

哈佛百科之

走向网络时代的哈佛工商管理

ZOUXIANG WANGLUO SHIDAI DE HAFU GONGSHANGGUANLI

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

走向网络时代的哈佛工商管理

目 录

绪 论

第1章 网络大时代中的哈佛管理	(3)
本章概要	(4)
本章目标	(4)
1.1 网络经济时代	(4)
1.1.1 篇首案例:互联网时代,经济遵守新规则	(4)
1.1.2 网络经济	(6)
1.1.3 网络与产业革命	(8)
1.1.4 互联网产业	(10)
1.1.5 网络与企业	(12)
1.1.6 网络与个人	(16)
1.2 电子商务时代	(21)
1.2.1 定义电子商务	(21)
1.2.2 电子商务系统构成	(23)
1.2.3 电子商务的发展	(25)
1.2.4 电子商务类型	(26)
1.2.5 电子商务经营模式	(28)
要点回顾	(30)
案例及应用	(30)
第2章 互联网经济及其信息技术基础	(33)
本章概要	(34)
本章目标	(34)

2.1 连入互联网	(34)
2.1.1 篇首案例 娱乐业与互联网	(34)
2.1.2 互联网的使用	(42)
2.2 电子商务时代的信息网络技术作用	(66)
2.2.1 视频会议与远程电话会议系统	(66)
2.2.2 远程办公	(87)
要点回顾	(107)
案例及应用	(108)

第 1 篇 哈佛网络市场与营销

第 3 章 哈佛网络市场与营销导论	(111)
本章概要	(112)
本章目标	(112)
3.1 未来电子商务	(112)
3.1.1 篇首案例 未来消费者 在 2004 年购物	(112)
3.1.2 “电信皮夹”的魔力	(113)
3.1.3 远程金融业务	(115)
3.1.4 远程购车	(116)
3.1.5 个性化的信息娱乐	(119)
3.1.6 预订快餐	(121)
3.1.7 远程购物	(121)
3.1.8 超级消闲中心	(123)
3.1.9 用电子手段浏览商店	(125)
3.1.10 电脑化超市购物	(127)
3.2 网络市场	(130)
3.2.1 网络市场分类	(130)
3.2.2 网络贸易模式——商业机构对消费者	(132)
3.2.3 消费市场和商务市场	(141)
3.3 网络营销的基础理论	(151)
3.3.1 网络营销的基础	(151)
3.3.2 网络营销的阶段	(153)
3.3.3 网络营销的层次性	(156)
3.4 网络营销的一般过程	(159)
3.4.1 Internet 的连接	(159)

3.4.2 挖掘网上资源	(162)
3.4.3 开展网络营销的准备工作	(166)
3.4.4 网站的管理和维护	(171)
要点回顾	(172)
案例及应用	(173)

第 4 章 哈佛网络市场营销组合战略分析	(175)
本章概要	(176)
本章目标	(176)
4.1 “全球地方化”营销模式	(176)
4.1.1 篇首案例 亚洲的价值观被新经济所击败	(176)
4.1.2 “全球地方化”营销模式	(177)
4.1.3 为“全球地方化”营销者准备的提纲	(184)
4.2 预测市场趋向	(185)
4.2.1 社会文化的发散	(185)
4.2.2 远程计算机的汇聚	(189)
4.2.3 即将来临的长达 25 年的“超级景气”	(195)
4.2.4 公众问题导向的政治	(197)
4.3 预测顾客行为	(200)
4.3.1 基于文化的行为模式	(200)
4.3.2 技术尖端化	(207)
4.3.3 注重价值的购买行为	(208)
4.3.4 有道德的生活方式	(209)
4.4 掌握核心竞争力	(211)
4.4.1 授予员工能力和权利 智力资本	(211)
4.4.2 专有产品(创新资本)	(217)
4.4.3 信息密集化(信息资本)	(222)
4.4.4 社会道德(道德资本)	(227)
4.5 更新营销组合	(232)
4.5.1 “大规模个性化”产品(抛弃同一性)	(233)
4.5.2 随时随地(超越线性渠道)	(239)
4.5.3 全值定价(超越折扣定价)	(247)
4.5.4 精确定位(超越大规模广告)	(252)
要点回顾	(270)
案例及应用	(274)

第5章 哈佛网络营销市场与战略选择.....	(275)
本章概要.....	(276)
本章目标.....	(276)
5.1 网络营销的市场细分与目标市场选择	(276)
5.1.1 篇首案例 :亿万美元的游戏	(276)
5.1.2 前景分析	(277)
5.1.3 网络营销的市场细分	(278)
5.1.4 网络目标市场的选择	(280)
5.2 网络营销的一般策略	(285)
5.2.1 产品策略	(285)
5.2.2 价格策略	(288)
5.2.3 渠道策略	(293)
5.2.4 促销策略——网上广告	(297)
5.3 网络营销的特有策略	(304)
5.3.1 网络客户策略	(304)
5.3.2 网络市场调研	(311)
5.3.3 智慧营销	(316)
要点回顾.....	(321)
案例及应用.....	(321)

第2篇 信息网络时代的哈佛经营与组织管理

第6章 网络信息技术在管理中的应用及效率问题.....	(331)
本章概要.....	(332)
本章目标.....	(332)
6.1 网络信息技术管理的表现形式	(333)
6.1.1 篇首案例 新世纪的电子商务——商业增值网	(333)
6.1.2 网络信息技术 最佳表现与最差表现	(335)
6.1.3 投资于网络信息技术的胜算	(337)
6.1.4 面向知识经济的管理者	(338)
6.2 问题点	(339)
6.2.1 网络信息技术对经济的影响 :产生率问题	(339)
6.2.2 网络信息技术对企业经营的影响 :收益率问题	(342)
6.2.3 网络信息技术对知识工人的影响 :个人业绩问题	(344)

6.2.4	网络信息技术项目 交付问题	(344)
6.2.5	平衡的观点	(345)
6.2.6	网络信息技术的应用	(346)
6.2.7	管理上的滞后理念	(350)
6.2.8	管理的盲点 复杂性的四维关键测度	(352)
6.2.9	管理挑战 网络信息技术应用的复杂性	(353)
6.2.10	经营转型和知识经济	(355)
6.2.11	现实世界之窗 客户的故事	(356)
6.3	机会点	(359)
6.3.1	管理通过 IT 完成的技术变化 利益实现途径	(360)
6.3.2	利益实现途径的基石	(361)
6.3.3	支持利益实现的两大技术	(364)
6.3.4	管理者必须具有耐性 这不是一个快速的混合过程	(369)
	要点回顾	(369)
	案例及应用	(370)

第 7 章	实现网络时代管理的必要条件	(376)
	本章概要	(377)
	本章目标	(377)
7.1	参与者的责任心	(377)
7.1.1	篇首案例 工厂投资 经营赞助商思想的变革	(377)
7.1.2	参与者责任心的三条路线	(379)
7.1.3	连续管理	(388)
7.1.4	本单元小结	(389)
7.2	相关测度	(391)
7.2.1	“新”的管理者在计划空间导航	(391)
7.2.2	利益实现途径的测度	(392)
7.2.3	结果链模型 一个独一无二的视角	(393)
7.2.4	设计一个测度系统	(395)
7.2.5	本单元小结	(403)
	要点回顾	(404)
	案例及应用	(405)

绪论

第1章 网络大时代中的哈佛管理

第2章 互联网经济及其信息技术基础

茂

密的商业之林又慷慨地拨开一片林间空地给这些年轻的商业生命们任意驰骋,这里就像商业资本开始其最初发展的时候,没有垄断者,没有太多的法规和限制,所有的人都是你未来潜在的客户,这是一块处女地。

——约翰·弗劳尔

第 一 章

第 1 章

网络大时代中的哈佛管理

关 键 词

key word

因特网(*Internet*)
淘金热(*Panning Upsurge*)
网络经济(*Network Economic*)
产业革命(*Industrial Revolution*)
网络增值服务(*Network Rise Invalue Services*)
网络新人类(*E - Consumer*)
电子商务(*Electronic Commerce*)
安全第一网络银行(*Security First Network Bank*)
企业内部网(*Intranet*)
电子数据交换(*Electronic Data Interchange*)
增值网(*Value - Addle Network*)
检索工具(*Search*)
主页(*Home Page*)

本章概要

1) 网络经济时代

- 篇首案例 :互联网时代 ,经济遵循新规则
- 网络经济
- 网络与产业革命
- 互联网产业
- 网络与企业
- 网络与个人

2) 电子商务时代

- 定义电子商务
 - 电子商务系统构成
 - 电子商务发展
 - 电子商务类型
 - 电子商务经营模式
-

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 知道网络信息时代的新游戏规则 ;
 - 2) 了解一些首当其中的行业所面临的互联网浪潮的大冲击及其发展趋势 ;
 - 3) 了解互联网产业所涵盖的主要内容 ;
 - 4) 概括网络对于企业的主要影响 ;
 - 5) 树立网络时代同样能给普通人带来大量商业机会的经营概念 ;
 - 6) 掌握现代电子商务的经营模式。
-

1.1 网络经济时代

1.1.1 篇首案例 :互联网时代 ,经济遵守新规则

1. 新游戏规则

股票行情在高位波动 ,但年轻、狂妄的企业仍然在唤起投资者的幻想。英国企业新秀沃达丰集团收购德国传统企业曼内斯曼 ,因特网公司美国在线收购世界最大的媒体康采恩时代华纳公司。在股票交易市场上 ,大有希望的新公司比老企业巨头更有价值。这就是新经济。

新经济 :喜欢冒险的投资者在为车库公司提供资金。关键不在于机器设备 ,而在于灵感。今天有好点子的人就能找到股东 ,因为点子的价值是无限的——直到它被新的更好的点子所替代。企业从一开始就争夺着

整个市场。垄断的迅速更替取代旷日持久的竞争。

新经济 新一代接受并相信新经济的规则。他们之所以容易接受新经济规则 ,是因为他们不相信工业社会和福利国家的保险承诺。德国正经历创业景气的开端和舒适惬意生活的结束。

2. 经营方式的革命

难道这不是雷声大雨点小吗？

不是。因特网贸易抢走了经纪人、销售代表和售货员自以为保险的生意。即使将领先网络公司在短时间内置于瘫痪状态的电脑黑客也不能阻止网上贸易 ;所有的批发商、中间商和零售商将逐渐消失。争夺旅游、书籍和音乐市场的斗争早已开始 ,在全球工业产品贸易中很快也会展开竞争。报纸和电视台在为数字时代的到来作准备。并不是新技术一定要淘汰旧技术 ,但处在另一个行业之后的行业必须对挑战作出反应。

的确 ,证券交易所暂时有变成虚拟的危险。投资者对新公司的评价往往过高 ,一旦一项合并被宣布 ,他们的喝彩几乎像是条件反射。但是 ,即使股票市场上炽热的空气消失 ,这也丝毫不会改变经营方式的根本变革。

目前许多大企业给自己开了改革的“药方” 。不断变换的网络在取代固定的等级制度。员工应当更具独立性 ,并且更加贴近顾客。有些企业内部组织得像市场一般。有经营创意的职员应当迅速行动起来。他们可以建立自己的小组 ,由他们的雇主提供资金。在市场上没有获得成功的人重新从零开始。这样更好的主意实际上成了好主意的敌人。诸如因特网拍卖行等新市场迅速发展起来 ,同时有数百年历史的老市场土崩瓦解。提高生产力和降低成本的潜力还没有完全挖掘出来。

3. 机遇与风险

在通信、银行和保险领域 ,顾客的选择增多 ,因特网总是开着的。最优惠的旅馆价格、最临近的比萨饼店 :在网上比较各种供应很容易。但人们在新经济中不仅有选择的可能 ,他们也必须作出选择。因为供应很快出现又很快消失。经济计算在我们的生活中占据越来越大的空间。

但“世上没有免费的午餐” ,就业者认识到了风险。在工业时代 ,重要的是经验和地位 ,现在主要是看工作的现实市场价值 ,而且工作的市场价值是浮动的。不管受雇还是自立都一样 ,少数几个人就能获得某种成功。以前办公室或工厂里的同事相互支持。当有人负担过重或者无法胜任时 ,他们就会帮忙。如果匆忙组建的团组取代长期存在的集体 ,这种团结就不再有了。新经济要求企业以及员工始终小心行事 ,不错过任何机会 ,对每一种危险作出反应。在创造和崩溃的迅速变换中 ,任何人不允许向后靠。

掌握了这一规则的人会获得优厚的报酬。明星们(网络企业家、投资银行家、软件开发人员和精明的投资者)捞到了惊人的薪金和利润。其他

人则倒霉了。他们的能力的价值逐渐下降,他们的工作被废弃,网络世界对他们来说依然陌生。除了各种机会,新经济也造成不平等和不安定。因此,它威胁到自身:如果人们找不到支持了,他们就会抵制它。

4. 新经济联盟

工业革命 100 年后新诞生了这一经济。让我们认真对待新经济,而不是抱怨证券市场的疯狂。新经济的活力不能阻挡,但可以引导。现在正是改造德国,使之适应新经济的时候了。

美国是新经济(其活力和伴随现象)的故乡。迟到者的机遇在于把它做得更好。作出抉择改造社会,市场经济将来也应具有福利性——通过其他保险制度。政治应像迄今为止一样控制市场——通过严格监督未受到威胁的垄断者的竞争政策。

这种经济改变了游戏规则。一直在修补社会福利网上新漏洞的国家体验到了这一点;成员不断减少的工会意识到了这一点;不仅感觉到公民对它们贪婪追求盈利的愤怒,而且不能长期调动起员工积极性的企业也注意到了这一点。

假设各方接受挑战:雇员与自立者之间的界限就会变得模糊不清,职业生活的中断就会成为正常现象,社会福利组织就会发生变化,居民网将承担团体的各项任务。

政治家认识到,国家应为所有就业者采取风险预防措施,并支持福利倡议。企业在试验新的组织形式:员工可以在内部网组织相互帮助,在进修中学习经营方式;在个别地方,公司参与社会福利和生态项目。工会开始把自立者看做新的顾客,而不是当成威胁抵制他们。学校提供经济和因特网课程;大学在促进与经济办的交流并为学生开辟走向自立的道路。

已出现了足够多的新发展,接受并加强这些新的发展是值得的。在意识中达成的新经济联盟可能取得许多成就,至少会比当今的劳动联盟多。

1.1.2 网络经济

面对着网络席卷全球之势,经济领域也正在经历一场巨大的革命。这场革命将使地球变小,市场的距离缩短,生产、销售、消费之间的隔阂消失。在这个以网络为核心的信息时代里,信息技术和信息产业已经成为全球最大的龙头产业和支柱产业,并且以其巨大的力量冲击着传统经济,一个国家对信息的控制力已经成为国与国之间综合国力竞争的焦点。

互联网对经济产生的重大影响已经日益呈现在我们面前。20 世纪 80 年代初期,互联网还是科学家讨论学术问题的场所,网络的使用还限制在了较小的范围内,与普通大众无缘。20 世纪 90 年代初开始出现了商业运用,整个互联网一石激起千层浪,网络经济逐渐得到认同,越来越

多的企业发现了网络这片大市场。而一些个人也在互联网里找到了自己的淘金园地。

网络时代的经济 ,从内容到形式都在变化 ,网络改变了经济增长方式。

网络促使知识进一步商品化。计算机网络在缩小空间差异的同时 ,扩展了对知识进行消费的市场 ,在网络世界里 ,知识被编码、被整理 ,并以光速在各地传输 ,信息技术使其转化为可供在市场销售并可规模消费的商品。

网络打破了传统经济的边际。传统经济创新由发现开始 ,沿着固定的 ,由一系列阶段构成 ,计算机网络的兴起和蓬勃发展则改变了传统的信息采集、传递和处理方式 ,对劳动者的劳动技能和工作效率提出了更高的要求。

网络促进了市场经济的完善。比尔·盖茨有一个广为传扬的观点 : “ 电脑网络将造就无摩擦的资本主义 ” ,它为市场和企业的有效运作提供了机会。

目前 ,全球正在发生一场由互联网带来的经济革命 ,很多发达国家已经抓住了互联网商业机会。据统计 ,1995 年网上购买量为 5 亿美元 ,而在 1998 年 ,仅企业对企业的电子商务交易额即高达 430 亿美元 ,到 2002 年 ,该收入预计将超过 2000 亿美元。根据某些估计 ,至 2000 年美国将有 4600 万人在网上购物 ,人均年消费额为 350 美元。因此 ,预计至 2000 年仅在美国网上交易的总额就将超过 160 亿美元。至 2001 年西欧的互联网商业收入预计将从今天的 10 亿美元增至 300 亿美元。该数字是由 2001 年预计在西欧连接到互联网上的装置的数目(到那时几乎为 5200 百万)得出的。同样 ,与这些装置有关的使用者人数预计将从今天的 1600 多万增至 2001 年底的 5600 万人。预计至 1999 年 ,全美国 39% 的零售商在网上推销其产品 ,尽管目前从事零售电子商务的许多公司尚未获利。

IBM 董事长兼首席执行官郭士纳为网络社会勾画出这样一个发展轮廓 :以后短短的两年中 ,世界范围内的信息技术革命已经使整个社会发生了深刻的变化。国际互联网的迅猛发展 ,几乎影响到其它所有领域的革命和创新 ,起先只是一种挑战 ,到后来就从根本上发生了转变 ,这一进程是如此不可阻挡 ,很多亚洲国家在遭受金融危机重创后都把发展计算机和网络产业作为恢复国民经济的首要途径。在 1997 年 11 月 20 日召开的亚太信息技术高级会议上 ,英特尔公司总裁安迪·格罗夫认为 :亚洲的出路在于国际互联网。他以实例证明 ,无论是政府还是企业和个人都能够通过国际互联网解决一些迫切需要解决的问题。他对参加为期两天会议的商界和政府领导人说 :不管你认为当今社会面临着任何问题 ,相互连接才是解决的办法。亚洲有 5 亿成年人是文盲 ,通过通信卫星 ,没有

学校的地方可以开设阅读课程,巡回医疗技师可以通过便携式计算机将患者资料和图像传回数千公里外的医院;小公司也能享受接触全球市场的便利,而这一度只是大公司的地盘。

互联网本身就是一个巨大的产业。互联网以及与互联网配套、延伸的产业已经成为投资者争相投资的对象。根据美国风险投资协会(NVCA)的年度报告,1996年签署的1502份协议吸引了大约100多亿美金的投资,其中60%投入到信息技术领域中。而在1991年只签署了832份风险投资协议,投资额也仅为34亿美元。

作为新兴产业,互联网的快速发展为各种新技术的涌现提供了大量机会。新技术将越来越多的资金吸引到风险投资基金中,而风险投资基金大批进入信息技术领域也对新观念的产生和新公司的出现起积极的推动作用,创造了大量的社会需求,拉动经济发展。

鉴于互联网对于经济发展的巨大推动作用,世界各国都积极采取措施迎接互联网带来的挑战。1997年,美国总统克林顿正式批准了《全球电子商务框架》,强调政府必须接受和全力推动一个完全面向市场的电子商务,联合国贸发会议、亚太经合组织等一些重要的国际及区域性经济组织,都把加快电子商务的应用和发展列为高峰会议的重要议题。

网络对国家宏观经济发展的影响是全方位的,以至于我们可以将未来经济定义为“网络经济”。

1.1.3 网络与产业革命

互联网带来的是一场社会全局性的大变革,如同印刷、电话和电力一样,全面改变人类通讯、娱乐、休闲、商业运作等方方面面。它既摧毁了一批传统产业,又催生一批新产业,既是新兴产业与传统产业的融合,又对传统产业不断进行改造——它将带来一场全新的产业革命。

(1)催生一批新行业。网络的发展使整个信息产业都涌向互联网,在今后的20年里构筑整个社会的信息网络环境造就这些企业的饭碗。就像有了汽车就要修路,就有人开加油站,就有人印刷地图,卖指南针,就有人当司机,有人在路上设收费站、修理厂,就有了交通警察。在现实生活中可以想象到的职能或者行业都将搬到互联网上重新塑造。网络以及和网络有关的网络基础设施、网络的硬件、软件、网络服务等等行业,都是互联网催生出来的全新商业模式,是过去从未出现过的。在美国,信息技术产业对实际经济增长率的贡献不断提高,据美国商务部称,在过去5年中,信息技术在实际经济增长中的贡献率已超过1/4,超过汽车和航天两块的总和,成为近几年带动美国经济增长、改善投资结构和经济增长质量的主要推动力。这些产业正迅速成长和发展起来,已经逐渐取代传统产业成为新世纪经济发展的支柱产业。

(2) 淘汰一批传统行业 :互联网时代形成的网络经济 ,可以减少中间费用 ,使产品直达消费者 ,拉直以往迂回的经济模式。它意味现有的经济运行机制和经济管理体制都将发生根本性的变化 ,一大批现有的行业将萎缩或消失。这些行业既包括一些中间商和批发商 ,也包括类似邮政业这样的传统信息产业。

(3) 新旧产业融合。互联网以“ 四两拨千斤 ”的效果更快速地摧毁传统产业模式 ,摧毁了原有产业界线 ,促成了全新的融合经济 ,原有的泾渭分明产业界线纷纷被打破 ,电信业、网络业、硬软件业、出版业、有线电视业 ,甚至娱乐业等都在构成新的融合 ,形成行业趋同的趋向 ,业内公司可以同时是合作伙伴和竞争对手。通信、娱乐、家电等相关产业一方面通过功能的外延或兼营方式向媒介领域渗透 ,另一方面通过兼并、收购、一体化途径直接进入传媒领域经营 ,形成一批跨领域的融合型产业。

(4) 改造传统产业。互联网不等于完全消灭传统产业 ,并不是我们人人都来搞网络 ,不要生产了 ,不炼钢 ,不种粮食了。互联网对这些产品和产业不是代替 ,而是改造 ,重新调整他们的生产方式和运行方式 ,充分发挥互联网的倍增效益。通过改造和调整 ,大多数行业会因网络的发展而获益 ,交通运输业可在线售票 ;贸易公司可以瞬时给世界各地客户下定单 ;农民可以在网上即时查询农资和种子行情 ,同时以最好的价钱把作物卖到需要者手中 ,制造业可随时查询市场行情 ,调整产品种类 ,最大限度的减少库存 ,服务业更是可以在网上开发各种服务项目 ,以满足不同客户的需求……总之 ,在网络社会中 ,传统行业都将带上信息化、数字化、网络化的烙印 ,并以全新的面貌和经营方式出现 ,可谓网络无限 ,商机万千。

总而言之 ,在网络经济时代 ,每个商店都必须在网上重建 ,旧的服务在网不断得到更新 ,新的服务又不断从网上冒出来。互联网带来的是一场产业革命 ,就好比工业革命时代蒸汽机的发明一样 ,人们看到蒸汽机想到的不只是这个行业将会如何发展 ,而是它被各行业应用后将会产生怎样的产业革命。互联网是一种技术 ,对它来说最重要的一点就是如何运用到各行各业中去 ,改造传统的行业。类似网上拍卖、网上零售等是从传统商业模式中蜕变出来的 ,但运作方式却与传统模式截然不同 ;又如在线证券交易、网络直销等 ,他们立足于传统产业 ,却充分借助互联网的优势 ,对原有模式进行完善和补充。

由于多方面的原因 ,无论是淘汰还是改造 ,互联网对产业的影响将有一个相当长的过程。从现实情况看 ,以下一些行业将最先面临冲击 :

(1) 旅游业 :国际旅游和各国旅行服务行业 ,例如旅店、宾馆、饭店、机场、订票、订房间、信息发布等一系列服务 ;

(2) 出版业 :传统的出版社和电子书刊、音像出版部门 ;

(3) 商品零售和批发业。网上商城的建设 ,各种商品如汽车、计算机、图书的批发、零售 ;

(4) 计算机产业 : 计算机、网络、数据通信软件和硬件生产商 ;

(5) 社会福利事业 : 如慈善机构 ;

(6) 金融行业 : 进行金融服务的银行、保险等金融机构 , 持有各种电子货币或电子现金者(例如电子信用卡、磁卡、智能卡、电子钱包等持有者);

(7) 政府机构 : 如电子税收、电子商检、电子海关、电子政府管理 ;

(8) 信息咨询业 : 如顾问公司、房地产咨询、管理咨询等 ;

(9) 通讯业 : 是互联网最主要的应用 , 互联网使人们的通讯方式发生了根本性的变化 , 现在 E-Mail 已经成了很多人离不开的重要通讯方式。

(10) 传播业 : 在传播已经高度发达的工业文明时期 , 互联网这种新兴的传播新闻和消息的第四传媒 , 由于其开放性和即时性 , 加之成本低廉 , 对传统的电台、电视、报纸杂志形成了很大的冲击。

互联网对于产业的冲击是巨大的 , 也是深远的 , 有一个十分有趣的事例可以用来说明这种冲击力。Home Depot 是美国最大的建材、房屋装饰、家居用品超大型连锁店 , 在那里可以买到所需要的一切 : 小到各式螺丝钉 , 大到整栋房子 , 应有尽有。但是这家年销售额 300 亿美元的公司却遇到到网络的挑战 , 几乎所有的供应商都在计划把它们的东西放到网络上卖。Home Depot 公司开始担心失去对顾客的控制 , 于是向所有通过互联网直接销售的供应商发出一封信 , 警告他们放弃网上销售行动 , 与供应商展开“制网权”之争。

1.1.4 互联网产业

互联网的发展所带来的产业革命最重要的是诞生了一个全新的产业——互联网产业。现在要对互联网产业下一个确切的定义 , 似乎为时尚早 , 仅就目前已经能够付诸实施的技术和服务而言 , 我们可以粗略地描述互联网产业所涵盖的主要内容。

1. 网络基础设施业

互联网发展的基础是高速、宽带、可靠、廉价的电信基础设施。目前 , 技术发展实现了电信网、有线电视网、无线电网、卫星等设施的网络传输功能。随着技术进步 , 电话业务、数据通信业务、无线移动通信业务、卫星通信业务、计算机通信业务、电视广播业务、有线电视业务等业务在 21 世纪将陆续地通过兼并、重组、改造等方式转变为统一的、基于互联网或与互联网相连的数字化通信业务。网络基础设施业将成为实现这一伟大革命提供技术、设备、服务和人才的产业。

2. 网络接入设备业

在网络基础设施建设好以后 , 能否让用户简单方便地接入网络就成为网络建设取得成功的关键所在。网络接入有两个层次 , 即机构(公司) 本地网的接入和消费者终端的接入。前者需要服务器、路由器、交换机、

集线器、卫星地面站、微波设备、有线电视接入设备等硬设备及相关的软件(如网管软件、系统安全、用户管理软件等)。当然,在21世纪也许会出现上述种种设备“杂交”、组合、集成后形成的创新设备,以及超乎目前技术水平,甚至世人尚无法预测的新技术、新设备。后者则需要客户终端及相关的软件,其主要功能是让一个普通的用户能够“轻松上网”、“潇洒漫游”和“尽兴而归”。在21世纪,要让人们上网的“综合感觉”(易用性、可靠性、性能价格比、普及程度等)与目前大城市中人们使用电话机和电视机的感觉不相上下。网络设备业就是为满足上述这两类接入的要求而提供技术、产品、服务和用户培训产业。

3. 网络内容提供业

在网络基础设施和网络接入问题解决之后,就必须解决“上网干什么”的问题。这就是近几年来,人们在研讨“信息高速公路”建设时经常提到的有路有车后没有货的问题。网络内容提供业的任务就是以普通消费者负担得起的价格、用实时和在线服务的方式在任何时间和地点、以任何格式和媒体向用户提供其要求的、内容符合法规标准的数字化信息。要完成上述任务,我们不仅需要用数字化技术去改造和重组现有的内容提供业(如新闻出版、电视广播、图书档案、会议展览等),而且还要创立过去没有的、崭新的内容提供行业(如电子图书馆、点播电视、视频会议、虚拟展览等)。与此同时,为了完成在数字化、网络新环境下提供内容的任务,人们还需要与之配套的新技术和新装备(如智能化的输入输出技术和设备、语言文字在线自动翻译技术、在线多媒体内容的创作工具、在线用户管理和系统安全技术、在线内容的知识产权公示和保护技术等)。简而言之,网络内容提供业就是为互联网用户直接提供信息资源以及研制与其配套的新技术新装备的产业。

4. 网络增值服务业

众所周知,信息技术是渗透性最强大的高新技术。在信息化进程中,信息技术几乎进入了社会生活的每一个领域,几乎影响到了每一个人。作为信息技术的前沿阵地和高度集成的典型,互联网正在势不可挡地将其触角伸展到人类社会的各个角落。信息技术的“倍增器”效应在这里发挥得如此淋漓尽致,以至于网络增值服务几乎遍及所有产业,主要由以下两个部分组成:

(1)为现有的各种产业实现在互联网上展开增值业务的目标而提供技术、装备和服务的行业。例如,网络系统集成、网络安全保障、应用系统开发、虚拟专用网提供、智能卡的设计和生 产等等。

(2)由于实施互联网上的增值服务而诞生的新型增值服务行业。例如,互联网电话和传真、网络销售、远程医疗、网上教学、网上娱乐、网上社区等。

网络增值服务是一个真正给人们带来实际利益的行业,也是最引人

关注的产业。

互联网产业是一个面向 21 世纪的高科技产业 ,它至少具有下列特点 :

①经济规模巨大 ,超乎人们想象。21 世纪的互联网产业规模究竟有多大 ,目前恐怕难以预测。不过 ,仅从对部分互联网产业市场的预测中 ,人们就不难想象这是一个多么巨大的市场。据预测 ,到 2005 年 ,全球电子商务的规模为 1 万亿美元。到 2000 年 ,仅全球在线广告的收入将达到约 60 亿美元。

②增长极为迅速。据专家最近报告 ,互联网上的信息流量每隔 4—6 个月便会翻一番 ,已大大超过著名的莫尔定律揭示的处理器芯片的发展速度。由此 ,人们不难推测互联网产业的增长速度。事实也是如此 ,我们仅以互联网在线广告收入为例。据最新统计资料 ,1996 年第 1 季度至 1997 年第 1 季度的一年间互联网上的 WWW 广告收入从 0.25 亿美元猛增到 1.1 亿美元 ,整整翻了两番还多。

③平等竞争和充满机遇的环境。互联网产业是一个新兴的、尚处于襁褓期的产业。这给发展中国家、中小企业都创造了平等竞争的机会和难得的发展机遇。

④全球化的市场。由于互联网是一个覆盖全球的网络 ,互联网产业从其诞生之日起就注定是一个全球化的产业。WTO 的总干事鲁杰罗最近指出 ,未来的经济将是无国界的经济。这不仅体现在产品和投资的全球化 ,而且还表现在信息全球化。可以说 ,互联网产业正是顺应这个国际经济发展的大趋势的“朝阳产业” ,其光明前景是不言而喻的。

⑤高新技术密集。互联网从它诞生之日起就是一个高新技术高度集中的领域。随着网络应用的飞速发展 ,更多、更新的技术被引入这个领域。因此 ,在 21 世纪互联网产业必将是一个高新技术密集区 ,而且其专业领域也将超越信息技术的范畴。这种知识密集型产业必将成为 21 世纪知识经济的核心。

1.1.5 网络与企业

宏观经济的发展和产业经济的调整最终都将反映在作为经济主体的企业身上。在 '99 财富上海论坛 IT 圆桌会议上 ,美国贸易代表对于企业面临网络时代竞争有一个形象的说法 ,他说 :“让我们来重新思考一下大鱼吃小鱼的游戏规则吧 ,现在是否可以改成快鱼吃慢鱼”。速度决定生死存亡 ,决定繁荣兴衰。在网络经济时代 ,无论大公司还是小公司都必须重新调整适应变革。

网络正在改变企业的主要经营模式和市场竞争的游戏规则 ,互联网是全新商业模式的重构核心 ,借助互联网可以实现旧有模式难以比拟的

一切,如更好获得客户信息,降低交易成本,从而降低产品的价格,降低有形资产的包袱,提高运作效率和管理速度,同时与客户建立更紧密关系,构成了企业核心竞争力。概括起来网络对于企业的影响主要体现在以下几个方面:

1. 提升企业形象

改善公司形象是网络给企业带来的一个最直接的影响。目前看来,改善公司形象,使其成为一个先锋的、高科技型公司是建立公司网址的最具有说服力的理由。你可以骄傲地说自己已经站在信息高速公路的前沿阵地了。尽管许多公司在互联网上建立了自己的网址并没有真正运转起来,甚至只是一个空的网址,但是能够给人们一个先锋者的感觉。在现代经济竞争中,作为一个拥有实力可以在竞争中制胜的企业,你必须在某一方面保持领先,如技术领先,独一无二的服务使你领先,建立一个先锋形象能够赋予你一种财力充足的形象,你将更加致力于关注客户服务而不是眼前的蝇头小利。试想象一下,如果竞争对手拥有传真回函系统,拥有互联网址,而你却没有,将给市场留下一个什么样的形象。

从实际运行的情况看,除了互联网以外,再也没有任何媒体能将企业形象如此完整、及时和低成本地发布出去,互联网可以把整本的宣传册在几分钟内发布出去。不仅如此,互联网还为企业提供国际宣传媒体,使企业得益于国际宣传,树立产品、品牌和企业自身的国际形象。同时,企业通过互联网得到迅速的信息反馈和贸易成交。国际互联网将为企业建立一个真正的国际联系网络,通过这一网络,企业可以了解最新的市场动态,参加各种国际商业组织,进行同行之间的交流,建立广阔的客户群体。

2. 促进企业的营销

网络对于企业营销的作用是全方位的,首当其冲的当然是产品宣传和广告促销。企业要将产品推向市场,就必须首先向市场介绍自己的产品,介绍自己的企业,以及生产管理水平。在竞争激烈的现代市场中,每个新的贸易伙伴不仅要考察企业产品的质量,而且要了解产品生产企业的综合能力。互联网以其交互性、即时性、大容量等特点成为企业进行产品宣传最好的载体。

网络对营销促进作用还反映在重组企业之间的营销渠道和交易方式上,互联网可以与商业伙伴之间建立新的商业关系,通过网络实现电子贸易、购买、销售和交换商品、服务和信息。例如,美国通用电器公司启用网上采购系统自动联系客户、协调业务、下订单,预计2、3年内采购量可达到50亿美元,将为公司节省5-7亿美元的采购费用。康柏公司也宣布,要对自身的销售系统进行调整,加大网上销售的比重,增强与对手的竞争力。联想电脑公司1998年8月底建立自己的网站后,其代理伙伴们通过访问该电子商务网站,进行网上信息查询、网上订货和网上信息沟通,涵盖了从产品信息、订单处理到货款确认、发货运输状态的全套商务运作流

程。代理商可从网上下订单,并及时得到确认。

网络营销促进作用的第三个方面是收集市场信息。国际市场环境变化迅速,为适应这种变化,企业将自己的信息系统建立在互联网这一新平台基础上,使企业可获得即时(On-line)可靠的市场信息。一方面利用互联网可以使遍布世界各地相关企业相联,在互利原则基础上,相互提供有价值的商业信息;另一方面,市场营销重要的环节之一是要全面掌握国家政策、法规等各方面的信息,利用互联网可以方便地与政府信息源连接,获取最新的政府法规和经济政策。总之,通过互联网,企业管理者可以轻松获得具有价值的信息,知己知彼,在市场竞争中处于有利的位置。

第四个方面是互联网能够改善客户服务措施,吸引新客户,留住老客户。对于一个新的媒介来说,最重要的用途之一便是顾客服务。每一种新的通讯设施总是先开始新奇,而后很快被运用,最终成为帮助和维持客户不可或缺的工具,互联网已经成为许多公司这样一种工具了。它提供了比以往更有效的方式与顾客建立联系,能够对顾客的问题作出最详尽的回答。在消费者对产品(服务)质量要求越来越高,企业在国际范围内的用户越来越多的情况下,企业也只有利用互联网建立即时接受用户意见的信息反馈系统,与合作者建立灵活、迅速的产品设计信息交换系统,才能提高对用户的服务水平。

第五个方面是降低运作成本。传统经济可以说是一种迂回经济,生产厂家和消费者之间没有直接的信息沟通。这种信息不对称经常造成生产浪费,而网络经济时代没有必要迂回,厂家知道消费者需要什么,节省了环节,减少了重复劳动、无效劳动。譬如对一些大公司来说,通过互联网宣传并销售产品,就不必在每个地方设置办事机构,也不需要太多的员工,并且能够更加有效地与供应商进行在线沟通。

第六个方面是能够快速实施国际市场战略。直接建立国际分销渠道和直接销售产品是国际互联网的又一重要作用,国际性的大型企业多拥有一个庞大的网上宣传、网上市场服务、网上技术支持和网上销售部门。比如,企业要获得更多的国际资金支持,就必须遵循国际资本市场的运作方式和操作规则,编制符合国际标准的投资计划书,需要有国际投资经纪公司的投资评估、包装策划和推介服务,使其满足海外投资者的需要,在传统经济中将耗费大量的人力物力而不能有效解决,而国际互联网则能够提供解决这些难题的方案。网络让全球公司变本土公司,本土公司变全球企业。

3. 改善企业内部管理

网络对于企业内部管理来说是一场革命。首先,网络改变了管理组织,纵横交错的计算机网络改变了信息传递方式,使企业组织由金字塔型变成扁平型,原来起上传下达作用的中层组织逐渐消失,高层决策者可以与基层执行者直接联系。其次,网络增强管理功能,现代计算机信息网络

正在成为企业管理的战略手段,它的功能已不只是简单地提高管理效率,而且还将通过管理的科学化和民主化,全面增强管理功能。

目前几乎大多数世界级企业都建立了企业内部网,对管理流程进行重组,提高了管理效率。通用公司在企业内部网上建立了企业倡议圆桌会议,在首席执行官的领导下,制定了诸如6个质量计划等重大倡议,以推动部门之间的技术交流。福特汽车公司也建立了完善的内部网,每天有80%的雇员上网,每一种小轿车和卡车都有自己的内部网址跟踪设计、生产、质量控制和交付程序。公司将他们机构的神经系统建立在网络上,不但通向每个雇员,而且与供应商、咨询专家和用户打成一片,大大提高了工作效率。IBM公司从1996年起,实施生产、营销和采购部门的电子通讯,改进生产经营计划,仅一年时间库存周转就加快了40%,产品销售增加了30%。由于有效地利用现有的生产能力,减少投资及增加资金周转,节省费用5000万美元。

对于已经取得成功的大企业来说,网络将是一个巨大的挑战。在传统经济里,企业都知道谁是竞争对手,在网络经济中,企业完全不知道进攻来自何方。大企业必须重新构造企业的价值链,以抵御外来的“虚拟企业”的进攻,并同时开拓自己的市场份额,进攻其他的“虚拟企业”。对于小企业和新兴企业来说,网络潜在巨大的市场机会,它可以使最弱小的新兴公司树立形象,并成为下个世纪的经济巨人。

面对互联网的挑战,许多企业开始重新调整战略,建立自己的网址,直接面向顾客开展销售业务和服务,如计算机、汽车销售等行业,网上销售已表现出较强的竞争力和扩张性。著名的芯片制造商 Intel 公司的最新财政报告显示,该公司1999年第一季度的收入为71亿美元,其中约30亿美元来自在线销售。这意味着 Intel 公司每月的在线销售额平均达10亿美元之多。此外,网络界的巨头 Cisco 公司在最近一个季度的网上销售收入则超过了20亿美元,个人电脑制造商 Dell 公司平均每天在线销售达1000万美元,并定下了到2000年实现半数的电脑通过互联网销售的目标,1997年美国个人计算机软件和硬件网上销售额达到8.5亿美元。两年前三美汽车商协会称,超过半数的新车交易商都建立了网址,这些有网址的交易商网上销售1997年比上年增长了一倍。美国通用公司已宣布计划至2000年将其全部的购买活动转至互联网上,估计这些业务价值50亿美元。此外,为适应新的竞争,各大商业机构,包括著名的零售商和批发商纷纷建立自己的网上商店,如沃尔玛、科玛特、西尔斯等,它们利用自身已有的品牌,快速扩张网上业务,将网上的销售和服务与传统的店铺销售结合起来,收到了较好的效果。

机会是不会等人的,那些没有把握时机的企业则可能在新一轮竞争中落伍。五年前 Barnes & Noble 是美国最大的书店,但一直未建立“企业网站”,而另一家小公司 Amazon 率先建立了自己的“企业网站”,利用它

在互联网上从事在线销售图书。在不到三年的时间内,Amazon 取代 Barnes & Noble 成为世界上最大的书店。

目前电子商务被媒体广泛炒作,互联网被吹得神乎其神,在这种背景下,一些企业往往天真地认为,只要企业在网上有主页,广告上了网,订单就会雪片一样飘来,而一旦反馈不那么理想,便又会有上当的感觉。实际上,对于大多数企业来说,互联网既不应该被看作一个高科技神话,也不能被忽略,它是一种切实存在于企业身边的信息工具,不仅看得见,摸得着,还能够为企业带来切实的经济利益。对于每个企业来说,重要的是能够认识它、了解它、接触它,并制订自己的“网络战略”来迎接来自网上的挑战。Gartner 集团总裁 Bruce Guptill 曾说:“如果一家公司到 1998 年底还没有制订出一个企业级电子商务战略的话,它在未来五年的营销中将不具备丝毫的竞争力。”世界范围的网络就如一场竞争激烈的竞技比赛,激战正酣,而对于角逐这场比赛的企业来说,无论多么令人振奋的数字预测都是次要的,重要的是如何在这块巨大的蛋糕中分得一块。在已经来临的互联网世界里,所有企业将面临多重选择:

一是在互联网产业和非互联网产业中作出选择。互联网带来巨大的商业机会,将诱使更多的企业涌向网络产业,在这一全新的产业面前,所有企业都有重新选择的机会,如果你有足够的信心,无论是否涉足过网络,无论是否懂得网络,你都可以勇敢迈进一步。

二是通过网络技术来改造现有企业,包括通过内部网重新调整企业内部管理,通过互联网重新构建营销体系,它将使你的企业获得新生。

目前在网络上蜂拥开发的情形有点像淘金热之初的情形。在淘金热之初,人们纷纷涌向西部,打下木桩,首先宣称金矿的所有权,然后再进一步开发。今天的商业机构往往也是不管三七二十一,不管今后用得着以及怎样用,先在网上抢注一个域名再说。网上的空间相对来说是无限的,你可以任意地去拓展自己的领地,而不会与别人发生领土之争。

尽管目前全面的网络商业时代尚未来临,但是利用互联网进行的交互式行销,已经呈现出巨大的潜力,这是一场不容任何企业忽视的即将到来的浪潮和变革,面对这场变革,企业应该保持清醒的头脑,既不固守传统,被新事物所抛弃,又不盲目轻信,随波逐流。

1.1.1.6 网络与个人

有人说,参与互联网的人更有价值。

网络经济的飞速发展孕育了一个又一个商业神话,有关互联网的话题正成为社会热门话题。但是对于大多数人来说,网络只是高科技的代名词,是那些知识英雄们发财致富的天地,而没有意识到网络时代同样也给普通人带来大量的商业机会。

网络与个人的关系体现在三个方面：一是作为劳动者的个人在未来网络经济时代将面临挑战和新的职业选择；二是作为创业者的个人在网络时代将有巨大的发展机会；三是作为消费者的个人将享受网络带来的更现代化的生活。

1. 网络与职业

互联网作为信息时代的标志，改变了世界的诸多领域，加速了职业的更新换代，在砸碎了传统的职业结构的同时，又为我们迅速创造出许多新职业。在互联网上流行一句话，叫做“宁管网站，不当总统”。最新出版的《职业排行年鉴》报道，美国最好的工作既不是保龄球选手或牛仔，更不是美国总统，而是与电脑和互联网有关的职业，例如网站管理师、电脑分析和软件工程师，因为这些工作压力小、工作时间短，晋升快。该书的作者柯兰兹根据政府、贸易组织提供以及电话访问得来的资料，按照六项标准对 250 项工作排列名次。这六项标准是：工作收入、工作压力、体能要求、提升机会、工作稳定性和工作环境。位居前十名的工作中有九项与电脑业和数学有关，其中网站管理师位居第一，美国总统由于没有提升机会、工作压力大和工资增长慢而被排在第 229 名。《华尔街日报》网络版网站管理师托尼也认为自己的工作天下第一。

专家们根据未来经济发展趋势和人们的职业选择标准，对 21 世纪最走俏的职业作出以下分析：

网站策划师。这是人才市场上出现的新职位。网站策划师不同于网页设计师，后者仅是对网页进行设计，前者则立足于整个网站的创意，包括内容、技术、名称等全方位的策划、组织和设计，当然也包括网页设计。网站策划师属高智力人才，需具备复合型知识和技能，既是 IT 专业人才，又是广告专业人才，必须掌握广告策划、CI 策划或市场策划以及互联网的最新技术。这类人才在目前人才市场上屈指可数。据悉，目前全球互联网站已突破 500 万个，欲成为热门网站，网站策划师的作用极其重要。因此，网站策划师人才紧缺现象将会加剧。

WEB 工程师。亦称互联网工程师、网络工程师。职位范畴甚广，一般与网络相关的或从事网络技术的专业技术人员均可称为 WEB 工程师，如网页设计、网络策划、网络软件设计、网络技术编辑、网络信息处理，包括 IT 业专门开发、研究网络硬件设备或技术的人才，以及专为客户进行网站“接入”服务的专业人才（ISP 人才）。总的来说，Web 工程师仍属紧缺人才。

电子商务工程师。互联网的发展加速了电子商务时代的到来。互联网是电子商务最重要的手段和载体，电子商务已被公认为最具前瞻性的未来经营手段和方法。电子商务工程师是企业进行电子商务运作系统设计、通过网络开展电子商务活动以及维护网络运行的专业人才。

网站分析师。500 万个网站已让人眼花缭乱，何况网站的数量仍在

不断增加。精选网站将成为网络生活的重要手段,这就需要网站分析师的帮助。分析师如同旅游需要导游、电视节目需要主持人、股市需要股市分析师一样,是网络时代必不可少的指导者。据预测,今后凡建有网站的单位都将设置网站分析师职位。因为唯有知己知彼,才能百战百胜。企业拥有网站分析师,既可精选网站为己所用,又可随时了解掌握网上动态,收集经济情报。

网上编辑。目前,网上信息已呈铺天盖地之势,网络第四媒体的地位已然确立。对于设立网站的单位,收集、整理、编辑并及时将信息输送上网,是必不可少的一道工序,这就如同电视、广播、报刊少不了编辑一样,网上编辑的社会需求将越来越大。

与新职业的诞生相对应的是传统职业的没落,那些不适应网络经济需要的人肯定会丢掉饭碗。具体分析,有三类人员可能遭受被淘汰的厄运:

一是中间商或批发商。随着网上购物的普及化、大众化,买者、卖者都上了电脑网络,大家可以在网上看样品、谈价格、签合同、支付货款,那些以大包小包、大车小车为主要特征、集四海客商于一地、集商流与物流为一体、使生产与消费、买与卖必须迂回实现的批发市场就得关门大吉了。

二是银行及证券业职员。网上银行、网上股市正快步向我们走来,这些机构没有建筑物,没有交易大厅,没有地址,营业厅就是网页,所有交易都通过互联网络自动进行。由于电子商务和电子货币的普遍使用,银行的办公大楼可以大为减少,美国银行已经决定,仅在加州就要关闭 120 家分行,裁员 3700 人,在中国,由于各家银行、证券交易分支机构、网点和人员已经严重过剩,大裁员势在必行。

三是“绿色天使”邮政服务人员。在网上,企业要发一万封商业信函,只要先将信函内容输入电脑,然后花几分钟将发函对象搜索出来,再敲几下键盘,邮件立即发往全国,收函对象很快就会收到这些函件。发出一万封函件,全部费用只要几元钱。这种被称为电子邮件的业务将会迅速取代传统信函业务。邮电局的业务将会剧减,铁路、航空、汽车的邮件运送业务也会受到影响,为印制信封、信纸而忙碌的一大批印刷厂将会关门。网络激流,正在对现在的职业结构进行大浪淘沙,适者生存,不适者淘汰。

除此之外,尽管许多职业依然存在,但是其所需的技能和运作方式已经发生了巨大的变化,个人只有不断学习进步,才能适应网络时代的需要,才能不被淘汰。

2. 网络与个人创业

互联网所展现出来的巨大发展空间使人们越来越不满足于简单从事网络行业,获得一份固定的薪水了,而是更多倾向于在网络世界里个人创业。目前,在互联网的投资是各个行业里最大的投资,互联网产业集中了

更多优秀的人才,只要人才集中的地方,就不断会有创意,网络世界里充满了个人创业的冲动。

本世纪 70 年代以前,产生一个亿万富翁需要几十年,甚至几代人的努力。但是自从有了互联网,产生一个亿万富翁只需几年,甚至更短的时间,或许这就是网络创业的无穷魅力,互联网络动摇了传统经济增长方式,给每个人造就了一个全新的、平等的创业机会。你可能没有雄厚的资本依托,也没有辉煌的历史,但是却生逢其时,赶上了互联网时代。正如约翰·弗劳尔在《网络经济》一书所说的:“茂密的商业之林又慷慨地拨开一片林间空地给这些年轻的商业生命们任意驰骋,这里就像商业资本开始其最初发展的时候,没有垄断者,没有太多的法规和限制,所有的人都是你未来潜在的客户。这是一块处女地。”

美国高技术行业 100 位最富有的企业家中,从事与互联网络有关业务的人占 1/3。最有名的当然非盖茨莫属。根据纽约大学经济学教授伍尔夫发表的统计报告,盖茨的个人净资产已经超过美国 40% 最贫穷人口的所有财富总和。从 1998 年 1 月至 6 月,盖茨的财产增加了 160 亿美元,相当于每秒钟有 2500 美元的进账。靠互联网络发财的华人也不少,最典型要数出生在台湾的杨致远,杨致远与好友费罗于 1994 年 4 月创办了专门从事网上搜索引擎的雅虎公司,一开张就赢得了 500 万用户,每年广告收入超过 4 亿美元。1996 年 4 月 12 日雅虎公司上市后至 1998 年初,股价从上市时 13 美元一路飙升突破 110 美元。互联网络是当今世界最大的富翁制造工厂,网络提供了成千上万的创业机会,只要一技之长,独辟蹊径,就可以如鱼得水,成就一番事业。

如果您有一定的网络技术,那你可以建立自己的网络公司,通过开发软件,或者在网络提供服务作为自己创业的开端,专家们列出一系列的行当供你在网络上遨游,其中包括:提供免费 CGI 程序,按一个人人需要的或想要的 CGI 程度提供给他们;图标交换。你可以针对所有的网络营销站点进行链接,或者针对所有的小孩站点,然后向他们提供 2:1 比率或更高比率的图标交换。这样,你就有了另外 50% 可以做你自己的广告或者卖广告;下载站点,针对某种目标市场下载站点,或 CGI 程序、商用软件、游戏攻略,关键是你必须为你的站点找到独特的卖点,游戏站点。做一个完全致力于加密、解密、游戏攻略的站点。将此类新闻组上散发的消息,在杂志上列出来,你的流量就会直升的。这类站点的收入来源于在上面做广告的游戏公司,商用软件站点。列出所有的商用软件,同时提供下载说明和简单的评语和每月新产品的邮件组;资源汇总类站点。前景是成为人们搜索的牧羊犬、网络营销、文案写作、玩具等的站点,你也可以将它转化成为一个针对你的细分市场的搜索引擎;评奖类站点。针对某一细分市场做一个评奖站,消费报告。成为一个行业的见证人,在某一领域里成为消费专家,用你的专业知识保护和提醒消费者,新闻。作为一个小公

司,应该只要求涵盖一个有趣的领域并且搜集到足够的那一领域所发生的新闻,旅游。对旅游景点、旅店、餐厅等进行评价,在不同的地点寻找可以做代理的旅行社做他们的代理并且售票,同实际的旅行社处理实际的定票和付款事项。如此之类,林林种种不胜枚举。

如果你完全不懂互联网,同样可以通过互联网创业赚钱。

譬如你有一笔资金,你可以像风险资本家一样去支持一个掌握网络技术的人,成为他的合伙人,开办一家网络公司。然后作出一个商业计划书提交给风险投资公司,获得更多的资金来源和增值服务,更进一步则可以申请到美国和香港的第二板市场上市,到时,原始投资将可能增值几十倍甚至几百倍。

如果你正在或者准备从事某一个传统行业,如开办一家书店,或者服装店,你同时可以将他们搬上互联网,现在许多网上服务商都建有网上商城,出租店铺和柜台,提供全方位的服务,你只要与他们取得联系就可以很轻松方便而且低成本拥有自己一间网上商店。

如果你不愿意涉足自己不懂的行业,那么你可以在一些与网络相关或网络延伸产品和行业中一试身手,依托网络的发展大势而成就自己的事业。

在网络世界里,只要有一双洞察商机的眼睛,一双耳听八方的耳朵,利用互联网的全球性、易通性、快速性,就能创造出属于自己的财富。网络创业的成功相对于其他行业来说也许容易些,但如果不熟悉网络的特点,即使机遇来到你眼前,你也无法把握。

3. 网络与个人消费

在信息技术变革和电子商务真正贯彻到社会组织和个人的时代,那些能够充分利用信息技术和网络享受信息变革带来的便利的人被称之为“网络新人类”(E-Consumer)。他们可以无论何事、无论何时、无论何地,灵活高效的完成工作,也可以在需要的时候安全、有效的进行信息存取和交易。大多数生存在网络时代的人们的生活方式也会由于信息化变革而更加舒适、方便且更具个性化。

网络时代个人消费的真正意义在于,信息技术和电子商务的发展引发了人们意识的转变,伴随这一转变的是信息交流方式、工作方式、接受教育、购物方式、娱乐方式的变化,而这些变化又会反过来推动信息技术和电子商务的进一步发展,在政府、企业和新一代消费者的互动下,达到理想中的电子商务社会指日可待。

随着网络的逐步深入发展,总有一天在网上购物会和现在到商场购物一样平常。网络世界有自己的游戏规则,在你了解了它,熟悉它之后,剩下的就是风风火火大干一场,网络时代的成功属于所有的人。

《数字化生存》一书的作者尼葛洛庞帝先生说:“当事物呈指数增长时,最后3天的意义非比寻常,而在电脑和数字通讯的发展上,我们正在

逐步接近这最后的 3 天。”

时不待我,对于地球上的每个人来说,如果我们没有在这“最后的 3 天”赶上飞速发展的网络列车的话,我们将会永远被抛在后面。

1.2 电子商务时代

互联网发展经历了三个阶段:第一阶段是电子邮件阶段,这个阶段从 70 年代开始,平均通信量以每年几倍的速度增长;第二阶段是信息发布阶段,从 1995 年起,以 Web 技术为代表的信息发布系统爆炸式地成长起来,成为目前互联网的主要应用;第三阶段即电子商务(EC)阶段,尽管刚刚起步,却发展神速。

互联网的最终主要商业用途,就是电子商务。同时反过来也可以很肯定地说,若干年后的商业信息,主要是通过互联网传递,互联网即将成为我们这个商业信息社会的神经系统。三个阶段开始的三个应用都正在以惊人的速度高速扩张中,电子邮件已经在很大程度上取代目前的信件、一定程度上的电话和传真;信息发布功能已经取代了一部分的报纸、电台、电视台的新闻,几乎所有重要的报纸都有了免费的电子版本供查阅。许多日常工作,尤其是情况信息的搜集,通过一个鼠标短时间内就可以完成,免去了出差、长途电话、传真、邮寄等过去必须的动作,这些已经产生了不可估量的社会效益。而电子商务则更为快速,影响更为广泛。

1.2.1 定义电子商务

电子商务即英文 *Electronic Commerce*, 简称为 EC, 是指买卖双方利用现代开放的互联网络,按照一定的标准所进行的各类商业活动。主要包括网上购物、企业之间的网上交易和在线电子支付等新型的商业运营模式。产品可以是实体化的,如计算机、汽车、电视,也可以是数字化的,如新闻、影像、软件;也可以直接提供服务,如安排旅游、远程教育等。

电子商务分三个方面:即电子商情广告、电子选购和交易以及电子交易凭证的交换、电子支付与结算以及网上售后服务等。

参与电子商务的实体有四类:顾客(个人消费者或集团购买)、商户(包括销售商、制造商、储运商)、银行(包括发卡行、收单行)及认证中心。

狭义的电子商务是指利用 Web 提供的通信手段在网上买卖产品和服务;广义的电子商务除了以上内容外还包括企业内部的商务活动——如生产、管理、财务等,以及企业间的商务活动——把买家、卖家、厂家和合作伙伴通过互联网、Intranet 和 Extranet 连接起来进行业务。从

最初的电话、电报、电子邮件,到 20 多年以前开始的电子数据交换 EDI,都可以说是电子商务的某种形式,到今天,电子商务已经延伸到商务的各个方面;人们可以通过网络进行原材料查询、采购、产品展示和订购,再到出货、储运以及电子支付等一系列完整的贸易过程。从更广泛意义上来说,未来互联网上的活动,都将是电子商务。

电子商务可以通过多种电子通讯方式来完成。比如通过打电话或发传真的方式来与客户进行商贸活动,似乎也可以称为电子商务;但是,现在人们所探讨的电子商务主要是以 EDI(电子数据交换)和互联网来完成的。尤其是随着互联网技术的日益成熟,电子商务真正的发展将是建立在互联网技术上的。所以也有人把电子商务简称为 IC(互联网 Commerce)。

从贸易活动角度分析,电子商务可以在多个环节实现,由此也可以将电子商务分为两个层次:①较低层次的电子商务如电子商情、电子贸易、电子合同等;②最完整的也是最高级的电子商务即利用互联网能够进行全部的贸易活动,在网上将信息流、商流、资金流和部分的物流完整地实现,也就是说,你可以从寻找客户开始,一直到洽谈、订货、在线付(收)款、开具电子发票到电子报关、电子纳税等通过互联网一气呵成。

要实现完整的电子商务会涉及到很多方面,除了买家、卖家外,还要有银行或金融机构、政府机构、认证机构、配送中心等机构的加入才行。由于参与电子商务中的各方在物理上是互不谋面的,因此整个电子商务过程并不是物理世界商务活动的翻版,网上银行、在线电子支付等条件和数据加密、电子签名等技术在电子商务中发挥着重要的不可或缺的作用。

电子商务是网络经济的最重要的组成部分,也是最直接的方式,它的发展对于经济的发展起着至关重要的作用。

(1) 电子商务将改变商务活动的方式。传统的商务活动最典型的情景就是“推销员满天飞”,“采购员遍地跑”;“说破了嘴、跑断了腿”;消费者在商场里筋疲力尽地寻找自己所需要的商品。现在,通过互联网只要动动手就可以了,人们可以进入网上商场浏览、采购各类产品,而且还能得到在线服务,商家们可以在网上与客户联系,利用网络进行货款结算服务,政府还可以方便地进行电子招标、政府采购等;

(2) 电子商务将改变人们的消费方式。网上购物的最大特征是消费者的主导性,购物意愿掌握在消费者手中,同时消费者还能以一种轻松自由的自我服务的方式来完成交易,消费者主权在网络购物中得以充分体现。

(3) 电子商务将改变企业的生产方式。由于电子商务是一种快捷、方便的购物手段,消费者的个性化、特殊化需要可以完全通过网络展示在生产厂商面前。为了取悦顾客,突出产品的设计风格,制造业中的许多企业纷纷发展和普及电子商务,如美国福特汽车公司在 1998 年的 3 月份将分

布在全世界的 12 万个电脑工作站与公司的内部网连接起来,并将全世界的 1.5 万个经销商纳入内部网。福特公司的最终目的是实现能够按照用户的不同要求,做到按需供应汽车。

(4) 电子商务将对传统行业带来一场革命。电子商务是在商务活动的全过程中,通过人与电子通讯方式的结合,极大地提高商务活动的效率,减少不必要的中间环节,传统的制造业藉此进入小批量、多品种的时代;“零库存”成为可能,传统的零售业和批发业开创了“无店铺”网上营销”的新模式,各种线上服务为传统服务业提供了全新的服务方式。

(5) 电子商务将带来一个全新的金融业。由于在线电子支付是电子商务的关键环节,也是电子商务得以顺利发展的基础条件,随着电子商务在电子交易环节上的突破,网上银行、银行卡支付网络、银行电子支付系统以及电子钱包、电子支票、电子现金等服务,将传统的金融业带入一个全新的领域。1995 年 10 月,全球第一家网上银行“安全第一网络银行”(Security First Network Bank)在美国诞生。这家银行没有建筑物,没有地址,营业厅就是首页画面,员工只有 10 人,与总资产超过 2000 亿美元的美国花旗银行相比;“安全第一网络银行”简直是微不足道,但与花旗银行不同的是,该银行所有交易都透过互联网进行,1996 年存款金额达到 1400 万美元,预计到 1999 年将达到 4 亿美元。

(6) 电子商务将转变政府的行为。政府承担着大量的社会、经济、文化管理和提供服务功能,尤其作为“看得见的手”,在调节市场经济运行,防止市场失灵等方面有着重要的作用。在电子商务时代,当企业应用电子商务进行生产经营,银行实现金融电子化,以及消费者实现网上消费的同时,将同样对政府管理行为提出新的要求,电子政府或称网上政府,将随着电子商务发展而成为一个重要的社会角色。

总而言之,作为一种商务活动过程,电子商务将带来一场史无前例的革命。其对社会经济的影响会远远超过商务的本身,除了上述这些影响外,它还将对就业、法律制度以及文化教育等带来巨大的影响。电子商务会将人类真正带入信息社会。

1.2.2 电子商务系统构成

从技术角度看,电子商务的应用系统由三部分组成:企业内部网、企业内部网与互联网的连接、电子商务应用系统。

1. 企业内部网(Intranet)

企业内部网(Intranet)由 Web 服务器、电子邮件服务器、数据库服务器以及电子商务服务器和客户端的 PC 机组成。所有这些服务器和 PC 机都通过先进的网络设备集线器或交换器连接在一起。WEB 服务器最直接的功能是可以向企业内部提供 WWW 站点,借此可以完成企业内部

日常的信息访问,邮件服务器为企业内部提供电子邮件的发送和接收,电子商务服务器和数据库服务器通过 WEB 服务器对企业内部和外部提供电子商务处理服务,协作服务器主要保障企业内部某项工作能协同工作,例如,在一个软件企业,企业内部的开发人员可以通过协作服务器共同开发一个软件,帐户服务器提供企业内部网络访问者的身份验证,不同的身份对各种服务器的访问权限将不同,客户端 PC 机上要安装有互联网浏览器,如 Microsoft 互联网 Explorer 或 Netscape Navigator,借此访问 WEB 服务器。

在企业内部网中,每种服务器的数量随企业的情况不同而不同,例如,如果企业内访问网络的用户比较多,可以放置一台企业 WEB 服务器和几台部门级 WEB 服务器,如果企业的电子商务种类比较多样性或者电子商务业务量比较重,可以放置几台电子商务服务器。

2. 企业内部网(Intranet)与互联网连接

为了实现企业与企业之间、企业与用户之间的连接,企业内部网必须与互联网进行连接,但连接后,会产生安全性问题。所以在企业内部网与互联网连接时,必须采用一些安全措施或具有安全功能的设备,这就是所谓的防火墙。

为了进一步提高安全性,企业往往还会在防火墙外建立独立的 Web 服务器和邮件服务器供企业外部访问用,同时在防火墙与企业内部网之间,一般会有一台代理服务器,代理服务器的功能有两个,一是安全功能,即通过代理服务器,可以屏蔽企业内部网内服务器或 PC,当一台 PC 访问互联网时,它先访问代理服务器,然后代理服务器再访问互联网;二是缓冲功能,代理服务器可以保存经常访问的互联网上的信息,当 PC 即访问互联网时,如果被访问的信息存放在代理服务器中,那么代理服务器将把信息直接送到 PC 机上,省去对互联网的再一次访问,可以节省费用。

3. 电子商务应用系统

在建立了完善的企业内部网和实现了与互联网之间的安全连接后,企业已经为建立一个好的电子商务系统打下良好基础,在这个基础上,在增加电子商务应用系统,就可以进行电子商务了。

一般来讲,电子商务应用系统主要以应用软件形式实现,它运行在已经建立的企业内部网(Intranet)之上。

电子商务应用系统分为两部分,一部分是完成企业内部的业务处理和向企业外部用户提供服务,比如用户可以通过互联网查看产品目录、产品资料等;另一部分是极其安全的电子支付系统,电子支付系统使得用户可以通过互联网在网上购物、支付等,真正实现电子商务。

1.2.3 电子商务的发展

从技术的角度来看,人类利用电子通讯方式进行贸易活动已有几十年的历史了。早在 20 世纪 60 年代,人们就开始了用电报报文发送商务文件,70 年代人们又普遍采用方便、快捷的传真机来替代电报,但是由于传真文件是通过纸面打印来传递和管理信息的,不能将信息直接转入到信息系统中,因此人们开始采用 EDI(电子数据交换)作为企业间电子商务的应用技术,这也就是电子商务的雏形。

EDI(Electronic Data Interchange)是将业务文件按一个公认的标准从一台计算机传输到另一台计算机上去的电子传输方法。由于 EDI 大大减少了纸张票据,因此,人们也形象地称之为“无纸贸易”或“无纸交易”。EDI 在 60 年代末期产生于美国,当时的贸易商们在使用计算机处理各类商务文件时发现,由人工输入到一台计算机中的数据 70% 是来源于另一台计算机输出的文件,由于过多的人为因素,影响了数据的准确性和工作效率的提高,人们开始尝试在贸易伙伴之间的计算机上使数据能够自动交换,EDI 应运而生。

从硬件方面讲,90 年代之前的大多数 EDI 都不通过互联网,而是通过租用的电脑线在专用网络上实现,这类专用的网络被称为 VAN(Value - Added Network 增值网),这样做的目的主要是考虑到安全问题。但随着互联网安全性的日益提高,作为一个费用更低、覆盖面更广、服务更好的系统,其表现出替代 VAN 而成为 EDI 的硬件载体的趋势,因此有人把通过互联网实现的 EDI 直接叫做互联网 EDI。

从软件方面看,EDI 所需要的软件主要是将用户数据库系统中的信息,翻译成 EDI 的标准格式以供传输交换。由于不同行业的企业是根据自己的业务特点来规定数据库的信息格式的,因此,当需要发送 EDI 文件时,从企业专有数据库中提取的信息,必须把它翻译成 EDI 的标准格式才能进行传输,这时就需要相关的 EDI 软件来帮忙了。

进入 90 年代以来,基于国际互联网的电子商务开始发展起来。由于使用 VAN 的费用很高,仅大型企业才会使用,因此限制了基于 EDI 的电子商务应用范围的扩大。20 世纪 90 年代中期后,国际互联网迅速走向普及化,逐步从大学、科研机构走向企业和百姓家庭,其功能也已从信息共享演变为一种大众化的信息传播工具。从 1991 年起,一直排斥在互联网之外的商业贸易活动正式进入到这个王国,因此使电子商务成为互联网应用的最大热点。以直接面对消费者的网络直销模式而闻名的美国戴尔(Dell)公司 1998 年 5 月的在线销售额高达 500 万美元,该公司期望 2000 年在线收入能占总收入的一半。另一个网络新贵亚马逊(Amazon.com)网上书店的营业收入从 1996 年的 1580 万美元猛增到 1998 年的 4

亿美元。三年前开办的 *eBay* 公司是互联网上最大的个人对个人的拍卖网站,这个跳蚤市场 1998 年第一季度的销售额就达 1 亿美元。像这样的营业性网站已从 1995 年的 2000 个急升为 1998 年的 42.4 万个。面对电子商务如此迅猛的发展趋势,弗雷斯特(*Forrester*)公司不得不将它对于 2002 年电子商务的预测由原来的 3270 亿美元改为 8427 亿美元。

电子商务已经成为一个巨大的新兴市场,在这个迅速变化的市场上,大家正在目睹许多创新的虚拟企业、虚拟市场和虚拟贸易团体的出现。购买者、销售者和中介人等正在形成房地产、汽车部件和建筑设备等诸多领域的专业互联网市场。类似地,全球制造业如汽车、计算机和航空航天等,正在通过互联网将它们的供应链连起来。据估计,到 2000 年,全世界利用互联网进行电子商务的收入可达 2600 亿美元。这样的高速增长将带来深刻的结构变化。零售和批发等部门将需要改造,以便利用这些机会,扩大现有业务并开展新的业务。现有的一些服务将被新型服务取代。

1.2.4 电子商务类型

电子商务按从事商务活动的主体不同,分为三种类型,即企业内部电子商务、企业间的电子商务、企业与消费者之间的电子商务。

1. 企业内部电子商务

即企业内部之间,通过企业内部网(*Intranet*)的方式处理与交换商贸信息。企业内部网(*Intranet*)是一种有效的商务工具,通过防火墙,企业将自己的内部网与互联网隔离,它可以用来自动处理商务操作及工作流程,增强对重要系统和关键数据的存取,共享经验,共同解决客户问题,并保持组织间的联系。通过企业内部的电子商务,可以增加商务活动处理的敏捷性,对市场状况能更快地作出反应,能更好地为客户提供服务。

2. 企业间的电子商务(简称为 *B to B* 模式)

即企业与企业(*Business - Business*)之间,通过互联网或专用网方式进行电子商务活动。

企业间的电子商务是电子商务三种模式中最值得关注和探讨的,因为它最具有发展的潜力。据 *IDG* 公司 1997 年 9 月的统计,1997 年全球在互联网上进行的电子商务金额为 100 亿美元,其中企业间的商务活动占其中的 79%。*Forrester* 研究公司预计企业间的商务活动将以三倍于企业对个人间电子商务的速度发展。这是因为,在现实物理世界中,企业间的商务贸易额是消费者直接购买的 10 倍。

3. 企业与消费者之间的电子商务(简称为 *B to C* 模式)

即企业通过互联网为消费者提供一个新型的购物环境——网上商店,消费者通过网络在网上购物、在网上支付。由于这种模式节省了客户和企业双方的时间和空间,大大提高了交易效率,节省了不必要的开支,

因此网上购物将成为电子商务的一个最热闹的话题。现在人们天天从收音机、电视、报纸和网络上听到看到的电子商务概念实际上指“网上购物”,即通过 WEB 技术将产品、服务和信息销售给顾客。“网上购物”起源于 1995 年,它的先驱是那些不进行传统零售业的互联网公司,如 AMAZON,但今天像 WAL - MART 这样的超市也建立了自己的网上商店。

电子商务按提供的商品和服务类型分为两种,即间接电子商务和直接电子商务。

间接电子商务是指有形货物的电子订货,它仍然需要利用传统渠道如邮政服务和商业快递车送货;直接电子商务是指无形货物和服务如计算机软件、娱乐内容的联机订购、付款和交付,或者是全球规模的信息服务。直接和间接电子商务均提供特有的机会,同一公司往往二者兼营。间接电子商务要依靠一些外部要素,如运输系统的效率等。直接电子商务能使双方越过地理界线进行无缝的电子交易,充分挖掘全球电子市场的潜力。

电子商务可提供网上交易和管理等全过程的服务,因此它具有广告宣传、咨询洽谈、网上订购、网上支付、电子帐户、服务传递、意见征询、交易管理等各项功能。

(1)广告宣传。电子商务可凭借企业的 Web 服务器和客户的浏览,在互联网上发播各类商业信息。客户可借助网上的检索工具(Search)迅速地找到所需商品信息,而商家可利用网上主页(Home Page)和电子邮件(E - mail)在全球范围内作广告宣传。与以往各类广告相比,网上的广告成本最为低廉,而给顾客的信息量却最为丰富。

(2)咨询洽谈。电子商务可借助非实时的电子邮件(E - mail)、新闻组(News Group)和实时的讨论组(Chat)来了解市场和商品信息,洽谈交易事务,如有进一步的需求,还可用网上的白板会议(Whiteboard Conference)来交流即时的图形信息。网上的咨询和洽谈能超越人们面对面洽谈的限制、提供多种方便的异地交谈形式。

(3)网上订购。电子商务可借助互联网提供购物平台直接订购商品和服务。网上的订购通常都是在产品介绍的页面上提供十分友好的订购提示信息和订购交互格式框。当客户填完订购单后,通常系统会回复确认信息单来保证订购信息的收悉。订购信息也可采用加密的方式使客户和商家的商业信息不会泄漏。

(4)网上支付。电子商务要成为一个完整的过程,网上支付是重要的环节。客户和商家之间可采用信用卡帐号实施支付。在网上直接采用电子支付手段将可省略交易中很多人员的开销。

(5)服务传递。对于已付款的客户应将其订购的货物尽快地传递到他们的手中。而有些货物在本地,有些货物在异地,电子邮件将能在网络

中进行物流的调配。而最适合在网上直接传递的货物是信息产品,如软件、电子读物、信息服务等,它能直接从电子仓库中将货物发到用户端。

(6)意见征询。电子商务能十分方便地采用网页上的表单来收集用户对销售服务的反馈意见,使企业的市场运营能形成一个封闭的回路。客户的反馈意见不仅能提高售后服务的水平,更使企业获得改进产品、发现市场机会。

交易管理整个过程将涉及到人、财、物多个方面,企业和企业、企业和客户及企业内部等各方面的协调和管理,电子商务的发展,将提供一个良好的交易管理的网络环境及多种多样的应用服务系统,能保障电子商务获得更广泛的应用。

目前,许多企业已经建立了自己的网站介绍和销售他们的产品,许多网上商店的销售额也在剧烈膨胀,1996年网络销售额是6亿美元,而到1998年则达到24亿;1999年参与网上购物的家庭已经超过700万,几乎是1998年的两倍。销售的热点包括计算机软硬件、图书、音乐、鲜花等等。在发达国家,您只要拥有一个计算机、浏览器、互联网连接和信用卡,就可以从网络上购买到书本、CD、鲜花、飞机票、电视甚至到汽车,而明天您能购买到什么就没有人能知道了,因为宇宙是无限的。

1.2.5 电子商务经营模式

电子商务经营模式是指电子商务通过什么样的方式获得收入来源和资金来源。从目前实际情况看,有两种模式被广泛运用,一是通过提供产品和服务获取收入,二是通过资本运营的方式赢得投资。

(1)广告和赞助。广告和赞助是网络服务商收入的主要来源,互联网根本上说是一种媒体,获得广告收入应当是最大的收入来源。许多网络信息服务商免费向消费者或用户提供信息在线服务,而营业活动全部依靠广告收入支持。这是目前最成功的电子商务模式,例如像YAHOO、Lycos等在线搜索服务网站就是依靠广告收入来维持经营活动的。据统计,1995年网上广告总收入为290万美元。预计到2000年,互联网的广告收入可达330亿美元。

(2)网上商品交易。一通过自行建立网络专卖店,出售商品和服务收取费用。二是提供平台,供他人使用,然后再从中收取“场地费”,或者从中提取佣金。

(3)付费浏览模式。企业通过网页安排向消费者计次收费浏览网上信息和信息下载。消费者根据自己的需要,在网址上有选择地购买想要的信息。有偿信息服务的核心在于提供的服务一定是高品质的服务。

(4)网上订阅模式。是指企业通过网页安排向消费者提供网上直接订阅、直接信息浏览的电子商务模式。网上订阅模式主要被用来销售报

刊杂志、有线电视节目、音乐节目等。例如,美国在线(AOL)和微软网络等在线服务商都使用这种形式,让订阅者每月支付固定的订阅费,享受各种信息服务。

(5)提供接入服务和出租网络空间收费。这是目前ISP公司主要的收入来源。

(6)代理制作、维护企业或个人网站。通过建立网上企业资讯平台,帮助没有能力建立独立服务器的企业在平台上发布主页,利用自己的专业技术制作网页来收取费用。

多数网络企业并不仅仅采取单一的收入模式,而往往采用综合模式。如Golfweb是一家有3500页有关高尔夫球信息的网站。这家网站采用的就是综合模式,其中40%的收入来源于订阅费和服务费,35%的收入来自于广告,还有25%的收入是该网址专业零售点的销售收入。既卖服务,又卖广告,还卖产品,一举三得。

以上几个方面都是网络服务商通过提供商品和服务获得营业收入,增加资金来源,除此之外,还可以通过资本运营的方式获得资金来源,主要有引入风险投资、公司上市和企业并购等方式。

(7)风险投资。20世纪最伟大的成就之一就是由计算机带来的信息技术的革命,而一提到信息技术产业,人们就自然地联想到一连串超级明星的名字:微软、英特尔、网景、太阳微系统、硅谷图形、雅虎、苹果、海湾网络等等。纵观这些举世闻名的信息技术产业的龙头,尽管它们的核心技术及产品可能完全不同,而且各自的背景及成长史也迥然相异,但是在它们成功的故事中都有一段相同之处:即它们都是从无到有,从小到大发展成数亿美元的大型企业;在这些明星企业的起步或早期发展阶段,都有风险投资家的参与和风险资本的注入。

互联网是一个新兴的高科技产业,具有很大的风险性,互联网大部分网站都是免费的,网络服务商也长期处于亏损状态,但之所以熬得下去是因为有了这此风险投资家们在背后撑腰。风险投资家可以为网络公司提供源源不断的资金支持,确保网站吸引到足够数量的消费者,然后通过上市出售股票,收回成本,常常能够取得丰厚的回报。国内许多ICP(如搜狐、新浪等)也都是利用海外的风险投资发展起来的。

目前美国资本市场大约有3亿美元的风险基金在流动,中国加入世界贸易组织在即,电信产业的开放将使大量的外国风险资本进入中国网络市场,使网络公司普遍存在的资金短缺情况大大缓解。

(8)股票上市。股票上市是一种公开募集股份的方式,一些规模大符合条件的网络公司可以申请在深圳和上海证券交易所挂牌上市。那些规模小,尚未盈利的网络公司则可以通过第二板市场上市募集资金。

第二板市场是专门为一些中小型企业公开上市提供机会的小型资本市场,如美国那斯达克市场(NASDAQ)和香港的创业板市场。以“微

软”、“YAHOO”为代表的新兴公司之所以迅速崛起,除了依托高新技术成果、具有顽强的生命力之外,一个重要原因就是美国创业板市场 NASDAQ 的成功运作,给风险投资提供了一个自由进出的场所,从而为那些有好项目、好点子的个人和网络企业打开了筹资渠道。

第二板市场既是风险投资的出口,同时也扩大了网络公司筹资渠道。1999 年 7 月 13 日,国中网在 NASDAQ 成功上市,并且创下奇迹,一上市就迅速连翻 3 倍以上。这支“中国概念股”股本总数为 2096 万股,上市发行 420 万股,上市成功后,市值骤增到 14 亿美元。国中网的成功上市对中国网络公司是一个重大鼓舞,掀起了一个申请美国上市的高潮,计划 2000 年在美国上市的公司有 Sina、Sohu、Netsky、8848、99Stock、E-tang、E-long、Focus、Chianren 等十余家。

(9)兼并收购。网络市场竞争激烈,网络企业之间,网络企业与非网络企业之间的兼并和收购成为资本市场的热点,并购方通过并购进入网络领域,被并购方则利用并购资金大规模发展,其发展势头之猛以至于有人认为,电子商务时代是一个卖公司、买网站的时代。ICQ 只有三个人,却以 2.79 亿美元的现金卖给了 AOL(美国在线),引得无数商家拿自己的网站当股票炒。国内也掀起了网络公司之间,非网络公司和网络公司之间的并购热潮,许多上市公司纷纷兼并网络企业,创造网络概念;一些网络公司通过合并扩充实力,以谋求在未来网络市场一席之地。

要点回顾

- 1)信息技术和信息产业已经成为全球最大的龙头产业和支柱产业,并且以其巨大的力量冲击着传统经济;
- 2)互联网产业主要包括:网络基础设施业、网络接入设备业、网络内容提供业、网络增值服务业等;
- 3)网络正在改变企业的主要经营模式和市场竞争的游戏规则,它有助于提升企业形象、促进企业营销、改善企业内部管理;
- 4)电子商务的经营模式是指电子商务通过什么样的方式获得收入来源和资金来源,有两种模式被广泛运用,一是通过提供产品和服务获取收入,二是通过资本运营的方式赢得投资。

案例及应用:美国能否主宰全球电子商务?

在目前所有的电子商务当中,大约有 3/4 在美国发生。美国还拥有全球商业网站的 90%。由其本质所决定,因特网的影响力遍及全球,所以对世界其他地方来说,这两个事实带来有关电子商务的一个至关重要的问题:笼统而言是美国,具体来说是美国的网站,将不可避免的主宰因特网吗?

答案并不十分明显,这有几个原因。首先,在零售业领域中,跨越边界的难度是惊人的。在像饮料制造业、汽车制造业或投资银行业这样的产业中,可口可乐、福特或戈德曼-萨克斯这样的公司占领全球是比较容易的。但在零售业或散户银行业中,文化的、语言的和管制的障碍还是很大的。有趣的是,在物质世界里,这些障碍当中的一些可能破天荒第一次即将被消除:花旗银行已经走上成为一家全球性散户银行的道路,沃尔-马特公司也正在竭力把自己改造成一个全球性零售业巨人。

因特网肯定会使有如此抱负的经营者获得进一步的动力吗?完全可能。但是,这并不意味着走向全球将突然变得一蹴而就。一个很大的原因是,践约交货至关重要。在美国境内擅长这些事情显然是一个有利条件。但是,由于企业的本地性所决定,这样做并不会保障在其它市场上也获得成功。因此,几个美国网站不再接受来自国外的订单(尽管亚马孙公司估计,访问该网站的人有1/4之多居住在外国)。在规模仅次于美国的电子商务市场欧洲,政府、税收和管制方面的一系列假想的或实际的障碍使美国商家望而却步。

表明对美国一统天下不可信以为真的第三个理由是:数额惊人的电子商务正开始在其它国家发生。在斯堪的纳维亚半岛的大多数国家,因特网的渗透率现在都比美国高;在英国和德国,这一比率也正在赶上来。据波士顿咨询集团的一篇新的研究报告说,欧洲在网上零售额1999年达36亿美元,今年可能会增加到90亿美元。亚洲也养成了上网的习惯,据该咨询公司预报说,今年那里的销售额将达到60亿美元,领先的是日本、澳大利亚和韩国。日本的大型零售连锁店7-11公司刚刚宣布了向电子商务跃进的大规模计划,使消费者得以在网上订货,然后在回家的路上从就近的商店取货。

可以肯定,就一些方面而言,同美国相比,欧洲和亚洲处于不利境况。信用卡的使用率远远没有美国那么高。因此,在欧洲和亚洲,把网上业务(提交订单)同网下业务(付款和提货)相混合是必要的。另外一个问题是电信费用:欧洲的电信费用可能高达美国的5倍,美国的本地电话常常是免费的。尽管欧洲有运作良好的提供“免费”因特网服务的公司,但是据波士顿咨询集团估计,那里的网上冲浪费用仍然是美国的两倍。

不过欧洲和日本在移动电话方面领先于美国,这是它们在电信方面的优势。把赌注押在个人计算机生意上的人们,譬如戴尔电脑公司的老板迈克尔·戴尔,喜欢争论说,没有人想在一个1英寸见方的屏幕上进行网上冲浪。但是,现在看来,移动电话和其它手持装置即将成为人们所中意的因特网上网工具。*Lastminute.com*是伦敦的一个经营旅行、娱乐和礼品业务的网站。它的创始人之一侯伯曼说,上述情况意味着“欧洲将能够在下一个发展水平上参与进来。”

在美国以外,特别是在欧洲,也有许多网站。侯伯曼的公司仅仅是过

去一年左右时间里在全欧洲开办的几百个电子商务企业之一。斯德哥尔摩和伦敦现在似乎充满了两三年前美国加州所遭遇的那种因特网狂热气氛。宣传网站的户外广告牌和公共汽车车体广告比比皆是 ;新的风险资本产业如同泡沫一样膨胀 ;一个个新上市的网络公司的股票在股市上疯狂地交易着。

互联网经济及其信息技术基础

关 键 词

key word

文件传输协议(*FTP*)
远程登记(*Telnet*)
地鼠对话(*Gopher*)
远端口(*Teleport*)
企业(*Enterprise*)
技术(*Technology*)
战略(*Strategy*)
社会组织(*Social Organization*)
社会工作(*Done for the Collective*)
数据共享(*Share the Data Together*)
项目管理(*Managerial Item*)
商业价值(*Commercial Value*)
客户满意程度(*Client Satisfied Level*)

本章概要

- 1)连入互联网

•篇首案例 娱乐业与互联网

•互联网的使用
- 2)电子商务时代的信息网络技术作用

•视频会议与远程电话会议系统

•远程办公

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1)通过对互联网在娱乐业中的作用 ,以及在互联网上的娱乐业的作用的了解 ,帮你掌握登录互联网的一些知识与技巧 ;
- 2)教给你一种全新的工作方式和实现商品生产与业务的全新方法 ;
- 3)为你提供一种工具 ,一种由新时的计算机技术带来的机会。作为经理必须看到其他机会。

2.1 连入互联网

2.1.1 篇首案例 娱乐业与互联网

本节将对几种有关声音和动态图像的网点进行演示。我们将观看这些网点以及怎样对数据进行编码和传递。然后 ,讨论互联网在娱乐业中的作用 ,以及在互联网上的娱乐业的作用。

1.早期的先驱者

早期人们发现 ,可以使用互联网协议来运行位于其他地方的设备。一个人甚至可以把他的吐司炉与互联网连接 ,然后从远距离启动吐司炉 ,当他回到家时 ,吐司已经做好了。他的吐司炉也许是互联网上连接的最奇特的设备。

在环球网发展初期 ,即 1984 年前后 ,就有人将廉价的照相机接在环球网上 ,每隔一分钟拍摄一幅照片(每隔一个小时或以某个其他的间隔)然后这些图像就出现在环球网上。在洛杉矶的圣莫尼卡海滩 ,现在就有这样一个照相机 ,有人将照相机对准窗外的圣莫尼卡海滩 ,每隔一至二个小时拍一张照片 ,再将照片输入环球网 ,这样 ,每隔一至二个小时 ,一张新的照片就出现在环球网上了。

2. 联机遥控照相机的较新用途

今天,这种把照相机连接到网上的技术已日趋成熟。例如“网景”公司将一架照相机放在捕鱼舱外,这是在伊利诺斯州的某一个地方。捕鱼舱的图像是以实时方式出现的,用户能看到鱼群正围着捕鱼舱四周游弋。

加州大学柏克利分校有一位从事计算机科学研究的教授,对于机器人和机器人学很感兴趣。他建立了一个网点,可让用户看到一个正在几千公里以外举办的展览会,并且可通过环球网上使用鼠标器点击,将照相机移近或移离一个物体。现在有个用户正在一个远距离的网点上操作照相机并绕着展览会任意移动。

3. 实时声音

传递声音的第二种方法称为真实声音。使用这种方法,声音数据包可以通过互联网进行实时传送,这意味着用户无须花很长时间等待声音开始运行,因为不必等到整个文件都到达后才开始运行,而且声音传送的同时就可以听到。美中不足是它对噪音、干扰或线路和的通信量更加敏感。随便什么时候出现干扰的话,声音中都会出现尖锐而短促的声音和噪声。

(1)来自美国广播公司新闻的真实声音。

真实声音是一个应用程序,并且有许多不同的格式。美国广播公司(ABC)将其一些电视和电台节目转换成为真实声音文件,用户可以在互联网上实时存取这些文件。

例如,美国广播公司把每个小时的新闻和体育报道放在互联网上。人们可以用无线电收听互联网传送的节目。在“彼得·詹宁斯的杂志”标题之下有最新新闻。(詹宁斯是美国广播公司晚间电视新闻广播的主持人)。

(新闻广播谈的是关于查尔斯王子和戴安娜王妃的消息)

然而,这种新闻广播与众不同。这些报道是直接位于真实声音网点处的文件服务器上以实时方式传送的。没有数据被下载到用户的工作站上,也没有数据已放置到了用户的工作站上。屏幕上的有关缓冲的文字——“缓冲 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10”——表明用户得等待显示,以捕获实时的传输。

与之同不,当传输一个批文件时,用户在整个文件到达之前,无法看到或听到信息。

用户可以看各种类型的最新新闻、体育和特写。

特别新闻之一是迪兹·吉莱斯皮在好莱坞正在得到承认,他在好莱坞星光大道有了一席之地。这是格鲁奇·马克斯(一位受欢迎的喜剧演员,死于1977年)在播音。这是昨晚旧金山队对迈阿密队的足球赛的结果:旧金山队战胜了迈阿密队。

用户可以听到格鲁奇·马克斯的档案录音磁带,只要在他肖像上面

点击鼠标器就行。由于这些声音都是实时传送,用户无需等很长时间来下载。

(格鲁奇·马克斯 鼓掌,部分滑稽小品的部分内容)

(2)联机无线电电台。

有些电台把他们的所有的广播内容放到了环球网上。这儿有一份在美国、欧洲和其他地方的这样的无线电电台的清单。这里是美国无线电电台,用户可以听到位于美国全国各地的无线电电台的新闻或音乐。例如“火车头”是亚利桑那的一个电台,它播放古典摇滚音乐。通过互联网在柏克利的用户可以,收听到 700 英里外的电台的节目。

用户还可以下载无线电电台的新闻和天气预报。现在塔克森的温度是华氏 83°F ,湿度是 11%,西到西南风,风速每小时三英里。人们还可以知道气压和当天对于亚利桑那塔克森的预报。

用户可以在网上得到世界各地许多电台的新闻声音文件,可以获得美国之音俄语和英语广播及一天两次的美国之音中文广播。这些都是非常大的文件。用英文的文件似乎最小。还有副总统戈尔的英文声明,这是约两个月前的旧闻了。而且,即便是这样短的文件,下载也将花几分钟。

还有用法文、英文和中文的无线电广播。但是这些非常非常大的文件要花很长的时间来下载。中文文件为 13MB,这将花一个多小时的时间来下载。

(3)地下音乐档案库。

互联网地下音乐档案库对于收听和购买音乐来说,是一种十分有趣的方式。用户可以选择在一记录标识,比如在一只小狗之上点击一下鼠标器,就可以得到这个小的录音公司的情况。上面有“Quick Time”电影,它有 30MB,这是一个非常大的文件。还有各种人的图像。

用户可以下载记录艺术家演奏音乐的录像剪辑。这些文件也稍稍大了些,有 1.5MB。用户可以听到较短的声音取样。

声音和图像文件具有不同的格式。立体声 MPEG(动态图像专家组)是一种特殊类型的编码机制。为了下载 180KB 的剪辑,用户需在其计算机上安装一个 MPEG 解码器。MPEG 仅仅是一种压缩和储存算法。

这个网点对于一支小乐队起到了的极佳的广告宣传作用。该网点可以有图像、有乐队成员的介绍以及向互联网的用户介绍该乐队的录像剪辑。如没有互联网,这些用户可能永远也听不到该乐队的演奏。

用户还可以查看来自某个城市的乐队,而且有像“新上市”或“凉快极了”这样的类别,所有这些都是通过在这里做广告来提供财政支持的。界面很精美,图标看上去像是一台老式的收音机。用户还可以看到与商品相关联的书。用户可以查找到人们最近下载和购买的十大唱片的一些选

项。录制公司希望用户能被广受欢迎的唱片所吸引。这里列出的是十大热门唱片排行榜。

4.“ Quick Time ”电影

以下“ Quick Time ”电影都是由加州大学的柏克利分校媒体服务办公室开发的。该办公室有一系列数字录像；“ Quick Time ”和 MPEG 格式均有。有一加州大学的公共服务布告，上有 1982 年加州大学和斯坦福大学的足球赛（“ 大赛 ”）最后几分钟的激动人心的比赛，有艺术博物馆和电影档案馆的信息，有一些教师及其获得杰出教育奖的信息。我们现在来看一看其中的一个。

（播放加州大学柏克利分校的宣传片）

批一个问题就是柏克利分校对你意味着什么？我们可以倒带或快进看一下剪辑。

（把宣传片向后倒放）

我们可以一次向前移一帧图像，也可以从头播放到尾。

（重放加州大学柏克利分校的宣传片）

这个剪辑是在今天早些时候被下载的。当用户下载了整个文件后该文件就驻留在用户的机器上，用户可以对其随意控制播放：快进或慢放，向前或向后。用户还存的储已被下载的文件，不过人们对用户除了把文件存在自己的机器上之外怎样才算合法地处理文件仍存有疑问。

5. 娱乐业举例

事实上，娱乐业是或将是环球网和互联网上的重要的使用者之一。娱乐业走上联机的道路步履缓慢，但现在在娱乐业中的每一个人均已意识到互联网将会取代诸如电影和录像的某些方面的应用。而且这些认识到，如果他们不能立即迅速抢占这一市场，那他们就将会被拒之于门外。

例如，现在人们正在付出巨大努力，致力于电影宣传上。《死亡总统》、《新娘之父之二》、《七月盛宴》均是正在各影剧院放映的巨片。电影制作商、电影发行商和其他娱乐业公司正在进行与每一部影片相联系的联机活动：联机游戏、各种商品的推销，及为了不断增强人们对影片的兴趣而被提供的各种交互活动。

（1）《新娘之父之二》：

要看《新娘之父之二》，先找到代表影剧院的售票大帐篷，然后通过在上面点击鼠标器即可进入影剧院。我们可以要求得到电影梗概、电影的片段或有关影片中人物的情况。由于网络上通信量较大，我们需要耐心等待一会儿。

电影梗概包括演员表、制作人员以及参加工作的人员名单。用户可以调看电影的广告（由选自电影中有特色的镜头组成的广告），电影中某几个片段或者电影的拍摄剧照（在拍摄电影期间所拍摄的静止照片）。影片中的小片段的剪辑是相当大的文件，有 4.6MB，而剧照则要小得多。

(2)《蝙蝠侠》:

八天前,我下载了一些有关电影《蝙蝠侠》的文件。这里是该电影的一个片段。

[放映《蝙蝠侠》的片段]

用户在家里或办公室就能下载电影的片段或广告,这种片段起到了对电影的广告宣传作用。在本例中,发行该电影的那家公司已在环球网上开辟了有关该电影的专门网点。该网点有画廊、录像和声音。网点通过向用户提供有关这部电影的各种活动和信息,从而起到了推销这部电影的作用。

“葡萄酒和奶酪的味道意味着在画廊里有了新的内容,而且正赶上英雄周。那是布鲁斯·韦恩那张脸的抽象表现吗?我们能否觉察到罗宾肖像上的新变化?”换言之,文本是模仿蝙蝠侠的语调来写的。

上面有蝙蝠侠或罗宾的图像。如果人们在罗宾身上点击一下鼠标器,就能看到一张他的全身像。还有出自电影中另一个角色里德勒的一个线索:如果你猜对这个谜事,它将把你带到一个网点上。如果你一直猜不对,那就不停地随意看吧,朋友。”用户做出了选择后:“哈哈,你猜中了,再试一下吧。新手运气好,现在试一试这一个:他逃脱了带机枪的匪徒,活埋了他,他用枪打”。因此,这是根据电影而编的一个游戏,旨在努力维持人们对影片中某个角色的兴趣,并参与到他们之中。

里德勒提供了更多的谜面和选择,用户可以不停地猜测,努力到达正确的位置。在蝙蝠洞,有关关车辆和装甲车的选择。人们可以访问与电影有关的更多的地方或者看一下蝙蝠侠拥有什么型号的汽车,或者看一下他的武器库中拥有什么武器。

人们还可以访问在哥达姆城的电台,该城为蝙蝠侠生活的地方那儿有一首歌曲的录像。或者看看“蝙蝠侠永在”电台,人们可以寻找一系列关于蝙蝠侠唱片系列的广播,并且把该活动继续到大西洋录音公司。该公司发行该蝙蝠侠录音带,并提供该录音要花费多少的信息。

然后,用户可以回到哥达姆城图书馆。在图书馆提供的书中,可得到电影《蝙蝠侠》中明星们的生平传记,还有蝙蝠侠中每个人的小传,如:尼科尔·基德曼,她来自澳大利亚;金·凯利扮演里德勒;蒂姆·博顿是影片的制作人。

图书馆还有一本书名为《蝙蝠侠永在》的正式电影书籍,讲述该电影制作过程。网上有一些从书中节录出来的有关电影制作的内容:布景的图像、有关道具设计者和场景的信息。上面有布鲁斯·韦恩的房子和一处恶棍躲藏处的图像。

最后,人们可以发送电子邮件电报,递送给《蝙蝠侠》中的某个角色。这样用户就可以写信给尼科尔·基德曼,告诉她用户的姓名、地址和电报。

所有这些都是新型的娱乐形式。在人们去看电影之前或之后,可以使用环球网来看一下电影的片段摘录,或玩游戏,或购买与电影相互关联的商品,或者向影片中的演员们寄发电子邮件。

MCA 公司的通用电子漫步公司(*Universal Cyberwalk*)是另一家电影制作公司,在环球网上也占有一席之地。

(3) 与电视的相互联系:

在“世界最受欢迎的电视节目展览”的“正式网络之家”上,有关于《海洋探求 2032》、《美国哥特派》、《合伙人》、《法律与秩序》、《让梦幻继续》、《塞奈——勇士王子》、《赫拉克勒斯——传奇历程》以及《滑行者》的信息。

例如《海洋探求 2032》的清单说明了节目在美国什么地方广播:星期三晚上 8:00,在全国广播公司的网络上。然而,11月22日的广播将会被取消,可能是因为感恩节放假。该系列片讲的是一群人,他们在海洋上巡游,保卫世界和平,探索未知世界。是一次水上冒险,并且还有参与节目的明星的图像。其中一个角色是一只海豚,网点上有它的图像以及它是如何获救的,是谁救了它的情况以及这个电视节目的各种片段。

用户在某个角色上点击一下鼠标器,就可以得到扮演这个角色的演员的情况,看到他的照片,了解到有关他的一些信息:他是在哪儿出生的,他还扮演过什么别的角色。对于演员班底中每一位演员,用户都可以得到这样的信息。

通过移动光标并点击鼠标器,用户可进入到电视节目《滑行者》当中。该电视片叙述了四位发现怎样沿着时间维平行滑行的先驱者的冒险历程,他们经历和探索了地球 1995 年,遇到了完全不同的一段历史。这是在 1995 年,但艾尔维斯却仍然活着,还在拉斯维加斯演出,美国已在冷战中失败,而且现在成了共产党国家。用户可以沿着所有复杂的故事线索前进,并且得到有关不同角色的更多的信息。

有关该电视节目展的材料称为《让梦继续》,它包括一些用户可以下载的电影片段。为了得到准确的、大小合适的图像,用户得调节他们屏幕的大小尺寸,使得这个图像的黑色部分正好被视窗的底部遮掉。

6. 公司合并

所有的娱乐业公司正在设立分支机构和扩大他们的业务领域。娱乐业、出版业、计算机工业和电信行业都在发生着许多变化。

首先,我们看到公司的合并现象。有许多合资企业可进行兼并和接收。时代华纳公司就是在几年前一家出版公司(《时代》周刊)和一家电影制作公司(华纳兄弟公司)合并的产物,现在它已买下了特纳广播公司,该公司拥有美国有线电视新闻网(CNN),一个大型电影图书馆和许多与有线电视有关的机构。

迪斯尼公司是一家娱乐公司,它已买下了美国广播公司,该广播公司是美国最大的电视公司之一。迪斯尼公司还拥有有线体育网 ESPN。

另一家大型电视公司——哥伦比亚广播公司,已被西屋公司买下。后者是一家广播公司,同时也是大型设备制造商和核电厂的设计者。

由于合资企业和兼并的结果,人们无法辨别什么是真正的硬件公司、软件公司、电信公司和有线公司。一些有线公司拥有电影制片公司。录像公司正在合并。所有这些之间的界线正在变得模糊不清。

7. 管理环境的变化

在美国,某些合并是由于管理环境变化的结果。以前往往要加以禁止的某种交叉所有权现在得到了允许。因此,我们正在看到一些非常庞大的公司和越来越少的小型公司、越来越少的独立公司。

在美国,在由电信公司捐赠给国会议员候选人的金钱数量和交叉所有权以及其他事情之间,肯定存在着一定关系。每当一件有关电信的法案将要向国会提出时,电信行业的成员就做更多的捐赠,人们可以从《国会季刊》上看到这些。花在向国会游说的这些捐赠和金钱已导致了使得这些公司合并变得更容易的新立法出台。

最近在《旧金山纪事报》上有一篇文章,说明了在这个新的娱乐行业中的重要公司有: CBS 电视公司、NBC 电视公司、美国音乐公司,这些公司中的大部分为一家酿酒公司——西格兰姆斯公司(Seagrams)所拥有。其他角色为: TCL(一家电缆公司)、由电缆公司起家的维康公司(Viacom)以及现在已被《时代》华纳公司买下的特纳广播公司。

8. 与利润相联系 吸引大众

这种合并继续下去将会发生什么呢?所有这些公司都相信娱乐业存在着一个巨大的市场,并且为抢占这个市场,他们需要多样化经营。他们认为单一经营,例如光是制作影片是不够的。每一家制作电影的公司都想控制广播的播放,这样它将一次又一次播放它的影片,而且公司希望销售与其电影有关的商品: 帽子、T 恤衫和其他各种促销产品;而且公司希望拥有交互式的游戏,为电影和相关的商品作广告。每家公司均希望得到对所有这些辅助市场的控制,并且把各部分组合在一起运作。

正如《纽约时报》中的一篇社论所指出的,我们很有可能将看到史无前例的更多的注意力被放在吸引大量观众的娱乐产品上,而较少地被放在只拥有较少观众的产品上。被大家认为只吸引一些小的人群,比如说某些种族群体的成员或老年人或其他较小的社团的产品将变得越来越少。

重点将放在可实现最大利润的以大众为基础的产品上,当资本主义不受规章制度的约束或禁止时,这是必然的结果。无论利润最大的东西是什么,它们都被不断制作,并比较容易获得,而利润不大的商品和服务就可能根本得不到。

9. 是为富人而不是为穷人的联机服务

《华尔街期刊》上的一篇文章提出了正在发生的一些问题。一个问题

是有关电话公司重新铺设居民区线路的计划。现在新的高速度、高带宽线路正在进入家庭,并且有对于向家庭按需播放录像和多媒体的许多实验,但电话公司只给能够支付得起服务费的富人住宅区接线。

从长远来看,危险之一是高速、高带宽的线路将只提供给住在较富裕的社区内的人们。如果在居住区内订户很少的话,则每家安装和使用新的线路系统的费用就较昂贵,这样收入较低的居住区内的人们可能无法享受到这种高带宽服务。

只要公司相信在某个地方有一个大的市场,他们就将在那个地方继续坚持保留其服务。《纽约时报》上的另一篇文章也讨论了数据高速公路和新技术是怎样与贫困居民区无缘的。

10. 信息高速公路会收更多的费用吗

公司合并的另一个后果很可能是在互联网上按每个电视节目付费,或计数付费。现在,访问互联网络上的大多数资源是免费的,用户只需为连接按时计价付费。但是我们很可能将看到按每次使用付费,用户每得到一个信息,都要付一点费。

在按每次使用付费的体制下,人们将会变得更不大可能在互联网上进行探索。他们可能对他们所看的东西更为小心谨慎——更可能找他们知道是好的、或有人已经告诉他们是好的东西去看。他们将会开始依赖于专业人士和专家的建议,并且不大会自己去找东西。

11. 寻找一部电影和寻找其中的一个镜头

最后,让我们看一个对于观看多媒体,尤其是电影的用户会遇到的实际问题:怎样找到某一部电影,以及怎样寻找电影中的某一个镜头?对于这个问题,在最近几年中已经有了许多研究。

想象一下,这些镜头每一个都是影片中的一个不同的片断,包括大约1000帧图像,及这些帧的索引。为了迅速找到镜头在影片中的正确位置,用户可通过浏览索引,找到他想要的一个位置,或者找到最靠近的位置,然后在该处点击鼠标器,于是电影就从那个特定点开始播映。

对于需要找到某一部影片的人来说,在互联网上有许多资源。例如,在澳大利亚有一个“电影院和媒体目录”,如果有耐心的话,在美国的用户可接收到,但需要耐心等待。该目录中含有美国电影目录。

在这些目录中,人们能够寻找到各种论题:电影、演员、剧院、历史以及研究等。譬如说假如一个人知道片名,那么他可看到各种网点。例如,某人对电影《浮华少年》(*Blande Runner*)感兴趣,那么,在加利福尼亚州的斯坦福大学有一个主页,他可从该处得到《浮华少年》的信息和该片的续集,包括影迷用电子邮件寄去的影评。

这里还有对这部电影中的角色的联机讨论,及对《浮华少年》这部电影有一些想法的人们寄来的电子邮件。

最后,有一份有关这部电影的杂志、书籍、海报等的目录,上有数以百

计的项目,甚至有一份意大利语的海报。

12. 结束语

娱乐业、电视业、电信业和计算机工业正在进入另一个专门的领域,并且正在快速地合并到一起。

一些观察家和分析家正在指出这些变革的某些负趋向:

- (1) 不符合大众要求的产品的生产可能下降;
- (2) 有可能使得低收入群体与新技术无缘;
- (3) 有可能在互联网上将安装按使用次数付费的或其他的计量系统。

2.1.2 互联网的使用

1. 引言

我们已经谈了互联网的发展概况以及如何连接的问题,现在我们将来浏览一下在互联网上可以做什么。让我们理论联系实际,在了解了互联网的入门知识后,更进一步地了解互联网。

我们已看到互联网是分散的。我们不想走马观花,而是登录后做一些具体的事情来了解互联网的使用。

如前所述,互联网可以分为5种模式或领域:

- (1) 电子邮件;
- (2) 论坛;
- (3) 文件传输协议(FTP);
- (4) 远程登记(Telnet);
- (5) 信息资源(资源指南)。

现在让我们更详细地谈一下这5种模式。

2. 电子邮件

我们先从电子邮件说起,这有以下几个原因:

- ① 我们对电子邮件的概念较为熟悉,它如同经过邮局的一般邮件;
- ② 学会了电子邮件,我们就学会了整个互联网上使用的基本技巧(诸如上载和下载)。
- ③ 电子邮件是普遍存在的,在互联网上的大多数用户都使用它,它通常是人们所获得的第一个工具。目前,在约有5000万人使用电子邮件,并且这个数量还在迅速增加。拥有它的人越多,则使用它的人也越多。
- ④ 电子邮件是互联网生命的血液。一个理由是它能够使我们超越自我和请求获得其他人的帮助。

⑤ 它消除了时间和空间的界限,它能够使得我们能与其他人联网,并交换信息,而且甚至超越时间和空间,进行合作。

(1) 收发。

一般来说,我们可以用电子邮件做两件事情:收和发。首先,我们将

试图发送一个报文。最容易的试验方法是给自己发送一个报文,如果你向同一系统中的其他一个人发送一个报文样,这是非常快的。如果你要发送给在系统之外、在同一城市或在另外一个城市或国家的某个人,如果所有的工作适当的话,则速度几乎也会这么快。有时一个信息可能滞留在某个地方,这可能会多花费一个或二个小时。

(2) 电子邮件的地址。

为了更好地了解电子邮件,让我们分解一个电子邮件地址。它由三部分组成:身份证名字(或屏幕名称)@符号(在英文键盘上2键的换档)以及域名。我的身份证名字为 *Gach*,而我的域是在加州大学柏克利分校,其域名是 *Ulink3.edu*。

电子邮件的地址是用圆点分隔的一系列短语组成,短语从具体(小)到一般(大),如同在信封上的地址那样。最后的一个短语告诉我们有有关域的情况。例如,在本例中,*EDU* 为教育机构。后缀“*ORG*”告诉我们这是一个非赢利的机构;“*COM*”告诉我们这是一家商业公司;“*NET*”是网络;“*GOV*”是政府部门,而“*MIL*”则为军事部门。

另外,还有地理上的域。*CN* 为中国,*CA* 为加拿大。这里是旧金山,地址就可以是 *WIDGET.SF.CA.US*,或者 *Widget*(维吉特) *San-francisco*(旧金山) *California*(加利福利亚) *United States*(美国)。

(3) 发送邮件。

现在我们向我们自己发送邮件,来看一下电子邮件的地址是怎样起作用的,我们也可以向在另外一个域内的某个发送电子邮件。我将在另外一个域 *GGG@WELL.COM* 上给我自己发送一个电子邮件。我们将为它提供一个事由行(这如同我们在一份备忘录中的事由行那样)。如果你想不出一个事由行,则只要用一个一般性的事由就行,诸如“信息交流”。

这仅仅是一个简单的报文。当我们去邮电局时,我们可以在那里写一张明信片,但是我们不会在邮局写我们的邮件的内容。与此相类似,我们在脱机时建立文件,然后当我们联机时把它们发送出去。

我们看到加利福尼亚大学和 *Well*(韦尔公司)使用相同的电子邮件软件,叫做 *Pine*,其他常用的软件有 *Elm* 和 *Msh*。于是我们可以把它作为一个“外壳”使用,我们可以把我们自己所选择的软件加在上面,如常用的 *Eudora* 和 *Claris*。

我们看到有一份菜单,上面列出了所有寄进来的邮件,包括我刚发送的一个报文。就象在一个邮局里一样,我们也能够在这里看一遍我们的邮件,阅读其中的一些,但内容长的我们将带回家慢慢看。

在互联网上,邮件的发送常被称作装载,而对邮件的存储被称作下载。下载意味着把需要的信息内容从等待我们进行转储的计算机中转储到我们自己的计算机中,然后存放到硬盘或者是软盘中。

(4) 存储邮件。

现在我们已经有了邮件,我们可以尝试一下更多的选择。例如,我们可能希望把我们的邮件存放在不同的文件夹里。我们可以从文件夹内取出一个当前的报文或其他一些东西,并只要键入“F”并加入你想寄给的人的地址,就可以递送它了。

如果我们要对某封信回复,只要键入R即可,这时事由和地址会被自动拷贝到回信中去,这是非常有用的,我建议你使用它,如果你的软件不能自动做到这一点,你可以用输入冒号以及大于号进行脱机操作。

你可能希望把这些做得恰到好处——你可能不会只拷贝整封长信,然后加一个词,诸如在底部加上“是”或“不”。同样,你用不着引用整封信,但是你可以在你想要加的地方,加一注释,并把其余部分抹去。

这种做法涉及我们在整个互联网上使用时要注意的另外一些东西,即网络礼仪(Netiquette)。

(5) 网络礼仪。

一位专家曾说,礼仪艺术的发明是为了将支配人类的各种情感的松散聚合物转变为更加得体的东西。一个较简单的定义是礼仪是行为和方式的代码,它反映出和扩大为大家所共享的经验的变化。网络礼仪就是我们在互联网上的礼仪。前面我讲过的内容中,我已提供了一些有关网络礼仪的一些指南。例如,引用你正在答复的内容就是一种很好的礼仪。另一个使用互联网的窍门就是使用ASCII码。

ASCII指的是美国信息交换标准代码。它基本上使用代码来表示标准的英文键盘上的字符,这些字符包括26个字母、10个数字以及标点符号。如果你用不成比例的字形(其中所有字符具有相同的宽度),那么接收人也会有不成比例的字形,在他们的屏幕上,能够看到与你的屏幕上基本相同的东西。

如果你发送一个ASCII码文件,那么你可以制作图画和图表,并且在接收者的终端上把它们显示出来。人们使用ASCII码文件来建立签名以及看上去快乐或悲伤的面部表情(当从侧旁看时),如:

:—)

:—(

;—)

等等。

你知道能够将何种文件可为电子邮件发送吗?如果你了解计算机,你就会知道任何东西都可以是文件,不仅包括文本,而且还可以包括图像、音像、软件等。文本通常是ASCII码的,但是如果它已经过文字处理(诸如经Wordperfect或Microsoft Word软件处理后),那么,它就不再是ASCII码文件了,而是二进制文件。二进制文件也可以是图像、音响、软件等等。

我们已把 ASCII 码作为说明文件的一个形容词而使用它,但是它也可以是一个副词,用来描述发送或接收文件的方式。在 ASCII 方式中,我们看到文件向上卷动,这很有趣的,但也很费时。如果可以选择的话,我们选择 Z 模式,它很快,并且能检查出错误。

(6) 请经常使用电子邮件。

请看这两个提示:一是引用你正在回复的信件内容并建立通用的 ASCII 文件。其次是学会如何使电子邮件融入你的日常生活之中,并在你所使用的通信交流工具中为电子邮件寻找一席之地。

电子邮件的速度是很快的,有许多人希望得到快速的答复,所以如果你一周只使用一次计算机,但若你有了电子邮件,你就可能会希望每天使用你的计算机,而且有时你可能会在一天中与另一个人来来回回传送多次邮件。而且,这样做对于每一方都很方便,你可以给某人发送一个报文而不必担心你是否会打扰他。

请花一些时间了解一下电子邮件与其他的通信媒体之间有什么不同,以及怎样把它使用得恰到好处。使用电子邮件,你失去了和人面对面的交流的机会,但是它走得更远和更快。它比信要快,但它更倾向于非私人交往,有些像传真。但与传真不同的是,它是数字式的,如果要将它发送给其他人,你用不着重新进行键盘输入,你可以立即把它同时发送给许多人。

因此,多尝试一下并边做边学。我们已看到了发送电子邮件约需花 5 秒钟时间。但是,要学会在互联网上建立和发送使其他人愿意合作的文件可能要花五个小时、五个星期,甚至五个月的时间。

(7) 与许多人的通信。

电子邮件可以是十分简单的,就象普通邮件一样,从一点发到另一点。但它也可以是从点到多的。点到点发送的一个例子是:你给我发送一封信时,我发送给你一封信。但是如果你想把相同的信发送给许多不同的人时,这就是点对多了。如果你从不同的人那里收到信件(如同连环套邮件一样)则就是多对点了。

电子邮件的一个重要特性就是“CC”。我们已在信的底部上看到这个符号。CC 指的是碳粉复制(英文 Carbon Copy 的缩写)或者因为我们大多数人不再使用碳粉复制,因此它就演变成礼节性复制(英文中 Courtesy Copy 的缩写)之意。礼节性复制是指向不止一个的许多人发送同一封信件。

正如同电子邮件使得人们不再需要纸、邮票、信封和邮箱那样,它也改变了礼节性复制的方式。如果你立即把一个文件的复本发给许多人的话,你只要选择把他们的地址加到你邮寄方式中的 CC 行就可以了。通过在文件的初始地址行“TO:(即致)”上填入多个地址,你还可以把收信人的数量进一步扩大。

在某些方式中,甚至有可能增加专门的“收发中心”,这样,你基本上可以做到把一个预先设置好的邮寄清单加到一个要发送的文件之上,按一下按键,文件就发出去了。这是一个绝妙的一刻,试想,在举手之间,一个轻击,数十个、成百个甚至成千个人就可能收到你的报告、概述或邀请书,这是多么美好的事情。

你可能会问:“可以发给成千个人?”

这个问题把我们带到了互联网的词汇库中的第二个成分上,即论坛。使用它,你可以进行多对多的通信交流。

3. 论坛

(1) 论坛引论。

电子邮件在美国是互联网最为流行的一种应用,而论坛则位居第二。正如电子邮件与我们在日常生活中看到的情况有类似而又有所不同那样,论坛也是如此。如同我们在开头所讲到的人类的网络一样,存在着围绕具有某种特别兴趣的群体而组织的团体,这些群体共同拥有某一种特别的喜好。在互联网上有成千上万个论坛,而它们拥有数十种不同的功能。

我在教课时,如果班级里学生的人数少于 10 个,我会绕着教室要他们作自我介绍。让每个学生说出自己的姓名,他们的计算机专业方面的熟练程度以及他们对于互联网的兴趣是什么。这有助于让课堂中的学生意识到自己是这个群体中的一员,并且我们能更好地认识到在一个群体中我们会学得更好。

但是如果有 12 个以上的学生时,我就没有足够的时间做这些了。就不能依次询问每个人,让他们作很简短的自我介绍。这样做的话,每个人都只能听到一点点内容,没有人能得到全面的了解,他们都肯定会以为我一定是疯了。再假如有 1000 个以上的学生,这就似乎是完全不可能了。

所以不管是一打人或一千人甚至是成千上万人互联网以一种十分新颖的方式促进群体通信交流。这是一个协同、合作的例子。计算机擅长于对每个成员的清单进行跟踪,并且能在片刻之间把一个报文发给多个地址。而人类则长于智慧的交流。应当把两者有机结合起来。

(2) 软件。

为了让电子邮件方便群体通信交流,有人编制了软件来做两件事情。

①有一些软件起着秘书的作用,并保存该群体的当前所有成员的地址。

②我们把它与更多的软件组合起来,它们将在片刻之间把任何报文发给该群体的所有成员。

如果有 20 位新成员加入进来,并且有 5 位退出,那么最新的报文将发到当前有效成员。

假如两个电子邮件地址,我们向中一个发送,有关订单、撤消订单及

其他行政管理的命令,所有这些都是用机器来进行的。而对另一个地址,我们按照它将报文发送给它所在群体中的其他成员。

从技术上来说有两种变化的方法可以完成这个任务。一是叫做邮寄清单方法,另一个叫做反映者或别名方法,但他们两者又很相似。做这些事情的一些软件程序的名称有 *Listserve*、*Majordomo* 和 *listproc*。

(3) 加入论坛。

论坛十分容易维护,并且它可以具有相当多的不同的功能。为了说明更多有关它的情况,让我们进一步说明一下论坛的三种可能的变化。它们可以是单向进行,也可双向进行,可加以节制也可不加节制,可以是公开进行也可以限制在一定范围之内进行。

在单向论坛中,每个人均可以接收到一个人或一个群体所建立的报文,但是人们并不在它上面作评论。例如,它可是一个联机学习教程,在这当中所有学生通过电子邮件接收到该周的讲课。或者是由像《围棋学会》、《时事通讯》或《体育新闻》这样围绕的特别兴趣的群体所建立的报纸或时事通讯。

在一个双向的论坛中,人们可对报文进行答复并且针对它进行讨论。这好像是在院子里的邻居间或是电台与观众的谈话。比如说,你刚看完一个录像,而你希望与已看了这个录像的其他人进行交流,或者你想在中国的或其他新的互联网用户或者世界上的其他人讨论一下互联网。你可以以加节制或不加节制的方式建立一个论坛。

你可以先发送一个要求的电子邮件报文,然后,你可以向群体发一个标有“介绍的”标题的报文,其中说明你的姓名、你的计算机专业程度以及你对于互联网的兴趣。如果我们将明天建立这个群体,并且我们有 40 个人,那么你的报文将发给 39 个人,于是你将会在标有“介绍”的电子邮件框内得到 39 个报文。然后,如果该群体中有 5 位成员均提到了他们对于同一件事情,比如说对于写一本关于互联网的书感兴趣的话,某个人可能会开始让大家谈“互联网的书”这个议题。每个成员均可以谈一下自己对此的看法,这就把我们带到了互联网的下一变化:加以节制的论坛或畅所欲言的论坛。

(4) 加以节制的论坛。

一些论坛有一位节制人,通常该人是为论坛维护软件程序的人。如果讨论失去了控制,他或她可以提出建议或进行仲裁。讨论有时可能会失去控制,而这被称为是“上火”(Flame),如果它继续发展,就变成为群起而争之,那么,这就被称为是“大火”(Flame War)了。在一些论坛中,所有人都会这样做,但是这有例外,节制人可以纠正这个问题。

(5) 公开的和受限制的论坛。

论坛可以是公开的或受限制的。在公开的论坛中,任何人均可以参加。而受限制的论坛可以是只对客家人的或者只对妇女的,或者可能会

有一些其他的限制。人们要参加就要符合这些限制条件。这些限制条件可能会涉及到钱。

这里有一个有趣的例子。互联网上一个美国人曾宣告他想开始一个标题为“一天一个笑话”的邮件服务,如果任何人想每天收到一个笑话的话,只需给他寄一美元,这是纽约时报一期的价格。你能猜猜在第一年有多少人会订阅?有 350000 人,这就是 350000 美元,只要一天发送一个笑话。

邮寄清单能够起到某些诸如对面临相同医疗问题的一群人提供援助的作用,或者使一个读书俱乐部讨论文学或者使依在墙边的人聊天气情况。在提供的内容中有一些是你尝试一下。

(6)大会。

论坛可以因接口不同而不同。我们看到的一些是使用电子邮件的,但是它们可以采用不同的接口。对另外一种一般叫大会,你也可以把一个邮寄清单称作大会,但我们也可以用论坛这个词来说明它们。联机服务有他们自己的大会,只有会员才可以参加。但是,在互联网上有一个区域,在那里,每一个人都可以参加,它几乎与互联网一样古老,被称为 *Usenet*,而其大会被称为新闻小组(*News Groups*)或者网络新闻(*Net News*)。

从技术上说,其工作方式是如果某个人将一信息发送给一台计算机,则所有其他正在运行 *Usenet* 软件的其他计算机将反映出那个信息。互联网上的每样东西有它自己的名字,*Usenet* 软件被叫做 *Usenet*“读者”。

许多用户可能不在互联网上,但可以通过他们自己的计算机和一个调制解调器参与进去。从技术上来说,可以认为 *Usenet* 是与互联网并行的,它起到的作用就像有块有形的公告牌一样,人们可以在其上邮寄通告。如果某人看见一邮件并想回复的话,该人就可以邮寄一份回复,这份回复每个人都能看得见。

使用我们前面提供的例子,比如说,我们不只是拥有论题为“简介”的 30 个电子邮件,而且有论题、邮寄它的人的电子邮件地址以及一些已被加到该论题之上的一些其他的邮寄品的数量。就像有使用邮寄清单方法的上万个论坛一样。在 *Usenet* 中有许多,甚至更多的论坛。大会论题包括代数学、阿尔及尼亚、炼金术、古董、汽车、航空、自行车业、鸟类、游艇、书、电影院、登山、喜剧、精美艺术、电影制作、健美、音乐、运动、酿造学等许许多多。

仅仅是与计算机有关的问题,目前就有成千上万个大会,它们涉及到计算机应用、计算机平台、协议、协会、软件、编程、哲学以及市场。无论你使用互联网的程度如何,均会有适合你的群体。所有国家和性别的人都是联机互连的,包括亚洲人、美洲人、波斯尼亚人和黑塞哥维亚人。你可以讨论所有的男人问题、妇女问题、青年问题等等。你可用法文、西班牙

文、芬兰文、中文和乌尔都文来进行读与写。人们可以争论热点问题,讨论经济或仅仅是闲聊。

由于 *Usenet* 和互联网的时间一样古老,大多数大会是有关专门的科学兴趣和技术研究领域的。如果你的互联网服务提供者能访问或订阅超过一千个领域,那这相当多了。

(7) *Usenet* 群体。

Usenet 群体的名字如同域的名字,但它是先一般后具体,中间用点分隔。它们的一些前缀为:

BIZ = 商业;

REC = 娱乐(因此有:*REC. PETS*, *REC. ARTS*, *REC. ARTS. MUSIC* 等等)

COMP = 计算机;

SCI = 科学;

SOC = 社会(比如:*SOC. CULTURE. JAPAN*, *SOC. CULTURE. CHINA* 等等);

MISC = 杂项;

ALT = 备份(类似于杂项);

NEWS = *Usenet* (如:*NEWS. NEW-USER*s, *NEWS. ANNOUNCE* 等)。

(8) *Usenet* 的特点。

像邮寄清单一样,*Usenet* 群体可能是单向的也可以是双向的,可以是加以调和的也可能是未经调和的,可以是公开的也可能是受限制的。两者的另一共同之处是隐藏。隐藏一个术语,它意味着双向群体读到内容但不公告。这实际上是在开头所作的建议。有些人使用了一个工程上的比喻,叫它为测试信噪比。这个设想对双方都有好处。

你可能希望了解某一个群体对你是否有益处。对某些人来说某个群体可能较有用,对你可能并不好。有些群体可能非常乏味,只是偶尔才会遇上一些精彩内容。如果要花长于1个月的时间才可能得到一点精彩的内容,也许这样做是不值得的,也可能是因为有太多信息而使一些精彩信息难于到达。

另一方面,为了群体的利益,你不要纵身投入,就像一头笨牛闯入瓷器店那样。你希望能先试一下水的深浅,看一下人们在做些什么。

Usenet 在这方面已发展一种引人注目的方法,这并没有为所有群体所采用,这种方法称为 *F. A. Q.* 或 *faq*,其所代表的英文意思就是经常被问的问题文档。它列出有关一个论题最经常要被问的问题清单,然后回答它们。这样,你不要一头扎进去,浪费你的时间去提群体已经听到或回答的各种问题。经常被问的问题文档就本身而言是有用的,有些宣传材料就是取自其中。

(9)网络礼仪。

与一个群体交流时,引述一下你答复的内容是小组通信是非常有效的工具。在例子中,你可以看到某个人已问了一个问题,另外一个人已作了答复,并且有第三者作了评论。

另外一个网络礼仪是要求作出答复,然后邮寄一摘要。如果这个答复对于整个群体无关紧要的话,可以对某一个人作出个人答复。

(10)寻找大会。

我们如何寻找一个我们感兴趣的大会的清单呢?在这里我们再次看到互联网的分散的特性,它是自下而上的。有各种目录,但他们纯粹是自愿提供的,并非百分之百精确。请记住,没有对互联网无所不懂的人,即便是他们已了解了,他们的知识也可能是个不全面的,因为互联网在不断地变化。

在一宣传材料中,除了有一些论坛的名称之外,我列出了用来寻找论坛的一些联机资源。在美国,有关这方面目录的书有100多本。一旦你寻找到了你喜欢的一个论坛,你将听到有关其他的东西。这种情况有时候被称作交叉邮寄,即可以把一个报文邮寄给一个以上群体,因为各个群体是重叠的。因为互联网联系着这么多不同的人和文化,不是所有其论坛对我们都是重要的,其中对我们似乎是无足轻重的东西但对于其他某个人可能非常重要,反之亦然。在这种意义上讲,互联网教育人们要容忍。

4. 结论

总而言之,论坛的最好的一部分之一是要成为其中的一部分,并让它成为你日常生活的一部分。你可以阅读作为群体档案而保存的以前的邮件,但是这不像读正在发送的一个接着另一个邮件那样令人感兴趣,这些邮件正像我们生活的本身,是在不断变化着的。

与电子邮件一样,论坛是互联网中三个最流行的领域之一。你所要做的就是遵照网络礼仪花点时间找到一两个你所喜爱的信息。你将为你所做的事而感到高兴。

5. 文件传输协议(FTP)

在几年前互联网刚启用后,就有电子邮件、文件传输协议和远程登录。

文件传输协议是在机器之间起作用的。设想一下我们有一份文件,希望与其他人共同分享。于是,我们将这份文件放入文件夹内,并把此文件送入一台计算机。我们不仅用手传送此文件,而且要像向这台计算机内某个指定文件柜里指派一样传送它。

这儿我有一份文件,我不仅要亲自动手传送它,而且要把它放入文件柜内,我要确切地说出把它放到文件柜的哪个抽屉里,并且任何人都能找到它。所以如果谁想要找我留下的文件,由于我已宣布了我存放文件的

地方,这样可由他们自己去找,这就是文件传输协议。协议就是能使两台计算机用某种方式相互通信的一种语言。

科学家开始用计算机进行试验时,他们就会给另一位科学家邮寄一盘磁带和一套穿孔卡片,以便把结果告诉他(或她)。现在凡是能访问互联网的人都可以得到这一试验结果。

你们应该了解一些有关文件传输协议的情况。能获得的东西远不只是科学试验的结果。还应该了解怎样才能访问这些材料及怎样找到这些材料,下面是其中的一些要点。

可获得的材料可能是文本文件,也可能是二进制文件。如我们在互联网中已经看到,一份二进制文件可以是一种已用文字处理软件处理过的文本,也可以是图像或音,也可以是软件本身。现在,它远不仅仅是软件本身。当前大约有 1500 个文件传输协议网点,这些网点都有多达几百个文件。

文件传输协议的网点上,你可以找到使你具有多种国家语言联机平台的软件,还可以找到烹饪菜谱。现在,让我们去访问一个联机图书馆。我们将访问互联网在这里的部分。我们将到第 4 号。我们所要的网点名称就是域的名称,在此例中,它被称为是 *Gatekeeper DEC.COM*。在这里,我们还将使用文字匿名法登录,即匿名文件传输协议。它是没有限制的,但它是一个小代码,互联网上的人都知道。你使用文字匿名登录,你的口令就是你电子邮件的地址。因此你的电子邮件的地址是 *GOKatUC Link3 ,Berkeley ,EDU*,于是你现在进去了。现在正在运行 *UNIX* 软件,这是一个命令界面。你可能想知道目录是什么。在该目录里,*PUB* 是我们通常要去的第一个地方。因此你将改变目录,从 *CD* 改到 *PUB*。现在改好了。现在看一下你现在所在的目录。你想要烹饪法。因此就把目录改到烹饪法上。

如果你要做整个事情,你可能将得到一份约 1500 种烹饪法的清单。如果你看到了你喜欢的烹饪法,你可使用一下 *GET* 这个命令,然后选该烹饪法的名字。还有一种更为简易的方法可访问文件传输协议,这就是使用 *Fetch* 软件。你将与同一个域名建立连接,这个过程确实很快。这是一份很庞大的清单。装载它不知道要花多长时间,但下载它只需 30 秒钟。在这个例子中,如果你不知道这项烹饪法,那么,你就要看整个清单。你要想下载哪个文件,只需鼠标箭头指在要获取的文件上,再点击一下鼠标键,它就会在 20 秒钟左右的时间内下载到你的计算机上。其过程就这样简单。这属于另外一种通过被称为 *Fetch* 的软件来进行文件传输的方式。

你应当学习的有关文件传输协议的另一件事就是导航菜单。有关计算机确实是很好的一件事情就是在域内,我们能得到目录的子目录,子目录中还有子目录和最后文件。例如,这里是一个文件夹。你可以打开这

个文件夹。在这个文件夹内你可以有另外一个文件夹和一个文件。如果你打开其他一文件夹,那么你又可找到文件夹 1、2 和 3。如果你打开文件夹 1,我就有文件夹文件 1、2、3。因此,你有目录、子目录、子目录的子目录等等。为了到你想去的地方,你必须学会看导航菜单,即知道路径名。如果你知道自己想要名为 *Baklava* 这种菜谱,你就只要输入 *PUB/Recipes/Baklava* 即可。每一条斜线都表示一个新的子目录或子目录的子目录。

有 50 余条命令可供使用 *UNIX* 导航菜单。但是如果你使用一些诸如 *Fetch* 的软件的话,你就只需知道一两件事情就可以了。实际上,如果你是初学者的话,你只要知道两三条使用 *UNIX* 的命令就够了。

我们要知道的另一件事是压缩。如果你有一个有关某一具体烹饪法的文件,那么,它不会很长,但如果是一本有关烹饪法的书,那就很大了。因此,为了缩短烹饪书的文件长度,使它少占计算机存储空间,减少让我下载它的时间及在我的计算机上新占的空间,就需要进行压缩,直到想使用它时才还原,这个过程叫压缩和还原。因此要成为文件传输协议专家,我们必须学会压缩/还原的方法。常用方法是使用 *MAC* 扩展器和 *PC* 机的 *zip/unzip*(编码/解码)。如果你使用 *Fetch* 文件,那它会自动为你还原文件。

因此,我们已看到了有大量的文件。有文本也有软件。我们已经了解了怎样以匿名和压缩进行登录。最后一件你们要知道的事情是检索器。它检索几乎整个文件传输协议的领域。例如,在互联网上有 1500 个文件传输协议网点,而 *Archie* 将检索其中的 800 个网点。它随时跟踪每星期增加到文件传输协议网点的东西。*Archie* 在我们的信息单上列在第 9 位。如果你选择 *Archie*,比如说你想使用 *Archie* 检索文件传输协议网点以寻找某份材料,你可以输入一个字,那么它就会检索这个字,也就是我们检索文件的过程和方法。检索完后,*Archie* 将为你提供域名和路径,供你在寻找那份文件时使用。

现在假如你有文件传输协议,但是你没有 *Archie*,那情况将会怎么样呢?即使你能访问具有 *Archie* 的另一台机器而且你能访问 *Archie*,那么怎么样呢?这时,我们所讲述的文件传输协议就能派上用场了。有人有一份我们所没有的文件,但他们要与我们共享资源。他们在其机器上与我们共享时间。因为建立互联网就是为了在科学家和研究人员之间共享时间和资源,并在我们的计算机检索图书馆目录。

6. 远程网(TELNET)

远程网较通用的名字叫远程登录。在互联网中,它叫远程网(*Telnet*)。通过摇控,我们可以在我们的计算机上,访问其他计算机并使用它们的资源。我们将登录柏克利大学图书馆的卡片目录,用前面学到的各种命令来按标题找一本书。我们键入 *Sound and the Fury*(《喧嚣与骚

动》)几个词,我们就在图书馆里找到由威廉·福克纳写的《喧嚣与骚动》。如果你在图书馆,这正是你将会看到的。如果你是从你家里或办公室的计算机上通过摇控登录图书馆的话,其结果也是一样的。这个过程也非常简单。

我们可以登录到一台正在运行一个游戏软件的计算机上。先来了解一下有关远程网的五个特点。首先,其中计算机有许多不同的种类,计算机使用的软件也有许多不同的种类,用于专门完成许多不同的功能。所以就像你们可能学习使用 GLADYS 和 MELVILLE 的许多命令一样,你们可能要使用其他一些命令来操作国会图书馆中的图书馆卡片目录。

下一件事情就是资源分享、时间共享。第三件事情有时称为互联网接触(Internet touch)。通常当我们从键盘输入命令时,我们就键入数字或字母,然后回车。有时候,仅仅输入数字或字母就足够了,而再击打回车键就返回主菜单。因此,建议你耐心而细致地弄清楚是只需键入命令就能运行,还是必须在输入命令后回车。

下一件事就是你们应习惯于这样的事实,即我们有时使用被称之为心灵运输(Teleportation)的方法,从远程网的一个网点走到另一个,再到另一个网点。在科幻小说中,这是指一个人不用离开就可以从一个房间到另一个房间。毋需物理穿越,就会重新出现在其他地方。比如说现在你登录大学图书馆,这时,你虽在很远的地方,但就如同在那里一样,你能看到那儿的大英百科全书。除了图书馆目录和医学图书馆以外,他们还可以按学科与美国的所有图书馆、外国的许多图书馆和其他资源相连接。因为我们正在学习互联网,所以我们可以找有关互联网的网络资源。鉴于某种理由,他们重新回到华盛顿大学资源上。这儿有网络设备和辅导教师,他们能教我们有关 Usenet 组、环境网和 Usenet 的知识。我们可以用关键词检索世界之窗(World Windows。我们键入 China(中国),看一下有没有什么东西。按回车键。检索菜单。最重要的是,这样做可以与远程网的其他网点相连接,这些远程网点又再依次与远程网的其他网点连接,这种依次连接被称为心灵运输(Teleportation)或叫蛙跳(Leapfrog)。

我们需要理解的另一件事是,有一台检索机,它可以把我们带往许多远程网的网点,它被称为是 Hi - Telnets。

最后但并非最不重要的是用于远程登录的一个字,也是察看它的一条非常通用的途径,客户/服务器方式,我们可以退回一步。计算机也可以是一个客户,也就是说对另一台服务器或远程主机,你有什么或你能得到什么,或者你能发现这样以及那样的东西呢?如果它能办到,它就会去做。如果它可以的话,我们将在计算机上看到它。这就是客户/服务器的关系。它十分简单。但它是要加以了解的一些东西,因为它构成了互联网的全部基础和信息高速公路的大部分基础。

需要认识的重要事情之一是,如果你走进一家饭店,并要买某种饮料,而他们不知道,但他们知道,可以在街对面搞到,他们从后门出去,要了此饮料,拿到了饮料后就回来,把饮料给我,我是一个顾客,他们作为我的服务提供者又变成了另一服务者的客户。在客户/服务器关系中用这种类比许多我们早已见过的东西的方法可以帮助我们理解许多我们将要看到的東西。当我们在环球网上探索 *Gopher* 时,你将会看到许多这种情况。

我们讨论文件传输协议时,已提到了 *Hi - Telnet* 和另一个名为 *Archie* 的信息资源,下面我们将研究几个功能非常强大的信息资源,这些资源不仅检索信息,而且还做其他事情。信息资源不仅有检索机,而且还有接口,它们放入有关事件的信息,并把我们正在寻找的东西客户化和具体化。当我们讨论 *Gopher* 和环球网时,我们将讨论这三个方面。

7. 广域信息服务器

另一种检索机叫做 *WAIS*,即广域信息服务器。在其他检索机只在文件主题行和文档标题内检索的场合下,广域信息服务器却检索文件内部。例如,你在寻找一份有关上海的文档,如果这个文档的标题为“中国城市”,那么只搜索文档标题的话,就找不到此文档。但是如果在文档内部找,就能找到它,这就是广域信息服务器的功能。我们可以把它作为与目录和索引有差别的一种检索方法。广域信息服务器像是索引,它在本文中查找词,可以快速查遍多个数据库。这就是信息资源。它是检索机,又被称为是广域信息服务器。同样,信息资源可以是把事件置于某种样式的信息。信息和事件之间的差别就在于我们在事实中存取或理解的意义、样式、比率、接口或设计。这是文字信息的非常基本的含义。一个接口就是事件的格式。

Gopher 和环球网两种信息资源,这不仅有检索机,而且对其接口也很重要。他们将为你对互联网客户化和具体化。

8. *Gopher*(地鼠)对话

Gopher(一种地鼠)是用明尼苏达大学的吉祥物命名的。它是一个复杂而功能强大的软件程序,与之有关系的第二件事是界面。它可以把一个指令接口转换成一个一个菜单。例如,如果我们想要得到菜谱,我们不必改变目录和清单,只需要用一个简单的菜单接口即可。你只需移动箭头键或者移动你的光标,就可以根据导航菜单直接到达你想要去的地方。如果你有一个运行 *Gopher* 的文件传输协议网点,你就需知道 *UNIX* 命令。例如,使用 *Fetch* 软件(它使得你的操作变得简单一些),你可以去一个称为是 *Wiretap.Spy.Com* 的文件传输协议网点。在主菜单之下,你没有去 *PUB*,而你去了图书馆。在该网点的文件传输协议中,有文章、名著,还有从伊索和阿拉丁到贝·沃尔夫的所有材料,还有古典文学的文本。你返回主菜单。比如说到 *Cyber*。你使用互联网来进行。但你曾

使用 *Turbo Gopher* 软件去过同一个网点,这里稍有区别。相比较而言,*Gopher* 有文章。这里是古典名著。他们在这里放置了作了分类的文档。拼写出了 *Cyberspace Music*。他们在这里他们打了一个问号。他们合并了许多 *Gopher* 版本。你在 *WELL* 之上。你现在是在 *Wiretap Spy* 之上的文件传输协议。看一下你在 *WELL* 网络中的连接是否仍然存在。你可能已经超时。去 *Well* 网络上,它将告诉你这样像是什么样子。这只需一秒钟。你将去 *Wiretap Spy.com*,并打开。返回主菜单上。一旦有疑问,就返回主菜单,再进入互联网,重新来一次,然后再访问文件传输协议。它要求输入网点名。你输入 *Wiretap.Spy.Com*,而这将要花 30 秒钟时间。

如果这个网点运行 *Gopher*,它将与互联网上的所有其他 *Gopher* 网点相连接。*Archie* 已被连接到所有文件传输协议网点之上,但是文件传输协议网点相互间不是相连。*Gopher* 所做的就是自动连接所有 *Gopher* 网点。这样,就有了所谓 *Gopher* 空间的概念。在 *Gopher* 菜单底部经常会出现其他 *Gopher* 的服务器。如果你在此上面点击一下鼠标键,你就可以得到一张按国家、主题排列的清单,或者你可以有一个任选项,它列出全世界所有的 *Gopher* 服务器,有将近 50000 个,它们从 A 排到 Z 按顺序排列。

让我们离开 *Well* 网络,并登录进入另一个账户,比如说去 *IGC* 网。我们将使用他们的互联网连接。我们将去 *IGC.borg*。我将让你们看那儿的 *Gopher*。在我这样做的时候,在 *Gopher* 空间顶部有一台检索机被称为是 *Veronica*。选择 *Gopher* 后,我们将得到一个大 *Gopher* 清单。选择 *Wiretap.Spy.Com*。这里你看到的清单不同,不是被放到称为图书馆的主目录下,而被置于 *Wiretap* 的联机图书馆下。它把电子书籍存入其他某个地方。因此似乎是在 *Gopher* 这儿的图书馆管理员已把这一空间组织成一个更为紧凑、更为结实的组合体或组织。我们查找幽默、笑话等等。只需在我的键盘上使用箭头进行导航,而不必列出命令,如改变目录和列出目录。就像在远程网一样,你可以与其他网点和远端口(*Teleport*)形成一条链路,你也可以在 *Gopher* 中出这样做。你不仅可以连接 *Gopher* 里的任何文件,还可以与任何目录和子目录相连接。换句话说,在 *Gopher* 里的任何网点的人都可以与其他任何东西相连接。所以,有些人一开始就建立目录,甚至建立整个网,把它们的资源分散在整个互联网上。这儿我们有一张 15 个项目的清单,它列出了在互联网上的所有 *Gopher* 资源,有 50000 个网点和成千上万个按主题组织的文件。我们将选择互联网。我们有许多子目录和子目录的子目录。你可以选择有关的互联网控制空间。因为这些目录后面都有一条斜线,这意味着它们是目录,而不是文件。这些斜线是路径名的一部分。

你应注意它告诉你们这是总共四页中的第二页,并不只是 36 个项

目。如果我们按下空格键,我们可以得到另外的 17 个项目,即总共 4 页中的第 3 页。再按空格键。所以如果你选择一个,比如说华盛顿李大学互联网集合,我在华盛顿李大学远程港登录进入 *Gopher*,而无需退出。这里是与互联网相连的所有这些链路。新互联网点是指新建的网点。如果你选择这个,你将会进入天主教大学的图书馆协会。这些都是 *Gopher* 的所有新网点。所以当你开始使用 *Gopher* 时,你将把它列在这个地方,这样,人们就知道你在那里了。

请记住 *Gopher* 可以形成链路。它形成一个整体。在它的顶部有一台检索机。比如说,你需要互联网服务,因为其中有你喜欢的信息。它在远程网帮我找到一份帮助材料,告诉我许多关于远程网的知识。这些材料很多。我们将再访问一次,来看看其他材料。这儿是目录的目录。这些材料总是很有意思的。目录、教育与图书馆。

如果你选择 A",你将选择整个目录,即目录中的互联网目录。当你退出这一系列的 *Gopher* 目录树,返回到你的 *Gopher*,你处于 *Gopher* 的主区域内,并且你选择 V"来查验书签。建立了两条链路。一条连接到了天气资源,而另一条连接到了上一层目录。它建立了一个永久性的链路,因此我能进入危险地震页面或 *Kids WeatherNet*,范围内很多孩子都在这个网上利用互联网学习科学知识。

如果你选择 2,你将得到天气情况,它是整个树形结构的最后一项。你可以取得其上一层树形结构。换言之,你可以选择一个文件或目录或子目录,而用不着非得成为一个计算机程序设计员。你可以为你想做的事建立自己的互联网菜单,比如你可以有自己的汉英词典,自己的引语词典。你可以检查气象情况,可以获得莎士比亚的全部著作,可以获得中国音乐资源、股票行情。总之,你可以检索互联网上的任何东西,这些东西可能在很遥远的地方或存在于幕后。这样你就能控制信息,你可以把互联网专门化,使它能为你所用,这是多么美妙!我们突然从一个迷路人一跃成为宇宙的主人,这正是我们所向往的。这样,我们可以调用我们想要的东西,建立自己的 *Gopher*。

Gopher 也是一种信息资源。其中, *Gopher Jewels* 目录被认为是目录中较大的一个。

9. 环球网

(1) 引言。

现在你已了解了关于 *Gopher* 如何工作的知识,这是继续学习以下内容的良好基础。下面我们讲述互联网中最流行的一部分,称为环球网。环球网有一个接口,它是由一个位于法国和瑞士国边界上的称为核研究中心的高能物理研究人员协会所建立的。高能物理学家,像大多数物理学家那样,主要依靠试验得来的数据,对那些数据进行的分析和建立在那些分析基础上的理论来开展工作的。它的一切都需要有脚注。脚注就是

你阅读材料的地方底部的一条用小印刷体写出的引语 ,告诉你到哪儿去找那条信息的出处。

当我们正在阅读主文本时 ,我们怎么可能读到这种信息 ? 我们要讨论的下一件事就是一个接口 ,这个接口可以使我们阅读到有关文本的副本和注释版本 ,这一切都包含在原始文本里 ,而不用到别处去查找。

如果你正在阅读有关神话中一只鸟的信息。在西方 ,我们称它为不死鸟 ,我们怎么办呢 ? 你这时可以阅读词典定义 ,然后你可以返回去阅读的原来你正在阅读的材料 ,而不用去打开任何一本书。

(2) 多媒体方式。

比如说你在图书馆 ,打开了一本书。这本书谈到了神话中的鸟。你不知道它是什么东西 ,但是有一条绿线从中引出来 ,你顺着这条线走。在线的末端是一本词典内的词典定义 ,它给那只神话中的鸟下了定义。例如 ,如果在那条定义里 ,它说这是一种得到人们普遍信仰的东西 ,但你想了解得更多一些。你注意到从唐朝这个词中又引出一条红线。你顺着它查。它把你引到了图书馆的另一本有关唐朝的书中。你把它打开 ,它提供了所有这些消息。最终 ,如果一直顺着这种隐喻 ,你就会认识到这样做不行 ,因为你被纠缠在所有这些线中。但对于记录来说 ,我们假设 ,它是可行的。比如说 ,其中之一不仅指到一本书那儿 ,而且它指到最新的气象卫星那儿 ,指向现在时刻的天气图像。这样 ,我们不仅可以得到文本 ,还可以得到最新的图像信息。

(3) 环球网和 *Gopher* 的比较。

我们把这种接口叫什么呢 ? 有的人把它叫多媒体 ,因为它把文本和图像和声音结合在一起。我们将说明一个多媒体的具体例子 ,即交互式多媒体 ,之所以是交互的是因为内容的步调、速度和方向以及他或她与接口相互影响的方向途径都是由用户决定的。用户决定事件的结构和形式。

我们再回来把 *Web* 和 *Gopher* 比较一下 ,环境网将其空间和所有使用此接口的网点组合起来 ,建立了一个共同空间 ,称为环球网。检索机位于它的顶部 ,名为“蜘蛛”、“环球网爬虫”等。当我们使用像 *Gopher* 这样的检索机检索整个环球网空间时 ,它将会提供一份最新清单 ,表示你所拥有的信息清单 ,这样链路是有效的。当你在这些清单内容上点击一下鼠标键 ,它就会把你带到这些内容中去 ,你也可以返回清单 ,你可以到另一个项目去 ,或跳过一个项目或它发现的所有东西 ,它将会在检索对话过程中为你建立这些链路。

进一步将 *Gopher* 与环球网作比较。从理论上说 ,如果你有 *Gopher* ,你就可以将它与电子邮件相连接 ,也可以把它与 *Usenet* 大会相连接 ,但这是一项技术性较强的工作。而在环球网上 ,这就比较容易做到。在理论上你能很容易地把环球网与互联网上的任何东西连接。使用 *Gopher*

时这种连接并不那么容易,因此这样做的人不太多。

许多人使用环球网,作为一种与整个互联网交互的途径。正如 *Gopher* 中有许多诸如 *Gopher Jewels* 那样按主题列出了所有的资源的主题树一样,也存在许多环球网。第一个环球网是由一位名叫杰克·杨的华裔美国学生建立的。他们称它为 *Ya Hoo*。它特别受欢迎,仅在创立后的一年的时间里,每天就有 300000 名访问者。

Gopher 是很难建立的。如果你是一名具有计算机科学学位的图书馆管理员,你能建立一个 *Gopher* 网点,但它需要高级计算技能。但随便什么人都可以建立一个环球网点。任何人都可以就像制作书签那样容易地与环球网上其他网点相连接。所发生的事情是,环球网与整个互联网突然正在向千百万人开放,因为任何一个普通的人都能在环球网上建立自己的计算机语言。

对于在环球网上的各种中国网络,至少有三个主页。这已成为使用互联网的人的非常常见的活动。并非所有初学者都能做这个。许多 5~20 岁之间的青少年正在建立他们自己的环球网网点。

(4) 马赛克 (MOSAIC) 接口。

环球网的发展是建立在互联网之上的,它将互联网作为自己的实验室、试验网点和开展合作的地方,有一位一直跟踪这一开发过程的学生建立了他自己的软件,凡是拥有一台 *MAC* 或 *IBM* 机器的人都可以使用此软件。有许多不同的软件可供建立环球网,但采用哪种软件取决于你的机器配置。突然之间,在 *IMB* 和 *MAC* 之间建立了一个桥梁。原来,我这台机器有许多软件,但你无法在你们的 *MAC* 机器上运行,反之亦然。但是,如果你有了环球网,问题就迎刃而解,因为有客户/服务器关系的存在,你就能远程登录进入另一台机器并使用它的资源。

这个小伙子所研制的原始软件名叫 *Mosaic*。一名美国商人与他接洽,商人问小伙子是否想成为一名企业家,开办一家公司。小伙子对此一无所知,因为他只有 20 岁。这位企业家曾是硅图公司的董事长,这是一家拥有数百万美元的公司。他们最初设计了称为“网景”。

Netscape 的第一个商用互联网软件。在今后几年里,将出现很多的商业软件。在中国也将有人投资、开发、出售这种软件,以赚取数以百万计的美元,并使数百万人生活得非常愉快,因为他们做的事情很有意思。

环球网能腾飞的原因,就是因为有 *Netscape* 这个软件的支持。也因为它是多媒体,即它不仅有文字,而且还有图形、图像接口。任何人都能理解图像,即使是只学过中文的人也能看懂。而且还因为它能连接到整个互联网之上。因此它成了一个非常流行的接口,能使得互联网本身非常容易使用。

在图形用户接口里,用户所做的只要把光标指向某点,再点击一下鼠标键就可以了,就这么简单。这样做就能将我们带到整个互联网领域。

因为我们是一步一步学习互联网,尔后学习环球网,因此我们现在已有一个稳固的、实用的基础,能理解使用环球网可以访问哪些信息资源。许多人没有这个基础,他们只是进入环球网再点击鼠标键,仅此而已。他们不知道 *Copher* 和文件传输协议以及远程网的网点之间的差别,他们不知道为什么有些东西有命令而另一些则没有。

(5) 用户设备。

虽然环球网非常流行,但它要求有一套高级的计算机配置。你必须配备至少 14400 比特的调制解调器,一台大容量内存的计算机。如果是一台 IBM 计算机的话,则必须至少是一台 486,如果是一台 MAC 机的话,则必须至少是一台 LC2 或更高级一些的计算机。它必须有一个专门的连接,必须有称为串行接口协议(*SLIP*)或点到点协议(*PPP*)这样的接口协议,否则将无法使用带多媒体的互联网。

(6) LYNX 对话(纯文本环球网软件)。

我建议你们考虑使用没有图像的环球网,现在让我们使用一种称为 LYNX 的只有纯文本信息的环球网软件登录环球网。这样做的一个优点是除非你有一台特快、高速的计算机,否则它要一页一页翻,查得很慢。因为你必须等待所有的图像和所有这些东西下载进入内存,它们占据了大量存储空间。制作它们的人拥有大容量存储器,而我们没有。现在我们登录进入环球网。这儿又是它的客户服务器。我们没有软件。我们将使用一台有这种软件的计算机的软件链路。现在这是在芬兰。我登录芬兰,因为不管我们击键登录哪个地方,我们必定会与他们的计算机相连接起来。在芬兰,他们不介意。

在你屏幕的底部,它写有 G 表示继续下去。它的意思是如果你输入字母 G,它就会问你想去环球的什么地方去?任何东西都有前缀 *Http*,即超文本传输协议。我们将进入 *Well* 网络。我击打回车键。它是非常快的。现在只要使用你的箭头键,把它移下来。现在,这儿是一份相同的菜单,如果你有多媒体的话,就会有图像出现,但你并没有多媒体。因为你并不真正需要它,因为你拥有所有你需要的资源。它们移动得非常快。它是没有多媒体的超级文本。如果你想返回,你只要移动右边的箭头。大多数美国人对环球网真是厚爱有加,他们并没有认识到 LYNX 可能要快 10 倍,因为他们没有放弃对环球的强烈迷信,认为它有图像,当然我也承认它很有魅力。LYNX 是在只有非常低的硬件配置时使用环球网的一种非常快速、有效的途径。

10. 互联网资源介绍

(1) 学习与进入互联网。

你想知道的关于互联网的一切都可以在互联网上找到。根本不需要书本,一旦你学会了 5 项工具,即电子邮件、论坛、文件传输、远程登录和信息资源,你就可以利用互联网来教会你自己想知道的关于互联网的一

切。一旦你掌握了它,你可以在互联网上找到所有想了解的东西,如图书馆、教育、商业、娱乐和游戏等所有你感兴趣的東西。

你可以用一个星期,也可以用一天来学习互联网。你可以教自己用两个手指非常快地打字。你也可以学习用5个手指打字,但可能要花两个星期才能学会。一旦你学会了如何打字,你就不必花两个星期去整天练打字,你只要每天打一会儿就行了。这是一种节约时间的技巧,就像学习如何进行文字处理时可能你要花一个星期,但是一旦你学会了,你就不必把一周时间都花在学习文字处理上。但是你花费的小时数相加等于一周。这是一种时间投资方法,从长远来说可节省时间。

另一件事是你们必须根据自己的访问需要确定联机时间。我想向你们指出,如果你联机一小时,你就可以把材料从互联网上取下来,供不联网的时候阅读。正如你不必在邮局阅读你的邮件,你也不必在联机时阅读一切东西。如果你读到好的材料,你就保存下来,而在不联机时阅读。所以,你花在互联网上的时间比你实际在互联网上的时间要多,因为它将产生一定数量的工作,供你在不联机时去做。所以,如果你一天联机1小时,就可能需要一个半小时才能完成全部工作,因为你得将你要做的与此有关的所有事情都计算在内。一天一小时已经很多了。如果你每周五天,一天联机一小时那也就相当于目前美国人使用互联网的平均时间。

我们假设每星期五天,每天你在互联网上花费1小时。你可能将15%的时间花在找材料、检索、到处浏览和更新信息上面,因为互联网的变化速度实在太快,几乎与中国正在发生的变化一样快。你们必须掌握最新资料。如果你发现了你所喜欢的好东西,并对你很有意义,你们就可能要找最近一个月或六个月中出现的与之一样精彩的信息。这样做的理由是,它不像电视,也不像报纸,其信息来源不只一种,而是由许多不同的来源组成的,这些来源是分散而彻底的。这意味着每个人都必须自己负责,寻找他们自己的信息并随时更新。互联网上没有电话号码本。

此外,如果你有足够的访问时间,或访问时间充分,你得考虑花多少时间工作,多少时间玩。互联网对学习和玩乐都是非常方便的。

你们拥有电子邮件、论坛、文件传输、远程登陆和信息资源, *Gopher* (地鼠)网和环球网,你画出一幅大地图,然后把所有这些置于地图之外,而你的名字则置于正中间,在名字和这些事物之间,写上对每项东西你做什么。例如,写上你的名字,对于电子邮件而言,写上电子邮件是我与老板通信的工具。现在我可以用它跟在另一个城市的姐妹通信,但她也得有电子信箱,这样不打电话也可以通信。接着是我属于哪个论坛,没错,有邮寄清单。我属于教人学习互联网的人员,也属于互联网的新用户。这样,我可以不断更新学生们想知道的信息。我还属于希望游戏的一类人。接下来是会议等。文件传输是用来干什么的呢?在文件传输中可以找到新的软件和人们公布的关于互联网的新文件。我把这些都写下

来,做成一个清单,因为这能帮助我理解每一项的特长所在。

第二件事是你交叉参考,因为比如说在论坛中,你需要返回到电子邮箱中。比如说,在论坛中,如果很特别的话,我不给团体发电报,但我只想询问团体中的某一人某些事情,我会给你们发电子邮件。或者,比如说在论坛中,像开会之类,我发现有人在中国给某一文件传输协议网点发了新的电报。这样你便了解了互联网上的五大领域之间的相互关系,可以有选择地使用各个工具。如果我对你说,告诉我们你能找到的所有关于装饰物的信息,或者如果有人要你找出所有同上海做生意的美国公司的情况,或者我们想知道所有关于袋鼠、巧克力或任何其他事物的话,你就会知道你首先该干什么、该怎么做、怎样取得信息、下一部分信息在何处、哪些是你需要参考的信息、在互联网的各部分中怎样操作合适。在你熟练掌握互联网以后,这倒是个值得一试的练习。

(2) 检索工具。

另外你还需相当熟练地使用检索工具,来检索诸如音乐、中国音乐等信息。你开始练习后不久,就会很熟练了。这是个中国音乐晚会,如果我们按下鼠标它就会传过来。发现了 67554 个文件,用中国这个字检索发现了 12000 个文件,用中国音乐这个字检索它发现了 58000 个文件。这是中国音乐,这是传统音乐。我们要学的事情之一就是如何集中检索,这样,我们的目标就更加明确。这是在互联网上查找有哪些符合主题的材料的最佳途径。环球网将把我们带到一份邮件清单上,并可将我们带到其他的环球网点上去,再由其将我们带到其他网点去。我们还可用 *Gopher* 的 *Veronica* 软件进行检索。

因此,检索工具对于开辟途径和寻找信息是非常重要的。你们利用检索工作检索的第一个主题可能是互联网。当你们在互联网某个地方发现一个有关互联网的主题菜单或一套检索工具时,就会发现 *Gopher*、环球网和互联网上的更多符合一个特定主题的信息。你们想学习的任何东西,如有关检索工具、压缩病毒的,只要你知道怎么去查找,该怎么处理,你就可以在互联网上找到任何你想知道的情况。

互联网正影响着单个主题。搞清楚它是如何影响单个主题不仅能使我们理解应如何寻找到有关哪个主题的信息和将发现些什么,还能理解互联网为何在如此多的不同情况下都会有其各自不同的含义,这样它会给我们一种感觉——我们不受任何约束。

有三个可以使你进入并使用其计算机的网点。单是这些网点就能告诉你们想了解的任何一件事。例如,这是计算机网络。每星期,这种联机杂志上都有有关互联网与计算机的最新信息。这是有人在互联网上建立的一个计算机公司的文件,上面列有世界上与其网点相联的每个计算机公司。他只是互联网中的一个普通人,一名大学生。他干这件事纯属业余爱好。我不知道与它相联要花多长时间。

(3) 共享软件。

共享软件是免费的计算机软件,你可以使用它。但如果你使用达到一定的次数,他们会要求你支付 25 美金。在互联网上有成千上万个可以免费共享的软件。

我们来说明一下共享软件的情况,为了便于说明,这是我从互联网上拷贝下来的一个共享软件。很简单,如果你想做加法和减法,它只占 2K 内存。这是免费的。没有计算器,你不仅可以利用互联网上的算盘,还可以利用互联网上的统计器。你输入一个关键字,它就在互联网上检索所有的与此关键字有关的共享免费软件。因此,有计算机资源供你使用。如果你有一台 *Macintosh* 机,你就可以学习 *Macs*,如果你有 *Tandy* 或 *Microsoft*,你都可以得到一些资源。不管你有什么,你都可以在互联网上与所有人联络,并找到更多有关信息。

(4) 公共图书馆。

世界上很多大的图书馆,有许多是我们还可以访问的图书馆。例如,1800 年由托马斯杰弗逊创建的国会图书馆。我们不仅可以访问图书馆目录,而且他们已将书联机了。他们有大型的展览室。他们还有一份其他图书馆的清单,你可以从国会图书馆出发与其他图书馆相联接。

加州大学柏克利分校购置了一台 *SUN* 公司的计算机,该计算机专门用于联接互联网上的所有图书馆。世界上较大的一个数字化图书馆正是在柏克利网点中。如果你是一位图书馆管理员,你是图书馆就必须与这个地方联接,以便找到互联网中的所有图书馆。

互联网公共图书馆真是太大了,它看起来像你们在一个图书馆里看到的一样。有参考文件,有供孩子们玩的东西,供孩子们阅读的书,孩子们可以写他们自己的书。如果我们在这里按下鼠标键,就会出现一名图书馆管理员。如果你提问,一个真正的图书馆管理员就会回答我们的问题。还有一个阅览室,一个展览厅,一个教室。这里我们可以与在该图书馆人员及同时与该图书馆连接的其他人员交流,并与他们交谈。如果我们想作一次浏览或做一个目录或进行一次检索,都会做得很好,并安排得井井有条。

(5) 在环球上研究和学习。

这两项工作在环球网上进行都很简单,但能提供更多的信息。目前,人类历史上最大的科学研究计划,如研究人类染色体的计划,到本世纪末,他们将研究出所有关于染色体的原始材料。这项工作的方法非常有趣。科学家无论在什么时候发明一种新的基因顺序后,他们都可以在互联网上将其发给送给其他科学家。这样,他们能够分享所有的基因研究成果,而不需要阅读所有的杂志寻找其他人曾经做过的事情,并可以很快地分享这共同的成果。下面我们可以试图找出一个基因图。

例如,如果你是一位科学家,并发明了一张新图,你将把它们放在这

里让所有其他科学家都能分享这张图。环球网,如果在这上面点一下鼠标键,他们就会找到我的信息文本,分享这个共同的信息。哥白尼在发现太阳系的过程中并没有跑遍欧洲的图书馆,从这个图书馆到那个图书馆,因为,印刷出版使他能够在当地的书库中读到所有这些材料。同样,互联网做的正是与出版类似的这项工作。除此以外,互联网还允许科学家们共同合作,这在人类史上前所未有,闻所未闻,激动人心。他们能够共同分享所有的计算机资源和信息。

假设我们在学校里教学。在美国,我们没有世界上所有的青蛙,我们无法将世界上所有的青蛙分给每个学生做解剖。我们过去是这样做的,但是,现在学生越来越多,没有那么多钱去这样做。因此,现在在互联网上,我们有一只青蛙,这只青蛙是设计出来的,学生们就用这只青蛙学习解剖。例如,他们可以进网观看青蛙。这是青蛙,他们可以把它变得大一些,也可以把它变得小一些,他们可以看到骨骼,他们不必要将一只浸在甲醛液中有味道的小青蛙放到桌前就可以做青蛙的标本解剖,而且可以在他们自己的空暇时间里按自己的进度做标本解剖。对人们来说,这是一个供人们学习科学和进行教育的惊人的方法。

鲸鱼是生活在海洋里的大型哺乳动物,对鲸感兴趣的全世界科学家,包括美国人,在一起研究鲸,他们创建了一项跨学科的亲自动作的合作计划。因此,如果有人想参加这项计划的话,这就是你可进网的地方。世界上有人正在用鲸鱼作为课程题目教孩子们学科学。他们有例子进行研究,他们有记载所有有用信息的小册子。因此,你们可以在你们自己的班上讲授这个内容。(录像)这是概要,这是幻灯片,这是附属小组。你可以用你自己的幻灯片。这是附属小组。你可以把一条鲸鱼带到你的班上。这是互联网上有关鲸鱼的资源和 Gopher 网点、邮件清单、评论,这会使学习变得富有吸引力。那是许许多多学生中的一个,他们与全球其他地方的同龄人一样,经常与科学家们一道参加许多研究项目。

另一种使教育与科学联系起来的地方是旧金山,在那儿人们可以真正着手研究各种不同的科学现象,称作探测专题讨论会(Exploratorium)。凡是你们有兴趣知道的有关科学探测的所有网点,在互联网网点上都可以找到。这是供热心于科学的人准备的,它可以告诉你最新信息。目前,他们正在谈论太阳系外一个新的行星的存在。你可以亲自访问博物馆,即使你在这儿没有它的联机设施。在新闻中也有一个科学和技术网点,任何一个有新闻要发布的人都可以让其他人知道这个新闻。

刚开始时,每天有 1 万人访问。今年年底,达到 10 万人。目前,每天有几百万人访问这个网点,这个人数肯定比走路去参观博物馆的人要多。

你们会注意到,任何一个运转不错的环球网网点都和有关的其他网点相联接。为什么呢?因为,它向我们表明互联网的原始文化意义就在于在研究群体中分享信息、交换信息。对于孩子们来说,互联网绝对是最

热门的东西。

这是 *Syllabus* 杂志的一个网点。他们列出了互联网上前 20 个供教育用的网点,它们能提供化学辅导、学术技术、远程学习资源等。远程学习就是许多人利用同一来源进行学习。你不必为 40 名学生准备 40 套课本,你所需要的一切就是在互联网上准备一份教材。而有些网点还可能列出其他网点的清单。

(6) 互联网在商业中。

互联网流行的另一主题是商业。所谓企业家就是这样一批人,他们走出去并利用他们在世界上发现的东西和他们知道的东西以及他们的特殊利益,并基于这些特殊利益和其他人联系起来,结成联盟。这就是商业的起源性解释。对企业家来说,如果他想通过邮件或电子邮件,发送订单、广告、全球商业目录、互联网电话等开展商业业务的话。他应该知道如何写一份商业计划,如何留住顾客和如何操作互联网。如果你有兴趣单独或合伙起步开展业务的话,互联网就有大约 20 个网点,在其上也还有其他人正在从事同样的工作,并分享资源。它像一部电话,仅有一部电话不太好,拥有电话的人越多事情也就越好办。因为互联网是全球的,一旦进入,你就处于电脑空间中了。

这是商务联系的另一个例子,它把你们联到了供那些对全球商业感兴趣的人们使用的国际网点上。他们都是按主题分类的。

互联网上的东西真是多而又多。联合国已经为那些从事商业的人建立了页面,上面有他们掌握的所有资源。另外还有国际货币基金组织、国际贸易中心、泛美卫生组织等,当然还有关于中国的信息。

再谈谈进口和出口。中国是个出口大国。这里是进口/出口交换。目前这些人是谁呢?他们是官员吗?你们得看看他们的信息。他们多半就像你们和我这样使用互联网来和其他也联到互联网上的人进行联系。这是产品服务、公司和政府网点,所有这些东西都按标题列出。

如果你自己着手创办一个互联网网点,那么你总想能有新的东西,人们也就会再次访问你的网点,这样才能建立群体,分享共同利益,取得相互了解。

就目前的互联网而言,其最大的功能还不是供人们在网上推销产品,虽然有些人正在这么做,但逐渐会变成这样。大约再过 5 年,互联网将为商界人士之间开展贸易的场所。因此在美国,政府与商界和一些硅谷高技术人员已创建了商业网。在这个网上,商界人士可以与其他商界人士一道工作。例如,如果你听到消息说要招标制造一块电路板,你就可以使用互联网查一下集成电路的行情。你可以对材料的价格作一个粗略的估算。如果有什么东西还不懂的话,你还可以通过互联网请一名工程师经常帮助你。我们可以把一本杂志拷贝下来,还可在互联网上发出投标书。这是一份合法的有约束力的报价,如果我们中标,那么我们的设计

师就可以使用最新的应用技术,因为他们与世界群体有联系。我们还可以节约钱,因为我们可以互联网上给客户开电子发票,而无需用纸来开发票。

中国目前正在建立股票市场,有大量关于世界金融的材料。你可以得到实时牌价,投资研究的信息。这儿有一个称为 *Stock.com* 的新热门研究界面。这儿是“硅谷投资者”。一个新股票上市,它比上市那天翻了一倍,股票名字叫 *PIXAR*。他们为电影《玩具总动员》制作了大量动画素材。这部影片很快就要在中国上映。所以,即使你只使用这个网点进行联接,对该网点进行一周检索后,你也会对在互联网上的所有情况了如指掌,就能使用互联网找出关于股票世界的信息。

(7) 运动和娱乐。

互联网上还有体育信息,因为年轻人喜欢运动。因此,他们在告诉你他们自己的情况。他们正创建一个团体,这是互联网文化的一部分。

互联网是一个娱乐的好地方。这里是许多人玩游戏的网点。他们可以玩各种各样的游戏,从下象棋、五子棋等传统游戏到专为互联网建立的各种游戏。我认为在互联网上最有趣最有娱乐性最为迷人的就是电视公园。这儿,我可以在互联网上种植物。我可以使用一小块土地,利用机器人,可以操作机器人下种子并可与世界各地的其他互联网用户共享这块土地播种。这也有助于教我学会民主的概念。如果有人想在我的地里播种,那会发生什么事呢?我们又该如何解决争端呢?它通过植物的生长过程和计算机将机器、自然界以及生命的发生演变结合起来。

(8) 艺术。

为艺术等而开辟的互联网点也非常有趣。他们把它像游戏盘一样排列出来。如果我对录像、声音、照相、广告或电子艺术等二维艺术或舞蹈、诗歌抽象派美术及画像、雕刻、设备或演出等每一种现代事物都感兴趣的话,只要我按下鼠标器,我就可进入其中深入探索。这是由图像和少量文字完全交互而成的。你会发现所有这些艺术家都不再需要有一个艺术画廊。他们可以在计算机上联机发表他们的作品。这是一位韩国艺术家的作品,他画出了某种图像,开始时我们看到了蒙娜丽莎,这些东西都同等相关地相互紧挨着。如果我对古典艺术感兴趣,我就会找到古典艺术。如果我对现代艺术感兴趣,也可以找到现代艺术。如果我对两者之间的相互关系感兴趣,现在我有比较新、老之间关系的新办法,可建立新的格式或新的解释方法,对我生活、我已经继承的东西、我对团体的贡献等等进行评论。这是蒙娜丽莎。确实,如果我想研究它的话,在许多方面,复制品比一本书要好。这是一个非常好的拷贝,在互联网上,该艺术品看上去非常好。

11. 结束语

互联网不仅仅是一个你可以在网上找到的图书馆,它本身是一种商

业行为。互联网是一个图书馆、一所学校。这是一种对待互联网的新的思维方法。这是杰潘得公司的互联网点,该公司生产一种带式内裤,是很小很小的一家公司,你不知道它有多大,这没有关系,如果你订购它们公司的产品,只要你给他们尺寸,他们给你裤子就行了。如果你是一家小公司,你想拥有与大公司一样的分布、知名度、广告和销售量,那么互联网给你提供了一个天地,因为它集广告、购买点、销售量和所有一切于一体。

互联网可以比作为石器时代。在石器时代的初期,我们早期的祖先在森林里游荡,寻找少量的食物,有些人从事一些野蛮的、掠夺性的活动。而在旧电子时代,互联网飞行员则在网络上漫游,寻找比特和字节。在中石器时期,人类开始耕种,发明石头工具。在中电子时代,人们发现,他们可以在当地发展自己的数据。互联网上的所有工具都被整个互联网中的人免费分享。在新石器时代,人们开始集聚成为各种群体。第一个部族出现了,这是早期社会秩序的开端。在新电子时代,频带将变宽,多媒体、远程医疗、系统学习、家庭采购开始粉墨登场。一个新的文明时代在等着我们,在向们招手。

2.2 电子商务时代的信息网络技术作用

2.2.1 视频会议与远程电话会议系统

1. 历史

能够以交互的方式远程传送可视图像的可视技术,成为人们越来越感兴趣的问题。对增添更多的信息内容提出了需求。传统的信息收发系统一直以电文为基础,后来发展成直接传送声音的电话,使信息增添了个性化的色彩,然而技术上的重大突破正向可视电话、交互话音的方向发展。电视会议系统与视频电话会议系统之间存在某些差别。虽然传统的电视系统也处理可视图像,但通常有一台发射机和多台接收机,缺乏的是相互交流的能力。你只能被动收看,而无法主动交谈和相互联系。电视信号一般由发射媒体广播,往往会出现差错。近来,像在视频电话会议系统中那样,电视信号由电缆传送,通常在数字电话线路上传送。数字电话线路只是在近年才开始发展起来,这些线路拥有必需的频带传送高速度、高质量的视频电话会议。而电视系统却无法让你享有进行相互交流的机会。要进行相互交流最简单的办法是应用附加媒体,以使在交互式的电视中,可以通过电话线路或使用其他装置实现,但不是真正地通过同一种媒体进行传送,而视频电话会议新技术则能在同一种媒体中解决这类问

题。视频电话会议可以实况播送,允许个人对个人的对话,真正具备了增添信息内容的能力,可以增大信息量和信息的价值,将为商业公司带来更高的生产率和更多的利益。

视频会议的历史可以追溯相当长一段时间,首次公开的视频会议是在美国商务秘书赫伯特·胡弗与美国电话电报公司公司总裁沃特·吉福德之间进行的。这件事发生在1927年,它首次展示了视频会议技术。由于当时的基础设施和市场需求仍达不到要求,这项技术只停留在研究阶段直到计算机和高速传输线路、数字技术等发展起来了,坚强的基础设施使人们开始转向支持这种技术,并重新开始关心该技术的发展。

1964年在纽约弗莱星世界博览会上,美国电话电报公司制造的图像电话首次露面,而这种图像电话被认为是第一个的视频会议系统,这在当时是一个奇迹。人们极大地期望着不久人人都能在家里拥有具备视频会议功能的美国电话电报公司生产的像图电话。这次展示效果良好,其电话机具备若干先进的特性,它能够调节信号的接收、亮度和摄像机的变焦距。让人们有机会审视他们自己。一般而言,这是图像技术中的一幅图像。你可以看到自己和正在与你交谈的人,从而使人们感到更亲切。那时有一种非常先进的技术而且还具有一种令人极为感兴趣的特性,称作私人控制开关。这种私人控制开关在美国电话电报公司图像电话上的作用是,如果你使用这种开关,就可以中断发送电视图像而只继续音频会议传送。在早期进入市场的时候,熟悉这类技术的人们,有很大一部分人们不愿使用可视部分。在电信中,只有话音的电话系统会让人们感到很舒服,而附加电视信号使人们感觉受到威胁,许多采用这种技术的人议论纷纷,他们付出额外的费用来隐藏这些电视信号。这样,美国电话电报公司开始推销这种技术,安置了若干试验站点,这是对可视电话真正感兴趣的开始。因美国电话电报公司图像电话的市场行情并不很好,经过更深入的研究,找出了可视技术的不足之处,专家们一致认为发展的障碍在于使用人数太少。在这种技术能取得成功之前,必须吸引到相当可观数量的用户。而且困难在于,如果我买了一台可视电话,我只能与有可视电话的人通话。所以,起初的障碍是并寻求更多的人采用这种技术。这是一个相当大的障碍,他们无法克服。图像电话具备非常良好的技术,可用在本地电话环路中,距中心局6英里的范围内。它一般使用三根双绞线,一根供音频使用,另两根供视频使用。与原有的技术相比较,这是一种极为先进的技术。然而,市场的接受状况很糟,这种技术遭到拒绝,需作重新考虑。在1969年,第二代可视电话露面,但是它仍然不能挤入市场。要有安装的基础它不失为一项成功的技术。在1976年晚些时候,第一家商业风险公司——压缩实验室有限公司开始开发商用电话会议系统。他们开发的一种极快速的压缩算法,允许以每秒2兆比特的速率传送视频图像。在1984年,图像电话公司进入市场,其压缩技术允许在电话线上以每秒

224 千比特的低速率传送视频图像。所以,压缩技术的这一新进展在市场上引起了人们更大的兴趣。但是,要让足够多的人对某一种系统感兴趣仍然存在困难。

困难问题之一是标准的制定。这类标准都是相当专门的解决方案,所以如果我引入了一种技术而其他公司采用另一项技术,我们就不能互相合作或通信。我们不得不支持一家厂商,并只能与这家厂商保持通信。标准的制定通常滞后于行业的形成。一般而言,人们已认识到了视频会议系统的前景。以早期的视频会议室作代表,从 70 年代起就引起民众的浓厚兴趣,而 80 年代则开始建立并经营可视电话会议,在主要城市开发若干被称为视频会议的长途内部交换。这些视频会议室经过特别地改善,其中在声学上作过校正,配有良好的照明条件,装饰华丽。每个视频会议室的费用高达 100 万美元。他们设想在各大经营中心安排这类视频会议室,人们可以,采用统一付费或按钟点付费、预定时间付费等方式,使用视频会议室同其他人举行会议。这样,解决了在主要城市之间业务通信信使往来的问题,有利于减少业务出差。你在当地的视频会议室便可与世界各地的人会面 and 交谈。只要能支持高速数字线路,无论你实际在什么地方都无关紧要。当时已经建造了许多这样的视频会议室,估计有 1000 个之多,虽然投资规模很大,但是并不是十分成功。

研究工作在不断继续,接着进入这一领域的就是所谓的移动系统。移动系统是装在车辆侧面标准型电视,其电视摄像机装在平顶上或车辆的侧面随着前往任何地方。这种移动系统的优点是应用了若干现有技术,不要求建立豪华的会议室,而且操作更方便。其成本约为 5 万美元。这类系统的普及面甚广,而且也吸引了不少人的注意,而且解决了人们不得不采用这种技术的入门问题,所以获得了真正的成功。

2. 近期技术

最近,在视频会议领域真正让人激动人心的是出现了台式视频会议系统。这台系统的售价现在还不到 2500 美元。它们采用国际电信联盟 (ITU) 标准,这个标准我们将在后面介绍。这种视频会议系统真正有望打开市场,把这种技术带给每个人,因为一旦它满足了人们的需要,即我有一台,你也有一台,我们的朋友们全都有一台,我们都在用它开展经营活动,我们实际上都可以开始使用可视技术了。所以,台式视频会议系统的前景令人振奋。总之,我们现在有三大类系统,即视频会议室、移动系统和台式系统。

3. 标准

为避免造成市场的混乱,就需要制定标准。目前,过多的视频会议特别是台式视频会议系统,深深地依赖于标准。许多公司都支持这一标准,但是也有许多公司制定了更高级的成套标准,因而在最低级的通用标准来看,本公司或贵公司可能都支持 H.320 标准或拥有在此基础上制定的

附加标准,而这些标准均是专有的。这样,如果我拥有一家公司而你也拥有这家公司,一般而言,我们就可以更高的质量和更高的速度来运行,而且我们仍然能同拥有其他厂商生产设备的人互联在一起。这一特点极为重要。我们知道,世界上有两类主要的标准。事实标准通常是由首先进入市场的公司制定的。如果你把一种创新的产品投入市场,生产产品的技术规范与功能特性将成为市场行情事实标准,其他许多公司可能赞同和模仿该标准,或者制定它的派生标准,不过它是一种事实标准。另一类标准是法定标准。法定标准一般由各级标准委员会、政府机关、法定机构颁布制定。任何人都可以根据这种技术规范制造他们的设备,并保证与其他设备共同操作。其主要优点在于,当你有了已颁布的标准,你就拥有许多供应商,而人们则因为有那么多供应商就更放心地购买设备,由于竞争会使价格降低,而价格的降低则有助于建立起一个更大的市场,这样会有更多的人接受这种技术。这就是我们看到的台式视频系统的状况。现在有好多人涉足其间,制造许多可内部操作的设备,这种台式视频会议系统有望取得很大的成功。

目前有几大类标准,在我们考虑标准分类时,对实际准备具体化的标准,即第一类标准是参照性标准。这就是有关重量与度量的标准,第二类是最极限性的标准,就是材料强度、耐用性等,而第三类为兼容性标准。兼容性标准实际上是有关台式视频会议所涉及的标准,它主要目的是建立内部操作的能力,使所有厂商生产的设备都能配合使用。这类市场的发展前景是会涌现出一大批供应商,各公司将购买这种技术,它能迎合大部分人的要求,越来越多的人会接受它,可视技术将在短期内成为现实。在制定标准和标准的时限上(如果标准时限很重要的话)会有一些困难。在产品推出之前制定的标准往往强调性能,市场推销中发布的标准则着重于兼容性与内部可操作性。视频会议系统的标准出现在技术推出以后,因而该技术着重于技术的内部可操作性而不强调性能。要解决厂商该做什么的问题,就是他们应该遵循已颁布的标准,不过他们还可以有内部扩展。这样,我的传真机,与你的传真机不一定非使用 H. 320 标准。我们可以使用图像专有格式进行通信,而且具有更高的速度、更优的分辨率、更佳的质量。还有,我们拥有适合于我们的内部可操作性,使我们能与其他厂商生产的机器实现通信,而这一点是极为重要的。为此我建议,一旦着手制定标准,就应确定一下他们是强调性能还是强调兼容性。就视频会议系统而言,我们正在处理兼容性问题,所以在某种程度上忽视了性能。很明显,采用 H. 261 标准的 *kodarks* 视频系统,没有受发明者保护并申请专利的解决方案那样健全,而他们在忽略性能的情况下考虑的是内部可操作性。

在我们谈论标准的传播与建立时,实际上指的是一个能够负责这件事的世界范围性的组织,在通信领域,有 ITU,即国际电信联盟,其前身

是 1865 年成立于巴黎的国际电报联盟,他们要解决的问题是欧洲有些国家以电报方式跨越国界发送商业订单。由于各国政府出于自身利益考虑,人们不得不在边境重新拍发电报。因此,如果我要跑三个国家,就要在边境重发电报,在下一个边境再转发电报,最后才能递交电报,这给商务活动造成一大阻碍。通常通过商业拨款和获取政府首脑允许来解决这个问题。而商务活动的需求才真正推动了这项技术的发展。各个国家都认识到商务活动的需求,有效利用资源来创造利润的迫切要求,由此他们设想由一个国际组织来解决这些难题。这样,便诞生了国际电信联盟。所以,早期的标准集中于电报,使电报再次成为一种广为运用的技术。当时任何地方都有电报,今天人们则偏爱的是电话,这是非常普及的技术,而且电话的使用已超过了电报的使用,比起书信来,人们更喜欢进行交谈。早期的社交就是书信、口头表达、口述的历史,并逐渐演变成寄送的书信,但其内容只是一页纸上的文字。随着商业活动遍布全球就要求以更及时的方式促进商业活动。因而,电报要解决的,仍然是信息的内容问题,要把点划翻译成文字,很不方便。电话则能把许多内容输入消息之中,因为我们可以听到话音,这类技术正好促进了经营活动的发展,而且这种视频技术的发展也非常希望能使公司更加有利可图。

1925 年人们认识到电话对人类交往与经营会产生越来越大的影响,ITU 重新组成为国际电信联盟,把电话纳入其管理范围之内。1932 年,他们又成为国际电信联盟管理通信机与电话机。这样,电报开始消退,而信息内容的增加使得电话普及得很广。1947 年,它成为联合国的一个分支机构。

ITU 是一个充满活力的组织,于 1993 年 3 月进行了改组,而国际电话电报咨询委员会已经改名为 TSS。他们着重于三大领域,一个领域是无线电通信,第二是通信标准化,第三是负责电信发展。第二个领域正是我们要花点时间讨论的一个领域,即通信标准化。由于标准化的构想就是建立协议规则的标准,即我的机器怎样能同你的机器进行交谈,才能有利于适应商务活动的需求。ITU 及其提出的 H. 120 提案已认识到视频会议服务的需求量在不断扩大。特别是,要求建立一种能让人遵循的通用标准,以满足大多数人的要求,就可使可视电话变成现实。H. 320 提案为数字传输设备上的话音、数据与视频信号实施标准打下了基础。H. 320 提案解决了许多涉及复杂数据传输的问题,例如在有效的带宽范围内设法利用视频与音频压缩方法平衡音频与视频数据。就其本来的形式而言,视频是一种占用大量带宽的模拟信号,这在数字网络上无法实现,而要使它行得通,成本就高得无法让人承受。他们也提出了支持控制功能的建议,这种想法包括噪声抑制、音频、可视保密和视频压缩。这样就回到了把它作为消费项目对待的提议。这种建议关闭视频图像抑制视频噪声而仍然保持音频,或者只显示你自己的照片而不是实际显示活动图

像。所以,对标准类型的考虑是使它更具有消费性,预期将来会提出的一些问题,对它增设一些特点,并在上市推销之前就定出标准,因而这种标准可以偏重于性能而不是功能。最令人感兴趣的标准部分是关于使用带宽要求的建议。最低档的视频会议系统通常至少为 128K 字节/秒,一般不适用于线路拨号或普通的模拟电话线路,而通常要求使用更高成本的数字线路,典型地 ISDN(综合业务数字网)有 56Kb/s 的交换速率,但是近期真正令人感兴趣的技术是推行异步传输模式(ATM)。从某种意义上讲,异步传输模式是一种创新的概念,即我们如何把数字信息置于物理的有线媒体上,而异步传输模式要强调的思路之一是它能以其本来的形式支持话音、视频和数据,所有这些不同类型的数据的具有不同的要求而且处理的方式也不同。所以,推行异步传输模式要特别认真考虑到局域网和台式系统,才能利用台式视频会议使它在全世界赢得极大的成功。

异步传输模式根据所需服务类型应用不同的适应层。在一些典型的数据网络中,数据被划分成块、包或帧,经广播入网后到达目的地再重新组装。在大多数分组交换网络中,数据可依次到达也可无序到达。如果我发送一份很长的文件,它有 10 页,而每一页分成若干组,将其送入网络,并发送到目的地,而在现有的标准中,以同样顺序到达是没有保证的。就是所谓的同步通信业务。同步通信业务要求以发送次序将数据传送到目的地。如果我们考虑不同类型的数据,如果我向你发送一个文件,如果该文件的结尾首先到达也是实行可行的,因为你可以在目的地重新排序,利用它并把它发送到应用端口表示出来,而视频则略有不同。视频图像是一种实时的,不能简单地利用无序到达的帧,或者人们可以向后移动,显示出各种不愿向消费者显示的古怪动作,因而人们不愿接受这种技术。同步通信业务的需求使原有的网络受到了压力,因为大多数网络一直是围绕提供数据服务这个思路建造的,与视频设备相比,数据是一类完全不同的信息,原因在于数据一般更像页面。它是以文本为基础的。文本页面可以拆散成更小的部分,在网络上发出提供给目的地重新组装,因而它允许延迟。如果它比原定次序晚 1 秒钟到达,就等它进入,拆包后再送给用户,这是一种完全能满足要求的环境,因为它满足了那种技术的要求。在考虑视频图像时,我们实际要求是实时的,所以我讲话的同时,你们就能接收到视频图像,而这正是大多数网络所缺乏的功能,这类网络包括专用网络、大量的 X.25 网络。大多数这种技术是围绕数据领域建立的,不适应视频图像这种环境。所以,引入异步传输模式,特地提出视频要求的同步通信业务,则各帧的发送根据质量要求一般为 30 帧/秒或不到 30 帧/秒,它们必须以发送的同样次序到达,这就要求诸如异步传输模式一类的技术服务。

现在已有相当多的厂商采纳了这类标准。参与生产视频会议系统的大多数公司都极其认真地遵循 H.320 标准,这样就使人们购买他们的设

备并配合使用。另一些标准有 H.200。H.200 应用于声音-可视业务,它描述了用以开发这类服务的框架结构。同样,这类标准也由国际电信联盟制定提出,适用于申请制造符合这些标准的产品的公司。标准中公布提出的某些非技术性概念真正体现了其发明者的思想,他们专门提出的是协调性问题,试图让人人都兼容。他们的目标是在不同应用场合的终端之间引入并尽力提高相互通信能力。对于这种技术的兴旺发展,是极为重要的。如果你要求在视频会议专用台上配备另一台计算机,有人以主机工作,有人使用个人计算机,也有人应用图形界面,涉及到许多应用对象,所以该标准的目标是使你原有的设备能适应于应用场合,而不管该设备是一架电视机、计算机终端还是其他类型的什么装置。这样,如果我通过一台计算机作录像广播传输,你就能接收到并在电视机上看到,反之亦然。在电视机上安装电视摄像机拍摄的内容能从计算机内看到,这就是他们提出的建议在尽力增强不同用途的设备之间的内部连接功能时,确信已有技术退出后在此基础上发展并使之兴旺的技术。他们还认为,从规模经济利益来看,要尽量提高硬软件的公用性,这就回到了不要发明全套设备平台的思路。全世界大约有 4000 万台个人计算机,数万台主机,成百万台的电视机,而若必须开发、上市、出售另一种设备不供视频会议使用,就会发生这样一个问题,即这种设备是否有生命力,能否有效地利用资源,能否从中获利。如果这种技术能够超越和包容在家中、办公室中已有的设备技术,就会有发展前景。建立这些标准的想法基于这样的认识,即不建立某种全新的硬件平台而让原有的设备使用视频技术。

4. 业务定义

(1) 引言。

H.200 系列的一些建议中提到了业务定义。业务定义主要先确定有哪些基本业务。如果订购并拥有了可视技术,你能期望的基本业务可在技术规范里找到。他们还涉及了可选的增强功能。由于在某种异质网络中某人可以拥有一台附接普通电视摄像机的电视机,而另一个人可以拥有一架装在计算机终端上的小型数字摄像机。鉴于内部连接的质量要求,某些已定义了的技术类型,包罗所有这些未来的技术某种标准,而并非一定要创制新的设备去使用它。这就是业务定义,也是基本的业务级别及能拓宽市场销路的可选特性。另一个是基础设施,人类作为一个社会群体必须投巨资加以建设。可视电话一般通过数字电话系统运作。考虑到广播电视,一台发射机和许多接收机,由于成本都花在一台发射机上,所以费用很少。而其他接收机所花的额外费用是相当少的。在我们考虑开发并供应可视技术的费用时,我们虽然拥有廉价计算机系统,电话,但是电话线路之间的媒体是极其昂贵的。一般而言,虽然大多数电话系统在其称作本地回路网络部分中是数字的,而你所在的本地电话公司远离你家或经营活动时,就会有上百万英里长的旧制线路,实际上这种

线路不能支持视频通信需要的高速数字传输要求。这里的部分线路是更新的国家基础结构,以谋求适用的高速线路。基础结构涉及配置网络和帧结构,因为我们现在谈论的数字信号必须出现在规定的时隙内,并必须符合所有的设备都能识别的协议的句法、语义和时序。在这种类型的网络中,需要一些处理丢帧、出错信息以及人们逐渐减少会议情况的控制与指示,而当你想召开许多会议时,它就变得极其复杂、快速,这就是可视电话的真正目标。人人都是可以交谈和见面,促进商务活动,活跃社交,大部分地区的人们都在盼望该技术成为现实。

因为接收机要译码,所以还要处理如何编码的问题,就必须有关于如何发送、译码的知识,以及编码的各种各样的格式,无须通知接收设备的控制类型和建立帧结构的知识。这就是协议。即你如何译码才能避免显示屏上出错或扰乱音频可视业务。系统与终端设备的指标有行分辨率和扫描速率。这相当重要,因为不是所有的设备都能满足视频会议提出的种种要求。而且,这些技术指标还对我们使用的那些原有设备规定了界线。同样地,这类标准涉及的是窄带的综合业务数字网、交换速率为 $56Kb/s$ 的相当低速视频信号,而希望较大的是异步传输模式。

(2) H. 221 标准。

下一个 H 系列业务标准是 H. 221,它涉及 $64 - 1920Kb/s$ 的帧结构业务。关于帧结构,实际上我们必须考虑相对原有的电话系统我们进行数字传输会发生什么。在我们谈到电话系统的状况时,就会涉及模拟方式,其频率从高到低的范围内,有无限多个可能的频率。而我们谈论数字方式时,想要把模拟的变成数字的。而数字有两种状态。开与关,是与不是,高与低或者是表示两种可能的状态的另一类术语。以一定速率抽样,而从模拟信号中取得的数字表示,就必须将其置于帧结构内,因为通过电话线路发送 0 与 1 的数据流对接收设备而言将是毫无意义的,除非接收设备知道在哪里截断数据流和排序。这就是 H. 221 技术规范的目标之一,即在哪里截断数据流以使 0 与 1 变得有意义。每个人都必须在同一地方切割,否则就没有用途。

(3) H. 230 标准。

H. 230 系列处理帧同步,因为这些帧必须以一定的速率刷新显示屏,则且还得满足其他事项,因为目的在于应用范围广泛的现有技术。电视机、计算机监视器完全是利用各类不同的技术做成的,不过它们有一个公共点,即都显示可视图像,所以目标之一是如何使这些不同类型的设备实现同步。而且,H. 231 论及了可视电话会议最令人感兴趣的部分内容,即我们多点进行时,多点控制就是指多个人召开可视电话会议而能同时相互看到的能力。其中的难题之一在于你只有一个显示屏,如何让许多人在屏上显示出来呢?一些可能的办法是把屏幕分成若干栅格,每个栅格中的一位与会者。运在某些地点,要在屏幕上显示太多的与会者。

动用当今的先进技术,他们应用了话音驱动的思路,所以大多数可视电话会议是一个演讲者发言,众人在听的方式进行。发言的人首先出现在屏幕上,其他人听。当它们要说话时,不论是谁,讲得声音最响或最先发言的人将在屏幕上显现出来。以让其他人都看到,这就是图像技术或者说分隔屏幕的可能性。其中的困难之处在于,谁在什么时间看见谁,如何刷新屏幕让每个人观看同一件事。这此问题在 H.231 标准里得到了解决。该标准还把事件呈现在某个公共网络上,如同今天的 *Internet* 一样。*Internet* 近年已成了最令人感兴趣的大领域,众多公司都在加入 *Internet*,但在背景方面有一个越来越明显的问题,即有关安全与保密的问题。我怎样才能知道正在看着我的那个人,而其他人在不在看,怎样才能知道在看真实的事情,怎样知道数字世界内何处是真实性的。所以, H.233 标准谈到了适用于视频电话的保密系统,这部分是安全的。有些公司或个人可能不愿意把加密谈话公开。一旦你上了某个公共网络,你就必须以某种形式进行加密或处理,这样使谈话不被截获消息的人轻易地译码或使用。H.233 标准本质上不规定某种加密机制,而是倾向于应用现有的加密方法,并说明怎样使用和管理它。

(4) H.242 标准。

H.242 是关于如何利用数字传输方法在声音-可视终端之间建立通信。它要解决的一些问题是初始化业务的基本顺序、带内信息交换构想和故障恢复机制。如果我们都在可视电话会议室里,你的计算机或电视机正好刚刚关掉,断电,你敲击开关,将出现什么情况呢?你如何恢复失去的信息呢?你必须举行一次新的会议,有些细节和协议解决这类问题。在视频会议中,是你并没有每次都发送整幅图像。由于受到有效带宽的限制,在视频会议中最先发送的帧就是整幅图像,在第一幅图像之后只发送有变化的部分,这也是由于该技术的带宽限制所致。每次发送整幅图像所付出的代价太高了,所以你发送的是所谓的增量部分,即变化的部分。在多点会议中所发生的困难是参加会议的人没有原始的图像或开始时的地点。他们看到的是刷新移动手的屏幕而没有向后移动,这样我们就弄明白,在初始化视频会议业务的过程中,首先发送整幅图像,以后则发送图像的变化部分。这对视频会议又带来了问题。你得到的是变化部分而不是完整的背景。在多点会议中,一般而言,完整的帧是定时刷新的,或者是提出请求获得原先的图像。另外,考虑到实时要求,这在运算上是相当繁杂的。

(5) H.243 标准。

H.243 也论及了同样类型的技术。这方面真正令人感兴趣的是数学界的实际挑战,世界上的伟大思考者在研究所谓的压缩技术,有 *Kodaks* 压缩、解压缩/编码、译码设备。在 H.261 系列标准中建议如何将存储量极大的图像压缩成存储量极小的图像,如何以数字方式表示这类图

像通过电话线发送,并在接收端得到它们后,迅速地将图像解压及显示图像。一般说来,每秒不足 15 帧的视频会议画面会产生跳动,不会令人满意,视觉效果太差,所以该系统的销路不会很好。要达到标准推荐的每秒 30 帧的速度,动作才显得连贯,从带宽的角度来看,代价太大,所以把重点大都放在压缩方面。利用所谓的有损压缩技术,发送大量经过压缩的可视图形信息,在接收端再作扩展,使图像效果看起来足以为消费者所接受。*H.261* 专门识别的这种压缩机制,它仍然是众所周知的 *Kodaks* 压缩、解压缩或者编码器/译码器,有好多名称,不过这里的概念专指压缩机制。现在,我们可以使用各种不同的算法得到不同的压缩方案。不同类型的信息压缩采用不同的算法。一些不同类型的有用的 *Kodaks* 器件仅在硬件里实现,硬件的性能与软件级的性能的差异是,刻在硅片里的算法在硬件一级运行,大概比软件算法运行快数千倍。我们现在需要用尽可能最快速的技术。虽然很多算法用硬件实现,但是硬件实现的问题之一是不易更新。当算法改变时,你就必须丢弃这块芯片,所以我们称它是硬件级。更令人感兴趣也许是用更具挑战性软件来实现这些算法,因为软件比硬件更容易更新,更便于维护这种内部的可操作性。当发生更新时,我们如何让每个人都保持同样的标准呢?从性能上来衡量,逆行是极其不划算的。聪明的办法是使产品升级,使产品更可靠,功能更强。软件具备这种升级能力。比起更换芯片来说,更新软件更容易些。

于是,就有了混合的解决办法。即将某一芯片中易变动的部分用软件来实现,软件与芯片结合起来。更改软件时,你也就更改了这块芯片,这种混合的解决方法可行性更好些。如果考虑把信息分成足够小的单元,通过普通电话线路发送所需的运行次数会大大减少。

(6) *H.320* 标准。

H.320 系列本身只是一套协议或技术规范,它们涉及到许多广阔的领域,保密、加密、压缩、内部可操作性、设备要求等等,所说 *H.320* 是一种技术规范的保护系列。在新闻媒介中,一般都认为 *H.320* 是兼容的,而大多数厂商生产的设备如果符合这个标准,就被认定为是 *H.320* 而不是减少其他个别标准。还有一些其他的标准,如有关加密的 *H.331* 和 *H-KY*。

(7) 通用中间格式 (*CIF*)。

通用中间格式 (*CIF*) 规定如何在屏幕上显示可视图像以及显示多少图像。所谓四分之一通用中间格式 (*QCIF*),基本上是视频现有的最低水平。这种格式描绘的业务规定为 176×144 像素,每秒 7.21 帧。这在图像质量方面意味着什么呢?当我们观看某台计算机监视器时,每个度量单位称为一个像素、像元,即屏幕上的一个小点。现在你谈的是在计算机显示屏上的某个图像,即横向 176 点,纵向 144 点,一般称为四等分,因为它大约占据了四分之一的屏幕,是一种 640×480 *VGA* 显示模式。它

基本上每秒刷新 $7\frac{1}{2}$ 帧,所以是非常缓慢的。在这种帧刷新速度下,图像会产生跳动,不能令人满意,但是能采用现有的技术很好地工作,在成本与性能两方面取得协调。

(8) 通用中间格式—2 级。

下一个较高的级别是通用中间格式 2 级,它描述的画面为 352×288 像素,每秒 15 帧。在每秒 15 帧的情况下,画面动作令人满意一些,画面不再急速跳动,而是非常连贯的动作,更适合人的观看。 352×288 的分辨率已很高了,回想起几年之前的视频,对于大多数 IBMPC 兼容机的 CGA 监视器而言, 320×200 还是一种相当不错的视频模式,算是较好的图像了。以后进了一步,在每秒 15 帧的速率下,由 320×200 提高到 325×288 ,图像更清晰更好。而目前正把它提高到通用中间格式 3 级,这是一种 352×288 像素 30 帧每秒的标准,但是现在每秒 30 帧还极难达到。虽然技术正在实现,但是费用极其昂贵。在数字设备上得到电视那样的运动效果,是采用不同的技术实现的。现在我们讨论的是将数字技术应用于视频会议,这与电视略微不同。而且,也许更大的兴趣在于 MPGE(运动图像专家小组)。它由国际电信联盟 ITU 组建,MPEG 标准最初是作为一项视频回放技术提出的,因为压缩有两种不同的途径,即对称压缩和不对称压缩。在实况视频广播中,一般使用一种对称压缩方案,即用同一种算法进行压缩和解压缩,所以大体上用的时间一样。如果你要在录像带、光盘或别的存储介质上存储一些东西,你可以稍微多花一点时间用不对称压缩算法进行存储,这种压缩算法可能要花 10 倍的时间进行压缩,但是解压缩却非常快。这种方法对 CD-ROM 技术、录像带或其他在非实时环境如家庭影院播放的传输系统极富吸引力,这就产生了 MPEG。稍微多花一些时间进行压缩运算是合算的,因为你只需做一次,把它压缩后存在媒体上,但你就可以极迅速地进行解压缩以符合每秒 30 帧的要求,也就得到连贯的运动图像了。MPEG 的一个目标是对 CD 的视频与音频标准化。现在 MPEG 已经发展到了 MPEG2 成为通用中间格式的先驱,而用于视频会议。它同 JPEG(静止图像联合专家小组)一起成为非常成功的一种标准,作为供视频会议采纳的极为可靠的技术。在国际电信联盟 ITU 召开的 1995 年年会上,由于人们对视频会议的关注,促使了这类标准的不断发展。最近有关视频标准的重大新闻是 H. 324 标准,它涉及到在模拟电话线路上采用 V. 34 速度实现视频会议,这是一项极其令人惊奇的技术。考虑到这是在一般称为架空线的普通电话线上实现的,老式电话服务将能用于视频会议,且能达到可以接受的性能水平。看来情况良好,不如价格更高的性能那样好,而是再次在性能与价格之间进行了折衷,采用 H. 324 标准的视频会议正具备不必采用数字业务就可将视频通过本地回路送到各处的能力。

(9)DSVD(数字同步声音与数据)

人们对 DSVD(数字同步声音与数据)同样表现出很大兴趣,这种技术可使用户建立多个 PC 机与 PC 机间的连接,以实时方式交换数字信息、数据和图像。例如利用这种技术可在同一个电话连接可以发传真与交谈。现行的标准虽然不能支持实况的视频会议,但是能支持图片传输,所以可以传输图片信息。你发送业务备忘录传真,并可同时与某人交谈。利用计算机你可以在一次电话连接中与某个人边交谈边阅读文件,这样的可能性很大。由于局域网对全世界的影响很大,近年来到处可见。H.322 标准解决如何在局域网上实现视频数据包优先权的问题,因为视频是同步通信业务,即其到达的次序与发送的次序相同。而大多数数据包并不按次序到达,所以 H.322 分成两个独立的组,即有 H.322.1 是保证带宽的和 H.322.2 是不保证带宽的,区别是在局域网上你怎么才能知道你拥有多少带宽。在令牌环环境下,可以为用户保留一定量的带宽并进行管理和设置优先级,但是可能会影响数据库底层或技术,尤其是在以太网中。因为不能保证用户联上网,所以这要求有一点不同的技术规范。保证的带宽与不保证的带宽对以上都做了不同的技术规范。H.323 标准有望于 1996 年春出台,它将实现视频会议的技术作进一步的规范。H.324 采用新型的离散符号变换。

5. 未来应用

(1)信息内容。

将这应用于 PC 机层次,我们所盼望的台式视频会议将会来临,并使这成为未来的伟大技术,其实质仍是信息内容。回顾一下通信的发展,早期人们面对面交谈,随着社会的发展和人类在全世界的分布,要求通信时,得花时间写成书面形式,要辗转几个大陆才能收到信件。电报将通信时间缩短到几秒钟,但它仅仅是书面文字,电子邮件也只是书面文字,而我们希望的却是看得见人的信息内容,其内涵深多了。如果基础设施能跟得上这一发展,人们就感激万分了。

由此而出现的应用是远程学习。每个人要花费时间长途跋涉去上课是极其困难的,考虑到世界范围的而不只限于当地城市的课程,亲自去课堂听课是不可能的。而在家里通过收看电视,或利用计算机磁盘就可以接受高质量、低成本的教育,这是让人极感兴趣的学习方式。这种设想将传统的教室延伸了许多。

(2)医疗。

这种技术还可应用于医疗。通过视频会议进行医疗具有极其良好的前景。利用可视技术,进行远程的专家门诊,其想法显而易见却又有点不可思议。有许多医疗专家和设施,不过并非到处都有,利用视频会议便可在当地医院呼叫另一家医院和医生们进行会诊,医生们可以通信,将各类图表、X 光片和其他形式的诊断信息输入计算机以便同时查看,相互

进行交谈和讨论。

(3) 专家咨询。

这种对专家的咨询不仅限于医疗 专家的范围。为教育、经营甚至日常生活琐事请教专家是该技术应用的重要领域。这里所说的经营 ,实际上就是指经济利益推动下的商务活动和创造基础资源、土地、劳力和资本 ,并把它转化成有价值的东西 ,使生活变得更好些 ,这样我们就能拥有更好的生活质量。在经营活动中我们可以尽量用别的方式取代出差 ,因为出差是极费时间的。如果你正从一个城市飞向另一个城市 ,光是飞行 ,一般也得损失一天或一天多的时间。即使你随身带上笔记本电脑 ,带一块绘图板或别的先进技术设备 ,从某种意义上讲 ,也是效率不高。视频会议的初衷是大力应用于商业活动 ,用来代替出差。但由于人们仍然需要相互接触 ,需要信息传递 ,所以人们仍然需要旅行。

(4) 项目管理。

在经营活动的另一个应用是项目管理。许多公司都有着大规模的项目 ,而且各个项目很容易失去跟踪控制 ,极难协调复杂的任务。视频会议则可以作为一种项目管理工具使用 ,这样就能在规定的时间内进行日常会面。当在全世界拥有许多网点时 ,日常会面将是极其困难的 ,即使在本地规定每人在当天同一时间会面也是困难的。有了视频会议后 ,就可以在随便什么地方用 15 或 20 分钟的休息时间召开一次简短的视频会议 ,解决有关问题并对该项项目保持跟踪。所以 ,将视频会议用于项目管理是大有希望的。

(5) 紧急事务管理。

另一个令人关注的视频会议应用领域是紧急事务管理。如果我们需要处理紧急事务 ,就要迅速地调集一支管理队伍 ,以便发现并解决问题 ,再发布新闻。随着技术对日常生活的渗透 ,我们应看到对将来的影响。如生活质量受到核能发电厂的影响。当出现差错或事故时 ,人们就可以利用视频会议聚集在一起找出事故原因并设法解决。如果你的油船出现裂缝并漏油 ,你就会迅速召开视频会议让其他员工迅速查看究竟出了什么事。如何协调好各公司之间的通信 ,让每个人都知道各项事情的原委 ,并认识到事态的发展 ,这是极为重要的 ,这也是多国公司存在的问题之一 ,因为不同的人听到的是不同的说法。他们需要根据同一个信息源进行协调 ,确保每个见解是针对同一问题。或许最重大的概念之一就是合作。合作处理重大的经营问题 ,使人人就这一问题达成一致意见。

6. 压缩技术

(1) 文件共享与文件压缩介绍。

谈到文件共享与文件压缩的概念 ,先说说文本文件与视频文件相比所具有的一些不同特征。典型的文本文件涉及 ASCII 字符体系 ,其码值为 0-225 ,所以其样本与我们看到的视频有很大不同。我们在视频中可

能会看到几乎无限多种色彩、纹理及诸如此类的东西,所以要用到许多迥然不同的技术。与视频会议相联系的文件共享需要压缩。国际电信联盟公布了许多标准,其中 T 段的 120 标准即规定如何建立一种共同文件供人们采用,其基本形式便是协作软件。协作软件有助于加速商业决策,能够以更快的速度达成一致协议,而且这意味着我们能在相距遥远的情况下同时修改同一个文件。在今天的商业领域,决策时间拖得越长,便越会影响你进入市场的时间,而进入市场的时间越晚,获取利润的机会也越少。当今世界更是如此,市场循环时间在不断缩短。在高科技领域,产品的寿命可能只有两年甚至更短。假如花去六个月的时间来打入市场,便失去了 25% 的赚取利润的机会。在商业领域中人们必须就某问题尽快达成一致协议,这正是文件共享的一个重要方面。第二,商业中常见的双方共享某一文件,将其传真给另一方,对方写下修改意见后再发送回来。但如果使用协作软件,双方可以共同操作同一份文件,从而更快地达成一致协议。这就是文件共享的意义所在。在压缩文本文件时,我们经常处理的是 ASCII 字符系统。我们所压缩的是一系列重复信息。因此,如果处理的文件中含有短语的话,便可以压缩一些重复出现的短语,将其用简单的小记号替代,只要接收一方懂得这些记号所代表的含义,便能够将其还原成最初的短语。所以说,找出大量重复出现的信息,将其压缩成小记号,这便构成了压缩的文件的基础。

123 传输层协议可用于广域网与局域网,便于实现多点通信。我们知道,让许多人共同工作要比一两个人工作困难得多,因为人太多会造成等待和延迟。假如你在芝加哥,另一个人在纽约,还有一个人在香港,这样便会有网络延迟,可能是 1 秒钟,也可能更长,当一个人在修改文件时其他人却一无所知,这样便产生了远程共享文件的同步问题。

(2) 市场。

早在 AT&T (美国电话电报公司) 成立初期,以及可视电话刚刚出现的时候,人们便对文件共享技术非常感兴趣了。当初 AT&T 并未开发这一新技术,文件共享时代也只处于起步阶段,但它无疑是那个时代的伟大发明之一,其基本设想便是人们通过一种相当简便的技术手段,在相隔万里的情况下共享某一文件。这通常通过视频手段来实现,但需要一个计算机屏幕或电视屏幕和电视系统的环境,还需要文本扫描器。你也可以使用一种装有摄像机的装置和电视摄像机。在多数应用情况下,你可以分割屏幕。可以在看到人们说话的同时看文件,这样人们便会交互地讨论文件,同时还可拿钢笔指点其中的内容。这种设想的主旨便是帮助人们尽快就某一问题达成一致协议,解决问题。而其中最重要的一点便是交互性。普通电子邮件及其他形式的通信手段由于缺乏交互性,因而影响了人与人之间的接触。视频会议和文件共享是实时性的。你可以一目了然,随时调阅文件,从而加快了整个决策的进程,缩短了打入市场

的时间,为公司赚取更大利润,提高了公司内部员工的待遇和生活质量,使他们更加欢欣鼓舞,使世界各地人民的生活变得更美好。这正是该技术的目标所在。

(3) 压缩的原因。

共享的问题之一便是视频图像与文本图像占空间太大。例如,当我们一页文本文件传输出去时,一般需占据约 2000 个字符的空间,这就意味着一页普通的书面打印件载有约 2000 个字符的信息。假如将这页文件从一处传送到另一处,会占据一定数量的带宽。如果改用传真形式发出,其带宽大约是 30 倍。一页普通的三类传真件占有约 60KB 的空间。它占据了相当于原稿 30 倍的空间,而且通常无法编辑、调用与共享。这些技术都将逐步地被淘汰。人们需要的是能够协同操作,并且有更远的距离。我们所采用的工具便是压缩技术,因为文件的原始形式占据了太多空间。当我们将占据一个电视屏幕的电视图像数字化以供计算机使用时,一般是每秒钟 92 兆位的速率。如果不加压缩,那在数字化传输过程中就会占用大量的带宽,假设现在通信设施能够负荷,一条作为数字分级主干线的 T1 线路能传输 1.544 兆位,每月需花费 10000 美元,而且只能传送未压缩图像的七十分之一。所以,我们需要大幅度压缩。

(4) 有损压缩和无损压缩。

有两种基本的压缩类型,即有损压缩和无损压缩。所谓无损压缩,即接收方应收到与原文件一模一样的拷贝。即使发送出去的是经压缩的文本文件,对方也能看到与原稿一字不差的拷贝。考虑汇兑传送、一般信息、所有 ASCII 字符文件、空格,这些信息必须被压缩,而接收方则能收到与原稿一字不差的拷贝。而在视频方面,我们则采用一种不同的技术,即有损压缩。采用有损压缩技术时,可以不惜删去某些信息,来减少图像存储量,最终达到存储量小且便于传输的目的。因此,当我们通过电话线传送数字图像时,首先考虑的是将存储量尽可能缩小,但还要保证接收方能收到让用户满意的图像效果,必须清晰、逼真、色彩正常,这样才能符合用户可接受的标准。在有损压缩中,我们必须弄清什么样的图像信息是可以被压缩的。在无损压缩时,我们考虑的是用小标记替代长字符串。因此,在典型的文件压缩过程中,有霍夫曼压缩编码,通过扫描整个文件,将重复出现的信息列成一张表。然后将这些字符串出现的次数乘以其长度,最终找出占据空间最大的字符串。接下来用一个小标记代替这字符串,这样便可以将该文件压缩到最小。正常情况下,使用文件压缩技术可以将一份原始文件压缩 40%,有时甚至更多,这是个相当不错的比例。例如,有一家公司,用一条电话线来回传送文件。若文件是不经压缩直接传送,由于传送量越来越大,文件越来越多,为了不影响业务,不得不再租用一条电话线,但那要花很多钱。其实只要对文件进行压缩,便可使用同一条电话线传送两倍的信息量。而商业活动中的重要策略便是在有效地

使用已有资源。好的管理方式不是花钱购买另一条电话线传送更多文件,而是通过其他途径尽可能利用现有资源。这也是技术的宗旨。成功的管理者必须懂得怎样充分地利用现有资源。因此,软件压缩技术正被广泛地应用。世界上有许多通用软件产品可以运行在 Macintosh、PC 机等各种各样的计算机平台上。其原理就是找出信息的重复,将其压缩到最小,用标记来代替。因此,如果在一份文件中写道:我爱你,我爱工作,我爱玩。当扫描全文时会发现有几条信息串是重复出现的,即我、空格、爱。只要将我、空格、爱用另一个字符来代替,如“XX”,我们就可以发送下列字符串:XX 我你工作玩。接收方只需将符号 XX 还原成被压缩的“我爱”,即可以获取原始文件中所载的信息,而没有丢失信息。压缩技术的意义在于能更加有效地利用资源,无需购买新的电话线路,无需更大的计算存储空间,无需浪费金钱,只要压缩信息量,即可成功地进行远程传送。仍需强调,文本文件压缩是无损压缩,当然不希望传送文件时少掉几个字母,或者词不达意,不希望文件中的“我爱你”被误传为“我不喜欢你”,我们需要精确无误的传输。

在视频领域则恰恰相反。有时为了减小存储量,不得不在效果方面作出某些牺牲。因为图像存储量越小,所需的传输资源也就越少,花费更低,传输也更快。通过电话线每秒传送 92 兆位的信息十分昂贵,而且需要巨大容量的计算能力来作支持。在有损压缩的过程中,为了减小存储量而牺牲了某些精确性。

(5) 对称压缩和不对称压缩。

压缩技术的基本方式有两种:即对称压缩和不对称压缩。在对称压缩中,压缩的算法与解压缩的算法是一样的。它是一种可逆操作。其重要特征是压缩和解压缩的速度一样。所以我们经常在现场实况传送的视频会议中使用对称压缩技术。将实况视频信号用某种算法加以压缩,然后通过电话线或别的介质传输,接收端收到后,使用这种算法逆运算解压缩,将图像以较好的效果再现出来。这属于使用对称方式的有损压缩。对称压缩的优点在于双方都以同一种速度进行操作。即,发送端用与接收端相同的速率来压缩并传送图像,接收端收到后加以解码并使其重现。这是压缩的方法之一。

另一种非常有趣的技术是不对称压缩。所谓不对称压缩,是指压缩和解压缩的速率互不相同。设想通过 CD-ROM 或其他存储技术来发送视频,一旦图像被压缩后,我们经常为如何解压缩而大伤脑筋,那么如何才能更快地解压缩呢?使用不对称压缩技术,将一部电影压缩到尽可能小的容量可能需花费 10 个小时,而且是动用了超级计算机。在解压缩时则常快,尽管压缩需花费大量时间,这就是称作不对称压缩的原因。即两个方向的运算速率不平衡。使用对称压缩时,两个方向的运算花费的时间是一样的,如果使用不对称压缩,则需花费大量时间压缩图像,以便

解压缩时能够更加迅速。这对于视频信号和图像的存储十分重要的。花更多时间压缩图像其实是一种更加省时省力的途径,因为不需要在实时环境中运行。

(6)信息论。

当然,我们也可以反其道而行之,快速压缩图像,然后花较长的时间来解压缩。不同的方法各有其用途,然而这些主要是数学家们的研究领域。只有数学家们才能看到图像的本质,并且找到某种方法或技术来进行压缩。这一切要归功于美国电话电报公司的研究员克劳德·香农,正是他创造了信息论。信息论探讨什么才是真正的信息。如果知道将发生什么事,那就没有必要再去探讨它,因为已对它有所了解。所以说,不知道的那些东西才是真正的信息。举一个例子来说,每天早晨你都要买一份报纸,但有一天你的邻居从窗口大喊大叫着向你报告当天的头条新闻,那么当你再拿到这一天的报纸时,头条新闻对你来说已不是什么信息了,因为你早就知道。在克劳德·香农信息论中的信息就是指未知的事物。在通信手段中,如音频,即通话短信号。许多词是形容词、修饰词,它们并非真正的信息。它们堆积起来旨在增强描述效果,而真正的信息可能只是一两个单词。

在视频压缩时,我们期望的是找出图像真正的本质元素,然后将其压缩,并得到效果较好的拷贝。香农的信息论所要解决的是如何将图像压缩到最小,但仍载有足够的信息以保证能复制出与原图近似的图像来。这是数学家以及那些对图像的本质有所见地的人所研究的东西。不管怎样,我们无法将原图像文件照原样传送出去,因为那太庞大,也太耗费资源。我们要传送的是能够接受有损压缩图像,这是为了减小其存储量,而信息论正是这一过程的根本依据。

(7)数字和模拟。

文本文件的压缩中所采用的是数字手段。用高低电平或磁性来表示ASCII码,将其数字化,它的压缩采用的也是数字化技术。同样,采用字符串替换或其他压缩方式也是数字化压缩。

在视频领域则不同,我们要处理的是一些迥然不同的事物。视频中以模拟技术为主,模拟没有什么高或低,对或错,有的只是无数的可能性。在数字领域,0和1只代表两个可能,即0和1。但在模拟领域,0到1之间有无穷多个状态,怎样才能将一种模拟以数字形式表现出来呢?这便是对数字化或量化的挑战。一个浮点数便是模拟的数字表示,它没有精确位,小数点后有无穷多位数,因此很难找出它完全相同的数字化表达。因为它归根结底是一种模拟事件。因此,在数字化时要使用量化技术。用0和1来采样,在这里我们依据的是量化级,所以完全靠芯片或技术本身来显示这是一个0还是一个1,从而将样本数字化。语音编码这种技术要追溯到本世纪二三十年代,是由哈里·奈奎斯特发明的,即所谓的

奈奎斯特定律,这条定律主要是讲,要将模拟信号表示成数字信号就需抽样频率两倍于模拟信号最高频率才行。在语音电话中,其频率范围从300到3300赫兹,大约是3000赫兹带宽。考虑到保护频带将它扩展到4000赫兹,这个值的两倍才符合奈奎斯特定律。于是,取出8000个样点,再利用数字分级量化系统将其数字化,这样便得到了数字化的电话信号。将每秒钟8000个语音样点中的每个样点,编码在8位的信息。8000个样点乘以8位便是64000位/秒(64Kb/s),这便是数字化过程。

我们想把语音信息压缩得更低一些。不希望使用我们8位的样本,那样开销太大,与模拟差别不多,人耳无法分辨出细微的差别,因此可以将样点压低一些。如果我们用4位编码,而不是8位的话,就可以节省网络资源了。所以说,这是一个容量与通话质量间的取舍问题,当然,这要根据具体需求而定,以更加充分有效地利用资源。

所以说,压缩的首要原则就在于,不管音频还是视频,我们都必须取样,然后将模拟信号数字化。我们必须将视频图像转换成量化的数字值,通常是在0~225之间。当然,根据不同的算法,你可以选择自己的取值范围。范围越大,所需的计算能力越强,花费越大,图像可能就越清晰。因此,如果要降低费用,就必须在色彩、清晰度方面作出牺牲。所以压缩技术的根本点就在于将数字化的信息进行压缩,将模拟的信息也进行压缩,至于如何压缩模拟信息,由于它与数字信息有所不同,因而所需的技术也不一样。因为计算机并非模拟装置,所以,必须将模拟信息转换成数字形式,计算机只能分辨高与低,所以我们必须作出某些牺牲。通常所谓的量化噪声,就是由于算法量化精度不够所致。

国际电信联盟为语音频段压缩制定的标准有G.711脉冲编码调制和G.721自适应脉冲编码调制,它们是各国建立数字电话系统的基础。语音数字化,并以数字化形式传输,这种数字化技术的最大优点便是数字化语音能够被无限制地复制。它也有缺点,也是在低花费前提下建立数字系统的原动力所在。一旦语音被数字化,并进行远程传送,只要能在它过度衰减之前将其截获,就能把它恢复成原来的信号,与原来的效果相差甚微。而模拟语音却做不到,我们无法将噪声与有用的语音信号区分开来,它们互相联系得太紧密。目前还没有任何技术能够分辨出什么是噪声,什么是有用的语音,并使噪声在传送过程中衰减。

数字化缩短了全球的距离。根据G.711和G.721脉冲编码调制标准,全球的装置都能够截获数字化语音并将其恢复出来。所以,当一个孩子说“你好”时,听起来就是“你好”两个字,因为声音压缩和解压缩时的算法和步骤都是一样的,符合国际标准。脉冲编码调制能产生每秒钟达64000位的语流。这便是它与众不同的地方。在播放视频图像时,总想提高信息量,改善图像、声音以及一切感官效果并且把它们传送到远方。但我们不得不大大压缩音频,为视频留出更多空间。通常情况下,高级视

频系统至少运行 1.544 兆比特的速率,因为我们不想将太多的带宽浪费在音频部分,所以要将音频尽量地压缩。

另外还有一种自适应脉冲编码调制方法,它将样点值由 8 位减少为 4 位。我们必须减少音频所消耗的带宽和资源,以便为视频腾出更多的空间,因为视频本来是一种模拟信号,如果不加压缩的话,它需要每秒 90 兆以上的传输速率,这非常巨大。因此,我们必须将其压缩,而我们还要考虑到音频与视频的不同。摄像机拍摄录像,麦克风接收声音,它们必须同时传输。我们需要压缩音频部分,为视频让出更多空间。这时又以脉冲编码调制为基础,提供 64Kb(千位)的数字体系,但我们希望将音频压低至 32Kb 甚至更低。有些新技术可以将音频压低至 6-7 千位。通过取样、算法、寻找重复点等手段将音频大幅度压缩,为视频让出更多空间。

上面所说的是有损压缩。我们无须得到与原件一模一样的拷贝,因为有所取舍,我们只想要的是一种与原件近似的拷贝。我们可以立即着手干两件事。当我们传输视频时,有两种主要途径:一种叫帧内压缩,一种叫帧间压缩。所谓帧内是指每秒钟 15-30 帧图像中每帧所表现的一瞬间。从某种程度上讲,这种数字化的帧内有压缩的机会。例如,你的白衬衫就是一件很容易压缩的事物,无需打印出所有的白点印。只要使用一种叫做 RLL 位长编号的技术,寻找重复出现的色彩,将其压缩即可。因此,假设有一张白纸,这张纸宽为 1000 个单位,长为 2000 个单位,如果将其不加压缩地传送出去,我们需要传送许许多多单位的白点。所有的都是白点,而一旦使用了 RLL(定长编码)技术,我们只需找出每一行共出现多少个白点,然后预算出需将其重复多少次即可。举一个例子,我们可以使用简单的 RLL 技术将一个 1000×2000 的白色图像矩阵压缩到很小,而不需要传送 1000 $\times$ 2000 次白,白,白,……的信息,我们只需传送个码:按宽 1000,长 2000 复制再传送白颜色即可。定长编码的基本原则在于找出重复点。当一件白衬衫背面有颜色,或有背景色彩时,图像上可能夹杂着黑色、蓝色,但我们没有必要传送黑、黑、蓝、蓝、白、白的信息,只需传送 13 黑,12 白,4 绿,给出各种色彩的数量和颜色即可,接收端解压缩后,可以还原出与原件一模一样的图像来。这就是所谓的使用 RLL 技术的帧内编码,同样需要找出重复点然后将其压缩,以其他形式表达出来。再看看我们这张白纸,宽为 1000,长为 2000,从理论上讲纸上有许许多多的白点。我们只需说白色宽 1000,长 2000,发送这样一种格式就可以产生一模一样的图像来。这就是所谓的帧内压缩,它能进行大幅度的压缩。我们要找出能减少或压缩的部分来。高质量的视频会议一般每秒钟显示 15-30 帧,这些帧闪现得非常之快,而运动相对则比较慢。当我们看看第 1 帧、第 2 帧、第 3 帧直至无数帧时,会发现各帧之间的变化和转换是很慢的。各帧之间衣服的颜色并未改变,而且动作也不是很快,这样就有了帧间压缩。因此,当我们通过帧内压缩将视频数字化时,还需

找出多余的信息并将其压缩掉。

要进行帧间压缩是由于最初的帧与后继帧之间存在差别,只需将它们的差别传送给接收端,最简单地讲就是指第1帧与第2帧之间差别。我们知道摄影机所拍摄的第一帧已载有整个图像画面,而1/30秒之后的第2帧中,可能手移动了一点点,头稍侧了一些。只需将这一差异传送给接收端,并指出差异所在的位置,这便是帧间压缩有效的途径。但这样也会产生一些问题,其中之一便是在多点会议中,当有人想要中途加入这次会议时该怎么办?假如我在传送出原始的第1帧之后,后继帧只传送差异,那么怎样使新加入的与会者的信息加入原始帧及后继帧。这是多点传送中具有挑战性的问题。其标准是通过定期地重新传送整幅图像予以解决,刷新发送端和接收端的图像数据。在视频会议过程中,为提高视频质量可以设定一个基本不变的背景,因为有利于压缩。不要穿绘有许多不同图案的衣服,成功的视频会议告之与会者应懂得保持静坐,慢慢交谈,因为压缩过程十分复杂,即使它们以同样的顺序发送,以同样的顺序到达,仍会产生一些阻塞,丢失一些帧,因此视频会议的与会者应懂得压缩的难度,知道有必要静坐,缓慢交谈,这一点十分重要。在视频会议中,有时某些坐着的人会突然站起来,中间没有任何过渡,这都是由于延时和压缩方面的问题所造成的,所以这也是很正常的现象,是压缩过程中的人为因素造成的。懂得技术原理,就知道何时应保持静坐、缓慢交谈,无疑有助于促进压缩技术的使用。

(8) 差分调制。

在视频压缩过程中使用的具体压缩技术之一叫做差分调制,它适用于输入数据较为平滑的情况。将演讲人数字化时,其声音忽高忽低。但它具有较强的连续性,因此易于压缩。但对于视频来说就不那么容易了,因为图像上下跳动,频率很快,而且还需捕捉不同的色彩。但这仍不失为一种好方法,当然这要视具体的背景和环境而定。所以说,差分调制作为首选技术,它能区分输入数据平稳和跳跃之间的不同。我们用差分调制进行编码。

(9) 自适应编码。

另一种视频压缩技术叫做自适应编码,其工作原理用楼梯的例子说明,楼梯的阶编号是从100到200。如果你想对这些楼梯的阶级进行编码,我们可以说,楼梯的阶级从100到101到102到103等,但我们也可能将这些信息加以压缩,比如我们知道是从第100级开始的,只要传送+1的信息即可,因为 $100+1$ 和101是一样的,所以说只要知道从何处开始,经过一瞬间之后你可能离那里不远。如果你以每秒钟8000以上的次数取样,只需传送差即可,多1或少1。这便是自适应编码的基本原理,弄清现在所处的位置作为参照点,然后一次次加上级差,所以,只需传送相对于参照点上升或下降了级差即可。只要参照点保持不变,使用这

种压缩形式就可以列出一系列简便的表达式来。因此,无需传送 100, 101, 102 等具体信息。如果我们将楼梯用数字形式加以表达,时高时低,当我们从参照点 100 开始时,也许后续的编号分别 101, 102, 101, 199。我们没有必要每次都传传送所有编号。你无需传送 100, 101, 102, 103, 102, 101, 可以只输入 +1, +1, +1, -1。只需能保持住参照点,就能输入较少的信息,而得出同样的结果。这便是所谓的自适应编码技术,它通过预测,了解你目前所处的位置,然后告诉你下一步的去向。

(10) DCT(离散余弦变换)

视频会议中应用最广的系统和技术是 DCT,即离散余弦转换。这种技术是将视频信息流以另一种形式表示出来,以便于压缩。因此,当我们对音频进行压缩处理时,只需接收某个人的声音,然后将其转换成模拟表示,再加上数字增量或减量,从而将其数字化。DCT 技术使用离散余弦变换,它改了输入信号流的表示形式,将其转换为更易于压缩和解压缩的形式。当我们谈到信息表示时,指的是如何表示基本信息。几乎所有事物都能够以数字形式表达出来。你可以使用绳上的结点以及所有的其他事物来表达数字信息。在一根绳上隔一英尺打一个结或者不打结与 0 和 1 的意义是一样的,只是它的表示形式不同。我们要做的是给出视频的数字表示并将它转换成其他形式,在这里,我们要把空间信息或频率光谱信息转换成 x 和 $y(x)$, 频率的函数。因此,我们已改变了它的表示显示,而改变之后的表示更易于被压缩。使用这种压缩方法,可得到 90% 以上的压缩比。一幅很大的图像通常能被压缩原来大小的 1/90。这对用于 Internet 互联网的视频会议大有帮助。其工作原理就在于必须将基本表示转换成能够被压缩和被解压缩的形式,并且忠实于原始图像。这也是有损压缩的总体原则。我们在图像质量方面作出了某些牺牲,为的是减小其数据量的大小,并降低费用。

(11) MPEG 运动图像专家组。

最近新出现的比较流行的是 MPEG 标准。MPEG(运动图像专家组)是国际电信联盟的一个小组,成立于 1990 年。作为运动图像专家组,他们原来旨在研究视频回放,即不对称压缩理论。花很长时间将视频压缩,但要能迅速解压缩,并达到每秒钟 30 帧的速率,这样视觉效果好,是较理想的。这种方法使我们可以建立视频图像库,并将视频信息永久地存在磁盘里。电影胶片会老化,因为它是模拟的,但只要将其转换为数字形式,就易于编辑、上色。我们知道用电脑给电影胶片上色是可以的。运动图像专家组开始着手进行这方面的研究。回放技术十分成功,而且 MPEG 技术在视频会议领域也广受推崇,并得到广泛应用。1993 年 4 月公布 MPEG2 新标准,就是关于视频压缩技术的。MPEG 压缩技术目前已被用于数字电视、直接广播卫星、视频点播、盒式录像机和录像带。其中一项有趣的技术叫做视频点播,因为它能与电视频会议系统相配套。

所谓视频点播,是指能在家、办公室或任何地方查询大型信息库,将其数字化并在计算机上显示出来,同时还可与视频会议相连接。当工程师在野外操作时,如需要解释,需要参考资料,去翻阅大部头参考资料十分不便。据说波音 747 的参考手册就像该型号的飞机那么重。假如能有人向你提供十分直观的解释,讲解各个部件,告诉你该怎么做,那就再好不过了。当然以印刷形式不可能实现这一设想,于是人们求助于视频信息。MPEG 能够区分许多相似的帧之间的不同点。压缩技术利用了帧内和帧间的差别,这些技术构成了视频压缩的基础。当然我们需要减少信息量,同时保证画面质量,以降低费用,只有这样,这种技术才能大幅度提高人们的生产力,视频会议才能普及。随着一系列标准的确立,设备的内部可操作性,特别是由平台的兼容性的可寻址性,带有摄像机并能够与计算机对话的电视设备,能用于多点会议。所有这些将使视频会议成为美国乃至全世界的主流。其重要意义在于能够提高工作效率、协作性,更快达成一致,而最关键的技术则是压缩算法。因此,希望视频压缩技术发展越来越完善,这是使视频会议在全世界普及的推动性技术。

2.2.2 远程办公

1. 引言

远程办公是将工作带给工人的一种工作方式,这是实现商品生产与业务的一种全新的方法,而我们所认为的生产商品与服务的方法一直是由工人前去工作。随着计算机技术的出现、低成本和普及化,现在越来越多的工作被送到工人那儿去完成。当我们想到传统的工作体制时,一直是工人按时前去工作。到被录用的工作中心去上班一直是司空见惯的事,这些中心大都位于都市闹市区,并且,我们认为传统工作的重大特征之一是直接的监督,工人直接在经理的检查和监督之下工作与生产。当我们考虑远距离的工作环境时,经理不再出现在这种体制中。这需要建立一套全新的衡量方案和目标来对工作、效率等方面进行评估,而经理的任务正逐步被计算机所替代。在过去,经理们是检查生产的人。现在越来越多的是由计算机通过键盘检查或监督生产的工作量等等。因此,有人建议将越来越多的管理纳入正被使用的计算机系统的功能之中。没有工作可做时,也许要求重新安置工人。因此,如果你有高度专业化的技能、职业或行业,而在你目前所在的地理区域内没有工作可做时,你不得不迁移。如果考虑远程办公的优点,实际上没有必要一直去上班。但远程办公的重要特点是将工作送到工人那儿去完成,这与我们在过去所有的环境不同,那时工人是跟着工作走的。这项技术是通过全部或部分地用电信技术取代往返奔波的行为。往返奔波是一种资源浪费。为了让工人前去工作,要使用汽油等,造成环境污染。将工作送到工人那里去,

这确实是一个更好的设想,尤其是随着信息化工人队伍的大幅度增长。因此,远程办公正在成为社会、管理以及技术上的能带来福音的进步。

2. 优点

环境因素是推动公众对远程办公感兴趣的三个主要力量之一。人们十分关注环境对污染我们生存环境的危害。烟雾、污染以及排入环境之中的所有有害物质大量地来自于交通工具。我们看到都市上空的烟雾对于肺部的损害,而呼吸系统疾病等大部分归因于交通行为。因此,也许远程办公可以减少这些环境危害。同样,还有经济上的因素。如我们所知,远程办公更富有创造性、更经济,它推动着世界发展。采用原材料,把它们制成可消费的商品,这是社会的成就。满足客户的需要,以低成本生产商品,把它们提供给需要消费的人们。因此,远程办公有助于经济的发展。我们还考虑到生活质量问题。在当今的世界中有多少时间是花在工作上和与工作相关的事情上。有许多工作其实不是什么工作,而只是去工作的行为。在拥挤的都市,使用月票的上下班者可能将他们时间的20%或更多花费在上班的路上。让我们想一下对生产率的影响,当你抵达后,由于刚经过一个小时或更长时间的路程,汽车一辆接一辆地造成的交通拥挤,你无事可干地坐在车里,因此工作最初的几个小时也许就是一个自我调整和适应的过程。然后,你得同样地面临回家的压力。我们寻求的是在一天中空出几个小时来提高生产效率。因此,推动远程办公的三大因素是环境、经济和生活质量。这些都是非常重要的。

(1) 保持竞争力。

我们考虑一下远程办公的真正好处是什么?主要是它可以保持竞争力。公司的目的是要赚取利润。当公司效益好时,人们更高兴。因此,我们想去做的一件事情就是要保持公司的竞争力,这对公司中的所有成员都有好处。当公司业务适应潮流时,就能让公司发展壮大,则皆大欢喜。因此,我们希望使用当前的商业做法,采纳和寻找更有效地利用资源的新途径,保持竞争力并且逐步发展壮大,以便公司更好地经营下去。这些是非常重要的。我们还认为商业企业应该去吸引最好的员工。在一般情况下,工作总是有的,但够资格有能力的员工却不一定多。我们总是希望寻找最优秀的人才,而吸引最优秀员工的一个困难是最优秀的人员可能并不生活在公司所在地。因此,也许远程办公最吸引人的地方就是公司有扩大物色合格员工的地理范围。这是重要的,尤其是现在专业分工越来越细,越来越窄。有一些人也许花一辈子的时间研究一个非常窄的领域,但世界上却有多个地方需要他们,有了远程办公,无论公司在哪里,他们都可以为公司出力。另外还应考虑雇员的稳定问题,仅仅吸引人才是不够的,一旦我们拥有了他们,我们还希望留住他们。因此,远程办公是使员工提高生产力并给他们提供压力较小的环境的一种方法。至少在部分时间内使他们不必往返于上下班的路上。使他们在安排日常工作

上能有一些灵活性,并解决他们的生活质量问题,这正是当今社会的主要课题之一。

(2) 节省房地产投资。

社会在房地产上作了巨大投资。房地产是指人们在工作、经营、旅行、家居时所需要的住房。向人们提供住房的能力超过了人的数量。但是,当我们从一个地方旅行到另一个地方时,我们在房地产方面有重复的需求,尤其是在商业用房方面。如果我们在深夜去都市区的话,就能见到下班后的大多数办公大楼一片漆黑。你想,即使是已没有人在那里工作,也仍需为这项房地产投资。这对公司的所有成员来说,是一笔很大的费用。因此,远程办公的设想之一是通过利用现有的基础设施、家庭住房,也许能构成一个简单的家庭办公室以减少房地产的投资。在建设家庭办公室上的投资也许比建造新的办公大楼、建立快速公路基础设施以及为建立一个工作环境所必需的成本低得多。否则,当员工离开办公大楼后,仍需为其付钱。许多公司迁址后,原来的办公室则空而不用,通常它们是以长期抵押方式支付的,这不仅成了企业的负担,也使每个人为不使用的资源而付钱。没有用在生产上又导致较高的成本。我们希望以低成本将资源转化为可消费的商品,并投入广大市场中去。因此,我们寻找消费者所需要的适当产品。这就是公司要做的,也是我们想去解决的。远程办公能解决许多这类问题,尤其是可以减少在昂贵的房地产方面所付出的巨大投资。通常,最高成本的房地产是在闹市区内,在那里每平方英尺土地售价为数千美元并不少见,与在边远地区的较为便宜的房地产形成对比。而一般情况下,社区布局的要求以及各种法律禁止在居民区内建造摩天大楼或办公大楼。因此,也许减少办公房地产投资的一种途径是要认识到人们大部分时间是呆在家里,将办公室搬迁到家里去,那将是个更好的环境。

(3) 生产率。

现在我们考虑每个员工的生产率。生产率在很大程度上是时间的函数。拥有的时间越多,就可以生产越多的东西。员工们使用更好的工具,也可以提高生产率。如果他们拥有更好的工具并且有更多时间的话,他们将生产更多的东西。我们所要做的是考虑一天内的时间。时间是最为宝贵的资源,只有时间是一去不复返的。考虑员工们的日程安排也许我们可以在一天中腾出更多的时间来让员工进行生产,这样就可以生产更多的商品,降低成本并且提供更好的服务。因此,显然我们要做的是减少交通往返的时间。每天上下班时都会面临拥挤的交通。这样大量消耗了员工的精力、造成了心理压力,而更重要的是,员工在一天中本来可以进行生产的时间减少了。因此,如果我们可以利用这个时间的话,我们就可以具有更大的优势。

(4) 利用时区的优势。

远程办公还可能带来其他的好处。当你面对繁忙的日程表时,必须迅速处理每一件事,在今日的商业环境中时间对于市场是非常重要的。我们考虑加速开发周期的途径。如果一家公司位于一个时区内并且员工也在这一时区,通常,生产时间是一天8个小时,员工们到点来到点走。如果一天中利用12小时,则需要人们轮班工作。而许多人喜欢在上午9点到下午5点工作,要找到愿意在夜间工作的人通常就比较困难。因此,远程办公的优势,使我们可以利用地球上不同时区进行轮班工作。如果以一个巨型的计算机项目为例,我们希望迅速地把它投放市场。我们可以让不同的专家在世界的不同地方工作。因此,作为经理,我们可以实现每天24小时工作制。想一想这里的生产率,如果你能让员工们一天24小时为你的项目工作,而不是一天12个小时,完成项目的时间就大有差别。也许我们可以把投放市场的时间缩短一半。如我们所知,投放到市场的速度越快,那么,在该产品被新产品取代,或性能得以改善之前,它赢利的机会就越大。因此,应认识到远程办公远不仅仅只是通过减少上下班时间而获得个人生产效率。它实现了全球不同时区进行轮班工作的可能,这样人们将一直致力于某项目,这是一个极好的机会。尤其是当研究项目更加依赖于信息的时候,并且大量的项目信息的管理以及数字信息的综合与建立。不同时区的轮班工作能产生极高的效率。

(5)减少缺勤。

远程办公的另一个好处是可以减少工作缺勤。如果一位员工在早晨身体不适,也许他们仅仅是没在精力去往返工作。利用远程办公,许多员工将可以在家里工作并完成他们的任务。即使是有点小伤风、感冒或一些其他小毛病,他们就可能不上班了。如果不是处于最佳状态,许多人就不愿意去办公室。也许我们不愿意坐在一个打喷嚏的合作者旁边,而他们可能仍有精力工作,只是他们不应当在那里。因此,使用远程办公,可以减少因为健康上的小毛病而不能前来上班的人员的缺勤。他们仍可以在家完成工作。同样,减少令人紧张的上下班往返,往往可以使得人们更健康一些。

另外一个好处是减少衣着费用。衣服、职业服装可能很贵。如果每天都穿它们的话,就会迅速磨损。因此,促使人们同意和接受远程办公概念的一个额外好处也许是,在家工作时,可以穿得随意些。因此,这个额外好处也许是促使人们参与远程办公计划的出发点。

(6)减少污染。

从总体上讲,环境污染,或者说保持环境清洁这一问题对社会是非常重要的。交通污染是一大原因。除了汽车产生的污染外,汽车注定被磨损,因此,它不久就会用坏,因而又生产出另一辆。生产这些交通工具和材料的过程也加速了对环境的污染。因此,我们认为让员工呆在家里,尤其是让那些信息行业的员工在家办公,可以对清洁环境产生积极的影响。

另一个好处是减少交通拥挤。显而易见的是,在路上行驶的汽车越少,则我们要建造的道路就越少。同时,还可以减少交通事故。我们想一想每天往返于上下班交通途中死伤人员的巨大医疗和社会代价,仅仅是为了赶着去上班,有数百、数千人受伤、受害,面临死亡。因此,我们希望尽可能地减少这些情况。这对社会医疗费用的削减有巨大的好处。远程办公还减少了建造新公路的需求。大都市的快速使公路负荷过重,而且仅仅是在早上和下午上下班高峰的才负荷过重。要以合算成本去建造更大的交通系统是非常难的。根据地区法律,搬迁房屋需要巨大的费用。而如果考虑建造一条新的道路,我们得付多大的成本!优美的社区环境高质量的生活条件都需要有社区公园、社区中心,我们希望尽可能少地将投资用于上下班往返交通上,而将它投入到更大的社会福利、公园等方面。

(7)分散经营与应付紧急情况。

远程办公带来的附加好处之一是应付紧急情况。这是一种内在的好处,你不必为此支付额外的费用。我们强调合理地配置劳力和资源,以应付紧急情况。例如,最近发生在南加利福尼亚的地震使许多公司关闭。那些关闭的公司高度集中,所用设备都集中在一个地方。如果员工们无法赶到那个地点工作则生产就会终止。我们设想如果是远程办公,工作人员分布在各处,员工们在各个地方,并且工作设备也分布在各处。因此,即便是一些人不能去上班,仍会有足够的人在其他地方完成工作。这是实施远程办公计划的确不用额外花费就可以得到的额外好处。因此,在这次地震中,许多公司能够保持其电子大门一直敞开着。人们各就其位地接电话,管理数据,一切仍将按日常商业环境的通常作法正常进行。就像把所有的鸡蛋都放在一只篮子里一样,那种高度集中的公司面对任何自然灾害、任何类型的紧急事件,都可能损害他们交付商品的能力。因此,远程办公是有好处的,即将劳动力分散在各处,就像把鸡蛋放在不同的地方一样,减少劳动力的冗余和浪费。

(8)改善客户服务和创造愉快工作环境。

当今世界上客户服务是个重要的概念。如果远程办公计划可以使得劳动力、员工、生产队伍更快乐一些,那么,这会反映到客户身上。快乐的员工创造快乐的客户。愉快的工作环境和客户服务之间有着非常牢固的联系。对其工作感到满意的员工会把这种情绪感染给客户。他们通电话友善周到地对待客户,使客户心情好,从而产生好的结果。反之,如果这些员工经历了可怕的交通堵塞后,心情烦躁地上班,当然会影响到客户。对于公司来说,最重要的就是客户,因为有了客户,才能有其他一切。因此,远程办公的好处是保持员工的高度满意感。它潜移默化,使客户们有这样一种感觉,即这是一个好公司、好产品,所有这些好形象均来自员工对工作的满意。

在当今矛盾众多的环境中,生活质量问题非常重要。人们工作的时间越来越多而高质量的生活却是徒有虚名。有两种类型的时间,即一般的时间和高质量的时间。因此,我们希望强调生活质量问题。虽然你有大部分时间能与家人、亲密的朋友一起愉快放松,但是由于上下班往返、过度的工作负荷等而使高质量的时间受到损害。因此,通过减少这些,我们可以提高生活质量。还有,收入正在增加,人们有了更多可以支配的收入,因此我们希望有更多的时间外出和消费。

(9)节省办公设备。

也许远程办公的最为重要而突出的角色是出色的经理。一位出色经理的作用是充分利用现有的资源。不称职的经理的特点是他为达到某些目标而重复购买设备。购买新的设备增加了成本,它提高了价格、减少了市场,因而不是一种好的商业做法。我们看一下今天所拥有的基础设施和生产工具。在家中,人们拥有潜在的工作空间,许多人拥有他们自己的计算机、传真机等从事工作的所有工具。因此,为何他们要去上班?也许,未来的经理将会认识到我们不希望重复购买这些设备。如果每个雇员需要这么多平方英尺的面积,而他们在家中有地方,也许可以进行适当的安排。在家里做工作而不是把工作带到办公室则可加倍利用这些资源。

3. 缺点

(1)老一代人不熟悉计算机。

利用现有的资源非常重要。既然远程办公有这么多好处,为什么不是每个人都来参与呢?因为虽然有这些好处,但也存在着一些不利之处。实际上,这是计算机时代的来临而刚被引进的一种新技术。人们对于计算机的熟悉、计算机可能对生产率的影响,仍然在学习之中,尤其是管理层。我们看一看周围的人们,儿童是最不害怕计算机了,计算机不过是探索和学习的另一种玩具或工具而已。而较年长的经理们则对计算机持一定的怀疑态度。这是取代他们,而不是帮助他们的工具。学习计算机是一项艰巨的任务。所以我们需要新一代的经理,他们熟悉并具有这种把计算机技术与远程电信环境相结合的能力。

(2)无法衡量员工表现。

远程办公的缺点之一是在衡量员工的表现方面。我们认为传统的经理的任务一直是直接监管那些干活的人。也就是说,当你在某个环境中工作时,经理正在监视你的工作。只要你的手在忙着,你就是在做事,你就被认为有生产效率,但在分散的环境中,你不在现场工作,这就需要用别的方法来衡量你的工作,如你做了多少,做得有多好,浪费了多少,有多少是错误的等等。所有这些不同的问题实际上就是管理的核心。因此,应坚信这个目标,并去实现这个目标。

(3)超负荷工作的矛盾。

远程工作会产生另一方面的问题,即每位员工超负荷工作的能力。这一点看起来有点奇怪,虽然为他们提供了机会以提高生活质量,避免交通的辛苦,但许多远程办公用户倾向于超负荷工作,这是因为能随时进行工作。工作就在你身旁,所以有种不可逃避的感觉。所以许多员工常常无法区分家庭生活和工作,因为工作就在旁边,许多人倾向于再多做一点,把这件事完成,正如我们所知,工作有时会完全吸引着人们。所以我们需要一些方法来给工作和家庭生活划个界限。在家里开辟一个小工作室也许能解决许多这方面的问题。

远程办公的优点之一是你在家里,和家人在一起。但远程办公不是看护孩子,它不是给你机会让你有更多的时间陪着你的孩子,而是给你机会使你更接近孩子,但必须让全家认识到有工作空间和家庭空间之分。你有时间,但你不能把时间都留给孩子。所以说远程办公不是照看孩子的技术。

(4)与社会隔绝。

另一个副作用是与社会隔绝。员工们习惯于社会交流。非正式的交流网,在水池边,或在传真机旁与同事进行交流。当你成为远程办公用户时,你常常是自己单独坐在家里。你不再有办公室那样的环境。你失却许多在工作中的乐趣。所以我们要想办法来解决这一问题。方法之一是许多远程办公是以部分时间为基础的。你可能每周远程办公两、三天,其余的时间则在办公室中。也许最成功的远程办公是你把时间花在工作与办公室之间,因为人们确实需要出去,看他们的同事,接触探讨不同的问题,与社会隔绝是要付出很大代价的。没有多少人愿意老是一个人工作。他们需要与同伴交换看法,交换他们对事业作贡献的共同感受。

(5)担心得不到提拔。

再一点就是担心得不到提拔。许多员工如果被置于远程办公,便认为他们不能再被提拔了。眼不见,心不想。他们在生产商品,但他们的形象并没有与产品生产紧密相联系。这又是目标管理领域的问题,只要不断地达到你的目标,你应该像在现场的工作人一样能得到提拔。但许多员工担心的是如果自己不在别人也就看不见。我们知道许多招聘广告在招聘时都说是“很显眼的岗位”。意思是说其他人会看到你取得进步、对公司作出贡献,因而你能得到提升。但当你不在现场时,无论你做得多好,别人都无法见到,这是事业型的远程办公的雇员所担心的。

(6)同事嫉妒。

还有同事的抱怨。如果你被批准从事远程办公,而挨着你的办公室的雇员未被选中,他可能会有些不满,因为公司中不是所有的人都能去远程办公。总得有些人在远程办公,而另一些人在现场办公,即使他们往返上下班的条件已得到改善。这样,如果你被给予在家工作的机会,你的同事那些非得往返上班的人可能会抱怨你。这些问题必须得以解决。每个

人的满意程度不可能平等,所以从事远程办公的人可能得承受些抱怨。

(7)难以找到远程办公的人。

另一个困难是当需要时,有时候难找到远程办公的人。如果你在远程办公,一般说来你在家日程安排是灵活的。当你在上班时,电话响了,有人要找你,那么一般说来总有人接电话,你总是可以被找到的。在家里。当你休息时,除非有语音邮件或别的补偿机制,你就似乎是不存在的。因此需要有日程安排约束不同地方的人们,使其有同步的日程安排,并有备份措施,以便需要时容易找到。

(8)缺乏自我激励。

还有自我激励的问题。在家工作和在现场工作的员工相比,需要有不同的推动力。在现场你有同伴的压力,你觉得老板在盯着你。而不在现场,你完全由自己掌握。在没有人监视你的情况下或没有同事压力的情况下你必须有奉献精神,能自我约束,能够执行这些任务。这就产生了一种需要,要求你具有统筹安排和时间管理技能。或许在家时,很容易把某件事放在一边,等会儿再做,等会儿再赶,看会儿电视或做点别的什么。你必须得先进行工作然后再玩。在家里按时间安排工作可能会影响作为一名远程办公人员的效率。还有一个值得一提的问题,就是远程办公人员在家工作时,冰箱就在旁边,有些人会在工作时吃很多东西。上班时,没有食物在旁边,所以吃还不是个问题,但采用远程办公后这很可能成为一个问题。

(9)关于会见客户。

另一问题是你在哪儿会见客户?是客户到你家来,还是在办公室与你会面。许多从事远程办公的人都有专门的工作间,也许是空闲的卧室,或是另外的房间,但客户仍然要到你家里来。所以说,在远程办公被真正认定为是一种做生意的方法之前,这种会见对客户来讲仍然是非正式的,会对成功的商业联系造成一些障碍。但随着越来越多的公司采取远程办公的方式,我想客户在一天中任何时候来访将越来越常见,但要认识到远程办公的效率高于传统的工作方式,如果客户来访不多的话。于是应该知道上哪儿去找你?你什么时候在远程办公?什么时候休息?电话能打到你休息的地方吗?它会带来一些安排方面的问题。

3. 远程办公的种类

(1)家庭办公室。

远程办公有几种不同的情况。在家工作即在家远程办公,把工作带回家里,我们把它称为家庭办公室。我们要做的是创造成功的家庭工作环境,要开辟出一个单独的工作场所。对于真正的或想象中的障碍的需求,以使人们能够区分这是工作间,它们可能共有一个房间,但工作用的东西放在一起,家庭物品那是卧室放在另外的地方。此外,还必须告诉家人,即你正在办公,你没有空。假设每个人都在一个房间,而你就在旁边

的房间从事远程办公,孩子和家庭其他成员必面认识到你正在工作,你没有空聊天、谈话。你正全神贯注地工作,就像在公司上班一样,因为不停地被打断会极大地影响工作效率。想想上班的好处,当电话铃不响,在不受干扰时,也能做更多的事情。设想在家工作少了同事的干扰,电话不多,工作效率一定会很高。

(2) 卫星办公室。

其次便是卫星办公室。在传统的中央商业区,公司都在市区发展。员工们集中于市中心办公区,很集中。如今许多公司已被打破了中央办公室的格局,转移到较小的卫星办公室中,所以一幢大楼如果曾经能容纳1万人,现在要由10家较小的办公室来代替,每家容纳1千人。而主要区别是这10个办公室如今分布在不同的地方,相互邻近,人们在其间工作。这分散了工作环境,产生了卫星办公室。也就是说不是把每个人都带到一个大型集中办公室,而是将小型的办公室分散出去。这减少了拥挤,也为应付紧急情况,提供条件。这好比住旅馆,要登记才能入住。举例说,如果你们公司实施了分散计划,设置了10家卫星办公室,你可以去这10个之中的任何一家,并要登记告诉公司你在哪儿,自动技术机制就知道怎样找到你。也就是说,如果有一天,你到第三办公室,你进来告诉接待员今天我在此工作,所有的电话、传真、电子邮件等都送到你在的地方,因为你上班就像住旅馆,这样所有你的信函和找你的人都知道那天你在哪儿。这是个有趣的概念,因为它不把你固定在一个卫星办公室上。它创造了一种环境,在这种环境中,工作人员是流动的。你可以从一个地方到另一个地方,只要报了到,你就可以投入工作了。

(3) 地区工作中心。

另一类远程办公室是地区工作中心。地区工作中心和卫星办公室的区别是地区工作中心被几家公司所共用。所以,我们可以拥有一家地区工作中心,一幢大楼,设有接待员、共用会议室、共用传真机、打印机等,而且来自相互竞争的公司的雇员可以挨着坐在一起工作。当然还会有保密问题,但是,再说一遍,地区工作中心可能是政府或其他所属机构的大楼,多家不同的公司共享空间。这样可以减少房地产成本,让工作靠近工作人员。远程办公不是一定要将工作带回家中。远程办公的概念是让工作接近员工,不必让员工去上班。

4. 远程办公的发展

说到远程办公的发展,在过去五年中美国的增长率是20%。从某种意义上说这是一项很新的技术,是计算机的发展促使远程办公在飞速增长。这项新技术还有很大的发展潜力。不仅是工作走向员工,随着高速数字线路、视频会议的出现,它将发展得更快。也就是说,新技术正不断产生新机会,提供实现远程办公的新途径。或许所有这些的基础便是信息产业的出现。在传统领域中,也许追溯到10年或20年前,工人们用手

劳作。他们干的是体力活,财富的生产是通过这些体力劳动创造的。但如今关于金融、服务和商品的信息和商品本身一样有价值。所以许多员工从事着以信息为基础的工作,结合数据以发现更多创造生产力的机会。传统的商业企业就像一个等级结构,有管理层、部门经理、低层管理人员和工人。典型的企业运行方式是工人们干活,较高层次的经理搜集关于那工人的信息并加以综合,再交给比他们更高层的管理人员,再由他们交给最高层的老板。最高管理层审查这些有关工作完成情况的综合信息,再下达决策。所以在这种基本的等级模式中,信息向上流通而决策向下贯彻。大量地中级管理人员是数据统计员,综合所有工人的信息,并整理所做格式。但如今随着计算机的引进,许多作为数据统计员的中级管理人员担负的任务,已被计算机所代替了。计算机如今扮演着数据综合处理员的角色。最高管理层可以很快查到来自数百种途径的数据。这使许多中层管理人员从繁重工作中解脱,因为计算机履行了这一职能。所以说经理的许多职能如今由计算机担当。计算机通过查询以信息为基础的经济中数据进行管理的。另外主要还有兴趣和生活方式的质量问题,这在人们没有时间花所挣的钱这一问题,得以体现。重要的是我们要认识到工人的满意是有时间能够离开办公室,能跟家人在一起提高生活质量。当今世界的竞争压力极大地影响了人们花时间去消费他们挣来的钱。所以我们想谈谈扩大远程办公的事宜。

我们认为远程办公技术就是能让公司将使用远程办公作为一种商业手段。首先是基本的远程办公基础设施,对此最大的贡献者是基本的电话系统。我们所理解的远程办公是利用计算机技术将工作带给员工,而不是员工去上班,所以我们需要一些传输机制,而这主要就是电话系统。电话系统的缺点之一是先进设备都在数字中心局之间,但从最近的电话局到住宅区的传输线路实际上采用的是老式技术,无法支持高速数字通信。也就是说,多数情况下我们要依赖的首先是这种老式电话体系或称 POTS,使用的是现有的普通老式电话,用模拟调制解调器拨号,它们能支持的速度为 9600bps 、 14.4Kbps 和 28.8Kbps 。也就是说,如果你不是处理大型数据库或使用某一种类的视频会议或处理图形的话,它们也能很好地工作。要做这些远程工作我们需要更高速度的数字线路。如果我们考虑调制解调器速度,典型的调制解调器运行速度为 9600bps 或 14.4Kbps ,每秒可传输几页信息。很快、很可靠,对以文本作业为主的员工来说技术已经很不错了。此外,普通的老式电话系统还能很好地支持三类传真,即每分钟传真 2 到 3 页的传统式传真,足以满足许多工作的要求。速度更快、成本更高,但确实能提高效率的是增强的数字系统。在增强的数字系统中,我们强调是用计算机通过电话线路与远方的计算机通话的能力,因为计算机是数字的,而电话网是模拟的,所以必须将计算机的数字语言转化成电话系统的模拟形式,才能与计算机通话,这是影响速

度的瓶颈。但随着数字技术的发展,计算机将以其本身的速度通过数字电话线与其他计算机通话。人们盼望预料的新技术之一是达到 56Kb/s 数据交换速率的设备。它能提供 56 千位的数字式数据服务。还有 ISDN(综合业务数字网络),正变得越来越普及。它有两种基本类型,基本速率接口,能给用户提供每秒 128 千位的服务和 PRI 主速率接口,每秒 1.544 兆位。未来的可用技术将是高速度低成本。全数字载波系统的主干部分,其传输速度达每秒 1.544 兆位。这已投入使用,但是未普及到家庭随着成本下降,也许会得到普及。还有帧中继,一种很便宜的包交换网络技术,但最感兴趣的是异步传输模式(ATM)。ATM 提供高速带宽并支持多种媒体类型。它支持数据、声音、视频、计算机等一切能数字化的媒体,并能成功地传输这些媒体。我们将它与其他方式对比,如帧中继、X.25 和其他技术,那些技术确实不能满足未来电信业的需求。

我们要谈的另一件事是如何把所有这些技术应用到本地环路终端用户。问题之一是其成本太高。如果我们想一想美国在过去十年内为发展这一信息基础结构而付出的开支,大约有 1000 亿美元花在更新电话系统上,而我们还没有完成本地环路,还限于大企业之间或大都市的市区。但确实远程办公需要这种数字基础结构,使每个人在任何地方都可使用。所以,它将花费更多。但如果可以提高生产力,减少交通堵塞,改善环境——这些都是真正提高生产力的大问题——它就能作出贡献,提高生活质量,使商业更加成功。

5. 计算机软件技术的优势

为了利用分散的劳动力,我们需要改进某些计算机软件技术。现在能提供的最新产品之一是协作软件。协作软件的特点之一,是可供人们几个地方操作同一文件。传统的利用文件的方法是,我创建一个文件,把它发给你,你作些修改,再发还给我。如果涉及多方,有 5 个或更多的人参与这一过程,则会造成很多的耽搁延误。我们在商业上所希望的事情之一,是对所要做的事情尽快形成一致意见并取得协议。在今天较为传统的决策过程中,我起草了一份文件,把它发给你,你做了修改,再返回给我。但当我发给你时,如果你没空,或者在开会,或者是在做些别的事情呢?幸运的是协作软件处理的是可同时操作同一份文件,我作了改动,则它会在你的计算机上显示出来。采用这项技术的软件有 Lotus Notes 软件,是协作软件,利用它可以相距很远却仍能分享文件,以便更快地达成一致意见。我们都完成了修改,都能看到修改后的结果并打印出来,这样就完成工作了。想想生意和决策过程,有多少时间花在等待某人的回音,找到某人并征求意见等等,而协作软件的普及能具体地帮助远程办公人员,这样就可以在远距离上达成一致意见并利用这一新技术来作出决策。

6. 操纵信息

还有一个问题,即如何操纵这些信息。谈到信息问题,有两大存取途

径。一种是远程控制作业信息。在这种工作环境,我有一台计算机,而在另一端也有一台计算机,我在一个计算机上操纵另一端计算机上的数据。另一种方法是传输文件。对于主机上的文件或传回主机些信息,可以下载到本地计算机,或者修改,或者决策,然后再把数据传回主机。这两种不同的操作环境对作业的运行都有一定限制。在远程访问中,为什么在本地操作数据呢?这涉及到数据同步问题。当为数据作备份时,我又怎么能知道有人还未下载已作过修改而正作决策的部分。所以,将来的访问策略应该是这样的,即我可以存取数据,可以操纵它,但不可以下载,它或将物理的内容传到我的计算机内。我的计算机只起远程终端的作用。可以查询,实际上存在于别处的某台计算机上数据。只是使用,但不能转移它。如果我们考虑转移数据的影响,把它从工作地传到本地的计算机上,它很可能容量很大,你怎样返还呢?如果你正使用时,其他人要用怎么办呢?他们必须从你的计算机上来访问它。它使整个环境非常随意。也许未来的技术将以远程访问和远程数据操纵为基础,这样从你的计算机上,可以注册进入任何地方的计算机、操作数据,不必实际地把数据从那台计算机传到你的计算机上就可作些修改。这又涉及到数据同步的问题。如果要下载某个文件,作些修改,然后把它返回计算机。如果有人在这时也来下载那个文件作修改,那会发生什么问题呢?解决这一数据同步问题有不同的方法,但其原则是每个人都在看同一个版本。

7. 视频会议

也许最了不起的技术,高成本、高资源、人们期望较高的是视频会议。它能让人看着对方的进行讨论和交流。如果我们考虑视频会议,比打印成页的信息多出多少内容呢。很清楚一幅图相当于几千个词的内容,移动的图像甚至更多。我们可以看到的一个手势所传达的信息量比电子邮件、语音邮件多得多,而关键的决定需要更有力的通信机制。还有许多事情可以不在现场完成。但我认为视频会议作为一门独立的技术是最令人信服的,它能产生虚拟的公司,其中你的办公室就是你的计算机。它可能是你的文件柜,能跟随着你,让你随身带着你所有的生产工具。一台个人数字助手,一台计算机,一部移动式电话,一台传真机,一部调制解调器,所有这些都是微型的,在某种程度上说就是间办公室。你可以自己创办所有这些公司的设置。为什么还要投资房地产呢?你不需要投资房地产就可容纳这些设置。

8. 信息保密的需要

(1) 问题介绍。

当我们发送信息时,最重要的是什么呢?如何样解决信息安全问题呢?你所要了解的情况,都限于公司内的信息范围。允许知道的范围有多大?如果你所从事的是高度机密的项目或从事研究和开发,你可能一点也不愿它暴露给公众。由于员工们都在家工作,信息通过公共电话线

等传送,这就有保密问题。我们还想知道这些信息对你的竞争者的价值有多少?竞争者也许自己没有获取它,但可能有黑市的人员偷偷获取数据,然后按市场研究信息等出售,使之更趋合法化,这样竞争者就可以不必承担风险地拥有这些信息。他们可以说他们是咨询得来的信息。这是不经心泄密的影响。如果你们的信息均被公众所了解,公司将遭受多大的损失?这是最糟糕的情况。所有信息均被发布于布告栏上。竞争者发现了你的订单、生产成本、员工及其薪金等,这将极大地危害公司。所以,我们希望采取严格的措施尽可能地保护信息。举一个电子邮件入侵的例子。越来越多的销售人员,在计算机上售货,他们有一台便携式电脑,他们与顾客见面。过去他们要去开会,花很多时间在办公室做行政工作。如今,他们在路上就可做这些工作。例如,你是个销售人员,要外出会见顾客。并接了他们的订单,用电子邮件将它们汇回办公室,放入电子邮件信箱,明天再去看。假如通过社交或其他途径,竞争者看到了你的密码,知道了你打的电话号码、账号和密码。他们可以看遍所有你的电子邮件,查出你出的报价是多少。这样,他们不必索要订单,只要打个电话说:“我拿到了报价,我们可以签这份合同,”削低价格拿到了生意,可能还不知道已受到入侵。因为现在的许多计算机安全系统极不可靠。无法告诉你是谁看了你的电子邮件。还可能再次发生,唯一能查到的是某网络管理员可能会说你为什么要打两次电话?除非这一形式被注意到,否则其他竞争者可能继续浏览电子邮件,而电子邮件是典型的不被加密的,它易于阅读,多数计算机系统都可读,人们可以发现你与谁会面,他们的电话号码,你卖的是什么,价格是多少高。如果这些信息泄漏出来,会造成很大的损害。所以我们想要以某种保密手段来保护我们的电子邮件系统。尤其是那些销售人员,在现场外的人,与顾客接触的人,他们不是计算机专家,他们需要在设备上建立某种机制,进行密码管理来防止信息被入侵。

(2) 密码管理。

密码管理是最简便、实施起来花费最少的一项技术。密码管理就是在登录到计算机时,给出一个用户账号,当你敲入你的账号之后,就请你输入你的密码。关于密码有一些基本原则。千万别写出你的密码,你的密码不应被社会上的人所了解。换句话说,它不应该是你的名字,你妻子的名字,或其他很容易猜出的字符串。你希望密码很难被破解。许多计算机系统有内设的密码保护,但还有别的管理上的原则不能确保密码得到相应的管理。有的要求计算机能够自动生成密码,但典型的计算机生成的密码很难记住。由于它难记,便有人违背第一条规则把它写下来,所以它不是个好的解决办法。我们还应该按时更换密码,它们可以是30天、60天、90天或某一段时间,并且至少在更换后的5到6轮后才能被再用。此外,我们得努力减少别人猜出我们密码的可能性。如果我们不频繁更换,一直使用老的密码则很容易被猜出。我们还想减少别人试图登

录的次数。这样,如果有人试图猜测密码,他们猜测的次数不应该超过三次,计算机不认可其密码时,就不允许再试。第一次我花一秒钟注册,然后4秒,再8秒,时间增加,这样来禁止你反复试验同一个密码,以防止外来攻击。此外,系统显示上一次不成功注册的日期和时间。举个例子说,你星期一来上班,你登录进入你的计算机,计算机系统会告诉你上次成功地注册进入的时间和日期,它也会报出星期日上午2:00你未能成功注册进去。我们得教会人们识别这一点,并找到系统管理员,说明有人试图进入我的账户,那不是我,我没有登录未成功过。一个好的安全系统应该能告诉人们采取什么措施。你不能依赖于中央管理员,因为很难测出谁试图登录。应该把这一职责交给最终用户。此外,公司应该不向外泄漏你的密码,这样,一旦你发布了一项密码,其他人想进入的话,唯一的方法便是你告诉他们。这样他们就会更加注意不把密码告诉别人或不把它写下,因为如果有别人使用这一密码,他们要负责任。此外,系统管理员也无法知道你的密码,这样如果你呼叫管理员说:“我忘了密码,你能告诉我吗?”如果系统管理员能告诉你的密码,则它不是个保密的系统。所以说在设置密码时,我们希望它便于使用,易于记住,也许最好是使用一个常用单词或词组。另外,除非不得已就别用计算机生成的密码,否则就得写下来,而一写下来,保密就被打了折扣,所以我们需要一个解决办法使人不必写密码,又难以猜出,但能够被记住。我们可以考虑使用某一词组的第一个字母。每个人都有一首最喜欢的歌,有些他们熟悉的词组,那么用这个词组,取其第一个字母或最后一个字母组成一个密码怎么样呢?这使系统实施起来相当容易,人们也可以记住单词。举个例子,取一个常见词组的第一个字母,例如 *It was a very dark and stormy night*,其中文意思是那是个漆黑的暴风雨之夜,这就能组成一个很好的密码。它不容易从社会关系上猜出,不容易猜而人们又可记住它。也就是说这是设置密码的好办法。另外还有许多设置密码的办法,但关键是密码要便于人们记忆不必写下,并且加识别密码的保护措施可能是公司所实施的成本最低的方法。我们得加些保密措施,否则公司需安一个良好的保密密码系统。

(3) 鉴别。

当极为敏感的数据在传输或人们访问它时,就涉及到审核问题。鉴别就是向计算机证明你就是你所说的你。也就是说,如果你能登录到一台计算机,一旦你做到了这一点,那么你就被这台计算机认可。这点很重要,因为一旦你已登录成功你就拥有了这个人的访问权限、进入许可,也就是说鉴别机制要审查的有三件事,以此来证明你就是你所说的人。这三件事是:你拥有的,关于你的或你所知道的。你拥有的可以说是众所周知的询问装置。典型的询问装置是一台信用卡大小的计算机。当你登录时计算机将向你显示一系列的数字,它会说1 2 3 4 5,你用你的询问装

置 键入 1 2 3 4 5 ,它会给你一串回答 ,也是一系列数字。你把它重新键入 ,则你便通过了挑战。所以 ,询问装置正在普及起来 ,因为要进入必须拥有询问装置加上你的密码。没有询问装置就不能进入。

(4)生物特征测量。

还有更为先进的“关于你的情况”。这就是我们所说的生物特征测量。它可以是指纹、视网膜扫描或一些其他的不能轻易被复制的物理特性。此外 ,由于越来越多的工作分散在全球 ,信息传送更自由 ,我们需要更好的鉴别工具。确定这些特征是谁的。公共秘诀、数字签名等等都是数字交流所必需的工具。最常用于鉴别的是“你所知道的事情” ,比如母亲的乳名 ,以此作为密码。但我认为将来这可能会被淘汰 ,因为“你知道的”太容易被复制。即使是一个复杂的密码 ,也可能被猜出。我们可采用其他技术提供易鉴别的特征 ,如你拥有的或关于你的 ,因为它减少了未授权入侵的机会。

(5)总体加密。

谈到进入计算机时 ,还涉及到另一个因素。你登录到一台计算机 ,重要的是能够操纵数据 ,你必须能够运行基于公司的信息。但如果我们要相互传输信息时会发生什么呢？除了集中式的远程控制 ,我们还有另一个工具 ,即加密和解密。加密就是将可读的文字 ,通过算法将它译成相应的不可阅读的二进制形式。我们想让所有的商业信息 ,销售、利润、支付信息等通过公共电话线或软盘传送时 ,确保所有可能落到他人手中的信息是不可读的。这是我们使用加密技术的目的。这种技术即以算法为加密工具。它将信息内容通过加密算法转换成一种无法阅读的代码 ,而到达目的地后 ,接收方利用密钥将代码解密成可读的文字。但这要求传输层有安全机制。在传输过程中 ,它很脆弱。所以 ,如果我要给你寄一盘我们下个月的安排 ,并希望你作为远程销售人员将日程安排传给每一个人 ,其中有他们的名字、电话号码和打电话的时间。想想如果这些落入竞争者的手中会有什么后果。至少 ,我们希望能安全地传输它。一般而言 ,要给它加密并得到接收方收到软盘的回答。如果你没收到 ,则你知道软盘可能丢失了 ,或者可能在敌对者的手中。也就是说我们所说的加密的基本概念即将信息隐蔽 ,如果解密不正确那么就是无用的。加密的意义在如今以数字为基础的经济中是很明显的 ,它提供了一种非常有力的手段 ,又能达到鉴别的目的。

(6)数字签名。

谈到数字签名 ,如果你收到一份命令并通过了数字签名测试 ,则它只能是你的签名 ,因为没有别人能在此签名。这是发展这类数字经济和推进远程办公的重要工具 ,因为如果无法知道该做的工作、发生的事情以及怎样解密等问题 ,那么远程办公就无法发展。这些将影响远程办公作为一项可行的商业策略而被利用的前景。

9. 其他后勤方面的困难

(1) 办公室和员工支持。

那么,既然有人利用远程办公,我们就面临着怎样支持他们的问题。这可能是些很简单的事,例如办公室供应。如何进行补给?原先我们有一万人在中央办公室工作,如今我们有一万人在他们家里工作。如何提供给他们所需的工具呢?当他们缺少传真纸时,怎样来补给呢?他们的计算机要维护,软件要更新换代,工作环境已完全不同。如果在办公室,就有许多保障,因为柜子里总有必需的办公用品,所以这个问题对员工可能不那么明显。但这些工作被推进到家里去做就不一样了。我们还应注意对员工的支持。远程办公人员的工作主要是处理他们的信函。收发电子邮件,处理其语音信箱等,还有其他委托支持人员的事务。这样可能会略微影响工作效率,因为你要做更多的事来支持你自己,因为从某种程度上说,你是唯一的参与者,自己来做工作,没有支持人员的工作和帮助。

(2) 技术支持。

说到技术支持,尤其是指数据备份和恢复。如今你在家工作,你的计算机出了问题或你丢了一个文件。在老的商业模式中,信息被保留在中央计算机上,有定期制作的备份,还有一些技术人员来帮助你。但若你在家,备份和恢复就要靠你自己。你需要训练、需要工具,还得勤奋地每天晚上拷贝文件,防止文件被删除后没有别的方法来恢复它。所以说这里的工作环境有些不同,因为你没有支持人员,不像你在传统的办公室里那样有人来帮助你。

10. 实施远程办公计划

(1) 如何给远程办公定位。

如何给远程办公定位呢?怎样找到能够进行以及愿意进行远程办公的人呢?我们想到了人们工作的三大领域。首先是私人公司。许多私人公司会对远程办公感兴趣,只要它能提高生产力,提高利润,改进顾客服务和提高员工的满意程度。也就是说私人公司很可能是这一技术的采用者。其次是政府。政府处理着大量的信息,也许政府比较独特。他们不生产产品,但他们处于信息管理行业之中。所以,城市、国家、地方、联邦等不同领域的政府机构,其许多雇员都在从事数据综合处理工作。所以,政府的许多行业都可以使用远程办公。另外还有教育机构。通过,远距离教育进行课堂讨论,形成节省往返路程的机会。由此在这三个基本的领域,即私人公司、政府和教育机构,我们应该能够找到很多符合远程办公的人员。目前在这些行业中进行远程办公的人员,我们发现 40% 从事的是行政支持工作。包括从事文字工作、信息综合处理的工作。也就是说目前约 40% 的远程办公工作是行政支持工作,是处理文字或文书职能。约 25% 的远程办公者是计算机程序员。计算机编程和计算机程序

员都比较少。然而无论你外出到哪儿,计算机程序员都能为你的项目工作。因此计算机程序员可以作为候选部门参予远程办公。另一大领域约15%,即记者和作家。那些写文章、新闻发布的人不太需要集中在办公室内,因为他们完全可以自己完成,发送到中心,在那儿与其他人的作品结合在一起。出版物便由此形成了。所以说,如今使用远程办公最多的三个基本领域是行政支持,计算机编程和记者与作家。随着信息技术的发展,这都是发展更多用户的好领域,也是能发现更多的工作可由远程办公来完成的领域。

(2) 衡量生产率。

现在谈谈实施远程办公计划。假设现在我们准备组建一家公司。远程办公听起来不错,我们为其优点所吸引,其缺点似乎也没那么严重,我们将采用它。我们希望这样做,但应采取哪些步骤?我们将考虑什么是实施远程办公所必要的。首先要考虑目标管理方法。无论是否采用远程办公这都是许多公司要考虑的,因为我们需要知道员工们做得怎么样。要让员工们做得更好也需要给他们反馈意见。我做得怎么样?我做错了什么?我还应该做什么?多数公司还没有这种管理风格。传统管理是经理检查生产,这样如果人们看起来很忙,老板就认为他们正忙着工作。我可以看见他们正在干活。但衡量干活的标准通常是模糊的。到底做得怎样?实施远程办公计划时,我们需要一些方法来衡量生产率无论你去哪儿干事。这是一个完全不同的管理背景,因为经理习惯于走动管理,看实际完成了多少工作。而当有工作你却看不见它是怎样完成的,你只能看结果。所以,应该确定一种衡量这些目标的方法。

首先确定这些目标是什么,我希望你为我们公司做到什么?不光是我期待你做什么,更重要的是我如何衡量你所做的是否令人满意,是否需要改进。也就是说这是一个难点,设计衡量方法给管理人员带来难题,要成为真正的经理,去衡量员工的生产率,而不是只看表面的现象。这是管理战略上的一大转变。所以在实施远程办公时,首先要做的就是我们得准备并提交一份远程办公建议书,其中确定我们想完成什么,什么是我们的目标?我们的公司能真正从远程办公上获利吗?这需要某些成本效益论证。所要做的第一步应该准备和提交一份远程办公建议。

(3) 寻求最高管理层的支持。

第二步是你需要取得来自最高管理层的支持。如果管理层不认可这一观点,就可能不会成功。你需要资源的投入。你需要人力和财力。有了时间和资金才能办成事。这些都需要最高管理层的认同。如果未能说服最高管理层认识到远程办公对公司的好处,那就不必实施。否则员工会抑制,他们会很勉强,不愿去做。如果得不到最高管理层的认同和支持,就没有人会利用远程办公。

(4) 建立远程办公委员会。

要做的第三件事就是建立一个远程办公委员会。应确定谁能制定工作目标 ,统筹安排工作。所以 ,这需要挑选一些人来建立一个远程办公委员会。我们还希望找到一个指导计划 ,但首先要对它进行试验。我们希望能确保它将适合于我们公司。它可能适合于竞争者 ,可能适合于别的什么人 ,但不能确定是否适合于我们自己。作为经营者 ,成功越大越好 ,失败越小越好 ,宁肯取得小小的成功 ,也不要冒巨大失败的风险。要尝试执行指导计划 ,确保它能奏效 ,并找出要做些什么改动才会取得成功。接下来我们要做的是关于远程办公方向的会议。要在员工中广泛传播这个词。这是个机会 ,可以争取远程办公用户。那么到底什么是远程办公用户。也就是说 ,需要一些严格的定义、一些词汇来精确地解释什么是远程办公 ,它将怎样影响你作为一名雇员的状况 ,那是否意味着我将不再继续工作?这是否是将我解雇的第一步?我有必要担心吗?这些是需要对员工以解释的。这可以通过正式或非正式的会议来解释。将计划目标具体化 ,说明我们希望争取更多利润 ,我们希望你们提高效率 ,我们认为这是可行的方法。我们不是在把你推出企业。如果你告诉员工 ,现在有个机会可以让你在家工作 ,这可能会被理解为解雇的第一步。应让他认识到这是让员工们更具生产力的一个极好机会。这一点必须说清楚 ,这样员工们就不会只是勉强同意。如果他们认为正慢慢地被推出企业 ,这一计划就不会成功。

(5) 制定远程办公政策。

然后 ,我们需要为企业制定一个远程办公政策。这一政策应有公司对远程办公的定义和理解。不同的公司有不同的远程办公观念。有些希望推向家庭 ,在家工作。还有些则拥有卫星办公室 ,共用工作中心 ,灵活时间等不同种类的实施远程办公的方法。所以需要明了在我们公司该怎样运作。因为随着越来越多的商业行业采用远程办公 ,更多的从事其他工作的员工将从事远程办公 ,并会进入新公司 ,他们会认为工作方式与原来的公司一样。所以我们需要一个明确的定义 ,这样每个人都会知道这才是我们所做的。

(6) 使雇员放心。

另外还要说明远程办公原则是什么?将干些什么 ,怎样去干?还应包括一些雇佣条款和条件。就要使员工放心远程办公不是解雇的第一步 ,也不是削减规模或其他将员工赶出企业的办法。它应该是一个机会 ,而不是一个试验看如果没有你我我们能否做好工作的步骤。我们要你在家几个月 ,是想看看我们是否仍能很好地工作。如果能够 ,就说明远程办公是可行的。远程办公的方式和概念 ,不是市场交易的概念。远程办公是为了利润。我们将提高生产力 ,而且也能帮助你。我们应更强调员工利益 ,而不是雇主的利益 ,如免除交通之苦 ,如减少了房地产和高额利润。然后我们希望准备一份远程办公协议。协议应具体说明所涉及的双方的

权利和义务。雇主应提供什么,雇员应做到什么。还需要很详细地说清楚。因为开始实施一项新计划时,双方都不知道期待的是什么。这只不过是我认为你应该这么做,这就是我们需要一项指导性计划的原因。因为第一次做时,许多事在未发生时,就不会那么明显。

(7) 选择标准。

然后我们希望为选择最初的远程办公人员制定一些选择标准。有些公司可能会有许多志愿者,而在别的公司,则可能很少,但我要强调的是,为使计划成功,我们希望是自愿的。我们不会逼迫人们加入远程办公行列。许多人习惯分清工作和家庭生活,他们不想将不同的活动加以混淆,即在家工作。他们喜欢两者之间有界限,所以必须认识到自愿是一个前提。那么,选择标准是什么呢?我们不必只选择那些杰出人才,那些工作做得特别好的人,也可以选择已在公司呆过一段时间的人,对工作知道许多,且不大依赖邻居或同事来帮助他们完成工作的人。因为,一旦出来从事远程办公,就不会有那么多的支援了,你更得依靠自己。所以说制定一些选择标准是非常重要的,因为最初的成功确实能激发那些有热情的人,去尝试新的工作方式,愿意去学习。第一次实施肯定会有些困难,可能不像他们想像的那么高兴愉快,而一旦开始致力于一项计划,成功的希望就很大。然后我们得确定设备和技术需求。在家办公就有一个支持问题。他们需要什么样的电话线,他们需要什么样的计算机设备,所有这些技术支持都应考虑。这些设备从何而来,也许低成本的方法是利用现存的计算机系统,因为公司一般每隔几年都要更新他们的计算机,利用更高速计算机能提高效率。也许最新一代的计算机就在旁边,现成可用。当你在家工作时,计算机的速度不像在上班时那么重要,因为一般采用电话线传输速不高,它是远程办公过程中的瓶颈。电话线传输速度率总是比计算机的慢。所以,可以利用较慢的计算机和电话线,因为计算机不是瓶颈,所以我们可以用身边的那些老计算机。随着高速数字线路的引进,我们可以更新采用下一代计算机,淘汰老式的计算机并更新人员。

(8) 开发资源手册。

要做的下一件事是开发资源手册和参考书,并提供更多的工具。当你在家工作时,哪些资源是可得到的呢?有什么可参考呢?这些是推行计划的重要事情。一旦我们确定了参与者,我们便想开始招聘,但还有另一团体与招聘有关,而我们还没提到。我们不仅要考虑招聘哪些雇员,还得考虑这会对管理人员产生什么影响。例如,我们可能已经确定了五名主要候选人来开始我们的远程办公计划,我们所要做的是得到主管的认可。如果我们效率高,很受赏识,那么主管可能不太愿意让他们回家工作。他们会认为这是削弱或拆散他们的部门。不光是员工要有热情,愿意去,他们的直接主管也要同意才行。此外,这也迫使这些上司找出一些衡量和管理在家工作人员的方法。一种全新的制度、一种全新的管理方

式将产生于这种环境。这要求实施目标管理,既然你将不在现场工作,经理怎么知道你在做什么,是否与所说的一样?唯一的衡量方法是你的产出,你生产出了什么。实际上,这才是企业所寻求的,即你完成了什么,而不是你是如何完成的,但经理们需要确保工作确实完成了。目标管理便是实现这一管理目的的方法。

(9)开始指导计划。

现在来看看怎样开始执行远程办公指导计划。对大约五个人进行测试,然后召集某一团体,让那些被测试的人呆在一个房间里,让面试人和其他人看看其反应如何,他们是否高兴。你再试着去衡量其生产效率。他们做得更好了吗?他们达到我们的期望了吗?这里我们想回答的问题是,我们按现在的方法来做能成功吗?也许计划要做些改变,或许实验结果是远程办公对我们的作用不大。但在我们投入大量的公司资源来作出决策之前,我们需要在小范围内作试验。利用实验小组获取反馈信息。我们对未来有什么预想?什么不奏效?所有的这些评估形式中你最喜欢的是什么呢?许多这些东西都是主观的。人们相信直觉,是的,我喜欢在家工作,原因是什么呢?我就是喜欢这一点,我喜欢那一点。有多少人就会有多少种理由。人们开始在家工作时间可能发生的一件事就是,他们的邻居可能会认为他们失业了。因为早晨每个人都要去上班,开着汽车或乘公共汽车上班。所有的邻居都会看到你有工作。如今你早晨不去上班了,这可能会产生某些压力;“噢,我看你好像不再上班了”。这就需要作些解释;“我在家工作”。但随着远程办公被越来越多的采用,人们将会接受这种做法,即在家工作也是一种工作方式。

(10)评价。

一旦确定了评价方法,就得分清什么是主观感觉,什么是客观结果。我们需要去评价和表示这种感觉或结果。尤其是要详细讨论工作得最好还是工作得最差,以及如何重新调整,使之更加成功。然后应让最高管理层审查。结果返回到那些支持这一计划的人那里,给他们时间和资金,重新试验。展示结果,审查结果,指出所有的缺点和我们需要追加预算的地方。也许在家工作效果不是很好,因为计算机运行速度不够快。也许我们必须买更多的计算机,这就需求更多的投资。不同的事情要作不同的评估,但必须强调你应得到最高管理层的认可,因为如果没有他们的认可,你就没有投入,就无法使这些计划成功。

(11)继续监视改变后的效果。

此外,随着计划的进展并得到普及,我们需要有监视改变后效果的方法。即然人们在家工作,他们的工作方式就会所有不同。这将对我们的生产、时间进程和交货时间有何影响?有些重要的问题会随着计划的实施被发现。它还必须是个不断发展的过程。我们不可能在一项计划实施后就让它一成不变。商业世界的最大需求之一就是推动力。我们希望

能够对顾客需求作出改变和反应。顾客可能会有不同的需求,这就要求采用不同的服务方式,我们得把这一要求分散到数百户家庭,因为他们都在家工作。一旦我们的指导计划取得成功,或许我们想在大范围实施,既然我们在小规模上取得了成功,我们想在大范围上来试验它。我们由许多事情而知,有些在小范围上能成功的事,用到大范围上未必能行。也就是说,从小规模远程办公指导计划转到全公司范围的做法有更大的风险,所以我们得非常小心。还有,许多事情是不可预料的,但在进行中就会出现。所以我们需要对问题作出反应。最重要的是,我们想要继续衡量生产力,因为如果不能实现更好地利用资源提高生产力、改进顾客服务的目标,那么就会有问题,就不是好的工作方法,而这是因为企业在社会中的任务是将原材料转化成产品和服务,提高人们的生活质量、改善健康状况,这些是人们所需要的。我们作为经营者,要努力完成目标,并且我们希望尽可能地降低成本。

11. 结束语

首先是要发现取得成功的新方法。远程办公本身只是管理商业企业的一个方面。如今数百种甚至数千种新技术正在涌现,给我们组织和管理商业提供了新方法。远程办公是一个机会,它有许多吸引人的特点,如减少了房地产需求,让工作走向员工而不是让员工走向工作,或许还使员工更接近顾客,所有这些都有可能。所以它的影响很大。但我再一次强调,它只是一种工具,一种由新的计算机技术带来的机会。我们作为经理必须看到其他的机会。

远程办公为用新的方法管理公司提供了更大的机会和前途。远程办公的推广能带来更高的生产效率、个人对工作的满意程度并波及到顾客的满意程度。

要点回顾

1) 娱乐业是或将是环球网和互联网上的重要使用者之一,所有的娱乐业公司正在设立分支机构和扩大他们的业务领域。娱乐业、出版业、计算机工业和电信行业都在发生着许多变化;

2) 企业必须使社会的需要与行业的机会取得平衡;各国政府必须使社会的需要与机会取得平衡。在这个过程中,技术是唯一的推动力;

3) 在企业内部,我们必须使基础设施及通过技术而实现的通信过程与工作人员以及他们在通信时对技术的应用达到平衡;

4) 在信息化管理时代,技术和战略是两个压倒一切的问题,技术和战略必须与信息过程和企业中的个人作用和文化相匹配。

案例及应用 :用电子商务新主流

儿童也想上网购物。美国儿童没有信用卡,但是消费力惊人,而一家新公司想出了让这些孩子上网购物的方法。青少年和儿童也许是地方性购物中心里最常见的一群人口,但是到目前为止他们在电子商务的世界中几乎是缺席的。现在有一家旧金山的新兴公司 *iCanBuy.com* 正在改变这个现象。透过“虚拟钱包”系统, *iCanBuy.com* 希望这套系统带给父母更大的便利让孩子上网消费,就像给孩子 20 元让他们在购物中心里逛一样地容易。 *iCanBuy.com* 是由私人公司 *BlackBox Internet Group Inc.* 所建置, *iCanBuy* 的执行长兼创建人之一的 *R. Paul Herman* 指出,他们授予青少年和儿童上网购买、储存和捐献的权利,他还表示:“我们提供商人与广大且快速成长的网路人口作生意的机会,也提供青少年和儿童用简便且安全的方法进行电子商务的能力。业界观察家认为该公司正切合了时下人们真正的需求。” *Jupiter Research* 市场研究公司的分析师 *Marc Johnson* 表示,这是网上空间的诸多创举当中完全可以解决问题的一种。

第 1 篇

哈佛网络市场与营销

第 3 章 哈佛网络市场与营销导论

第 4 章 哈佛网络市场营销组合战略分析

第 5 章 哈佛网络营销市场与战略选择

因

特网贸易抢走了经纪人、销售代表和售货员自以为保险的生意。即使将领先网络公司在短时间内置于瘫痪状态的电脑黑客也不能阻止网上贸易。所有的批发商、中间商和零售商将逐渐消失。急夺旅游、书籍和音乐市场的斗争早已开始，在全球工业产品贸易中很快也会展开竞争。报纸和电视台在为数字时代的到来作准备。并不是新技术定要淘汰旧技术，但处在另一个行业之后的行业必须对挑战作出反应。

第三章

哈佛网络市场与营销导论

关 键 词

key word

电信皮夹(*Telecom Wallet*)
电子交易点(*ETK*)
家庭电视购物网(*Home Shopping Network*)
全球地方化(*Glocal*)
超级组合(*Supper - Combo*)
超值公司(*Super Value*)
在线服务(*Online Services*)
广告支持模式(*Advertising - Supported Model*)
事务贸易(*Transactional Commerce*)
超级媒体(*Hypermediom*)
商业机构对商业机构的电子商务(*B to B*)
商业机构对消费者的电子商务(*B to C*)
商业机构对政府的电子商务(*B to A*)
消费者对政府电子商务(*C to A*)

本章概要

- 1) 未来电子商务
 - 篇首案例 未来消费者 ,在 2004 年购物
 - “电信皮夹”的魔力
 - 远程金融业务
 - 远程购车
 - 个性化的信息娱乐
 - 预订快餐
 - 远程购物
 - 超级消闲中心
 - 用电子手段浏览商店
 - 电脑化超市购物
- 2) 网络市场
 - 网络市场分类
- 网络贸易模式——商业机构对消费者
- 消费市场和商务市场
- 3) 网络营销的基础理论
 - 网络营销的基础
 - 网络营销的阶段
 - 网络营销的层次性
- 4) 网络营销的一般过程
 - *Internet* 的连接
 - 挖掘网上资源
 - 开展网络营销的准备工作
 - 网站的管理和维护工作

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 想象一个崭新的未来 ,一个真实的故事 ;
 - 2) 组建网络企业 ,通过网络贸易的模式选择 ,消费者市场调查及商务市场分析对电子贸易发展和推进起着积极作用 ;
 - 3) 知道进行网络营销需具备的必要条件和理论基础 ,认知其六个阶段和五个层次 ,了解制约网络营销的主要因素与对策 ;
 - 4) 学会企业建立营销站点的基础 ,网络营销的各个环节。
-

3.1 未来电子商务

3.1.1 篇首案例 未来消费者 ,在 2004 年购物

让我们想象一个崭新的未来 ,那时的购物将总是使人享受、令人满意的个人经历。

欢迎你来到 2004 年。这是真实的故事 :一场始于 90 年代中期的营

销革命已经做了有利于你,有利于消费者的改变。无所不在极其周到的服务和神奇的电脑使这一切变化成为可能。不再有强行销售的宣传花招、恼人的邮寄广告或电话推销。而不论你在何处以何种方式购物,都将被待为上宾。

虽然逛商店是令人愉快的,但在一半的情况下你可以在舒适的家里使用你的虚拟现实媒体买东西。在翻阅了电脑化的全球产品目录,并且用电子手段“浏览”了一家商店后,你决定去这个商店购物;一切采购都只使用一个奇特的电信皮夹(*Telecom Wallet*)。

3.1.2 “电信皮夹”的魔力

2004年的电信皮夹是很神奇的东西。它于90年代后期开发出来,取代了所有我们需要放在钱包或手袋中的东西。不再有现金、现金提款卡、信用卡、借记卡、支票、电话卡、健康保险卡、家门钥匙、汽车钥匙、驾驶执照、交通月票或专用券,所有日常交易所需都由你的电信皮夹提供。它取代了你的护照、出生证、结婚证和社会保险卡。

今天,你的电信皮夹中装入了有关你个人、你的每一个家人和你的财产的全部数据,还包括你对产品和服务的个人偏爱。它甚至储存了你家中每个房间和衣柜中所有衣服的虚拟图像。当然,它甚至为你申报纳税。

与之相比,90年代早期的电信皮夹原始而又笨拙,是和电脑差不多的玩艺儿。这些博物馆中的东西甚至还有一些不雅的名字:“个人数字助理”(*PDAs*)、“信息器”(*Information Appliances*)、“便携组织者”(*Pocket Organizers*)或“掌上电脑”(*Palmtops*)。由于技术发展非常之快,使制造商们不知如何给它们起名字。而且虽然它们的智能化程度很高,却没有内置电话。

例如,夏普公司(*Sharp*)的奇才(*Wizard*)组织者(*Organizer*)有全部键盘、触摸感应屏,与苹果公司(*Apple*)的第一台电脑有同样多的功能。它存储电话号码、约会提示和备忘录,但你需要外插软件卡才能收发文件和传真,或联接在线的公告板。即使简单地打个电话,你也另外需要一部电话。

苹果公司的牛顿(*Newton*)“笔式电脑”结合了日历、电子传真、寻呼和计算机等功能。它能粗糙地手写输入,也能通过红外线与其他电脑相互传递信息。外插卡提供城市地图、500强公司的销售和利润数据、填字游戏、用户新闻剪辑和电子邮件等功能。相似的产品还有AT&T(美国电报电话公司)的“电子办公室”(*EO*)及性能更好的惠普公司(*Hewlett Packard*)的HP—100LX。

但所有这些聪明的装置都有一个很大的缺点。那时,移动电话的部件干扰电脑的运行,所以制造商们无法将这两种功能结合到一体化的电

信皮夹式的远程电脑之中,而这一点正是人们梦寐以求的。相反,你需要无线连接的外插卡,用以连接一部单独的移动电话。对大多数人来说,这全套的设备使用起来太笨重了。

一体化的电信皮夹随着计算机、电话、卫星和虚拟现实等技术的汇集而最终发展起来了。

1994年,一个叫做“通用魔术”(General Magic)的全球联盟首先出现了,它是由AT&T公司、苹果公司、摩托罗拉公司(Motorola)、索尼公司(Sony)、松下公司(Mitsushita)和菲利浦公司(Philips)组成的。它的出现是由于“魔术帽”(Magic Cap)和“电手迹”(Telescript)第一种个人数字助理操作系统软件和编程语言的成功推出,它们使个人数字助理、个人电脑和电视机之间能够互相通讯。一年之内,通用魔术联盟开始销售首批真正的电信皮夹。微软(Microsoft)的产品加载了专用版的视窗软件Winpad,摩托罗拉的“使者”具有内置的调制解调器,而AT&T推出了“哲人”(Sage)——有史以来第一个电话、电脑结合体。

1994年的那些玩艺儿可以获取气象、新闻、股市等方面的报告。你还能用它预订上门服务,诸如鲜花、礼品、电影票等。同样,福特公司(Ford)和通用汽车公司(GM)开始在仪表板上为司机引入电子地图和路线筹划。触摸屏让你能够预订汽车旅馆的房间和机票,或找到最近的一家快餐店。

与这些进步同时发展的是电话技术本身。松下公司推出了Panasonic牌手表大小的弹开式无绳电话,它有一个迷你拨号盘、快速拨号记忆键、重拨键、内置的内部通话器,以及为保护隐私而设的声音扰频器。卡西欧公司(Casio)宣布了世界首例通用遥控手表,它可用于操作你的录像机、电视机和有线电视电缆盒,当然也能够显示时间。到了1997年,这些特性已变得非常普通了。2001年时,美国戈尔政府开始为每个新入幼儿园的孩子免费发一个手表式电信皮夹。每个电信皮夹都有一个惟一的电话号码,无论孩子们将来居住在世界上的哪个角落,这个号码将终生陪伴着他们。

多亏卫星技术的发展,才使摩托罗拉的铱星(Iridium)系统于1998年组成了全球的蜂窝电话网。无论你在何方,这个网络都能够把全世界的电视节目带给你。今天的电信皮夹对旅行者来说真是太好了。它有一个定位器,能够精确地告诉你在地球上所处的位置;当你交谈时,它自动地为你翻译外语,并把你的话翻译成外语;它还能识别所有主要语言的手写体文字。

早期的卫星使新加坡航空公司(Singapore Airlines)引入了第一台“空中电话”,随后又出现了机内的“空中传真”服务。1994年,美洲航空公司(American Airlines)在飞机上安装了数字电话,使携带个人电脑的乘客能够收发传真,或与地面上的电脑通讯。波音公司(Boeing)在其

777 原型机的每个座椅靠背上都安装了一台折叠式远程电脑,而以后的 2007 型太空飞机将引入虚拟现实技术。

虚拟现实技术产生于 80 年代,最初用于飞行模拟,以训练空军飞行员。大约在 2001 年,虚拟现实技术应用到电信皮夹上。虚拟现实给你一种融于三维幻景的感觉。在 1996 年版的技术中,你戴上与远程电脑相联的笨重的耳机和电气传感手套,来操纵你看到的东西。2002 年出现的最新版技术是无线的,并且没有手套。它看起来与一副眼镜没有区别。你可以通过你的多媒体系统上的微型摄像机,用口令、眼神和手势来改变你看到的景象。

就像电影“星际旅程”(Star Trek)中的“运输者”能让斯科特把人到处“发射”一样,电信皮夹让你能在家中或任何其他地方“访问”图书馆、博物馆、数据库,翻阅产品目录,或逛逛商场。从 2003 年起,你可以通过你的电信皮夹的屏幕,与家人、朋友、同事或销售顾问们自由交谈了。你还能与时代—华纳公司(Time—Warner)的数据库学校和苹果—施乐(Xerox)远程大学进行远程通讯,或将麦格劳—路透社(Mc Graw Reuters)的浩瀚的数据转化为你个人所需。

到 2000 年时,有 5500 万第一代电信皮夹在北美地区投入使用。而今天,超过 1.6 亿人的使用成熟的电信皮夹,来满足他们的日常需求。

生活多么惬意!

下面描述的是电信皮夹的工作情形——远程银行业务、购买汽车、安排休闲娱乐、预订快餐、从家中远程购物或亲自到商场或超市购物。

3.1.3 远程金融业务

电信皮夹管理着你的钱并为你支付账单。它就是你的银行账户!这一货币电子化革命彻底改变了银行业务。1989 年,AT&T 发行了一种信用卡,并于 1999 年兼并了花旗银行(Citibank),从而震撼了整个金融业。银行的业务,一直是有关货币信息的业务。而在 AT&T 的这些举措之前,很少有人真正认识到这一点。

电信皮夹迫使所有种类的货币卡改变了它们的性质。首先,银行把“信用卡”和日本的“预付卡”的功能结合在一起。预付卡是预先付了款的卡,可以用以购买从公交月票到主要日用品等任何东西。当你使用它时,卡的余额就会减少,就像你的电动汽车的电池一样,必须定期充电。

同时,1989 至 1992 年的“轻度萧条”期后,大多数北美地区人从借钱转向储蓄,从信用卡转向借记卡。借记卡就像老式的自动提款机卡,它是无纸的支票,是没有信用的信用卡,直接从你的银行账户支付账款。在新的储蓄导向的经济中,维萨公司(Visa)的支票卡到 2001 年时,又像其原来的信用卡一样盛行起来。

今天,信用、借记、预付等特性一起结合进你的电信皮夹(AT&T—花旗电子账户)之中。你的账户余额是浮动的:正余额获得存款利息和5%的电子形式的消费赠券,透支(负余额)则要支付贷款利息和5%的手续费。

到了1998年,所有的账单都用你的电信皮夹支付,现金很罕见了,而电子交易点(ETK)取代了所有的自动提款机(ATM)。今天,很少有需要清算的支票或信用卡单据,银行变成了纯粹的金融服务机构。你的电信皮夹有内置的付款功能,因此你可以在家里或任何你恰巧在的地方处理你和银行之间的业务。

早在1994年,EON公司开发了一个使用因特伊公司(Intuit)的“加快”(Quicken)软件的系统,使你能够通过电视机处理个人的财务。同年,花旗银行大力推广远程银行业务,它是通过操作菲利浦公司生产的一种先进的电话机进行的。作为电信皮夹的早期形式,这种电话有折叠的数字显示屏和类似打字机的滑开式键盘。通过因特网,你可以在一个菜单上选择银行业务、支付账款、股票交易、电话目录和语音邮件。1997年增加了购物和机票预订服务功能。

三和银行(Sanwa Bank)开发了一种称做“最佳组合”(Best Mix)的专家电脑系统,它为顾客个人提供投资组合业务服务。通过这个系统,日本银行的职员们可以上门向顾客提供投资业务,而到了2000年,所有的银行都这样做了。使用一台类似电脑终端的交互式电视机(ITV),银行职员键入你个人财务状况和投资目标的有关数据。最佳组合只需5分钟就可计算出理想的全球投资方案,而不需以往的几个小时。它收集全球各种类型的投资税率、利率及回报率等数据。

银行职员进行各种模拟,考虑到不同的投资选择和风险因素。一旦你选定了理想的投资组合,它就立即把买入和卖出的指令发送到你的交互电视中。你现在当然可以亲自做这些事情了。AT&T—花旗银行特许了“最佳组合”服务,并将它加入到其电信皮夹的一整套远程银行业务之中。

它们还增加了虚拟现实技术,所以你可以在三维空间中“飞临”你全球投资项目上空。就像乘坐直升飞机穿行于曼哈顿的楼宇之间,你的各种投资就像一座座耸立的摩天大厦,成群的用棒图示意的数值随着永不停歇的全球市场此起彼伏。

你的电信皮夹昼夜不停地更新你的投资组合,为你提供新的、适合用户的投资选择,并为你理财。

3.1.4 远程购车

你甚至可以精细地挑选比较,然后购买一辆轿车,这一切都是在家里

进行的。你记得吗？直到 90 年代中期，汽车工业的大部分仍然属于产品导向型。你怎么能忘记呢？！

很多汽车厂商都试图把汽车硬塞进你的喉咙，以使工厂保持稳定的产量。大多数的汽车经销就像骡马市一样，推销员们（其中 95% 是男性）都试图在价格上胜你一筹，这正是我们所有人深恶痛绝的事情。

然而，作为一名“销售员”而非产品方面的专家，他常常并不具备有关产品的足够的知识。他受到的培训是如何做成生意，而不是告诉你有关汽车的性能以及拥有它的益处。经过一番紧张的讨价还价之后（实际上通常并非与他，而是与某个神秘的、绝对不与你谋面的经理），你们最终签订了购车合同。

其实，对你的需要和向往，这些销售员是不感兴趣的。多数情况下你不得不买这辆已在那里停了两个月的车，而并非因为你相中了这辆车，最终你总是感到自己的选择不甚如意。如果你幸运的话，3 个月后你会收到制造商寄给你的一封电脑打印的感谢信。然后他们基本上就忘记你了，希望你 3 年后再回来。

很多人转而选择日本车并不为怪，其原因不仅仅是质量问题。1997 年，丰田公司（Toyota）把它的日本风格的经销模式引入到了北美地区，每个经销商只销售几种特定的车型。不论你与哪个经销商打交道，他们都是把你当成“车主”（而不是顾客），并且把你作为一名“丰田家族的成员”。

即使在那时，大多数丰田公司的销售代理人都是大学毕业生，他们学习过产品信息、订单处理、金融、保险和建立客户关系等很多课程。今天，他们都毕业于通用——丰田远程大学。他们组成工作团队，知道所有的业务知识，并懂得如何接待你。

1997 年，他们开始通过因特网销售，并提供上门销售服务。因为他们日本自 80 年代就已开始这样做了。这些代理人团队为每个本地人建立档案并访问他们，不论他们是不是丰田汽车的拥有者。在访问中，根据你的电信皮夹更新你家人的档案资料，如人数和年龄、现有汽车的款型、以及预计购买新车的时间。

销售员向你推荐最好的新车型，它尤其能满足你家人不断变化的需求。你可以戴上虚拟现实眼镜，用她随身带来的模拟方向盘“试开”它。（是的，如今 60% 的汽车销售代理人是女性。）

如果你喜欢这款车型，她就提供一台相似的示范用车给你试开一周。无论你最终买哪种款型，它都是按你苛刻的订单制造的，在选择和价格方面没有争议。她把你的订单直接发给工厂，3 天内，亲自送新车到你家。

很多人在家里通过个人电脑买车。1993 年，通用公司开始邀请潜在的顾客在密歇根州大布兰克的沃维克山乡村俱乐部“别克公开赛”高尔夫球场打一轮球——当然是通过电脑盘进行的。1996 年版的电脑盘分发给 65 万要求得到它的人。电脑盘包含两部分内容：高尔夫球游戏和有关

别克车的产品信息,盘中有每一款型车的彩色图像和数据,包括价格、油耗和车辆性能。你能够挑选你想要的性能(双车门、价格范围或其他什么)然后交互式的电脑盘为你提供符合这些要求的所有款型,供你更加仔细地研究。栩栩如生的电脑盘展示你所选定车型的制造过程,而你可以参与到制造过程之中,并且“试开”它。

其他人通过交互电视购物方式购买汽车。1994年,通用公司在家庭电视购物网(*Home Shopping Network*)的“电视汽车陈列室”(TV Car Showroom)节目中推出 Pontiac 牌车。这套节目类似一个汽车展示室,展示 Grand Am 牌车和 Pontiac 的其他车型。节目由著名的赛车手主持,展示汽车的图像资料。同样,你可以转入虚拟现实模式,把你的电信皮夹与交互式电视节目连接起来,开上车过把瘾。你还可以把更详细的款型资料下载到你的电信皮夹中。在1997年,电视汽车陈列室节目成了今天的因特网上的“电话购车”。

如果喜欢,你当然你可以亲自去汽车销售商那里或去汽车超市,你将获得令人愉快的惊奇。如今的代理商赚取团体佣金,所以当你们进门时,他们不再像鲨鱼扑食一样扑向你了。

相反,一名接待员向你问候,并陪同你到设有精心制作的电脑显示器的车主休息室中。同样,由于你的电信皮夹中有你家人的信息和你汽车的资料,你把它插入显示器以更新汽车零售商的电脑资料。然后,交互式多媒体系统就展示出适合你家庭需求的新车型,包括现行价格。

同样,你可以利用虚拟现实“试开”任何一款你感兴趣的车型。隔壁的陈列室中为你准备了每一车型的样车,供你进一步熟悉。销售员们耐心地等着你提出具体问题,于是每个人都加入了集体讨论。他们真的想告知你有关产品的情况。虽然他们渴望市场份额,但他们考虑的是你的需求,而不是厂方的需求。他们真正想要建立客户关系。最后,他们邀请你弄一辆示范车回家试开一周左右。一名销售员将在一小时内把它送到你家。

70%左右的汽车仍然由销售商或汽车超市卖出的,其余通过个人上门销售或远程购物方式销售。无论通过何种方式买车,车交到你手里后,为你服务的销售员会定期礼貌地给你打电话。为保持亲密关系,她给你送生日贺卡或毕业贺卡。当孩子们该进大学(或毕业了开始工作)的时候,她还会打电话给你,问他们是否需要车。

她是怎么做的?精心收集到的关于你个人偏爱的数据持续不断地、系统化地反馈给新产品开发队伍,把你和研究实验室及工厂联系起来了。他们调整设计和生产线以满足你的需要。像丰田公司这样的汽车制造业的领军者,其全部销售连锁店只保存5天的供应量,95%的销售是预订的。零售商只经营陈列室和样品车。

以前,大多数销售商并不能信息集约化经营。90年代早期,典型的

销售商要保存两个月的库存,而在他们与厂方的销售部门及生产计划人员之间的协调少得可怜。只有通用公司下属的土星公司(Saturn)采用了流程化的日本方式。

很多经销商被福特—西尔斯汽车市场(Ford - Sears AutoMart)所取代,后者成了最大的汽车超市。他们销售各种型号,包括 3 家生存下来的经销商连锁店所销售的型号——通用、土星和丰田。大多数汽车甚至不是设计这些汽车的公司生产的,而由麦格纳公司(Magna)生产。麦格纳承诺,到 2010 年时,得到客户的特殊要求后可连夜完成新车的装配。

这些还不是全部。现在汽车保修期为 20 年,并且 30% 的汽车用电瓶或甲醇驱动。通用公司的“冲击 2000”(Impact 2000)型电动汽车在 90 年代后期销量极大,而福特公司的“综合 2010”(Synthesis 2010)型开起来乐趣盎然。

联合国地球环境首脑会议后,及比尔·克林顿 1992 年当选总统之后,生态问题成为压倒一切的首要问题。所有的企业,不仅是汽车公司,都接受了“绿色”伦理。那些不接受的“绿色”概念的企业,不是被立法关闭,就是被离去的顾客舍弃。人们只需求无害于地球、乐于使用的产品。

3.1.5 个性化的信息娱乐

说到消闲,当今每个人都定做自己的娱乐。不再有按常规计划编制的广播电视节目;不再有重播。我们不再购买印刷的书籍、报纸或杂志。录制的音乐和录像都过时了。正如 80 年代中杂志分化以满足分化了的读者群体,自 1998 年起,大媒体的信息消遣内容可按个人的特殊兴趣剪裁。他们称之为“大规模个性化。”

在出版界,前麦格劳—希尔公司(McGraw - Hill)通常设置一些书籍、杂志和数据库等业务部门,这些部门的出版物充斥着一般性信息。在 90 年代中期,该公司设立了市场导向的多媒体出版小组,每个组跟踪一个特殊的兴趣领域,比如保健或旅行。由编辑和研究人员组成的团体区分出每个市场的信息需求,并为人们创造交互式数据库。

交互式光盘在 1992 年开始取代百科全书,在 1996 年取代书本。为保护树木,所有的印刷媒体于 1997 年开始转为电子出版。如今的孩子们不送报纸了,他们从麦格劳—路透社的数据库中为人们剪辑新闻,而这些新闻正是你想要在你的电信皮夹中阅读的。老的印刷媒体,如时代—华纳的《时代》周刊、《幸福》、《金钱》等杂志以及主要的报纸,都转变成因特网的网页了。

图书出版商或转向了电子出版,或者关闭了。地方的图书馆书店联合体仅经营收集者珍藏的古籍和皮革装订的珍藏版。你现在为研究资料而“浏览”数据库。当然,如果你不想在你的电信皮夹的屏幕上研究,你可

以用你喜欢的尺寸和版式把它打印在纸张上。盲人可以将其打印成盲文,或听它的声音。

惟一的“实况”广播或电视节目是重要新闻和天气预报。你甚至可以去留意那些,因为北美广播公司(NABC)(惟一剩下的北美广播网)把紧急新闻下载到你的多媒远程电脑中。这时,你的电信皮夹会有红灯闪亮,就像老式的宾馆电话的“留言提示”灯一样。你还记得吗?

与以往不同,每个家庭成员都从北美广播公司的全球信息娱乐文件中剪裁自己的广播、电视和音乐节目。所有这些始于1993年,那时付费电视网(Video Jukebox)开始提供一种叫“盒子”(The Box)的交互式付费电视服务。那时候,青少年拨打900-XXXX和3位代码,来挑选他们喜爱的音乐电视片。如今,他们用电信皮夹预选节目,北美广播公司为你下载预选的节目,使你能在空闲时观看。

你用电信皮夹选择节目,就像从图书馆借书、在音像店租带子一样。你可以将节目存储在柯达公司(Kodak)生产的交互式光盘中(录像带过时了),在更方便的时候观看。电影、政治辩论和体育比赛也来自于交互式电视或交互式光盘。你可以改变电影故事的结局,参与辩论、访谈和比赛。松下公司的“真实3DO”(REAL 3DO)交互式多媒体播放机是家电领域中的突破。在很多软件公司的支持下,这种播放机使你能玩电视游戏,戴一部电子游戏商世嘉公司(Seга)生产的耳机,你就置身于全真彩、虚拟现实、立体声的360°三维世界之中。

1994年,时代-华纳公司首先在佛罗里达试验了它的“全面服务网”(Full Service Network)。顾客可以自己制定电视节目单,只需轻触一个按钮,就能调来电影、体育或家庭购物节目。他们可以调来个人星象、金融市场信息、他们所喜爱的球队的简要新闻,他们也可以浏览电子分类广告。到了1998年,孩子们可以通过因特网和他们在世界各地的“远程伙伴”一起玩电视游戏。电影迷可以通过电信皮夹上的按键控制电影的快进、暂停或回倒。通用公司、福特公司、克莱斯勒公司(Chrysler)和尼桑公司(Nissan)还开发出另一个“汽车商场”(Auto Mall)服务,你可以通过电信皮夹比较车辆,阅读电视“手册”和启动“试开”功能。

苹果公司的EZ-TV交互电视的屏幕上有通过遥控器操作的大个儿图标,它在屏幕的外圈显示12个频道的节目,观看的主频道在屏幕中心。对于付费节目,屏幕上分别有预览、电影介绍和门票图标。敲击门票图标启动一个动画片头,这时门票就被撕掉一半,同时告诉你电影何时开演。由TCI、康卡斯特公司(Comcast)和特纳广播公司(Turner)共同组建的交互电视开拓者——呼啸公司(Zing),它使观众能玩游戏和运动项目,还能参与民意测验。个人的“呼啸播号盘”(ZingDialer)(一个为每个家庭成员准备的简易电信皮夹)至少取代了用电话与系统打交道。通过有线电视,一个置于电视机顶端的“呼啸中继器”(ZingBlaster)对室内的

每个播号盘做出反应。你可以赢分、提出意见或买东西。当然,到 2000 年时,你的电信皮夹能做所有这些事情了。

1994 年,休斯通讯公司(*Hughes Communications* ,属于通用汽车公司)开始通过“直播电视”(*Direc Tv*)卫星,向安装在你家窗台上的 18 英寸卫星天线播出 500 个频道的信息娱乐节目。人们最初认为拥有这么多频道是荒唐可笑的。他们没有认识到,你的电信皮夹会通过你做过的节目选择了解你的喜好。你的电信皮夹不断地提供合你口味的新资料,从所有可利用的来源挑选这些资料。在 500 个频道的世界中,频道已成为个性化的信息娱乐组合,而不再仅仅是一个波率了。利用电信皮夹,你制定自己的频道。当你看一部影片时,你的电信皮夹甚至遥控打开你厨房里的爆米花机。

3.1.6 预订快餐

是的,你当然还可以在家里预订快餐。你使用的是电信皮夹而不是电话,它把你的订单和特殊的递送要求迅速传到附近的电动巡回车上。在所有城镇经营的联邦快递(*Federal Express*)是世界上最大的快件和出租车公司,每 10 分钟就有一辆联邦快递的巡回车经过你家门口。车上装备了烘箱和冰箱以保持冷热食品的温度,并携带顾客的包裹、食品和送洗衣物。你可以搭乘它从你家前门到你想要的任何地方。老年人和青少年特别喜欢它。

作为多元文化的美国的反映,老式的快餐已经发展出全套的“全球地方化”口味的熟食食谱。1996 年,麦当劳(*Mc - Donald 's*)已经在世界各地发展到 5 万家分店,其囊括全球食品的多样性食谱反映出多彩社会文化的新融合,振兴了其“不同口味的吃不同口味”的经营口号。

你可以在家里吃,或在免下车从窗口购食,可以在到达餐馆前从你的车上用电信皮夹点你喜欢的菜,或在餐馆中的触摸屏菜单上点菜。是的,所有“麦氏工作”(麦当劳式快餐店内收入低下的工作)都消失了。点菜柜台不见了,机器人翻烤所有的汉堡包。事实上,很多快餐食品是在配餐中心制作的,每个配餐中心供应许多快餐店,而你订的食品正好及时送到。

如今,成功的快餐熟食业,如麦当劳和其主要的竞争对手百事得利(*Pepsideli*),都将全球化经营和地方化促销结合起来,以取得市场的主导地位。90 年代后期,它们在世界各地开办了许多小规模快餐分店,从而进一步拓展了全球影响。

3.1.7 远程购物

零售商店也不得不发生变化。一直到 90 年代后期,它们只经营满足

本地需求的产品。但是在 21 世纪,零售商提供全球性的商品,不再仅考虑地方需求了。他们称之为“全球地方化”(Glocal)营销,这是新奇的创意,从世界各地的零售商店买东西与从家门口的商店购买同样容易。

电子技术的进步把产品世界带到了你家里。噢,这比老式的电视购物更令人兴奋,远程销售业务得到了迅猛发展。1992 年,通过家庭购物网的销售额只有区区 50 亿美元,而只有 10% 的有线电视用户用这种方式买东西。“奇迹”是西尔斯公司(Sears Roebuck)和 IBM(国际商用机器公司)的基于电脑的购物系统,它 1993 年时仅有 200 万个系统成员。如今用你的电信皮夹控制展示给你的产品种类和次序。

QVC 公司(此名含意为“质量、价值和方便”)1994 年接管了家庭购物网,沃尔—马特公司(Wal-Mart)和宝洁公司(P&G)也 1995 年加入进来通过交互电视销售产品,现在,全世界超过 3.7 个家庭每年花费 1500 亿美元通过因特网购物。Q2 是另一个购物频道,范围包括娱乐、烹调、园艺、旅行、家庭装饰和健身。健谈的琼·里沃丝甚至退出了访谈节目,去主持一个联合节目《我们能买吗?》(Can We Shop?)以销售“锻炼首饰”(信不信由你!)

QVC 网与英国的天空电视台(Sky Tv)结盟,将业务扩展到英国、爱尔兰及欧洲的其他地方。另一项业务是与格鲁珀电视台(Grupo TV)合作,用西班牙语和葡萄牙语向墨西哥、西班牙、葡萄牙和拉丁美洲广播。日本在 1997 年开始了这种业务,而中国将于 2002 年开始。

日本人、中国人和欧洲人也从 QVC 的竞争对手环球电视商场(Universal Telestores)买东西,它是由三越公司(Mitsukoshi)、马克斯—斯潘塞公司(Marks & Spencer)、J.C. Penney 和 AT&T—花旗银行联合组建的全球性商号。环球电视商场经营 1 万多种服务,3.1 个家庭是这个大家族的成员,他们都用电信皮夹从家中购物。

产品目录也电子化了。最开始使用录像,因为录像善于表现时装、电脑或诠释晦涩的保险项目。但录像机的功能限制性太大了,你只能向前、后播放或定格。正如前面提到的,它过时了,于 1996 年被交互式数字录像光盘(DVD)取代了。这种光盘的随机拾取特性使你能够直接定位到你感兴趣的展示片段。

经过数年的试验之后,苹果公司于 1996 年推出了光盘存储器购物服务,称作“便利”(En Passant)。它发行的光盘存满产品信息,诸如兰兹恩公司(Land's End)和 L.L.Bean 公司的服装、铁芬尼公司(Tiffany)的珠宝、宝特丽公司(Pottery Barn)厨房用具和自然公司(Nature Company)的产品。你可以把相互竞争的产品放在一起比较,浏览某个产品介绍及其相关产品的目录。你可以用鼠标器点屏幕上的色标以改变羊毛衫的颜色,或找出领带和衬衫的最佳搭配。你的电子“助手”可以把你关心的各种产品介绍剪辑成你自己个性化的产品目录。

请记住,今天所有的个人偏爱的信息都在你的电信皮夹中。事实上,因为通过电视、电脑、产品目录购物的消费者都十分相似,这些业务都转化为人们更喜爱的交互电视购物方式了。公司也同样以这种方式经营。例如,*L.L.Bean* 公司通常每年寄出 1.3 亿份产品目录。为了削减昂贵的纸张、油墨和邮资支出,从 1998 年起全部的目录都转换成因特网上的多媒体格式了。

直到合适的电信皮夹出现之前,人们就在使用电脑在家中购物。*CUC* 是最大的即时电子零售商之一,它通过电脑和电话,以折扣价格提供 25 万种名牌产品。*CUC* 只是把订单转发给厂家,由厂家通过联邦快递或联合包裹邮递公司(*UPS*)直接发给顾客,从而取缔了商店、寄存物地、库存、保险和销售人员。1993 年,电脑鲜花公司(*PC Flowers*)开始在“奇迹网”和其他电脑购物网上销售鲜花。到了 1996 年,它的销售额在整个鲜花邮购公司(*FTD*)花商网络中跃居榜首,年收入约 4000 万美元,相当于 200 个老式花店的销售额。

苹果公司的 *EZ-TV* 购物电视还把虚拟现实技术引入零售业。通过把箭头移向理想的方向,你能够在虚拟的商场中“漫步”。你能够走进一家帽店,用鼠标点击墙上的一顶帽子,摘下来并旋转它,很像通过一台摄像机观看它。你买东西时,你的电信皮夹记录账单。自 1998 年起,年轻的姑娘们使用虚拟现实购买衣服,甚至购买婚纱。一个类似电视机的屏幕展示婚纱集绵和新娘穿戴每一件婚纱的景象。她可以用口令改变婚纱的长短和形状。

自 2001 年起,电信皮夹就变得十分普遍了,几乎所有的人都做过某种形式的电子购物。在去商店之前,你戴上通过无线的红外传输与你的电信皮夹相连接的虚拟现实眼镜,预览一下这家商店的商品。在你决定在哪家商店买哪种商品之前,你可以预览任何产品,逛任何商店,“拿起”商品,比较价格和商标信息。你也可以选择预订方式购买,让商家准备好商品,你 15 分钟后开车路过商店时取货,或者让商店在一小时内送到指定地点。

购物者知道,他们能够以竞争后的价格,远程购买信得过的产品,并附带品质保证书;同时他们也知道,对于大多数产品,他们没有理由把时间浪费在商场里。

3.1.8 超级消闲中心

是的,你仍然出去做我们现在称之为“闲逛”的购物。一些本地的“消闲购物场所”仍然存在,但自 90 年代中期以来已经发生了巨大的变化。以往它们通常是一些地区性的店铺,但在过去的十年之内,这些店铺的三分之一合并了,在大都市附近建立起超级消闲购物中心。第一个是三五

公司的西埃德蒙顿中心,1989年开业。接下来是美洲中心,1992年在圣保罗—明尼阿波利斯市附近开业。亚特兰大于1996年赶在奥运会之前建成了一座,紧随其后,西雅图—塔科马—温哥华地区(1998年)、多伦多(2000年)和达拉斯—沃斯堡地区(2002年)的超级中心也相继开张。多数大都市都在筹划建立自己的超级休闲购物中心。

超级中心是当今多元文化社会的巨大的集合场所(40%的北美人是有色人种),这里的店铺迎合这一微缩地球村的多样性需求。这里有各种语言的标志,多种少数民族店铺,它们来自世界的每个角落。但是它们提供的不仅仅是世界各地的商店。它是信息消费和娱乐中心,一天24小时、一年365天不间断地营业,不受天气的影响。它们附有三组相对独立的侧翼建筑:

(1)娱乐翼”中有游戏廊、赌场、游乐场、迷你高尔夫球场、动物园、水滑梯、游泳池、冲浪池和室内沙滩。

(2)文化翼”有大约100个餐饮场所、几个夜总会、一个音乐厅、一个剧场、几个电影院、十多个虚拟现实影院、一个艺术和珍本画廊,和一个拥有基督教堂、犹太教堂、清真寺和佛庙的宗教活动中心。

(3)教育翼”有学术研讨和远程会议的会议室、职业学校、远程家教中心、远程图书馆和电子邮件中心。

这些服务是为那些喜欢真实的生活体验刺激的人准备的,30%的人还没有家庭虚拟现实多媒体屋。

中心到处布置了交互式电脑自动销售点,其电脑配备了触摸屏和简单的选项菜单。从90年代起,佛特莱公司(Photo Lab)就已经用这种自动销售点接收要冲印的胶卷,出售新胶卷和其他摄影器材。全美保险公司(Allstate)用设置在百货商场和超市里的自动销售点销售保险,现场打印出保险单。在贺唛卡公司(Hallmark Cards)和美国问候公司(American Greetings)的自动销售点上,你几分钟内就可以设计并打印出自己的贺卡。播声公司(Personics)的自动销售点销售音乐光盘礼盒,其中的音乐是你自己从65000个可选主题中编辑出来的。福乐涉制鞋公司(Florshiem Shoes)通过“迅捷点”(Express Stop)自动销售点销售定做的鞋子,自动销售点能够测量你脚的尺寸,使鞋子精确合脚。你指定颜色和款式,定做的鞋子由联合包裹邮递公司两天后送交给你。

今天,有400万个自动销售点投入使用,其普遍性超过通用电气公司(GE)和埃克森石油公司(TeXXon)联合开办的电动车充电点一倍。这些自动销售点无所不在:在超市里、汽车市场中、百货商店、个体商店和快餐馆内。

每个超级中心大约有500家店铺,但是许多老商号都消失了。发展到80年代后期,商业区太多了,盲目模仿的店铺太多了,而雷同的商品就更多了。在1989~1992年间的“轻度萧条”中,平庸的零售商店和商业街

再次停业了。幸存者改进了它们的经营,转向“全球地方化”营销。这真正使它们在惊人的经济“超级景气”中得到实惠,这一“超级景气”自1994年起飞,至今仍在持续。

新的零售商加入了它们的行列。今天的流行商号包括了许多90年代中崛起的、富于创新精神的暴发户。布莱迪速裁公司(*Brady's Instant Tailor*)为每个家庭成员定做服装,他们使用三维量体系统。本—杰利公司(*Ben & Jerry's*)的冰激凌使你能从300多种口味组合中定做你自己的冰点。罗森布鲁斯旅行社(*Rosenbluth Travel*)每半小时“发出”一个虚拟现实度假旅行团。索尼—微软画廊和柯达—东芝(*Toshiba*)媒体实验室炫耀它们最新的多媒体屋技术。

最新的超级中心还有其他的创新,诸如一套四季酒店集团(*Four Seasons Hotels*)或马里欧酒店设备公司(*Marriott*)的酒店、会议设施、一个麦当劳托幼中心、一幢扩展关怀公司(*Extendicare*)的退休公寓和一套梅欧临床设备集团(*Mayo Clinic*)的小型医院和门诊设施。

3.1.9 用电子手段浏览商店

你可以用你的电信皮夹亲自对任何商店做电子“浏览”,除非你在家或车上已经这样做了。这是因为有“快速标签”(*Rapid tags*)自动无线发射产品标识),它于1996的开始取代产品上的条形码。标签含有微型芯片,可以用不同的探测装置阅读其存储的内容,这样就大大加快了产品的交运、记录、跟踪等处理的速度。

当你穿行于一家商店时,把某种产品的信息读入你的电信皮夹,你可以将此信息与你的个人喜好进行比较,或与评估数据库中的全球其他产品相比较。你得到了产品的规格,以及对其使用简易性、精致程度和“绿色”程度的评价。

在丰田和土星的展示室中,你在没有任何人鼓噪劝说的情況下静心浏览。90年代,无论在广告里还是在采购的时间和地点,推销套话和夸张的宣传都起到相反的作用。购买者只是要求销售者提供信息,对帮助他们按自己的主张明智地选择。

大规模的广告让位给付费“信息广告”。你选择它们以了解产品知识,并有比较地购买。所以新的销售焦点并不是“做成这宗买卖”和填写出定单。商店真诚地力求为你提供“服务”,确保满足或超过你的期望。他们真的在乎这一点。

以宝迪公司(*The Body Shop*)为例,该公司故意不培训其员工如何“推销”。它以前从不这样。相反,它致力于加强员工的知识,所以他们热心地和你谈论产品。和丰田公司一样,它很早以前就向其他商家表明,经营最终不是推销,而是顾客的购买。商店中不再有“销售”了,售货员全都

成为顾客的参谋。他们“倾听”以了解你的需求,然后向你介绍产品知识。

商店用专家向你宣讲特定产品的品质,而不是用具有一般知识的人“推销”所有产品。他们关注你的独特需求,对你的文化背景尤其敏感。

比如,为了更好地服务非裔美国人,J.C.Penney公司于1992年开始在其所有的商场内开设“非洲真品”(Authentic African)专柜。这些专柜以经营从非洲进口的时装、手包、帽子和其他服饰为特色。其风格与众不同,但在今天的多元文化社会中看起来并不显眼。甚至不少不是非裔的人也穿戴它们。

这些专柜如此成功,以至于J.C.Penney公司从1996年开始设立“亚洲真品”(Authentic Asian)和“拉美真品”(Authentic Latino)。今天,这种商店是个万花筒——一种真正的“地球村”购物和文化体验。

成功的百货商店回归了“百货”真谛——不同商家的各色商品在一个顾客导向的环境氛围中各自独立地经营。J.C.Penney公司仍然是主要的成功者之一,因为它早一步实施了改革。正如J.C.Penney公司当时的总裁兼首席执行官阿尔弗雷德·林奇于1992年所做的预测:

我们将成为“无边界的”公司,致力于服务我们的顾客。我们将不设立“编制商品目录”和“零售”部门,也不区分办公室和商场管理的权限。我们将“紧密无间地”服务于我们的顾客,不论他们是在商场里购买,还是通过电话、电视或电脑购买。

大多数百货商店仍坚持使用集中采购的人员,提前6个月向各个供应商订货。它仍不大力投资于能及时获得销售状况的信息系统,其失败是不可避免的。

领先的商家,如J.C.Penney公司、沃尔—马特公司、李维牛仔(Levi Strauss)、贝纳通(Benetton)、得利米公司(The Limited)和盖普公司(Gap)只是变成信息网络化的公司,就一举挫败了其他零售商。它们知道每天(甚至每一秒钟)在世界各地的每个商店中售出的各种商品的数量。及时地跟踪商品,这样它们就获得了即时的市场分析,并一直保持外观新鲜的产品。

贝纳通公司是第一个掌握“吸引顾客”的营销艺术的公司,它只生产人们想要买的东西。它总是仅采购未染色(白的)纺织品,将其存放在世界各地的印染厂里。根据商店出售的不同尺寸和颜色的数量安排印染和运输,三天之内成品就可摆上商店的货架。

有了即时经营系统,这些零售商们推销不失时髦的永恒价值,如颜色和刺激。十年前,贝纳通公司的创始人卢西亚诺·贝纳通这样解释连锁店的流行:

每个商店的商品组合只是迎合其附近街巷的品位。

至于沃尔—马特公司,它一直拒绝和不能与其进行电子通讯的供应商打交道。事实上,自 1989 年起,沃尔—马特公司的收款机就已经与像宝洁公司这样的主要厂商的仓库联网了,发货简单而又迅速。1995 年起,克马公司(*K Mart*)也如法炮制。两个公司的商场都有卫星天线,其总公司准确把握着本地市场的脉搏。

快速标签应用前,李维牛仔公司使用其“李联”(*Levilink*)系统快速处理商品。这种电子采购系统大幅度减少了重复订货时间。标有条形码的纸箱和包装清单加快了运输和装卸,预先系上标签的服装不必在商场内标价了。这使公司对订单的反应时间从 3 个月减至 1996 年的 5 天,而如今又降至 48 小时!

由于有了电信皮夹,零售商们还能将服务个人化,以精确满足你的需求。记住,你的电信皮夹知道你的个人口味和偏爱、身材尺寸、家庭布置和装饰——所有有关你本人和你的生活情况。阿尔弗雷德·林奇,现在已退休的 *J. C. Penney* 公司首席执行官,再次预想,这些信息将存储在一张“个人偏爱卡”中。到 2010 年,电信皮夹有可能缩小到一张卡大小。例如今天,你把你的电信皮夹连接到商店内的自动销售点上,一个室内设计顾问就能为你展现你家客厅的虚拟现实图景。你看到窗帘的颜色和款式、装饰或家具的不同效果。

或者,你可以戴上虚拟现实眼镜来重新布置你的厨房,从一个电子目录中选择碗厨、案台和电器,看其是否适合你的厨房。你可以“穿行”在你梦想的厨房里,一声“打开”打开电灯、电器和自来水龙头,拉开碗橱和冰箱的门,把盘子和食品从一个格子移到另一个格子。

3.1.10 电脑化超市购物

虚拟现实技术也应用于超市购物。10 年前,市场软件公司(*MarketWare*)推出了“梦幻买家”(*Visionary Shopper*),这是第一个使你能够在家中浏览商店的货架、索求信息和指导、订货并付款的系统。

从 1997 年起,在比波特因特网超市开张时,数百万购买食品的人通过个人电脑屏幕“闲逛”于商店货架间的通道上。你拉近画面观看任何货架、抓起任何产品、翻来调去、检查标签、比较价格和可选货物、把它放回原处或丢进一个想象中的购物手推车,这一切都是在视觉水平之上。你用你的电信皮夹付账,几分钟后联邦快递的巡回车把你买的东西送上门。这对于百忙的远程工作者、老人和因故不能出门的人来说,真是太棒了。

你仍然可以亲自到超市购物。超市也发生了变化!简陋而又冷漠的仓储式打折超市,在“超级景气”使每个家庭富裕起来时,要么逐渐消失了,要么就转变为电视仓储式食品超市了。易兹商行连锁店(*EZ - Shop*)引入了触摸屏自动销售点,你在坐下来享用免费咖啡和糖纳子之

前,在触摸屏上选择你要买的商品。你所购买的东西由机器人为你从仓库的货架上拿出来,7分钟之内送到你的车上。

现在,它们有一个三车道的购物通道。你在你的电信皮夹上,或在通道旁手可及的自动销售点上点出你要买的食品。你把车开到前面的免费洗车场,免费咖啡和糖纳子递到你手上。当你的车出来时,打好包的食品放到车的后箱中,然后你开车离开。

80年建立的基于自助购物思路的其他超市,变得既大又无人情味,不提供信息和帮助。由于失去了与变化中的顾客期望的接触,它们到90年代中期也发生了巨大的变化。顶尖的食品零售商留意顾客对多样化、高质量和货物的新鲜程度的偏爱,并做出反应。它们赋予掌握本地口味的商店经理广泛的权力,他们向附近的食品种植和加工者订购新鲜货物。

基于得克萨斯州的节日市场(*Firsta Market*)发起了在食品制作间里设置无土栽培园的趋向。这保证了质量和新鲜——对今天的消费者来说这都具有重要的价值。这些公司也变成了专业零售商,它们在商场内设立熟食、鲜肉、大宗食品和制成食品等区域。加州奥兰奇县的伊尔文兰奇商场(*Irvine Ranch Market*)证实,人们愿意为新鲜采摘的本地果菜和新鲜切割的肉类付出更高的价钱。

大型超市不再令人畏惧。基于加州的沃恩斯连锁店(*Vons*)一直在经营称作“大篷”的大规模超级商场。但它从未失去与顾客的个人接触,这使它闻名于世。每个商场都被分成一个个类似小店的专项“大篷”,每个“大篷”都有自己的商品和特色,比如熟食铺、面包房、乳品店、咖啡角和墨西哥食品店。

这些面包房、乳品店和墨西哥食品店就在你的眼前制作新鲜食品。孩子们喜欢观看在玻璃房中给母牛挤奶。牛奶现场消毒、装瓶,并免费品尝。让我们谈论新鲜吧!鲜花部迎合你的任何需求,从单束鲜花到婚礼花丛,还讲授园艺课。

沃恩斯总是根据本地市场的口味和特点改进商场,为每个近邻献上系列风味产品。在上一个年代中的“轻度萧条”期间,它开办了“埃克宝”(Expo)打折店,以此胜出经营打折仓储超市的竞争对手。它的“超级组合”(Supper-Combo)模式店开始于1994年,其特点是拥有全面服务的银行、附带送餐服务的聚会用品店、干洗店、1小时快速照片洗印店和药店。它还分别于1993年和1996年开办了“天故”(Tiangus,西班牙语“集市”)和“Shichang”(“市场”的汉语拼音)连锁店,专门服务于西班牙裔、葡萄牙裔、拉美裔和华裔顾客。现在它正在准备开办“熟客”(Souk,阿拉伯语“市场”)连锁店,为阿拉伯裔美国和其他穆斯林提供服务。

顺便提一下,现在没有人再从报上剪下免费或折扣券了。自从报纸电子化以来,超市不可能再在报上登载券票,或将它们邮寄给每个消费者。它们将电子券票用电子邮件方式发到忠实的顾客的电信皮夹中,而

且只发给那些有使用券票习惯的顾客。在商店付款处,你只要使用电信皮夹,就会自动得到店里的货品减价。

超值公司(*Super Value*)甚至发明了一个能大幅度减少付款时间的聪明方法。1993年,它给顾客一个手持的小机器,让顾客在把货物拿出货架时自己扫描所买的商品。这个小玩艺儿计算出账单总额并打出收据,顾客凭此在一个快速收款台付款。

随着电脑化的购物推车的问世,上述情形又改变了。这些电子奇迹的最新一代实质上结束了食品购物的麻烦。维卡电视推车公司(*VideO-cart*)的旧款车上有个屏幕,反复显示商场示意图、食品配方、特价产品、产品广告和可以马上兑现的电子馈赠券。你从放在货架上的产品旁经过时,在屏幕上看到该产品的信息,向你说明单位价格、“绿色”程度和营养价值。输入一个难于找到的产品的名称,屏幕就显示出该产品所在通道和货架的位置。

2002年推出的最新款推车甚至更好。推车上的扫描器自动给出同类产品的单位价格、“绿色”程度、营养水平和配方的比较结果。扫描器还能为你最终选定的商品触发付款系统。商场的电脑也同时收到你个人偏爱的信息,用以更新超市的数据库资料。

噢,为了解决隐私问题,他们付给你个人信息使用费。当艾尔·戈尔总统2001年开始给在校的孩子们发放手表式电信皮夹时,他迫使每个商家都得这样做。

更好的是,不再有结账台处的扫描和等候!你把电信皮夹插入手推车上上的一个插座上,付款就自动完成。电子馈赠券和每周的个人信息使用费冲抵在付款之中,而任何称心的食品配方,或发射到你的电信皮夹中的配方文件里,或打印出来,并在你匆匆出门时递到你的手中。正像我说的那样,生活多么惬意!

是什么造就了这些?

大多数公司被卷入了变化的旋风,在整个70年代和80年代期间,它们对“未来的震撼”感到眩晕。它们不屑于计划,陷入短期而又狭窄的思维模式,并且忽视了变化中的消费者。

然后1989~1992年的“轻度萧条”来临了,它标志着向信息经济的“重大转折”,并改变了所有的规则。

汇聚起来的远程计算机把世界缩小成一个“地球村”,并简单地改变了社会形态。电信皮夹改变了事物的运行规律和我们购物的方式,同时也以电子手段把全球的大量产品带入了我们的客厅之中。

非欧洲移民和种族间通婚的数量不断突破纪录,从而产生了一个多元文化的社会。

在比尔·克林顿1992年的竞选纲领和阿尔·戈尔2000年竞选纲领的鼓舞下,全球的生态运动使每个人都关注可持续发展的经济。今天,全世

界正在享有以创纪录的比例发展的“超级景气”。

这些巨大的变迁迫使公司重新考虑自己的未来。那些认清这一崭新未来的企业开始重新聚集力量。不但富有远见的思维成为时尚,而且具有未来思想的公司认清了“全球地方化”的市场观点是生存的基本要素。

富有远见的公司知道如何预测并开拓初露端倪的地球村中的新生事物。它们:

(1)学会信任员工并给予他们信息的力量,以更好地服务顾客;

(2)大力投资于信息技术;

(3)知道合作联盟是最好的竞争方法,这甚至会导致资本主义变成社会主义;

(4)发现良好的生态环境有益于我们这个星球和市场份额;

(5)扫除组织中的等级体系,将员工重组为以顾客为中心的小组,并且编织反映市场的信息集约网络;

(6)使用“大规模个性化”的经营手段,使产品和服务严格满足各个购买者的文化的和个人的偏爱;

(7)彻底更新它们的营销组合,摒弃大规模广告。

今日的成功故事实实在在地“重新塑造”了它们在未来消费者心目中的形象。为了发现公司如何变化(或不变化)的细节,让我们重新探索一下已经发生变化的市场情况吧。

3.2 网络市场

网络市场是电子贸易进行的交易领域,网络市场组成已成为电子化交易的重要组成部分,网络企业可以通过网络贸易的模式选择,消费者市场调查及商务市场分析,对电子贸易发展和推进起着积极作用。

3.2.1 网络市场分类

1. 网络市场的四个层次

依据目前全球商业模式的成功发展经验,我们可以将网络市场划分为四个层次:

(1)第一层次——电话通讯公司。这类公司以 *AT&T*、*Sprint*、*MCI*、*Worldcom*、*CTE* 等为代表,主要从事 *Internet* 接入(*ISP* 或 *LAP*)和长途线路租赁和管理。最突出的就是 *Worldcom* 在与 *AOL* 合作兼并的同时,接收了 *CompuServe* 和与 *AOL* 的网络增值服务相应的物理网络,加上其原有的 *U-UNet*,形成了强大的极具竞争优势的 *ISP* 和 *NSP*

(*Network Service Provider* 网络服务提供商)。

(2)第二层次——网络增值服务公司。网络增值服务公司以著名的 *BBN*、*INACTIVE*、*AOL* 和 *CompuServe* 的网络增值服务机构为代表。它们基于电讯网络和其他可租赁线路资源 ,组合后再销售 ,并利用互联网技术为大型集团用户提供网络管理、*Internet* 接入(*ISP*)、网络安全管理和技术支持、*Internet* 增值服务技术方案、商业 *Web* 应用、分销渠道等技术与服务。这里的 *ISP* 业务与电话通讯公司的 *ISP* 业务的主要区别 ,在于前者仅面向大型集团用户。

站点复用(为多家集团用户提供服务)和网络干线复用为 *BBN* 带来极大的收益。

(3)第三层次——联机在线服务公司。以 *AOL*、*CompuServe*、*Prodigy*、*MSN* 等为代表 ,以信息内容和服务为主 ,面向个人用户 ,以捆绑为主要销售手段 ,租用多家提供的 *POP* 站建立自己的网络信息中心。这类公司从事的信息服务内容大 ,能作为独立的增值服务信息 ,不具有商业经营的特性。

(4)第四层次——*ICP* 或 *Internet* 专项职能公司。这个层次的公司主要有 *CNN*、*ZDNET*、*YAHOO*、*INFOSEEK* 等。这类公司主要以网络广告或网络购物获取收益。

由于 *Internet* 的快速发展 ,网络上的信息变得越来越丰富 ,*ISP* 对传统的联机信息服务产生了巨大的冲击。各家联机服务商都不断地调整战略和技术 ,以 *ISP* 方式、个人化服务、*SEARCHENGINE*(搜索引擎)等新技术与多年从事信息服务的资源积累相结合。目前网上中文信息不够丰富 ,实用性较差。*ICP* 的主要任务是在开发实用型站点的同时 ,尽力提供网络搜索和英汉翻译这一类功能型站点。由于网络广告业务目前国内并未形成市场 ,近期不能形成主要收入 ,因此非增值服务的 *ICP* 业务应与 *ISP* 紧密捆绑 ,通过增加 *ISP* 用户上线时间获得主要收入。

ISP 英文直译的意思是网络服务提供者。我们很多人非常熟悉“系统集成”这个概念 ,*ISP* 就是利用 *Internet* 的物理资源和技术资源 ,根据用户需求重新组合集成后向用户服务。*Internet* 及其相关技术的发展 ,使一些已具备网络或计算机管理系统的集团用户产生了大量新的服务需求 ,这些需求除涉及到网络、计算机之外 ,更多的是与 *Internet* 新科技相关。传统的计算机事务办理、办公自动化系统、*MIS*(管理信息系统)在 *Internet* 面前都有了新的内涵。

目前国内基于 *Internet* 的国内用户市场正在逐步形成 ,联机服务商们完全应当利用其技术能力和网络资源为集团用户提供服务 ,结合中国国情 ,针对他们的需要从 *Internet* 接入、主页代管等方面着手。或许这样一套行业分工办法是可行的 ,它具体分为四层 :

①基础通讯层 ,即骨干网建设组织管理 ,*Internet* 出口、升级、分配管

理；

②网络增值服务层,在网络增值服务层的基础上,向用户提供公众信息、增值信息、广告、EC 等服务,主要是解决信息产品商品化及营销问题；

③专项信息功能层(或 ICP 层),提供专业信息产品和功能产品,通过信息增值服务层销售获利。

④ICP 或 Internet 专项智能公司。

显而易见,基础通讯层和网络值服务层是邮电的长项;大多数联机服务商应当把自身的战略定位为增值服务层和专项信息功能层。而邮电也应当主动演好自己的角色。只有分工清晰,各司其职,才能结成民族信息产业的大联盟。

3.2.2 网络贸易模式——商业机构对消费者

按照交易对象分类,电子商务可以分为四类:商业机构对商业机构的电子商务(*Business - to - business*,简称 *B to B*),商业机构对消费者的电子商务(*Business - to - consumer*,简称 *B to C*),商业机构对政府的电子商务(*Business - to - administrations*),消费者对政府的电子商务(*Consumer - to - administrations*,简称 *C to A*)。在这里,我们主要讨论商对商的电子商务(*Business - to - business*)、商对消费者的电子商务(*Business - to - consumer*)这两种模式。

1. 电子贸易模式之一:商业机构对消费者

商业机构对消费者的 EC 模式主要就是网上在线的商务模式。但是,网上销售无形产品和劳务与销售实物商品大相径庭。因此,以下分别就这两种情况对国际 *B - to - C* 的 EC 模式作一介绍。

(1) 实体产品的电子商务模式。这里指传统的有形商品的 EC 模式,产品或服务是在国际互联网上成交的,而实际产品和劳务的交付仍然是传统的方式,不能够通过电脑的信息载体来实现。

据调查,在目前网上交易活跃、热销的实物产品依次为:电脑产品、旅游、娱乐、服饰、食品饮料、礼品鲜花。

虽然目前在互联网上实物商品的交易仍不十分普及,但还是取得了骄人的进步,网上成交额有增无减。

网上实物产品销售之所以火爆,在于其独特的优势:扩大了市场,增添了机会。与传统的店铺市场销售相比,哪怕你的企业(公司)再小,网上销售也可以将业务伸展到世界各个角落。

网上销售(虚拟商店)只有较少的雇员,而且可以直接从仓库销售。再说,有时虚拟商店可以直接从经销商订货,省去了商品储存的阶段。特别是在网上销售的商品中,一些出售独特商品的虚拟商店较为成功。

比如,一家虚拟商店专门出售与大象有关的产品,在线销售仅两个月,销售额就到了 5000 美元。独特商品商店之所以成功,是因为其商品的特点和国际互联网的特点决定的。在实际市场上,对于特殊产品的需求是有限的,消费者比较分散,传统的实物店铺市场的各个角落,人们可以根据自己的兴趣来搜索虚拟商店。因此,见缝插针式的商品在线销售方面就更容易获胜。

另一类在线销售较成功的产品是一些众所周知、内容较明确的实物商品,如书籍、CD 盘和品牌电脑等。

实物企业产品在线销售的形式目前有两种:一种是在网上设立独立的虚拟店铺;一种是参与并成为网上在线购物中心的一部分。

国际互联网服务商(ISP)可以帮助企业设计网页、创立独立的虚拟商店,为用户提供接入的服务。例如,Amazon(www.amazon.com)书店的绝大多数生意,都是在网上进行的。它是较成功的在线销售商店。

中文世界里最出色的在线书店是香港的博学堂(www.chinesebooks.net/genhome.asp),自 1997 年开办以来,生意火爆,主办人的目标是将它办成中文世界里的 Amazon。

有很多虚拟销售商取得了成功。例如,Express(www.isn.com)就是一家零售商,它以前没有自己的产品目录,也没有在美国之外设立商店,而开展在线销售后,20% 的订单来自于国外。它的管理者说,我们的成功不仅仅因为我们的产品和服务,还因为我们采用了多种模式,我们有电子期刊的订阅费和服务费收入,还有很大数量的广告收入。

实际上,多数企业网上销售并不仅仅采用单一的 EC 模式,而往往采用综合模式,也就是把各种模式结合起来实施 EC。

GolfWeb 就是一家有 3500 页有关高尔夫球信息的网站。这家网站采用的就是综合模式,其中 40% 的收入来自于订阅费和服务费。35% 的收入来自于广告,还有 25% 的收入是该网址专业零售点的销售收入。该网址已经吸引了许多大公司的广告,美洲银行(Bank of America)、Lexus 公司、美国电报电话公司(AT&T)等在这里做广告。专业零售点开始两个月的收入就高达 10 万美元,该网站既卖服务,又卖产品,还卖广告,一举三得。

由此可见,在网上销售中,一旦确定了 EC 的基本模式,企业不妨可以考虑一下采取综合模式的可能性。例如,一家旅行社的网页向客户提供旅游在线预订业务,同时不妨也接受度假村、航空公司、饭店和旅游促销广告,如有可能还可给客户一点折扣或优惠,招徕更多的生意。一家书店不仅可以销售书籍,而且可以举办“读书俱乐部”,接受来自于其他行业和其他零售商店的广告。在网上尝试综合的 EC 模式有可能会带来额外的收入。

(2) 无形产品和劳务的电子商务模式。网络具有信息传递和信息处

理的功能,因此,无形产品和劳务(如信息、计算机软件、视听娱乐产品等)就可以通过网络直接向消费者提供。无形产品和劳务的 EC 模式主要有四种:网上订阅模式、付费浏览模式、广告支持模式和网上赠与模式。

①网上订阅模式。网上订阅模式(*Subscription - based Sales*)指的是企业通过网页安排向消费者提供网上直接订阅、直接信息浏览的电子商务模式。网上订阅模式主要是被商业在线机构用来销售报刊杂志、有线电视节目等,主要包括:

a. 在线服务(*Online Services*)。指在线经营商通过每月向消费者收取固定的费用,提供各种形式的在线信息服务。例如,美国在线(*AOL*)和微软网络(*Microsoft Network*)等在线服务商都使用这种形式:让订阅者每月支付固定的订阅费用,享受各种信息服务。

1996 年以前,在线服务商一般都是按实际使用时间向客户收取费用。从 1996 年起,一些网络服务商(*ISP*)改为收取固定的费用,向消费者提供互联网的接入服务。在线服务商现在也遵从相同的做法,以固定费用的方式提供无限制的网络接入和各种增值服务。

在线服务商一般都有自己服务的客户群体。以美国的在线服务商为例,美国在线(*AOL*)的主要客户群体是家庭使用者,微软网络(*Microsoft Network*)的主要客户群体是 *Windows* 的使用者;*Prodigy* 的主要客户群体是消费者。

在线服务商的服务有以下共同特点:

基础信息服务到位。一般可以满足订户对基础信息的要求。例如它们一般都提供优秀的剪报信息,有的还独家发布在线报纸、杂志和其他信息(如 *AOL* 就独家发布消费者报刊 *Consumer Reports*)。我国的网易也给广大客户提供信息服务。

网络安全可靠。由于在线服务都是在专有的网络上运行,通过在线服务商联接的安全保障比直接联接因特网要可靠。在线服务商还提供额外的安全保障措施,如在线服务中可供下载的软件都要经过反病毒查询,证明安全可靠后才向客户提供。

AOL(<http://quicken.aol.Com/banking-and-credit/online-banking/>)不仅提供信息服务,而且还让客户享受到了方便快捷的银行在线业务。目前,订户可以更放心地通过提供并传输信用卡的号码来网上在线购物。

为客户提供支持服务系统。在线服务商既通过电脑网络,又通过电话向客户提供支持服务。在线服务商能够为客户解释技术问题的能力比网络经营商要强。强大的支持服务系统,加上有竞争力的价格优势,使在线服务商在网络内容日益丰富的条件下继续生存下去。

专业网络在线服务商也面临新的竞争。迅速崛起的 *ISP* 成为在线服务商的主要竞争对手,许多企业转向当地网络服务商寻求更快捷的网

络文件下载方式。

当然,专业网络在线服务商手里握有的优势不会说消失就消失,甚至还会加强。在线服务一般是针对某个社会群体提供的,目的是培养客户的忠诚度。在美国,几乎每台出售的电脑都预装了在线服务免费试用软件。在线服务商的强大营销攻势(如 AOL 的免费试用软件到处都能够看到),使他们的订户数量稳步上升。

b. 在线出版(Online Publications)。在线出版指的是出版商通过互联网络向消费者提供除传统出版物之外的电子刊物。在线出版一般都不提供国际互联网的接入业务,仅在网上发布电子刊物,消费者可以通过订阅来下载刊物的信息。

但是,以订阅方式向一般消费者销售电子刊物,已被证明存在一定的困难。因为,一般消费者基本上可以经其他的途径获取相同的或类似的信息。因此,在线出版模式主要靠广告支持。

c. 在线娱乐(Online Entertainment)。在线娱乐是无形产品和劳务在在线销售中令人注目的一个领域。一些网站向消费者提供在线游戏,并收取一定的订阅费。目前看来,这一领域还比较成功。

游戏成为继“网络用户”争夺战第二波攻击的核心。Microsoft、Excite、Infoseek 以及世喜、VM 实验室等,纷纷在游戏方面强势出击,跟进的有 YAHOO! 和 Lycos,游戏之门顿时成为网络会战的焦点。1998 年 5 月 30 日结束的 EX 电子娱乐大展,就搭起过一个背景舞台。

网络用户就是人们上网进入的第一个网页,它是未来财富的主要汇集点。在上次会战中,各网络门户公司的争夺重点在搜索引擎和免费邮件——因为是公认的网络门户必备经典手段。在 1998 年 5 月 17 日 Internet 上权威的网络门户分析中,5 家主要网络门户公司有 4 家具备游戏战略,这显示出游戏的重要性。1998 年 5 月 27 日,Excite 和 Infoseek 宣布与娱乐总网(TEN)结成在一线游戏服务联盟,提供基于 Java 的多人经典游戏。Microsoft 同一天宣布与 Ultra Corps 合作在 START 网络门户中的 Internet 游戏区开办在线收费游戏,并特别确定在 6 月 25 日(Win98 发布的日子)这个特别的日子启动。盖茨选择这么个万众瞩目的日子去 START 一个游戏项目,可见 Game 在盖茨心目中的战略地位。

可以看出,网络的经营者们已将眼光放得更远,它们通过一些免费的网上娱乐换取访问者的点击数和忠诚度。

鉴于目前这一领域的发展,一些游戏将来很可能会发展为按使用次数或小时来计费。据预测,到 2000 年,40% 的上网人员或多或少要与订阅式的在线销售有关。

②付费浏览模式。付费浏览模式(the Pay-per-View Model)指的是企业通过网页安排向消费者提供计次收费性网上信息浏览和信息下

载的 EC 模式。它让消费者根据自己的需要,在网址上有选择地购买想要的东西。在数据库里查询的内容也可付费获取。另外,可一次性付费参与游戏,这会很流行。

a. 付费浏览模式的优缺点。作为目前 EC 中发展最快的模式之一,它的成功主要有以下几个因素:

首先,消费者事先知道要购买什么信息,并且该信息值得付费获取。

其次,信息出售者必须有一套有效的交易方法,而且该方法在付款上要允许较低的交易金额。例如,对于只获取一页信息的小额交易,目前广泛使用的信用卡付款方式就需改进,因为信用卡付款手续费本身可能就要比实际支付的信息费要高。随着小额支付方式的出现,付费浏览模式有待跟上消费者的需要。

小额支付方式会带来一定问题,如公司必须跟踪许多小金额的账款。美国麻省威廉斯通市的 Clickshare Corp 公司就是专门结算小额账款的。消费者如果开立了 Clickshare 账户,就可以浏览和购买任何一家与 Clickshare 公司联网结算的网站的信息。通过 Clickshare 结算系统销售信息的出版商包括《基督教科学箴言报》、《美国报道》和《摄影棚报道》等。

目前,在国际互联网上开展付款浏览模式的网站有一家叫 First Virtual's InfoHaus,它是一家信息交易市场,其付款方式采用该企业自己开发的国际互联网付款系统(First Virtual's Internet Payment System)。

该付款系统的运作方式是:消费者先下载所需要的信息,然后决定是否值得对该信息付款,如果值得就办理付款。这一系统看似对信息出售者有一定的风险,但是,First Virtual 公司在交易说明中指出,信息出售者几乎没有多大的损失,因为重新制作该信息的成本几乎接近零。另外,该公司的内部控制系统还可以对那些经常下载信息而不付账的消费者自动关闭账户。然而,令人遗憾的是,该网站目前没有办法维持下去了,拥有者目前在尝试其他的方法来提供收费信息。从这一点看,付费浏览模式还在走夜晚的山路。

b. 知识产权问题。网上信息的出售者最担心的是知识产权问题,他们担心客户从网站上获取了信息,又再次分发或出售。一些信息技术公司针对这个问题开发了网上信息知识产权保护的技术。例如,Cardiac公司的知识产权保护技术就是 IBM 的所谓密码信封技术,信息下载者一开密码信封,即自动引发网上付款行为。为了解决信息再次分发和出售的问题,密码信封的设计允许信息购买者作为代理人将信息再次出售。而且给予代售者一定的佣金,这样就鼓励了信息的合法传播。

密码信息技术还被用在 IBM 的信息交易市场(Info Market)上。美国在线(AOL)的用户可以直接联接该交易市场,其交易将计在每月的账单里。其他的使用者还可以成为 InfoMarket 的信息销售代理人。IBM

向这些销售代理人就每笔交易收费 30% ~ 40%。

③广告支持模式。广告支持模式(*Advertising - supported Model*)是指在线服务商免费向消费者或用户提供信息在线服务,而营业活动全部用广告收入支持。这是目前最成功的 EC 模式之一。例如,像 YAHOO 和 Lycos 等在线搜索服务网站就是依靠广告收入来维持经营活动。信息搜索对于上网人员在信息浩瀚的互联网上找寻相关信息是最基础的服务,企业也最愿意在信息搜索网站设置广告,特别是通过付费方式在网上设置旗帜广告(*Banners*),有兴趣的上网人员通过击点“旗帜”就可直接到达企业的网址。

由于广告支持模式要求上网企业的商务活动靠广告收入来维持,故此,该企业网页能否吸引大量的广告就成为是否能成功的关键,能否吸引网上广告又主要靠网络的知名度。而知名度又要看该网站被访问的次数。网景公司之所以取得广告收入第一名,主要是因为浏览器包括了信息搜索功能。可见为访问者提供信息的程度是吸引广告的主要因素。

广告网站必须提供对广告效果的客观评价和测度方法,以便公司确定广告费用的计费方法和计费额。目前大致有以下几种计费方法:

a. 按被看到的次数计费。网上广告按该广告在网上被看到的次数来计费是最普通的计费方式。其具体费率是按看到的千次多少金额(*CPM*)来计算的。

目前网上广告的一般收费是每千次 30 至 40 美元。如果是有准确市场定位的广告,则费率会高一些。

b. 按用户录入的关键字计费。大多数的搜索网站,一般都是按用户录入的搜索关键字(*Keywords*)来收费的。例如 Infoseek 对用户录入的每个广告涉及的关键字向发布广告者收取 50 美元。

c. 按击取广告图标计费。这种计费方法是按照用户在广告网页上击取广告图标的次数来计费。当然,用户看到广告并不意味着会击取广告图标。有研究表明:只有约 1% 的在线广告被用户击取广告图标,活动的广告图标,被击取的可能性要大一些。

很多服务商将上述各种计费方式结合起来使用,尽量提供市场定位更明确的广告服务。

④网上赠与模式。网上赠与模式是一种非传统的商业运作模式。它指的是企业借助于国际互联网全球广泛性的优势,向互联网上的用户赠送软件产品,扩大知名度和市场份额。通过让消费者使用该产品,从而让消费者下载一个新版本的软件或购买另外一个相关的软件。

由于所赠送的是无形的计算机软件产品,用户是通过国际互联网自行下载,因此企业所投入的成本很低。这样一来,如果软件的确有其实用特点,那么是很容易让消费者接受的。

2. 网络贸易模式之二 :商业机构对商业机构

(1) EDI——商业机构对商业机构电子商务的技术结构。无论从目前现状看 ,还是从未来发展趋势看 ,商——商之间的 EC 市场要远远大于商——消的 EC 市场。

商——商 EC 与商——消 EC 有着很大的区别。就前者而言 ,采购者主体是公司 ,而且在采购中受时间的约束性较大。公司采购的对象多数是中间产品 ,如制造最终产品的原材料、零部件等。公司采购都要遵循一套程序 ,如相关单据的处理过程 ,可能包括询盘、下订单、开立发票和银行结汇等。

由于商业机构之间的商务活动比较程序化 ,因此 ,EC 过程与消费市场的交易过程是不一样的。商业机构之间的 EC 技术主要靠 EDI。虽然 EDI 不是实现 EC 的惟一技术手段 ,但商——商之间商务活动的特点决定了企业之间需要 EDI 的方式来实现 EC。

(2) 以国际互联网为基础的 EDI。按照以往的 EDI 实施模式 ,商业机构之间实现 EDI 传输要借助于专用增值(Value - added Networks , VANS)的服务。以国际互联网为基础的 EDI 要建立开放式的信息传输 ,那么显然对增值网络服务的需要就会减少。

以互联网为基础的 EDI 开始时利用电子邮件的方式传输 EDI 交易信息。交易信息经过加密压缩后作为电子邮件的附件在网上传输。其中使用了一种称作 MIME 格式的传输协议对电子邮件的 EDI 附件作有效的加密和压缩。

从未来的发展看 ,国际互联网将成为 EDI 传输的主要平台。为此 ,EDI 的软件开发商会将 EDI 软件与互联网格式的软件结合起来 ,让软件本身去把相应的交易信息自动转换成翻译过程。以后的网络浏览器本身就可能带 EDI 翻译器。

基于互联网的 EDI 与传统的 EDI 相比 ,具有以下优点 :

- ①节省投资和运营成本。
- ②EC 参与形成多样化。
- ③接入灵活方便 ,速度快。

优势虽然很明显 ,但是它存在的一些问题我们也不可忽略 :

安全问题。由于互联网是开放性的信息传输网络 ,因此 ,企业交易信息虽然被加密 ,但安全问题仍然是首要考虑的实际问题。对于许多大公司来讲 ,一般解决的方案之一 ,是在接入互联网时设立网络安全屏障——“ 防火墙 ”。另外 ,公司还要有一套网络接入的权限限制。

网络运营的可靠性。互联网属于公共网络 ,不管是在哪些国家和地区 ,其使用者与日俱增。网络运营中传输出现故障或信息丢失的可能性不时会发生。相对于私营网络 ,公共网络不会提供完善的服务保证。

第三方认证问题。EC 要求交易的所有参与者有效保留传递的交易

信息,要求在必要时提供有力的证据来证实信息传递者的身份、传递的内容、传输方式和传输时间。目前提供 EDI 服务的专营私营网络往往都相应提供第三方认证的服务,即以第三方公正方的名义证实信息传递者的身份及其信息传递的有效性。然而,目前基于互联网的 EDI 在这方面仍存在局限性。

总而言之,权衡利弊,相对封闭的专用 EDI 增值网络在一段时间内仍然起主要的作用,但是基于互联网的 EDI 却为中小企业提供了与大公司建立 EDI 关系的一个途径。从长远发展看,基于互联网的 EDI 的局限性会随着技术的不断进步而被有效地克服,从而为企业提供可靠、安全和有效的技术环境。投资成本和运营的方便程度也会支持大公司趋向使用基于互联网的 EDI。

(3)商业机构对商业机构的电子贸易模式。在目前商业机构的在线商务中,EDI 所占的比重虽然最大,但是,商业机构之间的 EC 决不限于仅仅自动处理重复性程序化的交易。其中,就目前发展看,商业机构的在线式商店交易在网上增长很快。我们将商对商的 EC 模式总结如下:在线商店模式;内联网模式;中介模式。其中,第三种模式是最普遍的。下面我们一一分析几个案例。

①在线商店模式。在线商店模式(Online Stores Model)指的是企业在网上开发虚拟商店,以此网址宣传和展示所经营的产品和劳务,进而提供网上交易的便利。这种模式与网上在线零售市场类似,只不过专业性要强一些。

下面举几个成功开展在线商店模式的企业贸易案例:

a. 中华生协电子购物中心(www.Nche.Cov.tw/cgi-bin/cla/index.cgi)

这是台湾最大的礼品 Internet 购物中心,产品齐全,目前已形成了送给情人的鲜花系列、送给友人的精品橱窗系列、送给父母长辈生日的健康系列、送给儿童的玩具系列,以及其他商品。据介绍,中华生协所有商品的折扣在 10%~40% 之间,每月交易额正稳步上升。

中华生协的在线音乐商场制作精美,很受香港人喜欢。

中华生协的在线杂志收集了包括《商业周刊》、《时代周刊》在内的 10 个著名杂志的相关情况。内容详实新潮,很受香港中、青年人的宠爱。

b. 天龙音像网上商场。这是“首都在线”设计的网上音像商店。目前它收集了近 30 家音像出版公司的音像制品,品种齐全,是国内规模较大的在线音像商店。

天龙音像网上商场目前只接受“招商银行”的“一网通”,不过他们现在正规划除“招商银行”一网通之外的其他银行付款方式。当客户在使用“一网通”时,客户的账户不会直接付款给商家;只有在商家确认商品无缺货等情形下,并交付物流单位寄出商品后,“招商银行”才向收款行执行请

款作业,与“招商银行”结算交易金额。因邮寄作业要花几天时间,所以客户收到商品的日期与银行结算扣款日,可能不是同一天。

完成结账获得银行认可后,客户的订单会交由供货商立刻处理,订购的商品包装成盒后在次日用挂号或快递方式寄到客户指定的送货地址,但保留接受订单与否之权利(15个工作日内)。海外地区依客户的居住地与选择的邮递方式有所不同。

②内联网模式。此即企业将内联网络有限度地对商业伙伴开放,允许已有的或潜在的商业伙伴有条件地通过互联网进入自己的内部电脑网络,从而最大限度地实现商业信息传输和处理的自动化。

随着许多公司允许贸易伙伴和有选择的客户在一定程度上进入内联网,在线商店模式与内联网模式的界限也就越来越模糊了。尽管许多公司担心内联网模式存在安全问题,但这一趋势仍然有增无减。一些大公司已经将内联网络有限度地开放,有些正在积极策划在不久的将来允许商业伙伴进入企业内联网。

安全问题是在内联网模式首先要解决的问题,企业可选的解决方法有很多,企业允许商业伙伴进入自己的内联网,对公司的业务运作有一定的好处。特别是在一些需要客户录入相关交易信息的场合,内联网模式是比较理想的模式。企业可以将客户录入的表格放到网上的服务器中,客户可以在线填制这些表格。结果是,商业伙伴和客户自己录入了交易信息,而企业业务人员就减少了重复录入。

内联网对客户开放还可以对客户支持提供辅助手段。例如,用友财务软件公司让客户从用友网页上进入内联网,输入信息就可以自动跟踪和了解财务软件的技术问题,并可以在线提交数据库里没的技术问题,后台技术操作人员会在一定的时期内给出解决方案,并在数据库里公布。这样,通过内联网用友的技术热线就可以和用户作交互性交流,解决用户的技术问题。

还有一些公司通过企业的内联网让客户在线更新产品。

③中介模式。中介模式指的是一家中介机构在网上将销售商或采购商汇集一起,商业机构的采购代表从中介机构的网址就可查询销售商或销售的产品。多数的中介机构通过向客户提供会员资格来收取费用;也有的中介机构向销售商收取月租费或按每笔交易收费。

a. 金融中介网站 ISS。ISS (*Inter Soft Solutions*) (www.Financehub.Com/) 是一个权威的金融财经中心网站,可以为世界上大多数的公司与个人提供全方位的财经信息咨询。它还连结了许多有用的相关网站。如果你想查找今天世界各大交易市场指数和最新的金融信息,就可以通过它进入 *Pcquote* (www.Pcquote.Com) 和 *StockMaster* (www.Stockmaster.Com), 即对查阅多种记号(多只股或多只共同基金)或者查找公司名称。它的首页显示各大市场动态,而且,路透社提供

20 条最新商业新闻 ,还可以显示每分钟的股票指数 ,还有图表分析走势。

b. 虚拟中介市场。 *Industry.Net* 是美国一家信息技术公司 ,它名副其实 ,是目前中介模式中最出色的公司。该公司设立的 *Industry.Net* 网站将众多制造厂商汇集起来 ,使它们可以方便地与经销商或其他需要其产品的制造厂商建立联系。它们之间的交易可以直接使用 *EDI* 成交。目前 ,该网址的销售商有 4000 多家 ,采购商达 20 万家 ,通过这一虚拟市场潜在采购的能力可达 1600 多亿美元。

Industry.Net 虽然实行的是会员制 ,但会员资格免费。会员可以进入该网页并可看到许多不同种类的信息资源 ,如在线虚拟市场、新闻、在线论坛 ,另外网页里还联接着许多贸易协会的网址。

Industry.Net 网站所提供的中介服务可以使采购商直接在网上在线确认订单 ,*Industry.Net* 从中提取一定的佣金。该公司计划将其网址在不远的将来发展成为国际虚拟市场。美国电脑电报公司(*AT&T*)正在加盟 *Industry.Net* ,欲将其发展成为商对商的商务实体。

3.2.3 消费市场和商务市场

如果你进入 *Internet* 上的消费市场 ,你就会成为这个全新的、充满冒险与高回报率的市场的一部分。由于你与用户联系受限于个人计算机和 *Internet* ,所以初期你对用户的了解可能还有一段距离 ,但你在 *Internet* 上的成功就是依靠 *Internet* 提供的快速和高效。有一点非常重要 ,那就是 *Internet* 和 *Web* 技术为你的公司与客户间的生意提供了大量的机会。这个市场将随着人们对电子贸易的过程和技术的接受而迅速扩大。

Internet 支持多媒体 ,而有些 *EDI* 事务不能处理这些多媒体信息 ,由于有一些公司已经在 *VAN* 上通过 *EDI* 处理定单和支付信息 ,商务贸易实际上已经为电子贸易提供了样板。但私有网络上的 *EDI* 业务不支持图形、声音和视频等新的业务信息 ,而 *Internet* 却由于 *Web* 技术的发展而非常适合这些信息的交换和集成。

创造新的产品 ,建立新的关系 ,成为新的角色 ,寻找新的信息 ,使用这些信息来加强和伙伴的关系 ,并从这些信息中创造出新的产品 ,这些都是 *Internet* 上电子贸易的组成部分。在公司使用 *Internet* 来建立业务伙伴关系时 ,中间人就可以帮助来寻找信息及维护它们之间的关系。

1. 消费市场和一对一交易

Internet 上的消费市场是一个全新的 ,未被开发的市场 ,要使生意能够成功 ,你就必须了解市场。就 *Internet* 而言 ,其消费市场还在发展当中。许多使用者接入 *Internet* 还只有一两年 ,许多零售商在 *Internet* 上做广告和销售产品还处在实验阶段。在线消费者到 2000 年的消费可望达到 69 亿美元 ,从 *Forrester* 和 *Crowles/Simba* 的调查数据表明 :用户在

1996 年的在线购买总额是 2.4 亿美元 ,到 1997 年增长到了 9.934 亿美元 ,Forrester 还指出 ,到 2000 年可望达到 69 亿美元。这当中 ,有 32% 的钱将花在计算机产品上 ,24% 用于旅游 ,19% 用于娱乐 ,10% 用来购买礼物和鲜花 ,5% 的钱用来购买服饰。与此形成鲜明对比的是 ,提供目录的公司 1998 年的总产值是 1200 亿美元。与客户进行一对一交易在 *Internet* 上是容易实现的 ,在该市场中操作业务应该考虑一些什么事情呢 ?除了对潜在的客户进行调查外 ,还必须多考虑一些 *Internet* 这种与客户进行联系的独特方式 ,以确保客户的拥护和支持。用 *Internet* 进行与顾客的一对一的交易的潜力是最大的 ,将顾客的注意力吸引过来非常重要。但不要忘了在使用这些新技术的同时 ,你必须对客户喜欢的工作方式进行试验 ,如果客户对新技术感到不舒服 ,他们就不会接受这些方式 ,当然对你的业务就不会有帮助。

对一对一市场和销售的基本点是 :必须消除用一种形式对待所有客户的思想 ,要将你的产品和服务进行增减以适合不同人的需要。创建与每一个客户的关系 ,有时候称为关系市场或反馈市场。无论其名称如何 ,这是一个吸引和保持客户、进行产品和价格竞争的有力策略。

Web 服务器可以根据客户的录入和数据库中信息定制 *Web* 页面 ,虽然在一对一市场中使用别的媒体也都有不同程度的成功 ,但将 *Web* 和 *Internet* 集成的技术将会更加容易。*Web* 服务器能够根据客户所需要的产品信息而定制 *Web* 主页 ,这些用户需求可能直接来自用户 ,也可能来自数据库中对用户以前信息的收集。

在电子贸易领域中 ,一对一的关系并不仅仅限制在销售信息上 ,*Web* 系统能够很容易地让用户设计他们所需要的产品 ,而因为客户是在寻找解决方案 ,而不只是产品 ,所以他们将比购买商品更感兴趣。

2. 消费群体的拥护和接受能力

一旦你了解了顾客并能为潜在客户提供他们所喜欢的服务方式 ,你就能得到顾客的拥护和接受。电子贸易的消费群体与传统面对面交易有一些不同 ,而且进行电子贸易的阻力也会更大一些。

(1) 消费群体调查。近几年来 ,人们对 *Internet* 上的用户群体进行了讲多调查。三个特别好的调查是由 *Nielsen Mdeia Research* ,*O ' Reilly & Associates* 和 *Georgia Tech* 进行的 ,*Georgia Tech* 在近 3 年中每年进行一次调查。

年 *Internet* 的使用人数上看法不一致 ,从 1200 万到 5000 万不等 ,但他们在这些用户的特征方面意见是一致的。*Internet* 上的用户群体对许多公司都是有吸引力的 ,因为这个用户群体规模大 ,一般受过良好的教育。例如 ,典型的用户是三十出头的人 ,他们的收入一般在 5 万美元到 6 万美元之间 ,而且一般受过大学以上的教育。尽管现在的大多数使用者都是男性 ,但女性使用者的比例正在增加。

①要根据客户的需要设计站点,不要让客户感到失望。除了要对用户群体的年龄、收入、地理位置、受教育程度等进行调查外,对用户进行访问 *Ineternet* 方式的调查是更加有益的。用户访问 *Internet* 一般通过 14.4Kbps 的调制解调器(*MODEM*)、综合业务数字网(*ISDN*)或线缆 *MODEM* ,必须要考虑用户得到他们所需要的信息的时间。例如,通过低速 *MODEM* 下载一幅大的图像或动画就要花很长的一段时间。太长的下载时间和缓慢的 *Web* 查询只能让客户望而生畏,他们将不会再访问你的站点,你就会失去一些销售的机会。

②大多数家用计算机的 *Internet* 连接速度不得很快。要了解你最有可能的客户所使用的技术,因为这决定他们的访问信息的途径。如果是一些家庭式的用户,他们不可能拥有最先进的快速计算机和连入 *Internet* 的快速途径。对大多数家庭式用户而言,最快的 *MODEM* 也只有 14.4Kbps。28.8Kbps *R MODEM* 的销售正在增长,而能将 *ISDN* 线连入家庭的用户就更少(1996年,国际数据公司的报告表明只有 1.4% 的用户)。将来采用线缆 *MODEM*、卫星访问和非对称用户数字线路(*ADSL*)能够给家庭用户提供更高的带宽,但不要认为这些新技术会在消费者中占很大的比例。

③根据消费市场的平均情况,要尽量少用多媒体信息。对于一个设计得比较好的站点,能够提供有用的图像和快速下载能力,用户才会经常访问它。不要经常使用大的图像等多媒体信息,除非你认为这些信息在你的站点上是必要的(如大多数人使用的游戏和动态数据等)。也就是说要将这些大数据量的信息的使用减少到最少的程度,如果一定要使用,也提供用户可以选择的权利。

④不要低估了电子邮件的作用。当然,不要忽略了 *Internet* 使用者交换信息的方式。*Web* 是提供信息的通用途径,但使用电子邮件的人更多。通过电子邮件与客户进行联系是提供给用户有用信息的高效途径。如果你希望他们访问你的站点,在电子邮件中将你的 *URL* 包括进去。

(2)如何赢得用户的拥护。在每天的产品销售中,产品的品牌和印象对影响客户的购买习惯是很大的。如果你不是一个有名的公司,*Internet* 上的客户和消费者就会轻易地转向别的公司,你也就没有办法了解客户,持续经常地与客户进行联系,有利于得到客户的拥护,这听起来很平常,但是所有努力的目的就是要取得用户的拥护。用户的拥护来源于持续的经常联系。如果你经常能给他们提供有价值的信息,他们就会把你当成可以信赖的伙伴。

要得到用户持续的拥戴,就必须将高质量的产品和服务提供给用户。你必须时刻准备着,将产品和服务的地址提供给用户,让他们很容易通过 *Internet* 取得他们所需要的东西,而索取的价钱又比较合适。

产品的利润决定于产品特征、提供的服务、业务花费、所冒的风险以

及产品的生命周期等多种因素。即使通过 *Internet* 提供产品的特征与一般商店里的产品没有什么两样,电子技术也能通过降低业务花费和提高服务质量来增加利润。

Internet 上的客户能非常容易地切换卖主,你必须建立电子联系来让客户们不想离开你的主页。例如,可以通过采用与数据库相连的 *Web* 技术来对不同的客户提供不同的服务。你的服务越能满足不同的客户,他们就越认为你对他们不同一般监视客户的浏览和购买习惯以建立客户描述,客户在第一次访问你的 *Web* 站点时,可以让他们填写一张 *Web* 表格来直接获取反映客户需求的信息。然后,监视用户的浏览和购买历史,并通过这些住处进一步精练你的服务。如果客户在你的业务过程中建立了这些历史,他就不愿离开你而转向别的竞争者。长时间地访问你的站点后,其他竞争者的任何优点他都会视而不见。市场专家估计:一般需要 5 次接触才能留住一个客户。从一个销售渠道转移到另一个销售渠道将导致失去部分客户。如果你独自经营电子产品和服务,*Internet* 可真是一个理想的平台。而对于一个经营物理商品的零售商而言,销售渠道的转换将面临销售总额下降的局面,而对一个公司而言往往又没有时间和资源两者兼顾。在一个公司进行销售渠道的转换时,公司的忠实客户可能并不愿意转换到新的渠道上去,而新的渠道又不能得到足够的收入以弥补损失,同时将这种潜在问题解决的方法是只把那些在传统销售渠道上没有的产品在在线网上销售。然而,转换新的销售渠道并非就一定是坏事,有些公司在关闭原来的商店门面而代之以取货仓库后,由于花费的降低而使利润上升了。全色的在线价目表的花费比打印或邮寄的四色价目表便宜了不知多少,而且便于修改。

(3) 获取用户支持。一个称为技术采用生命周期的 S 型曲线说明了公司是如何采用新技术的。首先,公司中的技术狂热主义者总是早早地推出新的产品,因为他们生性喜欢技术,将最新的技术当作玩具玩耍。紧接着,空想主义者介入进来,因为他们对将产品进行外观上革命来获取竞争带来的好处感兴趣。最后,产品开始成为主流,并成为高技术领域的组成部分。实用主义者希望使用技术产品来改善生产力,因为他们不想被时代所抛弃,保守主义者总是寻找安全廉价的技术。然后是怀疑论者,他们可能不会购买你的产品。在该曲线中存在一个从空想主义者到实用主义者之间裂缝,因为市场营销需要一个转变的过程。

进行调查统计是采用新技术的重要环节,在购买新技术或产品中(无论是传真机、ATM 卡、声音邮件、个人计算机还是电子贸易),消费者都有这样的一些种类——技术狂热主义者、空想主义者、实用主义者、保守主义者和怀疑论者。这种对新技术的接收能力可能与年龄、受教育的程度、收入或其他因素有关,你在敢于进行电子贸易的同时必须要考虑这些因素。一般说来,年轻人都拥有个人计算机,他们很喜欢用它来进行银行

业务或 Web 漫游,而 50 岁到 60 岁的人使用个人计算机的却比较少。

必须要告诉客户 *Internet* 上的体验是值得的。对个人计算机和 *Internet* 技术的接受将持续影响电子贸易,尤其在消费市场。对许多人而言,*Internet* 的出现就像一个充满着新技术和术语的未知实体,即使对那些使用计算机有一段时间的人也却是如此。如此之多的用于电子贸易的支付系统,如此之多的有关黑客及不安全系统的故事,要让消费者在 *Internet* 上购物还确实要花费一定的努力。而且,要让消费者懂得这种尝试是值得的,这些都是在 *Internet* 上运行业务所必须考虑的。

客户所需要的是便利和有价值,一种新的技术如果确实比原技术给用户带来了更多的便利,它就会越来越被人们所接受。消费者如果发现在 *Internet* 上进行贸易是一种有价值的方式,他们就会经常使用它。公司在使用 *Internet* 时可以采用的策略包括:

在在线目录上为产品提供更多的信息。

在 *Internet* 上使用简单的程序,将产品目录查询和产品订购结合成一种简单的操作,而不要求用户进行传真订购或拨打免费电话。

对于库存无货的商品,为用户建议别的代用品。

让用户能够跟踪他们所定产品的交货状态。

跟踪用户的购买和目录查询过程,以便提供用户新的产品或提及一些相关产品。

这不仅仅包括采用 Web 或电子邮件技术,还包括使用的支付系统。系统越复杂,主流用户就越不想使用。

还有一点值得注意的是,要消费者认为电子贸易是一种可以信赖的购物手段。无论是人亲自进行,还是通过电话或 *Internet*,信赖总是依靠交易双方。如今我们对贸易的信赖是通过已建立起来的法律和金融次序保证的。交易中的购货单、发货单是一种信赖保证,通过银行支持的信用卡或支票进行支付是另一种信誉保证。

客户即使在电子贸易中也非常相信名牌商品。除非你仅仅把 *Internet* 当作一个通信工具,否则必须懂得双方之间的信赖还要在网络之外建立和保持。名牌商品和已经建立的公司转移到 *Internet* 上的电子贸易上时,总是能得到更多的信赖,而使用安全技术如数字签名等也能帮助公司建立自己的信誉,并赢得客户的信赖。

数字签名能够帮助保持电子贸易中的信赖关系。贸易越来越普遍,以后 *Internet* 可能会成为业务伙伴之间联系的惟一方式。在传统的贸易中,人们经常通过纸张来记录销售、谈判和合同等情况。在电子贸易中,必须也有这些纸张记录电子类似物。由于数字签名提供了验证对方身份的方法,买卖双方可以用电子贸易中另一方进行验证,使得相互能非常容易地信任对方。

3. 商务市场

有报告说电子商务市场是在线消费市场的 100 倍,商务市场比在线消费市场更大,有人统计认为商业机构作用 EDI、电子邮件或其他电子手段购买物品的数量是家庭消费者购买量的 100 倍。由于 *Internet* 的流行,而在以前只大公司才能这样做。

商务购买者没有很多时间进行在线浏览。商务机构使用 *Internet*,尤其是进行贸易事务,与消费业务的操作方式是不同的。商务商场的买者完成一件工作时间的非常重要的,他们没有时间在 *Internet* 上进行漫游。面对消费者而言,购买商品当然不会那么时间紧促,他们可以在 *Internet* 上漫游,寻找更为合适的选择。当与商务客户进行交易时,必须让寻找商品和进行订货的程序更加简单。如果是与你进行过多次交易的客户,将他们的账单、支付信息和交货住处存储在服务器上,当他们再次订货时,能让他们再使用信息,这样就使得定购过程更快了。消费者有时可能一冲动,就会购买商品,给他们多提供一些商品种类,或在 *Web* 站点上增加一些产品信息,对促使他们购买商品是有益的,而商务购物者往往知道他们需要什么。

4. 价值链和市场空间

所有活动都是价值链的一部分,分析公司进行产品或服务销售的所有活动,包括设计、生产、寻找市场、进行销售和客户服务及其他一些活动。这中间的每一步都为销售的商品或服务增加了价值。不要忘记这些活动依靠于一个支撑结构,包括人力资源管理、代理机构等等,这些所有活动就形成了所谓的价值链。价值链中的每一个过程都为产品创造价值提供机会,因而称之为价值链。传统情况下,信息起着辅助的支撑作用。

让我们来分析一下公司是怎样为硬性产品增加价值的,在价值链中,首先要设计满足顾客需要的产品,制作要精细,安全要保证,要能及时跟上潮流,还要为安装提供帮助。在价值链的传统模式中,信息被认为是帮助其他活动产生价值的支撑结构的一部分,如销售数据制约生产,市场计划则被用来决定原材料的库存。

通过将原始信息转换成新的服务和产品来增加价值是一种新的价值链,称为虚拟价值链。当你能为信息想到一种新的超越管理控制过程的使用方式时——如将信息提供给用户和合作伙伴共享、或生产一种新的包含信息的产品时,这就是虚拟价值链的一种形式。此处使用“虚拟”一词,是为了强调所有的活动都是通过信息驱动的,而不是某些物理的像原材料一样的物质。

假设你的公司制造微波炉,客户们可能会将他们使用微波炉进行烹调的最好食谱寄给你,客户支持人员除了记录购买者在拨打免费电话时经常询问的问题外,通过收集这些烹调线索,所有这些信息在传统的价值链中将会回到研究和开发部门手中,并用来设计下一代的微波炉,销售部

门也可能使用这些信息来增加销售。

现在来分析一下在虚拟价值链环境下一些信息的作用。如果拥有一个客户支持的声音邮件系统,客户询问一些人们经常询问的问题时,就会得到事先准备好的答案。将这些信息放在电子公告牌上使客户能通过个人计算机和调制解调器访问信息也是一种方法。一个 Web 站点如果拥有一个问题和答案列表的话,用户就可以通过关键字或产品进行搜索。这些途径通过将信息反馈给用户将得到更多的客户支持,将改善与用户的关系,而与回电话相比花费将更小,但是不能增加直接收入。

通过收集、组织、选择、综合和发布信息来创造价值。现在考虑客户提供的那些食谱,你的公司可以将它们直接出版成一本书或将它们提供给书籍出版商。如果你的下一代微波炉包括一个计算机连接的话,可以销售 CD-ROM 的烹调书。在第一种情况下,公司通过提供给用户更多的信息而增加产品的价值。而在第二种情况下,公司生产出了仅仅包含信息的新产品,这是虚拟价值链的副产品。

在虚拟价值链中要创造价值,一般涉及到五种活动——搜集、组织、选择、综合和发布信息。因为在价值链的每一个点上,通过这些活动都可以产生新的产品或价值,事实上,已经出现了一个价值矩阵,在价值矩阵每一个信息相关活动的交叉连接点上,都有机会增加价值。

商业机构为虚拟价值链增加价值的过程有三个阶段——观察,即观察物理操作的信息形式,映射,用虚拟活动代替物理活动,形成新关系,管理人员使用虚拟价值链中信息流将价值以一种新的途径交付给客户。可以使用信息来虚拟价值链中的连接关系。

作为对物理操作进行观察的例子,我们来看一看 Frito-Lay 公司是如何将市场、销售、制造和发布集成起来的。Frito-Lay 的雇员们从每一个商店收集到产品信息,然后管理人员很快将这些信息虚拟到价值链的不同点上。例如,他们可以判断是否近来对 Frito-Lay 产品的电视促销带来了销售额的增长。他们强调监视数据的变化,以便快速反应。

你可以自问是否每一个过程在虚拟价值链中都运行得更为高效。将物理价值链转换成虚拟价值链的并行活动应该能带来高效。简而言之,什么都可以通过原来的价值链进行映射。一个很好的例证是福特公司在执行“全球汽车计划”中采用的视频会议和 CAD/CAM(计算机辅助设计/计算机辅助制造)系统。他们并不将工作组中分布在世界各地的人员物理地集中起来,而是通过创建虚拟工作组来使用分布在各地的最好员工。这个工作组通过在全球广域网上进行视频会议和交换 CAD 文件来合作,却无须进行面对面的会议。即使对原型系统进行测试也是通过计算机仿真来进行的。

电子贸易是在市场空间中进行的,在市场空间中,信息带来了价值。在信息驱动的市场上,使用虚拟价值链进行工作的方式,引出了在电子贸

易市场中的一个新名词——市场空间,市场空间是由物理市场转化而来的,并以信息作为基础,由信息所控制。在这个转变过程中,信息增加了每个事务的效率,也就增加了价值。企业通过参与到市场空间中来,能够建立与合作伙伴更为密切的关系。

(5) *Internet* 上的商业革命。商业机构使用虚拟价值链并产生更多基于信息的产品机会后,会发现许多从电子贸易中获利的途径。

商业机构可以先从出版和收集静态的信息开始,然后再支持查询和交互处理,商业机构将会从简单的处理如通过 *Web* 发布信息开始,接着进一步电子邮件或 *Web* 表格与客户和产品代理商进行联系,然后进行数据库查询、支付处理等等,简而言之,与客户的接触将由简单静态的信息发展成更具交互性的系统。事务贸易发生在实时情况下,并使用客户特定信息来帮助公司和客户之间的业务。

功能完全、将实时交互和数据库进行集成的贸易方式称为事务贸易 (*Transactional Commerce*)。其基本思想是使用特定客户的信息以实时方式来指导公司和客户之间的事务。处理事务可能不是公司的理想目标,有一些事务贸易进行得比较好的公司,如联邦快递公司和联合包裹服务公司,他们提供了让客户通过 *Web* 查询包裹状态的服务。事务贸易的其他应用包括订货、支付处理、订货报告、事务或定货验证等等。

许多公司都使用的 *Web* 方式并不一定是你的公司的理想模型。实现电子贸易是一项艰巨的任务。公司中无效率的组织结构、商务处理部门如果不能高效运行,就会产生阻力。

处理和低效率可能带来一些问题,不了解客户,或者不能通过合适的途径了解合适的客户,就会形成无效率的市场销售结构。公司中无效率的组织结构可能是因为机构臃肿,控制过于紧张,或在工作组之间没有足够的信息共享。没有进行很好集成的 *Internet* 订购和支付系统只会带来无效率的事务处理状态。

5. 新的角色和市场机会

在线团体和中间人能够加强公司和客户的关系,*Internet* 上操作贸易给消费者和商业机构都替代了新的办事方式。在许多情况下,*Internet* 是加强客户和商业机构联系的理想媒介。

在 *Internet* 上建立消费者和商业机构的信任关系有两种方式:一种是通过上网群体,网络使用者之间一般都有通过电子手段的联系。另一种方式通过中间人,中间人是在 *Internet* 上为买卖双方提供信息的人。

(1) 中间人的角色。中间人可以开拓市场,引导消费者,并提供技术指导。即使在 *Internet* 和电子贸易出现以前,中间人就已经是一个非常重要的角色了,中间人依靠他的以下几种经济功能来获取利润:他们为买卖双方提供进行交易的信息和场所,有时候还提供非常昂贵的技术知识。中间人有时也代表买卖双方中一方的利益,如财产代理商就代表财产所

有者的利益。中间人从降低业务花费和全球操作的基础出发,就能获取利润,*Internet* 为新中间人的出现提供了可能性。*Internet* 通过提供通信和事务传输的基础设施而使中间人能够降低他们的业务花费,通过将业务全球化而使得潜在的客户扩大了。

中间人在每一次交易的买卖双方之间扮演着一个重要的角色。如:
认明买方的需要,并为买方寻找适当的卖主。

为买卖双方提供交换信息的高效手段。

执行商业交易。

销售之后帮助卖方进行客户支持。

随着 *Internet* 的扩展,*Web* 站点的增值,中间人将会有所增加。随着更多的信息被放置于网上,并且信息越来越分散,而更多的商业机构都在网上寻找操作业务的机会,中间人的增长将是很快的。人们不光是在寻找与自己相关的信息时需要帮助,在网上购买时进行比较也同样需要帮助。在一个站点得到产品信息和价格并非难事,但要将上百个站点进行比较,而在时间上和花费上又不能太小时,却比较难。

中间人为买卖双方提供了相当于集成的功能,因此,他们为买卖双方都创造了价格。中间人可能关注一部分相关市场并与某些公司进行交易,记录他们的产品价格信息。对于客户而言,中间人的专业知识将帮助他们对市场进行快速反映以及更好地理解市场。而对于卖主而言,中间人将使他们成为市场的焦点。

专业的中间人还能提供另一种类型的集成。因为在特定的市场领域里与此同时许多机构都关系亲密,他们就能运用这种亲密关系将某些卖主的产品进行捆绑式销售,以满足客户的需要。

随着我们在信息世界扎根越深,越会有不同类型的中间人出现。他们的服务包括:

为寻找产品、服务或人而进行查询或目录服务。

为加强商人们之间的团结而建立联盟。

虚拟转卖。

Web 站点评估。

测量访问 *Web* 站点的人员。

为卖方担当叫卖员。

商业机构必须直接从客户那儿,或通过中间人得到客户的反馈。当然,进行中间人这类业务的公司也必须注意,为了发展新的产品或扩大自身,他们也需要客户对产品的反馈意见。如果所有的客户信息都停留在中间人那里,而供货商和其他机构对除了销售情况以外的信息知之甚少,那么,这将是一个灾难。

(2)利用上网团体。中间人可以在单个点上收集客户信息,在过去,我们可能经常与代理商或中间人进行面对面的交易。与这类中间人进行

交易并不难,只是要选择可以信赖的人。你可以了解一下这些公司,与他们的人员进行面对面的交谈,然后对他们的公司位置进行一下视察,最后,询问一下商业局这些公司的情况。

但是在电子贸易中,这种信任关系却难以重建。有一个老的笑话,说在 *Internet* 上没有人知道你是一只狗。现在让我们的商业业务更进一层——如何从电子门面和电子邮件中了解谁是可以信赖的贸易伙伴呢?他(她)是不是一只狗?如果有些商人或卖主是你以前在物理世界中打过交道的,或你的电子贸易伙伴在物理世界中有相应的联系,这很好办。但如果你对他们的了解仅仅局限于你所见到的 *Web* 站点的话,也就是说你以前从来没有听说过他们的话,那么你就必须小心。

加入一个新闻组或保持一个电子邮件地址表对公司是有意义的,在 *Internet* 上信任关系的培养需要通过电子手段。最好的途径是依靠口头或游击市场策略,其基本思想是与你的 *Internet* 伙伴共享尽可能多的产品和服务信息。而并不是说将静态的信息放在 *Web* 站点上,必须在共享信息的形式上更加千变万化,如在新闻组中多提到你的产品和服务、为当前的客户都保存一份电子邮件地址、为雇员和潜在客户进行聊天的服务等等。鼓励雇员在网上共享适当的信息,当需要将公司和产品推向市场时,公司的组织可以适当减少,鼓励每一个雇员都与潜在的客户共享一些适当的信息。客户作为交换信息和观点的团体的一部分,如果他们的观点是友善的,则别人对公司的信赖就会增加。所有这些活动为在当前和将来的客户之间组成了一个某种意义上的团体。在基于 *Internet* 的团体中间建立信任关系能够使更多当前的或潜在的客户了解你的公司。在客户之间交换信息和观点是不能用别的方法进行的。随着这此信息和观点对你有利,客户对公司的信任也就会增长。

在线团体成员可以充当公司的非正式雇员,所以要让他们得到大量的正确信息。网上团体还是让客户讨论你所提供的可选商品和解决方案的好方式。如果用户有了归属于某个团体和感觉,他们就会通过该团体提出问题,寻找建议。在将大量的产品信息放置于 *Internet* 上之时,也提供一些公共知识是很有益的。如果你做了一些基础的工作,再将产品信息提供给适当的团体时,他们已经成为了你的非正式雇员。

商务团体转移到网上可以改善团体之间通信。商务贸易也可以通过这种方式获利。尽管商务机构有许多非电子化的团体与网上团体一起存在,但是,将这些团体也搬到网上来将改善他们之间的通信,并且新的团体也可能产生。

关系伙伴、协会、虚拟组织和商业组织都是商业团体的不同形式。商业机构的团体可能只是一个简单的协会,如两个公司合伙成立的协会,也可能是为了某种目的而产生的复杂组织协会。不同公司之间的协作工作组,或子承包商的群组为了完成一个共同的任务,可以组成虚拟团体

(Virtual Corporaiton) ,这是另一种形式的商业团体。还有会员制的团体和地区形式的团体等等。

在线商业团体需要安全的通信和修改共享数据的能力。为了在电子世界支持商业团体的运转 ,信息系统必须安全 ,而又要进入方便。为了更好地高效工作 ,团体中的成员必须能够共享信息、修改信息。

电子团体最终将不仅对信息服务业产生影响 ,对那些生产消费品和服务的公司也会产生巨大的影响。

3.3 网络营销的基础理论

在这一节 ,我们将进一步阐述了进行网络营销需具备的必要条件和理论基础 ,探讨了网络营销的六个阶段和五个层次 ,分析了制约网络营销的主要因素与对策。

3.3.1 网络营销的基础

1. 网络营销的必要条件

(1)人是网络营销中最必要的条件。按我们的定义 ,网络营销是人与电子工具复合的有机系统 ,而人是起决定性作用的关键条件。这是因为 :
①网络营销是人类社会特有的、代表先进生产力的、有目的、有层次、有序列、有严格组织、有规则 ,且各部分紧密相关、密切配合的体系 ,而且是动态变化的体系。故无论是它的目标的确定、扩展 ,还是它的组织结构的确定和规章制度的制定 ,都是在相应历史环境、科学技术、文化背景下由各方面(政府、行业协会、管理机构等)的人来共同确定的。离开了网络营销的目标、组织、规则的制定者 ,或者缺乏这方面的管理、技术人才是不可能实现电子商务的。
②网络营销系统是现代高科技的结晶 ,要保证系统软件安全、可靠地运行 ,没有一批高技术人才是办不到的。
③网络营销活动的开展过程是商务管理、商务活动、商务理论与现代电子工具的有机结合 ,故无论是从事网络营销管理还是从事网络营销活动者 ,都必须是商务理论与实践和电子工具应用的复合型人才 ,只懂其中之一者是不能胜任网络营销工作(管理、处理、维护)的。

(2)电子通讯工具的现代化。网络营销活动的开展 ,首先是依赖电子通讯工具的 ,电子通讯工具的更新换代往往可以作为时代的标志。例如 :电报的发明 ,实现了人类的远距离通讯 ,实现了人类几千年的“千里眼”的梦想 ;电话的发明 ,实现了人类远距离(“千里耳”)的语言交流 ;传真机的发明 ,实现了人类远距离的文书传递 ;人造地球卫星、光纤通讯实现了大

容量多媒体(数据、图像、声音等)信息的全球快速传输。而当今全球的陆、海、空一体化电子通讯网络,已经将全世界各大洲紧密地连接在一起,形成了“电子村”。如果没有电子通讯网络的基础支持,网络营销活动是难以开展、难以想象的。

(3)电子计算机工具的现代化。电子计算机发明50年来已经获得了飞速的发展,除了从硬件等级来看已发展到第五代之外,从应用系统方式看也经历了多个阶段的发展。正是这些成系列成系统的电子计算机,才使得网络营销活动的开展从国家到地区、从企业到个人家庭有了各自适用的电子商务管理、处理设备,有了性能价格能被越来越多单位和个人接受和愿意接受的计算机。在今天的中国,具有中上生活水平的家庭已有能力购买中等档次的计算机了,这就为在中国开展网络营销活动创造了必要的条件。

(4)网络营销软件的成功开发。开展网络营销,必须有实用的网络营销软件。在这里,网络营销软件是指供管理者、使用者使用的标准化、安全、可靠、易操作(界面友好的)的计算机软件(系统)。打个比喻,网络营销系统好比是高速公路,电子计算机是高速公路上的各个车站,软件是高速公路上奔驰的车辆的调度、管理者,商务数据才是真正奔驰的车辆,在数据上装载着实现网络营销活动的原始的、中间加工的和最终结果的信息,而在这繁忙的“信息高速公路”上要想顺利、高速地运送“货物”,没有很好的管理、监测、控制是不可思议的。

(5)商品信息化。由于网络营销是在“信息高速公路”上开展的,所以,必须将商品信息化。所谓商品信息化,是指将商品(以工业消费品为例)的各种特征、属性信息化,用一组数据,如大类、品名、规格、型号、单价、厂家、品牌、使用说明、使用期限等来描述该商品,还可以用图形、图像、声音等多媒体形式来补充描述之。这样,当人们获得这些信息,就如同在柜台前看到了这些商品一样,它可以使人不必到商场就如同身临其境,进而进行思考、判断。如果没有商品信息化就不可能进行信息高速公路上的商品信息传输,就不能开展真正的网络营销活动。

2. 网络营销的理论基础

网络营销区别于传统营销的根本之处在于,网络本身的特性和消费者需求的个性回归。这导致传统营销理论不能完全胜任对网络营销的指导。我们需要重新认识网络营销的基本理论,从网络的特征和消费者的需求变化对网络营销做重新的理解。

(1)网络整合营销理论。网络使顾客在整个营销过程中的地位得到提高,网络发展使得顾客可以直接与产品和服务生产或提供者直接进行沟通,顾客对营销活动参与性增强,而且选择的主动性也得到加强,因为网上丰富的信息特征使顾客的选择余地变得很大,企业必须严格地执行以消费者需求为出发点,以满足消费者需求为归宿点的现代市场营销思

想,否则难以在竞争中取胜。所以网络营销首先要求把消费者整合到整个营销过程中来,从他们的需求出发开始整个营销过程,在营销过程中,要不断地与顾客交流,每一个营销决策都要从消费者的角度出发,这要求企业改变传统被动了解市场和制订实施营销策略的4Ps模式,改为以顾客为中心的4Cs模式,即产品开发必须以顾客需求为前提,产品的定价以顾客能接受为准,改变传统的“推”式促销为“拉”式沟通策略,对分销渠道的设置以方便顾客为准。从而最终实现消费者的满足和企业利润的最大化。网络的发展刚好满足上述的4Ps到4Cs的转变需求。一方面顾客的个性化需求不断得到越来越好的满足,建立起对公司产品的忠诚意识,另一方面,由于这种满足是针对差异性很强的个性化需求,就使得其他企业的进入成本很高,这就形成了一种企业与顾客的非常牢固的关系,我们把上述的这个理论框架称为网络整合营销理论。

(2)软营销理论。软营销理论认为顾客在购买产品不但满足基本的生理需求,还满足高层的精神和心理需求,因此传统的营销策略只注重强调在满足顾客的基本需求的前提下更多考虑的是企业自身营销目标需要。网络的交互性和虚拟性为企业和顾客之间提供了便捷沟通的渠道,顾客可以主动有选择性地与企业进行沟通,因此企业必须转变传统的以我为主的方式,以加强企业内涵,增强企业自身吸引力。

(3)直复营销理论。直复营销理论认为,网络的出现为企业和顾客提供了直接交互式营销网络渠道,企业和顾客可以直接在网上展开交互式营销活动,顾客可通过网络直接向企业下单付款,顾客对企业的营销努力有一个明确的回复,到底买还是不买,企业可统计到这种明确回复的数据,由此对营销活动的成效作出评价。使得营销具有可测试性、可度量性和及时改进等特点。

3.3.2 网络营销的阶段

1. 抓住访问者

我们把网络营销的第一个阶段称为抓住阶段。这个阶段的目标很简单,就是吸引访问者的到来。但是,除非你是那种通过广告来获取收益的“眼球站点”,否则你实际上并不希望所有的人都来拜访你。比如说你想为那些有资格的客户提供服务,那么我希望吸引的只是“有价值的访问者”,我们用这个字眼来称呼那些有资格的客户。以下为你介绍三种吸引访问者的主要手段。

(1)人们用来发现站点的最主要的手段是通过搜索引擎(据报道,网上的客户中有一半的人是利用搜索引擎找到他们所需要的商品的)。你必须学会一定的技巧,使你的站点在搜索引擎的搜索结果中名列前茅。

(2)另外一种经常使用的方法是通过链接交换程序,那样人们可以从

一些别人站点上的链接链到你的站点上(如果你想看一看哪些人同你建立了链接,你可以试一试在 *Infoseek* 里输入下面的搜索内容 *link:www.yourdomain.com*)。

(3)还有一种方法是通过网上广告,它现在很受欢迎,但是目前使用这种方法会很快失去光彩。今天的广告模式中存在着大量的问题,但总有一天,软件性能与网络带宽可以完美地融合,那时这种方法将成为网络营销中至关重要的手段。

2. 控制访问者

这可能是最困难的一个阶段。一个网站考虑的应当是访问者的种种需求,而不是对自己的产品特点和优越性的宣传。我们的看法是:你的网站应当成为访问者的一面镜子,而不应成为公司的一部宣传片(关于这一点,可以参见以前的一篇关于这一主题的文章)。在决定如何对你的访问者进行控制时,可以考虑一下以下的三个关键特性。

(1)不同的访问者使用网站的熟练程度不同:你必须确保各个水平上的访问者都可以充分地利用你的网站。

(2)让你的网站对访问者充满诱惑力(要做到可以吸引各个水平上的访问者)。

(3)为你的访问者提供足够多的选项,以确保他们每个人都可以在你的网站上找到一些需要的和感兴趣的东西。

3. 限制访问者

如果控制阶段完成较好,再加以一定的分析,就可以获得充分的信息以对你的访问者进行初步的限制了。简单来说,通过考察访问者在你的网站上都浏览了哪些地方,以及在此过程中他们都委托你做了哪些事,你就能够对他们做出初步的判断。通过判断,你可以确定他们是否符合一个“有价值的访问者”所要求的关键的评价标准。传统的标准包括三个方面:金钱、职权以及需求。下面有三种你可以采取的限制手段:

(1)对于那些无价值的访问者,可以制作一些引人入胜的东西将他们引开(举例来说,如果一个访问者从一开始就奔着你提供的其它链接而去,你就可以把他看成是无价值的访问者)。

(2)为了留住有价值的访问者,可以制作一些内容集中但通常让人感到平淡无奇的网页(举例来说,如果一个访问者直奔关于信息主管的部分而去,而同时你正在找寻一名信息主管的话,你就可以考虑把他看成是一位有价值的访问者)。

(3)当然,也可以用一些短小精致、主题鲜明、娱乐性强的东西来点缀你的网站并提供适当的激励,但是你要明白,真正对你的网站有价值的访问者是不会对这些东西感兴趣的)。

4. 推动访问者

下面要讲述的是推动有价值的访问者做那些你希望他们做的事。这

些事可能包括注册、购买、交换意见、下载或者是有关商品和销售的其它事宜。我们认为,你期望有价值的访问者应该采取三种基本的行动。按照重要性从大到小的顺序逐一叙述如下:

(1)购买。如果通过你的网站,访问者们觉得你的产品完全符合自己的需求,那么在某一次访问中,他们就会买下来;而对于那些无法实现网上直接购买的网站来说,也可以达成一笔新的买卖。

(2)注册。尽量把你的注册表做得短小精悍,并且把它们分散到你的网站的各个部分。

(3)做成书签。我们对于少数站点不厌其烦地提醒访问者最好把自己的站点做成书签的做法很是震惊(要记住市场营销中有这样一条准则:“如果你想让别人做某件事,就直接告诉他们去做好了”。

5. 联络访问者

一旦访问者离开了你的网站,你能通过什么样的程序或是采取何种手段来再次联络他们呢?你如何能促使他们再次拜访你的网站呢?一旦他们离开了你的网站,你究竟能干些什么呢?你如何能作出简单实用而且费用不高的追踪程序,并以一种他们可以接受的方式与他们保持联系呢?这一部分里我们将给出解决这些以及其它一些相关问题的答案。以下是一些很有用的方法。

(1)用发送电子邮件的方式通知你的访问者,告诉他们你的网站上有了新的信息(你自己制作的或是从别处收集来的)。但是你要确保收件人的姓名和公司名至少在每封电子邮件中出现两次,现在已经有很多种工具可以帮助你完成这一工作。

(2)对于那些很有可能成为客户的人来说,你可以为他们制作一些个人网页,在这里他们可以详细地描述某些特殊需求,你也可以在这里向他们解释你能怎样解决他们的问题。如果你知道如何节约时间,那么这一过程将是非常快速并省钱的(根据我们自己的经验,只需要花三个小时就可以完成对哪些访问者有可能成为客户的研究,并为他们制作出一些眼花缭乱的网页,这些网页上的内容都是他们所关心的,你所花费的这点时间,付出的这点努力会为你带来一个个的重大商机)。为了保证这些网页的安全性,你可以使用密码,并通过电子邮件把 URL 以及登录信息寄给那些可能的客户。

6. 抓住访问者

最后的这个阶段实际上是第一阶段的重复,只是略有差别。在这里你要注意的关键一点是:不要再把他们带回同样的网站,一旦你判断出他们对你很有价值,为什么不根据你先前对他们的了解把他们带到另一个符合他们兴趣和需求的网站呢?假如找寻合适的信息主管是你的关键任务,那为什么不专门建立一个信息主管网站呢?

3.3.3 网络营销的层次性

网络营销已经成为不可避免的商业命题,它不仅仅是一种新的技术或手段,更是一种影响企业未来生存及长远目标的选择。网上营销是以互联网为营销环境,传递营销信息,沟通厂商及消费者需求的信息化过程,它具有层次性的特点。

1. 企业上网宣传

这是网上营销最基本的应用方式。它是在把互联网作为一种新的信息传播媒体的认识基础上开展的营销活动。

建立企业网站是企业上网宣传的前提。互联网让企业拥有一个属于自己而又面向广大上网者的媒体,而且这一媒体的形成是高效率、低成本的,这是其超越传统媒体的一个特点;企业网站信息由企业定制,没有传统媒体的时间、版面等限制,也可伴随企业的进步发展不断实时更新;企业网站可应用虚拟现实等多媒体手段吸引大众并与访问者双向交流,及时有效地传递并获取有关信息,这些都是吸引企业上网宣传、使其由内部或区域宣传转向外部和国际信息交流的重要因素。

媒体宣传的关键在于是否被大众注意并留下印象。与传统媒体相比,互联网上浩如烟海的信息很可能使企业网站成为浪花一朵。目前已有超过 40 万家企业在互联网络上安家建站,并且各式各样的网站还在争分夺秒地创建,因此,企业网站如何让人知晓并让上网者留步就成为上网宣传的难题。

尽管企业可以通过在 ISP 或网址搜索工具中留下链接网址以帮助上网者进入,或者以新颖的媒体形式引人注意,但要真正获得长期宣传效果,仍必须回到现实经济世界,在现实世界形成特色,创立让消费者接受的声誉,这样才可能充分发挥网络的威力,实现借助网络宣传扩大市场影响力的目标。

2. 网上市场调研

调研市场信息,从中发现消费者需求动向,从而为企业细分市场提供依据,是企业开展市场营销的重要内容。

网络首先是一个信息场,为企业开展网上市场调研提供了便利场所。软件业对此已经进行了较为充分的利用,如各种软件测试版、共享版在网上发布,供上网者下载使用,通过留言簿、E-mail 等手段收集软件使用信息,从而为确定软件性能、市场对象等提供强有力的依据。这一无形的调研过程是高效而低成本的,同时还能起到扩大网站和企业知名度的作用。一般企业开展网上市场调研活动有两种方式:

(1)借助 ISP 或专业网络市场研究公司的网站进行调研。这对于那些市场名气不大、网站不太引人注意的企业是一种有效的选择。企业制

定调研内容及调研方式,将调研信息放入选定的网站,就可以实时在委托商的网站获取调研数据及进展信息,而不仅仅是获得最终调研报告,这与传统委托市场调研方式截然不同。

这些站点上网者众多,扩大了调查面,专业市场研究公司所具备的市场调研能力也将提高调研效果。这种方法的弊端是,由于这些网站内容繁多,企业市场调研对上网者的吸引力可能会降低,同时,上网者如果想与企业交流,必需重新链接进入企业网站,从而增加了操作,这可能是上网者不太愿意的。

(2)企业在自己的网站进行市场调研。就知名企业而言,其网站的常客多是一些对该企业有兴趣或与企业业务有一定关系的上网者,他们对企业有一定了解(也便于直接在网站上了解),这将有利于访问者提供更准确有效的信息,也为调研过程的及时双向交流提供了便利。

网上市场调研作为一种新的市场调查方式已经受到一些国内企业的重视,一些网络服务企业开展了一系列网上调研,但如何在大量信息的包围中吸引上网者参加调研并积极配合,仍需作出更多的探索。

3. 网络分销联系

电子商务尽管在迅猛发展,但相对于传统营销渠道而言,其份额仍然是很小的。企业传统的分销渠道仍然是企业的宝贵资源,但互联网络所具有的高效及时的双向沟通功能的确为加强企业与其分销商的联系提供了有力的平台。

企业通过互联网络构筑虚拟专用网络,将分销渠道的内部网融入其中,可以及时了解分销过程的商品流程和最终销售状况,这将为企业及时调整产品结构、补充脱销商品,以至分析市场特征,实时调整市场策略等提供帮助,从而为企业降低库存,采用实时生产方式创造了条件。而对于商业分销渠道而言,网络分销也开辟了及时获取畅销商品信息、处理滞销商品的巨大空间,从而加速销售周转。

从某种意义上看,通过互联网络加强制造企业与分销渠道的紧密联系,已经使分销成为企业活动的自然延伸,是加强双方市场竞争力的一股重要力量,这种联系方式已经成为美国企业生存的必然选择,并迅速向国际化发展。

4. 网上直接销售

数量众多的无形商场已经在互联网络上开张营业,这就是从事网上直接销售的网站,如 Amazon、CDnow 等。互联网络是企业和个人相互面对的乐园,是直接联系分散在广阔空间中数量众多的消费者的最短渠道。它排除了时间的耽搁和限制,取消了地理的距离与障碍,并提供了更大范围的消费选择机会和灵活的选择方式,因此,网上直接销售为上网者创造了实现消费需求的新机会。

网上直接销售不仅是面向上网者个体的消费方式,也包含企业间的

网上直接交易,它是一种高效率、低成本的市场交易方式,代表了一种新的经营模式。国外有人称这类公司为“漩涡式公司”:一旦某个网站通过提供有用的产品信息吸引到大批买主,卖主们便会蜂拥而上,他们的产品就会以一种快速循环的方式吸引更多的顾客。

由于网上直接销售合并了全部中间销售环节,并提供更为详细的商品信息,买主能更快更容易地比较商品特性及价格,从而在消费选择上居于主动地位,而且与众多销售商的联系更为便利。对于卖方而言,这种模式几乎不需销售成本,而且即时完成交易,这种好处也是显而易见的。

美国企业是这一模式的创造者和先锋,网上直接销售模式在美国的发展有其特殊的环境:一是成熟的市场机制及信用服务体系,网上直接销售实现了购买和交易的信息过程,是与其实物流程分离的。这个信息过程包含着大量的反映交易双方信用能力的信息及市场机制下的商业规则信息的认同,而其实物流程则是以产品质量、便捷高效的运输服务体系为保证,因而现实经济体系仍是实现网上直接销售的基础;二是拥有先进的网络基础和众多的网民,同时又有高速的网络及低廉的上网费用作为上网消费的物质保证;三是追求创新的社会文化环境。

5. 网络营销集成

互联网络是一种新的市场环境,这一环境不只是对企业的某一环节和过程,还将在企业组织、运作及管理观念上产生重大影响。一些企业已经迅速融入这一环境,依靠网络与原料商、制造商、消费者建立密切联系,并通过网络收集传递信息,从而根据消费需求,充分利用网络伙伴的生产能力,实现产品设计、制造及销售服务的全过程,这种模式被称为网络营销集成。应用这一模式的代表有 Cisco、Dell 等公司。

在 Cisco 公司的管理模式中,网络无孔不入,它在客户、潜在购买者、商业伙伴、供应商和雇员之间形成“丝丝入扣”的联系,从而成为一切环节的中心,使供应商、承包制造商和组装商队伍浑然一体,成为 Cisco 的有机组成。其 70% 的产品制造通过外包方式完成,并由外部承包商送至顾客手中,而且对于寻求技术支持的要求,有 70% 是通过网络来满足的,这些客户的满意程度比人际交往方式要高,不仅节约了开支,也节省出更多的人力资源充实到研发部门,进一步加强了竞争优势。1998 年, Cisco 在互联网上销售的网络设备产品超过 50 亿美元。“按用户订单装配电脑”的 Dell 公司利用互联网络进一步加强了效率与成本控制。Dell 公司通过互联网络每隔两小时向公司仓库传送一次需求信息,并让众多的供货商了解生产计划和存货情况,以便及时获取所需配件,从而在处理用户定制产品和交货方面取得了无人能比的速度,就这样,每天约有 500 万美元的 Dell 计算机在网上卖出,而且由于网络实时联系合作伙伴,其存货率远远低于同行。

网上营销集成是对互联网络的综合应用,是互联网络对传统商业关

系的整合,它使企业真正确立了市场营销的核心地位。企业的使命不是制造产品,而是根据消费者的需求,组合现有的外部资源,高效地输出一种满足这种需求的品牌产品,并提供服务保障。在这种模式下,各种类型的企业通过网络紧密联系,相互融合,并充分发挥各自优势,形成共同进行市场竞争的伙伴关系。

3.4 网络营销的一般过程

Internet 正奇迹般地改变着我们的生活。如果您是一名对未来充满信心的营销人员或管理者,是否想过将自己经营范围拓宽到整个世界?从今天人们对电子商务的热衷,足以看出网上商业活动在今天社会中的地位。那么,我们即将,正在面对的究竟是怎样一种事物呢?自己未来的网络将怎样改变我们的生活,将带给我们什么样的机遇?21 世纪是一个“全球化”的信息时代,经济活动更是如此,无论生产、销售,还是宣传、服务,无不在向世界范围推进。跨国商业行为无疑将成为未来经营成功的途径。而网络恰恰为我们提供了这样一种便利的手段,一种前所未有的机遇,我们没有理由不去把握它。通过互联网络进行商业活动,通过网络进行营销,“无纸贸易”、“电子定货”、“网上购物”都不再是可望而不可及的事情,网络将带给我们一种高效、高收益的全新商业模式。本节主要阐述了企业建立营销站点的基础,网上营销的各个环节等。

3.4.1 *Internet* 的连接

1. *Internet* 的连接方式

将企业或公司的电脑连接上 *Internet* 有多种方法,这些方法有各自的优点和局限性。基本连接方式包括:

(1) 拨号仿真终端方式。利用微机上的仿真软件把微机仿真成网络服务商(*ISP*)主机的终端,其功能与真正的终端完全一样。这种方式价格最低,对微机的性能要求不高。缺点是因为没有 *IP* 地址,所以无法使用一些高级的图形界面软件(如 *Netscape* 和 *Explorer* 等)。

(2) 拨号 *IP* 方式。所谓拨号 *IP* 方式是利用串行线协议(简称 *SLIP*)或点对点协议(简称 *PPP*, *PPP* 比 *SLIP* 先进一些,速度也快一些,目前大多数软件都普遍支持 *PPP* 方式)把客户的电脑和服务商的主机连接起来,客户的电脑借助服务商的主机直接连接到 *Internet* 上,这里所谓直接连接是相对于仿真终端连接方式而言的,也就是说,这时客户的电脑已经不再是服务商主机的一个仿真终端了,相反,它本身就被看作是一台

主机。

这种方式的优点是可以在客户电脑上运行高级的图形界面程序如 *Netscape* 或 *Explorer* ,客户能够图文并茂地浏览 *Internet* ,而且所接收到的电子邮件和通过 *FTP* 所获得的文件可以直接传送到客户自己的电脑上。这种方式的费用比仿真终端方式高不了多少 ,所以一般客户都选用拨号 *PPP* 方式上网。

(3)局域网方式。如果本地的微机较多而且需要有多人同时使用 *Internet* ,可以考虑把这些微机连成一个以太网(如常用的 *Windows NT* 网) ,再在网中选择一台计算机作为 *Internet* 网络代理服务器 ,并在其上运行代理服务器软件 ,局域网中所有其它计算机都通过代理机间接地连接到主机上 ,如果代理机是采用 *PPP* 方式入网 ,那么局域网中所有的计算机则都是以 *PPP* 方式入网 ,每台间接入网的微机上所显示的效果和单台微机入网时的效果类似 ,只不过如果局域网中同时有多人上 *Internet* 网 ,那么传输数据的速度可能要慢一些 ,因为代理机要把同一时间段分配给多个客户 ,特别是如果客户所使用调制解调器速率较低 ,那么速度慢得将令人无法忍受。这种方式是一种比较经济的多客户系统 ,而且局域网上的多个客户可以共享一个 *IP* 地址。

(4)广域网方式。如果本地有比较大的多客户主机或者多台主机已经连成一个广域网 ,可考虑采用路由器的方式把上述网络作为一个子网连接到一台已经在 *Internet* 上的主机 ,使整个子网上的客户都可以使用 *Internet* ,这种方式的优点是适用于客户较多的情况 ,可以使用多个 *IP* 地址。缺点是路由器的价格较高 ,当子网与相连的主机距离较远时通信线路的费用也较高。

下面将重点介绍 *PPP* 的连接方式。

2. 拨号 *PPP* 连接方式

(1) *PPP* 连接的概念。在大多数情况下 ,使用一台计算机模拟一个终端是通过电话线与一个 *Internet* 主机相连的最简单的方式。

为了做到这一点 ,客户首先必须使用别的 *Internet* 主机作为自己电脑进入 *Internet* 的连接点。同时客户还要在自己的计算机上安装一种称为 *PPP*(点到点协议)的程序。一旦在两个计算机间建立了电话线连接(当然是使用调制解调器) ,*PPP* 就会让客户的计算机拥有 *TCP/IP* 的功能。这样就可以使客户的计算机成为一个具有正式电子地址的真正的 *Internet* 主机了。

(2) *PPP* 连接的条件。采用 *PPP* 连接方式需要如下条件 :

①电脑一台。由于是作为主机使用 ,最好为 486 以上的中高档微机 , 有较大的内存(大于 4MB)和硬盘空间(大于 120MB)。

②调制解调器一台。由于 *Internet* 传送信息使用电话线路 ,但是电话线路只能传送模拟信号 ,而计算机识别的是数字信号 ,因此调制解调器

的作用就是将两种信号进行转换,以利于信息在网上的传递上网。通常所说的 $* * \text{ kbps}$ 指的就是该调制解调器每秒转换信号的数量。

③电话线一条。通过调制解调器以 PPP 方式连入 Internet,虽然客户的计算机这时是一个正式的 Internet 网上的主机。另一种方法为专线连接,就是使用专用电话线(Dedicated Phone Line)一天 24 小时总是连接在 Internet 网络上。但是费用较高,对于一个小公司而言,使用 PPP 的专用电话线是建立 Internet 访问的一个相对经济的办法。因为通过这种连接就可以为公司中其余的计算机提供 Internet 访问。

④浏览器软件。目前最流行的这类软件是 Netscape 和 IE 浏览器,此外还可以从网络上获得许多免费软件。注意:使用的软件应该与 PPP 协议兼容。

⑤服务商。这里主要指网络接入服务商,当客户申请上网时,由服务商提供一个账号,有此账号,才能将计算机连接到 Internet 上,通常 Internet 服务提供商提供以下信息:A. ISP 的区号和电话号码,B. 客户登录名称,C. 客户登录密码,D. 电子邮件地址,E. 电子邮件服务器名称,F. 电子邮件客户账号和密码等。

3. Internet 邮件地址

在前面我们提到了在 Internet 上每台主机都有自己的通讯地址,即 Internet 主机的 IP 地址和域名,在 Internet 上,凡是在接收或者发送 E-mail 时提到地址这个词时总是指“电子地址”,如果一个计算机人员向客户询问“地址”,就表示他就是希望得到这个客户的 Internet 邮件地址,用于收发信件。

对于接收和发送电子邮件来说,你的入网服务商的邮件主机就相当于一个邮局,具有收发邮件功能的 SMTP 服务器和 POP 服务器,服务商为每一个客户都设立了一个电子邮件信箱,你可以经常查看信箱是否有人给你发来电子邮件,也可以通过信箱给别人发信。一般情况下,你的电子邮件信箱名就是你的客户名,比如有一个客户,他的客户名是 ZHANGSAN,他的这个信箱是存放在天津市数字通讯局的一台名叫 public.tpt.tj.cn 的计算机上,那么这个客户的电子邮件信箱号就可以写为:

ZHANGSAN @ public.tpt.tj.cn

所有的 Internet 地址都具有这样的格式:

客户标识符@主机名

客户标识符(又叫做客户名,或账号),其右边紧跟的 @ 字,通常读做 at,再右边就是一个主机的名字。比如上面的例子就是一个标准的 E-mail 地址。

3.4.2 挖掘网上资源

今天 ,*E - business*(电子商务)已在全球范围内成为人们广泛关注的话题。几乎可以肯定地说 ,未来的民用互联网络将在经济活动中占据主导地位。网络营销 ,正是网上经济活动的重要组成部分。尽管国内目前的网络建设还很不完善 ,网络的结构规范、资源开发、安全体系等方面还有待改进 ,但我们已经可以看到 ,国内已经有很多的开发人员正在从事这类工作 ,更为可喜的是 ,越来越多的商家、企业重视并参与到这一领域中来。正如人们在制定未来的信息高速公路计划时所预言的一样 ,在未来的网络世界中 ,负责技术资源的人员、公司将退居二线 ,逐渐取而代之的将是提供普通社会性服务的企业、组织和政府机构。信息的收集与处理对营销活动的意义不言而喻。今天 ,成功的奥秘就是利用互连网上的信息资源 ,开展企业商务活动。

1. WWW 简介

WWW 是指 *World Wide Web* ,经常被人称做万维网 ,简称为 WWW 或 W3 等。WWW 通过超级文本(*Hypertext*)向客户提供全方位的多媒体信息 ,从而为全世界的 *Internet* 客户提供了一种获取信息 ,共享资源的革命性的全新的途径。

WWW 网是 *Internet* 中的一个重要组成部分 ,而 *Internet* 是一个将全球所有计算机网络和单个计算机连接起来所形成的巨大信息网络。据估计 ,目前全世界约有 7000 万人在使用 *Internet*。 *Internet* 可以用来发送和接收电子邮件、浏览新闻、传输文件以及浏览 WWW 页面。WWW 是一个由遍及全球的文档所组成的系统。这些文档所包含的内容不仅可以是文本 ,还可以是图像、声音甚至电影。因此也可以称 WWW 为超媒体。

例如 ,当我们浏览一个网页时 ,其中有一个网页地址是一带有下划线的蓝色字 ,当鼠标进入到这个地方时就变成一只小手 ,并在屏幕下方的状态行中显示一个主机的地址 ,这就相当于告诉读者在这台主机中能够找到该网页 ,这台主机可能在美国 ,也可能在欧洲 ,但只要你用鼠标一点 ,导航系统就会立即把它的内容从遥远的地方传到你屏幕上上来供你阅读。

WWW 系统和 *Internet* 的其它任何服务一样也是采用客户——服务器结构。WWW 服务器的作用 ,是整理、贮存各种 WWW 资源 ,并响应客户端软件(WWW 浏览器 ,例如 *Netscape* 导航系统和 *IE*)的请求把客户所需的资源传送到客户端。目前 ,WWW 服务器软件可以运行在包括 *DOS*、*Windows*、*Windows95* ,*Windows Nt*、*UNIX* 在内的不同的计算机平台上 ,因此 ,只要你拥有一台个人计算机 ,又与 *Internet* 长期联网 ,你就能很容易地在 *Internet* 上建立 WWW 服务器。不过 ,就目前的情况来

讲 功能强大的 WWW 服务器大多数是运行在 *Windows NT* 或 *UNIX* 平台上。

当你使用 WWW 时,你所看到的文件叫做超级文本(*Hypertext*)文件,超级文本是一个包含有与其它文本的链接的文本。这种特性使得你很容易从你正在阅读的文本进入另一个有关的文本。这种与其它文本的连接就叫做超级链接(*Hyperlinks*)。你只要激活超级链接(通常是在超级链接处按一下鼠标左键),它所对应的内容即可在屏幕上显示出来。

这个被链接的文本有可能和你正在阅读的文件在同一台计算机里,也有可能位于地球另一半的某个地方。除了文本之外,你所接收的许多文件里包含有图片,声音甚至动画,这种不仅仅只包含有文本的文件称为超级媒体(*Hypermedia*)文件,因为他们包含有多种媒体的信息。当你从 WWW 服务器取到一个文件后,你需要在你的屏幕上将它正确无误地显示出来。由于将文件放入 WWW 服务器的人并不知道将会阅读这个文件的人到底会使用那一种类型的计算机或终端,要保证每个人在屏幕上都能读到正确显示的文件,必须以某种各类型的计算机或终端都能“看懂”的方式来描述文件,于是就产生了 *HTML*。

HTML 的正式名称是超文本标识语言,它是用来编制需要通过 WWW 显示的文件,*HTML* 是一组简单的命令用来描述当 WWW 浏览器在显示文本是应当对文本做怎样的处理,这些命令允许你定义文件各个部分的具体显示方式,不同的阅读器(或浏览器)在“读”到这些定义后,就能以最适合你的显示器的形式把文件内容显示出来。

HTML 命令穿插在文件的各个部分进行描述。例如:一个文件中的内容通常被标为标题、段落,一页的题头和注脚,插入的条目等等。也有一些命令使你能够放入其它媒体的信息(图像、声音、动画等),另一些命令则标明与其它的文件(或同一文件的不同部分)的链接,阅读器读取文件时将 *HTML* 命令进行解释,将它们按照各个结构部分(标题、插入条目、段落等)重新组合并在屏幕上显示出来。

目前,WWW 是全球最为流行的 *Internet* 工具,大多数网页都是此方法制作,操作也极为简单,只要见到有小手的地方,只需轻轻一点,即可进入另一个奇妙的世界。

2. 电子公告(BBS)

国内的 *Internet* 发展之初,在形式上除了基于 WWW 的网络浏览以外,还有一种应用得到了很大的发展,即电子公告牌系统 *BBS*(*Bulletin Board System*)。这是一种以文本为主的网上讨论组织,你可以通过网络,以文字的方式,与别人聊天、发表文章、阅读信息、讨论某一论题或在网站内通信等等。这种站点往往分有很多讨论区,如体育、艺术、社会信息等,包含了丰富的内容。在国内的民用 *Internet* 刚刚起步时,由于网络资源开发伊始,网上的信息,无论从内容、丰富程度、信息质量等方面看,

都远不能与今天同日而语,加之网络的基础建设还不完善,浏览国外的 Web 站点时,速度和价格都很难令人满意,在这样一种条件下,BBS 便得到了迅速的发展。早期比较著名的 BBS 站点,有网络代理商(ISP)开发的,还有各个大学及某些科研院所开发的。

如果你是首次使用这个 BBS,系统会询问你是要注册新的名称(NEW)还是仅仅以自己的名称进行登陆。接下来,系统会询问一些你的个人信息,如真实姓名、实际住址、联系方式等内容。提供这些信息实际上是在进行一种资格认证,系统通常都具有这样一种认证体系,这完全出于安全的考虑。通常,BBS 网站的管理者们会通过你提供的联系信息,对你提供的个人资料进行查寻,如所填信息属实,那么允许你成为该系统的正式用户,只有在成为正式用户之后,你才具有发布信息的权利。这种权利虽然对我们通过该系统收集信息没有什么关系,但却对我们以后推广公司的站点有很大帮助。

然而,更令人惊喜与着迷的,是这里互不相识的人们互相给予的热心帮助,BBS 系统正是依靠这一点吸引了无数人们的参与。很好地利用这一点,可以使我们的信息收集工作变得非常容易,尤其是在专用的商务 BBS 站点上,你最应该利用的一项优势就是与别人交流。你可以提出关于新闻信息、物资人员等等任何你需要了解的问题,特别是需要别人帮助总结归纳的内容。当然,你同时也应该尽可能地帮助别人。例如,在 BBS 网上,某人想了解 Internet 上有哪些商用 BBS 站点,他写了一篇提问的文章,发表在“商海纵横”版,第二天,就有一位热心的了解这方面情况的 BBS 用户用发表文章的方式给以了归纳解答。由于前面所述的网络发展的历史原因,国内的 BBS 就其在商务领域的地位和作用来说,与国外的 BBS 颇有不同,正如我们前面所看到的,这里广泛、轻松自由的讨论气氛吸引了各行各业的人们,这本身就是一项需要的资源。更为重要的是,在这里你还是个参与者。

3. USENET

同样由于网络发展的历史原因,Usenet 在国内却很少为人们所注意。在 Usenet 系统中的新闻组或讨论组(Newsgroup)中收集信息,是开辟网上营销非常好的办法。但是,由于很多人对 Usenet 的认识和理解存在着许多误解,使用的方式和方法不当,甚至根本就从未涉及到 Usenet,所以未能取得预期的结果,没能充分利用这一信息资源的优势。

借助 Usenet 开展网上营销本身是一种广告行为,在开展网络营销的实践中,总结出一些 Usenet 可以接受的方式和方法。

(1) 发布与讨论组主题相符的通知、短评、介绍性质的信息。

请大家注意我们的提法:通知、短评、介绍性质的信息。只能是提供了解某个产品或服务更详细信息的线索,在提供线索的同时,自然可以加一些短评和介绍。也就是说,用这样的方法撰写出来的信息绝对不是广

告,而是通知、短评或介绍,是可以被大多数网民接受的。在文字的最后加上电话、传真、电子邮件地址和 WWW 地址是必要的,而且要把网址放在显明的位置加以突出,从而达到宣传网址的广告目的,Usenet 之所以至今依然有着强大的生命力,就是靠着绝大多数参与者的“自觉守法”。

一般来说,在讨论组中的文章都不会永久保留,后续的新文章替换旧的文章。所以要定期地监测你的文章是不是还在其中。如果还在,就没有必要再发。如果已经被删掉,而且有很多新的文章、新的作者加入进来,那么就可以再发一次。比较谨慎的方法是,在付诸行动之前,先到网上观察一段时间,看一看组里是否已经有类似的文章,这些文章的发布是否受到了攻击,这些攻击的强度如何。正所谓知己知彼方能百战不殆。

(2)在专门的广告组中发布广告。在商业化味道已经很浓的今天,Usenet 产生了很多专门用于交流买卖信息的讨论组,如:买卖计算机、显示器、打印机、外设等的硬件买卖组,另外有专门的组接受商业信息。为了让商业广告信息有栖身之地,也专门开设对应的子讨论组。谈到这里,自然会有人设想,如果把自己的广告信息在所有的广告讨论组中发布,岂不是既省时省力,又会得到最大数量的观众吗?殊不知,即使是专门的广告讨论组,也有主题、地域等方面的差别。即使是专门的广告讨论组,有的组还有自己的特殊规则。但主要是我们发布的广告信息要有一定的新颖性、知识性,且能够让对其感兴趣的人们方便、快捷、免费地获得详尽的资料。

(3)广告信息发布的方式和步骤:

①在讨论组中单独挑选一个话题。选择这种方式的关键是,自己的话题要具有一定的吸引力。如果别人找不到你的广告信息,那么,他们很难与我们进行联系,故联系一些人共同筛选一个氛围,以求吸引预定的观众对象加入进来。

②选准一个话题,巧妙地插入。

③如果你不愿意过多地耗费精力,那么选择某个组的适当位置,粘贴广告就是了。

无论用哪种方式,下面的步骤是需要的:

①根据广告信息的主题选择讨论组。

②阅读组中的文章,看一看当前存在着哪些话题,哪些话题参与的人多。

③查看有没有与你要发布的广告信息类似的文章存在。如果有,他们是怎样写的,有没有人对其评论,参与的人的数量如何。

④撰写自己的广告。

⑤发布。

⑥定期跟踪,查看自己的广告是否存在着,有没有人响应,是否引起某些人的敌意和反感等。

⑦根据反馈和评论,修改广告的方式和文字,在适当的时候再次发布。

3.4.3 开展网络营销的准备工作

在网络技术发展的早期,受网络基础建设和技术条件的限制,网上传输的几乎都是采取文本方式的新闻、消息等内容的信息。这一时期的网络普及程度远没有达到今天的水平,应用范围也非常的狭窄。如这一时期的 *USENET*,主要用户大多是各个大学的科研人员,各研究所、实验室和一些计算机爱好者,网上流通的话题也多是关于科技方面的,如对疑难问题的解答,对新技术的发布等等。其应用范围也非常有限,而且主要分布在美国大陆,还根本谈不上国际互联。网络的物理基础也限制了网络本身的发展。这一时期的联网计算机主要以各科研机构的“主机—终端”体系为主,主机多为价格昂贵的小型机、中型机等,运行环境多为复杂的 *UNIX* 系统。这一切都决定了早期的网络很难得到普及。

到本世纪 90 年代初,计算机技术有了飞速的发展,个人计算机的普及为网络的普及创造了前所未有的有利条件。通讯手段的发展为网络提供了先进的媒体,光纤、全球通讯、先进电话技术等,使网络的传输速度更快,信息量更大,更有可能深入到世界的每个地方。而在前面提到过的那些网络中,随着用户数量的增长,各种类型用户的不断参与,越来越要求拓展其功能,拓宽其范围。就在这样一种背景下,今天看到的 *Internet* 形成了。

在 *Internet* 家族的工具中,目前发展最快的自然是 *WWW*,可以毫不夸张地说 *Internet* 的大发展是与 *WWW* 的快速发展密切相关的。*WWW* 方式意味着允许我们通过网络传输图形、音频和视频文件,网络不再受单一文本内容的限制,网上的信息内容一下子变得异常丰富起来,网络的应用也变得多种多样。这就吸引了更多的人参与到网络世界中来。这时的网络才真正称得上“世界互联网”。

今天,网络的发展正步入一个新的时期,一种称为“*Internet* 第二次浪潮”的变化正悄然兴起,它潜伏着迅猛的发展势头。它的实质是指 *Internet* 正从以信息为主的时代,转化到以提供服务为主的新的时期。毫无疑问,作为提供服务的主体,*Web* 的地位和作用将在这一未来浪潮中更显重要。

Internet 上的一切活动都是围绕着 *Web* 站点进行的。不错,拥有 *Web*,你就拥有了整个世界,这一说法虽然有些夸张,但它足以说明 *Web* 站点在网上活动中的重要地位。

我们在本节中要介绍的网络营销,正是基于商业功能的 *Web* 开展的。

1. 开发步骤

我们为网络营销的范围定义了包括外部信息的采集,自己信息发布,内部建设,广告宣传,提供支持服务等几个方面。本节将针对这几个方面,分别进行介绍。由于 Web 站点建设的重要地位,我们以建立自己的营销站点为线索,通过在站点建设过程中的许多实例,介绍开展网络营销的步骤。

(1)信息的收集。通过网络的信息收集,对于熟悉网络的人并不陌生。可能你已经习惯了网上那浩如烟海的信息。通过网络收集商业信息,即有目的地寻找有用的信息。

(2)信息发布及客户的支持服务。信息的发布和支持服务都是以站点建设为基础的。从初步到高级的建设一个商业站点,通过站点的建设,可以深刻地了解网上营销的各个方面,诸如树立网上企业形象,产品发布,客户支持,在线交易等。

(3)宣传与推广。当你万事具备之后,最重要的工作无疑就是宣传并推广你的产品、服务和站点。

2. 提高用户访问率

(1)抢占优良网址。ABC 公司、微软公司、英国 BBC 广播公司等等都是人们所熟悉的著名国际公司的名字。而在网络空间上,公司网址或域名(Domainname)则成为公司最为重要的标志。一般情况下公司网址与公司名是一一对应的。如:ABC 公司其网址是 *www.abc.com*;微软公司的网址是 *www.microsoft.com*;英国 BBC 广播公司的网址是 *www.bbc.co.uk*。

简单易记忆的域名可以成为企业的无形资产,可以作为商品出售。在网络营销中,企业有两项必不可少的资源,首先是企业在网络上的名称(即域名),然后才是产品。

因此,实施网上营销的企业应该尽快注册网址,保护本公司的网络空间,同时,应使域名简单、鲜明、易记。

(2)网址宣传与用户连接。在 Internet 上建立起网站的过程是无声无息的,网络用户几乎很少能发现网络上出现了新的网址。开始时,一些企业在公司标志旁标上“网上花店”、“网上第一银行”等注释来吸引用户的注意力,而现在,这种简单的做法已不起作用了。企业需要通过多种途径进行网址宣传。同时,怎样方便顾客连接到本企业的网站也是一个重要问题,因为顾客是没有时间寻找你的网站的。

在网络上,企业的目标是设法使本企业的网址信息或其他信息散布在众多的网络区域上,并建立从这些点直接连接到公司网页的路径。具体包括以下方式:

①网站登录。企业建立起网站后,应该为用户提供网址搜索服务的网站登录。这些网站为用户提供搜索器(Search Engine),当用户输入关

键字后,搜索器就能把相匹配的企业名单和地址列出,用户可根据该地址连接到公司主页上。提供此类服务的著名站点有“YAHOO”、“Infoseek”等。现在,出现了一些专门提供登录服务的公司,只要企业在该公司登记,该公司就会负责把你的网站资料送到各个搜索站,使你的企业网站信息迅速扩展至全球。

②热门网站首页。Internet网中充满了成千上万的站点和信息资源。如何从这些浩如烟海的信息资源中寻找到你所需要的资源,是每个上网用户最为关心的问题。为了解决这一问题,人们开发出了搜索引擎。通过它们,用户可以很方便地查找到所需资源。这些搜索引擎(如YAHOO!、Sohoo等等)已经成为人们上网查找信息的常用工具。正是由于搜索引擎在商务、营销中的这些实际应用,精明的企业家立刻想到了它的商业价值并纷纷将自己的产品列入这些工具中以便于客户和消费者查询。

推销自己产品的营销活动最直接的方法就是将你的网址申请列入同行业一些著名的商务搜索引擎中。由于不同行业有不同的特点和著名网站,这里无法一一列出。故下面仅给出YAHOO!和Sohoo这两个最通用的搜索引擎的网址。

a.列入YAHOO!中。YAHOO!是一个全球通用的Internet信息资源分类查询系统。YAHOO!的网址为<http://www.yahoo.com/>

在YAHOO!中选取ADD URL图标,然后依图示操作,即可将你的商务加入系统之中。YAHOO!提供的搜索方式有两种,一种是通过它所给出的菜单提示,分别由行业大类、小类……逐级选择深入,最终进入你所期望进入的商务网址。另一种是通过关键词直接查找出(并进入)所感兴趣的网址。这种方式的操作格式如下:

<http://www.yahoo.com/>关键词

b.列入Sohoo中。Sohoo的作用类似于YAHOO!,是一个全中文文化的Internet信息资源分类查询系统。Sohoo的网址为<http://www.sohoo.com.cn/>

“YAHOO!”不仅仅为用户提供引擎搜索服务,其本身就是热门网站。与登录不同的是,你可以把本公司的标志或广告直接登在这些网站的首页上,用户无须搜索就可以直接看到它。然后,用户便可通过“热点连接”连到公司网站。访问公司的网站,查看或下载资料。

c.互惠式连接。有时,企业为了提高网站的访问率,可与其他企业互相连接,即在本企业的首页上放上对方的图标,并提供“热点连接”。一般而言,假如你的网站每天上网人数达到30人以上,并愿意在公司的首页位置摆放对方的连接图标时,对方也会这样做。如果任一方对效果不满意时便可终止。

为了让更多用户能发现并连接到自己的网页上,设计者需要采取某

些技巧,以使自己的网站更容易被用户搜索到。

③怎样使你的网站更易被搜索到网站建立好后要去登录,这已是众所周知的。然而,简单的登录是远远不够的。容易搜索到网站的最佳方法处理是:

- a. 避免在网页中使用“表格”,纯文本文件容易被搜索器接受;
- b. 善于利用标注命令,加入一些适当的关键词;
- c. 取一个吸引顾客而又符合商业特色的网页名称;
- d. 不要在网页中多次重复同一词汇;
- e. 网页更新后,要及时重新登录;
- f. 制作一份简明的辅助文献,可简化用户的搜索过程;
- g. 一份好的网页需要一份好的介绍文献。

④参考热门网页的布局和设计。在传统媒体方面,企业应充分利用现有的广告宣传公司网站。现在,美国许多公司的户外广告、印刷广告与电视广告中都以较醒目的方式刊载了公司的网址。

⑤为用户下一次访问提供方便。在网络空间中,当人们想再次访问曾去过的网址时,通常会找不到路径,因为他们很少会在漫游时注意记下网址通路,以备下次使用。为了解决这一问题,设计者们设计了流行网址目录或标签册,使得浏览者在查阅当前内容的同时能迅速到达一个目录地点,并找到下一个网址的确切路径。对于企业网站而言,最重要的便是在该目录中占有一席之地。

另外,访问者有时希望在他们的标签册中省略掉主页,而仅仅保留那些他们想要的网页路径。企业可以设置一些网页分类,或子目录,使访问者直接跨越到对自己有用的子网页中去。然而,这样做也会使用户失去阅读主页和其他子网页中最新信息的机会。企业必须进一步探索这方面的技术,以更好地寻求两者之间的平衡。所有这些的中心目标在于为用户下一次访问提供方便,以使它们能够频繁访问本企业的网站。

3. 网页设计

第一次访问你的网站的顾客是否能够成为频繁访问者,还取决于其在访问过程中的感受如何。如果你的网页给他们的印象良好,则获得他们下一次访问的可能性就比较大;反之,如果他们觉得你的网站没有内容,即使连接多么方便,他们也不会再次访问。此外,网页设计的好坏还决定了企业是否能成功地进行信息传递,并使顾客对本企业的关键信息留下记忆。在进行网页设计时,企业需要注意以下几方面的问题:

(1)设计合理的网页结构。好的网页应该做到结构简单,层次清楚,顾客可以从主页的目录中得知自己应查询的方向,应避免结构重叠与模糊。与此同时,还应做到内容全面,尽量涵盖顾客普遍所需的信息。一般的网页结构可设计为以上形式。

(2)提供清晰的漫游指示。网页设计者的重要任务之一是帮助浏览

者在网页之间自由移动。如果他们在漫游过程中难以发现有趣的信息,他们会变得不知所措或失去兴趣。而明确的通路线索将帮助他们找到期望得到的信息,以及你希望他们阅读的信息。由于人们对计算机屏幕的反应与对纸张的反应不同,而且设计者在设计网页时往往还要受到经济限制,因此需要考虑更多的因素。一般可采取以下措施:

①采用合适的网页尺寸。大多数访问者所采用的计算机屏幕往往比 UNIX 工作站的屏幕小,而网络设计者使用的却是 UNIX 工作站。因此,在设计时务必要记清采用小设计尺寸。同时,漫游工具必须很好地加以组织,以适应用户的小屏幕。

②使用目录。浏览者在进行内容切换时往往受到想像力所限。他们无法知道在已知的内容之外还有那些更为丰富的选择,更不知道到何处去寻找它们。这便需要设计者提供一个详细的目录检索。

目录可分为多级设置,如目录——子目录——子子目录,或大标题——小标题——具体内容,使得访问者能够清晰地得知网站所包含的大概内容,并迅速地查找到一个相关题目或某个特定内容,在目录与目录、子目录之间的转换也需方便而快捷地进行。

③使用一张地图。如果你的网址是一个确切的地点,更好的办法是提供一张电子地图,并设置一些标准菜单,以帮助用户快速地查到网址的准确方位。

(3)主页设计。主页是公司网站的门面,它将给用户留下重要的第一印象。设计主页需要遵循 MSS 原则,即尽量使使用规则简单化,以至于任何人都能驾驭它。主页设计的首要任务是吸引用户的注意力。在网络上有成百上千的网站,当浏览者进入你的网站时,你仅用有限的时间引发他们的兴趣,否则他们会很快离去。因此,主页的画面必须个性鲜明,信息必须简练。有关测试表明,一般人能同时记住 7 条左右的信息,超过这一数量将会影响所有信息的记忆效果,因此网页设计者往往在首页上放置 5 条左右的信息。

(4)创意设计。网上广告在注重内容详尽的同时,并不能忽略对创意的要求。因为现在的公司网页在形式上过于雷同。左边是分类表格,右边是内容显示,下面有几个按钮,上标公司简介、服务、产品、搜寻等字样,千篇一律,难以吸引顾客注意力,企业的网页设计必须注重公司个性。

如香港国泰航空公司的网站设计就有一套自己的方案,每一个商标都有指定的专用颜色、形状,以保持其在全球的形象统一性。九广铁路的网站则以不同的颜色代表下一世纪的不同铁路——轻铁、东铁、西铁等,于是整个网站也注入了以颜色把铁路线分类的风格,树立了九广铁路独特的形象。

3.4.4 网站的管理和维护

创建一个网站和创建一个网页所考虑的问题是不同,创建网页时,主要考虑的是如何把要表达的内容以最佳的效果表达出来。创建网站时,更多考虑的是网站的结构以及网页之间的关系。

1. 创建一个新的网站

操作步骤为(以 *Frontpage2000* 为开发工具来说)

用 *Frontpage2000* 打开“文件”菜单上的“新建”命令,再选择“站点”,输入新建站点的位置,在选项框中指定网址、主机名和入口路径。若添加到服务器上的网站,用户需要提交用户名和密码。

单击下一步,然后在“复选框”中,进行选择,然后单击下一步。

填写主页上要放的内容。

- (1)业务简介:介绍公司的产品及服务;
- (2)公司概况:介绍有关公司的情况;
- (3)联系信息:收集访问者资料并提供与公司联系的方式。

这些内容可通过 *Frontpage* 网页编辑来填写有关内容。单击“下一步”,对于产品来说,可以在网页上加上下列内容:

- (1)产品图像:有时一张产品的图书比一大堆文字说明要生动得多。
- (2)价格信息:有关产品价格的信息。
- (3)信息申请表:查询更详细信息的表单。
- (4)功能情况:产品功能、服务性能等。

单击“下一步”让用户在反馈表单上填写下列内容:

- (1)全名:客户的完整姓名。
- (2)职务:客户在公司的职位。
- (3)公司名称。
- (4)邮政地址。
- (5)电话号码。

然后按照提示,一步一步进行操作,另外,还可以再每一页网页顶端和底端附加一些内容,进行媒体宣传:如添加下列内容:

- (1)公司的徽标。
- (2)网页标题。
- (3)站点管理员的电子邮件地址。
- (4)上次修改网页的日期。

以上内容是网站的框架,具体的内容还得由用户自己去生成和编辑。

在前一节内容中,我们介绍了广告牌(BBS),公司可以在网站中建立一个讨论组,在讨论组中可以加入下列主题:

提交表单(必须)、目录、搜索表单、用线索组织的答复等。紧接着,可

以设置讨论组的详细内容。

2. 创建客户支持网站

利用 *Frontpage2000* 的模板。可以创建一个客户支持网站。

使用“文件”菜单上的“新建”命令,再选择“站点”,在“新建”站点对话框中选择“客户支持站点”,在“选项”框中指定站点的位置后,单击“确定”按钮,自动创建一个客户支持网站。

3. 发布网站

所谓发布网站,就是在 *Frontpage2000* 中把创建或修改后的网站中的内容放到 *Web* 服务器中。

使用“文件”菜单上的“发布站点”命令,也可以单击工具栏上的“发布站点”按钮,*Frontpage2000* 将打开“发布”对话框,利用 *Frontpage* 的发布功能,可以很方便地把相同的网站复制到多个 *web* 服务器上。用户在发布网站时,必须提供 *FTP* 服务器名、用户名和密码。

4. 删除和关闭网站

要删除一个 *Frontpage* 网站,用户必须在 *Frontpage2000* 中打开这个网站,并且具有这个网站的管理权限,然后用户可以使用“编辑”菜单上的“删除”命令。按“确定”按钮确认以后,这个网站就被删除了,一旦删除是不能恢复的。

5. 对网站进行设置

在“工具”菜单上的“站点设置”命令,打开“站点设置”对话框来修改网站的属性。

可对常规、参数、网站名称、标题、语言、导航栏上的标签、数据库和网站的高级属性进行设置。如果公司的网站很大,需要一个工作组来维护,那么可以分别对它们进行合理的设置。

总之,网站的管理和维护是一件重要的事,需专人负责,定期维护,跟踪网上动态情况,及时修改网页。这样,才能让更多的人访问网站,达到预期的效果。

要点回顾

1)对于顾客来说,即将到来的购物行市将是使人享受、令人满意的个人经历;

2)网络市场是电子贸易进行的交易领域。在今天,网络市场组成已成为电子化交易的重要组成部分;

3)人是网络营销中最必要的条件。网络营销已经成为不可回避的商业命题,它不仅仅是一种新的技术或手段,更是一种影响企业未来生存及长远目标的选择;

4)网络已经为我们提供了这样便利手段,一种前所未有的机遇,一种

高效、高收益的全新商业模式,我们没有理由不去把握它。

案例及应用:全面接触电子商务——真正的电子商务

正当网络新经济占据人们所有视线,报纸、电视极力宣传我们网络时代的知本英雄时,那边纳斯达克的网络股却普遍下跌了,于是乎各种网络泡沫论甚嚣尘上。

网络经济有泡沫吗?当然有,但更主要的还是实实在在的市场。如果见着风就说有雨,仅仅因为一时波折而认定新经济没有希望,那将是错误的。因为永远上升的股市是不存在的,而投机性的资本市场也只有起落之间才有机会。

电子商务将是企业开疆辟土的重要战场是无需置疑的,它对于企业未来生存和发展的重要性也是不容怀疑的。对于企业来说,未雨绸缪,及早投入进来就能比别人赢得先机。

而企业开展电子商务,并不是说买一些计算机网络设备,建一个网站,这么简单。对于企业来说,真正的电子商务是利用以 *Internet* 为核心的信息技术,进行商务活动和企业资源管理,它的核心是高效率地管理企业的所有信息,帮助企业创建一条畅通于客户、企业内部和供应商之间的信息流,并通过高效率的管理、增值和应用,把客户、企业、供应商连接在一起,以最快的速度、最低的成本响应市场,及时把握商机,不断提高和巩固竞争优势。事实上,随着全球化市场竞争的日益加剧,几乎所有行业的市场都已经成为买方市场。在这种环境下,只有能够正确分析客户需求、以最快的速度适应市场的企业才能获得发展。企业开展电子商务,其中最重要的目的是利用 *Internet* 技术最大限度地满足客户的需求,利用先进的信息技术,正确分析客户的需求,为客户提供服务,建立一个收集、分析和利用通过各种方式获得的客户信息的系统,准确了解客户的需求,及时地提供个性化的服务。从而在最大范围内抓住客户,提高客户的忠诚度。

了解客户需求之后,企业还必须及时地根据市场需要组织原材料,以最快的速度生产客户所需要的产品,才能在竞争中立于不败之地。为此,企业需要能够及时地沟通从客户到仓库、分销中心、生产部门和供应商之间的信息,通过严谨的供应链计划、供给管理、物料管理、销售定单管理、售后客户服务管理、质量管理,使所有的供应链信息与企业管理信息同步,提高企业与供应商的协作效率,优化企业采购过程,降低采购成本,提高原材料的质量,为企业提供一个统一的、集成的环境,准确掌握企业的需求、供货、存货及供应商的资源状况,基于网络供应链简化供货进程,最大限度地降低采购成本。

企业开展电子商务,首先需要整合与业务相关的所有系统,否则,快速反应市场便成为一句空话。通过整合企业信息,让客户、企业雇员、供

应商能够从单一的渠道访问其所需的个性化信息,利用这些个性化信息做出合理的业务决策并执行这些决策。这就需要企业能够把企业资源规划管理系统、客户关系管理系统和供应商管理系统等所有与企业业务过程相关的系统紧密集成,并把它们全部延伸到 *Internet* 上,让客户、供应商通过 *Internet* 与企业进行互动的、实时的信息交流,形成一个以客户为核心进行业务运作的虚拟企业,最大限度地满足客户需要,最大限度地降低企业成本,实现从传统的 4Ps(产品、价格、渠道、促销),即以推销自己的产品为中心的模式,转变到现代营销理论上所强调的 4C(客户、成本、便利、沟通),即以客户为中心的模式上来,直接面向客户,定向服务,快速反应,从而赢得商机。

唯有这样才是实现了真正意义上的电子商务。

哈佛网络市场营销组合战略分析

关键词

key word

交互组(*Interactive Group*)
电脑电视(*Computer - TV*)
中立媒体(*Nu Media*)
以太网(*Ethernet*)
有效率的顾客反应(*Efficient Customer Re-
ponse*)
研究开发与工程化设计(*Research , Develop-
ment and Engineering*)
网络控制语言(*Network Control Language*)
营销系统(*Borderless Intelligent Manufactur-
ing - Marketing System*)
电子数据交换(*Electronic Data Interchange*)
信息领航员(*Info Navigator*)
信息运动和管理(*Info - Movement and Man-
agement*)
经济价值增值(*Economic Value Added*)
活动成本核算(*Activity - Based Costing*)
首席执行官(*Chief Executive Officer ,CEO*)
购买点(*Point of Purchase*)
销售点(*Point of Sale*)
数据库营销(*Data - Base Marketing*)

本章概要

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1) 全球地方化 "营销模式" | ●注重价值的购买行为 |
| ●篇首案例 亚洲的价值观被新经 | ●有道德的生活方式 |
| 济所击败 | 4) 掌握核心竞争力 |
| ●"全球地方化"营销模式 | ●授予员工能力和权利(智力资 |
| ●为"全球地方化"营销者准备的 | 本) |
| 提纲 | ●专有产品(创新资本) |
| 2) 预测市场趋向 | ●信息密集化(信息资本) |
| ●社会文化的发散 | ●社会道德(道德资本) |
| ●远程计算机的汇聚 | 5) 更新营销组合 |
| ●即将到来的长达 25 年的"超级 | ●"大规模个性化"产品(抛弃,同 |
| 景气" | 一性) |
| ●公众问题导向的政治 | ●随时随地(超越线性渠道) |
| 3) 预测顾客行为 | ●主值定价(超越折扣定价) |
| ●基于文化的行为模式 | ●精确定位(超越大规模广告) |
| ●技术尖端化 | |
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 知道有关未来战略的"全球地方化"营销的五步骤模式;
 - 2) 预测未来网络信息时代四种广泛的市场趋向;
 - 3) 预测新市场的主要顾客动机趋向;
 - 4) 了解 21 世纪企业必须具备的优异素质,包括人才、技术、信息和道德等方面的素质及"全球地方化"的核心竞争力;
 - 5) 抛弃以大规模经营的错觉为基础的传统的 4Ps(产品、地点、价格、促销)战略,代之以新的整合营销战略组合。
-

4.1 "全球地方化"营销模式

4.1.1 篇首案例 亚洲的价值观被新经济所击败

【美国《纽约时报》4 月 2 日文章】题:亚洲的价值观被新经济所击败

(作者 汤姆·雷德本)

当东亚大多数国家的经济以出人意料的速度迅速复苏时,你也许会认为,这个地区的人们又会更多地谈论关于亚洲模式在促进经济增长和管理政府方面具有的强大优势。

但是最近,在亚洲,现在很少有人会听从关于节俭、牢固的大家庭、私人关系以及服从老人等“亚洲”等有的价值观的说教。相反,亚洲已经与因特网结下了不解之缘。

我最近去了东京、上海、香港和雅加达,不断惊诧于这里的人们在网上做生意的普遍热情。人们对几家针对亚洲市场的网络公司股票所表现出的狂热只是最明显的迹象。更深刻的表现便是,亚洲的领导人很快就认识到,依靠传统方式做生意便无法在新经济中取得成功。

香港贸易发展局主席冯国经说:“我们别无选择,只能把美国式的开放和企业家精神运用到亚洲的模式当中。幸亏香港在这方面已经取得了优势。”

甚至在中国,政府也坚定地支持网络经济的基础设施建设。实际上,因特网的出现为中国新一代企业家注入了新的力量,吸引中国一些一直在国外学习和工作的最优秀最聪明的人才回国。

中国网络爆炸式的发展对于亚洲商界权势集团来说是一个巨大挑战,这种挑战比在美国还厉害。亚洲商界权势集团自1997年爆发亚洲金融危机以来一直处于守势。

新媒体公司董事长杰米·赖(音)说:“家族企业、裙带企业——它们都必须分享权力和实行重组来提高竞争力。因特网使企业民主化了。它必须使亚洲经济民主化。”新媒体是一家出版公司正成为多媒体内容提供商和电子商务工具。

4.1.2 “全球地方化”营销模式

面对全新的未来,未来的市场领先者正转向“全球地方化”营销。

“全球地方化”这个词最先由索尼公司创始人和日本企业战略领袖盛田昭夫提出,他敦促日本企业不要急于实现“全球化”,而应着手于“全球地方化”,即在“地球村”经济中采取具有地方特色的营销战略。他认为其原因在于:“最激烈的全球市场竞争都在本地进行。要想赢得每个市场……产品开发研究及制造必须由顾客导向,营销也是如此。

“地球村”这个词是“全球”和“地方”的矛盾统一体,其特点是“全球地方化”。在《创新与企业家精神》中,彼得·德鲁克建议我们在“现实”和“假想”之间寻求矛盾平衡点。那些在“地球村”这个矛盾体中探索的企业一定会取得成功。IBM公司于1992年发起的一场广告宣传提出了这一挑战:

近来某种程度上“外国”这个词似乎很陌生了。世界变小了,人们想得更远,已超越国界。然而文化永远是不同的。这正是全球经营的矛盾之处——同时需要全球化和地方化。

“全球地方化”营销将我们从这一窘境中解脱出来,协同全球与地方战略来满足世界各地顾客的需求。既具普遍性又具特殊性的“全球地方化”品牌市场价值最大。因此,尽管任何两个顾客都有不同之处;“全球地方化”的品牌却能满足全世界的每一个顾客的要求。

甚至世界第一品牌的拥有者可口可乐公司(*Coca-Cola*)也于1992年转向“全球地方化”营销。该公司追求多元地方化战略,在全公司范围内禁止使用“国内”和“国外”等词汇。可口可乐公司一大秘密就是有许多种满足各地不同口味的甜味剂。当然,该公司也改变包装以吸引不同语种市场的消费者,而且开始实行广告“地方化”,甚至在北美也是如此。可口可乐公司负责加拿大地区营销的副总裁大卫·桑德森宣称:

几乎没有哪家公司能有效地作全球广告。几乎没有哪个品牌全球标准化的努力能产生效果。

1. 企业领导转向“全球地方化”营销

本书供企业高级主管阅读,和可口可乐的领导者一样,他们正寻求在全新的市场中重新定位。书中提供有关未来战略的“全球地方化”营销的五步骤模式供读者采纳。我们在全书以那些已经转向这一模式的企业为例,据“全球地方化”营销公司(*Glocal Marketing, Inc.*)的研究,有30家公司(见下表)在转向“全球地方化”营销方面处于领先地位。通过吸取这些及其他公司的“全球地方化”营销战略的经验,本书充满大量简明的、令人眼界大开的案例(330个!),以及简要介绍一些管理人员失败案例(60个)。

许多公司的名字都很眼熟,但这是你们第一次从“全球地方化”营销的角度看它们,我们是在与相关公司管理人员的会谈中得到他们的战略的。

我们引用这些公司作为案例有两个原因,一是为了使你们相信“全球地方化”营销的趋势;二是为了劝你加入它们的行列中。这些公司显示“全球地方化”营销既不是经院理论,也不是一种经营时尚。它是“地球村”市场的一个重要的新方向。

顾客以手中的钞票来发言。未来的顾客将像蜜蜂那样拥往那些了解他们新的喜好的“全球地方化”公司。本书目的在于帮助你吸引他们,让他们高兴地围着你公司的蜂房嗡嗡转,使你公司收获他们的蜂蜜。

表 4.1.1

“全球地方化”营销公司的前 30 名

AT&T 公司	本—杰利公司	贝纳通公司
波音公司	可口可乐公司	联邦快递公司
福特汽车公司	四季宾馆	柯达公司
卡夫特通用食品公司	马里奥宾馆	松下公司
麦当劳	摩托罗拉公司	耐克公司
尼桑公司	北方电信公司	J. C. Penney 公司
百事可乐公司	宝洁公司	罗森布鲁斯旅行社公司
三和银行	土星公司 (通用汽车公司的子公司)	索尼公司
宝迪商店	时代—华纳公司	丰田公司
沃恩斯连锁店	沃尔—马特公司	施乐公司

在介绍“全球地方化”营销的五步骤模式之前,让我们进一步了解为什么这么多公司突然转向了“全球地方化”营销。

2. 抛弃“全球化”的错觉

80 年代早期,一些营销专家预测,随着各国实现工业化,顾客的基本需求和行为会趋同。他们认为,只要根据具体情况稍作调整,同一产品在各地的销售都具有同样的吸引力。事实上,哈佛大学的西奥多·列维教授就公然宣称:

当代全球性公司……将来不必根据国家之内和国与国之间那些表面的甚至是根深蒂固的差异做出调整……只要明智地在全球推广适当标准化的产品和行为即可。

这种有关全球营销标准化的大话真是自以为是。列维迟迟没有看到迅捷的全球通讯将创造这个马歇尔·万克伦早在 20 年前就预见到了的“地球村”,就武断地做出了错误的结论。他认为全球的顾客行为将趋同,要在市场赢得成功就要求标准化。他宣称只要转向规模经济(生产,分销,营销,管理),公司就能“消灭大量的竞争对手”。因此,在曼哈顿开发出来的战略几乎可以原封不动地在这个地球上任何地方实行。

这一对市场力量完全错误的理解,得到许多广告公司和它们重要客户的赏识。确实,Saatchi & Saatchi 公司就将自己定位为帮助客户“抓住成为世界级品牌的机会”的广告公司。这些公司错误地假设,全球标准化的产品能以标准的方式自动地促销、做广告及进行销售。

目前情况表明,当世界变小的同时,我们这些地球村居民开始反对产品的同一。此后列维意识到自己的失言,承认他对产品同一性的普遍存在的论断有些极端。他说:“当然我说得比较夸张。但是当我推广我的想法时,我假设读者能在通常的意义上慎重地理解它。”他的意思是,在试图

改变人类的行为习惯时；不可能过于句斟字酌。”

这种观点出于经常在《哈佛商业评论》发表文章的哈佛大学营销学教授之口，确实令人惊奇！

对于营销学幸运的是，西北大学的菲利普·科特勒教授反对列维的同一性营销手段。科特勒正确地推断，世界的同一性将变少；“全球化并不意味着市场细分的结束”，世界上只有极少一部分产品能冠以全球性的品牌。

说实话，使用另一国家的产品，并不意味着也接受另一国家的社会和文化模式。12 亿中国人也许在日常生活中每天都喝可口可乐。这会确保可口可乐的世界第一品牌的地位，但中国人永远不会被美国的社会价值和生活模式同化。

另一方面，正如前面已提到而且以后还将详细提到的，可口可乐公司充分地意识到标准化和同一性不会起任何作用。我们已进入一个激动人心的全新的商务未来；“全球地方化”营销将成为主流。将全球性产品与地方特色结合是一大挑战，会增加对“全球地方化”营销的需求。适合当地需求的产品会大量出现。

因此，“全球地方化”营销是超越全球化的一大跃进。我们该放弃那种危险的一维错觉了。现在帮你自己一个大忙：忘记所听到的有关全球化的一切，转向“全球地方化”营销及另一个矛盾——“大规模个性化”。

3.“大规模个性化”

在与以往完全不同的“地球村”中，关键的战略手段已改变了。正如马歇尔·迈克伦所预测的，现在“生产 100 万个彼此完全不同的产品，与批量生产 100 万个完全相同的产品一样便宜。”更重要的是，消费者也知道这点！

所以，企业必须运用“大规模个性化”战略，适合消费者的产品和服务来满足并超过每个消费者的期望。与列维的论断相反；大量消灭竞争对手的公司，正是那些把“全球性”的产品和服务标准与“地方”市场的细微差别匹配起来的公司。

大多数公司对这一新的顾客导向营销动态不以为然。它们没有将注意力集中于消费者的个人需求，仍埋头于在生产线上追赶日本人。与此同时，日本人已将高质量的生产工艺加以完善，并转向了“全球地方化”营销。

当然，任何真正具有竞争力的公司最终都会提供完美无缺的高质量的产品。但如果大家都能做到这点，然后该怎么办呢？仅有高质量还不能提高市场占有率。只有将重点放在顾客需求上，质量才会真正得到提高。而全面质量管理（TQM）的重点在于制造过程，不是市场结果。质量应由顾客而不是生产经理决定。质量应是营销目标，不是生产目标。质量应贯穿于公司的各个环节。

坦率地说,要想得到市场导向的高质量,就应取消孤立的质量管理部门。事实上,施乐公司没有任何质量管理部门,但赢得了 *Baldrige* 奖和日本的戴明奖两项质量大奖。你对此怎么看?施乐公司负责质量管理的副总裁理查德·帕勒莫认为:

改进质量计划的失败都是由于公司中设立的是孤立的质量管理部门。我们成立跨部门的工作小组来解决质量问题,这些问题中的大部分都在于部门间的协调不力。每位员工都应对质量负责。我们授权他们去满足顾客的期望。质量只是我们做生意的一种方式,就是将精力完全集中于顾客身上。

4.“信息全球地方化”改变了与顾客的关系

重视顾客个人需求之所以重要的主要原因就是,大规模生产和大规模消费的时代已经结束了。信息革命正在重新构造我们这个世界的每个方面,其中包括各地的生产者和消费者间的关系。这些关系和市场结构,总是与技术和社会发生同步变化。

考虑一下从农业社会到工业社会及现在的信息社会发生的变化。

农业社会 = 当地村庄市场

在农业社会,生产者即消费者。大约 90% 的人生活和工作在农村。由于家庭农场是基本的经济单元,人们自给自足。社会生活围绕当地团体和村庄市场进行。今天这种地方已几乎不存在了。村庄市场中只有一家商店,几个小贩,最近的城镇中也只在主要街道上有十来家商店。商店平均占地不到 500 平方英尺,供货品种不超过 300 种。所有店主都是当地知名人物并得到大家的信赖。购物是种愉快、休闲的活动。

在农业社会,营销具有地方性,以个人品位和购买模式为基础。

工业社会 = 城市、城郊商业街

在工业社会,少数几个大规模生产者满足大多数人的需求。专业贸易商开始出现,并且由机器时间(钟表)把所有的经济活动同步起来。亨利·福特最早开始大规模生产,实行标准化和中央管理。

人们拥向城市工作,汽车革命慢慢地构造并重构市区社会。主要街边商店最终被由中心城区向四周蔓延的郊区商场所代替。今天,在一个有 100 万人口的城市,有 1500 万平方英尺的零售店面,8000 家商店,100 万种产品可供选择。沃尔—马特公司的一家超级商场占地面积超过 13 万平方英尺,提供 11 万种不同商品。出外购物令人神经紧张,没有一个营业员会认识你。

在工业社会,营销具有市区性、地区性和全国性,被动地受标准化产

品的大规模生产和消费所导向。

信息社会 = 电子化“地球村”市场

在迅速发展的信息社会,大多数人将以电子方式生活、学习、工作、娱乐、购物、经营。灵活的生产商将为“地球村”服务,具有个性的消费者越来越需要个性化的产品和服务。

产品和服务的设计在朝“大规模个性化”发展,全球标准应相当灵活,能满足各地具有个性的顾客需求。社会及市场应围绕蜂窝状信息网络方案改革。业务由信息的迅速流动及合成所导向。信息充分的实时购物时代来到了。

在信息社会,新的市场具有集中化和分散化两个特点,市场中的生产者和消费者实现了“信息全球地方化”。“全球地方化”营销成为必然。

社会经济和技术的变化因此不断发展。汽车制造商将马车鞭制造商赶出市场,使以汽车为基础的“免下车”影院和“免下车”餐馆成为可能。同样,“免下车”影院又被家庭影院所代替。

当电视、电话和电脑的功能融入“电信皮夹”时,一切又将发生变化。以汽车为基础的“免下车”影院和“免下车”餐馆,将被由于虚拟现实技术的出现而成为可能的家庭购物系统代替。

虚拟现实,“全球地方化”的另一奇妙之处,就是天生具有戏剧效果。它使你能加入有趣的带有感情色彩的活动中去,就像购物一样。它允许购物者自主思维构建个人所梦想的产品,使消费者能够完全按照其个人需求构造生产和消费的全过程。

5. 顾客导向的“全球地方化”营销战略

突然,营销虚拟现实成为我们这个“地球村”的经营模式。这改变了所有的规则。

直到 20 世纪 70 年代,营销还只是由产品导向。大多数公司还在用油滑的广告将大规模制造的产品硬塞给顾客。市场是卖方市场,卖方是“上帝”。到了 20 世纪 80 年代,在列维有关全球化的言论的鼓舞下,这种毫无出路的营销方法又被沿用到跨国经营中。大规模生产和服务的供应商试图发号施令,他们兜售产品和服务的风格而不强调质量。彼得和沃特曼在他们的畅销书《追求卓越》中指出:

尽管嘴上说得好听……厂家们或者忽视了顾客的需求,或者嫌顾客们总带来麻烦。

在全球化经营的努力失败后,厂家们又一窝蜂地尝试市场细分,去接近顾客,但产品却仍然是标准化的,消费者很少得到理解,并在大多数情况下被忽视了。消费者要求产品像日本货那样耐用,市场最后发展为由

产品质量导向。但是,由于过于强调质量,厂家们未能进行日本式的“全球地方化”营销组合。

正如索尼公司和其他公司的案例所显示:“全球化”公司通过地方规模的运作体现全球战略。当它们通过以光速运转的“全球地方化”信息网络在“地方”推广自己的品牌时,它们与顾客建立起了牢不可摧的联系。它们以“全球地方化”营销的模式走向“全球地方化”。

6. 五步骤“全球地方化”营销模式

为了使读者迅速了解“全球地方化”营销模式的五个步骤,在此做以下概述。每个步骤又分四要点,从而产生一个 5×4 矩阵。

第一步 预测市场趋势。

该模式首先预测市场的主要趋势:

(1)社会文化的发散:正在出现的“大杂烩”社会(如多元文化)和人口老年化的市场。

(2)远程计算机的汇聚:电脑信息革命,电话、电视和电脑的一体化。

(3)即将来临的长达25年的“超级景气”:信息时代的开始将带来经济快速增长和繁荣的局面。

(4)公众问题导向的政治:对各种公众问题的广泛关注将超越政治意识形态。

第二步 预测顾客行为。

接下来的一步是推断社会趋势对消费者行为和需求的影响:

(1)基于文化的行为模式:多元文化的社会进一步加强了受文化驱动的消费者行为。

(2)技术尖端化:信息革命引导消费者对产品和服务有较高的期望。

(3)注重价值的购买行为:经济景气加上不久前的“轻度萧条”的后遗症导致以价值为基础购物。

(4)有道德的生活方式:追求生态保护和对社会有责任感的生活方式。

第三步 掌握核心竞争力。

市场和消费者行为的变化必须配以一系列相应核心营销能力:

(1)授予员工能力和权利:教育并授权雇员在向顾客服务时发扬进取精神。

(2)专有产品:运用独特的研究开发能力向顾客提供具有令人意想不到的特点的创新产品。

(3)信息密集化:成为一个信息导向的实时公司,向顾客提供高附加值产品。

(4)社会道德:在所有有关顾客的问题上对“全球地方化”社会具有社会责任感。

第四步 创造信息网络文化。

掌握了上述核心竞争力后，“全球地方化”公司将重组为蜂窝状信息网络，这一网络建立在植根于四个鼓舞人心的原则上的企业文化：

(1) 热情的关心：自我指导的工作小组从情感上关怀顾客，将它们当做贵宾对待。

(2) 强有力的交流：用畅通无阻的信息流动来协调最贴近顾客的活动。

(3) 合作起来竞争：组成供应商网络 and 战略联盟，为顾客创造附加价值。

(4) 社会承诺：提供“全球地方化”社会领导，公司以与顾客相关的方式经营。

第五步：更新营销组合(新的 4Ps)；

最后，“全球地方化”公司将开发能反映市场变化的“全球地方化”营销组合。新的 4Ps 是：

(1) 大规模个性化“产品”：抛弃全球同一性的错觉，提供适合每一位顾客的产品。

(2) 随时随地服务：抛弃线性渠道错觉，向顾客提供具体个别的服务。

(3) 全值定价：抛弃折扣定价错觉，根据当地市场情况定价。

(4) 精确定位(一对一)：抛弃全球广告和促销的错觉，向消费者个人提供与个人相关的(一对一)“全球地方化”产品信息。

4.1.3 为“全球地方化”营销者准备的提纲

“全球地方化”营销模式的五个步骤将在本书的五部分中详细介绍。其中每一部分结尾都有一个营销要点提纲，介绍成果、战略意义、经验，以及帮你赶上“全球地方化”营销领先者的建议。阅读本书后，你就会踏上通向“全球地方化”营销的成功之路。将学到：

(1) 全球的和地方的这两大因素中，哪些动力将在 20 世纪 90 年代后期及未来的日子中重塑市场？

(2) 哪些市场需求将发生变化，顾客的新需求是什么？

(3) 你的公司要想取得成功需要哪些核心竞争力，以及如何得到它们？

(4) 如何按照以工作小组为基础的蜂窝状信息网络改革你的公司的结构，如何创造“全球地方化”营销文化？

(5) 为什么你的公司需要一种全新的营销组合，如何才能做到？

总之，阅读本书，你将能够领导你的公司在 21 世纪“全球地方化”营销时代取得成功。

“熔炉”说不但是一个错觉,而且这个庞大的市场正在细分成碎片,其每一片小到只有一个人。个人的消费习惯正在打破关于行为分类的假设。毕竟,购买习惯像指纹一样个人化。顾客的行为由各自独特的、个人经历的亚文化驱使,而亚文化又在极大的程度上决定于三个普遍却又因人而异的因素:

(1)种族识别;

(2)代识别;

(3)性别识别。

1. 种族识别

我们的社会不是(而且从来不曾是)一个“熔炉”的社会。你不能把人“熔化”掉。文化的根如果不能永远保持,至少也能保持数代。我们也倾向于把欧洲人的特性赋予这个“熔炉”,然而继续把欧洲人的传统赋予这个市场将是致命的错误。我们的社会正快速地变成地球村的缩影,其有色人种的增长远快于白人。

除了明显快速增加的活跃的非裔美国人和拉美裔部分之外,其他有色人种的出生率也远高于平均水平,以至于40%的青少年(他们是明天的消费者)都不是白人。随着他们长大,市场将变得更加富有多元文化的特点。

移民结构也发生巨大的变化。在60年代,新移民仅占北美人口增长的10%,而70年代达到33%,到80年代上升到40%。为了补充我们逐渐老龄化的社会,我们将继续吸收更大量的移民,他们中的大多数将是有色人种。1970年以来,40%的移民来自拉美地区,35%是亚洲人,而只有12%是欧洲人。

这种趋向将继续下去。美国的拉美裔人口在80年代增加了53%,而且在90年代将进一步增加35%。亚裔人口在80年代翻了一番。而且90年代内将再次翻番,作为这种趋向的结果,白人将在许多地区成为少数民族。到2000年加利福尼亚将有50%的人口是拉美人和亚洲人。到那时,加州的孩子中白人占42%,拉美裔占36%,亚裔占13%,而非裔占9%。在一代之内,纽约将有35%的人口是拉美裔,而两代之内将有41%是拉美人、15%是亚洲人。而且,移民者通常是年轻的成年人,由此产生新的家庭成员,其结果是很多未来的家庭将是非白人家庭。

美国还有1100座清真寺为500万穆斯林信徒提供宗教活动,而1960年只有104座清真寺。他们中非裔美国人占48%(其中6%是非洲移民),31%来自中南亚地区(印度、巴基斯坦、孟加拉国、斯里兰卡、伊朗、阿富汗或土耳其),另外12%是阿拉伯人。大约100万穆斯林居住在加州,另100万在纽约、新泽西地区。2000年之后不久,穆斯林的数量将超过600万的美国犹太人,使伊斯兰成为美国第二大宗教。

营销者还错误地把认为加拿大(不包括魁北克)是英语、法语双语国

家。其实只有 14% 的加拿大人声称自己是双语居民 ,其中包括了魁北克人。在多伦多 ,非英法血缘的居民从 1986 年的 45% 增加到 59%。虽然其他欧洲移民仍然是人口构成的重要部分 ,但华裔(讲粤语的居多)、印巴裔(印度和巴基斯坦)和其他亚洲移民增长速度最快。到 2004 年有色人种的人数将增加一倍多 ,接近多伦多人口的半数 ,而五分之二 的温哥华人口将由有色人种构成。

表 4.2.1 “ 全球地方化 ”美国的人口预测

	1980 年	1990 年	2000 年
	百万	百万(增长%)	百万(增长%)
拉美裔	15	22(53)	30(35)
非 裔	27	30(13)	34(14)
亚 裔	3	7(100)	12(71)

资料来源 城市研究所

另外 ,8500 万墨西哥人加入了北美自由贸易协定(NAFTA),从而产生了我们所说的“ 美墨加”(美国 + 墨西哥 + 加拿大)市场。在 20 年内 ,墨西哥的人口将达到一亿零五百。到那时 ,货物、服务、资本、技术、劳动力和消费者将在这块大陆上全方位地自由往来 ,就像今天的西欧一样。

当这一切发生的时候 ,自我驱动的文化交融过程将继续下去。甚至种族界线也由于种族间通婚和由此产生的后代的增加而模糊不清了。在 1970~1991 年间 ,不同种族间结合的夫妇增加了 3 倍 ,达到 110 万对 ,混血儿占到新生儿的 4%。随着这个数字在 90 年代进一步增长 ;“ 种族 ”的社会涵义将发生微妙的变化 ,家庭将向全球化发展。

过去 ,当不同文化相互接触时 ,强者通常控制或吞噬弱者 ,而今天 ,虽然强文化仍侵袭弱文化 ,每一种文化既是不同价值、思想和创新的来源 ,也是它们的接受者。文化是社会融合的产物 ,我们正经历着从未有过的融合。人和信息的“ 全球 ”流向“ 地方 ”市场的涌入 ,正在形成一个多种族的“ 全球地方化 ”大杂烩。

2. 代识别

大多数市场经营者极大地忽视了种族学 ,他们迷恋于人口统计学和心理学 ,以及按年龄和思维模式过分简单分组的理论。事实上这两种因素是相互关联的 ,这不仅是因为人们的思想随年龄的增长而改变。

没有哪一代可以被精确地界定 ,在北美地区 ,大约按 16 至 17 年的出生周期为一代来划分。大多数人能活到他们之后的第五代出世 ,但确定他们代别的最好办法是通过他们儿童时期、青年时期和中年时期的活动来界定——在这些阶段 ,他们长大、抚养自己的孩子并且在社会上成熟起来。

因此,每一代人都被他们出生和成长时的环境打上深刻的烙印。在考虑像北美这样的移民社会时,这一点尤其重要。“熔炉”的思想导致又一个错误的假设:所有的人都是在这里出生、长大的“2004年市场”中的五代人。

虽然没有严格的代界定,但大多数学者提出了相似的划分方法。人口统计学家同意“出生率高峰”代跨越1946~1964年的生育高峰阶段,而社会学家偏重于以社会环境来划分代。展望2004年,我们“全球地方化营销的公司”将如下划分代的类型:

(1)循规蹈矩的一代(出生于1911~1928年间)。

这一代出生于第一次世界大战和禁酒时期,已经是曾祖父、曾祖母了。他们占市场的14%,但这一份额到2004年将下降至7%。

(2)认真守时的一代(出生于1929~1945年间)。

这些出生于大萧条和二战期间的爷爷、奶奶们到2004年时仍形成15%的市场。

(3)生育高峰代(出生于1946~1964年间)。

战后电视时代出生于生育高峰期的一代,占今日市场的三分之一,他们处于45岁左右的壮年期,是社会生活的主力军。到2004年时,他们中的多数将做爷爷、奶奶。

(4)第X代(出生于1965~1982年间)。

这一5000万人的强大市场,虽然是通过移民而成长起来的,但这些人仍然生活在“生育高峰代”的阴影下(或被他们忽视)。

(5)实时代(出生于1983~2000年间)。

这些伴着远程电脑长大的孩子们将领导21世纪的社会。通过移民,2000年后他们的数量将增加。

记住,消费者中的每个人都受许多因素的影响。当涉足我们的经营模式的第二步之时,我们将考虑每一代各自的消费行为。

3. 性别识别

显然,顾客特征的另一个关键要素是性别。无须强调社会的52%由女性构成。男女消费者行为的不同也十分显然。然而许多人仍然认为,市场是男人主宰一切却不是为女人提供产品的地方。

所谓的妇女运动是后工业化时代的社会自然的组成部分,它已经导致了跨性别社会的产生。信息时代的来临已经改变了家庭经济状况,使抚养孩子的需要减少,并使妇女获得了更多的接受教育和进入社会主流的机会。

例如,1970年时在北美地区,妇女只获得23%的学士学位。到了1980年,这个比例翻了一番,达到46%,而1993年达到56%。这使妇女能够开创自己的事业,以获得经济上的独立,并走上权力位置。上个十年中,男性只占工商管理硕士(MBA)研究生的48%,而女性占了52%。他

们将成为未来企业的经营管理者。

还有,1970年时,女性商务旅行者不足1%,而如今她们占了航线上频繁飞行者的46%。持有美国运通信用卡(*American Express Card*)的妇女从1972年的仅仅7万人增加到1993年的800万人。同年,妇女租赁或购买的汽车占美国新车的一半。

简言之,市场的动力和影响力已经跨越了性别差异。

4.2.2 远程计算机的汇聚

很显然,另一个主要的市场力量就是信息技术革命。信息和通信技术正在改造我们生活的方方面面,它创造了一个崭新的世界,在其中距离和地点变得很不重要了。下个十年内,我们将会看到,电脑网、电话网和电视网汇集成一个由三个部分构成的信息网:

(1)信息高速公路

(2)电子小屋

(3)“电信皮夹”

1. 信息高速公路

所谓的“信息高速公路”将极大地改变商务和市场运作方式。所有的通信(语音的、书写的、打印的或图像的)都能数字化,并通过同一条光纤电话线路传送。

电话、计算机、电视和电信等工业部门的疯狂兼并活动标志着信息高速公路的出现。

特别有意义的兼并行动是贝尔大西洋公司(*Bell Atlantic*)试图收购世界上最大的有线电视机构 *TCI*。贝尔大西洋公司还在美国打赢了一场官司:自己制作电视节目,而不仅仅是为其他公司传送节目。它的目标是到1999年为其1100万用户中的900万提供实时的电视图像服务。除非国会重新禁止电话公司收购地方有线电视机构,否则这些电话公司可能现在还会这样做。

的确,1994年初,克林顿政府呼吁国会司法委员会通过一项法案,允许地方电话公司提供长途电话业务并出售相关设备。这个法案还允许电话公司和有线电视公司彼此侵犯对方的领地。这将把我们带向副总统阿尔·戈尔想象的信息高速公路。

这些行业限制的打破,将使每个行业都能够进入其他行业的业务领域。例如:

(1)地方电话公司(如贝尔大西洋公司和美洲技术公司 *Ameritech*)将经营长途电话和交互式电视服务。

(2)长途电话公司(如 *AT&T*、斯普林特公司 *Sprint* 和 *MCI*)将提供市话和交互电视服务。

(3) 有线电视机构(如 TCI 和维康公司[*Viacom*])将通过它们自己的线路提供电话服务。

(4) 计算机、芯片和软件制造商们(如 IBM、苹果、AT&T、摩托罗拉、英特尔[*Intel*]和微软)将提供最新集成的交互式通信系统。

(5) 媒体、电视购物和娱乐公司(如全国广播公司[*NBC*], QVC、派拉蒙电影公司[*Paramount Pictures*])和时代—华纳将提供很多信息服务。

例如,时代—华纳提供的“交互组(*Interactive Group*)”服务(在奥兰多做的试验)把电缆中传输的信号分成两路,分别给电视和电脑。家庭还购置了彩色打印机,因而可以索取产品广告、随广告的赠券和产品手册。

在另一侧海岸,时代—华纳正在与美国西部公司(*U. S. West*)投资 50 亿美元,在 1998 年以前用光纤和交互技术改造其有线电视网。而太平洋贝尔公司(*Pacific Bell*)计划到 2003 年前将信息高速公路延伸至 50% 的加州人,并且到 2015 年延伸至所有的加州家庭。宽带的网络将传输语音、交互电视图像和数据服务等信号。顾客将不受限制地获取有关保健、教育、娱乐、社会服务、商务拓展、政府和消费者服务等大量信息。到了 1997 年,全数字的网络已经就绪,太平洋贝尔公司宣称:加州的“信息结构”将是世界上最好的。

在加拿大,安大略省正在追逐一个相似的远景:“成为在世界上生活、工作、学习和做生意最好的地方”。几乎 40% 的加拿大人口集中在安大略省,其人均光缆拥有量处于世界首位,光纤环路遍布所有大城市。它正在加速发展高容量、多媒体的网络,用以联接全省的家庭、办公室、学校、工厂和实验室。

阿尔·戈尔副总统对信息高速公路的设想

设想你拥有一台综合了电话、电视、摄像录像机和个人电脑等功能的装置。无论你在何时何地,你的孩子都能看见你,并和你交谈。你能够重放你支持的球队的上一场比赛,可以浏览图书馆的最新藏品,或查到城里的食品、家具、服装等一切你需要的东西的最优价格。

进一步想象你生活中的巨大变化,如果:

(1) 所有的学生都能得到最好的学校、老师和课程,不管其地理条件、距离远近、资源状况或是否有生理障碍;

(2) 到处都可以欣赏艺术、文学作品,到处都能够获得科学信息,而不仅仅是从大的研究机构或大城市的图书馆和博物馆中得到;

(3) 改善医疗服务系统和其他重要的社会服务机构提供的在线服务,无论你在何时何地,都不需要排队等待;

(4) 你可以住在任何地方,而不用放弃满意的工作机会,通过电子高速公路就可以上下班,而不用乘坐轿车、公共汽车或火车;

(5) 小制造商可以通过电子手段接受来自全世界的订单,订单上

有详细的规格说明,机器可阅读其文件格式,以按其要求生产所需要的产品;

(6)你可以任何时候在家里观看最新的电影,玩最热门的电视游戏。或处理银行业务或购物;

(7)你可以直接或从本地图书馆获得政府信息,用电子方式申请和接受政府救济,并容易地与政府官员接触;

(8)各个政府机构、商业和其他实体可以用电子方式交流信息,以减少书面文件工作并改善服务。

(资料来源:摘自阿尔·戈尔副总统的报告《国家的信息基础设施:政府的行动纲领》第10版,1993年9月15日)

在邻近的魁北克,多维窗公司(*Videotron*)已经向蒙特利尔和大西洋省的22万个家庭提供交互电视的新闻、体育以及游戏和信息服务。其用户在1990~1993年间增加一倍,达到27%的市场占有率。1994年,多维窗公司成立了一个庞大的合作集团,称做UBI(发音与“你是 $you\ be$ ”相同,意思是全球-U、双向-B和交互-I)。居住在魁北克萨归内地区的另外34000个家庭将在1995年中期享受到这一服务。其最终目标是到2002年辐射至魁北克160万个家庭的80%。顾客将通过有线电视获得服务,但只需为他们使用的服务项目或通过有线电视购买的东西付款。他们将免费获得一个解码器、个人化的智能卡和读卡器、一个特殊的转换机和一个小型交易打印机。

UBI的合伙人是美国的多媒体巨人哈斯特公司(*Hearst Corp.*)、加拿大邮政总局(*Canada Post*)、魁北克水电公司(*Hydro-Quebec*)、魁北克彩票发行局(*Loto-Quebec*)和加拿大国家银行(*National Bank of Canada*)。这就把一个多媒体公司、一个邮政局、一个电力公共事业公司、一个政府机构和一家银行带人信息高速公路。因此UBI提供双向的电子服务,人们可以坐在舒服的沙发上浏览信息、购物、处理银行业务、投票、买彩票,甚至调整他们的能源消费。

2. 电子小屋

家已经快速地变成阿尔文·托夫勒所描述的“电子小屋”。至1993年,估计北美地区至少有28%的家庭有一个以上的成员在家里工作,他们中的70%有电脑。

电脑“授权”其使用者收集和发送知识,而又避免通过其他渠道。北美地区有64000个电脑公告板服务器(*BBS*),而在1986年时一个都没有。这些电脑公告板对所有人开放,只需一个100美元的调制解调器就可以通过电话线路收发数据,已经有2000万人在使用它们了。大型的公告板如“卓越电脑(*Exec-PC*)”现在正与“电脑服务(*Compuserve*)”竞争,后者是*H&R Block*公司拥有的服务器,它自己就有300多个公告板

和遍布 92 个国家的 100 万个用户。

许多公告板与因特网的全球网络相联接,使电子邮件能在公告板之间传递,从而节约了电话费。因特网上有超过 150 万个电脑与 50 多个国家的 10000 个网络相联接。因特网上的信息流量和用户年年翻番,其增长速度比包括电话网络在内的任何已建成的电信系统都要快。其用户数量到 1998 年时能很容易地达到 1 亿个。当更多的公司认识到用电脑迅速发送文件比传真更便宜时,因特网的使用量将飞速增长。的确,传真将变得像电传一样过时,你的名片将印上电子邮件地址,以取代传真号。

“地球村”来到你的桌面电脑之中了。我们现在与全球社会联系起来了,并不可避免地受其影响,而不仅仅受有线新闻网(CNN)电视节目的影响。大约有 600 颗卫星包围着地球。随着世界涌进每个家庭,这个“鸡犬相闻”的地球村使我们明了一切动态。

1994 年,休斯通讯公司(Hughes Communications)的“直播电视”卫星和哈巴德公司(Hubbard)的“美国卫星广播(USSB)”开始发送 150 个图像水晶般清晰的电视频道,其中包括 35 个有线网频道、60 个付费电影频道和 30 个体育频道。数字信号的使用,为音响和图像提供了和激光盘电影一样的保真度和清晰度。公司希望到 2000 年时发展 1000 万个用户。

通过一个 18 英寸、比萨饼大小的、放置在窗台上的碟形天线和一个放在电视机上的解码器,观众用遥控器和“智能卡”搜索自己喜欢的付费电影。“美国卫星广播(USSB)”还将推出称作“迷你大众(Mini-Mass)”的付费频道,为少数有特殊兴趣的观众提供特殊节目,比如为歌剧迷播放歌剧。

如何填满 500 个频道的电视网?远程计算机的发展将回答这个问题。电缆能以比电话线高得多的速度传输数据,而集成多媒体服务能够向电脑电视(computer-TV)发送电视质量的图像和立体声。必要的硬件已经在汇集之中。例如,康柏公司(Compaq)的 Presario 牌系列紧凑型个人电脑看起来更像电视机,它把一个 14 英寸的彩色监视器、应答器和调制解调器结合到一个单一的远程电脑单元之中。

3.“电信皮夹”

我们前面描述过的“在 2004 年购物”中描述的电信皮夹不是梦想。随着计算机、电视、录像机、移动电话、调制解调器、传真机和复印机被集成为一个单一的“信息器”之中,必要的技术正在汇集之中。到 2000 年时,“电脑内存卡(PC Memory Card)”联盟(250 多家公司)将创造出一种小玩艺儿,它将使科幻小说《迪克·特蕾西》中的英雄迪克·特蕾西的手表电话看起来像个孩子的玩具。

AT&T 1995 年推出了“哲人”,而新款“哲人”将协调电话、应答器、传真机、电视机、录像机、个人电脑和游戏机的信息流入或流出。“哲人”

将使用插入卡,或模仿这些电器的功能或与这些电器相联接。

硬件和软件的这一融合将不断加快生活步伐。到了 90 年代后期,袖珍电脑、专家软件、交互电视(*ITV*)和虚拟现实(*VR*)还将再次改变生活。智能电脑将能说、听、思考和决策。语音盒将取代键盘。即使在今天,我们也已经能够通过电话在世界各地操作用语音启动的计算机。不久之后,自动翻译机就将突破语言障碍。

令人难以置信吗?

任何科学进步都与魔术相似,人们总是怀疑它。它对社会经济的冲击和它的市场潜力总是被低估,甚至被专家低估。例如,1943 年,IBM 当时的首席执行官小托马斯·沃特森预言:世界市场只能容纳 5 台计算机!

今天,每两秒钟就有一个新的桌上型电脑或膝上型电脑或掌上型电脑投入使用。1985 年,世界上平均每人一片 64K 的芯片,而今天 64K 芯片落后了。到 2004 年时,平均每人将拥有 12800 兆字节的芯片,20 年内增加 2 万倍!甚至今天,世界上的电脑也在每秒做出数十亿个决策;“迅速”的概念失去了全部意义,而“位置”的概念也不那么重要了。这是一个“远程在场”的世界。

信息时代是由获取驱动的,而重要的装置是那些把我们联接起来的装置,更多的人尝试了“无线”电话的滋味;“有线”电话的时代过去了。人们想要摆脱“束缚手脚的”电话而获得彻底的自由,他们要的是“无所不在”的移动性和可联接性。

AT&T 于 1946 年发明了蜂窝式移动电话。当这家公司 1984 年分化时,它坚持认为到 2000 年时投入使用的无线电话不会超过 90 万个。如今,美国的移动电话行业每天增加 10500 个用户,到 1993 年时有 1200 万个移动电话用户,他们每年花掉 80 亿美元的电话费,预计 2000 年的话费将达到 160 亿美元。到 2000 年,三分之二的家庭将拥有移动电话,而 AT&T 在全世界销售量将达到 2 亿只。

认清了移动电话的未来后,AT&T 公司于 1993 年收购了麦考移动通信公司(*McCaw Cellular*),从而创建了全美范围的无线网络,此举打破了市话和长途的界线,并使 AT&T 能够绕过地方电话公司直接提供长途移动通讯服务。超过 6000 万的潜在用户居住在麦考移动通信公司的网络范围之内,这个网络覆盖了三分之一的美国大城市。MCI、斯普林特和其他电话公司已经组建了相似的移动通讯联盟。

这些联盟还将竞标联邦通讯委员会(*FCC*)拍卖的无线电许可,以提供个人移动通讯服务(如袖珍电话、无线寻呼和手持电脑)。1600 万个在用寻呼机只占市场的 15%,但个人使用量却每年递增 25%。为了捕捉这一市场,摩托罗拉公司新式寻呼机的尺寸类似信用卡,可以插入苹果公司的“牛顿”记事本或天地公司(*Tandy*)的“变焦器(*Zoomer*)”记事本。摩

托罗拉还出售一种移动电话寻呼机和一种语音寻呼机 ,后者像应答机一样接收留言。

因此信息网络使事物与“ 位置 ”不相干了。我们生活在一个无所不在的世界中 ,在其中办银行业务而无银行 ,购物而无商店 ,有库存而无仓库 ,开会而无会议室 ,有学校而无教室 ,有图书馆而无图书 ,有管理而无总部。所有的事情都发生在信息网络之中。

例如 ,IBM、全国广播公司和中立媒体(*NuMedia*)合办的“ 桌面新闻 (*Desktop News*)”业务为商务用户提供服务 ,利用卫星把 *NBCI* 和 *CNBC* 的电视新闻片段送至用户桌面上的个人电脑。根据主题给这些新闻片段做上电子标识 ,并且由一台中央计算机将剪辑报告送到你的个人电脑中。

哈斯特—美国广播公司(*ABC*)和维康公司合办的“ 金字塔网络 (*Pyramed Network*)”是为医生家庭设立的基于电脑的交互式网络。它与惠特尔公司(*Whittle*)刚刚推出的“ 医疗网络新闻(*Medical Network News*)”相竞争 ,后者是通过卫星发射到医生办公室的交互式新闻节目。

有线电视系统公司(*Cablevision Systems*)和数字设备公司(*DEC*)为纽约地区的商业、医院、图书馆和在家里工作的雇员提供“ 以太网 (*Ethernet*)”计算机联网服务。相距 70 英里远的用户也能够在他们的电脑之间实现数据共享。 *DEC* 还正在试验新的系统 ,与 *TCI* 在加州、哥伦比亚有线电视公司(*Columbia Cable*)在俄勒冈州所做的试验相似。

在这个“ 电子商业 ”的世界上 ,人们无论何时何地只要喜欢什么 ,就可买到什么。将来 ,所有的市场(不仅是全球金融市场)将常年 24 小时“ 营业 ”。正像银行设备的网络一样 ,电子系统本身即是业务的发生时空 ,而无论它是何种业务。信息网络就是人们聚集起来买东西的市场。

的确 ,甚至货币也在走向电子化。技术一直在以如下的进程改变社会交易的媒介 :

表 4.2.2 “ 钱币 ”的进化

制造物	以物换物→贝壳→民间铸币
金属	硬币
纸张	纸币→欠款条→支票
塑料	信用卡→借记卡
自动提款机	现金→电子支付
电话、电脑、电视	远程货币
电信皮夹	数字货币

今天的银行客户 ,与其说开有账户 ,不如说持有卡片。从某种意义上讲 ,一张塑料的银行卡就是一个银行账户。将来 ,你的电信皮夹就是你的银行账户。

4.2.3 即将来临的长达 25 年的“超级景气”

改变市场的第三个主要力量 ,是今天的经济向明天繁荣的信息经济的破坏性的“大变迁”。1987 年的股市崩溃给大多数人带来切肤之痛 ,经济的运行有些不正常了。由于这种状况与大萧条时的情况吻合 ,因此导致 :

(1)经济学家、政治家和媒体争论 ,除非商业、工会和政府发生改变 ,否则这种被赤字拖累的经济不可能维持增长和技术上的进步。

(2)由于主要的贸易伙伴经受同样的经济困扰 ,世界贸易关系陷入混乱和可怕的保护主义。

(3)经济困苦引发新的社会运动(如美国罗斯·佩洛特的“我们联合起来”和加拿大普雷斯顿·曼宁的“改革党”)。他们常常带着极端分裂的观点挑战政治的正统性 ,并提出简单的快速解决方案。

(4)当权者们或提出渐进主义政策(乔治·布什) ,或者说他们要约束“政要”的权力并“开放”政治体制(加拿大的吉姆·坎贝尔)。两者都缺少来自灰心丧气并在寻求未来变化的人民的支持。

自 30 年代以来 ,人们很少留意技术变化对经济的长波冲击。例如 ,汽车革命于 1962 年达到一个巅峰 ,而这个机器驱动的、基于石油的经济却由于 1973 年石油输出国组织(OPEC)的油价冲击而滑坡。为试图保持经济的运行 ,过度的货币供应导致了通货膨胀的失控。罗纳德·里根的治理方案是货币供应主义政策(历史性规模的负债财政) ,它是个谬误 ,产生的是虚假的繁荣 ,是在自身债务的重负下于 1989 年滑坡的经济。

从 1989 年至 1992 年 ,我们见证了现代经济的萧条。在 1989 年出版的《G 力量》一书中预测到了这一衰退。在书中把这一衰退称作“轻度萧条” ,因为社会安全系统(30 年代以后建立起来的)和全球贸易战的避免会阻止大规模的经济萧条。这个“轻度萧条”标志着向另一个长波的转折——转向由远程电脑驱动的、以信息为基础的经济。

随着信息经济的起飞和长波的再现 ,我们将享有一个持久的、健壮的“超级景气” ,直至 2020 年左右的下一个巅峰。实际上 ,今后的 25 年将是二战后繁荣期的重演。不同波长的经济和商务周期同时发生 ,它们复合成长波周期 ,这是由哈佛大学的经济学家约瑟夫·熊彼特在 1929 年的股市暴跌后发现的。上一个长波周期持续了大概 58 年 ,再次终止于熊彼特所称的“建设性破坏”时期。1987 年股市暴跌 ,恰好是 1929 年之后的 58 年。大萧条的谷底是 1933 年 ,加上 58 年是 1991 年 ,正是近期“轻度萧

条'的谷底。上一个长波于1962年达到波峰,加上58年是2020年,是下一个巅峰。由此,我们可以预期一个长达25年的不受困扰的繁荣期。

这些财富将来自哪里?有三个来源:

- (1)远程电脑生产力的增强;
- (2)全球贸易自由化;
- (3)国内储蓄和投资。

1. 远程电脑生产力的增强

从根本上讲,经济的增长是由技术创新驱动的。创新孕育生产力的提高,而生产力的提高促进财富的增加。随着不断的创新,经济的价值会无限地膨胀。事情就那么简单。

在这当前个长波的上升阶段,我们将利用这一导致新财富空前产生的技术,它将对经济产生意义深远的冲击。事实上,我们还不知道信息经济的极限。的确,伴随着计算机处理信息能力的巨大提高,我们正经历一个名副其实的信息爆炸。计算机的成本性能比正在以每年20%~30%的速度得到改善。随着成本的直线下降和处理速度的提高,远程计算机将对生产力和经济产出产生多倍放大作用。

这并非没有先例,在以前的三个长波期间,生产力的增长率在上世纪80年代、本世纪30年代和80年代(萧条年代)都是很低的。工业用了20年时间才收到电力投资所产生的效益,使我们摆脱19世纪80年代的经济萧条。19世纪90年代,企业花大量资金购置电动机,然而直到20世纪10年代的第一次世界大战之后,生产力才腾飞起来。同样的情况是,亨利·福特在10年代发明了生产线,而生产线又在20年代、30年代中得到改善。但是直到'经济大萧条'和二战之后,现代生产线才被广泛推广使用,从而支撑了50年代和60年代的经济繁荣。

70年代和80年代中对机器人和计算机的投资,现在正为90年代的生产力的增强提供动力。麻省理工学院的埃里克·布林乔尔夫森在一项研究中发现,最大的制造和服务公司在1987~1991年间对信息技术投资的年平均回报率为81%,而这期间正值'轻度萧条'的谷底。

远程计算机革命也是一种世界现象。因此,全球和地方市场都将出现指数增长,给这个星球带来空前的繁荣。

2. 全球贸易自由化

快速的全球贸易自由化进程也将促进经济的增长。在'地球村'市场中,国家和地区边界地带的经济相互依存并且日趋一体化,这不可避免地导致全球性的自由贸易。历史表明,摆脱了对贸易伙伴中强者主导经济的恐惧,互惠贸易总是得到发展并刺激经济增长。由于全球性的自由贸易将在下个十年左右出现,世界经济馅饼的尺寸将按指数规律递增。

世界贸易组织(WTO)、亚太经合组织(APEC)论坛和北美洲的北美自由贸易协定(NAFTA)等自由贸易公约就是这一'全球地方化'趋势的

例证。增长中的墨西哥中产阶级将为美国和加拿大产生新的市场和投资机会。随着墨西哥经济的增长,其日益增长的购买力将驱动整个“美墨加”经济进入更高速发展的轨道,对地方市场的增长产生巨大影响。

随着北美自由协定的实施,北美地区最快速的增长将发生在“美墨加”的“交界地带”,尤其是在大都市地区。对墨贸易将刺激加利福尼亚省和得克萨斯州的发展,达拉斯—沃斯堡地区的经济将会得到巨大发展。美加贸易将尤其促进安大略省、不列颠哥伦比亚和华盛顿州的经济,特别是多伦多、温哥华和西雅图—塔科马地区的经济。与拉丁美洲的进一步贸易公约将促进佛罗里达和佐治亚州的经济,尤其是亚特兰大—坦帕地区的经济。

最后,通过亚太经合组织的太平洋贸易将进一步刺激整个西雅图—塔科马—温哥华市场,这一地区的经济地位将在 20 年内超过洛杉矶。

3. 国内储蓄和投资

更强的经济基础也将促进增长。“建设性破坏”过程已经使经济摆脱了通货膨胀,在这个长波上升阶段,通货膨胀将保持在 2% 至 3% 之间。尽管债务问题突出,低利率还将吸引那些需要举债投资的人们。

然而,茫然借钱的日子已过去一段时间了。如同 30 年代后期的情形,“轻度萧条”使人们清醒了,政府、公司和消费者正在分期还债并致力于储蓄。基于信贷的生活明显地转向为未来而储蓄。

借记卡和预付卡的发行量已经接近 4000 万张,而且接受它们的人正在迅速增加。使用这些卡的交易量有望从 1993 年的 120 亿美元增加到 2000 年的 500 亿美元。加油站、超市和便利店现在都接受持借记卡消费,从而鼓励了银行和自动柜员机(ATM)网络向消费者推广借记卡。维萨公司的“互联(Interlink)”计划发展了 1 万个埃克森石油公司的加油站加盟,而万事达卡公司(Master Card)正在邮政服务网点和快餐店里试验其“万事达(Maestro)”借记卡。美洲科技公司现在发行面值分别为 2、5、10 和 20 美元的预付电话卡。

这些趋势表明,在由公众问题驱动的社会中,人们正在探索更有持久性的生活方式。

4.2.4 公众问题导向的政治

第四个改变市场的力量,是通过更负责任的生活方式,达到持续的经济平衡的需求。喧闹的政党政治时代已经结束,我们已进入了由两党支持的、公众问题导向的政治时代,同时也是公众问题导向的营销时代。

将来,意识形态上的政党依然存在。但正如近期的选举结果所显示的那样,公众问题的争论焦点可以遍布整个政治领域。能够最好地阐述公众关切的主要问题的政党,不论其意识形态如何,将赢得最多的公众支

持。生意场上也将如此。

让我们重温下一个十年的主要社会责任问题,它们主要集中在以下三个方面:

- (1)可持续发展的经济;
- (2)环境主义;
- (3)其他“热点”问题。

1. 可持续发展的经济

预算赤字问题的反复提出,使传统的意识形态在对待如何创造和分配财富的问题上产生分化。在以信息为基础的远程电脑时代,社会主义者和资本主义者的思维将趋向一致。请考虑以下因素:

(1)信息是新的生产要素。它是创新的发动者(财富的创造者),并且在信息时代,我们将要使用最少的资本和劳力创造充裕的财富。

(2)远程电脑是社会的均分员(财富的分配者)。它赋予人们从各种渠道立刻获取信息(即财富的新形式)的权利,由此确保了财富的分配。

因此,关于“纳税与花销”或“借债与花销”的陈旧的争论话题失去了意义。生产力的增长是创造实际财富或偿还债务的唯一途径。

一个有关的但实际上却不相干的意识形态上的争论是:按中央计划运作经济,还是让市场力量来促使经济进步。远程电脑化的信息使你两者都能做到:你可以把经济活动和经济协作集中起来管理,也可以让它们分散自理。

社会主义认识到了中央计划的效率不高,因而正在接受局部的市场机制以创造财富。资本主义过去一直受惠于市场自由,现在也承受着可阻碍进步的全面自由竞争所带来的社会代价。如果要实现持续的经济发展,资本主义也必须多一些社会主义的因素。在下一个长波期间,两种意识形态将融合为“混合”物,叫做“社会资本主义”,或中国所称的“社会主义市场经济”。

美国周期性地实践社会资本主义。在《美国的诞生和再生》中,哈维·沃瑟曼发现了与经济的长波相平行的政治周期,每个周期都以活力的爆发开始,并导致社会的“觉醒”。在《美国社会的周期》中,阿瑟·施莱辛格描述了政治取向在公共目的和私人利益之间摇摆的周期现象。相似地,在《人民党主义和精英统治论》中,杰夫里·贝尔解释了精英主义和民粹主义之间的周期,在其中人民党主义者致力于公众问题并倒向代表他们利益的候选人。

美国人日益关心各种理想主义的问题。随着冷战的结束(即使是暂时停止),从1992年的选举中可以看出人民对比尔·克林顿的“新盟约”的反应。美国充满着新的主张,可持续性的善德(社会经济的和生态的)将是通向复兴的下一张门票。

20世纪90年代的后期有希望带来一个充满生机的社会,约翰·肯尼

迪在他离开我们之前曾给予我们这个社会的曙光,然而上一次长波的巅峰随他而去了。随着人们聚集在克林顿和戈尔的具有未来思想的政纲周围,随着“超级景气”的战船一起出航,又一个乐观主义的波涛将汹涌而起,滚滚推向 2000 年,并在新的千年中保持其澎湃。

2. 环境主义

这一乐观主义情绪大部分依赖于环境的进步。生态问题不是时尚话题,而是全球地方化的问题,从对臭氧层的全球性焦虑到对废弃物处理的地方性关切。“地球村”只简单地要求“高品德的”商务手段,以确保一个可以赖以生存的生态系统。

1992 年的联合国地球环境首脑会议重新推动了对这一问题的关注。美国总统竞选运动,加之生态保护倡导者艾尔·戈尔出现在民主党的候选人名单之中,加强了环境保护和可持续发展经济的优先地位。因此,虽然“大绿色”(Big Green)运动在加州遭到失败,但它还会以“小绿色”(Little Greens)的形式卷土重来,席卷整个大陆。

已经有 600 多家公司加入了环保局(EPA)的“33/50”计划,自愿减少 17 种有毒物质的排放。而大气保护法案(Clean Air Act)要求在 20 多个都市地区使用以甲醇或天然气为燃料的“清洁燃料车辆”(CFV)。到 1998 年,这些地区中汽车公司 30% 的新增车辆必须是清洁燃料车辆,这个比例在 1999 年须达到 50%,2001 年达到 70%。在加州,到 1998 年 2% 的新车销售必须是“零排放”车辆,2000 年达到 5%,2003 年达到 10%。汽车工业在竞相遵循这个计划。

在全球范围内,国际标准组织的新 ISO 9000 系列标准鼓励企业从设计到质量管理等所有方面取得卓越成就。它现在正在制定新的标准,以促进有益于环境的生产方式和产品。符合这个标准的公司将被准许在其产品上打上相应的标识。

3. 其他“热点”问题

除经济的可持续发展性和生态问题之外,消费者关心的其他重点问题包括:

- (1)工作(和“分享工作”);
- (2)教育、再培训;
- (3)保健;
- (4)养老;
- (5)虐待(妇女和儿童);
- (6)物质滥用(毒品、酒精、烟草);
- (7)犯罪;
- (8)重振都市。

上述问题无需进一步的细节说明。公众的情绪显然正在变化,而消费者的行为将反映这种变化。

4.3 预测顾客行为

人是由在其周围起作用的环境力量塑造的。因此,基于第一步预测的趋向,未来的顾客行为在某种程度上是可以预测的。新市场的主要顾客动力如下:

- (1)基于文化的行为模式;
- (2)技术尖端化;
- (3)注重价值的购买行为;
- (4)有道德的生活方式。

4.3.1 基于文化的行为模式

人的性格决定于种族起源(根文化)及出生、成长和走向成熟期间所处的环境。

因此,营销者所研究的课题必须超出人口统计学和心理学的范畴。人们可能有共同的心理倾向,但其动机却是由处于一切之上的文化和社会传统形成的。因此营销者必须首先考虑“民族学”和“个人经历学”,以及一些无形的东西,如人们如何受社会上同等地位的人们的“束缚”。

在对全球地方化营销企业的研究中,我们引入了文化人类学和社会精神病学的研究方法,以揭示根文化以及跨文化和跨辈分的相互作用如何影响人们的购买行为。研究时,我们的研究对象,无论是在他们的家庭环境里还是在大的社会环境中,都处于自然状态。

我们发现不同文化的人选择不同的生活方式,并且想要不同的产品以适合于其生活方式。

大多数产品都为几代人保持不变的文化风格。家庭日用品是最清楚的例子,其中最明显的是食品。只要在超市的结账台处随便扫一眼任何一台购物手推车,就能看出他(她)来自何处,驱使他(她)的是什么。的确,辨别一个人的世系(和由此导致的购买行为)的最好办法是看看他们厨房里的柜橱,或研究一下装饰他们娱乐室墙壁的工艺品。

营销必须考虑根文化和人们成长的环境。我们将从根文化谈起。

1. 根文化

正如我们在整点新闻中看到、听到的那样,全世界的人都在重申他们的种族特性。“地球村”的“内缩”效果正在导致马歇尔·麦克卢安所预言的全部社会“重新部落化”,也包括我们的社会。

北美洲变成了一个多元文化的拼装物,这强化了对根文化识别的个

性需求和对其他文化的敏感情绪。有色移民不接受基于欧洲传统的北美洲主导文化,因为它与他们不相容。相反,他们强烈地坚持自己的文化。

由于拉美裔人口更快速的增长,其文化不久将影响我们的生活。他们节奏明快的击鼓声将改变流行音乐(正像非裔美国人已经改变了流行音乐那样),他们的食品将进入我们的厨房,西班牙语将在学校中成为普遍的语言。西班牙语和英语的双语标志和表格将大量增加,其普遍程度如同法语和英语之于加拿大。

来自东南亚的移民更快地定居下来,他们比其他种族的人群更富创业精神。他们的价值观与传统的欧洲移民的价值观相似。但这些价值观——紧密的家庭关系、勤奋工作、热衷于储蓄和扎实的教育——是典型的儒家文化。甚至一个香港移民的根文化也是孔文化主导的,尽管其前辈经历了几代的英国殖民统治。

甚至在传统的欧洲移民中,所有民族间的种族差别也十分显然。英国移民对价格敏感,但比意大利人更注重信用贷款。法国人和希腊人不喜欢信用贷款,但对品牌比较忠实。甚至亚种族的差异也十分重要。例如,意大利人来自意大利的三个主要地区,北部(罗马人)、中部(贝加莫人)和南部(西西里人),他们有各自的方言、食品和习俗。

现在,根文化是主要的营销问题,不论在布朗克斯、阿尔伯克基、魁北克还是边远地区。白人和黑人同样都在寻找他们的根,而拉美人从来就没有失去他们的根。北美地区现在是一个多种族的、由文化驱动的市场。未来的消费者将越来越响应他们全球地方化的文化动因,几乎拒绝任何没有文化敏感性的产品。种族间通婚也使针对家庭的营销需要更复杂的能力,它必须虑及多种文化的影响。

但是,在“地球村”中,所有的消费者同时是全球文化和本地区文化的一部分。这一点正在影响人们相互理解的方式,消除隔阂,改变观念,并且使我们面对其他价值观,文化的多样性还带来消费者品位的强烈融合。

与那些使不同欧洲种族的特性缓慢模糊的因素相似的力量,现在正在作用于新的移民。但他们的融合不是“熔炉”式的同一,而是“全球地方化”。而且,在产品品位逐渐“全球地方化”的同时,甚至食品也必须满足文化的需求。

联合利华公司(Unilever)仅针对欧洲市场就提供了85种风味的鸡汤,坎贝尔汤料公司(Campbell Soup)提供22个系列的汤料以满足美国市场,这些都是极好的例子。卡夫特通用食品公司(Kraft General Foods)也提供不同配方的乳酪片,以满足各个国家市场对乳酪的不同偏爱。将来,这些产品需要调整,以适合一个国家市场内的地方性细微差别——甚至在北美地区也是如此。

是的,消费者将越来越多地尝试“外国的”产品和服务,然后部分地接受它们。但他们将把这些产品和服务“混合”进他们自己的生活方式,并

使之与自己的生活方式相“匹配”。他们从这些“外国的”产品和服务中提取出合适的文化片断,把它们拼凑成适合自己需要的、全球地方化的整体。

例如,本地商场中经常设有风味食品区,其中的快餐食品可能是由那些在本地并不存在的民族发明的。这可以使一个顾客“属于”任何一个民族的细分市场,至少可以暂时如此。

全国餐馆协会(National Restaurant Association)报告了相似的情况:民族风味的菜肴现在已经占到餐馆主菜的30%左右。大多数人尝试过法国菜、意大利菜、墨西哥菜和中国菜。我们中有一半人尝试过西班牙、德国、希腊、日本和拉丁菜。至少有10%品尝过印度的、加勒比的、中东的、朝鲜的、泰国的、越南的、菲律宾的、俄罗斯的和非洲的丰富多彩的食品。

然而,偶尔吃吃法国菜,甚至是在一家法国餐馆的法文菜单上用法语点菜,并不能使你成为法国人。当人们在家中时,通常吃的是属于他们自己文化的食品,而且几乎总是讲自己的母语。例如,研究表明,83%的拉美裔美国人声称他们在家只讲西班牙语,而不讲其他语言。此外,77%的人说他们“首先是拉美人,然后才是美国人”;19%的人说他们“既是拉美人又是美国人,两者等价”;而只有4%的人说他们“首先是美国人”。

因此,人的行为既可以有自己文化的特点,又可以有其他文化的特点。随着人们日益强调自己的身份特征,行为的文化特点完全由个人随时随地的选择而定。人们只是希望被别人认出他们是谁,他们想要得到专门针对其个人的、无微不至的、对其文化有感知的服务。

2. 文化环境

一代代人还展示出不同的“文化”性格。正如在前文所提到的那样,每一代人都被其出生和成长时所处的环境,以及前几代人或以前的社会环境的遗存效果,打上强烈的烙印。

每一代人都有共同的团体特性和控制其行为模式的集体性思维模式。反过来,每一代人都认为自己的经验是所有人的准则,而我们希望其他人像我们一样行事。每个社会都感受了几百年这种“代沟”。

社会环境随时代的基调而变化,每一个长波周期都带来三代人的重复:

(1)在经济危机期间(19世纪80年代、本世纪30年代和最近的“轻度萧条”),愤怒的叛逆者已经成年,他们养大一群从命者。这些从命者反过来重新振兴技术,重建政治格局。

(2)在充满自信的阶段(本世纪最初几年、50年代和即将来临的“超级景气”期),已成年的、压抑的从命者托起一代过分自信的理想主义者。后者反过来重新塑造社会价值和经济文化。

(3)在社会经济的衰退期(本世纪10年代和70年代)中,过分自信的

时,他们将逐渐从大众视野中隐去。

2.“认真守时的一代”——压抑的从命者

(出生于1929~1945年间)

大萧条和二战危机意味着对孩子的过分呵护。父母们要求一切完美,从快速如厕训练到早早断奶。他们的孩子发展出一种强迫性的意志:追求细节、整洁、守时,过分细致地计划时间以及不切实际的自我期望。就像钟表一样,他们信奉勤奋工作的准则、忠诚和等级制度的重要性。

他们和他们的父母都克服了大萧条和二战中的艰辛,受此影响,他们注重今天的需求。他们视工作为生活的目的(工作即是其自身的终极目的),并从工作中获得自己的身份。

1994年时,这个“组织化”的一代的年龄在49~65岁之间。这些曾在80年代着魔似地担当“质量控制”先锋的人,已经开始步入退休阶段。2004年时,他们中最年轻的成员也将60岁了。

由于人们追求更简易的生活,产品额外功能的吸引力将让位于产品的使用方便、舒适和安全性。这种关切不仅表现在对傻瓜型高技术产品的需求上,还将表现在服装、室内陈设、轿车和旅行等方面。功能还将是个关键因素。产品必须诠释其日常的需求。年老的购物者对产品的外观及其带来的身份感兴趣不大,他们更注重操作的简易性以及舒适、效率和实用性。

“轻度萧条”之后,对安全的关切超出了对华而不实的防盗报警器的需求。投资必须风险小,储蓄比借钱更重要,而退休金也备受关注。显然,风险的减少对渐老的消费者有强烈的影响,他们将注重品牌、品质保证和优惠的产品退货政策。他们追求可靠性、倾向于购买优质产品。

3.“生育高峰期的一代”——过分自信的理想主义者

(出生于1946~1964年间)

“生育高峰代”在二战后的自信年代和60年代的社会觉醒中出生并成长起来,他们是在传统模式下的、以未来为导向的新一代理想主义者。他们因其高尚的价值观和创新能力而受到其他代的尊重。

培养他们的年代正值家庭流动性高、离婚率高及电视极大发展的时代,他们的价值观受到大众媒体的极大影响。他们在相对舒适和富裕的环境中成长起来,因此对他们来说,工作是为了维持生活——一种达到目标的手段。他们相信自己拥有独特而又非凡的观念,因而自我陶醉,他们坚信自己的价值。他们在航天时代长大,其中很多人曾是吸过毒、生过私生子的嬉皮士和反战者。

然而当比尔·克林顿1992年当选总统时,这一代人获得了充分的权利,因而随着他们步入下个世纪,他们将彻底改造社会。到2004年时,“生育高峰代”的年龄将在40~58岁之间。随着人们年龄的增加,他们的价值也变化了,他们由蓓蕾初绽走向成熟。就像毛虫变成蝴蝶一样,他们

正在舒展自己的羽翼、拓展他们的文化疆界,并经历一个崭新的世界。

他们的个人主义并不是自私自利,至少对他们之中的大多数来说不是,而是个人风格的体现。为了发挥他们的全部潜能,60年代的现实教育他们:个人价值必须来自对自然和有公共道德的行为的关切、共享与和谐。他们只是想要在能被公众接受的公共准则范围内展现个人的风采,而这个准则对他们来说是全球地方化的。

中年人首先关切的是健康、舒适以及将来能够很好地生存下去。在健康、营养和环境的趋向中表现出人们延长生命的欲望。然而健身概念本身也正在变得“中年化”。高尔夫球更加流行,慢跑变得像漫步一样。你将很少看到剧烈的节食,而看到更多的保健饮食。人们更加关注食品的标签、新鲜程度和营养成份。将会出现对自然食品和有益于地球环境的产品的需求。

80年代中,有许多健康专家提出了相互矛盾的保健要求,从而导致恼火的消费者又回头去享“口福”了。当高营养、低脂肪食品和脂肪、糖的代用品层出不穷时,热量丰富的冰激凌和快餐食品比以往更加流行起来。人们点一份“豆腐”汉堡包作为午餐,却又在下午茶时吃一大片“斯尼克斯”(Snickers)牌巧克力。在中年阶段的压力中,食物是一种安慰剂。冰激凌、巧克力和爆米花的销量每年增加9%。

自不必言,中年人很少搬家,他们很少购买耐用商品,很少再投资于新的居所,也很少随意花钱。他们转向一些无形的获取,比如经验和学识,并且在帮助他人的过程中获得快慰。当他们找到“离家而不乏温馨”的悠然经历时,旅行和接待产业将得到极大的发展。

4.“第X代”——愤怒的叛逆者

(出生于1965~1982年间)

他们在石油输出国组织的石油危机和70年代的通货膨胀中来到人世并长大成人。经历了“轻度萧条”和由此引发的广泛的失业,愤怒的“第X代人”绝望地逃避或智胜他们生活在其阴影之下的“生育高峰代”的理想主义者的判断和观念。

今天的这些不适应环境的反叛者,又称为“第X代”和“生育低谷代”,不得不在父母的自我沉浸甚至忽视中快快长大。许多女性服用药品试图避免这一代的出生,他们中的半数人还经受了盲目离婚、父母再婚和家庭重组。在70年代中,“脖挂钥匙”的孩子(放学后孤独地呆在家里)数量几乎翻了一番。这些坐在电视机旁的孩子们玩世不恭地蔑视“生育高峰代”的事业,例如,把窄小的办公室叫做“牛犊催肥圈”。作为与艾滋病、经济衰退和暴力等问题同时代的孩子们,他们不能容忍这些现状,并且想要解决这些问题。

这群人与占据支配地位的前一代有着显著的文化冲突。由于他们经济上还脆弱,他们都有另一种冷漠。另外,在他们的成长过程中发生了水

门事件和其他丑闻,他们感到自己的美国蒙受到了愚弄。由于认识到自己必须承受里根的基于负债的虚假繁荣所带来的负担,他们不得不比前辈们更早地参加工作,而且工作的时间更长,晚上工作得更晚,且还得做更危险的工作。三分之二的人认为,为了达到同样的生活水平,他们不得不比前几代人更加勤奋地劳作。

与“生育高峰代”不同,“第X代”人还来自大量的亚群体和民族迷你文化圈,其中每一个亚群体或迷你文化圈中的人都以各自的思维方式思考,听各自的音乐。由于身处“地球村”中,他们能更好地接受种族、家庭结构和生活方式等方面的差异。他们实践着某种被称做“种族吸引力”的东西,或曰生活在“情感外露”的多民族邻里之间。

他们怀旧,并在令人眩目的变化的海洋中寻求稳定感,这表现为他们追求一种“年代掺和”的生活方式。在服饰方面,他们把两种或更多的服饰随意地搭配起来,以形成其个性化的、看起来“过时”的风格。今天的摩登女郎戴上“马丽·坤特”(Mary Quant)耳环(60年代流行),配以软木底坡跟平底鞋(流行于70年代)和黑皮夹克(流行于50年代和80年代)。这一代人还喜欢“冷色调”的环境,如柚木家具(50年代)、鲜花(60年代)、黑白画(70年代)和黑色磨砂表面的高科技产品(80年代)。

虽然在他们少年时期经常可以在商场中见到他们,他们还是抵制商场主义(“没有外形的商场”),但却在自己的生活中接受了它们:厨房是商场的“小吃市”,起居室是商场里的“娱乐中心”,而浴室是商场里的“水公园”。

当他们买东西时,他们几乎是移居于商场,走向低技术水平、低信息化的环境中,而且很少强调顾客至上主义。然而他们仍然受到麦当娜的“物质”世界的诱惑,购买化妆品、服装和“玩的东西”,如电脑、电视和立体声音响。但他们表现出“明显的最低限度主义”,或者说,他们不要那些以前被作为精神和智力优势的象征来炫耀的任何产品。对他们来说,“购物体验不值得考虑”,而面对无限的选择时,他们倾向于什么都不选。

5.“实时代”——压抑的从命者

(出生于1983~2000年间)

成长于“轻度萧条”之中,这些“信息太空的宇航员”相信自己比前几代人更有实力、更现实。他们很少是唯物质利益是图的人,反而热衷于打击乐、时尚、社会关注的问题、文化和体育。与“第X代”一样,他们喜欢自己的衣柜中有缤纷的色彩,他们还尚未感到从命的需要!

他们决心要拥有自己的事业,一个家庭中有两个挣工资的人是这一代的标准情况。在外面吃饭、看电影、玩运动项目,以及推迟生育年龄,将成为普遍现象。在其生命的后期,由于他们在“超级景气”中成长起来并获得成功,我们将把他们看做是非常乐观的、有良好的教育的、守纪律的并且是十分有能力的一代。“认真守时的一代”建造了美国州际高速公

路,并在上面驰骋。与这些前辈一样,“实时代”已经在信息高速公路上驰骋了!

今天的青年文化是第一个真正的地球村一代的文化。他们永无止境地追求并接受新奇思想和事物,因而他们将不断地亲身或用电子手段周游世界。作为科技的领导者,他们更可能使用电脑、移动电话、有线电视和电视游戏。另外,到90年代后期,伴随着远程计算机长大的“2000年后的毕业班”将使虚拟现实技术得到极大的普及。

4.3.2 技术尖端化

随着知识和信息迅速地传遍整个社会,电子技术和其他技术的快速进步正在使所有的产品更加复杂,同时也使所有的购买者更加老练。这种共同的经历正在导致快速的创新、更短的产品生命周期和快速的周期反应。它还使产品的质量趋于一致,并使消费者转而关注产品的其他因素,尤其是在个性化定做方面。越来越多的人精于技术,他们生活在一个“立即启动”的社会中,经常通过远程电脑上下班,并且几乎无处不在。

1. “立即启动”的社会

人们日益期盼实时的服务,盼望使用尖端的产品。即使是“认真守时”的一代人,其技能也在不断地提高,从使用计算尺到计算器、计算机,从使用打字机到文字处理器。之后的几代人是在一个按钮的世界中成长起来的:立即启动的电视机、遥控器、自动取款机、传真机、微波食品、免下车服务、快速比萨饼送货、喷气式飞机和移动电话。无论在何时何地,我们只是简单地希望立即获取和快速的服务。

使用着联接卫星的电脑,我们是远程流浪者,正在“地球村”中搜寻信息的养料。我们是“信息的狩猎者和收藏者”。

刚刚把电视和自动取款机搁在一边的“生育高峰代”,从小就习惯于“远程出席”式的服务。他们的多媒体远程电脑终端和“电信皮夹”将使其成为可能。对于他们来说,科技意味着改变生活和工作。

2. 远程上班族

现在已经有大约4800万北美人在家中或从家里工作。通过远程电脑上下班的职员人数在1993年增加了20%,达到1000万人;而到1996年时这个人数预计达到5300万(包括无固定雇主的自由职业者)。这些人在家中工作的时间平均每周17小时,并且还在增加之中,而其中7%的人每周至少投入35小时在家中工作。

在家里使用个人电脑的工作所占的份额从1988年的35%增加到1993年的56%。据《美国人口统计》杂志报道,对于11%的美国人来说,个人电脑的重要性超过了电话,已成为“生活必需品”。20%以上的成年人认为个人电脑是基本需求,而25%的在校研究生说他们的生活中不能

没有电脑。

作为信息太空宇航员的年轻的“实时代”，他们在小学一年级就能用上计算机（除非他们有一个阻碍变化的“认真守时”的老师不允许使用它）。他们接受并且期望技术成为他们生活中重要的组成部分。他们已经在游曳于信息高速公路之上了，他们将成为由电脑设计并由电脑发送的产品和服务的首要消费者，并且成为交互网络的主要用户。

随着我们的“键盘文化”的发展，交互式多媒体服务将主宰零售环境。更多的人越来越依赖电子手段获取产品、服务和娱乐。

在这一“实时”环境中，现代电信系统对于有效的市场竞争是至关重要的。时间和便利性已经是关键因素了，而公司必须用最尖端的技术方式，以最快的速度提供产品和服务。对于今天的消费者来说，时间是最宝贵的通货。在“超级景气”期间，可随意支配的金钱很多而时间却很少，人们将乐意用金钱来购买时间。虽然这一点必将成为服务和便利行业的好消息，人们还是会谨慎地花钱。

4.3.3 注重价值的购买行为

正如我们指出的那样：从传统上讲，经济活力的不稳定变化引起消费者行为的相应变化。过去，那些经历过 19 世纪 80 年代和本世纪 30 年代的萧条的人，因受到打击而转为节俭。他们“未雨绸缪”，推迟消费并避免借债。

在最近的“轻度萧条”期间，我们已经看到了相似的情况出现，触发了另一轮的节俭和对价值的追求。开明的消费者从花钱转向存钱，并利用可靠的信息追寻价值。

1. 从花钱转向存钱

“先买后付钱”的“奢侈的 80 年代”已经让位于“避免负债”的“紧张的 90 年代”。的确，每四个消费者中就有三人声称他们决不再像以前那样花钱了。年纪渐大的“生育高峰代”现在担心子女的教育、自己和年迈的父母的保健等迫近的费用，还有他们自己退休阶段的开销。他们正从以贷款为基础的消费转向储蓄。他们想要用存款提前付款买东西，而不是用以后挣的钱买。其结果是，预付卡和所谓的“借记”卡的数量将在十年内超过信用卡的数量。

因此，虽然即将到来的“超级景气”带来的复苏将促进信心和购买力的提高，消费者们仍将保持节俭的习惯。虽然他们的储蓄将在未来的 25 年中产生创纪录的投资和个人花费，但消费者们将不会不计价格地购物了。

2. 开明的购买行为

即使是富裕的消费者也想要保护他们的毕生所得。他们小心保护

80 年代快速赚来的钱 ,在 90 年代刻意保持富裕的状况 ,富裕的价值已经回归到其传统的含义。由于富裕的消费者从“ 招摇 ”的消费转向了“ 开明的 ”消费 ,质量和价值将成为他们主要的考虑因素。

在他们的引导下 ,大众市场也已经转向精明的价值 :在公平价格上的高质量 ,尤其是品牌。随着通货膨胀率的回落 ,价格竞争将日趋激化 ,而所有的购买者将期望价格在市场上“ 全球地方化 ”。因此 ,提供高价值的本地产品 ,对于在全球市场上获取成功是绝对必要的。

今天的顾客都是职业购物者 :他们的每一次采购都有充分的理由 ,并且把花出的每一个美元的价值最大化。他们只是想用尽可能低的价格买到最好的质量。他们在追求“ 全价值 ” ,因此 ,他们不需要“ 同类中最好的 ” ,他们要的是“ 预算范围内最好的 ”。

有价格感的顾客将在他们有自我投资的产品上花更多的钱。这些廉价商品的猎手为自己成为明智的购物者而自豪 ,为战胜这个价格体系而自豪。他们坚持要有“ 拉尔夫·劳伦”(*Ralph Lauren*)标签的产品 ,但希望从厂家的直销店里购买 ,在那里的价格比商场的柜台上低。很多人是“ 交叉购物者 ” ,他们开宝马车但却自己加汽油 ,而又在克—马特商场买袜子。

3. 基于信息的价值

通过交流产品和服务的信息 ,这一对价值的追求得到最大的满足。购买者获取信息的方式能产生特殊的意义 ,并在某种程度上改善购买经历 ,因此获取信息的过程也产生价值。信息现在是经济活动中主要的价值创造者 ,由于有了它 ,购买者将越来越坚持在更充分了解信息的情况下做决定。

明智的购买者只是希望全面了解产品 ,包括其对个人和社会的效益。这一点迫使公司创造知识 ,并且做出贴近顾客的决定。例如 ,广告和包装必须提供精明的购买者所要求的详细的产品信息。购买者想要的产品不仅要表现其功能 ,而且还要让他们了解相关的信息和知识 ,并且符合他们关于价值的新想法。这些知识和信息出现在产品标签、手册和广告之中。

全球地方化的营销者还须让消费者越来越多地参与到产品设计和开发中来。购买者希望别人倾听他们对产品的想法 ,也希望自己听到这类想法。他们必须被“ 联接 ”到公司之中 ,向他们提供与产品和服务的提供商之间的简易、便捷的实时通讯联系 ,这些联系可以通过 800、900 免费电话 ,或电脑公告板上的电子邮件系统。

因此 ,一个实时的信息系统是把以知识为基础的价值交付给未来消费者的唯一载体。

4.3.4 有道德的生活方式

90 年代的情况与“ 奢侈的 80 年代 ”的彻头彻尾的不道德的生意伦理

大不相同。的确,随着现代生态运动于 60 年代兴起,许多以前的“嬉皮士”现在坐上了公司董事会和主管的宝座。他们正在通过有社会责任感的业务实践,领导一场回归道德化资本主义的运动。

1. 有道德的资本主义

处于生意场内外的人们都认识到,在道德和经济财富之间并没有必须取舍的关系。他们正在发现,更有道德的行为带来更多的经济报偿,而非更少。乔治·布什在 1991 年联大上阐述到:

经济的增长和环境的完美并不矛盾。其中任何一个都能加强和补充另一个。

经济 and 环境的欠账是同一个硬币的两面。虽然技术创新是综合解决两者的关键,但这还不够。为了弥补环境欠账并重现经济的健康,可持续发展的生产和消费实践是绝对必要的。

当然,美国的意识形态很大程度上建立在个人主义、自由市场和有限的政府基础之上。然而这些价值观在里根时代被过分地强化了,他目空一切的态度导致了疯狂的放任政策。我们得到的是猖獗的投机、腐败、操纵、利用“垃圾”债券投机买入的放纵的负债行为、储蓄和信贷崩溃,以及对环境的忽视。最严重的是,巨大的预算赤字展现了 80 年代的经济伦理——不愿意遵守规矩,并且对变化的反应迟钝。

2. 社团利益

这种愚蠢的商业放纵使人们追求更深层的生命意义的希望落空了。因此他们参加特殊利益团体,通过在特定问题上的共同利益寻求团体的共识。消费者对待公共问题(如环境、犯罪或任何其他问题)的方式已演变成他们的市场动机和行为的关键组成部分。经过了喧闹、贪婪的 80 年代,消费者只是想要更加安静、更有道德的生活。他们对公共问题的关注更富社会责任感。

“轻度萧条”使所有的消费者清醒了,他们更加客观,对宣称有“名符其实”价值的产品反应积极。他们追求道德健康(“品德高尚”)的产品,从那些他们认为与自己一样成熟、一样有道德和社会责任感的公司购买。

的确,他们正在呼吁政府、企业和社会联合起来恢复可持续发展的繁荣。人们想要的是生活的质,而不是生活的量。营销者必须提供使我们能够最尽情地享受人生的产品和服务,这些产品和服务必须与本地的社团价值观和本地的自然环境相和谐。除此之外别无其他选择。

企业尤其必须接受“绿色”的道德观,将其贯彻于所有的经营活动之中,并且在所有的产品和服务之中反映这一道德观。否则,购买者将转换所选择的品牌,甚至联合起来抵制产品。消费者只是希望得到有益于地球环境的产品,这些产品在性能和价值上不打折扣,却又能够全面提高生

活的质量。

“绿色”的消费者到 2000 年时将超过人口的半数。绝大多数的人 (74%) 已经声称他们更可能购买采用可降解或可回收的材料包装的产品,而 78% 的人将为此类包装多付钱。的确,相当数量的产品采用了有助于购买者减少固体废弃物、污染和减少不可再生资源消耗的包装,这类产品的发展速度比所有新包装商品的平均发展速度快 30 倍。

那些致力于关注其他“热点”社会问题(如犯罪)并使消费者知道其这一努力的公司将得到消费者的回报。为了列入消费者心目中的“好”公司名单,企业必须既提供相关的产品同时又是相应的奉献者。这就是说,要急购买者之所急,并且为他们提供帮助。

许多公司在与消费者打交道方面如履薄冰。所有的企业以及它们的产品和市场促销必须“贴切公共问题”,进而贴切消费者。通过有道德的行为,商业能够而且必须为振兴可持续发展的社会发挥其作用。就是这么简单。

4.4 掌握核心竞争力

全球地方化的营销竞赛已经拉开战幕。那些理解新地球村市场和未来消费者的企业正在忙于开发与之相适应的核心竞争力。

全球地方化营销的成功要求企业具备优异的素质,包括人才、技术、信息和道德等方面的素质。下面讨论 90 年代后期及以后所需的四种“全球地方化”核心竞争力:

- (1) 授予员工能力和权利(智力资本);
- (2) 专有产品(创新资本);
- (3) 信息密集化(信息资本);
- (4) 社会道德(道德资本)。

4.4.1 授予员工能力和权利:智力资本

市场中的赢家懂得,商业竞争中的核心力量首先来自它的员工——他们的价值观、技能和自治。“全球地方化”的企业将用知识武装每一名员工,使其能在销售过程中发挥作用。

一些企业装备了“智能”技术后,就试图用“不会说话的”东西替换“智能”的员工。真是愚蠢之至!信息的密集化改变了工作的内容,并且需要所有的员工具备更高层次的技能。

更聪明的人能够处理更复杂的信息。经理们帮助员工在信息刚刚进

入企业尚未不受拘束地在系统内流通的时候就去处理它,这时成功就开始了。当员工陷于信息的泥潭时,他们会停止学习。而当信息在企业与市场的接触点上被管理起来时,学习的过程就会加速,增值过程也会加快。

人的素质取决于智力资本的开发和授予员工能力和权利的程度。索尼公司的创始人和董事会主席盛田昭夫这样解释人的素质:

日本公司成功的秘方是什么?非常简单。婴儿生来好奇,但随着年龄的增加,好奇心泯灭了。我的工作正是培养那些与我一起工作的人的好奇心。在索尼公司中我们知道,一个绝妙的新创意最可能在开放、自由、信任的气氛中产生。

这一思想极其鼓舞人。在面对变化而不僵化的企业文化中,它激励员工勇于面向未来。自信的人对自己和消费者都有良好的感觉,对自己满足多样性的市场需求并超越未来顾客的期望的竞争能力充满信心。他们比消费者期望的要好,因为他们共享着有关全球地方化的市场知识的企业记忆。他们迎合一个不断变化的“虚拟图像”,它是全球地方化市场的流动现实的真实写照。

人的素质在“学习”的文化氛围中得到最好的开发,这个文化激发好奇心。人们从学习中获得享受,并为此自豪。学习是某种你为你自己做的事情。技能无法被“教”或“训练”给人们。训练是针对动物的。而学习是人的天赋,并且应该是乐趣。

因此,技能的获得必须依赖学习者本身,人们通过自己安排的个性化课程指导自己的发展。公司应该设置学习中心,如同设置公司图书馆、健身房、日托中心或自助餐厅一样,它可以是用电信手段联接的一个“虚拟的”资源中心。

例如,美国银行家协会通过一个称作“美国金融天空联接”的卫星电视网,单独为银行家提供每周两小时的银行专业培训、金融新闻和其他信息。在加拿大,斯坦特公司(Stentor)已经开始在渥太华的两所首都大学里试验全数字的“应要求之音”(VOD)系统。学生和教师可以获取存储在远处的图像节目资料,包括录制在磁带上的课程讲座和电影剪辑。他们使用个人电脑观看这些资料,通过普通的电话线路接收图像信号。

因此学习中心应提供菜单驱动的远程电脑自学模块,这些学习模块的内容集中在“全球地方化”市场的要求,它们至少包括四种技能:

- (1) 全球地方化“直觉”;
- (2) 无国界的以顾客为中心的团体合作;
- (3) 跨文化的技能和价值;
- (4) 跨性别的技能和价值。

1.“全球地方化”直觉

在这个地球村中,处理不含糊的、复杂的和不规则的事物是至关重要的。如斯科特·菲兹格莱德所说:

对一流智能的考验是头脑中装着两个相反的想法而大脑仍然正常工作的能力。

没有什么东西能替代全球地方化直觉。通过从全球着想而从地方着手,人们从全球角度上变得客观而从地方角度上变得主观。他们本能地把世界看成是“全球地方化”。

从本质上讲,全球地方化的员工心理上接受了日本武士宫本武藏的“二刀流”技能。这是一种耍两把刀的艺术,一把长刀,一把短刀,知道什么情况下出哪一把刀。它还像是“慧眼明查”,一种好像用两双眼睛看的方法。日本人称之为“远看近处的东西”。这种全球地方化的观察像是戴上双焦眼镜。

要成为全球策略的思考者,员工的头脑必须是双焦点的(全球+地方),把锐利的焦点对准地球村的不规则性。这就是全球地方化直觉。为了开发这种心理技能,应该为所有员工准备好虚拟现实技术和创造力的学习班。

2. 无国界的以顾客为中心的团体合作

这样的全球地方化员工将创造无国界的顾客空间,它要求多种多样的人员技能或多功能的协同。的确,企业的多种功能必须融合到以市场需求为中心的过程之中。公司需要重新组织,以形成围绕营销过程编织的网,甚至废除分立的功能,如研究开发和工程化设计(RD&E)、生产或财务。无论在任何情况下,所有的功能必须从属于营销,将其纳入全球地方化的市场中心。

综合功能的协同小组创造以顾客为中心的文化氛围。在这种工作环境中,员工之间、企业与其供应商和顾客之间很少有障碍。他(它)们成为一个团队的全部组成部分。例如,罗森布鲁斯旅行社向其员工详细讲解公司的旅行业务,同样也把全部细节解释给客户。施乐公司培训其供应商的员工,以确使他们全面了解顾客的要求。摩托罗拉公司甚至培训为其供应商的供应商工作的员工。

这些公司认识到,仅以服务为导向还不足以超越顾客的期望。麦金西公司(McKinsey & Company)在其所做的1992年调查中指出,全部顾客中的68%把“对他们的需求漠不关心”作为不当回头客的主要理由。顾客导向在强生公司(Johnson & Johnson)中并非新鲜事物。杰纳拉尔·约翰逊在20年代就为这个公司设立了如下的一套策略准则:

(1)强生公司第一个责任是对我们的顾客负责;

- (2) 强生公司第二个责任是对我们的员工负责；
- (3) 强生公司第三个责任是对我们的社会负责；
- (4) 强生公司最后一个责任是对我们的股东负责。

同样的原则指导着制药业巨人——莫克公司(*Merck*)。1950 年 ,其创始人的儿子乔治·莫克首次阐述下列信条 ,并从此后一直重申：

决不要忘记 药品是为人而不是为利润而生产的。利润是随之而来的 ,而且只要我们记住这一点 ,利润就决不会跑掉。

十分有趣的是 ,日语中的“ 顾客 ”一词是“ *kokyaku* ”(同样是“ 顾客 ”两个中文字)。这个词由两部分组成 ,按日语的字面意思是“ 给尊贵的客人以个人的关怀 ”——而市场中的领军者恰好正是这样做的。以尼桑公司为例 ,它邀请“ 无限”(*Infiniti*)牌车的潜在购买者顺便参加一项称作“ 客人驾驶”(*Guest Drive*)的活动。

与之相似 ,马里奥公司推出一项叫做“ 贵客奖励 ”的频繁旅行计划。这个酒店连锁集团还用一個叫做“ 服务质量(*ServQual*)”的加权指标评估顾客服务质量：

- (1) 25% —30% —可靠性(“ 我们说到做到 ”)
- (2) 25% —反应性(及时提供帮助)
- (3) 20% —保证(顾客信任)
- (4) 15% —感情投入(关心顾客)
- (5) 10% —有形方面(外观、仪表等)

这些计划的实施是为了争取回头客。马里奥公司通过一个以电视为基础的真实生活环境培训计划 ,帮助员工(又称为合作者)对客人负超额的责任。公司授权其员工“ 在业务范围内 ”排除“ 顾客服务的 ”障碍”。首席执行官比尔·马里奥特说：

生意的成败取决于一个时刻对一个顾客的态度。正确地接待顾客 ,他们就会一直来做回头客。

因此 ,为了得回头生意 ,学习计划应该把员工和全球地方化的营销目标直接联系起来。例如 ,为了直接奖励有顾客知觉的员工 ,大乳酪比萨饼公司(*Big Cheese Pizza*)在服务员记住 100 名忠实的顾客之后 ,给他们长工资。联邦快递公司的员工学习关注顾客的满意度 ,他们真诚地希望你一次又一次地使用联邦快递服务。新加坡航空公司在全体员工中间(不仅是在空勤人员之中)建立起这样的共识：“ 像对待尊贵的客人一样接待每一个旅客 ,这样他(她)就会希望再次乘坐我们的航班。”

3. 跨文化的技能和价值

一个公司的职工队伍应该反映越来越由文化驱动的市场。幸亏有大量的移民,他们赐予北美公司以从中汲取营养的、人的技能的“地球村”宝库。为了发掘这一宝库,全球地方化公司将采取“无国界”的招聘政策,继而建立起世界性的职工队伍。这个队伍反映了对本公司顾客的多样性文化的渴望。

是的,新加坡航空公司如果有多元文化的空勤人员会更好。说英语并且“西化”不再足以为“西方”旅客提供满意的服务,因为他们现在已经有了全球地方化的价值观。无论这些空勤是多么世界性的,它甚至不足以以为其他文化的人提供服务。

营销者必须帮助多元文化的消费者“配制”他们世界性的生活方式,向消费者提供符合其个人的和全球地方化想法的产品。

尼桑公司的广告因此以多元文化的设计队伍为特色,他们“为人类”设计汽车。与之相似,松下公司的信条是:

促进社会的公共福利并为世界文化的进一步发展做贡献。

为了开发跨文化的价值,企业还应该向员工提供全球地方化的个人事业途径。个人事业应该是以市场为中心的全球地方化历程,而不是在公司总部里爬金字塔的征程。仅仅派员工出国而将其暴露于“异国”文化是不够的。如果他们不学习吸收新的文化,单一文化的经理们仍然会停留在单一的文化上。

这就是日本公司在员工上任至少一年之前作出派遣决定的原因。在这一年中,被选定的员工学习他们将去工作的国家的文化、习俗、做业务的方法以及语言。经过一段时间之后,这些公司发展出一批具有语言和文化的一整套技能的各色员工。

是的,英语是世界性的商业语言。然而,地球村的消费者们强烈地保留着自己的母语。因此,使用西班牙语能使营销者与西班牙语地方市场的联系更加紧密,这种市场存在于墨西哥、大部分拉美地区以及西班牙。而法语能力将提高在美国路易斯安那、缅因州、新汉普郡、佛蒙特、加拿大魁北克、法国、大片非洲地区和越南等东南亚国家的市场份额。

比语言更重要的是有关文化细节的知识。其他民族员工(尤其是亚洲各民族、斯拉夫族和穆斯林教徒的员工)的文化技能将加强公司与充满生机的亚太市场以及东欧、俄罗斯和整个伊斯兰世界的联系。这一文化的流畅还将增进公司在“大杂烩”般的北美地区中的市场份额。

促进文化交流的营销者最有可能在重新部落化了的地球村中取得成功。关键的经验是:用你们自己的和你们员工及合作伙伴的“文化”附属性来渗透新市场。

如果,这一点与你的个人主义和多元论观念相冲突,那么请记住,民族属性的意义超过国籍的意义,因为它事关个人的身份识别。

4. 跨性别的技能和价值

全球地方化的公司还必须调整自己,以更加适应跨性别的市场。不仅因为女性是市场的一半,而且购买力也发生了巨大的变化。例如,如我们前边所说,女性拥有或租赁了北美地区一半的新车。当然还有,大多数女人都开车,她们开车的里程超过男人。

令人惊讶的是,大多数小车驾驶员一边的遮阳板上没有装梳妆镜。即使是开车的男人也喜欢有一个梳妆镜,这样他们在参加重要的会议之前,能够整理一下头发,拉直领带。大多数的汽车设计者都是有大男子主义思想的男人,他们认为开车是男人的任务,而女人只需坐在乘客的位置上。引人注目的例外是尼桑公司,它有一个全部由女性组成的设计小组,而福特公司的最畅销的“金牛座”(Taurus)牌汽车是一个由妇女领导的小组设计的。汽车业中还很少有妇女在销售商的展销室中工作,为什么?

大多数生意中的故事都相同。虽然商业学校的毕业生半数以上是女性。她们在公司的官僚体系中的爬升尽管不可避免,却令人痛苦地缓慢。美国的劳动大军中的职业人员和经理人员 47% 是白种男人,42% 是妇女(其余是少数民族)。然而只有 7% 的企业董事和 6% 的高级主管是女性,甚至在洗涤化妆品行业中也只有 17% 的女性董事,而女性高级主管只占区区 4%。

在这方面仍然存在有望进步的基础。尽管这些基础尚有许多缺点,但商业学校至少提供了一个打破性别陈规的自由气氛,在那里人们学会一起工作并相互补充各自的能力。人们发现,当他们能在免于性别角色约束的环境中工作时,他们的工作经历就会丰富起来。超越性别的协同是一种可以学到的技能,它超越了性别差异而使两种性别的独特智能结合起来,上述的互补优势通过它而得到最好的发挥。

这些技能来自男女大脑的先天的互补性能力。由于在生物遗传方面的差别,我们的大脑发育不一样。脑科学表明,男人和女人完成同样的任务时所用的大脑部位不同。他们的大脑技能也不同。特别需要视觉空间能力的任务(男人更擅长)由大脑的右半球完成,语言方面的任务(女性更擅长)在左半脑中完成。

男人的大脑高度结构化,但两个半球不相同,而女人的大脑更对称一些。女人大脑两个半球之间可以容易地进行功能转换。女人还对文字内容更敏感,善于捕获偶然出现的信息,并且能把感性技能与语言技能更好地结合起来。由于信息时代建立在信息综合的基础之上,妇女在这一新时代中将尤其能够获得成功。

男人和女人永远不能完全地相互复制对方的大脑与自己大脑的不同之处。因此,随着劳动大军被重组为小团队,随着妇女进入高级职位,公

司必须找到将男女脑力结合起来的办法。例如 ,在创造性学习班中 ,我们全球地方化营销公司发现 ,男女结合的团队所达到的创造性比单一性别的团队强 40%。通过超越性别' 交流 '的渠道 ,这一结果能够提高到 80% 或更高 ! 然而还很少有哪个公司在以任何有意义的方式 ,开发这一跨性别技能。

全球地方化营销是一个发挥全部脑力的过程。因此跨性别的脑力资源成为未来成功关键因素。

4.4.2 专有产品(创新资本)

脑力还是第二个核心竞争力的关键因素 ,用以下方式连续地改进创造专有产品继而建立创新资本 :

- (1) 核心 " 产品的领导机制 ;
- (2) 实时的无国界电信网络 ;
- (3) 有效率的顾客反应 ECR (*Efficient customer Reponse .*)
- (4) 虚拟 " 研究。

1. " 核心 " 产品的领导机制

一个技术的追随者决不能成为领导者。的确 ,如果你仅限于追踪技术 ,你就已经落后了。在快速变化的世界中 ,顾客驱动的产品开发、快速的开发周期和迅捷的反应以及不停顿的、以市场为中心的创新是最重要的(见表 4.4.1)。

以研究(R)与开发(D)为例 ,在这方面大多数日本公司所做的是“ 小 r 和大 D ”。相反 ,我们做

表 4.4.1

激励连续的创新

在下列情况下 ,企业能够成功地连续创新 :

- 了解它们的顾客 ;
- 依赖它们的核心竞争力 ;
- 设计更好的业务体系 ;
- 培养创新性经营的心理状态。

以这些力量为基础 ,企业就能 :

- 实事求是地诊断它们的现状 ;
- 设定追求目标和策略要点 ;
- 设计促进业务的组织结构 ;
- 严格地管理业务过程 ;
- 保持“ 不满足的 ”企业文化。

“大 R 和小 d ”。在全球地方化营销竞赛中,我们需要具备和索尼公司一样的创新能力,索尼公司把研究与开发($R\&D$)说成研究开发与工程设计 $RD\&E$ (*Research, Development and Engineering*.)。

的确,全球地方化的营销开始于 $RD\&E$ 阶段之前。由于配备了锐利的技术能力,一个“核心”产品表现出的是对顾客需求的敏锐的理解。市场中的赢家因此开发顾客想要而又无法找到的“核心”部件(或整个产品)——或许顾客甚至还没有想像出它们的存在!

技术上的“核心”竞争力形成地方市场上的优势,并确立全球的品牌份额。的确,因为内在的专长无法被赶超,所以独特的技术竞争力将导致品牌优势。例如,佳能公司(*Canon*)的复印机机心现在是世界上复印机和激光打印机的无可匹敌的“核心”。与之相似,英特尔公司的芯片和微软公司的软件驱动着世界上大多数的计算机。

因此,一个无可比拟的功能或一个内在的吸引力能使一个产品所向披靡。它会成为一种产品的全球的和地方的标准。这种核心点符合了地方市场的需求,因而变成全球性的品牌净资产。它是全球地方化的。一系列核心竞争力(硬件、软件或专长)常常孕育出最好的专有产品。例如:

(1)本田公司(*Honda*)开发出世界级的摩托车发动机(硬件),并把这一“核心”技术在世界范围推广至汽车、割草机和船舶发动机。

(2)系统中心公司(*System Center*)营销一种电脑网络软件(叫做“网络主人(*Net/Master*)”),这个软件把不同厂家生产的电脑结合成为一个整体。成功的关键是这个产品的“网络控制语言”(*Network Control Language*),它现在是“事实上的”网络接口标准。这个“核心”技术将该公司带入 50 多个国家的市场,并帮助其开发出其他相关产品。

(3)波音公司的专长在于其机翼专家和系统集成人员,擅长于飞机的设计和装配。这家公司的 *CATIA* 设计系统由 2000 个工作站组成,是世界上最大的生产部门计算机网。公司还使用一个称做“集成化飞机系统实验室”的系统来建造和测试飞机的每一个子系统:飞行控制系统、电子系统、航空电子系统、电力系统和推进器系统。甚至在飞机装配完成之前,各个系统的功能已经在这个实验室中组装在一起进行“虚拟”试飞了。

“核心”技术优势还改变了产品委托业务。产品委托业务是指一个地方性公司接受委托为全球市场独家生产某一产品。如果在某一个地方市场上生产全系列的产品,则不可能实施有效的全球竞争。产品委托即是“全球地方化”。

在一个“全球地方化”市场中,主要的竞争不是全球性的,而是地方性的。因此,企业必须生产符合地方的设计、功能、质量和价格标准的产品。与电信网络相联的地方工厂可以成为“大众定做商”,生产全球性的产品满足多样性的地方需求。

例如,北方电信经常为不同国家的市场设计不同的产品。1990 年,

它开始生产一系列产品,这些产品的插头分别能插入任何国家的任何电源和电话线插座,不论当地的电压和插头标准如何,北方电信总有相应产品。

联接着设计、生产营销和顾客的电子网络使企业能够同时开发不同的个性化产品。这一点使新产品在其整个开发周期之内都置于冷酷的市场监视之下。因此,研究开发与工程化设计(*RD&E*)不能隐蔽在实验室中完成。它属于致力于让顾客满意的高质量的营销队伍。

为了实现这一点, *BICC* 电缆公司(*BICC Cables*)设立了联系本企业在世界各地的各个 *RD&E* 中心的“技术委员会”,成为一个内部“智囊团”。其名誉主席哈里·谢尔描述道:

人们在各个中心之间轮换工作,以创造团队精神、开发本地市场的知识并且增强跨文化的技能。这是全球性地和地方性地增强技术优势的惟一方法。

2. 实时的无国界电信网络

在 90 年代后期,领先的企业还将通过实时的信息网络,加强“全球地方化分散的”活动。所谓的跨国公司过去通过获取地方廉价的劳力和资源寻求竞争优势。今天,所有这些工业化时代的生产因素都被新的、全球地方化的、经济的商品和信息超越了。

在这个新的世界中,被日本人称作“无国界智能生产、营销系统” *BIMMS*(*Borderless Intelligent Manufacturing - Marketing System*)的组织形式将成为规范。日本公司已经建立了横跨全球的 *BIMMS* 系统。通过使用电子数据交换 *EDI*(*Electronic Data Interchange*) ,生产制造被策略地分布在各个地方市场杠杆的中心,而不是分布在各个国家的供应基地。这种网络化的经营极大地改变了做生意的传统方式。对业务的控制被分散到各个独立的、由市场驱动的地方单位进行,它们有各自进行研究与开发与工程化设计和生产,并有独立的营销能力。这些地方单位:

(1) 追求“地方性的”内容(也进行全球性的采购),投资于“全球地方化的”技术以保证供给的质量;

(2) 结成“全球性的”联盟,以取得灵活的生产能力并赢得“地方”市场;

(3) 开拓“地方”市场,以通过母公司的“全球”分销系统创造“全球地方化的”出口。

3. 有效率的顾客反应(*ECR*)

传统的以工厂驱动的营销模式建立在以折扣价格预购库存的基础之上,或靠交易协议把产品“推”进市场。同时,顾客的订购“拉”动产品通过价值链。于是,“推”在分销商的仓库中与“拉”相遇,从而导致了库存的增

加和效率的降低。这是因为产品的补充系统不相连接的缘故 ,如下所示 :

图 4.4.1 不相连接的补充系统

(供应商 $\longleftrightarrow$ 分销商) (分销商 $\longleftrightarrow$ 消费者)

图 4.4.2 单一的 ECR 供应链

(供应商 $\longleftrightarrow$ 分销商 $\longleftrightarrow$ 消费者)

ECR 把分销系统的补充圈结合成单一的供应链。焦点从可获利的采购(通过“ 推 ”的交易)转向顾客的需求(通过购买行为“ 拉 ”),并且优化两者。价值链的连接优化了库存和存储空间 ,并且使操作这一系统的时间和成本最小化。更重要的是 ,它把生产者和消费者连接起来了(艾尔文·托夫勒称之为“ 生产消费”(*Prosumer*)系统),并且加速了新产品的导入。

在这样的系统中 ,分销商的仓库真正变成了分销中心 ,一个后勤流动的节点而非存储场所。所有三方都从中获益 :

(1)生产者 :减少脱销情况 ;增强品牌的完整性 ;改善与分销商的关系。

(2)分销商 :增强消费者的信任 ;获得更好的消费者信息 ;改善与供应商的关系。

(3)消费者 :增加选择的机会和方便性 ;减少了脱销商品 ;得到最先进的、最新鲜的产品。

较早采用了 ECR 的商家随着更多的贸易伙伴开始相似地推广 ECR ,将会看到日益增长的投资回报。通过进一步精炼 ECR 并把额外节省下来的成本优惠给消费者 ,它们将保持它们的领先地位。其结果是 ,它们的增长速度大大高于竞争对手 ,而当它们的行业发生产业兼并时 ,它们将“ 吃掉 ”弱者。

例如 ,麦克凯森公司(*McKesson*)把美国和加拿大的药店联网到它的称为“ 经济联接药品服务”(*Econolink - Pharmaserve*)的数据库订货系统 ,从而一举成为全球最大的药品分销商。一旦有一个药剂师在其店内的终端上发出订单 ,在麦克凯森公司的三个仓库中的一个仓库内 ,马上就有一个蓝色塑料运输包装箱滑落到传送系统上。

一个 A 形结构的自动订单配货机按照条形码扫描器识别出的药品“ 抓药 ”。电脑指挥“ 流动挂物架 ”把药品包装丢进蓝色的箱子里。很少有人订购的药品储存在编制了条形码的货架上 ,工作人员戴上配有指点式红外扫描器并联接着电脑的手套提取这类药品。打印机把列出明细项目

的发票‘吐’到运输箱中,由机器人封好运输箱并打上标签,然后装上正在等待的卡车。每5秒钟处理完一批订单,百分之百地准确无误,并连夜发送出去——这些都是药商自己以前无法做到的事情。与此同时,电脑自动向厂家订货以补充库存。

康涅狄格共同基金公司(*Connecticut Mutual*)用一个汇集了每一个顾客记录的数据库,改善了他们的客户反应。通过一个全公司范围的计算机网络,工作站按照每个具体业务的要求剪辑数据并将其提供给需要它的员工。当某个客户打来电话时,服务代表在几秒钟之内就能调出该客户的完整的业务状况,计算出他的投资的总现金价值,并且打印汇编报表——这一过程曾一度需要二周的时间。死亡保险索款的业务以前需要21天,现在只需4天就能完成;而对一般查询的反应所需的时间从5天减少到4小时。同时,需要的人员减少了20%,而生产率提高了35%。

沃绿(*Walgreens*)连锁药店把顾客个人的用药情况记录在数据库中。对于年长者,它甚至按每次服用的剂量把药品一次次发送到他们家里,以使他们在准确的用药时间服药。这就是真正的“大量个性化”,是“虚拟的”护理。

4.“虚拟”研究

虚拟现实(VR)技术正在被越来越多地使用,以增强企业的竞争力和改善市场反应。

例如,劳斯莱斯公司(*Rolls - Royce*)正在用虚拟现实技术彻底改变航空发动机设计和维修的评估过程。建造真实的发动机试验样机不但非常昂贵,而且在建造过程中又往往显现出潜在的维修问题。甚至现代的电脑辅助设计(CAD)工作站也不能提供发动机及其部件的直觉的、自然的评价。然而,设计者使用虚拟现实,使自己进入发动机内部,去“体验”设计的管线系统、齿轮箱和机体框架的布局情况,以评估维修它们的简易程度。

英国最大的食品零售商合作批发公司(*Cooperative Wholesale Society*)也是旅行社、银行和保险公司,认为,虚拟现实技术对于保持其竞争优势是绝对必要的。这家公司用虚拟现实技术来虚拟货架的布置,并使空间筹划人员和产品购买者及超市经理们一起交流对空间布置的想法。它还把虚拟现实系统与付款处、货架边的电子标价系统和顾客跟踪系统联接起来,以设计和预测商场的运作情况。该公司还希望不久为购物本身提供虚拟现实技术。

为了帮助“信息太空的宇航员”,硅图公司(*Silicon Graphics*)的“信息领航员”(Info Navigator)系统带你“飞临”以棒图表示的销售活动三维“地图”(如同在“在2004年购物”一章中描述的那样),就像乘坐直升飞机盘旋在曼哈顿的楼宇上空一样。你能够仔细研究在这一分钟内有什么产品正在哪一个商店内移动的详细情况。那些快速移动中的商品“大厦”在

屏幕上闪烁着红色。

与之相似,马克休斯系统公司(*Maxus System*)的“ 隐喻组合器 ”(*Metaphor Mixer*)是虚拟现实的股票分析软件,它描绘各种不同的投资变量。你可在数据的海洋中“ 遨游 ”,在这个海洋中各个公司的标志随着其股票价值跌起沉浮。当你猎取最佳投资时,它会以高亮度向你提示特殊的机会和风险。

信息是全价值的源泉,是信息时代的资本。

4.4.3 信息密集化(信息资本)

第三个核心竞争力是信息密集化的建立。在信息时代,所有的市场都是电子化的。它们由信息驱动,并且实时地运作着,通过正在快速扩展的网络中的节点发挥着作用。信息密集化通过以下三点增加价值、建立信息资本并增强全球地方化的优势:

- (1) 信息密集化的价值链;
- (2) 地方单位的进取心和责任;
- (3) 全球地方化 的成本、价格核定。

1. 信息密集化的价值链

信息密集化增进公司的利润和市场份额。的确,随着技术竞争力的增强,两者都将得到不断的增进:

(1) 老式的机械化企业夸耀其低廉的劳力和材料成本。但这些优势被技术上的创新所压倒。在自动化工厂中工作的美国和加拿大工人,其劳动效率是在非自动化工厂中的墨西哥工人的 8 倍。所以抵消了极大的工资差别。企业如果不至少机器人化和(或)电脑化,将不能在下个世纪中生存。

(2) 现代机器人化的企业拓展其销售,并且将那些单纯机械化的企业淘汰出局。它们还提高投入固定成本的贡献毛益,以助利润的提高。但是仅仅自动化还不能产生尖端的信息管理系统所产生的效益。

(3) 信息网络化的企业战胜以上二者。它们在速度上超过非自动化和自动化的竞争对手。信息密集化企业实现了低固定成本和低可变成本,从而创造出高附加值的产品。这样的企业充分提高它们的利润和市场份额。如同网络化经营的快餐连锁店和银行一样,它们实现了地方化的规模经济和全球化的范围经济。这样的信息网络化企业将主宰未来。

另外,如果在价值链中有未经管理的信息,它会产生有消极作用的信息密集化,并影响企业的市场表现。而良好管理的信息产生有积极作用的信息密集化。

所以全球地方化企业投资于信息运动和管理 *IM&M(Info - movement and Management)* 系统。这就提高了它们的“ 信息资本 ”的周转速

度 ,并改善了它们的市场表现。的确 ,信息密集化能够 :

- (1)重新定义产品和产业 ;
- (2)孕育新的或先进的产品 ;
- (3)提高产品价值。
- (4)重新定义产品和产业。

像 21 世纪公司(*Century 21*)这样的房地产公司其实并不出售房产 ,它们通过掌握大量的电脑化的房产信息而提供经纪服务。它们帮助你决定买什么、在哪里买以及如何为购买房产融资。与之相似 ,装备了自动出纳机网络的银行发现自己并非经营货币业务 ,而是在经营有关货币的信息的业务。

第一银行(*Banr One*)因此已投资 1 亿美元用于更新其交易处理系统。总裁堂纳德·麦克沃特说 :

我们经营的是信息业务 ,而不是交易业务。我们想要一个能给我们有关顾客的任何信息的系统 ,而这个系统“附带地”处理交易。

世界领先的信息机构路透社的目标不仅成为信息的来源 ,而且成为一个“交易场所”。作为众多的服务项目之一 ,这家企业搜集并出售有关外汇、货币市场交易、股票和债券、石油和初级商品以及船运等方面的信息。与仅出售这些知识相反 ,它的目标是用电子手段连接全世界的买方和卖方 ,取缔地方交易。

因此 ,信息网络重新组建市场 ,并把顾客的价值链重新构造成价值网。以这种方式 ,美洲航空公司的“长剑”(*Sabre*)系统成为空运网中最重要的“核心”。这样的创新一直在以有利于创新者的方式改变着竞争环境。

(5)孕育新的或先进的产品。在全球地方化的市场中 ,一个产品可能只有很短的生命期 ,或很快变成失去了价格竞争优势的商品。而由于仿制品的困扰 ,全球性的新产品常常还没有正式推出就被仿制品抢去了地方市场。为了解决这个问题 ,全球地方化公司将采用虚拟现实技术来“试销”产品 ,然后再推向全球市场。

(6)提高产品价值。当把新的或额外的信息联系到产品上时 ,消费者常常赋予产品更高的价值。这样的信息可能使产品更易于使用 ,或描述产品的益处。例如 ,为了促销激光唱机 ,索尼公司在《立体声评论》(*Stereo Review*)和《高保真》(*High Fidelity*)杂志上大做广告 ,向音乐行家们详细介绍其产品。这些广告煞费苦心地“教育”大众 ,解释激光唱机如何并且为什么成为声音再现领域的突破。高保真迷和经销商们极其热情地谈论这种唱机 ,并纷纷拥向商店购买。

莱德尔实验室(*Lederle Labs*)是美国氰胺公司中的制药分公司 ,它也

提高产品的信息密集化程度,以把产品的价值传达给使用者。中耳炎是美国儿童的第三大常见病,该公司针对它开发了一套教材。这套教材由一个在医生办公室里为父母们播放的录像带和给孩子们带回家看的故事书组成。集团副总裁达夫·白求恩说:

服务建立在我们的核心价值之中。从研究开发与工程化设计开始,通过生产、营销、分销,到最终的使用点,我们的首要考虑是满足顾客的需求。

2. 地方单位的进取心和责任

地方化的决策也会帮助企业提高市场份额和股票的市值。为了从信息密集化中获得最多的利益,品牌必须更像企业中的单位。

日本人是地方自治和根据当地情况个性化营销的忠实信徒。例如,尼桑公司在其经营的“上游”营销(策略)上是全球化的,但在其“下游”功能(广告)上却是地方化的。市场执行完全交给了当地的经理们。加拿大尼桑公司(Nissan Canada)的总裁远山荣作说:

我认为东京总部没有任何一个人知道加拿大的顾客想要什么。

“全球地方化”的含义是对研究开发与工程化设计、生产、广告、包装和服务等经济要素的最佳地方决策。坎贝尔汤料公司将其美国的销售力量划分成21个组,分别负责21个相互独立的地区中的地方市场计划和支出。这一策略推广至其全球业务,坎贝尔汤料公司的南北美片区总裁赫伯特·鲍姆对此做如下解释:

我们着眼全球制定策略并从全球获取资源,在局部地区生产并且在地方上销售。我们从全球的视角看待地方市场,从而发挥着自己的品牌优势,同时保持着对地方顾客偏爱的紧密关注。

当企业在地方市场的规模(经济)渗透上建立起全球的范围(经济)的同时,其日益增长的全球市场力量反过来又为其提供了在地方市场上的巨大优势。特许经营的连锁店和多层次的营销员也是这一策略的好例子。它们利用全球性的品牌形象、全球性的资源支持和强大的财经力量,在地方市场上取得最大的成功。

为评价企业在地方市场上的财务表现,经济价值增值EVA(Economic Value Added)法正在变成评估业务单位和其真实的投资回报率(ROI)的首要方法。经济价值增值法在测算“真实的”税后利润时考虑“总”资金成本(见表4.4.2)。

目)。

经济价值增值的底线非常清楚:如果你们公司的经济价值增值是正数,你们就创造了财富;如果是负数,你们就消耗了资本!

3.“全球地方化”的成本、价格核定

将成本和价格全球地方化是另一个提高地方单位偿付能力的新核算方法。

活动成本核算 ABC(*Activity - Based Costing*)法标记价值链中每一步的成本,明确指明每个步骤的效率。普通的成本核算忽略了瓶颈问题和停工期,而活动成本核算确切解释全部管理费用,把各个产品使用的管理费用分别做明确的记录,以突出表明真实的增值。

活动成本核算的前提是,管理费用和直接成本来源于消耗资源的活动,如工资、津贴和租金。其目的是识别出活动的成本,并把它们分配给产品、零售商或顾客,以确定产品的赢利能力。例如,发票配比涉及两个内容:核对匹配项,解决不匹配项。这些活动应该分别核算成本,并把成本分配给每一个零售商,而不是计入总销售成本。

因此,活动成本核算记录直接和间接活动的成本,以辨识出那些未对顾客带来增值的活动。它还在单个产品种类、零售商或产品的水平上测算赢利能力。因此活动成本核算注重于价值链的效率。

我们的目标是:通过无纸的“信息流”系统,从价值链中削减时间和成本。每一项活动都必须被质疑。如果它不增加价值,则必须找到取缔这项活动或减少其支出的方法。例如在波音公司,商业飞机集团的首脑罗纳德·伍达德说:

我们确信,我们所做的每一件事情中有 35% ~ 40% 不增加价值。我们要在 1998 年之前把所属单位的成本削减 25%,并且缩短小型飞机的交货时间,从 12 个月缩短到仅 6 个月。

活动成本核算还帮助企业注重相对优势,而相对优势无法根据工业标准来评价。成功来自于你们在自己的经济中做的比竞争者在它们的经济中表现得更好。一个全球性企业由于在地方市场上更有效率,而成为全球地方化的成本领导者。

通过认清什么创造全球地方化价值,活动成本核算联结多功能小组,并帮助产品的设计者从一开始就能降低价格(即提高顾客价值)。这就把企业关注的焦点转移到销售回报率(ROS)之上,而销售回报率是衡量在全球地方化市场中获得成功的真正标准。

日本的企业为销售苦恼而不为利润苦恼。正如我们所指出的,低通货膨胀意味着在新一轮经济长波的上升期中,全球性的价格竞争将激化。然而,不同市场上的通货膨胀情况各不相同,因此企业必须把盈利责任置

于地方水平上。日本人的价格核定与我们的做法相反。我们详细列明产品的成本,把零件成本、管理费用和利润加在一起得出价格。日本公司从期望的市场份额入手,估算什么价格能使公司切实可行地获得这一份额。然后他们压缩所有的成本,直至得到基于市场的价格。

这并不是产品“倾销”,而是全球地方化营销的核心竞争力!它降低成本并提高价值增值。

4.4.4 社会道德(道德资本)

第四个核心竞争力是通过可持续发展的善德建立起来的道德资本。可持续发展的经济是指:满足现今的需求,而又不危及子孙后代满足他们需求的能力。美国曾一度是民主资本主义的所谓“道德时代”的典范。今天的购买者要求回归有道德的法人行为,这种行为是:

(1)以“全球地方化”的社会道德为基础的;

(2)有益于环境的产品和服务。

1.“全球地方化”的社会道德

根据定义,全球地方化营销根植于地方性和全球性的社会需求。市场表现必须有利于属于消费者的全球地方化社会,即我们的地球村。而且,有社会责任感的公司应该在事关顾客价值的所有方面“全球地方化”。

的确,一个真正全球地方化的企业是地球村的组成部分,它是“无国籍的”。它没有国家属性,它是无国界的、世界性的、多元文化的。它忠诚于全球地方化的公民。企业无论把哪里称作“国内”,信息网络都会使它成为无国籍的企业,而它的员工都是全球地方化的公民。电子邮件(E-mail)的地址就是他(它)们的护照。

因此,日本的电子巨人日本电气公司(NEC)采用“整体个体”(Holon)管理,他们将其解释为对立事物的和谐。与地球村的比喻相似,日本电气公司把“整体”(holos)和“个体”(On)结合成一个“整体个体性”(Holon)或全球地方化的人、财、技术、信息和文化的协同。布鲁登斯保险公司日本分公司(Prudential Japan)总裁坂口阳史说,他的作用是指导“全球性的国产化”过程,通过“细致的融合过程”把公司的全球性价值体系转移到地方性的日本市场中来。

与之相似,诺募拉证券公司(Nomura Securities)对它的客户承诺:“对个人的需求做出全球性的反应。”诺募拉公司认识到“全球性的和地方性的趋向比以往更快地相互作用,范围在移动,国界在渐渐消失”。它从整体内容上审视顾客的投资需求,并且无论投资规模多么适度,它都要“从全球的角度微调每一笔投资”。

对于无国籍的公司,界线只是一种意识状态。这就是为什么可口可乐公司禁止在公司内部使用“国内”和“国外”这两个词。它不再从美国的

角度去看市场。的确 ,可口可乐公司在美国的业务是次要的。1991 年 ,它的利润中 80% 来自美国之外的市场。到 2000 年时 ,美国市场带来的利润预计不超过总利润的 10%。为了建立更好的全球地方化市场感觉 ,可口可乐公司有一个新的‘多重地方化’策略。该公司的首席执行官 ,生于古巴的罗伯特·高祖塔说 ,没有这个主题就不能成功。他把这个主题描述为 :

一个把公司、系统、品牌和顾客拴在一起的结合机制。

无国籍的公司还有全球地方化的洞察力和道德价值。它们认识到 ,地球村是法律、伦理、标准和行为的无形的混合。但在良心的指引下 ,它们的‘企业家精神’激励员工自重、为协同工作而骄傲 ,以此为市场提供有道德的产品。

2. 有益于环境的产品和服务

生态学是营销的关键领域 ,而日本企业首先认清了它的市场效益。它们将‘绿色’概念引入它们所称的‘心灵’(Kokoro)生态学 :

通过对生物的感情投入 ,意识、心灵和精神的统一可以拯救这个星球。

丰田公司的‘绿色’计划(见表 4.4.3)建立在‘共生’(Kyosei)的概念之上。这个词由两部分组成 ,意思是“在一起(Kyo)”并且“生存(Sei)”,或‘共同生存 :为了社会公益而一起生活和工作’。

表 4.4.3 丰田公司的环境计划

基于“和地方社区共存共荣的”共生”宗旨 ,丰田公司树立一个对环境和社会负责的经营态度。其三个要点是 : ●加强能够增进地方社会信任的环境措施 ; ●树立长远的目标并制定基于长远目标的环境措施 ; ●加强整个产业的环境措施。 为了这一宗旨 ,公司的新车开发目标是 : ●确保服务中心的修复和充电设备不泄放氯氟烃(CFCs); ●1994 年后只使用以 HFC - 134a 作为制冷剂的空调。为了削减工厂和汽车的二氧化硫(SO₂)等污染物排放 ,丰田公司 1971 年开始增加低硫燃料的使用量 ,到 1978 年时 ,重油中的平均硫含量从 2.4% 下降至 0.5%。为克服氮氧化物(NO_x)污染 ,丰田改善了工厂锅炉的燃烧状况 ,并实施一项节能计划以削减二氧化碳(CO₂)的排放。公司还开发出水基汽车油漆 ,用以减少挥发性有机化合物的使用 ,并采用高效的喷涂技术 ,使油漆的浪费减少到最低水平。自 1975 年以来 ,公司的汽车生产用水减少了 72% ,而现在循环使用的水至少达到了总用水量的 98%。它甚至把落到公司地界内的雨水当做污水处理。排放到河里的废水比河水本身和当地公共污水处理厂排出的水都要干净。

佳能公司还让其客户、经销商、合作伙伴和地方社团接受“共生”概

念,公司董事会主席贺来龙三郎说:

“共生”强调的是公平竞争、互惠互利及对社会和环境的庄严承诺。

日立公司(Hitachi)也在 70 年代开始了“绿色”进程,并几次获奖。它放弃使用氯氟烃作为生产芯片的清洗剂,并在产品中取缔了氯氟烃和三氯乙烷。总裁金井务说:

我们承担着做一个好公民的全球性责任。在每个方面都必须有环境意识。

与之相似,富士银行(Fuji Bank)对更加绿色的生活质量表现出强烈的敏感。其全球地方化经营的环境口号是:

银行业哲学 满足客户的需求只是业务的一半,满足社会的需求是另一半。

对生态的真诚的关切使以市场为导向的企业超越了废弃物处理和污染清除。它们防患于未然。它们不再采用“管子末端”的技术(这种技术引起附加费用),而致力于使用“管子前端”的技术。虽然这需要前期投资,但它能提高工艺效率,因而实际上节约资金(见表——化学工业实例)。

预先而又主动的环境考虑还导致高价值、高美德的产品。以市场为中心的公司遵循周期循环或“从生到死”的产品分析原则,把生态健康贯彻于整个价值链。这一原则从产品设计开始,贯穿在生产、包装、分销、顾客使用及最终的回收利用或处理的整个过程之中。

施乐公司的“环境领导计划”(ELP)(*Environmental Leadership Program*)采用这一原则设计产品,并且已经取缔了消耗臭氧层的材料在其产品和工艺中的使用。该公司甚至把环境考虑置于经济考虑之上,承诺设计可回收的和可再利用的产品。自 1965 年起,在其回收的各种资源之中,仅用过的废感光鼓一项,每年就从中回收金属数千吨。

1993 年,该公司成立了全美最大的低排放、甲醇驱动的汽车车队,使用的是通用汽车公司生产的“雪弗莱—流明(Chevrolet Lumina)”牌汽车。1994 年,它又组建了一支福特“金牛座”轿车车队,使用无铅汽油和甲醇混合的复合燃料。因为这些行动以及其他一些行动,世界环境中心授予施乐公司 1993 年度“国际企业环境成就金奖”。

表 4.4.4

“绿色的”化学工业

●3M 公司(3M)的“污染防治收益”计划以节省成本和良好的环境效益著称于世。到 1995 年时, 该公司在 1990 年的基础上削减 90% 的废气、废水排放和 50% 的固体废弃物。这一投资将使总成本降低 10%。1991 年, 该公司在加拿大的 Scotch-Brite 工厂取缔了用于粘结产品磨料的溶剂基树脂。溶剂的排放量削减了 65% , 更低的成本使生产力提高了 45% , 而顾客得到了更好的产品。

●道氏化工公司(Dow Chemical)的“减少废弃物永远有收益(WRAP(Waste Reduction Always Pays)”计划使废气排放在 1985~1991 年间减少了 50% , 并每年节约 1000 万美元。建在艾伯塔省的新乙烯工厂减少能耗 40% 并减少 97% 的废水排放。增加的成本多于维护费减少所得到的补偿。

●郝切斯特化纤公司(Hoechst Celanese)花费了 5 亿美元以减少 70% 的污染。其“废弃物与降低排放(WARR2)”战役的最终目标是零排放。该企业与可口可乐公司联手开发有史以来第一种用回收的混合塑料生产的塑料软饮料瓶。

●美国氰胺公司致力于到 1995 年超额完成削减污染 50% 的目标, 它正斥资 5000 万美元, 用于每年回收 60000 吨化学制剂, 如硫酸等, 以减少 80% 的有毒物排放。该公司还与农机制造商约翰迪尔公司(John Deere)一道工作, 开发一种安全的作物杀虫剂灌装系统。这个产品起名为“锁定和装载(Lock ' n Load)”, 是一种可周转使用和重新灌装的塑料容器。容器上有一个特殊的阀“口”, 能与迪尔喷药机上的储药箱阀门紧密配合。这就防止了装药、卸药时的泄漏, 而且也没有需要处理的包装物。美国氰胺公司总裁艾尔·科斯特洛对环境事务承担个人的责任:

如果有办法解决它, 我们就解决它。我们希望人们看到我们对从事经营的地方是关心而又负责的。我个人的目标是为这一环境职责而工作。

●杜邦公司(DuPont)也有相似的理念, 正如其首席执行官埃德加·伍拉德所阐述:

我们必须认识到我们自己是环境主义者, 作为首席执行官, 我就是杜邦的首席环境主义者。

大西洋电报电话公司(AT&T)也采纳了周期循环原则, 它使用“为环境而设计(*Design for Environment*)”软件来选择危害最小的材料、降低能耗、减少有害废物并使产品更易于回收。它的最终目标是“闭环”的业务活动, 即没有排放并回收所有的东西。

在食品领域, 聚苯烯快餐盒是“丢弃”社会的生动象征。但这个象征在 1990 年迅速改变了面目, 这时麦当劳加入了捍卫环境基金会(*Environmental Defense Fund*), 参加“减少、再利用和回收”废弃物的行动。它现在减少使用包装物, 少用氯漂白纸, 并使用更小的餐巾纸。它用可重复使用的周转箱装运番茄酱和其他配菜, 并且回收纸张、残羹剩饭和纸箱或把它们做成堆肥。这家连锁集团还用回收的材料装备新店铺。

食品工业巨人亨氏公司(*Heinz*)减少能耗以帮助净化环境。这家公司利用余热发电厂为其加拿大的主要食品加工设施提供动力。这个发电厂把天然气转化成电力和蒸汽, 回收 80% 的排出蒸汽以进一步利用, 并把剩余的电量卖给当地的电力公司以减少其发电容量。

加利福尼亚州严格的环境标准领导了美国汽车工业的生态运动, 这个标准要求到 1998 年时 2% 的在本州销售的新车达到“零排放”, 到 2003

年时这个指标至少达到 10%。其他几个州也通过了相似的法律。以通用汽车公司为例,它已经承诺开发一种先进的电动跑车,取名“冲击”(Impact),计划不久推向市场。其他汽车公司正紧随其后开发电动汽车,并组成了“先进电池联盟”以开发生产电动车辆的电池(见上表——美国汽车工业的其他实例)。

表 4.4.5 “绿色的”营销策略:美国汽车工业—

●美国“绿色”汽车联盟:1993年,通用汽车公司、福特和克莱斯勒组建了一个由政府领导的、公众和私人联盟,以设计“未来汽车”——一种在 21 世纪使用的、有完美效率的、对地球友好的汽车。联盟的目标是在 10 年内开发出一台每加仑燃料能行驶 80 英里(每升 33 公里)的、安全的、低污染的、大众能够买得起的样车。最初的研究着手于能增强贫化燃烧发动机动力的催化剂和电力系统,如飞轮和超级电容。

●克莱斯勒公司的“道奇—沙漠商队”(Dodge Caravan)牌微型面包车的电动型车已经获得加州的批准。其 1993 年款的车型经大气资源委员会证实,比 1998 年的最后期限提前四年达到零排放指标。这种面包车由 30 个 6 伏的镍铁(或镍镉)电池驱动,电池寿命达 10 万英里。它还装备了一个再生电能的刹车系统,刹车时它把汽车的动能转化为电能对电池充电,该车的最高时速达 110 公里,27 秒之内加速至 85 公里/小时,一次充电可行使 133 公里。

●福特公司 1993 年生产了 3000 辆复合燃料的“金牛座”牌汽车、200 辆“维多利亚皇冠”(Crown Victoria)牌天然气轿车和几乎 100 辆“生态之星”(Ecostar)牌微型面包车。它计划到 1996 年时大规模提高甲醇、天然气和电驱动车辆的产量。复合燃料车辆所燃烧的液体燃料是 85% 的甲醇加汽油,减少 30% 的有害排放。福特的“综合 2010”型全铝制家庭轿车仅有 2200 磅重,与钢制车身相比轻 46%。在需要焊接的地方都用特殊的树脂粘接,这种车的构成材料 98% 是可回收的。

●休斯飞机公司(隶属于通用汽车公司)开发出的交流电动机的性能优于迄今为止大多数电动车辆中使用直流电机。在通用公司的“Geo Prizm”牌车的电动款中,这种交流电机将汽车的活动范围从 60 英里扩大到 100 英里,而加速时间(加速至 50 英里/小时)从 30 秒减少到 13 秒。

北美的汽油零售商也转向“符合生态准则”的经营。墨豪克石油公司(Mohawk Oil)在加拿大西部的 300 个加油站只提供富含乙醇的汽油,它能减少 40% 的一氧化碳和其他排放物。它的口号是“我们找到了小麦”(因乙醇从作物中提炼),并称自己为“自然母亲的加油站”。该公司计划在其所有的服务站里安装电池充电器,以促进电动汽车的发展。这种充电站已经出现在洛杉矶,而且世界上第一个电动汽车特许专卖店于 1992 年在好莱坞开业。

总的来说,“绿色”觉悟遍及全球商业领域。

(1) 600 多家美国企业加入环保局的“33/50”计划,以实现到 1992 年降低污染排放 33%、1995 年降低 50% 的目标。

(2) 500 多家企业签署了国际商会(ICC)的《社会发展商业宪章》。顺便指出,这个宪章是由杜邦公司首席执行官埃德加·伍拉德起草的。

(3) 一个由 50 位著名的首席执行官组成的全球性团体“可持续发展

商业委员会”，提倡国际商会的“遵从和报告”原则（详见上表）。

通过这些努力，“高价值、高美德”的产品被开发出来并推向市场。例如，“冲击”牌汽车是一个有市场实力的产品，而且还是生态友好产品。它的拥有者不必担心在高高兴兴地开车的同时危害了环境。这样的产品具有明显的竞争优势，它赢得了顾客的信任和品牌净资产。

表 4.4.6

企业环境报告

提交《环境报告》是竞争优势的一个关键要素和衡量、交流一个企业的“绿色”承诺及所取得进展的有效工具。年度《环境报告》应包括以下内容：

- 阐述企业方针
(政策、目标、重点、实施步骤、衡量标准)
- 与企业相关的问题
(与公司尤其相关的问题和行动及其效果)
- 使用的直接资源
(自然资源的索取、水的使用等，及其效果)
- 能源的使用
(各种能源的消耗)
- 使用的间接资源
(材料、包装等，及其效果)
- 废弃物的产生和处理
(填埋和回收再利用的总吨数)
- 有毒或危险产品
(清洗剂、农药、溶剂、化学处理制剂、氯氟烃等)
- 事故和风险
(泄漏、排放的次数或严重程度，土地补救)
- 污染物
(各种对大气、水和土地的污染物)
- 环境开支
(投资费、培训费、社会活动费)
- 法律遵从
(表现、审核结果、立法讨论)

4.5 更新营销组合

一切以大规模(大规模生产，大规模营销，大规模采购，大规模广告，以及大规模消费)为基础的工业时代结束了。按照地球村这一说法，市场开发者必须把他们的品牌组合“全球地方化”，以精确地满足顾客的个人需求。

以大规模经营的错觉为基础的传统的 4PS(产品、地点、价格、促销)必须抛弃，代之以下列各要素组合：

- (1) 大规模个性化”产品(抛弃同一性)；
- (2) 随时随地(超越线性渠道)；

- (3) 全值定价(超越折扣定价);
- (4) 精确定位(超越大规模广告)。

4.5.1 “大规模个性化”产品(抛弃同一性)

我相信你一定同意人比产品更独特。并且读到这里,我相信你也一定同意几乎没有世界通用的产品。“全球地方化”的公司不生产对所有人都具有吸引力的产品,而是生产对每个顾客具有独特吸引力的产品。在开发“凌志”(Lexus)汽车之初,丰田公司向高收入购车者调查他们对汽车最看重的地方,然后按照这一思路设计汽车。凌志汽车刚一推出,销售额就居高不下。

甚至所谓的“世界通用”的产品也没期望能够全球通行。梅塞德斯—奔驰公司(Mercedes Benz)为个人市场和租车公司定做豪华轿车。即使在一般汽车市场,也没有“全球性轿车”。例如尼桑公司开发“乡村流行”(Lead Country)系列,谨慎地顾及乡村市场的独特需求。然后进一步使其适应各地市场的需求。福特公司也为北美各地市场制造选择配置不同的轿车。

不仅通用的产品需要个性化;“日用商品”也需要变化。虽然芯片可能是全球性产品,但营销组合必须全球地方化。食品也属于普通产品,但每个人的食品也有很大不同。例如有许多种大米。每种大米的不同口味依耕种和烹饪的地点和方式而定。总之,即便一粒大米都是全球地方化的。

如果你对此仍有怀疑,请考虑下面各表中列出的各种日常产品。

然而营销组合中的产品要素在全球地方化方面需要更多的讨论。产品要素应从全球地方化的角度来考虑。只有全球地方化思维才会生产出适合顾客需求多样化的产品。一个有效的营销组合的产品要素依靠:

- (1) “大规模个性化”;
- (2) 顾客份额(而非市场份额);
- (3) 顾客经理(而非产品经理);
- (4) 全球地方化市场细分。

1. “大规模个性化”

大多数厂商竭力将产品推销给尽可能多的用户。但将较多的产品卖给较少的顾客效率更高。

由于发现大规模生产是竞争力下降的主要原因,有创见的公司正迅速采纳“大规模个性化”理论,以获取创造更加多样化和个性化产品的自由。例如:

- (1) 麦克希尔公司为顾客定做的教材每批不超过 100 本;
- (2) 摩托罗拉公司在接到订单后 20 分钟内就能完成传呼机 2900 万

个种类中任何一种的设计；

(3)出游旅行社(*Getaway Vacations*)以团队价格提供为个人定做的旅游路线。

因此 ,全球地方化公司的精力在某一时刻集中于一个顾客。例如‘紧贴身’(*Second Skin*)和其他游泳用品商店使用由软件体育用品公司(*Software Sportware*)设计的系统 ,为妇女定做合身的泳装。她先穿上一件现成的衣服 ,该系统的数字摄像机将其形象摄入电脑屏幕 ,工作人员用电子笔在屏幕上调整衣服的尺寸 ,直到使衣服完全合身。然后顾客在 150 多种款式中挑选。每选定一种款式 ,电脑屏幕上的她就换上这种款式 ,布料由她选择。大小完全合身。顾客拿定主意后 ,衣服在一周内缝制完毕并送到顾客手中。

表 4.5.1 日用产品的“大规模个性化” :食品

●汤

由于没有说明需要加水 ,坎贝尔汤料公司在英国推广浓缩汤料曾一度遭到失败。消费者或是认为汤料太贵了 ,或是不想做‘加水’的汤。在魁北克和巴西 ,由于家庭主妇坚持自己动手做汤 ,这种汤料也失败了。后来坎贝尔公司推广适合当地特殊口味的汤 :在墨西哥推广辣味奶油浓汤 ,在波兰推广胡椒口味的牛肚汤 ,在中国和香港推广鸭杂碎汤。其他为中国市场提供的汤还包括小萝卜汤、萝卜汤、瘦肉红枣汤、扇贝清汤。该公司还在产品上贴中英文标签 ,来争取北美的华人市场。

●肉汤块

浓缩汤块在全世界的形状和口味都不同 ,也可能是粉末状。在美国、德国或瑞士销售鸡味汤或牛肉味汤。在墨西哥则是番茄味或虾味 ,在阿根廷是玉米汤 ,在肯尼亚是辣椒汤 ,在爱尔兰是羊肉汤 ,在泰国是猪肉汤。

●“全球地方化”的经销商自标品牌

零售商罗勃劳超市(*Loblaws*)推出了自己的品牌‘总裁选择’(*President’s Choice*)。通过全球性的系列产品扩张 ,这个品牌实现了全球地方化。三个月内 ,“难忘神户”牌蒜汁的销售超过了任何一种色拉调料。“难忘四川”牌花生酱和调料也比各种各样的调味酱畅销。“难忘夏威夷”牌短牛排 ;“难忘神户”牌汉堡牛排 ;“难忘古大马士革”牌石榴酱 ,以及“难忘香港”牌豆瓣酱和蒜蓉酱也都大获成功。

这些品牌还使得经常出差的“生育高峰代”有机会表现其渊博的见识和品位。他们甚至可以用“美食家意大利式狗食”(*Gourmet Italian Style Dog Food*)来喂养宠物 ,喂前和番茄、蘑菇、香草等一起煮 ,或与碎牛肉和猪肉一起熏制！

“总裁选择”已进入全球市场 ,如美国的沃尔—马特公司 ,澳大利亚的克马公司 ,香港的 *Park ’N Shop* ,以及位于瑞典、南非、英国等国家其他商场。简言之 ,这个所谓的“自标”品牌 ,已成为彻头彻尾的“全球地方化”品牌。

表 4.5.2 日用产品的“大规模个性化”：快餐

“全球地方化”快餐

为了迎合地方口味，全球性快餐特许商们使产品适合各地需求，并在菜单和餐具垫上印制照片，使顾客了解各种美国菜。

●在“不同口味的吃不同口味”的口号下，麦当劳经常添加品种满足当地口味：

- 法国和德国：葡萄酒和啤酒；
- 意大利：各种面食；
- 巴西：咖啡豆软饮料；
- 夏威夷：面条和米饭；
- 菲律宾：细面条；
- 马来西亚、新加坡、泰国：榴莲果汁；
- 日本：玉米汤和红烧肉；
- 美国南部：墨西哥鸡卷和玉米馅饼。

●肯德基快餐店（KFC）在日本用炸土豆条代替土豆泥，并在卷心菜沙拉中只放少量的糖。

●橄榄（Olive Garden）通用面粉公司（General Mills）的子公司）已成为北美第一意大利餐馆连锁店，拥有 400 多家分店。其成功的秘诀就是用 97 种不同的菜单吸引各地不同的口味。该公司还运用 125 种不同的宣传计划，并赞助当地社区的业余体育活动、食品节和艺术活动。

因此全球地方化公司经营的是顾客，而不是产品；获取的是顾客份额，而不是市场份额。

2. 顾客份额（不是市场份额）

当代市场开发者并不将重点置于总的营销规模，而是：

- （1）将重点置于与每个顾客保持长期关系的范围；
- （2）与每个顾客直接沟通，而不是将它们作为市场细分后的某一类来对待；
- （3）与每位顾客建立长久的业务关系，而不是一锤子买卖；
- （4）致力于“顾客”份额以建立广泛的市场份额。

表 4.5.3 日用产品的“大规模个性化”：卫生用品

●牙刷、牙膏、香波

强生公司为美国市场开发“到达”（Reach）牌牙刷，但“外国”子公司可以自由决定采取当地营销组合。某些情况下，当地喜好会决定牙刷上的改变。宝洁公司所有产品都是满足消费者不同爱好的。虽然拥有健康润泽的头发和没有蛀牙的愿望非常普遍，但宝洁公司董事长埃德温·阿兹特认为文化差异要求产品相应调整：

顾客的需求决定他们的文化、习惯、偏好的香味以及头发和皮肤的类型等因素，因此我们必须调整产品以满足不同的需求。

表 4.5.4 日用产品的“大规模个性化”：卫生用品

●刮胡刀片

吉列公司在 80 年代试图停止自发的全球地方化进程 ,当时不同的品牌名称开始被用于刮胡刀片、香波及其他产品。地方经理们急于扩大销售 ,而纷纷调整香波的配方并修改广告 ,但公司总部却又重新推行全球化。因此困惑的消费者转向其他公司 ,使公司利润不断下降 ,只是在公司重新致力于地方市场后 ,这一状况才得以扭转。如今 ,吉列公司在进入新市场时先用其传统的双刃刀片开路。如果成功 ,则钢笔、除臭剂、香波和牙膏随之而来。如果出现问题 ,就创造新产品。例如在墨西哥 ,喷沫刮脸膏对于那些用肥皂水或清水来刮脸的人来说太昂贵了。于是吉列公司推出“速剃” ,随后把这种比较便宜的刮脸膏推向整个拉美市场。“黑真丝”(*Black Silk*)牌护发素也是先从非裔美国人市场推向整个非洲的。

●化妆品

约翰逊发布公司(*Johnson Publishing*)的“时尚秀色”(*Fashion Fair*)是百货商店中少数民族用的头号化妆品牌 ,它还制造“乌木”牌护肤和化妆品。丽尔纹公司有“色彩集萃”和“深灰”这两种民族品牌的系列化妆。梅碧蓝公司(*Maybelline*)经营“你的颜色”系列 ,并每年进行主题为“你的颜色向你致敬”的促销活动 ,以向黑人社区中的“无闻的英雄”表示敬意 ,还向全国黑人妇女联合会捐助。帕维恩公司 *Pavion* 成功的“黑辐射”系列在其他少数民族圈内也取得辉煌成绩。该公司的“只为你”系列的目标为拉美裔市场 ,并且面向非裔美国人的产品系列也即将推出。

表 4.5.5 日用品的“大规模个性化”：饮料

●软饮料

可口可乐是世界第一品牌 ,其甜味剂含量在每个市场都不同。即使如此 ,仍有许多人不喜欢可口可乐 ,因此该公司提供许多种可乐和其他汽水。“新口味可乐”(*New Coke*)现在的可乐 2 号(*Coke II*)上市一年后 ,传统口味可乐(可口可乐经典)的销量在北美大多数地区是其 10 倍。即便如此 ,但在五大湖地区 ,新口味可乐的销量大大超过传统口味可乐。这再一次表明消费者口味的多样性。此外 ,百事可乐产品多样化的成功说明可口可乐和百事可乐都不是通用产品。

●咖啡

雀巢公司(*Nestle*)的咖啡口味(和广告)在不同市场都不一样。该公司很久以前就向英国人(喜欢在咖啡中加奶)和法国人(不喜欢在咖啡中加奶)提供不同口味的咖啡。对于加拿大人来说 ,“一般”咖啡意思是加奶油和糖 ,但对于美国人来说 ,这意思是黑的。你不能用德国的方式在智利卖咖啡。智利人喜欢优质咖啡 ,但对价格比较敏感 ,而德国人对优质咖啡则不论其价格多高都乐于购买。

●啤酒

黑尼根公司(*Heineken*)的啤酒在 160 多个国家中特许生产和销售。虽然其产品外观和口味在世界各地几乎相同 ,但仍有许多明显例外。黑尼根啤酒的市场定位通常为物有所值的高档啤酒 ,不过也有许多特例。在英国 ,黑尼根啤酒的酒精含量低于正常值以适应当地口味 ,并作为特点鲜明、普通价格的啤酒促销。在法国 ,广告设计为怂恿葡萄酒之国的酒民多饮啤酒。在美国 ,黑尼根啤酒的市场定位是外国风味。但在黑尼根啤酒的家乡荷兰 ,这一著名品牌是以每个人都能喝的标准价格啤酒来促销的。

表 4.5.6

日用品的“大规模个性化”家庭用品

●冰箱

尽管很多人努力实现欧洲统一,各国人民的爱好和地区市场仍有很大不同。北欧人喜欢大冰箱,这是因为他们一周只去超市购物一次。南欧人喜欢小冰箱,这是因为他们几乎每天都在露天市场购物。此外,北方人喜欢冷冻室在底部,南方人则相反。英国人由于贪吃冷冻食品,偏好冷冻室占 60%。所以,家电制造商伊莱克斯公司(*Electrolux*)生产 120 大类、1500 种冰箱。该公司总裁雷夫·约翰森评论道:

在法国我必须是地道的法国人,在意大利我必须是地道的意大利人。只有当我力所能及时,我才走向全球化,并在形势所迫时保持地方化。

●钢笔

派克钢笔公司(*Parker Pen*)(现为吉列公司的子公司)一直以其高价质优的钢笔而闻名于世。1984 年,面对来自笔克公司(*Bic*)和クロス公司(*Cross*)的挑战,该公司在全世界推出相同的产品、定价、包装和广告,这一行动注定要倒霉。在力争成为世界第一钢笔生产商时,该公司忽视了各地市场的细微差别。顾客和该公司员工对此极力抵制。事实上,派克公司的广告代理奥格威—马瑟公司(*Ogilvy & Mather*)反复警告全球化是一大错误。

●玩偶

马特尔公司(*Mattel*)的“芭比(*Barbie*)”娃娃在日本的销售一直很糟糕,直到制造权授予 *Takara* 公司(日本专业玩具生产商)情况才有所好转。大多数日本人都认为芭比娃娃的胸太大,腿太长,眼睛太蓝。新芭比娃娃的眼睛为褐色,体形也做了适当调整,从而迅速取得了市场成功,在两年内卖掉 200 万个。

●杀虫喷雾剂

约翰逊父子公司(*S.C. Johnson & Sons*)个性化所有产品。生产“雷德”(*Raid*)牌杀虫喷雾剂时,该公司首先确定在美国各地市场最令人深恶痛绝的害虫分别是什么。例如,蟑螂在纽约和休斯敦最令人讨厌,而跳蚤在伯明翰和坦帕最不受欢迎。在 18 个地区运用了这种极具针对性的策略之后,该公司在其中 16 个地区的市场份额提高了。

信奉“顾客份额”的公司意识到,吸引一位新顾客的费用是留住现有顾客费用的 5 至 10 倍。由于公司一般每年失去其顾客的 25%,这一损耗率每下降 1%,能至少提高利润 5%。因此全球地方化公司重视每个人的终身习惯,越过短期利润,追求长期利润。

3. 顾客经理(而非产品经理)

为了将重点从市场份额转向顾客份额,企业应用心经营自己的顾客而不是产品,用顾客经理来代替产品经理。应赋予顾客经理提高每位顾客对企业的终身价值这一责任。

以美国运通公司为例,该公司过去为其金卡(*Gold Card*)、满意卡(*Optima Card*)、白金卡(*Platinum Card*)和普通个人卡(*Personal Card*)设立了不同的营销部门。由于这种组织结构,各种卡的产品开发经理各

自为政,经常与其他经理的战略相冲突。由于了解到 3700 万名持卡人的个人用卡特点,该公司于 1992 年将所有顾客分别按其特点分组,称为“忠诚组”(如频繁出差的商务旅行者组),由一位顾客营销经理领导。

顾客经理能提供满足顾客特殊需求的产品特性。例如,频繁出差的商务旅行者组能依据目前用卡方式提供个人相关服务(如租车保险、急救热线或餐馆指南)。

即使是产品管理为营销楷模的宝洁公司,也转向顾客经理方式,由顾客经理管理主要的超级市场连锁店。这些顾客经理协调由其分管的连锁店中每家分店所销售的全部宝洁公司产品,力图使每个连锁店的总销售额达到最大,而不是每种产品销售额达到最大。

4. “全球地方化”市场细分

那么在全球地方化市场中,市场细分战略需要重新考虑了。大多数公司将自己看做以下三种类型之一:

(1)产品专家:为全球各个市场中的所有细分市场生产一个标准产品或少数几个品种(如为所有消费者生产跑鞋)。

(2)市场专家:为全球所有市场中的某一细分市场生产一个标准产品或很多品种(如为孩子们生产所有种类的童鞋)。

(3)独特市场专家:为全球所有市场中的某个或多个独特的标准细分市场制造独特的标准产品(如专为儿童生产跑鞋)。

这些战略把标准化的产品推向所有市场中虚构的同一性顾客(见图 4.5.1)。

这就是产品全球化失败之处。例如,耐克公司曾经偏重于技术和产品导向,而错误地判断了 80 年代的健身操市场。该公司的健身操运动鞋功能先进,牢固耐用,但与锐步公司(Reebok)时髦诱人的款式相比,显得十分笨拙。市场也没有认同耐克公司的一种新款休闲鞋。这些线性的产品品种扩展还损害了耐克公司的品牌形象,销售额直线下降。耐克公司的创始人,董事长兼首席执行官菲尔·耐特说:

我们过去常认为每种产品开始于实验室。现在我们意识到每种产品源于消费者。必须由消费者领导产品创新。

耐克公司 1990 年着手成为“世界最好的运动健身公司”。该公司在业余体育场所,在体育馆以及网球场与男女顾客交谈听取意见。该公司还在零售商店花大量时间观察柜台周围发生的事情。

其结果是耐克公司创造了不同的品牌和子品牌。为篮球运动员创造了三个子品牌:“飞人乔丹”(Air Jordan),适于全能型运动员;“力量”(Force),适于力量型运动员;“飞行”(Flight),适于速度型运动员。对于网球运动员来说,“挑战球场”(Challenge court)牌适于年轻、具反叛精

神、不喜欢俱乐部的选手；最佳球场（*Supreme Court*）牌适于保守型选手。

图 4.5.1 “全球地方化”市场细分

为了给休闲鞋用户另外创建一个品牌，耐克公司购买了时装鞋及附件生产商科尔汉公司（*Cole-Haan*）。由于发生以上变化，耐克公司重新赢利并控制了 30% 的运动鞋市场。

正如耐克公司所领悟到的，市场中到处都是追求个性化购买战略的全球地方化顾客。这创造了一种全新的市场模式。在全球地方化时代，新的市场细分战略必不可少：

（4）全球地方化“营销”：为散布于全球地方化市场的众多独特的顾客提供个性化产品（见上页图右半部分）。

同时，必须通过多种渠道接触这些彼此完全不同的顾客。下面将对此讨论。

4.5.2 随时随地（超越线性渠道）

销售渠道必须适应顾客需要了解的信息及他们想要购买和要求服务的方式和地点。渠道不仅是售货渠道，还应是为购买者个人提供服务的渠道，不论他们位于市场何处。“地点”是顾客所处位置，而不是零售商所

处位置。并且由于顾客散布于整个市场，地点‘就成为‘随地’的了。

因此全球地方化公司以“整体渠道”的观点服务市场。

“随时随地”的渠道涉及：

- (1)用卫星选择地点；
- (2)全球地方化零售点；
- (3)专门化的分销渠道；
- (4)人对人渠道；
- (5)触摸屏自动销售亭；
- (6)电信渠道；
- (7)绿色渠道。

1. 用卫星选择地点

地理信息系统 GIS (*Geographic Info-System*)使精确选择零售或自动销售点的最佳地点成为可能。

从卫星上定期拍摄的高清晰度照片，揭示了目标市场所处地区的人口密度、增长方向和交通布局。TIGER(拓扑集成地理编码和指南系统)是美国人口调查局一套功能强大的绘图系统。使用这套绘图系统可高度精确地绘出每家商店、分支机构和家庭。运用地理坐标(经度和纬度)，你能高度精确地定位每个家庭或经营地点，精确到街的位置，而不是当地邮政编码区域。确实(正如以后“数据库营销”所下的结论)邮政编码已过时了。

这种形象化技术，不论是以照片形式还是以便于计算机处理的数字化形式，其典型用户是快餐连锁店。麦当劳甚至有其自己的系统——“百亿万”*Quintillion*，用来规划新店并设计当地营销活动。大多数人去餐馆只是事先三五分钟内做出决定，而大多数销售都来自走路或驾车五分钟路程的范围内。因此，高度详细的市场意识具有决定性作用。

现在，麦当劳将其地理信息系统卖给广告商、超级市场、汽车经销商、电影连锁店、零售商、快递公司和银行。电脑化的地图远比按邮政编码分区的市场分析更有优势。利用“空间数据库”，银行可在电脑屏幕上直观地“看见”顾客的家庭，可用高亮度突出显示有存款账户和抵押贷款(或透支)的家庭、银行设备的位置、竞争对手的分支机构，以及其他许多有关市场渠道和产品潜力的资料。

百事可乐公司也运用地理信息系统精确标出必胜客(*Pizza Hut*)、塔克贝尔(*Taco Bell*)或肯德基公司新网点的最佳地址。联邦快递公司运用地理信息系统选择投递箱的安放地点，并用其估计高峰期所需的车辆和飞机。而康莱铁路公司(*Conrail*)用特殊的轨道监测车来监测长达20000英里的铁路，这种监测车将数据输入地理信息系统，用以向工程师发出轨道维修警告。该公司还利用地理信息系统来找出铁路线附近新的顾客。

2. 全球地方化零售点

上述技术能帮助公司选择适当的街区设立零售点。麦当劳在达里恩(康涅狄格州)的分店是个庞大的以旅游者为目标顾客的快餐店。店中有20个结算台(包括高峰期使用的流动式结算台)、12英尺长的烤肉架、32台电话,还有一个配备了地图和自动柜员机的游客服务中心。麦当劳还同各大石油公司合作在加油站开快餐店。这一尝试包括在有加油泵的便利店里设食品柜,在得州石油公司(Texaco)的站点里设独立的餐馆。麦当劳还和沃尔—马特公司达成协议,将沃尔—马特公司的部分商店中的快餐店改为麦当劳分店,并正在与家仓公司(Home Depot)进行类似谈判。麦当劳还于1993年试验家庭送餐服务,并正在拓展这项业务。麦当劳也在医院和大学甚至飞机上开快餐后,在联合航空公司从芝加哥飞出的航班上,只要提出要求,就能得到麦当劳儿童餐。

西尔斯公司也使自己的商店适应当地市场,甚至包括飞机旅行者。该公司的Ala Moana商店(设在夏威夷)为日本游客送餐,开设机票代售点、外汇兑换处,并提供一小时照片快速冲印服务。该商店化妆品部销售日本品牌产品,还接受JCB和Saison信用卡和多种日本“预付卡”。沃恩斯公司超市连锁店始终使自己的商店适应当地市场的品位和结构。通过顾客调查、分析计算机生成的销售和库存数据以及进行本地化研究,该公司每个商店的商品陈列都符合所处街区的习惯。这家连锁店还克隆了“价格俱乐部”的概念,以分立的“展览室”模式销售打折产品。另一个模式取名“超级组合”,其特点是有服务功能齐全的银行、带送餐服务的聚会用品商店,此外还有干洗服务、一小时照片快冲店、药店和杂货店。这里我们再次引用沃恩斯公司董事长罗杰·斯坦奇兰德的话:

由于多样化模式,我们获得更大的市场份额。

这就是为什么如家仓、Foot Locker和Toys“R”Us等专业零售商能一直业绩出色的缘故。它们集中目标于老客户,并采取多样化策略满足消费者个人需求。其成功基于随时为每位顾客提供满意服务,使每家商店和商品陈列风格各异,适应不同顾客的不同需求。

巴恩斯—诺布尔书店(Barns & Noble)也以顶级服务便购书者受宠若惊,如在店中放许多椅子、凳子,开设咖啡屋,以及提供适合当地特点的商品等。该公司负责营销的执行副总裁史蒂夫·雷吉奥说:

在进书时,我们试图反映当地市场的多样化和个性化。

3. 专门化的分销渠道

一些公司用专门化的分销网络与顾客建立持久紧密的关系。制药化

工业企业美国氰胺公司的农用产品分部拥有一个由 1800 家主要经销商组成的“农业中心(AgriCenter)”网络。该公司像对待顾客一样对待经销商,从而使公司更贴近最终用户——农场主。

各经销商直接从美国氰胺购买产品,从而减少分销链环节,并加强销售和技术支持。它们向农场主提供完备的新产品信息,并且开办培训班讨论产品及相关问题。

这种对话关系提醒该公司注意 80 年代后期严重干旱期间出现的问题。由于极度干燥的气候条件,一种除草剂没起作用,某些农场主为此遭受损失。美国氰胺公司用卫星寻找受灾地点,然后派经销商和销售代表去拜访每家受灾农场。这种“高接触、高科技”方式很快解决了问题并进一步加深了与顾客的关系。

4. 人对人渠道

在许多方面,多层次传销公司(如雅芳(Avon)、玛丽凯(Mary Kay)或安利(Amway))最接近现在的所谓“个人营销”(在后面的“精确定位”一节中处加以讨论)。它们使顾客在家里或工作单位方便地接触产品样品,投入足够的个人关注。雅芳将北美市场分解为 90 万个片区,每片区 100 个家庭。该公司甚至已打入中国市场,数千名工厂工人向其同事推销化妆品(不过,就目前而言这种方式已被中国政府取缔了)。

这种家庭式关系型营销非常成功,以至电信服务商 MCI 与雅芳公司和安利公司签约,借助它们的力量上门推广其“亲友(Friends & Family)”长途电话服务计划。但是,传销尽管有接近顾客的优点,传销公司还不是全球地方化公司,这体现在三个方面:

(1)对于越来越多的北美人来说,这种销售方式给人的压力太大,非常不方便,极具侵扰性。电话推销的铃声和上门推销的“叮咚”声,会打扰正专注于“电子小屋”魔力的人们的高技术活动。而在办公室推销会干扰工作。推销的方式越具侵犯性,客户摔电话或当你面摔门的声音就越响。

(2)公平地说,现在雅芳公司产品目录中的产品(适用于男人和女人)品种越来越多了,并且档次也比较高。该公司也为非裔美国人提供护发产品,并为拉美裔美国人设计西班牙文的产品目录。但除此之外,这些传销公司并没有以多种族的销售队伍反映市场的新趋势。虽然它们非常了解其各地市场和潜在顾客,却没有提供合适的产品满足街区市场的需求。

(3)这些传销公司都没有实现“高技术化”。产品都是以标准价格在一个标准产品目录中展示。顾客只能是“要”或“不要”。并且书面的工作太多。对于那些需要产品的顾客来说,产品目录和订单应该有电子获取方式。而且为了增进可靠性和送货速度,销售人员应携带笔记本电脑来输入订单,然后用传真或卫星线路将订单发出。

5. 触摸屏自动销售亭

到 1993 年末,在美国有超过 10 万台交互式自动销售亭投入使用

(1992 年为六万两千台) 这不包括银行自动柜员机或彩票售票机。它们完成许多种零售和服务工作(见以下表 4.5.7 和 4.5.8)。

表 4.5.7 自动销售亭渠道:零售亭

●微商场公司(MicroMall)的自动销售亭利用压缩光盘来展示文本、图像和声音。这些自动销售亭都配备有计算机硬盘和调制解调器,从而产品信息无论何时需要都可以更新,这给予零售商比印刷的产品目录更大的优势。捷希盼尼公司、镜铁公司和 Hammacher - Schlemmer 公司已经提供在线服务,其他零售商如兰兹恩公司不久也将加入这一行列。它们可以随心所欲地更换产品说明、照片定价,增加或减少产品。最终目标是通过电视将这种技术带入顾客家中。目前,有 20 个自动销售亭在芝加哥的 20 座宾馆和办公楼中投入使用,并即将延伸到纽约、加利福尼亚和俄亥俄州。自动销售亭使顾客通过“商店—部门—产品”的选择过程来挑选产品。这一技术也运用在一种电子电话列表的试验中,包括电话号码黄页中的动画广告。贝尔大西洋公司和微商场公司共同开发了这个软件,在北弗吉尼亚 300 个家庭中安放了便携式播放机。它存储了 100 万个家庭电话号码和 25 万个商业电话列表。

●1993年,克马公司在加拿大建成第一个全国自动销售亭网络,下属124个商店均配备相应设备。这些自动销售亭向顾客分发特惠产品优惠券,并指示如何在商店中找到这些产品。每个自动销售亭的商品指南都是根据该商店具体商品布局特殊设计,有触摸屏,显示不同种类的赠券,对顾客的选择做出反应。当顾客做出选择后,赠券自动印制并分送。在等待印制时,自动销售亭同时显示广告和促销信息。通过自动销售亭,克马公司能够给予特惠产品额外的折扣。但是自动销售亭的最大好处是能大幅增进销售,通过它发放优惠券的产品销售额能增长25%。优惠券能鼓励购物者在商店中多走走,从而有可能购买那些否则看都看不到的产品。

● IBM 公司目前正推销专门为零售店、熟食店以及婚礼用品店和礼品店开发的“最新媒体”(*Ultimedia*)交互式自动销售亭目录系统。该公司的“食品信息”(*InfoFood*)超市自动销售点能提供赠券、商店商品目录、配方、烹饪诀窍以及新产品信息。其中一种“酒类信息”(*InfoSpirits*)型号的自动售货亭不但能提供商店和产品的目录指南,还能传递反对酒后驾车的信息,它现正由宾夕法尼亚州的酒类商店试用。

表 4.5.8 自动销售亭渠道 随地服务

●美国邮政委员会(U.S. Postal Service)正在推出 1 万个“ 邮政伙伴”(Postal Buddy)自动销售亭, 以便顾客不必到邮局的柜台窗口就可以登记地址变更和做包裹标签。

●加利福尼亚州信息技术办公室在试用能更新汽车登记、查询出生证并处理其他事务的自动柜台。

●安大略省有一个示范项目,用 IBM 公司的自动销售点来更换不干胶汽车牌照或用信用卡付交通费(或罚款!)

●多伦多的汽车经销商正在使用汽车数据营销公司(*Auto Data Marketing System*)的“购车者”(*AutoShopper*)交互式自动销售亭,买车者利用这种设备比较选择相互竞争的经销商提供的租赁和服务规定,甚至能查出能生产自己所梦想的汽车的某条装配线。

●明尼苏达孪生子(Minnesota Twins)棒球队在 1992 年试用了自动销售亭,并于 1993 赛季在商店和购物中心设置了 30 个自动销售亭。

●纽伯格艺术博物馆 (Neuberger Museum of Art) 运用自动销售亭播放艺术家或评论家的图像, 他们正在谈论你刚看过的那幅画。

●接触公司(Intouch)的触摸屏自动销售亭能让音乐爱好者通过耳机试听三万二千张激光唱片。用塑料条码卡启动后,自动销售亭会向顾客提供用于衬光盘盒的说明插页、评论和艺术家发布消息的标题。

面的论述,最权威的莫过于麦考移动通信公司(现为 AT&T 的子公司)负责营销的副总裁杰夫·斯尼登:

为顾客所抵制技术产生的效果不断下降,这导致更多的技术投入应用,而招致顾客更多的抵制,从而需要更多的行为规范。

最好的“呼叫中心”是用户导向的,通过多种 800 或 900 免费电话号码使全世界的顾客都能与公司保持联络。雪佛龙公司(Chevron)为其遍及北美的 9000 个汽车服务站开通 24 小时服务热线,帮助它们解决加油泵、卡结算终端或调制解调器的问题。宝丽莱公司使用免费服务电话为喜欢这种服务方式的家庭或商业单位客户提供服务,跟踪销售情况以计算每位顾客的终生价值。科乐尔系统公司(Corel System)通过地方分销商和经销商推销其大受欢迎的 CorelDRAW 软件,由“呼叫中心”来协调运作。德尔公司(Dell)的顾客直接订购电脑,文字处理软件用户给 WordPerfect 公司打电话寻求在线帮助,这些都是通过“呼叫中心”进行。

各家比萨饼公司在美国和加拿大通过“呼叫中心”电话号码库和兼职的当地司机,每年共销售 5 亿张比萨饼。许多高档餐馆转而请诸如外卖出租车公司(Takeout Taxi)等当地服务公司向客户家中送正餐。邮购快递公司(Shoppers Express)经营一个全国服务系统,供顾客打电话订购杂货。上述每个例子中,“呼叫中心”将每个购货要求发送到当地的超级市场以便给顾客家中送货,其经营方式非常像长途鲜花服务。

营销渠道正转向桌面电脑,并且业务不仅限于接收订单。这是因为任何可以数字化的产品都能够以电子方式销售、运送和服务。软件开发商麦克艾菲公司(McAfee)的首席执行官比尔·麦克基南是这样总结的:

对于任何电子形式的产品(如计算机软件)来说,将其下载到磁盘上,用卡纸板或塑料包装起来,附上 3 磅重的用户手册,然后运送到顾客手中,由顾客将磁盘拷贝到他们自己的计算机硬驱上,这些工作都毫无意义。相反,我们可以将产品直接地并迅速地下载到顾客的计算机中。

通过电子渠道购物的数量在迅猛增加。从总体来看,潜在的远程购物市场非常巨大。考虑一下我们目前在相关服务上的花费:

- (1)在产品目录上每年花费 800 亿美元;
- (2)每年花费 800 亿美元用于市内电话服务;
- (3)每年 160 亿美元用于租借家庭影像产品;
- (4)每年 60 亿美元用于电子游戏。

因此,如本书开篇“在 2004 年购物”中的例子所示,所有具进取心的

零售商都在开设电子网点。梅西百货(*Macy's*)于 1994 年开播了“电视梅西”(*TVMacy's*)购物频道。诺斯特姆公司(*Nordstrom*)也有相似的频道,而婕希盼尼公司也参与了几个新开播的交互式电视购物频道。

7. 绿色渠道

软包装的制造所需资源和能源、运输所需耗能车辆、所需冷藏和储存以及填埋所需的空间,都大大低于一般水平(见表 4.5.11)。确实,软包装填埋时很安全,这是因为它不释放有毒的化学物质、爆炸气体或其他污染物。此外,软包装在焚化时产生较多的能量,剩余较少的可燃残渣,因而能源价值较高。

产品再设计(从→到)	有效削减		
	包装数量	包装重量	填埋空间
汤 铁罐装→袋装	97%	93%	57%
牛奶 纸盒装→袋装	93%	80%	92%
尿布 折叠纸盒→袋装	86%	85%	31%
纤维柔软剂 塑料瓶→袋装	84%	85%	74%
饮料 玻璃瓶→袋装	82%	96%	49%
玻璃瓶→纸盒	70%	90%	30%
咖啡 铁罐→小袋	55%	70%	15%

软包装解决了分销处理、商店展示及顾客使用中许多问题,并对环境保护有利。这样的例子有:

(2) 约翰逊父子公司用直立的袋子重新包装“赞同加量”(Agree Plus)牌洗发香波,使塑料用量减少 80%。

(3)高露洁公司直立型牙膏管减少 70% 的包装和运输材料。

(5)宝洁公司去掉“秘密”(Secret)牌和“可靠”(Sure)牌除臭剂的外部纸板包装,每年纸板用量减少了1700吨。

(6)通用面粉公司将麦片盒内的内包装厚度降低12%,每年节省250吨塑料。

一些公司还建立“回收点”渠道,来帮助消费者回收产品。

耐克公司有一个回收计划叫做“重新利用鞋”(Reuse-a-Shoe),回收旧运动鞋,甚至包括竞争对手的产品。耐克环保行动小组(EAT)在鞋店里设置回收箱,购物者放入一双旧鞋能得到5至10美元。然后耐克公司将这些旧鞋分解成颗粒状,把橡胶、皮革和尼龙送给阿特拉斯跑道与网球公司(Atlas Track & Tennis),作为铺设跑道的材料。

与此相似的是,植物性药物护发护肤产品制造商阿维达公司(Aveda)实施“地球行动”(Earth Action)计划,在美容店帮助顾客回收瓶、管等包装容器。

最后,分销渠道当然也是沟通渠道,可用来收集市场反馈信息。这是市场回收活动的最远端。

因此,未来的公司的命根子就是市场信息。

全球地方化公司的电脑化信息网络需要全面了解各方面的信息,并成为营销组合所围绕的核心。这个网络像一幅全息照片,容纳有关本公司营销空间内所有顾客的准确信息。这些大量的市场信息没有范围限制并且非常详细,是马歇尔·麦克卢安所称的“包罗万象的知觉之全部领域”。

尽管内容庞杂并经常更新,这种信息库自我组织起来以展示全球地方化顾客模式——“随时随地”。

我们将在“数据库营销”中讨论这个话题。

同时,市场信息对于有效的价值定价也必不可少,下面加以论述。

4.5.3 全值定价(超越折扣定价)

在“轻度萧条”之后,当我们进入“超级景气”时,固定定价和品牌战略能满足日渐增多顾客对全值的追求。它们的内容包括:

- (1)“一口价”定价;
- (2)每日低定价(EDLP Every Day Low Pricing);
- (3)电子化优惠券;
- (4)“蓝筹”品牌;
- (5)全球地方化“定价”;
- (6)所有权效益。

1.“一口价”定价

不论是什么类型的产品,人们对价格的不确定都深恶痛绝。汽车制

造商们摒弃了没完没了的讨价还价 ,顾客可以选择配备不同备选件的款式 ,各款式的价格由厂家设定并固定下来。厂家以此来取悦顾客 ,它们把这种策略叫做“ 价值定价 ”。

土星公司(通用汽车公司的子公司)首先放弃购货优惠和价格谈判 ,对所有轿车都采取固定定价。现在通用汽车公司在推广“ 统一价格 ”零售公司。当这一策略于 1993 年运用于推向市场已 11 年的“ 追猎骑士 ”(*Chevy Cavalier*)牌车时 ,销量上升了 26%。同一阶段 ,采用“ 价值定价 ”的“ 庞蒂亚克太阳鸟 ”(*Pontiac Sunbird*)轿车和“ 别克之剑 ”(*Buick LeSabre*)轿车的销量也分别增加了 19% 和 15%。新的高档轿车“ 曙光女神 ”(*Olds Aurora*)也以同样的方式销售。的确 ,通用汽车公司认为“ 价值定价 ”将是未来该公司所有产品营销计划的基石。

福特汽车公司在 1992 年将“ 统一价格 ”战略实施于“ 护卫(*Escort*)”型汽车。这一战略大获成功 ,以至该公司将这个战略于 1993 年又用在“ 雷鸟(*Thunderbird*)”牌和“ 水星美洲狮(*Mercury Cougar*)”牌轿车上 ,销售量分别提高了 53% 和 37%。福特汽车公司福特分部副总裁罗斯· 罗伯茨阐述道 :

我们只是以消费者告知我们他们所喜欢的购买的方式销售汽车。

2. 每日低定价(*EDLP*)

最早由沃尔—马特公司实行的“ 每日低定价 ”能够使价格稳定 ,减少广告成本 ,树立起可信赖和公平的形象 ,并促进零售利润。根据 1992 年的结果 ,盈利最多的超级市场连锁店都实行每日低定价 ,而其他高、低定价商家的利润则少得可怜(见下表中的利润率)。

表 4.5.12 各种定价的利润表

“ 每日低定价 ” 连锁店前 5 名		高、低定价连锁店前 5 名	
阿伯特森 (<i>Albertson 's</i>)	2.7%	巨人食品 (<i>Giant foods</i>)	2.0%
食品狮 (<i>Food Lion</i>)	2.5%	沃恩斯 (<i>Vons</i>)	1.3%
汉纳福 (<i>Hannaford</i>)	2.4%	美洲商店 (<i>American Stores</i>)	1.2%
布鲁诺 (<i>Bruno 's</i>)	2.2%	安全路 (<i>Safeway</i>)	0.7%
文迪克西 (<i>Winn Dixie</i>)	2.1%	克罗格 (<i>Kroger</i>)	0.5%

资料来源 : 莱恩管理集团

正如 80 年代所显示的,对于生产者来说,削价促销有损品牌价值。这就是为什么宝洁公司于 1992 年取消了打折促销,因为这会导致顾客期望以后会不断降价。为了恢复该公司品牌价值,宝洁公司在全世界实施“价值定价”战略,大幅削减促销费用,将节省下来的费用投入广告和新产品开发中。

宝洁公司还打算不再使用纸基优惠券。该公司在过去两年中每年都减少发放 17% 的优惠券,大幅降低了成本。优惠券仅对那些缺乏忠诚度的顾客有吸引力。宝洁公司正在运用每日低定价战略,将费用从三心二意的优惠券爱好者身上转到忠心耿耿的顾客群。这一行动的目标就是重建宝洁公司在 70 年代早期受通货膨胀袭击前所拥有的品牌忠诚。现在,随着通货膨胀率降到最低水平,价格大战将白热化。到 90 年代末,当“蓝筹”品牌(下面将论述)重又流行时,宝洁公司的定价策略将对消费者具有较大吸引力。

3. 电子化优惠券

未来的优惠券将电子化和个人化。

1993 年,大约 15 亿张优惠券通过卡塔利纳营销公司(*Catalina Marketing*)的“直接结账(*Checkout Direct*)”牌优惠券快速打印机在超级市场自动发放出去。当营业员在柜台用条码扫描器扫描顾客购买的物品时,优惠券快速打印机根据顾客刚买的物品,发放与之竞争品牌或互补产品的优惠券。

这使得许多公司,如宝洁公司、卡夫特通用食品公司或魁克麦片公司,在整个市场范围内的销售现场,将目标实时精确地定在单个购物者身上。这是建立在实时的一对一市场研究基础上的实时的一对一市场定位。

卡塔利纳公司的结账优惠券打印机已安装在 5500 多家商店中。据 A·C·尼尔森说,经优惠券打印机发放的优惠券,其中 9.4% 最终得到使用,与之相比,从报纸广告上剪下的优惠券只有 2.5% 的使用率。但是,仍有大量的纸张浪费了。百事可乐公司已停止这一优惠券服务,直到评估证明这种服务能带来足够多的新顾客以抵消费用时为止。优惠券打印机发放成本为每张 7 美分,而普通优惠的成本为 1 美分。

先进促销技术公司(*Advanced Promotion Technologies*)24% 的股份由宝洁公司持有,而经营超市连锁店的沃恩斯公司拥有其 10% 的股份。该公司使用“远见价值网(*Vision Value Network*)”。这种结账系统还分发优惠券,在电视屏幕上播放广告,并为常客签发作为优惠卡使用的信用卡或借记卡。这个计划使参与各方的市场份额提高了 9%。这种“购买点”系统还在结账处将针对顾客个人的产品供货目录发给顾客,节省了邮寄和由此而来的生产费用。

4.“蓝筹”品牌

由于铺天盖地的优惠券和价格打折,品牌经理们已把顾客培养得把价格视为购物的重要因素。经销商自标品牌的产品现在占总数的18%,有些人期望到1998年会占到25%,最终达到50%这一比例。经销商自标品牌的产品销售量在麦片、奶酪、尿布、软饮料和香烟等商品上的增长非常惊人。零售商在自标品牌产品上获取的利润一般比在国家名牌产品上的得利高50%至100%。

自标品牌产品现在占折扣商场所有销售的50%以上。折扣商场希望在未来10年内用高毛利、低成本的自标品牌食品占据零售食品市场的主导地位。仓库式商店不久将增加更多的自标品牌的产品品种,以此区分自己与竞争对手并促进销售。

另一方面,自标品牌实际上是“轻度萧条”的现象之一。随着“超级景气”的来临,购物者还将追寻价值,打折销售者会由于顾客回归优质产品零售商和老牌子而告失败。

同时,为了战胜批发俱乐部,超级市场应注重其擅长的方面:服务、质量、方便,以及适应当地街区顾客需求的供货。

淘汰过多的产品品牌和零售商自标品牌的趋势已经出现了。事实上,“蓝筹”品牌都没有遭受任何损失。下列这些行业领头羊早在1923年就生产头号品牌的产品,在70年后的1993年仍然高居榜首:

(1) 坎贝尔	汤
(2) 可口可乐	软饮料
(3) 德尔蒙特(<i>Del Monte</i>)	罐头食品
(4) 柯达	胶卷
(5) 通用电气	家用电器
(6) 吉列	刮胡刀
(7) 固特异(<i>Goodyear</i>)	轮胎
(8) 象牙(宝洁公司前身)	香皂
(9) 纳比斯科(<i>RJR Nabisco</i>)	饼干
(10) 瑞格利(<i>Wrigley</i>)	口香糖

一旦日前这种供选择产品过多的荒唐局面得到整顿,未来的超级市场将经营数量相对较少的真正高质量、高价值的品牌。品牌的“蓝筹”信誉恢复后,就将会获得高价位。

这并不奇怪。经过在众多令人眼花缭乱的品牌中选择精品的锻炼,顾客已练就洞察真正价值的本领。几乎没有哪个产品开发能凭新产品的突出特点而成功。一个引人注意的例外是“总裁选择”,这个牌子依靠自身实力而成为“蓝筹品牌”。在众多令人眼花缭乱的品牌中,消费者很少认为某个新产品非常“新”,他们对新产品已麻木不仁了。因此,70%的“新”产品都以失败告终,这还有什么可奇怪的吗?

5.“全球地方化”定价

正如日本公司发现的,那样,全球地方化公司最了解消费者如何理解价值。公司范围内有关成本结构的信息交流,使得这些公司能在响应当地市场需求的同时优化全球定价。

如前所述,日本公司的定价战略为市场导向,而不是利润导向。日本公司先设定预期的当地市场份额,然后估算定价多少才能达到这一目标,并降低成本使建立在市场基础上的价格具有可行性。它们精于此道,以至于实力较弱的竞争对手抱怨它们“倾销”。这里重复强调一下,这些日本公司是在全球地方化营销。

旧有的营销常识是,产品在“国外”销售的价格必须比在“国内”的售价高。当跨国公司的产品跨越国界经过关税壁垒时,这确实是真的。对于生活在全球自由贸易时代的无边界、信息网络化的全球地方化公司来说,这些问题就迎刃而解了。全球地方化公司能够全球地方化它的成本结构,并以适应当地购买力和当地竞争对手的价格提供产品。

6. 所有权效益

真正的价值正迅速建立在信息的基础上。总之,信息就是金钱。以信息密集方式发送的信息密集型产品将提高品牌价值并以较高价格定价。快件公司就因此取得成功。强调产品的全面利益的公司将重点从削价转到价值定价的品牌价值,这与80年代形成鲜明对比。公司不再问“顾客对价格敏感度如何”而是问“顾客对品牌表现的额外效益敏感度如何”这类问题。

因此价值已超越产品保修。在90年代,“高价值”并不意味着优质高价。低价也不意味着劣质。因此价格应连贯合理。例如伊尔文农庄商场发现,人们愿付高价购买当地产、施有机肥料的产品,因为这种产品非常新鲜。该公司卖的肉也由一直在现场的卖肉者现切现卖。该公司的产品标有“健康食品”和“有机食品”的标签,销售量是竞争对手的两倍。

人们是有战略眼光的消费者。他们在每个价格档次上都追求价值——最适合他们需求的质量。他们不要名望,如果这意味着势利和自我放纵的话。人们买东西不再是为了别人留下深刻印象,而只求自己满意。他们只想要作为一整套“全价值”的组成部分的公平价格。这是新的名望。

“全值价格”因此强调小额优惠或“消费馈赠”。例如,丰田公司的经销商给购买凌志汽车的顾客打电话,提醒他们能享受的各种服务,并在购车后派司机为顾客送车。尼桑公司聘请外部咨询公司,在其每次为“无限”车主提供服务后给他们打电话,询问服务质量如何。顾客导向的汽车经销商也为正在维修的每辆汽车免费洗车、擦车、打蜡。

这些公司承诺在顾客拥有产品的期间内保证产品的“全值”,从而超越了各厂家在价格和质量上的雷同。确实,日本的汽车经销商完全忽视

汽车保修的各种限制。它们通常在汽车使用期内免费维修。

由于认识到汽车保修应该保护的是顾客而不是厂家,尼桑公司甚至为那些笨得将钥匙锁到车里的顾客提供应急服务!

“全值”定价怎么样?

4.5.4 精确定位(超越大规模广告)

就像“产品”、“地点”和“价格”必须适应顾客的需求一样,“促销”也必须如此。现在应称之为“精确的一对一定位”。

因此,大规模广告已不合时宜了。它必须随时代而发展并开拓全新的未来。让我们看看19世纪以来广告的发展:

(1)农业社会的商人从不做广告。他们不需要这么做。甚至当地出现报纸后,大多数广告还是“口头宣传”。商人们了解每位顾客,熟知顾客的个人癖好。与顾客建立起终生关系的商家将顾客数据存于大脑中。

它们开发每位购物者潜在的商机,追求全面的“顾客份额”。

(2)工业社会的企业根本不知道自己的顾客是谁。在大规模生产、大规模消费的时代,它们别无选择,只能采用大规模广告。广告有一个令人怀疑的理论基础,那就是广告能使公司生产更多的产品。它们认为如果卖得越多,就可以生产得更多,单位成本得以降低,从而证明广告投入非常明智,物有所值。这些公司在广播、电视和印刷物上发动地毯式轰炸的广告攻势以发布大众信息。而其他一些公司则购买带有邮政编码的地址簿,选出没有个人特征的、表面上相似的目标细分市场,然后就给这些顾客的信箱发去大量无用的广告单。

它们接触每一位顾客,但千篇一律没有特点,它们只是(以巨大的代价!)购买“市场份额”。

(3)信息时代的商人将重新了解每位顾客及他们的个人癖好。它们把有关信息保存在计算机数据库,并建立与每位顾客针对其个人的终身联系。在信息时代,广告的主要功能不是增加产品在大市场(已不再存在了)中的销量,而是强调产品对每位顾客一生的价值。

新时代的商人追求“顾客份额”。

我们已转了一圈,回到原来的方式。地球村就是营销模式。“媒体本身就是信息”。未来的成功依赖于对以下几点理解:

(1)非大规模化“媒体”;

(2)交互式远程媒体;

(3) 大规模个性化广告 ;

(4) 数据库营销 ;

(5) 个人相关信息。

1. “非大规模化”媒体

信息技术逆转了所有进程。当大规模媒体争夺已分解了的大规模市场时 ,它在迅速地“非大规模化”。人们只是想得到与个人有关的信息。

在出版界 ,由于面对一般读者和全国性读者的出版者在苦苦挣扎以求生存 ,面对细分市场的出版物如雨后春笋涌现出来。聪明的出版商转而“全球地方化”。时代—华纳公司出版大量面对特定读者的杂志。计算机排版技术的出现 ,使得该公司面对一般读者的《时代》周刊有美国东海岸和西海岸两个版本 ,就像《洛杉矶时报》在洛杉矶地区有七个版本一样。

由于有计算机辞典 ,《时代》周刊加拿大版本中的文章甚至使用的是英国英语 ,而不是美国英语。它们将“Color”拼写为“Colour” ;温度以摄氏度表示 ,而不是华氏度 ;距离以公里、米和厘米表示 ,而不是英里、码、英尺和英寸。

也是由于计算机 ,杂志能够经过“个人化喷墨打印”(把杂志内某个广告个人化)和“有选择装订”(针对每位读者确定装订内容)后抵达个人订户。因此报纸在苦苦挣扎也就毫不奇怪了。

为了生存发展 ,所有的印刷媒体必须实现电子化。许多媒体 ,当然包括报纸在内 ,已经开发了计算机调制解调器可以登录的数据库。其他媒体(下面将论述)正在转向电视频道。同时 ,报纸必须 :

(1) 增加对个人读者的实用性。人们购买出版物需要更多的理由。就像加内特公司的《今日美国》一样 ,报纸必须成为每位读者日常生活中更具相关性和交互作用的伙伴。这一目标最终只能通过“大规模个性化”的、品种齐全的各种版本实现 ,而不只是传真摘要给读者 ,给读者传真摘要不久就会如剪报服务一样成为“明日黄花”。此外 ,日渐增加的多民族人口数量和社会价值观的变化 ,将迫使编辑做出相应调整。否则 ,民族化的媒体将清除掉那些传统的、尽量面向更广泛的媒体。确实 ,民族化的报纸已经在迅速成长。

(2) 改变广告结构。在一个细分的市场中 ,任何人都能在个人电脑上发布新闻 ,广告费“按版面论价”不仅听起来过时了 ,而是确实过时了。市场成功不是按版面来测算的。由于媒体版面购买者关心的是阅读广告的人数(或收听、收视率 GRP) ,报纸必须像广播电视那样销售“市场份额”版面。即使如此 ,在一个“顾客份额”的世界中 ,GRP 不久将像“按版面收费”的广告一样过时。而且 ,分类广告应以电子方式与其他竞争报纸合作 ,以使购物者能通过“呼叫中心”一步到位地打电话购物。

(3) 建立订阅者数据库。最终 ,为了与电子广告传送和个人化直接邮寄广告竞争 ,报纸必须建立自己的订阅者数据库 ,作为家庭信息提供者发

挥作用。之后,报纸就能在特定日期向特定顾客有把握地传送多重包装的目标明确的广告,为广告客户提供范围确定的目标顾客群。大规模发传单和增版广告的时代已结束了。简言之,报纸应停止向大众大规模倾销,而应开始向特定读者推销,就在他们家中,挨家挨户,依次向读者宣传。

许多印刷媒体正转向电视传送方式。贝尔大西洋公司的有线电视子公司远程通信公司(TCI),计划通过它的“视像组”(Vision Group)有线电视部,开设十多个特殊趣味频道。TCI公司已与Hachette Filipacchi公司达成协议,在《路与轨》杂志、《汽车与司机》杂志和《摩托世界》杂志的基础上新建一个机动车电视频道,以及在《妇女节》杂志基础上的另一个频道。与此相似,梅尔迪斯公司(Meredith Corporation)正与TCI谈判,准备以其包括《美好家庭与花园》在内的许多种杂志为基础开发电视节目。就如同大规模印刷媒体一样,收音机和电视“广播员”的听众和观众将继续流失到针对细分市场的“窄播员”那里。在电视领域,除了地理上的地方化外,内容的非大规模化已成燎原之势。例如,“钻石”(Diamond Vision)频道为体育迷提供娱乐天地。“健康俱乐部”(Health Club TV)频道面向健美爱好者。“商场”(Mall Vision)频道面向商场中的购物者。“服务台”(Concierge)频道在机场设交互式预订销售柜。“美食家频道”(Gourmet Channel)以食品和吃的节目为特色。“医疗网络新闻”频道直接向医生办公室销售药品。“音乐电视”(MTV)娱乐1000万年轻人。“一频道”(Chanel One)直接进入学校。还有更多的频道在加入这一行列。

广播与电视也正在分解成针对各民族的较小媒体。美国有2000多个拉美裔和非裔美国人媒体。“早安媒体”(Bonjour Media)为法裔加拿大“雪鸟”们服务,这些人冬天到佛罗里达过冬。日语频道和华语频道为大城市中心服务。

简而言之,媒体世界正向“全球地方化”发展。确实,它也在向个人交互式方向发展。

2. 交互式远程媒体

AT&T公司和MCI公司已经为市场开发者提供“远程媒体”服务了。远程媒体是依靠免费电话号码运用在广告、营销和促销领域的交互式媒体。斯普林特公司在FonMagic的包装和广告上都加上免费800/900电话号码,为打电话者提供一切服务,从免费样品、抽奖到赠品。宝洁公司和联合利华公司也试验一种远程媒体,这种媒体能让消费者听到一个留言电话,通过交互式响应接收产品信息,或提供对调查或数据库有用的信息。其他着手开发远程媒体的公司包括可口可乐、百事可乐、通用汽车公司和卡夫特通用食品公司。

全国广播公司(NBC)现在提供800电话号码观众服务,使观众能通

过邮寄方式获得更多广告产品的信息。该公司还出版收视指南《NBC 预览》,寄给想要它的观众。这种收视指南除了能提供广告线索,还生成极有价值的数据库。新闻公司(News Corp)的“福克斯电视”(Fox)网也使用 800 电话号码,使广告客户能够通过新闻公司负责赠券的部门;产品促销者(Product Movers)和“四重营销”(Quad Marketing),向观众直接发送赠券。

KICU-TV 公司(加州圣何塞市)正在试验交互式广告,通过一条 24 小时播送新闻、天气、体育、商务、航班信息、电视节目、讨论、社区事件和信息娱乐的信息线路建立数据库。滑雪天气、纳税咨询和宠物照料也将添加上去。打电话者报上自己的名字、地址、电话号码和出生日期,再加上他们对旅行、看电影及其他服务的偏好,即可获得奖励。他们还能迅速地与广告客户联系,如与大西部银行(Great Western Bank)联系开立账户,或与百利公司联系预订房间。这种电话呼叫系统还与广告客户联合直接发放赠券,赠券内部印刷,并直接邮寄给潜在购物者。

但这都是简单的系统。在完全交互式电视中,每位观众都是节目制作人。节目必须抓住观众的想象力。交互式电视的观众并不消极地看广告(或关掉伴音)。交互式电视中的广告客户因此必须改善冗长的广告。它们将开办个性化的新闻、体育和专题报道节目,并让收视者个人参与进来。

交互式电视广告并不能迫使人们去购物,必须把人们预期的所有内容加入节目中才能在产品价值的基础上销售产品。例如,观众将能够点击交互式电视画面的任何部分,如点击巴尔的摩黄鹏队的二垒手罗比·阿洛莫以得到他职业生涯有关资料,或点击他的“金”手套了解手套的品牌和价格,并发出订单。

这种交互式媒体使得购物者参与到真正的一对一对话中,能够满足顾客特殊的兴趣。交互式电视是一种购物者控制的双向信息设备。当然,到 90 年代末,我们中的大多数人将用电信皮夹购物、办理银行业务、付账、订餐、买电影票并编制电视或录像机节目。

同时,在电视购物中,电子零售商必须从早期的电视购物经历中吸取以下经验:

- (1)与观众建立亲近关系;
- (2)用渲染生活方式的场景诠释产品用途、用法(如“精于航海”);
- (3)销售那些特性易于演示的产品(如照相机或吸尘器);
- (4)电视画面用基色(复杂的颜色让人眼花缭乱);
- (5)使产品看起来很特别、数量有限,在其他地方买不到;
- (6)观众为运费和包装费花费较多,所以产品必须使人感觉捡了大便宜;
- (7)聘请名人演示来美化低价产品(如化妆品)。

人们也通过计算机网络购物,这当然也是有效的广告渠道。

美洲航空公司的“长剑”系统现在针对旅行社作广告。这些简短的、仅用以复制的付费广告当旅行社签约后即出现在屏幕上。当旅行社或在家中的顾客查询某一特定目的地的航班信息时,“长剑”系统将演示有关旅馆、租车公司或旅游景点的广告。因此这种“全球电子旅行社”将向广告客户销售“屏幕空间”。它能在销售点达到精确定位,以100%的效率把广告信息传递给观众。

在诸如因特网之类的计算机公告板服务(BBS)网络,传统的广告方式不再奏效。BBS是内容导向的、虚拟的“口头”社会,在这里键盘是口语交谈的媒介。消费者可使用浏览软件如Gopher等,在公司或产品信息的海洋中畅游,以他们喜欢的详细程度准确定位和选择他们需要的信息。

计算机用户喜欢经过筛选的优质信息。若要成功,广告部必须与不同的亚文化“交谈”,并给被动的信息添加价值。它们必须进行以内容为基础的、社区导向的交互式对话,并且准备适当地参与各种论坛。信息应表达在对产业趋势或最新公众问题的评述之中,也许以电子业务通讯的格式表达。

如果有一个Usenet网上的特殊兴趣组讨论你的公司的产品就更好了。讨论的主题从业余无线电爱好到园艺或旅行,每个主题组既是一种独特目标市场,又是一个自我组织的细分市场。

这些世故的家伙不会只因为广告告诉他们怎么做就去购物。顾客期望完全了解一个产品及它对个人的益处。他们需要对话以解释为什么应该买那些东西。麦克卢安再次看到这点:“宣传结束于对话开始”。

对于信息广告来说,这说明了什么呢?目前直销广告中的广告词是独白而不是与顾客对话。为了避免成为昙花一现,广告必须是交互式的并由菜单驱动。例如,旅行箱包的信息广告对于大多数观众来说太一般化了。它应分解成短小的片段,箱包简介,附之以可供选择的详细介绍选项,如硬壳箱、软壳箱、背包、服装袋、打包方法等资料。虚拟现实技术的运用会把人们吸引到这些演示之中。

很明显,不仅给顾客传递信息,还使顾客参与进来的广告将得到最多的关注。交互式媒体最适于接触未来消费者,它们会提供机会传递更个人化的信息(表4.5.13)

很明显,以大规模媒体对消费者作广告的市场开发商在浪费他们的金钱。未来的购物者将寻求对其有特殊兴趣的信息密集型广告。确实,交互式电视将带来付费观看的“信息广告”。

是的,是顾客而不是广告客户来为广告付费!

顾客将使用电信皮夹定做自己的信息广告,精确地选择自己所需的资料。他们将对一般性广告不屑一顾。

交互式电视从而能更准确地测定出信息广告的效果 摒弃认知、态度和回忆等软性指标 ,而考虑销售额和市场份额的具体变化。

表 4.5.13 交互式媒体与大规模媒体受众的比较

	大规模媒体	交互式媒体
观众	细分消费者市场	单个消费者
信息	下定义式	激起兴趣
方式	听/看！	你想参与进来吗？
结构	一成不变	个人化
内容	专家独白	友好对话
意图	情绪化洗脑	使顾客了解知识
目标	回忆/购买	品牌联系

因此 ,测定大规模媒体“ 抵达 ”顾客的水平已经没有必要了 ,重要的是 “ 深入 ” 个人的程度。总之 ,广告唤起回忆不能保证顾客会掏腰包购物。IBM 公司的品牌吹嘘有 98% 的认知率 ,然而该公司还在苦苦挣扎以求生存。

这正好解释了一句古老格言 :告诉(展示)给我 ,我可能会记住 ;让我参与 ,我就能学会(悉知)。

为了成功 ,广告将既是高度信息密集化的又是高度交互式的 ,这与大规模广告完全相反(见表 4.5.14)。

表 4.5.14 信息密集型交互式广告

信息密集化 内容的水平	顾客交互的水平	
	高	低
高	典型产品： 房屋 轿车 电脑 投资 保险 度假 定做服装 适合媒体 :交互媒体和个人销售	典型产品： 电器 高尔夫俱乐部 音乐会票 家具 鱼子酱 无线电话 环城公共汽车游 适合媒体 :广告和印刷小册子
低	典型产品： 处方药 双线电话 护肤品 捐款 适合媒体 :个人邮寄和远程营销	典型产品： 报刊杂志 糖果 电影 高尔夫球 口 红 啤酒 面包 适合媒体： 传统的印刷、广播、电视广告和恼人的邮 寄广告

资料来源 :M·J·克罗宁的《在因特网上做生意》(莱茵霍得公司 1994 年出版)及 J·R·罗西斯特和 L·皮尔斯的《广告和促销管理》(麦格劳·希尔公司 1987 年出版)

3.“ 大规模个性化 ” 广告

由于全球地方化市场开发商能与单个购物者直接对话 ,传统的大规模广告将越来越失效 ,这是因为 99% 的顾客都不适合顾客群的中值或平

均值。

产品定位的出发点是消费者个人及其对厂家和产品的看法。定位产品的是购物者而不是做广告者。公司应少把注意力放在自己的产品和竞争对手的产品的区别上,而应更多地将注意力放在区分每个顾客及其对产品服务的需求上。

成功的广告与消费者的想法一致,从而使消费者与产品间建立起直觉性的密切关系。在传统的大规模市场中,消费者与产品间建立的是集体性关系。

地球村的信息密集特点产生了社会意识。信息密集也重构了生产者与消费间的价值链,将其编织进网络化的顾客关系网。表面上看,这应使大规模广告更加方便、廉价并具有效率。所有关于全球广告的吹嘘就是这样来的。

在前面讨论过的 80 年代后期,大多数大广告公司都在兜售全球广告会带来很多益处这一理论。也有一些公司抵制全球广告这一热潮,格瑞广告公司(*Grey Advertising*)就是其中之一。该公司提倡以地方化接触手段放眼全球,这个准则在 90 年代显得更加重要。让我们重温一下可口可乐公司的大卫·桑德森的论点:

几乎没有哪家公司能有效地作全球广告。几乎没有哪个品牌实现全球标准化能有什么实际意义。

现在,地球村中的购物者受到广告的狂轰滥炸,每年收到各种广告信息 9 万条。信息内向爆炸正将市场分解成越来越小的专门市场。信息外向爆炸提高了顾客的认识水平,但使他们更加难以接触。此外,大规模广告不会对顾客加以区分,但顾客却对产品加以区分。其结果就是消费者转向寻求能满足自己特定需求的信息。

品牌就像个部落神话。在“重新部落化”的地球村中,全球广告必须创造一个神话(也就是与个人密切相关的产品形象)。和一个人的形象一样,品牌的整体形象传递无形信息,从而产生“虚拟”的性格。这就必须要求索尼公司在创新方面和宝迪商店在生态保护方面所具有的那种神奇的形象。

因此,大规模广告必须寻找一个不同的未来,必须实现“全球地方化”。广告必须通过多层次的广告协调行动,这些广告加强了品牌的神奇效应,并将产品真实性传递给消费者个人。

市场开发者必须运用“大规模个性化”的、精确(一对一)的定位组合:

- (1) 大规模广告(全球的、国家的、地区的、地方的);
- (2) 文化广告(民族的、针对个人经历的、心理的);
- (3) 个性化广告(个人化的、一对一的)。

这一组合以如下方式反映了“全球地方化”市场细分战略：

图 4.5.2 “全球地方化”广告

4.“大规模”广告

大规模广告的新目标是，用较少的、更有效的广告在全球、国家、地区和地方各个层次上建立品牌“性格”，其方法就是相应地搭配“广播”和“窄播”媒体在一起使用。

然而大多数品牌的开发战略仍很单一，手段定位性不强，难以打动人。只有广告在当地产生效果，并满足每位顾客的需求时，才能在全球（或全国）范围内起作用。

成功的全球地方化广告有一个始终一致的主题，这个主题在各地得到贯彻，以便各地的当地文化障碍不会起阻碍作用。这些广告应高度可视化，突出品牌，以跨文化并与个人相关的“神奇”标志传递全面主题。

某些公司完全将自己定位为“全球地方化”。例如，瑞士银行（*Swiss Bank Corp*）的广告口号是：

智力投资的关键 地方市场的存在和全球网络。

1994 年，三和银行开始使用一个带有卫星拍摄的地球图像的广告画面，并配有如下“全球地方化”的广告词：

表 4.5.15 三和银行带给您全球地方化银行业务您别无选择

大多数银行以全球性方式或地方性方式经营。但全球银行业务经常会忽视当地条件和需求。而地方性银行业务缺少在全世界服务顾客的能力和眼光。这就是为什么全球地方化银行业务的投入使用是一大新闻。三和银行在开展业务的每个地方提供全方位金融服务来满足当地不同需求。并且,不仅如此,顾客会纳入三和银行的全球网络,只有排名世界上最大四家银行的银行才能提供这一令人望而却步的资源。地方需求,全球力量。

那么看看三和银行吧!

看看全球地方化银行业务有什么不同?

不论是否“全球地方化”,全球广告必须得到当地广告的支持。甘地曾说,要想引人注目,你不应该随波逐流,而应站在你的头顶上——做些与众不同的事。

要想引人关注——在拥挤的媒体中脱颖而出,广告必须反映当地市场的品位和文化。要想保持人们的关注,你必须使用统一的全球广告形象和相应的地方广告语言。因此地方广告公司将越来越重要,它们的广告会适应当地的特点,同时保持全球品牌的统一性。

例如可口可乐公司的确在各个市场上使用一套全球性的广告组合。但它针对地方特点进行一些调整,而不仅是在语言上有所变化。1991年该公司在50个国家发起了一次全球性广告宣传,但制作了35个不同版本。它们有效地使用同一个广告蓝本,但其每个版本都有适当的调整,针对特定的市场或顾客群。

1992年,可口可乐公司又针对美国各州发布不同的广告。在威斯康星州的广告主题是“威斯康星的骄傲”。广告片中一位幽默的可口可乐送货司机周游全州了解当地居民为什么会住在那里。整个广告充满了当地传统特色,如钓鱼、音乐和风味食品。其他广告主题包括,得克萨斯州:真品之家,明尼苏达州:我们什么都有。

可口可乐公司在加拿大也实施“全球地方化”,推出26种电视广告分别针对某个特定顾客群。在“永远的可口可乐”这一主题下,各个广告在风格、主题、长度各方面都不相同。加拿大可口可乐公司总裁托尼·伊姆斯说,广告的要害建立在可口可乐公司的“四个支柱”基础上:

- (1)永远在那儿(随时随地作出反应);
- (2)永远新颖(向每一代人重新阐述);
- (3)永远真实(反映家庭、朋友和乐趣的价值);
- (4)永远是你(与每位消费者个人相关)。

显然,不论产品多么普通或品牌多么知名,也不论公司规模多么大,除了全球地方化的整体定位努力别无选择。即使胶卷也不能以标准模式定位。如同可口可乐公司一样,柯达公司在全球也有大量的广告针对不同市场,由当地广告公司精心设计广告词。科乐尔系统公司的 CorelDRAW 计算机软件在60个国家的120种杂志上的定位也各不相同。哈

乐勒出版商(*Harlequin*)用 20 多种语言为 100 多个市场出版浪漫小说。《读者文摘》以 17 种语言 ,推出 39 种不同版本。佳能公司的照相机在日本面向旨在更新换代的购买者 ,在美国面向首次购买的高收入顾客 ,而在德国则面向掌握复杂摄影技术的顾客。

福特公司在美国实行三个层次战略 ,通过 63 个地方经销商集团实现广告的“ 全球地方化 ”。麦当劳也有一种倒金字塔式结构 ,地方市场经理鲍勃·基特曼是这样解释的 :

全国广告将信息传遍 37 个地区和 180 个合作区。在当地商店层次上 ,这种广告就转化为推动当地销售的动力。

耐克公司于 1992 年引入地方化营销计划 ,而锐步公司于 1994 年试行地区营销 ,它们都授权各自的地方分部设计并执行促销计划 ,其中包括电台广告。派拉蒙电影公司也于 1993 年转向地方化广告。该公司全球营销的负责人亚瑟·柯汉说 :

我们花费的每个美元 ,都能通过当地广告代理网产生 15 至 20 倍的促销支持投入。

电台是接近本地顾客最好的媒体之一。由于自身的本地性质 ,电台与听众关系密切并了解当地发生的事情。聪明的公司确保其投入的广告费都花在需要它们销售产品的地方。电台广告管理局对广告费的每月跟踪调查表明 ,对当地电台广告的运用增长了 75%。热衷于电台广告的公司有啤酒公司、电话公司、旅行社和汽车制造商。 *Saatchi & Saatchi* 公司(“ 全球化广告 ”的倡导者)副总裁山姆·迈克尔森承认 :

广告客户将重新重视并回归消费者这一根基 ,即地方层次。

格勃公司(*Gerber*)也通过地方媒体和零售商与当地社团打成一片。该公司营销经理伊恩·卢姆认为“ 毕业生(*Graduates*)品牌成功源于三个因素 :电台广告、精确定位和当地零售商的支持(见表 4.5.16)。

表 4.5.16

格勃公司的地方广告战略

格勃公司的地方市场开发计划一般在每个市场为期 4 到 6 周 ,并为每位参与的零售商提供一周“合作”电台广告。

●电台广告

地方化广告为全国性品牌创造本地识别 ,从而加强品牌形象。电台是最有效的媒体 ,它能灵活地面向不同顾客群 ,如青少年、职业女性或体育迷。一个好电台了解启动当地市场的按钮。

注 :电台始终伴随着二战后出生的人 :带闹钟的收音机叫醒他们 ;汽车收音机使日常上下班和周末驾车不再乏味 ;收音机音乐能调节办公室工作和午餐的气氛 ;收音机还使户外活动、海滩晚会和野餐情趣盎然。

●当地零售商支持

零售商的支持对地方市场的成功至关重要。经销零售商会得到当地电台广告的支持来宣传它们的商店和格勃公司的产品。其形式是 30 秒零售商广告和 30 秒格勃产品或品牌广告结合在一起的“合作”广告。其中 30 秒的零售商广告免费提供给当地零售商 ,作为交换 ,零售商应在店内为格勃公司做宣传 ,如特色定价或产品展示。

●精确定位的促销

促销必须以顾客为中心 ,以产生市场拉力。电台促销的形式有 :点评参加有奖竞猜的信件 ,奖品是免费旅行和商品 ;可立即揭晓的竞猜节目 ,顾客购买一个产品可获奖金 ,或奖励以作为嘉宾参加广播竞猜节目。促销需要对当地社区目标群体有强烈的吸引力 ,需要联系当地事件或慈善运动 ,并把当地零售商的搭卖产品作为整套奖励的一部分。

资料来源 :格勃加拿大公司发布的文件

5.“文化”广告

“大规模个性化”广告的第二部分是“文化”广告 ,以下分两方面检验 :

(1)民族化广告 ;

(2)代广告。

6. 民族化广告

到目前为止 ,你会同意敏锐地体会文化差异在北美地区越来越重要了。就像魁克麦片公司的民族化营销经理约翰·保尔所说 :

当我们了解了民族营销时 ,我们发现传统营销计划没有那些有针对性的计划有效。

幸运的是 ,虽然多元文化“大杂烩”中的一切都混在一起了 ,但我们仍能很容易地分出黄瓜、蘑菇、橄榄、洋葱、小萝卜和西红柿。确实 ,当移民大规模涌入时 ,文化营销并没有变得更困难 ,而是更容易了。

当然 ,如果一家公司已经在移民的祖国建立了良好品牌形象 ,当这些移民到达时就会具有市场优势。并且移民建立起对某品牌的忠诚后 ,会将其传递回自己的祖国 ,帮助这个品牌全球扩张。

口碑效应在移民中起巨大作用 ,因此在移民祖国的品牌形象和受欢迎程度是重要的购物因素。但公司必须考虑到品牌的熟悉程度及是否在移民的祖国以同一个名字销售。如果是的话 ,由于大多数移民住在本民

族文化社区内,在现有社区成员中的品牌认知度对新来者有很大影响。

不论是否面向移民,面向每个民族文化都必须采取不同的方式。有好几本书讲述如何接近不同民族的顾客群。以下通过一些简要的例子——只是面向非裔美国人、拉美裔美国人、亚裔美国人和阿拉伯裔美国人,提出几点供考虑。

(1)非裔美国人。在为白人观众设计的广告中零星出现黑人面孔不足以体现广告的民族性。非裔美国人对广告中表现的社会价值观非常敏感。在一个仍由白人主导的文化中,黑人的经验深深地植根于争取尊严、归属和成就的斗争之中。在广告中加入几个黑人,以宣传本对黑人无吸引力的产品,只是在对黑人造成伤害之外又添加了侮辱。

相反,希望吸引非裔美国人的广告必须以非裔美国人作为中心人物。例如美国航空公司(USAir)的一则广告很有特色,它表现一位黑人女主管在赶往发表重要演讲的途中。高级广告主管帕特丽夏·杜威认为:

一个世界级的航空公司应突出体现美国的多样性。我们会从少数民族顾客中得到更多收入,并拥有更多的忠实顾客,这是因为人们期望看到这点。

(2)拉美裔美国人。拉美裔群体并非完全一致。佛罗里达的古巴人和纽约的波多黎各人,以及西南部的墨西哥人和中美洲人都各不相同。因此在迈阿密或纽约行之有效的广告也许在圣安东尼奥就行不通。认为自己已被同化的拉美裔美国人不同于那些没被同化的同胞。经常说英语与经常说西班牙语的人也有区别。所以,虽然以非正式西班牙口语写就的广告效果最好,你还必须多加小心(见表4.5.17)。

尽管有多彩的个性,大多数拉美裔美国人并不赞成从物质上表现自己的成功,他们认为自己乐观向上,生机勃勃,同时也希望别人这样看待他们。音乐有助于达到这一目的,但颜色必须小心加以运用。例如,在大多数西班牙文化中,紫色会联想到死亡,而黄花对墨西哥人意味着死亡。家庭也很重要,并且拉丁妇女有着传统的价值观。拉美人还强烈抵制从那些“白人”广告译过来的广告,以及没有反映他们价值观和生活方式的广告。

菲律宾移民也应看做拉美裔移民的一部分,因为菲律宾曾是西班牙的殖民地。菲律宾人受到良好的教育,并且能流利地讲英语,有时还能讲流利的西班牙语,他们在家中讲母语他加禄语。如同拉美裔移民一样,他们也有着强烈的家庭价值观。

(3)亚裔美国人。亚洲人是许多市场中增长最迅速的部分。他们也比大多数非裔美国人、拉美裔美国人或白种人受过更良好的教育。他们喜欢接受大量信息,并且向他们宣传品牌应刻画其“品质”,而不应描绘成

某种“东方人”用的品牌。

尽管价值观各不相同,大多数亚洲人希望“和谐”的关系,也就是拥有安全感、归属感和与他人的良好关系。由于他们的文化主要基于相互共处,生活中五个最主要的愿望是健康、安全、幸福、自由和富有,因此广告应反映儒家价值观。

(4)阿拉伯裔美国人和穆斯林。伊斯兰教是一种生活方式,而来自世界不同地方的穆斯林也不应该被混为一谈。不过一般说来,家庭是主要的社会单元。例如,如果航空公司不能让丈夫和妻子坐到一起,将面对愤怒而又一再坚持的丈夫的报复。父亲是最高的决策人,而没有举足轻重的家庭参与,很少能做出个人购买的决定。尽管有富裕的阿拉伯酋长这一为人熟知的形象,但穆斯林看重友情胜于金钱。

传统的阿拉伯集市(*Souk*)是受人欢迎的社交场所,人们在这里提高讨价还价的技巧。这就导致对超级市场的态度:超级市场不是使人们节省时间的地方,而是经常出外和购物的借口。穆斯林不会轻易接受新品牌,他们更加喜欢老牌子。

简而言之,要想为所有民族集团认同,你必须用他们的媒体并用他们的语言讲话。地球村中的购物者,当他们的语言和文化受到尊重时,才会对广告作出最佳反应(见表 4.5.17)。

表 4.5.17

文化敏感的广告:语言

●斯普林特公司在为其全球长途电话业务计划所开展的广告、营销和公关活动中运用了 18 种语言。 ●宝洁公司在美国的 18 个大城市用英语和西班牙语促销汰渍、Downy、Comet 和 Dawn 牌产品。该公司还面向非裔美国人推销 Crest、汰渍和 Downy,以及“封面女郎(Cover Girl)”牌化妆品。 ●联合利华公司的“依偎(Snuggle)”牌纤维柔软剂在日本改名为 FaFa,在意大利改名为 Cocolino,在其他地方也使用那些好听柔软的名字。 ●卡夫特通用食品公司的 Tang 牌食品在德国没有取得成功,因为它在德语里意思是“海藻”。将其改名为 See frisch(看一新鲜)后,取得了巨大成功。 ●百事可乐公司的口号“与百事可乐一代人同乐”在台湾地区错译成“百事可乐使先辈们起死回生”。 ●可口可乐公司最初在中国推出可乐时,其中文商标名听起来像是“咬蜡蝌蚪”。改名为“可口可乐”后,其销量翻了一番。可口可乐的口号“这是真货”在西班牙语中带下流的含义,因而不得不加以改变。 ●北美人寿保险公司的名字译成中文后听起来有些像“不美”,于是这家保险公司改名为“加美”,意为“加拿大和美国”和“增加价值”。 ●“雪佛兰(Chevrolet)”系列的“诺瓦(Nova)”牌车名字拆成“no va”后,意思是“它不能走”。福特公司的“品托(Pinto)”牌车的名字意思是“男性的小附件”。
--

表 1.4.18

文化敏感的广告 :数字

含有数字的品牌名称可做成不同的理解： ●大数字(波音 747)意味着技术上高质量、更良好的性能、更复杂和高精度。 ●连续数字(Word Perfect 5.1...6.0)意味着一个系列中更新的产品。 ●小数字(3M 或 Lotus 1-2-3)意味着专有性。 ●压韵数字(7-Eleven)引起注意并有助于回忆。 ●重复数字(波音 777)更容易记住。 ●手写体字(Saks 5th Avenue)令人联想到富有和高雅。 ●字母和数字混用(Mazda RX-7 或 Oral B-40)意味着尖端技术。 对于中国人来说 ,某些数字有着幸运的涵义： ●阿尔法罗密欧公司(Alpha Romeo)在香港把型号 164 改为 168。“ 164 ”在粤语(中国南方方言)中意味着“一路死” ,而“ 168 ”听起来是“一路发” 。改名后销售量迅速上升。 ●加拿大皇家银行(Royal Bank of Canada)将为中国顾客开通的金融热线业务的成功归因于使用了带“ 3 ”和“ 8 ”的电话号码 ,对中国人来说 ,这两个数字意味着“生”和“发” 。

表 1.4.19

文化敏感的广告 :色彩、形状、形象

●色彩 如中国和日本这样的儒家文化中 ,白色是哀悼的颜色 ,红色和金黄色代表着繁荣。在任何地图册上的 190 多个国家国旗的颜色基本上都能反映各国文化偏爱的色彩。目前世界上有大约 1000 种不同的文化。各个民族群体对不同的色彩有着不同的反应。 ●形状 大多数文化对空间和大小与我们有着不同的概念。例如 ,因为日本家庭中储存空间狭小 ,宝洁公司在日本为“ 汰渍 ”所作的广告强调紧凑包装。 ●形象 宝洁公司根据各国文化相应调整 Camay 香皂的广告。在委内瑞拉的广告中 ,一位躺在浴盆中的漂亮女郎往身上抹香皂 ,浴室中有一位男人的身影。到了意大利和法国 ,广告中就只能看到浴室中男人的手了。而在日本 ,广告中的他在浴室外面等候。即使这样 ,从文化角度看也有失算 ,因为日本人是在进浴盆前抹香皂。日本人还认为展示女士洗澡很无礼。 ●“ 通用 ”形象 有时通用形象能跨越文化。芬迪公司(Fendi)就以被广泛理解的古罗马形象 ,将古典高雅联系到自己生产的手表上。猎人公司(Jaeger)运用富丽堂皇的房间和打扮得无懈可击的模特 ,为其男服带来确定不疑的贵族气息。 ●地方化形象 最近一项对 120 个欧洲广告调查发现 ,英国消费者对一则法国广告非常愤慨 ,广告中由男主人倒茶。德国人对意大利妇女自己痛饮啤酒而让男人独自饮酒也很生气。一则英国人制作的 Buitoni 牌意大利面条广告采用了罗马风光的镜头 ,它在英国获得的评价比其意大利人制作的版本高 ,而一个标准化的泛欧广告得到的评价最低。这几个例子传递这一信息 :应尽可能地挖掘产品的真正文化之根。

反映新美国的一个完美方式是锡克公司(Schick)最近的一则电视广告。为了“ 更加忠实于市场和忠实于人们生活在一个多元文化社会的

感知”，锡克公司合成了一个“全美国人”形象。该公司的电视广告运用一种变形效果，把几张脸——白种人、亚裔、拉美裔和非裔美国人——天衣无缝地在刮脸镜中融合成一张面孔。

形象与色彩和形状的运用一样非常重要，不论是多元文化的北美还是在世界其他地方作广告都是这样（见表 4.5.19）。

7. “个性化”广告

当然，只是将地理、民族和出生年代等因素融合到广告中还不能“触及”消费者个人。这还不够“深入”。

确实，大多数公司不了解自己的顾客是谁。你知道自己公司每位顾客的姓名、地址、电话号码和个人资料吗？

在试图找出答案时，许多公司在一般性的市场研究中浪费了大量金钱，而这些研究仍使这些公司对其顾客茫然无知。这些公司此后又在无用的大规模促销和广告宣传上浪费数以万亿计的金钱，试图触及不知姓名、不见面孔的顾客。

例如，百事可乐公司 1992 年分送了 4000 万箱软饮料，随送“即买卡”（*Gotta Have It Card*）为许多种产品打折。（我家门前就给放了一箱 6 瓶“无糖百事”（*Diet Pepsi*）可乐，尽管我是“可口可乐经典”的忠实顾客，而且我家中也没人喜欢喝百事可乐）。赠品接受者没有因受赠而成为“成员”，也没能购买其任何优惠产品以积累优惠积分。总之，此举并没有产生出忠实顾客的数据库，并且百事可乐公司仍不知道自己的顾客是谁。这种盲目的大规模促销获得的只是零定位。

因为个人顾客的忠诚是在分化了的市场中取得未来成功的关键，所以公司必须开发一种一对一的定位手段，使用存储了每位顾客的精确、全面、详细的信息的公司数据库。

8. 数据库营销（*Data-Base marketing*）

数据库营销（*DBM*）使用大量存储技术来实现针对个人的营销。它保存的是特定的个人履历性文件，而不是一般的人口统计性数据库。这些文件包括“人生各阶段的”事件，如职业变化、婚姻、新生儿诞生、生日、毕业或退休，每一项都跟踪记录。

数据库营销使你能够与每个顾客进行准确的、个人的交流。它把针对个人的营销带入高技术时代。

详细地说，一个个人履历数据库使你能够：

（1）跟踪个人消费者的购买活动、态度、想要什么、需要什么以及最希望什么；

（2）根据完整的顾客履历信息和其交易历史，向其邮寄特别为其安排的产品组合推荐信；

（3）选择一个市场目标，细分一个文件，发出一条针对个人营销的信息，并且在几秒钟后收到回音；

(4) 瞄准一个人的细分市场,而不是瞄准按人群划分的细分市场(例如,红龙虾海鲜饭店(Red Lobster)为“你这个喜欢海鲜者”服务,而不是为“你们这些海鲜爱好者们服务”);

(5) 制定地方市场份额计划和预测地方需求;

(6) 高度保证产品设计、开发和试销取得成功;

(7) 把广告发送给各个家庭;敲“邻里中所有该敲的门(而非每一个门)。

这种针对个人的营销是针对顾客想要的(而非公司需要的)。它由基于价值的、由顾客控制的相互作用驱动。例如,MCI 公司在根据其“亲友”计划报答忠实的顾客的同时,十分聪明地收集竞争信息。人们在给他们的“电话联络圈”内的其他同样是 MCI 用户的人打电话时,会获得话费打折优惠。所以他们乐意向 MCI 提供亲友们的姓名和电话号码,然后 MCI 劝说这些亲友们也使用这项服务。

因此,现代企业用“冷的”计算机与顾客“温暖地”绑在一起。它们用数据库“敲”开该敲的门(见表 4.5.20)。正如纳比斯科公司资深副总裁罗伯特·史密斯所阐述的:

大规模的市场已经分化成数百个迷你市场。为了应付这些市场,商业必须在技术和营销方面以前所未有的方式共享信息和携手工作。

表 4.5.20

数据库营销实例

● 魁克麦片公司已斥资 2000 万美元建立数据库营销系统。促销总管丹·斯特朗克阐述道:针对家庭的营销即将成为向顾客提供包装商品的公司参与未来竞争的惟一方式。

● 卡夫特通用食品公司建立了关系型数据库,仅在美国就录入了 2500 万个品牌使用者家庭的信息。因此它直接与不同的细分市场联系,在它称之为“地方性分散”的各个市场中同时推出独特的个性化产品。

● 必胜客公司耗资 2000 万美元,为大约 900 万购买比萨饼的人建立了电子简介。它对新顾客致以欢迎问候,并对一般用户报答以新的品种。

● 西尔斯公司有一个数据库存储了 3000 万个家庭的信息资料。当一个顾客付款结账时,商店知道他(她)都买了些什么。它按共同的特性把人们分成组,然后就可以与忠实的和潜在的顾客进行个别联系。

● 哈吉斯(Huggies)牌尿布生产商,吉姆伯利—克拉克公司(Kimberly Clark),建立了数据库营销系统,用以收录怀孕中的母亲们的姓名。

● 男式服装店布莱迪速裁公司使用“一人细分营销”(Segment-of-One Marketing)系统跟踪记录每个顾客在购买偏爱。

● 莱巴特公司(Labatt)有一个录入了 6500 人信息的数据库,它按品牌分类,但可以交叉索引。该公司声称,直接销售将使服务于更小市场的特定品牌产生效益。

● 汽车源公司(Auto source)是加拿大轮胎五金公司(Canadian Tire)的美国分部。它使用数据库,就汽车维护、回收和各种特殊服务问题,与顾客每隔 6 星期交流一次。

为了知道顾客的姓名 ,一些企业用会员俱乐部的形式建立忠实顾客的数据库(见表 4.5.21)。这些企业明确地知道谁是它们的顾客。

表 4.5.21 会员俱乐部数据库

●日本化妆品巨人资生堂公司(<i>Shiseido</i>)已经建立起一个拥有 1000 万个会员的“ 资生堂俱乐部 ”。会员得到一张“ 资生堂维萨 (<i>Shiseido Visa</i>)卡和宾馆、零售商和影剧院的打折优惠 ,并且每次购买都能得到“ 常客 ”积分。资生堂公司还出版一份杂志 ,由公司自己的商店和其他零售商免费发给顾客。 ●任天堂公司(<i>Nintendo</i>)正在利用其拥有 500 万个会员的“ 任天堂娱乐俱乐部 ”建立一个数据库。顾客的忠诚如此之高 ,以至于俱乐部终止了免费的业务通讯 ,转而出版一份每年 15 美元的杂志《任天堂力量》。这份杂志立即得到了 200 万个读者 ,成为世界历史上最成功的杂志。 ●AT&T 公司出版《应召信息》(<i>Information On Call</i>)杂志 ,刊登产品报价和服务信息。这些内容来自付费的广告客户 ,如福特公司、联合航空公司、地中海俱乐部和邦艾匹迪特公司(<i>Bon Appetit</i>)等企业。顾客通过一份单页的调查表选择他们想要得到的资料(如汽车、旅行、烹调或保健等)。这份调查表为 AT&T 的数据库提供了有价值的信息。 ●宝洁公司为少女们开办了“ 直接内幕(<i>Straight Scoop</i>)”俱乐部。她们得到公司发布的业务通讯和 <i>Crest</i>、<i>Oil of Olay</i>、<i>Vidal</i>、<i>Sassoon</i>、<i>Secret</i>、<i>Always</i>、<i>Ban de Soleil</i>、<i>Clearasil</i>、<i>Navy</i> 等 8 种产品的赠券和样品。公司还在试验发行一个季刊 ,邮寄给频繁在主要超市连锁店中购物的人。 ●联邦快递公司用《通过联邦快速》(<i>Via FedEx</i>)追逐执行助理和接待人员(那些通常决定利用哪家公司发送连夜快运的人)。这是一份拥有超过 100 万读者的免费季刊。 ●耐克公司发行一份《妇女资源手册》(<i>Women 's Resource Book</i>)以更好地赢得女性顾客 ,并且正在为她们建立数据库。

9. 个人相关信息

最后 ,市场促销还必须“ 与公共问题联系起来 ”,以成为顾客相关的行为。

未来的消费者在决定购买哪家公司的产品时 ,将依据该公司在社会中所起的作用 :它如何对待员工、股东和地方邻里 ,以及它对以上描述的社会问题所持立场和处理方式。消费者将光顾那些努力工作以解决这些问题的公司。

例如 ,为了弄清 1994 年反犯罪运动的情况 ,达拉斯牛仔(*Dallas Cowboys*)橄榄球俱乐部(与儿童医疗中心(*Children 's Medical Center*)和达拉斯警方合作)为上缴枪支的人提供免费球票。

一个富有感染力的 30 秒公益电视广告演义了一次少年枪战 ,达拉斯牛仔队的防守型前锋托尼·卡西拉斯出面警告。这条广告的巧妙的结束语是 :

“ 真正的牛仔不带枪。”

沃尔—马特公司基于一个简单的原因而不再出售手枪 :

“这个国家的心态正在变化，顾客说他们宁可从不从卖手枪的商店买东西。”

其他企业也加入了对犯罪的讨伐运动。一个成功的“玩具换枪”的交换所在纽约得到了 Toys“R”Us、Foot Locker 和锐步等公司的支持，他们提供面值 100 美元的礼品券给交换所，用于交换上交的武器。对于锐步公司来说，这只是其一项 200 万美元的计划的自然延伸，这项计划提供课外活动，以使年轻人离开街头角落并免于麻烦。

零售商们也在纷纷返回城市中心区域开拓业务，而这些地区许多于 60 年代被它们放弃了。沃恩斯公司正在耗资 1 亿美元在城市中心居民区建立商场。本—杰利公司把一个位于纽约哈勒姆地区的冰激凌店赠送给本地商人乔·霍兰德，并免收其通常为 2.5 万美元的经销权费。该店的大部分营业利润被用于霍兰德为无家可归者制定的“回家”（HARKhomes）计划。该店为当地居民提供培训和工作岗位，并且其菜单有一种“哈勒姆乌饭树”（Harlem Blues - Berry）冰激凌。宝迪公司也在哈勒姆地区拥有一家繁忙的商店。商店的员工全部是本地居民，而一半的利润用于本社区。另一半利润用于在其他地区建立新商店，而计划中的下一个商店将建在洛杉矶的南部中心地区。

当然，最大的公共问题是“绿色”问题，而正如你们已经看到的那样，许多企业对顾客寄予生态的新期望正在做出反应。

为了呼吁新订阅者树立“绿色”观念，《商业周刊》（*Business Week*）杂志甚至安排美国林业协会（*American Forestry Association*），按照该协会的“全球重绿计划”（*Global Releaf Program*），以他们的名义在美国遗产森林之一的林区植一棵树。

夹在该杂志中的征订卡（用回收的纸张印刷的）急切地宣布：

“这张征订卡终于值得上宝贵的纸张！”

媒介终于觉醒了吗？

10. 结论

营销的焦点正在明显地转移：从大量的大规模市场信息转移到单个消费者水平上的“大规模个性化”信息。通过使用交互式文件中的数据，营销者能够建立起那种小店主们曾经拥有的、与顾客之间的“个人”关系。经理们能够通过个人化的信息而致力于“售后营销”，以留住现有的顾客，而不是一门心思地追逐新顾客。

好挖苦的人说：50% 的广告开支都被浪费了，但我们不知道浪费的是哪个 50%。现在我们知道了。如果广告攻势不用个性化的顾客需求去

哄骗 ,那么全部广告开支都是浪费的 !

也许维尔·罗杰斯是对的 ,他说 :

“ 如果厂商将花在产品广告上的钱花在改进这一产品上 ,那么它就根本不用做广告了。”

有一点可以肯定 ,最好的盈利来自于全球地方化的促销运动的配合、
“ 全球地方化的 ”广告和一对一的精确定位。广告预算必须转而支持全球地方化的努力 ,转向品牌价值的长期建设和“ 顾客份额 ”。做广告必须成为顾客驱动的行为 ,而非产品驱动的行为。

你在市场研究和广告上浪费了多少钱 ? 你不应该创建一个精确适合你的未来顾客的需求的、全球地方化的营销组合吗 ?

要点回顾

1)关于网络市场营销环境因素

①有关社会 :

了解并研究顾客的社会文化发散 ,以及在北美自由贸易协定和其他地球村力量的作用下 ,其社会文化的发散正在如何变化 ;

停止购买普通的、按照人口统计学原则和邮政分区体系所做的市场研究和分析资料。

②有关技术 :

“ 信息高速公路 ”是虚拟现实的生意场 ;

“ 电子小屋 ”是虚拟现实的购物商场 ;

“ 电信皮夹 ”是顾客的虚拟钱包。

要么信息化 ,要么就灭亡 !

③有关经济 :

在电子商业的世界中 ,信息就是金钱 ;

没有发生衰退 ! 它只是一次“ 轻度萧条 ” ,它标志着为转向信息经济而进行的“ 建设性破坏 ” ;

世界经济已步入一个史无前例的 25 年“ 超级景气 ”期 ;

大力投资于信息传输和管理系统 ;

抓住北美自由贸易协定和其他自由贸易协定所带来的机遇。

④有关政治 :

商业气候是由“ 公众问题导向的 ” ;

关注可持续的长期生存、环境主义和其他“ 热点 ”问题。

2)关于改变顾客行为的主要力量

①社会方面 :

消费者的行为(及雇员和供应商的行为)是由他们成长时期所处环境和根文化预先决定了的 ;

市场对象不仅仅是“生育高峰代”,其范围远大于此;

用“高度接触”的、适应个性需求的、以文化为导向的产品对个性化的期望做出反应;

帮助人们“混合和匹配”他们的生活方式。

②技术方面:

产品的性能应该是“高技术”的,而又“高度接触”地适应文化间的细微差别;

人们盼望实时交付,并且在任何时间、任何地点都能得到;

正在增加中的大量消费者希望能够在家里通过“电子小屋”购买产品和服务;

③经济方面:

用信息密集的教育手段宣传产品的益处,以帮助购买者在悉知一切的情况下做出决定,以此满足消费者对“高价值”的追求和继续节俭愿望。

所有的产品和服务应提供“全”价值(不仅是质量),这是其新的威望所在。

④政治方面:

在整个价值链中开发并提供有益于生态健康的(“有高尚道德的”)产品;

消费者将越来越钟情于那些以贴切顾客的方式表明其关注社会和本地重大公共问题的公司。

你必须用下面第三步中讨论的一整套先进的核心竞争力,来应付这些“高度接触”的、“高技术”的、“高价值”的和“有高尚道德”的动态。

3)全球地方化企业的“核心”竞争力

全球地方化企业需要使用四套“核心”竞争力,以对市场力量和变化了的顾客期望做出反应。

①授予员工能力和权利:

通过培养员工自然的学习好奇心来开发“人的资本”;

把你们的“学习资源中心”设在工作现场,并为所有的教育节目提供菜单驱动的自学电脑模块;

改进教育节目,以帮助员工开发全球地方化的、跨越文化和性别的技能和价值;

授权员工无国界地关注顾客;

采取无国界的人员充实政策,并使员工走上全球地方化的事业途径;

设置“贵宾”项目,以确使你一直恰如其分地接待顾客。

②专有产品:

投资于研究开发与工程化设计(RD&D)、关键技术或擅长的领域,以成为核心技术的领导者;

组建“技术委员会”,并采用全球地方化的产品特许生产方式、协作的

工程化、用于研究开发与工程化设计的实时的电信网络和无国界的智能生产营销系统(*BIMMS*)。

把所有的过程“电气化”；

把所有的产品“信息化”；

建立一个“高效率顾客反应”(*ECR*)系统。

③信息密集化：

通过信息运动管理(*IM&M*)网络使价值链的活动更加靠近顾客；

创建特有的信息密集化“知识库”；

把有关你们的产品和服务的信息“教育”给购买者；

把营销和顾客关系的所有方面的责任全权委托给有当地责任的营销企业；

用活动成本核算(*ABC*)将价格“全球地方化”，并用经济价值增值法(*EVA*)测算投资回报(*ROI*)和销售盈利(*ROS*)。

④生态道德：

按良心办事，并接受无国籍的“共生”观念，从而成为一个有道德有全球地方化法人公民；

首席执行官们应该对环境事务承担个人责任，因为首席执行官(*CEO* 全称 *Chief Executive Officer*)的意思还是“首席环境官”。(*CEO* 全称 *Chief Environmental Officer*)；

加入环保局的“33/50”计划，并签署国际商会的《社会发展商业宪章》；

以健康的价值链帮助恢复环境，只提供“绿色”产品以获得显著的、全球地方化的竞争优势；

发布你们公司的年度《环境报告》。

如果你的企业正要发展第四步中讨论的全球地方化的营销文化，那么这些“核心”竞争力是至关重要的。

4)网络时代的营销神话

现在正是超越工业时代的大规模营销神话的时候，正是把你们的营销组合“全球地方化”、“大规模个性化”并创建信息时代的新 *4Ps* 的时候了！

①“大规模个性化”的产品和服务：

人比产品更加独特，因此要区别对待顾客，而非区别对待产品。

a. 使产品适应文化的细微差别(种族的和环境的)以及由其引起的个人思维模式和产品用途；

b. 用“大规模个性化”的产品和服务瞄准“全球地方化”的市场目标；

c. 致力于“顾客份额”以建立“市场份额”；

e. 用“顾客经理”替换“产品经理”；

f. 使所有的产品成为“绿色”的和可回收的产品。

②随时随地发送和获取：

- a. 使用全渠道的“随时随地”手段；
- b. 精力集中于电子渠道（电子自动销售亭、电话、电脑）；它们对未来的顾客来说更方便、更便宜；
- c. 用电子手段或人对人的方式，把产品和服务直接发送到客户家中或办公地点；
- d. 然而，应避免顾客受到侵扰。远程销售应仅用于想要这种服务的顾客；
- e. 用卫星选择地点，并调整门市及其商品以适合街区特点或者顾客类型；
- f. 设置产品“回收点”。

③全值价格：

- a. 将所有的价格“全球地方化”；
- b. 取消打折、有奖销售、促销，它们使品牌价值贬值；
- c. 用服务、质量、便利和适应本街区的商品与打折者竞争；
- d. 采用“一口价”的每日低定价来恢复品牌价值和提高边际利润；
- e. 强调产品的“效益”，把价格提高到“全值”水平；
- f. 用“消费馈赠”来提高顾客购买经历的价值，并以此建立品牌价值；
- g. 取消纸赠券或将其电动化和个人化；即使如此，也仅为产品推出和奖励真诚的品牌忠诚而使用它。

④精确的一对一定位

- a. 忘掉“促销”（它使品牌价值贬值），而启动产品效益的“精确的一对一定位”；
- b. 停止购买一般性的市场分析报告。投资于你自己独特的数据库营销系统（DBM），或许再加以一个免费的会员俱乐部出版物；
- c. 忘掉“全球性广告的风潮”。你必须持之以恒地使所有的广告适应地方条件和个人文化价值；
- d. 通过一整套立体的“大规模个性化广告”定位媒体包括：
 - 大规模（全球、国家、地区、地方）。
 - 文化（民族性、个人经历、心理）。
 - 个性化（个人化、一对一）；
- e. 在各个层次上使用非大规模化的“全球地方化”媒体，即：从全球性的媒体，向下通过地方媒体，一直到街坊邻居间的、人与人之间的媒体；
- f. 产品自动销售出去；
- 停止销售吹嘘和含糊其辞的广告蒙骗，做“信息广告”，向人们传达产品的知识，从而使
- g. 不要把广告强加于顾客；邀请他们参与交互式的、信息密集的能

传达知识和信息的对话；

h. 在“信息广告”的语言、颜色、形状和形象等方面注意文化的细微差别,无论在多元文化的北美地区还是在全球范围内都须如此；

r. 通过“公共问题导向”的交流,把公司定位于一个公共社团、一个个人相关的产品、服务提供者。最重要的是,你所做的一切都须是“绿色的”,并且让你们的顾客知道你们对环境问题预先采取了主动措施。

案例及应用

奥梯斯公司(*Otis*)隶属于联合技术公司(*United Technologies*)组建了一个全球地方化的电梯开发队伍。法国工人制造门系统,小的齿轮传动部件在西班牙加工,电子系统在德国生产,而特殊的电机驱动装置在日本制造。其美国分部完成系统集成,这样就创造出先进的电梯而节省50%的开发时间。

波音公司向联合包裹邮递公司承诺,在33个月内完成30架根据其要求设计建造的767型全货运飞机,而完成这样的工作通常需要42个月。为新型货机工作的400人被分成许多小组,每个小组都结合了设计、计划、生产和机床安装等多项技能。他们使用远程计算机网络协调各自的行动,避免重复工作,因而该项目的完成优于计划时间和预算成本。

哈佛网络营销市场与战略选择

关 键 词

key word

虚拟现实 VR(*Vaial Reality*)
网络巡游者(*Surfer*)
访问率(*the Site*)
域名(*Domain Name*)
宣传推广(*Promote*)
电子商务小组(*Electronic Commerce Team*)
产品营销部(*Product Marketing*)
环球球网(*WWW*)
直接邮寄(*DM*)
行销组合(*4Ps*)

本章概要

- | | |
|---------------------|--------------|
| 1) 网络营销的市场细分与目标市场选择 | ● 渠道策略 |
| ● 篇首案例 : 亿万美元的游戏 | ● 促销策略——网上广告 |
| ● 前景分析 | 3) 网络营销的特有策略 |
| ● 网络营销的市场细分 | ● 网络客户策略 |
| ● 网络目标市场的选择 | ● 网络市场调研 |
| 2) 网络营销的一般策略 | ● 智慧营销 |
| ● 产品策略 | |
| ● 价格策略 | |
-

本章目标

在学完本章内容以后 , 您将能够 :

- 1) 进行网络市场细分 , 依据市场设计新技术流程 , 成立自己的公司 , 将自己的创意变成有销路的产品并使产品变成财富 ;
 - 2) 深入了解网络营销与传统营销策略的区别与联系 ;
 - 3) 根据企业的目标、环境与资源 , 拟订一系列的营销活动经由提供比竞争者更具价值、更有效率的服务与产品 , 扩大市场销售规模 , 进而实现计划的营运目标。
-

5.1 网络营销的市场细分与目标市场选择

5.1.1 篇首案例 : 亿万美元的游戏

【德国《世界报》4 月 19 日文章】题 : 亿万美元游戏

近几年来 , 大家都参加了(正如硅谷一位投资者所说的) “ 地球历史上最强有力的创造价值过程 ” : 股东、公司所有者和担任领导工作的职员。不仅以高额薪金、而且还以股票期权来吸引高级经理人在 . com 行业已成为惯例。结果是 : 几年后 , 因特网业领导人员除上百万薪金之外还通过卖出股票获得上亿盈利的不在少数。迈克尔·刘易斯在《关于软件公司亿万美元游戏》一书中写道 , 过去 5 年来 , 美国亿万富翁的数量增加了不止一倍 , 达到了目前的约 450 人。

新经济高级管理人员巨大的收入机会激起了“旧经济”高级经理“对网络的妒忌”,并使传统企业明显处于压力之下。在美国,眼下越来越多的传统企业认识到,自己不得不也实行 .com 行业的工资战略,并用大量提供股票期权的方式将高级管理人员维系在身旁。这对经理们来说绝对是一个有吸引力的消息。现在,如果他们真想拿到高额报酬,就不一定非得呆在天气炎热的南加利福尼亚了。

例如,通用电气的副总裁托马斯·罗杰斯不久前接受了担任第一媒体出版社首席执行官的邀请。多家信息技术业新公司也曾争取过这位 45 岁的经理人,并以提供高达 5% 的股票作为吸引他的条件。罗杰斯赌了一把,而且赢了。为了使他不理睬新发迹的网络公司的花言巧语,传统企业第一媒体出版社不得不送给他 500 万股股票期权,外加 140 万股附带条件的股票期权。罗杰斯自己又购买了 18.2 万股,这样他总共持有该公司所有股票的大约 4.2%。当他将接任的消息公布于众时,第一媒体的股票在证券交易市场上一路攀升到历史最高点。在还不知道自己秘书的名字之前,罗杰斯在股票上已赚到了 1.46 亿美元。约 300 万美元的年薪加上红利,相比之下就像是周末加班的零用钱了。主要经营杂志的第一媒体公司的董事会成员佩里·戈尔金说:“如今获得真正的能人花费不菲。”但这次聘请不仅对罗杰斯来说是值得的,对股东也是一样。在去年美国经济界最能赚钱的经理人排行榜上已出现了许多传统行业的经理。今后这一趋势会大大加强。因为随着科技股在世界证券市场上的狂跌,信息技术业中的“淘金”气氛暂时过去了。像微软创始人比尔·盖茨或美国在线董事长兼首席执行官斯蒂夫·凯斯这样的新时代企业家现在认识到,他不仅可以赚到数十亿,而且可能失去数十亿,而“旧经济”的企业家们已经在考虑如何最好地挥霍他们新的百万盈利了。因为随着许多科技股投资者转向传统企业股票,传统企业经理收入创新高的可能性大大提高了。

但是,在可预见的时间内,硅谷仍将保持风险投资人约翰·多尔几年前已看到的那种状况:地球历史上规模最大的一次合法资本累积。因为尽管眼下信息技术业在证券交易市场上存在危机,但这种发展(看起来)不可逆转。软件工程师对国家经济命运负有的责任在增大。如果说以前金融巨头和工业大亨被视作所有经济发展的舵手,那么现在权力则转交给了软件工程师,他们设计新技术流程,成立自己的公司,将自己的创意变成有销路的产品并使产品变成财富。

5.1.2 前景分析

网络市场细分及网络目标市场的选择,是企业进行网络营销的一个非常重要的战略决策。它主要解决企业长远发展和生产经营的方向,即

在网络市场中满足谁的需要,向谁提供产品和服务。因为对于企业来说,只有在网络市场中选准了为谁服务这一目标,才能有效地制定网络营销策略。而这又是以网络市场细分为基础和前提的。本章主要阐述了网络市场细分的一些基本原理以及企业如何选择自己的网络目标市场。

5.1.3 网络营销的市场细分

1. 网上虚拟市场的特点

与传统市场相比,网络市场具有以下几方面的特点:

(1)网络市场是一个互动性的市场。网络市场的互动性是通过两方面来实现的。首先,是通过网页实现实时的人机对话。这是通过在程序中预先设定访问路线及超文本链接,设计者把用户可能关心问题的有关内容按一定的逻辑顺序编制好。用户选择特定的图文标志后,可在瞬间跳跃到感兴趣的内容或别的网页上,得到需要了解的内容。同时设计时也可以在网页上设置通用网关程序,自动采集用户数据。其次,是通过电子公告牌或电子邮件实现异步的人机对话。这方面是因为信息在网上传输异常迅速,用户可以很快得到正确反馈,而不需像电话那样要么没人接,要么接电话的人告诉你转打别的电话。

(2)网络市场是一个虚拟性的市场。网络营销就置身于这样一个虚拟性的市场。在网络这个虚拟性的市场里,虚拟现实(Virtual Reality,简称VR)是一种可创建和体验虚拟世界的计算机系统,它生成各种虚拟环境,作用于人的视觉、听觉以及触觉,产生身临其境的感觉,VR技术用于网络营销,不仅可看商品图像,且可观察内部、操作演示,甚至“亲自”参观生产,实现人为主体转变。

(3)网络市场是一个全球性的市场。网络营销为企业开创了面对全球的行销橱窗。它把惯常的贸易信息变成电子数据在网络上进行,企业可以在网络上构筑一个个陈列自己产品的“虚拟展厅”,用立体逼真的图像,辅之以方案、声音等展示商品及发布信息,并通过网络来进行商务谈判、签订合同、进行电子交易和提供服务。在全球范围内,只要有网络存在的区域和地方,企业就直接可以与客户进行各种商务活动,彻底消除了传统商务活动对企业营销区域的限制,极大地拓展了企业的营销区域,增加了营销机会。该特点,对于中小企业来说尤为重要,它能有效地解决中小企业因受环境制约而使营销区域过于狭小的不足和缺陷,为中小企业跻身国际贸易创造了一个良好的条件。

(4)网络市场是一个全天候的市场。网络营销可使企业每天24小时全天候地进行各种营销活动,发布信息、签订合同、进行交易和提供服务。客户也可以随时在网络上寻找自己所需的信息及服务,购买自己所需的产品。另一方面,网络营销也可大幅度地提高企业的营销效率。利用网

络营销系统,可使交易文件的传递速度提高 82% 左右。实践证明,在网络营销中,从顾客输入订单开始,到顾客拿到网上商店出具的电子收据仅需 5~20 秒的时间。

2. 网络市场细分含义

(1)网络市场细分。网络市场细分是指企业在调查研究的基础上,依据网络消费者的需求、购买动机与习惯爱好的差异性,把网络市场划分成不同类型的消费群体,每个消费群体就构成了企业的一个细分市场。这样,网络市场可以分成若干个细分市场,每个细分市场都是由需求和愿望大体相同的消费者组成。在同一细分市场内部,消费者需求大致相同;不同细分市场之间,则存在着明显的差异性。企业可以根据自身的条件,选择适当的细分市场为目标市场,并依此拟定本企业的最佳网络营销方案和策略。

(2)网络市场细分的作用。网络市场细分可以为企业认识网络市场、研究网络市场,从而选定网络目标市场提供依据。具体说,网络市场细分有以下几方面的作用:

①有利于分析网络市场,开掘新市场。在网络市场细分的基础上,企业可以深入了解网络市场顾客的不同需求,并根据各子市场的潜在购买数量、竞争状况及本企业实力的综合分析,发掘新的市场机会,开拓新市场。

②有利于集中使用企业资源,取得最佳营销效果。企业通过网络市场细分,发掘网络市场机会,并根据主客观条件的分析选定网络目标市场。因此,可以将企业资源集中用于最有利的子市场,争取较理想的市场份额,以使有限资源得到较充分的利用,取得最佳营销效果。

③有利于制定和调整营销方案,增强企业应变能力。在网络市场细分的基础上,比较容易认识和掌握各细分市场消费者需求的变化,以及对营销措施的反应,从而相应地调整营销策略,制定最佳的营销战略。

(3)网络市场细分的原则。实现网络市场细分化,并不是简单地把消费者视为需求相同或不同就行了。因为它在企业的市场营销活动中,处于战略地位,直接影响到企业各种营销策略的组合。所以,网络市场细分必然要遵循一定的原则,或者具备一定的条件,这些原则主要有:

①可衡量性。指表明消费特征的有关资源的存在或获取这些资料的难易程度。亦即细分出来的市场不仅范围比较明晰,而且能大致判定该市场的大小。各有其容易认识的组成人员,共同的特征,表现出类似的行为,并且有可能取得表明购买特性的资料。比如,以地理因素、消费者的年龄和经济状况等因素进行市场细分时,这些消费者的特征就很容易衡量,该资料获得也就比较容易;而以消费者心理因素和行为因素进行市场细分时,其特征就很难衡量,所以它是一种高级细分技术,需要在有关专家协助下才能搞好。

②实效性。指网络目标市场的容易及获利性值得企业进行开发的程度。一个细分市场是否大到可以实现具有经济效益的营销目标,取决于这个市场的人数和购买力。网络市场划分范围必须合理,细分市场的销售量,应考虑是否值得进行分开的营销活动。一个细分市场应是适合设计一套独立营销计划的最小单位。

③可接近性。指企业能有效地集中力量接近网络目标市场并有效为之服务的程度。企业对所选中的网络目标市场,更能有效地集中营销能力,开展营销活动。一方面指企业能够通过一定的媒体把产品信息传递到细分市场的消费者;另一方面是产品经过一定的渠道能够达到该细分市场。对于企业难以接近的网络市场进行细分就毫无意义。

④反应率。指不同的细分市场,对企业采用不同营销策略组合所具有的不同反应程度。如果网络市场细分后,由于市场对各种营销方案的反应都差不多,则细分市场就失去了意义。例如,如果所有细分市场按同一方式对价格变动做出反应,也就无须为每一个市场规定不同的价格策略。

⑤稳定性。网络细分市场必须在一定时期内保持相对稳定,以便企业制定较长期的营销策略;有效地开拓并占领该目标市场,获取预期收益。若细分市场变化过快,网络目标市场有如昙花一现,则企业经营风险也随之增加。同时,在实践中,除稳定性外,细分市场也并不是越细越好。因为如果细分过细,一是增加细分变数,给细分带来困难;二是影响规模效益;三是增大费用和成本。这时就应实施“反细分化”策略。它并不是反对市场细分,而是要减少细分市场的数目,亦即略去某些细分市场。或者把几个太小的细分市场集合在一起。推行“反细分化”策略,要有利于扩大产品的适销范围,降低成本和费用,增加销售,提高经济效益。

5.1.4 网络目标市场的选择

1. 网络目标市场的概念

所谓网络目标市场,也叫网络目标消费群体。事实上,其就是企业商品和服务的销售对象。一个企业只有选择好了自己的服务对象,才能将自己的特长充分发挥出来,只有确定了自己的服务对象,才能有的放矢地制定经营服务策略。

企业选择网络目标市场,即选择适当的服务对象,是在网络市场细分的基础上进行的。只有按照网络市场细分的原则与方法正确地进行网络市场细分,企业才能从中选择适合本企业为之服务的网络目标市场。

一个好的网络目标市场,必须具备以下条件:

- (1)该网络市场有一定购买力,能取得一定的营业额和利润;
- (2)该网络市场有尚未满足的需求,有一定的发展潜力;

- (3) 企业有能力满足该网络市场的需求 ;
- (4) 企业有开拓该网络市场的能力 ,有一定的竞争优势。

2. 网络目标市场的选择方法

公司在市场细分后 ,常常采用“产品/市场”矩阵分析方法选择目标市场 ,即确定最有吸引力的细分市场。矩阵的“行”代表所有可能的产品(或市场需求) ;“列”代表细分市场(即顾客或顾客群)。其步骤大致可分为四个阶段 :

第一步 :按照本公司新开发产品的主要属性及可能使用该产品的的主要购买者两个变数 ,在网络市场中划分出可能的全都细分市场 ;

第二步 :收集、整理各细分市场的有关信息资料 ,包括对公司具有吸引力的各种经济、技术及社会条件等资料 ;

第三步 :根据各种吸引力因素的最佳组合 ,确定最有吸引力的细分市场 ;

第四步 :根据本公司的实力 ,决定最适当的网络目标市场。

3. 网络目标市场范围战略

选择和确定网络目标市场战略 ,一般有五种 :

(1) 产品与市场集中战略。企业集中力量只生产或经营某一种产品 ,供应某一类顾客群。这种战略比较适宜于中、小企业 ,可以实现专业化生产和经营 ,在取得成功后再发展 ,向更大范围扩展。

(2) 产品专业化战略。企业生产或经营供各类顾客使用的某种产品 ,如供各类顾客使用的书籍。

(3) 市场专业化战略。企业生产或经营为某一顾客群(细分市场)服务的各种不同产品。

(4) 选择性的专业化战略。企业选择多个细分市场作为网络目标市场 ,每一个细分市场都有着良好的营销机会潜力 ,各细分市场之间相关性较小。这种战略有利于分散企业经营风险。即使某个细分市场失去吸引力 ,企业仍可在其他市场经营盈利。

(5) 全面覆盖战略。大型公司为取得市场的领导地位常采用这种战略。公司为所有顾客群(各细分市场)供应其需要的各种产品。

4. 网络目标市场营销策略

公司在确定了网络目标市场范围战略之后 ,采取什么样的网络目标市场策略 ? 一般有三种可供公司选择的网络目标市场营销策略 ,即无差异营销策略、差异营销和集中营销策略。

(1) 无差异营销策略。无差异营销策略 ,是指公司将整个网络市场当作一个需求类似的网络目标市场 ,只推出一种产品并只使用一套营销组合方案。这种策略重视消费者需求的相同点 ,而忽视需求的差异性 ,将所有消费者需求看作是一样的 ,一般不进行网络市场细分。

这种营销策略的优点 :由于经营品种少批量大 ,可以节省细分费用 ,

降低成本,提高利润率。但是,采用这种策略也有其缺点:一方面是引起激烈竞争,使公司可获利机会减少;另一方面公司容易忽视小的细分市场的潜在需求。

(2)差异营销策略。差异营销策略,是指公司在网络市场细分的基础上,选择两个或两个以上的细分市场作为网络目标市场,针对不同细分市场上消费者的需求,设计不同产品和实行不同的营销组合方案,以满足消费者需求。

这种策略,对于小批量、多品种生产公司适用,日用消费品中绝大部分商品均可采用这种策略选择网络目标市场。在消费需求变化迅速,竞争激烈的当代,大多数公司都积极推行这种策略,其优点主要表现在:有利于满足不同消费者的需求;有利于公司开拓网络市场,扩大销售,提高市场占有率和经济效益;有利于提高市场应变能力。差异性营销在创造较高销售额的同时,也增大了营销成本,如生产成本、管理成本和库存成本、产品改良成本及促销成本,使产品价格升高,失去竞争优势。因此,公司在采用此策略时,要权衡利弊,即权衡销售额扩大带来的利益大,还是增加的营销成本大,进行科学决策。

(3)集中营销策略。集中营销策略亦称密集营销策略,是指企业集中力量于某一细分市场上,实行专业化生产和经营,以获取较高的市场占有率的一种策略。

实施这种策略的公司要考虑的是:与其在整个市场拥有较低的市场占有率,不如在部分细分市场上拥有很高的市场占有率。这种策略主要适用于资源有限的小公司。因为小公司无力顾及整体市场,无力承担细分市场的费用,而在大公司的小市场上易于取得营销成功。

这种策略优点是:

①公司可深入了解特定细分市场的需求,提供较佳服务,有利于提高企业的地位和信誉;

②实行专业化经营,有利于降低成本。只要网络目标市场选择恰当,集中营销策略常为公司建立坚强的立足点,获得更多的经济效益。

但是,集中营销策略也存在不足之处,其缺点主要是公司将所有力量集中于某一细分市场,当市场消费者需求发生变化或者面临较强竞争对手时,公司的应变能力差,经营风险很大,使公司可能陷入经营困境,甚至倒闭。因此,使用这种策略时,选择网络目标市场要特别注意,以防全军覆没。

5. 影响企业选择网络目标市场营销策略的因素

企业在选择网络目标市场,应充分考虑以下几方面的因素:

(1)宏观因素。宏观因素是企业不可控制的因素,也是企业选择网络目标市场所考虑的重要因素之一。一般来说,可以从以下几方面来分析。

①人口因素。人口因素是企业选择网络目标市场的一个方面,因为

他是由那些想从网上购物且具有购买力的人所构成的,网络市场的人数越多,网络市场的规模就越大。在该方面,企业应特别重视网络人口的增长状况以及网络人口在网上购物的欲望和结构。

②经济因素。在网络人数一定的情况下,人们在网上购买力的大小就成为决定和影响网络市场规模大小的主要因素,这种因素,就需要企业在选择网络目标市场时,应充分分析网络市场上不同层次人们的购买力水平。这些主要包括网络市场上消费者的收入水平和支出结构以及他们的变化趋势。

③网络营销的基本环境及其发展趋势。企业在选择网络目标市场上,还应考虑网络营销的基本环境及其发展趋势,这些主要包括进行网络营销的基础设施、技术水平、支付手段及相关法律法规等。

a. 基础设施。网络营销的应用发展需要与之相应的基础设施的发展,反过来说,基础设施的状况和水平,直接决定和影响着网络营销的应用范围、规模和水平。如果基础设施不完善、水平不高,那么网络营销的应用也只能处在一个较低水平和发展阶段上。如果基础设施条件不能得以改善和发展,那么网络营销的应用阶段也不可能实现由初级阶段向高级阶段的发展。比如,网络线路的长短、覆盖面的大小、可靠性的高低、传递速度的快慢以及带宽的程度都对网络营销的应用有着重要的影响。

b. 技术水平。技术是支持和推动网络营销应用的一个重要基础,决定和影响着网络营销的规模及深度,技术反映网络营销应用发展阶段的水平。比如,在网络营销的应用发展过程中,如果网络营销技术不能有效地解决安全、保密等问题,不能为用户提供安全的保障空间,那么用户对网络营销的应用就可能停留在某一发展阶段和水平上。

c. 支付手段。电子支付是网络营销发展到一定阶段所必须具备的一个前提条件。如果电子支付未能形成一定的规模,或应用范围非常有限,不能有效地实现网上支付,那么网络营销就不能完全实现,网络营销的应用就不能走向成熟。从某种意义上来看,网上电子支付的实现和大范围、大规模的应用是网络营销走向成熟的一个重要标志。

d. 法律法规。网络营销作为一种崭新的商务活动方式,涉及到传统商务活动所涉及不到的许多问题。比如电子合同的签订、数字签名的法律效力、经济纠纷的解决、对网上欺诈及犯罪的惩罚依据等,都需要一个完整健全的法律法规体系加以认定、规范和保证。否则,要实现网络营销健康规范的发展,提高网络营销的应用范围及发展水平,则是很难达到的。

e. 市场前景。网络营销作为未来营销的一个主要方式,能否得以实现,在多大的时期内得以实现,达到一个什么样的发挥站水平,不仅取决于以上四个方面的因素,而且还取决于网络营销市场的发展状况,取决于网络营销市场交易主体和客体的范围、规模和水平。从网络营销的应用

发展过程来分析,市场的容量是衡量网络营销应用发展阶段的主要标志,是反映网络营销应用发展水平的主要指标。

作为划分网络营销应用发展阶段的五个主要依据,在网络营销应用的发展过程中,它们都以各自的方式发挥着不同的作用,承担着不同的职能。但是,它们并不是孤立的,而是相互促进和制约。这要求我们在划分网络营销应用发展阶段的时候,应综合考虑各方面的因素,以便准确地把握网络营销应用的发展阶段,并根据不同阶段的特征,抓住其重点,采取相应的对策,以更好地促进网络营销的发展。

(2) 微观环境。网络营销的微观环境是指影响网上服务其顾客的能力过程的各种因素,主要包括企业本身及网络营销渠道企业、网络市场、竞争者和各种公众。

① 企业本身。企业本身包括许多部门。对市场营销部门来说,在选择目标市场时,不仅要考虑传统市场上的目标市场,而且要考虑企业的内部环境以及企业的任务、目标和战略。以使所选的网络目标市场更能适合企业的发展及开展各项工作。在该方面,企业还要考虑以下因素:

a. 企业资源。是指企业的资金、技术、设备、人才、管理等综合资源的状况。资源实力雄厚的大企业,可采用无差异或差异营销策略,资源有限的企业,不能覆盖整个市场,可采用集中营销策略。

b. 产品的同质性。指消费者感觉产品特征的相似程度。消费者对汽油、盐、糖等产品,由于人的感觉及消费者无法测试,不会感觉到存在差异。对这类同质性高的产品,企业可采取无差异的营销策略。反之,像服装、家具、照像机、家用电器等产品,消费者感觉明显,即市场同质性低,则可采取差异或集中营销策略。

c. 产品市场寿命周期。产品在市场寿命的不同阶段,应采取不同的营销策略。新上市产品,由于竞争者少,产品比较单一,营销重点是刺激消费者需求,比较适宜于无差异或集中营销策略。当产品进入成熟时,企业想维持或者扩大销售量,则可采用差异营销策略,以建立该产品在消费者心中的特殊地位。

② 渠道企业。企业在选择目标市场中,应考虑传统市场上与自己相关连企业的状况,尽可能与这些企业密切配合。作为营销渠道企业,可主要考虑供应商、中间商及辅助商。

③ 竞争者。企业要想在网络市场竞争中获得成功,取得竞争优势,就必须在网络市场商提供出能比竞争者更有效满足消费者需要和欲望的产品及服务。使得企业的产品和服务在顾客心目中形成明显的优势。在网络市场的竞争者分析中,企业可主要考虑可愿望竞争者、一般竞争者的服务和品牌竞争者的状况。

一般来说,企业应采取同竞争对手有区别的营销策略。如果竞争对手是强有力的竞争者,实行的是无差异营销,则本企业实行差异营销,往

往能取得良好的效果。如竞争对手也采用差异营销策略时,若本企业仍实行无差异营销,势必造成竞争失利,而企业应在更为细分的市场上,采用差异或集中营销策略,提高市场占有率;同时竞争者的多少也影响企业营销策略选择,竞争者很多时,消费者对产品的品牌的印象很重要,为了建立本企业的产品,在不同消费者心中的良好形象,适宜采用差异或集中营销策略。相反,则采用无差异营销策略。

④市场。在分析网络市场状况时,企业可根据自己所提供的产品或服务以及消费者及购买的目标,将网络目标市场从以下几个方面定位:消费者市场;生产者市场;中间商市场或产品市场;信息市场等。除此之外,还要考虑市场的同质性。

市场的同质性。指消费者需求、偏好及各种特征的类似指数。市场同质性高,表示各细分市场相似程度高,适宜采用无差异营销策略。反之,则采用差异或集中营销策略。

表 5.1.1 目前 Internet 用户最令人失望的项目构成

项目	上网收费太贵	网上速度太慢	ISP 服务质量不好	上网没什么用
比例(%)	61.2	88.9	15.8	1.9

5.2 网络营销的一般策略

网络营销是在传统营销的基础上发展起来的,因此,传统营销中的基本营销策略原理仍然适用网络营销,成为网络营销中的基本策略,其主要包括产品、价格、渠道和促销。需要指出的是:作为网络营销中的产品、价格、渠道和促销策略又与传统营销存在着较大的差异。

5.2.1 产品策略

在传统的市场营销组合策略中,产品策略是企业营销策略的一个重要组成部分,但是,随着社会生产力以及网络和信息化的发展,在网络营销中传统产品策略已开始变化,逐渐演变为满足消费者需求的营销策略。作为产品策略的内容,已由原来单一的实物产品策略转化为实物产品策略、服务产品策略和信息产品策略三位一体的产品策略。

1. 实物产品策略

(1)实物产品选择策略:

①从理论上来说,在网络上可营销任何形式的实物产品。但在现阶段受各种因素的影响,网络还不能达到这一要求。

一般而言,企业在网络营销时,可首先选择下列产品:

- a. 具有高技术性能或与电脑相关的产品;
- b. 市场需要覆盖较大地理范围的产品;
- c. 不太容易设店的特殊产品;
- d. 网络营销费用远低于其它销售渠道费用的产品;
- e. 消费者可从网上取得信息,即做出购买决策的产品;
- f. 网络群体目标市场容量较大的产品;
- g. 便于配送的产品;
- h. 名牌产品。

②选择产品时应注意的问题:

a. 要充分考虑自身产品的性能。根据信息经济学对产品的划分,产品从大的方面可划分为两类,一类产品是消费者在购买时就能确定或评价其质量的产品,称为可鉴别性产品,如书籍、电脑等;一类是消费者只有在使用后才能确定或评价其质量的产品,称为经验性产品。或是将产品划分为标准性产品或个性化产品。前者如书籍、电脑等,后者如服装、食品等,一般说来,可鉴别性产品或标准化较高的产品易于在网络营销中获得成功,而经验性产品或个性化产品则难以实现大规模的网络营销。从该方面来考虑,企业在进行网络营销时,可适当地将可鉴别性高的产品或标准化高的产品作为首选的对象和应用的起点。

b. 要充分考虑实物产品的营在很大程度销区域范围及物流配送体系。不可否认,网络营销除了地域的概念与束缚。但是在实际的网络营销中,企业还必须考虑到自身产品在营销上的覆盖范围,以取得更好的营销效果。谨防利用网络营销全球性的特点,忽视企业自身营销的区域范围,而使远距离的消费者发生购买时,出现无法配送而使企业的声誉受到影响或在进行配送时,物流费用过大的现象。

③产品市场生命周期策略。产品市场生命周期是产品从上市到落市的时间间隔。产品市场生命周期的长短,主要取决于产品上市后,市场对产品的需求变化和新产品的更新换代程度。在传统市场营销过程中,产品市场的生命周期一般包括试销期、成长期、成熟期、饱和期和衰退期五个阶段。各阶段的特征和策略如表 5.2.1 所示。

在网络营销中,由于厂家与消费者建立了更加直接的联系,企业可通过网络迅速、及时地了解 and 掌握消费者的需求状况,从而使新产品从一上网的那一时刻起,就知道了产品应改进和提高的方向,于是为老产品还处在成熟期时,企业就开始了下一代系列产品的研制和开发,系列产品的推出取代了原有的饱和期和衰退期。因而在网络营销中,企业应特别重视产品市场生命周期试销期、成长期和成熟期营销策略的研究,这方面,可

采取传统市场营销中相对应的营销策略。

表 5.2.1 产品市场生命周期策略

阶段特点	试销期	成长期	成熟期	饱和期	衰退期
销售量	低	快速增长	继续增长	缓慢增长 有下降趋势	下降
利 润	微小或负	大	高峰	大但逐 渐下降	低或负
购买者	爱好新 奇者	较多	大众	大众	少数保守者
竞 争	很少	兴起	继续增加	很多	减少
营销策略	1. 加强广告和 展销的促销活 动 2. 选择合理销 售渠道 3. 完善工艺方 案和设备,稳定 生产	1. 建设网点、扩 大市场渗透、争 取顾客 2. 广告目标由 介绍产品转向 增加和提高顾 客对产品的偏 好 3. 搞好售后服 务	1. 加强产品改 革 2. 改进生产组 织管理,进行合 理储存和运输 3. 为产品的升 级换代做准备	1. 适当降低价 格 2. 开拓新市场 3. 加强不同形 式的服务 4. 试制二代产 品并积极推向 市场	1. 降价处理老 产品、减少积压 损失 2. 调整设备、转 产新产品

2. 服务策略

(1) 服务的构成。在网络营销中,服务是构成产品营销的一个重要组成部分。作为企业在网上提供的服务,按其营销过程来划分,一般有:售前、售中和售后服务三种。

①售前服务:其主要是指企业在进行产品销售前,通过网络向消费者提供诸如产品性能、外观介绍,使消费者在购买产品后如何能迅速得到产品以及用户咨询回答等方面的服务;

②售中服务:主要提供用户在购买过程中所遇到的咨询;

③售后服务:主要回答用户在购买产品后,在使用过程中所遇到的问题。

(2) 服务策略。提供良好的服务是实现网络营销的一个重要环节,也是提高用户满意度和树立良好形象的一个重要方面,企业在进行网络营销时,可采取以下几个方面的服务策略:

①建立完善的数据库系统。以消费者为中心,充分考虑消费者所需要的服务以及所可能要求的服务,建立完善的服务数据库系统;

②提供网上的自动服务系统。依据客户的需要,自动、适时地通过网

络提供服务。例如,消费者在购买产品的一段时间内,提醒消费者应需要注意的问题。同时,也可根据不同消费者的不同特点,提供相关服务,如提醒客户有关家人的生日时间等;

③建立网络消费者论坛。透过网络对消费者的意见、建议进行调查,藉此掌握和了解对于产品特性、品质、包装及式样的想法,协助产品的研究开发和改造。在条件许可的情况下,也可根据一部分消费者对产品的特殊需求,提高相应的产品和服务,提高顾客个性化的产品与服务。例如,顾客对颜色、式样的特殊要求等。

3. 信息策略

为用户提供完善的信息服务,是进行网络营销的一个重要组成部分。与实体产品网络营销、服务网络营销相比,在现阶段为用户提供完善的信息服务,可以说是进行网络营销的主要功能,也是目前网络营销的一项主要任务。

企业在进行网络营销,为用户提供信息服务时可采取以下策略:

(1)建立“虚拟展厅”。用立体逼真的图像,辅之于方案、声音等展示自己的产品,使消费者如亲临其境一般,感受到产品的存在,对产品的各个方面有一个较为全面的了解。在建立“虚拟展厅”来传递信息时,为更好地满足消费者的需求,企业应在“展厅”中设立不同产品的显示器,并建立相应的导航系统,使消费者能迅速、快捷地寻找到自己所需要的产品信息。

(2)设立“虚拟组装室”。在“虚拟展厅”中,对于一些需要消费者购买后进行组装的产品,可专门开辟一些空间,使消费者能根据自己的需求,对同一产品或不同产品进行组合,更好地满足消费者个性化需求。

(3)建立自动的信息传递系统。在该方面,企业一是要建立快捷、及时的信息发布系统,使企业的各种信息能及时地传递给消费者;二是要建立信息的实时沟通系统,加强与消费者在文化、情感上的沟通,并随时收集、整理、分析消费者的意见和建议,在改进产品开发、生产及营销的同时,对于企业有帮助及好建议的信息提供者,应给予相应的回报。

5.2.2 价格策略

价格策略是企业营销策略中最富有灵活性和艺术性的策略,是企业营销组合策略中的重要组成,是企业的一种非常重要的竞争手段。在进行网络营销时,企业应特别重视价格策略的运用,以巩固企业在市场中的地位,增强企业的竞争能力。

1. 营销价格及其在网络营销中的影响因素

营销价格是指企业在营销过程中买卖双方成交的价格。企业营销价格的形成是极其复杂的,它受到多种因素的影响和制约。一般来说,影响

企业产品网上定价的因素主要有以下几个方面：

(1)成本因素。成本是营销价格的最低界线,对企业营销价格有很大的影响。产品成本是由产品在生产过程和流通过程中耗费的物质资料和支付的劳动报酬所形成的。其一般由固定成本和变动成本两部分所组成。

(2)供求关系。供求关系是影响企业产品价格的一个基本因素。一般而言,当商品供小于求时,企业产品的营销价格可能会高一些,反之,则可能低一些,在供求基本一致时,企业市场营销中商品的售价,多数都为买卖双方能够接受的“均衡价格”。此外,在供求关系中,企业产品营销价格还受到供求弹性的影响。一般来说,需求价格弹性较大的商品,其营销价格相对较低,而需求价格弹性较小的商品,其营销价格相对较高。

(3)竞争因素。竞争因素对价格的影响,主要考虑商品的供求关系及变化趋势,竞争对手的商品定价目标和定价策略以及变化趋势等。竞争是影响企业产品定价的重要因素之一,在实际营销过程中,以竞争对手为主的定价方法主要有三种:一是低于竞争对手的价格;二是与竞争对手同价;三是高于竞争对手的价格。

此外,在企业市场营销实践中,除上面三个主要因素外,市场营销的其它组合因素,如产品、分销渠道、促销手段、消费者心理因素、企业本身的规模、财务状况和国家政策等,都会对企业的营销价格产生不同程度的影响。

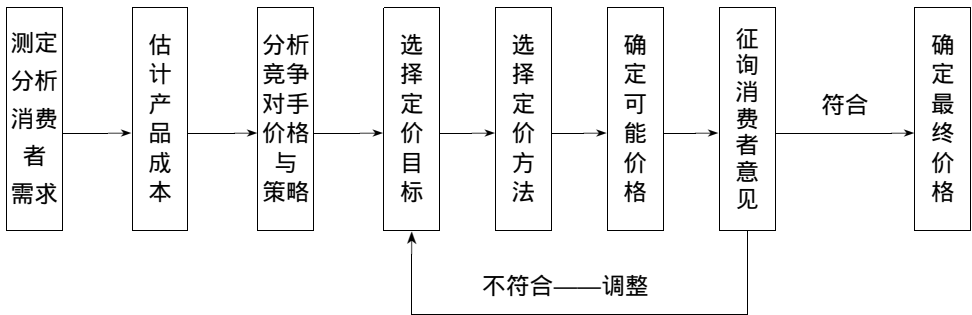
2. 企业定价目标及网上营销价格的确定程序

(1)企业定价目标。定价目标是指企业通过制定产品价格所要求达到的目的。它是企业选择定价方法和制定价格的依据。不同企业有不同的定价目标,即使是同一企业,在不同时期也有不同的定价目标。因此,企业定价目标不是单一的,而是一个多元的结合体。不同的定价目标,有着不同的涵义和运用条件,据此企业制定出的商品价格也各不相同。在网络营销中,企业定价目标主要有以下几种:

- ①以获得理想利润为目标;
- ②以获得适当的投资报酬率为目标;
- ③以提高或维持市场占有率为目标;
- ④以稳定价格为目标;
- ⑤以应付或防止竞争为目标;
- ⑥以树立企业形象为目标。

(2)企业网上营销价格的确定程序。在网上营销中,企业产品营销价格的程序一般包括八个步骤,如图 5.2.1 所示。

图 5.2.1 企业网上营销价格的确定程序



①分析测定市场需求：

需求测定是企业确定营销价格的一项重要工作。其主要包括：市场需求总量、结构的测定以及不同价格水平上人们可能购买的数量与需求价格弹性等。需要注意的，在目前网络发展处于初级阶段的情况下，企业通过网络所获得的资料是有一定局限的。

- ②估计产品成本；
- ③分析竞争对手营销价格与策略；
- ④选择定价目标；
- ⑤选择定价方法；
- ⑥确定可能的价格；
- ⑦征询消费者的意见；
- ⑧确定最终价格。

3. 定价方法

(1)传统营销中的定价方法。在传统的市场营销活动中，企业对产品营销价格的确定方法主要有：成本导向定价、需求导向定价和竞争导向定价等三种方法。

①成本导向定价方法。成本导向定价是企业常用的定价方法，是指以成本作为定价的基础，以成本确定商品的营销价格。当企业成本变动时，价格也应随之做出相应的调整。在实际的应用过程中，成本导向定价方法主要包括成本加成定价、变动成本定价和盈亏平衡点定价等三种方法。

以成本为基础的定价方法，其优点是能够补偿企业的全部成本费用，并获得合理利润，且计算方法简便易行，能够保持价格的相对稳定，其缺点是忽视了市场需求，价格缺乏竞争力。

②需求导向定价方法。该种定价方法不是以成本为基础，而是根据市场的需求状况、产品效用或消费者所能理解的商品价值的综合为基础

来确定商品价格的。它使消费者感到购买该商品能够比购买其它商品获得更多的价值(利益)需求导向定价法主要包括理解价值定价法和需求差异定价法两种。

需求导向定价法的优点是充分考虑了消费者的需求,有利于扩大企业总收入,增加企业利润,且价格竞争有较强的适应性。不足之处是难以准确地把握顾客需求差异的变化,定价时容易发生误差。

③竞争导向定价方法。该种定价方法主要是企业根据竞争者的价格,来确定本企业商品的价格,或与主要竞争对手相同,或低于或高于竞争对手的价格。这种定价方法的特点是:竞争者价格不变,即使成本或需求有所变动,价格也不变,反之亦然。在实际应用过程中,竞争导向定价法的形式主要有随行就市定价法、投标定价法和拍卖定价法。

(2)网络市场营销的定价方法。从市场营销的基本理论来分析,传统市场营销定价的基本原理也同样适用于网络市场。但是,网络市场与传统市场又存在着较大的区别,这种差异导致了网络市场的定价方法也不同于传统市场的定价方法。在网络市场中,以成本导向来确定价格将逐渐被淡化,而以需求导向来确定价格将成为企业确定价格的主要方法,同时,竞争导向法中的投标定价法和拍卖法将不断得到强化。

①需求导向定价法。作为需求导向定价的两种方法理解,价值法和区分需求定价法将在网络市场上得到充分的应用。

首先,在传统市场营销中,企业运用理解价值法的关键问题——价值评估的准确性将会在网络市场中得到有效的提高。企业通过利用网络互动性和快捷性的特点,将能及时准确地掌握和了解消费者或用户的预期价格,从而正确地确定商品的价格,避免了估价过高,而使定价偏高,影响销路;定价偏低,企业将受损失的不利现象。

其次,在网络市场上,企业也可通过网络互动性和快捷性的特点,避免了难以准确把握消费者需求差异变化,使定价容易发生误差的问题,以使区分需求定价法能更有效地发挥作用。

比如,以商品为基础的差别定价,是针对同种商品的不同外观、式样、花色、档次等来确定不同价格的。在传统市场营销中,其价格的高低主要是根据式样的新颖程度、外观的漂亮程度来确定的。这种确定方法忽视了消费者的个性化需求和多样化需求。在网络营销中,对于同种商品来说,企业就可根据不同消费者的不同需求,让消费者来自行设计产品的外观、式样、花色、档次,并依次来确定商品的价格,使消费者的个性化和多样化需求得以更好的满足。

②竞争导向定价法。在网络市场中,同样存在着竞争,而且这种竞争并不逊于传统市场中的竞争。以竞争为基础的定价方法,在网络市场营销中,目前主要有两种:一是招投标定价法;二是拍卖定价法。

招投标定价法是招标单位通过网络发布招标公告,由投标单位进行

投标,而择优成交的一种定价方法。对于招标单位来说,网络招标定价法扩大了招标单位对投标单位的选择范围,从而使企业能在较大范围内以较优的价格选择优秀的投标单位。对于投标单位来说,网络投标定价法不仅增加了投标的营销机会,而使企业能获得较为公平的竞争环境,为企业的发展创造了良机。招投标定价法一般适用于大型工程承包、商品或劳务贸易等项目。

拍卖定价法是市场经济中常用的一种定价方法。它是指拍卖行受出售者委托,在特定场所公开叫卖的,引导买方报价,利用买方竞争求购的心理,从中选择最高价格的一种定价方法。目前,许多拍卖行在网上进行有益的尝试,使拍卖定价法在网络营销中得到了较快的发展。日本的AUC网在网上实施了旧车拍卖,并取得了明显的效果。相信在不远的将来,古董、珍品、工艺品以及大宗商品的拍卖也将会在网上得到迅速的发展。拍卖定价法也将会在网络市场中得到广泛的应用。

4. 网络定价策略

网络上定价的策略很多,既有心理定价策略,也有折扣定价策略、地理定价策略和信用定价策略。本部分我们主要根据网络营销的特点,着重阐述个性化定价策略、声誉定价策略、折扣定价策略及自动调价、议价策略。

(1) 个性化定价策略。个性化定价策略就是利用网络互动性的特征,根据消费者对产品外观、颜色等方面的具体需要,来确定商品价格的一种策略。网络的互动性使个性化行销成为可能,也将使个性化定价策略有可能成为网络营销的一个重要策略。

(2) 声誉定价策略。在网络营销的发展初期,消费者对网上购物和订货还存在着许多疑虑,比如在网上所订购的商品,质量能否得到保证,货物能否及时送到等。对于形象、声誉较好的企业来说,在进行网络营销时,价格相应可定高一些;反之,价格则庆定低一些。

(3) 折扣定价策略。在实际营销过程中,网上折扣价格策略可采取如下几种形式:

① 数量折扣策略。为了鼓励消费者多购买本企业商品,企业在确定商品价格时,可根据消费者购买商品所达到的数量标准,给与不同的折扣。购买量越多,折扣可越多。在实际应用中,其折扣可采取累积和非累积数量折扣策略。

② 现金折扣策略。对于付款及时、迅速或提前付款的消费者,给予不同的价格折扣,以鼓励消费者按期或提前付款,加快企业资金周转,减少呆、坏账的发生。

此外,为了鼓励中间商淡季进货,或激励消费者淡季购买,也可采取季节折扣策略。

(4) 自动调价、议价策略。根据季节变动、市场供求状况、竞争状况及

其他因素,在计算收益的基础上,设立自动调价系统,自动进行价格调整。同时,建立与消费者直接在网上协商价格议价系统,使价格具有灵活性和多样性。

5.2.3 渠道策略

1. 分销渠道

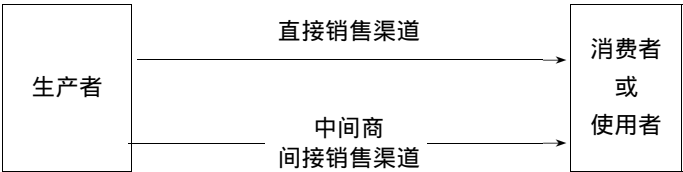
(1)分销渠道的效用。简单地说,分销渠道就是商品和服务从生产者向消费者转移过程的具体通道或路径。分销渠道在商品流通过程中创造了以下三种效用:

- ①时间效用。即分销渠道能够解决商品产需在时间上不一致的矛盾,保证了消费者的需求。
- ②地点效用。即分销渠能够解决商品产需在空间上不一致的矛盾。
- ③所有权效用。即分销渠道能够实现商品所有权的转移。

网络市场使分销渠道的三种作用得到了进一步的加强。在时间和地点上,它使产需不一致的矛盾得到了较为有效的解决,消费者能在家中从最近的地点,以较快的时间获得所需的商品。商家也能在较短的时间内,根据消费者的个性化需要进行生产、进货,并在最近的地点将货物送到消费者手中。

(2)网络营销渠道的种类。从总体上来看,网络分销渠道可分以下二种,如图 5.2.2 所示。

图 5.2.2 网络分销渠道



- ①直接分销渠道。是指商品直接从生产者转移给消费者或使用者的分销渠道。直接销售渠道一般适合于大宗商品及生产资料的交易。
 - ②间接销售渠道。是指把商品经由中间商销售给消费者或使用者的分销渠道。间接销售渠道一般适合于小批量商品及生活资料的交易。
- 直接销售渠道和间接销售渠道构成了网络分销渠道的两种基本类型。值得注意的是,在网络营销中,有人认为随着网络营销的发展,直接销售渠道将会完全地替代间接销售渠道。我们认为,这种看法是片面的。

因为从商品流通的构成来看,其是由信息流、商流、资金流及物流四个方面所组成的。在网络比较发达的情况下,信息流、商流和资金流可直接通过网上来完成,但物流即商品的实体运动必须通过储存和运输来完成。一个企业不可能也不需要在自己的营销区域内建立完善的物流配送体系,他还需通过不同区域、不同环节的物流商来完成商品的实体配送。

2. 网络分销渠道策略的选择

(1) 影响网络分销渠道选择的因素:

①目标市场因素。目标市场的状况如何,是影响企业分销渠道选择的重要因素,是企业分销渠道决策的主要依据之一。市场因素主要包括:

- a. 目标市场范围的大小及潜在销售量;
- b. 市场的集中与分散程度;
- c. 顾客的购买特点;
- d. 市场竞争状况。

②商品因素。由于各种商品的自然属性、用途等不同,其采用的分销渠道也不相同。主要包括:

- a. 商品的性质;
- b. 商品的时尚性;
- c. 商品的标准化程度和服务;
- d. 商品价值大小;
- e. 商品市场寿命周期。

③生产企业本身的条件:

- a. 企业的生产规模;
- b. 企业的声誉和形象;
- c. 企业经营能力和管理经验;
- d. 企业控制渠道的程度。

④环境特点。

(2) 分销渠道策略的选择。企业在确定了目标市场后,并在对影响分销渠道决策各因素进行分析的基础上,就需进行具体分销渠道的选择决策。

①直接渠道与间接分销渠道策略选择。直接渠道和间接渠道,主要是依据是否利用中间商来划分的。商品从生产者到达用户过程中,如果借助中间商的力量,称为间接渠道;不借助中间商,就称为直接渠道。直接渠道主要适合于工业品生产资料,主要是生产资料商品用途单一,产品的技术复杂和用户集中等。同样,直接渠道在生活资料分销中也日益重要。一方面许多商品性质决定了必须采用直接渠道,如鲜鱼、鲜花、易爆商品等;另一方面科技发展,使邮购、电视电话销售越来越普遍。间接渠道是消费品的主要渠道,如香烟、啤酒、饮料、儿童食品等,常常采用通过较多中间商的分销渠道,进行网络销售。

②长渠道和短渠道策略的选择。

a. 长渠道策略的优点 :一是批发商的介入 ,利用其经营的经验和分销网络 ,为零售商节省时间、人力和物力 ,又为厂商节省营销费用 ;二是能够提供运输服务和资金融通 ;三是组织货源 ,调节供需在时间和空间上的矛盾 ;四是为生产企业提供市场信息和服务。

缺点 经营环节多 ,参加利润分配单位多 ,流通时间长 ,不利于协调、控制。

b. 采用渠道策略的条件 :一是有理想的零售市场。即市场要集中、顾客流量大的区域 ,市场潜在销售量要大 ;二是产品本身的特殊性。如时尚商品、易损易碎商品、高价值商品、技术性强的商品等 ;三是生产企业有丰富的市场营销经验和公关能力 ;四是财力资源较为雄厚。

③宽渠道和窄渠道策略的选择。所谓分销渠道的宽窄 ,是以渠道的横向联系来考察的 ,即在渠道的某一层次上使用同种类型中间商数目多少。构成渠道的宽度 ,一般的分类标准是指商品生产者在某一特定目标市场的某一层次上(如批发或零售)选择两个以上中间商销售本企业的产品称为宽渠道 ,只选择一个中间商的称为窄渠道。企业对分销渠道宽窄的选择 ,通过有以下三种策略可供选择 :

a. 密集型分销渠道的策略 ;

b. 选择型分销渠道策略 ;

c. 专营性分销渠道策略。

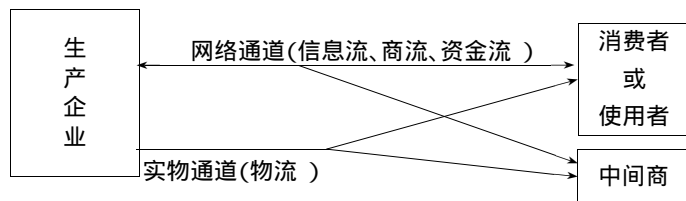
3. 不同市场主体的渠道策略

在网络市场上 ,从不同方面来分析 ,网络市场的主体构成也不同。本部分我们主要从信息流、商流、资金流及物流四个方面来分析生产企业、中间商、消费者及政府的网上通道。

(1)生产企业网上通道 :

生产企业的网上通道可用图 5.2.3 来表示。

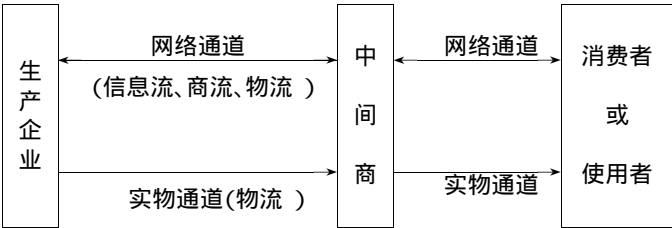
图 5.2.3 生产企业网上通道



(2)中间商网上通道 :

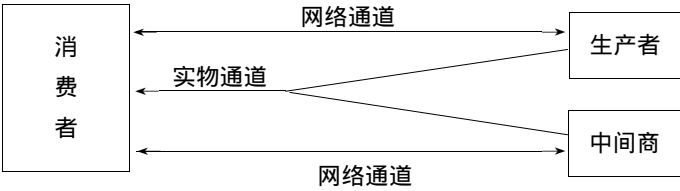
中间商的网上通道可用图 5.2.4 来表示。

图 5.2.4 中间商网上通道



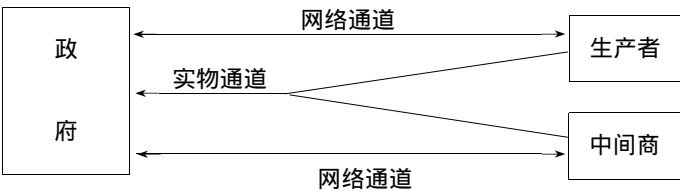
(3) 消费者网上通道：
消费者的网上通道可用图 5.2.5 来表示。

图 5.2.5 消费者网上通道



(4) 政府网上采购通道：
政府的网上通道可用图 5.2.6 来表示。

图 5.2.6 政府网上采购通道



5.2.4 促销策略——网上广告

近几年来,网上广告得到了飞速的发展。根据《商业周刊》报道,1996年全球网上广告收入为3.12亿美元,2000年可达50亿美元。据美国网上广告机构统计资料表明,1997年第一季度,美国网上广告收入达2950万美元,比去年同期增长333%。根据路透社报道,英国前100家最大的广告主中已有83家上网。日本网上广告投入1997年可望达到40亿元,比去年增长约25%,而去年16亿元的广告投入中,有50%集中在1996年的最后两个月,反映出日本网上广告增长的迅猛势头。在网上广告的企业中,既有专业计算机公司,如微软公司等,也有产品生产和经营的各种公司,如百事公司、宝洁公司等。截至去年年底,全球最大的500家企业中就有400家在环球网(WWW)上注册了网址。

(1)网络广告的优势与局限。企业对网络广告如此高度重视,是因为网络广告与传统媒介相比具有巨大的优势。这些主要表现在:

①极强的互动性。这也是网络广告最为显著的优势。首先,网络广告能实现多种交流功能:消费者除了可以自由地查询信息外,还可以通过E-mail向该公司进一步咨询、订货,从而在单一媒体上实现了整个购买过程,这一点是传统媒体难以做到的。

其次,网络广告趣味性强:网络广告的内容显示完全控制在浏览者手中,他们可以根据自己的兴趣和目标按动屏幕上的按钮,连接并获得所需的信息。屏幕上的物体还可以随意转动,甚至可以拆卸。浏览者成了广告的“主宰”,这成为吸引许多消费者上网的一个重要原因。

第三,网络广告实现个体化沟通模式:网络综合了电话、直接邮寄(DM)等工具的直接反应特性与多媒体技术,使之成为更理想的个体化沟通工具,促进了企业由大众沟通模式向个体化沟通模式的转化。

第四,网络广告提高了目标顾客的选择性:与传统媒体不同,网络广告的启动需要目标群体的主动搜寻和连接,因此属于“软件”广告。而主动搜寻本公司广告的消费者往往带有更高的目的性,提高了厂商对目标顾客的选择能力。

②内容更加详尽、充实。与传统媒介相比,网络上能提供的信息内容更加全面,更加具体,可以涵盖从企业概况、各类产品信息、新产品信息以及企业各项促销和公关活动的详细信息,浏览者可以在任何时候在相应的网页上查到所需信息的具体细节。随着多媒体及网络编程技术的发展,网上信息的形式更加生动活泼,更具吸引力。而传统媒体由于受到时段和版面等因素的限制,因而难以展开详尽、充实的内容,而且由于传统广告是“硬性广告”,即属强制性传播方式,要求能够在有限的时间和空间范围内吸引住公众的注意力,因而内容务必精练。网络广告则不受时段

和版面的限制。更重要的是,网络浏览者上网的基本目标就是为了搜集详尽的信息,这使得内容详尽成为网络广告的主要优势之一。

③消除了时间、空间限制。传统的大众媒介,包括广播、报纸、电视等,往往局限于在某一特定区域内传播,要想把国内刊播的广告在国外发布,则涉及到经过政府批准、在当地寻找合适的广告代理人、洽谈并购买当地媒体等一系列复杂的工作。同时,广告刊播时间受购买时段或刊期的限制,目标群体容易错过,并且广告信息难以保留,广告主不得不频繁地刊播广告以保证本公司的广告不被消费者遗忘。而网络则是以自由方式扩张的网状媒体,连通全球,只要目标群体的计算机连接到 *Internet* 网上,公司的广告信息就可以到达,从而避免了当地政府、广告代理商和当地媒体等问题。同时,网上广告信息存储在广告主的服务器中,消费者可在一定时期内的任何时间里随时查询,广告主无须再为广告排期问题大伤脑筋。

与电话、电传之类的个体媒介相比,其也可消除时间、空间上的限制,沟通双方无须同时在通道两端固定的时间、空间出现,在时间上更自由,同时,因为个人的通讯地址不是与某台计算机连接,而是一个与密码相连的网络使用权,可在任一台联入 *Internet* 的计算机上使用,相当于一个随身携带的邮箱,不受地点的限制。

④成本低、效率高。传统媒体的资金投入是十分巨大的,而网络广告的平均费用仅为传统媒体的 3%。在 *CompuServe* 上的广告费用为每小时 15 美元,原本无力购买广告媒体的小型企业也有了属于自己的广告媒体,并可以进行全球性传播。

更重要的是网络广告的投入效率比传统媒体高。这是因为传统媒体的收费标准是按照刊播版面、时段、频次等要素进行的,而这些要素与目标群体的实际暴露程度和对广告的接受程度之间存在着较大的差别。目标群体游离在广告主监控之外,广告主无法确切地知道究竟哪些人观看了广告,而哪些人没有。他必须为所有这些人支付广告费。

⑤形式多样。随着计算机多媒体技术和网络编程技术的提高,网上广告现在已经能做到集文字、动画、全真图像、声音、三维空间、虚拟现实等为一体,为网络巡游者(*Surfer*)创造了身临其境的感觉。计算机技术人员正在不断开发新一代多媒体技术,从而将为广告创意提高更为广阔的空间,以吸引消费者的注意力,激发他们的购买欲望。

⑥具有更强的动态性和及时性。网络编程语言的日趋成熟使得网络广告的制作更加迅速。这样,企业便可以根据整体营销计划及时推出网络广告,配合整个营销活动的进程。同时,企业还可以方便地对网络广告进行动态调整。当企业营销策略发生变化,或发现既有的广告方案存在问题,或需要增加新的信息内容,必须对目前的网络广告进行调整时,只需对既有的程序作出修改。例如,对于某一产品价格变动的信息,在网络

广告上修改信息只需几分钟,从而实现广告与其他营销组合之间的及时协调。

虽然网络广告具有许多方面的优势,但还存在着种种的限制,目前主要表现在:

首先,从目前来看,网络广告的范围还比较狭窄。大多数投入来自电脑业自身,也就是说,一家技术公司在其他技术公司的网址上作广告。

其次,制约网络广告发展的另一个因素是价格问题。网络广告与电视、杂志及报纸相比并不便宜。

(2)网络广告过程。网络作为一种新的媒体,企业有必要掌握其具体操作过程与方法。网络广告的策划过程与传统媒体有许多相似之处,然而又具有其自身的特点。能认清并熟练运用这些特点是成功进行网络广告的前提条件。网络广告的一般过程如下:

①确定网络广告目标群体。网络浏览或购买者往往是具有特定文化背景和教育层次的人群。这是因为计算机网络操作使用要求具有这方面的知识和技能,同时,由于网络搜寻的工作特性多于它的娱乐性,因此要求网络广告群体对网络本身具有较浓厚的兴趣。此外,网络浏览或购买者具有在性别、职业、年龄和收入等方面的特征。

由于 *Internet* 有其特定的群体,因此企业在进行网络营销时,必须分析网络的既有群体与企业整体营销策略的目标市场重合度有多大。重合度的测量可以对目标市场群体进行抽样,主要调查他们的家用计算机配置情况、网络连接情况以及上网情况。在确定企业网络广告目标群体时,企业应充分考虑网络广告目标群体的容量,这主要包括目标群体的人数、购买力及偏好。同时,还要考虑公司、产品及竞争对手在消费者心目中的形象。

②确定企业网络广告目标。在确定了网络广告目标群体之后,网络营销人员应根据自己所选择的网络广告目标群体的人数、购买力及偏好来确定自身网络广告所要达到的目标。在制定网络广告促销目标时,希望值要适中,不能过高或过低(特别是在目前我国上网人数较少的情况下),同时,要注意网络广告促销目标测试的可行性。

③建立网络广告目标数据库。在确定了网络广告目标群体和企业网络广告,企业应根据以上两项的要求,建立自己的网络广告目标群体数据库,数据库的建立可从以下几个方面来考虑:数据库的内容、数据库的结构、数据库的格式。

此外,在建立数据库时,需注意:

a. 企业广告的目标。是介绍产品、或是树立企业的形象、或是消费者全方位了解企业的窗口。

b. 必须确定广告的互动性程度。广告可以设计成仅供读者个人浏览的单项交流方式,也可设计为允许读者反馈简要个人信息和订单的方

式,还可以进一步设计为可与读者个人详细进行意见交流的方式。

c. 须明确网络广告的形式。企业常用的网络广告形式包括主页形式、专业销售网、电子邮件、行业名录等,企业须根据各广告形式的特点选择网上广告的组合方式。

④选择网络广告渠道。网络上有许多数据库及信息服务商,设置了不同类别的数据库及信息网点,企业通过选择数据库及信息服务商进入不同的网点。同时,由于网上各类数据库及信息混杂,网络服务商良莠不齐,因此,如何正确地选择网络服务商对于企业是否能够成功地进行网上广告具有十分重要的意义。

⑤确定网络广告费用预算。对大部分上网企业而言,*Internet* 仅仅是其整体营销沟通计划的一部分。公司首先要确定整体促销预算,再确定用于网上广告的预算。整体促销预算可以运用量入而出法、销售百分比法、竞争对等法和目标任务法。而用于 *Internet* 的预算则可以依据网络广告目标群体及自己所要达到的目标来确定。

⑥执行网络广告计划。对于还不熟悉网络广告的企业而言,应逐步投入人力、财力和物力进行网络广告。刚开始时,企业可以选择一些比较省钱的广告形式,如通过 *E-mail* 向顾客发送新产品信息,为顾客进行咨询,并解答有关问题。随后,可以选定几家网络媒体机构试发布大众型广告信息。在所有这些取得初步成效后,企业就可以建立自己的 *WWW* 网页。

在执行广告计划之后,企业必须衡量它对目标群体的作用,包括目标群体是否能识别并回忆该信息,看过多少次信息,对信息的感受如何等。与传统的媒体相比,*Internet* 的互动性使促销效果测试更为即时、方便。进行网络广告效果测试的目的在于获得有关信息,以便对广告的内容、形式做出调整,在某些情况下,还可以对企业是否应该进入网络广告领域得出结论。一般而言,成功的网络广告具有以下一些特征:

a. 从外界发回企业的电子邮件的数量增加 2 倍~10 倍;

b. 2 个月、3 个月的周期内,向企业咨询广告内容的电子邮件和普通信件明显增多;

c. 广告发布后 6 个月至 2 年内,由广告带来的收益开始超过广告支出。

d. 企业通过 *Internet* 所作的客户调查有相当高的反馈率。

⑦进行网络广告效果测试。随着软件技术的成熟,网络广告主对网页浏览者进行跟踪和归类的能力也有了进一步的提高。现在,网上营销人员可以对浏览者关于某一广告的浏览权进行限制,这样,营销人员就可以确信,实际浏览本公司信息的人数和他们为之付出的网上广告投入相匹配。同时,广告主还可以在任何时候获得详细的统计数据。

实际上,网络广告与印刷广告在许多地方存在着相似之处。然而,由

于 *Internet* 的特点,网络广告与印刷广告测试方式之间存在着很大不同。

这是因为网站主机能保存有关记录,分辨出究竟有多少台不同的计算机访问过该网页。现在,网站已能够辨认出某一浏览者是否曾观看过某一广告,然后利用这一信息迅速判断出该浏览者在下一次浏览该网站时会观看哪一则广告。而印刷媒体只能根据相应的工具如回复卡、读者服务卡等来了解和掌握有多少人或多大比例的人看过某一广告。

需要注意的是,在网络广告测试中,营销人员需要注意消费者的隐私权,因为这涉及到索取消费者的个人资料,以保证个人隐私权和不侵犯性。

因为计算机具有很强的计算能力,网络能为广告主提供前所未有的测试能力。网站能够迅速产生有关广告主的目标市场及广告效果等方面的详细信息。

(3)网络广告的形式。网络广告的形式主要有三种:WWW 主页形式、电子邮件(*E-mail*)形式和其它形式。

① WWW 主页形式。WWW 主页形式是指公司独立建立网站,在 WWW 上构建本企业网页。主页形式的特点主要有:

a. 属于公司独占的网络空间。在其他广告形式下,本企业的信息和标志往往和其他企业混杂在一起,使得读者的注意力被分散,本企业的信息易被忽视。而在公司主页形式下,读者完全被本企业的各类信息所包围,因而能更有效地接受广告信息。

b. 主页空间较大,企业可以载入大量信息,涵盖企业各个方面,可以自由安排网页结构,提供全面的信息服务、咨询与反馈功能。

c. 企业可以充分利用网页展示企业与风格。企业可以在网页上设置鲜明的企业标志,采用具有企业个性的色彩与版面布置方案,并可以设计本企业网页所独有的操作功能和与顾客交流功能。

从这些特点看,建立自己的主页对于大公司来说应是一种必然的选择,因为它不但可以起到产品宣传的作用,更是树立企业形象的最佳工具。实际上,做网上广告的最根本手段是建立公司主页,而其他各种形式的网络广告仅仅是为了提供连接到公司主页的多种途径,以扩大公司网页的访问规模。

随着公司网页形式的发展,公司的主页地址便会像公司的地址、名称、标志、电话、传真一样,成为公司的独有标志。更重要的网址的独占性,而不同网址的传播能力存在差异,使得公司网址成为公司的无形资产。

② 电子邮件(*E-mail*)形式。电子邮件是 *Internet* 传送的个人信件。企业可以把广告信息通过电子邮件直接发送给个人。

电子邮件广告类似于传统的邮寄广告,但其优点在于:成本低、信息

发布速度快,反馈速度快。

电子邮件广告的关键在于获得有效的用户 *E-mail* 地址。企业可以通过用户反馈的个人资料、企业加入有关的讨论组、从专门出售用户 *E-mail* 地址的公司那里购买等三种途径获得用户的 *E-mail* 地址。

③其它形式。其它形式是指企业把本企业的信息与其他企业的信息一起,并列于公共网站上发布。如果把 *WWW* 主页形式比作为企业专刊的话,那么其它形式就是普通的报纸、杂志。采取其它形式的广告需要选择合适的公共网站。在实际应用过程中,企业可选择专业销售网、公共黄页、行业名录、新闻传播网、网上报纸与杂志、新闻组(*Newsgroup*)等常见的公共网站。

(4)网络广告策略。网络广告较之其他媒体最大的优势便是互动性,使得广告由单向式沟通变为双向式沟通。正如人与人之间的交往只有通过相互的交流与沟通才能增进彼此的关系一样,互动方式使广告由原来从企业角度出发的宣传和说教转变为从消费者角度出发的沟通与交流,大大增加了目标群体对广告的欢迎程度和接受程度。

然而,另一方面,互动方式意味着广告的启动需要目标群体的主动连接,而要做到这一点,则要求目标群体事先对公司网站有所了解,并且发生兴趣。因此,企业务必需要对网络广告或网站本身进行宣传。传统方式则不必如此,不论目标群体是否感兴趣,都把广告展现在他们面前,目标群体只能用目光进行选择。从这一角度看,传统广告是一种“推”式广告,而网络广告则是一种“拉”式广告。

①电子邮件广告:

- a. 到各大搜索引擎及索引站登录你的网站,如国外的 *YAHOO*, *Alta*, *Vista*, *Lycos* 等都是不错的地方;
- b. 到相关协会信息网资料库登录;
- c. 与其他网站互连,共同推广市场;

②提高网站的访问率(*Promote the Site*)。能否有效地提高企业网站的访问率对于企业是否能够成功地进行网络广告,乃至是否能够成功地进行网络营销起着越来越关键的作用。在网络广告刚刚出现的时候,一则网络广告或网页显得十分突出,网上浏览者几乎都有可能访问到该网页。但是现在,网上的信息量已经非常庞大,无数有关商业、医疗、娱乐、出版、新闻、公益乃至私人的信息都聚集在网络上,每天都有新的企业网站上网,每一个新增的入网企业都成为一个新的信息源,与已有的网站争夺消费者有限的注意力。在这样一片信息的海洋中,如果企业仅仅建立起自己的网页,然后期待消费者的光临,那就犯了极大的错误。实际上,如何使自己的网站能够在众多的网站中脱颖而出,提高网站的访问率往往是比建立网站更具难度的任务。

在提高用户访问率上,企业主要从网址注册、网址宣传与用户连接以

及为用户下一次访问提供方便等三个方面入手。

③抢占优良网址。在网络空间上,公司网址或域名(Domain Name)则成为公司最为重要的标志。公司网址与公司是一一对应的。公司网址常常为 *http://WWW.公司名称或缩写.com*,其中 *com* 代表商业领域。但公司也可以注册与公司名称不同的域名。根据规定,域名可以是一个由 22 个字符组成的字符串列,其中可以采用 26 个英文字母、10 个数字和连线符。理论上,用户的选择是无限的。根据网络上公布的数字,总共的域名组合可达 1.075×1060 种,然而,其中的绝大部分组合是无法使用的。

从便于用户记忆的角度出发,域名应控制在 3~5 个字符之内。就像很少有人能够记清“国际商用机器公司”的中英文全称,但只要一提到 *IBM*,几乎所有的人都会立刻知道它指的是什么。即使是如此简单的名称,*IBM* 公司也为了宣传它投入了数以亿计的美元。较长的名称如果要想做到易记,则应该与常用单词联系起来,如 *Microsoft* 是由 *Micro*(微)和 *soft*(软)两个单词组成,不但易记,而且意义明确。

然而,上网公司的数量正在飞快增长着。1996 年已注册的域名为 120 万个,而目前,已注册的域名已超过 1200 万个,并且以每周 1 万的速度增长。加上是连通全球的,全世界所有的企业都在一起注册,一旦某一域名被注册,则所有其他公司都不得再注册同一域名。这些因素使得网址域名成为一种不可再生资源,优良的网址则更具价值。

④进行网址宣传与用户连接。在 *Internet* 上建立起网站的过程是无声无息的,网络用户几乎很少能发现网络上出现了新的网址。开始时,一些企业在公司标志旁标上“网上花店”、“网上第一银行”等注释来吸引用户的注意力,而现在,这种简单的做法已不起作用了。企业需要通过多种途径进行网址宣传。同时,怎样方便顾客连接到本企业的网站也是一个重要问题,因为顾客是没耐心花上半个小时去寻找你的网站的。企业的宣传渠道可分为网络渠道与传统渠道两大类。

在网络上,企业的目标是设法使本企业的网址信息或其他信息散布在众多的网络区域上,并建立从这些点直接连接到公司网页的路径。具体包括网站登录及热门网站首页等方式。

企业进行互惠式连接,即在本企业的首页上放上对方的图标,并提供“热点连接”。一般而言,假如你的网站每天上网人数达到 30 人以上,并愿意在公司的首页位置摆放对方的连接图标时,对方也会这样做。如果任一方对效果不满意时便可终止。

为了让更多用户能发现并连接到自己的网页上,设计者需要采取某些技巧,以使自己的网站更容易被用户搜索到。

⑤设计好网页。

5.3 网络营销的特有策略

网络营销与传统的营销方式相比,其竞争优势在于能够将网络上的各种营销活动整合在一起,进行一对一的沟通,真正达成营销组合所追求的综合效益。这些营销活动不受时间与地域的限制,结合文字、声音、影像、图片以及视讯,用动态或静态的方式显现,并能轻易迅速地更新资料,同时消费者也可重复的上线浏览查询。综合这些功能,相当于创造了无数的经销商与业务代表,以及所谓虚拟经销商与虚拟业务代表,不需付房租,不需付薪水,还可利用消费者所提供的信息,造就出最佳的经销商与业务代表,其所省下来的营销与渠道成本,也能使企业因此具有低成本的竞争优势。

营销策略是根据企业的目标、环境与资源,拟订一系列的营销活动,经由提供比竞争者更具价值、更有效率的服务与产品,扩大市场销售规模,进而实现计划的营运目标。网络营销的优势在于能结合问卷、网络、资料库,而以最新、最快、最详细的方式获取顾客信息。再透过网络上互动的资料修订与智慧型的统计分析功能,拥有大量的主要顾客与潜在顾客的完整资料。因此网络营销的竞争策略,就是如何利用这一优势,扩大主要顾客与潜在顾客的购买规模。本节主要介绍了四种网络营销的特有策略:网络上的客户策略、网络市场调研、智慧营销。

5.3.1 网络客户策略

随着电子商务的繁荣,所有的商家都可以创造性地使用因特网以加强与客户的关系,以形成稳固的顾客资源。显然,销售是商家最终的目标,但销售本身只是在线客户经历的一部分,一些公司将会利用因特网以从前不可能做到的方式来联系和影响他们的客户,并把销售作为一系列客户服务的一部分,仅在这点上,因特网就具有独一无二的力量。让客户从电子商务的交易中获得好处并满意而归,而且告诉他的朋友,这是非常重要的。任何公司和产品要想建立良好的信誉,获得口碑是最强有力的手段。而因特网则是争夺口碑的竞技场。如果一个客户不喜欢某个产品或是对卖主的服务态度或方式不满意,他极有可能给他所有的朋友都发封电子邮件叙述此事,或者在极其繁忙的电子公告版上贴出一张贴子。因特网上有一个站点叫汽车网,这个站点经常给客户发电子邮件来查询商家的服务情况。如果商家无视客户的抱怨,不改善他们的服务,那么这个站点将会把他们从该站的商家列表中删除掉。

今天,在线商店主要的竞争对手是现实生活中有形的商店。在销售总额上有形商店一直远远超过了在线商店。在1998年,在线商店销售总额还不及世界总体商业销售总额的一个零头!只占世界7个最大的企业集团总零售额的0.5%。但是这个百分比将会在下一个10年中急剧增长。

随着电子商务逐渐占据统治地位,在线商店的主要竞争对手已不再是有形的商店,而是其他的在线商店在线商业贸易的种类也不断增多,现在已包括证券投资、保险、旅游、在线拍卖和计算机销售等。今天的网上客户还只是限于技术上比较熟练的人。一些公司像西斯科系统、戴尔,以及微软公司每年的网上交易额达数10亿美元。明天,客户的大众化趋势将是主流。克莱斯勒公司预计网上销售量在4年内将会从1.5个百分点增至25个百分点。即使是最保守的估计方案都预测每年在线销售量的增长率也可达45%。最高的估计是到2000年时,在线商业贸易额将会超过1.6万亿美元。而现在看来,这个数目还是估计得有点保守了。

一种在线的从属店新婚礼品登记方式是艾迪·鲍尔的在线服务,它让客户填写他的姓名、尺寸,以及他所期望得到的物品,这样,他的朋友或者他的家人就能够据此送给他所喜欢的礼物,不会出现买错了尺寸或买了一条不好看的领带这种尴尬的场面了。格芬唱片公司在自己的网站上推销自己的艺术家和其他相关标牌的艺术家。也销售其他标牌的音乐作品。这个站点还代售T恤衫和追星族喜欢的其他商品以及电影等。如果一些追星族要建立一个社团,这个站点会提供讨论组和24小时的电子邮件查询服务。

德尔公司和万豪酒店很早就致力于电子商务,他们确信:“如果您建立电子商务,客户就会来”。他们的目标是利用因特网上信息具有流动性的特点来直接接触并影响客户,同时创造一个高水平的客户服务系统,这样必然会促进更多的销售。

1. 网络细分市场

为了有效地接近并渗透企业的目标顾客,企业有两种方式可以选择,他既可以全部通过销售部而无须市场部的参与,也可以完全通过市场部而无需任何销售人员。一个销售人员可以不在市场规划方面花费一点时间,而带着一个样品挨家挨户敲门来销售商品。相反,一些直邮公司也可以不使用任何销售人员而通过在报刊上刊登广告,采用直接邮寄的方式来销售他们的商品。但是某些公司却可以在这两种极端的方法之间找到一个合适的位置,他们通过设计一个良好的网址来有效地捕获并渗透企业的目标客户。

网络时代的顾客与以前不同,以前的顾客是被动地接受信息,接受产品。然而网络时代的顾客则是带有主动性的,这类顾客在决定是否购买之前往往会通过互联网络主动检索大量的产品说明以及相关信息。此

时,企业所需要做的是在确定了企业所希望吸引的目标顾客之后,便可以有针对性地推出企业的网页,通过网页内丰富的内容来吸引企业的目标顾客。

通过互联网络上公司的网址,目标顾客可以在任何时间获取产品的信息以进行理解和决策。当顾客通过网上的文字、图片等各种细节信息获得一个满意答复后,你便无需派销售人员去做大量的邮寄、电话工作来解答顾客的疑问,而令他们更专注于产品销售工作,将产品送到目标顾客手中,而由互联网络代行寻找目标顾客的职责。企业通过互联网络可以大大缩小其销售范围,而仅仅保留那些真正对产品有需求的顾客。利用互联网络,企业将其目标市场团结成了一个巩固的顾客网络,并以此作为企业生存与发展的根本。

2. 顾客网络的建立

现在,每天有数亿人在网络上走过,他们都是企业的潜在客户。如何留住他们的脚步,让他们成为企业的客户,是互联网络上面每一家企业都必须面对的现实问题。在互联网络电子空间,贸易的本质便是抢夺用户资源,正是因为有了数千万的用户支持,YAHOO!才能与DEC等老牌企业坐在平等的谈判桌前。我们这里用“抢夺”这个极为强硬的词语,是因为实际情况确实如此。网络空间由于信息传播快,打破了时空限制,客户资源的抢夺更加激烈。调查表明,现在90%的客户集中在10%的企业手中,没有客户的企业是无法生存的。

互联网络上面一波接一波上市的新产品,由于变化太快,每一代产品彼此并不衔接,造成高科技产业的不连续性,企业应及时侦察到这些征兆,找到应付对策。对企业而言,最重要的是注意客户在做什么。大多数变化都不是一夜之间形成,他们都从小事开始,如果你注意市场动态,了解客户的新动作,就可及早侦察出变化。不要忘记客户电脑发展史上,文字处理机的教训便是因为“忘记用户”而造成全军覆没。

80年代中期的时候,个人电脑已上市4年了,一般公司的秘书,许多也都开始改用功能更强的个人电脑。当时,文字处理机企业都是很大的公司,像王安公司,过去一直很成功,使得他们不愿承认市场已经改变,结果由个人电脑带动的龙卷风暴逐渐成型,把他们全部卷出市场。多数高科技公司太专注技术开发而忘了客户,这是非常危险的事。

(1)寻找客户资源。急于在网络上寻找客户的淘金者们,可能会感到有些迷失方向,其实,客户就在你的周围。下面介绍几种利用互联网络寻找客户资源的方法,也许对各位读者会有所启发。

①利用网络传真。在美国有许多提供互联网络传真服务的公司,如FAX SAVY与CYNET提供的专属的全球传真网络。而也有一些公司则在世界各地广设据点,利用互联网络来进行国际间的资料传输通讯。

另外,也有不少公司提供了各种软硬件解决方案,利用公司现有的传

真设备或电脑网络来降低通讯的成本。为什么网络公司如此热衷于国际传真业务呢？美国一家顾问公司发表的一份统计报告指出：1997 年全世界有 5000 万台以上的传真机，全世界一年之内的传真页数在 3500 亿以上，平均每人一年传真超过 70 页。研究的结果还发现《财富》(FORTUNE) 上 500 大企业的电话费账单中有 41% 是用在传真上。于是，聪明的网络服务公司，利用《财富》上面的资料，将 500 家大企业一网打尽。

②其他有效的方法。专家们通过研究发现，在网络上寻找公司、个人的信息的八种有效方法是：

- a. 寻找公司客户的网址；
- b. 过滤公司客户网站上的信息；
- c. 查询近期新闻中的讯息；
- d. 了解该公司、客户最近是否涉及诉讼；
- e. 利用线上群体讨论区或邮递论坛；
- f. 运用综合搜寻引擎。

相信这些方法对苦苦寻求客户的网络淘金者会有所启发。

(2)吸引客户。什么样的网络内容才会吸引人？的确，到底要让用户看什么内容，这真是个大学问。首先，得分析网络族的结构及阅读习惯，还得研究网络媒体的特性，例如版面设计的特色、美观与传输速度的平衡点等，都是有学问的。很多网站刚设立时还可以吸引好奇的读者上门，渐渐地就乏人问津了，主要的原因就是内容不够吸引人，或是太丰富的内容影响了传输的速度。

①什么样的网络信息最吸引人。在美国华盛顿召开的信息工业协会年度大会中，与会者根据自己经验得出的讨论答案是以下网络内容最吸引用户：提供人们能够靠该信息赚钱的信息，提供经过判断的信息，让人有掌握现在与未来感觉的信息。

一家名为 W3 的网络服务公司，最近就在互联网络上发表惊人之作，宣布他们将对互联网络进行优化重组。而据“国际互联网络财团”的私人研究组织估计，对互联网络标准进行精简的重新定义的确有助于将运行速度提高 2 到 8 倍。该站台通过向外宣布这一消息，立刻成为互联网络上面的报导热点。这也许就是：“让人有掌握现在与未来感觉的信息。”

②有用的信息。香港有关部门的调查表明：在亚太区，尤其是香港、台湾地区，以信息产业、服务行业为主，讲求快捷准确的信息，例如财经、体育新闻、商业性的资料（像中国公司资料、中国的经济政策）、网上购物（例如旅行订票服务）都很受欢迎。

例如《中国时报》的全球信息网，自 1996 年 9 月上网后的盛况，至今依然记忆鲜明，从一开始的几千人次上线，到现在的台北及旧金山的网址每天分别有 20 万、39 万人次上线，可见信息对网络用户的吸引热潮是挡

不住的。如果公司、企业网站摆明内容就是“广告”或“公司简介”,当然少有人感兴趣。要知道,用户上网是要花钱的,而且许多是私人用户。现在,许多人都已经认识到,吸引网络用户的一个好办法就是为互连网络上面的用户提供有内容的网页。

掌握新闻传播的机构通过在网络上面提供“即时新闻”,像 CNN,都能保持大量的客户。台湾的“中时电子报”建站后,也立刻获得全球华人广大回响。

③互助网页。有些企业网站,内容也不错,也登了广告,但仍难引起共鸣,为什么呢?这可能是因为少了个与读者互动的空间。许多成功网页的经验表明,设置互动空间也是一种吸引用户的有效手段。网络广告展现的可能性远比传统媒体上的广告为多,我们常接触的报纸、杂志等平面媒体和电视、广播等电子媒体,基本上是单向放送的。

对消费者而言,相对处于被动接收的地位,大概只能选择不闻不问或是由其中挑选所感兴趣的信息来吸收。网络广告对消费者而言,必须靠消费者的主动搜寻,才有可能被他们所吸收。作为一种新媒体,国际联网上的信息绝不应是其它印刷媒体的复制品,它应该能善用互动性以服务用户之特殊需要。

④提供方便。网络用户都知道,有一些网页在您第一次连上之后,您马上就知道那也是您最后一次。不过也有些网站感觉起来似乎内容很丰富,但是在逛了半天之后,又好像有不得其门而入的感觉。这就牵涉到一个网站在设计时有没有考虑到用户使用的方便性。

改变这点的办法是:首先要确立目标,您的网站一定要让访客在上面真的可以做点什么事;第二点则是邀请人们上您的网站,而您应该在幕后静静观察他们在网站上的行为,包括他们能够顺利找到注册的地方吗?为什么他们在某一篇网页停留的时间特别久?为什么他们总是在几篇固定的网页里打转或是他们没有办法完成原先在这个网站上想要做的事。之后,您就可以根据搜集到的资料重新修改网站的构架,让它更友善。

这样,网上用户便会在你的网页上越聚越多,成为吸引网络人潮的黄金站台。

(3)建立顾客网络的方法。企业要建立自己的顾客网络,一般有以下几种方法可供借鉴:

①提供免费服务或免费产品。要把网络顾客吸引过来,提供免费服务似乎是最直接并且是最有效的。在美国有一家名为 *Interactive Hyper Netusa* 的日商公司,自 1996 年底开始,在旧金山市提供免费的互连网络连线服务。用户只需要负担开户费 29.95 美元,填写一份有关个人性别、学历、收入、嗜好与上网线路账号。*Interactive Hypernetusa* 是日本 *Hepernet* 企业在美国的分公司,*Hepernet* 在东京已经开始了相同的服务,并吸引了超过 11 万名的用户与 300 名广告商。该公司希望在湾区一带能

争取到 10 万名的用户 ,并利用这些用户的详细个人资料作为厂商从事营销的有利武器。

②信息提供。要吸引用户 ,企业网络内容必须吸引人才行 ,很多网站刚设立时还可以吸引好奇的读者上门 ,渐渐地就无人问津了 ,主要的原因就是内容不够吸引人 ,或是太丰富的内容影响了传输速度。在美国华盛顿召开的信息工业协会监督大会中 ,与会者根据自己经验得出的讨论答案是以下网络内容最吸引用户 :提供人们能够靠该信息赚钱的信息 ;提供经过判断的信息 ;让人有掌握现在与未来感觉的信息。

香港有关部门的调查表明 :在亚太地区 ,尤其是香港、台湾地区 ,以信息产业、服务行业为主 ,讲求快捷准确的信息 ,例如财经、体育新闻、商业性的资料(像中国大陆公司资料 ,中国大陆的经济政策)都很受欢迎。例如 ,台湾某报的全球信息网 ,自 1996 年 9 月上网后盛况空前 ,从一开始的几千人次上线 ,到现在的台北及旧金山的网址每天分别有 20 万人和 39 万人上线 ,可见信息对网络用户的吸引热潮是挡不住的。

DEC 公司旗下的 ALTA VISTA 公司 ,也推出了网络商业电话簿。该公司所提供的商业名片名录 ,用户可以免费查询 ,任何人均可通过该公司的“白页”资料库 ,寻找包括姓名、电话、传真、公司名称、公司地址、职称、电子邮件地址等商业资料。这项信息服务推出以后 ,得到了网络商业用户的热烈响应。每天拜访该网站的用户不断。这类信息服务的秘诀就是 ,必须能真正对用户有商业价值 ,并且是免费或低收费的。当然 ,此类网站一般是先投资建立庞大的数据库 ,从而吸引大量的网络用户 ,在凭借用户资源 ,向企业收取广告费用 ,就像电视台的“收视率”、报刊、杂志的发行数量一样。

③组建俱乐部。网络俱乐部是以专业嗜好为主题的网络用户中心。针对某一问题感兴趣的网络用户可以“聚集在一起”交流信息。目前 ,网络上的用户俱乐部包括有 :车迷俱乐部、水族世界、爱狗族俱乐部、爱猫族俱乐部、高尔夫俱乐部、保龄球俱乐部、网球俱乐部、音响发烧友、影迷资料馆、摄影迷俱乐部、无线电之友、野战训练营、射击俱乐部、模型高手俱乐部、水上俱乐部、潜水俱乐部、钓鱼俱乐部、旅游俱乐部、马迷俱乐部、园艺俱乐部、生活百科园地、流行精品世界、刷卡族交友室、流行话题交流中心、工艺品博物馆、手表收藏家、茶与壶交友室、品酒与调酒、美食大师……

网络用户俱乐部的每一个分类项目都设有讨论区 ,可以吸引大批网友来此交流意见。此时不同讨论区之间的区隔十分明显 ,但同一个讨论区内的网友的志趣则十分相同 ,正适合企业进行一对一的沟通。此外 ,各分类项目的信息快报 ,也可免费为企业提供促销信息。

为此 ,一些企业便纷纷在网上开设或者赞助与之产品相关的网络俱乐部 ,如品酒与调酒俱乐部就是由法国一家酿酒公司赞助的 ,通过建立或

赞助这些网络俱乐部,企业可以把其产品或企业形象精确地渗透到每一个对产品真正有兴趣的用户。同时,企业也可通过对于网络俱乐部交谈内容的了解来把握市场动态、消费时尚的转移等信息,有利于企业调整产品,制订更有效的营销措施。

④有效的媒体组合。由于网络营销的特点是消费者具有较强的主动性,故此必须在消费者选购或是搜寻信息之前,就建立品牌形象,这样才有机会让消费者主动地到企业的网址中去搜寻信息,企业也就能将产品信息更好地传递给消费者。在目前多种媒体并行,各有其特色和优势领地的情况下,借助电视及其他媒体预先建立起品牌形象,不失为一个好办法。当品牌形象一旦树立起来,消费者愿意主动了解这个产品的特色时,网络营销便可以利用其低廉的价格,提供详尽的资料,充分发挥它的功能了。

3. 顾客网络的巩固

企业在采取了一定的有效措施来吸引顾客之后,接下来所要做的事便是如何留住顾客,留住顾客的一个有利手段是进行一对一定制化营销,提升顾客的满意度。在顾客网络形成所产生的资料库为定制化营销提供了有力支撑。以电子商场而言,通过这些资料库,商家便可以全面了解顾客的生日、购货习惯、对产品的偏好、以前购买的产品等情况,于是商家便可以在合适的时间,以较强吸引力的促销方案,通过电子邮件的方式来向顾客推荐他所偏好或是过去购买频率较高的产品。这样做不但效果较为明显,而且成本也低,每份电子邮件的费用大约是印刷与寄送同样一份广告信函的1/3,由于这种一对一定制化的营销方式成本低,且效果好,故此是巩固顾客网络的一个有效方式。

在美国,为了永久性地留住网上读者,几家电子邮报在实验一种新型的报纸——个性化报纸,如华尔街日报的个人版,借着实现设定个人喜爱的新闻题目、题材、企业、基金种类,每天早晨一打开电脑即可读到一份专为你个人设计的报纸,上面的内容基本上是你所喜欢的。这个服务,在美国本土每个月只需15美元左右,即可享受全天24小时的新闻剪报。

定制化营销并非一定要适用于高度技术化、高度信息化的企业,也同企业的规模并无直接的联系。它有较广的适用范围。美国加州耐丽服装公司,是一个仅有一种产品系列的高度本地化企业。它既不适合高技术、高信息内容,也不适合许多娱乐性网址,其产品只能吸引当地一些小型细分市场的顾客,这些人一般会亲自前往店里,经反复试穿后才作出购物决定。对于这样一个根植于特定地区和业务模式的企业来讲,环球信息传播和电子互动似乎没有多大价值。然而,耐丽公司为自己设计了一个符合其预算、顾客群和业务目标的网络服务器,非常切合战略网络构架。耐丽服务器不仅介绍了公司的商店本身和其地理位置,还向潜在顾客定期提供现货服装的最新信息,并且提供了一个定制化的“个性化购物”界面,

利用电子手段按顾客的喜好送货。上网使耐丽公司赢得了国际声誉,在运作第一年,每周约有 2000 名访问者进入该公司的网址,引起了近 100 个国家的注意。现在店面上经常看到一些亚欧访问者,他们在网络上发现耐丽公司后,便决定来亲自拜访。耐丽公司所采取的定制化的营销方式,是其业务增长的强大动力。

5.3.2 网络市场调研

市场调研对一个公司来说是必不可少的,它能促使公司生产适销对路的产品,及时地调整营销策略。市场调研能够引导营销人员推出打动人心的广告,制定出产品的推广、促销方案。如果市场调研进行得及时而且迅速,销售情况必会形势大好,因为公司能根据市场需要来生产产品。

到了数字化科技迅速发展的今天,因特网为市场调研提供了强有力的工具。现在,国际上许多公司都利用因特网和其他一些在线服务进行市场调研,并且取得了满意的效果。

1. 网络市场调研的优点

相较于传统的市场调研,网络上的市场调研有如下优势:

(1)网络信息传递迅速。网络上的信息传输速率非常快,而且能及时地传送到联接上网的网络用户上。这保证了网络信息的准确性和及时性。

(2)网络调研的便捷和低成本耗费。在网络上进行调研,只需拥有一台计算机、一个调制解调器、一根电话线就可以了,网络调研无疑是极为方便的。你只需在公司站点上发出电子调查问卷,提供相关的信息,然后利用计算机对访问者反馈回来的信息进行整理和分析。这无疑会大大减少公司的人力和物力耗费。

(3)网络调研具有较高的效率。通过网络进行市场调研的信息交互,节省了传统方式下的邮寄、面谈等耗费的大量时间,完成相同数量的信息量的收集,在网络条件下比传统条件下要花更少的时间。而网络市场调查又具有覆盖面广的特点,在相同的时间内,网络市场调查可以收集更多的信息。

(4)网络调研的客观性。因为公司站点的访问者一般都对公司产品有一定的兴趣,所以这种基于顾客和潜在顾客的市场调研结果是客观和真实的,反映了消费者的消费心态和市场发展的趋向。但网络调研的普及现在还有一定的难度。消费者对这种新型市场调研方式尚不适应,现在的网络软、硬件方面的欠缺导致调研流程不畅,专业的网络调研人员人数欠缺。但随着因特网的普及应用和人们传统思想观念的转变,网络上的市场调研在逐渐成为一种趋势。

2. 网络上的调研策略

营销人员通过因特网能更方便地收集到顾客和潜在顾客的信息。这些信息有助于更好地理解并服务于顾客。在因特网上,营销人员可以制作调查表单来进行市场调研,用这种方法,顾客可以发现更多的有关公司的产品和服务的信息,而营销人员则可以了解更多的有关顾客的信息。顾客可以发回反馈并参加联机交互调查和竞赛,这将使顾客和经他们推荐来公司站点的其他人一次又一次地回到公司主页上面。

在因特网上进行市场调研,营销人员必须采取一定的策略,因特网上收集访问者信息的策略如下:

(1)通过电子邮件或者来客登记簿询问访问者。因特网能在营销人员和顾客之间搭起一座友谊的桥梁。而在其中起关键作用的是电子邮件和来客登记簿。电子邮件可以附有 HTML 表单,顾客能在表单界面上点击相关主题并且填写附有收件人电子邮件地址的有关信息,然后回发给公司。来客登记簿是让顾客填写并回发给公司的表单。如果公司营销人员愿意的话,所有的顾客都能读到有关公司情况的内容。营销人员通过电子邮件和来客登记簿能获得有关访问者的详细信息。如果有相当人数的访问者回应,营销人员就能统计分析出公司的销售情况。

(2)要求访问者注册。如果你用大量有价值的信息和免费使用软件来吸引访问者,他们可能会很愿意告诉你有关个人的详细情况。Industry Net(www.industry.net)是专门登载工业贸易信息的站点,这个站点提供大量的免费的信息,允许访问者下载软件,同时鼓励访问者提供包含个人姓名、职位、所在公司、所在行业的有关信息。这种策略同样适用于因特网上的其他直销站点。

(3)提供物质奖励。因特网上有为数不多的站点能给访问者购买商品打折或给予奖金。但这需要访问者填写一份包括个人习惯、兴趣、假期、特长、收入等个人情况的调查问卷。因为有物质奖励,许多访问者都会完成由这些站点提供的调查问卷。我们比较熟悉的能提供物质奖励的站点有 Goldmail(<http://www.goldmail.com>)和 Cybergold(<http://www.cybergold.com>)。

(4)不提敏感性问题。当调查问卷提及到有关私人的问题时,访问者一般会拒绝回答。无论在东方还是在西方国家,一些有关个人隐私的问题切忌不要出现在调查问卷中。如个人收入、个人最害怕的事等敏感性的内容。

(5)进行选择调查。人们一般乐于参加调查和意见测验,特别当提及的问题短小精悍的时候更是如此。一个有效的策略是在制定调查问卷时,营销人员应在每个问题后设置两个按钮(Yes/No),让访问者直观地表达他们的观点,它们要求被调查人将他们的电子邮件地址传送到公司的邮件信箱中。

(6)测试访问者愿意回答问题的数目。在网络上进行调研时,如果问的问题越多,访问者就越不愿意参与。因此,如何掌握调查问卷中所含问题的数量,成为营销人员设计调查问卷的一个技巧。每个行业中调查问卷的问题的最佳数目是不同的。如何使调研行之有效,有赖于营销人员从实际操作中总结,作出一份完美的调查问卷。

(7)在公司站点上进行市场调研。在因特网上,营销人员应充分利用公司的站点来了解顾客群的许多情况。在公司的站点上调研一般采用以下策略:

①监控在线服务。公司站点的访问者能利用因特网上的一些软件程序来跟踪在线服务。营销人员则通过监控在线服务来观察访问者挑选和购买何种产品,以及他们在每个产品主页上耗费的时间。通过研究这些数据,营销人员能分析出哪种产品是最受顾客欢迎的,产品在一天内的哪个时间段销售情况最好,以及何种产品在哪个地区销售数量最多。营销人员将统计分析出的销售评测结果制成直观的因素,供公司决策人员参考。

②测试产品的不同价格、名称和广告封页在因特网上,修改调研问卷上的内容是很方便的。因此,营销人员能测试不同的调研内容的组合。像产品的价格、名称和广告封页等顾客比较敏感的因素,更是营销人员调研中重点涉及的内容。通过不同因素的组合的测试,营销人员能分析出哪种因素对产品来说是最重要的,以及哪些因素的组合对顾客来说是最具吸引力的。

③请求反馈信息。顾客的意见对公司营销人员来说是至关重要的。顾客需要什么样的产品和顾客对公司产品的评价,是市场调研的重要内容。在因特网上,营销人员应鼓励顾客参与公司的调研,让他们填写调查问卷或者发送电子邮件来发表他们的意见。

④发送适当的信息给目标对象。如果你知道访问者来你的站点以前还光顾过其他什么站点,你应该发送迎合他们需要的主页。例如,如果访问者刚刚访问过公司竞争者的站点,你应该及时地在公司主页中着重提及本公司产品的比较优势和服务特色。如果他们才光顾过有关杂志的广告主页,你应该发送与众不同的本公司广告主页。主页内容应针对不同的对象而异。例如,在作汽车功能的介绍时,对年青学生你应该突出车速,而对年青父母你应该突出汽车的安全装置。

⑤发送电子调查表单给目标对象。如果顾客和潜在顾客对公司新产品颇感兴趣,你应该请求他们填写电子调查表单。他们会从中挑选出不同的价格范围、颜色、造型等因素的组合。通过研究这些结果,你就能把握产品的发展模式和市场的潮流。你也可以在电子调查表单中设置让顾客自由发挥的板块,请他们描述对同类产品的期望。例如,你公司生产的是高档T恤,但顾客群最感兴趣的是物美价廉的中档T恤。这时,公司

应该采取的策略是由生产高档 T 恤逐渐转向中档 T 恤。营销人员应着重分析顾客群的期望,以便调整公司的产品策略。

⑥使用电子邮件直接调查目标市场。如果营销人员在目标市场中收集了顾客和潜在顾客的电子邮件地址,就会向他们发出有关产品和服务的询问。营销人员会在电子邮件中列出若干问题,请求顾客和潜在顾客回答。通过这种直接询问,营销人员就能清楚地知道顾客对公司产品的满意程度和顾客对公司产品的期望,这些信息对公司的营销策划是极为重要的。

⑦在报纸和电视上发出调查问卷,通过电子邮件来收集答案。有些公司的市场调研对象可能数量巨大。在这种情况下,为了减少公司人力和物力的消耗,可以采取这种办法。

3. 网络上市场调研的步骤

(1)确定调研的目的。明确的目的是活动有组织进行的有力保障。在进行网络市场调研之前应当明确此次调研要达到什么目的,获取什么信息等等。通常,网络市场调研都有如下目的:为新产品开发作准备;为新产品上市搜集信息;调查产品或企业的知名度;为调整营销策略搜集信息;以上几种的综合。

(2)确定调研对象。一般来说,网络调研的对象可分为三类:

①公司产品的消费者。他们可以通过网上购物的方式来访问公司站点。营销人员可以通过因特网来跟踪消费者,了解他们对产品的意见以及建议。

②公司的竞争者。营销人员可以进入因特网上竞争者的站点来查询面向公众的所有信息,例如年度报告、季度评估、公司决策层个人简历、产品信息、公司简讯以及公开招聘职位等等。通过分析这些信息,营销人员可以准确把握本公司的优势和劣势,并及时调整营销策略。

③公司合作者和行业内的中立者这些公司可能会提供一些极有价值的信息和评估分析报告。

营销人员在市场调研过程中,应兼顾到这三类对象,但也必须有所侧重。特别在市场激烈竞争的今天,对竞争者的调研显得尤为重要,竞争者的一举一动都应引起营销人员的高度重视。因特网为营销人员及时调研提供了方便。

(3)查询调研对象。在确定了调研对象后,营销人员通过电子邮件(E-mail)向因特网上的个人主页、新闻组和邮件清单发出相关查询。

因特网上的个人主页是非常重要的。营销人员利用搜索引擎对个人站点进行访问,公司产品的消费者和潜在消费者都可以成为调研对象。只要被访问的个人愿意的话,他们会以电子邮件的形式通过因特网作出相应的回复。

新闻组是因特网上针对人们感兴趣的主题而设立的公告板块。新闻

组涉及的内容很广泛,像棒球、篮球、计算机程序设计等等。它们给人们深入讨论各行各业、各家公司提供了机会。如果想在因特网上的 Usenet 新闻组中发现人们讨论你所在公司和公司的产品,或者公司竞争者的详细情况,应该使用 Dejanews([HTTP://www.Dejanews.com](http://www.Dejanews.com))这个搜索引擎。它将搜寻每个新闻组从而找到你感兴趣的内容。这些搜索引擎将会很方便地发现和跟踪市场动态。在新闻组板块中,你能观察到发送信息的个人 E-mail 地址,已发信息的新闻组名称和发送信息的标题。你可以一直浏览下去,以便阅读新闻组中信息的具体内容和个人发表的文章。新闻组对营销人员来说是个功能强大的工具。通过阅读和分析新闻组中的文章,营销人员会发现所在行业的发展趋势。并针对本公司的发展情况提出一些问题发送到新闻组中让公众讨论。但要注意这些问题不必纯商业化,这样就会吸引很多人加入讨论,从而提供许多意想不到的信息和建议。

邮件清单与新闻组大体相似,也是为方便公众讨论相关话题而设立的公告板块。与新闻组不同的是,每天在邮件清单中发表的信息会发送到个人的邮件箱中,而且这些信息不能被 Dejanews 搜寻到。邮件清单入能在 [HTTP://WWW.NEOSOFT.com/internet/paml.com](http://WWW.NEOSOFT.com/internet/paml.com) 中找到。营销人员可以针对邮件清单中的信息提出询问,并得到回复。

(4) 分析人口统计信息。人口统计是市场调研中很重要的一个部分。营销人员主要对访问本公司站点的人数进行统计,从而分析出顾客的分布范围和潜在消费市场的出现地点,现在因特网上出现了一项人口统计技术,它就是目标对象识别法(Target Audience Identification)。这种技术能在被应用的站点上跟踪调查访问者,从而有助于营销人员准确地把握访问者的人口统计情况。如果营销人员希望在别的国家开拓市场,需要了解国外人口的有关统计信息,可以访问因特网上的两个站点:[HTTP://WWW.hotbot.com](http://WWW.hotbot.com) 和 [HTTP://www.altavista.digital.com](http://www.altavista.digital.com)

(5) 确定适用的信息服务。营销人员利用因特网进行市场调研的一大优势就是反应迅速。在因特网上,营销人员可以不时地查看本公司的电子邮件信箱,向各个私人 and 公开站点发出查询请求。这样就能及时准确地把握市场动态,制定出相应的营销策略。因特网上有许多关于不同地区和不同行业的综合信息服务站点。营销人员在确定调研对象和调研地区后,可以选择相应的站点进行信息查询。在网上查得的相关信息可以被请求传送到专门的私人电子邮件信箱中以便仔细察看。将来,这些综合信息服务还可通过网络直接把所需信息加入私人主页或者发送到传真机上。因特网上提供了数量巨大的信息数据库。事实上,世界上发行的每份报纸、杂志、政府出版物和人口统计分析报告都将在因特网上查看到。营销人员可以通过因特网获取大量有价值的数据和信息,并且把他们储存在计算机上,插入调研报告内,或者直接打印出来。这样,营销

人员就能节省大量作记录的时间。营销人员利用因特网能进入各个公司的新闻发布站点获取这些公司提供的原始材料。在这些材料中,营销人员能看到诸如产品报价、销售报表、市场活动报告等信息。这些新闻发布站点是原始商业信息的有效来源。

5.3.3 智慧营销

在网络时代,营销的成败往往取决于头脑的运用。如果只是单纯硬销,用户们便会对你的网页丧失兴趣,再访的可能性便大大降低。故此有些精通营销的网站就开辟了一些网上消息、新闻等专栏,而且一般每天都有新封面,采以轻松手法,让用户有一种亲近的感觉。

现在 *Internet* 已经被用户接受,上网的用户人数急升,不少公司已建立自己的网页。可是,如何在网上落实电子贸易,享用网络带来的经济效益,却是各个企业需要应付的难点。有些企业以为,只要将产品上网,便会有生意,却不明白他们仍要宣传及教育顾客,解释使用这些崭新服务之方法及重要性。换句话说,就是如何把产品重新包装带给用户。(对于网络用户而言,他们也要逐步明白利用联网购物好处何在,他们更需要附加价值的吸引以致他们会接纳这样的生活方式。)今天互联网络上面的各种商业策略,都面临前所未有的挑战,在各个分类站登陆只是基本的工作。而在有聚客力的网站上登个广告,展示自己的品牌,则是达到网络行销效果必备的条件,应当看到:

(1)设计全球信息网相关软件的公司,必须“面对激烈竞争的市场”,而不论所设计出软件有多新,都将难逃很快就会面临过时被淘汰的命运。

(2)一家希望藉由大量美丽图形吸引人潮的线上购物商场,必须确定顾客们拥有高速连线环境或很大的“耐心”。

(3)提供如“互动式交谈”的线上“社区”,必须发展产品代理业务,以免过分依赖广告。

(4)想要利用广告商赞助,提供免费电子邮件服务的企业,必须确定,是不是真的有一群人,能够忍受其电子邮件中夹带广告。

同时,也应该看到,单是为公司设立网址是不够的。更重要的是为这些公司设立起服务顾客的渠道。当信息泛滥时,人们便会问:“为何我要浪费时间盲目的浏览?”其实每样信息皆有其特定功能,成败的关键就在其中。例如一个介绍饮食名店的网站,自然是十分吸引人,但如果用户被吸引时,却找不到订台服务,自然感到扫兴。因此,在设计这类网页时,不单要有饭菜款式、价钱、餐馆地址,更要有联络电话、订台方式,这样的信息才能照顾另一层次的用户,吃一顿难忘的晚宴。

这才是网上商业的生存空间所在。所有的这些,都需要企业开动大

脑,采取有创意的行销策略。要知道,网络是一种新媒体,和消费者的使用习惯息息相关。

1. 观念革新

传统市场营中的营销策略概括为 4 个 *P*,而利用互联网络这种新媒体从事行销时应该考虑的是另外几个方面。在调查了《财富》500 家大企业中 1995 年网站的消费者行销策略后,专家们认为:发掘网络顾客、吸引顾客、“绑住”顾客、了解顾客的喜好以及利用个人化互动服务与顾客维持关系,才是网络世界中的五大行销原则。

传统上,一个产品到底要藉由什么渠道卖、卖多少价钱的问题,我们通常称为“行销组合”,一般认为 4*P* 的含义是:*Product*(产品)、*Price*(价格)、*Place*(销售渠道)、*Promote*(宣传推广)。由于这些行销组合的英文字母开头都是 *P*,为便于记忆,通常将行销组合称为行销的 4*P*。行销组合的应用必须根据行销目标及行销策略来决定。我们下面以 4*P* 为例说明网络行销的一些观念上的变革。

通常所说的行销中的 4*P* 包括以下 4 个项目:

Product(产品):性能如何?有哪些特点?品质如何?还有外观跟包装的情况、服务与保证。*Peice*(价格):企业的合理利润以及顾客可以接受的价格是否都得到考虑,定价是否符合公司的竞争策略。

Place(销售渠道):商品通过什么渠道销售?如何将商品顺利送抵消费者的手中?

Ppomote(宣传推广):通过广告、人员行销、促销、网络媒体、公共报导……等,将商品讯息传递给消费者,并促进交易行为的达成。

随着“以消费者为中心”时代的来临,行销的 4 个 *P* 似乎无法顺应时代的需求。经济学者于是将行销的 4*P* 赋予时代的新貌。*Robert* 先生 1990 年在《广告时代》上面,对应传统的 4*P* 提出新的观点,即“行销的 4*C*”:

Consumer's Needs and Wants,消费者的需要及欲求,对应于 4*P* 中的“*Products*(产品)”观念。

Cost and Value to Satisfy Consumer's Needs and Wants,消费者获取满足的成本,对应于 4*P* 中的“*Price*(价格)”观念。

Ccnvenience to buy,用户购买的方便性,对应于 4*P* 中的“*Place*(销售场所)”观念。*Communication With Consumer*,沟通,对应于 4*P* 中的“*Promotion*(宣传推广)”观念。

从行销的 4*P* 迈入 4*C*,我们可以说 4*P* 所代表的是以制造商为核心的商业世界观,4*C* 则代表以消费者为核心的商业世界观。在以消费者为核心的商业世界中,厂商所面临的最大挑战之一便是:这是一个充满“个性化”的社会,消费者的型态差异太多。在 1990 年时,全美国便有超过 11400 种以上的各种不同杂志在市面上流通,显然,行销并不是一件容

易的事情。而互联网络上面的“区隔分离”,则刚好可以对应“个性化”的潮流,照顾特殊用户的需要。

2. 智慧行销

在互联网络上,企业的确需转变观念,开动脑筋,采取智力行销,才能获得成功。脑袋“灵光”的网络用户还发现,网页设计原来只是诸多的掘金机会中的一种,其它的发财途径可多了:例如替网络杂志撰写“网评”,评介目前超过 10 万个(且每周以百数计繁衍增加)存在于互联网络上的网站;设计各式网页附加使用程式(例如帮人自行编辑网页、帮人整理网页目录、帮人过滤网页);转售给大型软件商以推出市场;自设 BBS 联络站,针对上网者的不同特殊兴趣提供收费的信息组合/交流/收集服务……

太多的可能性有待发掘与实践,一个简单创意可能在极短时间内带来极大收益。

3. 智慧营销实例

“一对一”的行销机会

SITE SPECIFIC 公司就不仅仅是网站设计规划,他们最擅长的便是所谓的“直接反应行销”。该公司相信全球信息网提供了一个其它媒体所没有的“一对一”行销机会,因此他们创造性地利用互联网络上面的广告方式,吸引网友们前去体验一种新产品或新服务。Site Specific 公司利用这种创造性的行销活动,取得了可观的成效,并以此作为向客户收取费用的依据。“用这种方式之后,我们比较像是客户们的代理商,而不是广告商。”该公司的执行总裁 Seth Goldsrein 表示,他认为这种方式也许实际的收入会比传统计次的方式来得少,但却能够与客户之间保持较长久的关系,因此会是一种趋势。举例来说,该公司为 3M 投影机所作的网站广告行销活动曾经有达到 16% 的实际参观率,平均值则维持在 7% 左右,这比一般的 2% 高出 3 倍多。当 3M 公司以每台 7000 美元售出投影机,而在网站广告花费成本只有 55 美元的情况下,非常高兴地在有新的访客前来参观产品时付给 Site Specific 公司每次 41 美分。

网上婴儿

面对互联网络造就的空前的商业机会,许多用户都在积极结合本专业的工作,开发新的空白市场。在美国,甚至已经有部分的托儿所开始将幼儿整天的活动情形放上网,让必须同时外出工作的父母能随时知道自己的孩子在做些什么。

这种专门提供的服务称为“我看见你了”,通过采用这种服务,系统会让安装在托儿所内多处的摄影机每隔 30 秒钟摄取一次画面,之

后再通过互联网络将图像传送到一个需要密码才能进入的网站。

提供这项服务的网络公司并不对家长收费,幼儿中心也可通过销售幼儿图片旁的广告,来抵消每个月必须支付给网络公司的50美元租金。虽然有部分幼儿中心的老师一开始对高挂墙上的摄影机感到不太习惯,但是她们还是会安排小朋友们定时到摄影机前向远处的家长挥挥手。

巧借联邦政府的东风

美国的联邦政府每年花费大量美元于信息科技上面,用作提高行政效率。随着这一笔为数不少的预算每年递增,而用于提高政府买家及供应商之间加强沟通的费用亦都按年增加。许多企业都忽视了这里面隐藏的巨大商业机会,Dave Beers先生是一位较浓厚信息科技背景的专业人士,他清楚地看到这一点,于是,巧妙地借用联邦政府“电子化”的东风,一举打开了自己的事业。Dave Beers成立了一个刺激“联邦环境下的电子商业”的网络站台,名为Fed Center。他们的目的,就是要为政府的信息处理部门,提供专业的服务、训练及其它附加价值内容。凭着14年来在IT及联邦政府的事务经验,Dave Beers令到Fed Center网站的概念落实。在它成立的第一天,Fed Center就有超过7.5万次的浏览人次,而从此以后,每天都超过10万个浏览人次。对于Fed Center的成功,他们认为清楚的市场定位很重要,因为没有有一个网站是可以吸引到所有浏览者的,因而他们很清楚地将网站定义为“专业商务站台业”(Community-of-interest net-work,指专为具有某一类兴趣人士而设的网站),是专门针对和政府有关的买卖信息科技人士而设立的站台。

Dave Beers先生的成功给大家两个很大的启发。通常,人们都认为互联网络是新兴的行业,因而很多投入资源于这个领域的公司,都想当然地以为需要由较年轻的人士来负责,因为他们有较新的知识。的确,年青人对于新技术的掌握会较容易,但拥有较多的社会经验,特别是牵涉到公司政策和市场方面的人士,有较浓厚信息科技背景的人才,即使年纪大一些,也能在这个飞速发展的网络领域获得一块领地。这是第一个启发。

Dave Beers先生给大家的第二个启发是互联网络上面的商业机会和现实社会没有什么分别,如果你能够发掘到一些较冷门的范围,也是有机会大展鸿图的。很多企业在决定投入网络商业时,都只会想到常见的网站业务,而忽略了互联网络是可以有无穷的可能性的。像专为政府服务的网站,也可以是财路一条。

CITY NATIONAL BANK

City National Bank 是一间很小的城镇银行 ,主要以本地的客户为主 ,业务开展比较艰难 ,连维持下去都有困难 ,根本没有想到过 ,他们居然还有机会踏足世界舞台。为挽救银行的业务(的确是如此 ,现在这个网站已经成为了这间小银行生存的重要工具) ,他们聘请 *MESA* 公司 ,一家给金融业公司提供 *Iternet* 网络服务的专业公司。

Mesa 公司的创始人 *John Burns* 先生也是电脑行业的一位先驱 ,*John Burns* 于 1976 年成立了他自己的软件公司 ,并且宣称 ,他是在 1977 年时 ,最先购买盖茨于微软 *Basic* 源码的用户之一。在此 ,再次强调企业上网需要聘请专业公司的重要性 ,在 *INTERNET* 最为发达的美国 ,甚至已经产生了许多相对独立的针对专业领域的网络服务公司 ,像 *MESA* 公司 ,便是一家专门针对金融业公司提供 *Internet* 网络服务的专业公司。这些专业公司一方面精通互联网络上面的最新科技 ,另一方面 ,也了解用户本身的行业特点 ,操作起来 ,自然得心应手。

由于互联网络是一个新的媒体 ,因为在建立网站的时候 ,亦应考虑到浏览者会对网站有一些新的要求。像在传统的银行宣传上面 ,只会要求介绍新的产品和信息 ,而不会要求更多的东西。但是 ,要在互联网络上成功 ,就必须想想提供一些未必与业务有直接关系的内容 ,以吸引更多客户。

Mesa 公司在设计这个网站的时候 ,就能够想到针对特定的用户 ,要做一些与众不同的东西出来。他们在通常枯燥的企业形象的银行网站之外 ,加入了一个城镇部分的资料介绍 ,列出了本地的活动 ,将网站设计成与这间银行的形象配合 ,用来传递一种本地的、小镇味道 ,让它有一种家乡城镇的性格。这个网站现在已经成为了这间小银行生存的重要工具。网站的建立证明了这是一种相对来说便宜及有效的方法去维持现存的客户。另外 ,它亦扩展了接触非本地而想利用互联网络处理财务客户的机会。

Internet 互联网络的确已经为一些小型的企业提供了意想不到的商业机会 ,这对于东方国的公司来说 ,绝对是一件好事。就中国很多企业 ,特别是乡镇企业 ,其规模大小其实和这间小镇上的银行没有什么分别。这些企业的经理的确应该开动脑筋 ,想想有没有什么以本地客户为主 ,又有踏足世界舞台机会的行业 ,放到网上去 ,说不定会建立一个互联网络上面的神话。就连香港这个全世界的“购物天堂” ,许多精明的商人在繁华的闹市卖的也不全是先进的电器产品 ,而是传统的中国布鞋、旗袍。在这个飞速发展的信息社会 ,的确是“越有民族性的产品 ,才越具有国际性” 。这个小镇银行在互联网络

上面的成功故事不也正是如此吗？

要点回顾

- 1) 网络市场细分及网络目标市场的选择 ,是企业进行网络营销的一个非常重要的战略决策 ;
- 2) 企业选择网络目标市场 ,是在网络市场细分的基础上进行的 ;
- 3) 传统营销中的基本营销策略仍然适用于网络营销 ,但作为网络营销中的基本元素产品、价格、渠道和促销策略又与传统营销存在较大差异 ;
- 4) 网络营销的优势在于能结合问卷、网络、资料库 ,而以最新、最快、最详细的方式获取顾客信息 ;
- 5) 四种网络营销的特有策略 :网络上的客户策略 ;网络市场调研 ;智慧营销。

案例及应用

Cisco 公司的网上营销案例

1. *CISCO* 客户服务系统概况

Cisco 公司是专营网络设备和软件的公司。它在网上设立了专门用于销售产品和提供顾客服务支持的站点 ,其中尤其以顾客服务体系独具魅力。它的站点很受欢迎 ,获得 *Point 's* 的 *TOP5%* 及 *MAGELLAN* 评选的 4 星级站点的称号 ,这两项荣誉一般很少授予专门从事商业活动的企业站点 ,但因为 *Cisco* 的顾客服务系统如此成功以至同时获得这两个荣誉 ,这是非常难得的。

由于 *Cisco* 公司经营的是网络产品 ,所以 ,它非常自然地在网上建立站点销售产品 ,因为它的潜在顾客都在网上。由于它具有独特的顾客服务体系 ,所以能与顾客建立良好的一对一关系 ,赢得顾客的信任、建立顾客的忠诚。它在网上的销售业绩是骄人的 ,自 80 年代后期至今 ,它已销售的路由器比其他公司销售总量的和还要多 ,它的股票在 *Nasdaq* 国家市场上的行情一直看涨 ,其股票名称是“ *Cisco* ”。总之 ,*Cisco* 是现代企业的先锋 ,是未来企业的发展方向。

Cisco 公司从 1992 年就开始着手利用电子工具来为顾客提供更为满意的服务。迄今 ,它们对网络的利用经过了工具、服务手段和贸易三个阶段。最初它们在网上建立站点的惟一目的就是向顾客销售产品 ,它们将

顾客作为生产、销售每一个步骤的出发点 ;之后 ,它们又将顾客服务作为一个主要的方面加以发展 ,这其实是相当自然的一种演进 ,逐步开发出独具特色的顾客服务体系 ;随着这种顾客的整合 ,CISCO 网上站点已经从原有的单纯的售货途径变成服务和贸易的有力手段和工具。

Cisco 网上联络(*Cisco Connection Online*)的管理人员是由一群权力界限不很清晰的编辑和作者组成的。Cisco 的信息交流小组(*Communication Group*)拥有站点的内容管理者(*Content Manager*) ,他们的责任类似总编辑 ,对服务的内容以一种较高的视角进行全局的把握。负责站点其他部分如 *Software Library* ,*Technical Tips* ,*Commerce Agebts* ,*Marketplace* 等也由相关人员管理 ,他们叫执行编辑(*Managing Editor*) : *Technical Tips* 部分由 Cisco 的技术支持中心(*Technical Assistance Center* ,简称 TAC)的逐步升级小组(*Esdalation Team*)成员负责 ;*Commerce Aaens* 及 *Marketplace* 由电子商务小组(*Electronic Commerce Team*)管理等。这些站点的各部分都有高级内容管理工程师和项目经理为新手们提供咨询、顾问和帮助 ,或引导他们进入新的领域和数据流。即使在每个组成部分 ,也有专人负责某一页面或一小块内容。如在 *Software Librsary* 中 ,一人负责新闻稿编排 ;一人负责软件的储存 ;一个程序员负责杀毒软件 ;一个程序员负责升级计划。CISCO 的这些负责人员还会经常相互学习、交叉培训 ,这样就使得某一负责人员出差或缺席时 ,其他人员也能代他处理有关问题。

为了能调动大量的作者 ,Cisco 公司允许公司的所有雇员都可以在站点上添加内容 ,为此 Cisco 还创建了许多使用方便的自动工具 ,为内容管理系统(*Content Management System Ssystem*) ,产品营销部(*Product Marketing*)及知识产品部(*Knowledge Product*)等部门的作者可把他们的文章放在这个系统中 ,供公司提取 ,在站点上使用或将它们传送到其他相关的组织和部门。这个系统是由互交技术小组负责的。他们的另一个重要职能就是将内容管理系统中的有关信息转化为 HTML、GIF 或 PDF 文件“推”到站点上。Cisco 甚至为作者直接创建了 HTML 写作环境 ,作者只要在此环境中写作 ,内容即能添加到站点上 ,而不用经过内容管理系统的再度制作。Cisco 网上站点在成本方面有得天独厚的优势 : Cisco 的成本项主要集中在基础信息技术上如数据库、内容管理系统及网络设备上。CISCO 的成本减少的其他方面和 Sun 公司的情况相类似 ,比如软件网上传送一项与传统的软盘或光盘传送相比 ,就可节约出包装费、联邦快递的运输费用等。Cisco 投资回报是令人振奋的。在 1996 年 3 月 ,Cisco 已有 2.8 万位顾客 ,13 万次访问 ,2 万多个用户订单 ,回答了 5000 个关于价格的询问 ,获得了 4000 多个技术问题个案 ,以及成千上万个关于工作机会、产品问题的咨询。

2. Cisco 网络客户服务系统的措施

以上介绍了 Cisco 系统的概况,下面我们来看看 Cisco 网络顾客服务系统的具体措施。首先,它的站点上有一个专门介绍负责 Cisco 站点的高级顾客服务系统小组成员的页面,这个页面详细介绍了小组中每个成员的职能,这是使站点人格化、给顾客以亲切感和责任心的重要举措。其次,对于顾客的提问,除 FAQs(经常性问题)外,Cisco 采用以下两个措施,一是开放论坛(Open Forum),一是案例库(Case Library)开放论坛是由顾客服务部门管理的私人新闻组(所谓私人,就是需要有密码才能进入)。它是只面向顾客的,对他们稍复杂的技术问题提供帮助的工具。

回答顾客的问题时分两步操作:第一步,对问题解析,得出其关键词。利用关键词在 CCO Q&A(Cisco Customer Online Questions & answers, Cisco 顾客在线服务问题与答案库)中搜集答案。第二步,当搜集结束时,系统会给你一系列可能答案,并根据与关键词的匹配程度给你权重。如果搜索结束后,系统不能返回任何相关的答案,或返回的答案不能满足顾客的要求,顾客可以换一种方式重新叙述问题,或单击“SEND TO FORUM”按钮,这样就可以将问题发给 Cisco 负责寻找问题答案的专职人员,但是这并不保证他就一定能找到问题的答案。如果他们不能找到令人满意的答案,系统会在 Cisco 的 TAC(技术服务中心)将以你的名字为你在案例库打开一个新的案例,问题创建者还应将他需要答案的时间告诉 Q&A TIMER,比如是 48 小时、一周还是无论什么时候都可以。这样顾客服务小组就会按照你的紧急程度确定先回答哪个问题,如果你马上就需要知道答案,那你最好是打电话。问题的答案提交给开放论坛的同时,也会给问题创建者发出 E-mail。当他们回来后,它们会发现一个电灯泡的图标,提示他问题的答案已经发至,正等候您的阅读。在图标上单击,即可看到你提的问题和一个或多个答案,顾客可以根据自己的需要选择最合适的解决方法。

顾客接受答案后,他所提的问题及答案会被添加到 Q&A 数据库中,以后出现类似提问,通过 Q&A 库的搜集即可解决。Cisco 于 1995 年 4 月开始启用开放论坛,至今已有长足发展,Q&A 数据库中的问题及答案对已逾千数。每周论坛上大约要接受 600 多个提问,其中大约只有 70 个左右的问题需要进入案例库。

在开放论坛中不能搜集到答案的问题都要进入案例库由 TAC 负责解答。TAC 是由一组资深顾客服务专家组成,他们见多识广,经验丰富,可当场回答问题,通过适当试验后再回答,或请其他部门经理帮助解决。Cisco 公布对各类问题回答的优先顺序,如果出现的问题涉及到你的根本利益,他们建议你打电话。他们还公布各层次问题回答的时间限制,如果你的问题处于第三层次而未能在规定时间内得到答案,那有可能是你的问题被上升到第二层次,并请其他专家辅助解决。总之,Cisco 公布他们

内部的操作方法是一种可敬的顾客服务哲学。如果你遇到非常严重的问题,你甚至可以找 Cisco 的总裁,首席执行官 John T. Chamber, 他的地址可以在公司人员表中找到。

3. Cisco 的顾客分类服务

Cisco 网络顾客服务最具特色的部分是将顾客分类服务。Cisco 建立了用户的 *Entitlement Database*, 利用这个数据库可使一部分用户获得密码, 允许他们接近公司某些重要的信息, 而对另一部分用户则保密。这就使 Cisco 能灵活地按顾客的不同类型创建内容和服务。

第一层次是最广泛的网上居民, 他们没有在 Cisco 系统中登记。他们是那些只想浏览一下 Cisco 产品目录, 或阅读产品年终报告而不愿让人知道他是谁等等这类普通网络冲浪者。这类访问者获得的关注和信息优先权最少, 他们只能接触有关公司、产品、服务最基本、公开的信息。但 Cisco 并不忽视这类顾客, 它欢迎他们的反馈信息。

第二层次是从 Cisco 的零售商、代理商手中购买 Cisco 的产品的顾客。他们可以获取 Cisco 的有关信息, 但由于他们不是 Cisco 的直接贸易伙伴, 所以 Cisco 无法知道的定货需求。他们也无法获取公司关于价格方面的信息, 因为零售商要求将这类信息对其顾客保密。这个层次中还有一类叫做“公司用户(*Enterprise Users*)”, 他们可以获取价格及定货状况的信息, 但只能得到他们所在市场区域的这类信息, 他们也只可以查看自己的定货状况。某些时候, 企业对这类交易的历史信息非常保密, 甚至不愿意让同一组织中的其他成员知道。因此, Cisco 要求有专职的人员(顾客服务代表) 处理这类问题, 而不采用自动查询的方法。

第三层次的用户是所谓的“签约服务顾客(*Contracted Service Customers*)”。他们是由 Cisco 商业伙伴保证的, 并接受 Cisco 商业伙伴的服务的顾客群。他们可以浏览 Cisco 技术细节和参考部分的内容。另外, 用户也可以创建自己的网络环境, 通过 E-mail 或传真接受 Cisco 软件中新的、可实施的 BUGS 更换。签约服务顾客可能会获得接触软件库中全部信息的权利, 这取决于 Cisco 商业伙伴和顾客之间的支持合同是只对硬件还是同时兼顾硬、软件。签约服务顾客一般不能使用技术支持的案例管理工具, 因为他们应从 Cisco 的商业伙伴那里获得技术支持。

第四层次的顾客是 Cisco 的直接购买者, 他们和 Cisco 之间有服务约定。本层次的顾客可以获取上一层次顾客所接触的所有信息, 此外, 他们能直接从 Cisco 获得开放的技术支持, 可以自由地下载软件库中的所有软件。

Cisco 的分销商、代理商等也归入这一层次。他们能获得比直接购买者更多的信息, 比如产品开发时间和价格信息。同时, 他还掌握着一些管理工具, 控制哪些信息应对其顾客(即第二层次、第三层次的顾客) 保密。Cisco 的雇员可以接触以上提及的所有信息, 并掌握一些控制、报告的工

具 对系统、用户使用过程进行监测。Cisco 采用的另一种使信息传递给特定用户的方法是“模糊中的安全”。这是一种风险很小的方法。它将信息放置在服务器上一个隐蔽的地址上,给它一个隐蔽的名字,并且不和其他任何页面相链接。如果一个顾客打电话来询问一个特殊的问题,比如说解决的方法可能是修改一下用户路由器的软件,Cisco 的技术人员可以对软件进行修改,在实验室中测试,然后将修改好的软件采用这种方法放置在站点上,并告诉用户隐蔽的地址和名字,用户直接到该地址上取用软件即可。

Dell 公司案例

Dell 计算机公司(Dell Computer)是美国的一家著名计算机生产和销售公司(<http://www.dell.com>)。目前 Dell 公司正处于上升时期,销售额、利润、市场份额、股价不断上升。更引人注目的是,Dell 目前是 INTERNET 的最大的商家,每天仅网上的销售额就达 600 万美元。因此,1998 年《商业周刊》评选的“IT 百强”把 Dell 排在了第一位。Dell 的网页不但提供了公司各种产品的详细分类和性能介绍,而且还提供了各种各样的服务和购物指南、最佳销售产品和新产品趋势。尤其具有特色的是,该公司专门提供了一项特别的服务,网络上的用户可以按自己的喜好和需要配置计算机,公司最后提供配置结果的硬件图和系统性能预测。在最佳网络商店的评选中,Dell 在计算机类网络站点中名列前茅。

该企业电子商务成功的关键正在于它实现了企业价值链的一系列活动和功能,集生产和销售于一体。除了全面的营销功能和服务功能外,它还在网上提供了生产活动中的两个重要的职能——生产设计和产品客户化。从 Dell 主页结构图可以体现 Dell 对网络营销的应用,下面就来分析该电子商务网站如何体现其价值链中的各种价值活动。

1. 生产作业活动

前面已经提到过,Dell 计算机公司是一家涉及价值链中价值活动方方面面的、大型的综合性公司,其生产作业价值活动在其网页中也有体现,那就是:产品设计和产品的客户化。Dell 计算机公司提供了一种特殊的网上用户计算机设计网页。这对于公司的产品设计者来说是一个有力的帮助。由于对不同的行业和不同的应用,往往要求对计算机有相应的配置,所以,对于许许多多的特殊用户来说,公司的产品设计者不可能对方方方面面的要求都能够满足。然而,有了这种网上即时的用户自定义设计之后,特殊用户可以根据其需要自行提出硬件配置图,使得设计师的工作任务大大减轻。Dell 的工厂综合服务,提供大范围的用户自定义配置,他们能够安装您自己的硬件图,安装和配置 FCC 和 UL 所允许的硬件设备,并且提供终端界面以及您的系统性能报告,以及其他增值服务,

在您的计算机系统安装过程中,他们能完成所要求的一切。在过程的最后,将由他们的符合 ISO 9002 标准的工厂向您运货。

这种服务的好处很多,其中最大的一项就是在产品的设计之初就已经实现了产品的客户化。所谓产品的客户化,就在于深刻地认识和了解顾客,从而使产品或者服务完全适合他们的需要而形成产品的销售。由于公司产品的设计是按照顾客的要求提出或者完全按照顾客的图样进行,所以,这是一种理想的、已经带有产品客户化的产品设计。说它理想,是因为它已经产生了一个准备来购买的顾客,剩下的事只是如何便于使顾客得到产品和服务。

公司还提出了此项服务的其他几项优点:一是由于提供了一个单一的计算机购买来源,使得整个集成系统的兼容性和稳定性都大大增加;二是由于没有了中间人和二次安装、二次运输等等中间过程,使得故障的隐患大大减少;三是较少的中间过程就意味着较少的生产时间,更符合标准和更高的质量,同时也意味着更低的成本和较低的价格。可见,这项服务无论对于公司和顾客都是十分有利的,这也是它大受欢迎的原因所在。

对于生产作业活动还有其他许多功能,如生产人员管理、生产库存管理、生产质量管理等等。这些属于公司的内部管理,虽然在网页中看不到,但可以推想,在该公司的电子商务的内部系统(Internet)中,是有这一重要部分的。

2. 经营销售活动

对于电子商务来说,实现价值链中的经营销售活动是一个必不可少的部分。Dell 公司在这方面如何呢?

(1) 产品策略。

Dell 计算机公司将其产品分别按照产品种类或者应用领域进行分类。例如,按产品种类可以分为:台式机、便携机、服务器和工作站等等。按应用领域可以分为:家庭用、小型商业用、大型商业用、教育用和政府用。不同的产品面向不同的市场,因而实行不同的策略,这实际上也是一种市场细分策略。

(2) 定价策略。

计算机市场的价格变化无常,总的说来,对于某一种机型,计算机的价格在不断地降低。Dell 公司由于是直销,所以,在成本上比其他主要厂家低 100 美元至 200 美元,售价也比别家低。也就是说,Dell 公司采用的是一种低价策略。但是,由于计算机价格迅速地降低,这种价格上的优势并不是很明显。

(3) 促销策略。

①广告。广告在 Dell 的网页中无处不见。Dell 的网页中有各种各样的多媒体图片和许多性能比较图表,有的广告甚至做成了幻灯片的形式。这些都能充分地激发顾客的购买欲望。

②公共关系。在 *Dell* 公司的主页中,也有不少地方体现了公司的公共关系策略。例如,在其页面中有公司的宗旨等信息的介绍,还有对最新电脑世界的新闻信息发布等等。

③销售渠道策略。在 *Dell* 的网页中虽然没有明确提出其销售渠道的策略,但是可以看出,其采用的销售渠道策略是一种直接销售形式,即没有中间商。这是因为 *Dell* 在提供用户自定义设计时曾经提出了这种服务的一项优势:正是由于采用了这种服务,才减少了二次安装和二次搬运,减少了中间商的介入,这不但大大降低了成本,使计算机可以卖得很便宜,同时,也使得计算机发生故障的可能性减到最小。*Dell* 公司以这种直接生产、快速交货的直销模式震撼着计算机行业并取得了巨大的成功。

3. 服务和技术支持

作为一个电脑业这样的高新技术产业,其服务环节是相当重要的,可以说,是决定公司成功与否的一个关键因素。因为对于一个用户来说,购买的不仅仅是机器本身,更重要的是其相关的服务。

Dell 公司的总裁在谈到今后如何继续保持强劲的发展势头时说:“我们这个行业对客户总是漠然置之,今后我想把客户服务提高到一个全新的高度。”这并不是一句泛泛的推销口号,公司已经认识到客户服务是今后争夺市场的关键,并提出了一系列衡量服务质量的标准,如交货准时率、首次修机成功率、24 小时内维修人员到场率等等。事实证明,对于 *Dell* 公司的许多客户来说,首先是被 *Dell* 的价格所吸引,但后来价格并不成为主要因素,公司的客户支持和服务才使他们之间建立了供求关系。

(1)网上技术服务和技术支持。*Dell* 公司提供的网上服务和技术支持十分广泛,有用户问题解答、*Windows98* 的升级问题说明、2000 年问题的解决方案、软件升级的通知等等。广泛的服务不但能够提高其产品的内在价值,也能够获得用户的满意度,提高产品的竞争能力。

(2)网上在线论坛。不仅是大客户,那些小型企业、大批的居家办公者也被吸引在 *Dell* 品牌的周围。从 1998 年秋季开始,*Dell* 设立的高层主管与客户的在线论坛“与 *Dell* 共进早餐”,扩大到小型的商业用户,这种现场聊天的话题不仅包括 2000 年问题、服务器市场走势等大题目,而且还设法让一般用户有机会提出各种各样的问题,然后通过 *Dell* 的在线知识库在人工智能软件帮助下给予自动回答。

(3)搜索服务。*Dell* 也提供了全方位的搜索服务。设置搜索服务可以方便用户查找自己所想要的产品和技术支持。搜索的范围很宽,既有对硬件的搜索,也有对软件的搜索;既有对各种组装好的整机的搜索,也有对各种零配件的搜索等等。

(4)订单查询。客户只需在网上输入六位数字的客户编号或者购货订单编号,几分钟内,将得到一份有关订单进展的详细报告。

4. 进货后勤和发货后勤

发货后勤 ,网上同样实现了其电子支付、“ 客户的手推车 ”以及运输管理等等功能。进货后勤属于企业—企业的电子商务 ,在网站上没有体现 ,想必在公司的内部网中一定会涉及。

5. 人力资源

在网页上发布招聘信息。

第 2 篇

信息网络时代的哈佛经营与组织管理

第 6 章 网络信息技术在管理中的应用及
效率问题

第 7 章 实现网络时代管理的必要途径

一个现实的重要问题：网络信息技术——的发展方向不均衡，企业很难确保成功地进行网络信息技术投资，许多高层主管对这些数以百万美元的投资能否产生效果毫无把握。这不是一个技术性的问题，而是一个经营上的问题，只有实现了网络信息技术的潜在价值才能解决。在我们进入知识经济的过程中，所有的经营管理者都必须解决这一问题。本篇即为此目的，力图勾勒出我们讨论结果的一个大致的轮廓。

第 六 章

网络信息技术在管理中的应用及效率问题

关 键 词

key word

增值网(VAN)
企业信息主管(CIO)
信息技术 IT(*Information Technology*)
用计算完成任务(*Taking Computeres to Task*)
四维(*Four - Dimensional*)
知识经济(*Knowledge - Based Economy*)

本章概要

1) 网络信息技术管理的表现形式

- 篇首案例 :新世纪的电子商务——商业增值网

- 网络信息技术 :最佳表现与最差表现

- 投资于网络信息技术的胜算

- 面向知识经济的管理者

2) 问题点

- 网络信息技术对经济的影响 :产生率问题

- 网络信息技术对企业经营的影响 :收益率问题

- 网络信息技术对知识工人的影响 :个人业绩问题

- 网络信息技术项目 :交付问题

- 平衡的观点

- 网络信息技术的应用

- 管理的上滞后理念

- 管理的盲点 :复杂性的四维关键

测度

- 管理挑战 :网络信息技术应用的复杂性

- 经营转型和知识经济

- 现实世界之窗 :客户的故事

3) 机会点

- 管理通过 IT 完成的技术变化 :利益实现途径

- 利益实现途径的基石

- 支持利益实现的两大技术

- 管理者必须具有耐性 :这不是一个快速的混合过程

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

1) 适应每天都要在一个快速变革的环境下作出决策并承担后果的工作并能胜任愉快 ;

2) 摆脱初始盲目投资于 IT 行业而不计投入与产出的“赌徒”式的心理世界 ;

3) 了解当今信息产业运作速度失常的问题关节点之所在 ,并设法避免之 ;

4) 充分认识在运用新技术过程中存在的高风险性及令人难以接受的高失败率 ,学会一种经营与技术相互整合资源优势的新的实现途径 ;

5) 对你的组织进行有效的技术变革管理 ,并真正地跨越整个工业社会的挑战。

6.1 网络信息技术管理的表现形式

6.1.1 篇首案例 新世纪的电子商务——商业增值网

增值网(VAN)是国际上近十年来发展和流行的一种有效的网络服务机制,它可以帮助用户支持多种用途的计算机联网信息处理和提供资源共享功能,已为众多国家和地区所采用。

今天,商业增值网的引入使得商业电子化中一系列环节得以便捷地实现。如零库存的实现、商业电子数据交换、电子订货系统的建立、电子转账系统的应用及信用卡服务的完善都离不开商业增值服务网络的应用。另外,供应和销售及消费情报的获取和分析、对消费者提供优质的广告和商情信息服务也都离不开商业增值服务网络的广泛应用。

我们首先追寻一下商业增值网产生的历史和条件。

在电脑尚未参与到人类的生产活动的时代,不同单位部门之间若要传递一些资料,资料的传送方先将信息记录在书面上,然后由人工方式传递或邮寄。资料接收方收到该资料后需人工方式阅读后再进行处理。此过程完全由人工作业,使得资料的传送效率显得很低、处理效率也显得很低。

随着电脑应用逐渐得以普及,越来越多的企业开始采用电脑来处理日常事务,建立符合企业自身需求的MIS等,企业对资料的处理开始变得非常迅速。但这时的资料传递状况仍不令人满意,电脑资料的传递以电脑报表或用磁性介质用人工传递,依然显得效率很低,资料的反映不够及时。

随着通信技术电脑网络的发展,在最初的阶段,企业开始使用电脑连线的的方式来传送资料,距离不远的单位部门间用局域网络即可完成数据资料的传递。对路程较远或不同的企业间则采用点对点通信的方式来进行数据资料的传送。

但社会大生产的进步使企业与企业的电脑系统之间的资料传送从一对一的关系发展为一对多和多对一的关系。互相连接的企业也逐步跨越了地域的间隔,从同一城市发展到不同城市、不同省份乃至不同的国家。同时,激烈的竞争迫使企业与贸易伙伴之间的资料传送由定时传送发展为立时立刻传送的需求。

点对点之间的资料传送方式是在众多企业之间直接进行的,中间无第三者。这样容易出现的问题是,若双方的资料不一致,传送的文件、协

议发生问题,无法提供公正数据作为仲裁的依据。从这个角度来讲,点对点的通信方法对企业间进行商业资料传送是很不安全的。

除此之外,点对点的通信方式还涉及到不同企业的作业问题。这种方式要求进行通信的双方电脑必须都开着,双方的通信设备、软件均要运行就绪,在这样的状况下方可能进行正常通信。但不同企业的作业时间有异,其电脑中心的作业时间也不可能完全统一。在少量通信情况下,这种时间不统一的情况还较好协调,但如果面对众多的通信对象,通信时间几乎无法协调,资料的传送也由此变得相当困难。

由于上述种种问题的出现并日渐突出,点对点的通信方式显然无法适应社会大生产时代大信息量传递的要求。而作为上述问题的解决,增值网络便应运而生。

增值网络最主要的特点是将点对点的通信结构发展为多点对中心的通信结构。即资料的发送是先存于增值网络中心,然后由增值网络中心转发给接受方,或接受方主动从增值网络中心通信取下资料。

通过这样一种改变,增值网顺利地解决了以往点对点通信方式无法解决的问题。

首先是增值网络中心具备了各种通信介质和多种通信协议,足够与众多的企业(增值网用户)进行通信,企业无须再考虑通讯双方的协议、设备等问题,可以按照自身企业条件的需要自主选择安装电脑系统。

而多点对中心的通信结构使得在整个过程中有不参与商业行为的增值网络中心担任第三方,一旦发生纠纷,增值网络中心会提供一份公证的资料作为仲裁依据。为各企业传送商业资料提供了有力的保障。

还有一个很大的优势是,增值网具有24小时不停顿运行的增值网络中心,不同作业时间的企业可以在任何时间与中心通信,进行资料的收发,而无须考虑对方的电脑系统是否处于通信准备状态。

具备上述优点的增值网很快在商业流通业得到了应用,使流通业的信息流得以迅速准确的传递。

使用了商业增值网络的企业诸多方面的竞争力都获得了较大的提高。如使用了增值网后,企业对交易处理的回应加快,提高了对客户服务的响应速度,同时提供了及时的商品交易信息,从而减少缺货,增进了服务品质以及和其他企业的合作关系,提高了企业的竞争力。同时,由于增值网的应用,节省了信息的相互传递的人力,减少人工输入的成本,降低了邮寄、复印、电脑、传真等费用,从而降低了企业的运营成本。

商业增值网在企业间提供正确完整而迅速的商业信息交易信息,它对于商业企业电子化运营的贡献是全方位的。

商业增值网利用公共通讯网络,连接各个相关用户而组成工业网络,通过各个端点向用户提供各种信息检索、处理和传递等增值服务,从而实现信息资源和手段共享。商业、制造业、金融业、运输业以及持卡消费者

个人都是这个网络的用户和服务对象。

拿我们前面提到的信用卡服务(POS)为例。商业数据增值网的出现改善了目前商业企业的信用卡受理环境。它成为介于银行、信用卡和商业企业之间的一个中性数据处理环境,专门为银行和商业企业提供信用卡服务,比如追踪服务、黑名单查询服务、帐务平衡服务、客户支持服务和风险代理授权服务等等。以前各个银行设立在一些主要商场中的银行读卡机,只能读写本行发行的信用卡,造成一些大银行的同一柜台上,多家银行POS并存的局面。现在,商业增值网的建立,可以提供读写各种信用卡的服务,减少了商场的通讯费用的支出,并使设备统一,操作统一,管理统一,有利于信用卡的推广和发展,并进而推动电子商务的发展。

6.1.2 网络信息技术 最佳表现与最差表现

当今的组织正用与以往不同的方式把资金投向网络信息技术(IT),事实上,对网络信息技术的投资已成为多数企业的一项最大宗的投资。今天的计算机和电信技术在经营中的角色远胜于19世纪的蒸汽机、铁路和新的工厂生产模式。网络信息技术正革命性地改变着供应、生产、管理、分销、营销和服务,其影响决不亚于大部分行业整体供应链的根本性重构和重大的经济转型。在现实中,管理者每天都需要在一个快速变革的环境下作出决策并承担后果,由于速度过快,很多人感觉到很不适应。

然而由网络信息技术引起的变革浪潮才刚刚启动。人们将网络信息技术所造成的长期影响与当年电力、内燃机、印刷技术甚至车轮的影响相比较,后者的诞生是200年前从农村农业转向城市工业的第一次产业革命中经济与社会转型的基础。网络信息技术不仅更新了产业的经济基础,而且改变了社会生活——人们的工作、购物、娱乐和求学的方式。例如,先进的信息和网络系统正改变着我们从事科研、知识交流、学习、出版和知识产权管理的方式。网络信息技术将规模生产的工程能力与现代图书馆、出版和播送系统联系起来。正是网络信息技术使知识经济成为可能,它是知识经济中经济、制度和社会转型的保障。

然而,现在出现了一个重要的现实问题:网络信息技术的发展方向不平衡,企业很难确保成功地进行网络信息技术投资。即使是一些大公司,也很难预见向新的信息系统投资能否有产生,即便有,需要多少年月才能获得这些投资的经济回报。许多主管对这些数以百万美元计的投资能否产生效果毫无把握。这不是一个技术性的问题,而是一个经营上的问题,只有实现了网络信息技术的潜在价值才能解决。在我们进入知识经济的过程中,所有的经营管理者都必须解决这一问题。

这一问题的核心是企业如何应用网络信息技术,以及技术可以带来何种信息。网络信息技术早期用于工作流程的自动化——这是工业时代

机器的延伸,当时只是进行电子化的数据处理,几乎不产生信息,或者不太使用信息。当网络信息技术更为成熟时,就被用于管理信息,除了用于正常的工作信息支持,还协助工作的再设计(更为时髦的叫法是“工作重组”)。现在,由于出现了更为复杂的网络信息技术,我们就可以超越对它的简单运用,而将其用于企业经营甚至产业变革。

如果我们快速回顾一下网络信息技术应用于商业世界的历史,就可以看到其“最佳表现”和“最差表现”。在网络信息技术的最佳表现中,它创造了生产率的奇迹,形成了许多突破,如造纸自动化、超级计算机和现代航空订票系统。网络信息技术改变了整个经济部门,包括通信、航空、银行、全球支付和零售等。网络信息技术在这些部门创造了价值,其主要贡献是解决生产问题、降低成本和显著提高基本的服务标准。

在网络信息技术的最差表现中,它破坏了工作,这一破坏有时是灾难性的。在显性的一面,它阻碍了目标导向系统,这不仅仅是《阿波罗 13》影片中所反映的,这种破坏包括许多银行机器和终端网络的瘫痪、证券交易的停滞,甚至航空交通管制的偏差。在隐性的一面,则是许多完美的技术被错误地用于经营领域,这就有较大的经济含义。例如,一个新的顾客信息系统用于某企业,但该系统对销售人员必须天天进行的“处理顾客的抱怨”则不加理会,也不改变该系统的软件界面。另一个例子是:某公司的因特网设计只考虑了使用昂贵的图形来吸引顾客,但该网页设计与一般的交易处理系统是脱离的,这样一来,该网页既不能出售产品,也无法带来收入。一个货物信息系统用于记录顾客的每个需要,但忘了设计有关发货周期的部分。类似这样的例子每年都有,既花费了预算,又降低了应有的经济价值。网络信息技术世界中就有这些“错误”的项目。

网络信息技术还存在一些“灰区”,即大量的介于最好和最差之间的日常问题。典型的例子就是技术没被使用或被误用这一平常但代价巨大的问题。人们不知道也没有被告知如何使用新的软件界面和信息系统,不理解这些系统所提供的信息有何用处,结果人们的桌面上摆放着昂贵的、含有新技术的智能化软件,而效果是零,甚至经济价值是负的。这样就浪费了时间,而在商业经营中,浪费时间就意味着金钱的丧失。

在整个经济范围内增加对网络信息技术的应用是不争的事实,在更多的地方、为更多的人、以更多的方式提供有关事物的更多的信息,这种需要也在增长。以存储量、处理能力和网络水平为标志的技术潜力也在增加,这样的技术也更为便宜。除非懂得如何应用网络信息技术,否则仍会出现专家所观测到的信息悖论(大量投资于网络信息技术但没有提高生产率)。在企业经营中,我们正在学习如何应用信息技术和各种管理网络信息技术为我们提供的信息,这才是核心的挑战。

6.1.3 投资于网络信息技术的胜算

当今对管理者处理信息悖论的最大挑战,就是如何管理对网络信息技术的庞大预算,以及调整网络信息技术花费的增加趋势。根据我们的经验,许多管理者尽管有技术上的支持,但面对庞大的网络信息技术投资仍踌躇不前。他们感觉这样的决策就像娱乐场中的赌博,可能赢不了,但已经看见其他人赢钱,可能自己也会赢一些,因此,他们要计算胜算。同样地,一个组织也不明确是否能在信息技术的投资中获利,它们也只是看见、读到或从中介者口中得知其他组织成功的故事。通常这些组织只是一时感到不错,例如,在几年中完成了手动流程的自动化改造,或者,它们觉得竞争者也在投资于网络信息技术,自己则不该落伍。这些组织就像赌徒一样计算着信息悖论的胜算,最好时的成功率是50%,但通常只有20%~30%的胜算,对这样的胜算下如此赌注是极其费钱的。

组织面临的挑战就是摆脱这种赌徒的世界,因为这样虽可在一定程度上控制风险,但主要靠运气。组织应转向减少对运气的依赖,而增加与商业风险相关的胜算。这样,组织就要设置现实的期望值。不能忽视相应的技术变革所带来的风险,但人们能够有效地管理来自技术方面的风险。通过系统地降低风险就可以得到预期的回报,建立投资与回报的稳定关系。企业决策者应该懂得如何更聪明地下投资赌注,同时加深对胜算的理解。我们需要摒弃传统的认为技术绝对可靠的看法。相信上帝无助于提高胜算。企业经营者必须改进与网络信息技术投资相关的风险管理水平。

就风险管理而言,数百年来有许多先例,许多企业都是通过风险管理来提高经营水平的。保险精算学的知识使现代的人寿保险成为可能,保险联合体的发展又使得保险的分保和其他商业交易得以实现。现代银行系统运用风险管理方法处理国际贸易中的金融和债务问题。现代的组合选择和管理方法也改变了证券和债券的市场运作方式,原有的类似于赌场的赌注式的股票选择方式,已让位于更为理性的风险/回报管理。

对网络信息技术投资的风险管理,是经营风险管理中必须面临的一个问题,这在许多方面与对金融的风险管理相类似,如以下两点所述:

(1) 投资专家通过更好地了解企业、行业和证券市场来提高收益率。同样,企业决策者可以更好地了解各种技术,以及这些技术如何创造商业价值。这样,他们都通过洞察关键的风险/回报关系来把握成功的概率。

(2) 在金融业,可以通过组合选择的方法来分散风险。同样,企业可以在同一时刻投资各种技术来分散对网络信息技术的投资风险。在这两种情形下,投资者都避免了用单一的投资行为来为公司的前途下赌注,他们可在任何选定的风险水平上使收益最大化,并分散不利的风险。

随着市场变化而进行的日常的对金融组合投资的监控和管理方法，可以用于管理网络信息技术和相关的商业投资，这样可以形成更好的风险/回报关系，也能更好地了解企业的网络信息技术投资组合方式。我们必须从赌场的赌注行为转向新的管理企业投资方式。

企业如何像金融组合经理那样，更聪明地进行网络信息技术投资？为此，他们首先要回答如下几个重要问题：

(1) 企业对网络信息技术的投资能够产生可测量的利益吗？

(2) 联系“上游”的网络信息技术投资和“下游”的商业利益（如生产率、收入的增长、市场优势、更好的工作业绩、改善的产品和服务质量）的过程是什么？

(3) 如何确信基于网络信息技术的经营转型对我们是最重要的？

(4) 如何保障网络信息技术项目与企业其他活动相配合？如何使技术、人、过程和组织和谐地结合在一起？

(5) 如何从网络信息技术中得到更多的回报？

对这些问题感兴趣的网络信息技术专家花了很长时间讨论可能的答案。如今，因特网、电子商务、企业应用软件包和“2000年问题”已成为企业经营中的口头禅。几乎所有的管理者都要负责网络信息技术的管理，或者至少有效地管理网络信息技术所提供的信息。为此，越来越多的人更多地询问有关网络信息技术方面的问题，企业主管更多地面临这些问题，这就不足为奇了。在我们迈入知识经济的过程中必须找到这些问题的可靠答案。

6.1.4 面向知识经济的管理者

管理者对技术的兴趣日增并非是由于趋于时尚或者 *Wired*《连线》杂志的推荐。如今，企业已接触和感知到了知识经济的到来。因此，管理者越来越关注诸如企业局域网、桌面软件等技术。更多的管理者具有技术背景，有关网络信息技术的选择和应用范围也更为宽广。

技术经销商正积极地创建新的市场，刺激新的需求。企业主管每天被劝说大量地投资于网络信息技术——最好是明天就做。“现在马上行动，保持竞争力，或者最好图谋知识经济中的领先地位。购买技术，考量你所能取得的方式。思索经营中的所有新软件能给你的企业带来什么。选择面十分广泛，也容易使用。你的人员将尽快抓住契机。”

对网络信息技术的努力越来越多，也有更多的人关注网络信息技术，与此同时，网络信息技术的复杂性和风险程度也在增加。诸如电子商务、因特网站、局域网和商业应用软件包等大规模的网络信息技术投资的出现，需要相应的更长远的变革活动来支持，如业务流程重组（BPR）、质量管理、持续学习和变革管理。在知识经济中我们可以学得更快。

如何聪明地应用网络信息技术是一个令人担忧但又充满机会的议题。对网络信息技术的投资需要一些基本的变革。企业必须懂得它不仅仅只需投资于网络信息技术,还必须投资于由网络信息技术驱动的企业经营系统。变革会带来众多的机会。对企业的挑战将是:

- (1) 选择赢利的机会;
- (2) 理解如何利用这些机会来实现价值;
- (3) 通过价值来管理机会

在此进程中,他们必须认识到,当新技术的发展满足了我们对信息的渴望时,必须聪明地利用信息才能创造价值。除了明确在合适的地方获得合适的信息,还必须清楚地懂得企业要完成的目标、支持这些目标的信息、完成这些目标所需的组织变革。只有了解和有效地管理这些基本条件,才能实现信息和网络信息技术所带来的真实价值。

因此,这不是一个技术上的挑战,而是来自经营上的挑战。为了解决信息悖论,企业必须把它当做一个整体的企业管理问题。这样就不仅对企业信息主管(CIO)和网络信息技术部门提出挑战,对企业所有从首席执行官(CEO)到一般经理的管理者都提出了挑战。企业管理者应该明白他们应对由网络信息技术产生的变革负责,这是企业成功解决信息悖论的不二法门。

6.2 问题点

每天,企业中的各级管理者都面临着信息运作失常问题。它表现为各种形式:安装了昂贵的信息系统但工作不正常;人们不知如何有效地使用它们;技术在表面上运行正常,但没能创造预期的商业利益……这样,销售额没有增长,来自顾客的抱怨与日俱增,组织管理依旧保持原样,尽管如此,在新技术方面的资金和时间投入却不断增长。

越来越多的迹象表明,近几年来新的和改进的技术没能同步地创造出商业价值。网络信息技术没有实现下述四个层次的目标:

- (1) 整个经济的生产率;
- (2) 企业和其他组织的商业利益;
- (3) 知识工作者和工作小组的业绩;
- (4) 网络信息技术项目的可靠性。

6.2.1 网络信息技术对经济的影响:产生率问题

网络信息技术对经济意味着什么?用诺贝尔经济学奖获得者罗伯特

·索罗(Robert Solow)的话说:“你可以随处看见计算机,但在统计报表中却不见其踪影。”

在过去的20年中,网络信息技术开支(包括硬件、软件、网络信息技术的服务和通信网络的成本)急剧增长。美国公司网络信息技术支出年均增长20%~30%,网络信息技术和通信费用是最大的一笔资本支出,也是继工资和福利费之后最大的企业营运费用项目。

1997年的《Compass》(康帕斯报告)估计全世界对网络信息技术的投资占了公司总支出的7%,公司60%的业务营运与网络信息技术系统有关。1996年美国在网络信息技术上的投资约为5000亿美元,占全世界的50%。尽管对网络信息技术的花费和使用在持续、强劲地增长,但经济学家和其他专家对网络信息技术的经济意义的认识仍存在分歧,也很难将对网络信息技术的持续投资与生产率的增长联系起来。事实上,尽管对网络信息技术的投资迅速增长,生产率的提高常常下降或停滞。

1996年B.斯特尔特(B. Stewart)在Gartner Group Report(《加特勒集团报告》)中指出,1985—1995年对网络信息技术的投资收益率接近1%。在The Corporation of the 1990s(《20世纪90年代的公司》)一书中,迈克尔·斯科特·莫顿(Michael Scott Morton)指出:“从现有的宏观经济数据中看不出网络信息技术的影响。只有一小部分公司获益,大部分公司远离了期望的目标,因此总体来说无法看到预期的利益。”

在The Squandered Computer(《浪费的计算机》)一书中,曾任公司信息主管和咨询专家的保罗·斯特劳曼(Paul A. Strassmann)说:

“完全可以这样说:没有人发觉对网络信息技术的更多投资会提高经济业绩。可以推测,更多的网络信息技术投资只是一个美好的计算机梦幻。确凿的事实将改变古老的教条。要牢记‘服药过量会导致残疾’这一教训,为此,企业主管在进行网络信息技术投资之前必须做深入的研究和估测。”

专家们对这一现象作了一些解释,如帕穆·伍德尔(Pam Woodall)在The Economist(《经济学家》)上的文章Survey of the World Economy: The Hitchhiker's Guide to Cybernomics(《观测世界经济:数字经济的简明指南》)中的总结性评述,以及瓦特·吉伯斯(Wayt Gibbs)发表在Scientific American(《科学美国人》)上的Taking Computers to Task(《计算机用于完成任务》)一文。常见的四个解释因素是:

- (1)测度错误;
- (2)装备基础不足;
- (3)质量糟糕的软件和信息系统;
- (4)学习的滞后。

1. 测度错误

许多经济学家指出,传统的生产率统计没有反映由网络信息技术带来的经济产出的改善(如服务的加速、更为丰富的产品与服务、商业信息的快捷获得等)。如果这是真的,那么现有的数据低估了近年的生产率增长情况。当然,在网络信息技术广泛运用的服务业,其生产率是很难度量的。对生产率的测度发展缓慢,即使将漫长的历史缩短,计量经济学家们也把握不准测量的要点。

2. 装备基础不足

企业对网络信息技术投资的高速增长,使人们产生了网络信息技术“无所不在”的幻觉,事实上,这只是一种可能。在美国企业,计算机硬件只占资本存量的 2%~5%,而这一数字是有争议的,因为它没有包括软件的费用。通信和网络信息技术专家的工资在网络信息技术投资中占了一大部分,可以占到 12%。测度专家也只是看见这些数据,而没能认真地考虑对网络信息技术的投资增长的真正含义。

3. 质量糟糕的软件和信息系统

大量文献都表明,人们很难学会并应用新的技术和软件界面,这就使网络信息技术应有的商业价值被延迟实现甚至抵消了。当网络信息技术越来越多地用于企业的各部门,新的软件也更频繁地使用时,这种情况一直在发生。网络信息技术应用带来的问题日益增多,如何估价这些问题?它们对经济的长远影响究竟如何?这些将是今后几年需要关注的首要话题。

4. 学习的滞后

许多经济学家和网络信息技术实践者都一致认同这个观点:只有进行组织再造以充分地适应网络信息技术,才能让这些网络信息技术(包括桌面 PC 机、工作站和因特网等)创造企业利益。例如,电子化交易并不是在传统银行的分行和分理处增加一些功能。再造组织,即使是计划如何行动,也颇费时间,这就是经济学家所说的“学习滞后”。未来的网络信息技术的这一特征难以理解,我们需要借助经济史上的示范型例子。电动发动机是 1881 年爱迪生首先发明的,但大约花了 40 年时间才促进了美国生产率的增长。1919 年美国只有一半的工厂装备了电力,大多数企业对电力的充分使用反应迟钝。第一台商用计算机是 40 年前发明的,而第一台个人计算机直到 20 世纪 80 年代初期才出现。这种滞后现象目前可能还存在。

作为管理咨询人员,我们不着眼于信息悖论的测度问题,而试图为决策者和管理者提供一些现实可操作的理念。当逐步验证有关信息悖论的解释时,我们通过第一手资料观察到的是学习滞后现象。人们正在学习网络信息技术及其应用,但在整个经济发展中,我们对如何应用网络信息技术来创造商业价值的学习效应在减慢。

正如迈克尔·斯科特·莫顿所言：学习的缺乏来源于许多历史上的领先。西方经济在近半个世纪内形成了经商惯例，很难丢弃这些惯例，所以学习新东西也很难。我们的经验也验证了他的这一观察。一般而言，企业需要花好几年，甚至近十年，才能充分利用新技术的潜能。光引进技术是不够的，你必须学会聪明地利用这些技术，这样就需要新的思维方式、管理手段和工作模式。

必须时时关注生产率，对经济的广泛研究并没有显示出所有的网络信息技术都不产生效益。然而，还是有大量的案例证明问题的严重性，这些问题严重到了足以阻碍网络信息技术平均成就的地步。

6.2.2 网络信息技术对企业经营的影响：收益率问题

网络信息技术对企业意味着什么？这里我们将从讨论宏观经济的生产率转向讨论公司的获利水平。我们通过与企业主管的交谈证实了经济学的发现。首席执行官、财务主管和董事会都觉得难以测算网络信息技术的投资对企业业绩（投资收益率和劳动生产率）的影响。许多高级主管表露出了挫折感，因为他们虽然能够解决经营中的其他问题，但在处理网络信息技术问题方面束手无策。

无论是采用数据中心还是引进 500 台新的个人电脑用来改进办公自动化的过程，企业的财务主管对测算大规模的网络信息技术投资所得到的收益率都困难重重。很难将一时的成本降低或收入回升与相应的网络信息技术投资联系起来。这在一定程度上是一个测算方法的问题，但它也反映了网络信息技术的一些其他特征：

(1)除了斯科特·莫顿所指的最简单的人工操作自动化技术以外，网络信息技术必须与企业的许多其他因素结合在一起才能产生出效益。

(2)网络信息技术可以以多种方式应用在各种企业职能中，传统的来自自主构架/自动化领域的经验规则难以用于网络信息技术时代。

(3)最后，当网络信息技术的基础结构用于支持整个企业、分部或跨国公司时，分配成本和收入是比较困难的。例如，有许多集团公司抱怨这些费用开支有时不起作用。

Computer World（《计算机世界》）杂志在 1989—1995 年举行的两年一次的对企业首席执行官、财务主管和其他高级经理人员的调查中，询问他们在多大程度上同意这样的结论：我不认为对信息系统的投资会使企业创造最佳效益。回答在很长时间里是一致的。在 90 年代的上半期，大约 50%（有时更多）的主管同意或强烈赞成成本观点。

1997 年 A. T. 凯尼（A. T. Kearney）的研究描述了更乐观的情景，但更清晰地反映了“信息悖论”这一现象。该研究发现，74% 的主管对网络信息技术的投资回报“很满意”或“相当满意”，实际上只有 44% 的公司成

功地测算了网络信息技术对企业的贡献。

企业主管对网络信息技术投资收益的不同看法反映了现实中经营业绩数据的模糊性。的确,有些企业和公共部门机构利用网络信息技术显著地改善了业绩,但从整体上看,现有的数据几乎反映不出对网络信息技术的投资与投资收益率、资产回报率 and 经济附加值等经营业绩指标的相关性。网络信息技术咨询专家鲍尔·斯特劳曼(Paul Strassmann)指出,对计算机的投资水平与企业业绩的高低没有相一致的关系。业绩好的公司不见得比那些业绩差的公司对信息系统投入更多,这一模式在许多行业里都是如此。

一些统计数据显示了网络信息技术的投资(用各种办法测量)与特定经营领域的业绩之间的正相关。例如在银行和通信业,网络信息技术改善了诸如支付和呼叫等核心流程(然而在银行业,业绩最佳者不是大量投资于技术的那家)。一些特定领域的部分案例证明了对网络信息技术的投资与企业的产出、劳动生产率和生产成本的正相关。

有充分的理由表明,难以建立对网络信息技术的投资与经济价值之间的关系。网络信息技术改变了组织处理信息的方式,反过来,信息是许多简单或复杂经营流程的投入。起作用的并非计算机,而是懂得应用信息的人和工作团队。正如斯特劳曼所指出的:“企业的生产率扎根于懂得计算机屏幕上的信息的、组织良好、激励充足、有知识的人之中,这对企业经营取得佳绩都是必须的,如果在计算机上的投入与企业的利润不相关,则反映出依赖于人的业绩相当不稳定。”

考虑到这些问题的复杂性,有关通用的经济生产率测度的争论会持续几年,同时,企业管理者也会投入巨资来建立、维护和提高网络信息技术的支撑结构。有关信息悖论的统计数据对每一个团队意味着什么?在基础层面上,这意味着一些网络信息技术项目小组及其支持者成功的,但一些不幸的小组试图控制亏损。大部分小组对使用新技术或信息系统提高工作的过程不甚清楚。用户高兴吗?高层管理者满意吗?能否用一些可测度的方法改进经营效果?网络信息技术是褒还是贬?在很多情况下,这些问题难有定论。

对特定的网络信息技术,更麻烦的是信息悖论的不确定性和对其围绕实际情形的质疑的影响周期较长。对网络信息技术的长期投资缺乏可信的、正面的和可测度的回报降低了其信用度。目前,许多批评家关注于财务回报和基层的网络信息技术投资项目,其实更严重的损害是其组织有效管理网络信息技术的群体能力。即使出现了正面的结果,就像我们多次提到的那样,“人们也不相信它们将会发生”。

随着知识经济的到来,由于对网络信息技术的投资量将继续增大,高层管理者会更加关注这一话题。在大多数组织中的网络信息技术安装基础都较大,每年也要花数百万美元进行基本的软件维护。这一趋势将继续

续。简言之,网络信息技术将对我们的管理施加越来越大的影响。

6.2.3 网络信息技术对知识工人的影响:个人业绩问题

网络信息技术对知识工作者意味着什么?网络信息技术的许多个人用户对网络信息技术并不满意。当他们快速而熟练地使用网络信息技术、能够掌握其商业应用时,麻烦也就出现了。网络信息技术工具的可靠性、可用性和用户友善性是知识工作者经常抱怨的。

除了个人的抱怨,软件的可靠性也由于其对工作效率的影响日增而成为经营和经济上的关键。1997年SCO软件公司的调查——哈里斯(Harris)研究表明,由于技术的原因,每个使用个人电脑的员工每年要损失三周的工作时间,其中最大的两个问题是网络和软件升级。根据加特勒(Gartner)集团的T.奥斯汀(T. Austin)所做的研究,计算机浪费每个员工的时间超过了计算机为员工工作的时间。位于加州圣拉菲尔(San Rafael)的SBT会计系统对6000名公司雇员所做的调查表明,办公人员每周平均浪费5.1个小时。根据我们的经验以及其他个人和机构的反应,这一数据不仅存在,而且可能被低估了。

即使网络信息技术应用成功的民航售票系统也不可避免此类问题的发生。本书的作者最近就不得不变更飞机订票。这是一个简单的变更,但导致了不同的命运。除了该计算机系统,它有三个代理处和一个清单,需要更多地使用铅笔和便笺,这样需要45分钟完成这一过程。本书的作者之一没有提及的代理处的工作当然比系统的有用性更加显在。

信息悖论的一个产物是知识工作者和工作团队所指出的“无边无际的责问‘谁该对软件的可用性负责’”。是软件设计者,使用软件的人,还是不可避免的软件臭虫?类似的争论不仅解决不了网络信息技术的生产率问题,反而会加剧问题的严重性。

尽管网络信息技术的营销很诱人,但当新技术被推荐时,仍有许多用户不满意。在今后几十年中,技术变革会对知识工作者的学习方式提出新的挑战。这就是引入新的信息系统时所产生的首要的“技术问题”,它阻碍了新的信息系统和工作方式的采用。当新技术应用在工作场所时,用户的问题可能构成信息悖论的一部分,有时甚至是一大部分。

6.2.4 网络信息技术项目:交付问题

仅仅上述这些还不够,还有网络信息技术的交付问题。网络信息技术的商业应用不会自然发生,它需要经营单位的预算、开发和顾客化活动。交付过程本身会很昂贵,而且容易出错,这与上述讨论的经营管理和软件的可用性有关。

几年来,网络信息技术小组关注了建立信息系统的可靠性过程,工程标准延缓了开发过程,也延缓了系统的采用。项目管理的业绩也不一致。如今,企业管理者也关注这一问题。大多数组织陷入了价值数百万美元的“偏离”项目,这些项目与预先设计的功能不符,工期延迟,超支巨大。在最差的情形中,有些项目最终被迫取消。

一个值得注意的例子是伦敦证券交易所电子证券登记和交割操作系统的取消,该项目已历时5年,取消该项目导致了数百万英镑的损失,总裁也不得不易位。另一些例子包括了航空管制、税收以及丹佛国际机场的行李自动交付等复杂系统的延误,这些延误损失惨重。

不幸的是,这样的例子决非特例。根据朱丽叶·金(Julia King)发表在《计算机世界》上的斯坦迪什集团调查结果,1996年美国公司的网络信息技术项目有73%是延误、超支或取消的。项目失败所造成的损失约为1450亿美元。更大的影响是机会和预期的商业利益的损失。如果这些项目能在当时投资正确,失去的机会成本可达上万亿美元。

重申一遍,除了钱财之外,组织需要考虑这些项目交付问题对企业经理对于网络信息技术的认知以及每个人从中获益的集体能力的影响。

6.2.5 平衡的观点

至此,我们谈论的都是网络信息技术的阴暗面,显然这并不完整。我们可以看到网络信息技术在过去的30年进入了商业的每一个领域,因为它在一定程度上可以创造价值。在生产率和利润统计中有许多成功的网络信息技术的故事,它们至少与所提到的失败一样令人惊讶。

在许多情况下,包括大量自动化的操作如支票和保险单的处理,网络信息技术使生产率取得了突破性的进展。利用网络信息技术可以减少误差、改进品质、降低成本和解决手工操作中的瓶颈问题。在其他情况下,网络信息技术创造了奇迹,包括航空订票、导航、货车路径和火车交通或者工业设计等复杂的顾客化软件。手工操作成为历史,流程处理的准确性和快速性使量子得到跃迁,时空不再成为障碍。

这些结果造成了对网络信息技术的态度和评价千变万化,组织和个人对此分为乐观和悲观两派。乐观派包括经销商和网络信息技术专家(网络信息技术“解决问题者”),而悲观派是经营中的另一些人,他们常是网络信息技术问题的“受害者”,因而将网络信息技术与经营隔离开来。企业经常责怪网络信息技术商店和交易商,而网络信息技术专家则抱怨经理们对网络信息技术的关注重视程度不够。在大多数情况下,双方的观点都正确,这些争论经常处于斗争的边缘,使得组织不能有效地去寻找对经营有明晰而可验证的利益的网络信息技术。

根据我们的经验,对网络信息技术的投资现状对乐观派和悲观派均

不支持 ,从平衡的观点看 ,网络信息技术的历史跌宕起伏 ,机会与风险并存。而且它还意味着风险是可管理的。信息悖论不是来自于技术 ,而是技术在完成清晰的商业目标中的应用。对于如何使网络信息技术更有效地促进重组、业务流程的重新设计和采用新的方式工作 ,我们仍在摸索学习中。我们必须越过斯科特·莫顿提出的“学习滞后”问题 ,正如 20 世纪初期工厂的工程师和装配工必须学会第一次用电一样。

为了理解当今组织如何进行学习 ,我们回顾一下过去 30 年间网络信息技术应用的进化过程。

6.2.6 网络信息技术的应用

正如斯科特·莫顿和其他作者如肖夏纳·朱波夫(Shoshana Zuboff)所指出的 ,网络信息技术的应用已经和正在延续以下三个阶段 :

- (1)工作自动化 ;
- (2)信息管理 ;
- (3)经营转型。

这些阶段包含了网络信息技术完成任务的复杂性的变迁。当我们观察网络信息技术的进化过程时 ,就会发现网络信息技术在商业应用的固定的变化模式。从工作自动化到信息管理乃至经营转型 ,网络信息技术应用的战略重要性大大增加 ,实现这一应用的价值所需的组织变革力度也在增加。具体说 ,从网络信息技术以外的其他方面如业务流程、组织结构甚至企业文化等作相应的变革。与此同时 ,应用(或潜在应用)的数量和复杂性也在增加。网络信息技术应用的三个进化阶段见表 6.2.1。

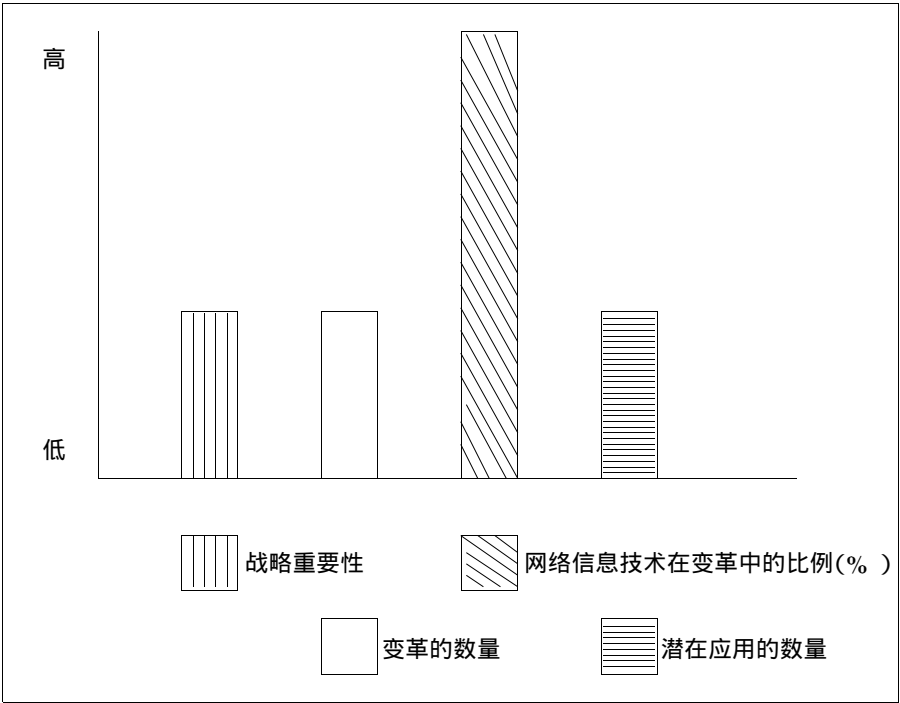
表 6.2.1 网络信息技术进化的三个阶段

阶段	影响	利益	示例
工作自动化	完成工作 高效率地做同样的事	操作的效率	员工薪金 支票处理 基本的订单处理 航空订座系统
信息管理	工作和工作流程重组 与众不同地做事	操作和战术的有效性	顾客信息系统 航空管理系统 经理信息系统
经营转型	界定商业经营 做不同的事 改变商业/产业规则	战略的有效性和战略 定位	准时库存系统 电子商务 OLAP

1.工作自动化

网络信息技术在商业中的首次应用包括诸如基本数据计算、支票处理、薪金计算和订单处理、订票等工作自动化活动。薪金计算等自动化过程并非战略性的应用(见图 6.2.1),一旦使用这一系统,如果该系统错误地支付员工工资,则后果十分严重,因此该应用不具备战略价值。它的益处主要在于操作效率的提高。这种应用创造了一小部分的技术计划、操作和支持工作机会,人工的工资支付和支票处理将被取消。从人们的工作到业务流程,其间的变动不大。需要的学习简单而单一,主要着眼于如何使用技术。只在一个或一些职能部分有些变动。在员工薪金中,除了薪金管理部门,其他的几乎没有变化。最重要的是薪金应用准确,如果达到这一要求,就实现了预期的利益。

图 6.2.1 网络信息技术在工作自动化中的战略重要性



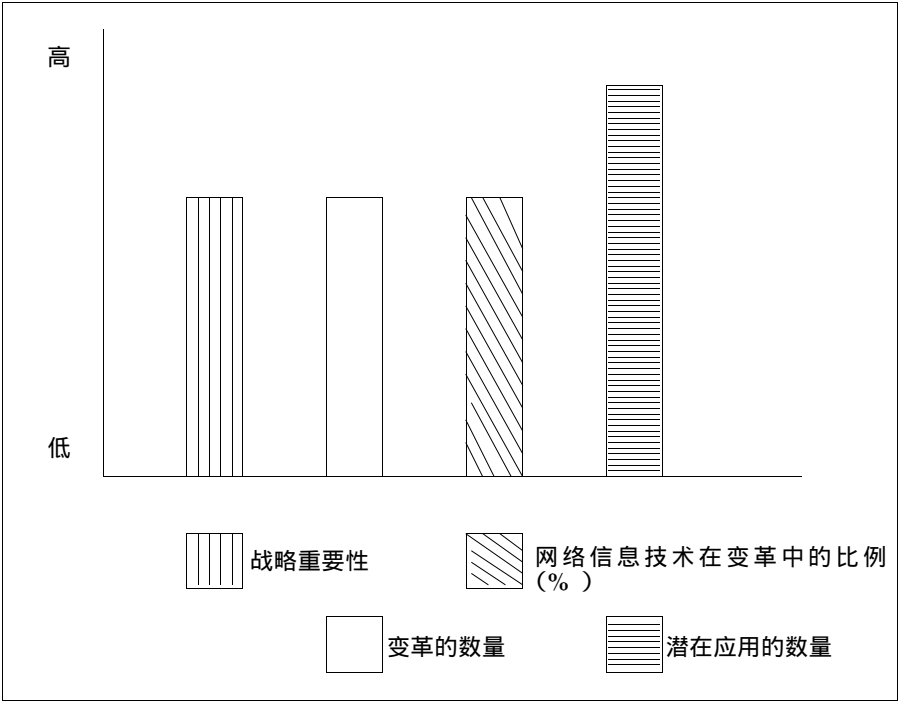
计算的自足性由主机的物理特性所决定,它在数据中心之外并由网络信息技术专家所操纵。网络信息技术的应用者也是类似的专家,他们对技术在广泛的商业社会的用处以及如何应用知之甚少

2.信息管理

自动化工作的一个副产品是产生了信息。在自动化的初期阶段,对

信息的使用并不普遍 ,也不正式。当我们进入信息阶段 ,才认识到使用信息。随着桌面计算机终端的广泛使用 ,网络信息技术为决策者提供了更多的信息 ;“更接近顾客 ”,提供新的服务和产品设计。因此 ,先进的订票处理系统、航线管理系统、顾客信息系统和经理信息系统逐渐被采用。这样做的益处是从提高操作的效率转向提高运行和战术性的效果。战术性的决策 ,有时是战略性的决策 ,需要信息(见图 6.2.2)。起先 ,信息主要使工人更好地工作 ,随着工作的改变 ,这些工人必须经过培训 ,以了解所提供信息的基本活动。

图 6.2.2 信息技术在信息管理中的战略重要性



随着信息阶段的深入 ,利益的获得取决于人们如何分析和应用所提供的信息。在订票系统中 ,需要知道需求的季节变化以便调整订购水平。在顾客信息系统(或金融机构的顾客信息档案系统)中 ,信息用于提高借助多重的有针对性的营销水平来获利。航空订票系统从基本的订座系统发展为复杂的投资收益管理系统。在信息阶段的后期 ,自动化的信息基础为新产品的的设计(如共同基金的多样化和对关键顾客的折扣)提供新的机会。简单地应用是不够的 ,为了实现利益 ,必须改变工作的性质、重新调整和整合业务流程 ,关键的学习不可缺少 ,变革跨越了部分界限 ,有时

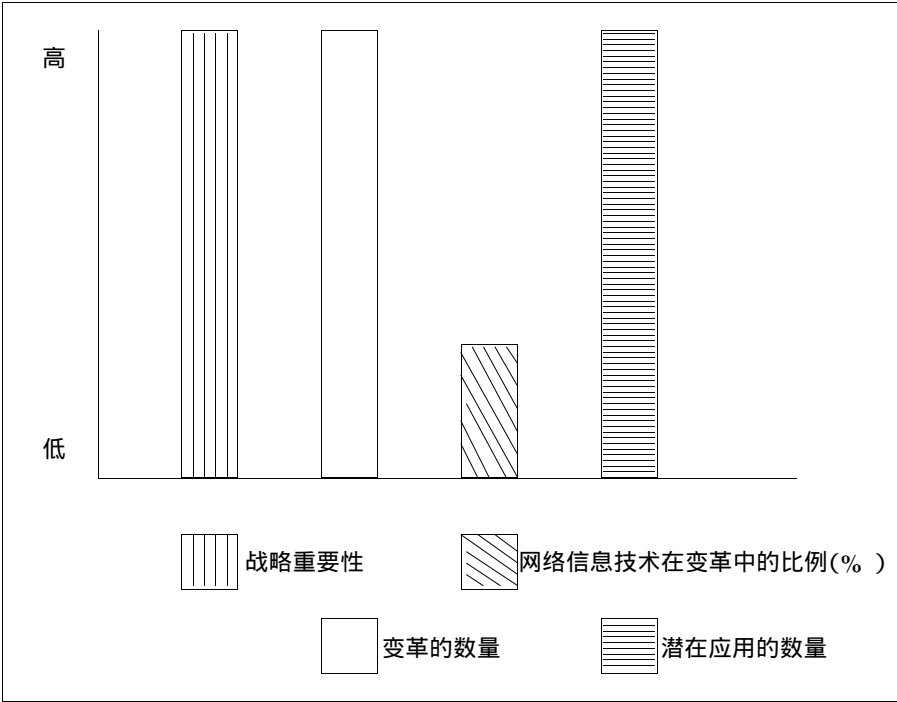
则改变或取消了这一界限。

个人计算机不只是在数据中心可见,在组织内随处可见,一些非计算机专家也可以操作。技术的潜在应用急剧增加,许多是网络信息技术之外的商业社会和前端的用户。

3. 经营转型

信息管理的应用使组织重新考虑和设计业务流程及其实现。随着计算能力的广泛化、先进的通信能力消除了时空的约束,经营的本质甚至整个产业都需要重新定义。利益从操作和战术的有效性转向战略的有效性和战略定位(见图 6.2.3)

图 6.2.3 网络信息技术在经营转型中的战略重要性



经营转型,如准时生产(JIT)、存货系统和先进的电子商务,使组织不仅仅要思考如何做,而且还要选择做什么。例如,准时生产的订单和存货管理系统极大地改变了价值/供应链以及利益相关者的权力平衡。因特网和虚拟银行的出现正在重新定义金融业,降低进入的障碍和减少金融产品之间的界限。通过顾客和旅行社的所有权交易,重新设计了旅行社的业务,使顾客可以直接使用预订系统。亚马逊网上书店的出现也重新定义了出版业,该书店不仅仅是在网上出售书籍、提供多种书籍的选

择,而且重新调整并逐步更新业务的多种服务方式,如提供类似图书馆的能力、零售展示能力和选择书店的经验、批量折扣的效率、专业图书评论家的知识。

所有的这些应用都具有战略性的意义。当技术能够促进这些利益的时候,所需的变革大多是在网络信息技术之外的。企业的使命需要变革,这是组织的命运之根。完成这些变革需要重组产业的边界,至少需要改变产业结构和产业运行规则。为此,网络信息技术必须针对加利·哈默(Gary Hamel)和 C·K·普拉哈拉德(C. K. Prahalad)所称的“为未来而竞争”。

转型的潜力是巨大的,对现有组织提出了新的重大挑战。薪金自动化只是一个工程问题,而创建一个虚拟的银行或书店则是一个经营领域。这些挑战尽管不会如我们希望的那样很快地发生,但一定会出现。

上述的内容对网络信息技术项目的交付方法有清楚的启示,这些方法是信息悖论中的关键要素。在自动化时代,单独的网络信息技术交付项目是必须的,也容易成功。但当我们从自动化时代转向信息管理以及经营转型时,对网络信息技术项目的良好管理是必须的,但还是不够。例如在金融顾客信息系统中,雇员必须学习新的技能、树立新的责任心和接受不同的报酬系统。对银行顾客,需要准确地解释有关信息、培养个人关系,而不是快速地处理交易和常规性地回答问题。这样的管理实践和工作文化的变革,尽管不可见,但与网络信息技术一样重要,这是组织成功转向知识经济的必备能力。

意识到这一点并着手改善管理的组织更能取得网络信息技术投资的成功。漠视这一变革的组织则会落后于网络信息技术应用的步伐。

6.2.7 管理上的滞后理念

近 30 年来网络信息技术的应用发生了巨大的变化,而现有的管理则没有。当网络信息技术的首要应用是自动化时,我们的管理停留在工业化阶段。理念设置意味着你要超前设想和建立系统,推行并确保其运行,恰如一条制造线上的新设备和新的电力应用,这样才能自动产生效益。现实的情况是,考虑问题比较单一,也不计算全部的成本,对利益考虑得比较粗糙,这样几乎所有的网络信息技术项目都不考虑其他因素。

这种思路对自动化应用系统如薪金、支票处理或航空订票等是适用的,但是网络信息技术的应用已从工作的自动化转向经营转型,而我们的管理仍停留在工业化时代。管理思维没能跟上网络信息技术角色的变化,没有认识到关键的网络信息技术决策不能仅考虑技术。许多薪金系统还在考虑计算员工一天的储蓄,而顾客信息系统需要考虑 50 天、100 天、365 天的结果,人们需要经过培训并有动力来使用这套新的系统为顾

客服务。

1. 银弹思考

工业时代的思维 and 理念被我们称为对网络信息技术商业力量的“银弹思考”，即孤立地考虑网络信息技术与商业价值。组织通过急速购买顾客化的商务方案、应用软件和其他能用的网络信息技术解决方案，认为利益就在技术之中，投入了技术就会魔幻般地产生利益，这就是“银弹思考”。

银弹思考被认为是许多大规模经营活动成败的原因之一。在 1997 年的《斯隆管理评论》上，M. 里恩·马库斯（M. Lynne Markus）和罗伯特·本杰明（Robert I. Benjamin）用了“魔弹”一词来描述上述的思维和行动方式，他们认为，魔弹理论隐藏在大多数网络信息技术的一个主要特征之中，网络信息技术是一个人们如何有差别地工作的思想集合，而魔弹理论不能告诉我们谁来瞄准和射击。

20 年前，有关人们应有差异地工作的“思想集合”是简单而易行的。随着网络信息技术应用的进化，以及工业经济转向信息经济乃至知识经济，就需要一种新的管理网络信息技术投资的途径。事实上，“网络信息技术投资”一词有误导之嫌，在多数场合，将投资冠在“技术”、“业务流程重组”或“外包”之上是误导的，这里应是对变革的过程本身投资，而且这是整个经营系统的变革过程，它比简单地交付一个网络信息技术系统更为复杂。

2. 工业时代的商业案例

工业时代管理所鼓励的银弹思考导致孤立地支持网络信息技术投资决策，对未来经营环境的分析是基于不完全的信息和未经验证的假设。这种方式是简单、粗糙地预测经营趋势，获得项目的批准，然后（坦率地说）很快忘记了预测。用这种方式处理项目，管理者只会“撒胡椒粉”，无法进行理性决策。

传统的这种孤立的工作方式是极不理想的，但在自动化阶段还可适用，因为这一阶段经营环境比较稳定，对经营比较有把握。而当今经营的环境太不稳定，如果以传统的方式来管理重大的网络信息技术投资则会带来灾难性的后果。企业需要更复杂、灵活和持续性的活动方式。即使在以下情况下，它也会使它们保持相关性：

将网络信息技术的目标转向快速的技术变革、产生新的网络信息技术和新的技术标准，以便影响组织的技术支撑结构；

将经营目标转向变化的市场、组织结构和经营战略；

拓宽对技术市场的选择、网络信息技术支持的经营功能、大规模经营转型的联系，从而增加复杂性。

传统的孤立经营忽视了复杂性问题，它过于简化了现实，这样就无助于提高对基于网络信息技术投资的经营转型的胜算，因此，项目常常偏

离、软件界面无人愿用,这就会导致网络信息技术投资的低回报。

3. 工业时代的项目管理

另一个银弹思考例子是大多数(并非全部)网络信息技术的交付与实施只关注网络信息技术项目本身。即使是大规模、企业层次的项目也是用孤立的角度管理,只想快速地解决问题。因此,安装了新的设备,项目组就受打击而散伙。用户随之也是同样的表现。但此时,实施过程刚开始,一些先进的信息系统做到了准时交付、未超预算,但预期的利益未实现。正如手术是成功的,但病人却死了。

这种源于工业时代项目管理实务和方法的思考网络信息技术的方式,导致了投资近视症。工程部件的处理方法很多,但对当今世界而言却显得单薄。对于重大的投资项目,时间与预算依然很重要。但它只是成功的必要条件之一,而决不是充分条件。

6.2.8 管理的盲点:复杂性的四维关键测度

如果我们不仅仅孤立地关注网络信息技术项目,而且还关注经营转型的过程,就会问:使用过时的方法看网络信息技术,其被忽略的关键是什么?我们为此所做的努力的着眼点何在?根据我们的经验,现有的管理不能有效地解决复杂性四维关键测度的影响。传统管理思维的盲点是连接、延伸、人员和时间。

1. 连接

它指建立预期的网络信息技术投资回报和企业战略的联系、网络信息技术的投资和经营的其他领域活动的关系,以便更好地实现价值。理解和强调这种联系需要对最终结果和完成目标的总的投资范围有清醒的认识。

2. 延伸

它指网络信息技术投资引起的变革的宽度,即在多大范围上影响了组织。它也是变革的深度,即其对组织的影响程度和组织变革的程度。为此,需要了解组织、其他组织和利益相关者的影响,以及如何进行管理。

3. 人员

必须对多数不同的人进行激励并应对变革。经营转型的关键因素常被忽略。我们必须知道人们是谁,他们在何处,如何变革以及如何干预来影响变革,对不同观点、态度和激励的人如何进行干预。

4. 时间

在经营转型中,时间是基本的因素,但现实的时间框架难以估计。我们必须不断地问:所有必须的变革和实现价值的现实时间是多长?我们必须估计前三个维度的因素,也必须知道连接、延伸和人员会随时间而变化,这样也会影响时间框架。对这些维度的总结见表 6.2.2。

间的推移 ,企业的内外部环境变化了 ,原有的项目需要作相应的变动。应用信息后不会自动产生价值 ,这些价值也难以度量。许多企业在开发和应用先进的信息管理系统时 ,仍对这些议题感到困惑。

在经营转型阶段 ,有多重的连接 ,并且多为不可见的连接。变革影响了组织的所有领域 ,并且与组织之外的顾客、供应商和其他企业伙伴有关。需要定义新的业务、改写产业规则。从一线工人到顾客均需要变革其思考和行动的方式。直至首席执行官的所有管理层都需要变革其思考、管理和行动的方式。学习是连续性的 ,实现最终价值的时间不明确。经营转型是一个随时进行的过程 ,变革的四维复杂性见表 6.2.3 的总结。

表 6.2.3 网络信息技术进化的三个阶段以及相应的四种复杂性

应 用	连 接	延 伸	人 员	时 间
工作自动化	几乎没有 简单 明显 结果易测度	组织内部的单位 很少 工作的微小变动	几乎不区分职位 失去工作是有限的 简单而有限地向 其他员工学习 对管理过程的影响有限	当即的结果 清晰的时间表
信息管理	数量多 比较复杂 不太明显 不易测度结果	组织内部的单位 很多 工作流程变动	职位交叉 工作改变 失去中层管理职位 对管理过程影响较大 广泛的学习	较长时间的结果 时间表不甚清晰
经营转型	多 非常复杂、多重性 隐含、难以识别 价值的多重测度 多种、可变的途径 以获得利益	所有的组织以及 延伸的企业 改变主要的业务流程 改变商业/行业的本质 创造新业务	组织和职位的交叉 所有阶层可能变动和丧失工作 对管理过程有重大影响 复杂、持续的学习 对公司高层的挑战	长期的结果 随时改变的时间表

任何管理网络信息技术投资的管理新方式都要考虑复杂性的这四个

维度。必须明白的是,连接、延伸、人员和时间本身会随着时间的变化,企业的内外部经营环境也会变动,当然技术本身也会变动,最后,竞争者(包括新的竞争者和机构)也会变化。传统的孤立经营方式对这些问题重视不够,因此无法解决这些问题。

让我们来考虑银行业在网络信息技术变革影响下的挑战。80年代的自动银行机器网络相当简单,它只是处理银行的存储、取款和转账支付等操作。这些工作清楚地写在银行分理处的墙上,对银行职员的工作几乎没有影响。即使在当今简单的网页上表达也很充分。顾客使用这一虚拟的通道,而组织本身在现实肚界上运作依旧。

然而,如果顾客需要更多的电子化服务,会发生什么?顾客贷款、账单支付、经纪人回扣和抵押贷款的谈判等更多地通过自动柜员机、电话银行服务、个人电脑和因特网站等来操作。这些操作会增加,与传统银行的关系在改变,人们更多地与虚拟的银行建立遥控式银行关系。电子银行技术不会单独存在,顾客与银行的虚拟关系不仅受网络信息技术投资的影响,更受到顾客服务流程重组、销售和服务部门重组和银行职位变动等的影响。许多优秀的销售人员将坐在服务中心和计算机前。电子化银行将显著地改变连接、延伸、人员和时间这四大维度。

6.2.10 经营转型和知识经济

经营转型所面临的潜在风险和回报,表明我们正迈向知识经济。这些机会包括地理范围的变化、电子商务和虚拟公司的诞生。我们正进入一个在线的、交互式的、同步的、互联的和基于知识的世界。这就需要新的组织形式,组织和工作的性质也发生了相应的变化。

新经济的兴起需要进行经营转型,包括对价值链管理和新技术应用的根本性变革,从而有效地支持组织内知识、直觉和经验的共享。有的专家预言企业主管将成为管理组织的知识资产的知识资本家。知识不仅仅限于组织内部,它还来自于外部。除了管理对网络信息技术的投资外,还需要管理整个经营系统的变革,如管理顾客、供应商、金融机构、政策制定者以及许多中介商的变革。

经营转型所提供的巨大机会也会给投资决策者带来压力。当今大规模的网络信息技术项目和组织变革计划,被看作是类似于知识经济所要求的经营转型,这就会给连接、延伸、人员和时间带来新的问题。为了成功地管理这些极具复杂性的维度,就不能从常规角度来进行经营转型。企业需要以中等规模进行运作,计划也需要在较长时期内有连续性和超前性。

关于相关价值的选择和问题,知识经济的另一个关键问题,已经被证实是网络信息技术在经营转型中的多重应用。技术进步所带来的机会将

会远远超过组织资源的能力。这个问题将在后面加以深入论述。

任何新的管理方法必须得出所有促进网络信息技术发展的机会的相关价值。与机器自动化时代相反,当今几乎所有的经营活动多少都会与网络信息技术有关。这就对网络信息技术资源提出了巨大的需求,因为它们并不是等齐划一的,对一些关键资源会产生过度需求,如专家的知识传授、退休的项目经理或项目小组结合在一起。即使有网络信息技术的资源,网络信息技术也只是经营活动方面的一小部分,经营中的其他部分需要的变革要大得多。组织吸收这些变革的能力是有限的,特别是经营活动每大都会存在并在延伸下去。

正如第4章所讨论的,所有的潜在活动都会对组织产生一些利益,但只有少许的优秀组织方能达到。如果期望20分,则实际上你只能达到5分。你可知道是哪个5分?它对组织的最大价值是什么?这是一个潜在的“经营赌注”决策。当亚马逊网上书店的创始人杰夫·拜左斯(Jeff Bezos)创业时,他想到了CD和书。之所以选择书是因为有数千家出版商和面向新型服务的开放市场,而音乐产品只由一些少数商家控制,并且不是在线经营。选择正确的业务才是“相关价值”所需的决策。

工业化时代的方法如今无法应用,现在的决策必须面临对所有人都一样的竞争环境,而不是由主管自己决定的网络信息技术项目。拥有游说、交易和销售技巧才能赢利。网络信息技术的决策者再也不能像往常那样进行赌注式的决策,因为现在的决策不仅影响组织的成功,甚至会影响组织在知识经济中的生存。

当然,你可以按原有的方式进行管理。不论变革如何发生,这样处理信息悖论的成功胜算只在20%~30%。只有改善现有的方式与途径,才能实现80%~90%的成功率,为此,你需要持续、超前的管理。需要再次强调的是,只有采用新的管理途径,才能提高网络信息技术投资的胜算。

6.2.11 现实世界之窗:客户的故事

银弹思考的影响可用组织在企业软件应用中的问题解决过程为例。这些软件由Baan、Oracle、PeopleSoft和SAP公司提供,以取代自动化类的系统,并提高信息分享的能力。这些能力被广泛地认同为进行经营转型和走向知识经济的基础。

购买和有效地实施企业软件包需要投入数千万美元,这需要组织改变经营方式。如果按照银弹来思考,则这些软件包就是那些银色的巡航导弹——威力巨大但如果定位不准就十分危险。企业软件包已不是工业化时代的自动化项目。如果按照银弹方式处理网络信息技术项目,即便许多是可见的,也会造成浪费钱财的错误。

技术是优良的,问题是如何应用于企业。跨越许多应用和经营部门

进行数据的整合,远非一个技术问题,它包含对经营、组织和过程的挑战。人们需要花费时间了解如何应用这些软件包来改善经营业绩,许多经营部门和其他利益相关者的参与与支持是必要的。

为了解释这一观点,下面引用两个新近的案例。在案例中,网络信息技术经理利用利益实现途径来理解和应用企业软件包。利益实现途径将在第2章阐述。通过充分的讨论和计划,新的投资计划取代了传统的孤立的网络信息技术项目。此时,软件包各子系统建立了复杂的连接,重新确认了支持网络信息技术的支撑环境和其他经营需要。在两个案例中,传统的方法是不完备的,需要综合的利益计划。这些案例是广义的信息管理和经营转型阶段管理网络信息技术的范例。

1. 北美的公共设施

随着经营工作逐渐清晰,信息服务主管认为其部门必须是有准备的,而非传统的一蹴而就的经营。

北美有一座电力设施,希望购买一次到位的、而不是逐步完成的软件。事实上,网络信息技术小组也证明不应购买满足公司需求的软件包。不用奇怪,电力设施决定了软件的应用。当网络信息技术小组了解到整个软件项目的费用是电力线投资的数倍后,意识到选择和实施软件决非一个技术问题。如同工业化时代资本密集的能源供应与传输起到支撑作用一样,现在应当重视信息的支撑作用。

电力设施正成为新的、放松控制的能源市场,为了应对产业规制的改变和新的竞争市场的出现,需要安装有关传输、配送和发电的单独计量系统。同时,经营单位希望把网络信息技术与顾客服务的改进结合起来。随着经营工作的范围逐渐明确,主管信息服务的副总裁认为其部门必须是有准备的、而非传统的一蹴而就的经营。通过利益实现途径的启示,他认定只有一个综合的经营利益计划才能满足利益相关者的要求,并确保他们能给予支持。

利益计划将保证利益、严厉的假设检验、风险评估和责任心与项目之间的相关性,计划也将贯穿整个项目过程。信息服务部门的副总裁说:

问题是,通常对利益的估计是在某一时刻进行,更糟的是,这一估计是错误的。组织忘记了强调如何“实现利益。在这种情况下,我们不能假设利益是某一时刻的事情。

计划项目针对整个经营过程的需要,软件实施只是一部分。网络信息技术项目与一系列经营活动连接起来,以便重新设计经营流程和引进新的工作方式。这样定义和完成项目的利益,促进了经营部门注重把握优势。

为了实施该软件,开发了一些情景分析,其中考虑了经营部门工作的

变革。原定用被动的方式安装软件的电力设施,可能节约数百万美元的费用。当应用了更主动的支持经营的项目时,则增加了超过两倍的利益。

这一利益计划使首席执行官清楚地了解到公司投资的长期回报,这样就提供了一种有价值的决策工具,使得关注公司活动受益更大,也提供了主动的利益实现工具和面向技术变革的经营管理新模式。网络信息技术小组运用这一计划快速地淘汰陈旧的系统、降低营运费用、寻找关键。由于大多数预期的利益与经营活动相联系,该计划也提供了企业小组参与经营的路径图,以便能更好地参与和配合。

2. 阿尔伯塔·普尔公司

这里提供了购买企业软件包的标准格式。困扰企业信息主管的关键问题很简单:我们真能得到利益吗?这样做的风险何在?

谷物批发是一项发展迅速的全球业务,先进的网络信息技术在各个复杂的供应链中虚拟地进行全球范围内谷物的处理、混合和装运。

阿尔伯塔·普尔(*Alberta Pool*)公司是一家非常成功的加拿大谷物公司,位于阿尔伯塔的加尔加里,利用谷物升降机和农业站提供高度集成的谷物处理、市场营销和面向农户的农业经营服务。阿尔伯塔·普尔公司正致力于提高运营和后勤能力,以便在全球的价格战中获胜。1995年它花了1亿美元重组了业务流程,更新了技术基础,运用准时生产提高了效率。有一大笔预算用于网络信息技术的升级,目标是利用新技术来改善顾客服务、保证综合化的运行——更紧密的连接,例如加深谷物采购与营销的连接。这里提供了购买企业软件包的标准格式。建立降低网络信息技术成本、解决2000年问题以及销售、会计、金融、人力资源和物料管理的标准化信息系统,是其战略性的目标。

困扰企业信息主管兰德·阿瑞斯(*Rand Ayres*)的关键问题很简单:我们真能得到利益吗?这样做的风险何在?从以往的经验中,阿瑞斯认识到新软件会影响业务流程和人员。他说道:

许多组织已经看到这样的情景,一个大项目提出后,由高级管理层批准,接着执行了安装系统的计划,这样需要几年。人们对在预定时间内安装完毕、完成预算甚至简单地完成工作颇有压力。惟一的问题是,他们忘记了利益所在以及监控利益发生的事件。我们认为我们必须做得更好一些。此外,我们懂得这些项目与网络信息技术相关的工作是管理与人相关的流程。

于是就要应用“利益实现途径”设计投资计划,把软件包的安装与业务流程、企业文化和人员/组织变革联系起来。组织懂得安装企业应用软件有时需要很敏感的讨论。利益实现途径能客观地处理风险和回报,当计划提交到高层管理当局时,网络信息技术项目就可以与其他经营活动

联系起来。

阿瑞斯说,利益实现途径在你必须得到利益时帮助你面对许多事。建立结果链促使你提高网络信息技术的层次并从中获利。它也使企业组织与网络信息技术小组坐在一起,使得每个人都同意需要做的事是什么。

6.3 机会点

我们步入知识经济时代之后,需要对组织进行有效的技术变革管理,并真正地跨越整个工业社会的挑战。这既不是主要涉及技术的问题,也不只是IT经理们所关心的问题。传统工业时代的管理自动集成项目的方法已成为过去,导致了新IT的产生和怎样用于支持高级信息管理和经营转型的“银弹”思考。最终的结论是:在运用新技术过程中难以令人接受的高失败率。我们需要一种新的实现途径。

利益实现途径提供了一种更为一致和可预测的利用网络信息技术传递经营结果的新基础。这种方法提出两个互相关联的变化:关于IT理念和管理的方法。“银弹”思考被新的利益理念所替代,这些理念主要是将技术整合到经营系统中去,其中心思想是:不管技术多么强大,IT自身是无法传递经营结果的。

在叙述这种方法之前,有必要强调一下,尽管这本书的重点是在实现IT变化的投资上,但我们在这一章中介绍利益实现途径,它将始终贯穿本书,而且可以运用到公司变化的任何主要投资中。在这本书中所用的例证具有很强的IT涵义,但是,和许多客户一样,聪明的读者将会发现,这种方法及其基础具有许多普遍的应用性。另外一点要强调的是,通过分析,似乎由技术主导的活动被证明应用性较差。爱立信(Ericsson)公司案例就是一个很好的例子,可以证明,在该例中有80%的工作与IT无关。

利益实现途径下的利益理念基于以下前提:

(1)利益不会碰巧产生。

当新技术出现之后,利益不会也碰巧自动出现。利益流只有当人们学习使用它之后才会有所流动和进展。

(2)利益很少是根据计划产生的。

为一项投资所提供的支持经营案例的利益预测只是一项早期的预测,不像预测所得到的那样,这类似于对全体收入进行预测。您必须不断地检查,就像您对证券市场中价值变动的金融投资那样。

(3)利益实现是一个持续的过程。

利益实现是一个想像结果、实现、检查中间结果和动态调整以指导从

投资到经营结果的路径的持续过程,是一个能够且必须施行管理的过程,与其他任何业务流程一样。

6.3.1 管理通过 IT 完成的技术变化 利益实现途径

利益实现途径包括众所周知的传统项目管理过程,但它远远超越了“设计—发展—测试—交付”的传统项目管理的周期。比传统项目设计更胜一筹的是,利益实现过程达到了项目概念的初始设想。在周期的另一个终点,包括最终的结果,它发生在远离传统项目完成标记的地方,就像新软件、网络和信息系统的出现。从这一角度看,利益实现过程包括作出投资决策、项目管理、交付、实施、监控和持续调整等所有方面。与传统的项目管理周期相反的是,它是“从概念到现金”,而不是“从设计到交付”。

今天,所有组织都有一个利益实现的过程,不管它们知道与否。也许它不是一个规范的过程,因此既不能令人知晓,也不能令人理解。它几乎可能断定不能很好地工作。它是一个被动的而不是一个可被管理的过程。我们已经发现,正如产品开发过程一样,可以通过系统地设计利益实现过程来提高经营业绩。

设计“利益实现途径”提供了利益实现过程的有效管理。通过持续改善许多组织的利益实现过程,我们可以想像有一天通过 IT 完成的变化中投资的成功比例上升到 80%,乃至 90%,甚至更高,比今天流行的赌局胜算更高。网络信息技术将一致性地、可预测性地产生可观的经营价值。

利益实现途径能帮助人们建立一个可以共享的利益实现过程,使高层管理者清晰地理解通过主要投资获得什么样的经营结果,以及 IT 在其中所起的作用,使中层管理者清楚地理解要得到这些结果所需的资源,以及在完成这一目标过程中 IT 所扮演的角色;所有的工作人员认识到他们怎样做才能有助于结果,他们将怎样利用新方法和新技术工作。有了利益实现途径,组织只要着手使 IT 能随着以下两方面的变化而变化即可:清楚描述产生利益结果的路径图和实现这些利益所需的能力。

利益实现途径不仅仅是另一种学术理论,它还是一种实践的途径,其中的许多方面已经在实地发展和试验过,并在美国、加拿大、欧洲、澳大利亚和新西兰的远程通信公司、能源部门、银行、保险公司和工厂等组织中成功地应用。它已经能迎接各种各样经营转变的挑战,如:

- (1) 确保从庞大的、复杂的和昂贵的软件投资中理解和实现利益,包括企业应用软件包 SAP、与因特网相关的应用程序以及知识管理活动等;
- (2) 理解、管理和实现主要业务流程重组计划的利益;
- (3) 管理复杂的投资计划和项目的组合;

(4)关注如何引导重大组织变革。

6.3.2 利益实现途径的基石

利益实现途径的核心有三个基础。为了能成功地实现 ,还必须符合三个必要条件。现将这些基础和必要条件概括如下：

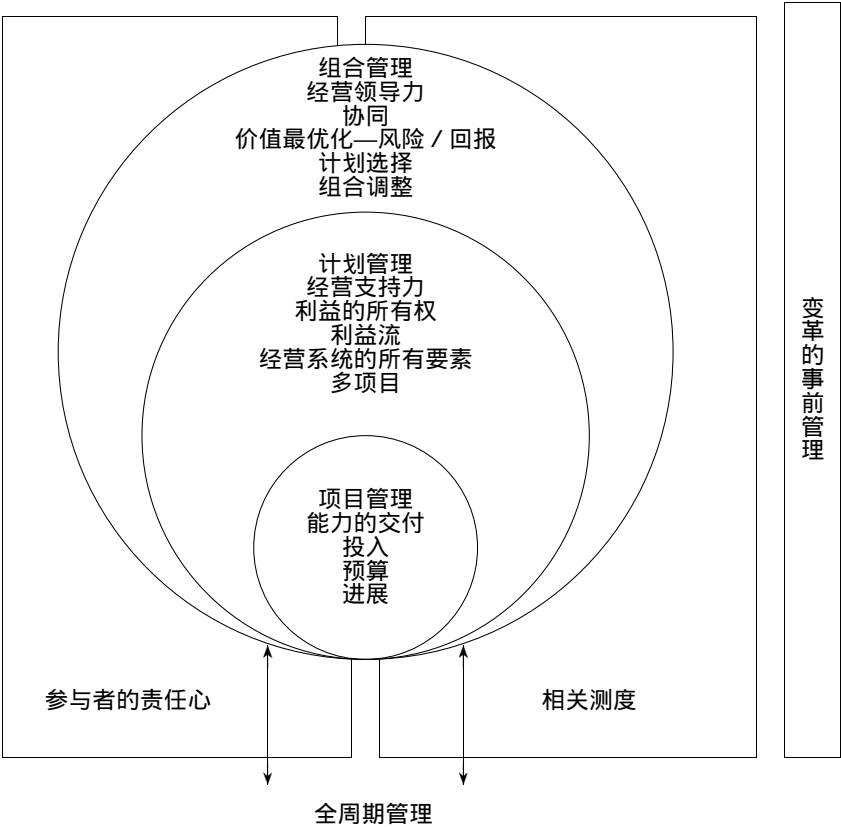
1.三个基础

- (1)从独立的 IT 项目管理到经营计划管理的转变；
- (2)从项目的自由竞争到受约束的组合管理的转变；
- (3)从传统项目管理周期到全周期管理的转变。

2.三个必要条件

- (1)参与者的责任心 ,以便确定其是投资计划的积极、持续拥有者；

图 6.3.1 利益实现途径的基石



- (2) 相关测度系统,以便解决利益实现过程中的计量问题;
- (3) 变革的超前管理,以便在计划中赋予人员以所有者权益。

图 6.3.1 说明了基础和必要条件。

3. 三个基础

支撑利益实现途径的三个基础旨在改变人们思考和管理的方法,它们是:计划管理、组合管理和全周期管理。

第一个基础:计划管理

必须做到从孤立的 IT 项目管理到经营计划管理的转变,这种转变包括经营系统中所有的成分。为了理解这种变化的重要性,有必要搞清楚项目和计划之间的区别。

项目是一个结构化的活动集,它与交付给公司的详细说明的能力有关,而这是基于一套已经通过的计划和预算的。一般存在于 IT 领域中的主要项目包括因特网网站的结构、新的软件包的安装、客户信息系统的设计以及呼叫中心的自动响应系统。在利益实现过程中,项目集中在产生中间结果的输入、花费和时间上。典型的项目管理周期是与技术交付一起结束的。直到与其他相关项目交付的能力结合在一起,能力才转化为组织的利益。其中一些可能是 IT 项目,而另一些是经营项目,这些经营项目将在整个经营系统的其他成分中起作用。

计划则是项目的集成,用于产生清晰的、可识别的经营结果或其他结果利益。以上所引用的项目可作为组合投资计划的重要部分。以下为它们三者可能的情况:

- ① 有关交互网站的计划应包括所有这样的项目:能产生最小数目的采样数并在最初的 12 个月内获得预定的销售收入目标。
- ② 围绕新软件包的计划应包括这样的有关联的活动:在 24 小时内帮助经营单元对定义明确的生产、财务和销售过程进行改善。
- ③ 电话中心计划包括招聘、培训、营销,并且项目在开始工作的 24 小时后可以达到具有清晰可运作性、销售性和收益性的目标。
- ④ 利益实现途径这一概念的要点是所有步骤必须有经营结果。为加强这一观点,要用到“组合投资计划”概念。这些计划包括许多类型的项目:IT 的交付、培训、营销、组织变革以及业务流程重组。从概念到现金方面管理和监控所有这些项目。因此,及时地推广设计较好的计划远比推出技术到桌面或数据中心要强。后面将讨论计划管理。

第二个基础:组合管理

组织必须从独立项目资源的自由竞争向受约束的组合管理转变,把管理所有组合投资计划作为具有清晰业绩目标的组合的一部分。

组合由为获得预定的经营结果而选出的投资计划组群构成,并且满足清晰的风险/报酬标准。经营中典型的例子是金融组合,即股票、债券和其他金融资产合在一起构成组合投资,它提供了一种单一的利率回报。

理论上,对投资者所能承受的各类风险,组合可以使期望的回报最大化。通过各种变化可以降低投资风险。投资者获得全新的投资选择比在单一的股市或险种中局限于买/卖决策要好得多。

这一观点用于管理公司的组合投资计划,作为产生利益流的组合的一部分,这与投资回报是类似的。组织通过这一途径来寻找最好的计划组合,今天已经达到一定的限度。例如,一些公司通过技术的引进、发展、维持和淘汰过程的协调来管理 IT 应用的组合。通过把生命周期定义为这个过程的一部分,主要的信息系统才能通过。利益实现途径走得越远,也就意味着组合将会包括与经营系统的所有元素有关的投资,而不仅仅是有关 IT 的投资。更特别地,正如以上所指出的,把 IT 投资与相关的经营活动结合在一起的投资计划将构成这种组合。

在利益实现过程中,组合的焦点在于协调投资计划的高产出与经营目标以及与此产出相关的成本和风险的关系。组合的焦点具有战略性。在技术和经济快速变革的时代,组合代表着经营的未来。

从孤立的项目到组合经营投资计划的转变,使组织能把握计划的完整性。然而,在整个计划的生命周期中,很少有组织能非常奢侈地在同一时间或者在局限于内部和外部的环境中只为一个计划工作。事实上,存在许多富有潜力的计划,其中一些将在任意给定的时间实施。如果我们能更好地理解计划,改变内部和外部环境,从计划中所得到的利益将会改变,结果其相对价值也将改变。

投资者在股票市场上也必须遵循这一方法,它们必须选择和管理经营资产的组合,这包括所需的投资组合,根据变化的回报和“市场”条件监控投资情况。目前的投资可能要增加、减少或取消,并将注入新的投资。组合将随时间而不断变化。在后面我们将讨论组合管理。

第三个基础:全周期管理

组织有必要从目光短浅的项目管理周期转变到全周期管理,这是一个计划和组合管理的整合管理系统。

为了实施利益实现途径,全周期管理应是一种现实的管理过程,远非传统项目管理所能相比。与计划管理一样,从项目概念到利益获取,即从概念到现金的过程中,可以通过对支持利益实现过程的时间长短的管理来对其进行区分。也可以通过增加资源分配过程作区分,在此过程中,计划中资源的增量是很小的。

为了管理增加资源分配,全周期管理采用了一套所谓的“阶段门”(Stage Gate)方法,即清楚地定义计划的继续、修改和放弃的决策点。阶段门应用于当计划面临的经营环境发生变化时,寻求新的利益机会。由于公司只会在一段时间的某一步上考虑应用新技术的计划,所以“阶段门”也可以用于风险的渐进管理。后面我们将讨论全周期管理。

4. 三个必要条件

无论是单项投资计划还是整体投资组合,利益实现途径都有三个必要条件。这些条件需要由不同的组织来管理和实施。三个必要条件是:参与者的责任心、相关测度和变革的超前管理。

(1)第一个必要条件:参与者的责任心。为了清楚区分产生利益的投资计划的经营赞助商以及对特殊的项目和任务有责任的人员,必须以一个更活跃的模式来分配责任心。全周期管理使得经营管理者对获得经营利益负责,IT管理者对获得正确的工具和技术能力负责。在经营和IT之间所存在的问题在于是否推倒旧墙。我们必须把注意力转向参与者的责任心上,使它包括所有权的概念。所有权意味着管理计划中活跃的、连续的成分,更重要的是,可以使每一个可测量结果的所有权和相关利益清晰化。在组合投资计划及其目标利益中有了经营责任心,责任心必然会在组织中有合适的地位。后面将讨论责任心。

(2)第二个必要条件:相关测度。测度系统必须随着利益实现过程中所测试的事件进行调整,为了给有责任的人员以信息,测度系统必须作出决定并进行实施。全周期管理要求一种新的组织业绩的测度,远远地超过传统的测度(传统的测度是从输入到测量结果),且有针对性针对关键的经营产出。测度必须能清楚地将投资和结果连接起来,并且其自身也与责任心清楚地连接起来。后面将充分讨论测度。

(3)第三个必要条件:变革的超前管理。第三个必要条件一般应用在任何为实施“利益实现途径”的过程中,特别是用来确保人们思考、管理和实施,并因此帮助他们实现各种转型。

这个条件是变革的超前管理。变革的管理方法不仅要有效地适应新的利益理念,而且要能支持全周期管理的所有阶段。由于有了责任心,更活跃的管理变革是由组织来掌管利益实现过程。必须由高层管理者来构建和主导利益实现的主要变革过程。计划和项目的管理者必须分享他们的领导角色。在主要的投资计划中,所有权概念的提出主要集中在责任心上,它包括在关键变革中的所有权。这意味着,人们可以超前地指挥变化的过程。

6.3.3 支持利益实现的两大技术

在实施“利益实现途径”时,组织将面临两个现实的挑战:设计计划和评估计划的相对价值。为适应这些挑战,有两大技术:建立模型和价值评估。

(1)建立模型:

- ①在利益实现的过程中,通过提高对投资和利益关系的理解来支持计划设计,正如许多组织化的延伸问题一样;

②始终坚持利益实现过程的动态管理。

(2)价值评估：

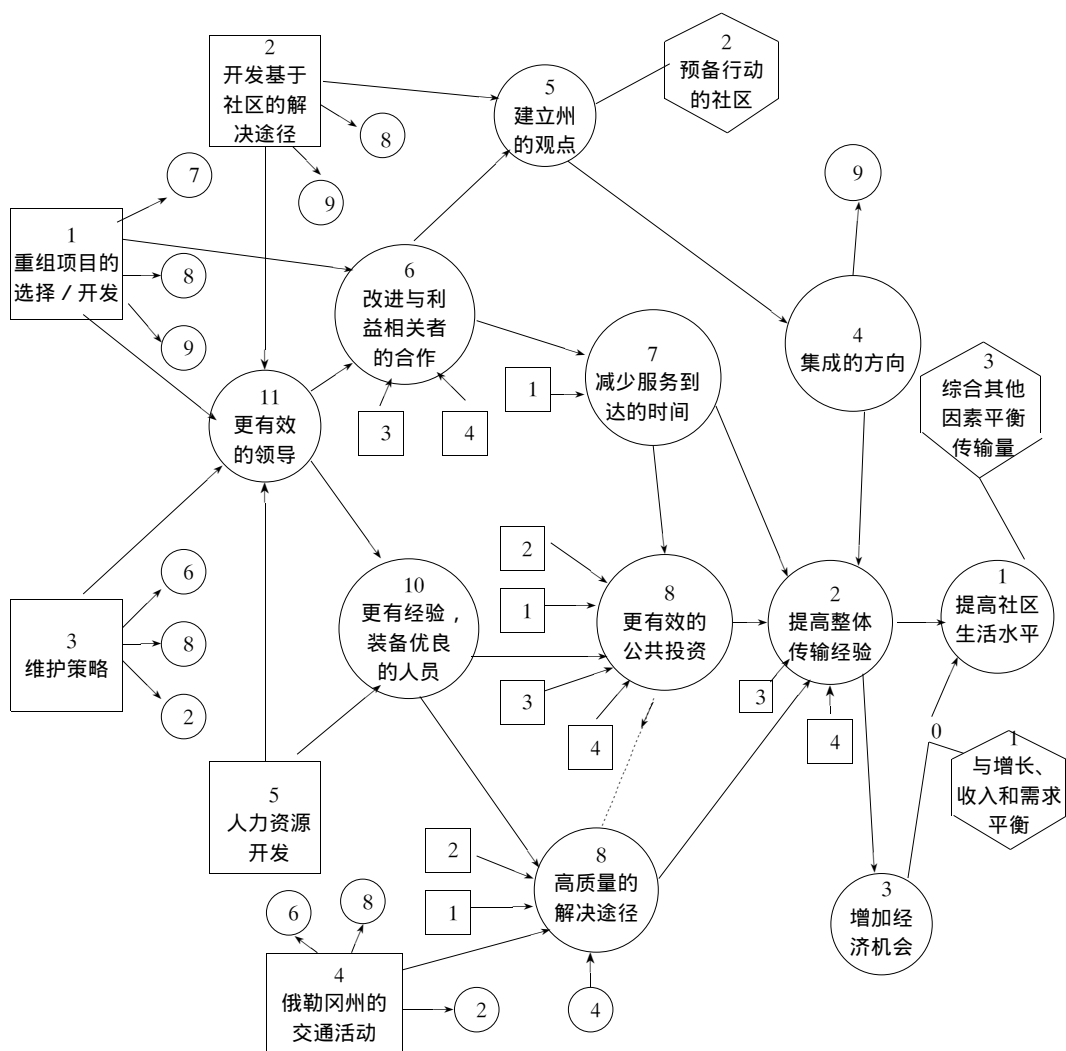
①支持计划的评估和选择；

②支持组合管理 ,包括计划组成的动态调整。

1. 建立模型

引起利益实现的其中一个特别的原因是开发一项技术来帮助你准备一个组织利益实现过程中综合的和精确的模型 ,特别是对投资计划的利

图 6.3.2 ODOT



益实现过程。这项技术就是所谓的“结果链”,该技术为你准备了“路径

图”。在整个利益实现过程中，“路径图”支持对复杂性四个方面（连接、延伸、人员和时间）的理解和超前管理。图 6.3.2 为结果链的生动实例，该图是从俄勒冈交通局（ODOT）的例子中得出的，这将在后面阐述。

结果链技术用于建立在利益实现过程的四个核心元素（产生、活动、贡献和假设）之间简单但严格的模型。

产出：产出的搜索不仅包括链中那些必要的但不充分的获取最终利益的中间产出，还包括获取最终利益的最终产出。

活动：能产生一个或多个产出的活动。

贡献：用结果链中的元素（活动或中间产出）所扮演的角色，对其他活动或产出作贡献。

假设：假设这些条件对实现产出或者活动是必要的，但是，组织的控制却很少甚至没有。假设意味着一个你可能不能获得期望结果的风险。任何在利益实现过程中假设的变化都可能令你修正那张路径图。

计划的结果链不只是另一种外在的已创立的文件部分，它是通过与经营持股者一起进行广泛的会谈和研讨会等方式发展起来的。建立结果链促进了讨论的开展、一致性意见的达成以及计划的实施，从而对 IT 和与经营系统其他要素相关的活动之间的关联有了进一步的理解，对这种观念的理解加强了目标实现和人员的关系，使得时间因素真实地得以评估。其作用是由内至外，将隐藏的假设暴露出来，以此促进交流并更好地进行决策。

为了说明这些观点，让我们重温一下用结果链来建立计划模型的一个小片断。这是从一个印刷公司的计划开始的，该计划正面临销售下降的危险。一些顾客抱怨填写订单需要花费的时间太长。公司感到这个问题正是影响销售量滑坡的原因，因此有必要缩短订购过程的周期。为了解决这一问题，他们决定开发和实现一套新的订购系统。该案例的初步的、简单的结果链如图 6.3.3 所示。

在结果链技术中，公司能理解开发和实现一套新的订购系统的活动。新订购系统的目标缩短了订购的时间。缩短这段时间对缩短订购过程的周期有贡献，即中间结果。订购周期的缩短反过来又能提高销售量，即最终的结果。在假设有客户抱怨且预定交付时间是一种重要的购买标准的前提下，才期望有这种作用。

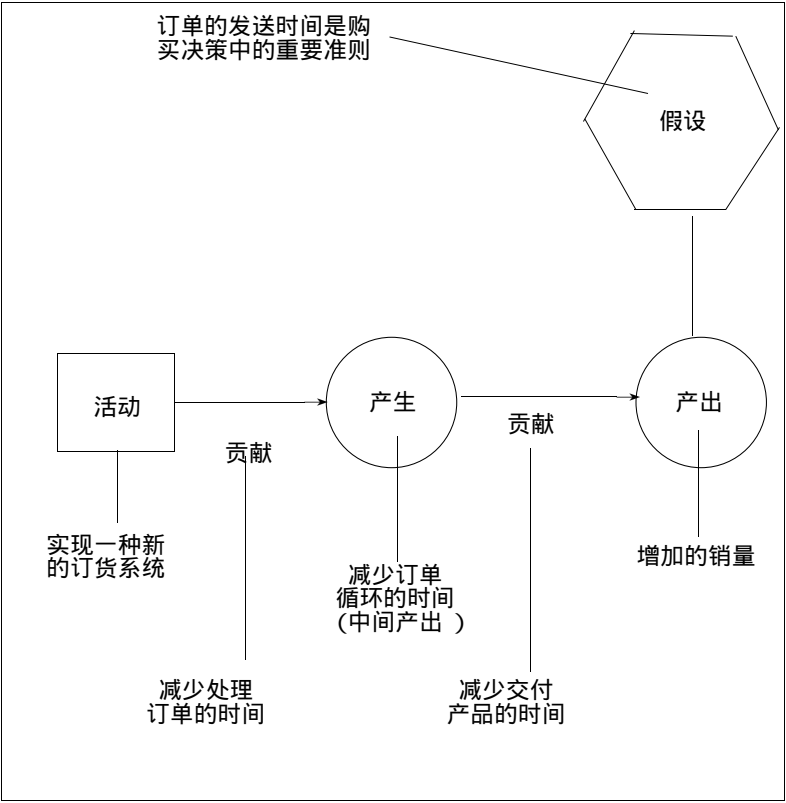
实际上，像这样一个结果链案例在现实中会更复杂。当建模之后，由于结果链并不能靠自身的力量缩短订购周期，因此，这是一个关于新订购系统销售量提高速度的银弹思考的例子。

在利益实现途径中，这种模型成为更新其他活动的基础。似乎一些订货过程需要进行自我重组。必须测试交付时间对销售影响的假设。其他可能涉及的活动有训练、改变企划、定义新的角色和责任、设计一个新

的报酬系统等。这些都有望成为一个真正的组合投资计划。

同时 ,该模型也揭示了不同的获得期望结果的方法和“ 路径 ”。结果链帮助你建模并区分这些路径。与下一部分所介绍的价值评估技术相结合 ,结果链可以为你选择最好的路径 ,并根据条件的变化来改变路径。

图 6.3.3 一个简单的结果链



结果链模型不只是一张经营现实的抽象地图 ,在建立了结果链模型之后 ,它将成为利益实现过程中具有生命力的模型 ,它不像传统经营那样是一次性的模型 ,用过就被遗忘。它具有生命力 ,可以不断地改进以监控发展情况并评估变化的影响 ;可以通过改变结果链来反映投资计划和经营环境的变化 ,你所建立的带结果链的模型将伴随你的组织贯穿在整个投资计划的利益实现过程中。

在后面的章节里 ,我们将详述结果链的发展 ,像上例那样介绍怎样利用它来定义计划 ,如何支持计划管理 ,包括责任心、测度和正在进行的交流。

在过去相对简单的自动化技术应用的年代不需要这样的模型 ,而今

天却是必要的。在知识经济的时代,当组织在管理经营转型时代复杂的网络化活动时,这将变得更为重要,比如企业应用软件包的利用、主要的IT重组能力、通过高级电子商务的应用实现虚拟价值链以及全新的知识经营的建立等。

2. 价值评估技术

结果链提供了利益实现的模型,揭示了期望结果和为得到此结果可选用的路径。但是,单凭它不能决定相对价值,如计划中的不同路径、组合中潜在的计划等的机会和风险,正因为如此,它不能帮助你选择计划。而价值评估技术可以精确地估计指定投资计划成功的机率。

四个“是否”。在建立结果链时有许多问题要问,要估计路径和计划的相对价值,需要一个结构化的框架来组织问题和工具、提供更多的问题对象和可比较的测度。

结构化的框架有四个基本的问题即“四个是否”:

是否之一:我们正在做的事是否对?讨论经营和经营方向的定义或重定义,计划调整该方向上的整个经营投资组合的定义。

是否之二:我们是否在用正确的方法做?讨论组织结构和过程以及在结构和过程中计划的整合。

是否之三:我们是否做得好?讨论组织能力、资源可利用性以及有效工作的基础。

是否之四:我们是否在得到利益?讨论将利益实现过程作为一个整体的超前管理。

四个“是否”建立了评估价值的丰富结构。为了在利益实现过程中真正起作用,我们必须将这些问题细化,并把它们合并成实际的、易于操作的测度工具,可以进行不同层次的连续和可比较的测度。

根据实际经验,用更具体地围绕三个方面的问题和测度:合作、财务价值和风险,可以非常接近四个“是否”问题。例如,北美最大的天然气管道公司之一俄勒冈交通局一例中,已经应用了四个“是否”来判定计划对当前经营目标的作用、对获得公司未来战略的作用,以及对支持上级组织的目标的作用。用传统的计算方法来计算财务价值,用四个“是否”再次测量计划风险。在后面有关章节,我们将详细讨论这几个方面及其支撑工具。

组织在主导利益实现过程中必须做的一件非常重要的事是询问恰当的问题,并且一次又一次地询问。然而,组织时常非常盲目地向前发展,所作的决定只是根据对一些错误问题的肤浅回答,除了抱怨之外没有再去考虑这些问题。对一个有效的利益实现途径来说,花些时间来明确地叙述、提出恰当的问题并不断地提问题是很关键的。

为了摆脱“银弹”思考和工业时代的理念,提出有力的问题也是至关重要的,工业时代的理念对组织来说所需的费用相当巨大。特别是,四个

“是否”问题可以清晰地定义经营和技术问题,从而更好地定义投资决策过程中业务执行程序与 IT 专家两者之间的关系。第一个是“我们正在做的事是否对”和第四个是“我们是否在得到利益”提出了与是否决策和获得商业利益目标的组织能力两方面相关的关键的商业问题。第二个是“我们是否在用正确的方法做”提出了商业和技术整合两者的组合问题,可以成功地设计组合投资计划。第三个是“我们是否做得好”直接关注的是经营小组交付变化项目和传统 IT 项目的能力。

在自动化生产的时代,主要的关注焦点是在第三个是“是否做得好”上。由 IT 小组来决定项目是否可执行,是否受到正确技术资源评估的支持。对第二个是“我们是否在用正确的方法做”的讨论,确保能遵循技术结构标准。为发展信息管理应用,整合(第二个是)和利益(第四个是)的问题就变得更为重要。设计经营转型计划时要经常对所有四个“是否”提问。为有效地实现利益,经营管理者(包括高层经营执行者)必须询问和解答战略合作和利益问题(第一个是是否和第二个是是否),他们还要处理经营中整合和交付(第二个是是否和第三个是是否)两个方面的问题。IT 小组必须继续负责回答交付问题(第三个是是否),这与 IT 项目有关,同时要更多地参与对所有四个“是否”的讨论。

结果链和价值评估技术是一种创新。然而,重要的是认清它们只是用于支持更大的利益实现过程的超前管理工作的工具,需要使用更为多种多样的工具包,更重要的是,各级管理当局为了理解和形成一套几年内实现利益的方法所做的承诺。

6.3.4 管理者必须具有耐性 这不是一个快速的混合过程

在当今越来越复杂的世界里,值得做的事情中很少是容易做的,这一点是毫无例外的。利益实现途径不是一个快速的混合过程,当然也不是银弹,它是一个长期的过程。组织和管理者必须不断地改变对世界的看法,改变组织和管理方法,改变执行方法。这种方法不是具有普遍性的菜单,而必须适应每一个组织,事实上是那些主要因 IT 而改变的每一个计划。然而,为了成功,所有组织必须运用三大基础并注意到三个必要条件。

最后要注意的是:不能把利益实现途径看成是纯粹的机械过程,它可以支持经营决策,但不能取代它。未来世界每天都在变化,正是这种连续的方法才能保证组织发现和适应这种变化。

要点回顾

利益实现途径的最初观点是集中在产出上的。这种对产出的关注是

驱动其他事件的源动力。利益实现无法限制风险。然而用业务的观点而言,它确保更佳的风险/回报关系以及理智的经营投资组合概貌(包括 IT 组合和经营项目)。通过我们在本书前文中所提及的财务风险管理方法可以做到这一点。考虑以下比较重要的要点:

- 1) 计划管理给予投资决策者们关于不同的技术如何产生经营成果的知识(这些经营成果是整个经营系统的一部分),这如同金融投资者从公司、工厂和股市的经营历史中获取有用信息一样。计划管理的最终结果是取得更好的风险/回报相适应的关系;
- 2) 组合管理提供给公司通过选择不同类别的技术和投资计划来改变风险的方法。它们还能使这种组合与其自身的风险承受能力相适应,正如金融投资者在选择组合时所采用的方法。组合管理的最终结果是决策者无需把“赌注”下在单一的股票、工厂或由 IT 引起的变化的投资上;
- 3) 全周期管理提供了更好的管理项目、计划和组合的方法。这是一个连续监控执行情况和调整组合构成的开放式系统,类似于金融投资管理者们管理公有资金时所使用的系统。最终的结果是将来能更好地执行;

通俗地讲,利益实现的方法可以帮助你更加清楚地理解你努力想取得的利益,使你更好地理解获取利益时你该做些什么,它提供了一套步骤,帮助你沿着获取利益之路前进。

它能使你更易得到成果吗?当然能。

它能保证你得到成果吗?不,那是你的工作。

案例及应用

利益实现途径已经用来适应各种各样的经营转型挑战。在案例部分我们将介绍以下内容:核心业务流程的重新设计;主要的 IT 转型项目;具有难于预测和控制的长期业务影响面的 IT 投资管理。

但是,不管从哪儿着手,成功之路并不明确,有相当的失败风险。以下内容是讨论的核心:

- ① 项目范围,是广泛的和不清晰的,包括技术变化和业务流程重组;
- ② IT 的功能,在某些领域是不明确的,在组织中也不能普遍地被理解;
- ③ 传统商业案例,用成本/利益分析和项目管理方法来处理这些问题似乎并不恰当。

在所有的案例中,主要决策者和项目管理者意识到要有新的计划、路径图和模型。

1. 利益实现途径

虽然这种途径不同于从案例到案例的情况,但这些案例中的所有客

户都建立了初始项目及可能的相关项目的结果链模型。建立模型的过程要经过以下步骤：

- ①重温书面的战略、经营计划和预算以及项目状态；
- ②与设立目标和设计计划的主要执行人员和管理人员会谈，决定高层目标和结果；
- ③与高级和中级管理人员会谈，提出活动、贡献、假设和中间结果概念。

通过讨论草案的准备、确认和改进计划和项目细节等一系列交互过程，可以建立结果链模型。在所推出的模型中存在一致性的要素。

2. 结果

然而对于最初的问题而言，相应的结果有所变化。但是围绕着这一问题却存在一种一般性的模式：在这些业务转型计划中，绝大多数的项目工作都是与 IT 无关的。项目小组所发现的这一问题导致了一系列正面的结果：

- ①在组合业务投资计划中，更紧凑的业务流程重组和 IT 项目网络；
- ②在计划中注入更好的过渡计划；
- ③更广泛的价值案例和成本/收益愿景。

除了这些技术结果之外，组织开发了一种关于技术变革和 BPR 的新理念。由于确认和建立结果链模型所需的一致性过程，经营管理人员与 IT 之间有必要进行更紧密的合作。最后，达成一个共识：变化的愿景比纸上模型更为重要。

3. 爱立信公司

项目看起来是受技术主宰的，但收益分析却提出相反的结论：几乎有 80% 的工作与 IT 无关。

电信业面临着持续竞争的压力：历经世故的、有各种需求的客户们和越来越小的引进新产品的机会。对从事电信业的人来说，进入市场的时间作为一个成功因素，比以往任何时候都重要。

爱立信公司是一个全球性的高级电信技术供应商，同时也是数字蜂窝系统的主要供应商，在瑞典的公司总部的业务可以遍布全世界 100 个国家。爱立信公司面临的挑战是很有戏剧性的。在为高级蜂窝系统配备的蒙特利尔发展中心，其高技术工程小组要取得两个目标：将新产品进入市场的时间缩短 50%，将解决客户所反映的产品问题的周期缩短 95%。可以肯定，要达到这些目标是一种雄心勃勃的行动，但是，从所购买爱立信蜂窝系统的电信载体中可以反映出一些很明确的信息。在开放式的市场中，人们不得不拥有手提电话，消费者手中的服务很快就会被竞争者抢走，因此时间是相当重要的。

爱立信公司得出一个结论：为了维持其全球市场，必须进行核心发展和质量控制流程的重组。消耗时间的活动似乎主要是软件测试和修改过

程。重组计划者们把改善的领域降到只剩下关键的两个：生产后期对蜂窝开关设备的产品测试流程，以及通过软件诊断和解决客户提出的产品问题的过程。后者通过一个客户服务指示器来让客户提出问题。

爱立信公司的管理人员所提的问题是怎样将这两个业务流程重组（BPR）项目设计得最好，这两个项目是：高级确认环境（AVE）和修改处理（MH）。主管卢克·梅纳德（Luc Mayrand）回忆道：“BPR 项目之间不存在明显的界限，在前进的途中，并没有清晰地描绘通向成功的路。”我们所关心的是实现预期利益中成本超支、延迟或失败的风险。

通过利益实现途径，可以得到对风险和成功因素的更好的理解。投资产生了奇怪的事情。乍一看，AVE 和 MH 两个项目可以受 IT 和高级技术生产环境变化的支配，但实际上，通过分析，指出了相反的结论：几乎有 80% 的活动是与 IT 无关的。

当项目小组的愿景有所变化时，收益理念也开始影响高层管理者的设想，最初的 BPR 项目就扩充到完整的组合投资计划中去了。项目经理帕特瑞克·福斯露德（Patrick Forslund）回忆说：“我们把注意力集中在业务流程、组织变革、技术和人员的影响上。范围和时间是关键的问题。”

这种方法可以帮助他们执行项目并获得一致性，取得对即将发生的变化的一致，选择最高价值的活动。但最重要的是，可以决定在三年内实现所有项目的整个步骤，以便取得最高价值，加速利益的实现过程。

对表面上起决定作用的新项目而言，要缩短既定的周期时间，需要得到有序过渡的公司计划的帮助，通过训练可以将这些项目引入一个新的环境。利益实现展示了把最有效的活动群体注入行动计划的情况，清晰地刻划出关键项目之间的联系。利用这一信息设计项目可以避免冲突和延迟。

结果是可测试的，也是令人难忘的。当这两个计划离完成还有 6 个月时间时，新产品到达市场的时间已经缩短了 50%，进行客户变更所需的时间缩短了 70%。

4. 索拉克（Sollac）公司

利益实现途径使得 IT 对高级管理人员来说是可见的，使“再也不存在像 IT 项目这样的事情了”这句话更加明确。

在新经济时代，传统重工业与高新技术公司一样面临重组其核心业务流程的压力。利益实现可用于帮助构建组合投资计划，这些计划能从主要的复杂活动中获取结果。

索拉克公司座落在法国巴黎，是欧洲第三大钢铁制造公司 *Groupe Usinor Sacilor* 的子公司。索拉克公司为各类工业部门供应钢铁。当该公司开始重组其拥有最多客户的业务——自动化工业方面的业务时，也决定采用利益实现途径。这是一项重要的业务转型活动，它将影响到所有的主要流程，从生产设计到广告。这意味着 IT 小组的主要努力是对

12 个公司信息系统中的 11 个进行修改。过去,索拉克公司对其所有客户采用了同一系统和应用方法。而现在,也就在几年时间里,不得不从供应链的一端到另一端(包括订购、生产、详细管理清单和广告)对系统进行改造,以适应快速发展的自动化工业的需要。

“这对我们来说是一个庞大的计划”,索拉克公司的系统和网络信息技术主管吉恩-皮埃尔·考由(Jean-Pierre Corniou)说:“我们知道,对系统和组织工作的方法必然存在风险和可观的影响。像这样一个计划关系到公司的‘心脏’,必然存在被拒绝的风险,正如外科医生给病人动手术一样。我们不得不使 IT 系统被拒绝的风险降到最小,我们需要一个安全的网络。”

利益实现途径给予经营单位和 IT 小组一个完整的展示所有变革计划相互作用的图景,对项目进行排序,确定优先级别,促进与所有持股者的沟通。

考由指出:当 IT 在许多公司已经成为旁观者时,这个大的图景揭露了一个与众不同的事实:利益实现途径使 IT 对高级管理人员来说是可见的,特别是不再有像 IT 项目这样的事情了。现在,IT 与所有工作流程、文化、人以及组织中其他技术等都相关。必须视 IT 项目如同组合投资一样对待。”

5. 亚洲—太平洋地区银行

利益实现与业务流程重组、文化变迁、基于成果的奖金以及从出纳员到财务顾问的转变等新技术的引进有关。

区域性银行必须与全球性的国际巨头竞争,这些巨头拥有财务和技术上的绝对优势。为了在亚洲—太平洋市场建立竞争地位,为了适度地提高股东的价值,区域性银行正雄心勃勃地对许多业务流程进行重新设计,同时对旨在提高客户服务和成本业绩的 IT 转型计划进行重设计。

与许多银行机构一样,区域性银行主要依靠网络信息技术来有效地开展业务和服务于零售客户。它把信息系统作为最有希望改善的地方,信息系统最有可能影响银行的整体效率、收入和收益率,这一点不足为奇。当该系统作为整个战略的一部分替代品时,管理人员会意识到银行的每一个角落都会有影响,同时也意识到系统转型就像典型的 IT 项目那样难于管理。

利益实现能够将新技术的引进与其他范围很广的变革活动相联系,包括业务流程重设计、文化变迁、基于成果的奖金以及从出纳员到财务顾问的转变。当然,这里所呈现的是多种组合投资计划。

可以通过以下方法对银行决策的制定和管理流程进行转型:

- (1) 将高层结果与高级执行程序联系在一起;
- (2) 开发一种通用的能够为银行和 IT 执行程序接受的语言和看法;
- (3) 定义更少的有形的但战略上重要的结果;

(4) 执行程序中应包括交付预期收益一项。

利益实现已注入区域性银行的项目和管理方法中,用于评估所有新项目的提出、定义计划、分配责任、测度产出、利用收益登记簿跟踪收益的交付情况。

6. 加拿大国家银行

结果链模型成为一种强有力的沟通和销售工具。

进行银弹思考的一个典型的原因是:对公司的业务情况来说,许多网络信息技术的投入简直是不可见的,这是对终端用户和客户的即时影响。我们仅希望存在一条长期的、复杂的链来引导从 IT 投入、经过业务的其他元素到达最终结果,这在许多案例中都已给出。

这种挑战具有两面性:第一,必须建立连接,以使管理人员明白怎样获取收益以及何时能获取收益;第二,必须阐明、沟通和销售这种支持业务活动的连接。结果链模型使 IT 小组能适应这种挑战。当对所谓的以 IT 为基础的平台进行大型投资时,这种模型具有非常实际的价值,这种以 IT 为基础的平台只有技术专家才能观察到、触摸到,而对公司的其他人员而言是不可见的。

加拿大国家银行是加拿大第六大银行,有 637 个支行和办事处,总资产超过 660 亿美元。加拿大国家银行决定在其中一个部门投资一项基于 PC 机的客户机/服务器开发平台,这是一个非常完美的案例。新平台将在产品供应链上逆流而上,IT 专家们将利用其新硬件和软件工具来创建银行业务应用。由于这一平台是不可见的,因此要到多年后才能产生收益,且大多数难以具有 100% 的精确度的预测结果。

为了取得股东的支持,IT 小组决定扩大用于调整投资的标准化成本/效益分析。高级支付系统项目主管安德烈·皮埃特(Andre Piette)说:“尽管预算安全的,你仍需要一幅完整的图,包含所有使这项巨大投资成功完成所必须做的事:训练些什么?怎样处理所有旧平台下开发的应用程序?计划需要进行哪些变革?怎样与股东沟通?”

国家银行建立了一个结果链模型,该模型给出了精确地引导许多潜在收益的关联图,标识出使投资回报最大的新路径,也成为一种强有力的沟通和销售工具,全方位地揭示在各种不同的银行中的投资价值。一旦计划开始实施,银行就能够根据业务和 IT 环境的变化,利用这种模型对关键的计划参数进行动态的调整。

皮埃特指出:采用了利益实现途径,银行就可以清楚地描绘出所提出的计划,标识利益搜索,获得利益所需的业务变革,取得利益的方法,以及实施过程中的障碍。其结果是评估更加有目的性,活动也具有优先级别了。

7. 魁北克工人薪资委员会

这种方法有力地支持这一观点:在行动前先思考。”

魁北克工人薪资委员会加强对其工人的保护、薪水、复职等法规的制定。魁北克工厂的健康安全计划是一个关系到两百万雇员与其雇用者之间关系的社会性合同。当魁北克工人薪资委员会开始想替换旧的财务系统时,发现自己正在进行一项明智的组合投资计划。会计和财务部门做预算所采用的两个主要系统都必须改进。IS 主管想迅速解决这一问题,从而满足用户需求,使系统顺利地执行。但是,这需要一个可靠的计划,还要找到标准的成本/效益、项目计划评审技术(PERT)和关键路径。一个更加综合的方法是清楚地定义期望结果并提供一个监控开发和实现的逻辑框架

最近的一个公共管理获奖者利用利益实现这一方法来开发转型计划,包括以下内容:

- (1) 改变现有系统的后果;
- (2) 时间表和优先级别问题;
- (3) 各类问题之间的内部相关性;
- (4) 通过建立公众意愿和区分计划的要点把 IT 小组和用户紧密地联系在一起的必要性;
- (5) 像计算问题那样管理流程和人员因素的必要性。

经过顺利的转型,现在可以应用新的系统。信息系统部门主管吉恩·豪德(Jean Houde)说:“结果链的一个主要收益是提供与用户沟通的工具,可以有效地揭示必须做什么,并监控整个计划。”根据我们的经验,“他说:“这种方法在人们不得不参与问题并计划多方位地实施的环境中工作良好,超越简单的计算问题。的确,这种方法可以有力地支持这一观点:在行动之前先思考”。

实现网络时代管理的必要条件

关 键 词

key word

第五项修炼(*The Fifth Discipline*)
投资价值管理(*IVM*)
投资决策委员会(*IDB*)
价值管理办公室(*VMO*)
业务流程重组(*BPR*)
全面质量管理(*TQM*)
基准化(*Benchmarking*)
目的(*Purose*)
图景(*Picture*)
计划(*Plan*)
角色(*Part*)

本章概要

- 1)参与者的责任心

- 篇首案例 :IT 投资 ,经营赞助商思想的变革
 - 参与者责任心的三条路线
 - 连续管理
 - 本单元小结
- 2)相关测度

- “新”的管理者在计划空间导航
 - 利益实现的途径
 - 结果链模型 :一个独一无二的视角
- 3)对变革的超前管理

- 设计一个测度系统
 - 本单元小结
 - 使变革的杠杆点产生结果
 - 经营赞助商的责任
 - 只有技术的商业运用才能带来价值
 - 关注结果的变革计划 :管理复杂性的四个维度
 - 现实世界之窗 :客户的故事

本章目标

- 在学完本章内容以后 ,您将能够 :
- 1)使你的企业组织形成项目、计划、组合及阶段性管理的良性运作系统 ;

2)进行全周期管理使你的信息技术企业在你的掌控之下向既定目标迈进 ;

3)使用由你公司的战略和能力所决定的测度和管理体系 ;

4)通过全周期管理、计划和组合管理的操作性和对清晰而积极的责任心的需要 ,实现企业组织目标的重大转变 ,它必定是超前管理且能最终决定你的目标利益的能否实现 ;

5)对于利益的实现而设立特定组织的需要保持愿望、承诺与路线。

7.1 参与者的责任心

7.1.1 篇首案例 :工厂投资 ,经营赞助商思想的变革

在计划中引入项目和经营产出是责任心的关键所在。计划是价值测度的对象。

新星油气传输有限公司(NGT)是北美最大的天然气管道运输公司

之一。该公司认为,IT 投资必须与经营计划联系在一起,只有当经营者敢于负责时,才会有利益收获。NGT 内部资源副总裁布鲁斯·麦克瑙特(Bruce McNaught)说,这表示对先前经营实践的一个重大变革:在新环境中,如果没有一个被委以重任并拥有一份精心编制的利益实现计划的经营赞助商,那么就不可能有 IT 投资。“如果连一个经营赞助商都没有的话,计划建议是会不会被提交到投资决策委员会的。

NGT 发现,在计划中引入项目和经营产出是责任心的关键所在。计划与经营目标相关,而且是价值得以测度的地方。“项目重心不得不发生变化,”布鲁斯·麦克瑙特说道,“这种重心的变化使得四五个不同的项目可以由同一个独立的经营单元完成。我们接受由单个项目综合起来的计划思想——因为它只对根据目标经营结果进行的项目组合有意义。”计划的执行需要经营赞助商,赞助商提出建议,提供资金。因此,赞助商负责项目利益的获取。

赞助商所面临的挑战是编制有意义的利益计划、倡导必要的经营变革、承担从概念到计划结束时的责任。“尽管 IVM(投资价值管理)是一个重要的评价工具,但它本身的价值只体现在把赞助商控制在自己目标之内的能力上。”布鲁斯·麦克瑙特说,“他们必须无时无刻地想到价值,并对碰到阻力的情形做好心理准备。”

布鲁斯·麦克瑙特事后感觉到,当使用新的公司信息系统时,IVM 过程本可以有助于 NGT 的发展。这时,经营单元可以跨越 IT 的部门界限,继续开展它们的工作,然后再遇到其他的一些问题。但是,管理实践发现,最重大的挑战之一是重组经营过程以适应新系统。他说,如果公司使用了 IVM 框架,就要从头做起。既然 IVM 已被接受,那么经营过程就不可避免地要与 IT 计划联系在一起。

“不能再推御责任了。”这是哈瑞·S·特鲁曼(Harry S. Truman)的著名箴言,它清楚简要地描述了对责任的理解。这个简单思想是参与者责任心的基础,而在技术专家和经营经理发生争论时却经常被遗忘。

为什么单独的项目不能实现预期的经营利益呢?最常见的原因之一是编制计划时没有正确锁定责任。当人们说出“每个人都对该项目的成功负责”之类的话时,如果它作为一般的人生观来讲倒确实如此,但是如果每个人对每件事都要负责,结果只会导致没人负责。简言之,没有人知道责任的推卸在哪里发生。

另外一个常见的错误是对责任心采取过于被动、消极的态度。例如,福克和瓦格那(Funk and Wagnall)对“有责任的”的定义包括“可能应该注意的”这层意思。许多组织使用这个相当有威胁性的定义。在此定义之后,有些经理非常吃惊地发现自己是“有责任的”,有时候还会产生戏剧性的结果。由于按照银弹思维方式,IT 小组成了替罪羊,这就是对责任心采取被动的、消极的态度的一个例子。

对责任心的积极态度要求必须支持利益实现过程,逐步灌输这种态度会增加投资计划中预期利益的实现机会,再采取依靠信息技术实现的经营转型行为,我们的成功率高达 80%~90%。

如果以积极的方式承担责任,责任就不会被推来推去。这是我们对责任心的格言“责任从这里开始”所进行的解释。

7.1.2 参与者责任心的三条路线

全周期管理要求角色、态度和文化发生变化。这会促使项目、计划、组合以及阶段门的形成。每个组织成立之初都有各自不同的条件,预先定义参与者责任心的一般途径是不合理的。但是,经验告诉我们,变革公司责任心系统的途径有三条。要进行全周期管理就必须经过这三条路线。我们把这些路线当作管理的指导方针:

(1)理解参与者责任心的本质:想法和理念要转变。人们要集中注意力区别这个概念与传统上被动的商业利益实现途径的差异。这些传统的途径至今仍在许多企业文化中发生作用。解释做好利益实现和计划管理的工作为什么需要变革文化和组织。

(2)引入参与者责任心的 7+1 关键条件:把这些条件运用到某个具体的组合投资计划中责任心的形成上。使每个条件都可操作,以便人们边做边学。全周期管理是操作性的工作,而不是理论性的工作。

(3)介绍全周期管理所要求的责任心:通常可以利用从计划中获取的经验,为计划和组合管理定义新的参与者责任心。这将导致组织结构的永久性变革。

现在就从这三个方面进行详细的评论。

1. 理解参与者责任心的本质

为了获取利益,你不仅要为利益作出定义,形成计划以实现它们,还要知道由谁来负责。如果图谋的是商业利益,那么是经营赞助商即高级经营经理拥有这些利益并负责实现它们。商业利益所有权概念是利益实现的核心。

IT 小组的责任是交付支持利益实现的新的技术能力和组织能力。但 IT 项目小组本身不能获取这些利益,也不应该指望它们取得。IT 小组的角色是推广技术和运用,它们提供的是支持经营的能力。重大的商业利益只能通过经营变革过程才能取得,而只有经营本身才对该变革负最终责任。

清楚地确定角色之后,作为计划小组成员的 IT 专家和经营经理就会自动接受各自的责任。如何在参与者队伍里定义责任心呢?爱立欧特·亚克(Elliott Jaques)和斯蒂芬·D·克莱蒙特(Stephen D. Clement)在他们的《领导力:管理复杂性的实践指南》一书中,依据三个重要责任心讲述

了经理的角色,这三个责任心是:

- (1)对员工产出的责任;
- (2)保持一群具有生产能力的员工的责任;
- (3)领导员工,使他们充分合作,受经理约束并和其他员工一起追求目标的责任。

相应地,他们认为经理们需要“绝对最低要求”地拥有下述四个权力:

- (1)否决任命的权力;
- (2)决定任务分配的权力;
- (3)决定个人效率评价和应得回报的权力;
- (4)决定员工工作调动的权力。

从理论上定义是一个有益的起点。特别是用责任心表达你所追求的变革很重要的,这种变革很快就会转变成行动。为此,我们提出了参与者责任心的 7+1 关键条件。

2. 引入参与者责任心的 7+1 关键条件

参与者的责任心并不仅仅只是积极的含义,经常承担责任是一个不好的框架。由于我们不可以为大规模转型计划提供传统的“被动/消极”途径,因此 7+1 条件的设计为我们创造了一个成功的框架。

以下列出 7 个关键条件的实践清单,用于指定和接受责任。当用于组织设计和组合投资具体计划的人力项目时,该清单特别有用。

- 条件 1 清晰的指令和范围;
- 条件 2 足够的权力和行动范围;
- 条件 3 必要的能力;
- 条件 4 相应的资源;
- 条件 5 清楚的责任线;
- 条件 6 理解权利和义务;
- 条件 7 相关的业绩测度。

当然,还必须接受这些责任。

责任必须具体化。当上述条件满足时,你就得到了有关责任心的参数。让我们来评估每个条件并说明它们如何创造出成功的环境。由于通常是以组织成员和执行者盘问自己的形式提出这些条件的,因此这些条件具有相当大的个性特征。

条件 1 清晰的指令和范围。

该条件提出这样的问题:“对什么负责?”负责项目成功地按照时间和预算进行吗?或者负责实际商业利益的获取吗?如果回答为“是”,那么这些利益又包括哪些呢?可以用结果链模型连接责任心和具体的结果。投资计划的每个成员应该按照模型中某个可测量的具体结果来描述他或她的指令,不管是技术利益方面的,还是技术能力方面的。

另外一个问题是你的责任范围与你的任务匹配吗?许多 BPR 项目

遇到麻烦的原因之一就是没有定义好范围。某些情况下,项目范围很狭窄往往是因为它被限制在一个部门里,而不是一个端对端的过程,如命令执行。这种拙劣的修修补补往往给出相反的效果。只不过是把瓶颈从供应链的一个地方移到另一个地方,给出的却是状况好转的幻觉。另外,如果范围过大,就会出现管理无从入手的问题——可望而不可及。

定义责任范围时,你将面对面地同复杂性的四大维度之一即延伸打交道。控制链的前后延伸了多少?最后又是如何穿过整条供应链的?利用彼德·圣吉(Peter Senge)著的《第五项修炼(The Fifth Discipline)》中的“系统思考”(该书中“系统”的含义比一般的IT用法更广),就可以得到答案。确定范围要求给出你所管理系统规模的大小。

结果链技术使得你能够构建系统的工作模型,绘制各种行为和中间产出的网络图。根据具体的利益实现途径,整个模型的子系统中计划和项目是一致的。它们的范围可以用阴影面积来表示,如图7.1.1所示。

当你的见解和情况发生变化时,你可以运用利益框架并利用这个模型来评估计划。

图 7.1.1 利益实现途径的子系统范围

条件2:足够的权力和行动范围。

如果你准备承担商业利益获取的责任,你的控制幅度是否延伸到能够管理所有必要行为的地步?计划成功所需的项目(或结果链行为)要求组织引入和委派主要的决策者。根据经验,能接受预期利益所有权并对利益实现负责的经营赞助商必须是一个高级官员,在组织中享有较高信誉。换句话说,正式权力是很重要的,但是仅仅有正式权力不足以使复杂的组合投资计划成功。权力必须通过非正式权力才能得以加强,非正式

权力可以通过影响各级权力拥有者得到。

“行动范围”有何含义呢？即使你有足够的权力，你还会有许多限制。例如，我们都知道公司隐含文化的力量。无论你被授予什么样的权力，组织的价值观和信念并没有变化。组织举办了许多企业首席执行官讲座，以弄清正式权力和行动范围混淆的地方。每个时间点上都存在一个范围，并在成功进程中不断扩大。当你评估责任的接受范围时，你应该清楚地知道可以在怎样的时间框架中变革。

条件 3 必要的能力。

要有合格的人才发起经营转型。因为变革将进入经营的“心脏”部分，因此必须强调这个条件——并且不断坚持这个条件。当组织中最优秀的人投入到负责重大投资计划和项目的位置上时，就会取得巨大成功。当然，说比做更容易。如今，这些贫乏的组织中，这种人才需求很大。在预算时间内，他们的时间是自由竞争中的稀缺资源。但是，在知识经济或一个基本上是重构的行业中，正在进行的计划可以确保组织未来的基本变革。因此，问题仍然存在：“我们真的打算少用优秀人才吗？”

条件 4 相应的资源。

分派责任时要考虑这个现实问题：调查真正可得到的资源。这就回到了第 4 章所讨论的资源短缺问题。亚克和克莱蒙特在《领导力》一书中赋予经理们招聘和解雇员工的权力，还赋予召集工作所需的人力资源和其他资源的权力。但正式权力不创造资源。资源真的可以得到吗？它们真的还存在吗？它们是否必须从外部购买？等等。如果必需的资源不能获取，你在承担责任时必须再三考虑你是否能解决这个问题。

这个评论属于组合管理中计划选择的“心脏”部分。它引发了重大投资计划启动和执行之间差异的基本争论。每个案例的资源需求各不相同。

条件 5 清楚的责任线。

考虑这个问题时，你需要提这么个简单的问题：“我对谁负责？”现在，我可能知道这个答案，但事物的变化是很快。全周期管理把资源的连续投入这个概念用作处理现实中环境变化的一个方法。你永远可能通过快速浏览就能获取充分的信息来回答一切问题、预定今后可能的策略。因此，责任心包括对话和谈判，且谈判方式要明确和开放。

条件 6 理解权利和义务。

弄清各方的权利和义务是很重要的。责任心不仅仅是一方对另一方的权利谈判。在投资计划和项目中，它还要求人们接受资源稀缺这个限制，鉴定实际上相当于“合同”的契约——不管其内容是具体的技术、潜能、中间产出还是商业利益。契约规定了双方（通常是两方以上）的权利和义务。这些权利和义务必须规定清楚。当然，可以重新谈判契约条款中的权利和义务，但绝对不能有丝毫模糊之处。在参与者责任环境中，要意识到只有全部成功才会有局部成功。责任意味着帮助他人，但不允许

不履行义务。

条件 7 相关的业绩测度。

测度给予责任心以生命。因此这个条件是必要的。测度和测度系统要一致,这为责任的承担与否提供测度标准。如果你负责商业利益的实现,那么你是如何知道利益已经实现的呢?测试成功的标准必须与计划中的可测试产出直接挂钩。但是,业绩的测度要求考虑必须做哪些事情才能得到这些产出,正如第 7 章所指出的那样。

只要定义业绩测度就会或多或少地积极改变行为方式。当测度被制定并被接受时,大多数员工就开始积极行动起来,以求尽量达到标准。如果预期结果的获取需要一些新的行动,那么还需要新的测度。这些标准在计划的每个阶段都要有所变动。

管理必须依据所制定的测度。如果测度的是最终利益而不是办公时间,人们就不会看着手表嘟囔着谁迟到而无所事事。

一个附加条件:接受责任。

这并非只是一个必要条件。如果责任心是契约所规定的,那么参与者就必须接受责任心。你的责任同他人的责任不可避免地联系在一起。这就是说各方都对结果负责,并辅以积极的行动。本章后面将对责任母体的看法展开高水平的讨论,这有助于界定各方的责任。

参与者责任心的新议程使得投资计划和组织结构同支持全周期管理相一致。这把我们带到了履行参与者责任的第三个方面:介绍全周期管理所需的责任心。

3. 介绍全周期管理所要求的责任心

理解和运用参与者责任心的 7+1 条件是众多组织建立责任心新系统和新文化的第一步,这些新系统和新文化是主动实现利益所需要的。这些条件自然而然地被用于编制一个独立的组合投资计划。

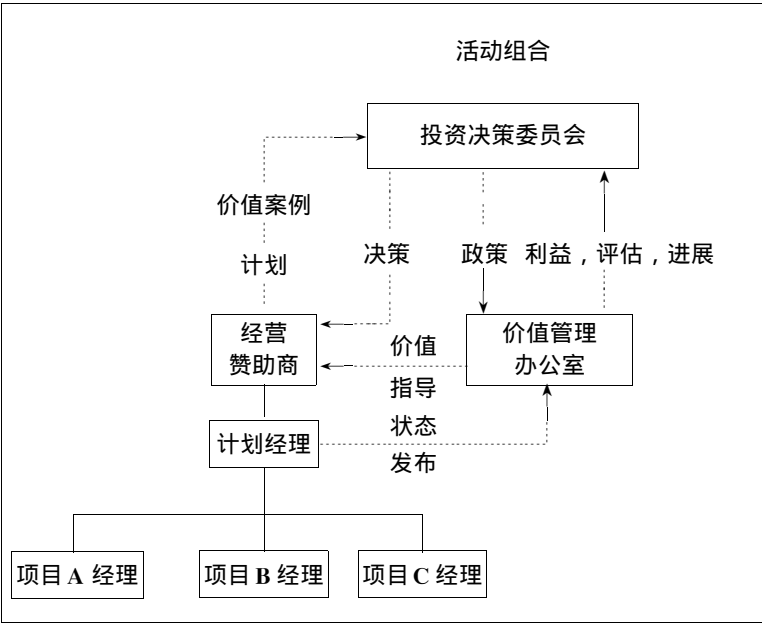
但是,参与者责任心对整个投资计划作出的决策超出了计划范围。最终,它必定嵌入全周期管理的每个阶段。这就提出了一些新的高难度的挑战,尤其是高层管理集团对计划选择和相关组合进行挑战所承担的责任。

为了在这一点上不犯错误,经理们不得不作些艰难的决定。如公司未来发展方向的战略协定、知识经济对策等。达成这些协定是构建经营战略的关键。在资源稀缺的激烈竞争环境中,在众多可供选择的 IT 争夺有限资源的驱动力下,我们必须作出某些决定。

为了应付这些问题的挑战,运行全周期管理工具时我们不仅要运用参与者责任心的新原理,还要创造新的组织结构和决策过程。因此,为了各组合投资计划的有效组合,组织需要设立一个投资决策委员会,该委员会会受到价值管理办公室的支持。组合管理的本质是投资计划本身,它们的结构与所处生命周期的阶段相匹配。多方行为中有些是作为计划目标

的 ,有些则只是起帮助的作用。执行中的计划在不同的阶段上有不同的运行目标和不同的时间框架。图 7.1.2 展示了这种组织的轮廓。一个计划三个项目的结构如图所示。

图 7.1.2 价值管理办公室和全周期管理结构图



新星油气传输公司提供了这个结构如何进行实际操作例子 ,尤其是新决策过程如何帮助项目负荷进行分类。这个事例在本章后面的“ 现实世界之窗 ”中有叙述。

另外一个案例是某金融机构如何把全周期管理途径运用到战略形成上。历史上 ,公司是由高度自主而又互异的经营单元组合而成的。其经营战略通过平衡力量在对市场和经营范围的不同反应的基本上 ,服务于国际市场 ,并寻求公司的组合途径。

认识到投资及其文化变革的重要意义之后 ,经理们在战略项目中建立了一个“ 用户委员会 ”。该委员会拥有广泛的经营领导代表 ,这些代表集体决定公司的优先权 ,而不是局限于各自不同的经营领域。战略计划实践在界定了企业计划活动时 ,达到了顶峰。

由于看重未来的 IT 运用 ,我们要积极努力实现已明确的商业利益。它们实际上都属于组合投资计划。每个积极计划都有一个专职经营赞助商对该委员会负责。用户委员会在战略计划项目之外还承担投资决策委员会这个角色 ,要对 CEO 和进行战略决策的董事会负责。

在所提到的案例中,让我们评价一下这些领导全周期管理过程的玩家的角色,特别要注意它们的基本责任。

(1)投资决策委员会(IDB)。该委员会负责高层管理,拥有各个部门的代表,如 IT 部门。在一些案例中,可能是个高层管理委员会。IDB 要对各组合投资计划的组合负责,每个计划的确定和编制都使用了结果链模型。从真正意义上来说,该委员会是投资组合的主人。在多角化经营的大组织内,该委员会往往管理集资水平,提供公司范围的和具体经营项目所需的资金。

IDB 的具体责任如下:

- ①评估投资计划和基本项目的价值案例;
- ②选择合适人选;
- ③寻求每个投资计划的经营赞助商;
- ④评估这些被批准的计划的地位和方向,批准集资作为阶段门;
- ⑤重大计划项目难题及矛盾解决方案的决策者。

IDB 不扮演以下角色:

- ①参与具体的项目管理;
- ②推荐或选择具体的技术解决方法;
- ③任何日常管理。

总而言之, IDB 要抛弃执行具体项目和技术的老角色。它应该注重于整个组合管理、定义价值评估标准、确定计划投资者争夺稀缺资源的细则。

IDB 可以决定出资还是撤资,要能够找到既能负责项目执行、又能负责利益实现的计划赞助商。委员会为达到此目的所体现出的表现形式主要取决于企业的文化和权力结构。由于该委员会的决策对经营方向有重大影响,所以理想的成员是高级管理层。它必须有必要的权力和职位,用以制定可靠的政策。但是,在被授予权力的联网组织内,管理层有授予其他管理层以决策权的能力。

IDB 成员的作用是带给组织不同领域的知识,共同促进公司对经营需求的看法。维持委员会信誉的关键是拥有受人尊重的成员,并且成员范围覆盖主要经营领域。

(2)价值管理办公室(VMO)。价值管理办公室对投资决策委员会负责。它有点类似于项目管理办公室。项目管理办公室是近几年创建的,用于确保经验丰富的项目经理运用诀窍来执行项目。项目经理再辅之以一个相当于秘书之类的办公室。功能的加强使得经理们对现有的或未来的项目具有全局眼光,密切注视项目进展。它的目的是降低经营风险,使资源(特别是人力资源)在潜在需求中得以平衡。

VMO 拥有项目管理办公室的许多项目报告功能。但 VMO 又以一些有意义的方式延伸了这些功能。第一,它的重心在计划价值上而不局

限于项目成本上。这就是说 VMO 的价值分析家也评估经营成果、合作、财务以及风险的价值。第二,它的监控内容包括利益实现的进展情况,而不仅仅是项目的执行。第三,它指导计划中全体职员的价值观。在这一点上,它是组织变革按照人们的价值思维方式进行的积极倡导者。总而言之,VMO 支持 IDB 把赌注押在如何从组合投资计划中获取最大价值之上。

VMO 同经营赞助商、计划经理以及其他相关人员之间发生密切的日常联系。因此,它很好地传递着委员会关于四个“是否”问题和利益实现积极途径的信息。它也把技术用于新的决策过程。只有这么做,它才能使员工乐意接受新的思维方式。VMO 参与变革管理是利益实现的必要条件。

VMO 的责任是追踪各个计划和行为,支持计划经理为 IDB 提供价值案例和意见。VMO 尽力解决计划和项目问题,减少提交给委员会的计划和项目。另外,VMO 还在利益实现方面保持核心竞争力,支持不同的计划领域。

价值分析家在全周期管理中占有重要地位。他们帮助经营和技术小组编制计划,获取最大经营项目。他们应该知晓 IT 能力和重要的经营驱动因素。尽管这个工作很大程度上含有咨询技巧的性质,但它是内部人员必须做的工作。强行制定价值评估和利益新标准——该标准可用于选择制胜计划——这种做法被证明是适得其反的。它不会导致思维方式的根本性变革,而这种变革是组合投资中利益实现所需要的。

(3)经营赞助商。正如前文所述,经营赞助商是利益实现过程中最关键的角色。正是他承担了实现投资计划中的利益这个责任。

这是个不言而喻的事实。“组织不会做任何事,做事的是人。”如果这一点没有受到积极管理,获利能力就会有意无意地受到抑制。获取利益的能力是项目的传统能力,利益的积极获取是高于一切明确责任,两者之间的区别也正是利益实现途径相区别的地方,后者定义了经营赞助商的职责。

投资决策委员会批准的每个重大行为和计划都要求有经营赞助商。当你在处理计划时,你实际上是在处理复杂的几百万美元资金,这一行为通常要好几年。经营赞助商必须是经营结构(通常是线性组织)中的高层管理者,承担着整个组织利益的责任,而不仅仅是他或她自己领域内的责任。

经营赞助商对 IDB 主席负责,对计划的成功与否负责。他们有责任确保计划被执行时依旧符合经营的整体目标。他们负责与否最终要依据可测量的经营利益的取得来判定。

成功的经营赞助商必须遵循参与者责任心的原理。这意味着不仅要运用上述的 7+1 基本条件,还要负责领导工作,因为经营赞助商可能是

全周期管理过程中最引人注目的人物。活跃的经营赞助商有如下主要行为:愿景、承诺、毅力和沟通。

①愿景 经营赞助商必须对所追求的利益有清晰的愿景。“愿景”这个字眼很重要。圣吉的五项修炼之一是“共同愿景”。由于组合投资和经营转型计划的复杂性,有关人员需要理解并接受对最终目标的共同愿景。结果链模型确定的利益只不过是起点,而愿景则填充了细节空白,并表示了从概念到获利的利益实现途径远景。愿景也清晰描述了获利世界的样子。经营赞助商要让人们树立这么个强烈的观念:变革必须进行,这是计划所要求的;变革过程需要强有力的领导。

②承诺 经营赞助商要对计划的价值、计划的可实现性、自己执行计划的能力作出承诺。亚克和克莱蒙特(前面提到过)提出这么一种看法:“一个好经理不一定是一个好领导。”不是领导的经理是管理者,但不是真正意义上的经理。经营赞助商应该乐于领导。他或她要透彻理解计划范围,积极寻找执行计划所需的资源。

③毅力 许多项目失败的原因之一是没有坚持到底,所以看不到转型带来的结果。例如,在许多BPR项目中,参与者中途舍弃了继续探索新方法的智力锻炼。起初,过程重组实践在纸上的流程图上很成功——直到人们陷入变革非进行不可的困境中。对一些人来说,变革提供了挑战新事物的机会。但对另外一些人来说,当他们不得不摒弃“熟悉的赛马”时,他们就会大喊大叫地或者悄无声息地退出。坚持不懈地支持计划是经营赞助商的职责。他或她也要纠正偏差,清除障碍。

④沟通 加强愿景、承诺和毅力的基本方式是沟通。经营赞助商的一个重要角色是宣扬整体变革计划和预期利益,展示重要组织单元和工作群体所处的地位,以及他们为利益的实现所作出的贡献。经营赞助商也要经常同计划小组、IDB及外界团体保持沟通。尽管沟通专家可以通过建议和提供支持工具的方式来支持沟通,但他们不能代替经营赞助商。沟通过程跟它所支持的利益实现过程相同,要有连续性和弹性。它必须是双向的,需要充裕的时间用以对话和反馈。正如许多案例中提到的,结果链模型是支持这种行为的强劲工具。

(4)计划经理。计划经理对经营赞助商负责,对计划的日常管理负责。这个角色要求他拥有超前管理的技巧、很强的组织能力和具体指导能力,成为谈判技巧丰富、商业意识敏锐的沟通者。计划经理有两大责任:组织计划中的项目,控制计划的进展。

组织计划中的项目包括许多步骤,如:

- ①支持经营赞助商和VMO一起构建出计划的价值案例;
- ②磋商如何委任有经验技巧的项目经理;
- ③确认项目指令;
- ④构建计划/项目执行的组织结构,引入参与者及重要的利益相关

者；

⑤启动项目。

第二个责任是控制计划的进展,也就是说关注许多正在进行的任务,包括:

- ①确保计划、项目执行、时间在合适的位置上,并使之准备充分;
- ②在当前的指导方针下,适当地控制计划进展、问题、时间和质量;
- ③管理计划预算;
- ④解决或者扩大所有的项目问题;
- ⑤提出进展情况报告、项目评论及地位报告;
- ⑥同项目经理及其他计划经理磋商人员配置问题;
- ⑦完成项目。

(5)项目经理。在一个具备高质量的成功项目管理文化的组织中,价值管理模型中的责任心也就不足为奇了。项目经理对计划经理负责,负责项目目标按照既定时间和预算完成。他或她也对经营赞助商负责,负责相关能力的质量。

利益实现途径提供了项目进展的评价框架。它也适用于局部利益实现途径和利益流。项目经理应该有效管理变革,并动态地调整利益实现途径。

如果项目的目标是由于公司的目标而被取消或耽搁时,项目经理要尽量使成员们不视之为失败。公司利益实现途径原理的引入避免了这种损伤性事件发生的可能性。我们并不是说现实中项目被删减的比例很高,而是说变革环境波动的可能性会很大。

(6)责任心网络。项目经理在整个责任心网络中扮演着一个重要角色。早就已经指出,经营赞助商对经营结果的获取负有责任。计划经理负责项目执行的协调工作。协调工作的同时又使你增强了获利能力。我们说过,这是一个基本职责,但拥有这些能力是实现利益的必要条件,而不是充分条件。依此类推,计划经理只有在高质量项目经理的支持下才会成功,每个项目经理管理各自的小组,实现各自的利益。责任心网络的设计很复杂,包括对权利和义务的设计。别人都失败时,你也是不会成功的。

为了辅助定义和考证各种功能和责任,要有一个责任母体。表7.1.1列举了一个简化的例子。这种母体可以扩展到主要责任之外的其他责任,分别给出了计划生命周期中每个阶段的权利和义务。

7.1.3 连续管理

关于经营赞助商职责的一个基本问题是它的长期性问题。许多计划的执行期限有若干年,期中经营赞助商可能会改变角色,被提升或离开该

组织 ,可是计划仍将继续。这是一个不可避免的事实。显然 ,连续管理问题值得注意。

表 7.1.1 责任心的母体

功 能	决策委员会	价值管理办公室(VMO)	经营赞助商	计划经理	项目经理/小组
责任	通过组合管理来负责 IT 投资价值及其利益实现	通过正确编制投资计划来负责行为的进展情况	实现计划中规定的利益	负责整个计划管理和组合项目的结果	负责按时完成/执行项目
组合管理	拥有组合的权力并对其进行管理	编制计划 ,支持 IDB、经营赞助商、计划经理	提出对计划的一些建议 ,提供利益实现的进展情况	咨 询 角 色 , 向 VMO 提 供 计 划 进 行 情 况	不存在
经营计划	编制年度计划大纲 ,批准年度计划	建议并编制计划 ,系统地陈述价值案例 ,筹备年度计划	确认计划要求 ,和 IDB 谈判的优先权	筹备计划规划 ,支持计划要求	筹备项目计划
计划预算 /筹资	批准计划预算及资金来源	便利预算过程 ,筹资 ,建议	确认下一阶段的项目利益和成本 ,同计划经理协商成本和时间框架	强化项目预算 ,项目拨款	提供项目执行时间表和成本信息
计划	监控情况 ,解决重大问题冲突	简化经营价值案例 ,监控计划预算和进展	是计划经营的所有者 ,对 IDB 负责实现经营利益 ,招聘计划经理	指导并协调计划 ,对经营赞助商负责计划的成功完成 ,招聘项目经理	对经营赞助商负责项目的执行 ,对计划经理负责项目的执行

如何以有序的方式委任或免除经营赞助商？结果链中利益实现模型的巨大力量之一就是使你能够确认和理解中间产出。一个编制得好的计划要有一系列中间产出和一个不断流动的利益流。作为渐进式价值案例的一部分 ,经营赞助商总会有下一阶段要完成的可测试的具体产出。新的经营赞助商在某阶段的中期就应介入 ,然后在下一阶段被任命。

显然 ,这种过渡面临着许多挑战 ,同时也有许多机会。机会之一是引入了适应计划下一阶段工作的有经验、有知识的新领导班子。机会之二是新经营赞助商用新眼光对计划的每个部分来了个 360 度的审视。

7.1.4 本单元小结

如果没有适当的、明确的责任心 ,全周期管理就会成为一个实验而已 ,且通常是很短命的 ,还要花大量的时间和精力 ,但却不会改善利益实现的状况。在技术专家和经营经理之间进行行业生命周期的划分 ,实际上人为地造成了全周期管理的障碍。正如本章指出的那样 ,我们要在有利于组合投资计划的人员中进行积极的对话 ,所有人必须一致理解 IT

是如何促使经营系统及其他有关部门发生转型的。并且一定要明白,经营小组可以开展经营转型和先进信息管理中 80% ~ 90% 的工作,特别是当 IT 小组引入令人兴奋的技术和能力时。

参与者责任心主要讲述的是经理们用新计划观创建走向成功之路的积极环境时,应该采取哪些测度手段。它的中心假设条件很清楚。经营赞助商为投资计划提供价值案例,并领导这些计划从投资到获利的工作。因此,他们必须负责目标经营利益的实现。IT 经理们负责引入适当的工作和技术能力。这种关联交易的每一方都对所有权(包括计划中的所有权和具体行为的所有权)和结果链模型中的产出很敏感。

构建参与者责任心是任何组织的一项大工作。为了取得成功,你要经历本章列出的三条执行路线。这是作扼要重述:

理解参与者责任心的本质,其实就是要改变人们头脑中的行业生命周期理念,使他们接受新的产权形式。也就是说摒弃传统的那种消极的经营结果获取途径,这在许多组织文化中仍发挥着作用。

引入参与者责任心的 7+1 关键条件,就是把新理念通过具体的投资计划进行具体化。例如,要一致理解利益实现过程的结果链模型、定义责任心的范围。也就是说,让各种角色的人拥有权利、竞争和资源。最后说明一点,引入参与者责任心 7+1 关键条件的目的是要让所有角色都理解和接受各自的责任心、权利、义务和工作目标。这些条件同人际网络相适应,并支持各种成功的投资计划。

随着计划中参与者责任的溶入,介绍全周期管理所要求的责任心已具备可能性。这意思是说,建立新的组织单元后,投资决策委员会和价值管理办公室可以通过阶段门系统从整体上监控和调整组合投资。经营赞助商和计划经理始终处于全过程的中心阶段。没有他们的领导,计划就不会启动。

全周期管理为利益的实现设定了一个固定的过程。但是,一旦离开有竞争力的人力因素,就没有什么过程可以得到结果。真正利益的实现来之不易。这具有挑战性,一旦具备了明确的目标、适当的资源和成功的环境之后,实践参与者责任心就会很好地回报组织和个人。

对参与者责任心而言,需要一个合适的、固定的测度系统。确实,“如果你不具备测度能力,你也就不具备管理能力。”我们将在本章后面揭示眼前的盲点,讨论测度系统:测度适当的事物;以正确方法测度事物;引导决策的行为。

7.2 相关测度

利益实现途径需要由积极的和有责任心的管理者来进行全周期管理。其中必须有计划与项目的所有者参与。如果这样的责任人投入工作,则必须存在相关的、精确的、一致的衡量组合中每个投资计划和项目的业绩的指标。正如卡普兰(Kaplan)和洛顿(Norton)在《平衡记分卡》中所说的:“一个公司的测度体系强烈地反映了公司内外人们的行为,如果一个公司想在信息时代的竞争中生存发展,它必须使用由其战略和能力所决定的测度和管理体系。”

测度信息对两个主要决策过程而言,是必不可少的投入:

- (1) 通过阶段门系统来管理风险和收益,实现资源逐步投入的承诺;
- (2) 动态调整利益路径,来适应变化的环境。

没有一个强有力的测度体系,好的信息决策基础将要被腐蚀,决策的质量也值得怀疑。

7.2.1 “新”的管理者在计划空间导航

正如利益实现的其他部分一样,测度领域的起点是一个新的理念。组合投资计划的新空间需要新的导航器。很显然,从工业时代的项目开始,孤立的项目管理方法对真正的项目管理来说不够有力,在这些方法中建立的测度体系也存在同样的问题。

以项目为基础的测度体系是针对控制工业时代工作自动化项目这一目标,根据其从设计到产出结果的生命周期来设计的。它们的关注面太宽,不能跟上信息管理的进步和经营交易从概念到现金的生命周期的计划。项目测度体系对成本与时间的关注面也太宽,而对利益又不够。设计测度体系是为了积极地沿着主要的组合投资计划,控制复杂的利益实现途径。因此,它们在投资的近视症中被挫败也不足为怪。

利益实现需要对新范围的组合业绩进行精确测度,这些范围可以从前面章节(例如组织能力、中间结果、合作和利润流的时间形式)提供的新的利益术语中得到。正如上面所指出的,传统的项目产出仅是组合投资计划的一个片段。

全周期管理,这一用于操作计划与组合管理的方法,也是测度的起点。为了开展一个计划,你需要一个价值案例来处理各种不同的利益——从所有的如 ROI 等硬指标到公司长期发展等软指标。这些利益经由四个“是否”的框架和它的三个支持指标:合作、财务价值和风险来获

得。在计划交付周期的每个阶段门,价值案例以利益实现过程的监控为基础来改进和精炼。价值案例的有效性取决于这一监控的测度体系的完整性与可靠性。

如本章所述,关键是有力地稳固利益实现模型中主要的测度指标,这些指标是经由结果链技术发展而来的。在说明如何做之前,我们应再次回顾今天各个组织中测度的主要状况。

问题是首次执行全周期管理的组织中并不存在合适的测度体系。事实上,我们发现它们中的大多数很快就会遭遇众所周知的测度盲点:

(1)财务系统产出大量过分详细的过去业绩的数据,而这些对确认未来经营业绩的动因而言是很困难的。通常,财务信息只能用来确认利益问题或信息悖论的案例,而不能建议如何正确行动。

(2)操作系统产生了大量有关核心制造、分销、采购和其他过程的数据。这些数据通常是动态的,但却不易与结果相联系。质量管理和业条流程重组(BPR)经常遭遇同样的测度问题。

(3)项目管理系统提供了十分重要的有关成本和其他项目投入的数据,例如工时和资本消耗。为了追踪项目的活动和进展,它们将这些数据与先进系统结合在一起。然而,正如我们所知,这些系统不能衡量结果和收益。

(4)人力资源和营销信息系统如果需要也能产生许多有用的信息,但它们也不能很自然地与利益实现的框架结合起来。

实践中,找出有关个别项目和经营单元的业绩信息相当容易。然而,利益实现和全周期管理本质上是交互作用的过程。现存的测度系统受基本框架所限,不能描绘出与这些过程完美结合的框图。现在,让我们假设你正在管理由10~15个主要项目组成的计划,它们来自BTOPP经营体系的多个领域。方便的测度体系会分配给你10~15套观测镜——每个项目一套。但你会缺少一套观测镜来看清楚这些项目如何构成一个投资计划组合,而计划如何组合成投资组合就更不可知了。

相似的盲点在许多方面也存在,特别是卡普兰和洛顿在《平衡记分卡》中所提到的。他们拥护在功能上选择指标结合这一观点,并认为这对任何公司的战略业绩管理都很关键。有趣的是,他们的方法执行起来很容易,只要公司已经执行全面质量管理(TQM)、业务流程重组(BPR)和持续进步(CI)计划,对全周期管理也一样。在揭示有关原因之前,我们先来看看存在测度系统的基本领域,这些系统能被修改和提高,以支持利益实现。

7.2.2 利益实现途径的测度

为了支持计划管理和全周期管理的执行,利益实现的基础概念提供

四种重要方法帮助公司处理测度体系问题：

- (1) 在你需要测度的时候,确定你需要测度的产出；
- (2) 给出因果关系,相关的组合投资计划和项目与结果的连接,使人更明白正在做什么；
- (3) 通过将执行者的责任心与计量结果捆绑起来以激活测度；
- (4) 广泛使用平衡记分卡的业绩计量方法来完善、扩展和完美地结合测度系统。

这种方法的关键对你的组织现有的测度系统不是一种正面的打击。更确切地说,它是在积极管理利益实现过程需要的测度的重要角度上重新关注这些指标体系的。第一步,即简单得到有关利益是如何实现的,和它们如何与投资发生联系的新看法。这意味着用结果链来为特殊的组合投资计划构造一个利益实现途径的模型,正如第7章所述。

7.2.3 结果链模型:一个独一无二的视角

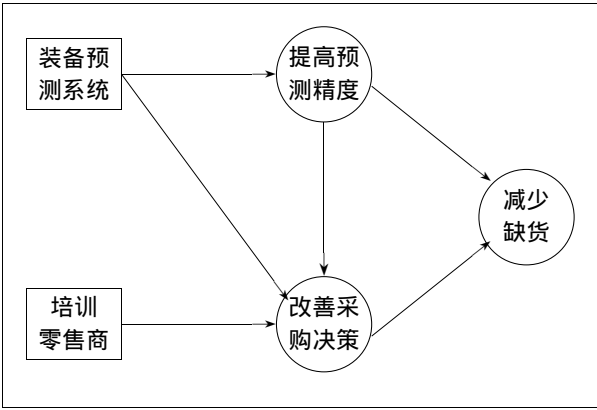
投资计划的结果链模型精确的指明了需要测量的地方,它允许你清晰地表达因果链。一个特别的活生生的计划的结果链,并非从开始到结果就是一份外部创造的文件,而是讨论的最终结果,应该明白表达管理者关于计划交付结果方式的一致性意见。你将得到由模型演绎的成果的承诺。当你用结果链模型来浏览计划的地位时,你要做两件事：

- (1) 产生对各连接的一致理解,即从投资于 BTOPP 经营系统的各组成要素到对整个期间可预知的经营成果的管理层的行动。
- (2) 建立起组织化桥梁,使得这些连接成为现实,并处理任何主要的延伸和人员的问题。

为了说明这些要点,请设想用结果链建立的一个计划模型的小片段。它来自一个零售链的计划表,用来取代核心的销售预测、存货跟踪和补充系统。这些系统的目标是保证物资储备的平滑流量。通过从制造商到零售货架的供应链,维持一个令人满意的存货量水平。预测和补充系统由存货保持单元(SKU)产生零售的自动预测,为每个SKU向零售商推荐采购的数量和下订单的最佳时间。另外,它们也提供一项决策工具,通过它,零售商也可在分析销售历史、预测等之后,不再顾及系统的推荐。

这个结果链确认两个项目,第一个是发展和装备一个新系统,第二个是培训零售商来使用它(见图7.2.1)。公司追求的最终结果是减少缺货(也就是,当一个顾客要一件商品时,无法提供的次数),同时,维持较低的存货水平。为简化问题,我们将只关注减少存货这一结果。根据结果链模型,这个结果来自提高预测精度和更好的采购决策。

图 7.2.1 在结果链模型中的一些项目举例



这个模型明确指出了结果测度的三个方面。为了评价新系统是否成功 ,公司不得不衡量存货水平。但当新系统在执行时 ,测量预测精度提高程度和采购决策完善情况这两个中间结果也很重要。这样 ,即使由于某些原因最终结果没有得到 ,也能通过追溯项目和结果链得知原因。

在这种情况下 ,例如 :公司信息主管(CIO)能负责新系统的成功安装 ,而不是使最终的经营成果或减少缺货。如果投资决策是为得到这种结果而作出的 ,那么相应的经营主管(例如 ,后勤副总裁)应该接受有关的潜在原因 ,承诺一个合格的目标并被告知要达到该目标。然后 ,随着计划的深入 ,常规报告将揭示目标是如何达到的。只要管后勤的副总裁的业绩与目标挂钩 ,测度系统将成为积极支持利益实现的工具 ,而不仅仅是结果的过去记录。对被计量的任何结果来说 ,每个结果都应由一些具有责任心的人员来负责 ,并且具有完成行动所必须的知识、信息、技能和权力(在建立责任制中 ,结果链的力量已在本章中描述)。

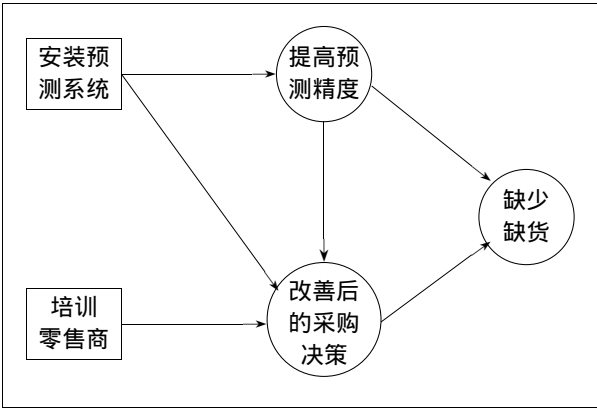
在任一时间 ,结果链能及时地用来构造表示计划成功的整体平衡的记分卡。设想我们将每个活动加入结果链 ,来表示计划被执行的范围 ,把每个结果加入结果链 ,来显示计划已经达到的范围。那样 ,在某一点上的记分卡也许看起来像下图一样(见图 7.2.2)

有了用结果链建立的一个投资计划模型后 ,你的组织就可以着手设计测度系统 ,它将支持模型所表达的利益实现路径。在许多情况下 ,为了这个目的 ,你可以为适应已有的指标 ,而在你的测度体系内引入渐进的变化 ,你也可以把与测度方法互补的方法加入到体系中去 ,特别是卡普兰和洛顿的“平衡记分卡”。

新的测度体系帮助全周期管理来管理四个复杂维度 ,这对于成功的

信息和依靠信息技术实现的经营转型计划是很重要的。

图 7.2.2 记分卡式的结果链



(1)连接 好的测度体系能对各连接产生精确的理解。它们显示了好的计划管理的作用,保证它在所有时间对管理层都是可追踪的和可视的。它们也跟踪影响业绩和利益实现的外部条件。

(2)延伸 对结果与贡献的一致性的测度给出了一个信息基础,使所有关键参与者都能分享需要垂直链和水平供给/价值链。

(3)人员 在需求高度变化的计划中,好的指标是真正的责任心和动机的必要条件。相反地,责任的清晰确认将注意力集中在指标的质量好坏和公平性上,这两者是手拉手同时出现的。由于缺乏衡量业绩的目标指标,任何不得不在两个争吵不休的工作组之间进行调解的人都将认识到,好的测度体系也能支持交互作用的团体工作,这是成功的组合计划所要求的。这里信息技术和经营小组必须紧密地在一起工作,并且经常在第一次就要这样做。

(4)时间 支持全周期管理的测度系统跟踪预测与真实的利益,从各种计划定义到能力由已经相当制度化的计划创造出来的那一点。只有通过测度,你才能知道什么时候才能达到这一点。

7.2.4 设计一个测度系统

在投资周期的每个阶段,都要决定测量什么和何时去测量,从你创建结果链计划模型开始,到规划阶段及整个计划的执行,都可以用这个方法来说设计有效的测度系统。

设计有效的测度系统的标准是：

- (1) 确信指标的存在；
- (2) 测度适当的事件；
- (3) 用正确的方法衡量事件；
- (4) 确保用测度系统引导决策和行动。

以上每个标准都将在下文详细描述。

1. 确信指标的存在

有效测度系统的第一个标准是指标存在于第一位置。这可能看起来像一个无脑人,但经验表明这一点是值得做的。传统的测度体系,围绕地窖和烟囱建造功能性的组织结构,在经营业务的世界中不会简单地去掉它,在这个世界中,具有庞大的业务过程重组(BPR)和质量管理,且CI已成为标准化的操作过程。

传统的测度系统在计量投入时相当有效,例如在一个项目上投入的资金和工时。这些计量值是任何适当的会计和人力资源系统自然的产出,但当加入现存的项目管理系统时,在把握主要项目是否按时、按项目地进入执行程序方面助了一臂之力。当一个项目遇到麻烦时,从时间和资金的角度来看,这些系统能帮助其回到正轨。它们可能有准备地适应支持组合投资计划,但仅限于计量投入。

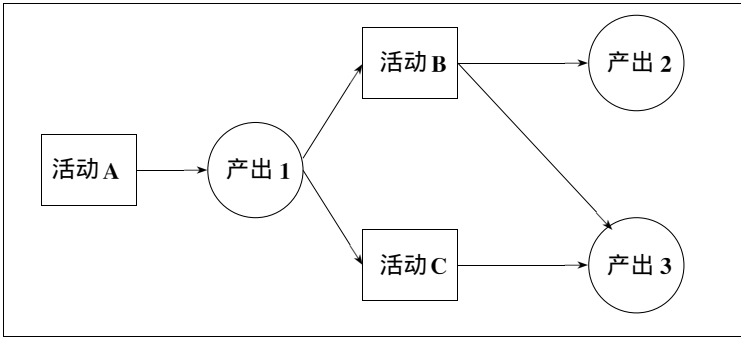
现有的系统也在计量连续服务的成本上做了出色的工作。例如,应用维修,这儿决定产出的价值通常不是主要的问题,比如公司信息主管一般能告诉你有多少人在网络上工作,或者告诉你日常维修中每项工作该花费多少钱。

困境在于投入,并不在于产出。不论你是在用收入或市场份额来衡量最终结果,还是用每月新增顾客的数量或服务质量的提高程度来衡量中间结果,这一现象都存在。在一些方法的帮助下,这一领域取得了长足进展。这些方法像全面质量管理和BPR,它们更关注过程而不是单个功能。然而,我们仍然发现许多公司以一种顽固的方式来忽略计量产出,特别是在执行大规模的组合投资计划的时候,不可避免地伴随着组织上的变化。因此需要一个新的测度系统出台。

当你构造了一个价值链来为计划的某一个部分描述其利益实现过程时,你会看到这条模型的规律(少量有用的规律之一):“每个活动都会带来产出。”(见图7.2.3)

这条简单规则从一开始就关注测度,并使其进入框图。无论什么时候,你想增加一项活动,如一个信息技术项目、一项培训、一个过程的重新设计,你不得不考虑它对产出有何贡献,以及如何作出这些贡献。因此,随着计划的执行,很自然地设计出了测度系统。

图 7.2.3 结果链模型法则



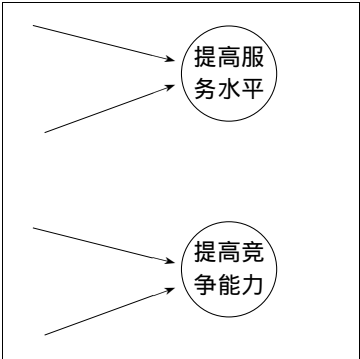
2. 测度适当的事件

对有效的测度系统来说,第二个标准是测度适当的事件,除此之外别无其他。找到这些适当事件是协同。计划必须提供与企业的战略方向协调一致的利益。这意味着测度系统不得不计量那些产出,即与各种不同叫法的战略动因、关键成果要素和业绩动因协调一致的结果。

结果链技术如何保证协同。每个结果链在最终产出上必须终止,结果要从投资计划中寻求。这些都是与组织的战略动因和主要成功要素密切联系的产出。

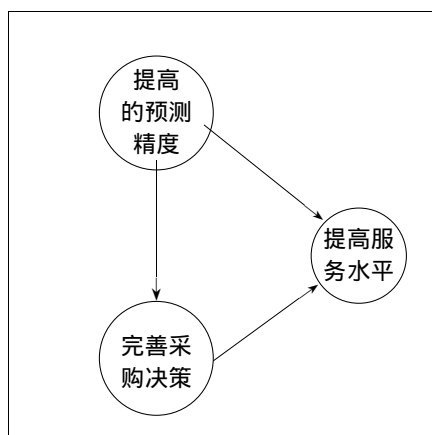
例如,设想一个零售商拥有的、基于良好的顾客服务和每天的低价格的战略资源,然后我们就能选择提高服务水平和增强竞争能力后的最终产出,它们塑造了结果链的终点,如图 7.2.4 所示。

图 7.2.4 结果链的终点



如果你沿着结果链向左移动,你将达到与最终产出协调一致的、并对其作出贡献的中间产出部分(这些中间产出与平衡记分卡方法的业绩动因类似)。例如,在达到服务水平的结果时,你可以断定导致服务提高的关键的中间产出是预测的质量和采购决策的质量,如图 7.2.5 所示。

图 7.2.5 关键的中间产出



由这个简单模型限定的测度指标将与公司的战略目标紧密保持一致:它衡量重要的事件。如果它建立了奖惩系统,它将支持组织理论家们对目标一致的称呼,也就是我们描述为投资组合计划的东西。这里每个人都在阅读相同的利益实现的路径图。

这两个例子显示了结果链如何帮助你建立起一个路径模型,通过这些路径,企业的活动如何连接产生利益呢?像所有有用的管理技巧一样,它看上去很简单。表面上简单,是因为在简单化的面具下,伴随着老练的思考,如何得到有效模型。从几十个这种技术的应用中得出的经验也使它更加精炼。这也是你进入设计复杂的组合投资计划和支持性的测度系统的细节的时候,老练的痕迹更加明显。存在这种状况时,例如在主要的经营交易和知识经济投资时,一个好的路径图是必要的。

通常,业绩和测度的三个大的维度是成本、速度和质量。同样,要测量适当事件与交互作用的经营过程有关的事件,而不是过时的经营功能。在两个实例中,有一个用于衡量的可用方法包是很有帮助的。

前几章中,我们强调必须依靠基于信息的经营判断,而不是放弃分析。结果链是一项支持依赖经营判断的技术,但会取代后者。

3. 用正确的方法衡量事件

本书不是一本测度手册,测度是一个费力的主题。这本书仅关注直

接与有效利益实现有关的问题。许多组织并没有接触到测度的挑战,因为一旦情况不好他们就撤退了,而不利用既有的测度。例如,一个用来改善产品质量的项目可能会报告一个容易测量到的、即将放弃的产品的质量指标(例如“微量缺陷”)或者更难以测量的顾客期望质量的指标。相反地,组织经常准备忍受(甚至接受)不可量度的含糊的目标。强迫别人对结果负责是一种更费脑筋的方法。例如,一个组织想把模糊不清的“顾客亲密度”作为关键战略动因,但不能测出这个变量的可度量的成分,如为顾客服务的能力,即代表从客户信息系统的数据库中快速找到客户文件的能力。

我们再次把结果链作为该方法的整合技术。一条简单的规则是结果链中的每个成果必须用一种强迫测量的方法,得出用较为精确的语言表示的短语来描述。缩写 MEDIC 含义如下:

- (1) M 维修(*Maintained*)服务的水平;
- (2) E 删除(*Eliminated*)的功能;
- (3) D 缩减(*Decreased*)的转变时间;
- (4) I 增加(*Increased*)的收入;
- (5) C 新增(*Created*)的某种能力。

这些术语倾向于更含糊的进步、改善和交付的表述,这是业绩管理中常见的模棱两可情况。如果它们不可计量,那么你就不能得知它们如何达到目标。从定义看,测度的基本点在于以某种形式度量。然而,这里有度量的水平问题。比如有简单的二元指标(如 0/1,有/无);有序数指标,允许你将结果从坏到好依次排序;也有更精确的相关量的数量指标(例如上个月的利润是多少)。

在上面的两个例子中,“新增”与“删除”通常用二元指标表示:或者有这个能力,或者没有;或者被删除,或者没有;或者新的信息系统已具备,或者没有。剩下三条只能比较粗糙地度量。最好这是针对可计量的目标,如资金、产品种类或雇员数。可是有时候这不可能做到。例如,无法直接计量顾客的满意度。在这些情况下,指标必须建立在人们可度量的判断上,它们最好是回答某个意见调查的专家或顾客。

为了图方便,而不去赋予一个指标更大的力量,以免超过其本身拥有的程度,这是很重要的。普通做法是用可能包含的问题来测量顾客的满意度。比方说 10 个问题,对每个问题要求顾客用 5 分制在服务的一些情况上打分(例如从“强烈反对”到“强烈赞同”),然后,一个整体量化的总分数就可以算出来了。

这个方法的危险性在于你可能忘记被度量的基础元素模糊而主观的特征。然后,你也许会开始认为这个量化的分数比它真正的状况更精确一些。接着,测度的近视症产生了,并导致对经营判断的曲解。

在上面提到的零售公司的结果链模型中能看到行动中的这些想法。

模型给出了三个产出：

- (1) 预测精度的提高；
- (2) 服务水平的提高；
- (3) 采购决策的完善。

第一个产出(预测精度的提高)通过比较预测的销售量与实际销售量 ,建立差异的总体指标 ,例如标准差 ,这很容易被计量。

第二个产出(服务水平的提高)计量起来比较困难 ,除非实际中一个顾客在零售商店买东西而店主不能提供 ,否则我们不会知道我们失去了一笔生意。同样 ,我们也不能确切知道 ,如果一个顾客急匆匆走出商店 ,他是感到服务糟糕还是忘了带信用卡。在这种情况下 ,概念上的、可见而明显的数量指标是实践中常被采用的。也许最好的做法是对顾客的服务水平预测进行定期调查 ,或者采用缺货这样的间接指标。

第三个产出(采购决策的完善)也很难描述。从概念上讲 ,我们寻找完善的采购决策。但是 ,除非我们采用更准确的定义 ,用更精确的 *MEDIC* 术语来说明完善决策是什么意思 ,否则我们不会知道我们的培训计划是否有效。测度系统中的这一盲点已被发现。从一定程度上讲 ,根据他们近来的判断访问、与采购管理人员进行常规的小组讨论或私下讨论 ,修正指标值也许是可能的。

4. 确保用测度系统引导决策和行动

从一个交付情况看 ,一个方便的项目管理系统会告诉你什么时候项目在脱离轨道。更高级水平 ,它能追踪整个项目的支出 ,并将支出与整个项目的完成情况联系起来。当背道而驰时就出现了红色信号旗。管理者的工作就是指出发生什么事了。一个不错的项目测度系统能够处理低水平的细节和琐事 ,这是从时间表中溜掉的活动 ,或超出预算的活动。这些信息 ,连同项目网络 ,对了解已发生的情况已足够了。

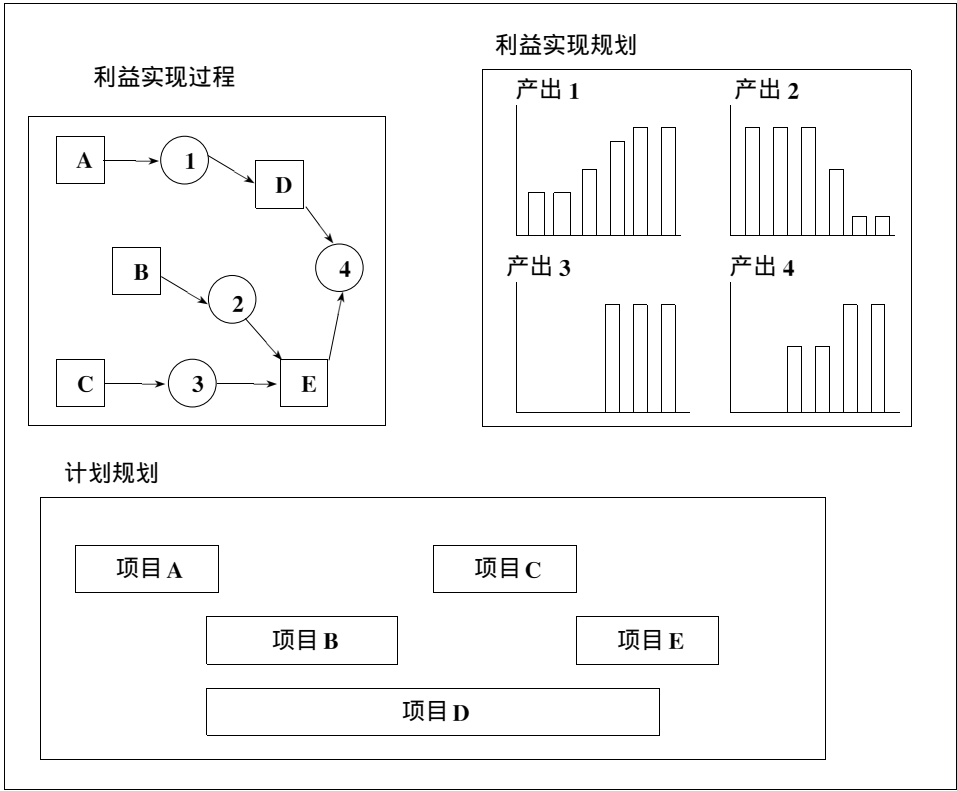
当然这种项目信息还是不够的 ,确实 ,它不能追踪一个主要的组合投资计划。比方说 ,涉及 *BTOPP* 经营系统中所有领域的变化范围的 20 个项目。关键问题不是计划是否能够按时、按预算交付产出 ,而是它是否有产出。这不是一个容易回答的问题。即使大部分业务主管不是学者 ,他们仍需要一定量的证据 ,或者严谨地思考来确保他们的雇主能得到金钱上的回报。这个问题取决于一个简单的指标 ,即围绕公司如何赚钱 ,或者更通俗一些 ,公司怎样才能成功。在一个投资计划中 ,这一点可由结果链提供。没有这样一个框架 ,你将不能回答这些问题。

设想 ,如果一个计划不能提供它所承诺的结果的话 ,将会发生什么情况呢 ? 首先 ,项目管理系统将不确认这种情况会发生在它自己身上。其次 ,它也不会告诉你原因 ,确切地说 ,因为它还没有与任何能解释项目如何与所产生的中间结果及利益相对应的模型联系起来。管理者需要的是一个精明的测度系统 ,来提供同样好的对利益的分析 ,这些利益是项目管

理系统在活动与任务中交付的。因此需要测度系统为计划空间而设计，而不仅仅是项目。

结果链拥有打开一个精明测度系统的钥匙。它描述了各连接沿着链走向最终结果的推理过程。为了找出为什么没有得到某一个产出的原因，你沿着结果链向前追溯，检查每一个贡献项目和中间产出的状况，特别是那些被认为是最重要的部分。每个项目的最新信息、每个重要结果涉及的范围将在测度系统内得到。

图 7.2.6 同一计划的三种表示方法

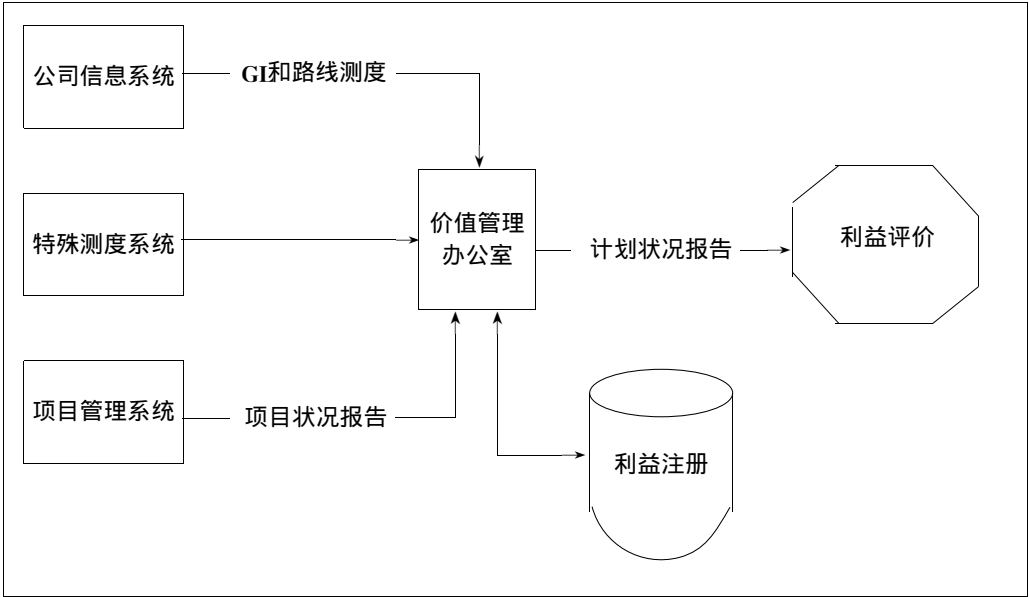


当你设计一个组合投资计划时，你不仅仅设计将被执行的 *BTOPP* 项目，还用结果链来勾画利益实现的路径，包括项目执行的顺序，这将优化利润流。如前文所提到的，一个有效的项目，将包括在适当的时机获取利益的目的。因此，计划将结合一个利益实现规划，包括一个正确的时间表。它将给出每项利益预期的时间轮廓。图 7.2.6 说明了一个利益实现规划、一个计划规划和结果链是同一计划的三个不同但相关的表示方法。

这些计划规划工具用利益实现方法 ,提供了确认问题和找到掌握纠正问题的见识多广的措施的个人或工作组的方法。

通常 ,计划管理受到有效的利益注册的支持。这是一个由现有的测度系统提供数据、与之相关的、预期的和真实结果的存储库。它为每个结果限定了责任心。利益注册是一个收集计划数据的计算机系统 ,是综合分析和报告的工具 ,并以此将支持一个结构化的计划浏览过程(见图 7.2.7)。

图 7.2.7 利益注册



在这个过程中 ,关键计划的利益相关者对预期利益与已得利益进行对比 ,并进行一个系统性的浏览 ,从而确定问题与机会。

5. 利益实现和其他测度方法

任何热衷于质量、并奉行著名的质量专家(如 *Juran*、*Deming*、*Crosby* 等)的主张的公司 ,都把更多的注意力放在可测度的可见结果上。这也许对产品质量是“片面的缺陷” ,或者是指定加工时间 ,或者机器购建的次数 ,或者是四个环节中相应的百分比。任何地方都充斥着图表。工艺的持续改进(*CI*)当然完全依赖于彻底而稳定的测度。

当全面质量管理(*TQM*)的理念渗入到白领阶层并与业务重组的理念相结合时 ,测度首先被保留。这里 ,焦点强烈地集中在以前没有被测量、但十分重要的、与功能相对应的领域的测度——组织图的空白点 ,以

及过程领域上。与全周期管理的执行和利益实现相关联的同样的挑战也存在。这些测度方法中,绝大多数仅应用于操作层。

在高级管理层,利用 *TQM* 和 *BPR* 方法建立起来的昂贵的测度设备,并不需要全面测度,而需要集中的、深入的测度。长期以来,信息系统的设计者知道测度的必要性,并在主要的成功要素上作了报告(战略性重要因素的测度)。卡普兰和洛顿最近的工作解决了如何建立一张平衡记分卡来测量企业创造和维持价值的各种因素。在结果链的帮助下,这种方法的模型很清晰地表达出来了。

对有效的利益实现方法的建立来说,这意味着一个执行 *TQM* 或者 *CI* 的组织似乎更有必要拥有基础的测度设备。同样,采用平衡记分卡的公司也更多地倾向于在主管层发展围绕导致战略经营成功的主要模型与连接的共识理解。

这两种方法,一个用于操作层的测度,另一个用于战略层,是对利益实现方法的支撑与补充。然而两者均达不到一点,即它们指导的是持续的操作与服务,而不是暂时的计划,或用于两个不同的稳定操作期间的转变时期。这样,它们能提供基础的数据,提供对结果链的高层形状的导引。当执行一个投资计划时,组织仍需要开发新的测度系统,来重新考虑如何清晰地表达每个特殊计划将如何创造经营价值的逻辑推理过程,监控和管理这一价值的产生过程。

在整个过程中,所有这些努力都与形成全周期管理和测度系统连接在一起。

7.2.5 本单元小结

正如我们先前所说的:“如果我们不能计量它,我们就不能管理它。”没有一个合适的测度体系,全周期管理、组合管理、计划管理,乃至利益实现都将是一些美梦。

传统的测度系统从来不是针对引导从概念到获利的利益实现过程的计量的关键环节来设计的。它们不能测出组织的能力、中间结果和一些软化的最终结果的利益流。传统的测度系统与价值案例、计划、所有全周期管理的阶段门不能自然地结合起来。正如我们所看到的,用结果链建立的模型提供了一把钥匙,用它可以建立和实行支持利益实现的决策和管理过程的测度体系。

利益实现对信息上的要求构建了一种上升的等级制度,从最基本的结果测度开始,到结果链模型中各连接的阐述,再到计划选择的高水平的决策支持。这些要求必须被计划和组合管理依次有效地解决。为每个单独的组合投资计划设计的稳固测度和管理信息基础是全周期管理建立的基础之一。

为建立一个强有力的测度系统,你必须:

- (1)确信指标的存在;
- (2)测度适当的事件;
- (3)用正确的方法测量事件;
- (4)确保用测度系统引导决策和行动。

当然,如果对计划和投资组合都有清晰而适当的责任心,测度就能引导正确的行为。这就是为什么参与者的责任心(如前几章讨论的)和测度自然地结合在一起、成为利益实现方法成功执行的两个必要条件的原因。

通过全周期管理,计划管理和组合管理的操作性和对清晰而积极的责任心的需要,得到了相关的可操作的测度的支持。这表明大多数公司的一个重大的转变。为了管理复杂维度的关键方面——连接、延伸、人员、时间——转变的活动必须一开始就纳入经营计划。转变计划必定是超前管理的,它将最终决定单位利益实现的成功与否。

要点回顾

利益和变革是不可分的。为了取得有效的利益实现途径,你必须充满信心地管理变革。变革的管理包括三个部分:定义变革,定义如何使变革有效和管理从现有状态到期望状态的转变。其中,管理转变是最难的。同变革的管理相比,它是外柔内刚的”。

在开发强大的变革管理的能力时,我们必须保证充分地理解:

- 1)所有的对期望收益有贡献的连接;
- 2)变革计划的延伸;
- 3)变革对所影响的人员所产生的影响效果。

在对这前三种维度有了理解之后,我们要如实地评估资源以便完全实现利益。这包括大部分稀缺资源和第四个维度——时间。在管理变革时,我们也要认识到,在组合投资计划的生命周期中,维度本身也在变化之中。

什么会发生变化?商业条件也许会改变优先级和产出的相关性。初始条件也许会落到进度表的后面,或者遇到了没有想到的困难,使得它们的进行速度变慢或可行性产生问题。我们也许不会意识到初始条件所产生的贡献。我们所作的假设,其可靠性也许有问题。

我们必须持续不断地监控正在变化的内容。我们必须跟踪变化,看看是否能把握住所需的变化。我们必须运用结果链来评估变化所产生的影响,并在评估的基础上修改计划。

正如本章开头所提到的,对变革的超前管理是经营赞助商的核心责任。这个角色要同行政部门的投资组合经理、计划经理和项目经理来共同分享。没有领导权,没有领导权所提供的愿景承诺和支持以主导变革,

那变革就注定要失败。同样,没有好的管理者,变革也注定要失败。领导者要非常擅长主导变革,但并不一定是擅长对细节的管理、对变革过程的管理。没有好的管理,变革仍要失败。在某种特定含义下,好的管理者必须有管理变革过程的领导技能。

最后,我们必须认识到,变革管理不完全是一门科学,更是一门艺术。它包含很多技巧和工具,但这只是手段,而不是目的。组织、群体和个人是各不相同的。变革管理要用来辨识和管理这些不同。这其中没有一条完全正确的方法来管理变革。变革太多了,这是因为我们太过拘泥于这些“方法”,而不是根据组织的实际情况。关于利益的实现,我们更多的是关注变革的初始条件,而不是变革的产出。

任何管理变革的方法都必须符合特定组织的需要。你要为变革制定计划,并要准备修改计划。在大多数情况下,为了保持该路线,你必须有愿景和承诺。

案例及应用:NGT 公司信息时代的全周期管理

当 NGT 执行全周期管理时,摆在这家油气输送公司面前最主要的挑战是衡量价值。在作投资决策时,必须有一个前后一贯的标准来比较竞争稀缺资源的各计划的价值。正如上文解释的那样,NGT 使用结果链来定义每一个计划和利益实现的规划,来确定其得到利益的责任者和时间线。支持性的经营案例用计量风险、合作和财务价值的方法来详细说明计划的价值。

通过利益实现的方法,公司能评价 50 个计划和位于前 10 名计划的价值。

NGT 北美最大的油气传输公司之一,发现投资价值管理(IVM)的主要好处之一在于它为衡量信息技术投资的价值提供了一种更好的方法。“我们曾进行过通常的基准实践。”规划与实践的管理者汤姆·怀特海德(Tom Whitehead)说,但他对此并不满意。“我们不能找到一个含有所有指标的程序包,并且一旦数据被标准化后,我们也不能排除它。没有办法来确定我们正在比较的是两个苹果呢,还是苹果与桔子。”

基准化(benchmarking)的努力在 1995 年广泛流行。它仅仅指出在特殊项目上,公司比其他公司花费的多还是少,但不能回答几个根本性的问题:调整项目的投资量是多少?花钱多了是不是就一定不好?花钱少了就一定好吗?基准化集中于投入,而不是产出。它没有考虑公司的目标,也没有衡量投资的真正价值。

现在,有了投资价值管理(IVM),通过结果链确认所有需要的技术和组织转变的项目,以及说明产生每个结果的事件的顺序,从而定义每个计划。一个利益实现规划确认每个能得到的利益,和得到这一利益需要的机构、责任心和时间线。支持性的经营案例使用计量风险、合作和财务

价值的工具来详细说明计划的价值。投资决策委员会根据得出的分数比较各个计划的相关价值。

财务价值是用传统的会计方法计算得来的。战略合作决定计划如何对现有的经营目标作贡献,如何达到公司将来的战略远景和如何支持母公司的目标。计划的风险通过回答回答个“是否”的问题来衡量:

- (1)我们正在做的事是否对?
- (2)我们是否在用正确的方法做?
- (3)我们是否做得好?
- (4)我们是否在得到利益?

NGT 用测度结果的价值分数来看计划的位置。投资决策委员会对所选择项目使用两个测度指标:一个是财务价值与风险,另一个是财务价值与战略合作。可以证明,这两个图示对出资人理解他们的计划如何定位是有帮助的。据此,他们才可以来组合计划或找到获取计划价值的方法。

衡量价值使决策更客观。因此该目标值得付出努力。怀特海德说:“投资就是一项冒险,不论它是股票、共同基金还是信息技术。但我们现在通过对投资的最佳时间和决策制定过程的分析,以及提高目标实现的壁垒来对冲我们的赌金。”

衡量价值的附加好处是它为使用信息技术资源设置了优先权。由于优先采用 IVM,NGT 的信息技术部门将努力在同一时间投入 50 个项目的工作。对任何想改变的人来说,都有说“是”的倾向。不可避免地,这个部门承担了太多的工作。现在,它将资源用于固定数量的计划,并依据投资决策委员会建立的投资排序增添新的计划。

“有了 IVM,我们就能评价 50 个计划以及位于排序前列的 10 个计划的价值。”NGT 的内部资源副总裁布鲁斯·麦克瑙特(Bruce Mc-naught)说:“今年我们将在计划排序中去掉 12 个,留下 10~15 个价值 2000 万美元的计划。一旦具备相应的资源,这些计划就要被执行。”