

电子商务
精品教材
译丛

电子商务战略

概念与案例

(法) 塔菲克·杰拉希 (德) 艾布里特·恩德斯 著

李洪心 主译

Strategies for e-Business
Concepts and Cases

Tawfik Jelassi Albrecht Enders

电子商务精品教材
译丛

电子商务战略

概念与案例

(法) 塔菲克·杰拉希 (德) 艾布里特·恩德斯 著

李洪心 主译

Strategies for e-Business
Concepts and Cases

Tawfik Jelassi Albrecht Enders

FE 东北财经大学出版社
Donghai University of Finance & Economics Press

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

© 东北财经大学出版社 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务战略 概念与案例 / (法) 杰拉希 (Jelassi, T), (德) 恩德斯 (Enders, A) 著;
李洪心译. — 大连: 东北财经大学出版社, 2006. 1

(电子商务精品教材译丛)

ISBN 7-81084-736-8

I. 电… II. ①杰…②恩… 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 104225 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2005-67 号

Tawfik Jelassi, Albrecht Enders: Strategies for e-Business: Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce, Concepts and Cases, First Edition, Original ISBN: 0-273-68840-5.

Copyright © Pearson Education Limited 2005. This translation of STRATEGIES FOR E-BUSINESS: CREATING VALUE THROUGH ELECTRONIC AND MOBILE COMMERCE, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

DUFEP is authorized by Pearson Education Limited to publish and distribute exclusively this translation edition. 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.

All rights reserved.

本书由培生教育出版集团授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)
总编室: (0411) 8471055
营销部: (0411) 8471056
网 址: www.dufep.com

作者简介

塔菲克·杰拉希 (Tawfik Jelassi)

塔菲克·杰拉希是法国巴黎 ENPC (Ecole National des Ponts et Chaussées) 大学国际管理学院的联合院长，电子商务与信息技术教授，同时还担任 INSEAD (枫丹白露)^① 的技术管理教授。塔菲克博士在纽约大学斯頓商学院获得博士学位，在法国巴黎皇家大学获得硕士学位。他的主要研究领域是电子商务和 IT 战略应用。这些研究成果都体现在了他所著的书——《通过信息技术竞争：战略与实施》和《信息系统战略：欧洲视角》中。塔菲克博士还在各种领先的学术期刊及会议文集上发表了 80 多篇学术论文，并且获得多项教学、科研成果奖。他在全球十多个国家从事 MBA 和行政课程的教学工作，同时他还是多个国际组织及政府机构的顾问。

艾布里特·恩德斯 (Albrecht Enders)

艾布里特·恩德斯是波士顿咨询集团科隆办公室的助理。在此之前，他是 INSEAD 的研究人员并负责移动商务和电子商务的研究。他曾经写过很多关于电子商务战略方面的文章和案例。艾布里特·恩德斯在德国的莱比锡管理学院获得战略管理学硕士和博士学位，在美国的达特茅斯学院获得经济学学士学位。

^① INSEAD: 1957 年建立，1960 年在法国的枫丹白露开始 MBA 教育，是全球最有影响的商学院之一，在现代管理理念的教育方面独树一帜，它的 MBA 教育遍及全球多个国家，在亚洲的新加坡和欧洲的枫丹白露有完整的校园。(译者注)

译者简介

李洪心，东北财经大学电子商务学院教授。1982年毕业于大连理工大学自动化专业，获工学学士学位，1985年研究生毕业，获中国科学院工学硕士学位。1989年调入东北财经大学任教，2002年获国家留学基金委资助到加拿大渥太华大学做访问和研究工作一年。从1999年开始，为信息管理与信息系统专业的高年级本科生和研究生开设电子商务相关课程，所讲授的课程有电子商贸与网络营销、电子商务概论、电子商务系统原理和供应链建模。2000年编著的《电子商务概论》是我国较早出版的系统介绍电子商务全貌的专用教材之一，该书曾获大连市科学著作奖；2004年主编再版的《电子商务概论》内容丰富新颖，被指定为校级精品课程电子商务概论的主讲教材。近年来完成的科研成果曾获省、市级科技进步奖3项，完成国家和省部级科研基金项目4项、专著6部，其中专著《经济数学模型》获得财政部财经著作专项基金的全额资助。近年来发表学术论文50余篇，其中有数篇发表于《信息与控制》、《控制理论与应用》、《控制与决策》、《系统工程理论与应用》等国内核心学术期刊，以及美国 The International Journal of Management 和英国的 Journal of Chinese Economic and Business Studies 等国际学术期刊，主编教材9部，获省级以上优秀论文（著作）奖12项，优秀教学成果奖1项。

译者序

在过去的几年里，我和我的同事们在研究电子商务的学科发展和人才培养问题的同时，也在关注着电子商务企业的发展和网络经济的兴衰。我们曾经写过两个版本的《电子商务概论》教材，目的是尽量从更宽泛的角度介绍电子商务的全部内容及它的发展现状。我们也一直在为电子商务专业高年级的学生找一本合适的专业课教材，以便于在了解电子商务基本知识的基础上，对电子商务的发展进行更深层次的研究，即从战略的角度来分析电子商务的实践，以及从电子商务的实践中寻找电子商务战略的一般模式。

当我读到塔菲克·杰拉希教授和艾布里特·恩德斯先生合著的这本《电子商务战略 概念与案例》时，我感到它与我们以往见到的电子商务教材有显著的不同，该书的读者既可以是高级管理者、企业家和顾问，又可以是在校的硕士研究生和高年级本科生，特别适合于具有一定的技术和管理学基础，对电子商务有一定了解并有志于从事这项事业的专业人士。

5年前，当大批电子商务企业破产之时，塔菲克·杰拉希和艾布里特·恩德斯并没有因为人们对网络经济的热情下降而中止对电子商务的研究，而是根据技术革命演变的规律，预示了电子商务“黄金时代”的到来。他们认识到企业开始盈利并非因为电子商务发展的外部条件发生变化，而是因为人们对电子商务自身规律认识的深化。他们坚持参加电子商务实践，并总结分析了大量的电子商务案例，他们得出的研究成果，对我们的大学开展电子商务的教育和研究、对我们的企业实施和发展电子商务很有借鉴意义。

书中内容既涉及一般的管理过程研究，也涉及电子商务、技术管理、市场营销、企业战略等方面的专项研究。作者从管理与运营的角度谈及技术，从战略的高度研究过程，将战略概念与电子商务的真实案例联系起来，为读者提供了一个整体的、集成的战略观点。作者介绍案例不是为了作宣传，而是在总结它的成功经验的同时，分析存在的不足与隐患，以期帮助读者成为成功的电子商务战略的设计者。

本书分成四大部分：第一部分包括第1章和第2章的内容，介绍了电子商务的概念、发展，并建立起全书各章内容的联系；第二部分“电子商务战略框架”，从第3章到第9章，是全书的精华，它从企业环境、价值创造、市场开发，以及企业的边界和内部组织等不同的角度，论述了电子商务战略框架的所有内容，并且将提出的概念与框架通过具体的案例来说明，即将理论思考与现实案例联系，使本书的重点内容更容易理解；第三部分提供了一个电子商务战略发展的路线图；第四部分介绍了15个电子商务案例，它们涵盖了近年来广泛引人注意的各种类型的电子商务企业，这些案例与第二部分的各章内容相对应，构成了一个电子商务概念与案例的完整体系。

本书结构安排新颖，有助于自学和启发式教学。在各章的开始先列出“相关案例研究”，在其标题下列出第四部分所有与该章的内容相关的案例。为方便学习，以“学习目的”、“本章概述”开头，以“本章小结”结束，使读者对该章的内容自始至终有一个清晰

和完整的认识。利用各章内容结束后给出的“复习题”帮助读者进一步理解该章的内容,而通过“讨论题”帮助读者将理论与实际结合并引发读者的深入思考。章后的“推荐阅读资料”、“有用的网站链接”和“参考文献与注释”以不同的方式,提供了大量相关的背景材料并给出解释,以丰富读者对感兴趣问题的知识。

本书还利用了大量的图示帮助读者了解书中内容。如前言中的图 P—1 不仅将第四部分的 15 个案例进行了大致的分类,并对每个案例与第二部分特定章节的关系给出了详细的说明;再如第三部分的图 10—1 所示的电子商务战略模式路线图,它既说明了电子商务战略发展的 6 个相关问题及先后顺序,又建立了第二部分“电子商务战略框架”和第四部分“案例研究”的联系,它还采用了一个寓意深刻的图形做背景,使人过目不忘。

本书的附录给出书中提到的一些与电子商务和移动电子商务技术相关的概念和案例中所提到的核心技术的解释,包括有线技术和无线技术;另外,对书中大量出现的英文缩写,译者在全书的最后专门设置了“缩写汇编”部分,以供读者查阅与参考。

在翻译本书的过程中,译者根据自己多年来从事电子商务教学和研究的经验,在内容上尽量本着尊重原著的原则,在语言风格上则更多地考虑国内读者的阅读习惯。东北财经大学电子商务学院的陈旭光、王小敏、罗堃、郝倩倩、刘丽丽、李楠、李婷、刘巍、陈琳和曲丹在本书的翻译和材料整理过程中给予了很多帮助,东北财经大学出版社的编辑高鹏和张旭凤多次给予指导,在此一并表示真诚的谢意。

译者在翻译和统稿时虽然尽了最大努力,但由于时间紧迫,译释难免有不当之处,恳请读者批评指正。

李洪心

于东北财经大学电子商务学院

推荐序一

电子商务——优势所在

电子商务听起来就像黄金时代的童话。自从“新经济”革命轻率而自信地席卷了“旧经济”的巴士底狱，便预告了企业中陈旧部分的灭亡。曾经一段时间，人们把烧钱速度作为标准来衡量企业家的勇气。事后看来，对网络经济兴衰的幸灾乐祸或怀旧情绪都不适合于电子商务。相反，我们要提出一个严肃的战略性问题，除了所有的自我陶醉和勇气，难道在现实的经济世界中正在发生的变化就没有触动我们的企业吗？如果是这样的话，将来它会给我们带来怎样的教训呢？是不是电子商务的真实世界还不为人所知呢？

在最短的时间内，电子商务为创造竞争优势提供了条件。这种新奇的事物第一次动摇了市场，直到泡沫（由冲动的预测带来的）最终破灭。现在，乌云再一次消散了，而且比任何投资者预期的都快。事实上，电子商务正在改变着企业管理最基本的模式。

如果我们回顾一下电子商务带来的结构变化，就会联想到法国革命。那些认为我们正处在革命之后的人可能并不会认同罗伯斯庇尔或圣·茹斯特的观点，因为不可能回到改革前的状况。激进派的狂热行为，即对网络企业的不合理的大肆宣传和歇斯底里已经成为历史。罗伯斯庇尔和那些追随他的网络企业被推上了断头台。理智的呼声再一次高涨：革命已经结束，但革命的精神还在；过度的反应已经过去了，但是指导原则还在。

电子商务的发展向我们提供了经营管理和战略发展的真实案例。本书致力于让人们及时了解电子商务的短期炒作与它的务实和长期发展之间的区别，这正体现了塔菲克·杰拉希和艾布里特·恩德斯所做工作的价值和意义。

由技术引发的战略的初期阶段都包括将技术转化为商业优势。技术革新可以为增长策略、新的客户价值、新的商务模式和创新的产品提供一个坚实的基础。而在早期阶段，重要的是决定技术革命可以应用于什么地方。这些过去的观念针对现在的电子商务同样适用。如果我们将互联网技术和它在电子商务中的应用加以区分，我们很快就会发现有两个主要的战略性选择：一方面，电子商务本身含有大量的不确定性。电子商务在医疗保健、教育和公共事业这3个领域的作用还不完全明确。在这些领域，我们发现自己还要从改变现有的商务模式开始。另一方面，互联网自身的技术革新潜力还没有被完全发掘。在韩国和日本，宽带技术已经得到了广泛的应用，这一技术的发展描述了许多新的高速互联网的应用前景，还有由互联网和移动电话技术的合作带来的深远意义。这些应用不仅会创造新的商务机会，还会从根本上改变许多企业的战略，特别是通讯和传媒产业。

由此，技术平台和创新为竞争优势提供了一个重要的基础，反过来它也会在商务应用中体现出来。但是，电子商务技术不仅为我们提供了更多的商务机会，而且它们还改变了我们考虑商务战略和竞争优势的方式。原先单一的价值链转换成了价值元素构成的网络，而且可能创造以前从未想到的组织结构。由于开放网络能比单一的价值链提供更多的机会，因而那

些仍然坚信单一价值链的人不只是用错了术语，还错过了一个重要的机会。互联网创建了通信连接，为企业的发展创造了机会与空间。

1911年，熊彼特在《经济发展理论》一书中提到了不同价值链间的整合。差不多100年之后的今天，技术发展正以过去从未想过的方式加速创造性地破除和重建，这是一项无止境的工作。现在，跨越企业和地理边界的不同部分价值链的连接变得越来越容易了。在供应链管理过程中，在日益成熟的IT解决方案的支持下，重组这一概念塑造了许多组织，因此，现在的世界仿佛被一条生产线围绕着，使我们可以在全球范围内将生产的各个阶段连接起来。我们还可以用横向代替纵向的组织结构，将企业转化成一个在价值结构中的不同阶段都具有竞争力的整体。没有考虑到这些因素的企业就犯了战略性的错误，给企业的效率和效果均带来负面影响。很明显，互联网以及由此而引起的结构和组织上的变化已经成为经济的主流，而且，这还只是个开始。我们正在进入一个经济自由增长的时代，不同价值链整合的可能性增加，随着价值结构不同部分重组自由度的增加，改革的空间也在增加，这必然会给人们带来更多的惊喜。

对于大多数选择电子商务的企业来说，它们并没有摆脱现有的结构，并用新事物（即电子商务所带来的事物）代替一切，而是有技巧地将新旧融合在一起。只要想一下在线门户网站、客户关系管理和企业内部进程的设计，就知道这种传统与改革的融合增加了效率，提高了产品质量，并赢得了更多的客户，达到了企业目标。虽然在理论上优势之间的相互影响是有限的，但在实际操作中，企业实施电子商务战略的结果有明显的不同，这通常取决于它们实施战略的方法。

通常在很长一段时间内，杰出的运作、注意细节、依靠小心的试验并逐步改进来实施电子商务会取得最好的效果。成功的电子商务企业并没有落入相信早进入市场就能保证获得持久竞争优势的陷阱，它们已经明白了一个最重要的战略观点：只是最早进入还不够，还必须是最好的。许多网络企业的发展比需求快得多，因此造成生产能力过剩，最终导致它们破产。对在线市场进行更实际的评价，可能比早期进入者的预期要慢，但是可以避免很多缺点。如果说从这个大肆宣传的时代能学到一门最重要的课程，那就是：只有新旧集成加上杰出的运作——这比只是注重速度要重要得多——才能将技术革命转化成持续的竞争优势。

电子商务还创造了全新的商务模式，这种商务模式的涌现在过去是无法想象的。像eBay、Google和亚马逊，这些企业都是以一种不同于常人的方式改变着市场。这3家企业与众不同的特点也说明了它们不只是在过去实施改革，而且今天仍在继续。它们不仅创建了新企业，还建立了全球知名的品牌。它们能做到这一点是因为它们能提供突出的客户价值。很多竞争者也认识到了新的潜在的商业机会，但是它们却无法恰当地实施。企业家的勇气、试验的勇气、数字不再增加时还坚持信念的勇气、在浪潮中游泳时还要把握经济现状的勇气，这些经典秘诀都是打造成功企业的基础。

上面提到的3家企业的历史都显示出它们高水平的弹性和好的战略管理。eBay是以电子跳蚤市场起家，现在已经成为最大的零售企业之一，并在不断地赢得客户和扩展新产品的种类。现在，亚马逊不只是一个网络零售企业，还是一个销售自己的软件和商务过程的软件供应商。两家企业都认识到，在现有商务模式的边缘常隐藏着新的战略选择。在线音乐产业，由Napster开始并由Apple继续的对抗微软和索尼的故事，体现了对于有远见的企业家来说革新是多么重要，他们要能预见未来商务模式的特性、实现它需要花费的精力以及最终将商务理念转换成现实所冒的风险。通过一个宏观的战略框架和对15个不同国家不同行业的案例

研究，杰拉希和恩德斯有力地说明了成功的战略不是由一个因素构成的，而是由许多因素结合起来的——对于电子商务尤其是这样。

电子商务的产生和发展那一章向我们讲述了一些新事物是如何变为现实的。它所描述的创新历史很值得我们仔细回味。抓住了新机会的并不是那些现有的企业，而是局外人。局外人成为创新型的战略天才并不是一个不寻常的现象，因为电子商务先入者的风险看上去是无止境的，通常是由一些无经验的企业家开始，他们大多没有持久的商务计划，而且很快找到了入口，并简单地开始，但只有最好的才能继续生存。

对电子商务历史的准确理解是非常重要的，因为电子商务给整个经济带来了一场新的革命。事实上有许多人都感觉到成为独立的企业家比只看重结果的冒险有价值得多。没有企业家和创新就没有增长、没有价值创造和新的职业，并且没有优势就不会有创新。电子商务就是创造优势的故事——记住这个故事，并讲给别人听。

波尔克·冯·沃廷格博士，教授
波士顿咨询集团战略研究所所长、资深副总裁

推荐序二

企业如何通过电子技术 ——信息与通讯技术来提高商业价值和生产力

信息与通讯技术（ICT）给企业和政府创造了新的机遇。信息通讯技术使企业和政府工作更有效率，并提升了它们所提供的产品和服务的价值。它们正在提高生产率，创造新的商务价值并增强竞争力。如果欧洲想达到它的战略目标的话，就应该向符合商业目标的 ICT 投资：形成一种充满活力的、有竞争力的、以知识为基础的经济，这对于欧洲所需要的促进生产率的增长是至关重要的。

欧洲生产率增长速度的加快得益于电子商务的发展。根据欧洲信息技术监理会（EITO）^① 的最新报道，2004 年西欧 ICT 市场预计会有超过 3% 的增长，但是为了收益的合理分配，ICT 产品和服务必须被置于整个经济中来考虑。EITO 的报道听起来也像是在警示：如果欧洲面临缓慢的经济恢复、预算限制和技能及技术文化的缺乏，这些收益也会受到抑制。这将不利于向 ICT 的投资，特别是中小企业（SME）的投资。

那么什么是电子商务呢？它包括狭义的电子商务（在线交易）和为了更好地使用数字技术进行的企业流程再造。电子商务正在开始深刻地影响着欧洲的经济与人们工作方式的各个方面。电子商务不只为企业与客户带来了机遇，同时也提出了挑战。但是，电子商务不仅仅是互联网和在线销售，如果企业想提高竞争力就必须超越这一范畴，想看到总绩效的上升就必须挖掘 ICT 的全部潜力。

从电子商务中受益

2003 年 11 月，《电子商务观察》^② 提出了两个促使电子商务成功的要素：企业的规模和他运营的部门。大企业通常优于小企业，特别是在领先的电子商务应用方面。制造业，例如自动化或电子和电动机械行业正在运用 ICT 去提高它们的供应链效率；同时一些面向客户的服务行业如旅游业和零售业，主要利用电子商务改善它们的客户关系。

如果我们将欧洲和美国的生产率增长进行比较，这种影响就会体现出来。20 世纪 90 年代中期以来欧盟劳动生产率的缓慢增长使欧洲的竞争力降低了，而美国则使 ICT 的制造和应用部门（如批发和零售交易）的生产率得到高速增长。它们在新技术上投资最多，它们改变了工作方式，并为员工提供所需的技能以便更好地利用这些投资，同时从技术和电子商务中获益。

但是在某些领域欧洲的生产率增长得更快，如电子通讯。这是取消竞争管制、大量投资、企业重组及大量新服务的涌现带来的结果。由此看来，我们所需要的是政策制定者为各

^① <http://www.eito.com/index-eito.html>

^② <http://www.ebusiness-watch.org/>

种规模的企业和各个部门更充分地利用电子商务制定规则并创造条件。

这种现状是对实施电子商务的中小企业的一种挑战。它们不仅需要在线交易，还要在它们的商务运营中有效率并且有效果地建设 ICT，这至少需要做 3 件事：首先，认真思考并选择它们使用 ICT 的方式；其次，适应整个经济趋势，由几个商务伙伴组成的非正式联盟转变成具有高度关联的基础设施和业务流程的虚拟组织；最后，用在这种动态环境中工作所需要的技能武装管理人员和员工。

对 ICT 的再思考

电子商务是关于创造和改革的，它给人类和知识都带来了新的发展机会。为了发现一个新的市场，需要一个企业家，但是，技术过程所起的作用不可替代。

宽带接入技术和第三代移动通讯技术的发展为创造和探索新概念提供了新思路。内部可操作技术和新的商业应用降低了交易成本，使企业很容易利用企业合作互联的网络，适应需求的变化。像互联网、接口技术以及内容管理和通讯技术等工具都在提高利润率的过程中发挥着重要作用，同时高速移动无线通讯的发展使这些工具在信息社会的每一个角落得以应用。

在创新型企业中这些工具的主要作用有：

- 用于交易业务，让它们以更新、更快、更好的方式参与竞争。
- 有利于产品和服务的开发，并将它们更快地投入市场。
- 创造、开发和使用知识以获得更多的商业机会，改变企业文化，提高效率，降低风险。
- 并行运用各种不同的、更好的渠道为客户提供服务。
- 为客户、供应商和业务伙伴创造更好的品牌。
- 改善与所有相关人员——顾客、供应商、业务伙伴和员工的交流方式。

欧洲几百家小企业参加了由欧盟发起的“启动”工程，它能证明电子商务工具能做什么。在当地或地区“热心者”的组织和帮助下，通过分享开发过程和成果，这些企业可以思考并选择适应它们的业务需要的技术。

当然，任何投资 ICT 的 SME 都需要认真考虑多久才能收回投资。最近在欧盟的 ICT “启动”工程中，典型案例研究^①提供的企业平均投资回报（ROI）的时间是 19 个月，但是许多企业控制在一年以内（ROI 时间范围从 6 个月到 36 个月）。尽管这项调查无法显示 ICT “启动”工程在销售中的影响，但列出的 22 家典型企业中有 18 家声称它们的竞争力要么显著增加，要么“火箭式上升”。

加入网络

为了更好地利用 ICT，小企业通常需要加入由不同的企业组成的合作网络。这些网络正在成为有效的虚拟组织。它们之间的密切联系和自身的业务流程需要它们提供满足特定需求的具有附加价值的产品或服务。小企业可以发挥它们特有的力量和技术，同时也能获得大的业务网络带来的竞争优势。

如今，各个产业部门都在网络环境下工作，其中的企业就可以很容易地从客户和供应商两方面改善它们的供应链，并通过更好的物流和客户管理从正在完善的供应链、更短的响应

^① European e-Business Showcases, ISBN 92 - 894 - 5057 - 6 © European Communities, 2003. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003.

时间和更低的成本中获益。合作网络中的另一件“大事”是促进网络中的创新和改革。每个参与者都贡献自己的专业知识和方法，而网络则创造共同的价值。这种密切的合作需要参与的企业能与那些它们信任的企业分享一部分知识。它们不只是共享技术，还应该准备改变它们传统的模式、结构和习惯。

比如 B2B 的电子市场将许多买家和卖家聚集在一起，制造了新的合作关系和流水线型的业务流程。大企业通常利用这种方式节约交易成本，降低价格，但是它们也允许小企业寻找新的业务伙伴，并在大企业的价值链中建立新的生存环境。

大企业经常发现小企业在做着与它们同样的工作。它们有时会出于兴趣帮助小企业适应新的解决方案。

许多不太情愿加入 B2B 电子市场的小企业也许最终还是不得不这样做，它们为之提供产品和服务的大企业和公共管理部门正在加快实施电子化交易（或者通过自己的互联网交易平台，或者通过第三方电子市场），小企业为了保住业务不得不被迫参与电子投标。

勉强加入电子市场会使这些小企业对于潜在的利益缺乏认识，但是也确实存在一些不利因素。这些因素包括很难判断如此多的电子市场中哪一个值得信赖，或适合小企业的需要，而且缺乏一个衡量产品和服务的公认标准。因此，许多小企业担心在网上交易中，如定价的时候会存在不公平的现象。

政策制定者可以帮助清除电子市场运营中的障碍，提高人们对收益的认识，增加市场的透明度并保证业务往来的公平性。为了赢得信任，它们应当努力在这些市场中获得中立的信誉。欧洲标准委员会为产品和服务开发了电子目录，可以增加市场的透明度。为了解决电子招标中涉及的问题，还应该公开操作代码，以确保业务过程的公平和透明，此外，像“hotlines”等实用的解决方案还可以让小企业有机会揭露它们受到的不公平待遇。

电子技能

欧洲委员会投资 2.5 亿欧元用于研究电子商务和电子政务的创新形式，这项研究的结果会带来新的政策，以加强欧盟成员国之间的合作。

欧洲电子技能论坛^①就是一个例子。它的目的是在相关人员之间建立一种开放的对话方式，以帮助缩小人们所掌握的电子技能的差别和解决技能不匹配等问题。为尽快达到这个目标，它们准备在全欧洲推行电子技能认证。

电子政务应用

ICT、重组和训练的正确结合能提高政府和公共职能部门的效率，使它们用更少的钱做更多的事，但是，投资于新技术的全部效果取决于提供服务的方式的成功重组，以及不同部门和代理机构在地区、全国甚至欧洲范围内的合作。最近的一项调查^②对为改善欧洲的电子化公共服务质量而进行的政府后台服务重组提供了一些有帮助的建议。

充分利用了 ICT 潜力的后台重组可以降低成本、提高生产率并提供更简单、更有弹性的组织结构，同时，还有助于确保机构中各系统的协同工作，并改善员工的工作环境。

实施的结果是，公众和企业访问政府机构的次数少了，取而代之的是享受到更快、费用更低、更加有效和易于接受的服务，同时好处还体现在低出错率、高开放性、简单易用和更方便用户。

^① <http://europa.eu.int/comm/enterprise/ict/policy/ict-skills.htm>

^② ‘Reorganization of Government Back Offices for Better Electronic Public Services – European Good Practices’ http://europa.eu.int/egovernment_research.

成功的例子还包括芬兰和英国的高校实行的在线登记。在芬兰，学生通过在线服务进行自助输入与维护，减轻了行政人员登记的负担。只在赫尔辛基一所大学，每年就减少了16 000人次的办公来访。

从丹麦市民门户网站的设计和使用过程中可以很简单地衡量效益。普遍认为，技术本身可以节约20%，而其余的80%都是由组织流程的重组带来的。

由欧洲委员会资助完成的调查报告树立了欧洲电子化的一部分“样板”，它们的报告中提到了29个“最佳实施”的案例。案例覆盖了欧盟的所有成员国（加上冰岛、挪威和欧洲委员会本身），提到了20项最基本的公共服务，并为在线公共服务提供者提出了一系列建议。

如果欧洲的企业想继续保持全球性的竞争力、较高的经济增长和不断提供新的工作岗位，提高工作绩效是十分必要的。不同规模的企业选择的新技术会在它们的业务活动中帮助其改变工作，增加价值，这是响应全球化竞争很重要的一部分，同时，它还会带来一个长期的改革过程，这会有助于未来欧洲经济环境的改善。

从整个经济的角度来说，高水平的ICT投资、实力雄厚的ICT制造业和ICT驱动的创新对于提高欧盟的整体增长都是十分重要的。从企业的角度来说，那些利用ICT进行改革且提高了绩效的企业，如果能够将组织变化和技术更新结合起来，就会看到高收益和增加的市场份额，当然这不是一夜之间发生的。将ICT和组织资本深入地结合在一起大约需要五年甚至更长的时间，但是一旦有了回报，收益会高于平均值。

在正确的规章制度、有利的金融和商务条件下，不断的技术革命与有组织的业务创新相结合会给新世纪带来持续的经济增长和商务环境的好转。这是一个令人兴奋的挑战，但是企业家们和整个欧洲必须坚定不移地继续努力。

埃克·利加农
欧洲企业和信息社会联合委员会委员

前 言

“人们总是对新技术的短期效益估计过高而对其长期效益估计不足。”

波·哈拉尔德，诺迪亚银行芬兰分行电子银行部负责人^①

本书概况

在过去几个月里，当我们和同事或朋友谈起这本电子商务书的计划时，很多人都问我们为什么这么晚才写这本书。他们提醒我们3年前网络泡沫就已经破灭，而且从那之后大多在线企业都破产了。这么说虽然没错，但我们仍然相信现在正是需要出版一本有关电子商务战略的书籍的时候。

从2000年的网络泡沫破灭开始，尽管公众和媒体对电子商务的热情在减退，但世界范围的企业仍在继续开发和实施电子商务战略。就像其他的重要技术革命（如铁路和蒸汽机）一样，互联网也经历了一个由兴盛到衰退的循环。衰退之后就是技术革命的复兴，而且只有这个时候——在“黄金时代”阶段——它才会显示真正的影响力。写这本书的这段时间，电子商务好像就进入了这样的黄金时代。

但是，在电子商务文献中并没有充分反映这种发展。在电子商务从兴盛到衰退的这段时间里，学术团体和商务团体大多关注于互联网的兴起、它们创造价值的潜力、增长的股值，以及后来许多企业的破产，但在电子商务衰退之后，这些关注都明显冷却。我们研究发现，在dot.com崩溃之后很少有关于电子商务战略的书出版。我们还注意到，现在有许多关于战略的好书，还有许多关于电子商务的书籍，但是很少有书能以一种可理解的、准确的方式将两个领域联系起来。

正如书名所表述的，本书将尝试填补这个缺口。本书主要关注战略概念，并将它与企业从事电子商务活动的真实案例联系起来，为读者提供一个整体的、集成的战略观点。我们不只是进行宣传，而且是在分析案例成功的同时分析它的缺点，以期帮助读者成为成功的电子商务战略的设计者。

目标读者

《电子商务战略 概念与案例》一书主要针对以下读者：高级管理者、企业战略制定者、企业家、顾问、MBA学员、硕士和行政教育课程的学习者以及最后一学年的本科生。本书既涉及一般的管理过程研究，也涉及电子商务、技术管理、市场营销、企业战略等方面的专项研究。

关键特色

本书关键的特色包括以下几点：

■ 针对电子商务战略的详细研究方法。创造性和分析能力是实施战略模式所必备的最基本的能力。本书的第2章将讨论如何通过概念学习和案例研究来提高这些能力。

^① 波·哈拉尔德个人访谈，2003年9月20日。

■ 可理解的电子商务战略框架。这个框架是理解电子商务战略模式的基础，它基于战略管理领域严格的、经时间验证了的概念，并且根据电子商务的具体情况进行了修改。

■ 电子商务路线图。本书第三部分包含一个电子商务路线图，它是电子商务战略形成过程的指南。它提供了一个战略管理中关键问题的框架。同时，在需要的时候可以通过电子商务路线图与更详细的电子商务战略框架互相参照，帮助读者获得更深层的信息。

■ 深入的案例研究。本书包含对 15 个真实案例的研究，这些案例深入地描述了跨行业企业和跨国企业是如何开发和实施电子商务和移动商务战略的。所有的案例都来源于作者亲自进行调查得到的第一手资料，而且在大多数案例中，作者还与相关企业的行政人员及高层管理人员进行了合作。

■ 案例覆盖了广阔的时间段。案例覆盖的时间段包括从电子商务的兴起（1993—1995），到互联网的发展（1996—2000），到随后的网络经济泡沫破裂（2000），再到现在的稳固时期（2001 年至今）。基于这个时间跨度我们希望提供一个针对该学科的纵向的、更丰富的观点，以便对电子商务有一个更广泛的了解，进而归纳出一个超越时间范围的既包含概念与框架，又与战略和实践相关的观点。

■ 在地域上关注欧洲。现在大多数电子商务案例主要关注美国的企业，而本书主要关注在欧洲运营的企业。除了美国和日本的案例，本书还包括了丹麦、法国、德国、芬兰、意大利、挪威、瑞典和英国等欧洲国家的案例。在介绍案例时，除了技术方面的讨论，多种多样的国家类型也使读者获得一个了解不同国家的特定商务环境和民族文化的机会。

结构和内容

本书第一部分介绍了全书的概况。第 1 章介绍了电子商务的关键术语及演变过程，它强调了技术革命在电子商务发展的不同阶段所起到的作用。第 2 章介绍了一些概念和实例，这些概念和实例能够帮助那些对电子商务战略感兴趣的管理者和学生，以提高他们在创造性和分析能力方面的技能。

第二部分提出了一个电子商务经营模式的战略框架。第 3 章展示了电子商务建设的外部环境，这部分包括了宏观环境和产业结构的分析。第 4 章关注市场细分和电子商务的市场定位。第 5 章涉及一般的价值概念和网络影响下的价值链，这一章还讨论了基于市场的战略与基于资源的战略在观念上的区别。第 6 章分析了在市场环境下创造价值的不同战略的选择。第 7 章介绍了互联网对企业扩张的影响，本章还特别介绍了规模经济和范围经济的概念，以及进入市场的最佳时间。第 8 章介绍了互联网对企业纵向边界的影响。第 9 章列出了企业电子商务活动的内部组织。

第三部分提供了一个电子商务经营模式的路线图。通过“相互参照”，路线图和第二部分所介绍的电子商务战略框架密切相关。

第四部分是电子商务案例研究，详细介绍了 15 个案例。在每个案例的结尾，我们提出了一些问题，用以独立思考或集体讨论。这些问题是同行（或同学）在研究和分析该案例时的指南。

如何更好地利用本书

为了从本书中获得最大的收益，我们建议在学习本书各章时做到以下几点：

- 全面理解电子商务战略框架中出现的理论概念。
- 批判地找出每个概念的优点和缺点，并恰当地运用它们。
- 在案例研究时运用概念，并通过逻辑推理和充分论证给出合理的建议。

■ 扩展概念和框架的应用，将它们用于日常生活和工作中遇到的商务环境。

为了提高读者的学习效率和扩大知识面，本书各章结构与内容安排如下：

■ 相关案例研究：在每章的开始还介绍了哪些案例研究与本章的主题最为相关。图 P—1 也将每个案例与本书特定章节的关系作了详细的介绍。

■ 学习目的：说明在学习本章时应达到的目标。

■ 每章正文中不同类型的补充方块提供了所讨论概念的补充信息。

▲ 《金融时报》文章：从《金融时报》(FT) 摘录的文章提供了新闻界人士关于所讨论内容的观点（在特定的时间范围内）。

▲ 批评的观点：批评的观点是对该章节内主要内容所涉及的观点即使不反对，也会持不同意见。例如，基于资源的战略模式就是对波特的基于市场的观点的批评。重要的观点强调了每种观点的价值，对于更深入的理解概念很有意义。

▲ 电子商务概念：附加的电子商务概念，如“电子客户关系管理”，或者“扩大广度和深度之间的权衡等”，用于扩展书中的概念。

▲ 战略实施：战略实施是列举一些小的案例，用于补充说明书中的概念和内容。这些小案例主要介绍 easyJet、联邦快递、亚马逊等公司的电子商务战略。

■ 本章小结：每章结尾的本章小结帮助读者复习本章学过的要点。

■ 复习题：复习题帮助读者进一步理解每章的内容。一般来说，这些问题的答案可以在书中直接找到。

■ 讨论题：讨论题帮助读者将概念运用到不同的商务环境中，它也是同事或伙伴讨论问题时的出发点。

■ 推荐阅读资料：如果要寻找更多的关于书中主题的书籍和文章，你可以参照书后的推荐资料。

■ 有用的网站链接：提供了书中一些内容的参考网站或附加信息。

作者致谢

在本书的编写和出版过程中，我们得到了很多人的帮助和支持，因此，我们在这里向下列人员表达我们诚挚的谢意：

■ 在本书案例编写过程中和我们一同工作的作者：芬兰亚波社区大学的比尔·安卡和皮克·沃登，美国佛蒙特大学的威廉·卡兹-巴里尔，法国巴黎 ENPC 大学国际管理学院的莱斯里·戴安蒙德、汉斯-乔基姆·乔斯特、蒂莫西·利农和莫尔文·麦柯里恩，葡萄牙加图里卡大学的卡洛斯·伐利亚和马努尔·乔·皮利亚，美国毕马威的赖汉生，瑞士圣加仑大学的斯蒂法尼·利南，德国纽伦堡大学的菲利普·雷提格，德国科隆大学的克劳迪娅·罗贝克，德国麦金锡大学的迈克尔·缪勒，还有 INSEAD 的詹姆斯·特布尔和查尔斯·沃德曼。

■ 本书其他案例的作者：我们在 INSEAD 的同事本·本苏、苏米特拉·杜塔、查·基姆、雷尼·莫伯格、大卫·麦格力、苏布拉马尼安·兰根和西奥多勒斯·伊夫吉恩；还有澳大利亚管理学院的研究员蒂莫西·德文尼，新西兰惠灵顿大学的锡德·休，加拿大约克大学商学院的迈克尔·韦德，印度海得拉巴管理研究中心的乔治和缪坎德，还有 INSEAD 的帕特里克·利斯和安·椎名。

■ 在百忙之中抽出时间为本书作序的是波士顿咨询集团战略研究所所长、资深副总裁波尔克·冯·沃廷格和欧洲企业和信息社会联合委员会委员埃克·利加农。