

THE
McKinsey Quarterly

麦肯锡高层管理论丛

2000年电子商务专集

主编 欧高敦

为形形色色的“.com”估价

上海远东出版社



2000年电子商务专集

麦肯锡高层管理论丛

主编 欧高敦(Gordon Orr)

编委 孙 武

冯海啸

方柏林

上海遠東出版社

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡高层管理论丛:2000年电子商务专集/(美)欧高敦(Orr,G.)主编;(美)汉高(Hagel,J.)等著;麦肯锡公司译.一上海:上海远东出版社,2000.5

ISBN 7-80661-009-X

I.麦… II.①欧… ②汉… ③麦… III.电子商务-研究-文集
IV.F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 24981 号

麦肯锡高层管理理论丛·2000年电子商务专集

主 编 / 欧高敦

策划编辑 / 张安平

责任编辑 / 章 怡

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 孔宪林

责任校对 / 吴明泉

出 版 / **上海远东出版社**

(200233) 中国上海市冠生园路 393 号

麦肯锡公司电子邮件: inquiry.china@mckinsey.com

网址: <http://www.mckinseyquarterly.com.cn>

发 行 / **新华书店**上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 上海中华印刷有限公司

印 刷 / 上海中华印刷有限公司

装 订 / 上海中华印刷有限公司

版 次 / 2000 年 5 月第 1 版

印 次 / 2000 年 9 月第 2 次印刷

开 本 / 850 × 1168 1/16

字 数 / 100 千字

印 张 / 5

ISBN7-80661-009-X/F·3

定价: 48.00 元

前言

因特网对经济和生活领域的影响已勿需赘述，dotcom公司的起伏更是成为街头巷尾的热门话题。但是喧闹背后真正探寻新经济模式和解决之道的努力却常常不为众人所知，因为这不仅仅需要热情和憧憬，还需要严谨的态度、科学的推理、实际操作的经验 and 审慎的调查研究。

事实上，传统经济或新经济最终都必须遵循“价值”规律，为股东、投资者、顾客、消费者和员工带来收益。而因特网之所以前景无限，正是因为它能够大幅度降低经济成本，创造价值。因此，无论是新兴因特网创业者或是意欲进入电子商务的传统企业，都必须捕捉住这一前提，设计自己的战略并结合市场状况实施。

为更好地与业界分享麦肯锡对因特网经济的认识和研究成果，我们编辑出版了这册专集。我们特意从务实的角度，着重探讨新观念、新创意的实施。每篇文章都选择一个有代表性的层面，研究怎样利用因特网带来的商机，并提供了一些操作性较强的运作模式，希望对正在探索中的中国企业有所启迪。

麦肯锡公司资深董事、曾被美国《商业周刊》评为全球对网络经济影响最深的20位人士之一的John Hagel III先生参与撰写的《个人生活空间》和《崭新的信息媒介业》著成于一年多以前，他预言

因特网将推动消费者自主权的增长，并促使新经济实体的应运而生，这些前瞻性很强的的预言已经或正在实现，他的商业模式也被许多年轻的创业者和大公司证明是行之有效的。

《电子账单和支付业务》、《建立数字品牌》和《从零售到网上零售》这三篇文章则针对因特网在金融、营销和零售业的运用实施，指出了应该避免的挫折，同时提供了可行性很强的几种运作模式。

对于更广泛的投资者来说，《互联网公司上市：内幕操纵者的游戏》和《为形形色色的“.com”估价》两篇文章不可不读。前一篇批评了流行的投机做法，而后一篇则提出新的网络股评估手段，为迷雾中的投资者指点迷津。

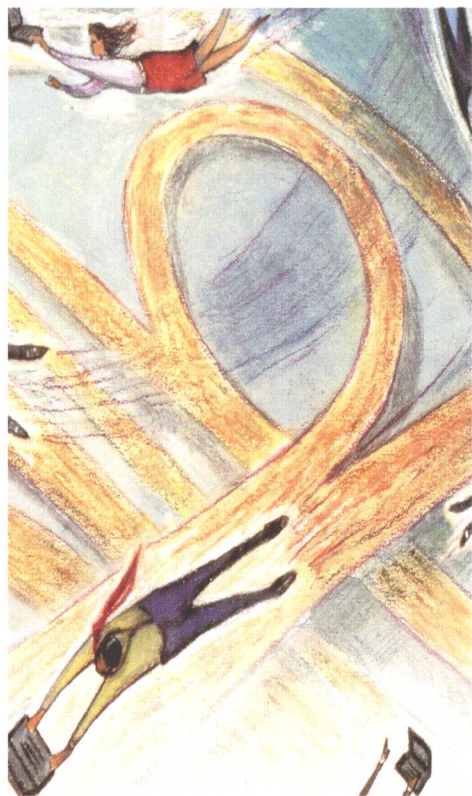
电子商务的意义在于它带来的价值增长，而它的高风险、高速度及不确定性更加要求企业在战略设计与实施方面的效率和理性的完美结合。当第一波热潮退去，更应记住贯穿本专集始终的一个主题：为您的股东、消费者和员工创造价值。

我们期待着与您就本专集提及的或更广泛的有关电子商务的议题展开讨论。



欧高敦

麦肯锡大中华区董事长兼总裁



目录

CONTENTS



Private lives

John Hagel III
Marc Singer

个人生活空间

6

消费者是否将自己的隐私卖得太便宜了？不过这种情况将不会持续太久。



The new infomediaries

John Hagel III
Jeffrey F. Rayport

崭新的信息媒介业

16

网络经济，谁主沉浮？中介服务商、代理商抑或是过滤服务商？

归根结底，首要也是最重要的准则是忠于客户并信守他们的个人信息。挑战在于成功地调控信任与盈利之间的相互作用。



电子商务的三种战略

30

企业间的电子商务并不是单单使现有渠道和程序自动化的问题。这是一种全新的经商方式。

Electronic commerce: Three emerging strategies

Kenneth Berryman Lorraine Harrington
Dennis Layton-Rodin Vincent Rerolle



建立数字品牌

38

在万维网世界，
品牌就是经历，
而经历就是品牌。

Building digital brands

Sandeep Dayal
Helene Landesberg
Michael Zeisser



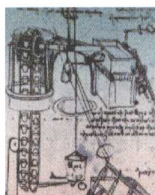
从零售到网上零售

46

单纯的因特网服务商也许已经赢得了网上零售第一回合的胜利，但是我们有充分理由相信，拥有实体商店的零售商终将赢得一轮属于自己的辉煌。

From retailing to e-tailing

John D. Calkins
Michael J. Farello
Christiana Smith Shi



电子账单和支付业务

54

传统银行别无选择。

Electronic bill payment and presentment

John Ouren Marc Singer
John Stephenson Allen L. Weinberg



Valuing dot-coms

Driek Desmet Tracy Francis
Alice Hu Timothy M.Koller
George A.Riedel

为形形色色的“.com”估价

64

[封面文章] 网络股的价值评估无需借助传说世界中的魔镜。贴现现金流可以帮助您拨开云雾，找出关键，您可以藉此了解风险程度，区分真正的网络赢家和输家。



Internet IPOs: An insider's game

Lenny T. Mendonca
Rebecca Smullin

互联网公司上市：内幕操纵者的游戏

74

互联网公司内幕操纵者利用股票期权和模棱两可的金融衍生工具将自身利益从公司的业绩中分离开来。在如今动荡反复的证券市场上，能够期望的便是招股上市第一天的股价狂飙。

个人生活空间

Private lives

John Hagel III
Marc Singer



消费者是否将自己的隐私卖得太便宜了？不过这种情况将不会持续太久。



自由的权利。嘉宝渴望它，布兰代斯捍卫它，美国宪法第四和第五修正案严格维护它的尊严。1928年，布兰代斯法官在美国郑重宣布：“自由的权利是最基本的权利，是自由民众最珍贵的权利。”

但捍卫这种权利在今天却非常艰难。美国人每天将接触到大约120亿则户外广告，30亿条电台广告，以及30多万条电视广告。在全世界所有电子邮件中，大约有10%属不请自来，也就是通常所说的“垃圾邮件”。每个美国消费者平均每年要受到来自各种传播媒介的大约100万条市场信息的骚扰，也就是人均日骚扰次数达2750。

更糟的是，许多公司大量使用从日常商业交易、财务活动以及市场调查中搜索到的私人信息，不仅使消费者身陷营销垃圾的大海之中苦不堪言，同时也损害了自己的信誉和名声。

事实上，商界一向热衷于使用军事术语来描述寻找和影响消费者的方法，如“目标”(target)、“战役”(campaign)、“部署”(deploy)、“闪电战”(blitz)和“捕捉”(capture)等等，这恰恰反映了在对待消费者的问题上日益增长的对抗心态。电话销售公司随时会给消费者家里打电话，直销公司把资料塞满消费者的信箱，而关系销售公司更是千方百计寻求消费者的个人资料。还有谁能否认消费者已经进入十面埋伏之中呢？

因特网的出现使公司能够比以往更轻而易举地获得消费者的信息，同时也将个人隐私暴露在光天化日之下。消费者和消费者保护团体，如电子领域基金会(Electronic Frontier Foundation)，对各种企业利用因特网攫取毫无戒

心的网站访问者的个人资料深表忧虑。根据这些网上个人信息再加上大量公开数据（如信用历史、电话账单以及医疗记录等），公司可以建立一个庞大的用户数据库。

许多国家的立法机构和活动团体已经采取行动对抗这种威胁。在美国，联邦和州立法委员倡议通过全面的消费者健康医疗权利法案。消费者本身也在努力维护自身的权益。有些消费者要求商家把他们的名字从电话销售和直邮名单中删除，还有一些人参加了“无消费日”活动，即在圣诞节购物旺季选取24小时暂停一切消费活动。这项活动由阿德布斯特斯发起，旨在要求消费品公司的营销战略接受公众的监督。另外的一些消费者向在线登记、市场调查和表格提供虚假的信息，参加“关闭电视周”活动，以及在参加小组专题讨论后提交错误的个人资料，等等。

所有这些迹象都表明，消费者越来越抵触侵犯个人隐私的行为。在1996年Direct公司的一次调查活动中，83%的应答者赞同通过一项要求直邮商品目录注明收件人姓名的法案。1998年，Graphic, Visualization & Usability (GVU)对超过1万的万维网用户进行民意测试，发现72%的用户希望通过新的法规来保护网上个人隐私，而其中82%的人反对买卖私人资料行为。1998年《商业周刊》进行的民意测验发现，53%的应答者希望通过立法来规范获取和应用网上个人资料的途径。与那些觉得政府应该放手让商业团体制定自己的隐私标准的消费者数量相比，此数字是后者的3倍。

近来，商业团体和组织发出的警告也证实了这些调查结果。1997年，美国联邦贸易委员会（FTC）告诫各企业要采用严格的隐私标准以避免违反政府的法规。1998年，监督国家特许银行的美国货币审计官员，警告银行必须保护消费者的隐私，否则将有触犯国家新法规的危险。同年，美国国家零售业联盟建议其成员采取消费者自愿的准则，在收集信息之前告诉消费者并让他们知道信息的用途。

但是还没有商家真正认识到隐私问题对消费者的重要性。Geocities是一个热门的因特网公司，它允许用户使用免费的网址，在1998年年底，它受到FTC的指控，罪名是欺骗200万用户，将其个人资料秘密出售给第三方商家。此项指控导致Geocities在Nasdaq的股票下跌了15%。

同样在1998年，Pacific Bell请求管理者允许其给未登记的消费者打电话以进行销售活动，但因消费者团体和加利福尼亚立法委员的反对而告终。

1997年，美国在线决定把用户的电话号码卖给一家电话销售公司，在消费者抗议下才不得不取消计划。

1998年，美国运通公司无视个人隐私保护团体的指责，公开宣布要将其信用卡持卡人的个人资料出售给商家。Blizzard娱乐公司是一个很受欢迎的网上占星节目的制造者，它于1998年承认自己在未经同意的情况下利用因特网窃取消费者的个人资料。

Giant Food和CVS分别是一家超市和药品连锁店，它们与商家共同分享

医疗信息，向顾客邮寄处方药单和促销的新药商品目录，直到 1998 年由于舆论抗议不断才被迫停止这项业务。而在去年，GTE 公司公布了加利福尼亚州 5 万多个未经登记的消费者的电话和地址，其中有些人（例如警署官员和犯罪受害人）可能因此遭到危险。此项重大决策的失误引来了不断的抗议，公司因此收到 2.5 万个电话、400 封电子邮件和 1500 份要求改变电话号码的申请。

产品越来越复杂，因而用户比以往更需要帮助。

即使在当前的对立冲突下，商家和消费者之间仍然存在一些基本的互补需求：消费者需要商家的产品和服务，而商家需要消费者购买这些商品和服务。但另一方面，公司发送垃圾邮件和商品目录成本极低，预计产生的应答率也不超过 2%。这就是说，消费者收到的推销材料中有 98% 都是与其需求和兴趣无关的东西。面对如此铺天盖地的商品信息，消费者当然会产生被商家包围的感觉了。而如此频繁的活动也使商家丧失其最需要的那群消费者的欢迎。

购物的高成本

一方面，这些营销的结果与其初衷的反差非常巨大，而另一方面，由于商品的功能和设计的日趋复杂以及购物方式的多种多样，消费者比以往更需要得到帮助和指导。

让我们来看一下家庭电脑的市场情况。日新月异的电脑使购买、安装和使用都极为困难，任何想买电脑的人（约有 6000 万的美国家庭拥有一台或更多的电脑）都知道，如果遇到的销售代表不了解电脑的哪些性能更重要的话，情况将不堪设想。更糟的是销售代表用模棱两可的电脑术语游说消费者：想让你的电脑拥有 1 GB 的 Jaz 驱动器、12ms 的读取时间以及 5.5M 的数据传输性能吗？一旦你做了购买决定，可笑的事将随之而来。《纽约时报》曾报道说家庭电脑的销售商每年收到约 2800 万个电话，寻求技术支持。仅微软公司每天就会收到约 1.5 万个电话。而且，建立了系统之后你还必须学会如何使用因特网，这又是一项艰巨的任务。

消费者在购买电脑时也许会遭遇上述挑战。如果购买汽车、电视机、洗衣机，甚至更便宜的咖啡机，情况又会如何呢？由于越来越多的产品开发出越来越复杂的功能，消费者需要花费比以往更多的时间和金钱，以寻求最价廉物美、最适合自己需求的商品，尤其是那些复杂而昂贵、并不经常购买的商品。

有些读者可能会对此不以为然。毕竟，利用电话和黄页，完成此类行为

只是举手之劳，因特网更使搜寻合适的产品比以往更为方便。有调查显示，电话和因特网极大地减少了寻找商品所需的时间^①。然而，大多数消费者仍然觉得对付经常购买的产品更简单一些，不需要详加研究。

的确，只要具备了上网的基本知识，登录到 Amazon.com，订购一本最畅销的书籍，或者到 Travelocity 找一张达拉斯至罗马最便宜的机票是一件轻而易举的事。但是，碰到诸如空调或加入健康俱乐部之类更为复杂的消费时情况就完全不一样了。

商品和服务种类的激增使购买行为中的互动成本也相应有所增加。从前公司大约每5年开发一种新产品。日益激烈的竞争和革新速度的加快，使产品更新换代的周期已减少到现在的6个月。在许多市场中，技术的发展使小型企业更容易在竞争中获胜，从而也造成了商品的泛滥。

同时，信息技术的发展和运用推动了全球市场的一体化，从而使各地的消费者都能享受更大的选择范围。以贸易自由化和解除特定行业的管制为代表的市场自由化趋势，有利于商家进入新市场，带动了产品的开发和数量增长。此外，因特网消除了扩大生产的主要障碍，即有限的零售货架空间，从而加大了可供消费者选择的商品范围。通过登录因特网，消费者通常可以在一个详尽的商品目录里看到可供购买的每一件商品。

随着潜在的选择范围和销售商的扩大，用来比较和估价的时间和精力也随之增加。销售商竭尽全力将截然不同的商品设计得有些形似，客观上令消费者很难直接作出比较。例如，电子消费品生产厂商常常把盒式磁带录像机或“畅销的盒子”，改变一下型号、颜色或一二个边际功能，以区别于其他的产品或其他零售商。

当消费者有的放矢地寻求特定商品时，上述问题已经造成很大的困难，而如果消费者仅是浏览，也就是说，他们预先并不知道自己想要什么或者甚至根本没有购买计划，那么问题就会变得更为严重。随着商品供给的增加，要想在具体的商品目录里考虑到成千上万，还不是上百万条商品的差异，所需要的努力根本就无法想象。

越来越宽的鸿沟

在消费者隐私被不断侵犯以及产品选择范围不断扩展的背后，隐藏着一个有关消费者和商家的不为人知的事实：他们两者之间的需求是不一致的。

^① 参见 Patrick Butler, Ted W. Hall, Alistair M. Hanna, Lenny Mendonca, Byron Auguste, James Manyika 和 Anupam Sahay 所著的《互动作用的革命》，刊登于 *McKinsey Quarterly* 1997 年第 1 期，4-23 页。

商家收集消费者的信息,设计忠诚度计划,以建立更深层次和更持久的关系。而消费者想要选择和比较的愿望使他们很难与任何一个销售商建立深层次或唯一的关系。商家希望得到的消费者资料越多越好,而消费者则希望隐私受到尊重和保护。

这种明显的冲突起源于近10年到20年非常流行的市场营销方式。数据库营销、关系营销、许可营销以及忠诚度计划等等都是为了帮助商家克服顾客信息匮乏的劣势,提供给他们更多的顾客信息。

关系营销也被称为一对一营销,它诞生并且风行的原因是由于当时的公司对潜在顾客的了解非常有限。比如说,联合航空公司会挑选经常搭乘自己航班的商务乘客,为他们提供更好的服务,以增加他们的忠诚度。但是,经常搭乘美国航空公司的商务乘客偶尔也会光顾联合航空公司,而航空公司很难分辨出这类乘客。航空公司对这些乘客并不是很感兴趣,因为看起来他们旅行的次数并不多,因此这些乘客就不会得到特殊的照顾或服务。如果联合航空公司能够获得完整的乘客资料,包括这些乘客所惠顾的所有航班信息,那它就能更有效地针对那些能带来巨大利润的商务乘客,为他们提供更优质的服务。

商家想要得到信息,但消费者要求个人隐私得到尊重。

由于公司没有很好的方法去了解没有成为自己顾客、或者不经常购买自己的产品或服务的消费者,关系营销就变得很重要了,因为这种方式着重于在老顾客的基础上搜寻其他额外的信息。它可以建立一种有效的循环,为顾客提供额外的价值。它的运作方式应该为:顾客得到激励,相应地为公司提供额外的信息,公司再运用这种信息为顾客提供更多的价值。

这就是为什么采用关系营销的商家将特定产品或服务的“有利共享”方案当作最主要的成功之道。为了获得尽量多的顾客信息,商家必须在特定的产品类别内提供全系列业务。否则,顾客就会削弱商家获取充分顾客资料与捕捉最大交易份额的能力。

采用关系营销的公司随即会发现顾客希望充分选择和比较商品的需求与公司的利益有所冲突。另外,采用关系营销的商家期望积累尽量多的顾客信息,这必然会侵犯顾客的生活隐私,并且这种行为已经到了越来越难以容忍的程度。

许可营销^①是另一种方式,它在对顾客发动猛烈的广告进攻之前通常都

① 参见 Seth Godin 所著的《电子市场营销》(纽约 Berkeley 出版集团 1995 年出版)。

得到了顾客的授权。它不会采用所谓的干预营销方式，即依靠大众媒体插播广告，或未经允许主动出击，如在用餐时间打电话进行销售。相反，采用许可营销的商家经常举办各种竞赛与游戏，刺激消费者参与，以便让顾客同意提供某些市场信息。

可以肯定的是，许可营销的确正在解决一些问题，它提倡采用侵犯性较小的方法寻找和接触顾客，并告诉商家需要以一定的方式或现金回报顾客，以换取他们的注意。但是这种方式无法使商家搜集到竞争对手的顾客信息。事实上，即使商家能找到自己顾客的信息，他们仍然无法真正知道这些人是否具有绝对的忠诚度或者仅仅是偶尔光顾。因此商家最终还是转而采用干预营销方式，从现有的顾客中获取更多的信息。

这是一种与许可营销方式相对的营销方式，例如：一名现有顾客所蕴涵的高价值可为商家创造可观的利润，因此商家打无数的电话，寄出无数的直邮广告，即使最终只有2%的消费者反馈，依然有利可图。而这种干预营销方式的成本实际上是由消费者，而不是商家来承担。

结果，商家和消费者之间的鸿沟越来越大。不久以前，消费者会定期对市场调查作出反应，而今天，大多数消费者只在得到现金或其他形式的报酬时才会作出回应。消费者曾经为公司介绍新业务，而今天，他们很少会再免费提供类似的信息。10年前，许多消费者会很礼貌地回答商家的电话销售，即使是在家里用餐时接到电话。而今天，人们对这种打扰非常厌恶，通常会直接挂上电话。消费者很快就会要求电话销售商补偿他们，就像人们现在参加小组专题讨论活动要接受补偿一样。

因特网使这些难题更加棘手。因为它降低了市场进入以及扩张的障碍，为了吸引顾客的注意，商家不得不面对日益激烈的竞争。大多数商家将增加广告投放、直邮、电话销售和垃圾邮件的使用。消费者变得越来越麻木，他们的注意力也越来越难被吸引，从而导致更多的广告投放。当公司利用因特网搜集更多更详细的消费者信息时，消费者的反应必然是要求政府更严格地控制对该信息的搜集与利用。

力量将转移至消费者手中

商家和消费者之间的斗争同样也是信息经济的产物。消费者清楚地知道公司搜集顾客信息的能力远远高于他们为顾客提供价值回报的能力。就像我们讨论过的那样，大多数公司利用顾客信息只是为了制造更多的垃圾邮件和未经许可的电话销售。对公司而言，要想从顾客信息中盈利，最简单的方式就是将它们卖给第三方目录公司，后者再将信息卖给需要这些目录进行直邮和电话销售的公司。消费者越来越清晰地认识到，自己将隐私以极低的价格出售给了公司。

从这个角度来看,许多消费者对泄露隐私的强烈抵制并不意味着要隐瞒自己的信息,他们只是比较实际地评估了一下泄露隐私后得到的回报,发现得不偿失而已。毕竟,消费者是理智的。

大多数消费者的行为显示,如果有利或益可图,他们并不在意泄露私人信息。在诊所,他们会和医生分享自己的健康详情,以换取合适的医疗护理。他们会和金融顾问分享自己的财产和证券信息,以换取合适的建议。他们相信

顾客交出自己的数据后需要得到回报。

航空公司记录常客的飞行信息,是为了给他们提供升舱、免费机票和更多系列产品和服务。在这些交易中,关键是消费者能为自己的信息数据争取到足够的价值。

随着新技术的诞生运用,消费者很快就可以挑战商家对私人信息的控制。其中一些技术是专为在线世界设计的。“匿名”软件使人们在网上冲浪时可以隐藏自己的身份。“消除 Cookie”软件能阻止公司将信息发往其网站浏览者的计算机。“电子邮件过滤器”使用户能保护自己的计算机免遭垃圾邮件的袭击。“匿名支付系统”能帮助人们购买网上产品和服务,并且不会泄露购买者的身份。“反 Cookie”使消费者能跟踪自己的在线活动,并储存一切记录。

其他一些技术使消费者在现实世界受益匪浅。智能卡与信用卡和 ATM 卡相似,它还能记忆所有的交易情况。数字现金与真正的现金非常相像,能在网上使用。最后,安装在电视机顶的监测盒使消费者能记录自己收看电视的情况。

这些技术单独或互相结合,将使消费者能够主动搜集并控制自己的信息,并选择是保密还是将这些信息与商家或第三方分享。消费者可以全面获取自身商业活动的精确信息,而且比任何一家公司(或公司联盟)想要搜集的信息要丰富、细致得多。然后,他们可以决定是透露这些信息还是保留它们。(要记录消费者所购特定物品的细节,还需要建立一套通用标准和协议。)

大多数情况下,消费者将根据公司给他们的报酬来决定出售还是保留自己的信息。

技术使消费者更容易收集、掌握自己的信息,而公司所面临的挑战将更加复杂。匿名软件在消费者网上冲浪时能隐匿消费者的身份,智能卡和“反 Cookie”能使消费者可以轻松地整合自己的购买信息。精明的消费者能将这些信息与安装在自家电视机顶的收视监测器所搜集的数据结合起来,做成详细的信息报告,显示自己的收视习惯与购物方式。商家需要付出相当可观的代价才能获取这样的报告。

这些技术为担心隐私受到侵害的商家和消费者同时提供了解决的方法。