

中小企业发展电子商务的战略和策略 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__E4_B8_AD_E5_B0_8F_E4_BC_81_E4_c40_65198.htm

摘要：发展电子商务是中小企业的竞争战略:从结构学派的视角看,发展电子商务是中小企业的低成本战略、差异化战略、目标集中化战略,因此可以增加中小企业的竞争优势.从能力学派的视角看,发展电子商务可以增强企业的技术能力、商业能力和管理能力,因而可以提高企业的核心竞争力,包括网络设施、技术条件、法律环境和电子支付四方面。中小企业发展电子商务的条件包括中小企业发展电子商务的策略主要是制定实施计划、人力资源建设、基础设施建设、健全信息系统、进行网络营销五个步骤,有很强的可操作性。关键词：中小企业.电子商务.战略.策略.竞争战略

当今社会,科学技术突飞猛进,知识经济初见端倪。电子商务作为一种新型的贸易方式,极大地促进了全球经济贸易的发展,同时也正在改变人们的生活方式和思想观念。电子商务是指整个贸易活动实现电子化,交易各方以电子交易方式而进行的商业交易,涵盖的业务包括:商务信息交换、售前售后服务、广告、销售、电子支付、运输、组建虚拟企业等。世界贸易组织电子商务专题报告定义:电子商务是通过电子信息网络进行的生产、营销、销售和流通等活动,全球电子商务涉及世界各国,也为我国企业带来了新的发展机遇。电子商务的发展必将对传统企业的组织结构产生巨大影响并引起企业管理方式的变革,在这样一个巨大的潮流和机遇面前,美、欧、日等西方国家已经站立潮头,我国的大型企业也开始奋起直追,本文认为对中小企业来说同样是千载难逢的好机会,以下从当

代战略管理理论的视角论述了发展电子商务是中小企业的重要竞争战略,并详细分析了中小企业发展电子商务的条件、问题和发展电子商务的具体策略。

一、发展电子商务是中小企业的重要竞争战略

企业管理有三个层次:基础管理、职能管理、战略管理。战略管理是现代企业管理的首要任务,在企业的经营过程中起着指针的作用,尤其是在当今市场竞争日益激烈的情况下,如何制定正确的战略并有效地实施和控制,以便获得持续的竞争优势,是摆在每一个企业面前的一个严峻问题。企业的管理者必须要清楚:企业竞争优势的源泉是什么?如何保持企业的竞争优势?如何保持企业竞争优势对环境变化的高度敏感性?对规模小、雇员少、资金相对薄弱的中小企业来说,电子商务为他们提供了一个新的发展契机,在新的知识经济和信息时代,发展电子商务成为中小企业的重要竞争战略。

当代西方前沿的战略管理理论主要有结构学派、能力学派和资源学派三种观点[1](P28-32),下面从结构学派和能力学派两个视角分析中小企业发展电子商务是重要的竞争战略。首先,发展电子商务可以提高中小企业的竞争优势。结构学派的主要代表人物是美国著名战略管理学家、哈佛大学商学院的迈克尔波特教授,他在1980年出版的《竞争战略》和1985年出版的《竞争优势》中认为经营战略的关键是确定企业的相对竞争优势,提出了分析产业竞争强度的“五力”模型,即决定产业竞争强度的五种竞争力量,在此基础上波特提出了企业竞争战略的三种基本类型:总成本领先、差异化与集中化战略[2](P49-52)。下面根据波特教授的分析方法,参考程新章[3](P53-55)的观点讨论中小企业通过采用电子商务战略是如何增强竞争优势的。发展电子商务是中小企业的成本领先战略,为中小企

业节省成本开创了新的途径。网络技术改变了企业的成本结构,降低了企业的交易费用,不仅包括BtoC的交易费用,还包括BtoB的交易费用。通过网络技术,企业可以节省生产和销售过程中的交易费用以及产品售后服务费用。根据《上海经济报》2003年4月2日报道,沪企采用电子商务每天可节约成本1.33亿元。网络技术的发展,使成本领先的大企业因为模仿而丧失优势。由于人们进入网络不需要很高的费用,为中小企业依靠模仿和创新取胜增加了可能性。发展电子商务是中小企业的标新立异战略,为标新立异者提供的最好机会是改变了顾客和企业之间的相互作用方式,灵活的制造系统为专用化的设计和生产提供了可能。网络经济时代,中小企业采用标新立异战略通过竞争对手难以模仿的方式确立自己的竞争优势,一个成功的现代标新立异者将建立基于网络的知识管理系统,把企业的各个部门连为一体,缩短顾客对企业的反应时间,即时了解生产制造现场的情况,建立线上顾客服务系统,以跟踪定单的情况,并即时处理新定单,了解顾客需求和供应状况,并对顾客进行网上调查,以增强企业的销售能力。发展电子商务是中小企业的目标集聚战略,强调产品和服务只针对少数消费者,电子商务为企业提供了以较低的成本和专业化的服务参与市场竞争赢得利润的机会,为小企业实施目标集聚战略提供了良好的机遇。网络为实施目标集聚战略的小企业提供的第二个方面的优势是技术驱动。规模经济通常是小企业进入市场的主要障碍,但有了网络,小企业同样可以获得以技术为基础的效率提升,小企业效率的提高降低了规模经济的重要性,完全可以通过效率和速度的优势在与大企业的竞争中取胜。其次,发展电子商务可以提高中小企业的核心竞争力。能力学派是指一种强

调以企业生产、经营行为和过程中的特有能力为出发点,制定和实施企业竞争战略的理论思想,代表人物是美国管理学家哈默尔和普拉哈拉德,他们在1996年提出了核心竞争力概念,它为企业的发展战略提供了新的理论依据。核心竞争力就是决定竞争力的主要因素与深层次因素。在知识经济时代,企业核心竞争力表现为在市场竞争中,一种能够使企业长期持续发展,获取超额垄断利润并能为顾客带来更多独特价值的核心能力。这种核心能力可以划分为技术能力、商业能力、管理能力。电子商务创造了信息、知识为核心的技术能力。电子商务是运用知识和信息的商务活动,它意味着要把知识和知识活动作为企业的财富和核心。通过网络技术掌握与了解市场信息、客户信息,组织采购生产.通过信息与知识在企业组织内部的沟通、学习、传递,有效解决信息不对称,有利于减少管理中的交易费用.最后通过信息的扩散,将产品与服务通过网络销售,以较低成本获取最大的市场份额。由此可见,电子商务使信息知识成为企业的核心资源,而这些核心资源成为企业核心能力的技术基础。信息时代的企业管 理最重要的环节是信息管理。对于一个企业来说,信息管理是对技术和商务信息的捕获,然后将这些技术与信息颁布到能够帮助企业实现最大产出的过程。在这种管理模式 下,生产组织不再以传统的动力、物资等为基础,而是以高速网络所支持的数据流作为运行的基础。信息化管理是信息经济下所有企业面临的共同问题,中小企业必须尽快发展电子商务,尽快向信息经济靠拢,使企业竞争建立在信息技术竞争的基础上。电子商务对传统商业模式的革命,将增强企业的商业能力。如果说传统营销方式是推式为主的强营销方式,那么网络营销和电子商务的出现就彻底改变了原有市

场营销理论和实务存在的基础。它使营销范围突破地理、交通不便、群体分散等限制性条件,消费者不再是以完全被动接受为主,而是演变为主动地在网络上搜寻信息和被动地以传媒方式接受信息。营销策略在很大程度上围绕产品信息传播来策划和进行。双向互动的信息交流模式,使客户与企业之间距离缩短了。随着消费者选择面扩大,个性化需求、用着户主动上网搜寻将取代传统的单向推式传播模式。赋予用户个性化的服务与产品,创造并引导消费潮流成为企业营销新趋势,并且为企业打造出强大的商业能力。流通环节是传统经济中至关重要的一环,层层的分销网络是商品和信息的双重载体。电子商务最初就是从流通领域开始的,随着电子商务的普及,流通环节的重要性虽然未变,但本身却面临着巨大的变革,流通环节的简化趋势不可避免。对传统的企业经营方式来说,流通环节对企业竞争战略选择有重要的意义,控制分销渠道是传统企业最重要的竞争战略之一。众所周知,大规模的分销渠道需要花费大量的人力物力和较长的时间才能建立,而这种渠道一旦建成,就成为一项重要的资源。许多大企业正是利用自己的分销网络控制客户群,同时阻止竞争对手的进入。而在电子商务环境下,流通方式发生剧变,建立分销网的时间和成本都大大降低,渠道的垄断性不复存在,因此,中小企业运用电子商务手段成为战胜大企业的竞争法宝。电子商务为企业拓宽关系界面,使企业在开放的市场统中提高其管理能力。电子商务改变了企业业务运作模式提升了企业间业务合作关系,是企业在知识经济时代获取功的关键。这一切源于以信息知识与技术为依托的电子务活动,它使企业与社会之间的边界逐步模糊。通过网络电子商务将贸易社会视为一个有机体,当把视野从单个企的供

产销扩展到整个行业之后,又将继续放宽到整个贸易会中的所有企业组织包括供应商、运输商、分销商、银行等融机构以及政府部门、新闻媒体、国际经济组织等,这时企将在一个更为开放、更为自由的市场上与外界交往。与此时,政府的政策、行业信息、国际性经济组织的游戏规则、闻媒体导向等对企业管理能力产生着深刻的影响。正是络与电子商务使企业置身于一个相互竞争且又相互合作的高效的市场系统之中,企业对外依存度越大,则意味企业须不断反思自己的行为,企业必须走向关系管理模式,才不断培养其核心竞争力。 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