转换中，本企业的技术能起到什么作用等。

（4）间接顾客的市场地位和竞争力

要分析间接顾客是市场领袖还是时尚创造者？或者是追随其他企业？间接顾客在市场上执行什么样的差别化策略？是技术革新还是积极开拓市场或者通过成本降低实施价格战略？

（5）间接顾客的采购、库存战略

间接顾客执行什么样的采购战略？是从一家企业采购还是从多数企业采

购？它们选择采购对象的方法是什么？以什么为战略基准等。分析采购战略要注意顾客企业采购决策的权力机制，集权采购与分析采购对营销策略的制定有不同要求。最后要分析间接用户的战略，因为这与采购行为有直接关系。

3. 捕捉最终用户的方法和措施

对最终用户做如上分析，虽然能获得有用资料，但对于真正捕捉用户还是不够的。信息搜集后的工作是对最终用户加以适当的分类。

首先，要区分现实的最终用户。现实的最终用户是指以某种方式接受本企业产品或服务的用户。对现实最终用户的分析要集中在三个方面：

- ①人口统计信息，如年龄、性别、学历、收入等；
- ②地理上的信息，如城市、郊区、农村等；
- ③经验，如经验不足，经验中等，熟练者等。

以上三个方面的分析可以获得很重要的信息，拿人口统计信息来讲，女性用户的增加，老龄化和家庭变化等信息的获得，可以修正营销策略。再拿经验资料来看，如果在电脑、汽车、家电行业上经验不足的用户增加，意味着企业必须加强销售服务和技术资料工作。

其次，要区分潜在最终用户。潜在最终用户指尚未接受本企业产品或服务的用户。潜在用户的出现往往是由于只注意直接用户所导致的。再拿集成电路板生产企业来说，如果仅仅注意彩电装配商，那么潜在的最终用户就会大量发生，因为集成电路板不仅彩电装配商需要，生产通信产品的制造商也同样需要。因此，分析潜在最终用户可以帮助企业发现更多的市场机会。

在对现实的用户潜在用户正确把握之后，建议企业通过以下措施为最终用户的捕捉提供有效帮助。

（1）与顾客企业的领导人定期召开战略研讨会

了解间接顾客的战略取向，必须经常与间接顾客的经营者发生联系，保持沟通。双方之间定期召开战略研讨会的目的不在于推销产品，或打打高尔夫球，重点是与间接顾客在认识上保持一致，查明顾客的财务、市场战略，确认问题所在，寻求解决问题的方法。

（2）学习有关最终用户的知识

很多企业之所以远离最终用户，是因为存在行业或技术差别，对最终用户的行业特点和技术要求缺乏了解，知识准备不足。因此要保持与间接顾客的长期交往，必须扩大业务视野，学习本行为之外的其它知识。

（3）获得客观的意见

从战略研讨会中获得资料是一个侧面，事后应从其它渠道获得更多的资料。比如应当从直接顾客那里获得间接顾客的资料。为了保证资料的客观性，

可以利用经营顾问、调研公司、策划机构，以及各类公司出版物、报告文件来获得资料。

（4）制定适当的营销宣传方案

很多企业的营销宣传只对准直接顾客，实际上对间接顾客开展宣传也是必要的。与“顾客的顾客”直接发生沟通会有助于向直接顾客进行推销，因为下游用户的态度比供应企业的态度更重要。美国英特尔公司的广告往往突出“某某计算机厂家使用了我们的芯片”，实际上这是对间接用户做宣传。如果最终用户接受了英特尔公司的芯片，会迫使计算机厂家更多地订购英特尔公司的芯片。

创新营销

1. 建立新的营销观念

（1）以动态营销取代静态营销

在变幻莫测的工业中，营销简直有些像在驾驭宇宙飞船去登月球——目标总在不停地移动。在飞行中，你必须时刻不停的注视着周围环境，进行调整、改变航线。月球不是静止的，市场也不是。现代企业必须抛弃过去传统的以静制动、以不变应万变的静态营销的思想，时刻保持高度的危机感和紧迫感，建立企业主体的动态营销策略，做到驾驭未来而非经营过去。所谓“驾驭未来”，就是超越促使改变的力量，顺其势而行。它意味着你必须注意各方面形势的变化——社会、经济、文化、人口统计、规则条例、生活形态等全球各方面的变化，并且尝试找出这些变化的模式并使企业作出相应的改变。近年来，为了抢占国际市场，日本企业纷纷使出新招，在企业内部建立“灵活生产体系”。即改变大批量、少品种的做法，根据市场需要，在同一条生产线上生产出批量小、品种多的“系列产品家族”。东芝公司十分注重通过调整品种来实现规模经营，其近 400 亿美元的销售部大多来自于小批量、多型号系列产品。东芝总裁佐藤文雄说：“我每到一地方，总是告诉人们‘小批量’”。在丰田公司的灵活装配线上。第一分钟生产的是“佳美”牌，第二分钟则改产“凌志”牌，第三分钟再改产“皇冠”牌，而生产线的工作并不间断。丰田的生产效率因此而大大提高。

（2）以市场开发取代市场占有

传统的市场营销常常是以赢得现有市场的占有率为目标。因此，大多数的营销人员具有的是所谓的市场份额思想，他们盯着自己已经成熟的市场，采用广告、促销、价格和分销等策略手段，旨在从其他公司那里夺得部分市场份额。很显然，这是一场资源大战，只有那些实力雄厚、资源密集、融资有保障

的公司才能实现目标。这种传统的市场份额思想在如今的市场上已不再适用，随着全球竞争和市场细分的加剧，大多数新市场小得可怜，如果公司仅想着去争夺市场，终究只会一事无成。在这种情况下，营销人员必须打破旧框框，采取创造市场的策略。

（3）以关系的建立取代产品的推广

随着产品的技术含量和产品档次越来越高，产品越来越复杂，顾客的购买风险也越来越大，人们对广告的信任度越来越大，他们购买决策更多的是建立在知识、信息、信任、关系、他人的赞誉上。

2. 建立动态的定位策略

现代营销是一场顾客忠诚战，一场定位的战争，定位策略是一项成功的营销策略的核心。定位的含义不仅仅是品牌和公司，更包括同顾客及市场基础设施的特殊关系，如果公司要想在这个变幻莫测的时代创立一种营销风格，就必须创立一种新的定位方法，这就是动态定位策略。

与传统的定位不同，动态定位是一个多维的过程，包括三个连接的阶段：产品定位、市场定位和整体定位。这三个阶段以巧妙的方式相互作用，每一个阶段都建立在其他关系之上并对其产生影响。如果结合得非常巧妙的话，整个阶段将创造一个比任何一部分都强大的整体，而如果有一方出了问题，整个定位过程就变得很不稳定。

公司定位处于定位阶梯的最高层。公司必须先定位他们的产品，再使产品为基础设施所接受，两者作用的结果就是公司获得一个较高的定位。而作为定位三部曲的最后一步，公司定位对前两步起强化作用。较高的公司定位可以确保公司的市场定位和产品定位。一旦公司获得较高的地位，形成良好的公司风格，其他各种地位也就会相应地得到持续巩固，还会使公司产生长期利益。

3. 警惕“无形的竞争对手”，防范企业经营风险

问问企业的营销经理们知不知道他们的竞争对手是谁，他们会不加思索地点出该公司的名字。但他们并不是真正的竞争者，真正的竞争者来自于“看不见的竞争者”。这些竞争者涉及思维方式和世界观，他们是成功路上的最大障碍。

所有公司都面临“十大”看不见的竞争者：

（1）环境的不断变革

变革已成为我们生活的一部分，新事物会毫不留情地取代旧事物。对所有的行业来说，变革都是严酷的竞争。现代企业必须随时保持警惕，不断更新思想，在变革来临之时就能嗅到它。为此，企业必须控制市场，与市场同呼吸共命运。

（2）抵制变革

抵制变革同发现不了变革的危害一样大，现代企业及其营销人员必须始终保持创新精神。“不创新，就死亡”这是一位管理大师的厉声警告。

（3）内行顾客

现在的顾客比以前更多接触到产品信息，对产品有更多的研究。企业为了成功，必须向顾客学习，分析从顾客反馈的信息，调整产品和策略去满足市场需求。一个内行的顾客能使企业更具有竞争能力。

（4）变幻莫测的顾客心理

赢得顾客心理是营销工作的中心任务，企业应了解顾客心理，向顾客提供舒适的感觉，让顾客放心。

（5）产品定位

对于潜在顾客，一件产品意味着各种价值的集合，他看待产品是因为它能解决某种问题或满足某种需求。

（6）大企业病

随着公司的壮大，新的机构和层次的出现，企业对市场的新机会发现越来越晚，反应越来越慢，企业变得缺乏活力和创造力，他们需要生产的灵活体系，只有用这种灵活的方式，才能使公司避免大企业病并在发展过程中保持创造性和高效率。

（7）环环相扣

市场营销是一项企业内部各部门共同努力、营销过程各环节紧密联系以及营销各要素有效协调综合性的整个系统工程，整个系统和其中最薄弱环节一样脆弱，因此企业必须小心其中每一环，还必须加强各环节之间的联系。

（8）狭隘的产品观念

在动态市场上，如果企业奉行“产品观念”，即不适当地把注意力放在市场上，而不是在市场需要上，就必然导致“营销近视”。现代企业必须时刻关注市场不断变化的要求。

（9）突发事件

不管一个公司多么了解市场，也有碰到意外的时候，新技术、新公司、新工具悄无声息的出现往往会动摇一个产业的结构。企业无法避免突发事件，但可以提前作准备。举止谦虚，反应迅速，与顾客建立牢固的关系都是必要的。

（10）战胜自我

这是最困难的。人们在很多情况下不愿与自己竞争。管理者们必须接受这样一种观念——把自己变成竞争对手。只有不断战胜自我，企业才能不断前进。

推销方式革新四种

不论经济是繁荣还是衰退，人们总需要推销产品。如果处境不好，经理人员就得千方百计地设想良好的富有策略的办法；假如准备推出的是新产品，情况就尤其如此。

广告一度是成功的介绍新产品的至关重要的办法，但由于销售量大的市场现在已经分散，运用传统的广告技术把消费者作为目标的做法已显得相当为难，因而传统广告已失去了它的作用。

例如在电视和无线商业广告中，50%的节目只放15%秒钟；在杂志和报上，你刊登的广告又与其他广告相互竞争。这种杂乱的信息对于介绍新商品的做法无异在背道而驰，因为介绍新商品时往往需要提供详细的信息，使顾客相信这一产品确实胜过竞争者的产品。

那么，耐克、毕雷和波斯歇的做法又有什么共同点呢？他们所想的都是采用不同策略和通过不同手法来推销他们的产品，而不是单纯地依靠做广告。

赖恩管理集团总经理亨特·哈斯丁分析了这些公司的设想，并把它们归纳为四种方式，这些方式都比做广告的费用低且效果好。

第一种方式是靠商标的价值来介绍商品。对消费者来说，商标财富具有重要意义。

可口可乐和菲利浦都是举世闻名的商标，它们都强调商标的吸引力和价值，而不一定着重某一产品的独有特点。波斯歇也具有先进的设计、工程、功能和美学方面的商标形象，它通过申请特许手续来扩大影响，并介绍它的太阳眼镜、手表和打火机等新产品。

减肥食品厂为它们的减肥节食培训和教育课程做广告，但在推销饮料和点心时则仰仗于它们的牌子。得出的经验是什么呢？那就是单靠商标名称就能推销新产品。

介绍新产品的第二种方式是通过公关活动。汽车用油如彭氏油或科学处理石油都把自己和赛车活动挂起钩来，从而使它们的名称能在这产品众多的领域里被认可。

耐克和阿迪达斯常同体育明星签订合同，通过明星的支持和赞同来介绍产品并建立销售基地。促使销售上升的往往是这些名人而不是产品。不利因素是名人可能在一刹那之间就失宠，如（ ）·J·辛普森将不能再吹嘘什么产品了。

第三种方式是通过促销手段来介绍新产品。赠货券、免费样品和店内陈列是向顾客推销的主要手段，这比普通广告可以节省很多费用。

一家资金不大的公司主要通过免费提供样品而销出了产品（爆玉米花），同时还赢得了不少口头介绍，使它成为价值 2000 万美元的牌子，后被一著名食品公司收买了。

第四种介绍产品的方式是即使在处境艰难的时刻，也可运用特定销售渠道的策略，因为如果某一产品只能在某一商店才能买到，消费者就会对它产生明确的概念。

当毕雷矿泉水初上市时，只有在标新立异群体的高档饭店里才有供应。当追随时髦者注意到这些人在购买毕雷时，它已不靠什么广告而成为有名的产品。当毕雷最终在超市里也能买到时，它已被消费者广泛接受。

成功的策略需要坚持不懈的努力，逐步发展的演变往往能产生出创新的效果。

当我们因介绍新产品而贯彻执行重要方针时，我们还应该有创造性地想象怎样才能使人购买和使用我们的产品。单纯地依靠传统的广告方式恐怕不会产生最佳效果。

公共关系推销观：软推销

本世纪 30 年代起，美国市场学家和企业家将公共关系引入推销工作，促使推销观念发生了新的转变，产生了公共关系推销观。它主张推销的重点是企业形象及产品形象，变以推销实物为核心的“硬推销”为以推销企业形象和产品形象为核心的“软推销”，把产品的销售进程看成是主动争取企业与公众的心理沟通、感情沟通的过程，促使用户以购买企业产品转变为更热爱你的企业。这种以公共关系观念和方法形成的，以争取公众爱戴企业为中心的“软推销”包括以下三个部分：

1. 产品推销

公共关系在产品推销中的应用，使产品推销不再是推销人员“跑单帮”将产品全部卖出就完事大吉，而是着意于变推销实物的过程为塑造产品形象的过程，从而把公众吸引过来，满足消费者公众的心理需求，让公众从心底里“爱我产品”。如日本宝物玩具公司自 1967 年推出“丽卡娃娃”，至今 20 多个年头，仍保持旺盛的生命力，仅 1986 年一年的创利总额就达 158 亿日元。这都归功于公关人员善于塑造产品形象，他们抓住少年儿童的心理特点，给丽卡娃娃赋予生命，为使丽卡娃娃与千千万万个生活中的小朋友建立起友谊关系，他们抓住大多数小朋友讨厌算术、喜欢音乐，同时期望有一个住在远方的爸爸，可以在假日去旅游度假的心理，给丽卡娃娃塑造了这样一个故事：丽卡娃娃，本名香山丽卡，5 月 3 日出生，血型 O，小学五年级女生，成绩中上，最

佳功课是国语和音乐，讨厌算术；母亲是位服装设计师，父亲是位法国乐团指挥，经常在国外旅行演出；丽卡有一个孪生妹妹，两个人经常一起讨论，放暑假时去国外找爸爸玩。这一故事背景虽然简单，却与儿童心理发生了强烈的共鸣，为小朋友们塑造了一个活生生的自身形象。公关人员除了保持丽卡的基本构成要素不变外，对丽卡的生活环境，喜欢的游戏和交往的小朋友这些要素不断地变化，使丽卡在小朋友中保持一个常新、可爱的形象，从而销量不减。

2. 企业推销

企业推销是企业形象在客户心目中的塑造过程，是企业为争取用户而主动进行的组织行为。企业形象是决定人们购买企业产品的关键因素，同时也是企业建立长期稳定的客户队伍的基石。企业良好形象一旦树立，公众就会“爱”上企业从而成为企业忠实的顺意公众。如中美合资的五星级饭店长城饭店开业以来，企业名声越来越响亮，许多欧美客人，来到北京，指名要住长城饭店。它的生意兴旺，除了得益于一流的设备和一流的服务，更在于其公关人员善于抓住一切机会开展公关活动，推销企业形象。那年，北京市为缓解八达岭长城过于拥挤之苦，修整了慕田峪长城，当慕田峪长城刚刚修复，准备开放之际，长城饭店不失时机地向慕田峪长城管理处提出：举办一次招待外国记者的活动，由长城饭店负担一切费用。双方很快达成协议。记者游长城那天，长城饭店在慕田峪长城脚下准备了一批小毛驴。毛驴是中国古代传统的代步工具，既能骑，也能驮东西。这次他们除了准备一批毛驴供愿意骑的记者之外，主要是在毛驴背上驮上饮料和食品。当记者们陆续来到山顶之际，主人从毛驴背上取下法国香槟，在长城上打开，供记者饮用。长城、毛驴、香槟、洋人，记者们觉得这个镜头对比太鲜明了，连呼：“Wonderful！”纷纷举起相机。照片发回编辑部，也使编辑们甚为动心。于是，第二天世界各地的报纸几乎都登出了慕山峪长城的照片。这一家以长城命名的饭店名声也随之大振。

3. 全员推销

传统的推销是以推销员的个人推销能力为着眼点，企业大多数生产人员、管理人员多与销售隔绝。全员推销则倡导企业人员都树立经营意识、公关意识，人人都明确企业目的是把自己的产品献给社会，只有社会承认了这种劳动价值，企业的存在才有意义。现代推销必须依靠企业全员，上至厂长、经理，下至一般员工，都应成为义务推销员，群策群力，使推销变成全员的共同行动。如1970年前后，日本三菱公司与松下、索尼等电器公司几乎同时向市场推出彩色电视机。要说质量，各家不相上下。但一次市场调查结果表明，尽管三菱公司没少做广告，其彩电的市场占有率却日趋下降。这使经理们伤透了脑筋，直到有一次该公司经理走访员工家庭时，才了解到个中究竟。原来，他在许多

员工家中发现，他们所看的彩电并非三菱产品，而是其他公司的产品。他们立刻醒悟到，三菱公司有 10 多万员工，就算每位员工家中经常有 10 位亲朋好友来访，那也将涉及上百万人，而当这些人看到某种产品连生产它的工人都不愿意买，他们又怎会有信心购买该产品呢？一传十，十传百，这岂不是最有说服力而又影响广泛的“反广告”吗？为扭转这种局面，三菱公司在员工中开展了名为“做三菱人，用三菱货”的大规模宣传活动，向员工讲明他们的言行直接关系到企业的兴衰，使企业员工在日常言行中，自觉地树立并维护本企业的良好形象，主动地使用并宣传本企业的产品。结果，大多数员工都换用了本公司的产品，该公司的经营状况很快好转。

总之，在当今市场竞争日趋激烈的今天，企业必须将公共关系引入到推销中来，变个人推销为群体推销、全员推销，变“跑单帮”为形象推销、战略推销，从而更好地塑造企业形象、产品形象，使企业在市场竞争中立于不败之地。

扯起营销美学的风帆

一代文豪高尔基曾说过：“照天性来说，人都是艺术家，他无论在什么地方，总是希望把美带到他的生活中去。”爱美，对美好事物的憧憬、崇尚和珍爱，是人们对生活充满希望和信心的标志。今天，随着现代科学技术的飞跃发展，人类的审美领域大大地扩展了，随着人民群众物质文化生活水平的日益提高，人们对美的欣赏和创造也提出了新的更高的需求，所以，提高产品的艺术魅力，创新和美化促销手段，就成了企业家们的必修课。

1. 技术美学的历史沿革

美学是一门极为年轻的学科，18 世纪中叶由德国启蒙运动的创造人之一、哈佛大学教授、哲学家鲍姆嘉通首次提出。1750 年，他正式出版《Aesthetica》一书，意为《审美学》或《感性认识科学》。法国美学家保罗·苏里约在 1904 年发表的《合理美》中提出与工业生产相联系的技术美。20 年代前夕，德国又在萨克森造型艺术学院和魏玛市装饰学校合并的基础上建立了“包豪斯”，意即“建筑之家”，由建筑师、工程师与艺术家联合进行产品的艺术设计。从此美学与科技生产联姻，有了“技术美学”一说，也被称为“生产美学”或“工业美学”。技术美学被广泛地运用于商品产销的整个运行过程，是将美学同生产技术结合起来的产物。

1953 年在巴黎召开了第一届国际工业美学会议，并制定了相应的“工业美学宪章”。1957 年国际技术美学协会在瑞士日内瓦成立，每隔两年举行一次国际技术美学大会，会员包括世界各国企业家、产品设计家、艺术家和产品销

售商，会议主题大到全球城市建设的合理布局，小至如何更符合人的审美需求，产品功能怎样更满足人的审美天性。

2. 美学与商品质量

商品美学质量反映了商品审美价值的高底，是商品满足社会审美需要中美的属性的总和。商品的审美价值是指商品物质形式的美给人精神上的愉悦感，即商品的精神效用。它包含两方面因素，一方面是以物质形式客观存在着美的商品；另一方面则是主体——人的精神感受。例如，我们说时装具有审美价值，不仅取决于其色彩、款式、面料等物质属性，还取决于这些属性与人的关系，即能引起精神上的一种特殊愉悦情感反映。

评价商品的美学质量，坚持内容与形式的统一，最终体现在功能美与形式美的结合上。构成商品美学质量的形式要素是材质美、色彩美和形体美。但这些要素不是孤立的，而是相互依存并按一定的规律组合调配，协调作用。

（1）商品的材质美

古语说：“工以理材为难”。材料是构成技术美的物质因素，是实现技术美的前提、物质载体。商品的材质美，是构成商品实体在主要材料所呈现出的自然审美特性。例如，木制家具表面的纹路；玻璃器皿晶莹剔透的特有质地感；竹、藤、麦秆等材料制作的商品呈现出质朴自然的特性等。日常生活中，毛料服装呈现出高贵的庄重感，是毛料纤维本身具有弹性好和身骨重等特性；真丝服装呈现出飘逸和典雅，与丝本身质地柔滑和光泽悦目等自然特征相关。材质美具有二重性，首先是稳定性，如做内衣一般都选用棉织物。同时还具有变易性，是指新材料的开发利用，如西方发达国家运用新西兰产的牛奶，经新技术处理，生产出牛奶纤维，然后纺织成牛奶内衣裤，在价格上一件牛奶内衣可顶数十件甚至上百件普通内衣，而且十分畅销。

（2）商品的色彩

色彩可以直观地表现出商品美。正如马克思指出：“色彩的感觉是一般美感中最大众化的形式。”所谓“远看色，近看花”，说明色彩最易被人们所感知。例如色彩有冷暖之分，青、蓝等灰暗色调为冷色，红、黄、橙等明亮色为暖色。色彩的调和、色彩配置上的多样和统一，都具有强化功能的意义。如飞机涂上银白色、电冰箱涂上灰白、乳白、或淡绿色，汽车底盘涂上黑色等。所以在评价商品色彩美时，主要看色彩及其组合是否会合乎美的规律，同时也要注意不同民族、国家和地区对色彩有不同的喜爱和禁忌，即色彩的适用性。

（3）商品的形体美

商品的形体美，指由点、线、面按一定的规律排列组合，所呈现出的美之特性。它包括表面的装饰图案美及立体造型两个方面。商品的形体千变万化，

但归纳起来，总不会超出点、线、面的范围和它们的排列组合，点、线、面各具特征：“线”有明确的方向，不同的线给人以不同的感觉。如水平线好比“风平浪静”给人以平静、单纯的感觉；波纹线好比“风吹浪起”，给人以动感，比较活泼；垂直线使人感到庄重、稳定；雷电式的折线使人感到一种迅猛的力量等等。各种线有节奏地组合成商品的基本轮廓线，能给人以文静或活跃，柔和或刚劲，优雅或粗犷等不同的感觉。利用形形色色的曲线来软化调和，使原来不和谐的形体变得和谐起来。例如，卡车的车轮是圆的，而车厢是长方体的，显得不很和谐。于是就将车头设计成流线型的，一方面可以减少空气阻力，提高速度；另一方面可以利用车头的自由曲线来软化和调和形体结构上的不和谐，使整个形体变得和谐悦目。

体形美能把产品功能内在蕴藏的巨大力量淋漓尽致地表达出来，如高耸入云的铁塔，把人们的视线引向苍穹；横跨江河的大桥把两岸连接起来，使人体验到“天堑变通途”的自由。

3. 美学与营销策略

所谓市场营销，就是通过研究企业外部动态环境因素与消费者行为变化对企业营销的影响，引导企业通过自己的整体营销活动，去满足目标消费者的需求，从而使企业获得尽可能高的利润，并提高社会的整体效益。通俗地讲亦即把物质商品（或劳务）同具有生命感的人联系起来，使此物质存在满足人们方便、舒适、愉快的需求。人的生命的本体性质即使其生机勃勃、处于不断变化更新的状况，这种活力在要求产品美的同时，爱把自己的环境改变得比原来的更好。精明的企业家在制定正确的营销策略时，应积极地、主动地采用美的促销手段，为消费者创造舒适的消费环境，产品与环境组成一个整体才更加美观。例如拉萨饭店与布达拉宫相对，建造时很注意同环境的协调，七层高的主楼和一系列附楼以几何状厚实矩形块体为基调，高低错落有致，点缀着洗练、粗犷的藏式装饰，与自然风貌和原建筑风格浑然一体，在远山的衬托下，给人以和谐、质朴的美感。

随着生活节奏的加快，人们办事更讲求时间和效率，有强烈经营头脑的欧美商人，抓住这一时代特征，不失时机地推出了时装午餐，让客人利用午膳的机会，一方面享受美味的食物，一面欣赏精彩的时装表演。近年来香港、澳门、台湾等地大酒店也十分流行。如香格里拉酒店举办的时装午餐，特意安排时装公司到现场为客人讲解时装潮流，以及所展出的时装的设计特色，而顾客也可以在较近的距离看，甚至还可以用手触摸那穿在模特身上的时装面料。如果有哪位顾客发现有适合自己心意的时装，可以立刻问明价钱，然后到指定地点去买。香港名酒店一般每星期或每月都要定期举行时装午餐，每次都有一个

富有新意的独立主题，如“春回大地”、“大地深情”、“天女散花”等。由特约的各种精品店负责提供最新时装。在分秒必争的时代里，时装午餐对于缓解现代人的心里紧张，将起到一种保护的作用。

法国著名作家福楼拜说过，“越在前进，艺术越要科学化，同时科学化也要艺术化，二者从面地分手，回头又在塔尖结合。”当代文明的发展愈来愈表明，美学与市场营销，绝不是互不相关的独立王国。随着世界范围内新技术革命浪潮的兴起，它们之间的关系越来越密切。市场经济的建立和运行，使美学充满了蓬勃的生机和活力，预示着美学有着极其广阔的前景。

世界营销新走势

近十几年来，世界性市场营销出现了许多新的走势。这些新的走势，强烈地冲击着传统的营销方式，预示着 21 世纪的营销主流。

1. 多国籍营销

多国籍营销主要是针对国与国之间的（特别是发达国家之间）贸易摩擦日愈加剧而提出的。传统的国际营销是一种出口营销，即企业在本国生产产品出口到其他国家销售，这在过去各国之间贸易基本平衡的情况下是完全行得通的。但是，进入 80 年代以来，各国之间的贸易日趋不平衡，甚至出现严重失衡（如美日贸易）的状况。在这种情形下，如果继续坚持“国内生产、国外销售”的营销战略，必然会使贸易摩擦不断升级，并给企业带来不可估量的损失。于是，多国籍营销应运而生。

所谓多国籍营销，是指企业跨越本国国界在世界多个国家乃至全球开展营销活动。具体地讲，多国籍营销就是企业突破“国内生产、国外销售”的传统营销观念，而推行“多国生产、多国销售”的新营销观念，倾注力量打入世界各国开设新的分厂或子公司，建立新的营销机构，扩充海外生产与销售。以日本松下电器产业公司为例，它在新加坡设有松下电器公司，在马来西亚和英国设有松下电器公司；在美国、德国等地也都设有海外生产基础。这些在海外办起的公司或工厂，具有不同的国籍，能够更好地突破贸易保护主义的防线，缓解贸易摩擦的矛盾，利用当地资源优势，灵活地适应国际环境的变化。如日本本田公司在美国以密西西比河为界，河东市场由公司在该国建设的生产厂加以供给，河西市场则由日本国内出口来供给（该公司对美出口被限制为每年 37 万辆）。同时，该公司的首脑预感到美国今后可能会使《当地配套法案》生效，为防患于未然，主动推进“物料当地化”（即提高主要原材料和零部件的当地配套率），由最初的 50% 当地配套率，提高到 1989 年的 66%，1991 年又进一步提高到 75%，从而较好地突破贸易保护主义壁垒，缓解了贸

易摩擦的矛盾。东芝生产的 33 英寸以上的大屏幕彩电，其外壳采用天然木材，由于材料费差别大，在美国生产的成本低得多，因而充分利用了当地资源优势，并且这些在美国生产的产品还可以返销回本国，也有利于改变单纯出口的状况。

多国籍营销始于 70 年代，发展于 80 年代，风行于 90 年代，但它的萌芽已有几十年的历史，多国籍营销在日本得到了长足的发展，许多日本大公司如丰田、本田、日立、松下、索尼、味之素、日产等都采取了该战略。日本学者认为，日本企业意识到多国籍时代的到来，开始展开真正的全球战略，是进入 80 年代以后的事，并分析指出：20 世纪 90 年代到 21 世纪，置身于国际市场的日本企业，最大的课题就是如何通过多国籍战略，不断取得全球性发展。

根据日本企业的实践经验，开展多国籍营销，首先必须拥有强大的实力。多国籍营销，一般规模很庞大，生产据点和销售网络遍布全球。从 1990 年英国《商业周刊》中列出的 40 家多国籍公司来看，它们在 1989 年的海外销售额比重均都超过 40%，瑞士雀巢公司甚至高达 90%，可见，没有强大的实力是难以维持多国籍营销运行的。因此，多国籍营销主要适用于实力雄厚的大公司。

其次，在世界范围内确定最佳生产“点”。多国籍营销要求设有多国籍企业，建立多个海外企业生产基地，以便在不同的国家从事产品的生产，这就有个如何选生产“点”的问题。在充分考虑成本、资源、法律、竞争、销售等多种影响因素基础上，有三个可供选择的答案能帮助企业在地图上寻找到最佳厂址：一是重新购地，开设新厂；二是收购已有的企业；三是收购已有企业的事业部或工厂。如松下在英国建新厂，在美国则收购了蒙特劳拉公司的电视事业部（生产彩电）。

再次，建立全球性营销管理体系。多国籍营销是在若干个国家生产产品面向世界各国市场销售，与之相适应必须有一个全球性营销管理体系，这一体系包括三个子体系，即实行企业内国际分工的全球性生产体系和全球性销售以及全球性服务体系。如松下在新加坡建有冰箱压缩机的海外生产基地，在马来西亚建有室内空调器的海外生产基地，在美国、德国建有录像机的海外生产基地等。为适应多国籍营销的要求，松下在 1988 年 10 月作出组织机构调整的决定，其基本方针是到现场附近去做地域战略决策，把美洲本部、欧洲本部、亚洲中近东本部等各地区本部迁往当地。如美洲本部移交给了新泽西州的美国松下电器，负责处理美国、加拿大、中南美的生产、销售公司的经营管理；在欧洲，在英国组建了欧洲帕奈索尼克公司，行使欧洲本部的职能；在亚洲，在新加坡成立了亚洲松下电器，对东南亚联盟诸国地区行使地区本部职能等。这

样，随着松下全球战略的进展，把地区本部迁移到海外，形成了能对各自区域经营环境变化迅速作出反应的体系。

最后，建立一个世界级品牌，并保证海外生产与国内生产在产品质量、性能等方面处于同等水平。多国籍营销的产品，必须是一个在全球范围内拥有广泛潜在购买群的产品，是一个具有世界级水平的名牌产品。可以这样说，拥有一个世界级水平的品牌，是产品质量、性能等方面不能亚于国内企业的生产，否则，就会给人以“正宗”和“非正宗”之分，从而导致多国籍营销的失败。因此，严格控制海外企业生产的产品质量、性能等，是多国籍营销中不容忽视的问题。

2. 绿色营销

80年代以来，伴随着各国消费者环保意识的日益增强，世界范围内掀起了一股绿色浪潮，绿色工程、绿色工厂、绿色商店、绿色商品、绿色消费等新概念应运而生。不少专家认为，我们正走向绿色时代，下个世纪将是绿色世纪。据国际经济合作发展组织统计，目前世界“绿色消费”总量突飞猛进，其规模至少在2000亿美元以上，预计到2000年，将猛增到3000亿美元左右。以绿色食品为例，据调查，德国每年的销售额达60亿马克，欧共体国家每年的销售额达200亿马克。据估计，全世界每年的绿色食品消费量在300亿美元以上。有关专家预测，到2000年，我国绿色食品可能形成年销售120亿元的市场。绿色消费的迅猛发展，引发出一场市场营销领域的新变革，导致了“绿色营销”的出现。

绿色营销以常规营销为基础，强调把消费者需求与企业利益和环保利益三者有机地统一起来。绿色营销的最突出特点，就是充分顾及到环境保护问题，体现了强烈的社会责任感。它要求企业从产品设计、生产到销售、使用的整个营销过程都要充分维护环保利益，做到安全、卫生、无公害等。

绿色营销是一个复杂的营销过程，需要开展一系列工作：

（1）搜集绿色信息

从事绿色营销是从搜集绿色信息开始的，没有大量的绿色信息，便无法发现绿色机会，也就无法开拓和占领绿色市场。绿色信息的来源十分广泛，如从新闻媒介、政府部门、社会团体、消费者组织、公共场所等都能获取有关的信息。绿色信息可以分为：绿色生产信息、绿色科技信息、绿色消费信息、绿色竞争信息、绿色法规信息、绿色文化信息、绿色经济信息等。搜集绿色信息的直接目的是为了更好地寻找绿色机会。

（2）拟订绿色计划

这是实施绿色营销战略的重要保证。拟订绿色计划要求企业确定绿色目

标,进行绿色定位,并设计出绿色方案。一个合适的绿色计划,应明确企业的环境事务方针与方向,不仅要阐明企业自身应承担的研制和销售绿色产品的义务,还要具体说明环保的努力方向及如何尝试,并用以指导日常决策。此外,企业绿色计划还应与企业长期战略计划配套。

(3) 进行绿色定位

绿色营销要求对绿色市场加以细分,根据消费者的绿色需要在绿色市场上确定一个适当的位置。美国著名的市场营销专家艾·里斯和杰·特劳特指出:“定位在你未来的潜在顾客心智所下的功夫,也就是把产品定位在你未来潜在顾客的心中”,“其目的是在潜在顾客心中得到有利的地位”。显然,企业进行绿色定位是为了更好确定潜在顾客绿色需要,以便更好地加以满足。

(4) 开发绿色产品,绿色产品的开发过程,是企业履行环保义务的关键,也是绿色营销的基本点

绿色产品种类繁多,如绿色食品、绿色饮料、绿色蔬菜、绿色植物、绿色药品、绿色餐具、绿色家具、绿色电器、绿色汽车等等。为了开发绿色产品,出现了“绿色工厂”、“绿色生产线”。绿色产品的开发,主要应把握好绿色设计和绿色制造两个环节。

绿色设计的着眼点为:易于回收、易于替换、节约能源、低公害或无公害、健康安全等。如日本一些汽车公司设计出多种低公害的绿色汽车,有电动汽车、甲醇汽车、天然气汽车、太阳能汽车、氢燃料汽车、混合型汽车等,这些汽车都能大大减少一氧化碳的排放量,从而把废气污染降到很低的程度。法国雷诺汽车公司设计出一种报废后所有废料均可回收再利用的绿色汽车,这种汽车一旦报废后不会给社会留下难以处置的垃圾。还有企业设计出无污染的绿色胶卷,不含氟里昂的绿色冰箱和绿色空调等。

绿色制造要求产品的生产过程是“一种清洁生产过程”。在生产过程中,应尽量少用或不用有毒有害的原材料,减少生产过程的各种危险性因素,节约原料和能源;生产出的产品,在使用过程中以及使用后不含危害人体健康和生态环境的因素,易于回收、复用和再生,具有节能、节水、省电、省油、降低噪音的功能等。

(5) 设计绿色包装

绿色产品的包装设计应考虑:设计简单、易于解体的包装,避免过度包装,采用生物分解、无毒性的材料包装,能回收再利用的包装,洁净安全的包装等。如法国通过立法规定,从1993年始,上市的消费品有一半的包装必须能再使用或回收利用。在日本,有些厂家开发的“富士的”、“即可拍”照相机,从成品到包装都融合了环保意识,其硬纸外壳可以回收后重新造纸,而塑

料机身则切成小颗粒料再制新机。

(6) 制定绿色价格

绿色产品不同于一般产品，它在环保方面增大了投入，因而一般成本高于普通产品成本，这样，其价格也理应高一些。同时，由于绿色产品能够给消费者带来绿色利益，所以价格高一些也能被消费者接受。以绿色食品为例，芬兰政府允许其价格比一般食品价格高出 30% 以上，日本允许高出 20% 左右。

(7) 建立绿色渠道

为了使绿色产品顺利到达消费者手中，还必须建立绿色渠道。在国外，开办有绿色商店或绿色专卖店，专门经销绿色商品，在一些综合性的大商场也设有“绿色专柜”。还有一些企业建起“绿色直销长廊”，把自产的绿色商品直接送到用户手中。随着绿色商品的不断增加，还出现了绿色商品批发市场，绿色商品销售一条街等。

(8) 开展绿色促销

绿色商品的普及还需要大力宣传推广，加强促销。应采取广告、营业推广、人员推销等多种促销形式，普及绿色商品知识，刺激顾客的绿色欲望，激发其对绿色商品的强烈兴趣，并采取购买行为，进入绿色消费的实质过程。据报道，美国儿童尿片市场过去主要销售纸尿片，在布尿片问世后，双方展开了激烈竞争。后来，生产布尿片的企业加强了从环保角度宣传，强调纸尿片用后埋在土里起码要经过 500 年才能分解，而布尿片用后埋在土里不用多久就会分解腐烂被植物吸收。

(9) 塑造绿色形象

在绿色营销活动中，企业应通过诸如争取获得绿色标志，积极参与各种活动，大力支持环保事业的发展，编印绿色宣传材料等，向公众展示绿色形象。

(10) 强化绿色管理

国外称之为“5R”管理：

①研究 (Research)。即把环保纳入企业决策要素之中，重现研究本企业的环境对策；

②减消 (Rediscover)。即采用新技术、新工艺，减少或消除有害废弃物的排放；

③再开发 (Rediscover)。即变普通商品为绿色商品；

④再循环 (Recycle)。即对废旧产品进行回收处理，循环利用；

⑤保护 (Reserve)。即积极参与社区的环境整洁活动，加强对员工的环保教育。通过强化绿色管理，将环境保护意识渗透到企业的经营管理之中。

绿色营销观念与策略

随着全球环境保护意识的增强，世界各国经济都在实施可持续发展战略，强调经济发展应与环境保护相协调。作为绿色保护运动的一个重要组成部分——绿色营销也正成为当今社会和企业认真研究的热门话题，并且必将成为 21 世纪市场营销的主流。

所谓绿色营销是指企业在生产经营过程中，将企业自身利益、消费者利益和环境保护利益三者统一起来，以此为中心，对产品和服务进行构思、设计、销售和制造。

绿色营销是在消费者绿色需求的条件下产生的，所以，绿色需求是绿色营销的动力。围绕满足绿色需求，各国政府、社团所制定的保护生态环境、消费者利益的战略、政策、法规、条例等文告和呼声，形成了绿色营销的政治与法律环境；人们消费观念的变化与发展，产生的绿色文化意识，形成了绿色营销的文化环境；产品设计、制造和服务过程中不断研究和创造的有利于保护生态环境、消费者身心健康的科学技术成果，形成了绿色营销的科技环境；以是否能最佳满足消费者绿色需求作为企业间竞争的焦点，便形成了市场营销新的竞争环境。

尽管绿色营销是传统营销的延伸与发展，但它毕竟是社会经济发展到现阶段的产物，所以，它与传统营销相比，无论是营销观念还是营销组合策略，都显示出自身独特的、崭新的内涵。

1. 绿色营销观念

绿色营销观念是在绿色营销环境条件下企业生产经营的指导思想。传统营销观念认为，企业在市场经济条件下生产经营，应当时刻关注与研究的中心问题是消费者需求、企业自身条件和竞争者状况三个方面，并且认为满足消费需求、改善企业条件、创造比竞争者更有利的优势，便能取得市场营销的成效。而绿色营销观念却在传统营销观念的基础上增添了新的思想内容。

（1）企业生产经营研究的首要问题不是在传统营销因素条件下，通过协调三方面关系使自身取得利益，而是与绿色营销环境的关系。企业营销决策的制定必须首先建立在有利于节约能源、资源和保护自然环境的基点上，促使企业市场营销的立足点发生新的转移。

（2）对市场消费者需求的研究，是在传统需求理论基础上，着眼于绿色需求的研究，并且认为这种绿色需求不仅要考虑现实需求，更要放眼于潜在需求。

（3）企业与同行竞争的焦点，不在于传统营销要素的较量，争夺传统目

标市场的份额，而在于最佳保护生态环境的营销措施，并且认为这些措施的不断建立和完善，是企业实现长远经营目标的需要，它能形成和创造新的目标市场，是竞争制胜的法宝。

(4) 与传统的社会营销观念相比，绿色营销观念注重的社会利益更明确定位于节能与环保，立足于可持续发展，放眼于社会经济的长远利益与全球利益。

2. 绿色产品策略

产品策略是市场营销的首要策略，企业实施绿色营销必须以绿色产品为载体，突破传统的产品概念，为社会和消费者提供满足绿色需求的绿色产品。

所谓绿色产品是指对社会、对环境改善有利的产品，或称无公害产品。这种绿色产品与传统同类产品相比，至少具有下列特征：

(1) 产品的核心功能既要能满足消费者的传统需要，符合相应的技术和质量标准，更要满足对社会、自然环境和人类身心健康有利的绿色需求，符合有关环保和安全卫生的标准。

(2) 产品的实体部分应减少资源的消耗，尽可能利用再生资源。产品实体中不应添加有害环境和人体健康的原料、辅料。在产品制造过程中应消除或减少“三废”对环境的污染。

(3) 产品的包装应减少对资源的消耗，包装的废弃物和产品报废后的残物应尽可能成为新的资源。

(4) 产品生产和销售的着眼点，不在于引导消费者大量消费而大量生产，而是指导消费者正确消费而适量生产，建立全新的生产美学观念。

3. 绿色价格策略

价格是市场的敏感因素，定价是市场营销的重要策略，实施绿色营销不能不研究绿色产品价格的制定。一般说来，绿色产品在市场的投入期，生产成本会高于同类传统产品，因为绿色产品成本中应计入产品环保的成本，主要包括以下几方面：

(1) 在产品开发中，因增加或改善环保功能而支付的研制经费。

(2) 在产品制造中，因研制对环境和人体无污染、无伤害而增加的工艺成本。

(3) 使用新的绿色原料、辅料而可能增加的资源成本。

(4) 由于实施绿色营销而可能增加的管理成本、销售费用。

但是，产品价格的上升会是暂时的，随着科学技术的发展和各种环保措施的完善，绿色产品的制造成本会逐步下降，趋向稳定。企业制定绿色产品价格，一方面当然应考虑上述因素，另一方面应注意到，随着人们环保意识的增

强，消费者经济收入的增加，消费者对商品可接受的价格观念会逐步与消费观念相协调。所以，企业营销绿色产品不仅能使企业盈利，更能在同行竞争中取得优势。

4. 绿色营销渠道策略

绿色营销渠道是绿色产品从生产者转移到消费者所经过的通道。企业实施绿色营销必须建立稳定的绿色营销渠道，策略上可从以下几方面努力：

（1）启发和引导中间商的绿色意识，建立与中间商恰当的利益关系，不断发现和选择热心的营销伙伴，逐步建立稳定的营销网络。

（2）注重营销渠道有关环节的工作。为了真正实施绿色营销，从绿色交通工具的选择，绿色仓库的建立，到绿色装卸、运输、贮存、管理办法的制定与实施，认真做好绿色营销渠道的一系列基础工作。

（3）尽可能建立短渠道、宽渠道，减少渠道资源消耗，降低渠道费用。

5. 绿色促销策略

促销是市场营销的又一重要策略。绿色促销是通过绿色促销媒体，传递绿色信息，指导绿色消费，启发引导消费者的绿色需求，最终促成购买行为。绿色促销的主要手段有以下几方面：

（1）绿色广告

通过广告对产品的绿色功能定位，引导消费者理解并接受广告诉求。在绿色产品的市场投入期和成长期，通过量大、面广的绿色广告，营造市场营销的绿色氛围，激发消费者的购买欲望。

（2）绿色推广

通过绿色营销人员的绿色推销和营业推广，从销售现场到推销实地，直接向消费者宣传、推广产品绿色信息，讲解、示范产品的绿色功能，回答消费者绿色咨询，宣讲绿色营销的各种环境现状和发展趋势，激励消费者的消费欲望。同时，通过试用、馈赠、竞赛、优惠等策略，引导消费兴趣，促成购买行为。

（3）绿色公关

通过企业的公关人员参与一系列公关活动，诸如发表文章、演讲、影视资料的播放，社交联谊、环保公益活动的参与、赞助等，广泛与社会公众进行接触，增强公众的绿色意识，树立企业的绿色形象，为绿色营销建立广泛的社会基础，促进绿色营销业的发展。

绿色观念：跨世纪的市场命题

今天，电脑在办公室自动化中扮演着重要角色，随便走进一家公司，都可

以见到各式各样的微机，虽然大部分微机整天都开着，但并不一定每时每刻都在使用，而它所消耗的能源却是一个非常可观的数字。据美国有关方面调查，电脑系统用电要占到商业用电的 5%，预计到 2000 年会增加到 10%，因此，在电脑业若能做到节省的话，其效益将是一个非常可观的数字。在这种情况下，具有节能性能的电脑——绿色电脑便应运而生了。

其实何止是电脑，当今世界，崇尚自然、重视环保、追求健康已成为国际贸易商品结构优化的重要内容和趋势。伴随着这一趋势的发展，则是在商品生产和销售过程中“绿色市场”、“绿色产品”和“绿色设计”的兴起。所谓“绿色市场”是指以经营销售“绿色产品”为特色的市场；“绿色产品”是指在生产和使用过程中均不破坏生态和污染环境的产品；而所谓“绿色设计”，则是以环境和环境资源保护为核心概念的产品设计过程。由一系列的“绿色”而形成的观念便称为“绿色观念”，或称为绿色革命。有人预测，在世界消费市场发生的变化中，以环保为重要内容的市场开发正在迅速崛起，其中主要包括三个方面：一是净化水质及空气的设备市场；二是农业生物化学市场；三是能源市场将发生革命性变革，太阳能及低污染性燃料 10 年内将成为实用新能源。

据德国宝马公司估计，到本世纪末，仅欧洲每年内退出使用需要“扔掉”的汽车就达 2000 万辆，其中宝马公司本身的车将达到每年 25 万辆。据美国全国科学院统计，从地下挖掘出来的原料中有 94% 在几个月之内就被扔进垃圾堆。因此，目前世界上越来越多国家的政府和企业界都在以“绿色观念”为指导来规划和改造产业结构。90 年代初期美国环保署推出一项能源之星计划，其目的主要是希望微机在待机状态时，其耗电量低于 60 瓦，其中主机和监视器各低于 30 瓦。凡是符合此项要求的 PC 机，均可在外壳贴上 [ENERGY STAR] 的标志，即所谓的绿色个人电脑 GREEN PC。其后，美国联邦政府宣布自 1993 年 10 月 21 日起，所采购的个人电脑系统都要符合能源之星计划中的规范，以鼓励更多的厂商加入能源之星计划，也期盼能以此带动其他行业，在产品的设计及生产上均能符合低耗电的“绿色”标准。

作为响应，著名 IBM 电脑公司在世界范围的“环保热”中，率先推出了“绿色电脑”。与普通电脑相比，绿色电脑有其特别之处，首先耗电只及一般个人电脑的 25%，而能源的节约本身就是对环境的保护；其次，在阳光充足的地区，能利用特别设计的高效太阳能电池供电；此外，机身以再生塑料制成，待电脑废弃不用后仍可再生制作其他物品，而垃圾减少也是有利于环保的好事。

澳大利亚悉尼市为了迎接 2000 年夏季奥运会，特意设计了世界第一家

“绿色体育馆”。该体育馆不是由火力发电厂供电而是由 1000 组设在馆顶上的太阳能电池供电，由此就减少了火力发电过程中大气遭到的污染。馆内座椅原料 90% 来自废木料、废金属、废塑料等垃圾，宝贵的木材得以节约，由此至少使面积约 10 公顷的森林免遭砍伐。而体育馆张贴或使用的所有海报、入场券、说明书资料全以再生纸印刷，用过后还可回炉重新造纸，无疑，这又意味着节约木材等自然资源。更耐人寻味的是，无论是建筑物的造型，还是墙上的装饰图案或厅道中的雕塑，都以地球、波浪、年界限、阳光、水草、叶脉、藤蔓或珍稀动物为主，目的只有一个：“鼓励人们热爱大自然，热爱养育我们的地球母亲。”

据统计，全世界每年在庆典上要放飞至少 5 亿枚气球。由于它们大多以不易分解的橡胶或尼龙制成，升入高空自我爆炸后，下落到地面的“残骸”即成为永久垃圾，长时间地污染地球环境。要是“残骸”落入江河湖海中，情况也许更糟：破碎的气球皮常被一些水中动物和鱼类误作“美味”吞进肚里，酿成消化器官疾病（如厌食症），严重的甚至导致死亡。有鉴于此，日本东京一家气球厂，第一个利用类似制造感冒胶囊的一种极易分解的原料，试制了一种别具一格的“绿色气球”——当其“残骸”下落至地表时，不出一星期即会分解，对地球环境不会造成任何污染。

1992 年年初德国颁布了一项包装新法则，这项新法则在减少垃圾和防止环境污染方面，对商品包装提出了三点要求：1. 限定最低数量与重量；2. 必须具备能再用于同一商品的性质；3. 包装可作基本原料利用。该法则通过具体规定诱导制造商主动采用合乎环保原则的包装材料，例如：纸、纸板、玻璃、聚乙烯（PE）或天然纺织品及植物性原料等。德国的作法对整个欧共体产生了一种示范作用，同时也反映了国际商品贸易发展的重要趋势。欧洲各国纷纷制订有关法律强制性地要求生产从汽车到电话机等各种产品的厂家回收它们的旧产品。在发达国家，越来越多的消费者也在开始用“绿色观念”选择商品并向生产者施加影响，比如近年来，美国曾多次发生全国性的抵制非“绿色产品”的事件。

在政府和消费者的双重压力之下，绿色观念也正在激发起世界各国许多有远见的制造商们的革命热情。日本在汽车制造业的经营策略调整中，正在减慢新产品的开发速度，精简产品种类，拉长产品周期，用节省下来的钱研制不会污染环境的“绿色汽车”。德国西门子公司的咖啡壶、日本施乐公司的复印机、美国柯达公司的照相机、美国个人计算机、日本的激光打印机、德国的机车和加拿大的电话机等，都在开始制成可拆开的结构。汽车制造业的绿色设计已成时尚，宝马公司已把一辆汽车上可回收的零部件所占的重量提高到 80%，

并把目标定为 95%。美国是世界上最有效的汽车回收国，它将几乎占每辆汽车重量的 75% 部件都已重新利用起来，首先是把汽车上值钱的零部件如发动机、电机和其它零件拆下来，美国的大约 12000 家汽车零件回收商能够把这些零部件加以翻新，重新出售。在美国，这已是一项获利的、年营业额达几十亿美元的行业。

实际上，绿色产品不仅能为我们的地球和人类带来新生，其市场前景对生产销售商来说也是十分广阔而诱人的。对此，一些“绿色设计”的先行者已尝到甜头，施乐、柯达和惠普等公司的绿色计划，已经有了直接赢利。柯达公司在 1993 年销售了 3000 台绿色相机，在其各类售出的相机中，按重量计的回收率已达 87%。柯达公司目前卖得最好和最赢利的相机，就是一种名为“相迷救星”的绿色相机。这一款式的相机机芯和电子部分的回收并循环使用的次数多达 10 次。再拿钢材来说，如果其各类制品在制造前后直至利用中间的全过程均符合绿色原则的话，美国一年内可以减少的铁和煤的开采量按人头平均高达 20 吨，其经济效果和环境效果这巨大可想而知。

国际经济专家分析，目前的绿色产品比例大约为 5%—10%，再过 10 年，所有的产品都将进入绿色设计家族：可回收，易拆解，部件或整机可翻新和循环利用。就是说，在未来 10 年内绿色产品有可能成为世界主要商品市场的主导产品，而绿色产品的设计则也将成为工业生产行为的规范。可以预言，今后不实行绿色设计，产品进入国际市场的资格将被取消。

仓储式连锁经营的趋势

1. 仓储式连锁商业的产生与发展

仓储式商业最早诞生于荷兰，1968 年荷兰万客隆（MARCO）货仓式批发零售自选商场创建。其营业面积 2 万平方米左右，商场装修简朴，开架售货，价格普遍低于市场，并实行会员制。如今逾百家“万客隆”已遍布欧洲、美洲、亚洲等地，年营业额在 85 亿美元以上，其受消费者欢迎程度可见一斑。1993 年 8 月 8 日广州广客隆开业，标志着货仓式销售这一新的营销形式根植于中国。在短短的几十年里，货仓式的连锁商业的发展突飞猛进，其运作规模之大，涉及地区之广都令人叹服。究其原因，主要有以下六点：

（1）库店合一，营业场所与储存场所均在一处，货架陈列商品，顶层储备商品；经营方式和手段灵活机动，随进随销，流转环节少，商品周转速度快。

（2）仓库商店设施简单，装修简陋，开办投资大大低于同规模的其他类型商店，经营管理费用也同样低于其他商店。据调查，一个典型的仓库商店只

需投资 50 万美元，经营费用率为 12%，年资产周转率为 10 次，这为实行低价销售提供了条件。

(3) 以低价取胜，薄利多销，面向工薪阶层，取得广大的市场份额。

(4) 批零兼售，适应批量购买的小企业和个人消费者，作价方式灵活多样，有批量优惠、会员优惠，以促大量销售。

(5) 敞开货架，顾客自选，服务程度低，从业人员少，从而降低经营成本。

(6) 发挥连锁优势，扩大经营规模。由总部统一开发产品和广告宣传，使每一分店每件商品所负担的经营费用大大降低的同时，众多的连锁店延伸到各居民集中居住区，实现较大的市场覆盖面，提高市场占有率，达到大量销售的规模效益。

2. 实行仓储式连锁商业形式的理论依据

(1) 从需求角度来讲，西方传统经济学的消费理论认为，消费者总是依据自身的需求和偏好，在一定的收入限制条件下，从市场获得一定数量和结构的商品，进行消费并期望获得最大效用。尽管现代人的消费需求具有多样性、重复性、周期性、阶段性、可诱导性，但价廉物美是人们永恒追求的目标。

(2) 从供给角度来讲，由于买方市场的出现，卖方之间的竞争更加激烈化，再加上企业经营管理实践经验的不断总结、积累，现代企业形成了按照目标市场的需要和欲望来组织生产或销售，即“顾客至上”的经营思想和营销观念。唯其如此，才能在激烈的市场竞争中占有一席之地。

(3) 从宏观外部环境来讲，当前世界各国或高或低都存在着通货膨胀现象。其后果之一就是使货币收入相对固定的人由于物价上涨而造成实际收入的减少，这不可避免地使广大工薪阶层及中、低收入者转向廉价、实惠消费。

从上述理论出发，商家迎合消费者求廉心理，创办了仓储式这种类似仓库的零售商店。货仓式商店将目标市场定位于以价格选择为主导购买动机的广大消费者，既满足消费者的购买欲望，又因其物品来源可靠、售后服务周到而拥有广大的市场容量。

因此可以说，仓储式商场是市场经济条件下，流通领域内相互竞争的必然产物，并同百货商店、超市为主干的多样化商店类型相配合组成完整的商业机构体系，满足多层次需要，活跃社会经济。

3. 仓储式连锁商业的营销运作分析

(1) 运作原则：以利润最大化为中心，提高市场占有率。

(2) 运作中心要点：在充分考虑市场营销组合约束条件下，将各种可能的营销策略和手段有机结合起来，以系统的整体策略优化，形成自己的特色，

达到其营销目标。

(3) 运作措施：

①考虑约束条件。首先从宏观环境来讲，由于政府加强了对经济的干预，专家们认为企业的市场营销组合 $[MMix]$ 是市场营销环境 (E) 的直接函数，表达为 $MMix = f(E)$ 。因此国内国外政治经济环境的变动，政府的方针政策，法令法规的实施或取消都指导、制约着企业的营销活动。从微观环境来讲，企业应着重考虑社会的购买力、消费者收入及支出模式变化；潜在顾客所在地区和人口统计意义上的特点如年龄、性别、文化、分布密度等。另外企业应注意自身的资源状况：如财务实力、物质技术设施、销售覆盖面、公众中的形象、员工技能和管理水平等，充分利用自己的长处，避免和那些具有类似实力的企业直接竞争。

总之，企业考虑自身的约束条件，客观评价宏观、微观环境的变化，目的是为了抓住有利于其发展的市场机会，避免不利的市场威胁。

②实施 4 ps 市场营销组合策略

A. 价格策略。包括定价目标和定价方法。仓储式商店的本质特征是以廉取胜，一般毛利润在 10% 左右。因此它的定价目标是扩大其市场占有率，通过低价多销，达到其营销目标。定价方法是企业在不同时期对不同商品所采取的不同价格界定。如对中小企业、个体商贩、集团消费者等批量购买者，可实行批量折扣、季节折扣等策略；对长期到商店购物的固定消费者及具有商店会员卡的消费者，应给予一定价格优惠的差别策略；对有些消费者可采用“零头价格”、“吉祥数价格”、“特价品价格”、“声誉价格”等心理策略，充分显示了商店的价格优势。

B. 商品策略。仓储式商业对经营品种的选择都很慎重，一般经营使用频率高的食物和日用消费品，不求花色品种齐全，只求销售最快的抢手货。另外引进商品整体概念，包括：核心产品，为顾客提供最基本效用和利益；形式产品，包括商品内部和外在质量及其促销成份；扩大产品，即提供消费者商品时可以伴随提供的各种服务，包括送货、维修、安装、技术培训等。在日益激烈的竞争环境中，企业销售的绝不只是特定的使用价值，而必须是反映产品整体概念的一个系统。因此，正确发展附加产品的公司必将在竞争中获胜。

C. 渠道策略

包括进货渠道和销售渠道。仓储式销售的进化渠道短而粗，直接从厂家进货，免去了中间环节的盘剥，降低其变动成本。其销售渠道有：

- a. 通过全程服务、电子订货等全方位服务，巩固和发展消费者。
- b. 通过会员制形成拓展消费会员。

c. 通过实惠的商品形象和合理的价格形象，吸引顾客。

d. 利用各种批量折扣，心理策略，固定一批客户。

D. 促销策略。包括广告、推销员、营业推广、公共关系等手段。a. 企业可以在广播、电视、报纸、告示等不同媒体，对自身进行广泛宣传。b. 以免费样品、折扣券、现金兑换、减价销售各种奖励券等系列短期诱导战术鼓励消费者大量、重复购买，争取潜在消费者。c. 同有关社会团体建立联系，通过它们的各种宣传报道，使社会主义公众对企业产生良好印象。

③运用连锁经营方式，走规模经济之路。国际上的“平价商场”是由超级市场发展到现在一定阶段分离出来的一种“零售”商业形态。它采用仓储形式，实现低成本、低差价、大批量的营销效益，同时它主要通过连锁经营，追求规模效益。连锁经营的实质，是把现代化大工业大生产的组织原理应用于商业流通领域，通过店名、店貌、商品、服务的标准化；采购、送货、销售的专业化；信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范的一致化，把复杂的商业活动分解为像工业生产流水线上每一个环节那样相对简单，达到提高协调运作能力和规模效益的目的。在目前的各种零售形式中，货仓式连锁模式集低成本与大规模于一身，实行统分结合的双层经营管理体制，联小为大，聚众为多，推动资本和管理按市场经济规律高效率运作。

八、域外传真

美国企业发展的十大趋势

当今时代是一个变革的时代，科学技术的迅猛发展、经营环境的变迁和国际市场发生的重大变化不断向企业提出新的挑战。近年来，美国企业管理的新方法和新思想层出不穷，综合其中主要的变化则可以看出，美国企业发展呈现以下十大趋势：

1. 从效率、目标导向转向远景（Vision）导向

高效率的工作和具体的目标固然重要，但是在错综复杂、瞬息万变的经营环境中，对组织成功起决定性作用的是明确的发展方向和为员工认同的组织远景。现在越来越重要的不是将事情做对（Doing Things Right），而是要做“对事”（Right Things）。人们不会忘记声名显赫的 IBM 公司由于发展方向错误而在微机市场上损失数百亿美元的惨痛教训。现代科学技术的迅猛发展，特别是计算机信息技术的不断成熟和在社会、生活各个方面的广泛应用，以及日趋激烈的国际竞争，使企业的发展远景模糊不清和难以预料。因此，为员工认同的、清晰的组织远景将成为决策的总体指导原则，在错综复杂的竞争环境中确定组织发展方向和勾画发展远景将是未来企业家的首要职责。这要求企业领导要有广阔的视野和洞察秋毫的鉴别能力，深谙沟通技巧，使组织远景成为每一个员工行动的指南。在组织必须面对广泛的员工文化差异时，确立共同的远景和相应的企业文化具有特别重要的意义。公司的远景应该是有远见和实际的，而不能是不切实际的幻想。有效的公司远景应是简明可测的，它易于向组织内外相关利益者沟通，能激发全体员工的高昂斗志和荣誉感。当然，组织远景也不是一成不变的，远景导向型企业还应配以自我纠正系统来监测远景的正确性，以便在必要时作出调整。

2. 从专业职能转向跨职能的整合

长期以来，传统企业是按照专业化劳动分工思想组织生产经营活动的，即根据工作的特点划分工种，然后将从事同一类型工作的人员划归同一部门，从而形成由独立的研究开发、生产、营销、财务等一系列职能部门组成的组织结构，通过各项工作的职能化和专业化提高工作效率。随着企业经营问题复杂程度的不断提高及企业环境变化加快，这种传统的组织形式已不再有效。现在，

没有一个重要的经营决策不涉及公司所有职能的部门的整合和协调。美国麻省理工学院教授哈默博士（Michael Hammer）在其 1993 年出版的管理学名著《再造公司》（Reengineering the Corporation）中提出，传统的基于专业化分工的职能部制的组织形式存在严重问题：第一，组织中个别部门的效率是以牺牲整体效率为代价的；第二，要求部门合作和协调的工作往往是问题和麻烦的所在；第三，在为顾客创造价值的过程中，所有部门和人员都参与部分工作，但没有一个部门和人员对整个过程负责。因此必须对企业进行再造。工作的基本单位要从职能部门向过程团队转变，工作性质要从单一任务向综合工作转变。哈墨的理论在美国企业界引起轩然大波，从而掀起了一股再造工程（Reengineering）的热潮。现在，美国企业越来越普遍采用跨职能整合的工作团队，矩阵型组织结构越来越流行。目前，许多一向以培养高级专业化经营管理人员著称的美国一流商学院已开始重视培养适应这种变化的人才，通过广泛学习团队来加强学生的合作精神，组织不同专业的教师共同开发综合性课程（如新近开设的“设计、制造与营销”课），加深学生对企业全面的认识，避免“只见树木不见森林”的现象：提供综合性案例分析，培养学生从多个角度分析和考察问题的意识。

3. 从科层组织转向扁平、授权型组织

经过长期的发展，特别是受科学管理运动的深刻影响，美国企业已形成一套等级森严、职责明确的指挥——控制型科层体系。处于该科层体系中的个人就象一部机器中的螺丝钉，必须严格按照整个系统的设计要求运转，结果导致个性和创造力的丧失。规则原本是人们用来帮助自己的工具，本应符合具体的情况。但在科层造就的人格系统中，规则和程序高于一切，常常造成削足适履的后果。同时这也助长了官僚主义，降低了企业对外部环境变化的快速反应能力。近年来，美国不少企业开始对这种传统模式进行大胆的改革，减少管理层次，扩大管理幅度，实现组织扁平化；大量向员工授权，组建各类工作团队，让员工承担更大的责任和更独立地开展工作，以大大增加员工参与决策的兴趣，提高员工的积极性，增强员工的责任感。例如，摩托罗拉公司的总裁罗伯特·高尔文（Robert Galvin）曾说，与顾客接触时，员工享有与总裁同样的权力。现代信息技术的飞速发展，特别是网络技术的日臻完善，为实现这种转变提供了物质保障。网络技术有利于信息资源共享，基层员工可以很容易获得所需信息，并直接与最高管理层沟通。例如，美国 SEI 公司在 1993 年取消了全部秘书建制，削减中层管理人员数量，最高管理层的管理幅度增加到 20 人左右。扁平化组织的出现改变员工和经理的传统角色，员工拥有决策权和更大的责任，经理不能一味发号施令，而要学会做一名普通团队成员。

4. 由地区性、全国性公司向全球性公司改变

近年来，国际贸易和投资持续大幅度增长，欧洲联盟和北美自由贸易区及其他一系列区域经济组织的出现，越来越多的发展中国家实行经济开放政策，标志着全球市场的逐步形成，世界已进入互联经济（interlinked economy）时代。消费品和资源市场的全球化促使地区性、全国性的公司向全球性公司转变。加紧拓展海外市场，实现全球化经营已成为不少美国企业发展的战略的重要组成部分。从对美国最大的 500 家制造业公司的分析可以看出，其海外销售额占总销售额的比重在过去 20 年中有明显增加，包括摩托罗拉、P&G 等在内的近年发展较快的公司大都受益于海外市场的扩大。同时，一批中小型跨国公司的发展也十分引人注目，一些地方性小公司也利用国际互联网络（Internet）等新的营销媒介，进入国际市场。美国目前 50% 的出口贸易是由雇员在 19 人以下的小公司完成的。全球市场的出现为企业提供了广阔的发展空间。

5. 从纵向一体化转向网络化

随着市场竞争的日趋激烈，越来越多的美国大企业认识到，庞大的规模和臃肿的机构给企业背上了沉重的包袱，使企业行动迟缓，同时，参与从研究开发到产品分销每个环节的活动导致经营资源分散和综合竞争力低下。因此，近年来不少美国公司在大量裁员、精简机构和缩小经营范围的基础上，对企业组织进行重新构造，打破传统的一体化组织模式，构建由小型、自主、创新的经营单元组成的网络化组织形态。通用电气公司在 1981—1992 年的 11 年中，员工人数减少了 10 万，规模缩小，但效率提高，年销售额从 270 亿美元增加到 620 亿美元，利润从 15 亿美元增加到 47 亿美元。AT&T 公司曾是典型的一体化企业，近年在总裁罗伯特·阿伦（Robert Allen）的领导下进行重组，将企业改组为由 20 个独立的经营单元组成的网络化组织，在公司的历史上，首次让每个基层组织的领导全面负责定价、营销、产品开发和营利。当代信息技术的发展使分散的网络组织的协调变得较为容易，例如，美国 CYPRESS 半导体公司靠其“在线”（on-line）信息工作站，协调下属 6 个独立的基层组织。网络化也表现在企业的外部关系方面。新的竞争环境改变了企业间的关系，使企业间的合作得到加强，昔日的市场死对头握手言和，从而打破了传统公司组织机构的层次和界限，形成了“你中有我、我中有你”、错综复杂的企业网络。在此过程中，美国企业和外国企业的联盟也不断增加，1980 年～1989 年间，《美国企业的国际战略合作》一书的作者宣称，自 1995 年起，美国公司与其国际伙伴的联盟每年以 27% 的速度增加，企业竞争已进入联合对抗阶段。

6. 由以物质资源为主导转变为以知识为主导

未来的企业竞争将不是精良机器和雄厚的财力的较量，而是企业间知识和

脑力的对抗。世界管理学权威彼得·德鲁克认为，我们正处在一个世界最伟大的转折时期，即从货币和物质资本为企业主导资源的社会转变为一个以知识为主导资源的社会。这种转变将要求与以往不同的新管理技巧和组织。在工作的组织和知识的应用方面曾发生过一系列的革命：工业革命将知识用于产品，改进了产品性能和生产；19 世纪末，泰勒将知识用于工作，使生产效率在 10 年内提高了 50%；现在，对知识应用的新变革导致所谓“后资本主义”的出现，在将知识应用于产品和工作之后，现在要将知识应用于知识。不少企业家认识到，将知识应用于现有产品和服务，可以提高生产率；而将知识应用于新产品和服务，则可以实现创新。未来企业是以知识为基础的，知识在竞争中发挥着重要的作用。微软公司的成长预示着未来企业的发展趋势。该公司所创下的奇迹不是凭它雄厚的物质资源，而其最主要的资产是其拥有的一群富有朝气、勇于创新的年轻的计算机人才。在以知识为主导资源的企业中，人力资源管理 and 开发将是十分重要的。企业要营造一个良好的学习氛围，鼓励人们不断学习和进步。这就要求企业改变以往基于结果的奖励办法，允许员工失败，在失败中学习、进步。所以，今后的激励重点不仅要放在结果上，还要放在过程中。

7. 从重视股东转变为重视所有的利益相关者

现在美国企业的管理者已越来越认识到，企业不仅要要对股东负责，而且要高度重视其他相关利益者的利益。企业要更积极开展为社会认可的活动。过去 20 多年中兴起的消费者权益和人们与日俱增的环境保护意识，已经使一贯以利润最大化为首要目标的美国企业开始重新审视传统的行为准则，因而有关企业伦理问题的讨论成为近年企业界和学术界的热门话题。《大趋势》一书的作者奈斯比特在其新近出版的《全球两难》(Global Paradox) 一书中指出，最近的一项调查显示，四分之三的美国企业在致力于建筑企业伦理，越来越多的公司在企业中设置了伦理官员(Ethics Officers)，15%~20% 的大公司已有伦理官员，通常是一名副总裁。美国一些商学院已将企业伦理作为 MBA 的必修课，探讨新形势下企业的行为标准。特别是，随着企业国际化经营的全面展开，如何在异文化环境下有效开展经营活动，将是未来企业面临的巨大挑战。一般认为，合乎伦理的企业行为应该具备的特征是：提倡交易保密；避免利益的实际冲突；赞赏承诺，避免欺诈，要公平地满足交易各方的合理预期；有责任感；尊重他人的权利和自由，杜绝种族、性别和宗族歧视，尊重关心人；关心环境保护；尊重个人独立，允许人们作出有关自我实现的决策；遵守国家法律。要将上述内容落到实处，必须有好的实施方法。为此，企业的伦理原则必须和日常经营结合在一起，这需要高层领导的示范，广泛宣传企业的伦理原则，定期讨论公司的经历，疏通伦理问题沟通的渠道，赏罚分明，对企业行为

定期评估，及时纠正不符合伦理标准的行为，等等。

8. 从产品驱动到顾客驱动

市场导向和使消费者满意将是未来企业成功的关键。企业不能仅从表面接受这个哲学，而是要将之作为经营决策的主要驱动力；不是简单地将顾客要求结合到企业新产品或服务开发过程中，而是要将满足顾客的需求作为企业所有活动的基本原则，愿意并有能力将顾客置于组织的中心。越来越多的企业已开始仿效施乐公司的做法，将激励和奖励制度建立在顾客满意程度的基础上。顾客驱动型公司要摒弃只关心价格和产品质量的传统做法，而将注意力集中到顾客价值和全面质量管理方面。为此，企业将越来越多地采用顾客信息管理系统，对顾客的需求变化和对企业的对应进行及时监测。质量也被看作是顾客价值的体现，质量管理运动的重点将从产品或服务创新转移到过程创新。根据美国质量管理专家高尔温（D. A. Garvin）的观点，质量运动可分为四个阶段，即检测、统计质量控制、质量保证、质量战略管理。目前，美国制造企业处于质量演进的第三阶段，服务企业只处在第一、第二段。因此，未来美国制造企业的质量管理将向质量战略管理阶段过渡。随着放松管制、国际竞争加剧和经营的计算机化，顾客对服务质量的要求甚于以往，因此服务质量将成为企业发展的一个重要课题。

9. 从追求规模和范围经济到追求速度经济

随着产品更新换代的加快，速度将取代成本和价格成为企业争夺市场的重要手段。最近由麦金锡公司进行的一项研究表明，对一个年市场增长率为20%、年均价格降低12%、生命周期为5年的新产品来说，迟进入市场6个月，会导致整个生命周期1/3税后利润的损失。美国学者考尔斯（Qualls）等研究了1922年—1979年37种家用电器产品的生命周期投入期和增长期的情况后发现，平均的投入期从12.5年缩短到2年，增长期从33.8年缩短6.8年。分析仪器的产品生命周期也从不久前的10年缩短到目前的4年。在计算机行业，产品更新更为迅速，计算机软件的生命周期只有几个月。随着产品生命周期不断缩短，新产品开发和投放速度日益重要。因此，创立反应敏捷的组织，加快企业产品开发和投放速度成为企业经营战略的重要组成部分。可以预计，以速度为主要竞争手段将对企业各方面的工作产生深刻影响。以工程技术人员为主的研究开发职能将被不同部门人员组成的跨职能整合的项目团队取代；为加快制造过程，柔性制造、集群技术（GT）、模块生产等技术将被大量使用；为加快新产品投放市场的速度，计算机模拟试销已逐步得到应用；随着计算机工业的迅猛发展，计算机辅助产品开发、计算机辅助制造、计算机辅助营销、计算机集成制造等技术的应用将越来越普遍。

10. 从追求效率和稳定到追求创新和变革

在经营环境变幻莫测、市场竞争愈演愈烈的情况下，创新对企业的生存和发展至关重要。墨守陈规、因循守旧无异于自杀。从实证看，在 50 年代曾名列《幸福》500 家大公司排行榜的企业中，37% 的公司在过去 10 年中已从名单中消失。美国 IBM 公司前副总裁迈克尔·奎兰（Michael Quinlan）认为，在一个组织中促进创新和创造不比创办一个小企业容易。提高创新能力将是未来企业，特别是大公司面临的重要挑战。近年来，美国大企业采取了一系列的措施来改善企业的创新能力。如，在组织结构上，划小核算单位，让基层组织有更大的自主权和主动性，使它们能够象小企业那样思考和行动；营造创新气氛，培养员工的创新意识，改变只奖成功的奖励制度，鼓励员工的创新行为；把顾客结合到企业的创新过程中来，缩短创新周期，保证创新直接面向真正的顾客需求；在产品创新中，鼓励“机关枪式”的产品开发，同时推出多个产品，而避免采用“点射”的方法追求单一的目标。由此可见，创新在美国公司未来发展中的地位。

美国大公司管理新动向

1. 管理体制由地区分部改组为产品分部

许多美国大企业在迅速向“全球化”发展的热潮中，纷纷调整组织结构，取消按地区分工的传统做法。如福特汽车公司把北美和欧洲营业部合并，改组成面向全世界的 5 个计划中心，负责各类产品的开发工作。拉美和亚洲营业部不久也要进行改组。IBM 公司鉴于对有着共同需求的世界各地客户作出更快反应的重要性，已撤销了地区性机构，代之以按产品分类组成的 14 个推销部门。美国以及欧、日的许多跨国公司也采取了同样的改组措施，它们或者划小面向全球的组织，或者建立新的协调全球营业活动的机制。改组后的公司必须妥善处理全球性的需求与各地需求之间的平衡，解决好如何同时为多国客户服务的问题，并针对何时何地增减产品产量、设计新产品、推广各地经验等问题作出决策。

2. 企业全球化要求经理必须具备更高的文化素质

企业组织结构的调整对经理的经营管理水平提出了更高的要求，懂技术和有专业能力仍是必备条件，但仅此已远远不足。一个称职的新型全球性大公司的各级经理还必须详细了解各国的商业环境，有高度的文化敏感性，还要掌握多种语言和交际技巧，以适应同有多种背景的客户打交道的需要。

1989 年可口可乐公司曾把一位能力很强并卓有成就的经理派往法国去处理新建立的销售系统问题。此人扬言要把法国的市场“美国化”。但他既不会

讲法语，又从未去过法国，18 个月后因站不住脚被调回国内。这并不是由于他的主意不对头，也不是他对公司的方针贯彻不力，而是因为他缺少文化意识，妨碍了他的作用发挥。相反的例子是施贵宝公司在上海建立子公司时聘用了康乃尔大学中文系主任来主持工作。尽管他对业务技术一窍不通，但是他的语言和文化知识使他能够把当地的经理团结在他的周围，从而取得了成功。

未来的全球化企业高级经理必须善于在复杂而有多种文化背景的世界中处理业务，要对其他各国的人民和文化采取开放的态度和怀有浓厚的兴趣。为了适应发展的需要，公司现在就应着手培养这类人才。大专院校的教学计划应该突出国际内容，并在学生的实习和语言训练中增加有关活动。但关键是公司要为培养对象多提供机会，使他们在工作的早期到外国去经受锻炼。

3. 大公司领导班子出现国际化的倾向

近年来，美国著名大公司如福特汽车公司、苹果计算机公司、可口可乐公司、英特尔半导体公司等，纷纷聘用外籍人员担任总裁或总经理。这种情况在本世纪是前所未有的，它比劳工队伍国际化的影响要大得多。

外国人领导美国大企业反映了美国对人力资源市场的开放和灵活性，也表明了美国企业唯才是举，不在乎国籍，这是欧、日企业根本做不到的。荷兰皇家石油公司和 Unilever 公司等欧洲跨国公司的高层管理也搞全球化，但是它们具有很明显的欧洲特性，那里的全球观念含有浓厚的民族主义性质，而且带有排外性。

人们对十足的美国全球化企业可口可乐公司不是由美国人领导并不感到不安，但是如果雀巢公司不是由瑞士人经营的话，却是难以想象的。德国或法国企业的高层领导也很少发现有美国人。日本许多大公司是面向全球的大企业，但它们的内部管理却是内向的，只有索尼公司的董事会有 1 位美国人。

美国企业高层管理的国际化之所以行得通，根本的原因在于外国人参与的领导班子比清一色的本国人干得更出色。这一实践将迫使外国公司重新考虑它们的用人哲学。尊重人才而不考虑其来自何方，将成为今后 10 年热门的贸易话题。那时各国所培养的外籍经理究竟对本企业还是对他们的祖国更忠诚，将是各国的决策者面临的最棘手的问题。对于美国来说，只要年青的俊才是由美国的名牌大学培养出来的，他们是哪国人都无关紧要。

新世纪的美国企业变革

21 世纪是信息经济的社会，信息经济的发展对企业组织制度提出了适应性和灵活性的要求。广大美国企业面对新世纪的经济竞争，进行了一系列跨世纪的变革，从而推进了美国经济的复苏和发展。

1. 组织结构弹性化

美国企业家认为，未来的竞争，除比谁拥有关键性资源外，在瞬息万变的市场中，谁的弹性高，谁就能掌握时机并主导市场。50 年代，大多数美国公司企业内部采取自上而下的“垂直式”管理，逐渐发展成为矩阵式的组织结构。80 年代以来，美国企业为了适应变化的市场环境，及时对市场动态作出反应，已经不再钟爱垂直整合的构架，转而讲究富有弹性的组合。企业的变革主要表现在机构相当精简，管理层次简单，中间环节趋少，公司最高领导比较接近基层。这种变革的速度目前在加快，据《财富》杂志 1995 年对美国 1000 家大企业进行的调查显示，几乎半数的企业已经拟好改变其“命令——控制”型企业体制的计划，进而推行弹性化的组织机构，以利于信息畅通，灵活调度，决策迅速，执行有力，提高运转效率。

2. 内部关系市场化

外部市场化、内部计划化是美国企业一贯的经济思想，但到 80 年代末，企业内部出现了一种新的组织形式“内部市场制”，即在企业内部原结构的基础上，打破条块界限，与其它部门直接进行斜向联系，引入市场机制，形成厂商与客户的关系，各自相对独立，单独核算，经营亏损也实行破产。

3. 竞争策略联盟化

所谓策略联盟，即几家公司拥有不同的关键资源，而彼此的市场有某一程度的分割，为了彼此的利益，进行策略联盟，交换彼此的资源以创造竞争优势。这种联盟公司一般属临时性的机构，它们分合迅捷，技术先进，能抓住市场稍纵即逝的机会。在这种联盟公司中，成员仍保持着本公司的经营管理自主权，彼此关系建立在各种协议基础之上。现在，美国 85% 的电子公司都已结成这样或那样的战略联盟，甚至于像 IBM 和苹果电脑公司、可口可乐和百事可乐这样的死对头，也开始携手合作。美国的有关经济专家断言，策略联盟公司将成为一种全新的企业组织模式。

4. 经营范围模糊化

现在，美国的企业家谈市场时，已不再是什么国内市场，而是更广阔的亚洲、亚太以至全球性市场。资源配置的全球化已是当今美国公司所追求的目标，商品、劳动力、资金、服务、信息的自由流动趋势正不断地冲破国界障碍。例如，美国的莱曼牌汽车，由德国设计，在韩国组装；发动机是韩国或澳大利亚制造的；变速器则产自加拿大和美国；轮胎、电气配线产自韩国；车体薄板是日本生产的；无线电设备是新加坡制造的；燃油泵是美国制造的。通过企业的国际化经营，可以减少企业市场风险，实现规模经营和经营合理化，获得互补性技术和交换专利，消除或遏制竞争，越过贸易壁垒或投资障碍。这种

经营策略，正成为美国企业扩大世界市场的重要手段。

5. 生产形态虚拟化

面对多变的需求及激烈的市场环境，新的企业组织形态——“虚拟企业”近年来备受美国企业家的重视而广泛应用，成为企业的秘密武器。所谓“虚拟”是因为这种组织形态突破了企业的有形界限，借用外部资源进行整合运作的。在虚拟形态下，运作有完整的功能产生，如生产、行销、设计、财务等功能，但在企业内却没有执行这些功能的组织。如生产运动鞋的厂商耐克和锐步公司，耐克公司本身只是一家小工厂，做运动鞋组件，而锐步公司连一家属于自身的工厂也没有，他们集中公司的资源，专攻附加值最高的设计及行销，生产则委托低劳动力成本的新兴国家代为进行。因为企业本身不拥有生产线，不同产品生产的调整成本很低，所以企业可以很快地反映市场的变化，使企业专注于设计、行销方面的规划，创造企业高弹性的竞争优势。

6. 企业规模灵活化

优良产品的价值、质量是很容易被模仿、被复制的，因此，企业要想在市场上站稳脚跟，就必须依靠把产品推入市场的速度及创新应变能力。庞大的组织规模，对外界反应能力差，而中小企业较之大公司拥有速度优势，美国一些经营灵活、技术先进的中小企业，不论是在国内市场，还是在国际市场上，都表现得越来越活跃。一些大公司也纷纷将总部收缩，裁员消肿，以期适应新的市场需求。百事可乐公司是一个庞大的公司群体，其10多万雇员分散在世界各地几千个单位，百事可乐公司的具体管理办法是：把决策权赋予那些最适合作出决策的具体部门，放手让他们去干。这种高度分散化经营的组织机构，使百事可乐保持了小企业的精明灵活、适时多变的优势。

比市场更好的推动力量

即使是在稳定的名牌化妆品业，股票市场的上下波动对经理们来说也意味着很大的麻烦。想一想雅芳产品公司（Avon Products）。同多数公司一样，它大力支持利用购股权来激励员工，在1997年初分发了许多购股权。但是今年夏天雅芳产品公司的股票像其他许多公司一样大幅下滑，使那些购股权的价值减少15%。另一家上市的化妆品公司——露华浓公司（Revlon），股票价格下跌40%，使它的购股权在过去两年中的增值几乎丧失殆尽。各地的经理们看到他们的胡萝卜变成了浮游生物，该是多么的丧气。

当然，如果露华浓公司不在1996年上市而仍作为一家非上市公司，那就不会遇到这样的具体的问题。它也不会以变化多端的股票价格为标准去衡量公司业绩和激励员工。但是在同一个行业有一家非上市公司——玛丽·凯公司

(Mary Kay Inc.) ——即能像上市公司那样增补精力，又不受股市的颠波。玛丽·凯化妆品公司是为数不多的几家利用鲜为人知的奇妙工具“仿真股票”的公司之一。仿真股票实际上是一种簿记方式，由虚构的股票组成，公司对它的定价反映了公司达到某种财务标准的水平。这种标准是依据上市公司长期以来推动股价上升的历史制定的。玛丽·凯公司的首席财务官蒂莫西·伯德说：“最终发挥作用的因素是市场。当市场大起大落时，员工们感到他们的前途受到资金管理人或者某一次来自外国的危机的控制，而这些与他们公司没有什么关系。有了仿真股票，他们的命运就掌握在自己的手中。”

除了消除分散精力的不利因素外，仿真股票还是招聘和激励经理的一种极好的手段。利用仿真股票的公司可以像上市公司那样实行一揽子购股权计划。投资公司克莱顿·杜比利埃·赖斯咨询公司 (Clayton Dubilier & Rice, CD & R) 的首席执行官唐纳德·戈格尔说：“员工们不会被股价的日常变化所分心。你也不用担心经理走过来对你说：‘我干得很好，但是整个市场下跌 30%，我的购股权变得一钱不值。我为什么要因为亚洲的问题而受到惩罚？’”

仿真股票是这样运作的：金考公司 (Kinkos) 或者玛丽·凯公司每年一次聘请薪酬方面的咨询专家一起来确定，如果公司的股票上市，那么卖价是多少。目的是模拟市场，但是只从长远的角度模拟。最重要的标准是自由资金流量的增长。如果它在几年内持续迅速上扬，那么仿真股票价格就会稳步地、实质性地增长、颠簸极小。

这些虚构的股票还有第二个好处。它们使企业所有者能确定任何没有发行股票的企业部门创造的价值——不仅是非上市公司，还有那些隐身在《财富》杂志 500 家最大公司中的分部。美国电话电报公司向它的某一个部门的负责人赠送公司的股票或者购股权，几乎起不到什么额外的激励作用，因为它对公司的股票价格几乎毫无影响。仿真股票计划妙就妙在他们针对具体的业务，提高每一项决策的重要性。员工确实能在他们所在的狭隘的领域——不管是在金考公司的商店安装最新的彩色复印机，还是在海外为玛丽·凯公司出售更多口红——为所有者创造价值，也为他们自己创造财富。

1. 金考公司

金考公司一度发展迅速，但是难以驾驭，仿真股票帮助给这家失去势头的企业充电并对它进行约束。公司在 1997 年销售额超过 10 亿美元，计划在两年后上市。如果员工能使利润高速增长，它的股票发售价可能会很高。一度散沙似的管理班子一下子齐心协力地把虚拟股票推上陡然直升的轨道。

不久前，这种以增值为重中之重的做法还是不可能的。金考公司是一家包括几个领域的综合性公司，而不是一个单一的公司。1970 年，保罗·奥法利

亚在圣巴巴拉一个卖汉堡包的地方起家，从若干个在大学校园的复印装订店发展成美国最大的 24 小时办公服务企业，为越来越多的流动客户和个体开业者服务。奥法利亚不仅给公司起了名字——同意用他特有的一头卷曲的红发作为商标——而且还赋予它憨厚的特性。奥法利亚是 70 年代反文化思潮的产物，一位有诵读障碍的推销奇才，他没有耐心阅读和分析收入报表，他进行消费者调查的方法是，从亚特兰大到安克雷奇巡视他的连锁店，在那些地方他喜欢设计求职简历和操纵复印机。

奥法利亚随随便便的个人风格反映在金考公司特定的管理方式上。企业不是集中经营，而是由 127 个合伙经营的商店群组成。奥法利亚是每一家商店的合伙人。他的一些合伙人是那些在他创业时曾助他一臂之力、留过大胡子的嬉皮士。不管背景怎样，不同的合伙关系根据大不相同的方针经营各自的商店。一些人把收入重新投入到高科技设备。另一些人把他们的商店看作摇钱树。结果，金考公司的流动顾客在洛杉矶整洁的商店里看到彩色复印机和高速互联网入口，而到了纽约市却看到斑驳的铺面里差不多只有施乐牌黑白复印机。

到 1995 年，金考公司的发展因结构脆弱而蹒跚不前。奥法利亚决定把这种古怪拼凑的伙伴关系变为一个统一的企业，由位于加利福尼亚州本图拉的总部统一管理。他求助于克莱顿 - 杜比利埃——赖斯咨询公司，除了意欲借鉴财务良策，还想在管理人才和专业知识方面有所收获。CD&R 公司的专长是制定奖励计划，使员工同所有者一样卖力气地工作。在 90 年代初，CD&R 公司给处于病态的利盟公司（Lexmark，IBM 公司以前的一个从事打字机业务的部门）的经理仿真股票认购权。富裕的希望激励经理们把利盟公司建成一个生气勃勃、公开上市的激光打印机公司，创造市场价值 30 亿美元，还使 100 多名经理成为百万富翁。

1996 年，CD&R 公司组织了一起大规模的“集中行动”，奥法利亚和各地大多数所有者用他们在 127 家合伙公司中的股份换取金考公司的股份，新成立的金考公司实行集中管理的制度。CD&R 公司拿出 2.19 亿美元的新资本，取得 30% 的股份。

CD&R 公司面临的艰巨任务是利用而不是摧毁金考公司的企业文化。它采用了在利盟公司行之有效的那种奖励办法。在多数收购中，10 至 15 名高级经理购买大量股票。他们工作是为了富裕，而其他经理则主要辛辛苦苦地领取薪金。但是莱克斯马克公司的杠杆收购案例给 CD&R 公司带来的经验是，更为民主的办法将取得更好的效果。在金考公司，CD&R 公司利用仿真股票调动所有人的积极性，下至商店经理。

这样做的目的是把重点放在最重要的目标上：增加销售。金考公司的所有

开支几乎都是固定的，如门市占地和设备租赁的费用。戈格尔说：“这是一个资本非常密集的企业。在支付企业一般性开支以后，额外的销售额大部分直接成为公司的利润。”奥法利亚出任 CD&R 公司的董事长并继续作为主要的出谋划策者，公司另外聘请了约瑟夫·哈丁，这位明星首席执行官懂得如何推动企业不断地增长。哈丁是西点军校的毕业生，在越战时得到过银质奖章。他在 90 年代中期曾接手管理沃尔 - 马特公司（Wal - Mart）价值 180 亿美元的萨姆俱乐部商店，当时商店的销售额正在下跌。哈丁的指导者萨姆·沃尔顿十分有见地，他强调指出只有销售额才是一张王牌。沃尔顿是网球迷，哈丁在老板家后院的网球场击败了沃尔顿以后，沃尔顿让他的下属当双打搭档。哈丁回忆说：“我们每星期见面四次，其中一次在星期六上午，每次见面时，萨姆总是反复强调销售额增长是能否获得利润的关键。这个原则使基层组织变得更加有效。一般来说，现在主管 8 家商店的地区经理几乎能够轻而易举地管理 10 到 12 家商店。”

哈丁欢迎把仿真股票作为推动销售额增长的工具。第一个计划从 1998 年 1 月到 6 月实行，对象是门市部经理级以上的 2200 位高级员工。金考公司赠送购股权的一个重要衡量标准是“成熟商店”的销售额，即开业时间在两年以上的门市部的销售额。这些商店是金考公司所存在的问题的症结之处，它们装潢陈旧，缺少高技术设备。

金考公司确定了一个艰巨的目标：销售额要增长大约一个百分点，达到 8% 左右。如果经理们没有达到他们的目标，但业绩确实不错，将得到 12 万股的认购权，可以按金考公司仿真股票目前 70 美元的价格兑现，这个价格是库珀斯—利布兰公司（Coopers & Lybrand）确定的。如果他们在去年下半年成功地达到目标，他们可能得到又一批更大的购股权奖励。金考公司计划在 1999 年推行一个类似的计划。

突然之间，从商店开始，每一个人都开始为增加销售额而努力。商店经理不遗余力地要求批准他们添置新设备，包括更多个人计算机和可以印出彩色张贴画的机器。自然，这些设备开始时增加了固定开支，但是，它也吸引了大量顾客，销售额迅速突破收支平衡点，从而进入了一按复印机的按钮差不多就是利润的区域。这些设备还使金考公司有别于低档次的商店，如快速复印公司（Kwik Kopy）。现在几乎所有金考公司的商店都有高速彩色复印机、上互联网的 ISDN 线路和一批个人计算机。纽约市的地区经理兰迪·巴伦说：“这是销售额增长和从事高层次业务的关键。”经理们大量投资开设新店。金考公司计划今年新开 120 家商店，而 1997 年只开了 50 家。

员工可以得多少？这项计划给他们在公司上市时以 1998 年赠送的仿真股

票每股 70 美元的价格购买实际股票的权利。公司已经使销售额和收益增长进入低层两位数字，希望收入增长 17% 到 18%，利润增长 25%。如果实现那些目标，那它就有了高增长公司的名声。两年后，金考公司可能以股价为收益的 35 倍上市，相当于每股 300 多美元，或者说是购股权价格的四五倍。对近 900 名商店经理来说，赠送的购股权可能达到每份 7.5 万美元。如果公司不断蓬勃发展，那些保留股票的员工真的可能像利盟公司的百万富翁那样富起来。

2. 玛丽·凯公司

对多数人来说，玛丽·凯的名字让人想起矫揉造作的王国，珠光宝气的“美容咨询专家”玉指轻点，令粉红色的凯迪拉克汽车驰向咖啡聚会；或者令人联想到，这家公司淡黄头发的创始人玛丽·凯·阿什会让她的明星员工身着貂皮大衣出席堪与拉斯维加斯夜总会歌舞表演媲美的豪华晚会。但是，吃糖的时候切忌被糖盒上的图画迷惑。玛丽·凯公司是最善于理财的公司之一。它有一部大多数上市公司梦寐以求的使投资者富裕的纪录。从 1985 年成为私有公司以来，它的市值上涨了差不多 20 倍，达到 16 亿美元。没有什么对手比这个设在达拉斯的利润机器更理解什么是创造价值的坚实基础——以最低限度的库存、仓储和有限的正式员工人数出售大量的口红和化妆品。

玛丽·凯公司（1997 年的收入 12 亿美元）以丰厚佣金和大屏幕电视机激励推销大军而闻名。但是在幕后，另一种刺激推动着经理们：仿真股票。玛丽·凯公司是这方面的开拓者，它的计划至今仍然巧妙地保持着多数公司搞不好的一种平衡：以最低的投资者代价促使经理们创造出优异的业绩。实际上，它在仿真股票方面干得比它过去在实际股票方面干得好多了。

1984 年，玛丽·凯公司（当时是在纽约证券交易所上市的公司）经历了销售额和股价的下跌。妇女们大批地涌入劳动力市场，习惯于依靠家庭妇女出售产品的玛丽·凯公司突然雇不到足够的人了。玛丽·凯·阿什和她的儿子、首席执行官理查德·罗杰斯认为公司如果能集中于一种不受股市动荡影响的长期新战略，那就可以振兴。1995 年，阿什和罗杰斯家族筹划了 4.5 亿美元的融资收购，其中包括 8000 万美元的股票。风险极大。面对堆积如山的垃圾债券，这两个家族亟需留住和聘用优秀的管理人员——在不能给他们像雅芳公司可能给的那种标准购股权的情况下。

当时的首席财务官约翰·罗尚找到解决办法。西装革履的罗尚是个金融迷，现在是玛丽·凯公司的首席执行官，他被一种鲜为人知的衡量公司业绩的办法所吸引，那种办法就是推动经理们以最少的资本创造最大收益的经济增值法，即 EVA。

展望未来，罗尚和罗杰斯认为经济增值法可以帮助玛丽·凯公司偿还那些

垃圾债券，创造大笔价值。但是，除非有办法激发经理人员的热情，否则就不可能史诗般地振兴。罗尚请经济增值法的发明者斯特恩 - 斯图尔特公司（Stem Stewart & Co.）设计一种想像的股票来跟踪玛丽·凯公司的股份价值，就像它仍然在纽约证券交易所上市一样。结果就出现了第一个大型的仿真股票计划。压抑不住自己心情的玛丽·凯·阿什喜欢这个主意，认为仿真股票可以激发起经理们的热情，就像粉红色凯迪拉克车让女推销员惊叹那样。

玛丽·凯称新计划为高级经理鉴定权（SMART）。这项计划于 1985 年实施，给 30 位高级经理相当于玛丽·凯公司 15% 股份的购股权，价值 1200 万美元。计划准备执行 5 年。这样到 1990 年，经理们可将 1200 万美元仿真股票增加的价值放进自己的口袋里。斯特恩 - 斯图尔特公司每年计算出股票的价值。与此同时，玛丽·凯公司集中于长远目标，而不是下个季度的收益。根据经济增值法的原则，玛丽·凯公司着重促使销售额的增长快于成本或者资本投入的增长。首席财务官伯德说：“以前我们可能关闭一家眼下不需要的工厂，使收益大大增加。这样做是对的，但是会使华尔街感到非常不安，所以我们可能推迟关闭。”

1990 年第一个计划到期时，玛丽·凯公司已经恢复了生机，仿真股票增值两倍以上。公司从 1990 年到 1995 年实施第二个计划，然后是到 2000 年结束的第三个计划。在所有这些计划中，支付办法都极其精明。典型的做法是，经理们应得金额的 $\frac{2}{3}$ 以现金和票据付给他们，允许他们用余下的 $\frac{1}{3}$ 购买新的购股权。但是由于新的购股权价格上涨了很多，能购买的数量则下降了——同令上市公司致命的稀释性做法相反同时还要对取得优秀业绩者和新员工发授新的购股权。由于股票价格保持两倍以上增长速度，新增购股权的价值至少像以前那样多，员工们自然感到很满意，他们能挣很多钱。

从 1985 年以来，玛丽·凯公司已经付给经理们 1 亿多美元。每过 5 年，那些挣 25 万美元的经理就可以从他们的虚拟购股权中得到 5 倍于这个数字的钱。计划还吸引了有才华的经理。

玛丽·凯公司最大的成功是吸引新一代的推销员，如打零工的教师和护士。它能做到这一点部分是因为它给的佣金远远高于它在 80 年代给的数目。公司从仿真股票中学到金钱对人的刺激力量。佣金计划刺激美容咨询专家们出售更多的口红和香水。

同时，公司控制开支。包括地区经理在内的美容咨询专家没有薪水或者福利。它让高级推销员免费开的粉红的凯迪拉克汽车和红色的大艾姆牌轿车都是租来的。如果美容咨询专家的销售业绩不好，她必须自己付部分租金。如果业绩不好的状况持续下去，公司就把汽车收回。只有按业绩拿钱的佼佼者才能体

会到粉红色的凯迪拉克和仿真股票的妙处。

3. 上市公司的仿真股票

在金考或者玛丽·凯这样的公司采用仿真股票的方式创造大量价值的时候，上市公司对此一直十分关注。这不是因为它们考虑改成私有公司，而是因为这种办法有助于解决经营中的一个最大的难题：衡量每一个业务部门为企业贡献的价值。从通用汽车公司到 USX 公司采用的一种办法是发行“跟踪股票”。跟踪股票是大公司的一个部门公开买卖的股票，如通用汽车公司的休斯电子公司分部。

但是跟踪股票有普通股票的弊端：动荡不定。所以有几家上市公司尝试仿真股票。值得注意的例子有伊士曼化学品公司（Eastman Chemical）和芬兰食品业的巨头库尔特公司（Cultor），这两家公司共同拥有工业生物技术公司基因科尔国际公司（Genencor International）。它们不是给基因科尔公司的经理库尔特公司或者伊士曼化学品公司（它从伊士曼柯达公司〔Eastman Kodak〕继承了基因科尔公司的股份）的股票，而是让经理们拥有自己的仿真股票。这就使基因科尔公司有了从其他高技术公司聘请工程技术人员和经理的钱。结果相当不错。从 1991 年以来，基因科尔公司的市值增加了两倍多，总计为 4.5 亿美元。

同样的必要性促使公开上市的大保险公司万年能公司（Marsh & McLennan）把它没有上市的子公司帕特南投资公司（Putnam Investments）的股票赠送和卖给帕特南公司的高级员工。期望这种帮助有官僚作风的管理人员像所有者那样行事的催化剂被人们普遍接受。基因科尔公司的财务经理沃尔特·格伦贝斯基说：“我从柯达公司一个工作有保障的人变成一个能够决定自己命运的人。”这最好地说明了为什么仿真股票成为一种流行的办法。

日本现代企业管理的最高境界

在日本，员工自我实现的满足，是现代企业管理的重要特色和最高境界，也是战后日本能够在短暂的时间内崛起于世界经济舞台的重要原因之一。

在日本的企业里，员工自我实现的满足，主要通过以下几条途径来获得：

1. 张扬个性，人尽其才

从用人的角度看，盛田昭夫将美国的企业比喻为一堵砖墙，将日本的企业比喻为一堵石墙，颇有趣味。美国企业聘用人才的顺序是，先确定组织，然后划分各自的工作范围，最后才开始招聘从事这些工作的人员。经过考核审查，套不进框框的人，一律被拒之门外不予录用。这就象一堵砖墙一样，每个职员都必须像一块规格一样的砖头，恰好嵌进它的预定位里。

而日本企业的用人思路则断然有别。他们首先是录用新职员，然后再思考如何排列组合，发挥每个人的特长。新职员往往都受过高等教育，但实践起来怎么样，还很难说。这就需要经营者们对这些尚未定型的“石头”进行长时间观察以后，用最佳方法将他们巧妙地组合在一起。更重要的是，经营者切切不可忘记“石头”无时不在改变形状这一特点。随着业务内容的变化，“石头”也需要不断进行更换。

因此，日本好多著名的企业家聘用人才时，根本无视学历与文凭，而是看重你的真实能力。盛田昭夫在 60 年代写了一本题为《让学历见鬼去吧》的畅销书。他在书中说，他想把索尼公司所有的人事档案都烧毁，以便在公司里杜绝学历的任何歧视。

世界首富，西武集团的堤义明也主张在工作面前人人平等。他认为，学历只是一个人受教育的时间证明，并不等于证明了一个人真的有实质性的才干。堤义明的用人哲学是：让没有机会接受大学教育的年轻人，可以通过西武集团自定的鉴定考试，成为西武的一分子，在往后的工作中，不断学习及再接受公司的教育训练。他要求大学和高中资格的新职员，一律从低层做起。

2. 培养、信任、重用

松下幸之助有一句响亮的口号：“在出产品之前出人才。”早在二战前，松下就曾对见习职工的培养发了专门通告，在竞争激烈的日子里，松下更不忘发出“关于职工教育个人须知”的通告，把培养员工用文字方式固定下来。松下公司的用人原则是，量才录用，人尽其才，对可以信赖的人，哪怕他们资历很浅，经验不足，也会委以重任，让他在生产实践中得到完善。公司还常对一些年轻有为的职工委以超过能力的重要业务，用压力和紧迫感加速他们成才。

三洋电机的创始人井植薰积六十余年的管理经验认为：“人才需要培养，更需要使用得当。”一次井植薰辛辛苦苦地从一所名牌大学里“挖”来了一很有才华的毕业生，将他安排到三洋电机一家技术很高的工厂去锻炼。然而，一年之后，这家工厂的厂长特意来找井植薰说：“你要来的那个年轻人，什么事都干不了，是否能把他调到其它部门去？”井植薰问：“工厂是怎样安排他工作的？从哪些方面可以看出这个年轻人不行呢？”厂长被问得张口结舌。于是，井植薰对厂长说：“要调动他是不可能的，他是被公司录用的那批人中最出色的一个，其他同来的人现在都干得很好，为什么唯独他到了你的厂里就不行了？这是你的失误。要调动的話，我先把您调走。”

被誉为日本重建大王的坪内寿夫，在用人上可谓别具一格。他不随便信任人，一旦委认，则全权交付，使其能发挥最大能量。坪内寿夫将员工素质分为

上、中、下，其构成比率为3：4：3，而教育的重点就放在最下等的三成。坪内寿夫说：“我从不放弃任何员工，只是教育他们、重视他们，使他们发挥所能。这是一个经营者的本分，即教育员工的意愿。因为只要肯做，任何人都可以做到自己认为根本办不到的事，这也就是要先建立信心。或许教育他们要花费很多时间，但这种时间的运用并不是浪费，而是造就许多人更健全的人生观。”

3. 劳资平等

与其它国家相比，无论从物质上来看，还是从精神上来看，日本企业的高级管理人员与一般员工之间的差距并不大。也正因为如此，在日本，几乎所有的高级管理人员，都是从普通职员阶层中晋升上来的。劳资平等，是自我实现的前提。因为，人并不仅仅是为金钱而工作。

日本企业大多实行年功序列制度，即职员按年龄、工龄计算工资，逐年提薪，一步一个台阶，这就使员工的能力释放、自我实现通过循序渐进的方式日臻完美。而在美国的企业中，地位、工作、金钱刺激这三者是经常连在一起的，因此，即使是年轻人，只要委以重任，就必须支付高额薪水，这一运作方式的直接不良后果是，过早地付给某些职员极高工资，而往后却不能年复一年往上提，到一定程度就只能原地踏步，这势必会引起该职员的不满，进而扼杀其劳动的积极性与创造性。

因此，通过对比，日本企业劳资平等的优越性便昭然若揭。

4. 民主精神

在日本企业的内部，民主精神是员工自我实现需求得到满足的源头活水。

松下公司“人人是总裁”管理方法，在其质量管理中起到了重大的作用。工人们分成许多个质量管理小组，这些小组都要定期聚集开会，切磋经营方针，探讨生产、销售及公司的盈利。

在东芝电器公司，有个叫“社长室开放”的独特规矩。每天早晨七点三十分开始到上班时止，公司的同仁，从高级的管理人员到下层的操作工人，络绎不绝地来到公司的最高决策部——社长室，面见公司首脑人物，提出忠肯的建议和方案。

“质量是企业的生命”。丰田公司是日本的“企业管理之王”，他们成功的秘诀就在于实施全员质量管理。即借鉴中国《鞍钢宪法》中“两参一改三结合”的思想，又结合日本的实际，建立了由高层领导、专业干部和工人参加的“三结合”质量管理体制。这些质量管理小组不仅在质量管理方面发挥了很大作用，还密切了公司管理人员与工人的关系，造就了一大批人才。

日本企业的文化制胜

本世纪 70 年代以来,世界经济史上最为震撼人心的事件莫过于日本经济的迅速崛起。这样一个疆域狭小、资源匮乏的东方岛国,在经历“二战”惨败后,一度被断言为至少在一个世纪内将悄然无声的民族,却出人意料地在短暂的二三十年内,以流星般的速度在那块战争的废墟上异军突起,一跃成为世界第三大工业国,冲击着全球几乎所有的市场。面对这一事实,美国管理学界愕然之余对日本企业的管理模式和实践进行了深入的探究,最后抽象出日本企业管理成功的精髓——强有力的企业文化。

1. 日本企业文化的发展轨迹概述

日本企业文化的发展史可以上溯到 20 世纪 10 年代。当然,当时的企业文化与现在所说的企业文化不同,只能算是企业文化的初期形态和背景。比如当时著名企业——仓敷纺织公司中的总经理大原孙三郎建造的大原美术馆;阪急电气铁路公司的总经理小林一三创建的宝冢游乐场和日本最早的歌剧场等。

现代意义上的企业文化在日本的兴起始于 1970 年在大阪举办的国际博览会。当时会上提出的“人的进步与协调”,使社会各界都认识到企业不仅仅在于追求经济效益,而应该也必须对社会作出一定贡献。以此为发轫,日本企业文化在 1975 年左右开始萌芽,当时管理文化为日本财界和企业界津津乐道。经过 10 年的积累与发展,日本在 1985 年举办了为全世界瞩目的“筑波世界科学博览会”,其主题就是促使人们思考和认识科技文化对人类究竟意味着什么。以此次博览会为标志,一大批日本企业文化群出现了,日本的企业文化也开始进入第一阶段的开花结果的成熟时期。而直到这时,西方世界特别是企业界才真正看到日本企业文化所拥有的丰富内涵。然后美国管理学界正式提出“企业文化”这一概念。并将它推向全球。

2. 日本企业文化概念的涵盖范围

关于日本企业文化的定义,日本企业文化研究会和综合信息媒介研究所作如下表述:企业文化是由企业这一社会经济组织的所有成员的默契地共同拥有的该企业的价值体系,是其企业意识、精神及企业行为规范的体系。

具体就这一定义其涵盖范围,有三个突出特点。首先,是明确地把日本式企业文化纳入 CI (corporate identity),即企业识别系统这一范畴之中。换言之,日本人是从企业认同的角度来研究分析,甚至创造企业文化的。所谓企业认同,实际上是升华到文化高度的企业综合性自我介绍、自我认识,它能体现企业及企业成员在社会整体中的特殊地位和价值。其次,日本人认为企业文化是企业经营与企业环境意义上的文化现象。他们认为企业是适应环境变化,不

断进行自我变革的缩小了的社会体系。对一个具体企业而言，最重要的是正确认识所处环境并相应制定适宜的战略和对策。同时，还须一定用建立在企业价值观念之上的企业行为说明自身如何贡献于环境的改良，从而也就体现了一个企业及其所有成员相对社会而言的自我价值和存在意义。第三，日本人一般把企业文化理解为建立在日本传统文化基础之上的文化现象。这里所指传统是由单一民族、同质社会、集团主义、重视仁义礼智与人情，以及和睦亲善、互敬互爱的民族心态等构成的综合体系。

3. 日本企业文化的实践与理论

在长期的经营实践中，日本企业文化形成一套相对成熟的理论体系，其主要内容大致可以概括为以下四个方面。

(1) 在经营上，贯彻对“人”的尊重和培养，这是日本企业文化的核心。日本有句格言——“事业的成就，在于人”。他们认识到：尽管企业是组织人的机构，然而左右企业经营的却是其基本元素——从业人员的工作积极性和创造性的发挥。人才是企业最活跃、最重要的生产力。被誉为“日本经营之神”的松下电器产业公司前总经理松下幸之助就是持此观点的代表人物。他把这一思想贯彻于企业经营实践之中，使松下电器产业公司发展成为世界 15 家最大工业公司之一。具体而言，日本企业在经营上尊重人体现在两个制度上。其一是“人才库存表”制度，该表详细记载着上级对下属专业能力、性格特点等的客观评价，以便适时发掘并拔擢人才。这种以实力提拔人才的做法，一度成为日本产业界的热门话题并在全社会铺展开来。像日立制作所、松下电器产业、日本电气等拥有悠久历史的大企业，也因依据实力主义拔擢人才，使得其最高经营阵容充满了朝气。其二是系统的人才开发制度。据统计，日本企业中“在职训练”占 30% 以上，其形式不仅有本企业高阶层人员担任讲师的教育，还包括参加企业外的各种进修班、讲习会及函授教育等。在人才开发上，肯花费较长时间与庞大经费，这是日本经营成功的原因之一。因为“透过对职员的培育，增强其参与经营的意识，充分发挥其潜力，不仅能让职员从工作中感到存在的价值，而且在企业经营中能够产生巨大的效果。”（松下幸之助语）。松下电器产业有一句口号最为著名，内容是“制造产品之前，先培育人才”。该公司在大阪郊外的枚方市就拥有一座集中央社员进修所、制造及技术进修所、营业进修站、海外研究所等于一体的大型现代化教育训练中心，其对人才的重视和开发就可见一斑了。总之，在日本许多卓越的企业都切实地为“事业的成功，在于人”下了明确的注脚。

(2) 塑造独特的企业精神，这是日本企业文化活的灵魂。日本企业有一共识，即企业精神是一种看不见的“经营资源”，它在无形中提高了企业的素

质。研究日本企业文化的历史，不难发现几乎所有卓越企业都有自己独特的“企业精神”。本田技研社首任社长本田宗一郎创建的企业精神是“创新经营”和“全球观点”。后任领导始终以此精神指导决策，从而使本田汽车最先打入号称“汽车王国”的美国市场。松下幸之助提出的“所有工业品应象自来水一样便宜”的企业精神，使得松下电气产品以价格低廉、性能良好畅销世界。日立制作社创始人小平治平曾提出著名的“三大精神”——“和”、“减”、“开拓”，也使日立制作社以一家丑小鸭式的企业跻身闻名世界的大公司。可见“企业精神”不啻为一种经营战略，根据具体经济形势提出的企业精神能统一职员的思想行为，在实际工作中发挥巨大的作用。为此日本企业的领导十分重视企业精神的宣传和落实：在新职员录用教育中，企业精神是最重要的一课；在全体职员大会上，企业精神总是被反复强调；企业内部宣传活动也是围绕企业精神这个中心展开。

（3）协调上下左右的人际关系，为企业发展创造一个宽松、和谐的内部环境。在日本企业中，上下层（即领导与被领导者）之间的关系比较融洽。首先企业上层领导对下层职员利益予以注重，在日常生活中给予关心照顾，体现出一股人情味，如在职员生日寄上一份由公司最高领导者签名的贺卡，或在职员遇到困难时给予精神上的安慰和经济上的资助等。其次表现在工作中的“共同参与”。日本 75% 的企业决策采用“U”型模式，即“上意下达”和“下意上达”的有机结合。企业绝对不会温和得不产生对立性的意见，也不会将上层吩咐下来的事情囫圇吞枣的照单实行，而表现为所有人员比较充分地协商讨论，最终达成一种共识。这些举措加强了职员对企业的归属感、使命感，也使得企业迸发出一股强大的凝聚力和向心力。另外一个方面，日本企业内部广泛存在着“亲睦会”、“同友会”、“俱乐部”等非正式组织活动，包括总经理在内的各级经营管理人员都积极参与从而在一定程度上冲减了本位主义所带来的负面效应，使得企业内部各类信息实现沟通与交流，而不致停滞在某一特定部门。更重要的是此类活动密切企业人员之间的联系，在企业内部营造了一种和谐、愉快、舒适的氛围，有利于激发职员的工作热情和创造性思维。

（4）实施文化战略，在消费者群中树立良好的企业形象。所谓文化战略，就是以企业同消费者共存共荣为前提，采用以销售战略、广告宣传战略和学术、艺术形式到生活文化的、各式各样的以“文化”为主题的手段，并据此通过多层次多渠道的复合性交流活动，增进消费者大众对企业的全面了解，进而塑造出有特色的企业形象。日本企业实施的文化战略大体可归为五类：第一是包括各种研讨会、座谈会、美术展等形式的文化事件，具体事例如日本珠之素公司的《食文化座谈》、三得利的《论坛·日本的主张》等。第二是文化设

施的建造，如山种证券的山种美术馆、三得利的威士忌博物馆。第三是各种社会公益活动，诸如由各企业财团资助青年少年教育、表彰、国际交流基金及赠送研究设施等。第四是出版映像活动，包括出版单行本、PR 杂志、电影、视频等，如日本 IBM 公司的《无限大》、马玉达公司的《混合文化》。第五是社会宣传活动，如绿化运动、爱鸟宣传、交通安全宣传、环境保护宣传等。事实证明，日本企业文化战略是成功的，它不仅帮助企业在消费者群中树立良好形象，提高了企业及其职员的社会价值，还有利于社会“大气候”的改善和整个国民文化素质的提高。

日本企业文化是从深层意义上发掘日本民族所特有的追求、自我更新和对环境较快适应的传统，并以此为背景基础，汲取外来文化的精华，在长期实践中建立起来的集共同价值观、道德规范、行为准则及与此相契合的具体组织形态、特质形态于一身的综合体系。同时作为一种全新的管理思想和管理战略，其在经营实践中发挥着以下五大作用，即导向作用，激励作用、凝聚作用、约束作用和辐射作用，可以这么说，优秀的企业文化是日本企业成功最基本的实力。

4. 日本企业文化的改革及发展方向

进入 90 年代的今天，日本的企业文化处于承上启下的历史转折时期，在改革中从企业文化的初期形态过渡到第一阶段——在多数企业的企业文化开花结果的带动下所有企业均进入文化化的时代，已成为日本企业文化的改革、发展的大方向。

从目前日本企业文化所处阶段分析，依地区、行业、企业规模、企业内外环境及文化条件、人的文化水平和文化素质的不同，不论从内涵层次还是外延形式内容看，严谨而统一的企业文化结构并未形成。况且传统文化心态和追求规模效益的负面影响冲击着日本企业文化的革新。为此日本“JMAC - 21 计划”的企业文化分会提出了高层次企业文化的 21 世纪型企业的五个条件，提示了未来企业文化革新的五个方面，即：

- ①确立面向未来的，开拓型的企业文化；
- ②认识各具特色的企业文化对经营的导向作用；
- ③树立为社会所公认的有魅力的企业形象；
- ④企业文化、经营思想信念须渗透到所有从业人员的头脑之中；
- ⑤依照企业文化、经营思想而展开的企业活动与收益挂钩。

同时，该计划还明确提出了企业文化形成的五要素：第一，持续采取多元化文化及其经营战略的渗透措施，努力增进从业人员对经营思想信念的“共鸣”，这是企业成败的关键；第二，对最高经营者的适度批评，监督，有助于

提高企业活力与效益；第三，从业人员的自律性，对组织的适应性，在所属部门组织中学习进取精神，将成为决定企业教育培训及人才培养战略方向的关键因素；第四，配套进行并协调企业经营管理结构、组织人事结构和环境的改革；第五，研究和总结过去，展望并规划未来，据此作出现时期企业的决策，是企业增强活力持续发展的决定因素。

总之，正如同日本经济从高速增长转为低速稳定增长所呈现出来的特征一样，日本企业文化在迈向 21 世纪“文化的时代”的过程中，将会从轰轰烈烈走向扎扎实实，从初始期形态的勾画塑造到“开花期”前内容结构的充实。

即将到来的是一场灵活性的战争

关于灵活制造的理论很简单。如果你和我在竞争，而我能较快地了解市场变化，在同一条生产线上制造出许多不同的产品，并且能够立即以低成本从生产一种产品转为生产另一种产品，不论是批量小的产品还是批量大的产品都能同样获得利润，而且能比你更快地推出新产品，或是办到这些事情中的大部分，那么我就会取胜。我就能挡开你的每一次冲刺，并向你所占有的市场中由于你太过庞大而挤不进去的那些有隙可乘的领域发动进攻；同时更快地作出改进，保持或甚至增加利润，并迫使你在价格方面跟着我走。

因此，许多制造商将不得不安装被称为灵活制造系统（FMS）的一系列技术先进的机床。在一家加工厂里，这个系统通过控制的机器人就可以生产出型号繁多的产品。所有的公司还必须仔细检查它们的信息系统、开发新产品的办法以及其它的技术，以便迅速、灵活和经济地对顾客的需要作出反应。

如果要了解灵活性是怎样付诸实行的，请往东看吧。这是德洛特和塔奇公司的顾问们 7 月份发表的一份富于启发性的调查报告提供的信息。他们请 900 家美国和日本公司阐述它们主要的制造战略。提出的结论包括：

日本人强调灵活性。当美国制造商还在强调产品质量（耐用性、符合规格和及时交货）时，日本人已经认为这些都是不言而喻的。日本厂商已把焦点放在产品有更多和更好的特色，工厂具有灵活性，扩大对顾客的服务，以及迅速大量推出新产品。

日本厂商认为自己在竞赛的几乎所有方面都处于领先地位，其中包括迅速改变生产方法以及他们能制造出的新产品的数量。这种优势还会扩大。说增加了的灵活性在他们的计划中占重要地位的日本制造商的人数比美国制造商的人数有可能多 1/3。

他们决心致力于通过采用先进技术来保持领先地位。在诸如计算机辅助设计、自动化材料处理和机器人技术等 38 种技术单子上，德洛特和塔奇公司发

现，美国人认为比较有经验的只有 6 项。在看待未来时，强调制造过程优势的日本公司比美国公司可能多 25%，它们对 42 种先进技术中的 33 种制定了较大的投资计划。

归根到底，灵活性意味着明显地改变人们对如何经营一家企业的想法。利哈伊大学亚科卡研究所利用 77 家美国公司的人员进行的一项远景调查的结论是：“我们即将进入一个制造的新时代。”继大批量和低质量的生产之后，将迎来“灵活制造”，后者的工厂是小型的和组合式的，机器可以重编程序以制造几乎是无限品种产品的新产品，或是顾客定制的产品，而单位成本则较低。

许多最佳的美国公司正在努力发展这些能力。巴克斯特保健用品公司正在进行试验，看看组件性究竟有多大的极限。它的一家静脉注射溶液工厂可以被搬到任何地方，一周内就能组装好，并可在任何时候搬动。这家公司还认为自己是世界上被称为“迅速制造样品”的令人惊心动魄的技术方面的旗手之一。在伊利诺伊州的迪尔菲尔德，巴克斯特公司定期为它的比利时中心制造复杂的医疗仪器的操作原型，收到加工单后 24 小时就能把这些原型运出去。

可是，作为整体，美国人就敌不过太平洋彼岸的竞争对手。日本人十年来的大部分时间里一直在对灵活制造进行投资；但是，直到现在人们才清楚认识到它是一件多么强大的武器。麻省理工学院的查尔斯·萨贝尔教授说：“战略正在变得越来越清楚，即把市场分割开来以求取得进展。目标是建立一个全部可塑的生产系统，该系统在某种合理的范围内能使一家工厂生产任何东西。”更加激动人心（而对于遭受打击的人来说则是更加令人震惊）的是，日本一些制造业公司，例如丰田自动车工业公司在灵活制造方面已经开始懂得它们在质量方面教给全世界的东西：它真可以节省资金。

德意志银行驻东京的高级经济学家肯尼思·考蒂斯说，日本从事的建立灵活制造系统的努力是资本投资激增促成的。1986 年到 1991 年，日本对国内工厂和设备投资为 30000 亿美元。虽然由于经济放慢速度，日本的投资停止了增长，但是私营工业去年在日本购买了价值人均 5320 美元的新的工厂和设备，而在美国则为 2177 美元。这些数字经过了调整，以反映这样一个事实：日本的资本设备市场竞争很激烈，以致价格比美国低 30%。

谁也不知道这笔钱有多少已投入灵活制造方面，因为投资可以为一个以上的目标服务。但是，A·T·卡尼咨询公司东京办事处的阿南诏孝的一项分析表明，在一个领域，即用于信息技术的支出，四个制造商中就有三个把通过诸如灵活制造系统和计算机综合制造等方法来增强灵活性列为他们的目标之一，其人数几乎是把（办公室自动化）列为下一个主要目标的人数的两倍。

在东芝公司，灵活性制造是一个明确的目标。该公司去年的 355 亿美元的

销售额来自家用电器、计算机、灯泡和动力设备等许许多多产品。因此，当 1985 年东芝公司的工人首次听到“按客户需要同步生产”这一口号时，也许并没有使多少人感到吃惊。东芝他说：“客户需要有选择的余地。他们希望有一台恰恰适合他们需要的洗衣机或电视机。因此，我们的产品需要多样化，而不是大批量生产。”

佐藤文雄几乎是马不停蹄地对许多工厂进行巡视，以深入阐述他的主题。多样化的关键是：想方设法缩短生产时间来赚钱。佐藤文雄要求经理们缩短生产准备时间，削减订货间隔期，学习以同样的设备和人员制造更多的产品。他说：“每次来到一家工厂，我总是告诉人们：‘生产的产品数量再少点！’”

麻省理工学院的斯隆管理学院院长莱斯特·瑟罗说，如果这是你的信条，到日本青梅的东芝公司计算机工厂作一次访问“就象到了天堂”。东芝公司把青梅工厂叫做“智能工厂”，因为在那里有一个令人眼花缭乱的网络把办公室、工程设计和工厂操作连结起来，及时提供信息和零部件。该厂工人在同一条装配线上可以生产出九种不同型号的数字处理机，在紧挨着的另一条装配线上可以生产出二十种不同型号的便携式计算机。通常他们一次生产的产品数量是 20，然后就变换型号，但东芝公司也有能力把生产的产品数量减少到 10。

装配线上的工人都受过制造各种型号机器的训练，但他们无需依靠记忆。各个岗位上的便携式计算机显示出图像和指令，它们随着型号的更换而改变。现在，低档计算机的产品的寿命周期是按月份来计算的。因此，灵活的装配线使该公司能防止热门型号产品的短缺或过多地生产销售量已下降的型号的产品。佐藤文雄的下一个目标是使经理们考虑如何快速而省钱地把数量少的产品运出去。并更快地从商店得到反馈的信息，以便使销售和经销像工厂一样的灵活。

不过，对佐藤来说最糟糕的事情莫过于去对照花王公司的情况了。花王公司是日本最大的肥皂和化妆品公司，也是世界上第六大肥皂和化妆品公司，1991 年的销售额达 47 亿美元。格美尼日本咨询公司总裁詹姆斯·阿贝格伦说，花王公司在经销方面的灵活性是没有哪一家公司可以和它相比的。这是由于该公司有一个棒极了的信息系统，使得这家公司及其独家拥有的批发商店能在 24 小时之内把货物送给 28 万家商店中的任何一家。这些商店的平均订货量仅为七件。

花王公司的目标并不是灵活制造本身。系统开发经理阿部政之说，相反，“目的是要最大限度地发挥整个公司对需求作出反应的灵活性。”做到这一点的办法是以极端的执着精神收集和分配数据，在任何一个时候，以其十个千兆字节就足以填满 128000 页正文。一个系统可以把下列一切东西连接起来：销

售和送货、生产和采购、会计、研究与开发、市场营销、数以百计的零售商的现金出纳机、数以千计的售货员的手持计算机。据阿贝格伦说，花王公司吹嘘，由于信息是这样的充足，会计师在新年元旦中午时就能交出一份年终结帐财务报表。

有些美国消费品公司也收集销售点数据，例如经理人员可以收到有关前一天销售额的信息。但是在花王公司，争分夺秒的联动装置还延伸到工厂和实验室。负责产品品种的经理能看到每天的销售、库存和生产数字。一天之内他们就能知道，某一竞争者是否在从事某种销售，并相应地进行调整。当花王公司推出新产品时，它用一种称之为反馈系统的试销经营作业方式，把从 216 家零售商那里收集到的销售点信息汇集在一起。该系统利用重点团体和消费者的电话和信件来衡量公众的反应，其速度比一般的市场调查还要快。卡尼公司东京办事处的威廉·贝斯特说：“花王公司在—项产品投入市场后两个星期之内就能知道它是否能取得成功。它知道，谁在购买这种产品，包装是否行，是否要作什么改变。”这些情况有助于说明，花王公司是如何打入利润高的化妆品行业，在不到十年的时间里，从默默无闻发展到在日本市场额中占据第二位的公司。

花王公司的网络实际上消除了市场上的某一件事的发生（例如某女士买了一条肥皂）和消息传到公司之间的差距。这使花王公司不那么依靠销售预测和缓冲存货。正如波士顿咨询集团的乔治·斯托克这位研究日本公司的专家所说的，快速的信息使一家公司的生产水平保持平稳，并能增加花色品种而又不致于大大增加库存。的确，虽然花王公司生产的家庭用品已从 1987 年的 498 种增加到今天的 564 种，它的存货占销货量的平均百分率却从 9.2% 下降到 8.6%。

正如东芝公司和花王公司的情况所表明的那样，当信息提供了能利用它的能力时，灵活性也就随之而来。如果你不知道目前什么货物畅销，灵活的工厂就会毫无用处，如果你不能使工厂对市场情况作出反应，那么单是知道市场是否清淡，对你也没有多少帮助。

计算机成本下降，加上筹措资本的成本低，使那些即使是日本的第二流公司也能实现灵活性。以日本第四大电机制造公司富士电机公司（仅次于日立、东芝和三菱电机公司）为例，该公司在灵活制造系统等方面的投资从 1987 年开始猛增，这方面的开支占资本预算的 30%。之所以能做到这一点，是由于计算机和数控机床的价格十分便宜，同时借款利率也低。负责生产技术的高级工程师栗原高志说：“我们定的目标是把订货间隔时间缩减 30%，劳工费用减少 70%，在制品盘存减少 50%。我们必须这样做，因为这些也是我们客户的

目标。”

当富士电机公司收到购买电动机开关的定单时，20% 的产品买主希望在 24 小时内交货，他们的要求得到了满足。另外 40% 的产品必须在三天内送到。富士电机公司并没有压缩它的产品系列，这些安排是专为客户定制的产品而作出的。

这一切得归功于灵活制造。例如富士电机公司在埼玉县的工厂里制造用于控制机床发动机的磁性开关。从 1988 年开始，该公司安装了灵活的计算机综合装配线，在建立了这种装配线的地方，工具的调整、部件的挑选和组装工作都是用条形码自动完成。这些条形码会告诉机器怎样干。在建立这些生产线之前，富士公司需要三天时间才能交货，而现在只需要 24 小时，而且只使用 $1/3$ 的工人，存货差不多减少了 $1/3$ ，生产出大约 8000 种不同的产品，比过去增加了两倍。

对灵活制造的投资并不价廉，但是时间长了就能节约资金。对于那些受到的训练是要他们去谋求规模经济的经理们来说，这一点靠直观是无法体会的。灵活性导致广度经济（economies of scope），这种经济能把成本分摊到许多产品上。阿莫科纤维织品和纤维材料公司副总裁费兰克·安德勒斯克看到了这两种经济的差别。他的公司和日本石油公司所属的日积塑料公司合伙建立一家合资企业，制造用于增强箔和纸张包装强度的非纺织纤维。他说：“我们喜欢大批量产品，我们使用同样的设备，但他们（日积塑料公司）以较高的成本生产出小批量的产品，不过这些批量小的产品之间有着更多的差别，使他们得到更高的价格。”这两家公司对客户的态度也大不相同。“他们的推销员不带说明有什么货物可供出售的数据表。他们问的是：‘你需要什么？’然后制造产品。他们比我们需要更多的研究人员。”

规模在将来也还是会起作用的，但是广度经济则拥有令人震惊，有时是高超的力量。伊利诺伊理工学院商学院教授乔尔·戈德哈解释说，“同产量为 100 万单位的工厂相比较，200 万单位的工厂总会比较经济合算，但是一家能制造产量为 10000 单位但却是 200 种不同类型的产品的工厂，也可以同样经济合算，为客户生产定制的产品，你就可以制造出独特的产品来，这意味着你可以垄断价格。”

在一家灵活制造的工厂里，规模和广度是相辅相成的。最生动的例子莫过于汽车工业。日本汽车制造厂家正在重建它们工厂的心脏，以便能制造品种更加多样化的产品和更有劳动效率。这种努力可能再次使它们在成本方面获得带根本性的利益，从而保护它们在新汽车投入市场时在时间和成本上处于领先地位。

丰田自动车工业公司和日产自动车公司都把注意力集中于车身装配过程。车身装配是生产中最没有灵活性的阶段，因此也是最能发生影响的地方；它也是改变模型时大量消耗时间和金钱的阶段，例如福特汽车公司为了推出新车型在夏季关闭了两家卡车制造厂。

当许多美国汽车工厂还在一条生产线上制造单一车型汽车的时候，丰田公司已从 80 年代中期开始安装灵活装配线。丰田汽车公司的北野已喜夫主任说，从理论上讲，这些生产线能处理多少种类型的车身是没有限度的，“但是四种型号就已够好了”。如果加上可开式车顶和其他可供选择的样式，可能意味着是 20 种车型。其中秘密在于：“智能运送托板”，即计算机控制的安装用具，每个托板都被编入程序，以便把各种板块送往不同的车型。运送托板轮流地工作，当部件从生产线上下来时，运送托板便把它们捡起来送往各种车型，并把它们汇集在一起供机器人点焊。

现在建立一种新车型只需过去工时的一半，仅为四个月（过去是九个月）；在这同时，生产线还要继续制造其他车型的汽车。当一切准备就绪时，只需一个班次就能使新车型的汽车同其他型号的汽车一道投产。由于这些生产线的运作，丰田汽车公司的设备利用率从 1982 年的 75% 不断上升到现在的 95%。北野已喜夫说，主要原因是：一个班次就能更改车型。

日产公司的高技术“智能车身装配系统”（IBAS）完成了同样的事情，虽然它的最终抱负还要更为远大。智能车身装配系统的核心是 51 个机器人组成的群体，这些机器人能抓起车身部件，把它们排列起来，其精确度在 0.1 毫米以内，然后进行焊接和检查。这一切工作都在 46 秒内完成。从原则上说，它可以组装各种车型；不过日产公司现在平均每个智能车身装配系统只制造三种车型的汽车，其中有些车身又有几种不同的款式。

日产公司的工厂生产一个新车型的汽车需要进行三个月的准备（过去需要 12 个月），主要是在生产线继续运转的情况下为机器人编制程序和建立周边作业。日产公司设在座间的工厂负责工程设计的经理关根良忠说：“总有一天可能会做到，在日本建立的数据通过电话或卫星传送出去，在世界各地的工厂同时开始生产某一新车型的汽车。”

日产公司把自己的战略说成是“五任何”：该公司的任何人，可以在任何时候，任何地点生产出任何批量和任何车型的汽车。这位经理说：“智能车身装配系统”是朝这个目标迈出了一大步。他还说，“最低限度的经济规模现在是同一家工厂的总产量而不是同个别车型连接起来”。这就是说，一个“智能车身装配系统”每月可以处理大约 20000 辆汽车，至于是哪些车型占用了生产能力，这并无关紧要。当美国汽车制造商正在考虑放弃整条整条汽车生产线的

时候，日产公司正在加速用更多的生产线来填补市场空隙。

对于一个灵活的制造商来说，竞争的焦点在开始转移。当一家工厂可以对现有的设备进行改进和为之重编程序以改变生产线而不是取代它的时候，资本开支就不那么重要了。为丰田公司车身装配线生产的新车型的汽车装备机器的费用下降了 60% 就是证明。节约表现为价格下降或特色增多，或者是把省下来的钱向上转用于研究与开发，向下转用于为客户服务。

德洛特和塔奇公司调查过的日本公司打算既强调使产品降低价格，也强调使产品有很高的研究和开发内容，这两者搭配在一起就会使人很难加以对付。日立、东芝、富士通、佳能等公司现在用于研究与开发方面的开支超过了用于工厂和设备方面的开支。埼玉大学创新政策教授小玉文夫说，这些公司所以能够这样做，是因为有灵活的工厂。经济学家考蒂斯说，“对创新以及研究与开发的投资达到前所未有的水平，其目标显然是要成为世界上的新产品实验室，正如美国在 50 年代和 60 年代所扮演的角色那样。”

美国公司必须承认，质量问题仅仅是个开始。即将到来的将是进行一场灵活性的战争。

技术创新的六大绝招

传统上，一般人都认为光凭技术做基础的优势很难维持。然而前述例子却显示，有能以创意方式善用科技的公司，就有足够的资格保持这项优势。在看过电脑这项科技提供给一家航空公司或一家糕饼店如此强劲的竞争力之后，现在该看看你如何发展自己公司的下一项创新技术。重要的问题是：你下一次要发展什么？你如何由科技中创造竞争优势？这里有六项绝招可以让你跃登王座。

1. 发展科技监控系统

不要忽视科技，你必须发展出一套有系统的计划，才能源源不绝地开拓科技上的新发展。不论你是一家大制造商的部门主管，或有多家分行的郊区银行总裁，还是铺柏油路面工程公司的负责人，你的公司都能拥有独特的创新技术。尤其是那些较其他同行提早发现和利用。

(1) 新科技的企业，更值得你注意。以下是一些可以让你超前同业战略。

(2) 成立一个新科技档案。请你的员工提供一些适用这行的有趣文章、想法和建议。

(3) 每年至少参加两次商展，并特别留意新科技，或者，至少指定一名员工为“科技探子”，请他去看并回来向大家报告。

(4) 至少订一份产业通讯。而且至少每年和该通讯主编通一次电话，请教他们最值得注意的新点子。

(5) 每六个月和你的最高主管们会面，以审视企业科技上的发展和计划。

(6) 以脑力激荡的方式吸收新想法。问参加成员：目前我们的技术创新是什么？我们希望它未来发展成什么面貌？将竞争对手的科技列出来，你可能采用这些科技吗？

2. 研究自己和顾客

具创意的公司共同特征之一是：提早采用新科技。远在 1975 年，华尔商场就在每一家分店安装电脑终端机。今天，该公司的最新式系统可以追踪库存、协助成立新店，几乎包办所有的事。华尔商场也有一个私人的卫星网路，将各分店紧密连合，还可以用来开电视会议。

东北大学 (Northeastern University) 社会学系教授列文 (Jack Levin)，以购买新科技产品的速度为基础，将消费者分为两个明显不同的族群：愈早使用这些产品的消费者，愈倾向为科技爱好者，高科技行业可能成为他们的副业或职业；另一类则是不愿使用或很晚使用者，他们因为害怕、轻蔑（“谁要个人电脑？我用我的笔记本！”）或漠视科技，而成为科技文盲，他们总是等到价格下降、产品功能已经更进一步，或下一代产品已经上市后才会有购买行为。除了少数例外，企业对科技的采用模式也和列文归纳出的消费者购买模式，有着异曲同工之妙。

不论如何，如果你等到你对公司及顾客的评估是“必须要”用科技时，再开始采用科技就太迟了。调查你的客户，他们能否很快接受你正考虑使用的新科技？或者你得半哄半骗？你的市场目标决定你如何使用科技。

那么，到底要不要使用科技？其测试标准就在于顾客是否喜欢，以及能否安心使用。

A&P 合金公司、识货商店 (Shop Rite) 和大众衬衫专卖公司 (Publix)，都曾试验用自动付款系统，请顾客自己结帐；克鲁格超市 (Kroger) 也曾采用一处电脑付款系统，消费者可以将购买的商品透过一个光电子扫描装置，然后以一种特殊的现金卡刷卡付款。“这种方式虽然蛮行得通的，”克鲁格一位主管解释：“但我们发现顾客还是比较怀念站在收银柜台后的工作人员。”这几家企业于是在尝试科技不成后，重拾顾客更喜欢的老方法。

美国花旗银行在 70 年代末期引入自动取款机时，被认为是极端冒险。据当时竞争银行的想法，花旗银行冒的风险是：顾客虽然知道用自动取款机的好处 (24 小时立即提款)，但他们能否适应这种新方式？

结果是：三年之内，自动取款机协助花旗银行的市场占有率增长三倍。今

天，花旗银行宣称 80% 的储户使用自动取款机，而超过半数以上的顾客表示他们不须再进银行了。花旗使用科技，赢得更多顾客的心。

要成为未来赢家，有时必须以新科技吸引顾客。如果采用新科技真的对你的公司、对顾客有好处，即使刚开始顾客不习惯，仍可藉由便于操作的科技，加上市场行销，强调这项科技的利益，再给顾客适当的讯息、教育和训练，最后仍然可以赢得顾客的欢心。

3. 根据结果做科技决策

换句话说，不要被科技搞得头昏脑胀，以致忘了你的底线。

如果苹果电脑（Apple Computer）少了两位史提夫先生——史提夫·华次尼克（Steve Wozniak）和史提夫·杰伯斯（Steve Jobs）——还能如此迅速窜起吗？值得怀疑。因为两位史提夫各自在某一领域上有独特的才能。

华次尼克是技术人才，他不在乎什么顾客服务；杰伯斯则正好相反，他观察市场现象，然后走到那群电脑天才的旁边，刺激他们超越自己的极限。所以苹果电脑可以不断创新，但每项新发展都保证以顾客为中心。

一个公司需要两个史提夫，但要把杰伯斯这类的人放在驾驶座上，因为他可以避免为科技而科技的弊端。如果技术专才当家，就得小心，避免公司太过专注于科技本身迷人的功能，而忽视顾客的满足。因为一个不重视顾客的公司，即使自认采用了一项创新技术，仍然是故步自封，而不能驾驭未来。

科技性工具本身并不是真正优势的来源。换句话说，真正的竞争优势不是那项技术，而是你的使用方法。现以最近无所不在的传真机为例，说明你如何利用你的传真机，使它更有效地服务顾客？以下就是三个公司的作法：

（1）马里兰州的汽车修理公司（Auto Body Menders）注意到，送错汽车零件会造成时间和金钱上的损失。为掌握正确的配送，该公司将所需零件的照片和订单一起传真到零件公司、估价中心和保险公司。

（2）达拉斯的奥瑞格广告公司（Auringer & Associates）的文案创意人员奥瑞格（Kari Auringer），利用车上的传真机将最终定案的修改文案传回办公室。有两位客户就是因为她提供这种广告文案“最后一分钟更改”可能性，而选择她的广告公司。

（3）商业月刊（Business Monthly）利用传真机来凸显自己是“第一份真正与读者对话的杂志。”该刊每个月都发行传真问卷，提出最近重要商业事件的相关问题。读者群——中、大型美国公司的高级经理——可以用传真机传回他们的意见，然后由商业月刊回答。月刊回答时不仅采用调查结果，也采用读者目前关心的话题的专栏文章和专论。商业月刊收到的不仅是上千份问卷回答，而且是极具洞察力的分析和评论。

技术创新并非只是投资在市面上最新、完全没听过的科技产品上，而是用更好的方法使用你已经有的工具。有时，科技工具反而会产生事与愿违的负面效果。如果你的总公司员工，总以电话答录系统应付所有来电，造成对方反感，则这项技术创新就可能变成技术障碍。要经常反省：这项科技投资是否达到理想的结果？该怎样才能好好运用目前拥有的科技工具？

4. 用科技向现状挑战

当同一行业的每家公司都开始使用同一种新科技时，最先使用的公司就丧失了最初的科技优势，每个人又都退回到竞争的起点。然后整个行业又重新等待某位开创者开拓新工具，然后再苦苦跟随——这就是机会，你也可能是那位开创者。

几年以前，休斯顿的建筑家惠特尼（Cary Whitney）仔细研究他自己这一行，因为他不满建筑界的现状。在建筑物过多的休斯顿，建筑设计的竞争已经过于激烈，利润也愈来愈低，不够强劲的企业迟早得面对被淘汰的命运。

他同时也注意到科技已改变了传统建筑业——设计公司都已使用电脑将单调枯燥的设计工作自动化。起先，当其他公司还在以人工绘制设计图时，惠特尼因率先采用电脑绘图而享有竞争优势，因为他们有专门设计的合约书写软件和文字处理机，所以可削减填写文件的员工人数；电脑辅助设计也减少了绘图员的人数。但不久其他公司也引进电脑来做相同的事。因此惠特尼公司以电脑降低成本的优势便消失，各建筑公司仍必须以成本竞争。

在这方面思考得愈多，惠特尼就愈了解：下一个技术创新一定是以不同的角度看设计过程。一旦他这样看问题，解决之道就很清楚了：如果每项功能都已经尽可能达到最高效率，惟一能改进的空间，就只存在各功能“之间”，而非仅在功能“之内”。原先的设计过程是这样的：程式师找出顾客需求，并将报告转给设计人员；设计人员经过多次涂鸦，最后完成一张设计草图，交给绘图部门；绘图人员再由最初草稿开始，将绘图相关资料输入电脑辅助设计系统，然后传到文件部门；合约撰写人员又再次由草稿开始，草拟承包的规格明细表。看到问题了吗？对了，每个部门都必须从草稿开始！这引发了惠特尼突破性的想法：何不用电脑连结所有由草稿开始的运作功能，使整个过程完全自动化、流畅、绝无阻碍？

首先惠特尼将所有绘图桌撤走。他的设计人员不准再在桌上涂改，而开始在电脑辅助设计的电脑工作站工作。由于设计人员每一张设计草图都储存在电脑中，绘图人员就不需再由最初的草稿开始查对了。当他们需要传统的图形，例如标准格式的门、窗等，他们只需从电脑的记忆档中调出即可。文件部门的工作也都输入电脑，合约撰写员同样不须从草稿写起。过去，在某一部门的效

率改善对其他部门并没有作用，但现在，一切都产生了互动效果，惠特尼公司的利润，因此变成建筑标准利润的两倍。

成功的例子到此为止。为什么我们不再多看一些突破性的想法？因为问题并不在技术层面。我们已经看过够多“原来如此”的例子，而在“可能如何”的层面上我们脑力激荡得并不够多、不够彻底。不过，这就是每位企业领袖应该扮演的角色——找出你想要的是什么，然后再找出适当的科技达成。

5. 用科技获取资讯力量

费太太手制西点的成功，部分要归功于其零售运作智慧电脑系统。然而这家公司领先同业的本钱可不是个人电脑网路，而是领导阶层洞悉资讯力量的锐利目光。

透过科技，摄取、储存、分类和修正资讯，提供了费太太手制西点在行销和管理上的创新策略。然而像这样的资讯力量，往往未被充分开拓，企业自然无法蒙受其利了。

几年累积下来，各银行的档案中，早已饱存有关顾客的各种资讯。例如，活期存款开户者的资料、有关购车贷款申请人和抵押贷款申请人的各种资讯。但在如果不能活用这些资讯，储存也是枉然。

想想看，如果一家银行对抵押贷款客户的资讯如此清楚：他有几个孩子，分别是几岁，这家银行就可以准确的知道，什么时候可以提供这位客户学费贷款、第二部车的贷款、或另一张信用卡申请等服务。

芝加哥第一银行（First Chicago Bank）就是利用这类资讯，向目前的客户大发广告函。过去，98000 份广告函，只能吸引 150 位贷款客户，每笔贷款成本 500 美元；现在，2275 份广告函，却吸引了 250 位贷款客户，每笔贷款成本只有 36 美元。这就是利用科技获取资讯优势的最好证明！

此外，资讯也是授权员工和提高生产力的工具。想想看，如果能真正把公司的资讯开放给员工，那么当员工了解整体状况时。士气和忠诚度自然提升。不论什么问题，都会由第一个遭遇到的员工着手解决，而不须透过管理阶层的明确指示。一旦公司资讯为大家分享，工作小组和可以灵活作决策的行政体系，就可以取代垂直式的庞大管理体系。

既然资讯就是力量，该如何运用目前已经掌握的顾客相关资讯？还有哪些额外、有价值的资讯要费心追寻？现有的科技和软件如何帮助你利用手头的资讯？

绝招六：低技术部门自动化、高技术部门人性化

快餐店也和其他行业一样，正朝降低人力成本、提高员工生产力的方向努力。然而到目前为止，他们做的还不够，因为这个行业的领导者已经再次创新

技术了。

90 年代，以“价格”竞争的企业将被迫想办法以自动化设备降低劳力成本，而以“价值”竞争的企业则将增加人手——这就是低技术部门自动化，高技术部门人性化。

在高技术部门人性化，对不同企业有不同意义，但基本上都是在顾客需要的时刻，提供足够训练有素的员工。

根据顾客服务通讯（Customer Service Newsletter）发行人，同时也是“低技术部门自动化，高技术部门人性化”概念的原创者巴兰汀（Warren Blanding）的说法，一半以上的交易可以用一种顾客自行使用资料库的互动系统处理。易于自动化的项目包括：订购、订购状况相询和其他典型的第一步交易。例如：查询电影院的放映电影名称及场次。

除了上述便利之外，巴兰汀观察到：由于好员工难寻，一旦找到，如果你将他们的才能用于企业的高技术层面，而让他有“非我莫属”的感觉，他会非常乐意替你工作。

日本企业开发新技术的经验

日本共有 627 万家企业，其中中小企业就有 623 万家，占企业总数的 99.4%。又据 1979 年统计，中小企业占服务批发额的 61.5%，占零售额的 79.2%。在 1980 年的制造业销售额中，中小企业要占 51.8%。这些数字都足以说明中小企业在日本经济发展中的重要地位。新技术与新产品开发是日本中小企业发展的根本动力和重要途径。

1. 国家财政金融政策的有效调节

日本政府相当重视科技发展的重要作用，把科技作为“日本谋求生存发展的唯一出路”，把振兴科技作为“国家政策的主要轴心之一”。所以，在财政金融政策上，从 50 年代起就制订了一系列有利于科技进步的措施。

（1）降低法人税率，充实企业自有资金

1955 年至 1966 年，日本政府将大企业法人税率从 42% 降到 35%，中小企业则由 35% 降到 28%。后来税法进一步规定，中小企业每年可从法人税中扣除该年度投入实验总额的 6%，但最多不超过法人税的 15%。这些税制对中小企业的发展起了重要的调节作用，从资金上注入了进行新技术与新产品开发的活力。

（2）实行“重要技术研究开发费补助金制度”

日本从 60 年代开始制订这项制度，对一般项目政府补贴 1/2 的经费，对环保和节能项目补贴高达 3/4。80 年代以后，日本政府又规定对中小企业有利

于地方产业发展的技术开发费用，由国家财政与地方财政补贴 $1/3$ 。同时，日本政府还实行了委托开发制。这一制度由日本政府科技厅管辖的新技术开发事业团负责，在全国范围内将大学或国家科研机构取得的成果，委托给有关企业进行商业性开发。

（3）实行“国家新技术工业化贷款制度”

从 50 年代中期开始，日本对引进国外新技术或普及新技术的企业，其所需资金由银行优先贷款。为此，日本还专门成立了开发银行，为企业进行技术开发提供长期低息贷款。

（4）实行设备特别折旧制度，加速设备更新

日本在 1958 年至 1975 年 18 年间，设立“以新技术装备的企业所用的机械设备等特别折旧”办法，即以新技术装备的企业购置机械设备时，第一年可将价格的 $1/3$ 进入成本，起到了以新技术装备企业的目的。1976 年又制订“精密机床等特别折旧”办法，第一年可将价格的 $1/4$ 进入成本。1983 年至 1984 年又特别制订“中小企业设备投资促进措施”，1984 年至 1985 年又制订了“中小企业新技术投资促进税”。这些措施极大地促进了日本企业技术装备的更新速度和现代化程度的提高。

2. 企业技术开发能力的不断增强

日本无论大企业或中小企业，都把技术开发能力作为企业生存的关键。所以，长期以来日本企业形成了一种强烈的技术开发意识。

（1）企业技术开发机构占全国总数的 87%

这些企业技术开发机构的工作直接与企业生产相结合，对企业从生产到销售整个过程中的各种技术问题及其综合性的技术问题都起到了重要作用。整个企业的发展与技术开发融为一体。对于没有技术开发机构的小型企业，日本建立了地方性技术开发机构“工业试验场”以及研究实验中心网，将小企业的技术开发依托于这些机构。这些机构也就成为许多小企业的技术开发实体，为小企业技术开发推荐新技术、新产品，培养技术人员以及提供技术情报咨询等。

（2）增加企业技术开发投资

日本将企业研究开发及其投资看作“关键的优先领域”。多年来国家研究开发总经费中有 67% 优先于企业的技术开发，无论从总额还是人均经费上都超过了国家科研机构 and 高等院校。1980 年，日本全国研究 870 亿美元左右，其中用于企业技术开发的高达 80%。据日本《电子》杂志统计，1990 年日本整个企业技术开发投资额平均占销售额的 2.78%（我国目前才占 0.7%）。另外，日本企业技术开发投资的年增长率也是很高的，仅 1990 年比 1989 年就增

长了 13%。

(3) 不断深化企业技术开发的多种途径

在技术开发的思路，日本中小企业根据企业的实际，既采用正向思维的技术开发模式，也采用反向思维的开发模式，即由操作技术向研究开发的反向技术开发模式。这些灵活机动的开发思路对企业的技术开发起了重要的思想导向作用，使企业技术开发不拘一格，善于根据实际情况进行决策。在技术开发体制上，日本的做法也形式多样。既有企业独立的技术开发体制，也有企业联合形式的技术开发体制，还有科、企结合的开发体制以及官方、企业、高校三位一体的官企学技术开发体制。这些技术开发体制均结合各企业的实际状况来定，对开发体制均结合各企业的实际状况来定，对中小企业的发展起了重要作用。在技术开发的形式上，灵活采用技术引进、技术改造、技术渗透等多种形式。只要世界上出现日本认为先进的生产技术，日本就会想尽一切办法引进这项技术。日本技术引进的形式也很多，有引进全套设备或样机，进行设备更新，生产线改造，或进行仿造；也有引进生产技术，对原生产工艺进行改革；还有兴办外资企业，注重外来企业的技术水平与行业特点，进行新技术开发。特别是重视把技术引进与企业的技术创新结合起来。为此，日本企业并不强调引进完全成熟的技术，更重要的是引进技术上的某种思路、应用前景、技术潜能等，实际上是把引进技术与赶超世界先进水平结合起来，从而达到占领国际市场的目的。而要引进完全成熟的技术，就很难打入国际市场，日本中小企业宁可不分红，也要进行技术改造实现企业更新和扩大设备投资的目的。另外，技术渗透也是日本中小企业技术开发的重要形式。由于技术渗透，大型企业和中小企业的界限变小了，曾经被认为是大企业领域的尖端技术如今也活跃在不少中小企业。例如，作为高技术领域而引人注目的新陶瓷开发中，成果超过大型企业的中小企业就非常多。这种技术渗透不仅使中小企业受益于大企业的技术实力，促进了中小企业的技术开发能力，而且有益于大企业的发展，使双方相得益彰。

3. 企业新产品开发的一套务实做法

对任何企业来说，技术开发的最终目的是要开发新产品。日本中小企业的新产品开发有其独特做法。

(1) 处理好新产品开发与市场开发的关系

日本小企业普遍认为，从长远看仅靠提高产品质量和降低成本这种竞争力来维护企业的生存和发展是不够的，企业还要“开发新产品，进入新市场去开发新事业”。因此，中小企业的新产品开发必须和市场开发结合起来。既要在原有市场的基础上开发适销对路的新产品，又要通过对企业核心技术用途开

发应用的新领域多元化，通过原有技术新开发技术的结合而开发出的新产品去开发新市场。

(2) 新产品开发必须适应个性化和多样化的时代需要。日本把消费者的需求大致分为七个方面，即衣、食、住、保持健康、娱乐、知识、完善环境等，而且每种需求都与个性化相结合，新产品的开发方向必须适应时代潮流，适应生活方式的个性化趋势，以多样化、高技术、高附加值的商品适应于社会“物质文明”的需要。

(3) 把专用产品与综合技术性产品开发结合起来。日本中小企业在新产品开发中，除了重视原有产品的更新换代，功能开发外，还特别重视全新产品的开发，以及综合技术型新产品的开发。日本人认为，在科学技术高度发展的今天，社会现象的复杂性和人的需求多样化都决定了对新产品的综合技术性要求，从而使一物多用的产品愈来愈多。如新型音响产品既有收音机和录音机的功能，也有电唱机和卡拉 OK 机的功能，还有许多新功能的开发等。

(4) 用产品多样化来降低风险程度。其主要做法是以一类主要产品为核心不断进行扩散，生产同类多种产品，通过产品的改进继续扩大和开拓市场。或利用原有市场，推出不同种类新产品，或经营若干服务性业务。简单地说，就是用一种原料制造出多种用途不同的新产品来分散风险。

(5) 敢于冒风险，大胆开发新产品、开拓新市场。日本的中小企业往往是围绕着开发某种新产品制定经营发展战略的。不少企业的目标始终放在要成为某类专门产品的权威性厂家，创名牌，创信誉，以便独占市场。并经常根据市场需求的变化及时调整技术和产品方向，努力运用新技术，开发新产品，开拓新销售渠道。这就是日本为什么有那么多名牌企业和名牌产品的原因。

(6) “船小好调头”，保持小型化优势。日本中小企业在战略目标上注意以本企业的强点进攻竞争对手的弱点，同时，在竞争中比较重视不断发现本企业产品的最大弱点，进行技术开发和产品开发。在战术上表现出边攻边守，边守边攻的特点，从而创造出以小胜大、以弱胜强、进退自然的发展模式。

美国高技术企业的技术创新经验

保持在技术上的领先地位是高技术企业成功的先决条件。美国高技术企业在这方面积累了比较丰富的经验，学术界也进行了比较深入的研究。概括起来，有以下几方面：

1. 建立高水平的基础研究实验室

高技术企业有别于其它企业的根本在于，它是以最新的科学和技术发现为基础，开发、制造全新的产品。正因为如此，美国的高技术企业，大都拥有自

己独立的，高水平的基础研究实验室，有相当的科研队伍从事基础研究工作。在美国企业看来，不这样做的话，企业的发展必将受到如下两方面的限制：一是对竞争对手没有相应对策，如果竞争对手在基础研究方面取得突破，它们会独占这些成果，因而在竞争中处于绝对的有利地位；二是无法有效地利用最新的科学和技术发现。研究表明，几乎所有的重大科技成果，要想发挥作用的话，都必须融入一个水平与它差别不是很大的技术体系当中，获得该体系的技术支撑。这一特点对一个企业来讲，就是该企业必须具备接纳先进科技成果的条件，主要是相近的科技水平。否则的话，即使新的技术出现了，也无法利用它所提供的巨大机会。这方面比较典型的例子是著名的贝尔（Bell）实验室。该实验室之所以能够在电子领域保持领先地位，最重要的原因是由于它本身就是电子科学研究领域的领先者之一。相比之下，我国企业在这方面还有许多工作要做，特别是对于大型高科技企业，必须在加强应用研究、开发研究的同时，吸引人才，大力加强基础研究。那种认为基础研究可以由科学院、高等院校代劳的想法，对高科技企业是极为有害的。事实上，我国在高技术领域的许多重大成果，像“863”成果，之所以难以专业化，最根本的原因是企业基础研究几乎为零，企业科学（注意，不是技术）水平与这些成果的要求相去太远，企业根本不可能转化它们。

2. 高度重视企业外部科技力量的作用

研究表明，第二次世界大战以前，美国企业主要依靠自己力量保持其在技术上的领先地位。二战以后，随着现代科学技术的发展，特别是电子科学、生物学的发展，高等院校的作用日益增强，企业界日益认识到，单靠自己的力量已经远远不够了，需要充分发挥企业外部力量的作用。具体形式主要有：

①购买高等学校的专利（在美国高校教师的科研专利归学校拥有）；

②与高校进行合作研究；

③企业出钱，委托高校研究；

④投资于风险企业，如果其所投资的风险企业的技术开发成功了，投资者就可以得益于这些新技术；

⑤在高技术发达地区建立企业或实验室；就近获取信息。

⑥发挥“领先消费者”的作用；

⑦大力加强工程技术人员的再教育，送他们到高校学习，参加座谈会，使他们了解最新的科技动态，同时与有关的教授、专家保持密切联系。

3. 组织高效率的研究小组

技术创新的任务是由一个研究小组完成的，许多企业、高校对如何组织高效率的研究小组进行了总结，综合起来，以下几点最值得注意：一是研究小组

的人员构成要合理。研究表明，一个成功的研究小组的成员需要具备不同的特长，发挥不同的功能。二是加强提高科技人员创造力的训练。如何提高创造力在美国已经有多年的研究，不仅高等学院开设这方面的课程、讲座，提供专门的公司研究提高创造力的方法，提供这方面的服务，而且效果还很好。三是鼓励研究人员广泛同外界交流，包括同本企业内其它研究小组成员的交流，也包括同企业外的交流，如高校、行业协会、产品用户、原材料供应商等等，以此获得尽可能多的、有价值的信息。四是要让研究小组享有充分的自由，只设定最终目标，具体如何实现这一目标完全由小组自己决定。

高技术企业的技术创新不同于其它企业的技术创新，它具有极大的风险性。根据美国著名的医药企业——莫克（Merck）公司的资料，为使一种新药投入市场，平均需要 10 年的时间，耗费 3.95 亿美元，而在这些投入市场的新药中，70% 的收不回投资。面对如此高的风险，莫克公司实行的是一种叫做“选择权分析法”（Option Analysis）的科研费用管理办法。其基本思想是：以莫克公司过去多年的丰富经验、教训为基础，建立数学模型，并以此为基础分析每一个多种可能情况（如投资的大小、技术、产品的先进性，不同的市场需求、价格等）下对公司经济效益的影响，并以此决定对某一研究项目是否投资，投资多少。而且这种评估不是一次完成，而是项目进行中进行多次评估，多次决策。相应的，有的项目可能一直进行到成功，有的则在中间即停下来，有的投资会不断增加，有的则不变，有的甚至减少。通过这种办法，就可以用有限的投资，开展更多的科研活动，特别是不放过新出现的机会，从整体上提高科研活动效果，降低风险。这种办法不仅对公司内部科研活动的成效有重要影响，对公司风险投资的管理也同样有效。

4. 克服技术创新中的阻力

人们很容易认为，技术创新对企业是一件有益无害的事情，因此不会遇到什么阻力。

从美国企业的实践看，情况恰恰相反，技术创新困难重重。美国学术界的调查研究表明，技术创新活动中遇到的阻力有三大类。第一类是由于对科技人员要求过高而科技人员达不到这类要求而出现的阻力。比如往往要求科技人员对新出现的市场机会做出尽善尽美的回答，而对技术活动本身的不确定性考虑不够，当出现一些失误时，对科技人员的支持就大打折扣。第二类是同其它部门合作中遇到阻力。比如各部门往往认为自己都有自己的“正事”，不重视与科技人员的合作，或者在合作过程中由于各部门都有自己的不同观点，而无法有效地合作。第三类来自新技术、新产品与现有技术、现有产品的矛盾。在高技术企业中，新技术、新产品往往是在企业效益很好的情况下出现的（等到

效益不好时，再开发新技术的产品就已经晚了），而且新技术、新产品，本身又带有各种不确定性、其效益如何并不是十分清楚，这就使得新技术、新产品不能马上投入使用、投入生产。面对如此众多的阻力，美国成功的高技术企业探索出了一系列促使技术创新活动顺利进行的办法，其中最有效的大致有两种：一是设立独立于现有生产、经营活动的机构，如设立企业内部风险基金组织，负责资助科技人员的创新活动。二是高层管理人员经常与科技人员见面，直接解决他们遇到的问题，特别是帮助他们获得资助。

战略联盟与企业组织创新

战略联盟是现代企业组织制度创新中的一种，已经在国际上大量涌现，并已成为现代企业加强其国际竞争力的又一方式。已有专家预言，它将开创企业组织的新纪元。

1. 商界新概念：战略联盟

所谓战略联盟，是指两个或两个以上的企业间或者特定事业和职能部门间，为实现某种共同的目标，通过公司协议或联合组织等方式而结成的一种网络式的联合体。广义的战略联盟还包括合资等股权参与形式在内的任何形式的企业间正式和非正式的协议，这种协议既超出正常交易，又达不到合并的程度。

战略联盟的概念，首先由美国 DEC 公司总裁·霍普兰德和管理学泰斗罗杰·内格尔提出，随即越来越多的实业界人士表示赞同。美国、日本和欧洲一些大公司已经或正在利用这一概念来发展自己，且取得较大的商业性成功。如美国科宁公司 1993 年收入的 13% 来源于战略联盟公司。再如苹果电脑公司的雇员 1992 年人均收入 43.71 万美元，几乎是竞争对手数字设备公司的 4 倍，是国际商用机器公司的两倍多，其中关键原因便在于苹果电脑公司把与其它企业结成伙伴关系当作自己的长期战略。

战备联盟的企业组织特征如下：

（1）分野不明

这种新型的公司模式，使得传统公司责权概念有了新的定义，打破了传统公司组织机构的层次与界限。它一般由一些独立公司包括制造商、供应商等，有时甚至是往日的竞争对手组织临时网络，网络设有中央办公室和众多的组织层次。一家公司出于某种战略考虑，往往要同多个国家的大批企业同时结盟，从而形成“你中有我，我中有你”的网络合作关系。

（2）技术先进

这类公司的发展，技术将起关键作用。该类公司相距遥远的成员公司，借

助信息网络，彼此联系，共同工作。伙伴关系赖于“电子合同”以加速联络，可以使产品达到世界第一流的水平。

（3）利用机会

这类公司伙伴关系并不持久，也不正式，但更注重抓住稍纵即逝的机会。若有具体机会来临，成员公司即聚兵会战；一旦需求解除，大家各奔前程。其后为了新的战略目标，上述公司可能又与合作者组成新的战略联盟公司。

（4）发挥优势

每个伙伴公司均将自己的核心优势贡献出来，所以有可能建立一个“一切都最优秀”的机构

每项工作、每个环节都可能是世界一流——而这是任何一家单个公司都做不到的。

（5）彼此依赖

这类公司使得成员公司之间彼此依赖更多，也就比往昔要求更多的相互信任。它们将分担一种“共同的使命”感，即每个伙伴的命运势将有赖于另一个。

（6）强调协商

联盟可使相关企业根据自身需要选择适宜的方式或多种方式并用，因而具有以往从未有见的灵活性。尤其是非股权式联盟，其联盟协议看上去更像是“谅解备忘录”，一般只阐明共同拥有市场、合作开发技术等基本目标，强调协商，它创造了新时代企业“竞争中的合作”的弹性机制。

2. 战略联盟组织创新的动因

究竟是什么力量驱使着现代企业从对抗、竞争而走向结盟呢？归纳起来，其动因主要有：

（1）开拓市场

90年代以来，围绕全球市场，企业间的竞争日益激化，尤其是世界经济区域集团化以及新贸易保护主义的盛行，更使公司在开拓市场，巩固旧市场方面困难重重。一个企业要想在国际竞争中占有一席之地，仅仅依靠自身的力量已经远远不够，战略联盟自然也就成为适宜的对策。如美国通用汽车公司与日本丰田汽车公司，于1983年利用加州濒临废弃的旧厂址，合资成立了新汽车联合制造公司。就日本丰田汽车公司来说，最终目的就是进一步打开美国汽车市场和扩大市场份额。丰田通过这项战略联盟，提前3至5年在美国有了生产基地，同时也顺利冲破了美国对日本汽车的“自动限制”。丰田在此联盟中仅仅投入了一亿美元，就获得了在美国从事汽车制造所需要的全部信息，以及如何与工会、地方政府打交道的经验。

（2）获取技术

随着技术创新和推广速度的加快，企业在充分利用和改进原核心优势产品的同时，还必须拓展新的技术领域。先进的技术是其国际竞争的关键。而由于现代社会产品技术的分散化，已没有一家企业能长期垄断技术。IBM 公司是世界上最大的计算机生产厂商，但是当今流行的 WINDOWS 窗口操作系统以及 1 - 2 - 3 电子表格软件却都不是其产品，前者属于微软公司，后者则属于莲花公司。IBM 不可能单独研制所有的电脑技术，只能依靠和外部公司的合作。再者，对任何一个企业来说，研究和开发一个新的产品需要花去很高的费用，又由于新产品的开发和研制，会受到自身能力的限制以及信息的不完全性，消费者对新产品开发的态度等因素的影响，都使得技术的研究和开发有很大的风险性。在这种情形下，企业技术的获取已从技术自给转向技术合作和技术相互依赖。企业通过联盟，不仅可以避免风险，减少不必要的重复投资，而且还可以相互交流信息，相互传递技术，加快研究与开发的发展。

（3）有利竞争

传统的企业竞争方式就是采取一切可能的手段，以竞争对手的失败和消失为基础，“有你无我，势不两立”是市场通行的竞争规则。战略联盟的出现使传统的竞争方式有了一个根本的变化，即企业为了自身的生存和发展，除了必要的竞争，还必须从防御的角度同其它企业合作、联盟，为竞争而合作，靠合作来竞争。企业建立战略联盟不仅能增强竞争双方的实力，而且能够排挤第三者的介入，实施某种竞争战略。比如美国联合技术公司与道化学公司通过战略联盟实现多样化竞争战略是一个极好的案例。前者以航空技术而著称，后者以开发塑料制品而见长，二者各出资 50% 建立一家合资企业，专门设计生产和销售用于直升飞机上的塑料合成件。结果二者无需采取正式的合并或兼并，就都实现了经营的多元化。

3. 战略联盟组织创新方式及关键策略

简而言之，全球战略联盟组织创新已形成四种形式：

（1）合资

由两家或两家以上的公司共同出资、共担风险和共享利润而形成。如美国的 PPG 公司和日本的 ASAHI 公司在美国合资开办了两家生产汽车玻璃的工厂，以期把日本的营销方式与美国的生产技术结合起来。

（2）研究与开发协议

联盟成员之间合作研究开发某一个新产品和项目，它不仅仅是分享现有的技术设备和生产能力，而且还包含着新产品开发的技术。同时也可以提高现有的技术水平。联盟各方将它们的资金、技术、设备以及各种优势加以联盟，开

发出新的产品。一旦新产品开发出来，它们还共同开拓国际市场。

（3）合作生产营销

通过达成一项协议，共同生产和营销某一种产品。这种协议并不带来联盟各方在资产、组织结构和管理方面的变化，仅仅通过协议来规定合作项目、完成时间等。成员之间仍然保持着各自的独立性，甚至在协定以外仍然保持竞争。如 IBM 公司与理光合作销售个人电脑，与日本制铁合作销售操作系统，还与富士银行合作销售金额软件。

（4）相互持股投资

以上三种都是比较松散的联盟方式，而相互持股投资则显得更为紧密一些。它是企业之间为了巩固它们现有的良好合作关系，通过购买彼此少量股份而结成联盟。典型的做法就是让联盟成员双方相互持有彼此少量股份。与合资、合作或兼并不同的是，相互持有股份不需要将彼此的设备和人员加以合并，而是通过交换彼此的股份来建立起一种长期的、互相合作的关系。

战略联盟是一种松散的企业组织形式，企业通常是联合某一竞争者去对付其它竞争者。与此同时，在联盟内部也存在着彼此竞争的关系。所有这些都会给企业间战略联盟的形成与发展带来一些障碍和困难。以下是发展战略联盟必须掌握的关键策略：

（1）确定合适的联盟伙伴

建立战略联盟的目的是通过不同企业的优势互补和整合而达到一加一大于二的作用，合伙人必须具有某种专长才能成为联盟的成员。所以企业不应匆忙做出加入联盟的决定，应仔细分析在不同国家、地区和市场上与其它公司可能在哪些领域合作，在竞争与合作之间保持适当的平衡。否则可能导致联盟的失败。如佳能——贝尔、理光——三微的合作中，都是因为日方公司只想利用美方先进技术却不愿与美方分享市场而使联盟解散。

（2）建立新型的组织设计关系

要减少联盟各方之间的矛盾，必须建立一种和谐平等的组织关系，并对各方的责任、义务、权利明确加以界定。经过精心雕琢的联盟组织设计将大大减少潜在冲突的发生。为了和美国波音及麦道公司竞争，欧洲空中客车公司根据后勤工作的复杂性创立了自己独特的区位生产组织，A300 和 A310 宽体客机在法国总装，德国负责生产机身，英国负责生产机翼，而西班牙负责生产尾翼。这种把欧洲各国飞机制造的智慧和优势结合在一起的组织安排迄今为止仍是最有效的。

（3）联盟各方保持必要的弹性

战略联盟各方都必须随时能对市场和合伙各方的变化作出反应。原因很简

单，市场变化，合作的双方也要变化；对方变化，自身也必须变化。当发生分歧和矛盾时，应按对方的观点去分析问题，而不是拿自己的观点和价值标准去判断。战略联盟需要明确的规则和目标，但也需要有足够的回旋余地，包括对改变方向的考虑。

（4）创造合作的文化氛围

联盟成员之间只有设定共同的价值观、工作作风和文化观念才能顺利推进合作进程。造成联盟产生分歧的主要原因是文化的差异，所以任何公司都需要花更多的时间去了解其它联盟成员的组织结构、文化传统和个人动机等。诸如，公司的领导者风格和公司目标是什么？他们对雇员的期望和目标是什么？这些公司的权力是如何分配的？谁是他的决策者等等。法国艾尔卡和日本 NEC 在生产卫星电视天线时由于语言不通，双方都误以为对方负责生产一个叫 FEEDHORN 的部件，等到产品模子做好时才发现这一疏漏，幸亏及时补救，才避免重大损失。以后双方开始重视文化沟通，此类误会就很少发生了。

战略联盟对传统的公司所有权的国家特征提出了挑战，那种认为企业竞争力只能建立在国家基础上的理论已经被企业联盟的实际发展所否定。在这个转变过程中，观念上的转变十分重要，开放与合作，走向合作的竞争，将成为信息时代企业发展的基本战略和方式。对我国企业来说，了解国外企业战略联盟组织创新的动向，选择和发展一些国际战略联盟，将会使我国企业在国际市场竞争舞台上全方位、多层次地发展壮大。

跨国公司在全球性行业的竞争战略：组建战略联盟

在一些行业，如民用客机、计算机、汽车等，市场竞争往往是全球性的。行业特点是跨国占主导地位，国际贸易在该行业的生产、销售中占据很大的比重。全球性竞争行业的产品通常是技术、资金密集型的，行业的规模经济效益和经验曲线效应非常明显，跨国公司在该行业具有极大的优势，国内供求关系与世界供求关系紧密相关，所以，该行业的行业结构通常表现为几个跨国公司占统治地位的寡头竞争结构。这种寡头竞争结构，在世界大型民用客机行业表现得非常明显，波音、空中客车和麦道三大跨国公司几乎垄断了全世界的大型民用客机的生产。

跨国公司在全球性行业的竞争不是在一国一地之间展开，而是表现为跨国公司与跨国公司体系之间的“牵一发而动全身”的整体竞争。企业必须走向世界，在世界范围内组织生产和销售活动。在全球性行业里，竞争也是全方位的，跨国公司之间，不但争市场，争资金，争技术，而且争战略伙伴，组织各种形式的战略联盟是全球性行业最基本的要求，也是全球竞争最强大的武器之

一。

战略联盟通常是相互竞争的企业之间通过签订协议而建立的一种合作伙伴关系。其主要形式有两种：设立双方都拥有股权的合资企业以及双方在某个特定经营环节（如新产品开发）进行协作所签订的短期合作协议。80 年代以来，跨国公司在全球性行业的竞争越来越激烈，结成战略联盟以增强自己的竞争成为一股潮流。引人瞩目的例子有：波音公司与日本企业结成联盟，共同开发波音 767 宽体民用喷气客机；柯达与佳能结盟，由佳能制造复印机，而以柯达的品牌销售；德克萨斯仪器公司与日本考伯（Kobe）钢铁公司达成协议在日本制造半导体元件；摩托罗拉与东芝达成协议，利用双方的专有技术制造微处理器；等等。

1. 战略联盟的利弊分析

（1）战略联盟的优势

第一，企业与现实的或潜在的竞争对手结盟，通常可以实现以下战略目标：例如，在 80 年代中期，摩托罗拉开始进入日本的移动电话市场时，由于日本市场存在大量正式、非正式的贸易壁垒，使得摩托罗拉公司举步维艰。到 1987 年，它与东芝结盟制造微处理器，并由东芝提供市场营销帮助，此举大大提高了摩托罗拉与日本政府谈判的地位，最终获准进入日本的移动通信市场，成功地克服了日本市场的进入壁垒。

1984 年美国的长途电话业解除经营管制后，美国电报电话公司（AT&T）获得了产品经营的自由，进入了个人电脑市场。IBM 采取的反击措施是与 AT&T 在长途电话行业的主要竞争对手 MIC 结成联盟，并收购了 MIC 20% 的股份，通过 MIC 在长途电话行业的低价战略来箝制 AT&T。与此类似，日本的几家规模较小的汽车公司，马自达、铃木和五十铃在进入美国市场时都采取了与美国汽车企业联营的办法，来克服进入壁垒。

第二，结盟可以分担巨额的产品开发费用和固定资产投资，降低风险。全球性行业的技术和资金密集性质要求巨额的产品开发费用和固定资产投资。据估计，开发一架新型民用客机的科研和设计费用约为 10 亿美元；微处理器生产厂的投资通常也超过了 10 亿美元。任何一个企业在这样的行业里单枪匹马地发展，所冒的风险实在太太。摩托罗拉与日本东芝结盟的动机之一便是分担建立微处理器制造厂的高额固定成本开支。

第三，结盟可以实现优势要素的互补，增强企业的竞争实力。一个明显的例子是法国汤普逊公司与日本 JVC 合作生产、销售录像机。双方按照协议规定相互交换自己的特长：JVC 向汤普逊提供产品技术和制造工艺，而汤普逊向 JVC 提供其在欧洲市场上的成功营销经验。这是一种机会均等、互惠互利的合

作。另一个例子是 AT&T 与日本电气公司 (NEC) 在 1990 年达成的相互交换技术的协议：AT&T 向 NEC 提供计算机辅助设计技术，而 NEC 则向 AT&T 提供计算机芯片技术。大多数成功的战略联盟都是这种为了实现双方优势要素的互补而签订平等互利的协议。

第四，结成战略联盟有助于企业建立行业技术标准。在一些行业，本企业的技术标准能否成为行业标准，对企业的竞争成败起着关键性作用。例如，飞利浦与松下结盟共同制造和销售飞利浦的数字式高密磁盒 (DCC)。飞利浦的主要动机就是在松下帮助下，使 DCC 系统成为新的行业技术标准。因为与此同时，索尼公司也正在开发高密磁盒技术，并努力使其成为新的行业标准。由于这两种技术相互替代，最终只能有一种得以普及而成为全行业的技术标准，而另一种必然要被逐出市场，约 10 亿美元的巨额投资也就化为乌有。因此，飞利浦与松下结盟的战略意义非常重大，它使一个潜在的强大竞争对手遵循自己的技术标准，并努力维护这个标准，从而大大增强了企业在这场激烈竞争中的地位。

(2) 战略联盟的弊端

战略联盟的上述种种优势对企业的竞争成败有着巨大的影响。但是，有些评论家对战略联盟提出批评，认为结盟为竞争对手提供了以很低的代价进入市场获得新技术的机会。他们认为，在某种程度上，日本企业的强大竞争力是通过与美国企业结盟而培育起来的。通过结盟，美国企业促进日本企业技术更新，并向日本企业提供进入美国市场的销售渠道。美日企业间的战略联盟虽然在短期内有可能增加美国企业的利润水平，但是从长远看，将使美国企业“空心化”，在全球市场上失去竞争优势。

显然，这种批评有一定的道理，结成战略联盟存在风险。企业在结盟时一定要小心谨慎，否则将会失去技术、市场，而获益甚少。但这并不意味着战略联盟是一种不可取的竞争战略。美国新闻界曾经对波音公司与日本企业结盟，共同开发下一代波音客机的做法议论纷纷，认为这样做是向潜在的竞争对手提供关键技术，无异于自掘坟墓。波音公司对此的回答是，与其让资金雄厚、管理先进、潜力很大的日本企业与欧洲客车集团结盟，还不如把日本企业纳入波音体系，联合起来共同对付已经对波音公司构成现实威胁的空中客车集团。

在全球性行业的竞争中，企业为了增强竞争实力而结成战略联盟的例子比比皆是。那么，存在的问题就是：为什么有的联盟能增强企业的竞争地位，而有的联盟却使企业失去了技术和市场，削弱了企业的竞争地位？下文将对这个问题提供答案。

2. 建立战略联盟的关键环节

战略联盟作为企业的一种竞争战略，有利也有弊。企业要想通过结盟来增强自身的竞争实力，就要注意发挥结盟能带来的各种有利因素，限制结盟可能造成的种种弊端，趋利避害，扬长避短。一般而言，决定战略联盟成功与否的关键环节有：合作伙伴的选择、联盟的组织结构以及对联盟的有效管理。

（1）合作伙伴的选择

跨国公司在全球性行业的激烈竞争中，竞争取胜的过程就是一个寻找战略同盟军的过程。因此，选择适当的合作伙伴是建立战略联盟的首要关键环节。适当的合作伙伴具有三个主要特征：

第一，它必须能够有助于企业实现其战略目标，如进入市场，分担新产品开发的风险，获得至关重要的技术、技能等资源。换句话说，合作伙伴必须具有企业急需但却缺乏的资源要素。

第二，双方对结盟的意图是一致的，即增强长期竞争实力。如果各方对结盟的意图相距甚远，同床异梦，那么联盟破裂的可能性就大。

第三，合作伙伴不能是机会主义者。与机会主义者结盟，企业要冒失去技术、市场而从对方获益甚少的巨大风险。企业要注意选择有良好合作声誉的企业作为合作伙伴。

为了选择一个适当的合作伙伴，企业首先要广泛调查每个可能的合作对象。然后，要以上述三条特征为标准对其进行筛选。这就要求企业收集尽可能多的有关该企业的信息，包括从第三方收集有关信息，如曾与其有过业务往来的企业、银行、以前的员工等。另外，在做出决定之前，要尽可能详细地了解对方。为了确保选到合适的合作伙伴，双方管理人员之间进行面对面的会谈通常是必不可少的。

（2）联盟的组织机构

在选定合作伙伴以后，企业应该做好联盟的组织工作，将联盟建立在双方平等互利的基础上，防止对方的机会主义行为。通常需要注意以下几点：

第一，在设计联盟的组织结构时要防止不应转移的技术发生转移。具体地讲，就是要通过签订协议，严密组织产品的开发、设计、制造、销售及售后服务的全过程，保护技术秘密，防止发生泄漏。例如，在通用电气公司和斯耐可玛（Snecma）结盟共同制造民用客机引擎时，为了防止发生意外的技术转移，通过电器公司采取了严密的防范措施，仅允许斯耐可玛参与最后的成品组装工作。同样，波音和日本企业为开发 767 客机而结盟时，波音仅仅让日本人共享生产技术，而不让日本人染指研究开发、设计、营销等影响波音公司竞争地位的战略环节。当然，波音也不会向日本人提供与 767 无关的技术。

第二，在联盟协议中加入有关保护性条款。例如 TRW 有限公司和日本的汽车零部件供应商结盟，共同生产汽车零部件并供应设在美国的日资汽车组装厂。在联盟协议中，TRW 规定了详细的保护性条款，禁止联盟企业与 TRW 竞争，向美国的美资汽车制造商，如通用、福特、克莱斯勒供应零部件。这类合法条款排除了日本公司通过结盟而进入 TRW 的原有市场，成为竞争对手的可能性。

第三，结盟双方预先同意相互交换技术等优势要素，从而确保双方都有利可图，将联盟建立在平等互利的基础之上。一种常用的办法是签订交叉许可协议。例如，在摩托罗拉与东芝结盟时，摩托罗拉向东芝许可转让它的微处理器技术；作为交换，东芝也向摩托罗拉转让它的内存贮器芯片技术。

第四，在结盟时，要求对方实际投入一定的资源，可以减少对方的机会主义行为，防止自己投入过多而收获甚少。施乐和富士结盟制造复印机并供应亚洲市场就是这方面的一个例子。尽管富士起初要求双方签署一项技术转让协议或者某种非正式安排，而施乐则坚持要求双方成立一个股权对等（50/50）的合资企业。这样就使双方都作出了实际投入。为了获得较高的投资回报率，双方都会努力合作。同时，施乐向富士转让复印机技术时，也无所顾忌了。

（3）对战略联盟的有效管理

一旦选定了合作伙伴并建立了适当的联盟组织结构，企业面临的任务就是要从战略联盟中获取最大的收益。这就是要使联盟成功运行，对联盟实施有效的管理。管理战略联盟是一个非常复杂的问题，涉及到很多因素，其中，需要考虑的一个重要因素是文化差异，管理人员在与合作伙伴交往时，必须要考虑到这种差异。另外，成功地管理一个联盟还涉及在来自不同企业的管理人员之间建立良好的人际关系。管理人员之间的私人友谊和相互信任能使他们在工作中协调一致，减少摩擦和冲突。这种私人关系网可以在公司之间形成一种非正式的管理网络，它常常有助于解决双方合作中产生的问题。

决定公司从结盟中获益大小的一个重要因素是该公司向合作伙伴学习的能力高低。美国研究人员发现，日本公司常常更加努力地与合作伙伴学习，而很少有西方公司愿意认真向日本公司学习的；西方公司常常将联盟看作是纯粹的成本、风险分担措施，而不认为这是一种向竞争对手学习的机会。

企业不仅应采取措施以确保能从合作伙伴处学到知识，而且应当建立使这种知识在本企业内部推广应用的制度。一种可行的途径就是告知本企业员工对方的长处和短处，并使他们充分意识到获取对方的优势要素对本企业竞争地位的重要影响。为了使学到的知识能够发挥作用，就需要将其在本企业内部推广应用，这就要求参加联盟工作的管理人员担负起更大的责任。

跨文化管理企业：跨国经营成功之关键

1. 跨文化管理问题的提出和应用价值

跨文化管理作为一个企业全新的经营概念，是跨国经营活动在全球范围内飞速发展的必然产物。随着人类社会的发展，经济与文化的关系也日益密切。一方面，任何经济活动都是以一定的文化为样式的，都直接或间接地蕴含着各种文化因素，都是建立在一定的文化基础之上的；另一方面，文化又表现为一种动力和资源，发挥着推进和润滑剂的作用。特别是 70 年代以后，跨国经营在世界范围迅速发展，经济与文化的联系日趋广泛，结合日渐紧密，呈现出彼此依存、相互促进和共同发展的经济文化一体化趋势。

所谓跨文化管理 (Transculture Management)，又称为交叉文化管理 (Crossculture Management)，是指涉及不同文化背景的人、物、事的管理。一般说来，文化因素是指在一定社会形态下业已形成的价值观念、宗教信仰、道德规范、审美观念以及世代相传的风俗习惯等等。在影响企业经营的宏观环境诸因素中，文化因素不象政治、法律因素那样颇具刚性。但它对企业营销活动的影响不可低估。尤其对于来自不同文化背景的跨国企业在东道国投资经营时，文化的差异必然会增加跨国企业管理的难度。因此，跨国企业在参与国际市场竞争的过程中，不仅要适应他国的经济环境，更要适应他国的文化环境，使文化适应走向经济融合，推动跨国企业的健康发展。正如管理学大师彼得·德鲁克所言：跨国经营的企业是“一种多文化的机构”，其经营管理“基本上就是一个把政治上文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题”。这表明，跨国经营企业的出现并迅速发展壮大，乃是跨文化管理问题产生的深刻根源。

随着企业在现代化的基础上越来越向国际化方向发展，企业也越来越多地走向国际市场，如何充分认识并有效利用跨文化管理这一经营手段，对于中国进军海外市场，开展国际化经营，无疑具有十分重要的意义。

2. 经营当地化是企业跨文化管理模式的最佳选择

跨国企业作为一个海外经营系统，存在于异域文化这一更大系统中，因此，必须采取积极有效的跨文化管理模式，才能适应异域的文化环境，顺利开展企业的经营活动。近年来，异域文化中的跨国发展很快，其中既有丰富的成功经验，也有数不胜数的教训。但总体看来，最能适应异域文化、最能避免激烈文化冲突的跨文化管理模式便是“经营当地化”。下面以日本索尼、松下和三菱在美国投资遭受的巨大损失作为案例加以分析，说明经营当地化是企业跨文化管理模式的最佳选择。

1989 年，实力雄厚、雄心勃勃的索尼公司以 34 亿美元收购美国好莱坞的

哥伦比亚电影公司和三星电影公司，又随之投入十几亿美元扩大这两家公司的规模，指望蜚声全球的好莱坞电影能为索尼公司带来巨额利润。次年，不甘示弱的松下公司也投资 60 亿美元买下了好莱坞的 MCA 公司及其所属的环球电影公司。日本最大的三菱房地产公司投下数十亿美元，一举买下了纽约曼哈顿岛上被称美国象征的洛克菲勒中心建筑群 80% 的股权。在大批的日本公司纷纷进入美国投资的浪潮下，美国人曾惊呼“有钱的日本人快把整个美国都买下了”。然而，日本人万万没有想到，他们赚钱的初衷竟然会变成一场恶梦。1994 年底，索尼公司被迫宣布，过去 5 年里，它经营的两家好莱坞电影公司净损失 27 亿美元，松下公司的损失也不止 10 亿美元，洛克菲勒中心股票的价格一跌再跌，从 5 年前的每股 20 美元降至目前的 4 美元，成为三菱公司的沉重负担。华尔街的有关统计数字表明，日本公司 80 年代末期在美国房地产业的投资总计为 320 亿美元，按今天实际价格计算只值 150 亿美元，净损失 170 亿美元。

以精明著称的日本人为什么会遭受如此惨败？一个重要的原因就是他们忽略了东西方传统文化的差别及其对经营活动的影响。在日本，公司雇员与公司之间是终生的雇佣关系。而在美国，公司主管人员跳槽却习以为常。索尼和松下公司当初收购好莱坞电影公司时，原因之一是很看重公司里包括超级导演史匹堡有一批大腕强人，不惜出高薪并把公司经营交给他们全权管理，指望他们长期任职并为公司带来好运，没料到这些强人并不感恩领情，没过多久，纷纷辞职另组自己的公司，使日本人束手无策，叫苦连天。

跨国企业推行“经济当地化”模式就可有效避免上述情况的发生。因为“经营当地化”具有以下优势：

①经营当地化能避免与东道国间的贸易和投资摩擦。由于经营当地化，东道国就业机会增加；同时，跨国企业为改善所在国的国际支出做出了贡献。

②由于企业形象在当地树立了起来，当地消费者对跨国企业及其产品就有了亲近感，其结果不仅增加了对当地生产出来的商品的需求，而且从国外进口的同一品牌的其他产品，也能毫无抵触地为当地人所接受。

③通过“人员当地化”，选用当地优秀人才就有了渠道。这有利于当地人才的成长与公司录用，有利于人才流动的良性循环。

④通过“物料当地化”，可以大大降低汇率变动带来的风险。

⑤在国际营销环境发生变化时，“经营当地化”可使对策富有弹性，灵活应付各种随时可能产生的限制措施。

应该注意的是，推行“经营当地化”的前提是要有“与当地打成一片”的指导思想。具体内容包括：当地人才的培养录用、物料当地化、产品当地

化、利润当地化等。唯有如此，才能使跨国企业异域文化中保持持久的经营优势。

第五次兼并浪潮

从 1994 年起，西方企业界掀起了第五次兼并浪潮。到 1996 年，兼并潮已进入高潮。据统计，1996 年世界企业兼并案及金额分别为 22729 起和 1.14 万亿美元，创历史最高纪录。兼并潮已涉及金融、航空、电子、化工、机械、视听及服务等行业，波及大多数经济发达国家和经济发展较快的发展中国家，从而对国际政治、经济产生了深远的影响。

1. 第五次兼并浪潮的特点

同以往的四次兼并浪潮相比，这一次兼并浪潮尽管经历的时间短，却已经表现出与以往不同的特点。

(1) 兼并规模大，兼并活动量呈上升势头

美国：1994 年美国公司宣布的兼并案和金额分别为 2997 件和 2667 亿美元，分别比上年增加了 14% 和 41%。1996 年美国企业兼并浪潮汹涌，其规模之大、涵盖行业之广，资产金额之巨，前所未见。据统计，美国有史以来的 11 大兼并案中，有 7 项是在 1996 年完成或宣布的。截止到 1996 年 11 月初，MCI 被兼并时，美国企业兼并的资产总额已达 5370 亿美元。日本：1994 年日本企业走出兼并浪潮的低谷，兼并活动开始抬头。1995 年进入高潮，全年企业兼并案达 532 起，比 1994 年上升了 7.2%。1996 年企业购并案更达到 614 起，比 1995 年增长了 12%。德国：1996 年德国企业兼并案上升了 10%，为 1773 件，而 1995 年为 1577 件。

(2) 跨国兼并明显增多

1996 年全球有 5540 例企业跨国收购、合并、兼并总交易额高达 2700 亿美元，与 1995 年相比，不仅兼并数量增加，而且兼并的平均交易额也增长了 30%。美国企业 1996 年对外投资额为 630 亿美元，比 1995 年 655 亿美元略有减少，但外国企业在美国的投资额从 1995 年 614 亿美元上升至 680 亿美元。1996 年欧盟企业的跨国收购有 2387 例，交易总额达 1380 亿美元，外国在欧盟投资为 1901 例，交易额为 740 亿美元。1995 年日本企业的跨国兼并共有 200 件，虽然数量上较上年略有减少，但交易金额却较上年有大幅度提高，达到 191.1%；1996 年企业海外兼并案又较上年增加 20.2%，达到 255 件，交易金额比上年增加 33.3%。

(3) 横向“强强”联合，成为这次兼并的主要形式

在前四次兼并浪潮中，兼并形式主要有“大鱼吃小鱼”、“小鱼变大鱼”

两种。即使是八十年代后期日本在泡沫经济时期曾进行一系列“大鱼吃大鱼”兼并活动，也是以纵向或混合兼并为主，而这次兼并却体现了竞争对手、同业大敌纷纷为增加各自的竞争实力，而实现友好合并。如1996年4月，英国电讯公司与原属政府所有的大东电报局，一改往日互为敌手的竞争姿势，向外界公开已在进行合并谈判。1996年12月波音公司与麦道公司合并，昔日竞争对手握手言和。

（4）电信业和金融业兼并活动活跃

仅美国在1996年就发生了4次大的电话通讯公司兼并案，兼并金额均在百亿美元以上，总额高达732亿美元。而英国电信公司兼并美国MCI更引人注目。两者合并后年收入增加到400亿美元，盈利可望达47亿美元。金融业的兼并潮起于金融王国瑞士。1994年初瑞士银行首次收购瑞士联邦银行中排名第二的塞朗银行，之后又控股索勒呼药州立银行，并与瑞士东部的4家银行建立了合作伙伴关系。很快，这股风潮波及美欧。在过去三年中，美国发生特大银行兼并案有十多起，如1995年美国化学银行与大通银行合二为一，成为美国最大银行。欧洲国家银行之间也进行了以购并为特征的结构调整。自1995年以来英国就有好几家商业银行被其他欧洲国家的银行购并，如荷兰国际集团兼并巴林银行，德国德雷斯顿银行将本森银行购并所有。

（5）发展中国家兼并活动有了较大发展

尽管这次兼并潮仍集中在发达国家，但已经波及到韩国、东南亚、中国等经济活跃的发展中国家。1981年到1990年的11年里，韩国企业兼并和合并年平均为200件左右；1995年达到325件，比上年增长16%；1996年又上升到445件，增加了37%。从1996年7月以来，新加坡爆发一连串购并战。淡锡马可、永固控股、佳福等上市公司都相继被邻国公司购并。同时，新加坡公司也积极向海外拓展，收购兼并外国企业。1997年4月，新加坡海王星东方公司宣布兼并美国第二大远洋航运公司——1849年成立的美国总统轮船公司。受这次兼并潮影响和我国产业结构调整需要，我国也出现一系列兼并，既有国内企业之间兼并，也有外资并购我国国有企业。其中值得注意的是后者，如香港中策公司以4.52亿美元收购中国196家国有企业；日本五十铃参股“北京北旅”和福特参股“赣江铃”等。

2. 第五次兼并浪潮形成的原因

同以往的企业兼并潮相比，西方企业的这次兼并浪潮是在世界格局发生深刻变化的背景下进行的。随着冷战的结束，世界格局由两极走向多极，国际竞争已全面的从政治斗争、军事对抗为主转向了经济竞争。同时，世界经济一体化进程加快，区域化趋势日益明显，从而改变了世界市场环境，更多企业有机

会进入国际市场，各国企业为争夺国际市场的竞争日趋激烈。为此，各国企业纷纷进行战略调整。一方面，企业走联合之路，通过联合既可以避免国内企业间的正面竞争而付出昂贵代价，又可以扩大规模、减少成本、提高效益，还可以实现企业间优势互补，真正发挥 $1+1>2$ 的效应，全面提高企业竞争力；另一方面，走出国门，进行跨国经营，将自己产品推向国际市场，赢得国际生存空间和发展的立足点。而跨国兼并收购因具有海外直接投资新建企业不可比拟的见效快、手续简单、迅速获取对方销售渠道、减少风险等优点，成为企业海外扩张的首选手段。

西方国家经济发展水平不平衡，也是导致这次兼并潮的一个重要原因。自 80 年代以来，日本、德国经济实力迅速增强，对美国称雄国际市场格局形成了强有力的挑战。进入 90 年代，特别是自 1994 年以来，美国经济实现软着陆，经济开始回升，通货膨胀温和，企业效益增长，经济实力增强。于是美国企业纷纷拟定新的发展战略，期望夺回原有市场，开拓新市场，重树经济霸主的形象。与美国相比，日本由于泡沫经济破灭，经济发展一直处于低速状态；德国由于西德统一而经济增长迟缓，财政赤字庞大，失业率居高不下。面对美国企业的咄咄逼人的攻势，日、德企业不得不调整企业结构，进行重新组合，设法通过购并或联合的方式来增强经济实力，遏制美国的攻势。另外，韩国、东南亚等发展中国家的经济迅速增长，经济实力迅速增强，为这些国家的一些集团公司积蓄了发展与扩张的实力和经验。当这些集团公司的发展在本国达到饱和时，一方面通过兼并国内同行业企业，控制生产能力，减少竞争压力；另一方面把注意力转向海外，寻找新的发展空间。

各国政府在反托拉斯方面态度比以往有所缓和，也是近年来兼并热潮得以蓬勃发展的另一个重要原因。西方各国原先认为自由竞争才是最有效，垄断会减少社会福利。因此各国都制订相应的反托拉斯法，抑制垄断，如美国的《威廉姆士法案》、英国《伦敦城收购与兼并条例》、日本《禁止垄断法》。但是，激烈的国际竞争，使各国近年来纷纷放宽限制，尤其是对电信、广播及金融等服务行业的法律管制，打破行业内部市场界限，并允许相关行业内有经营彼此业务的企业合并，加强其在国际市场竞争能力，有利于本国自身利益。

3. 第五次兼并浪潮的影响

第五次兼并浪潮的直接结果是一批全球性的“巨无霸”型公司的诞生。全球性公司的增多，使世界各国经济相互依存度加强，同时要求世界各国不断开放市场，逐步形成世界贸易和投资自由化，世界贸易和投资自由化反过来又推动经济全球化向纵深方向发展。“巨无霸”型公司的增多，提高全球市场集中度，加强了其对国际市场的垄断，增强了其母国在国际竞争中的实力。此

外，这些大公司凭借其雄厚的实力能将科技革新与生产投资和人力投资有机结合起来，推动科技发展和提高国民生产力。

在发展中国家，企业兼并对于挽救经营不善企业、加速资本集中、优化资源配置、实现规模经济效益、改善国民经济整体结构与生产布局均有明显效果；企业兼并也提高市场集中度，改善了市场竞争结构，使市场竞争由无序走向有序，变过度竞争为适度竞争，实现规模经济和竞争活力相兼容。发达国家的跨国公司对发展中国家的企业进行兼并，可以向发展中国家转移资金、先进技术和管理经验，促进了发展中国家技术水平提高和产业结构升级以及经济的快速增长。

但是，也必须看到，企业兼并会导致资源日益集中在发达国家的少数大企业手中，不可避免地形成新的市场垄断，使实力不强的企业，特别是发展中国家的企业更难跻身于国际市场，从而破坏了国际市场公平有序的竞争，削弱了国际市场竞争活力。而且这些大公司反过来还冲击发展中国家的国内市场，危及发展中国家的民族工业的生存与发展，增加了发展中国家对发达国家的依附，加深了南北之间的不平衡。这些问题应成为各国政府、企业界必须关注的问题。

美国的公司购并

作为世界上经济市场化程度最高的美国，其证券市场和公司制度的发展相当成熟，作为证券业发展成熟的重要标志和必然结果的公司购并活动也相当频繁和普遍。

1. 美国公司进行购并的三个途径

在美国，各州都有自己的有关收购公司的法律，美国税法也极富于技术性，针对不同的公司购并情况，每项税法规定都有一些例外，这样，造成美国公司购并在实际操作中有多种方法。但总结起来买方公司基本以三种办法收购目标公司。

第一途径，买方公司从目标公司的股东那里直接购买控制权或者全部股票。如目标公司有为数不多的股东或其本身就是一个子公司，购买目标公司的谈判过程，就比较简单，直接与目标公司的大股东进行购并谈判商议买卖条件即可，这时收购公司通常要买目标公司的全部股份，因为这样购买公司就不需应付其他目标公司少数股东所提出的要求了。如果目标公司是个公开发行股票的公司，收购程序较为复杂，进行收购的买方公司就应按事先议定的“公开发行股票收购要约”规定的程序来买大部分或全部目标公司的股票。

第二途径，买方公司以收购目标公司大部分或全部财产来控制目标公司的

业务。在美国，没有法律规定买方公司在购买目标公司财产的同时也必须接收目标公司所有的负债。所以收购财产和接收负债是买卖双方洽谈交易中的重要条件。如果买方公司收购目标公司几乎全部的财产，则必须经过目标公司的股东同意。在此交易中，如果目标公司是一个公开发行股票的公司，两个公司就必须起草一个信息披露文件，使股东们明确了解交易所包含的重要信息。

第三个途径，即公司兼并，这种兼并一般有三种形式：

(1) “forward” (向前) 兼并。进行“向前”兼并，买方公司与目标公司合并后，买方公司成为存续公司，而目标公司已被消减，其独立法律形式已不存在，所有财产和负债都进入买方公司。

(2) “triangular” (三角) 兼并。进行“三角”兼并，目标公司同买方公司的一个子公司兼并后，这个子公司成为存续公司，而且目标公司的独立法律形式也就不存在了，所有的目标公司的财产和负债都进入这个子公司。

(3) “reverse triangular” (反三角) 兼并。进行“反三角”兼并，买方公司的子公司与目标公司合并后，目标公司变成买方公司的子公司，而原先子公司的独立法律形式不存在了。通常情况下，只有用“反三角”兼并的方式进行兼并才能保护目标公司的独立法律形式。

2. 美国杠杆收购的特色

在美国投资银行的诱导下，美国公司买卖频繁，其中主要原因是杠杆收购的便利性。杠杆收购 (Leverage buy-out) 是指透过目标公司的大量举债来向股东买公司股权的行为。由于债权人只要求固定的利息及本金的偿还，而不会分享利润，因此，那些欲利用买公司的股权来赚钱的收购者，当然会选择债高的融资方式，以期达到所谓的“杠杆”效果。

(1) 杠杆收购的操作程序

一般情况下，那些拥有坚强的管理核心，长期负债不多，市场占有率高，现金流量稳定，而且实际价值远远高于帐面价值的公司。由于遭遇经济萧条股价偏低时，往往成为杠杆收购的理想对象。当然完全没有上述条件但收购者有能力去整顿的，也可成为杠杆收购的对象。

杠杆收购的一般举债结构，可分为“居次债权” (Subordinated) 和“优先债权” (Senior debt)。优先债权与居次债权的差别主要在于风险承担的大小，优先债权的债权人要求，假如公司清算，其贷款可优先从现金及资产出售的价款中受偿，因此这样的债权人一般是较不愿承担财务风险的商业银行。居次债权一般没有担保，或在某种情况下可转换为普通的债权。而且居次债权中，有的又依据持有人对利率的要求，设计不少排列顺序，有的投资机构接受较低利率，但要求求偿权较优先的条件，有的则要求利率高而愿接受求偿权较后面的

条件，这样又可把居次债权再分为优先与次级之分。主要的居次债权人 为保险公司、创业投资公司、退休基金会等。

在杠杆收购过程中，常由投资银行先借给收购者一笔“过渡性贷款”（bridge loan）去买股权，取得控制权后，安排由目标公司发行大量债券筹款，来偿还贷款。由于公司负债比率过高，而使信用评级低，因而发行率一般达 15% 左右，也因风险过高而被称为“垃圾债券”（junk bond）。若后来垃圾债券卖不出去那就很麻烦，目标公司须急忙售卖资产还款。至于垃圾债券在“居次债券”的求偿顺序，视具体情况而定。

在杠杆收购中，常常要另设一家控股公司，再由此公司去合并目标公司，因此自然此控股公司所借的过渡性贷款，就由目标公司再融资并以新的长期债务来替代。而且在会计上，控股公司是目标公司的母公司，一旦两家公司合并后，通过资本重复部分的消除，使目标公司的股本与控制公司相同，但是目标公司的负债会再加上控股公司的负债。当然，投资银行愿提供风险高的过渡性贷款，除了利率高，还可赚取安排融资的高额手续费。

在实务上，进行两家公司合并的时间，与取得过渡性贷款及再融资的时间，并没有一定的先后关系，一般控股公司在取得过渡性贷款并完成交割后就合并。

（2）垃圾债券

在杠杆收购中，除了收购后发行垃圾债券外，常由目标公司举债来帮助收购者偿还借款。垃圾债券利率虽高，但风险也相对较高，为防止公司被收购后对债券持有人不利，美国许多债券发行时规定，如果外来敌意收购发生，持有人可要求赎回。不过，此种条款保护是有效的，因为许多最初为敌意性收购但后来签约时已成为友善性收购。而且，一旦公司控制权改变，债券持有人亦不可要求赎回。

前几年在美国经济景气时，以财务利润为动机的投机性公司购并兴起，一般买公司再卖出赚取的价差会大于举债利息。许多投资机构也发现，购买公司信用等级因举债过高而低落的垃圾债券，虽然风险大，但获利高，在经济繁荣时，公司倒闭风险小，因而通过利用杠杆收购来进行投资是很值得的。因此可以说，美国金融市场的投机行为大增，投资机构接受高风险报酬的意愿增加，使公司收购无需忧虑资金来源和买不起，这样价格自然愈喊愈高，也就推动了股市狂涨。

（3）有关杠杆收购及垃圾债券的案例

美国 KKR 公司是世界有名的专门作杠杆收购的公司，该公司向外大量举债专找那些营运业债欠佳，但确很有发展潜力的公司，经由股票市场及股东个

人取得公司所有权。对于那些拥有众多资产而又经营不善的公司，KKR 一旦取得控制权后，常常将部分资产出售，整顿后再以高价卖出。

KKR 公司 1988 年以 250 亿美收购 RJR 公司最为引人注目。RJR 股价一直偏低，主要原因是该公司主导产品因市场需求变化而销售额一直下降，从而使投资人对该公司失去信心。该公司主要机构想通过杠杆收购的方式，通过协利银行的协助，以每股 \$75 要约（市价为 \$55）来收购本公司股票，其资金来源以银行贷款和发行垃圾债券来支付。同时该公司还打算收购后将出售一些资产来偿债而且已接洽过潜在买主。

此消息传出后，KKR 公司就以 \$90 出价参与收购竞争，这使股东及董事喜出望外，立即宣布重新择期定标，之后 KKR 首升至 \$94，该公司经营主管遂提出 \$100，KKR 随后以出价 \$106，并且承诺原公司大部分事业不出售，并对员工提供更多福利与保障。最后由 KKR 以 \$109 得标，成交额为 250 亿美元。KKR 仅提供 15 亿美元，约 50%—70% 由两家投资银行及银行财团贷款，其余为垃圾债券。此案中，RJR 股东系最大获利者，投资银行协助筹资手续费 3.5 亿美元，商业银行贷款比一般加收 1.4% 手续费，垃圾债券利息则达 14.5%。

3. 美国公司购并的操作程序

在美国实施购并大体经过三个阶段。第一阶段，购并正式实施前的一般工作。包括注册会计师作出公正的财务报告，收购的内部人员及由外部律师、会计师、财务专家所组成的收购小组与目标公司就可能性及价格进行逐步协商，在此基础上双方起草概略性的意向书，买主可开始对目标公司进行调查，这种调查通常由买主的会计师检查财务帐册，律师检查法律状况，买主的经营人员检查可能被收购公司的经营状况。本阶段主要是在合理的人力、物力范围内尽可能发掘问题。第二阶段便是确定和安排收购契约的方式。收购公司的方式有很多种，概括地说，收购者可以收购目标公司的资产或公司本身，或以收购股票或以合并方式等完成。每一种方式有其不同的清算法范围，而更重要的有其不同的租税考虑及结果。在收购方确定了哪一种购并方式后，便可进入第三阶段，即制订收购契约，包括陈述、担保及赔偿并拟定最后契约条款。当然这些工作完成后仍会有许多琐事需要做的，如资产转移登记等。

因为购并既是企业经济行为，更重要的是一项法律行为，在不同的法律背景下会有诸多购并方式的出现，所以它所涉的内容很多，同时购并本身是一件操作性极强的工作，我们在此真诚祝愿我国企业购并能健康发展。

欧共体对企业兼并的管理

1. 背景

1989 年圣诞节前夕，欧共体部长会议采纳了“欧共体兼并管理规则”。

欧洲的工商团体开始是抱着怀疑的态度接受了这一新生的管制规则，但在规则实施后的几年里，怀疑变成了欣慰。造成这一变化的主要原因在于“兼并管理规则”对产业中的态度比各国内部兼并管理机构的态度要更为同情。例如，德国的兼并管理制度相对于“兼并管理规则”来说是非常严格的。

简言之，“兼并管理规则”要求与欧共体有密切的产业集中案例必须强制公告。该规则不仅仅制约兼并，而是所有集中。这就意味着建立合资企业，购买生产设备或商标品牌，故意收购投标等交易都将受该规则制约。在兼并与联合收购情况下，必须由各方合起来发出公告。在其它情况下，只要求购买方发出公告。

当接到集中的公告后，委员会有一个月的时间进行预审查，绝大多数的案子都在第一阶段审查中批准通过了。但也有一些案子引起了更多更深的问题，从而必须进入第二阶段审查。第二阶段审查可长达 4 个月之久，委员会进行深入审查。第二阶段的案子绝大多数都以批准结束，但也有少数集中案被禁止。

“兼并管理规则”最重要的特点是在共同体与成员国之间引入了相互排他性。即发生在欧共体内的一个集中案例要么由欧共体委员会调查审查，要么由公司所属国家竞争管制机构审查。换句话说，如果一个集中案例由欧洲委员会来审查并获得批准，那么在欧共体就不会再有被国家竞争管制机构禁止的风险。与此相对的是，如果一项集中没被欧洲委员会审查，它可能通过某成员国国家竞争管制机构的批准，但同时可能遭到另一个成员的禁止。

“兼并管理规则”的另一个重要特点则在于有严格的时间限制。对于那些卷入过欧洲指导竞争委员会（European Commission's Directorate General for Competition）的反托拉斯案件的人们来说，一个集中案子从开始到结尾可能要花数年的时间。而在“兼并管理规则”指导下，一般只需一个月。

虽然“兼并管理规则”明显对集中提供了有利的支持，但也必须承认“兼并管理规则”给那些提交公告的公司增添了一个相当沉重的负担，因为向委员会公告一项集中所必须的工作量通常也是很可观的。

例如，香港汇丰银行收购美德兰银行一案中，香港汇丰银行“必须收集其在各国的所有子公司和分支机构的特定数据，并说明这些数据是如何与审计过的公开报表相一致”。我们可以想象，获得这些信息的成本是非常大的。

兼并、收购及其他形式的工商集中活动已大量在有关公司战略的管理文献中讨论。但似乎企业并没有在其日常经营活动及兼并战略中充分考虑有关竞争政策。本文将介绍在欧洲根据兼并管理规则的要求，企业在集中活动中应注意

的一些实际管理问题。首先是集中公告前期所出现的问题，其次介绍公司内何人担当公告工作，然后考虑成员国竞争管制机构的特殊角色。

2. 公告公司与律师及委员会的接触

公告前与律师及委员会接触是相当重要的。根据“兼并管理规则”第4条第一款，一个将由委员会处理的集中案必须在达成协议后的一星期内公告。而向委员会公告一项集中案通常是一件非常繁重的工作。例如在诺迪克卫星销售案例中，案中各方欲在斯勘的那维亚半岛内建立一个合资企业分销电视频道，三方联合于1995年2月23日提交了他们的公告。此公告长达一千页。因此，无论集中是一次小小的收购或是一个规模的兼并，非常有必要在集中的最初从律师那里获得有关竞争法律事务的咨询。至少有三点理由应该这样做。

第一，律师将能保证集中的顺利。虽然不公告不会使集中无效，但它有被禁止的风险；如果提交不合适的公告，则有可能使集中各方接受委员会提出的某些条件，这些条件也许会极大影响该交易。再说，如果不服从公告程序时，委员会也许施以大笔罚款。这些问题产生的成本很可能轻易地超过请律师审查该交易项目的费用。

第二，早期取得律师的咨询可以避免一些不愉快的事件。例如，如果A公司欲收购B公司的某项新发明，A公司也许会要求B公司同意签十年不竞争条款。律师这时会提醒双方注意，委员会不可能接受超过五年不竞争条款。从而双方可能会签五年不竞争条款并对A公司予以一定补偿；或者也许A公司认为五年不足以确保收购能有利可图，从而取消该笔交易。

第三，律师能够充当委员会与公司之间的信息传递者。虽然委员会有义务为其所收到的信息保密，但绝大多数经理都会很犹豫，给一个“不相识”的欧洲委员会职能部门打电话提问题。律师则能够把合适的问题提交给委员会中的合适部门，同时，保证局中各方不暴露身份。

“兼并管理规则”规定一项集中协议没有正式成立前须提交给委员会咨询。提交的目的是告诉委员会他们有可能实施所提议的集中。通常委员会将会指出某些方面不完善将产生问题，或者委员会通知集中各方该项集中可能在某些特别条款上有问题，这时集中各方或者修改这些条款，或者找出证明来支持这些可能产生问题的条款。

那些不从委员会寻求公告前咨询的集中各方往往会面临这样的问题，即他们提交的公告往往不完整，于是委员会要求其进一步提供资料。只有当委员会认为所提公告是完整之后，才会开始审查该公告，这样时间就会拖延。所以，提前跟委员会接触，将有助于公告的顺利完成，如果不与委员会接触，要在一周时间内完成一份完整的公告相当困难的。下面的例子能说明给委员会提交一

份不完整的公告会有什么结果：

法国公司 Eif Aguitaine 的子公司 Eif Atochem 与德国集团公司 Ruhrkohle AG 的子公司比利时 Rutters 公告要组建一个合资企业。在他们决策后，委员会宣布公告日期为 1994 年 5 月 27 日。然而几乎一个月之后，6 月 22 日，委员会又宣布关于许多重要问题是不完整的，两家公司又被要求提供所欠缺信息。在提交了所缺信息后，7 月 4 日宣布公告完整，这意味着一月时限从这天起才开始运作，几乎是在第一次的不完整的公告后的一个半月。

3. 公司与委员会接触的任务负责人

如上所述，向委员会公告一项集中案，通常是一项非常重要的任务，这一任务给公司添加了很大的压力。因此，在第一次与委员会接触之前，公告公司必须考虑准备谁将负责与委员会的接触，这一点很重要。

由于公告是一项非常重要的工作。通常应由公司的某位管理成员担当。当然这一成员的职位高低依赖于公告公司的组织结构及公告中可预见的问题。

在做这一任命时，必须考虑到委员会所要求的信息中可能有公司认为绝密的信息。被任命人必须有资格在公司内取得这类信息并送交委员会。委员会也许会在非常紧的时限内要求从公告公司那里取得信息，这就意味着被任命人的职位应具有一定的特权。许多公司的最可能选择是公司战略负责人。

4. 公告公司与国家竞争管制机构的接触

兼并管理规则规定：“委员会应该与成员国家的主管政府保持紧密、固定的联系，并从那里取得建议与信息。”和委员会相对应，国家竞争管制机构在兼并管理案中具有特殊位置。这些机构可以取得兼并案中的各种相关信息，并对委员会所要求采取的决定具有特殊的影响。

（1）与公司所在国家竞争管制机构的接触

由于国家竞争管制机构所处的特殊位置，为了使兼并成功，在公告过程的早期就与其所在国的竞争管制机构接触是很必要的。虽然竞争管制机构和委员会不是一个完全的同盟者，但它可以影响委员会对某些问题的观点。

国家竞争管制机构不仅是与委员会联系的通道，也是一个解决在公告期间出现许多实际问题的优秀咨询机构。

（2）与其他成员国竞争管制机构的接触

经常见到情况是公告公司有必要与多个国家的竞争管制机构接触。在很多情况下，其他成员国的竞争管制机构，而不是公告公司所在国的管制机构对本集中案产生兴趣。原因在于集中可能对这些成员国产生特殊影响。在这种关联情况下，那些大成员国的竞争管制机构往往非常活跃，并把其关于某些特别的集中案的观点提交委员会。英国公平贸易办公室（英国竞争管制机构）总负

责人曾经说过，他们“办公室将会坚持仔细检查委员会怀疑的兼并，特别是当这些兼并产生的问题无法在欧洲经济共同体的水平上处理时”。他因此指出，公司应该与委员会接触，同时与国家竞争管制机构接触，从而“避免在兼并后期阶段所遇到双重非难的危险”。还有一种情况有必要与另一成员国的竞争管制机构接触，即某一个竞争者对该集中持有敌意，它会试图影响一个或多个国家的竞争管制机构。在这种情况下，有必要提出各种论点来劝阻这些成员国的竞争管制机构不要反对这一集中。

5. 公告公司与委员会之间的谈判

在委员会审查了公告的集中过程后，也许会发现协议内容需要变动，由此公告公司与委员会便有谈判，公告公司也有必要让步，即为了获得委员会对集中的批准，要接受对交易的变动。大约有百分之十的由“兼并管理规则”指导的案件在各方对原方案改动之后才获得委员会批准。

让步可分为两类。第一类让步与企业行为有关，即公司在某一确定时期里按某种方式行事。第二类让步与企业结构有关，即公司结构的改变对市场结构产生影响。例如，一个公司为了取得委员会对集中的批准，同意出售某固定品牌就是一个结构性让步例子。委员会对两类让步均予接受，但很明显更欣赏结构性让步。

到目前为止，大概有三种特定形式的让步。

- (1) 去除进入障碍（如取消独家分销协议）；
- (2) 结束寡头市场上竞争者之间的串谋（包括资本，人员等等）；
- (3) 出售资产或股份，以减少各方的市场份额，便于竞争者进入。

在较早时期，公司在委员会谈判一项集中案时常采用一种称为“硬球”的技巧。该技巧主要利用委员会的工作具有严格的时间表，即委员会接到集中的公告后，只有一个月的时间进行审查。具体的作法是公司准备两套协议，将其中一套自己不会去实施且委员会明显不会批准的协议提交委员会，委员会审查中提出协议需变动时，该公司便提上其另一套协议内容，而此时委员会已没有充足的时间去审查，从而往往批准该协议。后来，为了防止此种现象的发生，委员会规定协议变动必须在一定时限前完成，以使其有充足时间审查。这就意味着在向委员会提交公告前必须慎重。在公告前，公司应该征询其律师意见，请律师指出哪些问题上委员会很可能提出反对集中的意见，同时一起商谈，对这些问题做怎样的更改，而且他们还应考虑是否可以向委员会做出其他方面的让步。简单地说，管理者必须准备与委员会进行一场讨价还价的博弈。

金伯利——克拉克公司与斯科特纸业兼并一案可以说明在这一讨价还价的博弈中各方手段。金伯利公司在全球 94 亿美元的兼并活动中，收购了斯科特

纸业公司，从而建了一个卫生纸制造大厂，其在英国市场上占有 78% 的消费用卫生纸份额。委员会不准备接受这一兼并案，金伯利公司则被迫提出解决方案以使委员会同意此兼并。它提出了三种解决方法。两种方法都考虑出售英国的生产厂从而减少了该公司在英国的生产能力，另一种方法则考虑把金伯利的一个最重要的品牌允许另一生产商使用 10 年。该案于 1996 年 1 月 16 日最终结束。兼并双方没能使委员接受任何一个解决方法。相反，金伯利——克拉克及斯科特纸业被勒令在特定的市场上出售其最著名的品牌，而且被要求出售部分生产能力，以增加竞争者的竞争力。

除了在委员会规定的期限之前变动协议之外，公告公司还可撤回公告并重新公告管理者认为可接受的有关更改条款。例如，在瑞士航空公司收购比利时萨贝那航空公司案中，瑞士航空公司被劝撤回其公告，根据委员会所表明原则进行修改后重新公告。这样管理者及委员会都有了充分的时间来考虑改动后的协议。

香港上市公司的兼并

1. 港市公司兼并发展历史

在香港证券市场上，公司收购与合并（简称公司兼并）开始于本世纪 70 年代初。在此之前，香港的股票市场得到了很大发展。当时，除香港证券交易有限公司外，香港还先后成立了远东交易所有限公司、金银证券有限公司和九龙证券有限公司。四公司的相继成立，加上当时稳定的政治环境以及 1969 年至 1973 年外资金融机构的介入，使香港股市异常兴旺。1969 年在交易所上市的公司数只有 73 家，至 1972 年底，在香港 4 个证交所上市的股票增至约 190 种，当年的总成交额 43.397 亿港元，为 1969 年的 70 多倍；而恒生指数也从 1967 年历史最低点 66.9 点逐年上扬。香港股票市场的大规模发展为公司兼并准备了市场条件。

60 年代末、70 年代初，香港经济成功地完成了以制造业产品出口为主的工业化阶段后，雄心勃勃地开始进入战后经济发展的第三阶段：经济多元化阶段。港府通过推行工业多元化，生产高增值产品，逐步实现市场多元化、经济多元化，显著的表现是纺织、银行、航运等企业的新股票纷纷上市，其中仅 1972 年新上市的股票就达 98 种。由于经济的繁荣，香港上市公司在数目急剧增加的同时，其利润也增加很快。上市公司数目的增加为香港证券市场公司兼并提供了较宽广的卖方市场，而经济的发展，上市公司利润的快速增加又为公司兼并形成了极强大的买方市场。

正是股市兴旺、经济迅速回升、上市公司利润快速增长的背景下，香港证

券市场兼并才真正拉开了序幕。1972 年 10 月发生了广为人知的置地公司收购牛奶冰厂，开创了香港证券市场公司兼并先河。无论是从对市场的冲击力，对后市的影响，还是从收购过程激烈的对抗程度，两公司采取的收购与反收购手法之高明，使这次收购都可堪称香港证券市场公司兼并“经典中的经典”。此后随着香港证券市场的不断发展和成熟，公司兼并也变得较频繁，有些已成为港市公司兼并发展史上重要的里程碑。如发生在 1980 年 6 月的九龙仓争夺战是香港华资联手对英资的第一次大规模挑战，包玉刚入主九龙仓以及以后的香港电灯第二次易手，则标志着华资在港的正式崛起，而在 1981 年 7 月中华汽车有限公司进行的中巴保卫战中，百利保把“局部收购”策略首次应用于香港证券市场公司兼并。同时，公司兼并对香港证券市场的监管制度，特别是对《公司收购兼并守则》也不断提出挑战，促进了市场监管的不断完善。置地收购牛奶冰厂时的公司资产评估、交易停牌制度、九龙仓争夺时的“强制收购”豁免条件以及中巴保卫战时的“一致行动”条款等都对香港证券市场监管提供了实践方面的有益参考。

2. 港市公司兼并特征

香港由于经济发展及经济结构的特殊性，其证券市场上的公司兼并与美国、英国及日本等成熟市场相比较，明显地表现出自己的特征。

（1）公司兼并多采用现金出价方式

在香港证券市场的公司兼并中，现金收购方式占有很大的比例。除 1972 年置地公司收购牛奶冰厂采用股票交换方式外，发生在 80 年代和 90 年代的较有影响的公司兼并，都是采用现金收购。如九龙仓争夺战、会德丰争夺战、瑞菱国际收购讯科国际等。从 1993 年至 1995 年，香港证券市场共有 55 起成功兼并，除 1994 年良记集团下的 Dollar Moment holdings Ltd. 在收购锐鸿集团有限公司时，采用换股加现金的混合方式，其余的出价方式全部都是现金收购，占的比例为 97.8%。另外，对于目标公司发行在外的认股权证，兼并公司全部采用现金支付方式购回。

现金收购之所以盛行于港市，主要有以下方面的原因：

与股票收购、综合证券收购相比，现金收购显示出许多优点。首先，现金收购手续简单，操作迅速，使得兼并公司在异常激烈的收购战中，处于较主动的地位，并且避免了证券收购中繁琐的申报审批过程。在争夺九龙仓的收购战中，包玉刚采用现金收购，原准备在两日内完成 2000 万九龙仓股份的收购，实际上只花了短短的几个小时便完成了。其次，对收购方面而言，由于采用现金收购后，目标公司股东完全失去了选举权或所有权，不会拥有存续公司将来的股票，不存在股权“淡化”问题。再次，对于目标公司股东来说，现金收

购往往是他们最愿意接受的一种出资方式，因为以这种方式出资，得到的现金是确实的，不会受到兼并后公司的发展前景、股价利率以及通货膨胀率的影响。在散户依然有重要地位的香港证券市场，现金出价方式更有其优势。

在香港现金收购要纳税的问题不存在。在英国，目标公司股东只在下列两种情况下可以不纳税：其一，目标公司的股票和债券被收购公司的股票和债券交换；其二，目标公司原来的股票取消，股东根据原来的股权获得新发行的股票和债券。即如果采用股票收购或混合证券收购，经过精心设计，可以达到避税的目的。采用现金收购，目标公司迟早要缴纳资本收益税。而香港有关法规规定，对资本收益不征税。即采用现金作为兼并出价方式时，不必缴纳额外的税款。

香港高度发达的金融体系，为现金收购提供市场融资基础。在港的各种银行机构数目仅次于纽约和伦敦，按金融资产排名的世界前 100 家银行中，有 85 家以各种不同的形式在港运行。同时，香港还是世界主要的基金管理中心，并拥有发达的保险业。正是数目众多的银行、基金及保险公司，为香港组成了一个发达的借贷市场，使得现金收购有一个高效的外部环境。另外，作为自由港政策的三大指标之一的汇兑自由，使得资金来去自由，不受任何限制，筹制资金极为方便，资金成本较低，这也是现金收购成为港上市公司兼并主要方式的一个原因。

现金收购方式盛行于港市还与香港上市公司规模偏小有关。理论上和实证方面都阐明了无论是目标公司还是兼并公司规模偏小，在出价方式上倾向于现金收购。香港上市公司不但相对于美国（以纽约证券市场为代表）、日本（以东京证券市场为代表）来说规模偏小，甚至上市公司的平均规模（市价总值上/上市公司数目）比新加坡还小。

（2）公司兼并的市场阻力大，与美国、日本相比，香港证券市场上公司兼并并不活跃

1992 年、1993 年和 1994 年美国证券市场上兼并成功的交易总件数分别为：3719 件、4042 件和 4625 件。1993—1995 年日本证券市场上兼并成功的交易总件数分别为：431 件、504 件和 554 件。而香港在这三年中兼并成功的交易总件数分别为：29 件、15 件和 11 件。即使考虑市价总值等因素的差别，香港证券市场成功兼并的相对数也是较小的，这主要是由港市兼并存在着较大的市场阻力：

①家族持股。在香港上市公司股本结构中家族大量持股，甚至控股的现象较多，许多上市公司的主要大股东或者是某一家族成员，或者是董事局成员。如在恒生指数成份股中，家族持有大比例股份就很普遍，家族成员持有 50%

以上股权绝对控股的公司有 9 家，占成份股的 27.3%；家族持有 30% 以上股权的有 21 家，占成份股的 63.6%。在家族（或董事局）大量持股的情况下，收购者如果不通过目标公司董事局，要想取得足够的支持股份，特别是达到控股的目的，难度就很大。

②投资者结构。1995 年港市投资者结构调查结果表明，香港本地个人投资者在市场上的交易非常活跃，其买卖占市场交易总额的 $\frac{1}{3}$ ，本地散户是市场最重要的参与者。由于散户是一些非专业的投资者，他们对市场的敏感程度远不如专业的基金经理。由此，即使兼并公司在合理的价位上出价，要在较短的时间内取得大量的股份并不容易，这会使得收购的突然性减弱，增加了目标公司反击的时间及反击成功的可能性。同时，散户活跃的市场也会增加收购成本，使兼并成功的可能性减少。

③管理层观念。香港上市公司的管理层一般会把公司的被兼并视为事业的失败。在美国则不同，公司的创建者在公司评价达到最高点时出售，以求最大限度地获利是司空见惯的行为，也可以说是一种美国式的公司所有者追求的理想目标。而在以中国传统文化为背景的香港企业文化下，公司所有家族控股的公司更是如此，从而增加了兼并过程中的对抗性，使兼并的市场阻力增大。

④相互持股。香港上市公司间的相互持股也是构成兼并市场阻力的重要因素。如英资怡和系下的怡和控股、怡和策略就采取了相互持股的方式。怡和控股持有怡和策略 53% 的股份，同时怡和策略也持有怡和控股 36% 的股份，而怡和策略又持有牛奶公司 50%、置地公司 32% 及文华东方 50% 的股权。华资则通过家族间友好性的大量持股方式，保证上市公司的控股权，如电视企业的第一大股东为郭鹤年家族，拥有 30.98% 的股权，第二大股东为邵氏兄弟，持有 30.3% 的股权；而在电视广播的股权结构中，邵氏兄弟则为第一大股东，郭鹤年家族为第二大股东。这种类似于日本企业法人间的相互持股大大减少了证券市场上的兼并活动。

（3）资产是兼并的主要诱因

在西方的几次兼并浪潮中，或者是以横向兼为特征，通过兼并扩大公司规模，注重公司的规模经济；或者是以纵向兼并为特征，通过兼并前向或后向的关联企业，形成纵向生产一体化，节约费用；或者采用混合兼并策略，谋求多角化经营，以降低生产经营风险。而香港证券市场上的兼并，大多都是围绕资产进行的，资产是兼并的主要诱因，这更突出地表现在地产行业。

香港土地资源稀缺，战后人口不断增长，房地产在原港府殖民土地制度的架构下，在市场经济体系中运作，已成为高度商品化的行业，并且在经济蓬勃发展形成了对土地和楼宇的庞大需求，使得香港的地产价格不断上涨。1959

年工业用地每平方米 104.85 港元，商厦、娱乐场等非工业用地每平方米 1668.44 港元，到 80 年代初分别达到每平方米 29549.03 港元、124379.06 港元和 13728.30 港元，各增加了 280.8 倍、73.5 倍及 82.2 倍。进入 90 年代后，由于香港土地可使用面积日趋减少，地价更加昂贵。在这种经济背景下，兼并拥有丰富地产的目标公司，会为公司带来丰厚的利润，取得地产就成为兼并的主要动因。香港证券市场上兼并的“世界大战”——置地公司收购牛奶冰厂，最重要的原因就是“地产王”置地公司看中了牛奶冰厂的大片牧场土地；包玉刚也是因注意到尖沙嘴繁华商业区的九龙仓大片地产，才发动了九龙仓争夺战；80 年代初中巴保卫战亦因地产而起的。当时，中巴早年在港岛买下的厂房正随着香港地价的不断上升而大幅增值，致使其成为百利保的目标公司。

3. 港市兼并新动向

进入 80 年代以来，香港证券市场公司兼并活动呈现了一些新的趋势，特别是从 80 年代中期开始，中资企业在香港证券市场的兼并活动中扮演了越来越重要的角色，它们在港市的“借壳上市”已成为近期港市兼并的重要组成部分。1984 年初，中银集团与华润联合向发生财务危机的康力投资有限公司注资 4.37 亿港元，从而获得了康力公司 67% 的股权，使之成为中资在香港的第一个“壳公司”。至 1995 年底，中资在香港证券市场上共收购了 20 余家“壳公司”。

中资企业在香港证券市场上进行的兼并活动一般分两步：第一步“借壳上市”。中资企业通过收购香港的上市公司而进入香港的证券市场，间接取得在港的上市地位。第二步，公司资产重组并快速扩张。对控股的上市公司进行资产重组后，再通过香港证券市场筹集资金，继而收购其他公司，达到快速扩张的目的。粤海投资中信泰富都是通过这两步而成功地跻身于港市大型的综合上市之列。粤海投资在短短的 3 年时间内资产增加了 12 倍之多，并于 1994 年 11 月 30 日成为恒生指数成分股；中信泰富则在全面收购恒冒企业，使之成为中信泰富全资公司后，其市价总值升至 120 亿港元左右，成为香港证券市场上位列 20 位左右的大型上市公司。

中资近十年来在香港证券市场上无论是参与兼并的数目，还是涉及兼并交易的金额，都大大超过了英资。其原因是由于自中英联合声明签署以来，一方面中资企业在香港证券市场上进行大手笔的兼并活动。另一方面也由于在香港处于统治地位的英资有撤出香港的意向，1985 年和记黄埔从置地手中收购了香港电灯，就与怡和系“淡出”香港有关，怡和系下的怡和控股、怡和策略、置地、文华东方等也终于在 1994 年、1995 年相继退出了恒生指数成分股，并取消了在香港的第二上市地位。

九、中国管理教育(培训) 机构选介

清华大学经济管理学院

清华大学在经济管理方面的教育可以追溯到 1926 年经济系的设立，陈岱孙教授创办经济系并任主任。1952 年国家高校院系调整时，经济系并入其他院校。1979 年，为适应改革开放的需要，清华大学恢复设立经济管理工程系。1984 年，经济管理学院正式成立，由朱镕基教授任院长至今。

学院设有经济、企业管理、管理科学与工程、国际贸易与金融、会计五个系，并经济管理、系统工程、房地产、技术经济于能源系统分析四个跨学科研究所和国家科技部技术创新战略与管理研究中心、清华大学中国经济研究中心两个研究中心。全国工商管理硕士（MBA）教育指导委员会的办事机构也设在该院。

建院十几年来，学院规模逐渐壮大，各项工作稳步提高，已为国家培养了 1200 多名本科生和 1200 多名研究生，并在科研、国际合作、在职培训等方面取得了令人瞩目的成绩。

学院馆“伟伦楼”由香港恒生银行董事长利国伟夫妇捐资兴建，建筑面积 13000 多平方米，设施齐全、先进。

北京大学光华管理学院

北京大学光华管理学院的前身是北京大学工商管理学院，于 1993 年 12 月在原北京大学经济学院经济管理系和北京大学管理科学中心的基础上成立。1994 年 9 月 18 日，北京大学与光华教育基金会签定合作办学协议书，工商管理学院更名为光华管理学院。

学院现有教员 45 人，其中教授 20 人、副教授 14 人，教员中有 18 人获得博士学位。此外，学院还聘请了学术造诣深厚和富有实际管理经验的专家学者作为学院的兼职教授，师资力量雄厚。近期，学院还在全球范围内招聘教授以进一步增强教学实力。

学院设应用经济学、组织与管理、财务金融、会计学、市场营销、管理科学与管理信息系统六个系，并设有管理科学中心、金融与证券研究中心、金融

数学与金融工程研究中心、工商管理研究所、国际经营管理研究所、国际财务会计研究所等科研机构。

学院培养大学本科、硕士和博士等不同层次的人才。本科设有财务学、会计学、市场营销、组织与管理、金融学（货币银行方向）五个专业；硕士研究生设有国民经济学、金融学、产业经济学、管理统计、管理科学与工程、会计学、企业管理、工商管理（MBA）八个专业；博士研究生设有国民经济学（国家教委批准的重点学科）、金融学、产业经济学、企业管理四个专业。为了保证学生扎实的专业基础训练和广博的知识面，培养一流的应用经济学研究和教学人才，学院应用经济学系从 1999 年起招收直接攻读博士学位的 5 年制研究生。此外，为了体现交叉学科的特点，学院多年坚持文理兼收的原则招收学生。目前学院提供的主要项目包括 MBA、EMBA 课程班及高级经理人员培训项目。

学院与美国西北大学凯洛格商学院、曼隆学院、德克萨斯大学商学院、宾州大学沃顿商学院以及新加坡、香港、台湾等国家和地区的大学建立了密切的学术交流与合作关系，陆续派出教师到凯洛格商学院以及其他世界一流的商学院进修或访问，学习先进的教学内容与教学方法，以提高教学质量；同时定期或不定期地派出学生进行交流和學習。学院与国家经济管理部门和工商界保持着密切的联系，承担多方面的政策性研究课题。

北方交通大学经济管理学院

北方交通大学是全国重点大学，已成为全国首批启动“211 工程”建设的院校之一，还是最早被批准有博士、硕士学位授予权的高等院校之一，其中 MBA 学位点的建设是我校经济与管理专业改革和发展的重点。

我校工商管理硕士专业学位从 92 年开始筹备，93 年被国家教委正式批准为 MBA 学位授予权的试点院校，94 年开始对全国招生。

我校 MBA 学位点由经济管理学院统一负责管理、学院下设工商管理系、会计系、经济系、经济管理与信息系统研究所，有博士点 2 个、硕士点 7 个，教职工 180 人，其中教授 25 人、副教授 42 人，在读本科生和研究生达 2000 余人。学院建有人力资源开发实验室、证券模拟实验室、教学案例研究中心等，为教学科研提供了重要的辅助手段。北方交大经济管理学院在经济与管理类中是一支学科较齐全、师资较整齐的队伍。

根据教育部和全国 MBA 教育指导委员会的要求，在教学方法上，强调理论联系实际，注重案例教学，部分课程采用英语或双语教学。学校鼓励学生参加各种形式的实践和科研活动，从 96 年开始，我校组织 MBA 学生参加了历届

国际企业管理挑战赛，并获 96 年中国赛区冠军、国际决赛第三名的好成绩。

为使 MBA 教育与国际接轨，我院广泛开展了国际学术交流，目前已与美国加州理工大学、瑞典乌普撒拉大学、澳大利亚维多利亚大学、日本立正大学等建立了互派教师讲学、研究生交流等固定合作关系。

吉林大学商学院

吉林大学商学院创建于 1993 年，是吉林大学唯一的文理结合的学院，是教育部批准培养工商管理硕士（MBA）研究生的试点单位。

商学院现有四个系一个研究所，即商学系、管理科学系、财务系、会计系和系统工程研究所。

商学院现有两个博士学位授予权专业：数量经济学、政治经济学（政治经济学专业与经济管理学院合办）；六个硕士学位授予权专业：数量经济学、企业管理、会计学、管理科学与工程、工商管理（MBA）、产业经济（产业经济专业与经济管理学院合办）；五个学士学位授予权专业：工商管理、市场营销、信息管理与信息系统、会计学、财务管理。分别设有二十多个专业方向：企业经营、现代企业组织管理、市场营销、涉外企业管理、国际企业管理、商业银行管理、人力资源管理、商情预测与决策、管理信息系统、投资信息管理、金融会计、国际会计、注册会计师、电算化会计、涉外会计、信用评估、财务管理、投资分析、证券投资等。

商学院拥有一支文理结合、多学科交叉的师资队伍，师资力量较为雄厚。全院现有教职工 79 名，其中教授 17 名，副教授 24 名，讲师 22 名，管理干部 16 名。博士生导师张屹山教授，现任商学院院长、中国数量经济学会常务理事、吉林省数量经济学会理事长；博士生导师徐立本教授，现任中国机器学习学会副理事长和中国计算机辅导教育学会常务理事；博士生导师赵振全教授，现任商学院财务系主任、吉林省未来研究会理事长、吉林省统计学会副理事长；博士生导师宋冬林教授，是教育部跨世纪优秀人才，现任商学院副院长、国家哲学社会科学应用经济学科评审组成员、国家经贸委企业研究中心专家、吉林省政治经济学会副理事长。商学院与国内外各界联系广泛密切，在国内外聘请客座教授和兼职教授多名，其中有中国社会科学院数量经济技术经济研究所所长李京文教授、国家经济信息中心副主任乌家培教授、吉林省人大常委会副主任刘树林教授、中国企业家协会副理事长陈重教授、中国工商银行行长刘廷焕教授、广东省省长助理武捷思教授、深圳市深港实业（集团）有限公司董事长、总经理朱其懿教授、中国长春第一汽车集团公司总经理竺延风教授、吉林化学工业集团公司总经理焦海坤教授、香港浸会大学财务及决策学系

主任林建教授、日本东京谷物商品交易所前首席专家森川直司教授、日本证券分析家学会前会长合宝郁太郎教授、日本大学经济学部佐佐木恒男教授、韩国韩一银行行长李宽雨教授等。

商学院现有博士研究生 20 名、硕士研究生 149 名、本科生 746 名、专科生 55 名、函授生 1345 名。

商学院有优越的学习和研究条件，院内设有图书情报室、深港微机实验室、注册会计师实验室、MBA 多媒体案例室、森川股票期货交易模拟实验室，中外图书比较齐全，实验设备较为先进。商学院奖学金特别优厚，除学校设立的各项奖学金以外，院内还设有深港奖学金、助学金、森川奖学金、晓光奖学金等，每年可有 30% 以上的学生获得奖学金，最高奖金额可达 7000 元以上。

商学院科研成果丰硕。据 98 年末统计，全院教师在国内各类刊物发表论文近千篇，出版专著、译著和教材 60 余部，承担国家社会科学、自然科学、“863”高科技项目和其它国家级项目 16 项，省、部级项目 30 余项，其中有两项获国家科技进步三等奖和教育部科技进步二等奖，有两项获教育部人文社会科学优秀科研成果二、三等奖，有五项目分别获吉林省社会科学优秀科研预警系统，填补了国内空白，先后五次使用本所研制的景气指数预警系统及金融指标预测模型，向党中央和国务院有关部门提交了有重要价值的经济形势研究报告，得到党中央和国务院当时最高领导人的重视和肯定。

商学院十分重视与国外进行学术交流。目前已有近 30 名教师先后到美国、日本、加拿大、荷兰、韩国、英国、香港等国家和地区讲学、合作研究、攻读学位，多数教师业已学成回国。日本东京谷物商品交易所、韩国韩一银行等与商学院建立了长期合作关系。

商学院建立时间虽短，但发展前景广阔。商学院是培养高级工商管理人才的重要基地，是培育商学精英的摇篮，她所培养的学子必将成为国家的栋梁之才。随着我国社会主义市场经济的繁荣和发展，商学院必将前程似锦！

天津大学管理学院

天津大学管理学院成立于 1984 年 10 月，是以我校的“管理工程系”和“系统工程研究所”为基础建立起来的。1987 年和 1988 年又分别建立了“技术经济与系统工程系”和“信息与控制研究所”，是全国工科高校中最早创立管理学科的学校之一，在师资及办学规模和办学效益上均处于国内领先水平。

现有一个博士点（国家重点学科），一个博士后流动站，六个硕士点，五个本科专业。

按 1998 年新公布的研究生及本科生学科目录，1999 年我院按下述专业招

生：

博士后流动站：管理科学与工程

一级学科博士专业（1个）：管理科学与工程；

硕士专业（7个）：系统工程、管理科学与工程（含管理科学、工业工程、管理工程、管理信息系统等方面）、企业管理、技术经济与管理、会计学、数量经济以及工商管理（MBA）；

本科专业（5个）：工程管理（含国际工程管理及管理工程两个方面）、工业工程、信息管理与信息系统、财务管理、工商管理。

天津大学成为经国务院学位委员会确定的有 MBA 学位授予权的首批九所试点院校之一，工商管理硕士（MBA）教育以拓宽学科领域、优化知识结构、注重管理实践反映国家发展趋势为思路，并始终坚持课程学习与研究实践相联系的方针，吸收国际管理经验成就，加强 MBA 学员的培养。目前已经培养出六届优秀的 MBA 毕业生，他们正活跃在我国的工商管理实践领域。

山东大学管理学院

山东大学管理学院下设工商管理系、信息管理系、会计学系、旅游管理系、公共管理系等 5 个系，共有工商管理、市场营销、信息管理与信息系统、管理科学、图书馆学、会计学、旅游管理、行政管理等 8 个本科专业和企业管理、管理科学与工程和工商管理（MBA）3 个硕士研究生专业。全院现有教职工 100 余人，其中教授 15 人，副教授 34 人，有博士学位者近 20 人，在校学生总共 1500 余人，是山东大学规模最大的学院，也是山东省高校中规模最大、专业最全的管理学院。

自从 80 年代以来，山东大学管理学院就一直与政府、企业等各界保持着密切的联系，曾受山东省委组织部的委托举办了 10 期经济管理干部大专班；受济南市政府、东营市政府和海尔、海信、浪潮、三株、莱钢等企业委托举办了 20 多期短期培训班；与东港集团合作培养本、专科营销人才；与社会各界广泛合作举办了多届研究生课程班。现在这些人才大多成为政府、企业中的骨干力量。同时，学院还承担了政府和企业界的大量咨询策划项目，与山东省政府、济南市政府和海信集团、中创集团、胜利油田、华光陶瓷集团、兖矿集团、济南铁路局、烟台港务局、将军集团等大型企业集团和众多的中小企业建立了长期的咨询合作关系。

长期以来，管理学院的各院系与国内外兄弟院校也保持着密切的联系。在海外，先后与美国康涅狄格州中央州立大学、韩国汉城大学、德国弗里德里希·亚历山大大学、日本山口大学、台湾中山大学等学校的管理学院建立了长期

合作关系。

南京大学国际商学院

南京大学国际商学院前身可追溯到中央大学和金陵大学的商科，历史久远。建于 1988 年 5 月的国际商学院设有经济学系、工商管理系、国际经济贸易系、会计学系、金融学系、经济信息中心、人口研究所，企业管理是江苏省重点学科，拥有现代工商管理实验室。全院现有专科专业 3 个，本科专业 7 个，硕士专业 12 个，博士专业 2 个，博士后流动站 1 个，经济学本科专业 1998 年首批入选国家经济学基础人才培养基地（试办）。

国际商学院在人才培养方面强调“加强基础、注重应用、培养能力、提高素质”，在本科专业中开设计算机专科和英语专科第二学历，培养了一批受社会欢迎的专门人才。全院现有博士生 46 名，硕士生近 900 名，其中 440 名为 MBA 学生，全日制本科生 1100 余名，另有成人教育在校生 1800 名，研究生课程进修班学生 1300 名。

早在 1987 年国际商学院就与美国密苏里哥伦比亚大学合作举办了一期 MBA，这也是国内与国外合办 MBA 的开拓之举，完全按照世界通行的 MBA 教育模式办学，为国际商学院跨国办学积累了经验，奠定了基础。1993 年国际商学院赴新加坡开办工商管理硕士（MBA）班，这是我国高校首次赴海外开办高层次的学位班。现已成功地举办了 6 期，已培养了 60 余名 MBA。

国际商学院与美国、英国、荷兰、澳大利亚、新加坡、日本等国的许多大学建立了稳定的校际交流与合作关系。与美国的大学合作，成功举办了两届企业跨国经营国际学术研讨会。1999 年 12 月举办第三届企业跨国经营国际研讨会。

同济大学经济与管理学院

同济大学是教育部直属重点大学，是一所以工为主，理工结合、经济、管理、文、法各具特色的多科性大学。经济与管理学院的前身是经济管理学院和商学院。学院现下设建筑管理与房地产系、管理科学与信息系、工商管理系、会计系和经济与金融系，以及建设监理研究所、MBA 教学管理中心、电算化会计研究中心、金融与投资研究中心、建设干部培训中心及实验室。学院现有教师队伍 140 余人，其中 31 名教授，57 名副教授；在校学生 3200 余人，其中硕士研究生 700 余人、博士研究生 100 余人。学院目前设有工程管理、信息管理与信息系统、工商管理、市场营销、广告学、会计学、金融学和国际经济与贸易等 8 个本科专业；管理科学与工程、技术经济及管理、企业管理、会计

学、产业经济学、国际贸易和工商管理（MBA）等 7 个硕士点；管理科学与工程和技术经济及管理 2 个博士点，以及管理科学与工程学科博士后流动站。

MBA 实行弹性学制，可脱产学习或半脱产学习。视学生修满学分及完成论文情况决定学习年限，一般为二年半到三年，最多不超过五年。

我校对 MBA 教学管理十分重视，设立了 MBA 专业指导委员会，并设置了 MBA 教学管理中心，从组织上保证了 MBA 的教学管理质量。

上海海运学院管理学院

上海海运学院管理学院是全国最早创建的管理类高等学府之一，积累了近半个世纪的教学经验。

管理学院学科门类齐全。经国务院学位办批准，上海海运学院管理学院设有交通运输规划与管理博士点和十个硕士点：交通运输规划与管理，产业经济学，管理科学与工程，工程管理硕士，国际法学，会计学，工商管理 MBA，民商法学，国际贸易学，企业管理。1996 年经国务院学位办批准，管理学院与荷兰马斯特理赫特管理学院联合举办首届工商管理硕士班（MBA），目前已开办三届。同时也是教育部试点的 MBA 院校之一。1998 年又开始招收在职工商硕士试点（MBA）班。

根据新的专业目录，管理学院共设十一个本科专业，包括：交通运输，工商管理，旅游管理，经济学，金融学，国际经济与贸易，会计学，工商管理（国际航运），法学（海商法）等。航运经济管理是管理学院办学特色，1986 年，交通运输、国际航运两个本科专业被列为上海市重点专业。1998 年交通运输规划与管理、产业经济被交通部列为部级重点学科。

受交通部委托承办企业厂长经理、总经济师、总会计师岗位职务培训。经国家经贸委批准，具有工商管理培训资格。

中山大学管理学院

中山大学管理学院于 1985 年在原管理学系的基础上成立。建院以来，管理学院在何氏教育基金会、霍英东基金会、香港培华教育基金及美国岭南基金会的大力资助和支持下，充分利用广州毗邻港澳的地理优势，积极借鉴海外经验，不断向高层次、多学科、外向型、多功能的办学方向发展。十四年来，为社会各界输送各种层次合格的毕业生 2500 多人，为珠江三角洲地区培训在职管理人员 6000 多人，为少数民族地区培养了 500 多名经济管理干部，1994 年被国务院授予“全国民族团结进步模范单位”的光荣称号。

学院目前有工商管理系、市场学系、会计学系和旅游酒店管理系四个系，

拥有会计学、旅游管理、企业管理和金融学四个硕士专业及 MBA（工商管理硕士）专业学位授予权，学院企业管理专业是华南地区高等院校中第一个具有博士学位授予权的单位，并设立了工商管理博士后科研流动站。初步形成了管理类学士——硕士——博士的办学层次，（国际）企业管理专业成为广东省重点建设学科。

1996 年以来，学院承担多项国家、省、市自然科学基金与社会科学研究项目。获省、部委级一、二、三等奖励 10 多项，有诸多企业管理领域的研究成果已处国内领先地位，并为政府各部门和各大集团公司提供多项决策咨询服务和对项目进行可行性研究。学院设有企业管理研究所、中山大学珠江三角洲经济发展与管理研究中心，酒店管理培训中心、康乐会计师事务所等教学科研和社会服务机构，使学院集教学、科研和社会服务诸功能于一身。

学院现有教职工 79 人，其中教授 13 人，副教授 24 人，讲师 23 人，助教 2 人。

1985 年以来，学院每年选派教师赴欧美和港澳台等地区访问、进修和学术交流，并先后聘请包括美国全美管理学会主席在内的四十多位外国学者来院访问和讲学，进行双向交流。

重庆大学工商管理学院

重庆大学工商管理学院的前身是 1937 年创立的重庆大学商学院，著名经济学家、教育家、美国哥伦比亚大学经济学博士马寅初教授为首位专任院长，一大批国内外知名学者也云集于此，使学院成为当时全国实力最为雄厚的商学院之一。

学院现设有经济、管理、金融、会计和市场学、信息管理六个系，以及管理现代化研究所、证券研究所和日本研究所；在经济学和管理学两大门类中有一个博士学位授予点（含 MBA 学位点）、一个博士后流动站和一个省级重点学科点。

学院积极承担国家和地方的科研项目，取得丰硕成果；同时，为政府和企事业单位开展各类经济管理人员培训项目；是西南地区重要的经济管理教育和研究基地。

湖南大学国际商学院

湖南大学的渊源可追溯到创建于公元 976 年的岳麓书院，有“千年学府”之称。1926 年湖南大学就设有商科，1946 年建立商学院，1980 年湖南大学恢复设立经济管理工程系，1992 年正式成立国际商学院。国际商学院借鉴、引

进了国内外知名经济管理学院的教学内容、方法和手段，不断改进教学工作、提高科研水平。到 1999 年底，学院共承担科研课题 80 余项，包括国家自然科学基金、社会科学基金及各部委及各省市下达的科研项目等。

国际商学院现设有经济学、管理学两个系，并设有专业英语教学部和系统工程研究所。1892 年率先在国内开办了工业外贸专业。目前共设有国际贸易学、技术经济、金融学、会计学、旅游与酒店管理五个本科专业，国际贸易学、管理科学与工程、金融学三个硕士学位授予点、MBA 专业学位授予点和管理科学与工程博士学位授予点。现有教职工 80 人，其中教授 9 人，副教授 21 人；为适应学院发展、学科建设的需要，学院先后聘请国内外知名专家和学者、企业家 20 余人担任名誉或兼职（客座）教授，并与国内外知名院校建立了广泛的联系，十几年来，学院先后选派 30 余名教师前往国（境）外大学和研究所攻读学位、访问、短期工作和参加学术活动。

新疆经济管理干部学院

新疆经济管理干部学院是原国家教委备案的一所成人高校，1997 年被国家教委授予全国成人高等教育评估优秀学校。自 1997 年 3 月开始工商管理培训工作，至今已对自治区大中型企业管理人员进行工商管理培训 654 人，为自治区经济建设培养了一批企业管理人才，有“企业家的摇篮”之美喻。

我院拥有一支熟悉企业、教学科研经验丰富的师资队伍。在担任工商管理培训的老师中教授 5 名，副教授 19 名，讲师 9 名。其中 8 名教师曾赴国外进行考察和培训。同时邀请美国、日本、韩国、以色列等国内外专家学者、政府官员讲课，深受学员欢迎。学院教学和生活设施齐全。

我院工商管理培训工作摸索出了“一个中心、一个重点、六个结合”的基本经验，即以保证培训质量为中心，以国有大中型企业领导人为重点培训对象，实行工商管理课程与专题讲座相结合，授课者以学院教师与政府领导、企业家相结合教学方式以课堂教学与参观考察，案例分析模拟实践相结合。培训形式以请进来与送上门相结合，脱产、半脱产与业余相结合，培训手段以硬件与软件相结合，这些有效做法，确保了培训质量。

辽宁经济管理干部学院

辽宁经济管理干部学院是 1984 年经省人民政府批准、国家教委备案，隶属于省政府、由省经贸委直接领导的一所综合性高等学校。她集高等职业技术教育、成人高等教育、工商管理培训多种形式于一体，教学、科研、咨询服务多种功能于一身，是国家经贸委指定的工商管理培训骨干院校之一，并与德

国、英国、日本、澳大利亚等国家的教育机构建立合作关系。

学院地处沈阳市近郊，占地面积七万多平方米，建筑面积三万多平方米。交通便捷，办学条件优越。拥有全套现代化教学设施和齐备的文体、生活设施。现有专任教师 94 人，其中副教授以上高级职称教师 31 人，此外还有以省内外著名专家、学者为主的兼职教师 31 人。

学院开设工商英语、工商文秘、企业理财、企业税务会计、新产品开发与策划、计算机信息管理和电子贸易等十几个专业；有本科、专科两个层次，并与国内名牌大学联合开办在职攻读硕士研究生班。BFT 中心肩负着辽宁省工商企业出国人员培训、考试任务。

内蒙古经济管理干部学院

内蒙古经济管理干部学院是内蒙古自治区唯一的一所专门从事经济管理教育的高等学校，是自治区人民政府确定的经济管理干部和企业经营管理人才的培养教育基地，是经国家经济贸易委员会审查认定的有资格承担大中型企业领导人员工商管理培训任务的高等院校。

现设有公共管理系、经济管理系、工商管理系、贸易管理系、会计学系、法学系、计算机管理系、马列基础教学部、培训部等九个教学单位，开设经济管理、工商管理等十七个专业。同时开办有法律专业蒙语授课班、高等职业教育班、工商管理和财务管理的专科起点本科学历班。年招生 830 人，在校生 1600 多人；年培训 2000 多人，其中大学后继续教育占 1/2。学院已经形成了以学历教育为基础，以大力开展岗位培训和大学后继续教育为重点的双轮驱动协调发展的办学体系。

学院占地面积 160 亩，建筑面积 5 万多平方米。建有企业经营战略实验室等 13 个实验室和一个规格较高的模拟法庭。1998 年建成了计算机校园网和信息系统。

学院现有专职教师 133 人，其中高级职称教师 41 人，讲师 52 人。聘任客座教授 10 人，兼职教师 15 人。

建院 16 年来，累计培养各类管理人才 6 万多人，其中工商管理培训的大中型企业领导人员及其后备干部 1401 人。

北京理工大学管理与经济学院

北京理工大学管理与经济学院始建于 1980 年。1980 年称管理工程系，1992 年建立管理学院，1998 年更名为管理与经济学院。北京理工大学是我国改革开放后最早恢复管理教育的高校之一，1980 年开始招收管理工程专业本

科生，并开始举办大中型企业管理干部培训班。1982 年开始招收硕士研究生，1996 年开始招收博士研究生。

学院设有管理科学与工程博士点和博士后流动站，设有五个硕士学位点（管理科学与工程、企业管理、系统工程、运筹学与控制论、工商管理硕士 MBA），六个本科专业（工商管理、信息管理与信息系统、工业外贸、国际经济与贸易、市场营销、会计学，其中市场营销可授予第二学士学位），学科专业跨管理学与经济学两个学科门类。各类在校学员（博士生、硕士生、本科生等）共 1500 余人。

学院现有教职工 60 余名，其中教授 10 名，副教授 20 余名。45 岁以下的青年教师占 80%，在学院的建设中发挥了重要的作用，在学科建设、教学、科研等方面取得了很好的成绩，获得了多项教学、科研、管理的奖励。

目前的研究领域包括：管理信息系统、管理决策理论与技术、可靠性理论与应用、质量管理、标准化工程、经营管理、生产管理、国民经济动员、统计原理与方法、国际贸易、市场营销策划、财务会计、科研管理等。其中在管理信息系统、市场营销策划、质量与可靠性、系统优化理论与应用等方面形成了比较稳定的研究方向。

兰州大学经济管理学院

兰州大学创建于 1909 年。学院以“做西部文章，创国内一流”为宗旨，融经济、管理、贸易、会计、统计等学科于一体，下设经济学、工商管理、公共管理和信息管理等四个系。开设经济学、工商管理、国际经济与贸易、会计学、统计学、行政管理、信息管理与信息系统、图书馆学、旅游管理、市场营销、人力资源管理等 11 个本科专业。区域经济学专业具有博士学位授予权，政治经济学、经济史、企业管理、区域经济学、数量经济学、人口资源与环境经济学和 MBA（工商管理硕士）等专业具有硕士学位授权。另外，学院还设有西北开发综合研究所、数量经济研究所、西北人口研究所等专门研究机构。

经济管理学院现有教职工 120 余名，其中教授 13 名，副教授 30 名，讲师 40 名。已形成了老、中、青相结合，以中青年为主体的结构比较合理的教学科研队伍。

经济管理学院设有专业图书资料室，现代化的实验室拥有近百台微机以及其它现代管理设备。在对外学术交流方面，与欧美、日本著名大学、基金会及有关企业建立了长期合作关系，聘请了国内著名大学的教授、专家和有关企业的企业家经常来学院讲学和指导，并进行师资培训、学习基地建设等合作。

南开大学 MBA 中心

南开大学于 1919 年创建之始便设立文、理、商三科。到 50 年代初期，南开大学的工商管理教育已经建成包括 6 个系在内的比较健全的体系。1980 年南开大学工商管理教育恢复重建，并与加拿大、法国、美国等国家的教育机构合作，创立享誉全国的标志性成果“南开—约克模式”。同时，南开大学积极倡导开展古代管理思想的研究，进而在孙子兵法、企业伦理等方面取得了显著的研究成果。1986 年，南开大学成为国内首批综合大学企业管理专业博士点。进入 90 年代，南开大学的工商管理教育进一步发展，国际商学院下设 8 系 1 所，成为国内工商管理学科门类最为齐全的工商管理类学院。

1991 年，南开大学作为首批 9 所试点单位之一，正式开始招收培养 MBA 学员。1999 年在校 MBA 学员数量达到 496 名。此外，南开大学率先向社会推出“MBA 核心课程培训项目”，为全国上百家企业近 2000 名中高层管理人员进行了较系统的工商管理知识培训。

为了顺应 MBA 教育大发展的趋势，南开大学把 MBA 教育与一般的研究生教育适当分离，于 1999 年 7 月成立了南开大学 MBA 中心，作为集 MBA 教育与管理于一体的专门机构。

天津商学院

天津商学院建于 1980 年，是一所管理学、工学、经济学、法学、文学六类兼有的多科类高等院校。学院具有较强实力的教学和科研队伍。现有专职教师 429 人，其中教授、副教授 157 人，讲师 162 人。

学院现设有工商管理系、经济学系、制冷与空调工程系、法学系、外语系、计算机信息与工程管理系等 11 个系和基础课教学部，马列主义教学部等四个教学部和一个计算中心，设有工商管理、热能与动力工程、经济法、英语 18 个本科专业；设有制冷及低温工程、企业管理等四个硕士点，其中制冷及低温工程为天津市重点发展学科。学院现有在校本科生 8700 人，在校硕士研究生 39 人。

在学院现设的学科、专业中，属于工商管理类专业的有：工商管理、市场营销、会计学、旅游管理等四个本科专业；属于工商管理学科的硕士点有：企业管理和会计学专业，分别以人力资源开发与管理、市场营销管理和产权转让会计、会计理论与方法研究为主要研究方向。

学院实行多层次、多形式办学，除研究生、本专科教育外，还举办高等职业技术教育、高等教育自学考试、夜大学、函授及各种形式的培训班。

近三年来，学院共承担国家、部市级重点科研项目 82 项，其中“创新经济工程研究”和“国际企业管理工程研究”先后被列入国家社科基金项目和国家社科基金重点项目。

学院先后与美国、日本、英国、荷兰等 17 个国家和地区的 26 所高等院校和有关学术团体建立了合作办学、师资交流、学生交流、科研合作等友好关系，招收来华留学生，选派部分学生、教师赴美国、日本、英国、芬兰、丹麦、瑞士等国学习、交流。

四川大学经济学院

四川大学经济学院于 1985 年 11 月正式成立，其前身是四川大学经济系。

现学院下属有经济系、经济管理系、国际贸易与金融系、财政与税务系及世界经济研究所、南亚研究所、经济研究所、欧盟问题研究中心、日本问题研究中心五个研究机构。

学院现有政治经济学博士学位授予点，政治经济学、世界经济、区域经济、国民经济学、金融学、财政学 6 个硕士学位授予点。现设有经济学、国民经济管理、国际经济与贸易、金融学、财政学、劳动与社会保障等 6 个本科专业。现有学生 1516 人，其中博士研究生 50 人，硕士研究生 91 人，本专科生 1375 人。

建院以来，编著出版专著、教材 196 部，发表科研论文 1143 篇，其中获国家、省部级优秀成果奖 48 项，学校优秀成果奖 102 项，已完成或承担国家部、省、学校重点科研项目 94 项。

学院拥有丰富的图书资料和先进的教学设备。

学院重视培养学生基础理论和素质教育，着力培养学生定性、定量分析能力和实践能力，注重文、理渗透，理论与实践相结合，熟练运用现代技术手段分析和解决实际问题，具有较强的综合经济管理能力。学院现已为国家和社会输送各类高、中级复合型经济及管理人才 1 万多名，深受社会各界欢迎。

西南交通大学经济管理学院

西南交通大学（原唐山铁道学院）是一所具有百年校史，工、理、管、经、文多学科全面发展的著名综合性重点大学，是首批进入“211 工程”的院校之一，学校现有十二个博士学位授予点，四十一个硕士学位授予点及五个博士后流动科研站。

西南交通大学经济管理学院下设三个系，拥有五个研究所，建有三个实验基地和一个图书资料中心。

学院学历教育已形成专科、本科、硕士研究生和博士研究生四个层次的完备体系。现有“管理科学与工程”一级学科博士学位授予点——是西南地区管理门类一级学科唯一的博士学位授予点，有“管理科学与工程”、“技术经济”、“企业管理”、“产业经济学”、“工商管理（MBA）”五个硕士学位授予点，跨管理学、经济学两个门类。

学院还开展了广泛的国内外学术交流，建立交流关系的各国各地区大学有：美国波特兰州大学、日本京都大学、日本神户大学、英国爱丁堡大学、国立新加坡商学院、国立南洋理工大学、香港中文大学、香港科技大学、香港理工大学等。

东华大学（原中国纺织大学）工商管理学院

东华大学（原中国纺织大学）创建于 1951 年，系教育部直属的全国重点大学，是列入国家“211 工程”重点建设的高校之一。

工商管理学院是学校最大的学院，设有六个系（市场营销系、国际经贸系、国际金融系、会计学系、信息管理系和企业管理系）、八个研究所（经济管理研究所、旭日管理研究所、经济控制研究所、东亚资产经营管理研究所、市场营销事务所、信息管理研究所、财务咨询事务所和涉外诉讼仲裁咨询所）和五个中心（MBA 教育中心、培训中心、世华金融研究实验中心、智能系统研究中心和生产作业研究中心），在校本科生逾 1400 名。设有管理科学与工程、企业管理、国际贸易学和工商管理（MBA）四个硕士点，且招收培养经济控制研究方向的博士生，在校研究生达 200 余名。学院与美、加、英、日、澳和台湾、香港等国家和地区的一些著名院校保持了长期密切的合作交流关系，为学生创造了接受国际教育的机会。

我校在 MBA 教学中强调理论和应用相结合，加强实务与操作的训练，择优聘请海内外教授授课，采用课堂讨论、案例分析、模拟训练等启发式教学方法，并聘请政府部门和国内外、校内外有丰富实践经验的专家作专题讲座。

暨南大学管理学院

暨南大学管理学科的教育有着悠久的历史。1906 年创办于南京的暨南学堂（暨南大学的前身）就已设立了商科，1958 年在广州重建以来，先后设立了企业管理、财务会计、工业经济、行政管理等专业体系。1993 年暨南大学成为国家第二批工商管理硕士（MBA）试点院校之一。

管理学院目前下设 4 系 2 所和 1 个中心，即企业管理系、会计学系、行政管理学系、商学系、工业经济研究所、人力资源管理研究所以及工商管理硕士

(MBA)教育中心。

在学科专业设置方面,学院目前设有工商管理、会计、注册会计师、税务、行政管理5个本科专业;设有工商管理(MBA)、企业管理、产业经济、会计、管理科学、应用心理学、国际关系、国际政治硕士点;设有产业经济、企业管理两个博士点;广东省第一个应用经济学博士后流动站也设在管理学院(与经济学院共建)。

学院现有教职工160多人,其中教授30人,副教授64人,博士生导师5人,其中有博士学位的教师12人,有硕士学位的57人。目前,在读全日制本科生达到1403人,在读硕士研究生638人,在读博士生37人、博士后流动人员2名。

学院在科学研究方面取得了一系列丰硕成果,已完成和在研的各类科研项目共60余项。

近年来,学院一批教师先后应邀赴美国、欧洲、日本、新加坡、马来西亚以及香港、澳门等地访问、考察、进修或参加国际学术会议;先后邀请美国、加拿大、英国、德国、荷兰、日本及香港等地的专家、教授来访或讲学。近年来,我院与英国公认会计公会(ACCA总部)联合培训国际会计师,与香港大学专业进修学院、加拿大注册会计师协会(CGA)三方合办国际会计课程,培养外向型会计人才。1997年,我院与IAM(英国行政管理协会)签订协议,成为IAM指定的中国两个办学点之一,我院的MBA中心也同世界上一些知名大学建立了合作与交流的关系。

江西财经大学工商管理学院

江西财经大学工商管理学院是在原工商管理系、国际经贸系(部分)、计划统计系(部分)基础上组建而成的。现设有企业管理系、市场营销系、人力资源管理系、旅游管理系、产业经济研究中心、企业策划与咨询中心、工商管理培训中心。学院现拥有江西省唯一的经济学博士点——产业经济学,以及产业经济(工业经济学、商业经济学)、企业管理、技术经济与管理三个硕士点,拥有国家教育部试办MBA培养权,与国家经贸委联合培养在职MBA权,与国外联合培养MBA权。学院目前有教职工67人,兼职教师12人,其中教授16人,副教授20人,具有博士学位4人(博士后1人),在读博士7人,具有硕士学位28人(1人为美国MBA),在职攻读硕士学位10人。由于教学、科研成绩突出,工商学院一批教师受了国家和省、部级的嘉奖。目前有部省级学科(学术)带头人7人,正形成一支结构合理、教学经验丰富、学术造诣较深、充满活力的师资队伍。

工商管理学院十分重视科学研究，不断完善科研体制，已形成了包括基础理论研究、应用研究、开发研究在内的科研体系。近年来，完成国家社科基金，国家自然科学基金等国家级重点科研项目 8 个，财政部重点科研项目 12 个，江西省科研项目 23 个。学院积极开展国内和国际交流合作，与美国、英国、日本、加拿大等国家的大学建立了学术联系。学院非常重视学生工作，把培养“优秀的经济管理人才”为己任，近 20 年来已为国家培养和输送本科学 2400 多人，硕士研究生 86 人。

中国矿业大学工商管理学院（江苏徐州）

中国矿业大学创建于 1909 年，早在建国初期就创建了经济管理专业，1986 年被批准设立博士点。1995 年管理工程学科被批准为煤炭部重点学科。1998 年管理科学与工程学科被批准正式设立博士后科研流动站，成为全国 15 所设站单位之一。

工商管理学院下属系所有：管理科学与工程系、工商管理系、会计学系、金融系、经济法系以及经济研究所、企业研究所、市场研究中心、软件开发部。目前，拥有博士点 1 个（管理科学与工程），硕士点 4 个（管理科学与工程、企业管理、会计学、MBA），本科专业有：信息管理、工商管理、市场营销、国际经济与贸易、人力资源管理、会计学、经济法、物流管理，现已形成了从本科、第二学位、辅修、硕士生、博士生等多层次的办学体系。

工商管理学院近年来科研工作得到最长足发展，在矿产资源管理、区域经济发展战略、数量经济学、人力资源开发与管理、矿区规划与可持续发展、公司理财与金融风险管理、管理理论与方法，企业发展战略等研究方向特色鲜明，一些领域在国内处于先进水平。近五年，共获得科技进步一等奖 3 项，二等奖 2 项，教育部人文社科优秀成果二、三等奖 2 项，省哲学社会科学优秀成果奖 8 项。目前承担国家自然科学基金会 9 项，国家社会科学基金 3 项。

武汉汽车工业大学管理学院

武汉汽车工业大学（原武汉工学院）于 1954 年创办管理工程（工程经济）专业，是全国较早创办管理专业的工科院校之一，1977 年在国内首家恢复管理工程本科专业的招生。1982 年建立管理工程系，1988 年成立管理学院。

学院现有数学科研人员近 90 人，其中教授 14 名（45 岁以下的 9 人），副教授 20 名。

学院下设 4 系 4 所 2 室和 1 中心：管理科学与工程系、技术经济系、国际经贸系、会计系；管理现代化研究所、技术经济研究所、证券研究所、无形资

产评估事务；资料室和综合实验室；战略与管理研究中心。

学院现有管理科学与工程博士学位授予权点（一级学科授权点）：有管理科学与工程、技术经济及管理、国际贸易学、会计学4个专业的硕士学位授予权、有工商管理硕士（MBA）授予权；管理科学与工程、技术经济与管理2个学科为省部级重点学科。

学院现有本科专业8个，主要包括：工商管理、营销管理、信息管理与信息系统、工程管理、财务管理、国际经济与贸易、国际金融、会计学。

学院与国内外建立了广泛的学术交流和科技合作关系。近年有20余名教师到英国、日本、英国、德国等国家讲学和作为访问学者；教师参加国际学术会议70余人次；学院与法国、日本、美国、德国建立了科研合作关系，正在实施与法国高校联合培养MBA的项目。

中南工业大学工商管理学院

中南工业大学是教育部直属、国家首批“211”工程重点建设的大学之一。学校拥有8个学院，20个系，62个研究所，41个本科专业，涵盖7大学科门类；有39个硕士点和工商管理硕士（MBA）以及工程硕士专业学位授予权，有18个博士点，5个博士后流动站和3个国家重点科学，并拥有国家重点实验室和国家工程研究中心。在校学生达16000多人。

中南工业大学工商管理学院是学校发展最快的学院之一，现有1个博士点、3个硕士点和工商管理硕士（MBA）学位授予权以及6个本科专业，学院各类学生总数达2300多人，全院94名教师中有教授13人，副教授29人，包括5名博士生导师。学院有管理工程、投资经济、信息决策科学、会计学、国际商务、国际金融6个系及南方证券与期货研究中心（每年资助十余项管理与经济的科研课题）、亚太经济发展战略研究所、《中南工业大学学报》（社科版）编辑部等学术机构。学院拥有工商管理图书分馆，藏书4万多册，中外期刊230多种，分馆设有INTERNET终端。学院还有5个为教学科研服务的实验室，计算机及语音设备和多媒体教室处于全校一流水平。学院已和欧美、日本等著名大学建立了协作交流关系，每年来院讲学的海外学者超过10人，派出讲学和进修的教师约10人。学院还组织和主办了一系列的国际会议，如亚洲经济科技与社会发展国际会议，海峡两岸资讯管理发展策略研讨会等。中外著名企业在学院设立了多项奖学金，如原深圳有色金属期货交易所（SME）奖、黄达奖、恒泰奖等等，每年用以重奖优秀的教师和学生。学院与全国各地著名的大中型企业关系密切，合作办学，为企业提供咨询，出谋划策。

广东省经济管理干部学院

广东省经济管理干部学院的前身是成立于 1958 年的广东省工业交通干部学校。1983 年 7 月改为广东省经济管理干部学院，并在学院内并列成立中国企业管理广州培训中心。1985 年，由国家人事部国家外国专家局指定在学院内设立全国工商企业出国培训备选人员外语考试（简称 BFT）广州考试/培训中心。

学院与培训中心现设有工商管理、对外经济管理、外语、会计等 7 个系，开设 12 个大学本、专科专业，即：企业管理（专科起点本科）、经济管理、企业管理、市场营销、国际贸易、贸易经济、金融、经济法、计算机应用、英语（外贸）、会计学、会计（电算化）大专专业；以及 7 个高等职业技术教育大专专业，即：物业管理、商务管理、市场营销、计算机应用与维护、应用电子技术、会计电算化、工程预算。1999 年学历教育在册生达 3800 多人。同时，学院还承担国务院重点联系的 512 户大型国有企业中海南、广东、福建三省 52 户大型国有企业领导人员工商管理培训；广东省大型企业集团领导人员和大中型企业优秀后备干部工商管理培训；担负着中南 6 省工商企业出国备选人员外语考试培训任务；全国会计专业技术资格考试，经济师专业技术资格考试、广东省企业法律顾问职业资格考试的考前培训；常年培训各类短训班学员达 5000 人次。除此，还有一定规模的与境内外大学联合举办工商管理硕士学位课程班和学位班教育。

江西经济管理干部学院

江西经济管理干部学院建院于 1984 年 6 月，是江西省政府直属的、国家教育部备案的成人高等院校，是江西省经济和企业干部的重要培训基地。

学院面向社会需要，确立“以学历教育为基础，以管理培训为重点”的办学思路，目前设有工商管理系、财贸系、会计系、政法系、计算机应用系、基础课程，开设了工商管理、市场营销、物业管理、贸易经济、理财学、会计学、旅游管理、商贸英语、电脑会计、电脑与信息管理、计算机应用、法律等 20 多个专业。十五年来，学院艰苦创业、努力探索、不断提高教学质量，完善教学设施。学院现有教职工 230 余人，有教授 3 人，副教授及经济、工程等系列高级职称 40 人，硕士研究生导师 2 人。建有先进的网络计算机房、语音室、会计实验室、成套的电化教学设备。

在多年的管理培训实践中，学院形成了“以科研促培训，以培训带动咨询发展”的培训发展思路，总结和摸索以一套富有特色的培训教学模式。

同时，我院积极与企业合作，为企业提供咨询服务，共同提高与发展，还创办了《江西企业家》杂志，为江西企业家提供以一个探讨问题、交流经验、传授知识、反映呼声的园地。

中国人民大学

中国人民大学工商管理学院是我国工商管理教育的重要基地之一，中国人民大学工商管理学院的战略是：适应社会主义现代化建设需要，培养理论水平与实际操作能力兼备的优秀工商管理人才；运用全院深厚的学术积淀，按照学科总体奋斗目标的要求，到二十一世纪初叶，将工商管理学院发展成为在国内外具有重要影响与声望的管理科学研究与人才培养基地。

中国人民大学在 2000 年将继续招收在职人员攻读工商管理硕士研究生，均为自筹经费或委托培养生。

北京科技大学

北京科技大学管理学院现有从事 MBA 教学工作的教授，副教授（其中相当一部分在国内外获博士学位）三十多人，其中绝大部分曾长期在欧美发达国家大学的工商管理等专业学习或从事合作研究，具有丰富教学和实践经验，拥有吸纳众多国内外杂志、信息资料及专业图书的信息资料中心：与 Internet 网连接且建有 Novel 局部网、设备先进、全面开放的计算机中心；装备现代化、多功能的 MBA 教学中心、学术报告厅和专用教室，为 MBA 的教学与科研提供了优越的条件。管理学院还与美国、英国、加拿大、德国等国著名大学商学院保持着密切的关系往来，有着多项教学与科研的合作协议，并经常进行相互间的学术交流活动。

2000 年，北京科技大学的工商管理硕士（MBA）仍将面向全国招生，招生名额为 50 人，采用单位委托培养和学员自筹经费培养相结合的办法招生和培养。本学科的主要研究方向有：生产管理、质量管理、财务管理、市场营销、战略管理、人力资源、管理信息系、系统优化与最优控制、国际贸易、金融与投资分析。

北京邮电大学

北京邮电大学是原邮电部所属以工为主，工管文理相结合的全国重点大学，是国家“211 工程”首批立项大学，拥有 8 个博士点和 19 个硕士点，其中经济、管理类博士点 1 个，硕士点 3 个。具有雄厚的师资力量。2000 年，我校计划面向全国招收工商管理硕士研究生 30 名。

我校 MBA 教育采取半脱产方式，学习年限为两年至三年（其中课程阶段两年，论文阶段不少于半年）。学习采用学分制，总计学分不得低于 46 学分。修满 46 学分后，在导师组指导下，撰写学位论文，进行论文答辩。通过后，按有关规定授予 MBA 学位。

半脱产方式，即分散自学和集中面授相结合，MBA 学员每隔三个月到校集中一次，分别于每年的 3、6、9、12 月的第一周开课，每次历时三至四周。其余时间自学，学习教师布置的参考书和有关文献，并完成作业。从第二次集中面授起，每次集中时，先对上次所开的课程进行考试。

北京航空航天大学

北京航空航天大学管理学院是具有国际水准，国内一流的管理学院，拥有一个博士后流动站、三个博士点、五个硕士点，具有 MBA 和工程硕士授予权。学院大多数副教授职称以上的教师是留学博士、国外访问学者，或具有与国外合作研究的经历。

承担 MBA 教学的是管理学院中最优秀的教师。学院 MBA 教育采用国际标准，提供先进的教学设施及图书资料，积极参与国际合作与交流，以培养务实型、面向全球竞争环境下的高级管理人才为宗旨。

中国矿业大学北京校区

中国矿业大学是一所以工科为主、理工文管相结合的全国重点大学，是全国首批具有博士和硕士学位授予权和首批进入国家“211 工程”项目建设高校之一。北京校区现有 12 个博士点，31 个硕士点，7 个博士后流动站。

北京校区经济管理系现有管理科学与工程博士点和博士后流动站，管理科学与工程、企业管理、会计学硕士点和 MBA 硕士点。我校 MBA 培养采取导师负责制，MBA 授课采取全业余（周末和晚上）授课方式，学员除了学习专门为 MBA 开设的课程外，还可选修或旁听我校其它系的博士或硕士有关课程。学员就读期间可申请我校设立各类奖学金。

东北大学

东北大学坐落于沈阳市科技文化集中的南湖之滨，始建于 1927 年，创建人张学良先生至今仍为该校的名誉校长。该校是国家教委所属的国家重点院校，下设 8 个学院，其中工商管理学院成立于 1994 年，其前身管理工程系是从 1954 年发展起来的。东北大学工商管理学院已有管理科学与工程博士点及管理科学与工程、企业管理、会计学、MBA 四个硕士点，六系一部两个研究

所, 六个本科专业, 博士生导师 4 名, 教授 12 名, 副教授 40 名, 在校博士生 20 名, 硕士生 300 名, 其中 MBA150 名, 本科生 1140 名。学院办学条件日趋完善, 目前已与日本、香港、美国、加拿大等国高校建立了广泛的国际合作与学术交流, 培养的研究生大多已走上国家机关及企事业单位的领导岗位, 有的已成为国家政府部门领导人或知名的企业家, 该院已被公认为东北地区企业家摇篮之一。近几年学院加强了对 MBA 教学的管理与投资力度, 选择并培训了一批优秀的教师队伍, 并拥有现代化的语音室、专用教室及模拟实验室和先进的教学手段, 严格按国家教委要求招收与培养 MBA 学员, 受到广大 MBA 学员的一致好评。

大连理工大学

大连理工大学管理学院与中国科技管理大学培训中心是一套人员两个牌子。于 1984 年开始同美国合作培养 MBA, 是我国 MBA 教育最早的学校之一。管理学院集中了国内管理科学与工程、技术经济和企业管理等方面的知名学者、专家, 同时与国内外著名企业保持良好的合作关系, MBA 培养基地分布在北京、海南、新疆、黑龙江、山东、内蒙古和辽宁等地。

学校特色: 学校 MBA 教育突出理论与实践相结合, 表现在以下几方面:

(1) 案例教育开国内之先河, 建有全国最大案例库, 模拟教学、角色扮演等先进教学方法广泛应用于各门课程的教学;

(2) 电化设施先进, 国际互联网、计算机网络中心、音像室普遍在教学中运用;

(3) 重视对学员能力的培养, 科研调查、经营实战操作提高学员的实际能力;

(4) 国际交流广泛, 国内外知名企业界、管理专家的定期讲座及时传递世界最新管理动态;

东北财经大学

东北财经大学位于大连, 是财政部所属的以财经教育为主, 包括管、经、法、文、理五大学科门类的多科性大学。

东北财经大学可以担负 MBA 教学与论文指导任务的教授、副教授达 300 多人。MBA 中心所聘任的专职和兼职教授中, 具有博士学位或在读博士学位的教师占 90% 以上, 曾在外国留学者占 46%。

MBA 中心从 MBA 研究生的录取、课程设置、教学管理、导师配备、一直到学位论文答辩和学位授予, 实行“一条龙”管理, 是横跨全校各院、系、

所的独立机构。

MBA 的课程设置、教材选用、教学组织等严格参照国际惯例。在教材选用的案例库建设方面，坚持创造条件使用国际一流的外文原版 MBA 教材和国际成功或失败企业的典型案例，坚持做到每学期至少有一门课用英语原版 MBA 教材授课。MBA 中心资料室订阅了大量中外文图书和报刊。

MBA 是东北财经大学的一级重点学科。学校对 MBA 中心在教师进修、学术活动、出国访问和经费使用方面，均给予特殊政策。

辽宁大学

辽宁大学位于辽宁省沈阳市北部，1958 年建校，是省内唯一的综合性大学，1997 年 7 月，被国家教委审定为 21 世纪全国重点建设的百所院校之一。拥有雄厚的教学科研力量，仅在经济和管理两个学科，就拥有 3 个博士后流动站（工商管理学科、理论经济学、应用经济学）、5 个博士点（西方经济学、国民经济学、世界经济、企业管理、金融学）以及会计学、企业管理、财政学、国际贸易等 11 个硕士点。

辽宁大学工商管理硕士（MBA）教育中心，1997 年成立，1998 年开始招收培养 MBA、EMBA 两类硕士生。依托学校作为省内唯一的综合大学的优势和上述经济、管理学科的强大基础，中心选自全校的师资，以中青年博士生导师领衔，全部是具有博士或硕士学位的教授或副教授；学校设有 MBA 教学指导委员会，由校长、博士生导师程伟教授亲任主任；中心由主管校长直接领导，设有专职管理人员和办公机构，并作为学校的派出机构，挂靠在校工商管理学院，开展具体教学组织管理。

吉林工业大学

吉林工业大学是教育部直属的多科性全国重点大学，是国家“211 工程”首批重点支持的二十七所大学之一。吉林工业大学经济管理学院成立于 1985 年，是教育部最早批准的全国理工科大学中的管理学院之一。学院师资力量雄厚，办学设施完备，拥有专科生、本科生、二学位生、硕士生、博士生各层次办学权。经国务院学位委员会、教育部批准，2000 年继续在全国面向在职人员招收工商管理硕士（MBA）研究生。

实行国内先进的 MBA 教育培养模式。学制二年半，在职不脱产学习，主要采用案例分析和课堂讨论等教学方法，聘请专家名流做专题讲座，在多媒体教室和多媒体研讨室上课。每门课程考试成绩及格取得相应学分，至少要修满 45 学分才可进入撰写论文阶段。学生在修完公共必修及选修课程后可根据自

己的志向自由选取一个主修专业方向。专业方向包括：投资经济与管理、国际商务管理、市场营销管理、财务管理、生产与技术管理、信息管理。

复旦大学

复旦大学是我国大学中最早设立工商管理教育系科的高校，改革开放之后，复旦最早恢复管理教育学科，并在 1985 年组建了管理学院。

我校 MBA 开设国际经营、市场营销、财务管理、信息管理、生产与技术管理等五个专业方向。学生修满规定的学分，完成硕士论文通过答辩，可取得复旦大学毕业证书和学位证书。

复旦大学与美国麻省理工学院斯隆管理学院（MIT Sloan）于 1996 年开始的合作项目。该项目的大多数任课教授都在 MIT Sloan 进修过。参加该项目学习的学生，修完全部课程并通过论文答辩，可取得复旦大学毕业证书和学位证书，并由 MIT Sloan 授予证明书。

复旦大学与香港大学合作项目（沪港班）是第一个由内地高校与香港特区高校联合培养的 MBA 项目，两校分别派资深教授授课。参加该项目学习的学生，修完全部课程，可取得香港大学 MBA 学位证书，并由复旦大学授予证明书。

上海交通大学

1993 年上海交大经国家教委批准，率先走出国门在新加坡举行了 MBA 班。其中又在上海、深圳、济南相继开班，目前年招生数已达 380 余名，在校生约 800 人。1998 年安泰国际集团拆巨资支持交大管理学院的建设发展。一座高规格，高水平的智能化教学大厦将于 1999 年底落成，届时上海交大管理学院将拥有亚洲一流办学条件。

目前，上海交大提供三种授课方式：（1）全日制，（2）在职走读，（3）集中授课。

在课程设置方面，除按全面 MBA 指导委员会要求的十二门学位核心课程和若干门必修课外，上海交大管理学院将在第四学期为学生开设下列 12 个方向，供选择。

- （1）企业领导科学；
- （2）企业战略管理；
- （3）高新技术企业管理；
- （4）国际商务；
- （5）公司财务；

- (6) 市场营销；
- (7) 现代会计；
- (8) 人才资源开发与管理；
- (9) 金融工程；
- (10) 房地产经营与管理；
- (11) 金融与证券；
- (12) 都市与旅游管理。

浙江大学

浙江大学是一所有百年历史的著名学府，学科门类齐全，办学规模大，水平高。

浙江大学管理学院的学科设置覆盖了管理门类的各个领域，师资队伍整齐。目前设有管理科学与工程、工商管理、农业经济管理、旅游管理 4 个系，有省部级重点学科 2 个，博士后流动站 2 个，博士点 3 个，硕士点 7 个，本科专业 7 个。学院教职工 170 多人，其中博士生导师 12 人，教授 26 人，副教授 45 人。目前在校的本科生有 1250 名，硕士生 803 名，博士生 152 名。

浙江大学管理学院从 1994 年开始招收 MBA 研究生，已经毕业 139 人，目前在校 534 人。2000 年计划在全国范围招生 150 名，报考条件为研究生毕业并有 2 年以上工作经历，或者大学本科毕业并有 3 年以上工作经历，或者大专毕业并有 5 年以上工作经历。

中国科学技术大学

中国科技大学从 50 年代起就开展运筹学的研究。80 年代初发展管理学科，89 年成立管理学院，95 年成立商学院。商学院下设信息管理与决策科学系、管理科学系和金融统计系。

主要学术方向：统计学、金融工程、管理科学、工商管理、信息管理、技术管理等。

在概论与数理统计和管理科学与工程两大学科领域拥有包括学士、硕士、博士的学位授予权。有经验丰富的教学队伍、良好的教学设施和学习环境。商学院有广泛的国际合作。

中国科大于 1996 年获得 MBA 学位授予权，现有两届共 210 名学员。科大 MBA 发挥学校的理工特色，培养“懂科技又懂管理”的高级工商人才。除合肥外，在北京设有教学点；2000 年起将在上海浦东和深圳开办研究生教学点。

厦门大学

厦门大学管理学院在管理学科的教学与科研中拥有雄厚的实力。目前设有一个博士点，一个博士后流动站，是全国首批招收工商管理硕士（MBA）的院校之一。

1. 招生对象及研究方向

招生对象：见报考需知

研究方向：公司理财与投资、管理理论与实务、国际商务、市场营销、人力资源管理。

2. 学制

MBA 学位实行弹性制，可自愿选择进行“全日制学习”或“半日制学习”。全日制学制 2.5—3 年，实行住校学习；半日制学习 3—5 年，实行“在职培养”。半日制又分为二种形式：集中学习（每学期集中六周到校学习）、分散学习（晚上及周末到校学习，不安排住宿）。

武汉大学

武汉大学商学院是由武汉大学原经济学院、管理学院、旅游学院合并而成的。涵盖经济学、管理学两个学科门类，理论经济学、应用经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理五个一级学科。是一所实力雄厚，具有综合办学优势的学院。现有理论经济学一级学科博士学位授予权和博士后流动站；政治经济学、经理思想史、经济史、西方经济学、世界经济、人口资源与环境经济学、企业管理、社会保障等 8 个博士点；政治经济学、经济思想史、经济史、西方经济学、世界经济、人口资源与环境经济学、国民经济学、区域经济学、财政学、金融学、产业经济学、国际贸易、数量经济学、会计学、企业管理、旅游管理、技术经济及管理、社会保障等 18 个硕士点和 MBA 专业学位；10 个本科专业。

华中理工大学

我校是早期获得 MBA 学位授予权的高校之一，同时我校在深圳赛格集团设有 MBA 点。1999 年已达 123 名的招生规模，而 2000 年计划招生 150 名。

我校 MBA 设有企业管理、市场营销、财务与金融、投资决策、会计、计算机辅助管理、科技管理、知识产权等研究方向。

我校管理学院为 MBA 教学投入一百多万元建立了电教实验室、企业经营管理模拟实验室，并提供大量的中外文书刊供 MBA 研究生参考。为规范教学

内容，提高教学质量，组织出版了 12 本系列教材，尚有 3 本即将出版。

我校 MBA 实行弹性制，可以业余学习或半脱产学习。同时我校在深圳赛格集团设有 MBA 教学点。

中南财经大学

中南财经大学是一所具有 50 年历史的全国重点财经院校，全校现有教师 600 多人，其中教授 95 人，副教授 305 人。现有硕士学位授权点 23 个，博士学位授权点 14 个，博士后流动站 2 个，在校研究生 680 人。本校自 1994 年起开始招收和培养工商管理硕士（MBA）研究生，现已招收工商管理硕士研究生 6 届计 160 多人。2000 年将继续并扩大招收工商管理硕士研究生。

西南财经大学

我校于 1993 年经原国家教委批准为工商管理硕士（MBA）培养和授位试点单位之一，是西南地区最早的具有工商管理硕士授予权的学校。我校现已招收了 MBA 学位的研究生 7 届，已有 4 届毕业生踏入社会，社会评价较高。在 1997 年至 1999 年 MBA 联考中，我校考生上线率连续三年获全国财经类院校第一名。2000 年继续实行全国联考，招生人数约 120 人。

1. 研究方向

- （1）工商企业管理
- （2）金融企业管理
- （3）国际经营管理

2. 培养方式和学制

分设两种类型和学制：

（1）不脱产学习。继续在职工作，每学期不少于 7 周的时间参加集中学习；实行弹性学制，一般学制为 2.5 年，最多不超过 4 年，视修满学分完成学位论文情况而定。

（2）脱产学习。全日制在校住宿，学制为 2.5 年。

以上两种类型，待录取后由考生自愿选择决定。

西安交通大学

西安交通大学是国家教育部直属“七五”、“八五”重点建设的十所大学之一。1995 年首批进入国家“211 工程”建设，是以工科为主、理、工、管、文相结合的综合性研究型大学。

西安交通大学管理学院是我国最早的管理学院之一，1990 年被批准为国

家首批工商管理硕士（MBA）试点院校之一，陕西工商管理硕士学院总部亦设在这里。

西安交通大学管理学院现有 8 个系，6 个研究所，2 个研究中心，2 个博士点，7 个本科专业，管理学院各类教学设施齐全，图书资料丰富，并配有光盘检索与缩微系统。

管理学院与十多个国家和地区的一些大学建立了广泛的学术交流和协作关系，有力地促进教学和科研水平的提高。

西北大学

西北大学创建于 1912 年，地处历史文化名城西安，是一所文、理、工、管、法多学科协调发展的全国重点综合大学，是“211 工程”重点建设院校之一。

经济管理学院是西北大学颇具实力的办学实体，成立于 1985 年。经过十余年的建设发展，现已形成拥有三个系（经济学系、经济管理系、旅游经济系）、一所（经济研究所）、一中心（MBA 教育中心）和十个学科专业。拥有三个硕士点、一个专业学位硕士点、一个国家人才培养基地、一个博士点和一个经济学博士流动站。

99 年 10 月起新建成的西北大学 MBA 大楼将正式投入使用，设有教室、案例室、调音室、计算机室、资料室、多功能室等，届时学员将拥有一个良好的学习、生活环境。

西北大学 MBA 教育旨在培养务实型、复合型的高层次的适应社会主义市场经济需要的企业家和高级管理人才。MBA 教学注重理论联系实际，倡导参与式教学，突出实践环节，融理论授课、案例分析与情景教学于一体。主要研究方向有：企业改革与发展、公司战略、企业营销与跨国经营、公司投资与财务分析、生产管理与管理信息系统分析和中外管理思想与企业文化等。

西安理工大学

西安理工大学是国务院学位委员会批准的具有 MBA 学位授予的院校之一。2000 年计划招收全国工商管理硕士 80 名。目前我校工商管理学院有强大的教师队伍，先进的教学设备、计算机和图书资料，具有良好的教学与科研环境，热烈欢迎广大工商管理人員踊跃报考。

工商管理硕士旨在培养德、智、体全面发展的适应社会主义工商企业和经济管理部门需要的务实型的高层次综合管理的战略后备军。

我校采取学员进校不离岗的方式进行培养学员可采用在职不脱产（周六、

我校采取启发式的教学方式，采用案例教学，并组织课堂讨论。成绩以考试、测验、大作业、课堂讨论、案例分析、文献阅读报告等几个方面综合评定，实行结构记分法。

陕西财经学院是中国人民银行总行直属的以金融类专业为主体，财经类 h 管理类 h 法学类专业协调发展的多学科 h 多层次的综合性高等财经院校，招收全国联考和国家经贸委任务两种 MBA 研究生。学院设有应用经济学博士后流动站，拥有金融学、产业经济学、会计学三个博士点和 10 个硕士点，现有在校研究生 450 余名。2000 年我院计划继续在全国范围内招收全国联考 MBA 研究生 30 余名。

东南大学是教育部直属重点大学，是首批通过国家“211工程”部门预审并获得国家立项资助的大学之一，是目前通过国家本科教学工作优秀评价的三所学校之一，是国务院首批授权可审定教授与副教授任职资格、自批增列博士生导师、并有博士、硕士、学士学位授予权的大学，也是目前我国可以招收MBA学生的56所大学之一。

东南大学经济管理学院设有国际经济与贸易、金融学、产业经济学等七个硕士点，管理科学与工程、系统工程两个博士点及两个博士后流动站。师资力量雄厚，有教师 80 余人，其中教授、副教授和具有博士学位以上的教师占 60% 以上。

本院 MBA 教学致力于培养经理人才，使他们在学习中掌握从事经理工作所应具备的知识和技能。主要课程涉及到市场营销、财务管理、生产与作业管理、人才资源开发与管理、会计学、战略管理、国际商务和管理信息系统等。

国家经贸委确定的两批（214）承担企业领导人员工商管理
培训任务的院校（培训中心）名单

第一批确定的院校（培训中心）

1. 承担工商管理培训任务的企业管理培训中心，经济管理干部学院共 73 所

宁夏经济管理干部培训中心	广东省经济管理干部学院
佛山市经济管理干部培训中心	有色金属管理干部学院
北京市财贸管理干部学院	安徽经济管理干部学院
贵州省经济管理干部学院	深圳南方管理培训中心（一、二部）
四川行政财贸管理干部学院	新疆经济管理干部学院
中国企业管理无锡培训中心	上海市经济管理干部学院
江西省经济管理干部学院	河北经济管理干部学院
中国（海南）改革发展研究院	徐州经济管理干部学院
吉林省经济管理干部学院	陕西财贸管理干部学院
大连经济管理干部学院	广西经济管理干部学院
天津经济管理干部学院	湖北省经济管理干部学院
哈尔滨市经济管理干部学院	石油管理干部学院
北京林业管理干部学院	北京煤炭管理干部学院
国家建材局管理干部学院	核工业管理干部学院
中国轻工业管理干部学院	北京电力管理干部学院
南京航天管理干部学院	中国民航管理干部学院
中国保险管理干部学院	邮电管理干部学院
武汉交通管理干部学院	北京水利水电管理干部学院
北京铁道管理干部学院	对外经济贸易管理干部学院
解放军企业管理干部学院	鞍山冶金管理干部学院
中国地质大学武汉管理干部学院	北京冶金管理干部学院
辽宁省经济管理干部学院	陕西省经济管理干部学院
北京市城建培训中心	中国建筑工程总公司培训中心
湖南经济管理干部学院	天津企业管理培训中心
四川省经济管理干部学院	广州市经济管理干部学院
山东省经济管理干部学院	重庆市经济管理干部学院
兰州企业管理培训中心	江苏省经济管理干部学院
厦门市涉外经济管理干部培训中心	云南经济管理干部学院
黑龙江省经济管理干部学院	郑州煤炭管理干部学院
武汉市经济管理干部学院	广东农工商管理干部学院
北京农垦管理干部学院	电子工业管理干部学院
国家医药管理局培训中心	北京化工管理干部学院
机械工业管理干部学院	北京船舶工业管理干部学院

石油化工管理干部学院

福建经济管理干部学院

成都煤炭管理干部学院

内蒙古经济管理干部学院

中国地质大学北京管理干部学院

2. 地区、部门委托承担工商管理培训任务的普通高校、党校、工运学院、青年政治学院 42 所

湖南交通大学

辽宁省委党校

中国矿业大学

兰州大学

郑州粮食学院

中国青年政治学院

同济大学管理学院

南开大学

贵州工业大学

复旦大学

南昌大学

河北经贸大学

中国纺织大学

辽宁大学

武汉汽车工业大学

郑州航空工业管理学院

北京物资学院

中国工运学院

对外经济贸易大学

北方交通大学

清华大学经济管理学院

安徽财贸学院

河南财经学院

山东大学

武汉水利电力大学

上海电力学院

上海海运学院

重庆工业管理学院

浙江工业大学

安徽大学

上海大学

山东经济学院

西安交通大学

西南交通大学

内蒙古大学经济学院

郑州大学

西北工业大学

北京商学院

西安公路交通大学

合肥经济技术学院

北京理工大学

第二批确定的院校（培训中心）

1. 承担工商管理培训任务的经济管理干部学院、培训中心共 26 所

太原经济管理干部学院

成都冶金管理干部学院

建设部管理干部学院

国家经贸委经济干部培训中心

天津市财贸管理干部学院

国家经贸委经济干部培训中心

广东省财贸管理干部学院

北京市政管理委员会培训中心

黑龙江农垦管理干部学院	北京市机械工业管理局干部培训中心
农业部乡镇企业管理干部学院	有色金属成都地质干部学院
中国青年高级人才培训中心	
黑龙江省森工管理干部学院	铁道部天津物资管理干部学院
上海市财贸管理干部学院	中国高级公务员培训中心
铁道部咸阳基建管理干部学院	广州市财贸管理干部学院
武汉冶金管理干部学院	山西煤炭管理干部学院
中国企业管理培训中心	长春煤炭管理干部学院
中国工业经济管理研修中心	石家庄化工管理部学院
中国工业科技管理大连培训中心	

2. 承担工商管理培训任务的普通高校、党校、行政学院共 73 所

中国人民大学	西北大学
华南理工大学	郑州工业大学
湖南省行政学院	青岛海洋大学
合肥工业大学	山东工程学院
石油大学	甘肃工业大学
山东矿业学院	河南大学
抚顺石油学院	中南工业大学
景德镇陶瓷学院	北京业管理干部学院
南方冶金学院	哈尔滨建筑大学管理干部培训中心
杭州市商学院	哈尔滨工业大学管理学院
石家庄经济学院	武汉大学
中南财经大学	东北电力学院
无锡轻工大学	中南工学院
大连海事大学	中国医药大学
江苏理工大学	洛阳工学院
南京理工大学	上海外贸学院
成都理工学院	沈阳工业学院
湖北商业高等专科学校	西安工业学院
广西商业高等专科学校	黑龙江省委党校
上海财经大学	西安理工大学
安徽师范大学	宁波大学
山东工业大学	中国科学技术大学

山东建筑工程学院	烟台大学
东北财经大学	新疆财经学院
武汉工业大学	石河子大学
桂林工学院	重庆建筑大学管理工程学院
浙江经济高等专科学校	天津大学管理学院
黑龙江商学院	辽宁工程技术大学
湖南省委党校	长沙电力学院
北京航空航天大学管理学校	华南地质学院
南京航空航天大学	武汉交通科技大学
华北航天工业学院	上海理工大学
重庆交通学院	广东外语外贸大学
吉林工业大学	华东船舶工业学院
石家庄铁道学院	河南师范大学
哈尔滨工程大学	昆明理工大学
天津商学院	

国务院学位办公室确定的三批（56 所）在职攻读 工商管理硕士（MBA）学位院校名单

第一批确定的院校（9 所）

中国人民大学	清华大学
南开大学	天津大学
北方交通大学	对外经济贸易大学
上海财经大学	西安交通大学
厦门大学	

第二批确定的院校（17 所）

北京大学	北京理工大学
复旦大学	上海交通大学
武汉大学	华中理工大学
华南理工大学	西南财经大学
哈尔滨工业大学	大连理工大学

同济大学

中南财经大学

东北财经大学

暨南大学

南京大学

湖南大学

浙江大学

第三批确定的院校（30 所）

中国科技大学

中国纺织大学

杭州大学

西北工业大学

东北大学

北京科技大学

吉林工业大学

哈尔滨工程大学

四川联合大学

陕西财经学院

北京邮电大学

上海海运学院

北京航空航天大学

重庆大学

中南工业大学

中国矿业大学

辽宁大学

南京理工大学

西北大学

西安理工大学

兰州大学

中山大学

吉林大学

武汉汽车工业大学

电子科技大学

华东理工大学

东南大学

西安交通大学

天津财经学院

江西财经大学

十、国外著名商学院

哈佛商学院

1. 哈佛商学院简史

众所周知，美国南北战争结束至第一次世界大战爆发的五六十年间，是美国企业界蓬勃兴起的时期，那时不少学生亦不愿意遵从旧传统去当牧师、教师、律师或医生，而希望进入工商界或金融界工作。而一八九八年美国与西班牙的交战，使得培养具有大学水平的殖民地行政管理人员，显得更为必要了。

由于经济环境的需要，哈佛商学院于一九〇八年应运而生。但这却带来了相当大的争议，在还存在着士农工商的等级观念时，这样一所声名显赫代表着美国高等教育成长史的老牌大学，要开发一所带有铜臭味的商学院，究竟成何体统？

也许有着维护声誉，以排众议的原因吧，哈佛大学只将哈佛商学院设立为研究生院。而不开设大学本科，入学者一律要求具有学士学位，来提高学生素质，这样就可以使哈佛商学院比其它先设的商学院更高一筹。于是，哈佛商学院便成为美国第一所授予工商管理硕士学位的高等学府。

在当时商学教育刚刚开始时，许多主要大学的教学都没有中心教纲，而教学内容往往也是教授们个人兴趣的一种堆积，有时开设的甚至是捐款者感兴趣的课题。但是哈佛商学院却从一开始就旗帜鲜明的规定：教学目的是系统地培养有责任感、有道德的一流经理级人材。而且这一宗旨，一直保持至今从未动摇。

在学院建校之初，既没有教学大楼，亦没有资金，年度经费仅有二万九千美元。学院在首任院长盖依的不懈努力下，制定了基础课程，并通过五年的试办，而使哈佛商学院终于名正言顺了。

在第一次世界大战期间，由于战争影响，学生人数从一九一六年的一百四十二人骤减至一九一八年的十八人。当时整个商学院也仅有三名教师，还没有院长。一九一九年，哈佛大学聘任波士顿大银行家多勒姆出任商学院院长。新生激增至四百多名，相当于第一次世界大战前的两倍。可是由于学校师资的不足，使得教室分散，课程不统一。因此多勒姆重任在肩，一九二三年学校制定了一年级的统一课程，并整顿了二年级的必修课，还开设了以在职经理为对象

的管理学课程。多勒姆的另一项成就就是为捉襟见肘的商学院筹集到了五百万美元，这笔钱是由著名的万国宝通银行的董事长乔治·贝克捐助的。这笔钱使得学生们迁进了新校舍，并建了贝克图书馆和摩根办公楼。在教学上，也从法学院的教学方法上引进了“个案研究”的方法，为哈佛以及整个商学教育方法奠定了基础。

但是，在第二次世界大战期间，又起波折，商学院的正规教育被中断两年。学校事实上也变成了军事学院。战后学生人数才又增加。一九四九年石油大王约翰·洛克菲勒出资建造了现在的教学大楼，并以他的岳父奥尔里奇之名命名。一九五〇年克莱斯奇基金会捐资建造了餐厅大楼克莱斯奇楼。到一九五五年，梯尔接任院长时，哈佛商学校已有相当规模，在经济上站稳了脚跟。新院长便将注意力放在了工商管理课程的审核上来，增设了有关社会科学、数学技巧和国际商业方面的内容，并使“个案研究”的教学方法进一步发展，形成了“哈佛学派”。为哈佛商学院赢得了不可动摇的地位。亦为世界商学教育作出了永远不可抹杀的功劳。

一九六二年，乔治·贝克（与万通国宝银行董事长同名但无亲属关系），继梯尔担任院长，在他的主持下，商学院在一九六三年首次录取了女性。并在一九六四年为学校添置了电脑，又扩建了办公楼，兴建了伯登大礼堂。这时捐赠给商学院聘任教授用的资金增加了一倍。这期间，对在职经理人员课程的内容有所增加，并与校友们的联系也得到加强。

一九八〇年，约翰·麦克阿瑟接任哈佛商学院院长。他在发扬学校传统的同时，也不断审议这所著名学府的办校方针。现在哈佛商学院的基金达两亿多美元，比美国所有其他管理学院资金的总和还多，用于教学研究和课程发展上的资金约三、四千万美元。MBA 是哈佛商学院教学的中心内容。除此之外，哈佛还开设有工商管理博士课程（DBA）以及在职经理人员课程。

而今天，哈佛商学院长久以来形成的独特的教学方式提供了学生崭新的学习方法，亦对整个全球的管理教育形成了巨大的影响力。

要说哈佛代表一位世界级顶尖人物，左右着美国的存亡福祸亦不为过。

2. 杰出的成功毕业生

世人对哈佛趋之若鹜的一大原因，在于哈佛有如此多的成功校友，百分之三十多的校友毕业二十五年后均是公司总裁、常任董事、自办企业主或合伙企业主，百分之二十的校友在美国五百家最大的公司里担任要职。如此大的业绩是其它商学院所无法比拟的。

但是，商学院院长约翰·麦克阿瑟的见解却是颇为令人迷惑的。他认为“学院的成功不是因为学生在校期间学到了什么，而是因为学生们毕业后有所

作为；而哈佛商学院的毕业生成功的原因，不在于他们曾到这里来镀过金，而在于他们自己的努力。造就他们的不是学校，而是他们自己。”他认为“学生自己在给自己施加压力，又相互施加压力，而这种自我和相互施压的原因，恐怕是因为学校录取的学生都雄心勃勃、精力旺盛，对自己有很多的要求。如果一个地方有七八百个出类拔萃、对自己要求很高的人，压力就自然产生了。”哈佛 MBA 的闪闪光环，为他们提供了打开成功之门的钥匙。

49 届哈佛商学院的毕业生中，包括：吉姆·博克（Jim Burke），当时为强生公司（Johnson & Johnson）的总裁；萨姆纳·费尔德伯格（Sumner Feldberg），伊丽莎白·晋顿（Zayre）公司的总裁；彼得·麦科洛（Peter McClough），施乐（Xerox）公司总裁；小威廉姆·汉利（William Hanley, Jr.），Elizabeth Arden 公司的总裁；M. G. 奥尼尔（M. G. O'Neil），General Tire 公司总裁；小文森特·格里戈里（Vincent Gregory, Jr.），Rohm & Hass 公司的总裁；约翰·沙德（John Shad），E. F. Hatton 公司总裁。

相对而言，哈佛'74 届毕业生在经历了美国经济的大衰退时期后，所创造的成就更骄人。

从 1947 年到 1973 年，美国人已经习惯了经过 1.6 代人的经济增长就能使生活水平提高一倍的规律。但 1973 年以后，由于周围的环境突然变得更加全球化，竞争日益加剧，节奏更加快速，更加不稳定，也更加难以应付，实际经济增长速度降低了，要取得 1973 年以前的经济增长却需要 12 代人的努力。对许多人来说，实际生活水平也下降了。然而，二战后四分之一世纪所形成的那种过高的期望，在当今这个困难的全球竞争的时代已经变得不合时宜了。

就在那个新的时代，'74 届哈佛毕业生们开始了他们的事业征途，四分之一世纪繁荣的美好时光使他们憋足了劲，就像一枚出膛的炮弹，径直向厚厚的城墙射去，然而在这个确实是艰难的时代，商业气氛变化莫测，且十分迅速，比以前他们所经历的所有事情都更加难以捉摸，也远远超出了他们的预期。

就业公司由于遭到来自远东的、意想不到的竞争，使得业务增长几乎等于零，实际上公司已经在亏本，进一步被提升的机会消失了。亦有的就业部门因被卖掉而失去工作。在那个时代，超过三分之一的人曾经至少有一次被解雇或短时期解雇，有许多人在一两年内除了做少量的咨询工作外，没有其他工作可做。实际上，这些人中几乎所有的人都曾在某一个时期，因为现实环境不能满足他们的期望，而一度陷入深深的失望之中。

在这个困难的时期，由于人口的大量增长，就业市场十分拥挤，加之企业发展的停滞，就业机会变得非常有限。1974 年 6 月毕业生们开始工作，全班最大的雇主是花旗银行（Citibank），但仅雇佣了 21 人，占到这届毕业人数的

2. 6%。其它主要的雇主有福特公司 (Ford), 亚瑟·安德森公司、通用食品公司、艾克森公司、哥德曼—萨克公司, 格雷斯公司, P&G 公司、巴克斯特实验室、麦克金森公司, IBM 公司和惠普公司。然而, 他们的工作头衔亦少有例外的都十分朴实, 诸如: 顾问、助理销售员、财务分析员、借贷业务员、研究人员、销售代表、高级计划员、质保工程师、高级评估员、高级会计师、公司规划专家、项目经理、市场分析经理。大多数这类工作职位都没有多大的管理实权。他们亦只有不到 5% 的人, 达到管理 12 个人以上的集体。

并且在这些职位上的人需要运用他们在学校里学到的专门知识, 并与他们工作的公司所需要的专业技术结合起来。他们分析商业资料、审计帐目、搜集市场信息、分析采购和销售情况、设计资金流动和管理系统、设计生产流程, 工作的旅程有时是激动人心又充满活力的。但对于他们中的大多数人来讲, 这远非一条平坦大道, 其间充满了艰辛。从 1975 年到 1992 年之间, 这届毕业生一般都改变过两次工作, 担任过 7 种不同的工作职位。在这期间, 工作之外的其它麻烦, 也曾使得事业方面的问题更加严重。例如健康的困扰、婚姻的危机等等都曾对他们造成了很大的考验。

尽管他们遇到了上述的诸多麻烦, 但他们中的大多数人仍在事业上取得了令人瞩目的成绩。这也更有力地体现了他们的实力, 哈佛的实力。从 1975 年到 1992 年, 他们从专业工作岗位上获得了擢升, 迈向了领导管理岗位。之后, 有的创建了自己的事业, 有的担任了执行总管的职务。在 1975 年, 他们中只有 7% 的人可以被称为执行主管、企业家或者老板。到了 1992 年, 几乎 80% 的人都归入了这一类别。1975 年, 仅有 13% 的人表示, 担任总经理的职务是他们首要的职业目标, 到 1992 年, 50% 以上的人已经担任了这一类职务。他们使自己控制的年度预算几乎从零增加到数百万美元。下属员工的数量亦从零增至数百、数千。而他们的工作头衔亦很好地反映了权力的上升。到 1992 年, 差不多 50% 的人被称为董事长、总裁、副董事长、部经理、首席执行官、首席业务长官、或企业主。另外有 30% 的人已担任执行副总裁、资深副总裁、集团副总裁、副总裁或合伙人。

伴随着权力的上升, 他们的收入也不断增加。从 1975 年到 1992 年, 他们的收入平均增加了 10 倍以上, 年收入从 1 万 8 千美元增加到十九万五千美元。净财产增加了 100 倍, 超过了 100 万美元, 对于他们中最成功的那一半人来说, 比这一数字还要高出许多。他们当中收入最低者不到 2%, 但也是为美国平均家庭收入的两倍。

更令人难以置信的是, 他们这一届人的收入比神话般的 ' 49 届毕业生还要高。

帕特·海斯

海因斯发展公司

帕特·海斯是海因斯发展公司的总裁及业主。哈佛商学院工商管理硕士。

毕业后曾任密歇根发动机厂第一条自动化装配线的监督员；

拉德克利夫工业集团的管理监督员、资深工程师、工厂经理；

俄勒岗州政府交通和公共部门的委员；

木狼房地产公司总裁及首席执行官。

杰里米·金

福克斯维斯（Foxworth）房地产公司

杰里米·金哈佛商学院工商管理硕士毕业。现任福克斯维斯房地产公司执行董事和总裁并是公司创立者。

在此之前，曾为加拿大通用汽车公司的采购代理；

卡尼奇（Carnegie）化学公司的金融分析员、董事；

弗格森（Furgeson）国际公司国际部市场经理。

莉莎·马丁

家用制品有限公司

1974 年于哈佛商学院获工商管理硕士学位。现任家用制品有限公司的总裁并为业主。在 1977 年开始创建这项事业时是在婴儿床具的零售业上。1980 年打败竞争对手，使自己的企业扩大了一倍。1985 年改变公司方向，使公司从零售业转向了批发业。1986 年使公司规模扩大了 3 倍。1987 年公司的销售规模翻了一番。

自创事业之前，曾任 IBA 公司的销售代表；

洛杉矶市新科约敦百货商场的采购助理，为西海岸商店的妇女用品采购作计划和协调。

艾伦·马丁

洛杉矶第一国家银行

艾伦·马丁现任洛杉矶第一国家银行的资本市场资深副总裁。获哈佛商学院工商管理硕士学位。

他曾任洛杉矶第一国家银行的贷款部助理；

后任 P&S 超级市场的财务经理、司库、财务副总裁；

之后又重新回到洛杉矶第一国家银行任资本市场副总裁。

特洛伊·帕克森

Balderidge 集团

1980 年，与人合伙创建 Balderidge 集团，现任此集团总裁。1974 年获得

哈佛商学院工商管理硕士学位。

自创事业之前，曾任 Wagner 房地产集团的推销员，总经理助理；

Jones & Langer 房地产公司的销售员、副总裁；

FRW 广告公司的总裁和企业主。

米歇尔·伦德

PRX 服务公司

米歇尔·伦德现为 PRX 服务公司的总裁和首席业务主管。获得哈佛商学院工商管理硕士学位。

在入主 PRX 服务公司之前，曾任芝加哥工业公司的会计员、销售指导者、常务副总裁、LDX 部的总经理。

加勒特·摩根

国际电视节目公司

加勒特·摩根为国际电视节目公司的奠基人和业主。1974 年获得哈佛商学院工商管理硕士学位。

在创建自己的事业之前，曾在巴图克制造公司做包装分部财务分析员、生产计划部经理、财务部经理、总裁助理、欧洲财务主管。

马莎·彭宁斯

霍德金·彭宁公司（投资银行）

马莎·彭宁斯是霍德金·彭宁公司的总裁及合伙人。在此之前，亦作为小合伙人创建瓦尔特物业保险公司并任管理董事。

在获得哈佛工商管理硕士学位后，就任于马萨诸塞州银行的贷款助理，商业银行职员，副总裁。

巴里·福曼

维科咨询公司

巴里·福曼为维科咨询公司（油田和财务服务）的总裁，创立人和业主。

获哈佛商学院工商管理硕士学位后任 Procter & Gamble 公司的市场经理；

威尔科集团（自动化工业咨询）的总裁助理；

弗曼建设公司（石油钻井设备）的总裁和业主；

弗曼公司（石油钻井设备）的总裁和业主；

巴伦托公司（石油钻井设备）的总裁和业主；

詹姆士城市咨询公司（环境和医药）的执行副总裁。

说到成功的哈佛商学院的毕业生，公众联想到的大多是大工业企业的管理人员。然而，从 '74 届哈佛商学院毕业生成就来看，却是许多人都离开大企业自行创业或服务于咨询服务行业。在 1974 年，他们毕业时，71% 的人都进

了大公司，但到了 1992 年，这个数字已经跌至 38%，其余的约 62%，都在小公司工作。由于制造业中的小公司远少于大公司，这些毕业生的职业运动是直接同非制造业化的趋势相关联的。然而，正是这些小公司产生了比大公司更多的创新，以及他们向咨询业的发展带动了整个美国咨询业的发展，而这种服务正是致力于大公司的。于是，他们带动了整个美国的经济，创造了显赫的成就。

哈佛商学院的毕业生，遍布全球的各行各业，似乎可以在世界的每个地方都可以看到他们创造的成就。

哈罗德·季宁

美国国际电话电报公司

哈罗德·季宁现任美国国际电话电报公司的董事长。获哈佛商学院工商管理硕士学位。

1932 ~ 1934 年 梅佛洛沃公司任会计；

1934 ~ 1942 年 利勃兰德—洛斯兄弟和马哥马利公司任职；

1942 ~ 1946 年 美国坎公司任职；

1946 ~ 1950 年 贝尔·霍威尔公司任职；

1950 ~ 1956 年 匹兹堡市琼·劳格林钢铁公司任总裁；

1956 ~ 1959 年 霍蒂昂制造公司执行官和副总裁；

1959 ~ 1973 年 美国国际电话电报公司总裁和首席执行官；

1973 ~ 1979 年 升任为公司董事长，至退休；

1980 年起为公司荣誉董事长。当其走马上任时，公司因经营不善而停滞不前，经过大规模整顿、改组重建，终于使公司成为全世界最大、最现代化的多元化经营公司。在巅峰期间，公司业绩在美国 500 家大企业中排名第九。其本人被誉为企业管理大师。

詹姆斯（James Robinson）——美国运通公司董事长，该公司全球营业额为一百八十亿美元。’ 61 届哈佛 MBA 毕业生。

弗兰克（Frank Lorenzo）——德州航空公司（Texas Air Corporation）总裁及董事长。该公司营业额达八十五亿美元。1963 年获得哈佛商学院工商管理学位。

霍普福（Robert Hauptfuhrer）——太阳研究发展公司（Sun Exploration & Prodncion Company）总裁，该公司是太阳公司的分部，年营业额四十八亿美元。’ 57 届哈佛 MBA 毕业生。

路易斯（Louis Gersther）——RJR 公司（RJR Nabisco）总裁。该公司收入为一百六十亿美元。哈佛 MBA 毕业生。

汤姆逊 (Richard Thomson) ——掌握加拿大排名第五大商业机构的多伦多银行 (Toronto Dominion Bank)。1957 年毕业于哈佛商业院。

以华盛顿特别区而言, 尼克劳斯 (Nicholas Brady) 掌理财政部, 他于 1954 年获得哈佛商学院工商管理硕士学位;

达门 (Richard Daman ' 67 届哈佛商学院校友) 控制着颇有影响力的预算管理局;

谢德 (John Shad ' 49 届哈佛商学院校友) 是证券交易委员会前任董事长, 现任驻荷兰大使;

寇福林 (R. L. Coughlin, Jr. ' 54 届哈佛商学院毕业生) 任国会议员;

威利斯 (Willis Gradison ' 51 届哈佛商学院校友) 任国会议员。

从州政府方面看, 布斯 (W. Booth Gardner ' 63 届哈佛商学院毕业生) 任华盛顿州州长;

欧尔 (Robert Orr, ' 42 届哈佛商学院毕业生), 任路易斯安那州州长。

散布在其他国家的哈佛校友还有:

彼特 (Peter Loughheed ' 54 届哈佛商学院 MBA 毕业生) 担任加拿大阿伯特市市长达十四年之久, 声名远扬;

詹姆士 (James Ongpin, ' 62 届哈佛商学院校友) 任菲律宾艾奎诺内阁的财务大臣, 也是推翻马克思政权的革命领袖。

3. 强大的教师阵容

哈佛今天的成功离不开它丰厚的资金和强大的教授群。而它目前正是因为有资金作后盾被评论为有着浓厚的功利色彩和十足的“铜臭味”。但是, 讽刺归讽刺, 如果没有金钱何来名师、最好的图书设备、电脑系统、学生发展的学术环境? 无有名师何来一流的教学? 所以, 虽被评议, 但资金和名教授这两样却是不可缺的。

John P. Kotter——哈佛商学院著名教授, 世界知名的管理行为学和领导科学权威。他曾两度荣获颇具声誉的麦肯西基金会“哈佛商学院最佳文章”奖。

Andre F. Perold——哈佛商学院著名教授, 是资本市场和投资管理学科的权威。Perold 从 1979 年就任职于哈佛, 他获得斯坦福大学的操作原理研究的 ph. D 博士学位和统计学 M. S. 学位。

William A. Sahlman——哈佛商学院首创并教授企业家职权的课程。Sahlman 入主哈佛是在 1980 年。他从普林斯顿大学获得经济学学士后, 又获得哈佛 MBA 学位, 之后又取得哈佛商业经济的 ph. D 博士学位。在第二学年, 大约有 400 名学生会将 Sahlman 的企业家财务学作为首选的选修课。

Henry B. Reiling——哈佛商学院决策学和伦理价值学的著名教授, 他还

教授二年级的在商业决策中的税务要素的选修课。学生一致评价他的课生动、活跃就像运动一样，Reiling 曾在哈佛商学院深造 MBA，后又获得哥伦比亚大学的商业博士学位。毕业后，曾就任于哥伦比亚大学和斯坦福大学，1976 年入主哈佛商学院。

Richard S. Tedlaw——他是整个世界商学院所中最超乎寻常的商业历史教授。他将他的学生们都导入了竞争的哲学中，他曾说他的目标是将课堂变为一个祥和的天堂以使学生们能够完全自由地去彻底发表他们来自内心深处的言论。MBA 生们也非常赞同这位天才教授的奇特做法，Tedlaw 著作有《美国生产消费者市场的历史》一书，而他由此开设的课程是哈佛最普遍的选修课之一。并且他还是许多著名公司的顾问，例如 AT & T，IBM，英特尔公司和加拿大皇家银行。

Gary W. Loveman——哈佛服务课程的一代宗师，Loveman 编写了无数适用于企业，航空业，餐旅业和非营利机构专业训练的个案研究。Loveman 从麻省理工学院获得 ph. D 博士学位，并且最近几年已研究了企业改革和小型商业发展的课题，但是 MBA 的学生们仍然喜爱他的服务管理课程。

4. 哈佛 MBA 课程设置

哈佛商学院教授认为哈佛 MBA 学生应具备十大专业学识要项。

第一项，一般企业管理，尤其着重以全球为销售市场的公司策略。

第二项，生产与作业管理，这是与世纪全球经济竞争中主要的一环。

第三项，领导统御和人事管理。

第四项，行销学，这是一门毫不刻板且富有创意的学科。

第五项，财务学、管理经济学等数量化，实务性的学科。

第六项，案例实习研讨，让学生模拟学习，作为日后自订决策的参考。

鉴于上面六项要求，哈佛商学院安排 MBA 的主干课程如下：

管理决策与商业伦理，企业经营战略方针，市场营销，组织行为学，人力资源管理，生产与作业管理，财务管理，管理沟通，管理控制，管理经济学，企业，政府与国际经济，信息组织与控制系统，管理政策与实践。

工商管理硕士必修课程：

第一年十门必修课——财务、金融、市场学、生产与作业管理、系统工程、企业与国内外经济、管理经济学、组织行为学、管理信息系统、人力资源开发与管理。

第二年一门必修课——管理政策。但学生还必须选修 5 门课程。

鹿特丹商学院

1. 商学院综述

私立的荷兰鹿特丹商学院（1913 年）的创建者是一位鹿特丹的商人。最初称为荷兰商学院。随着经济学的不断发展，商学院壮大为荷兰经济学院（NEH，1938 年）。

与日俱增的经济及其它社会性问题，不断趋向于复杂性，而且相互关系越来越紧密。这使得无论是私立的还是公立的学校都在扩大规模，增加教育学科。荷兰经济学院在管理学科的基础上扩展了经营、组织、政策和法律等学科，并在 1973 年升级为鹿特丹大学。声誉在外的鹿特丹大学培养出大量的荷兰政治领导者、优秀管理者、公务员和企业家。

鹿特丹的传统不仅精通于港口贸易，也精通于医药工业。1966 年成立的鹿特丹医学院现已发展成为欧洲最大的医药中心。

从世界范围来讲，鹿特丹大学以其系统的、实用的可认识环境而著称。鹿特丹的科学家们都是一些卷起衣袖大干事业的思想家，在他们所在的环境里有许多事要做。近几十年来，鹿特丹已经成为荷兰企业家聚集的中心并且是世界上最重要的港口。

案例分析，以减轻学生对各专门职业特性的思考所带来的困扰。

一般来说，学生们紧张的心理一方面来自于专业领域内的艺术理论；另一方面则来自于职业的选择方向，既然未来很难预测，那么今天管理教育的一个明确目标便是鼓励 MBA 学生们去发展重要的思想工具与技巧以适应未来的需要。RSM 以完整的、革新的和全球性的课程激励你们去挑战未来。

2. RSM（鹿特丹商学院的简称）的教学特点

RSM 的教学特点主要体现在信息化与国际化两方面。

· 国际化特点

作为国际化特征的表现，荷兰首先有着国际化的商务环境。虽然荷兰是世界上最小的国家之一，但由于它的特殊地理位置，使它在国际环境里具有重要的战略地位，作为欧洲腹地的停泊港口，它的商务活动具有完全的竞争优势。荷兰是贸易顺差国之一，它的出口额在全球排行第十，名列欧洲第四。在信息技术投资方面，人均投资额位居全球第二，仅次于日本。

鹿特丹是世界上最大的贸易港，同时，它是 Rijnmond 的政治，经济和文化中心，是荷兰的工作心脏，它被世人称为“通向欧洲的门户。”由于它特殊的国际环境，全球三十多个国家在这里设立了贸易中心。它也是一些跨国集团垂青的地方，除 Philips、Shell、Unilever 等著名荷兰公司外，许多国外大公司

在鹿特丹设有办事处或分公司。

RSM有着国际化的师资力量，随着欧洲 MBA 教育的兴起，RSM 注重教学质量，它同全球一百多所著名商学院密切合作，建立了国际交换教程，这大大提高了 RSM 的吸引力。再加上 RSM 的教师待遇诱人。这就吸引了许多全球优秀的教授加盟 RSM。RSM 现有的教师队伍中，有 70% 的来自国外，而且客座教授与讲师队伍中，有 65% 来自欧盟或美国。

作为一个国际大家庭，RSM 的生源更是来自五湖四海，RSM 只有 15% 的学生来自荷兰本土。这样，国际化的教师们和学生们各自拥有不同的文化背景，他们在 RSM 完成了国际交流。

RSM 的教程也具有国际化的特点。除国际交换教程外，还有国际课题研究和国际考察两项商务活动。而且，为了提高日后学生处理国际事务的能力，RSM 鼓励学生至少掌握两门外语，并为学生开设了语言培训班。

RSM 在科研和教学方面广泛投资，以提高自己的国际竞争力。它积极地参与一些 MBA 国际活动，并取得了很好的成绩。1996 年，由三名 Full - time 学生和两名 Part - time 学生组成的团队取得了在西班牙巴塞罗那举行的 IESE Case Competi - tion 的冠军。

同年，另一小组也在法国 Insead 商学院力克七强，夺得 European Business Plan of the Year Competition 的桂冠。在 1997 年，RSM 在 Rutgers MBA International Case Tournament 上也取得了巨大的成功。

3. 信息化

与其它商学院区别最明显的便是 RSM 有两种学位：MBA 和 MBA/MBI。MBA/MBI 是专为那些想从事信息技术管理的学生设计的，它是 RSM 信息化的重要特征。这一点在以后的课程安排里我们会具体介绍。

除教学外，RSM 也鼓励教授们积极参与信息技术研究活动。Erasmus 决策信息系统研究会（Ellridis）便是 RSM 专门研究信息技术以及它在商务管理领域的应用的机构。由于教授们可以把他们在研究中取得的成果直接运用到教学中去，这又大大促进了 RSM 的信息化进程。

在教学设施方面，RSM 本身就是信息化的体现。RSM 拥有自己的校园网，并在 Internet 上有自己的信息网址；RSM 的图书馆也具有信息化的特征，电子阅览室以及电子书刊都是 RSM 信息化的产物；电子教学也是 RSM 提高信息化的手段之一。

4. 科技化的硬性教学设施

· 计算机中心

为了加强学校的 MBA/MBI 加速 RSM 的信息化进程，MSM 建立了一个科

技化的计算机中心，该中心由六个计算机专用实验室组成，共拥有 200 多台个人计算机。为了学生学习方便，计算机中心有各种操作系统和应用软件，学生可以依据自己的兴趣和习惯选择应用软件。微软公司的 Office 系列可以让学生掌握办公自动化技术，在线数据库（On - linedatabase）可以让学生充分利用学校的数据库资料系统。

为了提高 MBA 学习信息技术的兴趣。RSM 允许学生通过电话线拨号入网，到 Internet（国际互联网或因特网）里遨游，以取得全球各国的信息资料。而且，MBA 学生可以通过 Internet 与其它著名商学院的 MBA 学生一起讨论现代商务管理的主要课题。另外，MBA 通过 Internet 可以了解到全球一些著名跨国企业的经营现状、管理思想、扩大视野。

为了体现 RSM 的信息化教学，计算机中心的数据库里有 MBA 教程软件，可以使那些拥有个人计算机的 MBA 不用上课就可以学习 MBA 教程。这样，那些在职的 MBA 可以不来学校，通过网络就可取得 MBA 或 MBA/MBI 学位。

· 图书馆

位于 RSM 建筑群里的商务信息中心（The Business Information Center，简称 BIC）是一座装备完善的现代化图书馆。BIC 里有 400000 卷藏书和 4000 多种期刊，内容都是有关工商管理领域的知识，大部分是为 MBA 和 MBA/MBI 教程的课程而设，学生可以随时查阅有关资料。

BIC 装备有现代化的电子阅览室。MBA 学生可以通过在线服务和光盘数据库查阅电子书籍。电子书籍的内容广泛，包括电子书籍、新闻、杂志、数据库和商务期刊等。

除给在校 MBA 服务外，IBC 还向毕业的校友和在职 MBA 学生开放，他们可以通过网络到 IBC 查阅相关信息资料。

RSM 的 MBA 还可以利用 Erasmus 大学的图书馆资源。MBA 可以查阅那里的 800000 卷书和 8000 多种期刊。内容包括：一般经济学、商业经济学、管理学、历史、社会科学、艺术和哲学等。

· 便利的居住条件

大多数的 RSM MBA 居住在复合公寓里，它是由鹿特丹公寓协会（The Student Housing Association of Rotterdam）拥有与管理的。这些公寓富有现代建筑艺术的气息，绿化率高，环境优美，是 MBA 课后休憩的理想之地。

位于 Kralinger Esch 的 the ‘Erasmus International House’ 和 ‘De Schans’ 两处学生公寓离 RSM 特别近，MBA 只要步行几分钟就可到达。位于 Kralingse Kerklaan 的学生复合公寓也受学生偏爱，它距离 RSM 只有五分钟的路程。最远的学生公寓位于 Koningslaan，但 MBA 们骑车也只要花 20 分钟就可到达。

MBA 可以依据自身条件选择自己喜欢的公寓。公寓里都安装有电话，这可以使那些拥有个人计算机的学生进入 Internet。

如果你不想居住在学生复合公寓里，Erasmus 大学的国际关系信息中心（简称 ICIR）可以帮助你 在鹿特丹找到合适的住处，一般在 RSM 周围五公里以内的房子是学生要求的。按照你的要求，ICIR 可以帮你找私人住房，这些房子一般是带家具的，不过，有时你也不得不和房东分享一些家居设备。

如果你有陪读或小孩，那么，ICIR 会找一些房地产代理公司，帮你找到适合家庭使用的二居或三居室公寓，这些公寓同学生复合公寓一样，有厕所、厨房及一些基本的家具，不过，要比学生公寓方便一些。

公寓或租房的价格不一，具体要看房子的位置，大小而定。一般来讲，单个 MBA 学生在 RSM 就读时住宿费用大约在 15000 荷兰盾左右。有陪读或有 baby 的学生则按人数增加。

5. 完善周全的软性措施

为了提高 RSM 的教学质量，RSM 采取了一系列的辅助教学措施。

· 外语学习班

虽然 RSM 的 MBA 教程里有明确规定 MBA 必须掌握多少外语，但考虑到学生的国际化水平以及以后处理多国事务的需要，RSM 鼓励学生至少掌握两门外语。为此，RSM 为学生开办了外语学习班。在校园里，你总可以看到一群一群的学生聚在一起用不同的语言交流，不用说那是正在外语学习班里学习的学生在运用刚学到的知识。

· 客座演讲到课题研讨会

每年，RSM 都要邀请一些著名的跨国公司的领导者来校组织各种活动，其中，演讲和研讨会是最令学生感兴趣的。这些一流的经理们通过演讲和研讨会同学生一起讨论在商业活动中碰到的各种管理课题。课题所包括的内容十分广泛，从国际贸易、信息技术到国际市场营销，都是被学生所关注的。

有时，通过一些小型会议或非正式会谈，高级经理们会向 MBA 介绍他们在实际工作中的管理经验，这大大提高了 MBA 的学习兴趣。

由于 RSM 的教授、学生和校友的积极投入，每年都有许到优秀的管理人员来 RSM 参加各职能领域的研讨会和讲演会。近两年，RSM 与 McKinsey、Arthur Dolitfes、Goldman Sachs 以及 ABN AMRO Bank 等保持密切的合作关系。

通过以上的活动，RSM 的 MBA 在校园内就掌握了一些管理方面的新课题，大大提高了 MBA 的素质。

· 教学改革组织

为了提高 MBA 教程的质量，RSM 有一套严密的信息反馈系统。其中，教

程委员会和学生评议会是具有代表性的组织。

教程委员会由教授和一定项目的学生代表组成，他们可以对 RSM 的必修课、选修课、客座演讲以及教育进程和毕业生需求做出评价并提出建设性的改良方案。另外，IBC（国际商务俱乐部）在教学建议方面也扮演了重要的角色。

RSM 的 MBA 班按照管理课题被分成许多小块，每一块选出一代表便构成了学生评议会。学生评议会可以与 RSM 董事会讨论学生中出现的新问题，并找到解决方法。学生评议会也有权对教学提出要求并建议 RSM 管理者改善学生状况。

这样，通过学生和教授的及时反馈，RSM 能够掌握各课题的动态，并对出现的新问题做出相应的反映，使 RSM 的 MBA 教程处于一个不断自我改良的状态。从而使 RSM 的 MBA 成为高质量的管理者。

· 就业指导计划

RSM 强调教程与职业直接挂钩，就业指导办公室会帮助你做职业选择，它会依据你的专业特点给你提供就业导向，这将保证你成功地计划工作。不过，RSM 认为，就业的成功是与 MBA 自身的投入的准备分不开的。MBA 对全球劳动市场的需求的了解程度、对应聘公司的信息熟知度、MBA 自身的评估与准备都将会影响就业。

RSM 将会帮助支持学生把影响就业的所有因素都考虑到求职中去。为此，RSM 在整个教程中设立了一些有关就业的课程，具体安排如下：

第一年：

- 有关简历制作、书信写作、求职技巧的研讨会；
- 就职履历表的写作；
- 有关面试技巧的研讨会；
- 各职能领域的校友聚会。

第二年：

- 校园内人才交流会，包括公司引荐会和面试选择。

在第一年，你可以学会简历、履历表和求职信的写作。另外，校友会和一些由公司管理者出席的研讨会能帮助你掌握求职与面试技巧。第二年的校园人才交流会帮助许多 MBA 与公司相互沟通，并签定雇佣意向书。

· RSM 毕业生荣誉奖

为了鼓励 RSM 的 MBA 们努力学习，RSM 在每年毕业时，向那些优秀的毕业生颁发荣誉奖。奖项有两项：The Dun & Bradstreet MBA Leadership Award 和 The Interpolis MBA/MBI Leadership Award 前者是用来鼓励那些成绩优异并具

有管理潜能的 MBA 学生，后者则是为那些在信息技术管理领域有管理能力的优秀 MBA/MBI 设立的。每年，由学生提名，教授审查，最后经学校考核委员会评估后确定名单。

The Dun & Bradstreet MBA 领导奖是由 The Dun & Bradstreet 公司提供的，它是世界上最大的信息服务公司之一，它为了公司的发展需要与 RSM 保持着良好的伙伴关系。该奖项表明了它对 RSM 的高质量的 MBA 的认可。

The Interpolis MBA/MBI 领导奖是由 The Interpolis 公司赞助的，该公司是荷兰第四大保险公司，作为“AAA”信用级的 Rabobank 银行的子公司，它每年的营业额在 4.5 亿荷兰盾以上。该公司通过奖金的方式表明了它对 RSM 高水平的信息技术教育的支持。

密歇根商学院

1. 综述密歇根

位于 Ann Arbor 的密歇根商学院是一所现代派的学院。七座设计豪放的混合楼体构成的现代化的教室、报告厅同先进的计算机中心、商业图书馆，一并体现了其校园特征。

在全球十大商学院中，只有密歇根商学院是一所州立大学，由于私立大学的师资力量比州立大学都要好得多。尤其是名牌私立大学。这对于密歇根大学来说，立足于优势十足的名牌私立大学中间，发挥出自身的优势是非常困难的。但是，密歇根成功地做到了，没有人能否认这一点，也没有那所学校敢小瞧这所州立大学。

美国的商学院大都独树一帜，各具特色。西北大学以市场学驰名于世，大名鼎鼎的哈佛商学院以一般专业管理及个案研究扬威立万，宾州大学沃顿商学院则以财务学见称，芝加哥大学就其商科理论赢得举世赞誉。那密歇根商学院有何特色呢？

简单一句话，密歇根以其课程创新领导群伦。从 1991 年中期，约瑟夫·怀特成为密歇根商学院的院长后，他便对教学课程进行了锐意改革。在八十年代末九十年代初，整个商学教育陷入了困境，只注重自我发展的 MBA 们被企业界评为是伦理错乱的根源。于是，各个商学院开始反思商学教育中的个人品质、社团参与、协作责任等课题。但在密歇根，三年前便已重视团队协作，将社团服务列为一门关键的课程。所以，密歇根商学院走到了管理教育的前沿。

颇具盛名的密歇根商学院，以其擅长的部门研究课题和总的管理活动中心而自豪。但密歇根并不满足，对教学又作了进一步的行动，他们要将未来时代所需要的知识贯输给学生，并已确定 MBA 的未来发展趋势。这是一门新的

渐进的课程，它将综合的学科性训练、团队教育、行为依据的学习与全球商务、个人品德等新紧密结合起来，达到培养学生综合素质的目的。

这项新的教学改革的基础课题便是一项称为多学科行动规划（Multidisciplinary Action Project，简称 MAP）的教学，这项教学是为期 14 周的实习，有点像医科学学生的临床学习，学生们会被派往公司机构，并且在严密督导下工作。在这短短的 3 个月内，学生要把在学校学到的商科专业管理知识，尽量发挥，应用到实际工作中去，提高生产力、解决机构营运与管理上的困难。从学校的调查情况判断，对于 MAP 教学，学生们也是极具热情。“它提供给我们终生受益的锻炼，这是毋庸置疑的”，一位学生评价道。

自从怀特院长继任以来，密歇根展现的创新性的惊人的。怀特院长以其丰富的想象力和远大的目标孕育出了许多使密歇根更具竞争力与吸引力的新课程。对于这些教学改革，学生们认为他们从密歇根实施的教育方案中获得的知识和感悟，很快便能在 MBA 课堂和 MBA 实践技能工作中发挥出来。

对于公共服务的重视，是密歇根的另一特色。通过完全的个人品质考核后，学生们被分为几个团队，之后要去底特律完成一个团体项目，训练团队合作精神。第二学年，只有一门必修课，其余的则都是选修课。其中，MBA 学生可以到其它学院选修课程，例如可以选修法学院和自然资源学院的课程。MBA 学生们一致认为密歇根在以下领域很有建树：市场学、财务、会计、一般管理、团队合作和项目设计。但在生产作业和计算机等方面有些薄弱。有同学曾抱怨“密歇根的课程过于强调软性技能，而忽略了数量分析”。也有许多密歇根 MBA 学生对此完全赞同，但在谈及对密歇根课程的总体看法时，学生们认为“密歇根商学院正在努力改善这一切。”无疑，这是对密歇根最好的评价。

毕竟，在不断努力改善自我的学院，更能取得别人的好评。

2. 密歇根校友录

小西洋

日本格拉克休公司

小西洋现任日本格拉克休公司总经理。

1942 年小西洋生于东京；

1966 年庆应义塾大学经济系毕业；

1968 年取得密歇根州立大学密歇根商学院 MBA 学位后，任新日本实业公司董事；

1970 年任常务董事、专务董事；

1976 年任日本格拉克休公司董事；

1978 年任副总经理；
1983 年任总经理；
1988 年与新日本实业公司合并；
1990 年任英国总公司董事。

蒂姆·福雷斯特 Tim Forrest

安德森咨询公司 Andersen Consulting

蒂姆·福雷斯特是安德森咨询公司的合伙人，专门负责石油和能源咨询。获得密歇根商学院 MBA 学位。

安德森咨询公司是英国最大的咨询团体，是英国名列前茅的几大财务公司之一的阿瑟·安德林公司的分公司。该公司能为多种学科提供专家鉴定，最近又增设了一个石油和能源预测机构。

理查德·布兰森 Richard Branson

渥金公司 Virgin

理查德·布兰森是渥金集团的创立人和董事长。获得密歇根商学院 MBA 学位。

布兰森除商业活动之外，他还担任某些慈善机构的理事，他参加了许多打破世界纪录的活动，其中包括 1986 年驾驶他的“渥金大西洋挑战者 2 号”船以最快的速度横跨大西洋。

渥金公司是由理查德·布兰森于 1970 年创立的，是一家主要经营邮购业务的零售公司。渥金集团的业务范围现已扩展到国际“大商店”的音乐制品零售、书籍与软件出版、电影和录像设备出售以及娱乐和旅馆业。它在 15 个国家设有 100 多个公司。1984 年建立的渥金大西洋航空公司现在是英国第二大国际航空公司。

丹尼斯·帕特里克 Dennis Patrick

时代-华纳公司 Time Warner Inc

丹尼斯·帕特里克时代-华纳公司的总裁兼总经理。获得密歇根商学院 MBA 学位。

他曾任联邦通信委员会主席，还经营过自己的战略策划公司。

时代-华纳公司是世界上最大的传媒、娱乐公司。它的业务范围涉及到印刷业、电影业和声像业。

罗吉·史密斯，通用汽车公司的总裁，密歇根商学院校友；罗吉·弗瑞德曼，Stroh Brewery 公司总经理，密歇根商学院校友；菲利浦 L. 史密斯，通用食品公司首席执行官，密歇根商学院校友；托马斯 F. 凯乐，杜克大学富夸商学院院长，密歇根商学院校友；L. 威廉姆·萨门，联邦财政保险公司总裁，

密歇根商学院校友；马萨 R. 萨折，州立联邦服务系统委员会成员，密歇根商学院校友。

3. 优秀教授群

C. K. Prahalad：Pralhad 是位才华洋溢、富有鼓动性、活泼，在全球竞争策略方面的著名带头人。他是所有商学院都公认的杰出教授之一。Pralhad 永远都是将教室当作舞台一般，克尽职守，作为一位一流的学者，他却将自己比作一个“牧羊狗”，“永远会引导落后者，并会敏锐地知道羊群在哪里。”生于印度的 Prahalad，他有一位当法官的父亲，一个叔父和一位当教师的兄弟。他在 70 年代于哈佛攻哲学博士时，开始将策略、国际商务和技术管理结合起来，这个想法使他成为最先提出全球竞争观念的人。Pralhad 的教学哲言是：“如果你坚信自己的目标不是教给学生你所知道的东西，而是使学生发现自己的能力，剩下的就很容易了。”

Aneel Karnani：他认为研究公司经营战略是趣味盎然的事情，他也尽力把这种情感传授给学生。Karnani 的课堂总是非常热烈，他引导学生们都参与到激烈的讨论中去，这种面对面教学教授扮演的是极富鼓动性的角色，有时会像魔鬼一样强迫学生去捍卫某一观点或告知他们不存在的简单答案。他的教学风格常会激起长久的课堂讨论。Karnani 在入主密歇根之前，于 1981 年在哈佛攻读哲学博士。

Charles Klemstine：与现实世界相关的资料是他上会计课时的一个重要部分。Klemstine 注重培养学生的工作经验，并常常示范会计的必要性和有用性。他的授课通常是从应用会计原理深入到理论知识。Klemstine 使会计学成为密歇根一门最受欢迎的选修课。MBA 学生中有 25% 以上都选修了他的先进管理会计和成本管理系统两门代表课程。1993 年他赢得了密歇根学生授予的最佳教学奖。先前他曾在 Notre Dames 商学院和维吉尼亚大学商学院执教过。

Rajeev Batra：这位市场学教授讲授的课程主要涉及宣传管理，市场研究和商标公共方面。Batra 在哥伦比亚商学院执教后于 1989 年来到密歇根，1984 年他获得了斯坦福商学院的市场学博士学位。Batra 将他现实的经验带进课堂，在他开始学术生涯之前，Batra 就已是印度一家公司的品牌经理，他也为访问学者的客户和公司服务。

Charles Lee：Lee 对财务课程的分析要求很严格，以至于宁可一两个晚上不睡觉也要完成一周一个公司分析的进度。他将研究与课程安排得紧密相连，因此他总是走到这一领域的前沿。在对学生的教学责任方面，Lee 得了最高分。每学期结束时，他都要从学生那里收集许多反馈信息，然后标出最重要的。Lee 在康奈尔大学获得 M.S. 和 Ph.D 博士学位后，于 1991 年入主密歇根。

Rictor Bornard：当学生们掌握了课程进度后他才认为这是一节成功的课。学生喜欢他的原因之一便是他能够讲出他们真正感兴趣的问题。Bornard 因其开放政策而出名，而且他同那些已经从密歇根毕业的学生一直保持着联系。他的财务情况分析课程是以案例作背景材料教学的。同时为了鼓励班级学生的实践性，Bornard 尽可能设立奖金，并遵守他的规定。

芝加哥商学院

1. 芝加哥商学院发展简史

一八五六年，伊利诺州参议员道格拉斯（Stephen A. Douglas）想在芝加哥创办一所大学，他捐献了六英亩地，作为建校地基。这块地基就在考特经林荫大道西边，三十五街的正北边。但是由于多年的内战，又经过一八七一年芝加哥的大火灾，以及经济恐慌，一八八六年学校被迫停办。当时从该校先后受教育的人约有五千。停办后，所有财物都移交给了浸礼协会和浸礼神学院。

神学院秘书谷斯波目睹此情形，决定为复校而献身，并且希望在原址出现一所新的大学。他联合神学院教授哈伯（芝加哥大学首任校长），浸礼协会副董事长兼支持神学院的洛克菲勒等，共同计划并请求洛克菲勒出资六十万美元，充作复校费用。结果洛氏捐助四十万美元，并由斐尔德捐地十英亩，使新校址建立在五十六街与五十七街之间，沿伊里斯大道伸展了六百英尺之多。一八九〇年九月，伊利诺州承认它的组织章程，使学校正式命名为芝加哥大学。截至一九三七年洛克菲勒去世为止，他总计为这所新兴大学投注了三千五百万美元，手笔之大，极为罕见。所以，称洛克菲勒是“创校者”也并不为过。而今天芝大最引以为傲的建筑正是洛克菲勒纪念堂，可见芝大人对这位创校者的纪念之心。

芝大能够有今天的学术地位，与其首任校长威廉·哈伯有着休戚相关的联系。

威廉·哈伯不仅是美国近百年来最伟大的教育家之一，而且本身就是位学术界的传奇人物。他十八岁就获得耶鲁大学博士学位，并且在耶大教授闪族（希伯来、阿拉伯等）语文。他一九一一年出任芝大校长时，年仅三十五岁。

正因为年轻气盛，目光远大，哈伯从一开始，就对芝大的未来设想了崭新的蓝图。不同于一般大学，芝大在创始之初，就不以成立大学部、办好教育为满足；而把目标放在发展探究学术的研究所及专业学院，这在当时算是相当“实验性”的观念。

正是本着这样的思想，哈伯在美国企业蓬勃兴起，急需大量专业人才管理企业的时期，继沃顿商学院之后，在一八九八年成立芝加哥大学商学院。为芝

大在商学领域的研究奠定了基础。

建校之初，由于人多房少，校内环境显得异常拥挤。有的教授则利用这个机会，带领学生到工厂企业实地考察学习。可是，为时不久，新的建筑物就渐渐建造起来了。主要原因是由于哈伯校长的才能，再加上洛克菲勒的经济支援。而使商学院的规模逐渐形成。

2. 群英荟萃

理查德 M. 保罗

阿莫森公司

总部设在芝加哥的阿莫森公司，是由石油巨子洛克菲勒建立于 1889 年，当初仅作为新泽西美孚石油公司的子公司，今天，它已是美国第一大石油公司，在全美占有 40% 的市场，而拥有霸主地位。

理查德 M. 保罗，在芝加哥大学商学院取得 MBA 学位后，入主阿莫森公司。现今为阿莫森公司董事长兼芝加哥第一银行董事。在他的领导下，1983 年，阿莫森公司曾创销售额高达 276 亿美元的纪录。

格瑞美·西布鲁克 (Graeme Seabrook)

国际持股乳品农场有限公司

THE DAIRY FARM GROUP

国际持股乳品农场有限公司建于 1886 年，属于一个经营食品生产、零售、和批发的国际股份集团。它在亚洲（包括中国、新加坡、香港、台湾、泰国等国家和地区）、澳大利亚、英国、西班牙、新西兰有着广泛的业务。该集团经营着 1263 个商店，主要分布在七个地域的便利店、超级市场和杂货店。

格瑞美·西布鲁克，毕业于芝加哥大学商学院，是国际持股乳品农场有限公司的总经理。他具有三十多年的零售经验。他还是建于巴黎的食品商业论坛 (CIES) 和建于美国的食物营销研究所 (FMI) 这两个主要国际性产业团体的主任。

戴维·罗杰斯 (David Rogers)

DSR 营销系统公司 DSR Marketing Systems Inc.

DSR 营销系统公司是一家专门研究市场并提供咨询业务的公司，尤其擅长零售市场的研究，包括选址论证，统计分析和市场调研。

戴维·罗杰斯是 DSR 营销系统公司总裁，毕业于芝加哥大学商学院。在建立 DSR 营销系统公司之前曾在美国的数家零售和咨询公司任职。

帕特里克 R. 汤普森

纽约商品交易所

Patriok R. Thompson

NEW YORK MERCANTILE

EXCHANGE

纽约商品交易所创建于 1872 年，目前是美国第三大期货交易所和世界最大的能源交易所。

帕特里克 R. 汤普森，纽约商品交易所总裁。在取得芝加哥大学商学院 MBA 学位后，曾作为监督代理人在商品期货贸易委员会供职，也是纽约商品交易所称职的商人。

詹姆斯·昂鲁（James Unruh）

优利系统公司 Unisys Corporation

詹姆斯·昂鲁，优利系统公司的董事长兼总经理。毕业于芝加哥大学商学院，曾任梅莫雷克斯公司和伯勒斯公司的副总裁。

优利公司将四个领域作为其发展的目标。

在金融服务领域，优利系统为五十家最大的银行中的四十一家处理了占世界上半数量数的支票。

在电信领域，优利系统处理了 85% 的贝尔系统地区通话业务。

在公共服务领域，优利系统为全世界 1600 个政府机构处理福利方面的事务。

在空运领域，优利系统承载了全球三分之一的空中货运。

比尔·米勒（Bill Millar）

经济学家情报库 Economist Intelligence Unit

经济学家情报库是一个国际性的组织，亦是一个具有重大影响的金融与经济信息源。它的总部设在伦敦，在纽约、维也纳、香港等地设有办事处。其业务遍及全球。它的客户在美国 500 家大企业中占了几乎 450 家。

比尔·米勒，现任经济学家情报库执行主编。曾为芝加哥大学教授，现为客座教授。在加入这一情报库之前，他还曾是许多美国金融机构的顾问，曾制定过大批改革内部资金管理的规划。他曾撰写了数部关于国际金融的专著。

A. 格林斯潘

汤森-格林斯潘公司

A. 格林斯潘曾任芝加哥大学教授。后加入摩根公司任董事。曾任前福特政府经济顾问委员会主席，里根政府“总统经济顾问委员会”成员。以后，自行创立汤森-格林斯潘公司。

从芝大骄人的校友录来看，芝大的学术成就的确有其过人之处。在别人称其为“诺贝尔得主的摇篮”时也是当之无愧的。

斯坦福商学院

1. 斯坦福商学院简史

距离旧金山湾几英里路的巴洛澳图的旧养马场上，有一个风景优美的校园——绵延的棕榈树大道、上好花岗岩的建筑、排列整齐的十七世纪西班牙农庄式建筑，以及大片绿油油的草坪，吸引着世人的瞩目。这就是赫赫有名的斯坦福商学院。

斯坦福商学院的成立比美国第一个成立的商学院——沃顿商学院要晚将近半个世纪，而且斯坦福的建立与崛起是有其历史背景的。

一八八五年，已号称“加州铁路大王”的纳兰德·斯坦福为了纪念他未进大学念书就早逝的儿子，创立了斯坦福大学，而那时学校只对文学、音乐、艺术、科学、数学、法律等领域进行研究。

在西部交通便利之后，西部经济迅速发展起来，洛基山脉的矿藏，西北部太平洋的伐木业，加利福尼亚的农业，以及由旧金山港口通向整个亚洲的贸易，都需要许多年青有为的年轻人去大展拳脚。但是，西部商人厌倦了总是看着年轻人跑到沃顿或哈佛商学院去学习，然后就留在了东部的境况。

正是在这种背景环境下，一九二五年，赫伯特·胡佛在他的母校斯坦福大学建立了商学院。

在商学院成立后的头三十年里，仅仅是作为传统的重要组成部分而存在着，直到一九五九年，工学院院长特门的一个构想，才使斯坦福商学院以及斯坦福大学摆脱了“默默无闻”的处境。

由于斯坦福校园非常大，可是学校利用的却很有限。特门便建议学校以极低廉、象征性的地租长期租给工商业界或毕业校友设立公司，再由他们与学校建教合作，提供各种研究和学生实习。这个构想使斯坦福成为第一个在校园成立“工业园区”的学校，也为他们带来了许多意外收获。

一开始由于地租便宜，吸引了不少公司问津；不久由于资讯业兴起，以及加州的地理与气候，这里被美国许多投资者视为设厂的“金矿”，而斯坦福此举犹如点燃了火种，公司一家吸引一家地相继成立。不久就超出了斯坦福能提供的土地，而跨越了好几个城市，一直延伸到了圣荷西，到了八十年代，这块绵延的地带成为举世皆知的“硅谷”了。

在工业区如火如荼发展之际，斯坦福为配合工业界脚步，使学校有能力接受各种委托研究，在政策上也大力改革。尤其在师资上，自艾内斯特·阿布克尔成为商学院主任，斯坦福商学院开始提供与哈佛和沃顿有竞争力的薪水，使学校教授水平得以提高，而且阿尔布克同样懂得斯坦福商学院必须开始支持研究，这是非常重要的。因为如果一位教师是一个好老师，他可在学生中成功地树立起威望，但学生们毕业后就离开了。而通过进行重要的研究，他可以在更

为恒久的观众——他的同行们中建立声望，所以说，研究是一个教授开创其事业的唯一道路。

阿尔布克为他的教授们提供了时间和金钱以作研究，他的继承者也是如此。所以在七十年代后，斯坦福出了一批相当有名的教授，在管理领域留下了许多新观念，这奠定了斯坦福的学术地位。随着学术地位的提高和研究能力的增强，近水楼台的硅谷委托计划也愈来愈多。虽然斯坦福没有州政府的补助，但是琳琅满目大笔经费的外来委托计划，使得学校能够有丰富的收入；而且包括硅谷在内的许多大企业界中，更不乏斯坦福校友，也使斯坦福成为每年校友们慷慨解囊、企业大方捐款最多的学校。

在新技术革命的时代，计算机成为工业、商业、科学和教育发展中的一个重要因素。在现代科技革命的形式下，计算机教育对促进科技，经济和社会的发展起着重要的作用，正因为如此，各国 MBA 教育对计算机的教学给予高度的重视，而各管理系科纷纷开设计算机课程，以使学生及时掌握现代化的管理手段。就拿美国管理学院开设的课程来说，它们分为十大类，管理信息系统方面就有为本科生开设的计算机试验程序，管理信息系统原理等；为研究生开设的有高级计算机系统、决策系统、系统模拟、信息系统等课程。在斯坦福商学院四分之三以上的课程使用计算机，并且其 MBA 的新生都要在开课接受计算机集训。

可见，斯坦福对学生的计算机水平非常重视，而能够很好配合计算机教学的是斯坦福学校的完全电脑化。由于和硅谷有着密切的关系，所以，只要硅谷里有人出新产品，就会送到学校去试用，而且公司很大方，一次出手送二十台，每台电脑价值抵一辆万元以上汽车的是常事，这又为斯坦福商学院研究现代化的管理提供了最优越的条件。这是其它院校所无法比拟的。

2. 成功的校友

作为一个群体，斯坦福商学院的校友们展示了他们特别的领导才能和智力成长的过程，而这个过程则是由他们在商学院的那段时间所细致描绘的。

斯坦福商学院的著名校友名单包括了那些曾经创业并发展壮大自己企业的优秀企业家们。这些校友包括：

菲尔乃特·查尔斯·施瓦伯——耐克公司的首席代表。他的股票经纪都鉴有他的名字，而耐克公司则是世界上最大、最著名的运动物品生产商之一，世界上最好的各类运动员中，有三分之一的运动员都是该公司的长期广告宣传员。

约翰·摩哥瑞斯——Cisco 系统公司的总裁及首席代表，他曾领导了青年公司向国际力量靠拢。

斯科特·麦克尼利——太阳微系统公司的总裁及首席代表，他创建的太阳微系统公司是世界上最主要的计算机工作站制造商。它改进了 Solaris 操作系统，使其能在使用 Intel 微处理器的个人计算机上运行，并正开发另一种版本，以便苹果公司、国际商用电器公司（IBM）和摩托罗拉（Motorola）公司联合开发的 Power 个人计算机上运行。在他的领导下，斯科特的太阳微系统公司成为计算机世界中的一位霸主。

詹姆斯·皮尔利——波音公司的首席执行官及总裁。波音公司制造的波音 74-系列飞机正飞行在全球的每个角落。

除了这些自行立业的杰出校友外，还有许多杰出校友已成功地引导着已建立的公司。这些校友包括：

史蒂文·鲍尔默 Steven A. Ballmer

微软公司 Microsoft Corporation

史蒂文·鲍尔默是微软公司的副总裁。毕业后，先在普罗克特-甘布尔公司担任产品副经理。后凭着实力和 MBA 证书在 1980 年成为微软公司的一员。

微软公司是世界上最主要的个人计算机开发公司，市场占有率达 40%。该公司 1993 年成功地推出了 Windows NT 操作系统。在史蒂文等人努力下，微软在个人计算机市场上成为一名巨头。

克雷格·马雷特 Craig Barrett

英特尔公司 Intel Corporation

克雷格·巴雷特是英特尔公司的市场部总裁。1974 年进入英特尔，1992 年被选入董事会，成为 Intel 的高层领导人之一。

自 1992 年以来，英特尔公司成为世界上最大的半导体制造商，它在美国、爱尔兰、以色列、马来西亚、菲律宾和波多黎哥等国均有制造厂。1993 年该公司推出了它的第五代芯片——“奔腾（Pentium），目前，新一代芯片（Pentium II）又与消费者见面。

刘易斯·普拉特 Lewis Platt

惠普公司 Hewlett Packard

刘易斯是惠普公司的总裁兼总经理。他于 1966 年加盟惠普公司，担任过各种管理职务，1988 年因才干出众而成为计算机生产部门的负责人。

惠普公司在个人计算机市场和计算机辅助设计（或计算机辅助生产）市场均占有 4% 的份额，在工作站的市场上的占有率仅次于太阳微系统公司，排行第二。

另外还有 H. 布瑞斯特·安特瓦尔——通用制造公司的首席代表；约翰 B. 迈克尔——Banc One 公司的董事长；A. 班端·瑞特——Xerox 公司的行政首

席总裁；理查德·利威斯——西北公司的总经理及首席代表等等。

事实上，斯坦福的 MBA 已经遍布几乎所有类型、大小的商业领域的职业中。他们大都成为一些著名公司的主席、总裁、首席执行官或主要业务负责人。据《幸福》杂志报道，斯坦福 MBA 占了全球前 500 家企业前三位领导人职位的 22%，与哈佛商学院 MBA 的占有率差不多。

3. 一流的师资

学校是否优秀不仅要看它出来的学生，更要看它本身所拥有的师资力量。

斯坦福用最优越的条件去吸引最好的师资的时代已成为昨日黄花。现在，优秀的教师冲着斯坦福优越的研究环境、尖端的教研设备和诱人的薪水等方面因素而争相入主。如果现在有一个副教授的空缺，来应征的人会有几百个，而且其中还不乏来自哈佛商学院、麻省理工学院等一流大学的老师。这也许是这两年斯坦福名气越来越大的缘故吧！

斯坦福的老师要求有三能：

- (1) 必须是一个好的教书者；
- (2) 必须是一个好的研究人员；
- (3) 还要是个很能争取“生意”（向外界争取研究）的人。

这样，斯坦福商学院的教授们一个一个都是教学研究中的好手。他们不仅在教学方面是能手，在实践中也是管理经营高手。在下面的一些教授中，许多都是华尔街银行家们的投资顾问或兼职指导。无论是耐克公司、波音公司还是 Intel 等其它美国排名前 100 家的公司，每年都要给斯坦福的教授们天文数字的报酬，因为，这些教授的一些理论可以给他们赚到比付出多得多的利润。

Mark A. Wolfson 是斯坦福的一位会计与金融教授，他只要通过笔记本电脑就可把他的意见送给第一波士顿公司的总裁布赖恩·芬恩，因为他是第一波士顿公司的特聘财务顾问。

Craig Barrett，现英特尔公司高级主管，也是斯坦福庞大教授群中的一员，成为 Intel 公司董事会成员之一后即退出斯坦福。

William H. Beaver 斯坦福的会计权威，学生们戏称“只有他才能算出美国中央储备银行有多少资产”。

Timothy F. Bresnahan，经济学特聘教授，曾任白宫高级经济顾问，凯恩斯学派的忠实追随者，他是斯坦福经济学方面颇有影响力的人物之一。

Janne Martin，组织行为学教授，他刚受聘斯坦福时，校长曾笑言：“只有你才能管理这帮骄气十足的年轻人。”

James M. Latlin，市场营销学教授，他那熟练多变的营销案例教学是学生们最爱上的课。

另外，在金融、管理、竞争战略、生产经营、信息、领导等核心课方面，都有一些著名教授把关。当然，斯坦福的实力并不限于此，每一课程至少有三个教授负责具体细节，还各有助教进行辅助教学，如果需要，还临时特聘一些政府高级官员，企业总裁，银行家来校进行演讲讲课，以拓展学生视野，提高学生的实践能力。这样，一个庞大、灵活的团体便将斯坦福商学院的教学质量提高到全球商学院中的最高水平。

1997 年 10 月 4 日，美国总统克林顿将他的女儿切尔西送入斯坦福，这也是斯坦福教授们成绩突出最有力的一个证明！

但是，要做好斯坦福的教授很不容易。在斯坦福，老师要升级是很困难的，除了系主任，教授们的评价外，还得向学生们索取“对此老师的教学评语”的信函。论文必须在公开时间、地点发表，师生任意参加，并提出问题考验老师的表达等各种能力，其难度可见一斑。

虽然，教授升级难，研究课题多，但学生都认为教授们相当平易近人。只要是自动自发、努力用功的学生，都能把握到和教授们私下研讨的宝贵时间。如在商学院中，学生与教授们共进午餐的传统，就是为学生向教授讨教提供机会。许多著名的教授也会亲自指导学生，举行研讨会或为学生开讲座。

在经费方面，斯坦福虽然没有州政府的资助，但是由于企业界和校友们的爱戴，大量外来委托计划为学校提供了资金来源。当然斯坦福校友，企业界的慷慨捐款是斯坦福资金的另一个重要来源。这就为斯坦福更新科研设备等提供了保证，这样，使斯坦福的实力如日中天，令美国总统克林顿也让女儿来此发展。

4. 教程安排

斯坦福商学院一年分为秋、冬、春三个学期，读工商管理硕士要花两学年的时间。总学分是一百零八分，一般是第一年六十分，第二年四十八分。

核心课程旨在四个领域培养学生的知识和能力。第一领域是企业的内部环境或组织环境。这涉及到理解人的行为和人们在不同组织结构和情况下如何工作和作出反应。第二个领域是外界环境，包括经济与社会的环境。在第三个领域内，将向学生介绍会计、财务和市场营销等职能领域中的管理问题。第四个领域致力于让学生掌握在经营管理问题上应用数量技术，包括计算机技术的技能。

MBA 第一年的必修课一般是：

秋季学期：经济分析及政策 I，会计学 I，计算机模式及系统在管理中的应用，决策科学 I，组织行为。

冬季学期：会计学 II，企业财务（开到春季学期），数据分析，市场销售

管理（春季学期继续开），决策科学Ⅱ。

春季学期：经济分析及政策Ⅱ。

MBA 第二年的必修课：企业政策的制定与行政管理，企业与变动的环境。剩余的主要是选修课，内容很广，大致有如下方面：

- ①会计学；
- ②计算机及信息系统；
- ③决策科学；
- ④经济分析及政策；
- ⑤财务学；
- ⑥国际企业；
- ⑦全面企业管理；
- ⑧市场营销；
- ⑨组织行为；
- ⑩公共事务管理；
- ⑪其它如保险、法律、房地产等课程。

曼彻斯特商学院

1. 优秀的传统

曼彻斯特商学院成立于 1965 年，在它短短的三十多年的历史里，它不断地完善和发展自我，不仅迅速地成为欧洲 MBA 教育研究的中心，而且跻身于全球十大商学院的行列。

MBS 声誉很好，得到主顾们的认可，同欧美一些偏重理论的商学院相比，这些大老板和银行家似乎更加喜欢 MBS 的实践研究方法。MBS 把现代商务管理的现实课题与课堂教学平衡结合，密切地与实际工商管理事务相联系，实现了 MBA 教程的系统化、科学化。有人曾把 MBS 这种与众不同的教学理论结晶称为“MBS 方法”，许多 MBA 都以此为荣。

MBS 教学的科学化和高素质的 MBA 除得到雇主的好评外，也受到欧美一些极有影响力的社会团体的好评。到 1996 年止，MBA 管理协会已连续七年点评 MBS 的教学的优秀之处，这在某种程度上，大大提高了 MBS 在 MBA 的教育领域的影响力。美国 Time 杂志也曾报导 MBS，把它作为欧洲 MBA 教育的成功典范之一。还有一件令 MBS 全体师生骄傲的事情是，1995 年，英国政府基金会（HEFCE）在评价 MBS 的教学和研究时，把 MBS 放在最高的级别里：Excellent（优秀）。

2. 便捷的地理位置

曼彻斯特商学院地处曼彻斯特市的正中心。曼彻斯特（简称“曼城”）作为世界上一流的城市之一，它有繁荣的文化艺术，这使得 MBS 的 MBA 们的生活更加丰富多彩。

MBA 们走出校园，就会感受到曼城结合现代与传统特点的建筑术的魅力，除了传统的酒店外，街头还矗立着一排排令人眼花缭乱的酒吧、咖啡吧，这里是 MBA 的夜生活的一小部分。在酒足饭饱以后，可以找一座网吧（提供 Internet 服务的地方）逛上一通，也可以去狂舞一场。

在曼城，有比其它城市多得多的影剧院，偏好此行的 MBA 可以随时找到适合自己爱好的电影院或音乐会的场所。最近，Bridgewater Hall 和 Hall Orchestra 两家世界一流的音乐中心展开了激烈的竞争，向消费者提供了许多场景浩大的音乐会，MBA 们可以对号入座。

在曼城的购物和餐饮对 MBA 来讲是一种享受。曼城有各种不同风味的国际餐饮中心，一有空，来自全球各地的 MBA 们便可以找自己家乡风味的餐饮中心大饱口福，这大大地消除了 MBA 们“独在异乡为异客”的心情。

曼彻斯特的运动更是丰富多彩。棒球、壁球、橄榄球、足球、赛马等五花八门的运动让 MBA 难以选择。对偏爱足球的 MBA 来讲，他有最好的机会一睹曼彻斯特联队（简称曼联队）的球星风采。曼联队俱乐部是全球著名的俱乐部之一，它有坎通纳在内的一大批球星。曼城的运动设施繁多，除一个巨型板球场外，其它的运动场地要比欧洲一些城市多得多，这也是曼城被选为 2002 年 Commonwealth Games 的举办城市的原因之一。

对 MBA 来讲，曼城的交通是令人满意的。随着一些机场的修建完成，曼城已成欧洲航空业最为发达的城市之一，这为 MBA 参加国际商务活动提供了方便。曼城的市内交通也十分方便，公汽、列车以及现代化的电车服务，可以使 MBA 们顺利到达曼城的每一个角落。MBA 们如果厌倦了都市生活，三个交通便利的民族公园可以让他们体味到显然不同的乡村生活。

曼城是英国的金融和工业中心。从历史上看，它还是工业革命的发源地。而现在，曼城也是英国经济持续增长的前驱，这是它不断改革的结果。作为北部的金融中心，曼城拥有英国最大区域的银行中心，二十八家外国银行和一些股票交易中心使许多跨国公司云集于此。在英国《金融时代》的 Top 100 中，有八十家公司总部在曼城或在此设有办事处。曼城的制造业和服务业也很发达，每年，曼城的旅游业收入都在一亿英镑以上。

这些文化、金融环境，给 MBS 的 MBA 们提供了很好的实践场所。每年 MBA 可通过课题或兼职实习，将学到的管理理论运用于实践，加以检验，以

提高自己的实际运作能力。

3. 密切联系实践的教学

与工商业保持密切的合作关系是 MBS 的 MBA 教育成功的关键。为了加强与公司合作并鼓励学生将理论与实践紧密结合，MBS 与许多一流的企业保持伙伴关系。虽然 MBS 的教授们都有商务和管理经验，MBS 还是鼓励他们花十分之一的时间去与一些公司的高层管理者相互交流。事实上，MBS 有一半以上的管理成员是优秀的工商管理人员，他们在一些一流的公司里都身兼要职。这样，当教学研究深入到有关工商业实际利润的事务时，可以保证教授讲解、指导的中肯性和典型性。

最近，MBS 又采取了一系列积极的行动，它和以 Bluechip 公司为代表的一些一流组织建立了更深一步的关系。具体活动有：提供专用 MBA 教程给 IBM（国际商用电器公司）和 Arthur Andersen，并为它们培训高级管理人员；为 United Utilities 经理们提供 Part-time MBA 教程；与一些政府机关合作，为一些高级公务人员提供快速的公务员 MBA 教程（Public Sector MBA Program）。

Andrew Pawler，来自 the Arthur Andersen MBA Initiative 的项目经理，是这样说的：

“我们选择 MBS 是因为它能够迅速地理解我们公司想从 MBA 教程里获得什么。很明显，我们具有共同语言。”

还有一些公司通过赞助或奖学金资助与 MBS 保持合作关系。他们资助一些学生，让学生为他们讨论解决公司的实际管理课题。令学生感兴趣的是，这些公司可以让学生将他们制定的管理计划付诸实践。这些公司有 Ford、Guardian Newspapers 和 the Halifax 等著名企业。

MBS 的 MBA 有机会获得由 British Council 管理的两项著名奖学金：Chevening scholarships 和 Know-how Fund scholarships。这是许多经济拮据的学生获得资助的方法之一。

4. 优良的教学设施

一流的学校必须拥有优良的设施。很幸运，MBS 的管理者早就考虑到了这一点。

MBS 有它自己专门为 MBA、科研人员、经理进修者设计的专用建筑。绝大多数 MBA 都认为 MBS 的图书馆是全欧洲最好的，实际上也是如此，许多 MBA 毕业后，也通过网络回母校图书馆查询信息。而且，许多曼城的公司和团体都拥有 MBS 的图书馆的目录，它们也发现了这座完完善的现代化图书馆的价值。

除了完善的图书馆外，MBS 的信息技术服务也令 MBA 非常满意。虽然大

多数学生都拥有便携式笔记本电脑，但 RMS 还是给学生准备了精良的信息设施。MBS 拥有一座由 50 台电脑组成的 MBA 专用电脑房，当然，服务器系统是必不可少的。MBS 为 MBA 们提供了两个网络服务，小的是 MBS 校园网，大的因特网（Internet）。这网络与每一台电脑相连，每位教授和课题参与者都拥有自己的 E-mail 地址，他们随时可以通过网络查询信息或讨论问题。为了加强娱乐性，每台电脑上都装有包括 OHP 在内的系列高级视听设备。机房全年 350 天开放，学生可以在每天 24 小时随时利用主机设备。

为了帮助不懂计算机的学生。MBS 还特意为学生安装了计算机帮助桌面，并有专人负责。如果学生遇到困难，他们可以利用帮助系统找到解决办法，也可以向负责人求助。

MBS 的设施虽然是自我容纳、自我服务的，但它也是曼彻斯特大学商务管理部门的一部分。这也意味着 MBS 的学生可以自动进入大学的其它教学体系里去，这样，大大提高了教学质量。

西北大学凯洛格商学院

1. 学院简史

与哈佛商学院同年（1908 年）创建的西北大学凯洛格商学院，亦是看准了当时企业界蓬勃发展急需人才的时机，适时而生的。

但当时，由于师资力量薄弱，商学院所开课程也仅是面向芝加哥不断增长的商业区所开设的晚间课程。而此时的教学只局限于狭隘的商业与会计科目。并且这时的商学院简单，无固定校址、无全时课程、晚间课程的开设占用西北大学的教室。这种落魄的状况持续了 11 年才得到改善。在 Evanston 占地建校之后，凯洛格的教学逐渐走上正轨。开设了全时课程，开始培养 BBA（工商管理学士）人才而成为名符其实的商学院。积累了 11 年经验的凯洛格商学院，逐渐看清了市场发展对商业教育的需求，而首创市场营销课程。注入了新血液的凯洛格，随着商学教育的发展也在不断的壮大，但其间的革新却远不如哈佛商学院。

直到 1966 年，凯洛格的教师们开始意识到 MBA 教学倍受企业界关注，并开始身价倍增，于是做出决定将商学院的焦点投向研究生教学，同时，学校还决定将教学重心放于培养学生在相互合作、公共或非盈利事业的管理能力方面而不再是以往的商业教学了，为了与这种革新保持一致，学校开始设立 MM（管理硕士）学位而不是传统的 MBA 学位。

对于未来，凯洛格始终坚持四个基本原则：

· 相信具备长久管理技术知识对于任何成功的组织来说都是非常重要的。

- 相信只有在团队合作精神中使用这些技术才是最有效的。
- 对社会和世界反应作出承诺。
- 为学生提供优秀的教育，因材施教。

这些原则意味着凯洛格必须听取学生和各种组织的意见，不断革新教学课程以满足他们的需要以及宏观经济的需求。

八十年代，Donald P. Jacobs 作为该时代最成功的商学院院长，它使凯洛格成为一所现代商学院的模式，那时作为传统的代表学校哈佛、斯坦福、芝加哥和沃顿忽略了 MBA 教育的市场需求，而倍受评议。但凯洛格却培养出了能够更好的领导和促进企业发展的 MBA 学生。很久以来，企业界都在赞扬凯洛格培养出了在团队合作能力和人际关系能力方面最好的毕业生。

但是改革并非是件容易的事，Jacobs 是顶着压力去革新其教程——即使一个又一个的学校将他的教程贬得一文不值。沃顿商学院的排挤却使得凯洛格成为《商业周刊》排名第一的学校，也正是由于凯洛格的课程革新效果使得人们开始重新思考管理教育，从而获得了强有力的市场支持。

“我们的课程”，Jacobs 校长认为，“从来都不会过时，因为我们已经建立了一套能够自我改进，自我学习的教学模式，它们在不断地变化和进步，我们没有必要再定期地对它进行巨大改变。如果一个商学院是如此过时的话，那么它还让那么多学生来学习，岂不是误人之弟，遭人非议吗？”

Jacobs 院长，近 20 年来凯洛格的重要人物，承担起了变革所冒的种种风险。提高教职员工的工资以增加学院的吸引力；师资研究经费的多投入，是 Jacobs 通过完成了每个院长都试图去做的事而帮助学校走过了艰难的历程，这位战略决策中的重要人物建造了一所美国最大最现代化的可行性教育中心。花费 1.5 亿美元的詹姆斯 L. 爱伦中心 (James L. Allen Center)，位于密歇根湖边，作为通向现实世界的桥梁，中心每年接待 3200 多名经理行政人员，教授、学生与他们共同探讨实际工作中遇到的问题，这样使得管理研究领域提高了可见性与可信性。

凯洛格在市场营销方面的教学始终是无人能与之匹敌的。除此之外，学校在一般管理、制造业管理和金融管理方面也很有名气。实际上，一些凯洛格的毕业生认为金融教授是学校里最优秀的教师群，令人吃惊的是，虽然在市场营销方面投入了大力量，但是凯洛格的金融教授仍然比市场营销教授多出了 24 到 29 位。鉴于教授是教学质量的保证，Jacobs 对教师队伍进行了很好的安排。管理经济和决策科学系拥有 23 名真正有实力的教授。Jacobs 安排 21 名教授致力于组织行为学和人力资源管理教学，18 名教授讲授管理和战略方面课程，17 名教授专攻会计和信息系统方面的教学。

虽然 Jacobs 并不计划对每一专业的课程进行大的变动，但他估计教程的 10 ~ 20% 每天都会有所改善。到目前为止，近几年教学中最大的一次革新是对国际商务、企业家和制造业的重视。将重点放于全局商务方面，使得凯洛格的每个系部都至少包括一门处理国际事务的课程。每个系通过这种课程的设置向学生们传输必须从国际事务角度出发，统筹全局的案例，学生们也能按照教授的安排欣然接受这一切。

为了拓宽学生们的兴趣，Jacobs 院长开始了新的尝试，像 1992 年的主导专业改革一样，为学生增加了一系列课程的选择。除了基本的新尝试课程外，增设的新产品与业务介绍和企业家及其社会环境等课程使企业家专业倍受欢迎。现在，每四位学生中就会有一位是学校的企业家和新冒险俱乐部的成员，在凯洛格另一个热门话题则是关于质量的问题。最近，学校在总体质量管理方面实行了新的三课程连续教学制度。即：第一课，理论学习；第二课，与公司经理或公共学校管理者一齐对实际问题进行探讨研究；第三课，在实践中检验总体管理质量的影响。

在全美商学院的排行榜上，《商业周刊》将凯洛格商学院连续三年评为第一名，历史奠定了基础，然而凯洛格真正成功的原因却是看准时机进行改革。

2. 遍布全球的成功校友

凯洛格商学院的 33000 名校友遍布全球的每一个角落，工作亦涉及到每一个可以想象得到的领域。整个校友网涉及 83 个国家和美国 50 个州。有超过 60 个城市和地区的校友俱乐部，都曾组织凯洛格教员和行政人员的参观，并由杰出的执行人员和社团领导作演讲，组织一些社会活动。

其中一个发展最快的校友俱乐部位于 San Francisco Bay 地区，那里有 1200 多名校友，他们经常组织一些交响音乐会、周末滑雪和特殊的旅游展览等。纽约俱乐部拥有 1800 名校友，经常组织资助社会重要事件和慈善活动，如帮助穷苦人的施粥场，并拥有像 Gordon Segal（凯洛格 60 届毕业生，Grate & Barrel 公司的创建者和首席执行官）以及 Sherman Lewis（Lehman Brothers 公司的副主席）那样的演讲者。

在海外，凯洛格的校友数也不断在增加。在日本，凯洛格的 250 人校友俱乐部每季度召开一次例会，向大家介绍毕业于凯洛格的杰出商人。另外一些最近才建立的俱乐部有一部分位于阿根廷，还有一些则位于东欧。

这些组织为凯洛格的毕业生提供结交新朋友以及与凯洛格家庭中其他成员建立商业联系的好机会。校友们很快便发现凯洛格的世界充满团结与亲密的气氛。

凯洛格杰出的校友包括 Christopher Galvin（77 届毕业生），Motorola 公司

的董事长及首席执行官；Golleen Goggins（79 届毕业生），强生-强生消费产品公司的董事长；Haruo Naito（74 届毕业生），Eisai Pharmaceuticals 公司的董事长和首席执行官；Alan Weber（71 届毕业生），国际城市银行的主席；H. Donald Nelson（55 届毕业生），美国 Gellular 公司的董事长及执行主席；Patrick Ryan（59 届毕业生），Aon 公司的主席、董事长和首席执行官。

John Yen（97 届毕业生），台湾台北，曾就读于西北大学。

就读于凯洛格之前：Parker Hannifan 公司的技术申请部经理；

凯洛格毕业后：Emerson 电子公司市场部经理。

John Yen 总是将想法付诸于行动，MMM（制造业企管硕士）课程为他提供了实施的好机会。“MMM 课程可以说是最技术性的介于生产细节与管理之间的桥梁”，他说。John 的 MMM 学位赋予他更多的工作机会，但他认为在凯洛格经历中最重要的部分则是“人们丰富的阅历和把理论应用于实践的机会。”

Sven Zehnder（96 届毕业生）瑞士苏黎士，曾就读于 Babson 学院。

就读于凯洛格之前：adidas 代理处营销经理；

凯洛格毕业后：耐克欧洲公司市场部经理。

“我非常担心会失去自己所感兴趣的工作”，Sven Zehnder 说，“但是想法的转变却是相当的快，因为我找到了这样一个充满挑战和智慧的环境。”作为英式足球俱乐部和运动市场俱乐部的主席，Sven 是凯洛格所有学生中最勇于抓住机会的人。“作为一个学生领袖，我能把注意力集中到重要的事情上。”Sven 说。

Patience Marime（96 届毕业生），津巴布韦，曾就读于 Wittenberg 学院

就读于凯洛格之前：海牙国际法庭实习观察员；

凯洛格毕业后：国际财务公司投资部官员。

由于她在国际政治、法律和商业发展中的经历，Patience Marime 决定继西北大学法学院学习了二年之后，再为她的 JD（法律硕士）学位增加一个凯洛格的 MM（专业管理硕士）学位。“四年的联合课程为我的长期目标——把新的商业带回非洲大陆提供了完美的基础。”Patience 说。

Nick Palmer（95 届毕业生），澳大利亚悉尼，曾就读于 Curtin 理工大学。

就读于凯洛格之前：Macquarie 银行董事助理。

凯洛格毕业后：波士顿咨询集团顾问。

Nick Palmer 清楚地知道两年商学院学习经历对他的收入是一个多么大的保证，所以他选择学校时是非常慎重的。“我对管理咨询非常感光趣，并且我认为凯洛格的强项在于管理和策略，财政和市场以及著名的团队精神，这些对

我都是非常有帮助的。” Nick 决定要找一个理想的工作，当然，生活中的友谊。也是不可缺少的。”

凯洛格商学院校友的成绩喜人。除此之外，凯洛格的职业管理中心值得称赞，中心为那些要求更换工作和寻找新的就业机会的校友提供了一套服务程序。工作站的上网数据库提供了工作安置信息，及校友的联系方式和一些个人的就职忠告，可谓服务质优。

每年印刷三次的《凯洛格世界》杂志是联系校友和在校生以及学校的工具。杂志提供教员的研究成果，学校校园和设施上的改进，以及最近学生和校友们的成就，还有同学之间发生的新闻。

现在，仍有许多校友经常回到学校，在 James L. Allen 中心参加研习班。可见，凯洛格商学院确实魅力无穷。

3. 国际化的教师群

凯洛格一直以其教师具有国际经验而自豪。由于学院大约有四分之一的教员来自国外或在国外受过教育，另外许多教授也在国外大学学习过或教过学，所以这样他们便能够将这种国际化的经验带到课堂中。

凯洛格的教授是受人尊敬的学者、从业者和在专业管理知识与实践方面具有国际经验的人。教师们常有规律的为工业、政府、金融、保健、教育和运输等组织作咨询服务。他们用管理中出现的问题检验解决方案中用到的知识，以此改善自我理论训练。高级教授还通过经理课程为经理们讲授知识。这样有利于教师研究与其合作经验保持同步。

Louis W. Stern：这位受人尊敬且具有影响力和市场学教授，曾强烈的表示他不再教学了。但他充沛的精力却使得他辗转于不同的教室之中，挥动着手臂用他浑厚的男中音大声地提问。Stern 于 1962 年在凯洛格获得市场学 ph. D 博士学位，并从 1973 年开始在凯洛格教书。通常学生用他们 75% 的赌注通过市场渠道才能进入 Stern 的课程。而这个市场渠道是一个有选择权的隐蔽场所，如果会员能够参加 Stern 的课，那么它将帮助该会员寻找工作。

Martin R. Stoller：Stoller 1991 年加入凯洛格。他从西北大学获得了三个通讯信息学位，其中包括一个 ph. D 博士学位。他的教学座右铭为：实行解决问题的灵活性，加强说服能力，提高分析能力，并且改善推荐技巧。毕业生一致认为他传授给他们许多有用的东西。

Dipak C. Jain：Jain 在 1986 年之前是在印度的 Gauhati 大学尝试教授商业知识而取得了一定经验，今天这位市场学教授在凯洛格讲授市场调查、新产品和服务、产品设计与开发，当然还有大量的数据分析课程。他曾在 Texas 大学获得市场学 ph. D 博士学位。

Lawrence Revsine：被美国会计协会授予 92 年杰出教育家称号的 Lawrence，从 1971 年开始在凯洛格教授组织财务报告。课堂上的 Lawrence 是那种卷起袖子大干一场，带给教学大量精力与活力的人。并且他还是一个多产作家。曾写过三本著作：《替换成本会计》、《通货膨胀环境中的会计》、《会计理论和理论实施说明》。

Gregorys Carpenter：他是通用电子、城市银行、摩托罗拉等许多大公司的顾问。Carpenter 教授市场计划与策略。在 1990 年来凯洛格之前，他曾在哥伦比亚大学（1983 年他在那里获得 Ph. D 博士学位）和耶鲁商学院教书。学生都很喜欢上他的课，特别是他讲授的市场政策——钻研竞争商标策略课。

Phillip A. Braun：在被选为杰出教授的 94 年，他在毕业典礼上做了一次充满激情与活力的演讲。Braun 甚至由于在中国的一系列咨询活动而令许多人感到惊奇。这位财务学教授是于 1991 年加入凯洛格的，在此之前，他在芝加哥大学获得了 ph. D 博士学位。他是投资、国际财务和宏观经济学方面的专家。

4. 核心课程的设置

凯洛格商学院采用的是学季制，即一个学年分为春、夏、秋、冬四个学期。学校为全时的管理硕士提供了三种选择：

（1）传统的六个学期的学业学习。学生们在秋季、冬季和春季上课，在夏季进行实习。

（2）快捷的四个学期的学业学习。对于来自美国商学院联合会 AACSB（American Assembly of Collegiate School of Business）所认可大学的商科学士毕业生，并且具有 5 年以上工作经验者，可以只修读 4 个学期（即一年整）便可取得专业管理硕士学位。

（3）制造业企管硕士教程，凡是持有工程、数学或理科学位的毕业生，而且又具有工业方面的工作经验的话，都可以申请这项为期两个学年（即 8 个学季）的制造企管硕士课程。并且此教程与西北大学的 McCormick 工程学院相互关联。

凯洛格所有的硕士学生都要接受有关管理学概念和基本技能的基础课程教育。因为每门精确的核心课程会为学术和专业领域的高级工作提供基础背景。

选择 6 个学季完成学业的学生，至少需要通过 23 门课程的学习后才能够毕业。所以 6 学季学生在每个学期都要学习 4 门课程。

在凯洛格商学院，每年都有一个特定的星期被称为管理概念议题 CIM（Conceptual Issues in Management），每年是在秋季学期开始上课前举行的。这主要是为初来乍到的东方学生相互进行交流文化而设定的。CIM 周始终以多样

性、民族性和国际化问题为特色。

对于 6 学季学生来说，排满了整整两个学期的核心课程是具有挑战性的，通过这些核心课程，学生们将会学习到组织的功能活动，学习的基本技能和制定决策的分析工具。

6 学季制中，9 门核心课程为：

管理会计学 (Accounting for Decision Making)、管理决策的数学方法 (Mathematical Methods of Management Decision)、管理决策的统计方法 (Statistical Methods for Management Decisions)、管理战略 (Management and Strategy)、管理组织战略 (Strategies for Managing Organizations)、金融 I (Finance I)、微观经济分析 (Microeconomic Analysis)、市场营销 I (Marketing I)。和管理操作学 (Operations Management)。

为了确保学生们能够独立地、更多地学习他们的课程。凯洛格鼓励学生免修他们以前曾经学习过的课程。几乎有一半的学生可以免修一门或几门课程，这样他们便可以有更多时间学习其他课程。由于学校规定免修者不能减少必修的课程数目，所以被允许免修的学生，他们通常会选修同一领域的高级课程。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院

1. 悠久的历史

美国的南北战争给予了美国工业企业一个腾飞崛起的绝好契机。美国的经济也藉此而开始奠定其霸主的地位。这时以往的“纯粹主观”的经济管理已显得落后，急需专业人才管理企业已成必然之势。

这时美国的一位富商宙斯弗·沃顿 (Joseph Wharton) 看到了这种趋势，便慷慨捐赠 10 万美元于宾夕法尼亚大学，成立了沃顿管理学院 (The Wharton School of Finance and Economy)，由此开创了美国的高等管理教育亦成为美国管理教育发展史中一个重要的里程碑。

初创之期的沃顿只限于本科的管理教育。但是由于将“沾满铜臭”的商学带入了教育中，使得刚刚起步的沃顿倍受诟议。力排众议换来的是步履维艰。入学的人数少，教师的教学质量跟不上管理阶层发展的需要成为沃顿能否发展下去的一大难题。但是宙斯弗·沃顿先生一直坚信经济的发展离不开管理教育，这是一门极具潜力的教育学科。而沃顿首任院长也不断地努力提高教师素质，曾高薪聘请在财政学，会计学方面有建树的学者担任教授。这一举动为沃顿在财政学方面的霸主地位奠定了基础。

第一次世界大战后，越来越多的大学开设了商学院。从开始的商科学士仅占全部学士学位的 1% ~ 2% 左右，三四十年间，学士授予人数增加了 32 倍，

并有了商科硕士学位，猛增到 52 倍。到这时候，管理教育不但被大学教育所接受，并且已经占有相当重要的地位。

在这段时期，沃顿又对其课程进行了不断地调整，除了加强财务学科的教学，又增加了许多有关企业经营功能的科目，例如营销，人际关系、生产、劳资关系等。由于教学科目的多样化，沃顿商学内部也开始依照企业主要经营功能及分析工具进行了“学系化”运动，将教学科目及相关教师分别归入不同学系。这种学系化的运动使得个学系逐渐掌握了较完整的人事及经营能力，能够独立高薪聘请属于本系相关科目的教师，更为有利地提高了教学质量。

在两次世界大战期间，美国企业的经营权与所有权已明显分离，企业规模不断扩大，并且开始向海外发展，形成跨国公司。第二次世界大战结束以后，战争时期的经济转变成为和平时期的经济，经济的复苏带来了市场的繁荣，为企业的蓬勃发展创造了良好的机遇。由于众多的退伍军人在政府退伍军人教育法案下进入大学就读，其中选择管理学院的不在少数，这使得企业管理教育的急速扩张。在诸多经济因素的影响下，沃顿继哈佛之后开设了工商管理硕士学位课程，以提高管理教育层次。但是，由于学校的初设 MBA 学位，经验不足，使得沃顿在了哈佛之后。

沃顿的再次崛起得益于院长 Russell E. Palmer，Palmer 曾是 Touche Ross International 会计公司的前任董事长。1983 年，他决定出任沃顿商学院院长。“具备领袖才能的 Palmer 决定进行‘登山运动’，以使沃顿成为世界上超群商学院，”在每年的讽刺小品表演中，学生们如此赞誉 Palmer。

为了达到他的目标，Palmer 不断地加强学院的规模，当然手段是通过大额薪水吸引出色的教职工加盟沃顿。在七年之内，他使沃顿所得的捐赠款项增加了三倍达到九千万美元，同时，增加了二十七位捐赠主席。利用捐款，他建造了一座价值两千五百元美元的豪华中心使沃顿真正投入到商业教育中去，除此之外，他开始广泛关注学院的 MBA 课程，并真正引导了一系列的课程改革。

2. 名人校友群

罗伯特·劳伦德·克兰德东

美国航空公司

罗伯特·劳伦德·克兰德东现任美国航空公司董事长兼总裁。获沃顿商学院 MBA 学位。

1967 ~ 1972 年任环球航空公司（现为美国航空公司）信贷托收部主任；

此后任数据服务处副董事长；

1973 ~ 1985 年任金融部高级副总裁；

并且从 1974 ~ 1980 年兼任销售部高级副总裁；

1976 年至今成为公司董事；

1980 ~ 1985 年任总裁；

1985 年 1 月至今任该公司董事长兼首席执行官。

唐纳德·特朗普

特朗普企业有限公司

唐纳德·特朗普毕业于宾夕法尼亚大学沃顿商学院。素有“美国房地产大王”之称。

毕业后即承继父业在纽约从事房地产生意由于经营得法，迅速崛起，并连创奇迹，成为年轻有为的巨富。

现为特朗普企业有限公司的老板，经营业务由房地产业扩大到旅馆、饭店、赌场、溜冰场和大型停车场，并曾巨额投资美国橄榄球联合会，从而跻身于美国富豪之列。

米切尔·理查森

利普顿-约翰逊公司

米切尔·理查森现任利普顿-约翰逊公司董事长兼业务主管。获得沃顿商学院工商管理硕士学位。

曾任蓬宁恩有限责任公司（投资管理公司）的投资分析专家；

后创建利普顿-约翰逊公司。（投资管理公司），并担任了一年的投资分析专家；

利普顿-约翰逊公司，5 年，证券部经理；

利普顿-约翰逊公司，9 年，副董事长，负责市场营销；

利普顿-约翰逊公司，5 年，董事长兼业务主管。

约翰·汤普森

纽约银行

约翰·汤普森现任约纽银行高级副董事长，兼商业融资部负责人。获沃顿商学院工商管理硕士学位。

曾在尼托洛钢铁公司任职 9 年信贷部主任；

纽约银行任职 5 年商业融资部贷款员；

纽约银行任职 10 年商业融资部业务科科长；

纽约银行任职 5 年高级副董事长兼商业融资部负责人。

理查德·波林

玛格利特通讯有限公司

理查德·波林现任玛格利特通讯有限公司电视分公司董事长。曾获沃顿商学院工商管理硕士学位。

在玛格利特通讯有限公司任职 5 年公司财务分析专家；

在玛格利特通讯有限公司任职 5 年董事会主席助理；

在玛格利特通讯有限公司任职 3 年电影公司总经理；

在玛格利特通讯有限公司任职 2 年电视公司董事长；

3. 杰出的师资

Jeremy J. Siegel：素有“华尔街看守”之称的 Siegel，每次总以 15 ~ 20 分钟的有关经济的市场信息和暗示作为他课程的开始。

当 Jeremy J. Siegel 走到教室门前时，他就知道自己命中注定将会是个教师，当时他只有 14 岁，就读于 Highland Park High School。之后，作为一个大学二年级的学生，戴着厚厚眼镜瘦削的他凭其精彩的关于 1929 年经济危机的演讲赢得了学生们的全部注意力。“我的目标就是达到那样的程度，而且我发挥得很好，从那时起我就喜欢给人们解释某些东西。”并且显然人们都很喜欢现年 48 岁的 Siegel 为他们解释一些东西。这位瘦而结实、充满精力的教授的授课经验使他成商学院非常著名的经济学家，当《商业周刊》询问 44 所杰出学院的 94 届学生他们所接触到的最有效率的教授是谁，没有其他任何一名教授比 Siegel 得分更高。

Siegel 是在 1976 年入主沃顿商学院的。在此之前他曾在麻省理工学院获得 ph. D 博士学位，之后在麻省理工、哈佛和芝加哥教授定量分析。从 1986 年开始，在沃顿他给成千上万的 MBA 学生传授了宏观经济分析学和公共政策等课程。他是一个经常获得嘉奖的教师，并频繁出现在国内的电视和广播中。他还经常使得学生们仅呆在教室里就能观察到外面经济的发展。

彼得·克那特森：这位高大并给人以强烈印象的会计学教授，在他的领域中，是能给会计准则的每条秘密带来绝对雄辩的极少数人之一。早先，他在 Arthur Anderson 做会计师。三十多年前他来沃顿商学院教书，那时他已在密执根获得 ph. D 博士学位。令人难以置信的是由于克那特森的会计知识，有人竟要用他人名字命名一个最近试图建立全球会计准则的讨论小组。

威廉姆斯·泰森：曾在哈佛受教育的泰森，常常带着好战而斤斤计较的举止进入课堂。在他 1978 年突然转为 Berkeley 商学院教授之前，他作了五年的法律工作。十三年前，他作为法律研究和会计学助教出现在沃顿商学院。由于他的相互影响和必然敌对的授课方式，泰森赢得了许多荣誉。并且他还负责安全管理学、税收学、房地产财政学、相关法律和国际商务课程的鉴定。

Jamshed K. S. Gandhi：在沃顿商学院，他是一个最令人害怕又最令人尊敬的财政学教授。他所教授的市场资本的理论 and 结构课程令学生精疲力竭，但大多数学生已经适应了。他拥有四个学位，包括 Penn 的学士和硕士学位以

及剑桥的 ph. D 博士学位。这位有着坚强意志的教授于 1965 年加入沃顿。自此，他每年都会赢得优秀教师奖，包括 1992 年 15000 美元的“戴维·汉克奖”。并且他还是城市银行和土耳其、葡萄牙、法国的主要财政学院的顾问。

布鲁斯·艾伦：几年前，院长 Palmer 就委派艾伦负责针对沃顿商学院提高教学质量改进的工作。他建立了期中学生反馈信息制度，选择优秀教师教授核心课程，同时还为优化教学设置了鼓舞和奖励机制，作为一位公共政策和管理学教授，他凭借自己的授课能力而获得了很高的级别。

麻省理工学院斯隆管理学院

1. 学院简史

第二次世界大战以后，世界经济开始复兴与繁荣，国际工业高科技含量猛增，使得麻省理工学院这个输送科技人才的学校占据了举足轻重的地位，而且这时候麻省理工学院看到了哈佛商学院的管理才子们创造的商业奇迹后惊呆了，原来科技在管理奇才们的手中作用才会发挥的淋漓尽致，于是萌生要建商学院的念头。1952 年，通用汽车公司的创办人斯隆，杰出的麻省理工学院校友亦看准了整个商学的发展趋势及其作用后，捐资于母校建立管理学院，而麻省理工学院亦借着这个东风创办了自己的另一个新领域——管理研究。

斯隆管理学院建校之初，仅有一幢教学楼，连学生住宿的宿舍楼都没有。这时哈佛又第四次提出两校合并的建议，并且这次对麻省理工学院提出了实在是深具诱惑的条件；不需麻省理工学院改名，只派三位哈佛的董事加入麻省理工学院董会，输送教授到斯隆管理学院以助斯隆的成长。如此优厚的条件，不但使学校扩大校地，可以获得巨额资金，而且麻省理工学院的毕业生还可以多领一张哈佛的文凭。但是面对这样深具诱惑的条件，麻省理工学院的师生们往往让人深感意外，他们都怕学校因此会失去独立性，而投票否决了这项提议。

哈佛文凭，多少人想要都要不到，这些麻省理工学院的“小子”为什么送到手边还要拒绝呢？

“谁愿意被人‘买’走？”一帮学生一致表示，“哈佛人傲，我们也傲；他们傲在外面，我们却傲在骨子里。”

麻省理工学院的傲骨终使哈佛的梦未圆。

斯隆管理学院创建之期正处于美国商学教育的一个转折点，在这之前的商学教育被指责为文科课程没有达到 40% 的要求，理科教学内容的极少涉及，外语教学内容局限性太大的低水平期。而斯隆的创建正赶上世界经济的国际化，一体化的发展趋势，以及工商企业国际化的经营，使得整个商学教育开始

转向国际工商管理发展。所以，斯隆管理学院一开始就乘上了这条国际化的船，而避免了由于转变所带来的影响，且比别人有着先行一步的优势。

这些优势使斯隆管理学院发展很快。从一个只有一幢楼的校园到查尔斯河畔麻省理工学院校园东部的六座建筑，包括一幢又大又复杂的已被重新设计为学生宿舍的大厦和旁边一座新建的教学大楼。

斯隆管理学院的首任院长 Thurow 为这所学院的发展付出了很大的努力。他雇佣了一大批具有不同文化背景的外国专家、教授讲课。这便吸引了很多（占 17%）的国外学生去斯隆管理学院就读，创校之初，Thurow 就把学校的重点放在工艺技术和全球商务方面，使斯隆开始便立足于科技和国际化的高标准教学上。对于 Thurow 院长来说，其最伟大的成就则是让斯隆管理学院始终重视制造工业方面的课程。这类课程的培养目标是帮助学生掌握全球生产制造业的领导能力，加强其它商学院忽视的学习领域。而制造工业课程的学习重点是在 Alcoa、Boeing（波音）、Chrysler、Eastman、Kodak、Motorola 等 13 家美国赞助商的制造工厂里进行六个月的管理实习。致力于制造工业管理的杰出研究，使斯隆在工业企业界赢得了很高的声誉。

校长 Thurow 由于环游过全球，至使斯隆敢声言它是美国拥有外籍学生最多的学校。斯隆管理学院大约有三分之一（35%）的学生自美国本土之外，最多的来自远东，那里的人们认为一张麻省理工学院的 MBA 学位是地位与身份的象征。每年从日本收到 200 多份入学申请书的斯隆，能够受到如此多日本学生的青睐，足以体现斯隆的研究教学能力之高。为了使斯隆的外籍学生感到轻松，在入学之前，斯隆为国外学生提供了为期两个礼拜的交流活动，以便他们提前熟悉学习环境。而且，为了不断地提醒学生们学校是如何地具有全球化风格，在学校的会客室。教室门廊上都挂有大约五十五个国家的国旗，以此来表明有这么多不同国家的学生加盟了斯隆。同时通过国旗对他们表示尊重。David A. Weker，一位负责 MBA 课程的导师曾言：“在你步行上课的时候，你不可能不注意到这些飘扬的国旗，它们太显眼了，也让人尊敬。这是其它学校所未见过的，似乎这也可以成为麻省理工学院的一大标志与景观。”

1994 年，斯隆管理学院取消了只要写一份关于 M. S.（Master's of Science in Management）的论文就可以获得 MBA 学位的方式，麻省理工学院太具理工代表性的陈旧印象早已开始改变，所以在斯隆可以通过一些简单的理工课就可以获得 MBA 学位的观念是错误的。

这许多转变都来自于 Glen Urban 院长。他自 1966 年就在斯隆管理学院工作，从 1987 年到 1991 年，他作为助理院长默默地发挥着他的光和热。像环游全球的 Thurow 一样，Urban 也是一个独具个性的人。他曾驾驶着他的游艇离

开东海岸从 Novia Scotia 到达 the Caribbean。也曾去过像 EasterIsland（复活岛）这样渺无人烟的地方探险。他还会自己雕刻铁、大理石或石头制品。就是这样一位极具个性的院长领导了斯隆的变革与发展。

在许多方面，文化的变革反映了商业世界的巨大变化。同时，商业需求的新的装备亦激励了像麻省理工学院那样的 MBA 课程。在 Urban 的领导下，为了建立先进学科的领导地位，斯隆管理学院的课程扩展了有关信息系统的学科，而它正是二十一世纪管理人员的“工具装备”中关键的项目。

Urban 还为了加强斯隆管理学院与麻省理工学院的其它著名学院之间的联系而努力工作着。为了扩展非盈利机构的学科而介绍的环境课程，使选修这门课程的 MBA 学生们在科学学院教授的带领下，潜心研究着全球温室效应课题。这使得斯隆能够在先进学科的研究中占据领导地位。

虽仅有短短四十五年的历史，但由于斯隆始终致力于先进学科的研究而获得很高的声誉，并在 1995 年跃居《美国新闻与世界报道》周刊全美最好商学院排名榜首。傲压哈佛与斯坦福等著名商学院。这也真正体现了麻省理工学院的傲骨。

2. 杰出的毕业生

据说，关于哈佛与麻省理工学院的斯隆管理学院有一个流传甚广的笑话：“哈佛就是训练他的毕业生怎样用麻省理工的学院毕业生。”

这个笑话麻省理工学院的人却不愿承认，不过确实，虽然麻省理工学院未出过像哈佛那样辉煌的总统业绩，但麻省理工学院在其短暂的历史中却培养了十二位诺贝尔奖得主。斯隆管理学院亦拥有许多杰出管理者的校友。

约翰·瑞德（John Reed）

美国花旗银行

约翰·瑞德现任美国花旗银行总裁。曾获得麻省理工学院斯隆管理学院的工商管理硕士学位。

花旗银行是美国最大的投资银行之一，其金融和投资活动遍布全球，花旗银行在世界各地的雇员将近九万二千人，资产达二百三十亿美元。

约翰·瑞德开创了将电脑引进银行作业系统的先河，而把银行业带入了高科技的领域。花旗银行亦由于约翰的大胆拓展业务而拥有了大胆的全球化战略，倍受投资界的重视。

B. 劳伦斯·富勒

杜邦公司

B. 劳伦斯·富勒现任杜邦公司董事长。获麻省理工学院斯隆管理学院的工商管理硕士学位。

杜邦公司是全球最大的化工制品公司，它的业务范围遍布所有化工行业。亦是世界化工业的领导者。

理查德·M·舒尔兹 (Richard M. Schulze)

拜斯德·拜尔公司 (Best Buy co., Inc.)

理查德·M·舒尔兹是拜斯特·拜尔公司的创始人、董事长兼总经理，获麻省理工学院斯隆管理学院的工商管理硕士学位。他还是企业家年度研究会会长，大明尼阿波利斯商会的杰出会员。他曾经在家用电器领域工作了20多年。

拜斯特·拜尔公司是美国一个专营家用电器并正在飞速发展的公司。它在美国中部18个州设有153个销售点，销售美国认可的名牌家用电器、个人计算机和家用办公设备、主要器械、娱乐软件以及摄影设备。该公司希望在未来一年中开设50个新销售点。

约翰·霍里斯 (John Hollis)

安德森咨询公司 (Anderson Consulting)

约翰·霍里斯是安德森咨询公司的合伙人，欧洲斯曼特商店的经理。在获得麻省理工学院斯隆管理学院的工商管理硕士学位后，加入欧洲曼斯特商店，后与人合伙创建安德森咨询公司。

安德森咨询公司是英国最大的咨询集团，是英国著名会计公司阿瑟·安德森公司的分部。该公司提供包括零售业在内的各行各业的有关咨询。

欧洲斯曼特商店是生产商，销售商和零售商的研究与发展中心。

约翰·斯拜恩 (John Spayne)

国际食品集团公司弗莱明投资银行 (Investment Banking Flemings)

约翰·斯拜恩是国际食品集团公司弗莱明投资银行的董事长，获麻省理工学院斯隆管理学院的工商管理硕士学位。

斯拜恩是作为各种非洲政界人物的助手工作了三年之后，才转入弗莱明投资银行。他是新成立的业务开发小组的成员，并已在企业财务部内形成了食品工业的专业化。

弗莱明银行是罗伯特·弗莱明有限公司企业财务部的一部分，总部设在英国。该银行投资业务广泛，并提供投资管理服务。企业财务部是公司投资金融部门的一部分，负责在合并公司、收购公司或股份、融资以及有关的积极性业务方面对客户提出忠告。

玛丽安·凯乐 (Maryann Keller)

福尔曼·塞尔兹股份有限公司 (Furman Selz Inc.)

玛丽安·凯乐是福尔曼·塞尔兹股份有限公司常务董事，也是一位分析家。获得麻省理工学院斯隆管理学院工商管理硕士学位。毕业后，一直从事汽

车制造业的研究，经常作为特邀嘉宾出现在世界各地的电视节目中，也经常面对制造业和销售业的各种组织发表讲话。她写过两本有关汽车制造业的著作：《碰撞：通用汽车公司、丰田和大众竞相赢得二十一世纪》和《猛醒》。

福尔曼·塞尔兹股份有限公司为各行各业的客户（包括汽车制造业）提供全面的财政咨询服务。公司选择财政咨询为主要业务，以吸引投资者的兴趣。

哈维·克莱恩（Harvey Klein）

福特汽车公司（Ford Motor Company）

哈维·克莱恩是福特汽车公司高级轿车安全及燃料节约计划部的主任，负责轿车技术，安全与燃料等经济战略问题的开发研究工作。

福特汽车公司由亨利·福特于 1903 年在密芝根的迪尔本创立。现已成为全球销售量第二的汽车公司（仅次于通用汽车公司），其主要业务是制造并销售福特、林肯、水星及积架等著名轿车和卡车。它还通过六个子公司提供财政服务。

约翰·兰德瑞（John Landry）

莲花开发公司（Lotus Development Corporation）

约翰·兰德瑞是莲花开发公司负责软件开发的高级副总裁。获得麻省理工学院斯隆管理学院工商管理硕士学位。

兰德瑞负责莲花公司的技术方针的制订及应用产品和通信产品的开发。他在软件工业方面积累了 18 年以上的经验，曾在美国信息技术协会董事会中任职，是美国软件协会主席。

莲花开发公司是继微软公司和 Novell 公司之后第三大个人计算机软件供应商，还是世界上最大的局域网电子报文系统的供应厂商，其市场占有率达 50%，该公司在三十四个国家设有营业处，并在美国、新加坡和爱尔兰建有大型生产和销售企业。

3. 备受赞誉的教师群

在专业知识领域方面，没有哪所学校的老师比斯隆教师们做的更好的了。并且在这一方面，斯隆管理学院的毕业生给他们的教师打分为 9.9 分（总分为 10 分）之高。除了校内评价高之外，在外面的咨询领域，斯隆管理学院的教授们亦非常地被看重，并往往被给予了很高的报酬。

可见，能够肯定的是这里拥有最杰出的教员。

Paul Asquith——他的关于“融资购并”的课程一直都是供不应求的。他教授这门课程的特点在于能够引起学生们极大的思考。像一个高级财政学教师一样优秀的学者，Asquith 很爱钻研细节问题。“我投身于数据密集型的工作”，他说“当你注意到细节时，你会发现其他人甚至还没有看到它，而这正是你

的优势所在。”他在经济学中获得了三个学位，从密芝根大学获得了学士学位；在芝加哥大学获得了硕士学位和 Ph. D 博士学位。Auquith 曾在哈佛商学院教书，在 1989 年作为访问教授来到了斯隆管理学院，并在同年他由于发表了一篇杰出的论文而获得奖励，这篇关于废弃物桎梏的分析发表在财政期刊上。在 1990 年，他又由于教授了大量的财政学课程，例如著名的“资本投资决策”和“协调财务管理”，而被斯隆管理学院的研究生们选举为最好的、最优秀的教师。

Rebecca Henderson——Henderson 是斯隆管理学院一个优秀的敏锐的管理学教授。她曾担任 Mckinsey & Co 的分析师，后于 1988 年加入斯隆的教师队伍中，她在有关为什么合作企业的天才们在革新产品的问题上会遇到如此多的麻烦这项研究，在该领域中占有一席之地。她在获得麻省理工学院机械工程的 B. S. 的学位后，又从哈佛大学获得了商业经济哲学的博士学位。

Jeremy C. Stein——这位普通的管理学教授在 1996 年度的优秀教师节上从他的学生那里赢得了荣誉。根据他的能力，Stein 教授的财政学被认为是容易被人领会并且是非常中肯的。在考虑他的学生的进步，曾有人热烈地赞誉道：“我们从未怀疑过 Stein 所教授的任何东西是否切题。”

John D. Sterman——斯隆管理学院管理系统的专家，这位助教亦是麻省理工学院的系统动力组织的指导人。即使 Sterman 平时是一位严肃的学者，但在课堂上他却是一位幽默者。以 Sterman 为权威的近期的研究主题是：固定模式和内部发展的经济循环的传输（Entrainment）。

Stephan Schradet——斯隆管理学院管理学助教，一位爱开玩笑的教授，他总会给课堂带去生机和活力、斯隆人由于他的“为了他的学生，集明智、理智和优秀的介绍以及课堂讨论技巧于一体的教学方式”而给予他很高的荣誉。

John R. Hanser——斯隆管理学院市场营销学教授。由于他的理论与实践的优质组合而获得了学生们的赞誉。毕业生们说 Hauser 能够非常有效地把那些少数国外学生包括到他的案例讨论中去。他与斯隆管理学院院长合著了一本书——《新产品的设计和市场》。同时，他也是斯隆管理学院的管理技术研究中心的负责人之一。

杰出的教授们教学虽很杰出，却由于学生们大多反映在课外没有很好的机会接近教授而倍遭诋议。

4. 高比率就业的成绩

在斯隆管理学院，美国一些最大的集团都乐于围绕在她的毕业生周围、因为斯隆人是全世界被支付最高工资的工商管理硕士，而另一个原因则是在生产课程的教授的领导下，有 16% 的学生选择了操作和生产的工作。

在通过毕业典礼后，平均来说，一个班有 97.4% 的学生已经工作握在手了，并且每个学生都握有 3.3 个工作可供选择。仅低于斯坦福和哈佛。每年斯隆管理学院都会吸引到 180 多家成员公司到学校。最大的几个雇用公司有：Mckinsey (9)；A. T. Kearney (8)；Generd Motor (5)；Hewlett Parkard (5)；Intel (5)；American Management System (4)；Bain & Co. (4)；Merrill lynch (4)；Monitor Co. (4)。

可见，斯隆的成就是被外界所承认的。

后 记

历经 18 余月的艰辛，《世界管理 100 年》终于能够面向读者了。对于编委会同仁，对于曾关心和指导过的领导和管理前辈，对于曾给予热心帮助的兄弟单位来说，应该能够了却一个数年来的心愿了。从 20 世纪 90 年代开始，我们就酝酿编撰一本管理类工具书，希望通过该书将 20 世纪人类管理史上所取得的重要成就呈现给我们的管理界，为全面提升我国企业管理水平，增强我国企业的国际竞争力作出贡献。从 98 年底开始，经过一系列的充分准备之后，我们便着手进行这一项有着重要意义的工作。

本书在编写过程中，得到了有关领导、管理界前辈的亲临指导，在此表示深深的敬意和谢意。我们在编写的同时，参阅了有关的文件、书籍和资料，并加以引用，在此以并表示感谢。

由于编者的水平有限，本书必定存在许多不足，希望广大读者批评指正，以使我们在将来的工作中取得更大的进步！