

经济战略

Moving to e-Business

The Ultimate Practical Guide to Effective e-Business

本书关注的是实实在在的经济价值，绝非推测的收益

在e经济企业如何发展、管理和竞争方面，本书具有指导意义。

它旨在告诉读者如何理解网络经济战略、市场营销和新型组织方式，并勾画出电子经济企业行之有效的改革实践过程。



詹姆斯·威尔科克等/著

廖 群/译

Random House

辽宁人民出版社

7 10
W44C

e 经济战略

莱斯利·威尔科克 科里斯托夫·绍尔
戴维·费尼 卡诺尔·巴苏
卡尔·穆尔 凯思·罗德
约翰森·瑞诺 格兰海姆·卡斯特罗
马克·汤普森 罗伯特·普朗特

刘 卓 译



A1025637

辽宁人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

E经济战略 / (美)莱斯利等著; 刘卓译. —沈阳:
辽宁人民出版社, 2002.5
ISBN 7-205-04981-4

I.E... II.①莱... ②刘... III.企业管理—经济
战略 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第020393号

辽宁人民出版社出版发行
(沈阳市和平区十一纬路25号 邮政编码 110003)
沈阳市第三印刷厂印刷

开本: 880×1250 毫米 1/32 字数: 183千字 印张: 7.54
印数: 1-5,000册
2002年5月第1版 2002年5月第1次印刷

责任编辑: 张业宏 董 喃	责任校对: 赵耀今
封面设计: 张业宏	版式设计: 李 夏

定价: 19.00 元

作者简介

卡诺尔·巴苏是牛津大学坦普顿学院战略营销领域的研究员。在此之前,他在加拿大麦基尔大学任副教授,讲授市场营销。巴苏教授在消费者对品牌的信任和市场营销领域广泛著书立说,目前他的研究课题是全球品牌。

格兰海姆·卡斯特罗是 IBM 公司澳大利亚全球服务部电子经济业务的主管。他曾担任澳大利亚陆军指挥部信息管理战略策划部的部长。他就读于新英格兰大学和悉尼工业大学,并获得牛津大学的博士学位。格兰海姆·卡斯特罗也在澳大利亚管理研究生院教授电子经济方面的课程。目前,他的研究方向包括利益集团建立的电子团体和因特网的商业开发以建立虚拟公司。

戴维·费尼是牛津大学牛津信息管理学院的主任。他的主要研究领域是信息技术的开发,包括经营优势的创造和保持,首席执行官和首席信息官的作用和作为战略资源的技术管理等,这些研究闻名世界,并在包括《哈佛经济周刊》、《思罗管理周报》、《麦金赛季刊》在内的领先刊物上发表。戴维目前正与麻省理工学院、澳大利亚管理研究生院、墨尔本商业学校和新加坡南洋工业大学的同事一起为世界一流公司研究电子经济战略。

卡尔·穆尔是牛津大学坦普顿学院战略研究员,兼任 Erasmus 大学的客座教授,2000 年 9 月成为麦基尔大学的教授。穆尔博士广泛发表了对于跨国公司的研究成果,尤其是全球优势的组
织,享有国际声誉。目前,他的研究侧重跨国公司如何应对电子商

务。

罗伯特·普朗特是佛罗里达州 Coral Gables 迈阿密大学工商管理学院的副教授,牛津大学坦普顿学院、牛津信息管理学院的副研究员和智利圣地亚哥 Gabriela Mistral 大学的客座教授。他曾在电子商务、批量生产、人工智能和软件工程等领域创作 70 余篇论文,发表在《ACM 通讯》、《信息和管理》和《管理信息系统日报》等刊物上。

约翰森·瑞诺是牛津大学牛津零售管理学院的主任, Templeton 学院零售营销专业的研究员。在大学中他曾经和英国食品零售商 Tesco 在新信息技术的应用领域联合工作,随后,他为可口可乐公司在爱丁堡大学进行研究,之后又供职于 Newcastle - upon - Tyne 大学。他先后做过地理学家、城市规划师和零售商,就零售领域、技术问题和服务行业发表了许多作品。作为牛津大学 Said 商学院的教师,他讲授工商管理硕士课程中的电子商务。最近,他刚刚结束达特默思大学 Amos Tuck 商学院的客座教授任期。

凯思·罗德 1971 年毕业于剑桥大学工程管理专业,专门研究战略和组织改革。1975 年他毕业于哈佛商学院,获得 MBA 荣誉证书。他先后在英国宇航局和英国石油公司工作,随后他在安德生咨询顾问公司工作了 19 年,其中后 12 年是作为合作伙伴。他的工作包括为跨国企业(包括 SmithKline Beecham 和福特欧洲)承担改革项目。目前,他是坦普顿学院执行领导项目的教师和主管,帮助英国影子内阁在上次选举前设计并讲授领导艺术。

科里斯托夫·绍尔是牛津大学坦普顿学院牛津信息管理学院信息管理系的研究员。1999 年前,他是悉尼的澳大利亚管理研究生院 Fujitsu 中心的高级研究员。他在信息技术革新和信息技术风险管理领域中享有世界声誉,目前和莱斯利·威尔科克一起进行电子经济的信息技术基础设施管理的研究。同时,他在英国、澳大利亚和芬兰讲授管理课程。

马克·汤普森现任牛津大学坦普顿学院的研究员,他是在成为萨西克斯大学职业研究所的重要研究员后加入到牛津大学的。

汤普森在人力资源和聘用政策方面已经进行了十多年的研究，目前的研究侧重战略性人力资源管理，尤其是人力资源战略对于英国航空界企业的影响。该项目得到了英国工业贸易部的资助。同时他也在关注高科技领域的改革和人力资源体系所起的作用。马克多次在国际会议上发言，在欧洲和澳大利亚也讲授管理课程。

莱斯利·威尔科克现任牛津大学坦普顿学院信息管理系的研究人员和高级讲师，鹿特丹 Erasmus 大学的客座教授、墨尔本大学的副教授和悉尼 AGSM 的荣誉教授。他也是信息技术杂志的编辑，在利用外部资源、信息管理、评价和电子经济等方面国际知名。迄今为止，他出版了 16 本书，发表了 130 多篇文章。目前，他和科里斯托夫·绍尔一起研究电子经济中的信息技术基础设施管理。威尔科克经常在世界级的学术和业内人士会议上作主题发言，并且经常为大公司和政府做顾问。

马歇尔·扬的事业包括为大、小公司提供研究咨询和经营开发，在北美和亚洲范围内工作。他曾领导、管理一个专业的多媒体出版公司，该公司后来卖给美国的 Simon & Schuster。他的研究方向包括高级管理人员的知识媒介管理和互动电子媒体的优势。

序 言

十年后一切都会清晰的展现在人们面前。当然，我们应该预见到十年内的发展，因为种种迹象已经向我们显示了这种趋势，怎么可能朝别的方向发展呢？

事情总是这样：展望未来时前途一片明朗，但前进时却是困难重重。电子经济也不例外。

然而，确实有一些企业获得了成功。重要的是迅速地学习这些经验。

本书不敢奢望能够为所有问题提供答案，但是可以肯定的是书中提出了许多恰如其分的问题。每章阐述的模式和理论框架为经营者提供了线索，目的是帮助他们找到适合自己公司的解决方案。

牛津大学坦普顿学院以管理发展为重点，是众多讲究实效的学者们的研究基地。因为研究者的直觉总是处于经营改革的前沿，所以自然而然他们的兴趣集中到电子经济上。本书的研究结果为现在提供了值得称赞的指导，并为未来规划合理的问题打下坚实的基础。

牛津大学坦普顿学院院长
戴维·罗兰爵士



转向 e 经济

莱斯利·威尔科克
科里斯托夫·绍尔

如果董事会问你如何应对电子经济，你会认为这种问题问得不合适。你知道并问过自己的恰当的问题是我应当做什么电子经济？我能取得什么样的成绩？应该如何面临挑战？

当然，从某种意义上说，董事会问得也对。电子经济包罗万象，每个人都有可做的事情。问题是哪些公司适合何种业务并不总是显而易见的。

从本质上讲，电子经济是建立在技术发展基础上的机遇，而其中最重要的是因特网和 web 技术的联姻。因特网的出现使人与人，机构与机构之间能够实现前所未有的广泛联系。包括网站和浏览器的 web 技术发展改变了原来一对一的交流，极大地丰富了沟通方式，公司可将他们的产品和服务直接推向广阔的市场。除了基本技术之外，公司还应进一步开发诸如企业系统、客户关系管理和数据开发等软件，并将创造性融入其中，这样，企业才会商机无限。使用广泛的计算技术（无线设施如移动电话、交通工具和商用设备等实现因特网互联）在两年内由理想变为现实，它向我们展示了进一步发展的空间。

电子经济所带来的大量机遇促使董事会希望采取行动。我们通过一个可靠的过程得出了一些数据。虽然并不十分准确，但即使是保守的猜测，因特网经济所带来的价值也会由 1999 年的

3010 亿美元上升到 2003 年的 18000 亿美元^①。

对于公司电子经济机遇往往被分成因特网、外部网和内部网三个方面。这些业务分别包括企业对消费者(B-to-C), 企业对企业(B-to-B)和 Web 技术的内部应用。根据某些数据, 企业对消费者部分的业务在 2003 年的价值将达到 1840 亿美元, 企业对企业部分将为 13000 亿美元。我们也将看到基于 web 的消费者对企业(C-to-B)和消费者对消费者(C-to-C)的技术的兴起^②。对待电子经济的这些方式反映出公司开始将电子经济理解为和客户及合作伙伴的直接联系。今天, 人们更加认识到基于 web 的联合技术融入核心经营过程的机遇已经来临, 接下来无处不在的网络就是一个需要进一步思考并且跨越的障碍。

然而, 在黎明前的这段时光中, 对于我应该做什么这个令人困扰的问题的回答有着令人担忧的一面: 你的市场可能会成为别人的商机。如果你充当中间商, 比如说汽车销售商, 生产商是否会越过你直接面对客户? 或者, 新的竞争会不会来自业外人士? 比如世界范围的股票交易所一直在密切注视科技公司, 惟恐他们建立新的交易渠道以实现低成本运作并取得更好的业绩。

对于首席执行官、战略家、电子经济的领袖和技术经理们来说, 归结起来的问题就是在电子经济领域没有固定的参照物。大量的风险资本加上青年企业家们辛苦经营的股票已经为各种网络公司实验提供了资金并由此产生了大量需要证实的想法。如果这些想法有效, 那么青年企业家们就拥有了先行启动的优势。但是, 这些想法会奏效吗? 如果市场机制在一年甚至更长的时间内无法做出判断, 企业家所面临的挑战就是如何理解它们的潜在价值, 如何继续进行。

本书正是迎接这些挑战的。在各种不确定性和天花乱坠的宣传中, 该书向读者提供了一种很少有人领悟到的现实。在将 e 加在公司名称之前, 或在其后加上 .com 也许会带来市场认识和评价方面的短期利益的同时, 我们关注的是实实在在的经济价值, 而非推测的收益。我们排斥过分简单化的放之四海而皆准的规定、原

则和法令，而是根据最新的研究，并结合大量的从商经验和深厚的专业知识向读者提出深刻的问题，以促进人们理解。在所有问题的后面，始终有这样一个问题：为什么我们认为旧的规则、做法和模式不再适合用于新经济了呢？

本书探讨的主要问题包括：

以前的领导者在电子经济大规模盈利方面取得了怎样的成绩？（第一章）

何种机遇对于那些公司有意义？（第二章）

电子经济是削弱还是强化了全球的品牌定位？（第三章）

公司应该如何构造？改革自身、适应电子经济需要做什么？（第四章）

做商业中介的条件正在改变吗？（第五章）

企业对企业业务的真正机遇是什么？（第六章）

高级经理和高层管理团队的关键作用是什么？（第七章）

公司如何获得和保留适合人才？（第八章）

如何设计开发技术上的薄弱部分？（第九章）

利用合作伙伴的电子经济潜能的规则是什么？（第十章）

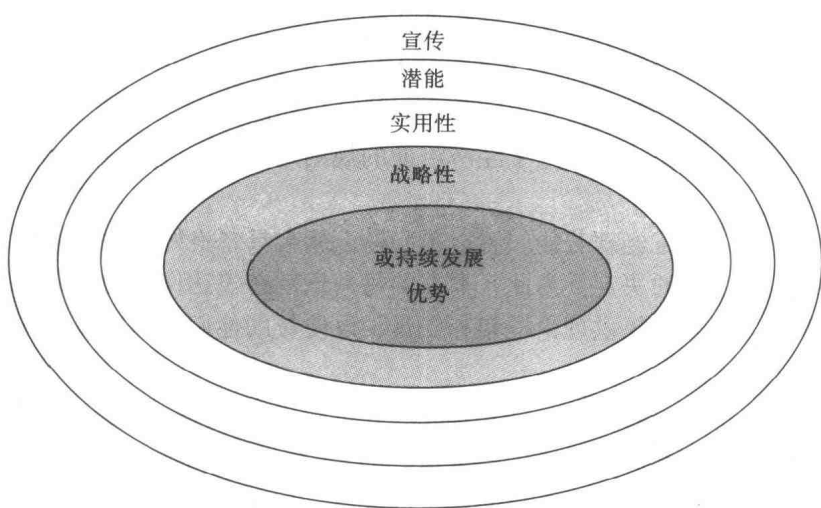
任何一位经理若能回答以上问题，就会具备良好的条件为公司做出明智的决定。为此，本书的每一章旨在表达作者的研究发现并为经理们提供理论框架和工具，以便帮助他们明确应该运作什么电子经济。

本书所呈现的是一系列思想、分析和导航工具。这些工具将使人们深刻理解正在发生的事情，帮助策划发展方向、时间表、工作重心及实施手段。本章的后半部分以三个理论框架开始策划过程，这些理论将有助于摆正发展电子经济过程中公司的位置，明确公司在迈向成熟的电子经济过程中的必经阶段。

导航电子领域:从眼花缭乱的 宣传到战略预测

在早些时候坦普顿学院出版的《将信息产业作为战略资源来管理》一书中,戴维·费尼向人们展现了一种信息产业的模式³,将这种框架理论进行发展就可直接应用于电子经济领域。如图表1所示;电子经济的巨大成功会被重新定位,会被获得巨大优势的公司赢得。要取得这种优势需要导航五个领域的能力。我们来引用大量原始研究中的实例探讨一下这五个领域。

图表 1— 导航电子经济的五个领域 (参考费尼 1997 模式)



眼花缭乱的宣传

供应商、媒体、咨询公司和商业研究机构从未低估电子经济的潜力,相反,他们为电子经济的潜力设想了一幅积极向上的蓝图。在这幅图画中,因特网是势在必行的,而技术是获得成功的关键因

素。宣传媒介支持股价高估¹，从而打消了进行股票和风险资本投资的经理们的疑虑。下面两个例子可以说明问题。英国的 Dixon's Freeserve 在预期收益为 900 万英镑时，估计公司市值 24 亿英镑，几个月之内，又有四十种此类业务。1999 年 5 月在线优惠机票代理机构 Priceline.com 公司市场的资本总额是 198 亿美元，这个数字比美国三个主要航空公司加在一起的资本还要大，而此时该公司正面临着一直持续到 2000 年的亏损。

宣传媒介同时以可行的经营模式形象推出两种可能无法持续的战略：“宣传和希望”和“宣传、建设和销售”。1999 年 11 月，在有史以来市值最低的在线食品杂货业（年均销售额 1190 万美元，21000 位客户，预计亏损 7380 万美元），Webvan 公司在上市之时的价格是 87.6 亿美元。它是否可以成为值得效仿的模式还有待考察。已上市原始股价格下跌，因为像零售商 Lastminute.com 这种在英国大受媒体宣扬的公司表示市场对此也有顾虑。实际的商务运作失败，比如 2000 年 5 月欧洲体育用品零售商 Boo.com 亏损 30 个月和 13500 万美元，提醒人们必须建立切实可行的运行模式，制订英明的管理策略才能使新想法得以贯彻。宣传媒体支持数家不问利润只求发展的公司。在编写本书的时候，许多公司，包括 CD Now、Value America 和 Peapod 等，正处于财政赤字的边缘²。从媒体宣传中获益的人非常聪明，在高价位卖出部分业务。当 Prudential 为艾格公司启动原始股过程的时候，估计的价格大约相当于成交价的四倍。如果 Prudential 以估算的价格买人的话，就会从宣传中极大获益。但是，根据以往的经验 and 2000 年 6 月 Dixons 销售 FreeServe 的失败案例来看，想从宣传中获利的机会是转瞬即逝的。

潜能

按惯例，进入电子经济领域的是为商务问题提供技术解决方案的企业。技术员和专家往往安排日程表，管理上的挑战和机遇在于对 web 技术的广泛应用和采用技术所要求的潜能。因为技术员已经认识到了技术在不断创新，因此业内人士承担的风险是他

们必须在企业认识到自身潜力之前培养一种能力。全面的知识有利于获得技术潜能而非战略价值所带来的电子经济发展机遇。

电子经济领域关键的学习机会是公司认识到自身的潜能和不具备能力一味追求机会所面临的风险。许多公司没有早些时候认识到他们在安全、可发展规模、带宽、技术力量、功能性、易操作性和速度等方面所面临的局限。联网的高度全球化也可能带来重大的问题:2000年一系列的病毒攻击事件向人们提出了安全警告。

不了解自身潜能的局限往往要付出高昂的代价。E-Bay公司在1999年6月12日24小时停机,造成了500万美元的收入损失,股票价格下跌25个百分点。AT&T公司1999年4月发生了2到6小时的停机,退款部分损失4000万美元。

电子公司有必要培养运作电子经济的能力,但更重要的是避免使用仅有的所有潜能。最好的预防措施是全力开发技术在商务上的潜在应用。

实用性电子经济

因特网分析家玛丽·米克预测:“因特网会产生数千名赢利者,但是很少有真正的大赢家”。1999年末,W.H.史密斯在英国某个火车站的图书文具商店和美国的三个飞机场发布客户互联网访问实验,包括电子邮件、旅游信息和在线购书。初期的积极成果使试验扩大到了另外20家商店的联网报刊亭中。

2000年2月P&O Stena Line公司经营穿过英吉利海峡的客货运输服务。该公司宣布正在从欧洲大陆运输廉价的轿车。由于以高达18%的优惠价格出售新车,该公司头两天就接到了500个电话和20份不可撤消订单,可望于第一年销售10000辆轿车^⑥。然而,履行订单是一个艰苦的过程,很大程度上是在因特网之外进行的。买方希望车辆能在3—5个月之内发货;而且此时来自专业人士的竞争与日俱增,像Oneswoop.com, Direct Line和Carbusters.com等公司已经加入其中。

在上述例子中,各个公司都发现了运用网络技术的有用手段,寄希望于成为因特网的获利者。但是,公司的启动步骤对于主体

经济似乎只有有限的价值。要成为大赢家必须实现从电子经济的实用领域向战略应用的过渡。

战略性电子经济

尽管每个人都能看到电子经济的实用性，但是只有深刻理解自己的企业和它所处的竞争环境，才能为公司找到机遇发展战略性电子经济。这包括找到办法，运用杠杆原理来放大波特提出的五种有影响力的因素：客户权力，供货商的权力，替代产品（服务），新加入的公司和竞争对手，至少影响其中一种力量使其确实利于公司的发展。有远见卓识的战略家们认识到在今天这种不断变化的环境中，必须经常回顾波特模式中的五种因素，考虑到由于介入新的产业的和合作竞争^②等因素所带来的剧烈变化。例如，英国保险公司 Direct Line 开展新的业务，2000 年该公司在从事在线汽车销售和拍卖时，就介入了新的产业。而像思科这样的公司通过合股政策而创造可观的新效益就是合作竞争。

Web 技术的战略意义在于强烈的价值取向和充分的商业利益。因此，通过减少中间环节，计算机公司戴尔在单位成本和高级客户服务方面取得了突破性进展。同样，电子零件分销商 RS Components 将成本从每笔订单 60 英镑降低到 10 英镑，客户因此节省了大笔成本。无论是不间断电源的分销商或是汽车租赁公司 Alamo 通过和顾客共享信息采用的多渠道战略，还是像 Charles Schwab 那样把网络作为最主要的经营渠道，许多公司在网络方面获得了基于服务的特色。美国养老金规划公司 Fidelity Investments 在网上有 500 多万名客户，每天的访问者超过 8 万位，每年仅在开发退休账户功能上就要花费 3500 多万美元。该投资公司给客户提在线资金流动，救济金规划，最好的个人交易，个性化的信息和异地销售等超值服务。这种启动是战略性的，因为这种方式影响主要投资和业务核心，使公司有机会成为大赢家。

处于战略层面的公司已经向自己提出了大部分正确的问题，最后一步就是进入可持续性优势的领域。

可持续性优势

最后一个领域是保持基于因特网技术获得的任何竞争优势。本书第二章中戴维·费尼提出了一个非常实用的可持续发展模式，详细地阐述了这个问题。对于具有高度发展潜力的因特网技术代表，如戴尔、亚马逊、思科、雅虎和美国在线，要在广阔而合适的市场上赢得主导地位的规模、品牌和业务同盟是非常重要的因素。也可以说他们紧紧追随费尼的模式，利用了一般提前期，更重要的是他们建立了非对称性和先入壁垒。

让我们以一个小公司 Virtual Vineyards (V-V，后来成为 wine.com) 为例。这家公司于 1995 年 1 月成立于加利福尼亚，从被排斥在美国零售市场以外的小生产者手中收购加利福尼亚葡萄酒进行经销。销售对象包括那些欣赏好酒，希望了解好酒，愿意为一瓶好酒付高价，因此能够从专家提供的信息中获益的人，而不是鉴赏家。除了大量来自小生产商与众不同的好酒供客户选择之外，V-V 还提供所经销的酒的历史、等级和特点等方面的信息，并对客户的具体要求给予有针对性的回答。该举措获得了持续成功，随后该公司经营了包括食品在内的其他产品。在这个案例中，一般提前期和该项技术及其应用没有提供可持续发展的优势。问题的关键在于以不可复现性资源的形式建立非对称性和先发制人的优势，比如和供应商及分销商建立合作伙伴关系、信誉和品牌、独特的客户群体、葡萄酒资料库、提供的专业知识、通过个性化服务连同客户化的信息锁定客户^①。

以另一家颇有建树的公司为例。截至 2000 年 6 月，瑞典—芬兰银行 Merita Nordbanken 很有可能是世界上最大的互联网银行，有 110 多万客户，每月有 300 万上网访问者。在在线业务规模和服务范围上，该银行一直领先于欧洲的竞争对手。1996 年该银行启动在线业务时，首先利用了芬兰移动电话和因特网普及率极高的优势。到 2001 年 3 月 Merita Nordbanken 致力于将客户人数增加到 200 万，每月的访问次数超过 500 万，业务范围扩大到斯堪的纳维亚以外的地区。该银行除了全力占有市场份额、鼓励客户更多参

与之外，还通过电子签名和工资表等电子购物和服务来提高效益。截止到 2000 年 6 月，它的网上购物中心活跃着 350 多位商人。对于客户来讲，其优点在于没有必要使用信用卡和借方卡，购物款项可直接记入客户账户的借方。

该银行也是很早采用无线应用协议（WAP）通过移动电话连接银行业务的公司。到 2000 年 6 月，无线应用协议业务使客户通过移动电话可以付账单、购物、咨询价格、买卖股票、观看证券行情、了解工资何时到达银行账户。

Virtual Vineyards 和 Merita Nordbanken 的经验告诉我们可持续性发展不是某一项举措创造的，而是一系列资源和服务的综合，这种综合是难以模仿的。我们发现，像亚马逊这样的公司，尽管已经开始占有市场份额，但是低价位的策略还是无法抵挡市场竞争。显而易见的事实是，亚马逊公司靠的绝不是经销最廉价的图书和光盘，而是提升高质量的服务和令人愉快的购物经历。模仿这些特色要比价格难得多。

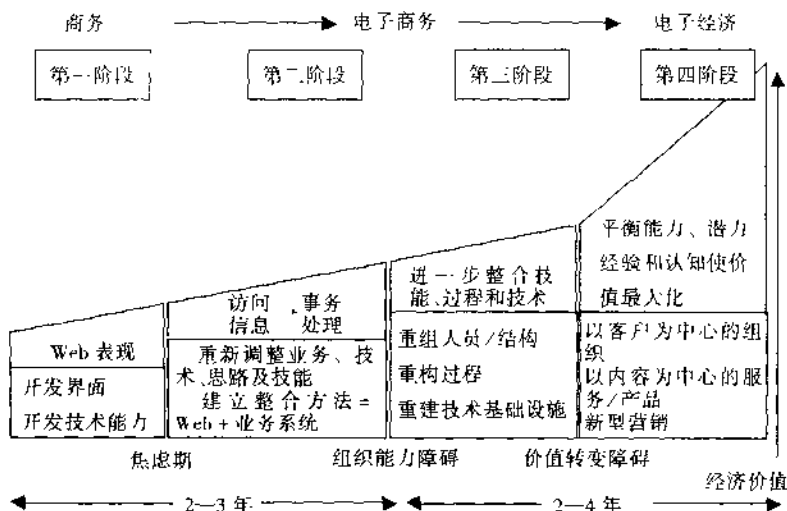
转向 e 经济：四个阶段的模式

了解上述五个领域有助于企业在电子经济领域调整思路，使人们清楚地认识到应该做什么，同时更需要进一步的理论框架来预测未来。这部分要解决的问题是一个公司的电子经济战略要如何发展。下一步我们将看看实现电子经济改革的公司必须承担的工作。

根据对于砖块加水泥、砖块加鼠标和 pure play * 从事的联合研究，我们发现企业在向电子经济转型方面处于不同的阶段，取得了不同程度的成功。从他们的经验和计划，我们提出了一个四个阶段的模式，解释转变过程是如何进行的。我们预计有些企业已经到达了第四个阶段，而其他企业距离实现完全可操作的电子经济至少还有 3 年时间。

*：砖块加水泥 (bricks and mortar) 意指“纯粹的传统公司”，砖块加鼠标 (bricks and clicks) 意指“既有传统产业又有在线手段的公司”，pure play 意指“纯在线公司”。

图表 2—转向电子经济：四阶段模式
“转向电子经济”



转化模式可见图表 2。本书的第一章和第四章将说明即使在 2000 年还有许多公司尚未跨越所谓的“焦虑期”，更不用说“组织能力障碍”了。此时公司主要担心什么呢？一种顾虑是 web 风靡一时，但转向 web 究竟是不是明智之举呢？与此相关的顾虑是技术发展是否能真正影响我们的领域和竞争的基础。其他典型因素包括安全系统、付款问题和技术的可靠性能等。有时候，面对企业中信息技术发展的不尽如人意，经理们难免怀疑新技术是否会利用杠杆原理放大其功能。

到 2000 年，大部分公司都处于第二阶段，在组织潜能方面累积了很多问题。这些公司重新调整了管理思路和指导思想，像首席执行官和首席信息官这样的高层管理人员发挥了关键作用，领导企业取得了进步。本书第七章将说明这一点。为电子经济和电子营销战略下定义是这一阶段中更高要求的议事日程。公司往往已经开始开发与与众不同的技术基础，正在超前尝试将 web 技术应用于商业运作和发展中。许多公司正在将技术应用于企业对企业