

在整体战略体系中规划电子商务战略

吴 思

(武汉大学商学院 武汉 430072)

摘 要 论述了电子商务战略在企业战略中的地位,给出企业规划电子商务战略必须坚持的几个关键步骤,即明确的目标和任务、正确的定位、合理的商业论证。最后给出了电子商务战略的一些关键成功因素。

关键词 电子商务战略 商业论证 企业

传统的公司战略中,电子商务没有一席之地,然而随着信息技术和互联网技术的发展,电子商务的作用日益增强,它几乎可以从价值链的各个环节增强企业的竞争优势。电子商务战略已经作为公司战略的一个重要组成部分登上了历史舞台,成为企业管理层必须高度关注的一个战略性问题。

1 电子商务战略在企业战略中的地位

战略是企业为了参与竞争而制定出的内容广泛的规则和方案,包括企业的目标以及为实现这些目标所实施的计划和政策,战略意味着寻求创新,以求显著改变现状和塑造未来。20 世纪 90 年代后期,很多欧美公司开始将电子商务作为一种附加营销渠道,在这之后,他们不断增加电子商务的应用范围,电子商务在战略层面上逐渐成为管理层不得不思考的一个问题,逐步成为企业战略体系中的一个重要组成部分。同时,它在企业战略体系中的地位以及与其他业务战略之间的关系也逐步清晰(如图 1 所示)。

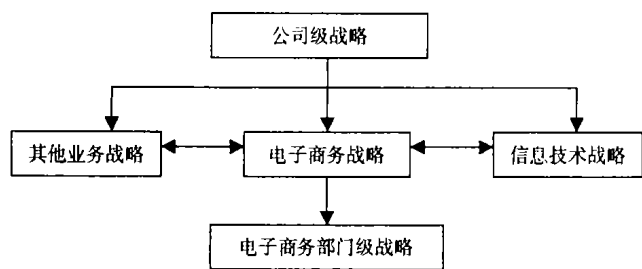


图 1 电子商务战略在企业整体战略体系中层次、关系图

通常企业的公司级战略、业务战略以及电子商务战略的侧重点分别是:公司级战略,它是针对整个组织而设计;信息技术战略,它是针对整个组织中的 IT 部分而设计;其他业务战略,如人力资源、财务、技术、营销等业务部门的战略;电子商务战略,它是针对整个组织中的电子商务部分而设计;电子商务职能部门级战略,它是针对整个组织的电子商务部分下面的各个职能部门而设计。

许多企业对信息技术战略和电子商务战略没有进行明确区分,实际上二者有一定的区别和联系,主要体现在以下几个方面:
a. 信息技术提供了电子商务的大部分基础设施,这些基础设施(如数据库和网络)和非电子商务应用系统共享;
b. 电子商务应用必

须和信息技术应用整合在一起,如企业资源计划(ERP)、库存控制和销售管理;
c. 电子商务应用有可能改进甚至取代现有的信息技术应用;
d. 在信息系统部门工作的员工主要从事电子商务应用开发;
e. 电子商务和信息技术应用可能会在同一组织内争夺资源(如人员、预算);
f. 一些电子商务应用开发设计的目的就是使商务和信息技术都获得成功。

2 制定电子商务战略

2.1 电子商务的目标和任务 公司级战略建立在公司任务的基础上,公司任务说明了公司为何存在。同样,电子商务的战略建立在公司期望通过电子商务实现的任务基础上,这些目标和任务应当有可度量的指标。每一个电子商务项目都要紧紧围绕它们来展开,常见电子商务项目的目标和任务有:拓展营销渠道;扩展采购渠道;提高售后服务水平;促进价值链的整合;提供新的产品和服务;进入高度专门化的市场;实现批量定制。

在战略形成的过程中,要注意企业的产品或者业务流程是否适合电子商务。B2C 型的电子商务适合一些普通商品,即顾客熟知的商品,如书籍、CD、股票和飞机票等。如果企业的某种商品便于运输,或者能以电子方式传送,或者客户很了解该商品,或者价格有一定的下降空间,那么它就适合电子商务。对 B2B 型的电子商务,企业必须考虑如何将传统的商业运作与网络相结合,尽可能发挥电子商务的优势。过去,很多公司在开展电子商务时并没有清晰的目标和任务,他们常常是看到业界先行者取得了成绩,然后就去模仿,没有考虑怎样进行相应的公司重构以适应电子商务的要求。这种短视的行为往往会造成资源的浪费,除非公司进行周密的计划并重新设计其组织,否则电子商务的实施过程会由于目标不清楚而永远无法成功。

下面这些问题可以用来帮助企业明确自己的电子商务战略:

- 怎样利用手中大量的客户信息使他们更方便地与我们开展业务?
- 通过互联网向客户提供服务的成本是多少?
- 利用其他客户的经验或者雇员的专业知识能为客户提供什么样的帮助?
- 如果竞争对手先于我方提供了这些服务,我方会在竞争中处于不利的境地吗?

2.2 电子商务定位 开展和应用电子商务毕竟是一件新鲜事

物,充满了风险和机遇。企业开展电子商务通常可以采用先行者或称领导者、跟随者、静止旁观者三种定位方式。所谓先行者和领导者,是指那些密切关注和应用电子商务最新技术的企业,他们准备随时采用这些先进的技术;跟随者正好相反,他们在电子商务的应用中相对比较保守,当某种技术和应用模式比较成熟时,才将它引入到自己的企业中;而静止旁观者是指对电子商务无动于衷的企业,由于各种原因,他们对电子商务视而不见,坚持着自己现有的工作方式。

那么做先行者是否真的有优势?在电子商务领域,答案是“不一定”。一些先行者成功了,但也有很多失败了。例如:国外的 POINT CASTING、ETOY 和 CHEMDEX 等先驱者不是破产就是改变了运营方式,ARIBA、EBAY、VERISIGN 等公司却做得非常好。国内的 8848、美商网等都在经营中遇到了极大困难,但联想、一汽大众等却比较成功。其他先行者公司,如亚马逊公司将走上其中一条道路;除了新兴的网络公司外,现有公司也可能扮演先行者的角色。表 1 对三种定位方式的特点进行了比较。

表 1 三种定位方式特点比较

内 容	先行者	跟随者	静止旁观者
客户服务	扩展客户服务新的空间;增强与客户的亲和力;保持客户的忠诚度	增强客户服务、亲和力	丧失现有的客户服务优势;客户有叛离的潜在危险
价格	明显下降;整个供应链竞争优势的源泉	通过客户的成本下降造成产品、服务整体价格下降	难于下降
质量	通过标准化客户界面和自动化处理流程得到增强	会有一些提高	由于缺少必要的增值服务造成质量的下降
订单完成时间	显著的缩短;客户忠诚度的源泉	可以降低到内部业务流程的理论最低点	不变;不具有长期竞争性
敏捷度	灵敏;能够执行新的战略	通过数据格式的标准化和协同工作得到增加	不具有长期竞争性
产品上市时间	巨大的改善;将获得长期优势	通过知识管理能力的加强和对整个企业信息的访问能力加强缩短上市时间	不具有长期竞争性
市场延伸性	在地理空间上迅速增长;在市场中具有更强的穿透力	增加;可能保持目前的延伸范围	丧失与客户的亲和力而导致市场延伸范围的缩小;来自客户扩展、延伸性的冲击

3 电子商务战略的商业论证

3.1 论证的内容 电子商务商业论证的内容包括对项目可行性、范围以及合理性的评估。它不但要证明电子商务项目投资与整个电子商务战略是一致的,而且要证明项目能被有效地管理。一个好的商业论证应该包括如下 4 个相互关联的方面:

战略合理性——“我们要到哪里去?”指能力、竞争情况、市场空间等(指导思想如何?如何选择顾客?价值主张是什么?)。

次级合理性——“我们如何才能到达那里?”指我们将做什么以及如何改进(渠道和合作伙伴的选择)。

技术合理性——“我们何时才能到达那里?”电子商务将如何支持组织的技术战略(技术和项目选择)。

财务合理性——“我们为什么会赢?”成本与收益的关系如何?采取何种措施和评测指标?我们的业务特色是什么?

下面主要对财务合理性进行一定的介绍。

3.2 成本—收益分析 和其他投资一样,无论是初创电子商

务企业,还是一个“鼠标加水泥型”企业开展电子商务,都必须经得起成本—收益分析的检验,证明其可行性。由于许多不确定因素的存在,要证明一项电子商务投资的合理性也许是很困难的。特伯恩等人(Turban et al 2000)提出了以下几种方法:

a. 价值分析与主张。价值主张是指公司采用电子商务所能够得到的收益,通常表现为提高公司的竞争力以及为顾客提供周到服务。当顾客通过因特网开展业务时,就会为卖方创造出一种新的价值,而如果顾客离开公司的竞争者,该竞争者就可能遭受损失。评估电子商务带来的好处的方法之一是价值链分析(Porter 1995)。价值链代表了公司为实现其目标,从原料采购到交货的各环节的一系列活动。这些活动产生的附加值创造了公司的利润,提高了资产的价值和公司在市场上的竞争力。

另一个需要考虑的因素是公司在行业中的相对竞争地位。电子商务商家通过与客户接触同样能够有效地提高公司的运作效率。而且,此种效率虽然可以通过降低成本和减少时间来达到,但它却经常需要公司组织结构以及业务流程的改变。

b. 投资回报率。投资回报率(ROI)是指电子商务项目产生的收益与投入成本之比。收益既包括可量化的收益,也包括不可量化(无形)的收益。尽管电子商务项目的资源成本(如硬件、软件、人力资源)相对来说容易量化,但收益却很难测算。主要的无形收益包括有效的营销渠道、销售的增长和更出色的顾客服务。即使是较容易测算的利润,但由于缺乏经验和环境变化快速,因而对电子商务来讲也是不容易预测的。

衡量电子商务的回报是很棘手的,因为公司每一个部门都能获得收益,而且与供货商的协作也能产生收益。后者的快慢取决于外部厂商愿意以多快的速度来改变他们的经营方式。

c. 其他方法。为解决信息技术项目的成本—收益分析问题,帕克(Parker)于 1996 年提出了一种方法,将信息技术的价值和风险分成:价值——财务方面的、战略方面的和利益相关者的;风险——竞争战略、组织战略风险和不确定性。

3.3 风险分析 电子商务战略中的风险分析是极其重要的。迪斯等人(Deise et al 2000)对电子商务风险进行了综合分析,他们找出了如下的电子商务风险:

a. 战略风险。包括竞争环境,错误的战略导向,对供应商、购买方等的依赖,不恰当公司文化,信息的缺乏,规则的变化及政府的管制。

b. 财务风险。包括现金的管理与变化,不确定的税收状况,现金流。

c. 运营风险。包括技术变革和落后技术的采用,安全性,较差的项目管理水平,经营流程控制,较差的运作管理,雇员问题和熟练工人的缺乏。

4 电子商务战略的关键成功因素

关键成功因素(CSF)是指企业为达到期望目标所不可或缺的商务、技术和人力因素。电子商务战略的关键成功因素除了组织、客户、供应商、技术、可获得的信息和人力资源之外,还包括以下方面:a. 竞争和市场情况。b. 高层管理者的支持。全世界的经验和教训一再证明,电子商务建设是“一把手工程”,企业的领导人是电子商务项目理所当然的第一负责人,很难想象通用电气公司的电子商务项目没有 CEO 杰克·韦尔奇的支持、联想集团电子商务没有总裁杨元庆的支持,他们的电子商务项目会那么成功。

事实上,他们本人即是电子商务项目的发起人和领导人。c. 来自公司各个职能部门的支持。电子商务的应用最终离不开人,项目从可行性研究的那一天起,公司的相关部门就必须认识到自己是项目的主人,必须主动参与到项目的实施中;如果事先不参与,当系统上线后发现满足不了业务的需要,造成的损失和矛盾就很难避免了。d. 技术基础设施。电子商务项目的建设一定要因地制宜,选择合适的技术设施而非最先进的设施是非常明智的,太先进意味着投资的增加,也蕴涵了一定的技术风险,落后的技术设施又带来效率的下降和投资的损失。e. 上、下游各方的信任程度,使用者(供应商、客户、内部用户)的认同。公司的上、下游用户及内部用户的层次参差不齐,获得他们的认同意味着他们会真正使用系统,并最终适应电子商务的工作模式。f. 友好的 WEB 界面。g. 与公司 ERP MIS 系统的集成。与公司内部系统真正无缝连接,意味着企业信息流动速度大大加快,企业的其他经营活动也将因为信息流的加快而相应加快,从而提升整个企业的运营效率。h. 安全性。在效率提高的背后,企业的整个信息系统安全性面临着来自互联网的挑战,公司必须高度重视电子商务系统的安全性和控制权,做好相应的风险应对措施。i. 所交易的特定商品或服务。j. 宣传和内部交流。企业实施电子商务意味着企业的管理和运营将提升到一个新的高度,企业的一些业务流程必然会进行一定的调整以适应电子商务的要求,必然会有一些部门和人员的利益受到影响,企业在实施的过程中一定要做好准备工作,对实施电子商务后工作收到影响的人员进行较早的培训、转岗,尽可能避免此类人员对项目的抵制。同时,及时发现电子商务运行过程中的问题,及时研究解决方案,同相关业务人员认真交流,共

同推动电子商务项目的发展。k. 电子商务项目的成本(实施成本、运营成本)。通常电子商务项目的实施成本和运营成本的比率为 2:8 或 3:7,企业必须为电子商务的应用准备相应的预算。因此企业在实施项目之前进行可行性分析时,就要考虑到未来的运营成本,如果经过测算从电子商务项目中获得的利益小于投入,这个项目就应该立即终止,以避免更大的损失。

5 结 论

电子商务已经度过了幼稚期,“摸着石头过河”的时代已经过去,企业必须在公司整体战略体系下制定符合自己特点的电子商务战略,经过合理的论证,发现并规避潜在的风险,才有可能在复杂的竞争中获胜。

参 考 文 献

- 1 Efraim Turban 等著,王理平等译. 电子商务—管理新视角(第 2 版). 北京:电子工业出版社,2003
- 2 Artin V. Deise 等著,黄京华等译. 电子商务管理者指南. 北京:清华大学出版社,2002
- 3 仲伟俊,陶 青,梅妹娥. 企业间电子商务的战略规划方法研究. 管理科学学报,2002;(2)
- 4 魏彭武. 中小企业实施电子商务战略的若干思考. 科技进步与对策,2001;(11)
- 5 顾国建. 充分认识电子商务的战略地位. 上海商业,2000;(2)
- 6 余东峰. 发展我国电子商务的战略思考. 计算机周刊,2000;(49,52)
- 7 谢金岭. 论电子商务战略与企业经营战略的结合. 商业研究,2001;(10)
- 8 钟 明. 中小企业发展电子商务的战略筹划. 现代经济探讨,2001;(11)

(责编:愚王京)

(上接第 3 页)

4.1 知识专家的过滤 为了避免因专家数量过于庞大导致专家筛选与优化选择的困难,需要先对数据库中的知识专家进行定性评估,将明显不符合企业知识咨询要求的专家过滤掉。定性评估可通过履历考查、问卷测试、咨询见习等方式进行。

4.2 知识专家的筛选 对过滤后保留下来的知识专家,按各知识类的不同要求,制定评价标准,利用 AHP 法、模糊评价法等分别对其进行排序,以筛选出更符合企业咨询要求的知识专家。在制定评价标准的过程中,应充分考虑到企业知识交流的目标、企业进行知识交流的资源限制、员工的咨询需求情况,以及知识专家的咨询能力、受欢迎程度等因素。

4.3 知识专家的组合优化选择 结合企业知识交流的目标、成本、交流效率等建立知识专家的优化选择模型,选择出成本最低、效率最高的知识专家的最优组合方案。在具体实施的过程中,由于交流成本与交流效率间呈负相关关系,因此,我们只能得到符合企业一定目标要求的满意组合方案。

5 结 论

由于知识咨询系统在企业知识交流系统中起着举足轻重的作用,因此,知识咨询系统设计的合理与否直接影响到企业知识交流系统的整体运行。知识咨询系统的主体是知识专家,因此如何对知识专家进行科学分类和优化选择,是提高企业知识交流系统整体效率的关键。

参 考 文 献

- 1 Polanyi, M. The Tacit Dimension. Routledge and Kegan Paul, London: UK, 1966.
- 2 Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995
- 3 Nonaka, I., Konno, N. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, 1998; 40(3)
- 4 Stenmark, D. Turning Tacit Knowledge Tangible. Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS33), Maui, Hawaii January, 2000
- 5 张庆普,李志超. 企业隐性知识流动与转化研究. 中国软科学, 2003; (1)
- 6 Stenmark, D. Using Intranet Agents to Capture Tacit Knowledge. Proceedings of WebNet'99, AACE press, 1999
- 7 Stenmark, D. The Role Of Intrinsic Motivation When Managing Creative Work. Proceedings of ICMIT 2000, Singapore: IEEE press. 2000
- 8 Stenmark, D. Leveraging Tacit Organisational Knowledge. Journal of Management Information Systems, 2001; 17(3)
- 9 Stenmark, D. The Mind pool Hybrid: Theorising a New Angle on EBS and Suggestion Systems. Proceedings of HICSS - 34, Maui: IEEE press. 2001
- 10 Stenmark, D. Group Cohesiveness in Face - to - Face and Electronic Brainstorming: Lessons from an Action Case Study. Proceedings of HICSS - 35, Hawaii: IEEE press. 2002
- 11 Stenmark, D. Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management. Proceedings of HICSS - 35, Hawaii: IEEE press. 2002

(责编:亦愚)