

哈佛商业
图书精选

F716
2K278

数字商务新价值观

Unchained Value
The New Logic of Digital Business



A1009362

(美) 玛丽·J·克罗宁 著
(美国波士顿大学管理学教授)
石晓军 安筱鹏 译



机械工业出版社
China Machine Press

HAEP3/02

Mary J. Cronin: Unchained Value: The New Logic of Digital Business
Copyright (c) 2000 President and Fellows of Harvard College
Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright (c) 2001
by China Machine Press/Huazhang Graphics Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through
Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN:0-87584-937-7 (英文版书号)

本书中文简体字版由Harvard Business School Press通过Arts & Licensing
International, Inc., USA授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出
版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书版权登记号: 图字: 01-2001-4070

图书在版编目(CIP)数据

数字商务新价值观 / (美) 克罗宁 (Cronin, M.J.) 著; 石晓军, 安筱鹏
译. - 北京: 机械工业出版社, 2002.11

书名原文: Unchained Value:The New Logic of Digital Business
ISBN-7-111-10868-X

. 数 克 ... 石 ... 安 企业管理 . F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第073761号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李文静 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2002年11月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 9.5印张

定 价: 20.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者序

这是一本十分难得的关于互联经济时代战略性思维方法的著作，值得所有的企业认真学习，无论你是传统的、已在位的、颇有成绩的企业还是新兴的.com企业。它不是教你如何一夜暴富的绝招，而是教你如何在互联经济时代占据长期战略优势的思维方法、框架体系。可以说本书的思维触角已经探测到战略管理的最前沿和最深层次的核心，在互联时代将信任作为企业基础的思想正在形成之中，而将战略建立在信任的基础上，正确地回到了以人为中心的战略管理的范式中来，这在关注个性化的互联时代是绝对正确的。

本书的英文原名是“Unchained value”，它实际上有两层含义，一是说本书中提出的数字价值系统不是传统的、线性的、链式的战略管理模型（如波特大名鼎鼎的价值链模型），

但是也不是简单的相互连接的类似价值网式的模型，所以它不叫“Interconnected Value”，而是一种类似于银河星系式的相互吸引、相互作用又共同进化的系统，这是克罗宁对本书提出的模型最形象的描述（可见本书第三章图3-1），要用一个简洁的词来描述这个系统就用Unchained好了，既反映了它的形态，同时也意味着本书对经典的线性链式价值模型的继承、扬弃与发展。其实这个书名还有另外一层意思，那就是把Unchained看成是Unchain这个动词的过去分词，Unchain就是解开枷锁的意思，那么这层颇为自负的含义就是：本书的模型能够为你的企业解开数字价值身上的锁链，让它释放出来，让所有的参与者共同分享，共同受益，因此我们将本书的书名定为《数字商务新价值观》，是对本书的一种称许，也是对中国企业的一种祝福。

享受它吧！运用它吧！

参加本书初译工作的有石晓军、安筱鹏、郅东、吴桃，在本书的翻译、成稿过程中得到张振霞、熊勇、付军美、王庆强、高杨、王淋等同学的帮助，本书最终由石晓军校订、统稿。在

本书出版之际，我要特别感谢李文静编辑对我的帮助和支持，她一丝不苟的工作风格在当今这个浮华、急躁的时代中实属难能可贵，没有她认真细致的编辑工作，真难以想象这本书呈现在读者面前会是什么样子。当然，由于时间及水平的关系，书中翻译难免有不当之处，这个责任由我负责。我热忱地希望读者能够将意见或者指正反馈给我，我的电子邮件是：
sxjstein@sina.com。

石晓军

致 谢

每本书都是无数讨论、交流和思考的产物。当主题涉及商业和互联网的交叉点时，许多有价值的观点更是层出不穷。我的这本书就是从互联网广袤的资源中获得灵感、例证和洞察力的。虽然在线合作者、受访者、e-mail采访员的人数众多以致无法详列，但我仍然要感谢那些互联网工作人员给我提供的大量信息，使我能够洞察到互联网世界的奥妙。没有他们，本书将无法成形。

波士顿大学Carroll管理学院同事们给我提供了非常重要的支持。我要感谢Jack Neuhauser，他是一位非常出色的顾问。还有Hassell McClellan，我对他在整个项目研究过程中给予的鼓励表示衷心的感谢。我非常感激Rob Fichman和John Gallagher，他们让我分享了他们的研究成果，并与我亲自讨论了许多有关电子商务和技术创新的问题。Joe Jose孜

孜孜不倦地整理了各式各样的研究项目，以及Dave Murphy对整个工作给予了谦逊而必不可少的组织领导，他们的帮助使我的工作更有效率，在此一并表示感谢。

Carnegie Bosch学院设立的国际网络销售合作研究项目提供了非常重要的机会，使我能与公司直接接触，获取资料并参观公司的实际运作，这一切对本书中案例的充实和丰富都起到了重要的作用。Michael Trick和Cathy Burstein的出色管理工作推动了该项目的圆满完成，我对此感激不尽。

互联网上的交易刚出现时，本书中的许多想法也就开始吐露新芽。但最新的启示则来自过去的几年中我对许多新成立的网络公司的研究。这里，尤其要感谢Steve Bayle, John Connolly和Peter Roden，他们让我参与公司的筹备、创立，并与我讨论了关于电子商务战略的周转和循环问题。特别要提到Erik Rasmussen，他向我介绍并与我讨论网络公司出现的问题；还有Scott Alpert, Jeff Clark和Aurora基金委员会的成员，他们让我参与考察互联网创始阶段的风险基金。另外也要感谢Nick Imparato, Niraj Shah, Payton Anderson, Kip Frey, Manoj George, Chris McAskill和Ian

Sutcliffe，他们向我提供了自己的想法和见解。衷心地感谢 Tom Anderson，他担负着一线电子商务实践者和推广者的双重职责，希望他的书也畅销。

我必须向哈佛商学院的Hollis Heimbouch表示诚挚的谢意，她给予我充分的信任和巨大的鼓励，在很多方面促使这本书成为一本更好的书。

最后，向 Rebecca和 Johanna表示衷心的感谢。

目 录

译者序

致谢

第一章 超越电子商务舒适区域.....1

一个由于依然受到传统价值链的束缚而迟迟不能逃避舒适区域的企业，最终将会花费大笔的资金去参加一场没有机会取胜的竞赛。更多的反应敏捷的公司将会把这样的公司远远地甩在后面，变得足够强大，资金足够雄厚，从而存活下来。

第二章 价值链的终结..... 33

古典价值链的那些假设与互联网商务的实际情况相差得越来越远。关于价格和产品可获得性这类过去常常被企业内部紧紧封锁的信息，在线市场中，却是完全公开的，顾客不必再耐心地去等待到了价值链末端才会出现的最终产品了——他们希望那些产品能够反映他们个人的偏好并希望能够从订货的一开始就参与到生产过程中去。

第三章 数字价值系统的引入 69

没有一个互联网企业会认为单靠自己的力量就能取得成功。越来越多的电子商务新生企业首先在“孵化器”中诞生，然后在相互联系的松散联合体中孕育成长，最后以合作和联盟网络的形式发展。就像构造精巧的太阳系内的行星一样，大部分有前途的企业都愿意绕着彼此的轨道运转，当它们要增加供给能力时，就进一步地把大量的其他企业吸引到自己的引力作用区内。

第四章 信息：价值的真正表现形式 107

企业、消费者等等市场主体可以从世界的任何角落连入互联网，从根本上推翻了传统的信息理论。当公司考虑他们的互联网信息战略时，首要的问题是，如何把一切可获得的信息变成自己及其合作伙伴和客户的价值。互联网经济的一个核心的原则是，信息价值的增加与公司根据信息而采取行动的速度成正比。

第五章 数字信任的机理 145

如果说信息是互联网的引擎，那么信任就为无摩擦的运营提供了重要的润滑剂。在网络世界里充满了你不熟悉的名字和地方，要完成一次交易，对于另一方了解得越少，信任的级别要越高，只有这样才能够实现这次交易，当个体消费者在网上面对着数以百万的选择的时候，“我应

该相信谁？”成为一个极为重要的问题。

第六章 关系指数增长的力量.....183

随着以网络为基础的公司和企业把越来越多的革新带入市场，要想一直追踪新出现的机会就变得几乎是不可能的，更不用说去预测谁会是未来可能的赢家。在网上，随着新思想的层出不穷，“新新事物”的数量呈指数增长，失去技术优势的周期变得越来越短。

第七章 从商品到定制化的服务.....217

大多管理者都一致认为互联网似乎喜欢将有利润的商品变成免费赠品。实时的金融信息、有深度的新闻热点分析、音乐、游戏，好像所有的这些数字化的东西都被无偿地提供给用户。所有这些免费赠品必将导致下一轮争夺在线收入的剧烈竞争。投资者的投资越大，对于最终现金流的期待也就越高，但这些现金流从何而来呢？

第八章 经纪化经济的奥秘.....247

显然，互联网已经有足够强大的力量将市场的天平转向动态定价。动态定价会像野火燎原一样迅速地扩展到所有行业和产品中，以网络为基础的拍卖不再是一件新鲜事。从1996年开始，作为最先的面向顾客的

在线拍卖超级巨星，eBay的成功证明了互联网是将上百万的购买者和企业销售者联系在一起的唯一合适的方式，把握住这个结合点确实是一个重要的商业契机。

第九章 数字价值最大化 279

我们不再把一个烤面包机看成一个不说话的机器，因为我们已经看到数字价值系统是如何把烤面包机和无数其他的商品连接到一个巨大的在线服务需求中去的，这些在线服务提供了新的、更高的边际收入流。更重要的是，这些服务和客户需求紧密连接，从而创造了无法由单独的产品达到的客户忠诚水平。

注 释 288



第一章

超越电子商务舒适区域

互联网经济正在为那些善于利用其全球化增长的公司创造空前的价值，它同时也可能会使今天的一些处于领导者地位的企业风光不再，成为昔日黄花。摆在我们面前的最大的问题是，在网络时代，如何建立一个能够真正高速地运转、成长并创造利润的企业。能够充分发挥和利用互联网威力的“大师”将成为21世纪的巨人。那些不能够实现转型以创造可持续的数字价值的公司，无论如何努力，也将被市场所淘汰。这是传统公司和网络公司都必须面对的事实。互联网迫使所有人都加入到一场新的竞赛中来，这场比赛对所有的企业来说都将是一场豪赌，而且游戏的规则还没有定型，正在形成之中。没有一个人能够置身于这场比赛之外，显然，它将是一场马拉松似的比赛，而不像某些人预想的那样，仅仅是一次短跑冲刺。

注重于长期价值的创造应该能够为那些已经立足于市场的

传统公司提供它所急需的战略优势，传统上，这些企业尤其擅长在缓慢的变革中，而不是骤然的变革与创新中求得生存，它们有着很好的耐力。但是，即使大量早期的.com网络公司竞争者事实上已经败下阵来，世界性的传统公司仍然未从互联网经济中获得应有的回报，这令人感到费解。无论是从收入增长量、品牌的忠诚度还是市场份额的扩张程度来看，传统公司作为一个整体，它们的行动远远落后于口头上宣称的对电子商务的接受和运用。

即使那些看起来总能成功驾驭在线项目的管理者也不得不承认，保持这种优势很难，更不要说提前打造这种优势了。拥有新商务模型的竞争者在不断地蚕食、抢占自己的市场份额；由丰富的在线信息武装了的顾客在拼命地压价；产品和定价策略处于四面围攻之中。最让人沮丧的是，公司的管理高层弄不明白，到底是哪种策略在推动互联网的领导者企业走向成功。

本书分析了有关互联网经济未来发展方向的两个主要问题。第一，为什么世界性的大企业很难利用和发挥它们现有的优势和资源在互联网时代的市场中确立明显的优势？第二，这个问题和第一个问题是相关的，那就是，规模要小得多的在线

公司主要靠什么竞争手段迅速而有效地获得互联网经济的回报。要解决第一个问题，就要研究深深植根于所有行业中拥有稳固市场地位的传统企业的结构和战略问题。而要回答第二个问题，则需要解释可持续的数字优势与昙花一现的成功故事之间的差别。对每个希望在电子商务竞争中生存的公司来说，了解这些答案是至关重要的。

过去，企业靠着掌握了一套行之有效的程序和实际操作而发展壮大，这套程序紧紧围绕着商品的流通展开：如何最为有效地组织原料生产，存货管理直至商品的销售。而今，互联网公司把这类公司组织体系都视为一种负债而不是看做一种资产。虽然大企业曾经花了很多年的时间建立这种复杂的、后端式的生产销售体系，并投入上百万的资金维持其运转，但是这些生产销售体系正在逐渐让位于模块化的、网络化的系统应用，在线网络系统相对于传统的生产销售系统来说效率高而且成本只占其一小部分。过去常常被用于区分跨国公司和中小型企业，并为跨国公司创造竞争优势的IT基本设施，正被商品化成一种高性能的纵向市场，面向所有人提供终端到终端的在线交易、销售和供应链管理服务。为了把握网络时代的无限商机，

管理者需要开发反映新的网络市场特点的战略和流程。

基于运用数字价值系统取代传统价值链的思想，本书提出了一种具有根本性变革的方法，这种方法能把在线流程和各方关系融合为一个整体。

这种新的价值系统的战略组成模块不是一种局限于系统内部的物流和运作管理；而是注重作为数字经济中所有经济活动之基础的信息和关系管理。这种数字价值系统的5个决定性要素是信息（information）、信任（trust）、即时关系（real-time relationships）、定制服务（customized services）和e市场（e-marketplaces）^{（一）}。如果无法把这5个要素功能协调为一个整体，即使最有野心的电子商务实践者也无法追赶上顾客需求变化的脚步，更不用说适应数字经济瞬息万变的竞争格局了。在全球e市场上把这5个要素整合在一起，这本身就足以改变我们关于产品和收益的思维方式。这5个要素的内在关系创造了一种持续的、动态的信息交换和数字价值。这里所说的信息是关于个人偏好的信息，它是推动产品向更高层次发展的原动力，在这

（一）原文为e-marketplaces，它应该是泛指电子商务的有形、无形市场的总称，所以翻译成虚拟市场、网上市场、在线市场等都有失偏颇，而译为电子市场又有歧义，所以我们只好把它译为e市场。——译者注

样的系统中这种信息可以为供应商、分销商和零售商共同利用创造最好的业绩，尽管他们面临着时间和价格的压力。而这里所说的数字价值则能使浏览者最终成为购买者，然后成为经常光顾的长期顾客。他还能够吸引到那些四处寻找投资机会的潜在的商业合作者，他们将会以更快的速度运作起来，以满足不断膨胀的市场需求。利用这5个要素建成一个数字价值系统，公司可以获得如下好处：

- 更快捷地分析和处理大量在线信息；
- 在每次与顾客的互动过程中提供可以看得到的实在价值，由此而主动赢得并保留顾客；
- 持续提升在线关系，使之升级为合作伙伴关系，使双方获益；
- 只要能提高生产率，可以随时、随地进行在线服务，由此提升产品的价值；
- 在e市场中有效地使自己脱颖而出。

绝非轻视砖混基础结构的重要性，我们认为现有的传统公司必须把这5个要素有效地协调为一个整体，否则他们现存的基础结构的价值将会减少，他们将不能有效地参加竞争。最后