

数字化时代

Opening Digital Markets

开放的 数字化市场

W. 穆贾亚尔 著
刘 园 译



中国大百科全书出版社

McGraw-Hill Education

Mc
Graw
Hill

开放的数字化市场

W. 穆贾亚尔 著
刘 园 译

中国大百科全书出版社

McGraw-Hill Education

Opening Digital Markets

by W. Mougayar

ISBN 0 - 07 - 043542 - 1

Copyright © 1998, 1997 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.
Chinese language Copyright © 2001 by McGraw-Hill Education and Encyclopedia of China
Publishing House

All rights reserved.

本书中文简体字版由中国大百科全书出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

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。

图书在版编目(CIP)数据

开放的数字化市场/(加)穆贾亚尔(Mougayar, W.)著;刘园译. -北京:中国大百科全书出版社, 2001. 12

(数字化时代)

书名原文: Opening Digital Markets

ISBN 7 - 5000 - 6509 - 4

I. 开… II. ①穆… ②刘… III. 电子商务—商业企业—企业管理 IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 081226 号

著作权合同登记号: 图字 01 - 2001 - 4489

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码 100037)

河北省大厂第一胶印厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

开本 850 × 1168 1/32 印张 9.25 字数 212 千字

印数: 1 ~ 4000

定价: 18.50 元

对《开放的数字化市场》的赞誉之词

“互联网的耀人之处就在于它提供了参与全球化的可能，并且它是最为平等的。本书详述了互联网商务(电子商务)所具有的非常重要的商业地位。对于那些想将公司推进到新型的全球化市场中的经理们，阅读本书的必要性是显而易见的。”

劳里·A·塔克尔

Logistics Electronic Commerce & Catalog Federal Express

首席副总裁

“互联网驱动的电子商务对那些正在进入虚拟分销市场并想继续生存的企业来说，是非常重要的。这本书如同商业领导人出行必备的地图。穆贾亚尔的描述和建议富有新意和启发性。”

罗伯特·埃德尔曼

马歇尔工业公司副总裁

“无论是从战略层面还是从技术层面上看，《开放的数字化市场》都向商业主管展示了如何在电子商务的新世界里设想并发现新的商机的途径。穆贾亚尔以其敏锐的新视角把我们从企业内部网的领域中引领出来。他用一系列令人兴奋的理念，并且通过新颖的商业模型，把我们带进互联网商务的世界中。”

珍妮弗·贝利

网景通讯公司网站副总裁

“毫无疑问，互联网上的电子商务将在 20 世纪结束前彻底地重新定义商业的许多基础概念。本书对于帮助商业经理们如何面对挑战和机遇有着不可估量的价值。这本书是具有说服力的，没有大肆渲染，内容紧凑并实用。”

彼得·G·W·基恩

国际信息技术中心创建人兼主席

“电子市场专家瓦利德·穆贾亚尔扫除了网络商务可能存在的障碍。任何商业策划人员想要把电子商务转变为现实,都有必要读一下《开放的数字化市场》。本书系统性强,内容丰富并且饶有趣味,简直令人惊讶。它包括可靠的建议,你可立即从中受益。”

马克·格罗斯

Cowles 传媒公司新传媒分公司策划部主任

“本书资讯丰富,给经理人提供了显而易见的向导。它清楚地描绘出了(电子商务)发展和成熟的历程,而没有如今常见的夸张。它为企业领导人开辟了一条理解这种新环境中的机遇的道路。其中,行业参与者的详细目录、新情况和建议都是非常让人赞叹的!”

阿兴尔·哈特曼

加州大学伯克利分校哈斯商学院

“互联网商务的发展是互联网市场上最激动人心的浪潮,也是被 iSTAR 所追求的最重要的创举。这本书是伟大的、重要的一部作品,它把所有一切都变成可以实践的现实。本书充满了你可以立即使用的知识。”

雷纳·帕杜奇

iSTAR 互联网公司副主席

译者前言

以信息技术为基础，以网络应用系统为媒介的新经济时代已经到来。它必将广泛而深刻地影响到每一个人的工作、学习和生活。尤其对于广大商业组织而言，在这种经济变革的冲击下，它们将面临前所未有的机遇和挑战。如何从容地应对这种挑战，积极、灵活地把握住机遇，在新的形势和条件下充分发掘自身的潜力以实现经营业绩的不断发展、壮大便成为所有商业企业关注的焦点。

正是在这样一种背景之下，我们编译了这本《开放的数字化市场》。希望通过介绍当今西方一些成功网络商业企业在其转型、经营以及业务拓展等过程中总结和积累的实用性理论和经验来帮助国内的那些正有意于从事电子商务运作，或者已经参与到数字化市场经营中去的企业更快、更好地实现自己的商业目标。

我们之所以选择编译了这本《开放的数字化市场》，是因为它具备了如下几个方面的特点和优点：

1. 权威性。本书的作者瓦利德·穆贾亚尔 (Walid Mougayar) 系著名的网管公司总裁，其实践网络商业经验及著述的业内影响力均堪称世界一流。此外，书中援引的大量理论观点和案例大都出自一些声名赫赫的网络商业企业的亲身经历及其创立者的经验之谈，具有极强的权威性和说服力。

2. 实用性。俗话说，“对症下药，量体裁衣”。本书中所阐述的有关网络商业运作理论和指导性的战略原则都是对当今在数字化市场运作中最为成功的商业企业经验的总结和升华。其中的每一个重要理论环节都配有相应的具体案例予以说明，并且匠心独具

地设计出大量的对照性问题来帮助读者理解其中的要旨，以便他们能够更为有效地把这些理论运用到自己的网络商业经营实践中去，具有极强的针对性和实用性。

3. 即时性。网络技术和数字化市场的发展可谓日新月异，一些年代久远的网络商业信息已经不合时宜，只有那些即时而又准确的数字化市场发展动态对于广大商业企业才具有实际的指导意义。本书中所引用的案例及阐述的理论大都发生和形成于 20 世纪 90 年代中期之后，具有很强的即时性。

4. 生动性。本书力求以生动、风趣的语言来表达准确、翔实的内容。其中涉及的一些较为抽象的技术性理论内容往往与具体的实际案例或图表相结合，并适当地附加注释，从而大大增强了文章的生动性和易读性。

徐潇鹤、周英、王龙江、白岩等同志也参与了本书的翻译和审校工作。在此，谨对他们所付出的辛勤劳动表示衷心感谢。总之，满足您的需要永远是我们最大的心愿。由衷希望这本精心挑选的译著能够为您的商业企业早日进入数字化市场，并最终实现商业经营的网络化、国际化助上一臂之力！

译者

2001. 5. 8 于北京

序 言

《开放的数字化市场》在问世一年后即发行了第二版。

1997 年发生了什么?有些事情发生了,有些没有发生。但这与我们有什么关系吗?我们仍然在朝正确的方向努力的事实才是最关键的。等到电子商务的商业机会降临到我们身边,还需要很长的时间。所以鉴于其路途漫长,重要的是记住这一旅程中的相关事件,而不是驻足于那些分散注意力的细枝末节。这本书站在较高的层次来探究互联网上的电子商务问题,主要重点是这一旅途中相关的战略性部分。

毋庸置疑,互联网和电子商务已经带给我们关于成功与实力的美梦,并让我们浮想联翩。在全世界,每一个星期都有许多新的网络公司组建,数目大得惊人,而且它们不存在初始风险资本的障碍。有些公司发誓它们将成为下一个 Marc Andreessen—Jim Clark duo。它们认为一切就在那里等着被攫取,所有事物都能被重新定义,而且所有规则都将被改变。它们知道千百万的消费者和公司正在网上等待着参与这个拥有多如牛毛的用户的庞大的虚拟市场的扩张。它们无疑是想从中分得一杯羹。

对于那些小公司来说,这是令人兴奋的时刻;但对于大公司,事实上也是一样的。诚然,互联网令新兴小公司得以发展壮大,但也使大公司发展得更为强大,甚至有些大型集团公司现在也把其成功的原因归于互联网。因此,假使互联网不存在了,所有新兴公司就真的会面临困境;更有甚者,一些大公司也将受到重创。问一问思科或者马歇尔公司就知道了。

在这种乐观中,“成功”和“失败”正被重新定义。1996 年亚马

逊(Amazon)有1 600 万美元的销售额,600 万美元的亏损,但那也是成功的。蜜月期到底还是蜜月期。

不管以后会发生什么,目前仍缺乏有关从互联网及其最重要的应用中吸取价值以及正确策略的商业知识。互联网最重要的应用是指:电子化运营商业的过程。大多数早期的电子商务书籍并不完整,书中没有全面地考虑到一门课程应向商业经理们提供学以致用用的方法,以便他们能够继续学习。有没有专门的关于以互联网为基础的电子商务的“烹调书”呢?这本书大体上就是这个时代指点你如何在互联网上从电子商务中获利的“厨艺指南”。这个时代是那些烹调材料、烹调器皿以及口味不断变化的时代。

从负面意义上说,互联网上的电子商务仍然是一个混乱的市场。它曾被指称为数字化无序状态。有些人称互联网的发展已经达到顶峰,在这个顶点上,经理们开始做出不恰当的决策了。且不去管电子商务所提供的这种刹那间的魅力,电子商务仍然面临着许多错误的解释。作为一个三年来潜心于互联网商务的人士,我已经成功地协助了新型企业和大型跨国公司去开发世纪末的商业机会:网络上的电子商务。通过我的咨询、演示、调研以及到北美和欧洲的旅行,我不断地问自己:我们已经学到了什么?这意味着什么?商业模型是什么?从商业前景来看这重要吗?在行动背后的策略是什么?如果我们推断和想像得更远一些又会是怎样的呢?这些经验都记录在这里等着你去撷取。

这不是一本关于遥远未来的书,而是一本关于触手可及的时代的书。这本书有令人激动的理由让你立即行动起来,去决定你的未来。如果你已经看到了自己的电子商务的未来,你就必须与过去决裂。

我所做出的惟一预测是:互联网仍然充满了惊喜,是最无法预料的惊喜!

答 谢 词

本书的缘起恰像我脑海中的一粒种子。然而一旦埋下了这粒种子,其他人就会来促使其成长,给它浇水、施肥、防护,并且帮助它抵御自然界的變化无常(将互联网的浮沉盛衰与自然界的变幻莫测对照,的确如此)。我非常感谢对该作品的成长做出贡献的人们和企业。我与他们的合作促进了我的成长。

我还要大力感谢我的委托人,他们确认了一些关键概念,并且将之进一步为我所用。他们使我能够根据他们的实践来建立模型,并写出理论和原理。没有他们,这本书就会不完整。

特别向我所联系的许多大厂家和业内人士致以谢意。在向他们咨询和与他们的联系中,我总是深受启发。我要特别感谢两位重要人物,他们是激发我灵感的良师益友:拉维·卡拉科塔(Ravi Kalakota),电子商务作者和教授,他在早期给我提供了有益的帮助,对第一版提供了信息反馈。还有杰伊·M·特南鲍姆(Jay M. Tenenbaum),商务网的创始人兼主席。我深入研究了它那深刻的远见卓识,这是互联网商务世界中独一无二的。

总之,下列人士激励了我的思索,向我介绍了新的概念,帮助我更好地理解他们公司的战略,或者在我写书过程中向我提供了有价值的反馈。我真是惟恐漏掉一些人的名字。以字母为序:IBM加拿大公司的沙赫拉·阿利(Shahla Aly),波士顿大学的玛丽·克罗宁(Mary Cronin),Web-Methods的基思·埃利斯(Keith Ellis),TD银行的史蒂夫·格斯纳(Steve Gesner),Cowles传媒公司的马克·格罗斯(Mark Gross),合并技术联盟的戴维·蒂科尔(David Ticoll)和CIBC/Intria的哈丽雅特·贝拉斯克斯(Harriet

Velazquez)。

衷心地感谢下述公司,它们在早期就信任我,赞助了本书的第一版:加拿大邮政公司(加拿大渥太华),Cebra公司(加拿大多伦多),商务网(加州帕洛阿尔托),惠普公司(加州库珀蒂诺),IBM加拿大有限公司(加拿大多伦多),以及甲骨文公司(加州雷德伍德城)。

感谢商务网公司及其世界各地的下属子公司,因为我与它们的接触的确打开了我的眼界,并开启了未知之门,否则我是发掘不到什么的。特别向彼得·基恩致谢,他、特蕾西·托雷格罗萨(Tracy Torregrossa)和我都是《商业互联网及企业内部网:对经理人的关于关键术语和概念的指南》的合作者。作为一个经验丰富的作者,彼得给我指出了科目和步骤。还有麦格劳-希尔公司的编辑斯科特·格里洛(Scott Grillo),感谢您对本书成稿整个过程的指导及辛勤付出。

最后,我要深深地感谢那些近年来为本公司网络商务事业的实现和成功做出努力的人们。我们不要忘记,正是他们使我们对在这新兴世界中进行商务活动有了共同的理解。

先有了微风才会有台风。现在电子商务领域中已经有了微风。而十级风却是一个转折点,此时最容易形成电子商务领域中的台风。

互联网是台风?十级风?或只是些许微风?或者它的风力已经从基础上改变了我们的商业?

安德鲁·格罗夫

英特尔公司主席

(引自《只有偏执狂患者生存下来》,道布尔戴,1996)

导 言

在你公司的议事日程里互联网商务处在什么位置上？你是不是正在思考 2000 年达标日的问题？或者，欧洲货币一体化是不是会令你在夜晚难以成眠？现实中的这些全球化议题，包括成天的武装冲突，以及其他重要的方面，正与互联网商务一起在主管的思维和预算中角逐一席之地，因此也竞争着议事日程中的位置。

这本书与策略和学习有关。其中的故事、案例及示例，论证了电子商务是如何真正改变着我们的商业方法和生活方式中的所有事物的。

通往互联网商务之路的复杂程度取决于企业组织结构的复杂性。互联网是有关勘察同时也是有关开发的。正如在采矿场上，有许多不确定性在等待着淘金者们。ROI 模型是一个移动的目标，充满着不断变化着的可能发生的事。

今天我们仍处在互联网商务发展的初级阶段，只有不多的案例有全面的记载。本书试图清晰地阐述互联网商务发展的策略与趋势，尽可能总结至今所取得的经验教训。尽管本书考察了电子商务技术，但主要还是关注技术在互联网现象的启发下，是怎样在策略上将之应用的。为跟上时代潮流，我们将设置一个“现场直播”的网站，以便使读者在网上与本书内容进行链接。

欣赏巨幅画作的最好的方式是与作品保持一定距离。如果你最近正在涉足一个现成的互联网项目，并且由此与互联网接触得很近的话，你很可能会遗漏互联网这幅巨作的一部分。从另一方面讲，如果你是一位主管，不受互联网现象的影响，那么也许你会忽略对其潜力的深层次理解。与此相反，你可能是在把网络用作竞争优势还是用来提高利润与回报之间举棋不定；或者你采取了折衷

办法保守地利用网络,即用来降低成本。所有这些情况,本书都能对你进行指导。

本书的内容将会吸引商业主管和技术主管,因为他们都有兴趣探查互联网商务是如何注定在现在和将来改变他们从事商业的途径的。我们假设大多数企业组织都认识到了新兴的互联网市场(iMarkets)正在开放,但是他们可能不了解这种变化将会如何具体地影响他们,或者他们也许不太确定应采取的措施,需考虑的要求,要具备的严格的成功要素,和应该遵循的实施方法。

在互联网来临前,哪些是经常被谈论到的有关电子商务的观点呢?互联网商务与传统电子商务有怎样的不同?需要什么样的管理构架才能使结构性策略接近该管理构架?影响互联网商务的挑战与驱动力是什么?你该如何开发一种互联网推动的电子商务策略?考虑到影响你的行业的重大变化,你该如何发现新型的商业机会?你如何来构建虚拟市场来保护你的未来?你该如何参与这种中间人游戏而不是使中间人的地位被排挤掉?在信息技术中起主要作用的建筑材料和要求是什么?在网上的消费者们有什么要求?你该怎样继续掌握和衡量自己在策略上的进步呢?我们又学到了哪些经验教训使我们得以从中建立模型呢?这些都是本书试图回答的主要问题。本书将通过研究、评估、分析以及和主要的工厂用户、服务商和其他有影响力的企业组织尚未中断的合作来回答这些问题。

电子商务的“管理”领域是非常不成熟的,因此我们仍可从其新的潜在价值不断被应用的过程当中获取经验。本书包含了有关互联网商务各种方法的原始理念,重点放在“管理”层面。在许多企业中,主管的固有想法和理解是实施新理念的普遍障碍。互联网商务也不例外。解决之道在于更强的管理意识以及有关该主题的教育。你拥有的天地越宽广,你越能保持开放的头脑,那么阅读本书后你就越能够发现更多的机会。即使你目前是最热切的网迷,你在

网上所看到的东西也并不能真正代表网络是如何改变我们进行商务活动的方式的。你必须理解你所看到的以及没有看到的事物的含义,并且你须考虑它们有可能影响你和你的企业。

如今各种各样的技术俯拾即是,可我们在它们面前却不知所措。公司面临的风险是管理能力不足以理解和利用新技术。所以,让我们假设再没有更多新的技术了,并且假设我们可以先集中精力让我们的企业和有关人员做好应付这种变化的准备,然后再来实施我们已有的技术。

作为一个企业的主管,你经常面临着几个急需解答的问题。如果你只是视而不见忽略掉它们,它们肯定会很快回来反复与你纠缠。例如,如果你的整个中介业务被你以前从未听说过的中介组织给排挤掉了,你知道会发生什么事情吗?你是否正与(你不知道的)新型企业竞争呢?这些企业每六个月就会重新创造一次。你知道你新的电子市场而不是在实体市场上会受到影响并进而丧失掉多少市场份额吗?你知道如何利用新型的互联网市场来改变你的产品和服务的性质吗?而且你又该如何创建或参与这些新型的虚拟市场呢?所有这些问题都必定会在有互联网意识的主管脑海里闪现。不管你愿不愿意,它们都代表了注定会发生的真实的可能性。但最大的风险其实在于你尚未意识到你不知晓。在互联网这样瞬息万变的市场中,这种陷阱看来是防不胜防并且是很常见的。

向日益开放的电子市场进军的竞赛已经达到了零利润点。每天,电子商务市场都在不断地壮大,每天一项新兴的与互联网相关的商务都会开始威胁一项现有的传统商务。由于调研公司对每个市场都试图通过发布一个数字来作为标题,因此对市场规模的预测总是特别的多。不管在2020年前市场规模是几十亿美元也好,一万亿美元也好,其实都是无关紧要的。经常被忽略的关键问题是,无论这个数字有多大,都将占据传统贸易业务很高的百分比。因此,如果传统市场的相对规模继续变小,并且你没有计划去从电

于市场上创造更大的收益份额，你就只能在一个小得多的市场上去竞争了。

数字化市场是以市场份额与市场主流的下一个战场的身份出现的。我们当今生活的实体空间中，旧的或现有的市场份额可能很快就会过时或被淘汰，从而转向数字化市场。传统市场依赖于已知的价值链，而数字化市场将依赖于虚拟和“不可预见”的价值链。这种价值链由买卖双方新建或重建的、过多的新数字化价值所组成。

本书的一个主要特征是，它代表了一种完善的策略性见解，这种见解是有关如何通过共同尝试各种各样的办法来彻底开发互联网商务市场的。下面提到的建议性步骤是一种组织合理并且有条不紊的方法，可以用于处理电子商务。它包括以下四步：(1)评估和理解；(2)策略的制定；(3)技术应用；(4)商务管理。这里讲的是这四个阶段的要点。

阶段一：评估和理解

- 电子商务的广义定义及含义(第一章)
- 电子数据交换(EDI)展望及其发展为网络(第一章)
- 企业对企业模式与企业对消费者模式的特性(第一章)
- 主要的商业运营者(第二章)
- 主要的技术支持者(第三章)
- 挑战和议题，如何解决它们(第四章)

阶段二：策略的制定

- 在企业内给电子商务定位(第五章)
- 处理新的价值链及其影响(第五章)
- 关键策略行动的执行(第六章)
- 揭示新型的中介功能与业务(第七章)
- 创建新的虚拟市场(第七章)
- 理解网上消费者要求的发展(第八章)

- 了解以消费者为本的电子商务的理想特性(第八章)

阶段三:技术应用

- IT 策略(第九章)
- 互联网商务的 IT 架构(第九章)
- 互联网计算、企业内部网和企业外部网
- IT/Internet 技术趋势(第九章)

阶段四:商务管理

- 马歇尔厂商案例研究(第十章)
- 从马歇尔厂商案例中获得的经验教训(第十章)
- 管理问题与原理(第十一章)
- 电子商务的商业价值及评估(第十一章)

按照上面概括的四个阶段,企业将能够渐进地制定计划并且提高参与电子商务的水平和经验。

我们都知道,互联网与电子商务将要长期与我们在一起。互联网一定会成为所有企业未来成功的一部分。作为一名经理,你必须不断地思考互联网将如何影响你的业务。总的来说,对于这种抓住生命中一瞬即逝的机会所必须采取的行动,我们也仅仅是刚开始理解。

本书包含细致的观察与行动,它们将引导你思考更广阔的潜在的发展可能性。现在看起来有些企业已经“明白”了,其他企业则还没有。我所希望的是我们全都“明白”了,这样就同时简化了我们的业务与个人的生活。

目 录

第一章 互联网商务简介	1
大型场景	3
对于新世界的新含义	4
买与卖	5
(数字化)价值的创造	6
新型中介的到来	7
开放式数字化市场	7
互联网的影响	8
电子商务的发展	9
企业间贸易模式与企业消费者间贸易模式的比较	10
传统电子商务与互联网驱动的电子商务的比较	12
EDI 的未来:开放式,更轻便,更便宜	12
企业内部网的地位	16
自己来做市场规模评估	18
第二章 商业催化剂	20
分销成本和价值链的低效率	20
商业交易成本	23
寻找增长性市场	23
竞争压力	24
电子消费者的需求	25
全球化问题与商务局部最优化	26
政府作用以及国家的竞争地位	27