

数字化时代

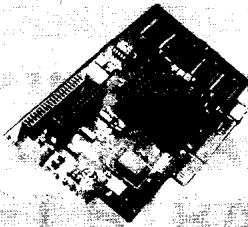
9531/10

网络谋略

来自商业新前沿的报告

玛丽·J·克罗宁 / 编

金吾伦 刘钢 等 / 译



INTERNET
STRATEGY

海南出版社

The Internet Strategy Handbook; Lessons from the New
Frontier of Business

by Mary J. Cronin

Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College

中文简体字版权© 1998 海南出版社

本书由 Harvard Business School Press 授权出版

版权所有 请勿翻印

版权合同登记号:图字 30-1998-44 号

图书在版编目(CIP)数据

网络谋略/(美)克罗宁(Cronin, M.J.)编;金吾伦等译,-海口:
海南出版社,1999.5

书名原文:The Internet Strategy Handbook

ISBN 7-80645-252-4

I. 网… II. ①克… ②金… III. 因特网-基本知识
IV. TP393.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 17529 号

网络谋略

玛丽·J·克罗宁 著

金吾伦 刘钢等译

责任编辑 苏斌 朱晓

※

海南出版社出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路 2 号)

全国新华书店经销

北京印刷一厂印刷

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11.25

字数:235 千字 印数:1—10000 册

ISBN 7-80645-252-4/T·4

定价:21.80 元

引 言

因特网(Internet)好像一下子无所不在。作为政府和研究机构的一种网络,因特网差不多在默默无闻之中度过了 20 个春秋,但到了本世纪 90 年代却火爆起来,渗透到公众意识、新闻媒体,吸引了世界上数以百万计的用户。分析家们估计,每隔 30 分钟就有一台新的计算机联上因特网,使网络扩展的速率每月高达 10%。有迹象表明,未来的成长速度将会更高。数百家新崛起的商业公司正在为因特网设计软件,提供连接,制造设备。世界最大的公司都争先恐后地发布与因特网相关的产品。所有大大小小的公司都在以创记录的速度注册自己的因特网地址,使因特网在商务方面的应用占了全球网络应用的最大份额。

随着更多的商务接入因特网,创新性商业应用的潜力已有了戏剧性的扩展。万维网(World Wide Web, WWW 或 Web),连同它的直观界面和通过超文本连接进行资源组织与

定位的系统,一劳永逸地改变了因特网的形象。通过建立网址、设计独特的万维网“主页”(home page),商业公司就能通过因特网展现高质量的图形、集成多种媒体的各种部件,并提供产品的详细信息。顾客利用高安全度的万维网软件可以浏览商品目录、提出问题、观看演示和购买物品等。

可供因特网连接的有效选择和在网上建址几乎和全球网络本身一样的多种多样。大公司大都愿意投资建设高速的因特网中继专线,因为这样的专线将支持多个局域网的互联,可供数千个用户同时使用,同时还支持设立将各个局域网自己的万维网服务器包括在内的安全网关。小公司甚至个人则能从因特网服务提供商那里以较低的费用获得许多同样的益处。因特网的商家和企业家也会把有关公司和商品目录的信息放到网上,以指导缺乏专业知识的商家怎样使用它。这类服务使得各类公司都能轻而易举地使用因特网和万维网。

然而,要使连接上网跃进到发挥竞争优势,只建立一个网址是远远不够的。经理们能从何处得到忠告以便更好地使用全球网络呢?因特网虽然业已造就成千上万的博学之士,但真正的专家却大多只能在领头的公司中找到,这些领头公司已经有了一部创造性网络应用的可遵循的记录。他们实施的因特网纲领提供了检验思想、解决问题和创造价值的严峻考验。因此,具有因特网直接经验的商业参与者便成为《网络谋略——来自商业新前沿的报告》的主要作者。

本书各章所描绘的有关合作应用的主要经验教训仅提供一个框架,使读者从专家们对以下关键性问题的处理经验中

获益,如因特网计划、产品开发、性能价格比分析、核心应用的实施、职业培训和安全等。本书所描述的各种战略,都使各公司成功地在因特网的竞争中占有优势,而所描述的背景则着眼于如何处理一些具体问题,如网络的不断演进、适应不熟悉的工具和有能力的人、直面各种内部的限制因素,即当引进一项新技术时,每位管理人员所面对的实际情况等。

本书论述了公司计划和决策制定的一些细节,这些是开发全球网络所必需的,是真正想化网络为力量的尝试所必需的。然而,本书不是一本立竿见影的故事集。每位作者所提供的见解,源于因特网应用中对复杂问题的把握。每位作者的回顾都是很有意义的,如歪打正着的开端、战略开发的问题、新方案的采用等,同时他们也都承认新的挑战还在前方。这种坦诚的态度使本书成为所有商务的价值源泉。

从接入因特网到取得竞争优势的第一步是要发展一个整合网络能力与关键商业目标的战略模型。第一章,“因特网:一种竞争性的商业资源”,为因特网用于不同产业的战略地位提供了一个分析框架,并讨论了一个把交互式客户通信置于因特网实施计划中心地位的模式。

因特网的成功应用往往能够转化为企业家的重大的商业机会。第二章,“数字设备公司:开创新业务”,回顾了数字设备公司在它从因特网用户到因特网产品和服务开发者这一自身转化过程中的经验,勾勒了数字设备公司在确立其为以因特网为依托的商业部门过程中的决策因素和重要步骤。

因特网为每个产业提供新的机会,由于和全球网络的连

接无所不在,所以对出版商和信息提供商产生的影响也许最为深远。第三章,“道琼斯出版公司:因特网上的商业信息服务”,概述了所有出版商在重新考虑内容、包装以及在线环境下信息产品传送机制等方面的问题。道琼斯出版公司专为因特网开发的一种新闻服务的战略,以及涉及到的这样一种服务产品的营销和定价问题,对信息服务和网络出版的未来具有深刻的意义。

科研在因特网最初的开发中起了主要的作用,而当今高技术、科研密集型公司则更加依靠在全球网络上获取重要的资源。第四章,“基因技术公司:为研究与开发增值”所描述的战略对所有公司都是适用的,因为只要它们想在竞争中追踪最新信息以及保持快节奏发展的话,就得这么做。

因特网上有无数的资源,但却没有任何综合指标,因而也就无法使因特网的信息成为一种重要的、也最为扑朔迷离的战略利益。第五章“洛克希德马丁公司:整合信息资源”详述了一个项目的开发过程,该项目旨在利用因特网的标准和工具来提高公司的信息管理水平,同时这一章还阐明了把因特网提供的新的可能性整合到公司计划过程中去的重要意义。

大公司赖以生存的根本就是在全球经济中扩大市场份额并进行竞争。第六章,“米丽波尔公司:向全球桌面系统营销产品”,讲述了一家制造公司对其客户扩大在线产品信息量的需求是如何做出反应的,如何分析市场机会以及在万维网上创立一种多层面国际形象的过程中是如何发现意外收益的。

有关因特网对于大公司内部的通信以及信息管理的贡献

的讨论见于第七章，“施龙伯格公司：跨公司的因特网优势”。施龙伯格公司开发的网络应用的产品——动态更新的员工资源库、技术观察、“信息收获”和在万维网上招聘技术人员诸系统——表明全球网络将潜在的能力直接带到员工的桌面系统上以后是如何使整个组织增值的。

一旦用上了网络应用产品，公司就要知道使用这些产品对其利润究竟产生了什么样的影响。然而，确定特定的应用产品的价值对许多组织而言则是一种挑战。第八章，“衡量因特网的商业价值”，提出了一个经过检验的有关因特网性能价格比的分析模型，并且描述了该模型在不同的公司中是如何实际运作的。

因特网果真能提高员工的生产效率吗？第九章，“生产率、政策与因特网的培训问题”，对这个问题的回答是，只有那些对员工培训进行周密计划的公司才能做到。随着因特网变得像电话和微机一样在商业中广泛使用，公司的组织部门就要制订出相应的政策，以确保因特网的使用在工作中的有效性与商务上的优先性相符。这一章讨论了几种将因特网整合到工作流程中以改善生产效率的方法，并提出了一个确保员工熟练使用因特网的典型培训计划。

电子商务的增长要求基础结构支持在因特网上进行财务互换和公司对公司的安全的业务往来。若想通过全球网络使厂商与消费者的行为得到改变，首先就要改进因特网上的隐私性和安全性。第十章，“因特网上出现的商业平台”，描述了因特网商务面临的挑战并讨论了电子商务中的最新提议、供

货商以及因特网市场的演进。

分别地看,本书的每一章都代表了一位因特网老手的观点,他正在成功地探索把全球网络的核心能力用于满足特殊的商业目标。每位作者都提供了主导公司的一些实例,比如通过接入因特网怎样获得价值、提高性能和改善客户关系等。整体地看,本书提供了一个使所有想从因特网基本应用转到获得在线竞争优势的公司都感兴趣的模式。从对战略性商业机会的评估到对不同公司环境下网络应用的讨论,从对因特网实施的性能价格比的衡量到为了提高生产率而培训员工的必要性,本书的覆盖面既有深度又有广度,使因特网成为强有力的商业资源的关键因素得到充分阐述。

目 录

引 言	1
第 1 章 因特网:一种竞争性的商业资源	1
第 2 章 数字设备公司:开创新业务	29
第 3 章 道琼斯出版公司:因特网上的商业信息服务	61
第 4 章 基因技术公司:为研究与开发增值	85
第 5 章 洛克希德马丁公司:整合信息资源	109
第 6 章 米丽波尔公司:向全球桌面系统营销产品	141
第 7 章 施龙伯格公司:跨公司的因特网优势	169
第 8 章 衡量因特网的商业价值	199
第 9 章 生产率、政策与因特网培训问题	229
第 10 章 因特网上出现的商业平台	251
附录 A 因特网的历史与发展	297
附录 B 因特网的一些重要统计数据	315
附录 C 因特网术语指南	318
附录 D 万维网上商业信息资源选粹	330
作者简介	334
译者后记	339

因特网： 一种竞争性的商业资源

玛丽·J·克罗宁(Mary J. Cronin)

波士顿学院管理学教授

对于许多商业来说,因特网依然是一种寻求战略的技术。正如每一位成功的经理所知道的那样,技术并不一定创造变革,人民才创造变革。最先进的技术基础结构本身并不产生收益,顾客才产生收益。因特网,由于它技术进步的快速,它的相互连接网络的倍增,以及万维网(WWW-World Wide Web)的多媒体能力远大于它在公司中的战略作用,从而使它大出风头。尽管风头出尽,令人吃惊的却是还少有以造成可估量差别的各种方式将全球网络整合成为核心商业功能的模型。而正是这样的整合才是任何有效的因特网商业

实施的主要挑战。

公司需要有一个战略框架,才能架设起从因特网的简单连接到利用它的竞争优势能力之间的桥梁。最有价值的因特网应用允许公司超越通信壁垒,建立起促进生产、激发创新开发和改进顾客关系等连接。为了实现这些应用,需要更多的技术专家。经理必须了解影响当今电子商务的种种竞争力,评价商用因特网的优点和弱点,分析将要发生问题及支持网络计划的内在因素。

本章提供一个与因特网商务有关的关键问题的梗概,提出一个从各种类型的公司的全球网络中获得最大价值的战略框架。

战略探索

电脑空间(Cyberspace)中已经挤满了新型冒险家、技术行家、企业家,并以信息高速公路为背景建立起支撑他们种种主张的公司。成千上万的新公司,渴望着从网络看似无情的膨胀中获利,从而建立起因特网每月的联接。那些最早在因特网上出现的商业,尤其是那些不包含计算机技术的商业,经常作为开路先锋成为媒体曝光的重要新闻。但是,目前商业使用者是网上最大的团体,而因特网购物场所已数以百计,所以要想简单地在万维网上购物建店也无利可图了。如果公司认为采用最新万维网技术就定能保证在万维网络上赢利,那就

大错特错了。因特网的应用需要一个有特色的战略才能出类拔萃。在以下各节中,我们将考虑去年两种商务在同一在线环境中截然相反的经历。

实例：“女装服饰”

“女装服饰”,即一个女服装零售商,着手一项雄心勃勃的计划,在万维网上开设一个电子商店。考虑到传统商店收入两年来的滑坡,“女装服饰”的经营者们想寻找一个建立新客户基地的途径。他们分析了建立一个邮购定货目录商务的前景,但因分析结果认为前景不佳而放弃。竞争的资料显示出,妇女邮购定货领域已经太拥挤了,利润下降,而其有意义的成长前景堪忧。进一步的分析又使他们相信,在线购物将会有一个大发展,最终将取代邮购定货商业。分析还使他们确信,因特网将成为这个家庭购物市场未来扩展的中心。

看到了万维网上电子购物的演示之后,经营者们指导“女装服饰”信息技术部门的负责人去调研创建一个被选商品的万维网目录所需的能力、成本以及施行的条件。尽管公司有关因特网的先进经验很少,不了解建立一个有广泛连接的万维网主页的步骤,但有大量插图的目录则是相当直观易懂的。主要的问题似乎在于,是否要扩展家用因特网连接以适应一个有效的网址所遇到的交通和安全需要。当认识到家用因特网技术知识的缺乏,认识到在线订购和使用信用卡交易中安全问题的复杂性之后,信息技术(IT)部门的负责人提出,公司应与大企业订立协议,设计并保留一个公共可接入的“女装服

饰”网远程网址的目录,使私人网络与“女装服饰”相连接,通过地区局域网来传输订单和跟踪目录上的详细信息。

“女装服饰”各部门与目录内容设计的承包商之间的讨论,以及有关更新频率的争论,花费几个月的时间。最后,1995年初,“女装服饰”主页才算完成了。它十分引人入胜,高质量、又有流行的意识流的插图,用简短的音像模拟某些商品。在线购物方便、安全,保护信用卡使用,艺术地使用万维网技术等特点对所有客户都适用。“女装服饰”通过它传统的市场渠道作广告公布了它的新网址,等待顾客的到来。然而,结果却令人失望。成千上万的浏览者访问主页并观看前几周的目录,但很少有返程的访问。一个月后,新的浏览者减少到只剩一股细流,甚至那些真正的访问者也决定不买了。来自因特网的订货购物者微乎其微;六个月的在线服务和几十万美元的投资之后,网址发生的变化只是实现了计划销售量的一小部分而已。

出了什么事呢?其实,原因在于“女装服饰”的经营商们过多地关注了万维网的技术能力,而忽视了因特网社群,它们的产品和它们潜在的客户库之间的相互配合问题。在制订计划和实施过程中,他们对因特网战略的三个基本特征做出错误判断,这三个基本特征就是:连接的人口统计学、文化和顾客的诱导。

第一个问题是能够方便地访问“女装服饰”网址的因特网用户的数目。当估计全世界接入因特网用户约达5000万时,这个数目包括了每个电子邮件(E-mail)的用户,他们仅以文

本访问环球网络。一个更小数目的估计,大约 2000 万用户有高速连接并有浏览者软件联入万维网。所有正规的网络使用者接入网络大多数是工作单位或学校而非家庭。网点的数目正在迅速地增加,但 1995 年接入因特网的仍以文本为主,局限了“女装服饰”在线目录的潜在客户库。

“女装服饰”计划更成问题的是,对那些上网用户的统计学形象模糊。大多数邮购和家庭购物都是妇女所为,而因特网用户调查表明,将近 70% 正规网络的使用者则是男性。调查表明,多数人访问网络的目的是为了工作,其次是获取局域信息或娱乐。只有 9% 的网络使用者在 1995 年初回答说与在线购物有关。

最后,“女装服饰”网没有做任何特殊的努力去引诱顾客进入在线环境。它没有一个利用因特网能力及用户利益的计划,由此“女装服饰”的主页在剧烈的竞争中以失败告终,而且最终也未能打入电子市场。

“女装服饰”所遇到的网络连接和网上访问的统计学局限性,似乎提示人们,因特网对任何应用都不是轻而易举的,包括涉及不顾战略考虑的个人用户的财务。不过,其他在因特网上成功获得客户的更具战略性的方法会向我们证明,这个结论是过分悲观的。

实例:“技术丛书”

因特网传送使稳定的销售增加,并使一个国际顾客集团构成了“技术丛书”,这是一家专卖计算机和技术书籍的书店

的成功经验。“技术丛书”的主人本身就是一个正规的网络用户,他于 1992 年第一个为书店建立了因特网的电子邮件(E-mail),用来回答波士顿地区内各大学和计算机厂家客户所提出的问题。某些商店雇员共担管理联网的责任并且负责解答有关书名和其他顾客所提出的询问。“技术丛书”开始以广告形式更广泛地宣传它的电子邮件地址,并于 1993 年提供联机订购服务;鼓励客户用电话或传真登记他们商店的信用卡号码;反过来,他们接受个人身份证号码及口令以确定联机书籍订单。“技术丛书”把关于这种服务有效性的简要言论送给大量与计算机相连的因特网团体,因特网上从地区外探询“技术丛书”大大增加。到 1996 年底,商店每周已要处理因特网上数以百计的标题探询。许多顾客,尤其是在其他国家的顾客,通过因特网做有规则性的买卖。

1993 年,商店经理还建立了一个因特网计划组以评估在万维网上销售市场的长期潜力。这个计划组认为,首先应以更大的努力在改进对现有资助人的服务基础上扩大国内外客户,向他们提供更多的信息和联机服务。计划组设计了为因特网用户的附加服务,包括基于顾客感兴趣的资料简介在内的新标题通告,对其中的一些标题作在线评论,以及一份完整的关于“技术丛书”存货清单的在线目录。

“技术丛书”对这种信息的界面是一种简单的、由已有职员保留的单文本的考访(Gopher)服务。职员用传送电子邮件通知顾客的方式广为宣传这种新服务,这些顾客已在联网上查询过或已登记需用联机购买,有的已用邮件发给其中的因

特网讨论组。“技术丛书”服务已被纳入考访服务其他因特网网址的许多清单中了。“技术丛书”还在印刷品上和其他市场宣传品上以显著地位突出它的考访和电子邮件地址。标题目录是一个受人欢迎的革新,几十所大学将它加进大学内部的考访菜单中,并且在它与读者见面的那个月里联机访问的人数超过50%。一个出乎意料的收益是,许多顾客开始做他们自己的标题探索,免费给商店职员提供最新信息,邮寄新的评论,并保留新标题的通告节目。1993年“技术丛书”全年销售记录表明有30%应归于因特网所产生的销售。

1994年,“技术丛书”因特网计划小组开始探索万维网主页的优越性。小组成员们产生了关于“技术丛书”主页的新内容和新特点的思想,它来自三个方面:在万维网上冲浪找出在其他网址上好看和好用的东西;与因特网用户展开无限制的自由讨论以产生新思想;以及审视那些已使用电子邮件和考访服务的顾客。在这些思想基础上,小组设计了一个主页,把标题目录和新标题通告合并在一起,扩充书评,把它与其他网区的评论和顾客评论联系起来,并加进一些特色——“作者论坛”,由卖得最好的作者提供联机评论,他们是顾客评论中典型的讨论团体,同时又将与更大范围的按公共主题分类的图书馆藏书联系起来。当认识到许多顾客,尤其是美国之外的顾客没有访问万维网的条件时,计划小组还决定保留“技术丛书”的考访界面。

“技术丛书”主页于1994年底发布,公布了一大批公众清单并向顾客作了通告。计划小组作了特殊努力,鼓励其他主

页与“技术丛书”相连,尤其是大学和对计算机与技术方面感兴趣的组织。主页为“技术丛书”带来的成功慢慢开始,而在第一个月以后收效更加显著了,每天有 200 到 500 位访问者。其中许多访问者成了“技术丛书”的新顾客;通过因特网卖出书的百分比第一次超过了商店销售量。“技术丛书”被列于另一个记录年之首。

“女装服饰”与“技术丛书”经历的对比说明因特网电子商务的成功因素不止在于因特网内在技术能力的较量。“技术丛书”在实行因特网的电子商务方面一开始就具有某些优势。他们的最高管理层,已经熟悉万维网,甚至在联机交易的工具变得有效以前就主张使用因特网与顾客产生互动关系。由于它在计算机和技术书籍方面的专业性,书店顾客库与因特网的人口统计密切匹配。但这种早期的优越性还不足以说明“技术丛书”主页的成功。在通往万维网的路途上,管理者们做出了若干战略决策,从而在这些早期优越性的基础上使对公司因特网现状的影响达到最大化。

第一个决策就是建立一个因特网计划小组,绘制出因特网商务的长期计划并察看该计划的实施情况。“技术丛书”的职员花时间去熟悉因特网,学会使用适当地发布新服务项目和吸引用户的有效的联机信道。他们还认识到以标题目录形式为因特网社群提供有用信息的重要性;这种数据库给了顾客一种刺激,促使他们重新访问主页,并激发其他万维网址以他们用户习惯的方式与“技术丛书”建立直接的联系。“技术丛书”战略的一个特别重要的方面是,以发展网址,有计划的