

网络困境

与商务新规则

Web Dilemma & the New Rules of Business

<http://www.campus.com>

<http://www.ca>

[美] 劳利·温厄姆 / 乔·萨姆塞 著
胡开宝 译
李云路 赵亮 校

华夏出版社
McGraw-Hill

网络困境 与商务新规则

[美] 劳利·温厄姆 / 乔·萨姆塞 著
胡开宝 译
李云路 赵亮 校

**Web Dilemma
& the New Rules
of Business**

华夏出版社
McGraw-Hill

图书在版编目(CIP)数据

网络困境和商务新规则/(美)温厄姆(Windham, L.)著;胡开宝译.

北京:华夏出版社,2001.1

(中欧—华夏电子商务译丛)

ISBN 7-5080-2316-1

I. 网… II. ①温… ②胡… III. 电子商务—研究 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83958 号

Laurie Windham: *Dead Ahead: the Web Dilemma and the New Rules of Business*

Copyright © 1999 Laurie Windham

All Rights Reserved

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文第一版于 1999 年出版,版权为 Laurie Windham 所有。

本书中文版专有出版权由 Laurie Windham 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2000-4146

网络困境和商务新规则

[美] 劳利·温厄姆 乔·萨姆塞 著

胡开宝 译

策 划:刘力 陆瑜

责任编辑:许云翀

出 版 者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷 者:北京房山先锋印刷厂

经 销 者:新华书店

开 本:16 开

印 张:11.25

版 次:2001 年 1 月第 1 版

印 次:2001 年 1 月第 1 次印刷

定 价:22.00 元

序

爱书的朋友,当你打开这本书,请看一下这篇短序。

什么是电子商务?人们往往望文生义地联想到“网上购物”,进而就把它当作“网上购物”,这是一大误解。任何商务活动总是包括物流、货币流和信息流三个部分。电子商务的本质是商务信息流的电子化、网络化。它可以缩短交易时间、降低运营费用,从而突出地降低交易成本;它可以实现零交期、零库存,保证实时(在线)生产,从而也显著地降低了生产成本;它还可以便利售前与售后服务,方便顾客参与产品开发,从而使商品更符合人性与个性的要求。一句话,它具有无可争辩的优越性和先进性。电子商务的崛起是经济流通领域的一场革命,是不可阻挡、不可逆转的历史潮流。

如果把电子货币及其流通包括在广义电子商务之中,电子商务的意义就更无法估量了。它不仅将在极大程度上决定着 21 世纪企业成败存亡,而且也深刻地改变着人类生活方式和思维方式。因此,电子商务不仅是 21 世纪企业管理人员的必修课,也可以说是 21 世纪人才必须掌握的生存知识。

中欧国际工商学院是根据中国政府与欧盟签署的合作协议、由上海市政府与欧盟政府共同出资创办的工商学院,它的任务就是培养 21 世纪经济全球化的形势下具有国际竞争力的企业家和高级管理人才。因此,它的一个重要的管理目标就是实行“当代化”,即她的硬件和软件包括教学课程和内容,也包括讲授这些课程和内容的教授等等,都要永远站在当代发展的前列。电子商务无疑成为中欧国际工商学院的重头课程。为此,中欧国际工商管理学院和华夏出版社联合推出了这套《中欧—华夏电子商务译丛》,它们都是当代电子商务最前沿的内容,作者都是这个领域中的著名学者。勿庸赘言,这套丛书具有相当高的学术水平和实用性,相信定能给读者们巨大帮助。

电子商务正在实践中快速前进,电子商务的专著也在日新月异地更新。中欧国际工商学院将继续努力,以期为中国电子商务的发展作出一份微薄的贡献。

爱书的朋友,现在,当你准备去付钱购买这本书的时候,定有一种满足感:值得!

刘 吉

2000 年 10 月 28 日

和平里五乐斋

院长寄语

中欧国际工商学院是中国目前规模最大、层次最高的教育国际合作项目。五年多来,在上海市人民政府和欧洲联盟的大力支持下,在企业界、学术界和新闻界的共同关心下,在全体师生员工和校友的共同努力下,学院已经跻身于亚洲一流商学院的行列。在由企业界和学术界参与的《亚洲公司》和《亚洲周刊》的两次评比中,在最佳前 50 名学院中分别排在第 17 和第 13 位。这是中国大陆地区惟一一所入选的工商学院。

然而,学院决不能满足于已经取得的成绩。在未来的五年中,学院将进一步提高办学的质量,致力于“当代化、国际化、市场化和特色化”的建设,从而真正成为培养新一代中国企业家和高级管理人才的基地,成为中国经营环境与国际经营惯例之间的知识桥梁。

学院的校训是“认真、创新、追求卓越。我们有理由相信,经过锲而不舍的努力,学院最终一定会发展成为世界最富盛名的工商学院之一。我们的明天会更美好!

刘吉教授	艾伯特·贝内特博士
执行院长	院长

序

世界瞬息万变

《网络困境》使人联想到企业正以闪电般的速度向既定的方向发展，而这时无从预见的事物突然阻挡了其发展进程，——啪——它们发出尖利的声音，戛然而止。这是个绝妙的比喻，它描绘了网络对许多行业，诸如钢铁制造和酒类销售这样不同的企业所做的事情。我认为我们处于顾客革命的初期，这场革命将永远地改变买卖双方相互关系的前景。

消费者充分享受权利的时代已经到来。由于消费者以前所未有的方式了解信息，如产品定价、有无货源、供应商和货物发送的方式等，便发生了权利的转移——赋予买方确定协议条件的特权。因而，公司如何与刚刚掌握主动权的买方打交道，对于在新的经济形式中是盈利还是亏本很重要。

请看与我们大多数人都有关的常见交易：购买一辆崭新的小汽车。我担任 [www. autobytel. com](http://www.autobytel.com) 董事时，了解到一些与购买汽车流程有关的有趣的资料。撇开汽车工业的制造商和一些汽车销售商所付出的努力不谈，购买一辆崭新的小汽车一直是消费者面临的最令人畏惧的经历之一。数十年所设计的销售流程目标非常简单：让顾客支付最高的价格购买汽车，然后当天把车子开回家。销售商知道倘若你离开展厅没做什么承诺的话，你回来最终决定购买的可能性几乎等于零。因而，买卖双方都经历了达尔文式的适者生存、优胜劣汰的过程；那些已做好讨价还价准备、并具有必胜决心的消费者会以最低价格成交。尽管多年来许多服务已取得长足进步，能帮助消费者更好地理解汽车定价以及购买流程，但没有任何服务得到广泛的应用以改变买卖双方的交易。

最近我与同事和熟人交谈时，发现一个显著的趋势。我所询问的90%的人曾利用因特网购买汽车。尽管这一情况与北加利福尼亚的抽样调查有点不符，但是像 www. autobytel. com 这样网上汽车购买服务的发展如此迅速，从而引起了商人和制造商的关注。一些重要的销售商团体和几

个较大规模的制造商都已宣布，打算利用网络在因特网上促进新旧汽车的销售。

我认为尊重消费者并让他们享受权利的服务将最终获胜。这对于消费者而言是个好消息。由于网络的应用，你可以走进销售商的展厅，而交易的所有细节都已预先确定。你可以喝一杯咖啡，然后将你的新车开走——那么惬意，那么轻松！不久将来的某一天，销售商可以把汽车开到你家或办公室，销售商的作用将永远地改变。在这转变过程中赋予消费者权利的工具是网络，它将迫使那些仍按土方法工作的公司或销售商不得不提供更多的价值，以便在这一过程中继续保留自己的作用。

我觉得这一变化的前景对于消费者和销售人员同样令人满意。作为消费者，购买日益增加的商品和服务时，我不知不觉地使用网络作为第一站。最近 24 个月以来，我在网上购买的商品稳步增加，我想购买的商品也几乎与日俱增。我喜欢在网上购买一些东西，如：书籍、旅游、音乐、玩具、计算机、电子消费产品、酒、银行服务、股票交易、只在网上发表的新闻，等等。实际上，当我在网上找不到需要研究或想购买的东西时，非常失望。应该承认，我很早便对网络情有独钟，但我也看到其他消费者每天和我一样。愿意在网上与公司做生意，这一变化对于顾客而言来得太快。一旦他们上网并做成了第一笔交易，他们便很快愿意在网上做生意。

从营销角度看，我认为招徕顾客、使顾客了解产品、出售产品以及给顾客提供服务的整个过程在这一新时期已发生巨变。不管你是消费者还是购买商品的企业，这并不重要。许多相同的因素正使得购买过程发生转变。近几年来写了许多书，称赞在公司策略的方方面面以顾客为核心、以顾客需求为中心的好处。尽管以顾客为核心这一策略对于保持竞争力至关重要，但是许多公司很难理解顾客的需求和顾客关系的性质，也很难将其融入重要的销售流程之中。

作为前瞻旅游公司的前任首席执行官，我记得曾努力了解如何创造诱人的商品品牌，如何吸引并拥有休闲旅游的顾客群。调查过程中我们了解到，顾客一般对于飞机机票价格以及旅游购物的经历都很失望。他们希望有人解释购买过程，并促成按照“他们的条件”进行交易。例如，其中一个重要“条件”是一周 7 天，一天 24 小时能设计旅游计划并进行交易，这一直是不可能的，因为大多数旅行社的营业时间是从上午 9:00 到下午 5:00，从周一到周五。

了解现有方案为何没有达到顾客的要求是开发网上购物业务的根据，也是前瞻公司创立品牌、做广告、给顾客提供服务、制定总的战略方向的依据。制定公司战略时，消费者的条件是商务模式变化的核心。密切注

视网站,并分析消费者在接触网上的产品以及网站的其他方面内容时的行为,以便在真正的客户资料的基础上进行战略调整,而且这种调整的速度之快是无法想象的。以不断监控网络顾客需求并根据这些需求调整网上体验为前提建立的公司在未来具有竞争优势。

对于我们所有人而言,从奥恩赛尔公司的网上拍卖先驱——杰利开普兰,到网上酒类销售的早期领头羊——沃求温亚兹公司,了解消费者购买各种商品(从被拍卖的计算机到特制的葡萄酒)的偏好一直是企业发展的驱动力。我创立前瞻旅游公司,担任过奥托拜特网站、奥恩赛尔以及沃求温亚兹公司董事,这些经历的共同特点是显而易见的。这些公司比与按传统方式运作的竞争对手更接近顾客。他们正在利用对客户了解,永不止息地改善客户命题,而这正是它们成功的原因。对于大大小小的公司这应该是个警告信号:一场为顾客进行的战斗正在打响,你的顾客正冲锋在前。所有公司有两种选择:要么承认顾客需求的变化并适应其变化,要么为损失很大的市场份额、企业的衰败做好思想准备。这似乎有点戏剧性,但随着顾客控制交易过程,而且由于技术的应用他们可以探讨不同的做生意方式,忠诚便具有新的含义。与顾客成为伙伴,根据他们的条件满足他们的要求,将成为未来的商务关系。

如今,关于客户通过网络交流、交易并因此改变产品供应商的故事很多。这些例子随处可见,从复杂的网络设备到玩具等,而且随着越来越多的消费者需要能替代传统的销售渠道和流程的媒介,这种现象还将持续下去。不同层次的商人应该理解、接受这一系统的变化,不管你是《财富》500强公司的首席执行官,还是小公司的中层经理,你都有责任理解网络对你公司产生的影响。如果你在读这本书,还没有上网或者还没有在网上进行第一笔交易,你已姗姗来迟!接上因特网,在网上替其他同你一样的人购买这本书,并记住——如今网络已成为我们世界的一部分,世界瞬息万变。

肯尼斯·奥顿

1999年夏

前 言

我在给高科技公司做咨询工作时便产生了写本书的想法。当我面对要理解这些客户的需求并制定商务、营销和产品策略以满足其要求的挑战时,我知道对于许多行业的公司而言,建立电子商务关系从战略角度上讲势在必行。我认为这种现象会发生在企业之间进行交易的技术市场,也会在其他市场上发生。我们所做的研究表明技术客户具有两个特点使得他们较早使用网络:他们容易获得网络技术并喜欢使用因特网,而且他们常常对买卖双方的直接接触很反感。因而他们很快就要求他们的卖主(我的客户)通过因特网满足他们的要求。

当时许多公司都有了网页,但这些网页仅仅是静止的网上小册子。有些公司试图采用网络作为商务工具,但企业之间真正的电子贸易仍然处于萌芽状态,而且许多市场预言家对于网络是否真的将被当成商务工具持怀疑态度。

我记得那个时候,我想到网络是一种经天纬地的力量,我的企业客户需要认真对待。当时,我正在与一群商务采购决策者进目标群体调查,他们有权决定为公司买什么电脑。其中一个公司告诉我它如何转变其对某一著名零售商的品牌忠实度,而改投另一个供应商——戴尔电脑。而这一转变的重要原因就是戴尔电脑为客户提供网上销售以及网上客户支持服务。若现在我们有两家主要的电脑公司可供选择,选择的标准则为是否提供网上商务活动。

正是在那个目标群体研究中,我第一次认识到了所谓“网络效应”现象。我也曾想到过:对于很早便提供网上服务的公司来说,使用网络来建立商务关系会是品牌差异的标志,或占据一定市场份额的工具。进而,我认为市场发展很快,发展电子商务关系会变为“进入市场的必要代价”,即满足客户们未来需求的商业发展要求。我确信直面或忽视这一现象将会导致公司的成功或者失败。

因而,我们公司,拓知公司(Cognitiave Inc.)有幸很早就发现这一网络发展潮流。更为重要的是,我们有机会与一些世界闻名的最具创新意识的公司一起开展工作,加深对客户需要的了解,帮助建立新组织,创建新的商务程序,以便从战略战术角度将这一新媒介融入千变万化的商务环境中。本书正是基于这些工作之上的。在我的理论形成并将各种观念写作

成文的过程中,我得到了很多人的帮助。

本人向帕蒂·沃特斯·巴科致谢。她曾供职于太阳微系统公司(Sun Microsystems)。我要感谢她在与我们一起铺就深入理解并适应客户需求之路时,为我公司提供深入了解网络的良机。

本人亦向约翰·萨姆索致谢。感谢他指引我印刷出版本书。没有约翰,本书无法面世。我更要感谢约翰所做的深入研究、长时间的思考和撰写草稿,更感谢他对本课题持久的热情。

本人向凯西·思德史科致谢。她参与编写并对本书多处做出修改。凯西在有限的时间内将一些未经加工的想法变成优美的文章。正是她的技巧与努力促成了本课题的完成。

本人亦要感谢在这一年中以各种方式参与此书编写的拓知公司其他成员,包括塔拉·布朗、凯西·科雷穆、玛西亚·娄卡斯田和科利姆·斯迪文逊。

谨向众多提供有关电子商务观点及自身商业经历的网络先锋们致谢。他们是:戴尔电脑戴尔在线的董事罗伯特·兰格,思科连接在线的董事科利斯·辛顿,奥拉科支持服务公司的1对1营销(1 to 1 Marketing)高级项目经理安索尼·桑切斯,埃厄恩网站的总裁及创始人之一内尔·郝伊特,埃厄恩网站的通讯部经理劳雷尔·西蒙·培皮诺,西模特科公司的电子商务主管帕米拉·罗伯茨,奥恩赛尔公司的营销主管巴利·比德斯,3M公司的公司营销副总裁查科·哈斯泰德,3M公司的国际营销经理吉姆·莱佛德,大不列颠百科全书公司通讯主管汤姆·帕诺莱斯,密利坡公司的市场分析部营销服务处主管菲利普·奥尼格曼,密利坡公司的营销通讯公司主管汤姆·安徒逊,1-800-Flowers公司经营开发经理凯文·德雷拉,英思网总裁达雷尔·泰斯赫斯特,国际通讯公司西南商务开发经理德博拉·泰罗勒,马歇尔实业公司总裁兼首席执行官罗伯特·洛定,苹果电脑英特网联络经理丹·玛鲁斯奇,利尔斯雷特网站的董事长兼首席执行官斯图亚特·沃尔弗,普利密斯·卡斯汤姆出版公司/麦格劳·西尔公司的市场营销主管吉姆·瓦斯特杨,容培格公司首席执行官亚马逊·多尼,辛图拉墨西哥软件公司市场营销及渠道主管理查多·噶西亚·泽廷纳,法国贸易委员会电子商务部经理鲁斯安·芬贝利,高谷安全鞋业的创始人之一吉姆·考迪拉,耐特科公司全球策划开发部执行副总裁肯尼迪·布鲁克斯,视野软件公司的市场项目经理吉姆拉·桂瓦拉,联邦半导体公司的互动营销主管费尔·吉布逊,奥拉科咨询服务公司的执行经理斯蒂夫尼·雷斯,以及切穆德斯公司的创始人兼首席执行官大卫·培利。

在此也对众多与拓知公司一起不厌其烦地工作,回答各种疑问,以及我们进行《顾客脉搏》研究时接受询问的人表示谢意。正是他们的态度、偏爱与热情,反复的证实了在这个客户享受权利的时代里网络已变得如此重要。

最后,万分感谢肯·奥顿对帮助形成本书主要思想所做出的不懈努力。他积极地探讨概念,检验理论,编排各章节,这一切对本课题至关重要。没有他的帮助,这本书也将无法面世。

劳利·温厄姆

www.cognitive.com

1999 年夏

译者的话

光阴荏苒,日月如梭,转眼间,我们即将进入 21 世纪。新世纪将迎来信息技术一日千里的发展,全球经济将更加紧密地联系在一起,人类社会面临着更为明显的全球经济一体化新趋势。应该说,在这突飞猛进的信息时代,因特网的运用无疑占据着无法替代的地位,它使人们之间的交流更加迅速,更加便捷。轻点鼠标,刹那间那一个个信息和问候便风驰电掣般飞到地球上遥远的角落。随着因特网技术和经济的高速发展,电子商务便应运而生。

企业如何应对电子商务带来的冲击?如何具体组织、实施电子商务战略?如何跳出传统商务模式的桎梏,实现向以网络为基础的商务模式的转变?在《网络困境和商务新规则》这部著作中,劳利·温厄姆根据自己多年电子商务开发管理经验和研究体会,深入浅出地阐述了如何解决网络给企业带来的困境,如何操作网络为基础的商务模式的具体环节,并提出了切实可行的电子商务六大新规则。本书第一章阐述了网络作为商务媒介的必然性。第二章作者提出了第一个商务新规则,即理解和促进市场消费行为。在第三章,读者可以了解到第二个商务新规则,即解决与现有商务战略的冲突。从第四章到第七章,作者逐一分析了其他商务新规则,诸如:在网络环境中创立品牌;任命拥有权力的行政领导层,建立网络化运行的组织机构;投资于必要技术,使网站工作卓有成效;使网络战略和运营国际化。在第八章,作者详细介绍了实施全方位体验战略的具体步骤。由于该书具有很强的针对性和实用价值,相信对当代中国企业如何开展电子商务,发展网络经济具有十分重要的指导意义。

应该说,译者翻译这本有关电子商务的著作时,如同第一次上因特网那样兴奋,无时不有一种全新体验,虽然还谈不上“全方位体验”。自然,翻译时笔者如履薄冰,不敢大意,认真斟酌每个词,每个句子,力求准确再现原作的风貌。但由于译者水平有限,再加上时间仓促,不免会出现一些错误,敬请各位同仁和读者指正。

金骅、胡茵、胡青参与了本书翻译的部分工作,谨向他们表示感谢。此外,在本书的翻译过程中,得到了夫人和女儿的大力协助,再次向她们表示衷心的感谢。

胡开宝

2000. 8. 31 于上海交大

责任编辑 / 许云翀

封面设计 / 赵 凌

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2000-4146

作者简介



劳利·温厄姆是拓知公司的总裁和首席执行官, 这是一家总部设在旧金山的咨询公司, 它与电子商务领域的一些最著名的电子商务公司和技术公司合作。她开发了“把握顾客的脉搏”研究系列以及“一体化营销结构”和“顾客咨询索引”等工具。这些方法论如今被公司广泛应用于制定行之有效的、以顾客为中心的商务战略和营销计划。目前她居住在加利福尼亚的旧金山。

中欧—华夏电子商务译丛

网络困境与商务新规则	[美] 劳利·温厄姆 / 乔·萨姆塞	著
电子商务的机遇与挑战	[美] 希德·拉曼 / 马赫胥·莱辛哈尼	编
网络时代的顾客关系管理	[美] 弗雷德里克·纽厄尔	著
网络营销原理	[美] 沃德·汉森	著
电子商务的安全与风险管理	[美] 玛丽莲·格林斯坦 / 托德·法因曼	著

目 录

序 肯尼斯·奥顿	1
前言	1
第 1 章 网络作为商务工具的必然性:适应商务新规则	
的要求	1
所有这一切怎会发生得如此之快?	2
客户充分享受权利的时代	5
机遇还是风险?	5
掌握时机的重要性:率先进入还是被迫进入?	6
对底线的审视	9
商务新规则	10
小结	12
第 2 章 规则一:了解和方便目标市场的消费行为	14
充分享受权利的客户的需求	16
全方位体验	18
从一般体验到定制体验	25
了解你的市场	26
有关调查研究的一些告诫	33
尾声:人与人之间的接触还是必要的	34
第 3 章 规则二:解决与当前商务战略的冲突	36
真实世界的例子	37

需要问你自己的关键问题	41
网上顾客关系带给卖方的利益	42
典型的网上分销/销售模式	43
渠道混乱	48
新型中介的兴起	51
新型中介如何赚钱	57
结论	62
第 4 章 规则三:在网络环境中创立品牌	63
网络作为商务工具时有何不同?	64
网上创立品牌的活动	65
品牌竞争:查尔斯·史威博公司与电子贸易公司	72
第 5 章 规则四:任命拥有权力的行政领导层,建立适合 网络化运行的组织结构	75
培训和鼓励管理人员	76
组织结构	79
为成功组织起来:刚刚创立的网络公司	85
为成功组织起来:实施网络项目的现有公司	87
发展员工技能,使他们精通网络	89
结论	98
第 6 章 规则五:投资于必要的技术,使网站工作卓有成效	100
激活消费周期	102
让网站提供访客期望的体验	107
合作内容出版	109
动态内容推动体验的形成	111
评估网站的成效	114
将一切监控起来	115
第 7 章 规则六:使网络战略和运作国际化	121
世界上有多少人使用万维网	122
使全方位体验网站国际化的一些考虑	124

	借助网络扩大市场范围	134
第 8 章	全方位体验战略路线图	137
	如何使用本章	138
	第一步:机会分析	139
	第二步:商务战略制定	141
	第三步:功能战略制定	146
	第四步:技术规格	150
	第五步:原型开发	152
	第六步:网站开发	154
	第七步:经营过程实施	156
	第八步:持续完善	158
	结论	159
译者的话		160

第 1 章

网络作为商务工具的必然性： 适应商务活动新规则的要求

“对网络带来的一系列新挑战有充分准备的组织为数不多。对于像戴尔这样被公认为是英特网领域先驱的公司,我们不断奋斗以求推进战略视野。下一步采取什么行动是一年四季人们关心的问题。我们仿佛在一片未知的水域里探路前进,前无古人可供效法。”

——戴尔在线主管罗伯特·兰格

英特网早已不再是未来现象。对于许多企业而言,它已经到来,并十分真实地挡在了企业通向下一步成功之路的中间。在难以置信的短时期内,网络已成为了至关重要的商务媒介,它能用来进行交易、与所有市场参与者建立卓有成效的商务关系。

网络作为商务战略媒介的迅速崛起使许多公司相当困窘。我们现在已认识到网络不只是具备市场营销功能,它是一个过程、一种工具、一种介质,还有真正代表一种新的商务操作方法的体验。而且,它已快速成为新经济中受欢迎的信息与商务渠道,推动众多公司将眼光放至超越传统商务操作的事实。销售、营销、分销、以及客户支持的老规则已逐渐变得不再相关。

把网络作为重要的商务工具将会带来巨大的挑战,因为它会触及到许多公司赖以发展的运营基础。今天,经理们将被要求做出决定,这些决定将会对今后许多年中他们营销、销售、满足客户要求和支持客户的方法产生巨大影响。对大多数公司而言,对市场压力做出反应所需的变革应真正体现在各个层面上。对于那些如今在非网络世界里获取成功的现有公司而言,这一窘境将显得特别突出。