

E-Commerce Strategy

电子商务战略

杨兴凯 著



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



E-Commerce Strategy

电子商务战略

杨兴凯 著



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 杨兴凯 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务战略 / 杨兴凯著. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 10
ISBN 978-7-5654-0953-0

I. 电… II. 杨… III. 电子商务 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 200769 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep @ dufe. edu. cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连美跃彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 186mm×230mm 字数: 294 千字 印张: 15 1/4 插页: 1

2012 年 10 月第 1 版

2012 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 彬 时 博

责任校对: 刘 洋

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0953-0

定价: 26.00 元

内容简介

本书基于电子商务技术对企业战略进行重塑，首先，提出电子商务战略的三层次框架，即电子商务企业层战略、电子商务业务层战略和电子商务职能层战略的结构体系，结合具体案例分析，明确电子商务战略的内涵与应用模式；其次，给出各层次电子商务战略的制定与选择的方法；再次，阐述电子商务战略实施的过程、控制和评价的方法；最后，给出电子商务战略风险管理的程序、策略和方法，合理预测和防范风险。本书旨在提供一套指导企业电子商务战略制定与实施的整体解决方案。

前言

全球经济发展已经进入了信息化时代，随着信息技术的发展、互联网的日益普及和应用，经济全球化与网络化已经成为一种趋势，电子商务迅速成为世界经济新的增长模式。战略管理是现代企业管理的首要任务，决定着企业的经营方向和路径。面对竞争日益激烈的发展环境，企业如何制定正确的战略并有效地实施和控制，如何借助电子商务使企业获得持续的竞争优势，是每个企业必须面对的严峻问题。电子商务战略不是一个具体的目标，也不是一门技术，更不是企业某个部门的任务，而是企业如何能够选择到最适合企业发展的电子商务战略并进行有效的实施，企业怎样能够充分运用电子商务的技术、方式方法提高企业的营运效率，只有解决了这些问题，电子商务战略才能为企业带来成功经营的结果。

本书定位。本书旨在为企业成功地选择、制定、实施适宜的电子商务战略提供一整套的解决方案。本书不仅囊括了企业实施电子商务战略所需了解和理解的理论基础，更详细阐述了企业如何结合自身实际重塑企业战略，按需应变地选择电子商务战略，如何对已有电子商务战略进行评估与优化，如何将制定的战略具体地应用到企业的各个部门以及各个环节，以及如何在上述过程中合理规避、控制风险，应对突发事件。本书既适合在校学生用做对电子商务战略基础理论的学习，又适合需要电子商务战略实施的企业用做对电子商务战略选择与实施的指导控制；既体现着电子商务战略在学术发展方面不容小觑的研究

意义，又充分考虑到对实践的指导价值。

核心理念。电子商务战略的核心理念在于战略的重塑。这不仅仅是战略名称的改变，更是思维理念和运营模式的彻底转变；不仅仅是将企业的传统战略与电子商务简单叠加，更是将二者从实质上融为一体。其核心意义在于最终对企业的运营结果产生影响，引发企业战略的重大转变、整个行业的战略重组。引入新的竞争机制以及形成网络经济下新的经营规则。

总体思路。本书在充分理解电子商务企业的战略、传统企业战略和企业电子商务战略的基础上按照不同的战略层次融入电子商务的技术理念、运营模式等相关内容，对传统企业战略进行重塑。同时，提供电子商务战略评估选择、实施控制的方法，并合理预测和防范风险。

本书特点。本书在深入研究了电子商务和传统企业战略理论与实务，查阅了大量的资料，结合作者专业知识和多年教学、科研经验，重新整理思路，并在充分理解电子商务战略内涵和明确电子商务战略与传统企业战略的关系的基础上，提出“战略重塑”这一核心理念。本书具有以下特点：①在目标上，本书以理论指导实践为目标，以应用技能的培养为导向，结构和内容都将应用作为第一要义，旨在提供一套指导企业电子商务战略制定与实施的整体解决方案。②在结构上，本书由浅入深，将电子商务战略的体系结构、制定选择、实施控制、风险管理作为主体框架，加以理论知识和应用案例的辅助，实现对电子商务战略的整体把握。③在内容上，本书充分考虑教学与实务的双重需求，将理论知识与企业实际运作情况相结合，为将要实施电子商务战略的企业解决了做什么、怎样做以及怎样做到最优等关键问题，实用性强；引用最新应用案例和权威研究成果，配以大量图表说明，帮助读者把握本书的整体结构和理解内容。

本书结构。本书可分为四个部分：第一部分对电子商务战略从总体上进行概述，追溯电子商务的发展历程，在充分分析电子商务对企业宏观环境、边界、组织结构等战略环境的影响的基础上综合分析给出电子商务战略的概念、内涵、意义及成功实施的关键问题，通过战略层级的对比，明确电子商务战略与传统企业战略的区别、电子商务战略与电子商务企业的战略的区别，理清电子商务战略总体结构层次，并且提出基于电子商务的传统企业战略重塑这一核心理念；第二部分分别针对战略的不同层级介绍了传统企业战略的运作模式和行为方式，并在此基础上通过对传统企业战略的重塑使之发展成为电子商务战略并分别构建出电子商务企业层战略、电子商务业务层战略和电子商务职能层战略的结构体系，结合具体案例分析，明确电子商务战略的意义内涵与应用模式；第三部分从实际应用的角度分析了电子商务战略的制定与评估选择，结合

定性分析与定量分析的方法,通过层次分析法、网络分析法、熵值法和主成分分析法评估电子商务战略的可行性、可接受性以及适宜性,真正做到适应企业实际需求,按需应变;第四部分阐述了电子商务战略的实施控制与风险管理理论,充分考虑了企业战略制定与实施流程的完整性,阐述了政治法律风险、操作风险和技术风险,为企业实施电子商务战略以后的控制管理与运作规范提供理论指导。



由于本书的理念是基于电子商务技术对企业战略进行重塑,注定了可参考的同类书的资料很少,因此整个写作过程非常艰辛,完成这本书有一种如释重负的感觉。本书由杨兴凯教授负责全书的策划与撰写,在本书的出版之际,我要感谢研究生曹静琪、朱丹、曹倩雯、李健、周培、刘畅、龙亚平、吕娟,我们查阅了大量资料,花费了一年多的时间在一起研究和讨论,逐字逐句地修改,尤其是曹静琪为本书提供了大量的意见和建议。在撰写本书的过程中,得到了来自多方面的帮助和支持。本书得到了东北财经大学出版社的大力支持和

帮助，编辑们认真的工作态度为本书的出版提供了保障。本书参考了大量的国内外资料和案例，在此我要感谢在调研过程中给予本书帮助的专家、同行和本书参考文献的作者们。

电子商务是近年新兴的学科，涉及的内容广泛，不仅其相关技术发展迅速，而且其理论体系、内容、方法也没有完全成熟。尽管我付出了艰苦的努力，但由于学识有限、时间紧迫，本书肯定在许多方面存在不足，恳请同行指正并与我交流（电子邮箱：xkyang@126.com）。我十分希望能和国内同行携手将我国的电子商务建设推向一个新的高度和水平。

杨兴凯

2012年8月

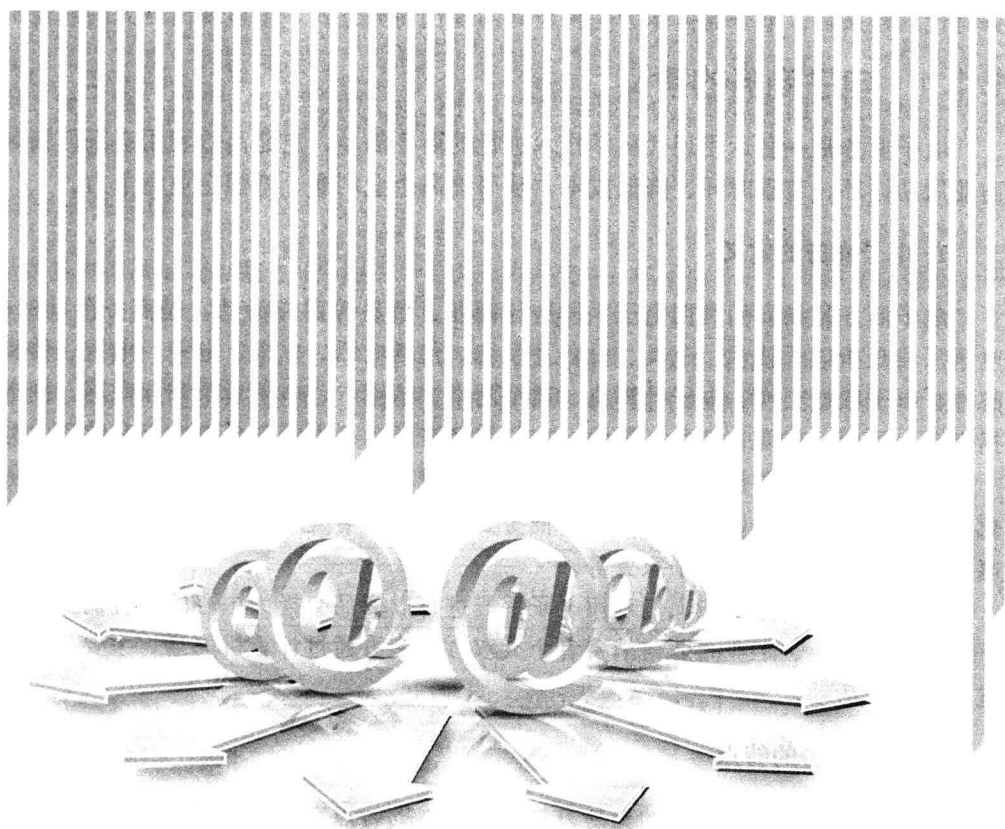
目录

第 1 章 电子商务战略概述	1
1.1 电子商务概念及其发展历程	2
1.2 电子商务对企业战略环境的影响	10
1.3 电子商务战略的内涵	17
第 2 章 电子商务战略分析	20
2.1 传统企业战略	21
2.2 电子商务战略	27
2.3 电子商务战略规划	30
2.4 大商网电子商务战略分析	33
第 3 章 电子商务企业层战略	36
3.1 电子商务企业层战略概述	37
3.2 电子商务发展型战略	39
3.3 电子商务稳定型战略	49
3.4 电子商务紧缩型战略	55
第 4 章 电子商务业务层战略	62
4.1 电子商务业务层战略概述	63
4.2 电子商务成本领先战略	65
4.3 电子商务差异化战略	72
4.4 电子商务集中化战略	77

4.5	苏宁易购	82
第5章	电子商务职能层战略	85
5.1	电子商务职能层战略概述	86
5.2	电子商务生产战略	90
5.3	电子商务营销战略	103
5.4	电子商务人力资源战略	112
5.5	电子商务财务管理战略	125
第6章	电子商务战略的制定与选择	133
6.1	电子商务战略制定	134
6.2	电子商务战略选择	151
6.3	电子商务战略制定与选择案例——S企业战略选择	170
第7章	电子商务战略实施与控制	175
7.1	电子商务战略实施	176
7.2	电子商务战略控制	181
7.3	电子商务战略控制评价方法	189
7.4	电子商务战略实施——A企业电子商务战略实施与控制	201
第8章	电子商务战略风险管理	205
8.1	电子商务战略风险概述	206
8.2	电子商务战略风险管理实务	214
8.3	雀巢的 ERP 风险之旅	223
附录	商务部“十二五”电子商务发展指导意见	225
	主要参考文献	230

第 1 章

电子商务战略概述



全球经济发展正在进入信息化时代,电子商务作为 21 世纪的主要商务方式之一,将给全球的经济增长方式带来巨大变革,在促进企业经营向国际化发展的同时,也给国家带来了新的经济增长。在电子商务基础上发展起来的电子商务战略的重要性正日益突显出来,成为决定电子商务发展的关键要素。

1.1 电子商务概念及其发展历程

自 20 世纪互联网兴起以来,全球化的计算机网络形成了与地域、空间无关的世界一体化市场,一种全新的、基于计算机网络的新型商业机制正在逐步形成,国际化的电子商务时代已经来临。电子商务作为一种新兴的现代商务方式,正显现出巨大的商业价值。

1.1.1 电子商务的含义

电子商务是一套运用现代科学技术进行的商务活动,它能高效利用有限的资源,加快商业周期循环、节省时间、降低成本,从而提高企业利润、增强企业竞争力。

1. 电子商务的定义

电子商务是指人们利用电子手段进行商业、贸易等商务活动,是商务活动的电子化。电子手段是指电子技术、工具、设备及系统,包括电话、电报、电缆、电视、传真、电子邮件、电子数据交换、电子计算机、通信网络、信用卡、电子货币和互联网。商务活动包括询盘、报价、磋商、签约、履约、支付等经济活动。电子商务有广义和狭义之分:

广义的电子商务是指各行各业(包括政府机构和企业、事业单位)中各种业务的电子化,又可以称做电子业务,包括电子商务、电子政务、电子军务、电子医务、电子教务、电子公务、电子事务、电子家务等。

狭义的电子商务是指人们利用电子手段进行以商品交换为中心的各种商务活动,是指厂家、商业企业、工业企业与消费者个人双方或多方通过计算机网络,主要是利用互联网进行的商务活动。

2. 电子商务的特点

电子商务作为一种新型的交易方式,最根本的特点在于它采用了与传统商务活动不同的商务模式,改变了传统贸易活动的内容和形式。电子商务与传统商务相比有以下特征:

(1) 普遍性

电子商务作为一种新型的交易方式,将政府、生产企业、流通企业以及消费者带入了

一个网络经济数字化的新天地。

(2) 方便性

在电子商务环境下,商品交易不再受时间、地域的限制,人们可以以非常简捷的方式完成过去较为繁杂的商务活动。

(3) 整体性

电子商务能够通过规范的工作流程,将人工操作和信息处理集成为一个不可分割的整体,从而提高系统运行的严密性。

(4) 安全性

在电子商务中,安全性是一个至关重要的核心问题,它要求网络能提供一种端到端的安全解决方案,如加密机制、签名机制、安全管理、存取控制、防火墙、防病毒保护等,这与传统的商务活动有着很大的不同。

(5) 协调性

商务活动本身是一种协调过程,而电子商务的全过程往往是一气呵成的,它需要企业与供应商、分销商、消费者间的协调,更要求银行、配送中心、通讯部门、技术服务等多个部门的通力协作。

3. 电子商务的框架

电子商务框架从宏观角度上可分为四个层次和两大支柱,电子商务的应用建立在这四个层次和两大支柱之上。四个层次自下而上依次为:硬件平台、网络平台、软件平台、商务服务支持平台。两个支柱分别为:公共政策、法律和隐私;技术标准、技术支持和安全。四个层次之上是特定的电子商务的应用,下面的三层和两边的支柱是特定应用的条件,而第四层的商务服务支持则实现了标准的网上商务活动服务。电子商务的框架如图1—1所示。

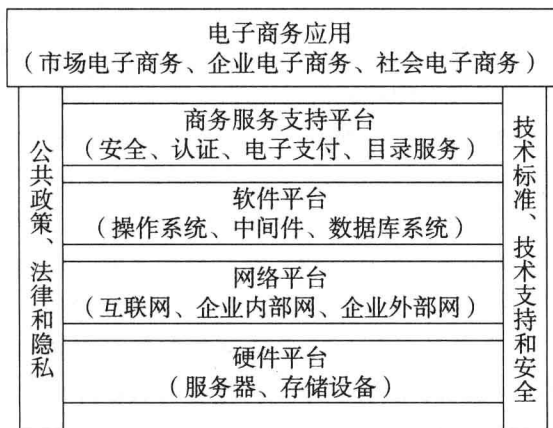


图 1—1 电子商务的框架

(1) 电子商务框架结构的支柱

① 公共政策、法律和隐私

公共政策是指需要政府制定政策,包括电子商务的税收制度、信息定价(信息定价是指谁花钱进行信息高速公路建设)、信息访问的收费、信息传输成本、隐私问题等;法律维系着商务活动的正常运作,违规活动必会受到法律制裁,网上商务活动的独特性,需要一个成熟的、统一的法律体系对商务活动的参与者进行约束;隐私在电子商务框架中极其重要,人们在网上的各种活动和个人信息都不知不觉地被商家记录,这必然使用户对电子商务望而却步,阻碍电子商务的发展,如何保障个人隐秘信息的安全,是必须重视的。

② 技术标准、技术支持和安全

技术标准是信息发布与传递的基础,是网络上信息一致性的保证,主要包括用户接口、传输协议、信息发布标准、安全协议等技术标准;技术支持是电子商务应用与发展的基础,是电子商务顺利进行的保障,主要包括数据库技术、信息安全技术、WEB 技术等信息技术;安全是电子商务的核心问题,一个安全的电子商务系统,首先必须有一个安全、可靠的通信网络,以保证交易信息安全、迅速地传递,其次必须保证数据库服务器的绝对安全,防止网络黑客闯入,盗取信息。

(2) 电子商务框架结构的层次

① 硬件平台

硬件平台主要是指硬件基础设施,包括服务器和存储设备。服务器是在网络环境下,为所有的互联网用户提供信息共享、网站访问等服务的高性能计算机,按照服务器的功能,可分为 Web 服务器、应用服务器和数据库服务器;存储设备主要是指数据存储设备,主要包括内置存储设备、外置存储子系统以及网络存储子系统。

② 网络平台

网络平台就是利用网络传输介质和网络连接设备把服务器存储设备等硬件设施连接起来。电子商务的网络环境主要分为互联网(Internet)、企业内部网(Intranet)、企业外部网(Extranet)。网络的传输介质主要有:有线介质,如光纤、双绞线、同轴电缆等;无线介质,如卫星、微波、无线电等。网络的连接设备主要有:交换机、路由器、网关、防火墙等。

③ 软件平台

软件平台主要是指应用软件的操作环境,包括操作系统、中间件、数据库系统。操作系统管理和存储所有计算机系统资源,为使用者提供访问与操作界面,典型的操作系统主要有 Windows、UNIX、Linux 等;中间件在客户机和服务器或者服务器之间传送数据,实现客户机和服务器之间的通信,典型的中间件主要有数据库中间件、远程过程调用中间件、面向消息中间件等;数据库系统由数据库、数据库管理系统、数据库管理员、用户构成,存储和管理企业的数据,典型的数据库主要有 Oracle、DB2、Sybase、SQL Server、

MySQL 等。

④ 商务服务支持平台

商务服务支持平台主要是指为网上交易的所有活动提供服务支持,包括支付网关、认证中心和目录服务。支付网关一方面支持业务单位和商家通过互联网进行安全的网上交易,另一方面又通过安全通道保证与维护金融网络的工作安全;认证中心主要是指CA认证中心,它是采用PKI(Public Key Infrastructure)公开密钥基础架构技术,专门提供网络身份认证服务,负责签发和管理数字证书,且具有权威性和公正性的第三方信任机构;目录服务是将网上交易活动中的各种资源信息妥善组织,并集中进行管理,以方便网络资源的搜索。

(3) 电子商务应用

电子商务应用贵在能够全面渗透各行各业,应用行业领域极为广泛,几乎社会生活的各个领域都能涉及,比如国际旅游和各国旅行服务行业、传统的出版社和电子书刊、计算机、网络、数据通信软件和硬件生产商、各种传统商品生产企业、金融机构、信息公司、咨询顾问公司、教育部门和医疗卫生行业等。与此同时,传统经济没有的新行业也应运而生,如内容服务商(ICP)、网络服务商(ISP)、数据中心(IDC)、CA等。我们可以从市场、企业、社会电子商务的角度来分别认识电子商务的应用。

① 市场电子商务

第一个层次是指面向市场的以市场交易为中心的商务活动,即市场电子商务。它包括促成交易实现的各种商务活动,如网上展示、网上公关、网上洽谈等活动,其中网络营销是其中最重要的网上商务活动;另外还包括实现交易的电子贸易活动,它主要是利用EDI、互联网实现交易前的信息沟通、交易中的网上支付和交易后的售后服务等。两者的交融部分就是网上商贸,它将网上商务活动和电子商贸活动融在一起,因此有时将网上商务活动和电子贸易统称为电子商贸活动。

② 企业电子商务

第二个层次是指如何利用互联网来重组企业内部经营管理活动,与企业开展的电子商贸活动保持协调一致,即企业电子商务。最典型的是供应链管理,它从市场需求出发,利用网络将企业的销、产、供、研等活动串在一起,实现企业网络化数字化管理,最大限度适应网络时代市场需求的变化,也就是企业内部的电子商务实现。

③ 社会电子商务

第三个层次是指整个社会经济活动都以互联网为基础,如电子政务是指政府活动的电子化,它包括政府通过互联网处理政府事务,利用互联网进行招投标实现政府采购等,利用互联网收缴税费等。第三个层次是第一个层次和第二个层次电子商务的支撑环境。只有当三个层次电子商务共同协调发展,才可能推动电子商务朝着良性循环方向发展。

1.1.2 电子商务的产生和发展历程

1. 电子商务的产生背景

(1) 市场竞争加剧和全球区域贸易发展是电子商务产生的内在动力

① 市场竞争加剧

当今的时代是一个竞争的时代,从前那种“我能生产什么就能卖什么”的经营理念,和向客户尽力推销自己产品的时代已经过去。进入20世纪八九十年代,由于社会的进步、市场的发展以及技术的突破,特别是信息技术的兴起和传输速度的大幅提高,使客户获知企业产品信息的能力大大提高,拓宽了客户挑选的范围。客户不再是被动的产品接受者,而成为企业产品生产的决定者。他们开始追求个性化的消费,企业的大规模生产难以满足他们对不同服饰的需求,因此一种依据市场需求来设计和生产的企业运行模式正在兴起。

② 贸易全球化发展

1960年,全球外国直接投资的总量只有680亿美元,而到2007年全球跨国投资总量达到了18330亿美元,其中,跨国并购达到了16370亿美元,跨国并购数量与跨国投资数量比近90%。大量的投资不仅能促进贸易与技术的扩散,还是促进国际经济一体化的主要动力。此外,20世纪80年代后期以来,先后出现了各种国际经济与贸易联盟,如北美自由贸易区、欧洲联盟、亚太地区经济合作组织等各种紧密、半紧密的跨国家、跨地区的经济和贸易集团等。区域经贸联盟的出现与发展加深了各国之间的商贸交往,在这种形势下,原来的只适应国内市场的独立管理的系统模式已不能适应新形势,建立新的符合时代发展的新模式势在必行。

(2) 信息通信技术的发展是电子商务产生的外部支撑

① 计算机网络的信息技术变革

在70年代,计算机还只是一种昂贵的计算工具,而如今随着计算机性能的不断价格和价格的不断下降,它已在世界范围内得到推广。在最初的时候,不少企业与组织仅仅只是拥有若干台在地理上分散的计算机,为了统一管理这些单独的计算机以达到人们追求资源共享的目的,计算机与通讯系统结合了。随着通讯技术的迅速发展,出现了ISDN(综合业务数字网)、ATM(异步传输模式)等高效高速的通讯方式。现代通讯技术通过既可以采用有线方式也可以采用无线方式,不仅能传输模拟语音信号,还能传输数字信号、图像信号等,实现了各种数据的传输。计算机网络已成为发展的方向,特别是90年代以来互联网的兴起代表了这一发展趋势的方向,互联网快捷低成本的运行特点为电子商务的发展提供了技术手段。

② 信息技术在组织中的应用演进

计算机网络等信息技术的飞速发展促进了企业组织的发展与变革。在信息技术的最初

时期,企业常常通过计算机来执行一些一线管理中具体的、常见的、事务性的经营活动,如商店的自动柜员机等,即出现了交易处理系统,它的运用降低了成本、提高了效率。在下一阶段,随着计算机的逐步发展,为了共享各单独的交易处理系统所拥有的信息资源,从而达到改善部门与整合组织的整体业绩,出现了管理信息系统,这是信息技术在管理上更高层次的应用。随着网络的发展,网络不仅连接组织各部门,而且还能连接其他组织、个人共同分享信息,进行项目合作等各种活动,从而成为组织中的重要战略工具。信息技术在组织中的应用演进如图 1—2 所示。

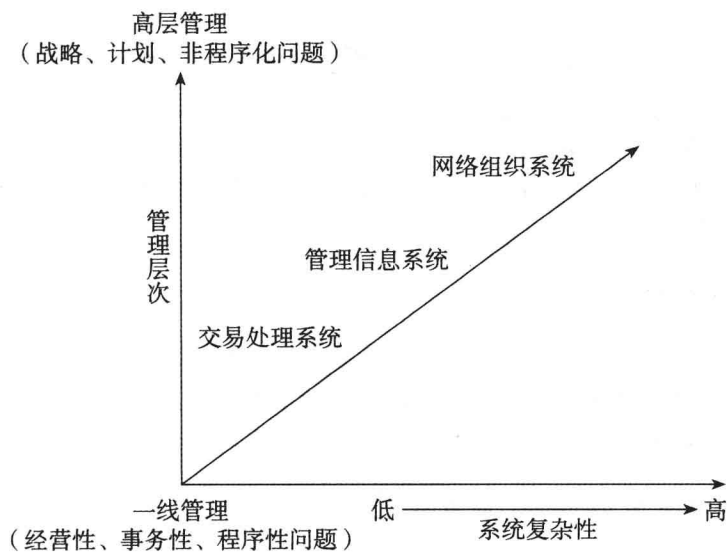


图 1—2 信息技术在组织中的应用演进

2. 电子商务发展的历程

根据电子商务所依托的网络环境的不同,可将其发展历程分成两个阶段:

(1) 20 世纪 60 年代—90 年代: 基于 EDI 的电子商务

EDI (Electronic Data Interchange) 是将业务文件按一个公认的标准从一台计算机传输到另一台计算机上去的电子传输方法。它在 20 世纪 60 年代末期产生于美国,当时的贸易商们在使用计算机处理各类商务文件的时候发现,由人工输入到一台计算机中的数据 70% 是来源于另一台计算机输出的文件。由于过多的人为因素影响了数据的准确性和工作效率的提高,人们开始尝试在贸易伙伴之间的计算机上使数据能够自动交换,EDI 应运而生。

从技术上讲,90 年代之前的大多数 EDI 都不通过互联网而是通过租用的线路在专用网络上进行,这类专用的网络被称为 VAN (Value-added Network, 增值网)。这样做的目的主要是考虑安全问题,但随着互联网安全性的日益提高,作为一个费用更低、覆盖面