

第一章 游戏新规则

引 言

互联网革命方兴未艾。众多公司不甘落后，纷纷探索如何更好地利用网络和无线通信新技术，如何把握不同的联系和互动的机会，以及如何进行自我调整以适应新的商业运作机制。

但事实证明，驾驭这种新环境并非易事。商业竞争日趋激烈，兼并联盟、合资公司和新的市场力量正以前所未有的速度迅猛发展。在这样一个严酷甚至狂热的商业环境中，旧式的经营理念注定将被人们摒弃。

我们正经历着一场根本性的变革，这一变革的趋势是不可逆转的。就像在哈佛大学任教 50 年的人突然需要转换一下头脑一样，现在的企业不得不面对全新的市场规则。新游戏才刚刚开始，人们还在学习寻找战胜对手的诀窍。

即使不是“弱肉强食”，这也肯定能算得上“适者生存”了。变革来自于各个方面，其影响也极为广泛。现在人们最需要的是一个能全面详细地列出各种有待人们思考、探索和作出反应的重要事宜的清单。也就是说，我们必须首先对游戏的新规则有一个十分彻底的认识。

在这一章我们将列出十大生存法则。如果你喜欢的话，就称它作“十大戒律”也可以。这十条新规则影响到每一个公司和企

业。我们还将分别论述零售商的十大法则以及生产商和供货商的十大法则。理解这些新规则将有助于制定适应新变革的工作步骤和框架：对于想在商海中搏击风浪的新一代经营管理者，这不失为一本宝贵的生存手册。在细述这些规则之前，让我们首先考察一下这些规则所具有的广泛影响和应用。我们无法回避经商之道的根本转变。而新规则的一大表现就是，在全球顶级企业排名榜上，经营电子商务的公司开始占据统治地位。举个例子说，在跻身英国 FTSE 100 排名的企业中，除了一些著名的高科技企业以外，还不乏老牌的大公司，例如排名 18 的 Cable & Wireless（英国大东通信设备公司），Cable & Wireless 在电信产业的电子商务革命中准备充分，一路当先。进入 FTSE 100 的还有 Dixon's Freeserve（狄克逊公司）之类野心勃勃的电子商务新军，它们将保守的英国联合食品有限公司（104 名）、Allied Domecq（105 名）和汉森公司（108 名）挤出了 100 强。旧秩序的瓦解也可以从电子零售业巨人亚马逊书店等“暴发户”的身上窥见一斑。1999 年，成立仅五年的亚马逊书店向已有 200 年历史的索思比公司发起了有力的挑战。双方的市值对比是极其悬殊的，亚马逊的总价值为 200 亿美元左右，而索思比仅为 2 亿美元。新生网络力量取代了旧的霸主！

新游戏规则还意味着市场对商业的评价方式也将发生改变。新的评估标准将不再以价格收益比率（PE ratio）为核心，而更侧重于考察新经济企业的总收益、建立联系的客户数以及客户对企业的忠诚度等。简言之，新标准的核心是“终身价值”，也就是企业各个年度的客户平均预期交易量乘以当年的总客户数得到的总值。投资者必须采用新方法评价企业的长期潜力以及企业在未来的发展空间和利润，而非简单地分析企业现阶段的市场份额和利润额。

这种新的评估方式是十分理智的。多年以来，企业经常由于

短期内不被看好、每股收益的稀释以及投资银行的拒不妥协而无法得到长期投资。现在的电子商务革命为企业实现其发展宏图带来了新的希望，它鼓励企业从更远处着眼，大胆地制定或重新启动长期融资计划。企业可以勇往直前而不必畏手畏脚。

游戏的新规则还促使工商业界逐渐实行纯粹的电子通讯方式。通用汽车公司就是这个潮流的先行者之一，它在几年前就通知其客户将只通过互联网进行交易，免去了纸张文书之烦琐，还降低了交易成本，提高了整体效率。通用公司由于其大胆的举措而在 B2B 贸易方面收益颇丰。许多其他公司纷纷效仿通用的做法。对于能降低成本、加快交易过程和提高效率的措施，任何公司都是不会轻易拒绝的。

在游戏的新规则下，公司员工所期望的报酬也有所不同。他们希望能分享电子商务市场迅速扩张所带来的利益。他们的愿望可以理解为实际的红利或股票期权。他们认为——也有理由认为——他们有权分享这块蛋糕。既然他们创造了实实在在的股票价值，他们当然有理由获得回报。旧经济的许多大公司现在正努力寻求合适的奖励机制以讨得这些年富力强的、从事电子商务业务的员工的欢心。

但仍有许多“保守”企业拒不接纳电子商务。更有甚者，它们中的一些还顽强地反击电子商务的进攻。很多产业的领头企业形成公会联合打击新“暴发户”。《星期日泰晤士报》有一则题为《帝国反击战》的报道（2000 年夏），描述了民航、旅馆和其他旧经济产业结成规模庞大的统一战线打击“新经济”企业。这篇报道的作者加思·亚里山大解释说：“民航如果建立两个定票网站，就会挤垮几百家网上旅行社。包括美利坚航空公司、大陆航空公司、德尔塔航空公司、西北航空公司和联合航空公司在内的 27 家航空公司决定筹资 1 亿美元联合打造代号为 T2 的网站。而由大陆航空公司牵头的几家航空公司还打算再建立一个提供打折

优惠的站点以对抗 Priceline.com 和 Lastminute.com 等网络公司。”

这篇报道还提到网上的房地产公司正遭到美国的主要房地产开发商的排挤，开发商们结成同盟组建了一个在线房屋展示和销售的网站。亚里山大在文中写到：“这是网上批发商和 B2B 网站所面临的最大威胁。仅在过去的一个月內，旧经济企业就建立了好几个交易网站。每一个网站都威胁到几十家新生网络公司的生存。”

亚里山大还指出，通用公司、福特公司和戴姆勒 - 克莱斯勒正在建立庞大的网上交易中心，每年的交易额可达 2400 亿美元。包括英美石油公司和荷兰皇家 / 壳牌石油公司在內的 14 家能源和石化公司同盟也计划进军网上能源市场并建立一个自己的全球能源供给交易中心。交易中心在第一年的销售额预计为 1000 亿美元。另一个在线交易中心是在金属行业。美国飞机制造业的三家领军企业也正在考虑与英国的英国航空航天系统公司进行合作。美国最大的 5 家肉禽制品制造商联合成立了农田工业公司，这是一个合作社性质的公司，主要提供网上批发服务。50 家世界上最大的消费品生产商，包括宝洁、雀巢和联合利华都在建立自己的 B2B 交易网站。

一些实力雄厚的老牌企业也走在了电子商务时代的前列，例如以其电子销售业务独步世界的特斯科公司和以 “Egg 网上金融服务系统” 著称的保诚集团。摩根 - 斯坦利 - 迪安 - 威特发现公司通过研究得出结论：如果能在网络商务中有所建树，“以实力而言，传统的著名零售品牌仍然占有优势”。“他们的购买力、经验和品牌的声望毕竟不是轻易就能被超越的。也许有人会认为传统企业的历史基础在网络公司的异军突起面前并非不可逾越，但他们的经验和品牌力量是无法替代的，而这正是目前网络销售商们所欠缺的。”

但不论是新经济网络公司还是传统的 “砖和水泥” 的企业都

面临着严峻的挑战，这也是对他们的意志力和创造性的一次考验。那么，他们务必认真领会的游戏新规则究竟是怎样的呢？下面我们将对此作详细论述。

十大基本规则

-
1. 电子商务的投资可以是稀释收益
 2. 不要使用价格收益比率来评估网络商务
 3. 网上发行是股票融资的一种方式
 4. 联盟的重要性
 5. 网络协作的重要性
 6. 掌握顾客信息的重要性
 7. 数据必须实时传送
 8. 计划必须在几周内开始实施而不是拖到几年后
 9. 用组合投资来处理风险
 10. 与员工共享回报
-

规则 1 – 电子商务的投资可以是稀释收益

在电子商务领域，请忘掉那些每股稀释收益之类的经济模式。旧的企业财务模式已经不适用了。电子商务必将有一个飞速发展的阶段，投资者们希望鼓励企业现在加紧投入，为以后的发展打好根基。从电子商务利益的角度来看，商界不仅会接受稀释收益，而且还会鼓励其进入投资领域。越来越多的人意识到投资的回报可以在以后收回——即使是在 5 年甚至 10 年之后。举例说明，保诚公司和 Reed Elsevier（里德 - 埃尔塞维尔公司）在 1999 年底分别投资约 2 亿美元建立了各自的网上业务。这些投

资虽然是在稀释收益，但两家公司的干劲和雄心得到了股市的丰厚回报，股票的价格一路攀升。得益于这条规则的企业并不在少数，欧美的其他许多公司都尝到了同样的甜头，它们利用了长期投资的机会在短期内建立了各自的电子商务体系。

这有点像拿未来作赌注的感觉，市场也逐渐认识到，一个公司要想生存下去，这是必须做的，也是必须尽快做的。就好像淘金热，资源是有限的，企业必须尽快抢占属于自己的那些股份。一些公司勇于开拓，积极融资。而另外一些会显得更稳妥和谨慎一点：“我如果不采取行动，其他公司就会赶在前面。”但无论怎样，这肯定是向新经济秩序转型以及对新秩序的利用过程中的一项基本原则。

规则 2 – 不要使用价格收益比率来评估网络商务

投资者们支持电子商务时就已经准备好从长期角度思考问题了。这个市场注定是要增值的。投资者的直接评估标准并非利润，而是收入。因此，新经济下多数股票的价值是根据其总收益来衡量的。这个总量也许会相当可观。《商业周刊》分析说，度过了 2000 年初的高涨期之后，股价开始平缓下来，即便如此，纳斯达克股票的平均总收益在减半之后仍可达到成本的约 40 倍。即使再减半一次，其超值的股票价值也是十分诱人的。

我们再来看一下亚马逊公司和其他的主要新兴电子商务公司的情况。亚马逊由于其紧迫和严格的投资回报目标，现在已经开始盈利了。但即使亚马逊在未来 5 年仍然不盈利，根据 Wasserstein Perella 和摩根 - 斯坦利和评估方法来计算，亚马逊仍然有很高的实际价值，并且这个价值肯定要超过公司自己宣称的 100 亿美元。这些价值都来源于基于发展的种种假定，包括能建立联系并有固定业务往来的客户的数量以及这些客户与公司的业务额。如果你认同这些假定，你就可以投资这个公司。当然，你也可以

不必投资。

规则 3 – 网上发行是股票融资的一种方式

股市有得有失，投机性极大，但它不失为一种很好的投资机会。如果能将投资的全部或一部分或其他初期资产转换成丰厚的持股收益，我们又为什么要拒绝这个机会呢？这已经不是用传统的经济增值（EVA）来衡量持股价值的时代了，市场增值（MVA）已取而代之。显然，融资的时机必须得当，企业必须能稳步壮大，经营目标必须明晰。

网上融资有助于刚刚诞生未久的电子商务公司从旧有的、根深蒂固的传统企业文化的束缚和禁锢中解放出来，自我发展，挖掘企业的能量并建立起独立的经营理念。

这种企业组织策略已经被包括沃尔玛、特斯科和保诚在内的一些公司所采用，以期能利用这一部分股票收益。只不过这种企业的改组完全是一种自发的行为。而克莱顿·M·克里斯滕森则在他的《改革者的困境》一书中从研究的角度对这种尝试表示了支持。

克里斯滕森考察了成功企业在过去是如何有效地处理“技术的非连贯性”的。他的结论非常肯定：惟一的办法就是建立一个独立的企业使其能重新审视新情况下的市场挑战。他举例说 IBM 的主机生产无法适应快速发展的个人电脑的新市场，这的确出乎人们的意料。所以，如果不将新的电子商务部门独立，它们就会被陈腐的观念所束缚而固步自封。

规则 4 – 联盟的重要性

联盟在什么时候都是极其重要的，在互联网世界更成为了一种必要手段——没有联盟，必遭失败。这种趋势是如此迅猛以致于我们根本无法按部就班地行事。网络世界极其广阔，企业必须

依靠合作伙伴们才能不断发展。盟友之间风险共担。以微软为例子，它们投入了大批资金建立了联盟体系。在有线电视（美国有线电视公司、西方电信公司、AT&T 和 Comcast）、无线通信技术（爱立信、Nextel 和英国电信）和互联网软件开发（Hotmail、Vermeer 和 Link Exchange）等领域，微软都有众多的互补型投资合伙人。

规则 5 – 网络协作的重要性

同样的道理，企业必须充分利用网络协作。再以亚马逊网上书店为例，它一共有约 30 万家会员网站。双方签订简单的合作协议，共同招徕顾客并向顾客推荐对方的网站。这样，亚马逊和其他网站都拓展了各自的产品 / 服务市场。它们成为了“准门户网站”，因为它们是提供各种商品的相关知识、联系途径、产品信息和销售业务的中心。

规则 6 – 掌握客户信息的重要性

在过去的 20 年，企业一直都在说“顾客是上帝”、“客户服务十分重要”、“我们理解我们的顾客”之类的话。但多数公司只是将这些口号挂在嘴边而不会真的把它当回事。现在的互联网技术是一针催化剂。公司可以借此更容易地获得顾客的信息：谁在购买、顾客买了些什么商品，于是公司与客户之间就可以建立一对一的、个人化、互动性联系。Experian 商业信息服务公司和其他的一些企业在这方面做得尤其出色，因为它们长期积累了许多市场信息从而可以协助其他公司建立和利用顾客信息。

规则 7 – 数据必须实时传送

新技术使大量信息数据可以在瞬间得到传送。Netcard 由于其 35 秒信用卡网上申请服务而在美国备受欢迎。e-Loan 和其他

一些公司正推出审核申请人信用等级的快速审批程序。总部设在美国西雅图的 Onvia.com 也是因快速反应技术而迅速发展的公司之一。公司经营的网上交易市场已有 31500 家销售商前来注册。小型企业可以在这个市场上购买从电脑、家具到讨债、网页设计等各类商品和服务。只需填写一份“报价询问”表，一份 200 万美元的财产保险单，细述保付的具体内容，然后写明你需要 10 个还是 15 个报价，最后点击“确认”。一般的商品大概可以在 1 个小时之内收到报价；如果是网页设计，则只需要 20 分钟《财富》引述 Onvia.com 的创始人和总裁格伦·贝尔曼的话说：“未来的市场是这样的——交易的速度是以分以秒来计算的。”

企业纷纷利用便捷的信息总和与传输技术希望能建立自身的竞争优势。虽然目前这种信息系统的建立并不是很困难，但如果要顺利地完成创建过程并希望尽快得到回报，物质上的支持和投资是十分必要的。

规则 8 – 计划必须在几周内开始实施而不是拖到几年后

以前，企业的重大 SAP 执行通常需要大批的员工和咨询人士花两年左右的时间来完成，这种时代早已经过去了。互联网技术大大加速了这一进程，节省了更多的财力和人力。Experian 就是一个极好的例子。摩根 – 斯坦利 – 迪安 – 威特公司计划在英国发行信用卡，他们希望这个计划能尽快完成，并且在此过程中能进行实时的数据处理和信用调查工作。而他们只愿意提供市场和资金。他们后来找到了一个能完成所有的工作并且还为他们建立了完整的后勤系统和处理系统的合作人。它就是 Experian，它只费了 87 天就完成了整个计划。

规则 9 – 用整体投资理论来处理风险

通用汽车公司并没有很快地进入电子商务市场。但一旦它决

定之后，其进展极为神速。它在调动各种资源的同时，建立了一个电子商务投资小组。小组的任务是收集那些能帮助通用公司提高电子商务能力、协助开发新技术、生产附属产品、提供高附加值服务以及更好地利用网络资源的企业的信息。但通用公司并不是将每次投资机会都单独立项，而是设立了一个电子商务投资基金来进行投资搭配。通用公司意识到网络世界是难以预料的，是更具有投机性的。因此投资可能会成功也会失败。所以不能将个别创业部门的盈利视为成功，而应该以总体投资的回报作为标准。在建立电子商务投资小组的前 9 个月，通用已经投资了 50 个项目并计划以此为基础迅速大胆地继续推行电子商务。

规则 10 - 与员工共享回报

这一条法则对于公司而言可能是最具有实际意义的，所以千万不要忽视，因为员工的期望值是在变化的。多年以来，公司经常将员工持股挂在嘴边，而实际出台的方案总是太官僚主义或令人难以承受，职员对此其实并无多大兴趣。但有研究表明，让员工共享利益将极大地增强他们的积极性，促使他们精益求精。所以，用未来的股票收入或者用与效益密切联系的奖励机制留住最优秀的人才在目前显得极为重要。这就能解释为何包括通用还有思科、微软在内的众多美国知名企业一直被列入员工持股高比率公司名单——员工股份占 4% 以上的公司。毫无疑问，成为百万富翁是一种强劲的激励力量。

零售商十大法则

-
- 1 随时准备同类相食
 2. 随时准备成为多面手

3. 重新评估资产配置
 4. 使用交互式电视
 5. 牢记“便捷、便捷、更便捷”的原则
 6. 要重视网站内容的建设
 7. 营造一种社区的氛围
 8. 评估企业的经营状况
 9. 电子商务投资应占资本总投入的 10%
 10. 试验、测试和学习
-

规则 1 – 随时准备同类相食

对于一个已经拥有一套完整连锁网点的零售商来说，抵制网上销售是十分自然的反应。零售商会担心如果开设网上业务鼓励顾客养成上网购物的习惯，传统的“砖和水泥”业务就会蒙受损失。而商店的员工也担心在未来会有失业的危险。因此，有必要在公司内部转换一下思维——建立一种企业内部的认同：同类相食并非坏事。最好是在企业上下达成共识，上至高层领导人，下至最低级的职员。当然，总的基调还应该由领导层来决定。特斯科公司之所以能在电子销售领域独领风骚，其原因在于它教育公司的员工，如果网络销售的营业额还不足以抵销店铺销售额的减少，不必过分担心。而假如某一天公司的网上业务获得了丰收， $1+1$ 就等于3了，所有人都会从中受益，公司因此逐步壮大，而职员失业的威胁也越来越小。对于那些大型的零售集团而言，只要能利用新的网络媒介就行了，因为网络的发展速度很快而且先行一步总比事后再补要强，这也是一个学习的好机会。

随时准备同类相食的意思就是随时准备转换销售渠道——从“砖和水泥”转向虚拟的网上世界。实际上，零售商对网上销售的态度还是慷慨大方的，因为目前的电子零售份额只占 1% 左

右。但我们必须清楚地认识到，只要有 10~15% 的顾客转向电子零售市场，商店就无法盈利。这在现在可能还不构成威胁，因为没有人会注意这 1%。但当网上零售的份额增长到 5%、7%、10%，它就会迅速地造成巨大的影响。

经营者必须清楚自己应该在什么时机转变销售途径。什么时候应该调整企业适应日益扩大的网络市场？本书考察的几家零售商都认为，只要网上零售夺走近 10% 的市场份额，传统的“砖和水泥”的店铺就会开始亏损。

网上零售的发展速度之快可能远远超过了多数零售商的想像，反应迟缓的零售商将被淘汰出局。这样的例子不胜枚举。著名的图书零售商巴恩斯-诺布尔公司之所以会败给亚马逊书店，很大程度上是因为它没有尽快把握互联网的商机。而相对年轻的亚马逊则充分利用了互联网技术收取了丰厚的回报。同样，著名电脑制造商和销售商康柏公司也是由于认识到网络的用处稍晚了一点而被其他对手赶上。康柏落伍的原因是它不愿意改变已经定型的销售管理办法。

另一个例子是著名股票经纪人美林公司，它眼睁睁地看着 Charles Schwab 公司和其他一些对手打入了它的市场并抢走了很大一部分份额。Schwab 紧跟网络潮流并打算将自己的“砖和水泥”商店全部转移到网上，而美林公司显得太过谨慎，对传统的经营方式敝帚自珍，浪费了很多时机。由于它不愿意把同类相食当作是一种存在的现实，它的部分市场已经被一些更富有进取心的公司所蚕食。

规则 2—随时准备成为多面手

这是第一条规则的引申。如果一个企业认同同类相食的必要性，它就要随时准备好利用多种销售途径而绝不能死守着“砖和水泥”的商店不放。除了传统的店铺销售以外，还必须开拓网上

市场。它还可以采用家庭互动电视的销售办法。它还能通过移动电话进行销售活动。它也可以通过信件和传真与顾客直接进行交流。公司必须要成为销售的多面手。我们可以用一个短语来概括“点击加水泥”。

多面手的最好例子莫过于可口可乐公司，他们在互联网盛行之前很久就已经开始使用这个策略了。思考一下你就会发现，可口可乐公司同样的产品有不同的包装，不同的价格和不同的销售渠道，没有人觉得这有什么不对。可口可乐可在酒吧、夜总会、饭店、超市里或用自动售货机买到。同样质量的可口可乐的价格不同，包装在各式的瓶子里和罐子里，随处都能买得到，顾客们都感到很满意。消费者仍然愿意购买，零售商和批发商由于看好销售情况仍然愿意购进存货。所有人都认同了可口可乐的不同价值取向。这是典型的多面手经营战略，但并不是短时间内就能形成的，可口可乐公司为了实现这一营销策略付出了长期的艰苦努力。它成功地将公司的销售途径分开，制定了各种面向不同消费者的销售方针。

另外一个办法是地域划分。例如美国的全国保险公司，它对公司的市场战略进行了评估，发现有的州的销售渠道十分完备，而有的州几乎就没有任何业务。因此，在那些并不占优势的地区，公司似乎没有挑战现实的必要，不如直接进行网上业务。

同样，英国的 Asda 公司意识到他们在英格兰东南部地区的超市市场占有率并不高。与其在一个“砖和水泥”的超市林立的地区艰难开拓，不如集中力量尝试一下电子销售。

这一方针整个概括起来就是一个词：“无所不在”。哪里有顾客的需要，哪里就应该有企业的存在——不管采用何种销售渠道。决不能因为担心会影响到传统的销售或担心缺乏必要的互联网技术支持而不屑一顾或畏手畏脚。公司必须要具有这种能力，否则就会落后于潮流进而失去市场。麦肯锡的研究证实，总体而

言，能有效地将“砖和水泥”与互联网结合起来的企業，其客戶群的范围肯定要比以前更广泛一些。研究发现，同时采用这两种不同手段的零售商的营业额平均要比以前增加 10%。这是因为顾客们可以同时通过传统的“砖和水泥”商店和电子方式购物，所以顾客与公司的平均交易额增加了 10%。也就是说，如果能合理地运用两种渠道，零售商就可以轻松地让顾客们花更多的钱。最新的例子是德国的一家百货公司 Wehkamp，公司开始网上业务两年来新增客户 18%，营业收入也大幅增加。

规则 3 – 重新评估资产配置

当企业接受了内部相食理论，公司上下都达成了多渠道经营的共识，零售商们还需要重新评估公司的资产配置是否合理，是否能经得起未来的考验。他们应当考虑一下是否要维持所有店铺的经营，也许将来的新经济不需要这么多实物销售网点。或许这些商店的规模不需要这么大，或许它们应该改造一下结构，也许它们应该以另外一种形式出现，或者该换换地方。十年后的资产配置是怎样的？为了在将来电子商务占很大份额时保持企业的资产配置均衡，现在我们应该做些什么？企业应该怎样推进重组促使资产的合理配置？许多知名的零售业公司早就开始尝试解答这方面的问题。

企业应当提早制定计划，因为许多商家习惯于为了防止租金的提高而签订了长期租用合同，尤其是在英国。如果没有远见卓识，当互联网变革加快时，企业就会缺乏迅速反应的机动性。有多种迹象表明，越来越多的消费者相信，像厨房常备食品之类的商品可以直接送到家中，从而大大节省了他们前往市场购物的时间和精力。因此，我们可以预测现在的正规超市在将来将会逐渐削减货架的数量，会留出更多的空地。这些空地可以用来做什么？是否应该腾出来卖其他商品？将来的商店是否和现在有很大

的不同？也许在未来的商店，我们将看不到人们推着购物车在一排排货架前踟蹰。也许未来的商店与现在完全不同，满足的是另外一种迥异的社会需要（参看第九章“未来的商店”的有关内容）。

规则 4 – 使用交互式电视

由于大部分电子商务方式是以美国创始的、富有争议的互联网为中心，这也引发了一些关于移动电话商务的讨论和宣传。这并没有什么错，但不要忘了欧洲——特别是英国——是数字交互式电视的先驱。种种迹象表明交互式电视将是未来家庭销售的重要媒体。英国的很多先进企业，例如 New International's Open、西方电信公司和英国有线电视公司，正在加紧这方面的技术开发。零售商应当与这方面的技术与时俱进，当技术的进一步成熟使潜在的商机转变成巨大的市场时，就能从中获得收益（具体详情请参看第 17 章和书末的案例分析）。

规则 5 – 时刻想着“便捷、便捷、更便捷”

在过去的十年里，零售商的信条和座右铭是“地点、地点、还是地点”。互联网的发展彻底改变了这一切。互联网使地点的差异消失。因此新的格言就是“便捷、便捷、更便捷”。就是让顾客能更容易地浏览你的网站，享受这份轻松的体验。正是因为互联网能更便捷地提供服务，所以人们才会如此钟情于它。谁能领悟到这个基本的事实并将其转化为企业的竞争优势，谁就会获得成功。

《Business 2.0》的一篇文章考察了电子商务的一些新的成功要素：“能提供最便捷的商品和服务的企业将在新经济中兴旺发达。传统的商店只在所谓的营业时间内经营，但营业时间的限制很快就将成为各种商业的大忌。”网上商店每天 24 小时，每周 7

天随时提供商品和服务。Gap 公司作广告说它的网上商店“永远开门”。银行以前采用的 3-6-3 系统——存款利息 3%，贷款利息 6%，下午 3 点打高尔夫球去——现在已经成为了“银行家时间”。电子银行的出现彻底改变了银行的作息时间。花旗银行承诺：“花旗永不沉睡。”

许多观察家认为，人们上网购物是因为网上商品打折多，纯粹是“价格、价格、价格”的问题。这是一种误解。麦肯锡的研究显示，人们在网购物是为了方便，而价格因素尚在其次。亚马逊书店也认为，商品折扣多并不是公司成功的主要原因，真正能吸引顾客网上购物的原因是亚马逊出色的顾客服务。公司的成功是因为顾客能得到完美的体验。亚马逊现在的确是在使用商品打折的办法来吸引广告商和提高市场占有率，但这只是一种短期的市场措施。与其他公司一样，不管是网络的还是非网络的，亚马逊最终必须将价格控制在一定范围内以保持稳定的利润。亚马逊认为自己的顾客服务模型——努力实现“顾客的最大满足”——能保证公司任务的完成。

网上购物的履行或者说运送包括哪几个因素？关于这个问题有许多争论。人们常常会问一个问题，怎样才能实现高效的送货上门服务？许多人认为这是“便捷”的最重要内容。网上服务兴起未久，所以很多公司还都在寻找送货上门的最有效办法。现在，各地的送货车天天跑来跑去，你争我赶，但还是经常因为堵车或其他的原因不能按时送到。为此，许多企业进行了很多大胆的尝试。美国人是这一革新的先行者，他们的成功经验总是被欧洲人借鉴。问题的核心在于，如何以最便捷的方式将货物送到顾客手中。根据这个理论，在曼哈顿进行了一次名为“都市快递”的送货试验，试验的范围还包括大西洋镇。试验结果：比萨饼、常用商品、影碟、书籍和 CD 可以在两小时内送到曼哈顿的任何地方。为了不受堵车的影响，送货人使用滚轴溜冰、自行车和摩

托车等不怕堵车的交通工具。这是城市地区的一种解决方案，由于城市人口稠密，零售商可以获得经济的规模效应。但它不适用于全国范围的送货。

其他零售商认为，为了免去送货上门的烦琐，让顾客到最近的取货点去收货可能会更高效一些。这些取货点可以是当地的加油站、街角的便利店或是储物保险箱——24 小时有人负责看管。这也是力争服务便捷的另外一些尝试。我们还必须继续努力使送货上门服务更具有经济利润。在目前，每个网上的零售站点都有自己的送货服务区域，但他们还需要进一步，最后形成每个具体地方或城区有自己的服务商、全国范围有几家大型的服务商，形成规模经济效益并在必要的情况下兼顾地方的格局。

规则 6—要重视网站内容的建设

一个公司如果想经营网上销售，它必须向顾客传递一种“我们不仅仅只提供商品销售服务”的印象。也就是说，公司的网站还应该提供一些有价值的信息和服务。它至少应该有一个商品知识介绍。如果经营百货，商品的目录则必不可少，并且这个目录要力求简明，不必过分修饰。如果经营旅游服务、书籍、CD、度假项目、金融业务的话，顾客们则需要得到更多的知识。互联网也是人们获取信息的最好途径。网站可以带有一种友善的诙谐风格。这样，人们就逐渐对网站产生了“亲和度”。人们喜欢登录你的网站，长时间停留、并会经常再次访问，因为你的网站所提供的信息是有用的，能为人们的日常生活带来实惠。

我们以 CD 的销售来看一下这些网站附加服务的作用。顾客们可以下载唱片评论和歌曲视听。如果是老曲子，网站还列出了各种不同录制版本以供潜在的购买者对比和决定什么版本适合自己的口味。所以，绝对不要只将说明书放在网上。企业应当将网络视为一个独立的电视频道、一种媒体，必须建立独立的顾客价