

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

实务系列
From the Field Series



B-to-B电子商务

*Inside B-to-B Commerce
on the Web*

达斯·纳拉扬达斯 (Das Narayandas) 等 编写
陈运涛 张清 杜琰 译



中国人民大学出版社

B-to-B电子商务

图书在版编目 (CIP) 数据

B-to-B 电子商务/纳拉扬达斯等编写; 陈运涛等译.
北京: 中国人民大学出版社, 2003
(哈佛商学案例精选集. 实务系列)

ISBN 7-300-04838-2/F · 1521

I. B··

II. ①纳·· ②陈··

III. 电子商务-案例

IV. F713. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 090881 号

哈佛商学案例精选集

实务系列

B-to-B 电子商务

达斯·纳拉扬达斯 等 编写

陈运涛 张清 杜琰 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京雅艺彩印有限公司

开 本 1000×1400 毫米 1/32

版 次 2003 年 12 月第 1 版

印 张 8.5 插页 2

印 次 2003 年 12 月第 1 次印刷

字 数 323 000

定 价 29.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《哈佛商学院案例精选集》

出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为唯一一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他



们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了 6 万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能



达到以下三个目的：

一是萃取西方文化之精华，借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法，尽快打造出中国的职业经理人队伍，推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学院案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本，通过阅读案例，可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年，但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因，尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识，但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例，同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度，不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训，从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例，有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法，通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结，编写出高水平的本土案例，这样，不仅能提升中国企业的管理水平，而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂，成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学院案例精选集》，收录了哈佛商学院最近几年推出的案例，囊括了案例研究的最新成果，分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书，分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍，并未局限于传统教科书的风格，而是通过对案例的合理设计、编写，将基础知识融入到对各个具体案例的分析中，有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书，收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中，各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战，没有一个简单而现成的答案，因此，需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学院案例精选集》能得到大家的认可，并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月

“实务系列”使用说明

欢迎选用哈佛商学院（HBS）出版的案例集“实务系列”。
本案例集的“实务系列”有三个主要目标：

通过提供哈佛商学院出版的相关研究领域的专辑，增强读者对商务的理解。理解商务所涉及的内容远不止于收入报告和新闻标题等；理解商务意味着了解经理们如何感知、分析公司面临的诸多复杂挑战及其相应的应对战略战术。近一个世纪以来，HBS不断地从公司层面研究经理世界；同时，也将经理们的经历用于促进高级培训和学习。在这些案例中，虽然你找不到简单的答案或者难以快速决定，但是，你将会发现各个产业、各个市场和各种技术的稳定的、详细的情景，可以发现智慧的专业人员，这些人像你一样，正在努力处理这些情景。

关注 HBS 出版的关于沸沸扬扬、快速增长各产业的新著。今天的各家公司正在快速地奔向目标。我们通过关注新的案例研究，保持该“实务系列”处于时新状态。本丛书以快速演化的产业为关注焦点。这些产业的商务惯例即使在 10 年以前，也不曾有人预想过。

引领读者进入基于网络的信息资源，从而可以提供充足的信



息。利用最好的网上的资源，你可以探查出我们在案例研究过程中调查的各个公司“下一步会发生什么”、“为什么会发生”——如果你正好发掘到某个信息源的话。我们指导你访问各个网站，以便在那里学到更多的东西并让你自己行动起来。随着“实务系列”的开发，我们会丰富和细化我们的网络指南，其中一部分是根据像你一样的读者的建议完成的。

哈佛商学院出版社还拥有另外的资源——包括更多的案例研究——覆盖“实务系列”的所有主题。如果想研究更多的产品，学习本系列中的其他题目，或者订购这些读物的更多拷贝，请打电话：1-800-545-7685，或访问我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。

哈佛商学院

译者序

世纪之交，当因特网触及社会生活的各个层面之时，基于因特网的电子商务成为业界的关注焦点，在沸沸扬扬的电子商务热潮中，如何把握机遇，迎接挑战，开创新的事业？如何利用电子商务，拓展业务，提升竞争能力？这些问题日日夜夜牵动着经理人和投资方的神经。然而，当他们求助于汗牛充栋的“电子商务”典籍，捧读书本之时，看到的则是通篇的专业技术术语和一个接一个的缩略词，是漂亮的体系架构和一个又一个的技术解决方案。多数人望而却步，少数勇敢者在探索中屡屡受挫，能够拨云见日，识得电子商务“真面目”，进而“惠及商务”者只是凤毛麟角。电子商务到底是什么？投资电子商务的前景何在？面对电子商务的机会和挑战，经理人如何适从？

《B-to-B 电子商务》这本案例集通过精选七家企业经理人的经历，娓娓道来，既有环环相扣的实战过程，也有翔实的人物和技术背景，剖析了 B-to-B 电子商务的真谛——信息时代的“商务”模式，网络环境中的“商务”关系，软硬技术支持下的“商务”增值。读罢使人茅塞顿开，豁然开朗。其中有大企业的



CEO、CIO 的战略抉择，也有区区几人、几十人的创业团队发现机会、设计产品、开发市场的生动历程；有新兴网络公司挑战风险，开拓新的商机，也有传统的行业因势而动，创造更多的增加值……

这是一本哈佛商学院专门为 MBA 课程设计的教材，在阐明 B-to-B 电子商务核心内容的同时，引出可以进一步深入研讨的问题和可用的网站资源，便于课程教学使用，也便于个人研读。作为一名商学院的教师，本人深刻认识到为我国的 MBA 教育引入一本好教材的重要意义和价值。当然多年的教学与研究经验，亲自用于教学实践的压力，深谋远虑的策划者费小琳、熊鲜菊的信任，也无时无刻不在激励译者拿出好作品来。虽然译者不遗余力，将此译作奉献给广大读者，但是由于水平所限，译文中若有疏漏错讹之处，敬请各位读者批评指正。

这本文集的第一、三、五篇文章由陈运涛翻译，第二、四篇文章由张清博士翻译，第六、七篇文章由杜琰博士翻译，最后经陈运涛统稿、校对。需要特别说明的是编辑陈莹、石建辉专业而细致的工作，为本书增色不少，谨在此致以谢忱。

陈运涛

2003 年 8 月

本辑介绍

本专辑中，每篇案例都是经过精心选择的，每一篇展现的都是 B-to-B 电子商务发展历程的特定构成部分。七篇案例中的每一篇都由一个“概要”导入，紧接着是一套“问题与思考”。我们希望后者将促使你去访问因特网，做进一步的研究！

我们将两个关于已成立公司的案例作为本辑的开篇；这两家公司在向因特网扩展时，面临着机会，也面临着风险。艾睿电子公司 CEO 关心的是电子商务将怎样改变公司与其顾客之间的财务方程式。罗森柏斯国际旅行社涉足电子商务，旨在发挥其实力，这种实力是公司从传统的商务活动中获得的。

随后的两个案例——市软公司和数字思考公司，所涉及的是两个为专门从事电子商务而创立的公司，不过，这两个案例并没有详细地讨论在网络上做生意的各种技术，而是考察市软公司案例中“鲜活的”关键利益相关者——顾客的重要性，考察数字思考公司案例中的销售人员。

在本辑最后一节中，我们考察了新兴 B-to-B 电子商务市场。《哈佛商业评论》上有一篇关于“电子交易中心”文章，巧妙地澄



清了常常混淆不清的交易所、拍卖和聚合者等概念。随后的两个案例调查了早早地就在电子网络中心领域做出声明和承诺的两家公司——自由市场公司和垂直网络公司。

你知道吗？

HBS 出版社有许多关于电子商务的新案例。以下列出的是几篇 2000 年出版的案例：

- 公平市场公司：管理商务发展 #800 - 212
- Net. Genesis 公司 #500 - 009
- CVS 公司：网络战略 #500 - 008
- HPS 家用产品商务组织 #500 - 021
- 站点 (InSite) 营销技术 (A) 和 (B) #800 - 279 和 800 - 280
- 价格线网 (Priceline. com)：宣布你自己的价格 #500 - 070
- Quicken 保险公司：点击和关闭的竞赛 #800 - 295

欲获取上述案例及 HBS 其他出版资料的有关信息，请访问我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。在搜索域键入“electronic commerce”（电子商务），你找到的内容之丰富，将令你万分惊喜！

在网上研究公司

在阅读本案例集时，可以利用因特网以获得指导，进行研究。很明显，访问本案例集中所介绍过的公司网站十分有用，因为要获得这些公司商业、营销、财务业绩等基本信息的最新概况，这通常是最简便方式。而且，还有其他富含有用信息的网站，以下列出的是数家提供有关上市公司信息的网站，且大多数是免费的。

经常遇见的商业信息网站有：

- Hoover. com 提供公司基本介绍，内容包括主要的分公司、高级行政管理人员和主要的竞争对手。
- Hotbot. com 的“News and Media”部分，它是一个定时更新的档案中心，其内容来源于多家新闻单位。
- Kompass. com 提供外国公司的信息。
- 由相关杂志社运营的一些最有用的网站，包括 redher-ring. com 和 thestandard. com，提供有关高技术公司的信息和讨论。
- Quicken. com 、Smartmoney. com 、Yahoo. com 中的“Business and Finance”提供清晰的、可读性强的主要财务业绩



数据和有用的筛选工具。

- CBS Marketwatch.com 或 wsj.com, 后者需要付费订阅, 发布重大财务消息。

对当前情况的补充说明: 我们所提供的网站是在编辑这本案例集时我们发现的具体网站, 这些网站并不全面。在使用过程中如果出现问题或根本链接不上, 对此我们十分抱歉。当然, 这也是网络信息变动的特点。

艾睿电子公司

达斯·纳拉扬达斯
(Das Narayandas)



INSIDE B-to-B COMMERCE ON THE WEB



概要

本案例是关于如何在商务市场中解决交叉销售及产品和服务组合管理的问题。艾睿电子公司的子公司，艾睿-施韦伯公司，是一家电子元器件分销商，它拥有一个能带来与众不同的价值增值的产品组合。艾睿-施韦伯被迫将可编程逻辑芯片这样的能带来巨大价值增值的产品，充当“招徕品”（loss leader）销售，为的是获取和保留目标客户，然后再向该客户销售所谓的“通用商品”（commodity），即价值增值低的产品来赚钱。目前，一个基于因特网的分销商向艾睿公司提议，通过其电子商务网站销售通用商品。如果大量的客户转向通过这种新渠道采购通用商品，就可能危及艾睿公司的整体商务模式。艾睿公司必须作出决策应对这一挑战。

问题与思考

1. 艾睿-施韦伯公司总裁，简·萨爾斯基沃这样说：“我们有一个基于产品和服务组织的、成功的商务模型。我们的客户由于按其所付价格从我们这里获得了最大的价值，而回到我们这里来。如果元件快递公司将要改变这个方程式，那么我们需要调整我们的商务模式以适应这种变化。”

请访问艾睿电子公司的网站：www.arrow.com，阅读公司名为《为我们的客户提供价值》（Providing Value to Our Customers）的1999年年报。

- 从本案例发生的时间（1997年初）起，艾睿公司的商务模式发生了怎样的变化？

- 艾睿公司 CEO，斯蒂夫·考夫曼说：“从根本上讲，因特网仅能提供一个讨价还价的邀请函。”你是否同意这种说法？为什么？当前因特网对艾睿公司是一个威胁还是一个机会？

2. 如果你是简·萨爾斯基沃，你会接受元件快递公司的建议吗？请列出你接受或不接受的原因。





艾睿电子公司*

艾睿-施韦伯公司 (Arrow/Schweber, A/S) 是艾睿电子公司 (Arrow Electronics) 的子公司。公司总裁简·萨尔斯基沃 (Jan Salsgiver), 主管销售的副总裁斯盖波·斯特莱伯 (Skip Streber)、CEO 斯蒂夫·考夫曼 (Steve Kaufman) (参见资料 1), 正在评议因特网元件快递公司 (Express Parts Internet Distribution Services, 以下简称元件快递公司) 的一项提议。元件快递公司开发了一种基于因特网的交易系统, 各家分销商可利用该系统将存货目录及价格发布到一个电子公告板 (bulletin board) 上, 客户从而可以获得多种询价采购机会。

尽管元件快递公司的提议意味着一个快速获取新客户的机会, 但必须结合这个机会对艾睿公司现有客户的潜在影响来加以权衡。这些现有客户如果从元件快递公司的电子公告牌上得到了产品信息, 就有可能从其他渠道采购 (cherry pick) 产品。艾睿

* 本案例是达斯·纳拉扬达斯教授在研究员萨拉·弗鲁格 (Sara Frug) 的帮助下写作的。哈佛商学院 (HBS) 的案例仅作为课堂讨论的基础, 并不用做认可、提供基本数据或证明某种管理情景处理有效与否之用。本案例有部分内容参考了艾睿公司 CEO, 斯蒂夫·P·考夫曼开发的内部管理培训案例。案例中已对涉及的机密数据加以处理。