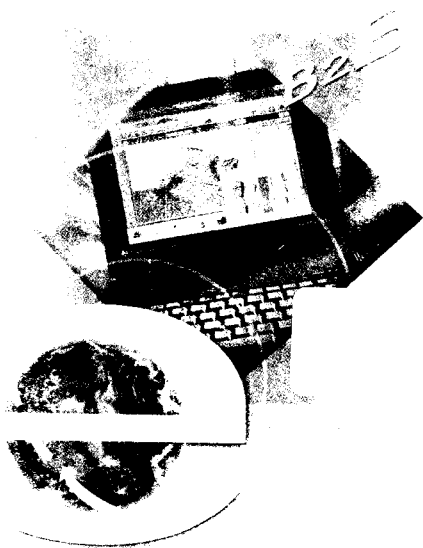


势不可挡

—— 公司如何改变以赢得网络消费者

[美] 玛丽·莫达尔 著

孙康琦 沈泽华 译



上海译文出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

机不可失 / (美) 莫达尔 (Modahl, M.) 著; 孙康琦, 沈泽华译. — 上海: 上海译文出版社, 2002. 4

ISBN 7-5327-2729-7

I. 机... II. ①莫... ②孙... ③沈... III. ①电子商务—研究②电子商务—状况—美国 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 052473 号

Mary Modahl

Now or Never: How Companies Must Change to Win the Battle for Internet Consumers

Copyright © 2000 by Mary Modahl

HarperBusiness 2000

根据美国哈珀商业出版社 2000 年版译出

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 2000 by Shanghai
Translation Publishing House (Shanghai Yi Wen Chu Ban She)

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA)

through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED.

图字: 09-2000-289 号

机 不 可 失

公司如何改变以赢得网络消费者

〔美〕玛丽·莫达尔 著

孙康琦 沈泽华 译

上海世纪出版集团

译文出版社出版、发行

上海福建中路 193 号

易文网: www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海书刊印刷有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 8.25 插页 2 字数 180,000

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

印数: 0,001—6,000 册

ISBN 7-5327-2729-7 / F·130

定价: 15.00 元

序 言

—— 个新兴市场的出现,总会经历这样一个时刻:未来不再是想象,幻想在某种程度上变成了现实。首批交易刚刚达成,客户表示满意,竞争者们谈论的不再只是计划。对因特网商务来说,这一时刻在 1998 年的第四季度来临了。当时在一些网站上的假日消费达到了前一年总额的四倍。这种结果的出现,的确使人眼前一亮,人们突然意识到:因特网前景无限光明,电子商务将会促成产业结构的变革,消费行为也将发生前所未有的变化。

网上销售是否真的这般神奇,人们对此并不总是很有信心。记得两年前,在一次早餐会上,我曾对近五十位公司经理作过一次演讲。题目是“因特网经济”,中心意思是想说明媒体、零售业、金融业是各行各业中会首当其冲地受到因特网冲击的行业。一边演讲,我一边观察着听众的反应,以确定演讲是否发生了效果。结果令我大失所望,除了个别几个人外,我从听众的脸上看到的是茫然的表情。于是我只好临时作些调整,加上些幽默以及几个趣闻逸事,希望借此帮助听众理解我的意思。

等我讲完后请他们提问时,我才发现这些人对因特网经济有满腹狐疑,根本不想接受我传递给他们的信息。在他们看来,因特网只是一种希奇的杂耍而已。这一想法从他们提出的问题中表现出来。他们的问题集中在阻碍消费者接受因特网的因素上,诸如上网速度缓慢、安全可靠差、电脑价钱昂贵等等。

今年,我在“女皇号”上举办的一次销售会议上发表演说,听众还是公司的经理们,只是人数比上次多了十倍。可是我的感觉却完全不同了。到1999年年中,“在因特网上将会发生当代最大的一次商战”已成为所有人的共识。在大厅里,人们都在谈论着被“亚马逊化”,这是当时的一句时髦的流行语,说的是一些诸如亚马逊之类的新兴网络公司,利用自己暴涨的高股价,进入某种商品的市场,然后再以半价向消费者提供这类商品。这些经理大多代表传统型公司,他们在餐桌上便迫不及待地交流起体会来了,讨论如何让他们的总经理立刻行动起来,以免错过时机。

在我登上讲台,准备作关于因特网消费者的餐前演讲时,我先打量了一下台下的听众,以了解他们的心态。这次,这些人看上去都显得惊恐万状,就好像是一天早上醒过来有人对他们说:“战斗正在进行,你这一方已经输了。请收拾起你的东西,快快离开吧,此地已不再是你的地盘。”我看得出来,即使是最有名望公司的负责人,面对新的因特网竞争者扶摇直上的股价,信心也遭受了巨大打击!

不过,我得告诉他们,战斗还远没有结束,在本书中我将会陈述这方面的理由。因特网从一个军用项目演变成商业网络花了二十年的时间,而把商业网络转化为稍具规模的电子商务网络花了整整五年的时间。1999年我就在一篇文章里说过,我们

才进入消费行为十年过渡时期的第二年,其实这场战斗才刚刚开始。

在过渡时期中,不论传统公司还是网络公司,都有可能成为赢家,也有可能变成输家,因为没有任何东西可以保证哪一家公司在网上必然会取得胜利。在今后十年时间里,公司必须每天作出不懈的努力,才有可能去争取这一胜利。最终唯有那些既能向网上消费者提供价廉物美的商品或服务,又能赢利的公司才能生存下来。

我对因特网战略的兴趣起始于我在福雷斯特研究公司所做的工作,该项研究的目的是要为客户公司提供电子商务方面的咨询。工作早在 1989 年就已开始了,当时我是该公司网络技术研究室主任。可是直到 1992 年我才真正意识到:因特网将会演变成一张连结公司与个人消费行为的巨大网络,成为一种公用事业。与此同时,中心的另一组人员正在进行另一研究“技术改变大众文化”的课题。中心还有一些人也从理论上论证了“计算机的使用将不再是公司的一种特权,它将会成为成百上千万人的手中工具”。

上述这些想法在当时听起来多少显得有些别出心裁,于是我们就将它们统称为“新泡沫”。这些想法也确实在我们内心钩起了共鸣与反响,我们决定组织一部分人员,对这些“新泡沫”作进一步的研究。于是在 1994 年初(当时使用因特网浏览器的还只是学者专家们,戈尔也刚刚首次发表“信息高速公路”的演说),我们就分出一部分人员组成一个专门从事“电子商务实践”研究的小组。这部分研究工作发展到今天已经成了福雷斯特研究公司的主要研究课题。

作为一名企业分析家和咨询人员,我亲眼目睹了新兴公司

及传统公司的经理们,为了在网上创建成功的企业,花费了大量的心血。在过去的五年中,我已为好几十家不同类型的公司就因特网战略问题提供咨询。同样重要的是,我也有机会通过福雷斯特的研究项目来测试一些新想法。研究公司每年要进行12万5千人次以上的消费调查,以摸清他们为什么会购买及使用技术;1万多次公司经理级人员的采访,以了解企业使用改进的技术后业务是否获得了发展。除此之外,福雷斯特的研究小组还负责跟踪大学及公司实验室里新的软硬件发展趋势及在商业上的使用情况。对这些基本情况的研究使我们在向客户提供咨询时有了充足的信息来源,也使我写这本书有了坚实的基础。

本书所要阐明的观点是:争夺网络消费者的战斗正如火如荼地进行着,赢家既可能是传统公司,也可能是新兴公司,斗争尚未见分晓。然而,对传统公司而言,要想避开因特网是再也不可能了,他们必须投入这场战斗之中,到网络上去争取并保住他们的消费者。新兴网络公司,由于发展来势过于迅猛,几乎都产生了较大的亏损,若想站住脚跟,必须尽快扭亏为盈。

因特网商务不再是对未来的想象,实际上它已成了整个经济变革的催化剂。在这种情况下,竞争不可避免。想要在这种氛围中获胜的公司必须为自己制订出一套行动方针,以便顺利地度过这场战斗岁月中的激烈竞争。本书将向你提供在因特网上取胜的一些战略原则,不过是否立刻就按这些原则办事,那就由每家公司自己来决定了。在争取因特网消费者的这场战斗中,你必须立即行动起来,机不可失,时不再来!

导 论

我们已生活在这样的一个时代：到因特网上去做生意不再是天方夜谭，倒成了一桩非做不可的事了。1999 年消费者在网上购物的金额将会超过 200 亿美元。根据福雷斯特及其他一些研究机构的预测，在接下来的几年里，网上销售的金额将会增加六倍以上（见图 0-1）。

此外，因特网商务对商业所带来的影响已远远超出了销售的范畴。在许多消费行业中，新兴网络公司对传统的交易方式发起了挑战。传统公司的经理们对以下这些发展趋势感到担心：

- **新的定价模式打乱了原有的收入来源。**在很多情况下，网络公司坚持认为他们可以通过薄利多销赚取利润。比如，在金融服务方面，网络公司只向个体投资者收取低廉的统一费用，而不再根据交易额大小收取不同佣金。
- **对客户的服务提出了更高的要求。**网络公司每周七天，每天 24 小时都营业，消费者可以在买东西前查询有关商品的信息。这些新公司会在工作日的休息时间迎来最繁忙的业

务,因为在办公室上班的消费者往往会利用 10 分钟的工休时间到网上订购一件礼物或者计划周末的外出安排。

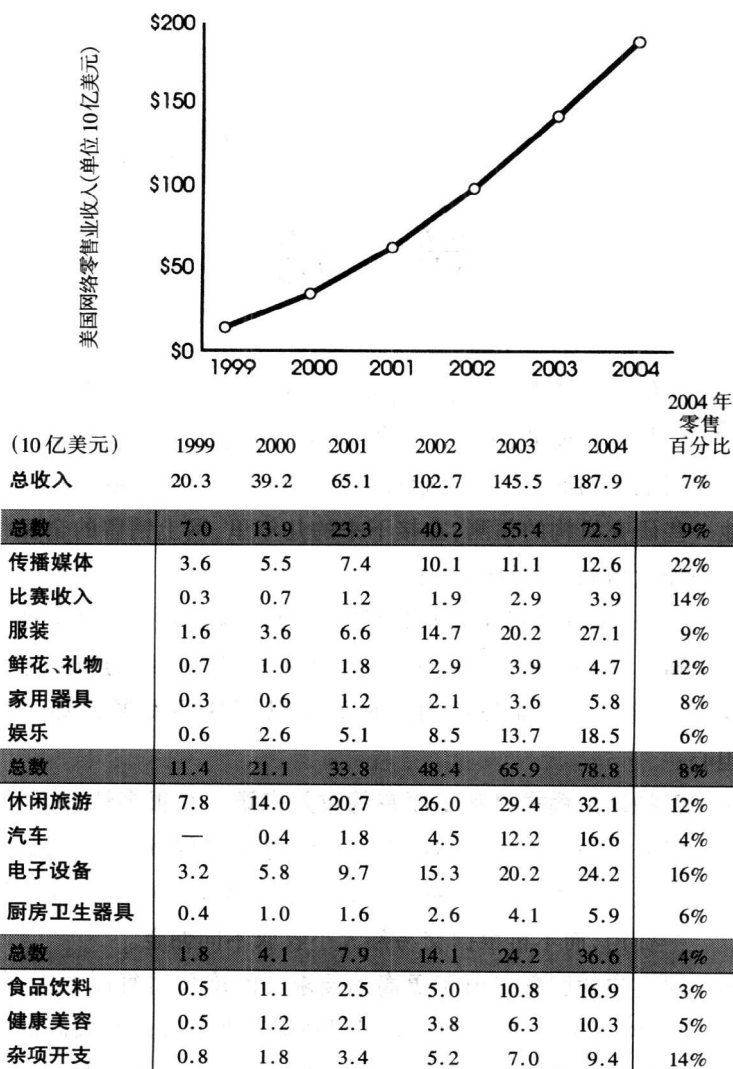


图 0-1 美国网上零售额分类预测

- **新的商品配送方式。**网络公司以送货上门为己任,就是在一些过去从未搞过送货的商品领域里也这么做了。而传统公司对这种做法毫无思想准备,他们只注重顾客在商店里购货的体验。比如,传统书店老板深信:人们在买书前总要先将书浏览一遍。食品杂货店主也觉得,顾客挑选家用食品时绝对不会信赖店里的伙计。上述两个例子说明,过去的经验会引导人们得出错误的结论。
- **出乎意料的市场机遇。**因特网能以极其低廉的成本将相距甚远的人们连结在一起,因此新兴网络公司可向客户提供各种在过去几乎不可能的服务。就拿网上竞拍来说,因特网每天可让好几百万人凑到一块来拍卖几十万件拍品。
- **即使市场不景气,也有很高的参与率。**诸如报纸分类广告这样的保守行业,尽管几十年来从未遇到过什么像样的竞争对手,现在居然也发现不少新的竞争者。

这些趋势表明,即使是大型消费品公司,也不能再无视因特网可能会产生的影响。要想保护自己的利益不受新兴网络公司的影响,传统公司必须投身到这一新市场中来。

争夺网上消费者的战斗已经拉开了序幕,这场战斗将会延续十年以上的时间,在此期间各家公司都会重新调整自己的营销战略,充分利用网络能让消费者在任何时候任何地点买到他们想要的东西这一优势。这场战斗的一方是那些已经经营多年的老公司,他们的名字及品牌人们早已耳熟能详。而另一方是新兴的网络公司,他们坚信能向消费者提供一种更好的交易,并因此而家喻户晓。

然而,这不是一场公平的战斗。新兴公司由于其在网上拥

有与生俱来的权利,占尽了天时地利。这些公司一般规模不大,调整起来非常方便,其全部生意总是围绕着某个重点运营。另外,新兴公司比起传统公司来更加容易得到风险基金的支持,其投资者也要比传统公司的投资者更愿意承担风险。而最重要的是,老一套经营方式一旦退出历史舞台,网络公司也不会遭受任何的损失。

多少年来传统公司已形成了一套人所共知的商业做法。这套做法虽说很有价值,但它却像个“引力场”,总会拉着公司重回自己走惯了的老路,使公司难以迈开新步子。这种引力蒙住了传统公司的眼睛,使它们看不清自己的行业需要作哪些变革。即使真的看清了,要实施起来也非常困难。要在网络上参与竞争,它们首先得要破除许多长期形成的习惯,摒弃得心应手的做法,而实际上真正能做到这一点的传统公司可以说是凤毛麟角。

迄今为止,规模较小的、由风险基金支持的公司在网络销售方面都已取得了较好的业绩,许多人根据这一情况得出了如下的结论:传统公司在争取网络消费者的斗争中取胜的希望不大。不过这一论断显得有些绝对化,而且未考虑以下事实:即传统公司才刚刚开始反击,除了少数几个例外,新兴网络公司在抢占网络市场份额时还未遇到过真正像样的竞争。

此外,新兴公司的良好开端实际上已给自己制造了一个大问题。随着公司的快速发展,投资者对网络营销的前景愈加看好,于是这些立足未稳的网上企业发现,即使不赢利,他们也可向公众发售股票。结果是,白手起家搞起来的网络企业的大部分回报都已被提前拿走了。不管下一步市场将向哪个方向发展,1999年初的那种小型网络公司身价急剧膨胀的现象实际上已给这些公司播下了致命的隐患。现在快速致富已成了这些

公司雇员的内心期盼,这会让公司老板难以顾及公司的长远发展。

在争夺网络消费者方面,传统公司其实也有很大的优势。首先,消费者信赖他们长期与之打交道的企业,这种信赖就是传统公司的一大优势。特别是当网络商务的参与者从 90 年代中期便介入网络的较有胆识的消费者扩展到较为被动的主流群体消费者时,情况更是如此。消费者越是谨慎小心,他们上网购买的就越有可能是自己熟悉的品牌。其次,传统公司既可以在线营销,也可以离线交易。而网络公司是很难与传统公司的实体相匹敌的,消费者对经营连锁店或在电台、电视、电脑记事牌上做广告的老字号公司的认知程度也是新兴公司可望而不可即的。

总而言之,在这场网络战中,传统公司和新兴公司都可能是赢家,也可能是输家。凡是能够学会在网络条件下进行竞争的传统公司将会是赢家;凡是能顺利渡过因高速发展而造成的混乱以及过高期望值这一难关的新兴公司也将会是赢家。那些不能理解新环境的传统公司将会被抛在后面;那些持续亏损的网络公司同样也难以生存。

本书主要内容

本书既是传统公司的经理们写的,也是新兴公司的领导人写的。它告诉我们,为了争取网络消费者,为了在网上创建有长远价值的企业,公司必须采取哪些措施。对网络公司与传统公司谁优谁劣、谁胜谁败书中并没有作什么预测,而是把重点放在“公司需要做些什么才能在网上取胜”上。不管你是哪一类

公司,在读完这本书后,你将会对获取网上成功需要做些什么心中一清二楚。

在因特网上,做生意的规则发生了许多变化。本书将对这些变化作细致的分析。但是,一些最根本的规则其实并没有变,比如“了解客户”,“使实际价值增值”,“要有自己的特色”。经理们用以理解交易的那些框架同样也适用于网络交易。

要想取得最终的成功,不论是网络公司还是传统公司,都必须做到如下三点。《机不可失》一书就是围绕着这三个必须展开的。

1. 了解网络消费者。早期的网络消费者与后来的网络主流群体消费者有着很大的差异。在网络商务向更广阔的家庭用户扩展时,普通网络消费者的口味及要求也会不断地改变。因此,只有理解不同种类的网络消费者的公司才能用对路的产品、服务和信息来吸引各类消费者。

2. 开发因特网商业模式。由于能让买卖双方很容易地凑在一起,网上市场的竞争就愈加剧烈。公司必须懂得这一高度竞争将会给公司的收入、成本及创造的价值带来哪些影响。

3. 抵制陈旧经营方式的引力。随着网络商务的不断扩展,管理层通常所面临的挑战,诸如不间断的技术革新,销售渠道的冲突,资金的筹措,机构与领导等,都会以新的形式表现出来。在这场网战之初,传统公司比起新兴公司来将会面临更大的重新回归老一套的压力。然而,所有的公司,特别是那些围绕着万维网组建起来的公司,都必须要有持续快速地进行技术革新的思想准备,并要有不断更新

其交易方式的决心。大家都知道,万维网并非计算机工业的最终发展。

第一部分:了解因特网消费者

本书的第一部分揭开了消费者上网购物之谜。在这一部分里,我将与读者分享福雷斯特研究公司的一项非常重要的发现:对于促成消费者愿不愿意上网购物、打算花多少钱、要买些什么东西而言,统计学上的种种因素,诸如年龄、种族和性别都不显得特别重要,最重要的还是消费者对待技术的态度。

福雷斯特的研究人员首次发现技术态度的重要性是在1997年年中,当时我们正在准备一份个人电脑市场销售情况的报告。那时,一台个人电脑平均大约要花2000美元,这就是只有40%的美国家庭使用个人电脑的原因。可是有些家庭拥有不止一台个人电脑,有的家庭开始买起了第三台甚至第四台个人电脑。我们想要弄清的问题是:个人电脑行业的发展是依靠这40%的家庭呢,还是其他60%的家庭将来也会购买个人电脑?如果真的发生了大家都来买电脑的情况,那么价钱应有什么变化?

在对购买个人电脑的大量资料进行了分析之后,我们注意到大学生及老年人有购买及使用个人电脑的明显倾向。大学生将个人电脑看成是学习的必要工具,同时也是一种娱乐的手段。他们会在力所能及的范围内购买型号最新、功能最强的电脑。为了玩游戏,他们还会购买图形加速器及操纵杆。老年人不大去购买那一整套辅助设备,但会购买电脑及非要不可的辅助设备,并将其视为一台奇妙的打字机。

然而,当我们再看其余部分人时(这部分人年龄从 25 岁到 55 岁,是人口组合中的主体),我们发现:年龄和生活情趣与购买个人电脑之间并没有必然的联系。如果随意抽出三个家庭作为例子来看,你或许会注意到:一个家庭买了个人电脑后爱不释手,甚至打算再添一台;另一家庭拥有一台个人电脑,却从来不用;第三个家庭就是不准备买个人电脑,不管其价格会降到什么程度。

我们开始觉得,在年龄、收入、子女的多寡以外,或许还有其它什么因素可以左右消费者对个人电脑的购买行为。也许人的行为会受制于他们对技术本身的态度。也许有些消费者天生对技术持乐观态度,觉得技术能给他们的生活带来方便;而另一些消费者却对技术持悲观态度,他们对电脑有恐惧感和敌视感,再不就是不感兴趣。

在接下来的十八个月里,在 NPD 集团同行们的帮助下,福雷斯特研究中心展开了一次大规模的调查,以测试上述这一设想是否站得住脚。如果被证实确实如此,那么还要进一步搞清哪些消费行为最容易受到技术态度的影响。这次调查包括书面答题,重点小组调查,还向 25 万以上的北美消费者进行口头调查。这是在北美洲所进行的关于消费者接纳技术问题的最为庞大的一次调查。

当调查结果出来时,我们发现:比起其它因素来,对技术问题的态度的确更容易影响消费者购买个人电脑的决心。调查结果说明消费者的态度确实会影响他们对各类数字化技术产品的接纳,其中包括互联网、移动电话及数字电视。不仅如此,这些潜意识的想法也会影响到消费者多久才会上网购物,会影响他们在网上花钱的多少,以及上了网后从只看不买过渡到实际购

买时间的长短。

福雷斯特研究中心用所收集到的信息创造了一种了解消费者心态的新工具,我们将其称之为“技术心态学”,因为它与人口统计学和消费心态学一样,都是一种对消费者进行划分的系统。但技术心态学又有不同,因为它是专门为因特网经济设计的。它不按年龄或生活方式来对消费者进行分类,而是按消费者的消费行为来分类的,比如喜欢数字化技术的消费者等(见图 0-2)。

技术心态学根据消费者对待技术的态度、使用技术的动机以及购置技术器材的能力来对他们进行分类(见图 0-3,图 0-4)。

第一部分共有五章,揭示用技术心态学来研究消费者所得到的重要发现。第一章剖析了消费者中存在着技术乐观主义及技术悲观主义的原因。公司利用这一信息以及第二章中介绍的自我评估测试,就能够断定目前他们的客户库中主要是哪一类客户:最早使用技术的客户,主流群体的客户,还是滞后使用技术的客户。

第三、四、五章分别讲述了以上三类客户的情况。第三章对最早使用技术的客户进行了分析,总结了他们的特点,提出了适合这部分客户的市场营销战略。第四章用技术心态学对主流群体的客户进行了分析,这部分人是客户中的最大的群体,约有 8800 多万人。通过分析确认其中哪些消费者会选择与传统公司打交道,哪些会接纳新兴的网络公司。第五章讲的是滞后使用技术的客户,这些消费者往往没有足够的财力来购买个人电脑,也缺乏足够的兴趣学习电脑操作。虽说对这样的消费者我们似乎可以不加理会,但他们毕竟占了北美人口总数

的 28%。占有市场大量份额的传统公司,比如沃尔玛公司、耐克公司、凯洛格公司,在筹划因特网战略时必须将这部分消费者考虑进去。

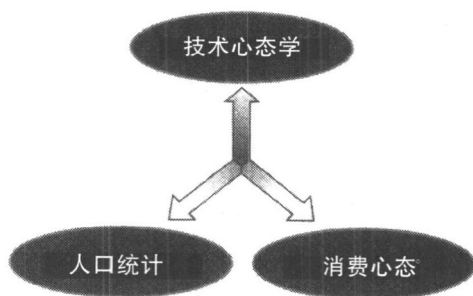
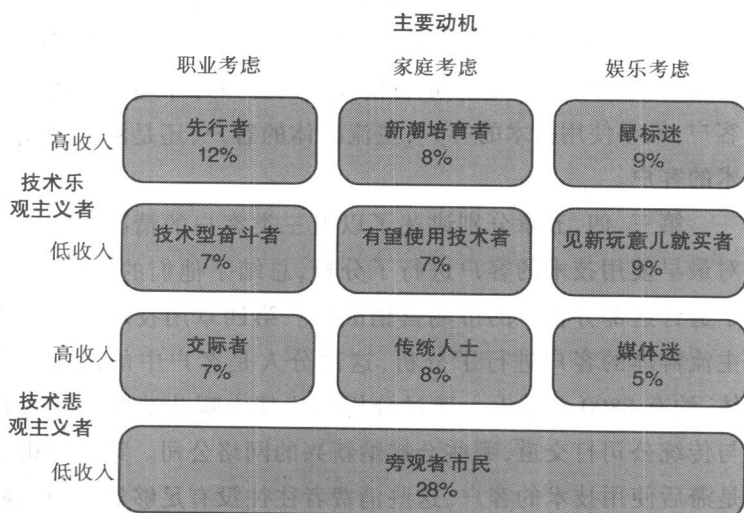


图 0-2 用技术心态学对网络经济中的消费者进行分类



占 2.04 亿美国成年人的百分比

图 0-3 美国消费者技术心态学分类

有望使用技术者

- (1) 低收入、有家庭考虑的技术爱好者；
- (2) 未来低成本个人电脑的主要购买者。

先行者

- (1) 有职业考虑的高收入技术使用者；
- (2) 有紧迫感的职业人士,双薪家庭；
- (3) 专业软件的主要使用者。

见新玩意儿就买者

- (1) 喜欢技术性娱乐、收入相对较少的消费者；
- (2) 爱玩任天堂等游戏者；
- (3) 高技术、低成本玩具的购买者。

交际者

- (1) 对技术容忍度较低的成功专业人士；
- (2) 交易商和行政领导人。

媒体迷

- (1) 爱娱乐,但却不精通个人电脑的高收入人士；
- (2) 视觉产品的消费者；
- (3) 电视迷；
- (4) 卫星电视的早期使用者。

鼠标迷

- (1) 高收入、娱乐型技术消费者；
- (2) 热衷于在个人电脑上玩交互式娱乐项目。

新潮培育者

- (1) 相信技术对家庭及教育能起重要作用的富裕人士；
- (2) 最不需要别人照顾的未来技术型消费者。

旁观者

- (1) 对技术有恐惧心理的低收入者；
- (2) 对任何技术都较难以接受者；
- (3) 对技术性东西反应迟钝者。

技术型奋斗者

- (1) 积极进取,相信掌握技术对自己业务进展有利；
- (2) 学生或年轻的专业人士；
- (3) 有较高电脑拥有率的低收入人士。

传统人士

- (1) 高收入、顾家、对技术有不信任感的人士；
- (2) 中西部地区的小城镇居民,除了录像机外,尚未用过更加复杂的机器。

图 0-4 技术心态学分类表中的名词定义