论互联网对中小企业初创期运营的影响

专　业：工商管理硕士

硕士生：张 奎

指导教师及职称：方志远 讲师

摘　要

本文试图以中小企业发展的初创期作为研究背景，在分析中小企业在初创期的运营现状的基础上，针对初创期所面临的运营问题，结合当前互联网环境及技术自身所具备的独特优势，从低成本、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性六个维度，分析互联网环境及技术对中小企业初创期运营过程中：运营成本、运营模式、以及运营效率三个方面的影响。论文主要通过问卷调查的方式，获取中小企业初创期运营的相关样本数据，进而利用统计分析软件，对采样数据建立回归分析模型，进行两变量和多变量的线性回归分析，同时结合案例分析，从定性和定量两个方面，分析与验证互联网环境及技术对中小企业初创期的运营影响。论文的分析结果不但可以帮助中小企业更加深入的理解及有效的利用互联网环境及技术，而且为中小企业在改善传统运营模式、提高现行企业的运营效率、高效利用互联网资源方面具有现实的参考意义及实践指导价值。

关键词：互联网，运营成本，商业模式，运营效率

Research of Internet impact on SMEs operation in the initial phase

Major: Master of Business Administration

Name: Zhang Kui

Supervisor: Assistant Professor Fang Zhi Yuan

ABSTRACT

This article will take small-to-medium-sized enterprises (SMEs) as research object to thoroughly analyze operation management on its initial phase. Based on statistics sample data and summarized problems analysis, the article will deeply analyze the internet impact to SMEs operation from the six dimensions of internet which include cost, resource, interaction, precision, efficiency and channel. The main research domain affected by internet will focus on operation cost, business model and operation performance. by sending out a large volume of questionnaires, the returned samples data will be collected, analyzed and summarized, and then the sample data will be associated with predefined regression analysis model, the two variable and multi variable linear regression analysis will be taken, meanwhile many business cases will be combined into the whole analysis to verify the correctness of result in either quantitative or qualitative aspect. The final achievement of this article will help SMEs better understanding of environment and technology impact to business with internet emerging. Furthermore, this article definitely helps SMEs correctly take advantage of internet resource and improve the overall corporate operation. It is very useful and significant to conduct SME to build up their core competitive.

Key Wards: Internet, Operation cost, Business model, Operation performance

图表目录

图目录

图 1-1 论文的研究框架 5
图 3-1 初创企业的性质 10
图 3-2 初创团队的人数分布 11
图 3-3 初创公司的启动资金分布 11
图 3-4 初创公司的成立时间 12
图 3-5 初创公司的启动资源 13
图 3-6 初创公司的人力资源状况 13
图 3-7 初创公司的创业团队构成 14
图 3-8 初创公司的创业优势或创业资源 15
图 3-9 初创公司的运作满意度 15
图 3-10 初创公司的运作不足（或需改善）分布 16
图 3-11 初创企业面临的问题 17
图 3-12 初创企业人才不足的原因 18
图 3-13 初创企业解决人才问题的渠道分布 19
图 3-14 初创企业资金压力的原因分布 20
图 3-15 初创企业降低运营成本的方式 21
图 3-16 初创企业用于改善公司运营的互联网技术 22
图 3-17 初创企业对帮助渠道的预期 23
图 3-18 初创企业对政府支持的期望 24
图 4-1 中国网民规模与增长率 27
图 4-2 中国宽带网民规模对比 28
图 4-3 手机上网网民规模对比 29
图 4-4 网络新闻用户对比 30
图 4-5 2008-2009 搜索引擎用户对比 31
图 4-6 2008-2009 网络通信用户对比 33
图 4-7 2008-2009 网络娱乐用户对比 35
图 4-8 2008-2009 网民年龄结构对比 35
图 4-9 2008-2009 商务交易类用户对比 36

图 5-1 回归分析的关系变量 51
图 5-2 回归分析的线性模型 51
图 5-3 散点图（成本性 - 对运营成本的影响） 53
图 5-4 回归分析（成本性 - 对运营成本的影响） 54
图 5-5 散点图（资源性 - 对运营成本的影响） 55
图 5-6 回归分析（资源性 - 对运营成本的影响） 56
图 5-7 散点图（互动性 - 对运营成本的影响） 57
图 5-8 回归分析（互动性 - 对运营成本的影响） 58
图 5-9 散点图（精确性 - 对运营成本的影响） 59
图 5-10 回归分析（精确性 - 对运营成本的影响） 60
图 5-11 散点图（时效性 - 对运营成本的影响） 61
图 5-12 回归分析（时效性 - 对运营成本的影响） 62
图 5-13 散点图（渠道性 - 对运营成本的影响） 63
图 5-14 回归分析（渠道性 - 对运营成本的影响） 64
图 5-15 多元变量回归分析（运营成本） 65
图 5-16 散点图（成本性 - 对运营模式的影响） 68
图 5-17 回归分析（成本性 - 对运营模式的影响） 68
图 5-18 散点图（资源性 - 对运营模式的影响） 69
图 5-19 回归分析（资源性 - 对运营模式的影响） 70
图 5-20 散点图（互动性 - 对运营模式的影响） 71
图 5-21 回归分析（互动性 - 对运营模式的影响） 72
图 5-22 散点图（精确性 - 对运营模式的影响） 73
图 5-23 回归分析（精确性 - 对运营模式的影响） 74
图 5-24 散点图（时效性 - 对运营模式的影响） 75
图 5-25 回归分析（时效性 - 对运营模式的影响） 76
图 5-26 散点图（渠道性 - 对运营模式的影响） 77
图 5-27 回归分析（渠道性 - 对运营模式的影响） 78
图 5-28 多元变量回归分析（运营模式） 79
图 5-29 散点图（成本性 - 对运营效率的影响） 82
图 5-30 回归分析（成本性 - 对运营效率的影响） 82
图 5-31 散点图（资源性 - 对运营效率的影响） 83
图 5-32 回归分析（资源性 - 对运营效率的影响） 83

图 5-33 散点图（互动性 - 对运营效率的影响）.....84
图 5-34 回归分析（互动性 - 对运营效率的影响）.....86
图 5-35 散点图（精确性 - 对运营效率的影响）.....87
图 5-36 回归分析（精确性 - 对运营效率的影响）.....88
图 5-37 散点图（时效性 - 对运营效率的影响）.....89
图 5-38 回归分析（时效性 - 对运营效率的影响）.....90
图 5-39 散点图（渠道性 - 对运营效率的影响）.....91
图 5-40 回归分析（渠道性 - 对运营效率的影响）.....91
图 5-41 多元变量回归分析（运营效率）.....93
图 5-42 样本相关系数（运营效率）.....94

表目录

表 1-2 技术革命的发展历程.....2
表 5-1 考量指标 （互联网衡量指标）.....45
表 5-2 考量指标 （企业运营单元）.....47
表 5-3 考量指标 （企业运营关注指标）.....48
表 5-4 回归分析及问卷调查的基本框架.....49
表 5-5 企业运营的影响范畴及变化区间.....50
表 5-6 影响的分值转换.....50
表 5-7 互联网对运营成本影响的二元回归估计方程.....95
表 5-8 互联网对运营模式影响的二元回归估计方程.....96
表 5-9 互联网对运营效率影响的二元回归估计方程.....96
表 5-10 互联网对中小企业初创期运营影响的多元回归估计方程.....96

第 1 章　绪论

1.1 研究背景与问题提出

1.1.1 中小企业与技术革命发展的历史及趋势

中小企业一直被视作是中国经济中充满生机和活力的重要组成部分，并在自主创新、增加就业等民生保障中发挥着日益巨大的作用。他们是中国经济不断适应发展、积极进取的参与者和见证者。中小企业的发展影响着国家经济体制的逐步完善，以及经济实力地整体提高。

探讨中小企业的发展及趋势，要从历史的角度、发展的眼光，从不断变迁的环境中、从不断磨练的企业家精神中、从国家政策的不断完善中、从全球经济的竞争中、以及从技术变革的趋势中及时总结经验教训，快速适应最新经济形势的变化，与时俱进地找到合适的发展之路。

中小企业的发展是伴随着我国思想解放、改革开放的深入而不断发展起来的。中小企业发展的 30 年就是中国改革开放的一个历程缩影。从表 1-1 我们可以回顾一下我国改革开发的经济发展史，同时也是民营经济的发展历程[1]：

表 1-1　中国中小企业的发展历程

有计划的商品经济条件下的中小企业发展	第一阶段（1978 年前后-1983 年）	随着十一届三中全会的召开，改革开放和社会主义现代化建设从这里拉开序幕。中国开始从绝对平均主义向市场经济走出了探索性的第一步，从而开始创造一个完全不同于过去的历史。由于国内长期的消费品短缺为个体工商户提供了巨大的商机。个体工商户先是在农村，接着在城镇大规模的发展起来。
计划的商品经济条件下的中小企业发展	第二阶段（1984-1992 年）	中国改革从局部试点开始转向以市场为取向的全面改革，全国各地的乡镇企业发展出了不同的模式： 苏南模式，利用集体经济形成的农业相对剩余资金为初始资金兴办农村工业，通过“以农养工”的形式，达到相互扶持，相互发展的目的。 温州模式，利用个体自有积攒的资金启动，通过打零工、卖手艺等，从事小商品的生产和销售，创造了独有的温州商业模式。 珠江模式，依托广州和香港的地缘优势，为外商做产业的配套发展，利用”三来一补“的学习过程，快速完成学习、消化、自立门户的发展过程

续上表

社会主义市场经济条件下的中小企业发展状况	第三阶段（1992-1996 年）	随着 1993 年底十四届三中全会的召开，表明了我国经济建设已经进入了建立市场积极的全面整体性的推进新阶段。在坚持公有制为主体，建立全国统一开放的市场体系基础上，以产权改革为中心的乡镇企业改革逐步展开，大量的乡镇集体制改制为私营或者股份制企业。
	第四阶段（1997-2001 年）	随着 1997 十五大的召开，国家更加强调国有企业经济体制改革的步伐，提倡国有企业全面步入市场竞争的洪流，提高国企的生命力。民营经济的发展则推动了城市化建设的进程，促进了城市第三产业和基础设施的建设。
世界经济一体化条件下的中小企业发展	现阶段（2002 年至今）	随着 2001 年 12 月 11 日，我国正式加入世界贸易组织，我国的经济发生了显著的变化。鉴于世界贸易组织的国民待遇、市场准入、促进公平竞争与贸易等原则，对于中小企业而言，在获得了更加广阔的市场和资源的同时，市场竞争也愈发激烈，特别是高成本、低技术和管理水平落后的企业，将面临严峻的挑战。

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

从上表纵观中小企业的国内成长环境的变化，中小企业的发展伴随着国家思想日益解放，政策更加务实合理，社会环境、经济环境、法律环境、舆论环境等进一步宽松与完善，社会资源的配置愈加完善，全球化市场的更加开放……。中小企业的成长即离不开国际国内经济形势、经济结构变化的影响，也离不开全球新技术、新经济带来的深刻变化。在不同的技术革新时代，突破性的技术改革无容置疑地将企业置于一场前所未有的市场竞争之中。我们从下表共同回顾和总结一下，在历史的数次技术变革中，变化的生产模式和生产力是如何改变了企业的发展轨迹，同时也为中小企业的未来发展之路，发现一些可供参考的线索。

表 1-2　技术革命的发展历程

第一次技术革命 18 世纪中叶至 19 世纪 20 年代；发于英国，以欧洲为核心。	自动纺织机和瓦特蒸汽机为标志，使纺织企业得到了迅速的发展；相继发明的轮船和火车则带来了交通运输业的根本性变革；	第一次技术革命把企业从手工业时期带到了机器时期
第二次技术革命 19 世纪后期到 20 世纪 30 年代左右；	这个时期的发展主要表现在电的发现；发电机和电动机的发明和使用。	汽车工业、拖拉机工业和航空工业的建立
第三次技术革命 二十世纪 30 年代到 70 年代；	这次技术革命促使传统技术全面技术革新和改造，把人类带入了电子时代、自动化时代、计算机时代和宇宙太空时代。	此次革命开辟了机器代替人的部分劳动的新时代。
第四次技术革命，也称信息革命。	这次革命的核心是计算机二次革命和生物技术革命。产业群包括计算机、网络和通信、生命科学与生物工程、机器人工业等。	信息技术革命为现代企业的发展无论从空间还是从时间上带来了革命性的变化。

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

现代企业的兴起源自于技术革命的爆发，技术的演变不仅影响到企业的规模的大小，也同样对企业的运营及管理带来了巨大变化[2]。自英国工业革命以来，大致发生的四次技术革命，每一次革命都对企业的产品、市场、生产、销售、组织和管理带来了极大的冲击，迫使企业不得不进行重大的变革来应付外部竞争环境的巨变。

中小企业的发展始终同市场保持着紧密的关系，对于外界环境的任何变化都表现得极为敏感。在改革开放的各个阶段，中小企业都表现出特有的适应性，从“民进国退”、“国进民退”、到“经济全球化”的洗礼、再到当前的“产业转型”，民营企业作为市场感知和冲锋的第一线，独有的经营灵活性和坚强的适应能力成为其不断生存的动力。同样在当下向知识经济转型的过程中，在进入第四次技术革命的改革浪潮中，作为经济重要组成部分的中小企业已经在反思：如何在互联网环境下，在新的商业竞争力塑造过程中，完成平稳的过渡，实现企业的再一次突破和腾飞。

当互联网成为一种新的资源、新的商业模式、新的发展动力、新的竞争市场、乃至一股不容忽略的生产力和生产方式的时候，企业的运营与管理就与互联网结成了不可分割的关系！没有及早感知知识经济的来临，依然享受着“世界制造工厂”的传统经营模式的企业势必在这场基于互联网的竞争中迅速落败。

1.1.2 问题的提出

全国“两会”期间，经济发展模式转变已成为各方关注的焦点话题，这既是应对金融危机的危害，加强中国产业健康发展的必经之路，也是国内企业拥抱全球化第四次技术浪潮来临的客观准备。全新的资源与商业模式、成熟的互联网经济模式、资源组合的全球化及多样性、新兴产业及全球价值链的重新定位等诸多因素为传统行业的转型，提出了刻不容缓的任务。

中小企业需要立足国内发展环境的变化，认清国际经济发展形式，紧随国家政策的指引和调整，努力把握市场机遇，及时完成经营模式的提升。中小企业要善于利用国家为企业搭建的政策平台、资源平台、制度平台、文化政治平台等大的统一市场环境，而且从技术革命变革的宏观角度，需要重视并正确理解如何在第四次技术革命的浪潮中，有效利用信息技术和用互联网，实现企业发展的转型。

基于前人对中小企业运营的研究，以及创业内容的研究，抱着与时俱进的态度，本次论文将深入分析互联网环境，结合中小企业面临的问题，从技术创新和发展的角度剖析和发现互联网环境可以提供何种手段和方法，帮助中小企业提高企业的运营管理水平，进而总结出指导性的建议。本文期望对以下问题进行探讨：

（1）首先展开对中小企业初创期经营现状的调查。这主要通过两个渠道完成数据的搜集和整理。第一，通过对所有进驻在佛山市某创业园内的中小企业进行初创期运营方面的问卷调查，以及同中小企业的领导人展开广泛的面谈交流，获取真实准确的第一手资料；第二，通过对中小企业中一些面临转型的企业，展开问卷调查。综合两者数据归纳总结中小企业在初创期阶段面临的成本问题、团队建设问题、商业模式问题、以及市场推广等问题。

（2）针对中小企业在初创期面临的经营问题，深入分析互联网环境及技术所具有的独特优势，从低成本、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性六个维度，分析互联网环境及技术对中小企业初创期运营过程中：运营成本、运营模式、以及运营效率三个方面的影响。从而帮助中小企业在初创期的发展阶段发现新的经营管理视角，帮助中小企业更加准确地理解及有效地利用互联网环境及技术，而且为中小企业在改善运营模式、提高现行企业的运营效率、高效利用互联网资源方面具有现实的参考意义及实践指导价值。

1.2 研究框架与内容安排

本文的研究拟按照图 1-1 的路线进行。通过对创业理论、中小企业运营管理、互联网环境及技术的交叉领域的综合考察，定位论文的研究主题为互联网对中小企业初创期的运营影响；通过调查问卷和交流访谈的形式，展开对中小企业初创期现状的调查。论文通过对问卷调查的分析整理，获取中小企业初创期运营的相关样本数据，进而利用统计分析软件，对采样数据建立回归分析模型，进而完成两元变量和多元变量的线性回归分析，同时结合案例分析，从定性和定量两个方面，分析与验证互联网环境及技术对中小企业初创期的运营影响。从而帮助中小企业更加准确地理解，以及有效地利用互联网资源，发现新的商机和运营模式，重塑企业的核心竞争力。

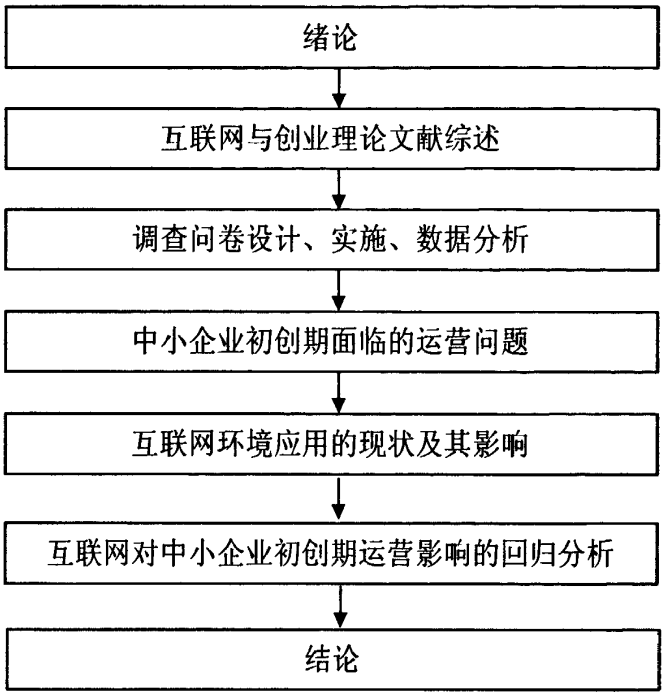

图 1-1　论文的研究框架

本文总共有 6 章构成，第一章为绪论；第二章关于互联网与创业理论研究的文献综述；第三章中小企业初创期面临的运营问题；第四章关于互联网应用的现状及其影响；第五章互联网对中小企业初创期运营影响的回归分析；第六章为总结。

第 2 章 关于互联网与创业理论的文献综述

目前在普遍的就业市场压力下，国家大力提倡创业带动就业，大量的毕业生走向了自己创业的道路。在创业之路上，没有固定的成功模式，艰辛的成长之路需要太多的准备，无论是的来自资金的、市场的还是团队的，没有充分的准备，不经历一场痛苦的蜕变过程，创业过程往往不可逃脱：成功的开始，失败的结束！

创业是一个可大可小的概念，涵盖的对象即可宽泛，也可狭窄，不同的学者和研究人员皆有不同的理解与总结：从一无所有开始的，属于创业；企业发展到一定阶段后，需要打破现状寻求新的突破和发展，也属于创业。无论个人创业，还是企业创业， 探索正确的道路和方法，有效克服面对的障碍，不断结合企业的现实情况，总结经验教训，最终达到生存、创新和变革的目的才是真正的经营成功。创业无定式，但是生存、成长、持续经营是每位创业企业家必须要考虑的问题。

伴随着互联网环境的愈发成熟，互联网用户的规模进一步扩大，互联网的发展正逐步渗透到经济、社会、科技、文化、教育等行业；对企业经营者而言，更为重要是互联网已远远超出“工具”或者“现象”的范畴，发展成了新“经济体”。

本文以下将整理关于创业研究的理论文献，并着重挖掘互联网对初创企业的运营影响的研究成果，为本文涉及的互联网六大特性，以及回归分析框架奠定相应的理论和验证基础。

2.1 关于创业研究的文献综述

通过对创业理论、创业模式、创业成功案例的综合考察，发现国内外许多学者对创业都有了较为深入的研究，不同的学者也持不同的观点。有的从创业过程所受外界影响因素的角度研究[3]：J. Gnyawali 和 Fogel 指出，外部环境对初创企业的生存和成长具有很强的影响力；Timmons 认为市场机会、资源、团队是创业成功必不可少的因素；有的学者从创业者的能力素质方面研究成功创业的必备要素：J. Mcrae 认为，中小企业创业成功的关键因素在于如何采取弹性的经营

策略，以适应快速变迁的市场需求。Steiner 和 Solem 则认为，创业者的人格特征、管理技巧、人际关系，以及环境因素，才是影响中小企业创业成功最主要因素；有的学者从研究创业失败的原因角度研究创业：J. Flahvin 则认为创业失败的原因有：缺乏资金；缺乏财务控制及会计信息；缺乏管理技巧及经验；无法弹性适应市场的变化； 有的学者则以企业家作为研究对象，通过对创业家的研究探求创业成功的要素：J. Yusuf 针对创业家的研究结果，发现良好的管理能力、政府的支持、市场因素和教育培训水平是影响创业成功的关键。国内学者朱仁宏从理论研究的角度，通过对大量创业相关因素涉及的变量的细化和研究，提出了包括创业者特征、创业过程、创业结果和创业环境的概念框架，为创业领域的研究提供了一个实用的研究边界模型。

无论是创业企业，还是中小企业在自身成长的初创期，都会面临战略选择的问题。关于创业战略的研究，国内清华大学经济管理学院技术创新研究中心，则从新创企业的竞争性战略选择[4]，创业战略的维度划分，影响创业战略制定的因素，以及创业战略的研究框架的几个维度，提出了一个以创业战略为核心的创业研究框架。这个框架为企业的竞争性行为提供了有效的指导。

本文将着重关注企业创办和经营的前期，并深入考察中小企业在本阶段的运营状态及面临的问题，进而结合互联网环境，探讨新技术变革对中小企业初创期的影响。

2.2 关于互联网商业应用的文献综述

目前，互联网环境与技术正从各个方面影响着国民经济，信息已经成为企业不容忽视的资源，企业面临的经营个体、市场服务对象、营销模式、竞争环境等因素皆发生着潜移默化的变化，关于互联网或电子商务创业的理论研究正越来越受到创业领域研究学者们的重视和关注。国内研究人员易凌志在互联网创业理论研究述评中，从互联网变革、互联网创业的商业模式、互联网用户行为研究、以及互联网创业绩效关键因素几个方面对互联网创业做了较为深入的述评，对于互联网创业的成功提供了一定的借鉴作用[5]。赵夫增在其互联网时代的在线社区生产模式研究一文中，从客观物质基础方面：不断降低的要素成本、分布式的生产手段及其未用户用户的产权特点，和主动参与动机方面：兴趣爱好、互惠共享和

部分物质利益，分析了在线模式的兴起，以及在线模式与企业模式之间存在的互补性[6]。李春生则针对互联网信息传播的快速性特点，分析和总结了互联网时代企业危机管理的爆发和传播的新特征和新规律，在帮助企业提高在互联网时代处理危机的能力[7]。徐岸峰聚焦互联网和旅游业的相互结合，以携程网为例，从商业模式的角度，总结了互联网对旅游业的深远影响：电子商务不受时间和空间的限制，给广大消费者提供了便利，对旅游价值链产生了深远影响[8]。张顺滟通过互联网分众传播发展浅析，充分阐述了互联网在新的商业模式，新的营销方式及渠道方面展现出独有的互动性及精确性。以上的论文综述对本文在互联网特性及其影响力方面的总结，提供了非常好的借鉴作用[9]。

无论从创业的角度，还是从互联网的角度，各位学者就某个领域都进行了较为深入的分析，但是涉及互联网对初创企业运营影响的理论研究则较少。本文将采用不同的思路，通过建立回归分析模型，对采样数据进行深度的量化分析，并结合案例分析的方法，从定性和定量两个方面对互联网对中小企业初创期运营影响进行分析及验证。

本论文试图结合创业研究理论、互联网环境与技术、以及企业运营管理三个领域的相关性，针对中小企业在初创期面临的运营问题，结合互联网环境与技术的独特优势，从成本性、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性六个维度，分析互联网环境及技术对中小企业初创期运营过程中：运营成本、运营模式、以及运营效率三个方面的影响。从而可以起到帮助中小企业在初创期有效利用互联网资源的效果。

第 3 章 中小企业初创期面临的运营问题

3.1 中小企业初创期的现状调研及解析

作为中国经济的主力军，中小企业的发展从来都不是一帆风顺的。在困境中成长，在坚持中突破。资源、政策、人才、产业等因素无时无刻在影响着中小企业的发展，中小企业能够充分调配资源，成功渡过初创期，奠定发展根基的相对比例较少，“前仆后继”是中小企业发展的真实写照。

在改革开放的大潮下，民营企业经历了从农业经济向工业经济的转型，随着加入 WTO 国际组织，竞争的门户逐渐开放，民营企业开始直接面对全球化经济的国际竞争，对资源的把控，人才的留存，市场的占有，商业模式的创新等方面无一不受着外来竞争者的影响。市场不是一个独有市场，市场变成了一个全球化的市场。资源开始在全球流动和配置，供应链的设计和配置在全球范围内进行。上下游整合，行业间合纵，更多交叉领域被挖掘和创新，对行业的发展带来了深远影响。而在经历了“制造大国”的辉煌之后，产业转型成了困扰企业家的主题，常年在价值链低端打拼的企业家们，在获取微薄利润之后，终于开始醒悟供应链的价值分层。当前由美国房产市场泡沫促成的金融危机，彻底毁坏了消费市场的和谐，外贸出口型企业受到了沉重的打击，产业转型不但是中小企业家们考虑的问题，同时它也上升为国家层面，区域经济和国内总体经济的发展需要寻找新的突围与平衡。

当互联网成为一种不容忽视的资源，当互联网企业拔地而起时，传统行业在知识经济的大浪中寻找新的发展契机就成为迫切的需要。没有那个行业可以在互联网环境中不受其影响而独善其身，与时俱进才是智慧的选择。充分利用和发挥互联网的优势，而不是盲目的、侥幸的回避它，才是中小企业正确的选择。

中小企业面临的问题很多，本文拟从初创期这个发展阶段，从企业运营过程中遇到的一些问题展开分析和研究，探讨互联网环境和技术对企业运营带来的影响。为了本次论文的数据完整性，通过两个渠道完成了调研数据的获取：一是针对研究方向，以珠三角某创业园为调查对象，对创业园内的所有企业展开《中小

企业运营现状的调查问卷》的活动；二是通过对一些离散的创业企业的问卷调查，以及同创业者的深入交谈获取一线资料。在 70 份样本数据统计的基础上总结和验证中小企业初创期面临的一些问题，同时了解企业利用互联网资源的状况。调查问卷主要从企业性质、创业团队、创业资源、创业支持、初创期运作、互联网资源应用等方面展开，通过对以上因素的考察，逐步反映中小企业初创期的运营现状。

（1）首先是关于企业背景的调查。如图 3-1 所示，初创企业注册有限责任公司占了绝对的比例，而个体工商户的运营规模较小，业务多以作坊式的手工作业，或零售为主，所以不在此次的调查之中，在图中显示为 0%。有限责任公司由于注册资金的门槛大为降低，而且债务责任的风险受控，所以成为广大创业者的首选。

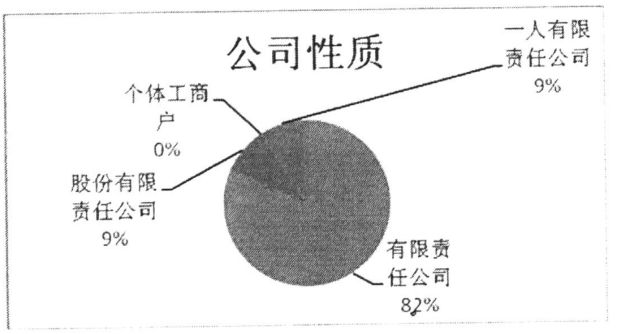

图 3-1　初创企业的性质

（2）通过对初创团队的人员构成调查。如图 3-2 所示，初创企业的团队绝大对数都是比较精简，一是受资金的限制，二是公司规模的客观现实决定了团队不可能过于庞大。一般 70%-80%的初创企业，团队成员都在 10 人以下。初创期的创业者在极力压缩成本的同时，个人必须承担大量的具体事务，利用尽可能有限的资源，从业务模式、盈亏平衡、可持续增长等多个方面谋求的企业发展的稳定基础。

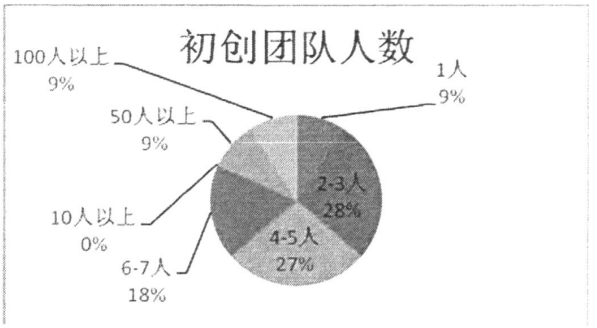

图 3-2　初创团队的人数分布

（3）从初创企业的注册资金方面考察。如图 3-3 所示，初创公司的注册资金近 50%以下都在 10 万元以下，这就意味着初创公司的运营和发展资金非常有限，企业的发展如同处在“滚雪球”的初期，基础比较薄弱，这决定了企业必须短时间内找到盈利的方法，补充企业的现金流。同时企业必须非常谨慎地控制运营的开销，无论从市场、研发、推广等方面必须严格的控制投入产出比，否则失败的投资会很快耗尽企业的启动资金。

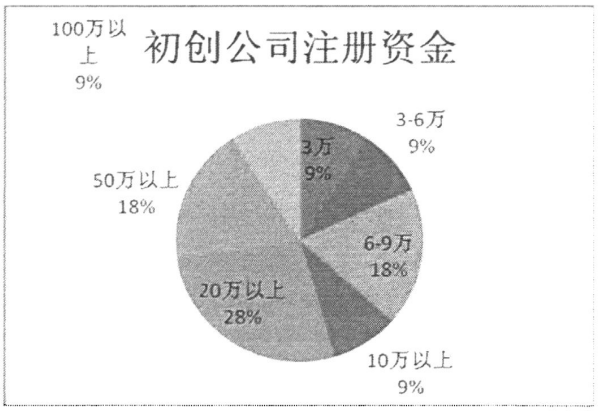

图 3-3　初创公司的启动资金分布

（4）从初创企业的成立时间方面考察。如图 3-4 所示，在本次调研中，高达 80%的企业处于成立后 0-3 年之间，这也符合了初创企业的定义。一般初创企业在成功的渡过 3 年的发展沉淀之后，通过从方向、客户、产品及市场等方面的不断验证与积累，企业都建立较为完善的运作体系，也建立了较为稳定的现金流，完成了从无到有的发展过程。此时的企业渡过了初创企业最为艰难的时期，开始考虑规模、增长的再次投入。当然随着企业的发展，新的问题会出现，但是对于

一个初创企业而言，三年时间成为企业发展的一个分水岭，坚持过来就意味着突破。

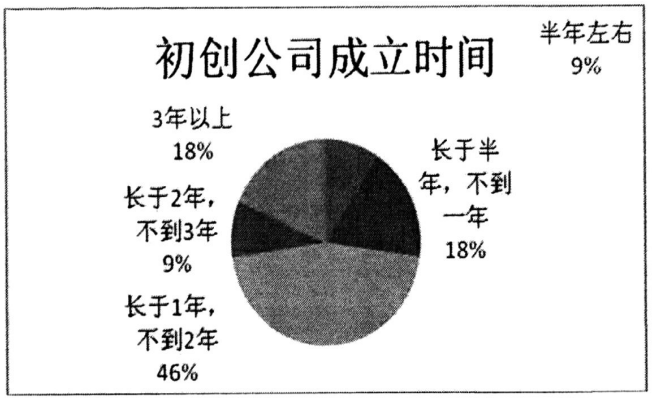

图 3-4　初创公司的成立时间

（5）了解初创企业在创立之初，凭借何种资源优势开始创业历程。调研从团队组合、商业模式创新、新兴产业、历史客户群、产品、及项目等方面进行了数据搜集，从图 3-5 的统计结果可以看到，历史客户群占了 41%的比列，这从一个方面反映了市场是初创企业首先要解决的问题，而有效地利用历史客户群，推销自有产品与服务，挖掘新的商机可以快速地帮助初创企业解决市场推广的问题，满足企业运作的现金流需求，形成产品、销售、营收、投入的特定渠道。在调研中也发现一个较为有趣的现象，许多创业组合中都存在从事销售工作的经历，这就为初创企业奠定了一些客户基础，成为企业发展的源动力。另外，新产品，或者具有独特性，或是可以满足市场需求的产品定位也成为近 30%的初创企业的启动动机和资源，这也符合了产品需要贴近和满足市场，这样有利于将企业的产品和服务快速地推向市场，获得市场和终端用户的验证。

（6）了解初创企业的启动资源。　在图 3-5 中，可以看到对于依赖家族产业和政策优势作为企业启动的动机为 0%，这除了采样数据的所在企业群固有的特质原因之外，反映了一个现实情况就是，初创企业必须具有独特的自身优势和能力，完全依赖外界的政策或者单纯的资金援助，并不可以帮助企业找到行之有效的成长之路。企业的最终目的还有要为社会、为大众提供有价值的产品或者服务，否则迟早被市场淘汰。

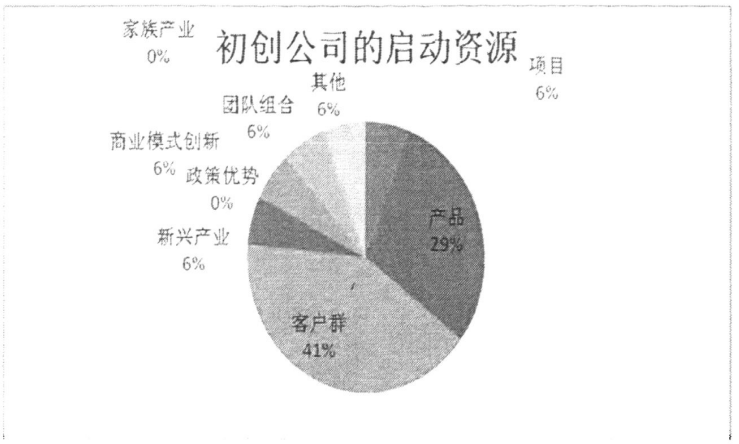

图 3-5　初创公司的启动资源

（7）初创企业的人力资源分布状况。不出所料的如图 3-6 所示，基本上呈现不够用的状态。造成这种现状首要的原因就是资金不足；二来市场和产品都没有得到验证，企业不敢大面积的招人；加之，无论是初创企业还是成熟的企业，在人力资源的配置上都是较为慎重的，岗位、职责、能力、产出都是经过反复考量和计划的，人力资源的配置需要符合企业战略的实施，人力资源富足或是盈余的情况非常少见，这也从调研数据中稍有盈余的比例为 0%可以反映出。

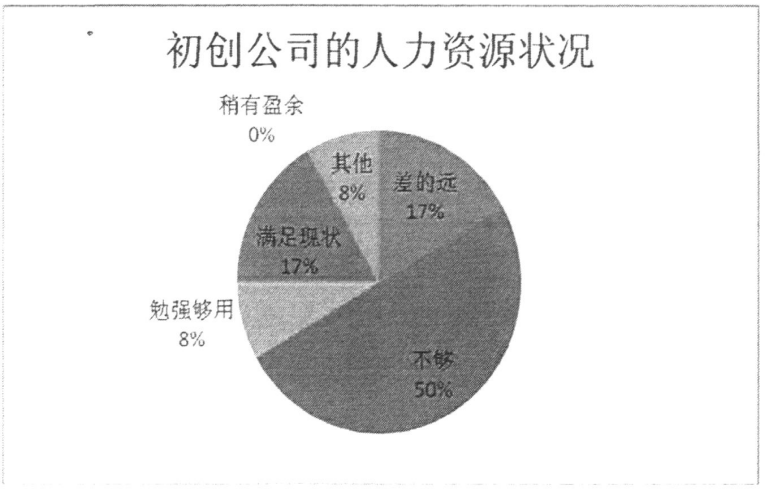

图 3-6　初创公司的人力资源状况

（8）如图 3-7 所示，在初创企业的创业团队构成的调研中，取长补短型的能力均衡团队成为多数企业的首选，大多数创业团队都会从技术、产品、市场、资金等方面考虑企业启动的必备资源，能力均衡性的团队可以充分发挥有效利用

资源和合理配置能力的效果。从调研数据中领域专家型和技术专长型的团队也分别占了27%和18%的比列，而同质型与领袖型的团队在初创企业中较少采用。同质型的团队能力构成不平衡，对企业的贡献不可以构成优势互补的效果，所以不适合创业团队；另外初创期的团队需要大家共同出谋划策、积极投入、身体力行，而领袖型较多在意识形态层面的贡献满足不了创业期的贡献需要，所以也较少被初创企业所采用。

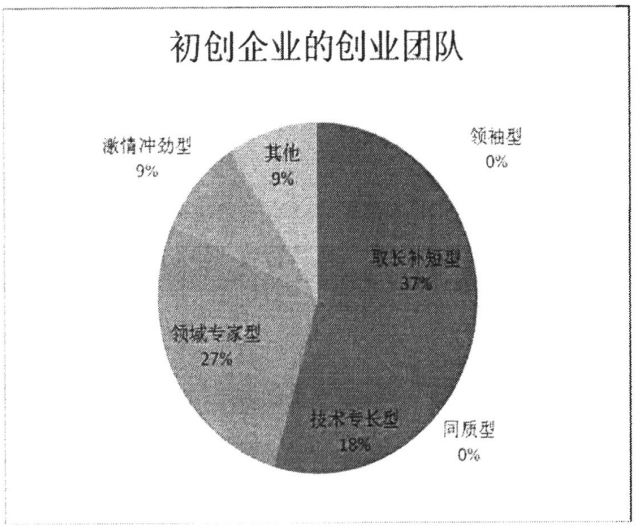

图 3-7　初创公司的创业团队构成

（9）初创企业由于缺乏成熟市场份额，品牌影响力，以及牢固的客户关系，所以初创企业定位与发挥自身独特的竞争力非常重要。如图 3-8 中所示，企业可以从多个层面，依赖自身的发展战略和资源条件，发挥各自的优势。其中良好的客户资源、成熟（或创新）的产品、新兴的产业、光明的市场前景、低成本竞争力、创新的商业模式、良好的政府关系或背景、优秀的团队等都成为初创企业可以挖掘和发挥的空间。

从图中的数据反映出，良好的客户资源25%和成熟（或创新）的产品15%再次反映了市场的重要性，无论从直接通过市场发力，定位市场、展望预期市场、挖掘市场，还是间接向市场发力，如关系、产业、成本等皆反映了初创企业对市场关注的重要性。通过对市场机会的挖掘，推动企业向竞争领域的聚焦，以及向行业的渗透。

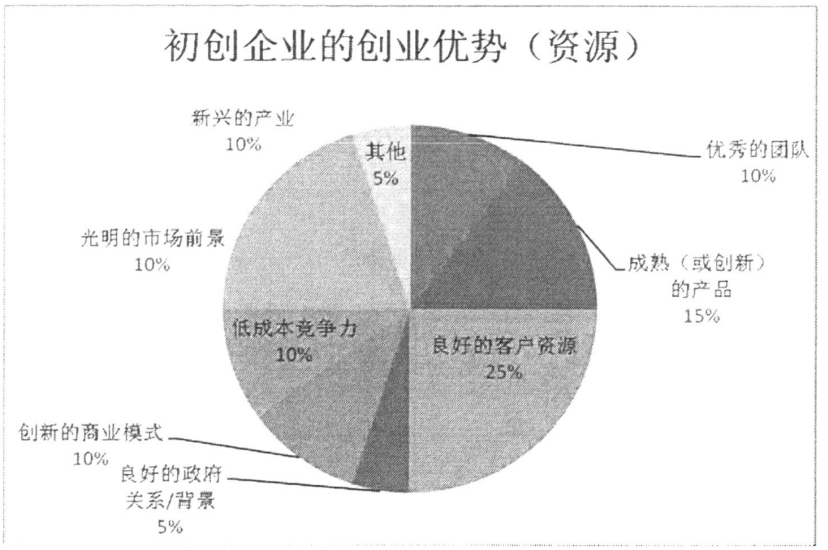

图 3-8　初创公司的创业优势或创业资源

（10）了解初创企业的运营状况，本次调查深入企业的运营环节，从团队、产品、市场、客户、资金、互联网利用等方面考察企业对资源的把握与利用情况。由于企业经营范围和发展方向的差异，如图 3-9 所示，初创企业在运营要素的关注和重视程度也各不相同。其中对市场推广、创业团队合作、寻找客户方面都投入相当精力，并且取得了不错的效果。另外初创企业中 14%企业在互联网环境的利用方面表现了不错成绩，这也反映了互联网时代，知识经济促进了创业者适应时代的要求，利用互联网资源与模式，帮助企业改善运营，成为一种有效手段及未来的趋势。

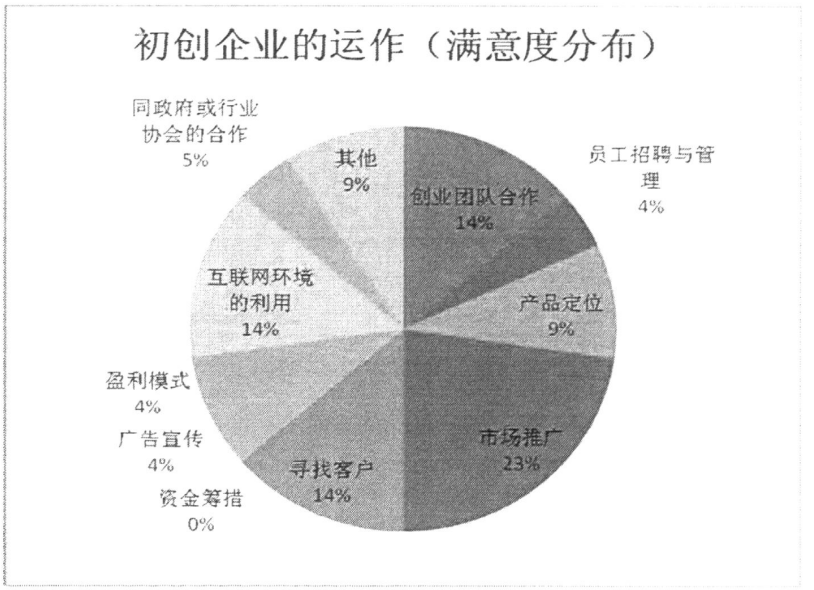

图 3-9　初创公司的运作满意度

在运营过程中，一些企业对广告宣传、盈利模式、同政府或行业协会的合作方面也表现的较为主动，积极通过各种渠道开拓关系，推动初创企业走向市场，塑造品牌效应。

当然在资金筹措方面，0%的统计结果反映了当前中小企业筹资难的问题，缺乏必要的渠道，获取发展的资金。而这些问题也是政府和学者们热议的话题，如何正确地加强和引导民间投资，相关的政策法规也在政府紧锣密鼓地规划之中，希望不久有利于中小企业的融资平台和政策可以相继出台，帮助中小企业解决融资的问题。

（11）在对初创企业的运作不足情况的调查中，如图 3-10 所示，表现出了同图 3-8 貌似矛盾的地方，在市场推广、产品定位、寻找客户、以及创业团队合作方面比列数据同样表现的比较高。一面反映了初创企业在这几个方面，运营的效果良好；另一方面，初创企业在同样的几个方面运营的效果不良。这个矛盾需要从以下两个方面解释：一是这几个方面都是初创企业关注的重点，需要投入精力和财力加强和完善的地方。二是这几个方面在初创企业的运营管理中，由于自身运用可操作资源的差异性，以及操作资源的方法以及模式匹配的不同，直接导致了两极分化的现象。但是对于资金筹措的数据体现了相互印证关系。资金成为困扰中小企业发展的一个障碍。另外对于互联网环境的应用只有 3%比例也反映了大家对互联网的重视程度正在增加，并没有大面积的出现企业对互联网认识的缺位。

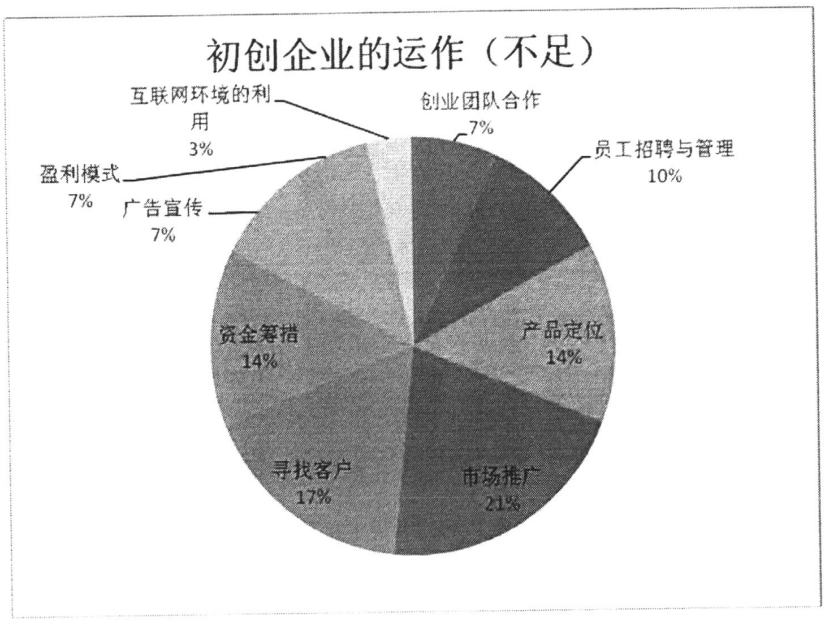

图 3-10　初创公司的运作不足（或需改善）分布

（12）在对初创企业的调研中，试图从多个方面获取中小企业在初创期可能遇到的各种运营问题。最终探寻互联网环境同企业运营之间的影响关系，帮助企业结合企业现状合理有效地利用互联网。针对中小企业的运营，主要如图 3-11 所示，从以下几个方面展开对初创企业运营问题的调查：资金筹措、成本控制、产品设计、市场定位、定价、广告推广、寻找新客户、员工招聘、员工培训与管理、商业模式的创新、盈利模式的规划、信息化手段的利用、互联网资源的使用等，从调查结果中可以看到，主要问题集中在资金筹措（15%）、寻找新客户(15%),广告推广（8%）。另外对于商业模式的创新（11%）和盈利模式的规划（8%）也占了较大比例，这很好地反映了传统行业在向知识经济转型的过程中，企业的旧的运作模式和盈利模式需要新的突破点，充分利用新的资源和能力成为企业持续经营的动力。这也和国内逐渐高涨的经济转型导向不谋而合。相信商业模式的创新会随同企业对市场和产品的重新定位，而共同纳入创业者重点考虑的内容。

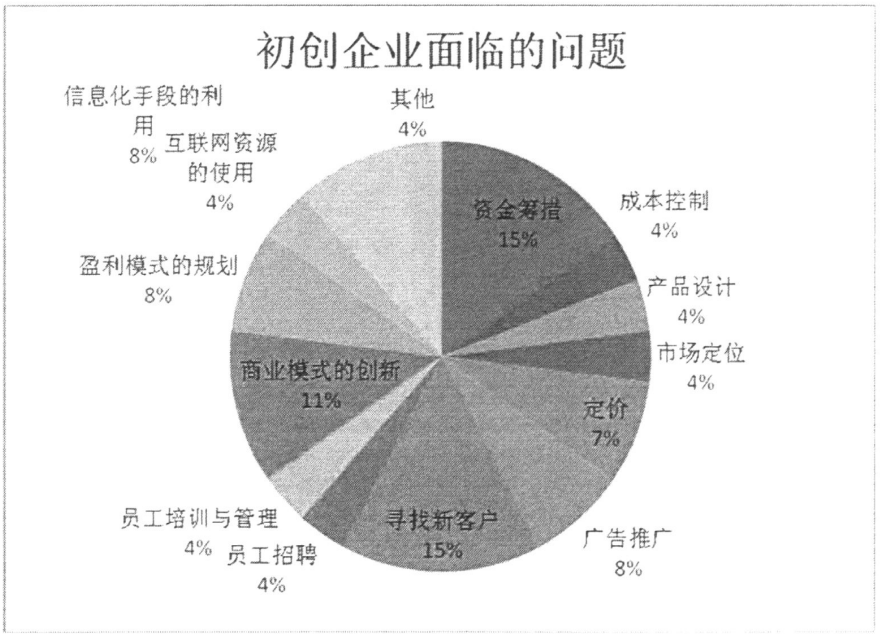

图 3-11　初创企业面临的问题

中小企业在初创期不可避免地遇到各种各样的运营问题，尽管各个层面的问题比例和影响不同，但是都成为导致企业发展停滞的滞涨点，尤其在初创期表现的尤为明显。关键是创业者们能够正视问题，充分利用各种资源，发现解决问题的途径，消解问题的影响。

（13）初创企业的人力不足的原因。在调研企业运营问题的关联因素时，本文重点从人力资源和资金成本两个方面深入探寻对企业运营的影响。如图 3-12 所示，初创企业的人力不足主要体现在以下几个方面：一是成本压力，这是所有企业普遍面临的问题，初创期的企业由于资金短缺，招聘太多的人力会带来成本的压力，所以所有的初创企业都会面临人手不足的问题；二是由于所在市场占有率不高，对企业面临的竞争预期难以估计，所以不敢急于配备过多的人手，这既反映了企业对人手配置的审慎态度，也反映了初创企业往往面临的问题较多，通常产品和市场成为优先级较高的问题，而人手的问题成为配合以上问题解决的配套资源；三是由于初创企业的市场影响力较低，企业资源有限，可以给予所需人才的待遇相比不是非常有吸引力，而且企业的发展前景和市场风险不够明朗，一些高素质的人才难于撇开原先较为成熟稳定的工作环境，而挺身参与初创企业的发展，这也成为企业初创期面临人才问题的原因之一；四是难于找到合适的人才。

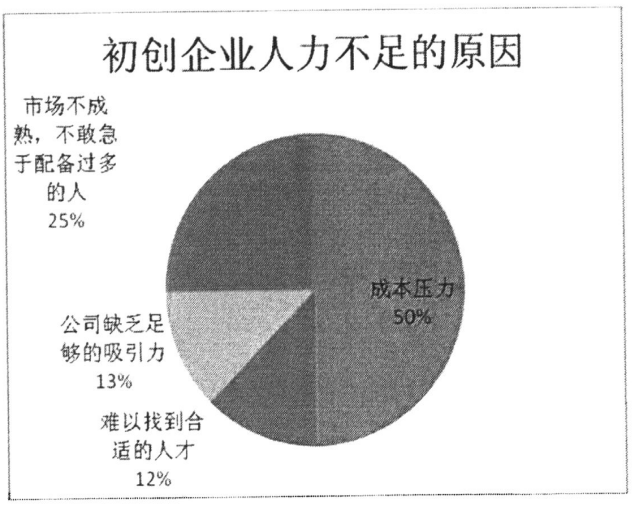

图 3-12　初创企业人才不足的原因

这种情况由于企业从事的行业、技术需求、能力组合、岗位配置等因素的不同变现的细节也不尽相同。另外也反映在人才招聘的渠道、人才评估的方式、交叉行业的能力需求、人才培养的周期等多种因素有关。总之，招人难，找工作难的问题一直是人才市场上热议的话题。

（14）初创企业解决人才问题的渠道。从上面的分析了解到，初创企业普遍面临人才的难题，但是企业又是用什么方法解决这些问题，满足企业运营的需要？在本次调研中，通过以下的几个方面，对解决人才问题的渠道做一个统计与分析。

由于初创企业的特殊性，从 3-13 图中所示，25%的企业主要通过合作伙伴（或是创始人）来满足企业运营对人力资源的需求，这也恰好反映了取长补短型的团队在初创企业中的比例较高的统计结果。这在充分发挥团队优势的同时，可以减轻对运营资金的压力。另外，25%的初创企业有效地利用互联网资源通过兼职或远程的方式，建立松散的劳务合作方式。在低投入的同时，灵活达到用工的目的，这对大量闲散在家，成天上网的网民不失为一种两全其美的方式。通常这种方式主要在互联网行业中被采用，企业和用工人员较为依赖网络环境，从而达到合作的目的。虽然传统的招聘方式依然被企业所采用，但是初创企业较多通过亲戚朋友、招聘兼职、暑期工、合作分成等低成本运作的方式解决企业短期内面临的人才需求，在兼顾企业用人需求的同时，尽量压低人力支出。

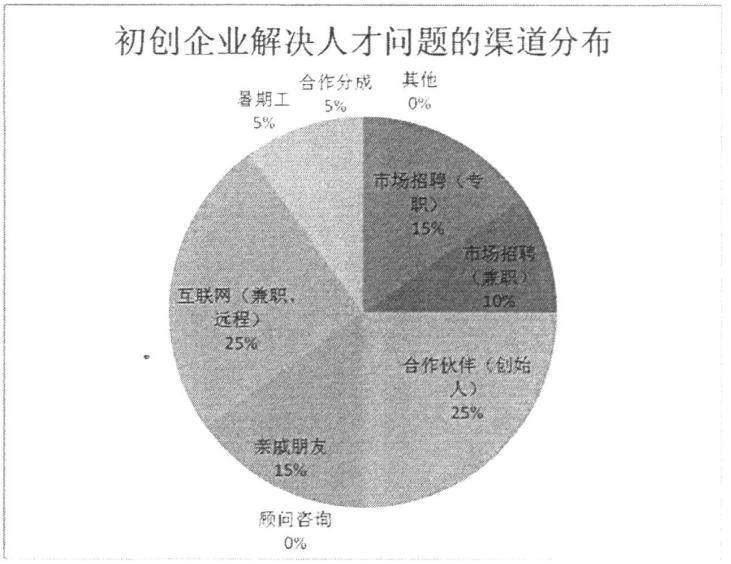

图 3-13　初创企业解决人才问题的渠道分布

（15）初创企业的资金不够用，筹资渠道窄，是个无容置疑的现实问题。本次调研重在对初创企业如何分配和利用有限的资金，以及资金压力的分布等方面做一个比例分析。如图 3-14 所示，初创企业的资金压力主要体现在以下几个方面：市场推广（32%）、客户关系营销（16%）、员工工资（16%）、固定资产（11%）、广告宣传（10%）、产品研发（5%）、日常开支（5%）。对于短期贷款为 0%，反映了两个层面的原因，一是缺乏短期贷款的渠道，或是短期贷款的利息会给企业带来另一重的资金压力；二是由于初创期的企业对未来的市场和

产品定位缺乏足够的信心，从而不敢过早地背负债务的压力。所在在所调研的企业中几乎没有采取短期贷款这种方式的。

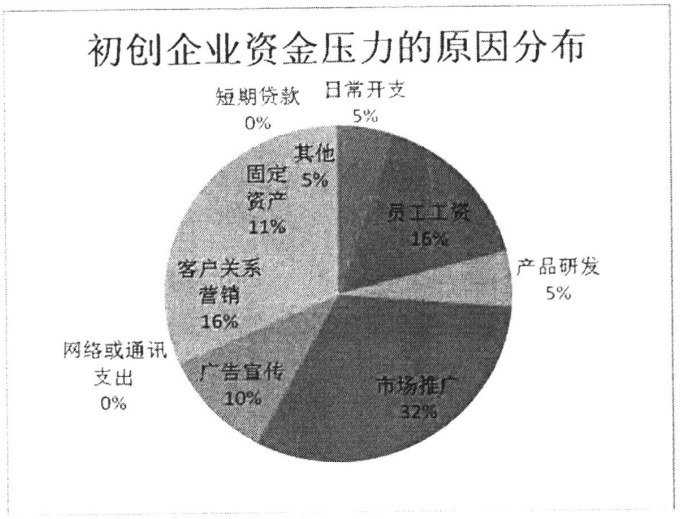

图 3-14　初创企业资金压力的原因分布

从图中可以验证了初创企业对市场推广和广告宣传的迫切性，企业急切需要将企业的产品和服务告诉广大消费者，拉动企业的市场影响力，所以在这两个领域的投入占到了总体资金支出的近乎 40%。总体而言，资金压力主要分布在同企业运营密切相关的各个环节，而且对外的宣传需要强力的资金支持。

（16）初创企业减低运营成本的方式。针对初创企业面临的资金压力，特对初创企业如何降低运营成本的方式进行了调研总结。从图 3-15 中所示，最直接，最为常用的方式是压缩日常开支，在所有调研企业中占到了 31%的比例。而适当保持员工的保有量占到了 19%的比例。除了这两种常用的方式之外，不同企业也会采用多招聘兼职员工（4%）、薪资结构的调整（8%）、减少固定资产投资（4%）、必要的业务外包（8%）、减少广告投入（11%）。在加强互联网营销（11%）同减少广告投入之间有一定的相关性，目前一些企业积极利用互联网技术和传播渠道，在更少投入的情况下，实现广告宣传的目的，有的企业在这方面起到了非常显著的效果。在与其他商业伙伴合作（0%）方面，初创企业认为商业合作可以提高产品和市场的互动，但是并没有在短期内起到降低运营成本的效果。

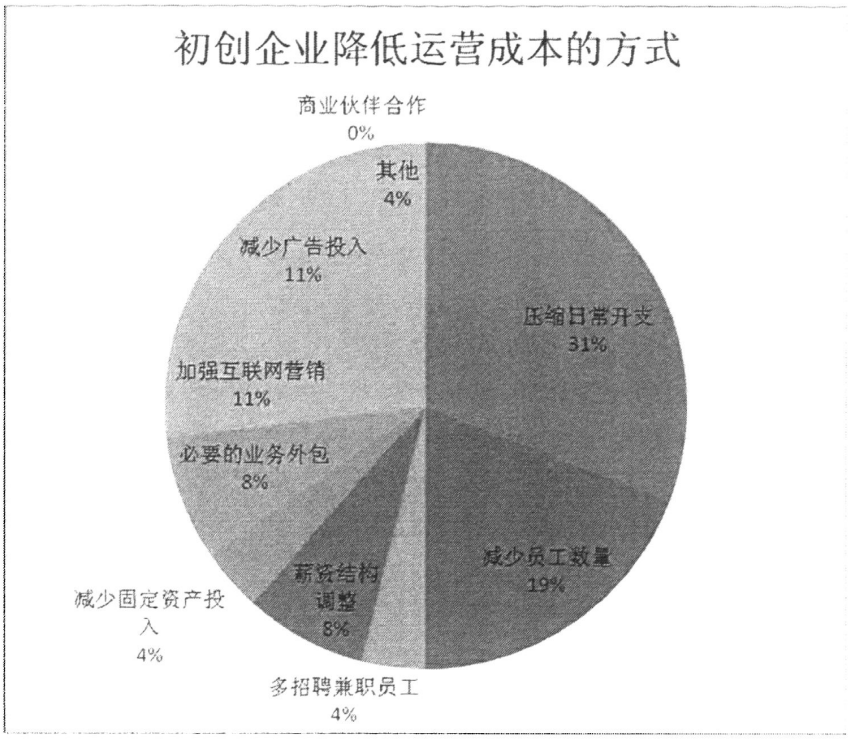

图 3-15　初创企业降低运营成本的方式

（17）初创企业用于改善公司运营所采用的互联网技术。在目前互联网环境逐渐成熟的趋势下，为了分析初创企业对互联网环境的认识和利用程度，特针对初创企业是否有利用互联网技术，以及利用了何种互联网技术方面做了统计调研。经调研发现，目前，初创企业的确将互联网环境对商业运营的影响纳入了考虑范围，许多企业慢慢改变对互联网的认知及态度，从漠视到模仿，再到实施，企业内部开始融入了互联网技术，通过尝试一些技术对传统运营模式带来的变化，逐渐从运营效率、运营模式等方面考虑互联网技术的可实时性及有效性。如图 3-16 所示，目前企业使用的互联网技术，尽管比较离散不成系统，但是一些具体的应用已经有了非常好的普及，如邮件和聊天工具的使用（17%）是企业用的最多最广的技术，除了可以提高沟通效率之外，可以非常好的完成文档的传输、视音频交流方式的功能，大大提高的传统基于电话的沟通效率与效果。另外 web 网站（23%）、门户网站（11%）、互联网搜索（11%）、互联网广告（9%）、网络视频会议（3%）、互联网营销（14%）、互联网支付（电子支付）（7%）、网络协同（2%）等互联网技术都被有效的尝试和利用。体现了互联网发展和影响正逐步渗透到各个行业。另外基于互联网的商业模式创新（0%）也反映了初

创企业对互联网环境及技术认识和使用的成熟度，目前对互联网的使用较多反映在具体应用或软件的使用，而同商业模式的结合较为薄弱。这种情况会随着初创企业的成长，以及互联网模式的推广而产生积极的变化。

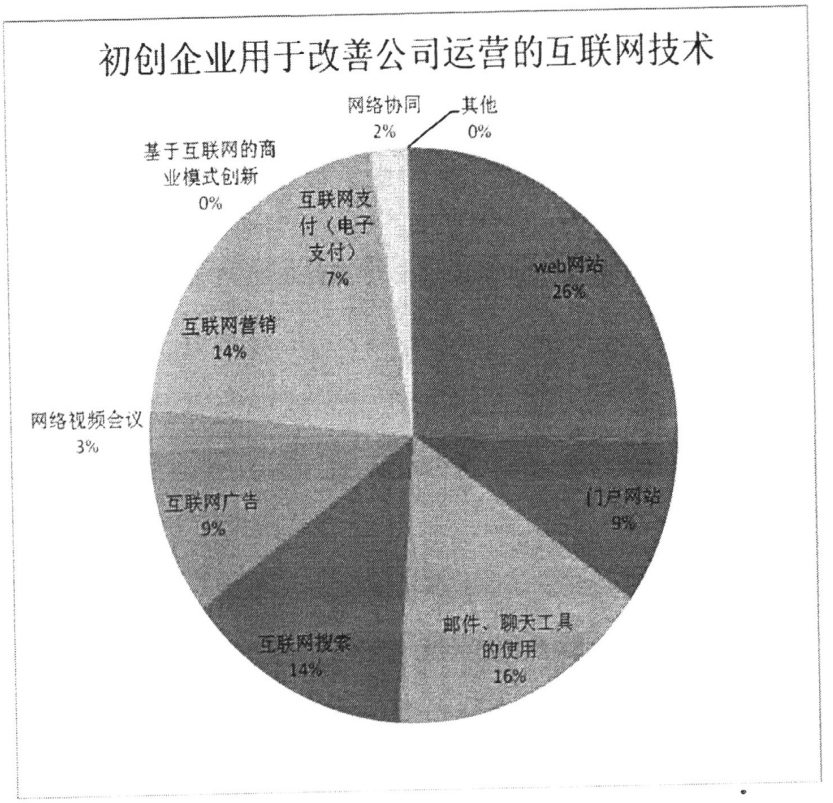

图 3-16　初创企业用于改善公司运营的互联网技术

（18）初创企业对可获得帮助渠道的预期。中小企业在初创期的“爬坡”阶段面临各种各样的问题，企业自然期望通过某些渠道的帮助，支持他们摆脱或解决问题。有些期望建立在对资源的渴求，有些基于政策的支持，有些基于创业方向的把握，有些是基于对具体事务的处理。通过抽样调查的结果，如图 3-17 所示，初创企业对可获得帮助渠道的预期主要集中在以下几个方面：行业专家（17%）、来自创业成功人士的经验分享（5%）、政府的指导协助（11%）、金融机构的贷款（11%）、政府的税收政策（28%）、行业协会的指导（11%）、信息领域的专家指导（11%）、法律、法规方面的专家（6%）。其中对税收政策方面优惠的期望值较高。对于咨询顾问（0%）或是培训机构（0%）的预期反而没有特别的要求，这从一个方面说明，咨询和培训在帮助企业改善运营现状方面，并不可以起到立竿见影的效果。而对政府、对政策的依赖及期望较高，这反映了初创

企业对政府政策支持的依赖程度较高，政策对企业运作的影响有时起着决定性的作用。

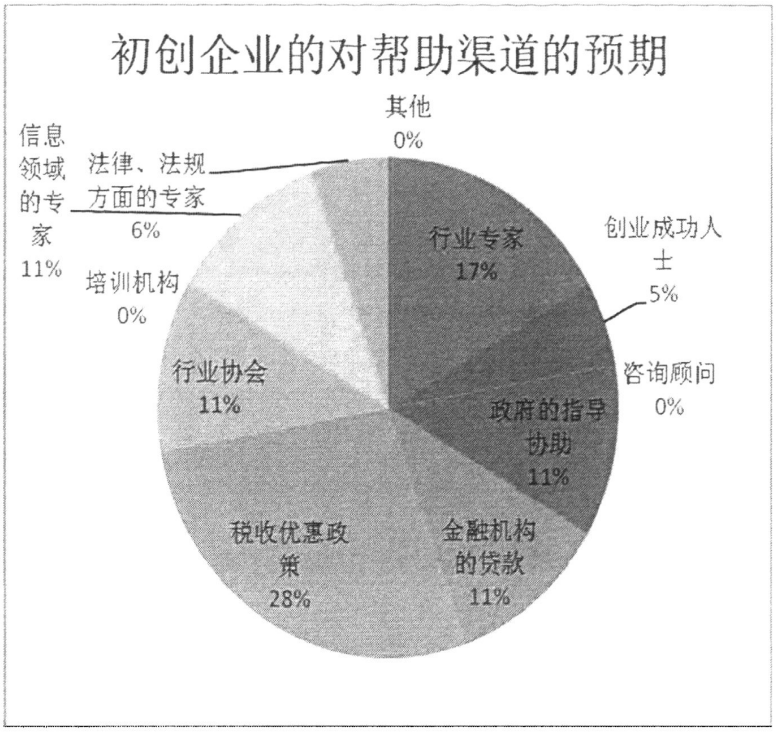

图 3-17　初创企业对帮助渠道的预期

（19）初创企业对政府支持的期望分析；通过对初创企业可获取渠道的期望分析，知道初创企业对政府支持的期望值非常高，所以特别针对初创企业对政府支持的期望做进一步的分析和总结。通过调研分析，如图 3-18 所示，初创企业主要从以下几个方面对政府支持抱有期望：投资融资平台（23%）、政策（企业孵化器）(14%)、税收政策（27%）、市场和服务的对接（4%）、信息服务平台的搭建（14%）、产业发展的预期及指导（4%）、创业导师团队的咨询（4%）、风险投资平台（5%）、其他（5%）。从以上的期望中，税收政策依然以 27%高居需求榜的榜首。而对投资融资平台期望以 23%紧居其次，从而再次反映出政府对中小企业的政策和融资的支持需要加大力度。

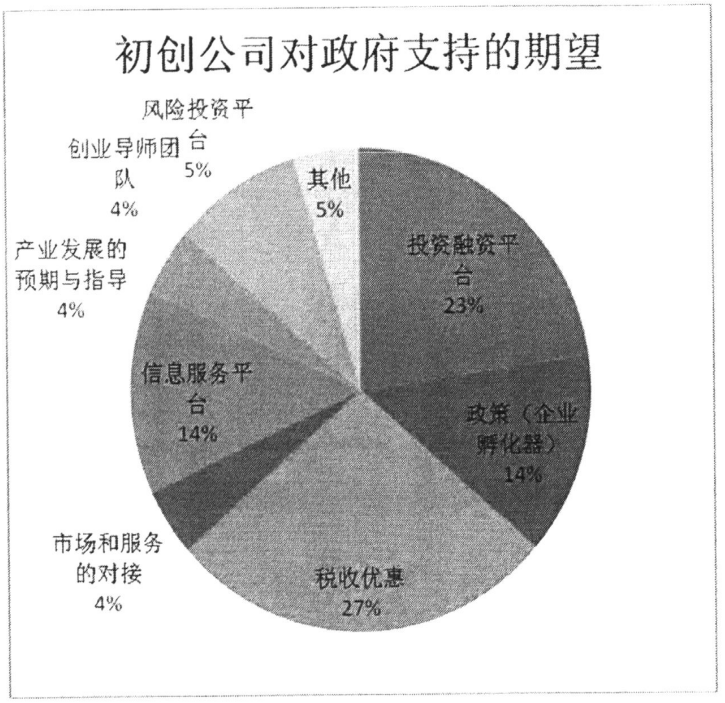

图 3-18　初创企业对政府支持的期望

通过以上各节的详细分析，借助采样数据，从企业性质、创业团队、创业资源、创业支持、初创期运作、运作优势、运作问题、互联网资源应用、政府支持等多个方面展开了对中小企业初创期的调研，并在详实数据的基础上，分析和总结了中小企业初创期的发展现状，以及相关的原因解析，从而帮助我们更加清晰地了解中小企业在初创期的整体发展状况。在下一节，基于对本节所分析的内容，对中小企业初创期面临的运营问题做进一步的归纳总结。

3.2 中小企业初创期面临的运营问题

通过上节对中小企业初创期的现状调研获知，目前，中小企业初创期面临的主要运营问题表现为以下方面：

（1）资金筹措

（2）成本控制

（3）产品设计

（4）市场定位

（5）产品定价

（6）广告推广

（7）发现新客户

（8）员工招聘

（9）员工培训与管理

（10）商业模式创新

（11）盈利模式的规划

（12）信息化手段的利用

（13）互联网资源的使用

（14）可利用的政府政策及资源

无论初创企业所在行业，以及面临的竞争环境的差异程度如何，从运营的角度、内部管理及能力提升的角度，尽管目前初创型企业面临的问题较为分散，但本文将主要聚焦运营成本、运营效率、和运营模式三个方面的问题，对初创企业的运营做一个综合的分析。

成本的控制、资金的补充、现金流的充裕都是初创型企业面临的首要问题，解决不了资金的问题，企业的运作就会陷入僵局；平衡不了现金流的问题，整个运营的链条就会断裂；后续资金的补充不到位，企业的发展只能是“昙花一现”的过程；所以有效的控制运营成本、挖掘资金注入成为企业发展重中之重的任务。

如果企业解决了初步的资金问题，接下来要慎重考虑如何使用资金，以及如何利用有限的资金获取必要的回报，赚取客观的利润，在保证正常现金流的情况下，为企业的进一步发展储备必要的资金。使用资金就要体现资金运作的效率，这不但需要决策层在战略定位过程中慎之又慎，而且需要管理层关注到运营层面的整体效率。战略决定方向，运营决定效果。缺乏高效的运营实施，再好的战略只能是纸上谈兵的过程。

企业的发展需要突破，需要结合当前的环境发现新的商机、新的理念、以及新的模式。运营模式是一个常谈常新的话题，是一个内外部环境的变化促使整个行业的模式都需要随时调整的必然趋势。尤其在当今互联网逐步渗透到各行各业的时代，迎合、适应、利用互联网技术及特点，定位企业自身发展的前景，寻找新的商业模式，在整个全球化的竞争环境中，获取独特的竞争优势，保证企业在今后两三年，甚至更长时间内获取新的可利用资源和前进动力。企业运营模式不单单是模式的转变，更加是资源配置优化、市场机遇挖掘、产品服务提升的持续

完善过程。企业的发展脱离了现实的、变化的生存环境，企业必将面临倒退或者破产的厄运。曾经是电脑行业巨人的IBM在80年代遭遇了前所未有的窘境。由于轻视对手、短视近利、鸵鸟心态以及过于保守的组织文化导致了IBM在80年代的个人电脑竞争中彻底落败[10]，一直坚持的大型主机业务不但没有为公司带来更加高额的营收，而且由于对个人电脑的忽视，导致公司开始出现赤字，而且开始落后于微软、康柏等新兴的个人电脑厂商。这恰恰验证了企业的发展是与时俱进的，昨日的成功不代表今日的辉煌。在痛定思痛之后，IBM在新的CEO带领下开始了包括商业模式在内的全面变革，其中最为重要的转变就是以顾客为导向，将IBM从硬件业转型为软件服务业为核心的模式，经过10年变革和发展后的今天，IBM又恢复了往日的生机，而"大象真的可以跳舞"了。商业模式是一个需要不断适应的过程，就如同没有一成不变的生态环境，商业模式也没有一成不变的。

在接下来的论文中，会针对企业生存的新环境，通过对互联网环境及技术的深入剖析，进而结合企业在运营层面面临的问题，探讨企业如何在新的环境、新的竞争资源、新的竞争模式条件下，思考和应对企业发展面临的问题，从而在帮助企业，尤其在初创期的发展过程中，发现和总结企业运营同互联网接合的方法与思路。

第 4 章 关于国内互联网的现状及其影响

4.1 国内互联网的发展现状

根据中国互联网网络信息中心发布的 2010 年中国互联网络发展状况统计报告反映[11]，截止 2009 年底，中国网民规模达到 3.84 亿人，较 2008 年增长了 28.9%，互联网普及率从 2008 年的 22.6%达到了 2009 年的 28.9%，互联网普及率在稳步上升。但是相比发达国家，我国的互联网普及率还较低。截止 2009 年 12 月，美国、日本和韩国互联网普及率分别达到 74.1%、75.5%和 77.3%，我国网络使用的差距还很大。

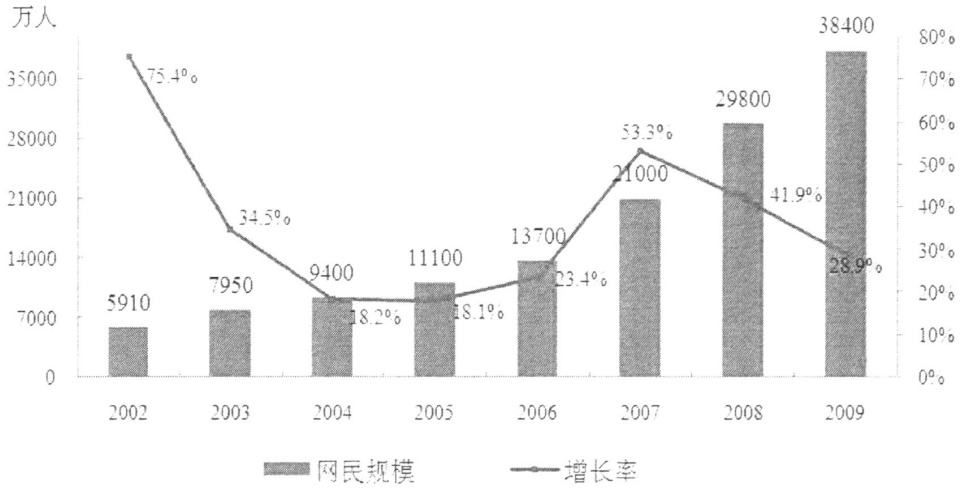

图 4-1　中国网民规模与增长率

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

在整体网民的增长构成中，主要体现在宽带网民的增长、手机上网网民的增长、以及农村网民的增长。从图 4-2 中可以看到，截止 2009 年，国内宽带网民的规模已经达到了 3.45 亿，是 2008 年 1.28 倍。

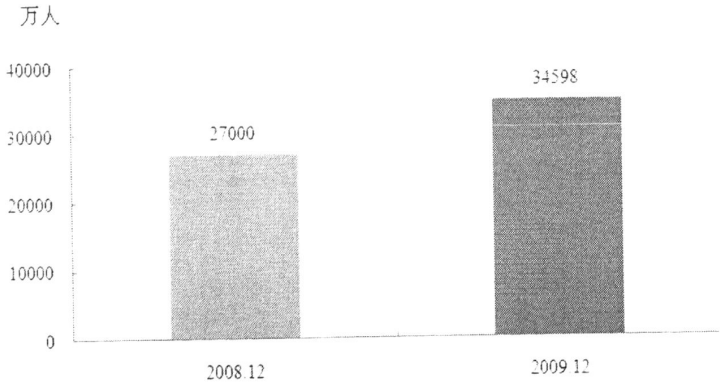

图 4-2　中国宽带网民规模对比

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

从 4-3 图中可以看到，截止 2009 年 12 月底，手机上网网民的规模达到 2.33 亿，占网民总体的 60.8%，是 2008 年总体规模的 1.98 倍，从这种增长态势可以预见到移动网络、手机终端在中国互联网发展中起着越来越重要的作用。2009 年国内移动互联网用户的快速增长，主要鉴于以下几个方面的原因：

（1）对于 3G 网络概念的炒作和构思已经有相当的年头。移动互联网的概念应该是广大网民期待已久的概念。

（2）终端设备对上网的支持程度逐渐完善。各种商务手机终端，基本上以大屏幕手机为主，而且内嵌了对高速上网服务的支持，WAP2.0 与 HTTP 协议的支持给了用户更多的选择和使用空间。

（3）运营商的大力推广以及相应的资费优惠都对无线互联网的发展起到了推波助澜的效果。另外手机网民上网用的大量工具软件和功能性软件都可以免费获取，这也无形中降低了手机上网的门槛。

手机上网网民快速的增长性已经表露无疑，在 3G 网络的大力推行之下，相信这种趋势会更加突飞猛进，新的基于无线上网的商业模式及各种应用会应运而生。

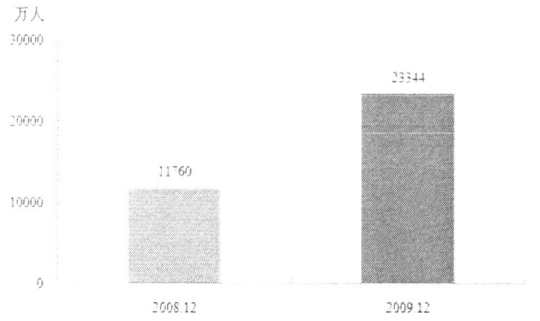

图 4-3　手机上网网民规模对比

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

国内互联网能有如此快速的发展，网民规模保持较高的增长率，这不但同国际竞争环境有关，也同国家的经济实力的增长、大众消费水平的提高、国家政策的扶持等各个方面有着紧密的关系。

首先，国家经济的发展与国家的政策导向起了重要的作用:

（1）我国经济的快速发展是互联网网民规模快速增长的基础。

（2）为了保证国家信息化的健康发展，国家制订了一系列信息化战略规划及政策，这其中包括《2006-2020 年国家信息化发展战略》和《国民经济和社会发展信息化“十一五”规划》。

（3）国家也愈发重视农村信息化建设，农村信息化逐渐成为农村基础设施建设的重要内容。同时电信营运商也为农村地区提供了资费优惠政策，这在客观上也推动了互联网的使用和推广

其次，通过多年的持续投入，不断完善，我国已经搭建了良好的网络基础设施，为互联网的使用及价值增值提供了必要的平台准备：

（1）网络接入的软硬件环境得到了不断优化

（2）随着业内竞争的引入，网络接入和用户终端产品的价格不断下降，低廉的互联网接入成本，成为大众互联网网民积极接触和使用互联网的前提条件。

（3）互联网使用的复杂度及用户上网的门槛不断降低，也为互联网的普及起到了促进作用。

再者，随着互联网应用环境的成熟，伴随互联网共同发展的相关“软”环境也得到了不断完善，这也为网民规模的快速增长扫除了障碍：

（1）简单的入门知识。

（2）充足的关于如何使用互联网的学习资料

（3）普遍的上网行为和氛围

（4）大量的免费互联网应用

（5）互联网上涌现了大量体现个性化创造和自我表表现的工具机平台，这无形中对广大网民产生了极强的吸引力和凝聚力。

根据梅特卡夫法则揭示的：互联网的价值随着用户数量的增长而呈算术级数增长或二次方程式的增长的规则，相信随着互联网向经济和社会各个领域进行广泛的渗透和扩张，随着计算机网络节点数的增长，国内互联网的规模和价值会有更大规模的成长[12]。

4.2 国内互联网的应用现状

如果说互联网基础设施建设搭建了一个广阔的舞台，那么精彩纷呈的互联网应用就是一幕幕经典的演出。现有广大网民规模的成倍增长，除了互联网接入成本的降低，国家政策的指导等关键因素外，一个非常重要的原因就是互联网独有的影响力和创造力牢牢吸引住了广大网民的注意力，成为网民汇聚、交流、创作、以及资源共享和信息互动的大平台。

目前，主要的互联网应用大致分为：网络媒体、信息检索、网络通讯、网络社区、网络娱乐、电子商务及网络金融等应用，援引中国互联网网络信息中心发布的2010年中国互联网络发展状况统计报告，我们利用相关的数据对各个领域的现状加以分析和阐述。

4.2.1 网络媒体

	2008年		2009年		年变化	
	使用率	网民规模（万人）	使用率	网民规模（万人）	增长量（万人）	增长率
搜索引擎	68.0%	20,300	73.3%	28,134	7,834	38.6%
网络新闻	78.5%	23,400	80.1%	30,769	7,369	31.5%

图 4-4　网络新闻用户对比

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

网络媒体由于其良好的互动性，强大的多媒体表现能力，以及广阔的互联网受众等特点，在同传统媒体的竞争中脱颖而出，并以飞快的速度蚕食着报章、电视、广播、杂志等传统媒体的市场领地。互联网赋予网络媒体的超凡的传播速度和多样化的表现形式使得网络成为当前最为重要的媒介手段，这不但反映在美国总统奥巴马在选举过程中，如何通过互联网媒体的影响力说服和感染到青年一代成为帮其拉票的主力军，而且日新月异的信息传递手段也迫使政府重新审视互联网环境下的国家信息安全的保护。从 4-4 图可以看到，相对 2008 年的表现，2009 年关注和使用网络新闻的增长率提高了 31.5%，国内通过互联网了解新闻的人群已达到 3.07 亿，互联网媒体的力量已经足够引起了新闻媒体界的高度关注，相信在 2010 年网络媒体会有更加长足的进步。

考察网络新闻在 2009 年的良好增长，主要源自以下因素：

（1）由于互联网的快速发展，网络媒体的覆盖地域和人群日趋广泛；

（2）网络新闻表达的形式更加丰富，传递信息的渠道更加多样，是网络新闻得到持续增长的客观条件。随着手机上网、微博等网络技术和应用的发展，互动式的传播方式吸引了更多网民的青睐和使用。

（3）由于互联网特有的粘性不断提高，也直接推升了网络媒体的广告价值。以门户网站为代表的网络新闻媒体也更加投入精力推动网络广告市场的发展，挖掘新闻载体的互联网价值。

4.2.2 信息检索

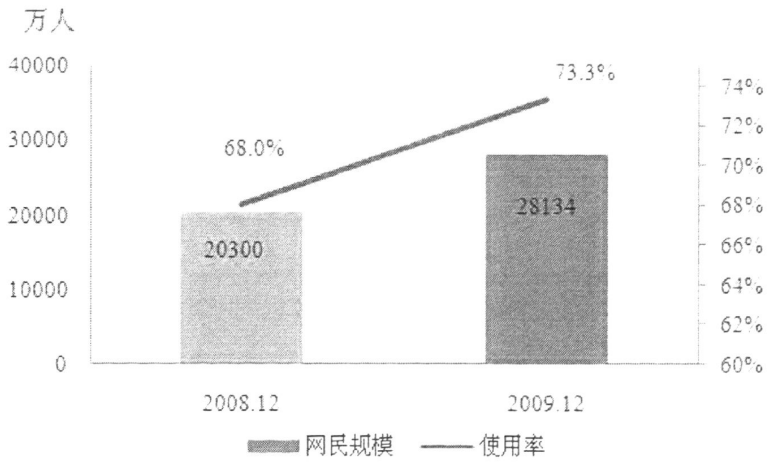

图 4-5　2008-2009 搜索引擎用户对比

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

Google 作为世界上最优秀的搜索技术提供商之一，不但满足并实现了大众对信息的准确定位及获取的需求，而且在推动新的商业模式的革新过程中起到了举足轻重的作用。正是 Google 的出现，推动了搜索引擎功能的推广，以及新的广告营销模式的产生。互联网变成了信息的海洋，引爆了知识的聚变，现代人缺的不是信息，而是如何剥离并获取自己所需要的信息。实在难以想象如果没有搜索引擎，我们将如何快速获取必要的信息。

搜索引擎不但功能强大，而且明显地降低了个人或团体对于知识获取的成本，这也是为什么在互联网应用中，搜索引擎的应用可以高达 73.3%（如图 4-5 所示）使用率的原因之一。搜索引擎有效地解决了信息的供方与需方的供求矛盾，搭建了信息分享渠道，提高了知识的利用率，挖掘了信息的可利用价值。搜索引擎成为当前互联网应用中不可或缺的一种应用。

基于信息搜索的互联网应用中，除了搜索引擎，还有综合其他需求群的功能应用，例如：找工作、找住房、找餐馆、找酒店、找航班等细分的功能需求在互联网上都有相对应的服务提供平台，有些是纯粹免费的，也有些是大型机构以电子商务的形式体现出来。无论如何，正是互联网海量信息的存在及其快速成长的本质，必然导致信息的查找成为第一需求，这也客观上促进了广大网民对基于搜索引擎应用的高度依赖。

4.2.3 网络通信

没有互联网之前，大家主要通过电话、电报、信件等方式保持联系与沟通，但是随着互联网接入成本的降低、覆盖全国乃至连接世界的互联网网络的成熟，越来越多人开始接触和使用更加便宜、更加方面的互联网通信手段。

	2008 年		2009 年		年变化	
	使用率	网民规模（万人）	使用率	网民规模（万人）	增长量（万人）	增长率
即时通信	75.3%	22,400	70.9%	27,233	4,833	21.6%
拥有博客	54.3%	16,200	57.7%	22,140	5,940	36.7%
更新博客	35.2%	10,500	37.7%	14,477	3,977	37.9%
论坛/BBS	30.7%	9,100	30.5%	11,701	2,601	28.6%
社交网站	–	–	45.8%	17,587	–	–
电子邮件	56.8%	16,900	56.8%	21,797	4,897	29%

图 4-6　2008-2009 网络通信用户对比

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

电子邮件是企业级用户的最爱，企业主要通过电子邮件随时同客户、厂家、供应商保持联系，既是服务的延续，也是保持客户关系的有效手段。随着企业对互联网模式的重视，现在大量的企业都建立了自己的网站，设立了拥有自己的域名的邮箱地址，不但起到了内部或外部之间的良好沟通，而且通过邮箱地址来展示企业的专业化运作，并及时传递企业的潜移默化的品牌影响力。目前电子邮件的应用主要分为两类：一类是企业自建邮箱；另外一类是利用免费信箱，通常网民会随着自己偏爱的互联网应用提供商提供的免费邮箱而与之绑定，如 Google 用户会用 Gmail，QQ 用户会用 Qmail，电信用户会用 163 等等。

如果说电子邮件为网民提供了一种“半在线”的方式保持联系的话，那么即时通信工具就为网民提供了一种纯粹的“在线”的沟通方式。成为一种维持个人关系的重要工具。根据个人喜好的不同，应用目的的不同，朋友圈的属性不同，网民可以选择不同的即时通讯互联网应用，目前在国内，QQ 是用户数最多的一个即时通信软件，当然还有 MSN、Yahoo Messenger 等。

由于即时通信应用在有些企业内部有“聊闲话”的“不良印象”，所以即时通信工具在企业内部属于“受控使用”的应用，除非有同外部市场沟通的需要，才开通这些网上功能，否则，大多像 QQ，MSN 的工具会被企业内部网的防火墙阻断。当然不同的公司有不同的文化，有些公司更加乐意企业的员工可以借助现代化的沟通工具，建立和促进企业内部沟通的良性循环，加速企业战略和品牌思想的传递。

从图 4-6 可以看到，尽管用户在 2009 年的即时通信使用率为 70.9%，相对 2008 年有所下降，但是相信随着 3G 时代的来临，这个使用率还会继续上升。

4.2.4 网络社区

从 4-6 图可以反映出网络社区是 web2.0 时代的最活跃的群体。各个网络社区应用全面开花。中国网民对论坛、BBS、讨论组、论坛社区等的应用已经超过即时通讯，成为仅次于电子邮箱的互联网基本应用。社区应用在种类翻新、群体聚集、社区建设等方面都表现出精彩纷呈的内容：从论坛 BBS、校友录、博客(Blog)、个人空间、SNS 交友等新旧社区应用，到社区搜索、社区聚合、社区营销、社区创业、社区投资等社区经营话题，都是业界关注的热点。

由于网络社区具有传统社区俱乐部、协会、民间组织等形式做不具备的独特优势，成为互联网应用的一支新军，而且正以突飞猛进的速度发展。借助网络社区的凝聚力，互联网社区真正体现了“物以类聚，人以群分”的特点。另外互联网社区具备以下的特征：

（1）网民容易借助互联网渠道，基于个人兴趣、功能需求、信息共享等要求形成需求明确、个性相似、特点突出的圈子。

（2）社区用户在一定信任度的基础上，对信息的传播起着“口传心授”的作用，有利于信息在圈子里的快速传播。

（3）社区用户具有良好的互动性，在论坛公约的基础上，大家自发地建立和维护着社区的良性沟通和互动，为了共同的利益，为了增强个人的信誉，大家都愿意作为社区的建设贡献一份力。

社区信息已经成为影响消费者消费决策的重要因素；同时更多社区用户选择在社区中进行购物，并在社区中进行购前 查询和购后分享，使得社区有望成为开展电子商务的有效平台。目前一些大的厂商也开始关注社区的影响力，持续在社区平台上展开精准营销和品牌推广的活动。

4.2.5 网络娱乐

	2008年		2009年		年变化	
	使用率	网民规模（万人）	使用率	网民规模（万人）	增长量（万人）	增长率
网络游戏	62.8%	18,700	68.9%	26,454	7,754	41.5%
网络视频	67.7%	20,200	62.6%	24,044	3,844	19.0%
网络音乐	83.7%	24,900	83.5%	32,074	7,174	28.8%
网络文学	–	–	42.3%	16,261	–	–

图 4-7　2008-2009 网络娱乐用户对比

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

从图 4-7 上我们看到相对 2008 年，网络音乐和网络视频的使用率在 2009 年有所下降，但是网络游戏相反有了正增长，这从一个方面反映了国内网游市场的蓬勃发展，另一个方面，由于网络音乐与网络视频缺乏足够的盈利模式，在现有的市场部署完备之后，缺乏足够的吸引力，使用率则不升反降。这从图 4-8 中的 2007-2008 网民年龄的结构对比中也可以反映一定的事实。在整体网民的构成中，10-29 岁年龄段的网民占了总体的大约 60%，所以任何互联网应用是否对这个年龄段的网民产生了吸引力，决定着当前应用的使用率状况。

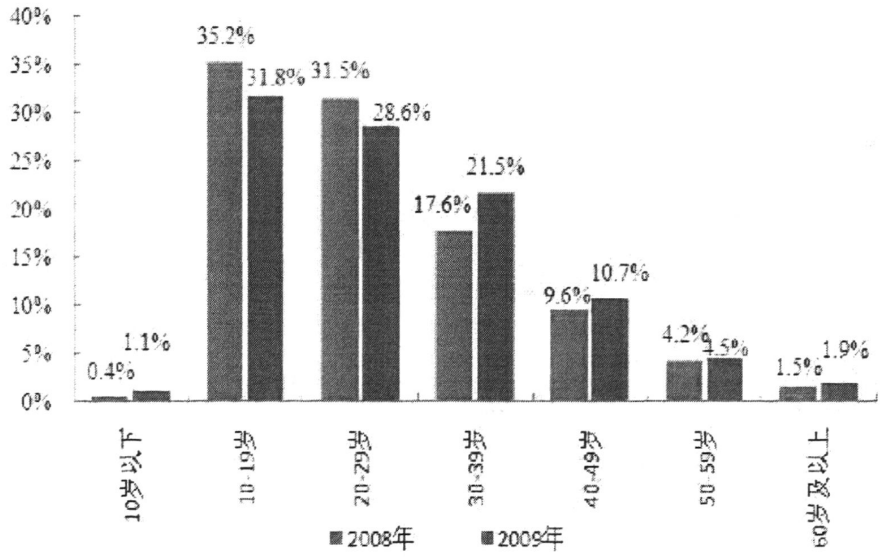

图 4-8　2008-2009 网民年龄结构对比

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

国内网络游戏的持续增长主要受益于网络游戏产品内容及其形式的推陈出新：一方面，游戏内容的多样化加大了其向高低两个年龄段用户的扩张。如图4-10所示，除去60%左右10-29岁年龄段的网民，依然有40%的网民市场有待开发；另一方面，网页游戏的兴起，使得游戏娱乐的成本更加低廉，无需下载客户端、操作方便等特性使的玩游戏的时间和环境更加向终端用户靠拢。加之在游戏网站中加入了SNS元素，使得网络游戏的传播范围更加扩大。这些因素都导致国内游戏市场始终保持不断增长的态势。

在2008年网络音乐还是是国内网民的第一大应用服务，虽然使用网民比例从2008 年的83.7%下降至2009 年的83.5%，但用户数量仍然增长了7174 万人。网络音乐的高普及率源自于其大众化的内容以及使用的便捷性，用户进入门槛较低，而这些特性也成为了互联网普及的主要推动力之一。当然关于网络音乐与数字版权的问题一直都是业界关注和不断平衡的话题。

4.2.6 电子商务及网络金融

	2008年		2009年		年变化	
	使用率	网民规模（万人）	使用率	网民规模（万人）	增长量（万人）	增长率
网络购物	24.8%	7,400	28.1%	10,800	3,400	45.9%
旅行预订	5.6%	1,700	7.9%	3,024	1,324	77.9%
网上支付	17.6%	5,200	24.5%	9,406	4,206	80.9%
网上银行	19.3%	5,800	24.5%	9,412	3,612	62.3%
网络炒股	11.4%	3,400	14.8%	5,678	2,278	67.0%

图4-9　2008-2009商务交易类用户对比

资料来源：《中国中小企发展报告 2008-2009》

互联网是个造就网络英雄的地方，马云一手将中国的电子商务推到了一个前所未有的高潮，从此之后，电子商务可以赚钱的信念深深埋在互联网那些广大网民心中，也为那些互联网的创业者们提供了新的楷模和商机，基于互联网商业模式的研究和探讨开始成为大家热议的话题。网络购物市场的增长趋势明显。从图4-9可以看到，目前的网络购物用户人数达到了1.08亿人，年增长率达到45.9%。，网络购物使用率继续上升，目前已经达到28.1%.据CNNIC检测，2009年国内互联网络购物市场交易规模达到2500亿，较2008年翻番增长。

网络购物的发展除了客观上受到金融危机的影响，导致大量企业开始重视互联网资源，将网络作为便捷的营销平台，成为企业脱困的捷径。2009 企业自建 B2C 的平台数量增加迅速，网络商品的品种与供应量都有了大幅提升，国内的大商家像苏宁电器、京东商城等都不同程度地完善了各自的电子商务平台。另外，国内完善的物流配送系统和服务，为网络购物的发展奠定了坚实的基础，成为商家不断提高服务质量的坚定后盾。物流体系的建设直接缩短了配送、发货的时间，为商家和消费者赢得了时间，做到足不出户就可以快速的完成交易过程。

随着互联网和电子商务的发展，网购观念的普及，网络购物已经不是什么新鲜事物，它已成为网民消费生活的习惯。据 CNNIC 检测，2009 年中国网络购物市场交易规模达到了 2500 亿，较 2008 年翻番增长。从图 4-9 可以看到，在电子商务相关的领域，如旅游预订、网上支付、网上银行、和网络炒股都获得了非常显著的增长。相信在不久的将来，随着支付环境的规范、民众生活水平的总体提高、无线互联网生态环境的完善，会涌现出更加种类繁多的互联网电子商务应用。

4.3 互联网对于时间和空间的影响

互联网时代的到来，已经将传统的以人流、物流为流动主体的“车马”社会，转变成以信息流、比特流、和知识流为主体的“网络”社会。社会结构变得更加多样化，信息沟通的渠道与方式变得更加广阔，人与人之间的关系通过网络的技术拉近到了想象不到的距离，网络的效用缩短了时间和空间的距离，推动了整个经济结构和商业模式的转变，一个与传统迥然不同的信息社会正在形成。

时间与空间是两个复杂的概念，许多科学家和物理学家穷其一生在追本溯源，试图探索时间和空间的奥秘。本文不打算在这两个高深的概念上挖掘其本身的渊源，仅仅试图从时间和空间的维度，狭义地探讨互联网环境和技术对企业商业环境和广大网民的生活环境带来的改变及影响。

互联网改变了传统意义上的对时间的理解和考量。我们从以下一些具体的方面观察时间是如何被互联网“瘦身”的：

（1）任何时间都可以方便地建立沟通的渠道。互联网就是一个资源的网络、关系的网络、自我表现的网络、更是一个交流互动的网络。只要有网络的地方，就是我们可以随时建立沟通和交流的地方。环境的约束力已经在互联网面前失去

了效用。在企业里，传统的沟通可能因为物理条件的限制，只能在固定的场所并以固定的模式展开。但在互联网环境下，我们可以邀请尽可能多的人员参与共同话题的讨论，我们可以同时在线或是离线的状态下互动，沟通可以是单向的、双向的、甚至是多向的。如果我们需要，我们可以建立各种灵活的方式，借助各种有效的多媒体工具或技术，建立更加高效的沟通。有些企业采用的360度沟通和评估的管理办法，就是借助了互联网技术和环境，才在成本可控的前提下，全方位沟通和反馈，获取更为准确和有效的决策。

（2）发现和结交新朋友的时间被缩短。现代社会发展的快节奏，生活的压力剥夺了现代人结识和结交新朋友的时间，关系维护的成本太高，直接导致大家为了生活而奔波，朋友的概念被悄然淡化！但是互联网的出现，网络技术的出现大大改变了这种状态，互联网上不同的社群成为凝聚主题、结交朋友的好去处。论坛、博客、社交网络、网络游戏、即时通信工具为互联网用户搭建了非常完善的平台，吸引和聚集着趣味相投的人群。现在交朋友不用刻意而为之，无须为了保持朋友关系而去饮酒作乐。只要登上网络，朋友就在指尖被挖掘。一个短信、一个笑脸、一个连线的游戏都会传达心中的关爱。

（3）发现和利用特定信息的时间缩短。当我们遇到问题，我们会找老师、问长辈、查图书，但是互联网就是一个知识的海洋，而搜索引擎的出现为大家提供了非常有效的工具，完成知识的共享和传递，无论是找答案，还是找专家，网络都可以给你一个较之传统更加精确的答案。社区里有许多“草根级”的专家，虽然素未谋面，但是公开、分享的互联网精神将大家联系在一起互通有无、取长补短。发现和利用特定信息将不在是教授、专家或者某一个阶层的专利，提供信息、授业解惑成为互联网无名英雄的平常之举。

（4）信息传播与价值转换的过程被极大地加速。较之传统的信息传播，无非是印刷物、电视、广播、电影、书籍等方式。但是同互联网相比，无论是传播的速度、渠道、内容的提供者、参与者、受益者等方面都缺乏足够的覆盖和影响。互联网是一个完美平台，鼓励和发挥了每个人的创作才能，无论是专家学者、教授名家、还是草根阶层，都可以利用互联网平台畅所欲言，发表个人见解与看法。于是数不尽的主题，观点、热议，上到国家政策、金融危机，小到家庭琐事，寻人启事，互联网“长尾”被淋漓精致的挖掘出来[13]。无限的创造力加上“病毒”般的

传播，信息就像长了翅膀，在互联网的天空尽情翱翔。绯闻、明星、犀利哥；奥运、世博、玉树情；无一没有互联网的身影。互联网就是媒介，互联网就是力量。

（5）较短的时间完成购物消费的过程。每当节假日，商店里的人头攒动、摩肩接踵是不是让每个人都感触深刻！一个购物过程没有一到三个小时是解决不了的，但是电子商务的出现、网上购物的盛行、电子支付的支持、完善的物流配送彻底改变了传统的购物过程和体验，现在鼠标是我们的眼睛和手，信用卡是我们的钱包，屏幕就是我们的商店，我们可以尽情在点击之间，在家中、在办公室、在咖啡馆、在任何有网络的地方完成我们的整个购物。我们无须挤公交、搭地铁、无须排队、交钱、打包！互联网改变了我们的消费的方式，改变了我们的生活。

（6）利用和创造信息附加价值的时间被缩短。信息的传递是互联网的基本功能，而挖掘和利用信息背后的附加价值才真正起到服务大众的作用。由于互联网上信息的多、乱、杂，无价值和有价值的信息同样多，透过表层，系统化、规模化、准确地形成信息服务体系，才可以起到快速、准确、有效地利用信息的目的。国内许多企业和机构已经在这方面作出了非常专业的表现，无论从细分市场，还是垂直的整合市场，都建立了系统的、聚焦的信息源，帮助互联网网民利用这些系统化的信息提高生活的质量，如去旅游，我们会预订房间、订机票、规划旅游线路、寻找美食和名胜景区等等，我们皆可以通过互联网找到正确的指导，而且往往在一个网站或服务提供商那里就可以满足所有的需求，这就是信息附加价值的体现，在帮我们解决问题的同时，帮助我们最大化了个人的时间价值。

互联网同样也改变了传统意义上对空间的认识。“世界是平的”、“地球村”等概念都反映了互联网在空间层面带来的影响，空间的维度和广度被互联网再次拓展到一个新的高度。我们从以下几个方面体验一下，互联网及其技术对空间概念的挑战：

（1）互联网环境的全球性。没有哪种方式可以向互联网一样能够如此紧密地将全球资源、信息、人员、和产业等联系起来，并且依然高效、便捷、可靠。如果说铁路和公路缩短了陆路交通的时间，飞机缩短了空中交通的时间，那么互联网就彻底摆脱了地理条件的限制，在真实世界和虚拟世界层面建立了全新的高效连通渠道。在加速信息交流、改善人际关系、开拓市场空间等方面做出了卓越的贡献。

（2）互联网拓展了传统意义上的“空间”概念。传统上，我们会用距离、长度、广度等概念去衡量空间的存在，但是互联网下的空间并不可以用这些概念准确地加以度量，不是因为互联网不具备传统意义上的空间概念，而是互联网包含的内容更加复杂、更加带有自身的独特性，仅仅用长度和距离不可以如实表达互联网的基本特征。由于我们视线的局限性、物理空间的局限性，导致我们大多时间只考虑和关心看得见、摸得着的现象、事务、以及资源，但是互联网将许多我们看不见的需求、资源、机会等都一一通过互联网的形式表现了出来。这也就是“长尾效应”中所传达的:“看不见的长尾”在互联网时代同样重要!

（3）基于互联网资源的“无限制”想象力[14]。互联网将我们既带入了一个充满想象的世界，也给了一个触摸和感受这个世界的平台。散布在世界各地的网民数不清、想得到的的产品都可以在互联网上找到！信息的极大丰富已经远远超出了个人的需求！真实的人际关系在互联网的虚拟世界里被数字化！数字化的虚拟产品可以换来真金白银！可以和远在天边的网民聊天！可以将某偏僻小地的新闻在鼠标的点击之间就呈现在我们面前！可以和领导人、明星、偶像进行对话！可以从人山人海中“人肉搜索”到某个感兴趣的人物！互联网给我们带来了太多的不可思议。

（4）企业竞争环境从全球的物理环境向互联网”虚拟“环境延伸。基于互联网的“虚拟”产品的出现突破了传统“产品”的概念。互联网世界仿佛将人带到了一个大一统的空间，无形的、有形的产品和服务，有意的、无意的信息提供，让我们从一个付费的世界转向一个免费的空间。互联网技术帮助我们突破了传统的地理位置限制，通过信息流、比特流将物流、人流、资金流、需求流、产品流紧紧地串接在一起，形成了新的生存环境。传统的生产制造业逐渐向知识经济转型，国内产业结构创新的呼声此起彼伏，这离不开互联网这个新生事物的强大冲击，离不开互联网时代前行脚步的震动。

（5）更多基于个体的定制服务空间被极大地挖掘和开发[15]。如果说互联网创建了全球的竞争环境，是互联网高端影响一种表现，那么互联网技术与环境从各个层面渗入个体生活及产业创新领域，并且产生了颠覆20/80效应的互联网“长尾效应”，就完全表现除了互联网向“更加微小、细分市场”的渗透与关注，体现其广阔空间个体有效性的低端影响。在传统模式下，由于地理空间的限制、资金投入的限制、市场竞争的限制、可调配资源的限制、和信息不对称的限制导致的

被忽略和放弃的市场、小众、小利等草根层面的空间，现在被互联网有效的放大了，并且有效地挖掘和满足了这些长尾级别需求，令到需求空间被极大的凸显出来，随之而来的商业机会、商业模式、服务体系及思想因其而动，创造着互联网的奇迹与价值。点对点的、针对个人的服务变成现实，个性化的服务和产品突破了传统的观念，成为企业关注的对象。草根阶层也可以成为互联网市场的主题，而不再是那群被忽略的部落。

（6）基于互联网模式的新媒体形式的涌现（网络视频、电视、广告等）[16]，以及基于互联网营销渠道的创新，为企业提供了更加宽泛的选择，更加精准的渠道，在线下营销模式的基础上，利用新的互联网手段，积极开拓线上营销模式的开发和利用[17]。这不是在追求时髦，而是现实互联网资源体现出来的独特优越性。在传统模式中较难实现的双向交流、定点营销、“试销”、调研等营销模式，通过互联网社区、社会关系网络等高互动性的互联网环境得以实现，并取得良好的效果。

互联网对时间和空间的影响不但深深地改变了现代人的生活，而且正逐步渗透到各个行业，对于中小企业如何理解和利用互联网带来的影响，本文将在下节总结互联网的六大内在优势，并以此为起点深入分析中小企业初创期的运营成本、运营模式、和运营效率是如何受到互联网环境与技术的影响。

第 5 章 互联网对中小企业初创期运营影响的实证分析

5.1 互联网的内在特性概括

从实验室的军用项目中走出来的互联网，在诞生之初可能并没有意识到，会对整个人类的交流，生产力，乃至社会文明的转变等方面带来如此巨大的改变。互联网的出现与成熟，推动了知识社会和知识经济的发展，在为传统的制造型企业带来极大冲击的同时，也为传统行业的制造型经济模式，带来了改良和创新的动力及方法。现代人的生活同互联网已经建立了密不可分的关系，交通购物、新闻信息、旅游出行、交朋识友、科研互动等等新的生活方式、交流模式，皆都基于互联网这个大平台成为现实。如果电话的出现让人与人之间的沟通变得更加离散、更加快速的话，互联网的出现则将人与人的交流变得更加多样化，将人的视、听的感觉以更加及时、更加逼真的方式传递给对方。QQ、博客、论坛等互联网方式给了大众更加多样的表达方式及渠道，信息的传播和聚集正以前所未有的速度产生和汇聚，信息的功能与价值特性被互联网表现得淋漓尽致，随之，信息向知识转化，知识向价值转化的进程就在不断冲击传统的过程中，推动着知识经济列车的前行。

互联网的影响已经遍布到各行各业，平常百姓人家乃至国家战略。针对本次论文关注的主题，此处将从中小企业运营管理的角度，分析和总结互联网的内部驱动因素，进而在帮助企业运营管理方面挖掘一些新的思路及观点。通常，制造型行业的中小企业运营离不开几大运作单元：财务管控、产品设计及生产、市场推广及销售、人力资源储备。各个单元既独立又相互配合，既是推动也是约束的关系，任何环节产生的问题，都会导致企业综合运营效果同目标之间的差距。各个单元的目标、效率、盈利能力、业务支持能力都会对价值链带来不同的贡献，从而帮助企业达到战略目标，实现企业的战略地位。在企业的运营过程中，各个运营单元在互联网环境下，都面临着如何利用互联网的优势和规律，达到改善运营环境、提高运营效率的问题。面对这个问题，企业首先需要了解互联网的优势，

互联网可以带来什么与传统方式不同的生产力。在互联网时代，快速流动的海量信息，瞬息万变的商机，资源的稀缺性都导致企业的决策愈发倾向于快速、准确、及时，任何忽视信息价值，忽视变化的企业都会在竞争中陷于不利之地。

基于企业运营的基本构成要素：资源、产品或服务、生产、市场，考察构成要素所受互联网的影响，通过对大量分析数据以及案例的分析[18-19]，并结合当前成功商业模式的比较及分析，本文总结了互联网的六大特性及优势，其主要体现在以下几个方面：

第一：低成本

（1） 多种网络营销模式使得低成本选择成为可能

（2） 诱导用户互动时，尽量降低参与成本

（3） 网络营销上投入的成本与传统的广告价格落差非常大

（4） 利用网络免费资源降低总体投入成本

（5） 利用互联网技术降低管理成本

（6） 互联网边际成本趋于零的特性

第二：资源性

（1） 无偿的信息资源

（2） 免费的软件应用和系统平台（IM、博客、论坛、电子邮件等）

（3） 知识、技术、方法、理念等的全球性流通

（4） 通过信息资源创造附加价值（如数据挖掘）

（5） 利用信息技术网络

（6） 利用人际社会关系网络

（7） 利用数据流带动信息流、物流、现金流、知识流

第三：互动性

（1） 增强组织内部的互动与沟通

（2） 密切客户与企业的关系

（3） 以客户为中心的双向交流与服务递交

（4） 外部环境与内部环境的匹配与调整

（5） 网上营销与网下营销的匹配

第四：精确性

（1） 网络营销能够帮助企业比较精准的找到潜在的消费者

（2） 市场调研的覆盖/准确度

（3） 广告的精准投放

（4） 服务（物流）的精准提交

（5） 质量和效率的精准评估

（6） 一对一的定制化服务的可行性

第五：时效性

（1） 市场变化的响应速度

（2） 服务的提供速度

（3） 产品设计与上线速度

（4） 生产和交付速度

（5） 市场策略的应对速度

（6） 突发事件的传播速度

（7） 公关危机的处理速度

（8） 个人隐私与安全防范

第六：渠道性

（1） 信息分享与传递渠道

（2） 社交渠道

（3） 电子商务渠道（B2C,B2B）

（4） 全球贸易渠道

（5） 全球化组织的通讯渠道

（6） 网络营销渠道

（7） 品牌影响渠道

（8） 人力资源获取渠道

互联网的六大特性或多或少反映了其对时间和空间的影响（见前文），但是更加细化了其在中小企业的运营方面带来的深刻影响。本文将从互联网的特性：低成本、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性六个维度，结合企业运营的基本构成单：元人力资源、财务控制、产品设计生产、销售与推广，从企业运营管理：运营成本、运营模式、运营效率三个方面，展开互联网对中小企业初创期运营的影响分析。从而帮助中小企业在了解互联网的同时，有效结合相应的互联网方法及手段改善现有企业的整体运营。

5.2 互联网对企业运营影响的回归分析模型

本文将采用问卷调查、案例分析、交流访谈的方式获取论文主题关注的数据，进而在利用统计分析软件 SPSS 15 对所获数据进行回归分析，进而验证和总结互联网如何在低成本、资源性、互动性、精准性、时效性、渠道性六个维度影响着中下企业初创期运营的运营成本、运营模式、及运营效率。

5.2.1 回归分析的考量指标

表 5-1 考量指标 （互联网衡量指标）

互联网环境与技术	影响维度	1	成本性	1	营销模式的低成本	Cost
				2	免费资源	
				3	运营管理的低成本	
				4	边际成本近似“零”的互联网商业模式	
		2	资源性	5	信息资源的获取	Resource
				6	免费互联网资源	
				7	互联网信息技术	
				8	互联网社会关系网络	
				9	互联网社区群落	
		3	互动性	10	企业内部沟通	Interaction
				11	网上营销与网下营销的匹配	
				12	客户为中心的双向交流与服务递交	
				13	特定用户群的定位及互动	
		4	精准性	14	市场调研的准确度	Precision
				15	潜在客户的精准定位	
				16	广告的精准投放	
				17	一对一的定制化服务	
		5	时效性	18	市场响应速度	Efficiency
				19	服务的提供速度	
				20	产品设计与上线速度	
				21	市场竞争策略的应对速度	
				22	品牌危机的处理速度	
		6	渠道性	23	全球贸易渠道	Channel
				24	网络营销渠道	
				25	人力资源获取渠道	
				26	品牌影响渠道	
				27	创新的商业（供应链）模式	

本次论文的问卷设计、数据归类及汇集、影响分析皆基于以下的回归分析考

量指标展开。互联网对企业运营影响，主要从：外界影响（互联网），影响受体（中小企业），影响内容（企业运营）三个方面展开[20-21]：

第一：外界环境影响（互联网的内在特性及优势）：

主要考量互联网的内在特性，以及同传统行业相比较其所体现的优势。分析互联网是从哪几个方面影响到中小企业运营的，以及如何影响的。如表 5-1 所示，本文互联网对中小企业运营的影响主要体现在以下六个维度。

（1）低成本。采用互联网技术，或是利用互联网环境推动现有企业管理或运作的的成本考量。在企业运营管理过程中可能体现在销售成本的降低，或是由于规模经济性带来的，基于边际成本近似于“零”的互联网商业模式的无限扩张的可能性。

（2）资源性。互联网是信息的海洋。互联网技术是可以产生附加值的有效资源。知识经济更加注重知识向价值的转换过程，更加注重信息的加工、提炼、和挖掘。基于现有市场信息发现和利用市场发展的趋势，是现代企业利用和挖掘信息价值的直接体现。互联网作为信息资源、社会网络资源、技术传播资源的载体，成为现代社会经济结构中不可忽视的可再生资源。

（3）互动性。互联网时代，无论个人、企业、还是国家，最为直接和明显的改变就是人与人之间、人与信息之间、政府与群众之间、领导与下属之间、国内与国际之间的互动与沟通变得更加便捷、快速，这完全是互联网技术以及互联网络成熟的标志和效果。互联网为公众呈现了更加丰富和多样的表现媒介、手段和方式。

（4）精确性。同传统制造业经济相比，有人将互联网经济比喻为就是 0 和 1 的数字经济。这不但体现在信息的数字化方面，也体现在企业运营过程中决策、评估、改善等活动的数字化，许多企业开始用数据说话，许多定性的评估、需要大量人员参与的活动、需要精确反馈服务效果和质量的活动、市场调研、潜在客户定位、广告投放等大量活动，因为互联网技术的出现而变得更加精确。

（5）时效性。互联网不但加速了信息的流动，而且对企业在新的竞争条件下的快速应变和适应能力提出了新的要求。市场是全球性的市场，产品的生命周期明显缩短，没有长期的竞争优势等，苛刻的竞争条件逼迫企业重新定位和考虑时间、效率、投入与产出、以及战略的有效性等问题。

（6）渠道性。渠道为王，每个企业都知道渠道的重要性，而互联网的出现为传统的渠道注入了新的活力与内容。“线上”和“线下”的概念就是随着互联网的出现而出现的。

第二：影响受体（处于初创期的中小企业）：

主要考量中下企业在初创期的运营过程中，哪些运营单元或要素受到互联网的影响。为了深入考察当前互联网环境及技术对企业运营的影响[22]，如表 5-2 所示，本文拟从企业运营的人力资源管理、组织及沟通管理、产品设计研发、市场营销、客户关系管理、及资金成本管理六个方面，对互联网环境及技术带来的直接或者间接的影响给予现状调查及分析。基于互联网的六个影响维度，每个维度对企业运营单元的影响深度与广度也不尽相同，通过对运作单元的影响分析，进而总结出互联网对企业运营的总体影响。

表 5-2　考量指标 （企业运营单元）

职能单元	简称
人力资源管理	人力资源
组织结构及信息传递	组织沟通
产品设计、研发、市场投放	产品研发
市场调研、营销及广告公关	市场营销
客户关系及服务管理	客户关系
资金、成本控制	资金成本

（1）人力资源。包含企业中同人力资源管理相关的内容：招聘、面试、测试、选择、指导、培训、提高、关怀、评估、奖赏、惩罚、提升、调动、降级、解聘及劳动关系管理。

（2）组织沟通。包含企业中同组织机构管理相关的内容：组织结构与设计、工作设计、团队管理、组织沟通、领导与信任等

（3）产品研发。包含企业中同产品或服务设计相关的内容：产品设计、研发、测试量产、市场投放、质量监控等

（4）市场营销。包含企业中同市场营销相关的内容：市场调研、商品或服务营销相关数据的系统化搜集、整体营销方案的设计及实施、广告公关等

（5）客户关系。包含企业中同客户关系管理相关的内容：客户关系及服务管理、潜在客户挖掘、服务响应的标准及实施、服务响应的方式及便捷性等

（6）资金成本。包含企业中同资金控制有关的内容：资金、成本控制、ROI、成本分析等。

第三：影响内容（企业运营）：

主要考量互联网对企业运营过程中的总体影响，由于考量企业运营的维度和内容可以比较宽泛，可以从盈利能力、客户满意度、市场竞争力等多个方面加以评估，但鉴于调研数据获取的针对性以及容易程度，本文最终选取了如表 5-3 所示的运营成本、运营模式、和运营效率三个方面进行综合考量。

表 5-3　考量指标　（企业运营关注指标）

	成本（费用）%	运营模式	效率	
1	人力资源管理			企业运营
2	组织结构及信息传递			
3	产品设计、研发、市场投放			
4	市场调研、营销及广告公关			
5	客户关系及服务管理			
6	资金、成本控制			

（1）企业运营成本，是指在上述各个业务运作单元中可能导致的总体运作成本，它可能包括人力成本、产品研发成本、营销成本、广告成本、客户关系维持成本、财务管理成本等

（2）企业运营模式，是指影响企业盈利模式的商业模式，以及为实现总体战略目标而设计的多个功能单元的协作模式，这也会涉及到企业内部运作，及同企业外部的合作方面的流程、及供应链的管理

（3）企业运营效率，是指企业运营过程中现实绩效同目标绩效之间的评估指标。效率既可以从时间维度，也可以从投入产出比、或者从改善效果等方面加以评估。

5.2.2 回归分析及问卷调查的基本框架

在界定了考量对象和调研范围基础上，为了获取足够的调研数据，本论文设计了问卷调查的基本框架，后期的回归分析和数据收集及整理将基于这个框架完成。

如表 5-4 所示，回归分析和问卷调查的基本框架将整合外界环境影响、影响受体、影响内容，并从三个维度对互联网对中小企业初创期的运营影响展开调研

和回归分析。按照设计框架，如果要详细考察和获取足够的信息，将遍及外界环境影响（6个维度），影响受体（6个维度），和影响内容（3个维度）的15个维度，6*6*3（105）个考察点，这对于问卷的设计及数据收集带来非常大的难度，甚至难于获取足够的采样问卷，所以本次论文在问卷设计的过程中，对问卷的问题进行了适度的压缩及抽取。

表5-4　回归分析及问卷调查的基本框架

			企业运营								
			应变量选项								
			运营成本	运营模式	运营效率	1	2	3	4	5	6
自变量选项	1	成本性	是否在企业运营的六个方面降低了现行的成本 是否利用了互联网的规模经济性	基于互联网环境与技术的低成本特性是否影响或带来了企业运营模式的提升或转变	基于互联网环境和技术的低成本特性是否有助于效率的提升	人力资源管理	组织结构与信息传递	产品设计与研发	市场调研与营销	客户关系及服务管理	资金、成本控制
	2	资源性	是否利用互联网资源降低运营成本	是否利用互联网资源调整或改善现行的运营模式	互联网资源是否帮助企业提高的运作、管理或服务效率						
	3	互动性	企业是否利用了互联网的互动性降低了沟通的成本	互联网的互动性是否带来了现有运作模式的改善	互联网的互动性是否提高了企业运营的整体效率						
	4	精准度	企业是否在同样的成本投入下获取了更加精准的运营效果	现有的运作模式是否在互联网环境下获得了更加准确的执行	企业在更加准确的决策指导下，运营的效率是否得到了提高						
	5	时效性	企业是否足够重视，并利用了互联网快速传播的特性，从而提高企业的自身价值	现行运作模式中，是否考虑了互联网快速传播的特性对企业运营带来的良性效果	互联网快速传播的能力是否直接或间接地促进了企业运营的效率						
	6	渠道性	基于互联网建立的物流、资金流、信息流、沟通流等渠道是否降低了传统运作模式的成本	基于互联网的渠道是否迫使传统运营模式的改变	基于互联网建立的渠道是否明显的提高了运营的效率						

基于以上的基本框架，总结企业运营的影响范畴及变化区间如表5-5所示，针对互联网对企业运营的人力资源、组织沟通、产品研发、市场营销、客户关系、

和资金成本的影响，划分影响程度为 10 个范围，从无影响，到高达 90%的影响，90%的影响程度意味着互联网较为彻底地改变了企业原有的运用模式及效率。

表 5-5　企业运营的影响范畴及变化区间

	企业运营的影响（考察）范畴及变化区间										
分数	无变化	高于 0%	高于 10%	高于 20%	高于 30%	高于 40%	高于 50%	高于 60%	高于 70%	高于 80%	高于 90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

在回归分析的过程中，将进行影响幅度的数值转换，如表 5-6 所示，采用 0-10 的分值对应，将从百分数转换成整数，有利于回归分析的数量分析。

表 5-6　影响的分值转换

受影响程度		0-10 分制
或变化，或受影响，或调整的总体幅度	没有任何影响	0
	介于 0～9%的变化	1
	介于 10～19%的变化	2
	介于 20～29%的变化	3
	介于 30～39%的变化	4
	介于 40～49%的变化	5
	介于 50～59%的变化	6
	介于 60～69%的变化	7
	介于 70～79%的变化	8
	介于 80～89%的变化	9
	介于 90～99%的变化	10

通过对采样数据的整合，论文最终将互联网对企业运营的影响聚焦在运营成本、运营模式和运营效率三个维度，同互联网属性成本、资源性、互动性、精准度、时效性和渠道性六个维度的相互关系上，如图 5-1 所示，此处自变量将作为回归分析模式的验证，以及抽样调查问卷的设计之用，同时更为直接地反映了影响因素同影响结果之间的关系。

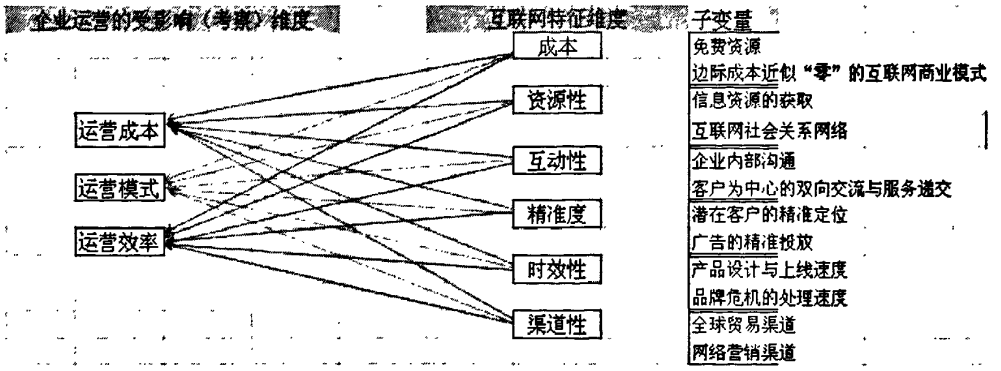

图 5-1　回归分析的关系变量

论文的回归分析将按照如图 5-2 所示，通过二元变量线性模型和多元变量线性模型对采样数据进行分析。二元变量线性模型旨在发现和验证互联网内在属性对运营三要素两两影响的趋势及拟合程度。多元变量线性模型旨在发现和验证互联网六个维度的属性对企业运营过程中的运营模式、运营效率、运营成本的综合影响趋势以及数据的拟合程度[23]。

一般线性模型（多元变量）：

1　运营成本 = β_0 + β_1成本 + β_2资源性 + β_3互动性 + β_4精准度 + β_5时效性 + β_6渠道性

2　运营模式 = β_0 + β_1成本 + β_2资源性 + β_3互动性 + β_4精准度 + β_5时效性 + β_6渠道性

3　运营效率 = β_0 + β_1成本 + β_2资源性 + β_3互动性 + β_4精准度 + β_5时效性 + β_6渠道性

一般线性模型（二元变量）：

运营成本 = β_0 + β_1成本	7 运营模式 = β_0 + β_1成本	13 运营效率 = β_0 + β_1成本
运营成本 = β_0 + β_1资源性	8 运营模式 = β_0 + β_1资源性	14 运营效率 = β_0 + β_1资源性
运营成本 = β_0 + β_1互动性	9 运营模式 = β_0 + β_1互动性	15 运营效率 = β_0 + β_1互动性
运营成本 = β_0 + β_1精准度	10 运营模式 = β_0 + β_1精准度	16 运营效率 = β_0 + β_1精准度
运营成本 = β_0 + β_1时效性	11 运营模式 = β_0 + β_1时效性	17 运营效率 = β_0 + β_1时效性
运营成本 = β_0 + β_1渠道性	12 运营模式 = β_0 + β_1渠道性	18 运营效率 = β_0 + β_1渠道性

图 5-2　回归分析的线性模型

5.2.3 回归分析的结果构成

在回归分析的结果中会包括以下几个部分：

（1）散点图。通过散点图试图发现采样数据中的线性关系。进而通过回归分析发现和验证回归分析模型，以及相应的参数。

（2）回归分析模型概要。该表中列出了模型的相关系数（R）、相关系数的平方（R Square）、调整的相关系数的平方（Adjusted R Square）、估计的标准误差（Std. Error of Estimate）、对 R 的检验结果。

（3）方差分析表。该表中会列出回归项（Regression）、残差项（Residual）的平方和（Sum of Squares）、自由度（df）、均方和（Mean Square）、F 值（F）、和显著性概率（Sig.）。当显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。

（4）回归系数分析表。该表中列出了变量的非标准化回归系数（Unstandardized Coefficients）和常数项、标准误差（Std Error）、标准化回归系数（Standardized Coefficients）Beta 值、t 值、显著性水平（Sig.）。

5.3 互联网对运营成本影响的回归分析

根据上文的分析，互联网对运营成本的影响，将考察互联网的六个维度：成本性、资源性、互动性、精准性、时效性、和渠道性同运营成本的二元及多元关系，通过采样数据在线性回归分析中变现出的相关性，反映互联网对运营成本的影响。

5.3.1 互联网的成本性对运营成本的影响

现有互联网环境在帮助企业降低运营成本方面提供了新的思路[24]，如借助多种网络营销模式降低传统营销的广告推广投入；通过互联网扩大用户互动的规模，控制参与成本的投入；采用新的互联网商业模式，在既有的资产模式下扩大电子商品的挖掘，以及电子商务市场的占领；这些借助互联网技术和环境的方法都可以帮助企业降低企业运营的运营成本。

企业欲借助互联网的优势，必须满足几个应用条件：一是国内的互联网环境较为成熟，具备较为完善的基础网络架构、可依赖的实施的管理法规、不断完善的应用环境、以及足够的互联网受众；二是企业具有应用互联网的意识，以及推动互联网应用的技术和人才储备；三是企业领导者对互联网市场的重视，和对互联网带来的信息革命的感知。只有在此基础上，企业才可以真正了解、利用和挖掘互联网的价值。从前文对互联网现状的论述可知，国内目前就接入互联网的设

备、连接条件、运营商的配套服务、以及固定的租用支出都在一个相对较低的可控范围，无论企业还是个人都可以非常方便的接入互联网，建立企业的 web 服务器，搭建企业的信息应用平台，建立同世界的无线沟通。互联网真正体现了技术就是生产力的魔力，基于互联网，基于信息技术，世界上涌现了许多出类拔萃、迅速壮大的公司，像互联网行业的思科、当当、百度，还有零售行业的沃尔玛、亚马逊。当然最初的投资成本低，并不意味着互联网应用是个低投入的领域，恰恰相反的是，互联网真正发挥它强大的创造力必须要在人才、系统、工具、技术、理念、流程等方面不断投入和改善，需要一个厚积薄发的过程，这也是中小企业面临的一个问题。从下面的采样数据分析中也可以反映出这样的结论。

互联网的低成本对运营成本的影响从图 5-3 中可以看到一定的相关性，虽然隐约看到一条正向的直线，但是并不足够得标准和干净。散点图中有许多点漂移表现出了非线性关系。

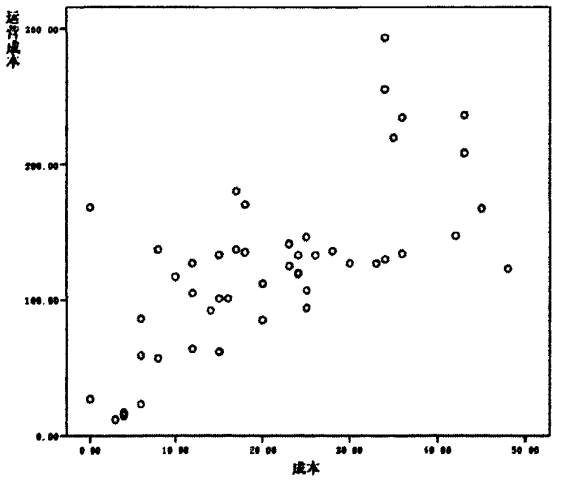

图 5-3　散点图（成本性 - 对运营成本的影响）

如图 5-4 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营成本 = 成本（互联网）* 3.464 + 47.958

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 49.8%，既在企业运营过程中，互联网的低成本特性对企业运营成本的影响中的 49.8%能被互联网成本性和企业运营成本影响之间的线性关系解释。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705[a]	498	488	44.84091

a. Predictors: (Constant), 成本

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101532.48	1	101532.476	50.496	.000[a]
	Residual	102546.05	51	2010.707		
	Total	204078.53	52			

a. Predictors: (Constant), 成本

b. Dependent Variable: 运营成本

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47.958	11.634		4.122	.000
	成本	3.464	.488	.705	7.106	.000

a. Dependent Variable: 运营成本

图 5-4 回归分析（成本性 - 对运营成本的影响）

从线性回归的分析结果可以看到互联网的低成本特性并没有给企业的运营成本的变化带来突破性的影响，或是对企业的运营成本有一个有效降低的效果。分析背后的原因主要有以下几点：

（1）互联网的低接入成本提升了企业使用互联网的机会，但是不能给企业带来直接的成本降低的效果。

（2）想要通过利用互联网的免费资源、海量资讯、网上商机等优势，达到降低企业运营成本的目的，企业必须具备了解这些行业知识的技术人才，但是人才本身就意味着成本，如果企业的模式和运作本身缺乏一定的规模性，人才成本的消耗短期内表现出成本增加的反向效果。

（3）信息部门在许多中小企业始终是成本中心，而非营利中心[25]，所以本身就是企业运营成本增加的一个源头。

综上所述，互联网的低成本特性对于中小企业的运营成本的降低缺乏直接，有效的影响。

5.3.2 互联网的资源性对运营成本的影响

互联网作为一种工具，一种手段，成为传统沟通方式的替代品或互补品，但互联网作为一种新生的资源，创造出的信息资源以及对传统行业的改变是非常深

远而难以磨灭的。互联网可以为我们提供渠道、信息、问题的解决方案、互动的知识、商业信息、招聘广告、致富商机、财富论坛等等层出不穷的信息资源，我们在哀叹自己的学习力是如此的弱小时，不得不惊叹于信息给我们带来的神奇魔力[26-27]。

现代企业的领导者除了关注人力、设备、市场、产品、技术等传统资源的同时，应该逐渐重视和利用互联网资源带来的创造力，以及在运营成本方面来到的短期和长期的影响力。企业在利用资源的过程中，要综合考虑资源的获取成本、价值增值或转化的成本、以及资源的投入产出比。在互联网时代，企业获取和利用免费的互联网资源、互联网社会关系网络、博客、论坛、邮件等方式的成本相对较低，从而在一定程度上可以达到降低企业运营总体成本的目的。在对中小企业初创期的调研过程中，仅从调研数据的散点图，如图 5-5 所示，互联网的资源性同运营成本之间呈现了一定的相关性。从正相关的假定下，企业如果利用互联网资源足够有效的情况下，对运营成本的影响程度也越高。

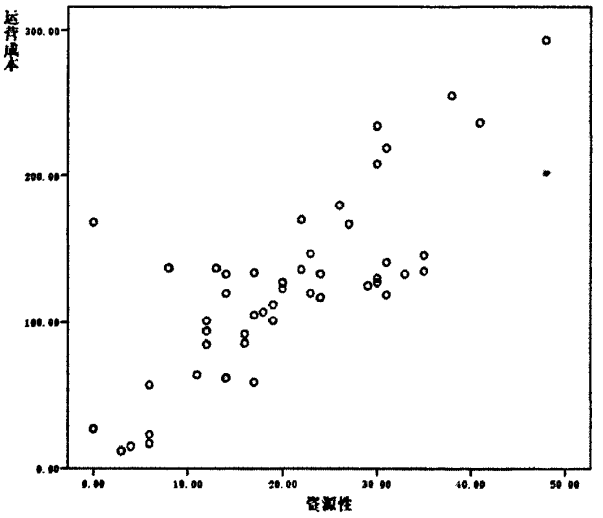

图 5-5　散点图（资源性 - 对运营成本的影响）

在回归分析过程中，如图 5-6 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的资源性同运营成本之间的线性回归方程为：

运营成本 = 资源性 * 4.481 + 31.177

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 63.6%，既在企业运营过程中，互联网的资源性对企业运营成本的影响中的 63.6%能被互联网资源性和企业运营成本影响之间的线性关系解释。

在现代企业的运营管理过程中，企业信息化过程就是帮助企业建立标准化、电子化、流程化的过程，信息化的一个重要目标就是提高效率，降低成本。互联网技术与环境不仅仅作为一种新生事物而存在，而是在决定企业生存的商业大战中扮演者越来越重要的角色。互联网就在我们身边，企业从互联网中挖掘的价值同企业关注和利用互联网的重视程度密切相关，看不到互联网的价值，看不出互联网资源性的企业自然就缺乏对互联网的正确认识。中小企业在运营过程中，若想借助互联网达到控制成本的目的，需要留意以下两点：

（1）正视互联网的存在，承认互联网的资源性及其内在价值。

（2）结合企业的现状，积极尝试和利用互联网上存在的各种低价钱、低投入、高产出的知识资源、模式资源、和渠道资源。

综合实际调研和回归分析结果，互联网的资源性，同其他特性有着直接的关联性，资源性对企业运营成本缺乏直接的影响，而且单独的影响力较弱。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.798[a]	636	.629	38.13902

a. Predictors: (Constant), 资源性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	129894.72	1	129894.717	89.300	.000[a]
	Residual	74183.811	51	1454.585		
	Total	204078.53	52			

a. Predictors: (Constant), 资源性

b. Dependent Variable: 运营成本

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.177	10.585		2.945	.005
	资源性	4.481	.474	.798	9.450	.000

a. Dependent Variable: 运营成本

图 5-6　回归分析（资源性 - 对运营成本的影响）

5.3.3 互联网的互动性对运营成本的影响

互联网的互动性对企业的影响主要体现在：企业是否有通过互联网环境及技术，改善企业内部的有效沟通；内部与外部环境的沟通；或者开展了以客户为核心的双向交流和整体服务体系的改善。而互联网的互动性对运营成本的影响直接体现在是否降低了沟通的成本。

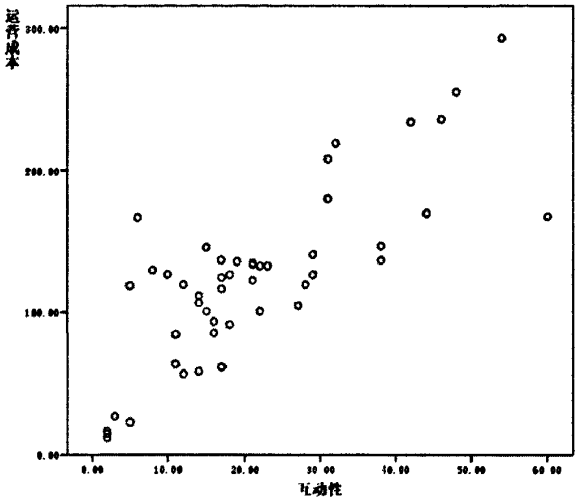

图 5-7 散点图（互动性 - 对运营成本的影响）

通过调研数据，如图 5-7 所示，散点图中互动性与互动性对运营成本的影响时间呈现了一定的线性关系。意味着互联网的互动性对运营成本的影响呈现了一定的相关性。再由图 5-8 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营成本 = 互动性 * 3.646 + 43.335

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 64.6%，既在企业运营过程中，互联网的互动性对企业运营成本的影响中的 64.6%能被互联网互动性和企业运营成本影响之间的线性关系解释。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804[a]	.646	.639	37.65640

a. Predictors: (Constant), 互动性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131760.29	1	131760.289	92.920	.000[a]
	Residual	72318.239	51	1418.005		
	Total	204078.53	52			

a. Predictors: (Constant), 互动性

b. Dependent Variable: 运营成本

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.445	9.313		4.665	.000
	互动性	3.646	.378	.804	9.639	.000

a. Dependent Variable: 运营成本

图 5-8 回归分析（互动性 - 对运营成本的影响）

在调研过程中，互联网互动性的具体表现在有些企业有效地利用及时通信工具、网上电话、网上视频、和网上会议等互联网技术有效的降低企业运营成本，在差旅、长途通信、远程沟通及项目执行等方面有效地控制了费用。结合上述的回归分析，我们可以看到互联网的互动性对运营成本的影响有着直接的效果。

互联网的互动性对运营模式、运营效率的同样有着直接的影响。这将在后续章节中表述。

5.3.4 互联网的精确性对运营成本的影响

互联网的精确性对运营成本的影响主要体现在以下几个方面：

（1）企业是否在同样的成本投入下获取了更加精准的运营效果

（2）是否会对企业运作单元的运作成本来带影响（如销售或者财务管理）

（3）互联网的精确性来带的一对一的定制化服务。在传统行业中，想要根据客户的多样性需求而提供相应的定制化服务，是一件非常复杂且成本很高的事情。这涉及到企业对产品的市场调研、设计加工、高效配送和市场投放，以及及时的售后服务等很多环节，想把整个产品周期以及服务周期的投入成本进行有效的控制是一项艰难的挑战，甚至是不太可能完成的目标。但在互联网时代，产品的多样化组合、价格的多层次定义、信息的快速回馈等条件为企业提供定制化的

服务逐渐成为现实，并且利用互联网的精确性为服务的有效实施、持续改善提供了良好的条件。

（4）互联网的精确性还表现在，由于搜索引擎的出现[28]，为网民提供了高效的手段，可以快速地完成信息的获取、分类、过滤、以及引用和加工的过程。为企业运营过程中的战略决策、市场分析、服务跟踪、质量改善等过程提供了有效的工具和输入，从而在帮助企业决策者依赖互联网的精确性作出正确而精准的判断，从而达到正确投资、量化管理、减少决策失败的目的，最终达到控制甚至降低运营成本的效果。

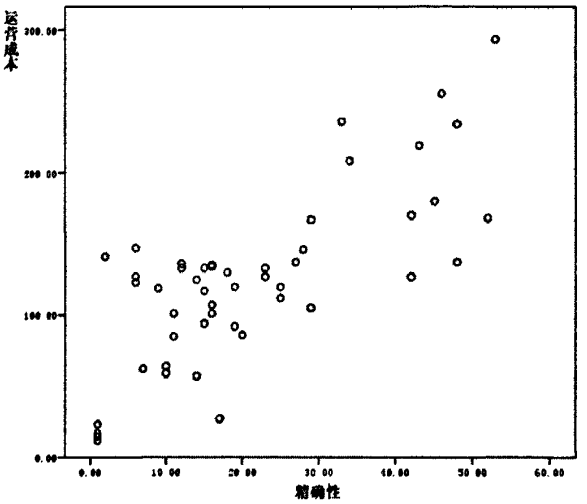

图 5-9　散点图（精确性 - 对运营成本的影响）

在对采样数据的分析过程中，如图 5-9 所示，互联网的精确性同对运营成本的影响之间呈现一定的相关性，由图 5-10 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营成本 = 精确性 * 3.246 + 52.989

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 58.1%，既在企业运营过程中，互联网的精确性对企业运营成本的影响中的 58.1%能被互联网精确性和企业运营成本之间的线性关系解释。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762[a]	.581	.573	40.93610

a. Predictors: (Constant), 精确性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	118614.56	1	118614.563	70.782	.000[a]
	Residual	85463.965	51	1675.764		
	Total	204078.53	52			

a. Predictors: (Constant), 精确性

b. Dependent Variable: 运营成本

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	52.989	9.566		5.539	.000
	精确性	3.246	.386	.762	8.413	.000

a. Dependent Variable: 运营成本

图 5-10　回归分析（精确性 - 对运营成本的影响）

通过如上对样本数据的回归分析，由于互联网的精确性帮助企业在运营过程中，提高了决策的准确性，减少了由于在市场布局、投资、发展计划等方面的失误导致的资源浪费或成本提高，所以互联网的精确性对运营成本的影响呈现了正相关的关系。

由于想要有效地利用互联网精确性，就必须建立必要的、能够适应数字精确性的标准化流程和管理机制，这需要企业在信息化方面具备一定的投入，否则企业会迷失在信息的海洋中，对互联网粗犷式使用的潜在风险就是将互联网作为一种工具，或是成为报章杂志之外的另外一个信息来源，而不是有针对性地助力企业的发展。

5.3.5 互联网的时效性对运营成本的影响

互联网的时效性对运营成本的影响主要体现在：

（1）企业是否足够重视，并利用了互联网快速传播的特性

（2）互联网作为一种媒介，已经打破了传统的地理位置的局限性，大大超越了传统传播速度的极限。互联网信息传播的快速性，直接导致了信息的时效性，从而也间接地对企业决策的效率提出了更高的要求。

（3）互联网的时效性也反映在企业对机会成本的把握上。一个商机在互联网环境下非常容易被竞争者获取，如果企业对信息的重要性缺乏足够的重视，或者对商机的把握缺乏当机立断的高效决策，丧失机会成本的可能性就被无形中增大。

（4）互联网的时效性也反映在企业对公关危机的处理方面。面对企业突发性的营销危机、服务危机、和公关危机，企业如果没有采取及时有效的应对措施，就可能导致隐性的品牌危机，从而导致企业需要花更多的钱在后续的纠错过程中亡羊补牢。这无论对企业的隐性成本或是显性成本的控制，还是对企业短期或是长期的品牌影响都是一次不可忽视的打击。

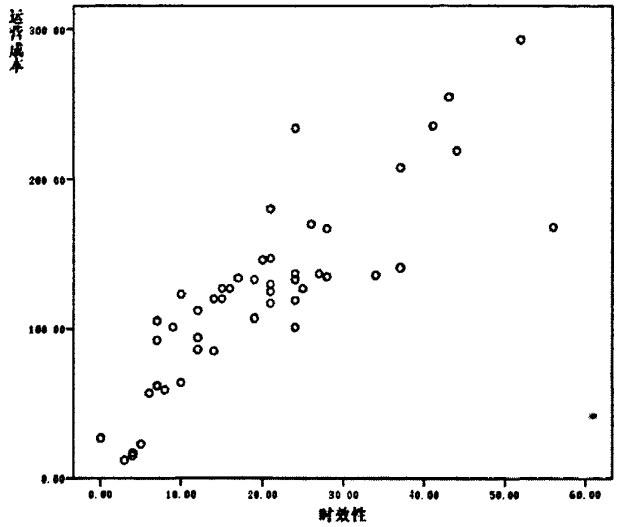

图 5-11　散点图（时效性 - 对运营成本的影响）

在对采样数据的回归分析中，如图 5-11 所示，互联网的时效性同运营成本之间呈现一定的正相关关系。如图 5-12 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营成本 = 时效性 * 4.134 + 39.4

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 74.4%，既在企业运营过程中，互联网的时效性对企业运营成本的影响中的 74.4%能被互联网时效性和企业运营成本之间的线性关系解释。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.863[a]	.744	.739	31.97550

a. Predictors: (Constant), 时效性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151934.45	1	151934.450	148.601	.000[a]
	Residual	52144.078	51	1022.433		
	Total	204078.53	52			

a. Predictors: (Constant), 时效性

b. Dependent Variable: 运营成本

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.400	7.808		5.046	.000
	时效性	4.134	.339	.863	12.190	.000

a. Dependent Variable: 运营成本

图 5-12 回归分析（时效性 - 对运营成本的影响）

综合上述分析结果可知，互联网的时效性对企业运营成本的影响有着较为显著的效果。尤其对中小企业的运营而言，时效性有着更加直接的营销效果。在后续的多元变量的回归分析中，可获得同样的分析结果。

5.3.6 互联网的渠道性对运营成本的影响

互联网的渠道性对运营成本的影响主要体现在[29]：

（1）企业是否能够认识到，互联网为企业提供了另外的一种市场渠道。

（2）互联网渠道性表现出了“长尾效应”，区别于传统的渠道特性，互联网渠道将整个互联网受众都纳入到了渠道的影响范围。相较传统方式渠道构建和维护费用，互联网渠道更加具备低成本、影响广的效果。

（3）基于互联网建立的物流、资金流、信息流、沟通流等渠道在帮助企业降低传统运作模式的成本方面提供了无与比拟的成本优势。

（4）互联网的渠道性对于企业营销渠道、品牌影响渠道、全球贸易渠道、人力资源获取渠道的建立方面，表现出了强大的成本优势。

（5）企业对互联网渠道性地有效利用，建立在企业对互联网整体应用的合力规划及有效投入基础之上的。并且需要不断的监控、评估和完善，同时配备专

业的技术人才维护和互联网渠道的畅通，否则就会适得其反，投入了资金，但是难以看到改善的效果，当然这样只能徒增运营成本。

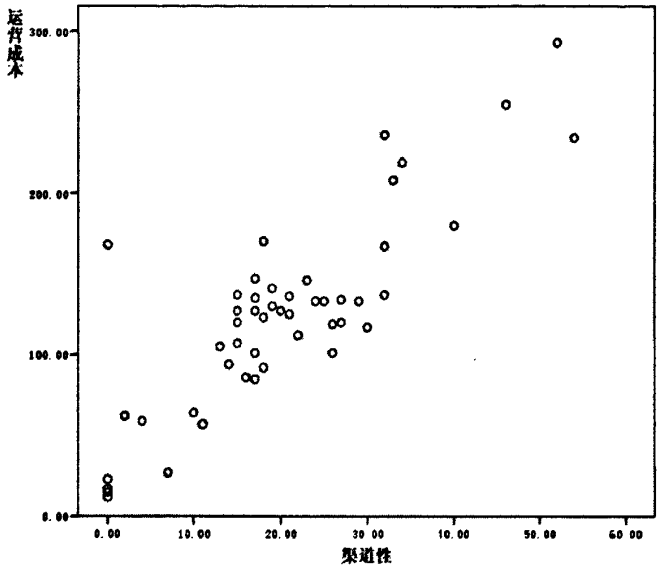

图 5-13　散点图（渠道性 - 对运营成本的影响）

在对采用数据的回归分析中，如图 5-13 所示，互联网的渠道性对运营成本的影响之间存在正相关的关系。如图 5-14 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营成本 = 渠道性 * 4.130 + 40.083

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 73.6%，既在企业运营过程中，互联网的渠道性对企业运营成本的影响中的 73.6%能被互联网渠道性和企业运营成本之间的线性关系解释。

综上所述，有效地利用互联网的渠道性可以比较显著地影响企业的运营成本。在实际操作过程中，企业对互联网渠道性特点的应用，需要第一，建立在企业信息化的成熟度基础之上，必须具备必要的人才、技术、市场、内外能力等要素，并且在一定的投入之后，才会看到效果；第二，互联网的渠道性极大地改变了企业传统的运营模式，互联网渠道的建立是企业运营模式创新的必备条件。所以建立自有互联网渠道，或者利用现成的互联网渠道，都可以达到创新运作模式，提高运作效率，利用互联网的经济规模性降低运营成本。

总之，互联网的渠道性对企业运营成本的影响有着长远的意义。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858[a]	.736	.731	32.51585

a. Predictors: (Constant), 渠道性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150157.21	1	150157.209	142.022	.000[a]
	Residual	53921.319	51	1057.281		
	Total	204078.53	52			

a. Predictors: (Constant), 渠道性

b. Dependent Variable: 运营成本

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.083	7.925		5.058	.000
	渠道性	4.130	.347	.858	11.917	.000

a. Dependent Variable: 运营成本

图 5-14　回归分析（渠道性 - 对运营成本的影响）

5.3.7 互联网的综合特性对运营成本的影响

互联网对运营成本的整体影响，将从互联网的六个维度：成本性、资源性、互动性、精准性、时效性、和渠道性，综合考察同运营成本的多元关系。通过对采样数据的回归分析，验证和考量互联网如何影响中小企业初创期的运营成本。

通过对采样数据的回归分析，最终结果和最初的设想产生了不小的差距。原本认为互联网的成本性和资源性对企业运营成本的影响应该有较多的贡献，但从实际的回归分析的结果看，时效性成为唯一对中小企业的运营成本起决定作用的互联网特性。

如图 5-15 所示，对于多元变量的线性回归分析，变量的输入采用了步进（Stepwise）的方式。回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的多元线性回归方程为：

运营成本 = 时效性 * 5.339 + 258.484

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 26.4%，既在企业运营过程中，互联网的综合特性对企业运营成本的影响中的 26.4%能被互联网整体特性和企业运营成本影响之间的线性关系解释。其中由于多元回归中多

重共线性的存在，成本性、资源性、互动性、精确性、渠道性在互联网对运营模式影响的回归估计中缺乏显著的作用。

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	时效性	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: 企业运营(成本)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.513[a]	264	249	117.82349

a. Predictors: (Constant), 时效性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	253492.98	1	253492.980	18.260	.000[a]
	Residual	708001.10	51	13882.374		
	Total	961494.08	52			

a. Predictors: (Constant), 时效性

b. Dependent Variable: 企业运营(成本)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	258.484	28.771		8.984	.000
	时效性	5.339	1.249	.513	4.273	.000

a. Dependent Variable: 企业运营(成本)

图 5-15　多元变量回归分析（运营成本）

综上所述，互联网对中小企业运营成本的影响比较弱势，从六大维度评估过程中，尽管时效性对运营成本的影响相较其他维度起到了主体的影响作用，但从最终的分析结果可以看到，回归方程以及时效性对运营成本影响的可解释程度非常微弱。从结果中可以反映出以下问题及解释：

（1）企业对互联网价值挖掘及应用程度和企业信息化成熟度紧密相关。尽管国内互联网应用环境日趋成熟，但是企业内部的信息化程度却存在很大的差异，尤其对中小企业而言，对于那些非 IT 行业的制造型或贸易型企业，缺乏足够 IT 成熟度帮助企业顺利地融合互联网优势，开发出有效的控制成本的方法。为了良好地利用互联网特性，必须要第一，建立必要的软硬件 IT 环境，比如内部网络的搭建，必要软件的使用，技术人员的储备，对互联网资源和知识的认识；

第二，建立现代化的管理流程；帮助企业规范化管理，建立信息管理和价值挖掘的实践标准；第三，从“人治”的管理模式，逐渐向基于制度进行管理的模式。只有奠定了足够的信息化成熟度的基础之后，利用和开发互联网降低运营成本的目标才可能逐步实现。

（2）中小企业在初创期不得不经历初期的IT规划的投入和建设过程。为了建立企业在互联网环境中生存和发展的条件，中小企业不得不完成初期规划、投资、建设和完善的过程，这是一个投资大于回报的阶段，所以对于中小企业在IT成熟度不足的情况下，并不能直接利用互联网特性达到降低运营成本的目的。这也是为什么回归分析的结果中并没有体现出资源性、成本性对运营成本影响的有效解释。

（3）中小企业初创期的业务成熟度制约了其利用互联网的互动性、渠道性等特性对运营成本的影响。中小企业在初创期忙于现有业务盈利模式和盈利能力的完善，有些甚至挣扎在盈亏平衡的生存线上，难以投身于建立自身的信息系统的建设，以及商业模式同互联网的结合方面的探索。所以难于从六个维度考量和充分利用互联网的资源优势、精准优势、渠道优势。同非IT行业相比，IT初创公司在对互联网的应用方面表现稍微乐观一些，但是受制于初期投资的限制，在利用互联网优势方面也同样表现的不尽人意。这也从一个方面说明了为什么在多元变量的回归分析中难以体现各个特性对运营成本的贡献。

（4）互联网的时效性对运营成本的微弱影响反映在，第一，中小企业在初创期可以利用非常小的成本通过互联网获取信息；第二，仅仅局限在互联网时效性的认识，而没有基于时效性展开模式、资源、渠道方面的改善，企业运营成本受互联网技术和环境的影响就非常的微弱。这也是为什么在回归分析中，互联网的综合特性对企业运营成本的影响中的26.4%能被时效性解释。

综上所述，互联网对中小企业初创期的运营成本的影响缺乏足够的良性效果，互联网的成本性、资源性、互动性、精准性、和渠道性对企业运营成本的降低缺乏足够的解释，而时效性对企业运营成本的降低仅具有微弱的解释能力。换个角度解释就是，中小企业在初创期想要利用互联网优势显著地降低企业的运营成本，必须是建立在一定的IT成熟度基础之上。

5.4 互联网对运营模式影响的回归分析

商业模式已经成为现代创业者们热议的话题，正在席卷中国的创业风潮中，有人将创业最大的风险定义为商业模式的风险，也有人定义商业模式是“战略的战略“，创新了的商业模式可以获取较之传统行业更加持久的利润增长。而在国内经济转型的关口，商业模式的创新成了转型升级的核心路径。本文将从企业运营的角度，针对中小企业在成长的初创期，研究互联网对商业模式的影响。（在本文中运营模式和商业模式有着互为包含和互补的含义，下文将混合应用运营模式和商业模式）。本节将考察互联网的六个维度：成本性、资源性、互动性、精准性、时效性、和渠道性同运营模式的二元及多元关系，通过采样数据在线性回归分析中变现出的相关性，反映互联网对中小企业初创期的运营模式的影响。

5.4.1 互联网的成本特性对运营模式的影响

互联网的成本特性对运营模式的影响主要体现在：基于互联网环境与技术的低成本特性是否影响或带来了企业运营模式的提升或转变。

在互联网时代，互联网技术带动的创新商业模式本身成为创业者的初始动力和动机。互联网不但在经济的规模性方面有着较之传统行业不可比拟的优势，而且互联网的经济规模性非常完美的解决了资本的投入瓶颈。就如同在《免费》一书中描述的：免费越来越成为一种有效的商业模式。数字化技术的基础经济学决定了免费模式在数字世界比在模拟世界中更容易大行其道。信息产品和服务具有较为“特殊”的成本结构。生产第一份产品的成本非常高，但是生产此后的产品的成本可以忽略不计。这就是所谓的高固定成本，低边际成本。另外数字世界带来的商业模式发展有着惊人的膨胀速度。

互联网的成本特性决定了，中下企业在考虑融合互联网进行商业模式的创新过程中，必须考虑商业模式的两个阶段：第一，运营模式启动期的高成本。通常一个好的创意、产品、或者技术都会吸引风险投资的注意，通过风险投资的注入解决启动期的资金问题。第二，运营模式的成长期。通常一个成熟的、禁得起验证的运营模式，在这个阶段都会创造稳定的现金流，将业务的规模逐渐推向一个新的高度。

在中小企业的初创期，商业模式的选择往往基于资金的来源、商业模式的成长空间、业务模式的规模性、资金的回笼和收益性等几个方面。然后结合互联网的固有特性，寻找商业模式的突破口。

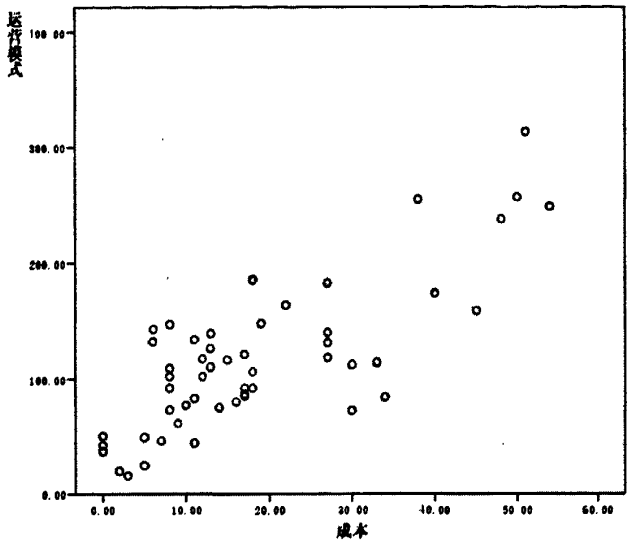

图 5-16　散点图（成本性 - 对运营模式的影响）

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794[a]	.631	.623	39.67226

a. Predictors: (Constant), 成本

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137089.04	1	137089.041	87.102	.000[a]
	Residual	80268.280	51	1573.888		
	Total	217357.32	52			

a. Predictors: (Constant), 成本

b. Dependent Variable: 运营模式

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.537	8.892		5.459	.000
	成本	3.620	.388	.794	9.333	.000

a. Dependent Variable: 运营模式

图 5-17　回归分析（成本性 - 对运营模式的影响）

通过采样数据的分析，如图 5-16 所示，互联网的成本性同运营模式之间呈现

一定的相关性，如图 5-17 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营模式 = 成本（互联网）* 3.620 + 48.537

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 63.1%，既在企业运营过程中，互联网的低成本特性对企业运营模式的影响中的 63.1%能被互联网成本性和企业运营模式之间的线性关系解释。这个结果反映了成本成为商业模式创新的重要考量点，而互联网的成本性对商业模式的创新的影响有着高度的关联性，这同时表现在商业模式的创建和实施过程中。中小企业在初创期由于资金的限制，更加关注成本对商业模式的影响，以及投资回报率对商业模式的要求。

总之，互联网的成本性对中小企业初创期的运营模式有着较为直接的相关性。

5.4.2 互联网的资源性对运营模式的影响

互联网的资源性对运营模式的影响主要体现在：是否利用互联网资源调整或改善现行的运营模式。

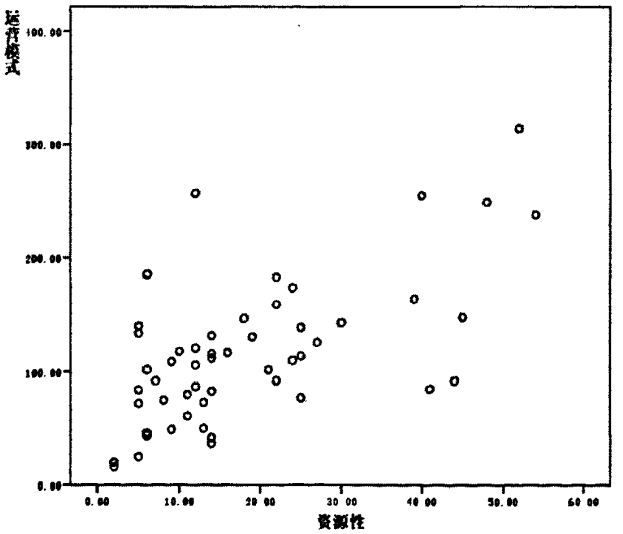

图 5-18 散点图（资源性 - 对运营模式的影响）

互联网就是资源，互联网上拥有大量免费的资源，企业是否利用了免费的互

联网资源、免费的互联网渠道的资源优势，部分或彻底地在企业运营的人力资源、组织沟通、产品研发、市场营销、客户关系、资金成本几个方面改善了现行的运营模式，即是对企业IT应用成熟度的考量，也是对企业挖掘互联网资源，推动商业模式创新的推动力。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642[a]	.412	.400	50.07118

a. Predictors: (Constant), 资源性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89494.053	1	89494.053	35.696	.000[a]
	Residual	127863.27	51	2507.123		
	Total	217357.32	52			

a. Predictors: (Constant), 资源性

b. Dependent Variable: 运营模式

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	59.151	11.486		5.150	.000
	资源性	3.031	.507	.642	5.975	.000

a. Dependent Variable: 运营模式

图 5-19　回归分析（资源性 - 对运营模式的影响）

在对采样数据的回归分析中，如图 5-18 所示，互联网的成本性同运营成本之间呈现一定的相关性，并如图 5-19 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营模式 = 资源性 * 3.031 + 59.151

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 63.1%，既在企业运营过程中，互联网的成本特性对企业运营模式的影响中的 63.1%能被互联网成本特性和企业运营模式之间的线性关系解释。

总之，互联网的成本特性，对于中小企业初创期的运营模式的选择和推动有着较为显著的影响。

5.4.3 互联网的互动性对运营模式的影响

互联网的互动性对运营模式的影响主要体现在：企业是否利用了互联网环境和技术创造的低价、高互动的方式（及时通讯、邮件、博客等），局部或整体地调整或改革了传统的运营模式。

互联网的高互动性体现在基于网络互动人群的规模性，以及互动媒介和互动方式的多样性。独立的个人可以成为互动的发起者、参与者、规范者或者管理者。基于互联网的互动既可以是单向的，也可以是双向。传统的那种被动的互动关系，在互联网时代已经被彻底改造。社区、论坛、即时通信、博客等等形式令到每位网民成为信息的创造者和分享者，每个人都可以发表自己的言论，每个人都可以表达自己的观点。虚拟社区的维护者中不乏一些隐性的言论领袖，思想的交流、知识的传递、事件的传播、奇闻异事的泛滥在互联网的环境里肆意疯长，再没有那个年代具有互联网这么高效的互动效率。

互联网的互动性为企业运营模式的创新注入了新的活力，为中小企业推动商业模式改造提供了更加多样的选择：

（1）Web2.0 将网民之间的互动性提高到了一个前所未有的高度。

（2）互联网互动性催生了大量的“伟大”的平凡人。

（3）互动性将传统的交流方式从“线下”延展到了“线上”

（4）互动性将信息的影响广度与深度，发展到了传统方式无法比拟的程度。

（5）互动性成为企业强化自我品牌的一个重要渠道。

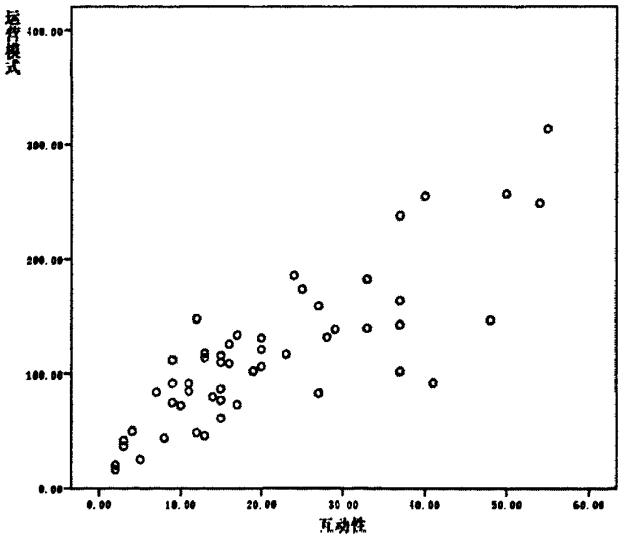

图 5-20　散点图（互动性 - 对运营模式的影响）

通过对采样数据的分析，如图 5-20 所示，互联网的互动性同运营模式之间呈现一定的相关性。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833[a]	693	.687	36.16854

a. Predictors: (Constant), 互动性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150640 99	1	150640.991	115.155	.000[a]
	Residual	66716.330	51	1308.163		
	Total	217357.32	52			

a. Predictors: (Constant), 互动性

b. Dependent Variable: 运营模式

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.803	8 828		4.056	.000
	互动性	3 854	.359	.833	10.731	000

a. Dependent Variable: 运营模式

图 5-21　回归分析（互动性 - 对运营模式的影响）

如图 5-21 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营模式 = 互动性 * 3.854 + 35.803

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 69.3%，既在企业运营过程中，互联网的互动性对企业运营模式的影响中的 69.3%能被互联网互动性和企业运营模式之间的线性关系解释。

综上所述，互联网的互动性对中小企业初创期的运营模式的影响有着直接的关联度，尤其对基于互联网的商业模式，互动性成为必要的考虑因素。著名的视频网站、论坛、博客等网站上的广告就是互动性的一个典型表现。

5.4.4 互联网的精确性对运营模式的影响

互联网的精确性对运营模式的影响主要体现在：企业现有的运营模式，是否在互联网环境和技术的帮助下，得到较之传统运营模式更为准确或者可度量的决策、执行及评估。

互联网技术帮助企业在运营过程中，通过技术手段完成信息的采集、归类、分析、和储存，将旧有的定性的管理模式向定量的模式转变，比如平衡积分卡制度的推广及实施，就体现了战略决策、战术实施、客户管理、服务质量、财务监管、能力培养等方面的管理，以量化的、可评估的方式在组织中推广，借助互联网的互动性和成本优势，将管理的设计、实施、评估和改善过程标准化，极大地提高了企业战略地有效实施，同时有力地改善了管理的精确度，提高了高层决策的准确性。

对于中小企业，互联网的精确性有利于企业快速准确地获取市场信息，推动产品定位、价格策略、售后服务、客户反馈等方面决策，在改善企业运营模式方面提供了宝贵的参考意见，令到运营模式的改善和实施，在不断完善的过程中进行，减少由于领导者个人拍脑袋带来的决策错误。

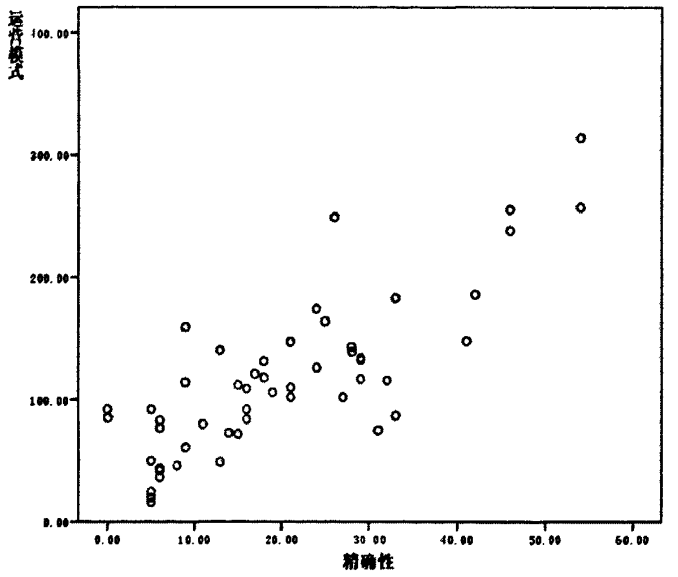

图 5-22　散点图（精确性 - 对运营模式的影响）

在对采样数据的回归分析中，如图 5-22 所示，互联网的精确性同运营成本之间呈现一定的相关性。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810[a]	657	650	38.24851

a. Predictors: (Constant), 精确性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142746.95	1	142746.947	97.575	.000[a]
	Residual	74610.373	51	1462.948		
	Total	217357.32	52			

a. Predictors: (Constant), 精确性

b. Dependent Variable: 运营模式

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	38.715	9.266		4.178	.000
	精确性	3.842	.389	.810	9.878	.000

a. Dependent Variable: 运营模式

图 5-23　回归分析（精确性 - 对运营模式的影响）

如图 5-23 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营模式 = 精确性 * 3.842 + 38.715

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 65.7%，既在企业运营过程中，互联网的精确性对企业运营模式的影响中的 65.7%能被互联网精确性和企业运营模式之间的线性关系解释。

综上所述，互联网的精确性对中小企业初创期的运营模式的影响具有较为显著的作用。

5.4.5 互联网的时效性对运营模式的影响

互联网的时效性对运营模式的影响主要体现在：企业是否留意并利用了互联网环境下，信息传递的快速性特点，并有针对性的对现有的运营模式进行了相应的调整或完善。

互联网的时效性对运营模式的影响也体现在以下几个方面：

（1）基于互联网商业模式成立的企业，要受到互联网规则的制约，如同样的行业或者商业业态，只有前三名才可以获得较大的市场份额。如果考察一下互

联网电子商务，同样领域的企业经过激励的市场竞争后往往仅有三家可以以较为满意的营利模式生存下去，如网上书店，当当、亚马逊、卓越。其他的网上商城仅能在一个更加细分的市场获得生存。

（2）互联网商业模式具有易复制的特点，所以一种商业模式一旦在互联网上出现，就会存在大量的模仿与跟风。如果不能在短时间内，获得市场占有率，或者建立独有的品牌，后进入者不但会面临强大的竞争压力，而且非常难以改变现有消费者对产品和服务的消费感知及习惯。所以时效性对互联网商业模式的建立非常关键。

（3）由于互联网技术更新的快速性，互联网的时效性还表现在商业模式受互联网技术的影响较为显著，所以商业模式也是随着互联网技术与环境不断完善的过程。就如同产品具有生命周期，商业模式同样具有其生命周期。企业对于商业模式的探索虽然不建议随着技术的更新过于频繁的改变，但是持续的评估和改善是必要的。

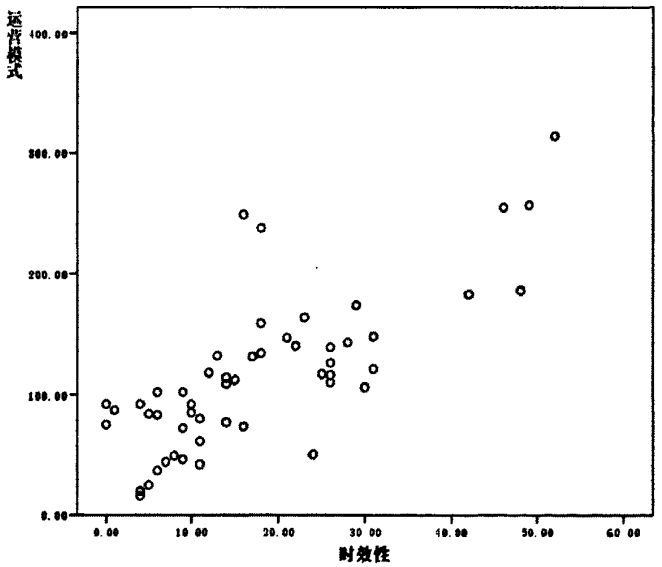

图 5-24　散点图（时效性 - 对运营模式的影响）

通过对采样数据的回归分析，如图 5-24 所示，互联网的时效性同运营模式之间呈现一定的相关性。

如图 5-25 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营模式 = 时效性 * 3.800 + 47.431

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 58.6%，既在企业运营过程中，互联网的时效性对企业运营模式的影响中的 58.6%能被互联网时效性和企业运营模式之间的线性关系解释。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765[a]	586	.578	42.01439

a. Predictors: (Constant), 时效性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127331.66	1	127331 662	72.134	.000[a]
	Residual	90025.659	51	1765.209		
	Total	217357.32	52			

a. Predictors: (Constant), 时效性

b. Dependent Variable: 运营模式

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47.431	9.744		4.868	.000
	时效性	3.800	.447	.765	8.493	.000

a. Dependent Variable: 运营模式

图 5-25 回归分析（时效性 - 对运营模式的影响）

综上所述，互联网的时效性对中小企业初创期的运营模式的影响有着较为显著的作用。

5.4.6 互联网的渠道性对运营模式的影响

互联网的渠道性对运营模式的影响主要考察：企业是否留意并利用了免费的互联网传播渠道，对运营模式（电子商务、B2C、B2B）或运营领域（线上、线下、互动）进行了必要的优化和调整。

互联网的渠道性对运营模式的影响主要体现在以下几个方面：

（1）渠道的概念在互联网时代有了新的含义。互联网较之传统的方式创建了新的渠道：全球的网上贸易渠道、网络营销渠道、人才的招聘渠道、消息的发布渠道、品牌的影响渠道。

（2）互联网渠道的影响力和波及范围更加全球化。

（3）互联网渠道为全球产业链的分工与形成奠定了运作的基础。

（4）互联网渠道的形成为全球资源的有效配置提供了集成的管理平台。

（5）互联网渠道为国内企业积极开拓电子商务市场提供了有力的支持。

处于初创期的中小企业在考虑运营模式的问题上，需要了解互联网渠道性的特点，在创业过程中积极融合互联网渠道在开展传统业务上的推动作用，综合两者的优势，在传统的业务运作中，借鉴和利用互联网在资源的获取、产品的市场定位、市场推广等方面优势，完善商业模式的科学性和时代性。

互联网渠道应用的一个典型例子就是人力资源的获取，传统的方式必须通过现场的招聘会，或者利用报纸、杂志、电视等渠道发布招聘信息，然后再经过初审、面试、多方评估，才可以完成招聘过程，即便是有些公司将人力资源招聘的工作完全外包，但是这需要承担一定的费用支出。但是利用互联网渠道，整个过程会更加简洁、费用支出更加少，在国内招聘过程可以借助招聘网站如 51job，zhaopin，中华英才网等 web 网站完成，网站不但提供招聘信息的发布、跟踪、聘雇和反馈，而且可以提供必要的数据整理报表，不但提供较为系统的分析数据，极大地方便了应聘者和招聘者的找工作效率，而且对招聘者和应聘者而言都无须花费高昂的费用。相较传统模式，互联网模式无论从成本、快捷性、针对性，还是从最终效果衡量，都比传统方式更加具有竞争力。这从原先流行的招聘方式 - 报纸招聘的规模萎缩可见一斑。

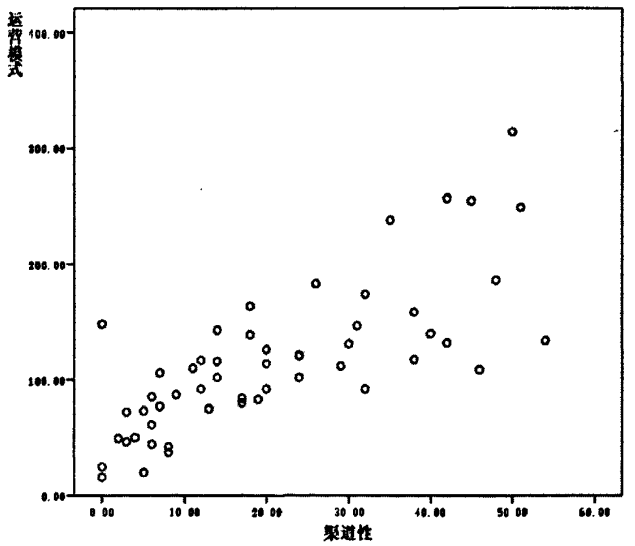

图 5-26　散点图（渠道性 - 对运营模式的影响）

在对抽样数据的回归分析中个，如图 5-26 所示，互联网的渠道性同运营模式之间呈现一定的相关性。如图 5-27 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营模式 = 渠道性 * 3.153 + 49.855

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 58.4%，既在企业运营过程中，互联网的渠道性对企业运营成本的影响中的 58.4%能被互联网渠道性和企业运营模式之间的线性关系解释。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764[a]	.584	.575	42.13166

a. Predictors: (Constant), 渠道性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	126828.42	1	126828.424	71.450	.000[a]
	Residual	90528.897	51	1775.076		
	Total	217357.32	52			

a. Predictors: (Constant), 渠道性

b. Dependent Variable: 运营模式

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.855	9.554		5.218	.000
	渠道性	3.153	.373	.764	8.453	.000

a. Dependent Variable: 运营模式

图 5-27 回归分析（渠道性 - 对运营模式的影响）

综上所述，互联网的渠道性对于中小企业初创期的运营模式的影响具有较为显著的作用。

5.4.7 互联网的综合特性对运营模式的影响

互联网对运营模式的整体影响，将从互联网的六个维度：成本性、资源性、互动性、精准性、时效性、和渠道性，综合考察同运营模式的多元关系。通过对采样数据的回归分析，验证和考量互联网如何影响中小企业初创期的运营模式。

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	精确性	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100)
2	渠道性	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	资源性	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100)

a. Dependent Variable: 企业运营(模式)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.615[a]	.378	.366	108.25981
2	.684[b]	.468	.447	101.11374
3	.724[c]	.524	.495	96.64838

a. Predictors: (Constant), 精确性

b. Predictors: (Constant), 精确性, 渠道性

c. Predictors: (Constant), 精确性, 渠道性, 资源性

ANOVA[d]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	363764.56	1	363764.562	31.037	.000[a]
	Residual	597729.51	51	11720.187		
	Total	961494.08	52			
2	Regression	450294.62	2	225147.310	22.021	.000[b]
	Residual	511199.46	50	10223.989		
	Total	961494.08	52			
3	Regression	503789.53	3	167929.842	17.978	.000[c]
	Residual	457704.55	49	9340.909		
	Total	961494.08	52			

a. Predictors: (Constant), 精确性

b. Predictors: (Constant), 精确性, 渠道性

c. Predictors: (Constant), 精确性, 渠道性, 资源性

d. Dependent Variable: 企业运营(模式)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	239.770	26.228		9.142	.000
	精确性	6.134	1.101	.615	5.571	.000
2	(Constant)	213.428	26.116		8.172	.000
	精确性	4.307	1.205	.432	3.574	.001
	渠道性	3.052	1.049	.352	2.909	.005
3	(Constant)	187.592	27.198		6.897	.000
	精确性	3.460	1.205	.347	2.871	.006
	渠道性	2.882	1.005	.332	2.867	.006
	资源性	2.532	1.058	.255	2.393	.021

a. Dependent Variable: 企业运营(模式)

图 5-28　多元变量回归分析（运营模式）

如果 5-28 所示，对于多元变量的线性回归分析，变量的输入采用了步进（Stepwise）的方式。回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的多元线性回归方程为：

运营模式 = 资源性 * 2.532 + 渠道性 * 2.882 + 精确性 * 3.460 + 187.592

其中包含三个输入参数精确性、渠道性、和精确性时，R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 52.4%，既在企业运营过程中，互联网的综合特性对企业运营模式的影响中的 52.4%能被互联网整体特性和企业运营模

式影响之间的线性关系解释。其中由于多元回归中多重共线性的存在，成本性、互动性、时效性在互联网对运营模式影响的回归估计中缺乏显著的作用。

综上所述，互联网的资源性、渠道性、和精确性在影响中小企业初创期的运营模式方面具有显著的作用。在回归分析中，成本性、互动性和时效性在对中小企业的运营模式的影响则缺乏直接关联性。从结果中可以反映出以下问题及解释：

（1）在对商业模式的影响中，互联网的六个维度之间具有相关性，所以在评估的回归方程中，仅仅出现了三个维度：资源性、渠道性、和精确性对商业模式影响的解释。

（2）评估的回归方程较为准确地体现了中小企业初创期的现状。中小企业在自身资源有限，市场渠道较为匮乏的情况下，在对互联网的六个特性的评估中，对互联网资源性和渠道性的获取较为迫切。

（3）在中小企业的调研过程中，也反映出企业对商业模式创新的主要目的，就是改善企业现有的盈利能力，在企业主营业务的业务模式、业务规模上得以提升，而此时互联网的成本性、互动性和时效性则是较后考虑的主题。

（4）由于中小企业，国有企业以及外资企业自身拥有的资源、规模、市场的控制力、内部的竞争优势有着显著的差别，所以互联网商业模式的设计、推行以及后期投入都表现出不同的形态。起点和目标的不同，决定了中小企业只能量入为出，步步谨慎，对于商业模式的创新采用分步投资，定点尝试的方式展开。而能够同时考虑互联网的全部特性，并加以有效利用和大面积实施对中小企业也是不合适的，毕竟中间存在的商业分析太大。

（5）中小企业在初创期可以竟可能的利用新兴资源-互联网带来的优势，积极在以下方面展开模式的创新和尝试：

第一，拓展企业的广告渠道，尝试新兴的网络广告方式：品牌图形广告、富媒体广告、文字链接广告、电子邮件广告、搜索引擎广告、以及不断出现的其他形式的广告模式。

第二，深度挖掘免费+收费的互联网商业模式，在利用免费吸引大量的互联网用户的同时，提供优质的、可定制的、容易获取的收费服务留住有价值的、能够帮助公司创造现金流的长期客户。

第三，重视论坛、博客、SNS（社会关系网络）、以及播客的互联网社区的力量，在利用一定的技巧推销企业的产品和服务的同时，利用网络社区中的群体力量、关系及互动，完成企业品牌的推广。

第四，自建或者借助第三方平台，完成深度市场数据和客户数据的挖掘工作，为企业的战略规划输入更加准确的信息。

在国内，基于互联网，基于信息技术推动的商业模式的创新真在如火如荼的进行着，对中小企业而言，这是一个充满了机遇和风险的成长之路。无论如何，基于互联网的商业模式的发展已经成为一种趋势，一种潮流。

5.5 互联网对运营效率影响的回归分析

本节将根据互联网的六大优势：成本性、资源性、互动性、精准性、时效性、和渠道性，考察互联网同运营效率之间的二元及多元关系，通过采样数据在线性回归分析中变现出的相关性，反映互联网对中小企业初创期的运营效率的影响。

5.5.1 互联网的成本特性对运营效率的影响

互联网的成本特性对运营效率的影响主要体现在：企业是否利用了成熟的互联网环境及技术，在保持或降低了原有的运作成本的前提下，在企业运营的过程中提高了现有的运作效率

在对采样数据的回归分析中，如图 5-29 所示，互联网的成本性同运营效率之间呈现一定的相关性。

如图 5-30 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营效率 = 成本性 * 3.800 + 60.537

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 59.7%，既在企业运营过程中，互联网的低成本特性对企业运营效率的影响中的 59.7%能被互联网成本性和企业运营效率之间的线性关系解释。

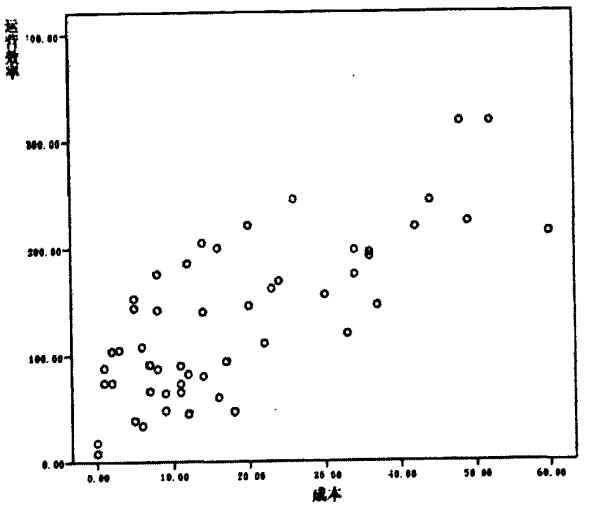

图 5-29 散点图（成本性 - 对运营效率的影响）

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773[a]	.597	.590	48.80913

a. Predictors: (Constant), 成本

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	180312.81	1	180312.814	75.688	.000[a]
	Residual	121498.88	51	2382.331		
	Total	301811.70	52			

a. Predictors: (Constant), 成本

b. Dependent Variable: 运营效率

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	60.537	10.244		5.909	.000
	成本	3.800	.437	.773	8.700	.000

a. Dependent Variable: 运营效率

图 5-30 回归分析（成本性 - 对运营效率的影响）

尽管从回归分析的结果中，互联网的成本特性对企业运营效率的影响具有一定的作用，但是在实际的调研过程中，发现许多企业在这点的反馈中，互联网的成本特性并没有表现出如回归分析结果中的体现的那种影响力（59.7%的解释能力）。 关于这点的解释在互联网的成本特性对运营成本的影响分析中有过详细的描述。

5.5.2 互联网的资源性对运营效率的影响

互联网的资源性对运营效率的影响主要体现在：企业是否将互联网环境视为一种资源，并利用了这种免费的互联网资源、免费的互联网渠道的资源优势，对原有的运作效率有了相应的提高。

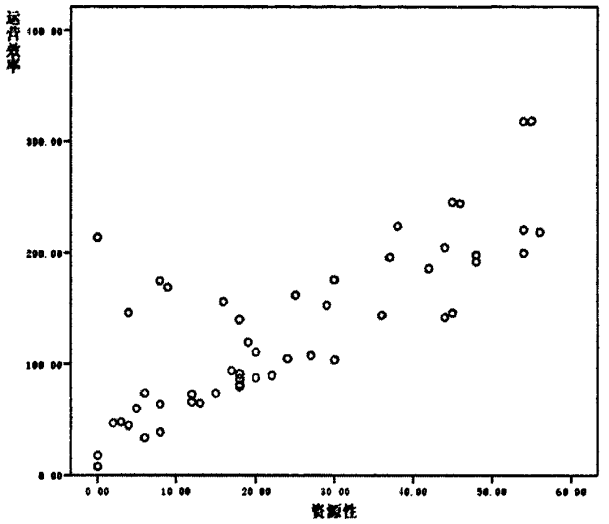

图 5-31　散点图（资源性 - 对运营效率的影响）

在对采样数据的回归分析中，如图 5-31 所示，互联网的资源性同运营效率之间呈现一定的相关性。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804[a]	.646	.639	45.74667

a. Predictors: (Constant), 资源性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	195081.05	1	195081.049	93.217	.000[a]
	Residual	106730.65	51	2092.758		
	Total	301811.70	52			

a. Predictors: (Constant), 资源性

b. Dependent Variable: 运营效率

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47.787	10.411		4.590	.000
	资源性	3.453	.358	.804	9.655	.000

a. Dependent Variable: 运营效率

图 5-32　回归分析（资源性 - 对运营效率的影响）

如图 5-32 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营效率 = 资源性 * 3.453 + 47.787

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 64.6%，既在企业运营过程中，互联网的资源性对企业运营效率的影响中的 64.6%能被互联网资源性和企业运营效率之间的线性关系解释。

综上所述，互联网的资源性对中小企业初创期的运营效率的影响具有较为显著的作用。

在实际的企业运营过程中，由于互联网作为一种资源，不但提供免费（相对的）的互联网资源，而且提供了基于互联网的各种渠道，这种渠道直接影响了运营模式的提升，从而达到了提高企业运作效率的结果。作为一种资源的角色，互联网在企业运营的成本、模式、及效率方面存在了间接的潜在影响。

5.5.3 互联网的互动性对运营效率的影响

互联网的互动性对运营效率的影响主要体现在：互联网环境下，良好的互动性是否在帮助企业提高部门或整体的运作效率的过程中发挥了必要的作用。

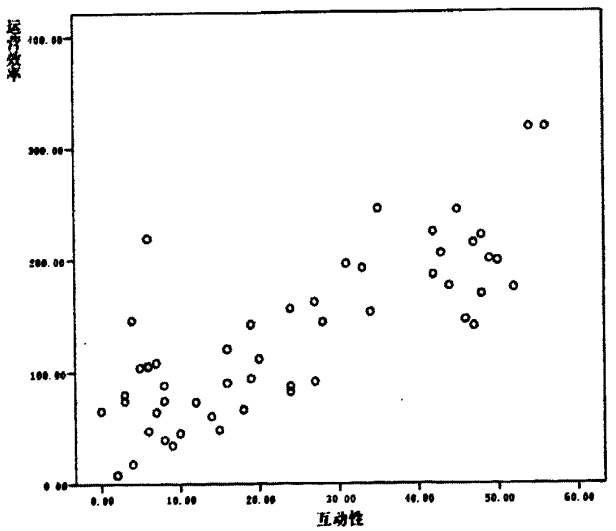

图 5-33 散点图（互动性 - 对运营效率的影响）

在企业运作过程中，正是因为互联网良好的互动性，在提高企业的运营效率方面有着突出的表现。正如在前文中，大量描述了关于互联网互动性方面的特点，

以及互联网在时间和空间方面对现代社会带来的巨大改变和影响。在企业运营的过程中，互联网的互动性对运营效率方面的影响，主要体现在以下一些方面：

（1）互联网丰富了企业互动的渠道和效率。突破传统的电话、信件、报纸、电视等偏单向的交流方式。互联网真正提供了实时、双向的多媒体沟通方式。

（2）互联网技术可以帮助使用者，为互动过程中的信息提供的存储的功能，这对信息的再次使用，或是信息的可回溯性提供了可靠的技术手段。例如：现在的 MSN 即时通信工具可以通过加密的形式进行，这不但从功能性上，而且在安全性方面，都为信息的沟通和交流提供了更加完善的功能。

（3）现代互联网技术缩短了人与人之间距离，增强了组织内部的沟通，对于提高组织内部的凝聚力有着重要的作用。

（4）互联网的互动性不但提高了企业沟通的效率，而且加速了企业内部知识的传递和转化的效率。例如企业内部培训，可以借助互联网平台，或是企业内部的 Intranet，直接部署统一的内部培训课程，这样企业的组织机构无论是在中国，还是在国外，都可以通过网络完成培训的过程。

（5）互联网的互动性为企业高层提供了战略分享和实施的交流渠道。现在在一些企业，企业高层通过个人博客，发表个人对企业的观点，或是就某事表明公司的立场或态度。而员工则可以随时和企业高层建立起通话的渠道，这对建立企业内部的高度信任具有重要的意义。

（6）在企业运营过程中，互联网优势可以在企业的很多方面得以应用和开发，例如工作流程的标准化、办公的自动化、移动办公等等都体现了技术和网络环境为现代企业的运营带来得革命性的变化。

在对调研数据的回归分析中，如图 5-33 所示，互联网的互动性同运营效率之间呈现一定的相关性。如图 5-34 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营效率 = 互动性 * 3.490 + 45.690

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 65.7%，既在企业运营过程中，互联网的互动性对企业运营效率的影响中的 65.7%能被互联网互动性和企业运营效率之间的线性关系解释。

综上所述，互联网的互动性对于中小企业初创期的运营效率的影响有着显著的直接作用。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811[a]	.657	.651	45.02996

a. Predictors: (Constant), 互动性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	198399.15	1	198399.148	97.845	.000[a]
	Residual	103412.55	51	2027.697		
	Total	301811.70	52			

a. Predictors: (Constant), 互动性

b. Dependent Variable: 运营效率

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.690	10.362		4.409	.000
	互动性	3.490	.353	.811	9.892	.000

a. Dependent Variable: 运营效率

图 5-34　回归分析（互动性 - 对运营效率的影响）

5.5.4 互联网的精确性对运营效率的影响

互联网的精准性对运营效率的影响主要体现在：企业在保持和改善整体运作效率的过程中，是否利用互联网环境提供的有效手段保持甚至超过了原有的精准控制。

从互联网的精准性的角度考量运营效率的问题，应该从以下几个方面理解：

（1）运营效率的高低问题。在企业运营过程中，我们经常讲持续改善，不但改善我们的质量水平，而且提高的我们的生产率，提高我们的投入产出比。运营的效率既要讲战略的效率，也要讲执行的效率。在日常工作中，可能要讲项目的执行效率、同客户的沟通效率、纠正错误的效率、学习新知识的效率等等。

（2）运营效率的正确与错误的问题。速度快不等于效率高！错误的事情重复十遍还是错误的，还是没有任何价值的。而正确的事情的作对一件，哪怕时间长点，依然是高效率的表现。作为企业战略的决策者，决策的正确性远比单纯评估决策的数量更加客观和有价值。

（3）互联网的精准性就是要帮助企业在提高自身运作“速度”的基础上，增强企业运营决策的正确性。互联网提供了非常多的工具或者理论，对企业在信息的处理和深加工方面提供有力的支持。例如在零售行业，或是电子商务，厂商都会利用互联网技术完成客户个人信息、消费数据的收集，进而通过数据挖掘的手

段获取消费者消费趋势的数据，从而更加准确的预知客户的消费习惯，以及市场的流行趋势[30]。

（4）互联网的精准性还体现在现代管理模式的精细化。现在企业的运营过程中不乏最佳实践、国际标准、国内规范、监督、审计、评估之类的管理词汇，这从一个方面反映了现代企业管理越来越走向精细化管理，对于战略的设计、实施、评估，人员的管理、项目的控制、资源的监管等等都有非常的量化体系和指标做支撑。针对这些层出不穷的量化体系，没有互联网技术的支持，那将是一个非常耗费精力和实践的事情。而正是有了互联网的支持，跨国公司的精细化管理才成为可能。

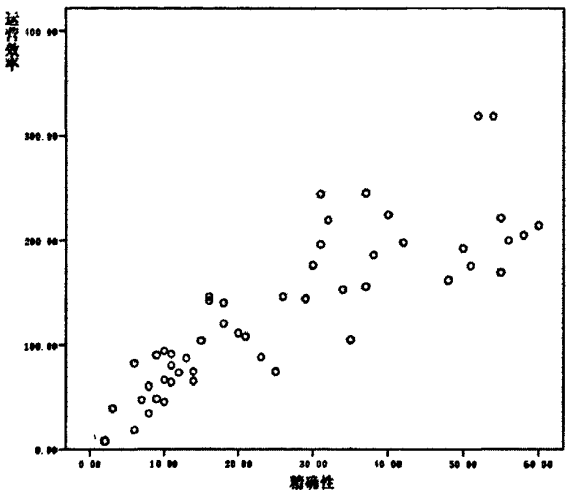

图 5-35　散点图（精确性 - 对运营效率的影响）

通过对采样数据的回归分析，如图 5-35 所示，互联网的精准性同运营效率之间呈现一定的相关性。如图 5-36 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营效率 = 精确性 * 3.697 + 35.077

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 73.5%，既在企业运营过程中，互联网的精准性性对企业运营效率的影响中的 73.5%能被互联网精准性和企业运营效率之间的线性关系解释。

综上所述，互联网的精准性对中小企业初创期的运营效率的影响有着显著的作用。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857[a]	.735	.729	39.63305

a. Predictors: (Constant), 精确性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	221701.98	1	221701.980	141.141	.000[a]
	Residual	80109.718	51	1570.779		
	Total	301811.70	52			

a. Predictors: (Constant), 精确性

b. Dependent Variable: 运营效率

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.077	9.524		3.683	.001
	精确性	3.697	.311	.857	11.880	.000

a. Dependent Variable: 运营效率

图 5-36 回归分析（精确性 - 对运营效率的影响）

5.5.5 互联网的时效性对运营效率的影响

互联网的时效性对运营效率的影响主要体现在：企业在当前快速的市场变化及激烈的竞争中，是否利用了互联网建立渠道快、传递信息迅速、获取市场反馈便捷等特点，提高了整体的运作效率。

从运营效率的角度考虑互联网的时效性，需要从以下几个方面展开：

（1）互联网特性的相关性。互联网的时效性同互联网的渠道性和精准性有着密切的关系。正是因为互联网建立起的灵活的传播渠道，广泛的互联网受众，以及精准的投递渠道，才对信息处理的时效性提出了新的要求。互联网时效性要求企业在运营过程中需要在正确的时间“必须”做正确的事，否则过了关键时期，无论机会，风险，还是收益都将不复存在。

（2）互联网时效性对运营效率的被动影响。企业由于对互联网缺乏足够的认识，所以不能有效地利用互联网优势，预测和预防商业风险的发生，而多采取时候补救的手段。例如，当企业发生公关危机的时候，改如何应对和处理关系到

企业形象，企业品牌的问题，如果企业不小心轻视了问题的存在，问题通过互联网会飞快的传递出去，这对企业的负面影响就是快速地在消费者心中留下潜在的阴影，从而影响到企业长远的运营效率。

（3）互联网时效性对运营效率的主动影响。当企业意识到互联网将企业的发展无形中同市场、同客户、同竞争者捆绑在一个竞争环境下的时候，就会尽量避免因为对互联网的优势错误理解而招致负面的效果，从而未雨绸缪，利用互联网的时效性特点，巧妙地将公司的广告、产品、品牌等市场信息通过互联网发布出去，从而起到提高运营效率的主动影响。

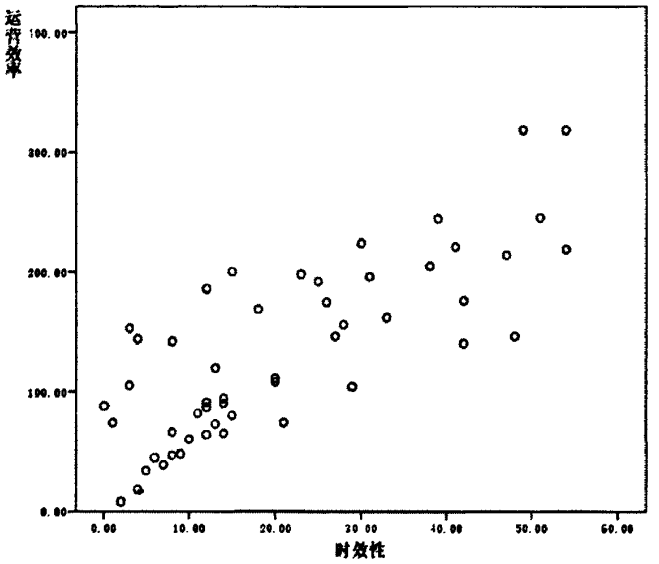

图 5-37　散点图（时效性 - 对运营效率的影响）

通过对采样数据的回归分析，如图 5-37 所示，互联网的时效性同运营效率之间呈现一定的相关性。如图 5-38 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营效率 = 时效性 * 3.849 + 49.855

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 64.0%，既在企业运营过程中，互联网的时效性对企业运营效率的影响中的 64.0%能被互联网时效性和企业运营效率之间的线性关系解释。

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800[a]	.640	.633	46.16713

a. Predictors: (Constant), 时效性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193110.08	1	193110.078	90.602	.000[a]
	Residual	108701.62	51	2131.404		
	Total	301811.70	52			

a. Predictors: (Constant), 时效性

b. Dependent Variable: 运营效率

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.855	10.368		4.809	.000
	时效性	3.849	.404	.800	9.519	.000

a. Dependent Variable: 运营效率

图 5-38　回归分析（时效性 - 对运营效率的影响）

综上所述，互联网的时效性对中小企业初创期的运营效率的影响有着显著的作用。

5.5.6 互联网的渠道性对运营效率的影响

互联网的渠道性对运营效率的影响主要体现在：企业是否利用了免费的互联网资源、互联网社会关系网络、博客、论坛、邮件等渠道，提高了企业的运作效率。

在对互联网的渠道性对运营效率的调研过程中发现，中小企业和跨国公司对于渠道性的认识和使用有着非常大的差异性。这主要反映在几个方面：

（1）IT 应用的成熟度差异性大。

（2）企业对于渠道的认识和使用情况差异较大。

（3）由于对信息的保密性关注度不同，所以各个企业对于互联网渠道的使用情况也不尽相同。有的公司限制员工对互联网渠道的使用，如 MSN 即时通信工具，有的公司则会非常频繁的使用 QQ 聊天工具，如外贸型企业。

（4）由于互联网的渠道有两种方式获取，一种是公用的渠道，任何人都可以使用；一种是公司内部的渠道，仅限于公司内部的信息交流。所以企业之间对渠道的使用的差异性较大。

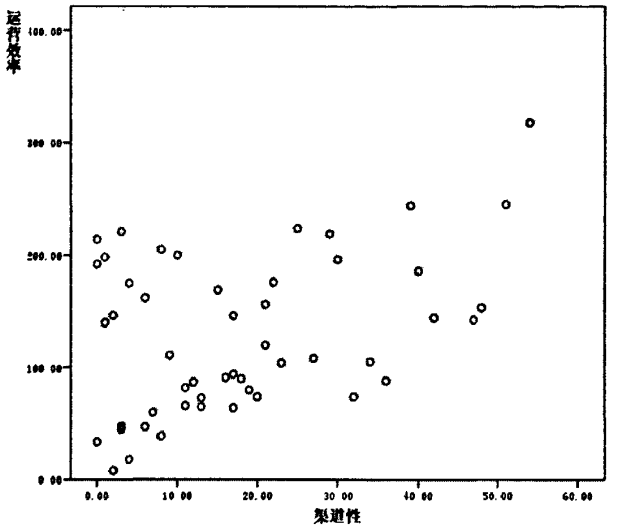

图 5-39　散点图（渠道性 - 对运营效率的影响）

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.498[a]	.248	.233	66.72989

a. Predictors: (Constant), 渠道性

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74714.929	1	74714.929	16.779	.000[a]
	Residual	227096.77	51	4452.878		
	Total	301811.70	52			

a. Predictors: (Constant), 渠道性

b. Dependent Variable: 运营效率

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	84.311	14.049		6.001	.000
	渠道性	2.420	.591	.498	4.096	.000

a. Dependent Variable: 运营效率

图 5-40　回归分析（渠道性 - 对运营效率的影响）

在对采样数据的回归分析中，如图 5-39 所示，互联网的成本性同运营成本之间呈现一定的相关性。如图 5-40 中回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的线性回归方程为：

运营效率 = 渠道性 * 2.420 + 84.311

其中 R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 24.8%，既在企业运营过程中，互联网的渠道性对企业运营效率的影响中的 24.8%能被互联网渠道性和企业运营效率之间的线性关系解释。

综上所述，互联网的渠道性对中小企业运营效率的影响有着较为微弱的作用。这同现实现况相比还是有一定差异，这主要铜中小企业所处行业、自身的管理模式的差异性较大有关。

5.5.7 互联网的综合特性对运营效率的影响

互联网对运营效率的整体影响，将从互联网的六个维度：成本性、资源性、互动性、精准性、时效性、和渠道性，综合考察同运营效率的多元关系。通过对采样数据的回归分析，验证和考量互联网如何影响中小企业初创期的运营效率。

如图 5-41 所示，对于多元变量的线性回归分析，变量的输入采用了步进（Stepwise）的方式。回归系数分析表所示，由于显著性概率小于 5%，拒绝原假设，即认为回归系数不为零，回归方程是有意义的。所以估计的多元线性回归方程为：

运营效率 = 渠道性 * 1.909 + 资源性 * 2.046 + 互动性 * 4.097 + 181.700

其中包含三个输入参数渠道性、资源性、和互动性时，R Square 为总平方和中能被估计的回归方程解释的百分比为 64.7%，既在企业运营过程中，互联网的综合特性对企业运营效率的影响中的 64.7%能被互联网整体特性和企业运营效率影响之间的线性关系解释。其中由于多元回归中多重共线性的存在，成本性、精确性、时效性在互联网对运营模式影响的回归估计中缺乏显著的作用。

综上所述，互联网的资源性、互动性、和渠道性在影响中小企业初创期的运营效率方面具有显著的作用。在回归分析中，成本性、时效性和精确性在对中小企业的运营效率的影响则缺乏直接关联性。从以上分析中可以反映出以下结果及解释：

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	互动性	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	资源性	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	渠道性	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: 企业运营(效率)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702[a]	.492	.482	97.82048
2	.783[b]	.614	.598	86.17046
3	.805[c]	.647	.628	83.19411

a. Predictors: (Constant), 互动性

b. Predictors: (Constant), 互动性, 资源性

c. Predictors: (Constant), 互动性, 资源性, 渠道性

ANOVA[d]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	473482.96	1	473482.963	49.482	.000[a]
	Residual	488011.11	51	9568.845		
	Total	961494.08	52			
2	Regression	590226.65	2	295113.326	39.744	.000[b]
	Residual	371267.42	50	7425.348		
	Total	961494.08	52			
3	Regression	622352.37	3	207450.789	29.973	.000[c]
	Residual	339141.71	49	6921.259		
	Total	961494.08	52			

a. Predictors: (Constant), 互动性

b. Predictors: (Constant), 互动性, 资源性

c. Predictors: (Constant), 互动性, 资源性, 渠道性

d. Dependent Variable: 企业运营(效率)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	233.093	22.510		10.355	.000
	互动性	5.391	.766	.702	7.034	.000
2	(Constant)	197.734	21.742		9.094	.000
	互动性	3.862	.777	.503	4.967	.000
	资源性	3.076	.776	.401	3.965	.000
3	(Constant)	181.700	22.271		8.158	.000
	互动性	4.097	.759	.533	5.402	.000
	资源性	2.046	.889	.267	2.301	.026
	渠道性	1.909	.886	.220	2.154	.036

a. Dependent Variable: 企业运营(效率)

图 5-41　多元变量回归分析（运营效率）

（1）真如在前文中分析的，互联网的成本性对中小企业初创期的运营有着非常微弱的影响作用。

（2）在上述的回归分析中，互联网特性间表现出了相应的关联性。企业在充分利用互联网资源的同时，由于互联网渠道性的优势，带来了相应的业务模式和管理模式的转变，进而带来互动性的提高，所以在对运营效率的回归方程评估中，互联网的资源性、互动性、和渠道性表现出了显著的作用。

（3）在中小企业的发展中，始终存在发展资金不足的问题。为了在有限的资金和人员配置下，获取不断的成长，企业就需要关注运营的效率，提高内部运作的连贯性和高效性。灵活、快速是中小企业的长处，由于没有大型企业的复杂构成，没有历史沉淀的制约，中小企业在初创期的发展可以根据市场、政策、客户及时调整企业的发展战略，从而更加高效地适应竞争，获得稳定的发展。

（4）中下企业由于组织结构相对简单，人员构成有限，所以企业内部的沟通相对较为简单，如果需要，企业老板甚至可以整天和员工达成一片，保持顺畅的沟通。但是另一方面，由于某些中小企业过于关注业务的发展，市场的开拓，疏于内部管理的强化，久之就会产生管理的漏洞。在互联网时代，企业应该利用互联网技术和手段，在增强交流和互动的同时，大力整理和改善企业内部管理，通过对信息、制度、评估等手段的采用加强企业的过程管理，从细节、流程、效果、目标性方面逐步完善和提高企业的运营效率。

（5）运营效率的提高意味着企业对与已经"做对"的事情做得更快，做得更好。效率的提高有利于企业战略在战术层的执行。缺乏执行效率的企业，企业战略往往推行的效果强差人意。运营效率的提高并不意味着改善过程的结束，它代表着一个新的突破的开始。效率的提高有利企业对更高目标的追求。

如图 5-41 所示，由于多元变量多重共线性的存在，互联网的成本性、精确性、时效性对企业运营效率影响的解释力度非常弱，因而在多元回归方程中没有相应的变量，缺乏相应的解释能力。

Correlations

		成本性	资源性	互动性	精确性	时效性	渠道性
成本性	Pearson Correlation	1	.464**	.582**	.623**	.712**	.164
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.239
	N	53	53	53	53	53	53
资源性	Pearson Correlation	.464**	1	.496**	.597**	.537**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
互动性	Pearson Correlation	.582**	.496**	1	.787**	.618**	.164
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.241
	N	53	53	53	53	53	53
精确性	Pearson Correlation	.623**	.597**	.787**	1	.609**	.243
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.079
	N	53	53	53	53	53	53
时效性	Pearson Correlation	.712**	.537**	.618**	.609**	1	.182
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.192
	N	53	53	53	53	53	53
渠道性	Pearson Correlation	.164	.542**	.164	.243	.182	1
	Sig. (2-tailed)	.239	.000	.241	.079	.192	
	N	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

图 5-42　样本相关系数（运营效率）

5.6 互联网对运营影响的总结

随着互联网对社会经济的影响越来越重要，为了较为全面和准确的了解互联网对中小企业初创期的运营影响，本文通过大量的访谈、案例分析和问卷调查的方式开展了互联网对企业运营影响的深入了解和分析，并进一步对采样数据进行线性回归量化分析，通过回归评估方程对影响的程度和方式做一个解释性的验证。

以调研互联网对企业运营影响为目标，文本将互联网对运营的影响分解为对运营成本、运营模式、运营效率的影响分析。同时基于对大量案例的分析，以及互联网技术发展的现状和内在特性，将互联网的影响力分解为六个特性：成本性、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性。进而分别从互联网的六个特性，完成对中小企业初创期的运营影响分析。

通过对采样数据的二元变量回归分析，获取以下的回归分析方程：

（1）互联网对运营成本影响的二元回归评估方程。如表 5-9 所示，互联网对运营成本的影响，通过成本性、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性同运营成本的二元回归评估方程得以量化。同时完成互联网的各个特性独立对运营成本影响的评估与验证。

表 5-7　互联网对运营成本影响的二元回归估计方程

	运营成本
成本性	运营成本 = 成本性 * 3.464 + 47.958
资源性	运营成本 = 资源性 * 4.481 + 31.177
互动性	运营成本 = 互动性 * 3.646 + 43.335
精确性	运营成本 = 精确性 * 3.246 + 52.989
时效性	运营成本 = 时效性 * 4.134 + 39.400
渠道性	运营成本 = 渠道性 * 4.130 + 40.083

（2）互联网对运营模式影响的二元回归评估方程。如表 5-10 所示，互联网对运营模式的影响，通过成本性、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性同运营模式的二元回归评估方程得以量化。同时完成各个互联网特性独立对运营模式影响的解释评估与验证。

表 5-8　互联网对运营模式影响的二元回归估计方程

	运营模式
成本性	运营模式 = 成本性 * 3.620 + 48.537
资源性	运营模式 = 资源性 * 3.031 + 59.151
互动性	运营模式 = 互动性 * 3.854 + 35.803
精确性	运营模式 = 精确性 * 3.842 + 38.715
时效性	运营模式 = 时效性 * 3.800 + 47.431
渠道性	运营模式 = 渠道性 * 3.153 + 49.855

（3）互联网对运营效率影响的二元回归评估方程。如表 5-11 所示，互联网对运营效率的影响，通过成本性、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性同运营效率的二元回归评估方程得以量化。同时完成各个互联网特性独立对运营影响的解释评估与验证。

表 5-9　互联网对运营效率影响的二元回归估计方程

	运营效率
成本性	运营效率 = 成本性 * 3.800 + 60.537
资源性	运营效率 = 资源性 * 3.453 + 47.787
互动性	运营效率 = 互动性 * 3.490 + 45.690
精确性	运营效率 = 精确性 * 3.697 + 35.077
时效性	运营效率 = 时效性 * 3.849 + 49.855
渠道性	运营效率 = 渠道性 * 2.420 + 84.311

（4）互联网对运营影响的多元回归评估方程。如表 5-12 所示，通过对样本数据的总体分析，互联网对运营的总体影响，通过以下的多元回归方程得以总结和验证。在多元回归方程中，由于互联网的成本性、资源性、互动性、精确性、时效性、渠道性对运营成本、运营模式和运营效率的影响贡献各不相同，所以多元回归评估方程呈现出较大的差异性。这也从一个方面反映和验证了中小企业初创期所具有的与成熟企业不同的运作特点。

表 5-10　互联网对中小企业初创期运营影响的多元回归估计方程

成本性 资源性	运营成本 = 时效性 * 5.339 + 258.484
互动性 精确性	运营模式 = 资源性 * 2.532 + 渠道性 * 2.882 + 精确性 * 3.460 + 187.592
时效性 渠道性	运营效率 = 渠道性 * 1.909 + 资源性 * 2.046 + 互动性 * 4.097 + 181.700

综上所述，互联网的渠道性、资源性、互动性、精确性以及时效性，对中小企业初创期的运营成本、运营模式和运营效率方面的影响有着较为显著的作用。

针对本文的结论，为了在当前的商业环境下更加有效的理解和利用互联网带来的影响，中小企业在运营过程中可以结合自身企业的现状，选择性地参考和使用本文的研究结果，在具体实施过程中可以从以下几个方面入手：

（1）结合现状，量力而为。论文的结论尽管尝试对中小企业的初创期运营提供一定的普适性指导，但是个体企业的实情是千差万别的，所以企业务必需要针对自身的现状，抱着实事求是的态度，逐步渐进地验证与实施互联网战略，不易盲目冒进，无原则的跟风极易导致对新技术、新方法、新环境的误判及失误。

（2）在战略的长远指导性下，充分验证短期实施的有效性。互联网的影响力是逐步渗透和融合在企业的长期发展过程中，基于互联网的发展的战略需要符合企业自身发展的要求，并在不断的实践和验证中，合理完善并发挥，新技术优势为企业带来的创造力，成功的运营离不开持续不断的自我完善和自我调整，选择最适合企业自身发展的方法和路线才是正确的选择，简单的模仿和快速的推动可能会对企业的发展带来短期的、局部的影响，但是绝对不可脱离企业长远的发展战略，否则任何新的方法和手段都是促其失败的罪魁祸首。

（3）重视信息技术的整体均衡发展。互联网战略需要企业的信息化完善程度作为成功的保障，局部的推动、短暂的计划、个别的方案实施都不可能帮助企业快速地实现信息化的成熟。企业的信息化能力亦需要足够的人才储备做支撑，即便是“外包”的盛行也不可能为企业快速的带来建立实施互联网战略、应用互联网技术的“能力”要素，信息技术如同企业的数字神经，需要同企业发展及运营充分融合的基础上发挥其最大的优势。在企业信息化过程中需要循序渐进，持续突破与完善。

（4）参照标杆，积极推动。面对新的环境、新的经济模式裹足不前，甚至视而不见也是一种非常严重的错误。消极的应对，期望市场的发展带动企业自身的发展与变化，尽管较为“稳妥”，但是失去了企业竞争力的革新及夯实，错过了市场商机及自身能力的适时挖掘及培养。面对新的事务，企业应以一种勇敢的态度，参照行业的新标准、新方法，积极推动和实践与之相适应的运作，从而保持企业的市场竞争力。

第 6 章 结论

6.1 研究结论总结

本文通过简要回顾中国改革开放 30 年，针对每一次技术革命和政策调整过程中，对国内中小企业所经历的转型与调整进行回顾和总结，并在结合大量的文献整理和案例分析的基础上，以当前中小企业发展面临的问题为切入点，以互联网技术和应用环境为背景，通过深入分析互联网技术与环境的发展现状，总结出互联网的六大特性：成本性、资源性、互动性、精确性、时效性、和渠道性。并以这六大特性作为评估和分析互联网对企业运营影响的指标，纳入互联网对中小企业初创期的运营影响的调研框架中。基于调研和回归分析框架，通过大量的调查问卷、交流访谈、案例分析获取中小企业运营同互联网相关的数据，借助统计分析工具，完成调研数据的回归分析，最终获取互联网对企业运营过程影响的二元和多元回归分析方程，完成互联网对中小企业初创期的运营影响的量化分析及验证。借助互联网对中小企业初创期运营影响的回归分析模型以及回归评估方程，本论文最终获得了以下主要的研究结论：

（1）互联网对中小企业初创期的运营影响有着较为显著的作用。尤其互联网从资源性、互动性、精确性、时效性和渠道性几个方面对中小企业运营的影响较为明显。文中总结的互联网六大特性，会因为评估目标的不同，而表现出不同的贡献和解释能力。

（2）互联网对中小企业初创期的运营影响是一个综合性的效果，互联网单一特性的影响，可能会在在多变量的综合影响研究中，失去其原有的解释能力。论文中，针对互联网的六大特性和运营影响的三个维度，分别做了较为详细的二元变量和多元变量的回归分析，其中一些变量在二元回归方程中有较为显著的变动解释，但在多元变量的回归分析中则失去了原有的解释强度。

（3）由于中小企业初创期发展的局限性，互联网的成本性、资源性、渠道性等特点对中小企业运营成本的影响较为微弱。这既受制于中小企业 IT 应用的

成熟度，也同中小企业本身的发展规模，以及互联网对企业业务运营的支撑强度不够有直接的关系。

（4）互联网对企业运营有着不合忽视的作用。通过论文中对样本数据的回归分析可以验证，互联网对企业运营模式（商业模式）和运营效率有着非常显著的作用。企业的运营模式对企业的发展和成长至关重要，通过对企业运营模式的影响，可以带来企业其他方面的改善。

（5）企业应用互联网技术和环境需要有一个循序渐进的系统化过程。对于初创期的中小企业而言，互联网的确有其自身的优势，但互联网并不是初创企业获取成长的唯一资源和方式，有效、合理、必要、可持续性是中小企业引入互联网资源的必要条件。

（6）尽管论文中对互联网的六个特性做了较为详细的解释和论证，但是由于企业业务的差异性，以及行业价值链和供应链的千差万别，互联网对企业运营影响的有效性，可能还会表现出其他形态。

6.2 研究的局限性

在论文的撰写过程中，由于研究方法、客观条件、以及个人能力的原因，对论文内容的专业性和准确性可能带来一些主观或客观的影响，所以此处就论文可能预见的局限性做一补充说明：

（1）论文对中小企业运营影响的参数选择。文中对中小企业初创期的运营影响从三个方面展开：运营成本、运营模式、运营效率。但对于企业运营的影响参数的选择，首先存在局部影响和整体影响，关键影响和次要影响的问题；其次运营效果的相关性会令到选择的参数之间存在关联影响。

（2）论文对互联网的六大特性的总结。由于论文对互联网的六大特性的总结是基于对大量的案例分析，交流访谈以及个人的从业经验，所以在参数的选择上可能有失偏颇。所选参数对某些业态具有较好的解释性，但对其他某些业态则缺乏期望的效果。

（3）论文的数据采样和搜集效果。为了照顾这次论文的线性回归分析的需要，为了获取足够信息量的量化数据，调查问卷不得不设计的较为繁琐，且题量

较大，这就导致了在数据的采样过程以及后续的分析过程存在一些不可避免的问题，如问卷的有效性、表述的全面性、正确性、以及被调查者的耐心等等。

（4）论文数据的针对性。由于本次论文的主题主要关于处于初创期的中小企业，问卷的主要投递对象应该是这种类型的企业，但是处于初创期的中小企业对IT应用缺乏足够的成熟度，部分企业甚至对互联网缺乏基本的认识，所以后期的调查问卷将调研对象扩大到中小型，但不一定是初创期的企业。这无形对研究的结果带来一些干扰。

参考文献

[1] 李子彬，陈乃醒，傅贤治，白林，《中国中小企发展报告 2008-2009》，第一版，中国经济出版社，2009

[2] 刘波，王能明等.《中国民营经济发展之路》. 北京：中国经济出版社，2005

[3] 林强，姜彦福，张健. 创业理论及其架构分析[J]. 经济研究，2001

[4] 朱仁宏. 创业研究前沿理论探讨-定义、概念框架与研究边界[J]. 管理科学，2004

[5] 易凌志. 互联网创业理论研究评述[J]. 经济论坛，2009

[6] 赵夫增. 互联网时代的在线社区生产模式研究. 科学研究，2009

[7] 李春生. 互联网时代危机管理初探. 现代商业，2009

[8] 徐岸峰. 基于互联网的旅游发展研究. 中国商贸，2009

[9] 张顺艳. 互联网分众传播发展浅析. 东南传播，2009

[10] Gerstner Jr. L.V. 《Who says elephants can't dance》. 北京：科技出版社，2003

[11] 中国互联网络信息中心. 《中国互联网络发展状况统计报告》. 北京，2009

[12] 百度百科，梅特卡夫(Metcalfe)法则，http://baike.baidu.com/view/378033.htm，2006-07-28

[13] [美]克里斯·安德森.《长尾理论》，第一版，北京：中信出版社，2006

[14] [加]唐·泰普斯科特.《维基经济学》，第一版，北京：中国青年出版社，2007

[15] [美]克里斯·安德森.《免费：商业的未来》，第一版，北京：中信出版社，2009.

[16] 刘东明.《网络整合营销兵器谱》，第一版，辽宁：科学技术出版社，2009

[17] 乔·维塔尔，约翰·莫.《互联网直销-零成本的 email 法则》，第一版，北京：企业管理出版社，2007

[18] 魏炜，朱武祥著.《发现商业模式》，第一版，北京：机械工业出版社，2009.1

[19] 彭志强，刘婕，胥英杰著.《商业模式的力量》，第一版，北京：机械工业出版社，2009.11

[20] [美]戴维，丹尼斯，托马斯著. 《商务与经济统计》，第九版，北京：机械工业出版社，2006.1

[21] [美]戴维，丹尼斯，托马斯著. 《商务与经济统计》，英文版，第八版，北京：机械工业出版社，2003

[22] [美]戴维（David,F.R.）著，李克宁译.《战略管理》，第十版，北京：经济科学出版社，2006

[23] Chase, Jacobs, Acuilano. 《operation management for competitive advantage with global cases》，Eleventh Edition, American, McGRAW-HILL INTERNATIONAL EDITION

[24] 孔翰宁，张维迎，奥赫贝.《2010 商业模式企业竞争优势的创新驱动力》，第一版，北京：机械工业出版社，2008.1

[25] Iain Aitken,陈文广译.《Value-driven IT management – commercializing the IT function》，第一版，北京：清华大学出版社，2006

[26] 高邦仁，王煜全著. 《流动的世界-奔向移动互联网时代的生活》，第一版，北京：清华大学出版社，2010

[27] 西门柳上，马国良，刘清华著. 《正在爆发的互联网革命》，第一版，北京：机械工业出版社，2010

[28] [美]欧朝晖著. 《SEO 智慧：搜索引擎优化与网络营销革命》，第一版，北京：电子工业出版社，2009.6

[29] 影响力中央研究院教材专家组 编著. 《渠道为王：销售渠道建设 3 部曲》，第一版，北京：电子工业出版社，2009.1

[30] [美]迈克尔·利维，巴顿·韦茨著，俞利军，王欣红译.《零售管理》，第四版，北京：人民邮电出版社，2004

附 件

附录 1：中小企业运营现状的调查问卷

为了配合对中小企业在创业发展过程中的运营现状有较为客观和准确的认识，进而基于互联网环境的特有的优势，为中小企业提供低成本战略、商业模式创新、和网络营销方面的指导，特组织本次针对中小企业的运营现状的调查。为了了解贵公司在创业阶段的运营现状的真实情况，此次问卷采取只有记录方式，可署名也可不署名；本人本着诚实守信的精神，在取得调查结果后立即销毁，而且所有数据仅供研究所有，绝不外传和泄漏。希望大家积极支持，本着认真、负责和客观的态度完成本问卷。本人可通过联系，在此表示诚挚的感谢！

中小企业的基本数据

1．贵公司的性质：

a. 有限责任公司 b. 股份有限责任公司 c. 个体工商户 d. 一人有限责任公司

2. 贵公司所在行业：

a. 电脑、信息 b. 零售、贸易 c. 广告媒体 d. 动画、多媒体 e. 房地产 f. 其他

3. 贵公司团队现有人数：

a. 1 b. 2-3 c. 4-5 d. 6-7 e. 10 人以上 f. 50 人以上 g. 100 人以上

4. 贵公司成立时间：

a.半年左右 b. 长于半年，不到一年 c. 长于 1 年，不到 2 年 d. 长于 2 年，不到 3 年 e. 3 年以上

5. 贵公司的启动注册资金：

a. 3 万 b. 3-6 万 c. 6-9 万 d. 10 万以上 e. 20 万以上 f. 50 万以上 g. 100 万以上

6. 贵公司的启动资源基于以下哪个方面：

a. 项目 b. 产品 c. 客户群 d. 新兴产业 e. 政策优势 f. 商业模式创新 g. 团队组合 h. 家族产业 i. 其他

中小企业的运作状况

7. 贵公司是否拥有充沛的人力资源：

a. 差的远 b. 不够 c. 勉强够用 d. 满足现状 e. 有待补充 f. 其他

8.贵公司的创业团队属于哪种类型：

a. 领袖型 b. 取长补短型 c. 同质型 d. 技术专长型 e. 领域专家型 f. 激情冲劲型 g. 其他

9. 贵公司拥有哪些创业优势（或创业资源）：

a 优秀的团队 b. 成熟（或创新）的产品 c. 良好的客户资源 d. 良好的政府关系/背景

e. 创新的商业模式 f. 低成本竞争力 g. 光明的市场前景 h. 新兴的产业 i. 其他

10. 贵公司在以下哪些方面运作良好：

a. 创业团队合作 b. 员工招聘与管理 c. 产品定位 d. 市场推广 e. 寻找客户 f. 资金筹措 g. 广告宣传 h. 盈利模式 i. 互联网环境的利用 g. 同政府或行业协会的合作 k. 其他

11. 贵公司在以下哪些方面的运作需要继续完善：

a. 创业团队合作 b. 员工招聘与管理 c. 产品定位 d. 市场推广 e. 寻找客户 f. 资金筹措 g. 广告宣传 h. 盈利模式 i. 互联网环境的利用 j. 同政府或行业协会的合作 k. 其他

12. 贵公司需要来自哪些渠道的帮助：

a. 行业专家 b. 创业成功人士 c. 咨询顾问 d. 政府的指导协助 e. 金融机构的贷款 f. 税收优惠政策 g. 行业协会 h. 培训机构 i. 信息领域的专家 j. 法律、法规方面的专家 k. 其他

13. 贵公司目前面临何种问题：

a. 资金筹措 b. 成本控制 c. 产品设计 d. 市场定位 e. 定价 f. 广告推广 g. 寻找新客户 h. 员工招聘 i. 员工培训与管理 j. 商业模式的创新 k. 盈利模式的规划 l. 互联网资源的使用 m. 信息化手段的利用 n. 其他

14.贵公司目前如何解决人才的问题：

a. 市场招聘（专职） b. 市场招聘（兼职） c. 合作伙伴（创始人） d. 顾问咨询 e. 亲戚朋友 f. 互联网（兼职、远程） g. 暑期工 h. 合作分成 i. 其他

15.贵公司目前的用人方式是否可以满足公司业务运作的要求：

a. 短缺 b. 基本满足 c. 短期内需要补充 d. 变化太快，估计不到 e. 其他

如果用人短缺，或是严重不足，是什么原因？

a. 成本压力 b. 难以找到合适的人才 c. 公司缺乏足够的吸引力 d. 市场不成熟，不敢急于配备过多的人 e. 其他

16.贵公司目前在以下哪个方面的资金（或成本）压力较大：

a. 日常开支 b. 员工工资 c. 产品研发 d. 市场推广 e. 广告宣传 f. 网络或通讯支出 g. 客户关系营销 h. 固定资产 i. 短期贷款 j. 其他

17.贵公司采用何种方式降低公司的总体运营成本？：

a. 压缩日常开支 b. 减少员工数量 c. 多招聘兼职员工 d. 薪资结构调整 e. 减少固定资产投入 f. 必要的业务外包 g. 加强互联网营销 h. 减少广告投入 i. 商业伙伴合作 j. 其他

18.贵公司是否使用了以下的电脑设备和办公软件？：

a. 台式机/笔记本 b. 局域网络 c. 文件服务器 d. 数据库服务器 e. 邮件服务器 f. 网络防火墙 g. 打印机 h. 传真机 i. 无任何电脑设备

19.贵公司是否使用了以下的办公软件？：

a. Office 办公软件 b. 聊天工具（QQ、MSN 等） c. 杀毒软件 d. 文件上传工具（FTP） e. 公司 web 网站 f. 公司门户 g. 办公自动化软件 h. 公司论坛 i. 具有公司后缀的电子邮件 j. 数据备份软件 k. 其他

20.贵公司目前是否采用了同互联网相关的技术，改善公司的整体运作：

a. web 网站 b. 门户网站 c. 邮件、聊天工具的使用 d. 互联网搜索 e. 互联网广告 f. 网络视屏会议 g. 互联网营销 h. 互联网支付（电子支付） i. 网络协同 j. 基于互联网的商业模式创新 k. 其他

21.贵公司认为目前采用互联网技术门槛在何处？：

a. 投资较大 b. 专业性强 c. 知识储备不足 d. 技术人才不足 e. 对互联网的认识不足 f. 实施周期长 g. 实施难度较大 h. 需要进一步的培训 i. 影响当前的业务模式 j. 需要专业公司的顾问支持 k. 缺乏必要性 l. 其他

22.贵公司需要当地政府的何种支持（如创业园、科技园、软件园等）：

a. 投资融资平台 b. 政策（企业孵化器） c. 税收优惠 d. 市场和服务的对接 e. 信息服务平台 f. 产业发展的预期与指导 g. 创业导师团队 h. 风险投资平台 i. 其他

附录 2：互联网对企业运营的影响分析

为了深入考察当前互联网环境及技术对企业运营的影响，本调查问卷拟从企业运营的人力资源管理、组织及沟通管理、产品设计研发、市场营销、客户关系管理、及资金成本管理六个方面，对互联网环境及技术带来的，直接或者间接的影响给予客观的调查及分析；调查评估将采用比较的方式，对传统的运营模式同基于互联网的运营模式加以对比，以百分比的形式表示当前企业受影响，或发生改变的程度。在此十分感激您能在百忙之余给予这次调查的支持！

调查承诺：本次调查的所有数据将仅为学术性的研究及分析的目的，数据分析结束后将彻底销毁所有采集的反馈，并严格保守数据的机密性！

在以下的调查问卷中，您只需在相应的表格中标记√（或者粘贴标记√）就可以了。

由于本次调查会涉及到一些关于企业运营的概念或者简称，在此给出略微详细的解释，供您必要时参考：

人力资源 包含企业中同人力资源管理相关的内容：招聘、面试、测试、选择、指导、培训、提高、关怀、评估、奖赏、惩罚、提升、调动、降级、解聘及劳动关系管理。

组织沟通 包含企业中同组织机构管理相关的内容：组织结构与设计、工作设计、团队管理、组织沟通、领导与信任等

产品研发 包含企业中同产品或服务设计相关的内容：产品设计、研发、测试量产、市场投放、质量监控等

市场营销 包含企业中同市场营销相关的内容：市场调研、商品或服务营销相关数据的系统化搜集、整体营销方案的设计及实施、广告公关等

客户关系 包含企业中同客户关系管理相关的内容：客户关系及服务管理、潜在客户挖掘、服务响应的标准及实施、服务响应的方式及便捷性等

资金成本 包含企业中同资金控制有关的内容：资金、成本控制、ROI、成本分析等

企业运营成本 是指在上述各个业务运作单元中可能导致的总体运作成本，它可能包括人力成本、产品研发成本、营销成本、广告成本、客户关系维持成本、财务管理成本等

企业运营模式 是指影响企业盈利模式的商业模式，以及为实现总体战略目标而设计的多个功能单元的协作模式，这也会涉及到企业内部运作，及同企业外部的合作方面的流程、及供应链的管理

企业运营效率 是指企业运营过程中现实绩效同目标绩效之间的评估指标。效率既可以从时间维度，也可以从投入产出比、或者从改善效果等方面加以评估。

企业的基本资料

1 贵公司的性质：

a. 跨国公司b.国营单位 c. 民营企业d. 家族企业 e. 其它

2 贵公司已成立多长时间（大概）：

a. 1 b. 2 年 c. 3 年 d. 4 年 e. 5 年以上

对于企业运营成本的影响

3 企业是否利用了互联网提供的免费信息或资源，或者利用了互联网边际成本增加近似为"零"的运营模式，为企业带来了成本方面的节约：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

4 企业是否利用了免费的互联网资源、互联网社会关系网络、博客、论坛、邮件等方式，达到降低企业运营总体成本的目的：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

5 企业是否有通过互联网环境及技术，改善企业内部的有效沟通；内部与外部环境的沟通；或者开展了以客户为核心的双向交流和整体服务体系的改善：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力											

资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

6 企业是否利用了互联网环境与技术，在资源管理、组织沟通、广告投放、客户定位等多方面，获取了较之传统运营模式更为精准的运作效果：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

7 企业是否借助了互联网快速传播的特性，在企业运作的过程中，从以下几个方面直接或间接，无意或有意地提高了运作的响应速度：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

8 企业是否关注和利用了基于互联网环境和技术建立起来的社区渠道、兴趣分享渠道以及网络营销等渠道，降低企业的资金流、物流、信息流的管理成本：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

对于企业运营模式的影响

9 企业是否利用了免费的互联网资源、免费互联网渠道具备的低成本优势，实现或部分改善了企业的总体运营成本：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

10 企业是否利用了免费的互联网资源、免费的互联网渠道的资源优势，部分或彻底地从以下几个方面改善了现行的运营模式：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

11 企业是否利用了互联网环境和技术创造的低价、高互动的方式（及时通讯、邮件、博客等），局部或整体地调整或改革了传统的运营模式：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

12 企业现有的运营模式，是否在互联网环境和技术的帮助下，得到较之传统运营模式更为准确或者可度量的决策、执行及评估：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

13 企业是否留意并利用了互联网环境及技术下，信息传递的快速性特点，对现有的运营模式从以下几个方面进行了相应的改善或转型：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

14 企业是否留意并利用了免费的互联网传播渠道，对运营模式（电子商务、B2C、B2B）或运营领域（线上、线下、互动）进行了必要的优化和调整：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

对于企业运作效率的影响

15 企业是否利用了成熟的互联网环境及技术，在保持或降低了原有的运作成本的前提下，从以下几个方面提高了现有的运作效率：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

16 企业是否将互联网环境视为一种资源，并利用了这种免费的互联网资源、免费的互联网渠道的资源优势，对原有的运作效率有了相应的提高：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

17 互联网环境下良好的互动性是否在帮助企业提高部门或整体的运作效率的过程中发挥了必要的作用：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

18 企业在保持和改善整体运作效率的过程中，是否利用互联网环境提供的有效手段保持甚至超过了原有的精准控制：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

19 企业在当前快速的市场变化及激烈的竞争中，是否利用了互联网建立渠道快、传递信息迅速、获取市场反馈便捷等特点，提高了整体的运作效率：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

20 企业是否利用了免费的互联网资源、互联网社会关系网络、博客、论坛、邮件等方式，提高了企业以下方面的运作效率：

运营单元	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
人力资源											
组织沟通											
产品研发											
市场营销											
客户关系											
资金成本											

对于企业经营的综合影响

21 在借助互联网环境和技术方面，请评估以下两个维度对企业运营带来的影响程度为：

有效利用互联网上大量的免费资源

有效引入边际成本近似为“零”的互联网商业模式

影响范畴	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
运营成本											
运营模式											
运营效率											

22 在借助互联网环境和技术方面，请评估以下两个维度对企业运营带来的影响程度为：

充分利用互联网上传播的新闻信息、产品信息、市场信息、竞争者信息等有效信息资源

利用互联网上流行的社会关系网络挖掘产品或客户市场

影响范畴	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
运营成本											
运营模式											
运营效率											

23 在借助互联网环境和技术方面，请评估以下两个维度对企业运营带来的影响程度为：

利用互联网技术促进企业内部员工之间的沟通

利用互联网技术促进企业内部员工同外部客户之间的沟通

影响范畴	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
运营成本											
运营模式											
运营效率											

24 在借助互联网环境和技术方面，请评估以下两个维度对企业运营带来的影响程度为：

利用互联网环境实现对潜在客户的精准定位

利用互联网环境实现企业产品、营销、及品牌广告的精准投放

影响范畴	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
运营成本											
运营模式											
运营效率											

25 在借助互联网环境和技术方面，请评估以下两个维度对企业运营带来的影响程度为：

利用互联网提高产品设计和上线的速度

充分重视和利用互联网环境，有效抑制品牌危机的发生，提高品牌危机的处理速度

影响范畴	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
运营成本											
运营模式											
运营效率											

26 在借助互联网环境和技术方面，请评估以下两个维度对企业运营带来的影响程度为：

在全球化经济浪潮的冲击下，顺应历史的潮流，积极利用互联网建立全球贸易渠道，以全球化的视野参与竞争

影响范畴	无变化	高于0%	高于10%	高于20%	高于30%	高于40%	高于50%	高于60%	高于70%	高于80%	高于90%
运营成本											
运营模式											
运营效率											

后 记

论文撰写既是对自我学习的总结，也是对所学知识的一个验证，证明自己掌握了必要的理论和实践知识，掌握了进行理论研究的方法和态度。

这篇论文不但意味着个人学习的成果检验，也包含母校的老师对我孜孜不倦的教诲，代表着老师对学生的期望，代表老师对知识的无私传播，没有各位老师辛勤的劳动与付出，我们又如何可以在短短的时间里迅速掌握商业管理的真谛；感谢老师不仅仅在传授我们知识，更教会我们合作、坚持、努力的人生态度！

在论文即将结束的时刻，脑海有太多太多的人要感谢！激动之余，对论文的艰辛计划、构思和写作似乎还在其次，更重要的是，我感受到有那么多来自值得我永远尊敬和感激的老师、朋友、兄弟姐妹，正是你们的关怀、奉献和付出才帮助我一直坚持着将论文完美结束，不求有功，但求对自己，对帮助和关心过的人有一个负责任的交代。

在这里特别感谢我的导师方志远博士，没有您的帮助，我的论文不知何时才能步入正轨！正是您的智慧和关心，我才可以迅速定位论文的主题，并找到论文分析和验证的方法，奠定论文的良好框架。在论文过程中，您又在百忙之中不时给予我宝贵的指导，帮我理清思路、克服障碍、鼓励我坚持的信心。多谢您的帮助和教导，让我受益不浅。在这里我也真心感谢您的夫人，当我困惑于问卷调查的复杂时，她给了我非常有价值的建议和热心的帮助，并且提出了非常有建设性的意见，令到我茅塞顿开，最终得以坦然面对问卷调查的挑战。请容许我在此祝福您同您的家庭身体健康、事业顺利。

在这里，我也要衷心感谢那些帮助我完成问卷调查的朋友、同学、同事们。多谢 Shell，Anne，你的热情和投入，让我多拿到了几份属于你的朋友和同事的问卷答案；多谢 Lawrence，Jun F, Leon，Ellen，Chri，John（还有很多，非常抱歉我就不一一点名了！），有了你们的帮助，我才可以获得较为真实的调研数据。在这里，我还要郑重的感谢那些，我虽然不知名字，但是也为本人的论文作出不可磨灭的贡献的朋友们！顺便，我也要特别感谢那些肯安排时间和我一起讨论互

联网，讨论企业运营的朋友们，正是你们的付出，让我的论文更加有凭有据，可考证性更强。多谢了！

在这里也要感谢我的家庭，如果没有充分的理解和足够的支持，论文的完成实在难以想象。由于本人的论文撰写占用了大量家庭的时间，在此仅对我深爱的每位家庭成员报以深深地歉意。

想感谢的人太多，不能一一致谢，就在这里默默地祝福大家吧！ 祝大家生活愉快，身体健康！