

第一部分

竞争的新规则

本书首先展望数字经济的竞争环境及其对战略的启示。其中有许多重大议题，诸如增长与变革的快节奏、价值的重新定义、知识和知识管理的重要性、新的组织形式等。每个议题对理解竞争的新规则以及如何在电子商社的新世界中获胜都是至关重要的。需要强调的观念是：传统商业模式已过时。

1

迈进比特时代 电子商社的兴起

戴维·泰科尔

亚历克斯·洛伊

科技聚合联盟公司

拉维·卡拉可塔

佐治亚州立大学

纵观历史，新的信息技术已经促成了新的组织形式。随着万维网的出现，一个全新的商业环境正在形成。由于竞争日益激烈，在单独的整合的产业公司乃至所谓的虚拟公司中都不能完成创新，必须由多家公司一起创造在线的顾客网络、供应商网络，以及增值程序。这就是我们所称的电子商社，或 EBC。¹

问题不是电子商社对我们的含义是什么，而是如何制定适应这一新形势的战略。电子商社正在改变竞争的规则、创造新的价值构成，调配人力和资源达到更高的业绩水平。公司必须学会与伙伴们共存，创造利于所有竞争者的条件。新的游戏规则建立了企业与供应商和用户相互受益的长期关系。

为达到这些目标，我们需要一种全新的思考方式：

- ◎ 将企业纳入电子商社的范围内，而不是在传统的同业竞争的范围内；

- ◎ 竞争优势不再来源于规模与范围经济，常常小的就是好的；
- ◎ 大规模的网络化促成了空前的‘超级聚集’；
- ◎ 迎合大多顾客的方式不再理想——今后更需要服务基础上的价值增加。

企业惟有理会这些产业设计的新原理，才能开发出成功的战略。在本章中，我们将开发一种理解新竞争规则的模式，具体地说，就是研究电子商社的四种类型及它们的战略意义。我们的假设前提是：电子商社既是一种新的组织形式，又是新的竞争视野。在分析新的竞争环境之前，最重要的是理解推动电子商社发展的来自数字革命的巨大力量：

- ◎ 价值的重新定义。财富的创造，通信、商业和分配，互联的平台，产业界限的模糊，迫使企业重新思考创造价值的源泉。例如，轿车制造商正在考虑成为一个增强服务、提高流动性的电子配件的供应者。为了在网上发行期刊，传统的印刷商正考虑提供顾客所需的瞬时资料，并提供有附加值的服务。正如宽带数据服务替代了老式的声话系统，通信企业正利用有声有色的网上购物服务来进行有附加值的食品供应工作。
- ◎ 目前人们对数字知识经济的根本性特质误解颇深。藏匿知识(与储存土地、货物和资本相反)是反生产力的，也是几乎不可能实现的。在数字经济中，必须分享知识。

知识产品(如软件应用或市场调查问卷)经常遵循报酬递增规律(而不是报酬递减规律)知识使用得越多,越能产生价值。结果,比起工业时代的创新者来说,现在的早期市场进入者可以获得长期的竞争优势。

测度是一个关键议题 没有公认的知识‘单元’;也没有公开市场来评估其价值。彼得·德鲁克所提出的‘知识的回报’几乎不可能有效地进行测度。²从交易所到证券委员会,组织都希望能够评价这些无形资产。³

- ◎ 技术驱动所引起的增长和变革的加速。信息技术带来的变化随处可见,每个产业的企业主管都必须跟上信息技术产业变化的步伐。敏捷、及时和技术的创新会使你成为赢家。
- ◎ 顺畅的电子商业经济意味着纠纷消失、纠纷转型和顾客授权。从物质化走向数字化的商业流程减少了交易摩擦,也显著地减少了成本、时间和出错机会。工作、商业流程、公司以至于整个产业,要么消失,要么进行数字化转型。同时,顾客在提供价值的同时,也赢得了有形的(费用、质量)和无形的(信息、控制和关系)的效益。
- ◎ 只有数字阻塞才造成分离和专业化,因此垂直或水平一体化的经济合理性正在消失。数字知识减少了传递信息和进行协调的时间和费用。现在让多数的分散的人们共同拥有信息,展开稳健的决策是经济可行的。这样,我们就利用创新、降低成本或顾客化活动,在产品生命周期的每一个阶段增添知识,创造财富。行家经常可以比垂直一体化的企业创造出更多的价值。在数字经济中,价值圈的每一步都进行分离的(电子化的)交易谈判,是现实而富有诱惑力的。⁴

一个企业战略家必须分析上述的每一种力量。可以说,每一种都是强有力的,联合起来就可能改变或摧毁整个产业。

但是,传统产业中企业的分散化是转向电子商社的核心。核

心的顾客价值构成分解为原子元素，又形成了全新的价值构成。科斯的梦想正成为现实，这要感谢由因特网引起的新的协调和信息配置方式。

电子商社：新的竞争领域 ♥

正如图 1.1 所示，工业时代垂直一体化的公司是企业发展的第一阶段。伴随着成熟的产业过程和技术，其内部结构是层次性的，人员被组织起来进行规模生产。这是供给驱动、长期雇用计划的循环。

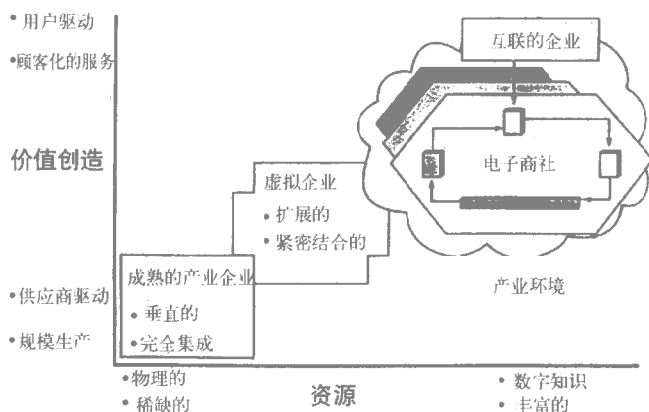


图 1.1 垂直集成化企业过渡到虚拟企业，现又转向电子商社
虚拟公司是面向“后现代”商业环境的重要转型。正如威廉·

戴伟德(William Davidow)和迈克尔·马隆(Michael Malone)所描述的那样,虚拟公司“在包括高度熟练员工与他们的供应商、分销商、零售商甚至顾客的集成网络中”运作。⁵

虚拟公司的核心网络技术是电子数据交换(EDI)和用户(服务器)的计算,以及促使组织实现‘中心—回应’的技术,集中控制着互动和价值创造过程。

克莱斯勒(Chrysler)公司是采用虚拟企业竞争战略的先驱,它力图将供应商引入产品的设计、生产和后勤供应过程,同时增加部件设计的细节。克莱斯勒轿车内芯的供应商最近开始从事独立的市场研究,获得集成设计的自由,而不是根据克莱斯勒的工程师的说明书进行制造[但是像利尔(Lear)和玛格纳(Magna)这样的供应商们期望能独立地制造有品牌的坐椅和内芯]。

在银行和健康保健等服务领域,这样的变革进展得更快。当我们临近 21 世纪时,后现代模式随着电子商社中互联企业的出现而更为突出。⁶ 实现这种情形的技术支持是因特网:连接和协调着各地的节点,但是没有与电子数据交换时代相匹配的纯粹的中心。

我们可以定义新的数字经济企业模式的三个层次:

1. 互联企业是一个产业环境的基本功能单元。它依靠互联工作、基于知识的系统来增强学习能力、敏捷性和对顾客需求的快速反应。它在产业环境和电子商社(经常是几个电子商社)中合作与竞争,运用数字战略开发产品和服务,更新与顾客及供应商的关系。

2. 电子商社是一个在产业环境中利益共享、共同主导市场的企业集合。在软件业中,电子商社的领先者是 Wintel(由微软公司和英特尔公司组成)和 Java(由 Sun、IBM、Oracle、网景公司组成)。一个单独的公司经常是两个或更多竞争性电子商社的成员。微软

公司和英特尔公司也加入到 Java 的行列。同时,IBM、Oracle、网景公司也是 Wintel 电子商社的活跃成员。“合争”是描述这一现象的最好词汇。

3. 产业环境是商业运作的整体背景(如软件业)。一个产业环境由数个电子商社组成,它们中的每一个都力图主导和控制整个环境。

如前所述,由因特网带来的商业实践的协调、知识的配置,使产业环境焕然一新。在电子商社中,“伙伴关系”不仅仅是对销售关系的委婉称谓,更是它实质上的含义。

最终用户是真正的“生产消费者”(prosumers)。顾客不再仅仅要求产品满足其需求(如赖维牌牛仔裤),他们对价值创造的每一步都有很强的控制能力,而且也增加整个系统的价值做出贡献。在美国在线(America Online)公司,顾客提供一半的产品内容:电子邮件、闲谈、论坛、体坛新闻等。在 Java 的软件开发中,数以千计的个人和公司消费者通过讨论标准,提供“编码”来共享资源库。利用萤火虫的合作滤波技术,顾客可以根据自己的品位和偏好提出修正音乐的建议。

价值网络伙伴共享风险和回报,并试图理解(经常直接处理)最终用户。通过因特网经纪人,电子贸易(E*Trade)公司聚集了许多产品和服务的供应商,通过网络渠道,这些供应商直接与消费者接触。Cisco 公司每年与它的供应链成员有 20 亿美元(还在增长)的业务。网络使它们及时地对顾客的需求进行快速的反应。从许多方面看,微软公司都是一个毫不留情的竞争者,但许多软件开发商(包括网景和 IBM 这样的主要对手)也独立地对视窗的最终价值做出过贡献。

电子商社的四种类型 ♥

所有的电子商社都是一样的吗 许多对‘因特网’或‘价值网’未来的论述使我们想起了盲人与大象的故事。他们对因特网商业的前景把握基于这样的认识 整个世界都像微软、网景、美国在线或者作者所描述的某一公司那样做生意。

我们在科技聚合联盟公司的研究中,对 170 多家潜在电子商社中的 32 家进行了细致分析,这有助于理解电子商社的基本类型。电子商社的类型策略(无论明显与否)对它的成败是至关重要的。

如图 1.2 所示,电子商社在两个主要的方向上划分为 经济控制的类型(自组织性或层次化)和价值集成的类型(高或低)。

经济控制 只有一些电子商社是层次化的,它们由一位老板进行价值和交易流的控制。集成化的供应网络由一位主要的顾客(如通用汽车公司)来设计和管理,生产先导产品(如一种新的凯迪拉克汽车),这就是一种典型的层次化结构。另一方面,股票交易和其他类型的期权是自组织性的。没有哪一个单一的实体能对交易的内容或经济产出起作用。可能某一天亚洲市场崩溃,第二天联邦的利率上涨,第三天机构投资者慌忙抛售。(另一方面,几乎所有的电子商社都有一个制定运作和交易规则的领先者,如 Visa 和电力业的 OASIS 网络)。

价值集成:有些电子商社聚焦于高度的价值集成——提供集成多种来源部件(如轿车)的特定产品或服务 有些则着眼于低度的价值集成(如超市),从事的是分散的物品和服务的贸易。

经济控制和价值集成这两维参数能帮助我们理解四类电子商

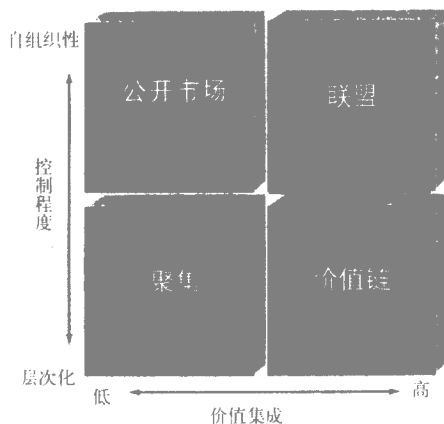
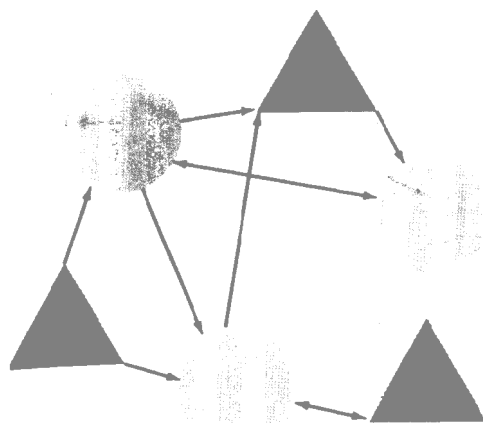


图 1.2 不同经济控制和价值集成下的电子商社的基本特征。公开市场、聚集、价值链和联盟类型的划分只是导向性的，在现实世界中多是这些类型的混合体。每个电子商社的核心组织原则可参照这些类型的特征来制定。

原始、传统的集市或城镇市场的电子版与股票交易的公开市场相类似，任何人在此都可成为买方或卖方（见图 1.3）。有些卖方直接出售自己的产品，有些则依赖中间商。

公开市场的价值集成相对较低，没有一个可控实体。人们通常依据规则进行交易，但是随着商机的变化，随时都有不同的竞争者和联合体。

信任不是该系统的本性，*caveat emptor*（买者警惕）是交易的有益格言。领先者需要快速反应和运用市场智慧（知识的关键组成），需要在合适的地点、时间、途径和价格上进行操作。在许多方面，因特网即是一个大的公开市场。这些特征有助于解释网络给习惯于聚集市场模式的买卖双方带来的挑战与威胁。



购买者与出售者

图 1.3 EBC 公开市场(©科技聚合联盟,1998)

公开市场的范例是 eBay 公司,这是一家基于因特网的电子跳蚤市场,面向顾客和小企业,它成立于 1995 年,并期望 1998 年的交易额达到 2 亿美元。OASIS 则是一家营运额超过 250 亿美元的电子传输公开市场。

在一个聚集型的电子商社中,一家公司通常运用层次结构,并充当买卖双方的中介(见图 1.4)。沃尔—玛特(Wal-Mart)就是聚集型电子商社的典型代表,它要求产品供应商及时供货。随着因特网技术的出现,供应链的控制与管理更为有效,成本也会降低。在许多案例中,交易场所的水平由网络所决定,这使得任何人都能成为聚集的组织者。

在公开市场,价值集成较低。世界上最大的基于网络的在线服务所有者和供应商,聚集了 19 000 个聊天室和 325 个零售商。最大的从事全电子经纪服务的电子贸易公司,将 24 个战略伙伴结

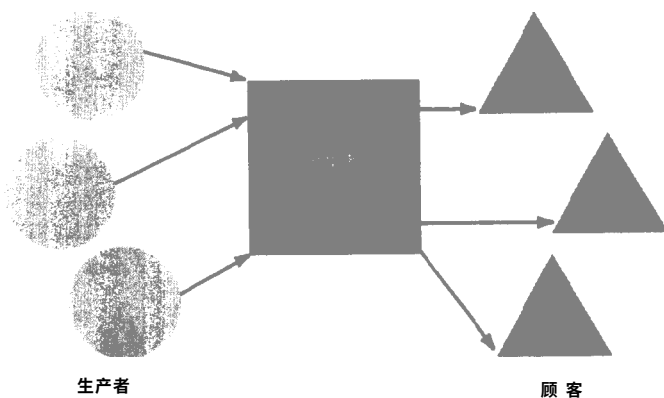


图 1.4 聚集型电子商社

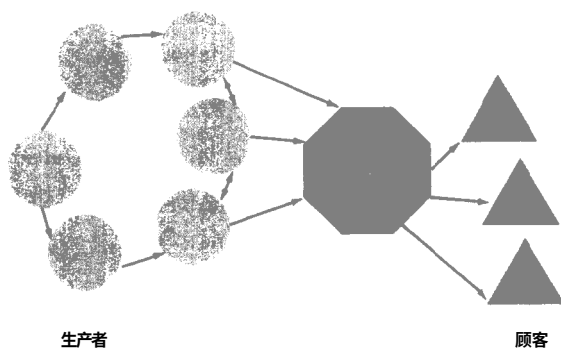


图 1.5 价值链型电子商社(©科技聚合联盟,1998)

合在一起。

价值链型的电子商社(见图 1.5) 的焦点在于流程优化。与聚

集型的电子商社类似,它采用的是层次结构,不同的是它的目标是通过改进操作的有效性来获得最大的价值集成。作为互联技术领先者的 Cisco 系统公司提高了它的供应网络水平,使人均收入达到 58.5 万美元。萤火虫网络(Firefly Network)则鼓励用户通过合作滤波技术在虚拟价值网中分享各自的偏好。

联盟型商社是所有电子商社中最为“虚拟的”,它力图在一个非层次的结构中完成高价值集成。一个联盟型的电子商社可以有一个或更多的领先者,但这些领先者不能控制竞争,只能接受挑战。

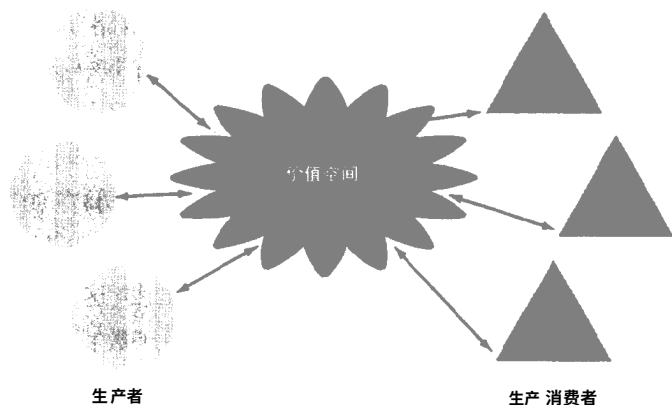


图 1.6 联盟型电子商社(©科技聚合联盟,1998)

一个良好的联盟型电子商社是公开市场型电子商社的狂野西部(Wild West)公司。联盟型电子商社主要是要增强“价值空间”——一个在特定领域满足顾客需求的创意或愿景(见图 1.6)。制造商遵循标准,创造一个能够解决各种问题的环境,而用户则有多种选择,有能力改变和组合自己的解决方案。

维萨国际公司(Visa International)是联盟型电子商社的成功典

范。它将数百家竞争者结合在一起，每个竞争者通过共同的标准和商业实践为创造国际品牌做贡献。在 Java 联盟中，Sun、IBM、Oracle、网景公司在一个新的计算平台上改变着整个产业，并与微软领导的 Wintel 联盟竞争。

对战略的启示 ♥

战略取决于电子商社的类型。数字经济战略常常彼此转变，为此领先者必须考虑是否改变电子商社的类型，以及经营战略和过程管理的变革。例如：

- ◎ OASIS 是一个基于互联网的用于电力传输储存的系统，它是产业从垂直一体的垄断型向自由公开市场转化的结果。
- ◎ eBay 通过提供公开市场交易的设施，使顾客和小企业通过因特网取得的电子期权得以实现。
- ◎ Java 联盟的成员(Sun、IBM、Oracle 和其他公司)在 80 年代末开发 Unix 和其他标准时，曾试图合作开发‘公开’的计算方式。由于这些公司都从各自的利益出发，这一尝试失败了。同时，微软通过联盟创造形式集中了数百个公司和个人的创造性。因而在第二次尝试中，Java 联盟的成员极力以更宽泛的目标兼顾各自利益，因此它从价值创造型转向联盟型。

领先和管制

社团的领先和管理政策是重要的。领导电子商社不同于领导单个企业的私有和可控的环境。至少在理论上，企业中的每个员工都要负责任而在电子商社中，利益则是分散的。在这个基本约

束下，每个成员对针对最终用户的价值创造过程的涉入程度越高，完成战略目标的系统就越有效。

共享的顾客要点依赖于一些基本的人类‘社团’活动：高度合作、相互尊重、信任、信息共享和经常出现的共建品牌。成功的电子商社，如 Cisco 和电子贸易公司正是沿着这一道路发展的。其他的电子商社如 Wintel 和 AOL 面临着严峻的挑战，因为它们的领先者不甚‘社团友好’。

管制不是电子商社的一方面事务，它是每个电子商社的命脉所在。合理的管制策略加上有效的实施，可以行之有效地促进电子商社的成功和持续发展，错误的策略则是灾难性的。由于电子商社需要多个企业的努力，规则的制订和执行必须为所有成员共知。

管制对领先者在关键领域实现战略目标的能力有直接影响，例如：

- ◎ 产品(服务)定位和技术水平的标准及市场渗透力；
- ◎ 吸引、保持、激励供应商、合作伙伴、分销渠道和顾客的能力；
- ◎ 市场轮廓和品牌创意；
- ◎ 从产品（服务）创新到用户服务这一商业流程的效率和效果；
- ◎ 有效的知识创造和配置。

规则制订

规则制订可能是高度独断式的(由一个公司所控制),也可以是高度参与式的，或介于二者之间。规则制订过程也可以变化。电子商社的领先者需要确定对达成电子商社目标起关键作用的规

则类型,以及与规则相关的战略经营目标。针对这些规则的每一种类型,必须考虑:

电子商社参与者(如价值链供应商、创新伙伴、分销渠道、客户等)是否成为每种规则类型的投注者?

为获得活跃的参与,怎样的控制程度最为适宜?有时,将大部分的决策留给领先者是更有效的,有时这样做却大错特错。规则制订是采用正式的还是非正式的方式?分寸在于对决策的制定有一定的参与性,而不陷入官僚主义的泥潭。

对成功的电子商社进行的系统的案例研究表明,电子商社的类型和规则制订的方式没有直接的、可预知的联系。然而,我们发现了电子商社类型和规则变通性之间的重要联系。

规则承诺

对规则的承诺既可以是强制性的,也可以是自愿的。如果承诺是强制性的,电子商社中的‘权威’有权要求执行,惩罚违规者,有时甚至用法律手段实施。一些公开市场的电子商社,如纽约证券交易所,如果违规,可能被关闭,甚至遭到法律制裁。另一个极端的情况,联盟(如 Java 和 Wintel)主要依靠参与者的自愿承诺,这只有在保全自身利益、进行自我约束或两者结合的基础上,才能进行长期运作。电子商社的领先者必须懂得各类的规则:

什么是‘强制式的’和‘自愿式的’承诺?

如何履行承诺和惩罚违诺?

如何识别和测度承诺与违诺?由谁来做?

进行承诺监测和强化的正式和非正式的过程是什么?

规则制订和强化对电子商社的竞争含义是什么?

相应的法律条款是什么?

结论 ♥

电子商社正处于早期成长阶段，但从一些先驱者如 Cisco、电子贸易和 eBay 的运作中学到不少。电子商社仅仅是昙花一现的幻想吗？我们不这么认为。事实证明，电子商社是一种全新的商业模式，有许多稳定的特征，它具有模块结构又可进一步更新设计，具有快速创新、响应顾客、技术变革和参与竞争的能力，符合达尔文‘适者生存’规律，可以与社会化的网络共存。电子商社也与全球数字经济中快速流动的信息结构相吻合。当你进一步研读本书时，你就会发现许多电子商社未来世界的关键议题和竞争的新规则。

注释 ♥

1. 本章中的关键观点来自科技聚合联盟于 1997 年 6 月—1998 年 6 月间完成的研究项目。本项目名称为‘数字经济中获胜’，由安达信咨询公司、蒙特利尔银行、大西洋贝尔、加拿大贝尔、联邦快递、富士、通用汽车、GTE、惠普、IBM 麦格劳—希尔出版公司、北方电讯、Oracle、Revenue Canada 和 Star Data 等资助。

科技聚合联盟将 IBM 注册并推广的‘电子商务’一词扩展到‘电子商社’。

2. Druker, Peter, *Post-Capital Society* (New York: Harper Business), 1993, p. 189.

3. 对知识和知识管理的更深讨论，见第 3 章‘建立灵活而快速的组织’。

4. Alliance for Converging Technologies, *Interactive Multimedia in the High Performance Organization: Wealth Creation in the Digital Economy, Report on State of the Art*, 1995, pp. 1.24—1.26.