

Net Ready

Strategies for Success in the E-economy

阿莫·哈特曼(Amir Hartman)

(美) 约翰·西弗尼斯(John Sifonis) 著

约翰·卡多(John Kador)

亚飞 姜竹青 李琳 钱震 译

网络就绪

电子商务时代的成功战略



机械工业出版社
China Machine Press



McGraw-Hill

Net Ready: Strategies for

Success in the E-economy

(美) 阿莫·哈特曼 约翰·西弗尼斯 约翰·卡多 著

亚飞 姜竹青 李琳 钱震 译

网络就绪

电子商务时代的成功战略



机械工业出版社
China Machine Press

Amir Hartman, John Sifonis, John Kador: Net Ready: Strategies for
Success in the E-economy

Copyright © 2000 by Amir Hartman, John Sifonis, John Kador

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由McGraw-Hill公司授权机械工业出版社在中国境内独家出版发行，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：01-2000-1506

图书在版编目(CIP)数据

网络就绪：电子商务时代的成功战略/(美)哈特曼(Hartman, A.),
(美)西弗尼斯(Sifonis, J.), (美)卡多(Kador, J.)著；亚飞等译. -北京：
机械工业出版社，2000.6

书名原文：Net Ready: Strategies for Success in the E-economy

ISBN 7-111-08060-2

I. 网... II. ①哈... ②西... ③卡... ④亚... III. 电子商务-基本知识
IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2000) 第31406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：张渝涓

版式设计：曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000年6月第1版·2000年10月第3次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 13.75印张

定价：27.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

推荐序

Net
Ready

互联网是什么？

对于技术专家来说，互联网是基于TCP/IP协议互相连接的计算机系统；对于商界人士来说，互联网是前所未有的机遇和未曾预料的挑战；对于个人来说，互联网是扑面而来的生活时尚和潮流；而对国家和政府来说，互联网将带来面向未来的深刻变革，它和教育一样，是推动未来经济社会发展的重要动力，也是长期发展战略的一项关键基础。

互联网起源于冷战时代大国军事和国家战略考虑，却从多极世界的商业化应用中获得了真正的动力。今天的互联网就像中国古老传说中的“息壤”一样蓬勃生长，并作为新经济的核心，催生着全新的电子经济生态。它改变着延续了上百年的商业规则，使曾经创造了无数辉煌的传统企业面临巨大的挑战。

当前，在全球范围内，商业和政府领导都在大量地将传统商业模式转化为互联网经济模式，因为这种新型的、基于互联网的经济模式不仅降低了成本，创造了新的销售方式，赋予员工更大的权利，而且提供了适合于网络时代快速发展所需要的灵活性。

中国社会正在迅速融入全球经济之中，互联网给中国政府、

IV

企业和个人带来了同样的机遇和挑战。如何利用互联网缔造新经济，推动教育和社会发展，中国先进阶层正在积极把握和实践；尤其是作为国家核心竞争力量的企业，对互联网经济的发展更是保持了高度关注和积极参与。

那么，企业怎样才能成功地面向互联网经济转型？怎样制定、实施和评估转型战略？企业的领导集团应该怎样认识和应对互联网经济的挑战？在这个极为躁动的变革时期，我们需要了解更多的经验和实例，以及对这些经验和实例的理性总结和思考。

《网络就绪》正是这样一本专著，也是我所读过的探讨电子经济成功策略的最好读本。它以丰富的实例和系统的讨论，总结和阐释了“网络就绪”策略是决胜电子商务时代的关键，探讨了这个策略的方方面面。

作为“网络就绪”的一个成功样板，同时也是美国《财富》500强企业向互联网转型的重要策略伙伴，思科系统公司的“网络就绪”策略是本书采用的重点实例之一。在思科，我们做任何事情都基于四个原则：帮助我们的客户成功；高素质的领导团队；充分利用互联网技术；将以上这些原则应用于我们的整体战略。读者将会看到，正是充分利用了互联网技术，思科公司才能具备互联网经济所要求的效率，与互联网一起迅速成长。

企业面向互联网经济转型，问题的实质是如何创建一个真正的互联网公司，而不是给传统公司加上一个“.com”的装饰。

我相信,《网络就绪》一书会给中国互联网经济的发展带来许多有益的范例、经验和启示。

杜家滨

思科系统(中国)

网络技术有限公司总裁

2000年6月1日

前言

Net
Ready

网络经济为世界上所有国家、企业和个人创造了前所未有的机遇。自万维网(WWW)出现五年来，互联网经济——即《网络就绪》作者所称的电子经济(E-conomy)已向那些有百年历史的能源、交通和电讯等传统经济领域发起了挑战。

网络经济的冲击是全球性的，涉及政府和商业领域。全球商业领袖都已认识到它对企业未来生存与竞争能力的战略作用。企业要想在新经济中有竞争力，就必须充分发挥网络的威力。

思科利用互联网解决方案成功维系了公司的灵活性和竞争优势。从供应链管理到员工沟通等所有业务都是在互联网上完成的，80%的订单履行和80%以上的顾客咨询也都是通过万维网实现的。因此，公司发展速度超过了所有主要竞争对手，是世界十大市值最高的公司之一，而且是计算机行业有史以来成长最快和盈利能力最强的公司。

思科公司在互联网经济领域率先垂范，探索了如何把商业成功地向互联网经济迁移的实践之路。这本书也阐述了企业在六个关键领域的行动指南，我认为这些领域对构造基于互联网的企业非常重要，它们是：

顾客 网络经济时代的顾客，他们的期望值在不断提高。因此，必须能够快速响应顾客的需求并让渡价值。

全球化 网络经济使大企业和小公司都处于同一起跑线上，而这种拉平效果和全球化又是紧密联系的。打破地理限制并持

续让渡价值的能力是处于今天这种瞬息万变的竞争环境中的企业所必需的。

伙伴关系 网络经济的发展与新兴的“网络生态环境”密不可分，这是连网企业为连网顾客提供服务的新业务模式。互联网的开放性促进了各种形式企业联盟的出现。

员工 互联网带来的一项重要变革就是要求公司与员工共享信息。在网络经济时代的公司里，员工有权做出最符合顾客利益的决策，而其先决条件就是员工能访问信息。

文化 为给公司和顾客赢得竞争优势而进行变革的能力对企业在网络经济时代的成功至关重要。当然，任何成功企业的文化核心都致力于使顾客满意。

信息访问 企业过去认为信息和内部系统是不能无条件共享的战略资源，今天则需要在安全要求和开放的信息访问需求之间求得平衡。

网络经济带来了巨大的机遇，我们目睹了个人、企业和国家正在利用互联网技术重新学习和自我重塑。《网络就绪》一书勾勒出企业在实现电子商务化时的经历和步骤。人们热情地接受了互联网，成为90年代最富传奇的故事。

现在，我对诸位发出挑战：“你准备好了吗？”

约翰·钱伯斯

思科系统公司总裁兼首席执行官

目 录 Net Ready

推荐序

前言

引言：网络时代已经来临，愿本书帮助你做好准备 1

第一部分 电子经济的成功策略

第1章 网络就绪化的四大要素 29

对任何一个机构而言，网络就绪化都要具备四个要素，它们使得企业能够开展高效的、建立在网络基础上的商务流程，此流程具有吸引力、易于参与实现、易于测评。

第2章 网络就绪推动电子经济 74

本章的核心内容是11个网络就绪化趋势，现有的商业行为因为它们而重新洗牌。电子经济使得传统经济中关于供需、定价、制造的陈腐规矩完全失去了意义。简而言之，这些趋势就是电子经济大厦的脚手架。

第3章 细分战略的选择 124

电子商务模块是用于评价电子商务策略的评估工具。本章讨论了公司如何从行业角度给自己在互联网背景下的策略进行

评价，以及针对这些评价所应采取的策略。

第4章 扩展电子经济的业务模式 158

网络就绪组织将关注于电子经济所提供的5种商务模式。

第二部分 创建可持续的电子经济价值的方法

第5章 产品和市场转型 219

如果你不喜欢你所在的经济环境的诸多限制，那么就创造出新的限制并且让你的竞争对手遵从它们。你所受到的限制并没有任何神圣之处。改变它们，你就会发现机会。产品和市场转型是创造电子经济价值的第一个重要方面。

第6章 业务过程转型 264

关注于企业，这是创造电子经济价值的第二个方面。对使业务过程得以进行的基础设施进行解构，将揭示出业务过程转型的新机会。

第7章 行业转型 298

行业是创造电子经济价值的第三个关键领域。有时，最好的战略是重新定义整个行业。或者更好的是，开创一个新的行业。

第三部分 网络就绪化的实现

第8章 网络就绪在思科 340

思科公司的成功源自网络就绪化，思科公司紧抓基础设施建设，制定一系列的规则并严格照章办事。

第9章 在混乱中寻求秩序 381

网络为所有人从事商务提供了机会，但对于那些对网络风险和变化准备不足的公司来说，网络远非乐土。所幸网络业的成功故事已经证明网络就绪化这一机制的作用，你的公司准备好了吗？

附录A 网络就绪化电子商务的规划检查 410

附录B 广泛了解网络就绪化的积分卡 418

译后记 424



引言

网络时代已经来临，愿本书 帮助你做好准备

正如我们所看到的，网络经济企业的雏形已呈现在我们面前。作为适应网络时代的机构，其组成的架构已经在相当多的公司里渐渐形成，少量的已处于婴儿期，大多数事实上还没有成型。网络时代已经降临了吗？它的到来决不会无需成本，轻而易举。确实对于某些机构来说，例如eBay或雅虎(Yahoo)等诞生于网络的公司实现起来相对容易。他们本身就是由网络创造出来的，依赖于网络的想像空间，这些公司不必像其很多对手一样，背负上工业时代的沉重包袱。他们根本不必为业已存在的渠道、销售队伍，以及各项基础设施操心。即使电子经济有如此的优势，大部分由网络诞生的公司还是达不到网络经济的要求。

在过去的5年里，我们接触过不少总裁，他们一直都困惑于如何在这样的新经济环境中竞争并获得胜利，每个人都希望在电子商务中得分。我们也遇到无数个想在电子商务中寻找运气

的经理们，他们想追求“美国梦”中的最新章节：找到一个利基市场，着手启动电子商务，准备首次招股的必备文件，在一两年内投入一些资金，最终成为一个市值很高的公司。我们把这类人，包括我们自己，概括形容为“网络妄想者”。因为他们都只把眼睛盯在网络的奖赏上。不幸的是，电子商务并不如此简单。多数人对于电子商务成功所需要的努力和规则缺少理解，而艰苦的工作和充分的准备是迎接网络时代的基石。

电子经济成功的现实完全不同于至今仍指导我们的理论假设。不管其外表如何，迎接网络时代的降临并不简单，商务活动的基本原则已经完全改变了(如表1)，这一点已为人们所认识。我们所做的实践印证了一句老话：成功的原因难以捉摸，而失败的根源都千篇一律。植根于传统经济的公司都有难于转型到电子商务的经验。电子商务的前景常常使这些公司困惑，这些公司由于没有明确的价值表述而难以在网络经济中得到回报，根本原因在于这类表述在网络空间中并不存在。他们的规模经济偏重于注意大规模的市场，相反电子经济则偏爱一对一之间的关系。企业的等级制度和内部激励机制也限制了人们追求新的、创造性方式的动力。

各公司必须从根本上改变他们的计划方式和执行方式。传统的思维方式使我们做出各种变量在市场中都处于稳定状态的假设；各种边界(产业的、地理的，以及其他等等)都可以清楚地被表达出来；游戏的结果已为人所知，或者说可以预测。另外，惯性使他们很难采取果断的行动。

表1 在传统和网络经济中的商务动力

传统经济	电子经济
稳定而明确的经营权	完全自由
规模经济	一对一间的关系
停滞；依赖于地域和资金	运动
市场定位	价值转移
长期规划	实时(灵活地)运行
保护产品、市场和渠道	组合产品、市场和渠道
预测未来	改变或适应未来
鼓励重复	鼓励试验
详尽的行动计划	选择性经营
结构化的正式联盟	网络化的非正式联盟
拒绝失败	允许失败
报酬和产出间联系弱	风险和报酬有直接的联系

行动果断就是意味着迅速地制定行动方案并有实施的能力。根据我们对在电子经济中成功的公司的分析，毫无疑问，行动果断是成功的关键因素之一。但是，正如“行动果断”作为一个词语那样，仅仅停留在口头上，它并不能促成任何事。如果不和有意义、可测量的活动联系在一起，“行动果断”就像“学习型组织”这些专业术语一样没有实际意义。通过对那些已准备好进入网络时代的机构的研究，我们已经找到了一些共同的特性，这些特性有的导致成功，也有的导致失败。另外，电子经济的现实要求我们对长期掌握的商业价值和假设进行调整。

是什么使一些电子商务的首创者获得成功？而其他的都成为泡沫？又如何看待成百上千个业已存在的机构正在努力使自

已延伸到新的电子经济领域？这些机构没有从零开始者的劣势。另外，虽然人们对网络经济的热情集中在Amazon.com、eBay和E*Trade等面向消费者的企业身上，不引人注目但影响深远的却是那些电子商务化企业所开展的企业间的在线交互。

本书对两种阵营的公司提供帮助，一种是诞生于网络的公司，另一种是正在转向网络的公司。本书的目的是要解释21世纪网络时代的机构将是怎样的，它将如何运作，以及它与其他网络时代的机构之间的关系。本书将介绍“网络就绪(Net Ready)”的概念，并定义其特性。“网络就绪”将向你指明为迎接新秩序，你今天该做些什么。这里，我们还要弄清哪些东西是“网络就绪”不能向你提供的。如果你要找寻关于下列主题的建议，那么请到别处看看。如果你期望了解以下内容，本书对你毫无裨益：

- 很酷的网络站点设计
- 网络上的商品销售
- 时髦的管理名词
- 快速网络定位
- 实用手册
- “跟进”(me, too)解决方案

如果你期望深入了解以下战略，本书会对你大有帮助：

- 如何组织你的公司在电子经济中取得成功
- 电子商务创意的规划及实现工具
- 为优化网络管理而进行的统一管理模型
- 推动电子商务的领导艺术
- 整合网络战略和商务战略
- 帮助你确定商机并取得竞争优势
- 了解电子商务的成功实践
- 你的机构为迎接网络时代的到来做了多少准备？你是否也像那些常常咨询我们的公司问相同的问题呢？（请见以下“我们的客户共同关心的问题”）

我们的客户共同关心的问题

- 我们究竟应该追求哪些独特的电子商务机会？
- 什么才是把电子商务的创意与目前已存在的运作方式最佳结合的方法？
- 我们怎样衡量投资的回报？
- 我们怎样为我们的产业定义电子商务概念？
- 我们怎样结构化地组织才能做好电子商务？
- 我们需要开发哪些技术和能力？
- 我们是自己培养所需要的东西，还是从别处拿来，或干脆租借过来？

- 电子商务对目前已存在的各种渠道有何影响？
- 从长远看，电子商务的发展将如何影响到我们的经营策略？
- 我们怎样保护我们的利益免受竞争的影响？
- 我们的核心业务不可避免地将要重新整合，对此我们应如何应对？
- 我们怎样才能避免为进入这个新领域而放弃我们原有宝贵财富的基本部分？

在电子商务中获得成功是可能的。铺天盖地的出版物封面上都是亚马逊(Amazon)、美国在线(AOL)、戴尔(Dell)或思科(Cisco)，天花乱坠的宣传使他们的成功看起来很容易实现。谬误距真理只有一步之遥。对媒体而言，看待事实的事后诸葛亮方式不可避免地使这些成功看起来简单，而且很有规律。所开处方都惊人地相似：寻找一个梦想家型的领导者，最好是很年青并且中途退学，有了一点想法，再吸引点风险投资，苦熬几年，最后公开上市并取得巨额回报。

这些娱乐故事所忽略的东西正是本书所关心的，什么是在电子商务中成功的要素？这是一个很难回答的问题。换种说法，我们所见到的当前大多数的网上企业都照方抓药，而他们都未能成功地达到其目标，这是为什么？当我们慎重研究了从失败到成功及介于中间的一切因素，我们开始看到了一些共同点。我们开始整理我们所观察到的各种因素，用来对电子经济的成