



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

在线开放课程

第二章 电子商务战略与模式 分析

电子商务战略分析

主讲：赵宁

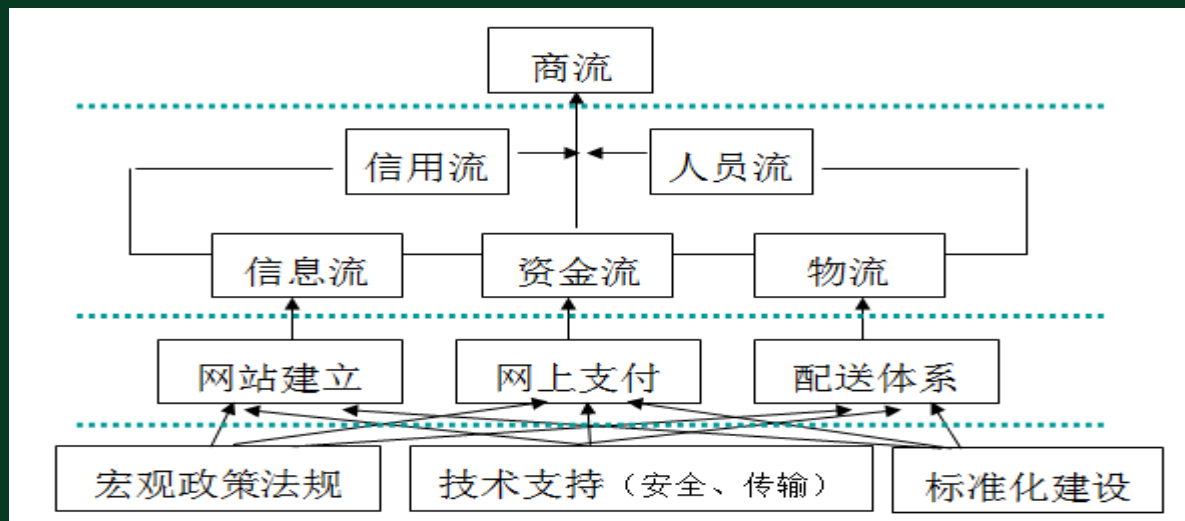
目录



在线开放课程

- 1. 电子商务基本框架
- 2. 互联网与企业战略—波特五力模型
- 3. 战略分析—SWOT分析
- 4. 战略实施

电子商务基本框架



电子商务基本框架可以表述为：5F（flow）+2S（support, standarzation）+1P（policy）。5F即信息流、资金流、物流、信用流和人员流。2S表示技术支持和标准化建设，一个P表示政策法规。

互联网与企业战略



在线开放课程

波特认为：通常管理的核心就是战略，即明确公司的**定位**，确定**取舍**以及经营活动的**配称**

定位 (positioning) 是要回答企业当前地位和未来方向等问题。如组织的性质、目标、使命

取舍 (trade-off) 是决定企业做什么，同时企业不做什么，在竞争中做出取舍、权衡

定位与取舍决定了企业会执行哪些活动、设计个别活动的方式以及活动之间的相互关系

互联网与企业战略



在线开放课程

配称 (fit) 就是将这些活动“锻造”成一个相互配合和相互加强的整体。

- ★ 配称增加了竞争优势，也使对手模仿更困难，因为对手很容易拷贝某个活动产品特色，但很难复制整个竞争系统
- 中国石化改革的战略措施就是：一体化、国际化战略是“定位”；剥离和业务重组是“取舍”；人员、品牌和资产重组是“配称”。

波特的“五力”模型

- (-) 缩小了作为供方竞争者间的差异难以维持独占市场
- (-) 将竞争转向价格
- (-) 市场范围的扩大增加了更多竞争者
- (-) 变动成本更低，增加了价格折扣的压力

供应商的讨价还价能力

- (+/-) 网上采购增加了对供应商的还价能力，但供应商有了更多的客户机会
- (-) 互联网为供应商直达最终用户提供了通道，减少了中介的作用
- (-) 网上采购和数字化市场给予了所有企业平等访问供应商的权利以及倾向于采购更少差异的标准化产品
- (-) 降低了进入门槛，竞争者的繁殖将竞争优势转移给了供应商

替代品和替代服务的威胁

- (+) 通过使整个行业更有效，互联网扩展了市场规模
- (-) 互联网方法的扩散创造了新替代威胁

现有竞争者间的竞争程度

买方的讨价还价能力
渠道还价能力
最终用户还价能力

进入门槛

- (-) 降低了进入的门槛如销售力、渠道、有形资产以及任何互联网可以克服的障碍
- (-) 互联网的应用无法阻止新进者分享市场
- (-) 大量新进者涌入许多行业

- (+) 淘汰那些强势渠道或改善了传统渠道的还价能力
- (-) 还价能力转移给了最终消费者
- (-) 降低了客户转移成本

互联网与企业战略定位

- ✓ 互联网不是获得竞争优势的资源，而是传统竞争方式的一个补充
 - ★ 互联网对竞争而言往往是非决定性的，而企业核心资产如**熟练员工、特有的产品技术、高效的物流系统**等才是企业保持竞争优势的关键要素
 - ★ 我们需要全面权衡互联网和传统活动：互联网只能替代传统渠道的部分活动而不能完全代替传统渠道

互联网与企业战略定位

- ✓ 企业获得成本和价格优势有两种途径：
 - 一是运营效益 (operational effectiveness)，做与竞争者相同的事但比它做得更好；
 - 二是战略定位 (strategy positioning)，做与竞争者不同的事，即提供不同的特色、服务或物流安排。
- ✓ 互联网对两者的影响完全不同：
 - 它使企业保持运营优势更加困难；
 - 它却为建立或强化独特的战略定位创造新机会

战略分析的任务

- ✓ **战略分析**就是评估企业自身和周围环境，明确任务，分析实施某项战略的可行性（**可行性论证**）。
- ✓ **SWOT分析**是一种从不同角度如营销、内部管理、伙伴关系、社会环境等分析企业的优势与劣势、机会与风险的战略分析工具。
 - ★从企业自身的视角
 - ★从合作伙伴的视角
 - ★从客户的视角

SWOT战略分析工具

机会 (Opportunities)

行业是否处于**发展期**？

能否推出**新产品**？是否克服了某种障碍？

能否拓展**新市场**？能否改善企业的定价能力？

有没有**新技术**可供利用？

竞争对手是不是遇到了麻烦。

威胁 (Threats)

是否出现了大量新的**竞争者**？

对手是不是利用某项**新技术**？

是不是出现了某种**替代品**？

经营环境是否出现了麻烦？

劳动力成本是否不断上升？

合作伙伴是否会转移？

优势 (Strengths)

产品**品牌声誉**如何？营销渠道是否强大？

对供应商或分销商的谈价能力如何？

是否具有宽的**市场覆盖面**？

员工素质如何？是否有很强的目标意识？

企业文化支持企业目标吗？

劣势 (Weaknesses)

企业信誉是否受到损害？

产品线是否过时？**研发能力**是否下降？

组织结构是否庞杂？企业是不是出现了**财务危机**？

企业定价能力是不是很弱？

SWOT战略分析工具

- ✓ 明确战略目标：为什么要进行战略分析？
- ✓ 确定分析视角及要素：从战略目标入手，通过调查、访谈，确定影响战略实施的相关要素。
- ✓ 以调研数据为基础：调查各要素对应的数据（包括组织内部、竞争对手、经营环境等）
- ✓ 以对比分析为手段：横向对比（对手）；纵向对比（时间）
- ✓ 分析结论：SO、ST、WO、WT

SWOT分析示例—中国邮政战略转型



在线开放课程

内部	优势 (strength)	劣势(weakness)
外部	国家机关, 拥有公众信任 拥有全国范围物流网 众多人力资源 具有创造邮政/金融的可能性	上门取件相关能力不足 市场及物流专家不足 组织、预算等灵活性不足 包裹破损可能性大 追踪查询服务不完善
机会(opportunities)	So	wo
Ec普及, 对寄件需求增加 (年均增长38%) 物流及IT技术的飞跃发展		
风险(threats)	st	wt
通信技术的发展, 对邮政的需求可能减少 现有3PL的设备投资及代理增多 WTO邮政市场的开放压力 国物流企业进入国内		

SWOT分析示例—中国邮政战略转型



在线开放课程

内部	优势 (strength)	劣势(weakness)
外部	国家机关, 拥有公众信任 拥有全国范围物流网 众多人力资源 具有创造金融的可能性	上门取件能力车辆不足 市场及物流专家不足 组织、预算等灵活性不足 包裹破损可能性大 追踪查询服务不完善
机会(opportunities)	So	wo
Ec普及, 对寄件需求增加 (年均增长38%) 物流及IT技术的飞跃发展	以邮政网络为基础, 积极 进入宅送市场 进入网络购物配送市场 开发灵活多样的邮政服务	建立邮件包裹专门组织 加强实时追踪及物流控制 整理或制定服务差别化的 价格体系
风险(threats)	st	wt
通信技术的发展, 对邮政 的需求可能减少 现有宅送企业的设备投资 及代理增多 WTO邮政市场的开放压力 国外宅送企业进入国内	与全球物流企业战略联盟 提高国外邮件收益及服务 建立基于顾客的积极市场 策略	提高物流运营效率, 以此 提高市场竞争力

电子商务战略实施策略



在线开放课程

✓ “先入” VS “跟进”

★ “先入” 就是指在行业内首先使用电子商务战略

★ “跟进” 是指行业电子商务已经比较成熟时再实施电子商务战略

✓ 课堂讨论：先入与跟进的利弊

电子商务战略实施策略



在线开放课程

- ✓ 区域化 VS 全球化
- ✓ 全球化战略面临的风险
 - ★ 文化环境风险 (文化特点、多语言问题等)
 - ★ 市场环境风险 (财税政策、通关结汇等)
 - ★ 作业风险 (订单履行与配送、支付结算、交易认证等)

别了，Google!?

✓ 思考：美国电子商务企业为什么在中国常面临失败或难以为继的尴尬局面？

★ ICQ早就被QQ打败了，而MSN的市场份额始终难以扩大；

★ eBay被淘宝打得“满地找牙”；

★ Google.cn终于从中国大陆退出了。

小结

- 本部分在回顾总结电子商务基本框架的基础上，用波特五力模型分析了互联网与企业战略的关系，并讲述了战略分析的方法——SWOT分析和战略实施的策略。