



LICK

e网打尽

决战电子商务已**刻不容缓**
电子商务的**5**大经营法则与**8**大成功关键

亚马逊网络书店
'99年财经

〔美〕派翠西亚·席柏 ◎ 著
谢伟勋 ◎ 译

customers.com

戴尔电脑每日的线上销售金额高达 1,800 万美元

思科过去三年来，每年节省了 5.5 亿美元以上的顾客服务费

美国航空公司未花任何广告费，每周可与 170 万潜在顾客联系
三角坛打造了超过百万名会员、广告价值超过 5,800 万美元的线上社群

这些只是一部分而已

电子商务可以为你做的，比你想像的更多

中国对外翻译出版公司

e 网打尽

电子商务的五大经营法则
与八大成功关键

全球知名企业及技术顾问公司创办人兼执行长
派翠西亚·席柏[美]◎著
谢伟勋 ◎译

Customers.com

How to Create
a Profitable Business Strategy
for the Internet and Beyond

中国对外翻译出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

E网打尽/ (美) 塞伯德 (Sebold, P. B.) 著; 谢伟勋译. —北京: 中国对外翻译出版公司, 2000

ISBN 7-5001-0772-2

I. E… II. ①塞…②谢… III. 电子商务-通俗读物
IV. F713.36-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 30968 号

北京市版权局著作权登记号

图字: 01-2000-3033

© 1998 by Patricia Seybold Group, Inc.

出版发行/中国对外翻译出版公司

地 址/北京市西城区太平桥大街 4 号

电 话/66168195

邮 编/100810

责任编辑/铁 钧 友 林

责任校对/关 阳

封面设计/可 珍

排 版/和思和公司

印 刷/北京海淀求实印刷厂

经 销/新华书店北京发行所

规 格/850×1168 毫米 1/32

印 张/12.5

字 数/270 千字

版 次/2000 年 10 月第一版

印 次/2000 年 10 月第一次

印 数/1—10000

ISBN 7-5001-0772-2/F·89 定价: 20.00 元

序一

顾客才是电子商务的成功关键

PC home Online 董事长,趋势观察家 詹宏志

REI(Recreational Equipment Inc., <http://www.rei.com>)是美国著名的户外生活衣着与用品的“企业”(它真正的组织型态是“合作社”),拥有连锁店、邮购目录与网络商店,贩卖(也出租)各种登山、露营、健行等用品,既专业又物美价廉。因为它的组织型态是合作社,顾客可以选择先加入会员,成为会员的同时也就成了“股东”(合作社的共有者):几年前我因通过邮购目录买东西而加入会员(当时终身会费只有十五美元,而买东西会员价比较便宜),后来第一次收到改选董事会的选票却吓了我一跳,才知道原来身为顾客是可以选企业的董事,也可以分红的。

“合作社”的理想从前孙中山先生讲了很多,当时可能是社会主义的理想背景,使他希望以合作社的架构来力挽资本主义重富欺贫的弊病。互联网的出现,常常让我想到“合作社”的理想其实与网络精神非常相契,似乎有重新界定企业与顾客关系的可能。

席柏女士的《e 网打尽》(Customers.com)是一本很精彩的电子商务专著,通过十六个成功案例分析了八种电子商务的关键因素,几乎都是对顾客服务方式与态度的改变(有时候态度的

改变也是因为技术条件成了可能),和我上面说的和 REI 打交道的亲身经历有许多不谋而合之处。

八种电子商务的成功关键因素中,让顾客有社区感、让顾客自助、让顾客拥有愉快的消费经验等,都是我实际在 REI 得到的消费经验,但我开始与 REI 打交道时,它并不是网络商店(但它已是一个以信息做为交易主轴的全球化邮购组织,这几乎是电子商务的雏形),可见这些服务顾客的因素并不是电子商务的成功因素,而是“一切商务”的成功因素,只是互联网使这些因素的完成更为可能,成本也变得更低廉。

《e 网打尽》一书以戴尔电脑(Dell Computer, <http://www.dell.com>)作为“让顾客自助”概念的代表个案,以亚马逊书店(Amazon.com, <http://www.amazon.com>)说明如何“让顾客拥有愉快的消费经验与感受”,我都觉得是极具启发的例子。的确,亚马逊书店已经拥有了网络书店的全部经验,我到其他网络书店,只觉得又有一家“亚马逊”,而不是另一家“书店”,除非选书必要,不然根本不会想到其他书店。而让顾客参与,像戴尔电脑那样的“自选组装”的概念,都是使顾客有自主之感的重要设计,这在过去通信价昂的时代不可能,但互联网把这个条件补足了。

企业界对待顾客也许是一个永远无法“完成”的概念,永远有更好对待顾客的态度。过去没有这样做的原因,也许是技术条件不成熟;然而,当技术条件成熟时,愿意首先这样做的企业就得到全新的力量,而这种力量很快会变成“标准”,不愿跟上的企业也许就要面临淘汰的命运。



序二

e 时代的拓荒英雄

奇摩站总裁暨执行长 卢大为

如今每个人都在谈电子商务！从十几岁念高中的男孩，到可以当你祖母的欧巴桑，都可以能给你些建议，告诉你可以做一个什么样的网站来赚钱，或是可以如何将公司的业务上网。我多次在台湾及香港的餐厅中听到邻桌客人大谈互联网和电子商务。转眼间，似乎大家都成了专家。网络热已经从美国烧到台湾，并且蔓延到整个亚洲。

网络有商机是无可争议的事实，但是有多少人赚到钱了？网络商机千百样，哪一样才是最有前途的呢？每天面对不同的人给你不同的点子，翻开报纸，打开电视，到处都是 dot dot dot/www/com com com com，什么才是网络事业最正确之路呢？我想很多人很想进入这个领域，但多少都被这一波强烈的媒体信息给弄混了。面对网络，想是既期待又怕受伤害的人多吧！

不错，当大家都发现网络商机不可限量时，大量的人才及资金投入这个产业，让它顿时成了高竞争、高风险的行业。如今，经营者不仅要面对国内竞争，更因网络的无国界性，必须面临国际大厂的竞争。网络事业现在可不像几年前，几个大学生弄一个网站就可以股票上市了。一旦策略错误，血本无归可能只是

最轻微的损失,错失了时间及给竞争者机会,可能自此就无法再在这个领域内立足了。因此,如何在有限的时间、人才及资源下找到最好的策略,已成为经营网络事业最重要的关键。

要怎么办?给您一个良心的建议——观摩一下成功企业的做法及策略吧!每个经营者的事业形态和市场环境都不同,不太可能有一套绝对的成功法则适用于网络各行各业;但是从不同的个案中,我们可以学习到别人成功的经验,看看别人怎么对待网络,有什么走错的路我们不用再走一次?成功的关键因素在哪?是否适用于自己的行业?而这本书就给了想进入这个领域的读者一个最好的学习机会。

本书和其他的网络或电子商务书籍不同之处,是通过十六家典范企业的实例解说来阐述一连串网络商务的模式。诚如作者在序言中提的“他们都已花费了二至四年以上的时间,在使他们的顾客能以电子化的方式,非常容易地与他们往来……”。读者可以轻易地从这些故事中学到成功的网络事业经营模式,对于了解网络事业可说是一条易懂且实用的捷径。

有两个论点是我在阅读后想提出来和读者分享的:一是,作者认为电子商务不仅存在于网络上,应该多多利用其他电子媒介,如电子邮件、电话或智能卡等机制来做全面考虑。二是,本书中所提到的电子商务,不仅在教导读者如何利用网络来提高公司的营业额,更重要的是降低营运成本。通过网络科技配合公司流程的改造,企业因而让整个运作简单化与效率化。很多人都认为电子商务是可以利用网络来找到顾客从而增加营收,殊不知网络更大的效用是可以让企业更能了解顾客,更能直接接触顾客,让顾客有高忠诚度,因而间接地提高了公司的竞争力



而获利,这当然也包括了成本的降低。

诚如英特尔总裁所预测的,五年后没有网络公司,因为所有公司都是网络公司。不论你是原生于网络的新公司,如亚马逊,或是有久远历史的大企业,如美国航空,所有企业都必须思考如何利用网络来改善体制,增加竞争力。网络时代是一个重分配的时代,大企业也不能担保在这个时代内能持续保有领先的地位。在阅读本书的同时,我期望读者能记得作者在序中所提的“你可以这样开始:种植一些球茎、撒下一些种子。但如果你真的想要享受这些成果,还必须投入更多的时间、努力和金钱。”毕竟,网络事业说的比做的容易多了。



关键因素：

1. 锁定正确的目标顾客群(范例:美国航空/国家半导体)
2. 让顾客拥有愉快的消费经验与感受/(范例:赫兹租车/亚马逊书店)
3. 改善与顾客有关的作业流程(范例:柏林学院/国家科学基金会)
4. 整体看待顾客与公司的关系(范例:大西洋贝尔电话/法国银行)
5. 让顾客自助(范例:戴尔电脑/爱印公司)
6. 协助顾客完成他们的工作(范例:波音公司/影像光碟)
7. 提供个人化服务(范例:《华尔街日报》/通用汽车)
8. 建立社区(范例:思科/三角坛)

以上的成功范例看似简单,背后却有一连串复杂的思考、规划与流程。

我们可以发现,上述的大公司从说服老板、凝聚气候、到体制改善、彻底革新,往往是耗时两年以上的大事,而且还需要持续不断地革新。而上述企业的成功也并非偶然,它需要有远见、有胆识的老板,更需要结合商业实践主义者与信息科技梦想家,更需要整个组织的参与!

身为一个长期走在时代尖端的人,我深深体验到,推动组织革新不仅需要创意与想法,更需要经年累月不断地投入执行,从各式各样的失败中成长、累积经验。看到书中所列举美国顶尖企业所提供的各项服务,我更是深深感觉到,如何运用信息科技以提供顾客更好的服务,显然我们还有一段漫长的路要走。

《e 网打尽》一书,汇整了他人在推动电子商务,克服重重困

难而得的成功经验,可以大幅缩短我们的学习成本。希望借此书的启引,让我们彼此学习、勉励,共同努力对抗顽强的组织惯性。同时,也希望我们都能够善加运用网络快速传播的特性,以及知识学习的力量,共同为“成为世界级企业”目标而拼搏。

作者序

从基础开始

一开始,让我先请教你几个简单的问题:你曾经从自动取款机提款吗?使用过自动语音系统订购戏票或电影票?在快递公司的电子签名板签收过包裹?使用过呼机或其它掌上型数位设备,接收股价信息或即时新闻?收过顾客寄来的电子邮件?是否曾经收到由供应商传来的电子邮件或传真,向你报价或告知产品信息及运送状况?是否曾上网购物或寻找产品信息?如果上述问题,至少有一项回答是“对,没错!”,那么恭喜你,你已在从事电子商务了。

一旦你的公司发展出成功的电子商务策略,将会产生怎样的影响?顾客又有什么好处?这就是本书所要探讨的内容:本书汇整了现在与未来互联网以及其他电子商务的最佳实例。在书中,你将可看到许多电子商务的先驱,如何致力使顾客更容易与他们往来。如今这些公司正享受丰硕的成果,而未来更将如此。包括:

- ◆提高顾客忠诚度。
- ◆提高获利率。
- ◆缩短新产品上市时间。

- ◆以最具成本效益方式,服务你的目标顾客群。
- ◆大幅降低每笔交易成本。
- ◆大幅降低顾客服务成本。
- ◆节省服务顾客时间。

电子商务不只是网络而已

如今科技最重大的进步,就是互联网(Internet)与万维网(World Wide Web)的结合。网络的低浏览成本与全球通行无阻等特性,使得它很快就成为企业与顾客接触的主要界面与最佳平台。像是亚马逊网络书店(Amazon.com)、安全第一网络银行(Security First Network Bank)、虚拟葡萄园(Virtual Vineyards)等都是在这新的平台上,运用这些最新的网络技术白手起家的“虚拟”企业。

但是这些企业同时也面临许多挑战。他们必须设法吸引顾客,并且在无法面对面互动的情况下,与顾客建立关系并留住他们。许多人认为网络相当不人性化,但这些虚拟公司却能与顾客维持极为密切的关系。究竟这些在线企业是如何建立以及如何维系顾客的忠诚度?可以这么说,他们都非常审慎地改善与顾客往来的所有流程,确保每一个步骤都能让顾客安心。

当然,并非每个人都可以像这样从零开始;毕竟多数企业或多或少都已雇用员工、销售人员、找好物流公司,甚至设立了电话服务中心。如今,企业则致力拓展网络潜在商机,并让现有顾客能更容易与他们往来。

电子商务并非仅局限于网络而已。实际上,网络只是众多

电子商务技术中的一环,其他还包括电话系统、传真、电子邮件、手持式或掌上型数字设备,以及公共信息站(kiosk,编注:亦作“电子便利站”或“公用信息电脑亭”,通过陈列于车站、美术馆等公共场所或百货公司等实体店面,连接网络提供信息查询、导览或在线购物等服务。)。因此,电子商务策略涵盖一切让顾客运用电子化手段更容易与你往来的方式;如果你无法整合网站与其他电子商务技术,势必将徒费宝贵的时间与金钱。对多数企业而言,网络不过是现有经营模式的合理化延伸罢了,他们视网络为一种新的行销渠道与媒介。然而,理想中,网络商务应是建立在企业既有的经营基础上,适时地发展顾客忠诚计划、一站购足服务以及量身定做的生产模式等等。

如同本书中所提及的各个案例,为了真正有效地使用互联网与网站,首先你必须重新规划许多基本的、与顾客有关的作业流程,使它们依循现有的营运系统;同时还必须整合企业各部门与各应用系统中所有与顾客相关的资料,以掌握顾客的全貌。当你在从事这项伟大的计划时,将会发现:如果你要让投入的时间与资本发挥最大的功效,就不应该只局限在网络而已,而是要以相同的流程改善与信息提供,让顾客可以更容易地通过电话、传真、电子邮件或面对面的方式与你往来交易。当然,或许一开始是因为你极想通过网络与顾客做生意,所以引发这些改变;然而,一旦方向正确,无论将来你采取哪一种方式与顾客往来,都将让你获益匪浅。

别傻了,成功秘诀就在顾客身上

电子商务成功的秘诀究竟是什么?为什么这么多家网络公司迅速发迹,随后又应声而倒呢?究竟谁能真正在互联网上赚钱或省钱?而这些成功与失败的企业又有什么不同?1995年当我开始从事电子商务的范例研究时,偶然发现了答案,随后便扩大电子商务的研究范围,不再局限在互联网与网站。我发现,这些杰出企业除了成功地运用网站外,他们同时也发展了许多与顾客直接沟通的方式,包括电话、公共信息站、智能卡甚至智能车等等,并与网站相辅相成。

所以,什么是电子商务的获胜秘诀?首先,你必须将焦点放在现有顾客身上,设法找出他们需要的与想要的,以及使他们生活更便利的方法;接着则努力拓展潜在顾客。一旦你吸引住这些潜在顾客,与他们建立长期稳固的关系,公司的获利自然也唾手可得,因为你已知道如何让顾客更容易地与你往来。

“让顾客更容易与你往来”看似简单,但是要落实可不容易。接下来十六个案例中,每一家公司至少都努力奋斗了两年。同时,这些工作需要一位有远见的领导者,通常得具有行销背景与热情,还要有坚毅不挠的精神,要勇于投资,要有结合商业实用主义与信息科技梦想的独特能力;当然也需要组织的全心投入参与。

为电子商务做准备

我是一个爱好园艺的人,在我缅因州家中的小花园里,每年春秋两季,我总会为土壤施肥、整地、播种,然后愉快地看着这些幼苗不断成长,最后在夏天结实累累。所以,当你为公司的电子商务做准备时,同样也需要这样的投入及规划。你当然可以这样开始:种植一些球茎、撒下一些种子。但如果你真地想要享受这些成果,还必须投入更多的时间、努力与金钱。在本书前几章中,我会先为你规划一个蓝图:如何打造五天策略步骤,让你的电子商务事业开花结果。

透视十六家典范企业

接下来的十六个案例彼此间有何共同点?

这些企业分别已花费了二至四年时间,让顾客以电子化方式快速、简便、又具成本效益地与它们往来。而我们究竟可以从这里学到什么?

- ◆如何将原本以产品为中心的企业文化,改变为以顾客为中心。
- ◆如何由大众行销改变为一对一行销。
- ◆如何以顾客的观点,由外而内地重新设计企业的核心流程。
- ◆如何克服组织内部的挑战。
- ◆需要运用哪些信息科技基础构架,以及如何改良与发展。

◆获得这些企业宝贵的经验,以及了解他们执着经营电子商务的理由。

为了完成这本书,我很幸运地能与许多深具远见的企业人士共事,并进行访谈。每一个企业的背后都有一个引人入胜的故事,包括他们如何思考眼前电子商务带来的冲击、如何了解顾客的需求,以及如何面对顾客现在或未来可能的需求。

接着你将会看到,本书所叙述的这些企业与组织是如何成功运用今日的信息科技,从事精彩的创新应用;下一步更重要的是,如何通过企业流程的改善与企业文化的变革,使得顾客可以更容易地与他们往来。

高层主管与技术规划者必须齐心合作

在现今企业的管理阶层中,有一群熟悉科技运用的高层主管,他们是我每日谈话的对象,他们既不惧怕也不迷恋科技,同时也不是最新技术的创新采用者。事实上该称他们为实用主义者——总是等待那些证明可以提高生活品质,以及协助他们有效经营企业的解决方案;对于所有妨碍改善流程的老旧信息系统与组织构架则深感不满。

另一群重要的人——信息科技的拓荒者,则从事个人电脑的革新,经常在网络上聚会,重视且了解物件导向式软件设计、网络、以及分散式的电脑构架。这些人因为多年的经验,了解究竟什么样的技术是真正可行,所以可说是上述有见识的管理阶层最重要且强有力的盟友。我花了多年时间和他们相处,才了解他们的希望、梦想与不满。为了达成理想,他们会与整个组织

的惰性对抗。

本书的目标便是希望将这两种类型的人结合在一起：积极、顾客导向的管理者，以及能实现目标的科技梦想家与执行者。我希望借由这些成功运用电子商务科技以改善顾客关系的企业实例，能够推动这两种不同类型人物之间的良性对话。

过去二十几年来，我曾与上百家企业合作过，协助他们评估与建置信息科技。我曾目睹信息科技人员与企业管理阶层、经理人、前线工作人员之间的派系纷争，也看过他们在共同策划与合作过程中的痛苦、反唇相讥、相互指责，以及满足、喜悦与兴奋。

我发现，唯有顾客才能让这两种截然不同的人，由原本的对立互斥，演变成最后的团队合作与互信互重。企业中没有任何人会争论是否该让顾客更容易地与他们往来；主要的问题会是“我们该做什么？”、“我们该如何进行？”、“最快多久可以完成？”以及“将会花多少钱？”。

第一个问题容易解决，只要询问顾客即可得到许多答案。至于其他问题，则需要妥善的规划、创意与持续不断的改进。我希望随着阅读本书，你可以想出一些激励团队的方法，做出令人满意及赞赏的表现。

电子商务的八大成功关键因素

当然，影响企业与顾客关系的因素很多；但从这些杰出的案例中，我归纳出八大成功关系因素：

1. 锁定正确的目标顾客群。