

891

F713.36
w65

The M-BOMB

如何实现 多渠道商务

Riding the Multi-Channel Whirlwind

(美) 杰夫·韦布 著 刘祥亚 王伟 谢冬梅 译



A1024678



机械工业出版社
China Machine Press

Geoff Webb. The M-BOMB: Riding the Multi-channel Whirlwind

Copyright©Geoff Webb 2001. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage and retrieval system, without a licence or other permission, in writing form the copyright owners.

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd, UK

本书中文简体字版由Capstone公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-4904

图书在版编目(CIP)数据

如何实现多渠道商务 / (美) 韦布 (Webb, G.) 著; 刘祥亚等译. - 北京: 机械工业出版社, 2002.10

书名原文: The M-BOMB: Riding the Multi-channel Whirlwind
ISBN 7-111-10869-8

I. 如… II. ①韦… ②刘… III. 电子商务 IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第072026号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李 玲 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年10月第1版第1次印刷

850 mm × 1168mm 1/32 · 8.125印张

定价: 18.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

前 言

我发现自己正在垂直下落，身体的左边好像撞上了混凝土，而右边则弹出了一个软软的、粗糙的东西。难受的感觉好像有一个世纪那么长，最后我终于磕磕绊绊地着陆了，两脚似乎陷进了一堆腐臭的烂泥里。

我抬起头，看到的依旧是非洲可爱的天空，繁星点点闪着微光。我长长地松了口气。疼痛阵阵袭来，我突然意识到自己正穿着为明天在酿酒业会议上发言准备的“时髦休闲裤”。虽然我看不清裤子上的泥污和破口，但却莫名其妙地担心起自己会在众人面前出丑。一种难以形容的古怪气味钻入我的鼻孔，我低头四下寻找，试图发现一只死山羊或者其他发出异味的什么东西。有时候行动比思考更重要。

我手脚并用从泥坑里爬出来，哆哆嗦嗦地站在草地上。活着真好。清新的山风扑面而来，身上的伤痛仿佛也减轻了一些。我小心翼翼地朝旅店走去——就像圣诞老人把礼物放到孩子们的床边后偷偷离去时那样。经过了仿佛太空行走似的一段路之后，我终于到达了灯火通明的地方。

当我冲进大堂的时候，柜台后面的女人满脸厌恶地看了我一

眼。我满身泥水，弄脏了她漂亮的旅店，而且随时有可能吓跑已经坐在那里的几位美国客人。我向她道歉，礼貌地讲述了我的遭遇，并且建议她应该在水池边设置一些灯光和栅栏。但她根本无动于衷，假装同情而又尖刻的表情仿佛在说这一切其实都是我的错。她很婉转地说这里的确需要有人清理一下水池，这样客人们才能在里面游泳；而且很快就要在那里安装照明设备了，这些用不着我操心。

那好吧！

第二天的早上，看过水池之后我才发现自己已经算比较幸运了，因为昨晚我很可能直接掉到几码之外的水池里。看着它在清晨阳光下张开的大口，我一阵后怕。如果我前一天夜里从另一个方向下落，现在可能已经双腿骨折，或者受了更严重的伤。

在夜里洗衣房当然不会开门。即使曼德拉自己来了，也休想在那个时候叫醒多利斯——而他是这里惟一能够操作蒸汽泵和自动浸泡机器的人。我很快就放弃了去那里碰钉子的想法，转而回到自己的房间。我真想得到一个拥抱，但此时我的妻子正在5000英里之外，而我又实在没有勇气去请求那位总在垃圾站附近转悠的老太婆帮忙。

不过，我回房后不久就打起了精神，把那条裤子做了些改动，然后又在漂亮的浴室里度过了几小时的快乐时光，终于把沾在意大利皮鞋以及我头发和耳朵里的污泥清理干净了。

和经常发生的此类令人哭笑不得的情形一样，我在第二天上

午以不可思议的得体形象出现在会场，而且和其他与会者一起度过了十分快乐的时光。人群熙熙攘攘，空气中弥漫着些许兴奋的情绪。不同的一天，不同的心情，不同的世界。

那天晚上掉进没有灯光和栅栏的泥坑的经历曾使我一度不知所措，而且险些毁了我的计划，但它却可以作为本书的一个引子。我曾在世界各地许多野心勃勃的大型公司中工作，对于这些公司来说要找到“正确的发展道路”正变得越来越难，而周围存在的陷阱和危险却越来越多。公司的扩展和恢复时期变得越来越短，却需要越来越多人们所不熟悉的技巧（和心态）才能实现。网络所释放的力量以及客户交流方式的爆炸使市场上骤然间出现了许多新颖有效的商务模式。与网络和新市场相联系的活动在开始的时候大多数都是瞬息破灭的泡沫，但是现在所发生的一切却是真实的，并将使今天一半以上的知名品牌和公司销声匿迹。

新的营销理念和组织效率在过去的两年中发生了比以前任何时候都更加迅猛的变化。那些围绕着早期淘金者的绚丽泡沫已经破灭了，而真正的竞争和商战才刚刚开始，这就是多渠道战争。在这里，那些最有势力的公司和品牌竞相利用各种新技术为客户提供更新更方便的服务，同时继续用自己传统的运作方式保持利润的增长。这就是M-BOMB[⊖]。

M-BOMB代表了所有公司都在面对的挑战：建立一套方便有

⊖ 多渠道商务炸弹。——译者注

效的多渠道运作方式以及连接新旧两个世界的市场渠道（玛丽周一去逛街，周二到网上购物，周三就能以她喜欢的方式收到订购的产品）。面对面、电话、网络等直接和间接的客户沟通渠道将相互融合，一起有效地使公司业务得以顺利进行。这对新旧经济类型的公司来说都是一个巨大的考验，因为所有的公司都必须学会在某一个客户沟通渠道中占据优势，同时掌握客户所需的各种沟通渠道。当今最出色的先驱者们能够在实现与客户进行多渠道交流的同时而不增加公司的成本。你必须迅速调整自己公司的运作方式，否则应变灵活的新兴公司就会渐渐利用你无法提供的服务——更方便的操作、更多的选择、异地订货送货和其他一些更为特殊的服务——把你最好的客户吸引走。网络经济就存在于这些商务模式之中，但通常是以你看不到的方式进行的。

M-BOMB使公司有了更多的渠道来接近我们的心思和钱袋。大多数公司对传统广告和规模零售所扮演的角色都很了解，但是我们现在有了更多需要进行客户沟通的产品如家用PC机、智能电话、数字电视，以及一系列新的家庭配送和服务，从而创造出许多新的让客户与产品和品牌建立关系的机会。现在大多数管理者的主要工作就是弄清网络和新的服务模式将如何改变现有的商务运作，在纷繁复杂的神话与现实中找到适合自己发展的道路，那些对此漠不关心的人即将面临严重的危机。

市场和竞争的升级变化正在迅速发生着，这不仅出乎许多CEO的意料，而且令他们震惊。在商务旅行中，我曾接触过许多

VII

公司的领导者，他们看到了其他公司在变革上投入的赌注，并感到自己的做法也越来越令人吃惊——竞争竟然需要公司投入如此之多的资源。如何让客户更快地转向新的渠道、如何在新的条件下改变街头广告和直接销售所扮演的角色？这些对公司来说都意味着巨大的投入压力。每一家书店都向人们推荐了大量专业商务模式的书籍，以至于人们无从选择。

实际上，普通家庭和高消费客户在需求上的不同才是未来竞争的真正关键所在。由于许多原因，我对经济学中关于供应、服务和客户购买行为的发展变化产生了浓厚的兴趣，每天都与同事们一起研究世界各地的电子商务和多渠道应用案例，进行着我们的研究和探索。

我尽量把这本书写得轻松有趣，更重要的目的是为商务人士提供实际的帮助。他们可能需要在未来的3年内集中应对商务的变化才能继续生存下去。本书是基于我对各国消费品、娱乐业、金融服务、日常零售和其他奇异而有趣经济部门中具有推动作用的变化和服务创新的经验写作的。我们必须学会将旧经济中的产品创新和零售技巧与新近产生的多渠道网络相结合。我本人曾在过去艰苦的5年中参与了各种行业的网络服务和多渠道应用探索，经受了巨大的挑战，也留下了深刻的印象。我说“艰苦的5年”是因为我被指派参加的每一个团队都一刻不停地工作，以高于日常生活节奏7倍的速度进行着变革。我们在世界各地的电子商务运作和传统产业创新方面一同积累了相当于人类几百年的工作经验，对

VIII

无数多渠道应用的创意进行了观察和分析，从而得出对当前市场大量变化的更深刻理解。

对于某些个别章节，我要承认自己在假设产品的发展、分配、供应链和客户服务，以及办公地点由商业中心向家庭办公室发展等方面的不足和教训。在多渠道客户沟通初见端倪的时候，我们曾许诺说能够在6个月以内完成商务运作和服务的转型并收回投资，现在看起来这显然不可能，因此请原谅。

本书还将涉及到更早一些的商务发展，目的是使那些正在开发新产品、服务和赢利渠道的读者避免在适应变化的过程中感到失重，我知道许多原本十分自信的成功公司都曾有类似经历。网络上不断发展的公司和个人应用，新奇的联盟和消费俱乐部，重塑客户沟通的机会，以及“贴近客户的运作方式”正在经历着自身的发展，因而带动所有公司发展所必须的技术手段的变革。我们都能看到昨日的巨人已经步履蹒跚，而这其中的许多企业正在拓展其品牌，以便使自己融入新的游戏之中。

实际上，传统企业比新兴公司拥有更好的条件以适应新的多渠道世界，它们只是不知道应该如何利用自己庞大的商务规模和各种基础技术来为客户提供多种可选的服务方式，使客户的购物体验更加全面和舒适。其中的原因并不难找到，但总是有一些不相关的技术或缺乏重点的计划干扰人们的判断。有的时候，最主要的问题就像是一战中的将军们坐在离前线10英里的地方，完全看不到新的发展趋势。

关于多渠道游戏的一点个人发现

那么我为什么对M-BOMB、蹒跚的巨人和“刚刚起步”的新兴公司如此关心呢？

我的父母来自英格兰北部索尔福德的一个偏僻地方，当地学校的人认为他们很奢侈，就因为他们穿鞋。他们多年致力于当地网络和社区的建设，并取得了显著的效果。他们的价值观、协作精神和对社区的支持给了我深刻的影响。对过去的一些回忆和征服陌生高山的愿望从我进入商界的早期就一直激励我为所在团队的发展多尽一份力，对我们工作的各个方面进行探索和实验，同时从每一次小的成功或失败中吸取经验教训。

我开始工作时在联合利华（一个业务遍及75个国家的联合大企业），在那里度过的15年十分愉快。我很高兴他们让我在工作中使用自己的创意。我可以针对公司业务运作的许多部分提出自己的想法，并通过实验不断完善，最终应用于实践。我至今仍持有联合利华的股票，因为我相信个人的努力和创新对公司整体发展所产生的巨大影响，虽然当你离开那里时感觉到的只是公司的宽松气氛。

联合利华多年来在许多产品领域一直在进行多渠道商务运作，同时具有一套为面包房或医院直接提供产品和服务的核心渠道，以及OK Bazaars、凯玛特和家乐福等间接市场渠道。由于有了跨

产品和跨地区销售的经验，新兴的网络购物、电话购物和公司合作零售对我们来说并不十分新奇。只是因为当前在这些销售渠道上的投入增加了，它们看起来才比较不确定和令人担心。同时，客户需求的分化和转移也比我们从前所经历的更加迅速了。

不久前，我有幸与许多可靠而又积极进取的成功公司一起进行了一次“客户领导商务”的变革，本书就是以这段经历为基础写作的，除此之外我还参与了500家规模较小的公司改革。很多时候，我所要做的工作就是要在时间和资金有限的情况下，完成有关产品、市场渠道和服务的主要变革。公司领导层越来越没有耐心，对庞大的咨询计划和毫无效果的内部调整也失去了兴趣。

尤其令人担心的是公司的规模越大，就越倾向于将更多的资金投入传统的运作模式中去，而不是开发新的销售和服务基础系统。因此（这可能是对新经济缺乏了解），许多大型公司至今仍对多渠道商务爆炸的到来毫无准备，没有建立任何防御机制。在这些大型公司中，投资决策权通常掌握在程序烦琐的董事会手中，或被公司中最没有想像力、最谨小慎微的人把持。在客户需求十分稳定的年代里，这种做法对公司是十分有利的；但是在客户变得越来越挑剔的今天，这种做法将严重阻碍公司的适时变革，使公司渐渐地窒息而死。但是，我最近也发现了一些公司将“现有运作流程”进行了谨慎却匠心独具的重复——一种多渠道商务的技巧，可以适合客户的不同需要，并在现有的公司中以多种方式焕发出新的生命力，并在此基础上发展出了许多了不起的创意和销

售策略。

这本书也是对我多年来参与联合利华、Barckays（金融零售服务公司，除了办事机构外，还利用电话和网络为客户提供服务）以及其他许多享有盛誉的公司的变革和发展进行的记录和反思。我在其中曾经经历的错误和挫折读来也十分有趣，不过我想你恐怕不会相信。

虽然曾经与无数的新概念和新事物打交道，但我还是在比较短的时间里抽象和总结出了一些简单的原则，它们是将不同的客户需求很好地纳入多渠道供应链和维持良好客户关系的基础。我们可以看到许多愚蠢自大的网络公司由于没有在大众市场中占有一定的份额和品牌知名度而正在走向消亡。而另一些资金雄厚的淘金者则浪费了大量金钱，却在市场上停滞不前，因为不知道如何将能够有效赢利的新兴网络应用与自己传统的利润流相结合。在现在的世界里，像沃尔玛、耐克和大通等强大而具有攻击性的品牌可以利用精心设计的服务和合作伙伴的产品在两年之内打入最具赢利前景的客户群体，并为其提供极富吸引力的特权。

多渠道商务的游戏法则已经越来越明朗了。如果你的公司在全球范围具有一定规模，那么你就已经具备了进行多渠道商务所需的品牌、技术和资源。你实在没有理由不着手重塑你的公司组织并联合盟友，在新的市场中打造自己的金字招牌——当M-BOMB尘埃落定的时候，现在最著名的品牌中只有1/20将继续统治世界。

XII

对于我来说，这些原则和本书中将要阐述的新的商务模式就是生活的真谛——它们不仅是关于你如何在现有的商务世界中生存的问题。世界正在迅速地变化，有关客户和服务的经济学也经历着前所未有的膨胀，产生出更加丰富的形式。商业组织不能再凭借直觉做出机械或惯性的反映——这无济于事。既然新的潮流已经形成并在加速运动，成功的掠食者必须彼此观察和学习，并一同进行捕猎。现在的学习周期只有6至9个月，很少公司曾经面对过如此严峻的应变考验。一切适合客户需求的服务都能以各自不同的方式（在客户家里或在路上，通过网络或传统方式进行支付、配送、销售和营销）在市场上占据一席之地，向客户推荐合适的相关产品和服务，扩大交易范围，并用一些小技巧接触到足够多的客户，从而保证利润的增长。

本书其余的部分以我个人的方式对实际操作中的问题和技巧进行了阐述，希望能够对你在当前更加复杂的市场环境中继续发展有所帮助。客户就像奇怪的蛙人，他们戴着形态各异、五花八门的鳍和潜水镜在你周围出现。

概 述

让我们面对现实吧！网络并不能触及所有的家庭和我们全部的生活方式。在电子商务兴起的头几年中，我们的确看到了许多在个人交流、旅行和银行业务方面的有用发展。不幸的是，这些凭借知名品牌建立的网站却如昙花一现般地消失了，而许多的网络公司还在高声炫耀，就像有钱却无人理睬的小家伙一样。

不论广告如何叫嚣，网络所带来的冲击还没有真正到来。那么网络是否只是一个时髦的名词、一场街边秀、一封电子邮件或一则黄色笑话？

这个问题本身就是错的！它根本没有涉及到网络的本质。网络实际上就像一只受潮的爆竹。传统企业不会消亡，而品牌的威力也将比从前任何时候都更加强大。这是一个将最好的部分相互整合的问题。

新的竞争将在主要的知名品牌间展开，它们要为自己的扩展夺取空间。它们必须经过重组，传统和网络两个渠道双管齐下与新老客户进行更深层和更有效的沟通。它们必须进行合作，将合作伙伴的产品和技术纳为己用，通过不同的渠道为客户提供稳定的服务和换代产品。各种类型的客户都将以其喜欢的方式得到他

们需要的服务。

这种转型在实际操作中是十分困难的。世界上大多数公司或者被纯粹网络操作的言论误导，或者对网络完全排斥，固执地保持现状。许多网络公司的境况更糟，因为它们甚至还没有在市场上为自己的品牌争得一席之地，更不用说将传统渠道和技术与新经济接轨了。

这个基本的挑战就是M-BOMB，它将在5年内使现有的成功品牌易主或将其中80%的品牌至于死地。因为如果你总是无法改变现有的做事方式，就无法管理高效的供应链、市场营销、客户交流和客户服务。你需要进行一系列精明的投资，并具有相当的眼光，才能利用新旧渠道与客户进行积极的接触和为他们提供相应的服务。公司如果能够迅速调整自身结构，融入多渠道商务的变革，就会得到良好的发展，它们将从适应能力较弱的公司手中攫取利润。

本书共分四部分，第一部分中，我们将讨论为什么M-BOMB的危机向我们步步逼近，并举出现在市场上出现的一些证据。我们要看一看需要克服的困难，然后再找一些宽慰自己的理由。

第二部分中，我们将讨论如何为未来的5年制定策略、组织形式和商务流程。从1000余家公司多年的多渠道创新经验中，我们将总结出一些适合你应用的实践转变、经营方式和行动原则。每一个方法和原则都将用一两个案例说明。如果你急于想知道自己必须做些什么（然后再了解这样做的原因），请直接跳至该部分。

第三部分中，我们将讨论如何实施变革，以及如何创造环境和文化氛围，以便容纳和促进新的客户服务项目及收入流的发展。我们将涉及到你必须建立和实验的方法，以及在实践中排除障碍的方法。

第四部分中，我们总结出一些取得商务成功所必须立即采取的步骤，并对可能出现的一些小M-BOMB以及未来的商务发展潮流做出预测。

滴答，滴答，滴答，滴答……

目 录

前言

概述

第一部分 多渠道商务炸弹滴答作响

第1章 拨开网络迷雾	3
你的角色:高瞻远瞩的怀疑论者	13
第2章 微笑和不安	17
我不能坐在那里无所事事——进行变革的环境是什么	20
新的营销环境	21
当心,你的市场也同样岌岌可危,你是否听到了	
M-BOMB的滴答声	26
新的国际竞争者和竞争品牌	28
网络和一系列小的竞争者	30
为客户提供选择进入和“自选组合”的方便服务	32