

大学管理类教材丛书

电子商务模式

赵卫东 黄丽华 著

復旦大學 出版社

内 容 提 要

电子商务模式是关于企业如何开展电子商务获得赢利从而生存下去的方式。本书主要内容包括电子商务模式概论、信息技术对电子商务模式的影响、典型电子商务模式分析和移动电子商务模式等内容,比较深入、全面地讨论了电子商务模式的若干重要问题。具体来说,首先对电子商务模式的演化、运作和分类进行了综合分析,在此基础上讨论了若干智能信息处理技术对电子商务模式的影响,并综合了国外电子商务模式最新的相关研究成果,针对国内企业电子商务发展的现状,分析了一些国内典型的电子商务模式案例,探讨了电子商务模式组合的原理。此外,还对近年来发展起来的移动商务模式的相关问题进行了研究。基于以上讨论,最后给出了电子商务模式评估体系。以上分析为从事电子商务研究和应用的人员提供了深入探索的基础。

本书可以作为企业管理、电子商务、信息管理和计算机应用等相关专业本科生和研究生学习电子商务课程的教材或参考书,还可以作为企业管理人员、IT 经理开展电子商务的参考资料。

前 言

面向消费者的 B2C(business to consumer)和 C2C(consumer to consumer)改变了人们的工作、生活方式,企业之间的 B2B(business to business)模式也给企业间沟通带来了巨大的变革。电子商务(e-business)不再是一种可有可无的选择,而是每个企业生存发展都要考虑的事情,电子商务带来的跨越时空的方便、便宜、互动和乐趣使它成为时代发展的趋势。变革就是创新,现时的企业必须变革方能适应新的经济运行规则。在此环境下,竞争不但是产品或服务的竞争,而且是商务模式的竞争。如何利用 Internet 等信息技术改变商务模式,对各种规模的企业机会都是均等的。越过网络泡沫的寒冬,电子商务进入了理性时代。这场信息技术引发的变革使企业生存和发展的商业环境发生了剧烈的变化,传统的企业运作模式已经不能适应市场新的竞争方式,从而难以满足客户日益多样化、个性化的需求。如何向电子商务转型是企业面临的迫切挑战。

国内外许多知名企业都意识到向电子商务转型的重要性,IBM 和中国联想集团都因受到 Dell 直销模式的市场冲击,曾经尝试直销电子商务模式,但都没有取得显著进展。这说明企业向电子商务转型是一件非常不容易的事情,但又是每个企业高级主管必须认真思考的战略性问题,它是企业实现可持续发展的战略性规划。同时也表明,企业开展电子商务仍然需要培养核心竞争力,

为顾客提供不可替代的、竞争对手难以模仿的产品或服务。国内许多企业认为电子商务离他们似乎还很遥远,现有的电子商务网站大多数是拷贝美国企业的电子商务模式,难怪被戏称为 C2C (copy to China)。电子商务会跨越国界,像 eBay, Amazon, Google 和 Microsoft 等公司都在看好中国市场。缺乏创新的互联网商务模式是非常危险的,跟不上时代转型的步伐或转型不成功的企业将面临被淘汰的境遇。据估计 80% 的网络公司在未来几年因为不能赢利而难以维持下去。一个企业无论在什么行业,只有能区别竞争对手,给顾客提供有特色、有价值的产品和服务,才可能吸引越来越多的顾客并实现赢利,从而继续生存和发展下去。同一种商务模式也会因为经营策略不同而使企业绩效有大的差异。这需要企业有一种合适的电子商务模式(e-business model),因此探索一条行之有效的企业转型或创新途径具有非常重要的现实意义。这里的电子商务模式,是 2000 年纳斯达克指数大幅下跌之后人们需要冷静考虑的问题。本书正是以电子商务模式为主题展开的。

一个企业要成功地实施电子商务,不只是这个企业的事情,要依赖所在整个供应链的协作。行业内部、行业之间的整合是个大趋势。网络经济时代,企业赖以生存的价值链逐渐演化为动态的、客户驱动的虚拟价值链。企业的电子商务转型与价值创造是基于虚拟价值链进行的,虚拟价值链与电子商务应成为企业管理层思考的基点,而电子商务的核心问题是电子商务模式问题,电子商务模式是分析、理解和把握电子商务的一把关键钥匙。从商务生态系统来看,企业的发展也离不开合作伙伴的协同,体现了电子商务模式创新的群体性。创新的模式能否成功地实施,最终需要价值链的参与者能协同规划、管理、重整和集成其活动的跨组织流程。而这些跨组织的流程又离不开跨组织信息系统(inter-organizational information systems, IOIS)的支撑。商业需求和信息技术

的发展是相互促进的,无线网络的发展也为电子商务提供了新的手段。作为基于 Internet 的电子商务的补充,移动商务也逐渐发展起来,移动商务模式也成为人们关注的问题。

从长远的观点看,企业的成功离不开电子商务。世界电子商务经历了萌芽、探索和理性调整阶段,目前呈高速发展态势,电子商务的未来前景看好。近年来我国的经济迅速发展,2002 年加入 WTO,为电子商务提供了良好的经济环境和市场机会。从 2001 年的网络泡沫、2002 年的电子商务复苏到现在电子商务的蓬勃发展,电子商务不断显示诱人的前景。尽管如此,开展电子商务仍是一项非常艰难的事业,商务模式创新是一个永恒的话题。从大量案例分析看来,电子商务的成功,除了模式的新颖、先入优势、领先技术、政策法律、信息化基础、思想观念和虚实结合等因素外,还要针对具体的环境,针对市场需求开展。事实证明,单纯强调注意力经济或眼球经济,未能开源、节流,在竞争中未能占据有利地形,不能给顾客提供有竞争力的价值,企业最终不可能赢利。如何在电子商务中成长壮大?抢先市场、领先的网络技术和运气都很重要,但利用信息技术规划并建立一种适合的电子商务模式是企业能长期生存发展的前提。在网络经济时代,公司必须发展富有创意的电子商务模型,使网络就绪的 4 个主要因素,即领导者、技术、竞争优势和管理能很好地结合在一起。商务模式创新的驱动力就是较传统经济、竞争对手能不断地给顾客带来新的价值,从而也为企业的生存提供赢利的空间。尽管成功的企业可能会有机地组合目前出现的多种电子商务模式,但创新的公司也只是少数,电子经济的本质是不断地创造新的商务模式。事实上,电子商务模式的创新不能凭空产生,需要考虑企业的发展战略、IT/IS 水平、企业文化和企业内外环境等多方面的因素,需要重新思考传统商务常用的经营策略。目前存在一种重视信息技术轻商务的趋势。从电子商务的发展过程看,信息技术确实是一种使能器,没有信息技术的

断创新,可以说就没有电子商务的不断发展。但信息技术本身并不能直接产生价值,只有和企业的管理创新结合起来,才可能给企业带来竞争优势。或许有关 IT 悖论的讨论能给人们一些启示。在电子商务的演化过程中,由于越来越多的公司仿效应用信息技术,它作为战略差异性源泉的作用日渐衰微。如何利用信息技术改进业务流程、改造业务仍有很大的创新空间——IT 智能化的、创造性的合理使用仍可能提供一定的竞争优势。未来如何利用 IT 促进管理变革、创造价值需要深思。关键的问题是如何借助信息技术的潜能,分析企业最擅长的活动,以便在价值链中占据有利的位置,从根本上重新调整价值创造过程,实现企业、合作伙伴和顾客的多赢。但由于电子商务模式创新带来的竞争优势很难长期保持,专利的申请暂时也比较困难,从而导致电子商务模式创新策略具有动态性。

以赢利模式为中心的电子商务模式研究已引起了国外学者的关注,出现了一些对电子商务实践进行总结的成果,为尚不成熟的电子商务发展提供理论指导。如 Peter Weill 等在 *Place to Space: Migrating to e-Business Models* 中总结了 8 种典型的电子商务模式,从收入来源、基础设施、关键成功因素和核心能力等方面剖析了每种商务模式,为传统企业实施电子商务计划提供了指导^①。Allan Afunh 等从战略管理角度探讨了商业模式对公司业绩的影响,为在互联网上开展业务,制定商务模式和战略提供了一定的指导^②。国内最近几年因为电子商务的迅速发展也掀起了电子商务研究的热潮,出版了数百本有关电子商务原理、技术和实务方面的书籍,

① Peter Weill, Michael Vitale, *From Place to Space: Migrating to Atomic e-Business Models*, Boston: Harvard Business School Press, 2001

② Allan A, Christopher L T, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, New York: Mc Graw-Hill Press, 2001

除少数研究者外,基本是从电子商务参与者的视角讨论 B2B、C2C 和 B2C 等几种模式。值得提及的是吴叔平先生从价值链的角度研究电子商务的赢利模式,讨论了买方主导市场的赢利模式、第三方电子商务中心的赢利模式和卖方主导模式等几种具体赢利方式。吕本富先生等分析了多个行业开展电子商务的 77 种网上经济创新模式。但上述分析还局限在价值链的采购、销售和服务环节,可能是当时的电子商务还处在 e-commerce 阶段的原因。此外,这些分析通过对现有企业电子商务实践的归纳,为进一步分析电子商务模式的分类标准、电子商务模式创新机制提供了基础。实际上,企业大部分的商务都可以在网上进行,价值链的活动或组合都可能不断引申出不同的电子商务模式,因此需要更系统、更全面的讨论。本书以虚拟价值链理论为基础,从价值产生的根源来讨论电子商务模式的若干问题,既是对国内外已有成果的总结,也是这些成果的拓展,希望能对中国的电子商务爱好者提供一些启发。

在学术界,企业电子商务转型问题也成为当前研究的前沿领域,该领域从不同的理论视角解释企业转型问题,但至今没能建立起有效的理论体系和方法以指导企业向电子商务转型。企业在开展电子商务时往往需要多种电子商务模式,以发挥它们的互补和集成效应。然而,企业在做电子商务模式战略规划时也应思考如何选择电子商务模式组合,从而能生存下去。国内电子商务的发展虽然已经逐步开展,也出现了一些赢利的企业,但这些企业的电子商务模式很难找到原创的痕迹。因此如何探索有明确收入模式、业绩预期可增长的、具有中国特色的商务模式是未来网络精英需要深思的问题。目前,国内比较成功的电子商务模式也基本是 Peter Weill 等总结的几种典型模式,这些模式分布在钢铁、制造、医药、化工、零售、汽车和电子等多个典型行业。因此本书的案例选取是以国内案例为主,中外对比,并突出其特色和不足,希望读者能从这些案例中认识到电子商务模式创新的艰难以及国内企业

电子商务转型的紧迫性。

中国的电子商务前景仍然看好,市场潜力比较大,机会和风险并存。到目前为止,国内已经出版了许多电子商务的书籍,在China-pub、新风雨等网上书店也能搜索出数百种之多,但深入探讨电子商务模式的还是凤毛麟角。希望本书的出版能给业界和电子商务的爱好者一些启示。

感谢国家 863 高技术发展计划项目“中国制造企业电子商务模式及其实施方法与技术研究(2001AA414120)”的资助,写作过程中曾庆丰博士,研究生唐春斌、钱行、叶楠、金源、郑记、赵静、郑明忠、贺宁和邓钰亮等同学在资料搜集、案例分析等方面也做了许多工作,在此一并表示感谢。由于作者水平有限,加之电子商务模式也是一个研究很不成熟的新领域,本书难免有不当之处,希望读者能批评指正。

作 者

2006 年 5 月于复旦大学

目 录

第一部分 电子商务模式基础

第一章 电子商务模式概论.....	3
第一节 电子商务模式理论基础.....	6
一、网络营销与客户关系管理	6
二、交易费用理论	9
三、核心竞争力理论	10
四、价值链、虚拟价值链与供应链	11
五、价值网	16
第二节 电子商务模式的内涵	24
一、电子商务	25
二、商务模式	26
三、电子商务模式	32
第三节 电子商务模式的重要性	36
第四节 电子商务模式的专利保护	39
第五节 电子商务模式若干问题	42
一、电子商务模式战略	42
二、电子商务模式分析	49
三、电子商务模式实施	55
四、电子商务模式创新	58
第二章 电子商务时代的跨组织流程管理	66
第一节 跨组织流程概述	67
一、从企业内部流程到跨组织流程	68

二、跨组织流程的分析	72
三、跨组织流程的重构	73
第二节 跨组织流程管理研究现状	79
第三节 跨组织流程的层次分析	82
第三章 电子商务演化模型	88
第一节 电子商务演化过程	89
一、电子商务成熟度	89
二、电子商务演化模型	93
第二节 电子商务模型演化动力	103
一、电子商务演化动力模型	103
二、电子商务演化的关键成功因素	108
第四章 基于虚拟价值链的电子商务模式分类	111
第一节 电子商务模式分类	111
一、研究现状	111
二、基于虚拟价值链的模式分类框架	113
第二节 虚拟价值链上的电子商务模式	116
一、电子采购	117
二、后勤活动整合	119
三、网络销售	120
四、基础设施共享	121
五、网络研发	121
六、网络服务	123
七、价值链活动集成	126
第三节 基于分类的电子商务模式创新	131

第二部分 信息技术与电子商务模式

第五章 信息技术驱动的电子商务模式	143
第一节 信息技术驱动电子商务发展	144
第二节 信息技术与电子商务模式的关系	146

一、信息技术是电子商务模式演化的动力	147
二、信息技术是电子商务模式选择的一个重要因素 ...	151
三、信息技术促进电子商务模式延伸与扩展	155
四、信息技术投资可能限制电子商务模式的完善	157
五、信息技术对电子商务模式影响的持久性	157
第三节 信息技术和电子商务模式的对应	159
一、电子商务模式驱动方式	159
二、信息技术使能方式	160
三、技术采用模型	160
第四节 有关信息技术的再思考	161
一、IT 真的不再重要吗	163
二、辩证地看信息技术对电子商务模式的影响	165
第六章 跨组织信息系统与电子商务模式	169
第一节 IOIS 的发展历程	170
一、IOIS 产生的原因	171
二、IOIS 的发展阶段	172
第二节 IOIS 在电子商务模式中的应用	174
一、IOIS 分类	174
二、IOIS 的影响因素	189
第七章 智能技术在电子商务中的应用	193
第一节 电子商务推荐在电子商务中的应用	194
一、电子商务推荐系统的产生	195
二、电子商务推荐系统的作用	196
三、电子商务推荐系统的构架	197
四、评价标准和方式	204
第二节 智能代理在电子商务中的应用	205
第三节 数据分析在电子商务中的应用	212

第三部分 电子商务模式的典型案例分析

第八章 典型的电子商务模式	229
第一节 电子商务模式的图示	229
一、组织运作图	230
二、用组织运作图描述电子商务模式	231
第二节 共享商务平台	231
一、产生的根源	233
二、存在形式	235
三、未来发展的思考	254
第三节 全面的解决方案提供商	256
一、全服务提供商简介	257
二、全服务提供商与其他电子商务模型的联系	265
第四节 网上零售	266
一、Amazon 何以胜出	268
二、中国的网上商店	271
第五节 虚拟社区	283
一、虚拟社区概述	284
二、虚拟社区的前景	296
三、关于中国虚拟社区发展的一些思考	297
第六节 电子拍卖	299
一、电子中介	299
二、电子拍卖模式	301
三、中国的拍卖网站透视	315
第七节 联合研发	316
一、联合研发的产生	317
二、联合研发的实现	319
三、联合研发的关键成功要素	323

第八节 价值网协调者	325
一、价值网何以有竞争力	325
二、价值网协调者案例	327

第四部分 移动商务模式

第九章 移动商务模式	339
第一节 移动商务模式框架	340
一、移动商务的背景和特征	342
二、移动商务价值链	344
三、移动商务的应用和商业情景	345
四、移动商务模式的分类和总结	346
第二节 移动商务价值链	347
一、移动商务价值链模型	348
二、从价值链看移动梦网	352
三、中国移动的业务增长模式	354
第三节 发展中的移动商务模式	356
第四节 移动商务与基于 Internet 的电子商务	362

第五部分 电子商务模式应用

第十章 电子商务模式组合与评估	377
一、电子商务模式的多元化	377
二、电子商务模式组合案例	384
三、电子商务模式评估	403
后记	409

第一部分 电子商务模式基础

第一章 电子商务模式概论

20 世纪 90 年代中后期,信息技术快速发展,个人计算机和互联网在世界各地迅速普及,使 B2C 和 B2B 等电子商务出现了诱人的前景。电子商务刚出现就显示出交易费用低、方便、交互和个性化等特点,具有传统商业活动所不能比拟的优点,大大缩短了企业对市场需求的反应时间,增强了企业的柔性。除传统企业利用电子商务手段提高效率、降低运营成本、将采购和销售等业务扩展到互联网上外,少数具有创新精神、行动敏捷的新电子商务企业也在竞争中胜出,得到发展壮大。但在电子商务的初期发展阶段,由于思想观念、信用、物流、支付和安全等方面基础的限制,人们对电子商务的认识过于乐观,很多项目缺乏有特色的赢利模式,结果导致有限的市场利润很快被榨干,造成网络泡沫——许多企业破产和被收购,这证明仅仅有电子商务概念、单纯靠烧钱吸引眼球而不能给客户提供实在的价值是远远不够的,电子商务企业的创业或在传统企业中发展电子商务都依赖一定的电子商务模式。Google 的发展就是一个典型。它在 2000 年的营业收入为 2 500 万美元,2001 年达到了 1 亿美元,2002 年后增长迅速,2004 年达 31.89 亿美元。Google 之所以成功,在于其优越的商业流程,在于其全自动、实时的商务模式。IBM 90 年代初之所以复苏,主要是由于从以传统制造业为主转型为以网络服务业为主而成为网络上为数不多的赢家。相对而言,国内的一些电子商务公司本身没有开展电子商务,其客户拓展还是靠传统销售渠道、大量的代理和推销人员,往往入不敷出。

中国电子商务具有后发优势,一开始就是互联网淘金热,诸如 Amazon, eBay 和 Yahoo! 等互联网神话的大环境影响下萌芽。有广阔市场和赢利潜力能够吸引海外风险资金,有能够模仿的比較成熟的商务模式,可以少走弯路。此外,与美国等国家的电子商务发展之路不同,中国电子商务是概念先于应用,启蒙者是 IBM、Cisco 等 IT 厂商,能够使用较成熟的技术。但这并不等于说有了经验和技術可以借鉴,国内开展电子商务就很容易。必須看到,中国电子商务面临的现实是残酷的,目前还存在市场经济体制发展不健全,在基础设施、思想观念、安全、支付和配送等方面也存在制约发展的因素,只有在网络经济的大潮中学会适应改造,才能生存和发展。在电子商务发展大环境不完善的情况下,在网上赚钱的企业只能是少数。大部分企业信息化处于起步阶段,到哪里去赚钱?中国最佳的电子商务模式是什么?许多企业还没有找到一个好的商务模式,投身互联网难免带有比較强的盲目性,风险也比较大。一个电子商务模式只有获得了风险投资家的认可和支持,才有机会走向下一步,去接受市场的检验——从网络泡沫回到理性之后,风险投资公司更看中赢利能力是否够强,赢利模式的拓展性是否够好。如 Brian Doyle 先生是 J. H. Whitney 亚洲公司的董事总经理,他看好的商务模式方向包括 Linux、网站开发服务、B2B 垂直市场、应用服务提供商(application service provider, ASP)、教育、WAP, e-fulfillment 和 e-financial services 等 8 个方向。目前,网站的数量在不断增长,开展电子商务的企业也越来越多,而电子商务模式的种类是有限的,跨越时空的 Internet 技术会加快商务模式的传播。实践证明,单纯模仿国外的成功模式,在网络市场增长有限的情况下,会迅速挤干电子商务模式的利润,最终只有少数几家企业生存,导致网络泡沫的出现。互联网时代的 3/70 法则表明,在每个细分技术市场中,3 个公司通常要占 70% 的市场份额。如中国的互联网门户已出现新浪、搜狐和网易三足鼎立的局

面,网上拍卖也是易趣、淘宝和拍拍共领 C2C 市场风骚;另一方面,即使电子商务模式能够完全拷贝,但其实际表现也会因具体的商务环境和企业执行能力而大打折扣。因此企业在开展电子商务时,除抢占天机外,如何把电子商务的发展规律以及如何与中国国情结合起来,如何处理好传统商务与电子商务之间的关系,开展具有中国特色的电子商务模式对中国电子商务企业的成功是很重要的。西方行之有效的模式不一定适合中国。就现阶段而言,“鼠标+水泥”(brick-and-mortar)是一条电子商务的可行之路。近年来发展较快的 B2C 网站卓越网 joyo 采用的“精选品种,全场库存,快捷配送”、中西结合的阿里巴巴 B2B 运作模式 BBS 模式(bulletin board system,以商会友社区的江南茶楼模式)等都是典型的代表作。“预测未来的最佳方法就是创造它”,国内企业在学习国外电子商务模式特色的同时,也要有自己的特色商务模式,否则难以获得长期的成功。目前企业之间的竞争,已经从产品之间的竞争逐渐演变为商务模式之间的竞争。Bill Gates 曾为微软的前途担忧,因为他深刻地认识到今天的竞争,不只是技术与产品的竞争,企业商务模式选择的失误比企业的低效率更可怕。

在网络经济大潮中,企业需要思考商务模式是否能够协同供应链的合作伙伴,对市场的变化做出实时的反应,能否快速开发新产品或服务、定制特殊产品,以满足目标客户的需求。电子商务不是一个企业的事情,电子商务模式最终由企业所在供应链或价值网上的所有盟友联合实现,从供应链到供应链网络到价值链星群完全网络连接,电子商务技术与供应链的结合——电子供应链,会在很大程度上使某些传统的商务模式黯然失色,并会衍生出多种新的商务模式^[1]。只在一个合适的电子商务模式中提供有价值的产品或服务,企业才能健康有序地发展。

许多企业的实践表明,在商务模式上成功的突破会使企业在竞争中享有巨大的优势。电子商务模式已经成为国内外学者研究