

CHAPTER 1

第一章

电子商务运营管理导论

本章导读

- 电子商务的定义、分类与特征
- 运营管理的概念与研究对象
- 电子商务运营管理的定义
- 电子商务运营管理的内容
- 电子商务运营管理的作用



先导案例

双十一购物狂欢节

“双十一”指每年的11月11日,是指由电子商务为代表的,在全中国范围内兴起的大型购物促销狂欢日。“双十一”购物狂欢节起源于2009年11月11日淘宝商城举办的促销活动。此后,每年的11月11日,以天猫、京东、苏宁易购为代表的大型电子商务网站一般会利用这一天来进行一些大规模的打折促销活动,以提高销售额度,逐渐成为中国互联网最大规模的商业促销狂欢活动。

“双十一”不仅让电商热衷于促销,就连运营商也开始搞促销活动了。阿里巴巴集团控股有限公司于2011年11月1日向国家商标局提出了“双十一”商标注册申请,2012年12月28日取得该商标的专用权,2014年10月末,阿里巴巴集团发出通告函,称其已经取得了“双十一”注册商标。

下面简单罗列一下近年来“双十一”当日阿里巴巴的交易记录。

2009年,淘宝商城“双十一”销售额为0.5亿元。

2010年,淘宝商城“双十一”销售额为9.36亿元。

2011年,淘宝“双十一”的销售额跃升到33.6亿元。

2012年,“双十一”当日支付宝交易额实现飞速增长,达到191亿元,其中包括天猫商城132亿元,淘宝59亿元;订单数达到1.058亿笔。

2013年11月11日,数据显示,淘宝“双十一”交易额突破1亿元只用了55秒;达到10亿元用了6分7秒;50亿元用了38分钟;凌晨5:49阿里当日交易额突破100亿元;

13:39 达 200 亿元;17:31 突破 250 亿元;11 月 11 日总交易额为 350.19 亿元。

2014 年 11 月 11 日凌晨,活动开场仅到第 3 分钟,阿里的平台成交额已突破 10 亿元;14 分钟 02 秒,突破 50 亿元;38 分钟 28 秒,交易额冲上 100 亿元;13 时 31 分,天猫“双十一”成交额突破 362 亿元,打破 2013 年 11 月 11 日全天的成交纪录;21 时 12 分,成交总额突破 500 亿元。2014 年 11 月 12 日凌晨,阿里巴巴公布了“双十一”全天的交易数据:支付宝全天成交金额为 571 亿元,移动占比为 42.6%。

2015 年 11 月 11 日,4 万多个全球商家带着 3 万多个品牌 600 多万种货品,在水立方的数字大屏上不断刷新纪录。1 分 12 秒,2015 天猫“双十一”交易额超过 10 亿元。12 分 28 秒,交易额超过 100 亿元,其中无线交易额占比为 74.83%,181 个国家地区已成交。9 小时 52 分 22 秒,交易额超过 500 亿元,无线占比为 72.93%。17 小时 28 分,天猫“双十一”交易额突破 719 亿元。2015 天猫“双十一”全球狂欢节全天交易额达 912.17 亿元,其中无线交易额为 626.42 亿元,无线成交占比为 68.67%。

资料来源:百度百科,有改动。

第一节 电子商务概述

电子商务作为一种新型的商业形态,一经兴起,便得以迅猛发展,成为拉动经济发展的重要动力,同时也迅速改变了人们的生活方式与行为习惯,给经济和社会带来了巨大影响。

一、电子商务的概念

(一) 什么是电子商务

电子商务源于英文 electronic commerce,简称为 EC。顾名思义,其内容包含两个方面,一是电子方式,二是商贸活动。电子商务指的是利用简单、快捷、低成本的电子通信方式,买卖双方不见面地进行各种商贸活动。

电子商务可以通过多种电子通信方式来完成。简单的,比如通过打电话或发传真的方式来与客户进行商贸活动,似乎也可以称作电子商务;但是,现在人们所探讨的电子商务主要是以电子数据交换(electronic data interchange, EDI)和因特网(Internet)来完成的。尤其是随着 Internet 技术的日益成熟,电子商务真正的发展是建立在 Internet 技术上的。所以也有人把电子商务简称为 IC(Internet commerce)。

实际上,电子商务是伴随着信息技术的发展以及市场全球化趋势的发展而出现和发展起来的,它可以使销售商与供应商更紧密地联系起来,更好地满足客户的需求,也可以让商家在全球范围内选择最佳供应商,在全球市场上销售产品。

（二）电子商务的定义

事实上,目前还没有一个关于电子商务较为全面、确切的定义。各种组织、政府、公司、学术团体都是依据自己的理解和需要来给电子商务下定义的,下面是一些有代表性的定义。

定义1:电子商务是通过电子方式,并在网络基础上实现物资、人员过程的协调,以实现商业交换活动。

定义2:电子商务是数据(资料)电子装配线(electronic assembly line of data)的横向(horizontal)集成。

定义3:电子商务是由 Internet 创造的电脑空间(cyber space)超越时间和空间的制约,以极快的速度实现电子式商品交换。

定义4:电子商务是在计算机与通信网络的基础上,利用电子工具实现商业交换和行政作业的全部过程。

定义5:电子商务是一组电子工具在商务中的应用。这些工具包括:电子数据交换(electronic data interchange,EDI)、电子邮件(E-mail)、电子公告系统(BBS)、条码(bar code)、图像处理、智能卡等。

定义6:《中国电子商务蓝皮书:2001年度》认为,电子商务指通过 Internet 完成的商务交易。交易的内容可分为商品交易和服务交易,交易是指货币和商品的易位,交易要有信息流、资金流和物流的支持。

定义7:加拿大电子商务协会给电子商务的定义是:电子商务是通过数字通信进行商品和服务的买卖以及资金的转账,它还包括公司间和公司内利用 E-mail、EDI、文件传输、传真、电视会议、远程计算机联网所能实现的全部功能(如:市场营销、金融结算、销售以及商务谈判)。

定义8:美国政府在其《全球电子商务纲要》中比较笼统地指出:电子商务是指通过 Internet 进行的各项商务活动,包括:广告、交易、支付、服务等活动,全球电子商务将会涉及全球各国。

定义9:欧洲经济委员会在比利时首都布鲁塞尔举办了全球信息社会标准大会,会上明确提出了电子商务的定义:电子商务是各参与方之间以电子方式而不是以物理交换或直接物理接触方式完成任何形式的业务交易。这里的电子方式包括电子数据交换(EDI)、电子支付手段、电子订货系统、电子邮件、传真、网络、电子公告系统、条码、图像处理、智能卡等。

定义10:世界贸易组织(WTO)认为,电子商务是通过电子方式进行货物和服务的生产、销售、买卖和传递。这一定义奠定了审查与贸易有关的电子商务的基础,也就是继承关税贸易总协定(General Agreement on Tariffs and Trade,GATT)的多边贸易体系框架。

定义 11: IBM 提出了一个电子商务的定义公式,即: 电子商务 = Web + IT。它所强调的是在网络计算机环境下的商业化应用,是把买方、卖方、厂商及其合作伙伴在因特网(Internet)、企业内部网(Intranet)和企业外部网(Extranet)结合起来的應用。

定义 12: 惠普提出电子商务以现代扩展企业为信息技术基础结构,电子商务是跨地域、跨地域的电子化世界(E-world, EW), $EW = EC(\text{electronic commerce}) + EB(\text{electronic business}) + EC(\text{electronic consumer})$ 。惠普电子商务的范畴按定义包括所有可能的贸易伙伴: 用户、商品和服务的供应商、承运商、银行、保险公司以及所有其他外部信息源的受益人。

定义 13: 电子商务是指在技术、经济高度发达的现代社会里,掌握信息技术和商务规则的人,系统化地运用电子工具,高效率、低成本地从事以商品交换为中心的各种活动的总称。电子商务可划分为广义和狭义的两种。广义的电子商务是指使用电话、电报、网络以及国家信息通信基本建设(NII)、全球信息基础设施(GII)等电子工具从事的商务活动。狭义电子商务是指利用互联网从事的商务或活动。

以上定义分别出自中外专家、知名公司、电子商务协会、国际组织和政府部门,从中不难看出,这些定义是人们从不同角度各抒己见。从宏观上讲,电子商务是计算机网络的第二次革命,是通过电子手段建立一个新的经济秩序,它不仅涉及电子技术和商业交易本身,而且涉及诸如金融、税务、教育等社会其他层面;从微观的角度说,电子商务是指各种具有商业活动能力的实体(生产企业、商贸企业、金融机构、政府机构、个人消费者等)利用网络和先进的数字化传媒技术进行的各项商业贸易活动。一次完整的商业贸易过程是复杂的,包括交易前了解商情、询价、报价,发送订单、应答订单,发送接收送货通知、取货凭证、支付汇兑过程等,此外还有涉及行政过程的认证等行为。电子商务涉及资金流、物流、信息流的流动。严格地说,只有上述所有贸易过程都实现了无纸贸易,即全部是非人工介入,使用各种电子工具完成,才能称之为一次完整的电子商务过程。

从广义上讲,电子商务不仅包括企业间的商务活动,还包括企业内部的商务活动,如生产、管理、财务等,它不仅仅是硬件和软件的结合,而且是把买家与卖家、厂家与合作伙伴在 Internet、Intranet 和 Extranet 上利用 Internet 技术与原有的系统结合起来进行业务活动,在网络化的基础上重塑各类业务流程,实现电子化、网络化的运营方式。从这个意义上讲,电子商务所指的商务不仅包含交易,而且涵盖了贸易、经营、管理、服务和消费等各个业务领域,其主题是多元化的,功能是全方位的,涉及社会经济活动的各个层面。从最初的电话、电报,到电子邮件以及多年前就开始应用的电子数据交换技术,都可以说是电子商务的某种形式。发展到今天,人们提出了通过网络实现包括从原材料的查询、采购、产品的展示、订购到产品制造、储运以及电子支付一系列贸易活动在内的完整电子商务的概念。

一般而言,电子商务应包含以下 5 点内涵:

- (1) 采用多种电子方式,特别是通过 Internet;
- (2) 实现商品交易、服务交易(其中含人力资源、资金、信息服务等);
- (3) 包含企业间的商务活动,也包含企业内部的商务活动(生产、经营、管理、财务);
- (4) 涵盖交易的各个环节,如询价、报价、订货、售后服务等;
- (5) 采用电子方式是形式,跨越时空、提高效率是主要目的。

综合以上分析,我们可以为电子商务做出如下定义:电子商务是各种具有商业活动能力和需求的实体(生产企业、商贸企业、金融企业、政府机构、个人消费者……)为了跨越时空限制,提高商务活动效率,而采用计算机网络和各种数字化传媒技术等电子方式实现商品交易和服务交易的一种商业形式。

二、电子商务的分类

电子商务的业务涵盖十分广泛,从不同角度划分,可将电子商务划分为不同的类型。

(一) 按照参与交易的主体分类

按照参与交易的主体分类,电子商务主要可以分为 B2C、B2B、C2C 等类型,下面介绍几种主要的类型。

1. 企业与消费者之间的电子商务(business to customer, B2C)

B2C 就是企业通过网络销售产品或服务给个人消费者。企业厂商直接将产品或服务推上网络,并提供充足的信息与便利的接口吸引消费者选购,这也是目前最常见的作业方式,例如网络购物、证券公司网络下单作业、一般网站的资料查询作业等,都是属于企业直接接触顾客的作业方式。

B2C 是消费者利用互联网直接参与经济活动的形式,类同于商业电子化的零售商务。目前,在互联网上遍布各种类型的商业中心,提供的商品有实体化的商品,如书籍、服装、鲜花、食品、汽车、电视等;数字化的商品,如新闻、音乐、电影、软件及各类基于知识的商品;还有各类服务,如旅游服务、在线医疗诊断和远程教育等。

2. 企业与企业之间的电子商务(business to business, B2B)

B2B 是指以企业为主体,在企业之间进行的电子商务活动。B2B 是电子商务的主流,也是企业面临激烈的市场竞争,改善竞争条件、建立竞争优势的主要方法。开展电子商务,将使企业拥有一个商机无限的发展空间,这也是企业谋生存、求发展的必由之路,它可以使企业在竞争中处于更加有利的地位。B2B 电子商务将会为企业带来更低的价格、更高的生产率、更低的劳动成本以及更多的商业机会。B2B 主要是针对企业内部以及企业与上下游厂商之间的信息整合,并在互联网上进行的企业与企业间交易。借由企业内部网(Intranet)建构信息流通的基础,通过外部网络(Extranet)结合产业的上、中、下游厂商,达到供应链整合的目的。因此通过 B2B 的商业模式,不仅可以简化企业内部信息流

通的成本,更可使企业与企业之间的交易流程更快速、交易成本更低廉。

3. 消费者与消费者之间的电子商务(customer to customer,C2C)

C2C 是消费者之间通过某个电子商务平台直接进行交易的电子商务模式,通过 C2C 商务平台,个人消费者可以直接把商品或服务卖给其他的消费者。现在互联网上很多的拍卖网站允许个人拍卖商品就属于 C2C 模式。

4. 线上与线下相结合的电子商务(online to offline,O2O)

O2O 即将线下商务的机会与互联网结合在一起,让互联网成为线下交易的前台。O2O 通过网购导购机,把互联网与地面店完美对接,实现互联网落地。让消费者在享受线上优惠价格的同时,又可享受线下贴心的服务。中国较早转型 O2O 并成熟运营的企业代表为家具网购市场领先的“美乐乐”,其 O2O 模式具体表现为线上家具网与线下体验馆的双平台运营。

(二) 按商务活动内容分类

按照商务活动的内容分类,电子商务可分为直接电子商务和间接电子商务两大类。

1. 直接电子商务

直接电子商务,即无形货物和服务的电子商务,如计算机软件、娱乐内容的联机订购、付款和交付,或者是全球规模的信息服务。直接电子商务能使交易双方越过地理界限直接进行交易。

2. 间接电子商务

间接电子商务,即有形货物的电子订货,如书籍、鲜花、食品、汽车等,交易的商品仍然需要利用传统渠道(如邮政业的服务和商业快递服务)来完成送货。

(三) 按使用网络类型分类

根据开展电子商务业务的企业所使用的网络类型不同,电子商务可以分为三类。

1. 电子数据交换(electronic data interchange,EDI)电子商务

按照国际标准组织的定义,EDI 电子商务是“将商务或行政事务按照一个公认的标准,形成结构化的事务处理或文档数据格式,从计算机到计算机的电子传输方式”。简单地说,EDI 商务就是按照协议,将商业文件标准化和格式化,并通过计算机网络,在贸易伙伴的计算机网络系统之间进行数据交换和自动处理。

EDI 主要应用于企业与企业、企业与批发商、批发商与零售商之间的批发业务。相对于传统的订货和付款方式,EDI 大大节约了时间和费用。相对于 Internet,EDI 较好地解决了安全保障问题。EDI 电子商务在 20 世纪 90 年代已得到较大的发展,技术上也较为成熟,但是由于开展 EDI 需要租用网络专线,费用较高,对企业在管理、资金和技术上有较高要求,因此至今尚不太普及。

2. 互联网(Internet)电子商务

互联网电子商务是指利用连通全球的 Internet 网络开展的电子商务活动。它突破了传统商业生产、批发、零售及进、销、存、调的流转程序与营销模式,真正实现了少投入、低成本、零库存、高效率,避免了商品的无效搬运,从而实现了社会资源的高效运转和最大结余。Internet 商务涉及领域广泛,全世界各个企业和个人都可以参与,正以飞快的速度在发展,前景十分诱人,是目前电子商务的主要形式。

3. 内部网络(Intranet)电子商务

Intranet 是在 Internet 基础上发展起来的企业内部网。它在原有的局域网上附加了一些特定的软件,将局域网与 Internet 连接起来,从而形成企业内部的虚拟网络。Intranet 将大、中型企业分布在各地的分支机构及企业内部有关部门和各种信息通过网络予以连通,使企业各级管理人员能够通过网络读取自己所需的信息,用在线业务的申请和注册代替纸张贸易和内部流通的形式,从而有效地降低了交易成本,提高了经营效益。

三、电子商务的特征

从电子商务的含义可以看出,电子商务具有如下基本特征。

1. 普遍性

电子商务作为一种新型的交易方式,将生产企业、流通企业以及消费者和政府带入了一个网络经济、数字化生存的新天地。

2. 方便性

在电子商务环境中,人们不再受地域的限制,客户能以非常简捷的方式完成过去较为繁杂的商业活动。例如,通过网络银行能够全天候地存取账户资金、查询信息等,同时使企业对客户的服务质量得以大大提高。

3. 整体性

电子商务能够规范事务处理的工作流程,将人工操作和电子信息处理集成为一个不可分割的整体,这样不仅能提高人力的利用率,也可以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

商业活动本身是一种协调过程,它的顺利开展需要参与各方的有效协调,如企业与上游供应商以及下游批发商、零售商甚至最终客户之间的协调。在电子商务环境中,它更要求银行、配送中心、通信部门、技术服务等多个部门的通力协作。

6. 经济性

电子商务可通过减少交易环节、加速资金周转、降低库存以及降低文件处理费用、宣传广告费用、店面租金等使买卖双方的交易成本大大降低。

7. 均等性

网络的应用,实现信息资源的共享,对大、中、小企业都产生机遇与挑战,带来的机会是均等的。“入网”后的中、小企业能像大企业一样,可以通过网络及时掌握市场供求状况及各种数据资料,并对原材料、市场、期货、汇率等诸多因素进行深入、全面、准确和快捷的分析、预测和判断,从而能对企业的项目决策及经营战略迅速做出应变。中、小企业不仅能成为电子贸易的技术、产品、系统和软硬件的供应商,还可以创造更多的网上就业机会和盈利机会,轻松地进行制造、营销、管理,从而更有效地参与竞争。

此外,电子商务能够弱化企业生产和销售所受地理限制,创造新的市场机会和新兴服务产业。

四、电子商务的发展和未来趋势

(一) 电子商务的发展

按照各个时期代表性技术的不同,可以将电子商务的发展划分为两个阶段。

1. 第一阶段: EDI 及其之前阶段的电子商务

20 世纪 70 年代,银行间电子资金转账(EFT)开始在安全的专业网络上推出,它改变了金融业的业务流程。电子资金转账是指通过企业间通信网络进行的账户交易。由于它以电子方式提供汇款信息,从而使电子结算实现了最优化。这是电子商务最原始的形式之一,也是最普遍的形式。

从 20 世纪 70 年代后期到 80 年代早期,EDI 技术使电子商务在企业之间得到快速发展。电子数据交换技术减少了文字工作并提高了自动化水平,从而简化了业务流程。EDI 使企业能够用标准化的电子格式与供应商之间交换商业单证(如订单)。到了 20 世纪 80 年代晚期至 90 年代早期,EDI 成为 workflow 技术或协作计算系统中不可分割的部分。EDI 电子商务对技术、设备、人员要求较高,且 EDI 电子商务是在专用网络上实现的,其专用网络的使用费用极为昂贵,因此 EDI 电子商务仅仅局限在发达国家和地区的大型企业中使用,难以在世界范围内普及发展,大多数中小型企业难以应用 EDI 参与电子商务活动。

2. 第二阶段: 互联网电子商务

20 世纪 90 年代早期至今,商业化了的互联网走向社会,互联网上出现了万维网应用,这是电子商务的转折点,这时互联网已不仅仅是一个信息共享工具,而成为信息传播工具,万维网为信息发布和传播提供了简单易用的解决方案。万维网带来的规模效应降

低了业务成本,它所带来的范围效应则增加了企业业务活动的多样性。万维网也为小企业创造了机会,使它们能够与资源雄厚的跨国公司在平等的技术基础上竞争。

基于此,20世纪最后10年电子商务迅速膨胀,涌现出一大批著名的电子商务公司,诸如亚马逊、eBay、新浪、网易、阿里巴巴等,同时很多传统企业也积极利用互联网开展电子商务业务,电子商务给企业发展带来机遇和利益的同时,风险资本大量涌入电子商务领域,营造了巨大的互联网泡沫。2000年以科技股为代表的纳斯达克股市崩盘使互联网泡沫破灭。

之后人们对互联网电子商务的发展进行了理性的思考,认识到互联网电子商务仅仅是经济实体的一个工具,不是经济实体的主体,电子商务开始被脚踏实地应用到各种经济组织中,并开始与科学、教育、医疗、卫生等领域结合应用,互联网电子商务的形式随着经济和技术的发展不断创新,互联网电子商务的交易额也呈几何级数增长。

(二) 电子商务的趋势

近几年电子商务的总体发展趋势主要表现在以下几个方面^①。

1. 国际化

互联网最大的优势之一,就是超越时间和空间的限制,能够有效地打破国家和地区之间各种有形和无形的障碍。这对促进每个国家和地区对外经济、技术、资金、信息等的交流,将起到重要作用。

2. 纵深化

电子商务的基础设施将日益完善,支撑环境逐步趋向规范,企业发展电子商务的广度和深度进一步拓展,个人参与电子商务的广度和深度也将得到拓展。图像通信网、多媒体通信网将建成使用,三网合一潮流势不可当,高速宽带互联网将扮演越来越重要的角色。

3. 个性化

互联网的出现、发展和普及,本身就是对传统经济社会组织中个性的一种解放,使个性的张扬和创造力的发挥有了一个更加有利的平台,也使消费者权利的实现有了一个更有效的技术基础。在这方面,个性化定制信息需求和个性化商品需求将成为发展方向。对所有面向个人消费者的电子商务活动来说,提供多样化的、比传统商业更具个性化的服务,是决定今后电子商务发展的关键。

4. 专业化

面向消费者的垂直型网站和专业化网站前景看好,面向行业的专业电子商务平台发展潜力很大。面向个人消费者的专业化趋势,要求满足消费者个性化的要求,提供专业化的产品和具有专业水准的服务。面向行业的专业电子商务平台应以建立专业性较强、信

^① 方磊. 电子商务物流管理[M]. 北京:清华大学出版社,2013.

息服务便利的行业电子商务交易网作为应用起步,将商务网站与行业优势特色业务紧密结合。

5. 引入多元化服务

随着像美国在线(AOL)与时代华纳的媒体互动合作形式的诞生,电子商务已向多元化服务的方向发展。同时,电子商务的发展也形成了一种传统产业与网络产业结合的新型发展模式。

第二节 运营管理概述

一、运营活动

对于任何一家企业来说,运营活动都是其核心内容。企业的产品生产或服务提供正是通过运营活动来实现的,即通过投入一定的资源,经过一系列、多种形式的变换,使其价值增值,最终以某种形式的产出提供给社会的“投入—转换—产出”的过程。为确保运营活动的顺利进行,必须对整个过程进行有效控制,并对实施与产出情况进行信息反馈,以决定是否需要对运营过程进行必要的修订,具体过程如图 1-1 所示。

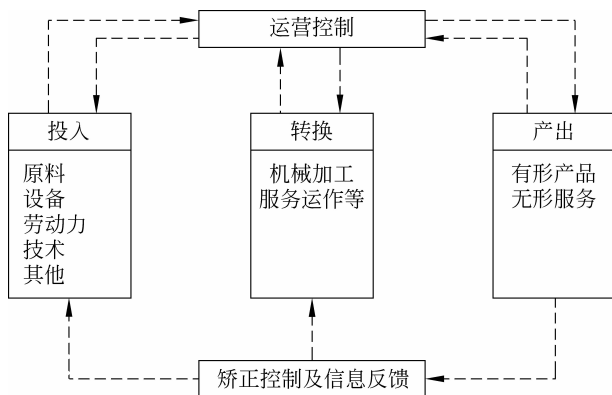


图 1-1 运营活动及其过程示意图

图中虚线代表的是信息流动,整个运营活动过程受到统一控制。企业根据运营计划,确定要生产何种产品或提供何种服务,决定投入相应的资源,为生产转换做好准备。根据产品的质量、规格要求或服务标准,控制转换过程严格按规程进行运营。在运营过程中或用户使用产品、接受服务后,对存在的问题或满意程度进行信息反馈,企业根据反馈信息决定是否对投入的各种资源进行调整,或对转换过程进行必要的修订。

进行这样的运营活动的主体是各种各样的社会组织,其中既包括各行各业的众多企

业组织,也包括各种非营利性的事业组织和政府部门。社会正是由这些形式多样的组织而构成的。这些组织虽然形式、性质各不相同,但都在以某种形式从事着某种运营活动。典型社会组织的“投入—转换—产出”如表 1-1 所示。

表 1-1 典型社会组织的投入、转换与产出

社会组织	主要投入	转换	主要产出
工厂	原材料	加工制造	产品
医院	病人	诊断、治疗	康复的人
大学	高中毕业生	教学	大学毕业生
运输公司	产地的物资	位移	销地的物资
修理站	损坏的机器	修理	修复的机器
咨询中心	情况、问题	咨询	建议、方案、办法

二、运营管理

(一) 运营管理的定义

运营管理指对运营过程的计划、组织、实施和控制,是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。

(二) 运营管理的目标

运营管理的目标可用一句话来概括:“在需要的时候,以适宜的价格,向顾客提供具有适当质量的产品和服务。”具体而言,就是要使输出的产品或服务在质量、成本、时间、柔性等方面都取得最好的效果^①。

质量(quality): 产品质量高,服务质量好。质量是一切企业的生存之本,企业不仅要为用户提供优质产品,而且要提供优质的售后服务。这样才能赢得用户的信赖。

成本(cost): 企业能以最低的成本向用户提供产品和服务。成本目标不仅要求产品或服务形成过程中的成本要低,而且要求在用户使用过程中的成本也要低。只有这两方面的成本都低,企业才能盈利,才能在激烈的市场竞争中赢得竞争优势。

时间(time): 时间目标包括生产周期和交货期两个方面的含义。一是指生产周期短。生产周期短才能赢得时间上的优势,时间优势转化为竞争优势,可以争取到更多的用户。二是指交货准时。企业要在向用户承诺的交货期内准时交货,才能维护企业的商业信誉,这样不仅能留住老用户,而且能吸引新用户。

柔性(flexibility): 在当今社会,企业只在产品质量和交货期上满足用户要求是不够

^① 马士华. 现代生产与作业管理[M]. 北京: 经济管理出版社,1997.

的,还必须能在品种和产量上满足用户千变万化的要求,能在最短的时间内响应市场需求的变化,这就要求企业的生产系统必须具有较高的柔性,能将效率与适应性统一起来。

（三）运营管理的基本职能

管理的基本职能是计划、组织与控制,运营管理的基本职能就是对运营过程进行计划、组织与控制。

1. 计划职能

运营计划是企业未来开展运营管理活动的依据和基础,它是对未来行动方案的一种说明,是企业运营部门及其各分支机构和所属人员在未来一定时期内,关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。运营计划包括企业的运营目标以及实现目标所采取的措施和手段。

正如哈罗德·孔茨所言:“计划工作是一座桥梁,它把我们所处的这岸和我们要去的对岸连接起来,以克服这一天堑。”运营计划必须包括“5W1H”,即 what(做什么)、why(为什么做)、who(谁去做)、when(何时做)、where(何地做)以及 how(怎么做)。只有明确回答以上问题,计划才具有可操作性,其实施过程才能顺利。

2. 组织职能

组织职能是指企业根据经营的需要,将运营过程所涉及的各个环节按合理分工和协作的要求设立各个职能部门,以有效地从事运营活动,完成企业经营目标。

运营管理的组织职能不仅要根据需要进行组织设计,还要建立各职能单位的管理制度,规定各职能单位的责任和权力,确定各职能单位的分工与协作关系。

3. 控制职能

控制职能就是对计划执行情况进行检查,确定企业运营活动是否按既定的计划、标准和方法进行,发现偏差,通过分析产生的原因,进行调整和纠正,以确保组织目标的实现。

三、运营管理的研究对象

运营管理的研究对象包括运营过程和运营系统两个方面。

（一）运营过程

运营过程是指通过投入一定的资源,经过一系列、多种形式的变换,使其价值增值,最终以某种形式的产出提供给社会的“投入—转换—产出”过程。运营过程是运营管理的第—大研究对象,是考虑如何对这样的运营活动进行计划、组织与控制。

（二）运营系统

按照系统的观点,可以将企业中从事运营活动的子系统称为运营系统,它是上述转换

过程得以实现的手段。运营系统是运营管理的第二大对象,是考虑如何对运营系统进行设计、改造与升级。

第三节 电子商务运营管理概述

一、电子商务运营管理的定义

电子商务运营管理(E-commerce operations management)是运营管理活动和运营管理工作在电子商务中的应用,它是指一切与企业电子商务运营相关的管理活动的总称。如前所述,电子商务运营管理的研究对象包括电子商务运营系统与电子商务运营过程两个方面。

二、电子商务运营管理的内容

针对运营系统与运营过程两大方面,电子商务运营管理的研究内容主要包括以下几个方面。

(一) 电子商务运营系统战略决策

从如何高质量地满足社会 and 用户的需求出发,根据企业营销系统对市场需求情况的分析以及企业发展的条件和因素限制,从总的原则方面解决“提供什么、提供多少”和“如何提供”的问题。换言之,是从企业竞争优势的要求出发对电子商务运营系统进行战略定位,明确运营系统的结构形式和运营机制的指导思想。

(二) 电子商务运营系统的设计

根据电子商务运营系统的定位,具体进行运营系统的设计和建设。一般包括两个方面的内容:一是产品开发管理,包括产品或服务的选择与设计、产品或服务提供流程的选择与设计等;二是运营系统构建管理,包括电子商务系统的开发与建设、电子商务服务设施的选址与布局等,目的是以最快的速度 and 最少的投资构建最适宜的电子商务运营系统主体框架。

(三) 电子商务运营系统的运行

运营系统的运行,就是根据社会 and 市场的需求以及企业的经营目标,在设计好的运营系统内对运营系统的运行进行计划、组织和控制。具体而言,就是在设计好的运营系统框架下,不断进行综合平衡,合理分配人、财、物等各种资源,科学安排运营系统各环节、各阶段的运营任务,妥善协调运营系统各方面的复杂关系,使企业运营系统中的物质流、信息

流、价值流畅通,对运营过程进行有效控制,确保运营系统正常运行。

1. 电子商务运营计划

计划方面解决提供什么、提供多少和何时提供的问题。包括预测对本企业产品和服务的需求,确定产品和服务的品种与数量,设置产品交货期和服务提供方式,编制运营计划,做好人员班次安排,统计运营进展情况等。

2. 电子商务运营组织

组织方面解决如何合理组织各种要素,使有限的资源得到充分而合理的利用问题。运营要素包括劳动者(技术人员、管理人员和服务人员等),劳动资料(设施、机器、装备、工具、能源等),劳动对象(原材料、零部件、产成品、商品等)和信息(市场信息、订单、计划、统计资料、工作指令等)。劳动者、劳动资料、劳动对象和信息的不同组合与配置,构成了不同的运营方式。

3. 电子商务运营系统控制

控制方面解决如何保证按计划完成任务的问题。主要包括接受订货控制、运营进度控制、库存控制和成本控制等。对订货型企业,接受订货控制是很重要的。是否接受订货,订多少货,是一项重要决策,它决定了企业经营活动的效果。运营进度控制的目的是保证产品按期完工或到货,产品按期装配和配送。库存控制包括对各种库存的合理控制,其主要目标是以最低的库存保证供应。

(四) 电子商务运营系统的维护与改进

任何系统都有生命周期,如果不加以维护和改进,系统就会终止。电子商务运营系统的维护与改进包括对电子商务系统的维护与可靠性管理、质量的保证、整个运营系统的不断改进和各种先进的运营方式和管理模式的采用。

三、电子商务运营管理的作用

电子商务改变了所有企业和个人的工作和生活方式。在现实中,即使一家企业不采用任何电子商务模式,也不可避免地会和采用电子商务的企业发生商务往来。因此,电子商务运营管理不是可有可无的,而是那些期望在现代商务运营中获得成功的运营管理人员所必需的。电子商务运营管理的作用或其对企业而言的收益表现如表 1-2 所示。

表 1-2 电子商务运营管理收益

电子商务运营管理收益	解释说明
服务可用性的提高	方便顾客在家中或任何可联机的地方进行购物。
信息处理成本的降低	降低处理与检索订单和客户信息的成本。
服务及时性的提高	在线运营保证顾客 24 小时都可以购买商品以及获得服务。

续表

电子商务运营管理收益	解释说明
更好的消费者市场接入 初始运营成本的降低 运营成本的降低	在线运营遍及世界各地,开辟了新的、超越传统运营的市场。 电子商务运营的资本投入远远小于传统运营的资本投入。 虚拟或电子商务运营的花费远远小于传统运营的花费;更少的人员,更少的机器设备,更少的日常文书工作等。
从供应商得到更优的价格 产品研发的改进	电子商务竞争环境的特征使得生产者得到更多的信息,从而降低成本。 在线研发能力使得遍及全球的研发人员能够缩短新产品上市的时间,并且降低了设计成本。
生产调度的改进	追踪产品和服务活动的联机能力使调度人员能够更准确、及时地安排以及调整生产活动,降低成本。
供应商质量的提高	电子商务的信息驱动环境使购买者更容易了解生产厂商产品的原材料和零部件的质量。

资料来源: Marc J. Schniederjans. 电子商务运营管理[M]. 曹青,王强译. 北京:中国人民大学出版社,2005.

本章小结

电子商务作为一种新型的商业形态,一经兴起,便得以迅猛发展,成为拉动经济发展的重要动力,同时也迅速改变了人们的生活方式与行为习惯,给经济和社会带来了巨大影响。

本章首先对电子商务的概念进行了介绍,在此基础上对电子商务的分类、特征以及电子商务的发展历程及未来趋势进行了简要描述;然后对运营活动的概念、运营管理的定义、目标以及研究对象进行了分析说明;最后,对电子商务运营管理的概念、内容以及电子商务运营管理对企业的重要作用进行了阐述。

思考题

1. 什么是电子商务? 电子商务有哪些特征?
2. 什么是运营管理? 运营管理的研究对象有哪些?
3. 电子商务运营管理的内容是什么?
4. 简述电子商务运营管理的作用。



案例分析

亚马逊(Amazon)——电子商务的成功典范

一、公司简介

亚马逊(Amazon)公司是一家财富 500 强公司,总部位于美国华盛顿州的西雅图。它

创立于1995年,目前已成为全球商品品种最多的网上零售商和全球第二大互联网公司。亚马逊为客户提供数百万种独特的全新、翻新及二手商品,如图书、影视、音乐和游戏、数码下载、电子和电脑、家居园艺用品、玩具、婴幼儿用品、食品、服饰、鞋类和珠宝、健康和个人护理用品、体育及户外用品、玩具、汽车及工业产品等。

2004年8月亚马逊全资收购卓越网,使亚马逊全球领先的网上零售专长与卓越网深厚的中国市场经验相结合,进一步提升客户体验,并促进中国电子商务的成长。至今已经成为中国网上零售的领先者。

二、公司发展

亚马逊公司是在1995年7月16日由杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)创立的,一开始叫Cadabra。性质是基本的网络书店。然而具有远见的贝佐斯看到了网络的潜力和特色,当实体的大型书店提供20万本书时,网络书店能够给读者提供比20万本书更多的选择。因此贝佐斯将Cadabra以地球上孕育最多种生物的亚马逊河重新命名,于1995年7月重新开张,并在1997年5月15日股票上市。

目前,亚马逊公司正朝着多元化的产品销售发展。

2011年10月,卓越亚马逊正式更名为亚马逊中国,同时启用了为中国消费者量身定做的世界最短域名z.cn,帮助消费者能够更快、更便捷地访问亚马逊中国网站,也大大便利了移动设备用户的访问。亚马逊中国发展迅速,每年都保持了高速增长,用户数量也大幅增加。目前,已拥有28大类、近600万种的产品。

2013年3月,亚马逊在欧洲超越了当地其他在线零售商,成为欧洲最受欢迎、访问量最大的网络零售商。此外,由于亚马逊提供的亚马逊云服务在2013年来的出色表现,著名IT开发杂志SD Times将其评选为2013 SD Times 100,位于“API、库和框架”分类排名的第二名,“云方面”分类排第一名,“极大影响力”分类排第一名!

2014年5月5日,推特与亚马逊联手,开放用户从旗下微网志服务的推文直接购物,以增加电子商务的方式保持会员的黏着度。

2014年8月13日,亚马逊推出了自己的信用卡刷卡器Amazon Local Register,进一步向线下市场扩张。

三、亚马逊的定位转变

第一次转变:成为“地球上最大的书店”(1994—1997年)

1994年夏天,从金融服务公司D. E. Shaw辞职出来的贝佐斯决定创立一家网上书店,贝佐斯认为书籍是最常见的商品,标准化程度高;而且美国书籍市场规模大,十分适合创业。经过大约1年的准备,亚马逊网站于1995年7月正式上线。为了和线下图书巨头Barnes&Noble、Borders竞争,贝佐斯把亚马逊定位成“地球上最大的书店”(Earth's biggest bookstore)。为实现此目标,亚马逊采取了大规模扩张策略,以巨额亏损换取营业规模。经过快跑,亚马逊从网站上线到公司上市仅用了不到两年的时间。1997年5月

Barnes&Noble 开展线上购物时,亚马逊已经在图书网络零售上建立了巨大优势。此后亚马逊和 Barnes&Noble 经过几次交锋,亚马逊最终完全确立了自己是最大书店的地位。

第二次转变:成为最大的综合网络零售商(1997—2001 年)

贝佐斯认为和实体店相比,网络零售很重要的一个优势在于能给消费者提供更为丰富的商品选择,因此扩充网站品类、打造综合电商以形成规模效益成为了亚马逊的战略考虑。1997 年 5 月亚马逊上市,尚未完全在图书网络零售市场中树立绝对优势地位的亚马逊就开始布局商品品类扩张。经过前期的供应和市场宣传,1998 年 6 月亚马逊的音乐商店正式上线。仅一个季度亚马逊音乐商店的销售额就已经超过了 CDnow,成为最大的网上音乐产品零售商。此后,通过品类扩张和国际扩张,到 2000 年的时候亚马逊的宣传口号已经改为“最大的网络零售商”(the Internet's No. 1 retailer)。

第三次转变:成为“最以客户为中心的企业”(2001 年至今)

2001 年开始,除了宣传自己是最大的网络零售商外,亚马逊同时把“最以客户为中心的企业”(the world's most customer-centric company)确立为努力的目标。此后,打造以客户为中心的服务型企业成为了亚马逊的发展方向。为此,亚马逊从 2001 年开始大规模推广第三方开放平台(marketplace)、2002 年推出网络服务(AWS)、2005 年推出 Prime 服务、2007 年开始向第三方卖家提供外包物流服务(Fulfillment by Amazon,FBA)、2010 年推出 KDP(Kindle Direct Publishing,Kindle 出版服务)的前身自助数字出版平台(Digital Text Platform,DTP)。亚马逊逐步推出这些服务,使其超越网络零售商的范畴,成为一家综合服务提供商。

资料来源:百度百科,有改动。

【案例讨论】

1. 亚马逊的哪些理念和做法体现了电子商务运营管理的发展趋势?
2. 亚马逊的做法给了你哪些启示?

CHAPTER 2

第二章

运营战略与电子商务竞争策略

本章导读

- 运营战略、运营竞争优势要素和运营竞争战略分类
- 电子商务运营的竞争要素
- 电子商务运营竞争战略的制定思路
- 电子商务运营竞争的一般策略
- 电子商务运营竞争的特殊策略



先导案例

京东商城的产品质量策略

产品质量策略是企业为了设计和生产出顾客所需要的质量特性、达到顾客所要求的质量水平、满足其需要,所做出的长远性谋划和方略。产品质量策略是企业战略体系中处于关键地位的职能战略,是企业总体战略的战略重点之一,对企业的生存和发展起着决定性作用。

在当今这个信息高度发达的社会,不论是传统企业还是电子商务企业,要想在日益激烈的市场竞争中生存下来,就必须高度重视产品质量,否则就会被市场淘汰。因此,注重提高产品质量是一个成功企业发展的必由之路。

“从赝品里挑正品,不如从正品里挑精品。叫你亲不如质量精。”京东商城代言人孙红雷的这句广告词曾在各大电视台播放。保证所有产品都是行货是京东商城的一大亮点。发票、全国联保和京东推出的“延保”活动给所有消费者吃了一颗定心丸。

产品是一切的基础,只有优质的产品才能吸引消费者的眼球。产品的优势给京东带来了大量的回头客。根据京东商城官方数据,截至2013年4月,京东商城注册用户数突破1亿个。

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/56e7e3dff61fb7360b4c654e.html?from=search>.

第一节 运营战略的基本概念

运营战略决策是企业运营管理中重要的一部分。其基本任务与作用是使企业在其生产(制造或服务)领域内为企业获得竞争优势,如多品种、高质量、低成本、及时响应等诸

方面或一个方面的优势,保证企业总体战略的实现。

一、运营战略的定义

战略,这个词原本是个军事名词。在军事上,对战略的定义是:“对战争全局的策划和指导,依据国际、国内形势和敌对双方政治、军事、经济、科学技术、地理等因素来确定。”现在这个词已用得非常广泛,尤其是在企业经营管理中。在一般运用中,战略“泛指重大的、带全局性的或决定全局的谋划”。

运营战略是运营管理中最重要的一部分,传统企业的运营管理并未从战略的高度考虑运营管理问题,但是在今天,企业的运营战略具有越来越重要的作用和意义。运营战略是指在企业经营战略的总体框架下,如何通过运营管理活动来支持和完成企业的总体战略目标。运营战略可以视为使运营管理目标和更大的组织目标协调一致的规划过程的一部分。运营战略涉及对运营管理过程和运营管理系统的基本问题所做出的根本性谋划。

由此可以看出,运营战略是为支持和完成企业的总体战略目标服务的。运营战略的研究对象是运营过程和运营系统的基本问题。所谓基本问题是指包括产品选择、设施选址、设施布置、运营的组织形式、竞争优势要素等。运营战略的性质是对上述基本问题进行根本性谋划,包括运营过程和运营系统的长远目标、发展方向和重点、基本行动方针、基本步骤等一系列指导思想和决策原则。

另外,运营战略作为企业整体战略体系中的一项职能战略,它主要解决运营管理职能如何支持和配合企业在市场中获得竞争优势的问题。运营战略一般分为两大类:一类是结构性战略——包括设施选址、运营能力、纵向集成和流程选择等长期的战略决策问题;另一类是基础性战略——包括劳动力的数量和技能水平、产品的质量、运营计划和控制以及企业的组织结构等时间跨度相对较短的决策问题。

二、运营战略的基本特征

运营战略在企业的经营活动中处于承上启下的地位。向上要遵循企业的经营战略,通过运营战略环节把经营战略细化、具体化;向下要推动运营管理系统贯彻执行具体的实施计划,以实现经营战略的目标。

运营战略在企业经营管理中的这种位置决定了它的如下一些特点。

1. 贡献性。强调对企业竞争优势的贡献,通过构造卓越的运营系统来为企业的长期稳定发展提供扎实的基础保障。

2. 一致性。强调与企业整体要求相一致,同时运营系统内部结构也要与非结构要求相一致、协调。此外,运营战略与营销战略、财务战略等紧密相关。一方面运营战略不能脱离财务与营销战略等自我发展、自我实现,在它的运营过程中要受到这两大管理行为的约束;另一方面它又是实现营销与财务战略的必要保证。

3. 从属性。运营战略从属于企业整体战略,为实现企业的整体战略服务。

4. 可操作性。它强调战略既是一种计划的思想,又便于贯彻实施,因此它注重各个决策之间的目标分解、传递和转化过程,以形成各级人员的共识和参与,同时注重各项决策的内涵及其相互一致性,以保证决策实施的明确、可行。

三、竞争优势要素

运营战略成功的关键是明确竞争的重点优势要素。了解每个竞争重点优势要素的选择后果,做出必要的权衡。竞争力是指企业在经营活动中超过其竞争对手的能力,是一个企业能够长期地以比其他企业(或竞争对手)更有效的方式提供市场所需要的产品和服务的能力。竞争力是决定一个企业生存、发展、壮大的重要因素,是企业取得竞争优势的保证条件。

斯金纳等人最初定义的“四种基本竞争优势要素”为:成本、质量、快速交货和柔性。随后,服务、环保等要素也成为企业为获取竞争优势而选择的重要竞争优势要素。

1. 成本——低成本

价格是顾客必须对产品或服务支付的金额。显然,在质量、功能相同的条件下,顾客将选择价格较低的产品或服务。价格竞争的实质是成本竞争,运营成本越低,企业在价格上就越有竞争优势。

2. 产品质量和可靠性——提供优质产品

质量分为两类:产品(服务)质量和过程质量。产品质量包括产品的功能、耐用性、可靠性、外观造型、产品的合格率等,质量的好坏反映产品满足顾客需要的程度。过程质量的目标是生产没有缺陷的产品,可以预防性地解决产品的质量问题的。

质量的竞争力表现在两个方面:一是保持产品的高质量水平;二是提供更好的产品或服务。

3. 时间——快速交货、交货可靠性和新产品的开发速度

顾客对交付产品或提供服务在时间上的要求,包括快速或按时的交货能力。在同一质量水平下,企业间竞争优势差异的重要表现就是时间性。据国外资料分析表明:高质量、高功能在国际竞争中的作用逐步下降,而代之以呈上升趋势的是准时或快速交货的竞争能力。

4. 柔性——灵活响应外界环境以及客户需求的变化

从战略的观点看待企业的竞争力,柔性是由与企业运营过程设计直接相关的两个方面构成的。

一是企业为客户提供多种产品和服务的能力,最大的柔性意味着为满足顾客独特的需求而提供顾客化的产品与服务的能力,这常被称为“定制”。

二是企业快速转换工艺生产新产品的能力或者快速转换服务流程提供服务的能力。