

B2B 發展策略

企業如何成功經營電子商務

UNDERSTANDING B2B

對於那些想要領導公司，
解決所有B2B電子商務的評估、建置，
以及擴充問題的人而言，
特別是公司領導者、管理者，以及顧問師，
這是一本最實用的B2B經典。
讀它協助你啟動B2B電子商務的新作業流程、
新技術以及新的思维方式。

弗萊德曼Matthew Friedman/馬林·布蘭雪Marlene Blanshay◆著

郭和杰◆譯

B2B發展策略／馬修·弗萊德曼 (Matthew Friedman)，馬林·布蘭雪 (Marlene Blanshay) 著；郭和杰譯。

-- 初版.--臺北縣汐止市：中國生產力，2001〔民90〕

面；公分.-- (Practical系列；27)

譯自：Understanding B2B

ISBN 957-2090-18-6 (平裝)

1. 電子商業

490.29

90015622

Practical系列 027

B2B發展策略

作者 馬修·弗萊德曼 / 馬林·布蘭雪
譯者 郭和杰
發行人 張寶誠
出版總監 李玉珍
主編 陳美琪
特約文編 孟迎家
行銷 張允珮
讀者服務 鄭麗君·林錫表
出版者 中國生產力中心
地址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2F
電話 (02) 2698-5898
傳真 (02) 2698-9330
郵政劃撥 0012734-1
總經銷 聯經出版事業公司
地址 221台北縣汐止市大同路一段367號3F
電話 (02) 2642-2629
初版 2001年10月5日
登記證 局版台業字第3615號
定價 300元

ISBN：957-2090-18-6

Understanding B2B © 2001 by Matthew Friedman and Marlene Blanshay

Chinese Complex Character Language Edition © 2001 by

China Productivity Center.

All Rights Reserved.

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載。

UNDERSTANDING B2B

B2B 發展策略

馬修·弗萊德曼 Matthew Friedman

馬林·布蘭雪 Marlene Blanshay 著

郭和杰

譯



序

我喜歡這本書，我喜歡是因為它融合了理想與現實、位元與原子、商業與科技、過去與未來，特別是——讀起來很有趣。

電子化企業的公關機器，已經在高速的齒輪下奔馳，許多書都反映了這個假設——事實上，他們誇大其辭了。現在，我和一般人一樣篤信電子商務的理想——但是，我還希望這是十五年，而不是五年的轉變。現在達康（dot-com，指純網路公司）的泡沫已經破滅，我們可以冷靜下來，也剛好藉由這本書的幫助真正實現電子化的企業。馬修·弗萊德曼（Matthew Friedman）和馬林·布蘭雪（Marlene Blanshay）為我們展示出達成電子化企業理想的可能性（理想面）和現實的實際。

第四章所提出的觀察相當精闢：「你不會把火車頭和網頁伺服器連想在一起……」，就某些觀點來看，電子商務必須改變的是，將網際網路上位元的運動轉變為實體地理中的原子運動。許多網路公司不敢面對這種轉型，而在這個領域裡傳統的「磚塊」（brick）公司已經顯示出「滑鼠」（click）公司是很值得了解的。我很喜歡作者對物流系統的報導——對全球實體貨物活動的管理——這是電子商務的命脈之一。

舉例來說：「企業將改觀」VS.「企業只是企業」的看法。許多的有志之士沉醉在「新經濟」的幸福感裡，解釋企業將會怎樣改觀，而高層主管又要怎樣重新學習每一件事。相反的，許多新經濟的批評者譴責科技的邪神，想要推翻這個偶像崇拜，他們



堅稱，企業的基礎沒有改變。像這個問題，作者就對雙方意見提出了銳利的見解，他舉證說明這兩個看法的正確與錯誤之處，讓我們在衝突的意見中安全越過泥沼。

新經濟並不是因為一九九七年 IBM 造出「電子化企業」(e-business) 這個字而突然從天上奇蹟似的掉下來的。我一直很喜歡歷史——歷史提供我們鑑往知來的來龍去脈。也因此我特別喜歡作者融合歷史見解與當代評論的寫作方式。例如，在供應鏈的問題上，在提出現在最熱門的 XML 議題的見解前，先深入探討 EDI 的歷史——且就算成功轉型至 XML，EDI 還是會很重要。作者認為，新經濟的成功，並非因為想起一九九七年以前的記憶，而是把歷史觀念及新經濟的精髓融合到對未來的偉大理想裡。

最後（可能是最重要的），我喜歡這本書是因為很有趣。我算不清楚有多少精美但枯燥乏味的電子商務書籍被我丟到「翻過但沒讀完」的書堆裡。但這本書不會。裡面可以找到「伯吉斯泥頁岩」(Burgess Shale)，及 B2B 商務和西方接龍舞間的關係。作者融合事實與故事，大視野與小細節，人與事，及一點點的幽默。作者就是以這樣的方式引導你解讀未來。

本書提供了一些共同的基礎，幫助 CEO（執行長）、CIO（資訊長），及工作與此有關的人，合力走過新經濟的泥沼。

吉姆·海史密斯，二〇〇一年二月於猶他州鹽湖市

吉姆·海史密斯 (Jim Highsmith)，電子專案管理執行總監；卡特科技顧問 (Cutter Technology Council)、卡特財團 (Cutter Consortium) 成員，以及《調整性軟體的發展：協同方法到管理複雜系統》(Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems) 一書的作者。



導論

一九九四年五月一場名為「電子高速公路：科技與法律的未來型態」的會議上，湯姆·布魯斯（Tom Bruce）為與會的網際網路專家傳達了一個訊息。他認為，網路即將有重大轉變。他說：「這裡的每一個人都不願承認，但是網際網路就要走進商業化，而且會相當快。」布魯斯是康乃爾大學線上法律資訊研究院（Legal Information Institute）的高科技導師，第一個圖形化的PC網路瀏覽器Cello的發明人，他一直在觀察網際網路結合各種品味與流行而流行開來的一切事物。但其中還是有模糊不清的警訊。「之所以會發生這種事，是因為網際網路就要進入狗時代。」

「就要進入狗時代」是一句新的速寫，用以說明網際網路所忍受的轉型。幾個月之前，《紐約客》（The New Yorker）播放它的慶祝卡通時，就在一台電腦上特寫了一對早熟的小狗。一隻狗對另一隻狗說：「在網際網路上，沒有人知道你是一隻狗。」這則卡通，可以說把普及於北美公眾意識中的網際網路描繪得淋漓盡致。在這場會議的演講上布魯斯強調，網際網路團體，至少大學的老衛道派、研究工具，以及北美的高科技校園，都開始談網路的黃金時代——一個神話、英雄史詩的時代，當時網際網路是自由、無政府的，而且不染商業色彩——這個時候叫做「狗前時期」。甚至在一九九四年，有些人想要挽回這股庸俗犬輩對網際網路二十五年歷史一無所知的潮流。但布魯斯說，這是不可避免的，而且由於狗時代的來臨，網際網路本身，也就是現在媒體



所說的「資訊的高速公路」應該改變。「媒體所關注的資訊高速公路，意思是分享相同資料空間的人數將會是爆炸性的成長。」布魯斯說：「而這意謂著資料空間本身也要改變。」

往回看，很難想像網際網路還不是個商務媒體的時代。在剛跨入二十一世紀之際，就如布魯斯所預期的，它不只變成眾人做生意的地方，而且還變成他們做生意的地方。「資訊高速公路」一詞曾被那些傳奇中的老衛道派嗤之以鼻（在當時，這有點像是政府公關的熱門話題），但今天似乎很受歡迎。網際網路已經變得比較不像是高速公路，倒是比較像是世界的虛擬華爾街、海灣街（Bay Street），以及大街（Main Street）。所有的廣告、看板，甚至啤酒標籤都有自己的網址（URL）。網路銀行與線上購物變成是很普通的地方，即將共結連理的戀人，以及準爸爸準媽媽，甚至可以依自己的喜好在十幾個線上的禮品店裡註冊。

現在已經再明朗不過，我們正處於電子商務革命的中期，乘著網際網路的浪頭，而消費端只是冰山一角，電子商務相對上非常小的一部分。真正的新聞不在於你可以多容易在網路上買得到一張CD或是一本書，而是網路和電子商務已經如何開始改變公司與公司之間的關係。地方性的企業走向全球化，區域性的配銷商（distributors）運貨給世界彼端的零售商，製造商轉為依照客戶自己的真正規格來生產產品——透過安全的網路連線即時更新資訊。屬於傳統企業的老式金融、物流，以及管理的假設，都被一種名叫「電子化企業」（e-business）的新真理排擠到一旁。

事實上，在伴隨而來的新能力、新經濟，以及各種好處之下，電子商務革命已經帶來混亂與不確定性。A.T. Kearney 所研究的《策略的資訊技術與CEO議程》在二〇〇〇年八月發表



時，受訪的執行長裡足足有75%說他們希望電子化企業對他們的產品「有影響」，而且幾乎所有的人都說，希望資訊科技扮演的是「未來企業成功的重要角色」。問題是，執行長們對電子化企業的期待，和他們所了解的如何使用所有的科技並不相符。事實上，樣本群中只有43%的人承認，已經將電子化企業的策略和公司的整體企業計畫整合在一起。事實上，每個人都知道這東西很重要，但有大半數的人不知道要從哪裡開始。

這沒什麼好驚訝的。一切都發生的這麼快，而科技改變的腳步也在猛加油門，就算技術專家也都有追趕不上的困擾。決策被不斷汰舊換新的發明，及日新月異的各種專業用語和縮寫字打敗。什麼才是真正重要的，是CRM、EIP、ERP或是XML？（不要擔心這些字母湯，這本書會逐一介紹這些縮寫。）如果你還無法明確的指出e-business和B2B電子商務之間的區別，在資訊時代裡你要怎麼做生意？而且它到底和做生意有沒有關係？

事實上，e-business和B2B電子商務之間的唯一不同，只有主觀和學理上的不同。如果不討論合作廠與供應商之間的關係的話，講什麼企業不企業的都是空話；而如果你不談科技對企業內部的影響時，要談如何以電腦強化加速，和擴大企業間關係，一樣是很荒謬無稽的。事實上結論是，e-business或者是B2B，或者其他你喜歡稱它為什麼也可以，根本不是科技的問題，而是企業問題——事實上，這完全是企業問題。儘管網際網路上充滿了讓人興奮的事，而且到處都是讓人雀躍的成功高科技發明，但是電子商務就是商務，單純又簡單。利用電子商務技術建立一個營運良好、具競爭力的企業，就可成為天下無敵手；但如果是利用相同的技術建立一個營運不佳、沒有競爭力的企業，雖然是全球



的規模，但是卻也加速企業的死亡。「每一種商業模式（business model）都可簡化為我的曾曾祖父在布魯克林開乾貨店的那一套，不然的話就完全不合情理了。」賓西法尼亞大學華頓商學院的費德（Peter Fader）如此觀察。「而且用這種觀念帶進訪客，讓他們買東西，讓他們一而再、再而三地一直來買，還有就是，讓他們買更多的東西。這就是做事的方法。」

有人說，網際網路時代的商務、即時的全球通訊、人工智慧，以及自動化的生產線都是新的東西——而且是無法躲避的。甚至在低科技企業的粗重產業裡，像林務和漁業，也在網際網路上找到它的出路。E-business 從根本上改變了所有的企業，它是一個全新的遊戲規則。你的合作廠，還有你的競爭者，可能在全球供應鏈、在另一塊大陸上的彼端。你可能真的都沒有和你的客戶談過話，甚至連大企業和小企業之間的分別也開始瓦解，因為一家虛擬的公司只要有幾十個人可能就會有每年數千萬美金的銷售額，而它隨便一聲號令的影響力，可能是過去的產業領袖想都不敢想的。

這本書可能無法對你在資訊時代做電子化企業有直接的幫助，不可能會有的。這樣的書沒有人寫的出來。電子商務不再是用幾百頁（或者甚至幾千頁）就能總結的，再怎樣都比不過商務本身。它也不是操作手冊，告訴你怎樣依樣畫葫蘆把電子化企業建立起來。我們所希望的是這本書將會提供 B2B 電子商務核心議題的指南，也可能回答「這些對我有什麼意義」等諸如此類的問題。我們的目標是要把科技放到企業策略的結構裡，提供 A.T. Kearney 報告所提出的、執行長們所缺乏的基礎——怎樣把他們對電子商務的期待整合到實體世界務實的企業策略上。



換句話說，這本書談的都是去「了解 B2B」。

爲了達到這個目標（但願如此）我們找出電子商務界裡的先知和頂尖廠商的最新研究報告，以及發表的意見和觀察。不僅如此，爲了強調並歸納本書主要章節所提出的一些關鍵性策略問題與議題，我們也加入了一些北美頂尖的電子商務理論專家、策略專家，以及學者的整組經驗和專長，從解決方案廠商到學院與分析師面面俱到。這些人包括了麻省理工學院史隆商學校（Sloan Business School）的傑普（Sandra Jap）、喬治亞技術研究所電子商務 iXL 中心的達塔（Anindya Datta），作家兼法律專家漢達（Sunny Handa）、卡內基美隆大學電子商務研究院的提巴杜（Robert Thibadeau）、Accenture 的 Piyush Bhatnagar 和戴維斯（Colin Davies）、Cap Gemini Ernst & Young 的亞倫（Gary Allen）、Microforum 的亞珍提（Macro Argenti），以及華頓商學院的費德博士（Dr. Fader）。他們在本書裡適時的幫我們放進了 B2B 電子商務的議題。

最後，在《B2B 發展策略》一書裡，我們努力把焦點放在全球市場，而不是擺在大家熟悉習慣的地方性市場或經驗。在剛跨入二十一世紀的今天，我們是在人類有史以來第一次真正的全球性經濟裡做生意，而且電子商務，幾乎可以很明確的說，是一個全球的現象。北美所發生的事（或者是歐洲國家和亞太地區），無可避免的都會對每一個地方的電子商務有根本的影響。了解這些，是了解 B2B 的第一步。就如湯姆布魯斯在一九九四年所觀察到的：「網際網路無所不在，如果現在不是也是很快就會是。單單這點，對企業就是很大的吸引力了。這表示我可以從任何地方把生意做到任何地方——而我們看到的只是個開始。」



序 003

導論 005

CHAPTER 1 虛擬世界的實體事業 011

CHAPTER 2 B2B 的基礎 023

CHAPTER 3 供應鏈 045

CHAPTER 4 實體世界的事業：電子化物流 081

CHAPTER 5 地球村：虛擬交易社群 103

CHAPTER 6 整合的企業 131

CHAPTER 7 資訊供應鏈 155

CHAPTER 8 自製或委外 183

CHAPTER 9 安全 203

CHAPTER 10 法律與政策 241

CHAPTER 11 別急！還有呢…… 271

字彙 295

資源 313

CHAPTER 1

虛擬世界裡的
實體事業



第一步

分析師兼網際網路的傳道士派翠西亞·席寶德（Patricia Seybold）在一九九四年時寫道：「如果你到一九九〇年代中期，仍然不是一個主動的網際網路公民的話，就會在這個世紀的轉捩點上遭到淘汰。」這是一番既是贊美也是威脅的話，這個道理現在對我們似乎是不言自明，但對北美的企業而言，要迎接這個科技的大海嘯卻是個挑戰：一九九四年時「網際網路很快就會成為北美唯一最重要的商業媒介」的整個觀念，都還在混沌不明的荒謬奇想階段。

Seybold 當時觀察到，公司的管理階層顯然都對網際網路敬而遠之——而且還有很好的理由。「它怎麼看都是個駭客囂張肆虐的世界，只等著圍攻公司的系統並浪費員工的時間。」事實上，網際網路在那時候還是個週邊網路（network），主要是受到大學研究員、電腦玩家，以及研究所學生的歡迎。網際網路在防衛導向（defense-oriented）的產業裡，可能因為工程師的使用而頗負名聲，但是絕對不具有企業的優先性。當初一談到網際網路，說來說去就只有電子郵件，更別說什麼電子商務（electronic commerce）了，至於什麼它會是企業成功的必要條件等等的主張，更是天方夜譚。

然而事情恐怕早在一九九四年之前，就已經開始改變了。甚至可追溯到一九八六年「網際網路」還沒變成家喻戶曉的名詞的時候，當時國家科學基金會（National Science Foundation）就在佈署當時最炫最快的 56kbps 骨幹（backbone）。隔年，雖然勉強



只有收支平衡，但對 Rick Adams 和 Mike O'Dell 而言已經有足夠的誘因，可以提供 Usenet 的商業上網了，這是搭載在網際網路上的一個公共討論系統。第一家商業的網際網路存取供應商 The World，於一九九〇年在波士頓打開了這道大門。一九九一年，李伯納（Tim Berners-Lee）為歐洲核能物理研究組織（CERN）開發出「全球資訊網」（World Wide Web），網路（Web）原本是要拿來當做是物理學家出版與交換研究筆記的媒體，但國家超級電腦應用中心（National Center for Supercomputing Application）在一九九三年發表了馬賽克網路瀏覽器（Mosaic Web browser）。網際網路使用者現在透過「指指點點」（point-and-click）的圖形化介面就可以「上網」（surf，一九九二年造的字）。網際網路變得很好用，而其爆炸性成長也就從此展開。

就如 Seybold 所觀察到的，也正如康乃爾的湯姆·布魯斯（Tom Bruce）所懷疑的，一九九四年是網際網路的實現年。要評量它怎麼個實現法，可以看看接下來的十二個月，企業開始宣稱他們有多少的虛擬房地產。「第一虛擬銀行」（The Bank of First Virtual）開張了，由於預期網際網路化的商業將會崛起，提供了信用卡的代理服務。使用者可在這家「銀行」註冊自己的信用卡，它可供使用者在網站上購買東西後幫忙付帳。這家「銀行」一直沒有建立起來，但是不管怎樣，這個浪潮真的來襲了，而且在這一年結束之前，你就已經可以在線上購買從必勝客披薩到虛擬葡萄園（Virtual vineyard）的白皮諾（Pinot Blanc）葡萄酒等各種東西了。

在「狗年」之前，網際網的使用人口相當少，往往無政府的社群會對充滿銅臭的商業主義懷有敵意。寫作禮節——或者是網



路禮節——也就是張貼公共訊息到 Usenet 的禮節，Brendan Kehoe 在《禪與網際網路的藝術》一書裡觀察到：「Usenet 習慣把商業的流量降到最低，但如果這樣的商業流量是值得讓它進來的，可能就會讓人難以忍受。」一九九四年四月令人痛苦的測試開始考驗網友的「忍受度」，亞歷桑納州一家法律公司 Canter & Siegel 在 Usenet 的五千個論壇裡灌滿了它的廣告，推銷它的移民與綠卡服務。幾個小時內，憤怒的網友加以反擊，三萬五千封指謫信——憤怒的訊息——塞爆了這家公司的電子郵件地址。一九九四年網路上的商業廣告還是個讓人氣結的東西。

那麼，這就不讓人驚訝了：網際網路上第一個成功的商業投資，是直接投網友所好的消費性市場與商品。事實上，就在 Canter & Siegel 受到譴責的同一年，第一家公司在網路上開店了。可能是當時典型的網友對於科幻小說都趨之若鶩，帕羅奧多市（Palo Alto）的「未來奇幻書店」（Future Fantasy Bookstore）在電子商務上的首次嘗試性出擊相當成功。「我什麼也都不懂，也沒有什麼特別的期待。」其經營者 Jean Schroeder 回憶道，「電子商務當時根本就不是像現在這樣，有人說：『你想做嗎？』我就說：『當然要做，這看起來不像會賠錢的樣子。』」

但是她什麼都得到了。未來奇幻的網路書店剛開始的時候是默默無聞的，但在大約一個月的時間裡它的口碑就在小小的網路社群裡傳開了。「接著它就開始起飛了，」Schroeder 回憶道，「在兩、三個月的時間裡，它已佔了我三分之一的生意。那裡的人都很想來我的店裡逛逛，可是因為住的地方太遠不能來。」

事實上，進到網際網路開始做生意的第一步，需要的是更多的承諾，而不是預期要立即在市場中撈一票。但是企業家——特



別是小的生意人——真的會被承諾所吸引。網路讓他們可以有「地方化的思考，全球性的營運」。商人在一些像阿拉斯加的諾姆（Nome），或者是加拿大的哈利法克斯（Halifax）等偏遠的地方，都可以藉由網際網路賣東西到任何的市場裡。不管怎樣，這是理論上做的到的。在那時候，一家位於哈利法克斯的絡斯威爾詹姆斯書店（Roswell James），大聲的召告天下，說他可以越過美國國界賣書，而且他很喜歡談一位曾在他店裡買書的奧斯陸客戶。

「虛擬葡萄園」（Virtual Vineyards，現在的Wine.com）可說是電子商務的首顆超級巨星之一，它的聯合創辦人葛瑞諾夫（Peter Granoff）回憶道，在一九九〇年代的中期，大家很容易忽略對網路商業的承諾，他說：「事情都在整合。我的堂兄弟（聯合創辦人Robert Olson）是個軟體工程師，他相信網際網路會有很好的創業機會，問題是，他對於他所要賣的東西卻是一竅不通，對於怎樣跨入葡萄酒生意他什麼也不懂。」

然而，就如科幻小說一樣，在葛瑞諾夫的想法裡，網際網路是精緻葡萄酒市場的溫床。他說：「理所當然的，有電腦的都是專業人士或者是有錢可花的人，而這正是會買葡萄酒的人。」更重要的，傳統葡萄酒產業已經僵化而運銷通路將走入死路的這個時候，因為網際網路而注入了新的方法。在葛瑞諾夫的職場生涯裡，他曾經是北加州的葡萄酒買主，他很關心葡萄酒產業裡毫無效率的老舊做事方式，他希望能有新的方法。他說：「我看遍了葡萄酒產業通路的無數問題，然後看到了網際網路是個很好的機會，可以在這個產業做些新的東西。」

剛開始的線上宣傳品，通常都是很土法煉鋼的採用純文字的