

哈佛商学院案例精选集
Harvard Business School Case Selections

实务系列
From the Field Series



B-to-C电子商务

*Inside B-to-C Commerce
on the Web*

A.J. 斯雷沃斯基 (A.J. Slywotzky) 等 编写
王 强 译

 中国人民大学出版社

哈佛商学院案例精选集
Harvard Business School Case Selections
实务系列
From the Field Series

B-to-C电子商务

*Inside B-to-C Commerce
on the Web*

A.J. 斯雷沃斯基 (A.J. Slywotzky) 等 编写
王 强 译

《哈佛商学院案例精选集》

出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为惟一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他





们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小说，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了6万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能





达到以下三个目的：

一是萃取西方文化之精华，借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法，尽快打造出中国的职业经理人队伍，推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学院案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本，通过阅读案例，可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年，但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因，尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识，但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例，同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度，不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训，从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例，有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法，通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结，编写出高水平的本土案例，这样，不仅能提升中国企业的管理水平，而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂，成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学院案例精选集》，收录了哈佛商学院最近几年推出的案例，囊括了案例研究的最新成果，分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书，分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍，并未局限于传统教科书的风格，而是通过对案例的合理设计、编写，将基础知识融入到对各个具体案例的分析中，有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书，收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中，各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战，没有一个简单而现成的答案，因此，需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学院案例精选集》能得到大家的认可，并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月



“实务系列”使用说明

欢迎选用哈佛商学院（HBS）出版的案例集“实务系列”。
本案例集的“实务系列”有三个主要目标：

通过提供哈佛商学院出版的相关研究领域的专辑，增强读者对商务的理解。理解商务所涉及的内容远不止于收入报告和新闻标题等；理解商务意味着了解经理们如何感知、分析公司面临的诸多复杂挑战及其相应的应对战略战术。近一个世纪以来，HBS不断地从公司层面研究经理世界；同时，也将经理们的经历用于促进高级培训和学习。在这些案例中，虽然你找不到简单的答案或者快速决定，但是，你将会发现各个产业、各个市场和各种技术的稳定的、详细的情景，可以发现智慧的专业人员，这些人像你一样，正在努力处理这些情景。

关注 HBS 出版的关于沸沸扬扬、快速增长各产业的新著。今天的各家公司正在快速地奔向目标。我们通过关注新的案例研究，保持该“实务系列”处于时新状态。本丛书以快速演化的产业为关注焦点。这些产业的商务惯例即使在 10 年以前，也不曾有人预想过。

引领读者进入基于网络的信息资源，从而可以提供充足的信



息。利用最好的网上的资源，你可以探查出我们在案例研究过程中调查的各个公司“下一步会发生什么”、“为什么会发生”——如果你正好发掘到某个信息源的话。我们指导你访问各个网站，以便在那里学到更多的东西并让你自己行动起来。随着“实务系列”的开发，我们会丰富和细化我们的网络指南，其中一部分是根据像你一样的读者的建议完成的。

哈佛商学院出版社还拥有另外的资源——包括更多的案例研究——覆盖“实务系列”的所有主题。如果想研究更多的产品，学习本系列中的其他题目，或者订购这些读物的更多拷贝，请打电话：1-800-545-7685，或访问我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。

哈佛商学院



本辑介绍

选择本辑中各篇文章的原因在于它们揭示了企业对消费者 (B-to-C) 电子商务的特定内涵。8 篇文章中的每一篇都是以概要开始, 然后是一组思考题——我们希望这些题目能够促使读者进一步研究互联网。

本辑的开篇是从《哈佛商业评论》上摘选的一篇论文, 其中几位著名分析人士解释了电子商务的关键推动因素——现在的和未来的。

这些文章讨论了一些关键问题——关于消费者选择、零售企业的增长模式以及其他主题——随后的 6 个案例又作了进一步分析和探讨。第一个案例在某种意义上是 B-to-C 电子商务的一个缩影。它分析了一家传统的砖块+水泥的零售商巴恩斯-诺布尔 (Barnes & Noble) 公司如何与一家互联网公司亚马逊 (Amazon.com) 进行网上竞争。后面的案例中, 有些是关于那些有较长前互联网历史的公司 (如 Egghead 和戴尔), 有些则研究那些诞生于互联网浪潮中的公司。





本辑的结束篇是关于互联网商业中特别吸引人而且可能很少公开出版过的东西：定价。相信你会同意《网上的定价与市场营销》中所详细分析的一些市场问题，这些问题在 B-to-C 和企业对企业（B-to-B）电子商务领域中普遍存在。

你知道吗？

哈佛商学院出版社还有大量其他最新的电子商务案例。以下只是 2000 年出版的案例中的一小部分。

- AsiaMail. com：名字的背后是什么？ 800—132
- CVS：网络战略 500—008
- HPS 消费者产品业务组织 500—021
- InSite 营销技术（A）和（B） 800—279 和 800—280
- Priceline. com：报出你自己的价格 500—070
- Quicken Insurance：点击和关闭的竞赛 800—295
- Webvan：互联网上的杂货店 500—052

如需以上论文资料和哈佛商学院出版的其他资料，请访问我们的网站：hbsp.harvard.edu。在搜索栏中，输入“电子商务”（electronic commerce），你会有大量惊奇的发现。

网上的研究机构

在你阅读本专辑的案例时，你可能需要通过多种网络资源来开展研究。很显然，访问案例中出现的公司网站是很自然的选择，因为这是收集有关当前企业、市场竞争以及最近财务报告的最简捷方式。但是在其他网站上也有相当丰富的信息。下面我们列出了一些互联网站，它们提供有关上市公司的信息，大部分是免费索取。

以下是我们推荐的商务信息网站：

- Hoovers. com 提供基本的公司档案，包括主要的子公司、管理人员和竞争对手。
- hotbot. com 的“新闻和媒体”部分，提供多种新闻来源的公司日常档案更新。
- Kompass. com 提供外国公司（美国以外——译者注）的信息。
- 对于有关技术类公司的信息和讨论，杂志社的网站最有帮助，包括 redherring. com 和 thestandard. com。





- Quicken.com, Smartmoney.com, Dowjones.com 以及 Yahoo.com 的“商业与金融”部分提供了基本的财务报表数据和有用的监控工具。

- CBS Marketwatch.com 或者 wsj.com (通过有偿订阅) 提供财经新闻的详细报道。

最后需要注意的是：在整理专辑过程中，我们会随时通告我们在特定的网站上发现了什么。对于你可能会碰到的过期目录和“死链”，我们表示歉意，这可能是因为部分网上信息的时效性极短。



“非典”危机与电子商务的发展

20 世纪末，以互联网为基础的电子商务的发展是世界经济发展中最为亮丽的一道风景，社会各界无不在欢呼一个新经济时代的到来。但也恰好就在新世纪到来的前后几年中，电子商务的发展潮起潮落，特别是纳斯达克（NASDAQ）的崩盘，使人们无不感慨经济潮流变化莫测。一时间，人们似乎谈“网”色变，对各种“.com”敬而远之。

从全球范围来看，互联网的应用已经走下神坛，逐渐融入传统经济中。越来越多的传统企业应用信息技术武装自己，提高核心竞争力，在这个过程中传统产业逐渐被改造并成长着。互联网技术不仅给人类提供了一种直接的消费，从更大意义上说，通过对这一新技术的创新和应用，提高了整个社会经济的运行效率，降低了社会运行的成本。展望未来，互联网技术的发展可能会像我们已经经历过的其他基础设施的发展一样，最终会变得无处不在，真正成为生活中的基本内容。

作为译者，在 2002 年年底翻译完这本书以后，就一直有一种





深深的感触：世界潮流，浩浩荡荡；顺之则昌，逆之则亡。互联网的潮起潮落绝不仅仅是几家新经济公司的兴衰荣辱，更多的是一种经济发展的潮流曲折。它像咆哮的大河，等待着时机的到来，冲出自己的崭新天地。“9·11”恐怖袭击、伊拉克战争，特别是在中国突如其来的“非典”疫情，更是给电子商务的发展带来了一系列意想不到的机会。

早在“9·11”恐怖袭击和“炭疽热”事件以后，网络视频会议已经在美国得到了很大的发展。无论是政府还是企业，为了降低旅行风险，都加深了对网络视频会议的依赖。目前包括微软、IBM、Oracle、惠普等公司在内的7 000多家企业每天在线举行的会议越来越多。^①“9·11”也改变了很多美国人的生活方式，他们更愿意在自己的家里休息，享受生活，由此带动了美国一些产业如建筑装修、家电等的新发展。

在中国，突如其来的“非典”疫情，给电子商务网站带来了一次全面展示的机会。首先是第93届广交会首次推出网上交易，减少了“非典”疫情造成的损失。

而“非典”时期通过网络阅读新闻来获取资讯、相互通信和沟通、进行电子商务、通过网络游戏获得娱乐休闲等，已成为越来越多的市民工作和生活中的重要部分。据报道，像国美电器这样的大卖场，每天网上交易的数额甚至达到近30万元，而过去这一数字为15万元左右。一些门户网站的访问量也在此期间迅速增加。疫情爆发以来，新浪网的访问量一路高歌，其中“非典”专题报道的日均页面浏览量达300万次以上，而专题首页的点击量更高达100万次以上。同时，新浪“网络商城”日均页面浏览量上涨近20%，“网络游戏”日均页面浏览量也上涨近20%。另外一个知名的门户网站tom.com的访问量也节节上升，自2003年3月下旬以来，每天同比增长30%以上。^②

“非典”疫情加速了传统交易方式的改变。很多传统行业中的企业都受到“非典”疫情的影响，员工无法赴外地出差，传统

^① 龚晓峰，邵春光：《加速信息化，培育“非接触经济”》，载《中国经济时报》，2003-05-15。

^② 张伟，傅继红：《非典时期，非常通信》，载《中国经济时报》，2003-05-14。





的客户服务无法实现,原有的营销渠道大面积减少。很多公司紧急购置电视会议系统,全面采用网络交流方式,进行远程交易。据估算,由于“非典”的影响,商业机会信息量增长了3~5倍。企业如果能突破传统经营方式,仍然能够获得商机。在企业经营受“非典”的制约下,寻求虚拟世界的经营方式,不受时空限制、无须人员接触,同时趁机发展网上交易和电子商务,对于传统企业来说是一种新的机遇。特别是有些中国企业试图通过网络寻找更多的机会,也使得海外客商更加关注中国商品。^①

放眼全球,电子商务发展的外部环境正不断地好转,网民数量不断地上升,体验网络购物者逐渐增加,支付方式的多样化以及相关的法律规定正在逐步完善中。经过网络泡沫的洗礼,生存下来的互联网企业认清了电子商务的方向,更加脚踏实地地推动电子商务的发展。特别在伊拉克战争和“非典”的环境下,电子商务发展的缓慢量变过程很有可能因这种环境的突变拉动而进入一种趋向质变的过程。

近一段时间以来,企业对消费者网站都在主动地开展宣传攻势,企业对企业网站也在充分地发掘自身的资源和优势,迎接商机的到来。目前的非常时期,使人们突然之间感觉和认识到电子商务的重要性,不论是自愿还是无奈,人们都开始亲自体验。虽然“非典”危机终究会过去,但无数历史的经验告诉我们:一个偶然的扰动因素,很可能在特定的历史格局下使事物发展进程出现质的改变。我们已经看到,“非典”期间的网络教育大放异彩,特别是中小学停课以后,网上教学全面替代传统教育方式。也可以说,实际上是由政府出面对中国的教育消费用户进行了一次网络知识的普及运动。在商业化运作领域,以新东方学校为代表的民营教育机构则普遍和各种电子商务网站合作,推出网上教育节目,吸引消费者参与,保持业务运作的连续性。

企业能否借助“非典”危机这样一个扰动因素,放大扰动效果,捕捉消费者的购物心理,完善消费者的购物体验,吸引电子商务的回头客,适应并改变消费者的购物行为和习惯,最终使涉

^① 朱菲娜:《非典催生电子商务的春天》,载《中国经济时报》,2003-06-02。





足电子商务的企业越过规模经济的门槛，实现业务收入和成本的平衡，让传统产业的企业在电子商务和网络贸易中尝到甜头，这对于电子商务能否更快发展是至关重要的。

以网络化、全球化和知识管理为核心的新经济趋势已不可逆转，电子商务是企业发展的必由之路。中国的电子商务发展需要多管齐下，制度与技术并重，才有可能“好风凭借力”，迈上一个新台阶。

王强

2003 年 5 月



目 录

商业的未来	1
在线领导权:巴恩斯-诺布尔与亚马逊的较量	25
Onsale 公司	59
从 Egghead 到 Egghead. com(A)和(B)	79
戴尔在线	125
Autobytel. com	165
eBay 公司	197
网上的定价与市场营造	243



商业的未来

阿德里安·J·斯雷沃斯基
(Adrian J. Slywotzky)

克莱顿·M·克里斯坦森
(Clayton M. Christensen)

理查德·S·特德洛
(Richard S. Tedlow)

尼古拉斯·G·卡尔
(Nicholas G. Carr)



Inside B-to-C Commerce on the Web