

Place to Space

“恐龙”的新生

传统企业转型的八种商业模式

(美) 彼得·韦尔 著
迈克尔·R·瓦伊塔尔
智慧东方工作室 译



- 指引传统企业挥师网上
- 帮助传统企业成功转型
- 激发传统企业的潜在能量



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

Place to Space

“恐龙”的新生

传统企业转型的八种商业模式

(美) 彼得·韦尔 著
迈克尔·R·瓦伊塔尔
智慧东方工作室 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Place to Space: Migrating to eBusiness Models
Copyright © 2001 by Harvard Business School Publishing Corporation
Chinese (simplified character only) trade paperback copyright © 2002 by
Publishing House of Electronics Industry.
Published by arrangement with Harvard Business School Press
through Arts & Licensing International, Inc., USA.
All rights reserved.

本书中文简体专有翻译出版版权由美国Arts & Licensing International, Inc. 代理Harvard Business School Press授予电子工业出版社。该专有出版版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字:01-2001-5086

图书在版编目 (CIP) 数据

“恐龙”的新生: 传统企业转型的八种商业模式 / (美) 韦尔 (Weill, P.), (美) 瓦伊塔尔 (Vitale, M.R.) 著; 智慧东方工作室译. —北京: 电子工业出版社, 2002.3

书名原文: Place to Space: Migrating to eBusiness Models
ISBN 7-5053-7331-5

I. “恐… II. ①韦…②瓦…③智… III. 电子商务—应用—企业管理: 供销管理 IV. F 274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第090172号

责任编辑: 李海风

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>
北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 850×1168 1/32 印张: 12.5 字数: 241千字

版次: 2002年3月第1版 2002年3月第1次印刷

印数: 4000册 定价: 25.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077

前 言

本书集中讨论了企业由传统商业模式向地面市场（Place）与网络市场（Space）相结合的新模式转型过程中领导者所面临的挑战。如雨后春笋般出现的.com公司给许多公司的高级管理人员带来极大的震撼，一些公司纷纷开始从“旧经济”中转型。在这场将企业从地面市场向网络市场转型的革命中，传统公司需要付出巨大的努力，花费大量的财力。在这种转型过程中，公司经常被引向不熟悉且不确定的方向之中，高级管理人员将要承受来自投资者、股市分析家、员工、客户、供应商以及新老竞争者的压力。对许多高级管理人员来说，这场电子革命似乎混乱无序，但即便如此，仍然需要做出快速和明确的决定。许多高级管理人员感到他们还没有为公司设定新的前进方向而做好准备。

本书努力通过提供结构化的步骤来理解和实施电子商务，从而使这场混乱无序的电子革命变得有条不紊。今天，有些商业模式已经被一些先驱公司开发出来并用来开展电子化的商务。在这个过程中，新的商业模式不断涌现出来，如增值网络集成商、电子拍卖、虚拟社区和垂直网站。同时，一些传统的商业模式，像直销和全面服务，正在经历着根本性的变化，并逐步吸收新兴的商业模式的优点。在这里，我们把一小组构成电子商务模式的基

11-32-61

本构建模块形象地称为原子电子商务模型。

一些原子电子商务模型的协调组合将带给客户赢利的美好前景。另外一些原子电子商务模型（在本书中，有时简称为“原子模型”、“电子商务模型”或“商业模式”。——编者注）之间并不协调，如果将它们组合在一起会引起渠道冲突和资格冲突。通过理解每一个原子模型的特征，管理者可以在公司中使用这些构建模块来组合或分解电子商务活动。

为了帮助实现这种转型，我们提供了一个新的图表工具来分析电子商务模型，介绍了将传统企业转变为电子商务企业的学习案例，并说明了原子模型框架和图表应用技术。本书以作者多年的理论研究和在传统公司实际工作为基础，将电子商务活动分类归入原子模型框架中。书中对传统企业中开展电子商务的50个案例进行了透彻的研究，并参照研究结果，为每一个原子模型确定了非常重要的信息技术（IT）基础设施服务。

电子商务的时代已经来临。我们使用全部专业技能来尝试帮助公司从IT中获取最大的商业利益。无论是在MBA教室进行教学、指导研究与写作、完成高级经理培训项目、管理IT团队，还是推动战略计划进程，都令人兴奋而富有挑战性。在这个过程中，我们学到了许多知识，也看到了许多在信息技术应用方面的变革，从早期的利用IT获取竞争优势的尝试，到因特网，再到现在的电子商务。

千年虫问题和日益增多的电子商务已经把重视IT能力和基础设施建设及其投入的问题摆在全球各大传统公司的面前，而且可

II

能第一次被列入了公司董事会的议事日程。千年虫和电子商务这两件事情完美地诠释了IT将在各大公司所起的重要作用。一方面,千年虫问题为IT行业带来了新的曙光,因为解决这一问题可能会产生数十亿美元的收入。另一方面,电子商务意味着一流IT公司能为客户包揽所有的服务,并以一种前所未有的新方式做生意,这通常能为客户带来效率比低廉的增值服务。本书集中讨论了电子商务的战略问题。

本书的读者对象是所有掌管并领导他们的公司由地面市场向网络市场开拓的高级管理人员。我们希望财务、战略、营销和IT主管人员都会发现本书的确发人深省并大有帮助。我们的目标是提供一个建立在详尽的案例研究和电子商务模型实施公司的实际数据基础上的讨论和对话框架。我们发现,在面对电子商务所带来的许多机遇时,原子电子商务模型框架和电子商务模型示意图是一种特别有用的沟通和分析工具。为了适应电子商务快速变化的形势,本书既包含了详尽的数据分析,又包含了探索的思路,二者并重。这些很有用的思想主要适用于下列人员:

- 领导公司从地面市场向网络市场转型的高级管理人员;
- 管理电子商务的执行团队;
- 需要理解电子商务、渠道价值的市场管理人员;
- 负责帮助企业管理人员理解电子商务潜力和开发电子商务模型的IT管理人员;
- 负责确定和提供必要的IT基础设施来实施电子商务活动的IT管理人员;

- 帮助企业制定有关策略并实施电子商务活动的顾问；
- 为公司实施其电子商务活动提供IT平台和性能的销售商和IT服务提供商。

本书由13章和1个附录组成。第1章到第3章介绍了电子商务的概念、原子电子商务模型和电子商务计划框架，以及电子商务模型示意图。第4章到第11章详细地描述了不同的原子模型，提供了具体案例、电子商务模型示意图以及对关键的成功因素、核心能力、渠道、IT基础设施的需求和3个关键性客户资产（数据、关系和交易）所有权等有关问题的讨论。第12章总结了所有原子电子商务模型，并着重论述了将这些原子模型整合成整体活动的问题。最后，第13章以诊断和确定一个公司所面临的威胁或机遇开始，为高级管理人员总结了领导电子商务的十大原则。附录提供了我们所研究过的50个电子商务活动的详细数据。本书中的案例研究从公司的角度描述了从地面市场向网络市场转型时遇到的诸多问题。

为了方便起见，我们在本书中使用“公司”这个名称来指代任何商业企业。然而，我们的论述适用于所有的组织，不论是大公司还是小公司，也不论是营利性组织还是政府部门。我们面向的是关注电子商务革命的所有行业中的所有管理人员。

致 谢

有许多人对本书的思想、案例研究、试验数据和素材的表达做出了贡献。首先，要感谢和我们共同工作、交谈并为我们提炼思想的许多公司的高级管理人员，特别是Lonely Planet公司的首席执行官Steve Hibbard。参与电子商务活动研究的50个公司已在附录中列出。感谢他们抽出时间与我们共同工作，为我们所提出的问题提供详细的答案，并与我们分享他们对更多问题的见解！很多人提供了很有见地的想法和富有价值的反馈意见，他们是乔治亚州立大学教授Detmar Straub、位于奥斯汀的得克萨斯大学教授Cynthia Beath、AT Kearney的Don St. Clair、墨尔本商学院的Richard Speed教授、Gartner集团的Marianne Broadbent博士、普华永道公司的Chris Kinsey、ANZ银行的Richard Tait博士、Lend Lease的 Margrethe Olson博士、Ansett的Susan KeyesPearce、麻省理工学院的Erik Brynjolfsson和Tom Malone教授、惠普公司的Tony Walter和Andrew Brand、微软公司的Jeff Paton。我们要特别感谢Diamond Cluster跨国公司的合作伙伴John Sviokla，他对本书做出了很多贡献，我们感激他的洞察力和友谊。最后，我要感谢埃森哲公司和普华永道公司，感谢它们一贯的对电子商务研究的支持。

Andrew Brand和Peter Raisbeck后来都成为墨尔本商学院的研

究人员，他们以多种形式为本书做出了贡献。Peter帮助收集并分析50个电子商务活动的经验数据。Andrew对世界上有影响的电子商务模型记录进行详尽的分析和研究，编辑对比表格，并对它们进行阐述。我们非常感谢他们二位。

我们两个都很幸运，能在墨尔本商学院和Debi Chetcuti一同工作。Debi为新理论与概念的提出做了许多支持性工作，包括数据分析和录入、校对与整理、格式化与设计、笔记和图表的核对、计划与时间的管理等。所有这些都表明Debi是一个真正可以愉快合作的同事，我们祝愿他在每一个新的工作岗位上都能取得成功，我们一直想念他。在本书进行最后编辑的时候，Sue Lane来到了墨尔本商学院。Sue为改进书中每一幅图的质量和最终的格式的确做大量工作，他为此进行了校勘并与我们保持联系，我们感谢他。

当成为墨尔本商学院的教授时，我们就开始了这项研究，并写出了本书的大部分内容。墨尔本商学院是一所杰出的学校，同事为我们提供了大量的支持，感谢他们的关心、贡献和幽默，他们中的大多数人都为创造研究环境和调查工作做出了贡献。

我们希望墨尔本商学院的MBA毕业生能而本书而感到骄傲。许多参与“电子商务”项目研究的MBA学生都贡献出了他们的思想和精力。他们借助自己的讨论、研究、经验和好奇心帮助我们收集并提炼了这些材料。但最重要的是他们自愿为这个“超出范围”的MBA项目携起手来，一起以极大的兴趣来应付这个不确定和无止境的课题，这使本书的出版成为可能。回顾走过的路，我

们对究竟是谁真正进行了教学工作感到困惑。确实，我们都在进行学习。

我们非常感谢Kirsten Sandberg, Jill Connor和他们在哈佛商学院出版社的同事对本书的支持和贡献。Kirsten以多种方式改进本书的质量，从把我们的讨论集中于总的思想到有效地描述并表达。Kirsten从一开始就支持本书的思想。Jill帮助我们关注重要的词汇和图表，并牺牲了许多休息时间。

作为执笔者，通过本书的写作，我们建立了深厚的友谊。这种友谊从Peter还是纽约大学的一个博士研究生、Mike还在哈佛大学的时候就开始了。我们一起研究了许多项目，发表了许多论文、案例研究，并出版了许多高级管理人员培训教程，现在又出版了这本书。尽管我们在很多方面有所不同，但是我们共同工作非常有效率，就像我们曾经在很多方面所进行的合作那样。在本书将要完成的时候，我们都换了工作，并都移居到其他城市，但是我们都保持着幽默和积极的态度。当然，本书的出版也离不开我们各自家庭的支持。

内容简介

企业由传统的商业模式转向离线和在线相结合的商业模式，已经是大势所趋。本书介绍了八种向网络市场转型的商业模式，并借助结构化的分析工具和大量实例，剖析了每种商业模式的客户价值、收入来源、所拥有的客户资产、所需的渠道、IT 基础设施、关键成功因素和核心能力以及各种模式的整合问题，描述了传统企业向网上转型时所面临的各种问题，并进一步指出传统企业应如何筹划和实施自己的电子商务计划，为企业向网络市场进军提供了可信而实用的策略框架。

本书可供企业高级管理人员、电子商务开发商、IT 经理、电子商务研究者、经济管理专业师生阅读。

作者简介

彼得·韦尔

Peter Weill

麻省理工学院斯隆商学院的高级研究学者，他的研究重点是信息技术在大公司中的商业价值。他经常为各大公司和政府部门提供IT领域投资、电子商务模型建设和IT商业计划咨询。

迈克尔·R·瓦伊塔尔

Michael R. Vitale

澳大利亚管理学院研究生院的院长，曾在墨尔本大学信息系统系和墨尔本商学院担任教授，并兼任墨尔本大学信息
系统系主任。他活跃于美国的
咨询界、工业界以及学术界等
各个专业领域，对信息系统和
公司战略之间的关系有很深入
的研究。

目 录

第1章 电子商务革命	1
1.1 困难的决策	2
1.2 电子商务的定义	6
1.3 向新商业模式转型的动机	8
1.4 传统企业的响应	15
1.5 电子商务计划及其原子模型	24
1.6 本书主要的指导原则	28
1.7 本书使用的术语	29
1.8 本书的结构	31
第2章 电子商务模型示意图	35
2.1 描述商业模式的方式	37
2.2 电子商务模式	40
2.3 电子商务模型示意图	43
2.4 电子经纪人模式	51
2.5 小结	64
第3章 原子电子商务模型和电子商务计划	67
3.1 原子电子商务模型	68

3.2	电子商务计划	73
3.3	原子电子商务模型的启示	99
第4章	直销	101
4.1	直销的成功	102
4.2	直销模型的种类	108
4.3	直销的赢利能力	109
4.4	直销电子商务模型示意图	111
4.5	物流挑战	119
4.6	渠道管理	121
4.7	基础设施	124
4.8	小结	125
第5章	全面服务提供商	129
5.1	什么是全面服务提供商	130
5.2	基础设施	138
5.3	渠道和客户群	140
5.4	提供全面服务的领域	140
5.5	小结	144
第6章	企业整体	149
6.1	企业整体模型的种类	152
6.2	企业整体电子商务模型示意图	155
6.3	政府中的企业整体模型	156

6.4	基础设施	161
6.5	实施过程中所面临的挑战	165
6.6	企业整体模型的未来	166
6.7	小结	171
第7章	中介网站	175
7.1	中介网站的比较	176
7.2	中介网站的介绍	204
7.3	中介网站的作用	208
7.4	中介网站模型的未来	210
7.5	小结	210
第8章	共享基础设施	215
8.1	Artesian Innovation公司的例子	216
8.2	共享基础设施原子模型	219
8.3	汽车工业的例子	221
8.4	共享基础设施模型的创建动机	224
8.5	基础设施	233
8.6	渠道和客户群	234
8.7	小结	236
第9章	虚拟社区	241
9.1	基础设施	247
9.2	渠道	250

9.3	客户群	250
9.4	管理	251
9.5	增加新成员	254
9.6	虚拟社区的维持	256
9.7	虚拟社区模型的未来	258
9.8	小结	260
第10章	增值网络集成商	263
10.1	价值链的调整	265
10.2	高度发展了的电子商务模型	276
10.3	基础设施	277
10.4	小结	278
第11章	内容提供商	281
11.1	什么是内容提供商	282
11.2	气象和金融领域的例子	283
11.3	内容提供商为什么会存在	288
11.4	基础设施	291
11.5	渠道	292
11.6	客户群	292
11.7	谁向客户分销内容	293
11.8	作为内容和信息的有形商品	294
11.9	内容提供商模型的未来	295
11.10	小结	299

第12章 原子电子商务模型的组合	303
12.1 将原子模型作为构建模块	305
12.2 来自原子电子商务模型的经验	305
第13章 电子商务计划的选择和实施	339
13.1 测试来自电子商务的机遇和威胁	341
13.2 制定电子商务战略	347
13.3 评估电子商务计划	351
13.4 领导电子商务的十大原则	360
13.5 结束语	369
附录 面向电子商务的IT基础设施服务	371