

亚洲 B2B 电子商务的差异所在

作者: Rajat K. Dhawan, Ramesh Managaleswaran, Asutosh Padhi, Shirish Sankhe, Karsten Schween, Paresh Vaish

来源:《麦肯锡高层管理论丛》 2001. 1

如果亚洲 B2B 电子市场能够根据这个市场的特殊环境而发展, 其前景将不可估量。

正如其它类型的电子商务一样, B2B 电子商务起源于美国(参见下页嵌文中的“B2B 概念入门”), 至今为止美国仍是 B2B 最繁荣的市场。同时, 亚洲的 B2B 业务也正在兴起, 并且拥有广阔的前景。根据一家市场调研公司的预测, 到 2003 年, 亚太地区 B2B 交易将达到 2700 亿美元, 占世界的 27%。

与前几年相比, B2B 电子商务的交易系统已经趋向成熟, 并获得了更广泛的理解, 经营者的财务模式也更加明确。亚洲市场的建立者可以从美国的先驱者那里学习到许多经验, 但这并不意味着在亚洲建立成功的业务就更容易。因为市场环境的不同, 购买方价值源泉的重点与美国将有明显差异。

例如, 与美国的购买方相比, 亚洲购买方利用电子采购降低成本的潜力将小得多, 这是因为亚洲劳动力成本低, 生产材料成本与全球相比已经偏低。与此同时, 亚洲的供应链效率不高, 不过, 亚洲电子商务的经营者因此也将拥有充分提高的空间, 但这不仅需要建立网上交易的市场, 还需要加强实体基础设施, 提供附加服务, 如在物流上的协助等。在美国, 这些附加服务被用来建立竞争优势, 而亚洲一切还必须从头开始。

传统企业的优势

美国 B2B 的经验之一是, 由大型制造企业建立的电子商务成功可能性更大, 这在那些由少数几家大型购买方或供应商主导的行业尤为明显。在这类行业中, 一家或少数几家公司联合建立的电子商务平台从一开始就可以产生可观的交易额。

在美国, 最初建立 B2B 电子商务市场的中介商大多数来自于行业之外,

B2B 的概念入门

“B2B 电子交易市场”是一个模糊的概念。实际上它同与其对应的离线市场一样, 包括许多种市场操作方式, 如竞标拍卖、目录式销售、清仓出售、多家采购方联合同类产品采购以争取更多的折扣, 还有多家供应商共同展示有关联的产品以降低顾客的搜索成本等等。所有这些以及其它市场操作方式都可以被复制到网上, 而且经营效率通常比离线更高, 并能为交易双方降低成本。其次, B2B 电子商务能够把交易前后的服务捆绑到一个方便的程序。例如,

采购方和供应方可以在线合作开发产品的特殊细则，在交易之后，他们可以运用电子商务的跟踪软件，跟踪商品到达购买方地点的每一步情况。

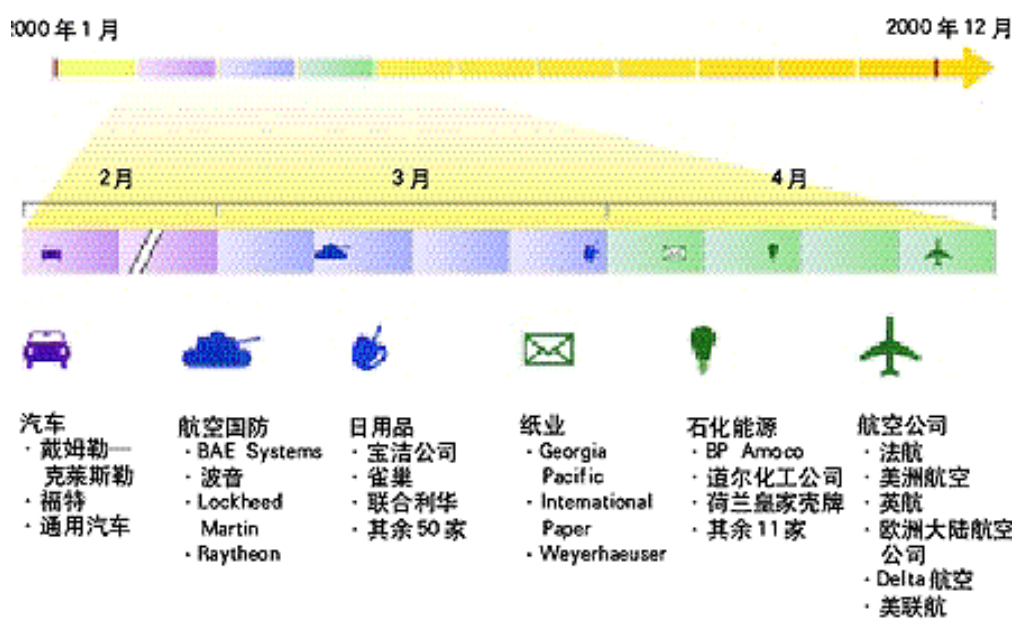
像其它的电子商务一样，中介型电子商务必须建立、发展并经营一个在线交易市场。美国的先驱者是那些拥有风险投资支持和商业计划的创业者，他们中的一些还拥有技术支持。之后，产业内的大型企业建立了 B2B 交易市场。上述两类经营者的收入通常都来源于向使用者按预计交易量或以每笔交易为基准收取的佣金费。

B2B 电子商务有垂直型和水平型二种。水平型 B2B 电子商务用来交易众多产业都需要的材料/产品，如电脑或工业布料。垂直型用来交易某一特定产业需要的材料/产品，如石化或农产品。

他们中有些利用专项技术，最典型的是能够主导市场的网上竞标软件，但这些中介企业往往苦于无法吸引足够的交易量。传统大企业马上意识到，自己的加入将会迅速增加交易量，不过，自行拥有这样的电子交易市场则会获得更丰厚的收益。因此，一些传统大企业纷纷联合起来在航天、汽车、食品和零售等行业成立了共享的 B2B 电子交易市场（图表 1）。亚洲的传统企业很可能也走这条路。而外来者若想获得成功，则必须在购买方和供应方比较分散的行业寻找机会，如特殊化工产品、精细化工、货运等，并争取与传统企业结盟。

图表 1

传统大企业强强联手：2000 年推出的 B2B 电子商务一览



其次，专项技术的所有者不再拥有任何优势：每个行业都有类似 Ariba, Commerce One 和 Technologies 这样的专业技术供应商，提供 B2B 交易软件。例如，包括香港和台湾的中国地区正在建立家用电器集体采购的 B2B 电子市场，其交易额相当于整个香港的国内生产总值的 20%，为这一市场提供技术的正是不久之前还计划自建自营类似市场的 Commerce One。

亚洲传统大企业同时还具备其它优势，它们拥有广泛的正式的（如通过相互持股等手段）和非正式的关系网，与顾客、供应商、政策法规部门、技术供应商和投资银行水乳交融。这一亚洲独有的特色关系网对于建立联盟至关重要，而联盟无论在何地都是 B2B 成功的关键所在。在亚洲，来自行业之外的企业很难拥有传统企业如此广泛、深入和强大的关系网。

亚洲的 B2B 市场环境

亚洲 B2B 电子交易市场的经营者不能全盘照搬美国的做法，他们必须解决亚洲商务环境特有的四大挑战。

1. 以生产为主导的环境

亚洲是全世界的生产车间，全球一半以上的生产在这里进行。亚洲生产商购买的通常是可以直接用于最终产品的所谓“直接产品”，而不是用于某种产品或服务但本身不是其自然组成部分的“间接产品”。据我们研究，直接产品至少构成亚洲企业采购额的 80%，而在美国只有 60%。

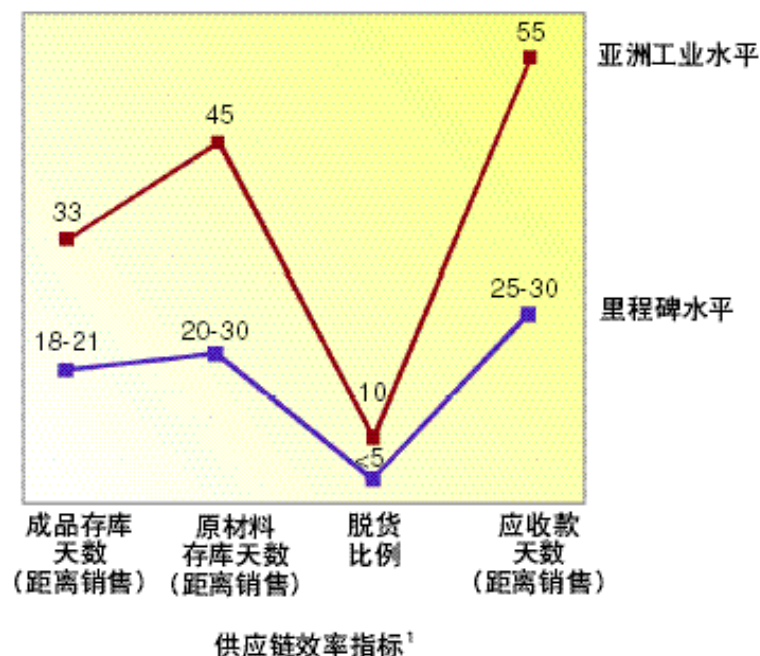
美国的发展经历表明，直接产品比间接产品上线交易的难度更高，因为在间接产品的交易中，购买方可以在网上对定单细则予以明确的要求，供应方也可以用产品目录作详细的说明。而许多直接产品必须根据特别的生产程序作调整，而不能用简单的产品目录应付，许多直接产品供应商必须与购买方一起绘制产品技术图纸，因此客户在改变购买形式时将会非常谨慎。

2. 供应链效率偏低

亚洲钢铁交易 FOB 价格中平均有 12% 用于支付物流配送，而欧洲大陆只有 4% 左右，产生这种状况的原因是由于亚洲的供应链效率偏低且相对分散。在亚洲的购买企业与生产企业之间，通常有 3 到 4 家的中介机构，而在欧洲只有 1 到 2 家。在其它供应链效率指标上，亚洲企业的业绩也同样明显低于欧洲，如成品仓库管理、原材料仓库管理、脱货、缺货和应收账款（图表 2）。

图表 2

亚洲供应链效率滞后

¹ 对应于周计划表。

资料来源：印度经济监控中心 (Prowess)；麦肯锡公司。

3. 基础设施相对落后

同时，亚洲的基础设施远远落后于美国。与美国相比，大多数亚洲国家缺少高效的电子支付系统，成熟的配送供应商也很少，并且供应商风险管理系统不够发达，也无法对习惯性的恶意欠款有效地追究法律责任。再者，企业资讯无从查询。在美国，如 Dan Brad Street（邓百氏）这样的资讯供应商能够提供任何一家中等规模企业的财务数据。但是在中国，这样的资讯根本不公开。企业间的支付方式因此不得不通过安全的信用证渠道，但手续繁杂无比，而且各国都有自己不同的程序。比如在印度，开据一封信用证往往会涉及多达 7 家银行和政府部门的参与。

4. 市场规模较小

网上 B2B 市场只有从一开始就产生大量交易额才能吸引更多的使用者，达到长期的成功。美国许多行业的网上交易市场的国内用户可以产生足够的交易量，但如果亚洲的 B2B 仅仅局限于一个国家，市场需求量则太小，无法达到足够的规模。

为亚洲度身定做

亚洲商务环境特有的这四个挑战要求经营者必须采取相应的措施，才能成功地建立电子商务。

及早集中在直接产品上

服务亚洲产业的 B2B 电子商务必须一早就集中在直接产品上，以便获得流动性。经营可以从规格简单、标准型产品入手，如固定零件、化工产品、汽车工业中的零部件等。然后再吸引复杂的机械产品上线交易。这往往要求提供在线的数码资产管理软件，让购买企业和生产企业可以交换机械设计图和产品细则。这一交易平台或许还必须为购买方提供培训，帮助他们使用新系统和管理在线采购。因为无论何地，购买方都很保守，亚洲也不例外。

如果行业内只有为数不多的采购企业，那么这些购买企业自有自营电子交易市场，把采购搬到网上进行，可以节省巨额成本。例如，韩国的化工业采用 B2B 在线竞标拍卖节约了 10% 至 15% 的成本，这一市场的拥有者 BeXcom 是亚洲的一家 B2B 技术供应商兼电子商务经营公司，它用于开发网上直接产品的额外成本完全可以被因此获得的交易量和战略优势大大抵消。从 1996 年以来，BeXcom 已经为亚洲、欧洲和美国的诸如石化、食品等直接产品开发了许多电子交易市场，业务也蒸蒸日上。

集中提高供应链效率

B2B 电子交易可以在两方面大大提高供应链的效率，即减少供应链的环节和改进环节之间的沟通。改进沟通需要运用与不同的 IT 系统兼容的技术，有效地连接供应链中的各方购买者和销售者。做到这点并非易事，亚洲目前还没有任何 B2B 电子商务运用这一科技。不过，一些传统大企业已经在探索这方面的出路。

例如一家从事纺织制造的 Li&Fung 公司与许多特殊的制纱厂、纺织厂、染色厂、缝衣厂、加工厂、印刷厂以及批发商、零售业和顾客合作生产成衣。Li&Fung 公司的合作伙伴广布亚洲各地，但它放弃了传统的垂直整合体系，转而运用互联网技术提供的便利，来管理各地的生产厂。这家公司把与供应商的互动和交流全部搬到网上进行，每个环节因此得以明确应该在什么时候生产什么产品。已经在主营业务上运用这种技术的传统企业可以、也更可能将该技术运用到 B2B 电子商务上。而如果电子交易市场的成员能将这种技术与现有的企业资源规划（ERP）和其它 IT 系统整合，还可以大大地提高供应链效率，其收益也将远远超过降低采购成本得到的收益。