

确保电子商务项目成功的十大策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A1\\_AE\\_E4\\_BF\\_9D\\_E7\\_94\\_B5\\_E5\\_c40\\_65074.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_A1_AE_E4_BF_9D_E7_94_B5_E5_c40_65074.htm)

虽然在很多人看来，新经济目前处于最低潮了，特别是资本市场可谓惨不忍睹，但是我们知道，事物总会有否极泰来的时候，一项先进的技术被广泛地应用，并有效地转化为生产力，还需要一段时间，我们可以明显看到在新经济条件下，商业规则已经发生了一些改变，并且还将继续。然而这种改造也带来了商业机会的不确定性，对许多正在成长中的新企业来说，如何保证自己实施的电子商务项目的成功呢？国外有专家总结如下：第一、不要做出超过24个月的规划。因为在不确定的商业环境中，机会来得快，去得也快，宏伟计划通常不能实施，生存比发展更重要。尽管制定指导整个商业活动的商业策略仍然必不可少，但是象传统的策略规划(如规划五年之遥的中长期策略)已不再适用，这主要是由于互联网带来的商业环境转变所导致。商业环境的改变已经达到这种程度没有一个规划能适用24个月。超过24个月，就应该设想商业环境将发生巨大的改变，因而需要重新制定相应策略。另外，实行策略的速度必须加快，一个需要12个月以上的时间来实行的策略同样是不可能成功的。第二、不要制定与整个商业策略无关的电子商务策略。电子商务也紧紧围绕商业服务，也为原有得商业发展作共享。管理人员急于快速开展独立于经营部门的商业策略之外的“电子商务”策略，在许多情况下，这是由于对“新经济”快速反应的渴望和快速引进电子商业的愿望驱使的，这其中暗含了一层假想开展整个商业策略是一个麻烦而

又费时的过程，因此，等到商业策略的开展才开展电子商业策略会导致其失败。而事实正好相反。首先，商务策略可以在短时间内开展；其次，不了解电子商业方案的开展对现有分销渠道和整个商业的影响，可能会导致该商业策略的失败。对传统的砖瓦公司而言，被当作独立于商业策略之外的、通向“新经济”的一种不同的方式而建立的电子商务策略，则常常会起到相反的作用，并且最终肯定会失败。第三、要切实做到因地制宜。根据行业、地理和文化的不同，采取不同的电子商务策略。制定一项整个企业范围内的电子商务策略常常存在内部的压力，这种方式仅仅对那些业务集中于单一的购物中心的较小规模企业才是有效的。就商业流程重组(BPR)和客户关系管理(CRM)方面而言，我们已经了解到最有效的商业策略是那些集中于特定的细化市场的策略。尽管应该开展企业范围内的策略技术化构架，商业策略必须针对那些明确的细分市场而开展。这种市场细分应该考虑影响购买者的行为和需求的所有因素，例如，行业、地理和文化。行业显然是影响消费者需求的主要因素，地理和文化则与它密切相关，尽管地理的某些方面会影响费用和后勤服务，在某些情况下，地理也可被当作文化的替代。文化上的差异将会影响购买者期望如何与电子商务模式相互作用，甚至对人口统计学和需求特征上相似的购买者而言，考虑到他们文化上的差异而导致的不同的购买者行为，制定不同的策略也许是必要的。第四、在策略分析中，要内部和外部流程并重。初入电子商务的企业有这样一种趋势即关注互联网对内部或外部流程的影响。这种趋势反映于流行的术语“B2B”、“B2C”中。尽管B2B和B2C通常被当作独立的商业模式，它

们实际上赋予了供应方和需求方相同的价值链。当运用B2C这一术语时，通常关注点在于分销渠道和商业机构将怎样把它的产品卖给最终用户；当运用B2B这一术语时，尽管包括外部供应商，其关注点趋向于内部费用，特别是采购费用。一项有效的策略应该考虑电子商务如何能被用于提高内部运作和外部沟通效率。

第五、获得董事会和相关利益者的全力支持。一项工程得实施势必影响到许多方面，需要许多资源，因此获得董事会的支持至关重要，因为它是最高层。主要在于获得对相关费用的批准。但获得董事会的认知将使整个项目健康实施。引入电子商务通常意味着增加了商业模式的复杂性，也意味着在互联网上确立一种前所未有的市场形象(B2C或B2B)。实施一种新的商业模式和确立一种全新的市场形象也许要花费相当多的时间。董事会必需了解所需的时间进度以及用于评定策略实施进展的指标(也许包括其它传统财务评价指标，例如每股收益或投资回报)。

第六、慎重选择商业模式购买、剥离或转型。一旦准备确立电子商务形象，企业必须明确地考虑选择达到策略目标的途径。在某些情况下，设立一个内部的电子商务部门，然后作为一个独立实体剥离出去，也许是可行的；在另外一些情况下，在电子商务流程和传统的商业流程之间可以有一种高层次的相互作用。例如，互联网可以提供设立补充性分销渠道的机会。在这些例子中，最佳方式也许是注入新的能量以及改造现有的商业流程来推行新的商业模式；另一种获得新能量的方式是购买软件应用型企业或完.com企业来实施新的商业模式。重要的是要对这些实施电子商务策略的可供选择方式慎重考虑。

第七、遵循新游戏规则。部分原因是它们正处于初期，电子商

务在新规则下运作。最近的.com创业企业必须通过快速建立市场份额来与传统的商业机构在同样的市场蛋糕上进行竞争。为了获得市场份额，他们将会做出艰苦的努力，这也许包括巨额广告投入，大幅度折扣价格，以及其它导致短期内净损耗的方式。建立市场份额是这些企业得以长期生存的关键。后来者或者传统公司试图建立其互联网市场形象，必须在了解新规则的基础上玩这场游戏。甚至一个具有既定品牌度的传统企业，在网上以较.com企业的大幅度的打折价格高的价格销售产品也将会失败。以这种策略介入到.com商业机构范畴，只会加强传统公司在新经济中的低效、高价的形象。传统企业进入市场必须做好作为一个新的介入者，以同样程度的折扣价格销售产品的准备，要不它们就不可能确立其网络上的身份。

第八、依据真实的能力和价值，改善或重构分销渠道。这是通过价值链重组获得新利润得重要来源。互联网非常前瞻性的承诺之一是通过消除中介而降低费用，尽管在理论上是可行的，这种承诺很明显被过于吹捧了。在某些情况下，企业已经运用对电子商务收入的泡沫性估计来缓和设立渠道常常会导致收入降低的矛盾，制造商的电子商务方案对分销商的疏远已是司空见惯。在规划流程时使用对电子商务收入的客观估计非常关键，然而，认识到什么时候电子商务能提供一条比任何现存的渠道更有效的分销渠道同样也至关重要。选择合适策略需要对新的和已有的分销渠道的收入进行真实、定量地估计。对企业每一条新的和现有的渠道的能量和价值的估计可以用于评估该渠道的效率和它对这个特定企业所具有的潜在的未来。

第九、需要建立评估电子商务方案是否有效的一套参数表，以确保这些项目得可行性。

美国电影有句名言，“如果你建造了它，它就是未来。”这常常被用于描述对开展电子商务所持的“盲目信任”态度。这种态度通常包括建立一个网站把产品销售给终端用户，其理由是“这正是该做的事”。这种态度中常常没有一套评估方案，在许多情况下，甚至连评估的参数都还没有确定。评估一个电子商务方案的有效性几乎都会使用新的参数，但是其中一些用于评估整个商业流程有效性的参数也许会同以往所使用的一样。新的参数，例如“粘稠度”，也许专指电子商务和网站。既有的参数，例如市场份额，也可以具体用于电子商务方案。然而，由于最近.com企业所显示的价值下跌，传统评估指标(例如净收入和每股收益)亦不可被忽视。正如把电子商务策略整合到整个商业策略的重要性一样，把商业评估指标整合起来也同样是非常重要的。所用的指标必须能评估达到商业策略目标的进展，它们也必须能捕捉到电子商务和传统分销渠道之间的相互影响。例如，当必须“接触和感觉”商品时，一个明智的设计也许包括把样品从网站送到传统商场，在这样的设计中，每一个分销渠道会影响其他分销渠道的成功。没有指标评估，就难以确定电子商务方案的有效性，而来源于独立运作的评估系统的信息必须结合起来形成一个整体框架。

第十、追求速度和彻底实施。与以往所遭遇到的任何一切相比，电子商务对企业的基本构架在速度和效率上提出了更高的要求。电子商务的环境和竞争状况变化如此之快，必须快速实施电子商务策略，必须砍掉官样文章，必须回避或粉碎阻碍电子商务方案进展的官僚主义。而负责电子商务方案的管理人员必须拥有充分的自由和权力，快速使该项目开花结果。在“互联网时代”，拖拖沓沓的

计划肯定是失败的计划。总之，尽管新经济带来了丰厚的承诺，但其中也有极大的风险。期望确立网站形象的传统企业或创业企业必须从网络先锋们的经验中吸取教训，不过上述所讲得不是圣经，供企业参考而已。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)