

成功的 第二代 电子商务 战略

[美] 埃里克·布伦乔尔森 (Erik Brynjolfsson)
格伦·厄尔本 (Glen L. Urban) ①编
李一军 等 ①译

如何建立持续赢利的商业模式

Strategies for
E-Business
Success



高等教育出版社



成功的 第二代 电子商务 战略

如何建立并能盈利的商业模式
如何建立并能盈利的商业模式
如何建立并能盈利的商业模式

如何建立并能盈利的商业模式

How to Build and Profit from

E-Business

How to Build and Profit from

How to Build and Profit from

成功的 第二代 电子商务 战略

[美] 埃里克·布伦乔尔森 (Erik Brynjolfsson)

格伦·厄尔本 (Glen L. Urban) ①编

李一军 等 ①译

如何建立持续赢利的商业模式

Strategies for
E-Business
Success



高等教育出版社

本书版权登记号: 图字: 01-2003-7102

Strategies for E-business Success by Erik Brynjolfsson (Editor), Glen L. Urban (Editor)

Copyright © Massachusetts Institute of Technology. 2001 All Rights Reserved

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc.
and HEP Publishing House.

图书在版编目(CIP)数据

成功的第二代电子商务战略 / (美) 布伦乔尔森 (Brynjolfsson, E.), (美) 厄尔本 (Urban, G.L.) 编;
李一军等译. —北京: 高等教育出版社, 2006.8

书名原文: Strategies for E-business Success

ISBN 7-04-017602-5

I. 成... II. ①布...②厄...③李... III. 电子商
务 IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第081659号

策划编辑 王飞龙 责任编辑 王飞龙 责任印制 朱学忠

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街4号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
		网上订购	http://www.landaco.com
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司		http://www.landaco.com.cn
印 刷	北京佳信达艺术印刷有限公司	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	720 × 1000 1/16	版 次	2006年8月第1版
印 张	18.25	印 次	2006年8月第1次印刷
字 数	220 000	定 价	38.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 17602-00

Strategies for E-Business Success

狂热追求新技术和上市速度的第一代电子商务已经成为历史，回归了商业基本原则的第二代电子商务正在兴起。如何制定成功的第二代电子商务战略？如何建立持续赢利的商业模式？如何为客户带来真正的价值？如何给投资人送去实实在在的利益？面对新一轮的互联网热潮，一个明智的选择就是先去听听大师们的声音。

本书汇集了包括托马斯·H. 达文波特在内的众多管理专家的文章，内容涵盖了第二代电子商务的战略、执行和技术三个层次，展示了这些管理学者对于新一代互联网的思考和研究成果，就如下的问题给出了基本原则和执行方法：

- 什么商品能够给在线销售商带来最大收益？
- 如何针对产品个性来制定在线营销战略？
- 在线拍卖有前途吗？
- 怎样才能让企业在网络中找到落脚点？
- 如何经营在线社区？
- 互联网公司该如何更有效地开发软件？
- 虚拟组织运作的奥秘是什么？

每一个希望在第二代电子商务中构筑竞争优势和建立持续赢利模式的组织或个人，都不应该错过这个在本书中与大师会面的机会。

Strategies for
E-Business
Success

本书编者：

埃里克·布伦乔尔森和格伦·厄
尔本共同领导着麻省理工大学(MIT)
电子商务研究中心，同时也是斯隆管
理学院的教授。

MIT电子商务研究中心：

由MIT斯隆管理学院创办，汇集了
电子商务领域的众多顶尖学者，致力
于通过反思、分析和变革，让人们更
好地理解和开发数字技术所能带来的
商业价值。

策划编辑：王飞龙

封面设计： 思想者
TEL: 13310770092

导 言

埃里克·布伦乔尔森

格伦·厄尔本

第一代电子商务已经成为了历史，第二代电子商务正在产生。第一代电子商务的特征表现为：高期望，掠夺市场机会，沉迷于技术本身，以及无视传统的运作规律。速度是第一代电子商务的标志性特征，反应机制不灵活的传统公司在第一代电子商务中处于相对的劣势。随着互联网技术突飞猛进的发展以及随之而来的机遇增多，dot-com 股票价格上升到了难以保持的高度，接下来就会不可避免地跌落，而互联网经济则面临着给客户带来真正价值和给投资者带来实实在在的利益的挑战。

这个包含了冲击性技术的市场兴衰模式，对我们来讲当然并不新鲜。通用汽车（GM）曾经是一个高速增长的开拓者。1914 年到 1920 年之间，随着汽车产品市场的扩大，通用汽车的股价增长了 5 500 个百

分点。然而，到 20 世纪 20 年代初期，它的股价下降了 2/3，同时利润预期在竞争激烈的市场中也遭受重创。同样，无线广播领域的先锋 RCA，在 1923 年到 1929 年之间股价增长了 20 倍，随后也开始直线下降。现在看来，这种下降在扬弃不稳定的经济模式方面起到了有益的作用。但这种下降并不能否定商务领域的革命性变化。20 世纪初通用汽车和 RCA 所经历的挫折丝毫不能减弱汽车和无线通信行业对经济和社会的影响。同样，在今天，投资者投资取向的飘忽不定，并不能蒙蔽人们对电子商务的革命性与可持续性的认识。

我们相信——同时本书中的内容也证明了——商务活动的基本原理更适合于第二代电子商务，它对经济产生的影响将超过第一代电子商务对经济的影响。在未来的十年中，计算机芯片的性能将提高 30 倍，通信和存储能力将会大幅度提高。接入互联网的企业和个人用户的数量将超过 10 亿。然而，技术的应用并不会推动新一代电子商务的发展。传统企业与电子商务实践成功结合时所产生的潜在转换机遇将成为新一代电子商务发展的驱动力。

在第一代电子商务时期，传统企业被嘲笑为无希望的落伍者，人们将注意力集中在那些开拓性的 IT 公司和为互联网提供软硬件支持的公司上。现在，像通用电气（GE）、富利波士顿银行（Fleet Boston）、沃尔玛（Wal-Mart）、UPS 和美林证券公司（Merrill Lynch）等传统企业也已经开始有效利用电子商务所带来的效率和商机。这些企业与单纯的电子商务公司相比，往往更具有内在的优势。新兴的 IT 公司在短时间内无法像大企业那样拥有忠实的客户、知名的品牌、无形资产、企业规模、可靠的供应商以及全面的市场支配力。另外，成功的大企业还拥有合理的流程、制度和丰富的人力资源，这些要素都是长期积累起来并且是相互补足的。尽管拥有上述这些优势，但是如果大企业不能对自身体系进行必要的改革，他们向电子商务的转移仍将非常艰难。

大多数企业管理者对于他们的企业在电子商务中应该处于何等位置，都有一个相应的预期。因此，他们很清楚，把企业的整个价值链成功地整合到互联网上将给他们带来怎样的收益。他们知道电子商务改革的好处：降低成本、提高生产力、加速商务流程。然而，需要进行的改革是庞杂而且不容易理出头绪的，因此，他们很难将他们的预期变成现实。许多企业管理者都患上了好高骛远症，他们认为，明确眼前应做的事就意味着目光短浅。如果成功无法隔夜而至，他们就开始变得没有耐心，于是便开始尝试跳过一些步骤，而这些步骤对创造一个稳定的、可获利的商务模式来说却是必不可少的。

在这样一个到处充满未知的年代，管理者为了从前一年的混乱中推理出下一年的增长，已经犯了形形色色的错误。但是，无重点的尝试和上市速度高于一切的年代已经过去了。将一时的狂热与时代潮流相区别的唯一方式是回到商务活动的根本上。为了在第二代电子商务中获得成功，管理者必须理解商务的基本原理，然后在此基础上进行商务运作。本书就是围绕商务活动的基本原理选择的文章，这些文章最初发表在 2000 年和 2001 年的《斯隆管理评论》上。

本书的各个章节为企业的管理者们展开了一个由基本商务规则和工具组成的路线图。这个路线图能够帮助企业在第二代电子商务中走向成功。前六章是关于战略方面的内容。约翰·M. 德菲盖雷多 (John M. de Figueiredo) 介绍了在第二代电子商务中对公司来说最重要的战略问题：如何建立赢利机制，并保证投资能够得到稳定的回报。大卫·菲尼 (David Feeny) 接下来指出了在运作、营销和客户服务方面的一系列机遇。在第三章，苏布拉马尼亚恩·兰根 (Subramanian Rangan) 和罗恩·阿德纳 (Ron Adner) 提醒企业管理者，不要被一些常见的关于电子商务的不真实信息所迷惑，以免犯严重的战略错误。N. 文卡特拉曼 (N. Venkatraman) 接着提出了帮助企业绕开麻烦的最佳方案：按部就班的网络基础设施建设策略指南。莱斯利·P. 威尔科

克斯 (Leslie P. Willcocks) 和罗伯特·普兰特 (Robert Plant) 接下来论证了企业应该更注重获得市场的领导地位, 而不是技术上的领导地位。在战略部分的最后一章, 克莱顿·M. 克里斯坦森 (Clayton M. Christensen) 说明了竞争优势的概念在电子商务领域与其在现实世界一样重要。

接下来的六章着重于营销、组织和技术方面的战略的实施。格伦·厄尔本 (Glen L. Urban)、法里纳·苏丹 (Fareena Sultan) 和威廉·J. 奎尔斯 (William J. Qualls) 开篇就讨论了在网络上获得客户忠诚度的重要性和为了建立这种客户忠诚度企业所必须遵从的三个步骤。托马斯·H. 达文波特 (Thomas H. Davenport)、吉恩·G. 哈里斯 (Jeanne G. Harris) 和阿雅·K. 科利 (Ajay K. Kohli) 接着描述了一些真正了解自己客户的企业的最好例证。吉尔·麦克威廉姆 (Gil McWilliam) 和鲁斯·L. 威廉姆斯 (Ruth L. Williams) 及约瑟夫·科思伦 (Joseph Cothrel) 所著的两章则讨论了互联网团体的重要性, 这些团体如果建立和运作得当, 将产生很大的战略价值。最后两章是关于技术的, 艾伦·麦科马克 (Alan MacCormack) 讨论了进化方法对于开发一个软件解决方案的重要性。M. 林恩·马库斯 (M. Lynne Markus)、布鲁克·曼维尔 (Brook Manville) 和卡罗尔·E. 阿格雷斯 (Carole E. Agres) 探讨了开放源代码领域在组织方面的运用给我们的启示。

满足客户的需求和为投资者带来真正的利益是第二代电子商务的标志。为帮助企业实现这两个目标, 我们通过本书所收集的这些文章, 将最有价值的研究成果提供给各类企业的高级主管。文中提供了许多方案, 有助于企业建立并实施有效的电子商务策略。

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118

Contents

目录

导言 \ 1

第一部分 战略

第 1 章 在第二代电子商务中寻求持续的获利能力 \ 3

第 2 章 电子化商机的商业价值 \ 27

第 3 章 互联网创造利润的七个误区 \ 49

第 4 章 制定网络战略的五个步骤：如何在网络中找到落脚点 \ 69

第 5 章 通往电子商务的领先之路：从“商店获益”到“点击赢利” \ 97

第 6 章 竞争优势的过去和未来 \ 121

第二部分 执行

第 7 章 以信任为核心的互联网战略 \ 135

第 8 章 如何深入了解客户 \ 157

第 9 章 通过在线社区打造更强势的品牌 \ 183

第 10 章 四种经营在线社区的巧妙方式 \ 207

第三部分 技术

第 11 章 有效的产品开发实践经验：互联网企业如何生产软件 \ 233

第 12 章 虚拟组织运作的奥秘何在 \ 255

译者的话 \ 280

第一部分

战 略

第 1 章

在第二代电子商务中寻求持续的 获利能力

约翰·M. 德菲盖雷多

美国最有名的投资管理者之一，波克夏·哈萨威（Berkshire Hathaway）公司的总裁沃伦·巴菲特（Warren Buffett）曾在去年谈到，如果让他教授 MBA 金融方面的课程，他会在期末考试中提出这样一个问题：你将怎样估价一个网络公司？他认为任何做出回答的人都将过不了关。

显然，通过资产或利润来估价一个电子商务公司是非常困难的，因为大部分电子商务公司的资产和利润都很少。实际上，即使是对那些收入不断增加的电子商务公司，也很难用敏感的金融估价模型进行估价。然而，在过去两年中，电子商务股票价格的增值却是非常可观的，达到了年增长近 100 个百分点，五年增长 1 100 个百分点的水平，其市场股本甚至超过了在纽约证券交易所中被广泛认可并具有极强增

长势头的零售公司。^[1]

到 2000 年 4 月 20 日为止, 亚马逊网上书店 (Amazon. com) 的市场资本总额已高达 183 亿美元。但该公司表示, 他们每年的收入只有 16 亿美元, 而且从未赢利。eBay 公司 (eBay Inc.) 的市场价值是 196 亿美元, 而它在 1999 年的年收入只有 2.25 亿美元, 利润也只有 1 100 万美元。为了正确估计这些 dot-com 的价值, 我们看一下西尔斯·罗巴克公司 (Sears, Roebuck and Co.): 该公司只有 142 亿美元的市场价值, 但去年的净收入超过了 13 亿美元, 年度收入则超过了 320 亿美元。与此类似, 美国联邦快递公司 (Federal Express Corp.), 这个拥有大量资产的传统公司, 仅仅被估价为 109 亿美元, 尽管它自称有近 7 亿美元的利润、近 180 亿美元的销售额, 并且将必然会从 dot-com 革命期间的订单中获得更多的利润。

实际上, 这些市场数据表明, 即使是在今年春天的市场震荡之后, 投资者还是宁愿拥有一个像亚马逊网上书店这样一个小且几乎无利润的电子商务公司, 而不愿拥有像西尔斯这样比亚马逊网上书店大 20 倍、令世界瞩目的赢利零售公司。

管理者认为股票估价的这种现象是由于市场的反复无常、风险资本家的投机以及日交易者的不理智而造成的, 因此, 他们通常对这种现象置之不理。但是, 却有数十亿美元以及成千上万的在商业和技术上最具才华的人都投入到 dot-com 的浪潮当中。然而, 有了金钱和人力资本的投入, 电子商务就能够接替零售业, 并使传统的销售成为过去吗? 现有的这些品牌会很快被新的电子商务品牌取而代之吗? 或者, 这只不过是一时的流行时尚?^[2] 毕竟, 以前也有过新技术给市场带来泡沫的例子。在 19 世纪 80 年代, 许多建立在电力这种新技术之上的公司, 他们的股票价格转眼间就暴涨了 1 000 个百分点。但对投资者来说, 事情很快就变得明朗了——电力技术将花上几年或几十年的时间才会给这些公司带来回报。因此, 电力公司的股票价格达到顶点不到

两年，就跌到了以前价格的 5% 到 15%。

企业战略专家们应如何区别那些将会引人注目并产生利润的电子商务和那些在商品市场结构中很快就会消失的电子商务类型呢？在一定的行业结构和公司实力背景下，对产品品质、信息传递、信誉以及风险所充当的角色的理解能帮助我们回答这个恼人的问题。对在线零售交易市场细分的分析能使我们了解那些能够使企业获利的行业和产品特性。这些发现引出了一系列特定细分市场的战略，公司可利用这些战略来达到高于行业平均水平的利润，并且可以获得较高且持续的市场价值。

电子商务产品的序列

在网络上，所有的商品都是不同的，每种产品都具有各自的属性，同一属性又有不同的水平。我们可以从一个重要角度对商品进行区分，这个角度就是客户在网络中可辨识出产品品质的能力。在序列的一端是标准化商品，我们可以很清楚地描述出这些产品的品质，并且可以对其做出承诺。像石油、纸夹和股份等都属于这一类产品。而在序列另一端的产品，对其品质的感知则会因顾客的不同而不同，也会因产品的不同而不同，比如农产品、旧车、艺术品等。商务人士理解了零售商在网络上传达出某种类别产品的品质、可靠性和一致性的难度，才会去战略性地思考对于不同类型的电子商务风险投资，如何才能获得相对长期的成功。我们在桶装石油和原创油画的序列之间取四个点，并依次对其进行研究。^[3]在这四个点之间还有许多产品点，但这四个点对于理解电子商务动态已经起到了一定的参考作用。（见图 1-1）

标准化商品（Commodity Products）

标准化商品的电子商务已经出现了几十年了。只要打开《华尔街