

网络先锋 电子商务经典译丛

# 电子商务管理者指南

## 从战术到战略



[美] Martin V. Deise Conrad Nowikow 著  
Patrick King Amy Wright  
黄京华 等译



清华大学出版社  
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



PRICEWATERHOUSECOOPERS

网络先锋 电子商务经典译丛

# 电子商务管理者指南

## 从战术到战略

**E**lectronic **C**ommerce

电子商务的价值

**Value**

**E**asy **C**ommunication

**W**fficient **C**orporation

**E**ffective **C**ost-down

**M**njoyable **C**ustomer

**E**xtensible **C**ooperation

是沟通更容易，是公司更有效率，是有效地降低成本，  
是更愉悦的客户，是可以扩展延伸的合作关系……

[美] Martin V. Deise Conrad Nowikow 著  
Patrick King Amy Wright

黄京华 等译



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



PRICEWATERHOUSECOOPERS

(京)新登字 158 号

## 网络先锋 电子商务经典译丛

**Executive's Guide to E-Business: From Tactics to Strategy** Copyright ©2000 by  
PricewaterhouseCoopers  
All Right Reserved

本书中文简体字版由 PricewaterhouseCoopers 授予清华大学出版社独家出版、发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号：01-99-2521

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。  
版权所有，翻印必究。

书 名：电子商务管理者指南——从战术到战略

译 者：黄京华 等

出版者：清华大学出版社（北京清华大学学研大厦，邮编 100084）

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者：北京牛山世兴印刷厂

发行者：新华书店总店北京发行所

开 本：787×960 1/6 印张：16.5 字数：285 千字

版 次：2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-04816-9/F·366

印 数：0001~5000

定 价：23.00 元

## 内 容 简 介

高级主管们不仅需要决定他们的企业今天的市场定位,更重要的是决定未来的市场定位。他们应该搞清几个问题:本企业应该采取什么样的电子商务,并且在这样的电子商务状况下维持多久?本企业应怎样建立技术基础设施?高级主管应该怎样处理来自于手下的管理者和其他雇员对电子商务的反应?本企业应该怎样建立和处理商业伙伴关系,为客户提供无缝的、超级服务?本企业应怎样参与竞争?

本书不仅回答了这些问题,而且是电子商务书籍中最先清晰回答这些问题的书。作者试图对电子商务这个还没有成型的领域加以规范,提出了一个首创的、全新的电子商务模型。该模型将整个电子商务,从战术到战略划分为四个阶段,并详细提供了企业在特定时期所处的电子商务各阶段所需要的信息。之后,作者讲述了如何使各阶段机会最大化,以及如何将风险降低到最小。

与其他书籍不同,本书没有仔细研究那些远离实际的理论和空洞抽象的概念。作为普华永道公司的咨询顾问,本书的作者们具有成功帮助企业e化的丰富经验,希望给本书读者——那些开始思考电子商务的人士和已经着手e化企业的管理者——大量的具体、实际的忠告。

电子商务在 20 世纪末在全世界掀起了波澜,随之进入了稳步的发展时期。电子商务企业曾经是互联网新兴企业的代名词,一种架构于传统企业和客户之间的“.com”企业。如今,已经被传统企业作为一种工具,提高和维持企业的竞争优势。尽管世界上不乏利用电子商务而获得初步成功的企业,但是电子商务长远之路如何走,对于大多数企业究竟如何部署电子商务的战略,如何实施电子商务战术,仍然是理论界和企业界探讨的问题,是众多企业家为之苦恼的问题。

普华永道的咨询顾问们在积累了大量咨询案例的基础上,大胆地为企业勾画了一幅电子商务的近期、中期和远期图,一种实用、可操作的模型,一本指导企业高级主管进入电子商务世界之路的著作——《电子商务管理者指南——从战术到战略》。本书可能是第一次提出了电子商务的整体观点,将企业所有的问题置于一个简单、可理解的框架之中。这个框架将电子商务分为四个阶段:渠道增强、价值链集成、行业转型和融合。进一步,本书对企业进行电子商务的定位,详细分析每种定位的优势和劣势,所需要的技术,以及给企业带来的各种影响。本书着重回答了企业高级主管们常遇到的问题,例如:

我应该处于电子商务框架的哪个位置? 我应该怎样快速转变?

我应该怎样充分利用电子商务技术获得竞争优势?

电子商务如何影响我的企业的组织、业务流程、人员和技术?

我怎样培育和建立我的战略伙伴以满足客户越来越挑剔的要求?

最后,本书的作者们还提出如何规避电子商务的风险以及企业如何准备实施电子商务,如何成为 e 化超企业网络中的一员。超企业是本书提出的一个新概念,这是一种扩展的企业,它由价值链上相关的企业的组成,像一个企业一样协调、高效地运作。

本书理论与实际相结合,是具有丰富经验的咨询顾问研究和实践的结晶,特别适合企业从事电子商务战略、运作管理的企业高级主管和经理,以及大专院校从事电子商务研究和教学的专业人员学习和深入理解电子商务。

本书由黄京华、史锐、王晶、黄河、肖宽翻译。全书由黄京华组织、校阅和统稿。清华大学出版社的于明先生为全书的编辑和出版付出了辛勤的劳动。

限于译者水平,书中难免有错误和不妥之处,敬请读者批评指正。

译者

2000年7月

# 前 言

---

今天,电子商务正以爆炸性的速度发展,据预测,到2004年全世界电子商务的支出将超过7万亿美元。商业的游戏规则已经改变,企业正处于生死存亡的关头:融入新经济,否则在竞争压力下灭亡。

正因为电子商务很强大,所以电子商务既是一种机会,也是一道难题。机会是很明显的。电子商务在扩大市场份额、打入新市场、与商业伙伴结盟、建立新型客户关系方面是一种独特的工具。然而,令大多数管理者困惑的是电子商务应从何开始,又如何发展。

毫不奇怪,电子商务的重要性已经带来了电子商务书籍的繁荣。然而,大多数的书只阐述了电子商务的一半内容,即企业—客户(B2C)电子商务这个方面。所以,这些书对帮助管理者制定企业的电子商务行动计划是非常有限的。企业—企业(B2B)电子商务才是今天的企业高级主管们真正需要懂得的核心内容。

高级主管们不仅需要决定企业今天的市场定位,更重要的是决定未来的市场定位。他们应该搞清以下几个问题:本企业应该采取什么样的电子商务,并且在这样的电子商务状况下维持多久?本企业应怎样建立技术基础设施?高级主管应该怎样处理来自于手下的管理者和其他雇员对电子商务的反应?本企业应该怎样建立和处理商业伙伴关系,为客户提供无缝的、超级服务?本企业应怎样参与竞争?

《电子商务管理者指南:从战术到战略》一书不仅回答了这些问题,而且是电子商务书籍中最早清晰回答这些问题的书。作者试图对电子商务这个还没有成型的领域加以规范,提出了一个首创的、全新的电子商务模型。该模型将整个电子商务,从战术到战略划分为四个阶段,并详细提供了企业在特定时期所处的电子商务各阶段所需要的信息。之后,作者讲述了如何使各阶段机会最大化,以及如何将风险降低到最小。

与其他书籍不同,本书没有仔细研究那些远离实际的理论和空洞抽象的概念。作为普华永道公司的咨询顾问,本书的作者们具有成功帮助企业e化的丰富经验,希望给本书读者——那些开始思考电子商务的人士和已经着手e化企业的管理者——大量的具体、实际的忠告。

我们普华永道公司的咨询顾问们一直与世界大公司、领先的创业企业和互联网公司合作,帮助他们应对电子商务的挑战,制定和实施电子商务战略,从而获得竞争优势。我们知道什么是关键的成功因素,可以帮助客户避免失败。

成为电子商务的赢家并非易事。尽管此书不能替读者完成这些事,但是能帮助读者更轻松地完成这些事。我向读者极力推荐此书。请将此书置于书桌上,仔细研读,从中吸取经验。我想,你们企业在走向电子化成功之路上,此书将是必不可少的。

Scott Hartz

全球管理合伙人

普华永道管理咨询服务公司

## 致 谢

---

尽管此书的封面上只出现了四位作者的名字,实际上许多人为此书的出版做出了贡献。撰写一本引人深思的电子商务书籍需要进行大量的研究、分析和创造性的工作,我们不可能独自完成。

本书反映了普华永道公司专业人员集体的智慧和经验,这些经验是他们在完成客户的几百个电子商务项目过程中积累的。尽管他们每个人都为此书提供了极其珍贵的帮助,但是,我们作者在这里要特别感谢我们的同事 Naj Rahman、Doug Baird、William Guyton、Naveen Lamba、Tim Wood、John King、Michael Gabbay、Collen Wesling、Ed Berryman、Grant Norris 的奉献精神 and 洞察力。

我们还要感谢 Bob Van Saun 和 Tony Olender,他们不但对本书进行了大量的宣传,而且他们还提供了检验本书所提出的许多概念的环境。

此外,我们特别感激 Jack Dunleavy,是他鼓励我们撰写此书。我们也不能忽视我们的出版和编辑队伍的作用,他们是管理此书出版项目的 Doug Regan;设计此书中图表的 Dan Gallagher;具有编辑才能的 Jon Zonderman,他帮助我们将概念更结构化、更清晰地表示出来;对此书细节进行最后编辑的 Gene Zasadinski,他的工作使此书达到了更高的水平。我们还要感谢 John Wiley & Son 公司的编辑 Sheck Cho 和他的同事们,他们不知疲倦地为此书的出版而工作。

最后,也是最重要的,我们要感谢我们各自家庭和我们亲密朋友们,在我们撰写此书期间的不眠之夜和节假日,他们给予我们大力支持,感谢他们的理解和耐心,没有他们的帮助此书是不可能出版的。

Martin V. Deise  
Conrad Nowikow 博士  
Patrick King  
Amy Wright

## 作者简介

---

### **Martin V. Deise**

Martin V. Deise 是电子商务领域公认的权威人士,他为来自于全球的组织、.com企业、电子化市场(e-market)的高级主管做电子商务战略、行业转型商业模式方面的咨询。作为前美国普华永道电子商务中心小组的程序主任,他曾领导建立该组织全球电子商务框架,该框架为公司以后的服务和观念保持领先奠定了基础。这个小组曾负责制定普华永道公司咨询业务的电子商务战略、服务提供、基础设施功能。目前,他管理一个由具有电子商务战略、过程、组织和技术咨询经验的专业人员组成的小组,他们可以为高技术、消费、工业生产、通信等行业的客户提供最前沿的观念、端一端的实施方案。Deise 先生已经发表了多篇有关电子商务的文章,并经常在国际会议和研讨会上发表演讲。

### **Conrad Nowikov 博士**

Conrad Nowikov 具有 20 多年用 IT 帮助企业的经验,他是普华永道公司全球电子商务小组的缔造者之一,在这个小组中他致力于战略制定、商业流程的建立和 IT 工具的开发以支持企业向电子商务转型。在过去的 5 年中,Nowikov 博士专注于为大的银行、高技术制造企业、IT 企业、媒体等制定交互式媒体和电子商务战略。他是技术和商务会议上非常受欢迎的演讲者,其观点经常被与电子商务和技术有关的媒体和出版物引用。Nowikov 博士还是普华永道公司在欧洲 e 采购实践的倡导者,是《e 供应链:革新或 e 发展》一书的作者之一。

### **Patrick King**

Patrick King 曾是普华永道欧洲电子商务咨询实践的领导者,最近一直奔波于大西洋两岸开展电子商务战略的研究和实践,这是一个充分利用新的商业模式所带来的巨大变化和机会的领域。他是自电子商务发展之初开始一直致力于该领域咨询的几个顾问之一,对电子商务变革带来的独特挑战具有敏锐的洞察力。作

为一个研究电子商务对行业影响的优秀思想家和战略家,King 先生是普华永道全球电子商务战略开发小组的主要成员之一。他经常在欧洲的电子商务会议和高峰会上对电子商务的未来发表演讲。

## **Amy Wright**

Amy Wright 是普华永道美国东部电子商务实践的领导者,负责为各行业的客户提供电子商务战略和解决方案的咨询。这些行业范围广泛,从大型的全球化组织到刚刚诞生的组织无所不包。她在创建市场、交易和门户网站,以及将多个组织集成在一起建立伙伴关系,为市场提供整个价值链上的交流服务方面具有丰富的经验。她极力推动普华永道向电子商务咨询业务方面转移,她主要从以下方面着手:推进文化变革,研究新的进入市场的方法,研究新的培训和招聘程序、工具和方法。作为普华永道全球电子商务战略开发小组的主要成员,她积极促进达成有选择的、平等的伙伴同盟关系,并且与各行业、各地区的伙伴合作,从而将客户、技术、解决方案融为一体,实现端一端的价值。

## 译者简介

黄京华，于清华大学经济管理学院获学士和硕士学位，现为清华大学经济管理学院副教授。1994年，作为访问学者，在加拿大Waterloo大学从事贸易网谈判支持系统的研究；1997年，作为Fulbright访问学者，在美国Illinois-Champaign-Urbana大学从事电子商务研究；2001年，前往麻省理工Sloan管理学院访问学习。黄女士的主要研究领域为信息系统，电子商务等。她已承担了两项国家自然科学基金项目，发表了十几篇高质量的中英文论文，在清华大学出版社出版了《电子商务教程》，该书已在台湾出版繁体版，同时获北京市社会科学二等奖。

欢迎访问本书的相应网站：

[www.wiley.com](http://www.wiley.com)

## 网络先锋系列图书

电子商务管理指南

电子商务：管理·技术·应用

知识管理——网络应用实作指南

电子商务——策略、技术与应用（英文版）

互联网商务模式与战略 理论和案例

电子商务管理者指南 从战术到战略

# 目 录

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 译者序 .....                               | III |
| 前言 .....                                | V   |
| 致谢 .....                                | VI  |
| 作者简介 .....                              | IX  |
| 引言 一种新的电子商务模型 .....                     | 1   |
| I.1 新模型概况 .....                         | 3   |
| I.2 每个阶段之间的关系既不是层次的也不是无关联的 .....        | 5   |
| I.3 电子商务全过程 .....                       | 6   |
| I.4 e化远景 .....                          | 9   |
| I.5 电子商务的挑战 .....                       | 10  |
| 第1章 阶段一：渠道增强 .....                      | 12  |
| 1.1 销售者和采购者的价值体现 .....                  | 13  |
| 1.2 增强销售渠道 .....                        | 14  |
| 1.3 增强客户服务渠道 .....                      | 25  |
| 1.4 增强购买渠道 .....                        | 31  |
| 第2章 阶段一：渠道增强对组织、人员、业务流程和<br>技术的影响 ..... | 43  |
| 2.1 对组织和人员的一般影响 .....                   | 44  |
| 2.2 对组织和人员的特殊影响 .....                   | 45  |
| 2.3 对商务流程的影响 .....                      | 48  |
| 2.4 对信息系统和技术的影响 .....                   | 51  |

---

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <b>第3章 阶段二:价值链集成</b>                  | 61  |
| 3.1 什么是价值链集成?                         | 61  |
| 3.2 e化超企业                             | 64  |
| 3.3 超企业供应网络                           | 69  |
| 3.4 超企业客户网络                           | 81  |
| <b>第4章 阶段二:价值链集成对组织、人员、流程和技术的影响</b>   | 87  |
| 4.1 对组织的影响                            | 87  |
| 4.2 对人员的影响                            | 88  |
| 4.3 对流程的影响                            | 89  |
| 4.4 对信息系统和技术的影响                       | 93  |
| <b>第5章 阶段三:行业转型</b>                   | 96  |
| 5.1 什么是行业转型?                          | 97  |
| 5.2 成为一个传统企业还是一个知识企业?                 | 99  |
| 5.3 从e供应链到价值网络管理                      | 101 |
| 5.4 建立e基础设施                           | 103 |
| 5.5 在价值网络管理世界中运作                      | 104 |
| 5.6 e合作                               | 114 |
| 5.7 行业转型:机会与威胁                        | 115 |
| 5.8 从门户网站到e市场                         | 121 |
| <b>第6章 阶段三:行业转型对组织、人员、业务流程以及技术的影响</b> | 130 |
| 6.1 对组织的影响                            | 131 |
| 6.2 对员工的影响                            | 132 |
| 6.3 对业务流程的影响                          | 133 |
| 6.4 对信息系统和技术的影响                       | 133 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>第 7 章 阶段四:融合</b>           | 138 |
| 7.1 融合的驱动力                    | 140 |
| 7.2 客户导向的行业                   | 141 |
| 7.3 新的进入者加速了融合的进程             | 144 |
| 7.4 战场                        | 145 |
| 7.5 融合战略                      | 145 |
| 7.6 融合的尺度与关键点                 | 151 |
| <b>第 8 章 阶段四:融合对组织和人员的影响</b>  | 153 |
| 8.1 融合的能力                     | 153 |
| 8.2 “有能力”的组织特征                | 156 |
| 8.3 对于组织的影响                   | 157 |
| 8.4 对于人员的影响                   | 158 |
| 8.5 美好的未来                     | 159 |
| <b>第 9 章 电子商务中的风险管理</b>       | 160 |
| 9.1 电子商务中的风险                  | 160 |
| 9.2 一个风险管理模型                  | 161 |
| 9.3 常见的电子商务风险                 | 161 |
| 9.4 电子商务风险管理的关键在于客户信任         | 173 |
| <b>第 10 章 改变航向:为成为超企业做好准备</b> | 175 |
| 10.1 变革阻力                     | 176 |
| 10.2 一种组织变革管理的方法              | 178 |
| 10.3 电子商务整体组织的变革管理            | 187 |
| <b>第 11 章 电子商务的一个分析框架</b>     | 189 |
| 11.1 对商业报告的需要                 | 190 |
| 11.2 电子商务下的商业报告               | 190 |
| 11.3 电子商务的一个分析框架:客户价值和竞争能力    | 192 |

---

|                       |               |            |
|-----------------------|---------------|------------|
| 11.4                  | 价值驱动因素和电子商务   | 194        |
| 11.5                  | 电子商务定位        | 198        |
| 11.6                  | 案例研究:一种根本性的方法 | 200        |
| 11.7                  | 告诫            | 201        |
| <b>附录 e 化价值链:详细说明</b> |               | <b>203</b> |
| A.1                   | 开展营销          | 203        |
| A.2                   | 开发产品          | 210        |
| A.3                   | 开展销售          | 217        |
| A.4                   | 采购物料 / 服务     | 225        |
| A.5                   | 管理物流 / 分销     | 233        |
| A.6                   | 管理客户服务        | 241        |