

## 第 1 章

网络作为商务工具的必然性：  
适应商务活动新规则的要求

“对网络带来的一系列新挑战有充分准备的组织为数不多。对于像戴尔这样被公认为是英特网领域先驱的公司，我们不断奋斗以求推进战略视野。下一步采取什么行动是一年四季人们关心的问题。我们仿佛在一片未知的水域里探路前进，前无古人可供效法。”

——戴尔在线主管罗伯特·兰格

英特网早已不再是未来现象。对于许多企业而言，它已经到来，并十分真实地挡在了企业通向下一步成功之路的中间。在难以置信的短时期内，网络已成为了至关重要的商务媒介，它能用来进行交易、与所有市场参与者建立卓有成效的商务关系。

网络作为商务战略媒介的迅速崛起使许多公司相当困窘。我们现在已认识到网络不只是具备市场营销功能，它是一个过程、一种工具、一种介质，还有真正代表一种新的商务操作方法的体验。而且，它已快速成为新经济中受欢迎的信息与商务渠道，推动众多公司将眼光放至超越传统商务操作的事实。销售、营销、分销、以及客户支持的老规则已逐渐变得不再相关。

把网络作为重要的商务工具将会带来巨大的挑战，因为它会触及到许多公司赖以发展的运营基础。今天，经理们将被要求做出决定，这些决定将会对今后许多年中他们营销、销售、满足客户要求和支持客户的方法产生巨大影响。对大多数公司而言，对市场压力做出反应所需的变革应真正体现在各个层面上。对于那些如今在非网络世界里获取成功的现有公司而言，这一窘境将显得特别突出。

企业正处在一个重要的十字路口，他们必须考虑网络对他们到底意味着什么。当企业领导者力图从传统商务操作向以因特网为动力或辅助的商务模式转换时，他们必然面对机遇和危险。他们采取的任何行动，无论是对网络持欢迎还是否定态度，都将对其公司的将来产生深远影响。企业领导者们应该知道，网络将毫无疑问地影响其商务活动，问题是何时这个交流媒介的地位会发展到不容忽视的地步。

许多公司已经开始适应这一变化——聘用新型雇员、对已有职员进行再培训、改进信息技术部门、更新网上内容、深入了解客户、对现有的商务战略进行详细研究以确保他们与新千年的经济保持同步。一部分公司正在走向成功，也有一部分陷入了混乱之中。

遗憾的是，太多的企业只把英特网视作电子商务的推进器或是加强客户支持的廉价方法。他们并未真正地将网络融入整个企业运作之中。英特网不仅能帮助优化公司的内部操作，更能被用来提高销售量，改进客户支持、树立品牌意识、或开发新商机。

企业领导者必须在决定如何将英特网融入企业运作时，做出果断的决定。你未来市场地位的优势，在很大程度上，将取决于你如何实现从现有的组织流程转化到利用网络作为战略性商务工具的模式。

## 所有这一切怎会发生得如此之快？

许多企业经理都在问自己一个重要问题：网络热潮只是一阵风似的狂热，还是新千年中必然的趋势，会经久不衰？这一切怎会发生的如此之快？我们如何才能确定这是一个长期不变的商业现实？理解是哪些接二连三的事件将我们带进当前状态的，并解释为什么因特网这一不容忽视的新现实会历久不衰，这对我们是有所裨益的。

许多因素导致了英特网的高速发展。通过网络与浏览器的发展和通讯技术革新的结合，因特网在技术上成为可能。精通技术的使用者很快就变成了需求者，这促进了网络内容的发展以及功能的完善。企业的每台电脑可以通过公司网接入英特网。在线服务提供商以创记录的数字吸引消费者上网。获取资本的便利造就了创业的大气候，其中数以百计的新型网络相关企业兴旺了起来。

英特网对商业活动的与日俱增的影响就是我们所称的网络效应，它不太严格地承袭了埃德华·劳伦兹命名为蝴蝶效应的混沌理论原理。蝴蝶效应已成为众所周知的解释混沌理论的比喻。这一概念是指在中国一

只蝴蝶的翅膀振动能波及一个更大及更复杂的系统，比方说在佛罗里达造成飓风。

以此类推，网络是一个影响世界各地企业的真实“现象”。这个经受网络影响的“复杂系统”正是我们的全球经济。与池塘里的水波相似，网络正以无法预言的方式从一点波及开来，影响着企业。在今后的数年中还将以这种不确定的方式影响各企业组织。

网络效应的波纹如图 1-1 所示。网络效应始于对网络的接入。在相对较短的时间内，由于网络的存在，那些接入英特网的人们在网上进行工作和个人活动，他们很快就会养成将网络作为许多商务和娱乐活动媒介的习惯。

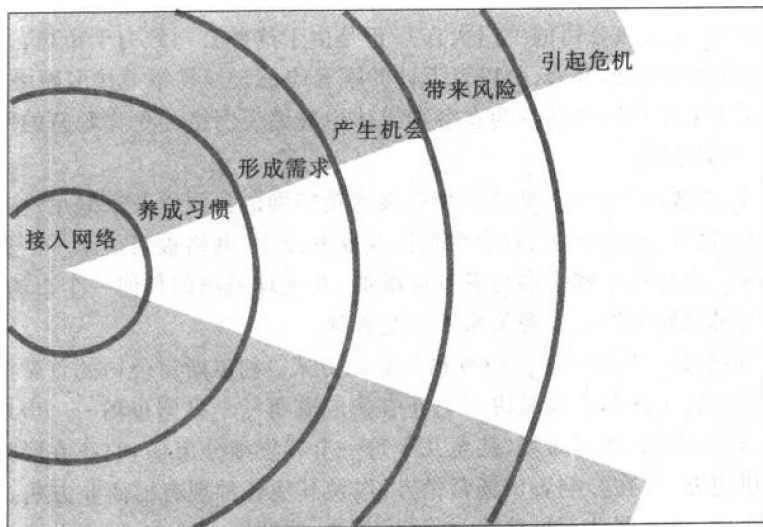


图 1-1

对早期使用电子通讯的人的考察，例如信息技术专业人员，能充分证明这一点。我们了解到，现在几乎全部的信息技术专业人员都指出网络对他们的工作至关重要。他们整个工作日都依赖网络，用网络来交流重要信息，包括程序错误、程序补丁、用户团体交流、新产品信息、定价以及有竞争力的产品情况。大多数信息技术专业人员认为，若不接入网络他们将无法开展工作。

信息技术专业人员们较早体验到了网络效应，他们处在独特的位置上，接触到了所需的技术，掌握了使用的方法——这样他们不会对它产生恐惧。与信息技术专业人员打交道的零售商们，例如计算机软件或硬件公司的销售代表，意识到在网上提供核心商务功能与内容的必要性。因此，

信息技术专业人员们通过网络接驳了与其事业成功密切相关的功能。这样的接驳导致了使用习惯。

那些能满足信息技术产业对网络商务关系偏爱的公司，相对那些无法做到这一点的公司而言，拥有极大的优势。事实上，在拓知公司 1997 年到 1999 年全年的考察研究中，我们发现信息技术专业人员不只是被动地受影响，他们更可能与网上频频露面的卖主们做成生意，这些卖主登陆网络也正体现了其商业需要。正是信息技术专业人员的这一使用习惯为商务继续积聚发展动力。

由于早期的网络服务商的努力，例如美国在线、英才公司、以及康普索夫公司，英特网上顾客的成长不同于网上商业圈的发展。当这些网上联系使上网成为可能时，这些公司所提供的私人网上订阅服务带来了该公司的起飞（或者该公司的关门大吉）。正是由于这些公司致力于市场营销，特别是美国在线的努力，数以百万计的顾客能够轻而易举地接驳网络。这一步对于最终把顾客转变为在各种媒体中最偏爱网络的更为聪慧的网民而言，至关重要。

“网络效应”最初对那些早期就接入英特网的公司以及家庭用户产生了影响，进而通过公司、教育机构以及家庭使用，网络被繁衍至一个更广的范围。正是由于网络参与者日益增加，在全球经济的任何一个市场上，网上交易及发展网上商务关系才倍受青睐。

“很明显，英特网正在改变做生意的方式，利尔斯雷公司的首席执行官斯图亚特·沃尔夫如是说，“它正在影响着每一个纵向市场——房地产市场、汽车市场、图书市场、甚至几乎每一个零售细分市场。它正在影响着市场供应方，正在影响着市场营销方，以及其他各种现有的商业方式。”

因此，英特网已不再被认为仅是“备选”的营销渠道之一。企业或个人用户现在依靠英特网寻找信息，购买产品，寻求服务，还有进行交流——网络已变得不可或缺。总之，网络已倡导了人们消费方式上的一次系统化变革——在消费态度和消费行为上的显著转化。

由于个人和企业用户逐渐习惯于使用网络，他们也对企业提出在网上提供服务的要求。数百小时的目标群体研究充分表明：网络使用者不仅希望在网上发展商务关系、互相交流、进行交易，他们也要求各企业能满足这一需求。

因而，网络效应迫切要求各公司发展其网络战略。这不会是昙花一现的现象。登陆网络与重视网络已成为我们经济世界中的一条重要生命线。客户们要求企业通过网络满足其需求，而网上的客户们比我们以前所见的所有客户都要精明。

## 客户充分享受权利的时代

网络效应的最终结果是产生了一代能充分享受权利的客户。英特网提供多种产品的信息，并使客户能轻而易举地接触到多个产品供应商，因此，客户被摆到了一个前所未有的具有控制权的地位上。正是英特网赋予了客户这些权利，它给客户提供了前所未有的选择——无数可选择的品牌、可搜寻的巨大数据库、独特的个性化设置、众多的运输方式、看样定制商品，可即时浏览/下载电子内容，甩卖商品，拍卖商品等等——举不胜举。

消费者们变得比以前任何时候都精明，要求也更高了。网络使他们能进行广泛且深入的货比三家。有兴趣了解商品的人、潜在的客户、以及客户，能在做出购买决定时从各公司处了解到大量的信息。

因而，交易的主控权从销售者处转到了购买者处，从零售商处转到了消费者处。当你把这控制权转至网上消费者的手上后，以后很难再从他们手上拿走。实际上，网络已不仅是商业需要，网络成为了与某一公司做生意的先决条件。

“在我们的顾客与供应商之间建立联系，对我们的商务模式是十分重要的，”切穆德斯公司，一家在网上进行科学产品买卖的公司的首席执行官及公司创建人大卫·培利是这么认为的。“这都与解决问题有关。若我们经营一家能为我们客户（广义的说包括买卖双方）解决问题的公司，我们一定是成功的。我们的目标就是找到他们的问题所在，与他们进行沟通，去解决这些问题，再向他们反馈我们已解决了问题。若我们能做到这一点，则我们已建立了所谓的联系，无疑也已建立了一家成功的企业。”

世界上最好的网上旅游服务商，前瞻公司的前任总裁兼首席执行官肯·奥顿解释道：“我们遇到了一个新型消费者的时代，一个对商品及服务信息的接触到了前所未有的程度的时代。在交易时，消费者是完全不同的购买者。实现此巨大转变的工具即是网络。”

## 机遇还是风险？

网络带来的到底是机遇还是风险呢？答案是兼而有之。公司把网络作机遇来提高客户服务质量，优化会计财务操作，更好地根据相应信息满

足其客户与合作伙伴的购买需要，则它会处于非常有利的位置，能在网络化经济中生存发展。

然而，认识到机遇的存在只是很小的、最初的一步。许多公司在找到了机遇的突破口后，并未激进地进行最大限度利用机遇所必需的改革。即使发掘了机遇，公司的成败与否还要看公司在多大程度上满足精通网络的客户的需求。

对于企业而言真正的风险在于：如果反应迟钝，你就等于为客户转向你的竞争对手打开了方便之门，因为他们能在电子化的市场上更好地满足其需要。如果不能快速对客户们不断变化的需求做出反应来适应它，则企业已播下了引起客户不满的种子。

是什么在拖公司的后腿呢？最显而易见的是，任何经营上的巨变或商务流程的变化会给企业盈利带来负效应，更可能对与合作伙伴和客户之间的商务关系产生负面影响。这些担心是有充分根据的。然而若你今天对网络将在公司里扮演何种角色不做决策，其结果将比主动做出决策严重得多。而且，掌握进入市场的时机对于成功也至关重要。

## 掌握时机的重要性 率先进入还是被迫进入？

一些公司很早便将网络作为战略商务工具而加以重视。他们目睹了英特网的到来，昂首迎接网络的挑战。这些“率先进入”的企业认识到网络是战略性商机，他们的主动决定将其中许多公司推上了市场早期领头羊的地位。反应相对迟钝的公司——那些“被迫进入”的公司——被推上了一个无奈的境地，他们不得不为其“迟到营销”网络战略大打防守战，而不能集中精力于其品牌优势。这是一个被动防守的境地，它对公司形象并无好处，且具有风险——一旦丧失了客户的品牌偏好与品牌忠实度，公司很难再次赢回，即使赢回也非常艰难，所付代价也将是十分惨重的。

“明年内不能上网的公司能迎头赶上的可能性很渺茫，因为公司要花很长时间进入组织和工作的程序，”网上主要的为客户做网上“货比三家”而搜集保险信息的英思网公司总裁达雷尔·泰斯赫斯特这样认为，“我们仍旧碰到在内部电子商务处理程序上有问题的公司。甚至早在1995年就已进入的公司，仍需克服长期循规蹈矩所带来的巨大的惯性。”

“率先进入”的重要性不容轻视。早期的网络革新者即使不能取得明显的商业先机，也能获得心理优势。他们牢牢掌握提供广泛的、有创意的、丰富的网络服务以及获取高级网络服务经验的技术。

|      | 优点                   | 缺点                              |
|------|----------------------|---------------------------------|
| 率先进入 | 锁定市场<br>地位和客<br>户忠诚度 | 市场拓展<br>代价高                     |
| 被迫进入 | 市场需<br>求已被挖<br>掘出来   | 抢占市场<br>地位和客<br>户忠<br>实度难度<br>大 |

图 1-2

许多“率先进入”的公司能够吸引最佳的人力资源——网上公司的雇员希望能为被公认为技术领先的公司工作。致力于高速发展的公司能提供很有竞争力的薪水和分红，而传统公司不能向新雇员提供这些报酬，因而这些公司比传统公司更是大有优势。但“率先进入”公司的最主要优势在于他们能够建立真正意义上的障碍，以阻止竞争对手进入市场，他们与广受欢迎的目的网站或门户网站，例如 Excite、Lycos、GoNetwork、Yahoo! 等等网站结成长期联盟，使竞争者很难进入同一网上空间。

“被迫进入”的公司往往是以历史悠久的商务流程为优势的享有声誉的公司，他们被迫发展网络战略，是因为技术革新、竞争压力、或客户需求，不是因为他们是革新者。公司规模绝不是公司的保护伞。事实上，这些公司越大，他们经受的损失越大。但使大公司改变其商务操作惯例是极为艰难的。

许多公司对现状的改变如同在爬坡。他们往往没能充分准备好投入资源以获得成功。一家专门与技术公司做生意的风险投资公司，21 世纪英特网合伙公司的一位合伙人 J. 内尔·文图特如此总结道：“大公司进入网络时资源利用水平很低。超大型公司往往被建立在旧经营模式上的措施所束缚。”

“被迫进入”的公司特别需要依赖于高级管理层对改革的积极热情的支持。事实上没有干劲十足的管理层，便没有以网络为中心的商务战略的举措。精于网络的管理层应该支持这一痛苦的选择，因为这对于把网上交易融合到已有的商务操作之中十分必要。

例如，戴尔电脑公司就是少数预见到网络效应远比任何危机来得快的公司之一，于是它为客户提出了网上价值命题，以赢得相对于竞争者的优势。戴尔电脑早在网络发展初期就推行跨功能的英特网战略，并由中心网络部门管理。该公司已知道如何利用网络，并通过低成本渠道实施销售，从而改善其底线——从通过电话进行直销转变为通过网络建立互动关系。网络战略是戴尔电脑已有的直销模式的自然延伸。由此它不使用其竞争者惯用的两层分销方式，而只采用直销或电话代销方式。

1997 年，戴尔为大型与中型客户引入了面向客户的网站——一个叫做“主页”的程序。“主页”是为尽快满足客户的某一特定商务需求而设立的定制式网站。有了“首页”公司就能在戴尔网站上建立自己包含购买流程在内的网页——包括确认的计算机配置、协商的价格、购买权限——这一切是这一商务关系所特有的。这样就能把定购的时间从数周压缩至数天从而节省买卖双方的费用开销。另外，这也帮助减少订单错误。这些网站也包含了一些工具，以帮助公司依序列号查询其戴尔电脑，检查运输情况，以及把购买的产品写入连续的数据库，来简化整个订货程序。

戴尔的“主页”很成功地为每一个客户建立了戴尔网站定制式版本。在 1999 年初，在全球就有超过 8500 个客户的“主页”。“主页”允许该客户建立标准的设置，以订购台式机、便携机或是服务器——而这些设置可在戴尔主页上有关各公司的版面上被调阅。这些服务包括数量折扣、价格条款、雇员购买选择、以及折扣层次——为各公司提供了极为有效的资产管理工具。从“主页”上我们对戴尔的客户关系可见一斑。

戴尔的此一举动促使其竞争者产生防御性回应。康柏公司在安抚其分销渠道的同时引入了一系列网络战略，以期满足用户的需求。国际商用机器公司开始给客户定制产品的选择。苹果电脑公司开设苹果网上订购商店，以提供类似的网上订购服务。尽管各公司也付出了诸多努力，这些“被迫进入”的公司还是不得不将一部分市场份额向戴尔“拱手相让”了。事实上，我们在 1998 年所调查询问的众多技术客户说，由于戴尔能在网上提供产品以及客户支持服务，他们购买品牌的习惯发生改变，从康柏品牌转向戴尔电脑。对此许多评论说道：“戴尔简化了许多公司的商务过程。”

根据 1999 年 1 月数据检索公司的报告，在 1998 年康柏在世界个人电脑行业中继续以 13.1% 的市场份额雄居第一，而戴尔的市场份额 1998 年增长了 65% 市场占有率达到了 5.5%。在美国市场上，戴尔增长势头更为强劲，增长率为 60.9% 市场份额达到了 12.2% 直逼康柏 16.1% 的市场份额。而根据《技术商务调查》的季报，戴尔超越了太阳微系统与康柏

电脑，在所有销售电脑的企业中雄霸第一。只有时间才知道这些竞争者输给戴尔的市场份额能否再回到其手中。

## 对底线的审视

当然，对于网络对顶线影响的审视，只是衡量网络效应的一种方法，而解决网络困境的重要因素便是底线。一段时间之后，整个企业中有效使用网络技术所节省的运营成本，会对公司商务成本以及盈利产生巨大影响。

思科系统软件公司就是“率先进入”公司的杰出代表之一，它懂得如何使网站变成构成其竞争力的重要成分，不仅因为顾客的偏爱，而且因为其运作效率更高，总的利润更多。

思科系统软件公司在 1993 年动用近 300 万美元的成本开通 Cisco Connection Online 网站。如今，公司继续努力将其全球网络运营进一步“网络化”，以求能在提高客户满意度的同时为思科公司节省上百万美元。思科取得的成果是十分显著的。仅使订购流程实现自动化，Cisco Connection Online 就已把订货差错减少到不足 1%。他们把客户服务代表花在收取与输入订单的时间减少了近 41%，把他们从此解放出来，以集中精力完善服务，建立更好的商务关系。公司在网络上赚取的利润超过年总利润的 70%，1999 年的目标是 80%。Cisco Connection Online 已使得公司能为超过 1200 家商务实体提供服务——如今商家只通过网络来订购思科公司的产品。众所周知，加上生产成本的大量节省，英特网每年为思科公司节省 5 亿美元，使公司保持 32% 的经营利润。

“我们已经目睹了因节约成本而带来的巨大财务影响”，Cisco Connection Online 的主管科利斯·辛顿说道，“仅在 1999 年一年，我们已在商务、供应链、雇员自我服务方面节省了约 5 亿美元。但表明我们网上成就的最令人振奋的指标之一是客户关系。客户 5 分制满意度指数从 3.4 上升到了 4.32。我们的客户与合作伙伴都选择通过网络做生意，他们对这种商务方式更为满意。我们当然没有切断电话或拔掉传真机电源插头，但每周 7 天每天 24 小时的全世界联网具有内在价值。对于考虑同我们做生意的人来说，这是一种相当强大的价值。”

很明显，网络对思科的盈利大有帮助，也正是因此它更具竞争力了。思科公司不仅吸引了不少偏爱进行网上商务的新客户，更为重要的是，由此导致的利润的提高使思科处于更为有利的地位：它能够通过增加技术投

资、扩张市场、或是降低产品价格来提高其竞争力。从长远角度上说，盈利更高的公司总是最强大的竞争者。

思科公司不是仅有的通过电子商务来节约大量成本、增加商业机会的公司，这类范例正在不断增加。总部建在爱达荷州的博伊斯·卡斯卡德公司也是突出的例子之一，它是价值 20 亿美元的办公设备用品批发商，也是企业间办公设备用品采购经营者。

博伊斯·卡斯卡德 ([www.bcop.com](http://www.bcop.com)) 也是“率先进入”市场的公司之一——在 1997 年初它已将其超过 1 万项的完整产品目录放在网上。成本如何？因为那时许多客户并未能在办公室里接驳网络，公司在运营的第一年里预计，从网站获得的订单只占一个很小的百分比。他们是对的——他们只获得了大约 5% 的订单。但在经营了只有 6 个月后，博伊斯·卡斯卡德网站开始回报——为公司节约了超过 100 万美元的运作成本，同时把公司整体的成本节省率提高了 20 个百分点。截至 1998 年底，近十分之一的博伊斯·卡斯卡德公司的客户从其网站上定期购买办公设备用品——据卡斯卡德公司估计，仅是其客户网上交易就已为其节约了超过 30% 的运营成本。

## 商务新规则

为什么公司不尽快建立网站，提供商务功能、客户服务、营销支持、或是分销支持呢？我们的研究表明，真正的经营问题在于发展方式。我们认为把握机会与规避风险都要求公司按照一套新的商务规则来运作：商务的网络规则。能很好地适应商务网络规则是许多公司长期经营的关键。公司要具有竞争力，则需理解新规则，克服变革的障碍。

这六条网络规则是拓知公司所进行的数千小时“把握顾客的脉搏”的研究成果，是我们帮助各种公司发展网络商务战略的体会，也是处理公司商务运作方式发生很大变化所产生的内部管理问题的经验。本书的其余部分将详细探讨这些规则和话题。

在本章我们已讨论了网络作为商务活动工具的必然性。在第二章里，我们探讨第一条重要的规则：了解你所处市场的需求。我们的研究已表明：充分享受各种选择的网上客户们通常有一种共同的需要，我们称之为“全方位体验”。但是，如何采用有效且有针对性的方法来满足那些需要，则需要深入了解客户。

你是否知道就电子商务而言，客户的真正需求是什么？你的竞争者正

在提供些什么？确定客户真正需求的基本方法，在网上与网下是共通的：调查市场环境，与目标用户/客户进行交谈，确定潜在客户的需求，了解合作者需求以使合作关系更加牢靠，测试网站适用性，对用户的满意度指数进行追踪调查。

在公司建立卓有成效的网站，并把它交付那些正在日复一日使用网络的用户之前，它还需要了解很多有关市场需求的信息。有了这些调查数据，公司能更好地理解为何人们来到他们的网站，他们在网上会采取何种行动以及他们在“消费周期”中身处何地。我们使用名词“消费周期”来表示将网上营销、销售、客户使用活动、选择产品、决定购买、查收商品以及付款）综合成有凝聚力的网站这一过程。对消费周期的了解能用来发展满足用户需求的网站战略。

第三章的话题是解决与现有商务战略的冲突。战略冲突是目前在网上做生意的最大障碍。它能影响全局：从定价到销售，从分销战略到客户关系管理。最主要的战略问题是，在保留原有商务模型的前提下，如何最好的完成从原有商务操作过程向网络化过程的转换。对于大多数公司而言，商务战略冲突存在于如何销售。分销渠道冲突问题主要产生于各公司寻求绕过批发商直接接触他们客户的方法。网络使公司获得重新研究如何购买与销售货物的机遇。正是多数公司对销售渠道问题的反应迟钝造就了一批网上商家暴发户，例如亚马逊公司、意托伊网站和切穆德斯公司——所有这些公司已找到了如何将网络作为最佳销售链或供应链工具的方法。

建立与保持品牌忠实度是第四章的讨论焦点。网络提出了一些独特的和另外一些不怎么独特的有关创立品牌的挑战。对于在传统环境下投巨资建立品牌资产的公司而言，网络提出了一个令人困惑的问题：如何在这个全新的数字世界里实现品牌许诺。网站如何才能在不与人实际接触的情况下吸引、建立、并保持对品牌的偏爱呢？许多公司试图在网上公布其品牌许诺。一些公司成功了，然而另一些公司却失败了。这一挑战并非无关痛痒——恰恰相反，它对品牌的长期生存至关重要。

在第五章里，我们将关注在网上获取成功所需的管理层、组织机构、技能组合与筹资模式。当某一组织引入网络贸易时，管理层必须牢记，即使他们目前的工作无需他们具备这类针对网络的技能，最终，所有的雇员都将受到冲击。这些新的技能不只限于编程、网络设计和信息管理之类。一个胜任英特网相关工作的雇员一定十分了解网络如何影响该行业的每一个细分市场。这也就是说，每一个人——包括信息技术员、营销经理、客户支持代表、甚至销售员——只要他们被授权去做，都应懂得如何加入其

中。这也意味着企业必须培训雇员，参与到网络工作中来。

还有一些组织方面的问题有待考虑，比如说预算或筹资。如果公司里只有一个部门负责网络预算，则此公司不可能合理调配资源，使英特网真正作为整个组织的商务战略媒介。一个成功的“全方位体验”网站的存在需要安排和激励公司内部各个智能部门紧密合作，就如同一台结构紧密的机器。

第六章将集中讨论如今的公司需要做出明智的决定投资于核心技术设施。这会给客户带来“全方位经验”。这包括范围很广的功能——从产品目录的印刷和数据库到安全性和报告的生成。公司如果不能充分投入资源以开发能有效满足客户需要的网站，就会使自己处于非常不利的地位。解决方法包括对技术的投资，这些技术能在公司内部开发动态的个性化内容甚至创造新内容。

在第七章中我们将集中探讨那些使你的网站不能向全球扩张的障碍。除了语言或文化的不同外，这些障碍还包括法律、税收和技术基础设施。

第八章是公司路线图——一系列问题与对应的状态列表——这是为帮助读者把本书的概念付诸实践而设计的。这也是针对贵公司网站战略的规划、实施、评价、与升级的转换指南和分析工具。

## 小 结

如今，几乎每一家大公司都经营着一个网站。但这些网站的有效性各不相同——从只提供网上产品手册到功能完善的商务媒介。网站走向真正商务媒介所必然经历的步骤被三个障碍挡在门外：特定市场的网络接入、网络偏好的形成、以及竞争者的战略。有一点是明确的——它确实发生得迅速，超过我们的想象。

在 1998 年末，我们对来自美国大城市的决策者进行了目标群体研究。不管公司的规模或行业如何，所有的应答者都表示若他们还未能把网络作为战略商务媒介，他们会在 12 个月内做到这一点，并且相信公司的网站对于其在市场中的竞争力十分关键。

网络现已变为公司与其委托人的新交接点。网站现在是商务链上的重要一环，比各种期望更高，它成为各公司首选的媒介，用来进行电子商务、交换信息和满足各种需要。事实上，客户与消费者一旦开始使用网络来满足其需求，他们几乎不可能再回到以前的工作方式——他们被牢牢

吸引住了。当我们发现自己身处网络成为客户的主要联系场所的时代时，网站承担了简化商务步骤的责任——无论那些步骤是采购、销售、查收、消费，还是提供送货服务。

企业务必认识到网络是一次革命，而非一次进化。网络的困境源自客户需求与市场压力。要保持竞争力，企业必须认识到这一权利的转变，并开始把网络置于其商务战略中的核心位置上。

这一点已相当明显：企业要在新经济中获得成功，就要在组织内部尽快、高效地在最高层面上解决与网络相关的各类问题。公司该如何处理客户的偏好？该如何处理好充分享受权利的消费者的动态变化？该如何处理好在企业市场和消费场所发生的“接驳加偏爱”动态变化？

“企业领导者们需要审视他们所处的空间，并确定在未来的三年内网络对他们业务的重要性，然后他们必须现在就采取行动。”前瞻公司的前任首席执行官肯尼斯·J. 奥顿说道。

当今企业必须直面网络带来的迫在眉睫的挑战。在网络困境被彻底解决之后，基本上只会剩下两类公司：一类是已坚决接纳网络的，另一类是希望自己当初也这样做的人。

## 第 2 章

规则一：了解和方便目标  
市场的消费行为

“我们相信掌握信息的用户的力量。”

——内德·郝伊特 埃厄恩网站  
首席执行官 共同创办人

因特网引入了一种新的消费行为模式并使之能够付诸实践。人们了解更多更好的信息——他们享受更多的权利。正如网络产生一种新的消费行为模式一样，它也需要卖方重新研究自己客户的需求以便了解和促进这种新的模式。

新的商业规则首先要求公司了解他们所处市场的消费行为并为之提供便利。这些公司必须致力于挖掘客户有关网络方面的愿望和要求。对有哪些人上网以及他们为什么上网做更深入的了解。这些公司还必须学会如何通过网站刺激和维持所希望的消费行为。

最根本地，要了解网络世界中卖方与消费者之间的关系会产生何种变化？有几个基本的差异：当网络成为消费者与商家打交道的途径时，消费者会变得更自主而更少直接与商家接触。因此在这种无人的交流模式中，树立诚信度比以往任何时候都更为重要。而诚信度的建立是以网站给客户提供积极有效的消费体验为前提条件的。

“我们为客户提供多种网上服务。”易格里廷网站总裁托尼·雷威坦说，“作为网上供应商，尽管我们没有亲自与客户进行接触，但仍须建立起强有力的客户关系。客户想要了解网站背后的实际操作者。”

网络对商业领袖们的挑战是建立一个值得信赖的网上环境——即一种双向关系，这种关系以公司品牌为支撑，建立客户忠诚度，并推动客户逐一完成消费周期的各个不同阶段。只要你履行承诺，使顾客获得满意的网上体验后，网上世界中的客户忠诚度也就随之而来。所有用户网上体验

的总和形成网站的诚信度，并最终决定客户对该网站的喜爱程度。

埃厄恩网站（它的前身是侯穆夏科公司）是一家在网上从事折价抵押及提供购房建议的供应商，它的首席执行官和共同创办人之一内特·郝伊特说：“一个网站应提供易于使用的可靠的环境来改善用户的网络体验。”

3M 就是一个意识到应从用户角度设计自己的网络战略的例子，它由很多不同性质的子公司构成。当它最初推出自己的网站时，每个分支机构都制作了围绕本部门产品或产品系列设计的网页。而公司新的以客户为中心的网络策划方案由 10 个客户中心和一个 3M 公司网站构成。3M 集团公司市场部副总裁查科·哈斯泰德说：“客户中心是我们的顾客通过网络认识 3M 的途径。采用旧方法打开网页的问题在于以前的设计中包含的网页太多，不仅不能很好地为客户提供导航，还把客户搞得相当糊涂。我们的一些客户说如果我们不能保持行动一致，他们有可能转而投向我们的竞争者。因此我们认真听取他们的意见并想方设法改进我们的网站。相对以前由内及外的设计思想，我们现在采用由外至内的设计理念，并问自己：‘如果我们是客户会怎么看 3M？’我认为我们必须经历这样的认知过程才会意识到，我们对网络所付出的努力其结果远没有达到最好的效果。现在我们比起以往任何时候都更重视令我们的客户感到满意。”

对有些公司来说在网上建立客户关系比在网下要容易，尤其是那些一直习惯于依赖中间商将产品销售给目标客户的公司更是如此。对这些公司来说，网上交易也许是他们第一次真正与客户直接接触。网络为商家了解客户的需求、行为和偏爱提供了绝佳的机会。

对那些长期以来一直培养与用户间直接关系的公司来说，创造取代、改善及补充与客户间直接关系的网络体验是一项很大的困难。但是我们正迈步于一个新的时代，在这个时代中网站是客户联系的主要场所——其中网站肩负着简化整个商业活动过程的责任——许多公司不得不接受这一挑战。

无论商家与消费者之间传统的关系结构如何，在网络世界中传递持久的价值取向，改善客户关系，以及树立品牌忠实度是一件不同的、同时也很残酷的工作。因为在网上，客户关系的持续时间只与卖方倾力维持及改善客户网上体验所做的工作成正比。让客户得到他所想要的是商家的职责。客户的偏爱取决于以往上网时的体验，而且充分享受权利的客户并不倾向忠实于某一品牌。他们有各种各样的期望——对想要得到的服务方式有不同的规则。

## 充分享受权利的客户的需求

促使客户反复上网的令人满意的网上体验由哪些方面组成？尽管方法多种多样，但成功的网络策划只有以四项基本准则为基础。这四项准则概括起来就是“充分享受权利的客户的需求”。公司必须遵循这些准则以确保满足包括公司和个人在内的目标客户的基本预期。

### 在我需要时给予我想要的

无论消费者正处于消费周期的哪个阶段——了解商品信息阶段、选购阶段、购买阶段还是使用阶段，消费者总是希望商家能预测并一步到位地提供他们想要的东西。但很多公司却没有把他们的客户和潜在客户的所有行动当作合乎逻辑的连续统一体来考虑，因为在网络这一虚拟世界里这些行动显然也由不同的部门完成。将市场、销售、执行和客户服务部门的工作集中在一个高度合成的网络系统中完成的公司有一个显著的优势，因为在没有人与人接触的情况下，网站能从本质上“拉动”消费者走完我们称之为消费周期的消费逻辑序列。

### 不要浪费我的时间

与一些常见的观点相反，现在大多数网络用户不再在网上恣意“冲浪”。他们的时间很宝贵并且常常是有目的才上网。这一点不管是公司还是个人消费者都一样。

商家对商家的网站必须能使用户更好地完成他们的工作。企业用户希望网站能使他们完成自己需要做的事。对他们来说，上网是为了完成一项工作而不是上网游弋。

在因特网上从事商务活动的最大好处之一是网络能提高生产率。有价值的网站其内容既有深度（满足所有上网者的要求）又有广度（覆盖了用户想要做的全部事情）。他们是用户的目的地，用户可以上那儿获得实用的内容，诸如价格、商品规格，方便快捷地获得技术支持，还能进行比较分析。

在家庭中，个人消费者也同样没有时间。事实上他们上网的一个重要原因是因为他们时间很紧。如今已经很少有人能够享有悠闲。虽然在家里提高“生产率”要求不同的特定网站特性和功能，但对效率的渴望对于个人用户和商家都同样重要。

另一个值得考虑的重要因素是了解上网者正处于购买决定或消费的哪一阶段。对一个潜在客户有用的东西不一定对客户有用。一个潜在客户对网络生产率的理解是能在网上找到购物信息、价格、商品规格、比较分析和基本公司数据。而客户对网络效率的理解是网站能提供迅速便捷的技术支持 跟踪订单 产品升级 进入聊天室 回答经常提到的问题等诸如此类的功能。

许多网上商家没法履行他们提高生产率的诺言。例如，要想查明一家公司是否可以在某天将货准时装船交付，这种服务现在就几乎没有哪家商业网站能提供。也很少有网站有实时库存状态报告功能——即能让客户在网上订购前预知商品库存情况。顾客出订单几天后才收到电子邮件，通知他们订购的某样东西要拖期交货，然后就被撇在了一边，这不仅令客户生气，简直是在浪费时间，而且这种情况是让人难以接受商业做法。

## 给我有意义的东西，不要没有价值的东西

消费者想要获得有吸引力的东西而不是宣传资料。今天的网上访客不能忍受的内容之一就是不受欢迎的市场推销材料在网上“被塞给他们”。当用户感到他们被“出卖”时就会“点击退出”。为了有效地传播市场信息，商家需要将这些信息同网站的内容结合起来，这样用户就能根据自己的观点接收信息并与之交流。这些内容必须能抓住用户的注意力，赋予用户权力，并且使用户再次上网。这需要磨合——不是一项容易掌握的技术。

## 不要利用我

人们越来越对信息如何用于营销产生怀疑。这是因为有些公司滥用从网上交易中获取的信息，发送垃圾邮件（人们称这种邮件为“罐头猪肉”）或是把信息卖给第三方。这些滥用信息的公司正冒着将失去大批客户的危险，因为客户憎恨被人利用。告诫这类公司，很多时候客户会提供