

# 电子商务视角 企业战略管理

◎ 张灵莹 著

电子商务视角 企业战略管理

电子商务视角 企业战略管理

电子商务视角 企业战略管理

电子商务视角 企业战略管理

电子商务视角 企业战略管理



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

本书获得深圳大学学术著作出版基金资助

# 电子商务视角 企业战略管理

◎ 张灵莹 著

## 图书在版编目(CIP)数据

电子商务视角:企业战略管理/张灵莹著. - 北京:社会科学文献出版社,2005.8

ISBN 7-80190-673-X

I. 电... II. 张... III. 企业管理-电子商务  
IV. F274-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第066898号

## 电子商务视角:企业战略管理

---

著 者 / 张灵莹

---

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同10号

邮 政 编 码 / 100005

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

责任部门 / 皮书事业部

(010) 85117872

项目负责人 / 张大伟

责任编辑 / 丁 凡

责任印制 / 同 非

---

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 客户服务中心 (010) 65285539

法律顾问 / 北京建元律师事务所

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 北京四季青印刷厂

---

开 本 / 889 × 1194 毫米 1/32 开

印 张 / 12.5 字 数 / 310 千字

版 次 / 2005 年 8 月第 1 版

印 次 / 2005 年 8 月第 1 次印刷

---

书 号 / ISBN 7-80190-673-X/F·213

定 价 / 28.00 元

---

本书如有破损、缺页、装订错误,  
请与本社客户服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

# 前 言

战略管理是现代企业管理的首要任务，决定着企业经营过程的路径和方向。电子商务，以互联网为平台，正在全方位地冲击和影响着企业的发展。面对竞争日益激烈的发展环境，如何制定正确的战略并有效地实施和控制，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。

电子商务不是一个具体的目标，它不是一门技术，也不是企业某个部门的任务。电子商务是企业能够继续获得持续竞争能力的工具，是确保企业能够跟上时代的发展，能够完成企业可持续发展的必要条件。

成功应用电子商务能够带来降低成本、增加收入、节约时间和加强联系等转变，这些转变既与提高企业的经营效率有关，也与企业的经营战略密切联系。然而电子商务的战略意义不仅如此。成功地应用电子商务最终将对企业的运营结果产生影响，导致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游戏规则。

企业只有在成功实施电子商务并能够充分利用电子商务开展企业商务活动之后才能获得这些优势。所以，我们面临的战略问题就是企业如何能够选择到最适合企业发展的电子商务方式并进行有效地实施，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，企业获得的竞

争优势才能为企业带来成功经营的结果。

面对电子商务下新的经营环境和商务规则的新的变化，企业必须积极调整自己的管理战略，改变企业的运营方式和战略规则，重新思考其产品更新策略规划以及重组企业流程，必须创新企业的管理方法和改革经营方式，以应战电子商务对企业带来的冲击和影响。

首先，企业必须突破原有的战略思维模式，丢弃那些多年来积累下来的许多在传统商务领域里关于成功的战略的概念，开始要对电子商务对企业带来的冲击范围和深度进行广泛的思考。其次，面对电子商务的冲击，必须重新建立能够让企业恢复活力的战略规划，从企业的宏观发展规划到具体的实施过程的步骤，从企业的组织架构的重组、流程重组，到企业的经营运作、营销管理、人力资源管理等一系列核心业务流程的分解与重新组合。为企业建立起一套核心的业务流程，将企业以市场营销、财务管理、人力资源管理等功能为中心的运营方式，逐渐转变成以客户关系管理、供应链管理、战略合作伙伴关系管理等实体为中心的运营方式。最后，使企业能够利用电子网络和相关的技术来创造、提高、增强、转变企业的业务流程和业务体系，并使企业能够运用电子商务为企业当前以及潜在的客户创造更高的价值，在企业与员工、客户、供应商、经销商以及合作伙伴之间建立起更加协调有效的联系，带动整个价值链的价值增长。

企业实施电子商务需要企业新技术、新知识和新的资金投入的支持和配合，更需要严格的组织与管理，需要发挥团队作战的强大力量，而最重要的是企业如何结合自身的发展优势，找到企业开展电子商务的最佳切入点。

面对蓬勃发展的电子商务，企业管理者应能够清楚地了解企业的商业环境和处境，认清电子商务时代企业新的竞争压力所在，认真考虑发展电子商务企业应采取何种策略及战术，思考电

子商务将会如何改变基本的企业流程等问题。对大多数企业来说，最困难的部分就是对电子商务的管理，以及尽早找出在电子商务时代的生存竞争中存活的途径。

企业电子商务发展战略的目标是应用电子商务使企业能够成功地实现企业赢利的增加与高效率地经营运作。电子商务，从根本上来说，是企业经营管理在面对变革和成长过程中必须经历的过程和阶段，在经过一个阶段的练习和演变后，它将被融入到企业的整个组织中去，电子商务将会成长为企业的有机组成部分。电子商务成功的程度不仅和企业电子商务战略、技术相关，还与企业在组织结构上的准备程度有关。企业电子商务战略是企业应用电子商务战略建立企业新的竞争优势，实现企业新的赢利的最重要的推动力。企业的领导应该清楚地了解怎样的战略能够使企业得到最好的发展，并能够带领企业通过电子商务的演变过程，实现企业的目标，即不仅能够为客户提供更好的服务方法，而且还能够为客户创造新的价值。

电子商务是新经济时代带给所有企业的一场意义深远的变革。企业开展电子商务的关键是能够建立符合企业自身实际需要的电子商务业务模式，并能够对企业所有的内外流程按照相应的网络环境的要求进行重组。为此，企业有必要深入了解电子商务是如何改变和促进企业业务发展、进而根据企业自身的实际情况制定切实可行的电子商务发展战略。

企业发展电子商务，选择适合企业发展的商业模式就是最好的商业模式，缺乏战略规划或为了迎合投资人去发展时髦的电子商务模式均不能够帮助企业的发展。企业采用的电子商务应用方式可以多种多样，但能够帮助企业做大做强品牌，使企业快速发展并能够将企业与企业之间的差距拉大，从而为企业赢得商机、获得市场、取得赢利的电子商务就是最适合企业发展的成功模式。

创新是企业电子商务的生命力。资金、经验以及管理团队是企业利用互联网创业的保证。利用互联网创业需要资金、经验，更需要一流的管理团队。创业者在完成创业构思和在创业过程中必然会面临一个企业所需要解决的很多现实问题，诸如市场机会与资源配置，资金、人才、协调、管理等等。与以前相比，一项创新在互联网时代更容易被竞争对手模仿，领先只能是短暂的事。因此，要想获得更大的保障，重要的是如何更好地管理企业，组成优秀的团队，保持企业能不断创新，以此来保持企业的领先优势。

所以，企业电子商务发展从制订发展战略到电子商务的实施与管理，每一个过程都需要企业的管理者们付出更多的心血，我们只有通过不断学习，在积极探索中总结经验教训，尽量少走弯路，尽可能花较少的钱来交学费。希望通过本书各章节的分析与研究能够将电子商务环境下企业战略管理的实质问题讲述清楚，能够为企业电子商务的发展提供一些帮助。

作者 张灵莹

2005年1月26日

# 目 录

<b>第一章 电子商务视角：企业发展</b> .....	1
1.1 互联网的影响作用 .....	1
1.2 电子商务的影响作用.....	12
1.3 电子商务视角：企业发展战略.....	35
<b>第二章 发展环境分析</b> .....	47
2.1 客观环境分析.....	48
2.2 企业发展环境分析 .....	71
<b>第三章 电子商务视角：企业战略转变</b> .....	81
3.1 影响企业战略转变的因素.....	81
3.2 企业战略转变的准备.....	89
3.3 企业战略转变的内容 .....	104
3.4 战略转型的实现及评估分析 .....	115
<b>第四章 企业选择经营模式的战略</b> .....	125
4.1 对电子商务商业模式的评价分析 .....	125
4.2 企业电子商务市场战略 .....	132
4.3 电子商务经营模式分析 .....	142
4.4 电子商务经营战略分析 .....	164
4.5 企业选择战略 .....	181



<b>第五章 电子商务视角：企业战略规划</b> .....	191
5.1 战略定位与战略重点 .....	192
5.2 战略规划 .....	197
<b>第六章 电子商务视角：企业实施战略</b> .....	227
6.1 电子商务实施过程 .....	228
6.2 电子商务实施战略 .....	237
6.3 实施过程管理 .....	261
<b>第七章 风险管理战略</b> .....	283
7.1 风险分析 .....	283
7.2 风险管理 .....	298
<b>第八章 电子商务视角：企业战略管理</b> .....	310
8.1 竞争战略管理 .....	311
8.2 市场战略管理 .....	321
8.3 销售战略管理 .....	325
8.4 企业战略管理 .....	331
<b>第九章 电子商务视角：管理策略</b> .....	354
9.1 企业发展管理策略 .....	354
9.2 企业经营管理策略 .....	361
9.3 企业效益管理策略 .....	370
9.4 中小企业管理策略 .....	377
9.5 系统开发管理策略 .....	382
<b>参考文献</b> .....	389

# 第一章 电子商务视角： 企业发展

## 1.1 互联网的影响作用

### 1.1.1 互联网

互联网是由全球范围内的计算机连接起来，组成的一个即时交换信息的巨大网络。这些信息又是以各种网上服务的形式提供给使用者的。其中，网络就是借助于通讯线路将计算机连接起来，使计算机之间可以直接通信以实现资源共享，而互联网将世界各地的网络连接成一个整体。在互联网上运行着各种网络，互联网没有权威的管理机构，也没有谁完全拥有互联网，一个由自愿者组织的互联网协会，协调管理各网络间的联系和技术的进步与交流。

实际上，创造互联网的最初目的是创造一个平等交流的精神虚拟世界，然而在我们这个资本时代里，科学技术的应用不可能脱离这个时代的根本特征和色彩孤立地发展，所以这个虚拟世界快速地被资本化了。

从互联网的商业用途被解禁的那一天起，互联网在商务运作中的使用就没有间断过。随着使用范围越来越广泛，应用技术和水平的不断提高，互联网对现代经济产生了不可遏制的冲击，对

经济的影响产生了“划时代”的作用。互联网改变了经济增长方式，打破了传统经济的边际，促使知识进一步市场化，促进了市场经济的完善，为市场和企业的有效运作提供了机会。特别是对于区域经济的发展，互联网改变了地区经济的差距。

互联网可以提供的服务主要有 WWW、FTP、E-MAIL、TELNET 和 BBS 等项目：① WWW 为主页浏览和信息交互服务。WWW 又称“万维网”，“万维网”将文本、语音、图形和图像这些多媒体元素组织成为一种超文本的结构，这种结构就是通常所说的网页，由“万维网”服务器负责组织和发布这些数据。用户只要使用浏览器软件，就可以方便地浏览这些超文本文件。“万维网”是互联网上最活跃的服务方式；② FTP 为文件传输服务。它的功能就是把文件在互联网上的两台计算机之间进行远程传送；③ E-MAIL 即电子邮件服务。通过电子邮件，用户不仅可以发送普通的文本文字，而且可以将图形、图像和语音等多媒体数据作为邮件发出；④ TELNET 是远程登陆（接入）管理服务。该服务可以让用户可以注册到远程计算机上，把自己的计算机与远程的计算机联系起来，实现资源共享；⑤ BBS 为电子公告与留言服务等。BBS 提供在网络上进行信息讨论的方式，可以用作网络论坛、电子会议等。

互联网具有全球性、时效性、共享性和交互性四大特征：① 互联网的全球性特征主要表现在互联网完全超越了时间和空间的限制，互联网上的世界是没有地域和没有分界的，同样，互联网上的商务市场触角遍及世界各地，任何地区、任何肤色的人们，在任何时间，只要通过互联网，就可以在网上通达世界的每一个角落；② 互联网的时效性特征主要体现在互联网上信息流的传播速度是没有任何时间阻隔的。任何信息，一旦在互联网上发布，就可以即时被人们接收到；③ 互联网的共享性特征表现在互联网产品的强烈的外部性特征。通过互联网，可将互联网上

的信息和资源供世界上任何人使用；④互联网的交互性特征显现出互联网是具有超过以往任何形式的最强大的双向沟通工具。任何互联网的用户，既可以在互联网上获取信息，也可以在互联网上发布信息。

伴随着互联网的成长发展，全球互联网用户以千万的级数在爆炸性地增加。以中国为例，中国互联网用户总数 2001 年 1 月为 2250 万户，全年用户数增长率为 50%；2002 年 1 月为 3370 万户、全年用户增长率为 75%；2003 年 1 月为 5910 万户，中国互联网总用户数暂时位居世界第 2 位。

信息优势就是机会优势，用户就意味着市场。随着互联网的不断发展，改变了人们的交流方式，缩短了交流距离，扩大了交流空间，对未来商务发展也起到了积极的促进作用。

### 1.1.2 互联网对企业发展的影响

#### 1. 互联网对各行业的冲击程度

企业的发展在一定程度上依附其所属于行业（或产业）的发展。由于互联网的发展特点，不同行业受到互联网的冲击程度并不一致，了解各个行业受冲击程度的大小对于我们更好地把握企业的电子商务发展战略是会有所帮助的（见表 1-1）。

表 1-1 受互联网冲击的行业（产业）排行榜

受冲击程度	行业(产业)分类	受冲击程度	行业(产业)分类
完 全	1. 互联网产业	部 分	旅游业、娱乐业、零售业
	2. IT 产业	少 数	建筑业、农业
	3. 出版业、证券业、银行业	互 补	配送业

#### 2. 互联网对企业发展的影响作用

企业，是本书的研究内容的载体。这里的企业，除了指一般

意义上的制造、流通和服务企业外，还包括网络服务商、提供电子商务技术支持的 IT 厂商、提供支付支持的金融机构、电子商务顾问咨询机构以及相关政府部门为企业提供的电子商务服务等。

企业，作为专门从事商品或服务的生产和流动等经济活动的经济组织，互联网能够提供低成本、快速的交互活动，时间灵活、不受地域的限制，减少了交易者之间的信息不对称造成的损失，对企业经营运作的 5C 产生了深远的影响。

传统的商务活动是买方与卖方由于需求与被需求所产生的，这种被需求经常是由于彼此对信息的掌握程度不同而引起的。

由于企业是以赢利为目的，通过综合运用资本、技术、人才、信息和知识等各种资源，实行自主经营、自负盈亏的经济实体，所以，企业最关心的就是互联网能否为企业带来新的经济增长点，企业能否通过互联网开辟新的销售渠道以及进行经营和管理模式的创新，实现企业的可持续发展。为此，企业如何实施互联网战略，通过上网，借助于互联网的众多功能，开辟企业的网上新业务，拓展企业的业务功能。

因此，面对不确定的未来价值走向和市场状态，企业的决策者必须具有战略性的眼光，而这一能力正是建立在广博的知识和丰富的经验上的。

了解企业利用互联网可以做到哪些以前做不到，或者以前能做到但现在还可以做得更好的事情，企业决策人的眼光将随着互联网的发展而延伸到更广阔的领域和更远的将来，为企业制订出具有战略战术意义的发展决策。

综合互联网的各种功能，互联网具有以下几个典型的作用：① 可以帮助企业以最低的成本建立企业形象广告；② 以最低的成本为企业建立网上行销渠道；③ 充当企业低廉的行销

媒体；④为企业间的沟通、相关的业务来往以及同事之间的联系充当快速、保密、成本低廉的邮政大使；⑤将本企业的产品向全世界推荐，对于潜在的客户，可以进行产品的查询；⑥让企业全天候地与网上的客户沟通，收集客户的意见，实施客户服务；⑦通过网络收集企业经营情报，为企业管理层决策服务；⑧为企业建立网上虚拟办公室，进行企业的虚拟化管理等。

如果做进一步的分析，互联网对企业发展的影响作用主要体现在八个方面。

(1) 互联网为打破信息的独占提供了工具，使信息面前人人平等成为一种可能。那么，企业如何借助互联网加强竞争优势，促进发展，是企业企业家们必须思考的问题，同时也是学习新知识，把握新经济规则的一个契机，需要企业的决策者制订出符合企业发展需要的互联网战略，并在企业管理者的带领下，一步一步付诸实践。

(2) 利用互联网，企业可以比以往更容易、更便利和以更小的代价获得及时而重要的关于市场形势和竞争压力的情报，使企业能够全面分析面临的市场环境以及其他竞争对手企业的有关情报，便于企业及时调整市场战略和把握未来发展方向。

(3) 通过网上的信息互动和沟通，企业可以以任何身份去收集有关产品的市场信息，也可以利用互联网的互动性对企业的新产品构想进行调研和客户信息反馈分析，从而帮助企业及时抓住市场机会，促进企业的快速发展。

(4) 通过互联网上的信息交流，包括详细的产品功能介绍、直观的画面展示以及提供消费者的在线评价，将可以使企业越来越多的商品从过去的接触式交换转变成现在的非接触式交换，从而帮助企业有效地减少销售环节，促进企业产品的销售。

(5) 通过互联网，加强了企业之间的交流、协作与合作。企业可以更有效地发挥企业供应链的作用，通过互联网，密切企业与企业、企业与客户之间的联系，开放式的供应链关系管理，还能够为企业挖掘潜在的价值，使潜在的客户成为企业未来的利润增长点。

(6) 对于那些国际化、大规模的企业来说，互联网使天堑变通途，通过互联网，就可以实现企业的全球化经营和管理。企业可以比以往更方便地与企业的代理商、供应商以及企业分公司保持及时的联系，协调计划的执行并进行有效地管理。

(7) 互联网打破了人才的地域限制，可以将企业的招聘信息传遍世界的每一个角落。企业利用网上招聘新雇员，将会比传统的大众分类广告价格更便宜、方式更直接、过程更便捷地招聘世界范围的精英。

(8) 企业不仅可以利用互联网做到比以前更多的事情，而且成功的互联网战略还可以为企业带来更多的新增加价值。

互联网的强大威力，可以从信息产业最新定律——麦卡菲定律里的数量描述式中窥视一角。麦卡菲法则指网络的价值是以用户数量的平方速度增长的。即用户规模扩大  $n$  倍，则网络的总价值就会扩大  $n$  的平方倍。这意味着互联的电脑越多，它们所创造的价值不是简单的线形增长而是平方级的增长。

当互联网真正开始走向我们的企业的时候，企业管理者必须能够尽快行动起来，做好应战的准备，采取积极有效的办法对企业的发展战略进行调整，以适应网络经济的发展，使企业能够早日实现网络化经营改革。

必须特别提醒注意的是：互联网本身并不是最终价值的提供者，它只是价值的载体。只有把互联网同真实的经济生活联系在一起，其无限的价值才能够真正实现。

### 1.1.3 网络经济下企业主流化发展战略

#### 1. 网络经济

(1) 网络经济的定义。根据美国国际数据公司的定义，网络经济是指为应用互联网技术所进行的投资以及通过互联网销售产品和服务所获得的收入，包括技术开发、营销、内容设计、专业服务以及教育和培养等。

狭义的网络经济指基于互联网的经济活动，如网络企业、电子商务（不包括基于电子数据交换，即 EDI 的电子商务），以及网络投资、网络消费等其他网上经济活动。

广义的网络经济指以信息网络（主要是互联网但不限于互联网，如内联网、外联网等）为基础或平台的、信息技术与信息资源的应用为特征的、信息与知识起重大作用的经济活动。它还包括非互联网的网络经济活动，离线的但与信息网络有关的经济活动，特别是因受信息革命影响而正在变化中的传统经济活动，如“e”（电子化）转型中的传统企业的经济活动。

从信息经济和知识经济的角度来看，信息和知识的生产、获取和使用的经济活动就是网络经济。网络经济是信息经济与服务经济的结合，没有信息技术的服务经济不是网络经济，不具备服务特征的信息经济也不是网络经济。

根据 1999 年美国 Cisco 公司与 Texas 大学的联合研究结果，美国网络经济是由基础设施、应用设施、网络中介服务和网络商务四部分组成的。其中基础设施的主要组成是通讯公司、ISP、PC 制造业、网络设备等；应用设施主要指网络软件、设计、数据库、网站开发等。网络中介服务主要是由网上交易代理、ICP、商业门户等组成。网络商务则是指在网络上直接实现的赢利性交易。

(2) 网络产品。经济学认为，产品是由人类生产出来并用



于满足人类欲望的一切物品，包括有形物品和无形物品。从人类的欲望角度，我们可以将网络产品定义为一切与网络相关的能够满足人与人之间交往的产品。

网络经济的发展，催生了许多具有网络特色的网络产品。概括来讲，网络产品包括网络基础设施所需要的设备、工具与网络运行相关的软件，以及大量的以网络为载体的数字产品、信息和服务等有形和无形物品。其中，硬件包括终端设备、传输设备和转接交换设备等基础设施。软件包括网络协议、网络软件等。数字产品主要指其生产和使用都没有物理边界的产品，数字产品包括信息和娱乐产品、象征符号和概念产品比如票据、证券、电子货币等。过程和服务主要指利用网络的商业价值创造过程以及消费服务等。而企业正是生产、制造和提供这些产品与服务的单位。

(3) 网络经济的内涵。我们可以从四个层面上揭示网络经济涵盖的内容和包含的对象，这四个层次依次递升，每一层都是下一层的基础和上一层的发展。

第一层是网络经济的基础层——基础设施层。基础设施层主要包括基础设施的设备制造业、网络服务器、安全设备、光传输设备、有网络制造业等因互联网的出现而带动发展起来的与网络相关的制造业；

第二层是网络经济的应用层。这一层主要包括由网络开发形成的各种应用及相关的软件产业，比如服务器软件、网络应用软件、网络开发顾问软件等；

第三层是网络经济的中介层。中介层是联结网络与用户的中间力量，比如互联网应用服务提供商（ICP）、门户网站、网上经纪人、网络广告中介人等都属于这一层产生的经济力量；

第四层是网络经济发展的最高层——电子商务（Electronic Commerce 或 Electronic Business）。电子商务即借助互联网进行的