

40

[713.36
143]

e 冲击：游戏新规则

——零售商和生产商的电子商务战略

(法) 迈克尔·德·科勒—西尔弗 著
方晓 李庆 刘天伟 张露 译



A0993275

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

e 冲击: 游戏新规则: 零售商和生产商的电子商务战略/ (法)
科勒-西尔弗著; 方晓等译. 北京: 新华出版社, 2001.10
(网络商务译丛)

ISBN 7-5011-5398-1

I .e… II .①科…②方… III .①电子商务—概况—西方国家
②零售商业—电子商务—研究③工业企业—电子商务—研究
IV .F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 071385 号

北京市版权局著作权合同登记章 图字: 01-2001-3729 号

© Michael de Kare - Silver 1998, 2000, 2001

中文版专有权属于新华出版社

e 冲击: 游戏新规则

——零售商和生产商的电子商务战略

[法] 迈克尔·德·科勒—西尔弗 著

方晓 李庆 刘天伟 张露 译

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 10 印张 210 千字

2002 年 1 月第一版 2002 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-5398-1/F·783 定价: 18.00 元

(若有印装质量问题, 请与印刷厂联系: 010-65895562 65897685)

《网络商务译丛》出版说明

网络正在对人类社会的发展产生日益广泛和深刻的影响，纳斯达克股市上网络股的跌宕起伏无法改变这一基本的事实。自 1969 年因特网的最初雏形——ARPA-NET——美国国防部高级计划署网络诞生以来，与计算机一起，网络走过了一段曲折的发展历程。伴随着个人电脑的日益普及和网络技术的不断成熟，因特网正走进千家万户，成为人们日常生活不可缺少的一部分。我们看到，在 20 世纪结束时，人类迈进了信息社会的大门。

从人类以往的历史来看，任何一次重大的科技革命，都将对人类社会的发展产生巨大的影响：不仅将极大地加快人类社会的发展步伐，而且将对人类社会的政治、经济、科学、文化等等诸方面产生广泛而深刻的影响。以计算机和网络为代表的信息技术革命也是如此。

网络的广泛应用将人们带入了一个信息交流极大便利的世界，使得在知识经济时代里信息不再成为约束人类经济和社会发展的一个障碍。由于网络的广泛应用，商业世界正在发生巨大的变化。我们正在目睹电子商务风靡全球，各种新的商业运作模式应运而生，我们也看到网络正在对传统的企业与顾客之间的关系，企业传统

的组织、生产和销售结构，乃至传统的经济规律产生重大的影响。总之，网络带给我们无限的遐想，给商业世界展现了一幅迷人而又充满了变数的前景。

《网络商务译丛》精选了国外一些优秀的网络书籍，旨在跟踪网络在国外（主要是欧美发达国家）的商业化应用的最新发展和成就，并对网络对人类社会经济发展的影响等相关问题作一些较深层次的探讨。

这是一个充满了机遇与挑战的世界，也是一个竞争激烈的世界。以计算机和网络为代表的信息技术革命给我们带来了一次难得的机遇，成为我国实现经济和社会跨越式发展的一个良好的契机。

中国在实现信息化方面取得了有目共睹的成绩，网络在中国的普及和应用的速度之快是惊人的。中国网络界的精英们在这方面作出了可贵的探索和不懈的努力，值得我们由衷地钦佩和赞赏。

我们希望《网络商务译丛》能对广大涉足和关心中国网络事业发展的人士提供一些借鉴和帮助，这是我们出版这套丛书的目的所在。

新华出版社
2001年1月

致 谢

写这本书的动机来自于我听说沃尔玛、住宅建筑装饰材料公司（Home Depot）、特斯科（Tesco）和其他一些公司一边开新店一边又建立自己的网站。从字面上看这是不是一个矛盾呢？零售商能否在店铺和网上同时经营而两者之间不会互相影响？电子销售（假设大部分是通过互联网）难道不会抢走店铺的大批顾客而使商店的利润减少吗？在网上虚拟空间的引诱下，零售商还能像以前那样大量购房买地吗？这种新的市场途径是否会在未来成为主导？有多少消费者愿意或有兴趣在网上购物？网络销售何时才能发展到具有革命性的规模？

本书的目的就是要解答上述这些问题。本书的目标是为零售业提供一个关于未来发展的指导手册，预测电子商务的发展和影响，指明电子商务将在何时真正崛起，以及为零售商和生产供应商建立一个关于如何回应电子商务潮流的决策框架。我担任过许多不同产业的公司的顾问，研究了这些企业的市场、顾客和销售渠道方面的挑战并向它们提供了一些建议。我还与一些客户公司合作进行调研和采访，观察和评估了一些实验和测试，并对某些观点进行了分析，我对它们严谨的保密态度和不懈进取的精神深表敬佩。

预测市场发展从来都不是一件简单的事情，但在我写这本书的过程中，很多人给予了我莫大的鼓励和信心。首先，我要感谢

在 Kalchas 咨询公司的同事、计算机科学公司的旧识以及大众商店公司的朋友们，他们为这本书提供了丰富的素材和实例，并用他们的思想和观点支持了我的创作。还有一些朋友是我的热心宣传者，他们加固了本书的论证基础并排除了一些不必要的偏见。在这里我要特别感谢 Henderson Crosthwaite 公司的零售分析家戴维·斯托达特（我们在思想上十分投缘）、原版音响公司（Virgin）的西蒙·赖特、狄克逊公司的迈克·内文、宝洁公司的克里斯·沃莫斯（我的挚友，也是一个深邃的思想家）、以及卡尔施泰特股份公司（Karstadt）的斯韦亚·科尔特和拉格纳·尼尔森。还有一些朋友给予了我创作的灵感，激励我笔耕不辍。在此我要感谢罗伯特·赫勒，他的著作和教诲总是敢于挑战现实；彼得·瓦尔克阁下，他的成就始终是我们前行的坐标；瓦特·戈德史密斯，他是一个永不枯竭的能量和智慧의 泉源。

至于这本书的付梓，这要归功于我的出版编辑斯蒂芬·拉特以及负责发行销售的伊莱恩·豪厄尔斯和路易斯·克劳福德。戴维·奥茨协助我完成了本书的初期构思并撰写了一部分草稿和内容。我还要特别感谢负责文字录入的乔·芒福德和洛兰·奥利芙，是她不辞劳苦地将我的书稿转换成了电子格式。最后，也是最重要的，我要特别感谢我的夫人德博拉，她与生俱来的商业头脑和精辟的评价协助我使本书的立论始终基于实践与事实之上。

迈克尔·德·科勒－西尔弗

前 言

让我们回忆一下。电子商务是什么时候开始起步的？1995年出现在美国和斯堪的纳维亚半岛，1997年出现在英国、德国和新加坡，1999年或2000年出现在南欧地区。虽然只有短短的几年，但电子商务所产生的影响是令人吃惊的。

我们所处的时代，人们经商、购物和交流的方式正在经历一场根本性的变革。这完全称得上是一次革命，它将对我们生活的各个方面形成冲击。消费者需要更舒适、方便、快捷的商品和服务，对廉价的追求也是无止境的。人们对近来的一些小玩意儿也越来越有兴趣（想象一下日本人对最近的网络/Email手机的那种痴迷的样子）。还有新兴的网络文学，现在的12~18岁的一代人显得轻松自在和充满自信，他们更倾向于用这种方式进行交流。何必劳形于文案、信件、传真和电话？何必奔忙于银行机构间，何必风风火火赶去商店购物？这些都成为了上辈人的老套。

商界的反应也很快。众企业纷纷研究如何利用新技术在竞争中处于优势。企业的投资也是极其慷慨的（Drucker公司预计全球的电子商务投资规模为每年1万亿美元）。戴尔、康柏、惠普紧跟英特尔和微软的步伐，始终坚信个人电脑将成为未来社会的主要通讯手段和商业媒质。索尼、菲利普、任天堂、Canal +、Sky等企业努力将电视技术发展成为家庭商务的媒介。而英国电信（BT）、AT&T、NTL、Kinston、北电网络（Nortel）、大东电报

(Cable & Wireless) 等企业正加强电缆、卫星传输和电话技术的基础设施建设，希望通过增加带宽提高工作的速度和效率。至于诺基亚、爱立信推出的 WAP/3G 手机，其用意和野心亦是十分明显。

毫无疑问，电子商务的时代已经到来，而且正在改变着我们的日常生活。但如此宏大的变革绝非是一朝一夕之功，还是那句话：“罗马不是一天建成的。”这种全新的经济力量还需要一定的时间来跨越国家、语言和文化的差异。新品牌的为人熟知、明确定位以及价值增值需要大量的时间和资金投入。正如亚马逊书店的杰夫·贝索斯所说的那样：“今天的时代只是网络经济的第一天，而现在才是第一天的凌晨 1:00。”

在这种新情况下，人们必须转换一下商业思路，旧的模式已经不再适合。世界发展的速度一日千里。例如，欧洲现在的商业周期为 12 个月左右，而在以前这一周期大约要 5~10 年！先发制人显得更加重要；合资和联盟策略愈发关键。企业避无可避。这就像淘金热一样，你必须当机立断豪赌一把，因为可以开垦的土地已经不多了。

于是，新的经济游戏随之出现，与它匹配的新规则也应运而生。未来的成功者必定是那些稔熟于新规则并灵活运用企业。新的商业策略和新机遇还有待发掘，企业将有更多的方法来增加自己的股市价值。媒体、学术界和投资主体纷纷将注意力集中到了电子商务方面，所以不论有多少反对和顾虑，企业必须采取适时的行动。

《e 冲击》2001 版的重点就是这些新规则，我们将在第一章里对此作详细论述。首先是十条普遍的规则，适用于所有企业，然后分别是零售商的十大法则和生产供应商的十大法则。是生是死，尽在游戏规则的掌握中！

绪 论

商务活动已经发展到了一个新的里程碑。在 21 世纪的初叶，商品和服务的零售业将经历根本性的变革。人们购物方式的革命也初现端倪。只需几年，它就将成长为一支不可小视的力量。它的发展速度极其惊人，预计将在 2005 年突破临界水平并开始对我们的生活产生真正的革命性影响。它，就是新生的“电子销售”。

互联网、数字电视、互动式售货亭和可视电话等新技术使逛商场显得越发可有可无。由于新技术的进一步完善，越来越多的人可以从家中、或是办公室、或是任何可以接入电子销售网络的地方发送购物定单。预计到 2002 年，60% 的美国家庭将接入互联网，网络也将进入 40% 的英国和德国家庭，其他发达国家也不甘落后。

网络的应用范围将越来越广阔，相关设备的顾客友好度将进一步得到改善，而其价格则会进一步降低，而且，顾客可以更方便快速地购买到这些设备。电子销售省时省钱。它可以在全球范围内向消费者提供 24 小时服务，没有地域、营业时间、服务范围 and 市镇规划的限制，它可以在网上的虚拟空间自由伸展。

这是充满激情的新事物。它将兴起购买家用电子设备的新热潮；它将使消费产品的销量激增；它促使更多的企业像索尼、微软和戴尔那样积极推行新型市场促销战略。整个世界都将因此而

得益，媒体也热切地关注着它的发展。

新发明将受到普遍关注，人们对新技术的认知程度、期望值和渴望度将比现在更高。电脑、电信和媒体方面的公司的投资规模将更大，它们对电子互动技术商业化的程度和速度的追求是无止境的。这一股不可阻挡的能量正推动着整个社会飞速前进，我们几乎每周都能经历技术的新进步。电子的时代行将到来，消费者的购物方式也是今非昔比。

消费者们再也不需要推着沉重的购物车在货架前走来走去，车里堆满了一个礼拜的日用杂货，身后拽着又累又乏的孩子，排着长队交款，再把这些物品装到自己的汽车后备箱，一路堵车回到家，再将买来的东西卸下车装入厨房的碗橱或冰箱。所有这些琐事都可以通过电子销售轻松搞定。每周一次的一般食品和家用品的定单都将由各地的送货上门公司负责处理。消费者也可以事先通过电子邮件、电话或传真机传递特定的代码自动修改定单。消费者还可以通过填写电子定单表格购买每周的特别商品。货款将自动通过一个安全的加密支付网络从用户的银行账户里划去。购买食品和基本生活用品的烦恼将从此终结。

电子销售并不仅局限于食品和家用品领域。它也将对其他销售部门造成冲击。电脑、书籍、音乐 CD、鲜花和酒类早就开始在网上销售了。QVC 公司已经向世人展示了通过电视家庭购物网络销售珠宝首饰、硬件、DIY 商品、电子商品以及健康和美容商品的可能性。而大众商店、Next、施皮格尔公司和 Eddie Bauer 等邮购公司的例子则证明，只要销售和促销活动做得好，顾客们还是愿意通过邮件、电话和传真购买服装制品的——即使是在试穿之前。金融方面，保险业的 Direct Line 以及经营消费理财业务的花旗银行和第一劝业银行都尝试着推出了自己的电子销售服务。自动取款机通过易操作的电子技术为消费者带来了很大的便利。人们可以不必去银行了，因为所有的基本理财活动都可以在

自动出纳机上进行，另外，还有越来越多的人开始使用电话或个人电脑与银行打交道。

日用品的采购再也不是一件令人头疼的事情，基本商品可以电子销售送货上门，金融理财业务也可以通过电子手段进行，所有这些都预示着一个新时代的到来，一个充满了消费机会的新世界。人们会发现他们将有更多的时间和家人和朋友在一起。人们将有更多的机会休息放松、钻研自己的爱好、享受更高质量的业余时间。即使是逛街购物，人们对娱乐的追求程度也将大大提高，他们的关心重点将是看看新东西和新商品。上街购物将成为一种社交和休闲的综合体验。消费者将视购物为一种外出休闲活动。越来越多的人喜欢去大型购物中心，因为那里的商品种类更加全面，众多著名生产商和零售商都设有分支。那里还有专门为小孩子们准备的游乐园和托儿所，设施齐备，照看孩子的员工们都经过特殊的高等训练。购物中心还提供各种餐饮、约会和交际的场所。规模更大一些的购物中心和商城甚至还提供附属的社交和娱乐设施——例如体育和健身俱乐部和影院。

这种大型购物场所在美国的很多地方早已出现，欧洲的一些大型购物中心——例如英格兰的 Metro Centre 和德国的 CentrO——也具有这种意味。这些商城普遍都在自觉地营造一种主题公园的氛围以吸引顾客进门，使消费者乐于在一个地方驻足停留，在一排排店铺前流连忘返。例如，在 CentrO 里你几乎能找到任何你想要去的地方，从 Gap、可口可乐、Original Levi's 的专卖店到爵士乐俱乐部、华纳和好莱坞的影迷俱乐部、爱尔兰酒吧，从服装百货商店到时装展卖厅到食品超市。美国的一些购物中心甚至被人们贴切地称作“中央公园 + 宜家”或“迪斯尼乐园 + 沃尔玛”。这些商场极其庞大，甚至还设有人工滑雪坡和划艇水道。难怪它们自建成以来，其销售额蒸蒸日上，它们的影响范围和顾客分布面也日渐扩大。

欧洲也将建设更多的大型购物中心。英国——尽管城市规划十分严格——其大型商业在未来五年将获得长足的发展。曼彻斯特、达特福德、格拉斯哥和布里斯托尔这四个地区将出现巨型商场，伯明翰和纽卡斯尔的现有购物中心的规模也将进一步扩张。伦敦西部的帕丁顿和怀特城也获准开发农业用地，零售商们可以借此机会大力发展“未来式商店”。

销售业界的情况已经和以前不同了，零售商必须求变图存。由于电子定单业务的兴起，零售商如果按兵不动，就有可能被生产商和顾客架空从而被挤出供货链。但环境的变化是挑战也是机遇。企业有机会形成自己新的竞争优势和特色，并且，从大体上而言，零售商在这过程中仍处于最有利的地位，它们毕竟最贴近终极的用户，与客户的关系也已成型。通过长时间的品牌、回赠和会员优惠战略，零售商积累了强大的客户群基础。零售商有充分的资料，对顾客的层次、习惯和爱好了如指掌。

在世纪之交，零售商有很多选择。一种极端是彻底转变为纯粹的电子销售和送货到家服务，逐渐撤出房地产资本；另一个极端是改造现有商店设施，使其风格更适合变化着的消费者需求。许多零售商正在努力地探索实践。特斯科公司和塞恩斯伯里公司等英国杂货商已经将业务范围扩大到了银行业务、干洗、鲜花服务、送报、送杂志、咖啡屋和加油站等方面。而 Levi's、Doc Martens 服装鞋业、耐克等零售商则精心打点自己的店铺，安装壁式屏幕、设立其产品及相关商品的陈列橱窗，从而招徕了更多的顾客，给予他们与众不同的购物经历。

无边无际的货架、满架的商品、沉重的购物车、长长的走廊和拥挤的收银台的历史将彻底终结。为了保持对顾客的吸引力，零售商们应当勇敢地从头做起，重新考虑一下如何更好地利用现有场馆。他们可以试着接触一下这种全新的销售方式——例如，尝试一下半电子销售半实物销售，与其他公司合作提供集中化的

社交、休闲和娱乐设施，让顾客感到新奇，使他们在电子销售的诱惑下也愿意到商店里来购物。

但在我们迈进新千年之际，整个零售业界仍然对电子商务及其潜力和发展走势怀有一种矛盾心理。他们本能地担心自己在实物设施方面的巨额投资将蒙受损失。由于不希望看到电子销售对商店的经营和顾客访问量造成不利的影响，零售商们在支持顾客进行电子活动方面总是显得羞羞答答的。

正当零售商们对自己该如何应对犹豫不决时，他们在市场上的领先地位正岌岌可危。亚马逊书店、Webvan、戴尔、1-800-FLOWERS、Direct Line 等专职的电子零售商的势力日益壮大。他们不受现存的基础设施的约束。他们不存在什么销售渠道之间的冲突。他们可以利用网络的无限延展能力，通过高效的市场手段，迅速开发日益扩大的电子消费群市场。如果现在的零售商们没有密切地关注市场，他们某一天会猛然发现自己的一部分顾客群已经离开了自己转而投向了竞争对手，因为后者能更好地满足他们的需求。例如美国的售书业、英国的个人保险业、以及音乐CD、鲜花和电脑等电子零售部门，市场进入壁垒已经高筑，现有的传统零售商如果想要开展电子业务，其成本和难度都将大幅提高——其竞争对手早就深挖壕沟严阵以待了！

在零售商们慢慢探索、对自己的电子销售战略心存顾虑之时，他们正逐渐受到来自另一方面的威胁。长期饱受实力强大且处事练达的零售商们压榨的生产商们发现自己终于有机会可以反击了，他们有机会越过零售商的环节，单独与产品的最终用户建立直接联系。当然，他们对自己的选择亦是权衡再三。联合利华、亨氏食品、宝洁、坎贝尔羹汤和雀巢咖啡——全球最大的五家消费产品制造商——都相继开始推出了自己的电子业务。但它们在选定行动日期的时候都十分谨慎，在全面了解电子市场的规模之前尽量避免与零售商客户发生冲突。但我想不用多久，我们

大概就可以看到宝洁、联合利华、欧莱雅、Kimberley Clark 和 Rubbermaid 合资建设的“The Household Goods Shop.com”（家居用品专卖网站）之类的网站了。这种网站将以低廉的厂价提供各种家用消费品，并负责送货上门。

在未来几年，零售业界将经历非凡的变革。不思进取者必将落后，成为在 21 世纪初期灭迹的恐龙。只有透彻地理解顾客的需要和需求、顾客是否对公司的产品和服务有电子销售的愿望、顾客对销售方式改变的迫切度、以及百分之多少的顾客会接受新方式，企业才有可能成功。只有基于对电子市场的深刻领悟，零售商和生产商才能够制定明晰的远期计划，从而经受住严峻的挑战并留住自己的客户。电子商务的发展飞速向前——其规模在未来 10 年之内将突破临界水平——企业处于危地而无片刻闲暇，举棋不定乃是大忌。惟有直面电子销售革命的风潮而无惧色，企业方能立百世之基。

目 录

出版说明	(1)
致谢	(1)
前言	(1)
绪论	(1)
第一章 游戏新规则	(1)
第二章 概述：主要论点	(34)
第三章 几个概念以及消费趋势	(52)
第四章 来自最前沿的实践	(58)
第五章 电子购物的将来：展望 2005 年！	(76)
第六章 ES 测试：如何确定你的业务会受到多大的 影响	(103)
第七章 零售商该如何做出反应？	(120)
第八章 零售商的 10 种战略选择	(134)
第九章 未来的商店	(149)
第十章 迅速提高的技术和日渐增长的消费者需求	(157)
第十一章 世界正在变化：知识经济	(182)
第十二章 克服因特网的结构困难	(190)
第十三章 制造商如何应对	(203)
第十四章 制造商的十种战略选择	(216)

第十五章 新市场的规则：电子时代的市场	(238)
第十六章 制定策略 优化组织	(261)
第十七章 电子购物的下一次浪潮	(279)
附录 数字消费战——个案研究	(294)

第一章 游戏新规则

引言

互联网革命方兴未艾。众多公司不甘落后，纷纷探索如何更好地利用网络和无线通信新技术，如何把握不同的联系和互动的机会，以及如何进行自我调整以适应新的商业运作机制。

但事实证明，驾驭这种新环境并非易事。商业竞争日趋激烈，兼并联盟、合资公司和新的市场力量正以前所未有的速度迅猛发展。在这样一个严酷甚至狂热的商业环境中，旧式的经营理念注定将被人们摒弃。

我们正经历着一场根本性的变革，这一变革的趋势是不可逆转的。就像在哈佛大学任教 50 年的人突然需要转换一下头脑一样，现在的企业不得不面对全新的市场规则。新游戏才刚刚开始，人们还在学习寻找战胜对手的诀窍。

即使不是“弱肉强食”，这也肯定能算得上“适者生存”了。变革来自于各个方面，其影响也极为广泛。现在人们最需要的是一个能全面详细地列出各种有待人们思考、探索和作出反应的重要事宜的清单。也就是说，我们必须首先对游戏的新规则有一个十分彻底的认识。

在这一章我们将列出十大生存法则。如果你喜欢的话，就称它作“十大戒律”也可以。这十条新规则影响到每一个公司和企