

工商管理优秀教材译丛

管理学系列

I

Internet Business Models and
Strategies (Second Edition)

电子商务教程与案例

互联网商务模式与战略

第 2 版

(美) Allan Afuah Christopher L. Tucci 著

李明志 等

译



清华大学出版社

电子商务教程与案例

互联网商务模式与战略

第 2 版

(美) Allan Afuah Christopher L. Tucci 著

李明志 等 译

Internet Business Models and Strategies
(Second Edition)

清华大学出版社

北 京

Allan Afuah, Christopher L. Tucci

Internet Business Models and Strategies: Text and Cases

EISBN: 0-07-251166-4

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Tsinghua University Press under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2004-3596

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

电子商务教程与案例:互联网商务模式及战略/(美)奥弗尔(Afuah, A.), (美)得希(Tucci, C. L.)著;李明志等译.—2版.—北京:清华大学出版社,2005.3

(工商管理优秀教材译丛·管理学系列)

书名原文:Internet Business Models and Strategies: Text and Cases

ISBN 7-302-10406-9

I. 电… II. ①奥… ②得… ③李… III. 电子商务—高等学校—教材 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 007641 号

出版者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机:010-62770175

地址:北京清华大学学研大厦

邮编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:王青

印装者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×260 印张:26.25 插页:2 字数:592千字

版次:2005年3月第1版 2005年3月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-10406-9/F·1067

印数:1~4000

定价:45.00元

译者序

电子商务教程与案例：互联网商务模式及战略
Internet Business Models and Strategies

互联网的发展已有几十年的历史,而电子商务作为一种全新的商务模式,在全球范围的蓬勃兴起不过是最近十来年的事情。互联网在 1992 年下半年至 1993 年上半年间被引入我国。1994 年,国家公用信息网建设完成,并正式接入互联网,标志着我国互联网时代的诞生。人们对于我国电子商务前景的看法可以说是莫衷一是。乐观的看法认为,互联网和电子商务给我们带来了前所未有的契机,我们可以越过西方市场经济发达国家所走过的一些历程,利用电子商务来缩短与他们之间的差距。悲观的看法认为,由于我们国家建立市场经济的时间还很短,同发达国家相比,存在诸如信用制度不完善、物流配送无法保证等瓶颈制约,电子商务离我们还很遥远,我们还是应该花精力在传统经济上。

即使是在美国这样的发达国家,人们对电子商务的认识也是历尽曲折,目前还没有统一论,这从与电子商务有关的高科技股股市的跌宕起伏可见一斑。20 世纪末,由于消费者、企业界和投资者对电子商务前景的普遍看好,网络股如日中天。可从 2000 年 4 月起,这些与电子商务有关的高科技股全线崩盘,这种趋势一直持续至今。对于众多被投资者寄予厚望的网络公司破产的消息,人们已是司空见惯。电子商务的从业者和学术界都在思考一个问题,从长远来看,哪些商务模式会存活下来呢?

为了破解这些谜团,我们就需从电子商务最根本的特征上去寻找答案。本书为我们提供了分析电子商务现象的一个工具和框架。首先,本书通过林林总总的电子商务现象,澄清了许多最基本的概念,如互联网的 10 个最基本的特征、电子商务模式应该包括的内容、互联网价值结构、基本竞争策略等。其次,本书紧紧围绕企业绩效这一主题来组织全书的内容,结构合理、逻辑清晰。最后,本书的第二部分介绍了 17 个电子商务经典案例,来帮助消化和理解第一部分的理论,两部分互为补充,相得益彰。

市场上有关电子商务的书籍可谓汗牛充栋,但多数都是对一些时髦概念的炒作,真正有理性的分析并不多见。本书的问世可以说是弥补了一个空白。本书可以作为高等院校电子商务相关课程的教材,也可供从事电子商务的管理者和研究人员参考。

本书的第一版由清华大学出版社于 2002 年出版,译者为李明志、郭春磊、史晓珣。第二版中更新的内容由清华大学王晓晨、刘启、陈志伟、袁韦同学翻译,他们还对第一版中保留下来的内容做了全面的修订,最后由我负责全书的统稿工作。

由于时间紧迫,加之译者的水平有限,书中的缺陷和错误在所难免,敬请广大读者批评指正。

李明志

2005 年元旦于清华园

电子商务教程与案例：互联网商务模式及战略

序言

电子商务教程与案例：互联网商务模式及战略 Internet Business Models and Strategies

从风险投资家到CEO,几乎所有需要管理或从事与互联网内容有关的商务人员的字典中都收入了“商务模式”一词。但除了互联网和商务模式对企业的重大意义,以及对这两个题目爆发的兴趣之外,还没有一所商学院的教科书详细阐述互联网对公司业绩的影响。

在本书中,我们对战略管理和技术管理进行了深入的研究,并得出了一个系统的框架,使读者能够清楚地理解哪些因素决定了公司的业绩。我们提出了一些概念和工具,以及商务模式在互联网环境中的中心地位,便于学习管理的学生去分析和构造商务模式,特别是互联网商务模式。本书给出的理论框架使读者能够使用更多概念,基于理论地分析评论那些面临互联网挑战的互联网初创公司和传统经济中的公司,评论所建立和正在实施的互联网商务模式和战略具有的优势,并可以对初创公司的价值做出合理评价。

在本书的前一部分,我们探讨了建立互联网商务模式所涉及的概念,以及用于分析和评价商务模式的工具。每一章还包括讨论题和关键词,使读者能够进一步深入理解每章的内容。本书后面的部分提供了一些案例,有纯互联网公司,也有传统公司。它们都需要规划和实施成功的商务模式和战略,使它们在面对互联网的时候能够获得、保持或加强自己的竞争优势。

据我们所知,还没有哪本书讨论过互联网对公司业绩影响这一核心问题。这不是说没有论述电子商务或互联网带来的影响方面的书籍,而只是说,这些书中没有集中讨论涉及商务方面的问题,特别是互联网对商务模式和公司业绩影响的问题。

目标读者

本书会使那些对涉及互联网的业务进行管理的人产生兴趣。本书适合那些正在做电子商务、希望获得风险投资的人,那些管理风险基金的人,以及其他相关人士阅读。本书的目标读者还包括那些计划去风险资本公司工作的人,他们必须了解他们的融资对象的商务模式的前景;那些计划去互联网初创公司或传统公司工作的人,他们必须真正领悟互联网,直面它的挑战,巩固自己的竞争优势;那些计划去咨询公司工作的人,他们必须能够处理客户提出的有关互联网方面的咨询任务;还包括那些计划去投资银行工作的人,他们必须对某项互联网业务做出估价;甚至包括政府工作人员,他们在制定影响公司业绩的政策时必须考虑互联网的影响。因此,学生和管理者们会发现这本书很有用处。读者可以在自己职业生涯的各个阶段参考本书的内容。

商学院研究生教学计划

本书对商学院来说可以有四种不同的教学计划：(1)它可以作为战略、市场营销、创业领域中单独的电子商务战略课程，或其他与电子商务相关的独立职能性领域的课程；(2)它可以作为核心战略课程的一个部分，其中特别强调互联网商务模式；(3)它可以作为管理信息系统(信息技术、计算机信息系统)课程的一部分，将作为信息技术的互联网和公司业绩联系起来——就是说，这部分重点放在如何从信息技术中获得利润；(4)作为商学院中众多适用于电子贸易/数字经济、集中教学、院系及学位计划的有关互联网商务模式的选修课程之一。

本科生计划

本科生对 Web 的掌握正在不断增强。不仅如此，他们中的很多人毕业后都会去涉及互联网或应用某种商务模式的公司工作。很多人是在大学里接触到互联网业务的，也有很多人是在毕业后才接触到的。现在向学生们讲授的互联网课程主要集中在技术、交易和与现实世界的联系等方面，很少注意到将这些技术与公司业绩联系起来。本书对于本科生课程来说，提供了有关战略、电子商务、计算机/管理信息系统、信息技术、创业或市场营销方面的知识，因此是非常有用的。

对管理者的锻炼

每一个需要对互联网商务模式和战略的制定和执行负有责任的管理者或某一方面的专家都会发现本书非常有用。本书也非常适合咨询人员、风险投资家，他们分析评价，有时甚至要为初创的公司或传统公司制定它们的商务模式和战略。

我们对互联网、技术管理和战略的兴趣是在过去 20 年中建立起来的，这些能够使我们在这场技术变革中获得利润。我们对这些问题的兴趣起始于我们在硅谷工作的不同时期，后来我们一起成了麻省理工学院技术创新管理方向的博士生。再后来，阿兰到密歇根商学院教授技术和创新管理以及战略管理课程，而克里斯到纽约大学 Stern 商学院讲授技术创新和新产品开发、战略管理和运作管理。我们希望读者能够与我们一样拥有对这方面研究的热情。我们欢迎读者在我们的网站上(www.mhhe.com/afuahucci)提出你们的想法和宝贵意见。

阿兰和克里斯

分别写于安阿伯和纽约

致 谢

电子商务教程与案例：互联网商务模式及战略 Internet Business Models and Strategies

本书是一项集体成果，在此我们希望向各位为本书作出贡献的人士表达感谢之情。首先，本书的许多框架和概念都是基于几方面的文献，包括战略管理、技术管理、经济学以及产业组织理论。因此我们要对本书中曾经援引过其成果的学院、咨询顾问、从业经理以及其他研究者表示感谢。同时我们也从我们在 MIT 的战略和技术创新管理小组的导师们那里获益匪浅，尤其是 Michael Cusumano, Rebecca Henderson, Ed Roberts 以及 James Utterback。

我们衷心地感谢我们在密歇根大学商学院和纽约大学 Stern 商学院的学生们。本书的很多观点都是由他们进行预备审查的，而本书最后一部分的所有案例也都是他们在我们的指导下写作的。我们在课堂上很具刺激性的互动给予了我们进行这一项目的巨大动力，并且使我们相信，这种聚焦于互联网对战略的影响的教材是很有意义的。特别应当提出的是其中的两个学生。Denise Banks 是一个专业的读者，对手稿在细微之处提出了很多建议。Alison Matochak 是一位令人难以置信的研究助手，对手稿提出了很多有益的意见，并撰写了每章的小结、关键词和讨论题。此外我们还从以下研究助手处获得了帮助，他们是 Angel Cordero, Jennie Ma, Monica Malhotra 和 Bryan Sloane。

本书经过了一个同事审阅过程，我们非常感谢审阅者对于草稿提出的有益的建议、深刻的意见以及具有建设性的批评。我们要感谢 Robert Brooker (Gannon 大学), Anthony F. Chelte (西部新英格兰学院), George S. Cole (新加坡大学), Stéphane Gagnon (McGill 大学), John H. Gerdes, Jr. (加利福尼亚州河岸大学), Benjamin Gomes-Casseres (Brandeis 大学), Haym Hirsh (Rutgers 大学), James A. Howard (马里兰大学), Ronald Lamprecht (哥伦比亚大学), Brian Lindquist (凤凰城大学), Timothy Mills (凤凰城大学), James G. Morris (威斯康星州麦迪逊市大学), B. P. S. Murthi (达拉斯的得克萨斯州大学), d. t. ogilvie (Rutgers 大学), Ralph Oliva (宾夕法尼亚州立大学), Mihir Parikh (技术 & 企业工艺大学及学院), Srinivasan Ragothaman (南达科他州大学), Kenneth Sardoni (凤凰城大学), Bindiganavale S. Vijayaraman (阿克伦城大学)，还有四位匿名的评论者。

Jennifer Roche 是本书第一版的执行编辑，她沉着地开始此项工作，并以一种专业、公正和热情的方式引领这项工作通过各个阶段。很明显，从我们与 Jennifer 以及总编 Mike Junior 的早期互动中，McGraw-Hill/Irwin 就“明了”了互联网及其对商学院教育课程的影响。除了我们之间的主要联系，在本书第一版出版发行的背后还有一个完整的制作队伍。包括 Barb Block, Ellen Cleary, Elizabeth Degenhard, Laura Griffin, Tracy

L. Jensen, Michael R. McCormick 和 Jennifer McQueen。Ellen 显然应该因她为第一版所做的强大市场营销而受到称赞。在第二版的工作中,我们与 Tammy Higham 和 Cathy Schultz 的密切合作非常愉快,同时也对 John Biernat, Marianne Rutter, Lisa Nicks, Adam Rooke, Craig Atkins, Michael McCormick 和 Ryan Blankenship 的幕后工作深表感谢。我们对他们每一位的专业性和办事能力都印象深刻。

最后,我们要向克里斯的妻子卡罗林一直超越责任所提供的帮助表达最热忱的谢意。不只是为了容忍我们(以及她)的工作狂一样的时间表,还有她为我们的手稿提供的出色的编辑能力。

出版者的话

电子商务教程与案例：互联网商务模式及战略
Internet Business Models and Strategies

教师辅助资料

网上教师手册

作者准备的教师手册包括教学建议、案例注解、教学大纲范例以及附加辅助资料。要获得此手册可以登录本书的相关网站 www.mhhe.com/afuahtucci2e。

网站：www.mhhe.com/afuahtucci2e

该网站提供教师资源材料以及教师们与作者接触的机会；传递和分享各种要领、资源和其他材料；并获得有关电子贸易的教育链接的使用权。请联系你的 McGraw-Hill/Irwin 销售代表获取这些隐蔽资料的口令。

通过 Primis 获得定制版本以及最新更新的案例

本书的内容也可以通过 Primis Online 获得，一个巨大且不断增长的数据库为你提供自主选择所需内容的机动性。你可以轻易地在 www.mhhe.com/primis/online 上建立一个本书的客户版本。此外你还可以获得与本书配套的更新案例。

Pageout：你自己的免费课程网站

使用 Pageout 你可以获得一个单独的网址作为你所教授课程的主页。这不需要任何关于 HTML 的准备知识，不需要长时间的编码，也不需要你自己的设计技巧。轻松跟进的模板帮助你迅速并且专业地创建自己的网站。Pageout 互动课程提纲提供一个空间让你加入自己的内容，创建网页链接，以及布置作业。Pageout 还具有网上成绩册和讨论区。

Pageout 由 McGraw-Hill 提供，而最好的是，使用 McGraw-Hill 的权限是免费的。欲知更多详情，请联系你的 McGraw-Hill/Irwin 销售代表。

学生辅助资料

网站：www.mhhe.com/afuahtucci2e

本书的这个相关网站为学生提供学习工具的使用权、与作者联系的机会、回顾相关电子贸易和电子战略的链接，等等。

目 录

电子商务教程与案例：互联网商务模式及战略 Internet Business Models and Strategies

译者序	3
序言	5
致谢	7
出版者的话	9
第一部分 互联网	
第 1 章 概述	3
业绩的决定因素	3
商务模式	4
环境	4
变化	5
互联网	6
互联网商务模式	6
互联网商务模式与战略	6
第一部分：互联网	7
第二部分：商务模式中的组成部分、连接环节、动力机制 和评价方法	7
第三部分：竞争环境和宏观环境的作用	8
第四部分：概念、模式和工具的应用	8
第五部分：案例	8
注释	9
第 2 章 互联网技术和价值网络概述	11
定义和历史	11
什么是互联网和万维网？	11
互联网和万维网的历史简述	13
互联网价值网络	15

用户	18
通信服务	20
供应商	22
注释	26
第3章 互联网改变竞争环境的特性	28
互联网的特性	28
媒介技术	28
无处不在	29
网络外部性	29
分销渠道	30
消除时间局限	30
减少信息的不对称	30
无限虚拟容量	31
低成本标准	31
创造性的破坏	31
减少交易成本	32
互联网对于 5C 的影响	32
协调	32
商务	34
社团	36
内容	36
交流	37
对各种产业的启示	37
互联网交易的局限	38
不可述信息	38
人	38
注释	40

第二部分 商务模式中的组成部分、连接环节、 动力机制和评价方法

第4章 商务模式的组成部分	45
互联网商务模式	45
商务模式的组成部分和连接环节	46
商务模式组成部分的基本原理	46
利润点	48
客户价值	48

差别化	49
低成本	50
范围	50
定价	51
市场占有率和收益率是极为重要的!	52
增长就是收入	52
锁定	52
定价的种类和互联网的影响(动态定价)	53
收入来源	54
关联活动: 进行哪些活动以及何时进行这些活动	55
进行哪些活动	55
何时进行这些活动	57
实施	57
结构	57
系统	58
员工	59
能力	60
资源	60
竞争力	60
竞争优势	61
持久性	61
阻塞策略	61
快跑策略	62
协同策略	62
成本结构	63
注释	65
第5章 商务模式的动力机制	68
谁从技术变革中受益?	69
辅助资产模型	69
对互联网的启示	70
辅助资产模型的战略含义	70
决定企业的辅助资产	71
开发新技术	72
关于技术变革的模型	73
案例: 网络公司的兴衰	83
我们本应预料到网络公司的衰败吗?	83
在网络公司和传统公司的竞争中, 谁会获胜?	83
注释	86

第 6 章 商务模式的一种分类法	88
商务模式的一种分类方法	88
佣金基础	89
广告基础	91
销售增值基础	92
生产基础	93
转介费基础	94
订阅基础	94
服务费基础	95
综上所述：四大基本因素以及分类法	95
利润点	97
收入模式	97
商业策略	97
定价模式	98
注释	100
第 7 章 价值结构和互联网	102
价值创造与组织技术	102
价值链	104
生产商的价值链	104
互联网对价值链的主要活动有什么影响	105
价值商店	107
价值创造逻辑和服务的准备	107
价值商店的主要活动	108
互联网是怎样影响价值商店的主要活动的？	109
价值网络	111
价值网络业务的例子	111
价值网络的主要活动	112
公司的价值结构要与其所进行的活动相适应	115
注释	118
第 8 章 新创立的互联网公司的评估和融资	120
什么时候变现？	120
公司的生命周期	120
较早收回	121
IPO 过程	121
互联网对 IPO 过程的影响	122
公司的估价	122

现金流法.....	122
市盈率法.....	124
价格/收入增长(PEG)比率法	124
对尚未赢利的业务估价.....	125
公司和产业替代法.....	125
商务模式法:收入和现金流发生链	126
市场价值对融资投资策略的启示.....	126
智力资本:对各部分的估价	127
智力资本的组成.....	128
初创的公司的融资.....	129
内部来源:资产和活动	129
股票.....	130
债务.....	131
辅助资产.....	132
注释.....	133
第9章 商务模式的评价方法	135
对商务模式进行评价的相关因素.....	135
对赢利性的衡量.....	136
对利润的预测因素的衡量.....	136
对商务模式各个部分的衡量.....	137
Juniper Networks 的案例.....	141
网络产业.....	141
Juniper Networks 公司的历史.....	143
Juniper 的公司战略	144
Juniper 刚开始的成功	144
Juniper 赢得市场份额	145
Juniper 的竞争者	147
处在十字路口的 Juniper	148
评价 Juniper 网络商业模型	148
Juniper 网络的商务模式有多少可行性?	148
Juniper 应该进入企业路由器市场吗?	152
注释.....	153
第三部分 竞争环境和宏观环境的作用	
第10章 竞争环境和宏观环境	157
环境是公司业绩的决定因素之一.....	157
竞争环境.....	158

产业的特征和成功的关键驱动因素	158
互联网和业绩决定因素中的环境因素	159
互联网对产业环境的影响	159
互联网的多种力量	161
对 ISP 的“五力”分析	161
产业分析重要的一点	162
合作/竞争者和产业动力机制	163
合作/竞争者	163
产业动力机制和发展	163
宏观环境	164
对业绩的影响	164
注释	167

第四部分 概念、模式和工具的应用

第 11 章 高级管理者和互联网	171
竞争优势和高级管理者	171
已有的公司与新进入者	172
管理传统经济中的已有公司	172
管理新进入者	175
战略的制定和实现	177
变革与战略管理过程	177
公司现在处在哪一位置	177
公司下一步应该向哪里发展	180
公司如何才能达到目标	180
实施	182
高级管理者的个人角色	183
开拓者	183
监护者	183
注释	186
第 12 章 互联网商务模式案例分析	188
Amazon.com; zShops	188
Amazon.com	189
亚马逊的多样化策略	191
zShops	193
电子商务产业	194
竞争者	194
威胁	194

令 zShops 进退两难的窘境	195
zShops 的新产品概念是什么,以及它怎样为这些利益相关者带来价值	195
zShops 如何向客户提供价值	196
zShops 如何向商家提供价值	197
zShops 如何为亚马逊增加价值	197
亚马逊需要进行哪些与价值结构相连的活动	198
价值网络的组成部分	198
亚马逊是否掌握了关键资产	199
互补资产	199
zShops 是否是亚马逊一个有前景的发展战略	200
对商务模式各个部分的分析	200
建议: 亚马逊是否面临品牌和声誉的风险	202
注释	204
附录 互联网络协议,更多细节,进一步阅读	205
互联网是怎样运行的?	205
支持协议的公司	207
进一步阅读	208

第五部分 案 例

案例 1 Broadcast.com	213
案例 2 Webvan: 零售业的彻底变革	220
案例 3 Reflect.com: 破釜沉舟	230
案例 4 VerticalNet: B2B 的新面貌	241
案例 5 LiveREADS: 为初创的电子图书公司估值	256
案例 6 Beyond Interactive: 互联网广告和烧钱	266
案例 7 Hotmail: 待售的免费电子邮件	279
案例 8 GMBuyPower.com: 经销商请注意	286
案例 9 iVillage: 女性网站的创新	298
案例 10 eBay, Inc.: 互联网拍卖市场的多样化	306
案例 11 微软: Xbox 在线	316
案例 12 太阳微系统: 为 Java 而升起	334
案例 13 OSCar——资源开放的汽车计划	345
案例 14 E* Trade: “渴望与众不同”	354
案例 15 RIM 公司与黑莓: 无线电子邮件……惹人喜爱的应用程序?	366
案例 16 Sprint PCS 公司: 在无线通信战争中取胜?	377
案例 17 纳普斯特: 盗版市场的在线巨人	391

第一部分

互 联 网

第1章 概述

第2章 互联网技术和价值网络概述

第3章 互联网改变竞争环境的特性

—— 电子商务教程与案例：互联网商业模式及战略 ——
Internet Business Models and Strategies