

单元四 电子商务网络营销战略



本章导读

通过对本单元的学习,学生应能够掌握电子商务网络营销战略的概念、目标,了解电子商务网络营销的战略分析,加深对电子商务网络营销战略模式选择的认识;理解电子商务网络营销战略制定的方法与过程。



知识点

- (1) 电子商务网络营销战略的目标分析;
- (2) 电子商务网络营销战略的重点分析;
- (3) 电子商务网络营销战略模式的选择;
- (4) 电子商务网络营销战略的制定。



技能点

- (1) 电子商务网络营销战略分析;
- (2) 能够进行电子商务网络营销战略模式的选择;
- (3) 能够制定电子商务网络营销战略决策;
- (4) 能够制定电子商务网络营销战略计划。

情境引入:

××公司是提供商务旅行服务的传统公司,由于业务需要,公司拟建设电子商务网站,通过互联网向全国提供订房、订票等旅行综合服务。

请问该公司应从哪几个方面考虑电子商务网站的建设?如何进行网络营销的战略规划?

项目一 认识电子商务网络营销战略

任务1 认识电子商务网络营销战略

1. 企业战略的概念和特点

战略的概念来源于军事用语,原指对战略全局的筹划和谋略,是贯穿于一个系统在一定

时期内决策或活动中的指导思想,以及在这种思想指导下做出的关于全局发展的重大谋划。运用于管理学中的企业战略的定义可以综合为:企业以未来为基点,为寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。制定战略的出发点是企业未来的生存和发展。战略应为企业确定一个简单一致的、长期的目标,主动迎接和适应环境的变化所带来的挑战,其实质是建立和维持持续的竞争优势。

企业战略具有以下特征:

- (1) 全局性。战略是以企业大局为对象,根据企业整体发展需要而制定的。
- (2) 方向性。战略规定的是企业整体的长远目标、发展方向和重点,应当采取的基本方针、重大措施和基本步骤,属于原则性、概括性的规定。
- (3) 长期性和相对稳定性。企业战略既是一家企业谋取长远发展要求的反映,又是这家企业对未来较长时期内生存和发展的总体考虑,就一定时期而言具有相对稳定性。
- (4) 竞争性。企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与对手抗衡的行动方案,也是针对来自各方的冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的基本安排。
- (5) 适应性。任何企业战略的制定都是企业处在具体的外界环境之下并结合企业自身的优、劣势所制定的,因而必须具有一定的适应性。当环境或企业内部发生剧变,原战略得以实施的条件已不具备时,企业应适时调整战略。

2. 企业的战略层次

企业战略是一个分层次的逻辑结构,它至少可分为三个层次,即总体战略、业务战略、职能战略。企业战略层次关系如表 4-1 所示。

表 4-1 企业的战略层次

战略层次	主要决策区域	关键决策者
总体战略	企业使命 战略业务单位定义 战略业务单位的目标	企业管理层
业务战略	战略种类 战略实施	业务单位管理层
营销战略	目标市场选择 确定营销组合 整合营销传播	营销管理层

(1) 总体战略。又称为公司战略。总体战略根据企业使命,选择企业参与竞争的业务领域,确立业务组合,合理配置企业资源,确保各业务单位之间的协调统一。譬如说企业是否进入 IT 行业,进入到哪一具体的领域,是网络服务、软件、硬件,还是其他的领域。

(2) 业务战略。又称为经营单位战略或竞争战略,是各个战略经营单位或有关的事业部、子公司的战略。对于那些专业的网络服务企业而言,它们可能进一步将自己的业务分成不同的经营单位,譬如说网络广告业务部、网络建设业务部、网络租赁与托管业务部、网络软件平台开发业务部等,这些业务部分别都有自己的发展规划。

(3) 职能战略。即职能部门战略。职能战略涉及营销、生产、财务、人力资源等职能领

域,它们通过最大化资源产出率来实现公司或事业部的目标和战略,其目的是规划支持经营战略,实现职能部门目标行动方案及更低层次部门行动的协调统一。在从事网络营销的传统型生产企业中,网络营销可能从属于营销部门,也可能单独列出形成一个部门,这时候的网络营销战略规划都属于职能规划的范畴。在有的传统型企业,特别是商业贸易型企业中,也包括部分网络营销功能非常强大的生产型企业。网络营销是一项直接参与企业竞争的具有强大盈利能力的业务,此时的网络营销计划属于业务战略规划。

与传统企业从事经营活动一样,企业(无论是传统企业还是专业网络企业)从事网络营销都应制定相应的战略。在明确企业的使命及企业目标后,制定与之相应的经营战略战术。这就要求企业从事战略规划的人,在充分研究企业所处的特殊的网络营销环境后,运用科学的方法进行相关分析与预测,制定合理的战略规划。厂商利用数字信息技术实施战略,市场营销就转为网络营销。网络营销战略(Internet Marketing Strategy)是指企业在现代网络营销观念下,为实现其经营目标,对一定时期内网络营销发展的总体设想和规划。

任务2 认识电子商务网络营销的目标

与传统营销目标一样,网络营销目标就是确定开展网络营销后达到的预测目的,并制定相应的实施步骤。企业应组织相关部门的人员参与目标的制定。制定网络营销目标时必须考虑到同公司的经营战略目标是否一致,同公司的经营方针是否吻合,同现有的营销策略是否产生冲突,这就要求在制定目标时必须要有企业战略决策层、策略管理层和业务操作层的相关人员参与讨论。网络营销一般有以下5种战略目标。

1. 销售型网络营销目标

企业建造网站主要是为了拓宽销售网络,借助网上的交互性、直接性、实时性和全球性为顾客提供方便快捷的网上售点(Network Point Of Sale),目前许多传统的零售店都在网上设立销售点,如北京图书大厦的网上销售站点。

2. 服务型网络营销目标

为顾客提供网上联机服务,顾客通过网上服务人员可以远距离进行咨询和售后服务,目前大部分信息技术型公司都建立了此类站点。

3. 品牌型网络营销目标

在网上树立自己品牌形象,加强与顾客的直接联系和沟通,建立顾客的品牌忠诚度,为企业的后续发展打下基础,以及配合企业现行的营销目标实现,目前大部分站点属于此类型。

4. 提升型网络营销目标

通过网络营销替代传统营销手段,全面降低营销费用,改进营销效率,促进营销管理和提高企业竞争力,目前的Dell、Amazon、Haier等站点属于此类型。

5. 混合型网络营销目标

同时兼顾上面几种目标,如Amazon通过设立网上书店作为其主要销售网络,既是销售型,又是品牌型,同时还属于提升型。

项目二 电子商务网络营销战略分析与模式选择

任务1 认识电子商务网络营销战略的分析

[案例点击] 自 Dell 公司与顾客在技术开发上建立了一对一的直接关系,为顾客带来更多好处。直线订购模式使 Dell 公司能够提供最佳价值的技术方案:系统配置强大而丰富,性能表现绝对是物超所值。同时,也使 Dell 公司能以更富竞争力的价格推出最新的相关技术。Dell 公司设计、开发、生产、营销、维修和支持一系列从笔记本电脑到工作站的个人计算机系统。每一个系统都是根据客户的个别要求量身订制的。

Dell 公司认为,把技术服务和售后服务搬到网上,不但缩短了与客户的关系,还能收集客户信息,降低销售成本。“戴尔”通过对关键客户的“一对一营销”,能准确快速地把握客户个性化需求。在大规模定制模式中,企业和客户的关系是一种协调互动的关系,完全超越了企业通常收集信息、满足客户需求内涵。生产者与消费者不再是传统意义上的供求关系。生产企业不再是仅为争取客户满意,为使客户忠诚而主动提供产品(服务)的一方;消费者也不是传统的商品被动接受方。面向大规模定制的客户关系管理要求生产企业和消费客户互动,相互融合。当顾客在“戴尔”的帮助下确定了自己的需求后,销售人员便根据顾客的要求,为他们提供所需的产品。产品售出后,对顾客的了解并没有结束,销售人员还会通过电话、互联网或者面对面的交流方式建立顾客的信息档案,进行质量跟踪服务,继续发掘顾客的新需求。戴尔公司认为,了解顾客与了解自己同等重要,要为顾客创造完整的消费体验,公司应该立足于顾客的角度去研发新产品,为顾客来量身定做,实现“互动效应”。

问题:根据案例分析 Dell 网络营销的特点。

1. 电子商务网络营销竞争优势分析

(1) 成本费用控制。开展网络营销给企业带来的最直接的竞争优势是企业成本费用的控制。网络营销采取的是新的营销管理模式。它通过因特网改造传统的企业营销管理组织结构与运作模式,并通过整合其他相关部门如生产部门、采购部门,实现企业成本费用最大限度的控制。互联网通过开放的统一标准,将不同类型的计算机连接在一起,可以实现资源和信息共享,同时还可以实现远程的信息交流和沟通。这一切都是互联网技术的发展和使用的结果。许多企业已将互联网技术应用到企业管理中来,并且取得了很大的经济效益。利用互联网降低在管理过程中交通、通信、人工、财务和办公室租金等成本费用,可最大限度地提高管理效益。许多人在网上创办企业也正是因为网上企业的管理成本比较低廉,才有可能独自创业和寻求发展机会。

(2) 创造市场机会。互联网上没有时间和空间限制,它的触角可以延伸到世界每一个角落。因此,利用互联网从事市场营销活动可以远及过去靠人工进行销售或者传统销售所不能达到的市场,网络营销可以为企业创造更多新的市场机会。

(3) 让顾客满意。在激烈的市场竞争中,没有比让顾客满意更重要。由于市场中顾客需求千差万别,而且顾客的情况又不相同,要想采取有效营销策略来满足每个顾客需求比登天还难。互联网出现后改变了这种情况,利用互联网企业可以将企业中的产品介绍、技术支持和订货情况等信息放到网上,顾客可以随时随地根据自己需求有选择性地了解有关信息。这

样克服了在为顾客提供服务时的时间和空间限制。利用互联网可以一是提高顾客服务效率；二是为顾客提供满意的订单执行服务；三是为顾客提供满意的售后服务；四是提供客户满意的产品和服务。

(4) 满足消费者个性化需求。网络营销是一种以消费者为导向,强调个性化的营销方式;网络营销具有企业和消费者的极强的互动性,是实现全过程营销的理想工具;互动性提高消费者的参与性和积极性,使企业营销决策有的放矢,从根本上提高消费者的满意度;网络营销能满足消费者对购物方便性的需求,省去了去商场购物的距离和时间的消耗,提高消费者的购物效率;由于网络营销能为企业节约巨额的促销和流通费用,使产品成本和价格的降低成为可能,可以实现以更低的价格购买。

2. 网络营销竞争的战略分析

网络营销作为一种竞争手段,具有很多竞争优势。要了解这些竞争优势如何给企业带来战略优势以及如何选择竞争战略,就必须分析网络营销对组织的业务提供的策略机会和带来的威胁。企业竞争中面对:新的进入者威胁、供应商要价能力、现有竞争者之间对抗、消费者要价能力、替代产品或服务威胁。企业必须加强自身能力,改变企业与其他竞争者之间的竞争对比力量。企业可以采取以下几个竞争战略提供竞争力。

(1) 成本领先。努力使网络营销的成本降到同类竞争者中的最低水平。如果是生产型企业的网络营销经营单位,则要配合生产部门、原材料供应部门以及其他相关部门降低成本。

(2) 差别化。这种战略的竞争优势主要依托在产品设计、工艺、品牌、特征、款式和顾客服务等各个方面或其中的几个方面,与竞争者相比能有显著的独到之处。

(3) 重点集中或“聚焦”。一般的成本领先和差别化战略,多着眼于整个网络市场或整个行业,从大范围谋求竞争优势。重点集中或“聚焦”则是把目标放在某个特定的、相对狭小的领域内,争取成本领先或者争取差别化,从而建立相对的竞争优势。这种战略虽然有利于资源集中使用,形成竞争优势,但是由于产品或市场领域过于狭窄,没有后备和规避的余地,容易在受到攻击后出现全盘崩溃的局面。战略规划是竞争性的,所以,网络营销单位战略规划的战略思想选择,也可以依据竞争的战略原则来选择。也就是说,网络营销经营单位可以采取以下制胜战略中的一种或几种作为战略思想。

① 创新制胜。即企业应根据网络市场需求不断地开发出适销对路的新产品,以赢得市场竞争的胜利。采用这种战略的企业应该具备强大的产品研究阵营,跟踪市场需求动态。

② 优质制胜。即企业向网络市场提供的产品在质量上优于竞争对手,以赢得网络市场竞争的胜利。

③ 廉价制胜。即企业对于同类同档次产品比竞争对手更便宜,以赢得市场竞争的胜利。

④ 技术制胜。即企业致力于发展高新技术,实现技术领先,以赢得网络市场竞争的胜利。采用这种战略的网络营销企业应当密切关注技术的发展动向,及时引进新技术。

⑤ 服务制胜。即企业提供比竞争者更完善的售前、售中和售后服务,以赢得网络市场竞争的胜利。

⑥ 速度制胜。即企业以比竞争对手更快的速度推出新产品和新的营销战略,抢先占领网络市场,赢得网络市场竞争的胜利。

⑦ 宣传制胜。即企业运用网上和网下的广告、公共关系、人员推销和销售促进等方式大力宣传企业和产品,提高知名度,树立企业和产品的形象,以赢得市场竞争的胜利。

3. 认识电子商务网络营销战略的重点

迈克尔·戴尔被称为赚钱的天才，有人问戴尔这样一个问题：“在运作公司的整个过程中什么是最有价值的？”戴尔脱口而出：“客户”。他说：“按照客户的要求去作是 Dell 公司的信条。”美国学者希博德（Patricia B.Seybold）出版了一本名为《顾客公司》的书，在深入分析了包括 Dell、Amazon 这些著名的网上公司的许多实例后，归纳出这些公司成功的共同原则，那就是企业在制定网上营销策略时，应该把重点放在顾客身上，完全从顾客的角度出发，建立一个对顾客友善的网上营销环境。营销策略的重心从产品转向顾客，企业界不再单纯追求生产更多、更廉价的产品。而是努力提供更适合顾客需要（哪怕是大批量、个性化）的产品和服务。应该说，“一切为顾客服务”这个原则看似简单，但它正是网络营销成功的第一法则。互联网络的功能使网络营销可以扩大企业的视野，重新界定市场的范围，缩短与消费者的距离，取代人力沟通与单向媒体的促销功能，改变市场竞争形态。因此，企业电子商务网络营销战略的重点也相应体现在以下几个方面：

（1）顾客关系再造。说到底，企业经营的直接目的之一是为企业的拥有者带来利润，而利润是由顾客给的，没有顾客就谈不上企业发展。客户是企业的衣食父母，客户应受到尊重。因此应准确知道：顾客是谁，他们有什么需求。网上企业的经营者一定要懂得，顾客想要的东西其实很清楚，在需要时能方便、快捷地提供最满意的服务，当然花费不要太多，并且最好是为自己量体定做一套产品和服务。因此，网站必须从这些需求出发，把重点放在最终顾客。制造商也许以为经销商是他们的顾客；消费品公司也许以为零售商是他们的顾客；非营利机构也许以为捐款者是他们的顾客，但真正的顾客是产品和服务的最终使用者，是那些真正使用产品或服务的企业或个人。以往受限于时间与资料，买主无法充分比较服务的优劣。如今，网络随时随地、无所不在，电子商务把最终用户推到经济发展的主导地位。只有那些能向最终用户提供最佳服务的企业才有竞争力。

消费者在整个经济生活的链条中占居主导和中心的地位。所以不仅不能得罪还要设法紧紧拉住每一个已有的顾客，拉住客户的最重要的策略就是提供满意的服务。独特的网上营销方式，使消费者的选择空间扩展到全球范围的商店，他们很容易获得有关产品的各种信息。在这种情况下企业若不去充分研究顾客的需求，吸引住更多的顾客，企业自然就难以生存。因此，一个网上企业应努力实行客户关系再造，做到以下几点：

- ① 从顾客角度重组企业流程。
- ② 把重点放在最终顾客。
- ③ 让顾客喜欢你的网站。
- ④ 让顾客更方便地和你打交道。
- ⑤ 培养稳定的客户群体。
- ⑥ 促进顾客忠诚。
- ⑦ 提供更多、更及时的售后服务。

（2）定制化营销。所谓定制化营销，是指网站经营者根据顾客的各种需求，主动为顾客提供一对一的个性化服务。互联网的趋势将由大量销售转向定制化的销售，公司将能够了解每个消费者的要求并迅速给予答复，在生产产品时就可以对其进行定制。企业根据网上顾客在需求上存在的差异，将信息或服务化整为零或提供定时定量服务，进而让顾客可以根据自己的喜好去选择和组合，从而对网站在为大多数顾客服务的同时，变成能够一对一地满足顾

客特殊需求的市场营销工具。定制营销也将促进市场的细化,从而使按需提供的产品和服务能为客户广泛接受。而且,细分的程度越高,就越能够准确地掌握顾客的需求,市场的细化则会扩大企业运行的空间。

【案例点击】 通用汽车公司别克牌汽车制造厂提供一种服务系统,让客户在汽车销售商的陈列厅里的计算机终端前自己设计所喜欢的汽车结构,客户可从大量可供选择的方案中就车身、车轴悬架、发动机、轮胎、颜色、车内结构等做出具体选择,客户可以看到自己选择的部件组装出来的汽车样子,并可继续更换其中的部件,直到满意为止。客户每设计出一种配置,车子的价格也同时计算出来,客户可利用软件进行模拟驾驶试验,满意自己设计结果的客户可填写订单,电子信用分析系统帮客户制定付款计划,一旦作出选择,通过在线订购订单输入通用汽车的生产计划表,从客户填写订单到工厂按客户设计的配置生产出汽车并交货,前后只需 8 周时间。从费用上看,按消费者要求定制的汽车,其单价不一定比批量生产的标准汽车贵。对整个汽车行业来说,在消费者提出要求后再制造和在消费者提出要求前制造,前者可节约世界各地价值 500 多亿美元的成品库存,同样的情况也发生在 Gateway 2000 电脑公司。用户如果想购买该公司那种充满美国牛仔风格的电脑时,可以先上网查阅它那以牛奶作为标志的网站,上面有一个详细的配置选择系统,你可以根据自己的喜好而组装,系统不断提醒你的选择是否正确,同时告诉你价格和最好的性能价格比。

问题:根据案例分析定制营销为企业创造哪些竞争优势。

定制化营销使顾客在选择服务的方式和内容时有充分的主动权,在更高的层次体现企业为最终用户服务的理念。这不仅需要网站经营者对目标群体有准确的细分和定位,还需要恰当运用网络营销的各项技术来实现这一理念。应用定制化营销方式可以有效地吸引更多的网民,而这恰恰是网上企业生存的源泉。

(3) 建立网上营销伙伴。网络时代是一个强调协作、注重关系的时代,因为无论是生产商、供应商还是顾客都被网络连在一起,相互之间的关系发生了微妙的变化。研究这个关系、协调这个关系是网上企业所应做的事情。任何一个网上企业想快速发展,都要把建立优化的上下游企业关系作为经营的重要策略。

由于全球经济的一体化,任何一个企业不可能在所有业务上都成为领先者,必须联合该行业中其他上下游企业,建立一条业务关系紧密、经济利益相连的行业供应链,实现优势互补,共同增强市场竞争实力。任何企业都要学会与其他企业共存,为了做到与上下游企业的合作,需要在整个行业中建立一个环环相扣的供应链,使多个企业能在一个整体的 ERP 管理下实现协作经营和协调运作。把这些企业的分散计划纳入整个供应链的计划中,实现资源和信息共享,从而大大增强该供应链在大市场环境中的整体优势,同时也使链上的每个企业实现以最小的个别成本和转换成本获得较大的成本优势。例如,在供应链统一的 ERP 计划下,上下游企业可最大限度地减少库存,使所有上游企业的产品能够准确、及时地到达下游企业,这样既加快了供应链上的物流速度,又减少了各企业的库存量和资金占用量,还可及时地获得最终消费市场的需求信息,从而使整个供应链能紧跟市场的变化。

为了做到与上下游企业的合作,在市场、加工、组装环节与流通环节之间可以建立协调相关业务的动态企业联盟(又称虚拟公司)。它是指为完成向市场提供商品或服务任务,由多个企业相互联合所形成的一种合作组织形式。它通过信息技术把这些企业连成一个网络,以便更有效地向市场提供商品和服务,来完成单个企业不能承担的市场功能。这不仅使每个

企业保持了自己的技术优势,也扩大了其资源利用的范围,使单个企业可以享用联盟中其他企业的资源。例如,配送环节是连接生产制造与流通领域的桥梁,起着重要的纽带作用,以它为核心可使这二者的供需连接更为紧密。

在市场经济发达的国家,为了加速产品流通,往往是以一个配送中心为核心,上与生产加工领域相连,下与批发商、零售商、连锁超市相接,建立一个企业联盟,把它们全部纳入供应链进行管理,从而最有效地规划和调用整体资源,以此实现其业务跨行业、跨地区甚至是跨国经营,对大市场的需求做出快速响应。在它的作用下,供应链上的产品可实现及时生产、及时交付、及时配送、及时地送达到最终消费者手中,快速实现资本循环和价值链增值,并基本上实现零库存管理。

在这个讲求分工协作的时代,一个企业只需完成自己最擅长的那一部分工作,而把其他工作转包给更有经验或更具生产优势的厂商。互联网使得上下游企业(包括客户)的整合成为可能,并在更大范围内建立起网上营销伙伴关系,实现网络营销的集成。

任务2 了解网络营销战略模式选择

[案例点击] 亚马逊之所以能够在几年内获取爆炸式发展,是采取了下列策略:一是全面收藏各种出版物,建立高质量、数量庞大的书目数据库。亚马逊公司的另一个战略是,如果要想与老牌的 Barnes & Noble 公司竞争,就要创造自己的品牌。于是它把营业收入投入到“品牌”的宣传上,极力使自己的服务设计独具特色,富有魅力,用户友好,并斥巨资做广告。第三,亚马逊实行全面周到的服务,从丰富的检索途径,灵活多样的营销手段、亚马逊书评到安全可靠的付款方式和物流配送手段。书业营销领域,亚马逊对传统的图书营销服务已经构成了实实在在的挑战。

问题:查询亚马逊相关信息分析该公司的战略模式。

企业要引入网络营销,首先要弄清楚网络营销通过何种机制达到何种目的,然后企业可根据自己的特点及目标顾客的需求特性,选择一种合理的网络营销模型(即运作机制+可达到的目的),由此模型亦可确定企业的网络营销的总体目标。

目前,有效的网络营销管理模型有如下几种。

1. 服务关系模型

服务关系模型(如图4-1所示)是根据网络营销软营销的理论,依靠增强与顾客的关系,达到留住顾客、增加销售的目的。现代营销学认为保留一个老顾客相当于争取5个新的顾客。而网络双向互动、信息量大且可选择地阅读、成本低、联系方便等特点决定了它是一种优越于其他媒体的顾客服务工具。通过网络营销可以达到更好地服务于顾客的目的,从而增强与顾客的关系,建立顾客忠诚度,永远留住顾客。满意而忠诚的顾客总是乐意购买公司产品的,这样自然而然地提高了公司的销售量。著名的80/20公式指出,企业80%的利润来源于20%的老客户。而争取一个顾客的成本相当于保留一个老顾客成本的5倍。在产品日益丰富的现代市场,消费者的购买主动性日趋增强,忠诚度下降。如何培养顾客的忠诚度成为企业最大的挑战。

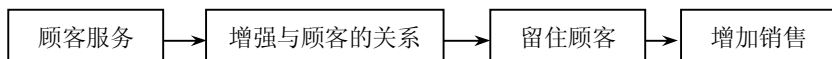


图 4-1 服务关系模型

2. 刺激反应模型

刺激反应模型（如图 4-2 所示）是利用各种有用信息，对消费者进行有针对性的刺激，使之产生消费欲望，达到增加购买的目的。本模型尤其适用于通过零售渠道销售的企业，它们可通过网络向顾客连续地提供有用的信息，包括新产品信息、产品的新用途等，而且可根据情况适时地变化，保持网上站点的新鲜感和吸引力。这些有用的新的信息能刺激顾客的消费欲望，从而增加了购买。

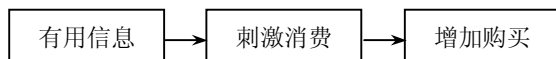


图 4-2 刺激反应模型

3. 便于折扣模型

便于折扣模型（如图 4-3 所示）就是通过网络提高顾客购买的方便性，由于减少了中间环节，降低了流通费用和管理费用，从而加大了产品价格的折扣。对顾客而言，必须购买方便，使顾客减少购物时时间、精力和体力上的支出与消耗；对企业而言，实现简化销售渠道，降低销售成本，减少管理费用的目的。买卖书籍、鲜花和礼品等的网上商店是这种模式的最好应用。

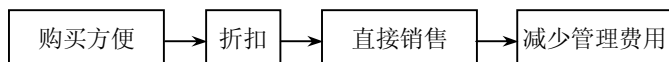


图 4-3 便于折扣模型

4. 娱乐参与模型

娱乐参与模型（如图 4-4 所示）是根据网络营销商务娱乐一体化的特性，在网站或网页上运用带有一定特色的新闻、游戏或文艺节目来吸引目标顾客，使得顾客在参与中形成对网络营销企业的信任度，直至购买。新闻业已有一些成功运用此模型的例子。报纸和杂志出版商通过它们的网页来促进顾客的参与。它们的网页使顾客能根据自己的兴趣形成一些有共同话题的“网络社区（network communities）”，同时也提供了比传统的“给编辑的信”参与程度高得多的读编交流机会。这样做的结果是有效地提高了订户的忠诚度。

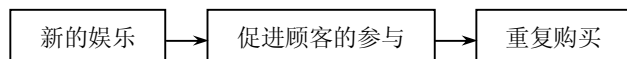


图 4-4 娱乐参与模型

5. 品牌忠诚模型

品牌忠诚模型（如图 4-5 所示）是通过多种媒介，形成和提高产品和网站的品牌知名度进而获取顾客的品牌忠诚，以实现网络营销企业长期的更高利润。企业可以通过网页的设计，突出品牌宣传，树立整体的企业品牌形象，建立顾客忠诚度，实现市场渗透，最终达到提高市场占有率的目的。例如可口可乐公司，不仅仅是将网络作为网络营销的工具，而是将网络作为增强品牌形象的工具。



图 4-5 品牌忠诚模型

项目三 电子商务网络营销战略规划与决策

任务 1 网络企业总体战略的规划

[案例点击] 对于携程网来说，做 IT 业务，已经有了雅虎和网易等，做网络游戏有了盛大，做旅游有中青旅和国旅等公司，如何在这里脱颖而出？他们寻找了战略交集，就是旅游业和 IT 业的交集。大量的客户需要更好的旅游和旅行服务，包括更低价格，更方便更可靠的订票、酒店和旅游服务，对于传统的旅游“供应商”来说，其分散的供应无法满足客户的需求。只有通过携程网的供应链整合才可以达到供求有效均衡，才可以达到规模经济和合作共赢。

问题：试分析携程网的战略选择。

1. 认识和界定企业使命

Internet 的出现，带动了一大批投资者纷纷设立专业的网络企业，从事网络基础建设、网络平台建设以及其他网络服务，为传统企业提供网络支持、结成网络营销同盟与合作关系或专业从事电子中间商的职业，这类企业就是通常所说的专业网络企业，或者叫互联网公司，简称网络企业。

网络企业的使命（Mission）反映了网络企业的目的、特征和性质。明确网络企业使命，就是对它是干什么的、应该怎么样两个问题进行思考和解答。在界定网络企业的使命的时候，计划部门应该广泛征求意见，深入分析构成企业外部环境和内部条件的各种因素，详尽了解它们对企业的要求、期望和约束，从中找出企业目前的理想的特征。参考的因素包括：企业的历史和文化、所有者和管理者的意图和想法、网络应用市场与环境的发展及变化、企业现有的资源条件、企业拥有的核心竞争力和优势。

网络企业使命确定以后要形成文字，即要撰写企业使命说明书。在形式上，网络企业使命说明书可以多种多样，但是，必须包括以下基本要素。

（1）活动领域。说明企业拟在哪些方面发挥作用、参与竞争，一般可从网络的产业范围、网络市场范围（即网络企业拟为哪些市场或类型的顾客服务）、纵向范围（指企业内部自给自足生产的程度）以及地理范围等方面加以说明。

（2）主要政策。用以指导员工如何对待网络顾客、网络供应商、网络中间商、网络竞争者和一般网络公众，使整个企业对重大问题原则上步调一致，行动上有共同的标准参照、遵循。规定的方针要尽量缩小个人任意发挥和随意解释的空间。

（3）远景和发展方向。揭示、指明今后若干年，如未来 10 年、20 年的远景和发展方向。

2. 区分战略经营单位

大多数的网络企业，都在同时经营或准备经营若干项业务。比如网络门户公司往往同时经营网络销售或者网络教育，有的也提供网络基础服务。每项业务都有自己的特点，面对的市场、环境也未必完全一样。为了便于从战略上进行管理，有必要对组成网络企业活动领域

的各项业务,从性质上区别开来,划分为若干个战略经营单位。战略经营单位就是企业值得为其专门制定一种经营战略的最小经营单位。有的时候,一个战略经营单位是企业的一个部门,或一个部门中的某类产品或服务,甚至某种产品或服务,有的时候有可能包括几个部门、几类产品,但是战略经营单位通常具有以下一些特征。

(1) 有自己的业务。可能是一项独立的业务,也可能是一组互相联系,但在性质上可与网络企业其他业务分开的业务。譬如专门从事网络广告业务,或者专门从事一组网络教育业务两项业务性质上有明显区别。

(2) 有共同的性质和要求,以利于为其专门制定经营战略。

(3) 掌握一定的资源,能够相对独立或有区别地开展业务活动。任何业务的完成都依赖于资源的支持,虽然有些资源可以从外面获得,但是作为战略经营单位业务完成的关键性的资源(又称为核心资源)必须尽可能为自己所掌握,这样才能保证强大的竞争力。网络企业使用的资源主要包括硬件设施、软件系统和人力资源。其中人力资源是最重要的,因为它可以改变网络企业的软件系统甚至硬件设施,而无需增加巨大的资金投入。

(4) 有竞争对手。这样的战略经营单位才有其存在的意义。

(5) 有相应的管理班子从事经营战略的管理工作。否则,这样的战略经营单位便形同虚设,没有实际作用。

3. 规划投资组合

网络企业把有限的人力、物力,尤其是财力资源,合理分配给现状、前景不同的各个战略经营单位的过程就是进行规划投资组合的过程。通常企业都采用美国管理咨询服务企业波士顿咨询公司提出的“相对市场占有率—市场增长率”矩阵,或者是通用电气公司的“多因素投资组合矩阵”。

在规划投资组合方面,可以采用波士顿咨询集团法或通用电气公司法。

(1) 波士顿咨询集团法(BCG法)。波士顿咨询集团是美国一家著名的管理咨询公司,该公司建议企业用“相对市场占有率—市场增长率”矩阵对各战略业务单位进行评估分析,如图4-6所示。

① 横坐标:表示企业在行业中的相对市场份额地位,指企业某项业务的市场份额与这个市场中最大的竞争对手的市场份额之比,即相对市场占有率。假定以1.0为分界线,可分为高、低两类市场占有率。相对市场占有率比绝对市场占有率更能说明市场竞争的情况。某个经营单位的相对市场占有率为0.3,说明它的市场占有率为最大竞争对手的30%;相对市场占有率为2.0,说明它比最大竞争对手的市场占有率多一倍,自己才是市场上的领导者。

② 纵坐标:代表市场增长率,表示该业务单位销售额的增长情况,可以以年为单位。增长率高可依具体情况确定。假设以10%为分界线,高于10%为高增长率,低于10%则为低增长率。

③ 圆圈:一个圆圈代表一个战略业务单位。

④ 圆圈的大小:表示该战略业务单位销售额占企业总销售额的比重大小。

⑤ 圆圈的位置:表示该战略业务单位的市场情况。

按照波士顿咨询集团法的原理,产品市场占有率越高,创造利润的能力越大;另一方面,销售增长率越高,为了维持其增长及扩大市场占有率所需的资金也越多。通过图4-6分析,企业所有的战略业务单位可能会落在四个象限的不同区域中,代表不同的业务类型。

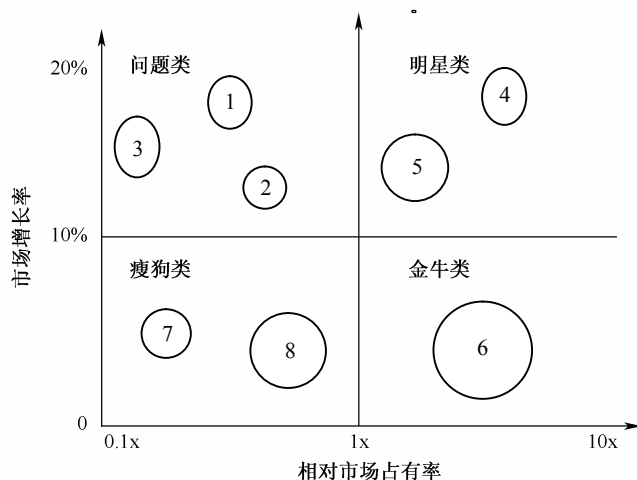


图 4-6 波士顿矩阵——“相对市场占有率—市场增长率”模型

① 问题类。这是指有较高增长率、较低市场占有率的经营单位或业务。大多数经营单位最初都处于这一象限。这类业务，通常处于最差的现金流量状态：一方面，所在行业的市场增长率高，企业需要大量的投资支持其生产经营活动；另一方面，其相对份额低，能够生成的资金很小。因此，对这类单位是选择大量投资使之转为明星类，还是精简合并以至淘汰出局，管理者应慎重抉择。图 4-6 中，企业有三个问题业务单位，如果集中向一两个单位投资，情况或许会有所改观。

② 明星类。是市场增长率和相对市场占有率都高的战略业务单位，它处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。对这类业务的经营，企业需要大量的投资，以扶持其快速成长并击退竞争者。明星类业务短期内未必能给企业带来可观的收益，但它们是企业未来的“财源”，当其市场增长率降低时，这类业务就由“现金使用者”变为“现金提供者”即金牛类。图 4-6 中企业有两个明星类业务单位，如果一个没有，则将是危险的信号。

③ 金牛类。这是指有较低市场增长率、较高相对市场占有率的业务。这类业务处于成熟的低速增长的市场之中，本身不再需要大量的资源投入，又由于相对市场占有率较高，市场地位有利，盈利率高，能为企业提供大量资金，用以支持企业其他耗费资金较多的业务的发展。要是把它的收益全部用于支持其他单位，这个强壮的“金牛”也会日渐消瘦。图 4-6 中的企业只有一个金牛类业务单位，说明它的财务状况比较脆弱。如果该业务单位的市场占有率猛然下降，企业就要从其他业务单位抽回资源以帮助其巩固市场领先地位。

④ 瘦狗类。它是市场成长率和相对市场占有率都低的战略业务单位。这类业务处于饱和的市场当中，竞争激烈，可获利润很低，不能成为企业大量现金的来源。如果这类经营业务还能自我维持，则应缩小经营范围，加强内部管理。如果这类业务已经彻底失败，企业应及早采取措施，清理业务或退出经营。图 4-6 中，企业有两个瘦狗类业务单位，显示企业情况不妙。

在图 4-6 中有 8 个战略业务单位，其中 2 个明星类，1 个金牛类，3 个问题类，2 个瘦狗类。说明该企业的总体经营状况不太好。只有一个金牛类业务单位，虽然金牛类的业务单位规模比较大，能提供一定的资金支持企业其他各类业务单位，但其后续发展是一个很大问题。该企业应采取一些果断措施解决问题类和瘦狗类业务单位的问题，以免负担过重，影响企业发展。

在对各战略业务单位进行分析之后,企业应着手制定业务投资组合计划,决定各单位将来应该扮演的角色,并依据资源有效分配的原则,从整体角度规划投入的适当比例和数量。确定对各个业务单位的投资战略,可供选择的战略有以下4种:

① 发展战略。这种战略以设法提高战略业务单位的市场占有率为目标,必要时甚至不惜放弃短期收益,适用于问题类中有希望转为明星类的业务单位。

② 维持战略。这种战略在于维持战略业务单位现有的相对市场占有率,适用于金牛类单位,目的是使其继续为企业提供更多的收益。

③ 收割战略。这种战略在于增加战略业务单位的短期效益,而不管其长期效果,主要用于金牛类中前景暗淡的单位,也可用于瘦狗类和问题类单位。

④ 放弃战略。这种战略就是变卖和处理某些业务单位,以便把有限的资源用于效益较高的单位,适用于给企业造成很大负担又没有发展前途的瘦狗类和问题类业务单位。

(2) 通用电气公司法。波士顿矩阵(BCG)分析法固然是分析公司战略的一种有效方法,但它也有明显的不足之处。一是BCG法对业务的分类过于简单,对四大类产品群所采取的战略描述也比较简单化,很难考虑实际中存在的中间状态;二是仅用市场增长率和相对市场占有率来衡量复杂的业务环境,也有偏颇。为此,不少企业在实际应用中对BCG法进行了改进,提出了一些新的模型。其中,通用电气公司提供了一套更为复杂的投资组合分析方法。它用“多因素投资组合矩阵”来对企业的战略业务单位加以分类和评价。

这种模型认为,在评价各种经营单位时除了要考虑市场占有率和市场增长率以外,还要考虑其他很多因素。把所有的影响因素分为两类:一是行业吸引力;二是业务力量。通用电气公司法如图4-7所示。

在图4-7中,纵轴表示行业吸引力,它帮助管理者回答“这个计划是否是个好主意”的问题。行业吸引力取决于下列因素:

① 市场规模。行业的市场规模愈大,吸引力愈大。

② 市场成长率。行业的市场成长率愈大,吸引力愈大。

③ 利润率。利润率愈高的行业,吸引力愈大。

④ 竞争密集程度。竞争愈激烈的行业,吸引力愈大。

⑤ 周期性。受经济周期影响愈小的行业,吸引力愈大。

⑥ 季节性。受季节性影响愈小的行业,吸引力愈大。

⑦ 规模经济。愈是随生产和分销规模扩大,单位成本降低的行业,吸引力愈大。

⑧ 学习曲线。单位管理成本有可能随着经营管理经验的增加而降低的行业,吸引力愈大;反之,如果该行业经营管理经验已经达到极限,单位成本不可能因此下降,则吸引力小。

图4-7中,横轴表示企业战略业务单位的业务力量(竞争能力),侧重于企业有效寻求产品—市场计划的能力。它由以下因素构成:

① 相对市场占有率。相对市场占有率愈大,业务力量愈强。

② 价格竞争力。价格竞争力愈强,业务力量愈强。

③ 产品质量。产品质量与竞争者相比愈高,业务力量愈强。

④ 品牌知名度。品牌知名度愈高,业务力量愈强。

⑤ 顾客了解度。对顾客了解程度愈深,业务力量愈强。

⑥ 促销效率。促销效率愈高,业务力量愈强。

⑦地理优势。市场位置的地理优势愈明显，业务力量愈强。

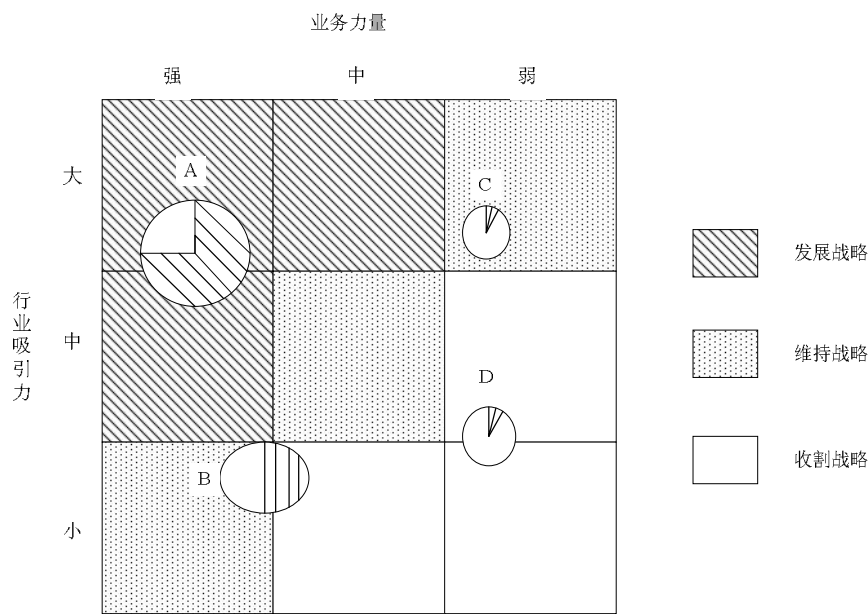


图 4-7 通用公司法——“多因素投资组合矩阵”

每项业务的评定，主要是根据两个变量：行业吸引力和业务力量。这两个变量对评定一项业务具有一定的营销意义。企业如果进入富有吸引力，并具备在这种市场中获胜所需要的各种条件，它就可能成功。如若缺少其中一个条件，就很难得到明显的成效。一个实力雄厚的企业不可能在一个夕阳产业中大展宏图，同样，一个孱弱的企业也不可能在一个朝阳产业中大有作为。

企业将上述两大因素进行评估，利用李克特五等级量表法逐一评出分数，再按其重要性分别加权合计，就可以计算出行业吸引力和企业业务力量的数据，如表 4-2 和表 4-3 所示，然后利用图 4-7 加以分析。

表 4-2 行业吸引力

	构成要素	分数	权数	加权值
行业吸引力	市场规模	4	0.20	0.80
	市场成长率	5	0.20	1.00
	利润率	4	0.15	0.60
	竞争密集程度	2	0.15	0.30
	周期性	3	0.05	0.15
	季节性	2	0.05	0.10
	规模经济	4	0.15	0.60
	学习曲线	3	0.05	0.15
			1.00	3.70

表 4-3 业务力量

	构成要素	分数	权数	加权值
业务力量	对市场占有率	4	0.20	0.80
	价格竞争力	3	0.15	0.30
	产品质量	3	0.20	0.60
	品牌知名度	4	0.10	0.40
	顾客了解度	3	0.20	0.60
	促销效率	2	0.05	0.10
	地理优势	3	0.10	0.30
			1.00	3.20

在图 4-7 中, 行业吸引力分为大、中、小三档, 企业业务力量分为强、中、弱三档, 共有九个方格, 分成三个区域。

第一区域: 由左上方三格(阴影部分)组成, 即“大强”、“大中”和“中强”三格, 这是最佳区域, 对于这个区域的业务单位, 企业应“开绿灯”, 采取“发展”战略, 促进其发展。

第二区域: 由对角线三个格(小点部分)组成, 即“小强”、“中中”和“大弱”。这个地带的行业吸引力和企业业务力量, 总地来说多是中等水平。一般来说, 对这个地带的业务单位应该“开黄灯”, 即采取“维持”战略, 维持现有投资水平, 不增不减。

第三区域: 由右下角三格(空白部分)组成, 即“中小”、“小弱”和“中弱”。这是行业吸引力和企业业务力量都低的区域, 因此对处于这个区域的业务单位, 企业多是“开红灯”, 即采取“收割”或“放弃”的战略, 不再追加投资或收回现有投资。

在多因素投资组合矩阵中, 针对三个区域及每个小格企业所应采取的相应策略如表 4-4 所示。

表 4-4 多因素投资组合矩阵战略

	强	中	弱
大	保持优势 - 以最快可行的速度投资发展 - 集中努力保持力量	投资建设 - 向市场领先者挑战 - 有选择地加强力量 - 加强薄弱地区	有选择发展 - 集中有限力量 - 努力克服缺点 - 如无明显增长就放弃
中	选择发展 - 在最有吸引力处重点投资 - 加强竞争力 - 提高生产力和获利能力	保持现有收入 - 保护现有计划 - 在获利能力强、风险相对低的部门集中投资	有限发展或缩略 寻找风险小的发展办法, 否则尽量减少投资, 合理经营
小	固守和调整 - 设法保持现有收入 - 集中力量于有吸引力的部门 - 保存防御力量	设法保持现有收入 - 在大部分活力部门保持优势 - 给产品线升级 - 尽量降低投资	放弃 - 在赚钱机会最小时售出 - 降低固定成本的同时避免投资

图 4-7 中的 A、B、C、D 的 4 个圆圈代表某企业的 4 个战略单位。圆圈的大小表示所在行业的规模大小,圆圈中的阴影部分表示某项业务在行业中所占的市场份额。圆圈 A 表示该单位在本行业占有 75% 的市场份额,不仅业务力量强,行业吸引力大,行业规模也大;圆圈 B 表示该单位在本行业中占有 50% 的市场份额,业务力量较强,但行业吸引力比较小;圆圈 C 和 D 代表另外两个业务单位,其市场份额小,业务力量弱,行业规模也小。总之,企业应该发展 A,维持 B,并对 C 和 D 的去或留及时做出决策。

以上介绍了企业对战略业务单位进行评估的两种方法,无论采取哪种方法,都应根据评估的结果,为每一个业务单位确定经营目标,并据以分配企业资源。各业务单位管理人员的任务,就是努力实现高层管理当局为自己确定的目标。

4. 规划成长战略

(1) 密集式成长战略。密集式成长战略具体包括:市场渗透、市场开发、产品开发。

① 市场渗透。利用企业现有的产品,在现有的市场上,通过各种促销手段,促使现有顾客增加购买次数、购买数量,争取竞争者的顾客,吸引新顾客,使更多的潜在顾客以及从未使用过本企业产品的顾客购买。如网络广告企业,可以利用现有的设备、人员、网络资源,通过促销吸引新顾客加盟,或者向老顾客投放更多的网络广告宣传。

② 市场开发。在现有销售区域内寻找原有产品需求的新细分市场,如原来专门为传统流通企业设计网上电子商务平台的企业,可以开拓为生产企业设计直销电子商务平台。

③ 产品开发。通过向现有市场提供新产品或改进产品,满足现有市场上的不同需求。如为传统企业设计供应链管理软件的网企业可以进入客户关系管理软件的生产领域,为原有的顾客服务。

(2) 一体化成长战略。如企业所在行业有发展前途,在供、产、销方面实行合并更有效益,便可考虑采用一体化成长战略增加新业务。这包括:

① 后向一体化。收购、兼并供应链上游企业,拥有或控制其市场供应系统。从事网络应用软件平台的企业,原来都是以操作系统软件为基础进行开发,可以通过涉足操作系统的开发而实现后向一体化。

② 前向一体化。通过收购、兼并供应链下游企业扩大业务的企业扩张战略,如批发商、零售商自办商贸公司,通过增强销售力量寻求发展;将自己的产品向前延伸,从事原由用户经营的业务,如网络接入服务提供商,原来都是为其他网络信息内容提供商提供接入服务的,它可以通过经营网络信息内容服务来扩大业务等。原中国电信只经营网络接入服务,后来又经营信息港,这就是前向一体化。

③ 水平一体化。争取获得同类企业的所有权或控制权,或实行各种形式的联合经营。这样可以扩大经营规模和实力,或取长补短,如最近几年门户网站之间的兼并等。

(3) 多角化成长战略。如果在原来市场营销系统框架之内已经无法发展,或之外有更好的机会,可以考虑多角化成长战略。包括:

① 同心多角化。面对新市场、新顾客,以原有技术、特长和经验为基础增加新业务。比如贸易信息网站增加网络广告业务。

② 水平多角化。针对现有市场和现有顾客,采用不同技术增加新业务。这些技术与网络企业现有能力没有多大关系。比如原来化工产品信息的网企业,现在增加化工产品网上交易代理业务。

③ 综合多角化。企业以新业务进入新市场,新业务与企业现有的技术、市场及业务没有联系,这种做法风险最大。比如,原来是房地产的企业,现在改为投资网络业务。现在很多原来与网络技术毫无关系的上市公司为了扩大业务,抓住网络经济发展的龙头,纷纷投资网络行业,他们的经营战略就是综合多角化发展战略。

任务2 传统企业发展电子商务网络营销的战略选择

[案例点击] 传统店面和网络营销结合起来是最好的出路,越来越多门窗供应商已意识到了。目前,许多专业的门窗网销网站在高速崛起,他们针对的人群更精准,专业性更强,营销方式也更加多样化。现在越来越多门窗供应商已经感到传统渠道的限制和不足,而开始大力拓展网络渠道,试图将两者结合起来,实现优势互补。如果说,之前通过网络销售多少是有赶时髦的心理,那么现在越来越多门窗商感觉这已经是门窗企业发展的必由之路。

问题:门窗五金企业应如何发挥网络营销的最大价值?

传统企业上网营销是企业发展的必然趋势,对他们而言,要进入网络市场,满足网络市场的需求,可以选择自我发展的道路,或者是合作与结盟的道路。

1. 传统企业转型发展网络营销的战略选择

选择这种战略的传统企业可以采用的发展网络营销战略选择包括:产品转型、市场转型、业务过程转型和行业转型。

(1) 产品转型。产品转型战略是指企业可以将他们的产品略加改进,使它更加适合于在网上销售、在网上提供服务。这实际上是一体化成长战略的翻版。该战略对那些与互联网的发展相关性较高的企业来说,是一种理想的选择。如传统的应用软件厂商开发在互联网上应用的软件,传统的PC厂商开发基于互联网的硬件,都属于此类。

(2) 市场转型。市场转型战略是指传统企业直接采用原来的产品投向网络市场,以争取原来不能覆盖到的市场份额。譬如有些中小型企业原来不能进行国际市场营销,利用网络就有机会进入国际市场竞争。该战略对企业而言,是一种相对简单的战略,它不要求企业做彻底的变革,企业在转型过程中花费的精力相对较少,企业也容易完成转型目标。

(3) 业务过程转型。业务过程转型是传统企业在网络经济条件下可以对其业务的流程,尤其是物流流程、顾客服务流程进行重新设定、改变或删减,使它能够充分利用网络信息收集和传递的功能,发挥出更大的经济效益。譬如实现供应链管理的一体化和自动化,实行客户管理自动化,企业资源规划自动化等。

(4) 行业转型。行业转型战略是指传统企业放弃或者彻底改造原来的产品或产品形式,从事与网络技术有关的新产品的生产与销售战略。

2. 合作与结盟

互联网所持有的链接技术成就了网上开展合作与结盟的基本经营方式,合作与结盟成为网络企业开展网上市场营销的主要工具。所谓合作是指两家企业,通常是一个网络企业和一个传统企业之间合作共同开发网络市场,由网络企业提供交易平台以及网站管理技术,由传统企业提供产品。虚拟主机、服务器托管、整机租用都属于合作的范畴。合作也包括企业网站之间进行互联互通、提供渠道合作的形式,网络企业与增值渠道伙伴之间,网络企业与供应商、与顾客之间的合作形式。例如渠道合作方面,目前亚马逊书店合作伙伴的数量达到了

26 万家, 这是任何传统老牌的连锁店所无法企及的扩张速度。

结盟是指多家传统企业(通常都是同一类产品或相关产品的企业)共同支持和共同组建一个公共电子商务平台, 为所有结盟企业的产品提供交易服务。譬如钢铁网、北京亚运村的汽车交易网等, 都是这样的结盟方式。结盟也包括网络企业与增值渠道伙伴之间, 网络企业与供应商、与顾客之间的结盟。例如个人自助旅游网站“商务通”(http://www.chinaace.com)不但积极与国内著名的门户网站进行合作, 和新浪网等达成协议, 新浪网的所有会员都可以很方便地享受“商务通”的服务, 而且也与传统旅游行业合作, 成为它们的中介机构。

事实上, 网站之间、线上和线下、横向与纵向, 合作和结盟的形式多种多样。合作与结盟是网络企业实现利润、稳定市场的有效手段。通过互联网, 以中心厂商为核心, 将下游经销商、上游原料及零配件供应商及金融、银行等结算部门整合在一起, 构成一个大经营体系, 及时有效地调度资源, 以迅速适应市场的变化。在这个大经营体系中, 分布各地的下游经销商在通过网络订货和付款的同时, 将市场需求趋势及销售、服务状况及时通过网络反馈给制造商; 制造商及时调整新产品的开发与生产计划, 改善售后服务; 与此同时, 制造商又将生产计划、原料及零配件的需求情况及订货单传送给上游供应商。上、中、下游企业通过互联网共享计划、技术、产品及市场需求信息, 整体配合成一个“动态反应链”, 从而达到有效降低经营成本、优化资源组合、减少库存、紧跟市场、最大限度满足顾客需要的经营效果。

任务 3 网络营销战略实施计划的制定

网络营销战略的制定要经历三个阶段: 首先确定目标优势, 网络营销是否可以促使市场增长, 改进实施策略的效率来增加市场收入, 同时分析是否能通过改进目前营销策略和措施, 降低营销成本。其次是分析计算网络营销的成本和收益, 须注意的是计算收益时要考虑战略性需要和未来收益。最后是综合评价网络营销战略, 主要考虑的有以下三个方面:

- (1) 成本效益问题, 成本应小于预期收益;
- (2) 能带来多大新的市场机会;
- (3) 考虑公司的组织、文化和管理能否适应采取网络营销战略后的改变。

1. 网络营销计划的内容

企业制定网络营销计划, 应包括以下几个方面的主要内容:

(1) 网络营销的目标。与传统营销管理一样, 网络营销管理同样首先需要设置明确的营销目标。只有确定了明确的营销目标, 才能对网络营销活动作出及时的评价。企业应防止没有明确目标的网络营销, 一窝蜂地挤进网络, 而这正是目前网络企业常犯的错误。企业在引入网络营销的时候可根据自身的特点, 设定相应于不同效应的明确的目标。这包括网络营销管理模型的选择和量化指标的确定。

(2) 网络营销部门的明确。网络营销既涉及营销部门又涉及信息技术(IT)部门, 所以公司应明确地规定网络营销的负责部门, 以免出现互相扯皮、责权不明的现象。但是营销部门应和 IT 部门通力合作, 对新的技术工具的优点、缺点、用途应有一个概括的了解, IT 部门也应积极参与网络营销计划与开发的过程, 保证能用最新的技术手段最好地实现营销目标。

(3) 反馈信息的管理。网络双向互动的特性决定了网上企业会收到大量的反馈信息, 公司要专门设人对这些信息进行管理, 那么由谁对这些信息进行管理呢? 这取决于公司的类型

和网页的内容。反馈信息中有一部分内容是顾客提出的各类问题,对这些问题公司有关部门应尽可能快、尽可能详细地给予答复,对一些常问的问题可通过预先设置自动应答器立即给出预备的答复,让他查询企业的FAQ(Frequently Asked Questions,常问问题解答)。对一些不能即时答复的问题,公司应回复提问者,告诉他已收到他的问题,并承诺他给出答复的时间,通常应该在24小时内。

(4) 企业网上形象的树立。网络作为一种媒体给予了参与者充分自由的空间。自由能促进信息的交流和利用。但如果管理不当也容易产生混乱,所以公司应采取积极措施维护企业的网上形象,保证它的一致性。公司首先要设立专门的网上信息监督人员,并赋予他关闭有害信息的权力,确保网上不会出现过时的信息,与企业宗旨、目标相违背的信息。其次,要告诫公司所有职员,在参加网上讨论或给新闻组(Newsgroup)、邮件清单(Mailing List)发送信息时要明确自己的身份,如果一些观点不能与公司的宗旨、目标保持一致,应指明这些观点是自己的看法,不代表公司的看法。再次,要保证授权代理商和母公司网络形象的一致性。

(5) 网络师(Web Master, WM)的职能。根据要实现的目标和网页包括内容的范围,WM的责任变化范围是很大的。在国外,WM在企业中的地位也是因企业而异,有的企业视之为国王(King),有的企业视之为硬件软件的检修工。总之,随着HTML编程环境和语言的简化,WM工作的神秘性也会逐步解除,可预见将来会有更多的人掌握WM工作的技巧,因为计算机工业总是向着友好、易操作的方向发展的。

(6) 网络资源管理部门的设立问题。有一种观点建议公司专门设置一个管理部门来实现网络资源和公司其他部门的协调。这个管理部门称为WIRE,主要负责公司范围内关于电子商务(EC)的信息交流与协调。这种观点认为设置WIRE的必要性在于:①不设置这样一个统一协调组织,就可能出现不同部门规划的电子商务计划,这些计划有可能会有矛盾和冲突。设置WIRE能在计划过程中对这些矛盾进行协调,最后拿出一个统一的计划,这样做能降低公司管理成本,实现规模经济;②不宜将这个协调的任务分配给有能力但负有其他管理责任的人员,因为这种协调任务需要全职关注,而这些管理人员没有充足的空余时间来履行协调的责任。靠兼职的协调很难取得成功,所以非常有必要设置这样一个专门的管理部门;③专门负责信息协调的WIRE具有较好的专业直觉能力,这有助于其帮助经验较少的部门避免常见错误;④缺乏一个公司整体协调机构会导致各部门各行其事。反之,公司有一个协调一致,代表公司整体的声音,就不再是分散地进行各自的工作,这无疑能提高整个公司的效率。

(7) 网络服务商的选择。许多公司发现在开展Web服务或者进行Web上市场营销时需要他人的帮助。Internet迅速增长的结果之一就是孕育了许多专门提供Web相关服务的公司。评估和比较WWW服务/制作咨询商和服务提供商时应考虑的因素:①提供的服务;②站点特性;③费用;④设备及性能;⑤公司业务背景。

(8) 改进、提高网页水平。网络营销计划的一个重要内容是如何创建友好的、信息丰富并能全面反映企业营销活动内容的网页。一个好的网页能够更好地展示商品,即通过图片、数据、文字等将商品的特点、性能、规格、技术指标、价格、售后服务及质量承诺等信息传递给消费者,帮助消费者成为该商品的内行。网页的设计应营造出一种使消费者身临其境的商业氛围,网页内容的制作应由纯粹的艺术创意转向科学的信息分类、索引,以简便、灵活、快捷、双向互动式信息查询服务于网络的访问者。通过网页内容和形式的改进、提高以及适时的修改,建立起企业与消费者之间的相互信任关系,建立商品的信誉,达到企业与消费者

之间不仅交流信息而且交流感情的目的。

(9) 树立形象, 延伸销售网络。成功的网络营销有助于实现与其他企业的联合, 扩大销售网络, 更有效地占领市场。因此网络作为一种媒体给参与者提供了无限自由的空间, 促进信息的交流和利用。企业的网上信息与形象, 可能引起世界各地代理商、分销商及零售商的兴趣, 他们通过市场跟踪与分析, 认为你的产品或服务有广阔的市场前景, 会主动联系成为你的代理商或分销商, 从而通过网络建立与其他企业的联合。因此, 销售网络的延伸、市场覆盖面的拓展是制定网络营销计划时应考虑的一个重要因素。

2. 网络营销过程的步骤

网络营销计划的制定, 首先要掌握开展网络营销的全过程, 网络营销过程主要包括以下10个基本步骤:

- (1) 通过确定合理的目标, 明确界定网络营销的任务;
- (2) 广泛听取各部门的意见;
- (3) 确定营销预算;
- (4) 分配营销任务;
- (5) 依据营销任务规划营销活动的内容;
- (6) 创建友好、信息丰富的网页, 企业的网页应能全面反映营销活动的内容;
- (7) 与万维网连接;
- (8) 改进、提高企业网页水平;
- (9) 网上营销的测试与网页修改;

(10) 使网上营销和企业的管理融为一体。网络营销计划应全面考虑上述每个管理过程, 然后才能制定出完整的计划书。

单元小结

网络营销战略(Internet Marketing Strategy)是指企业在现代网络营销观念下, 为实现其经营目标, 对一定时期内网络营销发展的总体设想和规划。

制定网络营销战略首先要明确战略的目标, 通常网络营销的战略目标包括: 销售型网络营销目标、服务型网络营销目标、品牌型网络营销目标、提升型网络营销目标、混合型网络营销目标。目标的确定可以是其中一种也可以是几种目标的组合。

网络营销战略制定之前需要对网络营销战略进行分析, 以确定竞争优势和网络营销战略的重点, 并进行总体战略的选择。网络营销战略的重点主要包括: 顾客关系再造、定制化营销、建立网上营销伙伴。依据网络营销战略分析进行网络营销战略模式的选择, 主要包括服务关系模型、刺激反应模型、便于折扣模型、娱乐参与模型和品牌忠诚模型等。

在制定网络营销战略时可以把企业分为专业的网络企业和传统企业转型网络营销两种类型, 进行不同的战略规划并制定网络营销战略的实施计划。

核心概念

电子商务网络营销战略; 网络营销战略目标; 网络营销战略重点; 网络营销战略模式。

实训设计

实训项目 ××电子商务企业网络营销战略的制定（或分析）

实训目的：

使学生通过与传统市场营销学理论与方法的比较，系统掌握网络营销战略的理论、方法与技能，初步具备网络环境下网络营销战略分析制定的基本能力，培养学生进行网络营销方案策划的思维与实践能力。

实训内容：

以某一家电子商务企业为例进行网络营销战略的制定或者分析该企业网络营销的战略。

实训步骤：

（1）浏览该网站，并在互联网上查询该企业信息，包括企业的基本情况、企业的发展战略、企业的业务、企业的发展现状等。

（2）企业经营环境分析：

1）企业经营宏观环境分析。

2）行业环境分析。

3）企业内部环境分析。运用波士顿咨询集团法对企业的内部环境和业务组合进行分析。

（3）规划成长战略。

（4）制定网络营销战略实施计划书。

训练题

1. 什么是战略？战略有何特点？
2. 简述电子商务网络营销战略的含义和目标。
3. 简述网络营销的重点。
4. 列举网络营销战略模式的选择。
5. 简述波士顿矩阵图法的实施要点。
6. 论述专业电子商务企业网络营销战略的制定。
7. 简述企业成长战略的种类。
8. 论述传统企业转型网络营销战略的选择。
9. 简述网络营销战略实施计划制定的步骤。

综合案例分析

7-Eleven 便利店的网络营销战略分析

当今世界经济正以势不可挡的趋势朝着全球市场一体化、商业竞争国际化的方向发展，以互联网、知识经济、高新技术为代表，以满足消费者的需求为核心的新经济迅速发展。新

经济的发展要求营销手段必须满足市场发展的新需要,市场营销需要识别顾客的需求和欲望,确定某个组织能提供最佳服务的目标市场,设计适当的产品、服务和计划方案以满足这些市场的需要,其目的是通过与重要的客户建立有特定价值倾向的关系,使顾客满意并获取利润。网络营销是借助联机网络、计算机通信和数字交互式媒体来实现营销目标的一系列市场行为,它的本质是排除或减少障碍,通过网络引导商品或服务从生产者转移到消费者的过程,它是新经济的必然产物。

1927年创立于美国德州达拉斯的 7-Eleven,初名为南方公司,主要业务是零售冰品、牛奶、鸡蛋。到了1964年,推出了当时便利服务的“创举”,将营业时间定为早上7点至晚上11点,自此,“7-Eleven”传奇性的名字诞生。1972年5月,日本 7-Eleven 的第一家门店在东京开业。从此,日本的 7-Eleven 便进入了高速成长期,当年就开设了15家门店,而与此同时的美国 7-Eleven 却是处在命运的十字路口,首先是在都市市场开发的失败,接着失去理性的参与投机浪潮,最为关键的是20世纪80年代便利店竞争的白热化和郊外大型购物中心和折扣店的涌现,使之错误地采取价格折扣的形式仓促应战,结果必然是使便利店的竞争优势丧失殆尽。作为“儿子”的日本 7-Eleven 在很短时间内,迅速变得强大起来,1987年生命垂危的美国 7-Eleven 为了走出困境,将特许契约抵押给租赁公司,1989年又不得不恳请有偿转让夏威夷和加拿大的美国 7-Eleven 店铺给这个曾经不屑一顾的日本 7-Eleven 公司。1992年,作为加盟者的日本 7-Eleven 正式当家作主,完全接手了其总部的一切工作。现在,它业务遍及四大洲二十多个国家及地区,共设立23000多个零售点,每日为接近3000万的顾客服务,稳踞全球最大连锁便利店的宝座。

是什么原因使得日本 7-Eleven 公司取得如此骄人的成绩呢?其主要原因是 7-Eleven 能与客户进行电子沟通的 e 战略的应用。

1. 迅捷易用的计算机网络

20世纪80年代中期 7-Eleven 已经使用能够监控顾客购买行为的 POS 系统,取代了老式的现金出纳机。7-Eleven 自己开始建立这样一个系统时,硬件设备由 NEC 公司生产,由于创建这样一套复杂的软件系统很困难,最后,它求助于美国软件巨头微软公司,帮助它建立了一个基于 Windows 的定制系统。1996年该软件安装到大约6.1万台计算机上,这些计算机分散在 7-Eleven 公司的商店、总部和供应商那里。1998年耗资600亿日元(4.9亿美元)的系统更新工作完成,一条直通微软公司西雅图办公室的专线为新系统提供实时技术支持,软件支持情况处于不间断的监控状况下,如果系统瘫痪就会自动修复,如果发生超过两次瘫痪状况就会及时通知当地的维修企业。若干年后分析,把软件开发交给微软来做,是一个英明之举,因为随着微软在全球 PC 机上成为必备之品,这使得 7-Eleven 的网络系统和顾客之间的联系变得轻而易举。7-Eleven 的网络平台充分地发挥了它的功能。

现在每一家 7-Eleven 商店都安装了一个卫星接收器,使用卫星接收不仅比使用地面光缆成本更便宜,而且对于郊区商店来说,这是唯一可行的选择,处于地震高发地带的日本,卫星接收器还为商店提供了两套有保障的电话线路,其主机分别在东京和大阪。

这种能密切联系供应商、商店、员工和银行的内部网络系统,对许多零售企业来说,甚至在互联网技术已经降低了系统建设成本和复杂程度的今天仍然是个梦想,这一新技术系统与日本其他连锁零售商相比有着四大优势。

第一,可以监控顾客的需求情况。“我们认为,竞争的本质就是变化。企业要做的不是将

商品推销给顾客，而是要让顾客的需求推动企业的发展。”7-Eleven 公司信息系统部门总监 Makoto Usui 如实说。

第二，7-Eleven 公司可以使用销售数据和软件改善企业的质量控制、产品定价和产品开发等工作。有了这个系统，7-Eleven 公司可以一天三次收集所有商店的销售信息，并在 20 分钟内分析完毕。这就使 7-Eleven 公司更快分辨出哪些商品或包装吸引顾客。“7-Eleven 的销售和产品开发的能力是令人生畏的。它感受新趋势并研制出高质量产品的能力远远高出其他的制造商。”现在 7-Eleven 公司正利用这些技能来增加有更高利润的自有品牌产品的开发。

第三，通过新系统可以帮助预测每年的市场趋势。顾客越来越善变，产品生命周期普遍缩短成为新的发展潮流。盒装午饭、饭团和三明治几乎构成了一家便利店一日销售额的一半曾是一种普遍的现象，但这种潮流持续的时间却非常短。7-Eleven 公司宣称它可以与潮流保持同步的部分原因在于它一直关心天气的变化。来自数百个私人气象中心报告，每天 5 次到达所有的商店，每一个中心覆盖 20 千米半径内的地区，这在日本是非常有用的，因为相距 40 千米远的小镇，气温能够相差 5 度。每份报告都会将今天与昨天的气温进行比较。

第四，7-Eleven 公司的电子投资提高了公司供应链的效率。订单流动加快了，早上 10 点钟订货，下午 4 点取货，订单的电子处理过程不超过 7 分钟。这些货物被送往专为 7-Eleven 公司服务的 230 家配送中心。运货的卡车司机都携带着有条形码的卡片，当他们到达运货点就可以将卡放在商店的计算机扫描。如果某位司机总是迟到，调度员就会考察其行走的路线或者增加其他的卡车以减轻其运载数量，同样，7-Eleven 公司还帮助供应商和制造商控制他们的补货。

7-Eleven 不满足于这套基于企业网技术的系统，基于互联网技术的发展计划已在进行中，它正计划安装一个 Ariba 日本公司提供的电子商务软件用来进行办公用品等的大宗采购，以降低费用。这方面它已尝到甜头，过去 10 年中 7-Eleven 致力于成为一家“无纸”公司，现在每年减少 700 亿日元的管理费用，互联网技术的应用将使公司节省更多。此外，在其庞大的连锁便利店基础上，7-Eleven 要把自己变成在线交易的支付点和提货点。E-shop! Books（一家在售书公司）的许多顾客就选择在 7-Eleven 提货和支付。此应用还帮助吸引了客流，使得 7-Eleven 平均每天的销售是对手的 1.5 倍。

2. 利用切合实际的支付方式，不断扩展自己的业务范围

1987 年安装了条形码识别系统后，7-Eleven 公司把它的商店变成了支付水、电、煤气等账单的地方。差不多 15 年后，这一改变（只需要在软件系统方面增加很少的投资使 7-Eleven 公司在这个巨大的市场上占有 3% 的份额，而在这个市场的竞争对手中包括银行和邮局。

现在，公司正通过将商店改造为网络购买、取货点付账来增加其客流量。在一个消费者对互联网上使用信用卡心存疑虑，更愿意在商店支付现金的国家来说，这是一个聪明的举动。确实，就像 7-Eleven 公司所说，大约 75% 的网上购物者，是从现实的由砖瓦构成的商店里提货付款的。7-Eleven 商店每日销售额大约比它最大的竞争对手要高出 50%。它的网站 7Dream.com 在 2001 年 7 月开通，网站的合作企业有 7 家，其中包括 NEC 公司和 Nomura 研究所，该网站提供范围极为广泛的商品和服务，包括书籍、CD、音乐会门票和旅游服务。7-Eleven 南中国区总经理马世豪先生在总结这方面的管理经验时也谈到：在广州，7-Eleven 成为首家设立“好易”自助缴费终端的 24 小时零售店铺，该终端除了提供缴纳各种费用的功能以外，还可以为顾客购买保险及订购机票。而在深圳，7-Eleven 则通过一系列的市场调查，

发现深圳顾客比较喜欢用现金缴付手机话费,鉴于此,7-Eleven 开辟另类缴费途径,积极在深圳拓展手机现金缴费服务平台,成为首家 24 小时“实时”代收中国移动话费的零售网络。顾客只需到深圳全线 7-Eleven 分店的收银台前说出所需缴费的电话号码,付款后即完成整个缴费手续。

为满足广大网民的需要,7-Eleven 利用现在的账单缴费服务平台,扩大了应用范围,为网站提供 e-currency 网点预付服务。而首个利用这项服务的是拥有庞大浏览量和注册会员的新浪网(sina.com)。新浪网自去年推出网上收费平台 SinaPlay(新浪乐元)后,广受网民欢迎,注册用户不断提升,为使这项服务更为普及,新浪网透过 7-Eleven 的零售网络,整合这项崭新的网点预付服务,让用户更容易购买到 SinaPlay(新浪乐元);与商务网上书店 CP1897.com 合作中学教科书订购及提取服务,目的主要为家长及中学生提供一站式书店的购物服务;与吉仕科技(gipex.com)组成策略联盟,为 7-Eleven 提供全新冲晒及数码影像服务。

近年来,7-Eleven 根据顾客要求,不断补充服务内容,更利用 7-Eleven 店铺网络之便,扩展八大项 24 小时便民服务,包括:①电讯有关服务:包括各类电话卡、手机充值卡、补换 SIM 卡及提供手机充电服务等;②互联网相关服务:上网卡、游戏点数卡及网站点数卡等;③票务服务:包括体育彩票、彩票投注卡、各类演唱会和展览会及讲座门票,以及泊车卡等;④代收报名服务:代办各类培训的报名手续;⑤订购服务:代订考试教材、潮流用品、礼品等;⑥送货上门服务:根据不同区域的顾客需要,提供送货上门服务;⑦传统便民服务:出售邮票,提供复印、传真服务等;⑧除了利用店铺网络优势之外,7-Eleven 还利用柜台处理交易的特点,成为首家在市场提供另类缴费途径的网络,发展缴费服务。

3. 集中化的物流管理

典型的 7-Eleven 便利店非常小,场地面积平均仅 100 平方米左右,但就是这样的门店提供的日常生活用品达 3000 多种。虽然便利店供应的商品品种广泛,但通常没有储存场所,为提高商品销量,售卖场地原则上应尽量大。这样,所有商品能通过配送中心得到及时补充。如果一个消费者光顾商店时不能买到本应有的商品,商店就会失去一次销售机会,并使便利店的形象受损。

第一,设立区域配送中心

为了保证有效率地供应商品,日本 7-Eleven 不得不对旧有分销渠道进行合理化改造。许多日本批发商过去常常把自己定性为某特定制造商的专门代理商,只允许经营一家制造商的产品。在这种体系下,零售商要经营一系列商品的话,就不得不和许多不同的批发商打交道,每个批发商都要单独用卡车向零售商送货,送货效率极低,而且送货时间不确定,但人们往往忽视了这种配送系统的低效率。7-Eleven 在整合及重组分销渠道上进行改革。在新的分销系统下,一个受委托的批发商被指定负责若干销售活动区域,授权经营来自不同制造商的产品。此外,7-Eleven 通过和批发商、制造商签署销售协议,能够开发有效率的分销渠道与所有门店连接。

7-Eleven 按照不同的地区和商品群划分,组成共同配送中心,由该中心统一集货,再向各店铺配送。地域划分一般是在中心城市商圈附近 35 千米,其他地方市场为方圆 60 千米,各地区设立一个共同配送中心,以实现高频度、多品种、小单位配送。实施共同物流后,其店铺每日接待的运输车辆从 70 多辆下降为 12 辆。另外,这种做法令共同配送中心充分反映了商品销售、在途和库存的信息,7-Eleven 逐渐掌握了整个产业链的主导权。在连锁业

价格竞争日渐犀利的情况下, 7-Eleven 通过降低成本费用, 为整体利润的提升争取了相当大的空间。

第二, 量身打造的物流体系。

经营规模的扩大以及集中化物流体制的确立虽然由 7-Eleven 主导, 但物流体系却是由合作生产商和经销商根据 7-Eleven 的网点扩张, 根据其独特的业务流程与技术而量身打造的。这些技术有订发货在线网络、数码分拣技术、进货车辆标准化系统及专用物流条形码技术等。

例如, 在日本, 7-Eleven 的点心配送都是由批发商 A 公司承担, 起初, 它们利用自己的一处闲置仓库为 7-Eleven 从事物流活动, 并安排了专门的经营管理人员, 但随着 7-Eleven 的急剧扩张, A 公司为了确保它的商品供应权, 加大了物流中心的建设和发展, 在关东地区建立了四大配送中心。每个配送中心为其临近的 500 家左右店铺配送所有点心, 品种大概在 650~700 之间。每天早上, 8 点至 10 点半从生产企业进货, 所要进货的商品在中午之前入库。为了保证稳定供货, 每个配送中心拥有 4 天的安全库存, 在库水准根据销售和生产情况及时补充。中午 11 点半左右配送中心开始安排第二天的发货, 配送路线、配送店铺、配送品种、发货通知书等及时地打印出来, 交给各相关部门。同时, 通过计算机向备货部门发出数码备货要求。设置配送流程以分钟计算: 从一个配送小组的物流活动时间看, 一个店铺的备货时间大约要 65 秒, 货运搬运时间大约花费 5~6 分钟; 从分拣到结束需要 15 分钟, 170~180 个店铺要 4 个多小时, 即整个物流活动时间大约为 4 个小时 (不算货车在配送中心停留等待出发的时间); 货车一般在配送中心停留一晚, 第二天早上 4 点半到 5 点半, 根据从远到近的原则配送到各店; 最早一个到店的货车时间应该是上午 6 点钟, 运行无误的话, 店铺之间的运行为 15 分钟, 加上 15 分钟的休息时间, 每个店铺商品配送需要的时间为半个小时, 也就是最迟在早上 9 点半或 10 点半左右, 完成所有店铺的商品配送任务。从每辆车的配送效率看, 除了气候等特殊原因, 平均每辆车配送商品金额为 75 万日元, 装载率能稳定达到 80%。配送中心每月平均商品供应为 50 亿日元, 相当于为每个店铺供应 100 万日元的商品。货车运行费用每天为 2.4 万日元, 相当于供应额的 3.2%, 于成本目标管理值 3.0%~3.5% 范围之内, 为 7-Eleven 压缩了大量的物流成本。

现在, 7-Eleven 已经实现一日三次配送制度。其中包括一次特别配送, 即当预计到第二天会发生天气变化时, 另对追加商品进行配送。使 7-Eleven 及时向其所有网点店铺提供高鲜度、高附加值的产品, 从而为消费者提供了更便利、新鲜的食品, 实现了与其他便利店的运营优化, 通过其集中化的物流管理系统, 成功地削减了相当于商品原价 10% 的物流费用。

以信息为中心管理商品是 7-Eleven 公司最为自豪的一点。早在 1978 年, 7-Eleven 就开始了信息系统的建设, 此后历经 4 次信息系统的再建, 目前, 7-Eleven 已发展为日本零售业信息化、自动化程度最高的企业。通过其发达的信息系统, 借助于卫星通信, 7-Eleven 可以对商品的订货情况进行细分, 对店铺给予积极的指导, 而且能分时段对商品进行管理, 真正做到了单品管理。也正因为如此, 7-Eleven 的物流效率非常高, 它不仅拥有庞大的物流配送系统, 而且其推行的共同配送、全球物流等做法作为行之有效的经营方式和策略被世界所接受。

网络经济的破灭使得企业对网络营销的理解更为切合实际, 互联网有着其独特的优势和特点, 强大的通信能力和交互式信息传播有利于企业进行市场调研, 有助于企业实现售前、

售中、售后全程营销，同时在经营管理中尽可能地降低商品在从生产到销售的整个供应链上所占用的成本和费用比例，缩短运作周期。然而，互联网也有它的缺点，开放式结构能带来巨大的信息量，但同时也影响着网络安全，尤其是电子支付系统，在大多数人没有接受电子货币之前，利用柜台交易是一个非常切实可行的方法；同时，利用网络而建立起来的物流体系是非常高效的，特别是连锁商业中，物流的地位相当于人体中的血液系统。

综上所述，日本 7-Eleven 公司的“鼠标”加“水泥”的网络营销模式，把网络与传统营销方式相整合，把从生产什么销售什么转变为顾客需要什么就生产什么的概念，把顾客的需求导向具体为以信息为中心的管理经营模式，在高技术的基础上建立企业的信息化网络营销战略，在瞬息万变的市场竞争中牢牢把握新潮流变换趋势来赢得市场，至今立于不败之地，对于试图在中国加入 WTO 之后进入中国市场的外国连锁商，或是对于中国本土的连锁商，都具有非常重要的启发和借鉴意义。

问题：

7-Eleven 便利店是如何根据网络营销环境进行网络营销战略制定的？