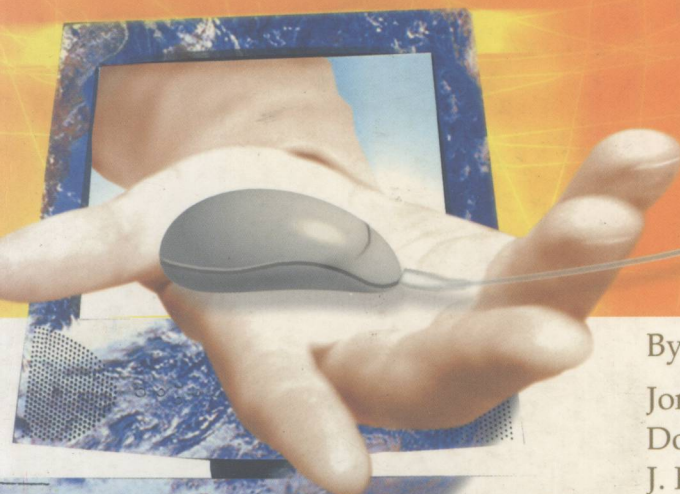


The Clickable Corporation

e 觸即發

掌握電子商務 8 大優勢

Successful Strategies
for Capturing
the Internet Advantage



By

Jonathan Rosenoer
Douglas Armstrong
J. Russell Gates

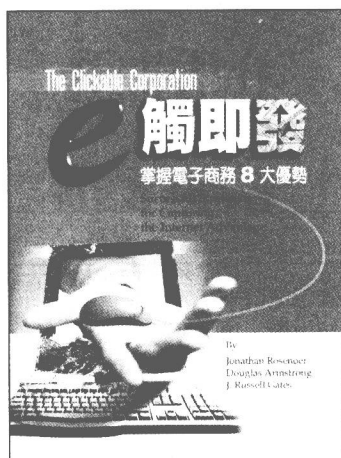
洪裕翔 譯

F713.36
200135

港台書室

財經企管 ②15

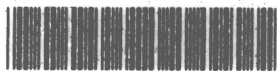
封面設計／江儀玲



e 觸即發
——掌握電子商務8大優勢

The Clickable Corporation

—*Successful Strategies for Capturing the Internet Advantage*



00873395

強納森·羅瑟納、道格拉斯·阿姆斯壯、羅素·蓋茲 合著
洪裕翔 譯

By Jonathan Rosenoer, Douglas Armstrong and J. Russell Gates

e觸即發：掌握電子商務8大優勢 / 強納森·羅瑟納 (Jonathan Rosenoer), 道格拉斯·阿姆斯壯 (Douglas Armstrong), 羅素·蓋茲 (J. Russell Gates) 合著; 洪裕翔譯. -- 第一版. -- 臺北市：天下遠見出版, [台北縣三重市]：黎銘總經理2000〔民89〕

面；公分．——（財經企管；215）

譯自：The Clickable Corporation: Successful Strategies for Capturing the Internet Advantage

ISBN 957-621-721-0（平裝）

1. 電子商業

490.29

89010054

訂購辦法：

◎ **網路訂購**

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇。

天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

◎ **請至鄰近各大書局選購**

◎ **團體訂購，另享優惠。請洽讀者服務專線：（02）2662-0012**

單次訂購超過新台幣1萬元，台北市享有專人送書服務。

◎ **信用卡傳真或郵遞訂購**

可直接傳真：（02）2662-0007 2662-0009

或與本公司讀者服務部聯絡：（02）2662-0012

或直接郵寄：台北市松江路93巷1號2樓

傳真和郵寄請勿重複動作，以免重複訂購

◎ **郵撥訂購**

請利用郵政劃撥、現金袋、匯票或即期支票訂購

劃撥帳號：1326703-6

戶名／支票抬頭：天下遠見出版股份有限公司

◎ **海外讀者服務專線**

電話：886-2-2662-0012

傳真：886-2-2662-0007；886-2-2662-0009

譯者簡介

洪裕翔

美國加州蒙特瑞國際研究學院(Monterey Institute of International Studies) 翻譯研究所碩士，專事財經、商業、生態與科技翻譯。譯有《價值的迷失》與《價值投資法》等書。

前言

新價值的誕生

金融市場目前正對我們透露著一個訊息：組織創造財富的過程現在已經改變了。本書更明確地指出，網路正是這個改變的關鍵。

以前事情很單純，公司的價值是由資產價值來衡量的，而資產價值大體都反應在帳面價值上。大約二十年以前，市場價值對帳面價值的比率為1，今日則超過4。這到底是怎麼一回事呢？為什麼微軟（Microsoft）與亞馬遜書店（Amazon.com）的市場價值飆升，而傳統公司卻獨自憔悴？因為華爾街已經認清今日推升公司價值的，不再僅是傳統的金融與有形資產，同時也包括了資訊時代的資產。

在土地時代，擁有土地的人就等於坐擁利潤；在工業時代，掌握生產與分配方法的人就可以當家；而在資訊時代，創造財富的引擎一般則是不列入帳面價值的資產——我們稱此為一般公認會計原則（Generally Accepted Accounting Principle, GAAP）缺口。能夠充分說明市場價值革命的資產是：客戶、聯盟、人與可組織的知識。

當前，不論是運用資訊或取得產銷新商品或服務所需知識，都要建立在一種新連線形式的基礎上。我們稱之為網

路。它無所不在且成本低廉，同時這兩項特質還會隨著電信管制的逐漸解除與全球標準的發展而日益顯著。相關內容的探索速度愈來愈快，新形態的服務商機也愈來愈快浮現。目睹了像雅虎（Yahoo）這種超級新星的崛起，大家更是致力於新連線的發掘，藉以強化其資訊資產的應用。

「達康」（.com）今日在創造財富上所扮演的有力角色，已促使許多公司深入思考網路將會對它們現有的業務模式帶來什麼樣的衝擊。邦諾書店（Barnes & Noble）已承認亞馬遜書店是個威脅，並且也加入網路競爭。而像喜互惠（Safeway）這類超市是否會上網呢？雅虎這類公司會不會控制生產、服務與商業情報的主要入口呢？

在本書中，你可以先掃描網路在各種產業中對商業的衝擊。例證的範圍從修改網站以便提升銷售，到整個新商業模式的進化過程都有。所有的成長皆是由無所不在且愈來愈便宜的網路連線所賜予的。

《e觸即發》一書中的觀念策略將指引讀者創造財富的新網路機會。最後必可使讀者了解網路在商業應用上的潛力。

我們急需了解的是：網路是一個不可忽略的策略挑戰。決定未來競爭環境的，絕非個別產品市場占有率的爭奪，而是同一市場中不同商業模式的戰爭。

致謝

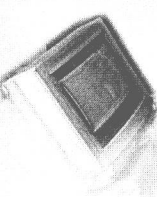
一路點滴在心頭

許多人與許多公司為本書的內容與形式提供了實質的協助與支持。首先我們要感謝安達信（Arthur Andersen，在台會員事務所為勤業會計師事務所）公司以及湯姆士·凱利與史蒂夫·沙麥克（Steve M. Samek）兩人。萬分謝謝他們的支持與鼓勵。

我們也要特別感謝安達信同仁所作出的寶貴貢獻。哈利·華利斯（Harry Wallace）與大衛·雪夫諾（David Shevenaugh）從一開始即與我們一同努力。羅伯·希伯勒（Robert Hiebeler）、布瑞德·卡瑞爾（Brad Carrier）、鍾瑞（Ray Cheung）與大衛·薩可（David Sockol）也給了我們許多無價的建議。更要感謝各公司中接受我們訪問的所有人士，特別感謝他們的耐心。

為我們提供相當協助的同時還有麥達蓮娜·耶希爾（Magdalena Yesil）、仙達·巴利斯（Shanda Bahles）、喬夫·沃克曼（Geoff Workman）、大衛·傑文斯（David Jevans）與潘姆·史都華（Pam Stewart），他們一路協助我們從草稿進展到文案。我們也透過唐娜·卡本特（Donna Carpenter）與文品（Wordworks, Inc.）公司的工作人員克里斯提娜·布朗

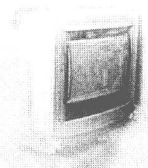
恩 (Christina Braun)、摩里斯·蔻佑 (Maurice Coyle)、福瑞德·迪倫 (Fred Dillon)、艾瑞克·韓森 (Erik Hansen)、蘇珊·希金斯 (Susan Higgins)、蘇珊娜·凱瓊 (Susannah Ketchum)、瑪莎·羅勒 (Martha Lawler)、蘇珊娜·瑪格里斯 (Susanna Margolis)、愛德華·麥克弗森 (Edward R. McPherson)、芭芭拉·尼爾森 (Barbara E. Nelson)、湯尼·波伽利 (Toni Porcelli)、辛蒂·賽門斯 (Cindy Sammons)、約翰·賽門斯 (John Sammons)、喬尼塔·賽門斯 (Juanita Sammons)、吉爾·梭泰 (Jill Sortet)、薩爾·溫斯尼亞 (Saul Wisnia) 與派頓·萊特 (G. Patton Wright) 等人的協助，本書才得以付梓。最後更要感謝本書發行人寶拉·杜菲 (Paula Duffy) 與主編鮑伯·華利斯 (Bob Wallace)，他們寶貴的指導與指引更是無可比擬。



e觸即發

目錄

前 言	新價值的誕生	I
致 謝	一路點滴在心頭	III
第一章	未來就在彈指間	1
	既然現在我們大部分人都 在網際網路上做生意， 就沒人能離開它。	
第二章	滑鼠一按網資訊	15
	分享你的知識， 擷取好處所帶來的成果。	
第三章	滑鼠一按做選擇	33
	幫客戶做個選擇吧！ 然後看著他們選上你。	
第四章	滑鼠一按好便利	49
	給顧客方便， 你會更有效率。	
第五章	滑鼠一按量身定	71
	定做你的商品， 讓購物別具個性。	



第六章 滑鼠一按省錢多 87

分享你的省錢方法，
鞏固你的業績。

第七章 滑鼠一按造社群 103

把客戶聯結起來，
創造生活共同體。

第八章 滑鼠一按多娛樂 123

製造樂趣
製造購買慾。

第九章 滑鼠一按有信任 149

建立信任感，
刺激利潤。

結語 167

中英／英中名詞對照 173





第一章

未來就在彈指間

既然現在我們大部分人都在網際網路上做生意，
就沒人能離開它。

還記得那些讓人深受感動的旅行社經辦嗎？他們就像天賜貴人一般，讓我們不用浪費時間急急地敲打電話按鍵，到處安排行程。他們也像聰明的警探，穿越重重旅程細節的迷宮，直接解決了旅途中從出發到回來的一切問題。

然而，這些人竟漸漸消失了，旅遊產品則成了旅遊業者混戰的犧牲品。但更令人難以置信的是，我們現在所得到的東西甚至比從前還更好呢！由於有了網際網路這個世界上最好用的自己動手做（do-it-yourself, DIY）工具，最佳的旅遊顧問可能就坐在你身邊。

遨遊網路天地間

網路改變了每件事。今天，每個人都可以是自己的旅遊顧問，只要在個人電腦上敲幾個鍵，幾分鐘內就可以輕易找到最佳的票價、飛機、旅館或出租汽車。

因為有幾百萬人（每天以上百萬人次的速度增加中）規律地以56K數據機的速度存取巨大的旅遊資料庫，顧客再也不用像以往一樣把控制權交給別人；權力明顯轉移了，旅客漸漸主導了旅遊業務。

除了旅客之外，整個現象還有誰獲利呢？答案很簡單：成千上萬家精於網路的公司，它們的客戶是全球數百萬個不斷按著滑鼠的電腦用戶。這些公司即是「上網企業」；也正是本書的主題。

上網企業正大幅拉縮過去自己與客戶間的距離。網路上

的買賣雙方幾乎可以立即建立起密切的關係，彼此間的滿意僅需按幾下滑鼠即可達成。

微軟所提供的線上旅遊服務MSN愛彼地阿（MSN Expedia, www.expedia.com），即是個好例子。

微軟原本計畫從二十幾本旅遊指南與雜誌中，摘錄出一片旅遊資訊光碟，想要在二億美元的旅遊指南市場分一杯羹——因為市場似乎已成熟到能接受平面媒體外的更好選擇。

但微軟負責本案的經理里查·巴頓（Richard Barton）卻看到更大的機會。他的觀點是：不只要賣旅遊資訊，還要在網路上販賣真正的旅遊服務。根據他的說法：「那可是二千億美元的產業呢」。

微軟的共同創辦人兼董事長暨執行長威廉蓋茲三世（William H. Gates III，譯註：即我們熟知的比爾蓋茲）批准後，巴頓馬上建立了愛彼地阿網站。一九九六年上線後，它一炮而紅。不到一年，每月上網人數即達十五萬人；兩年內，這個數字更增長到二十倍。今天，這個網站的每月營收超過一千兩百萬美元。

第二章會詳述MSN愛彼地阿為客戶提供何種令人滿意的服務，以及其飛漲的營收從何而來。但該公司絕非特例。

本書主張：網路是百年難得一見的商業機會，是所有公司的新電子淘金之寶。只要這些公司能解開謎團，讓數兆次的滑鼠點選轉變成實際的銷售就可以做到。

往後章節我們會簡介二十五家事實上似乎已解開了謎

底、並為自己開創出新商機的公司。

但是本書也是為其他猶豫不決的公司而寫的。全球有數以千計的企業依然無法下定決心、搞不清狀況、甚或根本不知道網路銷售產品與服務的能力有多強。

如果你的公司也屬此類，你也許有很好的理由去猶豫。或許你曾試過上網，有過很不好的經驗；或許你只是不想去接觸一些自己了解不深的東西；又或者你很懷疑把信用卡號碼送進一個不確定的空間是否真沒問題。

這些理由當然都有根據——假設在你的產業中，網路不會很快成為一項競爭要件。如果這是你的假設，我們建議你再次考慮。我們認為，所有證據都顯示，網際網路的應用將很快（最多五年）就會支配全球各地的各產業。

網路已經是全球性的基礎設施了，就像高速公路與電力一樣。現在很多人都用網路工作。我們認為，沒有網路就無法工作。

你還能猶豫多久呢？你真的要好好分析，而且要很小心地分析。我們很確定可以猶豫的時間已經過了。

檢視錯誤概念

我們自己的假設是，多數人之所以抗拒是對網路有成見所致，或者尚未真正了解網路的驚人優勢。我們先來檢視這些錯誤的概念。

□ 沒有人在網路上賺錢

媒體常常報導毫無獲利的網路公司，但有件事實卻總是被忽略：許多公司之所以花掉的比賺到的還多，原因是它們正在從頭架設基礎設施。華爾街就能了解許多新興網路公司的市值之所以遠遠高於營收數倍，正是因為這樣才能獲得成長所需的資金。

□ 等等看不會有損失

許多公司喜歡讓同業去做開路先鋒，先處理進入網路會遭遇的頭痛問題。但這個策略就沒給邦諾書店帶來什麼好處，它只能眼睜睜看著透過網路賣書的亞馬遜書店捷足先登取得強大優勢（其市值也超過博達集團與邦諾書店的總和）。現在邦諾正在努力追趕中，卻也付出了相當的代價。

□ 網路生意成本太高

它當然不便宜，但許多公司表示：它的利潤遠超過付出的成本。汽車買賣業領導網站電話購車公司（Autobytel.com）的服務需求從一九九六年整年的三十六萬一千筆訂單一路成長，到了一九九八年第二季結束，它的訂單數量更超過九十七萬筆。電話購車向我們保證，它的網路投資已有數倍獲利。思科系統（Cisco Systems, Inc.）的網路營運模式每年為公司營運支出節省了五億美元，而線上銷售更為會計主管與

行銷工程師增加了15%的生產力。思科所獲得的好處，甚至還擴展到招募新血的過程。它們透過網路接受履歷表所降低的招募成本，就高達八百萬美元之譜。

□客戶資料容易遭竊

有些公司觀望的原因是怕失去客戶，他們害怕客戶擔心網路入侵者會偷走他們的信用卡資料。如果這個問題真的無法控制（事實上可以），許多國內大公司不是就無法每週七天、一天二十四小時安全順利地進行數百萬筆信用卡交易了嗎？

□易受對手傷害

人們害怕他們的網站可能會被競爭對手搜刮一空，盜走專有專享的客戶資料、產品與服務專有資訊。但事情根本就不是這樣。

事實上，有些網路公司反而希望它們的競爭對手真的進來窺伺網站。電話購車與冷井銀行（Coldwell Banker Real Estate Corporation），就認為讓競爭對手知道你在賣什麼，在商業上反而更有利。

□網際網路還不夠大

已有超過一億人連上網路了。以目前的成長率來看，五年內就可達十億人——這種規模的加速度與連結是前所未見

的。其實就算在這五年內，全世界大多數人都可能還沒辦法擁有電腦呢！更遑論上網了。這更確定了未來網路的成長可期。如果這規模還不夠大，什麼才算大呢？

這些繆誤已被清除或至少拿出來討論過了。那麼接下來，網際網路的優勢到底是什麼呢？

網路的八大優勢

本書概述的二十五家企業會讓我們看到網路所提供的八種獨特優勢——儘管它們乍看之下，也許與你長年處理客戶的方法沒什麼兩樣。但這些方法可不一樣。差異在「細節」；網路交易一開始不一定會牽涉到推銷員、郵寄傳單或型錄、更遑論店面，顧客行為也不一樣。

網路客戶希望面對的是快速、可靠、好用的界面。他們要的是完美無瑕的產品與服務，只要按一下競爭對手的網站，他們即可輕易進行比較。你想要從他們身上獲利，就要擁有新戰略與戰術，細節留待往後章節再談。

這裡先談我們從二十五家公司實戰經驗裡所歸納出來的八大優勢。

①豐富的資訊

網際網路能使你依客戶的需要以任何細節、任何時間提供有關產品與服務的資訊。再也不用排隊與行銷人員說話，或讀遍型錄了。現在客戶馬上就可以獲得他想知道的一切規格說明、成本、服務期限以及是否與其他產品相容。