

30年企业规划真的消亡了吗？战略和战术是怎样在数字时代有机融合的？
电商该如何调整自己的战略？传统企业战略如何适应数字世界？

电商战略

数字时代的精准战略

〔美〕克里斯·奥拉姆 (Chris Outram) 著
朱玲 译

How Strategy Met Tactics and Killed The Strategic Plan?

DIGITAL STRATEGY

中信出版集团

电商战略

数字时代的精准战略

〔美〕克里斯·奥拉姆 (Chris Outram) 著
朱玲 译

DIGITAL
STRATEGIES
How Strategy Met Tactics and Killed The Strategic Plan?

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

电商战略 / (美) 克里斯·奥拉姆著; 朱玲译. --

北京: 中信出版社, 2017.5

书名原文: Digital Stractics: How Strategy Met

Tactics and Killed The Strategic Plan

ISBN 978-7-5086-7037-9

I . ①电… II . ①克… ②朱… III . ①电子商务—研
究 IV . ① F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 284115 号

Digital Stractics: How Strategy Met Tactics and Killed The Strategic Plan

© Chris Outram 2016

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Digital Stractics by Chris Outram.

This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

电商战略

著 者: [美] 克里斯·奥拉姆

译 者: 朱 玲

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 6.75 字 数: 141 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2017-0888

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7037-9

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

前 言

当我写完自己的处女作《化战略为执行》(*Making Your Strategy Work*), 我本以为会打消再写一本书的念头。虽然我喜欢写书, 却不想重复相同的话题。

所以, 当我回想起六个月前为创作处女作而对美国西海岸一些电商所做的采访, 发现自己对于数字化世界中公司战略这个话题还有很多话想说时, 你可以想象我有多么吃惊。

大多数的传统公司会考虑在三年到五年时间里选择什么样的战略框架, 但是电商公司给人的印象却是对实施全面、严格的战略过程并不感兴趣, 而这一过程对世界上大多数大中型企业来说却是很常见的。许多电商公司都梦想着按照自己对未来的展望来主导世界, 却没有人能做出明确的战略规划来说明如何达到目标。

确实, 很多公司都因为它们的规划周期即使不是以周计或天计, 也是以月计这一事实而欢欣鼓舞。这种实践的经验过程在很

大程度上代替了传统的战略过程。

从这个意义上来说，在电子商务的战场上，战略遇到了战术。因此，我们给这本书起名为《电商战略——战略和战术融合取代传统的公司战略》也就没有什么好奇怪的了。

在与我的合伙人，特别是与欧析企业管理咨询公司（OC&C）在英国零售板块负责人安妮塔·巴尔昌达尼（Anita Balchandani）的交谈中，我们发现，许多人都有过与电商公司以及混合型企业（不得不把电子商务作为其业务定位中的基本部分的传统公司）打交道的经历，但是却从来没有人花时间去总结我们在世界持续数字化的过程中该如何最好地制定战略。

我和安妮塔认为，应该把电商与混合型企业的结合方式解释清楚并尽量深入地探讨线上业务、商业模式、竞争力等问题，这些以电商为代表的新型公司与混合型企业如何制定战略是一个至关重要的课题。所以在这本重点阐述数字化世界中战略与战术融合的书，我们撰写了希望可以为公司战略领域做出有益贡献的内容。安妮塔是我的一个重要的合作者，这本书如果没有她的鼓励和帮助，是无法完成的。

再一次重申，这本书的完成并不是单纯地依靠 OC&C 合伙人的投入。我们还寻访了 80 位电商公司和混合型企业的企业家、首席执行官以及总裁的经历和见解，所以这本书的内容非常丰富。

在这本书中，我们主要关注了“商户对客户”的商务模式（B2C），比如零售、媒介、快速消费品、休闲和它们与消费者的对接。

更多工业企业的读者应该不会感到沮丧，因为他们可以欣慰地看到他们没有面临那些以消费者为导向的企业必须面对的快速变化的挑战。这本书没有阐述因为一些行业特殊的地缘政治和技术发展而在这些行业领域中发生的深刻变化。但是我们希望这本书能在数字经济蓝图如何变化，以及这些变化会给与用户进行数字对接的商业活动带来什么样的影响等方面能够提供有益的思想食粮。

数字经济时代的公司战略是一个复杂而动态发展的概念，然而似乎有一些框架，可以让电商公司和混合型企业都能够其中思考他们的战略和商业模式。最为重要的是，时间维度已经崩溃，战略和战术开始融合。确实如此，我们认为在商业中，战略已经在很大程度上以一个高度地以消费者为导向的数字方向为依据了。战略和战术已经融合在了一起，混合战略时代已经来到。

电商或者混合型模式是否生来就比别的模式先进，这个并不确定，成功经常是与行业领域相关的。实际上，甚至词组“pure plays”会让人误解，比如，消费者界面很可能是在线的、数字的，却有一个非常传统的后台来处理消费者服务及产品采购和仓库提货事宜。确切地说，我们的结论就是：当更多的整体化商业模式开始出现的时候，电商和混合型企业之间的差别越来越多余。因此，通常来说，对于“谁会赢？”这个问题的答案就是——不一定。

我们的结论和采访依据都展示在本书供读者思考。

我们希望企业界的朋友们会喜欢这本书。以下是我们对此书的总结。

第一章 为什么传统战略不再起作用

面对飞速发展的数字化世界带来的挑战，传统公司已不可能再花时间去思考和履行传统战略，所以混合战略——当传统公司被迫重新审视成功方式时，战术和战略的融合——出现了。

商业环境的变化导致消费者购买方式、消费者与品牌的互动、商业成本及模式等方面发生根本性的转变。无论是在区域内市场还是在跨国市场，消费者都在以一种惊人的速度，体验各种新技术。就此点而论，公司需要对这种与消费者之间更直接的互动做出回应，并采取相应的措施。作为结果，期望值也在增加——消费者想通过多渠道模式便捷地完成各类商业互动，无论这种方式是使用不同的平台还是线上和线下相结合。

所有的线上交易都意味着会有海量的数据可以前所未有的被公司所利用，从而深入地了解消费者及其行为。但是随之而来的是公司需要快速地、心无旁骛地对此做出快速反应，与此同时，企业应该利用这些数据，快速地在市场占据一席之地，并以爆炸式扩张、低成本模式在行业内及行业间提高自身的竞争实力。

作为对市场的回应，传统的商业模式被迫快速迭代，出现了不同的数字模式，包括双向渠道的出现、颠覆性商业模式的创造、市场的重新分割和全新市场的创造。这些新的电子商业模式的首要基石便是越来越以消费者为中心。消费者快速做出反应，非常高兴地投入到可以提高其消费体验的新模式中。

新的电子商务模式进入市场参与竞争，而传统的商业模式则被迫去适应市场的变化，重新改造自己，构建了混合型模式。这就导致了一个快速变化的产业前景的出现，包括：

- 衡量股东价值的新规范；
- 竞争的新方式；
- 新型能力的要求（通常是短期供给方面的）；
- 以“有争议垄断”形式存在的新巨头；
- 加快进入新国际市场的渠道。

这种变化的速度和量级为那些能充分地快速适应市场环境变化的企业提供了发展的沃土。

数字革命已不可避免，传统企业需要重新改造它们的商业模式，也就是在战略与战术的融合上保留自己的愿景而提高决策的速度。

第二章 每件事情都需要变化——不是吗？

在公司开展业务的方式上发生这样巨大变化以及传统战略的崩塌，意味着所有传统的知识就都过时了吗？这一章将依次回顾每一个“引力定律”，并以此说明，实际上答案是“不”，无论是在传统世界还是在现代数字化世界里，成功商业的根本特征是保

持不变的。

知道自己的“底线”、清楚自己的竞争优势、拥有相对较高的市场份额、获得合适的能力和技能、了解进入和退出的障碍、明白企业的盈利模式，所有的一切都将继续在这个快速变化的环境中为企业的成功打下基础。

不了解这些基本要素，很多企业就会因估值过高而最终消亡在网络时代里，也会威胁到那些在现代数字化世界里，表面上成功实际上却并不完全成熟的电子商务企业。

第三章 为新世界而生的新型商业模式：实践中的战略

与传统模式相比，数字化商业模式在很大程度上更直观、更快捷、更方便，也更符合成本效益。因此，大量新商业模式的出现并不奇怪。新的商业模式可以分为四类：

- **互补/增强模式** 通过数字化的方式，吸引消费者线上参与，来巩固现有的核心业务，或者通过提供比线下更宽泛的体验来增强核心业务。

- **重新分段模式** 重新部署现有的商业模式，利用分销成本较低以及增加数据访问的优势：可以进入市场的新领域却不需要像传统模式那样投入较高的成本。这尤其与进入国际市场相关：零售商可以用较低的资本投入快速地进入新的领域。

- **颠覆性模式** 从一个全新的角度，对市场的现有领域以完全不同的成本模式代替传统模式，使新进入者能够极大地降低当前的市场价格或大量改善产品组合或客户体验。

- **“新新”模式** 这种模式离不开数字化领域，并且已经创建了自己的市场。这些市场来自进入—与消费者沟通—互动的全新方式。一般来说，它们能够建立庞大的“社区”，一旦这些“社区”成熟，就会展示出巨大的获利机会。

第四章 电商以及它们是如何改变世界的

在线 / 数字化发展的规模和速度已经非常显著。

这一巨大的变化在很大程度上是由电商公司引起的，这些公司利用准入门槛低（资本投入低，容易锁定客户群）以及形式灵活的优势，足以满足高端客户群体的有效消费和高服务水平的要求。

电商公司在短期内关注的重点是发展，而不是成功的、更传统的财务标准，比如利润率、盈利能力和资本回报率，更具体地说，它们注重的是获得一定程度的市场份额，这会增加新进入者进入后续市场的难度。当新进入者无法进入后继市场时，它们才会把注意力转向盈利，而到了这个阶段，传统的混合型模式就很难与之竞争了。

大多数电商公司都有一个年轻的、雄心勃勃的领导人，他

们都拥有大胆的展望，对提供客户满意度（deliver customer satisfaction）都有着执着的热情。无论是在产品或服务交付方面还是在产品发展的过程中，他们都会受益于客户直接而高水平的反馈意见。

这些公司在用户退换货（drive change）方面的效率也很高。

电商公司通常青睐速度，注重于规划未来而不仅仅是着眼于现在，这引出了竞争优势的两个新源泉——速度和文化。电商公司代表了竞争对手的新类型：大胆创新、见识长远、有紧迫感、愿意进行尝试和有承受失败的心理准备，同时又重视（特别是面向客户的）技术开发并培育鼓励以上特质的文化。

电商公司以其快速运作的优势引领战略崛起的同时，也面临着挑战。如此快速的变化，意味着领导者需要对公司进行更直接的掌控来防范风险，需要更快速、更频繁地做出决策。而且公司扩大规模也具有挑战性，因为对于领导者而言，从创业起步到小型公司再到中大型运营商，每一步的发展都是很艰难的。

电商公司还需要明确盈利的路径，因为这条路会与快速发展、不惜一切代价增加市场份额的初期理念相冲突。

第五章 混合型企业——在新的数字现实中醒来

数字化时代的一个结论是市场准入门槛低，这对电商公司非常有利。那么，混合型企业能与之竞争吗？

只要它们不选择“什么也不做”，答案就是“能”。通常，混合型企业会陷进一个怪圈：要么过分地强调目前商业模式的价值，要么低估了它们真正的竞争资产，而这些资产并不是商业模式。混合型企业应该采用新的商业模式，利用它们的竞争资产确保它们在现代数字化世界里的成功。它们应该把拆分再分配作为在数字时代中取胜的重要组成部分。

数字市场要求心无旁骛地关注（如果不是痴迷于）消费者需求以及消费者应对快速变化主张（fast changing propositions）的方式，而不是传统的对于市场机遇规模和结构的关注。

这将使混合型企业在对机遇与挑战的思路发生根本性的变化。为了应对快速变化的环境，混合型企业需要及早思考如何洞察消费者需求（consumer insights），并将其转化为公司的经营目标，必要时进行调整。

当前，混合型企业的战略，是设计出一些能够应对消费者需求和行为变化的模式。这在颠覆性电商模式占据主导的领域内可能是行不通的。但混合型企业必须尽早果断地采取行动。

为了有效地竞争，混合型企业需要在人才、文化和客户体验方面达到与电商公司同样的水平。相应地，这就要求对组织结构进行重新调整，放弃一些传统的商业思维与组织结构。其他重要改变包括在内部培养技术创新能力、改变投资决策模式、适应治理结构。

总之，在进行而且是快速进行大的文化商业模式转变时，强

有力的领导在推动数字战略上的作用是至关重要的。配备见多识广、专心致志的领导层起决定性作用——否则，混合型企业就只能眼睁睁地看着自己的核心业务被逐渐蚕食。

第六章 电商与混合型企业——最终的战斗？

有很多因素可以决定一个市场是否容易受到干扰：

- 产品可以数字化吗？
- 用户会对公司现有的服务不满意吗？（太慢、不方便、不实惠等）
- 数字化会破坏传统的成本模式吗？

只有回归到战略更传统的基本点——市场需求、业务定位、经济供给基础、竞争等，才能赢得市场。

甚至在以数字业务为主的行业里，混合型企业仍然拥有三种秘密武器，即品牌、采购规模和供应链。但是，在掌握着现有优势的同时，混合型企业的领导者是否具有如此远见，能够认识到数字化的潜力？

数字化的商机并不是要求全面地变革，只是需要采用一些形式：新的数字产品或服务、数字交易或者通过新的网络渠道销售产品。通常的问题是，混合型企业能否快速发展以防止众多专业

电子商务公司从它们手里抢走现有的资源。

这一章里描述了数字化干扰在一些原本不可能出现的包括法律服务和银行等行业领域出现的典型事例。

在一些行业，特别是购买频率低、购买价格高、购买风险大或购买过程中需要复杂技术的行业里，混合型企业是可以守住自己核心业务的——至少暂时可以。

在大多数行业中，经常会有一个领域可以让混合型企业与电商公司共存，但是随着混合型企业向着最佳的数字化及实体商业模式转化，两者之间的差别将会越来越模糊。

第七章 在战略世界确保成功的原则

在本书中所提到的关键要点可以归纳为十个原则，这十个原则对混合型企业和电商公司是同等相关的，同时也会防止它们掉进数字战略世界中最明显的陷阱，继而成为牺牲品。

1. 远见和目标可以在组织方面树立信心和方向感。

2. 公司应该牢记以消费者为中心这一点，追求达到并保持高水平的服务。在现代商战中，数据是关键。

3. 确定正确的规划周期是为公司注入敏捷性和灵活性的关键部分——五年计划不再有效，甚至连一年计划都要随着相关预算的变化而不断地被推翻或修改。

4. 在竞争优势方面进行投资也至关重要，不管这一优势是商业模式、业务本身还是效率型供应链。创新也是数字化世界里各个组织的核心。

5. 要有效地利用技术，特别是当这种技术处于前沿地位及消费者集中的领域时，尤其不应该被低估。落后技术的成本很高，而且为保住领先地位所需要的发展速度，会让公司毫无喘息之机。

6. 要建立一个结合员工、供应商和消费者的强大而综合的业务模式，使其包括所有业务的创建和达成，这是差异化经营的主要模式。

7. 在人员素质及公司文化上建立高标准的要求，这是战略的有效实施所必需的。

8. 不断地重塑自我需求，包括有效地“革新自己”，在数字化的世界里，现状几乎总是过时的。

9. 一个新治理模式的落实，可以轻松实现在数字化世界里有效竞争所需要的新的企业文化。

10. 通过适当的程序，建立一个易于达成目标的组织，必须培育出一种敏锐的企业文化。

这些秘诀既适合于专业电商公司也适合于混合型企业，但是专业电商公司可能会自然而然地采用，而混合型企业却需要坚定地采用，不管它们会感觉多么不舒服。

第八章 精准战略世界的战略进程

鉴于数字化世界的变化速度，战略已经从一个线性过程转化成为一个在视觉、战术和资金等背景下运作的高度互动的过程。

然而，企业仍然需要探索很多优秀战略的基本规律，其中有描绘关于企业如何融入世界的前景、确定盈利的领域、开拓一种新商业模式、规划增长和扩张的模式以及如何为股东创造价值。

为了适应这个技术密集、用户至上的数字化世界，企业可以分为四个步骤：

- 步骤一：建立一个宏大但可实现的愿景。
- 步骤二：为组织内部的每一个团队确立 90 天的战略目标，并每 90 天对其进行调整。
- 步骤三：要求每一年的财务计划都要进行更新。
- 步骤四：创建新的度量关键绩效的指标，以检测战略是否成功。

作为这些步骤的关键部分，企业必须关注内部人员和用户技术（CT），而不是只关注网络技术（IT）。就内部人员而言，清晰的目标、重视人才、富有激励性的领导机制是成功的关键；就技术而言，公司的机制需要不断地、经常地进行调整和更新。

第九章 顶级建议：数字首席执行官的战略要点

由于起点有着本质的不同，针对电商公司和混合型企业的顶级战略要点也完全不同。电商公司可能会发现，与混合型企业相比，它们更容易适应战略世界。而这些企业的高层们已经为它们量身打造了战略建议。

对于电商公司，首席执行官建议应该把建立恰当的、有吸引力的前景和隐含的抱负放在优先发展的位置；另一个优先点是要关注人才、结构和财务风险。要经常评估消费者的评价，以便快速、持续地调整企业愿景。不仅要关注收益还要关注市场份额，货币化模式应尽早考虑。公司文化应该是友好的、合作的，为了拥有世界一流的标准，应该针对技术层面进行大量的投资。领导机制至关重要，但是在公司从成立时的行业向更专业的方向转变过程中，也应该在重要的转折点加以调整。

混合型企业的首席执行官都强调了对数字化前景富有远见的管理人员的重要性。他们会为了避免对现有公司造成损害而拒绝打乱并重塑原有的组织结构。他们也坚决支持抓住前沿商机，虽然数字化能力可能要作为一个独立的单元来存在——至少在前期是如此，但是灵活而有机的组织结构应该尽早建立。一般而言，传统的网络技术负责人不应该被安排管理数字化业务——应该以恰当的职位来任命这些“怪才”，然后通过恰当的、综合的关键绩效指标（KPIs）对其加以激励。在实际运行过程中，混合型企业