

管理新知

FINANCIAL TIMES

数字时代的营销战略

——在你的业务领域拓展电子商务

Marketing Strategy in the Digital Age

[英] 伊丽莎白·丹尼尔 休·威尔逊 著
马尔科姆·麦克唐纳 约翰·华德
黄金星 译



世纪出版集团 上海人民出版社

数字时代的营销战略

——在你的业务领域拓展电子商务

Marketing Strategy in the Digital Age

图书在版编目 (CIP) 数据

数字时代的营销战略：在你的业务领域拓展电子商务 /
(英) 丹尼尔 (Daniel, E.) 等著；黄金星译. —上海：
上海人民出版社，2004
书名原文：Managing Risk and Resolving Crisis
ISBN 7-208-05131-3

I. 数... II. ①丹... ②黄... III. 电子商务 - 市场
营销学 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030880 号

出品人 施宏俊
责任编辑 符永卫



数字时代的营销战略

[英] 伊丽莎白·丹尼尔 休·威尔逊
马尔科姆·麦克唐纳 约翰·华德 著
黄金星 译

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cn)
发 行 上海世纪出版集团发行中心
印 刷 北京华联印刷有限公司
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 8.25
插 页 1
字 数 197,000
版 次 2004 年 5 月第 1 版
印 次 2004 年 5 月第 1 次印刷
ISBN 7-208-05131-3 / F·1149
印 数 1-6,000
定 价 28.00 元

[作者简介]

伊丽莎白·丹尼尔博士是克兰菲尔德管理学院信息系统研究中心的资深研究员，获得过物理学学士学位和博士学位，在伦敦商学院获得工商管理硕士学位(MBA)。她在工业领域拥有超过十年的工作经验，最早是通用电气公司的一名医药工程师，最近更多在LEK 合伙公司（一家出色的战略管理咨询公司）工作。在那里，她负责跨行业的协调工作。在电子商务和新技术领域，伊丽莎白负责营销部分的教育和研究工作。在以上这些领域，她已经出版一系列论文和管理报告，包括《欧洲的电子银行》(*Electronic Banking in Europe*, the stationery office, 1998) 和《如何从网络客户关系管理系统 (eCRM) 盈利》(*Profiting from ecRM*, Financial Times Prentice Hall, 2001, 同休·威尔逊合著)。

休·威尔逊博士是该学院的访问学者和克兰菲尔德管理学院信息系统研究中心电子营销方面的理事。在获得牛津大学数学学位和剑桥大学计算机科学硕士学位以后，他在计算机行业工作了整整13年。之后，他获得克兰菲尔德学院营销计划决策支持系统博士。他已经在《英国管理》、《营销管理》和《营销战略》等杂志出版相关文献。所出版的书籍和管理报告包括《网络营销》(*e-Marketing*, Financial Times Prentice Hall, 1999, 同马尔科姆·麦克唐纳合著)。

马尔科姆·麦克唐纳教授是营销战略教授和克兰菲尔德管理学院电子商务方面的代理理事。他在牛津大学获得英语语言和文学学士学位，在布拉德福大学管理中心参加商业进修，而后在克兰菲尔德大学获得博士学位。他拥有丰富的行业经验，这包括他在Canada Dry 公司担任多年的营销董事，六家公司的主席和每年花费大量的时间同世界上最大跨国公司的董事一同工作的经验。他已经出版30本著作，包括最畅销的《营销计划：如何准备；如何使用》(*Marketing Plans: how to Prepare them; how to use them*)，以及出版一系列论文。他目前的研究兴趣主要集中在高级营销流程中如何使用信息技术。

约翰·华德教授是克兰菲尔德管理学院战略信息系统教授，该院信息系统研究中心的理事。约翰的兴趣主要集中在IS/IT的战略用途、IS/IT战略同业务战略整合、企业IS能力的开发和IS/IT投资的管理。他已经在一些著名杂志上发表了许多相关的论文，同时他还是《信息系统的战略规划》、《IS管理原理》和《信息系统本质》等书的著者/合著者。在1984年加入克兰菲尔德管理学院以前，他在工业领域已经工作了15年，最后那三年是在柯达公司做系统开发经理。他获得过剑桥大学自然科学学位，在英国特许会计学院任职，同时还是英国信息系统研究院的院长。

致 谢

本书的作者对许多合作者提供的帮助深表感谢！
本研究项目由以下 17 家单位赞助：

- Astra Zeneca
- Bacon & Woodrow
- Birmingham & Solihull TEC
- British Energy
- Cadbury Schweppes
- Glaxo Wellcome
- Guardian Newspapers Ltd
- IBM
- Lease Plan
- Legal & General Assurance Society
- PHH Business Solutions
- Prudential
- Skandia Group
- Smithkline Beecham
- Thames water
- West Sussex County Council
- Zurich Financial Services

我们感谢它们为这个项目既提供财务上的支持，又花费大量的时间参与到项目中来。

我们也感谢那些我们所研究的企业，感谢它们的经理为本书投入大量时间、个人见解和丰富的经验。

我们还要感谢那些为本书提供了相关材料和帮助的人们：

- 克赖斯·海明威 (Chris Hemingway) 博士，信息系统研究中心研究员，为本书的撰写提供材料而作出了重大的贡献，包括对耶洛有限公司和史克—比察姆公司 (Smithkline Beecham) 案例研究材料的整理。

- 克兰菲尔德管理学院企业业绩研究中心的安迪·尼利 (Andy Neely) 教授和他的同事，正是在他们的合作下，我们才完成电子商务的衡量一章中所讨论的一些思想。
- 彼得·默里 (Peter Murray) 先生，信息系统研究中心研究员，在 Bacon & Woodrow、贺卡出版商以及史威士案例研究中也提供帮助和合作。
- 菲尔·琼斯 (Phil Jones) 先生，Arjo Wiggins Fine Papers 公司前员工，研究和撰写了 Arjo Wiggins 公司的电子采购案例。
- 乔·佩帕迪 (Joe Peppard)，信息系统研究中心高级研究员，帮助我们评论了现有的研究成果和文献。读者应该明白本书的所有案例研究都是真实的，而且都发生在最近三年中。因此，由于客户和咨询顾问之间的职业保密协议，这些企业目前的名称都作了保密处理。

好好享用本书吧，记住成功的变革是马拉松长跑，而不是短跑。

· · · [概 要] · · ·

网络经济的影响是全球性的，既涉及到商业领域，也影响到政府。全世界的商业领袖们都意识到：在将来，因特网在企业生存和未来竞争中将起战略作用。要想在新经济中富有竞争力，企业需要充分利用网络的力量。

钱伯斯

思科系统公司的主席兼执行总裁

高效的电子商务战略

在今天的商业社会，电子商务是被广泛讨论的话题之一。它的影响已经导致了消费者和供应商之间的关系的重塑，商业流程的精简，在某些领域，甚至引起整个产业的重构。正如钱伯斯所提到的，如果企业要想在新时代竞争中获胜的话，它们必须学会在它们所在的领域，如何利用网络，也就是，它们必须制定高效的电子商务战略。

实际的操作流程

这个报告的目的是，通过提供一个可行的流程来帮助企业制定电子商务战略。企业只要按照本书中所提供的流程，一步一步操作，就可以制定出高效的电子商务战略。这个操作流程是由信息系统研究中心和克兰菲尔德管理学院网络营销中心所开展的一个研究计划的成果，其间许多处于领导地位的公司和公众部门参与了合作。

六个阶段

此建议流程共有六个阶段，涵盖了整个战略发展的各个阶段，从战略分析、变革管理，到战略测量和评估。这六个阶段是：

- 战略内容和战略定位
- 市场价值分析
- 市场预测
- 排序和选择
- 变革管理
- 测量和评估

| 框 架

操作流程的每一个阶段都是由一系列的计划工具或框架构成。对于那些还没有制定电子商务战略的公司来说,就应该包括每个阶段。就是对于那些已经开始启动了电子商务战略的公司,它们也需要在已进行的工作的基础之上,增加操作流程中一些特定阶段的工作。甚至对于那些已经拥有完善的电子商务战略的公司来说,也会在进一步完善现有战略的过程中,发现这些工具的价值,比如,看看这些工具是否可以产生更多的新或是可供选择的方案。

| 流程试验

对于大多数公司来说,要在每一个阶段使用操作流程提到的所有工具是不必要的,相反,公司只需要采纳常用的一个或者两个工具即可。用这些工具的实验要素可以使得公司找到那些最能恰当描述它们所处状态的东西。

| 成熟工具和新工具

上面提到的工具包括成熟的计划工具和一些为了满足某个领域的独特要求而发明的新工具。因此,像诸如电子商务这些新领域需要一套新的计划和分析工具也是情理中的事情。但是,在我们的研究工作中,我们发现很多成熟的分析工具在这些领域里面依然很有用,所以,它们在战略发展流程中仍被采用。凡是出现成熟工具的地方,我们都明确地提到它们对于电子商务领域的实用性。

特 色

这个操作流程同传统的计划方法最大的不同点在于：

- 最初的战略内容制定阶段：这个阶段不仅要考虑到公司的目标，而且要考虑到公司能力的各相关方面。
- 市场预测阶段：许多计划方法都是从如何理解一个产业的目前产业结构直接跳到这个公司如何在这个产业结构中给自己定位的问题。市场预测阶段增加的重要一环是：预测在实施电子商务战略以后，产业结构本身可能会发生哪些变化，特别是那些准备开展电子商务的公司在实施电子商务以后，它本身将在产业里面处于什么样的地位。这个阶段的核心工具是指被称作“未来市场规划”的工具。另一个工具是“价值差距分析”。
- 变革管理阶段：在这个阶段里，申请文件夹（信息系统战略中使用的一个成熟工具）被扩展来检验如何管理电子商务申请文件夹。

案例研究

通过一系列的案例研究，这个操作流程的方方面面被优化和重新界定，涵盖了来自不同产业的公司以及公司采用电子商务战略的不同阶段。凡是在战略发展流程某个特定的部分用案例研究进行佐证的地方，在本报告主体部分中都有讨论。每个案例更为详细的描述在第十章。

图目录	1
表目录	3
致谢	5
概要	7
第一章 导论	1
如何使用战略发展流程	4
报告的结构	4
电子商务的定义	4
研究方法	5
第二章 战略发展流程概要	7
第三章 内容和定位	11
概况	13
市场界定	13
竞争力分析	15
胜任度	17
西班牙史威士 SA 公司的服务分销	18
网络营销组合	20
第四章 市场价值分析	23
概况	25
市场预测和外部价值链分析	26
金融服务行业的现有市场图示	28
价值差距分析	30
内部价值链分析	31
价值曲线	33

目 录

MARKETING RESEARCH
IN THE DIGITAL AGE
CONTENTS

目 录

— [MARKETING STRATEGY
IN THE DIGITAL AGE] —

CONTENTS

第五章 市场预测	35
概况	37
重组的市场图示	38
金融服务行业的未来市场图示	40
第六章 排序和选择	45
概况	47
定向策略矩阵	47
能力矩阵	49
相关性矩阵	50
创新扩散	51
第七章 变革管理	53
概况	55
应用投资组合	55
Bacon & Woodrow 在线	57
利益相关性网络	58
一家贺卡出版商的 B2B 机会	58
第八章 电子商务的衡量	63
概况	65
关键问题的解决	65
衡量方法的设计	68
衡量方法的执行	69
衡量方法的使用	70
向网络销售的转变	70

第九章 结论	73
第十章 案例研究	77
西班牙史威士 SA 公司的服务分销商	79
一家贺卡出版商的 B2B 机会	81
耶洛有限公司的电子商务战略	82
Bacon & Woodrow 在线	86
Arjo Wiggins/RS Components 电子采购试验	90
史克-比察姆公司确定开拓市场的方法	95
战略工具的工作表	99
参考书目	109

目 录

MARKETING STRATEGY
IN THE DIGITAL AGE

CONTENTS

图 2.1	电子商务战略发展流程概要	9
图 2.2	战略发展流程工具	10
图 3.1	内容和定位	13
图 3.2	金融服务市场界定	14
图 3.3	产业竞争力	16
图 3.4	竞争力和 IS/IT	16
图 3.5	胜任度	17
图 3.6	电子商务对胜任度的影响	18
图 3.7	史威士 SA 公司：胜任度	19
图 3.8	网络营销组合	21
图 4.1	市场价值分析阶段	25
图 4.2	外部价值链	26
图 4.3	一家医药公司的价值链	27
图 4.4	农用化肥市场图示	28
图 4.5	长期个人投资：现有市场	29
图 4.6	消费者购买流程	30
图 4.7	内部价值链	32
图 4.8	内部活动的可选择方案	32
图 4.9	图书市场的价值曲线	34
图 5.1	市场预测阶段	37
图 5.2	中间商的类型	39
图 5.3	长期个人投资：未来市场	41
图 6.1	排序和选择阶段	47
图 6.2	定向策略矩阵	48

图目录

[MARKETING RESEARCH]
[IN THE DIGITAL AGE]

LIST OF FIGURES

图目录

[REDESIGNING HR FOR]
[STRATEGIC ADVANTAGE]

LIST OF FIGURES

图 6.3	能力矩阵	49
图 6.4	潜在的电子商务机会	49
图 6.5	相关性矩阵	50
图 6.6	创新网络扩散	51
图 7.1	变革管理阶段	55
图 7.2	电子应用投资组合	56
图 7.3	扩展过的应用投资组合	56
图 7.4	应用于 Bacon & Woodrow 在线的应用投资组合	57
图 7.5	利益相关性网络	59
图 7.6	利益相关性网络：一家贺卡出版商的 B2B 网站	60
图 8.1	衡量阶段	65
图 8.2	业绩三棱镜五个面	66
图 8.3	利益相关者、企业的期望和要求	68
图 8.4	设计衡量方法：次流程	69
图 8.5	向在线销售转变	71
图 10.1	西班牙吉百利史威士 (CS)：目前的市场图示	80
图 10.2	Bacon & Woodrow 公司的胜任度	87
图 10.3	Bacon & Woodrow 公司的利益相关性网络	89
图 10.4	RS Components 网站和订单页面	91
图 10.5	流程比较	93
图 10.6	饮料市场的现有市场图示	96
图 10.7	家庭购买：信息服务和营销	97
图 10.8	软饮料：未来制造商 / 零售商关系	98

表 3.1	金融服务市场界定	14
表 4.1	代理商长期金融服务产品的销售	30
表 4.2	价值差距分析	31
表 5.1	评估市场图示 / 价值链的潜在变革	40
表 8.1	确定的问题和相关的衡量措施	69

表目录

[REDESIGNING HE FOR] ...
[STRATEGIC ADVANTAGE] ...

LIST OF TABLES

MARKETING STRATEGY IN THE DIGITAL AGE

1

第一章

导论

- 如何使用战略发展流程
- 报告的结构
- 电子商务的定义
- 研究方法

