

企业如何构建

在线拍卖和交易并从中获利

造市

(美) 阿吉特·坎比尔
(Ajit Kambil)

著

(荷) 埃里克·范赫克
(Eric van Heck)

侯佳奇 译

MAKING

How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges

MARKETS



机械工业出版社
China Machine Press

造市

(美) 阿吉特·坎比尔
(Ajit Kambil)

著

(荷) 埃里克·范赫克
(Eric van Heck)

侯佳奇 译

MAKING

How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges

MARKETS



机械工业出版社
China Machine Press

Ajit Kambil and Eric van Heck. Making Markets: How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges.

Copyright © 2002 by Accenture.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press通过BardonChinese Media Agency授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-0279

图书在版编目(CIP)数据

造市 / (美)坎比尔(Kambil, A.), (荷)范赫克(van Heck, E.) 著; 侯佳奇译. -北京: 机械工业出版社, 2004.7

书名原文: Making Markets: How Firms Can Design and Profit from Online Auctions and Exchanges

ISBN 7-111-14456-2

I. 造… II. ①坎… ②范… ③侯… III. 电子商务 IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第045226号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李 玲 版式设计: 刘永青

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年7月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 7.25印张

定价: 25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

前言

这本书是我在荷兰1992年春天一个寒冷而潮湿的早晨开始构思的，那天埃里克（Eric）带我去参观Bloemenveiling Aalsmeer——当时它是荷兰最大的花卉拍卖市场。我们观察到，上千辆满载鲜花的手推车在拍卖大厅中穿流而过，上百个竞价者一边品尝着热气腾腾的早餐咖啡，一边对各种报价钟做出反应。我们完全被这个拍卖市场的规范场面迷住了。

然后，我们提出了一个有点挑剔的问题：为什么荷兰能够在花卉市场上取得竞争优势呢？毕竟，它的土地和劳动力非常昂贵，天气在欧洲也不是最好的。但是当我们走进这个有百多个足球场地那么大的花卉市场，更多地了解到花卉作为一个脆弱的产品在定价、物流、分销各个环节上的要求后，我们发现荷兰是如何保持它在这个行业的竞争优势的。我们看到它是如何从世界各地把这些花卉采购进来，进行定价，将它们进行新的分类，然后再把它们运送出去，有时甚至又送回花卉的来源地。我们当时还认识到，这个市场的本

身是多么脆弱，因为只要通过信息技术将实际物流运作与信息交易过程分离开，就完全能够摧垮这个市场。

随着我们对荷兰花卉行业的电子市场的兴起和失败有了更多的了解之后，我们决定把跟踪这些拍卖市场的故事作为一项长期工作坚持下来，并进一步扩大我们的研究范围。在随后的几年中，埃里克针对电子拍卖市场进行了专门的研究，而我则进入了一个更为广阔的研究领域，其中包括电子商务、电子市场、风险投资和战略研究。我们都想知道一家公司如何才能更有效地去设计和实施电子市场。我们把已达成共识的一些观点诉诸于文字并写成这本书，它代表了我们的研究的一个阶段性成果。

但是这本书决不仅仅只是反映了我们的思考。我们相信，今天的管理者们正处在一个巨大鸿沟的分界线上，这个鸿沟将那些只能适应旧时代的用户和能够顺应时代发展潮流的用户区分开。今天的管理者们在看到众多B2B电子市场的星星之火开始熊熊燃烧之后需要做出选择，究竟是把电子市场作为他们组织的一个关键的战略工具，还是根本就不予理睬。我们写这本书的目的就是要帮助这些管理者跨越这道鸿沟，管理者们可以利用我们提供的方法来设计、创建和参与电子市场。我们相信，电子市场的重要性还会继续提升，变化形式也会越来越丰富，最终它会成为一套具有战略意义的业务应用模式。我们在这本书中讨论到的一些策略可能仍处于它

们发展的初级阶段，但是我们相信，10年之后它们将会成为日常商务活动不可分割的一个组成部分。

信息技术的突飞猛进将会继续为电子市场在大多数行业的应用提供一个坚实的基础。现在滞后的是我们对怎样才能创造性地和更有效地利用电子市场还没有具备足够多的知识，这包括社会的认同、人们的理解，以及在许多商业环境下应用电子市场的意愿。的确，我们在写这本书的时候就认识到，我们的读者将不会只包括“电子市场首席运营官”——这个工作头衔至今还不存在呢。

但是，在今后的10年中，电子市场和拍卖市场将会成为许多管理者的一个重要工具，这些管理者既包括首席营销官，也包括那些负责供应链管理、日常运营和物流运作的经理，甚至可以一直到公司的首席执行官。由于本书涉及了电子市场在许多领域的应用，包括企业到客户的电子商务（business-to-customer）、企业到企业的电子商务（business-to-business），以及企业间的电子商务应用（interenterprise applications），它应该能够帮助各行业的高层主管更好地理解 and 制定相关的发展战略来有效地开发电子市场。

这本书还能够缩短人们在如何有效设计电子市场方面的知识差距。对我们来说，市场并不是经济学教科书上简单的抽象理论。我们发现许多经济学家针对拍卖市场和电子市场进行的很多研究都淹没在了博弈论的公式之中，而且这些理

论通常对从事实战的管理者们基本没有什么用处。我们这本书既不会去谈什么博弈论，也不会仅仅局限于设计某种特定市场拍卖机制的狭小范围。相反，我们将集中讨论那些具有实用价值并正在浮现出来的电子市场应用模式，以及找出这些应用模式之所以能够在创造商业价值上取得成功的要素。

这本书主要是根据我们在过去10年里对电子市场的一些研究成果而写成的。在这段时间里，我们做了以下事情：

- 跟踪了近百个电子市场的案例，有些案例是通过对那些曾经创造和使用电子市场的高级主管进行访谈而得到的，有些案例来源于我们自己对电子市场的观察，还有一些是通过对二级资料来源（包括Web站点、媒体的报道和关键的知情人）进行分析而得到的。我们还对一些案例，比如荷兰的花卉拍卖市场，进行了长达10年的详细跟踪研究。
- 对美国和欧洲的一些电子市场创建者进行了调查，分析他们成功和失败的原因。我们调查了美国一些电子市场的不同定价机制，还对欧洲一些Web形式的拍卖市场进行了调研。我们对eBay和雅虎的拍卖方式都进行了深入分析。
- 完成了一些选定的实验项目，这些项目涉及多属性的拍卖、拍卖的速度和获胜者的抱怨。
- 设计了一些新的市场体系，比如知识交易市场。

- 为客户设计、建造和实施电子市场提供建议。

虽然我们在这本书中把大量的篇幅用来讨论在线市场或电子市场的设计，但是我们并没有完全绝对地这样做。我们认为从传统的物质市场上仍然可以学到一些有用的经验。因此，我们选择的案例和故事涉及了三种类型的市场：传统的“砖块加水泥”的市场、电子方式和传统方式相结合的市场，还有纯粹的电子市场。

我们希望这本书能够促使管理者们在各种组织结构和各种行业应用中更有效地开发利用电子市场。我们还希望这本书能够推动各种商学院重新修订它们的教学大纲，多开设一些跨学科的课程，以便教会学生如何去设计电子市场。商学院已经花了太多的时间用于教学生组织行为和组织设计，但是却几乎没有花什么时间去研究市场的运行机制——而这些东西不论是在过去，还是在我们当前所处的新世纪都是我们从事商业活动的一个关键基础。

致谢

在写这本书的过程中，我们从许多具有非凡见识的人提出的思想以及他们的亲身经历中受益匪浅。

我想要感谢我的同事：杰夫·布鲁克斯（Jeff Brooks）、苏珊·坎特雷尔（Susan Cantrell）和保罗·努涅斯（Paul Nunes），他们在Accenture Institute进行的战略转变研究中帮助我们在市

场参与 (market participation)、转售市场 (resale markets) 和打包服务市场 (all-in-one markets) 的组合策略中形成了一些关键的思想。这个研究机构在迈克·梅 (Mike May) 的支持和汤姆·达文波特 (Tom Davenport) 的领导下, 确立了成功的管理学研究和领先思想的公布需要具备哪些标准。我们还从埃森哲提供的供应链服务热线中得到了巨大的收获。此外, 比尔·科帕斯诺、埃德·斯塔爾、罗格·迪克、多纳冯·法夫、M. 斯科特·斯帕克斯、琼纳森·怀塔克、杰伊·霍拉塔和杰伊·斯蒂芬为我们能够更好地理解B2B市场, 包括它的管理方式和演变趋势, 提供了巨大的帮助。

这本书的理论基础还包括麻省理工学院的Marvin Sirbu研究室 (现在它属于卡内基梅隆学院) 早在10年前就已经开始进行的一系列研究, 这些研究对经过整顿规范后的通信行业的行业结构进行了考察, 阿吉特从中第一次接触到有关公司治理结构和交易成本的经济学理论。汤姆·玛龙 (Tom Malone) (他负责审核阿吉特的“有关信息技术对垂直整合营销影响”的硕士论文), 杰克·罗卡特 (Jack Rockart)、约翰·亨德森 (John Henderson)、N. 文卡塔曼 (N. Venkatraman) 和本·康斯尼斯基 (Benn Konsynski) (他负责审核阿吉特的“设计以信息技术为中介的交易关系和网络”的博士论文) 对阿吉特逐步形成他自己对电子市场的理解都起到了非常重要的影响。

在鹿特丹管理学院，奥托·科普金斯对我们早期的手稿提供了一些有用的反馈意见，另外，本·雷德克斯、约克姆·帕尔伯格、吉米·特森、彼得·弗维斯特和马赛基斯·沃特斯还帮助我们收集数据、进行实验，并细化了我们对电子市场和拍卖市场不同方面的认识。埃森哲和Erasmus管理研究学院对我们进行的与本书有关的研究和工作也给予了大力的支持。对电子拍卖市场进行的实验性研究是在Eneco Trading Room开展的，Neximus为我们提供了一个软件开发工具来帮助我们开发用于电子拍卖市场的软件。

我还要感谢系主任乔·范努涅对我们充满热情的领导和保罗·维哈根院长提供的正确激励方式。瓦赫宁恩大学的德·卡姆弗斯和彼得·佐卓彼尔审核了埃里克的“设计电子数据交换系统的管理模式”的博士论文，并在很久以前就把他引进了荷兰花卉行业，而这正是我们写这本书的起点。

如果没有哈佛商学院出版社的高级编辑梅林达·阿达姆斯·梅里诺对我们的鼓励以及埃里克·卡洛尼厄斯的魔力（他帮助我们干巴巴的文字转变为更有吸引力的描述），这本书的手稿可能不会在一年之内得以完成。在本书出版的最后阶段，安尼·昆德诺斯（Anne Quaadgras）在市场调研和管理手稿顺利出版的过程中起到了关键的作用。我们还感谢那些曾经读过我们早期手稿的匿名读者，他们提供了非常有用的反馈意见。

最后，我们还要感谢我们的妻子和孩子，他们在过去的两年时间里给予了我们巨大的耐心和支持。他们是安尼、蒂纳、瑞塔、利、朱莉娅、西蒙和麦克乔，衷心地感谢你们！

阿吉特·坎比尔

埃里克·范赫克

目 录

前言

第1章	抓住市场的价值	1
	几个重要观点	
	取胜的游戏规则	
	这本书的目标	
	市场交易环境：从一个更广阔的视角来看市场	
第2章	从地面到空间	21
	电子市场：延伸交易的范围	
	市场交易的关键流程	
	转变基本的交易流程	
	转变与交易环境相关的交易流程	
	从虚拟的流程到分布的市场	
	驾驭变化	
第3章	着手创建市场	48
	创建市场的两个必要条件：价值和流动性	
	创造吸引人的价值：一条艰难的途径	
	创造价值的两个障碍	

	快速达到关键规模	
	降低交易风险和交易难度	
	着手创建市场	
第4章	拍卖：诀窍藏于细节之中	74
	选择盈利模式	
	选择正确的拍卖模式	
	最近出现的一些专门满足特定需求的拍卖模式	
	管理细节	
	统筹考虑所有因素	
	成本高昂的细节带来的苦恼	
	开拓思维的一些做法	
第5章	在供应链中使用B2B电子市场	107
	利用反向拍卖进行电子搜索	
	B2B电子市场：独立的、联盟的和私有的交易市场	
	深入B2B电子市场	
第6章	创造性地利用电子市场	131
	交易转售商品的电子市场	
	利用市场机制进行风险交易	
	利用电子市场进行预测	
	组建预测市场	
	利用电子市场进行知识交易	
第7章	参与电子市场的策略	168
	信息杠杆	
	参与竞拍的策略	
	心理陷阱和狡猾的不规范行为	

XIII

迈向未来的三个步骤

第8章 动态市场的拍卖策略	186
价值转移和市场创建者可以采取的策略	
有关电子市场所有权的规则	
创建市场的策略	
密切关注未来	
后记	209
注释	210
译者后记	217

第 1 章

抓住市场的价值

PartMiner是一家生产电子零部件的全球供应商，它在2000年6月建立了自己的第一个在线交易市场，不过这在全球可不是第一家，因为这时至少有100家电子市场已经蜂拥而至地出现在互联网上，而且还有更多的正在酝酿之中。

当然，最初兴起的这股热潮寿命很短。许多电子市场到最后都烟消云散。只是属于B2B一类的电子市场，就包括SurplusBin（汽车零部件和电子设备）、Chemdex（生活科学）、Promedix（医疗产品）、Redladder.com（建筑）、IndustrialVortex（工业产品）、BizBuyer（办公室用品）、Pradium（农产品）等企业。

但是PartMiner却存活了下来。它的存活并不是因为它找到了某个特别的市场或是某一项特别的技术，而是因为它找到了一项成功的策略。

PartMiner最初的策略是给客户提供免费访问CAPS Xpert数据库的服务——这个数据库包括电子行业最全面的零部件产品列表和其他相关信息。尽管PartMiner支付了1亿美元去购买这个数据库，但是你大可不必为它担心，因为PartMiner的目的就是要吸引访问者来访问这个站点。

但这还不是全部在它建立的“免费贸易区”里面，PartMiner为客户提供了四项非常有价值的服务：“研究中心”（它能为客户提供1500万种零部件的信息）；“ParMiner搜索引擎”（采购者在这里可以获得20个主要供应商的报价）；“ParMiner买卖区”（它提供电子方式的报价、定价和下达采购订单的服务）和“PartMiner报价区”（它为那些难以找到的电子零部件生成报价单）。PartMiner提供的所有这些服务都是免费的。那么它是如何赚钱的呢？

答案就在于，这家公司能够从它提供的PartMiner Direct Shopping服务中获取大部分的收入。在这项服务中，PartMiner会帮助一些购买者（他们大约只占全部购买者的2%）找到他们自己在免费的产品目录中无法找到的电子零部件。为了做到这一点，PartMiner有一支专门的产品采购队伍，他们会在全球市场进行搜索直到发现客户所需要的电子零部件。

作为提供这项服务的回报，PartMiner要从客户那里获得相当于采购价30%的佣金。此外，这家公司还通过把它的数据库和其他服务转售给像Dell和Celestica那样的公司来赚取利润。从1999~2000年，这家公司的收入从7600万美元上升到1.34亿美元，几乎翻了一番。¹

PartMiner的例子充分证明了本书的一个核心观点：那就是仅仅发现一个能够进行在线交易的新市场是远远不够的，有时候，即便你已经成了“先行者”可能都是不够的。在这里真正起作用的是你的策略，也就是你如何去设计这个市场，如何去实施你的设想，最后又是如何抓住其中的价值并从中获利。

这并不是一件容易的事情。最近几年，我们已经有了很多关于电子市场的惨痛教训。我们认识到，一些物品的交易在网络虚拟世界中并不能够像在物质世界中那样容易进行。我

们也认识到，有些人际关系——这对于某些交易来说是至关重要的——在网络虚拟空间中并不能容易地被复制出来。我们还认识到，有些电子市场应该在公司内部运行，但是另外一些则应该在公司外部运行。我们还发现，有些电子市场根本就不应该去尝试。

要想在虚拟空间玩好这个游戏，公司必须要承认一些制约电子市场发展的规律。这正好就是本书要探讨的地方。在这本书中，我们将会告诉你，什么地方才是运用电子市场的最好场所，你应该如何去设计它们，以及如何去实施它们。我们还将告诉你，主动迎接这些挑战的公司是如何获得它们竞争优势的，而另一些采取回避态度的公司为什么会失败。

几个重要观点

有些重要的观点可能会在本书反复出现。这些观点中有许多是人们在电子市场刚开始出现的时候完全没有认识到的。另外一些观点虽然被人们认识到了，但由于人们从未对它们给予足够的重视，也就没有去相应改变自己的战略和运作方式。现在，我们应该以史为鉴，不要再一次忘记它们给我们的教训。

第一个观点，电子市场不是一种由人提供支持的技术交互方式。相反，它是一种在技术支持下的人的交互方式。这是一个非常关键的区别，这也是导致20世纪90年代许多电子市场失败的诸多原因中最为重要的一个。在你随后读到的章节中，也总是由人来创造市场，而且未来还会继续这样——即使这个市场的活动是在虚拟空间中进行。你应当把这个观点牢记在心里，这样在今后设计和利用电子市场的时候你就必须要经常去考虑人们在市场中的行为会带来什么样的影响。你还必须要创造一