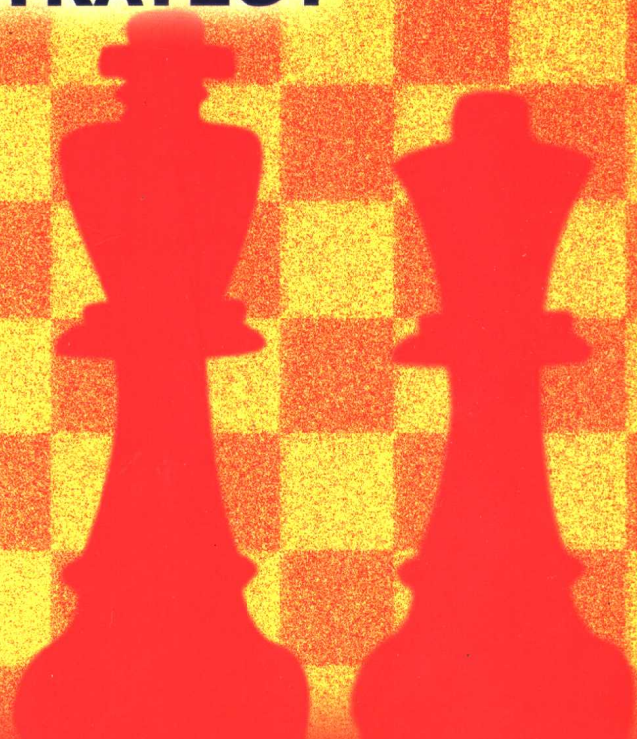


赢在数字时代系列丛书

电子商务战略制定

eCommerce

formulation of
STRATEGY



(美) 罗伯特·普兰特 著
李璐璐 张福德 曲虹 冯继成 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



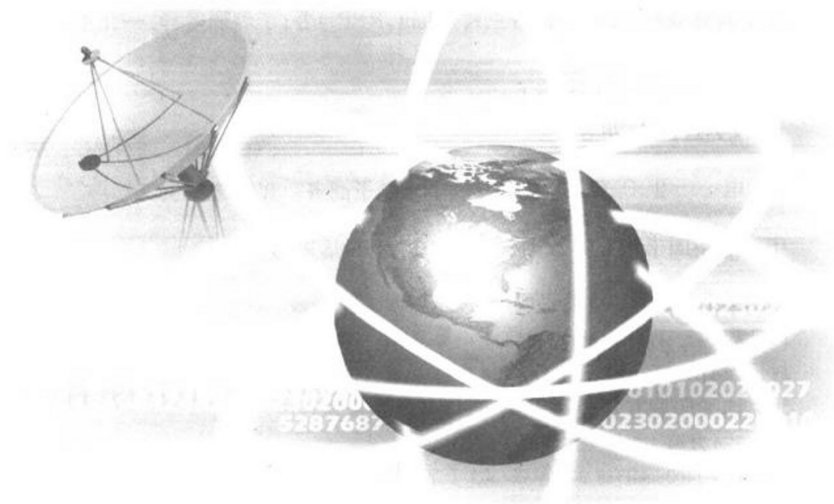
赢在数字时代系列丛书

电子商务战略制定

eCommerce Formulation of Strategy

(美) 罗伯特·普兰特 著

李璐璐 张福德
曲虹 冯继成 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在本书的写作过程中,作者采访了欧美 30 多家大公司的高层管理者。在这些深层次的访谈及研究的基础上,并通过利用另外 10 家组织机构的公开数据、个案研究与信息,作者推出本书要介绍的方法论。这种方法使我们可以深入探索这些全球市场领袖的思维与哲学观。

本书的目的在于两方面:①促使企业的总裁、高级行政人员及管理
人员在其竞争的领域内理解电子商务的竞争流派;②介绍制定电子商务战略的有效方法,促使企业管理者采取有效措施为其企业制定强力有效和独特的战略。

Translation copyright ©2003 by CHINA MACHINE PRESS

eCommerce:Formulation of Strategy,First Edition by Robert Plant,

Copyright ©2000,All Rights Reserved

Published by arrangement with the original publisher, PRENTICE
HALL,INC,a Pearson Education Company.

本书版权登记号:图字:01-2001-0695

图书在版编目(CIP)数据

电子商务战略制定/(美)普兰特(Plant,R.T.)著;李璐璐等译.—北京:机械工业出版社,2002

(赢在数字时代系列丛书)

ISBN 7-111-11178-8

I. 电… II. ①普… ②李… III. 电子商务 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090838 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘秀云 版式设计:霍永明 责任校对:唐海燕

封面设计:张 静 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mmB5·8.375 印张·303 千字

0 001—4 000 册

定价:21.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前 言

即使是全美橄榄球联赛的“超级碗”决赛这样在美国最流行、最壮观的体育活动也不得不退避三舍，屈从于国际互联网及其影响。Victoria's Secret 内衣公司首次创造性地在网上推出 15 秒钟的超级模特时装秀套装广告——这一事件的意义远远超出其本身。仅仅两年后，到 2000 年 1 月第 36 届“超级碗”决赛的时候，尽管有 1.3 亿观众，但与比赛一样，人们的噪动与对话也同样围绕着比赛当中的网络直播广告。做一个 30 秒钟的套装广告，一家公司要创记录地支付 220 万美元的费用。

事实很明确：国际互联网确实确实地存在着。但是除了创办投资的传奇人物、中介商、信息中介及服务提供商外，互联网将对传统企业与客户的关系形成挑战。他们面对的问题是：互联网对我们的企业、我们的竞争战略及我们的信息系统战略的影响是什么？

在本书的写作过程中，本人采访了欧美 40 多家大企业的高层管理者。我与他们的深入的访谈揭示了他们对待这一问题的大相径庭的态度。

- 大多数企业认识到他们必须制定并贯彻一项电子商务战略；不过，在他们寻求可遵循的电子商务的战略模式时，他们意识到并不存在现成的战略模式，尤其是对那些传统产业中的生产制造商来说。盲目照搬互联网新秀如亚马逊的战略是行不通的。
- 某些企业认为他们可以随意忽视国际互联网并可以装备只具备基本产品供应的镜像网站。对这些企业的管理者来说，我想问的是：“如果你们强大的竞争对手明天即推出一项强力的战略，你能多快就作出回应？”
- 其他一些企业已认识到了电子商务中的某些动力因素并予以采纳以便排除异己——例如，重新定位自我以取得成本低廉的互联网客户服务地位。不过，服务、品牌、技术与市场营销间的这种平衡的缺乏可能极度有害。

- 显然,某些企业将赢得对互联网市场空间的争夺,并将制定机动灵活的解决方案。这些解决方案将使他们在竞争中保持领先地位,成功地营造防止作崇者入围的障碍,并使他们在传统经济中的缓慢巨人还在尽力改弦更张、重振士气的时候就建立起新的王国。

由此,面对信息经济全新规则的障碍,企业会发现战略思维与竞争的领域已极大地扩展了。挑战在于,要紧跟趋同技术的快速发展,并将此类技术的潜力转化成为动态的竞争战略与经营构想。

因此,在电子商务的环境中到底什么才是企业战略呢?我们可以将企业战略定义为一套指令的制定,这种指令一旦有效实施,将可以实现决策部门设定的竞争目标。按照上述的解释,我一贯的研究成果是,要有效地生产经营,电子商务战略必须与企业的战略构想融为一体。正如美国捷运的一位管理者所说的那样,“网络必须有机融入你们的核心业务”。不过,制定有效的电子商务战略的方法却一直模糊不清。的确如此,现在存在许多显而易见的例证——亚马逊、美国在线、eBay——但它们都是诞生于网络之中的新型企业。如果你们是一家周期性产品的工业制造商,你们将怎么办?如果你们是一家信息基础型服务供应商,并渴望开发一项互联网战略,你们又怎么办?管理者可以考察研究亚马逊全球系统的成功道路,但是亚马逊的战略可否转化成其他行业或企业的战略呢?可能不行。一种类型的互联网战略的样本,即使源于一流的纯网络企业,也会有严格的局限。

因此本书的目的在于两方面:

(1) 促使企业的总裁、高级行政人员及管理人员在其竞争的领域内理解电子商务的竞争流派。

(2) 介绍制造电子商务战略的有效方法,促使企业管理者采取有效措施为其企业制定强力有效和独特的战略。

企业与个案研究

在与 33 家北美和欧洲企业的行政人员与管理者的一系列深层次的访谈及研究的基础上,并通过利用另外 10 家企业(见下表)的公开数据、个案研究与信息,本书将推出自己的方法论。这种方法使我们可以深入探索这些全球市场领袖(其中 16 家被《财富》杂志评为其所在行业的 10 大企业)的思维与哲学观。这种与重要的业务实践者进行的深入的访谈、案例情况考察及讨论最后被升华为一套综合的框架结构。通过这些框架,您可以清晰地了解互联网战略及其应用中所涉及的模式与机制。

研究企业

公司	行业种类
访谈个案研究	
1. IBM (国际商用机器公司)	计算机硬件
2. 花旗集团	银行业
3. 联合包裹运输公司	运输服务业
4. 美国捷运	金融业
5. 北方电信	通信业
6. Entergy	电力
7. 太阳微系统公司	计算机硬件
8. UTC (Pratt & Whitney)	运输设备
9. Office Depot	零售业
10. US Medical Systems	医疗业
11. 摩托罗拉	通信业
12. FPL	电力
13. Ryder	卡车运输业
14. 道琼斯	出版业
15. Royal Caribbean	酒店业
16. Lennar	房地产业
17. ABIG	保险业
18. W. R. Grace	化工业
19. CSR Rinker	矿产业
20. Chemical	生物技术业
21. Millipore	专业化生产制造业
22. 索尼	娱乐业
23. Priceline.com	在线零售业
私人企业或作为联合企业一部分的公司	
24. Rover Group	汽车业
25. 宝马汽车公司	汽车业

(续)

公司	行业种类
26. Alamo	咨询服务
27. Burger King	饮食业
28. Holberg (Ameriserve)	物流服务
29. VisualCom.com	互联网服务
30. FAR&WIDE.Com	旅游业
31. Manage.MD	保健服务业
32. LightPort.com	金融业
公司——公开数据与案例分析信息来源	
33. Swiss RE	保险业
34. 嘉信理财	金融业
35. Schlumberger	石油业
36. Lockheed	军事防御
37. Edmunds	汽车与出版业
38. Internet Securities Inc	金融业
39. 福特	汽车业
40. 美国在线	互联网服务提供商
41. Virtual Vineyards	酒业
42. Co-Op BookShop Australia	出版和发行业
43. 通用汽车公司	汽车业

本书按下述方式组织内容结构:

第 1 章：在网络化世界中制定互联网战略

这 1 章讨论分析电子商务市场的模式和企业及其管理者对自身的三种市场定位：传统知名企业、新型网上企业及混合型企业。

- 新型企业：诞生于网络之上
- 现有企业：向网上迈进
- 电子协会：向网上迈进

企业所制定和采取的战略能否最终成功，在很大程度上取决于将该战略应用到自身企业的个体环境时，对每一领域的具体问题及选择方案的早期认识。

第2章：制定一体化的电子商务战略

这一章讨论电子商务战略的七个层面：四个定位方向——品牌、技术、服务与市场及三个纽带因素——领导地位、基础设施及组织学习，这些因素之间的相互关系的确定是制定灵活有效的电子商务战略的关键。

第3章：内容所有权问题

成功的电子商务战略的制定不仅是开发概念产品与制定计划。这一章将考察企业内部的两个关键因素——企业结构与内容所有者。

在网上市场中取得成功要求企业具有灵活性和适应性。为达到这一目的，企业必须采取新型的电子中心化组织与管理结构。这些结构源于批量定做，在这方面，网络化交互功能管理集团的概念曾得以成功地运用。本章探讨如何将这些结构应用于在线，企业以及企业内容所有者如何在这种结构中发挥宝贵作用的问题。

出于成功地在互联网市场实施有效管理的目的，这一章考察了需要着重处理的两个组织性的问题，其中包括：

- 电子中心化管理结构。
- 内容所有权。

第4章：通过技术集成确立电子商务战略的领导地位

要使某一企业具有世界水准，必须充分发挥技术的作用。这一章通过与其他重要动因的关系考察技术问题，并介绍如何将这些因素（在精心塑造到一起时）结合起来以产生那种在全球大企业常见的推动力。

我们将考察：

- 优秀管理者的作用。
- 麦肯锡的“7S”框架
 - 战略
 - 技能
 - 员工
 - 风格
 - 系统
 - 结构
 - 共享价值观

- 企业资源规划
- 数据仓库
- 知识管理

第5章：确立市场重点：市场细分中的行业战略

通过对电子商务战略及其应用方面的几家一流企业的案例分析，探讨有关行业类型的问题并讨论与四种主要市场细分方法有关的问题。本章还要探讨在塑造成功的市场地位方面合作的重要性，并简要介绍与电子协会电子商务模式相关的优势。

我们将关注：

- 生产制造业：CA—Chemical
- 商品和服务混合型企业：索尼
- 商品和服务混合型企业（企业——企业间）：美国医疗系统公司
- 服务企业：嘉信理财

第6章：服务先导——在每一个接触点为客户增值

利用各种联系机会建立有意义的客户关系的能力是在网上做生意的中枢。然而诸多企业遵循的第一代模式无论在其对客户行为的见解上，还是其所应用的策略都过于简单。这一章通过三个动因——内容、格式与接入来考察客户关系管理的互动，并从市场调研分析、知识基础型系统检验与证明研究相结合的角度讨论分析电子商务的真正含义。最后，企业战略者应明白他们所权衡的东西不仅是有效的而且还是有用的。

我们将考察：

- 客户获得：采购前的支持
- 客户支持：采购过程中
- 客户实现：采购配送
- 客户延续：采购后的支持

第7章：电子品牌——新的全球品牌的出现

在互联网上品牌的力量不能被忽视。新型在线企业的实力已很快创造了可观的品牌资产。对向网络迈进的传统企业来讲，其挑战在于要有效利用现有品牌并向他们新选定的市场迈进。这一章讨论四种可以采纳的主要定位：

- 品牌巩固

- 品牌创造
- 品牌重新定位
- 品牌跟随

第 8 章：制定互联网启动战略

本章将讨论管理者面临的关于发展的选择性問題——从内部发展系统，还是外部，或者是内外结合。还将通过嘉信理财（Charles Schwab）的案例分析来解释和讨论关于发展与网络托管的问题。这个案例从管理层的角度说明了首席信息官（CIO）及技术人员面临的有关服务器配置、网络拓扑及应用设计方面的关键技术问题。

我们将关注：

- 内部发展道路
- 外部发展道路
- 合伙模式
- 网络托管的选择
- 案例分析：嘉信理财

第 9 章：互联网战略的有效性——平衡记分卡法

本章介绍了一个框架，目的是管理者及经理们可以根据自己的实际状况使用它，以期获得在制定策略过程中对强权力量的理解。这个框架包含 50 多个问题，涵盖了制定战略过程中的七个层面。本章的目的是为了帮助管理者们回答两个最基本的问题：我的策略（或我建议的策略）的优势与劣势是什么？这项技术投资能给我带来什么回报？

我们将考虑：

- Metrics 项目的创立
- 互联网有效性的记分卡
- 电子价值图：所有人/经理层次的分析

第 10 章：未来趋势——影响战略形成的几个方面

本章将讨论六大领域，在这些领域中，随着电子商务环境的逐渐发展，变化会及时出现。具有在所有领域中保持领先的能力对电子商务战略是十分关键的，因此本章将突出介绍每一部分的重点问题：伙伴、电子联合体、无线技术、品牌价值评价模式、来自旧经济产业巨头转型的威胁、司法、知识产权、价格模式、家庭服务站、全球市场、市场中心区、市场层次、新兴市场、拉

美、中国、信息中心、可见与不可见的手、白宫、网络犯罪、第八原则。

这些领域是：

- 技术变化
- 品牌变化
- 市场变化
- 服务变化
- 政府及政策变化
- 外部关系变化

第 11 章：来自前沿的思想——同管理者的对话

本章包含了五个采访，被采访的对象都是在策略及远景目标方面处于前沿地位的管理者。选择这五个被访对象的原因是，他们新颖的观点，及对具体行业层次的深刻见解。他们所揭示的问题意义深远，同时又十分务实，因为他们都在实践中操作企业。这些采访可以帮助实践中的经理及管理者们更为有效地去处理主流环境及组织问题。与其他采访或文章中描述的不同，这里采访的公司并不都是财富 100 强，也不是所有的公司都在硅谷。这次采访的公司包括两个 .com 高新技术公司、一个正在向网络公司转型的软件公司、一个跨国电信公司和一个电力公司。

采访主题如下：

- 网络公司起家
 - FAR&WIDE 旅游公司—启动资金 1.25 亿美元。
 - LightPort.com—为 16.5 万个客户开发并管理网站，资产为 1250 亿美元。
- 向网络公司转化
 - SoftAid—医药公司发展互联网
 - 摩托罗拉—电信巨头发展网络
 - 佛罗里达光电集团 (Florida Power & Light) —Demming 奖持有者，发展在线策略

为撰写本书所进行的调研表明，创建这些模式的目的是为了让所有采纳和调整（根据自己公司的实际状况）这种战略的公司发挥该战略的最大潜力。本书的目的是为了帮助全球范围内处于各个发展阶段的管理者。所有的公司都有机会通过互联网及互联网提供的巨大潜力来转变。

目 录

前 言

第 1 章 在网络化世界中制定互联网战略	1
互联网：商务解决方案抑或潘多拉盒子	1
前进的路	2
诞生于网络之上的新型企业	3
现有企业：向网络迈进	10
向网络迈进：成功的砥柱	15
信息媒介与 B2B 协会	17
B2C、B2B、B2G 与 G2B	19
B2G 电子商务	21
G2B 电子商务	22
企业间体系：B2C、协会、B2B、B2G、G2B	22
总结	22
第 2 章 制定一体化的电子商务战略	25
电子商务战略的七个层面	25
电子商务战略的纽带	27
电子商务战略的四个定位方向	33
总结	42
第 3 章 内容所有权问题 电子中心结构 + 内容 = 成功	45
电子化中心管理架构	47
高级战略管理组	48
内容所有者	51
内容：	
内容可能是最主要的，但价值链是内容的巨大支持力量	53

总结	53
第 4 章 通过技术集成确立电子商务战略的领导地位	55
优秀首席技术执行官的作用	55
内部技术领先的地位：“7S” 框架	57
战略：企业计划与技术的结合	59
结构：灵活机动的电子化企业的特点	62
系统：企业对其环境作出反应的神经系统	65
全体员工	74
技能：扭转不利形势	77
风格和共享价值观：使普通的网上企业变成著名网上企业的魔法	80
总结	82
7S 框架：问题及行动	82
第 5 章 确立市场重点：市场细分中的行业战略	85
制造业	86
案例分析：CA-Chemical 公司	86
商品和服务混合型企业	89
案例分析：索尼公司	90
案例分析：美国医疗系统公司（B2B）	98
服务企业	101
案例分析：嘉信理财有限公司	103
总结	110
第 6 章 服务先导——在每一个接触点为客户增值	113
“砖头 + 水泥” 向 “鼠标 + 水泥” 的转变	114
办公用品库网站（OfficeDepot.com）	114
互联网服务价值链——“富有弹性的电子商务和成功的接触点”	115
客户获得	116
客户购买支持——简化交易过程的得力帮手	122
客户的实现——及时送货：成功服务的关键	123
客户的保留和支持——在买卖中保持与客户的关系	125
客户服务渠道	125
总结	126
服务先导：互联网战略的原则	127
第 7 章 电子品牌——新的全球品牌的出现	129

品牌的确立：营销取得成功和更大成功的第一步	130
亚马逊	131
发展品牌创建者职位	131
品牌跟随者：一个后起步的劣势还是有可翻盘的机会	132
品牌的加强——通过媒体发展持续的品牌模式	133
防止品牌缩水：在线宣传而不是在线销售	133
品牌的重新调整：核心品牌价值和现代客户经历的结合	135
总结	138
品牌先导：互联网战略的准则	138
第 8 章 制定互联网启动战略	141
开发的选择——开发一种什么样的电子商务（内部模式、外部模式 或合伙模式）	142
内部发展路线	142
外部发展路线——利用外部资源建立系统的方法	145
总结：开发问题	152
主机选项——主机网点，维护管理和管理的灵活性	154
应用设计	155
网络拓扑	155
服务器的配置	157
第 9 章 互联网战略的有效性——平衡记分卡法	167
战略公式的影响力量——能理解影响你的力量等于成功的一半	168
互联网战略的有效性——计量规划的创造	170
互联网战略有效性记分卡	173
电子价值图	180
所有权价值图	180
所有权层	180
过程价值图	182
总结	183
第 10 章 未来趋势——影响战略形成的几个方面	185
敏锐的电子商务企业	185
技术变化——水涨未必船高	186
品牌变化——品牌认知将成为全球领导者的发展趋势	192
领导地位	194
稳定性	196

市场	196
国际范围	197
趋势	198
支持	199
保护	201
服务变化——不断发展以满足客户不断增加的期望值	206
客户获得	206
客户支持——购买过程中	207
客户实现——采购配送	208
客户的保留和支持	209
市场变化——全球市场的快速发展和市场细分	210
市场细分	210
全球市场	212
市场中枢	215
未来的方向：企业的灵活性及电子企业的影响	218
外部关系的变化——我们经营的企业将决定我们的角色	218
信息优势的竞争——信息中枢	218
政府和政策的变化——影响商业的有形和无形之手	220
美国	221
全球问题	226
第八原则	226
未来之路	228
第 11 章 来自前沿的思想——同管理者的对话	229
采访 1：与旅游相关的服务	230
采访 2：金融服务	236
采访 3：电力应用	240
采访 4：电信	243
采访 5：医疗保健服务	247
未来的步伐：结束语	250
那么，未来是什么样的呢？	252



第 1 章

在网络化世界中制定互联网战略

互联网：商务解决方案抑或潘多拉盒子

如果你向投资商询问在 20 世纪 90 年代后期是什么东西最明确地界定了华尔街与投资市场的作用，那只能引出一个问题——技术，或者更具体地说是互联网。似乎只要在你的名字后加上“.com”，你的股票就能飙升 10% 或 20% 或更多。自从 20 世纪 90 年代中期使用互联网成为数据传输媒介以来，互联网已改变了所有的贸易规则，在很大的程度上则改变了这个星球上居住的每个人的生活，从根本上改变了我们人类现在可以采用的互动方式。互联网已成为与昔日的“工业革命”或重大的社会技术变革如克里克（Crick）与华特森（Watson）发现 DNA 序列、爱因斯坦的量子物理学及哥白尼在天体学说上的突破等一样的社会发展的真正转折点。

路易斯·郭士纳，IBM 公司董事长兼首席执行官：

每天都日益明朗的情况是网络将像其他那些先挑战对手，然后从根本上改变世界上事物生存、发展的伟大技术变革一样，赢得其位置。

1994 年 12 月 31 日是历史上具有重要意义的一天。这一天，位于 Urbana—Champaign 的伊利诺伊大学与网景通信公司（Netscape Communications Corporation）即以前的摩西通信公司（Mosaic Communications）在一个联合新闻发布会上宣布他们已就网景公司独立于其合作伙伴——伊利诺伊大学并自由营销其产品达成协议。不到 6 个月后，网景宣布它的首次公开上市业务（Initial Public Offering）将于 1995 年 8 月 9 日举行，这是一个投资商都不能忘记的一刻，他们纷纷抢购每股 28 美元的首次公开上市的 500 万股股票。从那时起，没有任何公司或管理者能忽视互联网与互联网浏览器将对商务前景的影响。

前进的路

从 1995 年互联网成为通信工具以来其发展确实令人瞩目。互联网已发展成为潜在的最强劲的商业渠道，这一观点得到紧抓互联网竞争方式的迈克尔·戴尔（Michael Dell）先生的回应。他说：“互联网就像放在桌子上的一把枪，随时会被你或你的竞争者拣起来。”

即使与过去的技术与信息供应的飞跃相比，互联网的兴起也是惊人的。摩根斯坦利研究中心的分析家们指出全世界与互联网相连接的个人电脑拥有者的比率将从 1993 年的 1% 上升到 2000 年底的约 58%。这种直接进入全球家庭和人们视线的渠道的意义是巨大的。毕竟，收音机用了 30 年，电视机用了 13 年才达到现在的覆盖范围，而互联网只用了 5 年时间。

互联网的成长壮大对具有前瞻眼光的企业来说也确实是令人瞩目的。许多已家喻户晓的新兴企业如亚马逊、eBay 及 E * Trade 对互联网的开发利用都很知名，因为他们竞争战略的基本模式是建立在低成本、高交易额、综合服务与通过传统渠道不能获取的产品相结合的原则基础上。不过，如果你们不是新兴企业该怎么办？你们能采取的贸易模式是什么？亚马逊的战略是否也适用于传统企业对自己的重新定位？应该选择什么样的战略并且如何通过这一渠道增加价值？对许多企业来说要解决这一问题是极其困难的。IBM 的首席执行官路易斯·郭士纳最近曾说，“就开发利用信息技术以取得竞争优势而言，我们需要