

经理人书架



BLOWN TO BITS
新经济浪潮冲击下的企业战略

[美] 菲利普·艾文斯 托马斯·沃斯特著
波士顿顾问公司

刘宝旭等译
上海远东出版社
云南传播出版社

突变

BLOWN TO BITS

新经济浪潮冲击下的企业战略

上海遠東出版社

及海传播出版社

Blown To Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy
Copyright© 1999 The Boston Consulting Group, Inc.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright© 2000 by Shanghai Far East Publishers and China Intercontinental Press.

Published by arrangement with Harvard Business School Press
through Arts & Licensing International, Inc. U. S. A.
ALL RIGHTS RESERVED.



本书由美国哈佛大学出版社授权上海远东出版社和五洲传播出版社
独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

裂变 新经济浪潮冲击下的企业战略

著 者/[美]菲利普·艾文斯 托马斯·沃斯特
译 者/刘宝旭等

责任编辑/匡志宏 荆孝敏 章 怡 王 欣

装帧设计/戚亮轩

版式设计/李如琬

责任出版/晏恒全

责任校对/俞德明

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

五洲传播出版社

(100083) 中国北京市北三环中路 31 号

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

排 版/上海希望电脑排印中心

印 刷/上海长阳印刷厂

装 订/上海长阳印刷厂

版 次/2001 年 1 月第 1 版

印 次/2001 年 3 月第 2 次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/169 千字

印 张/10

插 页/4

印 数/3101 - 6200

ISBN 7-80661-018-9

F·4 定价: 35.00 元

网络启动新经济^{*}

(代 序)

因特网的迅速发展给传统经济带来巨大变化和无限商机，也为传统经济与现代经济或称新经济之间架起一座桥梁。新经济目前尚没有一个统一的定义，其范畴大体上应包括制造网络硬件和软件的产业、经营网络的公司，如 ISP、ICP，以及传统产业和网络结合后的新的形态。重要的不是对新经济的定义，而是对于这些新经济现象要有及时的观察、认识和分析，从而抓住机遇，推动不同领域的

* 本文系原书译毕后写成，发表时未作改动。

人们去适应新经济。

因特网的发展,使信息的收集、发布、传递和使用的成本大大降低,缩短了人们与信息的距离,使大、中、小企业乃至个人同时享受均等机会的信息,真正达到在信息面前人人平等。从而导致原来的信息途径本质性地改变,使人们自觉地采取了最短的信息传播路径。近似于物理学的“最小作用量原理”——就像光选择最短的路线。

网络业的巨大冲击,使一些传统企业发生解体,同时也引发了不同企业间的重组。这使人们不由得联想起 20 世纪初叶,人们发现核裂变的情形:人们最初用中子打入一个铀核,以期产生一个超铀元素,但是对不同的铀同位素,却会出现不同的结果,有时会产生新的超铀元素,而更多的时候则打碎了铀原子,产生新的碎片(新的元素)。起初人们对这种物理现象的认识难以理解,幸而爱因斯坦已经提出了“质能关系式($E=mc^2$)”,运用他的理论,不仅使裂变现象得到充分的说明,也令核裂变以及核聚变的现象得到更深入的研究。因信息高度发达而引起的新经济现象被称为新经济学。“新经济学”这门学问究竟有多么深厚,尚待人们在认识过程中积累,就像对核裂变与核聚变现象的解释一样,得有“网络与新经济”的“质能关系式”的问世才能完

成。当然,我们不能期望社会科学像物理学那样有精确的公式,但是,的确需要有新的理论应运而生。传统企业的解体并非坏事,解体带来了经济结构的重组。

有一个年轻的网友戏谑:“人有多大胆,网有多高产。”这虽然是一句笑话,但却有许多人愿意信以为真。如果你兴趣所至,又有精力,一天收集 100 篇有关网络经济的评论不足为奇,但这会令你眼花缭乱,不知所从,也许会不自觉地被淹没在如海的信息中。也有人并没有花时间去深刻认识信息和网络的真正意义,就忙着开始“网络行动”,不仅把许多问题与网络挂钩,还急于由网友变为网络投资者,似乎“触网必发”,以为罩上了网络的光环,就会财源滚滚。殊不知网络的真正意义正在于与传统产业的有机结合。皮之不存,毛将焉附?虽然不能把网络业完全视为“毛”,但是,没有传统产业,网络创造新经济的意义也将不复存在。

透过网络经济现象,洞察其内在的本质和规律是至关重要的。菲利普·艾文斯和托马斯·沃斯特的这本《裂变:新经济浪潮冲击下的企业战略》是一本有深刻见解的书。他在书中不仅解释了“信息经济与实物经济”、“信息的丰富性与受众量”等许多新的概念,还剖析了传统产业与网络经济的

碰撞与结合,勾勒了未来新经济的发展前景……

一本好书自有出版家能看中,上海远东出版社和五洲传播出版社同时看中此书,证明他们英雄所见略同。此书就由两家出版社联合出版。我想,它对企业领导者、关心并参与网络发展以及那些深刻观察股市的人都是有用的。

作者有一句意味深长的话:“在因特网时代,一切都是短跑。”在中国即将进入 WTO 之际,我们要思考:在 WTO 的漫长跑道上,中国人如何处理好短跑与长跑的关系,不仅跑得快,而且有耐力。

赵启正

2000年5月16日

中文版序

信息爆炸是这样深刻而彻底地改变着我们的世界。因特网的出现和其他信息技术的发展,意味着我们现在可以用更快的速度与更多的人交流更丰富的信息,这是历史上任何时候都无法做到的。企业、客户、供应商和雇员之间的信息交换渠道正在被重新界定,而竞争优势的内涵也正在与时俱变。

这场革命的深刻意义,比起当年铁路、汽车和电报的发明,有过之而无不及。在像美国这样的西方市场上,它已经和正在改变旧有的关系和既定的程式,已经使人们互相的联系和做生意的

方式产生了变化。我们的同事菲利普·艾文斯和托马斯·沃斯特所著《裂变》一书，正是以这种“新信息经济”及其对千万人的影响为中心主旨。

在中国，如同在世界其他地方一样，这一信息革命也将有助于提高人们的生活水平和加快经济建设的步伐。比如，因特网可以非常有效地帮助中国把自己的产品和服务推向世界。理论上，无论生产商规模大小，他们总能让全世界知道自己的存在。就算是在本国范围内，因特网也能使操作变得更有效率。通过增强透明度和获取更及时的信息，我们可以使长长的供应链变得比今天更有效率、更节约成本。医疗卫生行业是另一个例子，我们将可以利用因特网更好地分享有关病情和诊治的所有信息，提高医院和医生的效用，降低医护费用和药费，从而在整体上优化病人所得到的服务。这些变化在一些西方国家正在发生，它们也应该并且将会来到中国。问题是，什么时候？

因特网的巨大潜力在中国撞上了很多现实的硬壁。这些结构性的现实包括：容量和覆盖面都十分有限的电信基础设施，极低的个人电脑拥有率，以及相比收入而言颇为昂贵的上网费用。再加上相对较低的可支配收入和消费者对网络安全的顾虑，难怪因特网和电子商务在中国的渗透率偏低。我们有关亚太地区企业对消费者（B2C）电子商务的最近研究——《四小

龙的电子零售：亚太地区零售业电子商务》——表明，该地区的网络业务年销售额仅为 1000 万美元，而日本为 15 亿日元，美国则超过 360 亿美元。

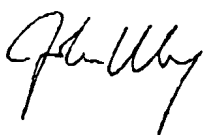
然而中国的潜力是不容忽视的，很多观察家预计它将成为亚太地区最大的市场。我们可以看到政府和企业正在着手处理上述问题，这是相当令人鼓舞的。电信网络正在不断地被加以各升级，不久宽带上网在很多大城市就将成为现实。另外，无线通讯有潜力弥补今天基础设施的不足，像移动电话这样小巧而价廉的掌上装置，可以把因特网带到成千上万无法拥有个人电脑的人的手中。而且，中国加入世界贸易组织和几项重要服务行业与工业部门的开放也是很积极的信号。

中国的企业家和已有的企业正在努力把握电子商务带来的挑战和机遇。在走笔之时，成百个 B2C 和企业对企业 (B2B) 公司正在涌现，新的模式正在被尝试，新的技术正在被开发。一些公司会脱颖而出，另一些则会如昙花一现，来得快去得也快，这是所有革命都不可避免的现象。

艾文斯和沃斯特第一次提出他们突破性的创见，是在《哈佛商业评论》上发表的获奖文章《战略与新型信息经济》中，此后，两位作者与波士顿顾问公司的全体成员一起，更深入地发掘了文中提出的理念。我们

与中国、亚洲和全世界众多客户的合作表明，企业的战略对于企业长远的成功而言，是最重要的因素。

中国新信息经济真正赢家的出现，还需要等待一段时间。然而，虽说通往成功的道路有很多，这场信息革命的要义及其对企业战略的含意，却是不变而影响深远的。《裂变》就新信息经济如何深刻改变传统企业战略的基础作了剖析，书中不乏从西方商业社会中选取的范例，而我们在亚洲的工作证明，这些基本原则同样适用于亚洲；还有一些行业案例也是采自西方市场，而我们在亚洲的工作也同样证明它们适用于此地。如果有意在新经济模式中贯彻这些理念，这是一本实用而有价值的指南。诚挚地希望能对您有所裨益。



波士顿顾问公司
香港高级副总裁



波士顿顾问公司
副总裁
上海执行总监

前 言

是我们的客户促使我们写这本书的。这些客户曾经问过我们很多问题，如关于电子网络的兴起和“信息革命”，但那时我们还不知如何回答。那都是些“战略性”问题，还包括：怎样处理在转向新的分销渠道的过程中出现的令人进退两难的境地；如何应付新出现的并且特点各异的竞争者；怎样在商品日益同质化的世界中先下手为强，垄断市场；如何面对客户关系的失去；以及是否应该建立及如何建立一个新的商业模式使之能够从根本上逐渐替代旧模式等诸多问题。总而言之，以上都是关

于实际上具体“该做什么”的问题。

我们的客户经常会问，精通因特网技术与精通主机和客户服务器是一回事吗？电子商务“仅仅”是出现在零售业领域的另一场革命，还是有本质区别的另一事物？网络经济会不会加强品牌效应，加强供应商联盟，加强与顾客的关系，并且增加信息的价值——还是抹杀了它们？从更根本的角度来说，无论那些具体的挑战是什么，那些大型的、经营良好的企业是否就是以上这场革命的发动者，或者，目前正在进行的革命，从根本上来说是否对它们的存在提出了挑战？

客户们关注的是：“网络时代”的思考方式、决策过程以及管理程序如何明显地区别于从前；标准的计划模式有什么样的局限性；现金流动的显著不相关性；战术相对宏观战略的重要性；对于能够独立思考的管理者及高效激励机制的需求。客户们对于他们的企业是否有能力根据现今正在进行的这场革命的本质特征来做出相应反应表示出深深的忧虑。

我们曾试图在这个高速运转的世界中寻找一些固定的规则，但是事实证明这远非易事。按月记录的“事实”仅仅具有一半的可信度，预测（包括我们的预测在内）实际证明也仅仅是一些聪明的猜想罢了。我们曾试图从月度统计这一矛盾丛生的谜团中解脱出来，从长远的和历史的角度考虑问题。我们曾想将如

同电影剧本各个分镜头那样支离破碎的部分拼接起来，但事实却证明很难将对未来的预测与当前公司战略中出现的实际困难相融合。

我们曾为了能利用事物的必然性，而将我们的战略思考聚焦于事物的不确定性和不可预测性。然而，我们又一次发现，如果想从中得出实际对策，会是多么困难。“混乱”对于经济学家、真正的高科技企业和风险投资家来说，可能会是一个强有力的工具，但是企业是战略性分配和利用资源的部门，其优势主要体现在它的大规模组织中。如果我们不了解不确定性的实际普遍程度，我们就必须明白，对于我们来说，政策的制定是建立在我们知道些什么，而不是建立在那些未知事物上的。完全陷入混乱是承认失败的表现。

这样，我们被迫走到老路上，这条老路介于各种极端之间。我们将注意力集中于一个抽象的水平面上，它高于那些当前的热点问题，但又低于长期的规划。我们认识到，每个企业的情况都是独一无二、与众不同的，因此并没有简单的、放之四海而皆准的处理方法；但我们努力寻找那些具有共性的规律——在竞争中生存所必须掌握(但不一定足够)的规律。我们将注意力集中于那些稳定的和可知的事物和规律上，同时给予界定，指出由于不可确定因素的作用，它们的

应用受到了哪些限制。最为重要的是（又是老生常谈），我们将注意力集中于“竞争优势”及其“可持续性”，将这两点作为成功之要诀。

这就将我们带入了一个令人惊奇的方向。我们很快就发现，很多（如果不是绝大多数的话）传统的战略原则仍旧可以被应用于“新”事物中，就如同它们对老事物行之有效一样。规模经济、细分市场和成本等概念同以往一样有效，但是那些规律应用的对象则有所不同。我们意识到，战略的“对象”——如经营单位、行业、供应链、客户关系以及组织结构等——都被一种“黏合剂”黏连在一起，而这个“黏合剂”就是信息。当新技术出现的时候，这个“黏合剂”就失去了效用，随之各事物分崩离析。然而由此产生的各个部分仍旧遵循着它们以往遵循的规律。用一个不太恰当的比喻来说就是，一种力——假设是一种连接亚原子和其他亚原子之间的弱力——被撤离了之后，物理规律仍在其间发挥着作用，就如同往常一样。

以上研究使我们得出了“新型信息经济”的概念：不是一组新规律的合成体，而是当一种已有的经济力量（信息“黏合剂”）被撤离时，余下各方的重新平衡。在研究过程中我们看到，这种逻辑思维方式令人惊奇地在很多地方发挥着作用。当我们将它具体应用于实际时，我们和我们的客户都发现，它在解决

战略难题方面有着非同一般的作用。当我们将它推荐给我们在波士顿顾问公司的同事时，它（和我们）得到了认同。

我们曾将以上观点公布于众，写在一篇名为《战略与新型信息经济》的文章中，发表在《哈佛商业评论》1997年9月~10月刊。受到那篇文章所引起的良好公众反应的鼓舞，加之我们强烈地感觉到该文仅仅是涉及到“新经济”的表皮，我们开始尝试写作本书。

关于这本书

此书面对的读者有三类。我们的主要读者群是那些商业领域中的管理者，他们清楚地认识到目前的形势变化，但并不是此类问题的专家；他们意识到那些旧的商业概念已不再适用，并且需要了解新经济将怎样改造旧商业制度。我们的第二类读者是那些每天遨游于商品漩涡中的企业家。对于他们来说，商业战术要远远重于宏观战略。因此对于这类读者，我们向他们提供一个更加广阔、更加具有战略性的视角，从中他们可以找到商业战术。我们的第三个读者群是那些学术界的人士，我们在此书中向他们展示关于战略理论新的可能发展方向（仅仅是可能而已）。

以上所述的三个读者群特点各异，同时满足他们

的需求不仅要求在本书的写作中有一些折衷的地方，而且也需要读者们对书中不妥的地方给予谅解。读过我们在《哈佛商业评论》中发表的那篇文章的读者，可能会发现有重述的地方，大多数发生在第1章中。对于信息革命前因后果都十分了解的人可能会感觉对摩尔法则的解释冗长多余，而且令人恼怒（虽然我们已尽力将它控制在两段之内）。以上的这些读者可能也会发现我们的一些案例有些熟悉。这些都是我们有意而为：我们认为，我们所提出的这种逻辑思维方式深入地渗透于各种竞争力量的相互作用之中，而那些众人熟悉的案例最能有效证明这一点（我们也引入了一些不为大家所熟知的例子）。那些想从本书中寻找信息经济领域中“成功十大秘诀”的读者可能会失望：因为我们认为，战略的反思因企业而异，绝不是一个简单的公式所能概括得了的。此外，我们描述的仅仅是一种逻辑，而不是所有的逻辑思维方式。那种涵盖式的论述需要对问题综合而全面的理解，非我们绵力所能为之。

鸣 谢

我们最应该感谢的是那些我们不能透露姓名的客户：正是在和他们相互交流的过程中，我们才产生出