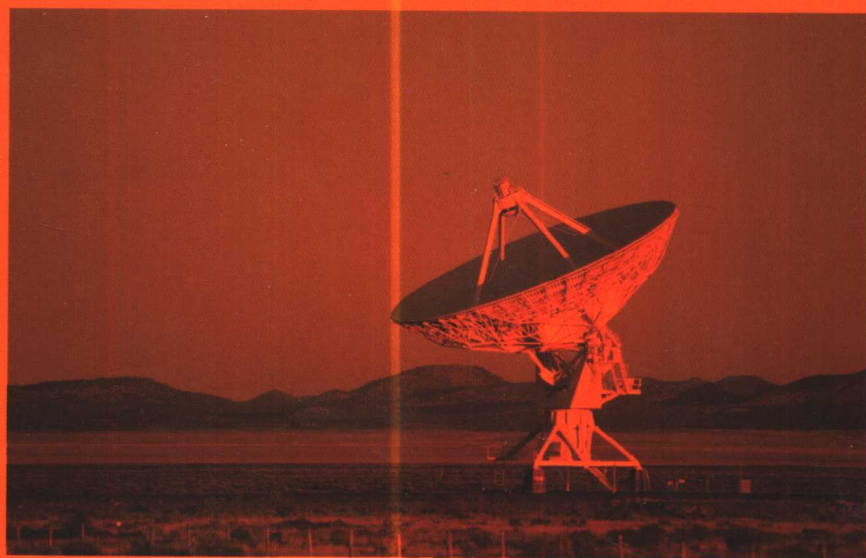


网络先锋 电子商务经典译丛

互联网商务模式与战略

理论和案例



[美] 阿兰·奥佛尔(Allan Afuah) 著
克里斯托福·得希(Christopher L. Tucci)

李明志 郭春磊 史晓珣 译



清华大学出版社

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

Mc
Graw
Hill

McGraw-Hill

<http://www.mhhe.com>

Mc
Graw
Hill

网络先锋 电子商务经典译丛

互联网商务模式与战略

理论和案例

Electronic **C**ommerce

电子商务的价值

Value

Easy

Communication

Efficient

Corporation

Effective

Cost-down

Enjoyable

Customer

Extensible

Cooperation

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] 阿兰·奥佛尔(Allan Afuah) 著
克里斯托福·得希(Christopher L. Tucci)
李明志 郭春磊 史晓珣 译



清华大学出版社

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



McGraw-Hill

<http://www.mhhe.com>

(京) 新登字 158 号

网络先锋 电子商务经典译丛

Internet business models and strategies: text and cases Copyright ©2001 by

Mcgraw-Hill/Irwin

All Right Reserved

本书中文简体字版由 Mcgraw-Hill/Irwin 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: 01-2001-3468

本书封面贴有 Mcgraw-Hill 的激光防伪标签, 无标签者不得销售。
版权所有, 翻印必究。

书 名: 互联网商务模式与战略: 理论和案例

作 者: [美] Allan Afuah, Christopher L. Tucci

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: 北京密云胶印厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 27.5 字数: 475 千字

版 次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-04599-2/F·324

印 数: 0001~5000

定 价: 46.00 元

HF58/03

内容简介

本书对战略管理和技术管理进行了深入的研究,集中探讨了互联网对商务模式和公司业绩影响这一核心问题,得出一个系统的框架,使读者能够清楚地理解哪些因素决定了公司的业绩。同时提出了一些概念和工具,以及商务模式在互联网环境中的中心地位,便于学习管理的学生去分析和构造商务模式,特别是互联网商务模式。本书给出的理论框架使读者能够使用更多概念,有理论基础地分析评论那些面临挑战的初创公司和传统经济中的公司,评论所建立和正在实施的互联网商务模式和战略具有的优势,还可以对初创公司的价值做出合理评价。

本书提供了大量的案例分析,既有网络公司,也有传统公司。它们都需要规划和实施成功的商务模式和战略,使它们在面对网络的时候能够获得、保持或加强自己的竞争优势。

本书会使那些对涉及互联网的业务进行管理的人们产生兴趣。本书适合那些正在做电子商务、希望获得风险投资的人,那些管理风险基金的人以及其他相关的人阅读。其中还包括那些计划去风险资本公司工作的人,他们必须了解其融资对象的商务模式的前景;包括那些计划去互联网初创公司或传统公司工作的人,他们必须真正领悟互联网,直面它的挑战,巩固自己的竞争优势;包括那些计划去咨询公司工作的人,他们必须能够处理客户提出的有关互联网方面的咨询任务;还包括那些计划去投资银行工作的人,他们必须对某项互联网业务做出估价;甚至还包括那些政府工作人员,他们在制定影响公司业绩的政策的时候必须考虑互联网的影响。因此,学生和管理者们会发现这本书很有用处。读者可以在自己职业生涯的各个阶段参考本书的内容。

序 言

互联网对产业、商务活动和公司的竞争优势的影响是巨大的。同时,由于互联网的重要性,所有的人,从风险投资家到公司的 CEO 都需要在一个包含互联网的商务模式下工作。互联网和商务模式对于公司如此重要,我们对这两者有浓厚的兴趣,但还没有一所商学院的教科书详细阐述了互联网对公司业绩的影响。

在《互联网商务模式与战略:理论和案例》这本书中,我们对战略管理和技术管理进行了深入的研究,并得出一个系统的框架,使读者能够清楚地理解哪些因素决定了公司的业绩。我们提出了一些概念和工具,以及商务模式在互联网环境中的中心地位,便于学习管理的学生去分析和构造商务模式,特别是互联网商务模式。本书给出的理论框架使读者能够使用更多概念,基于理论地分析评论那些面临互联网挑战的互联网初创公司和传统经济中的公司,评论所建立和正在实施的互联网商务模式和战略具有的优势,还可以对初创公司的价值做出合理评价。

在本书的前一部分,我们探讨了建立互联网商务模式所涉及的概念,以及用于分析和评价商务模式的工具。每一章还包括讨论题和关键词,使读者能够进一步深入理解每章的内容。本书后面的部分提供了一些案例,有纯互联网公司,也有传统公司。它们都需要规划和实施成功的商务模式和战略,使它们在面对互联网的时候能够获得、保持或加强自己的竞争优势。

据我们所知,还没有哪本书讨论过互联网对公司业绩影响这一核心问题。这不是说没有论述电子商务或互联网带来的影响方面的书籍,而只是说,这些书中没有集中讨论涉及商务方面的问题,特别是互联网对商务模式和公司业绩影响的问题。本书会使那些对涉及互联网的业务进行管理的人们产生兴趣。本书适合那些正在做电子商务、希望获得风险投资的人,那些管理风险基金的人,以及其他相关的人阅读。其中还包括那些计划去风险资本公司工作的人,他们必须了解他们的

融资对象的商务模式的前景；包括那些计划去互联网初创公司或传统公司工作的人，他们必须真正领悟互联网，直面它的挑战，巩固自己的竞争优势；包括那些计划去咨询公司工作的人，他们必须能够处理客户提出的有关互联网方面的咨询任务；还包括那些计划去投资银行工作的人，他们必须对某项互联网业务做出估价；甚至还包括那些政府工作人员，他们在制定影响公司业绩的政策的时候必须考虑互联网的影响。因此，学生和管理者们会发现这本书很有用处。读者可以在自己职业生涯的各个阶段参考本书的内容。

商学院研究生教学计划

本书对商学院来说可以有四种不同的教学计划：(1)它可以作为战略、市场营销、创业领域中单独的电子商务战略课程，或其他与电子商务相关的独立职能性领域的课程；(2)它可以作为核心战略课程的一个部分，其中特别强调互联网商务模式；(3)它可以作为管理信息系统(信息技术、电脑信息系统)课程的一部分，将作为信息技术的互联网和公司业绩联系起来——就是说，这部分重点放在如何从信息技术中获得利润；(4)作为商学院中一门有关互联网商务模式的选修课程。

本科生计划

本科生对 Web 的掌握正在不断增强。不仅如此，他们中的很多人毕业后都会去涉及互联网或应用某种商务模式的公司中工作。很多人是在大学里接触到互联网业务的，也有很多人是在毕业后才接触到的。现在向学生们讲授的互联网课程主要集中在技术、交易和与现实世界的联系等方面，很少注意到将这些技术与公司业绩联系起来。这本教材对于本科生课程来说，提供了有关战略、电子商务、电脑/管理信息系统、信息技术、创业或市场营销方面的知识，因此是非常有用的。

对管理者的锻炼

每一个需要对互联网商务模式和战略的制定和执行负有责任的管理者或某一方面的专家都会发现这本书非常有用。本书也非常适合那些咨询人员、风险投资家，他们分析评价，甚至有时还要为初创的公司或传统公司制定它们的商务模式和战略。

我们对互联网、技术管理和战略的兴趣是在过去 20 年中建立起来的，这些能够使我们在这场技术变革中获得利润。我们对这些问题的兴趣起始于我们在硅谷

工作的不同时期,后来我们一起成了麻省理工学院技术创新管理方向的博士生。再后来,阿兰到密歇根商学院教授技术和创新管理以及战略管理课程,而克里斯到纽约大学 Stern 商学院讲授技术创新和新产品开发、战略管理和运作管理。我们希望读者能够与我们一样拥有对这方面研究的热情!我们欢迎读者在我们的网站上(www.mhhe.com/afuahtucci)提出你们的想法和宝贵意见。

阿兰和克里斯
分别写于安阿伯和纽约

译者序

虽然互联网已有几十年的历史,但电子商务作为一种全新的商务模式,在全球范围的蓬勃兴起不过是最近几年的事情。人们对电子商务前景的估计也非常有争议,特别是在我们这样一个发展中国家。比较乐观的看法认为,互联网和电子商务给我们带来了前所未有的契机,我们可以越过西方市场经济发达国家所走过的一些历程,利用电子商务来缩短与他们之间的差距。比较悲观的观点认为,由于我们国家市场建设市场经济的时间还很短,同市场经济发达国家比较起来,存在着如信用制度不完善、物流配送无法保证等瓶颈制约,电子商务离我们还很远,我们还是应该花精力在传统经济上。

另外,即使是在美国这样的发达国家,人们对电子商务的认识也可以说是历尽曲折,目前还没有统一定论,这从与电子商务有关的高科技股股市的跌荡起伏可见一斑。上一世纪末,由于消费者、企业界和投资者对电子商务前景的普遍看好,网络股如日中天。可是从2000年4月份起,与电子商务有关的高科技股全线崩盘,这个趋势一直持续到现在。对于很多被投资者寄予厚望的网络公司破产的消息,人们已是司空见惯。难道电子商务真的就是一个大泡沫吗?从长远来看,哪些商务模式会存活下来呢?

为了破解这些迷团,我们就需要从电子商务最根本的特征上去寻找答案。《电子商务模式与战略:理论与案例》这本书为我们提供了分析电子商务现象的一个工具和框架。首先,本书通过林林种种的电子商务现象,澄清了许多最基本的概念,如互联网的10个最基本特征,电子商务模式应该包括的内容、互联网价值结构、基本竞争策略等等。其次,本书紧紧围绕企业绩效这一主题来组织全书的内容安排,逻辑清晰。最后,本书的第二部分介绍了14个电子商务经典案例,来帮助消化和理解第一部分的理论,两部分互为补充,相得益彰。

市场上有关电子商务的书籍可以说是汗牛充栋,但其中的大部分都是对一些时髦概念的炒作,真正有理性的分析并不多见。《电子商务模式与战略:理论与案例》这本书的问世可以说是弥补了一个空白。本书既可以作为高等院校有关互联网商务模式和电子商务竞争策略的教材,也可供从事电子商务的管理者和研究人员参考。

我的两个研究生郭春磊和史晓珣翻译了全书的所有内容。我们一起进行了校正和统稿的工作。由于时间紧迫,加之译者水平有限,缺陷和错误在所难免,敬请广大读者批评指正。

李明志

2001年国庆节,于清华园

目 录

序言	IX
译者序	XIII
第一部分 互联网	1
第1章 概述	3
业绩的决定因素	3
商务模式	4
环境	5
变化	6
互联网	7
互联网商务模式	7
互联网商务模式与战略	8
第一部分：互联网	9
第二部分：商务模式中的各个部分、连接环节、动力机制 和评价方法	9
第三部分：竞争环境和宏观环境的作用	10
第四部分：概念、模式和工具的应用	10
第五部分：案例	10

第 2 章 互联网技术和价值网络概述	12
定义和历史	12
什么是互联网和万维网?	12
互联网和万维网的历史简述	15
互联网价值网络	17
用户	20
通信服务	23
供应商	26
第 3 章 互联网改变竞争环境的特性	31
互联网的特性	31
媒介技术	31
无处不在	32
网络外部性	33
分销渠道	34
消除时间局限	34
减少信息的不对称	34
无限虚拟容量	35
低成本标准	35
创造性的破坏	36
减少交易成本	36
互联网对于 5C 的影响	37
协调	37
商务	39
社团	42
内容	43
交流	43
对各种产业的启示	43
互联网交易的局限	44

不可述信息	44
人	45

第二部分 商务模式中的各个部分、连接环节、 动力机制和评价方法

49

第4章 商务模式的组成部分

51

互联网商务模式

51

商务模式的分类

52

商务模式各个部分和连接环节

57

基本原理

57

客户价值

59

差别化

59

低成本

61

范围

62

定价

62

市场占有率和收益率是极为重要的!

63

增长就是收入

64

锁定

65

定价的种类和互联网的影响(动态定价)

65

收入来源

67

关联活动:进行哪些活动以及何时进行这些活动

69

进行哪些活动

69

何时进行这些活动

71

实现

72

结构

72

系统

73

员工	73
能力	75
资源	75
竞争力	76
竞争优势	76
持久性	77
第 5 章 商务模式的动力机制和评价方法	80
三类策略	81
阻塞策略	81
快跑策略	82
协同策略	82
策略的选择还需要辅助资产	83
辅助资产	83
对互联网商务模式的影响与各种策略的实施	85
时机的选择	86
技术生命周期模型和互联网	86
对一般策略的影响	88
传统经济中已有的公司	89
投资的兴趣:对已有产品的影响	90
竞争力的增强或削弱	90
互联网:一项破坏性的技术?	91
接受互联网:单独个体,还是原有企业中的一个部分?	92
商务模式的评价	93
对盈利性的衡量	94
对利润的预测因素的衡量	95
对商务模式各个部分的衡量	95

注意！以下内容非常重要！	99
第 6 章 价值结构和互联网	102
价值创造与组织技术	103
价值链	105
生产商的价值链	105
互联网对价值链的主要活动有什么影响	106
价值商店	109
价值创造逻辑和服务的准备	109
价值商店的主要活动	110
互联网是怎样影响价值商店的主要活动的？	112
价值网络	114
价值网络业务的例子	115
价值网络的主要活动	116
互联网如何影响价值网络的主要活动？	117
公司的价值结构要与其所进行的活动相适应	119
第 7 章 互联网初创公司的评估和融资	123
什么时候变现？	123
公司的生命周期	123
较早收回	124
IPO 过程	124
互联网对 IPO 过程的影响	125
公司的估价	126
现金流法	126
传统中现金流和互联网现金流	127
市盈率法	128

对尚未盈利的业务估价	129
公司和产业替代法	130
商务模式法:收入和现金流发生链	130
智力资本:对各部分的估价	131
智力资本的组成	133
初创的公司的融资	134
内部来源:资产和活动	135
股票	135
债务	136
辅助资产	137

第三部分 竞争环境和宏观环境的作用 139

第8章 竞争环境和宏观环境 141

所处环境是公司业绩的决定因素之一	142
竞争环境	142
产业的特征和成功的关键驱动因素	143
互联网和业绩决定因素中的环境因素	143
互联网对产业环境的影响	144
互联网的多种力量	146
对 ISP 的“5 力”分析	147
产业分析重要的一点	148
合作/竞争者和产业动力机制	149
合作/竞争者	149
产业动力机制和发展	150
宏观环境	151
对业绩的影响	151

第四部分 概念、模式和工具的应用	157
第 9 章 高级管理者和互联网	159
竞争优势和高级管理者	159
已有的公司与新进入者	160
管理传统经济中的已有公司	160
管理新进入者	165
战略的制定和实现	167
变化与战略管理过程	167
公司现在处在哪一位置	168
公司如何才能达到目标?	173
实现	175
高级管理者的个人角色	176
开拓者	176
监护者	177
第 10 章 互联网商务模式案例分析	180
Amazon. com; zShops	180
Amazon. com	181
亚马逊的多样化策略	184
zShops	187
电子商务产业	188
竞争者	188
威胁	188
令 zShops 进退两难的窘境	189
zShops 的新产品概念是什么, 以及它怎样为这些 冒险家带来价值?	190
zShops 如何向客户提供价值	191

zShops 如何向商家提供价值	192
zShops 如何为亚马逊增加价值	192
亚马逊需要进行哪些与价值结构相联的活动?	194
价值网络的组成部分	194
亚马逊是否掌握了关键资产?	195
辅助资产	195
zShops 是否是亚马逊一个有前景的发展战略?	196
对商务模式各个部分的分析	196
建议:亚马逊是否面临品牌和声誉的风险?	199

附录 网络协议、技术细节以及进一步深入

阅读的资料	201
第五部分 案例	207
案例 1 Broadcast.com	209
案例 2 Webvan:零售业的彻底变革	218
案例 3 网景(Netscape)通信和浏览器(A)	232
网景(Netscape)通信和浏览器(B)	249
案例 4 VerticalNet:B2B 的新面貌	255
案例 5 Red Hat 软件和 Linux 操作系统:明天你将是什么样?	275
案例 6 Beyond Interactive:互联网广告和烧钱	287
案例 7 HOTMAIL:待售的免费电子邮件	303
案例 8 GMBuyPower.com:经销商请注意	313
案例 9 iVillage:女性网站的创新	330
案例 10 eBay, Inc.:互联网拍卖市场的多样化	341
案例 11 微软:难以打破的坚冰	354
案例 12 太阳微系统:为 Java 而升起	376
案例 13 帝盟多媒体和 the Rio:面对 Goliath,David 的创新	391
案例 14 美林:金融门户网站策略	405