

McKinsey & Company, Inc.

管理译丛

网络 价值

(美) 约翰·哈格尔三世 等著

董清 李哲 郝杰 译

程嘉树 王蒙军 审订

——在客户制定规则的时代塑造市场



经济科学出版社



网 络 价 值

——在客户制定规则
的时代塑造市场

[美] 约翰·哈格尔三世 著
马克·辛格

董清 李哲 郝杰 译
程嘉树 王荣军 审订

02222/13

中国人民大学图书馆	
登录号	176288
卷号	F 7 / 12

经济科学出版社

图字：01-1999-1288

责任编辑：刘殿和

责任校对：徐领弟

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

网 络 价 值

——在客户制定规则的时代塑造市场

[美] 约翰·哈格尔三世 著
马克·辛格

出版部电话：62630591 发行部电话：62568485

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@public2.east.net.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

后奕装订厂装订

850×1168 毫米 32 开 8.5 印张 220000 字

1999 年 10 月第一版 1999 年 10 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7-5058-1911-9/F·1368 定价：60.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

图书在版编目 (CIP) 数据

网络价值：在客户制定规则的时代塑造市场 / [美] 哈格尔三世等著；董清等译. — 北京：经济科学出版社，1999

ISBN 7-5058-1911-9

I. 网... II. ①哈... ②曾... III. 信息网络-信息管理 IV. G202

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 号

Net Worth

Shaping Markets when Customers Make the Rules

John Hagel III

Marc Singer

McKinsey & Company, Inc.

Copyright © 1999 McKinsey & Company, Inc.

根据哈佛商学院出版社 1999 年版译出

本书呈程嘉树先生及王荣军先生审订

致 谢

我们与世界各地各种客户的不断交流对《网络利益》一书与本书的写作起了很大的影响。当面向一家一流公司的高级管理人员解释某些业务议题如何及为什么会对他们产生影响是一种很大的磨炼。即提供对其公司业务能产生可观、持久、积极影响的可操作的建议对他们更有帮助。客户的需求一直是我们的重点，它为我们提供了一个环境，使我们能发挥创造力，但我们的创造力发挥又必须始终能满足他们的需要，即这种创造力发挥到底能产生什么结果。无论这种机会多么有创造力以及多么令人兴奋，它们只有在转变成客户可采纳的具体行动方案并能改善公司的经营状况时才会变得有意义。

我们要遵守为客户保密的原则，因而不能一一列举出客户及客户负责人的名字以感谢他们的帮助和鼓励。尽管这样，我们当然还是希望表达我们的感激之情，以感谢我们能有机会在美国及在世界各地这么多个不同的环境中检验并完善我们的观点。

麦肯锡公司内部许多同事和董事共同塑造和完善了本书的观点。电子商务业务的领导，尤其是 Yuji Akaba，欧保和 (Jonathan Auerbach)，Ennius Bergsma，Sanjeev Dheer，Wilfred Griekspoor，Eric Labaye，Gottfried Liebbrandt，Tomoko Namba，Takashi Nawa，Mike Nevens，Nagi Rao，Greg Reed，George

Riedel, Paul Roche, Anders Thulin, Magnus Tyreman 和 Holger Wohlenberg, 对本书的观点做出了许多贡献。我们要尤其感谢 Jeff Brown 和 Mike Nevens, 他们仔细阅读了手稿的初稿, 提出了意见和建议, 使本书的观点更紧凑, 更具说服力。

我们还请麦肯锡公司的其他许多同事为本书提出了他们的真知灼见。由始至终, 董事 Joyce Dickerson 都提出了很有见地的想法, 就有规模的公司的技能, 对新的市场参与者的快速发展状况以及促成信息中介而且不断变化的技术给我们带来了独到的有价值的见解。Dennis Layton - Rodin 帮助我们展示出信息中介的经济效益并提出了其他的重要见解。一个由 Lorraine Harrington, Wendy Harrington, Steven Hoffman, Abhi Ingle, Linda Kraemer, Ryan McDonough, John Real 和 Wiebke Sinz 组成的更大型的小组贡献出他们空余的时间为本书提供了有价值的资料和令人感兴趣的建议。

本书中的观点的源头可追溯到差不多四年前组建的一个小组, 当时他们开始要了解在在线环境中获取信息的情况。那个小组的主要成员包括 Justin College, Michael Faralla, Ian McK-erlich, Nina Pustilnik 和 Toni Sacconaghi。正是该小组最年轻的成员 Justin Colledge 第一个提出了信息中介的概念, 认为信息中介帮助客户获取有关他们自己的信息。向这个小组提出有价值观点的其他人还包括 Andrew Abela, Michael Sherman 和 Michael Zeisser。

电子商务业务的其他小组成员在我们写作本书过程中也提出过他们的想法、意见和建设。他们包括 Jed Dempsey, Guido Frisiani, Kristina Klausen, Daan Knottenbelt, George Kurian, John Ouren, Vincent Rerolle, Jeffrey Russakow 和 Tom Stephenson。

我们还从麦肯锡公司营销业务对长期关系营销的长期投入

中获益匪浅。影响我们的思维的领导者和实践者非常多，我们无法一一列举出他们的名字——他们使我们与当前的实际情况——以信息为基础的营销方式——紧密地联系在一起。不过有几个人在更长的一段时间内做了上述的工作。他们是 David Court, Margo Georgiadis, Joshua Goff, Tim Gokey 和麦尚文 (Mike Sherman)。他们还在其他方面为下一代的意念和战略开辟出了生根发芽的肥沃土壤。

在写这本书时，我们十分倚重麦肯锡内部组成的小组的工作，以更好地了解塑造业务环境的全球市场力量。该小组着重交流的成本、技术对有系统地减少这些成本所担当的角色，以及其对行业结构的影响。该小组的成员包括 Byron Auguste, Pat Butler, Ted Hall, James Manyika 和 Lenny mendonca。

我们还从另一个麦肯锡小组的工作中吸取了有用的东西。这个小组考察了基于网络的战略作为传统合资企业或企业联盟的替代或补充时的其威力和潜能。在“战略业务”的“电子商务业务”和“战略理论举措”联合组建了 this 小组。这个小组的成员包括 Eric Beinhocker, Ken Davis, Tetsuya Mori, Somu Subramaniam 和叶乐萍。Todd Hewlin, Todd Hutchings 和 Mary Kate - Scott 就基于网络的战略在金融业务上的潜在应用提出了有分量的见解。“战略理论举措”总的来说为我们理解公司战略如何必须在高度不确定的市场环境中做出改变提供了强有力的框架和工具。

和以往一样，麦肯锡许多人员尽管不是任何小组的正式成员，却对我们的思维提供了贡献。尽管我们肯定不能把他们都罗列出来，我们还是希望向这些同事致以谢意：Kevin Coyne, Detlev Hoch, Conor Kehoe, Rod Laird, Will Lansing, Nick Lovegrove, Bill Pade, John Rose, Jonathan Shapiro, Jack Stephenson 和 Dennis Sweeney。其中一些同事已离开了公司，

并正在把他们的意念投入到实践中去。

麦肯锡传播沟通部的 Lang Davison 所做的工作远远超出了编辑范畴。他参与了本书实质性的工作，使其成为一部更优秀的作品。从本书概念的确立到最终草稿的送交，他都和我们一起工作。并且正如他为《网络利益》一书作出的贡献一样，他做了许多份外的工作以确保我们能维护方向不变，并使我们的见解能更加敏锐，从而使其更有实用价值，更易为人理解。Bill Matassoni 和整个传播沟通部从一开始就给予我们大量的支持，使我们能方便地查阅《麦肯锡高层管理》，我们这本书里最初的许多想法就借鉴了这个刊物。Gene Zelazny 做了许多图表来帮助解释和配合文字部分。还有 Clementine Griffin 在很紧的时间内有效地把这些想法转换成适用于书上的图形。我们出色的助手 Carrie Howell 和 Jeanne Porter 继而有效率地从事了许多制作及送交手稿等支援性工作，不断超出了我们的期望。

在麦肯锡公司以外，我们曾提到过哈佛商学院 Jeffrey Rayport 教授在润色并完善信息中介概念过程中起到了核心作用。在发展这个概念的两篇文章中，对精辟地定义这个业务机会以及弄清面对这机会所需具备的条件起到了至关重要的作用。我们对他提出的见解深表谢意，这些见解为本书打下了一个坚实的基础。

我们还要特别感谢 Corey Peck。他与我们密切合作建立了有关的经济模型，证明在理解信息中介商业模式中推动价值生成的经济效益潜能与潜在动力方面非常有价值。我们也在与 Santa Fe 学院的不断联系过程中受到了很大影响，尤其是与该学院的 Brian Arthur 和 Stuart Kauffman 的讨论。我们与该学院的合作使我们对在复杂的，高度不稳定的市场环境中管理公司需要新的精神模型和工具有了深深的理解。

本书若没有 Kirsten Sandberg 的支持和鼓励是不会写成的。当我们的这些想法还处在最初级阶段的时候，她就看出了它们的潜力，并且耐心地、始终如一地鼓励我们去接受把这些想法写成一本书的挑战。她在使我们的意念和语言变得精辟的过程中提供了不少的帮助，可使本书更具说服力。她的热情和洞察力不仅使本书的出版成为能，而且使其成为一本非常优秀的书。她在哈佛商学院的同事也协助我们加快了编辑和出版的过程，这样我们能把此书更快地献给读者（尽管来不及在互联网上发表）。我们还要感谢 Tom Kiely，他从前是《哈佛商业评论》的编辑。他也看到了这些理念的潜力，并为我们提供了在麦肯锡公司之外的第一个论坛，让我们能以一种有针对性的方式提出我们的信息中介概念。

尽管在整个过程中我们得到了许多帮助，我们必须在最后对本书表达的观点负全部责任。我们所走的旅途已远远超出了我们的大多数同事。这些观点令人一新耳目。我们欢迎其他人加入到我们当中来。在此以前，我们自己是唯一对这些送回美国大陆的报告负责的人。

序 言

本书建立在许多主题上，这些主题最初在《网络利益：通过虚拟社会扩大市场》一书中展开。两本书都集中讨论了利用互联网建立新的商业模型的潜在可能，而不只是把互联网当作以更快捷、更省钱的方式做同样的事情的工具。

《网络利益》一书之所以在市场上取得好的反响是因为它系统分析了存在网上，能创造价值的经济驱动力。它用了一种特别的商业模式，即虚拟社会，来解释数字网络与众不同的能力以及这种能力如何被驾驭，从而创造出一个具有诱人商业前景并具有可观经济效益的行业。

我们与客户之间的合作使我们确信数字网络能使许多新的商业模式出现。这些商业模式正以复杂的模式共同产生变化，而这些模型定义了一种独特的商业环境。这种商业环境随着企业家们寻找各种各样价值驱动力的适当组合而迅速发生着变化。他们寻找适当组合的目的是希望建立能持续营运的企业。

在启动这些商业模式的过程中，我们很快认识到这些模型都取决于企业获取客户信息的能力和把这些商业信息作为商业用途的能力。如果没有这个关键的假设，各种各样的商业模式的经济效益就会迅速恶化，从价值创造的角度看，业务很快就变得令人乏味。我们决定详细地了解如何获取信息。关于客户的什么样信息最有价值？在获取这类信息中谁会处于最有利地

位？对于其他要使用这类信息的企业来说有什么影响？不断提高的获取更详细信息的能力与对隐私日益高涨的关注之间如何取得协调？

从这项研究工作中，我们得出了很重要的“玄机”。像互联网这样的数字网络也许第一次提供了客户获取自身信息以及防止经销商得到这种信息的工具。这样一种工具看上去倒是可用来缓解以下两者之间产生的越来越大的紧张局面的好工具：获取客户更详细的信息所创造出的商业价值和越来越多的个人，律师团体和政治家对个人隐私的担忧。显然，一种新的行业将有可能产生出来——我们叫它“信息媒介”或“信息中介”——帮助客户获取管理信息，并使信息的价值最大化。我们在《网络利益》一书中曾经表示：考虑到虚拟社会与其成员之间发展了以信任为本的关系，虚拟社会有可能会演变成这一行业。

大概就在这个时候，我们与哈佛商学院的 Jeffrey Rayport 教授探讨了信息中介的早期概念。他立即被信息中介所吸引，而这与他自己的工作很接近。我们决定共同努力以使这个抽象的商业概念变得有血有肉。合作的成果是一篇文章：“一场即将到来的争夺客户信息的战斗”。它最早发表在《哈佛商业评论》上。之后我们又在《麦肯锡高层管理论丛》上发表了一篇续文：“新的信息中介”。

我们麦肯锡的同事确信这个题目的重要性并为编写本书提供了信息掌握和信息中介概念方面所需要的帮助。就《网络利益》这本书而言，我们考虑我们的主要读者是全球各地大型公司的高级管理人员。其次，我们希望针对这样的企业家：专注于互联网，把它看作一个可建立大型业务的美好平台。从更广泛的角度来讲，我们也想让一般大众读这本书，尤其是那些想地理解通过数字网络（如互联网）所创造的新的商业机会，以

及理解这种新的方式在诸如个人隐私等方面存在着滥用这种新的方式的潜在可能等挑战。

写本书的主要目的不是劝说人们去努力建立信息中介。正如读者将要发现的那样，我们相信信息中介很有发展潜力，这一行业的规模会变得很大，且具有很强的吸引力，但是很少会有公司会最终能建立这样的业务。我们写本书的主要目的是利用信息中介行业概念使读者接触到更广泛的主题，这些主题对于在数字网络上创造价值将极其重要。

总的来说，我们想对许多有关互联网的常见观点提出挑战。第一，正如已经提到的，我们恳请高级经理人员不要只把互联网当做以更快捷、更省钱的方式做同样事情的工具。利用互联网降低成本提高效率固然很重要，然而在互联网上最重要的是创造价值的机会，为此很可能要求对基本的商业假设以及创造性地利用互联网的独特能力有一个本质上的重新思考，从而给客户提供更多的有价值的信息。

第二，我们抵制这样的观点：互联网将使中介功能一律消失，从而为经销商与客户之间直接联系创造机会，同时无情地清除以前在这两者之间起联系作用的中介公司。当然，中介功能消失的可能性是存在的。但是互联网将孕育出全新类型的中介公司。实际上，互联网上创造价值的最重要机会将包括建立新类型的中介，它们促成价值从经销商转向客户。

第三，我们怀疑互联网的真正价值是否体现在信息获取方面。互联网更是一个强大的平台，这个平台把人与人之间和企业与企业之间联系起来，而这个平台本身通过相关的信息得到了丰富和改进。中介在帮助把人与人之间联结起来以及在方便地提供有助于丰富这些关系的信息方面扮演了一个重要的角色。最终，关于人的信息也许是互联网上收集到的最重要的信息，因为它们以一种相关的、及时的方式来促使人与人之间的

联系。

第四，我们怀疑这种说法：互联网会系统地降低进入某一行业的阻力并导致行业的解体。这也许适用于某些类型的行业，如本书讨论的产品创新及商业化的行业。但是，总的来说，随着时间的推移，互联网会使企业活动产生大规模的集中。有两个因素会产生这个结果：上升的利润所带来的动力驱使许多客户关系型行业在互联网上出现。例如，虚拟社会和信息中介。上升的利润往往会产生集约化程度很高的企业。另一种类型企业——基础结构管理型的企业，如提供票据服务，交易处理服务及广告服务的行业，它们是规模经济和持续学习所推动的行业。这两种类型的行业在今天看来进入的阻力都比较低，随着它们潜在的经济效益暴露出来日后阻力会变得比较大。

为了展开这些范围更广的题目，我们用了信息中介这一商业概念。我们的目标是加深管理层对潜在的经济活力和竞争力的理解，经济活力和竞争力将会形成新的行业及在互联网上出现的电子商务。尤其是通过关注信息中介行业的发展机会，我们想使管理层的注意力集中到在线环境下客户信息获取的经济和战略重要性。有太多的企业，包括在互联网上处于领先地位并具有创新精神的公司，没有充分地注重客户资料的价值。在许多方面，我们正从一个互联网上的竞争时代迈向一个新的时代。旧的时代争夺的是上网客户，而新的时代争夺的是客户信息资料。在这个新的时代，胜负之分取决于谁有权获得客户的信息资料。很明显，我们不想说明什么；我们的意图是使公司能抢先采取行动，影响公司的行动，以使在这个我们不熟悉的领域内最大限度地实现价值创造潜能。

这样的企业自然会面对风险与局限性。在某些方面，我们要冒投机风险比在《网络利益》一书中所描述更大。至少就虚

拟社会而言，一些行业已建立起来，这或多或少地证明了虚拟社会商业模型的威力。就信息中介而言，我们不得不指出，目前任何公司所能提供的东西都不过是远程模拟。然而我们相信，潜在的商业动力为这种行业的产生提供了支持，并且确实需要这种行业的出现。

我们也决定简化对这一行业概念的描述及潜在的业务动态和竞争力的讨论。由于这个原因，尽管我们相信这一新的商业模式在企业对企业的市场中也会出现。我们决定以企业对消费者的关系为背景逐步建立这一业务概念，我们也以北美洲为背景建立这一业务概念，尽管信息中介所提供的服务有更广泛的、全球性的吸引力。虽然我们讨论了信息中介网的概念以及一群有可能在这种网上扮演关键角色的特殊行业，我们的工作还是侧重于信息中介本身的经济效益和商业模式。我们也简单地提到过信息中介行业向传统有形市场扩张的可能性，但是我们还没有详细地研究这些涉及从数字市场转移到有形市场的具体提议。正如数学家所爱说的那样，我们把这个概念的应用留给其他领域中的有能力的读者。

偏重信息中介行业概念具体提议也许会使读者认为信息中介是互联网上惟一可行的，或至少最有吸引力的商业概念。情况当然不是这样。我们用这样一个商业模式是因为我们相信它能大大帮助那些敢于进入互联网的企业经理们着重和发展更广泛的、有重要性的主题。正如读者将会发现的，我们坚定地相信信息中介行业会成为一个大的经济实体，并对在数字和有形市场上运作的行业产生显著影响。尽管这样，我们认为范围广泛的其他种类商业模式也会提供大量的创造价值的机会。企业经理人员所面临的挑战之一将是就其公司特有的实力和公司经营目标来决定哪种商业模式适合他们这样的公司。

最后，我们写这样一本关于信息中介的书决没有暗示虚拟

社会——《网络利益》的重点——已经失去了其威力和吸引力。恰恰相反，虚拟社会商业模型继续展示出美好的前景。

正如《网络利益》所强调的那样，虚拟社会发展起来并不容易，但是其经济回报却是可观的。许多公司偏重于经济回报，往往很仓促地往它们的网址上加上一个公告板或聊天室，然后骄傲地宣布一个新的虚拟社会的成立。但如果很少有人光顾它们的虚拟社会，即使来了也没有几个人呆得住，这些公司就会很失望。它们没能听到这样的信息：虚拟社会是一个社会和经济相互影响的复杂混合体，必须进行积极地培育和管理。那些听到这一信息的公司则有迅速增长的通信量，使用率上升，流失率下降，网络成员对于市场营销目标（而且是合适）信息具有较高的响应率。

我们在《网络利益》中提到过虚拟社会会逐渐演变成信息中介，我们现在仍旧认为虚拟社会在扮演这个角色上是一个很有吸引力的候选人。《网络价值》只是想试图更详细地展开讨论信息中介的含义，信息中介的魅力，这一特殊商业模型的动力以及对其他许多行业的影响。

本书分成三大部分。第一部分，“新的信息中介”，就信息中介的业务机会作了一个概述。它描述了不能被满足的客户需求，这种需求导致了信息中介及为满足这些需求而出现的信息服务的产生。这一部分还讨论了可首先产生信息中介行业的具体市场环境及现有可利用这个机会的行业。

第二部分，“进入战略”，就信息中介行业发展的三个阶段进行了深入详细的论述。这一部分的最后一章分析了在信息中介行业的财务业绩和经济上的驱动因素，它们影响了价值的产生。对于那些确实想建立信息中介公司的人来说，第二部分是最让他们感兴趣的。对于其他读者来说，这一部分会帮助他们和信息中介实际上怎样产生以及什么推动信息中介业的经济效

益获得一个更实实在在的理解。

第三部分，“市场中的信息中介”，回过头来探讨了信息中介更广泛的商业含义。本部分还提出了政府政策问题，政府政策既可以影响信息中介，又可以被信息中介所影响。本部分也许将最值得一读，它阐明了信息中介将如何重塑经济，社会，甚至政治的局面。