

学校的理想装备

# 电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

一个新名词背后的无限商机



## 导读、网路经济学的基础

全球资讯网上的一切都显得不一样。

顾客一旦进入网络空间，

他们的行为就会发生戏剧性的改变……

全球资讯网——(WorldWideWed)每分钟就冒出一个新的网站。当网路以这种惊人的步调成长时，很显而易见的，这个纠结文字、图片、声音与动作于一体的缤纷网路，很快就成为从电视以来最重要的新传播媒体。从某些方面来看，全球资讯网比较像是一个反映出真实世界的平行宇宙。但从另外一些方面来看，全球资讯网又展现出独树一帜的特性。如果逗留的时间够长，你就会慢慢发现，有一个全新的经济体系正在这片数位地域上开始成形——这无异于提供一个新角度让我们观察这块资讯与创意的市场如何运作。我们就称它为“网路经济学”——(Webonomics)。

很多争相挤上网路的企业，可能都完全误解了这个新媒体是怎麼一回事。这些公司可能在亏损几百万美元之后，就此认定全球资讯网是名过其实的。另外一些公司则可能完全忽视全球资讯网，因而被远远抛在后面。而它们的竞争对手却在此同时利用全球资讯网作为工具，偷走了这些公司的最佳顾客。唯有深刻了解网路经济学，才能够避免这样的场面出现。

传统经济学是建立在匮乏不足的观念上面——人类的欲望总是会超过可用的资源，像是食物、衣物和居所等等。英国的经济学家马尔萨斯(ThomasMalthus1766)就率先提出假设人口成长速度永远会超过食物供给量的增加速度。对于这样稀少的资源如何分配，经济学家抱持悲观的看法，而正是这种看法让经济学被冠以“忧郁科学”的名号。

网路经济学却是一点都不忧郁的。事实上！全球资讯网的情况正好完全相反。因为网路是一片成长迅速的智慧财产世界，使用者可以无限制地复制与下载这些智慧财产，网路世界的资源供应量会持续超越人类对这些资源的需求量。网路经济不但没有供给匮乏的问题！反而展现了需求不足的情况。的确，大家对网路的一大抱怨就是资讯多得令人难以想象，乃至出现“超载”。在网路上，忙碌电脑使用者的注意力是最有限的商品，而网路经济学的根本战役就是要支配及维系这种注意力。

因此，网路经济的成长完全系于网路上的资讯品质——资讯有多有趣，多有吸引力资讯如何呈现！资讯如何利用这个媒体独到的特点。随着愈来愈多人喜爱网路！他们会发现网路值得注意，而全球资讯网则会持续以狂热的步调成长。不像资源有限的国家经济，网路的成长是没有实际限制的。不像房地产、钢铁、甚或纸张！电脑的运算力与储存力的价格会愈来愈便宜。网路世界有无数个位元！对于宝贵的资讯和知识也有近乎无止尽的渴求。

全球资讯网也是一个没有边境的世界。在网路上营业的公司究竟实际位置何在，这完全不重要。尽管各国政府努力想要控制或规范这个世界，但网路经济还是会努力抗拒这股力量。网路世界的公民可以全权选择他们在网路上要看些什么，以及做些什么。从这方面来看，我们过去总认为！完全自由的市场经济只存在于理论之中！全球资讯网则首度使得这种经济理论成为可能。

这头野兽的本性亦善亦恶。因为网路提供了丰富的选择！套句太阳公司（Sun Microsystems）总裁麦克尼利——（Scott McNealy）的话，各公司之间的战斗是激烈的优胜劣败、适者生存之争。全球资讯网上的企业若想成功，必须发明一些自我行销的新方式，了解顾客想要什么，并发展一些新方式来打造持久的顾客关系。

在网路上开创全新事业的机会确实很多。但是，唯恐丧失现有生意的恐惧感，也应该是企业上网的主要动机。这有点像是那一则两个人在丛林中露营的故事。这两个人突然看到一头老虎逼近，其中一个家伙很快穿上自己的运动鞋，另外一个家伙问到“你真以为这双鞋子会让你跑得比老虎还快吗？”“我不需要跑得比老虎快，”这个人回答：“我只要跑得比你快就好了。”在各个行业中，全球资讯网就是那双运动鞋，让你跑在凶猛的变动力之前。

想要将网路经济学的各项原则付诸实行，你必须先了解网路上四大团体背后的动机，而这四大团体就安顿在全世界第一片大规模的位元景色之中。

顾客全世界有几千万人在网路上漫游闲逛，寻找意外惊喜、廉价刺激、知识与娱乐、省时的服务、以及一些或许能提升自己生活水准的产品资讯。他们期望网路能成为自己的一片天地、提供量身计制的资讯、并依照自己的需求意愿建立关系。顾客掌控全局。因为他们能够在瞬间搜寻到最佳交易，除非网路上的产品或服务是出自他们最信任的来源，是最好、最便宜、最方便取得的选择，否则他们是不会购买的。

内容制造商成百上千个主要出版社、电视公司、电影制片场以及新的混血媒体商现正不断在网路上开拓殖民。他们在全球资讯网上设计不断更新的网页，为访客提供资讯与娱乐。从人口统计资料来看，网路上的漫游客是深受这些公司欢迎的一群，因此，这些公司不但想要提升品牌形象，更急欲让他们的网站成为有利可图的冒险。

行销人员成千上万家公司在网路上促销产品，这些产品从食物、饮料、汽车、卡车、到资讯及金融服务都有。有些公司会用传统、单向媒体的过时思考方式，在网路上为产品做广告，进行促销，然后失败。其他公司则会拥抱网路经济学的新原则，并因此成功。

基础设施公司电脑公司销售网路伺服器，软体公司则销售一些能让公司建立起精致网站的网路浏览器程式及软体工具。开发网路搜寻引擎的公司正陷入激烈的苦战之中，而提供上网通路的几十家网际网路连线供应商也处于同样情境。同时、广告公司以及成千上万的顾问也在开业，为顾客量身设计网站。在这阵数位的淘金热之中，这些公司卖的是十字镐和铲子。但长远来看，除非其他三个团体能够成功，否则他们是难以成功的。

全球资讯网上的一切都显得不一样。首先，一旦顾客进入网路空间，他们的行为就会发生戏剧性的改变。如同你对法国餐厅的预期会和墨西哥速食店的预期不一样，顾客和网路上的公司进行互动时，也会有不同的期待。进入网站的顾客会期望看到量身订制的产品与服务。他们希望能够完全掌控自己的客户资料。他们期待得到有趣的经验。他们预期的不只是读到广告，更期望能和广告发生互动，以及订购广告上促销的产品。

知道如何与这些苛求的顾客建立持久的关系正是关键所在。而方法之一就是建立起一套新型态的货币体系。在传统经济中，政府可以靠紧缩或放松货币的价值，来控制资源的供给与需求。在网路上，这种力量是平均分配

在成千上万家公司的手中。最明显的例子来自航空公司，这些公司已经开始发行具有实际价值的酬宾里程点数。某家汽车公司的网站也有类似的做法。为了掌控顾客的注意力！如果任何人愿意花上一小时认识这家公司的新车，并回答几个问题，这个网站愿意提供价值一百美元的网路货币给这个人。

这一百个点数可以累加到这个顾客的「数位现金」帐户中，如果顾客决定购买一辆车，这笔金额就可以用来购买 CD 音响。这样的货币系统有助于确保顾客的忠诚度——这一点在网路经济中会变得愈来愈重要。

简单地说，网路经济学相当于一组新的经济规则二套新型态的货币系统、以及一种新的顾客行为。我们必须先看看全球资讯网的起源，才能够以正确无误的眼光，进行全盘式的思考。

### 全球图书馆的远景

一百年之后，仔细审视古文化遗物的历史学家和人类学家，可能会在无意间发现些奇怪的符号，像是 HTTP、WWW、URL 等，突然出现在百年之前所有的期刊与广播当中。他们会很好奇，为什么网路语言会如此迅速地渗入，或者像有些人所说的扭曲了，那个年代的口语与书写文字。“W（就是 WWW 里面的那个 W）似乎突然之间变成英文中最常见到的子音字母，”哈佛大学校长鲁登斯坦（Neil Rudenstine）说“而 E（存在于以电子为首的所有字，如 e-mail，e-print，e-journal，e-group 等）似乎也成为多用途的，经常出现的母音。”当未来的历史学家仔细研究我们原始的报纸时，他们会看到有关全球资讯网的报导以同样的地位出现在当天的政治冲突、战争、自然灾害以及暴力行为等新闻旁边。他们不会因为搞不清楚网路是什么东西而感到困窘，因为他们一开始就是用网路这种资讯撷取技术的下一代技术进行研究的。但是，这些历史学家和人类学家可能会搞不清楚，为什么有关全球资讯网的讨论会如此突然地、瞬间地在一九九〇年代中期出现。

事实上，像全球资讯网这样的东西一直是少数几位远见之士的梦想。在一九四五年夏天，当美国轰炸机准备结束世界大战时，一位姓布希（Vannevar Bush）的电机工程师正忙著规划装载全人类知识的全球资讯网。罗斯福（Franklin D. Roosevelt）总统选任当时是麻省理工学院副校长的布希领导“战时科学研发办公室”（War-time Office of Scientific Research and Development）——这是一个由六千名科学家组成的联盟，致力将科学方面的突破应用在现代战争之上。

德国投降在即，日本方面的战争似乎也在强弩之末，布希因而将注意力从全球战斗转向全球资讯的共享。他在那一年的《大西洋月刊》（Atlantic Monthly）发表了一篇名为“我们可能这样想”（As We May Think）的文章，布希在这篇文章中写到“有一些工具即将出现，如果发展得当，这些工具将使人类能够接触并掌控人类经年累月传承下来的知识”他接下去发了一顿牢骚，抱怨资讯超载的问题，然后清楚表达人类迫切需要一种能够控制这些资讯的东西。“人类经验的累积正以不可思议的惊人速度在扩张之中，”他抱怨道：“但是要穿越随之而来的庞杂迷阵，找到在那一刻非常重要的资讯项目、我们所使用的工具还停留在横帆式帆船时代。”当布希写下这些句子时，人类才刚刚发明如仓库般庞大的电脑，但这些电脑的力量还远不如今天的口袋型计算机。不过，布希的想法超越现代人对电脑的观念。他想

象电脑有能力创造出资讯「足迹」，将相关的文字与图解连接起来。他在文章中提到，这些资讯线索可以储存起来，作为未来参考之用。布希相信，这种资讯的组织与搜集方式非常接近人类心灵的运作方式，因为人经常从一个点子联想到另一个想法。他把这个容易使用的、可搜寻的、个人的知识储存库命名为“满觅思”(Memex)。

布希本人没有能够建造起满觅思，但却启发其他人朝着他的远景迈进。

尼尔森(TedNelson)是这些信徒之一。他是来自格林威治村的叛逆小子，还在哈佛当新鲜人时，就一心一意要创造一个“非连续性写作系统”(nonsequentialwritingsystem)。几年之后，尼尔森在一九六五年的电脑机器协会(AssociationforComputerMachinery)的会议上发表了一篇论文。他在这篇论文中将这个观念称作超文件(hypertext)，命名源自hyper这个字首的意义——超过三维的空间。尼尔森谈到，文件可以包含一组内建的小小程序，而这些程式可以带你到远方另一些电脑上的另一个文件。如果一个文件提到狄更斯(CharlesDickens)应该可以立刻连接到所有狄更斯的相关文件，做进一步研究，然后再回到你原来的地方。

尼尔森在接下来的三十年里，花费了大半时间，试图用电脑软体建立起这样的系统，让电脑程式在荧幕上表现出这样的魔术。他把这个庞大的程式命名为“仙纳都”(Xanadu)，这个名字是取自英国诗人柯立芝(SamuelT.Coleridge, 1772-1834, 英国诗人及哲学家)的一首诗“忽必烈开”(KublaKhan)。在这首一七九七年的诗中，仙纳都是一个文学回忆的魔地，在这里，一切事情都不会被遗忘。尼尔森的全球超文件系统也一样。尼尔森相信，假设所有人都有能力取得全部的资讯、从此就能消泯无知、政治误解、沟通不良、以及古老的仇恨。简单地说，超文件可以拯救全世界。

“人类的未来在于互动式的电脑荧幕，”尼尔森在一九六五年的文章中写到“新的写作和电影将是互动与相互铁结的。所有的创作将以‘跨越包含’(transclusion)的桥梁连接起来，而我们需要一个世界性的网路，以使用者支付版税的方式来传递这些作品。”(仙纳都计划能够把每一个位元组的资料都嵌入住址设定中，因此不管引用任何一笔长短不等的资料都会经过系统的版权侦测，作者应该享有的合理权利也就能获得保障。

这样的版权设计就叫跨越包含。)但是，就像布希的满觅思一样，仙纳都是不存在的——至少还不存在。不幸地，尼尔森被严重的注意力缺乏失调症缠身。他随时都有各式各样的想法在脑中乱转，因此注意力只能集中一段非常短的时间。在这样的情况下，他似乎无法在一段合理的时间内完成任何事情。因此，他不但没有达成初衷本意，他的计划反而不断扩张，其野心之大就连他自己都承受不了，最后终于导致无可避免的精神崩溃。

瓦克(JohnWalker)是成功的硅谷软体公司自动桌面(Autodesk)的创始人，他当时看到了所发生的一切。他相信尼尔森的梦想，因此在一九八八年收购了尼尔森的技术，投入将近五百万美元进行开发。但是在四年之后，当大家都知道欧洲粒子物理研究中心(EuropeanParticlePhysicsLaboratory, 以瑞士为根据地，法文缩写CERN)已经发表了非常类似的软体程式时，自动桌面就放弃了这项软体开发工作。

一九八九年，年约三十五岁的牛津大学物理学家伯纳斯李(TimBerners-Lee)在欧洲粒子物理研究中心工作期间，提出一个名为“全

球资讯网”的全球超文件系统。他的目标不仅是要为全世界的公民创造出一个全球通用的资讯空间，更是要让散居各地的人能共同研究大型问题。到了一九九零年十二月，他把这个能创造、搜寻、撷取超文件资料的软体，开放给一小群欧洲粒子物理研究中心的科学家使用。

具体而言，伯纳斯李完成了三项发明：第一，他界定了超文件传输协定（HyperTextTransferProtocol）。这个协定现在以无所不在的H T T P符号代表，是一种让所有电脑都能查询文件的标准格式。第二，他创造出通用资源位标（URL，UniversalResourceLocator）。这是一种只要输入位址（如www.website.com/document）就能搜寻文件的标准，就像是大家在书写地址时所用的邮件标准格式一样。第三，他设计出超文件标记语言（HTML，HyterTextMarkupLanguage）。这是一种类似文字处理软体功能的标准设计，它能让大家将特别的程式加入文件之中。例如，某一条程式可以将一个句子标成大型字体的标题，而另一条程式则可以在一串文字上面做标记，让这些文字链结到另外的文件上。

伯纳斯李想象的全球资讯网需要这三大要素，缺一不可：H T M L用来设计文件，为文件订定格式，U R L为文件设定位址，便于找寻；H T T P则方便使用者在不同的电脑和网路之间转送文件。

一九九一年夏天，伯纳斯李将他这三件一套的程式送上网际网路。伯纳斯李是个精力充沛的人，说话的速度飞快，但条理分明、一心一意只想将全球资讯网推送到新的科技高峰。他把早期构思、设计、及推广全球资讯网的工作，比喻成从山顶上推动雪橇滑下山。在一九九零年代中期，富大家对全球资讯网的兴趣突然升高时，他说他觉得自己仿佛跳进了这辆雪橇里，雪橇一路上以加速度疾驶下山，他则狂乱地试图把稳方向盘。

他的操控机制就是全球资讯网国际协会（WorldWideWebConsortium）。他在麻省理工学院成立这个团体，目的是为了要提倡全球资讯网的技术与伦理标准。

就像在他之前的布希与尼尔森一样，伯纳斯李的所作所为也是受到理想主意的驱使。

当地发明全球资讯网时，他立志创造一个全球性的超文件图书馆、而这个图书馆最起码能够让全世界的人靠得更近。一九九五年，麻省理工学院举办了一场座谈会，纪念布希那份深具影响力的论文发表五十周年。在会场上，伯纳斯李不但向这项研究的技术远见致敬，更对这项工作强烈的道德感表示钦佩。“今天，任何读过《大西洋月刊》上这篇文章的人，都会惊讶于布希深远的洞见和精确的眼光，”伯纳斯李说：“大体上，今天我们的桌上已经有‘满觅思’了。”但对那些将伯纳斯李的技术付诸应用的人来说，他谈话的核心却是一大挑战：我们能够存取资讯，但是我们有解决问题吗？今天，对独立的个人而言，很多事情做起来要比五年前容易许多。但个人认为，在协助大家建立全球性的团队方面，全球资讯网并没有长足的进步。我还是有一个梦想全球资讯网应该不太像电视，反倒比较像是一片以互动方式共享知识的汪洋。我想象这片汪洋能让我们浸淫在温暖而友善的环境之中，其中充满了我们和朋友都看过、听过、相信或了解的事情。我希望它让朋友、同事之间更为亲密，藉由共同研究这些知识，我们可以更加了解对方。如果误解是造成世界上大半灾祸的原因，我们怎能不在网际空间内加以厘清呢？

## 注意力争夺战

很明显地，网路惊人的成长与其说是由机会主义的怒吼所推动的，不如说是被理想主义的耳边低语所驱使。布希、尼尔森和伯纳斯李的渴求与希望的确是以一种微妙的方式在引导著全球资讯网。但不论如何，我们的世界是被资本主义、商业主义、及消费主义所独霸的。而网路则代表这三大势力的下一个阶段。

科学家梦想全球资讯网的诞生，并让这个梦想成真，但全球资讯网的发展却已超越这些科学家的脚步。就像贝尔无法想象出电话的所有用途，爱迪生在创造出录音技术时不曾预见音乐工业的兴起一样，伯纳斯李也无法规定，甚至预测网路改变世界的种种方式。现在，网路大半已经在企业家与消费大众的手中了，而他们的人数大大超过抱持理想主义的科学家。

有一个特别的生意机会让全球资讯网烧起一场熊熊大火。这个机会的兴起是因为伯纳斯李在发明全球资讯网时，故意略去一个关键要素。他让个人电脑使用者可以自由选择喜欢的“浏览器”(browser)程式。人们必须使用浏览器软体，才能浏览全球资讯网上的所有文件，并且轻易地从某个网页跳到另一个网页。但是伯纳斯李相信，大家会想要自由选择各式各样的浏览器，只要这些浏览器与他设定的标准相容。因此，他把浏览器的创造留给任何有兴趣的程式设计师。

任何一个稍微了解浏览器技术的人都会告诉你，从程式设计的角度来看，撰写一个基本的网路浏览器并不是什么了不起的事。有一则呆伯特(Dilbert)的漫画对于这种现象有非常滑稽的描绘。有一天，呆伯特指示他的同事鼠伯特(Ratbert)在他的电脑键盘上跳舞，就为了故意将一些电脑虫(bug)带进他正在撰写的程式当中。当鼠伯特跳完舞之后，呆伯特瞥了电脑荧幕一眼，然后说“我想你刚刚写成了一个网路浏览器”一位名叫安卓森(MarcAndreessen)的程式设计师是率先看到这个机会的几个人之一。安卓森并不只是写个老式的浏览器软体就了事。他当时二十三岁，刚刚从伊利诺大学毕业，在母校位于香槟城著名的超级电脑中心工作。他完成了一个设计优美、实用好玩的浏览器程式，能让使用者用滑鼠指指点点，叫出全球资讯网上的文件，就像是微软视窗和苹果麦金塔的操作方式一样。虽然第一版的软体只能用在优利(Unix)作业系统的科学电脑上，但是这个程式在一九九三年一月推出之后，立刻就带来一群狂热的信徒。

安卓森将这个软体称为魔赛克(Mosaic)，并把它放上网际网路，让想要的人免费下载。

从此以后，网路使用者和网站就像雨后春笋般开始繁衍增生。魔赛克软体刚出现的时候，全世界只有五十台电脑成为提供网路文件的主机。该年八月，安卓森为麦金塔和微软视窗作业系统推出了免费的魔赛克软体。到了十月，已经出现五百多个全球资讯网伺服器。到了一九九四年六月，网路伺服器的数目增加到一千五百个。一年以后，公司、报纸、杂志、大学、及政府机构在成百上千台类似的电脑上提供更多个别的总站。然后，在一眨眼之间，成千上万个网站就此冒出来。

与今天的软体相比，魔赛克浏览器并没有太多惊人的功能。从这个角度来看，它就像是八零年代初期微软的磁碟作业系统(MS-DOS)。重点是要尽快将这个软体建立成行业的推定标准。然后，程式设计师可以稍候

再增加软体的功能。

视算科技 (SiliconGraphics) 前董事长克拉克 (JimClark) 延揽安卓森和他在超级电脑中心的一群同事, 然后成功利用这个免费浏览器扩大投资, 使得这家公司变成有史以来成长最迅速的新兴企业。这个故事的来龙去脉已经成为电脑业的传奇。一九九四年三月, 克拉克飞到伊利诺州, 在大学附近租了个旅馆套房, 然后邀请魔赛克程式设计小组过来面谈。他雇用了全部的人, 在几个星期之内就让所有人搬到硅谷。现在, 克拉克不必像其他的软体公司那样, 付给大学十万美元的权利金买魔赛克软体, 相反地, 克拉克和他的神童们可以从头写出一个全新的软体, 完全不违反版权法令的规定。

这个小组加速赶工, 以便建造出更好的浏览器, 他们把这个新的软体和新的公司称为网景 (Netscape)。一九九五年夏天, 网景公司的股票公开上市, 尽管距离获利报告还有一段时间, 它的股票发售价格却创华尔街的历史新高, 这时候, 全球资讯网突然变得人人皆知。到了那一年年底, 网景公司的市场价值暴增到将近四十亿美元, 和达美航空公司 (DeltaAirLines) 及道琼 (DowJones) 等经年有成的大公司不相上下。

大多数人认为, 网景公司的股票一举攫住如此庞大的资金, 是因为这家公司明显致力于独占这重要的软体市场。大家的理论是, 网景对网际网路造成的影响, 就如同微软的磁碟作业系统和视窗软体对 I B M 相容个人电脑造成的冲击一样。易于使用的网际网路程式正在蓬勃发展之中, 这家公司将位居这个新兴行业的中心。

但是, 这只是这家公司市场价值暴增的原因之一。另一个更微妙的原因是, 大家在任何时间用网景的领航员 (Navigator) 浏览器签入网路时, 他们的眼睛首先会被带到网景公司在全球资讯网上的网站。在这个网站上, 大家可以下载网景公司日益增加的一系列最新版本产品、阅览这家公司的财务状况、看看其他网站的付费广告、甚至进行全球资讯网所有内容的搜寻工作。掌握住这群被迫收看的观众, 网景不仅可望独占这个软体的新市场, 更有希望独占电脑使用大众的注意力。

有感于此, 全世界最有钱的人与最大的软体公司设定最优先目标, 准备分食网景的一杯羹。一九九五年开始, 比尔盖茨 (BillGates) 和微软开始接二连三迅速推出新版的网际探险家 (Explorer) 浏览器。当然, 微软的浏览器把消费者直接指向自己的网站及全球资讯网内容。

到了一九九六年夏天, 产品评论家已经对微软的网际探险家三·零版留下相当深刻的印象, 因而声称这个软体在技术方面至少足以和网景的领航员分庭抗礼。到了这个时候, 网景已经成功地撒出成千上万份免费软体! 掌握住超过八成的市场。因此, 克拉克决定开始向购买新版软体的顾客收取四十九美元的费用。但是, 微软却在此时赠送出几百万份软体, 并说服电脑制造商, 将网际探险家免费安装在电脑硬碟上, 藉此一步一步争取这个市场。

突然之间, 这两家公司紧紧扭打在一起, 竞相争夺消费者的注意力。在网景公司的促请之下, 美国司法部开始调查微软是否利用它在个人电脑作业系统方面的独占权争取上风, 而这也成为著名的浏览器大战。

的确, 因为攸关输赢的是一个重要的新软体市场, 浏览器大战才会在如此短暂的时间之内变得如此激烈。但是, 这个市场之所以变得如此重要, 完全是因为提供浏览器的公司获有掌握顾客注意力的内线优势。这场注意力之战正好切入网路经济学的中心。



谁在网路上漫游？为什么？

回顾过去，全球资讯网迅速成为网际网络上最受欢迎的部分，这一点也不令人惊讶。

美国国防部在一九六零年代末期建立起网际网路之后，网际网路立刻成为技术人员、学生、学术研究人员等领域。网际网路是由很多各自独立的资料库所组成，这些很不容易使用的资料库分别命名为小田鼠系统（Gopher），广域资讯伺服器（WAIS），档案传输协定（FTP）等等，各需要一套不同的指令。网际网路的使用者需要精通神秘难懂的指令以及深奥的电脑概念，但全球资讯网的使用者却只要用滑鼠指指点点即可。

全球资讯网没有这些彼此不相容的资料库，它为你拼凑起各式各样的资讯——将文字、图片、声音和影像片段集中在一个电子网页上面。这个网“页”让大家不仅能够发表普通的文字和数字，更能够出版图文并茂的版面。这就是为什么全球资讯网的网页设计已经成为最新的大众艺术。而全球资讯网本身则被称为有史以来最大的公共艺术计划。

全球资讯网比较容易使用，也有美学的吸引力，这一点足以解释为什么全球资讯网成为网际网络上最主要的多媒体商业区以及娱乐区，并以此闻名。

但是，究竟是什么东西让大家开始注意到全球资讯网呢？最初，全球资讯网像是火腿族的收音机，是玩家的地盘。在这种情况下，设计及浏览网页的是一群软体玩家、科学家、大学生、图书馆员、地下艺术家社团。大家不是为了赚钱而设计网页，而是为了让其他人留下深刻印象，是为了彼此娱乐。早期的一些网站专门放互动式青蛙解剖、漫画故事、未曾发表的小说、科学制图以及独立音乐的例曲。

根据乔治亚理工学院（Georgia Institute of Technology）在一九九四年一月，第一次针对网路使用者所做的半年度调查指出，在这段时间，百分之九十四的全球资讯网用户是男性，百分之五十六是介于二十一岁到三十岁之间。全球资讯网在当时很明显由技术人员所独霸；同时，百分之八十八的网路使用者拥有的电脑是靠不容易操作的优利作业系统运作的。

然后，全球资讯网进入企业。对于很多公司的员工来说，上网漫游的习惯应该追溯回著名的“饮水机效应”。从一九九四年开始，精通技术的办公室员工开始络绎不绝地上网。能接触到高速网路的公司主管则开始透过同事，读到或者听说这个时髦玩意儿。

地位鲜明的网站如热线（Hotwired）和白宫网页开始窜冒出来，得到媒体的注意。企业界人士出于好奇，都很想看看早期的热潮是怎么一回事。他们都很手痒，非常想要输入一些在报刊杂志上出现的奇怪网址。

所以，他们开始在上班的休息时间浏览全球资讯网。他们之所以会这样做，就像是他们偶尔会从办公室冒出来，到饮水机旁逗留一阵，找个人说说闲话、吹吹牛一样。全球资讯网这个深受欢迎的传播媒体，一开始就是以这种消遣娱乐的形式出现，它提供了一种途径，让你自己去看看外面的世界发生了什么事情。办公室里的员工不再围绕着老式的饮水机闲聊，反而开始漫步于一个新地球资讯村里的幽静小路。在很多办公室里，由全球资讯网网途老马操作的个人电脑变成了新的饮水机——而且还不会有一堆用过的脏杯

子。

创造和经营这些初期网站的站长尽责地追踪这种饮水机效应。这些站长确信有愈来愈多的企业员工签入他们的网路伺服器，因为保存在伺服器中的签入档案（logfile）显示，访客的网际网络位址大多来自美国电话电报公司（AT&T）、迪吉多（DigitalEquipment）、柯达（Kodak）、惠普（Hewlett—Packard）、微软、IBM，而其他高科技公司也是用量极大的使用者。甚至连《花花公子》（Playboy）杂志都报导，它的新网站的尖峰使用时刻不像大家预料的一样，是在深夜或周末，而是在日正当中的时后。全球资讯网的需求量在中午十二点开始急速上升，然后在下午三点的上班时再度暴张，这两个时刻正好是美国东岸和西岸的中餐时间。到了一九九四年底，超载的网路速度在这段时间里有如爬行的蜗牛一样。

乔治亚理工学院在一九九五年四月进行的调查，反应出这种从技术人员变成企业界人士的转向。使用者的平均年龄提高到三十五岁，而男性上网的比例则降至百分之八十二。同时，新资料也显示，全球资讯网的漫游客无疑是高收入阶层，平均年薪高达六万九千美元。

企业界人士涌入以后，大批家庭用户也随之而来。一九九五年，美国三大商业线上服务公司，也就是电脑服务（CompuServe）、美国线上（AmericanOnline）和非凡网路（Prodigy），都开始提供它们数百万用户连上全球资讯网的机会。根据旧金山一家研究公司奥狄赛（Odyssey）的调查，单单在一九九五年下半年期间，全球资讯网的美国家庭用户就增加一倍，数量到达将近八百万户。一九九六年连接到全球资讯网的美国家庭数目再度增加一倍，到达将近一千六百万户。

因此，全球资讯网的人口组成开始像是美国一般大众。乔治亚理工学院一九九四年四月的调查数字显示，网路人口的平均收入降低到五万九千美元，而男性的百分比则降到六十八点五。大多数人是非技术人员，拥有视窗作业系统的个人电脑。除此之外，百分之二十五以上的网路漫游客来自美国境外，而未来几年，这个比例预料会快速成长。

总体来说，全球资讯网的成长速度犹如一九四零年代末期电视机的增殖速度。这个现象甚至引起尼尔森公司（A.C.NielsenCompany）的注意，这家公司发布了一份研究报告，预测在一九九八年时，将会有百分之三十五的美国人口使用全球资讯网。

事实上，全球资讯网开始成为电视的竞争对手。库宝公司（Coopers & Lybrand）针对网际网路使用者所做的调查发现，百分之五十八的受访者正在减少看电视的时间，以便能够上网。这样的削减在全球资讯网漫游客之间最为明显。而根据报导，像是美国线上这类商业线上服务公司的订户，每个月大约花五到七小时的时间上网，而那些透过企业网路、大学网路、或是网际网路服务提供者直接连上全球资讯网的人，每个月大约花四十到四十五小时上网。（顺便一提，这份调查只显示使用者利用原本看电视的时间来上网，但他们看报纸或其他媒体的时间并没有减少。）电视对于社会造成的某些影响，已经受到广泛讨论，如果这个趋势维持不变，全球资讯网可能会扭转电视对社会的影响。从某方面来看，全球资讯网与电视完全相反。的确，电视节目和全球资讯网的内容都被传送到电子设备中，而这个电子设备再从显像荧幕的背后发射电子。但是，观看电视是一个被动的经验。你多半是以大字形的姿态摊在沙发上，处于一种半昏迷的状态，在远处看着它。通常，你不

完全清楚究竟有哪些广告和娱乐渗入你脑中。但是，你被喜欢的节目吸引，一而再，再而三地来回观赏。

而当你在网路上漫游时，你坐得直挺挺地看着荧幕。你机灵敏捷。你是处于一种搜寻资讯的主动模式。滑鼠是你的，而且是你一个人的。上奇广告公司（Saatchi&Saatchi）的研究人员在一份名为“互动消费者”（TheInteractiveConsumer）的报告中，将这种情况称为进入“漂浮状态”（flowstate），因为使用者在这种经验中变得聚精会神、轻松舒畅、兴高采烈。通常，这趟旅程就是一种奖励；浏览本身通常就比实际到达任何特定地点来得重要。在全球资讯网的早期，网站很难吸引大家反复造访，这就是背后原因。这项研究的作者将这种漂浮状态比拟为嗜好活动，或是其他需要全神贯注、令人愉快的工作。个人电脑和电视在这类活动模式的不同，可以说明为什么大家对两者有不同的反应，也对它们有不同的基本需求。

大家常常迷失在全球资讯网的幽径小道上，这一点并不令人讶异。我们都知道，全球资讯网上有满坑满谷的资讯。如果你每天花上十小时浏览网页，每一页只花一分钟，你得花上四年多的时间，才能够探索完一百万个网页——这是整整四年的大学时间！在这段时间之内，父母亲可能已经浪费掉很多学费。

全球资讯网可能发展到多大的地步？加州理工学院（CaliforniaInstituteofTechnology）高等电脑研究中心（CenterforAdvancedComputingResearch）的威廉斯（RoyWilliams）估计，目前全人类有史以来的所有书面资讯加起来总共约两百个“千兆位元组”（Petabyte）。一个位元组（byte）大约相当于一个印刷字体。因此，一项“千兆位元组”相当于一千兆（10<sup>15</sup>）个字。两百个“千兆位元组”则包括所有公司档素柜的文件，所有政府机关的档案，所有家庭、学校、大学、和图书馆里的书面资料。

威廉斯估计，到了公元两千年，线上资讯量经过这短短几十年的积累，将会在新世纪达到目前书面文字量的两倍半左右。大多数资讯都会在全球资讯网上面。资讯量之大，足以让你脑袋爆炸。

大多数全球资讯网上的内容都是针对范围狭窄的特定观众做诉求。全球资讯网不像是收音机、电视机、报纸、或杂志，它不是大众传播媒体；相反地，它是一个互动式的媒体。全球资讯网的互动特色，使得大家能够自行选择各式各样的内容，这样的经验是非常个人化的。从这个角度来看，全球资讯网是最终极的罗夏墨渍测验（Rorschachtest）：你看是什么，它就是什么。

这种经验究竟能够个人化到什么程度呢？很多人上网以后，最先做的一件事情就是到搜寻引擎（searchengine），然后输入自己的名字，或是自己的家乡、大学、甚至是雇主的名字。如果看到全球资讯网的某处提到自己的名字，就觉得自己得到某种认定。

有点像史提夫马丁（SteveMartin）在“阿呆”（TheJerk）这部电影里兴奋地大喊：“电话号码簿送来了！”这也是为什么有成千上万的人在创造自己的个人网页。将来，每个人都会是自己网站上提到的一个主题。安迪沃荷（AndyWarhol1928 艺术家和电影制片人）几乎说对了：那是一千五百万位元组的名声。

但是，大部分刚造访全球资讯网的人还是觉得难以招架。身为新人，

你或许不会立刻知道应该如何利用这个看来简单却极端有力的工具。经过一连串的网站连接后，你进入一个不为人知的网站，这时你就会开始觉得丈二金刚摸不着头脑。就像是身在数位世界的前卫摇滚歌手大卫拜恩（David Byrne），你或许会自问：“呃！我是怎么来到这里的？”而且你也可能会问自己：“我该如何操作这个东西？”传统媒体更加深了这样的困惑。每天大家都听到，“数位革命”正在横扫全世界，而全球资讯网正是数位革命的核心要件。媒体尽责地报导一切新改良的网站，而行销人员则将密码一般的网址放在每一则印刷广告的底部，每个电视广告的结尾，甚至室外的大型看板上。事实上，没有一个人、企业、或政府拥有或掌控这个媒体，而这更让它蒙上一层神秘的面纱。全球资讯网就有点像北大西洋公约组织（NATO）。大多数人都知道它很重要，但都不知道为什么。他们不知道自己是否应该去采访所有听说过的网站，也不知道该如何驾驭网站的真正力量。

有些公司制作网站促销自己的产品及品牌，对于这些公司而言，这一点尤其真确。

促销只是冰山的一角。全球资讯网最强而有力的部分就是顾客服务、产品直销、与顾客展开对话、以及拓展企业的地理基础。一份加特纳集团（Gartner Group）的研究报告发现，百分之九十的第一代网站都是在没有询问顾客需求的情况下创造出来的。目前正在发展的下一代的网站就不能有这份奢望了。顾客每天都在票选最有用的网站。而且对于美化版的电子简介手册，他们的容忍度也正在急速消褪。

大多数早期的行销网站一时之间能吸引一群观众，原因就好比大家喜欢看婴儿学走路一样。这些网站吸引大家注意力的原因不是因为他们做得好，而是因为他们做了这个动作。经过一阵子，你会希望看到这个孩子不需人扶持地走路。一旦你看过几个这样的网站，你就准备看着这个媒体长大了！

随着全球资讯网步向成熟，它的居民愈来愈有选择性地付出他们宝贵的注意力。这就是网路经济学的原则开始通用的地方。消费者一再光临提出真正价值条件的高水准网站，并忽视对他们没有用处的网站。他们的自的是要购买产品并与公司发生互动，而不只是吸收他们同样可以在电视上看到的品牌定位资讯。他们披露自身资料的同时，也期望获得一些报偿。他们在这个全球的市场空间购物，但只购买“资讯丰富”，或者说是参与程度高的产品。他们珍惜自助式的服务。他们正在累积及花费新的数位货币。他们与值得信赖的品牌结盟。他们期望全球资讯网的网站迅速适应市场变化。这些就是在全全球资讯网上发展事业的重要原则。

企业要如何身体力行网路经济学的原则，这不仅攸关全球资讯网本身，也关系着资讯时代里的生活。这些变化包括一些新的关系型态、新社区的兴起、如何居住在一个技术仲介的社会、个人化及隐私的意义、资本主义的下一个阶段与政府的新角色、加速进行的改变、以及冷酷无情的未来。

## 第一章、网络经验，质重于量

网路不是大众媒体；

网路是个个人化的媒体。  
产品可以接触到许多人，  
但却有一种非常个人化的味道。

世纪末新浪潮？

让我们先从最基本的问题开始：大家都在网路上做什么？面对全球资讯网上任人撷取的浩瀚资讯，人们寻找的又是什么？想要找出答案，只要和那些经营雅虎(Yahoo!)、AltaVista、InfoSeek、Hotbot、Excite、Magellan、Lycos 等网站的人，或者全球资讯网上任何其他“搜寻引擎”公司以及电脑化目录网站联络一下就知道了。这些服务让使用者浏览目录分类，或是键入关键字，就能够找到自己有兴趣的网站。

AltaVista 最受欢迎的前十大搜寻名词恰巧是列在左面的这些：

- 一、性
- 二、裸体
- 三、照片
- 四、jpg ( J-PEG 是一种网路照片的格式 )
- 五、软体
- 六、视窗
- 七、成人
- 八、女人
- 九、赤裸
- 十、情色

“你看得出来，”AltaVista 的技术总监莫尼尔 (Louis Monier) 说：“这份清单是百分之二十的比尔盖兹以及百分之八十的艾克森 (James Exon)。”艾克森是位参议员，极力主张立法禁止网际网路上的色情行为。既然性爱的吸引力已经得到证实 (特别是在网路新手之间)，那么我们先几个极度充满性爱的网站，实地示范网路经济学的第一大原则，这样的做法是有它的道理的。

自从《花花公子》公司制作的网站在一九九四年夏天登场以来，这个网站就成为网际网路中最热门的几个地点之一，很快就吸引每天多达十万人次的访客。我们不难看出其中原因。对于三个世代的男性来说，全球著名的《花花公子》品牌一直是性感的同义字。而且，这个杂志的目标读者群和早期全球资讯网用户的主要人口统计学特征完全相符：他们是年轻的上层社会男性，在大学时代多半交不到女朋友。

有一次，《花花公子》网站提供了一小段标上底线的霓虹蓝色超文件，标题是“长春藤联盟的女生”，这段文字似乎吸引很多访客自投罗网，情况就像是蜘蛛捕捉到肥大多汁的苍蝇。《花花公子》是在诱惑男人将头探进美国精英大学的女生宿舍房间，向这群女生说：“你好啊！你主修什么？”面对这种情况，大多数肥壮、愚蠢的美国男性都会做同样的事情：轻按清鼠两下。

但是，《花花公子》虽然成功搜集到全球资讯网上的稀有商品——也就是用户短暂的注意力，不过，大量的访客不见得就可以转换为成功。想在全球资讯网上建立长期事业，不仅要暂时“抓住”我们的注意力，更得用一些

独特的价值“维系”这种注意力。

这就是《花花公子》目前失败的地方。举例来说，有关长春藤名校女生的那篇特别报导是以一张彩色照片为首，在这张照片中，一群耶鲁大学女生身上画著密码般的讯息，裸身奔跑过宿舍前的广场。照片旁的文字是以《花花公子》一贯的油腔滑调撰写的，内容提到这些裸体的耶鲁大学生在抗议《花花公子》杂志出现在校园里。这张照片是来自印刷版杂志的唯一一张照片，不仅这一点令人失望，这些臀部后面究竟有什么故事，网站上也没有提供任何资讯。这次示威的逻辑是什么？这些示威者究竟在反对什么？不可能是在反对裸体吧。更让人急欲知道的是：一群学力性向测验（SAT）高达一千四百五十分，有着最光明前途的学生，为什么首先想到的是这样的暴露方式呢？网站的访客不但没有得到答案，反而看到一些吊人胃口的照片、零星片段的文章以及一个清楚的讯息：去买一本杂志吧！

问题就出在这里了：《花花公子》网站主要是印刷版杂志的广告区。“杂志本身才是最终目的，”《花花公子》新媒体部门的副总裁肯特（Eileen Kent）做了以上解释。

她带着精简的四名员工，向位在加州的几个电脑伺服器租用位置，在芝加哥创办了这个网站。她说这样的成本“以促销杂志来看，是说得过去的”。

但是，如果全球资讯网想要充分发挥潜力，成为电视以来最热门的新媒体，摇滚乐之后最时髦的潮流，它必须能独挑大梁。如果网页不想成为九零年代的电子鸡，浏览网页就必须成为一种令人愉悦的美好经验。

这是全球资讯网上所有内容制作网站共同面临的挑战。一个网站一旦成功吸引了成千上万双眼球，它就必须提供一些独特的内容。这些内容能让大家一而再、再而三地回到这个网站。否则，这不过就相当于数位版本的路边交通事故。每一个人经过的时候都想看一眼，但他们的付出也就仅止于此。

肯特说，《花花公子》网站每个月更新两次。虽然她承认没有追踪这些数字，但她说，一般访客的平均造访次数可能还没有这么频繁。肯特确知，一般访客平均逗留的时间是八到十分钟。根据这样的资讯，我们似乎可以安心推断，大部分的访客都是突然造访，进来下载一张当月玩伴女郎的照片，然后就此打住，再也不回头。

这不但称不上是美好的经验，甚至算不上是一个赚大钱的公式。纽约一家研究网路广告花费的公司木星通信公司（Jupiter Communication）表示，《花花公子》网站在一九九六年的广告收入大约是一百多万美元。但是这个营业额可能包括免费赠送的广告。

为了诱引广告商在印刷版的《花花公子》杂志上刊登广告，肯特就承认《花花公子》过去曾经这样做过。《花花公子》不愿意透露网站的盈亏数字。但是，《花花公子》网站的全职员工已经增加到八名，再加上相当高昂的技术费用，营收似乎赶不上网站的经营成本。

## 社区意识

与《花花公子》形成对比的是一个名为“碧艳卡情色小筑”（Bianca's Smut Shack）的网站。访客一走进这个网站，选择一个线上代号，然后就会看到一张手绘的都会公寓楼层平面图。你用滑鼠轻按任何一间房间，就可以加入这个区域的亲密活动，这些活动包括持续不断的留言板讨论，

以及与当时流连此地的其他人聊天对话。举例来说，在厨房，大家可以在食谱上留下由自己的拿手菜。在客厅，大家发表情色诗篇。而在卧室里，访客则在碧艳卡的梦呓集中写下自己昨夜的梦——这一切都是可以让其他访客阅读、评论的。这里面有很多梦都十分露骨、私密、充满禁忌，即使连经验最老道的佛洛伊德学派、心理学家都可能会脸红。

碧艳卡情色小筑的灵感来自于现实生活一群狂放不羁的人，这群不受传统拘束的人就在芝加哥一间波西米亚式的公寓来来去去。这个网站是以一个自由奔放的女人为名，这个五十多岁的新时代女性被大家称为碧艳卡，她常常突如其来地造访，住上几夜以后又离去。在现实生活中，似乎没有人知道她的真实名字。她最后为人所知的行踪是在尼泊尔长途跋涉旅行。

这个网站在一九九四年初就已经出现，是全球资讯网上前五百个制作内容的网路之一。这个网站是由托大卫（David Thau）、米勒（Chris "Freedom" Miller）以及艾金森（Jill Atkinson）所共同开发经营，他们这群朋友曾经在这栋传说中大为有名的芝加哥公寓徘徊闲荡。然后他们搬到旧金山，白天在《热线》杂志上班，晚上经营碧艳卡情色小筑。“碧艳卡情色小筑是大家自由发表言论与对话的场所，大家跑进来，把一切抛在脑后，”托大卫说：“这个网站无意成为狂欢乱舞的地方。事实上，碧艳卡是以独身生活闻名。但越来越多人来访以后，这里就变得越来越色情。”虽然碧艳卡情色小筑是仅次于《花花公子》与《阁楼》（Penthouse）的第三大成人网站，它每天吸引的访客人数通常只有《花花公子》网站的四分之一。但是，这个网站被认为比《花花公子》更为成功，原因如下：根据这个网站主机电脑（host computer）的签入档案显示，一般访客每个月来访十次，每一次平均花费一小时。“有些人每天都来，”托大卫说：“碧艳卡情色小筑的社区意识对我们来说很重要。”在这里相聚的人已经在美国、苏格兰及英国几个城市举行过派对。有几对在此相遇的情侣甚至已经结为夫妇。托大卫说，其中至少有一对夫妻已经有了孩子。

这是全球资讯网最令人讶异的一面：当大家上网时，找寻的不仅仅是资讯而已。他们把全球资讯网当成是一个可以与他人互动的地方。最有效的网站不只是路边的广告招牌，它更像是一个大家都知道你名字的地方——即使那不是你真正的名字。这些资讯，或者是内容，可能成为他们谈话的中心。但是，大家在网站的整体经验，才是促使他们一再回到同一个地方的原因。社区的观念是网路经济学反复出现的主题之一，碧艳卡情色小筑显然比《花花公子》更善于运用这一点优势。虽然《花花公子》挟着全世界最知名的品牌（与可口可乐及麦当劳齐名）席卷全球资讯网，但碧艳卡情色小筑却渐渐建立起品牌认同感以及忠诚度。怎么做到的？因为这个网站发散出一种随兴、有趣、诙谐以及情色的感觉。碧艳卡情色小筑致力于建立大家的互动能力，并带动气氛。

而相形之下，《花花公子》网站则是以观赏几张杂志中取出的照片为主。前者完全从全球资讯网的泥土中成长茁壮，后者则是从另外一片完全不同的地势移植过来的、这就是两者之间的差别。

《花花公子》网站不常改变它的内容，也不太容许访客参与，但碧艳卡情色小筑就不一样，它像是派对或讨论小组一样，随着每一位新访客的来到而有所改变。在《花花公子》网站，访客事先就大致知道自己会看到什么，做些什么，在碧艳卡情色小筑，每次来访都是一次惊喜。很简单地说，碧艳

卡情色小筑是比较美好的经验。

碧艳卡情色小筑的访客忠诚度或许可以转换成利润，或许不行。这个网站吸引赞助厂商的成效不一。“在碧艳卡情色小筑外面的人多半觉得，要他们和名为‘情色小筑’这样的地方扯上关系，感觉上很不自在，”托大卫说。但是在一九九六年中，碧艳卡情色小筑推出一项会员服务，每年收费十美元，会员可以登记一个永久的线上名字、设计自己的网页、主持自己的聊天区、注册进入会员区。碧艳卡情色小筑也出售运动衫、贴纸及其他东西赚取收入。同时，它也经营一条付费电话线，让会员能以匿名方式打电话给其他人。碧艳卡情色小筑善加利用这些点子及技术，有可能成为第一个建立起社区、又同时获利的成人网站。

是互动媒体，不是大众媒体

性爱与情色不是大家造访全球资讯网的唯一理由。虽然这些不妥的字眼始终称霸前十大搜寻名词，但它们全部加起来，只代表大家在全球资讯网上搜寻名词的一小部分——大约只有百分之二到三。“这些所谓的禁忌字眼高居榜首，”AltaVista的莫尼尔说：“但是，与性有关的查询总数不过只有几个百分点。其他的查询都是有关人名、地名、中古车、编织俱乐部等等的名词，而这些加起来也只占全部查询的一小部分。”换句话说，大家造访全球资讯网的原因不一而足。

但是，不论任何特定网站的专长何在，这个原则总是真确的：网站访客的经验品质远比到访人数重要。与某些人的想法恰巧相反的是，全球资讯网不是大众媒体。它是个特定媒体、个人媒体，也是互动媒体。

漫游全球资讯网的人可能多达数千万，但是，这不像黄金时段的电视节目，你永远不会在某个特定网站上找到绝大多数人。全球资讯网上的网站成千上万，任何一个网站都不可能独霸数位天地。全球资讯网上任何内容制作网站的首要任务，就是找到一个独特的市场利基，然后利用全球资讯网的互动特色，针对一群非常特定而忠实的个人，满足他们的需求。这群观众的实际人数多寡，应该是次要考虑。

在某些市场中，有成千上万个赫赫有名与没没无闻的品牌在争夺观众的注意力，因此，前面提到的这一点尤其真切。新闻就是一个很好的例子。全球资讯网上形形色色的新闻，是吸引大家每天上网的主要磁石之一。几乎所有稍具规模的报纸都对此有所回应，不是已经推出网站，就是正在规划之中。不过，一天二十四小时放送的头条新闻已经变成唾手可得的日用品，而提供线上新闻的来源则多得让你数不清。

今天，网路上的新闻简直无所不在。在过去，美联社（AP Associated Press）、道琼新闻社（Dow Jones）与路透社（Reuters）等主要新闻通讯社只针对订阅新闻的报纸、电视与收音机提供服务。现在，消费大众在网路上免费就可看到这些全日放送的新闻服务。有一个名为“点播”（PointCast）的服务甚至每几个小时就自动为你拨接上网、取得这些通讯新闻、再根据你的喜好加以整理组织、并以一种非常容易使用的图像介面呈现所有新闻，而这种介面则用来取代你的荧幕保护程式。

现代新闻无所不在的本质正以无可逆转的惊人方式，慢慢改变新闻事业。如果你想要一瞥这个现象，请尝试一下这个小小的实验。请在某个工作



日的下午看看“点播”或是其他提供美联社或路透社新闻的新闻网站（甚或美国线上的新闻区）。读一读当天重大新闻的摘要，瞄一眼头条新闻，找几个你特别感兴趣的故事。然后，在你从办公室开车回家的路上，把收音机转到国家公共电台（NationalPublicRadio）。当你回到家里，你可以收看美国三大电视网、有线电视新闻网（CNN）、MSNBC或其他电视台的晚间新闻。

然后，第二天早上，请在你当地的报纸头版找寻一下国内新闻与国际新闻的头条。很有可能的是，等你吃过早餐，你已经把同样的新闻至少消化吸收过四遍了。

这项练习也会强迫你思考知名的“零售”新闻组织如何在新闻通讯社提供的基本“批发”产品上增添附加价值。在全球资讯网上，零售新闻与批发新闻比肩并有。大家不再心存错误观念，认为他们最喜爱的新闻机构提供的所有资讯都是这个机构第一手搜集到的。“那种神秘感已经去除了，”路透社新媒体部门的编辑尼布利（AndrewNibley）说。他也是那个让路透社出现在全球资讯网上的人。

### 高附加价值新闻

当你的读者已经知道当天的批发新闻时，如何让自己的零售新闻不同于竞争对手，就成为一件空前艰巨的任务。这也是为什么希望在网路上吸引读者注意力的新闻机构必须要加倍努力，必须比制作以传统通路发行的产品还要付出更多心血的原因。这些新闻机构必须增加一些重要的价值——这些东西要能让它们的新闻产品明显胜过其他新闻机构的产品。

从这个方面来看，“附加价值”这个名词已经成为新闻和资讯事业的新魔法。“新闻无所不在，”《纽约时报》（NewYorkTimes）前任执行编辑法兰哥（MaxFrankel）写到：“因此新闻的处理包装方式变得越来越重要。”《今日美国》（USAToday）自从涉足全球资讯网以来，一直在和这个议题奋战。一九九五年四月，这份由甘尼特公司（GannettInc.）发行的全国性报纸宣布即将提供软体，让大家能够到它的新网站读取新闻，每个月三小时的线上阅报费用是十二点九五美元，其后每小时二点五美元。但是，四个月以后，《今日美国》只勉强吸引了大约一千名订户，对于一个每日发行量将近两百万份的报纸来说，这样的场面算是一败涂地的。

副总裁兼网站服务总经理齐考斯基（LorraineCichowski）说，这家报纸的第一大错误就是“毫无必要地”进入网路服务事业，因为美国线上、非凡网路、电脑服务、微软以及网康（Netcom）等公司已经在为这个市场提供完善的服务。第二大错误就是高估自己基本新闻产品的价值，一开始就向读者收取订阅费用。因此，从一九九五年八月开始，《今日美国》开始逐渐退出软体事业，并让读者免费阅读网站内容。

结果，这个动作立刻增加了网站的访客人数。到了那年年底，这个网站每天已经有八万名访客。当然，每天来访的八万名访客不是同一批人。但是因为访客不需要登记注册，因此这家报纸无从得知吸引到的究竟是很多老顾客，抑或只是一大批、心存好奇、只光临一次就不再回头的寻访者。或者是两者都有。其实这无所谓，因为这个网站正是缺乏高品质浏览经验的明显例证。

每天上全球资讯网或是线上服务查阅好几次批发新闻的人都可以立刻

看出,《今日美国》网站对基本新闻增添的价值不够。如果想要了解为什么会这样,我们必须回头检视《今日美国》网站的原始价值条件。

多年以来,《今日美国》一直被出版界视为一个圈内的笑话。当这家报纸在一九八一年冒出来时,大家都觉得,要在美国如此领土广大的国家发行一份全国性的报纸,简直就是无稽之谈。在此之前,一般大众阅读的报纸都是地方发行的。即使连《纽约时报》都打从心里自认是一份地方性报纸,而且一直到现在还这样觉得。

当问卷调查问到读者与新闻专业人员,他们认为一份报纸最重要的部分是什么时,绝大多数人总说是地方新闻。一九九六年《新闻界时间》(Presstime)杂志所做的一份问卷调查显示,受访的三百一十八位发行人与总编辑全部都认为,地方新闻对于读者的吸引力是“向或是非常高的”。全国性的新闻被排入第二名,对吗?不对,不管你相不相信,第二名是讷闻(另外一种形式的地方新闻)。全国性新闻排名第七,落后于地方新闻、讷闻、分类广告、普通广告、体育新闻以及娱乐新闻。在报业的世界里,地方新闻一直是最具附加价值的新闻。事实上,以全国性新闻以及国际新闻而言,很多报纸不过就是将通讯社提供的新闻加以改写,甚至根本直接付印。

《今日美国》的想法不同。这家报纸的彩色印刷、小巧插图以及全国统一的哲学,为自己博得一个嘲弄的小名:“麦当劳报纸”。然而,它在美国却变成最广受谈论、引用、模仿以及最畅销的报纸,超越《纽约时报》、《华盛顿邮报》(WashingtonPost)以及《洛杉矶时报》(LosAngelestimes),与《华尔街日报》(WallStreetJournal)并驾齐驱,争取第一大报的位置。《今日美国》展现出,全国性报纸的市场的存在。当然,甘尼特公司为此付出天价。这家报纸亏损连连,一直到一九九三年才开始赚钱。

不幸地,投入《今日美国》的巨额投资不曾在网站上转换为优势。这家报纸一连十二年不曾赚钱的主要理由是,为一份极度昂贵、全彩印刷的新闻产品巩固全国性的每日发行通路,需要付出相当高昂的支出。过去没有一家报纸曾经尝试使用如此丰富的彩色,因为这要比黑白印刷昂贵太多。而且,没有一份大众发行的报纸尝试让自己几乎无所不在——所有大都市街角的贩卖机、各个角落的报摊、旅馆、机场。这样一来,这份报纸可以开发为数庞大的出差人士市场,这些旅行的企业界人士希望读到一份熟悉的报纸。

“这是一群出差的读者,”齐考斯基说:“这个市场与全球资讯网的搭配是天衣无缝的。”不过,在全球资讯网上,大家都可以进行全国性的发行。事实上,每个人都有国际发行通路。而且,大家都能以全部彩色发行,价格只比黑白印刷高一点。大家不需要购买昂贵的油墨,只需稍微付出一点设计成本。《今日美国》的这两大优势在全球资讯网上并不成立,于是这家报纸就必须自行摸索最基本的问题:如何使用这个新媒体为新闻增加价值?如果你想看看特别擅长这一点的一家报纸,请将你的浏览器指向《圣荷西水星报》(SanJoseMercuryNews)的网站。从某方面来说,这家地方性报纸走了运。它恰巧位于全球高科技工业的家乡。苹果电脑(AppleComputer)、英特尔(Intel)和惠普的总部都设在这里,很多其他世界知名的硬体、软体、和通讯公司也都设在此地。高科技产业的风险资金圈以此为根据地,无数家前途无量的新兴企业也在这里。

《圣荷西水星报》就利用了这种天然的优势。这家报纸在全球资讯网上设立“水星中心”(MercuryCenter)网站,其标语就是“为矽谷社区提供

新闻与资讯”。住在圣荷西三千英里以外的人无法取得《圣荷西水星报》的印刷版。但是在全球资讯网上，这些读者可以感觉自己是这个社区的一份子，并取得他们感兴趣的高科技新闻与内幕消息——这一切都是由一群居住在那里的记者为他们准备的。报纸只要送上全球资讯网，就很可能被一群潜在的新读者看到；《圣荷西水星报》就是一个例子。

密集采访一个特定主题，并将这些音讯传递给过去无法接收到的读者，这只是利用全球资讯网增加新闻价值的一种方式。更复杂的方式是创造出一种具有附加价值的服务：根据每个人的需求，个别提供新闻。

水星中心网站也做过这件事。在这里，访客只要填写一份简单的表格，表明自己感兴趣的特定主题——不论是海洋生物、棒球还是小型啤酒酿制厂，就能订阅一种名为“新闻特派员”(NewsHound)的服务。你用电子邮件将表格寄给《圣荷西水星报》的网站之后，这里的一个新闻筛选程式就会从这份报纸以及其他新闻通讯社的几千条新闻当中，搜寻出符合你条件的报导。你可以随时调整你设定的条件。“新闻特派员”每小时都会将取得的所有新闻，直接送到你的电子邮件位址。你可以将每小时送来的整点新闻报告称为“网路新闻”，而它所提供的正是这样的服务。这样的订制新闻服务并不会取代大家对于一般报纸的需求。但是，这种服务却可以为读者的每日新闻餐点增加价值。

《今日美国》的广告标语是“你的新闻。随时阅读。”(YourNewsWhenyouwantit.)这家报纸提出了正确的承诺，却没有完全付诸实现。你在《今日美国》网站上看到的東西，在别的地方也可以看到。而且，这个网站的第一个版本并不容许读者根据自己的个别口味与兴趣，订制新闻递送服务。

你或许会想，《圣荷西水星报》提供这种高附加价值的服务，吸引到的访客人数一定比《今日美国》来得多，对吗？嗯，你现在可能已经猜到了，并不是这么回事。《今日美国》吸引到的访客人数是水星中心网站的十倍。但是水星中心的少数读者却能得到更好的阅览经验。证据何在呢？水星中心被一家报导业界的杂志《编辑与发行人》(Editor&Publisher)选为最佳报纸网站。而“新闻特派员”则获得最佳网站原创特色奖。

更具体的证据在于，很多网友实际上是付费浏览水星中心网站的。一九九五年四月，这家公司开始收取每个月四点九五美元的网站订阅费(订阅《圣荷西水星报》的读者每个月则只需付给一美元的网站订阅费)。像是每日新闻摘要及分类广告等部分内容，仍然是免费开放给每个人阅读。但是，对于那些订阅的人来说，每月付出的费用能够让自己整天取得新闻快报，阅读这份报纸的漫画页，以及无限制使用这家报纸十年的资料库。

订阅者也能得到网站专有的特别服务，像是产业讨论会提供的每日报告以及其他特殊兴趣项目。而且，付费订户是看不到广告的。

水星中心的产品开发经理帕尔(BarryPar)说，这个网站在决定收费后的几个月内，就吸引到几千位付费订户。对于一家每日发行三十万份的区域性报纸来说，这样的开始并不算太差。除此之外，还有另外几千位订户每个月付出七点九五美元，使用“新闻特派员”服务。《圣荷西水星报》藉由销售高附加价值的新闻服务，让自己的网站成为利润中心，而不只是印刷产品的促销工具。

《圣荷西水星报》的成功不是因为将访客人数提升到最高点，而是设

法稳固报纸与最忠实读者之间的关系，并在传统的顾客群之外，找寻一些新的忠实读者。这才是所有网站应该做的事情。

## 解构

你可以看到这个现象正在眼前发生。一旦杂志与报纸进入网路经济的时代，你握在手中的所有杂志与报纸都将“解构”。从这个字眼的真实意义来看！它们失去了单一整体的特性。它们会分解打散成一个个的组成元素。编辑部生产的产品不再是由一群编辑严密控制的凝聚性组合。一旦上了网络，编辑必须将部分控制权开放给读者，而读者在资讯呈现的重新创造与诠释方面，扮演了重要的角色。读者不再以线性的方式翻阅书页，他们可能从新闻目录上选择报导项目、查询股票报价、搜寻分类广告的资料库、并与编辑及其他读者进行对话。编辑认定为当天最重要的头条新闻，读者却可能连看都不看一眼。

在不久的将来，“报纸”与“杂志”这些名词会成为一种提醒，一种代表旧媒体时代的熟悉比喻。这些字眼会让我们比较互动式经验和白纸黑字的经验有何差别。但是，当这些媒体资产在网路经济中解构，这些字眼最后还是会被新名词所取代，剩下来的是参与式的经验。从某些方面来看，这些经验将会比编辑部生产的原始产品更富影响力，更有告知性，更令人赞赏。

报章杂志进入网路空间之后会解构，但这并不意味着它们即将在实体空间里消失。

在多数情况下，平面出版仍然会存在——如果它们在争取读者注意力方面耐得住对手竞争的话。网路上解构的报纸或杂志与其说会取代平面出版产品，不如说它们会加强整体品牌与顾客之间的关系。

在历史上，新媒体取代旧媒体的情况几乎绝无仅有；它们只不过是逼迫旧媒体改变。

“没有一个新媒体曾经完全取代另一个媒体，”互动广告公司CKS集团的总裁夸密(MarkKvamme)说：“即使连洞穴壁画都不曾消失——只不过我们称它们为涂鸦罢了。”电视晚间新闻在第二次世界大战之后突然出现，迫使很多报纸结束它们的晚报。但是，这些聪明的出版公司不曾凋零，反而把资源转移到早报之上。当数位技术时代来临，过去最优秀的音乐录音并没有被遗忘，昨天的黑胶唱片(LP)以及八轨道录音带现在又以雷射唱片的形式重新发售。多媒体光碟(MultimediaCDROM)一多半已经取代了书架上庞大笨重的百科全书以及其他大部头的参考书籍，但聪明的出版商一直在学习如何善用这种新技术，而不是忽略这种技术，自取灭亡。

书籍、报纸、收音机、电影、无线电视、有线电视、桌上出版——虽然这些媒体形式都必须在不断改变的媒体组合之中找到自己的位置，但它们还是强劲依旧。

毫无疑问地，对于抱持传统、心态的出版商而言，被迫改变可能是令人张惶失措的。

但是，那些拥有品牌的精明出版商现在却积极使用它们的印刷产品，做为新互动式服务的发射台。举例来说，《商业周刊》(BusinessWeek)就用杂志来为线上的电脑购买指南，以及由杂志编辑群主持的现场时事闲聊区做广告。《华尔街日报》则是每天在报纸上刊登日益增加的“网路服务一览表”。

订户可以在网路上订购新闻产品，像是道琼新闻检索（DowJonesNewsRetrieval）以及个人日报（PersonalJournal），当然，订户也可以订阅《华尔街日报》的网路版（InteractiveEdition）。

值得一提的是，网路版将《华尔街日报》的品牌以一种强而有力的方式，延伸到网际空间。在一九九六年四月到九月这段免费试阅期间，不但有超过六十五万的读者在这个网站登录了他们的姓名及电子邮件位址，而且到了一九九七年初，付费使用这项服务的人也已经有五万多名。同样地，纯粹看这个数字并不会让人印象太深刻。读者每年付费四十九美元（现有印刷版订户每年付费二十九美元），这样的收费带进的收入只占《华尔街日报》总收入的很小一部分至少现在是如此。但是，这一小群核心的线上读者往往会成为未来高附加价值服务的最佳目标，可以带进更多的营收。

在新闻事业中，高附加价值的产品必须能够一天到晚为读者传递符合他兴趣的资讯，而不只是一份印刷产品的线上版。这类型的服务不会残害到现有的事业，反而会引诱消费者花费更多时间与他们信任的品牌进行互动。这些互动式的产品不会增加市场占有率，但是会在—群格外重要的顾客群中提升“心灵市场占有率”（mindshare）。

### 决定收费标准

这些新的互动式服务必须逐渐变成自主的获利事业。否则，这些服务只不过是在耗费原来授权事业的金钱与创意能量。进行内容开发的网站必须从此全心创造独特的高品质浏览经验。让全文免费上网是许多刊物的做法，但那只是一个起点。这种方式或许一开始会吸引很多网路漫游者，但却不是什么获利的秘诀。

当然，吸引大量网站访客并没有什么不对的地方。但是对于全球资讯网，最常见的错误观念就是：单单用访客数字来证明网站的成功你只需要迅速累加起一大笔访客的数字，就可以向那些想要接触网站访客的营销人员卖广告。广告当然在全球资讯网上占有一席之地。（我们将开始在下一章讨论广告。）但是，单单依赖观众的规模致胜，是电视而不是网路的成功秘诀。对于制作内容的网站来说，最高优先顺序应该是确定网站访客能够满意地离去，并不断再回来造访。

除了《华尔街日报》以外，还有少数几个内容网站设法两者兼顾：吸引一大群观众，并同时针对—群核心消费者，提供高品质的互动经验。其中之一就是“运动圈”ESPNSportszone。这个网站自从一九九五年春天开张以来，一直与《花花公子》网站并列为全球资讯网上最受欢迎的网站，迅速建立起每日大约十万人的观众规模。这个网站是由星波公司（StarwaveCorp.）开发，由星波公司与有线电视 ESPN 运动频道共同营运的；星波公司是微软合伙创办人艾伦（PaulAllen）在西雅图创办的新兴公司、而 ESPN 运动频道则为迪士尼 / 美国广播公司（Disney / ABC）所共有。

为运动节目增添附加价值的过程，就像其他类别的内容一样，必须从认识你的市场开始。星波公司的总裁史雷德（MikeSlade）曾经在他大学的报纸担任过体育记者。他从第一手经验得知，运动迷都有资讯瘾。史雷德自己就曾经耗费漫漫长夜，仔细研究从美联社新闻传真机里面吐出来的分数、排名及统计数字等。但是在第二天的报纸上，他只能提供一小段的相关资讯。

运动迷总是要求更多。当一个典型的棒球、足球、冰上曲棍球、或是篮球球迷拿到早上的那份报纸，他会仔细研读体育版，就像是考古学家检视化石一般，找寻种种细微的差异。那几百万名在线上的罗特西与梦幻联盟（Rotisserie&Fantasy）管理梦幻球队的球迷更是狂热。对于这些人来说，典型的报纸体育版是“所有体育新闻之中，日趋过时的附属讯息。”（罗特西与梦幻联盟是个利用尖端科技建构起来的体育迷网站。在这里，无论你是喜欢棒球、足球、冰上曲棍球、或是篮球，你都可以和亲朋好友自组球队，并自定规则，参加联盟。然后，这个网站就会根据你的资料统计各项分数，做成排名，并定时报告。

网址是 <http://www.allstatstats.com/>）一直等到线上服务的来临，特别是全球资讯网的出现，运动迷才得以满足他们对资讯无止尽的饥渴。报纸只提供几个版面给体育新闻及地方上的球队报导，但 ESPN 的运动圈网站总能针对每场球赛、每个球队、及每名球员，提供相当于一万版不断更新的资料。

棒球迷不但可以检视每场球赛的分数，更可以查看少棒联盟新星球员的潜力分析报告。

篮球迷甚至可以查看“球赛战况图”，这种图记录球赛从开始到结束的战况变化。随着网路速度变得更快，运动圈也计划增加更多从 ESPN 运动频道剪辑的精彩录影片段，让读者依需要点播。

这一切都是免费的，由广告商资助。史雷德只针对两件事情收费：第一，已经拥有一群忠实的追随者，而且见解独到的运动专栏作家每天撰写的文章。第二，每天由电脑加以整理，搜集编纂，报告详尽的运动资料，它能让每个人知道自己喜欢的球队表现如何。“我们为您做所有的文书工作，”这个网站宣布。从某方面来看，你可以将运动圈上面的大量免费资讯视为一种广告，目的在吸引某些人使用这个网站的付费区。

结果形成的是两层制的网站。任何来到网路的人都可以免费造访运动圈的第一层内容。同时，也有一小群人每个月付费四点九五美元。他们更常收看节目，而且每次来访也逗留更久的时间。付费会员已经成长到一个可观的数目——到一九九六年中，已经大约有十四万人。星波公司估计，到了一九九八年，这个网站的会员人数会超过《运动画刊》（Sports Illustrated）的三百万订户。

哪一群访客比较重要呢？星波公司的副总裁菲利普斯（Tom Phillips）坚称，在他眼中，这两个顾客群同等重要。“无论你订阅与否，我们都一视同仁，”菲利普斯说：“我们同样高兴。”如果谈到为广告商网罗一大群观众，或许这是真的。但是从培养网站与消费者之间的关系来看，付费访客显然应该受到最优先重视。这群人不但提供了可靠的收入来源，当他们订阅时，通常也提供了一些关键资讯，让你了解什么类型的人对你的网站感到兴趣。在全球资讯网上做生意的秘诀，就是和每一个忠实的消费者培养起长期关系。

运动圈的主要竞争对手之一是名为“运动线上”（SportsLine）的运动网站，这个网站显然比运动圈更积极地向付费订户献殷勤。就像运动圈一样，运动线上提供两层的服务。运动圈在仅供订户阅读的文章旁边，放置一个小小的球赛入场券符号；运动线上则是用一颗小小的红星做同样的事情。但是，运动线上更常使用这些红星，把更多的内容归入仅供订户阅读的分类里。

决定那些内容应该收费，那些内容应该免费，并不是件容易的事情。

如果你的收费内容过多，可能会把那些想要看看你的网站内容有多好的新访客给赶跑。如果你的收费内容过少，可能难以吸引到足够的付费订户，无法为你的网路风险事业提供财务方面的资助。这整个过程就有点像是在人行步道上举行的夏日嘉年华会一样。如果那些免费表演的乐团不够好，大家可能就不会继续逗留下去，再花个一美元玩击倒木瓶换取玩具熊的游戏，或是买一点甜甜圈。如果有太多的免费游戏和免费试吃，收费的摊位就赚不到钱。而且，如果你一开始就收取嘉年华会的门票，可能就会完全打消大家的来意。

网站的主要目标，是与个别的消费者建立一种持久的关系。针对部分内容收取费用，并不是建立这种关系的先决条件，但却是你为大众提供高品质网路经验的具体证明。即使《圣荷西水星报》向报纸订户收取一美元费用，也有助于巩固消费者和网站之间的重要关系。一旦消费者为某项服务付出费用以后，他就有尽可能使用这项服务的诱因。问题不在于你的收费多少，而在于收费项目。

吉列先生 (Mr. Gillette) 免费赠送刮胡刀，然后收取刀片的费用。但在此，这个经典范例完全没有提供任何指引。在全球资讯网上，没有人知道什么是刮胡刀，什么是刀片。每个行业都必须自行决定那个才是最佳模式。这个领域的拓荒先锋有机会为整个行业创造趋势。

## 政教分离

媒体巨人的幕后不断发生许多收费拉锯战，主题一直都是与收费多少有关。时代华纳公司 (Time Warner) 就是一个例子。时代华纳公司的开拓者网站 (Pathfinder) 单单凭籍着内容的分量，在一九九四年首度上场以后，很快就成为最受欢迎的网站之一。开拓者网站的构想是要成为时代华纳的娱乐资讯集团旗下几十家线上服务的总括性网站——其中包括知名杂志如《时代》(Time)、《时人》(People)、《运动画刊》、《财星》(Fortune) 以及《娱乐周刊》(Entertainment Weekly)。单单是杂志这一类，时代华纳就能提供每位来访的消费者每月价值一百五十美元的免费阅读素材。

这家公司的编辑部门 (教廷派) 主张，读者应该支付开拓者网站的部分费用，而这家公司的业务部门 (政府派) 则主张这项服务应该完全依靠广告赞助。

《时代》杂志的老将艾赛克森 (Walter Isaacson) 曾在一九九二年到九五年之间担任这家公司新媒体部门的总编辑，他就主张，读者付费取得的资讯在本质上更具可信度。

“如果一份赠阅的报纸和一份付费订阅的报纸一起送到你家草坪上，你会选择阅读那份付费订阅的报纸，”艾赛克森说。他并表示，一家新闻机构完全依靠广告赞助生存，是非常危险的一件事。这样的方式去除了记者与读者之间的直接经济关系。当这样的关系不存在以后，天下就会大乱。出版商可能会决定让政教分离这条界限凋萎。他们可能会开始出卖编辑流程，以取悦广告厂商。许多免费杂志的出版社与资讯广告 (Infomercial) 的制作商就是这样做的。

微软的网路杂志《纪事板》(Slate) 的总编辑金斯利 (Michael Kinsley) 也遵守同样的规则。“自给自足的新闻报导是比较自由的新闻经营方式，”金斯利在《纪事板》的创刊号中写到：“完全依靠广告不是一种健康的方式，

即便这种做法是可能的。”但可叹的是，几个月以后，微软放弃了收取十九点九五美元订阅费的计划，金斯利也不得不收回前言。“我们因为胆小而放弃了，”他惋惜地说。

潜在的意义是这样的：如果在一个社会中，很多人无法区分事实与虚构，无法分清现实与捏造的假现实，广告商的利益就不能居于优先。举例来说，想要得知有关美国联邦医疗保险的资讯，你会选择从一个由制药公司赞助的网站？还是从共和党国家委员会赞助的网站？“不是所有的东西都该接受赞助，免费提供，”艾赛克森说：“我不想让全球资讯网沉沦到这样的地步。”时代华纳面临的问题是，它很多印刷杂志的内容在网路上的表现并不是太好。“我是《娱乐周刊》的订户，我热爱阅读这本杂志，”热线网站的总经理安克（Andrew Anker）说：“但就算你付我钱，我都不愿意在线上阅读这本杂志。”（除非有一天在浴室里也可以连线上网。）所以，订阅费抑或广告赞助的传统争议并不是重点。首先，你必须制作出读者愿意付费的产品。就像许多出版事业一样，时代华纳学到，高品质的平面杂志阅读经验并不见得是高品质的上网经验。时代华纳的某些内容从其他媒体赚得数百万美元，但在全球资讯网上却连免费赠合都没有人要。

这样的经营模式是有问题的。开拓者网站设法在一九九五下半年得到约莫两百万美元的广告收入，也就是大概在它开始销售广告的前六个月之内。这个数字比任何其他网站都要多。但是，七十余名员工的开销，再加上伺服器电脑及其他技术的费用，使得这个风险事业陷于亏损状态。的确，业界估计，在那段期间，时代华纳每个月在开拓者网站上亏损将近一百万美元。

日益增加的亏损，使得这家公司不得不开发消费者愿意付费的高附加价值服务。大家或许不愿意付费在线上阅读那些一杂志，但是，他们或许愿意付费订阅简单的个人新闻服务——根据自己的需求，从时代华纳公司几十种杂志中抽取内容的订制杂志。

或许时代华纳公司《南方生活》（Southern Living）杂志的读者愿意付费利用这个杂志的庭园造景建议做点实验，用他们的滑鼠操纵荧幕上的图像，创造出自己的虚拟庭园，然后向线上其他的园艺同好炫耀自己的创作。就像碧艳卡情色小筑一样，虚拟庭园可能成为志同道合的人上网聚集的地方。他们会一而再、再而三地回到这个网站，查看他们上次创作的现况。

时代华纳最后的结论是，运用全球资讯网的互动特色，提供个人化的媒体。艾赛克森是这样总结的：“网路不是大众媒体，网路是个人化的媒体。产品可以接触到许多人，但却有一种非常个人化的味道。”

## 获利之路

经常，最吸引网友注意的互动式服务，并不是记者与编辑惯于创作的东西。举例来说，《波士顿全球报》（Boston Globe）很早就明了这一点，因此，他们让 Boston.com 网站不仅成为一家线上报纸，更成为一个包罗万象的城市资讯服务中心以及线上聚会区，人们可以透过这个网站接触到这个地区其他媒体机构的资源。Boston.com 最受欢迎的特色是一项能查询房地产销售与新屋上市现况的服务。记者会把这项服务视为新闻吗？不会的，但如果你正要买房子或是有兴趣得知自己社区的房屋售价，这就是具有附加价值的服务。这也是收入的一种方式。虽然基本的房屋资讯是免费的，但要取得



完整的房地产报告则须花费两美元到十美元不等。

如果已经建立品牌的媒体机构无法利用这些机会，从网路上冒出来的资讯服务业就会从他们手上夺走这些新起的市场。只要看看“包鱼纸”(FishWrap)这个网站就知道了。这个网站成长与网路的互动式新闻环境，是为麻省理工学院学生创办的一份报纸。

很多麻省理工学院的学生不太喜欢阅读《波士顿全球报》，因为他们不是波士顿地区土生土长的。包鱼纸就考虑到这一点。这个网站不但有一个讽刺的名字，而且还用一些独特的方式组合及包装社区新闻。读者可以根据个人偏好，将新闻整理成不同的部分。例如，如果你来自凤凰城，你就可以为来自家乡或是报导家乡的新闻创造出一个单元。

最受欢迎的主题就是为满足个人偏好而提供的一些新呈现方式。气象报告可以将波士顿地区与你家乡的天气预测做个比较。如果你是来自开格利(Calgary)，气象报告或许会告诉你，星期六的天气对你来说会是不合时宜的温暖。如果你来自迈阿密，气象报告可能会告诉你，同样的气候在迈阿密可能是不合时宜的寒冷。订户可以从几个专栏作家的建议选择其一，不需要人人阅读同样的“亲爱的艾比”专栏。举例来说，“请问安琪拉”专栏就是由麻省理工学院、心理系学生主笔。这群选读专栏的人透过电子邮件将问题寄给她，她再根据读者需求，量身订制建议。这个网站还有一个“涂鸦板”单元，让学生针对非常地方性的议题表达意见，这些题目如：“只有不到十分之一的教职员是少数民族成员。这是个问题吗？”或者只是“你做过最怪里一的事情是什麽？”就像传统报纸一样，包鱼纸是有一个“头版”。但是，对于该由谁决定哪些故事应该出现在头版，这个网站的政策却与传统报纸不一样。这个网站不是由一群编辑做这样的决定，而是由读者从个人兴趣栏中推荐自己最喜欢的故事。这些推荐被网站视为投票，并加以统计。所有的故事在上线两天以内都有资格接受票选。有时候，读者在考虑新闻价值时，会做出一些古怪的选择。有一天，得到最多选票的是一篇名为“IBM浪掷OS/2潜力”的评论。这不太像是会出现在《纽约时报》头版重要位置的新闻。

包鱼纸网站从个人化的观点报导国际新闻，有助于读者了解远方的事件。如果萨伊发生水灾，新闻报导会说，这场水灾已经涵盖了相当于麻萨诸塞州大小的地方。包鱼纸的新闻不会报导巴西的森林火灾烧毁了多亩的森林，而会说这场火灾摧毁的面积，相当于三八号公路内环的波士顿地区。在国外发生的事件加入地方性的观点以后，这样的新闻可能产生更大的冲击。

另外一家在网络上土生土长的新闻服务网站，是由位于麻萨诸塞州柏林顿市(Burlington)的个人公司(Individual Inc.)经营的新闻页(NewsPage)网站。网站访客可以填妥一份电子表格，从八百五十项非常明确的商业新闻主题中，挑选出自己有兴趣的主题——这些主题从基因研究、网路安全到群组软体(groupware)等，无所不包。个人公司在收到某个特定用户的兴趣描述资料以后，每天晚上就用软体从两千多份日报及周刊之中，扫描出两万多个新闻故事！然后在每天早上提供给用户一份量身订制的新闻摘要。新闻页网站仅仅在开张的前两个月，就吸引到五万名每月至少付费二点九五美元的用户，令人留下深刻印象。这个网站的订阅费用占营收的三分之一。另外三分之二的营收来自广告。

能够成为网友愿意付费的网站之下是极大的荣耀——理由很简单，因为这并不常见。

在充斥着免费资讯的网路经济之中，大多数使用者很可能就将资讯费用看作是一种损失，因而绕道避开。从这个角度来看，全球资讯网就像是有线电视：大家愿意付费收看，但就算他们愿意订阅额外的付费频道，顶多也不过是一、两个，了不起是三、四个，而且是他们认为不错的频道。

但是，从消费者与网站内容之间的关系来看，全球资讯网与有线电视大异其趣。像是 MTV、E!、C-SPAN 等有线电视频道，都收到订户付给当地有线电视业者的部分费用。

虽然每月在订户付出的二十五到三十五美元当中！只有几分钱丢给有线电视频道，但对于那些向数千万家庭放送节目的有线频道来说，这些小钱很快就会积少成多。

在网路上漫游的人也付某种月费——给他们的网际网路上线供应商。但是，网际网路上线供应商不像有线电视公司，它们通常不付权利金给任何内容供应商。在全球资讯网上，每个消费者自行决定他们要什么“频道”。通常，他们把选择的频道以“书签”的方式，储存在他们的网路浏览器程式里，只要用滑鼠指向书签，轻按滑鼠键，他们就可以访问喜爱的网站。

最近的一项调查显示，一般的网友保存大约四十个不同的书签。当网友发现更多他们有兴趣的频道时，这个数字可能会上升，但不会增加太多。当然，大家也会清除一些不再值得注意的网站。我想说的是，全球资讯网是一个根据个人需求订制的媒体，而且，是由顾客提出计制的需求。两个网友拥有相同一套书签的可能性是微乎其微——即使这两个人在人口统计资料上是相同的。将来，网际网路上线供应商有可能设计出类似于有线电视频道的收费计划（供应商推出一套十个高附加价值的网站，每个月大约向顾客额外收费五美元）。但是，更有可能的，网站多半得要出自食其力。

网站为了维持生计，必须和每一位网友个别敲定交易。网站间激烈争夺消费者的注意力与金钱，将迫使每个成功的内容网站放弃争取最多的访客，取而代之的，这场战争特别提供高品质的个人化浏览经验而战。这使得全球资讯网成为个人化媒体的极致。

这些个人化的高附加价值服务可以被视为新闻报导吗？或许不可以，至少从传统角度来看不是。但是，很简单的事实是，报纸、杂志以及电视新闻节目从来不曾因为提供新闻报导给社会大众而赚钱，——至少不是以直接的方式。正如同一位报社发行人告诉我的：“我们不是藉着销售资讯而赚钱的。事实上，我们把报纸送到读者手中反而亏钱。

我们是藉由把读者卖给广告商而赚钱。”因此，对于那些不能够或不愿意完全依赖广告收入生存的内容网站，新发明的高附加价值服务，提供了它们最佳的获利之道。

## 本章摘要

想在全球资讯网上建立长久的事业，不只要掌握住访客片刻的注意力，更要藉由某种具有独特价值、能使访客一再拜访的东西，维系他们的注意力于不坠。

不要只用电子形式提供资讯；网站应该创造出一个线上社区，让志同道合的网友愿意在此聚集，与其他人互动。

虽然有很多人使用全球资讯网，但全球资讯网并不是一个大众媒体，

也永远不会成为大众媒体。它是一个互动媒体，是一个利基媒体，最终也是一个非常个人化的媒体；每个使用者从这个媒体得到的经验都与他人不同。

线上发行的刊物不会取代纸上出版的刊物，如同历史所展现的，新媒体很少会取代旧媒体。编辑必须在网际空间里，重新设计他们的刊物，以整体品牌与其读者的关系为基础，创造出一种参与式的经验。

新闻与资讯网站无法藉由出售广告或收取订阅费而获利。它们必须设计出高附加价值的新型收费服务，像是为读者提供专门的知识、建议、或是学问，藉此生财。

## 第二章、不求曝光，但求喜欢

有一则老笑话是这么说的，  
广告商总是浪费掉一半的钱。  
不过并不知道是哪一半。

大众行销学在全球资讯网上是行不通的。行销人员可以用电视广告或平面广告活动，擦亮某个品牌在千万消费者、心目中的形象。但是在这个新媒体上，这样的想法是不切实际的。全球资讯网可以让行销人员施展更有力的手法。但有不计其数的行销人员却忽略全球资讯网的擅长之处，并且以错误的方式执行他们一贯的动作：将同样的讯息同时传送给大众。

让我们看看富豪汽车（Volvo）的例子。一九九四年秋天，北美地区的富豪汽车或为第一个在全球资讯网上建立网站的汽车公司，也成为第一个在广受欢迎的网站上刊登广告的广告商。在全球资讯网早期，以提供内容为主的最受欢迎网站，像是热线、时代华纳的开拓者网站、ESPN 运动圈网站以及《花花公子》网站，都开始针对在他们数位版面上刊登公司标志（logo）或是广告看板（banner）的商家收费，刊登三个月的广告费用在三万到五万美元之间。大家也称这些广告为“链结”（link）。只要轻按这些按钮，你的视线就会被送到，或者说是链结到，另一个地方某台电脑上的一个产品促销网站。

当你与这个广告完成互动以后，你应该会再链结回到原来的地方。

富豪汽车在全球资讯网上购买广告看板的目的是、是希望加强自己的品牌形象。富豪汽车的美国行销总监奥斯丁（BobAustin）说，这家瑞典的汽车公司希望藉着吸引网友来访，提供市场上豪华车买主一个新的资讯工具，让他们更认真地考虑购买富豪汽车。

他特别提到，只有百分之六的成人有钱也有意愿购买价格在三万美元以上的汽车。

他看到这群人与早期的网友有相当高的重叠性。奥斯丁说：“我们知道，我们的潜在买主是有钱的一群，而且比较可能是率先尝新的一群、喜欢科技的一群。”所以，这家公司花费了将近十万美元开发及促销不过是一份电子简介小册的东西。

富豪网站不但没能带来许多买主，反而造成一些始料未及的问题。这个网站唯一真正互动的部分是，访客可以寄发电子邮件给位在新泽西州的富

豪总公司。奥斯丁说：“结果，人们有时曾写一些类似‘很好的网站，但是我那台富豪八零五的天窗会漏水。’之类的话。”很多州的法律要求汽车公司必须在几个星期以内回覆类似的投诉，否则厂商必须收回这辆车。因为富豪公司不曾为这个网站安排有资格回覆这类投诉的员工，这个网站不但没有成为增加营收的工具，反而可能有害销售。因此，这个电子邮件的功能在几星期之内就被迫关闭。

富豪汽车经历这次痛苦的体验以后，决定撤回所有的网路广告，只在自己的电视与平面广告中促销这个网站。奥斯丁说，他在网路广告上面花了钱，但觉得划不来，尤其是当这些制作内容的网站无法提供具体的数字，显示出究竟是那些人链接到这个网站时。

“要我再花更多的钱为网站做宣传，我会觉得不安，”他说：“我们不是来卖网站的。

我们应该是用网站来卖车的。”富豪汽车犯了两项重大错误。第一大错误是将全球资讯网上的顾客视为一个独特的人口资料统计团体。在那个时候，这样的想法是可以理解的。早期的网友多半是富裕、受过高等教育、精通科技的男性。虽然网路的人口组成总是会偏向这群核心读者，但全球资讯网却与一般大众愈来愈有交集。随着涌入网际空间的群众与日俱增，行销人员的诀窍应该是从这群网友之中，抓出最好的顾客以及最有可能成为顾客的人，而不是一视同仁地接触所有人，但却徒劳无功。

富豪汽车的第二项，却也更严重的错误，是不曾利用全球资讯网的特性。当潜在顾客可以用更迅速容易的方式翻阅书面的手册时，为他们提供电子宣传手册，是毫无价值的。因此，富豪汽车无法和顾客打造出个别关系。富豪汽车与顾客交换资讯的唯一方法，就是透过不能使用的电子邮件。最糟糕的一件事情，莫过于表明你愿意与顾客沟通，但却无法做出回应。

链结与思考实际上，对于行销人员来说，全球资讯网代表一种回归基本的方式。请把挖掘顾客的过程想像成一个巨大的漏斗。针对大众市场的传统电视广告、收音机广告以及全国性的报纸与杂志，是在漏斗的广口处运作。网站上的广告绝对不能提供类似这些媒体的大规模曝光度。但是，全球资讯网却能在本质上发挥魔力，或者说在漏斗的漏嘴处抓住每一滴生意。福里斯特调查公司（ForresterResearchInc.）研究全球资讯网行销的分析师葛琳（EmilyGreen）说：“全球资讯网能够做的最重要一件事情，就是提供完全合格的线索或顾客。”克莱斯勒汽车公司（ChryslerCorporation）的互动传播部门经理艾佛里特（RichEverett）是这样说的：抓住一位顾客有四个步骤：告知、推销、链结以及思考。他说，传统广告会“告知”你某种产品的存在，然后向你“推销”这种产品的优点。而全球资讯网则是从传统广告停下来的地方接手。他说，如果克莱斯勒想要在全球资讯网上做对的话，它就必须将合格、有兴趣的买主“链结”到虚拟汽车展示间，然后提供他们足够的资讯以及一些互动式的工具，让他们“思考”自己是不是真的要购买这辆车。

“在全球资讯网上，”艾佛里特言宣布：“我们过去对广告的知识完全派不上用场。”传统媒体上的广告是以“印象”（impression）为基础，这是一个模糊不清的名词，描述的是烙印在大众、心灵中的行销讯息。广告公司用“总收视率点数”（grossratingspoint）度量广告印象。“一个总收视率点数意味着你把广告讯息传送到大约一百万户的美国家庭。”举例来说，麦当

劳最近某个会计年度拨出三万个总收视率点数的预算。相乘所得是每年三百亿个印象总次数。美国大约有一亿户家庭，平均每年每个家庭得到三百次印象，相当于一天一次。难怪麦当劳有“你今天休息过了吗？”（Haveyouhadyourbreaktoday?）这样的广告口号。这个速食连锁巨人其实是在提醒每个电视观众每天都到麦当劳用餐。这家公司每年在美国为这些小小的提醒付出五亿美元。

全球资讯网永远没办法让行销人员达成这样的曝光度。永远不可能。全球资讯网站实在是太多了，行销人员无法预测网友会在某个特定时段到哪里去。即使像麦当劳这样的大众行销公司在全美最受欢迎的一百大网站上购买广告位置，它每天还是可能失去三分之二的观众。最重要的是，在像《今日美国》这样受欢迎的网站上刊登的广告，通常是插图或讯息相当简单的广告看板。

广告看板不如电视广告的力量强大。假设麦当劳的广告看板是这样写的：“你今天休息过了吗？”这个广告不会以整个荧光幕的图像、声音或是其他形式丰富的传播方式，赞扬顾客不需下车就可以点餐的经验，或是歌颂顾客走进麦当劳餐厅看到一群快乐的人享用快乐餐的经验。如果网友想要看到这样的呈现方式，他必须轻按这个广告看板，链接到麦当劳的网站。但是，广告看板通常只会吸引大约百分之二到五看到这个广告的网友按键进入。即使连最舍得花钱的大众市场行销人员也只能期望网路广告接触到一小部分的网友。

这就是为什么全球资讯网的行销人员必须改变他们的基本目标，并遵守网路经济学的第二条原则：行销人员不应该为了追求曝光度上网，应该把目标放在结果之上。

如果你想辨别曝光度与结果之间的细微差别，请看看像是保德信人寿保险公司（PrudentialLifeInsurance）这样一个品牌。今天，活在世间的每个美国人，都和它以及另几家美国公司率先推出的大规模曝光度广告一起成长。一八九六年，广告公司先驱之一的智威汤逊广告公司（J.WalterThompson）取用直布罗陀之岩，做为保德信人寿保险公司的代表象徵，设计出全美第一个全国性的品牌形象平面广告活动。这个品牌象徵，加上日后在电视广告上广为传播的广告标语“取一块巨岩”（getapieceoftherock），沿用长达一世纪。事实上，这家公司的商标还是以同样一块巨岩为依据。

但是，在整整一百年以后，当这家公司的投资部门保德信证券公司（PrudentialSecurities）拥抱全球资讯网时，它精明地认识到，如果光张贴出网路广告看板，告诉投资人去取一块巨岩，是无法自行发挥功用的。今天世故的消费者认识的是公司形象的本质：唯有当这家公司实现承诺时，这个象徵才具有意义。

若要网友一开始就愿意来到企业的网站，与这家公司互动，而且最后还会一而再、再而三地回呈这个网站，这家企业就必须要有某种让他们无法抗拒的理由。因此，保德信带头创造出金融网站，让现有的顾客能够瞬间查询他们帐户的余额，为他们的投资组合进行交易，并且把电子邮件寄给个人的投资理财顾问，而且还可以期待得到回复。

这种以服务为基础的行销方式代表全球资讯网最有力的一面。保德信的既有顾客取得这种全球资讯网的服务以后，就有了比岩石还稳固的理由，

让自己继续做个忠实客户。

而可能成为潜在新客户的网友，也有理由正式使用这家公司的服务。不过，保德信还是会继续使用大众传播媒体重新肯定自己的品牌形象（顺带一提，这个形象在一九九零年代初期，被一场重大的金融丑闻玷污了）。

这家公司不寄望从全球资讯网上寻求大规模的曝光度，而是追求具体的结果：招揽顾客，留住顾客。当其他金融公司还停留在提供宣传手册线上版本的阶段时（以前通常将手册邮寄给客户与潜在客户），保德信已经独树一帜，根据个人需求，为他们提供量身定做的资讯。全球资讯网最好的广告不但向你介绍这家公司和它的产品，也让你认识自己。

提供宝贵的服务，让顾客维持忠诚度，这只不过是全球资讯网提供了一种结果。让极度有兴趣的顾客花时间认识某种新产品（像是一款新车型），对于行销人员来说，也是非常宝贵的。向现有顾客或潜在顾客搜集、心理统计资料或是消费、心理学资讯，是另外一种结果。当然，透过全球资讯网接收订单，实际销售你的产品，才是最终目的。

眼球天生不平等如果说第二大原则挑战广告业的基本世界观，这样的说法是太过于轻描淡写了。传统上，广告主是根据多少人可能会看到这个广告而购买广告印象的。广告主计算一则广告传达给一千个顾客必须花费多少钱，然后以此为据，比较购买平面广告以及广播时段的成本。这个比率，也就是每千人成本（Costperthousand，简称是让人摸不着头脑的 CPM——在这里，M 是罗马数字的一千），已经根深蒂固地刻印在每个广告业高阶主管的意识之中。电视业用尼尔森收视率调查订定广告价格，而出版业则用经过稽核的发行数字为广告价格的依据。

在这个模式中，一个全美国播放的电视节目通常 CPM 价值只有大约五美元。而一份普通的报纸或杂志的 CPM 则在四十到六十美元之间，因为它们提供的读者群虽然比较小，但在地理区域或是人口统计资料方面却更精准。

在全球资讯网出现的早期，制作内容的网站不知道该如何为广告看板收费。因此，他们随意设定了一个介于七十五到一百美元之间的 CPM，根据的理论如下：一个全球资讯网站对特定观众群的锁定甚至比一份特殊兴趣的杂志更为精准。

至少，这是正式的定价。众所周知的，几乎没有任何广告主是根据企业发布的正式广告定价表付费的。“企业是有广告定价表，但没有人付这样的价钱，”AT & T 负责促销网站的事业经理佛洛伊德（MaryLouFloyd）说：“有此一定价非常不切实际，所以，你谈判的时候得要大大杀价一番。”虽然广告主通常愿意根据某个眼球数量带来的潜在曝光度付费；但对于所有置身其中的人，在全球资讯网上采取 CPM 思考模式是一大错误。因为这个媒体是如此之新，甚至没有人能够证明，它的确吸引到宣称的访客数量，广告主对于他们的花费是否值回票价，也几乎毫无信心。

在这里，CPM 还有讨论的余地。全球资讯网不应该只是另外一种向大量观众销售曝光度的方式。如果这个新媒体只是让广告讯息以更为精确的方式传达给观众，就不会这么了不起了。全球资讯网其实是代表一种完成行销任务的全新方式。

虽然按照逻辑推论，广告曝光度不应该比结果更重要，但争先上网的企业却一直本末倒置。

个人电脑计数器公司（PCMeter）在全球资讯网上提供类似尼尔森收视

率调查的服务，这家公司就一直深为这种基本误解所苦。尼尔森公司聘用了一群抽样的电视观众，然后在他们的电视机上安装一个电子装置，追踪他们的收视习惯，而个人电脑计数器公司则是用特殊的软体，在电脑上做同样的事情。纽约华盛顿港的一家消费者研究调查公司国家采购日记公司（NPD、NationalPurchaseDiary），在一群抽样的电脑上面安装了这个软体，追踪这些人的上网游访习惯。到了一九九六年夏天，国家采购日记公司已经在全美国一万多台抽样的家用电脑上面，安装了个人电脑计数器软体。

他们怎么让这些人同意接受这样的监视？“我们告诉这些人，他们的贡献很重要，而且，我们很感激这一点，”现在负责管理国家采购日记公司个人电脑计数器计划的科菲（SteveCoffey）说，他也是前尼尔森公司资料搜集部门的副总经理。这个计划也提供参与者一些实质的回报，像是赠送家电用品、收音机、水晶花瓶或是咖啡马克杯等。

“而且，我们保护你的隐私权，”卡菲说：“你的资料显示你去了‘热性’（HotSex.com）网站，没有人会知道。你的老板、老婆、女朋友都不会知道，甚至连‘热性’网站都不知道。”国家采购日记公司怎么处理搜集到的资料呢？它把这些资料编纂成一流网站的名单。

这些资料被分为不同类别，举例来说、女性对那些网站的评价最高？男性又对那些网站评价最高？或者是竞争激烈的新闻网站、购物网站、成人网站、搜寻引擎等网站的比较结果。然后，国家采购日记公司再将这些资料卖给广告公司、媒体企划人员、软硬体制造商、以及全球资讯网站的开发公司。

获得最高评价的全球资讯网站一直是像雅虎、Lycos、AltaVista、Infoseek 这类的搜寻引擎公司，以及网景、微软、美国线上和电脑服务等公司的网路浏览器软体所设定的上网首页。这些里抓住最多注意力的地方。这类的网站获得的“触及率”（reachrating）介于十到三十八之间，这意味着，在每个月的调查期间、百分之十到三十八的网友至少访问过这些网站一次以上。而这些也是掌握住最大量广告预算的网站。

不过，这些网站的问题在于，它们就像是机场附近的广告看板。很多人经过，但没有几个人花时间注意到它们。这些网站的广告看板得到的“网页链结率”（click—thru rate）通常非常低，这意味着只有一小部分网友（通常不到百分之一）会在广告看板上用滑鼠轻轻点一下，去访问这家刊登广告的公司网站。

获得次一级评价的网站是全球资讯网上最受欢迎的内容制作网站，这些网站在个人电脑计数器上的“触及率”介于一到六之间。开拓者网站、C / Net、迪士尼网站、资讯传真网（ZDNet）、《今日美国》网站、ESPN 运动圈网站、呆伯特网站、《花花公子》网站、热线网站、《华尔街日报》网路版、以及 CNN 网站都在这一类之中。

但是，如果你从大众行销的角度来考虑这些网站的广告，这些数字并不十分吸引人。

假设某个月上网遨游的网友是两千万人。一个内容制作网站的触及率如果是五，这个网站的到访人数就是一百万人（两千万人乘以零点零五）。如果你想要用某个行销讯息接触到一百万人，收音机、报纸、杂志、或电视的每千人成本通常比较低，你花钱在这些媒体上也比较划得来。这些媒体都可以为行销讯息提供更丰富的形式，比较起来，某个人电脑荧幕上二乘四英

寸的广告就太简单了——即使现在有可能运用动画来为这些广告看板增添生命力。

当某个消费者真正轻按广告看板时，全球资讯网才会发挥魔力。调查研究显示，只有百分之二到五的人会真正采取行动，轻按他们在某个内容制作网站上看到的广告看板。

因此，你得到的访客不是一百万人，而是两万五千人。如果这两万五千人是你产品或服务的绝佳潜在客户，你花在网路广告上的钱就充分值回票价了。如果他们不是你的客户，如果这两万五千人只是一群好奇的访客，在无意之间恰巧撞见你的广告看板，你就是在浪费钱。

很多行销人员已经了解到这个重要的事实。如果你想知道这种现象的形成情况，请看看网路概况公司（I / PROInternetProfilesCorp.）搜集整理的资料。位于旧金山的网路概况公司在几十家建有网站的客户公司里安装软体。网路概况公司的软体监看这些网站伺服器电脑制作出的内部记录档案。个人电脑计数器公司监看的是个人电脑使用者的行为模式，而网路概况公司则是监看网站自身的使用模式。

网路概况公司在研究过七十五个向它订购调查服务的内容网站以后，得到结论：网站的访客流量与广告定价之间的关系“非常微弱”，网路概况公司的行销研究部门副总裁艾文思（bob Ivins）如此表示。事实上，广告定价的点在关系图上是四处散布的。

举例来说，以每千次的网页浏览数（impression）来计算，花花公子网站的广告收费是在七点五美元到十美元之间；网景则是收取二十美元；开拓者网站索价七十五美元；而热线网站则是要价一百五十美元。同样是把广告看板呈现在一千双眼球之前，为什么其间的成本会有这样大的差别？我们不能用数字解释背后的逻辑。因此，其间必然还有其他的原因。眼球是生而不平等的。由于产品或服务不同，某些眼球显然比其他眼球更有价值。很多行销人员已经发现到，访客的到访经验比访客人数来得重要。如果一个网友一再地回到他钟爱的网站，他比那些只到访过一次就再也不回头的顾客，更能接受这些广告。这些老顾客更有可能轻按滑鼠，链结到你的产品促销网站。一旦这些有意购买的合格买主上门以后，随之而来的就是成果了。

重获控制单向媒体和双向媒体（或称为互动媒体）之间的区分因素，不过就在于“控制”这件简单的事情上。传统媒体上的广告是很具侵袭性的。行销人员购买广告版面或时间，而且他们对于广告内容有完全的控制权。观众或读者必须依照行销人员的安排，观看这个广告。他们拥有的唯一资源，就是翻页，或是转台。因此，广告主可以畅所欲言。而且，他们有时候还把这种付费取得的特权发挥到荒谬的极致。举例来说，速瘦奶昔（Slim-Fast Shake）公司的广告口号说，每天喝两次这种饮料，就可以得到“健康人生需要的均衡营养”，难道真的会有人相信吗？或许不会。但是，如果你重复的次数够多，而且是诉诸感情，而不是诉诸理性，最后就可能塑造出一种品牌形象。

麦迪逊大道（Madison Avenue）的经验法则是，一般消费者每天都受到三千个广告的轰炸。你在上班途中阅读早报、看到看板广告、听到收音机（或者是在地下铁的车厢里瞥见车厢广告）。稍后，你可能会在午餐时间翻阅杂志，回到家又从邮件中仔细审视过商家的行销宣传文件，最后又在晚上看过几小时的电视。我们的运动衫、球鞋和牛仔裤上都饰有公司商标或广告讯息，



让我们全变成了四处走动的活广告。而且，我们几乎没办法控制自己不看到那些广告。从早上醒来的那一刻，一直到晚上就寝的时候，我们都浸淫在广告之中，而且，这已经成为一件单纯的基本知识。如果广告商能够找到一种方式来赞助我们的梦想，如果他们能够找到一种含蓄的方法来插播广告，他们一定会毫不犹豫地去做。

对目前全球资讯网上发生的行销活动，很多人刚开始都有这样的反应：“喔，这下可好了。现在连在自己的个人电脑上，都逃不掉这些广告了。”但是，这里就是行销人员与消费者的关系受到全面颠覆的地方。在全球资讯网上，大家可以完全掌控自己有意与那些讯息发生互动，以及如何与这些讯自心产生互动。

当这种情形发生以后，我们熟悉的广告概念就解构了。就像报纸与杂志一样，我们知道传统广告是没有办法存在于网路经济之中的。当行销人员与广告公司充分了解他们无法再全面控制传达给大众的讯息时，这场游戏就永远地改变了。当使用者行使他们的自由意志，广告就出现变种，成为一种互动式的行销经验，而置身其中的消费者与行销人员，则有一种比较均衡的“同僚”关系。“广告”这个名词变成不过是一种比喻，用来比较我们现在的做法和过去熟知的方式。

麻省理工学院媒体实验室（MediaLab）主任尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）称此为“推播”（Pushing）与“拉取”（Pulling）之间的差别。旧媒体把讯息推播给我们。在新媒体的世界，我们把资讯拉取进来。全球资讯网上的消费者可以主动向行销人员索取资讯。如果想把资讯送给某个人，需要得到这个人的同意。举例来说，假设某个消费者进入房地产市场寻找一个新家，到了某个阶段，她可能会到全球资讯网的目录网站，查询房贷公司设立的网站，研究最新的房地产交易与价格。如果行销人员想在这个过程中，向这位消费者传送讯息，就必须提供某种对这位消费者有用的服务。

当然，大家经常做这样的事情：举例来说，翻阅电话号码簿，找到一些公司，然后分别与这些公司联络。但是在网路经济之中，这个过程对消费者和行销人员而言，可能会变得更理想。消费者过去从来没办法在一个地方（他们的电脑上），找到五花八门的企业资讯。而且，企业行销和顾客服务也从来不曾如此浑然天成，凝聚成为一种单一的、资讯丰富的互动式服务。

这些差别意味着，全球资讯网的行销方式具备某种完全不同的特质。全球资讯网上的消费者不会呆呆地坐在那里看完扰人的广告——因为他们不会面对那种选择。这不是一个选择离开的情况（翻页、转换频道），而是一个选择进入的情况（一开始就选择是否要看这个促销网站）。

因为这种权力均衡态势的改变，全球资讯网通常成为胡言乱语的最佳侦测器。一家世界性广告集团的新媒体研究专业人员这样告诉我：“当读者重新掌握主控权时，欺骗顾客这一招就行不通了。为产品定位的整套语言都在新媒体上面溶解了。品牌区分背后的那套逻辑消失殆尽。新一代的消费者更为世故复杂。消费者一眼就可以看穿广告商想要操控他们的行为。但大多数的广告人并不了解这此一情形。广告商一直都在逃避。”边际效益递减有一则老笑话说，广告商总是浪费掉一半的钱。不过，他们并不知道是那一半。行销人员可以培养出一种不太科学的直觉，判断自己的广告究竟有没有发挥功效。他们可以花钱进行调查，抽样了解大众的反应。但是，他们永远也无

法确知自己的广告是否有效果。他们花了大笔钱，如果大家对结果都感到满意，那么一切没问题。但是，大众市场的行销人员通常不知道自己能否用一半的代价，获得更好的结果。

几十年来，这种不确定性一直是这个行业的本质。企业若是想要让大众对某种品牌留下深刻印象，就得先雇用一家广告公司。这家广告公司的创意人员会先试着想出一个特别的、引人注意的广告活动，对于那些能够设法集中一些脑波的人，这个广告会在他们的脑中形成难以磨灭的印象。“你要求的。你得到啦。丰田汽车！”(Youaskedforit.Yougotit.Toyota!)就是其中之一。偶尔，这个广告口号会成为日常生活用语的一部分，世世代代存留在社会大众的集体意识之中。AT&T的“伸出手臂，触摸世界”(reachoutandtouche someone)广告活动始于一九零八年，但至今大家还依稀记得。

广告业用这个公式成长为价值几兆美元的全球性产业。广告公司在广播电台、电视、杂志、报纸及户外广告进行媒体采购时，一律抽取百分之十五的佣金，并藉此兴旺发达起来。一家广告公司如果创造出一个成功的广告活动，就可以靠着这些佣金生存多年，只要广告公司把广告放在他们认为最有效的媒体上就可以了。广告公司也发展出大量的市场研究调查工具，像是核心访谈团体(focusgroup)等等。无疑地，这一切都将得出某些结果，显示出所有的广告花费都是值回票价的——也显示出广告的确是有效果的。

而谁又能争辩这个结果呢？“坦白说，”一家大型广告公司的主管说：“这是一件本小利大的工作。”当二十世纪急速接近尾声时，很明显的，这种大众市场行销方式已经到达巅峰。它永远不会消失——只要大众传播媒体还存在。但是有四大理由显示出，这种行销方式的优越性已经在逐日递减之中。让我们把这四大理由称为4C：零乱(clutter)、按键(clicking)、世故(cynicism)以及竞争(competition)。

目前市场上的讯息太过零乱了。当一个人每天都被三千多个行销讯息轰炸时，在这一大堆讯息中再多加一个讯息，所产生的冲击通常是十分微弱的。行销人员如果想要在众多杂音中脱颖而出，必须花费更多的预算，购买更多骇人听闻的广告，运用更多性爱暗示及特殊效果，而且，他们还必须经常重复播放这些广告。结果，这些日益升高的支出只带来最少的结果。这就是边际效益递减法则的定义。

自从电视遥控器与五十几个有线电视频道在一九八零年代的美国出现以来，大家在广告时间就不断在遥控器上按键转台，杀掉自己不要看的广告。有些一研究显示，并没有太多人在广告时间转台，另一些研究则显示，这种现象十分普遍。如果我们说，某些人某些时候会避开某些广告，这样的说法似乎是没有太大问题的。这绝对会使得今天的电视广告比从前的电视广告效果来得差。

从小浸淫在广告中的那群人现在把广告就只看成广告。一个又一个的研究显示出，今天的公民对于公众生活中的一切，包括政治程序、司法体系、大众媒体以及广告，都表现出前未多见的世故。大家就是不再相信广告商所宣称的真实。

最后，市场中还有竞争。从一九八零年代开始，叛离主流的直销业从大众行销业分走了数百亿美元的广告预算，因为某些产品的销售商想要寻求一种更精确的方式，以便接触到最有可能成为他们顾客的一群人。除此以外，

有线电视削弱了美国三大电视网的收视优势。现在，全球资讯网又逐渐形成气候，变成更强而有力的竞争来源。那些在家里有个人电脑的孩子，在电脑上所花费的时间已经愈来愈多，甚至多过他们收看电视的时间。

结果是，大家花费在大众传播媒体上的时间愈来愈少。因此，当大众真的开机收看电视时，行销人员接触到这个大众市场的成本变得愈来愈高。美国三大电视网的收视率比从前低落，但是，它们在一九九六年到九七年间，却把 CPM 全面提高了百分之十二。新兴公司 WB 电视台的负责人凯乐（Jamie Keller）告诉《华尔街日报》：“事实上，广告商付出的钱增加，但回收却减少了。”这四个 C 已经开始在广告业的办公大楼里造成压力，广告业素以纽约麦迪逊大道以及列丰顿大道（Lexington Avenue）两旁金碧辉煌的办公大楼著称。广告公司的平均佣金已经被杀低到百分之八到十二之间。

“根本不要向他们提到百分之十五这个数字。”一位广告业的顾问这样告诉我：“他们会感到非常沮丧的。”而且，单一广告代理公司的概念（由一家广告公司负责发想创意，并在全世界各地的媒体上执行统一的品牌形象活动），也已经荡然无存。现在行销人员通常是将创意工作指派给某一家公司，然后再再聘雇很多专业广告公司，在不同的区域，不同形态的媒体上，进行小型的广告活动。

最重要的是，广告公司现在工作更辛苦，但钱反而更少。大众市场广告还是有某种程度的效果，但这此广告正置身于边际效用递减的投资劣境。而全球资讯网则是以戏剧性的方式，加速这股趋势的发展。

新心理状态有人说，广告完全就是在释放欲望。有效的广告会让你渴望得到过去从未想要的东西。广告人加尔布雷思（John Kenneth Galbraith）在他一九五八年出版的《富裕的社会》（The Affluent Society）一书中写到：“广告对于那些还不知道自己要什么东西的人最有效。当人独自处与这种情境时，他们是很容易被说服的。”以香烟广告为例。美国联邦通讯委员会（FCC）在一九七〇年代初期，禁止香烟广告在广播电视媒体上播出，因为这些一广告能说服大家相信，香烟虽然是危险的，但却也是迷人的。香烟的平面广告也有类似的效果，尽管广告效果可能并没有如此有说服力。

万宝路香烟（Marlboro）广告中的男主角至今还是最为全世界熟知的一个角色。夕阳掉落暗淡的山岭之后，一个牛仔骑马走过浅湖，这样的景象还是十分诱人的。“请来到万宝路乡野”的广告活动是藉由诱惑、认同以及联想等、心理发挥作用的。广告中的“资讯”（美国公共卫生局长的警告）是无法与这个形象的力量相抗衡的。

这可能是个极端的例子。但是，几乎所有的广告都是有侵袭性的，而且，单向的媒体都利用某种类似的心理状态。

全球资讯网需要一种新心理状态。这种诱人购物的新方式。这种新心理状态不是建立在操纵的基础上，反而更像是同侪之间的协商谈判。然而，这毕竟只是一种心理状态。

所有行销人员仍必须不断为他们的产品制造新的需求，而不只是仰赖少数几个已经有意购买产品的顾客。

在全球资讯网上运用那些灌注到消费者潜意识中的有力影像，效果可能不会太理想。

你的目标不该是朝着消费者反复大喊自己的广告讯息，而是找出他们的需求，并加以回应。大众传播媒体的广告常常做得太过火，在你还没有开

始接受这样的广告诉求之前，就试图让你想要某种产品。一个有效的促销网站会从另外一个方向开始。需求，是一切的开始。因此，全球资讯网上的行销人员不该将释放欲望的旧有心理状态加以延伸，而应该从更平凡无奇的理事杂务开始着手，评估顾客需求，并加以回应。

以下是可能的进行方式。你可能“需要”一辆车。但是，一个行销人员如何才能让你“想要”一辆福特金牛座（Taurus）汽车呢？每家汽车公司都有一个网站，但是，哪家公司才有最好的网站，能够把你对车的需求变成对某种特定车的欲望呢？某个网站可能会从询问你的生活方式开始着手。如果你是个年轻的单身男子，而且你偏好跑车，本田汽车的网站可能会建议你试试前奏曲（Prelude），却不会建议你去试开雅阁（Accord）。藉由回应你的需求，这个网站可能就比其他网站占有一点优势。一个理想的汽车网站应该也能告诉你，每个月你能够负担多少的汽车贷款，而且能为你比较租赁与购买之间的优缺点。

举例来说，福特网站有一个财务规划软体，正是为你提供这样的服务。如果你输入你的收入及每月开销，这个软体就会回复你一个数字。如果，你能够负担得起每个月两百五十五美元的汽车贷款，这就变成你购车时最重要的一个数字。而你可能会对这家帮忙你决定这个数字的公司产生好感。一家汽车公司的网站也应该能让你从汽车配件选项表上选择自己喜欢的配件。当你完成这个程序以后，这个网站应该能够为你量身订制出一辆汽车，并且让你列印出发货单，让你带著它到最近的汽车经销商。

这个过程就是大家所知的“满足需求”。一般来说，广告在这个领域的成就极少。

但这并不表示广告释放欲望的传统角色即将消失。这种角色只是不再成为主宰一切的行销形式。最成功的未来行销人将会双管齐下：运用大众传播媒体释放欲望，同时，运用全球资讯网以及其他互动式媒体对顾客的需求与欲望做出回应，完成整个过程。

为广告做广告行销人员必须用某种方式向世界宣传他们的网站。如果大家不知道这个网站，他们永远也不会来访。这让我想起一个哲学性的问题：如果你设立了一个没有人来访的网站，这个网站还存在吗？促销网站的主要方法有四个。第一，行销人员可以在传统的印刷广告、电视广告、宣传小册、直销邮件以及其他促销文件中提到这个网站。这种战术只会增加一点点成本。

而且，这种方式邀请已经在接收你行销讯息的顾客，进一步与你的公司发生互动。这种战术已经变得十分普遍，而且大多数行销人员应该视之为必备手段。当然，在你的电视广告上面打出网址，会不如你想像中那么有效：大家常常会完全忘记自己看过的广告。

如果他们不曾写下网址，或是在心里默记，下次他们上网遨游时，不见得会记得你的网址。

促销网站的第二种方法，就是博得媒体的注意。阅读报章杂志的人合知道，过去几年有关资讯科技的报导呈现爆炸性的成长。美国每一家主要的印刷与电视新闻机构，现在至少都有一个负责报导网际网路的记者。当然，获得的“免费”媒体报导绝少是免费的。通常，你必须雇用一家公关公司，把你的讯息散播出去。但是，这种机会却是绝佳的。假日旅馆（Holiday Inn）连锁企业的新兴技术主任奥图蓝基（Les Ottolenghi）说，当这家旅馆在一

九九五年宣布推出自己的网站时，获得的媒体注意力远超过这家公司历年来的任何其他事件，大约是平常的两倍之多。

第三种方法是与全球资讯网的其他网站交换超链结 (hyperlink)。这样的机会是数不尽的。一家成衣零售商可能会在全球资讯网上有一个线上目录，某个中央的“目录之母”网站会链结到这个线上目录，而这家成衣零售商的目录网站则可能以超链结的方式，再回到这个目录之母网站，以做为交换条件。有时候，你甚至不需要提供任何交换条件。如果某些工觉得自己真正挖掘到一个好网站，他们通常会在自己的网站上提供超链结，指向这个网站。如果你想要测量你的网站在其他网站之间受欢迎的程度，现在已经有一种名为“蜘蛛”(spider)的软体，可以在全球资讯网上四处爬行，测量出多少网页上面有指向你网站的超链结。

全球资讯网之所以成为最根本的口耳相传媒体，这不过是原因之一。如果你的网站大受欢迎，网站访客会透过电子邮件、超链结或是传统的对话方式，告诉两个朋友，这两个朋友会再告诉另外两个朋友，然后一直延伸开来。

当然，第四种方法也是最复杂的一种方法，就是在最受欢迎的网站上购买广告看板以及超链结。在全球资讯网的早期，这个方面得到最多的注意力。但是，这只是促销工具组合的一部分。当行销人员开发愈多的选择方案时，他们通常对付费刊登网路广告就会愈来愈苛求。

让我们用 IBM 做为一个例子。IBM 的数位印刷与广告部的主任坎珀内托 (MaryAnnCampanetto) 说，全球资讯网已经成为这家公司内部会议的最重大议题。她补充说，全球资讯网“对—IBM 而言，是个具有决定性的媒体”。IBM 回头倾听麦克鲁汉 (Marshall McLuhan) 的“媒体即讯息”信条，并且相信“我们在那里刊登广告，和我们在广告里说些什么一样重要，”她说。

因为 IBM 对于自己在全世界资讯网的地位赋予格外重要的意义，他们在选择刊登广告看板的内容制作网站、付费方式、或评估预期回收时，也变得极端挑剔。因此，这家公司发展出一套指导方针：一、只赞助最引人注目的内容。

二、购买指向 IBM 网站的直接链结，而不仅仅是一个广告看板。

三、要求编辑内容的配合与支持，包括能够将大量访客引导到 IBM 网站的促销活动。

(换句话说，IBM 希望见到提及 IBM 的文章，并同时提供埋藏在文章中的链结，指向 IBM 网站。这种要求为编辑制造出令人苦恼的问题。“身为编辑，你必须把读者从文章内容带离出去，以利赚钱，”《纽约时报》专栏作家卡鲁索 (DeniseCaruso) 说：“这对于我们的可信度是不是有很大影响呢？”)

四、试着成为任何网站唯一的资讯科技赞助厂商。

五、在网页上争取比较有利的广告位置。

六、要求网站保证最低网页阅览 CPM (换句话说，如果网页内容没有带来一定的访客量，IBM 就不按照原先的定价付费)。

七、要求第三者进行衡量与稽核，确认读者规模。

八、同意支付广告费以前，先取得免费试用广告位置。

九、要求与现有媒体合并订定广告合约。(像时代华纳这类的出版机构宣称，他们不会免费赠送网路广告给现有的电视或杂志广告客户，或是为他们提供网路广告的大幅折扣，但是像 IBM 这样的公司还是继续要求这类的交

易。)十、争取短时间内退约的合约条文(以防网站表现不中用)。

大体说来,广告主规模越大,越具有影响力与谈判手腕,也越能够研商出这类的条款。这就是为什么美国最大的广告王宝硷公司(Procter.&Gamble)一九九六年开始在全球资讯网上刊登广告时,能达成第一个突破性协议。宝硷公司每年花费超过三十三亿美元刊登广告,出产的咖啡、尿布、清洁剂、衣服柔软剂、面纸、卫生纸、卫生棉、纸巾、洗发精与牙膏等产品缔造出的营收,占全美国零售业营业额的三分之了当这家总部设在辛辛那提的公司降临网路经济以后,它要按照自己的条件订定网路广告合约。宝硷公司不愿意以一般公司采用的CPM费率付钱购买广告看板,以取得某种数量的阅览率。这家公司与广受欢迎的搜寻引擎雅虎签下条约,只根据所谓的“网页链结率”付费。当某个消费者看到网路广告看板,决定轻按滑鼠,拜访这个企业设立的促销网站时,就产生一次的“网页链结”。如果看到这个广告看板的人之中,只有百分之二实际按键走访这个网站,广告主就只针对按键的读者人数,支付每千人的广告费用。

行销人员以这样的方式购买广告,可以精确无比。他们不会为了争取大规模的曝光度,而打一场徒劳无功的战役;他们是看到结果(一群真实的、有足够兴趣的、愿意光临你网站的顾客),才支付广告费用。当网页链结率取代CPM,成为网路广告的度量方法时,行销人员和制作内容的网站就平均分享这个新媒体的风险与报偿。这些广告就像是赚取佣金为生的业务销售人员。

“这是个正确的想法,”热线的总经理安克说:“但却是个错误的执行方式。”他反对广告主仅仅针对网页链结率付费,因为读者是否在某个广告看板上按键链结,与这个广告的方案与设计十分有关系。设计出诱人的广告是广告公司创意部门的工作。

“这是要求我们为广告设计的成败付出代价。”如果双方能够达成妥协,采用一个低廉的CPM,再以网页链结率的条文做辅助,这可能是鼓励网站走向“结果导向广告”的更好方式。

这种形式的行销听起来可能相当耳熟。当你谈到目标市场极为精确的销售诉求、百分之二到五的回覆率、以及结果导向的哲学,眼前浮现的就是某种直效行销的形式,也就是大家所知的垃圾邮件事业。

但是,吸引大家来到你的网站取得产品资讯并进行可能的购买活动,这与垃圾邮件之间有两大不同点。第一点与成本有关。因为直效行销牵涉到邮政系统,是最昂贵的行销方式。大众传播媒体的CPM一般来说是在五十美元以下,而针对个人寄发信件或是宣传手册的直放邮件行销活动,每千人成本很轻易地就会达到五百美元。

相较之下,当纸张成本与邮资与日俱增时,全球资讯网的经济性就变得愈来愈引人注目。在全球资讯网上,几乎全部的行销投资都可以被视为是一种“资本”支出,就像是一幢建筑物。换句话说,一旦你投入资本建立起全球资讯网站,如果有另外十万人来访,你都不需要再花费同样的投资。相反的,以直效邮件进行促销,如果你想要让自己的讯息再多传达给一个人,你就必须额外付出平均五角到七角五分美元的费用。而且,在大多数潜在顾客把你的信件或言传单册丢进垃圾桶以后,你就一无所有了。从这个方面来看,直效邮件行销是某种“消耗性”的成本。

全球资讯网与垃圾邮件的另一个差异点是,消费者可以自行决定是否

要拜访某个网站，但对直效邮件的行銷诉求却毫无掌控能力。对行銷人员来说，这是优势，也是劣势。

行銷人员知道，自愿前来网站的人是很理想的潜在顾客；然而，他们对于这群人的了解却十分有限，比不上他们对直效邮寄名单的控制。

这就是为什么全球资讯网的行銷人员如果要为自己的网站带来访客流量，必须特别具有策略的原因。IBM 的坎珀内托说，当她在某个网站上放置一个广告看板，而网页链接率只有百分之二到五时，她并不感到满意。她相信，只要把某些引人注目的东西放进广告看板里，这个百分比就会大幅增加。“如果你有一些具有挑拨性的东西，它就会跳增，”她说。

坎珀内托举例说明能激发消费者兴趣的特别活动。当 IBM 在一九九五年赞助卡斯帕洛夫 (Gary Kasparov) 与深蓝 (Deep Blue) 电脑下棋的实况转播时，几百万人涌进网站，追踪人和电脑之间的对奕，同时还收看现场的专家评论。(经过一连串胜负难分的惊险比赛，人，还是占了上风。) IBM 在这个网站上的广告得到百分之三十的网页链接率。到访观棋的观众之中，每十个人就有三个人和 IBM 宣传个人电脑、软体及网路服务的广告产生互动。

号召开战对于广告业来说，全球资讯网带来长久以来最大的挑战与机会。到目前为止，前景并不看好。根据福里斯特调查公司的研究，广告公司创造出的消费品牌网站只占百分之二十六。在此同时，百分之五十一的行銷人员把设计网站的工作发包给专门的网站开发公司以及网际网路服务提供者 (Internet service provider)。最后的百分之二十五则是由公司自行开发网站，其中包括像假日旅馆这样的主要品牌。

在全球资讯网上发展行銷活动的经济性，并没有嘉惠传统的广告公司。制作一支三十秒电视广告的成本并不是太高昂——大约在五万美元左右。不过，为一个大型的广告活动在当地电视台与全国性的电视网购买广告时段，费用可能高达五千万美元。

在全球资讯网上，不仅仅是整体成本降低许多，而且成本比较偏重於制作面，而不是刊登部分。制作一个为消费者提供真正服务与价值的最先进网站，可能得花费五百万美元，其中包括开发网站的成本与前几年经营网站所需要的人力。但是，在全球资讯网上散播讯息却是相当价廉。你总共只要花费五十万美元，就可以在几个主要的搜寻引擎网站与内容制作网站，买下几年内所需的广告看板与超链接。

传统上，广告公司并不是在创意服务的部分赚钱，相反地，他们是在配置广告的时候赚钱在所有媒体采购上抽取百分之十五的佣金（现在是百分之八至十二）。你可以看出，如果试图把这个模式应用在全球资讯网之上，这个模式会以何种方式瓦解。当媒体采购成本仅仅是整体行銷成本的一小部分时，佣金就变得微不足道了。

随着广告重心从大众传播媒体上的刊载播放，转移到数位媒体上的制作，有意参与网路经济的广告公司，也必须改变自己的作业方式。没有人期望他们在一夜之间奇迹似地转换成软体开发公司。不过，传统的广告公司必须改头换面，把自己转变成媒体顾问公司。这些公司必须成为所有媒体领域的专家，并且能够建议客户在大众传播媒体与互动媒体两方面采取最佳的战略与战术。是的，他们还是必须能够创造出容易朗朗上口游广告歌、性感的视觉效果、乾净俐落的广告口号。但是，当由客户需要市面上可以买得到的软体或者是软体开发的服务时，媒体顾问公司也必须知道何处可以取得最佳

产品，以及如何使用这些产品等等。

因此，全球资讯网是开战的号召。媒体世界的复杂程度是前所未有的，它现在有更多向外传递讯息的管道，也有更多联系个别消费者的方法。媒体顾问公司不但应该是测度数量（如 CPM）的专家，也应该成为品质方面的专家，知道哪些网站最适合哪些用途（这一点比数量更重要）。

广告业的佣金结构不复存在以后，媒体顾问公司必须能够以按工寄酬的方式为创意人才计薪，并用合约或是时薪的方式为媒体专才计薪——就像是顾问公司一样。有些行销人员甚至会强迫媒体顾问公司分担他们的风险。如果一个互动式的媒体活动没有带来可观数字的成果，媒体顾问公司所得到的报酬就非常有限。如果这家公司达成目标，就可以大赚一笔。这可能不会是一个很轻松愉快的变迁过程。但是，如果广告公司看起来就像是一头远古时代的大恐龙，这也没什么乐趣。

最重要的，未来的广告公司必须知道如何在行销人员以及顾客之间，打造出一种更亲密的新关系。全球资讯网使得行销变成更为同心协力的过程。“如果我们的工作做对了，顾客可以选择自己想要在何时、何地，用什么样的顺序取得说服性的讯息，”一家顶尖的纽约广告公司贝慈世界广告（BatesWorldwide）的董事长兼总裁邦吉（MichaelBungey）说：“每一个讯息都非常的个人化，非常独特。事实上，唯有在富有创意的顾客、心中，才会出现我们品牌讯息的完整形态。”本章摘要 全球资讯网必须弥补传统广告的不足。当大众传播媒体的广告“告知”你某个产品的存在，并向你“推销”产品的优点，网路广告必须让你与深度的产品资讯产生“链结”，并刺激你“思考”真正购买这个产品。

就像一个推销人员，行销人员的产品网站必须达到成果得知某个顾客的喜好、提供服务、维持顾客忠诚度、不断得到将来的生意。

大众传播媒体将讯息“推播”给我们，侵犯了我们的时间与空间。在新媒体之上，我们是“拉取”资讯。全球资讯网的顾客积极从行销人员处寻求资讯。如果你想把资讯传达给某个人，必须得到这个人的同意。

旧有的广告定价与销售模式不应该用于全球资讯网之上。眼球是天生不平等的。

行销人员不应该透过标准的 CPM 费率购买广告的曝光率，而是应该努力吸引少量符合资格且对产品有兴趣的消费者。

大众传播媒体广告的独霸地位正在渐渐消失，其原因有四。让我们称之为——4C：零乱（我们接收到太多广告）、按键（能够在广告播放时间四处游走）、世故（大家不再相信广告所言）、竞争（先来自直销，现在又来自互动媒体）。

促销网站的方法有四种，在印刷与电视广告之中提到网址，争取媒体注意力，与其他网站交换链结，从而建立起“电子式的口耳相传”；最后，在广受欢迎的内容制作网站上购买广告看板位置。

### 第三章、开放资料，必获回报



在网路的交易中，  
消费者握有极大的优势。  
业者若是想要发掘更多的顾客，  
就必须提出更诱人的优惠。

在全球资讯网上漫游可说是一种匿名的活动。《纽约客》(New Yorker) 有一篇著名的漫画，即是以“在网际网路上，没有人知道你是一只狗！”为笑点而多所发挥。其实，时至今日，这样的情况还是没什么改变。也就是说，即使你真的是一只狗，只要你自己不说，别人也就不会知道——除非，你刚好将实情告诉了别人，并且详细向他们描述你的狗屋、狗屋所在的后院、狗链的样式、喜欢的狗食、以及为什么会喜欢那种口味的狗食等等。当你将这些资料一一曝光之后，网路上就会有人对你这只颇胆一身价的狗另眼相看了。但是，必须真的有一个好得不得了的理由才能使你卸下隐匿的身份，并将切身的资讯透露给别人。

资讯隐私的问题的确是大家都关心的。但是，还是有很多消费者并不担心政府及资料间谍侵犯到他们的资讯隐私，而且也不介意拿个人资料做为交易条件——只要他们觉得划算的话。当然，这些资料对厂商而言更是价值非凡。所以克莱斯勒公司互动传播部门的经理艾弗里特才会开出以下的支票：“如果你有一部车龄五年的迷你休旅车，并且主动与我联系的话，我们马上让你以很划算的价钱长期租用一部几近全新的汽车。”为了知道顾客对产品的满意度以及他们未来的购车计划，克莱斯勒公司曾经发出电子问卷给二十万位克莱斯勒汽车的车主。问卷中提到，若是顾客愿意揭露自身的想法及喜好，将获得免费的汽车雨刷片做为报酬，其中就有很多车主透过全球资讯网将他们的电子邮件位址传给该公司。这项问卷调查的回应率大概只在百分之六到八之间，但是这个比率已经比一般直效邮件行销的效果要好得多了，更何况它不需纸张及邮资就能直接取得顾客的回应，真可谓是既经济又实惠。

当然，想让人们主动将这些资料传输到远端某公司的电脑系统中，实在是一件相当棘手的任务。“这是一个很大的问题，”AT&T网站的事业经理佛洛伊德说：“你必须要求进入网站的人输入名字及其他资讯，才能对他们的背景有所了解。但是，一旦你要求他们完成这此注册程序，又可能把他们全都吓跑了。”上奇广告公司的研究员称这种强制性的注册为“断流者”(flowbreaker)，因为它会打断上网者低戒心的漫游状态。要求消费者在入站前输入他们本身的资料，等于是在消费者面前架设一道障碍，许多消费者宁可调头他去。所以，最好先不要引起消费者的反感，然后再慢慢诱引他们开放自身的资讯。关键在于提供他们足够的回馈，消费者才会乐意接受这个交易。

### 开放资料给内容制作网站

一些前驱的网站的确谨守此项原则，其中之一是“热线”(Hotwired)。一九九四年秋季开始，热线就已经不是《连线》(Wired)杂志的电子版了，而是一个不折不扣的网站，充满着畅谈不羁的评论、以及令人眼睛为之一亮的声光效果与互动特色。为了保持网际网路资讯免费的传统，热线的出版者决定不向消费者索取订阅费用。他们另辟蹊径，以广告来赚取利润——由厂

商付费在网站上刊登广告，消费者只要用滑鼠在看板上点选一下，就能快速到达厂商的网站。

为了让厂商能够对拜访网站的人有所了解，同时辨识他们的身份，热线曾经要求到访者在电子表格上填写他们的姓名、住址、电子邮件位址，并回答一些关于他们兴趣的问题。几分钟之内，网站系统会以电子邮件的方式将注册资料传回给注册者，以确定注册程序完成。自此以后，他们只要输入识别码及密码就可以进入网站。

将本身的资料给予厂商之后，网友就可以得到免费的资讯及娱乐，如此一来，实质的交易行为便产生了。到了一九九五年中，每月大约有二十万人到访热线的网站——这实在是一个令人印象深刻的数字，特别是对一个没有印刷及邮寄成本的出版品而言。

（相反地，《连线》杂志每月的生产及配送成本高达一百万美元。）但是，网路上的网站愈来愈多，而且其中很多的网站根本不要求网友注册。于是，热线逐渐发现有很多的网友不再登门拜访。因此，在元九五年八月，他们就让网友自己选择是否要注册。热线的总经理安克说：“起初，我们是网路上唯一的媒体网站（指的是网页内容的性质），不久之后，我们突然发现很多网站也竞相加入，而我们的顾客也逐渐在流失，因为他们已经厌倦了需要通行密码的网站。人们总是说：‘哦！天哪！又是一个需要密码的网站！’”热线谨守要回馈披露自身资讯者的原则，让注册者都得到实质的好处。其网站的程式会根据注册者所自陈的喜好，提供符合个人需求的资讯内容。此外，它还会记住会员上次到访的时间，并且将会员上次到访之后网站制作的新内容放在“有什么新鲜事？”的标题下面。

为了使交易更容易进行，热线利用网景浏览器中一项称为“饼乾档案”（cookiesfile）的内建功能。这个档案由浏览器自动产生及维护，不需要使用者的介入，通常使用者也不知道它的存在。使用这个功能的网站会将一片“饼乾”（或者说一组用户识别码）插入档案中。然后，在用户下次进入网站时，软体就会自动调出这片“饼乾”，告知系统这名使用者的身份，以及是否曾经使用过此网站。热线的会员都有一片“饼乾”帮助他们自动登入网站。用这种方式，会员不需要记住密码。“成为网站的会员应该易如反掌，而不是困难重重，”安克说。

安克说：“这种投桃报李的交易方式，使我们能达到最终目的——与每一位会员建立亲密的关系，”他说：“您告诉我们愈多关于你的资料，我们就愈能提供符合您需求的网页内容。”

就这点而言，内容制作网站与厂商是同在一条船上的。双方合必须竭尽全力地推展网路经济学中的第三项原则——回馈开放自身资料的消费者。网路消费者愿意开放的资讯，可能比其他媒体所能取得的还要多。然而，网路消费者虽然不介意多开放一点资料，但是相对地，他们也会要求多一点回报。

将此原则运用得淋漓尽致的是“萤火虫”（Firefly）网站。这个网站是由萤火虫网路公司（FireflyNetworkInc.，也就是以前的AgentsInc.）一所发展出来的。这家公司位于麻州的剑桥地区，于一九九六年年初开设网站。该公司起初只提供推荐音乐及电影的服务。来访的网友必须键入他们的年龄、性别、邮递区号、电子邮件位址、以及用户名称，才能使用该网站的服务。

因为用户将很多的个人资讯贡献给网站，所以网站也必须为他们建立独特而隐匿的身份以保护其隐私。这一点是十分重要的。麻省理工学院媒体实验室的教授，同时也是该公司的成立者之一梅斯（Patti Maes）说：“我们只知道会员的代号，比如说‘紫蝴蝶’。”如此一来，不仅确保顾客的隐私，也能搜集到有价值且具私密性的资料。

在电影推荐服务方面，萤火虫将电影分为八大类，会员可以从中任选其一。比如说你选了“热门影片”这团类别，程式就会列出十个左右的电影片名，请你给它们打分数。

最低是一分，最高是七分。如果你认为某部片子“实在是太棒了”，你可以给它七分；从来没看过的电影，你也可以给它一个分数——比如说四分；实在是很烂的，你可以给一分，或者是一到七之间任何你认为合适的数字。

在评过近一百部的热门影片——从“魔鬼终结者”（Terminator）、“哈洛得与莫得”（Harold & Maude，剧情片）、“春风化雨”（Dead Poet's Society，温馨剧情片）、“巴西”（Brazil，科幻悬疑）、到“二零零一太空漫游”（2001: A Space Odyssey，科幻），之后，萤火虫网站上的伺服电脑会搜寻所有的资料，找出其相关性。喜欢“鬼店”（The Shinning，恐怖悬疑）的人可能也会喜欢“死者之黎明”（Dawn of the Dead，恐怖片）但是对“寂寞的人”（The Lonely Guy，喜剧）这种片子可能会兴趣缺缺；欣赏“巴顿芬克”（Barton Fink，喻意隐晦的电影）的人可能不喜欢“蒲公英”（Tampopo，日语之喜剧片），但是喜欢“甜蜜咖啡屋”（Bagdad Cafe，隐晦枯燥）等。

电脑所搜集的会员资料愈多，所圈选出来的影片相关性也愈高。它的目的就是要从你的评分中找出你的喜好，然后推荐一些你可能会喜欢的电影，而且希望都是你没看过的！当这份电影名单产生之后，你可以将它列印出来，然后带到录影带出租店去。音乐推荐服务也是以同样的方式运作，只是它给你的是唱片歌星的名单，而不是电影片名。

萤火虫网站也在你的电脑上储存了一片饼乾。这样一来，你下次到访的时候，它就会读取该片饼乾并辨认出你的身份。但是它的功能还不止这些。该程式会牢牢记住你告诉它的一切。下次你登入网站评比更多的音乐或电影时，电脑会提取过去的记忆，创造出一张更符合你个人品味的推荐名单。虽然“个人品味”是一种很难捉摸的东西，但是人们总是一直在寻找一个能够替他们决定的人——这个人可以是婶婶、朋友、或是自己喜爱的影评人。萤火虫就是要成为那个替别人裁夺的人。梅斯称萤火虫是一种“智慧型代理人”（intelligent agent），这种人工智慧的技术正是她在媒体实验室的研究专长。

会员的个人资料是极具经济价值的资讯。搜集会员的个人资料不仅对会员有益，对唱片公司、唱片行、电影制片公司及广告公司而言，更是大有助益。事实上，萤火虫网站的确将这些资料卖给上述的公司。萤火虫将这此一资料制作成容易阅读的报表出售。

这些资料可以用来预测：什么样的娱乐形式最受某种年龄层的喜爱、以及哪些地区的民众喜爱什么样的娱乐等。它等于是帮这些公司开了一扇窗户，让他们从中了解到消费者的想法，而这种资料很可能是他们无法从别处取得的。如此一来，影视娱乐公司在运用大众媒体从事行销时，就能更精准地掌握消费群的、心理。

光是销售上述资料的收益就占了该公司全年营收的三分之一。此外，

该公司也将具有专利的资料库软体及代理人技术以授权的方式转售给其他网站，这方面的收入也占了公司营收的三分之一。早期与之签约的公司有路透社新媒体 (ReutersNewMedia)、雅虎、及资讯传真网。该公司另外三分之一的收入则来自广告。

萤火虫网站和大部分靠广告支撑的内容网站可是不同的。除了出售可以链结到行销网站的广告看板之外，萤火虫网站还替广告增添了一项全新的层面。该网站大胆地要求顾客替每个广告的效果打分数。网站的每个广告看板上都有一 1 个七分的评分表。这是一个非常激进的概念。试想：如果电视观众都有机会从家中的按钮评比他们看到的广告，那会是怎样的情景？毫无疑问地，当很多广告公司看到这些无情的统计数字时，可能会感受到极大的冲击。相反地，大部分的厂商就会挤破头，抢着要得到这类的资料了。

厂商虽然知道这些资料的价值，但是他们还是会问“为什么一个忙碌的人要花时间替这些广告评分呢？”答案还是在网路经济学的第三个原则中。梅斯说：“人们都喜欢贡献一己之力，特别是，如果这样做能使事情有所改变的话。”在萤火虫网站上，如果消费者愿意替广告评分，以后就可以收到更适合其需求或更具实质价值的广告。

出版商“班道得”公司 (BantamDoubledayDeII) 早期的一个广告足以说明这类资讯的价值。班道得公司在萤火虫网站上为佛兰肯 (AlFranken) 的畅销书《林波是个又蠢又肥的大傻瓜，以及其他的怪现状》 (RushLimbaughIsaBigFatIdiotandOtherObservation) 做了一个广告。一个月后，它成为网站会员最喜欢驻足评分的焦点。

班道得不仅由此得知很多人看过这个广告，而且也知道什么样的人喜欢它、什么样的人不喜欢它。把这些资料加以研究之后，得到一些相当有趣的结果：喜欢这个广告的人通常也会喜欢像 U2 及其他的“另类”摇滚乐团。但是喜欢乡村音乐的人对这个广告就相当不以为然了。

网路上的厂商必须善用这些资讯，让广告更能针对特定目标。或许，他们可以把前卫作家的新书广告寄到另类摇滚乐迷的府上，而把保守作家的新书广告寄到乡村乐迷的手中。

萤火虫上的广告主正是如此进行行销的。萤火虫公司的副总经理韦佛 (DougWeaver) 就指出：“很可能比邻而坐的两个人正在使用相同的网站服务项目，但是两个人感兴趣的广告却完全不同。”MCI 有个“音乐立即购”的邮购业务，就是配合音乐的风格来刊登广告。比如说，喜欢古典摇滚的人会看到广告看板上写着：用“视窗”来买“门户”合唱团 (TheDoors)；而喜欢另类摇滚的人会看到，有很多“实验失败的傀儡” (CrashTestDummies, 摇滚乐团) 躺在资讯“高速公路”上。

很多到访萤火虫网站的人觉得该网站的服务很不错，不仅能收到电影及音乐的推荐名单，也能连线到厂商的广告网站。但是真正吸引人们流连忘返的主要原因，就和另一个更具魅力的因素有关了——那就是围绕着萤火虫网站而建立起的群体归属感。就像第一章提到的碧艳卡情色小筑一样，萤火虫也使得意气相投的人能够互通声气。

加入萤火虫网站的会员都会得到一个简单的个人专属网页。网页上会列出会员的代号、年纪，以及最喜欢的电影与音乐工作者名单。会员可以从成千上万的个人网页中搜寻与他们气味相投的人，然后以电子邮件的方式与这些人通信，由此发展出友谊，或是某种更进一步的关系。

所以，萤火虫的会员到站拜访不只是为了搜寻一般的资讯及行销资料——这些在大部分网站都找得到。他们是特地为了前段所述的服务特色而来的。韦佛说：“你给我们这些资讯，我们就提供你服务、会员资格，以及一个能与他人发展情谊的环境。”萤火虫公司的经营方式是否能够获取巨额利润呢？现在下断言也许还太早。但是该网站在初期的六个月内就已经吸引了二十五万名的会员，而深信它终会大发利市的投资客也已经大排长龙了。在第一波创业集资的过程中，萤火虫网路公司就以公司的部分资产效为担保，从邓百氏（Dun&Bradstreet）、美林集团（Merrill Lynch）、日本软体银行（Softbank）及其他投资者处募集到七百六十万美元的资金。

### 开放资料给行销人员

对行销人员而言，用资讯与娱乐交换甚具价值的个人资料是一种非常有效的工具。

史塔利伏特加（StolichnayaVodka）的网站就是这项策略的一个好例证：访客进入史塔利网站后，可以“走入”一个放满各式酒品的虚拟吧台后方，暂且充当酒保。首先，访客要为自己精心调制的酒取一个名称，接着从荧幕上的酒单选取各式酒品，然后把它们混合在一起，之后一杯个人专属的调酒就大功告成了。在这个过程中，消费者自然会对口味众多的史塔利伏特加有所了解。

然后，你可以把配方、姓名及电子邮件位址交给电脑。你的创作及大名就会出现在一张表单上，而这份表单同时也刊载着其他访客的创作。最后，你可以浏览整张表单，并且替它们一一评分，最低给一颗橄榄，最高三颗。最近一次到访时，我看到得分最高的是一种超浓烈的酒，名为“酒保，我要地上那个烂醉如泥的家伙喝的那种酒！”，其他古怪的酒名还有：“瓯嘉大婶火辣辣的舌吻”，以及一种邪气的冒牌血腥玛利叫“最具克里姆林风味的网路甘霖”。

这种有趣的方式，让消费者肯花时间思索史塔利的产品。同时，史塔利也能藉由这个管道了解消费者瞬息万变的喜好，而这点正是伏特加消费者心理的主要特色。

史塔利的网站是个很好的例子，说明了如何让消费者主动提供有用的资料。但是，史塔利公司却一直将这些资料束之高阁。创造这个网站的是纽约地区一家广告公司，名为“玛吉费提”（MargeotesFertitta&Partners）。其团体业务部门的主任曼尼（BobManni）说：“我们完全没有使用这些资料。”为什么呢？“坦白说，我们只是想提供一个地方，让消费者在趣味中玩玩这些产品。我们的目的不在搜罗资料，我们也不想打扰别人。”网路上的顾客层次都比较高，藉由顾客群的形象可以提高企业的品牌形象，而曼尼说，他的公司是少数几家首先体认到这点的公司之一。因此，这家广告公司在一九九四年成立互动部门，然后在一九九五年三月开设史塔利网站，其主要目的就是要将史塔利知名的文案广告“伏特加的自由”扩展到网路上。

为了增加到访网站的人数，这家广告公司也在其他热门的网站上做广告。例如，在每年《运动画刊》泳装专集发售的当月，它都会在时代华纳开拓者网站的《运动画刊》版面，以醒目的广告看板，让顾客连线到史塔利网站。到《运动画刊》版面观赏比基尼泳装美女的人，只需要在这个看板上点

选一下，就会立即链结到史塔利网站。会顺道到此浏览的人只占总人数的九牛一毛，但是曼尼说，这个比率却足以让网站的访客人数在这几周内增加一倍之多。

曼尼说，到了一九九六年中，安塔利网站每周的访客已达好几千名。但是，他却无法提出直接的证据证明，史塔利的产品销售量的确因此而增加。曼尼说，投资在这个网站上的费用远在一百万美元之下。以不到一百万美元的代价，史塔利的美国进口商卡瑞朗（CarillonImporters）就能坐拥一个设计良好的聪颖网站，似乎也没什么不妥。但是，除了“坐拥网站”之外，卡瑞朗似乎也无法期望它能带来任何特别新颖的好处。曼尼说：“我们希望人们在购买伏特加时会选择安塔利。”这样说来，他们所苦心设立的网站似乎和电视广告或文案广告没什么两样。

杰克丹尼尔酿酒厂（JackDanielDistillery）的情况却正好相反。该公司于一九九五年开设网站，到访的人能从网路上参观田纳西州的小镇林区堡（Lynchberg）。林区堡是个不毛之地，人口只有三百六十一万人，看起来就像一个十九世纪的小村庄，但是这里却是该公司的创始人杰克丹尼尔，首次调制出“田纳西七号陈年酸麦芽威士忌”（OldNo.7TennesseeSourMashWhiskey）的地方。做为美国最古老酿酒厂的所在地，林区堡可谓到处是古迹。“我们提供人们林区堡经验，”该公司的行销公关经理薇索（PeggyVessels）说。

网友可以拜访该公司的展示店，然后进入杰克丹尼尔先生的办公室，体验一下酿酒的八个步骤，并得知传奇英雄杰克丹尼尔的生平事迹。[杰克丹尼尔原名贾士伯（JasperNewtonDaniel），身高只有五尺二寸！十三岁的时候就建立了酿酒厂。有一天，他发现办公室的保险箱卡死了，不管用什么方法都打不开。盛怒中，他朝保险箱猛踢，结果把脚给踢断了，最后因伤口发炎而于一九二二年去世。]在参观之前，访客需在签名簿上留名。只需写下姓名、居住地及对产品的意见、是否喜欢该参观旅程等。为了回馈他们留下资料，杰克丹尼尔公司的员工会以电子邮件的方式亲自回复每个人的意见。和史塔利网站不同的是该公司把所有的资料建档储存于资料库中。薇索说，这种做法只是延续杰克丹尼尔公司的传统，因为公司一向愿意与顾客保持亲密的关系。该公司平均每年收到十三万封老主顾的来信。

薇索说：“努力赢取友谊”是该公司百余年来一贯的传统。杰克丹尼尔先生在世的时候，成群的顾客经常到镇上来，照几张照片，闲话家常一番，然后，也许买几瓶酒带回去。公司的员工都认识这些顾客。但是，自一九五零年代开始，杰克丹尼尔威士忌成为全国皆知的广告品牌，销售量急遽上升，公司也就无法像过去一样与大部分的顾客维持亲密的关系了。

但是，网站的设立帮助该公司回到原先的个别行销根基上，而且顾客对公司的耿耿忠心也促成了网站的成功。就像很多著名的威士忌品牌一样，杰克丹尼尔威士忌已经成为文化的一部分了。喜爱它的人认为它是身分象徵的一部分，而且喜欢别人把他们与该产品联想在一起。这就是为什么杰克丹尼尔运动衫及其他产品能一直受到欢迎的原因。

（这些现在都可以从网路的目录上买到。）因此，当薇索及其网站小组的成员开始运用网站签名簿上的资料时，顾客并不气恼隐私被侵犯。事实上，情况却正好相反。“人们真的很喜欢我们主动与他们联系，”薇索说：“当他们看到印在信封上的是我们公司的名称时，他们就会拆开阅读。”电子邮件

的情况也是相同的。该公司会送电子邮件给顾客，让他们知道新产品的资讯。如果公司将在某处举行资助活动，也会寄信告知住在附近的顾客，比如说，在洛杉矶著名的俱乐部举办摇滚音乐会，以及每年九月杰克丹尼尔生日的全球庆祝活动。

发展杰克丹尼尔网站的费用不到十万美元。成本可以这么低廉，是因为他们并没有雇用广告公司进行这件工作。公司内部自行完成规画与设计。等到整个配置及功能都设计好了，薇索便将整个案子外包给网站程式公司进行编写程式及技术性的工作。她也决定不在其他的网站上做广告。她认为，忠心的顾客会自行找到该网站——也许从其他同饮的朋友口中、也许从主顾客自行制作的网页资讯中。

很难去衡量杰克丹尼尔网站的投资报酬率。但是薇索说，网站能够留住老主顾，也能持续吸引新的顾客，而且它的费用相对地低廉。到过网站及接到电子邮件的人会告诉网路上其他的朋友。如此一来，公司就能让顾客主动成为蒸蒸日上的推销员。薇索说：“网站真的是口碑媒体，它将直销、广告及公共关系融合为一体。”

## 折扣动机

想要从顾客处取得资料，最常见的方式就是让顾客以折扣价买到想要的产品。

在大众行销的世界中，最普遍的折扣方式就是行之有效的折价券。行销人员花钱让折价券夹带于周日报纸中送出、以大宗邮件的方式寄到顾客家中、或放置在超市的通道旁任人取用。但是，跟其他的大众行销方式一样，折价券的效用也一直在下降当中。广告的数量愈来愈多，行销的方式更是千奇百怪，消费者在眼花撩乱之际，对折价券的注意力也就愈来愈少。每户家庭平均每年收到三千份的折价券！但真正拿这些折价券去买东西的人数比率也在持续下降中。到了一九九五年，已经降到百分之二——这个比率只有一九八零年的一半。

虽然大部分的消费者有时候还是会使用折价券，但是愈来愈多人认为不值得为了钱而如此大费周章。试想：你只不过是要买几样东西，但却要汗流浹背地翻阅一页又一页的广告折价券。好不容易找到了，你还得把它剪下来放好，到店里找到该产品的放置处，然后要记得在付帐的时候把折价券交给店员。费了这么一番功夫，只不过省下二毛五分、五毛的。另外一方面，厂商却要花费好几百万美元的成本印制及派送这些折价券，而且大部分都只会被当成垃圾扔掉。

难怪消费性产品的巨人宝硷公司已经大幅度删减其折价券的使用率，而且正在测试完全停止使用折价券的可行性。同时，宝硷公司也极力在网路上从事行销，并视其为较具成本效应的行销媒体。该公司近来行销工作的目标，就是希望在将行销费用从目前总营收的百分之二十五减至百分之二十的同时，还要能增加销售业绩。

折价券行销的最大问题在于，它是一种单向的行销方式。当顾客已经手持一张蕃茄酱的折价券来到柜台结帐时，产品的行销人员却还不知道顾客是谁、购买动机是什么？这是一个老主顾，还是一个新顾客？在网路上，行销人员也已经在尝试以折扣的方式换取顾客资料。著名的折价券直效邮寄公

司“信箱财神”(MoneyMailers)开设了一个名为“热门折价券”(H.T.O. !Coupons)的网站。在这个网站上,访客只要输入邮递区号,就可以找到在当地可使用的折价券一览表。假如其中有你需要的,比如说中国餐馆或洗车店,就可以把它们印出来使用。且是,并不是从网路上印下来的折价券就比较好。事实上,经由网路搜寻折价券更费时间,而且这仍然是单向行销,行销人员并没有办法得到任何的顾客资料。

然而,有此行销人员已经懂得更进一步利用网路媒体的优势了,例如瑞谷(Ragu)意大利食品公司的网站。对于愿意留下姓名与住址的访客,瑞谷公司会寄赠折价券。愿意留下电子邮件位址的话,瑞谷还会主动告知网站的新特色或是介绍新产品。如此一来,瑞谷公司找到了使折价券互动化的方式。为了要得到折扣,消费者会愿意告知有关他们自身的资料。

但是瑞谷的网站不是只有提供折扣。这个网站成功地产品创造了一种令人无法抗拒的意大利神秘感。访客进入一个名为“妈妈的厨房”的地方,跟“妈妈”会面,并观赏她介绍意大利佳肴及文化。访客可以从中学学习意大利话,并玩有趣的游戏。当然,他们也同时观看了瑞谷的新产品广告。但是在这里,瑞谷已经不只是一个品牌了。它不是架上堆满产品的广告网站,而是一个意大利迷的俱乐部。

当赠物的价值高于一般超市的折扣时,这种一取一予的过程运转得最顺畅。要谨记,你给的愈多,得到的也就愈多。以汽车销售为例,时代华纳的开拓者网站吸引了很多著名的汽车制造商在其中做广告。所以,网站会员开什么车以及他们的购车计划如何等资讯,对厂商而言都是极具价值的。只要能搜集到这些资讯,时代华纳就能将其提供给厂商,让他们愿意继续与开拓者网站保持密切的生意关系。

近来,开拓者网站上有一个促销广告“跟我们聊聊汽车罢!”开拓者要求网友填写一张详细的问卷,内有汽车厂商想知道的三十个问题,包括家庭人口、想买什么价位的车、家中现在哪几个人有车等等。为了交换这些资讯,开拓者应允“五位幸运的访客可以得到开拓者运动衫”。有机会赢得一件运动衫?对大多数的人而言,这样的报酬是不够的。消费者愈来愈精明,他们知道自己的个人资料最多么具有价值,他们要的是更引人入胜的报酬。

由此可见,在网路的交易中,消费者握有极大的优势。汽车业者若想要发掘更多的买主,就必须提出更诱人的优惠。每年,汽车业者都会有特价促销活动,消费者只要在某个期间内购车,都可以省下好几千块美金。另外,汽车业者也会在网站上要求网友填写问卷,询问他们的购车力计划,以及想购买什么样的新车等问题。回答这些问题之后,消费者在购买该厂牌的新车时,就可以得到一千块美金的折价券,或者一张奉送雷射唱机的证明。这些优惠是以条码或证明书的形式印出,消费者可以直接带到代理商处兑换。

像这种交易,就非常“引人入胜”了。

另一个受网友欢迎的交易办法是:以提供资料换取免费上网。某些行销人员也许会愿意替你付一个小时的上网费用,有时甚至是一个月,只要你答应接受他们的行销调查。

网路服务提供者也可以从中获利。假设一家大广告公司与一美国线上签订协议,同意在美国线上的网站首页刊登广告看板。当用户在广告看板上点选时,就会连线到厂商的网站,这时候,美国线上的计时器就会立即停止。换句话说,从这个时间开始,用户的上网费用就由厂商支付了。



用有价值的东西换取顾客资料是网路行销的原则，而所谓“有价值的东西”可以是上网的时间，也可以是各种科技。比如说，行销人员可以送顾客软体。如果消费者愿意花半小时的时间，上网参与金融及财务服务的线上小组讨论，就可以免费得到一套个人财务规划的电脑软体。

这样的交易在全球资讯网上随处可见，企业家迟早都会加入这场追逐赛。有两家刚成立的公司就已经计划好，如果顾客注意到网页上的广告，并且发表自己的看法，就可以获得直接的回馈。其中之一是由矽谷的软体老手葛哈伯（NatGoldhaber）所创建的“网际金矿公司”（CybergoldInc.）。他邀请消费者填写问卷。完成注册之后，他们就会看到一连串的广告。每则广告旁边都会有一个可折现或折价的金币图样。

在金币上点选一下，消费者就会链结到该厂商的广告网页。在与广告互动之后，这些折价的点数就会被存到消费者的帐号下。这些点数可以用来购买商品、上线时间及订阅资讯及娱乐。葛哈伯已经争取到汽车厂商、出版公司、科技公司及金融服务公司在其网站上做广告，而这些公司也同意直接给消费者点数做为回馈。

另一个网站称为“黄金邮件”（GoldMail）。该网站靠广告收入提供消费者免费的电子邮件服务。它争取到很多著名公司的广告，如雪弗龙石油公司（Chevron）、假日旅馆、伊奥米加（Iomega）、史匹哥邮购公司（Spiegel）。用户必须观赏线上的广告才能得到点数。这虽然是个好主意，但是黄金邮件所提供的交换条件却不怎么令人认同。例如说，为了要买一台摄影机，你必须先得到八万点。为了得到这八万点，你必须观赏一千六百个广告，假设每天看两小时的话，要连看一整个月。如果有人有这么多时间可打发的话，也许用不着摄影机了，因为这种人的生活大概也没什么可拍摄的。

消费者会自行决定什么样的交易最划算。他们逐渐醒悟到，个人资料应该是有价的，而且是很值钱的。只要有足够的人了解到这一点，市场行销的局面就不会再和从前一样了。

现在，让我们来谈谈“资讯隐私”吧

个人资料泛滥充斥于网际空间中，导致人们忧心忡忡。自从个人电脑诞生之后，高喊保护个人资讯隐私的激烈情绪一直在上升中。爆炸性的网路时代来临，更将这种激烈的情绪推到最高点。众多的媒体报导都声称，我们为了资讯时代的生活付出了很大的代价：很多事情的确变得更便利，取得资讯的管道也愈来愈多，但是这也表示，人们可以轻而易举地挖掘到关于“你”的隐私资料。

现在，大部分的消费者都知道：他们的个人资料之所以变得不隐私，是因为这些公司巨细靡遗地搜罗个人资料的关系，而不是万能的政府想控制你的生活。事实上，政府跟这些事几乎没什么相干，这点可能是一般人所始料未及的。资讯隐私的确受到政府单位的规范，如联邦贸易委员会（FederalTradeCommission）负责的项目之下就是确保制作信用报表的公司不会胡乱使用全民的财务资讯。但除此之外，资讯隐私的问题，基本上还是由自由市场的机制所决定的。

即使网友三缄其口、保密到家，还是无法完全防止资讯的外泄。举例来说，如果你拜访“媒体与民主中心”（CenterforMediaandDemocracy）的

网页，你就会发现有一项公众服务功能叫做：“谁在监视你？你告诉了他们什么？”这个位于华盛顿地区的研究与游说集团告诉消费者，不管你到访任何网站，该网站都能辨识出关于你的四个基本事实：你用的浏览器、你的电脑及作业系统、使用那家公司的网路连线服务，以及这家公司的所在。

对大部分人而言，这并不是非常重要或隐私的资料。比较属于个人隐私的资料是与消费决定有关的。我买什么共同基金？家人用什么牌子的牙膏？，我开什么车？穿几号内衣？到过那些色情网站？何时去度假以及住在哪一个旅馆？此时，就是网路经济的自由市场机制发挥作用的时候了。消费者可以选择要将自身资料提供给行销人员，以换取折扣或更好的服务，或者提供给内容建构网站，以交换免费的资讯与娱乐。一旦他们觉得不妥，还可以把这些厂商或网站列为“拒绝往来户”。

更何况，这些资料本来就该保密。消费者愈来愈坚持行销人员不可以把他们的资料转卖出去。消费者花时间和行销人员建立关系，并提供个人资料以交换服务，当然希望这些资料被用在当用的地方。如果他们发现行销人员没有遵守约定，就可能会终止双方的关系，并劝说亲朋好友做同样的事。

很多行销人员已经了解到这一点——而且也特地告知消费者，他们不会让资料外流。

比如说，当你来到瑞谷的网站“妈妈的厨房”，在输入名字及电子邮件位址时，就会看到上方的告示写着：“妈妈绝不透露半点口风。”就这点而言，主控权已由企业转移到消费者手上。聪明的行销人员懂得，只有保护顾客的隐私才会有利润可言。背道而驰的话，终将得不偿失。

的确，广告业界也已经发展出保护个人资讯隐私的具体建树。一九九四年，两家著名的广告集团合作成立了名为“卡西”(CASIE)的组织，详细规范了妥善处理个人资料的程序。在一九九六年的立场宣言中，卡西陈述了处理资讯隐私的要则：“我们认为，透过互动式电子传播媒体取得消费者资料的行销人员，有责任告知消费者是否会将资料转手他人。同时我们也认为，行销人员在转移个人资料之前，应该让消费者有说‘不’的机会。行销人员在接到这样的要求之后，则必须做好资料的保密工作。”人们不愿意公司行号进行个人资料的交易，由此可见，“遍及网路”的注册系统也会遭到极大的反弹。好几家刚成立的公司想规划一个中央网站，让上网的人在这里回答几个有关人口统计的问题之后，取得一个密码，然后就可以在数百个行销及内容网站上通行无阻。“每到一个新网站就要填写一次表格及取得一个密码，实在是费事，”旧金山网路概况公司的总经理波勒(Ariel Poler)说。

为了让事情顺利些，波勒想尽办法吸引消费者到其网站来，让他们留下姓名、邮递住址、电子邮件位址，并回答十五个左右的问题，包括年纪、性别、是否已婚、收入、公司、职称等。他会发给每位消费者一个称为I/Code的指定密码。汽车制造商或出版公司经营的网站则以付费的方式取得密码服务。当消费者到访这些网站时，只需在登入时输入指定密码即可，不用再重复回答问题，也不需要记住许多的识别码及密码。

很显然地，如果波勒的系统一炮而红了，那么他的公司等于是坐拥资料金矿，会让众人艳羡不已。但是波勒自己也承认：这个系统若要成功，一定要有足够多的网站及消费者加入其行列。然而，分散本来就是全球资讯网的特色，在这种情况下，这种集权中央的做法根本就不大可能实现。人们就是不要一个全球资讯网的“老大哥”。他们不要一个无所不知的大资料库。

的确，在缺乏消费者支持的情况下，公司最后还是撤除了这个部门，一九九六年的九月，该公司从九十五个员工中裁掉十三人。消费者已经对这个问题表示看法了。中央集权式的预注册系统根本就是个坏主意。

同样地，欺负天真的儿童也是不智之举。行销人员及内容网站建构者都不应该搜罗儿童的个人资料，因为他们的、心智尚未成熟，还无法判断是非对错。试想，如果卖香烟的广告卡通人物骆驼乔（JoeCame）莅临网站，并试着与小朋友“培养关系”的话，那会怎么样？孩子一定会一五一十地回答这个可爱卡通人物的任何问题的。

因为卡通是这么地吸引孩子，所以迪士尼网站对这个问题就必须特别谨慎了。例如迪士尼的网站在一九九六年春开设时，网站上的签名簿封面写着“请成为我们的客人”（BeOurGuest）。《美女与野兽》（BeautyandtheBeast）中的人物“时钟”会邀请孩子登记入室，并参加抽奖。孩子只要输入姓名、地址、还有其他资料，就有机会赢得到巴黎迪士尼乐园旅游的大奖。比赛的规则写着：“十个幸运的儿童可以得到此项大奖。”华盛顿的一个监察机构“媒体教育中心”（CenterforMediaEducation）曾经研究过这个现象，并发现直销厂商及资讯掮客买卖儿童资料的行为已达泛滥的地步。就拿“大都会邮件”（Metromail）公司为例，它每周都增列六万七千个儿童与婴儿的名字到其资料库中。由于这些集团急速窜兴，所以，好几个国会议员联名推动一项法案，规定未经父母同意，即贩售这些未成年孩子的资料是违法的行为。

这项法律提案也要求，拥有儿童资料的人必须让父母知道他们所拥有的资讯内容、来源及用途等。“父母担心的是：自己因为某项需要而开放孩子的资料，但是最后这些资料却流落在某个电脑资料库中任人宰割，”一支支持这项法案的国会议员佛朗克斯（BobFranks）的女发言人说。

所有网站的建构者都必须正视隐私的问题。为了避免消费者反弹，网站在搜集消费者资料时，应该事先告知资料的用途。如果这些资料有可能因为某种目的而被转售（一般而言，这是不智之举），行销人员必须清楚告知，并且让消费者有拒绝的机会。在儿童资料方面，网站应该严格遵守规定，在取得这些资料之前，必须先经过父母同意。

符合了这些基本规则之后，网路经济学中的自由市场机制就可以开始运作了。网路的一切都与个人自由与自制有关。只要消费者能从交换个人资讯中获利，只要清楚告知资讯的用途，成人就能自行决定他们要把哪些资讯给哪些人。

## 本章摘要

消费者很关心资料隐私的问题，如果他们无法拥有这种隐私的话，就会调头离去。

他们愿意以甚具价值的个人资讯做为交换——“如果他们觉得这是一桩很不错的交易的话”。

要让消费者在网站上留下姓名及其他资讯，就必须要有实质的酬劳做为回馈，例如，符合个人需求的新闻、娱乐与建议，或者是吸引人的网站社团及会员资格。

不要为了一己之私而搜集个人资讯，要以可造福消费者的方式去利

用它。

与其一味地发行折价券而对消费者一无所知，还不如运用折价及折现的方式，交换消费者在家庭人口及消费、心理方面的重要资讯。

搜集消费者的个人资料是不能超越某些界线的。行销人员必须告知消费者是否会将资讯转售，并且让消费者有说“不”的机会。而在搜罗儿童的资讯时，也必须遵守相关的法令。

## 第四章、资讯澎湃，网友最爱

消费性产品的网站不断开设，但是当这些网站的新鲜感逐渐消退时，消费者的注意力就会转向真正与他们息息相关的网站。

在全球资讯网上，资讯是决定产品能否畅销的重要因素。网路之所以让人惊艳，就是因为它能吸纳资讯之众流成为无垠的瀚海，使人们尽情驰帆于其中，享受披沙检金的乐趣。所以，行销人员必须好好利用网路的这项特异功能。事实上，只有充满资讯热力的产品，才能吸引网路消费者垂爱的眼光。这些资讯包括事实、新闻、知识、智慧及建议等。

诸如书籍、雷射唱片、共同基金、汽车、消费性电器、电脑、软体、旅游行程、房子及礼物等，都是属于资讯丰富的产品。市面上有不少杂志及报纸就专门针对这些产品，分门别类地进行深度的探讨。因为这些产品的相关资讯很多，所以消费者在购买的时候，通常需要花时间思索。在做决定之前，很多人也都会事先调查、询问朋友的意见、甚至亲自到场了解产品。这种性质的产品才是消费者会积极上网搜寻的目标，而且他们多半会真的购买，而不是纯闲逛。

换句话说，资讯贫乏的产品在网路上是很难有发展空间的。人们在购买这些产品时，通常不大需要反覆思考。很多知名且广告做得很好的产品，例如我们平日在超市及杂货店架上看到的大部分产品，都属于这个范畴。忙碌的消费者也许会考虑使用每周送货到家的线上订购服务。但是，如果连购买技节微末的日用品，如汰渍（Tide）洗衣粉或好保镗（RightGuard）除臭剂等，都得坐在电脑前百般斟酌、精挑细选的话，大部分的人大概会受不了。当然，他们也可以这么做，但是实在不值得如此耗费心力，因为这些产品根本没有多少相关资讯可供斟酌挑选。

回归基础的零售传统的零售业者显然无法将丰富的产品资讯呈现在消费者面前，因此才让网路行销人员拾得这个至宝商机。

传统的零售业者必须尽量减少人事开销才能进行价格竞争。所以，产品资讯服务人员经常成为裁撤的对象。在今日竞争激烈的零售环境中，这种事几乎是无可避免的。美国是全世界商店、购物中心最多的国家。根据美国“全国研究机构”（National Research Bureau）的资料显示，美国共有五十亿平方英尺的零售场地。平均每人拥有的零售空间为二十平方英尺，足够放下一整排的超市购物架了。这个统计数字比一九八零年的十三平方英尺多了百分之五十以上。

依据全国研究机构的资料显示，商店的数量愈来愈多，每平方英尺的

平均获利也逐渐递减。这种现象是理所当然的，因为商店的数量愈多，竞争就愈激烈，而削价竞售的情况也就愈严重。这个趋势自然对大型连锁店最有利，因为藉由大规模连锁的经营优势，它们可以薄利多销，以量制价。反观传统的自营商店，有些惨淡经营，有些被合并、有些甚至破产倒闭。

在这种情势下，很多超大型的商店就成为全国零售生意的主导者，如华尔商场 (Wal-Mart)、科斯特卡量饭店 (Costco)，以及专营某类产品的霸主，如史戴波文具卖场 (Staples)、电脑美国 (CompUSA)、巴诺书店 (Barnes&Noble) 及电路城 (CircuitCity)。这些商店都是薄利多销、以量制价的经营典范。而这些大型卖场的经营者通常都是精于利用卖场空间的专家。昔日的小店老板虽然也是个精明干练，但是与这些大老板的作风却大不相同。小店老板对产品了若指掌，并且视之为终生事业；反观在现代的大型商店中，几乎已经找不到这样的人了。亲切窝心的服务以及专业的产品知识都已经成为零售业的历史，只存留于祖父母辈的回忆中了。

然而，网络零售业者并不需要担心店面成本的问题。在网路的经济体系中，不动产并不是稀少的资源。网际空间是无疆界的，只要用滑鼠轻轻点选，就可以在瞬间穿越自如。如果你不了解这一点的话，可能就会惨遭像网际商场 (cybermall) 一样的命运。

有些公司试图透过网路将众多商店整于一处。然而，这样的尝试几乎都难逃失败的命运。在一九九六年中陨落无痕的“MCI 市集” (MarketplaceMCI) 就是早期的例子之一。

MCI 市集是由 MCI 公司与媒体大亨梅铎 (Rupert Murdoch) 的新闻公司 (NewsCorp.) 合作投资的网际商场。利用图形使用者介面 (graphical user interface)，该商场希望将三十多家的线上商场整合起来。虽然 MCI 是通讯方面的专家，也砸下大笔的电视广告费促销，但是这个网际商场始终无法吸引足够的人潮。

MCI 市集的失败仍然无法阻止 IBM 开设全球网际商场“世界街” (WorldAvenue) 的决心。IBM 招商的对象包括在网路商务方面还是新手的公司，以及还没有搭上网路的公司。

IBM 向各商店收取三万美元的设立费，外加每月租金二千五百美元，然后统筹发行刊载三百样商品的目录。另外，IBM 也抽取百分之五的交易佣金。

IBM 的电子商务总策略师派特森 (Thomas W. Patterson) 还特别指出，这些价格都可以再商量。他说世界街前四个月的总营业额达五百万美元，特快车 (The Limited Express) 服饰店及科罗拉多州一家行销世界各地的小型照相器材店等都是世界街的成员。

“我们不是为了赚取短期的利润而来的，”派特森宣称。其实，他的如意算盘可能是这样打的：首先，让商家不得不购买 IBM 的软体及硬体设施。然后，如果商家真的退出购物中心，他就会说：“我们打算将整套的作业流程转移给该公司内部使用。”短期来说，IBM 可能还可以找到一些不知天高地厚的二楞子公司。但是就长远来看，IBM 的这项投资最终还是会失败。只要商家能小有局面，他们就不会再愿意付百分之五的佣金，而宁可选择退出，自寻出路。在网路上出租零售场地实在是很蠢的主意。购物中心的概念是因地理空间的限制而产生的；但是在网路上，地理空间是否存在都还有待商榷呢！

连“家庭购物网路” (HSN Home Shopping Network) 都在全球资讯网上惨

遭滑铁卢。

虽然家庭购物网路在电视上赚进了大把钞票，但是它的“网际购物网路”(ISN Internet Shopping Network)在进军全球资讯网之后，却一直施展不开来。在电视上，购物频道可以让漂亮的模特儿和机伶的推销员，拿着令人看得心痒的珠宝、华丽的丝质上衣、或新近推出的各式各样稀奇古怪的机器，不停地在观众面前晃来晃去。当观众看得目不转睛，开始渴望得到这些产品的时候，电视模特儿就开始进行降价大拍卖，直到愈来愈多的观众终于按耐不住，开始打电话抢购为止。套用这些伎俩，这些于一九八零年代陆续成立的电视购物频道，已经茁壮为年营业额三十多亿美元的产业了。

网路的性质与电视购物频道正好相反。网友可以自由选择自己想看的产品，所以强迫曝光的伎俩在网路上根本无法奏效。网际购物网路原本是个商品齐全的网际商场，备有许多的商品目录，但是到最后，规模缩小到只卖电脑及软体，其原因则显而易见：因为电脑产品仍是消费者最常上网购买的商品。不过，如果要让网路成为主要的零售管道，行销人员就必须能卖出更多不同类型的产品，否则为什么要费事上网呢？网路零售的竞争是很激烈的。成功的关键不在于是否有效地运用昂贵的不动产，而是要回归基础——充分地了解顾客及产品。零售业者必须要巧用心思，展现产品的详细资讯。同时，他们也必须赢得顾客信任，并拥有自己的顾客群。这点就是小型自营商店最擅长的领域。只有在这个层次上，往日的自营商店才能败部复活。只不过这次的店主人不是老爸老妈，而是新一代的电脑怪客。

个人专属的品鉴家网路的特色之一就是资讯丰富。依我之见，最擅于利用这项特色的是虚拟葡萄园(Virtual Vineyards)公司。一九九四年的夏天，一对连襟因聊天而想到共同成立公司。

其中之一是纳帕谷(Napa Valley)的葡萄酒专家葛诺夫(Peter Granoff)。当时他对葡萄酒产业的趋势感到沮丧。就在美国的葡萄酒消费量正开始大幅增加之际，他却看到大盘商及零售业者将许多规模虽小但品质良好的酿酒厂排挤在外。大型的葡萄酒量贩店掌控了整个产业。葡萄酒量贩店的规模愈来愈大，服务也愈来愈制式化。他们只知从事削价竞争，以及向大量生产的大型供应商进货。换句话说，葡萄酒贩卖也变得和其他的零售业没什么差别。

当时，葛诺夫的连襟奥尔森(Robert Olson)刚自视算科技公司离职，正在寻找透过网路服务消费者的机会。于是，葛诺夫及奥尔森决定结合兴趣、携手创业。他们认为一定有一些顾客会喜欢小型酿酒厂精致的葡萄酒，但是却苦于无法从当地的葡萄酒专卖店中买到。同时，他们也认为网路是吸收这些顾客的最佳工具。

一九九五年一月，虚拟葡萄园在网际购物网路上开张。刚开始时，葛诺夫及奥尔森还不确定每个月的收入是否足够支付网际购物网路的租金。后来，他们的生意实在是太好了，因此很快就决定结束与网际购物网路的关系，进行投资设立自己的网站据点。当年份，他们的生意蒸蒸日上，每个月的营业额都以百分之二十的速度增加。该网站对每一笔交易都抽取平头佣金，创业第一年的营业额就达到一百万美元了。

虚拟葡萄园的成功秘诀在于，他们能够将专业的资讯传达给顾客。葛诺夫亲自品尝数百种葡萄酒，不仅对每一种酒予以评论、提供建议、将其分门别类，而且还设立一套客观的评比制度。他将葡萄酒的评比分为七个项目

强烈度、甜度、浓稠度、酸度、丹宁、橡木桶品质、整体风味。在每个项目之下，又设有一个总分七分的评分表。如果今天他是传统商店的老板，相信顾客一定会远从几英里外赶来向他请益。但是这样一来，他就必须一再重覆这些深知卓见。现在只要透过网路，他就能把这些资讯陈列在一处，让各地的人能随时汲取所需。

因此，消费者在虚拟葡萄园得到的是一种绝无仅有的、高附加价值的购物体验。这样的购物体验感觉好像是回到往日。在美好的昔日里，商店老板总是能让顾客对他们产生特别的信任感。在大众广告流行之前，消费者要依赖老板指点他们，哪些产品值得购买。此外，在信用卡急速成长之前，传统商店的老板都有一本赊帐簿，让顾客在有钱时才付帐。现在，信用卡已经取代了这种个人赊贷的做法（信用卡也是在虚拟葡萄园购物时的付费方式之一）。但是人们还是渴望拥有一个可以随时请益的产品鉴赏家。这种看似过时的想法不仅有卷土重来的趋势，而且有略微扳回一城的味道。

在虚拟葡萄园里，影响购物的最重要因素是信任，而不是价钱。对于想用葡萄酒送礼的顾客，葛诺夫会推荐三瓶由上选的卡伯涅·苏维翁（Cabernet Sauvignon）品种酿制的葡萄酒，价钱都是八十九点五美元。假如这位顾客以前曾经在这里买过酒，而且也很喜欢高诺夫推荐的产品，那么他们多半能够接受这样的建议方式。更何况，如果顾客想买独特而又有趣的酒！他们通常不会很在乎价钱。他们心中真正想要的是一个机会：一个能在购物时，顺便吸收各种产品资讯的机会。虚拟葡萄园正是一个懂得将这点转化为公司资产的先锋网站。

选择性、选择性、选择性资讯最丰富的产品可能要算是书籍了。你甚至可以说，它们就是纯粹的资讯。书籍的资讯实在太丰富了，任何鉴赏家或评论家，不管多么有才华、多么努力，都不可能针对市面上的每一本书加以评论。对于汗牛充栋的书籍，一个人所能评论的只不过是九牛一毛。事实上，不管在任何时间，全世界都有超过三百万本不同的书在印制当中，所以书籍可说是目前所有产品类别中最单一选择性的。

自诩为全世界最大书店的亚马逊网路书店（Amazon.com），则充分利用了书籍的这项特色。一九九四年，华尔街的投资奇才贝若斯（Jeffery Bezos）才三十来岁。当时，他不停地想在网站上销售东西——任何东西都可以。思考过各种不同的产品类别之后，他决定要卖书，于是他与太太迁居到西雅图写企划案。他认为网路书店要能够招揽到顾客，必须要有三个吸引人的要件：第一是选择性、第二也是选择性、第三还是选择性。

“便利、价格与服务也很重要，但都是仅次于选择性之后的要素。”若斯说。

亚马逊书店和虚拟葡萄园很不相同。后者的产品只有数百种，而且都是精挑细选过的；亚马逊书局却有着数量庞大的货品。的确，贝若斯选用亚马逊这个名称，就是因为它是全球最大的河流，其规模远比排名第二的河流大得多了。亚马逊的资料库中列有一百一十万个书名，比最大的超级书店还要大上好几倍——一般超级书店资料库中大概有十七万五千个书名。亚马逊并没有对所有的书籍加以评论，而是从报章杂志上搜集书评。另外，它也倚重顾客在网站为下短评，让读者能够分享彼此的意见。

亚马逊的访客寻找书籍的方法，与在图书馆找寻资料的方式是一样的。电脑的资料库中都存有书目资料，只要键入作者、书名、或是主题，即可找

到所需的资料。但是，想增加书籍的销售量，不能只卖读者想买的书，还要主动向读者推介其他的书。当读者在网路书店上浏览时，总是希望能找到一些感兴趣的书籍。在传统书店中，读者经常会慷慨购买不期而遇的书籍。这种突然兴起的购买欲望通常是不可遏抑的，也是促使人们买书的主要原因之一。事实上，根据出版业者共同成立的“书籍事业研究会”（BookIndustryStudyGroup）的研究指出，有百分之六十的书籍都是因为这个原因而卖出的。

亚马逊有一小群高手专门企划这种不期而遇的惊喜。他们设置了四五十个不同题材的目录区，然后选出最有趣、最奇特或最好笑的新书，张贴在不同的目录下。同时，亚马逊也让读者在这里抒写他们的评论，让喜爱浏览其他会员想法的人，能够凝聚为一个群体。

贝若斯说：“我们要让读者的网路购书经验尽可能地有趣而愉悦，就像在真的书局中一样。虽然我们无法提供咖啡与沙发，但是我们能让顾客之间产生互动，也能让读者与作者双向沟通。”另外，亚马逊也运用超市的促销技巧来增加读者与书籍不期而遇的机会。一般超市为了吸引购物者的目光，会在开架转角处堆放热门商品。亚马逊的编辑则选出五十种有趣且卖相佳的书籍，轮流在网页中广告。当读者上网拜访时，电脑会随机抽取两本书的书名显现在荧幕上，并附有简短的介绍。下次再回到网页上时，又会有另外两个书名显现。

此外，该网站也致力搜集顾客个人喜好的资料。出版业巨匠蓝灯书屋（RandomHouse）的董事长维特（AlbertVitale）告诉《华尔街日报》：“亚马逊正在建造一个前所未有的客户资料库。”亚马逊也谨守网路经济学的第三个原则：对愿意提供资料的顾客做出回馈。由于他们手中握有顾客的资料，所以知道每位顾客感兴趣的题材——不管是网际网路、生态学、或是性。因此，他们会定期用电子邮件将与该题材相关的新书介绍给顾客。同时，会员也可以自由选择要不要知道自己心仪的作家最近是否有新书出版、以及某本书的平装本何时上市等资讯。贝若斯说他们并没有将顾客的资料外泄。

第一年，亚马逊没有做任何广告，但是籍着网路口碑的力量，很快就引起社会大众的关注。贝若斯说：“于企划书中，我们已经预期到口碑会有十倍的效力。”意思是说，只要一位顾客满意他们的服务，就会告诉其他十个人，形成奔相走告的加乘效应。据他的估计，网站目前的业绩，已经是他当初估计值的一百倍了。

贝若斯并没有公开营业额与收益的数字，但是他说，创业的第一年，业绩是以每月百分之三十四的速度增加。此外他也说，在一九九六年，该公司应该可以安稳地达到和一般超大型书店一样的营业额。一般超大型书店的年营业额大约在五百万美元左右。

《商业周刊》猜测亚马逊的年营业额为一千七百万美元。贝若斯说，他一直把盈余捐注回公司的营运。他预期要到一九九八年才会真正有盈余，即使如此，转亏为盈的速度仍然比其他规模相当的创业者快得多了。

虽然丰富的选择性是促使读者上网到亚马逊购书的主要原因，但是也不能忽视了价格的因素。到亚马逊购书可以享有七折到九折不等的优惠。除了原先每本书的获利空间之外，亚马逊也向每位下单的顾客收取三美元的服务费，此外，每买一本书就再加收一美元。但是顾客似乎并不在乎这些附加的费用。目前有百分之四十的订单来自亚马逊的常客，有些甚至是已经买过



好多回的老主顾了。亚马逊的顾客遍及全美五十州、以及全球九十五个以上的国家，包括巴西、芬兰、日本、坦桑尼亚。和虚拟葡萄园一样，这个网站的顾客并不排斥在网路上用信用卡付帐。大约有百分之九十的顾客会在线上输入信用卡号码，其余的人则选择传真及打电话。

贝若斯并不认为像亚马逊这样的网路书店会迫使传统书店关门大吉。事实上，他的网站反而可能帮助了传统书店，因为有些顾客会到他的网站寻找书的资料，然后径自跑到传统的零售书店买书。更何况，他心里也很清楚：网路书店不管有多么好，都无法给读者置身真实书店的感觉，尤其是现在的新式书店都附设有咖啡区、休憩区、娱乐区及精心设计的展售空间。

但是贝若斯说，他能够做传统书店做不到的事。例如，一般书店会将卖不完的书退回给出版商，出版商不仅要负担这些退书的运销费用，还要预备存货空间。这些都是可观的成本，也一直是出版商最感头痛的问题。贝若斯的网站就可以替他们减少这方面的损失，因为当贝若斯接到订单后（通常数量都不大）他曾告知出版商径行出货。这种方式不仅使他只需维持少量的存货，更可以帮出版商减少退书的存货压力。

此外，贝若斯也正在进行一项名为亚马逊网站盟友的促销计划。贝若斯与五千多个网站达成协议，把书籍的广告放在其网页内容中，并介绍有意购买的读者直接拜访亚马逊网站——只要透过超链接就可以了。他说：“每一种题材都有其专门的网站，这些网站都是广告相关书籍的好地方。”贝若斯称这些主题网站的经营者为“热情的网域专家”。

例如，一个命名为“纯种小狗”的网站就会推荐关于狗的书，并介绍访客到亚马逊购买。

这些合伙网站可以抽取百分之八的佣金。因此，不需要任何常设性经费，贝若斯就建立了他称之为“微型加盟”(micro-franchise)的关系网。

无疑地，贝若斯已经找到一个正在不断成长茁壮的特定市场。美国书商协会(AmericanbooksellersAssociation)的发言人维拉厚斯(LenVlahos)在接受业界刊物《网路周刊》(WebWeek)的访问时表示，他估计到了公元二零零一年，网路市场的营业额将会占整个书籍总营业额的百分之五到百分之十之间。目前，美国书籍业每年的总营业额大约是二百五十亿美元，而且以每年百分之八的健康速度持续跃进。也就是说，市场的大饼会愈来愈大，所以，网路市场占有率的增加，并不会削减传统书店的市场占有率。

难怪贝若斯的成功会吸引实力坚强的书店（如巴诺书店）加入网路激战的行列——这可是个百亿商机的市场大饼！

欢迎入会另一种零售方式在网路上也非常成功，那就是——根本不要成为零售业者。CUC 国际公司(CUCInternational)成立于康乃迪克州的斯坦福地区(Stamford)。它旗下的购物服务网站“网路市集”[NetMarket, 以前称为“买方优势”(Shopper's Advantage)]就是一个超大型的批发商场。该公司的资料库中有四十万种不同品牌的消费性电子产品、电脑、器械、以及其他价钱较高、资讯密集的大型产品。CUC 同时有其他的子公司，提供汽车、旅游、餐点及财务方面的服务。

CUC 公司声称，他们是以批发价格（或几近批发价）来提供这些产品及服务的。“我们不是靠交易赚取利润，”该公司的执行副总裁费南德兹(RickFernandes)说。但是，CUC 怎么会神不知鬼不觉地成为营业额十亿美元的公司呢？答案就在消费者身上。该公司的营业额几乎完全来自消费者

缴交的会员费。它的会员都是想跨越零售管道，直接向批发商购物的消费者——即使不是每样东西都买，但至少有些东西他们认为还是向批发商购买比较划算。据说，CUC 在全世界有将近五千万个会员，每个会员都要缴交五十美元的年费（也可以试用其购物服务，前三个月只要每月一块钱美金）。

因为预见有一天消费者将会用家里的电脑购物，福布斯（WalterForbes）在一九七四年创建了 CUC（Comp-U-Card）公司。当然，福布斯实在是太先进了。在那时候，个人电脑都还没有问世，更不用说要等到个人电脑发明二十年之后，才有足够的家庭能拥有配备数据机的电脑。在当时，想直接跨越传统的零售管道购物，根本就是行不通的主意。

所以，该公司起初就以寄送目录，然后用电话接单的方式营业。到了一九八零年代，这部分的业务就登入“电脑服务”的网络中。在一九九零年初，CUC 公司更是在非凡网路、美国线上、及其他线上网路系统公司提供购物服务。

一九九五年九月，“买方优势”网站终于诞生。它很快就成为 CUC 所有业务中成长最迅速的部分。当你进到网站时，你会以为进入的是后工业时期的西尔斯（Sears）百货公司，只不过它是电脑的虚拟版。西尔斯的开架上堆满的是电视、音响、电脑、冰箱、微波炉、洗碗机、烘衣机及吸尘器，而买方优势网站则是把这此一尔品放在资料库的目录下。

消费者只需用滑鼠点选几下，即可填妥表格，并开始浏览产品的资料。比如说，你可以告诉资料库你想买一部笔记型电脑，至少配备十六“百万位元组”（megabyte）的记忆体、“十亿位元组”（gigabvte）的硬碟、一百二十“百万赫兹”（megahertz）的奔腾处理器、彩色主动矩阵（active-matrix）荧幕，价钱在三千块美金以下等。甚至很简单的要求，如列出“美金八百块钱以下的冰箱”，电脑就会将所有合于条件的品牌型号全部列出，并且附上每个产品的详细查一料。为了尽可能客观地评选出上架产品，并且让所有厂商有相同的立足点，所以 CUC 不接受代刊广告。

然后，买方优势就会接受订购、进行刷卡付费的作业、把订单传送给厂商、并确保产品寄送到府上。该公司不需要仓储场地、也不需要存货制度或零售店面。因为消费者是利用网站购物，所以 CUC 不需要雇用员工接听电话、回答顾客问题、替顾客查询资料等。

这些成本全部都节省下来了，因为顾客可以自行打理，而且，顾客通常都会很高兴有机会自己“动手找资料”。“这种事业的成本比较低，”资南德兹说。

零售商店如何迎战网路强敌？人们之所以将全球资讯网视为最佳的购物途径，不单纯是因为他们可以在家购物。

毕竟，除了上网之外，还有其他方式可以提供这种便利。购物网站有其市场定位，也有其市场区隔。它必须提供资讯密集的服务，而且这种服务必须是消费者很难在别处找得到的。这就是虚拟葡萄园、亚马逊、及 CUC 成功的原因：虚拟葡萄园靠着专业的葡萄酒知识做到这一点；亚马逊主要标榜选择性；而 CUC 则是以价格取胜。三者原来都是无名小卒，但都因为掌握了网路的特性，而成为称霸一方的资讯龙头，为自己挣得一席之地。

网路专业是否真正会威胁到零售业的生存，其实取决于零售业者如何回应这项挑战。

到目前为止，大部分的业者还是摸不清楚状况。就如同费南德范所说

的：“零售业界还不知道该怎么办。”如果购物网站真想夺取零售业者的市场占有率的话，只需拉走几个百分点，就足以让零售业者招架不住了。零售业的获利空间本来就微薄，只要有一小部分的顾客不再光顾，业者就会寝食难安。资南德兹认为，只要拉走百分之五的营业额，就足以让任何零售巨人跪地求饶了。他说：“我们不需要从他们手中拉走太多生意，他们就会受到极大的冲击。”他举卡尔多（Caldor）与布莱利（Bradlees）两家全国性的家用产品连锁店为例。即使跟网路商店的竞争一点关系都没有，这两家公司的业绩只要下降几个百分点，成本就会跟着上升几个百分点。这种情况足以让任一家公司宣告破产、重组，或者是相继关闭门市部。

但是，零售业者还来得及迎战这个威胁，甚至化危机为转机。毕竟，线上购物业者也没有办法在短期内夺取这百分之五的市场占有率。福里斯特调查公司认为，线上购物的营业额在一九九七年会接近十亿美元；到了公元二千年，会成长到六十六亿美元。即使如此，六十六亿美元也还不到美国零售经济销售总额一兆七千亿美元的百分之一（虽然这六十六亿美元已经占了目录邮购业的十分之一营业额）。同时，木星通信公司也预测：到了公元二千年，某此一产品的网路消费人数将会接近四百五十万人——这不过是成人总数的百分之三。

从某方面来说，零售业者早就在设法迎战这种在家购物的威胁了。过去二十年来，随着目录、邮购、电视购物频道等愈来愈多，零售业者已经觉醒到，他们必须有更吸引人的条件，才能拉得动人们走出家门到店里购物。虽然他们的服务不够周全，但是可以用娱乐来弥补顾客。购物本来就是娱乐的一种形式，近年来更是不得不然，愈演愈烈。

为了达到这个目的，大型购物中心已经变成举办各种活动的场地，其中有装潢精妙的购物长廊，迪士尼以及华纳卡通专门店；还有各具特色的餐厅，如硬石餐厅（HardRockCafé）及好莱坞星球餐厅（PlanetHollywood）；像宜家（Ikea）这类超级家具店则附设有餐厅及儿童游戏区，唱片行装设有音乐试听区，书店开起休憩咖啡店，并经常举行让作者曝光的活动；葡萄酒量贩店则举行品酒大会。只要这些娱乐能引君入瓮，消费者通常都不会空手而归。

实际上街购物能提供人们真实的社会经验，这一点是网站购物永远无法与之匹敌的——不管虚拟实境有多逼真、科技有多进步，人们总是想要走出家门体验真实的世界。

一般都认为：零售业者会持续在购物经验里增添娱乐，才能让他们与各种形式的家庭购物有所区隔。

但是，他们还是得搭上线上购物的班车。真实的商店可以与虚拟商店并肩合作，相辅相成赢取顾客的青睐、增加营业额、及维持顾客的品牌忠诚度。网站商店与实际商店都不是各自孤绝的岛屿。相反地，他们应该握手言和，互补其不足。

紧密相连的亲密感潘尼百货公司（JCPenney）的网站就是一个最好的例子。在美国，潘尼百货是仅次于西尔斯的大型连锁百货公司。潘尼大可以把网路商店视为心腹大患，不过它的视界并没有如此狭隘。为了吸引人们拜访全美一千三百个潘尼分店，该公司每年要花费近十亿美元的广告费。此外，潘尼也是全球最大的目录邮购业者。它每年印制及邮寄九十一个不同版本的目录，营业额达到三十七亿美元。其目录邮购中心每年要处理七千五百万通

国内电话。该公司声称，总计每三个家庭中就有一个每年至少会向潘尼购买一次物品。

一九九四年十月，潘尼开设自己的网站，想把目录邮购的生意推上网路舞台，让消费者可以直接从网路下单。从一九八八年开始，潘尼公司已经在非凡网路及电脑服务的网站上实验线上目录及订货的作法。但是结果都不如预期。因此，潘尼公司并没有立刻径行设站。最主要的原因是线上目录的好处，似乎比纸上目录好不到那儿去，潘尼公司的线上销售经理康高斯基（MarishaKonkowski）如是说。

“根本没什么好处可言，”康高斯基说。消费者喜欢接到光鲜的邮购目录，并且随意翻阅，看看有没有感兴趣的商品。在网站上，你必须等图片呈现在荧幕上，解析度又没有纸上目录好。

既然如此，为什么不乾脆创造一个与众不同且资讯丰富的服务，如线上的“婚嫁柜台”（BridalRegistry）呢？一般而言，如果一对新人使用了连锁百货公司的婚嫁柜台服务，他们就会将自己想要的结婚礼物清单交给百货公司。他们的亲朋好友必须走访其中一家连锁店的婚嫁柜台，要求店员列印出礼物一览表，并从中选取送给新人的礼物。

但是，如果有些客人的居所附近刚好没有潘尼百货公司，或者没有时间到潘尼百货查看新人的礼物项目的話，那怎么办呢？通常他们会看哪里方便，就在哪里购买。这样一来，潘尼公司就损失一些生意了。

从潘尼公司的网站上，顾客可以进入虚拟的婚嫁柜台部门。只要键入新人姓氏的前两个字母，就可以查看新人所选列的结婚礼物项目，或把它列印出来。然后，送礼的人可以从网站的线上目录中选购，也可以打潘尼的免付款购物专线订妥商品，请他们直接邮寄到新人家中。他们不需要亲眼看到礼物，因为他们已经知道新人喜欢这项东西，而且也想得到它。康高斯基说，当顾客无法亲自到潘尼百货查看礼单时，他们会知道“线上作业的方式是潘尼商品的附加价值，没有其他的办法比这更便利了”。

康高斯基又说，这个线上的婚嫁柜台一直是潘尼网站上最受欢迎的据点。它的盛况强调了百货公司存在的真正理由。在一九九零年代，梅西百货公司（Macy's）在破产边缘挣扎，不得不进行重组，但是重组的工作延宕费时，因此零售产业的分析家一度认为，百货公司的时代已经过去了[梅西百货公司之所以能免于破产的命运，是因为在一九九四年与联合百货公司（FeueratedDepartmentStore）合并的关系]。在超级卖场及专卖店当道的今天，像婚嫁柜台这样的服务显现了传统的百货公司仍有其值得夸耀之处。

刚订婚的新人不会在华尔商场或电路城登记他们想要的新婚礼物。这原因是显而易见的。只有经由百货公司的婚嫁柜台，你才能让亲朋好友帮你买毛巾、床单、烤面包机、搅拌器、咖啡炉、微波炉、餐具、磁器、刀叉组、相框、桌灯、锅碗瓢盆——更不用说家具、衣服、及最重要的结婚礼物烛台了。通讯研究部的经理桑波（EdwardW.Sample）说：“潘尼是一家百货公司，不是折扣商店。我们既不是专卖某类产品的量贩店，也不是精品店。这些都不是我们的匹敌。我们是不折不扣的百货公司。”潘尼网站的前景在于运用资讯来加强公司与每一位顾客的联系，并赚取他们的生意。

这是现代的百货公司必须努力的方向。

潘尼已经拥有许多珍贵的资讯。这些资讯正是他们用来加强与顾客关系的最佳利器。

潘尼的顾客档案资料库里有九千八百万名顾客的资料，其中有一千七百万名顾客拥有潘尼信用卡，这些信用卡的资料也非常丰富。康高斯基说，使用这些资料的方式有无限的可能，也就是说，藉由不同方式的分析与归纳，我们可以创造出更多更新的顾客服务措施。比如说，如果顾客常买特长尺码的衣服，那么当他每次登入网站时，我们会选出特长尺码的特价衣物呈现在他眼前。如此，康高斯基说，潘尼就能根据消费者过去的购物历史，创造符合个人需求的购物服务了。

其他的方法也许有点无关系要，但却可能极具效用。比如说，潘尼可以将常客在过去五年来购买家居服、礼服、以及上班服的纪录，做成一个圆形的比例图，顾客就可以随时查看该图表，帮助她们做出符合自己需求的购买决定。做为美国最大的女性上班服饰销售业者，潘尼可以靠此做法产生一定的影响力。事实上，该网站有个特别的圆形比例图。这个图表显示职业妇女的衣物中，应该有百分之六十是上班服，百分之三十是家居休闲服，百分之十是重要场合用的礼服。顾客可以查看自己个人的图表、得知目前衣物的组合比例，再和潘尼的建议比例两相对照，以后添购衣物就有所依据了。

潘尼网站懂得运用资料以显示对顾客生活型态的了解。这样一来，公司就能与主顾发展亲密的互动关系。运用最新科技的终极目标在于尽力做好符合顾客需求的服务，就像以前的店家与顾客之间良好紧密的互动关系一样。在十八、十九世纪之交，潘尼（JamesCashPenney）在怀俄明州一个小镇的市中心经营一家小店面。他了解每个顾客的需求，并且以此为效。康高斯基说：“城里哪个女人穿什么样的丝袜，他都一清二楚。”大笔开销在购买某些价值不菲的物品时，消费者通常必须亲自查看一番。让我们想一想：一般家庭最大的两项购物投资是什么？通常是汽车及房子。消费者不大可能上网购买这两样“产品”。但是这两样物品的相关资讯却又特别多，因此在购买这类物品时，网路已成为进行决策时必经的一道程序了。

网路上有很多地方都可以买到车。几乎每一家汽车制造商都设有网站，其中很多网站都备有大量的资讯及娱乐。汽车公司是最先经由网站进行行销的业者，同时也是最积极的网站行销者。对汽车业者而言，这是不得不然的趋势。事实上，汽车工业花在广告上的经费的确比其他任何产业还多，光是美国国内的广告费用一年就高达一百亿美元。

但是广告无法完整呈现产品的资讯。消费者必须实际到代理商的汽车展示处试车，才能对车子有更具体的了解。因此，从广告到现场试车之间，的确存在着一道资讯的鸿沟。机伶的汽车制造业者正在运用网站填补这道鸿沟。宾士汽车北美分部的通讯行销经理安德曼（RichAnderman）说：“传统的广告会有资讯传达不良的漏洞，而网站的设置弥补了这项缺点。”对于自己喜欢的汽车，顾客会多方徵询资料与意见，也会上网查看该款汽车的相关资讯。然后，就看双方对车价的意见了。到代理商的汽车展示处讨价还价，大概会像看牙医一样的“全无痛苦”罢！也许汽车销售员并不尽然会趁隙施压，也不是都那么滑头狡诈。但是，消费者还是很高兴有愈来愈多的方法可以略过销售员这一关，避开一些讨价还价的恼人情绪，如敌对、激怒、及自我怀疑等。

过去几年来，二手车大卖场络绎诞生。卖场内的二手车种类繁多，而且还标榜不二价。电路城、直视达（BlockbusterVideo）、平价科斯特卡（PriceCostco）以及一些尝试转型到其他零售领域的公司，也都经营起二

手车卖场的生意。汽车制造业者正在“测试水温”，试图在不激怒传统代理商的情况下，让这些卖场也能加入新车销售的行列。

在网站上已经没有讨价还价的情形了。只要加入 CUC 的“优势购车”（AutoVantage）服务，消费者只需填写线上表格，注明想要买什么车、什么样的配备及颜色等，大约一天之后，他们就会在电子邮件信箱中接获不二价的报价单。报价单上的价钱可能不会比他们亲自和代理商讨价还价的“战果”还好，但是很多消费者还是会接受，因为他们觉得为了多省一点钱，而必须和销售员漫天喊价厮杀，实在是太不划算了。消费者如果能接受这个报价，就会被告知当地加盟“优势购车”的销售员姓名与连络电话。现今有二千多个代理商加入。入会的消费者需缴交年费四十九美元，目前成员共有二百多万人。

另外一个相似的网站为“电讯购车”（AutoByTel），它对一般大众免费开放。代理商若是想要入会，则必须缴交二百五十美元至一千五百美元不等的费用，然后就可以得到该网站提供的一连串潜在客户资料。目前该网站已经有一千四百多个代理商入会，而且预计在几年内转亏为盈，营业额将达六百五十万美元。

从这里可以再度看出，网路购物的主控权已经转移到消费者手中。因为消费者在购车之前必须先试车，所以他们不会径自透过网站买车。但是因为网站能集合买者群，所以消费者能够强迫卖方统一售价，并减少那些令人晕头转向的交易花招。预引在不久约将来，经由线上代理商售出的汽车会达到十万辆。这个数目只占新车总销售量的一小部分，但是有愈来愈多的商务网站专门销售这类昂贵的物品，迫使传统的汽车销售方式也不得不改弦易辙。

于是，连上网找房子也开始热门起来了。起初，那些嫌麻烦特地开设网站的房地产中介公司，只是介绍顾客到他们当地的经纪人办公室，并没有列出求售房屋的一览表。

假如你正想搬迁到其他州，但是手边又没有当地电话号码簿的话，那么，这些仲介公司的网站也许还能帮得上忙——虽然效果可能很有限。有些房地产仲介公司的网站比较进步，会详列当地及全国其他各处的房地产资料，包括价格指数、贷款方式、当地高中的学力性向测验分数，及区域性的经济预测等。

然而在一九九六年春天，有人扔下了挑战帖。旧金山地区一家初出茅庐的亚伯利资讯系统公司（AbeleInformationSystemInc.）开设了一个“财产所有人网站”（Owner'sNetwork），这个网站让全国的不动产所有人得以刊登自售广告，不再透过仲介公司求售。突然之间，总共有超过十亿元的财产资料刊登在网站上，任何人都可以随时进出网站查阅。用户只要输入搜寻的目标，如价格、卧室间数、财产的种类、大都会地区等，就可以得到一份符合其需求的房地产资料。此外，用户还可以选择是否要每周按其需求更新资料，并免费寄至用户的电子邮件信箱中。

不动产业界嘲笑这些“自售指免”的广告为“嘶嘶作声的胆小鬼”。但是，每五栋房屋中就有一栋经由此管道售出。卖方之所以把求售的广告刊登在财产所有人网站，大都是为了节省百分之六的仲介佣金，这个数目大约在一万到二万美元之间。当然，这种作法也有其不利之处，因为登在财产所有人网站的广告就无法登入所有不动产经纪商共用的“大酋长”资料库中了。

这个大资料库称为“多重登列服务”(MSLMultipleListingsService)。一般的顾客无法进入该系统，必须经由仲介商或经纪人。

财产所有人网站的成立，让不动产的求售者除了多重登列服务之外，还有另一个选择。人们在财产所有人网站的资料库里，可以免费刊登卖屋资讯，还能随时更新资料、更改价钱、开放参观的日期及其他细节（卖方也可以将扫描过的不动产照片放到网站的资料库中，费用为一张十美元）。该网站的主要收入来自广告。有很多行业专做这些搬迁者的生意，而且利润也很不错，如搬家公司、家具店、及房资公司等。这种经营方式的确得到不少回应。上网后的六个月内，由财产所有人网站牵线成交的房屋至少有五百户。该网站的广告营收约二十万美元，足以支付营运成本了。

当这类的网站逐渐迎头赶上的时候，许多不动产连锁店的龙头老大，如二十一世纪(Century21)、冷泉金主(Cold-WellBanker)、超级不动产(RE/Max)及保德信(Prudential)等，都遭遇了进退维谷的困境，他们是否要将线上的多重登列服务开放给一般大众使用？如果他们这样做，买卖双方可能自行交易、就此让仲介商饭碗不保。

全国不动产经纪人协会(NationalAssociationofRealtors)是个同业组织，负责监督多重登列服务的系统运作。这个协会为了持续掌控这个产业，曾经希望发展出一套可用在个人电脑上的先进私有资讯系统，造价高达一千六百万美元。一些想维持原状的经纪商并不看好这项发展。因此在一九九六年八月，该协会的董事会投票否决了此项计划，转而扩充网站。

亚伯“财产所有人网站”的总裁科克(HansKoch)现年才二十七岁，以前也担任过房地产经纪人。他不认为经纪人会因该网站的设立而丢掉饭碗，相反地，该网站甚至可以帮助不动产公司掌握新的成长契机。懂得在网路上各种不同的房地产资料库中来去自如的经纪人，会是炙手可热的明日之星。毕竟，要知道如何在网路上搜寻住宅、查询相关资料、以及分辨资料的真伪等，都不是容易的工作。“经纪人的存在是有必要的，但是他们所提供的服务跟索取的价格实在是不成比例，”科克说。他认为将来经纪人的索资方式会逐渐改变，转为按服务项目计费，如准备及填写文件、协商、销售、带看现场及其他项目等，都列有一定的收费标准，消费者可依据经纪人履行的服务项目支付费用。

这是不动产的新领域。懂得掌握这点的经纪人会发现他们不只能当卖方的经纪人，也可以扮演买方的代理人。他们可以运用专业知识为买方谋福利，适于各式各样的网路资料库之中，替客户搜寻理想的家园。然后，安排带看现场、商谈最有利的价位，以及帮忙进行各项纸上作业。科克说，经纪人的佣金来自于提供符合顾客需求的各项服务及某些专业的知识，而不是独揽资料库的优势：—这样才是比较纯洁的谋生方式。“我们鼓励这种交易方式，而很多买方代理人也经常到我们的网站上来找寻客户，”他说。

国际不动产目录公司(InternationalRealEstateDirectory)是一家提供不动产资讯服务的公司。该公司将所有与不动产有关的网站一一罗列，并且加以评比。它的创始人柯董事长丝汪(BeckySwann)说：“不动产经纪人不再独揽资讯大权了。任何人却心儿用滑鼠得知其梦想家园的行情价。卖方可以自行判断，他是不是该卖，以及大概可以获取多少利润。从今尔后，经纪人必须赚取他们应得的薪资，而那此。‘只等着钱从天上掉下来’的经纪商，将不得不跟着长进。我的语气听起来是有一点冷嘲热讽的味道，但是

很抱歉，我对时下不动产经纪人的观感就是如此。然而对于消费者方面，我可是非常乐观的。”不动产资讯网站也许永远无法取代面对面的房地产交易。在实际付现下订之前，那些汲汲寻找梦想家园的人，永远都会想亲自走访每一棟可能让他们梦想成真的屋宅。即使虚拟实境的科技已经进步到能将录影带转化为三维空间影像，让顾客透彻地了解房子的一切，但是顾客还是宁可不辞劳苦地亲身走探一番。然而，买房子仍然是一个牵涉到很多资讯环节的过程，因此网路才有大展身手的空间。换句话说，网路的介入又改变了另一个大型产业的经济规则了。

怜悯那些资讯贫乏的网路商品罢！

愈来愈多消费型产品的行销人员开设自己的网站，但是当网站的新鲜感逐渐消退时，消费者终会将注意力转向真正与他们息息相关的网站。在这场引人注目的演化战争中，专门促销资讯贫乏产品的网站，将会面临十分悲惨的命运。

企图用洗洁精、洗发乳、刮胡泡、牙膏、卫生纸、洋芋片、糖果、高纤谷类早餐、宠物食品、石油、及啤酒等产品吸引顾客登上网站，是一件颇失体面的事。既然这些产品的广告在电视上随处可见，消费者又何必特地上网去跟它们打照面呢？消费者不会花时间上网了解这些产品的。因为这实在没有什么值得费事的。

资讯贫乏的产品不太容易吸引人们的注意。一对一的行销理论认为所有的产品及服务将来都会朝个人化的方向发展。这种理论固然很具说服力，但并不是放诸四海皆准。

划时代的巨著《一对一行销趋势》(One-to-oneFuture)的作者佩柏斯(DonPeppers)与罗杰斯(MarthaRogers)声称：人们会特地拨空订购根据其需求而特别调制的高纤谷类早餐。他们的书中写道：一家乐氏(Kellogg's)可以调制符合个人需求的谷类早餐，让顾客自行指定谷类早餐的内容混合物(如玉米片、水果、糙米片、膨松麦片等)，以满足每个人的特殊需求。“话虽如此，谷类早餐很可能还是会停留在参与程度低的大众商品层次。不错，顾客是会特地花时间订购一辆量身订制的汽车，或是一套量身订制的共同基金组合，但要订购一份“量身订制”的谷类早餐？你可能会替有时间做这种事的人感到担心。

但这并不是说，透过网路销售资讯贫乏的产品是全然不可行的。只要不绕着产品本身的资讯打转，而将注意力转向与送货有关的丰富资讯上，这类的网站仍然具有相当的发展潜力。

提供线上订购杂货的服务就很令人心动。购买食物是很花时间的：根据哈佛商学院(HarvardBusinessSchool)消费行为分析专家帕克(RaymondBurke)的分析，每个家务的主事者平均每周要花九十分钟购买杂货，而且每次买的东西都大同小异：其中有百分之八十五的东西都是一样的。杂货的重量都不轻，尤其像洗衣粉、桶装饮用水、及袋装的猫沙。

即使如此，开车到超级市场购买食物及日常用品，已经是一个很难取代的老习惯了。

人们也许会抱怨，但是大部分人还是把它当做人类经验的一部分。

曾经有人努力想在这方面有所突破，但是都徒劳无功。一九九零年初，非凡网路公司关闭了一个杂货订购的服务。这个服务原来跨越好几个都会地区，但因为这些地区的居民对这样的服务不甚感兴趣，因而宣告结束营运。



消费者不习惯没有先看到货品就让人送货到家。食物是一种很私密的事物、人们似乎不愿意让别人代劳。除此之外，非凡网路的服务费也不低。总之，非凡网路认为这根本就是坏主意。当时该公司的一位主管告诉我：“当你在拓展新途径的时候、本来就会转错几个弯。”但是，时空互异，今非昔比。过去几年以来，很多事情都改观了。首先，有数千万以上的家庭已经拥有个人电脑了。双薪家庭的数目也一直在成长中。一般而言，人们变得更忙碌，对科技的接受程度也较为提高了。

一家名为豆荚（PeaPod）的公司就试图搭乘这班高科技的顺风车，首开风气地开设了线上杂货商店。豆荚公司的总部在伊利诺州的艾凡斯顿（Evanston）。创立者是安德鲁（Andrew Parkinson）以及他的弟弟汤姆斯（Thomas）。安德鲁原先是宝硷公司的经理，汤姆斯则是软体工程师。该公司与传统的杂货店签约，将公司电脑的订购系统连线到杂货店的即时报价资料库。豆荚起初只在芝加哥与旧金山地区营运，然后又拓展到波士顿及其他充满高收入、高科技及高度忙碌人群的聚集区。

虽然顾客可以选择用电话、传真或电脑订购，但是百分之八十的顾客仍然选用电脑。

豆荚网站的会员必须输入识别码才能进入虚拟杂货店。进入之后，他们可以观看产品的照片、阅读产品的营养成分，或是将产品用价格、卡路里、脂肪含量、及其他项自来分类。他们也可以直接搜寻品牌名称，或是产品分类。但是一般顾客经常都省略这些过程，直接在电脑上创作一张杂货购物清单。

顾客在传送订单之前，一定要圈选送货的时间。顾客可以要求在当天或次日送货、一般送货到家的时间需要九十分钟。如果要准时在三十分钟之内送达，费用就会比较高。

该公司接受以现金、支票、信用卡、或银行转帐等方式付款。一般的费用是会员费四点九五美元、送货的服务费另计，每次六点九五美元。

豆荚的会员男女都有。其中大约有百分之七十五是女性，而且每五位会员中就有四个是老主顾。但是使用其服务的人口相对而言仍然较少，到一九九六年夏天为止，只有七千五百个家庭使用豆荚网站的服务，而这家私人公司的财务报告却已经显示，年营收总额亏损了一千六百万美元了。

豆荚这类的线上杂货店的确有成功的机会——只要掌握了致胜的诀窍。也就是说，除了便利之外，它还必须兼顾价格。毕竟，豆荚只是帮杂货店提供外送服务罢了。另外也有一些刚成立不久的网路杂货店，如麻萨诸塞州的“流线”（Streamline）、及“韩纳福配送到府”（Hannaford's HomeRuns），这两者都是一举跳过零售杂货店这一关。

他们拥有庞大的货品仓库，并从现场直接供货。一般杂货店的店面、存货及管理成本大约是每平方英尺十八块美金。而这种仓储成本大约是每平方英尺六块半美金。假如这些商店能够设法降低送货的收费，价格远低于超市售价，顾客就会觉得很难抗拒了。

**本章摘要** 在网路上，资讯是产品销售的动力。行销人员及线上零售业者都必须让网站堆满与产品有关的各式资讯——事实、新闻、智慧、及建议等。

在网路上，地理空间不重要，因为网际空间是无疆界的，在滑鼠点选的瞬间，就可以穿越自如。因此，将许多虚拟商店集中於一处的网际商场、

永远都无法像真正的购物中心一样生意兴隆。

网路的零售业者必须找出自己的市场定位，以多样的“商品”、高人一等的“专业知识”及低于市价的“价格”，争得一席之地。

线上购物将永远无法取代亲身购物的经验，但是它可以迫使实际的购物环境产生大规模的改变——如目前购物中心正流行建造各式各样的娱乐区。

人们不会为了“资讯贫乏”的产品（如日用杂货）而花时间在线上货比三家，但是他们会在线上订购“送货到家”的服务。

## 第五章、自助服务，轻松无误

以服务为基础的行銷方式，其实是说起来容易，做起来困难。

因为这不仅牵涉到新的思考方式，也牵涉到实行新的科技。

自行运送自动柜员机改变了银行业的服务面貌；自助式的加油槽改变了人们的加油习惯——同样地，网路的自助式服务也改变了很多产业的游戏规则。消费者现在已经很习惯这种“服务”方式了，因为它不仅容易掌控，而且也很便利。他们不用请别人帮忙键入资料及读取档案纪录，随时从自己的桌上型电脑或是笔记型电脑连上网路，就可以办理各种事务。

对很多产业而言，自助式服务已经不只是一种很不错的新鲜小玩意儿，在很短的时间内，它已经蜕变成一种不可或缺的服务措施了。以货运业来说，业者正竞相将更多的工作转移到顾客的桌上型电脑及笔记型电脑中。只要这些是很容易的工作，顾客大都很乐意自己动手。

第一个施行自助式服务的是联邦快递（Federal Express）。这家位于曼非斯（Memphis）的公司每天通常要运送两百多万件的隔夜快递。其中有很多顾客可能需要不定时地查询这些急件的递送状况。为了服务这些顾客，该公司原先采用免付电话服务，光是电话费与客户服务人员的人事费就耗掉该公司数千万美元的经费。但是在一九九四年秋，该公司设置网站之后，顾客就可以自行追踪邮包的下落了。

自此以后，每个月都有成千上万的顾客上网拜访联邦快递的网站。当他们键入邮件的追踪号码之后，就会立即得知邮包目前所在的位置，以及相关的递送资料。也就是说，当键入资料之后，顾客就会看到一张详细的表格，上面记载著邮包所行经的据点站、最后送达的时间、以及签收者的姓名。这个网站不只替联邦快递省下无数的费用，根据调查显示，也提升了顾客对该公司服务的满意度。

这个网站到底替联邦快递省了多少钱呢？该网站的站主瑞莲（Nancy Rai leanu）说，在前半年，平均每个月有五十万个邮包受到追踪。她认为其中大概有一半是“出于好奇”的追踪。换句话说，有一半的人只是抱着好玩的心态，上网小试一下该总站的特色。但是如果没有该网站的话，另外百分之五十的查询者就只能打公司的免付电话查询。瑞莲说，这类的电话平均每通二分钟。根据联邦快递的估算，含人事成本在内，平均每通的成本是美金五毛钱，所以每个月的费用是十二万五千美元。只是因为网站的

一项简单功能，每个月就能替公司省下十二万五千美元。“瑞莲说，该公司只花了五万美元发展网站，另外又花了五万美元促销打广告。“我们的网站不仅自己把本钱赚回来，而且还赚回好几倍了。”就像设立已久的自动柜员机连线服务一样，联邦快递的邮包追踪系统（称为 COSMOS）对消费者而言，也是很容易操作的——虽然它其实是一个极端复杂的科技系统。联邦快递在每个据点站都派驻有员工，负责扫描每件邮包的条码。当邮包到达终点时，送货员会要求签收者在手提式的无线终端机上签名，并盖上印有签收时间的戳记。然后，送货员就会回到邮车上把扫描机插入传输资料的插座上。此时，所有的资料就会传回联邦快递在曼非斯总部的资料网。上网的顾客只需接上联邦快递的伺服器电脑，然后键入邮包收据上的号码，就可以进入其资料库中查询了。

一九九六年，优比速（UPS、UnitedParcelService）更是一举超越了联邦快递。

它的网站不仅能够追踪邮包，还提供很多自助式的服务功能：如消费者只要键入邮件的重量，就可以计算出邮资；他们也可以在网站上准备出口文件；或者是键入邮递区号，就可以找到最近的投递点。优比速甚至已经拥有全套的电子商务应用程式，让客户能自行管理应收帐款、下单补足存货、以及设定客户订货的电脑程序。

即使是像邮局这样的老字号也已经有实际的行动了。美国邮政局（U.S.PostalService）每天要寄送五亿宗的邮件。虽然它仍然是邮票及邮务的垄断者，但却是一个必须自给自足、没有纳税人经援的政府机构。所以，它的目标几乎和其他私人企业没有两样——一方面要增加营收，一方面要减少成本。在逐渐醒觉到联邦快递与优比速的竞争之后，美国邮政局也开始利用网站服务顾客。网友现在可以上网购买邮票、查询邮资及邮递区号、了解书写信封的要领、或者是更改住址。集邮者更可以在夜间的任何时段进入集邮艺廊，观赏喜爱的邮票图案。

美国邮政局真的已经成为营利单位了。虽然网站只是美国邮政局扭转颓势的小功臣，但是在一九九五及九六两个会计年度里，美国邮政局却公告各有十八亿及十六亿美元的盈余。因此，美国邮政总局长鲁尼恩（MarvinRunyon）称之为“邮政史上最好的几次财务出击”。

当愈来愈多人络绎上网的时候，货运业的竞争基点也开始转移。在很多产业中，网站已经变成接触顾客的据点。因此，为了增进网站自助式服务的效率、简便、甚至娱乐性，愈来愈多的资源将会投注其中。虽然自助式的服务似乎不太具有人情味，但是有愈来愈多的公司了解到，自助式的服务其实是让顾客最感到自在的服务方式。

网路旅游：想上哪儿，就到哪儿！

最有可能在网路上经营成功的事业是旅游业。这是一九九六年新罕布夏州彼得波罗（Peterborough）地区的市场调查公司“主动媒体”（ActiveMedia）在其调查报告中的主要发现。该公司针对一千家网路厂商进行调查而得到以上的结论。一般都以为电脑及软体公司是网路上生意最兴隆的行业，但是这份报告却显示：旅游网站才是实际上最有可能获利的赢家。

“旅游网站与全球资讯网是天生的一对，”主动媒体的分析师狄琪（JeanneDietsch）说。她认为遨游网际的消费者很可能是经常往返各地的专业人士。此外，旅游本身就是资讯丰富的产业，也是全球性的产业。这个

产业的产品就是代订机票、预定机位或旅馆、以及安排行程，而这些产品都很容易透过网路进行行销，并传送给各地的顾客。

很多旅游网站经营成功的最重要原因，是他们能够提供顾客自助式的服务。网路也许永远都无法取代优秀旅游经纪人的地位。谁都宁可限一个真实、有血有肉、友善的人类交谈，更何况他了解你的喜好、知道远方各地区的各种旅游资讯，包括住宿、餐饮、观光、及合理价格等。但是很不幸地，很少人能遇到这种十全十美的旅游经纪人。虽然大部分的经纪人都很友善，知识也很丰富，但是他们很可能刚好对你想怯的地方一无所知。旅游经纪人不一定就是行遍世界各处的人。假如你想到雪梨或加勒比海的某处，而你的经纪人却从来没有去过这些地方的话，他也只能给你一些当地的旅游简介手册罢了。

关于这一点，网站可就轻易占上风了。似乎每天都有一些地方性的观光处及商务协会在建造自己的网站。现在的全球资讯网上已经堆满了太多的简介、地图、旅游建议及其他资讯。想到曼哈坦或是希腊群岛乘坐观光游轮吗？只要在搜寻引擎上键入几个主要的词语，你就会看到好几个让你知道该何去何从的网站。

同样地，谈到订票划机位的问题时，一般经纪人恐怕还是无法跟旅游网站一样提供许多的附加服务。一般经纪人的任务是订票划位。他们登入大型的电脑订位系统搜寻最佳的价格与机位，或者直接与各航空公司的票务单位接洽。但是，现在的消费者却愈来愈常自己订票划位了。十五年前，大家根本没听过乘客自己订票划位这件事。但是在一九九五年全美航空公司的机位中，大约有百分之二十是由消费者直接向各航空公司预订的——虽然其他的百分之八十仍然是经由旅行社。

大部分的订票划位程序都是经由电话完成的，诸如联合、美国、达美或其他航空公司都有免付费的服务电话。但是，线上订票的业务也一直以飞快的速度成长。一九八零年代中期，美国航空公司首开先例，将其著名的旅游订票系统“莎贝尔”(Sabre)直接开放给消费者。这个名为“简易莎贝尔”(EasySabre)的系统成为几个网路连线服务公司(如非凡网路、美国线上、及电脑服务)的著名特色。利用这个系统，消费者能亲自看到任何一班飞机的飞航路线资料、知道有哪些班机可以最快到达目的地、以及哪里可以订到最便宜的机票。到了一九九五年，简易莎贝尔系统每年处理的订票事务已超过一百万件。

旅游业的自助式服务是一种“双赢一轮”的局面。有很多经常乘坐飞机的消费者已经逐渐了解到他们现在可以和旅行社一样取得飞航路线资料以及同等价位的机票。同时，顾客直接由线上购票，也可以大幅降低航空公司的成本。的确，完成一桩线上订票的交易只要二块钱美金，而由免付费电话接受订票的成本却是十块钱美金。似乎每个人都很满意这样的方式——除了旅行社以外。因为，航空公司很有技巧地运用这种顾客直接订票的方式，大幅地削减旅行社的佣金。

“航空公司想把旅行社从中剔除，”狄琪说。起初，旅行者还用兴讼的方式反击，他们集体以反托练斯的名义控告航空公司。就在进入审判的前夕，也就是一九九六年的九月，双方却以七千二百万美元达成和解。旅行者虽然得到了一些金钱补偿，但却再也无法迫使航空公司提高佣金了。

有些旅行者比较聪明，懂得运用网路反击二九九四年中，加州的门

罗公园 (MenloPark) 地区, 有两位科技专家及一位担任旅行社老板长达十五年的叶瑟弥 (BruceYoxsimer) 联手成立了“网际旅游网路”(ITN.TheInternetTravelNetwork)。这个网站使消费者能轻易地进入一个名为“阿波罗”的大型线上订票系统。这个网站系统和莎贝尔系统不同。莎贝尔可以让顾客直接向航空公司订票, 并帮你把票邮寄到家里或办公室。网际旅游网路实际上并没有接受线上订票。它是将全球十七个国家共一万二千家同意加入该旅游网的旅行社列成名单, 让顾客从中任意挑选。只要键入邮递区号, 顾客就可以从台由地的旅行社中任择其一。旅行社帮你办理文件, 进行随后相关的服务, 并收取一般标准的费用。此外, 该网站则收取三美元的服务费。

叶瑟弥宣称这种作法的优点不计其数。他说, 顾客不仅可以迅速订妥机票, 还可以找到真正的旅行社帮忙处理旅游计画中较繁复的事宜, 如住宿及娱乐。

此外他说, 像美国运通公司 (AmericanExpress) 这类的公司行号, 还可以将该网站的软体根据公司的需要稍加修改或增删, 成为一个很好的“企业网路”(Intranet), 让员工只能单纯进入与业务相关的网站。矽谷的网景公司及思科系统 (CiscoSystems) 都将该软体改写为符合员工需要的系统, 比如说, 让员工直接向公司指定的航空公司及旅馆预订机位及房间, 或者是限价, 如不可以订头等舱的机位, 或不能住宿一晚一百五十美元以上的房间。

但是, 在某些劲敌的威胁下, 像网际旅游网路这样的网站可能还是难逃失败的命运。

航空公司及连锁旅馆业就是一心一意要把旅行社逼退, 让它们无法在自助式的服务过程中轧一角。他们排挤旅行社的原因不只是为了节省佣金, 也为了直接与主顾客建立稳固而频繁的达系。但是, 像网际旅游网路这样的网站却是鼓励旅客从众多旅馆、航空公司及旅程安排中选择所需。这种逆势操作的方式恐怕胜算不多, 更何况大部分大型的旅游相关企业都会自行设站, 而它们多半只关心如何增加自己公司的业绩。

旅行社可以运用网站的促销活动吸引忠诚的主顾继续上门消费。这些特别的促销活动能让老主顾在临出门旅游前, 还不忘先到此驻足一番。例如, 美国航空公司一直都在网站上张贴有“网路票价”的特别看板, 凡是临时想在周末到远地度假的顾客, 都可以到此查询机位及票价。每到星期三的午夜, 美国人就会赶忙上网探查剩余的机位。这些机位的票价通常比市价低, 而且是以拍卖的方式进行售票, 最高的竞价者得标。消费者可以用信用卡付帐, 也可以用飞行累积点数抵换。

网际网路是这种卖票方式的最佳场所。网路和报纸及电视上的广告不一样, 网路可以立即公告即时的资料。而且它还具有一项内线优势, 因为这种价格没有在大众媒体上广告, 所以那些以全票价格买到票的顾客, 也不太可能因为发现这件事情而生气。

就经济角度而言, 这种售票方式护航空公司很满意。一般而言, 航空公司大概只能卖掉三分之二的机位。但是, 在临起飞前将未售罄的机位以低价拍卖的方式抛售, 却很可能让班机满载而飞。萨洛蒙兄弟 (SalomonBrothers) 公司的航空分析师马尔德提斯 (JuliusMaldutis) 告诉《华尔街日报》, 如果每家公司都采用这种作法的话, 平均的票价就会下降百分之二十五左右。但是, 整体的获利会上升——反正这些飞机都已经快

起飞了，除了多准备一些餐点及多斟几回免费饮料之外，固定的成本开销还是一样的。

此外，免付佣金就可以卖掉空机位，这些收入足以支付成本了。这种策略有可能使航空产业的净收益三级跳。

有很多和旅游相关的公司也都有同样的问题——但是，他们也都拥有相同的机会。

诸如饭店、游轮、旅游团、租车公司、举办音乐会及其他活动的单位等，都可以组成这种特别的拍卖俱乐部，以地下管道在临行前的最后一刻减少空位的数量，并且不会引起买正规票价顾客的不满。当旅游业竞相在网路上提供自助式服务的时候，像这种具有独特价值的行销方式也愈来愈让人无法抗拒。

不久之后，每个旅行社都不得不遵行这些新的游戏规则。现在上网搜寻旅游资讯的网友对于旅游网站的要求已经提高，所以旅游网站也必须能提供全方位的资讯。现今消费者需要的包括即时的班机起降资讯、飞行累积点数的查询、以及一个能解答他们某些问题的系统。

有些旅游网站不只代理各项作业，还会将顾客的个人资料整理为档案。这种网站可说是最具一价值的网站。当顾客向网站提及个人的特殊喜好时(如走道或个边的坐位、特别的餐点、租用汽车的大小、及旅馆设备等)，网站就可以自行决定是否要在下回旅客订票时善加利用这些资料。当这类的网站变得愈来愈复杂时，几乎可以像个真正的经纪人一样地了解你。事实上，当程式对你愈来愈了解之后，它就可以成为“智慧型代理人”，帮你在网路上搜寻理想的旅游行程，然后在几秒钟之内回报，将所有的选择与价格列在一张表上。

但是，旅客最重视的还是口碑。如果你能提供给顾客真正具有附加价值的服务，那么顾客的口碑就是你最大的潜力。根据《旅游研究杂志》(Journal of Travel Research)的一项报告指出，有百分之八十五的旅游观光地点都是由旅游者所认识的人推荐的。

这些由朋友、家人、同事、及熟人所推荐的“初级”旅游地点是旅游事业的根源。但是，大部分的网际旅者很可能会渴望从网路上寻获值得信赖的建议。

明丽旅游网路(Vivid Travel Network)是一家集结旧金山地区旅游网站的公司。

它的总裁普乐(Henri Poole)就是想好好利用这个商机。他指出，旅游业和农业一样，都被列为世界最大的产业之一。同时，它也是“极端零散”的产业，因为这些旅游的景点分布在世界各地。全球有超过一万个以上的旅游景点，而这些景点的资料都被“文化集权”及“具有偏见”的来源所控制，大部分人根本很难寻获及解读这些资料。

普乐的目的是想形成一个资讯网站的连结网。每一个旅游景点都有合夥的网站。每个网站都有统一的版面设计。比如说，里约地区的明丽网站可以和当地的杂志社合作。

明丽以授权的方式将其专用的套装软体、公司名称、及专业技术转移给每个合夥的网站。

“我们的角色是整合所有的资讯来源，”普乐说。他希望网站的内容能以多达二十五种不同的语言版本发行，而每个景点的资讯也能用好几种不同的

语言呈现。

他的最终目标是希望每个在地的网站都能成为“意气相投的社团”。旅游者不仅可以在此阅读简介手册、观赏影片剪辑、以及获取一般的旅游资料，还可以参与互动式的讨论。比如说，在推广意大利旅游的网站，访客就可以从布告栏或会员资料库中寻找曾经去过罗马以及旧金山的人。他们可以在线上先聊聊旧金山，看看彼此的品味与感想是否相同。假如甲乙两人都觉得很相投，那么当甲推荐意大利的旅游景点及游乐活动时，乙就会相信甲的意见。

让世界各地趣味相投的人藉由网路建立关系，可说是网路的最终目的。到时候，互动式的旅游服务必定是第一个受益的产业。也就是说，届时全球各地的游客就可以不用再阅读书面的旅游资料了，只要一起在“西班牙游踪”的虚拟课堂中自我介绍一番，就可以彼此交换、心得了。

网路银行：用滑鼠理财现今，银行界进行的是一场介面（interface）的战争。银行如果能在网路上建造易于使用的图形使用者介面网站，就能让成千上万的消费者及商业客户自行处理许多的金融事宜。没有设计这种介面的银行将不会在这个行业里撑太久。总之，欢迎来到虚拟银行的时代，就像网路本身一样，这种未来银行的市场也是无分踏域的。而且，它还能与每个人建立起亲密关系、将触角伸展向每个家庭、并且以电脑所能模拟出的最迷人笑容，带走你的钱财。

比较银行作业方式的今昔，会觉得这一切的改变不亚于一场革命。以前，消费者是以地点选择银行。地点是很重要的考量。一般银行的上班时间是早上九点到下午三点，星期六只有半天。人们总是希望能赶在这次些时段内存钱或提领钞票。也就是说，大家都想找距离家里或办公室很近的银行。

以前，美国政府对于跨州性的银行有很严格的规范，其目的在于确保所有的银行都是以服务当地客户为主的在地银行。这种严格的律令使得银行通常有很高的固定成本，经常坐拥城镇里价值最高的不动产，并且雇用一批与顾客相熟识的精明员工。

当然，这些场景背后又是截然不同的故事了。在银行里，真正行动的不是出纳员，而是投资专家。银行从来不曾靠服务顾客来获取利润。对银行而言，服务顾客是一种成本。他们真正的获利方式是运用客户的存款进行各项投资以获取最高的利润。如果孩子知道这个真象大概会很震惊罢！？试想，在一个星期六的早晨，一个天真的孩子兴高采烈地跟着父母到银行去，然后却发现银行根本没有真的替他“保管”金钱，那种感觉大概和听到大人说“圣诞老人并不存在”一样。其实，只要我们愿意相信，银行就存在于我们的心中，就像圣诞老人长存于我们、心中一样。

自动柜员机让人们习惯自助式的服务。这些金钱出纳机让那些惹人厌的顾客不用涉足银行，同时也使得金融理财更加便利，让消费者更能掌控他们的财务状况。所以在一九八零年代，人们不再以地点来选择银行，而改以自动柜员机的据点做为选择的依据。

对银行本身而言，自动柜员机像是上天给他们的礼物。他们可以藉此减少服务顾客的人力成本。在此同时，政府也送给他们另一项大礼，那就是解除对跨州性银行的各项禁令。于是在一夕之间，各个地方性的银行看见了众多的崭新商机——以及许多新的竞争对手。

自此，银行业掀起一股暴烈的购并旋风。这当中的道理很简单，也很

耐人寻味。大约由一九九一年开始，银行业逐渐家食物链一样，小银行被稍大的银行并吞，稍大的银行又被更大的银行并吞。数千亿的资产易主，而整个银行业只剩下几个地区性的超强银行在相互较劲。为了更进一步减少固定成本的支出，合并之后的银行关闭分行，并解雇数以千计的冗员。同时，他们也寻求更多全球性投资的机会，进一步扩充其投资组合。

对消费者而言，购并与政策松绑不是都是好事。盖洛普的一项调查显示：这些合并银行的顾客中有百分之七十一认为，他们的银行并没有尽力留住顾客。另外有百分之十五的顾客在银行宣告合并之后，因为关闭帐户另寻他去而与银行发生了激烈的争执。面对新的竞争局势，以及瓦解中的顾客忠诚度，现今大部分银行的唯一出路在于超越自动柜员机的服务层次，更进一步运用科技以扩张连锁分行，并赢回顾客的向心力。

第一个全心全意推展网路银行的是富国银行（Wells Fargo）。这家植根于旧金山地区的银行早在一九九零年就毅然纵身于网路事业中。当时，该银行是经由非凡网路的连线提供服务。顾客可以在个人电脑的荧幕上查询结馀款项，并进行转帐。在一九九四年，该银行还引进了一套软体，让个人电脑的用户能直接拨号进入银行系统进行查询与转帐。

但是，直到一九九五年初，总共也只有二万名顾客使用该公司的这项服务，而且这个数字一直都没有太大的成长。“用户的人数一直停留在这个数字上下，没什么突破，”负责富国银行网路事务的资深副总裁强森（Gallon Johnson）说。

该公司已经在一九九四年底开设网站，但是其目的只是在于广告及宣传。“当时，我们认为网际网路还没有成熟到可以进行银行业务的地步，”强森说。她并举证当时网路的安全问题以说明阻力的存在。但是，一项网路消费者的调查却显示有很多顾客希望能运用网路查询帐户结馀。根据该银行的统计，他们每年要接听六千万通的电话，其中有百分之八十都是为了查询结馀。假如他们能找到方法让网路交易的风险降到最低，他们就有机会大幅降低电话服务的成本，同时增加顾客的满意度。

在一九九五年五月，该银行宣称它是第一家在网路上提供金融服务的银行，因为它的顾客已经能够亲眼看到自己帐户的结馀，以及过去四十五天的交易纪录。该银行采用密码的方式解决网路交易的安全问题。每个顾客都有自己的安全密码，而且电脑只会传输部分的帐号数字，也决不会在网直上显示出顾客的姓名。强森说，曾经有人企图从网路上偷取帐号，但是从来没有成功过，有些甚至被当局从网际网路上追溯得缉，并处以罚则。

随着全球资讯网的爆炸性成长，该银行也突然警醒到人们对网路银行的需求。该银行位于旧金山，而旧金山是全世界科技最为饱和的地区，超过半数的家庭拥有电脑。因此，该银行的主管下定决、心坚守科技的最前线。在一九九六年五月，该银行让网友能够在网路上转帐及开户购买共同基金。一个月之后，它又启用电子付帐服务以取代支票。

到了一九九六年夏天，利用富国银行的网站进行金融理财的顾客激增为二十万人，是当初的十倍。

同时，富国也与第一州际银行（First Interstate）合并。此次的合并使得富国跻身为全美十大银行之列，总资产高达一千一百六十亿美元，旗下的员工超过三万八千人。

合并之后的富国坐拥美西十三州的各个分行，从某种义意来说，这也



让富国“回到未来”。

富国成立于旧金山淘金热潮的初期，由威尔斯（Henry Wells）及法哥（William Fargo）所草创，初期的营业方式很类似银行的快递服务。在那个年代，以驿马车安全运送黄金、银元及国内邮件是其主要的业务。它在西部许多州都设有办事处，但是在一九一八年，联邦政府基于战时的考量而接管了快递业，该银行只好放弃这些办事处，回归到加州的旧金山。

虽然富国已经再次进驻美西十二州，并在各地设有实际的办公室，但它还是努力地想以虚拟的方式攻占其他的三十八州。想要在不增加太多固定成本的前提下服务全世界的顾客，网路科技是唯一的方式。当然，“服务”也许不是很恰当的用词。网路银行是让人们自己帮助自己，只有在少数情况下才需要寻求银行人员的服务。银行就是要用这种方式，才能从草根银行努力向外伸展成为世界级的大银行。现在，这场比赛的方式就在于如何利用新科技降低经营成本，并运用这种优势创造更高的利润及更新的服务。

这场比赛的输赢关键完全系于使用者介面。根据强森的说法，富国认为这场比赛的大赢家将会是那些懂得整合各方资源的银行。同时她也认为，即使是赢得这场比赛的银行，也很可能会在某些服务上亏钱。比如说，银行每个月向顾客收取五块钱美金作为代缴帐单的服务费，可是这个金额很可能无法完全支付邮寄帐单的费用。

代缴帐单的业务是很难获利的，我们只要看看“免用支票公司”（CheckFree Corp.）的例子就能证明所言不虚。免用支票公司位于俄亥俄州的哥伦布地区，自一九一八年起，该公司就提供顾客电子代缴帐单的服务。消费者只须在荧幕支票上填妥受款人的姓名及款项，用数据机将资料传送到该公司。然后该公司就会透过联邦储备银行自动票据交换所（Federal Reserve's Automated Clearinghouse）直接付费给受款人。假如该商号或受款人没有相关的设施可以接受电子付款的话，该公司就会将书面的支票直接邮寄到受款人的地址。

不久之前，该公司的代缴费用为每二十件帐单九点九五美元。那是一九九零年代早期的事了，当时的邮票一张是零点二九美元。假如消费者充分利用该服务，运用网路付二十件帐单，就可以省下五点八美元的邮票钱。然而，消费者付了九点九五美元，却只省下五点八美元，等于说，消费者还额外多付了四点一五美元。这种收费架构根本就让人直觉得不划算。这是该项服务的业务一直欠佳的主要原因。因此，到一九九二年为止，该公司已经营业十年了，却只有十万名客户。

但是在一九九六年，免用支票公司却突然降价了。因为许多银行同样也开设电子代缴业务，该公司在面临新的竞争对手的情况下，将每月的服务费降为五点九五美元。以现在一张邮票零点三二美元来算，使用这项服务的消费者可以在前二十件代缴中省下零点四五美元。对消费者而言，电子代缴终于能为他们省下一点钱了，因此，他们才会开始大量使用这项服务。不仅是因为它节省时间，同时也因为它比较便宜了——这样才是合理的。该公司的会员人数随即扶摇直上，激增为五十万户。不过该公司的财务状况现在才开始逐渐好转，从一九九五年公开上市之后，该公司已经连续好几季都是处于严重亏损的状态。

然而，银行不是要从电子代缴业务上获利。银行的目的是“管理与顾客的整体关系”，强森如是说。只要银行与顾客的整体往来是有利可图的，

银行就能赚钱。因此，很多像当国一样居于领导地位的银行，也都尽可能地在能接触到顾客的据点上提供各式各样的服务，这些据点包括网路、电话或自动柜员机。强森说：“这些是事关便利的问题。人们希望他们所有的帐户都能在同一地方汇整统合。”这种整合的策略对银行而言也许是最好的出路。因为唯有如此，他们才能避开来自同业银行的竞争，并且回避来自非银行同业的大举入侵。有一些共同基金公司及投资机构都免费提供支票帐户给顾客。这些公司已经夺走了银行数十亿的资产。此外，诸如英透（Intuit）及微软等科技公司，也正在发展能将许多理财事宜整合在同一使用者介面的软体血一服务。

虽然银行一直被认为是成长缓慢、科技层次低、及地域色彩浓厚的事业，但是，银行还是有一些机会的。这个机会存在于银行仍大幅保留的一项优势上。提到这一点，我们就不得不回头谈谈一则老掉牙的笑话了：当银行抢匪萨顿（Willie Sutton）被问到为什么要抢银行时，他的回答是：“因为钱就放在那里啊！”但是，如果银行不能善加运用网路经济学的话，现金是不会日放在那里太久的。

电脑是否会取代人力？很多工作机会将消失无痕，因为这儿工作的性质都是可以被机器取代的。但是反过来说，坐拥宝贵技能的人无法被机器取代，所以这些人的市场行情也会日渐看涨。

想想电话服务人员的命运罢！以前，银行或共同基金公司的消费者通常是打电话到客户服务部门，向服务人员查询帐户结余与股票投资组合的现值，并执行各项交易。电话服务人员会将顾客的帐号键入电脑，并从资料库上读取数字。现在，有很多银行及共同基金公司的顾客都自己执行这些工作了，有些是透过按键式的电话服务，有些则是透过网路。

这样一来，原先忙着管理电话服务人员的主管就有馀裕专注于较高层次的工作了。

他们的工作是机器无法取代的，如答覆专业性较高的问题。现在，你可以打电话到共同基金公司的免付资专线，并要求接听电话的服务人员向你解释债券市场的问题。试试看罢！问该人员一个复杂的问题：为什么债券的收益率愈高，市值愈低？然后，你再去问 Gap 服饰的柜台服务人员同样的问题——这可不是普通人能回答的！

同样地，我们再来看看美国四一一查号台服务人员的情况。电话公司已经解雇了许许多多的员工，并用语音辨识软体自动执行这项低阶的工作。现在，“请问是哪个城市？”这句由电脑重覆发问的话已经可以在全国很多地方听得到了。

事实上，全国的电话目录已经上网了，所以，这个令人厌烦的问句已经没有什么用武之地了。在网路上，像“接线总机”（Switchboard.com）及“四一一查号台”（Four11.com）这种全国性的目录网站已经成为目前当红的热门网站了。

接线总机网站是一个全国性的巨型资料库。这个资料库囊括了一亿户以上的家庭及数以百万计的公司行号之名称、电话号码、以及住址。网友只需键入姓名就可以得到白色电话簿（WhitePage）上全国所有同名同姓者的名单。然而，人们使用这个网站的目的并只是想以它来取代查号台。事实上，这个网站已经变成一个搜寻的途径，人们经常透过它寻找失去连络的朋友。因为它是一个全国性的资料库，所以人们就用它来寻找旧时的恋人、大

学死党、高中好友、及失去连络的亲戚及旧同事。

“个人电脑计数器”(PCMeter)是一家评选服务的公司,专门追踪消费者使用网站的情况。该公司曾经有一项关于接线总机网站的报告,其内容相当令人意外。该报告指出,人们在该网站闲逛的时间比花在任何其他网站的时间还长。个人电脑计数器的科技总经理科菲说,在一般的网站上,消费者浏览的网页数大约是二到三页。以迪士尼网站来说,消费者浏览的网页数远高于上述的参考值,平均达八页之多。但是,人们在接线总机上的平均浏览网页数竟高达十八页,在个人电脑计数器公司最近的一次调查中,位居所有网站之冠。

讽刺的是接线总机并不是由电话公司发展出来的网站,而是由位于麻萨诸塞州马波罗地区(Marlboro)的电脑网路公司“班扬系统”(BanyanSystems)所创设的。该公司邀请网友随时更新自己的资料,并附上电子邮件位址。网友能自行更新资料,也使得接线总机的资料库更且一价值。因为该网站大受欢迎,所以班场系统能在网站上卖广告。

这样一来,它又摇身一变成为电话自录的发行人。电话公司在毫无准备的情况下,冷不防地被将了一军,所以目前也已经努力在发展类似的服务。

电话公司的某些服务项目也可以移到网路上经营。试想,用户只要轻敲键盘就可以进入电话公司的顾客资料库并开启自己的个人帐户。如此于,消费者不仅能更改“最常打的电话号码”,还可以告知电脑他们在星期几的什么时间会打那些电话。他们也可以要求其他功能的电话服务,如话中插拨及转接到另一个电话号码。这种电话网站让顾客能够很轻松便利地量身订制自己的通话计划——而且是以相当有利的价位。AT&T 促销网站的经理佛洛伊德说:“即使让 AT&T 按照你的需求帮你量身订制一套通话计划,也不会比你自已设计的这套还完美。”当然,这种以服务为基础的营销方式,其实是“说起来容易,实行起来困难”。因为这不仅牵涉到新的思考方式,也牵涉到施行新的科技。程序中最困难的部分是将新设网站与顾客帐户资料库链接起来,因为这项工作也许要追溯到十年、二十年、甚至更久以前的资料。行销部门可以明文要求资讯部门这样做,但是在资讯部门里,这种要求被谑称为“只是写写程式这么简单”!大部分公司的资讯部门都疲于赶工写软体,有些软体的进度已经迟了三个月,有些甚至已经延迟了三年。更何况,发展软体所需要的时间通常比预期的还要久,尤其是到了除错与测试的阶段。我们常听到的笑话就是:“当软体已经完成百分之九十的时候,就是到了要完成另外百分之九十的时候了!”网路上的通讯业务愈来愈多了,这其中还包括远端视讯会议。所以,传统的电话公司若想维持竞争力的话,就势必得进行网路行销的工作,而且动作必须要快。从一开始,网路就是建构在自助式服务的模式上。比如说,那些想登记新的网域名称(domainname)的人,一定要拜访“网际网路资讯中心”(InternetNetworkInformationCenter,也就是俗称的 InternetNIC)的网站。所谓网域名称系指以(.com、.org、.net、.edu 或.gov)结尾的网站位址。在该网站上,访客可以自行填写一张简单的表格,详述姓名、连络地址、想申请使用的网域名称及开设网站的目的。

网际网路资讯中心的基地是在维吉尼亚州的亨登(Herndon)地区。该中心会主动搜寻其资料库以裁定新申请的网址有没有和别的网址重覆。该中心的电脑会审查所有的申请案件、注册登记并向申请人收取费用。发展网站

的人在使用新的网域名称时必须缴交每年五十美元的维修费用。

网际网路资讯中心的神奇之处在于，该网站只有一小撮人在管理经营。这个自助式的系统是由一个专门承包政府工程的小型公司所经营。这家名为“SAIC 网路高手”(SAICNetworkSolutions)的公司，在一九九三年自美国国家科学基金会(NationalScienceFoundation)承揽此项为期五年的外包案件。然而，这家小公司居然在前三年就完成五十万个网站的注册、收费及维持纪录等工作。单单就一九九八年的第一季来说，该中心即在正常的上班时间内，每分钟批准一件网域名称申请案。

假如把这种效率模式应用到其他地方的话，可能将改变很多被称为“牛步化产业”的经济生态。牛步化产业指的是那些很少投资资讯科技的产业，因此其生产力通常相当低。一般而言，政府单位、受到高度管制的重要民生工业，以及官僚体制的卫生健康组织都是属于这个范畴的产业。

有些政府单位已经懂得活用网路经济学了。比如说，在一九九五年，美国国税局(IRS、InternalRevenueService)就成立了一个相当受欢迎的网站。国税局将所有的纳税表格及填表说明都放在该网站上，因此打到国税局的查询电话大幅减少，国税局的营业支出也因此大幅降低。一九九六年，国税局宣称将解雇四千八百名顾客服务部门的员工，这个数目相当于国税局全体员工人数的百分之十五。同时，该计划也打算将区域性的服务中心由七十一个减少为二十三个。如此一来，将可在五年间省下五亿至七亿五千万美元。在沉重的成本压力下，国税局将会持续在网路上提供更多自助式的服务。

美国专利商标局(U.S.Patent&TrademarkOffice)也是朝这个趋势迈进。它也在网站上提供表格及资讯给公司行号及个人。虽然这是一个正确的措施，但是政府核准一件新商标的使用，仍然需要长达一年的时间，实在是无法与网际网路资讯中心核准网域名称的效率相提并论。政府大幅度的删砍预算最终还是会使得各单位面临抉择是使用自助服务的科技有效提升各项服务的效率，还是宁可沿用老套，但是却减少服务的项目？举例来说，美国汽车监理所(RegistryofMotorVehicles)的服务品质一向是恶名昭彰，但是麻州汽车监理所的员工就创设了第一个线上的汽车监理站——至少他们自己是第一。民众可以签入该监理所的网站办理行照更新，订购自己喜欢的牌照，以及用信用卡付超速罚款。该监理所的发言人告诉《波士顿全球报》说“我们相信民众宁可‘上线’，也不愿待在排队长龙的‘线上’”。另一位发言人的讲法就更直接了，他说：“我们的目标是：永远不用再看到任何民众上门来。”说到永远不想再见到的人，就让我们想到保险推销员。在一九九六年四月，一个名为“寿险报价”(LifeQuote)的网站就提供免费的寿险报价给顾客。网友可自行选择保额的层级，以及其他的条件，也就是说把自己卖给合适的产品。只要网友将条件呈上，就可以马上看到每年需付的保险费用。

“美国寿险报价公司”位于迈阿密地区。该网站的站主伯格(RossBurgur)说，公司投资发展该网站的金额不到五万美元。但是，它目前的营业额已经是一般经营十一年公司的百分之六十了。伯格说，该网站每个月约有二百名访客，其中有百分之七十的人愿意在此购买保险。这个数字已经比其他行销方式的效用好太多了，一般邮寄广告的促销效果不过是百分之一到百分之二，电话推销的效用也只有百分之五。寿险报价扮演的是保险经纪人的角色，代表了二百五十家保险公司。它的营利方式是由这些保险公司付费，每成交

一件保险交易，寿险报价就抽取第一年保费的百分之五十。

伯格说，过去数十年以来，保险人员一拉起保险就死缠烂打个没完，人们已经受够了这些不愉快的场面。所以这种自助式的产品一推出，就受到消费者的热烈欢迎。“你愿意让一个穿著不搭调西装的保险推销员，拿著笔在你脸上指指点点吗？如果不愿意的话，你就是我们的客户。”本章摘要当顾客要求更多的舒适、掌控及便利时，自助式服务就逐渐成为很多产业不可或缺的一环了。

每周七天，每天二十四小时全天候开放的网站，可以提供很多不同范畴的自助式服务，因而非常适合做为产业接触顾客的据点站，举凡快递业、旅游业，以及可以让顾客在家理财的网路银行业，都是很好的例子。

很多产业（如航空业）都积极推行顾客直接订票的措施，以减低成本、增加效率、和提高顾客的忠诚度。

银行以及其他金融服务公司都急着想发展一种简易的使用者介面，尽可能地将所有的服务整合在一处，让顾客能在同一个地点一气呵成地完成所有的理财事宜。

电脑无法完全取代人力服务员的地位，相反地，电脑可以让人有更多的余裕专注于较高阶的事务。他们的工作是电脑无法做到的，比如说，回答高度专业的问题。

## 第六章、有价货币，创造才气

航空公司以飞行点数鼓励消费，  
凡是搭乘该公司班机的顾客，  
都可以依照个人累计里程得到点数，  
并用这些点数免费搭乘飞机。

有价货币？

付款方式是电子商务最大的问题之一。为了解决这个问题，目前网路上已经发行了好几种不同的电子货币，也就是俗称的“数位现金”。然而，这其中大部分注定会失败。

因为，现在就有一种广为人们所接受的网路货币存在了，我们又何必舍近就远呢？消费者早已经大量搜集这些新的“有价货币”（value-based currency）。然而，这种有价货币和美元、日币、英镑、马克、或任何其他国家的货币并没有直接的关连，它们既不是以美国国库为后盾，也没有得到任何其他国家国库的背书，而且这些货币也不是合法的货币，所以无法用来偿还政府及私人债款。信用卡交易还有银行为其背书，而这些新的货币则是连这点也谈不上。

正因为这些货币并不是由政府发行的，所以它们也不能要求你相信政府会为它们背书——如果它们真的这么做的话，政府可能只能跟你说：愿天神保佑你罢！其一实，这些数位货币所求于你的也不多，它们只是希望你信

任一个经常与你做生意往来的公司。

这些公司包括航空公司、旅馆业、租车公司、网际网路与线上服务提供者、软体公司、电脑业者、汽车制造厂、零售连锁店、娱乐业者、以及通讯巨人。

透过网路，这些公司才能发行及控制这种新的货币。这些新的货币是以货品及服务为价值基础，持有这些货币的人可以向公司兑换等值的货品及服务。然后，公司就能够藉由这个货币系统提升顾客的忠诚度。总而言之，这种货币可以使公司掌握一种新型态的货币制度，藉以加强与顾客的关系、并提高产品的吸引力。

从这点就可以相心见各一影响之巨。曾经担任区间研究公司（Interval Research Corp.）资深科学家的瑞德（D. Reed）说，未来的网路货币将“无法找钱，也无法换钞、不仅没有统一的图案，更没有统一的价值标准”。区间研究公司是加州帕洛奥图（Palo Alto）地区的科技实验室。瑞德说：“换句话说，它会变成与飞行累积点数或是小国货币相似。它有一定的有效期间，价值可以随意认定，而且可以用来管理公司、产业及机构的个体经济。”航空业是最好的例子。一九八一年，美国航空公司发明了点数酬宾计划，因此引发了航空业的重大变革。这个行销计划是以发行点数的方式鼓励消费，凡是搭乘该航空公司班机的顾客，都可以依照个人飞行累积里程数的多寡得到不同的点数，并用这此一点数免费搭乘飞机。这个计划甫一推出，消费者旋即趋之若鹜，迫使其他航空公司不得不陆续跟进。自此以后，消费者在选购机票时便经常以免费机票的飞行路线做为取决的依据，提供最佳路线的航空公司自然会雀屏中选。

当飞行累积点数的行销方式受到欢迎之后，这个鼓励消费的制度开始有了各种不同的面貌。航空公司跟很多合作单位签下约定（如旅馆及租车公司），让消费者也可以从这些合作单位获得里程点数，连信用卡公司也根据刷卡的金额发行点数。很快地，家家户户都极力储集点数，就像在储蓄金钱一样。因为这些点数跟现金一样有价值，消费者自然觉得多多益善。

一九九四年，这些花招又有了重大的突破。该年，美国航空公司开始大卖里程点数。

任何想用里程点数鼓励消费的公司都可向其购买——价格是每英里美金二分钱。于是，从餐馆、家具店到慈善机构都提供里程点数给顾客做为消费红利。吃一顿昂贵的大餐，就可以得到一百点。二年之内，就有一千家以上的公司以赠送里程点数的方式鼓励消费。

现在，美国航空公司发行给其他公司的里程点数总值简直是无法计量。根据产业分析师的估计，大约有半数的飞行累积点数是在陆地上赚得的。

航空公司突然发现他们所做的事其实和美国联邦储备银行差不多，主要都是在调节市场货币的供给额。由于消费者手上已经握有数以兆计的里程点数，所以，《华尔街日报》也称这种飞行累积点数为“国家的第二货币”。

当然，这种现象并不是因为网路的推波助澜而产生的。但是，航空业却需要运用网路的资讯管理功能追踪这些新货币的供给额。消费者愈来愈重视自己名下的点数价值，而且赚取点数的方式也愈来愈多。因此，网路成为人们管理名下点数的工具。消费者想知道他们有多少点数。他们已经无法满足于每季从信箱里收到更新的纪录报表。他们希望能随时查询点数的结余，并且亲眼看到列载着近期新增点数的报表。

为了满足顾客的此项需求，几乎所有的航空公司都已设立网站，让消费者能查询点数资料。这种自助式服务不仅提升了顾客的满意度，也比其他方式（如免付费专线电话）更能节省公司的成本。最重要的是：一旦这些点数登上网路，它们就成为一种完全资讯化的货币——真正的“数位金钱”。

### 不是航空业的专利

只要懂得运用点数奖励忠实顾客，并且让他们以点数换取商品及服务，每个公司都能成功创造出属于自己的货币制度，而网路就是取得、买卖、交换以及抵用这些点数的所在。

在网路的经济体系里，上网时间就是一种新形态的数位现金。比如说，美国线上就为会员办理免年费的威士卡（Visa）。只要会员用威士卡消费，每刷一块钱，就可以赚到一个“回馈点数”。这是美国线上凭空杜撰出来的一种货币形式。但是，这家位于维吉尼亚州维也纳地区的公司提供了有价值的东西做为发行这种货币的后盾。它甚至发明了自己的价值制度：消费者每赚得二百个回馈点数，就可以抵用一小时的上网费用。

但是，以下才是它最聪明的地方：如果你的钱是用来购买该公司的服务的话，那么每花一块钱，你就可以赚得二个回馈点数。在该公司的货币制度里，不是所有的消费都是等值的。假如你不想在砖墙水泥的商店里买东西，而想上网购物的话，美国线上的奖励制度会诱引你选用它们的服务。这是一种具有鼓励作用的因果循环效应，很可能会大幅增加美国线上会员的忠诚度。在美国线上的数位经济体系里，你花的钱愈多，赚得的免费上网时间也就愈多，你赚得的时间愈多，你就会花更多的时间与金钱上网。这种提高顾客忠诚度的效果可不是小事一桩。顾客缺乏忠诚一直是美国线上最大的问题。据估计，美国线上顾客的“动摇率”（churnrate），或者说，不再使用该公司服务的顾客人数，大约有百分之五十。

电话公司也已经纵身这种比赛中。AT&T 的实质回馈计划（TrueRewardProgram）让你花在电话上的每一块钱都能赚得一个点数。消费者早已经用这些点数购买各式各样的东西，从雷射唱片、杂志、棒球卡、到美国储蓄债券，应有尽有。该公司经常以邮寄的方式提供这些消费讯息。但是，AT&T 也可以把它的网站变成一个全年无休的电子商店，让消费者在这里使用点数随心所欲地购物。

这个全新的货币系统有很多迷人的可能性。以迪士尼公司为例，据说该公司一直都在研究如何提供里程点数给迪士尼频道的观众。但是，为什么要和航空公司玩一样的游戏呢？迪士尼也可以创造自己的数位现金啊！比如说，如果消费者在网站上订购迪士尼录影带的话，迪士尼公司就会送你一百个奇幻王国（MagicKingdom）的点数，并直接帮你存入网路的帐户中。另外，利用这种点数诱因，也可以鼓励消费者购买迪士尼的其他各项产品。

这些点数也可以兑换迪士尼主题乐园的入场券。迪士尼甚至可以大幅降低巴黎迪士尼乐园之旅的兑奖门槛，让大家对这趟旅程产生兴趣。人们会一再地回到迪士尼网站查看自己在奇幻王国帐户下的累积点数，并且看看有哪些赚取点数及花用点数的新途径。

此外，还可以把个人的实际消费与网站的活动相结合。比如说，假设星巴克（Starbucks）咖啡连锁店发行的是一种聪明的储值卡，而不是时下

一般咖啡店“买十杯送一杯”的盖印卡。以下就是这种储值卡的运作方式：每次在星巴克买了一杯咖啡之后，你就把这张卡交给店员。店员将这张卡刷过特制的请卡机之后，请卡机就会把你的消费点数往上加十点，而该公司位在西雅图的中央电脑则会经常把分店的资料上载到资料库中。

我们甚至可以替这些点数取名为“星巴克”。如果消费者已经可以得到一杯免费咖啡了，储值卡就会告知店员。此外，消费者还可以在网际空间里找到其他更好的酬宾办法。你可以随时上星巴克网站查询自己的点数余额。在星巴克的网站上，你可以得知更多点数兑换的方法，以及更多星巴克咖啡的新产品资讯。累积了五百块的星巴克就可以替自己换取一件新潮的运动衫，或是一磅送货到家的可纳（Kona）咖啡。也许你还可以参加一些与咖啡相关的比赛，赢取更多星巴克。与其只对咖啡因上瘾，还不如让自己也痴迷于收集咖啡点数和兑换咖啡豆。

即使是资讯贫乏的商品，行销人员也可以铸造自己的数位金钱。诸如艾克森（Exxon）、美孚（Mobil）、壳牌（Shell）、塔斯科（Texaco）以及海湾（Gulf）等石油公司，多年来一直在电视广告上以“高辛烷”或“能清除沉积物质”标榜其产品的特色。

但是对消费者而言，石油就是石油，他们并不想知道太多细节。因此，他们当然也不会想要上网到艾克森的网站去查询新产品[超级优质]（UltraUltra）的化学成分。

要巩固顾客的忠诚度，石油公司不能只是宣扬响亮的油品名称，还必须提供更为便利的付费方式。拥有美孚信用卡的人很可能只会到美孚的加油站消费，因为只要每月付一次信用卡帐单，就可以顺便支付加油的费用。这种方式不仅方便，也能掌握自己的财务状况，所以通常能吸引到消费者。但是，石油公司还有很多可以做的。顾客可以用他们的石油卡换一张可以追踪特殊促销活动的储值卡，比如说，在壳牌加油站加满一千美元，就可以得到一千个“贝壳”。此外，消费者可以拜访该网站，查询自己的帐户资料、累积点数，及用贝壳购买各种产品与服务——包括可以免费加油的证明卡。

几乎在每个产业中，这种有价货币都会影响顾客的忠诚度。想得到更多有权点数的人就会持续地回来消费。我们不仅可以在机场、主题公园、咖啡店、及全世界的加油站上看到其宏大的效用，也可以从网路世界中发视其威力。人们会一而再、再而三地回到他们数位现金所在的网站，查看他们的帐日，并找寻消费这些点数的途径。

行销人员大可不惜巨资地在全球资讯网上创造全世界最伟大的互动式广告。但是，千万不要忘了，人们最想知道的不是产品本身，而是他们的利益。另类的有价货币充分地利用这种自然的人性。

### 数位现金为何失败？

为了解决在全球资讯网上购物的付款问题，目前已经有许多纯粹的资讯货币（information-based currency）尝试为这个问题寻找出路。虽然信用卡已经成为目录邮购的主要付款方式，但是很多人还是质疑在网路上键入信用卡号码的安全性。他们害怕交易会被追踪、资料会被厂商辗转贩售，怕全无个人隐私可言，以及让骇客有机会盗用在网际空间里漫天游移的信用卡号码。



数位现金企图解决这些问题。这种付费制度的运作方式如下：首先，你要到发行数位现金的公司或银行网站注册。留下你的姓名、地址及密码，然后下载所需的软体。这个软体通常包含特别的安全密码或是其他的加密辨识器（encrypted identifiers），使骇客无法在网路传输的过程中拦截帐户资料。

这种被称为数位皮夹（digital wallet）的软体是以下面的两种方式运作：在注册开户时，你必须出示信用卡号码，或是支票帐户的号码。假如你选择用预支的方式付费，软体就会从你的信用卡公司转汇一笔钱到你的电脑中（信用卡公司通常不会向你收取预支现金的费用）。当你在网路商店里购买物品时，只需在线上的表格里填妥金额，电脑就会从硬碟里把款项转给厂商。只要电脑中尚有足够的钱，你就可以继续购买。

另外，你还可以用负债的方式运用你的数位现金帐户。你同样可以在网路商店里购物及消费，不同的是，在你每次购物的时候，软体会直接从你的支票帐户中提取现金，就像别人拿着你开的支票向银行领款一样。

当你想上网购物的时候，就直接键入密码以启动软体。软体会从你银行的帐户中提取款项并暂时储存起来，然后，你就可以用这些钱与任何从事这类电子商务的商店或朋友进行交易。这种方式的好处应该是和现金一样，不外乎方便与隐匿，因为你不用告知商店你的身份，也不用让它们看到你的面貌。

发行这些电子货币的公司有第一虚拟（First Virtual）、金钱指数（Mondex）、网路支票（Net Cheque）、网路帐单（Net Bill）[数位现金公司]（DigiCash）及网际现金（CyberCash）等。既然这些货币都是网路经济的特产，所以也只能在认可该货币的网站上使用，其他地方则无法使用。在地中海休闲俱乐部里，消费者需要先买一种小珠子才能兑换水果饮料。这些货币就是那种小珠子的位元版。

电子钱（eCash）是一种只能在软体中使用的电子货币。这种货币或多或少具有现金的好处。但是，它是网际网路专属的货币，即使用真钞也交换不到，“数位现金公司”的网站如是宣称。“数位现金公司”位于阿姆斯特丹，由资料加密专家丘姆（David Chaum）所创建。这话听起来是如此具有煽诱力，好像是这些公司在力邀你加入一个秘密的俱乐部，而且是一个每位会员都戴着数位解码指环的俱乐部。

问题是：我们并不需要这种新的付费方式。很多推行数位现金的公司都初出茅庐。

在缺乏消费者支持的情况下，很可能在未来几年内就会关门大吉。人们不愿意被这些新的付费方式搞得头昏脑胀。想在网路上购物的话，眼前就有好几种不错的方式了。信用卡公司及银行业者已经察觉到，消费者担心线上交易的安全问题，而这个问题对他们而言，正意味着庞大的商机。因此，他们已经采行了更先进的方法以解决网路交易的安全问题，消费者也愈来愈放心在网路上使用信用卡了。

事实上，这些推行数位现金的新兴公司并不是真的在创造新的货币。他们所创造的只是一种会增加购物成本的新付费制度。只要传统的信用卡公司能使新的安全防护技术更加天衣无缝，而顾客也能安心在网路上使用信用卡的话，很多采行数位现金的公司将会遭到收购，或者只能惨淡经营。

## 安全问题真的很重要

在网路上，不管采用什么样的付费方式，安全都是最受到关心的问题。这是一个很棘手的问题，因为我们在评定安全与否的时候，其实都不是以真实的状况为基础，而是以主观的感觉来认定。在我们平日的生活中，到底什么事物会威胁到我们的安全呢？关于这一点，很多人经常都有不正确的认知。比如说，害怕搭飞机的人经常毫不小心地开车上路，即使车祸丧生的比率其实是飞航失事的一百倍。同样地，很多人都说他们决不会在网路上传输信用卡号码，但是却兴高采烈地在电视购物频道上订购商品——在电话的此端，他们毫不在意地就把自己的信用卡号码念给了凤凰城地区一个年方二十二岁的陌生人！

提到信用卡，每年都有许多诈骗事件发生，这些诈骗的总额简直是天文数字。但是，这些事件的发生其实都与科技没什么关连，反而是与不入流的诈骗手法有关。安全漏洞经常发生在交易的当下。窃贼会捡走你随意丢弃的收据；他们会站在公共电话亭旁边偷听你读出信用卡号码；他们也会向不肖的服务生或店员收买信用卡号码。

当然，高科技的网路还是有它的风险。但是，它的风险也是存在于交易的当下。虽然这种情况很少见，但狡诈的程式人员总是有办法从四通八达的网路中拦截传输中的讯息——这其中当然包括信用卡号码。网景的领航员、微软的网际探险家、以及其他网路浏览程式中内建的安全防卫功能就是要尽可能防止这类事件的发生。在这些程式中有一个所谓的“安全防护网层”（SSL、SecureSocketsLayer），它可以将信用卡号码及商店认为较敏感的资料予以加密隐藏。当网景的浏览器在传输这些资料时，使用者会看到荧幕下方有一个按钮亮起来，那就表示安全防护网层已经启动了。

有了这个功能，网络购物应该至少和电话购物一样安全。但是信用卡公司并没有划地自限。威士卡、万事达卡、IBM、网景、及微软共同制定了“安全电子交易标准”（SET, Secureelectronictransactionstandard），让消费者在传送信用卡号码的时候，可以完全藏匿卡号，免于受到不肖之徒的侵扰。

以下是这套系统的运作方式：消费者按下一个按钮，把载有货品型号及价格的讯息传送给商店。这个讯息中含有一个“数位证书”，特别标明消费者的姓名、卡号中的几个数字以及发卡银行的名称。这个“数位证书”是由信用卡公司所提供。商家会用一个特别键解读该讯息并查证消费者的身份。然后用这些资料向银行查询消费者的信用。只有银行才有信用卡的全部资料。在整个交易中，商家都无法看到信用卡号码的全貌。

即使那些预防措施都失败了，很多消费者都知道联邦法律规定在信用卡诈骗事件中，个人最高只需付五十美元的金额。信用卡公司必须自行负担其他所有的金额。这就是为什么信用卡公司竭尽所能地研究防卫措施的原因。

多年来，媒体不断报导网路的安全缺失，社会大众也的确变得比较谨慎。但是，在网路上使用信用卡其实比在餐馆用信用卡付帐还安全。这个观念终于在近年来获得广大民众的认可。根据网路商店的说法，大约有百分之七十五到九十五的顾客不担心在网路上使用信用卡。其他的顾客大部分还是透过电话订购商品。由“网际现金”、“数位现金”及“第一虚拟”等公司所

发行的数位现金也同样具有顶级的安全防护措施，但是只有不到百分之一的网路交易是经由这种付费方式成交的。

有些网路商店只接受信用卡，如潘尼百货公司。而且该公司的顾客都不介意使用这种付费方式。该公司的线上销售经理康高丝基说，潘尼每个月接获一千多封顾客的电邮，其中绝大部分的顾客都是询问服务性的问题，以及何时可以使用信用卡上网购买新产品。她说，真的还没有人来函表示他们担心在网路上使用信用卡。

谁还需要匿名服务嘛！

除了安全之外，有些新的网路付费制度也提供一项附加的好处，那就是匿名。当你拿着纸钞硬币出去买东西时比如说，到报摊上买杂志，卖东西的人虽然可以看见你的庐山真面目，但是他不知道你是何许人也。在网路上，顾客用电子货币购物时，商店也无法看到或辨识该顾客。你不需要传输姓名、密码、甚至毋需告知电邮位址。这种交易无法追踪，也不能存档以供将来参考。金钱就在匿名的情况下，从消费者的帐户转到卖方的帐户中。

虽然它能增加一层保护，但是，这样的好处并没有得到顾客的认同，原因在于：它对商家不是很有利，对顾客而言，也是如此。商家希望能和消费者保持联系，假如他们不知道你是谁，他们就无法让你再次光顾，以及使你成为网站的忠实顾客。他们无法请你加入他们的顾客俱乐部——或者说，一群意气相投者的社团。他们也无法向你介绍“买得愈多，折扣愈大”的促销方案。他们无法为你量身订制造适合你的产品与服务。如果有特别的折扣活动，他们也无法联络到你。

网路交易本来是很难令人抗拒的，但是匿名却使它的好处大打折扣。这就是另类的“有价货币”能后来居上，而数位现金却无法成功的主要原因。

同样地，匿名交易也不是消费者之福。我们可以从消费者的消费行为中发现：消费者一直都喜欢与他们所信任的公司做生意。只要能有某种回馈、消费诱因、或折扣，他们并不介意告知公司自己的身份——就如同网路经济学的第三个原则所强调的一样。

尽管如此，关于这点可能还是会有一些例外的情况。比如说，付费看色情图片，匿名现金也许就是很好的付费方式（尤其如果你是美国国会议员的话）但是，除了这种很可能会令人发窘的交易之外，恐怕只有少数人会在极少数的场合使用匿名的电子现金。

（顺带一提，“数位现金公司”很痛苦地指出虽然消费者可以隐匿在该付费制度之下，但是，商家可就不然了。为了将消费者传输过来的电子现金转换成真正的钱，商家必须向合作的银行透露自己的身分。这是为了避免非法洗钱及逃税。目前，这种不法的情节存在于很多“只收现金”的公司行号中。）如果商店决定要坚守旧有的付费工具，匿名电子现金就很难拥有足够的使用人数，而信用卡或金融卡却早已拥有众多的使用者了。全世界有超过一千二百万的商店接受威士卡及万事达卡，还有上百万家接受美国运通卡。单就威士卡来说，目前就拥有四亿名持卡人、二万个以上的发卡银行。这些发卡银行宁可付费与这些广受信任的强势磁卡攀亲带故，足见其受接纳的程度不是任何新的数位现金所能比拟的。

## 零头款项

新电子货币兴起的第三个，也是最后一个原因是——“零头款项”（micropayment）的概念。所谓零头款项的交易，就是用数位现金在网路上购买很多极为便宜的小东西。

网路交易的安全问题在传统的信用卡付费方式下已经愈来愈不成问题，而网路的匿名措施则一直都受到市场的排斥。但是，零头款项的情况却与这两者不同。这种零头款项的生意乍听之下似乎荣景可期，但是，仔细寻思则又不然。

假如你曾经想用美国运通卡买一小包巧克力的话，你就会体会到信用卡公司对小额交易的打压。因为商店必须付给信用卡公司一笔可观的费用，所以当顾客的消费额在五块美金以下时，商店通常不接受刷卡付帐。

然而，我们可以预见网路上是有很多五块美金以下的产品，甚至有不到一块美金的产品。这些产品可能是电子报纸、研究报告、每次付费的电玩，甚至日本电话簿的资料。

有很多企业家甚至计划在网路上以不到一分钱美金的价码出售迷你型的资讯，如食谱。

这些所谓的“超级小钱”（nanobuck）的确把零头款项的概念发挥得淋漓尽致。但是这种交易都会面临一个主要的障碍产品的价钱必须高于交易的成本。

圣地牙哥地区一家刚成立不久的数位现金公司“第一虚拟”就认为：零头款项将是网路的另一个大商机。在该公司的网站上就有一个“资讯屋”（infoHaus），人们可以在此买到极为便宜的产品。从箴言名句、宠物星座、到业经过滤的个人广告，每件都只有美金五毛钱。

以下是第一虚拟的经营方式：消费者到该公司的网站注册姓名及信用卡号码。（为了安全起见，该公司说他们不把资料储存在网站上。）然后，他们就会收到一叠特别的辨识号码，就像纸钞上的发行号码一样。当顾客想买东西的时候，就将其中一组号码用电子邮件传送到商店，或者就在该商店的网站表格上填入这组号码。当购物的金额累积到一定的数目之后，商店就会按着你的信用卡号码向信用卡公司领取款项。

在第一虚拟的系统上有一家新潮的小商店[心眼]（Mind'sEye）就专门出售无名作家的作品。读者可以阅读短篇摘要及评论，并从中选购自己喜欢的作品。每篇作品的价格为美金五毛到一块钱不等。读者想购买的话，只需在心眼的订购单上填入一组第一虚拟的系列号码。该公司会用电子邮件确认交易完成。

当然，这种迷你型的交易也是需要经营成本的。每成交一桩交易，第一虚拟就抽取美金二毛九分，另外还收取货品价格百分之二的服务费。也就是说，每五毛钱的交易，第一虚拟就可以抽取三毛。每成交一块钱就可抽取三毛一分。扣除给第一虚拟的费用、再扣掉给心眼的佣金及给政府的税，作者的净收益是每成交五毛可以拿到十二分。每成交一块可以拿到四毛六分。

如果有成千上万的人用这种方式购买作品的话，这个收入就足以让作者过着很舒服的日子了。但是，这可是一个很大的问号。仔细拨拨算盘之后，你会发现零头款项的生意并不可行。

《连线》杂志的专栏作者米克思 ( BrockMeeks ) 宣称，有八十万阅读其专栏“网路连线快递”( CyberwireDispatch )。事实上，这个专栏透过很多不同的网路邮寄资料找到消费者的住址，然后按图索骥免费寄送。米克思说他想成立一个零头款项的事业。

想要阅读其专栏的人，只需按功能键刊，电脑就会自动从他们的数位现金帐户中扣除三分钱。他相信人们不会排拒这个价钱，因为很多人即使在路上掉了三分钱，也不愿劳贺自己把它们捡起来。如果目前的读者群同意这个价格的话、他的每篇文章就可赚入二万四千美元。他说：“如果有这么一天的话，我就成了百万富翁了。”但是，米克斯恐怕不大可能很快变成巨富。以下将解释他的如意算盘为什么行不通。

首先，如果每个星期写一篇文章，就可以一次赚足二万四千美元的话，米克思不会是唯一打这种如意算盘的人，不是吗？假如这么容易就可以收到许多零头款项的话，可能很多比米克思更有名气的作家都会群起效尤了。假设，史蒂芬金 ( StevenKing，恐怖小说大师 )、克莱顿 ( MichaelCrichton，《侏罗纪公园》的作者 )、布洛得 ( DavidBroder，著名政论家 )、兰德丝 ( AnnLanders，著名专栏作家，经常为读者解答各种疑难 )、道得 ( MaureenDowd，《纽约时报》专栏主笔，曾主跑华府新闻十余年 )、巴瑞 ( DavidBarry，影剧家 ) 及数以百计的其他作家都决定要设立定期的专栏、特载、或书摘直接邮寄给读者，并且只收取几分钱的费用。作为网路使用者的你，便会开始每天接到“三分钱买一篇文章”的推销。你必须在一定的期间内看完所有的广告才能决定要买哪些文章，这不是很快就变成一种苦差事了吗？有太多的事物都想得到人们的青睐了，但是，人们的时间、注意力及零钱都是有限的。所以，米克斯的“八十万名”读者不太可能全部都会购买每一期的专栏文章。让我们乐观地假设：其中有百分之一的人（也就是八千人）真的会每星期购买米克斯的文章。

一篇文章美金三分钱的话，那么每篇文章总共才卖得二百四十美元。依此计算，他可能连自己的医疗保险都付不起，更不要提百万富翁的春秋大梦了。

即使我们对零头款项的前景并不看好，但还是有一些人认为“此中自有黄金屋”。

例如，麻萨诸塞州威廉镇的“克力夏”( Clickshare ) 公司已经发展出一套能记载网友行踪、并收取资讯费的交易系统。克力夏以授权的方式将技术费给网站，然后用户就可以任意在这些签约的网站间来去自如并随意浏览网页。每浏览页只需付几分钱。他们认为，这种零头款项将可取代某些价位颇高的网站订阅费，甚至这些零头款项的总额还可能比这些网站的订阅费还高。

零头款项的成功率有限，其原因与价格比较没什么关系，而是与人们有限的注意力有关。消费者每次想上网点东西，都必须在三分、五分、甚至一角、五角的价格之间做一抉择，太多的抉择只会令人苦恼。对于大部分人而言，经常要被几分几角给烦得半死，实在是不怎么愉快的事。总之，零头款项终将失败，因为它们实在太烦人了。

信用事业

每个网路货币都会自费自夸，也有很多实际的建树。然而，即使它们说了很多，也做了很多，最重要的还是要让消费者对自己所选用的货币制度有信心，一个很可能在几年内就消失的数位现金系统，消费者是不会将时间、金钱、以及精力投注其中的。

第一虚拟的副总裁唐纳根（John Donegan）说：“我们是创造安心与信心的事业。”网际现金的创始人梅尔顿（William Melon）也说，一般人都以为银行及信用卡公司是钱与借贷的事业，其实不然。“信用是银行的主要业务，”他说。

任何网路货币制度都必须以信任为基础。不只是银行与商店之间要彼此信任，一如他们信任信用卡公司；个人之间也要互相信任，一如他们信任硬币与纸钞。这个事实指出：任何能赢得顾客信任的公司都可以进军数位现金的市场。

这项事实使得第一虚拟及网际现金等公司明显处于劣势。虽然每个人都说自己是很好的公司，但是，人们为什么要信任一个名不见经传、很少跟顾客接触、又没有悠久声誉的公司？假如让消费者在网际现金与 AT&T 之间任选其一，你想他们会选择相信那一家公司呢？第一虚拟与迪士尼中，哪一个会让人较有信心呢？必须是兼具卓著声誉与悠久历史的公司才有机会创造成功的新货币制度。总之，消费者既不需要、也不会接受一个全新的付费制度。传统的信用卡就很好用了。网路货币的真正机会在于：所发行的货币必须有产品及服务做为后盾。不管公司身处那一个产业，若想赢取顾客的忠诚，就必须体认到：以价值为基础的货币才是未来货币的明日之星。

#### 本章摘要

新的“有价货币”是指一般公司用以回馈忠实顾客的点数。这些点数可以在稍后用来抵用实质的货品及服务。

这种另类的货币制度不仅止运用于航空业，几乎还扩展到每一种产业。

网路是消费者管理自己名下多种不同有价货币的最佳新工具。当消费者上网查询结余以及花用点数时，行销人员已经赢得了他们的注意并与他们形成密切的关系。

数位现金是另一种网路货币。这种货币使网路购物无安全之虞且甚具弹性。然而，这些付费方式若不是得不到顾客的支持，就是整合于传统的信用卡交易中。

零头款项也无法得到消费者的认同，主要的原因是消费者觉得拿口袋里的零钱购买电子资讯不仅很烦人，而且也是不需要的——网路上已经有这么多的免费资讯了。

信任是网路上最有价值的商品。只要公司能够成功为自己发行的有价货币背书，就能取得消费者的高度信任。

## 第七章、品牌字号，悠久可靠

因为新品牌愈来愈难出人头地，  
所以消费者信赖的品牌老字号  
在网路上益显得举足轻重。

超然卓立、一鸣惊人

只管试着回避品牌好了！当你这么做的时候，你就会知道品牌名称真的是无所不在。在任何的管状容器上、在任何看得懂的文字中，甚至当我们从商店的晴雨棚下走过时，里面还有更多的品牌在等着我们哩！我们的运动衫、裤子、鞋子、车子、钟表、路旁的大招牌、冰箱、微波炉，玩具以及所有孩子喜欢的东西上都印有品牌的名称。如果月亮、太阳、星星上有空间要出售的话，厂商也一定迫不及待地要把品牌标语送上太空。当然了，这些品牌名称也出现在我们的电脑及软体中，并且充斥于网路世界的每一个角落——这自然是不在话下的。

品牌名称的存在不只是为了对我们进行疲劳轰炸。它们还有一项好处。做为消费者，我们的时间精力有限，而五花八门的商品却无穷无尽。此时，如果我们懂得选用足以信任的品牌，其好处也就不言而喻。品牌是品质的代号，也是某种熟悉事物的代名词。所以，它能帮助我们节省时间与免于受气。当你习惯购买某些值得信任的品牌之后，你就不用再从市面上喧嚣叫卖的乱阵中费心搜寻了。但是，问题是：品牌可以在滚滚的嚣尘中超然卓立、一鸣惊人、建立极高的能见度吗？创造“品牌资产”(brand equity)的基本程序都是一样的。不仅要让消费者知道品牌的存在及产品的优点，而且产品本身还必须与这些声称名实相符。消费者平日所驾驶的汽车、所穿的牛仔裤、阅读的报纸，以及使用的网站搜寻引擎都是一种品牌，这些经验让他们对各种品牌有所接触与了解，因此品牌的资产也会增加或减损。假如他们使用后果然感觉不错，甚至比预期中还好的话，品牌的资产就会扩增。如果是相反的情形的话，品牌的资产就会缩水。

虽然品牌资产看不到、摸不着，但是它的存在却是千真万确的。以可口可乐公司来说，如果你把它所有的有形资产拿掉的话——包括不动产、办公室、工厂、设备等，那么它所仅剩的就是一份制作有色气泡甜液的秘方了。它的品牌资产就比以上有形资产的总价值还高。事实上，该公司的资产负债表上就将其品牌认列为价值八百六十亿美元的资产。(在一九九五年终，可口可乐的股票市值为一千零一十亿美元，扣除一百五十亿美元的有形资产，是为八百六十亿美元。)这是由股票股东所认定的价值，可是千真万确的事实。

在建立品牌资产之前，必须先建立品牌的知名度。但是，想建立强烈的品牌形象是愈来愈难了，所需的费用也愈来愈高。电视观众已经分化为愈来愈多的小众族群。少数能够吸引广大观众的节目，其广告费必定是贵得吓人，如美式足球超级杯(Super Bowl)、奥林匹克运动会、或是收视率很高的电视节目。网路上这种小众族群的现象更是明显。

新的品牌如果只在网路上行销与广告的话，绝对很难打响知名度。因为观众实在是分布得太广、同时散处于太多的地方了。而网友也有太多的网站可看、有太多的声音在呼喊着他前去。

“网站的噪音分贝愈来愈高了，”CKS集团的总裁兼主席夸盛说。CKS是

加州库柏丁诺 (Cupertino) 地区的一家多媒体行销公司。“想建立新的品牌是一天比一天难了。几年前,如果你有一个网站的话,媒体就争相报导,现在,你只要在某个媒体上被人稍微提起,就算幸运了。”因为新品牌愈来愈难出人头地,所以知名的品牌益发像是捧在手心的珍宝了。这种自然的供需现象是网路经济的第七个原则:因为新品牌愈来愈难出人头地,所以广为消费者信赖的品牌老字号在网路上益显得举足轻重。

## 立足网路的公司

网路经济的步调很快。每一分钟就有一个新的网站冒出,而现有网站的改变速度甚至尤有过之。网路、水远都处于变动的状态,不停在努力满足大众的新鲜感。对于想在网路上扬名立身的新公司而言,这种快步疾走的变化速度,却是他们所必须准确掌握的重要脉动。

在传统的媒体园地中,首先据地称王者,无疑就是市场的领导人。在有线电视的世界中,提到全天候的新闻报导,观众就想到 CNN;提到电影脑中就浮现 HBO;运动就想到 ESPN;音乐影带则非 MTV 频道莫属;而近来的“喜剧中央台”(ComedyCentral)更是众所皆知。在这些市场中,只要是捷足先登的人就能独占鳌头。

虽然以上的公司都是捷足先登的赢家,但是其品牌基础的建立也足足花了好几年的时间,而网路上早起的鸟儿却在几个月、甚至几星期之内就吃到虫儿了。看看雅虎的例子就知道了。雅虎是众人皆知的网路目录公司,其目录之下搜罗了五花八门的网路资讯。

该公司位于加州山景地区 (MountainView),于一九九五年由杨致远 (JerryYang) 及曹罗 (DavidFilo) 所成立。当时他们两人都还是史丹福大学的研究生(正是一对自认有点《禧列佛游记》中野人族味道的哥儿俩)。该年的秋季,雅虎就变成全球网友人尽皆知的品牌名称了。就在十三个月之后,该公司的股票公开上市,股价一飞冲天,让整个华尔街为之目瞪口呆,也使得股市成为更多网路公司募集资金的所在。

“他们花在建立品牌上的钱大概有好几百万美元,”夸密说。他也特别点出雅虎是他旗下一家公司的客户。“但是,对雅虎而言,这点钱算不上什么!”该公司的股票公开上市时,投资人给它的品牌评价就约五亿美元。这种品牌资产的增值速度简直跟闪电一样快。

现在的雅虎已经和网景一样出名了。即使是从来不曾上网、毕生连网页长什么样子都不知道的人,都听过这个响叮当的字号。“我想上网,”他们会说“我该用什么呢?网景还是雅虎?”当你试着告诉他们网景是浏览器,而雅虎是目录时,他们则会问你:“有什么不同?”继雅虎之后,陆续有许多搜寻引擎及目录公司成立,包括:InfoSeek、Magellan、WebCrawler、Lycos、AltaVista、Excite、Hotbot。其中,除了约与雅虎同时成立的 InfoSeek 之外,没有任何一家公司的知名度能与雅虎相提并论——即使其中很多公司所运用的科技都十分精良先进。品牌的知名度大部分来自大众媒体的免费宣传。但是雅虎能打响知名度的主要原因还是因为它能抢得机先,让网友迅速奔相走告。

出色的品牌形象使得雅虎得以扩展为一系列的雅虎媒体。有《雅虎网路生活》(Yahoo! InternetLife) 杂志、儿童网路导览“雅虎小霸王”



(Yahoo!igans), 以及地域性的雅虎目录, 如日本雅虎、加拿大雅虎。更不用说个人化的新闻“我的雅虎”(MyYahoo)了。

在网路上, 抢滩成功的市场先驱也愈来愈多。亚马逊是网路上第一家超级书店, 只在几个月的时间内就打响了名号。等到边城(Borders)书店与巴诺书店来得及回应其挑战的时候, 已经有数百万的网友在亚马逊购书并将其推荐给亲朋好友了。

然而, 有些产业中已经充斥着太多著名的品牌字号, 因此, 绝对不宜再自创品牌。

星波公司在开设运动圈网站时, 就已经知道网路上有太多知名的运动网站了。毕竟, 当时《动画刊》、《今日美国》等都已经上网经营了。因此, 星波与有线电视的运动台 ESPN 签约取得其内容, 也在网站挂上 ESPN 的字号。于是, ESPN 运动圈很快就在这个极度竞争与拥挤的市场上打响知名度并取得网友的信任。热线网站也是经由同样的策略受益。

热线本来是《连线》杂志的产物, 而《连线》杂志又是一份广受网友推崇的优良刊物, 因此, 其狂放不羁的言论、行家观点、及高科技的特色, 很快就让热线获得网友的支持。

迅速在网路上打响品牌名号是很重要的。因此, 我们必须把握一个通则: 免费分赠产品以打响名号, 然后再将该品牌的名号运用于相关的产品与服务中, 才能赚取利润。

当然, 网景是这个概念的先驱。藉由免费分赠其浏览器软体, 网景的 N 字标记变得无所不在, 很快就成为网路的同义字。然后, 该公司开始善用其名号向公司行号推销其精良的伺服器软体。迪吉多公司在推出其 AltaVista 搜寻引擎时也是采用同样的方式。任何人都可以免费使用这个搜寻引擎。但是如果公司行号要求修改该搜寻引擎以符合内部网路的需要时, 该公司就会收取额外的费用。

当然, 想在品牌推出之后马上就有获利的话, 最常见的方式就是卖广告。但是, 这种策略本身有其限制。假如所有的产品都是免费相赠, 而所有收入都必须靠广告的话, 那么很可能你本身也得变成广告商, 才能维持品牌的知名度。

的确, 广告收益最高的前二十五名网站中, 有很多都必须从广告收益中拨出相当可观的数目替自身的网站做宣传。例如说, 根据木星通信公司的资料显示, Infoseek 所赚得的广告收入比任何其他网站还多。但是, 该公司通常用其中百分之十做为网站的广告费, 在其他网站刊登广告以招揽人潮。同时, 网景也用了接近百分之五十的广告收入在其他的网站打广告。热门的数位杂志及网路新闻网站 C/Net 也是同样的情形。

这种作法其实是互为因果的: 假如你想卖广告的话, 你就要设法维持网路的人潮流量, 因此, 你就必须要在其他热门的网站刊登超链接广告以吸引人潮——就这样循环无已。所以, 你常会看到 C/Net 在 InfoSeek 刊登广告, 而 InfoSeek 又在网景刊登广告, 然后网景又在 C/Net 上刊登广告。最后就成为一个无止尽的人潮流量循环网。

有些网站的名号就是能一炮而红、所以才能以小博大, 迎战新的事业契机。“爪哇”(Java)程式语言与升阳公司的软体行销策略就是最好的例子。爪哇能一举成名的原因不只是因为它的科技, 也是因为它酷酷的名称——这个名称经常成为商业杂志的头条新闻, 那些充满双关语的标题字

句，能让正在啜饮咖啡的读者当个正着，如“升阳推出新的爪哇”（SunPerksNewJavaBrew）。

爪哇在一九九五年刚推出时就一举成名。其成功可归因于很多免费的媒体宣传，以及网景、微软应允将其整合于浏览器程式中。另外，程式人员的口耳相传，也使得爪哇成为无数书籍与贸易展览会场的宠儿，造就了一整个系列的爪哇产品。身为高档次桌上型工作站的制造者，升阳公司已经是非常有影响力的品牌，营业只有九年的时间就跻身《财星》杂志全球前五百大企业之列。但是，与爪哇比起来，这些都变得微不足道。升阳的总裁麦克尼利说：“爪哇这个字号已经比升阳还响亮。”

### 全球性品牌

一个众人皆知的品牌可以做为网站的精神灯塔，它的光芒能普照各方，召唤忠实的顾客持续向灯塔之所在迈进。反过来说，也是一样的：如果一个品牌只能充做单向的行销媒体，而且无法了解网路经济的第三个原则，它终将在新互动媒体的竞争下成为飞灰烟尘。

早在一九九三年，“家庭购物网路”就成立了“网际购物网路”。在当时，一般的公司都还在考虑是否上网营业，它就已经领先群雄捷足先登了。家庭购物网路这个名号之所以广为人知，是因为它是首开先锋的电视购物频道。但是，当它把公司名号扩张到网路上时，很显然地，它并不了解已经把自己定位成什么都卖的网际商场。

CKS 集团的夸密也曾经负责网际购物网路的外包工作。夸密说：“他们把资源放错地方了。”他也认为，当网际购物网路逐渐引退至只卖电脑产品时，已经伤害到家庭购物网路辛苦建立的品牌资产了。当然，经过家庭购物网路此次的事件之后，我们得到一个启示，就是：除非已经对网路购物的来龙去脉有所了解，否则最好不要轻举妄动。一般而言，如果一个知名的公司只能似有意若无意地扮演一个无法与人相提并论，或是毫无用处的网站的话，还不如不要上网。

烟草产业似乎完全奉行以上的策略。香烟也许是所有消费性产品中唯一与网路保持距离的。为什么万宝路、骆驼及“酷儿”（Kool）等品牌没有自己的网站？也许是因为这个产业不需要用新的方式提高顾客的忠诚度。毕竟，烟草产业中能令人上瘾的产品已经用最高的奖赏回馈很多的老顾客了，那就是：慢性、痛苦的早夭。

为什么知名的香烟品牌不设立自己的网站？这可能也和政府的法令规范有关。到目前为止，我们还是很难界定网路究竟是属于平面媒体、广播媒体，还是另一种完全不同的媒体。大约在二十五年前，管理美国广播媒体的“联邦通讯委员会”即禁止在广播媒体中播放香烟广告。至于联邦通讯委员会是否有权干预电脑通讯媒体，该委员会的看法也多有分歧。香烟公司似乎也在等待这个问题能早日厘清。

如果知名的香烟公司宁可先置身“网”外的话，人们的注意力就更容易专注在其他的全球性品牌上了。可口可乐公司之所以投下众多心力重新塑造其网络世代的形象，就是想掌握这项契机。数十年来，可口可乐一直是流行的代名词，与大众文化有着密不可分的关系。

一九九六年，可口可乐在网路上初试啼声，其主要的重点在于传销公

司与品牌的资讯。该网站中特别设立了一系列“可口可乐博物馆”的网页，搜罗了自二十世纪初可口可乐问世以来所有的品牌形象，以及古董级的广告。

可口可乐网站上还有一些特色，如董事长致词、股价查询键，以及消费者意见栏。

位于亚特兰大地区的可口可乐公司还很明智地提醒顾客，不要传送与新产品有关的点子到网站来。该公司的警示标语写着：“未经邀请就主动送上门来的产品创意像是一块烂泥沼地，请克制您呼之欲出的冲动。”像可口可乐这种知名的公司对于透过电子邮件主动送来的创意特别地谨慎，因为，假如公司所推出的新产品刚好和某人的建议不谋而合的话，可口可乐就可能被控以剽窃智慧财产权的罪名。

人们以为这些特色只是可口可乐上网营业的开胃菜而已，大家都以为该公司还会在网站上引进某些更壮观、更能显示其生产价值的设计。但是，因为可口可乐、健怡可乐及其他的產品基本上都是属于资讯贫乏的产品，公司又能怎样办呢？像可乐这样的产品，自然应该朝最新的数位科技发展，如运用“影音传递”(videostreaming)及“三维空间动画”做为展现产品的工具。

事实上，可口可乐应该制作炫丽醒目的荧幕保护程式(screensaver)，让消费者直接从网路上购买并下载，甚至让网友免费使用。电视广告“永远的可口可乐”，以及大瓶装的红色可乐瓶盖上的迅火形象，都可做为很好的荧幕保护画面。如此一来，就会让可口可乐顺理成章地成为软体业的黑马，进一步扩展其品牌形象。

“在网路上，品牌必须变成科技，”假日旅馆的新兴技术部门主任奥图蓝基说。

麦当劳与可口可乐是同在一条船上的。它也是一个全球性的品牌，其产品也是属于资讯贫乏的类型。消费者不会上网查询麦当劳速食店里卖什么产品——我们都知道它卖些什么，实在没有什么好查询的。

毫无疑问地，麦当劳将会持续运用大众媒体做为主要的广告工具。麦当劳的广告曝光率是全美排名第四，光是一九九五年的广告费就将近五亿美元。这家位于伊利诺州桦溪地区(OakBrook)的公司，在全球各地的广告费用加起来超过十五亿美元。一九九五年的总营收为九十八亿美金。依此算来，它花在广告上的费用大约是其年收入的百分之十五。一九九六年，为了促销其新产品“招牌汉堡”(ArchDeLuxe)，麦当劳当时就预计要花上两亿美元的广告费。根据该公司的预测，招牌汉堡第一年的销售额约在七亿五千万美元到十亿美元之间。所以，从新的汉堡所赚取的收入中，就大约有百分之二十到二十五用在广告上。但是招牌汉堡一个才卖美金二块三毛九。产品的价格这么低，经营的费用又这么高，麦当劳怎么能赚钱呢？答案是：销售量。

麦当劳近来的广告标语是：“你今天休息过了吗？”从这句话看来，该公司的行销目标已经不只是品牌的知名度了。毕竟，如果你还不怎么熟悉麦当劳的话，你的躯体在过去五十年中一定都是冰冻着的。既然麦当劳已经众所皆知，所以，它现在的目标就是要让地球上的每个人每天都到麦当劳用餐。

在美国本土上共有一万一千五百家麦当劳连锁店。你可以算一下，将土地面积(约三百五十万平方英里)除以连锁店的总数，得到的数字是三百零四平方英里，亦即十七·四英里平方。也就是说，大约每开二十分钟就会

看到一家麦当劳。当然，这个面积是把郊区及国家公园等没有任何 M 字标记的地方都算在内。在人口最密集的地区，通常是每走几英里就会看到一家麦当劳。

近年来，麦当劳已经开始进军全球各地。根据麦当劳在网站上公布的数字是：每四个小时就有一家麦当劳诞生。该网站上还展示北京、巴黎、及莫斯科（被称为全世界最忙碌的餐馆）连锁店的照片。虽然新的店面不断地开张，但是近年来，美国本土麦当劳的销售业绩却微幅下降。

很显然地，麦当劳的大众媒体渗透策略已经到达无以复加的地步。为了增加每一家分店的销售业绩，麦当劳需要发展新的策略以提高现有顾客的忠诚度，以及让那些对麦当劳敬谢不敏的家庭成为座上常客。该公司也可以用电子邮件每天问候顾客：“你今天休息过了吗？”但是这样一来，可能会遭到强烈的抗拒及反弹。

另外一个策略是成立常客俱乐部。消费者会收到一张储值卡，只要在柜台或“得来速”的刷卡机上一刷，就可以依据消费的额度得到点数。这些点数就是一种有价的货币，可以用来抵换麦当劳的儿童玩具或是免费的餐点。（当然，这个方式应该还要附赠医疗保险！）但是，麦当劳所设立的第一代网站却不是用来提高顾客忠诚度，而是单纯提供产品与品牌的资讯。该网站有一个与“营养师”对谈的专栏。这个专栏并不是互动式的，因为消费者无法提问题，所有的问答都是由该公司预先套好的。其中有一个问题是：“如何才能既吃麦当劳又维持健康的饮食？”这是问题问得很中肯，但是你却得到以下的回覆：“所有的食物都可以成为健康饮食的一部分，因为饮食是否健康，要看你怎样摄取一日的饮食。食物本身并没有好坏之分。”对于饮食健康极度挑剔的人来说，这种不痛不痒的说法怎么能算是回答？

### 知名品牌的多角化经营

品牌不只是代表产品的文字或符号，它还有其他更广泛的象徵意义。很多知名的品牌其实是某种想法、态度及生活型态的象徵。比如说，运动鞋巨匠“耐吉”(Nike)一向就是不惜巨资打广告——显然它花费在建立品牌形象的钱比花在制鞋上的钱还多。耐吉知名的电视广告中，“只管做就是了！”(Justdoit)这句标语风靡一时。现在耐吉也将这种生活态度应用在开创众多新事业上，其中包括芝加哥“耐吉城”这种超大型的零售店。

最会替品牌打造多种不同面貌的是大胆准性的英国亿万富翁布兰森(RichardBranson)。二十余年来，布兰森总是不停地由一个事业转到另一个事业。唯一不变的是其品牌名称“处女”(Virgin)。本来，他是因为自己对做生意没什么经验而选用这个名称，但是，他认为这个品牌已经成长了，代表大胆、有趣及好玩。

一九七零年，布兰森开设处女集团的第一家公司“处女唱片”。该公司专门从事邮购唱片事业。十二年之后，他又开设“处女大西洋航空”(VirginAtlanticAirways)，与英国航空公司(BritishAirways)竞飞美国至伦敦这条利润丰厚的航线。一九九二年，为了替航空公司周转现金，他以十亿美元的代价将处女唱片卖给英国的EMI公司(然而，布兰森仍拥有终生荣誉董事长的头衔)。当时，处女唱片已是全世界最大的独立唱片公司之一一九九零年代，“处女”的字号已经扩展到许多事业上了。一九九四年，布

兰森开始在英国销售“处女可乐”(VirginCola)。他也开始经营软式飞船、热气球、度假村、旅行社、旅馆、广播电台、影带后制工作室，以及一连串的大型媒体百货店。同时，他也是书籍、电动玩具、及互动光碟的出版商。这些新公司的名称都冠以“处女”的名称。

布兰森甚至在英国开设一家婚礼谘商顾问公司，店名当然是“处女新娘”(VirginBrides)啰。

布兰森个人拥有价值二十五亿美元的王国。很自然地，这个王国现在也进入网路的领域了。处女大西洋航空是首先开设网站并在网路上售票的航空公司之一。布兰森同时也利用该网站进行轻松有趣的促销活动。早期它曾经与男性内衣公司“乔巴塞”(JoeBoxer)合作，买五件就可以获赠一张可携伴前往伦敦的机票。“处女互动式娱乐网站”上也提供多种热门的电动玩具，如“第七位佳宾”(7thGuest)。此外，网友还可以从网站上认识其他玩家并互相交换心得，或者是查询某种电玩续集上市的情况。

在网路经济中，品牌的扩张，包括品牌形象的延伸，可以有效促进业绩的成长。消费者希望与他们熟悉、信任的公司进行交易。因此，我们就亲眼见证了所谓“知名品牌多角化经营”的诞生。很多知名的公司开始在网站上推出与其主要领域没有任何关联的产品。网路是这类事业扎根的最佳地点，因为网路是一块全新的园地，在这里，任何新事业都有一个公平的竞争基点。

高科技公司是最懂得利用这项策略的先驱：微软现在正与美国运通公司合作经营网路旅行社。

IBM 已经开设了网路购物中心“世界街”。

英透，它的个人理财软体“快捷”(Quicken)销路甚佳，现在也在网站上卖寿险。

美国线上运用其数位技术的优势，投入广告事业，替客户(如网景公司)销售网站广告空间。

以上所有的公司似乎都走到另一个遥远的领域去了。但是不管如何，消费者对这些公司的印象仍然是高科技、容易使用及积极促销。

网路品牌也已经入侵某些老字号的势力范围。InfoSeek 及雅虎已经进步到可以提供个人化的新闻服务，让顾客直接在网拈上看到想看的股票资讯、新闻版面、产业动向及最新的运动新闻。长久以来层次一直停留在“一份报纸适用全体读者”的传统新闻媒体，终于蓦然了解到它们也应该要上网急起直追。

然而，这些新闻界最受尊崇的字号，如《华尔街日报》、《纽约时报》、及《时代》杂志，却千方百计地想打败像“我的雅虎”这种个人化的新闻服务。这实在是一件让人很难理解的事。其实，如果这些老字号能够像雅虎一样，有能力将含有某些关键字的新闻罗列一处，并以十分个人化的方式把新闻置于网站中的话，就能够继续保持龙头的优势。就如同时代华纳《新媒体》(NewMedia)的前任编辑——现任《时代》杂志总编辑的艾赛克森所说的：“在这个资讯泛滥的时代，每样资料都有上千种不同的来源，阅听人只有藉助某种可信任的品牌及新闻媒体做为智慧型代理人，才能了解真相，洞悉事理。”但是，在许多大品牌都开始多角化经营的时代里，这些执业界牛耳的著名媒体及资讯公司不应只知被动地抵御敌人的攻势。比如说，除了单纯在网路上刊登分类广告之外，《纽约时报》也可以成为纽约地区专业的人力中介公司，

一旦中介成功，可以从劳方的薪资抽成中介费。换句话说，高知名度的公司应该主动出击，而不是被动防卫。

### 品牌是身分的徽章

有些人对某些品牌的喜爱几乎到了痴迷的地步，甚至把这些品牌当成自我的象徵。

针星（Saturn）汽车就是这种品牌之一。一九九零年，通用汽车（General Motors）位于田纳西州春丘（Springs Hill）地区的新部门开始销售第一批针星。当时的广告标语是：“一家与众不同的公司，一部与众不同的汽车。”这句标语牢牢地抓住了顾客的心。当针星在汽车杂志上得到如潮佳评时，美国人对它简直是着迷了。他们等不及想买一部外型与质感都有日本汽车水准的拉风美制跑车。

第一批针星汽车的车主自然觉得他们好像参与了一场美国汽车制造业的传奇盛事。

针星的经销商毅然采行不二价的行销策略，更使得针星像是一个俱乐部而不像汽车厂商。

针星的行销人员不与顾客讨价还价，只是一味推崇车子的好处，更重要的是，他们让你感觉到所有的员工都觉得自己与有荣焉。这个行销方式被认为极为成功，而成功的基本原因是因为它抓住了人性：每个人都需要有归属感，而针星就是值得归属的所在。

人们对该品牌的认同促使针星网站成功，而网站的成功又增强人们对针星的喜爱。

该网站与一般的网站不同。它没有提供电子版的简介手册，而是邀请车主加入针星俱乐部“家族资料库”（Extended Family Database）。它也没有要求车主输入姓名、地址及车子的型号——反正这些资料公司都有了；它询问的是一些更琐碎的问题：你为什么喜欢针星？你曾经开这部车出去玩吗？你的车是什么颜色？你的兴趣嗜好是什么？你的职业是什么？两年之内，有将近1万人回答这此问题。

以下才是该网站真正聪明的地方：该公司不是只将所有的资料储存于公司内部的资料库中，而是将资料开放给所有的网友。到访的网友只需键入市镇的名称，就可以搜寻当地所有已注册的针星车主姓名，以及各式各样关于这些人与车的趣事。这样一来，车主对针星更是赞愈有加。住处相近的车主可能会因此而想彼此认识，而原本就想购买针星的顾客更是蠢蠢欲动。这一切都在告诉你，你是一个与众不同的人，你够聪明，而且也够酷，所以才拥有针星房车。

当然，不是所有的品牌名称都可以成为身分的徽章。很多人真的以他们所开的车为荣，而且深信他们的车代表了自身。但是，并非所有的产品都可以这么贴切地代表个人。

比如说，人们就不会穿着印有“普备软膏”（Preparation H.）字样的运动衫走来走去——即使人们觉得这个软膏很有效，真的能止痒、消灼及消肿。

酒精饮料就是一种能做为身分徽章的产品。在今天这个重视品牌的社会中，你所喝的啤酒品牌可以透露大部分的你。但是，如果产品不能得到消

费者的认同，即使品牌的定位很清晰也是于事无补。

日玛（Zima）就是一个很好的例子。一九九四年秋，热线及其他许多网站才刚草创，库尔斯公司（AdolphCoorsCo.）的新产品清麦芽酒精饮料——日玛，就开始在其中刊登广告。为了引荐日玛上市，该公司不仅在电视及平面媒体上做广告，还雇用了一家新的媒体广告公司“数据机媒体”（ModemMedia）替日玛制作了很引人注目的网站广告。

神秘的日玛网址还悄悄地出现在瓶子上，在当时的消费市场中，这种事根本是闻所未闻的。

日玛网站邀请大家跟“邓肯”（Duncan）一起去冒险。邓肯是网站中的虚构人物，一个精通科技的二十来岁年轻人。除了让消费者认同邓肯之外，该网站也鼓励访客加入Z部落（TribeZ）——只要登记姓名、地址及其他的资料，就会收到该网站赠送的礼物，如一种要注视良久才会显像的雷射全像卡片。

在当时，网路才刚形成，网路上的行销网站也很少。因此，日玛网站一上网立刻声名大噪。因为网路是一种新的媒体，而日玛又是特别为这种新媒体而设计的先锋行销网站之一，所以吸引很多媒体争相报导。许多的报纸及商业杂志都报导日玛网站。连美国国家电视公司（NBC）夜线新闻及公共电视台（PBS）的网路专题报导，都特别大幅着墨。

该公司说，日玛网站在各媒体免费曝光的次数达一亿次。

成千上万的人加入Z部落。人们很想知道日玛到底是什么，而且该网站似乎也很新潮。

不久之后，也就是接近一九九五年底的时候，造访该网站的人潮却大为减少，因为造访过日玛网站的人并没有再度上门。他们已经知道日玛是什么，也在网站上四处逛过一次了，但也就只仅此了。

问题不是出在网站上，而是产品本身。日玛将自己定位为“X世代”的身分徽章，但X世代本身就是一个很模糊的名词，所以品牌的象征意义也是不清不楚。另外，一些在八零年代曾经喜欢喝水果酒的女性开始购买日玛。但是水果酒的市场真的很小，这也是“巴托珍”（BarnesandJames）早早退出水果酒市场的原因。之后，日玛又试着转型为啤酒之外的另一种男性饮料。但是，喝啤酒的人可不愿意别人看到他们在喝这种娘儿们喝的水果酒。因此，这就造成了一场失败的行销。产品卖不出去，而投资在网站宣传上的金额也骤减。日玛网站并没有完全消失，只是光景萧条。然而在网路上，“门前冷落车马稀”等于是生命的终点站。

日玛的问题之一是X世代并不认同它。即使日玛极力想运用网站及其他的行销媒体制造这样的认同感，但都徒劳无功。日玛是一个好网站，但是，它所行销的却是一项毫无特色的产品。一九九六年，库尔斯公司又再一次改变其行销宣传：将一部分的日玛当成与利口甜酒混合的饮料卖，如舒耐波（Schnapps）格马（GrandMarnier）全柏（Chambord）等，这项举动就等于默认了。人们并不怎么喜欢日玛的口味，而留给我们的教训是：即使是最好的网站也救不了注定失败的产品。

## 大卫单挑巨人歌利亚

虽然老字号的品牌能帮助公司推展网路商务，但是如果沒有好的网站

相辅相成的话，即使是老字号的品牌也很容易受到袭击与侵蚀。

在网路上，即使是默默无闻的品牌也能够透过网路打造与顾客的亲密关系。“安妮天然食品公司”(Annie's Homegrown Inc.) 就是一个很好的例子。安妮位于康乃迪克州汉普敦地区，专门制造意大利通心面和乳酪。安妮的例子是很特别的，因为它的产品属于资讯贫乏的类型，但是它却能把自己的网站塑造成一个引人注目的资讯中心。安妮网站的目的就是要与非主流、绿色生活型态的消费者建立起相知相惜的亲密感。但是，在建立这种共同意识型态的过程中，每一个步履都必须非常谨慎与周详。

从一开始，安妮就以奋不顾身的姿态单挑世界知名的食品公司：克拉福特(Kraft)。

如果你仔细观察的话，你就会发现整个公司几乎是建立在“反克拉福特”的理念上。一九八九年，年轻的企业家魏希(Ann Whitney)创立安妮品牌[她同时也是“聪明食物”(Smart Food)爆米花的创始人之一]。到一九九五年为止，安妮的产品已在全国各地销售，并达到年营业额五百万美元的佳绩。安妮没有做任何广告就达到目前的销售规模了。

人们的口碑很快地替安妮打响知名度，一些从小到大都吃克拉福特意大利通心面与乳酪，而现在却比较喜欢天然食品的人，如今都转投安妮的怀抱。魏希只是让消费者了解克拉福特的橘色乳酪并不是天然的颜色。事实上，你只可能在另一个地方看到这种非自然的橘色，那就是参议员瑟蒙德(Strom Thurmond)的头发。

一九九五年秋，安妮开始把网址印在包装盒上。几个月后，平均每星期有二千人拜访该网站。该网站的幸运符小兔“柏尼”(Bernie)会问候拜访的网友。网友可以在网站上提问题及发表对产品的意见，该公司会很快地以电子邮件回覆。顾客也可以订购成箱的产品，请公司帮他们邮寄到自己或朋友的家中。该公司的行销经理奇兰(Heather Keenan)说，现在，公司大约有百分之十的直销业务是直接由网站下单的(剩下的百分之九十是电话订购)。安妮也很注重其环保尖兵的形象，因此网站上也支持并提供很多关于环保活动的资讯。

如果网友只有耳闻而不曾买过安妮的产品，还是可以进入网站，只要键入邮递区号，就可以查询到当地的产品销售点。其中有些销售点也有自己的网站，消费者可以直接超链接到这些商店的网站。奇兰认为这种合作关系是一种低成本广告方式。她说：“我们原来并没有打算要这么做，但是，与其打肿脸充胖子凑足五千美元跟别家公司合资打广告，还不如这种网站链接的方式来经济实惠。”安妮的行销全靠口碑，而克拉福特则是倚重大众媒体。一九九二年，凤凰乳酪公司(Phoenix Cheese Company)与智威汤逊广告公司签下一纸广告合约，约中同意采纳智威汤逊的建议更改公司名称。于是，该公司更名为克拉福特食品，并开始进行史无前例的广告总动员，务求将公司的新名称深深烙印在全国每一个人的心中。在电视发明之后，该公司并于一九四七年赞助“克拉福特电视电影院”，首开厂商赞助电视商业节目的先例。

克拉福特产品在美国食品市场的占有率达百分之十。在竞争激烈的食品市场中，算是很不容易了，而克拉福特能持盈保泰的原因，有一部分必须归功于广告。克拉福特的广告的确有很多都很成功。但是，保持这个市场占有率的代价也很高。克拉福特的母公司菲利浦莫里斯(Philip Morris)每年光



是花在广告上的经费就达三十亿美元，高居美国公司广告花费排行榜的第二位（仅次于宝硷公司）。

但是，当网路时代来临的时候，为何迟迟不见克拉福特的踪影？克拉福特迟到的原因可能是不习惯网站的广告方式（该公司终于在一九九六年设立网站）。毕竟，多年来它都是以积极曝光的方式在大众媒体上做广告，而网路却无法做到这一点。此外，很可能也是因为该公司不习惯与顾客直接接触。克拉福特只是一径埋头制造产品，然后雇用广告公司来告诉世人它的存在与不凡。但是，这种方式已经不再吃香了。

虽然，安妮能够靠口碑与网站跟克拉福特一较高低，但这并不意味着克拉福特就必须停止一切的电视及平面广告，开始在网路上叫卖包装精美的乳酪及其他产品。克拉福特已经习于大众市场的思维模式了，而且很可能它将来还是会继续习惯下去。但是，像安妮这种小兵立大功的故事确实提醒我们：市场上还有很多能掌握小众族群的小品牌公司，它们将会继续使用互动式的媒体，与每一位顾客建立良好的关系。那些老牌字号的大公司如果还是无法改变其顽固的老观念的话，终会有分崩离析的一天。

### 本章摘要

原本字号响叮当的大公司在网路上不见得都能呼风唤雨。如果它们能在网路商务中有名实相符、甚或青出于蓝的表现，那么它的字号会更旦一价值。如果做不到这点的话，则极可能赔了夫人又折兵，连原来的声誉都会毁于一旦。

在消费者眼中，品牌名称不只是行销标语。忠于自己信任的品牌是有好处的，因为在品牌日趋繁杂的市场中，它们可以帮忙节省筛选的时间，并且让人免于受气。

想在网路上打响新的品牌很困难，但是如果你能抢得先机，成为某个新产品或新服务的“第一名”的话，成功的希望就很大了。

网路是老牌字号公司跨足其他领域的最佳垫脚石。如果一个品牌名称可以让人联想到某种想法、能力及舒适度的话，就可以在网路上卖任何东西。

一个品牌能够让顾客喜爱成痴的话，就能在网路上建立自己的顾客群。

## 第八章、网路市场，小兵擅长

亚马逊网路书店的顾客  
几乎遍布全球一百个国家。  
但它不曾在这些国家开设店面，  
也几乎不曾在美国之外做广告。

从传统到网路

在网路的经济活动中，消费者与业者不常有机会在店面市场上碰头，但却能随时在网路的“空间市场”(marketspace)中互动。就如哈佛商学院的教授雷波特(JefferyRayprot)及史维奥克拉(JohnSviokla)在《哈佛商业评论》(HarvardBusinessReview)中所定义的：“今天，每个企业都在两个世界中竞争。一个是管理者可以看得到、摸得着的实体世界；另一个则是由资讯所建构而成的虚拟世界。”当企业从传统的店面市场转移到网路的空间市场时，必须注意到三个主要的改变。第一，企业的基础架构不再是砖墙水泥，而是电脑网路。第二，与顾客在电脑荧幕上互动形同与顾客面对面接触。第三，人们的交易标的不是有形的货品，而是无形的资讯。

以电脑为媒介的网路市场当然不致于取代传统市场的地位，但市场与网路也不是两条永不聚头的平行线。这两种不同的经济型态当然会有交集的时候，比如说，网路的接触通常会使得消费者和业者有碰头的机会，甚至有时网路上的数位资讯代表的就是即将递送到府的货品。

但是，这两位哈佛教授也指出，这两个世界的交易过程与创造价值的方式都不同。

网路企业并没有参与实际的制造过程，如原料的取得、加工及配送等，而是以最先进的方式搜集、组织、选取、综合及传送资讯。

网路事业的成本相当低廉，而这种成本结构是以前的企业不曾拥有过的。在这样的结构下，任何芝麻绿豆大的公司，都有机会跃身国际大舞台。这点也许是网路商务最大的好处。不幸的是，很多在网路上设站的公司，都是到后来才有这样的眼光与了悟。

很多网路企业都忽略了国际市场的商机，导致这种现象的最大原因就是国籍本位主义心态。不管国家之间的利益如何息息相关，在美国，大众媒体一直在灌输民众一个观念：你们是美国的公民。新闻报导所涵盖的都是发生在美国境内的议题与事件，政治家把眼光集中在国内经济、联邦预算等议题上，所有的广告内容也几乎都是为了美国市场而量身订制的。

全球网路市场消弥了国与国之间的界线，让芝麻绿豆大的公司也能拓展到全世界各个角落。事实上，WWW的前两个W代表的是一种影响深远的重要科技变化。这种科技使得消费者随时都能买到自己想买的东西，不管商店是远在天边或近在咫尺，他们都能来去自如。

如果消费者想到海外享受一下小小的购物之旅的话，也不需要出示护照或踏出家门。

通常，上网到其他国家浏览一番并不需要政府特别发给许可。在进口某此一商品时，如果需要相关文件的话，联邦快递、优比速及DHL等货运公司也可以迅速帮你办妥进出口文件。事实上，很多的作业都可以在网路上完成。

参与这个世界性的数位商场必须要有一些基本配备：个人电脑、网路浏览器及网际网路连线系统。然后，在堪萨斯市的某人就可以到哥斯大黎加购买新鲜的咖啡豆；从东京到加州订购一篮杏仁也是易如反掌，而且网路的售价通常都比当地还便宜。但是，最常买卖的跨国性产品可能还是纯粹的位元资讯：新闻报导、图片、音乐及商业资讯。

从事位元交易的公司，不需要考虑顾客群的多寡。麻省理工学院媒体实验室的尼葛洛庞帝指出，如果产品是由原子组成的(如氢与氧——矿泉水

就是一例)那么公司想要赚钱的话,就必须在各地有足够的消费群。他说:“如果你卖的是由原子所组成的产品,那么该市场的消费者必需购买足够多的产品,才够你支付运销成本。相反地,如果你贩卖的是由位元所构成的产品,就不用担心有多少人买你的产品了。即使每个城市只有一个人买,也没有关系。”此外,网路上的公司可以在单一定点提供顾客服务。尼葛洛庞帝举另外一个例子说明:假如有汽车公司在某个国家停止销售该厂牌的汽车,当地的消费者就很难取得原厂的零件与服务。一九九一年,美国的标致汽车公司就曾发生这种情形。然而,专门提供娱乐与资讯的网路公司却能轻而易举地在单一定点继续提供产品与服务。“这是位元与原子最美好的不同处,”他说。

## 网络贸易平衡

毫不令人意外地,网路上的企业逐渐在全球市场上获致成功。根据市场调查公司“主动媒体”的研究显示,每十家美国公司中只有一家是以传统的供销方式营业(指未上网经营),而每三家上网营业的美国公司中就有一家从事外销。

该公司最近的一份调查报告指出,整体而言,设站于美国的网路公司中,大约有百分之十八从事外销。这是个很正常的数字。奇异电器、克莱斯勒及柯达等全球性大公司的出口营收比率也只比前述的数字稍微高一些。美国公司在出口方面一直都拥有优势。它们通常比其他国家的公司更早发现网路的价值,而且也更早一步上网。在网路刚诞生的初期,大部分业绩不错的网站都设站于美国。然而,这个领先的优势很快就要消失了。虽然到一九九六年中为止,有营收的网站中只有百分之十设站于欧洲。但是,这些公司很可能都是行销全球的公司,而且,根据主动媒体的调查显示,其中有一半皆从事外销。

虽然,该调查显示亚太地区只有百分之五的网站开始有营收,但是,它也指出这地区的网站发展速度是全球之冠,而且每三家公司中就有一家从事外销。这个比率几乎与美国不相上下。

随着全球各地这么多公司都上网设站行销,这场争夺全球消费者芳心的战争将只会更加激烈。美国市场尤其是一块丰饶的大饼。主动媒体的狄琪断言道:“美国众多的网路消费人口,将成为海外公司直效行销时垂涎的对象。”但是,全球资讯网上的贸易关系应该还是会处于相当平衡的状况。在传统经济中,巨额的贸易差额经常是引起政治紧张的原因之一。比如说,每年美国与日本之间巨大的贸易逆差,就让两国一再地举行高峰会谈。美方认为日本蓄意占便宜,甚至以文化的理由保护该国的某些产业,所以美方代表一直努力说服日本降低贸易关卡,而日本政府总是一味地拒绝。

在两国政府商谈这些游戏规则与法令规章的时候,消费者总是属于被遗忘的一群。

这种贸易赤字的情况就不大可能发生在网路上。因为在电子商务的字典中找不到关税、限额配给、及该限等各种字词。在网路的经济体系中,消费者可以自由选择交易的对象,不管卖方是谁。

每天,全世界的消费者都在运用这种自由交易的权利。网路概况公司的一项调查显示,直到一九九六年六月为止,美国网站的用户中,外国人数

的比率已经增加至总上网人数的百分之三十。稍早的六个月之前，也才只有百分之十五。换句话说，某些美国的热门网站中，有三分之一的人潮不是美国人。上网到全球各地网站漫游的风气愈来愈盛之后，网友来自哪个国家，以及网站设在哪里，就变得愈来愈不重要了。地点不再成为贸易的障碍。最重要的是人类的创造力、聪明才智以及技能。不管在哪里，只要是会让人刮目相看的网站就能够立刻声扬四海。

### 小公司大绩效、大公司更灵巧

事实上，懂得运用网路全球触角的先驱公司中，有一些是新兴的网站发展公司。

英国的“网路媒体”(WebMedia)公司于一九九四年成立于伦敦，专门承包企业上网设站的各项事宜。该公司新任的业务主任诺斯(TarnyaNorse)说，公司成立还不到两年，来自本土的生意就已经占了百分之九十之多。然而，比较大笔的生意却是来自外国，其中包括以色列、法国、德国、日本及其他六个国家。

虽然该公司只有大约五十名员工，但却大有全球性公司的架势。大部分的主顾都是从网站上得知该公司的专业能力，其客户群可谓散布全世界，包括美体小铺(BodyShop)、读者文摘(Reader'sDigest)、网康、德国航空公司(Lufthansa)及劳氏银行(Lloyd'sBank)。因此，它也引起了英国广告界天王上奇(MauriceSaatchi)的注目，并以大媒体(Megalomedia)创业基金买下该公司百分之二十的股权。

网路除了让小公司有大绩效之外，也让大公司能具有小公司的优点：灵活、有弹性、及回应快。

以身价一百五十亿美元的电脑业巨匠迪吉多来说，该公司的一小群程式设计师在一九九四年于加州的帕洛奥图研究中心创造出搜寻引擎AltaVista。在快步疾走的网路经济步调中，该小组的成员也以灵活无比的身段快速上市、促销并改进此一新产品。其机动灵活的身手，一如新成立的小公司。AltaVista上市才没几个月，就成为全球性的品牌。全世界有很多公司要求使用AltaVista做为企业内部网路的搜寻引擎，因此，迪吉多得以坐享数以百万美元计的签约金。

有时候，网路让全球性的大公司更能与人沟通。例证之一是韩国的三星(Samsung)公司。为了吸引更多的海外韩裔人才回国服务，三星在美国的韩文报纸上大幅刊登求才广告，但是几乎徒劳无功。然而，当该公司设置英文网站“三星人力资源发展中心”之后，立刻吸引了人们的眼光。申请回韩国总部工作的求职函如雪片般飞来。有百分之八十的求职者是在网路上填写申请表格的，而且最后被录取的人都是线上填表的求职者。

很多公司都是以低成本成功地建立起全球性的企业，如果真要把这些公司都列在名单上的话，恐怕不是一朝一夕可成。比如说，亚马逊书店及虚拟葡萄园的顾客就几乎遍布全球一百个国家。这两家公司都不曾在这些国家开设店面，也几乎不曾在美国之外的国家做广告。

全世界各地的网友也都能上网到个人电脑直销商，如戴尔电脑(DellComputer)及Gateway2000的网站，去了解它们卖些什么样的电脑，还可以从线上目录选择自己想要的配备，如记忆体及硬碟的大小、处理器的

速度等。顾客在收到报价之后再键入信用卡号码及送货地址，然后把订单传到公司。不管何时，顾客都可以再登入网站查询预期的到货时间。

根据戴尔公司的报告，该公司一九九六会计年度的营收总额为五十二亿美元，其中有百分之三十四的营收是源自国外的订单。该公司在一九九五年开设网站，当年的总营收是三十五亿美元，其中也有百分之三十一来自海外。当然，网站并不完全是戴尔电脑海外业绩提升的原因。但是，网站的确能够大幅减低成本，因为戴尔不再需要于全世界各地成立成本高昂的电话接单中心了。

## 网路普及

当然，网路并不是真的无所不达。事实上，各国的网路基础架构差异甚大。有些国家的线路架构完善，可随时接上网路，而有些国家却连电脑运算设备都没有。

衡量一个国家的网路是否普及，最好的办法就是计算位于该国的电脑主机数目。主机可以是阳春型的电脑，也可以是大型的超级电脑。铺设好的网路系统可以直接快速地连上网际网路的主干——也就是带着资料流量往来各个主机之间的光纤网路。个人可以用家中的数据机拨号，或者是用公司、大学或其他机构的区域网路接上主机。每一个主机少则可供两、三个人使用，多则好几十人。但是根据网际网路协会（Internet Society）及其他商务团体所提供的原则是：平均每十人用一架主机最为理想。

说得浅显一点就是：当一个国家中每十个人就拥有一部主机时，就表示这个国家的网路架构已经是相当完善了。然而实际上，十比一的比率可能有过高之虞。但是也不需要为此担心，因为到目前为止，还没有任何国家做到这个程度。

加州帕洛奥图地区的研究公司“基棱”（Killen & Associates）曾经大规模搜集并研究全世界主机系统的资料。这项研究可能是目前从事各国网路基础架构的研究中，最值得称道的一份。

该调查显示，美国在一九九六年初，总共有三百七十万架网路主机，除以总人口数二亿六千三百万，得到的数字是每七十人共用一架主机。令人感到意外的是，虽然美国拥有的主机数目几乎是全球一千万架的三分之一，但是其人机比率却不是最完善的。

反而是芬兰以每二十四人共用一架主机荣获桂冠。其他比美国还高的国家是瑞士与澳大利亚，两者都是五十九人，纽西兰则为六十三人。

我们大概会猜想，高度工业化的西欧，其比率应该紧迫在美国之后。该项调查的结果是：荷兰是八十八人，英国却是一百二十九人，德国为一百七十九人。法国与西欧各国相差最多，为三百九十人。另外，在科技高度发达的蕞尔小国以色列，其人机比也是落在这个范围，为一百八十三人。

亚太地区的日本及其邻近诸国是网路基础架构成长最快的国家。但是，该项研究的结果却显示，这些国家在这方面的发展速度比预期中慢很多。日本的人机比是四百六十六，香港是三百一十一，台湾八百五十一，而韩国则是一千五百五十三。

根据主动媒体的估计，在一九九五年终，日本网路商务的发展速度比美国慢了十八个月。但是到了一九九六年中，就只落后一年。根据日本邮电

省 (Ministry of Posts and Telecommunication) 的统计, 在一九九六年初, 日本的网路用户约有一百六十万。

主动媒体预期, 到了一九九七年, 日本网路商务的业务内容、网路用户及商业网站就会完全赶上美国。

南美及拉丁美洲国家的网路基础架构通常比较差, 智利是这个区域中最好的, 人机比是一千五百六十二; 其次是阿根廷, 六千四百三十八; 巴西是七千九百九十; 委内瑞拉一万八千零二十六; 哥伦比亚一万六千零四; 尼加拉瓜则是二万九千七百八十七。

果然不出我们意料之外, 大部分非洲及中东国家在这方面的成绩相当不好。南非是该区的翘楚, 其人机比是九百三十二, 突尼西亚远远落在其后, 为十万八千一百七十下, 辛巴威是十一万九千三百五十五; 摩洛哥十二万四千三百五十九, 伊朗是二十三万八千三百七十六, 乌干达为三十三万七千四百一十四。

但是, 人机比表现最差的是人口最多的国家。在该项调查中, 中国大陆是垫底的几个国家之一, 超过五十万人共用一架网路主机。印度虽然在某些高科技的领域小有声名, 但是在该项调查中却敬陪末座, 平均每一架主机有超过一百万以上的人口共同使用。然而, 一般却认为, 这两个国家在全球网路发展中是最具爆炸性成长潜力的。只要这些国家中有百分之二的人口上网, 全球网路用户的人数很快就会是目前的两倍。

基梭预测, 到了公元二千年的时候, 全球网路主机的数目将成长十倍, 总数将达一亿。同时, 该公司也预测, 到那时候, 网路使用者的总人数也会以同等的倍数成长, 从一九九六年的三千万, 成长到二千年的二亿五千万——这实在是很难想像。假如这个预测成真的话, 到了公元二千年的时候, 全球的上网人数将和目前美国的人口总数相当。

### 语言是一种病毒

即使全球各地的人都有办法上网, 也不表示每个人都有能力解读网站内容。目前大部分的网站内容都是用英文写成的, 但是世界上却有太多人对这个语言所知不多。

基梭国际事业发展部门的总经理华许本 (B. Washburn) 说: “在美国人的眼中, 英语是宇宙的中心——现在如此, 未来亦然。但是, 现实并非如此。”英语的确已经成为全球最常用的商用语言。美国也是最大的“文化”外销国: 电影、录影带、及电视节目。因此, 英文就成为全世界共通的第二外国语。但是, 仍然有数十亿以上的人口并不习惯使用英文。“特别是在想澄清一些技术性 or 商业性的问题时,” 华许本说: “假如英文不是你的母语, 阅读英文对脑力与眼力都是一种折腾。有些人虽然做得到, 但是很辛苦, 就好像不断在解答数学问题一样。”华许本说, 我们必须照顾到不同语言族群的需要。“做为生意人, 我们为什么要把自己设限在某种语言之内?” 随着时间的推移, 网路可能会逐渐改变世界各语言的发展——就像资讯科技诞生之前的情况一样。在十五世纪古腾堡 (Gutenberg) 发明印刷术之前, 拉丁文是学者使用的正统语言, 也是教堂指定的神圣语言。在当时的情势下, 方言被认为是鄙俗的。但是, 印刷术的诞生使得希腊语、意大利语及其他非神圣的语言也能拥有自己的出版品, 于是揭开了文艺复兴的序幕, 各种蛰伏的方言遂得以复

苏重生。

华许本认为除了英文之外，网路上还有很多非常重要的语言：德文、法文、西班牙文、日文、俄文及中文。他认为荷兰语可能也很重要，因为有很多出版、电器及高科技公司都将总部设在荷兰。另外他也认为，韩文假以时日也会有其地位。

印刷术让很多方言得以重生，同样地，网路也很可能使一些原本没什么地位的语言扬威吐气。在网路诞生之前，很多语言的基础读者群很小，所以这些小众市场一直是书籍与杂志业者裹足不前的园地。因为市场太小，相形之下，印刷及配送的成本也就太高了。现在，亚美尼亚语、斯瓦希里语（Swahili）库德语、音心第绪语，或其他更罕见语文的小众族群也开始在网路上销售各项产品、服务与资讯。网路商务的成本低廉，所以这些事业也许还有相当的获利空间。就如同安德森（Laurie Anderson），音乐艺术表演者）所写的：“语言，是一种病毒。”而且，它还可能是一种电脑病毒。由于少数人的努力，某些语言将重新引起世人的注目。

有时候，想从事国际贸易的人并不需要大费周章地将网站翻译成多种不同的语言。

全世界有愈来愈多的网友，直接在他们的网路浏览器上装设语言自动翻译程式。比如说，一家名为全球连线（Globalink）的公司就销售一种可以与网景领航员配套使用的程式，称为网路译者（WebTranslator）。该程式可以把法文、德文、西班牙文的网页翻成英文，反之亦然。在此同时，仍能维持网页原有的超链结广告、图形及格式。这个程式最精采的地方在于：它能让你上网时，感觉这一切都是原始的母语环境。

然而，就目前所知，这种软体很容易有误译的情况，经常无法正确解读文法、成语、或模糊难定义的字词，而且它也不仅文化差异。在可见的未来，唯有邀请精通两国语言及文化的人从事翻译工作，才能避免这些状况。事实上，这也是基棱及很多其他咨询顾问公司的专长。假如你真的想让世界公民因为你的网站具有贴心设计而惊艳不已，你就必须了解语言与文化是不可分离的。想在语言上“和稀泥”，很可能就会在不经意间让人看出你对当地文化缺乏敬意。

的确，在网路上，很多产品都必须依照不同的文化来打造自己的面貌。就以最简单的产品披萨为例，它可能是最适合在网路上销售的产品了（用电话订购也很方便）。但是，我们从以下的例子可以看出，不同族群的人对披萨的不同喜好，的确是深受文化差异的影响。《美食与醇酒》（Food&Wire）杂志曾经刊载达美乐（Domino）披萨所做的一项调查，该调查中指出，美国人最喜欢的披萨馅料是意大利香肠——这点倒不令人感到意外。

但是，该项调查却指出，在日本最受欢迎的馅料是鱿鱼，在澳洲是蛋，在巴西是青豆；腌姜片是印度人的最爱，瓜地马拉人就喜欢黑豆酱，而智利人喜欢蛤蚌肉，巴哈马人最爱烤鸡肉，而法国人最喜欢鲜奶油。最讲究厨艺的英国人则最喜欢章鱼与玉米。如果你不是当地人的话，你不但不会知道有这些馅料，很可能连这些馅料的名称都没听过。

披萨（以及语言）就是文化。

全球网路电话

网路能够摇身一变成为国际通讯的媒介，主要还是因为它手中有张王牌——网路电话（Webphone）。说得浅显一点就是：网路让我们可以从个人电脑上打国际电话，传统的电话系统不再是我们对外连络的唯一管道。

电话确实缩小了空间的距离感。然而，即使电话替我们搭起了空间的桥梁，但是其昂贵的费用也令人望之却步。电话费，尤其是国际电话，实在是贵得吓人。白天从洛杉矶打到纽约，一小时要十五美元；但是从纽约打到巴黎，一小时却要六十到一百二十美元。相较之下，网路电话的费用可就便宜多了。网路电话的费用和上网的费用相当，而且不论打到哪里，一小时大概都只要三到四美元。也就是说，在网路上，通话的地点不再是决定费用的因素。

虽然，网路在成立之初并没有想到要传输声音，尤其是即时的声音传输，但是有一些特别的网路电话软体可以用来弥补原先的不足。它的运作方式有点像美国线上公司的“网路闲聊”。不同的是，人们不是靠打字沟通，而是真的可以相互交谈。首先，双方必须安排在同一时间上网。比如说，双方可以用电子邮件先协调好时间。网路电话软体会将一方先接上特殊的伺服器，或是主机。在这架电脑的荧幕上会列载所有通话者的名字，你只要点在姓名上点选一下，电脑就会让你跟对方交谈。

打电话的人对着电脑的麦克风讲话。软体会将声音数位化再进行压缩，然后把这些资料分割成许多封包（packet），分批传送到网路连线服务公司的主机上。主机再透过网路主干，把这些资料封包传到接收者的主机中。接收者的电脑会将这些资料收集妥当，将它转化成类比讯号，从喇叭或耳机中传送出来。当这一端的接收者讲话时，只是主客角色逆转，基本的程序是一样的。

换句话说，在网路电话中，声音是被当成资料处理，所以，网路成为一种“俗搁大碗”的声音资料处理器，因为所有的通话都使用共同的网路资源。但是，传统的电话网路就不然了。电话公司必须在通话的两端之间架设专用的线路。这也就是为什么在某些尖峰时日（如地震发生或母亲节），打电话的人有时会听到以下的讯号：“所有的线路正在忙线中，请稍后再拨。”因为传统的电话网路需要特别铺设完整的即时线路，所以长途电话公司必须要负担起架设海底光纤电缆的庞大费用。当然，另一种方式是经由卫星传送讯号，但是卫星电话通常会有毫秒的延迟。传统铺设线路的方式可以维持良好的通话品质，但是因为成本高，所以，国际电话的费用也就相对地提高。可以想见地，网路以分封传送资料的方式传输声音，所以它的品质也不是很好。通话经常会不连续，有时必须要在数秒之后才会收听到另一端的话语。这很令人感到困扰。因为这样一来，网路电话的品质只是与一般民用波段的通话品质相当而已。对于偏好这种通话方式的人来说，也许还无伤大雅，但是在话质不佳的情况下，网路电话恐怕还是很难成为主流的沟通工具。

最先取得网路电话商机的公司之一是音讯科技公司（VocalTech）。音讯科技是以色列公司，但是实际的业务均在新泽西州的办公室进行。该公司说，它们在一九九五年发行网路电话软体，发表后的三个月内，就有十五万人下载这项软体。该开始，传输延迟的情况履见不鲜，这一方的人必须等那一端的人把话讲完了才能回答。但是历经几次的版本更新之后，双方已经可以正常地通话了，只是延迟与通话不连续的情况还是很难完全避免。

为了省钱，人们也许还可以忍受其他类似的应用方式，比如说一种称



为电话回覆的服务。AT&T 已经推出一种名为“立即回覆”(InstantAnswers)的科技。网友可以进入某个商业网站,在“请立即打电话给我”的键上点选一下,此时,银行、零售商、电脑或任何其他公司的销售或服务人员就会接到讯号,然后主动打电话给你并回答问题。

另一种应用称为“共用白板”,是一种连结声音与资料的通讯方式。工程师可以一边用个人电脑的麦克风进行讨论,一边在共用白板上交换技术性的资讯,如数位图画及蓝图。这个应用实现了伯纳斯李的愿景。当伯纳斯李在一九八零年代末发明基础的网路科技时,他就预测网路可以让人在距离的阻隔下,仍可以一起讨论,共同解决复杂难缠的问题。

网路电话的其他应用尚有:与全世界玩家对抗的即时电脑游戏,以及急速增加中的网路无线电及网路对讲机。但是,最广泛的应用可能就是网路闲聊了。在这个天地里,人与人在此“相遇”,即使是连面都没见过,也可以天南地北地拉杂闲扯。

从这些应用中,我们可以看出,网路电话科技的发展已经乱无章法了。但是,其中有一些错误还是可以修正的。至少,在新泽西州哈肯沙克地区(Hackensack)的国际折扣电信(IDTInternationalDiscountTelecommunication)公司就发表了一项名为“从网路打到电话”(Net2Phone)的服务。这项服务让用户可以从电脑上拨号,接听者却不需要到电脑上去接听电话,只要拿起响声中的电话听筒就可以互通声息了。而且,不管你打到全世界任何角落,每小时都只要六美元。

网景、微软、及其他公司的新版浏览器中已经装设了网路电话软体,而且没有另外收费。这项举动使得网路电话似有迎头赶上的趋势,也因此传统的电话公司感到相当震怒,并准备抗争到底。

就在一九九六年春天,一个名为美国远距电信协会(America'sCarriersTelecommunication)的政治团体向美国联邦通讯委员会请愿,要求政府禁止网路电话服务。该团体大部分的成员是地区性的电话公司(长途电话公司(Sprint, MCI, 及 AT&T 并没有加入)。其实,很多人根本都还不知道有这种科技存在,但是这些公司居然就已经急着将它排挤在门外了。

政府可能会赞同其陈情内容,但是,所持的却是完全不同的理由。网路电话科技可以将资料分封传送,这使得政府无从追踪电话的内容——如果这些资料在传送前又加装了加密程式的话。执法单位的科技必须略胜一筹才能防止恶人利用这种电话系统从事非法活动。

不管如何,网路电话似乎注定要蔚为潮流。当梦想成真的时候,一定会有更多人加入胸怀世界的国际事业。成本不成问题,距离也不是障碍,从各方面看来,网路的世界的确比我们原先想像的要小得多了。

## 本章摘要

网路经济的空间市场是没有国界的,而且在网路上经营事业的成本是前所未有的低廉。在这种形势下,任何小公司都可以轻松跃上国际企业的舞台。

地点不再成为贸易的障碍。最重要的是人类的创造力、聪明才智以及技术。不管在哪里,只要是会让人刮目相看的网站就能够立刻声扬四海。

设计良好的网站让小公司有大公司的绩效，也让大公司能像新成立的公司一样灵活、机动。

目前，在工业化国家与开发中国家之间，网路架构的人机比仍然有很大的差距。

日本的成长最强劲，而中国大陆仍是最具成长潜力的国家。

虽然英文网站的比率很高，但是，想要更进一步拓展国际市场的话，至少还需要用到其他六、七种语言。

在网路上打电话与亲朋好友、商业伙伴通话，价钱十分地便宜，因此，大有凌驾传统电话系统之上的趋势。

## 第九章、灵活机敏，你第一名

当一项新科技突然问世，  
并威胁到整个产业的竞争基点时，  
就是公司的灵活度面临最大考验的时候。

所谓“灵活机敏”就是能够从容自在地迅速行动。灵活机敏的篮球选手可以在瞬间察觉到场上的情况有异，他会假装射篮，然后一转身将球传给另一位可趁机攻坚的队友。

没有时间等教练喊停面授机宜了，要抢得机先，就靠当下的瞬间。

在网路上经营事业必须像在篮球场上一样灵活机敏。因为，等到市场情报循着正规管道上达的时候，一切就为时太晚了。一定要等待上司的指示才行事的话，可能对手早就跑到千里之外，而你只能徒然望尘兴叹了。在网路经济体系中，公司的竞争优势很可能只维持几个月，甚至几个星期。没错，公司的总裁必须积极参与电子商务的策略拟定。

但是，他或她也必须将权力下放给前线的低阶人员，让他们能独立地迅速作业。

但是，这些被“授权”经营网站的职员会不会犯错呢？当然会！就像《科技评论》(TechnologyReview)杂志所说的：“没有任何人类的发明能像电脑一样，让你在这么短的时间内犯这么多的错误——手枪与龙舌兰酒可能是例外。”但是，聪颖的网站经营者应该知道哪些地方出了错并迅速更正。网路企业家应该将误判、过失及瑕疵视为正常运作的一部分。广告界的前辈奥格威(DavidOgilvy)经常挂在嘴边的一句话是：广告最重要的工作就是尝试错误。他指出，在试卖阶段，二十五个产品中有二十四个会失败。但是，你还是要继续尝试，然后产品与广告才会不停地进步。虽然网路事业的成功比率应该比前述的比率高得多，但是基本的道理还是一样的。

从失败中学习能让你的事业更加适应瞬息万变的网路经济。

成功的网路事业不仅要能亦步亦趋地追随市场的脉动，还要能积极主导业界的改变。

在科技导向的社会中，凡事积极主动是很重要的。对经理人而言，“科技能帮忙解决公司的若干问题吗？”已经是旧的思维方式。想在二十一世纪成功的经理人，必须在别人还没有想到之前，就开始为新科技找寻应用的途

径——甚至要在新科技的用途才刚豁然开朗的刹时，就要能未雨绸缪。当你从这个角度去思考时，你就会如此自问：“这些是最新的科技，我要如何加以运用才能提高公司的竞争优势，”

## 即时的全球 / 资讯网

从一开始，联邦快递对网路就采取主动积极的态度。早在一九九四年十一月，该公司就已纵身网路的瀚海中。当时，很多公司的网站都只是一页页的图案与促销性的资料。

对消费者而言，这些并没有什么实际的价值。反观联邦快递的网站，除了公司的商标图案之外，还可以让顾客追踪邮包。

虽然这项功能在今天已经不稀奇了，但是在当时可是一项革命性的措施。联邦快递的网站经理瑞莲说：“有些人笑我们的网站平淡无奇，连一点花俏变化都没有。但是在当时，我们却是少数几个具有实际功能的网站之一，所以很多非常著名的媒体都争相报导。”这项竞争优势维持了将近一年。大约在十二个月之后，优比速的网站也有邮包追踪及许多其他的功能。从此之后，这两家运输业的巨匠就一直在互相较劲。同时，美国邮政局与其他小规模竞争者也加入战局。现在已经没有任何优势能持续一年之久了。只要其中有一家公司的网站增加新的功能，其他公司的网站就会立即跟进。瑞莲说：“这是一个极度竞争的产业，我必须经常抽空观摩它们的网站（指的是优比速）。”要能迅速有效地行动，最好的方法就是紧密地察访消费者的需求。起初，瑞莲都亲自阅读及回覆顾客写来的电子邮件。因此，她的意见足以左右该公司网路指导委员会的决策。该委员会是由各部门的高阶主管所组成，而这些部门的雇员总数达十二万五千人。

“我必须将顾客的意见传达给公司知道，因为我是回覆顾客邮件的人，”瑞莲说。

在会议中，委员会必须决定如何发展网站。科技可以解决很多的问题，所以，每个成员总是为自己部门的计划大声疾呼。于是，运货部门希望这样做、收款部门希望那样做，每个人都认为自己部门的需求最重要。瑞莲说：“最困难的是要决定下一个步骤，而取决的关键应该是：我们‘该’做什么，而不是我们‘能’做什么。”然而，顾客最需要的是什么呢？首先，当然是增进邮寄的便利了。一九九六年初，该公司引进了新的科技，让顾客能印制送货单、派遣信差、查询投递点，甚至送电子邮件给收件人告知邮包抵达的时间。

不久之后，瑞莲每个月接获大约二千封的电子邮件，以致于她必须另外雇用四名员工专门负责回信及编纂摘要报告。联邦快递不仅与这与顾客联系，还雇用他们试用线上的新功能。比如说，在邮包追踪功能引进网站之前，该公司就邀请忠诚的顾客替他们做正式发表前的测试。公司会给他们一个秘密的网址请他们上网试用，然后顾客再把试用后的想法用电子邮件告知该公司。从这点看来，联邦快递倒像是一家新兴的软体公司。

顾客的回馈使得联邦快递能够保持领先的龙头地位。该网站的十五人小组现在已改称为“虚拟世界服务中心”。他们经常研拟如何运用新科技。在他们的工作时程表上，列有重要应用项目的首要研发名单，另外一份希望名单则列载着天马行空的点子。每个月，该小组的员工都会将排列在首要研

发名单中的某些项目，增列为网站的新功能。所以，访客现在可以在网站上进行其他的工作，如开立帐户、下载软体、及更改出货单上的错误。

管理这些线上应用要非常眼明手快。刚开始，联邦快递的网站只有五页，现在达资讯加上应用功能共有五百页了。一切都必须经常更新与评估，让网站尽可能地容易使用、准确、并即时回应各种状况。“我们每天都会做很多的小决策，”瑞莲说。

### 最大的考验——扰乱产业生态的新科技

当一项新科技突然问世，并威胁到整个产业的竞争基点时，就是公司的灵活度面临最大考验的时刻。

在各主要的产业中，这种扰乱既有生态的新科技屡见不鲜。《哈佛商业评论》的一篇文章中曾经提到电脑产业史上几次主要的生态变迁：“IBM 纵横大型主机市场，却看不到迷你电脑已经逐渐浮上抬面；迪吉多独揽迷你电脑市场，但是几乎完全错失个人电脑的崛起，苹果电脑在个人电脑市场中首屈一指，但是却比其他领先的同业晚了五年才推出笔记型电脑。”这种扰乱性的新科技经常都是在消费者与业者毫无防备的情况下突然冒出头来。该文指出：“主流消费者通常不愿意将这些新科技应用在他们熟悉的领域里。所以，刚开始只有新的市场及新的应用会评估这种新科技并加以运用。事实上，如果没有这些新科技的话，通常也无法开拓出新的市场。”全球资讯网本身就是一种扰乱产业生态的科技。它的诞生并不是因为产业大老的奔走疾呼。在全球资讯网出现之前，一般的消费者及生意人根本想都没想到这个概念。当时，他们不知道自己会需要它。现在，他们却能利用网路发布资讯、服务顾客、及销售产品，简直一天也少不了它。对整个媒体及电脑业界而言，全球资讯网的降临更是一种天摇地动的震撼。

连微软也被吓了一跳。一九九四年，该软体巨人将大部分的心力放在“微软网路”(MSN、MicrosoftNetwork)的发展上。原先，微软打算用微软网路与美国线上竞争，并且将其整合于个人电脑视窗九五的作业系统中。但是在次年，微软网路的会员数目不如原先所预期，而全球资讯网却于此时起飞了。所以，微软只好紧急换档，动员许多资源集中火力投注于全球资讯网的相关发展上。该公司将微软网路中的大部分内容搬到全球资讯网上，投入愈来愈多的资源发展与行销新版的浏览器“网际探险家”，更试图创造出全球资讯网上的新标准，如ActiveX程式语言。

从各方面看来，在一九九六年初，微软就已决定要在未来的五年内投资八到十五亿美元的资金在多种互动媒体上，包括MSNBC有线频道及网站的设置。比尔盖兹卯足全力企图超越网景、升阳及其他主要的网路科技公司，正足以展现微软的竞争力、影响力、及灵活度。

### 从拉取到推播

但是，全球资讯网本身也会受到新科技的威胁。第一个重要的扰乱力量来自新成立于矽谷的点播公司。大部分的网站必须设法诱引你上门，然后让你翻阅网页将资讯“拉取”到银幕上。但是，点播公司就像电视一样，能主动将资讯推播到你的眼前。

这当中的基本想法很简单：宁可让新闻主动找上顾客，也不要让顾客再费心搜寻新闻。你只需上一次点播的网站，登记年龄、性别、邮递区号、及其他家庭成员的资料，就可以免费下载该公司的软体。在硬碟中装置完成之后，该程式就会取代你的荧幕保护画面，自动拨接上网，读取新闻、音讯、及行销资料。然后，在你起身小事休憩的时后，这些资讯就会显现在荧幕上。

等到你回来时，你就会看到荧幕上整齐排置着各类新闻事件的索引，分成国内、政治、国际、商业、运动、及天气。同时，你也能够浏览某些公司及产业的公共看板。另外，在银幕的下方还有为你量身订制的股价即时行情，锁定你关心的股票，追踪最新的成交价。

当然，在银幕的一角还有广告。这些广告不是一般网站中静态的广告看板，而日正动画式的彩色图案，有竞赛中的赛车、飞行中的飞机、一闪一闪的商标图案、及跑马灯标语。既然该公司已经拥有所有顾客的资料，所以也可以锁定某些特定族群设计广告内容。比如说，男性顾客可以看到亚曼尼西装的广告，女性则可以看到安泰勒上班族套装的广告。这才是名符其实的点播公司——可以将商品的广播资料“点”给每一个消费者知道。

当然，广告是点播公司的收入来源，所以它才能提供顾客软体与资讯。该公司的总裁及创始人之一克里斯（Christopher R. Hassett）解释道，点播与电视很相似。所有的新闻、资讯、及广告都放置在加州库柏丁诺地区的伺服器电脑上，克里斯称之为超大型的“广播”设备，它就像NBC、CBS或ABC电视台的传讯设施一样。每日的某个特定时段，用户的电脑就会主动拨接，然后连上网际网路取用资讯。克里斯说，这样一来，用户就可以轻松得到几乎和电视一样的资讯服务了。

谈到灵敏机动，点播就是一个很好的典范。一九九六年二月，该公司将软体释出给社会大众免费试用，让这些潜在客户帮忙除错，然后在五月正式上市。年底时，该公司已经吸引了超过二百万名的用户，而且筹集了将近五千万美元的创业资金，于是克里斯与他软体工程师兄弟葛雷格利（Gregory Hassett）共同成立点播公司。同时，克里斯也和许多媒体结成互惠联盟，如有线电视新闻网、路透社、时代华纳开拓者网站、《纽约时报》、许多地方性的报纸，及全世界各地的连线服务。

该公司虽然很快在市场上站稳脚步，但是几个月之后，就有竞争者陆续加入。曾经制作热门的银幕保护装置“展翅飞行的烤面包机”（flying toaster）的柏克莱系统公司（Berkeley System Inc.），就发行了一种新的荧幕保护装置，可以让用户直接在电脑荧幕上阅读《今日美国》、《运动画刊》、《资讯传真网》及《华尔街日报》。连微软公司都宣告将在新版的视窗中加入一组称为主动桌面（Active Desktop）的程式。

为了保持领先的地位，点播公司与微软签约，成为主动桌面的一部分，并发展与企业内部网路相容的新产品。该公司有一个称为“一点即通”（OneCast）的特别软体，不仅能将媒体新闻传输到个人电脑上，还能够传送公司内部的消息。所以，某公司的员工可以在自己的座位上看到新闻，还有公司的各项资讯，如盈余公告、新产品上市、福利措施异动、人事消息，甚至公司垒球队的近况。

点播这种左右开弓、灵活的攻守策略，也让其他的新闻媒体及内容网站乱了阵脚。

因为，点播主动将资讯推到消费者面前的作法，等于是叫唆消费者连

上网浏览都免了。

至少当点播出现在你的银幕上时，你就不需要上网里寻了。

这种强迫接收的推播模式让资讯内容与资讯的传达方式分道扬镳。如果这种模式横扫全球资讯网的话，那些创造资讯内容的企业，如有线电视新闻网及《纽约时报》，就不需要开设自己的网站了。他们只需签约同意将新闻交给点播、微软、柏克莱系统及其他性质类似的公司使用就好了。

这种模式对企业的利益尤其具有革命性的影响。从某方面来说，如果《纽约时报》提供新闻给点播，就会有新的收入来源。但是，从另一方面来说，如果人们只看点播的新闻，却不上网到《纽约时报》网站的话，那么，真正能赚到丰厚广告费的是点播，而不是《纽约时报》。另外有一点也是很重要——《纽约时报》很可能就此失去与网站读友直接互动的优势。

### 灵活机敏左右着未来

在诡谲的波涛中航行需要非常的灵活机敏。如果后起之秀马林巴公司（MarimbaInc.）的软体能像预期中那样受瞩目的话，那么海峡的情势就更显得帆怵不安了。马林巴是由波列斯（KrmPolese）及曾是升阳爪哇团队的同事共同创建的。马林巴夸下海口要将这种推播的资讯科技带向一个全新的层面。

马林巴所创造的软体称为“响板”（Castanet）。它的功用就和电视的选台器一样。

你可以挑选喜欢的频道，只要预先按时缴费，这些频道就会成为电脑荧幕上的图示。比如说，你想要坐拥《华尔街日报》频道、微软频道、果柏特频道、雅虎频道、世雅电动游乐器频道（Sega）、GAP 服饰频道、ESPN 运动频道、MTV 频道及新力电影频道。响板就负责二十四小时与网路保持连线，并且持续接收由这些频道所传输过来的新内容。

在这种运作方式之下，消费者可以“订购”微软或其他公司的软体，然后定期从这些公司的硬碟里抓取更新程式，不用再到商店去买一整盒的新软体。另外，如果有新的资料传输进来，响板也会告知并询问你要不要查看一下。如果你点选“OK”，那么你可能马上会看到由《华尔街日报》编辑所发出的即时报导、GAP 的秋季新装广告、金凯瑞（JimCarey）的电影预告，或是玛莉亚凯利（MariahCarey）的影带等。

佛洛恩（JesseFreund）在《连线》杂志中写道：“如果你最喜欢的网站变成电视节目，那将会是什么样的情景？感觉如何？多久会更新一次？你会看到什么？因此，假如响板即将展翅高飞，最好有人快快看出端倪。”此刻，你的手脚就要够快才行。试想：高速的网路连线居然可以即时传输高品质的影像与声音，进而取代以往网友所习以为常的模糊画面！所以，如果网站输给网路频道的话，每一家媒体公司及厂商都必须大幅翻修他们征战数位天下的蓝图了。

事实上，这种资讯推播科技对整个产业的冲击是很大的。因此，我们必须回过头来仔细寻思人们遨游网路的最初动机。记得我们在导论里提到上奇公司的研究吗？人们遨游网际的原因，和喜欢某种嗜好是一样的，人们就是觉得遨游网际是一种具有挑战性的活动，到达什么地点并不重要，重要的是遨游的过程。人们喜欢寻猎的兴奋感、神秘感、以及跟自己感兴趣的事

物不期而遇的惊喜感。他们想看自己想看的東西，不喜欢只是坐在那里，双臂交叉胸前，呆呆地瞪视荧幕。网路是互动媒体，不是被动的媒体。

是拉取还是推播？全球资讯网正处于两者的拉锯战中。到底网站该保留原本的面目，还是要变成另一种形式的电视？全球资讯网的发明者伯纳斯李也有他自己的看法。他说，未来我们不仅能鱼与熊掌兼得，而且这种拉锯战也会成为凝聚过程中的过往云烟。他认为人们还是会继续上网闲逛，并找寻自己喜欢的网站。同样地，点播、马林巴、及其他类似的软体还是会极力推展某些内容与个人化的资讯。伯纳斯李说：“我们现在会为拉取还是推播而忧心计较。其实到最后，这种拉锯战是会消失无痕的。最重要的是，我们要认清：在这个时代中，有些资讯的变动很快，有些就比较缓慢。你会让某些叩门的资讯进入，但是，对于某些实讯你可能就敬谢不敏了。”换句话说，将某些资讯推送到你面前的情况还是会存在。但是，网路绝对不可能变成一种完全被动的媒体。网路已经广为人们所接受与使用，所以不可能违逆自己的根基，变成一种完全相反的媒体。不由自主地主动接近荧幕，与闲散地坐在远处观看电视，两者的心理是完全不同的。况且，人们可能会受不了厂商总是在他们想好好做事的时候，用广告占满整个电脑荧幕！

但是，这并不表示点播与马林巴的科技找不到新的应用领域。这种软体最后可能会实现“智慧型代理人”技术的梦想——可以即时告知你洗衣机、网球拍或其他任何产品大拍卖的消息！

未来，业界一定会每隔一段时间就推出足以扰乱产业生态的新科技。瞬息变化是未来科技唯一的不变。第一个想到要如何利用这些变化的人，将替自己及顾客带来很大的福利，而那些找不着头绪的人将会惨遭灭顶。最终，只有灵活机敏的人才能存活下来。

## 本章摘要

在网路的经济世界中，任何竞争优势可能只持续几个月，甚至几个星期。网路企业必须要抢得机先，在对手有所行动之前，积极寻求应用新科技的机会。

顾客是最好的裁判。在新的网路服务正式上市前，让你忠心不二的顾客试用该项服务，帮你找出问题及程式除错。

保持快速行动力的最佳方式是仔细探察顾客的需求。以严肃的态度看待顾客电子邮件中的回馈及建议，而且适时回应他们的问题与不满。

检视你的网站，看它需要增加哪些新功能、要如何才能更完美、以及还需要增加什么服务等。然后依缓急顺序列成一张表，并根据这张表上的次序，定期增加网站的服务功能。

当扰乱产业生态的新科技突然冒出，并改变网路经济的运作体系时，你必须立刻察觉，并想出最好的策略将这些科技变成你事业的资产。

## 结语、网路效应

时间已经静止，空间顿然消失。  
转眼间，我们已经置身地球村里。  
电子线路使得人类社会会成为一个紧密相连的群体。

## 新成长理论

全球资讯网所引发的涟漪效应已经远达网路的瀚海之外了。当个人及公司坚守网路经济学的原则时，网路的浪花已经冲击到我们的日常生活，引发一波又一波的改变。我们指的不是媒体业界所受到的巨大冲击，也不是人际通讯的新奇工具，而是经济结构的基本变化，以及整个社会的调通状况。有些改变是进步，有些改变只是使情况更糟。但是，这一切都很难有定论，因为每个人的观点不同，看法也不同。

全球资讯网是资讯时代经济体系的缩影、是人类聪明才智足以战胜物质世界的证明。

它不只是一种新的媒体，更是一种商业活动的基础架构、创意交流的全球性管道，同时，也是一个与现实世界平行的宇宙。这个宇宙汇整了有史以来最庞大的资讯量，让人自由地交换汲取。很多网路公司的股价这么高，就是因为网路是由最值钱的资产所组成的，那就是智慧财产。大部分人都只注意到这些替人架设网站的软体公司，但是，在这波潮流中受影响最大的却是各产业中的主流企业，而主导这些变化的正是消费者。

主张自由市场的资本主义是网路企业最大的敌人，也是最好的朋友。真正的资本主义者相信完全自由的市场才能有效率地运作，也只有在这样的环境中，企业才能自由地与顾客互动，不用受制于昂贵的交易成本，也没有沟通的障碍，更没有中间人的剥削。

全球资讯网完全符合这样的条件。的确，全球资讯网实在是一个非常有效率的市场，有时候就是太有效率了，以致于很难获利。很多在网路上设站营业的公司都抱怨很难保持竞争优势。网路上的顾客拥有充分的权力，不仅希望样式要多、服务要迅速，甚至还希望“俗搁大碗”。

当网路上的公司愈来愈多的时候，价格竞争的压力就会愈来愈大。哈佛商学院的副教授史维奥克拉说：“我们将会看到自华顿（SamWalton，华尔商场的创始人）进入零售业以来，最严重的削价竞争与价格压力。”书籍市场就是最好的证明。亚马逊书店的创始人贝若斯指出：“传统书店的净利通常是百分之三到百分之五。”也就是说，每卖二十块约可赚六角到一块钱。在全球资讯网上，贝若斯看到的是成本要低、销售量要大，但竞争却十分激烈。他说：“我们甚至不敢奢望有传统书店的利润。长期而言，网路的获利空间应该会更低，因为在网路中购物，消费者可以自由地货比三家。”一桩生意赚不到几毛钱，听起来网路生意的前景似乎很黯淡。但是，如果你换个角度检视它的话，你的看法可能会完全改观。亚马逊不是真正卖书的书店，它卖的是与书相关的资讯。作者与出版社主要的收入来源是书籍本身，但是亚马逊在书籍之外，又增添了书评、推荐、建议、新书介绍、即将上市的书讯、使用者介面、及志趣相投的读者社团。因为它卖的是书的资讯，所以只要读者看完这些资讯就购买书籍的话，它就能获利。没错，亚马逊当然花了一些心力帮你安排寄书到府！但是认真说来，你所付给亚马逊的不是书款，而是资讯费。



假如销售量够多，贩卖产品资讯也是一个获利甚丰的行业。在网路上销售资讯的成本比传统砖墙水泥商店的营业成本低得多了。传统商家店面的建造、租用及维护等固定成本很高，堆积如山的存货更是沉重的开销。但是在网路上，你卖掉一项资讯，还会有无数个同样的资讯可卖。这就是智慧财产的魅力。许多的产业都有这样的特性虚拟葡萄园卖的不是酒，而是与酒有关的资讯，而汽车网站卖的也不是汽车，它卖的是汽车的资讯。诸如此类的例子真是不胜枚举。

如果人们还是用传统的经济理论解析网路世界的话，当然会觉得网路经济的前景很黯淡。十九世纪初期，经济学家李嘉图（David Ricardo，1772-1823）主张：资本主义社会的竞争会使薪资下降到只够维持基本开销的地步。另一方面，因为公司之间竞争激烈，所以消费者也可以买到平价的物品。同时，劳工之间的竞争也很激烈，业者坐收渔翁之利，所以劳工的薪资不会上扬。这就是所谓的“报酬递减法则”及“工资铁律”。

就是这两个理论让历史学家卡莱尔（Thomas Carlyle）将经济学称为“忧郁的科学”。

虽然，与李嘉图同时代的马尔萨斯可能是经济史上最悲观的学者，但是最能精确定义这种深沉悲观论调的人却是李嘉图。

网路经济学与过去这种忧郁的经济学是全然不同的。在网路的经济体系中，公司不一定要为了市场占有率而激战，市场的大饼也不定是有限的，更绝少有边际报酬递减的情况出现。相反地，我们正朝着一个新的纪元迈进，在这个新纪元中，价值创造是一切的基本。书籍、软体、知识，以及所有智慧财产的总消费量可能远超过我们所能想像的。

业者不用再争夺市场大饼，因为只要业者能够创造出具有价值的产品，就能让市场的大饼愈来愈大。只要你所销售的资讯产品能够拥有自己的消费群，公司就会顺风扬帆。

现在，让我们看看那些股价很高、但是盈余很低，甚至没有盈余的高科技公司罢！

即使这些公司的支出比收入还高，但是这些公司的员工还是一样在创造价值，并按月领薪水养家活口。这些公司成功创造出全新的市场并引起大众的瞩目。比如说，雅虎及 InfoSeek 也许还没赚到什么钱，但是他们一直在创造有价值的产品，而且社会大众也都肯定并鼓励它们的作为。

其中有些发展可以用所谓的“新成长理论”（Newgrowth Theory）来诠释。最能诠释新成长理论的是科罗拉多州长之子、史丹福大学年轻的经济学教授罗默（Paul Romer）。

基本上，罗默的诠释仍然承袭亚当史密斯的自由市场原则，但是某些主要的论点则有所不同。传统的经济观点只考虑两种主要的生产要素：资本与劳力。罗默则认为科技也是重要的因素。

传统的经济学家通常把汽车、电脑等这类的科技发展视为一种意外的好运，是上帝赐予人类的礼物。但是，新成长理论却认为：人类投注在科技上的心力愈多，科技的发展也就愈快。单靠个人的努力而侈谈提升科技发展的话，的确只能凭运气。但是，当很多人都在研究类似的问题时，其中一定会有人能够创造出某种有价值的东西。罗默认为，科技不是经济学的外围，而是经济学的中心。因此，当我们贡献愈多资源在科技上时，我们的经济成长就可以不断地提升。

罗默认为创意能导致经济的成长。以前，美国的经济是由制造业主导。生产线上员工的职务就是重复进行机械式的工作，公司并不鼓励员工发挥创意，改进制造流程。二十多年来，这类的工作机会一直在下降，另一方面，一些要求员工发挥创意、开拓市场、及改进制程的工作机会却直线上升。正如罗默于《富比士》(Forbes)杂志中所说的：“自今而后，认知技能的价值将会愈来愈高，而非技术性劳力的价值则会逐渐式微。”这些因素说明了为什么全球资讯网是一个充满无限商机的世界。全球资讯网是个创意的世界，没有任何的制造业。公司内部主管网路策略的人必须经常注意是否有更好的方法可以行销产品、连紧顾客、以及是否有新的图形设计及营利方式。这些创意可以为企业带来成长。这种成长是在不夺取对手生意的情况下，把经济大饼变得更大。这个宇宙中有无限的创意等着我们去发掘，而运用知识的方式更是无法计量——其中有些甚至对人类有很大的贡献。新兴网路公司及网站之职责所在，就是寻求并运用这些有价值的创意。

罗默对于垄断独占的看法，也和传统经济学的观点不同。李嘉图认为垄断是有害的，而且也不大可能会真的存在，因为市场的竞争很激烈，小公司为了拉生意会走出低于大公司的价格，好蚕食市场占有率。然而，如果真的有独占情况发生的话，也是一种有违常现的现象，政府应加以干预。

我攀及看得出来，这种想法不太能套用在高科技产业上。在高科技的产业中，垄断是很常见的现象，而且产业的变化速度很快，即使政府有反托拉斯法令，业者本身也无暇兼顾这些律令规章。比如说，微软就掌控了个人电脑作业系统的市场，英特尔也是微处理器市场的垄断者。作业系统及晶片设计的成本门槛非常高。即使对手能进行削价竞争，但是这两个龙头公司还是能够维持垄断独占的优势，因为他们的技术已成为业界共通的标准了。即使是实力坚强的 IBMOS/2 系统都无法突破微软的封锁。

罗默不仅认为垄断在高科技产业中是无可避免的，他还认为垄断是有益的。例如，当网景的创始人发现到，他能在整个全新的处女市场中取得垄断的机会时，他就会积极寻求创意并一手创造出全新的市场。但是，这并不表示网景能永久垄断市场。总而言之，罗默认为政府应该尽量不要干预，随着产业生态的改变，这些公司自会调整生存的模式。

在全球资讯网上，新兴的软体公司及媒体公司不停地在努力寻求新的科技及其应用领域，冀望能在自己发现的处女市场上扮演垄断者的角色。在他们勇往直前积极寻求经济成长的过程中，最终受益的还是社会大众。

## 工作机会的转移

到目前为止，每个人都认为电脑科技是工作机会锐减的罪魁祸首。在公司决定裁员与再造的过程中，科技的确扮演很重要的角色。许多产业都有这种情况，如银行、保险公司、制造业，以及其他类型的公司。此外，网路上司空见惯的自助式服务恐怕也会让更多类型的工作逐一销踪灭迹。

但是，整体而言并没有证据显示，电脑化是引起大规模失业的原因。美国华盛顿特区劳工统计局(Bureau of Labor Statistics)的资深经济学家安德亚森(Arthur Andreassen)就说：“问题不在于科技是否使工作机会锐减，而是在于科技带给经济结构的革命性影响。”安德亚森指出，科技确实使得某些工作变得无用武之地，但是，它同时也创造了其他新的工作机会。

所以整体说来，科技的影响还是正面的。

汽车与软体就是很好的佐证。目前美国汽车制造业的就业人数大约是八十万。这个数字与一九五零年代中期的统计数字相同。但是我们要注意到，四十年来，美国人口的总数已经增加一亿了。另外，高科技产业也一直是欣欣向荣。举例来说，根据劳工统计局的统计，美国电脑业的就业人数已经从一九八四年的五十万增加到一九九四年的一百万。该局甚至预计到了公元二千零五年时，该产业将会需要一百八十万个全职员工。假如新成长理论正确的话，这个估计值可能还太低了。

随着众多产业加速运用网路经济学的原则，劳动力大规模转移到与网路相关职场中的现象将愈演愈烈。不仅美国如此，全世界亦然。当然，这并不是说凡是害伯成为人事精简对象的经理、被裁员的工厂员工、以及被电脑汰换掉的服务人员都应该要变成网路专家。但是，他们应该要了解科技，尤其是网路，正在改变他们的工作及产业。所以，他们应该要寻思如何顺应趋势，而不是与之对抗。

普林斯顿经济学家克鲁杰 ( Alan Krueger ) 的一篇研究报告经常受到各方的引用。

该份报告指出：在职场上需要用到电脑的人，其平均收入比一般人高百分之十五。另外一份针对房地产经纪人所进行的调查也显示：懂得将电脑运用于工作中的经纪人，其年收入是固定底薪的两倍，比不使用电脑的经纪人多出七万四千美元以上。这些研究报告只是提供我们一个大略的参考，因为，实在很难准确计算使用电脑的人到底比别人多赚多少钱。但是，其结论是不容置疑的：懂得使用电脑的人的确比较吃香。

懂得使用电脑可以激发创意与学习新技能，这样的人在职场中也比较具有优势。这种优势是很重要的，因为能否走在科技的最前线，可是攸关生死的大事。西北大学的经济史学家墨克 ( Joel Mokyr ) 也说了：“科技的改变本来就是很残酷的过程。它能够在你最无助的时候，让你一向拥以自重的技能变得一无用处。”美国联邦储备局的主席葛林斯潘 ( Alan Greenspan ) 在“科技快速变迁的副作用”一文中也说：人类的技能将很容易受到科技的影响而变得无用武之地，其速度之快可能是有史以来绝无仅有的。”在一九八零年代，一般人最忧心的是制造业的陨落以及低薪资服务业的抬头。如果这种新经济体系成真，大家都很担心煎汉堡会成为最抢手的工作。这样的预测并不是很准确。虽然传统的工作机会的确一直在减少，但是取而代之的工作机会实在是比大部分人想像的要好得多了。在目前的美国经济中，最热门的工作不是煎汉堡的高手，而是擅于烹调“位元”的专家。

懂得运用新科技的人愈来愈多，其中大部分人的职业都直接或间接与网路相关。到底有多少工作与网路有关呢？这实在很难说。但是，我们可以确定：在每个劳动阶层中，与网路相关的工作机会显然已经逐渐增加。现在，那些精通网路的孩子已经懂得在校外打工，替人写写网页，每小时赚上二十、四十、五十、八十美元不等的外快。有些甚至在校园里就有类似的打工机会了。在九零年代的今天，几乎每个电脑怪胎跟科技野人都能开设网路连线服务系统或替人规划网站，这种热潮就跟八零年代几乎家家户户都能开录影带店的情形一样。像旧金山及纽约这种高科技的都会里，专门提供个人及公司行号网路连线服务的公司至少就有一百零几家以上，而这些公司通常是以收取月费的方式提供服务。

自从一九九四年以来，网路就创造了许多的工作机会。其中很多都是由各产业中的大公司所提供的。《网路周刊》的研究指出，大部分“财星前五百大企业”的公司都设有网路部门。这些网路部门的规模都不大，其中半数的公司都只雇用二到五人。但是，有百分之十二的公司，其网路部门的员工人数在二十人以上。这些员工的薪水都相当高，尤其是网站经理或是发展网路策略的主管，大约有百分之六十八的网站主管年收入在四万五千美元以上。

公司发展网站，造就出各式各样的工作机会，其需求的人才也是五花八门，其中有些甚至不需要太高的技术层次。《网路周刊》的研究也指出，很多的职称在几年前根本听都没听过，如数位通讯专家、电子行销经理、网际网路发展师、安全管理师、新媒体经理、网路服务主任、网站内容经理、网路应用发展师、多媒体技师、线上内容发展师。

此外，从该调查的回应者中，也发现一些相当有创意的新职称，如网际指挥官、网路大师、网路女皇、网路巫师，更超级的是——网路女神。

政府需要轧一角吗？

二十世纪最具影响力的经济学家是凯因斯（John Maynard Keynes，1883-1946）。

他最著名的一项理论是：高失业率只能用高政府支出对抗。他认为政府能创造工作机会、刺激经济成长、并控制经济发展。出口从罗斯福总统采用凯因斯的理论推行新政并带领美国走出经济大萧条以来，凯因斯的上述论点就成为全球家喻户晓的智慧之言了。战后的大专学生都是从萨孟逊（Paul Samuelson）的教科书上学到经济学的基本原理，而萨孟逊本人就是凯因斯学派的学者。连尼克森总统（Richard Nixon）都曾语带幽默地说：“现在，我们个个都是凯因斯学派的专家了！”凯因斯学派的经济政策一直都是工业社会经济的中流砥柱。但是，这一切也是有时而尽的。当柯林顿总统在一九九六年的国会演讲中揭述“政府主导”切的时代已经结束”时，似乎也宣告了后凯因斯时代的来临。纯粹的凯因斯经济学说已不再受美国两大政党的采用。各方的压力都在督促政府要减少支出、精简人事、并将主权还给企业界及家庭，因此政府也大幅减少运用公共支出以刺激短期经济成长的措施。

如果凯因斯的理论已经凋萎，那么我们应该用什么来取代它？在高科技的自由市场中，我们还需要政府来轧一角吗？罗默就主张政府仍应主导新科技的投资策略。但是，有些自由主义者认为：一九六零年代，美国五角大厦的某个研究单位能够发明网际网路只是单凭运气罢了。然而，罗默却认为这是政府懂得分散投资的收获。同时，罗默也认为将来政府应该增加这方面的投资，提供经费补助个人科技研究。与其出手干预短期景气循环，还不如为长期的经济成长插秧播种。

然而，这并不是说政府就有权决定科技的应用，网路清流法案（Communication Decency Act）遭到强烈抗议就是个很好的例子。该法案在基督徒联会及其他宗教团体的支持下提出，于一九九五年附属于电信改革法案下通过国会的审查。该法案的目的是想禁止有碍风化的资讯进入网路。但是，在一九九六年六月，费城法院认为该法案违反宪法言论自由的精神，所

以判处法案无效。

没有这种宪法保护的国家就比较容易制肘科技的应用。比如说，蕞尔小国新加坡就是亚洲第一个通过法令阻止所谓「网路滥用」的国家。新加坡对于非法与颠覆性资料的定义如下：“凡是内容让人民仇视或唾弃政府，或煽动人民对政府的不满情绪者都与法律相抵触。”法令的定义很模糊，但却足以让人过目难忘。新加坡有三百万的人口，而且是全球上网人口比率最高的国家。因此，世界各的政府及网路用户都应该密切观察这种监审作法的后续发展。

### 不断加速的科技变迁

即使时空变迁，科技改异，网路经济的九个原则仍然经得起试炼。因为这些原则都是从供需原理、人类行为、及常识中推演得来的，所以，不管有多少科技问题尚未厘清，这些原则都是亘古不变的：网站的品质永远比访客的数量重要；网站的行销者永远要重视网站的功能，而不是曝光率；消费者给厂商个人资料，总是希望厂商有实质的回馈，网路消费者总是宁可自我服务的机会，等等。

但是，这并不是说科技的变迁不重要。从平常的生活及媒体的报导上，我们都可以看到科技日新月异，不停地快速变化，而上网行销的过程与细节都深受这些科技变化的影响。

目前在业界引起最多争论的科技问题可能是：大部分的网友会继续使用个人电脑遨游网际？抑或是有另一种全新的“网路电脑”会受到广大消费者的欢迎，并且还有咱力成为更便宜好用的资讯工具？微软的总裁比尔盖兹对这个问题有若千的看法。他认为未来个人电脑的体积会更小、价钱会更便宜，而功能会更大——他当然是这样预测罗！但是，他也认为未来的个人电脑会有一项主要的变化，那就是：只要一开机，电脑就会与网际网路连线，这点和现在要拨号才能连线上网的繁琐过程可就大为不同了。

这样的预测其实就是预言网际网路将会坐拥有线电视台的某些特质。目前网际网路的传输方式是将资料分割为无数个位元小封包，然后透过一般的电话线及拨接数据机传送。用户只需用滑鼠点选超链结，或者键入网址，就可以收到这些资料。但是，在很多人同时使用的尖峰时段，网路就会塞车。

拥有有线电视特质的网路可能就没有这些“分封交换”(packet-switching)的问题，因为讯号是经由线路不断地传输而入，所以消费者不用到远端调取资料，只要转台到所需的频道即可。连线的速度快也会吸引电脑用户经常上网，甚至把网际网路充分融入日常生活中。比尔盖兹也预测，有线数据机及更快速的数位电话线会很快使这个景象成真。至于完全成熟的“影音传递”技术则还言之过早。这是因为受限于网路主干本身的特性，所以伯纳斯李也说，这样的科技可能要到下一个世纪初才会达成。

谈到基本的电脑设计，微软的对手可就另有一番高见了。升阳公司的麦克尼利与资料库软体巨人甲骨文公司(OracleCorp.)的艾利森(LarryEllison)认为，网友不需要购买容量大且价钱昂贵的硬碟机来装设复杂的软体。艾利森在介绍网路电脑(NC)的概念时曾说，电脑产业的新重力中心是网路，不是个人电脑。

网路电脑预计将在一九九七年量产，售价将不超过五百美元。网路电

脑的用户不需再到店里购买昂贵的软体，只要在需要的时候，从网路上租用并下载软体就可以了。麦克尼利认为，这就是“爪哇”最精采的地方。只要是用爪哇程式语言编写的软体，“就可以在任何电脑上使用，既快速又安全。”这样的工具一大概和咖啡机一样容易使用，不需要再摸索复杂的硬体与软体等细节。

比尔盖兹则质疑麦克尼利的看法。他认为消费者喜欢的是功能齐全的个人电脑，而不是一架什么配备都没有的终端机。虽然将来的电脑价格还是很高——一架新型的电脑可能索价要二千美元以上，但是，这才是消费者真正想要的。比尔盖兹说：“在同样的价格下，现在的消费者总是选择功能配备更齐全的品牌。”但是，这点也不是放诸四海皆准的。新的价格竞争已经迫使比尔盖兹运用影响力劝服康柏（Compaq）、戴尔及其他一流的厂商推出售价不到一千美元的全功能个人电脑，以缩短网路电脑与个人电脑之间的价格差距。在这场争战中，比尔盖兹似乎还是有办法略胜一筹。

另一个引发热烈争论的问题是网路电视。这是一种大小和视讯转换器相当的装备，售价不到三百美元，它的一端接上电视或录放影机，另一端则藉由电话线与网际网路连线。这种网路电视最终还是会透过电缆线或卫星接收器传送。基本上，网路电视就像电视频道一样，消费者只需坐在沙发上按遥控器就可以了。飞利浦、新力及其他消费性电器公司都有卖这样的机器。另外，电脑公司 Gateway2000 也有销售。

过去也有这样的设备，不过都卖得不好。记得飞利浦的 CD-1，也就是通称的“想像机器”吗？你可能一点印象也没有了。九零年代初期，飞利浦倾全力促销，宣称它是父亲送给孩子的最佳圣诞礼物。这是一个类似多媒体光碟的放影机，可以连接到电视上玩电动游戏、查阅百科全书、参观博物馆及其他有趣的活动。原来的定价是一千美元，即使飞利浦一再降价，但还是没什么销路。

后来，很多大型的有线电视及电话公司又发明了“互动电视”。还记得五百个频道的期望吗？记得那些互动式的电视购物与银行服务，以及有奖竞赛与随点随播的电影吗？因为消费者不甚感兴趣，再加上技术性的问题，所以大部分这类的创举都宣告失败。直到目前为止，人们还是不怎么喜欢与电视互动。他们只想跌坐在沙发上，转开电视，关掉思考能力，然后行使宪法所赋予他们的权利——让眼睛盯着荧幕，脑筋转为空白。此时，他们就更能体会到互动电视实在是个自打嘴巴的捞什子。

这就是为什么到目前为止网路电视都老吃败仗的原因。电视是娱乐用的。上网漫游也是一种娱乐，但是娱乐却不是网友上网的主要目的。一旦上网之后，人们就完全处于搜索资讯的状态。如果人们不再靠桌上的滑鼠与键盘上网，而改从沙发上遥控的话，网路就不再是由网友主动掌控的互动式媒体了。

一般人很可能还是不会喜欢坐在客厅沙发上看荧幕上的文字或图形。人们之所以看电视，不只是想看精彩刺激、制作成本高的影片，同时也希望故事能有头有尾、交待清楚。网路是一个资讯紧密连接的世界，它没有头尾、甚至没有上下。未来的电脑在播放影片的功能方面的确会愈来愈好，同时，未来的电视也会具有愈来愈多的电脑功能。但是，人们还是喜欢坐拥两种不同的机器，让电视归电视，电脑归电脑。

## 媒体宇宙的大霹雳

过去几年来，网路的骤然降生犹如“大霹雳的前十秒钟——刹那间，眼前诸象皆改观，”贝若斯如是形容道。他也引用宇宙理论比喻这些变化。他说，大霹雳之后，宇宙就进入一个比较缓慢的成长期，同样地，我们现在也看到新的媒体景观正在眼前逐渐形成。“此刻，我们已然进入星球的形成期了，”他说。

新的媒体景观是如何发展出来的？“时间已然静止，空间顿然消失。转眼间，我们已经置身地球村里。电子线路使得人类社会成为一个紧密相连的群体。即时的资讯不断地源源而入。新的资讯才刚抵达，另一波更新的资讯随后也跟着报到。”这是麦克鲁汉三十年前所写的一段话，用来形容全球资讯网却是再贴切不过了。在麦克鲁汉的地球村里，人类可以亲眼目睹遥远异国文化里所发生的事件。一般都认为电视时代的来临已经使地球村梦想成真了。自从一九八零年代 CNN 开播以来，全世界都可以收到即时的新闻，只要新闻事件一出炉，全球的人类就可以收看得到。

但是，从某方面来说，大众媒体并没有使全球的人类更能互相了解。大众媒体的胜利并没有造就团结的地球村，却让全球的人类更容易注意到少数几位表现杰出的艺人。

用保罗赛门（Paul Simon，歌手）的话来说，就是“源源而入的资讯，忽而清晰，忽而断讯”，其结果不过是造就了一些“关系不怎么密切的百万富翁与亿万富翁”。假如我们现在身处的是一个地球村的话，那么我们大概只认得市长玛丹娜、警长阿诺史瓦辛格、沿街叫卖报纸的布立兹（Wolf of Blitzer，CNN 的资深政论家），以及村里的头号大傻瓜金凯瑞。然后，整个村庄都被迪士尼及时代华纳买下，而且他们还和麦当劳、可口可乐签下合作行销策略。

只有在全球资讯网上，麦克鲁汉的预言才可能完全实现。在一九六七年出版的《媒体即讯息》（The Medium Is the Message）一书中，他用一幅画面阐释其“电子互赖”的观念。在该画面中，一群非洲村民围绕在部落里一名说故事者的身旁。远端的观众不但可以看到这个场面，还可以对故事内容有所回应，因为在真正的地球村里，平凡的村民是可以参与其中的。麦克鲁汉的某些文字显示，他似乎对自己所勾勒的前景感到不安。

当他描写到全世界终于可以互通声息的时候，乍然响起的部落鼓声却反而让人倏然惊慌失措。但是他大部分的笔触还是很乐观，深信人类终将打破时空的隔阂即时通讯。事实上，我们很难从麦克鲁汉的读者中找到对地球村境界的理解完全相同的人。也许，这就是麦克鲁汉希望见到的情况。

每个人所勾勒的未来世界各有不同。但是，我们总是可以归纳出一些端倪。为了因应下一世纪诡谲多变的媒体景观，广告界巨匠麦肯公司（McCann-Ericson Worldwide）已经着手进行相关的研究。该公司预测将来可能有三种不同的场景。

第一个场景称为“科技乌托邦”。凡事皆如大公司所遂。每个人都有自己个人的媒体配备，而且透过这些配备传达出来的讯息，会让消费者一直不停地采购。厂商的广告讯息总是能百发百中，顾客的反应也都一如所期，广告与传播媒体水乳交融，行销人如同置身天堂。

第二个场景称为“有钱的是大爷”。在这个环境中，厂商苦不堪言，有

钱的消费者却乐不可支。只要付钱订阅就能享有高水准的媒体服务，包括电视特别节目、现场体育报导、有价值的资料库、优良的杂志及新闻报导等。所有的优质网站就像是电视的收费频道一样。付费之后，你就拥有掌控权，能享受便利并完全避开广告的打扰。智慧型代理人软体会替你找到你所需的一切、安排信用卡付费、并过滤广告。于是，那些付不起钱的次等公民，就只能在充斥广告的免费电视上，观赏那些污染、心灵的“残羹剩菜”。

最后一个场景称为“朝生暮死”。媒体一窝蜂不停地打探最新最伟大的发明，却很少费心去审验品质，只要新的产品一露脸，消费群就一窝蜂涌向前，没多久之后，却又将之束诸高阁；市场上一团混乱，只看到反科技人士与高科技的支持者各执一词激烈地争辩，而大部分的人只能面面相觑、莫知其所云；有少数的科技公司创业有成，但是也有很多公司一败涂地；大型的商业联盟时有所见，但是，屡屡在消费者转移注意力之后，树倒湖孙散。

这个场景对我们而言应该不算陌生。很多都是身在九零年代的我们所亲身经历过的。

从某些方面来说，这一团混乱是很有趣的，因为它正是资本主义自由市场运作的缩影。

根据麦肯的预测，前两个场景是不太可能发生的，而第三个场景代表的不仅是目前，也是未来。但是，场景中所有的一窝蜂终究只是过眼云烟。我们在观察新景观形成之际，更必须坚守网路经济学的基本原则，不要被这种乱象搞昏了头。

麦肯对三个场景的描述似乎都离不开一个中心思想：全球通讯科技的未来完全掌握于电脑使用者手中。很多人都不认为一般的凡夫俗子能够对电脑网路产生多重重大的影响。

比如说，在经典巨著《一九八四》中，欧威尔（George Orwell）描写了一个令人寒毛倒竖的未来社会。在这个社会中，中央极权使用通讯科技是为了操纵每个人的生活以达成社会整体的目标。此书一出，“老大哥”政府的阴魂就经常蟠据在人们心中。

和欧威尔同时代的布希（Vannevar Bush）则持相反的意见。他认为资讯科技的发展不仅不会造成极权政府，反而会将更多的权力移转到一般人手中。他称人类的知识为“伟大的纪录”，并希望有一天人们能运用它创造伟大的事迹。布希写道：“科技已经为人类造好一间舒适的房子，并教导他们如何在其中健康地过活。虽然，科技足以让人类手执利刃互相残害，但是，它也容许人类运用周遭的伟大纪录以创造自身真正的幸福。”也就是说，除了受役于科技之外，人类还有另外一个选择——善用科技所带来的自由。

## 致 谢

一九九五年三月，我与知名电脑杂志《连线》的编辑巴特勒（John Battelle）一起讨论该进行哪些报导主题。我还记得那是一个星期六的早晨，外面正笼罩著浓雾，由仓库改造而成的《连线》杂志办公室里显得异常地安静。但是，巴特勒的提议一出，我的脑子旋即嗡然作响。他要我写



一篇关于网路商务模式的报导：如何在网路上赚钱？收益从何而来？是靠消费者缴交订阅费？广告收入？还是纯粹商务交易？这个任务不是普通的棘手。全球的报纸、杂志、出版公司及媒体一定都迫切想知道答案，更不用说各行各业的公司行号了。的确，全球资讯网正在不断改变商业行为的本质，从零售、财务、旅游到观光业，每一个行业的人都必须了解这个新的数位市场会对他们的事业产生什么影响。但是，当时的时机尚未成熟。那时候，网路上只有少数几个像样的媒体及行销网站，什么样的经营模式会成功或失败，根本还看不出端倪。所以，我跟巴特勒说，我会回去好好想一想，找个时间再答覆地。

那年的夏天，网景的股票公开上市，然后网路的一切就这样沸沸腾腾地被炒热了。

我跑科技新闻将近十年了，从来不曾看过这样的事。于是，我用电子邮件告知巴特勒，我要着手进行这篇关于网路的报导了。

当我开始深入搜寻资料之后，才发现疑问接二连三而来：假如连最成功的网站都不愿意向网友收取费用，光靠广告的收入足以维生吗？如果广告收入是公司主要的财源，那么登广告的人希望网路能为他们带来什么好处？假如他们自己也不清楚这一切，那么他们应该要如何厘清？这一点又让我产生另一个疑问：消费者为什么要花时间和网路上的广告互动？这些互动式的广告也算是一种广告吗？我访问了很多人，包括 AT&T 及克莱斯勒这类企业的行销人员，《今日美国》与时代华纳这类媒体公司的编辑、广告公司的主管、以及网路新兴公司的经营者。

有一天，我在散步的途中突然想到：现在于全球资讯网上浮现的，不正是一个网路上特有的、以资讯为基础的经济体系吗？我相信不久之后，所有的公司、媒体、社会机构、政府单位，以及个人都会上网露脸。我们可以看得出来，人们滞留在网路上的时间会愈来愈长，而且在这个无限的天地里，人们正用金钱、时间及注意力交换资讯、货品及服务。所以，我们需要找出足以解释这一切的原则，假如网路是一个经济体，那么就应该是所谓的“网路经济学”。

这个从天而降的灵感，使我的报导找到主要的内容架构。我终于写就一篇新闻报导，并发表于一九九六年二月号的《连线》杂志。这篇名为“网路经济学入门大公开”(AdvertisingWebonomics101)的文章显然切入一个众人极有兴趣的主题，其受瞩目的程度远超过我以前的任何文章。但是，文章中提到的某些原则让一些人感到不以为然。广告业的主管说我未免太自以为是了，广告业根本不需要重新整装待发。然而，我还是接获上百封的电子邮件，宜于大部分的内容不外是想多知道一点网路经济学的知识。

我可以很自豪地说，我亲自回覆了每一封电子邮件，并一直与很多读者保持联系。

有些一人邀请我到研讨会、公司、及大学演讲。这些读者的回馈说服我继续扩展我在《连线》杂志一文中的观点，并深入探讨网路经济学的原则。

书能付梓，首先当然我要感谢巴特勒，以及《连线》杂志的总编辑，同时也是以前我在《商业周刊》的同事迈克尔(RussMitchel)。因为他们不仅帮我编辑，更一直鞭策我发挥原创力，也感谢我的经理人钱尼(ElyseCheney)帮助我进行这项计划及找寻出版商。另外，也感谢我的编辑玛利诺(LaurenMarIno)、史迪莉(KatiSteele)以及百老汇出版公司的

团队，在百忙中协助出版本书，另外，我也要向布朗（LisaBraun）、马可士（EricMarcus）、唐第（AnnetteTanti）、缪春嘉（ChunkaMui）及史古洛（RichSchroth）等 CSC 先锋（CSCVanguard）的团队致谢；此外，感谢网路科技公司（Webzeit）的史奈得（AnthonySchneider）、音唠机构（SoundBiteInstitute）的卡兹（MarkKatz）、哈佛甘乃迪学校（HarvardKennedySchool）的纽曼（RussNewman）及马克基金会（MarkleFoundation）的布江森（EdithBjornson）及克拉克（CathyClark），还要特别向接受访谈的各方人士致谢，感谢他们愿意贡献出宝贵的时间、想法及洞识。最后，谨向我的父母、朋友及家人致上诚挚的谢意，感谢他们对我的爱与支持。

