



## 引言

网络时代已经来临，愿本书  
帮助你做好准备

正如我们所看到的，网络经济企业的雏形已呈现在我们面前。作为适应网络时代的机构，其组成的架构已经在相当多的公司里渐渐形成，少量的已处于婴儿期，大多数事实上还没有成型。网络时代已经降临了吗？它的到来决不会无需成本，轻而易举。确实对于某些机构来说，例如 eBay 或雅虎(Yahoo)等诞生于网络的公司实现起来相对容易。他们本身就是由网络创造出来的，依赖于网络的想像空间，这些公司不必像其很多对手一样，背负上工业时代的沉重包袱。他们根本不必为业已存在的渠道、销售队伍，以及各项基础设施操心。即使电子经济有如此的优势，大部分由网络诞生的公司还是达不到网络经济的要求。

在过去的5年里，我们接触过不少总裁，他们一直都困惑于如何在这样的新经济环境中竞争并获得胜利，每个人都希望在电子商务中得分。我们也遇到无数个想在电子商务中寻找运气

的经理们，他们想追求“美国梦”中的最新篇章：找到一个利基市场，着手启动电子商务，准备首次招股的必备文件，在一两年内投入一些资金，最终成为一个市值很高的公司。我们把这类人，包括我们自己，概括形容为“网络妄想者”。因为他们都只把眼睛盯在网络的奖赏上。不幸的是，电子商务并不如此简单。多数人对于电子商务成功所需要的努力和规则缺少理解，而艰苦的工作和充分的准备是迎接网络时代的基石。

电子经济成功的现实完全不同于至今仍指导我们的理论假设。不管其外表如何，迎接网络时代的降临并不简单，商务活动的基本原则已经完全改变了(如表1)，这一点已为人们所认识。我们所做的实践印证了一句老话：成功的原因难以捉摸，而失败的根源都千篇一律。植根于传统经济的公司都有难于转型到电子商务的经验。电子商务的前景常常使这些公司困惑，这些公司由于没有明确的价值表述而难以在网络经济中得到回报，根本原因在于这类表述在网络空间中并不存在。他们的规模经济偏重于注意大规模的市场，相反电子经济则偏爱一对一之间的关系。企业的等级制度和内部激励机制也限制了人们追求新的、创造性方式的动力。

各公司必须从根本上改变他们的计划方式和执行方式。传统的思维方式使我们做出各种变量在市场中都处于稳定状态的假设；各种边界(产业的、地理的，以及其他等等)都可以清楚地被表达出来；游戏的结果已为人所知，或者说可以预测。另外，惯性使他们很难采取果断的行动。

表1 在传统和网络经济中的商务动力

传统经济	电子经济
稳定而明确的经营权	完全自由
规模经济	一对一的关系
停滞；依赖于地域和资金	运动
市场定位	价值转移
长期规划	实时(灵活地)运行
保护产品、市场和渠道	组合产品、市场和渠道
预测未来	改变或适应未来
鼓励重复	鼓励试验
详尽的行动计划	选择性经营
结构化的正式联盟	网络化的非正式联盟
拒绝失败	允许失败
报酬和产出间联系弱	风险和报酬有直接的联系

行动果断就意味着迅速地制定行动方案并有实施的能力。根据我们对在电子经济中成功的公司的分析，毫无疑问，行动果断是成功的关键因素之一。但是，正如“行动果断”作为一个词语那样，仅仅停留在口头上，它并不能促成任何事。如果不和有意义、可测量的活动联系在一起，“行动果断”就像“学习型组织”这些专业术语一样没有实际意义。通过对那些已准备好进入网络时代的机构的研究，我们已经找到了一些共同的特性，这些特性有的导致成功，也有的导致失败。另外，电子经济的现实要求我们对长期掌握的商业价值和假设进行调整。

是什么使一些电子商务的首创者获得成功？而其他的都成为泡沫？又如何看待成百上千个业已存在的机构正在努力使自

已延伸到新的电子经济领域？这些机构没有从零开始者的劣势。另外，虽然人们对网络经济的热情集中在 Amazon.com、eBay 和 E\*Trade 等面向消费者的企业身上，不引人注目但影响深远的却是那些电子商务化企业所开展的企业间的在线交互。

本书对两种阵营的公司提供帮助，一种是诞生于网络的公司，另一种是正在转向网络的公司。本书的目的是要解释 21 世纪网络时代的机构将是怎样的，它将如何运作，以及它与其他网络时代的机构之间的关系。本书将介绍“网络就绪 (Net Ready)”的概念，并定义其特性。“网络就绪”将向你指明为迎接新秩序，你今天该做些什么。这里，我们还要弄清哪些东西是“网络就绪”不能向你提供的。如果你要找寻关于下列主题的建议，那么请到别处看看。如果你期望了解以下内容，本书对你毫无裨益：

很酷的网络站点设计

网络上的商品销售

时髦的管理名词

快速网络定位

实用手册

“跟进”(me, too)解决方案

如果你期望深入了解以下战略，本书会对你大有帮助：

如何组织你的公司在电子经济中取得成功

电子商务创意的规划及实现工具

为优化网络管理而进行的统一管理模型

推动电子商务的领导艺术

整合网络战略和商务战略

帮助你确定商机并取得竞争优势

了解电子商务的成功实践

你的机构为迎接网络时代的到来做了多少准备？你是否也像那些常常咨询我们的公司问相同的问题呢？（请见以下“我们的客户共同关心的问题”）

## 我们的客户共同关心的问题

我们究竟应该追求哪些独特的电子商务机会？

什么才是把电子商务的创意与目前已存在的运作方式最佳结合的方法？

我们怎样衡量投资的回报？

我们怎样为我们的产业定义电子商务概念？

我们怎样结构化地组织才能做好电子商务？

我们需要开发哪些技术和能力？

我们是自己培养所需要的东西，还是从别处拿来，或干脆租借过来？

电子商务对目前已存在的各种渠道有何影响？

从长远看，电子商务的发展将如何影响到我们的经营策略？

我们怎样保护我们的利益免受竞争的影响？

我们的核心业务不可避免地将要重新整合，对此我们应如何应对？

我们怎样才能避免为进入这个新领域而放弃我们原有宝贵财富的基本部分？

在电子商务中获得成功是可能的。铺天盖地的出版物封面上都是亚马逊 (Amazon)、美国在线 (AOL)，戴尔 (Dell) 或思科 (Cisco)，天花乱坠的宣传使他们的成功看起来很容易实现。谬误距真理只有一步之遥。对媒体而言，看待事实的事后诸葛亮方式不可避免地使这些成功看起来简单，而且很有规律。所开处方都惊人地相似：寻找一个梦想家型的领导者，最好是很年青并且中途退学，有了一点想法，再吸引点风险投资，苦熬几年，最后公开上市并取得巨额回报。

这些娱乐故事所忽略的东西正是本书所关心的，什么是在电子商务中成功的要素？这是一个很难回答的问题。换种说法，我们所见到的当前大多数的网上企业都照方抓药，而他们都未能成功地达到其目标，这是为什么？当我们慎重研究了从失败到成功及介于中间的一切因素，我们开始看到了一些共同点。我们开始整理我们所观察到的各种因素，用来对电子经济的成

功进行预测，并将之总结为一系列的指导原则。

## 首先定义我们的电子术语

在我们继续展开之前，请先让我们定义以下所用术语，尽管我们会更详细地对其进行描述。这里我们介绍一些我们将要使用的术语，并说明如何对其加以区别。

**电子经济：**一种虚拟的领域，在其中可以进行实际的商务运作，创造价值并进行价值交换，可进行交易以及具有成熟的一对一的关系。这个过程可能和常规的市场有些相关，但是无论怎样它却是独立于常规市场，虽然其中的运行活动和常规市场类似，有时我们也称其为数字化经济或计算机经济。

**电子贸易：**电子商务的一种具体形式，注重于使用网络作为交换媒体的单个商业交易，包括商家之间以及商家和客户之间的交易。

**电子商务：**任何的因特网行为——策略性的或者战略性的——都进行商业关系转换，无论是商家和顾客间的关系，还是商家和商家间的关系，商家内部关系，甚至是客户和客户间的关系。如果你认为电子商务仅仅是在互联网上卖东西，那么你就太小看这幅宏伟的蓝图了。电子商务其实是一个企业内部提高效率、速度、改革并创造新价值的新的驱动途径。

弄懂术语并不是目的，重要的是要理解当今商务世界正面对的一个完全不同的过程。不管我们怎样在说电子经济、因特网贸易、实时化的经济、计算机空间的价值链，或者数字化经济，我们的目的是要说明如果你不去了解诸如这些过程对你的商务所产生的影响，你将会付出代价。

对于“电子经济”我们都希望能给出比较精确的定义，然而这很难。电子经济给我们的第一概念是，它具有前所未有的不确定性，并发生不连续的改变。当我们对某一个定义达成一致时，新的发展就又使其变得过时了。

正是具有这种不可抗拒的实时化的性质，电子经济需要一种新的词汇来描述，就好像用新的伦理来约束它一样。当电子

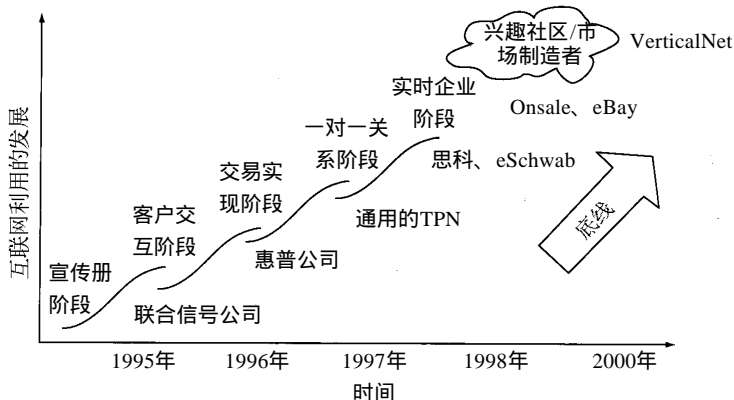


图1 电子商务的发展示意图。因特网的创意随着实际的交互性水平和对于个体对个体间的支持度而逐渐增加。同时，代表着最低竞争性的底线也逐渐升高，商业期望也逐日增高。寓意：不断革新是成功的关键。



经济为每个经济领域及其各方面加上新的秩序时，再用原来工业时代用来描述世界的各种术语来理解，并预期电子经济所创造的机会时，将显得十分不够。即使你费很大的精力去重新定义也不行。首先你最困难之处就是你要抛弃你原来已经学习的定义以及经验。抛弃令你致富的经验将是世上最难的事，而这一点恰恰是要在电子经济中获得成功所必须的。

在我们的工作中，我们发现各公司在进行电子商务的努力中的一种自然的发展过程。我们所研究的大多数公司都经历了一系列可预测的阶段(见图1)。我们先看看这些阶段：

**宣传册阶段** 在网络就绪化时代的开始时，企业使用因特网作为其发布宣传手册、员工通讯录的公告牌，过一段时间以后，就用其来放置一些更重要的文本，如产品目录和报价单。对于这些公司而言，网络是一个单向的发布机制。宣传册阶段当然也在发展，但是它并没有开拓到下一阶段：客户交互阶段。

**客户交互阶段** 在这一个阶段，公司创造出一种和客户对话的手段(使客户能够进来访问、提问、要求，直接控制客户所要求得到的形式的价值)。“客户”这一术语可以指消费者、最终客户和雇员等。

**交易实现阶段** 公司开始利用网络来拓展交易导向的过程(出售产品，获得供应，促进公司内部过程，如人力资源活动等。)

**一对一关系阶段** 因特网常被用来制作各种专用的交互服务设施。因为广域网技术允许公司以一对一的基础和顾客交易，产品价格就成为可变的，常常以拍卖的形式，由个体的客户定价。

**实时企业阶段** 零延迟企业能够在虚拟的领域进行规划、运转，并积累买家和卖家。这类公司能了解需求并实时地传递价值。

**COIN(兴趣社区)阶段** 因特网可以协助公司产生兴趣(目的、团体和贸易)的共同体，该共同体以价值链把各个协作者紧密联系起来。

在图1中请注意，当电子商务的复杂化提高，其底线也不断升高。对于经理人员来说，这个趋势应当做警讯，因为这意味着要跨越的门槛变得愈来愈高。换句话说，即使仅是要换取进入电子经济一角的入场券，每日将要面临的竞争也越来越多。电子商务不是一个电灯开关，你并不能随意打开或关掉它。网络就绪化需要时间发展，如果你还没有磨练出网络就绪化基本功，你就要经历一个很困难的时期从上一个阶段再转型到下一阶段。

如果在企业中每个运行过程间没有紧密的交互通信能力，就不可能有网络就绪化。对于许多公司来说最困难跨越的是，其领先地位的改变，以及为了实现交互性，所要求的道德约束

和政府监管。当企业把网络看做是一个强大的双向同步渠道，能够提供从公司到顾客以及从顾客到公司的双向实时通讯的时候，以前长期所建立的最有用的假定都要崩溃了。权力从公司转移到了顾客。交互手段为顾客提供极好的信息。网络就绪的公司会很快地认识到很好地拥有信息的顾客是不能被忽视的。

交互手段首先创造了新的实业，例如 Motley Fool 投资集团对美国在线的投资。截止 1997 年，交互方式被不可避免地发展到用网络来促进交易进行。当一般消费者能够很容易并且安全地进行在线交易时，诸如买卖股票、订购书籍和 CD、选择并支付航班机票，电子经济就真的诞生了。这些真正的网络就绪公司在现实世界是没有可类比实体的。

这些公司很快会发现网络催生了各公司所知的单对多的关系转变到新世界的单对单的客户经营方式。像思科和 Schwab 这样的对它们每一客户的独特的经营关系在这时候就突然变得可行。同样地，很多的交易关系也可能变成以利润分类为特征的变化关系，这种关系在几年前还被认为是不可能的。而像 Onsale 和 eBay 现在就是开拓一对一变化关系的代表。

电子经济对如何同顾客交易的各个假设进行了重新定义。拿客户关系管理策略 (CRM) 来说，电子经济把这个用意很好但不可行的管理规则抛诸脑后。因为网络就绪的顾客在产品和服务分类上有如此多的选择，当然顾客也就最不会处于被管理的处境了。正如本书即将向你展示的，在电子经济中是客户来管理这个关系。网络就绪化要求企业放下架子让顾客和客户能够

操作。在电子经济中，公司对顾客只能服务、倾听，并且予以重视。这样一来，如果公司所有事情都做得恰如其分，那么顾客就可能乐于接受服务。

大约在1998年，网络的广泛使用产生了一类新兴企业，它们利用网络作为创造财富的新方式的合作平台。垂直网络公司例如COIN以及市场开发者，例如Buy.com(请参见“打破价格/业绩比率”)正是当前无数现象的缩影。在这个意义上说，网络就绪化为衡量企业开拓新机会的能力提供了标准。

究竟怎样才能在这个数字化的、从广域网为中心的电子贸易世界、以及永变不停的电子经济中取得成功？当你回顾所有那些夸张的、大肆宣传的故事时，你会见到那些公司大多数都积累了一大堆深奥的、通过电子商务创意创造很大影响的纪录。我们并不是说那些公司还没有见到电子商务的成功，在我们的客户中许多公司其实已经在实施其项目并见到了回报。但是很可惜的是，也有很多公司还没有能展现其在竞争力方面真正的变化以及新价值的创造力。大多数公司的情况如下所示：

在广告上已经具有了电子商务的思想，然而多少带有一点机会主义的色彩，难以被竞争所需的结构要求所支撑。

已经向电子商务思想投入了大量的资源，但仍然难以见到任何期望的回报。

几乎或根本没有关于其拥有广域网创意所需开支的概念，也不知道如何测量其所做投资的正回报。

基于我们的研究，我们已经得出了一个关键结论。能在电子经济中运作良好的公司都优化了四个最重要的在电子商务成功的素质——领导者、管理、竞争优势和技术——结合在一起就构成了我们所说的网络就绪化的关键素质。这些网络就绪化的支柱将是我们第1章的主题。

如果没有网络就绪化，即使是最动听的策略创意也最终会失败。尽管在电子经济中宏伟的创见很重要，但这不能保证成功。辉煌的前景是电子经济中不可缺少的，但是前景并不能意味着什么，除非它触发了其他的一些东西。那就是说，前景只有在它能够体现在服务行动中，这行动具有一些经济影响并且切实可行。瞬间的注意和哪怕是少量的成功也能为公司带来技术的灵感，但是技术在电子经济中是很容易被复制的。如果你希望能持久成功，请去看看其他方面，去研究网络就绪化。

我们已经看到前进中的一个最大障碍就是有过度的机会，我们称其为富裕的诅咒。那些公司具有如此多的道路可开拓，如此多的创意可实施，如此多的伙伴可合作。这种富裕是一种包袱，因为众多的机会会使一个公司变得更愚蠢，它们难以正确区分各种机会。最后，由一个叫做跟进的思想起了作用。自由的思想在市场中跌倒，无主见模仿的机会主义思想成为今天的秩序。

某些分析家可能会声称既然在电子经济中有如此多的机会，所以即使那些不完全符合网络就绪的企业也能在成堆的等待你捡的财富中找到一些有价值的东西。我们对此是这样看的，过多机会造成的多血症其实对那些还没有打算使自己沿着网络就绪化四方面成熟的公司来说是一种灾难。丰富会使一个公司关注、区分和鉴别优先的能力变得迟钝。没有网络就绪化的约束，就很容易变得麻痹，可能只沿着边沿的产出活动前进。最后，即使完全由于运气，一个公司碰巧能有相当的机会，但是对网络就绪化的欠缺几乎肯定会阻碍它获取所有可能的价值。

综上所述，网络就绪描述了大多数成功的公司——如戴尔、亚马逊、思科、Schwab、Onsales——每天都展示的技巧、观点，及其价值等闪光点。这些公司都是网络就绪公司。如果你热切期望达到同样水平的成功和回报，你也必须成为网络就绪公司。本书将展开的课程会使你准备好迎接电子经济的挑战，以及你应如何着手——并且几乎同样关键的是，什么是你应该忽略的，才能使你成为网络就绪公司。

## 预测弱点的主要特征

就像午餐时经过拥挤的办公楼的旋转门一样，那恰恰是在电子经济中涉足电子商务的经验。门的旋转速度根本不能受你控制；我们不能选择成为门的占据者，也不能抓住任何优势；并且，出去的通道很快就与进来的通道混杂，最后你感到你只

能随着人流。

欢迎你加入到电子经济中来，这是一个和传统经济不一样的环境，其区别就在于它具有使人眩目和无法控制的步调。这是一个不一样的世界。电子经济对行动的要求否定了很多传统经济所形成的策略，例如先入者的优势、持久的能力，以及为保护已有生产线所要求的线性产品生产开发周期。在这种数字化的电子经济中，先入者的优势很快就能被别人仿效。网景(Netscape)成功地将其浏览器领域的技术领先转换成市场的主导地位，但是这个位置很快就被微软(Microsoft)蚕蚀了。

电子经济时代的产品周期是如此无情，而且相似。像传统运作那样去清楚地区分出的产品周期线的开始、中间和结尾根本就毫无意义。类似调查、设计、制造、运送和营销这样的活动仍在进行，但是越来越多的是面向顾客的、并发的无穷反馈过程。今年的产品已经被新的版本、升级和修订等一系列革新替代了。当变化比稳定更受到珍视的时候，任何生产出的东西都不会持久。

集半生经历积累的有用知识在迅速地缩水，所以最好应在其还有价值的时候将之与人共享，而不应积攒在自己手上而眼睁睁地看着其贬值。在电子经济中，商家仅为了取得以周计算的领先地位而不惜花费巨资。当雅虎以4 900万美元在1998年6月购得Viaweb的时候，其首席执行官杰夫·马利特(Jeff Mallett)曾经说“在联机领域，60天是商家能取得的最大领先，这也就是雅虎进行这项投资的原因。”

其经验就是在电子商务中的创意还远没有做出，更不用说自满，永远都只是开始。即使是你的最新的成果也只是接近于现实，电子经济排斥成熟正如大自然憎恶真空一样。传统经济中产品生命周期有四个阶段：酝酿、成长、成熟和衰退。而电子经济中只有前两个。必须习惯于这样的产品生命周期，即任何产品不仅不会达到成熟，而且不能对此抱有奢望。当你的努力已经取得一些成功的时候，你应该开始着手下一个新项目并提前酝酿后面的项目。

通过我们过去五年来对网络就绪型公司的研究，我们看到了它们所展现的很多这样的特征，即当有新竞争者加入，或紧抓其已获得的价值不放时，这些公司是多么的脆弱。这里给出一些我们所观察到的最共同的现象。

电子经济中的竞争优势很难获得，并且更难以维持。

电子经济要求我们不断地识别、并抓住新机会，而不是试图维持已有成果。那些有竞争力的、行动快速的公司将取得显著的有利位置。

专注于因特网上关键商务的运行是必须的，但并不足够。因为电子商务的创意经常很容易被模仿。

电子商务的门槛越来越高。创意以及它们所影响到的商务过程需要经常进行反思，提出疑问。



永不满足——不能躺在自己的成就上休息。因特网上创意以及它们所影响到的商务过程需要经常进行反思，提出疑问。

技术的更新和新技术的引进，以及商务解决方案以每6~9个月为周期。

必须不断地对原始创意推敲、改进并向客户解释。

产品，工艺和其他关键因素要不断修订。

完善的过程永无止境，不能沾沾自喜，要总是处于开始。

电子经济中的配送——你提出的有价值的建议必须是紧迫的，并能立即为顾客所关注。在你实现它之前，应做好它的替代准备，因为如果你不更新你的配送系统，你的对手就会超越你。

公司必须能使其关键的商务过程转由因特网完成。

网络技术和应用在大多数情况下更容易开发，更容易使用，而且更容易仿效，取得的任何优势都难以保持。

因特网策略必须毫不犹豫地加以实现。

知识支撑——不断扩展的电子经济要求我们从原有的层次式线性思维转移到以多重严密规则和动态规划为特征的更全局的思维方法。

传统上都是假定在较长时期内可预测的前提下进行计划，这一方法已经难以再继续了。

应以积极的思维方式替代原来的被动反应式思维。

断续地变化，跳跃式地前进，体现了大多数网络就绪型公司所提出的珍贵建议。

电子经济的现实要求多条渠道同时进行，灵活的头脑能够及时做出资源转向。

对合作者的要求——任何事都不可能一个人独自完成。扩展的电子经济要求企业之间形成竞争的关系。

电子经济将惩罚那些认为其已经具有一切资格的傲慢者。能够很快形成竞争力并且在有机遇时快速行动是当前电子经济中成功的关键。

很快选择合作者，创造虚拟机构，然后再将其尽快消化的能力也是电子经济获胜的基础。

先入优势。当先入者开发出新产品、新服务或者创造出新的商业模式时，他们的优势就会增长。

先入者由于其天资而获得首次射门机会。到明天谁将会领导你的公司？

首先进入赛场能够获得最强的合作伙伴。

先入者可获得资金回报，这不仅仅意味着优先获得风

险基金，同时还挖走了竞争对手的资金。  
先入者可以获得更多的客户。

你的公司究竟有多脆弱？表2提供了一组练习题可用来评估

表2 脆弱性表现

根据以下各项外在表现来评估你的整体的脆弱性程序。你查出的风险愈高，你的运行就愈脆弱，或者反过来说，你将有愈多的机会。如果你发现了风险，你就可以做得像规则制定者；如果你发现了机会，你就可以像规则破坏者一样思考。本练习可以指导你在市场中发现机会。以下为电子经济的主要驱动特性：数字化程度、可分割性、可定制性、买卖者之间的信息不对称性和市场速度。

表现	风 险		
	低	中	高
效率			
就买卖者关系而言，效率如何？			
数字化程度			
产品和服务的数字化程度如何？			
可定制性			
产品和服务的可定制性如何？			
信息不对称性			
买卖双方之间的平衡力是什么？			
商品化			
产品或服务有多商品化？			
可分解性			
你所运行的市场是如何划分的？			
接受程度			
客户对于接受新的运行方式有多少准备？			
速度			
在产品或服务的配送中对速度要求有多重要？			

其脆弱程度。是否有一些信息在你的业务中运行得并不恰当，而在别人那里就比较好？是否在你的价值链中的高价值过程都可以被量化或制造到商品中？如果是这样，那么怎样才能阻止一些灵活的竞争者也介入其中呢？是否你的价值链中的关键过程能够被分解吗？或者说形式是否可以和功能脱离吗？如果是这样，那么你就是脆弱的，而且你可能还不知道这一点。竞争对手正在等待发现这些脆弱点。千万别等他们这样做。你自己去发现这些弱点。这样做可能会对已经建立的渠道或者已经存在的合作伙伴产生一些伤害。千万不要为此而不做这个工作。请赶紧自己行动，不要让别人超在你的前面。

## 成功的因素和障碍

从我们目前所做的工作来看，这一点已经变得很清楚，即成功的网络就绪机构都表现出某些素质，而那些不太成功或失败的机构则表现出另外一些完全不同的特征。请考虑以下这两套原则，我们分别称其为网络就绪的障碍因素和网络就绪的成功因素。它们是硬币的正反两面，在我们观察的机构中惊人地相似。事实上我们从所观察的客户身上已经看见了这些原则以不同的组合表现出来。很多成功的公司都具备这些成功因素。大部分在实现电子商务的创业中受到挫折的公司都遇到下列所述障碍因素。

## 成功的因素

行动果断——这是一个公司能迅速识别并抓住机遇的能力。它必需发展富有创意的商务模式，发展新的实践和可能的管理模型。从根本上重新调整新的价值创造过程。

计量驱动——强调所有活动都能够被测量和评价。对雇员必须给以激励机制使其达到设立的标准。

快速集中精力——如果不能在3~6个月完成，就应该转移到其他能够做的项目上去。

“版本”哲学——领会不停发展中的电子商务对发展和变革的要求。

面向顾客/技术推动——具有清晰的顾客驱动的价值观，公司必须关注于顾客价值的创造方面。

可扩展标准化体系结构(应用/网络)——要求建立这样的一个基础,在此基础上,公司可以进行价值创造工作,而不必为不同的系统、数据格式和可扩展性而操心。

愿景驱动——电子商务解决方案的文档资料应清楚说明其前景,通常是12~18个月的蓝图。

## 障碍因素

梦想综合症——幻想如果他们做电子商务，顾客自然

就会来。

简陋的体系结构(应用/网络)——公司不能建立柔性的、可升级的基础设施。他们常常是不得不用铲车将其掀开，并安装更大的基础设施。没有计划而想获得成功是错误的。将老式的已经无人问津的商业实践 / 模式网络化。装上一个网络门面，就如为哈叭狗涂唇膏，最终，他们只能以一个无效的过程，带着可爱的用户界面（漂亮哈叭狗）结束。

网络岛屿化——不连续和非协作应用产生的电子商务，常常都是重复而没有整体的发展方向。这是大部分有一定规模的公司所患有的地方病特征。

跟进策略——复制或者跟着竞争对手的步伐，可以使公司处于反应迅速的状态。但这是一个失败的建议，如果仅仅仿效你的竞争者，你只能保证自己处于二流地位。当用基准点测定你和竞争者之间的距离时，能够提供对其内部的洞察，也可以使你赶上对方，跟进策略经常是通向平凡的捷径。

一次性努力的心态——在旧的IT领域，常常是获得一个项目，然后走开，两年后做出点什么再带回来，并问“下面干什么？”这种模式将不再有效。电子商务的工程不能在与世隔绝的环境中发展。最终消费者的共同参与和紧密合作是必须的。工程必须在3个月或更少时间内完成。最重要的是，工程在完成时也是不可见的，

电子商务的创作总是处在再开发的状态。

太考虑细节——过分依赖于逐步发展。你不能采取循序渐进的方式取得成功，应迈开大步向前。

欢迎进入电子经济。让我们都成为其主动参与者。

## 致谢

网络就绪化的特性适用于公司机构就如同适用于作者一样。在我们对网络就绪化进行概念化并进行理解时，如果没有很多同事在各方面的贡献，那么无论是本书所介绍的概念还是本书都不可能完成。

许多思科系统公司的同事为使网络就绪清晰化和具体化都提供了他们的经验和观点。我们尤其对约翰·钱伯斯先生表示感谢，感谢他对写作本书的支持并抽出时间为本书的读者撰写前言。我们也要对 Pete Solvik 和 Sue Bostrom 表达感激，他们为支持我们在本书以外的网络就绪方面的工作提供了深入的见解和思想。

我们也希望把我们的感激献给思科公司因特网小组的同事，为他们的主意和友好的鼓励而表达谢意。我们要特别向 Craig LeGrande、Lynne Eslick、Amy Horn 和 Donna Sanekoff 表达感谢，他们为本书的完成付出了辛勤的工作。

约翰·西弗尼斯特别要向 Phil Osborne，为他的深入的观点

和他在过去20年的丰富的领导思想表达特别的感谢，他既是一位朋友，也是本书概念的主要贡献者。作者还要感谢 Doug Aldrich，他多年来都对我们提供深入的见解和鼓励。我们个人也要向 Gunnar Eriksen 在本书的编辑过程中提供的评论表达感谢。

我们还对无数的为因特网产业而繁忙的人们表示谢意，他们的观点也充实了本书。我们尤其对下列个人表达感谢，事实上，如果没有他们大力的协助，本书的内容将会是十分贫瘠。这些人是：Leilani Allen、Marc Andreessen、Deborah Coughlin、Mark DuBois、Nat Goldhaber、Seth Godin、Robert Gordon、Robert Kadar、Robert Levy、Kevin O'Connor、Ken Seiff、Marc Sokol、Bruce Todesco和Charles B. Wang。

为把我们的思想组织起来，形成可读的形式，并且帮助架构网络就绪，我们对约翰·卡多，一位著名作家、编辑和同事表示感谢。对他在本书形成过程中对本书的负责任并督促我们的工作进度表达敬意。约翰·卡多在此也向那些向本书提供了那怕只是一点方便的人表示谢意：Rita Hoover、George Moskoff、Anna Beth Payne、Stephanie Simmon Ray、Steve Vasilion和Mary Wang。



China-Pub.com

下载

# 第一部分

## 电子经济的成功策略

Net  
Ready

电子经济的现状与土地热后的俄克拉荷马州的情况非常相似。离边界最近的土地都已被收购，很多条件便利又非常有价值的土地被圈起来防止入侵者进入。但是仍有大量的土地未被标注在地图上，对于勇于冒险的人依然有很多的成功机会。今天，那些网络就绪的机构正面临着同样的机遇。成功的电子商务机构在增长财富的同时将扮演各种不同的角色。

根据国际数据公司的报告，全球范围内的电子商务交易额在2003年将达到1万亿美元。马萨诸塞州的Framingham调查公司估计这种增长中的绝大部分来自于越来越多的客户参与在线购物以及每次交易中越来越多的资金投入和不断增长的商家对商家的在线交易。但该公司说最令人吃惊的变化是下面的预测：到2003年，美国的用户将只占有所有网络商务用户的一半不到，而1999年是占74%。

随着网络空间竞争的日趋全球化，我们所要面对的问题是：你如何加入到时代的潮流中来？或如何做得更好？如何脱颖而出，领导世界潮流？你应该先做什么以开始你的通往电子商务创意的旅程？在《网络就绪》的第一部分，我们研究了一种框架结构，可以详细地描绘出基于网络的商务流程。这种框架结构可以帮助公司决定如何将他们的梦想与拓展他们的领导能力、管理模型、竞争优势和对风险的忍受力结合起来。在详细考察了很多电子经济的实际案例后，我们从中总结了很多规律，以及什么能做，什么不能做的原则和运作的模型。几乎所有电子经济中有所成就的企业都可以把它们

映射到这些框架中来。

成功实现网络就绪化要求你忘掉曾学过的关于商业和管理方面的大多数知识和经验。当网络就绪公司从传统经济中抽取越来越多价值时，这一任务则显得更加艰巨。当以往曾用于工作的经验不再起作用时，很多人会加倍努力地工作。下述因特网拟人化的比喻说明了传统经验的愚蠢。

## 面对一匹精疲力竭的马，你将怎么做

网络就绪化的经验告诉我们当你发现自己骑在一匹精疲力竭的马上时，最佳的策略是赶快跳下来去换乘一匹新的马。但是从商业的角度看，我们是很难放弃那匹自己曾投资的精疲力尽的马，而是骑着它去尝试其他的策略，给无望的投资注入新的生命力，一般会采用下述方法：

更换骑手。

买一条更加有力的鞭子。

将几匹精疲力尽的马拴在一起以提高速度。

仿效那些驾驭精疲力尽的马最成功的公司的范例。

寻找外部资源以提高驾驭者的能力。

确认：“这就是我们通常驾驭这匹马的方法。”

声明“这不是一匹精疲力尽的马。”

做一个价格分析看看承包商能否将驾驭马的成本降低。

将精疲力尽的马提升到管理位置。

让律师对马的供应商提出诉讼。

让新闻机构发表一条消息：假如马匹精疲力尽了，那它一定是在来公司前就变得精疲力尽了。



## 第1章

## 网络就绪化的四大要素

对任何一个机构而言，网络就绪化都要具备四个要素，它们使得企业能够开展高效的、建立在网络基础上的商务流程，此流程具有吸引力、易于参与实现、易于测评。

我们对网络就绪化这一概念的研究是建立在跟踪调查一些成功运用网络的公司的基础上的。换一种方式说，我们想知道在通往电子经济成功的路上是否存在共同的障碍。五年来的经验告诉我们，某些因素可以导致电子商务的成功，同时我们的研究也证明某些因素是阻碍成功的，甚至会导致电子商务的彻底失败。我们看到了这两种结果之间惊人的一致性。

我们已经证明，要预测一个企业成功进入电子商务时代的能力，这个企业首先要具备四个要素，它们是：

领导者  
管理

## 竞争优势

## 技术

这四个方面的能力都是我们所说的网络就绪化这一概念所应必备的。如果一个机构能够持续地向外界展示这四方面的能力，我们可以称它为网络就绪化公司。

网络就绪化(Net Readiness)是衡量一个公司在未来电子经济所蕴藏的无限商机中进行开拓的能力。这四种要素被电子经济中的成功者通过无穷尽的组合方式显示出来。它们是通往电子经济的先决条件，同时也可认为是一种障碍。公司缺少这四种要素中任意的一个都不可能在电子经济时代取得持久的成功。下面的章节里，我们具体分析一下每一要素的内涵，看看我们该做些什么以强化这些要素。我们会围绕这四个要素对所熟悉的思科公司进行深入探讨，我们也会描述一幅思科系统的电子经济前景。

## 领导者

想想那些杰出的网络公司吧，它们的成功都与其领导者密切相关：迈克·戴尔、杰夫·贝佐斯、约翰·钱伯斯、比尔·盖茨，你是否感到惊叹？对此，我们调查了很多在电子经济领域有所成就的公司，无一例外的，这些公司都得力于一个具有独特能力的领导者。对于一个要面对网络经济的企业，其领导者应具备什么样的基本品质呢？如果要了解一个领导者是否已

为电子经济做好了准备，可以向他提出以下问题并且看看他能做出多少正面的回答：

是否最先解决商业流程方面的问题？

高层管理者是否已调整自己去适应电子经济所带来的机遇和风险？

高层管理者是否意识到电子商务所带来的竞争优势并作为其优先选择？

电子商务是否已综合了传统商务的各种策略？

高级管理层是否已积极地参与进电子商务的运作中？

我们是否已有了12到18个月的电子商务的框架及其实现的方法？我们是否在公司内部上下对此进行了沟通？

我们企业内部是否已建立了基于网络的电子文化？

我们是否已具有了信息共享的文化？

网络就绪的领导者要有能力使机构中的每一个人，从首席执行官到普通的管理者都能够熟悉网络：能够用网络术语进行思考和行动；能够熟练运用电子商务工具，并且用可测评的方式对其行为负责。一个领导者一定要记住：企业从上到下都是建立在网络文化上的，企业中的每一个人都是可以从事网络经济方面的工作，领导者的工作只是用自身的榜样来促进这一局面的发展。

图书馆中有很多书已论述了领导者的素质，我们这里只将讨论限制在那些投身于具有无限商机的网络经济的领导者的基本素质上。虽然数字化时代的领导者具有一些新的特征，但他的首要目的是要在美好的前景和具体的操作之间确立一个可运作的平衡点。领导能力包括两个方面：一个是战略上的设想，包括制定远景规划和团体的目标；另一个是运作的能力，即使实现目标的具体任务能够顺利实现。有一句格言说：“领导者是那些能够做正确事情的人，而管理者是能够把事情做好的人。”在数字化经济时代，领导者要身兼二职。仅仅做正确的事情是不够的，网络经济的首席执行官们要同时具有想像力和个人魅力。正如 H. Norman Schwarzkopf 所言：“领导者要将谋略与个性有效地结合在一起。如果你不具备个性，也就失去了谋略。”

数字化时代需要领导者具有宗教式的狂热，而不仅仅是鼓动能力；要成为一个授权者，而不仅仅是一个具体的执行者。瞬息万变的商业环境和日新月异的技术进步迫使我们走出办公室，将决策及解决问题的权利下放到机构的各个部门。

网络就绪的公司的管理者们常常要面对来自各方面的挑战：各种各样的想法、建议、合作伙伴、商业契机和资金障碍。如果将这样的公司比作一条船，掌舵的首席执行官和管理层队伍需要保持高度的注意力以顺利航行在险恶的波涛间。说“不”的能力通常要比说“是”的能力更重要。“我们每天都有上千个机会，”DoubleClick网络广告公司的首席执行官凯文·奥科纳



(Kevin O'Connor)说：“一半的决策是确定做什么，而另一半是决定不做什么。”数字化经济要求首席执行官们用相互矛盾的方式来考虑问题。下面将详细说明电子经济时代的领导者们要想成功所必须完成任务。

表1-1 网络就绪领导者的品质

在一个众多的机会淹没了任何的策略、商业上的快速和善变掩盖了操作中的失误这样一种环境中，网络就绪的领导者需要具有下列品质才能使企业茁壮成长。

传统的首席执行官	网络就绪的首席执行官
“按我说的做”	“按我做的做”
“走出我自己的路”	“发展我的团队”
关注战略决策	关注具体实施
受资金所限	受时间所限
受成功后的奖励所驱动	受宗教式的狂热所驱动
小心谨慎	超越常规
能够说“是”	能够说“不”
关心长远的规划	关心短期的运作
偏爱舒适	坚持真理
受市场利润所驱动	受客户要求所驱动
忍受不明确的状态	欢迎不明确的状态
顺序完成任务	多任务并行处理
关注企业的持续性	关注企业活力的补充

## 首先解决商业流程中的问题

首先要解决商业流程中的问题。你的基本目标是确立如何

更好地满足客户的需求。这一目标要比其他任何事更具有优先权，包括对支持商务流程的 IT 项目的研究发展。如果你首先考虑到流程中的出口问题，你就是做了一个正确的抉择。例如很多传统运作方式渐渐消失。为客户服务的职能越来越扩大，对管理客户的角色形成挑战。随着网络的发展，自助式模型将使客户和合伙人更乐意承担先前由机构所承担的职责。

## 对不明确且混乱的局面有高度的承受力

商业前景明朗、可预测，长期战略规划起着重要作用的时代已经过去。今天，游戏规则更偏向于思维敏捷并能迅速采取行动的人。当任一行业主要销售客户之间的关系在几星期之内发生了彻底的转变，甚至关于行业的定义也变得开放，可以重新解释时，再固守原先所制定的战略计划就很难获得利润。电子经济的领导者要明白竞争残酷的商业环境是混乱的，一个优秀的领导者要能从容应对这种杂乱无序、含混不明的局面。

在传统的经济中，过去的行为可以为未来提供可靠的指导，这一点并不适用于电子经济。网络就绪的领导者公认行业的战略前景是不可预测、也不可系统推证的。在一个变化多端且由技术创新推动的商业环境中，形式化的战略考虑不可避免地将导致失败。利益只垂青于那些能迅速调整自己以适应不断变化的电子经济的实体。网络就绪的领导者应该读读 Epictetus 的著作，他是公元一世纪罗马著名的哲学家，他的书中有对电子经

济非常恰当的描述。

## 从上至下的电子商务模式

网络就绪的公司拥有这样的领导者，他信奉网络，并将它推广至机构的每一个角落。思科公司的约翰·钱伯斯先生相信任何有关思科公司的事情都可以运用网络。如果有什么事物不能呈现在网络上，那它一定得有其足够的理由。这些领导者不仅信奉网络所提供的新技术和新应用，还要将它们推广到机构的各个部门。例如我们曾经工作过的一个公司，首席执行官在公司内部的互联网上开展一场电子交流运动。虽然不是每个专家都依赖于电子邮件和电子日历，这位首席执行官想在整个机构中创造一种用电子交流取代文字交流的环境和氛围。

思科公司也经历了从纸张的报告系统到运用内部互联网络的转变过程。在运用网络几个月后，纸张报告系统就消失了，不再有人用这种需要消耗纸张的方式提交报告。这种转变迫使公司上下接受电子文化。

## 避免渐进式

电子经济的领导者已意识到他们无法丈量出到达网络就绪化的距离。做一些循序渐进的工作，如客户服务、全面质量管理、建立质量的检验标准，这些工作都是有意义的，但它们并不是取得竞争优势的充分条件。如迈克尔·波特(Michael Porter)

所言，好的运作只意味着你在一场相同的赛跑中跑得较快。而网络就绪化的最终赢家不仅要会出色的企业运作，还要能选择参与不同类型的竞赛。他为人们列出了那些成功运用策划的杰出楷模：“通常情况下，技术型的公司并不擅长策划。但那些最成功的公司，如戴尔、英特尔、思科等并不将策划当做需渐进的或不可实现的来对待，它们总是清楚地意识到该做什么和如何去做。”差异并不一定导致成功，但成功之路总是有所差异。

## 超前意识

网络就绪的领导者需要是一个冒险家，他们敢于做一系列打破常规的事情。并非所有打破常规的事情都会成功。联邦快递公司曾投巨资在ZAP邮件的基础建设上：点对点的复写服务。遗憾的是，ZAP邮件出现的同时，私人传真机已被广泛接纳。在每个公司都具备一台传真机的趋势下，ZAP邮件显得无用武之地。但是联邦快递的领导层并没有让ZAP邮件的失败阻挡他们进行新的打破常规的尝试，如网络追踪和网络航行。

## 逆向思维

电子经济打破了很多过去神圣的商业价值。网络教会你从小处着眼并在细微处行动，而这往往是通往大收益的捷径。网络暗示你不要把成功作为你的目标，你越是盯牢它，它越是难以捉摸。成功就像幸福一样是不可追求到的，它常常是在关注客户和股东的利益，一丝不苟为他们服务过程中无意识地产生

的副效应。电子经济时代，网络就绪的领导者要使成功在不经意中产生。

## 善于交流

电子经济中效率高的领导者都热衷于电子邮件，它们可以提高整个网络的效能。传统经济的领导者要与下级进行良好的沟通，而网络就绪的领导者要帮助团队中的成员之间进行相互沟通。

## 营造一种信息共享的文化氛围

思科的领导模式中包括一种团体文化，这种文化在当时被认为是很冒险的，甚至是激进的，但今天已被证明是梦想成真。从一开始成立，思科就在努力营造一种信息共享的文化氛围。在刚开始的几天里，公司就公布了一张表格，列出了其网站上产品中所有已知的缺陷。在美国正盛行着将错误掩盖起来，并把错误的知晓渠道控制在有限的范围内时，思科的这种背离传统的作法就使公司受到了广泛的关注。今天这种信息共享的文化帮助我们对知识和认识的管理进行有效的记录，另外还支撑着产品的成就达到惊人的水平。

思科是网络就绪公司的一个出色的典范。电子邮件是企业文化中不可缺少的一部分，它渗透到从上到下的每一个商业流程中。思科管理上的基本原则是要建立一个调节杠杆，在网络

技术和网络可实现的应用之间保持平衡。思科的销售部门是一个虚拟的部门，财务主管们很少到一个具体的场所去；几乎所有的交流和客户的订单跟踪都和无数个销售行动一样，是通过电子邮件和网络应用来完成的。思科已经意识到纸张并不是很有效的，它的传输速度慢、可靠性低、携带笨重。一个财务主管所需要的任何信息和交易都可以通过电子邮件和网络来实现。与电话、传真和缓慢的信件相比，电子邮件对任何一个询问的回复率都要高得多。

另一个思科的原则是关注客户——不仅要使客户满意，还要超越客户的期望值。客户的满意程度对思科的成功起决定性作用。思科的发展道路总是在解决“客户所面临的问题”，这些问题对客户造成影响，如果不解决，会使客户的满意度降低。例如，思科在网络商务方面的成功并不是好的策划和按策划执行的结果，成功来自于一系列的行动，而每一个行动都解决了一个客户的问题。当思科如此成功后，它将解决问题的过程流水线，以至客户并不感觉到问题的存在。正是将这些行动聚集在一起以形成首尾相接的解决方案，思科公司得以更加积极地为客户服务。经验是一对一服务才是一个网络就绪公司衡量成功的方法。

这里描述了思科是如何走向成功的。五年前，如何获得思科订单的状况是客户所面对的重大问题。在对这一状况调查后，公司意识到有70%以上的客户电话是对同一信息的询问。这种状况是经典的帕累托问题：70%的客户对30%的信息有需求。思

科没有选择增加更多的客户服务代理，而是开发了一种应用程序来处理大多数的电话。客户在思科的网站上没有查询到他们所需的回答时才与技术和商务支持人员取得联系。通过开发出这样一种应用程序(基本上是自助式模型)后，思科大大地提高了其客户的满意率。实际上，自助式的模型比以前用人工回答询问的常规方法能够获得客户更高的满意率。最初的目标是解决客户所面临的问题，提高客户的满意度，在稀缺的专业技术上做一调整，而不是通过网络卖更多的东西。思科的成功是它的许多原始初衷的副产品，而它的原始初衷是解决客户面临的问题，提高客户的满意率。

## 领导者所要显示的原则

如果你具备了网络就绪化的四个要素中的三个——管理、竞争优势和技术，但是缺少领导者，网络就绪化也是无法达到的。你拥有的训练有素、胜任有余和擅长技术的团队，却不知走向何方。由于这些原因，我们说如果让你在网络就绪化的四个要素中选择一个，我们选择领导者。任何东西都是可以获得，可以开发或者购买，在网络就绪化的四要素中，只有领导者是必须先天具备的。

下面来看一些要点，这些要点在领导者章节的开始部分的调查表中就已提到。要使你的企业网络就绪，一定要遵循这些准则。

首先解决商务流程中的问题。着手于技术问题是很有诱惑力的，但要抵抗住这种诱惑。投资于技术将是一种浪费，除非商务流程已与这种技术综合到了一起。我们来玩下面的游戏：如果我是雇员、客户、供货商、合伙人等，请列出与我做生意时最困难的三个因素，然后围绕这些因素优化电子商务的流程。

构思一个12到18个月的电子商务前景。由于电子经济中事物的变化非常快，超过18个月的计划常常是没有结果的。实施一份电子商务运作方案超过12到18个月的范围是很危险的（执行这样一种方案的较快的运作基本上只需要3个月的时间）。

将前景规划在机构内部上下之间进行沟通。成为一个传道者，利用每一次机会，特别是建立在网络上的各种渠道来传播信息。

面对电子经济中的机遇和风险，要中止细微的调整。正如英特尔的安迪·格鲁夫（Andy Grove）所说：“只有打破常规的人才能生存。”

承认通过电子商务技术产生的竞争优势具有最高的优先权。你不能等待道（Dow）这样做了、微软又那样做了后才开始去做。你一定要从现在开始行动。

让个人的责任参与到电子商务的努力中来。领导者是个性化的。如果领导者不这样做，没有人能够这样做了。高级管理者显著地参与到推动电子商务的努力中



来是有决定性意义的。建立一种制度并坚持下去。

更多地关注雇员们在电子商务方面的教育和授权，而不仅仅是说说而已。投入大量的资金使你的愿景规划与受过高度训练并授予职权的雇员结合在一起。

通过共享信息构筑一个信息共享的电子文化模型。人们将以你为榜样，看你是如何运用信息的。如果他们看到你将信息贮藏起来，他们也会贮藏之。如果他们看到你把信息拿出来共享，他们也会共享之。通过运用网络和按照需要改变商业流程来取得信息的民主。

提供新的激励方式。传统的激励方式在企业的产出和个人的回报之间的联系很弱。网络就绪的激励方式创造了风险和回报间的紧密结合。

## 管理

你如何围绕着电子商务进行管理和组织？概括地说，中心问题是什么是管理？管理是一种运行模式，它决定了企业最本质的东西。今天，管理依旧是大多数企业苦苦挣扎着需要解决的问题。你可以独立地创建一个企业吗？你可以将这些努力综合到现存的体制中去吗？对这些问题的回答取决于很多的变量：例如电子商务的范围和商务的影响（见第3章中关于特殊的组织方式的详细描述）。

除了这个中心问题，管理还为企业所面对一些可触及的困

难问题提供了答案：

对于企业中的每个员工，他们在电子商务中的角色和责任是什么？

是否明确谁在电子商务的创意中具有决策的权力？

责任和义务的范围是否有明确的定义？

电子商务的创意是如何资助的？

我们是否为推进电子商务的持续发展注入足够的资金？

我们是否建立了一种方法可以接近和选择因特网的创意并合理地分配资源？

如何去激励因特网的创意者？

我们是否已建立了一种尺度去测量因特网的创意对我们的影响？

是什么因素激励因特网的创意者（信息技术、市场、客户、竞争对手等）？

管理决定了企业内部间的相互关系，也决定了企业外部客户之间的关系。管理所设计的内容有助于企业成为一个合法的实体所必备的规则和条例。管理包括控制、义务、责任和权威。这些因素的动态关系决定了一个企业在面对外部世界的不停变幻时，如何使企业调整自己迅速做出回应并同时保持自己的完整性。

网络就绪企业要有一个可运作的框架结构，它决定了诸如控制、义务、责任和权威等因素之间的相互关系，并将它们之间的冲突控制在合理的范围内。传统经济中适用于很多企业的严格的组织化结构在电子经济中并不是非常成功。

组织化的结构意味着网络就绪化。没有一个经过详细考虑并且能够清楚说明的管理模式，企业很难迸发出其创新的能量。没有一个令人满意的管理模式，创意者的创新能力会像一阵旋风一样消失。彼此之间几乎没有协作，他们个人对企业相对潜在的贡献也无法区分出来。一种方法是继续执行既定的政策，另一种方法是中途改变方向。在电子经济中，网络化的运作环境非常有助于企业灵活地偏离既定的策略。策略能够决定组织化的结构，正确的结构将决定企业追求正确的电子商务策略的能力。

现代的企业由很多不同的商务单位组成，如：行政部门、生产部门、市场部门和技术支持部门等等，在多数情况下，这些部门的商务功能是重复的。要能成功地推动电子商务，一个企业一定要有一种机制能跨越不同的部门，直接承担起原始商务的所有功能。

在很多大的企业中管理是非常关键的，常常是一个正式实体中最富于创造力的部分，通常被称为管理委员会。其中的成员由高层的管理者担任，并被称为 IT 领航委员会。电子商务的管理委员会完成了同样的目标，而且不仅要能够将 IT 的目标与商业中大量的目标结合起来，还要具有更广大的视野。

## 管理和运作的框架结构

管理定义了一个企业的结构、作用、责任和义务，也定义了在一个企业中起决定作用的权威。主要覆盖的领域包括全局的标准制定、愿景规划、功能职责、投资的模式和资金的管理。管理定义了结构和工具，没有过多涉及到过程。

我们这里的目的并不是要加入集权机构到企业中来。我们都知道每个企业的共同问题是有太多层面的问题要解决，但用理性的方式推动电子商务的进程对一个企业是非常关键的。非诞生于网络的公司要想迅速地进入网络就绪化就需要这些高层管理委员会。诞生于网络的公司能够更加自然地做这些事。总之，电子商务就是它们的事业，公司能够采用多种方式围绕着电子商务进行组织（看第3章中关于不同组织形式的大量讨论）。可是对于一个想将电子商务融合进传统商业中去的公司，要想取得成功就要考虑这些问题。

管理和运作的框架结构由4组核心的原则组成：管理模式、决策过程、政策和标准、目标和测量尺度。

### 管理模式

管理和运作框架的第一部分是管理模式，它定义了一个实体的目的和结构，为电子商务中不同的机构实体——组织、团体和公司制定组织化的优先顺序，分配经营和分工的不同责任。每一方面都有大量的可能帮助企业制定现在和未来潜在的管理结构。一个管理实体的章程中包括下列责任：

致力于提高协调性

保证一个企业中决策的一致性

担当独特的和可测量的目标的责任

授予完成行动的权威

采取行动的义务

组织化的结构由执行者本身组成，它类似于联邦代表制，无论参与的代表是全职还是兼职。管理实体制定执行的规则和政策，但他们本身并不用去实施这些规则和政策。商务实体负责其实施。这种模式与董事会成员制定政策并委托首席执行官去实施的方式一脉相承。

### 决策过程

决策过程定义了推行计划和管理过程中的决策制定和投资机制。这些过程可进一步拆分为：决策机制、投资模式和扩展并产生吸引力的过程。

决策机制——从创建一致意见到采用多数投票机制（一般事件或重要事件）到采用独裁方式，可随情况的不同而变化。

投资模式——特指机构内部的分配，还有项目的投资，或是两者的组合。

扩展并产生吸引力的过程——可用一般的管理方式或自然的非正式的方法明确地予以授权和批准。

### 政策和标准

政策和标准包括了策略实现和性能监控的指导方针，它是服务层面上的定义。我们所说的标准是特有的指导方针和原则，而不是技术意义上的标准。政策和标准由标准化和强制执行组成。

标准化——标准存在于商务实体的层面上，而不是组织范围的标准化，或者说标准是由一个带有强烈指导意义的中心实体向商务过程中推行。

强制执行——凡是和政策 and 标准相关的事物都要被支持并严格照章执行。

### 目标和测量尺度

目标和测量尺度定义了商业性能目标和方法以指导电子经济的管理政策和投资决策。目标和测量尺度的重要方面是范围和责任。

测量尺度的范围——每个管理实体必须定义和指导测量

尺度的具体范围。有些管理实体只具体说明了所要的测量尺度和测量方法。但我们认为为了获得最大的灵活性，管理实体应当给予测量尺度的必要性一个明确的地位，而将具体的细节留给商务实体。

责任——责任既存在于商务实体中，也存在于管理实体中。

测量尺度：知道你要测量什么

网络就绪公司的检测方法是很残酷无情的，做一些修正就要检测一遍。公司一定要有正式的和可计算的测量尺度，并有明确的协议使测量尺度运用于企业。要选择合适和完整的检测尺度，这正是网络就绪公司所显示出的生命力和残酷无情。在电子经济中，测量尺度的选择和测量过程的严格产生了新的重要性。如果你想认真地从事电子经济，你就需要严格的测量尺度。

你如何将你的目标放在电子商务的创意上？你如何能从本质的角度去评测一个目标而不受某些因素的限制？什么测量尺度是有意义的？你如何应用它们？网站的点击率怎样？忘掉它。网站的点击率从来不是一个有用的测量尺度，因为没有人知道它测量出了什么。它们没有文本、商务或其他的东西。如果你要合理地评估每个创意对你的企业的特殊价值，可运用表1-2所列出那些尺度。

表1-2 网络就绪企业的测量尺度

---

运用表中的信息使你对公司在转变为网络就绪公司的过程和其网络就绪目标的实施情况有更清晰的了解。

---

费用的减少

技术及服务支持电话的数量；电话费在收入中所占的比例

总的市场和交流的开销在收入中所占的比例

每个订单的花费

投在网络就绪创意上的总金额

电子经济的增长

在线销售额

完全在线的交易数量

销售的在线支持费用

完全在线的销售支持交易数量

在线可见的电子销售页数

客户的满意度和访问率

在线调查的客户满意的分数

回访的次数和比率

站点的访问率(新的访问者、新的登录者的个数)

运作的能力

所需的网页或站点的最大容量

质量控制的测量尺度(服务超时的比率，中断链接的比率等)

对可见、可感知，导航和电子经济政策的承诺

---

## 责任和义务

我们相信坚持网络就绪化原则的执行委员会能够最佳地预见到一个热衷于电子经济成功的机构是否能够成功。而且我们相信对电子商务领导者而言，合适的汇报系统能使报告直接到达首席执行官(CEO)或机构中负责价值创新的高级执行者手里。



向首席财务官(CFO)或首席信息官(CIO)报告电子商务活动的汇报系统会传递错误的信息。

严格地建立各种定义和维持其控制是网络就绪的各种关系中非常关键的元素，因为战略伙伴、外购供应商、供应链中的各位成员、代理商和其他外面的顾客之间，他们各自的责任和义务都是不一样的。网络就绪的机构一定要维持这些责任和义务，就像在供应链的薄弱环节上筑起一道篱笆，防止入侵者插入其中。电子系统的各个部分能够支持供应链的不同成员之间的共同联盟是网络就绪化的基本要素。为了实现这些新的系统，你一定要从地理上分散的不同商务活动中组建并管理各种团队，你一定要保证各个环节都知道他们的责任和作用。彼得·杜拉克 (Peter Drucker)这样总结这一关键的步骤：“我应该提供什么信息？我应该提供给什么人？我应该获得什么信息？什么人应该提供信息给我？”我们可以推广成：“谁应该对我负责和我应该对谁负责？”

### 信任：超越肤浅的层面

信任是所有虚拟的商务交易中基本的润滑剂。当意识到没有什么东西比他们那些统计图表更加脆弱时，网络就绪机构一定要赢取信任。在定义网络就绪机构的所有排列组合中存在着各种隐患。例如，与联盟伙伴的网络共享就几乎保证了其他机构中的人员能够获取你所专有的信息。临时的雇员可能今天在你的团队，明天又为你的竞争者工作。而你的竞争者在某种意义上又是你的伙伴。

信任是关键。你建立了多少规则或你的失误有多大，都是无关紧要的。你的公司的成功依赖于你与新的伙伴和雇员所建立的关系的本质。解决方案是要有可说明白的、可交流的和强制执行的特有的价值准则。

### 管理的原则

我们对最成功的网络就绪企业的观察显示它们都具有成熟且灵活的管理模式。这些模式使那些优秀的企业能够遵照下列的管理原则进行运作。基于几十个正在向网络就绪化进军的企业的经验，主要列出以下的管理原则：

建立功能交叉的团队。要致力于组建一支密切地关注市场需求，由商务人员和技术人员共同构成的团队。电子商务的创意者如果在战略方面有所考虑，就一定要把他们的注意力像激光束一样投注在一件事情上：什么是与客户有关系的？

需要近期的电子商务结果。你的电子商务项目需要花费3至6个月时间，投入3至6个人，某些时候你也需要加入进去做些事。这种想法起步规模小（但不是无意义的）。要关注于高效的、能较快赢取第一的方法。将长期的目标分解成短期可定义、可测量的项目。你在其中会得到验证：快速的原型项目能得到持续的客户反应。

主动地提升电子商务应用的使用价值。这种观点与

“建立一个电子商务模型，人们就会来使用”的商务模式正好相反。仅仅向世界提供一个电子商务应用比什么都不做更糟糕，因为它给人们一种进步的幻想。网络就绪 管理层要主动帮助客户、合伙人、供应商和雇员进行行为转变。要考虑建立一支团队，它惟一的目的是提供人们适应新的、有时具有威胁性的电子商务行为所需要的支持、教育和培训等。

使电子商务成为一个商务驱动的队列活动，而不是以技术驱动为主要功能的行为。队列的管理者要站在队列的前头，对电子商务的利益进行选择、执行和实现。一个商务的執行者并不等同于IT的執行者，应该对最终的决策负责任。

使电子商务的投资决策与所有商务的投资决策相类似。电子商务的投资抉择应建立在价值的基础上。网络就绪公司拒绝将电子商务创意的投资建立在去年的花费和今年的预算目标基础上的想法，也不承认所有项目的重要性都等同。网络就绪成功的例证告诉我们要对待电子商务的投资同其他重要的决定一样，将商务决定与某些形式的投资回报结合在一起。

建立一个由电子商务、技术和传播机构所组成的管理委员会。为了在大企业中推进网络就绪化，要发展一个由商务執行者领导的高层电子商务委员会，提供三方面的功能化使网络就绪化 市场化。第一是要保证关注客户的商务目标驱动每一件事。第二是将电子商务

的过程注入每个商务过程中。第三是主动传播电子商务所带来的各种利益。在适当的时候，可利用促进、营销、诱骗、贿赂和威胁的方法使人们适应电子商务的愿景，并劝告人们抵抗是毫无意义的。管理委员会承担的一个任务是做有关项目的强制性的决定：做（投资），不做（不投资）和终止（停止投资项目）。

让IT承担起自由的市场实践的作用。IT能够很好地发挥一个电子商务使用者的作用，在有关的技术方面，它对商务扮演着教师和顾问的角色。在这种作用中，IT应该决定并推进企业范围的各种标准。

## 竞争优势

网络就绪 公司因为组合了领导者、管理和技术等各种关系而引人注目。我们称在这些要素间导航的能力为竞争优势。决定了网络就绪机构对外部世界反应的方式，利用可获得的资源和机会的能力以及它们自己对现实的适应力。显示出网络就绪竞争优势的机构应该且能够轻松地回答出下列问题：

企业有能力应对快速的，不断发展的变化吗？

我们能够通过企业快速地适应并推进变化吗？

我们有果断执行(3个月或更少)的实行能力吗？

我们有支持因特网创意的技术能力吗？

我们有支持我们的因特网战略的运作能力吗？

我们是否有处理多重关系(内部和外部)的经验？

我们是否能够快速形成和拆分各种关系或合伙关系（建立和管理一个电子合作系统）？

网络就绪的胜任能力要求深入地理解电子经济的复杂性。网络就绪的执行者一定要能够同时考虑各种事件的影响。多任务处理的能力是网络就绪世界成功的基本要素。也要求理解帮助企业保持其一致性和被认可实体的地位的机制。网络就绪化还要把各种需求连接起来；一个公司要能够在实时的基础上交换其内部和外部的信息。最终，网络就绪机构一定要使用各种方法组合那些有希望成功处理复杂性的因素，例如经济波动、技术、政治和社会变更。

考虑竞争优势问题的有用方法是同时考虑 5 个 C，可有助于我们理解竞争优势的概念。（这些观点全面的讨论可在《走钢索的企业》(Corporation on a Tightrope)一文中找到。[纽约：牛津大学学报，1996])

复杂性

并发性

一致性

连接性

协调性

让我们在网络就绪化的文章中看看这每一个属性的含义。

## 复杂性

在当今世界全球化的商业环境中,企业一定要能够面对五年前认为不可思议的挑战。领导者所面临的挑战越来越多,如全球化的问题、实时的活动、客户不断的需求、关键技术的匮乏和空前激烈的竞争状态。传统的竞争在一个给定的产业界内,其边界是固定的甚至是不可变的。但网络经济不再如此,它模糊了市场之间的界线,对胜利重新做了定义。传统的产业中,稳定数额的定货单就定义了一个店面。在网络经济中,第一名与其他人的距离越来越大。正如思科公司的首席执行官约翰·钱伯斯所说:如果你不是第一或第二,你在业界的立足就变得非常困难。网络经济的复杂性使得高额的回报成为可能。网络就绪的企业如果不考虑各种限制,如地理、原材料和吸引远距离的新的客户的代价,利润的进一步增长就变得很容易,而不是很难。

网络经济中复杂性的限制替代了传统经济中物理性的限制。在网络经济中,经济的发展水平要屈从于人们处理不断增长的复杂性、相互关连性和快速变化运动的能力。

举例说,网络经济的价格比商学院中所讲授的要更复杂、更易变。基于网络的代价比市场的战略性投资和产品的价格加

上少量的利润的总和还要多。在网络经济中，价格是能创造长期价值的。它更侧重于获取市场份额，而不是以价格取胜。网络就绪的公司看到了为优化当前和未来性能效果的价格战略之间的张力。网络可通过很多方式消除单个企业的价格问题，而取代以市场空间的价值定位。无论如何，当人们最终要放弃你想售卖的产品和服务时，为什么还要为价格困扰呢？

微软的浏览器免费与视窗系统捆绑销售的策略就是一个典型的例子，说明过去曾用于销售的价格策略在今天已不再适用。电子邮件公司变得越来越无奈，因为数以千计的站点都提供了免费的电子邮件服务。网络就绪的网上拍卖服务也遇到同样的情况，例如 Onsale 和 eBay 发现他们必须要对雅虎的免费网上拍卖采取策略。有些公司能够从中学习并在复杂的环境中为自己选择方向。网景公司就成功地从依赖于浏览器的销售转移到着重于网站的内容上，将其战略投注于美国在线的博彩服务上。其他的公司就不一定有这样幸运。

商务环境中的企业一定要学会适应快速的变化：客户和客户购买习惯的变化，前天还在缓慢进展而今天就消失的变化，指导商务的想法是随时变化的一种行为。为了成为网络就绪，企业一定要具备在复杂的、可适应的系统中工作的能力。这种承诺并不容易，但却是网络就绪化的基本要素。

## 并发性

在网络就绪的经济中，各种事情都会在同一时间发生。开始、

中间和最后这样的里程标志没有任何重要的意义。你也不能根据你已经得到的东西来推断你将来还会得到什么。不连续性主宰着当前的世界；各种过程也不再是线性的。相反，我们在这里讨论的五个C相互作用，并产生了一种流动的、由可变事物组成的混合体，以至于只有最不受约束的明智的经理人员才能有希望驾驭。因此，能够同时处理多项任务，成为网络就绪企业的经理人员的基本素质。

## 一致性

一致性定义了一个企业的完整性。各种边界可以限制一个机构不令其改变方向，长久地失去其成长的能力。一个网络就绪的机构可能是极其流动性的，它的结构和顾客作为它所服务的市场的功能随时间不停地波动。但是尽管如此，它还是有一个支撑点围绕着它在所属的空间变化。一个机构同时由很多个边界所界定，有外部的也有内部的。外部边界包括法定的和限制性的规章，常常被作为一个机构的定义并给予其合法正统的地位。其他的外部边界由机构的拥有者按其意愿决定。内部边界则由领导者围绕着机构的所有者、股票持有者、合作伙伴和顾客而实行企业化的、有特色的管理。

企业通过它们精密的连接性能来实现其一致性，包含外部的和内部的两方面。外部的连接性在企业 and 它的各种状态之间，或者在企业 and 其拥有者之间；内部的连接性在个人和小组、团队、联盟、合作伙伴和外部供应者这样的集体之间。这些连接



网络造成了很多企业外形的转变。同时，通过确保这些正在发生的转变在由已制定的规章和边界构成的主体框架内得到理解和响应，网络要确保企业不会超越界线变成混乱的状态。

## 连接性

知识管理是网络就绪化的首要任务，而连接性则是知识管理的先决条件。这个问题并不在于连接性的技术方面。人类的看法和成见常常落后于新技术的引进，限制了为建立人与人之间联系的投资潜力。当面对新的连接性时，对很多员工来说，一个中心的问题就是当他们工作的产品逐渐滑出他们的控制，他们就丧失了力量和集体。如果他们没有从其他人那里见到他们可以获得的同样价值，很多员工都不愿意放弃他们所知道的东西。通过强制实现知识共享的价值，并让企业内每一个人都同样做到这一点，网络就绪企业必须有专门的领导者负责向员工做示范，告诉他们实际上连接性是如何加强了员工的力量和集体的。

知识管理——一个专门研究在企业内更有效地进行发现、创造和宣传知识的新兴学科，因为基础的问题，现在进入了一个困难的阶段。尽管可以对作为知识管理主体的协作数据库和集群件进行改进，但是技术并不是造成现在的知识管理无效状态的因素。问题在于人们都宁可把知识封闭起来，而不和别人共享。我们已经对人类组织进行了几个世纪的研究，并且发现人们同热衷于积累财富和权力一样热衷于积累信息。几乎没有多少人在和别人共享信息或者愿意将信息奉送给别人。在大多

数的企业中，如果没有认识到人类总是不愿意把自己已经知道的什么是对的进行共享，而且更坏的情况是什么是错误的也不愿意共享，在这个事实面前知识管理的创意就会枯萎。人们总是先共享胜利的知识，然后才共享失败的知识。

如果积累知识的观念不改变，知识管理和连接性都将会受到限制。可喜的是，较成功的网络就绪公司，例如思科和 AOL，都已经发现知识同财富和权力不同，可以被出卖、被赠送，也可以被保留。信息是永恒的。

在讨论连接性的环境里，网络就绪化是一个态度的问题。这个态度从领导者开始。请让我们向领导者提一些较难回答的问题。你是否愿意和你的部属共享信息？你愿意向他们翻开你的记事本吗？假如要和你的合作伙伴共享信息，又会怎样呢？和供应商呢？顾客呢？为什么不愿意呢？你这样做是为了保护什么？请不要假定健康的连接性就没有风险。信任总是被人们滥用，对于一个尚未对自己的完整性保持警觉的企业，极端的连接性也能成为威胁。我们的观点只是说网络就绪的公司倾向于开放，并且在继续看下面几点时，请先考虑清楚连接性的好处。

因为下面几点的含义很显然，让我们仔细看看连接性的好处，以及与大范围的长期同盟、平行的合作伙伴，和其他相关方面共享商务细节的好处。我们所知的最好的证明范例是硅谷，在那里具有毫无拘束的环境，几乎至高无上的知识管理导致了辉煌的收益。硅谷已经演化出了一种文化，在极端个人主义的同时，承认尽可能实时的信息共享的重要性，这些信息包括好

的、坏的，甚至丑陋的。其结果常常是混乱的，有时甚至是无耻的，从个人的角度看经常是痛苦的。但是正是连接性产生了有史以来的最大程度的网络就绪财富。

## 协调性

跨企业的业务渠道的电子商务创意和其他事物之间的强有力的关系有助于决定一个公司的网络就绪化。为了创造强大的双赢战略，关键在于正在形成的网络商务与具有成功商标品牌的大公司之间的合作伙伴关系。合作双方要明确他们的目标和贡献，并且清楚地授予他们在网络中的责任和义务，这就必须要求精确的协调性。

## 竞争优势的原则

对企业在网络就绪经济中竞争的能力来说操作能力是关键的。操作行为和规范是由文化(请见“硅谷的竞争优势”)来显示的。网络就绪化要求企业在下列范畴有竞争力。

有管理多重关系的经历。电子经济中的大多数复杂创意都要求多个合作伙伴、重叠的关系和并行的开发。像建立、管理这样的关键能力，在有些情况下还要能分解这些关系，这些都是成功的要求。平衡和合作伙伴之间的关系，使各自都能把精力集中在其核心能力上。

能够处理快速不停的变化。在电子经济中没有停止在已有荣誉上的可能。所有的优势都只是暂时的优势。对变化的响应能力、创造能力和管理能力都是绝对必要的。把变化快速地推动到全企业。企业的每一个角落在面对新事物时，都必须勇于抛弃那些已经被接受的并且是成功的商业实践。

发现并能对电子商务的机会进行优先分类。在本书中我们一直都在强调在电子商务中有过多的机会。一个公司发现并快速地对这些机会进行哪个优先执行的分类能力是很关键的。这并不是一个容易培养能力。很多公司都花费太多的时间去分析什么是该做的正确的事情，和怎样才能把它们做好。

能果断执行。你必须在3个月或更少的时间内做出有意义的改变。你也必须清楚知道什么时间足够好，那么就是什么时间足够好。如果说一个工程的70%都已经完成了，那么这就不能算是果断执行。任何需要多于3个月才能完成的工程就要将其分段，使其各段都能在3个月内完成。

坚信自己拥有支持因特网创意的操作能力和技术能力。这并不是领导者和管理者的问题。有些人不得不做大量的剽窃工作，然而他们也需要专门的技巧才能做到这一点。

知道什么时候要坚持，什么时候要放弃。一个重要的

能力是能够知道什么时候要中断一个工程。在电子经济或电子商务工程中没有忠诚的立足之处。培养发现错误的能力，并将他们果断地停止掉，然后到其他地方再做。要知道什么时候该跳入，什么时候要放手。

## 硅谷的竞争优势

竞争优势总是和文化相联系的。硅谷已经培养出了一整套的竞争优势，这种竞争优势支撑了世界上最集中的网络就绪化。硅谷是如何做到这一点的：

失败被看做是一种荣誉徽章。当你在跨越障碍时造成的破产在硅谷是不会被认为可耻的。失败是新通路的开工典礼，在统计学上是冒险中不可避免的结果。在硅谷，失败既不会被讽刺也不用被掩盖。

少量的冒险。如果你成功地跨越了障碍，你就站在幸运的起跑线上了。如果失败了，就收起帐篷再到另一个队伍中去试试。硅谷箴言：如果所有的努力都失败了，你将以惊人的失败而达到永恒。

命名、要求、让其发展。千万不要在你的功劳上休息。网络就绪的公司总是不停地看着前面的道路。如果你想到了一个很好的主意，就太

好了。孕育一段时间后就趁热着手干吧。把你的新主意和从其他地方拿来的已证明的东西综合在一起，就成了你的下一个主意。

显示出繁多的变化。对现状的不满意导致对自身地不断调整。硅谷先驱所言正反映了这个真理：“只有偏执狂才能生存。”（英特尔的安德鲁·葛罗夫）或者“我们必须不停地使自己成为过去，否则竞争者就会这样。”（惠普的路·普拉特）。

实事求是。只要组织机构允许，尽量和精英们靠近——你会发现在硅谷没有世俗的偏见。总的说来，那里的企业都很单薄，并且事物的发展是如此之快根本没有时间进行修饰、含糊或掩盖。

全力加快速度。不要在监管上浪费时间，因为它不能立即带来收益。生命周期以月计算。不要再发明车轮，相反，应使用已经测试过的能提供别人没有的功能的东西。

## 技术能力

在技术领域网络就绪成功的关键动力是要建造一个强有力而广泛的体系结构，该结构能使企业快速地开发并实现新的电

子商务应用。具有这样一种广泛合作的结构，电子商务的领导者就能很容易地经常开展各种应用，不必为平衡每项增值创意追加其基础投资。具有这样建筑基础的电子商务领导者，在快速的商务构想，发掘新出现的机会时，就占有了很有利的地位。（思科系统公司就是一个具有这种模型结构的公司范例，请见第8章）。

为了衡量一个企业在技术范畴的网络就绪化程度，该企业应能回答下列问题：

我们有跨企业的标准吗？

我们能够买到这样的标准吗？（如果能，我们就不要自己建立它。）

我们有足够的技术基础（网络服务、硬件、软件、安全）以满足发展和扩大的需要吗？

为了建立一个在商务上灵活机动的技术企业和一个在技术上灵活机动的商业企业，我们需要做些什么？

在电子商务环境的每一个细节，我们都要坚持简单性、标准化和灵活性吗？

在各企业部门的富有天资的人才都被很好地利用了吗？

我们的解决方案是否足够灵活，能适应变化？

我们的解决方案是否可根据客户的需要而定制？

我们已不能再强调事先为你的企业建立基础建筑的重要性了(见图1-1)。当基础建筑结构——网络、数据、安全、数据库都建好后，在其上面再建构什么技术的选择问题就不那么关键了。传统上，放眼所见的管理人员都过分强调在基础建筑之上的技术层的重要性。要明白，工具是重要的，这些在管理、领导和能力上最先进的公司如没有适当的技术今后都将受到挫折。

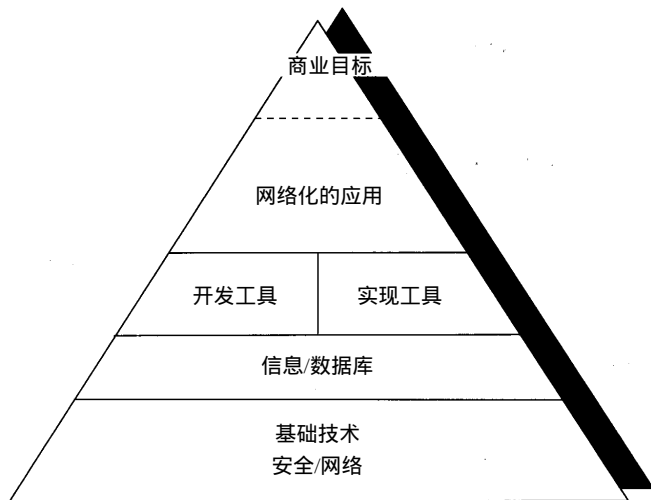


图1-1 电子商务体系结构

网络就绪化要求这样一种基础建筑，它包括基于标准的、企业范围的技术平台，在它的上面，企业可以开展各种增值应用和网络配置。

我们相信，立志成为网络就绪的公司都应该重新调整他们的优先顺序。请不要搞错了。技术问题是不能忽略的。网络速



度是技术决策的基础——不管它是新鲜的，还是半生不熟的，都要立刻采用它。换句话说，很难说我们做出了一个不好的技术决策，因为现在的技术都只有很短的产品生命。请看看音乐网站CDNow对其竞争对手N2K的兼并案吧。对集成和公司不兼容的技术作决策很困难。每个公司都已经建立了其独有的贸易机制，这一般都难以和其他技术集成。当评价完这两个系统后，公司决定保留CDNow的体系结构，因为它具有较好的数据库结构，并且较好管理，当站点扩大时它更好扩大。这个决策可能和公司的长期战略前景并没有太大的不一致。“在广域网上，技术投资是如此之快和如此之肤浅，以致不能允许你决策错误。”CDNow的技术副总裁麦克·克瓦特(Mike Krupit)说，“你只能捡起一点什么就要向前走。从现在开始两年后，你就要捡起一些与其他不一样的东西。在“.com”的世界里没有什么技术可以生存得长久。”

如果一个公司没有一个基于标准的技术平台，那么实现其网络就绪化就变得很困难，因为公司的基础建筑需要为每项应用重新设计。有了标准，企业就会发现可以更容易、更便宜、更快地开展某项新的应用。每一步都会变得更容易，因为平台已经存在，只要最少的技术复制，并且提倡可扩展性。因为标准化可以改善模块的可重用性，所以就更便宜。因为标准化可以允许商业业务适应商业所需的变化，即使是新技术和商业过程的改变也更加易于在企业范围内集成起来。

但是有一些例外情况，网络就绪的公司一般都善于获取现

有的技术和工艺，而不是从草图开始研发。通过定制修改现存的套餐或主体框架，企业可以降低风险，节省经费，并赢得时间。后者更加有益，因为这最紧迫的。这个原则的惟一例外就是当一个技术需要非常紧密地和业已存在的、紧密相连的过程联系时，在商业选择中任选一个硬塞进去，这样反而会减弱公司的战略优势。（请参见第7章，关于亚马逊公司不买而是开发自己的竞卖技术的决策的讨论。）

网络就绪公司的最关键的能力是在技术上做到商务业务灵活和在商业上做到实现技术灵活。你很可能具有一个 IT 掌舵机构，并正在将 IT 和商务的其他部分集成起来。这些步骤并不足够。网络就绪公司的高级经理在商务和技术经理间掀起关于 IT 的激烈讨论。但是更基本的是使这个讨论能够从属于一个强有力的商务领导，该领导非常欢迎从技术经理方面听取意见，但是他的双眼则紧盯住为公司创造价值的价格。

已经展现出高度网络就绪化的企业在电子商务的每一个细节都坚持简单性、标准化和灵活性。很多公司都在宣传标准化，但是很少有公司能够坚持做到。网络就绪企业通过设立结构标准，并仔细审查实际的开支和收益的异常来推动简单性和灵活性。他们通过缩减其设置的技术和平台的数目来对付复杂性。

在网络就绪世界，软的素质其实就是硬的素质。我们的含义是指管理一个企业的最具挑战性的方面，正如同大多数领导者所知道的一样，就是配置作为企业终结软件的人的愿望和才能。赢得一个团队的忠诚，用企业的团队来集中这个力量，保

持贡献精神，统一道德和价值规范，衡量团队的效率，对个体之间进行互相补充，这就是让经理们睡不着觉的硬素质。开发或选择并配置适当的技术的任务，尽管这些也是困难和富于挑战的，相对来说就不那么重要了。

因为管理软素质非常困难，并且在这个方向的努力也很难衡量，经理们都不自觉地把大量的注意力都集中在管理的方面——部署硬件和软件、部署应用、创造工具——易于整理和衡量。

意识到信息技术对于网络就绪企业的关系是很关键的。一个企业对技术的选择带来了一个问题，就是为了保证企业现在和将来战略的需要，而把许多管理模型容纳在一起的复杂问题。技术也强调技术主管作为电子网络的促进者的角色，正是网络把网络就绪企业内的各个不同的部分结合在一起。

## 信息的访问

网络就绪企业目击了全球经济不可逆转的震撼转型。且不论他们提交什么样的产品和服务，投身到电子经济空间的企业都正把精力集中在信息的访问上。仅在几年前，大多数集中化的企业都依赖于对资金和市场的投入以刺激增长。今天，随着不断强调的非集中商务单位，随着全球经济的技术化的快速变化，技术和信息已经变得和资本、研发、市场，以及其他从前的成功动力因素一样关键了。在这个全球市场繁荣成长的环境中，幸存下来的公司都将会以信息为基础。数十亿美元以及幸

存的公司都以前所未有的紧张程度位于起跑线上。如果没有快速精确的信息访问，公司在做每一个决策时都将冒更多的风险。

技术议题和管理议题在这里汇聚了。至少在以前的10年中，商务和信息系统的高级执行人员就一直为如何使IT和商务更紧密地结合而奋斗。随着商务需求的扩大，并且随着IT所提供的解决方案和经理人员所面临的商务挑战之间的距离被拉大，双方阵营中明智的代表们就迅速地融合在一起，结束了他们之间不连续的情况。他们所努力奋斗的理想就是要优化他们所提供的IT技术和对用户团体服务之间一致性的战略。

信息系统应用的注意力已经从内部（密室中的）作业的自动化转到促进直接向客户交付产品和服务的各种机制上。这些系统的复杂度不断增长，其中有些是因为生死存亡的迫切需要，有些是为了达到竞争领先所造成的。目前的中心议题变成了如何组织IT以取得更高的竞争优势。

随着当今产品周期愈来愈短，旧的IT文化造成了系统中积累了大量的开发过程中的冗余，错失了许多本应提交的结果。为了保持低的IT开销所进行的合作努力，也是旧思考方式造成的一种现象，在为了获得仅有的，有时甚至是宝贵的IT资源而进行激烈的部门竞争时，这种作法值得怀疑。如果不能承受一次更大的IT和商务部门的合并，这种一律看齐的努力必须维持专业的IT工作和系统标准，并且允许IT行业的专有人才有多种职业选择。如果你能同时提供机会和技术，你就有更多的可能找到具有竞争优势的系统。

那些已经把这些新情况内部化的公司已经在很大程度上消除了IT和公司管理的不连续。不管这些管理模型被称做学习型企业，或者虚拟企业，或者其他的什么说法，这些企业都在努力地在全球竞争情报、新产品信息、研究和开发、市场潮流，以及环境和日常影响等方面提高其访问和处理信息的机会。

## 技术应用原理

如果网络就绪化的其他的要素不具备，即使拥有最好的技术，也不能使一个公司变成网络就绪。可是，如果不利用技术，网络就绪化实际上就是空中楼阁。简而言之，网络就绪在技术上的高要求需要企业在支持中保持以下几个原则：

跨企业建立并推动标准化的能力。这些标准包括基础建筑的所有方面，包括应用网络和安全。建立一个普遍存在的企业范围的连接型的电子出版模型。

已证明的可缩放性。保证一个已经存在的基础建筑（网络服务、硬件、软件、安全）准备就绪，并能向上或下缩放以满足将出现的要求。

商业驱动技术战略。保持以企业的观点去看商务和技术。网络就绪企业知道他们需要做什么才能建造一个商务上灵活的技术企业和在技术上灵活的商业企业（共同相处，互为义务和在 IT和商务的共同目标下管理(MBO)都是关键的)。

坚持简单性原则。有很多的压力迫使企业走向复杂、无标准，并且专用化的僵化体制。网络就绪的企业都已经学会了抵制住这些压力。他们都具有我们所称的“慈善独裁者”(benevolent dictator)的名声。企业内有专人(可能是首席信息官)负责强制实行简单性。(例如：“你可以使用任何类型的数据库，只要它是ORACLE”)。

人力资源和商务目标看齐。成功公司要保证全企业的天才人物得到优化利用。

建造成熟的购买模型。关键的成功因素是要克服“非本公司制造”的恐惧症，而导致他们投入精力开发本来可以购买到的东西。

## 你已经多大程度的网络就绪了

为了帮助公司确定其所属机构的网络就绪化程度，我们开发出这套网络就绪化积分卡或称做因特网商数(IQ)的测试题。网络就绪化积分卡是设计用来评估一个机构转移到电子商务世界的能力的。这由一系列关于电子商务的映象到网络就绪化的四大要素的命题组成。其中的“电子商务”术语适用于所有基于网络的商务应用包括商务对商务，商务对客户，商务对供应者，以及商务对雇员。

我们邀请你完成这个示于表1-3的简单积分卡。这个简化版本可以使你对你的企业在当前的网络就绪化程度进行粗略的评

估。积分卡中的每一个命题都请你在五种不同程度的同意或不同意基础上进行回答。

表 1-3

## 指导

对于每道题，请根据当前你的企业的现状判断是否为真，指出你是多大程度上同意或反对。如果你强烈地反对或只是有一点反对，请分别圈上 1或2。如果你有一点同意，或完全同意，请分别圈 4或5。如果你既不同意也不反对，请圈3。如果你不确定，就把相应题留空白，继续做下一道题。祝你好运。

## 选择提示

1	2	3	4	5
强烈反对	有一点反对	中立	有一点同意	完全同意
<b>领导者</b>				
高层的管理已调整到适应电子商务所带来的机遇和风险。				
1	2	3	4	5
我们当前的电子商务活动都很好地和我们的商务战略集成在一起。				
1	2	3	4	5
我们的企业展现了一种企业范围内共享信息的企业文化。				
1	2	3	4	5
我们的机构为了电子商务的成功公布了广泛接受的 12至18 个月的运作图或运作途径。				
1	2	3	4	5
我们的电子商务侧重于强调创造策略和价值而不是操作效率。				
1	2	3	4	5
<b>管理能力</b>				
我们的机构在为电子商务创意开发一个商务案例时有一套标准的管理过程。				
1	2	3	4	5
我们已经建立了评估电子商务创意影响的尺度。				
1	2	3	4	5
我们已经清楚定义了电子商务创意的角色、责任、义务和控制。				
1	2	3	4	5
为了达到我们的目标，我们已经为电子商务工程配备了适当的人力资源和激励机制。				
1	2	3	4	5
<b>IT被看做是电子商务的合作伙伴，它能为经商单位提供因特网方面的顾问服务。</b>				
1	2	3	4	5
<b>竞争优势</b>				
企业能够应付不停的快速变化。				
1	2	3	4	5

(续)

---

在实现电子商务解决方案时，我们表现了快速的执行能力。 1 2 3 4 5

(例如：3~6个人，3个月的时间)

商业管理人员要有因特网知识，IT技术人员要有商务知识。 1 2 3 4 5

我们已经具有同时应付多重(内部和外部)关系的经验。 1 2 3 4 5

我们能快速地形成或分解相对关系、合作关系(构造并管理 1 2 3 4 5

一个生态系统)

技术能力

我们在企业范围内拥有一个建立好的标准的IT基础建筑。 1 2 3 4 5

我们拥有必要的技术基础(网络服务，硬件，安全) 1 2 3 4 5

我们的解决方案足够灵活以适应(内部和外部的)变化。 1 2 3 4 5

我们的解决方案可根据顾客需要而定制。 1 2 3 4 5

我们的大量新开发的应用都是面向电子商务的。 1 2 3 4 5

分项总计

— — — — —

总分

---

计分

把你回答的所有项目中的分数值加起来。例如，你每圈一个2，就在你的总分上加2。每圈一个5，就在总分上加5。将各列的分项积分相加。下列的分数就是你的机构当前的网络就绪化的程度。

180分以上：网络远见者。你的企业正在显示最好的网络就绪化的萌芽，你的电子商务创意将蓬勃发展。

150~179分：网络领导者。你的组织中网络就绪化水平很高，但一些重要细节忽略了。这本书将帮助你弥补这些小缺憾。

120~149分：网络聪明人。你的组织显示出高于网络就绪化的平均水平。

90~119分：网络觉醒者。你的组织与其说是网络就绪，不如说是网络觉醒。反思你的电子商务的尝试的各方面，还有主要的基础工作要做。

低于90分：网络忽略者。电子商务离你的组织还很遥远。无论你采取何种措施也将一无所获。最好考虑网络的影响和对你公司作用的要求。

---



为了确切和完整地评估你的组织的网络就绪化 (IQ)，请见“网络就绪化”网站([www.netreadiness.com](http://www.netreadiness.com))。网站计分工具将更完整地计算你的组织在电子经济中的能力。这可帮助你了解你的组织在网络就绪化和业界的定位。也可参见附录 B 中关于网络就绪化的记分卡。



## 第2章

# 网络就绪推动电子经济

本章的核心内容是 11 个网络就绪化趋势，现有的商业行为因为它们而重新洗牌。电子经济使得传统经济中关于供需、定价、制造的陈腐规矩完全失去了意义。简而言之，这些趋势就是电子经济大厦的脚手架。

## 网络就绪化趋势

时至今日，传统经济仍然只关注于有形商品的制造与销售。其对服务的理解也建立在这种理念之上。这与需求的快速变化形成了强烈的对比。所以，让我们拉开新经济大幕的一角，看看它给我们带来怎样的一些变化。

人类历史上的每个时期都会有经济模式的变更。比如，在人们懂得农业之前，狩猎与采集的经济模式一统天下。其原则也很简单明了：寻找食物—吃—接着再寻找。经济计划就是保证下顿有东西吃。

另外一个例子就是信息时代。其实早在 50 年代，就出现了信息时代的苗头。但是当时的技术经济条件限制了信息处理技术的发展。最重要的是，人们认为工业时代不需要大规模的信息交流。当时，计算机作为与火车头、发电机组及炼油的反应器一个量级的怪物，被锁在神秘的屋子里。高深的技术人员利用与外星人通讯的方法与它进行交流。计算机主要从事国防、科技方面的关键性计算，当然在商业上也有一些应用，主要是后台的统计或排序工作。只有在 80 年代初期，天才的乔伊·史蒂夫斯(Joy Steves)在其车库发明 PC 后，信息时代才进入了人们的日常生活。在这之后，PC 神奇地改变了人们的生活。

但是 PC 可能只是改变人们个人的生活。互联网的出现则改变了整个世界，这其中也包括了经济模式。互联网将传统工业经济与信息经济紧密地联系在一起——这就是电子经济。经济模式的改变也带来了操作规则的巨大变化。下面就是 11 个网络就绪化趋势：

1. 内容与载体：转移产生价值
2. 过程日趋复杂
3. 商品与服务从有形转向无形，供应商的商业行为也从静态转向动态
4. 定制：顾客更挑剔
5. 渠道必须更灵活
6. 信息中介的地位日渐突出
7. 融合就是机会

8. 数字化：功能与形式的分离
9. 信息化：智能产品才能赚钱
10. 压缩：降低交易费用的绝招
11. 优势难以保持

## 内容与载体：转移产生价值

许多管理者已经认识到在电子经济中，衡量经济的标准已不再是传统的产品与服务，而是内容与载体。对于这些管理者而言，电子经济能够提供更多的机会。在与许多成功的公司接触之后(当然同时还有许多错过机会的公司)，我们明白其成功的奥秘在于为产品增值。同时他们也知道，在不同情况下——提供内容或者载体时——增值的方法是不同的。进一步，我们认为如果要想在电子经济时代脱颖而出，你的公司必须在内容或载体方面有所建树。虽然也有许多公司两方面都做得不错，但是更多的只关注于其中一方面。

我们认识到电子经济的规则与工业经济完全不一样。许多公司还没有适应这一点。从大的方面讲，经济可以用两个坐标轴来考察——产出与市场。在工业经济中，产出意味着产品与服务；市场意味着这些产品与服务所面对的客户群。或许通过一个例子更能说明问题。如果我们将这些定义套用在惠普公司上，其产出就是科学检测仪器或者是激光打印机；市场就是那些潜在的购买者。

在电子经济模式下，这种简单的关系将不复存在。客户的

定义将变得复杂而且还会细分——少将包括个人用户、小型组织、企业用户以及兴趣社区(communities of interests, COINs)。同样,产出也将用内容及载体来表征。

在工业经济模式中,内容供应商与载体供应商的区别可以说泾渭分明。公司一般就提供一种服务。如果一个公司想从一个领域转移到另一领域,将需要很大的勇气(当然,同时还需要大量的灭火器与担架)。但是在电子经济中,两者的区别将会变得很微妙。更多时候,公司的竞争力表现为对于内容及载体这两者的成功驾驭。在我们进一步深入讨论之前,让我们将这些概念的意思表达地更为清楚一些。

---

内容:内容就是能够创造价值的信息、数据、经验或知识,也可以是某种行为准则或企业文化。

---

内容供应商就是创造信息、数据、经验、知识的公司。这些内容的表现形式几乎没有什么限制,文本、广播、印刷品或者多媒体都可以。内容就是价值。在本书中,我们将考察一些内容供应商是如何操作的。

---

载体:载体就是内容传播的媒介。包括如下几个方面:内容创建、访问、发送或应用的基础设施;围绕某一特定内容成立的兴趣社区;兴趣社区中的商务行为。

---

载体可以是包含内容的任何产品、服务、交易、行业、价值链或者任何其他实体。这一定义对任何商业领域也都适用。下面就让我们来考察惠普公司——这个内容与载体统一体的供应商。

虽然惠普公司是以其打印机及PC产品而闻名，但是其同时也是科学检测仪器市场的领先者。该领域的年收入达到了数十亿美元。惠普公司不仅提供全球一流的科学检测仪器；同时在其网站上(www.hp.com)上，它还提供了大量关于其产品的信息，以吸引工程师及技术专家的访问。工程师及技术专家就是该公司网站的主要对象。许多工程师都将该网址加入其书签中。不过一般而言，他们同时也会将惠普公司在科学检测仪器市场的主要竞争对手——Tektronix公司的网址加入书签。从这个意义上，惠普公司的科学检测仪器部门更像是一个载体供应商。它的产品如果没有内容——检测数据与应用——的加入，将成为废铁一堆。

图2-1是电子经济的示意图。惠普公司位于上半区的原因是该公司在科学检测仪器领域也开展了B2B的业务。同时由于其提供的设备主要作为一种载体，所以其位置在左上角。顺便提一句，惠普公司为了使其在电子经济时代不至于表现得像个迟缓的恐龙，所以将其公司的核心业务分成了计算机、图像处理及科学测量仪器三个部分。

以传统的角度来看，惠普公司在电子经济示意图上的位置还算不错。现在让我们看看VerticalNet Electronics公司的科学检测在

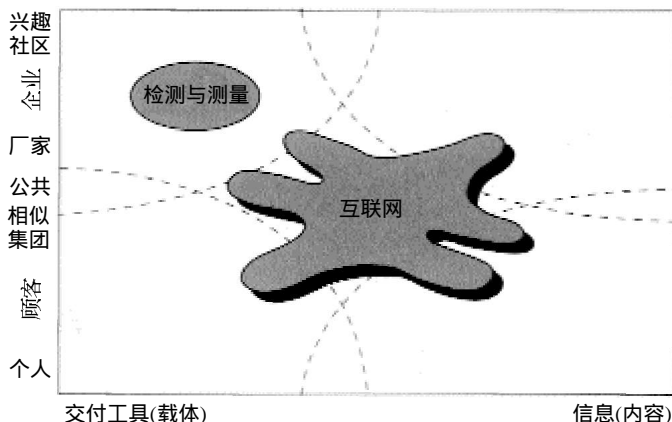


图 2-1

线(Test and Measurement Online, 网址为[www.testandmeasurement.com](http://www.testandmeasurement.com))在电子经济示意图上的位置。科学检测在线, 作为在 web 上产生的兴趣社区, 是互联网上关于测量、检测、数据采集及分析最著名的站点。

科学检测在线也开展 B2B 业务。该领域的任何工程师、设计者、系统集成商或技术专家都可以访问该站点内容详实的数据库, 获取最新的信息。很明显, 科学检测在线目前的角色是一个内容供应者。因此我们将其置于电子经济示意图的右上角(图2-2)。

但是科学检测在线并不满足于其现在内容供应者的地位。它希望能够以一种更为创新的方式来利用互联网。确切地说, 它想成为渠道服务商(我们将在第7章详细介绍该概念)。现在,

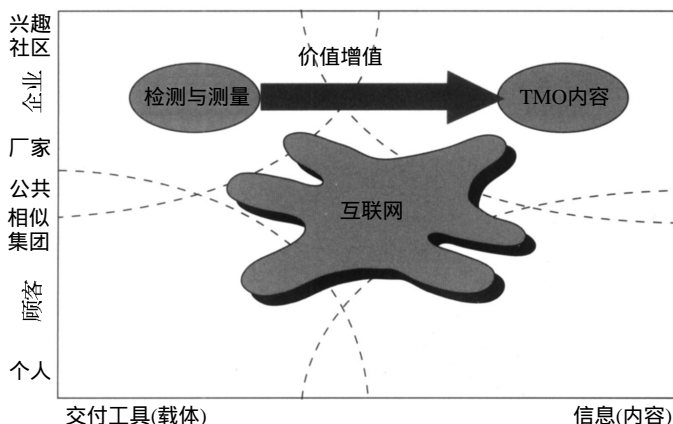


图2-2 在未来一站服务，科学检测在线的功能是作为该领域的  
内容供应者，而因此功能网出现了价值增值。

科学检测在线只是作为一个特定领域——科学检测社区——的门户网站。在内容收集的基础上，它提供了各种关于标准、产品的信息以及中立的评论。除此之外，还可以在其网站上购买各种仪器。VerticalNet Electronics公司还与Onsale公司(在线拍卖的领先者，同时也是为数不多的在线业务方面取得成功的公司之一)合作，提供电子商务服务。简而言之，Onsale公司为VerticalNet Electronics公司提供了电子商务的引擎。Onsale公司还为其他各个领域的公司提供了类似的服务。

即使该站点仅停留在该水平上不再发展，惠普与Tektronix公司也应该有所警觉。也许它们该问自己这样一些重要的问题：



如果工程师能够在一个全面、详尽的站点得到其想要的信息，然后可以在该站点上订购仪器设备。为什么他还要在网上到处乱逛呢？

这种模式对于我们的业务有什么影响？

这种模式会影响我们的收入和利润吗？

这种模式在多大程度上将影响我们与客户的关系？

我们是否应该按照科学检测在线的模式建立自己的兴趣社区？

我们是否应该吞并科学检测在线，然后将其融入我们的体系结构？

我们是否应该吞并科学检测在线，然后将其扼杀在摇篮中？

但是科学检测在线的威胁不仅限于此。科学检测在线已不满足于仅仅做传统供应商的一个销售渠道。我们认为，正如其名字所暗示的，科学检测在线将马上开展在线检测业务。如果说互联网会带来一场革命，那么蕴藏在人们脑袋中的智慧就是这场革命的炸药(TNT)，而引线就是联接人们思维的互联网。它将改变人类整个的生活方式，商务活动也不例外。电子商务将功能从形式中解放出来。想像一下，在你的实验室里，无需仪器就能得到实验的结果！这对于科学检测设备市场的影响也许是无法想像的。如果能够在虚拟社区中得到科学检测服务，那么

卖出去的仪器该如何利用？

渠道如何建设？

其定价体系如何（按使用次数收费，还是按租借期等等）？

这种行为也许将动摇现有行业存在与营运的基础。这就是一个新的渠道服务商进入一个市场的结果。也许用不了多少时间，科学检测在线就会成为该领域全面解决方案的提供者(图2-3)。

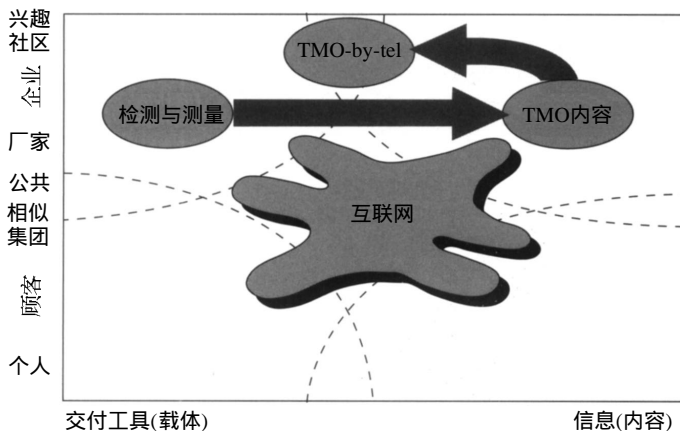


图2-3 当科学检测在线开始提供可视检测服务，它在电子经济示意图转移到左边，因为此时它既可以提供内容服务又可以提供载体服务。

目前，惠普公司控制着科学检测仪器市场。但是电子经济示意图暗示其前景并不美妙。在不久的将来，如果惠普还想保

持其目前的领先地位，就要付出更多的努力。将一个组织的电子商务计划置于电子经济示意图上后，它必须考虑以下问题：

我们的位置在哪里？

从一个模块转移到另一个模块所带来的价值是什么？

我们可能的选项是什么？

我们是否应该以不变应万变？

在转移的过程中，我们需要怎样的竞争优势？

为了建立这样的竞争优势我们需要与谁合作？

让我们看看提供载体的其他公司是如何利用电子经济所带来的机会的。PC制造商有一个不错的主意——利用它们在PC上的设置开展与互联网服务供应商的合作。这样PC制造商就能从服务供应商(ISP)那切下一块蛋糕。自然，ISP也乐于得到新的客户群。这种商业模式与移动电话行业很相似。移动电话制造商免费向用户提供硬件，其收入主要来自服务供应商。这种模式很明显地表明了由载体向内容的转移。

## 内容与载体：区别何在？

内容与载体是电子经济中衡量经济价值的标准。在传统经济中，产品必须在内容或者载体

中居其一。如果载体没有内容，那么它就基本没有什么价值：如果没有什么值得打印，打印机就毫无用处；如果没有电影，那么放映机也最好扔到一边以免碍事。

电子经济并没有延续这种理念。相反，它模糊了载体与内容的区别，强调成功来自保持这两者的平衡。电子经济中的公司首先必须仔细审视自身——判断其目前提供的是内容还是载体，然后才是确定其发展目标。也许一家内容供应商能够在载体服务上做得不错；也许载体供应商能通过内容服务获得更多的收益。通常，商业组织不必抛弃其现有的优势。它们能够从两方面的融合中获得回报。

虽然载体，比如PC或CPU，一般是一个实实在在的产品，但是其最重要的价值是能够使产品传递内容的机制。这也许是一个应用、一种体系框架、一种渠道、一个平台或是一个基础设施。

## 把握信息

在电子经济中，越来越多的公司正试图从电子经济示意图的一个模块跳到另一个模块。那些能够创造性地把握这种机会，而且能够顺利地将其实施的公司无疑将获得成功。关键在于电子

经济对于不安定因素有一种偏好；它很少关注那些裹足不前的机构。而且，虽然无论公司无论处于电子经济示意图上的哪一方，都有充分的机会。但是似乎大多数的变革来自于从右到左的转移、这其中的原因也许是载体供应商的利润实在太薄了，而且载体中的价值含量也在减少。最好的例子莫过于PC，PC的价格一直在直线下降——这就是电子经济对于纯载体产品的态度。

面对激烈的竞争与不断减少的利润。PC制造商有何打算？为了提高附加值，PC制造商正在往其载体中加入内容。但是添加什么内容？他们应该捆绑软件吗？好像很早之前就这么做了。PC制造商目前捆绑的是互联网接入服务。

## 过程日趋复杂

电子经济永无消停之日，随时随刻都有竞争，变化的步伐是以互联网速度来衡量的。表2-1显示了电子经济在企业内部结构、行业界限及客户期望各方面与传统经济的差别。

表2-1 电子经济与传统经济在顾客结果方面的区别

注意传统经济同电子经济在对顾客方面的大量重要的区别。	
传统经济	电子经济
市场信息	
简单	复杂
受控	开放
命令	对话
分销渠道	

(续)

有限	无限
静态	动态
产品 / 服务的开发速度	
慢	快
按部就班；线性	连续；版本升级
产品与市场的发展	
有形	无形
标准化	定制
强调载体	关注内容
行业界限	
静态	动态
所有制	使用制
竞争	合作
我们反对他们	我们反对我们
客户期望	
宽容	挑剔
供应商主导	客户主导
传播式	交互式
一对多	一对一
强调消费共性	强调消费个性

## 商品与服务从有形转向无形，供应商的商业行为也从静态转向动态

电子经济不仅消除了地理位置对商业行为的限制，同时行业界限也变得越来越模糊。其结果就是竞争的深度与广度都大

大增加了，而且更难以预料。原来处于不同领域中的企业发现它们现在已经是同一个角斗场上的斗士了。

佳能公司与惠普公司之间错综复杂的关系就是一个例子——它说明了电子经济是怎样使原来最铁的合作伙伴成为竞争对手的。长期以来，佳能一直在为惠普的激光打印机提供硒鼓——打印机的核心部件。但是现在，佳能的复印机业务已经受到惠普的商业策略的威胁。惠普公司试图用众多的小型打印机代替原来公司用户所配备的大型复印机。该策略的基础就是网络技术：文件能够使用电子邮件或者公司内部网进行分发，然后在小型打印机上变成硬拷贝。而原来重要文件一般都是集中在大型复印机上制成硬拷贝，然后将硬拷贝分发到各分支结构。毫无疑问，前一种方法的效率要高得多，因为其传送的是数字化的信息。但是这对于佳能这样的公司真是一个噩耗。

同样，柯达公司也受到了惠普公司的联网打印机策略的威胁。柯达也许从来没有想到惠普会成为其核心业务上的竞争对手。当数字浪潮汹涌而至时，柯达将太多的注意力放在数码相机上，但是没有注意到数字照片实际上包含了从制作、加工到变为硬拷贝的一系列过程。客户最终还是希望能够在其起居室里挂上几张不错的照片，向其朋友炫耀。所以在惠普在为数码相机推出PhotoSmart打印机后，佳能知道自己在此领域已经大大落后了。

## 电子经济的新贵与出局者

### 出局者：纵向集成

谁在乎所有权？我只要能用了就可以了。过去，人们试图拥有这个垂直供应链。通用汽车公司甚至拥有铁矿——它也许想控制汽车工业的每一个环节。但是在旧的以资本为主的体制下，在一段时间内，这居然也能行得通。

在汽车工业的利润下降之后，所有权就变成一个包袱。现在，大家都认识到，为了鸡蛋，你并不需要拥有一只下蛋的母鸡。而且，在你漂亮的公寓里养一只鸡并不是一件好事。思科系统公司的成功也许就在于其50%的产品都是借鸡下蛋，而且甚至连鸡蛋它也未经手——自然会有人愿意将其送到客户处。

外包——有所不为才有所为。拥有一切只会分散你的注意力，是将资源浪费在效率不高的地方。将注意力放在你的核心竞争力与客户上，将其他的业务外包。确定适合电子经济时代的商业策略尤为关键。你的核心竞争力在什么地方？你如何为产品增值？如何打动客户？谁将是你目前与潜在的竞争对手？只有你对这些问题有一个清楚的想法之后，你才能决定哪些是你的核心业务，哪些需要外包。



一旦决定要放弃部分的业务之后，就必须痛下决心将其割舍。但是另一方面，当你外包某一部分业务后，仍然需要与合作伙伴协作，以控制该业务的流程。当然，你在业界的影响越大，就越容易对你的合作伙伴施加影响。反之，你很容易被别人所控制。

### 新贵：横向合作关系

现在的市场上充斥着各种合作关系，而且其消失的速度就如同其产生的速度一样快。新的策略是：当机会出现时，确定你的核心竞争力然后与你所能找到的最好的伙伴合作。然后等待下一个机会。当市场变化时，你的合作关系当然也应该随之变化。如何确认、利用以及解除横向合作关系是每一个在电子经济中的公司所必须掌握的。

### 出局者：物理规模

花旗银行的目标是用最少的分支机构得到全球 10 亿个用户。这个目标说明在目前这个网络时代，物理规模已不是一个决定性的因素了。但是电子经济同样也能够利用原来的物理机构，比如巴诺（Barnes and Nobel）公司就号称其遍布全美的连锁书店就将帮助它战胜亚马逊。当然，这究竟是优势还是劣势还需要时

间来证明。

### 新贵：网络规模

如果你已经成为网络中的一部分，那么恭喜你，你可以松一口气了。你可以分享网络上的众多资源。但是，虽然网络的物理规模可以遍布全球，你仍然要把握网络中的某些基本要素。建设好这些基本要素，你的核心竞争力就通过它们表现出来了。

### 出局者：金字塔式的管理结构

记住：在金字塔的顶端并没有太大的舞台。管理层与最基层执行者的关系越简单越好。要敢于把决策权交给那些直接与客户打交道的人，或者就直接交给客户，这是不可阻挡的趋势。

### 新贵：网络化的组织

网络就绪化要求将决策权下放至那些直接与客户打交道的人，或者就直接交给客户。网络就是这一策略实现的基础，同时它也是管理层获得力量的保证。网络化组织的活力就在于其网络上各个节点的交流。

目前电子经济中充满了有形的产品或服务向无形的转变的

例子。这其实与人类的发展没有太大的区别。人类社会一开始只会以实物进行交换，然后才是货币的出现。今天，电子商务将把世界带入一个无需现金的经济时代。当然这个过程才刚刚开始。下面就是几个例子：

电子票务——通常，你需要去旅行社去取机票，否则就上不了飞机。今天，你可以在网络上购买你的机票，然后输入你的个人身份号码就可以了。上机时，你只需提供个人身份号码就能通过安全门了。

软件销售——你无需在有形的媒介，如光盘和磁盘上销售你的软件了。越来越多的软件可以从网上下载。

参考文献——你再也不用为了一篇文献或者专利跑一趟图书馆了。这些在网上都可以得到，而且都是最新的。也许还是免费的。

## 定制：顾客更挑剔了

大规模的定制是电子经济的原则，就像工业经济的原则是大规模制造一样。大规模制造体现的是一个“一对多”的关系。但是定制，在利用了信息技术之后，就能创造一种竞争对手无法超越的产品或者服务。因为你的产品与服务，对于你的客户来说，就是独一无二的。其在商业上的结果可能会令我们大吃一惊。戴尔在PC制造业中开创了与客户“一对一”的关系，不论是公司客户还是个人客户。戴尔为其定做PC。戴尔的成功大家有目共睹，但是可以进行定制的行业不仅是PC，任何行业都

适合。

定制可以使得用户以他自己的方式与公司进行交流。“My Yahoo!”(我的雅虎)与“My eBay”(我的eBay)就是这样的例子。理论上讲，每个人的经历与目标都不尽相同，其交流的方式也会有所不同。定制的一个核心主题就是使得每个用户——在各种领域中——都能享受到类似于“My Yahoo!”这样的服务。客户希望能够从其消费的产品或服务中得到更多的价值，这自然包括公司根据其特征及爱好所定制的产品与服务。在电子经济中，每个公司都必须建立一种“个性化”的产品或服务。

几乎所有的公司都为其VIP(贵宾)客户建立了这种定制化的服务。但是在电子经济中，这种模式必须扩展到普通用户。由于有网络及信息技术的支持，定制化的边际成本就如同传统工业中大规模生产一样，会随着用户的增加而降低。交互式的定制在电子经济中将不再是一种奢侈品，而是必需品。

为什么你要服用为其他人设计的维生素？现在你可以说不了。Acumin公司([www.acumin.com](http://www.acumin.com))，一家基于Web的维生素供应商，可以根据客户的处方为其供应定制的保健营养品。该营养品包括95种维生素、中草药及矿物质。这似乎又回到了医生亲自为你配药的年代，而不是在处方写上一堆商品的名称。为了完成这个过程，Acumin公司提供了名为Smart Select的在线诊断服务，来确定你的需要。问卷表中包含了你的各种健康信息——是否有疲惫感，是否有压力，是否胆固醇偏高等等。公司根据你所提供的信息，从一百多种组分中帮你选择各种维生素、

矿物质、抗衰老剂的比例，最后向你提供一种最适合你的保健营养品。

根据顾客的健康状况与需要，给客户的配方也随时改变。这些都会增加顾客的忠诚度。当然，顾客为此花费也不少——大约是每月65美元(这也许与顾客每个月在药房抓药的价格差不多)。但是，Acumin公司的总裁伯瑞德·奥伯威格 (Brad Oberwager)说，顾客对于这种服务“表现得十分投入”。

如果没有数字化，大规模的定制服务是不可能完成的。电子经济对于这种服务真是太适合不过了。其中的一个方法就是，根据顾客原来的访问记录给顾客定制一个界面。比如，一个采购经理与一个家庭主妇的需求就完全不一样。采购经理也许需要一个简捷但却功能强大的界面。而家庭主妇也许需要感性认识更为强烈的界面。这能激发其购买欲望。除了界面上的不同，定制化的站点还必须能够保存用户的个人信息。也许在这之上还能提供特殊的产品介绍或打折服务。这些都能促进顾客的消费。

电子经济早就把传统的“一对多”模式甩在身后。既然技术上已能够保证跟踪每一个用户，市场的法则就应该从“守着产品找顾客”转移到“围着顾客找产品”。马瑟·罗格斯 (Martha Rogers)与邓·派珀斯 (Don Peppers)1993年就在其著作《一对一的商业未来：一个都不能少》(The One to One Future : One Custome at a Time)中提到了这一法则。该书认为在“一对一”的商业时代，销售商将利用技术手段收集顾客信息，并直

接与之联系，从而创建一种亲切、不断发展的客户关系。（该书的其他信息可以在 [www.1to1.com](http://www.1to1.com) 网站上得到）。

这种亲切、不断发展的客户关系一旦与其他因素——如速度、价值链集成、新的信息中介、许可营销——联系在一起，就能在原来的市场与顾客之间创造一种全新的关系。最优秀的中小企业一定会与客户建立一种融洽的“一对一”关系。你是否经常听到街边的书店老板这么对顾客说：“嘿，这几天过得怎么样？上次给你推荐的那本杰斐逊的自传还不错吧。店里刚到了一本邱吉尔的书，要给你留一本吗？”这种“一对一”的亲切服务就使得顾客感觉很舒服。而且，客户的满意就是你的收入的最好保证。

传统的大型销售商（如Crown Books公司）往往会重点推出一些产品（如以最近畅销书的形式），然后试图找到需要这些书的客户。它们力图在一个狭窄的领域内获得最大的份额。但是现在，随着信息技术的不断进步，“一对一”的商业行为的成本越来越低。像亚马逊或巴诺这样的公司已经能够记录每一次交易的细节。这样，它们就能为每个客户提供全面定制的交流、个性化服务及定制的产品。

## 一个都不能少

“一对一”的商业行为的催化剂就是客户信息。这些信息可以包括客户的购买习惯与偏好。许多隐私权保护组织开始担心这些信息是否会被泄漏出去。他们的确有理由这么想。因为这

些信息早在传统的商业模式中就开始使用了，只不过消费者通常都不知情而已。而且这还是引起销售商与顾客之间的矛盾的一个重要原因。

在电子经济中，良好的“一对一”商业关系是保护客户隐私权的最好的保证。传统经济只是把客户看成是一系列名单中不起眼的一个。而在电子经济中，这也许就是公司的最大财富。美国联合航空(United Airlines)公司认识到其最大的财富就是顾客信息数据库，它将积极地开发其中的价值。

这并不意味着美国联合航空公司将把这些信息牢牢地锁在保险箱里。它将利用这些信息——如客户的爱好或者其他什么特殊的需求——与其他公司合作。但这也并不意味着美国联合航空公司就会公布其顾客的身份。美国联合航空公司已经从许多其他组织引入了针对其顾客的定制服务，然后进行打包后再交给顾客。这期间顾客的隐私权并未受到损害。

定制化也并非完全没有风险。如果你的产品没有达到顾客的要求，那么也许顾客就永远也不会回来了。从好的一方面上讲，定制使得客户再也不需要妥协，他们得到的就是其想要的——包括汽车、计算机、服饰、眼镜、维生素药丸、唱片等各种商品。但是另一方面，你决不能犯错误。因为退回来的商品完全没有价值——它就是为该客户定做的。

电子经济使得客户越来越沉溺于“完美”的产品、服务与信息中。客户对产品与服务越来越挑剔。如今，电子经济所承诺的服务在几年前根本就不可能想像。现在这种服务已经司空

见惯了。对于那些不能及时跟上的公司，等待它们的只能是遗憾了。

电子经济将市场的决定权从供应商转到了消费者手里。消费者在不断操纵着供应商——从生产那些产品到产品目录该如何编制的各个方面。总的来说，客户的意愿是决定公司运作的最终力量。客户坚持其应该作为公司的增值伙伴，或是社区中的一员。在这里，他们能够得到足够的信息。与客户的“挑剔”相伴而来的就是他们的宽容心态在逐渐消退。因此那些还没有转变观念的销售商就得小心了——也许就在明天，你的客户就全都不见了。

经销商在产品或者服务上的改进都在慢慢吊起消费者的胃口。在电子经济中，如果一个交易过程进行的不是十分顺利，顾客很快就会失去耐心了。挑剔的顾客对于任何草率或者暴利的迹象都十分敏感。这么多年来，客户一直生活在口头承诺中。也许他们认为电子经济时代该是兑现承诺的时候了。

## 电子经济的新贵与出局者

### 出局者：以销售商为核心的经济

商业机构总是在想尽各种方法降低传统交易过程的成本，其重点都是为了使销售商在交易过程中更从容。但是重点正在转移。技术的发展使消费者有了更



多的发言权。任何否认这一点的销售商马上就可以体会到消费者现在是多么的挑剔。这可不是什么令人开心的事，只要看看旅行社的叹气与诅咒就可以体会到了。为了控制互联网票务市场，航空公司削减了给旅行社的预定机票的数量，同时佣金也降低了。他们的策略取得了成功。在过去两年中，美国航空公司在票务市场上的份额由21%上升到48%。

### 新贵：以顾客为核心的经济

顾客如今已成为电子经济的驾驶员。顾客希望随时随地都能得到解决方案，否则，他们就会另请高明。接受了这个现实的公司只好加强与客户的关系——通过不定期与客户的交流或者给予客户更多的权利。接受这种经济模式的公司已经找到了若干在电子经济做生意的方法。任何一种方法的核心都只有两个字——客户。

## 渠道必须更灵活

电子经济也引起了渠道建设及渠道管理策略的革命，我们称之为渠道突变。在传统的模式中，渠道策略通常是与市场规模、地理位置或者应用联系在一起。产品与服务供应商总是想找到一条到达其预定市场阻力最小的道路。顾客一般只是被

迫接受供应商所提供的产品与服务。

同时，如果供应商想在一个原来未涉足的领域获得潜在的用户，就需要建设新的渠道。这需要供应商的大量投资。这种费用，再加上市场的不确定性，足以吓退大多数的新来者。而由于没有竞争者的加入，市场往往比较僵化。

电子经济的影响是两方面的。一方面，对于销售商而言，电子经济降低了建设新渠道的费用。同时渠道发挥作用的可能性也更大了，因为客户乐于看见自己成为供应商整个渠道建设的一部分。客户甚至还能主动创建更适合其需要的渠道。电子经济将重新定义买卖双方的关系。供应商试图开发一个全面、丰富同时也是充满活力的渠道体系，给消费者提供最多可能的接入点。对于消费者而言，其随时随地都可进入电子经济。而且原来许多不能触及的细分市场，利用电子经济也可到达。一旦基础设施成型，最成功的供应商完全可以利用这一基础与众多的第三方伙伴进行合作，帮助其销售产品与服务。有时候这仅仅需要一纸合同。

## 关键性问题

定制对于你的业务意味着什么？

你如何适应价值链？

你的渠道的价值是什么？

谁在控制着渠道的主要价值？

比如，像惠普、3M、Mead及微软这样的公司都鼓励办公用品销售商 Staples 利用他们网站上的元素来建立网站。从这个意义上讲，信息中介就是将各种销售渠道的资源集中起来，为其特定用户群建立全面解决方案的组织。一些信息中介主要集成产品(如办公用品)。还有一些则主要集中于消耗品(如激光打印机的硒鼓)。销售商借助于电子经济渠道策略，使其产品到达网络上的每一个其潜在用户可能光顾的网站。最成功的供应商已经开始采取这种策略。所有传统的分销商应该把他们的加入看做是一个机会，而不是一个威胁。

而对于新市场的开发则给许多专业销售商与增值服务供应商提供了机会。这些新的信息中介主要关注于制造商从来没有注意到，也不可能去涉及的细分市场。供应商也认为他们在市场及销售方面的专业经验很有价值。目前已经有软件可以管理这些由用户所定义的渠道中的产品流通。同时还能保证产品的价格、品质、服务达到制造商与所有信息中介共同制定的标准。供应商需要面对的最大一个挑战就是决定将哪些业务进行外包，由其他渠道来管理。

## 信息中介的地位日渐突出

电子经济中最持久的一个神话就是网络将使得所有的信息中介没有容身之地。这意味着这些中介获得的利润将重新回到制造商的手中。但我们认为中介不会消失，至少不会像某些专家所说的那样——完全消失。虽然一些中介将消失，但是网络

的开放性将创造无数的机会。那些能够在复杂的市场中把握机会的公司仍然会以中介的身分生存下来。我们认为这些新的机会就是价值网的一部分。如果你能找到一个机会，那么你在价值网中就有立足之地了。

慢一点，那么《商业周刊》中所提到的那些著名中介的消失将如何解释？难道亚马逊公司没有消除在书籍发行商与读者之间的中介？答案是毫无疑问的“没有！”亚马逊公司的确改变了图书市场的某些环节。但是你看见的只是一个新的中介代替了旧的中介，而非消失。亚马逊公司是一个网络如何变为一个增值销售渠道的最佳例子。如果 Viking、麦格劳-希尔 (McGraw-Hill) 或兰登书屋 (Random House) 这样的书籍发行商开始直接向客户兜售图书，那么中介的消失就开始了。虽然现在已经可以直接在麦格劳-希尔或 Prentice-Hall 的网站上订购图书，但这些订购最终还是通过中介来完成的。同样，亚马逊公司也利用了一个图书分销商来完成其配送服务。亚马逊公司给顾客提供了许多好处，但都不是由消除中介而得到的。

今天，各种中介间的联系将更为密切。他们要么在这个市场上共同生存下去，要么就一起消失。虽然旅行社一度曾被认为是将被网络所代替。但是大多数的顾客还是喜欢与中介打交道，而不是与一大堆的航空公司、旅店、汽车租赁中心分别讨价还价。最实际的问题：客户是否愿意为中介付钱？如果愿意，那么中介是否能调整其定价制度来维持其业务？

让我们面对现实吧。在线与传统的旅行服务其实本质上没

有什么差别——在客户与实际的服务供应商之间都包含有一个强有力的增值渠道。虽然美国联合航空公司 (www.ual.com) 与美国航空公司 (www.americanairlines.com) 都在网站上销售那些没有订出去的机票，但他们原来也直接向消费者提供机票。不同之处只是使用互联网代替了电话线。对于那些上网的客户，这减少了费用。但这并不是中介的消失。

一旦从 Autobyte.com 上购买汽车后，你肯定会觉得这个汽车交易商表现得多么富有攻击性。在汽车交易网络成立之前，Autobyte.com 就是一个相当不错的汽车交易中间商。它巧妙地利用了汽车工业中所固有的信息杂乱无章的特性，将消费者与各种汽车销售渠道集中到一块。实际上交易还是在这些渠道与消费者之间发生的。Autobyte.com 为消费者免除了部分疲倦的牢骚与讨价还价的过程。但通用汽车、福特及克莱斯勒这些巨头们还是小心翼翼，以免损害与他们的主渠道——交易商间的关系。

电子经济正在动摇汽车三巨头与其独立销售商之间的关系。如福特就在实验类似于戴尔公司的模式。客户可以在线订购一辆汽车，同时可以选择其想要的车型、发动机、内部设施、颜色等等。福特将为其定做，然后通过销售商送到消费者手里。虽然福特的销售商会因为“无功而受禄”的佣金感到高兴，但同时他也应该问问自己，如果福特甩掉他们怎么办？

就在《网络就绪》一书快要出版时，微软宣布与一批由福特公司领头的汽车制造商合作，共同建设其汽车服务站点：

CarPoint在线。这个新生儿，仍然将命名为 CarPoint在线，计划成为汽车工业第一个照单生产的汽车交易系统。该系统将允许顾客选择不同品牌、车型的汽车——而且可完全按照客户的标准来生产。该计划并不打算代替传统交易商的位置。可是如果消费者能够在线定制并且进行交易，那么也许汽车制造商就应该开始思考为什么要让交易商来瓜分利润了。

## 使价值链运转得更为顺利

上面的故事告诉我们，如果你想在电子经济中保持竞争力，占据一个有利的位置是相当重要的。什么才是好的策略？答案就是利用信息交流，使客户与制造商间的价值链运转得更为顺利。买卖双方都愿意消除交易过程中的不和谐因素，甚至付钱也可以。这就是增值服务的机会。这对于新的信息中介就更为有利一点，因为它们就是为这种机会而存在的。由于不断推出免费服务的竞争，现有的信息中介经常就突然失去了其顾客。比如收费的电子邮件服务商 Prodigy，就被一些免费电子服务商赶出了市场。后者认识到其收入来源不应是客户所交纳的费用，而是由这些客户的注意力所创造的价值。

任何站在消费者与产品之间的公司都需要努力向食物链上游运动，否则就有可能被后面的家伙吃掉。任何一个公司，只要其从事的工作能被一个智能设备所代替，那么它迟早会消失。另一方面，情况也不是太糟糕。如果中介能够为消费者提供一些独特的增值服务，那么它就将获得可观的利润。如果其只是

做一些可替代性的工作，那么最好改变其商业模式，拿出一点竞争优势使其能够提供增值服务。

数以千计的电话接线员被电话交换机所淘汰；自动柜员机(ATM)同样使银行营业员感受到了压力。而且，不仅仅是非技术人员将面对这种威胁。某些被自动技术分割开的技术性职业也会有失业的危险。Levi Strauss公司开发了一种设备，能自动测量人们穿衣服的尺寸。通过它，工厂就能制造出完全符合顾客体形的牛仔裤了。通过互联网，零售商将这些信息直接发送到工厂。于是自动生产线就可以为客户定做一条牛仔裤了。在这个过程中，什么不见了？裁缝。同时消失的还有商店的售货员、仓库管理员、收款员等等。这一切都是因为智能化的设备能够直接满足客户的要求。这不仅仅出现在消费市场，在生产资料市场同样如此。

这些新的信息中介几乎在任何一个行业中都有。就拿电子元器件销售来说吧。Arrow与Avnet公司是该领域的领导者。但是像NetBuy与Fastparts这样的新秀也想加入该领域。我们可以看到这些领域有一些共同的特点：市场高度分割；效率不高；消费者与供应商所掌握的信息不对称。传统的公司必须对这些因素有所认识。在他们所在的价值链中，还有哪些机会可以把握？如果他们不能填补，谁又会进入？

## 融合就是机会

融合是指现有的两个或多个技术、市场、制造商、领域或

甚至价值链组合在一起，创造出一种比两者的总合更有效、更强大的力量。融合并不是一个全新的概念——它和人类的历史一样长。人们一直在利用它对技术、市场进行改造。在电子经济中，至少有三个领域中的融合是很有意义的：技术与基础设施；信息设备；市场与经济伙伴。

### 技术与基础设施的融合

首先，电子经济中的各种元素都将融合到万维网（World Wide Web）中。这使得来自于不同载体的信息最终汇集到互联网上。同时各种设备，包括笔记本电脑、PDA、移动电话、传真机等等，都能访问这些信息。最关键的问题在于不是现实促进了融合，对未来的设想才是真正的动力。比如语音与数据的融合就代表了一次意义深远的转变。今天，在电信公司的网络上，语音与数据流量的比重差不多。但是在5年之内，数据将占据其中99%的流量。而语音只占用很少的一部分带宽。

融合的速度已经超出了人们可控制的范围。根据《首席信息官杂志》的一份调查，超过半数的首席信息官希望在其网络上实现语音、数据及图像的融合。首席信息官们指出集成了语音与电子邮件的通用信息传递服务就是一个非常不错的技术融合。由电路交换网络向分组交换网络的转移本身就揭示了融合所带来的巨大机会。但是什么促成了这项融合？是支持多媒体或是VoIP应用的IP协议吗？或者这更应该说是一场基础设施而非应用的融合（该融合大大降低了在基础设施方面的投资，而且



提高了各种IT应用的效率)? 对于这个问题的回答将决定企业如何利用此次融合机会。

价值链的转移将有助于开发一种新的实时系统。该系统将集成客户支持与供应链管理。因此这个价值链将是一个独立、完整的过程。集成的电子经济系统将改进订货、配置及制造过程的效率。其改进之处包括控制订单、安排生产进度、发货通知以及相关的金融交易。从一个全面、集成的价值链中得到的信息将有助于供应商决定哪些业务该投资, 而哪些又该进行外包。

### 信息设备的融合

商业总是从信息设备的融合中得到好处。这本书就是在移动文字处理设备产生的。今天, 若干信息设备的融合将产生更为复杂的设备, 人们与网络及业务的联系也会更加紧密。这些设备将成为明天的自动柜员机或是自动售货机。通过它们, 人们就能够检索信息、进行电子交易、验证身份或是今天根本无法想像的其他功能。

融合的作用有时远远超过人们的想像。人们有时认为融合仅仅就是技术A与技术B的简单叠加。但实际情况并非如此。当汽车制造业与高速公路结合在一起时, 没有人会想到它会有这么深远的社会影响——从快餐到人口的转移——都是由汽车社会所创造的。同样的, 当电影与无线电技术结合到一块产生电视时, 没有人会想到这两个互不相关的技术会造成现在的电视传播业。

在关键性的技术融合发生时，经常会有未预料到的成功发生。

### 市场与合作伙伴的融合

如果你问IBM的管理人员，他们PC业务的竞争对手是谁？答案毫无疑问是戴尔、惠普及康柏。可是电子经济中的竞争，由于电子商务引起的市场融合，将变得更为复杂。IBM的管理人员肯定不会想到沃尔玛(Wal - Mart)会与一家韩国的原始设备制造商(OEM)合作，向消费者提供定制的PC。我们已经在金融服务、网络及其他领域中看见融合。这种趋势将向所有的行业蔓延。对竞争及竞争性威胁的看法的改变实际上是促进电子经济发展的一个重要因素。

理性的市场应该由多家供应商组成。这样每一家的效率都会很高，而且也不会出现暴利的情况。客户可以从更有效的订货、更少的库存、更周到的服务质量中降低成本。电子经济中产生的电子商务技术将使得客户拥有更多的权利。客户可以“推动”渠道的发展。这种“推动”将产生新的细分市场——这是一个定制渠道的过程。为了提供与消费者尽可能多的交流机会，销售商必须各网站上尽可能多地出现。例如，图书零售商亚马逊([www.amazon.com](http://www.amazon.com))与音像制品零售商CDNow([www.cdnw.com](http://www.cdnw.com))、Liquid Audio([www.liquidaudio.com](http://www.liquidaudio.com))都试图在尽可能多的网站上亮相。每一个链接都意味着一个潜在的顾客入口。

同时供应商也提供了网络零售商代理其产品的机会。新的信息中介则通过向细分市场提供全面解决方案来获得立足之地。

原先一些毫不相干的技术、产品与信息之间的融合，在创造具有竞争力的产品与服务的同时，也使得内容与载体的概念相互重合。在传统经济中，供应商一般只能提供载体服务（如打印机或者照相机这样的有形商品）或者内容（如软件、电影这样的增值服务）。载体与内容的融合意味着电子经济中的产品越来越带有这两方面的属性。这无疑将创造新的价值链。为了在你的公司中实现融合，你必须完成三个任务。首先，你必须确定你目前所提供的是内容还是载体服务。这个任务并非像你想象的那么容易。第二，你必须考虑如何在你的载体中加入内容。第三，如果你认为目前你正在处于内容供应商的领域，你还需考虑如何在你的内容中加入其他的基础设施以便吸引更多的客户。了解本章所述的 11 个趋势将帮助你实现内容与载体的融合，为你的客户提供真正有价值的服务。

## 数字化：功能与形式的分离

从最简单的意义上讲，数字化意味着 1 和 0 的排列。这是计算机的语言。但是它能够表达各种内容——文字、视频、语音及图像——而且其扩展的空间几乎是无限的。数字化与其他由互联网所带来的趋势一起，给人类社会带来了如下一些变化：速度（压缩）、个性化服务（定制）及产品与服务的融合（信息化）。

数字化就其本身毫无意义而言。只有当它与其他的趋势联合在一块时才能创造价值。例如定制就是建立在数字化的基础上。一旦客户的信息数字化后，它就能够被储存在数据库中，

然后就能在互联网上传送。互联网能够将客户的数据一直传送到工厂的自动生产线上。

也许数字化最大的作用就是功能与形式的分离。功能与形式的分离就意味着能够以多种渠道来传送功能。在我们讨论科学检测在线时曾听到功能与原价值链中的脱离将创造巨大的机会。我们会在后面几章中讨论许多相似的机会。现在让我们再看一个例子。思科系统公司在其质量保证体系的诸多方面实现了数字化。因此思科能够实现其产品的虚拟检测——现场也无需思科的工程师或是别的什么检测仪器。产品的虚拟检测使思科系统公司节省大量的人力物力，同时缩短了其产品配送的周期。（若想了解思科系统公司 Autotest 的详细信息，请参阅第 5 章“功能与形式的分离”一节。）

数字化使得服务商能够将其所提供的功能从传统的形式中解放出来，创造新的市场与机会。例如，冠群国际公司 (Computer Associates International, [www.cai.com](http://www.cai.com)) 与其他大软件公司一样，有一个部门提供诸如系统构建这样的专业咨询服务。在不久以前，其所有的业务都要求咨询专家现场提供服务。无疑，大量的人力物力将消耗在旅途上。实际上，在经过最初的一些策略性讨论后，利用现场的一些设备，无需咨询专家亲自到现场就可以解决实际问题。为了更好地使用网络以及相关技术，实现功能与形式的分离，冠群的全球专业服务部门采用了远程配置服务。远程配置服务与现场配置一样，都提供了全部的项目管理、规划及实施功能，保证项目的顺利完成。惟一的

区别就在于服务是以数字化的形式提供的。在经过开始的远程会议测试后，咨询专家就可以在冠群公司的控制台上指导远程的客户如何安装冠群的产品了。

全美最大的海运公司——Sea-Land Service([www.sealand.com](http://www.sealand.com))在全球海运业中占据重要的地位、它利用了冠群公司的远程安装服务——在美国本土实现了其位于爱尔兰与菲律宾的区域性数据中心的软件安装。Sea-Land Service公司拥有94艘集装箱货轮及22万只集装箱，在全球80个国家的120个港口提供服务。它同时还运营着全球技术最先进的终端操作系统。“我们把计划、检测及安装通通交给了冠群公司。结果只用了三天，他们就完成了原来需要十天的安装计划。而且差旅费也节省了，” Sea-Land Service公司的技术部经理Leslie Rowland说，“这大大加速了系统布置的时间。使得我们的雇员能够关注于我们的核心策略上，从而保证从我们的软件及人员投资得到最大的回报。”

在消费产品方面，Border连锁书店正在体验由数字技术与定制融合后产生的神奇魔力。当然，对公司而言，最重要的是这种新策略能够赚到传统的销售渠道所不能获得的利润。在数字图书批发商Sprout的帮助下，Border书店希望能够在其书店中为客户提供数字书籍的打印业务。Sprout的技术是将书籍以计算机文件的形式保存下来，然后按照顾客的需要送到打印机打印。客户可以定做书的封面、书眉等等。这种按需打印的书籍销售方式将减少Border书店的管理及存储方面的成本。同时书的种类与数目也将增加。这对于Border书店与消费者都是一件好事。

但是这种模式也不是意味着毫无风险，而且其中的风险可能让所有的零售书店都大吃一惊。首先，如果 7-Eleven 决定在其 2 万个连锁店中安装可打印书籍的小亭子，那么这对零售书店意味着什么？其次，如何阻止 Kinko 复印连锁店加入该领域？该公司已经拥有了一个名为 KinkoNet 的网络基础设施，Kinko 公司要做的只是在其网络上加入高速打印机而已。其次，如果书籍能够在一个类似自动售货机的设备上按需打印或是在其家里也可得到，那么零售书店的存在还有什么意义？

## 零缺陷复制

数字化已经完全改变了复制的概念。在电子经济中，拷贝的实际成本几乎为零，而且与原件没有任何差别。这其中蕴含的意义真是让人难以置信。

在我们讨论其中的几种可能的含义之前，让我们稍微回顾一下传统经济中拷贝的概念。在传统市场中，拷贝几乎与原件同样昂贵。在模拟世界中，每复制一次，拷贝的质量就下降一些。我们大家都知道阅读复印件的复印件该有多么痛苦。与此类似的是模拟的音乐带。

但是有了数字化，情况就完全不同了。微软的第一份 Windows 98 花费了 5 亿美元，但是其后的每一份拷贝的费用就只是包装费用。当用户从微软网站下载软件时，成本基本可以忽略不计。

数字化在知识产权方面带来了无穷的社会及法律上的问题，

电子经济也必须面对这些问题。但无论如何，数字化的浪潮已经到来，为了在电子经济中获得成功，就必须懂得其中蕴含的意义。

## 信息化：智能产品才能赚钱

请相信技术是无孔不入的。如果你不能制造出“智能的”产品，你的竞争者会想办法的。在电子商务时代，产品将是“信息化的”。产品中将包含各种信息技术，保证用户得到产品使用过程中的各种信息。这将帮助顾客更好地使用该产品或服务。当然，客户也可根据其喜好关闭这些服务。产品本身就是最终用户与制造商、分销商及公司其他合作伙伴间最好的交流工具。

信息化使得复杂的系统运转地更为顺利。如果你觉得你的产品有个毛病老是招惹客户的抱怨，不妨看看 Hartness International公司([www.hartness.com](http://www.hartness.com))是如何解决这类问题的。该公司的主要产品是装箱机，将各种瓶子装到包装箱里的一种自动化装置。如果该机器出了故障，那么整个生产线就得停下来。这样顾客每小时的损失大约是数千美金。Hartness International公司积极地听从了客户的意见，提供了改进的服务。该公司提供了一种视频反馈系统。该系统包含一个无线摄像机，能够将设备现场的任何一处的图像传回到 Hartness International公司总部。这其实都是一些成熟的技术——实际上就是将视频会议应用到现场的服务支持上。它需要一个图像的采集装置及来自于 Picture Tel公司([www.picturetel.com](http://www.picturetel.com))的通讯技术。当设备不工作

时，现场的技术人员就可以通过这套系统获得 Hartness 的技术支持。80%的问题都能通过这种方法解决。

Hartness International 公司的创新实际上就是电子经济中的智能化现场服务的例子。通过它，Hartness 与客户的联系大大加强了，该系统也使得 Hartness 获得了更多的市场份额，Hartness 甚至将该视频反馈系统单独销售，而且已经成功地吸引了像惠普、克莱斯勒这些大公司的关注。Hartness 的成功之处就在于在其核心业务上融合了增值服务，满足了客户的需要。

供应商现在在接待员、技术支持、客户服务上的人员投入越来越少，同时其服务质量却在不断提高之中。新的数字系统能够收集、分析以及反馈来自客户的信息。传统的模拟系统正在迅速地退出舞台。对于单个顾客日常性的信息的处理能够做出日常性服务的安排：比如是否应该更换消耗品了。深入分析则能提供产品是否需要升级、重新配置或是如何改进性能的信息。此外，对于大量客户信息的分析还有助于设计下一代产品。这样，客户就能从许多日常性的维护工作——更换部件、添加消耗品及调整性能——中解脱出来。对于网络设备来说，最大的好处就是他们死机的概率大大减少了，同时运行效率也提高了。

## 看看你的表，还有多少公交费

时尚与功能的融合——这就是 Schlumberger 与



Swatch公司最新推出的智能手表。它能够替你支付公交费用。两家公司合作开发了这种非接触式的电子车票手表。现在在芬兰到处都可以买到它。

这款名为Swatch Access的手表利用了Schlumberger公司的芯片。该芯片也用在Schlumberger的Easypass非接触式智能卡上。客户只要向公交系统交纳一定的预付款就可以使用了。预付款的数额就存在Swatch Access表的芯片中。每次乘车，顾客穿过十字转门时，车费就从芯片里扣掉。将来该手表还可作为多用途的电子钱包，可以用来为报纸、公用电话、饮料及其他小件商品付款。

智能化的产品能够在制造商、信息中介与客户之间创造交流的渠道。这将有助于公司提高效率、降低成本及提高收入。现在人们生活中的几乎每一件商品中都会带有嵌入式的芯片。人们现在已经知道汽车中有大量的芯片存在。今天，汽车中智能设备的价值已经超过其机械部分的价值。消费者同样也知道在微波炉与音响这些家用电器中有芯片。但是在电梯、空调、车库门及酒店房间门锁、自动柜员机、冰箱及饮料售货机上其实也都有芯片。让我们仔细看看这些智能设备。它们都有什么共同之处——它们都利用网络作为一个合作平台，通过自动化过程消除日常、手工性的劳动，从而获得更多的价值。

## 旅店智能门锁

在10年前，在旅店的每个门里加入一个计算机芯片还被认为是天方夜谭。但是现在甚至连出租房屋的门也有一个会发光报警的芯片。如果国家半导体公司操作得当的话，现在每一个联邦快递的邮包上都会有一块硅片来监控邮包的配送。条形码是不错，可是它只能说一句话——“这是我！”而从来不会接受一点信息。智能化设备的大量采用意味着所有的产品——从录音带、跑鞋、手电到孩子们的零食包装——都会有一块智能化的芯片与网络联接。

旅店智能门锁很适合那些经常出差的商务人士。它们能够在半夜利用其信用卡打开旅店房间门。如果旅店的智能门锁还是其预定系统的一部分的话，用来交费的信用卡就能够用来开门了。这个智能化的过程消除了繁琐的登记过程。虽然该系统的安全性还有待加强，但是我们相信这类服务的出现是不可避免的。

## 智能的自动柜员机

每个人都在使用自动柜员机，而且这机器似乎表现得很聪明。但是实际上大多数的自动柜员机的智商与 Tupperware 不相上下。当自动柜员机变成一种商品后，金融结构一直试图让自己的自动柜员机网络表现地更为优秀一点。也许吸引客户最好的方法就是让自动柜员机具有学习的能力。假设你每周使用一次自动柜员机，你喜欢西班牙语的指令，你一般取出一些存款

开成支票，另外取出60美元的现金，然后划给养老保险500美元，最后查一下各个户头的收支情况，打印出结果。如果这一切自动柜员机都能自动完成，那该多棒！

美国没有一台自动柜员机能提供这样的服务。可是为什么英国的Natwest银行([www.natwest.com](http://www.natwest.com))的自动柜员机能表现得像个学者，而美国的就只像块木头？通过Natwest银行新的个人服务选项，自动柜员机能够记住客户常用的一些操作。这并不是什么自我学习，实际上只是顾客输入了一个过程而已。但是让顾客做一点点设置也没什么不好的。这样的工作使得顾客转换服务商的代价更高了一点，有助于Natwest银行留住其顾客。

## 智能冰箱

你出家门能够保证冰箱门真关了吗？新一代的冰箱或许能够告诉你这个答案。它们同样能够监控你们家牛奶的使用量，然后再为你们订一箱。最新的冰箱甚至能够利用互联网、条形码及微芯片传感器技术，保证你不会出现找不到吃的情况，同时公司也能够了解你的消费习惯。

智能冰箱也许是电脑空间中最后的一场战争。它很快就会走进你的厨房。百货制造商、超级市场及在线百货商都在盘算着如何将产品直接送到你的家里。通过在冰箱里加入智能设备，百货商盯住了其一直以来的梦想——事先知道客户的需求。Frigidaire Home Products公司最近推出了一个包括微处理器、条形码扫描仪及通讯端口的智能化电器。该冰箱由Frigidaire Home

Products公司与伦敦的一家技术公司——ICL公司共同开发，能够帮助顾客自动完成购物。一旦需要什么商品，顾客只需要将产品包装上在条形码扫描仪扫一下，这个商品就会加入到购物清单中。如果消费者同意，这个清单就会被送到Frigidaire Home Products公司的在线合作伙伴处，如Peapod([www.peapod.com](http://www.peapod.com))，它们会送货上门或者包装好等待用户去取。

## 智能饮料售货机

自动售货机在购买时的确很方便。但是其在整个价值链中的效率却不高。它们受季节性或是消费模式的影响很大。这些因素通常都是不可预测的。因此，供应商就得在“售货机中塞满卖不出去的货物”与“空空如也的售货机”两者之间保持平衡。智能化的售货机能解决整个问题。它们知道什么时候应该补充货物。在卖光所有的东西之前，售货机里的芯片会自动通知供应商去补充货物。同样的，智能售货机也知道什么时候其需要维护，而不是被客户砸的更糟糕。

这个策略很有意义。它提高了每个售货机的销售额，增加了对客户的服务。但是还不仅局限于此。自动售货机最大的价值就在于能够实时地得到客户的信息。想像如果有几千台售货机的加入，我们就能对某一事件对于售货机销售的影响做出考察。比如，位于摇滚中心或是运动场的售货机的利润是否最高？利润是否依赖于天气或是别的什么因素？销售额对价格的敏感程度如何？通过对销售额的实时检测，销售商就能回答上述问题。同样

的信息也能够用来跟踪产品推广活动的效果。如果这些数据能够用来跟踪数百万美元的市场推广或广告活动的效果，那么其价值又如何？而且，这些数据还能帮助软饮料制造商调整其产品结构或销售策略。它们对于销售商如何选择货物也很有价值。不难看出，这些信息的价值很有可能超过软饮料本身的价值。

## 压缩：降低交易费用的绝招

也许电子经济最大的影响就是其系统性地降低了交易费用。压缩不断地从虚拟价值链中挤出交易费用。压缩还将不断地改变与顾客打交道的方式。在传统经济中，跟踪一位顾客的信息大约需要1美元，而如今在电子经济中大约不到1美分。几年前还被认为由于过于昂贵而不可能得到的信息，由于现在的低交易成本，已经可以掌握了。低的交易费用为大规模的网络经济创造了条件，任何对于电子经济的评论都不应忽视这一点。从这个意义上讲，电子经济正在重新构建公司及产业的结构。

压缩与这章所提到的其他网络就绪化趋势一起，共同降低了许多传统商业中的信息交流成本。其中包括顾客与公司的信息搜索及双方交易时的协调与管理工作。压缩的表现形式多种多样，有时候其甚至不表现为一个单独的力量。但是不管其形式如何，压缩优化消除了交易中成本最高的市场开拓、交付及客户支持等过程。越是面向商品的服务或支持，就越容易被压缩无情地挤出价值链。本书中提到的一些优秀的公司将其成功归结为：它们成功地对交易费用、时间及其他资源进行了压缩。

压缩同样也消除了在传统经济中被认为不可改变的时间、地理位置的影响。压缩使得地理位置的差异变得无足轻重。地理位置，直到现在为止，在传统经济中仍起了关键性的作用。在电子经济中，你的顾客是全球范围内的。当然，这是一把双刃剑，你也必须同时面对全世界的竞争对手。就像你很容易就能与竞争对手的客户接触，而竞争对手也很容易拉走你的客户。

Autobutel.com仅仅用了3年的时间，就成为全美第二大汽车交易商。它的成功主要应该归结为低廉的网上交易成本。但是还有一个重要的原因就是电子经济使得地理位置的影响大大降低了。在诸如Autobutel.com这样的公司提供这些服务之前，小城镇的客户只能从很少的几个交易商中进行选择。通常每个品牌只有一个交易商。但是在电子经济中，客户能够在一个更大的范围内选择品牌、型号以及价格。实际上，Autobutel.com及其竞争者已经将销售与服务分离开。现在，交易商的服务中仍然保留了汽车维修。如果交易商还想继续呆在这个圈子里，而不是仅仅做汽车维修的话，其策略就必须改变。消费者会越来越多地在网上购买汽车。交易商将发现他们在价值链中的位置将不断下滑，最终变为只提供类似于轮胎更换这样的供货服务。同样，微软的Expedia旅游网站也仅仅用了两年的时间成为最大的在线旅行社。传统的旅行社必须对此有所反应，因为在线旅行社在成本上占了绝对优势。

在B2B领域，情况同样如此。思科系统公司，将其成功的秘诀归结到“成功地利用了压缩”，来“转变顾客服务的质量与

成本”。思科在其网络系统中投入了大量的资源。顾客在思科的互联网市场上能够了解其产品、确定产品配置、提交订单及跟踪订单的执行情况。实际上，这一部分的业务已经直接外包给用户了。通过其生产连接在线 (MCO)，思科与其合作伙伴的关系也进行了转变。通过该网络，思科将其供应商与制造伙伴联系起来。产品的包装甚至到最终用户的发货也同样交给了其制造伙伴。与此同时，思科保证对这一切端到端的控制。

你也许该问问你自己：你业务中的哪些部分该外包给消费者或者合作伙伴，他们又会怎么想？

## 时间就是金钱

通过压缩时间及加快变革的速度，电子经济已经成功地减少了交易费用。成功的电子经济公司接受了不断变化的企业文化。将过时的产品——即使是最为成功的型号——完全推倒重来，已经成为习以为常的事情。当今世界的联系是如此密切，保持快速的反应、善于学习、主动适应市场等等都会带来可观的回报。由压缩所带来的市场快速反应能力可能会带来让人大吃一惊的结果。

电子经济没有耐心。反应迅速是电子经济的关键驱动力。在50年代，诸如复印机这样的技术革新能够保证20年的利润。同时，开发新产品——比如新一代的轿车——可能需要10年的时间。今天，企业如果想获得成功，在与时间赛跑的同时还必须不断调整前进的方向。压缩，对于企业而言，最大的意义就是商业周期的缩短。如今电子产品的生命周期也就是半年。克

莱斯勒一代汽车的开发时间也不是十年了，而是两年。管理层甚至觉得两年都太长。我们认为在三年之内，我们所咨询的公司的半数以上的收入将来自于目前还未出现的产品或服务。

压缩产生新的经济规模。对于虚拟价值链的压缩将定义新的经济规模，允许小公司小批量产品的成本不会高于大公司的大批产品，甚至会更低。美国邮政服务，仍然在用工业经济的眼光看待今天的市场。所以他们认为永远也不可能在每个家庭中建立一个邮局。但是联邦快递却实实在在地做到了这一点——通过互联网。顾客甚至还能够在网上跟踪其邮件递送的过程。这种新的经济规模能够允许联邦快递为每位顾客建立一个小邮局，不管有多少人同时请求该服务。

压缩产生新的经济领域。在电子经济中，公司能够通过数字化的规则重新定义经济领域。这种划分与时间、地理甚至具体的产品都没有任何关系。例如保险业的巨头USAA([www.usaa.com](http://www.usaa.com))，通过了传统的市场开拓方法控制了97%现役军官的保险。现在，通过其拥有的数字化资产(其所控制的客户的信息)，公司正在开拓其服务范围。利用其虚拟价值链，USAA能够与不同的公司合作，提供更多高质量的产品与服务。

压缩奖励那些从供应侧向需求侧转移的策略。当公司出于销售其产品的需要，在电子经济中收集、组织、选择、综合及分发信息时，他们有机会感受到客户的需要。这时他们需要有所反应，而不是仅仅去兜售产品。USAA在感受到客户的需要后马上会将这种需要与一个供应机构联系起来。在电子经济中，



供应往往超过了需求。因此管理人员必须关注在需求侧的策略，如果他们想取得成功的话。

## 优势难以保持

你如何在电子经济时代创造优势？我们将在本书的第二部分涉及这个问题。现在，让我们比较一下在新旧两种经济模式下，“优势”在概念上有什么不同(表2-2)。在工业经济中，毫无疑问，管理层将关注于如何获得竞争优势。而且一旦获得，就会尽力保持住它。当成功是建立在原料、市场、资本、劳动力的稀缺性的基础上时，要创造价值，就必须比对手更有效率地利用这些因素。当经济是一个零总和(“我得到，你就失去”)的游戏时，竞争优势必须加以保护。但不幸的是，对于创新及客户这些真正关键的因素，保护却无能为力。

表2-2 电子经济中的优势

电子经济中的优势是由消费者决定的，所以也是暂时的。	
市场经济	电子经济
静止	运动
固定	灵活
定位	转移
卖方决定	买方决定
供给驱动	需求驱动
特性决定价值	内容决定价值
外部定价因素	定价谈判
对抗	协作
零总和(“我得到，你就失去”)	双赢

在电子经济中，我们需要往前看，而不是相反。历史证明任何“计划”出来的优势只能是狂妄自大的表现。看看那些最著名的系统，如美国航空公司的 Sabre 系统与 American Hospital Suooly 的 ASAP 预定系统。虽然这些系统实际上为他们的创建者建立了巨大的竞争优势。但是他们在概念上其实是一个更谦虚、更有价值的目标。他们的目的就是为帮助公司的顾客及合作伙伴生活地更为方便从容。

当公司进入信息时代后，他们错误地认为 IT 本身能够保证某些可持续的优势。但实际并非如此，虽然有些技术的确帮助公司创造了价值。但依靠技术产生竞争优势是不现实的。原因可能有下面几个。首先，技术很容易被复制。很容易被复制的东西是没有优势的。其次，竞争优势本来就不应该作为目标。它应该是某些更基本的事情——如为消费者提供产品和服务以节省他们的时间，使其生活得更从容，或是使其关系更加密切——的结果。公司盲目追求竞争力会偏离这些目标。

但是如果因为觉得优势只是暂时的，就认为它无关紧要就错误了。我们的研究表明最成功的网络就绪组织都是那些最早采用网络技术与方法的公司。有四个原因可以说明这个问题。

第一，早到者总是摘到最大的苹果——利润最高的客户群。而且，其得到风险基金的机会比后来者大得多。我们的经验表明，如果其他一切都相同，成功的早到者能够得到更高的利润与更大的市场份额。在美国，50% 联网家庭的年收入超过 5 万美元，年收入超过 7.5 万美元的家庭中有 50% 联网。80/20 规则告诉

我们，先到者往往掌握了利润最高的顾客群。他们对业界的影响力大大超过了他们的数量所能表达的。电子经济模型指出，成功的早到者将获得15%到20%的成本优势。大公司一般在投资之前往往等待的时间太长，因此很难与早到者竞争。

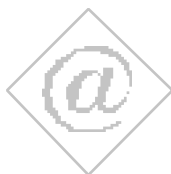
第二，早到者一般会加强其品牌建设。在电子经济中，品牌的魅力依旧。当赛场变得越来越拥挤与混乱时，客户往往会选择他们所信任的品牌。早到者很容易在尚未完全发展的市场中建立品牌。

第三，早到者会首先得到合作伙伴的垂青。在电子经济中，没有哪个公司能够只用自己的拳头打天下。联盟与合作的作用永远也不会被高估。后来者只能与第二流甚至第三流的合作伙伴结盟了。

最后，成功的早到者能够吸引到最优秀的人才——这是一个巨大的优势。我们看到一流的人才总是流向一流的企业。最优秀的商学院毕业生总是希望去那些已经建立起品牌的早到者。后来者要么招不到优秀的人才，要么就得为优秀的人才付出巨大的代价。这是对后来者的一个巨大挑战。

图2-2也许就在在鼠标单击一次的时间内，科学检测在线将成为科学检测领域的内容供应商。为客户提供各种关于检测仪器的信息以及方案集成。

图2-3也许就在在鼠标双击的时间内，科学检测在线将提供在线虚拟科学检测服务。其在电子经济示意图上的位置将左移，试图同时提供内容与载体。



### 第3章

## 细分战略的选择

电子商务模块是用于评价电子商务策略的评估工具。本章讨论了公司如何从行业角度给自己在互联网背景下的策略进行评价，以及针对这些评价所应采取的策略。

想在电子商务领域内获得成功所必须面对的一个挑战就是确定哪些策略最有可能带来自己所预期的影响力。但要做好这一点并不容易。事实证明，“网络就绪”是业务管理中非常重要的一环。

网络就绪的管理人员都很清楚一点：电子经济并不是一时的时尚或是一种可有可无的选择，而是实实在在的经济模式。困难在于尽管大多数公司都意识到他们应该采取行动，但却不知道重点在何处或不知道怎样实施计划，而并不是因为机会太少。事实上，机会非常多。问题出在公司们都在为面对太多的行动方向而头疼。我们的工作显示，公司一般都面临这样一种情况：IT企业都有太多的策略，使他们不知何为重点，也不

知如何采取行动。许多企业在确定行动方案时面临的难题都是如何进行改革。更为复杂的是，管理层正处于两面夹击之中。一方面，公司内部各个部门的电子商务需求纷至沓来；另一方面，电子商务方案供应商们都大肆宣称能够提供解决方案，面对如此多的供应商，管理层有些无所适从。

因此，问题的关键在于公司们如何从大堆的电子商务策略中挑选出优胜者，即一组获益几率最大的方案。当然这里我们总说挑选优胜者(或是一组通向优胜的方案)难度非常大，可能有些夸大其词。

但不幸的是，在如今的市场上，我们所看到事实是公司们，特别是那些并不是从互联网上起家的公司们，做决策时带有很大的就事论事的、机会的以及混乱的成分。在电子商务投资决策中采用这种就事论事的方式使得资源的利用效率下降。大多数公司在电子商务方面的努力都不是非常成功，对于电子商务将如何帮助改变一个公司的地位，很多人对此还缺乏深刻的理解。根据我们的经验，在做出重大决定的过程中缺乏严格的标准容易导致方案的失败。这些失败有各种形式，如下所示：

网络化的孤立状态

没有明确的预期利益或效果

为取得利益所做的努力不够

无法平衡公司内部各个部门的工作

责任不明确

关键组分的买入不够

无法决定一个方案是否“执行、不执行或枪毙”

好高骛远的空想计划

那么你现在处于什么境地？你打算朝什么方向发展？什么对你很重要？对于热切希望在电子经济中谋得一席之地的公司，这些是非常基本的问题。电子商务的环境不断在变化，技术开发商在变化，竞争对手也在变化，因此理解如何管理电子商务投资是获得成功的基本要素。

## 电子商务模块

为了在电子经济的背景中对电子商务问题进行定位，我们开发了一个评估工具。我们的许多客户发现这个工具非常有用。电子商务价值模块（见图3-1），在二维平面上被分为四个象限，这里的二维坐标分别是业务重要性和实践创新性。之所以选取这两个变量是我们工作中经验积累的结果。当我们看网络就绪成功的促成因素的时候，就促成竞争优势而言，这两个变量的作用最为明显。我们也曾经试图对其他变量如成本、收入或市场份额进行作图。尽管这些促成因素都非常重要，但它们都不如业务重要性和实践创新性这两个变量对网络就绪成功的预测可靠。对电子商务策略定位使我们得以理解那些在两个坐标方向上排名都很高的方案是如何影响公司的。在其他条件等同的

情况下，当然是应该执行那些无论是业务重要性还是创新性都很高的策略。但问题是其他条件等等的假设永远不会成立。

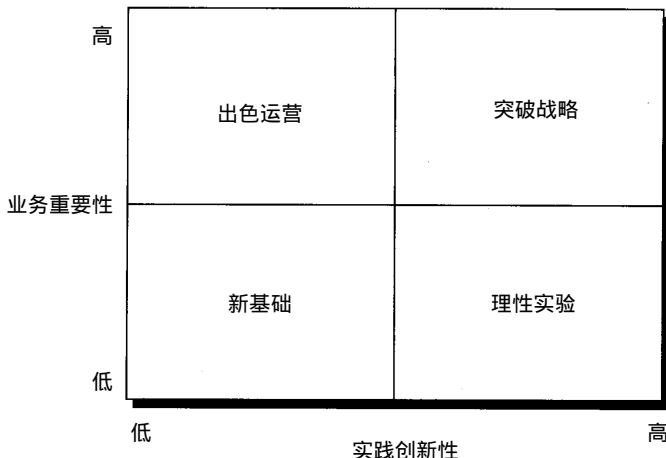


图3-1 电子商务价值模块。我们的研究确定了影响电子商务策略影响力的两个核心变量：业务重要性和实践创新性。由这两个变量生成的模块可以有助于深入研究网络就绪过程。你可以将任何网络化实践或过程在这个模块中定位，从而知道怎样做才能获得最大的成功机会。电子商务价值模块可以帮助公司确定大量的策略中每个策略所具有的影响力。

我们不认为那些业务重要性或实践创新性相对较低的策略没有价值。这些策略对于企业非常重要。对任何应用系统的网络化都有其内在的价值。你将降低成本、增加反应度、缩短价值链上成员之间的距离，并且丰富自己的互联网经验。所有这些好处都是非常令人心动的。所以我们鼓励你尝试那些比较容易的策略，从雇员的姓名地址簿和401(k)计划的网络化入手。这

两件事情从业务角度而言并不重要，但你会降低操作成本并积累经验。我们的观点是，如果你想确立真正的战略优势，即真正产生重大影响的优势，你在每一个象限内必须都有策略分布，包括右上角的象限。换言之，你必须学会如何建立电子商务的策略库并且很好地对它们进行管理。

简要的说，电子商务价值模块的四个象限是：“新基础”（即业务的基本运作方式）、“理性实验”（它是一个全新的过程，但并不一定对业务非常重要；即使失败，业务也不会垮掉）、“出色运营”（对业务非常重要，但建立在已有的实践基础上）和“突破战略”（全新策略，对业务非常重要）。这里我们要强调的是在本分析中绝对没有定性的因素，任何一个象限都不比其他象限优越。每个公司都必须在每个象限里有相应的过程和操作方案。而且，一个方案在模块中的定位也是随着情况的不同而变化的。不同的公司会对类似的方案做出截然不同但同时又是合理的评价。

电子商务价值模块的纵坐标衡量公司想网络化的过程或实践业务的重要性。换言之，该实践或过程或业务模式对你的业务有多重要？有的实践会产生较大的影响，而有的则不那么重要。例如，决定将一些对业务很重要的环节如客户付账系统进行网络化的业务重要性就非常高。首先，成功配置基于网络的付账系统所带来的战略利益非常丰厚；其次，如果付账系统配置失败则会给公司带来灾难性的后果。因此，做这样的决定绝不能草率了事。大多数公司开始时总是选择那些风险不大的



环节作网络化的尝试，以防失败带来的严重后果。当他们在配置那些战术性环节的网络化方案中培养了一定的能力之后，才会进一步尝试那些更为重要的环节。

电子商务价值模块的横坐标为实践创新性，用于衡量实践或过程或业务模式的创新性。在你的行业中，这种实践或模式有多新？这是一种全新的实践还是已经有了先例？这是在已有实践的基础上所迈出的一步还是代表了根本的飞跃？例如，一个公司正在开发局域网使其员工能够访问401(k)计划信息，它的实践在横轴方向上应如何定位呢？从行业的角度看，这显然不是全新的实践。因此我们将该实践定位于模块的左下方。

我们再来从纵轴的角度考虑这个问题。通过局域网使员工能够访问401(k)信息有多重要？如果没有这样的401(k)网络访问计划，公司会破产吗？很可能不会。所以我们将该实践在两个方向上都定位在低位。但这并不是说401(k)网络访问计划没有意义。相反，从许多方面讲，这样的实践都是明智之举。至少，这样做使得员工拥有了互联网的三大品质——独立性、所有权和控制力——并且这些品质也是他们最想拥有的。然而，这样的实践并不会给公司带来任何实实在在的竞争优势。

### 象限I：新基础

这个象限中主要是现有的战术环节的网络化方案，对于业务而言战术环节并不是非常重要。每个公司看上去都在配置其互联网应用系统，但如果你仔细分析，就会发现大多数的应用

系统都是一些无关痛痒的表面文章，而且大家都在这么干。这些基本的应用系统一般投资较少，并且在短期内有适中的回报。在这里没有任何战略可言：既没有创立新的市场，也没有重新定义业务模式。通常这些应用系统通过降低或减免成本来获得收益。对于人力资源或市场调查部门，这样的网络应用系统很有意义。每个公司都需要完成一些这样的应用系统，然后才能进一步向前发展。

在这个象限里，没有自满的余地。随着时间的推移，如果公司对业务中的新基础不加以网络化，就可能面临日益增加的风险。比如，把公司的电话号码目录放到网上到底有没有太大的战略意义？我们可以说当公司将电话号码目录放到网上后，可以免除号码分发和更新目录的费用，从而降低开支，获得战术上的优势。但是最后，将电话号码目录放到网上能否会使公司在战略上处于更有利的地位呢？

我们认为会的。这样的应用系统产生的价值远远不止是简单地为用户提供电话号码和电子邮件地址的网上实时查询及简化目录的维护。假定该目录还提供其他功能，如依据专业领域、特定领域内的工作时间或特定工作组或项目的参与情况等标准对公司员工进行检索，那么情况又会是怎样呢？这时基于局域网的电话目录就不仅仅是影响底线了(降低成本)；它可能会影响顶线(创造价值)。更为重要的是，类似的网络化策略会对公司的电子文化或网络文化产生很大的影响。这些类似于网络目录的简单易行的实践日积月累就会对将来的网络行为的定型和发展

产生大的影响。而对于电子商务而言，网络文化是至关重要的。

## 象限II：理性实验

当一个公司试图和传统思维方式脱离时，通常会对其现有的业务模式进行改革，这时就产生了理性实验。在这个象限里主要是创建新市场或新的年收入增长点的策略，并且策略涉及的领域不一定会对业务产生重大的影响。这些策略所获得的竞争优势也将是短期的。更为持久的竞争优势需要在更为牢靠的基础上确定并执行新的电子商务方案。电子商务策略的理性实验主要集中于下列内容：

新的公司实践与领域（例如，新的客户群，新的产品渠道）

收入增加超过成本降低

不对业务产生重大影响的应用系统（风险小；即便行动失败，也不太可能危及公司业务）

新产品或服务，一旦成功，可能会成为公司业务的关键  
为公司提供极为重要的学习机会

当一个开始作为理想实验的计划得以成功实施，它经常会进一步发展成为突破战略，或在极少数情况下，直接转变为出色运营。

## 象限III：突破战略

这是数字经济中的巨头公司们——戴尔、思科、亚马逊、雅虎——获得成功的一个象限。这些公司表现非常出色，他们创建突破战略——新颖而具重要性——然后将其转为出色运营。突破战略象限的策略倾向于：

集中于对业务非常重要的过程。

强调那些影响竞争优势的过程（比如：创建新市场，改革行业标准，改变竞争的性质）。

强调增长，创造新价值和产生收入。

接受高风险。

逐渐形成行业标准。

稍纵即逝，因为竞争者很容易赶上。

当我们看见突破战略时都会知道。E\*Trade是一个很好的例子，它改变了证券购买的规则。E\*Trade很清楚自己的优势会稍纵即逝，但还是冒了很大的风险，通过在突破战略方面的出色表现，定义了在线证券行业，并迫使它的竞争对手急起直追。结果是，它的对手们真追上了，现在Charles Schwab的在线证券市场份额比E\*Trade还要大。

## 象限IV：出色运营

这个象限里的策略是互联网策略，着眼于将对业务重要的

过程或产品特性转化为持久的竞争优势。例如，对公司的供应链的管理对大多数业务都是非常重要的。在对供应链的管理中引入互联网服务的策略会增加竞争优势，这样的策略就是出色运营策略。这类策略一旦成功，将带来很高的回报，但是与之相应的失败风险也很高。在出色运营象限内的电子商务策略倾向于：

着眼于转型。

强调对供求链的改进。

接受中高水平的风险。

对持久保持竞争优势至关重要。

## 电子商务价值模块的含义

在电子商务价值模块中定位公司的行为可使我们洞察许多事实(图3-2)。电子商务价值模块之所以有用就是因为它具有良好的预测能力。当将成百上千的公司标在该模块上时，我们可以得到许多结论。

其一，我们发现模块的左半部着眼于降低成本和提高运作效率，即底线；右半部着眼于创造新价值、增长及增加收入，即顶线。对于你的公司，哪一个更重要？如果是收入增加或开辟新市场，你需要增加策略的实践创新性并且为了更大的回报

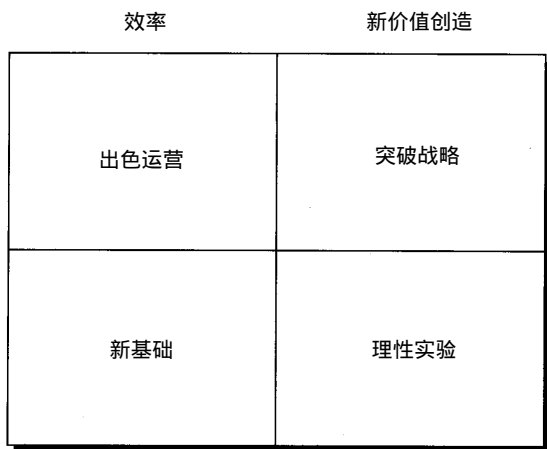


图3-2 通过在电子商务价值模块上标注业务目标，公司可以确定如何利用资源才能带来最大的收益。电子商务价值模块的左半部（新基础和出色运营）集中于提高效率；对矩阵右半部（理性实验和突破战略）的投资将影响新价值的创造。对你的公司而言，哪一个目标更重要，你就可以决定你的电子商务投资应该投向哪个象限。

而接受更多的风险；另一方面，有的公司可以决定让其他公司成为领头羊。这些公司的策略就是优化现有的实践，降低成本，从而他们的行为在模块中将主要占据左边的两个象限。

其二，市场会施加逆时针方向的压力，让公司沿着从突破战略到出色运营到新基础的路线运转。换言之，图中的策略不是静态的，它们会随着时间的推移而改变。这意味着竞争优势很难保持下去。这又使得不断推陈出新变得尤为重要。例如，戴尔通过创造突破战略打破了行业规则。但随着

时间推移，戴尔模式又成为了该行业事实上的标准。这一切和戴尔本身无关，巨大的市场推动力使得戴尔将自己的创新变为出色运营并进一步降为新基础。一个必然的结论就是：如果你的物流系统无法像戴尔那样出色地运转，你将会在同样的市场里举步维艰。

其三，我们的工作和研究显示那些真正获得任何形式的竞争优势的公司在模块的上半部都有上佳表现（这并不代表其在下半部的表现一般）。尽管每个公司必须建立一个策略库并且在每个象限中都有所动作，但如果它想保持自己的竞争优势，那么它必须在上部的两个象限中有所作为。

作为一个商业工具，电子商务价值模块在许多预见性工作中可以给我们以帮助，包括：

评估你的合作伙伴和竞争对手的策略。在模块上标出你的策略，然后标出你的竞争对手的策略，并进行差距分析。只有当你确定差距是否存在后才可能对资源利用做出明智的决定。

在可能的策略之间分配资源。电子商务价值模块可以帮助决定对不同资源的资金投入。一个策略在模块中的位置越靠上，风险就越大，但相应的回报也高。

监控影响的发展和随时间的变化。数字经济的策略从来都不是静态的，它们总是被电子经济的现实所推动，

从一个象限转移到另一个象限。

## 电子商务策略库的管理

为了在电子商务中获得成功，或至少保持清醒的头脑，公司必须摒弃那种随机的就事论事的资源分配模式，而代之以主动建立覆盖所有四个象限的策略库的战略。这就需要对电子商务策略库进行管理。下面是一些基本原则：

将现有的电子商务策略在电子商务价值模块中标出，以减少活动的复杂性，集中于更为重要的机会。

对于每个电子商务策略建立价值命题，包括成本、预期产出(所创造的价值)、业务动机、风险程度的执行难度。

针对自己的业务画一张 12~18 个月的电子商务策略行进路线图。

通过对所有的业务活动不断主动强化策略库和风险方程式，从战略上管理策略库：资助还是取消资助；继续支持还是结束计划。

有的策略已被执行，新的机会出现时，每 6 个月改变并调整策略库。



电子商务管理者们需要接受这样的观点：每一步行动都包括机会与风险的权衡。更进一步，每个象限的电子商务策略都和不同的风险特点相联系，这决定了一个公司构建何种形式的策略库(见图3-3)。机会与风险之间的平衡导致既省钱又创造新价值的最佳机会。思考策略库的内容使得对公司们的控制具有相似性。它使得决策者对不同的电子商务策略之间的资源竞争获得更高层次的看法。这种框架结构有助于建立一个平衡的策略库。公司们会问自己：“我们在每个象限是否都有足够的行动？”一个公司如何建立自己的策略库取决于经理对风险的好坏程度、可利用的资源、公司的能力等等。

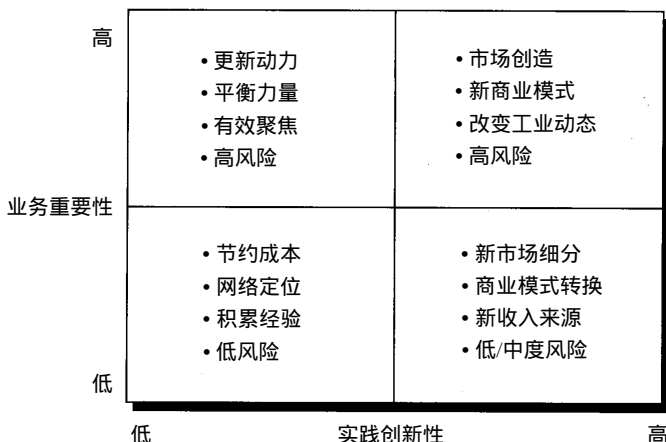


图3-3 电子商务价值模块和风险特性。通过将一个公司的电子商务策略标注在电子商务价值模块中，就可以预测该公司接受风险的自发性有多大。在右上角象限的业务行为越多，一个公司愿意接受的风险水平也越高。

## 组织形式

风险权衡及风险权衡对业务可能产生的潜在影响可以为公司提供一些指导，以确定它为了实施自己的策略所需要的组织结构。在我们对参与各种形式的电子商务的公司的调查中，我们发现在以互联网为中心的公司(纯粹网上公司)和由传统商务转入电子商务的公司之间在组织方面有一定的差别。以网络为中心的公司受益于以下几方面：

可以集中精力于电子商务和客户

运作复杂程度低

官僚作风少，机构精简

决策和实施的速度快

由传统商务转入电子商务的公司倾向于：

更关注渠道间的冲突

在分析和决策上花的时间较长

由于惰性，实施计划慢

集中精力于它们认为比电子商务更为重要的事情

但是，最近我们接触的许多公司采取了截然不同的方式：

它们根据自己所期望看到的变化来组织自己的电子商务工作。通过使用电子商务价值模块，这些公司想出新的方法组织其电子商务工作。当变化的范围和业务影响扩大或是缩小时，就有必要更改组织形式。

图3-4中是四种基本的组织形式。

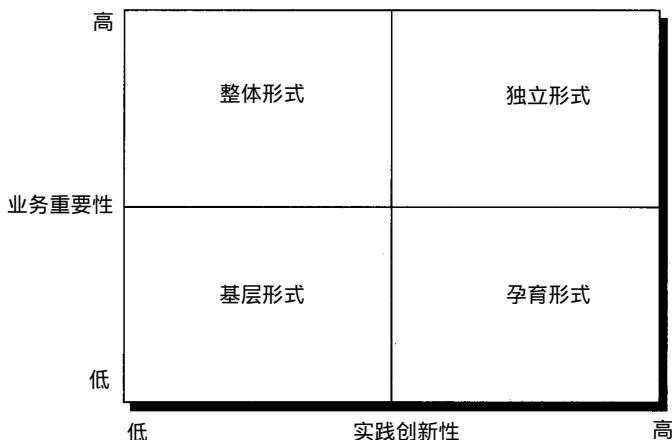


图3-4 电子商务价值模块的四种组织形式

基层形式。该种形式授权并促使现有的公司重新设计有关于电子商务的过程。大部分公司从这里起步，给自己的员工播下电子商务的种子。当公司进一步成熟时，它们进入整体形式。

孕育形式。该形式产生出一部分员工专门致力于电子

商务策略(新业务、产品或服务)，但使用公共资源。这种形式有助于加速公司的改革，因为相对于通过基层努力而言，它们可以更快速地采取行动。经常受到新激励计划的启示并集中精力于电子商务，这些实体会打破已有的规则并在有些时候提出有冲突的策略。这些策略，一旦成功，通常进一步演化为独立形式或者更进一步演化为整体形式。

独立形式。该形式产生出一个独立于现有公司的分立实体，专门从事创立并发展新业务。该实体由公司内外的精英组成，在他们认为合适的时候可以自由实施自己的策略而不受公司的约束。这个实体可以进一步发展成为一个独立的公司(dot-com)，甚至可以搬到另外一个地方去。这种形式还对一个公司的财务产生影响(例如新的估价、税务销账等等)。最为重要的是，他们可以一心一意地发展这个独立的企业。有的时候，一个公司为了将来获益，甚至给自己制造了威胁。公司们可以在几种模式中进行选择——合资或合作(buy.com)、子公司(e-citi, HP.com)、购入全部股权(Kbtoys)或dot-com(BancOne的翼展)。

整体形式。该形式使得电子商务成为公司的核心组成成分。公司内部平衡是关键。依照程序理解并管理执行者的所有权和责任非常重要。对于那些已经确立的公司，如果正尽力在公司内部扩大其电子商务的努

力，这种组织形式是最重要的，并且需要在第1章中讨论的管理政策。

对每个公司而言，对合适的组织形式的选择是不同的，视其处于电子商务努力中的位置而定。许多情况下，独立形式和孕育形式经过一段时间后变为整体形式，如 Charles Schwab 的 eSchwab 策略。但是，管理模式不是也不应该是静态的。公司们需要考虑当前什么形式最合适，什么时候应该转为其他的形式。

同样，对不同的公司网络就绪程度，不同的管理模式也有不同的意义。例如，网络就绪程度低的公司可能希望先采用孕育形式，尤其是领导能力低的公司。而网络就绪程度高的公司最好能够将电子商务并入公司进行管理。

## 在电子商务价值模块中定位网络策略

我们试图在电子商务价值模块中定位了许多公司的电子商务策略。例如 Arrow Electronics 的站点是初级阶段的一个例子。我们并不是要贬低 Arrow；这样的定位只是表明该站点只是处于发展的起始阶段。这是我们将店面努力都归到新基础象限的原因。

戴尔和思科的核心电子商务工作（商业引擎）都处于出色运营象限。两家公司都对一些关系重大的业务进行了改革并且取得了成功。在图3-5中，我们对讨论过的许多策略在电子商务价

值模块中进行了定位。

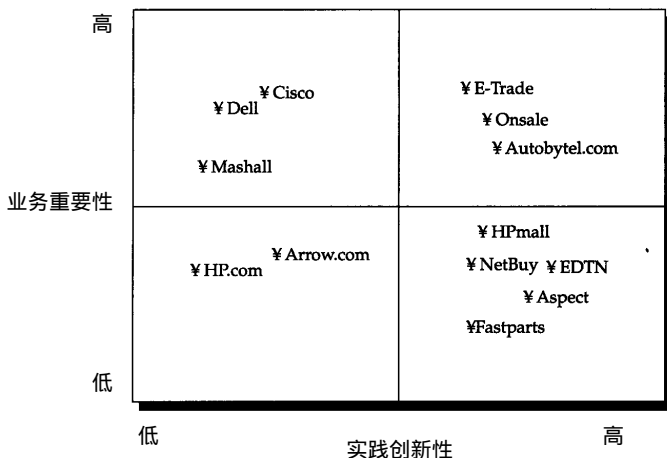


图3-5 在电子商务价值模块中各公司的位置。本图显示了部分网络就绪公司和它们在模块中的位置。

## 运转中的电子商务价值模块

让我们通过两个公司的行为来看看运转中的电子商务价值模块。两个公司中，一个诞生于互联网上，另一个是传统公司转为网络就绪的公司，它们分别是戴尔和Fruit Of the Loom。

### 戴尔计算机

和许多产业公司一样，戴尔从左下角的基础象限起步。很多年以来，戴尔成功地通过传统的直接邮寄渠道发送产品。但

当戴尔考虑是否可以通过正在兴起的互联网发送产品时，就进入了理性实验象限。他制定了一些策略，如果这些策略取得成功，就可以建立一条全新的渠道，但谁也不知道这条全新的渠道会有多重要；如果这些策略失败了，公司也不会因此而面临危机，因为它仍然保留了传统的渠道。

戴尔的实验取得的成功比任何理性的预测都大得多。《华尔街日报》最近给了戴尔一份也许是商界中最高的荣誉：它发明了一个新的动词戴尔(dell)。在一篇文章中如是写到：“三年以前，亚马逊公司戴尔了巴诺公司。”戴尔使PC机的营销方式发生了巨大的变化，这已经是不争的事实。但随着时间的推移，它的革命性的实践演化为出色运营。换言之，戴尔模式如今已成为电子商务公司的事实上的标准。今天，戴尔的开创性工作仅仅代表了任何想进入电子商务竞争领域的入门费用。一年前，戴尔拥有竞争优势，现在这种优势已经荡然无存了。竞争优势仅仅是日益便宜的技术的函数，在这种情况下，追赶甚至超过行业的领头羊不再成为难事。单个公司的策略通常随着时间按逆时针方向移动(见图3-6中戴尔的互联网策略的移动)。

#### 电子经济对戴尔业务的影响

我们并不是说戴尔已经丧失了所有的竞争优势。该公司的成功及进行开创性实验的自发性都基于其在过去10年中培养的能力。戴尔成功的关键因素是其在过去10年中开发并完善的无与伦比的供应链管理系统。建立一个站点并不意味着建立了一

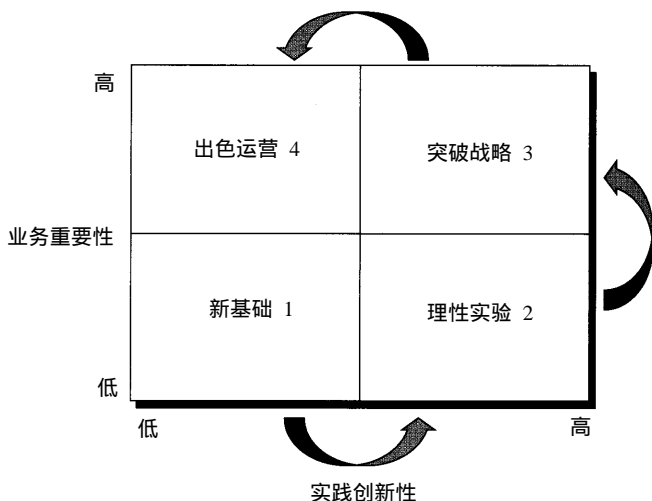


图3-6 戴尔的互联网策略的前进方向。戴尔的互联网策略从新基础起步(1)。由于一切进展顺利，戴尔很快进入理性实验象限(2)，看是否能够将其产品和面向顾客的过程转移到互联网上。事实证明这个概念是受欢迎的，于是戴尔迅速将互联网渠道和强大的物流系统合并，并且不折不扣地推行突破战略(3)，从而成为PC机销售行业的领头羊。它的巨大成功，改变了这个行业，而且它的实践也成为这个行业事实上的标准，戴尔也由突破战略象限转入出色运营象限(4)。戴尔的成功改变了市场，它的出色运营现在代表了任何竞争者进入该市场的入门费用。

个准时存货清单系统。另外一点就是戴尔不折不扣地对基础设施的建设，这也许是它成功的最为持久的原因。

戴尔的顶线：增加收入



每月收入增加20%。  
增强客户保留能力。  
增强领导力。  
强化个人化意识(我的戴尔)。  
新的渠道。  
从合作伙伴处获得新的收入。

戴尔的底线：降低成本

员工的个人销售额增加。  
订货和存货管理费用降低。  
服务和技术支持费用降低。  
供应商协调费用降低。  
实际工厂的数量减少。

## Fruit Of The Loom公司

戴尔在电子商务价值模块中的前进方向遵循了传统的逆时针规律。但还有其他的模式。例如，Fruit Of The Loom的互联网策略是沿顺时针方向前进。让我们来看看是什么导致了这种差异，这种差异又是如何影响公司的业务模式和在电子经济中的成功前景。

顺便提一下，在Fruit Of The Loom的站点上([www.fruit.com](http://www.fruit.com))你是找不到这些策略的直接证据的。大多数最成功的公司的电子经济战略都无法从它们的站点上明确得到，因为这些公共站点仅仅是公司的冰山一角。例如，Fruit Of The Loom拥有非常精心设计的电子商务策略，但其内核都隐藏在公司的物流部门的运作及供应链的管理之中。正如许多在互联网时代以前诞生的企业一样，Fruit Of The Loom也是从新基础起步，建立基于互联网的应用系统和合作伙伴进行交流。它先建立了一个网站提供许多琐碎的服务。但公司很快就将目光对准了对业务很重要的过程，包括将其合作伙伴和它的主要销售渠道合并为一个整体。Fruit Of The Loom寻求一个销售渠道，使得它能够为消费者准时提供货物(见图3-7中Fruit Of The Loom互联网策略的移动)。

让我们来考虑一个准时的丝网印制和销售系统是如何简化了供应链并消除了存货风险的。Fruit Of The Loom在和体育相关的丝网印制商品方面有大量的商业投机股本。它所面临的挑战是如何预测商品的需求并抢先采取行动。商品的需求是随着NFL(国家橄榄球联盟)的各支参赛队的比赛表现而波动的。如果达拉斯牛仔队周日赢了比赛，需求就会上升；如果它们输了，需求就会下降。在传统的供应链模式中，在手头保留高峰时的存货量耗费非常大。Fruit Of The Loom通过它的Activewear Online外部网系统解决了这个问题。根据周日的比赛结果，在几小时内，销售商手头就可以有相当数量的存货用以满足预期的需求。

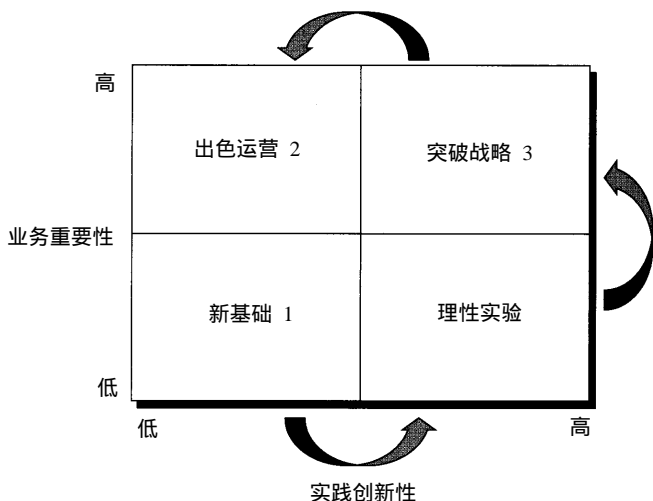


图3-7 Fruit Of The Loom的互联网策略的前进方向。Fruit Of The Loom的互联网策略沿顺时针方向前进。为了建立新基础，Fruit Of The Loom建立了一个外部网络（Activewear Online），这个外部网随着时间的推移而带有了突破战略的成分。Activewear Online通过网络将销售商、供应商和公司连接起来。它包括一个网上目录、可用性和价格信息和订货模板，甚至还有竞争对手的信息。然后Fruit Of The Loom经历了战略上的飞跃。公司为每一个合作伙伴建立了一个站点，而所有站点都使用Fruit Of The Loom的平台。

Activewear Online外部网建立了一个联系公司销售商、供应商、合作伙伴甚至是竞争对手的增值网络系统。在最基本的形式中，它提供了Fruit Of The Loom产品的一个网上目录，包括规格、可用性和价格信息。外部网使得公司的供应商和销售

商都很容易和它做生意。到目前为止一切都很顺利。到这时为止，公司仍然处于新基础象限。当 Fruit Of The Loom 决定承担起为它的数以百计的供应商、销售商、批发商和运输合作伙伴们创建独立的互联网站点的时候，它的腾飞就开始了。该站点提供了在线订货系统、账目结算、促销以及迄今为止总结算的功能。起初，站点只提供 Fruit Of The Loom 自己的产品，但现在 Hanes (www.hanes.com) 和其他竞争对手也加入了这个平台。Fruit Of The Loom 已经通过了出色运营象限，并向突破战略象限进军。它已经强化了所有的关系并且和合作伙伴建立起越来越紧密的关系。有了这样的网络，其他的竞争者要想在电子经济中同 Fruit Of The Loom 一较高下，就必须预先进行一笔几乎无法承担的投资。

## 战略：通过提高转换费用锁定 价值链的成员

锁定，这种抓住并挽留价值链成员的艺术，虽然年代久远，但在今天仍然充满活力。事实上，现在新兴的信息媒介一族正在激战，相互抢走并锁定对方最好的顾客群。网络就绪的公司在锁定自己的客户方面相对容易一些。Fruit Of The Loom 通过内部网络提供的网络服务使得其客户深陷其中，以致任何参与者想要离开就必须承担高额的费用和动荡。任何参与者又

都从Fruit Of The Loom的价值网络中获益，反过来更加强了这种联系。基础设施逐渐向着联系所有参与方利益的方向发展。这样的结果对每个人都有利，尤其是客户，他们从一个更加完善的价值链中受益。

任何拥有评论、增值服务、聊天室、拍卖、名牌电子邮件或推荐服务的站点都处于同样的境地。客户们告诉早期的领导者们如何改进他们的过程，并且经常愿意为了得到自己所需要的而承担一些责任。通过这样做，他们自愿将自己锁定在一种关系中，一个竞争对手要想重复这种过程则是难上加难。

Fruit Of The Loom的每一个站点都是针对每个合作者的需要设计的，通常包括一个订货系统、带有搜索工具的在线目录、账目信息(包括迄今为止的总结算)和促销内容。Fruit Of The Loom的数以百计的合作伙伴都可以从中获益。结果造就了一个加强Fruit Of The Loom和其合作伙伴关系的基础设施。Fruit Of The Loom的伙伴如果要打算脱离这种关系，就必须为此付出高昂的转换费用。同样地，Fruit Of The Loom也由此而提高了参与这种电子经济竞争的壁垒。任何想参与竞争的对手必须付出至少与Fruit Of The Loom相同的投资。现实地讲，没有一个竞争对手能够做到这一点。

Fruit Of The Loom的投资得到了回报。公司决定，如果它的基础设施要在将来仍然保持高价值，那么该设施就必须能够包容其竞争对手。否则，该平台会被认为带有偏见，从而当其

他人建立一个无偏见的更好的平台后就会不堪一击。

Activewear Online取得了巨大的成功。60%的销售商都签订了协议，使用其外部网络。有的销售商尽管已经在自己的站点上做了投资，也仍然选择和Activewear Online联合。最初的少数几个使用Activewear Online的销售商说他们的订货量是预期的两倍。Activewear Online是有担保的外部网，仅供授权成员使用。正是这种成员资格使得Fruit Of The Loom的投资有了回报。这里的关键在于Fruit Of The Loom不是简单地卖衣服，而是为市场带来了更强的价值主题。它现在实质上已经是基础设施供应商兼互联网服务供应商。该公司通过提供巨大的价值，改变市场的竞争方式，建立起基于主要合作伙伴利益的相互依存关系。

## 项目优先模块

建立电子商务策略库仅仅是走向成功的其中一环。正如我们在前言中所说的，不折不扣地执行计划是成功的关键，也是大多数公司仍须完善的地方。一个公司如何才能保证其策略被正确地执行？如何才能保证他们被很好地执行？如何才能保证公司获得预期的收益？

公司们需要建立一种更为精细的过程。电子商务策略应该被分割成关键项目。关键项目是一定的电子商务功能块，它们将直接交付用户（顾客、供应商、合作伙伴、雇员等等）。为了使公司更快地实施项目，我们提出了项目优先模块（图3-8）。

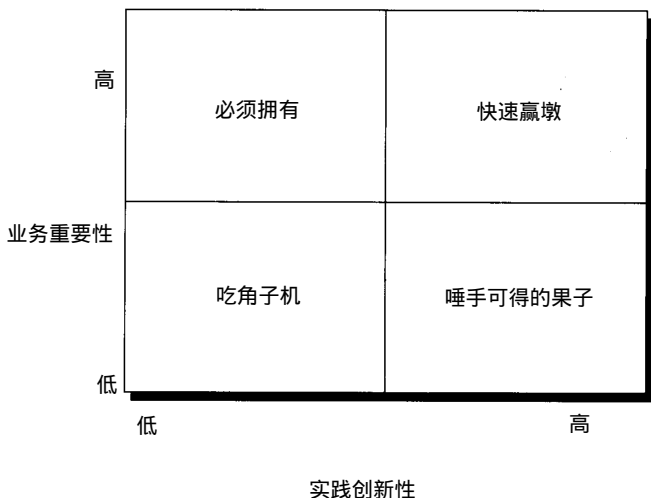


图3-8 项目优先模块。通过在项目优先模块中定位你的电子商务策略，就可以清楚地知道哪些策略应该优先考虑。最具吸引力的策略分布在右上角的“快速赢墩”象限，既有高的业务影响力，又容易执行；另一些策略同样有吸引力，我们称其为“唾手可得的果子”，分布在右下角，它们的业务影响力小，但执行起来容易。然后，大多数的公司需要着手那些“必须拥有”的策略，它们尽管业务影响力很大，但是执行非常困难。但如果你已经兑现了一些快速赢墩并且积累了一些经验，那么执行那些“必须拥有”的策略就没有那么困难了。

项目优先模块对于策略库管理有重要意义，因为它能够迅速确定哪些策略能够带来最大的收益。该模块可以直接由电子商务价值模块绘制（见图3-9）。我们在电子商务价值模块中是将电子商务策略对业务重要性和实践创新性作图。在项目优先模

块中，我们将各个项目对业务重要性和执行容易程度作图，这种形式使人一目了然。项目优先模块回答了一个基本问题：即使是最简单的电子商务策略都包括大量的项目和任务，并且不是所有的任务都一样重要，那么一个公司应该从何处着手呢？

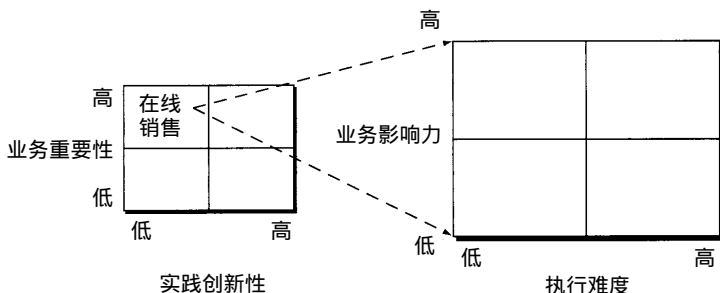


图3-9 由电子商务价值模块绘制项目优先模块。每一个电子商务策略都由不同项目或任务组成。通过将电子商务价值模块每一个象限绘制为项目优先模块，管理者就可以确定这些项目或任务的优先级别。这通过将任务或项目对业务影响力和执行难度作图而实现。这样做的目标是确定哪些项目一开始就做，哪些将紧随其后。

项目优先模块将给出这个问题的答案。无论从产生的价值还是从消耗的资源而言，不是所有的任务都一样重要。也不是所有的项目都能够在3个月或更短的时间内完成。如果它们不能在3个月或更短的时间内完成，那么就应该将它们分割成为更小的单元。管理者的一个首要任务就是将有限的资源分配给最有价值的项目。项目优先模块作为一种工具，可以帮助公司管理项目的相互依赖关系，集中精力于核心问题，如排序（交付使用



的时间)和项目的瓶颈。换言之,该模块使得管理者可以确定应该集中力量执行那些会带来最大的商业利益而又执行最快最容易的项目。这些项目处于模块的“快速赢墩”象限(右上角),大部分的管理者都会首先选择完成它们。管理者们接下来的选择是那些容易完成但不是非常重要的项目(右下角的“唾手可得的果子”象限)及“必须拥有”的项目(左上角)。而那些既费钱又对业务没有太大价值的项目(左下角的“吃角子机”象限)是最难执行的。我们建议公司们最好暂时把它们放在次要地位。

一个特定项目的执行容易程度取决于很多因素,如:

信息或数据库的公开程度。

业务过程需要的变化。

管理中需要的改革程度。

必需的能力。

交互作用水平。

我们在作图基础上更进一步,考虑一般的网上销售应用系统。网上销售应用系统是一个复杂的电子商务策略库,包括许多相关的或独立的模块和部件,如:

在线订货。

服务合同。

退货授权(RAM)/服务预定。

配置。

定价。

产品升级。

订货状态。

通知。

发票。

投资回报。

投资回报状态。

账单地址变化。

交付时间。

上述的模块或部件中，管理者应该选择哪些先执行？图 3-10给出了问题的提示。将这些分立的项目对业务重要性和执行容易程度作图，管理者很快就能确定哪些项目落在右上角的象限里。这些项目最容易执行，又能够带来最大的商业利益，所以应该优先执行。结果表明最先发展的项目应该是订货状态、定价、交付时间、发票、通知和产品升级。而处于右下角的项目(回复、回复状态和账单地址变化)虽然对业务不是非常容易，但执行容易，应该随后执行。而处于左上角的项目(在线订货、配置、服务合同和RAM/服务预定)会带来很大的商业利益，但执行起来也最为困难。许多管理者都会在“快速赢墩”象限取得一些成果后再考虑执行这些项目。

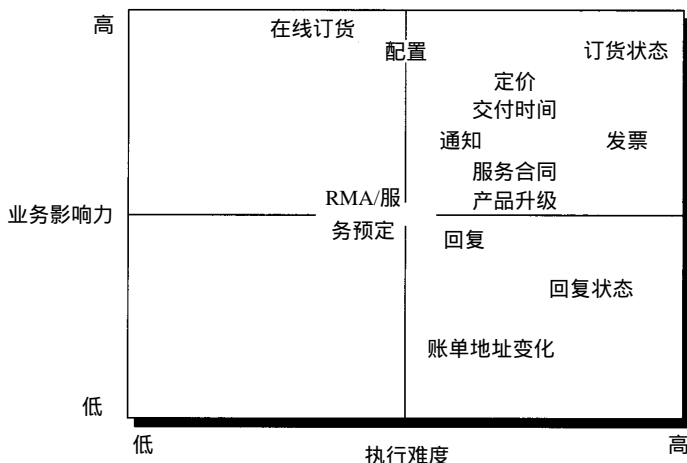


图3-10 确定一般电子商务应用系统项目的优先级别。图中项目优先模块的四个象限中标出了一般电子商务在线销售应用系统中的各个项目。从模块中可以很清楚地看出，那些处在“快速赢墩”和“唾手可得的果子”象限内的项目值得优先考虑。在“快速赢墩”象限里的项目并不都是等同的。模块中可以区别出高业务影响力但执行容易程度相对较低的项目。如果其他条件等同，那么根据常识，应该先执行这些项目。

## 确定优先级别应遵循的原则

1. 确定需要投资的电子商务策略
2. 将关键策略分割为核心的用户功能块(项目)
3. 将核心项目标在项目优先模块中
4. 确定项目间的联系和相互依存关系

5. 建立项目行进线路图
6. 着手实施(3个月, 3~6人, 50 000~250 000美元)
7. 评估项目实施情况

## 结论

为了保持在电子经济中的竞争地位, 一个公司需要在电子商务价值模块的每一个象限内都保持有相当的业务。但为了保持竞争优势, 关键是要在模块上半部的两个象限内取得成功。为什么? 因为一个公司如果不集中力量于突破战略并迅速将之转化为出色运营, 将很快在竞争中落后于他人。现在的顾客想知道: “你最近为我们做了什么?” 他们对新产品和服务的需求永无止境, 如果哪个公司不即时做出反应并有所创新, 顾客就会惩罚它。

这是我们经常要求客户做的一个训练。我们相信这种训练显示了电子商务价值模块能够找出一个正在争取网络就绪的公司或部门的长处和不足。

## 绘制你的策略图

在电子商务价值模块中将你的基于互联网的业务活动定位。这里有两点忠告: 第一, 在做这项训练时不要觉得灰心丧气。你很有可能发现自己的策略都处于模块的下半部。(这很正常; 这样的结果不意味着什

么定量的结果。况且每个公司在这个区域都应该有所动作。)第二,现实一点。除非一个策略是实实在在的并且确实改变了竞争的性质,否则它不能被称为突破战略。现在回答下列问题:

你的策略主要集中在模块的哪个部分?

你的策略主要着眼于业务的什么方面?

你选择业务重点的三个最主要的原因是什么?

你在竞争中处于什么位置?和其他公司的相对位置怎样?你如何缩小或保持与对手的差距?

当你做完这个训练时,你应该会清晰地知道自己的电子商务策略相对于其他公司和竞争对手处于什么样的地位。



## 第4章

# 扩展电子经济的业务模式

网络就绪组织将关注于电子经济所提供的5种商务模式。

电子经济及电子商务技术正在创造新的商业模式。我们认为其中有5种商业模式能够改变创造价值的方式。成功的网络就绪组织一般都会采用其中的一种或多种模式。本章详细介绍了网络就绪框架中的各种商业模式。所有这些模式都属于 B2B 或 B2C 范畴，而且都对现有反应迟缓的企业构成莫大的威胁。这 5 种模式是：

1. 电子商店
2. 信息中介
3. 信用中介
4. 电子商务实施者
5. 基础设施供应商/商务社区

新闻媒体中充斥着管理者利用这些模式在一夜之间改变整个企业的神话。我们对此要说明两点。第一，在电子经济中，彻

底的成功目前还只是一个期望。当我们在写这本书里时，大多数的电子商务计划还只是一时冲动而已。它们与现有的价值链没有太大的联系，所以很难，或者说不可能，判断这些计划能否获得比较高的投资回报率。第二，新闻媒体，由于其客户主要是广大消费者，其报道的重点大多集中在与消费者有关的商业行为上，忽略了许多对于商业模式自身具有重大意义的变化。但是，最有意义的网络就绪变化往往发生在B2B领域。在本章中，我们将用消费者市场与B2B两方面的例子来说明各种模式。

## 电子商店

---

电子商店：电子经济中买卖发生的场所（无论是消费者市场还是B2B领域）。它从传统的市场渠道中夺取价值，从而获得利润，经常被称为“.com”公司。

---

电子商店是传统商店的在线版。与传统商店类似，电子商店为客户提供最终的买卖成交场所。它们同样允许经营者进行交叉销售和拍卖以获得比较高的利润。但是不同之处在于电子商店极大地压缩了传统交易渠道中的各种费用。电子商店同时涉及消费者市场还有B2B领域。特别是对于企业市场，电子商店在创造新品牌及新市场、减少交易摩擦及消除交易双方的信息不对称几方面都有很大的优势，因此其所能创造的价值将是空前的。

电子经济创造价值的过程一般并不十分明显，但是其结果却是显著的。我们要讨论的公司——亚马逊、E\*Trade、Onsale、eBay等等，从某种意义上讲，都是电子商店。它们代表了网络与商业的融合(表4-1)。

表4-1 电子商店

---

电子商店就是电子经济中的商店。当用户需要购买什么东西时，他们可以选择去电子商店。

---

提供

产品

服务

内容

目标客户群

特定的市场与顾客

商业活动

按照电子经济模式提供独立的局域网络的产品、服务及内容服务

必须具备的竞争力

各种关系的管理

能够快速建立或解除关系

灵活、稳定、可扩展的基础设施

能够适应各种竞争的要求

在产品及客户服务方面不断创新

目标

控制特定的市场

收入来源

产品/服务的利润

广告

例子

---



(续)

---

英特尔  
亚马逊  
E\*Trade  
美国联合航空公司(UAL)  
思科系统公司  
戴尔  
Bluefly

---

Forrester Research公司预计2002年全球B2B的电子商务营业额将达到1.3万亿美元，最主要的一块是计算机和电子产品。为什么？时间越是重要的行业就越是希望利用电子商务来保证业务的快速高效进行。

全球最大的半导体制造商英特尔公司有一个十分兴旺的电子商店。该商店的门户设在 [www.intel.com](http://www.intel.com)。英特尔公司设置这个基于网站的订货渠道的目的是使整个交易过程进行得更为流畅。英特尔公司的一些大客户都表现得十分积极。在该站点创建一个季度之后，其月销售额就超过了10亿美元。该网站创建于1998年1月，目前已经吸引了200多位客户——从中小型的OEM厂商到直接与英特尔打交道的大分销商都有。通过该策略，英特尔不仅仅降低了交易的费用，其供应周期也大大缩短了。每一个英特尔的合作客户都可以在为其定制的网站询问价格、产品结构的信息及在线购买产品。同时，交易过程中的错误也大大减少了。随着半导体产品价格的不断下降，任何交易成本的下降都有助于英特尔竞争力的提高。

我们同样可以看到，证券代理的交易费用也在下降。

E\*Trade与Charles Schwab公司建立了在线证券代理业务，对华尔街传统的证券代理业造成了巨大冲击。美林公司在其调研、建议及服务等方面的结构越来越臃肿，造成其收费也居高不下。但是在线证券代理的业务流程十分简单。谁能存活下去就得看它的服务质量与客户关系管理如何了。

但是E\*Trade并不是从此就可高枕无忧了。与美林公司相比，证券交易代理费用的不断降低对E\*Trade的威胁更大。考虑到证券交易业很快就会无利可图，所以E\*Trade必须扩展其服务的种类。网络就绪化的一个原则就是有障碍的地方肯定有机会。所以E\*Trade加入了网络银行的竞争之中，其方法就是花18亿美元收购Telebanc Financial公司。E\*Trade的目标是通过业务的多元化获得一个稳定的收入来源，为证券业务无利可图时做好准备——从证券代理的费用不断下降就可以看出这一天不会太远了。我们预计也过不了多久，E\*Trade与美林公司就会宣布提供免费的股票交易代理。既然自动柜员机不用收费，那为什么股票交易就要收费？同时，就像其在证券市场的表现一样，E\*Trade肯定也会通过压缩银行业务的费用在其中找到一块属于自己的领域。但是，是完全从头建立起自己的基础设施还是购买已有的虚拟银行？两者之间，E\*Trade该选择谁？

E\*Trade进入电子银行业的策略说明了网络就绪化的另一个经验。这就是，一个公司能够借助于在互联网价值模板上的位置转移来获得价值，然后对其电子商务计划进行进一步的扩展。

选择怎样的网络就绪挑战是第一个要考虑的问题。公司如何进行转移则是第二个关键的问题。公司是应该从头做起还是购买一些现成的基础？两者都有其优点。E\*Trade选择了购买Telebanc Financial公司，认为将两者的资源合并起来更为有利。相反，当亚马逊进入在线拍卖业后，虽然其可以购买任何拍卖引擎，但其却选择了自己从头做起。

## 信息中介

---

信息中介：内容、信息、知识及经验的代理商，能够为某一特定电子商务领域增加价值，也称为内容集成商。

---

信息中介将买卖双方集中到一块，然后以提供建议、个性化服务或者其他形式的内容来增加价值。信息中介既可作为一个消费者的集合体，也可作为一个商家的鼓吹者。信息中介不像电子商店，它没有库房与商品。信息中介不拥有任何的有形资产。它们只能依赖于其合作伙伴而生存。在实际的营运中，信息中介主要的活动包括：形成若干伙伴合作关系、广泛收集各种内容以及向用户宣传其站点。佣金、广告收入、租金以及来自于供应商一方的会员费是其主要的收入来源。

信息中介的存在推翻了电子经济将消灭所有中介的神话。信息中介在价值链中占据了一块不小的份额，而且还将继续发展。

信息中介甚至将成为电子经济中最可靠的收入来源。信息中介包括门户网站——雅虎(Yahoo!)以及在某一特定网络市场领域中的新秀——如旅行站点 Travelocity([www.travelocity.com](http://www.travelocity.com))与 Expedia([www.expedia.com](http://www.expedia.com))。信息中介所能介入的商业领域几乎是无限的。Instill([www.instill.com](http://www.instill.com))就介入了餐馆及厨师的预定业务。这一领域的效率向来不高。其他的一些信息中介则利用中立可信的信息或服务来吸引客户,同时以打折或其他优惠措施的形式将其引向某一制造商或服务供应商处。这些信息中介包括 Autobytel.com、Autoweb.com、Get-Smart.com、E-Loan及InsWeb。

NetBuy([www.netbuy.com](http://www.netbuy.com))可以说是B2B信息中介中的一个典型例子。从技术上讲,NetBuy体现了一个突破厂家限制的实时电子供应链。在具体操作上,NetBuy提供了一个全面的在线服务结构。客户可以在其网站上查找与订购各厂家制造的标准电子元件。Netbuy实际上就是一个催化剂,它本身不拥有任何产品,但是却能满足顾客与制造商的需要。Netbuy从成交的交易中收取佣金,但是不向客户收费。

Netbuy将其自身定位于一个全面的电子元器件采购站点。网站拥有一个来自2 000多家厂商、总价值超过20亿美元的产品数据库。顾客只需指出其所想要的产品,Netbuy就能找到报价最低的厂家。客户再也不需要用电话或者传真机一次次地向厂家询问了。订单将通过网络直接传给厂家,同时客户也能在其网站上监控订货与发送的整个过程。

Netbuy的卖点在于其能够快速地完成订单。传统的订货过

程一般需要2到5天。如果你需要的是不太常见的元件，时间可能还要延长。而Netbuy查询只需几秒钟的时间，整个订货过程也可在几个小时内完成。Netbuy为客户节省了时间与费用；同时也给供应商一个机会让其扩大顾客群，而且费用也比传统的方法低得多。

最好的机会必然出现在传统经济中最复杂与昂贵的过程中——利用电子经济来解决它！Realtor.com([www.realtor.com](http://www.realtor.com))是一个为购房者设计的网站。其目标是使得麻烦的购房过程变得更加简单。购房简直就是一场无穷无尽的噩梦，需要与一打的中介与代理打交道，而他们提供的只有麻烦与费用。Realtor.com与美国房地产行业协会达成了合作协议，并且只向顾客提供该协会成员的信息。该站点解决了许多关于购房的问题。

信息中介希望成为销售商与大量顾客之间的纽带。最核心的秘诀在于：一旦信息中介吸引到足够的顾客与销售商后，其站点的规模就会不断地自动扩大(表4-2)。信息中介能够出现在价值链的各个部分，而不仅仅是末端。E-Loan([www.eloan.com](http://www.eloan.com))就对抵押贷款代理商形成冲击。现在E-loan已经吸引了足够多的需求，甚至都可以开办一家银行了。

表4-2 信息中介

---

信息中介不买也不卖任何东西，只是通过提供各种信息使得交易进行得更顺利。

---

提供

吸引买卖双方

---

(续)

---

撮合(卖双方的需要)

内容(市场细分、工业、工业价值链的一部分)

产品与服务(完成订单)

目标客户群

虚拟社区的成员

价值链的成员或者部分价值链的成员

市场的某一环节

商业活动

吸引买卖双方，利用电子经济模式加速交易的进行

必须具备的竞争力

计费、完成订单、通知等其他在产品/服务供应中的核心过程

最终用户与信息的收集

伙伴关系建设

管理其他电子经济伙伴的协作关系

目标

控制交易双方的注意力

收入来源

广告

订阅费用

伙伴关系费用

交易费用提成

例子

NetBuy

Autobytel.com

E-Loan

InsWeb

Travelocity

---

## 让计算机仲裁价格

从最早的经济生活开始，同一产品或服务在不同地区的价格就不一致。这是财富产生或消失的一个重要原因。经济学家将此价格差异称为“经济摩擦”。信息中介可以通过价格信息的收集减少这种摩擦。客户因此也能掌握整个市场的情况。在这种情况下，同一件产品将只有一种价格(不管你在何处购买)。今天，你如果想购买一架数字相机，也许在百货店里是一种价格，在打折邮购目录中又有一种价格，最后在该产品的网页上还有一种价格。一些信息中介已经开发出一种软件，能够帮助人们找到商品的最低价格。

但是这些信息中介的处境并不会太妙。因为当越来越多的人利用网络得到产品的报价后，特定产品的价格就会趋于一致。这与股票市场的道理是一样的。股票的价格之所以统一，原因就是交易系统内的每一个人都能得到同样的信息。电子经济会将一切商品变成计算机仲裁系统中的一部分，产品的差价从而也将被消除。消费者已经在一些社区，如eBay上看到这种情况：无论是芭比娃娃还是数字相机，相同类别的产品的价格都是一样的。这是因为消费者不自觉地利用计算机在进行价格的调整。

这个现象说明：一家网络就绪公司不要指望用价格来获得市场。网络就绪公司应该把注意力集中在其他竞争力上，如创新性的产品设计、出色的客户支持或是其他策略性的优势。

让我们稍微跑一下题。如果电子经济允许产品的价格低于其成本，又会有怎样的结果？如果信息服务的费用超过了产品的价值又怎么办？如果一家公司以 90美分的价格供应 1美元硬币，那么结果该是多么惊人。网络与信息中介的魔力正在使这样的事变成现实。一些网络就绪公司，如 Priceline.com与 Buy.com正在实验这种非常有趣的策略。

## 买方代理、卖方代理、交易代理及兴趣社区

一般来说，电子经济中存在4种信息中介：买方代理、卖方代理、交易代理及兴趣社区。任何公司在进入电子经济领域后，如果决定要扮演上述中的一种或多种角色，它就必须首先具备一定的竞争力。在讨论上述四种信息中介时，我们利用了近四年来的客户及行业调查的结果，提出了一些核心的竞争力。我们的建议代表了最小或者说是必须的要求，任何公司都应该拥有这些竞争力。下面就让我们仔细看看这4种信息中介。

### 买方代理

---

买方代理：通过收集销售商、产品信息及相关评价，为消费者减少查询信息及交易的费用。

---

互联网是一个货比货的最佳环境，但是电子经济中某些无意识的元素仍然会造成一些不公平的影响。在电子经济中，那



些试图人为制造信息或者阻碍信息传播的行为一定会受到惩罚。所以为了不让人把你的站点形容为拉皮条的角色，最好将你的评估过程与订货系统保持一点距离。

最成功的买方代理首推 CompareNet([www.comparenet.com](http://www.comparenet.com))。CompareNet提供了一个强有力的引擎来查找产品的品牌、特性及价格，然后进行详细的一对一比较。但是这个站点最值得称道的地方在于它所有的信息都相当客观。该站点也提供到讨论组的链接，但是并不对直接产品进行评价或是以其他什么方法来影响顾客。虽然 CompareNet与一些分销商，如 Crutchfield 有合作关系，但是交易并不直接与产品的比较联系在一起。

CompareNet的用户能够获得各种产品详尽的信息。首先，消费者能够从比较大的分类——如汽车、跑鞋或是洗衣机——开始，然后可以根据一些关键的属性或是品牌缩小搜索范围。用户也能够浏览、搜索上千个互联网讨论组，得到关于该产品的意见与推荐，最后决定什么才是最适合他们的产品。用户也可浏览、搜索由消费者自己贴出来的广告，决定是否购买二手货。

CompareNet发现了购物社区的价值。在1998年起，Compare Net开始与领先的分类广告服务商 Classifieds 2000及Web上的分类讨论区服务商 Deja News合作。这些联盟不仅能够使客户可以检索、比较数以千计的商品，同时还能从其他消费者那得到对产品或经销商的评论。除了商品比较的服务之外，CompareNet还加入了兴趣社区的建设，进一步增加了该网站的价值。客观的产

品信息、互联网讨论组与分类广告的结合，使得 CompareNet 为如今挑剔的客户们提供了一个有效的购物信息资源。

PackageNet([www.packagenet.com](http://www.packagenet.com))通过收集各种包裹投递的信息，成为一个买方中介。用户可以使用它所提供的信息简化包裹投递过程。CompareNet 针对包裹投递以及快递业务开发出一种新的服务。该服务的基础就是对于各种投递业务信息的收集。该服务提供了多种投递时间、地点及费用的选择。能够大大节省消费者查询的时间。同时，由于其提供了多个服务商供选择，消费者的费用也将是最低的。消费者能够在 CompareNet 的 4 000 多个投递点中进行选择；同时还可选择服务时间、费用、保险服务及其他选项。消费者只需输入其目的地的邮政编码，就可得到一个地点的清单；点击某个地点就会出现地图、服务时间及预计投递时间等信息供选择。客户还能选择某些特殊的服务，如特别的包装、包裹达到的时间及打折优惠等。最后，顾客还能在网站上跟踪由 UPS、联邦快递或是 Airborne 投递的邮包。

该站点帮助那些对邮件投递业务不熟悉的消费者顺利地完成整个过程。PackageNet 甚至能够帮助那些不知道邮件接收人的地址的顾客。点击其网站上的地址页，顾客就可找到任何在美国之内的人或商业机构的地址。该网站的目录页还提供了特别的目录及到目录站点的链接。PackageNet 正在逐渐向载体供应商的角色转移。利用 PackageNet 提供的 PackageNet Web 开发工具，在线批发商、零售商及其他站点就能够链接到

PackageNet 站点，为其客户提供全面的投递服务。

## 保护边际：由于互联网而出现 或消失的利润

在某些错误的策略下，网络同样也能用来保护不合理的价格。例如，虽然航空公司提供了针对私人旅行的网上机票打折业务（主要是为了推销空闲座位），但是却不让商务旅行拥有这种选择机会。现在所有的航空公司都在周三发出周末航班的打折通知，但是却严格限制商务乘客购买这些机票。

网络使得商品的比较变得十分容易。但是短视的公司却从负面来利用该技术。例如当 Excite 购并在线的商品比较站点 Netbot 后，首先就关闭了 Netbot 的用户对于书籍与 CD 发表评论的功能。在 Excite 的收购之前，Netbot 能够搜索十几个站点以获得书籍的最低价。现在，Excite 只允许顾客搜索其合作伙伴——亚马逊的书籍。根据 Excite 的说法，这些站点是由于商业合同上的原因而被取消了。其他站点也有类似的情况。因此当一个网站声称它能够帮你找到一个好价格时，你最好还是保留一点警惕，也许它找到的并不是最便宜的价格。

互联网将保证价格处于一个比较合理的水平上。没有哪家公司能够阻挡这种趋势。固定价格体系的时代马上就会过去了。拍卖与智能化的价格搜索引擎最终将决定所有产品与服务的价格。竞争者必须寻找价格之外的其他竞争优势。

这种方法也许听上去也许有点冒险。但是实际上这对基于网络的公司并不是件坏事。如果能够精确地预测价格，那么对经销商会带来怎样的影响？如果一个企业能够知道是否该增加库存，结果又将如何？至少有两个好处是显而易见的。一是公司能够大幅度地削减库存费用，因为市场上的清仓价是透明的。第二，公司能够知道他们的每一次交易是否都产生了最大的价值。

### 卖方代理

---

卖方代理：通过收集与提供客户及潜在客户的信息，减少销售商在交易与查找时的费用。

---

Autobytel.com可以说是电子经济中最明显的卖方代理的例子。它的目标十分简单：使汽车的购买与销售进行地更为顺畅。为了达到这个目标：Autobytel.com([www.autobytel.com](http://www.autobytel.com))收集了

大量汽车购买者的信息并且作为汽车交易商的代理，提供了覆盖整个交易过程的一系列服务。目前市场上有不少像 Autobytel.com 这样的信息中介，为消费者提供各种关于新车及二手车交易的简便服务。服务范围包括金融、保险、零部件及其他各种服务协议。（Autobytel.com 实际上在电子经济中已不仅仅是一个卖方代理。之后我们还将讨论它是如何实现电子商务实施者的角色的。）

当 Autobytel.com 的创建者皮特·埃利斯 (Pete Ellis) 发明了在线汽车交易后，他就创造了一种独特的买卖汽车的方法。这个过程简直可以称得上是汽车交易的革命。当时其他的在线服务还仅仅是传统汽车销售模式在网络上的翻版，只不过通过广告将客户引导到传统的汽车交易场所中。分析家认为 Autobytel.com 开拓了一种新的模式，完全改变了汽车交易过程。公司 1995 年成立于加州。从那时起，Autobytel.com 的增长速度就是指数式的。在 1997 年 6 月，Autobytel.com 被 Dun & Bradstreet 及《企业家》(Entrepreneur Magazine) 评为全美发展速度最快的小企业之一。从公司创建至今，它已经帮助了超过 100 万的消费者购买汽车。

Autobytel.com 利用了电子经济的某些特性组建了社区。该社区包括合作关系、信息资源及交易服务。其目的只有一个——使汽车的购买与销售进行地更为顺畅。这种买卖双方的集合体提供了无数的机会，而且双方也乐于与 Autobytel.com 分享由这些机会所带来的价值。该站点在操作上十分简单，因为

Autobytel.com把所有的资源都用在刀刃——汽车交易上。在其最简单的模式中，Autobytel.com收集客户的信息并将其引至交易商处(当然，交易商必须为此付出一定的费用)。在另一方面上，Autobytel.com又必须收集足够的产品或服务信息以吸引客户。另外，Autobytel.com提供了一系列的工具与内容，使得顾客掌握的信息大大增加了。一直以来，买卖双方的信息是不对称的，销售商占据了极为主动的地位。从这个意义上，Autobytel.com使得顾客在交易时处于一个平等的地位上。

Autobytel.com的模式相当简单。客户进入网站，描述他所需要的汽车的种类与特性，给出其大约能够承受的价格范围。Autobytel.com将这些信息送给那些订阅Autobytel.com的汽车交易商。汽车交易商返回一个不打折的确定价格。虽然交易商们利用其自己的购物网站吸引消费者的成本更低。但是其不利之处在于其泄漏了交易商不想透露的某些信息——也就是交易商能够从每次交易中赚多少钱。客户能够利用这些信息与交易商讨价还价。

Autobytel.com与客户的关系不仅限于此。Autobytel.com定位于在线汽车购买的门户站点，提供交易过程中每一个步骤的全面服务。拥有一辆汽车是一个时间很长的过程——购买、使用、修理及卖出。Autobytel.com希望在此过程的每一个环节上都提供具有竞争性的服务。如果顾客有一辆旧车要卖，该站点拥有到Edmund购物指南、Kelly Blue Book、Weekly AutoMarket Report及其他资源的链接。顾客是否需要贷款？还是汽车保

险？所有这些通过一次点击就可完成。

这些服务对顾客都不是免费的。Autobytel.com对加入Autobytel.com网络的公司都要收取一定的费用，年费用在2 500美元到4 500美元之间，或者每月缴纳500美元到3 000美元。交易商非常欢迎收费，因为这样Autobytel.com的服务质量就能得到保证。已经有超过2 600个交易商加入了Autobytel.com的网络，其去年所交的费用超过了1 600万美元。Autobytel.com的例子说明了电子经济的决定力已开始向用户转移。Autobytel.com所创造的价值来自于这样一个现实——顾客的价值是与其所获得的自由成正比的。Autobytel.com的例子说明了：客户所获得的信息越完整，交易进行地越顺利。Autobytel.com将原来交易双方利益的零总和原则变成了买卖双方的双赢。

顾客无疑是赢家。他们获得更好的信息，对交易商的成本也有了真正的认识。因此在交易过程中，客户实际上是处于驾驭者的位置上。但是交易商怎么样？是否Autobytel.com将他们的利益夺走而交给了客户？当然不是这样。没有哪个电子经济基础设施供应商能够不创造价值而生存下去。Autobytel.com当然也为交易商创造了价值。汽车交易商的立足点就是要卖出更多的汽车。Autobytel.com使汽车交易商以更低的市场开拓费用卖出了更多的汽车。在传统经济中，交易商为每辆售出的汽车付出了335美元的市场开拓费用，而在Autobytel.com的网络中，每辆售出的汽车只需要86美元。Autobytel.com的价值正是由于它消除了传统经济中低效率的销售过程。

Autobytel.com同时也通过为其他的汽车站点提供交易引擎而创造价值。Autobytel.com的引擎已经在Edmunds.com、AT&T WorldNet、CarPrice.com及IntelliChoice.com上应用。Autobytel.com在其电子经济基础设施供应商的基础上，还试图成长为一个客户社区。当Autobytel.com在成为在线广告的先锋时(其与Excite、Infoseek及网景都有专有合同)，也没有忘记传统经济中的市场。它甚至还购买了超级滚动(SuperBowl)决赛中的广告时段。

作为一个变革者，Autobytel.com改变了汽车交易的方式。这说明了技术，特别是互联网是如何促进这种年销售额为1万亿美元的大工业的发展的。

### 交易代理

---

交易代理：将买卖双方集中起来，匹配双方的需要，帮助双方进行交易，减少双方在交易与查找时的费用。

---

Travelocity([www.travelocity.com](http://www.travelocity.com))是领先的全方位旅游站点。1998年6月，该站点就宣布其一周的交易金额达到了500万美元。这对于一个1996年3月才成立的站点来说，已是相当不俗的成绩。Travelocity一直位于25个最佳网站之中，同时其350万注册用户也使得其身价倍增。这些成员大都是富有的商务旅行者。这是电子商务最感兴趣的一块客户群。Travelocity认识到其客户的价值。通过下面一些服务来吸引他们。



飞机、汽车以及旅店的预定。通过 Sabre 计算机预定系统完成。该系统可以预定的项目包括 400 多次飞机航班、3.5 万多家旅店及 50 个汽车租赁公司的汽车。同时还能 为 900 多次航班的行程做出安排。

三条最佳/最经济的路线查找。这是 Sabre 系统的一个特殊服务，能根据客户的要求自动为其找到三条最佳或最经济的旅游路线。

最后一刻的交易。由各种供应商提供临近最后期限的服务，一般都是大幅度打折。

旅店的地图及照片。提供详细到街道的旅店地图及照片。  
航班通知。数字化航班信息服务。对于国内的用户免费。  
费用通知。用电子邮件免费向 Travelocity 用户提供的其所定制的旅游服务的最新消息。

此外，Travelocity 正在建设一个兴趣社区。该社区的成员包括对旅行感兴趣的人以及一些书籍、行李箱、地图、旅行录像带等商品的销售商。

### 兴趣社区

---

兴趣社区：通过收集某一领域的信息及其相应的社区建设与商业行为，减少了买卖双方 在交易与查找时的费用。

---

兴趣社区这种商务模式覆盖了从航空业到食品业到垃圾处理业的所有领域。VerticalNet([www.verticalnet.com](http://www.verticalnet.com))是这种模式最好的代表。作为互联网上发展最快的行业内容供应商与 B2B 式的商业合作站点，VerticalNet 的目标是将销售商与潜在的购买者集中到其站点上。在该网站上，客户能够贴出其对产品及其数量的要求，然后等待销售商的投标。这种针对特定行业的兴趣社区的建设，证明了生产资料的信息服务是一个能够在互联网上发布具备高附加值且能获得相当利润的领域。

## 网络就绪策略

对象：针对生产资料及其服务的 B2B 兴趣社区

公司：VerticalNet([www.verticalnet.com](http://www.verticalnet.com))

所提供的服务：将特定行业的买卖双方集中起来，利用电子商务或其他增值服务创造价值

网络就绪策略：兴趣社区

该公司组织了近 30 个网络上的兴趣社区(表 4-3)。VerticalNet 主要提供一些买卖双方需求匹配的服务。当这种匹配实现以后，实际的交易还主要由交易双方通过传统的手段，如电话、传真机及面对面的谈判来完成。

VerticalNet 的第一个，也是最大的网站——水资源在线([www.wateronline.com](http://www.wateronline.com))——每月大概能吸引 10 万访问者，在水

资源在线以及该公司的其他站点上，供应商能够购买电子商店——一个由供应商拥有的虚拟广告环节。VerticalNet的访问者能够看到其所在产业的最新动态；同时也能够访问各种产品与供应商的在线目录以获得其所需的信息。如果供应商在网站上还有一个电子商店时，客户就能得到其更详细的信息。VerticalNet社区同时也有求职热线。公司可以在这发布招聘消息。

表4-3 部分VerticalNet的兴趣社区及其网址

每一个VerticalNet网站都是针对特定的用户，比如，污水处理就面对环境工程师。

加工工业	
化学在线	<a href="http://www.chemicalonline.com">www.chemicalonline.com</a>
食品在线	<a href="http://www.foodonline.com">www.foodonline.com</a>
制药在线	<a href="http://www.pharmaceuticalonline.com">www.pharmaceuticalonline.com</a>
石油在线	<a href="http://www.hydrocarbononline.com">www.hydrocarbononline.com</a>
半导体在线	<a href="http://www.semiconductoronline.com">www.semiconductoronline.com</a>
电子工业	
医疗设备设计在线	<a href="http://www.medicaldesignonline.com">www.medicaldesignonline.com</a>
无线设计在线	<a href="http://www.wirelessdesignonline.com">www.wirelessdesignonline.com</a>
计算机OEM在线	<a href="http://www.computerOEMonline.com">www.computerOEMonline.com</a>
影像在线	<a href="http://www.photonicsonline.com">www.photonicsonline.com</a>
科学检测在线	<a href="http://www.testandmeasurement.com">www.testandmeasurement.com</a>
环境工业	
水资源在线	<a href="http://www.wateronline.com">www.wateronline.com</a>
公用设施在线	<a href="http://www.publicworks.com">www.publicworks.com</a>
固体废物在线	<a href="http://www.solidwasteonline.com">www.solidwasteonline.com</a>
污染在线	<a href="http://www.pollutiononline.com">www.pollutiononline.com</a>
电力在线	<a href="http://www.poweronline.com">www.poweronline.com</a>
房地产与事故在线	<a href="http://www.propertyandcasualty.com">www.propertyandcasualty.com</a>

VerticalNet依靠下面5个方式创造价值：个人广告；虚拟网站；网站的设计与建设；主办赞助性的论坛(有专家加入)；从在线交易中提取的佣金。虽然现在该公司从站点上得到的收入并不多，但是随着更多的交易以电子商务的形式进行，公司的发展前景也越来越光明。

现在，VerticalNet正在利用cookies及其他技术跟踪顾客在其网站上的行踪，从而得到其社区成员的兴趣与购物偏好。这无疑是十分重要的资料。VerticalNet能够提供为客户定制的网络广告或者是产品信息的邮件列表。要在这些服务中提供它的产品信息，销售商每年必须花费6 000到25 000美元。VerticalNet得到的社区成员的信息越多，它的服务的价值就越大，销售商就越是信赖这些服务。

“我们是买卖的推动者，”VerticalNet的主席兼首席执行官马克·沃斯(Mark Walsh)说。“实际上就是使现有的销售渠道更为顺畅。”除了产品查询(RFP)、价格查询(RFQ)及产品公告之外，VerticalNet还提供了电子邮件、在线交谈及电子公告板等服务。诸如ABB(电子工程公司)、Foster Wheeler(石油公司)、通用电气公司、惠普公司及索尼这样的大公司都购买了VerticalNet的电子店面。“网络对于商业的真正影响在于人与人——如买卖双方——的交流大大加强了，”Walsh补充道，“当这些发生时，在线业务的市场潜力将是巨大的。”

其他一些兴趣社区帮助销售商将社区站点与销售商的后端支持系统联系起来，实现库存的实时查看与统计。Chemdex

(www.chemdex.com)就是一个科学研究材料的兴趣社区。根据其首席执行官戴夫·佩里 (Dave Perry) 的说法, 它吸引了 130 个供应商, 其中包括制药公司 Genetech 与哈佛大学。他们的雇员能够在线订购 30 多万种产品。一个服务器端的 Java 程序将 Chemdex 站点与供应商的后端库存管理系统联系起来。

在效率低下的医疗保健业中, 信息的交流十分困难, 同时供应链中的协作也很难进行。这又是一个兴趣社区能够发挥作用的行业。种种问题——如医生不能得到最新的医疗设备; 医院的管理层不能有效地得到最好的基础渠道; 销售商也无法开发新市场——都转嫁到价高质低的医疗服务中。该行业对于信息技术的投入少的可怜, 这也是造成其效率不高的重要原因。但是, 无数的研究表明这种趋势正在改变, 其逐渐倾向于利用互联网建立无所不在的业务联系工具。其中的一个例子就是 Neoforma(www.neoforma.com)。它将医疗行业中 1 300 个供应商与来自 7 500 个医疗保健机构的 70 000 名购买者联系起来。规模如此大的兴趣社区在互联网上以前是从来没有过的。但现在许多行业中都出现这种兴趣社区。

兴趣社区按照适当的市场分类, 将许多分散的客户与供应商集中起来, 并且对产品流动收取一定的佣金。在网络上已经可以看到交易的主动权正在由卖方转移到了买方。

## 信息中介的基本职能

只要某个行业中的供应商是分散的, 或是顾客对产品性能

及价格的不是十分了解，那么信息中介就会有存在的机会。信息中介是适应下列商业要求而产生的：

需求的整合：将现有的需求组合成一个新的需求，如 E-Loan。

服务的整合：将现有的服务组合成一个新的服务，如 Autobytel.com。

询价/竞价引擎：创建一个由市场驱动的价格浮动体系。

顾客与经销商能够在此谈判，最后确定价格，如 Onsale。

咨询服务：向顾客提供 Web 上的各种增值服务的信息。如 Firefly 与 Sixdegrees。

隐性需求服务：承接那些不能直接实现的订单，然后为其找到服务商。

匹配服务：匹配买卖双方的要求，特别是不知道交易双方的具体信息时。

谈判：根据某些参数，代替用户对商品或服务的价格、质量与特性进行自动的谈判。

通知服务：当新的服务出现时或是价格改变时，利用网页或电子邮件通知客户，如 CompNet。

智能推荐：为客户指出合适的购买机会或是其他可能的选择。如 Travelocity、美国联合航空公司与美国航空公司提供的周末航班打折通知；假日酒店提供的周末

旅店打折通知。

捆绑销售：提供其他的产品和服务。当消费者同时购买它们时，可以得到一个总体的打折或是其他优惠。如Gateway与戴尔。

## 门户网站：信息中介的一种

---

门户：用户在互联网中的起始站点。通常门户的服务包括网络导航、搜索引擎、新闻、天气、电子邮件、股票价格、电话与地图信息等等。有些时候还包括社区论坛。门户网站吸引了许多投资商的注意，因为它拥有巨大的用户群及大量的广告访问者。

---

电子经济中的每个人都想成为门户。今天，门户的主导者主要包括Yahoo!、Excite、Lycos及MSN。美国在线拥有一系列的站点，www.aol.com也可看成是这些站点的门户。许多接入服务商也为其用户提供了门户网站。门户策略可以从几个方面来考察。但是从价值组成来看，它们具备信息中介的一切特点。它们的主要功能就是将买卖双方集中到一起。对于买家而言，交易过程变得更为顺利；对于卖家，交易更有效率了。

简而言之，门户不是什么新鲜事。在传统经济中，像 The

Shaper Image这样的目录就是门户。任何一个为客户收集与更新信息的结构都可以看成是门户。信息总是与交易联系在一起的。门户之所以成为信息中介，是因为电子经济越来越依赖于信息。门户作为一个信息中介，将内容与客户集中起来。它们也能通过建立兴趣社区增加价值。兴趣社区能提供包括广告、链接费用及销售提成等途径获得收入。门户经营的方法就是依靠互联网提供信息，同时为相当数量的用户提供低成本的接入服务。

但不是每个信息中介都能成为一个成功的门户。事实上，大多数将失败——因为它们犯了一个基本的错误。他们认识到了门户站点的价值，因为它拥有巨大的用户群，但是那些只关心客户钱包的电子商店将与成功无缘。

一条重要的教训是——门户最需要的是商业伙伴而不是客户。电子商店认为门户站点是产品，而访问者是用户。这是错误的——他们将望远镜拿反了。与其他媒体业务一样，“注意力”是产品，门户的广告商、电子经济合作伙伴以及内容供应商才是其客户。

吸引注意力是一回事，能否留住他们又是另一回事。另外一个有待争议的问题就是吸引到的注意力是否能创造价值，或者值不值得留住。在一个由消费者自己决定其想看的内容的时代里，获取利润的关键是如何建立关系让用户再回来。例如美国在线就一直努力使其门户变得更有“黏着力”。一个具有“黏着力”的站点为客户提供了3C——内容、社区及环境(content, community, context)。这些能够提高客户的忠诚度。美国在线的



站点就为访问者提供了“黏性应用程序”——如创建用户自己的网络通讯或收发来自于任何地方的电子邮件。客户通过创建个人化的内容对网站进行了投资。

成功的门户了解到，如果用户花了时间精力告诉商家他所需要的，其离开的可能性就小得多，这实际是转移的代价增大了。商家获得了用户的忠诚，客户也赢得了个人化的服务。这些关系是获得、保持住客户并获得利润的关键。

在传统经济中，电台或电视台将他们观众（听众）的时间卖给广告商。这也是为什么大家对广告有这么大意见的原因，节目实际上就是在两段广告之间留住观众的方法。电子经济抛弃了这种作法。首先，门户不需要更多的客户。虽然客户的增长是新的门户网站的主要目标，但是大多数站点只售出了其一小部分广告库存（当你听到门户网站讨论广告库存时，请记住，你作为一个互联网用户，就是它的库存之一）。供应将继续超过需求。

第二，门户的用户群越大，其维护费用越高。大的用户群要求门户投资于更多的硬件、更快的网络连接及更多的支持人员。因此，如果门户不能从中获得利润，那么访问量的增值就毫无意义。电子经济中情况与电视或广播业完全不一样。因为，一旦电视或广播公司进入某一个市场后，无论其用户多少，其成本不会有太大的变化。这种情况也不同于报纸，对报纸收取订阅费是很正常的；同样它与早期的服务供应商（如美国在线）的情况也有所不同，服务供应商可以从接入服务中收费。

在电子经济中，广告商与电子交易商是门户最主要的客户。因此，门户之中不是注意力之战，而是潜在的广告商与交易商的竞争。这个市场无疑是门户的主要收入来源。因为这种关系的存在，门户站点将与更多的商业伙伴合作，以利用其用户群。除非门户能直接与客户交易而且得到相当的利润，否则这种趋势就不会变化。

让我们从另一个角度来看一下。门户站点很少有自己能制作内容的。他们内容都是从第三方或是从用户那得到的。换句话说，门户的角色就是信息中介。成功的门户利用他们的优势创建各种关系、兴趣社区以及各种商业行动，然后从中获得价值。

## 电力公司也成为门户

伊利诺伊中心照明公司 (CILCO) 是美国一家地方性电力及天然气公司。其最初的网站成立于 1995 年 12 月，当时只有 100 多个静态页面。今天 CILCO 的站点已是业界中最复杂的站点 ([www.cilco.com](http://www.cilco.com))。“现在的 CILCO 站点是一个门户站点。它是最早在互联网上利用这种概念的站点之一，” CILCO 的信息服务咨询专家马克·杜博斯 (Mark DuBois) 说，“这个概念就是建立电力社区，然后提供内容让用户一次又一次地回来。”

为了达到这个目的，该站点不仅提供必要的客户

服务——查看账单、付账、申请各种服务等，而且还提供了一系列其他有用的服务。CILCO的访问者能够查看天气预报及联邦快递、UPS或Airbone的邮件投递情况。这一招还不错。CILCO站点100万用户(是其电力用户数目的100倍)中的一半至少每月访问一次该站点。这些用户是CILCO的宝贵财富，特别是考虑到2003年对电力公司的管制将解除。

在那时，客户可以从超过一打的供应商那里购买电力或天然气。CILCO决定利用其该站点创建及保持与客户的关系，以确保其竞争优势。除了成为一个门户网站，CILCO网站还将提供电力与天然气价格的谈判服务。客户可以使用长期的固定价格，或者选择短期的谈判价。

CILCO知道经济规模的价值。今天，CILCO已经为皮奥里亚(Peoria)提供了虚拟的网站，两个社区的信息可以共享。该公司还准备在其网站中加入电子商务元素，访问者可以在线购买CILCO的商品。CILCO除了信息中介之外，已经进入电子商店的角色了。

### 注意力代理

在电子经济中，注意力其实是十分有限的。每人每天只有24个小时。时间不可以讨价还价也不能交易。时间作为神圣不

可侵犯的固定资产，无情地导致了电子经济中注意力的改变。传统的枷锁仍然在束缚电子经济。公司仍然在用传统的广告与市场策略来获得注意力：第一代网站与旗帜广告不停地闪耀，希望得到用户的注意与鼠标的点击。这些旗帜广告与传统的广告一样——都是粗鲁的中断式的广告。它们打断了用户浏览网络和观看电视节目的过程。但是随着越来越多的网站的加入，顾客也越来越不愿意放弃他们的注意力。他们想使得注意力有所回报，哪怕只是一个游戏或竞赛这样的娱乐。今天，销售商正在为获得几秒钟的注意力付出奖励或服务，有些甚至要付出现金。

注意力代理是电子经济中另外一种信息中介。注意力代理致力于吸引那些愿意交出注意力的客户群。客户的加入会得到一些好处。这些具有诱惑性的计划能够使得用户变得更为主动——在对广告的注意与商品的购买方面都是如此。作为回报，销售商得到了新的顾客及销售额。

像所有的信息中介一样，注意力代理通过收集内容将买卖双方集中起来，从而创造价值。这些代理的特别之处在于它在等式的两边加了一些东西，分别是注意力及其报酬。这就是注意力准入营销(permission marketing)。网站需要给客户一点代价，使得顾客表现得更让商家所喜欢。这些行为包括访问网站、完成某项调查或是购买产品与服务。

当网站或是经销商无法用引诱的方法获取顾客的注意力时，他们只有采取谈判的态度了。这就是注意力准入营销产生的原

因。注意力准入营销认为明白无误的协议更能打动顾客的心，这对销售商与顾客双方都有好处。通常的协议是：顾客提供注意力来换取销售商所提供的一些有价值的东西。这些有价值的东西也许是一个游戏，或是一个有奖竞赛，甚至就是现金。

注意力准入营销不是一个全新的概念，同时其也不可能仅限于网络。如果你被允诺将得到一个免费的度假机会、电视机或是高尔夫球赛，定价就是你参加度假联合体。这也许就是注意力准入营销的一个简单的例子。双方的条件很简单：我给你的推销员一个小时的注意力，他将告诉我你们产品的各种好处。作为交换，你应该给我一些有价值的东西。我不一定购买你的产品，但是既然你得到了我的注意力，我就应该获得回报。

网络就绪公司利用注意力信息中介来操作这个过程。注意力准入营销是建立在对双方的理性评估之上的。让我们从购买者的角度出发。用户有钱购买产品，但是他们缺少两件事情：第一，评估产品的时间；第二，对商家的信任。注意力准入营销是建立在顾客自己的利益上的，顾客只有知道他们将得到什么时才会与公司进行交流。公司必须直接或者间接地给顾客一定的报酬。这就是为什么网络是一个如此强大的媒体，它改变了一切。只要顾客允许，公司能够利用电子邮件与其保持经常、快捷而又非强迫性的联系。

现在让我们从供应商的角度来看待这个问题。中断式的促销行为有一个问题，推销员只能把客户说的“不”理解为“不”。实际上，它经常意味着“现在不行，可能过一会我有时间。”中

断式的促销或者直接的邮件促销不能分辨“不”和“可能”。从经济学上认为，如果客户看见推销员的信息而无动于衷的话，则意味着他们拒绝了推销员的推销方式。事实是推销员并不能确定他们的信息是否被拒绝了，但是他们没有时间去找出答案。所以推销员只能去向下一个顾客推销了。

网络改变了市场计算价值的方法，因为它能够找到“可能”后面的答案。通过电子邮件，推销员能够一直与顾客保持联系，将他们慢慢培养为真正的购买者。如果你想改变人们的行为，一次接触通常是不够的。你首先需要获得进一步交流的许可，然后建立一种关系，提供一点甜头，一点一点地改变他们。

## 信用中介

---

信用中介：在买卖双方建立信用的机构。

---

信用是商业的润滑油。在电子经济中，信用的重要性进一步加强了。因为那些交易对象通常都是未知的，只有信用程度的区别。没有信用，在理性世界中公司很难超过一个家庭的界限。这其中的限制条件不仅仅在于其规模，同时也意味着不能雇佣到专业的管理人员来管理自己的财产。

在电子经济中，信用将交易与信息交流中的摩擦减小到最低的程度。此外，信用一般意味着自我组织原则，旧的工业模

式是命令/控制式的。行政权威发号施令，工人们要么遵守，要么失业。自我组织是自动的，企业有一个共同的价值观。它不需要将所有的规则直接表达出来，你有自由的活动空间。现在的问题是，公司如何在互联网上创造信用？如果在一种文化中，信用不存在，用什么可以代替它？难道公司只能在有担保的市场上进行交易吗？

看看人们在品牌上的巨大投入就知道信用的价值了。传统经济中应用消费者信任的公司也容易获得网络上的信任。这就是为什么花旗银行、Visa、Wells Fargo及美国运通这些品牌如此值钱的原因。这些品牌能够将它们的名字所代表的安全性应用到几乎所有的电子商务业务中。电子商店的一些宣传（如Expedia的“由微软提供支持”，Travelocity的“由Sabre/美国航空公司提供支持”）都表达了这种传统品牌的吸引力。这些旅游站点正在试图将他们的品牌与他们最好的合作伙伴的品牌联系起来(表4-4)。

表4-4 信用中介

信用中介提供了一个安全的交易环境，买卖双方能够在其中放心地交易。
提供
安全的交易环境
签约服务
隐私
法律援助
商标
目标客户群

(续)

---

购买者

销售商

互助组织

兴趣社区

商业活动

提供一个可审核的环境。在这个环境中，各种信息的真实性能够得到确定，价值能够安全地进行交换，同时隐私也能得到保护

必须具有的竞争力

与签约有关的交易过程的计费、订单处理、通知及完成

安全体系与客户信任的建立。例如，交易过程中的安全支付与加密

对细节的注意力

深入的分析能力，确定可能的风险

目标

从提供安全的交易环境中获得价值

收入来源

授权费用

会员费用

例子

Verisign

CyberCash

---

## 支付的实施者与信用的实施者

信用中介中有两种特别的类型——支付的实施者与信用的实施者。它们在电子经济中都有其不可替代的作用。让我们分别考察它们。



## 支付的实施者

---

支付的实施者：在交易中提供安全的支付方式，减少买卖双方的风险。

---

互联网为商人提供了全新的机会，能够使他们有能力超越地理上的界限，接触成千上万的潜在用户。但是如果安全支付手段不能标准化，电子经济中所有的商业行为就失去了意义。金融结构可以通过为电子经济提供定制的方案来扩展其市场范围。

安全且易于实现的支付技术本身就是一个重要的电子商务的实施者。比如，将现有信用卡系统扩展到“无卡交易”的技术就大大地推动了电子商务的发展。随着越来越多的新功能的加入及新的安全机制的发展，电子商务的发展速度也将越来越快。

电子经济中，许多经销商的需求都是一样的。大家都在寻找易于使用、基于软件的信用卡交易方案。用户需要一个安全的方案，这样他们才能放心地在互联网上使用信用卡。此外，这些经销商还需要根据其以前的伙伴关系或打折程度选择所连接的银行。同时，由于互联网的普遍性，经销商还要求当市场产生更多的机会时，其支付交易系统的处理能力也随之增加。

## 信用的实施者

---

信用的实施者：创造可信的或可验证的环境的机构。公司如何才能在互联网上创造信用？在现实社会中，公司是通过一次次的交易来证明它是值得信赖的。信任是经济社会中的一个基础条件，无论是在以货易货的时代还是在电子经济时代。人与人之间的接触与信任是息息相关的。当买卖双方越接近，信任就越容易建立。电子经济的挑战却是如何在买卖双方没有任何关系的情况下建立信任。

---

一个好消息是电子经济很大程度是建立在信用上的，而非现金。这使得风险大大降低。“信用”这个词意味着“相信”或“信任”。电子经济需要信用的实施者来创建一个值得信赖的环境。

电子经济中要做的是制造一种“可信任标志”，就像现实社会中的 UL 实验室认证或 Good Housekeeping 的封条一样。Tradesafe([www.tradesafe.com](http://www.tradesafe.com))就是一个典型的信用中介。它利用一个称为契约协议的安全措施来保证电子经济的交易。利用信任中介的服务来实现自己的安全策略将是一个效率非常高的方法。

## Intel Inside

在所有建立信任的商业行为中，Intel Inside也许是一个最聪明，同时也是最成功的计划。我们羡慕英特尔在信息技术领域所取得的地位。它的利润、市场影响力、技术优势、创新能力及异常出色的经营技巧都证明了英特尔是世界上最强大、最有影响力的公司之一。

Intel Inside商标是计算机工业中最著名的标志之一。英特尔为其花了20亿美元的广告费用。这也被认为是计算机市场上最耀眼、最持久的市场推广计划之一。Intel Inside商标究竟意味着什么？最简单地讲，它就是保证了客户的计算机里安装的是一块英特尔的微处理器——计算机的大脑。这场运动确定了微处理器就是PC内最主要的部件的说法。英特尔的奔腾(Pentium)处理器是PC历史上最成功的微处理器，商标中的标志也体现了品牌的价值。

Intel Inside所包含的一个价值就是安全，换句话说，如果客户知道他的PC中包含了一块业界最先进的高性能处理器——英特尔奔腾处理器，那么他认为PC的品质就得到了保证。

## 匿名交换

电子经济使得很多领域都产生了竞争性的匿名市场。在这些市场中，买卖双方集中到一起并且进行竞争，将价格推到一个最恰当的水平上。如果没有一定的安全措施，匿名市场将无法正常运行。当公正机构进入匿名市场后，品牌价值（其在电子经济的其他领域是至关重要的）的重要性就不那么显著了，有时候甚至无关紧要。

在匿名交换时，交易的双方不需要知道对方的身分。这对消费者有利。匿名市场，特别是在某些差别不大的服务中——如保险、筹集资金、旅行中给了消费者更多的权利。匿名市场消除了由于推销教科书上鼓吹的种种推销伎俩所带来的对产品不切实际的宣传。决定是否购买的将是真正的产品信息，而不是私人关系。交易也将在一种清晰、高效的方式进行。推动该模式的两个商业公司是E-Loan与FastParts ([www.fastparts.com](http://www.fastparts.com))。E-Loan将抵押贷款中介与借款者联系起来；FastParts则向电子厂家提供元器件交易服务。

匿名有助于降低价格。销售商的利润将会减少，但是其销售费用也会减少，最后的销售收入也许还会提高。由于品牌在匿名市场上将不起作用，所以广告的费用也会下降。低价销售的公司将获得份额与成功。那些由于市场的信息不灵通而赚钱的公司的幸运即将结束。购买者与经销商获得了双赢。这就是电子经济的又一个贡献。

## 拍卖伙伴

拍卖是电子经济中另一个让消费者心动的模式。随着能自动在网上查询的智能软件代理的出现，消费者再也不用受供应商的价格清单的控制了。在这种模式下，购买者首先向这个站点发布其想要的产品的价格——产品可能是从芝加哥到香港的机票、到印尼的半个小时视频会议时间或一辆福特车。在下面几分钟内，网络就变成了代理软件 (Software Agent) 匹配购买者与供应商的票据交换所。美国联合航空公司也许会接受购买者的报价。因为其管理系统估计，如果不把这张机票卖出去，那么飞机上的座位就很有可能在飞机起飞时闲着。该管理系统比较了位置空闲与这张机票以更高的价格卖出去的概率，最后决定将这张机票卖给了这位顾客。这样，在用户放弃灵活性的同时，销售者也放弃了部分利润。

对于那些基础设施费用不变的销售商，如 MCI 与 Sprint 这样的电信公司，很有可能会接受购买半个小时电话会议时间的要求。如果要求的时间正好位于供应商的网络比较空闲的时间，那么供应商对购买者的要求就会十分感兴趣。

在 B2C 模式的电子商务中，最有创意的公司就是 Priceline.com ([www.priceline.com](http://www.priceline.com))。它共卖出了 50 万张机票。在 Priceline.com，客户对于某一旅行可以贴出其可以接受的最高价格。然后提供一个信用卡号码，表示这是一次真正的购买请求就可以了。Priceline.com 接着就可以搜索所有的飞机航班数据库。如果有哪

家航空公司接受了该价格，Priceline.com就完成了一次匹配。同时它也将收到一定的佣金。

粗粗一看，Priceline.com只是收集购买者的信息，这与Autobytel.com收集供应商的作法好像差不多。但是两者之间的确存在巨大的差别。汽车并不是可替代的产品，但机票是。但是如果你周末要去丹佛，乘坐哪次航班又有什么区别？如果你要买宝马车，可能就不会考虑丰田。事实上，Priceline.com的模式主要来源于需求收集系统。但是它主要是针对那些可替代的商品的需求。Priceline.com在接到购买者的请求后，告诉众多销售商“这里有一个顾客有这样的要求”。销售商然后就可以决定接受或是拒绝该请求。

Priceline.com将这种已经获得专利的商业模式扩展到了全面的度假一条龙服务——包括汽车租赁、机票及旅店。旅行者只需给出其旅行的目的地及可接受的价格即可。这对那些联合提供打包服务的公司可提出了新的挑战。消费者对旅游业说，“你们把一切都搞定。现在我要上床睡觉了。明天上午请发电子邮件通知我。”在未来几年内，人们甚至将利用代理软件帮助他们销售关于自己的信息。那些想得到人们的注意力的公司将对此展开竞价。

如果不出意外，在本书出版时（指英文版——译者注），Budget Rent a Car公司将宣布加入在线拍卖的狂潮。这家美国第三大的汽车租赁商的电子商务计划名为BidBudget，将以拍卖的形式在网络上提供汽车租赁服务。其最直接的目标就是将其周末闲在停车场里的汽车都租出去，主要面对周末休闲的客户。

这项新的服务将利用 Budget的收益管理系统与 Maestro的预定系统，使客户能够控制其在汽车租赁上的消费。BidBudget可以让消费者选择目的地、车型以及他们愿意承担的价格。比如，一个想去克利夫兰 (Cleveland) 的顾客可以以每天 18.85 美元的价格租用一辆中型轿车，而平时的价格为 35 美元。如果交易成功，顾客最后将收到电子邮件通知。

通过让顾客自己来定价，Budget能够将那些原来闲置在停车场中的汽车租出去。这种模式印证了本书提到的一些观点。首先，这种革命不会是业界的领先者（如 Hertz 与 Avis）发起的。其次，决定权正在向消费者转移。第三，公司必须拿出勇气整合现有的渠道，以创造新的电子商务机会。最后，品牌在网络时代依然值钱。Budget 的品牌将有利地支持其电子商务计划。

## 电子商务的实施者

---

电子商务实施者：为其他电子商店或信息中介提供组件、功能及相关服务，使得电子商务得以进行或者进行得更好。

---

电子商务的实施者是电子经济中的一个重要组成部分（表4-5）。电子商务的实施者利用其技术或竞争力加速其他电子商务过程的进行。对于最终用户来说，这一切都是透明的。当联邦

快递为其他组织提供海外的配送服务时，它就扮演了一个电子商务实施者的角色。DoubleClick的策略也是一个例子。它向诸如宝洁这样的客户提供其广告引擎的使用授权。

表4-5 电子商务实施者

---

电子商务实施者创建及维护一个基础设施。在此之上产品与服务供应商能够提供安全可靠地进行交易的保障。

---

提供

特殊功能及附加的服务，供应链或者兴趣社区的成员能够利用这些服务从交易中提供增值服务以获得价值

目标客户群

电子商务商店

信息中介

商业活动

提供一个安全稳定的功能实现对电子经济中产品或服务供应商的支持必须具有的竞争力

对服务的关注；比如计费、开发、网络管理、IT系统维护；比如访问量预计、网络策略及实现、合同谈判、设备管理、数据库管理等等

目标

将感兴趣的潜在消费者与供应商集中到一起，从进行的交易中重新获得价值

收入来源

所提供的功能模块的授权费用

伙伴关系费用

交易提成

例子

联邦快递

LoopNet

Onsale

Chrome.com

---



电子商务实施者通常担任 B2B 的交易中心的角色，满足各行各业商业机构的需要。这些新的交易中心通常是以外部网的形式链接到这些机构的。电子商务实施者的优势就在于他们能够提供这些外部网。这样，需要外部网来保持与供应商及客户的联系的企业就无需投资于基础设施。对于电子商务实施者来说，打个比方，这种策略就是在为销售商提供交易场所外，还为其提供了设施齐全的店面。商家进驻之后，只需关注其所服务的内容及客户就可以了。电子商务的实施者填补了商家与消费者之间的空白。当然代价就是对每一次交易都收取一定的佣金。

Onsale(将在第5章中仔细讨论)，同样也在向电子商务实施者的方向发展。Onsale 拍卖技术中的竞争优势已经不复存在了。因此 Onsale 决定进行策略性的扩展——这就是其向电子商务实施者的方向发展的原因。例如，Yahoo! 就是 Onsale 的拍卖引擎的用户。Yahoo! 的用户并不在意他们所参与的拍卖是由谁来支持的。电子商务实施者应该将其服务完全集成到其合作伙伴的业务中。实现诸如配送、完成订单及其他一系列的渠道服务。而渠道服务，实际上是联邦快递这样的公司的领域。

许多公司在探索如何提高其竞争力时，都认识到外包渠道服务能够实现某些客户的特殊要求。比如像 Omaha Steak、国家半导体公司、L. L. Bean 及 Frito-Lay 这些公司都意识到先进的渠道服务能够为客户创造巨大的价值。在本章的开头，我们认为 Autobytel.com 是一个信息中介。在其成立初期是这样的，但是

成为汽车工业电子商务实施者的策略才是其取得成功的原动力。其他的电子商务实施者例子还包括联邦快递与 CompuServe。

---

联邦快递：Omaha Steaks与国家半导体的电子商务实施者。

---

联邦快递([www.fedex.com](http://www.fedex.com))是作为运输公司起家的，但是今天它已经被认为是一个渠道管理公司了。或者说，它已经是一个电子商务的实施者。实际上，联邦快递仍然利用其 4 万多辆汽车与 600 多架飞机运送包裹。但是，在此基础之上，联邦快递的配送系统已经成为 IT 产业及网络就绪公司的基础设施的一部分。这就是联邦快递从包裹投递向电子经济渠道管理及其他供应链服务的策略性转移的结果。

联邦快递也在利用电子经济为其客户提供端到端的渠道管理服务。在配送服务之外，联邦快递还与一些企业用户合作，将其产品直接从厂房送到其用户手里，而且其中的每一个步骤——取货、运输、库存及配送都可在网络上实时监控。通过对一系列客户的策略性过程的了解及与其信息系统的联系，联邦快递越来越成为其基础设施中不可代替的一部分。这种关系是如此紧密与有价值，因此如果用户要想解散这种关系得付出巨大的代价。UPS 与 Airlines 紧跟联邦快递的脚步也推出了这些服务。但是其很难撼动联邦快递的地位，这就是电子商务实施者如何锁定市场份额的。

一个好的例子就是 Omaha Steaks([www.omahasteaks.com](http://www.omahasteaks.com))在1996年选择了联邦快递作为其牛排及其他食物的邮购业务惟一的配送服务商。因为 UPS 不提供两天的航空投递业务。虽然后来 UPS 也开展了该业务，但是 Omaha Steaks 还是一直让联邦快递作为其惟一的配送服务商，因为两者间密切的 IT 联系能够让 Omaha Steaks 的用户轻松地查看配送的进程。

Omaha Steaks 与联邦快递的合作是如此紧密，以至于竟不能区分两者业务的确切交接点在何处。当订单下达时——无论是从电话、邮件、传真、网络或者美国在线——首先从 Omaha Steaks 的计算机传送到其仓库，同时也被发送到通往联邦快递的一条专线上。当 Omaha Steaks 打印出该订单的装箱标签后，联邦快递业同时打印出跟踪标签。Omaha Steaks 用卡车将货物送到联邦快递在孟菲斯或哥伦比亚的配送中心。一旦联邦快递接手后，它就完全承当起将这些货物送到客户手里的责任。Omaha Steaks 同时能够在联邦快递的增值网上监视货物配送的状况、预定路径以及预定的投递时间等信息。最后，像联邦快递的许多其他用户一样，为了增强对消费者的透明度，消费者能够在 Omaha Steaks 的网络上查看其订货的执行状况——Omaha Steaks 提供了一个通往联邦快递跟踪服务的网站站点的链接。

国家半导体公司([www.national.com](http://www.national.com))将其所有的渠道管理都交给了联邦快递，包括仓储及配送。今天，国家半导体公司在亚洲三个工厂及转包商生产的元器件都直接送给联邦快递在新

加坡的配送中心。该仓库与国家半导体公司之间紧密的 IT 联系充分表现了联邦快递作为电子经济基础设施供应商的角色。国家半导体公司的订货系统(运行在加州的 IBM 大型机上)通过一条专线将订单送往联邦快递的物流管理系统(运行在孟菲斯的天腾计算机上)。然后,联邦快递将订单又送到位于新加坡的仓库管理系统。最后订单在新加坡进行装箱和发送。除了最后收到一份该定单的执行情况报告后,国家半导体公司再也不用为存储及配送操心了。联邦快递将完成配送业务的所有准备工作。这就是电子经济基础设施供应商的能力,它帮助联邦快递完成每年 110 亿美元的营业额。客户同样从中获得了竞争力。联邦快递的送货周期由四周缩短到一周,配送成本由 2.9% 减少到 1.2%。同时,公司还减少了在美国、亚洲及欧洲的几个区域性仓库。

## 基础设施供应商/商业社区

---

基础设施供应商/商业社区:由跨越不同领域(如产品、内容及服务)机构,由于共同的兴趣,通过一个共同的基础设施组织到一起的商业集合体。

---

电子经济第五种模式就是基础设施供应商。由于共同的兴趣或者基础设施而组织到一起的社区并不是一个全新的概念。

各种商业机构早就以各种形式——行业工会、卡特尔以及其他各种合法或非法的联盟——组成了商业社区。基础设施供应商之所以如此引人注目，是因为其使用了网络作为合作平台。基础设施供应商之所以能够减少市场分割，发现新的服务机会，创造新的价值，也是因为他们的价值链是以互联网作为基本的服务基础设施。

基础设施供应商将供应商、客户与各种附加服务集中到一起，并允许他们安全地进行交易。这些供应商降低了产品价格以及交易费用，提高了效率，并且将竞争者转变为合作者，因为所有人都将从交易的完成中获得好处。让我们通过两个例子来看看基础设施供应商是如何运作的。

## Chrome.com

Autobytel.com曾一度被我们认为是一个增值信息中介，但同时它也是一个基础设施供应商。它通过对潜在的汽车购买者的信息收集，将汽车供应商集中到一起形成一个松散的网络。但是Chrome.com([www.chrome.com](http://www.chrome.com))作为基础设施供应商的运作方式足以让Autobytel.com汗颜。Chrome.com是一个B2B模式的会员制数字汽车网络。它通过一系列的增值服务促进汽车交易的进行。这些服务基本上都是由会员——如信用团体、银行及保险公司——提供的购车助理程序。

虽然我们只是从基础设施供应商的角度来讨论Chrome.com。但这个数字化的汽车网络同样也是电子商务的实施者。它的配

置与代价引擎已经应用在一系列的环境中，其中包括大企业的电子采购工具、批发商购买协会及面向消费者的网站。其顾客包括Costco([www.costco.com](http://www.costco.com))、Motor Trend ([www.motortrend.com](http://www.motortrend.com))、Carsdirect([www.carsdirect.com](http://www.carsdirect.com))与用户自己定价的网络零售商Priceline.com([www.priceline.com](http://www.priceline.com))。Chrome.com的配置引擎还应用到Clarus公司([www.clarus.com](http://www.clarus.com))的电子采购工具中。通过这些技术，Chrome.com使其合作伙伴的电子商务得以顺利进行。Chrome.com的策略使得复杂的交易简化而变得更有效率；客户也得到更多的权利。这些都为创造新的市场与价值提供了条件。

Chrome.com之所以取得了成功是因为它懂得真正的价值在于销售而不是销售的场所或环境。Chrome.com关注于销售，并且努力去实现这一点，努力的结果使得 Chrome.com成为了一个重新定义了汽车交易的基础设施供应商。Chrome.com还开发了一个定价引擎，该引擎能够授权给诸如信用团体或保险公司这样的机构，为汽车交易提供增值服务。

下面让我们来看看Chrome.com是如何运作的。汽车购买者前往Chrome.com的配制与定价引擎，提出他们想要的汽车以及可以接受的价格。Chrome.com网络中的交易商就此订单展开竞争，这其实就是一个自动报价系统，不同的只是交易商在为一样生意展开竞争。它完全改变了顾客与供应商之间的关系，甚至包括Autobytel.com的模式。在电子经济中，控制权应该掌握在用户手里。

Chrome.com的基础设施是由5 600多个汽车经销商、250多

个汽车代理、1 200多个信用团体、30多个银行、500多个出租汽车公司及250多个汽车租赁公司组成的。从具体的运作上来看，Chrome.com就是一个用密码保护的外部网。它包括配置引擎、报价中心及一个实现买卖双方的需求匹配的独立程序。公司的收入主要来自三处：首先，它向每个由 Chrome.com 实施的交易收取费用；第二，它向该兴趣社区的每个成员收取会员费；第三，它向其他站点授权使用其配置及定价引擎。

除了作为电子商务实施者的角色之外，Chrome.com 同样也扮演信息中介与基础设施供应商的角色。作为信息中介，Chrome.com 可以通过其配置引擎收集各种信息，促使新的联盟产生或是在购买时提供附加的服务。作为基础设施供应商，它的服务已经吸引了大量的消费者、供应商及其他的服务供应商在其基础设施上进行交易。Chrome.com 具有一个突出的优势，它为那些在价值链中最受到威胁的成员提供了栖身之地。例如，信用组织与小保险公司手中的市场份额正在不断地流向自动交易商与大保险公司。Chrome.com 的存在则向这些机构提供了为汽车交易提供增值服务的机会。这样他们就能保留住手中的业务。因为作为基础设施的一部分，他们处在销售点的正确位置。

## Chrome.com是如何创造价值的

1. 利用 Web Carbook——一个全面的汽车数据库，消费者可以确定他们所喜欢的车型与其诸多的特性，

同时给出他们可以接受的价格。

2. 报价中心产生一个详细的报价并将其送到汽车交易商处。

3. 交易商收到该汽车报价，检查其库存，并回复一个竞价。

4. 该消费者在所有的汽车交易商的竞价中选择其中一个进行交易。

5. 获得该消费者订货的交易商将被通知。同时，交易过程中的金融与保险业务的选择开始。

在电子经济中，每个行业都需要基础设施供应商。基础设施供应商将信息、技术、网络以及品牌/信用这些集中起来创造一种环境，为新价值的产生提供了机会。当这些元素集成一个紧密结合的整体时，它将创造令人激动无比的机会。

确切地估计由兴趣社区带来的价值是十分困难的。融合的影响将是巨大的，特别是关于电子商务中这些创造性想法的融合。基础设施供应商的合作伙伴将发现创造价值的新机会。请注意这种价值的增加并不局限于效率的增加、费用的减少。信息的交流就像是催化剂，它将鼓励更多的个性化产品与服务的产生。这才是兴趣社区产生新的价值的原因。供应商通过网络接触到更多的用户，同时他也得到更多的附加产品的需求。这些都将使其获得更多的价值。最重要的是，那些基础设施的提供者或者管理者也都将从这些新产生的价值中获得收益(表4-6)。



表4-6 基础设施供应商

---

基础设施供应商将有着共同兴趣的人们集中到一起，提供一个交换的环境。

---

提供

与价值链紧密集成的基础设施

买卖双方简单明了的签约关系

广告、电子经济与价值实现的紧密集成

基础设施的维护

可复制的框架与方法

目标客户群

兴趣社区

行业中的中小企业

与交易紧密集成的服务供应商(如汽车工业中的汽车制造商与交易商、贷款机构、汽车保险公司将其售后服务及零配件服务商等等)

商业活动

集成信息、技术、网络设备以及品牌/信誉管理，创建基础设施，以支持各个分散的价值链创造新的价值

必须具有的竞争力

领导与协调

吸引渠道

平台建设

将基础设施转变为市场的能力

基础设施的开发与维护

利用标准平台保证交易过程公正、开放地进行

目标

提供基础设施以支持增值服务信息及电子经济服务，从新创造的价值中

提成

收入来源

广告

会员费

---

(续)

---

伙伴关系费用

交易提成

例子

The Sabre Group

通用电气 TPN

ActiveWear Online(Fruit Of The Loom)

---

## 从外及内的繁衍

对于兴趣社区与基础设施供应商而言，目前已经可以获得哪些机会了？网络就绪机构正在寻找线索以确定效率不高的数字价值链。一个常见的例子就是高度分割的大市场。换句话说，大量的独立的消费者与经销商都在自己的小范围内寻找目标。对于产品的配置很复杂的供应链需要一个更为统一的方式来查询产品与服务的信息。同样，拥有复杂而高成本的销售渠道的行业也需要一个自动、简单的平台来收集信息。在价值链中那些消费者与供应商之间的信息极为不对称的价值链也是网络就绪公司施展才华的地方。

成功的兴趣社区与基础设施供应商能够有一个好处是传统的制造商或销售商享受不到的。他们获得的是不断增长的利润。当一个站点成功后，它继续成功的机会就越大。它所吸引消费者越多，加入的经销商就越多。其所经营的产品越多，感兴趣的消费者也越多。这样，内容的收集会越来越容易——卖方必

须向基础设施供应商提供产品的信息，而不是基础设施供应商去向制造商索取。电子商务中心将吸引一切资源，而这些都将在供应商的控制下。

请记住，电子商务的价值就是通过采用上面所述的一种和几种模式创造出来的。但这些模式并不是互相排斥的。最成功的网络就绪企业一般都会采用几种模式。如果管理得当，他们将在电子经济中获得巨大的优势。

China-Pub.com

下载

## 第二部分

创建可持续的电子经济价值的方法

Net  
Ready

为你的汽车免费加油，不是一次，而是每当你需要加油的时候。这对于创造持续的电子经济意味着什么？

我们相信，构造一种免费提供汽油的经济模式是可能的。在《网络就绪》的第一部分描述的那些趋势和情况，使得这种结果不仅是可能的，而且是非常现实的。你们中的许多人或许已经意识到这样的事态将把我们带向何处，如果是这样，那么请耐心一点，因为在 21 世纪的经济中，那种促成免费汽油的经济模式将会越来越强烈地显现出来。下面的分析会有助于网络就绪企业家们思考如何利用网络开发新的经济机遇。

在本书付梓的时候，汽油的价格在按通胀率调整以后正处于有史以来的最低点。在 1999 年春天的某一时刻，一加仑汽油<sup>[1]</sup>的价格显著地低于一加仑瓶装水的价格。请思考一下，如果一种商品的价格比水还低，会发生什么？在你思考的时候，让我们进一步问你几个问题。

一般说来，注满一箱汽油你需要用多长时间？

在这期间你做什么？

在每次加油时你都想获得免费汽油吗？

当汽车正在免费加油时，你是否愿意把注意力转移到其他事情上？

比如说，你是否愿意观看装在加油泵上的小电视？

---

[1] 1 美加仑=3.78541dm<sup>3</sup>

你是否愿意用一些个人信息交换更多的利益？

在这里我们遇到这样一种激动人心的经济模式，它认可了  
在本书第2章中论述的11个主题中至少7个主题：

产品和服务从有形转向无形。

信息给交易增加了价值。

智能产品大量出现。

顾客变得更少宽容，更加挑剔。

个人化是网络就绪成功的关键。

注意中介把自身插入价值链中。

关于交易的信息的价值超过了交易本身的价值。

在一个免费赠送 500美元的PC机以便换取注意力和广告收入的世界里，免费提供越来越廉价的汽油已经显得不是什么大问题了。考虑到在通常情况下为一辆汽车加油会花掉 5到10分钟的时间，这样的商业建议显得更为可行。还要考虑到免费汽油的接受者因为节省了 10到20美元，正处于很得意的状态。这样我们可以进一步设想消费者把他的信用卡插入读卡机，以进行电子交易。最后，还要考虑我们可以因此了解到消费者个人的相当多的信息，包括他的配偶、孩子和父母的纪念日和生日，这样突然之间我们就发展出一个极其诱人的经济模式。

下面我们就描述一下这种模式是如何工作的。为了获得免费加油的资格，你必须填写一个网上问题表，详细回答出你的购物和旅行的偏好。你还必须提供您的亲人们的生日和纪念日以及他们的地址。当你去某个加盟的加油站时，你把一张智能信用卡插入加油泵，加油泵会立刻下载你的消费档案。当你等待汽车加油时，系统会把你的个人信息发送到油泵上的显示屏上，或者更方便地使你能在汽车上观看。下周是你母亲的生日吗？为什么不送给她一些花或是一篮水果？只有19.95美元。正好，你刚刚在汽油上省下了这笔钱。只要触摸一下屏幕，系统就会记住这一天。接着让你看看关于孩子的部分。不仅如此，系统还知道你喜欢滑雪。如何知道的呢？或者是你给了它这个信息，或者是它从你的行为判断出来的。因此系统从你最喜欢的滑雪胜地发来一个正在促销的信息，只需点击这里就可以实现你的愿望了。你的汽车是否需要修理？点击这里。计算机说，我们知道，你喜欢去百慕大旅游，正好德尔塔 (Delta)本周末有低价的电子车票，至于旅馆也是，点击这里和这里。

这种经济模式从几个方面获得收入。一方面来自于那些急于向一组特定的消费者们提供个人化的和一对一的广告宣传的广告商们。另一方面收入则来自于由系统所带来的电子经济的每一笔交易中。

这是否可行？谁知道呢？这个计划有一个漏洞。在赠送计算机和赠送汽油之间存在一个重要区别。摩尔定律适用于前者

而不适用于后者。我们可以担保，计算机的价格会不断降低，将来的价格永远不会高于今天的价格。但是，汽油却遵从着由炼油厂和卡特尔所建立的供给和需求的周期规律。它的价格是会波动的。这样，这种经济模式的运转所需要的不可预期的成本很可能使这个设想作废，但也许某一个别出心裁的读者会把缺点——信息的不对称、零散的市场和汽油价格的波动——转变成为优点。

我们提供上面的思考练习只是为了把你引导到《网络就绪》的第二部分，在这一部分里我们将介绍在电子经济中创造价值的战略设想。在《网络就绪》的第一部分，我们提出了一些电子经济的一般的运行原则并请你确定你目前的设想正处于什么位置上。在第二部分，我们提出能够创造持续的电子经济价值的12种明确的电子经济战略，经验告诉我们，这些战略是能够成功的。我们把这12种战略划分为三组：产品与市场转型；业务过程转型和产业转型(图 -1)。电子经济价值转型矩阵的这12条轨道会使你和企业更为接近电子经济所提供的巨大机会。在下面的3章中，我们提供了可以引导你从目前的地方到你想要的地方的路线。同时，我们标明了坑洼、死路和那些迷了路的企业遗迹。我们描述了那些具体的技术和方法，当它们被适当地应用，坚定地实行，并且被领导者、管理、技术和竞争优势——网络就绪化的四大因素——所支持，或许再加上一些运气的时候，将会产生在电子经济中可以带来可持续价值的竞争优势。



产品与市场转型	业务过程转型	行业转型
重新构思产品和服务	对过程进行 拆分和外包	重新定义竞争的基础
重新定义价值命题	采取别的角色 —电子商店 —信息中介 —信用中介 —电子商务实施者 —基础设施供应商	变成渠道供应商
把产品沿“食物链” 上移	压缩价值传送系统	重划行业边界
把功能从形式中 分离出来	打破价格/业绩比	打破不能打破的规则

图 -1 电子经济价值转型矩阵。你不必采取每一个单元中的策略，但每一个单元都为你的组织提供了创造重要价值的机会。

在下面3章中描述了帮助你转变成网络就绪的行为和策略，但不打算把它们弄成一个包罗万象的清单。我们也不建议你采用每一个策略。我们呈现在这里的只是一些值得你考虑和探讨的主题，它们并非都和你的目标有关，即使是，它们也不是具有同等的重要性。应当采用哪些技术以及以什么样的顺序，这完全取决于当时的情境，而且每一个企业都有所不同。正是在这里，你在网络就绪——领导者、管理、竞争优势和技术——上的投资才会得到回报。然而，在另一方面，我们相信，任何重要的电子经济创意都会采取这些技术中的一个或几个。



## 第5章

## 产品 and 市场转型

如果你不喜欢你所在的经济环境的诸多限制，那么就创造出新的限制并且让你的竞争对手遵从它们。你所受到的限制并没有任何神圣之处。改变它们，你就会发现机会。产品 and 市场转型是创造电子经济价值的第一个重要方面。

在广受欢迎的美国的电视问答比赛节目《险境》中，参赛者取得成功的一个关键是把答案表达为问题的能力。如果答案是“美国的第16任总统”，那么正确的反应是“谁是亚伯拉罕·林肯？”

这种把显而易见的答案重新思考并以一种新的方式重新表述出来的能力，同样是电子经济中取得成功的关键。电子经济不奖励那些“跟进”型的人或接受常规智慧的人，它也不欢迎那些眼界受局限的人。它奖励那些向“既然没坏为什么要修理”的态度挑战的人。那些打破经济生活的桎梏——而做到这一点的一个很好的方法是提出那些被认为对组织具有颠覆性的问题——的

人，决定着电子经济的进程。这些人是反偶像崇拜者，他们对事物的现状提出疑问，裁剪繁文缛节，促使他们的组织走向卓越。

任何一种革命性的洞察力都是突入未知领域的。我们很难预见到这种洞察力将会导向何方，尽管我们可以肯定这条道路将会比任何计划者所能预见到的更为激动人心，以及有更多的回报。每当一种重要的技术出现的时候，它必须和那些眼界受到旧技术局限的人作斗争，静电复印技术的发展是对这种近视症的经典描述。

当施乐公司(Xerox)进行静电复印技术和后来成为 Xerox914——世界上第一台静电复印机——的基础研究的时候，人们还习惯于使用笨拙的复写纸和复印机技术。在施乐公司向 IBM 提供了它的专利以后，IBM 雇佣了管理咨询公司阿瑟·D·李特尔(Arthur D. Little)做一个市场调研。后来咨询公司得出结论说，即使新机器占有的复写纸和复印机的百分之一百的市场，它仍然不能偿还开发它所需要的投资。也许我们应当原谅这个咨询公司没有看到施乐复印机解决了人们当时认为并不存在的一个问题。IBM 放弃了，但施乐公司决定继续前进，以达到它从未见过的辉煌的结果。

为什么呢？因为我们现在知道，施乐复印机的力量并不在于能够取代复写纸——这是对一个显而易见的需要的显而易见的解决方法——而是在于它能创造一个建立在潜在需要之上的新的市场。施乐复印机解决了办公室职员们的一块痒，这块痒在他们能够挠到以前他们并不认为是存在的。阿瑟·D·李特尔

的研究者们就他们本身而言也是正确的。还没有办公室提出需要一台施乐复印机。但他们的根本错误在于没有想到像静电复印这样的技术将如何创造新的市场和新的机会。电子经济所应接受的一个教训就是不要重复过去的错误。每当你评价一个技术或商业模式的时候，一定要超越出它所要解决的显而易见的问题。至少向你本行业之外的三个人询问。他们戴着一副不同的眼罩，可以向你揭示出可加以利用的潜在的、模糊的需要。

每个人都在谈论超出常规的思考的重要性。我们也同意这

产品与市场转型	业务过程转型	行业转型
重新构思产品和服务	对过程进行拆分和外包	重新定义竞争的基础
重新定义价值命题	采取别的角色 —电子商店 —信息中介 —信用中介 —电子商务的实施者 —基础设施供应商	变成渠道供应商
把产品沿“食物链”上移	压缩价值传送系统	重划行业边界
把功能从形式中分离出来	打破价格/业绩比	打破不能打破的规则

图5-1 电子经济价值转型矩阵正关注于产品和市场转型。当一种产品或服务被重新构思、重新定义和沿着“食物链”向上移动，以及当形式从功能中分离出来的时候，电子经济的机会就会出现。

种思考是重要的，但是一个重要问题在于，在电子经济中，要想取得成功，你必须把那些由超出常规所得出的思想再重新放回到常规里去。换句话说，思考本身是不够的。没有无缺陷的实行，再伟大的思想也只不过是幻想。

在第一部分，我们为你提供了一个过程用以描绘你目前的电子商务创意，并请你考虑你想要在一般的网络就绪的哪一个方向上发展。在这一章，我们考查电子商务价值转型矩阵里的产品和市场转型中的四种技术。我们已经知道，技术突破所产生的优势是转瞬即逝的。我们已经看到要把今天的突破变成明天的基础的巨大的推动力。我们已经阐述了为什么按照电子商务价值矩阵框架运动，代表着一种稳健的战略思想。现在让我们更仔细地考察这四种技术。

## 重新构思产品和服务

如人们常说的那样，熟悉产生轻视，但是熟悉也会产生自满。世界上最困难的事莫过于重新思考一种如此司空见惯和普普通通的产品，以至于认识到它还值得做进一步的思考都需要极大的努力。但是，在重新思考普通事物的过程中存在着创造真正价值的可能性。在下面章节中我们考察做出这种努力的几个公司的情况。

## 请出示您的名片

有什么比一张业务名片更普通、更常见和更令人沮丧的

吗？人人都认为它们是不可缺少的，但人人都感到它们令人头痛。任何一次业务名片的交换都涉及两方。让我们称他们为给予者和接受者。对于给予者来说，问题在于要保持名片不过时。在这个电话区号和电子邮件地址频繁变动的时代，保持名片不过时是一个代价高昂的任务。对于接受者来说，管理好数百张名片以便能够随时查到也是一件困难的事情。对于给予者和接受者双方来说，最大的问题在于使名片上的信息是可以随时查到和最新的。

解决这个问题一个办法是扫描所收到的每一张名片并在个人信息管理电脑上建立一个数据库。有一个小的行业正在做这件事。但是尽管接受者可以通过人名或公司名查询他的数据库，他依然无法保证数据是最新的。

Tippecanoe Systems 考虑到这些困难，重新构思了这个情况，而设计出虚拟业务名片。它正是对于如何保持商业名片不过时这一古老问题的解决方法。它的 VBCard 网站([www.vbcard.com](http://www.vbcard.com))把纸质名片和因特网上的虚拟名片联系起来。只需要把纸质名片上的用户名和 PIN(个人身份识别号码)输进去，它就会在 VBCard 网站上确定一个虚拟名片。

“普通的业务名片的问题是，一个很小的改变就会使它过时，” Tippecanoe Systems 的董事长和总经理迈克·泰勒 (Mike Tyler) 说，“只是因为你的电话区号变了，或是你的头衔变了，或是地址变了，你已经扔掉了多少张名片？在你的名片夹中还有多少名片是有用的呢？你已经因此失去了多少朋友呢？”

VBCard 网站的访问者可以产生新的虚拟名片或是更新现有的虚

拟名片，也可以使用网络浏览器上的打印命令设计和印制纸质名片，这种新名片会在底部精制地印有用户名和PIN。

VBCard遵从了成功的电子商务构想的通常的模式，那就是开始于一种普通商品，但附加上细致的集中化的服务，以便产生附加的电子商务价值。在本例中，这种模式工作地极其出色。给予者们有了永远不会过时的业务名片。当他们需要改变名片时，甚至改变了公司或职业时，只要上网更新一下信息就可以了。而且更妙的是，当在网站上注册的人改变他们的名片时，网站会自动地以电子邮件通知它的用户们。这样网站不仅提供了永远正确的名片，而且帮助建立了具有永久价值的社区和人际联系。

## 网络就绪战略

题目：虚拟业务名片

公司：Tippecanoe Systems ([www.tippecanoe.com](http://www.tippecanoe.com))

服务：随时更新的信息；顾客可以产生、更新、打印、储存和搜索虚拟业务名片

网络就绪战略：重新构思产品；把功能从形式中分离出来

## 剪下优惠券

上一节我们问是否有什么比名片更普通的了。那么超市的

优惠券如何呢？这些小纸片塞满了报纸和信箱。这些纸片是好东西，但谁有时间去整理它们呢？如果你发现了一个机会，用电子商店来重新构思这些优惠券，那么你就有了很好的赢利前景。这时，纸质的、物质的优惠券变成了数字的、虚拟的、或网络的优惠券。

Val-Pak成立了在线的Val-Pak优惠券网站。那些访问这个网站的人失去了厨房地板上到处是优惠券的刺激，但他们现在可以按照主题或者是地理位置寻找优惠券，并打印出那些他们将要使用的优惠券。这个免费站点包括广泛的商家，有比萨饼屋、美发店和娱乐业。

在一种意义上，数字的Val-Pak的功能很接近于它的实体的化身。商家为促销其产品和服务而向顾客提供优惠券以作为一种诱惑。但区别在于电子经济消除了摩擦和资源的浪费。在网上，只有那些选择优惠券的人才会去访问这个站点。营销人员们逐渐转向这些选择者的名单以便诱使人们接受电子邮件广告。一些公司提供赠品来交换注册登记，而其他一些公司则提供别的激励，如频繁的广告传单。优惠券可以按照广告计划进行仔细设计，也可以和反馈的销售结果进行对照。网上优惠券也可以仔细加以控制，以检查和避免滥用。

像许多其他网络公司一样，Val-Pak尚未直接从网上赚钱。它的网下的商业模式是成功的，在这里广告商们付款给Val-Pak，让它设计和印制优惠券，把它们装入信封并邮寄出去，但这种模式还没有转化为可行的网上模式。现在，公司免费提供网上



优惠券，作为一种附加的服务。世界仍然在等待着一个电子商店能够成功地把纸质优惠券行业的一大部分引导到网上来。

## 网络就绪战略

主题：虚拟超市优惠券

公司：Val-Pak ([www.valpak.com](http://www.valpak.com))

服务：顾客选择自己的价值主题；服务商收集优惠券，允许消费者搜索和打印纸质优惠券，或者收回虚拟优惠券

网络就绪战略：重新构思服务

## 美国在线和网景

或许你认为重新构思业务名片或优惠券是太小的例子，但正是因为如此它们才格外具有启发性。而理解像美国在线 ([www.aol.com](http://www.aol.com)) 这样的在数个领域都取得成功的企业，则会更困难一些。它获得世界上第一个 50 亿美元的多品牌的媒体公司这一无可争议的地位，在这里我们关注它为此而采取的一种战略。直到 1995 年，美国在线还是一个因特网服务提供商 (ISP)，通过重新构思其服务，它现在已经成为一个提供拥有品牌的交互式服务和原创性内容的行业领袖。它是第一个从 ISP 发展成为一个媒体公司的，在本质上和 CBS (哥伦比亚广播公司) 及迪斯尼没有

什么两样。

随着对网景的兼并，美国在线可能已重新构思成为一个综合性的因特网媒体企业的打算。已经有不少产生于网上的企业试图在网上建立像传统的控股公司那样的垂直组织的企业。类似于拥有物质价值链的所有环节——煤矿、铁路、钢铁厂、制造厂、零售店等等——一个垂直型的因特网企业拥有本行业的所有方面，从电子经济到连接到网上出版到软件开发到广告服务。

由于种种原因，这种垂直型企业从来没有实现过。但随着对网景和一批其他电子商务店面的兼并，美国在线已经接近于一个综合性的因特网媒体企业。在这方面，美国在线类似于索尼和迪斯尼在娱乐业中所做的。索尼在电影、音乐、赌博和消费类电子产品行业中拥有股份；迪斯尼在电影、电视、音乐和主题公园拥有股份。同样的，美国在线现在有一个连接公司 (American Online, CompuServe)、一个网络出版公司 (Digital City, aol.com, Netcenter)、一个新的和Sun合作的电子经济咨询公司、一个软件和通信服务公司 (ICQ, Netscape) 和一个新的与Sun合作的硬件公司。这个综合性的企业占有了全世界的网络广告的35%，它在各个平台上开发了软件，它的用户群覆盖了人口学结构的各个层面，因而拥有销售软件和开发利用用户群方面的优势。

在重新构思它的产品和服务时，美国在线需要应对两个挑战。当索尼和迪斯尼成为内容提供商的时候，它们已经是这个领域的行家里手，而美国在线和内容的关系却是很成问题的。

几乎任何一个网络就绪企业都想在它们的服务中提供强有力的内容。从常识就可以知道内容是吸引人注意力的磁石。内容越引人入胜，网站也就越“黏”。对于一个网站来说，这种“黏”性被普遍认为是最理想的。内容可以购买，或者由用户产生，或者由专业人士提供。但任何一个成功的因特网企业都提供内容。即使像亚马逊那样纯服务企业也宣称书的内容和读者产生的书评使它和传统的书商及其他在线书商相比拥有了竞争优势。

对于美国在线来说，像 Motley Fool 投资系列那样的内容是决定性的。但是重要的并不是 Netcenter 上的服务内容，而是由用户产生的有价值的内容。通常情况下，美国在线愿意花高价购买内容，以便把大众吸引到它的展室。这就是为什么它用 200 万美元向时代公司 (Time) 购买了《人民杂志》(People Magazine) 内容的上网权。美国在线没有装作似乎可以用传统的广告业务来补偿这个巨大的成本支出。除非用户们抛弃他们对免费内容的迷恋，而愿意为此付费，内容就会仍然是美国在线这样的大的电子商店用以招徕用户群的亏本物品。在通常情况下，这意味着网络内容供应者持续的低收费和亏损。

内容和过程也以一种尚未被认识的方式联系着。网络就绪公司一直遇到内容借以实现的方式和内容本身之间的紧张关系。在这种冲突中，内容总是胜利者。比如，现在多数人是通过一个浏览器来阅读网络内容的。这正是网景——开发出一个极受欢迎的浏览器的软件公司——具有这样的吸引力的原因。但是值得注意的是，后来是媒体公司吞并了软件公司，而不是像有

人可能预期的那样后者吞并前者。媒体之所以能对代码占优势，是因为没有内容的软件不过是一种廉价的商品，在网络就绪的世界里几乎没有价值。网络经济是一个和服务及媒体相关的环境。软件工具在网络就绪的世界里的作用，就相当于印刷厂和装订技术在期刊业中的作用。读者购买刊物并不是由于印刷它们所用的胶印技术，消费者购买信息服务也并不意味着产生和传送这些服务的软件。

美国在线自从1985年开展业务以来经历了多次起落，但是在其创立者史蒂夫·凯斯(Steve Case)的领导下，公司大大地改变了它的服务。作为一个媒体企业，美国在线以多种方式表现着自己，它是一个提供从汽车到体育等一系列电子经济服务的门户网站，它也是一个内容提供商，其内容多数是买来的，但也有相当数量是自己生产的。它把它所有的服务组合起来而产生了一个社区。它的1 800万用户——并非所有人都是满意的，但所有人都对美国在线的成功做了一份贡献——代表着无可估量的资产。值得赞誉的是，美国在线认识到只有媒体企业才能真正开发这个资源。

其他的媒体公司只有在它们大大收敛起它们的骄傲之后才会接纳美国在线进入它们的领地。但甚至CBS(哥伦比亚广播公司)也认可了美国在线的存在——它在美国在线上发起了一个持续了9天的、1 000万美元的宣传运动。这个运动是针对于美国在线的用户的，其中很多属于年轻而富有的类别，他们也正是CBS在试图改变它老化的人口学结构时所一直在竭力寻求

的。美国在线在聊天室内、广告条上和娱乐内容区为广播公司作宣传，而且显然，它也在退出屏幕上预演每晚的预定电视节目。

毫无疑问，这个交易对于 CBS而言是一个成功。但对于美国在线，这项活动是一个更大的胜利。美国在线作为一个媒体已经成熟了。数字媒体的有限的演员阵容使得和电视之间结成战略性联盟，不仅是一个探索性的实验，而是一个真正的需要。

重新构思一个组织的价值命题充满了困难。现存模式的支持者会做出强烈的反抗，特别是当现存模式正在成功的时候。常常，一个重新构思自己的组织会发现正在和以前的伙伴和盟友竞争，而和以前的竞争者进行着合作。重新构思一个产品和服务需要强健的体质。值得赞扬的是，这正是美国在线正在做着的。在数个领域之内，它正在重新构思着自己的产品和服务。美国在线正在：

从ISP转变为一个媒体公司

它的收入模式从以用户为基础转变为以广告和交易为基础

从在线内容的分配者转变为在线内容的开发者

从封闭的、专有的环境转变为开放的、以网络为基础的环境

从消费者导向的媒体转变为企业导向的媒体

在重新设计自己的时候，美国在线面临着一个悖论。当它从一个在线内容的分配者转变为主要是一个在线内容的开发者的时候，它必须找到一个微妙的平衡。它必须继续在短期内讨好它的传统媒体伙伴，同时试图在长期内取代它们。HBO已经很有效地做了这种转变。在它存在的开始 10年里，用网络就绪的术语来说，它具有“容器公司”的特性：它播放优质的电影。后来，HBO为自己的频道开发电影（内容），因而具有了“内容公司”的特性。

美国在线在继续重新构思着自己。公司知道自己主要被看做是一个为消费者提供服务的公司。为改变这种境况，为自己在企业服务领域赢得一席之地，美国在线购买了 Compu Serve 一个拥有充分的面向企业的服务的网上服务商。它也更新了自己的企业服务单元，以便向大的集团公司提供远程访问服务。迟至1998年，它收购了网景。

公司试图更充分地利用它的网络，作为一个消费者频道，其网络的高峰时间是在晚上，一般是在当地时间晚上 8点到午夜之间。因而存在着可以提供企业的剩余能力。公司把它的工作量平衡得越好，它就拥有越大的规模经济。美国在线意识到它的薄弱环节是安全。因而，公司开始和行业领袖们合作，包括 Security Dynamics、Check Point Software、Aventail Corporation 和 AXENT Technologies。面向企业的服务需要有内容全面的服务协议、有保障的带宽和网络可用性。考虑到它的历史，美国在线将会会有一个困难的时间改变它的以消费者为导向的、而且

是不可靠的形象。

网景在重新构思其产品和服务时的经验同样是有教育意义的。与美国在线不同，网景这样做不仅是为了创造价值，而且是为了生存。在它被收购以前，网景已经从根本上改变了它的业务模式。从以前的浏览器软件的提供商，网景变成了企业软件销售商和门户服务提供商；它的一种业务支持另一种业务。当网景这样重新构思了它的业务，消费者就可以选择对他最具有意义的策略。对于那些想要网景提供门户服务和专门技术的公司来说，网景的Netcenter网站是拥有很高访问量的对于应用系统很有吸引力的解决方案。如果客户想要开发、配置和维护他们自己的基于网络的应用系统，网景也为此提供了工具。如果组织想要某种混合物，网景提供了专业服务和高档软件来设计可行的方案。而如果客户想要浏览器软件，网景也继续提供。

当吉姆·巴克斯代尔 (Jim Barksdale) 从伊利诺斯大学雇佣了马克·安德烈森 (Mark Andreessen) 和他的同事们——后者在此开发出了第一个网络浏览器Mosaic——以后，网景就开始垄断了市场。在几个月以内，这个团队就开发出了网景浏览器，成为电子经济历史上第一个真正的品牌。在一年左右的时间里，这个公司的名字成为这个行业的同义词。当它的经申请即可免费赠送的网景浏览器使数百万家庭和企业进入因特网的时候，它获得了极大的成功。促使网景做出新的决定的是微软的加速发展和它随后免费赠送它自己的网络浏览器Internet Explorer。这一事态是对网景的雄心的一个极大的打击，因为它刚刚开始对它的浏览器收费。

在它的浏览器收入陷于停顿的时候，它的其他机会也遇到了麻烦。公司试图进入协作和工作组管理领域的努力没有取得预期的结果，因为它无法渗入那些由微软和 Lotus 控制的工作组和部门里去。同样地，它的服务器战略也由于微软、康柏、太阳微系统公司(Sun Microsystem)等的侵入而大为冲淡。

一个公司重新构思其产品和服务是不够的。它必须无缺陷地去实施其构思。现在，网景的来自美国在线的新的管理者必须以他们的新的想像力来证实自己的能力。巨大的障碍横在它们面前。这个公司想要在软件提供商和门户提供商领域成为世界一流商店的目标是具有挑战性的。

## 马克·安德烈森获得电子经济 优势地位的五种战略

马克·安德烈森——一个聪明异常的二十几岁的年轻人，正是他率领的团队创造了网景浏览器——在他年轻的职业生涯中充满了一个内行人对因特网的记忆。他紧紧地追随着电子经济的潮流以便决定他的公司怎样才能最好地领导，以及在必要的情况下最好地跟随。在美国在线宣布收购网景的几天以前，安德烈森在芝加哥和《网络就绪》一起分享他学到的几点教训：



网络就绪：领导和跟随哪个更好呢？

安德烈森：两者都有它们的位置，但是并没有一个你可以真正做出的决定。我喜欢引用吉姆·克拉克 (Jim Clarke) 关于领导的话：“所谓领导就是看到了一个队伍并且走到它的前面去的人。”因此我认为你必须一直注意观察是否有人已经形成了一个队伍。

网络就绪：你能否清楚地说出在电子经济的发展过程中能够发挥作用的几种战略？

安德烈森：当然可以。让我说出五种：

1. 顾客的保留。其中的技巧在于把顾客留住并且赢利。

2. 创造顾客的忠诚。使用电子经济“打折销售”(upsell)和“交叉销售”(cross-sell)以使顾客增强他们与公司的关系和对公司的忠诚，并且增加顾客转向其他公司的成本。

3. 个人化。如果你不能提供一对一的按人定制的产品和服务，你就会处于不利地位，因为这正是顾客所需要的。如果说在过去，网景是向淘金热中的淘金者们提供镐和锹，那么现在利用 Netcenter，我们是告诉每一个淘金者在哪儿挖。

4. 减少走向市场的时间。我们需要减少周期。我们正看到在工业领域从企业直接到顾客的按人定制。这需要高水平的及时生产(Just in time)，从系统中压缩

掉存货，不过没有电子经济这是做不到的。

4. 预备！开火！瞄准！持续不断地建设系统。如果他们购买它，那么这是产品；如果他们不买，这是市场调研。

我们让市场来决定网景作为高档的企业软件供应商的信誉如何。软件开发已经超出了本书的范围。但说到网景作为一个门户提供商的成功概率，我们有一些得自经验的观点。确实，网景的门户站点一直是五个最拥挤的站点之一。但在网景能够因此而沾沾自喜之前，我们应当记住多数用户到这个站点只不过是因为它是网景所提供的数百万浏览器的默认主页。因此，除非网景继续为它的Netcenter门户站点开发优良的内容，否则，随着它的浏览器市场的继续萎缩，它的访问量也将随之萎缩。

值得肯定的是，网景似乎认识到它必须重新构思它的门户站点，使其成为不断增加的商业伙伴通向用户的通道。这才是门户服务提供商的真正的价值：帮助它的客户获得顾客。如果网景能够把它每天收到的几百万次点击引向其伙伴以便产生交易，那么它所得到的佣金将足以保证其生存。同时，它也可以把访问量的相当一部分导向自己的企业网站，以便为组织提供企业软件和专门技术，帮助其布置和管理它们自己的基于网络的商业应用系统，而这些应用系统又会通过网景的门户与因特网相连。因而这是一种协调增效作用。

## 网络就绪战略

主题：浏览器和门户

公司：美国在线(www.aol.com)

服务：满足任何需要的门户

网络就绪战略：重新构思服务

## 重新定义价值命题

在传统经济中，价值命题通常是内向的，关注产品特性或是公司的运行过程。然而这些已经是不够的。在电子经济中，价值命题必须具有外向的眼光，采取顾客的观点。向顾客提出价值命题意味着理解他们想要得到什么——甚至在他们自身还没有充分认识到的时候——以及产品和服务怎样才能使他们更接近于这个目标。目前，甚至向顾客提出清晰的价值命题也不再是足够的了。在电子经济中，你必须在新规则的背景之下重新定义价值命题。你必须想到在某个地方有一个竞争者将会使你的价值命题变得无关紧要。今天的竞争不是在产品之间甚至利益之间，而是在对立的價值命题之间。下面是一些当你考虑现在的价值命题是什么以及如何重新定义它们时应当提出的问题：

什么是我们的顾客所关心的价值范畴？

什么是我们的顾客或许还不很明确的价值范畴？

在每一个这样的价值范畴中，公司相对于它的竞争者处于什么地位？

什么是顾客认为无可比拟的价值？

什么是顾客认为令人惊异的服务？

我们能否通过提供这种价值而赢利？

公司的核心能力怎样才能和提供这些价值命题联系起来？

我们应当改变、抛弃或创造什么以便能够关注那些新的价值规则？

更进一步地，从其他哪些方面可能出现互相竞争的价值命题？

## 免费电子邮件

在由电子邮件的领导者如Prodigy、CompuServe和美国在线所提出的商业模式中，电子邮件需要交纳一个固定的月费。但是接着出现了Hotmail——它是这样做的最早的企业之一，但不是第一个——通过提供免费的电子邮件而重新定义了价值命题。当公司认识到广告商们因为对被免费电子邮件吸引来的大量用户感兴趣而能提供超出注册费的更大的收入的时候，免费电子邮件就成为可能的了。这个概念是如此成功，以至于今天在因

特网上有数百家免费电子邮件服务提供商。作为一个概念，免费电子邮件是双赢的。对于顾客来说没有任何成本，并且因为它是网上的，一个顾客所需要的全部东西就是与因特网的连接以及一个浏览器，以便在任何时间、任何地点进入收发电子邮件。这种服务是异常出色的。如果你的电子邮件需要是例行的——发送、回复或有时附加一个文件，那么数十家免费邮件中的任何一个都可以满足你的需要。当然，在你阅读和编辑信件的时候，你要容忍屏幕上布满的广告。但是，一般说来，广告也不让人讨厌，它们也是针对着你的企业和个人的利益的，这是由于它们是根据在你注册免费邮件的时候所提供的资料而向你发送的。多数服务商也给电子信箱发送产品信息，但是你可以选择“不，谢谢”框，服务商将会尊重你的选择。

Hotmail和Juno (www.juno.com) 共同创造了免费邮箱的概念并首先使其达到成熟。其结果是微软愿意出资 4 000 万美元现金将其收购。很多人说微软匆匆忙忙地收购了领先的免费邮件服务商，即使并不真正知道用它来干什么。Hotmail目前正和微软的Microsoft Network (MSN)合作，作为对MSN用户的一种附加服务。用户们用它来作为一种补充的电子信箱，以减少他们的主要电子信箱收件箱的拥塞，或是作为大量的蜂拥而至的邮件的容器。我们相信微软会继续免费提供 Hotmail，作为它的MSN门户战略的一部分。至于为什么 Hotmail取得了成功而Juno和其他免费邮件服务商远远地落在了后面，请看第6章。

按照微软所说，到 1998 年底，Hotmail已经有了 3 000 万用

户，并且以每月平均增加 100 万用户的速度增长着。MSN Hotmail 的产品经理劳拉·诺曼 (Laura Norman) 说，Hotmail 把在过去的 120 天里曾使用过他的免费邮箱账户的任何人当成积极成员。在 3 000 万成员当中 1 500 万至少每月登录一次。然而，像其他的免费服务一样，Hotmail 有一个很大的负面作用。一个悖论是，全世界的人们都寻求那些免费的东西，而一旦他们得到了，却并不珍惜。人们更珍视那些付了费的东西。Hotmail 吸引了大量的成员并不奇怪，但一个战略性的问题是，其成员是怎样看待这项服务的。一些人滥用免费电子邮箱于付费账户或其他不道德的目的。一些 ISP 以限制或阻止来自 Hotmail 的信件来作为回应。一些拍卖网站如 eBay 已经认识到大量的报怨是指向那些拥有免费电子邮箱账户的成员的。因而拍卖网站开始要求这些顾客提供更多的个人信息。除非 Hotmail 能够克服这些困难，它将迅速地 and 不可避免地看到其品牌 and 价值的败坏。

## 网络就绪战略

题目：免费的以浏览器为基础的电子邮件

公司：Hotmail (www.hotmail.com)

服务：提供一种最终用户认为有价值的免费服务

网络就绪战略：重新定义价值命题，使其从以交易和注册费为基础转向以广告为基础

## 把产品沿着“食物链”向上移动

在电子经济中创造价值的另一个技术是把产品沿着产品的等级制的“食物链”向上移动。现有的产品如果附加以服务的因素和信息的包装，就会具有全新的特性。网络就绪企业总是努力使他们的产品和服务向着“食物链”的上方运动（见图5-2）。这种运动会给企业带来优势。在电子经济中，那些在运动中的企业比静止的企业更为成功。

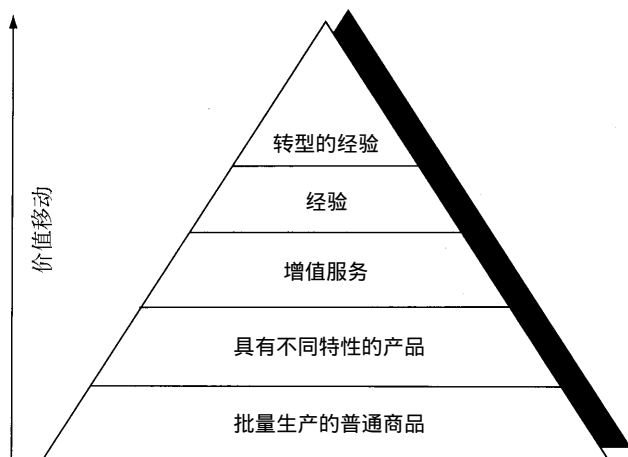


图5-2 产品的等级制的“食物链”。转型的经验对于你的企业意味着什么？沿着“食物链”向上移动，就会提供一种不同的产品和服务，因而增加了价值。这个概念是从最底层的大批量的普通商品开始，沿着电子经济的“食物链”向上，依次经过产品、服务、经验，最后到达转型的经验。

下面是遵从这种策略的几个电子经济创意的考查。

## Onsale公司

Onsale (www.onsale.com), 作为一个网上拍卖站点, 它的出现在电子经济中是具有革命性的。从一开始, 它的商业模式就不受工业时代各种清规戒律的束缚。Onsale的任务是如何创造一种可以充分利用因特网特性的零售经验。为此, 公司打破了一批关于零售的神话, 其中一个神话是产品应当有固定的价格。而Onsale提出了区别定价的概念。在拍卖中, Onsale也利用了稀缺性的概念, 而抛弃了可无限供应的神话, 由此而产生了一种更为热烈的竞购气氛。为了取得最大限度的规模效益, Onsale使整个运行过程自动化了, 取消了传统经济所要求的面对面的接触。最后, Onsale一般不控制存货, 这就避免了相应的费用和风险。

Onsale在整个过程中建立了大量的交互性活动。竞买者可以实时地看到每份投标。电子邮件反复过程能够让顾客知道他们什么时候在竞买中被超过。所有这些交互性活动都是为了再现现实世界的拍卖中充满了竞争的激动人心的气氛。此外, Onsale把商业和娱乐结合起来, 这是通过以地理和暂时分发的形式再现现实拍卖中的激动人心的场面而实现的。这样 Onsale通过把娱乐、赌博和股市融进其价值命题而取得了成功。Onsale的天才在于抓住了本来只是作为一种大批量普通商品的产品, 并把它沿着“食物链”向上移动。因而顾客不仅是购买,



他们在获胜。(见表5-1)

表5-1 Onsale利用了电子经济模型

作为一个网络就绪公司，Onsale的商业模式在各个方面利用了网络的特性。	
传统的零售模式	网络就绪模式
固定价格	差别价格
无限的供应	稀缺性
物理存货	虚拟存货
个人对个人的接触	无个人对个人的接触

拍卖活动从人类经济史的一开始就已经出现了，但除了梵高作品在索斯比拍卖行 (Sotheby's) 的拍卖外，它一直有一种低级的声誉。直到 Onsale把整个拍卖过程沿着价值链向上移动以前，拍卖是那些经常光顾跳蚤市场寻找低廉商品的人们活动领域。简单地说，Onsale无异于创造了一种崭新的买和卖的模式：利用独特的电子经济特性把买卖双方聚集起来以产生一种全新的拍卖经验。在 Onsale的拍卖中，综合了拉斯韦加斯、股票市场、电视购物频道和平价会员店的特性。Onsale继续获得巨大的成功，并培育了一个网络空间行业，以及一批进入电子拍卖领域的其他商家，包括极其成功的 eBay，它把一种以佣金为基础的模式应用于它的数百万拍卖活动。

Onsale的洞察力是计算机可以被用来把平淡的拍卖过程变成一种体育和娱乐。它的设计者知道男人代表了拍卖市场的90%，因此他们创造了一个24小时的追逐稀缺物品的环境。这实际上是一种以拍卖方式购买物品的电子游戏。这个网站依靠

原始的男性狩猎本能：以睾酮为基础地把生活变成游戏的本能。Onsale的永不停顿的拍卖吸引着那些迷恋于这项技艺和在这个股市风格的拍卖游戏中碰运气的买主们。

回首Onsale的发展过程，我们会看到充满了网络就绪企业发展史的错误和起步失误。Onsale的创立者杰里·卡普兰 (Jerry Kaplan)也是GO集团公司的创立者。GO集团试图开发笔输入法，来把计算机向价值链的上方移动。但正如后来的事态发展所表明的，GO的尝试失败了，这给卡普兰上了严肃的一课。在他的《启动：一场硅谷冒险》一书中，他对此进行了回忆。他认识到，正确并不一定成为商业上的成功，除非时机也是合适的。对于笔输入计算机，时机恰好是不合适的。

但是，对于Onsale，时机却成熟了。有一天，卡普兰和艾伦·费希尔 (Alan Fisher) 交谈，后者为查理斯·施瓦布 (Charles Schwab) 开发了某种时髦的网上交易软件。他们开始提出一个创造价值的中心问题：这个软件除了用于证券交易之外，还有别的用途吗？“为什么不用于拍卖消费品？卡普兰灵机一动。真的，为什么不呢？但是，还没有资金。这是另外一个教训。即使想法正确，时机也合适，如果没有资金，也没戏。在1995，Onsale所依赖的因特网基础设施还没有达到其鼎盛阶段。风险投资家们退缩了。当卡普兰和费希尔正要搁置这个计划的时候，他们遇到了一个可以展示这个系统本领的机会。波士顿计算机博物馆计划于1995年5月举办一个慈善拍卖活动。如果他们能够允许用Onsale软件来进行这次拍卖，那么这个行业中最重要

人物就会亲身近距离地看到它。

在那次慈善活动中业内人士很喜欢 Onsale 软件，尽管他们没有看到在真正的拍卖中竞价满天飞的激动场面。两位发明家获得了一些资金，这样在一个星期之内，Onsale 就开张了。然而，现在还存在着一个 Onsale 将要卖什么的微妙的问题。起初，它拍卖任何它所能得到的物品：体育纪念品、电影招贴画、葡萄酒和水上巡游。在这里，他们显然还没摸着门道。只是在积累了相当经验之后他们才认识到在互联网上最好卖的是那些与计算机有关的东西：PC 机、外围设备、插板和存储芯片。因此那些技术族们对于早先的网上拍卖业的主张者们是最有兴趣的人。

Onsale 创立了一种商业模式，并使其获得了成功。它避免在实际上或者名义上占有那些物品（尽管当需要的进候它也会这样做的）。大多数货物都是从那些一流的公司如 HP、IBM、东芝和索尼买来或者寄售的。因而，Onsale 只是作为供货者的财产管理人，以及在买卖双方之间疏通物流的中间人而发挥着作用。Onsale 现在越来越瞄准了那些购买系统供组织使用的企业。这个计划看起来是可行的。根据公司的报告，它的 30% 的计算机产品竞买者是为他们的企业购买的，这些企业购买者为它提供了 2/3 的高技术物品销售收入。

Onsale 的因特网创意的进展

正如多数网上诞生的组织一样，Onsale 是从第二象限——

理性实验——开始其运行的(见图5-3)。它的实验是：是否有可能在因特网上创建一个拍卖模式，并维持使网上拍卖生存下来所必需的信用？这个公司从拍卖体育纪念品起家，但几乎是很偶然地发现存在着对计算机和外设的更大的需求。实验获得了成功，这项活动很快进入了突破战略阶段。不久，杰出的跟进措施把这项活动推向出色运营阶段。在今天，网上拍卖是如此普遍以至于任何竞争者如果不从一开始就处于出色运营阶段，他就不会有任何机会。

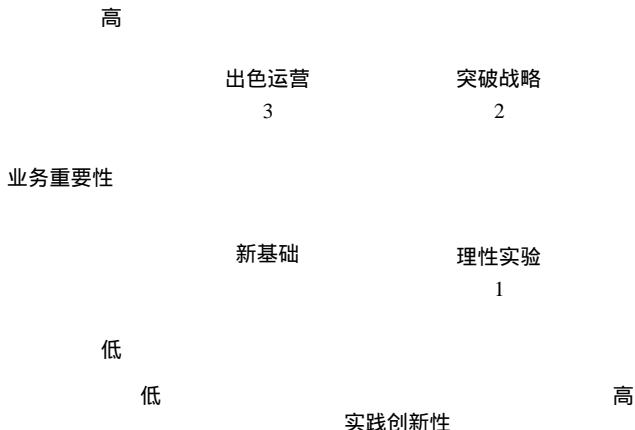


图5-3 Onsale的因特网创意的进展。Onsale的商业模式实验打破了几个零售神话。从理性实验开始，Onsale的因特网创意迅速逆时针方向运动到达突破性战略阶段，然后到达卓越地运行阶段。

## 网络就绪战略

题目：网上拍卖

公司：Onsale ( www.onsale.com)

服务：创造了一种转型的购买经验。起初，汇集二手的和终端的电子产品，并结合了娱乐和赌博的因素，以吸引那些节省的买主；近来，销售新的物品，面向企业销售。

网络就绪战略：把服务沿着价值链向上运动以产生一种转型的经验。

## eBay

让我们更进一步地看一下 eBay，这个网上拍卖行业的领袖和网上少数几个有巨大赢利的企业之一。如果说 Onsale 的地位是脆弱的，那么这只是由于进入拍卖市场的门槛太低的缘故。成打的进入者们竞争着过剩的商品和服务市场，在这个市场中，仅 PC 机一项每年就有 110 亿美元的销售额。实际上每一个主要的电子经济入口——包括美国在线、雅虎和 Excite——目前都提供分类拍卖服务。

eBay 的业务是一个永不停息的虚拟的跳蚤市场，具有宅前销售市场的特征，拥有低廉的商品，也有真正的古董，但都带

着一定的风险，因为也许商品并不像所展示的那样。任何一个 eBay 的访问者都可以浏览 200 万以上的待售商品，其中许多都是独一无二的或者在别的地方很难找到的，它们被划分为 1 600 个产品类别。出售者们登记他们的商品时要交纳从 25 美分到 50 美元的费用，这取决于商品将要出现的位置。然后网站以一个由销售者指定的最低起价开始邀请对一件商品进行竞价。当拍卖结束时——这一般都需要一个星期——eBay 通过电子邮件通知最高的出价者和销售者，买卖双方就可以自己完成交易了。而这是整个过程中的薄弱环节。如果交易完成了，或者说当交易完成时，eBay 要向出售者收取成交价格 1.25% 至 5% 的佣金。

然而，在任何时候都有 200 万以上物品出售的 eBay，正像互联网本身一样，会使人不知所措。这正是典型的由于信息的不对称而产生的摩擦。但是在和 Amazon.com 的拍卖服务的竞争中，eBay 推出了一项名为“个人购物者”(Personal Shopper)的服务，以便使竞买者们随时拥有最新的信息。“个人购物者”可以在新的登记物品中进行过滤，当发现了用户想要的物品时，就通过电子邮件通知它的 300 万注册用户中的某一位。“个人购物者”也允许用户以关键字、描述和价格范围来搜索物品，并确定他们希望每天、每周或是更长的时间间隔得到新出现的合适物品的通知。作为一个按照顾客具体要求提供具体服务的鲜明的例子，“个人购物者”使用了变化探查或称“管理商店”软件，它可以帮助网络使用者以任意详细的程度搜寻信息，并且当所搜寻的信息发生了变化时，就通过电子邮件、寻呼机、手机、掌

上电脑或者互联网来通知他们。

eBay的变化探查软件本来是服务于个人消费者的，但它也可以被企业用来更牢固地锁定顾客。在顾客显示了他们的拍卖偏好的时候，企业就可以获知某一位顾客愿意为某一个特定物品出什么价格，以及他愿意为此等待多长时间。企业就可以利用这种信息来制定出最合适的价格或者制订出其他的激励措施以增加顾客的购买。这项技术也通过提供每一位顾客的购买类型和购买行为的即时报告而使企业掌握了每一位顾客的特点。

进入这个行业的代价是这样低，已有数十家传统的和电子商店加入进来。在传统经济领域，《洛杉矶时报》(Los Angeles Times)的出版者，时代镜像 (Times Mirror)公司成立了它的Auction Universe 网站。甚至索斯比公司，这个最负盛誉的拍卖行，也加入这场游戏。当然索斯比不会模仿 eBay的模式。出于保护它的牌子的需要，它坚持所拍卖物品的真实可靠性。但这个可敬的拍卖公司毕竟在网上拍卖了有限的原稿和原版书——其中一份原稿拍出了3万美元的高价。

虚拟的拍卖公司和实体的拍卖公司不可避免地将会同时瞄准对方的市场并结成战略伙伴关系，以便充分利用双方为市场所带来的独有的价值命题。网上拍卖公司想要利用确立已久的拍卖公司创造的品牌和自信。而实体的拍卖公司则想要开发利用电子商务以及网上拍卖企业所发展的能力。eBay想要进一步地提高它的品牌资产，因为它认识到，在很多方面，eBay品牌对其他公司来说代表着进入市场的最终障碍。“eBay品牌提供了

在许多层面上发挥作用的情感化的效益，”eBay的总经理麦格·怀特曼 (Meg Whitman) 说，“从一个层面上说，这种拍卖形式是极其有趣的——猎取的兴奋、失败的痛苦、胜利的震颤。从另一个层面上说，这是有关社区的。围绕着 eBay的商务活动建立起来的社区是有着共同的利益和共同的情感的团体。这赋予我们的网站以巨大的‘黏性’”。

随着 eBay以260万美元购买了广受尊敬的 Butterfield & Butterfield公司——该公司以其古董和美术作品而知名——的股份，eBay告诉整个行业它会为了建立其品牌做出怎样巨大的投资。

这一合并把一个成立于 1865年、受益于 1849年加利福尼亚黄金热的拍卖公司和一个 1998年上市后才突然走运的因特网拍卖行联结了起来。这是一个双赢的方案。 Butterfield & Butterfield 正在考虑首次募股发行 (IPO)以更好地和那些网上拍卖行竞争。而 eBay正需要一个已确立的拥有处理高档商品的声誉的拍卖公司。现在，Butterfield & Butterfield 获得了发展所需要的资金，而 eBay则继续增强了其品牌。

当亚马逊公司 (Amazon.com)看到和世界著名的索斯比拍卖行结盟符合双方的共同利益而投资 4 500万美元以产生一个拥有 255年历史的网上拍卖企业时，我们所看到的也是同样的精彩一幕。这一个为期 10年的联盟更进一步加剧了亚马逊 (Amazon .com)和 eBay这一因特网上拍卖业领袖之间为取得对大受欢迎的拍卖行业的控制权而展开的竞争。亚马逊 - 索斯比联盟



(www.sothebys.amazon.com)将为亚马逊的1 000万顾客提供从收藏品，如钱币、邮票、好莱坞纪念品到一般艺术品和古董的各类东西。拍卖物品将由索斯比和它的经纪人网提供。所有拍卖品的真实性和良好程度都将由卖方保证——这对于在因特网上购买物品因而无法首先亲自观察物品的人来说是至关重要的一项保证。“在高价物品领域，网上拍卖的一个大问题就是物品的真实性，”Amazon.com的首席执行官杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos) 说，“谁能比索斯比更好地解决这个问题呢？”与此同时，Amazon.com发起了一项紧密联系其传统的零售渠道的拍卖服务 (见第7章“进入拍卖业的亚马逊公司”)。

进入网上拍卖领域的代价是这样低以至于使这个领域充满了跳蚤市场的狂热。像eBay这样的实体接近于纯粹的电子经济投资，但不久个人将能够在他们的个人网站上进行网上拍卖。像Webvision (www.webvision.com) 这样的公司正在开发给个人网站提供拍卖能力的软件。作为一个电子商务实施者，Webvision 向那些想要开展拍卖业务作为一种增值服务的网站出售拍卖技术许可。事实上，数百家公司正在加入网上拍卖的竞赛。可以想见，互联网上的每一个报纸站点、每一个因特网目录站点、每一个音乐和录像零售站点——甚至每一个个人主页——都可能成为eBay的竞争者。eBay惟一的优势是它的品牌，而这项资产也许会因为某个网络故障使eBay陷于停顿而迅速贬值。如果eBay还想继续取得成功，它就必须把服务沿着价值链向上移动。其技巧在于用来自于首次募股发行 (IPO) 的收入建立

一个像雅虎和美国在线那样牢不可破的品牌和拍卖基础设施。

eBay理解进入新的领域和采取新的角色——在电子经济领域或者在传统经济领域——的价值。在本书付印时，eBay 宣布了它进入离线世界的第一步：出版一本杂志和两本书。这几份出版物当然是关于它最熟悉的事情的：网上交易。为了建立品牌和社区，公司出版了《eBay杂志》(eBay Magazine),这是一本面向收藏家、狂热收集者和不断增长着的社区里的各类常客的生活类出版物。这本杂志把 eBay人集中起来，讨论诸如最新的收藏趋势、电子商务新闻以及在网上买、卖和交换的窍门。这家拍卖者出版的另外两本书《傻瓜的eBay》(eBay for dummies)和《买、卖和收集任何物品的 eBay指南》(The Official eBay Guide to Buying, Selling, and Collecting Just About Anything.)，也同样是在网下面向那些在网上的收藏者的。eBay并不指望通过其出版物来吸引新的用户，它只是想通过出版物来增进其原有网上用户跟网站的经验。

## 网络就绪战略

题目：拍卖形式的虚拟跳蚤市场

公司：eBay(www.eBay.com)

服务：个人化的、转型的购买经验；数字化的分类物品清单，潜在的购买者可以从中相互竞价

网络就绪战略：把拍卖沿着“食物链”向上移动

## 功能与形式的分离

传统经济把功能和形式紧密地纠缠在一起以至于很难了解真正的价值在哪里。在多数情况下，价值只是根藏在功能之中。那些能清楚地知道如何使用电子经济的特性来传递功能的企业家们就可以通过摆脱功能所寄身于其中的物质“容器”来创造巨大的价值。在我们对电子化的讨论中（见，第2章“数字化：功能与形式的分离”），讨论了国际计算机协会是如何把功能（专业的指导服务）从形式（现场顾问）中分离出来，而开始提供远程的咨询服务的。下面介绍的是其他五个利用把功能从形式中分离出来的原则而取得优势的企业的例子。

### 网上远程幻灯放映

如果人们从浏览器上可以很容易地观看幻灯，那么为什么他们聚集到一间会议中心来观看幻灯呢？而这就是 WebSentric (www.websentric.com)的逻辑。WebSentric是一个允许专家们使用任何一个浏览器来实时地放映幻灯的网上会议服务商。这项被称为“放映网”(Presentation.Net)的服务是面向那些需要远程学习、集团会议和远程销售的公司的。

WebSentric断定它能够通过把传统的放映形式（在旅馆会议室里的幻灯放映）和功能（传递信息）分离出来而创造价值。多年以来这些放映的形式和功能是不可分割地联系着的。但是互联网提供了可把两者分离出来的模型。现在，这项技术是否已

经足够成熟，而可以给参加者们一个可以观看的放映，还有待于观察。这个公司采取了一个正确的决定，就是使用 JavaScript/ Dynamic HTML 而不是大的 GIF 文件来放映幻灯。这个决定降低了带宽的要求，使拨号上网的参加者用 28K-bps 的调制解调器也能够有相当满意的效果。公司还没有确定价格，但说一次网上放映会议的价格会低于一次远程会议。但它的客户包括太阳微系统公司 (Sun Microsystems) 和联邦快递 (Federal Express)。

这项服务可使用任何操作系统、硬件和屏幕分辨率。会议参加者只需简单地登录一个网站并输入一个口令就可以进入拥有声音、图像、共用的写字板和交互式聊天的放映过程。相关的另外一项服务，WebPresenter 为那些没有放映软件 (如微软的 PowerPoint) 的用户提供了一个免费的替代品。

## 网络就绪战略

题目：网上远程放映

公司：WebSentric([www.websentric.com](http://www.websentric.com))

服务：通过把功能分离出来并通过网络来传递，使参加者们不必亲身集中到某一场所就可以观看到幻灯放映

网络就绪战略：把功能从形式中分离出来

## 家庭健康护理

一个认识到把功能从形式中分离出来的价值的企业是 Home Access Health 公司——一个远程医疗领域的领袖，而远程医疗则是美国航空航天局 (NASA) 在 60 年代为了监视在太空的宇航员的健康而发明的。今天远程医疗则被用于在相隔遥远的地点之间通过电子通信为病人、客户和健康护理提供者交换医疗信息。

这个概念在很大程度上并不是新的。怀孕检查工具包可使妇女免除去医院检查是否怀孕之苦。这样，功能 (对某一个问题的答案) 就和形式 (一个医疗过程) 成功地分离开来。现在这一概念已经被用于丙型肝炎和 HIV (爱滋病病毒) 的检查。Home Access Health 公司已经向美国食品和药品管理局申请，允许其向市场出售一种家庭检查工具包以检查 HIV 病毒，并提供一种网上服务，使顾客可以通过互联网得知他们的检查结果。

在 1992 年，Home Access Health 公司发明了专利的远程医疗平台，以便给家庭提供远程医疗服务。这个家庭访问平台使顾客能够获得快速和方便的在家医疗检查和咨询服务。这个平台是一个技术和服务引擎，使得顾客不必去医生诊所就可以获得医疗检查服务。它也综合了家庭样本收集工具包、专业医疗咨询服务、实验室检验服务和信息系统，以便通过电话提供咨询、教育和检验结果。

让我们看一看另外一个医学上的例子。心电图仪是一种记

录心脏活动并把资料以一种可见的形式传送给医生的仪器。从传统上说，功能(资料的传送)是和形式(仪器本身)紧密地联系着的，从时间上和距离上讲都是这样。输入和输出被认为是不可分割的。最近，医疗仪器制造商们通过把功能和形式分离开来而创造了价值。例如，惠普公司的 PalmVue 是一种移动的、袖珍的系统，可以使医生通过微机快速、准确地得到评价一个病人的状况，以及进行诊断和治疗所需要的重要资料。当安全性考虑可以排除以后，医生就可以在一个标准的便携式电脑或者台式电脑上通过因特网实时地观察到任何一个 PalmVue 监测的病人的脑波形和其他关键特征。

## 网络就绪战略

题目：远程医疗检查

公司：Home Access Health

服务：以用户为中心的医疗检查和结果传递；  
远程医疗检查和检查结果可按用户的方便以虚拟形式传递

网络就绪战略：把功能从形式中分离出来

## 高档系统的远程检测

机器越复杂和越昂贵，制造者也就越有可能利用电子经济

把检测的功能从形式中分离出来。Varian半导体设备联合会(Varian Semiconductor Equipment Associates)就是使用这个方法为自己和几百万美元的离子植入器的客户创造了巨大的价值。

离子植入器是一种独立的、单间车库大小的自动化的工厂，其作用是在硅片上布下导电的原子轨道。植入器首先从其内部的金属瓶吸收高度腐蚀性和剧毒的气体，这些气体是硼、砷和硫的生成物。然后在一个装有高温的钨丝的真空室里，仪器释放出小型雷电把电子从气体原子中剥离出来而把原子变成了离子。电磁场引导离子附着在硅晶片的表面。在那里它们像子弹那样嵌进去，并通过从硅中获取电子而重新变成原子，这样就使硅晶片具有了半导体的性质。

这是个好消息。然而一个如此复杂的机器可是难伺候的，对于一个利润微薄的企业来说，操作这样的机器确实是令人激动的。这使我们想起了NASA的宇航员谈起他升入太空时的感受：“如果你被绑在由20万个零件组成的机器上，它的每一个零件都是由出价最低的投标者建造的，你会有什么样的感受呢？”使离子植入器的8 000个零件保持在良好的工作状态，要求在生产者和客户之间形成一种新的伙伴关系。

像许多使用腐蚀性气体的高度复杂的系统一样，离子植入器每90个小时就需要进行修理和例行的维护。由于它每小时能处理几百个硅晶片，每一个都能获得100美元的批发价，停工可以造成其拥有者每天高达7.5万美元的损失。因此Varian所采取的任何能够缩短维护和修理时间的措施都是大受欢迎的，特别

是对于那些远离 Varian 在马萨诸塞州的格洛斯特 (Gloucester) 的离子植入器工厂——维修小组就是从那儿出发的——的客户来说更是如此。

电子经济的解决方案就是记住 Varian 的客户实际上并不想要维修小组的访问(形式)，他们真正想要的是能够随时获得维修小组的专门知识(功能)。Varian 也同意不过这些。维修小组代表了一种在花大量时间访问地球遥远角落时被浪费的昂贵资产。更为可取的是把小组的专门知识存放在一个集中化的基地，使用电子经济所赋予的远程管理设施帮助出现了维护问题的客户们。因此就出现了远程修理 (Remote repair)、诊断 (Diagnostics) 和维护 (maintenance) 或者简称 RRDM。采用了数字通信中的最新技术，RRDM 使工厂维修小组能够诊断、隔离和纠正拥有离子植入器的公司所面临的维修问题。在实际操作中，客户的技术人员是和 Varian 总部的工厂的专家们共同工作的。在机器现场，客户的技术人员戴上一种虚拟现实的头盔，这种头盔组合了一个微型的数字电视彩色摄像机、一个麦克风、一对耳机和两个显示屏，后者能使技术人员看到从 Varian 工厂通过以微机为基础的视像会议系统传来的图像。

虚拟现实的头盔以虚拟的方式把客户的车间搬到了 Varian 的工厂。在头盔传送实时的图像的同时，技术员的双手可以自由活动；麦克风和耳机使技术人员可以和 Varian 工厂的专家进行讨论。因而，技术人员可以举起零部件或者把它们放在工作台上，让格洛斯特的专家们观看。专家们可以用红线把某些



零件圈住，表明这些零件需要修理，而现场的技术人员就可以通过头盔上的某一个显示屏看到它们。技术人员也可以看到专家们本人、图表和其他相关的材料，也可以选择把任何图像放在工作场所的大的监视器上观看。

有几种趋势使得向 RRDM 的转换加速了。制造商们目前想要 1 天 24 小时、1 周 7 天地开动他们的机器，以取得资本投资的最大回报。同时，机器也运转得越来越快。在这样的体制下，任何减少停工期的方法都是受欢迎的。而与此同时，智能工厂设备（见第 2 章“信息化：智能产品才能赚钱”）使远程维修前所未有的容易起来。RRDM 仍有相当的限制。下载一个软件包或者重新启动一个部件是可能的，但目前还无法做到通过电话传递备件。有一天也许能够把我们所说的备件数字化。发明这种技术的企业家无疑会占据一个创造巨大价值的有利位置。

## 网络就绪战略

产品：对高档系统的虚拟诊断测试

公司：Varian 半导体设备联合会([www.vsea.com](http://www.vsea.com))

服务：虚拟的、双手自由的诊断服务，可以给机器的所有者提供全面的、实时的、有针对性的咨询

网络就绪战略：把功能从形式中分离出来

## 远程虚拟质量保证

1992年，思科公司开始建立检测单元以使检测元件的过程虚拟化。在过去，思科公司的人不得不亲身在场以完成和监督检测。现在，通过把形式和功能分离开来，检测可以数字化了。检测的功能被保留着，而思科公司的“自动检测”（Autotest）改变了原有的形式。好处是两方面的。首先，自动化通过标准化的产品检测过程而节省了时间和资金。其次，自动化的检测压缩了发货周期。顾客可以在更短的时间得到更高质量的产品。而检测过程一旦被标准化，思科就把这个过程外包给了供应商，使质量问题在源头就被探测出来。但尽管检测外包了，检测背后的智力资源还留在思科公司。

### 网络就绪战略

题目：虚拟检测

公司：思科系统公司([www.cisco.com](http://www.cisco.com))

服务：通过虚拟提供标准化的检测平台压缩了发货周期

网络就绪战略：把功能从形式中分离出来

## 按需要供给的音乐

对于那些低估数字化威力的人的惩罚是很迅速的。这只要

问一下那些被 MP3 袭击的录音公司的经理人员就可以了。MP3 是一种数字化和压缩音乐文本的标准，这样的文本很容易在网上传播。MP3 的热心者们使用免费获得的软件来把 CD 转化成音乐文本，放在网上供网友们享用。MP3 站点如 [www.mp3.com](http://www.mp3.com) 相当于一个虚拟的和免费的装满了成千上万的音乐录音的自动唱机，这些音乐有合法的也有不合法的，但都可以在鼠标的轻轻一击之下实时地播放。把功能从形式中分离出来，这给了消费者一个可以在任何他们想听的时间听他们确实想听的东西的自由。自然而然地，录音行业的经理们正竭尽全力地阻止，而采用的方法正是那些将要失败的人所惯常采用的——诉诸法律。录音行业似乎执着于对客户进行控制：对激光唱盘的销售渠道和音乐商店进行全面的控制。但是已经太晚了。如果你想知道是什么使得索尼、宝丽金和哥伦比亚录音公司的经理们消化不良，只需要用 mp3 这个关键词作一次搜索即可。MP3 技术繁育了整整一个新的电子经济行业，这个行业在录音行业还没有察觉的时候就已经开始对它侵蚀。

但是，网络的逻辑是不容否认的。CD 唱盘——音乐在过去所采取的形式——是昂贵的和僵化的。它们强迫人们为了听一两首他们想听的歌曲而购买许多他们并不想听的歌曲。CD 唱盘是录音公司根据他们自己的日程而组织的。而从网上下载歌曲则完完全全是更符合逻辑、更实用、和更节省的。录音行业实际上应当做的是辞掉那些律师们，而把钱用于研究和开发。如果他们当初发挥了首创性而发展了通过网络出售歌曲的基础设

施——系统、技术和标准，他们就会创造出一个新的景观，在其中他们的境况将会好得多。他们现在倒是急急忙忙地要把这样的系统建立起来，但已经太晚了。MP3的技术和文化已经不可动摇了。

把MP3放在一边。电子商务站点如 CDNow(它收购了N2K)和“白金娱乐”(Platinum Entertainment ([www.platinumCD.com](http://www.platinumCD.com)))正在迫使音乐工业看一看它第一次把功能和形式分离出来就创造了怎样的价值。在电子经济中，数字化使得功能(在这里是音乐)从形式(CD唱盘)中以前所未有的方式分离出来。比如，“白金娱乐”允许消费者从它拥有的 17.3 万首歌曲的歌曲库中选择歌曲，并生成自己的CD唱盘。这个站点把从歌曲库中得到的 1.3 万首歌曲和从音乐联系公司(Music Connection Corporation)得到的 16 万个标题配合在一起。顾客可以选择把他们所生成的独一无二的CD下载到他们的硬盘中，或者由“白金公司”把 CD 做成实物的形式寄给他们。

如果你不想费心产生自己的 CD 呢？毕竟，有成千上万的做好了 CD 唱盘摆在那儿。没问题。在又一个电子经济公司之间的联姻的例子中，“白金”和亚马逊公司结成了伙伴关系，“白金”把客户转向这个巨大的网上图书和音乐销售站点，并从由此而来的销售收入中得到分成。当每一消费者都可以用他们所选择的音乐来定做歌曲集的时候，那种由某一位音乐家所选择制作的唱片曲目集又有多大的意义呢？消费者还可以选择，是把他的曲目集保存在他的硬盘中，还是使

用一个可编程的 CD 驱动器制作出 CD 盘。在 CDNow 站点，顾客可以听一个数字 CD 的样品。如果他们喜欢这个样品，他们可以立即购买它。另一种方式是第二天把 CD 寄出，但其他的几种方式已经完全把内容和形式分离开来。当消费者可以把一个音乐的样品下载到他们的硬盘上的时候，形式又有什么意义呢？

音乐的数字化给了消费者强大的搜索能力，而这可以极其显著地增加音乐的销售。比如说，你想要某一首贝多芬的奏鸣曲。但贝多芬写过几十首奏鸣曲。如果你除了知道它最近在收音机上播放过外并不知道其他的信息，你就很难向音乐商店的售货员描述出来。另外，商店如果没有把握他们认定的奏鸣曲就是你需要的那一首，在卖给你时也会很为难。

但数字化使得这个过程简单化了。他们可以给你每一首奏鸣曲的开始部分。此外，如果你有任何关于这首奏鸣曲的信息——比如说你记得它被用在某一部电影的配乐中——那么，信息化就使得网上音乐商店能够进行一个智能搜索而确定这部音乐。最后，当奏鸣曲被发现以后，音乐商店可以给你一个选择。你可以获得这个曲子本身，也可以和电影一块，或者在有其他奏鸣曲的集子中。广播和信息化的结合使得另外一种确定贝多芬奏鸣曲的方法变得很容易了。很多广播电台已经开始对每一次广播的音乐发送确认信息——标题、作曲家、演奏者、录音标签等等。消费者所需要的就是一个可以显示这一信息的智能收音机系统。

## 有关功能和形式分离的几个问题

什么是功能？

它是包裹在何种形式中的？

功能和形式是否是不可分割地联系着的？

把它们分离开，我们会得到什么？又会失去什么？

我们是否能够在一种分离的形式中交付功能或功能的子集？

除我们之外还有谁处于交付这种功能的有利地位？



## 第6章

### 业务过程转型

关注于企业，这是创造电子经济价值的第二个方面。对使业务过程得以进行的基础设施进行解构，将揭示出业务过程转型的新机会。

在这一章里，我们把重点从交易的产品和服务要素转向产生了这些产品和服务的业务过程。在这些业务过程中充斥着一些假设、低效率和冗余，电子经济可以对之重新设定、改变和消除。在本章中我们将考查四种确认这些机会并加以利用的一般做法。

正如你可以在电子经济价值转型矩阵(见图6-1)中所看到的，业务过程转型来自于这样的战略：对业务过程进行拆分和外包，采取另一种角色，压缩价值提供过程和打破价格\业绩比。

在第1章里，我们摆出了我们相信世界正在新的规则之下运行的强有力的证据。关于经济活动的最被珍视一些的信念——如产品、顾客、稀缺性、时间、竞争和财富——正在被电子经

产品和市场转型	业务过程转型	行业转型
重新构思产品和服务	对过程进行 拆分和外包	重新定义竞争的基础
重新定义价值命题	采取别的角色 — 电子商店 — 信息中介 — 信用中介 — 电子商务的实施者 — 基础设施供应商	变成渠道供应商
把产品沿“食物链” 上移	压缩价值传递系统	重划行业边界
把功能从形式 中分离出来	打破价格/业绩比	打破不能打破的规则

图6-1 电子经济价值转型矩阵现在关注着业务过程转型。当一种产品/服务被拆分或外包，当一个组织采取了五种电子经济角色之一，当它压缩了价值传递系统，或者当它打破了价格/业绩比的时候，电子经济的机会就会显露出来。

济重新界定。管理者必须抛弃他们关于企业应该如何组织的旧观念。事实上，我们认为经理们甚至必须对观念的这一概念提出质疑。正如Cybergold 总经理纳特·戈德哈伯(Nat Goldhaber)所说：“结果是，我们关于传统经济所知的一切不仅是不适用的，而且是错误的。”(戈德哈伯的更多评论请见第7章“纳特·戈德哈伯的问题和回答”)。

怀疑你的结论是非常不礼貌的，但对你的结论提出质疑才是更为惊人的。比如，如果你问“我们怎样才能精简我们的存货管理以使它更有效率？”这是一个合理的问题。我们将会看



到过于合理了。这个问题本身已经假设了拥有存货对于一个企业来说是必要的。因而一个更好的问题是，“如果消除了拥有和管理存货的需要，这是否对我们具有某种价值？”现在你的组织可以就“及时生产的方法”（戴尔模式）和存货功能的全部外包（Onsale模式）提出一些有趣的问题。

区分根本的东西和边缘的东西从来都不是容易的，特别是当你正处身其中的时候。需要相当高的智慧和客观的观察者的洞察力才能够提出关于企业和它们的运行的最基本的问题。像下面的这样一些问题总是最难回答的：

我们的业务是什么？

为什么我们以正在做的方式做正在做的事情？

我们的价值是什么？

我们的目标是什么？

什么规则是不可打破的？

什么是不容谈判的？

我们害怕什么？

我们的企业文化是什么，它是怎样促进和阻碍我们的努力的？

我们被允许从事什么？

什么是不可能由我们来从事的？

我们还能够做别的什么？

要求一个组织中的人们定期地回答这些基本问题是过分了。这是很困难的任务，但如果你很好地做了，将是极有意义的。它迫使人们观察那些构成了他们业务和关系的基础的无言的规则和假设。常常，这些规则和假设最后证明是过时的、不可行的和反生产率的。

在关于什么是组织的根本达成共识之前，组织应当从一张白纸开始。任何事情都是可以讨论的，因为在处于通常的考虑之外的领域中几乎总是包含着最大的机会。绘制出组织的实际的运行过程一般是很有用的。让一张定单通过从开始到发货的整个过程的每一步，以此来检验实际的工作流程。忘记过程被认为是如何运行的；只是注意人们实际上采取的步骤。绘制出实际的行动，而不是人们的谈论。

特别仔细地观察公司和顾客的实际相遇点。我们称这种相遇为“紧要关头”。没有例外地，任何一次这样的相遇都应当支持组织的根本目标，否则它们就是一种打扰。例如，信用检查过程一定是包含着组织的核心的顾客服务价值。当然，现在公司可以质疑对顾客信用是否必须从一开始就进行检查。在很多情况下，检查的费用实际上超出了检查意欲避免的坏账损失。但是采取信用检查支持了一个根本的目标，因此就让它以最小程度的对顾客的打扰和最大程度地保持企业的道德完整性的方式进行下去吧。

最后，组织将达成有关组织的根本性质的共识。只有当其成员明确地说出了这种根本性质，他们才能宣称拥有它。只有

当他们宣称拥有它，他们才能把企业带向电子经济的新的目的地。

大多数企业，当他们总算动员起足够的变革热情的时候，却只满足于表面的改变。在电子经济中创造价值需要的却是性质远为根本(radical)的变革。Radical一词的词根来自拉丁文radix，它的含义就是“根”。根本的变革意味着到达要进行变革的过程的根源。“在重新建造的过程中，根本的再设计意味着不顾所有现存的结构和程序而发明出开展工作的全新的方式，”迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)在《重新建造公司》(New York: Harper Business, 1997, p.33)一书中写道。在电子经济中，根本的变革是关于利用电子经济本身的特性而创造价值的新方式：一对一的个人化、距离的消失、永远的实时性、完善的信息等等。

电子经济的价值创造不是数量增加型的。它是一种令人震惊的成就。价值创造只来自于那种使人屏住气息的彻底的创新。就像当初的“联邦快递”，或者IBM的ThinkPad笔记本电脑。“数量增加主义是创新的最大的敌人”，MIT的媒体实验室(Media Lab)的尼古拉·尼葛洛庞蒂写道。

Hotmail 和它所创造的价值表明了根本性是可以何等纤细。Hotmail 和Juno共同创造了网上免费电子邮件的概念(见第5章，“免费的电子邮件”)。但是尽管Juno有先行者的优势，它的创新只是96%正确的。而Hotmail却是100%正确的，正是这4%的差别导致了Hotmail的成功和它随后被微软收购。

而共同开创了免费邮件概念的 Juno却只是因为决定减轻对通过因特网进行访问的依赖而被远远地甩在了后面。在这个事例当中，先行者的优势让位于对标准的遵从，或者对规则接受者角色的认可。Hotmail可以从任何与因特网相连的、装有浏览器的微机(或者电话亭)上访问，但Juno对于访问却做出了一个不同的决定。Juno认为它的用户不必通过因特网就可以访问他们的电子邮件是一个优势。但是他们却需要在他们的微机上安装Juno客户软件。我们相信这个决定是有缺陷的，市场认同了我们的看法。通过浏览器访问是电子经济通讯的公认的模式，一个提供了别种平台选择的公司并不能增加其优势。任何一个公司想向现行标准挑战而重新定义价值命题，必须具备充足的理由才能成功。我们认为Juno并未达到这样的高标准，而它也由于无视电子经济的规则之一而付出了代价。

传统经济的遗产之一是关注任务和交易。而电子经济奖励那些采取过程导向的企业。电子经济中的过程和传统经济中的过程实际并无不同：无非是一系列吸取一种或几种投入并创造出一种对顾客有价值的产出的活动而已。不同的是电子经济带给投入-产出方程式的同时性和时间的压缩以及它重新定义价值和顾客等概念的方式。

为乘客产生和发送飞机票的过程可以用来解释我们的意思。多年以来，航空公司投入了巨大的资源用于精简这个极其复杂的、前后相继的过程，把一系列活动如确定有空余的座位、检查信誉、预订座位产生并发送机票。但是通过应用业务过程转

型的概念，航空公司引入了电子机票。现在，这个过程的大部分都是同时发生的(座位可用性、信誉检查、预订座位、确认)都是同时完成的，而且这个过程的最耗时、最昂贵和最具风险的部分(产生和发送硬质机票)被完全取消了。

我们在讨论远程医疗时(见第5章，“家庭健康护理”)指出，Home Access Health 公司极大地改革了在家医疗检查的过程。这个公司起初出售家庭检验工具包，让顾客邮寄血样，并通过电话了解结果，后来向食品和药物管理局提出请求，允许它把检验结果包括 HIV 检验结果发送到网上。这对于急不可待的、关心自己隐私权的顾客其优点是巨大的。尽管这项服务很激进，但我们相信它还可以更激进一些。现在，这个过程的薄弱环节是邮寄待检血样时的延迟和不确定性。如果公司提供一种价格不高的可以连接在顾客的微机上的检验仪器，会怎么样呢？顾客只需要加入一滴体液，仪器就可以进行检验并把资料传送给公司的检测中心，在那里再通过严格的检验过程。结果发布在网上，可以通过一个用户名和一个只有顾客知道的密码把它取回。在一瞬间，名字就和样本联系起来。

## 转变业务过程的几个问题

哪些是关键的过程？

我能否采取别的电子经济角色？

我能否压缩我的关键的价值传递系统？

现存的价格/业绩比是如何易于被打破？

除我之外，还有谁从逻辑上讲能够认识和利用这些机会？

为了利用这些机会，我必须做那些准备？

## 对过程进行拆分和外包

毁灭是冷酷的。电子经济奖励那些勇于拆散他们的最可行的过程，并根据因特网的特性重新设计这些过程的企业。这意味着强调速度、过程的平行性、非中心化、根据顾客具体要求而定制、个人化和我们在本书中提到的其他特性。

在任何特定行业中的领袖们一般不会在充分利用电子经济的机会时继续处于领导地位，但 McKesson——北美最大的健康护理供应管理公司，是这个规律的一个例外。McKesson在重新定义它的价值命题方面做了出色的工作，因而进一步增强了它的市场份额和领导地位。

起初，试探性地，McKesson采取了人们一般期望于一个大公司的措施。它把产品目录和产品规格表放在网上。它成功地在多数竞争者之前成立了一个网站，并且使它迅速地成长为不仅是一个发布小册子的网站。然后公司获得了一个思想上的飞跃，认识到了把它的顾客和业务伙伴组合在一个内容全面的局域网(Intranet)上所提供的巨大可能性。McKesson在网站上综合

了决策支持系统和其他分析工具。这些工具和一个新的思想方式就把那些和顾客多少有些对立关系的销售人员转变成为站在顾客一边的销售顾问。

在传统的药品销售市场，一名销售人员去到药房宣传一批产品的好处。今天，McKesson把药房的数据库联在内部局域网上。这样，销售代表就可以向药房展示，如果使用药物A，它在功能上和药物B是等价的，那么药房就可以每年节省2.5万美元。当然了，药物A是McKesson公司的产品。但药剂师也很乐意，因为他可以用更小的代价获得同样的功能。这样，内部局域网通过组合McKesson和它的客户的产品清单和销售数据库，就重新定义了McKesson的价值命题，把它由供货者变成了伙伴。公司不再仅仅是推销其产品；它是一个有着1.3万名雇员的、利益和药房一致的公司。

当顾客依靠McKesson的局域网的时候，他们就成为一个整体的价值链的不可分割的部分。这个价值链为顾客提供了不可估量的利益，但它是有代价的。如果他们想要转向McKesson的某一个竞争者，他们就会发现他们的转移成本太高了。通过重新定义其价值命题，McKesson给顾客提供了更多的增值信息服务。这些服务增强了McKesson和它的客户的关系，加大了它们的转移成本。

“客户锁定”的概念对于创造电子经济中的可持续的竞争优势而言是一个中心技术。McKesson的经验就是一个绝好的例子。在传统上，药品批发行业要求从生产商那里订购药品，在仓库

中储存它们，然后把它们发送给药店或医院那样的客户。

McKesson现在为它的客户提供复杂的报告服务。为了进一步笼住这些客户，McKesson发展了自己专有的自动化的配药和报告系统以及咨询服务。

McKesson继续通过以因特网为基础的和以局域网为基础的创意来改造所有关键过程，以便改进在它的健康护理提供系统每一点上的工作。公司提供增值的后勤服务、材料管理、第三方付款支持、进度安排、临床资料的获取/分析、账单/成本的说明和决策支持。如此广泛的功能，再加上在健康护理行业的最大的用户群，使得McKesson在为其顾客降低成本和增进服务质量方面处于独一无二的地位。

McKesson的系统与程序合理化和支持健康护理过程的每一个方面。这种能力是通过从各种健康护理行业的电子商店——包括制造商、医院、药房和受管理的护理提供者——获取信息的网络而得到的。这种跨越了整个信息技术和护理行业的供应链管理结构的努力，使McKesson在药物和内科-外科供应管理、为供给者服务的健康护理信息系统、对付款者的信息服务和健康护理信息的外包领域确立了市场领先的地位。

## 网络就绪战略

题目：建立在 B-B(企业到企业)模式上的健康  
护理价值链服务



公司：McKesson([www.mckesson.com](http://www.mckesson.com))

服务：使用网络提供的过程转变了关键的业务过程，加强了顾客、销售商和合作伙伴之间的关系

网络就绪战略：使用因特网和局域网技术拆分那些关键的购买和经销过程，以便扩大公司对消费者的影响面。

## 采取另外一种角色

正如在第4章中所讨论的那样，五种商业模式正在由电子经济技术产生出来：

1. 电子商店
2. 信息中介
3. 信用中介
4. 电子商务的实施者
5. 基础设施供应商

电子经济珍视迁移。当组织采用新的角色时就会创造价值。电子经济中成功的公司往往从一种商业模式迁移到另一种商业模式而且能够把迁移做得很好。为了能充分地理解这些商业模式和一个清晰的价值命题以及与坚决的实施相结合时产生的威力，我们在这里多用一些篇幅检验一下 E-Loan([www.eloan.com](http://www.eloan.com))

的例子。这个年轻的公司是一个很好的例子，表明公司如何能够采取新的角色。

## E-Loan

E-Loan作为一个处于领先地位的网上抵押公司，清楚地表明采取一些电子经济模式能够创造价值。E-Loan于1997年6月开始它的网上抵押业务。在我们下面对于公司的总结中，你能够辨认出几种电子经济模式？

E-Loan能够以大大低于实体抵押公司的交易价格向消费者提供来自于70多个借款者的5万多个借贷产品。借款者可以分析和比较各种产品，以便发现最适合他们需要的贷款。通过汇集各种资金来源，借款者可以从许多全国知名借贷者那里比较、申请和获得家庭贷款。E-Loan的效率使得借款者的启动成本比之通过传统的抵押中介和独家贷款者降低至少 50%。当一项贷款结束时，应顾客的请求，E-Loan可以继续发送关于新出现的产品的量身定做的信息，帮助消费者把一项抵押贷款变成了一项活动的金融资产。E-Loan已经在许多主要站点上建立了合作品牌的抵押贷款中心。

在进一步描述这个公司之前，列出 E-Loan从成立起采取的多种电子经济战略：

重新构思产品和服务。

重新定义价值命题。

把产品沿“食物链”向上移动。

把功能从形式中分离出来。

改造关键过程。

建立一个电子商店。

采取信息中介的角色。

成为一个电子商务的实施者。

力图建立兴趣社区。

压缩价值发送系统。

重新定义竞争的基础。

成为渠道大师。

重划行业界线。

E-Loan作为一个信息中介收集了5万种贷款产品的信息，这些信息可以在网上很容易地阅读和比较，E-Loan就是以此来给消费者提供价值的。E-Loan也是一个提供关于贷款过程、贷款追踪、贷款分析的企业的服务提供商。更主要的是，它把一个笨拙的、缓慢的、易错的、消费者得到恶劣待遇的过程转变为一个信息通畅的、完整的、使消费者有能力掌握的过程。

E-Loan使初次和再次抵押借款的消费者有能力搜寻有着3.5万种以上贷款品种的数据库。利率是每日更新的。消费者可以上网搜寻利率、比较贷款、制订还款计划和申请与锁定所需要的贷款。和其他的网上和网下的竞争者不同，E-Loan展示按借

款者具体要求定制的产品报价和比较，向借款者推荐当天最好的产品，而这是根据借款者对有关借款目的、风险状况、持有期限等相关问题的问答做出的。E-Loan也提供贷款的效能预测，以便消费者可以为未来做出计划。

作为一个拥有多个贷款者的服务，E-Loan试图为那些寻找具有最佳利率的抵押贷款的消费者提供一条龙的服务。在E-Loan服务的中心是一个称为E-Track的程序，它允许用户跟踪一项贷款的书面工作过程和比较最低的每日利率。消费者也可以获得能够满足特定的财务需要的贷款的信息。E-Loan站点包含了为获得家庭贷款所需的所有工具。

美国人目前欠负着4万亿美元的抵押借款，1998年的全部居民贷款启动额为7 500亿美元。因特网正在改变着抵押借款购买和出售的方式，网上的抵押借款正以每年200%速率增长着。德意志银行的分析家詹姆斯·马克斯 (James Marks) 估计，到1998年底，网站每月产生着3亿美元的抵押借款，10倍于当年初的水平。以网上股票交易的迅速成功作为先例，马克斯认为新生的网上抵押业的将具有陡增的增长曲线。他预计，网上抵押在五年之内就可以占到全行业的25%，或者2 500亿美元。

## 非中介化的时机已经成熟

传统的家庭抵押贷款启动业务已经到了非中介化的阶段。家庭贷款过程具有五个阶段：启动、银行、担保、服务和资本市场。每一个这样的中间阶段一般都涉及一个不同的公司或组

织，而每一个都要从贷款价值中抽取一定的比例作为服务费（见表6-1）。

表6-1 传统贷款启动模式中的低效率使得这个过程已经到了  
由网络就绪企业对之取消中介的时候

阶段	描 述	一般的利润 (%)	E-Loan的利润 (%)
启动	传统的抵押中介角色；把个 人消费者和贷款银行联系起来	1.25	0.5
银行	资金的贷出者	0.75	0.75
担保	为贷款进行担保；Freddie Mac 和Fannie Mac是最为著名的	1.125	N/A
服务	为贷款提供服务并作为和资 本市场的联系者	1.25	N/A

E-Loan是作为现存的进行贷款启动服务的抵押中介的一个竞争者和取代者而进入这个市场的。这个公司的电子经济的模式具有比传统启动企业更低的运营费，只收取消费者 0.5%的启动费。消费者平均每笔贷款节省了1 500美元的费用，对E-Loan来说代表着一个巨大的竞争优势。

然而，尽管成本的节省很关键，如果没有高水平的服务也是不够的。E-Loan也通过把贷款过程变得更简单、更连贯和更具有可预测性而给顾客提供了价值。许多顾客都被取得家庭贷款的漫长和艰苦的过程弄得十分烦恼和疲惫。E-Loan允许消费者在网上寻找抵押贷款并比较不同贷款品种的利率，如此就使这个过程的一部分变得容易起来。

传统贷款过程中使顾客感到不便的一个方面是，如果不直接和他们的贷款中介对话，他们就无法知道贷款过程进行到什么阶段。即使在一个蜂窝电话和语音信箱的时代，这种接触也会非常困难。而 E-Loan 既在工作时间为顾客提供贷款中介人，也允许他们通过因特网 1 天 24 小时、1 周 7 天地得知贷款的最新情况。用户们可以在 E-Loan 网页的一个区域内看到贷款的状况，这个区域是由 E-Loan 的贷款中介人在贷款过程的每一个重要阶段进行更新的。

E-Loan 的核心业务模式是作为一个信息中介，压缩获取新抵押贷款和对现有抵押贷款进行再筹资金的价值提供周期。消费者可以到 E-Loan 的网页，输入几个参数并开始比较各种贷款。在多数情况下，贷款利率是每日更新的，而且消费者可以把他们的贷款参数标上书签以便查看贷款利率是如何随着时间而变化的。这些特点极大减少了消费者调查和比较贷款价格的时间。

一个传统的贷款中介在给出一个贷款报价之前一般都要求消费者填写一沓详细的书面材料。

贷款中介用这种方法来筛除那些并不是完全认真的消费者。这保护了贷款中介，但给消费者带来沉重的负担。网络就绪贷款中介认识到这种纸面工作是传统过程的一个主要弱点并对之加以利用。E-Loan 商业模式甚至鼓励那些漫不经心的消费者经常浏览和调查贷款利率。为什么不呢？这几乎不会增加成本。一旦消费者发现了一个满足他们需要的贷款，他们就可以完成一个网上的贷款申请。这些贷款表格是由 E-Loan 的贷款中介进

行检查，并寄给消费者的。消费者就在已完成的表格上签字，此后的过程就和传统的抵押贷款程序一样了。

每一个消费者被指定一个个人贷款中介，在贷款的整个过程为贷款人提供帮助。这个贷款中介在工作时间都在，这和传统的抵押贷款中介的顾客服务水平是一样的。但此外，E-Loan的连续的贷款追踪服务使得公司能够提供比之传统抵押中介更高水平的顾客服务。

绝大多数E-Loan的雇员是贷款中介，这是E-Loan的人员增加最快的部分。每一个贷款中介使用E-Loan目前的后台贷款处理系统每天大约处理6笔贷款。公司正在更新它的后台贷款处理系统以便使中介们每天能够处理15笔贷款而同时并不降低服务水平。

E-Loan商业模式的银行部分涉及两种不同的银行关系。第一种关系是和E-Loan自己的内部银行。E-Loan的这一部分是作为一个传统的银行和E-Loan贷款业务中的其他银行进行着竞争。在表面上看似E-Loan自己拥有银行会使它的现存伙伴银行疏远。但是，这种做法却被接受了，因为大多数大的抵押中介都有他们自己的内部银行而同时也和一系列外部银行合作。E-Loan并不给他的内部银行任何特殊优惠，以此来避免和伙伴银行的冲突。事实上，E-Loan向顾客保证它将对贷款者们不抱任何偏见。而E-Loan的那些采取推荐抵押贷款模式的竞争者们是无法做同样的保证的。

所有E-Loan的伙伴银行都每天提供给E-Loan一份电子抵押

贷款利率单。这些利率单装进 E-Loan 的数据库并发布在网站上。用户就可以直接通过网站接近和比较所有在 E-Loan 的数据库里的贷款。

E-Loan 有一系列网上的关系以增加其网站的影响和产生因特网访问流，这些关系中最重要的是 Yahoo!.com 的消费者可以在 Yahoo! 的金融网页上输入基本贷款参数来察看和比较贷款利率。Yahoo! 在它的网站的这一部分使用 E-Loan 的引擎。尽管没有从 Yahoo! 到 E-Loan 的直接链接，但 Yahoo! 网页上的一个小的标签宣布贷款利率搜索能力是 E-Loan 提供的。E-Loan 和一些网上股票经纪公司建立了联系，后者可以直接链接到 E-Loan 的网页。

E-Loan 的网上商业模式提供了几种利益，包括更好的顾客服务和更容易地找到家庭贷款。在对顾客的利益之外是对 E-Loan 本身的各种利益。E-Loan 的商业模式在贷款启动阶段需要较少的亲自干预，并且每笔贷款需要更少的管理费用。即使每笔贷款比传统抵押中介公司少收费 1 500 美元，E-Loan 仍然能够保持 65% 到 75% 的利润率，而传统的中介的利润率一般是 30%。这一差别使得 E-Loan 每完成一笔贷款获得 1 200 到 1 400 美元的利润。由 E-Loan 的内部银行发放的每笔贷款会产生另外的 2 400 美元利润。

## 压缩“关键时刻”

“关键时刻”是指顾客和公司的代表之间实际的接触或者交



往的时刻。不管这种交往是面对面的、通过电话或者是通过信函，消费者都是根据这些时刻的职业水平和能力来判断一项服务的效率。不可避免的是，其中最薄弱和最糟糕的接触决定了他们之间的关系。此外，消费者一般宁愿以较少的接触而不是较多的接触来完成交易。在任何情况下，对一个组织来说，接触都是昂贵的，所以组织必须一般地减少接触的数量并尽可能地减少把事情弄糟的机会。

通过消除其价值提供链中的低效率并且使消费者直接获得他们需要的大部分信息，E-Loan使许多原来需要人际接触的过程自动化了。这样做，它不仅降低了成本，而且加速了整个过程，而这是能够使顾客更为满意的。更重要的是，通过鼓励顾客以自助的方式满足他们的信息需求，E-Loan使资源能够用于更有意义和价值更大的方面来。通过减少“关键时刻”的数量和强调在这些时刻的顾客服务，E-Loan成功地压缩了价值提供系统中的一个关键部分。

E-Loan正在改变消费者获取抵押的方式(见图6-2)，以此而使抵押行业革命化。它的目标是通过给消费者提供及时和准确的抵押利率信息来简化和缩短漫长和低效率的借款过程。在消费者和中介之间以及中介和贷款者之间的鸿沟就被E-Loan以电子化的方式填平了。它的电子商务创意已经帮助改造了传统的抵押行业，并为那些愿意利用因特网的抵押购买者们创造了巨大的价值。

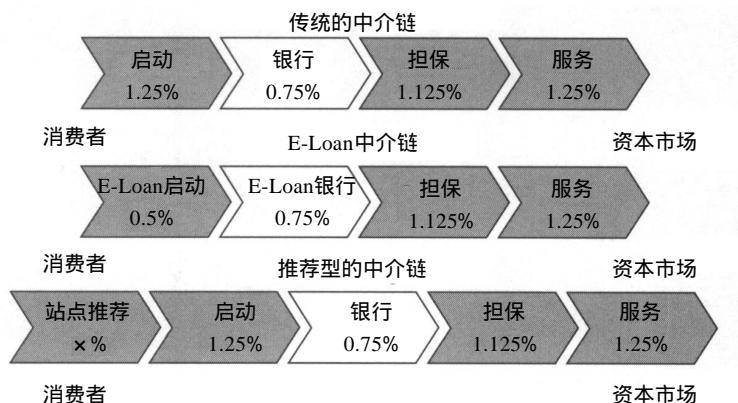


图 6-2

## 抵押价值链

E-Loan实施了一种快速的和低成本的抵押借贷过程。消费者只需要登录E-Loan的网站就可以填写申请表，申请贷款，并在各种贷款者之间进行选择。抵押利率的信息是即时的和交互式的，这是由于数百家贷款者的直接反馈以及每天数次的更新。更重要的是，从E-Loan的规模和效率而来的节约被直接传给了消费者。E-Loan的贷款是极具有价格竞争性的，这是由于它的佣金很低，而且贷款利率是批发利率而不是零售利率。对那些在选择抵押贷款时想发挥更大的主动性的消费者而言，E-Loan的这些特点会成为他们的理想选择。让我们考虑几个E-Loan的创意，看看它们是如何压缩了价值提供系统中的各个要素，以及它们是否能够持续性地增加E-Loan的竞争优势(见图6-3)。

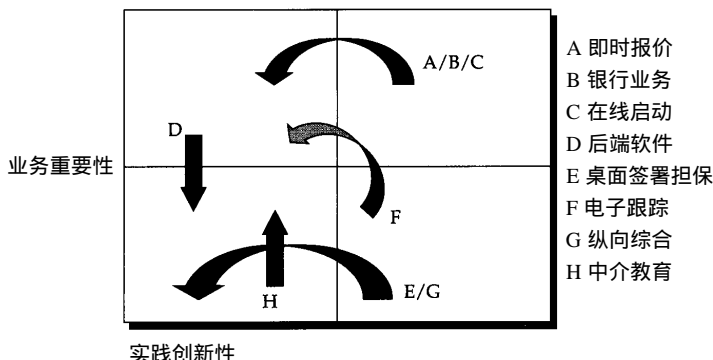


图6-3 E-Loan的电子商务创意。E-Loan的网络就绪创意被绘制在重要性和创新两个维度中。

交互性的和即时性的多贷款者报价。给消费者提供即时的和交互性的多个贷款者的利率报价是网上的贷款者 / 中介和他们的传统的对应者的一个主要区别因素。抵押利率每天都是波动的，而且有时还有剧烈的变化。因为消费者的借贷能力和利率是紧密相关的，消费者需要提供比传统的贷款者 / 中介者更详细的跟踪利率信息。通过提供来自于各个来源的、及时的和准确的信息，E-Loan使消费者能够做出最佳抵押决定。E-Loan的这个创意是比较容易实施的，但它的潜在回报是很高的。它对于E-Loan的业务极富创新性，也极关键。但因为很少有技术上的障碍阻止其他竞争者也来提供这种服务，它很可能成为网上抵押借款行业的通用产品。

电子跟踪。电子跟踪使E-Loan的顾客可以在任何时间安全地访问有关他们的贷款申请状况的信息。顾客可以检查他们所

选择的贷款产品，获得精确的成交成本细节，或者随时检查锁定的利率而不需要直接和贷款中介联系。电子跟踪是一个有力的工具，使顾客一旦贷款得到准许就能随时知道他们的贷款的进展情况。电子跟踪是极具创新性的一个工具，但它并不是一个持续性的区别因素，因为它是一种比较容易模仿的技术。它为顾客提供了许多在顾客看来很重要的利益，对于 E-Loan来说具有中等的关键性。

启动所有的贷款申请。E-Loan启动所有它收到的贷款申请。它既从贷款中获益，也从贷款的启动中获益。E-Loan的一些竞争者所采取的是一种不同的商业模式，在这种模式中他们汇集网上的贷款申请，然后把申请推荐给他们的贷款伙伴。消费者们从“推荐”模式中看不到什么好处，因为在价值链中增加了多余的不必要的步骤。推荐型的网上抵押公司也比 E-Loan提供更少的贷款品种，因而比较购买的机会也更有限一些。这些推荐公司成为截取一部分价值的新的信息中介。我们相信这个创意提供了很高的初始关键性，但也是相对容易实施的。随着时间的推移，竞争者们很可能如法炮制，而这种做法的创新性也就慢慢消失了。

增加银行业务。E-Loan创造了自己的内部银行，以增加利润和简化贷款过程。E-Loan的银行有特殊需要的个人提供有竞争力的而更灵活的贷款组合。例如，E-Loan正在考虑为那些购买房子时，希望保持他们的证券和其他金融资产（这些都有可能在今后的将来实现大的升值）的人们提供一种贷款组合。这个

创意需要一种多数网上抵押中介所缺乏的核心能力，因而是比网上贷款比较和启动更难实施的。然而总的说来，提供银行业务仍然是一种有很大潜在利益且相对容易的措施。它对于努力精简它的业务和增加它的利润的网上中介来说是一个创造性的步骤。这种创意的战略关键性很高，因为银行的利润空间要大于抵押贷款启动业务。如果是这样，问题就变成，是否 E-Loan 找错了业务？

## 核心能力

E-Loan明智地抵制了把网上抵押当成一种大批量的普通商品，并避免只在价格的基础之上进行竞争。它的战略是在对顾客的服务质量上把自己和它的竞争者区别开来。它的所有雇员都获得公司的股票期权，以作为一种补偿性的利益来鼓励员工们的归属意识。虽然股票期权在硅谷的工程师和程序员当中是一种常见的做法，这种利益对于抵押行业的贷款中介来说仍然是不同寻常的。更为引起争议的是，E-Loan拒绝对于网络来说十分常见的广告模式。不同于其他的竞争者，如 HomeShark([www.homeshark.com](http://www.homeshark.com))或者LendingTree ([www.lendingtree.com](http://www.lendingtree.com))，E-Loan没有一个近期计划，成为一个内容提供商，为家庭购买者提供感兴趣的内容如邻里信息或待售房屋信息。E-Loan的网页具有相当简洁的设计并将继续作为一个交易站点吸引上网者。E-Loan将努力扩大它的贷款服务以便包括创新性的贷款产品如以股票作为担保的抵押，以及如电了跟踪那样的服务以保持其竞争优势。

E-Loan的成功吸引了新的进入者以及传统的贷款者的竞争。作为网上抵押市场的先行者之一，E-Loan在这个新兴市场已经取得了一个支配性的地位，但正在看到它的领先地位随着模仿者和竞争者的出现而逐步丧失（见图6-4）。竞争将因为两个主要原因而加强。首先，能力对于多数已经花时间建立了一个商业模式并准备获取巨大的市场份额的因特网企业来说并不是很大的问题。其次，差别对待从因特网的本性上讲就是困难的，而一些新的进入者很可能选择只在价格的基础上进行竞争，这样就会侵蚀掉整个行业的利润空间。这样的竞争将采取三种形式：可以启动贷款的真正的网上贷款者，推荐型的电子商店和上网以获取新的市场份额的传统的贷款者。

网站	成立 日期	每月完 成贷款 数量	平均比传 统渠道节 约量	每项贷 款的平 均规模	每月对 网站的 访问量
	1994年6月				
	1997年6月				
	1997年11月				

图6-4 E-loan和它的主要竞争者

为了保持它的领先地位，E-Loan已经给它的站点增加了利率监视和电子跟踪的能力。公司也继续强调顾客服务以阻止市场走上在线股票交易市场的道路而变成一种大批量的整齐划一

的普通商品市场。E-Loan仍然相信它的高效率的贷款过程所带来的较低的利率是一个关键的区别因素，但许多竞争者已经转向强调内容，希望汇集的信息将会吸引和保留其站点的访问量。访问量无疑是网上抵押企业的利润发动机的驱动力量。网上贷款者吸引到它的网站上的访问者越多，它所可能得到的申请也就会越多，它有可能产生的利润也就会越多。增加了的访问量也带来了从广告商那里获得新的收入来源的可能性，而这无疑会改善公司的财务状况。

想要跳上因特网彩车的传统的贷款者必须做出几个重要的决定，他们或者成立一个独立的站点，或者加入一个汇集者型的抵押站点，或者做这两者。因为一个允许比较选购的市场比只提供有限选择的独立的站点能吸引更多的访问量，所以贷款者如果和一个如E-Loan那样的可信赖的网上抵押中介合作将会获得最大的好处。这对于较小的贷款者来说尤其正确。虽然合作关系并不是排斥性的，也就是说E-Loan会从不上一个的贷款者那里提供产品，但各个银行还是能从总的申请贷款数量的增加中获得好处。其他的贷款者在发起他们的电子经济业务之前是极端谨慎的，害怕他们现存的零售业务会被网上贴现中介吞掉。这种渠道冲突的问题对这些贷款者来说确实存在，但它可以通过在申请被认可之前隐藏贷款者的身份而最大程度地最小化。

我们还得出了一些其他的结论。首先，那些能够精简借贷过程并把节省传递给消费者的网上贷款者将会在一个竞争性不断加强的环境中发达起来。如果不能提供具有竞争力的抵押产

品的话，那些不能启动贷款的推荐型的电子商店很可能会失宠。

其次，内容是吸引网上访问流的一个关键因素，因而网上贷款者应当或者产生、或者汇集内容以吸引和保持访问流。这个观点可以从 Quicken Mortgage 网站所吸引的访问流得到证实。这个网站包含了一个内容广泛的与家庭购买相关的材料，从居民区信息到房地产消息等。因为专有的内容是昂贵的，从第三方购买内容的使用权就成为快速建立网站内容的可取的方法。

第三，和多个贷款者有联系的、因而能够保证比较购买的网上中介很可能将会在竞争中占据支配地位。只有有限供应的单个贷款者的网站将被迫和已经牢固建立起来的网上中介进行合作以参与竞争。

## E-Loan 面临的危险

几乎是由于定义，网络就绪组织面临着大量的风险，它们在其中运行的快速变化的环境、它们的竞争优势所具有的暂时性、进入它们的市场空间所需要的低成本，共同产生了一种理所应当的恐慌。E-Loan 也不例外。时间会告诉我们 E-Loan 的领导和管理模式是否能够胜任带领公司战胜下述挑战的任务：

**经济衰退** 现存的网上贷款者对于预料不到的经济衰退是极其脆弱的。大多数网上贷款者严重地依赖于抵押再贷款。再贷款对于抵押利率是极端敏感的。一个持续的高利率将会极大地减少家庭中的再贷款活动，很多网上贷款者很可能看到他们的收入锐减。同样有害的是一个出人预料的经济衰退，它会降



低消费者的信心水平并打击住房市场。

**竞争** 剧烈的竞争迫使网上中介和贷款者们的业务进行创新和合理化。规模经济成为成功的一个关键因素。因为在因特网上区别对待是困难的，很多电子商店将会诉诸基于价格而不是服务的竞争，结果是缩小了整个行业的利润空间。最有可能渡过这种困境的公司是那些具有最低的成本结构和最高的效率的公司。具有规模经济的占据支配地位的商店将会变得更具有支配地位，而弱小的电子商店将会被淘汰出市场。为了应付这样一种局面，E-Loan必须更具有进攻性地增加市场份额，以便在合并重组到来之前成为一支重要的力量。新的进入者们可望会继续进入市场，但E-Loan必须梳理业务过程以便更有效率和更有效果地进行竞争。特别地，后端软件自动化和桌面签署担保应当在E-Loan的革新日程表上占据重要位置。

占有同样重要位置的应当是内容建设和战略联盟。E-Loan应当大量投资于内容建设上以便吸引和保持访问流。现行的交易导向的E-Loan网页设计使消费者除了低价交易之外没有和公司相联系的其他的東西。E-Loan应当避免被视为一个纯粹的价格竞争者。

**破碎的市场** 网上抵押市场的破碎使E-Loan面临消失在众人中的危险。在一个破碎的市场中，E-Loan成功的关键是从数千家网上抵押网站的噪声中挣脱出来，而使它所提供的东西与别人显著不同。在一个单独的网站上比较来自不同银行的不同的贷款品种的报价是容易的。然而，比较来自于不同网站的贷款却是非常困难的。根据价格进行采购的困难更被快速变动的利率加剧了。

今天提供最低利率的网站不一定明天也提供最低的利率。

## E-Loan的网络就绪战略

作为一个网上抵押领域的网络就绪领袖，E-Loan正处于一个极好的位置，利用将要在因特网上启动不断增长着的贷款数量。但是，公司不能躺在荣誉的花环之上。它必须开始一系列实验，以实现进一步压缩抵押价值提供周期的战略目标。这些创意包括通过引人入胜的内容吸引访问流到它的网站，和与具有高访问流的网站结成伙伴关系。其他的创意应当包括：

和房地产中介联网

后端软件效率的提高

垂直合并

有助于建立品牌的网上伙伴关系

## 网络就绪战略

题目：网上抵押启动和再贷款

公司：E-Loan

服务：为顾客减轻复杂性

网络就绪战略：多种战略

## 压缩价值提供系统

网络，由于它的把买卖双方聚集在一起的能力，是一个把价值提供系统的各个方面如购买、全球搜索、帮助桌面和电子商务进行压缩的完美的工具。这个战略特别适用于 B-B 模式。让我们看一下福特汽车公司电子创意。

### 福特供应商网络

福特汽车公司已经用一个外部商务入口压缩了价值提供系统，这样就使得它的数千家公司可以更容易地、自动化地和这个有着 1450 亿美元营业额的汽车制造商相互联系。使用福特供应商网络 (Ford Supplier Network, FSN)，供应商可以访问对于他们的业务活动符合各个供应商具体情况的意见，以便追踪投标、设计改变、在车间的状况和装配返还率。FSN 是福特公司目前通过和供应商、销售商和顾客共享关于业务活动的资料，而减少周期时间和存货要求所努力的一部分。它的目标是建立一个网上社区，这个社区将由约 100 万个经常性和制造商联系的合伙人组成。

FSN 是寄存在福特的许多客户机 / 服务器和大型计算机应用系统中的数据的集中处，这些数据管理着从产品设计和质量控制到销售和售后服务的各类活动。在福特的网络基础设施中，一个供应商如果想要检查一个投标的状况，就必须知道是哪一个应用程序管理着投标过程，并且突破好几个层次到达所需的项目

和零件号。今天，全世界的合伙人可以产生“ My FSN ”个性化页面——这些页面与Yahoo!或者Netscape Netcenter所提供的页面是相似的——它们从源应用程序中获得资料，然后把它呈现在具体化的主页上，同时还有由不同的应用程序管理进行的诸多项目。这是一个连贯地和具体化地对所有福特所存资料的检查。

FSN成立于1999年6月，它拥有1 500个公司的14 000个个人账户，这些公司中有400个是向福特公司出售非生产供应品。最终的目标是建立起一个拥有代表着超过 1.6万个公司的100万个个人账户的社区。最大的推动力是减少存货，如果福特公司要把自己建设成一个“按照订单来生产”的企业，这就是一个关键的要求。这个目标要求外部网把供应商的后端装置和福特的联系起来，以使在供应链中的数据流动自动化。

## 网络就绪战略

题目：全球资源创意，福特在全世界的业务单位将因此而和福特的合作更简单和更有效率

公司：福特汽车公司([www.fsn.ford.com](http://www.fsn.ford.com))

服务：减少信息的低效率；在公司和它的关键供应商之间保持持续不断的网上信息和交易联系

网络就绪战略：压缩价值提供周期

## 打破价格/业绩比率

“贱买贵卖”仍然是所有经济活动的基础性原则。但是 Buy.com(www.buy.com)正在蚕食这种确定性，在它这样做的时候，就改变了零售业的价格/业绩比率。Buy.com决心通过在任何可能的物品上提供最低的零售价格来参与竞争，这意味着有时不得不以成本价出售，甚至在必要时不惜低于成本价出售。公司将通过广告业务和随着到它的站点的访问流而来的合作关系而获利。以这种方式，Buy.com打破了价格/业绩比率，这是因为它认识到关于交易的信息往往比交易本身的价值更大。在一个网络就绪的世界里，Buy.com从销售一台数码相机所产生的信息可能比产品的成本和售价之间的差额远为有利可图。

公司坚定不移地致力于成为电子零售业中的价格领袖——即使这意味着在每一笔买卖中都亏本。我们已经看到有的公司为了把访问流吸引到它的店面而亏本销售的情况，但 Buy.com正在做的是本质上不同的。每一件产品都是亏本的。Buy.com已经发展了一些软件代理、在网上漫游、探询竞争者们的网站、收集价格以保证 Buy.com 的价格是无可争辩最低的。公司的标签写着“地球上的最低价格”，可能成为有史以来最准确的品牌定位声明。

Buy.com 在一个网络就绪的世界的是一个悖论。公司断定它的最低价格的标签将使它成为任何一个购物者的逻辑终点，并且广告美元将跟随着这些购物者到任何地方。所以即使

Buy.com在每一个电子经济交易中损失了几分钱，它却以广告收入弥补这项损失而有余。我们已经注意到当网络消除了信息的无效率并且合理化了价格以后，单纯建立在价格基础上的竞争是无法维持的。然而现在出现了Buy.com来向这个结论挑战。是否可能建立一个完全依靠价格的品牌？是否一个仅仅表达为低价格的价值策略足够保证Buy.com的成功？消费者是否将会忍受Buy.com的商业模式所固有的广告服务和隐私问题？Buy.com能像实施它的价格战略那样实施它的顾客服务和承诺呢？这些是决定公司的未来成功的显而易见的问题。现在让我们更仔细地观察Buy.com的商业模式和它能给予网络就绪企业的教育。

这个公司是作为Buycomp.com成立于1996年10月，它的起初的重点是以Amazon.com信息中介的模式减价出售计算机产品。在一种我们已经非常熟悉的模式下，Buy.com没有保有存货；而是，它的批发商们直接把产品发给顾客。于1998年改名为Buy.com之后，公司启动了一个进攻性的门户和品牌战略，它注册了3 000个域名，全都包含共同的主题“buy”。

Buy.com的业务模式是电子经济和广告策略的综合。这个公司的门户战略引起了数百万的顾客注意。它使用这种顾客群来出售广告空间以此来补充它的很低的或者根本就不存在的利润。是否产品定单上的广告空间和订购的产品本身具有同等的价值？肯定地回答这个问题还为时过早。

Buy.com的管理模式是给人以深刻印象的，因为它把业务的所有关键过程保持在企业内部而不是将它们外包。它也依赖

于一系列的专利软件系统而不是使用现成的组件。比如，Buy.com发展了自己的软件以便搜索因特网上的产品价格。它也做自己的广告服务。这个公司认识到它所创造的创新性的软件基础设施代表了它最好的成功。一个竞争者降低价格并不需要费任何脑筋。但是一个竞争者们无法得到的专利的基础设施却可能是一个真正的竞争优势。

并不是只有我们怀疑这种模式而同时又被它迷住了。可以想见的是，那些信奉出售物品以获得利润的标准观念的竞争者们会批评Buy.com。除了Buy.com的不满意的顾客之外，许多公司争论说，零售并不仅是关于价格的，Buy.com在其他重要方面是低标准的，特别是在顾客服务、使用的便利性和顾客的整体经验方面。

那么，Buy.com的价值链的成员们又如何呢？制造商们和销售商们是否会在这种模式面前退缩？似乎并非如此。制造商们喜欢它，因为当他们的货物被亏本销售的时候，却扩大了这些产品的市场份额。批发商们和分销商们同样保持了他们的标准售价，而不管虚拟的零售商是否亏本。对于分销商最大的不利之处是Buy.com和其他的虚拟零售商可能完全绕过分销商而让制造商直接把产品发给消费者。这样的结果会首先要求制造商建立一个能摆脱分销商的基础设施，而这种可能性并不大。

Buy.com已经把它们视线干脆地瞄向了亚马逊公司和其他一些提供图书、软件、录像和计算机的站点。竞争者应当怎样回应Buy.com的威胁？他们是否应当使价格和Buy.com的一

致，甚至作进一步的降低？他们是否应当放弃和 Buy.com 的价格战，而把精力放在建立最好的顾客服务经验上？他们是否应当干脆地承认失败并停止出售大批量的工业产品？或者他们是应当模仿 Buy.com 的打破规则的模式而转向一个广告驱动的环境，在这个环境中一个订单上的广告空间具有足够大的价值，以至于可以以低于成本的价格为订单供货？对这些问题的答案将在未来的几个月中见分晓。

## 网络就绪战略

题目：以成本零售甚至低于成本零售

公司：Buy.com(www.buy.com)

服务：通过低价提供商品成为一个“类型杀手”；建立一个低价领袖的品牌以吸引广告的财富。

网络就绪战略：打破价格/业绩比率





## 第7章

## 行业转型

行业是创造电子经济价值的第三个关键领域。有时，最好的战略是重新定义整个行业，或者更好的是，开创一个新的行业。

这一章我们考察四种超出了产品甚至业务范围之外的电子经济战略(见图7-1)。这里描述的战略(重新定义竞争的基础，成为渠道实现者，重划行业边界和打破不可打破的规则)试图重新规定企业在其中运行的整个行业。这并不像初看起来那样困难。行业，特别是在电子经济中，会迅速地对“领地侵入者”做出反应。领地侵入者是那些通过引入新的产品、服务和技术而重新规定竞争的比赛者。当他们提供一种新的吸引人的基础设施，甚至他们的竞争对手也看到跟随他们的价值的时候，他们也改造着整个行业。最后，每当领地侵入者打破某一个统治整个行业的牢不可破的规则的时候，他们就有效地改造了这个行业。通过理解如 Charles Schwab、Amazon.com、LoopNet和

DoubleClick这样的企业曾经用来改造它们运行于其中的行业的战略，你就可以更好地估价是否一个相似的机会正存在于你所运行的其中的行业。

产品和市场转型	业务过程转型	行业转型
重新构思产品和服务	对过程进行拆分和外包	重新定义竞争的基础
重新定义价值命题	采取别的角色 —电子商店 —信息中介 —信用中介 —电子经济的实施者 —基础设施供应商	变成渠道供应商
把产品沿“食物链”上移	压缩价值传送系统	重划行业边界
把功能从形式中分离出来	打破价格/业绩比	打破不能打破的规则

图7-1 电子经济价值转换矩阵关注着行业转换。当组织有勇气疑问它们运行于其中的行业基础的时候，包括当它们打破在其中繁荣起来的规则的时候，电子经济的机会就会出现。

你将看到同样的名字一遍遍地出现，这证明了最成功的电子商店在电子经济的一系列领域都参与着活动。在许多层次上进攻性地参与——有一些战略将获得成果，其他的会失败——决定了在长时间里可持续的竞争优势。

## 重新定义竞争的基础

电子经济中最引人注目的领导的例子发生在重新定义竞争

的基础的战略领域。不存在比重新书写规则并让你的竞争对手不得不遵循更强有力的战略。然而尽管这种战略的优点是巨大的，所需要的投资也是惊人的，而且往往需要一个铸铁之胃才能消化其中的风险。

毫无疑问，最能说明这种战略的组织是戴尔计算机公司。我们已经在第3章讨论过戴尔模式而且在别处也能查到一系列绝好的个案历史，所以我们不在这里重复那些著名的故事了。让我们仅仅注意戴尔已能够利用它的先行者优势。它现在是网上销售微机方面的具有支配地位的商店，而且以它目前的增长速度，它很可能成为这个行业的第一位的商店，超过康柏和IBM的销售额。

但是，先行者的优势，即使在这种最有战略性的领域，也不足以保证长期的成功。E\*Trade通过利用网络空间的特性而永久性地重新规定了竞争的基础，开拓了折价的因特网中介行业。在开始，它使得服务全面的企业如美林和折价中介如 Charles Schwab不安，在全行业造成了普遍的降价和利润空间的缩小。对E\*Trade来说不幸的是，Schwab在这个新领域接受了挑战，即使这个领域不是由它开创的。通过把宝押在低成本的网络交易并利用它的现存的渠道，Schwab重新规定了行业并在这个由E\*Trade开拓的行业中取得领先地位。它接受了规则接受者的角色，而现在它成为规则的制订者。

## Charles Schwab

Schwab具有几个优势。首先，它一直是一个技术驱动的组织。

构。第二，它有一个常常在新出现的技术的领域冒巨大的风险的企业文化。第三，它能够以惊人的速度做出决定并实施。最后，它已经建立了一些渠道——分支机构和由最有效率的电话代表组成的呼叫中心——以此为基础它可以建立一个极其有效的网络。而且它确实做到了。在1995年，Schwab的网络经验为零。今天，Schwab一半以上的贸易量是通过它的网站进行的。在它的550万顾客中，200万以上是积极的网络顾客，他们构成了 Schwab的4350亿美元顾客资产中的大约1/3。这使得Schwab成为第一号因特网中介机构；它的占全行业30%的贸易量，等于仅次于它的三个网上竞争者(E\*Trade、Waterhouse Securities和Fidelity) 的总和。

Schwab的成功表明，进行有价证券交易的商品服务对于价格敏感方面多少是违反直觉的。然而 Schwab——它的大多数网上交易每笔收取 29.95美元——丝毫也不是低价提供者。E\*Trade(每笔交易15美元)和Ameritrade(每笔交易8美元)在折扣方面都强于 Schwab。Schwab的战略是增加它与客户的关系的价值。这样，转型了的不是价格，而是以个人化、人员和技术的结合、顾问和整体的关系管理为形式的价值。虽然 Schwab必须与因特网贸易领域的低成本竞争者进行竞争，但这个公司对于传统的对手——提供全面服务的中介——更具有威胁性。

## 网络就绪战略

题目：网上金融服务

公司：Charles Schwab([www.schwab.com](http://www.schwab.com))

服务：一个自助的申请，使 200 万 Schwab 投资者能够在网上研究和控制他们的投资；价值是通过给顾客提供建议和意见以及交易而产生的。

网络就绪战略：重新定义竞争的基础

## 亚马逊

像戴尔一样，亚马逊属于那种获取了公众想像力的稀有的电子商店。在这一点上，我们提供亚马逊作为一个例子，它不仅通过创造了一个新的行业来重新规定竞争的基础，而且继续重新诠释行业，使自己在每一个转折时刻始终处于前列。

亚马逊利用网络的力量开创了它的虚拟书店，精简了图书的销售过程，避免了存货并建立了社区。亚马逊是一个创造性地利用网络技术的范例。喜欢某一位作者的读者可以利用亚马逊去发现这个作者还写了什么其他的作品以及其他的写了相同题材作品的作者。顾客可以看到亚马逊的评论家关于一本书，以及其他的读者们的看法，每当某一位特定作者的新作出现的时候，读者都可以得到通知。用现实世界的语言来说，亚马逊不是一个网上书店，而是一个卖书，现在也开始卖许多其他的物品的网上服务。亚马逊的真正价值在于这个公司的数据库，也就是说，在于信息本身。在亚马逊发展过程中，关于它的交

易的信息的价值可能变得远高于交易本身的价值。

投资者们发现亚马逊的商业模式如此有吸引力，所以他们给了它最好的支持。虽然亚马逊尚未赢利——甚至不能预测它究竟什么时候能够赢利——它的股票价格已经是1998年5月首次募股发行价值的20倍，这使得它的110亿美元的市场资本超过了Mattel或Delta 航空公司的资产。

从一个战略的意义上讲，亚马逊所做的是创建一个服务于电子商务的无限灵活的基础结构，并且建立一个受到高度尊敬的品牌。因此从一种角度来说，亚马逊——在一个大批量商品，如图书和音像的世界里进行着竞争——是处于被出价更低对手抢走顾客的危险之中。另一方面，亚马逊的品牌带来了相当大的顾客忠诚。一个品牌，正如我们已经注意到的，是顾客愿意额外付费的，即使它的产品和服务和竞争者是完全相同的。一个价值640亿美元的问题是（也许确实如此），是否亚马逊的品牌能够保持它所希望的顾客忠诚？华尔街断定它能够。

亚马逊继续围绕着重新规定竞争的基础战略主题重新设计着自己。公司以一种令人吃惊的速度改造着自己，使自己由起初的网上书店变成为接近于电子百货商场的某种东西。它在1998年中开始出售音乐制品。当年末，它引入了录像和一个包含玩具、消费类电子产品和游戏的礼品部门。

如Borders Books and Music或巴诺(Barnes and Noble)那样地深深扎根于物质世界的竞争者们，如何能够在电子经济的环境中——亚马逊具有脱胎于其中的优势——进行竞争呢？这场战

争将靠品牌和顾客的忠诚才能取得胜利。但是顾客忠诚于什么呢？这正是问题所在。没有人知道。亚马逊已经创造了并将继续保持一个品牌和一个信息基础设施，但是两者都无法完全保证顾客的忠诚。一个像 Buy.com(见第6章“打破价格/业绩比”)那样的削价的竞争者站点可以仅仅把书籍从任何畅销书目录上挑出来，然后以更低的价格出售，它可以以此来参与竞争。亚马逊现在得益于那些在 Borders 网站上浏览、然后从亚马逊那里订购图书的顾客。那么谁能阻止顾客在亚马逊的更为丰富的数据库中浏览，然后为了节省几个美元而点击到 Buy.com 呢？

这样问题就成为，是否网上消费者愿意为一个可以信赖的、有品牌的服务额外付费？在物质的经济中，许多当地商店被更大的提供更多折扣的连锁店逐出了市场，这种模式完全可能在网上重复，或者消费可能对那些他们感到正在给他们提供更客观的和可信的信息(或者，很可能的是，更高的隐私权保护)的站点/品牌产生忠诚？

在它最近的一次脱离其本来性质的尝试中，它引入了一种服务，把消费者推荐到那些出售它所没有的产品的站点。这项服务不同于 Macy 在电影《第34街的奇迹》中所提供的，在那里，Macy 的售货员告诉顾客们可以在哪里发现 Macy 已卖完或者不卖的物品。当亚马逊在它的网页上布满标有“网上购物”的链接时，并不存在任何的利他主义。点击这些链接使得购物者可以在许多分类中搜索物品，包括服装、玩具、计算机、和旅游。亚马逊能够从随之而来的交易中取得收入，因为网上商店付给

亚马逊一笔链接费或者按销售的百分比提成。

当亚马逊的顾客们搜寻物品时，公司使用由于收购 Jungle 而获得的软件。Jungle 生产的软件能使因特网用户比较分布在整个电子经济中的各个站点上的各种产品的价格和产品特性。请注意这样的战略是如何把亚马逊从它的“产品吸引者”的角色转变成为“类别目的地”的角色，进而又转变成“顾客吸引者”的角色。亚马逊已经把自己标榜为网上书籍零售的同义词。但是当公司和它的顾客以及一大批受尊敬的零售伙伴建立了直接的联系以后，它就开始成为今天的如 Toys “R” Us 和沃尔玛 (Wal-Mart) 那样的大商店在电子经济中的对应物。

当《网络就绪》正在付梓的时候，亚马逊宣布了一个调动起它的所有网络就绪能力的合理性实验计划。在它的 zShops 电子经济创意中，亚马逊利用了它的品牌以及它的电子商务、基础设施、购物门户和顾客关系管理经验。这个 zShop 计划让任何企业，从主要的制造商到小的零售商，把它们的货物提供给亚马逊的网站和它的 1 200 万顾客。

比如说你在奥马哈 (Omaha) 的一个条形商场的店面出售箱子。你就可以在 zShop 上建立起存在，立刻就会把你的影响扩大到无数从来也不会在内布拉斯加州涉足的人们。亚马逊处理交易的整件事情，包括信用卡交易。它还允许老用户使用它的“一击订货”功能，也就是说那些先前曾在亚马逊订货的顾客再订货时可以不必再输入他们的信用卡信息。亚马逊将会完成信用卡处理过程，并且直接存入卖方的活期存款账户。当货款存



入时，卖方会立即得到通知，这样就免除了卖方在发货之前等待支票结清的麻烦。作为对它的品牌和“一击订货”基础设施的交换，亚马逊收取每月10美元月费和每笔交易的5%服务费。这是很高的收费标准，但我们预计商人们会很乐意于和一个久负盛名的网络就绪企业合作。就亚马逊本身来讲，它不仅会从先前未服务过的市场产生新的收入，而且也会因为它的顾客收集了更多的内容而丰富品牌的价值。

## 进入拍卖业的亚马逊公司

一个在电子经济的一个领域中成功了的网络就绪企业要想进入另外一个领域需要什么样的条件？亚马逊最近进入竞争白热化的网上拍卖领域，给我们提供了一个机会观察最好的网络就绪战略如何渡过一些险境。

首先，让我们提供一点背景。在1999年初，亚马逊发起了一项拍卖服务，它主要是和eBay竞争。虽然eBay拥有先行者的优势，而且已经注册了300万的用户，亚马逊则试图更充分地利用自己的1200万的用户群，它所采用的方式是事先注册他们，以使他们能够对1000个商品类别中的任何一个进行竞价。有几个特点使得参与竞价更为诱人：亚马逊跨界销售来自它的电子商务领域拍卖物品（比如，一个寻找有关吉它的一本书的人会很注意供拍卖的吉它类别）；顾客们可以要求对任何他们感兴趣的拍卖品发电子邮件通知；亚马逊还为首次拍卖用户提供价值10美元的品证。另外，亚马逊已经采取了另外一个步骤把自己和

eBay及其他的拍卖网站区别开来：它提供不收费的高达250美元的欺骗保护。它能提供这种保护是因为亚马逊已经拥有了它的注册用户的详细的信用历史。注意亚马逊的拍卖尝试不是要利用它的图书、CD和录像业务，而是意欲利用它的现有的顾客群。

现在让我们考虑当亚马逊开始设计其战略，要把拍卖服务组合进它的服务体系中的时候，它所拥有的选择：

1. 干脆收购一个拍卖站点，如eBay，并把它和亚马逊的其余商店整合起来。

2. 购买现成的拍卖软件并把它和网站的其余部分整合起来。

3. 和一个网上的拍卖公司合作，如Fair Market——它拥有一些站点，可以整合进亚马逊的网站——并且保持本网站的品牌。

4. 和一个如AuctionUniverse那样的网站合作以产生一个合作品牌的网站。

5. 和一个拍卖电子商务的实施者如OpenSite合作，后者将为亚马逊产生的拍卖用户流提供服务。

6. 和一个实体性的拍卖公司如索斯比拍卖行合作。

在这同时，亚马逊确实与索斯比——这或许是这个行业最受尊敬的名字——形成了合作关系，以便能够分享一些这个可敬的公司在数个世纪的时间里所建立起来的信誉。但有趣的是看一看亚马逊所没有采取的战略。最明显的是，它没有收购eBay或其他的拍卖公司以把它们组合进它的服务里去。它也没

有购买一个现成的软件包解决方案。它也没有和任何其他人合作。它所做的是，投资超过1 200万美元和12个月的时间，以建立一个顾客解决方案。为什么亚马逊投入一年的时间和数百万美元建立一个解决方案；而如果它选择收购一个竞争者，它会更快地获得这种解决方案；如果它选择使用现成的模板或形成一个伙伴关系，它会更便宜地得到？

在这里，正是亚马逊的网络就绪化——领导者、管理、竞争优势和技术——发挥了作用。它打算获得一种从头到尾的拍卖经验的决定证明了它维护规则破坏者的角色、保持对品牌的控制和保持对顾客经验控制的愿望。这个公司已经投资建立了一个能够完美地整合各种快速发展的技术的基础设施。亚马逊具有无缺陷地实施其计划的领导才能和管理经验，而且它也有耐心和资金来做好它。

亚马逊的管理模式是强调品牌和整个顾客经验的价值。或许最简单的办法是直接购买一个现存的拍卖网站，使得亚马逊能够立即出现在这个市场。但是，不算购买一个 eBay 的巨大代价——它的市价总额大约180亿美元，亚马逊将会发现把它的网站和现存的拍卖网站整合起来是很困难的，而且也难以维持它的后端系统的质量。一个管理价值是，管理客户经验——覆盖了亚马逊的所有服务的外观和感觉——的责任不能被减弱。

公司的管理模式使得把现存的拍卖网站融合进亚马逊网站的其余部分变得非常困难。首先，这样的做法可能并不比发展自己的网站更省钱和更快。但更重要的是，和一个现存的网站

合作将会减损亚马逊的品牌而使人们的眼光转向别处，也许是永远的。最后，亚马逊的网络就绪技术价值观强调对技术的控制，以使它有能力区别于竞争者。在一个似乎每一个人都能提供网上拍卖的世界里，亚马逊迅速引入打破规则的技术能力真正表达了在领袖和跟随者角色之间的区别。

## 网络就绪战略

题目：书籍、音乐和录像的网上零售以及综合性的服务，如网上拍卖

公司：Amazon.con(www.Amazon.con)

服务：书籍、音乐和录像的虚拟销售经验，但后来则延伸到网络的每一角落，这是由于Amazon.con品牌和坚定不移地实施的方便性、个人化和顾客保留。

网络就绪战略：重新规定竞争的基础

## 作为规则破坏者、规则制定者和规则接受者的亚马逊

亚马逊在电子经济中创造了网上品牌的范例，作为规则破坏者、规则制定者和规则接受者参与到电子经济中（见第9章对这些角色的描述）。

亚马逊公司这个名字，既是因为它的首字母排序优先，也是一种力量和规模的象征，已经成为因特网上最具盛名的品牌。尽管实体的网上连锁店如Borders Books and Music和巴诺纷纷开始在网上销售，成立于1994年的亚马逊继续领导着市场。最近，它已扩展到在网上销售音乐，并已计划建立一个大的录像商店。亚马逊正准备着成为网上的创造消费者价值的沃尔玛。

亚马逊的成功起源于一个古老的观念——对顾客的倾心关注，并与坚定不移地开发网络渠道的优势的相互结合。公司充分理解了网上交流的力量。“如果你做了许多工作以服务你的顾客并为他们提供最好的服务，你就会把这些人变成圣徒，他们会帮助你发展业务，”创立者杰夫·贝佐斯如此说，“所以，这正是我们所集中精力从事的。我们集中精力于有一个最好的商店，在这里更容易采购，在这里你可以学习更多的产品知识，在这里你有一个更大的选择，并且在这里你有一个最低的价格。当你把所有这些东西组合在一起的时候，人们就会说‘嘿，这些家伙确实还可以’。”

亚马逊为承担作为一个规则打破者的风险已经得到了很好的回报。尽管它尚未获得利润，但公司确确实实是网络空间最伟大的商业成功之一。它是20个按照日访问量排序最受欢迎的网站中惟一个电子零售商。消费者和华尔街都喜欢这个品牌。

作为一个规则制定者，亚马逊为它的竞争者巴诺和 Borders Books and Music划定了游戏场地，它们都必须满足于规则接受者的角色。比如，Borders([www.borders.com](http://www.borders.com))静观亚马逊和巴诺

(www.barnesandnoble.com) 决一胜负并花费大量的血汗(还没有提到资本)建立终端的售书网站。同时, Borders正在静静地完善它自己的规则接受者战略。它的计划是: 以一个迟到者的身份参与竞争, 提供网上最好的物品选择、服务、社区和定价。这个22亿美元的书籍零售商进入电子经济的时间比亚马逊晚了四年(尽管它1996年就在网上有了宣传册式的材料), 但却把它的网站表现为第一个综合的图书、音乐和录像销售的、具有专用的后端功能的因特网商业网站。Borders笃定它可以安然受益于它的竞争者为建立网上购书概念而已经花费的成百万美元。

Borders的战略是使它的投资最小化, 并从它的竞争者的许多错误中吸取教训以避免由此而来的并继续困扰着它们的巨额损失。

就本身而言, 亚马逊并不为它偶而成为规则的接受者而感到难堪。当它开始售书的时候, 它是这个市场的第一个; 当它开始卖CD盘的时候, 它连第二都不是。随着它收购了电影数据库IMDB(www.imdb.com), 亚马逊只把自己定位于在电子经济影像行业有一席之地而已。这非常好。亚马逊认识到它的面包是在三面涂黄油的: 规则破坏者, 规则制定者和偶尔成为规则接受者。

## 成为渠道服务商

佩剑集团(The Sabre Group)第一个表现出来一种看起来是一个悖论的力量。作为美国航空公司的订票系统的一个分支机构, 佩剑集团起初只代表美航。这样做它的经营是完全遵从着

被称做“专有锁定”(proprietary lock-in)的传统。这种战略是使预定美航的机票比预定其他竞争者的机票更便宜和更快，以此来赢得市场份额。但是当佩剑集团系统把其业务扩展到它的合作伙伴，发现自己在航空代理机构中很受欢迎的时候，就产生了一种不断增长的压力要它把系统开放给更多的伙伴和旅行提供商。一些美航的经理们担心如果他们的竞争者的飞行被以同等条件提供，就会损害自己的飞行业务。但是一个奇怪的事情发生了。当佩剑集团变得更为开放和更少偏见的时候，佩剑集团的价值开始以指数方式增长着。参与者的数量增加了，因而可以要求更高的许可费。佩剑集团系统逐渐地变成了一个标准，随后忽然又变成了一个品牌。今天，作为一个耀眼的信息化的展示，佩剑集团是一个独立的公司，其价值实际上已经超出了母公司的航空业务。美航的前任首席执行官罗伯特·克瑞道(Robert Crandall)据说曾表示他宁愿卖掉美航也不愿卖掉由佩剑集团发展的技术。

今天，只要一个电子商店创造了一个足够开放的基础结构，吸引了本行业的大量参加者，以巩固了本身的地位，我们就说这个企业已经成为一个渠道服务商，或者已经“佩剑化”了它的市场。虽然每一个佩剑化的尝试必然是独特的，以满足它所在的行业的要求，一些共同的创意还是存在的。一个佩剑化的组织一般要

建立和拥有一个基础设施或平台，以作为一个交易引擎。

从本行业的各个角落吸引最广泛的参与。

为这个社区成员的相互交往提供安全、稳定和标准的环境。

促成一个无偏见的、被信赖的电子经济环境。

为它的成员的利益维持一个网络。

从注册、广告和交易费中取得多种的收入。

渠道服务商普遍地想要拥有用武之地。当他们拥有了一定领域的时候，他们在这个领域中相对于竞争者的表演忽然之间就变得不重要了，因为现在他们从每一笔交易中收取费用。致力于成为渠道服务商的公司应当问自己下列的问题：

谁是我的顾客？

谁是我的合作伙伴？

谁是我的竞争者？

什么是每一方所面临的共同挑战？

什么信息有必要共享？

那些减少了功能重复的机构将会增加什么样的收益？

那些提供了无摩擦交易环境的机构将会得到什么收益？

我能否建立和拥有一个平台，他们将不得不在其上运行，以便把事情做好？



在第2章，我们说到在内容和容器之间的关系。正如我们注意到的，电子经济中的产品以创造性的方式利用内容和形式以创造新的价值。因而，一个基础设施提供者，围绕着一个关系的集合，建立起一个基础设施，使得一系列的交易得以发生。这种基础设施紧密地组合了广告、电子经济和功能的实施。利用电子经济渠道服务商所提供的新机会，组织就可以和以前的未被很好服务的顾客建立起新的联系，和业务伙伴及顾客形成更紧密的关系，并在全行业形成更强有力的战略联盟。

如果公司的商业模式是健全的，而且，在一个较长时期内，以有秩序的方式，成功地建立和拥有了一个平台，整个行业的很大一部分参与其中，那它就变成为一个渠道服务商并且已经佩剑化了它的行业。这可以借鉴佩剑集团和Fruit Of The Loom。如果你已经成功地成为一个渠道服务商而且能够保护你的地盘不被侵蚀，那么回报会很可观。

## LoopNet

自从它1995年成立以来，LoopNet已经发展成为因特网上一个最大的商业房地产注册服务商，这是由于它的成为行业服务商的战略。Loopnet已经汇集了6万个以上的房地产机构作为它的成员组织，另外包括2万个个人代理和业主。它使用一种被称为PLS(Personal Listing Service，个人注册服务)的增值的基础结构把买卖双方联系在一起。结果建立起一个如此依赖于Loopnet的社区，以致转移的门槛已高不可攀了。

许多最大的商业房地产企业——RE/MAX International、Coldwell Banker Commercial、Trammell Crow Company、Grubb and Ellis——都属于Loopnet网络。Loopnet已经成为几乎每一个正在利用因特网的大商业房地产组织最受欢迎的注册服务商。Loopnet每天收到超过价值200万美元的新的待售不动产和360万平方英尺求租的房产。它现在每月接受40万页以上的图片和250万次以上的点击。

LoopNet提供因特网联网的能力和无可比拟的商业房地产注册的公开化。LoopNet允许相关方通过它的网页([www.loopnet.com](http://www.loopnet.com))免费注册和搜索它的商业房地产信息库。用户友好的搜索功能允许以多种参数进行搜寻,如地点、不动产的类型、面积、价格等等。LoopNet允许专业人士免费使用。中介机构可以免费加入注册和搜索现有的房屋清单。注册是由用户交互式产生的,包含着地点、财务和运营信息以及照片和地图。搜索的灵活性、及时性和信息的丰富性使得LoopNet成为一个不可缺少的工具。

LoopNet和几个很好的地区系统进行着竞争,但至今它在全国范围内是最大的。按照创立者尼尔·阿隆森(Neil Aronson)的说法,LoopNet所面临的最大的挑战是进行足够快速的创新以维持它的领导者的地位。这个努力采取了管理和领导创新的形式,也采取技术创新的形式,比如为广告者提供新的分析工具。一个简单的例子是参观计数器,它可以让广告商知道一项特定的不动产已经被参观了几次。“这给他们提供了有关他们的市场宣传活动的效果的实时反馈。”阿隆森说。

LoopNet从四个来源获得收入。首先,通过收集一个集中的

专业市场用户群和产生一个有吸引力的网站，LoopNet给广告商刊登广告提供了一个吸引人的环境。第二，LoopNet向具有应有注意程度(due diligence)的代理机构出售信息产品，如人口学数据库、纳税角色(Tax roles)、环境数据和其他所需信息。第三，它提供了一系列信息服务，如契约、产权和贷款服务。第四，它出售PLS软件的使用权。如RE/MAX那样网站在自己的站点上使用PLS引擎。从LoopNet网站，所有的RE/MAX登记表都标有到RE/MAX主页的链接。

通过采取商业房地产行业的渠道服务商的战略，LoopNet以几种方式使它的伙伴们受益。它所提供的用来登记和搜索房地产的基础设施，和搜索捆绑在一起的人口学资料以及附带的产品和服务代表着巨大的价值。大多数个人网站将会发现几乎不可能模仿。保证安全、稳定和实时的通讯的相互联结为购买者、出售者和中介增加了价值。

## 网络就绪战略

题目：商业房地产业的虚拟社区

公司：LoopNet([www.loopnet.com](http://www.loopnet.com))

服务：使用技术、基础设施、管理和服务来为每一笔交易增加价值，以此吸引商业房地产业的买主和卖主

网络就绪战略：成为渠道服务商

## 重新划定行业边界

Ingram Micro是一个营业额165亿美元的计算机产品销售商，它正在把一系列高科技创意连接起来用以在“渠道装配”(channel assembly)——电子经济中创造价值的一个新方式——领域形成竞争优势，以此来重划行业边界。渠道装配是一种从各个制造商那里收集计算机元器件并把他们组装起来以满足顾客的不断变化着的需要的做法。它是电子经济中一对一的渠道物流学的最终发展，因为它使顾客使用交互式的因特网应用程序精确地选定他们所需要的东西而不是购买由制造商抛向市场的千篇一律的产品。

Ingram是最早的通过因特网实施渠道装配战略的电子商店之一。

Ingram这样做是对它的计算机制造商客户的竞争压力的反应，这些客户需要把销售商更紧密地连结在他们的渠道上。制造商如戴尔、康柏和惠普把渠道装配当成他们绝缘于不停变化的微处理器和存储芯片——所有个人计算机中最昂贵的部分——的价格的手段。

通过承担渠道装配的责任，Ingram承担了顾客们想要外包的最大的风险：持有存货。虽然这个风险对于 Ingram这样的批发商来说一点也不新鲜——它已经多年管理存货了，把这个过程转变为电子经济使这个公司具有独有的灵活性，以预期价格上的变化和更精确地分配存货。换句话说，存货资料可以通过因特网从Ingram的网上销售应用系统上访问以便更好地计算存货需要，这样就减少了公司存储昂贵的现在还不需要的零件和

附件的可能。把现时资料和存货需要相匹配的能力是一个关键的能力：如果现时的信息流中断了，存货就有可能积累得太多或者是不足，这都会减少Ingram的利润。

渠道装配也使Ingram改变了特定的业务实践。生产商逐渐增加地给Ingram发送计算机的半成品和装配好的部件。分配中心的服务器群自动地把从交互式因特网系统得来的需要和存货匹配在一起。公司期望它进入渠道装配领域，能够缩短生产周期、减少存货以及对生产进行微调，以此获得报偿。当它更好地解决了所有存货管理者的基本问题——供给和需求之间的平衡——的时候，公司建立起和它的顾客及伙伴之间的关系。与此同时，公司正在布置内部网，以便让销售人员和顾客比较产品，获得反映他们的买卖协议的准确定价，检查物品是否有货和发送订单。

在重划行业边界的时候，Ingram也实行了一个全面的外部网战略，以便把它的最好的顾客结合进一个增加价值的基础设施中去。这个公司的目标是拥有和部分投资于一批拥有品牌的交易站点，以便为它的计算机分销客户服务。正如EDventure控股公司的主席和Release 1.0的编辑艾瑟·戴森(Sther Dyson)所说，这种价值转移技术通过重新把行业领袖Ingram改造成企业服务器供应商(ESP)来重划了行业的边界。这个努力的目标是那些易变的分销商们——他们会不停地选择那些提供最好价格的批发商——保持在Ingram里，而这是通过使得他们能更容易地在低成本的因特网环境中做生意而实现的。同时，这也给那些想从Ingram费心建立起来的家园中叛离出去的分销商们增加了转移成本。

Ingram正在安装一个组合的因特网电子商务应用软件，提供它在全世界的1万个以上的增值的分销商们。由这个内部网所提供的管理、交易和通讯服务意在使分销商们给他们的顾客提供实时的存货、销售税计算、交易处理、发货和在他们自己品牌的网站上的个人化服务。分销商将可以选择拥有在 Ingram 的现存的外联网上的站点的全部或是一部分，而这些连接对于用户来说是完全不可见的。加入这个内联网上的分销商越多，内联网也就越成功，它也就越能够吸引其他的分销商也来加入。最后，Ingram期望这种基础设施将会控制本行业的电子商务，成为事实上的标准。

当这种情况发生的时候，Ingram将处于一个“佩剑化”的位置，邀请竞争者们在这个网站上提供他们的货物。分销商们将拥有一个中心的、无偏袒的信息和资源仓库，每当他们需要时或者能提供存货时他们都可以来这里。Ingram希望它的价格和顾客服务将会继续使它成为这个行业的领袖。但是即使它有时失去了一桩买卖给他的竞争者，公司仍然会因为让这些交易都在它所控制的基础设施上进行而获益。最后，如果Ingram的经验和美国航空公司的相同，公司将会从它所提供的信息和基础设施服务中获得比从批发的电子元件中更大的价值。这就是在电子经济中通过重新划定行业界限而创造的价值。

我们相信Ingram模式将被证明对其他行业的批发商也是一个非常有吸引力的结构。就这个公司被视为成功而言，Ingram增强间接渠道的能力对其他行业将也是极为重要的。Ingram正

在使用一个宽阔的渠道战略来压缩周期。如果 Ingram 证明它能和戴尔及其他公司竞争，在其他行业中的具有强大的间接渠道的批发商们将要模仿它。

Ingram 曾经作了很深入的分析才做出了追求 ESP 战略的决定。虽然它是最早地向顾客提供私有标签目录的公司之一，它的信息技术部门为存货、定单管理和交易处理建立定制的应用系统的主意注定是太昂贵了。当公司认识到并没有必要一切都从头建立时出现了转机。组合的内联网和数据库应用系统已经如此成熟以致公司能够很容易地靠组装组件的方式建立起一个世界水平的系统。“我们的发展依赖于把各种软件包以一种创造性的、更新的方式组合起来。” Ingram 的第一副总裁和技术总监戴维·卡森 (David Carson) 说：“当这个时代的历史被书写的时候，我们想让 Ingram Micro 被归类为帮助把这个行业从推销商推动的方式转变成顾客拉动的方式。”

## 网络就绪战略

题目：电子工业的渠道装配服务

公司：Ingram Micro([www.new.ingrammicro.com](http://www.new.ingrammicro.com))

服务：对信息的更好的利用以便最大限度地减少顾客持有存货的风险；周期的压缩减少了制造商产品过时的风险。

网络就绪战略：重划行业边界

## 打破不可打破的规则

打破不可打破的规则的第一步是要清楚地知道那些不允许你打破的规则。这第一步并不像听起来那样简单，因为那些最难以打破的锁链正是那些你最不愿承认为锁链的规则。本行业的外行将是完成这个步骤的关键。旁观者清，要利用他们的洞察力来观察那些规则。不这样做，你就不可能打破这些规则。你的思想将首先被旧的经济增长和生产力的规则所束缚。教训很明显：在网络经济中，不要尊重规则，而是要打破它们。这里是几个传统经济的规则和他们可能的代替物（表7-1）。现在去打破这些代替物。

表7-1 网络就绪意味着打破规则的意愿

---

不同并不总会是更好的，但是更好却肯定是不同的。网络就绪公司珍惜打破规则的机会并向常规挑战。

---

网络反对：必须避免错误；第一次就应该做好

网络就绪：必须欢迎错误；进行实验

网络反对：吸引新的消费者

网络就绪：保持和增加那些能带来赢利的消费者

网络反对：代表任务

网络就绪：代表过程

网络反对：一个尺寸适用于所有人

网络就绪：个人的市场

网络反对：害怕竞争者

网络就绪：欢迎竞争者

网络反对：为了永久优势的垂直一体化

网络就绪：为了灵活性的垂直一体化

---



(续)

---

网络反对：指向底线的工作；减少占有的整体成本

网络就绪：指向顶线的工作；开拓收入的来源

网络反对：战略必须定期地修改

网络就绪：战略必须不间断地修改

网络反对：稀缺性决定；价格会高定

网络就绪：拥抱丰富性；反向定价预期更低的价格

---

## DoubleClick

网络成为一种可行的广告媒介不过5年左右的时间。在整个时间里，没有一个传统的广播和印刷媒体的广告机构成为一个网络就绪的广告商。规则破坏者和规则制定者的角色都由诞生在网上的公司占有了，这些公司通过它的管理模式、领导眼光和卓越技术而重划了行业界限。DoubleClick已经通过充分利用网络作为一种广告载体优良的可度量性和交互性，来打破不可打破的规则，而获得成功。

当DoubleClick刚成立的时候，对于网络究竟是一个转瞬即逝的时尚、一个特殊的很小的市场还是一个大众市场，依然是个问号。因特网经济将会是什么样的还没有人能够回答。网络的价值命题是完全未被检验的。是否网站应收取一笔注册费或者是否广告应当付款？DoubleClick的首席执行官和共同创立者凯文·奥科纳 (Kevin O'Connor) 看到所有成功的媒体公司的财富来源于广告销售。DoubleClick所要做的全部事情是建立一种

技术以驯服无政府状态下的网络文化，如此广告经理们才会投资他们的媒体美元。

“我们相信重新确定因特网上的市场营销的方式的关键将是技术，”奥科纳说，“来自传统媒体的人把所有对媒体的限制带进因特网。我们坐下来研究一个广告商想要完成的是什麼，然后创造一个系统解决他们的问题。”

公司通过成为一个规则的破坏者来做到这一点。奥科纳说：“我们打破了许多关于目标瞄准和反馈的假设。网上广告模式是一个全新地看待广告的方式。这个媒体具有给广告商的投资以最大回报的潜力。事实上，对许多公司来说已经是这样了。目标瞄准、所及范围和关于它们的宣传效果的实时报告共同产生了一个更高的效率。具有检查宣传效果的能力使得广告商能够修改完成的不好的宣传或者调整目标定向。它打破了所有传统广告的规则。”（奥科纳的更多的评论见“凯文·奥科纳的问答”）让我们看一看DoubleClick已经打破的一些不可打破的规则。

在广告和交易之间没有区别。DoubleClick理解到网络独特的交互性产生了一个环境，在其中一项购买可以从广告本身直接得到。在所有其他的广告媒体中，购买者必须采取一个额外的步骤——亲自到商店、打电话、发封信，才能买到东西。

广泛宣传或者直接反应？两者都是。DoubleClick把广泛宣传广告的优点和直接反应式广告的可测量的效率和有效性结合起来。它的基础设施为这两者服务。

及时生产的广告服务。DoubleClick的技术要求完美的信息，提供正合适的广告，瞄准正合适的消费者，然后实时地观察所发生的事情。

这是度量制，傻瓜。在广告业中，一个众所周知的事实是有50%的广告费用被浪费掉了，但是没有人知道是哪50%。DoubleClick创造了回答这个问题的度量制。谁看到了广告信息？具体在什么地方、什么时间？每日多少次？以及如果有的话，他们的反应是什么？如果他们不接受广告所提供的东西，他们是否还要求更多的信息？

基础设施是第一位的。DoubleClick在本质上是一个基础设施供应商整合因特网媒体公司的例子。像网景之后的美国在线一样，DoubleClick是一个垂直的涉足本行业的所有领域的因特网公司——从广告代理到外包业务到网络出版到电子商务。

DoubleClick是一个诞生在网上的公司。当网络广告环境动荡的时候，它也灵活地改变着自己。它每个月提供100万以上的条状广告，但对于DoubleClick来说，广告条只是广告的一个低带宽形式。所以要看以交互式声音、图像和动画的形式出现的

广告。可以到 Dilbert Web 网站([www.dilbert.com](http://www.dilbert.com)),DoubleClick 是其中一个整合进去的赞助合伙人。DoubleClick 服务于和完成它的所有的推销宣传活动。至于广告条业务, DoubleClick 负责它的相当大的的一部分。通过为那些出售因特网广告空间的内容站点管理整个出售过程(出售、服务和报告), DoubleClick 把内容网站和想要利用它们的广告商匹配起来, 由此而创造了价值。这种价值反过来又在 DoubleClick 和它所代表的网站之间分配。由此而产生的广告网络代表着因特网上的一些有最强品牌的网站, 并且比任何其他的因特网网站给更多的单独用户提供更多的广告图像。用它的广告服务软件产品 DART, DoubleClick 最近几个月在因特网上创造了超过 500 亿幅广告图像。

DoubleClick 已经把自己定位为一个规则的制定者。它的服务对因特网广告的基础设施和结构是标准的主要竞争者。它已经利用了这个市场混乱的趋势。DoubleClick 很早就知道因特网广告可能看起来会遵循广播的模式(收取一定的费用提供一定量的听众)而且它也有一个直接的市场营销媒体的特性, 但是它并不仅仅是两个过程的综合。它们是在一个环境中的两个完全分离的渠道, 而 DoubleClick 创造了一个利用两者的基础设施。

所有 DoubleClick 的努力的基础是它的 DART 广告服务基础设施管理技术。DART 使用这个行业的最大的因特网用户和公司数据库, 并提供给广告商一个产品和服务的组件、24 小时的顾客支持和实时更新以及定向瞄准用户的能力。得益于 DoubleClick 的全球性扩展, DART 已经被国际化了, 以满足在

使用多种语言和货币的多国管理因特网广告的复杂挑战。国际广告商能够管理一个高度定向化的全球化广告，也能在任何市场进行一个地区化的宣传运动。

全世界7 400个以上的DoubleClick的合作者站点使用DART技术来支持他们的广告创意。DoubleClick也把技术的使用权出售给宁愿做自己的广告服务的公司。当DART变成为一个行业标准的时候，它变得对DoubleClick的合作者的价值越来越大，即使它建立了DoubleClick的品牌并把他们锁定在网上。对于竞争者，DART代表着一个几乎是不可克服的进入障碍。

DoubleClick面临的技术挑战是惊人的。它必须在全世界4 200个以上的网站上提供广告。并且在它每月提供的100亿个广告中的每一个的背后是一个急不可耐的用户。任何拖延都意味着错失用户，一个销售的机会也就丧失了。情况就是这么简单。作为一个回应，DoubleClick发展了一个非中心化的结构，在全世界有12个资料中心。现实的情况是，最好的反应时间要求服务器尽可能地靠近用户。因为DoubleClick提供的超过一半以上的广告是在美国，所以国内的辐射度远比国外的大。3个美国的资料中心的每一个都有大约30个广告服务器运行着，而国外的9个资料中心每一个大约只有3个广告服务器。

DoubleClick在网络最高端的技术发展中游刃有余。DoubleClick是完美地定位在利用组织的访问流到达顾客和获得他们的忠诚的不知厌足的欲望，当那些消费者后来翻出来闲钱想买点什么的时候，这种忠诚就会得到报偿。同时，

DoubleClick又是一个商业模式的推动实现者，这种商业模式是如此激进，以致会使得最近的商学院的毕业生感到向顾客收费是错误的，或者至少是无礼的。

## 描述DoubleClick

DoubleClick([www.doubleclick.net](http://www.doubleclick.net))把技术和媒体专门知识结合在一起，为网上媒体宣传而中心化计划、执行、控制、跟踪和报告。DoubleClick的美国总部设在纽约，国际总部设在都柏林，而且在巴黎、伦敦、奥斯陆、赫尔辛基、巴塞罗纳、哥本哈根、东京、马德里、米兰、悉尼、汉堡、斯德哥尔摩、多伦多、蒙特利尔、亚特兰大、波士顿、芝加哥、底特律、达拉斯、洛杉矶和旧金山都有办事处。

DoubleClick利用技术和媒体专门知识产生解决方案，来帮助广告商和出版者发挥网络的力量，以扩大品牌、销售产品和建立与顾客的关系。DoubleClick网络是这个公司的旗舰产品，是各个具有很高访问量和品牌的站点的集合体，这些站点包括 AltaVista、Dilbert、Macromedia和1 500个以上的其他站点。这个网站的网络是和公司的专有的 DART目标瞄准技术联系在一起的，这个目标瞄准技术允许广告商根据精确的特征描述来确定他们最可能的顾客，然后

DoubleClick把广告放在广告伙伴的最可能的顾客面前。

DoubleClick于1996年开始出售DART的使用权给他的伙伴。DART是一个建立在网络上综合性的服务系统，它允许一个站点（或站点的网络）通过DoubleClick的中央服务器管理所有广告服务和报告功能。

DART的伙伴包括《华尔街日报》网络版、NBC、Excite 欧洲部、《读者文摘》和真实网络的真实视听（Real Network's Real Audio）。

在一个创造世界上领先的网上广告和数据库营销公司的努力中，DoubleClick和Abacus Direct集团合并了。Abacus是为直接营销业服务的领先的信息和调研提供者，它管理着这个国家的最大的专有消费者分类购买行为数据库。如果你曾经从一个类别中购买任何东西，那 Abacus Direct就很有可能知道有这一切而且很可能猜出你下一步将会买什么。DoubleClick的目标是把Abacus的以数据为基础的瞄准目标的市场营销和DART结合起来。DART技术让DoubleClick把条形广告指向访问网络站点的网上冲浪者。尽管至今它所进行的目标瞄准还只是建立在从每个冲浪者的网上行为采集来的一般信息的基础上的。

DoubleClick计划把冲浪者和在Abacus的离线数据库上的消费者的特征描述联系在一起，以便DoubleClick能够实时地提供

一个精准定做的广告。按顾客具体情况定做的可能性和丧失隐私的可能性都是无限的，这就成为隐私权的保卫者们要求业者拒绝合并的原因。

## DoubleClick怎样提供条形广告

当你点击到，你最喜欢的网站今日美国（USA Today）时，马上就弹出一个在 Caymans的潜水假期广告。广告在宣传“避开暴风雪，在 Cancun潜水”。是否这只是一个巧合，或者他们知道你正在 Vermont冻得发抖并一直在考虑一个在加勒比的潜泳度假？

不是巧合，那么知道这么多的“他们”又是谁呢？这无所不知的“他们”很可能是一个如 DoubleClick那样的广告中介，它既服务于拥有网站的公司，也服务于寻求到达网民的广告商。许多的网站，包括今日美国、Intuit、通用电气、AltaVista、《华尔街日报》、CBS的体育频道和eBay的站点，都依赖DART管理他们的广告业务。DoubleClick也已经和广告商如 IBM、BankAmerica和日产(Nissan) 签订了协议。

那么这是怎样实现的呢？让我们假设在你最近一次上网的时候点击了关于旅游、水肺装置和 Caymans 的页面，这些站点产生被称为 cookie的软件文档储存



在计算机里。DoubleClick的软件会注意到这些数据到了你的因特网地址。由此，DoubleClick开始建立一个关于你和你的爱好的描述档案。有时DoubleClick使用这些数据产生一个用户类别的清单——潜水爱好者、汽车爱好者、葡萄酒豪饮者等等——这个清单代表了成员站点上的广告条的目标。DoubleClick管理着整个过程，从收入中取得30%到50%的分成。

所以，很可能的是，在上一次网上搜索最佳潜水度假地的时候，你已经给了DoubleClick足够的线索来猜测你可能对在Caymans的潜水游览很感兴趣。下一次你登录到DoubleClick网上的数千个站点之一的时候，它的软件注意到你的E-mail地址，查出你的用户档案，上传一个为你度身定制的广告——在你登录后的几毫秒时间里。

## 网络就绪战略

题目：整合因特网广告业务

公司：DoubleClick([www.doubleclick.net](http://www.doubleclick.net))

服务：在适当的时间把适当的广告信息发送给适当的消费者

网络就绪战略：打破传统广告不可打破的规则

## DoubleClick的首席执行官和共同创立者 凯文·奥科纳的问答

如果电子商务依赖于买卖双方以最有效的方式发现对方，那么使这个过程得以顺利进行的企业将会受到奖励。那些增加了摩擦的企业将会被淘汰。DoubleClick和Cybergold(见“纳特·金汉伯的问答”)都致力于减少摩擦。DoubleClick的奥科纳和Cybergold的金汉伯都同意技术是维持一个无摩擦的、零等待时间的市场空间的关键。

网络就绪：在我们的书中，我们争辩说技术优势不能在电子经济中维持下去，因为技术非常容易为竞争者所模仿。你是否同意？

奥科纳：不。技术是我们的“秘密武器”。需要许多聪明的工程师和在设备上大量的投资，而且更重要的是，它需要时间才能开发出来。我们的技术一贯地为我们赢得客户，因为我们的竞争对手不能提供一个可靠的和可升级的技术解决方案。然而，当你说技术可能随着时间的推移而变得越来越不成问题，而市场份额将成为一个决定的因素的时候，你是正确的。我们现在很注意市场份额。

网络就绪：DoubleClick兼具一个媒体公司和一个

技术公司的特点。如果接受上一个问题中的假设，是否可以说DoubleClick作为一个媒体公司比之作为一个技术公司具有更为可靠的未来？

奥科纳：我不认为这是个非此即彼的答案。我们两者都是。这正是使我们独特的原因。我们为一个垂直的市场创造技术，而这个市场碰巧牵涉到媒体。

网络就绪：整个市场是如何对DoubleClick的首创性行动做出反应的？根据我们在书中所说，市场领袖经常创造新的规则，然后市场就接受了这些规则。你能否指出一个DoubleClick的创意成为一个新的规则或“标准”的例子？

奥科纳：外包任务已经变成一个新的规则或标准。因为在线商务发展的如此迅速，网站需要外包他们的广告业务(和其他的后端业务)，这样他们能集中在他们的核心业务上，或者这是从电子商务中产生收入，或者是建立有吸引力的内容，或者是维持传统的广告销售。我们创造了一个广告网的概念。广告网现在已经成为一个普普通通的事物了——甚至门户们也把它们定位为广告网。使用技术是广告的一个关键部分。传统的广告商不习惯于目标瞄准、频度控制、实时报告。现在，主要由于DoubleClick的首创行动，广告商们知道如何使用技术来形成他们的优势。

## Cybergold的首席执行官 纳特·金汉伯的问答

如果你想要用注意力交换冷硬的钱币，你可就得等一等了。至今还没有一种机制能让你的浏览器只因为上网而为你吐出钱币。但是 Cybergold ([www.cybergold.com](http://www.cybergold.com))提供了仅次于此的东西。它为你的注意力提供50美分到1美元的价格。当你积聚起信用时，你可以转让它们以选择一个信用卡账户，或者用它们来交换Cybergold的信用卡，而后者可以用于购买成员站点的商品，或者你从与Cybergold合作的慈善基金名单中选择一个基金进行捐赠。

通过付钱给阅读广告的网络冲浪者，Cybergold已经从本质上赋予了个人的注意力以价值并且已经打破了有关广告的一些最为珍惜的规则。首席执行官纳特·金汉伯思考着广告的性质以及电子经济怎样改变了广告商和消费者之间的权力平衡。

网络就绪：Cybergold打破了哪些不可打破的广告和市场营销的规则？

金汉伯：我们所具有的关键性的结论是，在正常的消费者—出版者—广告商关系中存在着其他的方法

来提供价值，而这些方法在任何电子环境中还是从来没有使用过的。我们相信，传统的提供由广告支持的内容的方法，当应用在电子经济的时候，可以被其他的方法所补充。

网络就绪：电子经济的什么特点使你这样认为？

塞夫 (Seiff)：这个环境在发布内容时有引入注目的无摩擦性。任何一个只有一台计算机和一个扫描仪的人可以突然间成为一个出版者。这个非常的事实导致了人类活动的巨大增长。但是现存的出版者的由广告支持的内容的基础设施模式并不适用于这个新世界的想像。所以为了创造一个环境，使在其中的出版行为能够发生而且出版者、作者和消费者的关系会更为密切——在这里作者直接与消费者对话——就需要一个关于广告和市场营销的价值和方法的另外一种观点。

网络就绪：你能否描述一下传统的模式？

金汉伯：在传统的出版结构中，出版者请求广告商付钱支持内容，而这些内容他们再发送给消费者。出版者或者是通过物理上的接近或者是通过临时的安置插入广告信息。所以金钱的流动是从广告商到出版者再从出版者到作者；而内容的流动是从作者到出版者并从出版者到消费者。当消费者愿意直接与广告商

联系或者与他们的一个零售站点联系的时候，广告商最终就得到了价值。

网络就绪：网络就绪战略能够怎样精简这个过程？

金汉伯：网络提供的是让作者直接向消费者讲话的能力，消费者可以直接从作者的出版站点上消费作者的作品。

网络就绪：但是在这个模式中有没有信息中介——广告商——的位置？

金汉伯：如果消费者准备付费让把内容发送给他们，我们就不再需要广告商了。但是我们已经习惯于——我要说甚至是迷恋于——让广告商为内容付费了。

网络就绪：你的模式把权力转移给了消费者，使他们处于行动的中心，对吧？

金汉伯：消费者，而不是广告商，成为出版业的焦点。消费者是处于经济交换的中心，并且之后他们可以转身离开，使用他们从这个经济交换中得到的收入来购买智力资产或者内容。

网络就绪：你从错误中学到了什么？

金汉伯：我确实曾认为“如果我们建好了它，他们就会来”。或许一年以前这是正确的，但是自从我

们走向市场的时候，它就不正确了。今天，如果你想得到注意，你需要花费一大笔钱或者在采取一种无人想到过的方法上令人难以置信的聪明。时间对于市场并不是一切，但它确实是许多。把它做的几乎正确是不够的，你必须在启动以前把它做成完全全正确。

China-Pub.com

下载

## 第三部分

### 网络就绪化的实现

Net  
Ready



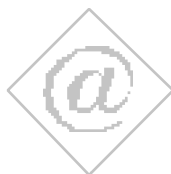
人们所理解的正确组建电子经济的方法和因为随意而把事情搞糟之间有很明显的区别。不过大可不必为此担心，即使那些极为成功地推行了网络就绪战略的公司也有失误，重要的是将决策、管理、竞争优势以及技术层面上的问题逐步解决。接下来大量的电子商务运作、不断地犯错误、从失误中汲取教训，也许仅仅是出于主观判断做出的选择或者一点运气，就会给公司业务的发展以极大的推动。

在本书前两个部分里，我们介绍了网络就绪化这一理念，提出了很多行之有效的商务运行模式，介绍了电子商务中的一些行为准则，同时对诸多成功公司采取的战略进行了评估。在第8章里，我们将结合案例，具体讨论这一理念是如何产生立竿见影的效果。之所以选择思科公司为例，是因为它成功地展示了一家公司可以怎样彻底地贯彻网络就绪化的原则，从而为用户和它的投资者创造出前无古人的骄人业绩。

当然，为了验证网络就绪化是一个不断完善的理论，我们可以选择其他一些公司做例证。尽管在某些方面，很多公司已经超过了思科公司，但是综合起来讲，没有哪一家能够像思科公司这样将网络就绪理念注入公司的方方面面。除此之外，思科公司一开始并不是一家网络公司。显然，白手起家的创业者更容易接受网络就绪化，实际上大多数公司不得不与工业时代遗留下来的观念进行斗争，往往显得积重难返。思科公司早在互联网兴起之前就已经羽翼丰满，难能可贵的是思科体制能够秉承网络就绪化的宗旨，顶住压力，不断地发展壮大。

探讨思科公司成功的经验，请牢记决策、管理、竞争优势和技术等概念，看它们是怎样被思科公司巧妙地一一加以运用的。回顾思科已经取得的辉煌业绩，也许有人认为那是毫不费力、水到渠成的一个过程。实际上思科走的是一条充满艰辛和坎坷的路，直到今天仍是如此。我们不想详述思科所有的失误，但可以想见你会犯的错误，思科公司也在所难免。不过不要紧，失误是通往网络就绪化成功坦途上的必经之路。重要的是在你的公司营造一种勤于学习的氛围。作为企业，思科公司的经验之一就是不为失误所绊，及时地发现并改正错误，然后在企业内部宣讲以免以后再犯。我们举了思科公司的例子，主要是为了说明在企业内部推行网络就绪化是可能的。

第8章主要是引导你走上网络就绪化之路，第9章“从混乱到有序”则归纳出11条原则供你在从事电子经济时参考。两个附录“网络就绪化电子商务的规划检查”和“广泛了解网络就绪化的积分卡”提供了检验你和你的公司是否已经做好遵循网络就绪化的方法。



## 第8章

### 网络就绪在思科

思科公司的成功源自网络就绪化，思科公司紧抓基础设施建设，制定一系列的规则并严格照章办事。

坐落于加州的圣何塞 (San Jose) 的思科公司是通过互联网商务解决方案成长为终端对终端的大型互联网公司的典范，它的身上处处体现着本书中所阐述的网络就绪化。

该公司最早定位于为电子经济提供基础设施。使其发展经验具有革命意义的不是销售，而是它使所有的客户、商业伙伴、供货商和零售商都能够通过网络来创造价值。思科公司站在挑战世界三大独立网络，即电话网络、近程及远程数据网络和广播网络的最前沿。但与绝大多数公司不同的是，思科公司抓住了网络就绪化，即领导层、管理、竞争优势和技术这几大方面，然后将他们天衣无缝地揉和在一起，成为网络文化不可分割的一部分。今天，思科公司成了企业界的领袖，为终端用户及竞争者提供标准。作为一个企业，思科公司不再为筹集资金和招

募人才发愁，在其所参与的 15 个市场领域中，思科公司在其中 14 项都占据了第一或第二的位置。在我们刚刚结束的关于思科公司和其他运行良好电子商务公司所做的调查中，我们发现思科公司确实是网络就绪的典范；那么，思科公司是如何取得如此令人羡慕的网络就绪化纪录的呢。

## 思科公司概况

在互联网领域，思科公司堪称领袖。思科公司的网络解决方案联系着用户、计算机设置以及计算机网络，通过这种解决方案，人们不再受时间、地点或计算机系统不同的影响，从而可以自由地发送信息。

思科公司提供的终端对终端网络解决方案可以使用户建立起各自统一的信息基础设施或将其连接到他人的网络上。终端对终端网络解决方案是一种不断向所有用户发送服务的普通构建，其网络服务的领域越多，所能供给用户的能力也就越强。

通过直接销售队伍、分销、加价再销售人员和系统综合人员，思科公司向全世界 115 个国家销售其产品。思科公司的总部设在加州的圣何塞，同时在北加利福尼亚的 Research Triangle Park、切尔姆斯福德 (Chelmsford) 以及英国都设有机。思科公司主要在以下四个目标市场为客户服务。

企业：需要庞杂网络工作的大型企业通常在不同地区设有分部及各种类型的计算机系统。企业客户包括公司、政府部门、事业单位和教育机构。

服务部门：提供信息服务的公司，包括电信业、ISP商、电缆业及无线通讯业。

中、小型企业：需要自身数据网络及连接到互联网或商业伙伴的公司。

消费者市场：需要声音、数据及多媒体应用的消费者。

最新信息可查阅思科在线：[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

## 网络解决方案

早在其他公司之前，思科公司就已经注意到互联网要认识到和用户及商业伙伴会面的重要性。因此，公司构建了将用户、潜在用户、商业伙伴、供应商及员工联接在同一价值链的复杂网络，思科公司的人们靠网络生存，呼吸着网络的空气。正如本章所指出的，网络是公司工作的粘合剂，迅速地将思科公司与其网络合作者、供应商和承包商以及相近公司联接起来。而在外界看来，则为同一公司。思科网络是兴趣社区的典范。通过公司的内部网络，外围的承包商直接监控来自思科公司用户的订单，并将硬件集中起来并提供给客户，有时，思科公司根本无需过问。通过将其 70% 的产品外购，在没有兴建任何新厂

房的前提下，思科公司将其生产总值翻了四番，同时节省了由一个分部将新产品推向市场的时间。当绝大多数企业面临倒退时，思科公司取得的成绩极为关键，奠定了其竞争优势。

思科公司不断从网络就绪化中受益。十之八九寻求技术支持的申请都通过电子商务的方法得到了满足；相比之下，那些有靠人为参与的满意程度远逊于此。与那些大量出资进行研究和开发的竞争对手来说，运用网络来提供技术支持使思科公司节省了大量资金。

思科公司的例子说明，坚持推行网络就绪化能够给企业带来利益并会不断推行这一模式。但思科公司的成功也不是偶然的。如果认为使思科公司脱颖而出的电子程序（electronic process）是井然有序、有规律可循的，那就大错特错了。事实上，思科公司的很多员工向领导层提出了大量的初步构想，后来证明是卓有成效的。更重要的是，思科公司不是一夜成名的，而是经过了五年的努力，数以百万计的投入，以及成百上千的项目实践才获得的。而这些努力常常被行政人员所忽视并被新闻界所谓的“网络暴富理论”所恶化。电子商务的成功并非轻而易举也绝非廉价。

与其他公司相比难能可贵的是，思科公司更愿意将他们推行这一体制的情况公之于众。在很大程度上，思科公司将自身所掌握的存储信息公布出来，而不是以信息的所有者而自居。公司鼓励大家冒险，如果有人愿意接受更多责任，那么公司也会赋予这些人相当大的权利。一种公开、透明，资源共享的氛

围对实行网络就绪化的公司来说至关重要。电子商务就是这样矛盾，一些名气很大的公司可能会在短时间内占据上风，但最后却很可能败下阵来。电子经济是打不得半点折扣的，开放式的方法也许是展示实力的最好办法。

## 思科网络就绪化

在推行网络就绪化的过程中，思科公司从四个方面做出了不懈的努力，即领导者、管理、竞争优势和技术。公司全面考虑，将四个方面共同推进，没有因过分强调一点而忽视其他方面。也许有些公司在某些方面比思科公司更加成熟，然而综合起来看，没有任何一家公司能够在四个方面都胜过思科公司。我们这样说，也不是指思科公司已经做到最好，没有必要改进。相反地，思科公司不断在完善它的电子经济文化，调整领导层，不断向着新的商业目标进发，追加投资。我们只能对思科公司所推行的网络就绪化方面加以简单描述，接下来我们会对他们的一些突出之处加以解释。

思科公司推行网络就绪化的成功经验源自它本身就是一个拥有精华技术的公司。毕业于斯坦福大学的思科公司的创始人早在1984年就已经意识到了网络的重要性。甚至在注册思科公司以前，他们就已经注册了互联网域名。因此从根本上说，公司就是要通过电子网络来为用户服务。而整个互联网也正是在这个基础上建立起来的。思科公司成功推行网络就绪化只是一种现象，而今天，几乎所有与客户之间的非加价性交易都是

通过网络进行的。客户对思科公司的电子商务的满意率高达25%。这一成功使得思科公司内部各商业单位可以通过寻找信息技术解决方案来处理遇到的各种困难。

在以下部分，我们将详细阐述思科公司在网络就绪化四方面，即领导者、管理、竞争优势和技术的做法。

## 领导者：网络经济的再定义

思科公司不断地为电子经济公司做着新的注解。在过去的五年里，思科公司将网络及其应用推行到公司的方方面面。公司内部，所有的求职者通过互联网或内部网络寻找工作。约翰·钱伯斯曾说，他可以通过求职者得到信息的渠道来判断一个人的能力。思科员工运用设在世界各地的网络收集转瞬即逝的数据，而据钱伯斯介绍，思科公司可以在一天之内将这些数据汇总成册，但对于其他全球性的大公司来说，则至少需要两周的时间来完成同样的任务。同样，思科公司的培训课程也是通过某些网络课程来实现的，绝大多数客户要求提供的服务通过网络得到解决。

思科公司的决策模式很好地协调了其价值链中各部分，即客户、供应商和其他商业伙伴的关系。如果没有这种良好的关系，战略部署将只能成为解决问题的策略，而获得长期竞争优势的可能也将丧失。巴诺也宣布要通过网络销售书籍，但他们之所以没有成为像亚马逊一样的网上书店，是由于人们的传统观念并不容易改变，深深植根于人们头脑中的价值链也不会因



为一点蝇头小利而不同。同样地，康柏最初直接销售电脑时并没有和戴尔一样成功，因为戴尔的整个价值链都是建立在滞销的基础之上的，而康柏却不是。不难看出，这些强烈的对比是可以得到解决的，但通常都要经历痛苦。电子经济的领导们不仅要通晓何时变革，而且要把握变革，朝着新的方向勇敢前进。

像绝大多数推行网络就绪的公司一样，思科公司非常重视招贤纳士。例如，公司将人才的获得看做是公司成功的重要表现，然后是新产品的开发，最后才是投资的回报。思科公司在留住人才方面是非常成功的，每年人才更新率仅为 6%，比公司总体员工更换率低两个百分点。同其他公司的平均水平相比，更要低得多。

然而，思科公司作为网络就绪模式成功典范及决策层做出正确决定的主要原因就是重视从事电子经济的各种要求。在思科公司，对每个员工，尤其是对高层领导人来说，电子经济是摆在第一位的。因此，不仅每个部门而且每个员工也必须从客户的角度考虑，采取一些有利于电子经济的措施。从思科公司的塑料文化制品中我们可以看到，卡片上列举的公司 24 000 名员工每年要做的 10 件大事中就将“要在个个方面体现决策层在互联网的重要作用”列入其中，这也恰恰体现了电子经济在思科公司的重要性。同时，是否实现这一目标也正是衡量各部门工作是否卓有成效的重要标准。

思科公司内部及外部运作的模式，说明了其将所有员工平

等对待，及他们都充分理解了通过电子经济创造价值的方法。这些电子经济的实践活动和所创造的价值营造了一种进行更多电子经济试验的氛围。通过鼓励员工冒险，思科公司在公司上上下下营造了一种电子经济的气氛，对获得电子经济的成功来讲，这种氛围是极为重要的也是非常难以营造的。思科公司花了整整五年时间来实现这一点，而那些通过网络诞生的公司，因电子经济深入核心而面临较少困难。对于工业化企业来说，电子经济是很麻烦的。下面我们将具体研究思科公司在实现客户服务和管理价值链过程中所遇到的电子文化问题。

## 管理：支持信息技术，产生商业价值

由于采取了一种自由市场模式，即客户投资计划，思科公司花在信息技术方面的投入产生了令人羡慕的成绩。CEF模式的推行建立了健康的网络基础并在IT部和其他商业部门之间建立了真正独立的合作关系，并取得了很好的效果。在过去的五年中，思科公司在IT领域的投资使利润每年增长55亿美元，客户满意程度增长了25%；公司收入增长速度两倍于工业。思科公司的IT管理是建立在以下四个主要方面基础之上的。

各商业部门尝试各种实施办法，使公司能够采取最佳商业措施。

各商业部门将尝试费用归入商业成本，打入由实施该

项办法而获利的成本中心。只有当项目利益不会被直接分配到任何职能部门，如公司数据库时，此项花费才被视为公司的管理费及杂费。

商务部门和IT部门将各种实施办法汇总。两部门都使用同样的MBO标准来衡量其效益。

各种标准将通过首席信息官 (CIO)来加以强化。这种强化保证了，商务部门在采用自己的方法实施技术时，不会与公司其他部门发生冲突。

1992年之前，通过机构扩大和不断扩张的策略，思科公司以每年100%以上的速度增长。有时，公司每季度雇用1 000多名工程师。在成长过程中，思科公司不仅仅是意识到了 IT管理严重地制约了机构，也经历了越来越多的困难。但在思科公司看来，IT仅是头顶悬着的一根线：

在竞争中，思科公司无法分辨自己，坚持通过雇用来实现不断发展的目标；因此不得不忽视技术的发展。

除非找到一种层次分明的方法，如通过自己得到技术支持来服务客户，否则，永远无法达到客户满意的目标。

思科公司同时也看到了面临的绝好良机。如果可以使公司的一些关键程序(如秩序态数据)更加贴近客户，那么很多问题就

能立刻得到解决：如果客户可以在没有思科公司帮助的情况下得到服务，那么他们对公司的支持率将会不断上升，而公司也能够抽身去做其他事情。为此，两件事是必须做到的。首先，要决定商业的职能以及以何种方式付款，同时，这些职能必须以客户的满意为标准。其次，由于现有基础设施薄弱，而各商业部门的自身预算无法承受设备更新，思科公司必须投资兴建基础设施，如桌面建设、链接及带宽建设等。

为了更加贴近客户，思科公司采取了以下三项措施：

首先，IT 必须将重点转移到客户身上，而不是重视如何运作及寻求支持。思科公司将 IT 由原来的 CFO 转移至新建的客户部，负责所有与客户有关的大小事宜。因此，思科公司从结构上做了调整，将客户放在了最重要的位置，任何无助于提高客户满意度的项目都不会被采纳。

其次，思科公司要求商务部门主管来决定要向哪些项目投资，并建议采取何种方法来实现这些投资，但 IT 的主管也有权决定是否采纳。总之，商务部门决定做什么，而 IT 决定怎样做。

第三，在商务部门创造性的构建项目时，网络起了战略性连接作用。思科公司希望建立一种公开、规范、企业化的快捷方式，这样，商务部门就无需为每个项目的基础建设投资费神。

在这种结构之下，IT 成本脱离了 G & A 而成为销售商品成本的一部分。新开发项目的发展及支持成本将由商务部门的利润及支出来补充。所有的成本不会与做出决定的人员有任何关系。例如，数据中心的运营、计划及支持费用都由投资中心掌

握。G & A网络基础建设费用由公司领导统一核算分派，只有一些直接货币化的成本才会由各职能部门支付。

### 思科公司的资金模式

何为资金模式，这一模式对网络就绪化有何重要意义呢？通读上下文不难看出，资金模式是指IT预算形成的过程。资金模式的一些因素指明了公司是如何决定IT项目的投资回报(ROI)，公司内部哪些人该为项目的开发和发展负责以及那些人要对IT的运作负责。尽管资金模式中还有大量其他因素，但我们刚刚提到的三点却最为重要也最容易出问题。

过去的几年中，很多公司尝试了各种资金模式，在很大程度上，采取何种模式要根据IT向哪些部门负责而定。传统意义上讲，IT部门向公司的首席财务官(CFO)汇报工作，因此被视为公司的成本中心，负责降低公司成本，提高服务水平。在这种情况下，人们按照工业模式来衡量IT部门的有效性和效率。例如，生产型企业的工业模式规定IT部门的预算不能超过公司总产值的1%~2%。因此，IT部门的发展就要受到公司发展的制约。项目的评估和选择就必须以降低商业成本或总资本为标准。ROI模式需3~5年才能得到回报而IT部门要为整个项目的发展和完善承担责任。多年来，各个机构采取这种模式，取得了不同程度的成功。尽管一些公司相信IT能够为公司带来某些竞争优势，但绝大多数公司还是认为IT投资可以放在最后而不是最重要的位置。

90年代初期，思科公司与绝大多数生产型企业并无多大分

别：IT向CFO汇报，被视为是消费部门而非盈利部门。皮特·索尔维克 (Pete Solvic) 成为思科公司的CFO之后，实行了CFP模式。思科公司的主要推动力之一就是为把客户服务作为关注焦点。公司可以想方设法来满足客户要求，解决客户提出的问题。

索尔维克为思科公司带来了巨变。他重新规划了 IT结构、对谁负责、以客户为核心的原则以及如何对项目进行投资等项事宜。只有这样，思科公司才算真正走上了电子经济的道路。巨变之一就是基础设施建设的成本划归 G & A，即基础设施成本是商业运作的成本之一。在ROI模式下，任何必要的基础设施建设的成本都被划入每个独立项目的成本之内，也就是说，尽管这一基础设施能够为公司内其他部门共享，基础设施建设的费用仍是要划入每个独立项目的成本之内。但如果将这一成本(通常基础设施建设的成本约为总成本的 25%)忽略不计，那么ROI模式的障碍率将会被大大降低。如果商务部门有资金而该项目又恰好达到了ROI的标准，那么该项目就能够执行。总之，IT的预算就是所有电子经济项目所需的资金总和，IT部门也就会得到整个基础设施建设增长所需的预算了。

作为管理模式的一部分，思科公司又确立了其他几条原则：

所有项目必须在6~9个月内收到回报。

所有项目不得超过一年。

负责该项目的IT人员必须同时向本部门 and 商务部门汇报工作。

不论是否推行网络就绪化，对绝大多数公司来讲，电子经济的资金投入都是不断思考的问题之一。推行网络就绪化的公司至少有一套检测其资金投入的决定是否正确标准，而实际上，只有很少一部分公司拥有可靠的资金投入基准线来检测电子经济的成本是否正确。但有一点是非常清楚的，即传统的资金模式是无法满足绝大多数电子经济过程所要求的周期短、功能交叉的特点的。电子经济的资金模式是和基础设施建设紧密相连的，如果给每个商务部门无限的权利，那么就会导致成本不断上升。企业需要很高的连贯性而各部门也需要紧密的联系。这种连贯性只能通过各商务部门实施周详的资金模式并坚决贯彻来实现。每个公司都可以从地方型、全球型、合作型或其他形式中选择一种，但每个公司都必须自己决定采取何种管理模式。

### 运行中的CFP模式

思科公司在投资回报模式方面的看法是独特的。尽管思科公司坚持要求得到经济回报，但也不是完全如此，并不是所有的投资都要取得经济上的收益。例如，思科公司的战略目标之一就是要提高客户的满意程度，如果某项目是以此为目标的，公司则不会要求项目主管取得经济上的收益。另一方面，思科公司也要求员工检测客户的满意程度是否有所提高，这种提高也是对投资回报的最好检验。就这样，各项目主管拥有很大的自由去实践自己的想法，提高公司的声誉。

CFP模式在思科公司的IT部门和其他业务部门之间建立了很强的合作关系。极大地降低了准确计算预算过程中不必要的麻烦，使员工能够将精力放在那些能够让他们发挥积极性和创造性的方面。功能管理和总体管理能够达到一系列的商业目标：客户满意率、增加收入和降低成本等，这些都是决定科技在实现这些目标过程中所起的作用以及提高整体科技水平所进行的投入的重要因素。由于首席信息官无法决定或提高科技的整体投入，那么他的团队可以集中精力搞交付工作而其他管理人员则可以创造性地运用科技来使客户满意，并取得商业上的收益。

CFP模式要求所有思科公司的员工对某些具体政策负责。以下，我们将列举CFP模式下的一些作用与责任。

创造一种清晰的、可自动获取商务功能目标的商业策略及规划。

决定投资回报。

识别提高客户满意程度、降低成本、增加收入或提高客户、分销商和供应商信任度(保持利润不变)的良好时机。

对开发投资的商业过程进行评估和重建。

平衡自动化尝试和总资本之间的投资增长。

创造一种分享所有数据的责任感和氛围；各部门有责任保持数据完整性和实用性，但任何人都不是这些数据的所有者。



### 行政管理队伍

制定经济目标，重视产品增长。

创建合作机制和奖励措施，认真对待有一定技术奉献的项目以提高持股人的利益。

协调职能交叉的各部门之间工作，确保无重复投资、重复引进的项目。

建立并保持团队精神和功能交叉各部门之间的合作。

对技术进步和开发提供独断的资助和重组。

### 应用开发队伍

为员工进行新技术及商业过程中的潜在用途教育。

在计算ROI时估算技术投入和风险费用。

连接商业需要和技术性基础设施建设能力之间的关系。

参与建立技术标准。

促进自动化程序的标准化(项目管理和系统设计)尽最大可能实现职能交叉项目应用的一体化、全球化和规模化。

通过自动化参与改变商业进程动力。

CEF模式在思科公司IT部门和各独立商务部门之间建立了

一种很强的合作关系。同时也改变了一些传统做法和职能。例如，在CFP模式下，思科公司的IT部门和各商务部门的经济目标统一起来，由商务部门决定构建何种项目，而由IT部门决定如何构建。

思科公司IT部门和各商务部门之间的项目合作包括几个过程。在计划和预算阶段，各业务部门做出自己项目的ROI，并不时和IT部门取得联系，探讨每个项目的优先权以及该项目将对公司网络基础设施建设所带来的影响。各商务部门考虑的主要问题是：

是否该项目能够在短期之内即3~6月内完成。

该项目的收益将会怎样？例如，该项目的应用是否能避免人力资源的再投入。

如果不实施该项目，将带来什么样的损失？

除此之外，思科公司还是试图算出市场份额、产品收入以及一些如不断竞争的竞争优势等长期效益。在制定ROI时，这些因素都是要被考虑在内的。在计划阶段非常关键的一点就是各商务部门可以根据自己的目标和预算及时做出决定，而不必交给中心部门对其投资的优先性进行评估然后再作决定。

另外，项目的优先性一旦确立，一个小型的、由商务部门和IT部门组成的职能交叉队伍就将开始工作，对项目进行设计、

发展、权衡和完善。由于项目的执行时间很短，因此那些看来不会成功的项目将很快被放弃。通常，一个项目组由一名商务业务人员和一名IT业务人员组成。这两名员工合作，共同为该项目的成功负责，整个项目队伍的其他人员则是从与该项目有关的各部门挑选的。

在思科公司，商务部门和技术部门共同工作将项目付诸实施以求达到商业目标。这种合作方式确保了两个部门都能获得成功。每个项目组都有责任确保项目在技术上过硬并且能产生商务职能所应产生的效益。当然，为了确保这一公司结构成功、有效地运作，提高首席信息官职能的标准是必不可少的。

## 竞争优势：应大力推行

思科公司执行网络就绪成功经验的核心就是坚持执行一些公司主要持股人都已同意的原则。不论是独立工作还是与人合作，持股人都会将自己的工作与这些标准相比较，并不断要求自己朝着目标努力。在思科公司推行这些办法时，有四条基本原则是要他们遵循的。

首先，思科公司将解决客户遇到的问题，把提高客户满意程度放在首位。在思科公司看来，为客户着想是最重要的。其次，思科公司不断改进与商业伙伴之间的关系。公司允许各商业伙伴以较低成本生产出高质量的产品。第三，思科公司致力于将各商务部门和IT部门的关系拉近。这样，IT部门同时向各独立商务部门和首席信息官汇报工作。这种双汇报结构在商务

部门和IT部门之间建立了非常强的合作关系。第四，思科公司建立起了健康、标准化的网络为新项目的开发和应用提供平台和基础，这样就为新项目的实施提供了条件，同时也避免了新的基础设施投资。

总之，在过去的五年里，思科公司高素质的领导层和高质量的管理，使其拥有了一系列竞争优势，也使思科公司成为一家电子经济公司。思科公司的竞争优势包括：

客户至上。思科公司从事电子经济的基石和成功基础就是将客户的满意程度放在第一位。

以客户为中心。思科公司首先解决面对客户的各种问题，以此来提高客户的满意程度。

加强与商业伙伴之间的关系。思科公司帮助包括供应商在内的商业伙伴以较低成本生产出高质量的产品（如建立电子合作体系）。

具有识别良好商机和赋予项目优先权的能力。思科公司清楚地认识到公司不是万能的，因此提供了一些优先措施并坚持每个人的优先权都是一致的，并将每个员工为优先发展的事务所做的贡献作为衡量员工业绩的标准之一。

大胆执行的能力(三个月或更短时间)。思科公司相信在电子经济领域没有永远会成功的事情。

迅速应变的能力。思科公司懂得如何迅速形成自身竞争优势，把握商机；同时也深深懂得迅速终止一些项目而转投其他可能获利的项目。

雇用最优秀的人才。思科公司竞争优势的核心也许就是它的招贤纳士能力，它的目标是：招募那些能够激发起为客户服务热情的人。

## 技术：标准化是电子商务程序流畅的关键

在推行网络就绪化的最初阶段，思科公司投入了10亿美元来建立内部系统，形成了一个健康、终端对终端的网络使每个员工都能迅速连接。而只有像 Oracle 这样的企业的资源计划(ERP)才受到如此重视。今天，思科公司将近一半的预算花在新项目的应用和保持上；不到 30%的预算用在综合管理上。这样思科公司可以通过其商务网络来重建与所有关键商业伙伴，包括客户、商业伙伴、供应商和雇员的关系。

思科公司的IT平台在全公司都实现了标准化：服务器 100% 是UNIX；局域网是100%的 Windows；数据库使用Oracle；全球网络则是采用100%的TCP/IP。声音邮件、电子邮件、会议安排软件、服务器和桌面操作系统及办公系统全部都是标准化的。实际上各职能部门都在使用统一标准的应用系统。

标准化带给公司的是极高的灵活性。例如，假如思科公司

将其研究发展部和市场部从其他部门分离进行重组，使他们成为商业活动中的三条线，那么公司就可以在 60 天内花费不到 100 万美元实现这一目标。

据索尔维克所称，“如果没有 IP 和系统开放式 IT 结构和标准，我们永远不能在这样的时间内以如此低的成本完成我们已经取得的成绩。”尽管标准化可以赋予公司一定的灵活性，但从规模的角度讲，将公司系统延伸至各地并保持统一的系统始终是非常困难的。索尔维克解释说公司所遇到的最大也是最具挑战性的项目是分派其集中的核心系统。他说“我们拥有庞大的 UNIX 服务器和数据库， just 却不具备同样规模的 DB2 数据库那样的可靠性和规模。因此，我们做了大量努力改进我们的系统，使其具有可靠性和相当大的规模。整个 UNIX 平台的成本要比主机成本低得多，因此我们可以将剩余部分的资金投入增强服务器功能上。”

相当一部分客户、商业伙伴、供应商和思科公司的相互作用都是通过网络进行的 (图 8-1)。通过思科生产在线，用户可以直接察看所需信息或发布某些信息或订购商品。也就是说，用户可以直接发布进行商业活动所需要的信息或是为思科公司的网络增加新的内容。这种直接联系使内部及外部的客户可以更快捷有效地和思科公司进行商业往来。思科公司的全球网络使世界各地的人可以通过网络来进行网上交易。与销售商和客户之间的连接使思科公司能够更有效地与公司外部的商业伙伴合作，同时也为新技术和产品的开发及完善提供了可能，确保每

一项新技术和产品都能得到尽可能的完善。

商业图标

网络应用

客户利益

互联网商务

供应链管理

劳动力优化

交流与合作

更多……

实施技术

前提系统和信息存储

基础技术

图8-1 图8-1为思科公司的规范化网络结构图。只有当思科公司解决了基础技术层之后才能构建能够获取经济利益的信息存储及应用层，从而构建网络就绪。实施技术层是连接基础技术层和网络应用层的工具。通过这一层次，基础技术层就有可能和工作管理、合作、已有数据转换和获取及内部系统交流等网络应用层面连接。思科公司的标准确保了每个项目在实施初期能够使用各个层面的完善措施，同时确保了以后的项目不必重复构建相同技术。

在实施互联网商业解决方案时，思科公司充分认识到了建立健康、规范化的网络结构的重要性，并在所有基础设施建设层面上实现了规范化：基础技术层、实施技术层及信息存储层。

思科公司网络结构的主要遵循的原则是：

战略性原则，而非策略性原则。健康、规范化的网络结构是思科公司全局性的战略规划，不会随着新产品的开发及应用而改变。

每一层面都要进行规范化的原则。公司的整体规范化确保了其可重复使用性及较低的生产成本。任何商业部门或职能部门实施新产品时，必须严格遵循业已确立的三层原则。

可重复使用的原则，但非一成不变的原则。规范化的原则往往是随着不同项目的实施而可灵活变通的。

## 电子商务的三项举措

网络就绪化的四大要素：领导者、管理、竞争优势和技术是使思科公司成为电子商务典范的最主要因素。思科公司实施各电子商务项目过程中的种种举措可以归为三类（参阅图8-2）。首先，通过思科在线解决直接面对客户的问题，包括运用网络合作平台更好地为世界各地的客户服务等。其次，通过思科生产在线，思科公司创造了外部应用网络，用以提高全球商业伙伴的产品总量和生产、供货、物流服务的效率。第三，通过思科员工在线解决完善员工服务的问题并鼓舞了公司具有创新精



神和责任感的员工。

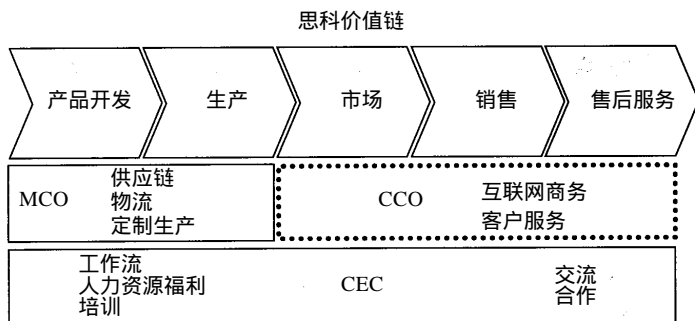


图8-2 思科公司的电子商务解决办法。思科公司的三大战略性电子商务解决方案横跨价值链的生产、市场、销售和售后服务各大环节。

思科公司决定在公司内部上上下下推行网络就绪化，在战略上和策略上采取电子商务的举措作为公司的核心原则。这一决定在很大程度上推动了公司走上成功之路。在以下部分，我们将列举一些思科公司采取的措施。正是这些措施加速了思科公司在电子商务领域的成功。

## 思科在线

思科公司的互联网商业所采取的核心举措就是思科在线的建立。思科公司的网站(www.cisco.com)仅仅代表了这一错综复杂、不断变化的资源的一部分。拥有约 150 000来自世界各地的登记用户，CCO的月访问量高达 150万次。使之成为最重要的、

全天候的解答问题、为客户服务的网站之一。来自世界各地的用户通过该网站寻求问题答案，获得帮助，分析、解决网络问题。事实上，思科公司提供给客户的 80% 以上的技术支持是通过网络实现的，这样不仅每年为思科公司节约了 2 亿多美元，而且大大提高了客户的满意程度。为了更好地为世界各地的客户服务，CCO 的部分网页被译成了多种语言。

思科公司对推行的自助式服务模式非常满意。思科公司深深懂得，没有人比客户更愿意帮助客户自己了；同时他们也知道，只要客户能够得到适当的工具，他们还是非常愿意自己帮助。由于 90 年代初思科公司的迅速增长和各熟练工程师提供的技术支持，思科公司建立了自动化的客户服务体系，既提高了客户的满意程度，又降低了成本。思科公司最初建立网络是为了自由传播技术信息，客户对这一自我服务模式做出了积极的反应，并为思科公司节约了大笔开支。

也许思科公司最知名的互联网商务解决办法就是网络商业代理，即令用户能够通过网络直接察看、估价、发送、提交订单。最初，思科公司只是小规模地推行这一模式，而今天，思科公司已经建立了全套的商业应用体系。来自世界各地的 1 万多家客户的授权代表可以通过网络直接察看和对思科公司的产品进行估价。客户可以经过一系列步骤来挑选他们想要的产品及其配置，如存储器、电源及线路。客户在确认了产品外形之后可以填写订单并且会得到他们所选择产品的报价单。

同样，订单安置程序可以使客户将他们的决定放到虚拟市

场的购物车中。订单状态允许客户通过使用售货订单号码或购入订单号码的方法来查阅订单。这一做法甚至将客户和联邦快速查询服务连接起来，使客户能够随时得知订单在实际操作中进行的情况。订单服务是用户得到具体服务的信息，包括交易号和协议号码，程序日期、运输日期及运货方式和查询号码。报价单则为财会部门、主管部门和会计等提供快速、简便的在线报价追踪服务。以客户同意加入公司内部网络为前提，思科公司可以和最佳客户合作，将其服务器与客户已有系统相连并与CCO进行链接，形成一种更加密切的合作关系。

CCO是思科公司的前台存储库，是公司针对客户、供货商、分销商和商业伙伴的综合资源库。CCO共有150万网页，实际上是思科公司获取ERP数据库、现有系统和客户服务系统信息的途径。CCO共有五个主要组成部分。

1. 虚拟市场实际上是一个虚拟的购物中心，客户可以通过网络购买诸如网络产品、软件、培训材料、思科公司的促销商品，如T恤衫、咖啡杯等物。它使用的是客户都非常熟悉的购物车模式，同时还提供察看和对产品估价以及获取购买需求的工具。

2. 技术支持、软件图书馆和公开论坛，使客户和商业伙伴能够通过网络获得技术问题的答案、下载最新软件和使用思科公司的硬件。技术帮助包括提供检测故障的工具及采取保护和补救措施。软件图书馆能够使客户以24x7的速度下载最新软件。而公开论坛则允许客户提出网络问题，到数据库中寻找技术问题的答案或向参加讨论的、并愿意为客户提供帮助的其他网络

专家请教。这样，既解答了客户提出的问题，减少了客户对公司的要求，同时又使思科公司的专家能够有时间和精力处理其他问题。

3. 客户服务机制。以自助的方式向客户提供非技术帮助，包括产品状态、价目表、最新消息和订单服务等项内容。客户可以在24x7基础上获得高质量的服务。

4. 互联网产品中心。受理客户订单，客户可以直接向思科公司了解价格、发送和提交订单。只有那些被授权的直接客户和商业伙伴的代表才能通过密码使用这一程序。通过这种途径的订单将直接进入数据库等待发货，同时与查询体系直接连接，使客户能够随时了解定货情况。（也许你还记得，在本书第4章，我们已经将联邦快递公司与客户的紧密联系作为例证加以阐述。）他们的这种连接以及那些订单服务体系和IT基础设施建设都是非常有效的。订单服务体系将思科公司的订单管理系统和掌握产品可使用量的安排系统连接起来，因此每份订单都能够得到及时的处理。很快，订单将被分散到思科公司的各个直接链接协议供货商和分销商手中。这种紧密的联系使思科公司能够预计产品的需求量并很快做出反应。

5. 状态服务代理。为思科公司的销售人员、客户和商业伙伴提供直接、迅速了解客户订单所处阶段的信息。另外，还负责管理订单的预期运输日期，为所有思科公司的订单提供积压报告，确认每份订单产品的细节，确认货物及货款寄送的地址是否正确及运输方法，通过和联邦快递公司和UPS的超级链接，

将货物的发送状态登录到网上。作为网络商业系统的一员，状态服务代理体系包含着外部服务体系和价格服务体系的工作。即将思科公司的所有产品刊登在网上同时为客户提供网上价格表。状态服务代理体系所提供的有关订单的及时信息使销售人员可以掌握更多信息，更好的把握订单从而获得更大的成功。这样销售人员可以更加积极地跟踪订单，避免在收取货款和运输过程中出现问题。原本需要8天进行的追踪工作，销售人员很快就能完成。而剩余部分的时间，则可以用来建立和客户之间的良好关系和寻求新的商业机会。

为了使网络就绪化成为整个价值链的一部分，思科公司试图将其最大客户和分销商直接融入公司体系之内。就在思科公司刚刚获得成功和CCO刚刚获得商业收益的时候就采取了这一新的举措。网站的建立，使产品订货和客户服务都实现了自动化，同时也为公司每年节约了大约3.5亿美元的运营费。思科公司将其大部分精力花在从其现有客户中培养更好的客户，同时也注意开发那些由于缺乏网络连接而仍未购买产品的客户。为了更进一步推行这一举措，思科公司鼓励供货商完善其供货链并多从客户的角度考虑。

思科公司认为，建立良好的客户关系是持续获利的主要因素。为此，思科公司首先力争保持现有客户；尽管争取新的客户成本很高，但思科公司还是在不断的努力。思科公司清楚地知道，获得新客源的最好方法就是将自我配置的工具给与客户，从而使公司的幕后成为客户的台前。

CCO的最大成效之一就是使思科公司及其商业伙伴获得了共同发展的机会。思科公司约 70% 的业务是通过三种途径实现的；而几乎相同份额的 CCO 业务是通过分销商和综合销售商来实现的。公司还通过网络来尝试涉足转瞬即逝的小型商业市场。网络既给了思科公司的用户能够迅速找到所需商品并认购这些商品的渠道，同时也使公司能够发展更大的客户网络。

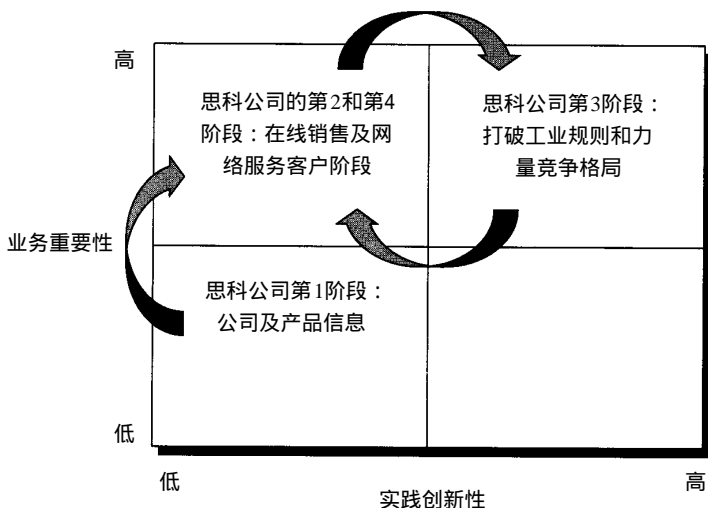


图8-3 CCO不断演化。最初阶段，CCO在线提供一些不是那么关键的公司及产品信息(第1阶段)。随着CCO接受了越来越多的思科公司的商业信息，包括产品订单及发货，其商业难度也随之上升(第2阶段)，这样，CCO所倡导的革新则成为一种竞争的力量(第3阶段)，导致参与竞争者或者不断发展或者被淘汰。当大量公司也开始做同类型商务活动时，CCO转回提供更为优秀的运营服务。

除此之外，思科公司允许客户随时查询订货单所处的阶段。目前，思科公司提供的绝大部分支持是通过网上实现的，在设在各处的四个技术支持中心，思科公司总共雇用了 1 000 名技术人员来处理来自世界各地的技术支持问题。越来越多的公司采纳了思科公司的自我帮助模式，而思科公司的客户满意率也连年上升。调查显示，约 60% 的客户希望借助 CCO 来获取技术支持，而 80% 以上的客户也希望通过它来解决产品和市场问题。CCO 的实施，使 98% 的问题得到了及时、准确的解答或补救，而 1995 年起，思科公司的客户满意率也上升了 25%。

CCO 不是在短时间内形成并完善的，而是经过了漫长、不断的尝试才形成的。图 8-3 说明了 CCO 的形成及完善过程。

## 思科生产在线

思科公司的目标就是在全球创造一种网络生产的氛围。因此，思科公司的互联网商业基础是源于思科生产在线 (MCO) 的启发。MCO 的用户，包括员工、供应商，及其他授权物流商业伙伴都是希望通过 MCO 实现产品生产、情况汇报、工具和相关信息。尽管 MCO 降低了成本、压缩了周期、扩大了规模，它还是通过提高客户服务水平的方法实现了大部分的价值增长。

MCO 的设计和实施并不是为了节省思科公司员工为客户服务的时间，而是为获得更大的商业利益。MCO 鼓励新的客户尝试新的解决问题的方法，最终通过尝试产品生产程序，MCO 赋予了

思科公司识别和开发新的商业机会的可能。

MCO是将思科公司及其协议生产商、供货商、分销商、商业伙伴完美结合在一起的供应链之门或兴趣社区。1999年6月MCO投入运行之初，主要是为思科公司的员工和客户更简便和安全地提供及时的生产信息。推行MCO所面临的最大困难就是如何将千千万万的生产信息系统合并为统一的用户界面。通过某一用户界面，MCO的动态界面可以为用户打开不同的网页，从而获得丰富的生产信息。预测数据、商品存货、认购清单，以及其他一些关键数据都可以通过一种相当安全的方式获取。由于思科公司与Oracle及其他公司建立了战略合作伙伴关系，因此一旦进入思科公司的网站，主页首先就会从众多生产系统中将那些客户比较满意和应该加以警惕的系统，包括Oracle ERP数据库显示出来。

在电子经济领域，商业合作伙伴关系是不可缺少的。因此，每个网络公司都必须不断建立、保持、更新其与合作伙伴的各种关系，尤其是与供货商的关系显得更加重要。通过MCO的建立，思科公司建立了一种外部应用体系并大大提高了供货商的生产产量和效率。例如，思科公司的一个协议生产商——Jabil Circuit通过建立MCO来监测订单完成的整个过程，大大提高了效率。通过与思科公司生产资源计划系统的直接链接，Jabil在思科客户刚刚下订单之时就能看到，订单汇总之后，系统就会做出决定由哪个供货商来提供货源。通过运行MCO，思科公司已经：



及时地得到供应信息。

在执行订单过程中，降低了商业投入。

在购买过程中，提高了员工的生产率。

订单完成的时间不断缩短。

通过将其终端对终端价值链及网络的紧密连结，思科公司创造了一家虚拟工厂。90年代初，思科公司在供应链方面面临的最大的挑战就是，如何在科技和市场不断变幻的情况下扩大生产。市场在飞速发展，思科公司要建成一种为客户订货服务的体系。因此，思科公司发展完善了由五部分组成的战略来发展供货渠道，收到了很好的效果。

思科公司供应链的自动化有以下五个方面组成：

1. 独立企业。这一理念的建立使思科公司能够将其对客户的服务通过网络分散给公司的会员。事实上，通过 MCO 基础设施的建设，思科公司的主要供货商可以对公司的供应链的主要部分进行管理、增值及运作。独立企业的优势之一就是全公司可以共同努力解决供应链中出现的问题。为了加强独立企业的概念，思科公司对其主要供货商采取了以下三项鼓励措施。首先，思科公司将 ERP 系统与各供货商相连，通过网络使其主要供货商成为整个生产体系的一部分。这种独立企业的链接也使思科公司和供货商能够非常及时地处理客户的各种要求。供应链任何一个环节出现的变化都会立刻通知到每个环节，大大节约了时间。其次，通过使用电子数据交换系统 (EDI)，思科公司

实现了数据转化的自动化。第三，思科公司创建了各商业及职能部门间交叉工作的模式，实现了重复性程序的自动化。这样一来，缩短了购货订单及报价单在各部门之间往来的时间，而每份订单及报价单的成本也由原来的125美元降为5美元。

2. 新产品介绍。一份思科公司的研究显示，每个新产品都需要由4~5个重复的构建模型，而每个模型都需约1~2周的时间来设计完成。导致模型费时费力的主要原因是要花大量的时间和人力去收集和发布信息。为了解决这一难题，思科公司实现了收集产品信息过程的自动化，从而使一天的工作量在短短15分钟内就能完成。1997年由于在新产品介绍中采用了网络技术，是思科公司节约了3个月的时间及2150万元的成本。

3. 测试自动化。思科公司清醒地认识到其生产规模的扩大永远无法赶上其商业目标的增长。90年代初，思科公司原有的人工测试不得不打破原来产品测试的完整性，采用机械测试的方法。同时，思科公司将重点放在其竞争优势即新产品开发的测试上。为此，思科公司将几乎所有的生产分散到供应商那里。为了解决测试问题，思科公司采取了三个步骤。首先，在供应商的网络上建立了标准的测试程序单元。其次，确保测试单元在接到命令后自动设定测试程序。第三，与供应商建立良好的商业伙伴关系，使供应商对大部分测试的质量负责。这样，测试程序形成了一种惯例并被制成了特定的测试程序软件。这种情况下，测试则可以全部由供应商来承担，而测试的质量由公司监控。总之，思科公司节省了大量测试所需的人力劳动，同

时使测试得到了很好的监控。

4. 直接完成。直到不久以前，思科公司的完成模式还采用工业时代的模式。商业伙伴生产的产品必须经过两个步骤，即从商业伙伴到思科公司再从思科公司到客户才能完成。每一步都要有人涉足，从而整个过程要增加三天时间才能完成。但在1997年，思科公司成功地推出了全球一步完成模式。在这一模式下，绝大多数供应商都能够将货物直接发给客户。这样一来，思科公司可以在短短三天的时间内完成货物运输过程。

5. 动态补偿。在供应链自动化实现以前，思科公司的供应商和生产商无法及时得到供应信息 and 生产需求，导致了很多人延误工和错误的产生。为了对这种不确定性进行补偿，思科公司的管理者们将其货品清单准备的异常清楚，但却无形中增加了管理费用。动态补偿模式允许生产商及时、直接地获取未经改动的市场需求信息，同时允许生产上查询实际的补偿水平。

通过推行网络就绪化，思科公司及其商业伙伴的商品供应链管理成为并行的过程。通常情况下，新产品的出台要经过工程、设计、生产、销售等一系列的生产消费环节。为了通过压缩生产周期、信息交流的时间来获取商业利益，思科公司及其商业伙伴实现了这些功能的网络化。工程师们可以在几分钟内完成以前需要几周才能完成的收集信息和设计的工作。思科公司降低了设计和原型制造过程中以及新产品发售过程中的大量重复性劳动，新产品的整个由生产到销售的时间大大地降低，而产品的质量和产量却不断上升。

## 思科员工在线

思科公司不仅在公司外围推行网络就绪化，同时也在公司内部推行这一模式。正如 CCO 是用来处理思科公司的客户、供应商和商业伙伴的需要，思科在线 CEC 则是为了向思科公司员工提供信息和服务而建立的。运用网络作为合作平台，思科员工在线包括很多内容，员工可以通过自助的办法来获得关于公司内部和人力资源方面的信息。为了在不必花费太多的前提下提高员工的满意率和工作能力，思科公司重新组织了其内部及外部的员工服务体系。最引人注目的员工服务项目应是“地铁服务” (Metro) 了，差旅费报销程序使员工可以轻而易举地对其差旅费用做出汇报。员工通过美国运通（信用卡）花费的差旅费则会自动补充到个人银行账号上去，而思科公司则只需雇用两名财会人员就可以解决每月 15 000 名“地铁服务”用户的费用报销问题。

CEC 系统是由公司几乎所有的部门共同创建的，它的使用给员工带来了下列福利。

便利的联系方法。通过网络，来自世界各地的思科员工都被紧密的联系起来。思科员工在线通过向每个员工提供及时有效的信息，为整个思科网络做出了贡献。思科公司的市场部可以通过网络将最新的产品及其价格信息提供给世界各地的员工，从而节省了成千上万美元的印刷费和邮寄费；信息发布的时间缩短为一周左右。

商业过程采用流水作业。CEC 的应用使员工花在完成重复

工作上的时间大大降低，而采用流水及规律性作业来完成商务过程。例如，思科公司的员工可以通过网络随时随地注册培训课程，而无须与培训部门的人员进行交谈。培训部门的人员会将员工的培训申请转给员工的部门主管，得到同意的确认后通过电子邮件通知员工确认培训事宜。

统一的商务系统。CEC的主页通过共享导航工具和普通用户界面，发布了很多网络信息资源及服务，思科员工可以通过网上平面图来预订或查找会议室、向信息服务部门汇报软件问题以及收集最新的产品推广详情。

将所有生产程序上传到网上之后，思科公司将季度末总结时间由原来的10天(以《财富》500强企业的标准来看，已经是相当短了)缩短为2天。但对作为CFO的拉里·卡特(Larry Carter)来说，两天之内完成仍不能算做很好。他不仅要求公司的季度数字总结要在季后24小时之内完成，而且要求将费用由原来销售额的2%降至1%。这使公司的管理结构能够快速地做出决定。也能够使高级管理人员了解某一商业部门或个人的表现。下列各项列举了CEC提供服务的范围。

工程 提供所有的技术档案、已发布文字、软件图书馆及错误调查。

销售 提供产品价格、外形、以及订单状态等信息。

市场 提供完整的技术档案、产品介绍、办公室及服务  
中心指南、信件、重大事件、新闻发布、广告、思科连

接及Packet and CiscoLink、销售和市场等材料。

培训 在线培训注册、发布培训计划及大纲。

金融 提供年度报告、思科货品价格及库存量的记录、金融信息发布、可下载的收入说明、EXCEL格式化的资产负债表和差旅开销管理等项信息。

人力资源 福利的分配与管理、股票的流向、工作列表、保险计划信息、医疗服务、员工地址变更表、新闻、俱乐部和团体信息、商业部门定义以及组织原则。

设施 提供技术中心、网络及系统运作数据、工作申请表、平面图和咖啡馆菜单等信息。

获取 提供资产设备及其他非生产性产品的购买信息。

CEC的不断应用及服务使员工能够控制其工作环境。这些应用主要包括以下几个方面。

#### 思科技术反馈中心

思科公司的员工通过局域网也将自己遇到的关于电话、计算机硬件及软件方面的问题向技术反馈中心汇报，并可以查询问题解决的情况或当问题得到解决或改变时，及时撤销申请。员工可以在网上填写申请援助表格，发送到数据库之后，再将其送到个部门寻求支持。使用网络以来，技术反馈中心每天接到的电话量下降了一半，目前约为每天 40~75 个。由于员工是将问题报告直接发给各支持部门，因此反馈时间大大缩短。尽管

思科公司员工队伍不断扩大，但还是能够以较少投入来扩大技术帮助规模。由于可以通过系统来查询他们提出的要求的进展情况，既免去了打电话的烦恼，员工的工作效率也有很大提高。

### “ 地铁服务 ”

尽管最初思科公司仅仅将内部网络作为发布信息的平台，但“ 地铁服务 ”的运用却代表了为实现商业程序的流水作业而采取的应用。例如员工出差的差旅费报销程序，过去，员工总要填写Excel中的表格，将所有差旅费记录打印出来，拿给相关部门的主管核实同意后才能最终将差旅费报销完毕。

与传统方式相反，地铁提供点点界面 (point-and-click)来记录所有与费用有关的网上信息。如果员工使用美国运通的信用卡付账，那么地铁系统将显示员工的现有金额报告；然后员工可以将所有相关费用转入支出报告。地铁系统的应用极大地改变了员工报销的速度。过去，员工必须经过 4~5周才能报销，而使用地铁系统后，员工的美国运通信用卡或银行账号将会在 48~72小时之内收到报销款项。

### 员工的自我服务系统：局域网应用

思科公司的绝大部分业务是通过网络实现的。例如，思科公司的销售人员的工作是通过电脑完成的。同时，思科公司的行政信息系统、决策系统 (DSS)、培训系统 (包括远程培训) 及自助式人力资源系统都是以网络为基础的。CEC的应用使世界各地的思科员工可以随时联系，获取有关公司重大事件、福利待遇或

最新支出追踪等报告，而获取这些信息的费用也因网络的应用而大大降低。CEC系统共为员工提供了170多万页的信息，而日访问量也高达几千次，思科公司花在纸张和印刷方面的费用也大幅度降低。

### 交流及远程学习

网络系统使思科公司与员工的沟通能力大大增强。同时，每个思科员工都可以通过远程培训系统获得教育机会。这种教育方式及其有效性都很容易通过网络来查询，因此，公司可以监督远程培训的质量从而保证这一教育方式的效能。

1997年，思科公司的首席执行官约翰·钱伯斯召开了第一次网上公司季会并发表了讲话。大约有1 000名员工观看了会议，另外的1 000人则通过内部网络观看了转播。通过现场直播，思科公司增强了拉近与员工距离的能力。据思科公司估计，约有另外2 000名员工观看了远程转播。这样，整个参加季会的员工数量就增长了一倍。

也是在1997年，思科公司与雅虎建立了合作。这一合作对思科公司来讲是一个技术上的推动。用户可以提出想要查询信息的内容，代理人将在互联网上搜索这一信息并传送到用户桌面。用户登录到网络之后，其所需信息就已经准备好了。雅虎既可以提供关于竞争对手的消息，也可以提供最新金融市场信息。雅虎和电子邮件成为了思科公司交流和沟通的强有力的工具。



### CEC战略带来的利益

由于采用 CEC 系统优化思科公司的员工队伍及工作能力，带来的可计算资金约为每年 5 800 多万美元(图8-4)。虽然思科公司对资金的节约表示非常高兴，但成本的降低并不能代表 CEC 的所有好处。该系统使员工能够更便捷地与公司和同事进行交流才是更重要的。CEC 的运用使公司在不必大幅度扩大员工队

节约总额	58 000 000 美元
员工名录	3 000 000 美元
提交费用	3 000 000 美元
福利费用	1 000 000 美元
员工沟通费用	16 000 000 美元
员工招聘费用	3 000 000 美元
培训费用	25 000 000 美元
补偿管理费用	3 000 000 美元
股票管理	1 000 000 美元
其他节约费用	3 000 000 美元

图8-4 CEC节约费用。尽管推行 CEC 的目标是为了优化员工服务系统而非降低成本，但思科公司还是从中获得了经济上的收益。思科公司在以下领域节省了费用：员工名录——免去了名册的印刷邮寄费用并且降低了查询信息的时间；提交费用——将消费报告的提交时间由原来的 25 天降低为 3 天；福利费用——将所需总额的管理费用降低了 50%；员工沟通费用——将员工沟通时间大大降低(每人 5 分钟)；员工招聘费用——通过网络直接招聘，将每份申请费降低了 17%；培训费用——将差旅费(现场直播及课堂实地教学)降低；补偿管理费用——将补偿管理的时间降低了 25%；股票管理——避免雇佣总额费用；其他节约费用——避免雇用更多采购员、办事员或管理员。

伍的前提下，不断扩大基础设施建设，从而使公司能够灵活地为客户服务。员工更好地为客户解答问题、提供服务，在经济上会收到一定的回报。思科公司员工的平均收入约为 668 000 多美元。另外，由于信息交流渠道的不断畅通（保守估计，平均每人增加生产率达 1%，或增加每周 30 分钟的产量），使生产率不断增加，因而又为思科公司节约了 1 亿多美元。通过 CCO、MCO、CEC 的应用，整个思科公司共节约了 8 亿多美元。

《网络就绪》的第一部分都在强调电子经济价值矩阵的成功企业。那些最早参加的企业所冒的风险最大但是得到的回报也最高，他们重新为整个市场进行了定义同时为工业重新划分了界限。思科公司一直位于电子经济价值矩阵的上半部分并不断为完善这

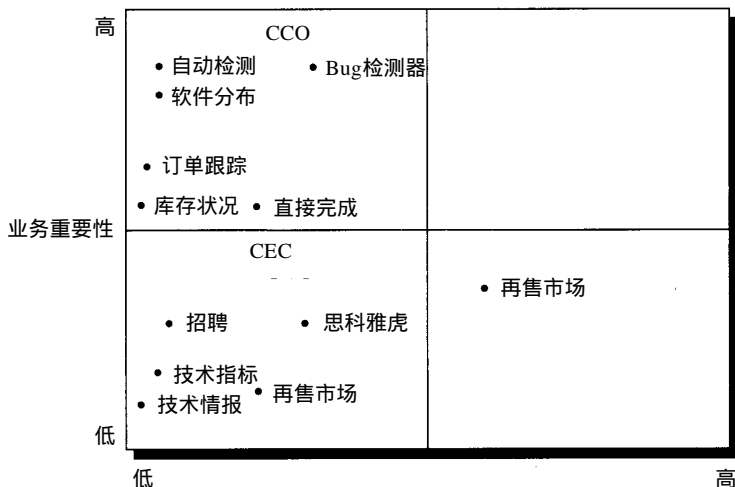


图8-5 思科商业举措概览

一价值矩阵而努力。同时，思科公司也参与了每一个象限图(8-5)。

很多大公司看起来都是战无不胜的，但是这些大公司一旦走下坡路，就会显得比我们想像的更脆弱。1990年《财富杂志》评选的世界500强企业到1995年只剩下2/3，当然，一部分公司是被吞并或合并，另外一部分则经历了价值迁移，而由于管理失误或错误而导致公司倒闭的也屡见不鲜。市场错误、技术力量不足、机构僵化、甚至时运不济都是公司走下坡路原因之一，但大多数都是由于领导人的局限性和缺乏远见而导致的，这也正是我们将领导层放在首位的原因。

思科公司看起来是无坚不摧的，但是对此思科公司有着更清醒的认识。由于将网络就绪化的原则诸实践来建立将客户和供应商紧密联系在一起的网路，思科公司确实在建立新的管理模式方面取得了令人妒忌的成绩。

除开拓性的技术应用之外，思科公司又推行了一种电子温馨系统，使公司透明化。思科是内外如一的公司，它的电子经济创造了一种以客户为中心、通过电子经济实现经济价值及鼓励员工冒险的氛围。这种透明性鼓励思科员工共享，而不是将数据据为己有，鼓励公司与外部单位共同获得知识财富。

最后，思科公司的例子证实了这样一个道理：电子经济公司不一定都必须是通过网络诞生的公司，公司名字后不一定要缀上.com。思科公司不是工业革命的难民，然而很多像思科公司一样的老牌公司却被电子经济无情淘汰。而很多像思科公司一样的企业却是正走在遵循网络就绪模式并向电子经济转轨的路上。



## 第9章

## 在混乱中寻求秩序

网络为所有人从事商务提供了机会，但对于那些对网络风险和变化准备不足的公司来说，网络远非乐土。所幸网络业的成功故事已经证明网络就绪化这一机制的作用，你的公司准备好了吗？

本书读到这里你一定理解了什么是网络就绪化以及一家公司究竟应该怎样运作才能实现这一机制。网络就绪化的核心内容在于只有在领导者、管理、技术以及竞争优势等层面上做好准备，才能进行电子商务。成功之路通过理性的验证制定出突破性的战略，以严密的战略部署指导尽善尽美的运营，最后还需进行精密的评估。现实世界往往是另一番景象，一方面公司部门之间在公司事务的轻重缓急、目标任务以及资源利用等方面各执一词；另一方面故意隐瞒自己的真实需求，却索要一些根本不使用的东西；公司只是随机地、盲目地疲于奔命以求维持现状，根本不知道要达到什么样的目标。

确实如此，电子经济表面上看来一片混乱，并且力图阻挠

所有向有序转化的努力，不过也非无章可循。尽管电子商务的游戏规则、衍生机遇还有待人们去充分认知，我们仍然能在电子经济蓬勃发展的今天发现一些约束经济主体的规则。根据我们积累的经验，可以认识到以下几点。多年以来电子经济的大体轮廓已为很多人感受到，早在 1969 年管理界的领军人物彼得·杜拉克就指出知识经济是以信息为推动力量、由被他称为知识工人(knowledge worker)的阶层来实现的。近来，个人电脑业的革命对生产力、生产部门都产生了深远的影响，社会的每一个部门从教育到医疗福利都可以验证这一点。

这一章里描述的绝大部分规则都可以归因于网络可以减少公司和用户之间进行商品、服务、以及观念交换时调研和协作等方面的成本。商务电子化使抵押调查所需的费用、银行交易的手续费以及为寻求客户支持而做的支出等下降了 90% 还多。有些情况下，由于交易的成本急剧减少，甚至可以忽略不计。这种情况下，供应商和客户之间的协作取代了费用成为最重要的因素，服务也转化为经验成为一种最有价值的商务。

## 新现实：电子经济的11条规则

一场声势浩大的变革正在改变着商务的游戏规则，并向既有的认识和观念挑战。这场变革也改变着公司创造价值的方式。新经济正在打破长期以来形成的有关客户、供应商、商业伙伴之间的理论和规则。电子经济对某些传统的规则和

理论重新加以规定，而那些规则和理论在过去是被奉为金科玉律的。下面，我们试图对电子经济所产生的 11 条新现实及其推论加以描述。

1. 确定自己是个规则的破坏者、动摇者、制定者还是一个接受者。

2. 调整部分价值观：努力消除自己的不成熟，否则别人也会这样做。

3. 成为机会主义者：不断向客户咨询、改善并解释公司的所有举措。

4. 关注动态的发展而非静止的事物。

5. 没有人能够独自成功。

6. 颠倒地位：供应商和客户将以前所未有的方式进行合作。

7. 是跑，而不是走。

8. 笨蛋，这是网络。

9. 聪明型的出价。

10. 品牌效应和渠道效应。

11. 做计划很关键，但别去做。

确定自己是个规则的破坏者、动摇者、制定者，还是一个接受者

挑战惯例。审视自己的规则。不断地更新观念。大智若愚地思考。面对困难不妨幽它一默。

——罗杰·范奥克(Roger Van Oech)

面对挑战，规则的破坏者、动摇者、制定者会有不同的态度，你和你的公司会采取不同的策略界定与互联网的关系，并且为客户提供评估。电子经济的领袖选定某种策略，据此制定发展战略。在电子经济中，你的洞察力越是广阔，公司的业务就越集中。一次失败并不能极大的影响你，随之而来的是更多的市场机遇。

### 规则破坏者

规则破坏者不墨守商业陈规，相反提出自己的法则并因此获利丰厚从而引起别人的重视。由于这类公司能够极力地推行自己的观念(想一想1985年的苹果公司以及1996年的亚马逊公司)，它们快速地调整战略从而改变游戏规则(最近的例子有从事汽车业的Autobytel.com以及在线股票交易的E\*Trade)。总之，规则破坏者的公司常常能够最先闯进未开发的领域。

如果他们幸运的话，规则破坏者就会将新的规则带入该产业，并且成为新兴市场的主宰；这种情况下他们创立的规则就会成为业内的新标准。此时规则破坏者也就转化成规则制定者(参见下一节)。规则破坏者经常从这种领先一步的行动中获取经济利益。他们习惯于争先，致力于获取：

客户和市场。

市场中最优秀的人才。

资本和风险投资。

最佳的合作伙伴。

同时规则破坏者看重与客户的联系，并为他们提供前所未有的机遇借以加快投资资金的周转。

规则破坏者也面临下列不利条件：

创建的商业模式很容易被取代。

利润率很低。

技术改进会遇到新的障碍。

高风险。

那么谁会成为规则破坏者呢？这是一个很有趣的话题。规则破坏者绝少是市场占主导地位的玩家，常常是业中第二或者第三流的公司甚至是来自其他行业。略加思考就会理解个中原因，行业中的主导由于已经占领这个领域通常没有变革的动力；也就是说行业主导公司的经营者很少去质疑让公司发达的机制是否需要变革。

并非所有的规则破坏者都能够成功，一旦失败就得付出高昂的代价。以 Lotus 1-2-3 软件获得巨大成功的杰姆·曼兹 (Jim Manzi) 创建了 Nets 公司，旨在为客户进行 B-B 运作，创造一个虚拟的“分类杀手”体系。如果杰姆·曼兹取得成功，许多行业



现有的规则早就被打破。多亏 Nets 公司所处的世界是正走向开放标准，因而它所主张的商业模式碰了壁。不过，后来的发展证明该公司的一些主张还是在后来的公司，如 VerticalNet、Netbuy 身上得以体现。

戴尔计算机公司的成功在于它最先认识到将复杂的物流软件(logistics software)与电子经济提供的大量的用户化机会(mass customization opportunities)相结合，生产满足用户预先要求的个人电脑来。比起已有的商业模式，戴尔模式显然领先了一步；戴尔的竞争对手纷纷效仿。

规则破坏者由于完全暴露在所有竞争对手面前，所以它的地位往往岌岌可危。美国网景公司因为打破了浏览器领域的原有规则，一下子几乎占有该领域百分之百的份额。当然在电子经济中这种领先的优势只会是暂时的，我们已经注意到这一点(参见第2章“优势难以保持”)；在网景公司这一案例中，它占据优势的时间也不过数月。

同理，Onsale(参见第5章“把产品沿着‘食物链’向上移动”)一开始并不想成为规则破坏者，它只是想搞活销售渠道，把多余的计算机配件销售出去。该公司在最终确立现在采用的营销方式之前曾经试验过多种拍卖方式；更为重要的是它还在试验，仍在不断地打破现有规则。经过一个阶段的理性试验，Onsale的策略就是从其中总结出成功的经验并应用到电子商务价值矩阵的上半部分，从而使公司更为成功。

## Linux公司及其资源公开软件是 怎样打破原有规则的

规则破坏者最初的选择往往显得毫无效果、没有指望。以Linux公司为例，Linux改变原有游戏规则，推行一种免费、源代码完全开放的操作系统，一下子打破了微软公司视窗操作系统垄断的地位。

效仿者们纷纷以宗教般的热情追随Linux的做法。Linux成为公开资源软件的最佳例证：用户以一种共享与合作的方式使用和修正其所拥有的软件。Linux一直主张软件开发者优先享有根据需要更改软件设计的自由，Linux早期的很多开发者都接受了这一提议，并将这视为一个园地可以通过开发大量的应用程序，共同为丰富操作系统的设计做出贡献。后来这项软件成为媒体的宠儿，被称为“微软杀手”。随着越来越多的主流计算机公司把Linux和Windows捆绑在一起，分析家们都认为Linux在操作系统领域已经争到了一席之地。不过Linux究竟能够走多远还是个大问题，即使是现在，商业化的浪潮也在威胁着以松散合作方式运行着的网络系统。

如果Linux打算走更加商业化的路子，那么它将面对这样一种矛盾：按照网络就绪理念运作的公司主张

标准化，但是Linux试图反对这一做法；尽管有些开发者认为标准化的Linux商业版本不可行，我们相信如果Linux想改变仅仅为大学生所喜爱的非主流操作系统的地位，它就需要走微软公司视窗系统的路子。

### 规则动摇者

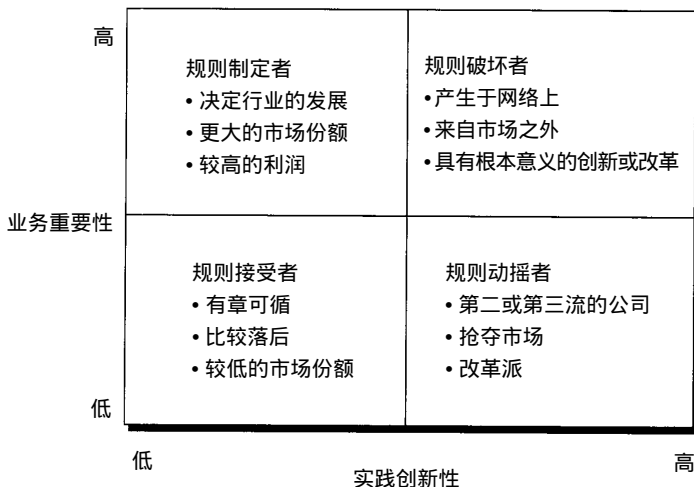


图9-1 规则制定者、破坏者、接受者以及动摇者的不同特点。通过电子商务价值矩阵对各自特点的展示，可以得出如下结论：市场中的主宰公司不想成为规则破坏者，因为缺少对已经运行良好的商务机制进行变革的动力。规则破坏者往往产生于网络；规则动摇者往往是第二或第三流的公司以及来自有形市场的公司；至于规则制定者因为较早采取行动，往往获取较高的市场份额和利润。

规则动摇者主张想要摘到树上的果子，一个好办法是抓住树枝进行摇晃。由于你所抓的树枝以及摇动的方式不同，并不是每一次晃动都会有收获。基于上述原因，采取网络就绪方式运行的公司会尝试电子商务价值矩阵中所列出的所有方式。尽管最佳的尝试一般是处于采取矩阵上半部分列出的方式中，但上述尝试通常是先选择位于矩阵底部的方式以便于进行基本的合理试验。与规则破坏者不同的是，规则动摇者比较满足于网络现状，在大量的非关键的商业运作方式之间摇摆。一旦选定某种方式，他们希望能够在市场上获取成功。这样看来此种方法是要比第一种风险小一些，因为只有一种实施方案被证明行之有效了，规则动摇者才会将其规定为发展策略，投入运营。

威廉斯公司(Williams Company)(www.williams.com)就是一个成功的规则动摇者。早在 90年前，威廉斯公司就在堪萨斯州的史密斯堡(Fort Smith)成立了，过去一直是一家默默无闻的建筑公司。直到 1982年，该公司开始承揽全国范围内跨州的天然气管道铺设工程，到 1992年威廉斯公司一跃成为美国规模最大的天然气输送企业。让威廉斯公司成为一个规则动摇者的事件是该公司决定把原来的输气设施改造成光缆。几乎是一夜之间，威廉斯公司就变成了一家通讯公司；今天威廉斯公司已经成为全球能源和通讯业的先锋企业。通过富有创意的决策和动摇规则，威廉斯公司终于在电子经济领域奠定了自己的地位。

Priceline公司(参见第4章“拍卖伙伴”)是规则动摇者策略又一个很好的例证。Priceline公司并没有把买方集合、信息化、拍卖、

用户化以及社会等概念当做教条来尊崇，而是公司在进军旅游业是把上述观念融合在一起。

### 规则制定者

规则制定者的地位令人羡慕，因为这标志着公司已经成为业内盟主可以决定该行业的发展，而其他人只能为马首是瞻，跟随其后了。微软公司因其占有的市场份额巨大，就是这样一个规则制定者。没有哪一个软件厂家会愚蠢地忽视视窗 98 的规则而设计另外一种独立的产品。规则制定者得益于电子经济的新进展，例如用户化、数字化、个人化、及时运行、缺乏创意，以及最重要的是将前端流程和后端流程还有全部的价值链结合起来。如果不能严格的执行，及时最好的创意也难赢得优势地位。

充当规则制定者的一个好处是比规则破坏者面临的风险要小得多。毕竟，规则制定者可以从规则破坏者的身上借鉴或好或坏的经验。规则制定者采取这样的策略：允许别人先开拓出一个市场来，尽管这样丧失了部分优势，却可以从别人的错误中吸取教训。时机成熟，规则制定者就拿出改进的方案，希望最终确立市场主宰的地位，并且在一个更为成熟的市场上获取更多的利润。规则制定者也致力于在其他方面探寻可行的策略，争取在与规则破坏者的竞争中齐头并进。例如可以收购规则破坏者，一旦成功，规则制定者就会采用新的技术，抑或将新技术抹煞掉，当然这种做法比较少见。

一家公司要成为规则制定者并不意味着首先必须成为规则破坏者，也并不要求其首先成为行业内第一才能问鼎规则制定者的地位。网景公司因开发互联网浏览器而成为规则破坏者；微软公司以其为互联网资源管理器设计的操作系统和桌面系统一举成为规则制定者。E\*Trade因为率先实行网上贸易打折策略而成为一个规则破坏者，而 Schwab公司凭借其竞争力——由良好的声誉和销售渠道构成的强大的经销商体系——与E\*Trade进行竞争。最终Schwab一方面利用原有的基础设施，另一方面开拓电子经济的新渠道，现在，公司的客户既可以在网上进行贸易，也可以到公司或者通过电话进行交易。其他公司如果想进入这一市场无疑得按照Schwab提出的游戏规则来进行。

### 规则接受者

公司想获得成功并非一定先要当开路先锋，规则执行者观察竞争对手在做什么，参照一下其他行业公司的状况，研究他人以往的经营纪录，然后择其善者而从之。从另一个角度来看，规则接受者有着明显的劣势，他们必须循着其他公司开拓的道路亦步亦趋。例如，Gateway公司和IBM公司以及其他PC机生产厂家就不得不遵守戴尔公司建立的市场规则，从这个意义上讲戴尔公司是一个规则制定者，它成功地开创网上销售PC机的先例；而像Gateway等电脑公司尽管并非心甘情愿，也只好默认戴尔创立的规则，没有太多的选择余地。

规则接受者的策略代表着在四条规则中选择了最小的风险，

他们乐于遵守他人创立的规则并甘守一隅希望有所收益。风险是降低了，潜在的回报率也随之降低，利润和市场份额通常都较少。总之这是一种低风险却有效的策略。这种风险转移是一种合理的战术但并非战略，规则接受策略通常不适用于核心商务或创业阶段。

在IT业，应用软件开发者是典型的规则接受者，现在应用软件必须以操作软件的具体内容为规则进行相应的编写。一家公司生产新产品首先考虑的就是自己的软件必须得到操作系统的支持。至少在商务软件领域，这一点是毋庸置疑的。微软公司的视窗软件控制着世界上90%的商业桌面电脑。微软公司就是一家规则制定者，其他公司只有追随的份。只有当微软公司发行了自己的应用软件，其他规则制定者公司，如苹果公司的Macintosh或者UNIX等软件才能有所行动；例如，照片处理软件方面Macintosh操作系统领先他人一步，而Silicon Graphics的操作系统处理动画应用方面技高一筹。

在电子分销方面占主导地位的是Arrow电子公司([www.arrow.com](http://www.arrow.com))、Avnet公司([www.avnet.com](http://www.avnet.com))和Marshall工业公司([www.marshall.com](http://www.marshall.com))虽说只是一家二流公司，却也通过建立网址改变原来的商务规则，充当了一回规则破坏者的角色。具体来讲，Marshall公司率先在电子分销领域，建立了一整套融前期规则、基础平台搭建和执行的高效率的措施。那么Arrow和Avnet公司是怎样应对的呢？它们按兵不动，看Marshall公司究竟能否成功；随后，这两家公司大举进军互联网业务，享受数字化带来的好处。Arrow和Avnet对Marshall公司打破常规的举动并不十

分在意，他们把Marshall的行动视做试验，从中吸收经验借鉴教训，他们自信凭借其强大的实力，很容易在业内取得主导地位。这样做的效果究竟如何还有待于进一步观察。

## 任职者的注意事项

电子经济对任职者显得有过多的风险，通常任职者既缺乏对冒险的忍受能力，又不具备网络就绪化所要求的成功素质。因为任职者缺乏变通，而新的竞争对手(常常是信息灵通者)往往迅捷地占领任职者原有的渠道甚至取而代之。某些领域的新的进入者要比其他市场的多，但无论哪个行业，传统企业都面临如何应对竞争的问题；有些公司需要采取更进取的领导班子、管理模式以及商业运作，取胜的关键也许在于将它的特权纳入电子市场。

这项工作并不容易，因为对于大多数任职者来讲电子经济不仅需要公司的运作方式和结构的调整，还要求决策、经营心态、观念、人力资源以及经济成功所需的措施方面的改革。除此之外，还要求他们放弃已有的商务模式或渠道，并敢于冒风险将传统的机构进行重组。通常由于涉及较大的变革计划，一部分中坚分子的努力是必不可少的，一般需要外部人的力量的介入，很少是原来班子的人员成为改革的中坚。对



于大多数的传统公司来说，对这些人实行一项补偿政策往往有助于他们建立独立的从事电子经济的业务，或者从业已存在的机构里脱离出来。即使公司已经成功地开辟了一条道路，也要小心不能将这项事业扼杀，否则最终还是回到传统模式的老路上去。

公司对风险的承受能力至为关键。反复强调学习将有助于较快地培养必要的技巧和观念。长期的发展策略有赖于精心地设计管理进程，这不同于用旧的决策对付灵巧的新进入者。

AT&T公司已经开始担心MCI公司和Sprint公司会发展太快。总之，任职者转向电子经济所需要的是鼓励。成功意味着试验新思路、掌握新技术、挑战传统的市场机制、经历一段低收益的日子，甚至放弃原来的重点经营项目。不过回报也将是巨大的：迎来一个新的起点，在日新月异的市场上掌握一套参与竞争的本领。

调整部分价值观：努力消除自己的不成熟，否则别人也会这样做

伟大的真理最初面临的是谩骂。

——萧伯纳，爱尔兰剧作家

电子经济要求每6~9个月进行一次技术或者商务经营方法的变革。产品的生命周期大为缩短，根本无需等到某种经营模式

成熟就会有新的模式出现。现在，即使旧的模式还在大行其道，新的模式已在准备抢滩登陆了。你是否有勇气调整自己的部分价值观，敢于和以往的商业伙伴分手？正确的选择是肯定的回答。不解除旧的束缚，你就不能从新的电子连环关系和改革重组中获得利益。

建立于俄亥俄州哥伦布的 (Columbus)Bank One 银行正利用上述原则进行一场合理试验。尽管 Bank One 已经花巨资拥有了在线资产 ([www.bankone.net](http://www.bankone.net))，它还是建立了另一家独立的网络实体 [Wingspanbank.com](http://Wingspanbank.com) ([www.wingspanbank.com](http://www.wingspanbank.com))；并且 [Wingspanbank.com](http://Wingspanbank.com) 公司(“假如你的银行重新开始，就会是这样。”)和 [Bankone.com](http://Bankone.com) 进行竞争，抢夺市场。这样做的风险是此种策略不一定能够引发渠道冲突，也不一定能吸引客户从现实银行及其网络银行退出，转而选择这种获利较少的银行产品。我们为 Bank One 这种大手笔的战略选择叫好，并且相信网络银行能够帮助 Bank One 拓展业务。Bank One 尽管知道这种冒险会削弱自己的根基，但希望增加网上银行品牌数量以吸引技术头脑灵活的用户。[Wingspanbank.com](http://Wingspanbank.com) 位于特拉华州的威尔明顿(Wilmington)，公司的副总裁乔治·麦肯 (Gorge McCane) 认为：“如果用户有一种倾向，愿意和一家纯粹的在线银行打交道，他们的选择将是我们。人口统计表明，纯粹的网上用户希望参与边缘技术，这与那些宁愿选择现实银行的人的选择非常不同。”

## 成为机会主义者：不断地向客户咨询、改善并解释公司的所有举措

今天，经济发展变化莫测，如果你不浴血奋战，最终只有一个结果：死。

——福布斯ASAP

价值观念改变的是如此之快，你不能坐等客户上门来发现你可以提供什么产品或者服务。在电子经济领域，变化发生的非常快，所以需要 you 冲在最前沿。你不能等着客户来教育你，而要教育客户。你应该给客户id提供新技术，这样的话才能满足客户的愿望。

我们已经讨论了电子经济是多么易变，除非你是一个机会主义者，你将发现新的竞争对手正挤进你的价值链、攫取你赖以生存的财富。1997年美林公司解除了贴现经纪人佣金并且认为全日制经纪人服务所提供的“智慧”已经满足不了要求，不能够像互联网经纪人那样采取“机会主义的交易”方式。现在我们知道贴现经纪人公司E\*Trade和Schwab将美林公司认为不可再分的各项决策进行了分解。事实证明决定买或卖某一种股票(这正是智慧所在)与真正买或卖某种股票是两种完全不同的事情。美林公司的许多客户都明白了这种区别，但公司不明白。美林公司最终回过味来，转而进行贴现交易，适时地调整自己的价值观念，在它的全日制贴现经纪人中间进行了一场小小的革命(参见前一条规则)，猛然间接受了所谓互联网交易就是机会

主义的观点。

## 关注动态的发展而非静止的事物

发展的艺术是在变化中保持秩序，以及在有序时保持变化。

——阿尔弗雷德·诺斯·怀特黑德，美国哲学家

电子经济要求人们具备一种新的思维方式，即关注动态的发展而非静止的事物。传统经济时代，人们等待事物的发展自己慢下来；电子经济时代注重的是将个人的影响注入事物的发展进程中；电子经济使用生物的而非物理的机械思维方式，所谓物理的机械思维方式是指传统经济时代把事物当做是不相关的、断续的一种思维，生物思维认为数据、比特、思想、市场以及公司等本质上都能变化和生长。观念转化还表现在以下一些方面：

重视顶线而不是底线。

传统经济看重成本核算，尤其是怎样降低成本；电子经济重视彼此之间的关系以及如何增加获得利润的机会。

重视彼此的关系而不是具体的事件。

重要的是网络，不是节点；真正的价值是网络的核心部位，而不是你眼前的蝇头小利。尽管智慧的确体现在一个个节点上，但这种智慧如果不是体现在彼此联系的基础上，那么它将不会创造任何价值。

重视过程而不是结果。

如果电子经济的商务活动只从某一个方面去衡量其价值或者结果，那就是只见树木不见森林。个人之间的交易比起彼此间的联系、过程以及历史来说，显得微不足道。不要以数据处理的眼光看待电子经济，而应从信息传递的角度去认识；换言之，要从大处着眼。你所遇到的机会可能要比你想到的多。

重视结构的优化，而不是追求利益的最大化。

过于追求利益最大化的工业经济可以导致僵化甚至目光短浅、加剧了工人和管理层之间的矛盾、引起更多的生态和社会问题。把公司内部机构看做互相关联的一个网络，其中集体利益依赖于内部和谐的人际关系，这种电子经济的形式更看重结构的优化。那么追求优化的结构和追求利益最大化之间的区别是什么呢？打个比方说，人体最佳的体温是华氏98.6度，而可以达到的最高体温足以让人丧命。

重视产业结构的升级，而不是保持暂时的平衡。

传统经济就像一架机器极力保持适当的生产能力，反对一切中断；而创新往往被认做是一种违背常规的中断。传统经济得益于增值主义者，但是这种策略并不是次次都见效。汤姆·彼得（Tom Peters）在《创新的循环》（The Circle of Innovation）里提到“增值主义者往往有这种嗜好——他们不知疲倦地对昨日的统计数据进行刷新，以满足他们的虚荣心。”尼古拉斯·尼葛洛庞蒂是麻省理工学院传媒实验室的主任，也同意汤姆的说法，

他曾经提到，“增值主义是创新的最大敌人，电子经济是靠结构的创新来保持其稳定的效益。”要在混乱和有序之中寻求一种平衡；当两者发生冲突的时候，选择混乱。

## 没有人能够独自成功

摩根先生收购合作伙伴，我自谋出路。

——安德鲁·卡内基 (Andrew Carnegie)，银行家，认为在与人合作方面，与J.P. 摩根的做法不同

这真是一个矛盾：客户一方面总是要求最好的产品和服务，或者是两者天衣无缝的结合；另一方面每一个人又要求有所不同，即被当做独立的个人来看待。电子经济领域这种矛盾是永恒的，这要求公司无所不包，致力于给客户提供各方面的选择机会。随之，公司庞大的规模就会产生垄断，最终因为缺乏灵活性而有损个性化特点。

随着电子经济的发展，公司之间必须建立一种联系可以有效地进行竞争。这种经济不容忍傲慢，对那些贪心的、自以为可以不通过与他人合作就能更好地为客户服务的公司进行惩罚。除了合作，别无选择，电子经济的发展已经充分证明了这一点。形势和技术发展的如此之快，没有一家公司有可能以一己的力量独立满足客户所有的要求。以互联网为基础的公司正在形成

新的价值链，不仅包括传统的合作伙伴如客户、分销商、供应商，还包括店面、竞争对手和制定规则的人。兴趣社区和其他的网络公司的形成可以对公司如何形成核心竞争能力、抓住机遇有所启示。另外，合作也让你在利用机遇时降低了风险。作为一种新兴的经济，电子经济要求你具备组织电子商务店面的能力。

电子经济对合作精神的追求使各种合作关系成为可能，如竞争对手与竞争对手、客户与供应商之间的合作关系等等，也许其中的很多类型在几年之前还是为人不齿甚至不合法的，现在却成为理所当然。

合作让新起步的公司受益无穷，尤其通过与声名显赫的公司合作可以增进品牌知名度。这些新起步的公司也会获得另外一些好处：如利用合作伙伴的关系建立客户间的交流网；利用合作方的知名度创建品牌；借助于合作关系获得关键的资金、体系、人才、信息和市场。还有，一种强大的合作关系的建立可以打消其他参与者分一杯羹的念头，从而在竞争中占领先机。

对于那些已经为自己的产品开创出品牌的公司来说，与新兴的公司合作同样获益匪浅：至少，它们的产品会借机进入新的市场和领域；除此之外，聪明的合作让公司拥有新的客户，也给老客户提供更多的信息；还能够有助于更好地理解需求（通过迅速地实施市场调查）。合适的合作伙伴可以增加收入来源、增进关键知识的积累。宗旨和新公司的合作让已有所成就的公司拥有一种不断向上进取的动力。

网络就绪公司同样也认识到与不合适的伙伴建立和发展合作关系充满危险。协作将有形价值带给每一个合作伙伴，并使其转化成的回报和利益变得日渐彰显和持久，这有助于维护和增强彼此的约定。协作对明确彼此合作的组织内部不同成员的责任起着关键作用。合作成员之间由于目标、观点和文化上存在差异，往往会产生危机；信任是一个协作关系获得成功的关键所在，否则就会破坏这一协作关系。威胁合作成功的潜在因素还包括彼此间不同的取舍和行动时间表。例如，当一个成员力图推动电子商务而另外的人想创立品牌时，就会产生冲突。合作者常常因为彼此不同的管理模式造成难以解决的领导权之争。最后一点，合作伙伴之间也会因为对约定的执行程度不一而产生很多的问题。

### 颠倒地位：供应商和客户之间应以前所未有的方式进行合作

互联网允许你和客户不断地进行讨论和计划自己的未来，建立网站就可以探讨公司发展的大计。

——威特斯·威克(Watts Wacker)，SRI顾问

电子经济对传统的智慧不屑一顾。仅仅在几年之前供货商和客户之间分享价格信息是不可想像的事情。过去，公司的采办官员和供货商之间的关系势同水火：你得到的多一些，我就得到的少一些。因为要追求最低成本，公司的采购工作几乎变成了一种行政性的任务，这使得供货商和客户之间不存在获取共同收益的机会。



电子经济使网上采办成为可能，这样做的结果是公司和供货商之间过去的那种单纯的买卖活动变成了一种富有战略意义的活动。过去的时候，公司从不和供货商通报产需信息，否则供货商就会在谈判中占得先机。

电子经济也改变了过去的另一项愚蠢的规则。 Enron、Occidental Chemical以及另外五家石油化工公司共同建立了一个网站，购买维护、修理和生产所需的原料，此举的目的是改变过去与供货商单纯以价格为基础的供求关系，实际上，也确实简化了购货手续和程序，提高了生产率和服务水平。

## 跑，而不是走

时间对于伟大的公司来说是朋友，是业绩平庸的公司来说是敌人。

——沃伦·巴菲特，Berkshire Hathaway公司的首席执行官

电子经济讲究的是速度，它要求企业根据信息的更新而进行实时的新旧更替。从供货商手中得到的货物和服务被立即转化成产品传递到客户手中，这能产生两个结果：第一，公司可以减少盘点和库存两道手续；第二，公司可以从大批量的生产转化成一对一的定制。

一个以比特为基础的经济中，即时成为运行的关键，决定价值的不同；决定即时的因素不是地利，而是速度。电子经济时代不管从事什么工作，你必须学会提高效率，只到能够实现即时。每一次和你的客户打交道，都要提高效率消除摩擦，否

则收益变得和产品生命周期一样短暂。现在的许多能从产品中赚取大头的计算机公司两年前根本还没有出现。传统经济时代，开发出像宝丽来相机这样的产品就能让公司在随后的几十年里获利；今天，电子产品的平均寿命不到半年。

## 笨蛋，这是网络

某些人必须做出行动，令人难以置信的是老天选择了我们！

——杰里·加西亚(Jerry Garcia)，《伟大的死亡》(The Grateful Dead)

究竟是什么事让一个系统的成员没有核心也没有界限？答案是传统经济中最基本的区别之一：我们(自己，通常指卖主)和他们(非自己，通常指客户)。电子经济中没有我们和他们的对立，只有对于“我们”的几种不同的指代转换；会员身份成为关键，关注的重点转变为是使会员聚合在一起的因素。换句话说，起作用的是“链接”，不是“节点”。网络需要的工具将被取代——这真是一大解脱，但是渠道尚存。

传统经济重视规则，这让那些衷心维护团体的墨守陈规者赢得尊奉和忠诚。电子经济排斥墨守陈规和忠诚，网络让人们获得信任，并且彼此间拥有。忠诚也会流动，不是向单一的组织，而是向为人们提供优化的合作机会的体系机构和渠道。电子经济时代，越来越多的人将自己认同为某网络的成员，而不是“单位”或者“节点”。基于这一点，他们本能的热情参与将

网络做大的努力。短期内，电子经济的公司将不再致力于公司最大限度的利益，而是谋求整个基础建设价值的最大化。这些公司可并不幼稚，他们知道共同的繁荣是让自己致富的最佳策略。电子经济时代的一家公司就如同一只织网的蜘蛛，除非网结实，否则每一部分都是弱不禁风的。

## 聪明型的出价

不要想当然地认为别人和你的智力相当，也许他比你更聪明。

——特里-托马斯(Terry-Thomas)英国幽默作家

公司通过每一次与客户打交道学会聪明地出价；每一次交易，如果卖者与买者没有进行智力上的交换，就不算彻底结束。

过去T型车只有黑色的，现在你也许可以拥有各种颜色的T型车。传统经济说：“或拿走或者留下。”电子经济说：“按照您所要求的拿走吧。”福特公司将不再生产款式相同的两辆汽车。用户化需要的是信息，信息从何处获得？所有的事物都是平等的，最确切的信息来自客户和买主；获取信息的工作可能很棘手，问题的关键是，从每一次的交流中获取的信息必须可以在工厂里进行处理；还应明确的是并非每一次交流中都能获得可行的建议，或是因为所得信息不具备可用价值，或是因为成本太昂贵无法执行，或者是由于隐私权的问题不好处理。

亚马逊公司在这方面做得非常出色，只要你对某一本书有兴趣，它都能同时给你建议另一本书，软件代理人相信它同样

具有吸引力。这些代理人通过跟踪浏览和处理上百万读者购书交易得到智慧。每次交易都让亚马逊公司变得更聪明。

Blockbuster娱乐公司采取的也是同样的办法，只不过它的投入的赌注要更大一些。Blockbuster's EntertainmentMinder 娱乐业从原则上每周都给订户提供一份个人化的信息包括新录像、游戏、新投放的CD碟、有关录像的剪报、评论、特定的信息以及赠券等。用户先在 Blockbuster的网站注册，填一份表格就能够选择自己中意的录像、游戏和 CD制品了；他们可以下载在电脑右下角以一个白色惊叹号为标志的特定软件。当惊叹号转为红色并开始闪动的时候就标志着完成一次更新，用户就可以收看一段录像的片断了。网站投资的数额可能关系到公司获利的多寡，但是决定一个项目是否成功的因素是彼此之间的关系和获取的信息。

## 品牌效应和渠道效应

不要解除骆驼身上的负担，否则它会得意忘形的。

——吉尔伯特·基斯·切泽特顿(Gilbert Keith Cheseterton)，  
英国作家

电子经济时代品牌的作用非同小可。曾经流行这样一个神话：网络一视同仁地对待竞争对手，消除知名品牌的优势，甚至还创造出一个专有名词叫做“解体”用来描述这种把集中的物质分成各个组成部分的现象。所谓“解体”就是指电子经济的作用就像一个均衡器，它使后来的公司与早已经声明远播的

企业处于同等的地位。神话还说在这个“窄带传播”的时代，“解体”作用尤其明显，每一位客户都是“市场整体与组成部分的同一体”，品牌显得毫无价值。

不要相信这种神话，现实是尽管因为有如此多的选择，顾客选择的还是让他们觉得舒服的那一种。品牌名称在电子经济时代忽然间获得了新的重要意义：一个精心树立起来的品牌也许使一家企业拥有最有价值的无形资产。想一下英特尔、耐克、星巴克(Starbucks)还有Matha Stewart,无一不是靠品牌来赚钱的，这些品牌的拥有者认为商标是他们最有价值的资产。为什么这样说？消费者宁肯为了这一品牌多花钱，尽管可能制造这一品牌的厂家与竞争对手提供的产品或服务根本没什么两样。

这样说来，品牌效应就十分关键了，除此之外电子经济还创造了一种新的品牌模式：渠道效应。电子经济里，产品的品牌效应从形象转变成一种关系、一种以价值和服务为基础的经验，并且通过网络传播给最老练的用户。挑战将会是创新、一种利好信息、完美的运作、开创出效率很高的平台以及和客户保持牢固的关系。

渠道效应代表一家公司有能力提供价值。举例来说7-Eleven公司就通过5 000家联网的商店获得了巨大的虚拟价值，公司利用这种渠道权益既扩大了一种观念(远远不止提供面包和牛奶)，又开创了金融服务的一种模式。由于顾客们相信7-Eleven公司的渠道，他们借此发订单、做现金交易，并且涉足越来越多的商务服务。借助于渠道效应，7-Eleven公司的发展不

可限量，例如在日本，它和一家公司的合作就能让顾客在感觉方便的店里印刷书籍。电子经济让 Yahoo! 公司、美国在线都拥有了良好的渠道效应。

电子经济时代参与竞争的公司认识到品牌管理是它们的基本义务。管理品牌的时候，互相连结是一把双刃剑：不利的一面网络使原本掌握在公司手中的控制权拿走了，品牌可以被破坏或者严重的损毁。英特尔公司当初设计奔腾芯片的时候并不知道起浮点运算系统有缺陷，只到以后才发现。

## 做计划很关键，但别去做

问题不在于怎样出新——创新思维就在你的头脑中，关键是怎样把旧的东西抛弃掉。

——迪伊·浩克(Dee Hock), VISA 体系的创立者

本节的小标题有点像开玩笑。电子经济里，我们大多数人接受过的线性计划的训练变得毫无用处。成功需要一种通盘的思维方式，既要想到联系、即时性又要考虑到电子经济不可预测的因素。领先的电子商店必须能够认清形势、快速做出反应和寻求合作，还要毫无闪失地去运作。按照网络就绪化原则运行的公司将遵从下面所开列的一些原则。

正确地分清是非缓急。

严谨地执行任务。

电子经济中新的竞争对手往往从意想不到的地方冒出来。电子经济的发展要求从过去的条块分析、线性的思维方式，转化成一种包含多种规律在内的、动态的整体性思维方式。

你的资产组合就是你的计划，这需要你积极地制定和执行。

跳跃式的变化以及无序的进程成了每天正常的工作状态。电子经济要求同步执行来实现现实世界中资源和趋势的转变。

## 写给读者最后的话

也许你只是兴之所至、随手拿起了这本书，并且一直读到现在，那么网络就绪化正在等着你。这并不容易，我们都知道电子经济是一种严酷的环境，同时既是不可就药的，又能带来无限回报。不错，它能够给创新者带来竞争优势和财富，可它又非常吝啬，因为它能带来什么就能带走什么。几个月内或者更短的时间里，竞争优势就逐渐消失殆尽。它的符咒是“今天你做了什么？”电子经济让仅仅只有创意的人受挫；它让那些过去靠实干致富的人遭受重创；对于那些自以为与电子经济毫无关系的人，它报以冷漠，这也是它能够实施的最严厉的惩罚。

这次旅程缺少不了你的参与，因为我们曾经描绘的有关电

子经济的蓝图正被像你这样的规则破坏者所改写。我们已经见证了电子经济是怎样改变了旧有的秩序：买主而非卖主改变着游戏的规则；读者而非作者编写着新的故事。传统规则的藩篱？不再起作用了。服务变成了产品，产品被信息化了，任何概念上的区分都将失去意义。传统条件下的游戏规则是提高价格，并让它以先于成本提高的速度增长；电子经济时代游戏规则变追求成本降低的速度超过产品价格下跌的速度，直到一切事物都变成免费的。过去我们知道结构和过程、市场份额和市场份额、占有和利用、雇主和雇员等之间有着明确的区分，或者说我们自认为知道；而现在没有人说得清它们的区别了，这使我们觉得很舒服。

这本书给你指出了电子经济时代创造价值的方法，为了说明电子经济的核心内容，我们使用了比喻——作用就像航标可以给飞行员提供降落依据一样。航标是非常关键的参照点，但不能取代飞行技术。航标设置在空中走廊入口处，但它不能用来降落飞机，还要靠飞行员的驾驶。我们衷心希望我们采用的比喻能够帮助你闯过电子经济中变化不定的风险。电子经济中无限的机会对你来说也许是一种灾难，而那些推行了网络就绪模式的公司能够有理由、按部就班地投资到电子经济上。电子经济是个新兴的领域，我们面临的机会总是比资源多。由于电子经济是一个新领域，我们所能做的只能是建立一种方法，之后人们就要依靠自己了；无论如何，我们最好让你们慢下来。





## 附录A

## 网络就绪化电子商务的规划检查

当前已存在的企业和新的创业者一样,都认为明天的机会只能通过完全加入到无序的高风险因特网世界、网络化的贸易和电子化的市场中才能实现。他们都知道已经不会,而且以后再也不会向以前那样经商了。公司背后的企业家从本能上都已经懂得了成功是一个由一套新的竞争力、原理、文化和观点构成的函数。在结束《网络就绪》一书的时候,我们提供以下的 10 点网络就绪化的电子商务的规划检查。

网络就绪化的电子商务的规划检查并不意味着你应该去做所有这里列出的电子商务思想。任何企业都不能完成其中的每一件事。然而这个检查题的最好作用是保证你不会遗漏重要的问题。本检查题重温了本书已经讨论过的各项议题。你要做的是在所有的选择项中进行选择。你必须决定哪一个选择代表了最高的商业影响,最低的风险水平和资源开支。运用这个检查表指导你的电子商务创意。

网络就绪化的电子商务的规划检查包括 10 个步骤，每一步都有一些题目。对于每一个题目，只要简单地根据你的企业在当前的状况明确回答是“对”或“错”。如果你不能确定，请选择“错”。这 10 个步骤如下：

第一步：关于目的的陈述。

第二步：12 至 18 个月的目标。

第三步：顾客、渠道和阶段。

第四步：竞争。

第五步：必要的解决方案。

第六步：产品和服务的实现规划。

第七步：金融含义。

第八步：外部形势对达到目标的影响。

第九步：互相依赖造成的问题。

第十步：战术规划。

对 错

第一步：关于目的的陈述

我们的商务是否具有一个清晰的因特网创意前景？

我们在商务方面的电子商务前景是否已经经过了  
广泛地交流并被理解？

高级经理们是否大量地参与到电子商务创意的开发  
和支持中？

高级经理们是否已经适应电子商务创意的机会与

威胁？

第二步：12至18个月的目标

在我们的商务中是否有一个明确灵活的测量系统

用来对电子商务的成功进行测量？

我们的电子商务创意是否支持我们的商业战略？

假如市场条件决定了电子商务的战略要做方向性

改变，我们是否具有这样的机制相适应？

技术解决方案是否足够灵活能够适应规划周期的

改变？

我们的商务要致力于电子商务创意，我们是否有

这样的技术基础和竞争力？

第三步：顾客、渠道和阶段

电子商务相关的技术对顾客有影响吗？

电子商务相关的技术对渠道有影响吗？

电子商务相关的技术对商务的各个阶段有影响吗？

电子商务是创新的源泉，它可以被用来减少对产

品和服务的不满意程度吗？

电子商务是创新的源泉，它可以被用来满足利益

要求的改变吗？

电子商务可以被用来孕育我们的产品和服务吗？

电子商务可以被用来重新定义我们的价值命题吗？

电子商务可以用来提升我们的公司在食物链中的位置吗？

我们可以使用电子商务来使我们的产品的功能和形式分离开吗？

电子商务可以被用来压缩购买过程吗？

电子商务的潜在购买者统计可以适应到我们已经存在的消费者中来吗？

销售渠道可以利用电子商务相关的技术吗？这种利用将如何改变未来？

使用电子商务技术可以吸引新的细分市场吗？

电子商务对已经存在的产品和服务有任何威胁吗？

#### 第四步：竞争

我们的电子商务创意的业务量能和我们当前的竞争相比较吗？

我们(或我们的竞争对手)运用任何一种电子商务模型，都可以获得竞争优势吗？

电子商务会有产生新的竞争对手的风险吗？

我们的竞争对手是否正在实现与电子商务相关的技术吗？

我们(或竞争对手)是否能应用电子商务来重新定义竞争的基础？

我们的竞争对手是否在使用电子商务相关的技术

来改进其产品？

电子商务可以用来吸引竞争对手的客户吗？

电子商务相关的技术是否可以用来改变我们产业  
中进入或交换所需开销的障碍？

电子商务可以被用来突破本产业的一贯不可突破  
的规则吗？

电子商务可以被用来重新定义工业界的边界吗？

电子商务从功能中分离出的不同形式将来会影响  
业界的竞争前景吗？

#### 第五步：必要的解决方案

电子商务能改变或改进我们的价值配送体系吗？

电子商务的区分功能和形式的能力会给我们的产  
品和服务带来威胁吗？

电子商务可以用来改善我们和销售渠道的合作者  
的关系吗？

为了实现我们的金融目标，电子商务可被用来缩  
减开支结构吗？

#### 第六步：产品和服务的实现规划

我们可以开展关键的B-B的创意吗？

我们可以开展B-C的创意吗？

我们可以开展商业内的创意吗？

我们的电子商务创意之间有相互的协同之处吗？

我们的电子商务创意和我们的商务战略结合了吗？

我们对于诸如谁负责战略驱动、开发和实现我们

的电子商务创意这类问题有清楚的定义吗？

关于电子商务创意的作用、责任、义务清楚地定

义了吗？

为实现电子商务创意，我们改变我们的经营计划

了吗？

为实现电子商务创意，我们的业务已经适当地组

织好了吗？

为了实现电子商务创意，我们已经决定从哪里(内

部或外部)获得所必要的技巧和能力了吗？

#### 第七步：财务预算

我们知道需要具体分配多少钱来提供电子商务创

意的资金吗？

我们理解并已经把直接和间接的电子商务创意的

开支考虑进去了吗？

我们知道钱是如何产生出来的吗？

我们的电子商务的投资和开支结构能和我们的竞

争对手相比较吗？

我们的金融项目有没有基于将来电子商务的影响？

## 第八步：外部形势对达到目标的影响

我们知道在什么领域我们的电子商务创意最冒险吗？

新产生的技术影响我们商业规划的风险方程吗？

我们知道竞争对手对于我们实现电子商务创意时可能会有什么反应吗？

我们是否有预防性计划？

## 第九步：互相依赖造成的问题

我们清楚理解各相关实体间的相互依赖性吗？

我们知道是谁拥有管理这些电子商务关系的责任吗(例如，协作委员会)？

我们是否有预防性计划？

## 第十步：战术规划

我们已经清楚地确定并锁定可经营(3~6个月)的项目了吗？

我们知道将用什么来测量第一年电子商务创意的成功吗？

我们知道电子商务创意对其他事物(如IT)的依赖程度吗？

我们具有在第一年基础投资的资源吗？

我们知道经过一段时间以后我们应如何测量电子

商务创意的影响吗？

是否存在一个用做不断评价电子商务创意的测量尺度的计划？

我们的电子商务创意的测量尺度在需要时可以修改吗？

在规划阶段存在重审和修订我们的战略的机制吗？

我们关于电子商务创意的假定已经清楚定义，并且可度量吗？

我们为监控我们的电子商务创意建立了触发机制了吗？