

内 容 简 介

高级主管们不仅需要决定他们的企业今天的市场定位,更重要的是决定未来的市场定位。他们应该搞清几个问题:本企业应该采取什么样的电子商务,并且在这样的电子商务状况下维持多久?本企业应怎样建立技术基础设施?高级主管应该怎样处理来自于手下的管理者和其他雇员对电子商务的反应?本企业应该怎样建立和处理商业伙伴关系,为客户提供无缝的、超级服务?本企业应怎样参与竞争?

本书不仅回答了这些问题,而且是电子商务书籍中最先清晰回答这些问题的书。作者试图对电子商务这个还没有成型的领域加以规范,提出了一个首创的、全新的电子商务模型。该模型将整个电子商务,从战术到战略划分为四个阶段,并详细提供了企业在特定时期所处的电子商务各阶段所需要的信息。之后,作者讲述了如何使各阶段机会最大化,以及如何将风险降低到最小。

与其他书籍不同,本书没有仔细研究那些远离实际的理论和空洞抽象的概念。作为普华永道公司的咨询顾问,本书的作者们具有成功帮助企业 藻化的丰富经验,希望给本书读者——那些开始思考电子商务的人士和已经着手 藻化企业的管理者——大量的具体、实际的忠告。

电子商务在 20 世纪末在全世界掀起了波澜 ,随之进入了稳步的发展时期。电子商务企业曾经是互联网新兴企业的代名词 ,一种架构于传统企业和客户之间的“连接器”企业。如今 ,已经被传统企业作为一种工具 ,提高和维持企业的竞争优势。尽管世界上不乏利用电子商务而获得初步成功的企业 ,但是电子商务长远之路如何走 ,对于大多数企业究竟如何部署电子商务的战略 ,如何实施电子商务战术 ,仍然是理论界和企业界探讨的问题 ,是众多企业家为之苦恼的问题。

普华永道的咨询顾问们在积累了大量咨询案例的基础上 ,大胆地为企业勾画了一幅电子商务的近期、中期和远期图 ,一种实用、可操作的模型 ,一本指导企业高级主管进入电子商务世界之路的著作——《电子商务管理者指南——从战术到战略》。本书可能是第一次提出了电子商务的整体观点 ,将企业所有的问题置于一个简单、可理解的框架之中。这个框架将电子商务分为四个阶段 :渠道增强、价值链集成、行业转型和融合。进一步 ,本书对企业进行电子商务的定位 ,详细分析每种定位的优势和劣势 ,所需要的技术 ,以及给企业带来的各种影响。本书着重回答了企业高级主管们常遇到的问题 ,例如 :

我应该处于电子商务框架的哪个位置 ? 我应该怎样快速转变 ?

我应该怎样充分利用电子商务技术获得竞争优势 ?

电子商务如何影响我的企业的组织、业务流程、人员和技术 ?

我怎样培育和建立我的战略伙伴以满足客户越来越挑剔的要求 ?

最后 ,本书的作者们还提出如何规避电子商务的风险以及企业如何准备实施电子商务 ,如何成为 藻化超企业网络中的一员。超企业是本书提出的一个新概念 ,这是一种扩展的企业 ,它由价值链上相关的企业的组成 ,像一个企业一样协调、高效地运作。

本书理论与实际相结合 ,是具有丰富经验的咨询顾问研究和实践的结晶 ,特别适合企业从事电子商务战略、运作管理的企业高级主管和经理 ,以及大专院校从事电子商务研究和教学的专业人员学习和深入理解电子商务。

本书由黄京华、史锐、王晶、黄河、肖宽翻译。全书由黄京华组织、校阅和统稿。清华大学出版社的于明先生为全书的编辑和出版付出了辛勤的劳动。

限于译者水平,书中难免有错误和不妥之处,敬请读者批评指正。

译者摇摇

圆园园年 苑月

今天,电子商务正以爆炸性的速度发展,据预测,到 2000 年全世界电子商务的支出将超过 苑万亿美元。商业的游戏规则已经改变,企业正处于生死存亡的关头:融入新经济,否则在竞争压力下灭亡。

正因为电子商务很强大,所以电子商务既是一种机会,也是一道难题。机会是很明显的。电子商务在扩大市场份额、打入新市场、与商业伙伴结盟、建立新型客户关系方面是一种独特的工具。然而,令大多数管理者困惑的是电子商务应从何开始,又如何发展。

毫不奇怪,电子商务的重要性已经带来了电子商务书籍的繁荣。然而,大多数的书只阐述了电子商务的一半内容,即企业—客户(B to C)电子商务这个方面。所以,这些书对帮助管理者制定企业的电子商务行动计划是非常有限的。企业—企业(B to B)电子商务才是今天的企业高级主管们真正需要懂得的核心内容。

高级主管们不仅需要决定企业今天的市场定位,更重要的是决定未来的市场定位。他们应该搞清以下几个问题:本企业应该采取什么样的电子商务,并且在这样的电子商务状况下维持多久?本企业应怎样建立技术基础设施?高级主管应该怎样处理来自于手下的管理者和其他雇员对电子商务的反应?本企业应该怎样建立和处理商业伙伴关系,为客户提供无缝的、超级服务?本企业应怎样参与竞争?

《电子商务管理者指南:从战术到战略》一书不仅回答了这些问题,而且是电子商务书籍中最早清晰回答这些问题的书。作者试图对电子商务这个还没有成型的领域加以规范,提出了一个首创的、全新的电子商务模型。该模型将整个电子商务,从战术到战略划分为四个阶段,并详细提供了企业在特定时期所处的电子商务各阶段所需要的信息。之后,作者讲述了如何使各阶段机会最大化,以及如何将风险降低到最小。

与其他书籍不同,本书没有仔细研究那些远离实际的理论和空洞抽象的概念。作为普华永道公司的咨询顾问,本书的作者们具有成功帮助企业 藻化的丰富经验,希望给本书读者——那些开始思考电子商务的人士和已经着手 藻化企业的管理者——大量的具体、实际的忠告。

成为电子商务的赢家并非易事。尽管此书不能替读者完成这些事,但是能帮助读者更轻松地完成这些事。我向读者极力推荐此书。请将此书置于书桌上,仔细研读,从中吸取经验。我想,你们企业在走向电子化成功之路上,此书将是必不可少的。

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇全球管理合伙人

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇普华永道管理咨询服务公司

阮建洪先生简介

阮建洪先生是电子商务领域公认的权威人士,他为来自于全球的组织、企业、电子化市场(网络商城)的高级主管做电子商务战略、行业转型商业模式方面的咨询。作为前美国普华永道电子商务中心小组的程序主任,他曾领导建立该组织全球电子商务框架,该框架为公司以后的服务和观念保持领先奠定了基础。这个小组曾负责制定普华永道公司咨询业务的电子商务战略、服务提供、基础设施功能。目前,他管理一个由具有电子商务战略、过程、组织和技术咨询经验的专业人员组成的小组,他们可以为高技术、消费、工业生产、通信等行业的客户提供最前沿的观念、端—端的实施方案。阮建洪先生已经发表了多篇有关电子商务的文章,并经常在国际会议和研讨会上发表演讲。

阮建洪先生学术背景

阮建洪先生具有多年用IT帮助企业的工作经验,他是普华永道公司全球电子商务小组的缔造者之一,在这个小组中他致力于战略制定、商业流程的建立和IT工具的开发以支持企业向电子商务转型。在过去的岁月中,阮建洪博士专注于为大的银行、高技术制造企业、制造企业、媒体等制定交互式媒体和电子商务战略。他是技术和商务会议上非常受欢迎的演讲者,其观点经常被与电子商务和技术有关的媒体和出版物引用。阮建洪博士还是普华永道公司在欧洲电子商务实践的倡导者,是《电子商务:革新或发展》一书的作者之一。

阮建洪先生工作经历

阮建洪先生曾是普华永道欧洲电子商务咨询实践的领导者,最近一直奔波于大西洋两岸开展电子商务战略的研究和实践,这是一个充分利用新的商业模式所带来的巨大变化和机会的领域。他是自电子商务发展之初开始一直致力于该领域咨询的几个顾问之一,对电子商务变革带来的独特挑战具有敏锐的洞察力。作为

一个研究电子商务对行业影响的优秀思想家和战略家,运昌先生是普华永道全球电子商务战略开发小组的主要成员之一。他经常在欧洲的电子商务会议和高峰会上对电子商务的未来发表演讲。

粤皂赠宰则客界城

粤皂赠宰则客界城是普华永道美国东部电子商务实践的领导者,负责为各行业的客户提供电子商务战略和解决方案的咨询。这些行业范围广泛,从大型的全球化组织到刚刚诞生的组织无所不包。她在创建市场、交易和门户网站,以及将多个组织集成在一起建立伙伴关系,为市场提供整个价值链上的交流服务方面具有丰富的经验。她极力推动普华永道向电子商务咨询业务方面转移,她主要从以下方面着手:推进文化变革,研究新的进入市场的方法,研究新的培训和招聘程序、工具和方法。作为普华永道全球电子商务战略开发小组的主要成员,她积极促进达成有选择的、平等的伙伴同盟关系,并且与各行业、各地区的伙伴合作,从而将客户、技术、解决方案融为一体,实现端—端的价值。

译者序	III
前言	V
致谢	VII
作者简介	IX
引言 一种新的电子商务模型	员
I 摇摇新模型概况	猿
I 摇摇每个阶段之间的关系既不是层次的也不是无关联的	缘
I 摇摇电子商务全过程	远
I 摇摇演化远景	怨
I 摇摇电子商务的挑战	员园
第 员章 阶段一：渠道增强	员圆
员 摇摇销售者和采购者的价值体现	员猿
员 摇摇增强销售渠道	员源
员 摇摇增强客户服务渠道	员缘
员 摇摇增强购买渠道	员猿
第 圆章 阶段一：渠道增强对组织、人员、业务流程和 技术的影响	员猿
摇摇摇摇对组织和人员的一般影响	员源
摇摇摇摇对组织和人员的特殊影响	员缘
摇摇摇摇对商务流程的影响	员愿
摇摇摇摇对信息系统和技术的影响	员缘

第 猿章 阶段二 : 价值链集成	远
猿 猿 什么是价值链集成?	远
猿 猿 藻化超企业	远
猿 猿 超企业供应网络	远
猿 猿 超企业客户网络	愿
第 源章 阶段二 : 价值链集成对组织、人员、流程和技术的影响	愿
源 源 对组织的影响	愿
源 源 对人员的影响	愿
源 源 对流程的影响	愿
源 源 对信息系统和技术的影响	怨
第 缘章 阶段三 : 行业转型	怨
缘 缘 什么是行业转型?	怨
缘 缘 成为一个传统企业还是一个知识企业?	怨
缘 缘 从 藻供应链到价值网络管理	员
缘 缘 建立 藻基础设施	员
缘 缘 在价值网络管理世界中运作	员
缘 缘 藻合作	员
缘 缘 行业转型 机会与威胁	员
缘 缘 从门户网站到 藻市场	员
第 远章 阶段三 : 行业转型对组织、人员、业务流程以及技术的影响	员
远 远 对组织的影响	员
远 远 对员工的影响	员
远 远 对业务流程的影响	员
远 远 对信息系统和技术的影响	员

第 苑章摇阶段四 融合	员愿
苑援摇融合的驱动力	员园
苑援摇客户导向的行业	员员
苑援摇新的进入者加速了融合的进程	员源
苑援摇战场	员缘
苑援摇融合战略	员缘
苑援摇融合的尺度与关键点	员象
第 愿章摇阶段四 融合对组织和人员的影响	员猿
愿援摇融合的能力	员猿
愿援摇“有能力”的组织特征	员远
愿援摇对于组织的影响	员苑
愿援摇对于人员的影响	员愿
愿援摇美好的未来	员怨
第 怨章摇电子商务中的风险管理	员园
怨援摇电子商务中的风险	员园
怨援摇一个风险管理模型	员员
怨援摇常见的电子商务风险	员员
怨援摇电子商务风险管理的关键在于客户信任	员猿
第 员园章摇改变航向 :为成为超企业做好准备	员缘
员园援摇变革阻力	员远
员园援摇一种组织变革管理的方法	员愿
员园援摇电子商务整体组织的变革管理	员愿
第 员员章摇电子商务的一个分析框架	员怨
员员援摇对商业报告的需要	员园
员员援摇电子商务下的商业报告	员园
员员援摇电子商务的一个分析框架 客户价值和竞争能力	员圆

附录 价值驱动因素和电子商务	附录
附录 电子商务定位	附录
附录 案例研究：一种根本性的方法	附录
附录 告诫	附录

附录 演化价值链：详细说明	附录
---------------------	----

附录 开展营销	附录
附录 开发产品	附录
附录 开展销售	附录
附录 采购物料与服务	附录
附录 管理物流与分销	附录
附录 管理客户服务	附录

引 言

一种新的电子商务模型

今天,当企业的高级主管们聚集在一起的时候,“电子商务——影响和机会”这个话题是必不可少的。围绕这个话题的讨论一般集中在以下的几个方面:创业企业和其竞争者通过创新的电子商务战略获得市场份额;客户的重要性以及企业与客户的关系;投资于可操作的技术的成本效益问题;电子商务对品牌和公众认可等问题的影响;传统产品和服务的未来;战略联盟和伙伴关系;砖块 垣水泥企业的命运。

实质上,电子商务所带来的各方面影响很显著。人们很清楚,电子商务正在重新塑造我们已有的商务,即打破旧的模式,建立全新的模式。这里举一个已经发生变化的例子。几年前,信息处理成本相当高,有些企业根本没有采用信息处理技术。而今天,互联网大大地降低了该成本,使得企业有可能与其对手竞争。另外,竞争者们现在居然联合起来,变成了商业伙伴,每个企业都充分利用了其伙伴的专长。速度、敏捷性、灵活性成为企业首先考虑的问题。供应链(一旦销售完成,工作就结束)已经不如价值链(从识别客户需求到满足客户需求过程中的一系列端到端的步骤)重要了。进入新市场以及进入原有市场的其他部分比以前更容易了。在电子商务时代,服务、质量和灵活性提高了,范围扩大了,而价格却降低了,货物交付时间和新产品上市的时间缩短了。因此,大大加强了企业为客户提供价值的的能力,企业同时也获得了竞争优势。

变化的速度在不断加快。就在去年,我们曾目睹了不断出现的新竞争者、新的商业模型及客户对在线商业的新态度。互联网现象的确遍及全球。在线商业是否

存在已经不是什么问题了,真正的问题却是一旦电子商务普及,会给传统商务留下多少空间?据估计,几年后电子商务将产生几万亿美元的收入,而缘年前的估计远远小于这个数字。

随着“电子商务是一种商务”这一观点被广泛认同,企业的高级主管们逐渐认识到仅靠技术是不能解决问题的。当越来越多的组织开始开展电子商务时,人们更加关注的是经营战略、计划、组织、财务、法律和风险管理等问题。实质上,越来越多的企业,包括**援**电企业和传统企业,已经重新思考进入数字经济的计划了。这个强调能带来经济收益的计划,是企业高级主管们开展电子商务的依据。

在过去的几年中,越来越多的高级主管已经懂得了电子商务的真正含义。他们有些人精通技术,而有些人对技术不熟悉。不管怎样,他们都应懂得以下几个重要观点:

- 电子商务不再是可有可无,也不是过眼云烟。尽管电子商务的基本技术将会不断改变,但是,电子商务将会继续存在并在多种行业中成为标准的运作模式。这些行业不仅包括电子商务已经产生影响并带来效益的金融服务业、出版业、零售业,还包括其他有商务运营的行业。电子商务影响之广泛已经使人们得出了这样一种结论:企业主管们的观点和领导作用对于电子商务的成功至关重要。

- 电子商务在**圆**世纪对经营战略和业务流程非常重要。实践表明,尽管电子商务开始时是独立发展起来的,但从长远看,它不能孤立地发展,它必须与传统商务共同发展。那些不能正确地实施电子商务、不能有效地进行组织变革的企业将会丧失一次极好的机会。更为严重的是,这类企业的竞争对手将利用它的这个劣势击败它。

- 开展电子商务的时机就在今天,特别是资产已经到位、客户急需服务的企业应立即实施电子商务。撇开先行者优势不谈,不能立即开始向电子商务转变的组织将会发现,随着时间的推移,他们的行为会逐渐受到限制,成本会高得负担不起。人们常说时间就是金钱,这一真理还没有改变。实施电子商务更是时间重于金钱。

尽管电子商务的迅速变化引出了许多结论,但是一个特别清晰、非常引人注目的结论是:期望在电子商务环境中迅速增长的企业不能再依赖一个世纪前产生的商业模型,不能再依赖本质没有改变的商业模型。传统的关于品牌、广告、分销、客户的观念正在受到新的价值观的挑战。企业的主管们必须重新审视这些观念,否

则就会冒失败的风险。

今天最有经验的企业已经开展电子商务的应用。有些企业开展的是电子贸易,即在互联网上买卖商品或服务。另一些企业充分利用各种技术、新的服务以及信息资源以掌握更多的客户和市场信息,降低成本,迅速提高价值。还有一些企业发展得更快,他们与其他企业组成了有效的“虚拟”伙伴,共同开拓市场。无论企业开展哪种电子商务应用形式,相同的一点是,他们都采取了在数字时代有利于价值增值的新商业模式。这种模式一般是基于新的商务战略概念,关注组织形式、技术和商业流程对企业的基本影响,非常强调满足客户要求,这种满足是一种客户以前从来没有得到过的满足。

本书提出了一种电子商务商业模式,它可以作为企业主管和执行者们的工具,而主管们在新世纪将决定企业的未来。

随想录 新模型概况

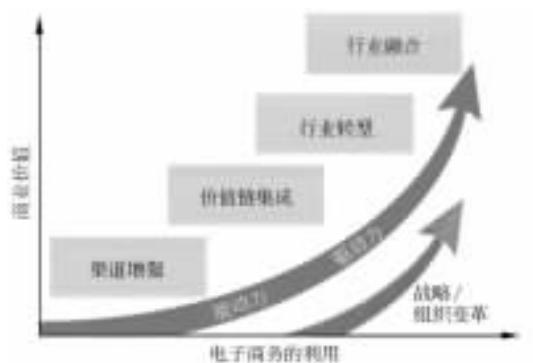
自从工业革命以来,企业一直采用同一种基本的商业模式在市场上竞争,这种模式将行业价值链分割开,每个企业在一个特定的细分市场中提供价值增值的产品或服务。今天,电子商务的作用要求改变这个模式。

为什么?一个重要的原因是电子商务对股东价值的影响。企业领导者们发现在他们的企业里,电子商务成熟的程度与他们具有的能为客户提供价值、为股东创造财富的方法之间存在直接的关系。关于这种相关性的原因存在着争论。大多数人认为实施电子商务的企业享受了收益和利润提高的好处,另有一些人认为电子商务的标签仅仅是评估上的一种宣传。不管怎样,人们对这样的结论是认可的:成功地将电子商务融入发展战略并运作电子商务的企业会受到金融市场的高度青睐,并为股东带来了巨大的价值。

因此,企业今天一定要寻找新的办法去实施电子商务。怎样才能充分利用电子商务?一种方法是构想一种新的模型,这个模型将企业实施电子商务的原理视为一系列的阶段,每个阶段都是随电子商务复杂程度不断增加的、连续的总体过程中的一个部分(见图 1.1)。这个模型定义了“虚拟”世界的范围。在“虚拟”环境下,企业战略的变化速度比以前快得多,灵活性差和变化速度慢的企业将会被淘汰,企业的战略、体制、组织等没有一个能长期不变。

在这个新的世界,企业领导者必须找到全新的方法,通过雇员、商业伙伴等现有资产的支持,识别和提供独特的价值。领导者们必须善于合作,思维敏捷。他们的雇员必须能够跨业务部门工作,甚至跨越本企业边界与其他企业的人员合作。支持系统也必须在传统的边界上建立连接,为双方提供共享的信息和资源。所有的参与者必须懂得如何在“共同的商务工程”环境下生存。

图 10-1 摇摇电子商务全景图



摇摇这个新的世界需要一个新的模型,企业领导者可以用此模型来确定企业的位置和其领先的地位。这个模型必须能为企业领导者提供一种通用的语言以理解电子商务的动态性、电子商务对企业和行业的影响。这个模型必须能够激励企业通过电子商务重新定义企业战略,而不是仅仅把电子商务作为一种再造和改善业务流程的工具。这个模型还必须能使领导者决定他们的企业或行业何时从一般增长性的变化走向根本性的、“革命性”的变化。

可以肯定,业务流程的改变在电子商务发展过程中非常重要。在阶段一(渠道增强)和阶段二(价值链集成),主要考虑业务流程的变化。但是,业务流程的变化不是结果,而只是一种手段。当企业进入我们这个电子商务模型的第三阶段(行业转型),内部业务流程变化的作用已经到了尽头,企业要做的是重新定义本企业所控制的行业价值链中的各元素。最终,在第四阶段(行业融合),有些企业将认识到他们能够超越传统的行业界限,尽管实现这一点与相应的管理制度、战略同盟、现有的多企业管理方式以及业务流程再造、价值网络有很大的关系。

在每个阶段,企业都要考虑商务问题(如税收问题、法律问题、组织的作用问

题)、各种技术问题和战略部署问题。

在每个连续的阶段,企业为了取得成功所进行的战略和组织调整的复杂性随着收益规模的增加而增加。在电子商务全过程图中,当一个企业从左侧移向右侧,表明它所进行的工作类型从战术型转向战略型。^{* 1}

在第一个阶段(即渠道增强阶段),主要实施战术部署,在已有的条件下,提高效率和价值。在第二个阶段(即价值链集成阶段),将实施一些变革,这对企业的基础非常重要。在最后两个阶段(即行业转型和行业融合阶段),将实施较大的变革和战略行动,从而产生重大的影响。

在电子商务全过程图中,当企业从左侧移向右侧,从战略性的角度实施电子商务时,它所面临的商业和组织风险也随之增加。管理这种风险,只靠技术是不够的。要挖掘电子商务的潜能,还有比技术更重要的,这就是让企业中使用电子商务技术的每个人具有经营的技能并强调他们对企业的奉献精神。

图 1-1 电子商务全过程图

每个阶段之间的关系既不是层次的也不是无关联的

此模型的每个阶段既不必是顺承的,也不是静态的、相互排斥的。图 1-1 所展示的各阶段相互有重叠。我们知道,当摄影师拍摄一系列相关的镜头,组成完整的构思时,他会让这些镜头之间具有某些重叠,以减少跳跃。同样,本书提出的电子商务全过程图表明每个阶段中所进行的活动、运作方法以及战略部署也会延续到下个阶段。实际上,各阶段之间的界限并不非常清晰。

有些企业沿着全过程图一次只移动一个阶段,最后到达第四个阶段,而有些企业则不然。事实上,我们认为以下的做法都是可行的:有些企业跳越某个阶段;有些企业在某个阶段稳定相当长的时间;有些企业居于两个阶段之间,秉承了两个阶段的优势。企业和行业状况、竞争环境以及客户需求在某种程度上决定了企业应处于哪个阶段。

随着时间的发展,在客户对信任关系需求的推动下,所有的行业都将走向行业

* 尽管在全过程图中的初期阶段,战略作用很小,但是在每个阶段都是需要的。若在早期不考虑战略的问题,将会对今后造成严重的影响,如导致组织再造成本的上升,甚至造成组织的全部失败。