

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

阿里巴巴成功之鑰：策略矩陣分析之觀點

作者：林浩晨、陳安安、吳沛晨、蔡佩宜、楊旻靜、侯榮灝

系級：企業管理學系四年丙班

學號：D9580178、D9580432、D9532587、D9580372、D9538762、D9473193

開課老師：鄭孟育

課程名稱：策略管理

開課系所：企業管理學系

開課學年：98 學年度第一學期

中文摘要

基於本課程—策略管理的課程需求，我們探討與分析網路神話阿里巴巴的經營理念，本報告主要以相關書籍的資料介紹、雜誌、新聞與網路資訊，搭配課本策略矩陣來陳述，分析阿里巴巴優勢，看他們所做的決策是否可替公司帶來效益。

經過這次的課堂報告，讓我們了解到原來除了 SWOT 分析、五力分析、8P 分析之外，還有策略矩陣分析可以更深入了解公司的經營方法。透過組員們之間的思想激勵與討論，統合了大家的想法與意見，完成了這次的報告。

在資訊爆炸的時代，我們平日較常接觸的都只是網路平台，而沒有真正了解過電子商務系統的形成與發展，這次的主題讓我們知道現代隨處可用的網路曾經也不被大眾所看好，但經過時代的變遷，網路已成為人類最重要的工具。

這次的報告主要提升了我們的專業知識與阿里巴巴的認識，學習到了新的分析方法，未來在做報告的時候，可以有更多的方法可以選擇，讓我們能擁有不只僅限於行銷方面的分析能力，還能分析其策略，得到的收穫受益匪淺啊！

關鍵字：策略矩陣、阿里巴巴、馬雲、企業文化

目 錄

前言	4
阿里巴巴集團	5
阿里巴巴傳奇人物	18
阿里巴巴之歷史簡介	19
研究動機	24
單論	26
互補與替代	43
阿里巴巴策略矩陣組合分析	45
總結	67
參考資料文獻	69
報告 Powerpoint.....	75



前言

基於本課程—策略管理的課程需求，我們將探討與分析網路神話阿里巴巴的經營理念，本報告主要以相關書籍的資料介紹、雜誌、新聞與網路資訊，搭配課本策略矩陣來陳述，分析阿里巴巴優勢，看他們所做的決策是否可替公司帶來效益。

經過這次的課堂報告，讓我們了解到原來除了 SWOT 分析、五力分析、8P 分析之外，還有策略矩陣分析可以更深入了解公司的經營方法。透過組員們之間的思想激勵與討論，統合了大家的想法與意見，完成了這次的報告。

在資訊爆炸的時代，我們平日較常接觸的都只是網路平台，而沒有真正了解過電子商務系統的行成與發展，這次的主題讓我們知道現代隨處可用的網路曾經也不被大眾所看好，但經過時代的變遷，網路已成為人類最重要的工具。

這次的報告主要提升了我們的專業知識與阿里巴巴的認識，學習到了新的分析方法。未來在做報告的時候，可以有更多的方法可以選擇，讓我們能擁有不只僅限於行銷方面的分析能力，還能分析其策略，得到的收穫受益匪淺啊，更感謝鄭孟育老師的指導，讓此次報告能更順利完成。

阿里巴巴集團

阿里巴巴

阿里巴巴網絡有限公司是全球領先的 B2B 電子商務公司。阿里巴巴提供有效可靠的平台，連結來自世界各地的小型買家及賣家。

目前網上交易市場擁有超過 3200 萬名註冊用戶，遍及超過 240 多個國家及地區，並且持續增加當中。阿里巴巴的集團總部位於中國杭州，海外總部設於香港，在台灣、印度、韓國、英國和美國皆設有分公司。截至 2008 年 12 月 31 日，阿里巴巴已擁有超過 10000 名的全職員工，並完整建構全球佈局的計劃。阿里巴巴台灣分公司於 2008 年 7 月份正式成立，成長卓越，前景可期。具有阿里巴巴海外市場指標性及戰略性的重要地位。對於台灣市場之經營與支持，亦為阿里巴巴海外投入的重點策略。



阿里媽媽

阿里媽媽是一個全新的交易平臺，它首次引入“廣告是商品”的概念，讓廣告第一次作為商品呈現在交易市場裡。阿里巴巴集團的使命為，天下沒有難做的廣告！致力於幫助廣告主輕鬆買到稱心如意的廣告；推動實現互聯網廣告的價值，合理開發廣告資源，讓發佈商能夠獲得實實在在的利益；打造安全高效的網路交易平臺；宣導並致力於建設一個公開、透明的廣告交易市場，體現誠信、互動、公正的特色；堅決抵制互聯網廣告的欺詐行為，比如惡意點擊、虛假投放、誇大效果等；打造誠信互評體系，全心營造誠信社區，讓廣告主和發佈商放心交易。阿里媽媽 C2C 式的廣告交易模是徹底打通了網站站主與廣告主之間的通道，並已成為中國最大網路廣告平台，贏得數十萬個人站長的擁護。



阿里旺旺

阿里旺旺是將原先的淘寶旺旺與阿里巴巴貿易通整合在一起的新 IM 品牌。這個分為阿里旺旺(淘寶版)與阿里旺旺(貿易通版)兩個產品。這兩個產品之間支援會員互通交流，但是，如果您想同時使用與“淘寶網站”和“阿里巴巴中文站”相關的功能，仍然需要同時啟動“淘寶版”和“貿易通版”。

阿里旺旺的介面相當簡單，看起來很清爽，與老版本的淘寶旺旺相比，不僅操作更加規範，同時也容易被新用戶接受。

下方的“搜索”框可以對淘寶網、阿里巴巴網和雅虎中國三家網站進行快速搜索，用來搜索商品非常方便。“我的淘寶”視窗則方便用戶快速查看自己的各項淘寶網記錄。“特別關注”視窗則提供淘寶網推薦資訊，方便使用者瞭解網站動態。





阿里旺鋪：邁開網上生意第一步

阿里旺鋪是企業級電子商務基礎平台，是一個開放式、可拓展及自主式操作的企業級綜合平台，最重要的是阿里旺鋪可以幫助用戶輕鬆的建立一個屬於自己的專業營銷型企業網站。

提供企業獨享國家頂級域名¹

阿里旺鋪除了提供頂級的域名之外，旺鋪還支持四個外部域名協定。有不少用戶已經擁有了自己域名的網站，還購買了許多的推廣位置，但是網絡營銷效果不太理想，用戶通過外部域名協定可以把所有

¹頂級域名就好比是電話號碼中的國家代碼，可以顯示出域名是在哪個國家註冊的。頂級域名共有兩種形式：國家代碼頂級域名和通用頂級域名。國家代碼頂級域名指示國家區域（如.cn代表中國）；通用頂級域名指示註冊者的域名使用領域，它不帶有國家特性。（如.com用于商業機構；.net最初是用于網絡組織）。其中.cn是中國專用的頂級域名，其註冊歸CNNIC管理。

資源整合到一個網站上，讓更多的客戶從不同的途徑了解到你的網站。

可靈活設計的企業網站

好的產品圖片能抓住買家的心，所以產品完美的展現也是非常重要的。用戶可以通過旺鋪的後台管理還可以建立自己的產品圖片中心，有針對性地進行產品分類展示，方便客戶更好的查找產品。同時，用戶通過電子商務專用電腦——旺鋪管理後台對旺鋪風格、布局、頻道進行個性化設計，可以更換網頁的顏色、圖片、頻道的名字等，建立個性化的網路商店。

20G 超大企業郵局

只要免費申請了頂級域名，成為阿里旺鋪的用戶，將自動獲得以該域名為名稱的企業郵局。旺鋪企業郵局採用了“全球郵箱第一品牌”雅虎郵箱的核心技術。企業郵局有三大特點：20G 的超大郵局空間，可設置 20 個子郵箱，子郵箱格式是 name@企業域名。

專業的網站瀏覽分析

“旺鋪”的用戶將可以享用旺鋪自有的企業級營銷分析系統，通過旺鋪後台的網站瀏覽分析系統可以幫助用戶了解公司的網站每天流量多少，這些流量是分別來自什麼國家和地區，各個搜索引擎每天分別給你帶來多少流量，用戶使用什麼關鍵詞找到你的網站的，你的那些推廣見效果了，那些推廣沒有效果等情況。讓你的網站推廣不再盲目，幫你節省許多不必要的網站推廣費用，提高了產品推廣的準確

度；同時，讓你了解到客戶的搜索習慣以及客戶的地理位置，為產品營銷方案提供決策依據。



阿里軟件

阿里軟件集阿里巴巴 8 年電子商務經驗結晶，通過與全球軟體巨頭微軟公司達成戰略合作，充分整合利用互聯網、通訊和軟體的聚合優勢，站在軟體行業的技術尖端，將電子商務與線上軟體服務融為一體，徹底顛覆中國傳統軟體靠賣產品為中心的模式，為中小企業提供“最方便、最靈活、最簡潔和最便宜”的一個「站式線上軟體工具」，涵蓋中小企業電子商務工具、企業管理工具、企業通訊工具和辦公自動化工具。

電子商務脫不了資訊流、金流與物流，馬雲除了短期內還不算進軍物流之外，將資訊流與金流做得更好，將是阿里巴巴能否走的比其他競爭者更快、更遠，

能否從中獲得實際利益的關鍵，而阿里軟件就是阿里巴巴擴張其在資訊流的廣度上，最重要的一支伏兵。



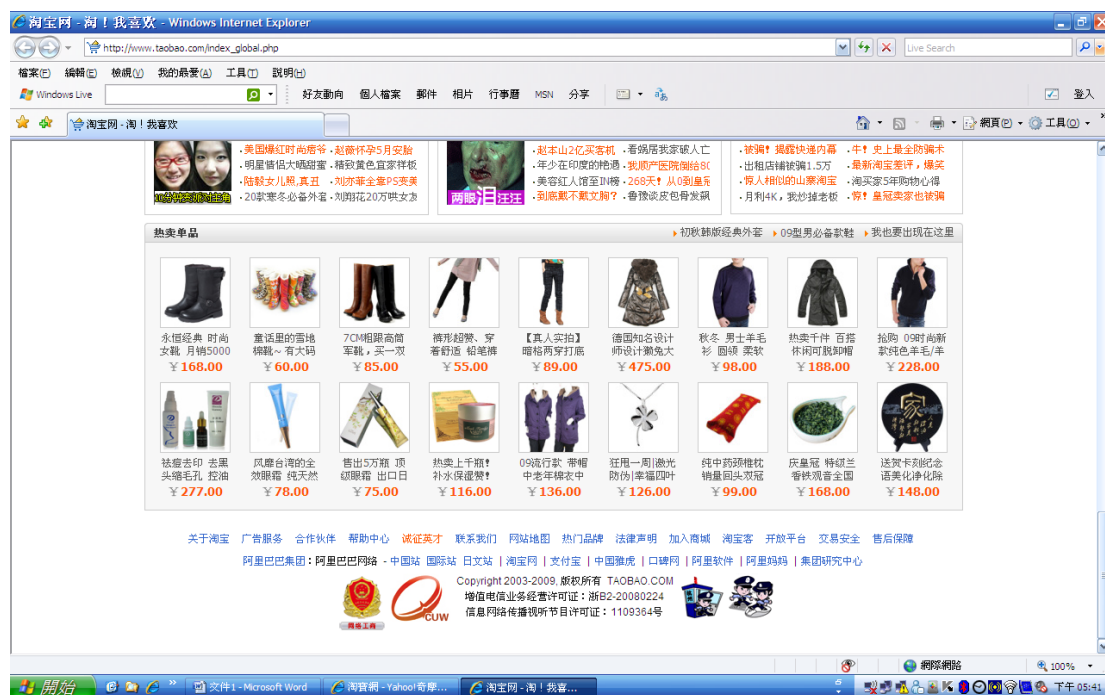
阿里巴巴成功之鑰：策略矩陣分析之觀點



淘寶網

淘寶網是亞洲最大的購物網站，在 C2C 和 B2C 兩個平臺為大陸網站民眾提供線上購物服務，2008 年，淘寶網成交額超過 999.6 億元，成為大陸最大的消費品零售管道。淘寶網六年來致力於打造公平誠信的網路購物環境，創造網際網路時代的新商業文明。





支付寶

支付寶成立於 2004 年，用戶覆蓋了 C2C、B2C、以及 B2B 領域。截止 2007 年底，使用支付寶的用戶已經超過 6900 萬，支付寶日交易總額達到 3.5 億元人民幣，日交易筆數超過 144 萬筆。

目前除淘寶和阿里巴巴外，支援使用支付寶交易服務的商家已經超過 30 萬家；涵蓋了虛擬遊戲、數碼通訊、商業服務、機票等行業。這些商家在享受支付寶服務的同時，更是擁有了一個極具潛力的消費市場。

支付寶是國內先進的網上支付平台，由全球最佳 B2B 公



(2009年)

司阿里巴巴公司創辦，致力於為網路交易用戶提供優質的安全支付服務，通過與中國銀行、建設銀行等合作，向海內買家和海外賣家提供站式的資金結算解決方案。在支付寶平臺上的海外購物網站中，商品的標價使用當地貨幣或美元，但網站都普遍標出或可選擇查看人民幣參考價，確認結賬時系統會按照當時匯率折算成人民幣結算。支付寶用戶不需開通外幣卡，也不需支付任何手續費用，也不承擔匯率風險。

誠信通

這是一個內容承載著誠信的紀錄和評價的軟體，是阿里巴巴首創的互動式網上信用管理體系，結合傳統認證服務和網路即時互動的特點，將建立信用和展示產品相結合，從傳統的第三方認證、合作商的回饋和評價、企業在阿里巴巴的活動等多方面、多角度、不間斷地展現企業在電子商務中的實踐和活動。也就是企業在阿里巴巴上的一舉一動，都經由誠信通記錄下來，並在網上公開，展現給公眾看。

“誠信通企業會員”於2002年3月推出，由第三方具有獨立資質的認證公司對企業會員進行“企業的合法性、真實性”的核實以及“申請人是否隸屬該企業且經過企業授權”的查証。目前，個人會員主要是發布自己的商品信息，吸引採購商，未來還可能購買由阿里軟件提供的客戶關係管理、名片管理等服務。

阿里巴巴成功之鑰：策略矩陣分析之觀點



企業文化

阿里巴巴企業文化的標準表述如下：

使命：讓天下沒有難做的生意。

目標：做一百零二年的企業，做世界十大網站，是商人就一定要阿里巴巴。

價值觀〔六脈神劍〕：

1. 客戶第一 → 客戶是衣食父母
2. 團隊合作 → 共同共擔，平凡人做非凡事
3. 擁抱變化 → 迎接變化，勇於創新
4. 激情 → 樂觀向上，永不言棄
5. 誠信 → 誠實正直，言出必踐
6. 敬業 → 專業執著，精益求精

「四項基本原則」：


1. 永遠不變的是變化
2. 永不把賺錢做為第一目的
3. 客戶第一、員工第二、股東第三
4. 永不謀求暴利

「三個代表」：

1. 第一代表客戶利益
2. 第二代表員工利益
3. 第三代表股東利益

阿里巴巴傳奇人物

——馬雲

- 今年四十一歲的馬雲，從小在貧窮、一切得靠自己的環境下成長。因為祖父在國民黨時代做過保長，被列入黑五類，「我從小就知道，我沒有靠山，只能靠自己。」但他高中考了兩次，大學考了三次，拉過三輪車，半工半讀才好不容易考上在大陸比較冷門的師範學院。
- 
- 月薪僅八十九元人民幣的英文老師，電腦的門外漢。
 - 一九九九年創辦，「阿里巴巴」，從十八名員工起家，發展成為全中國最大的商務網站，淘寶網屬於其下子公司之一，是中國最大的 C2C 網站。從成立至今，已有 400 多家世界著名新聞傳媒對它進行追蹤報導，並被傳媒界譽為「真正的世界級品牌」；是全球國際貿易領域內最大、最活躍的網路市場和商人社區；全球首家擁有超過 800 萬網商的電子商務網站，遍布 220 個國家和地區，是全球商人網路推廣的首選網站。
 - 第一位登上美國權威財經《Forbes》封面的全國企業家；美國知名財經雜誌《Barron's》選為全球 30 名最佳 CEO 之一。

阿里巴巴之歷史簡介

1992 年

馬雲和朋友一起創辦了”海博翻譯社”，這是他第一次涉足商海，當時他應算是兼職。折騰了幾年，海博翻譯社並沒賺到多少錢，但馬雲卻從中嚐到了商海的滋味。

1994 年

馬雲第一次聽到網路是從學校有一個叫比爾的外籍教師，是美國西雅圖人，這一年比爾回了一趟美國，從美國回到杭州後，比爾和馬雲大談網際網路，聽了熱血沸騰，甚至比說者比爾還激動，這是馬雲第一次聽說網際網路，但此時他還沒上過網。

1995 年

馬雲從西雅圖回來後，在美國朋友的協助下開始為自己的海博翻譯社建立網頁。馬雲在建立過程中諮詢了二十四位朋友，其中二十三位說不行，只有一位說可以試試，但他還是付諸了行動的決心。

1995 年 4 月

馬雲和朋友創建了”海博網路”，這是中國最早的互聯網公司之一。他因此被冠上”中國互聯網之父”的美名。

1995 年 5 月

把海博網路改名為”中國黃頁”。草創時期的中國黃頁，步履維艱，那時中國還沒有開通網路，客戶根本看不到網頁，也無法透過網路看到他們的產品，因此馬雲被人當成騙子，如果想透過網路做生意就得宣傳普及網路，這是一件既費錢又費時的事。

首先採用的策略是”兔子先吃窩邊草”，幾乎所有朋友的公司和企業都被當成目標。經過了八個月的苦苦打拼，公司的帳目已經

接近損益平衡，營業額也已突破一百萬。

1995 年底

股東撤資，因為股東表明對中國黃頁沒有信心。

1996 年

馬雲的中國黃頁營業額不可思議的做到了七百萬元人民幣。但也是在這一年隨著互聯網逐漸普及，全中國各地”康達公司”群雄並起，競爭對手步步逼近。馬雲將過去的”空中轟炸”策略改為”地面跟緊”，同時意識到另一個生存法則：背靠大樹好乘涼，於是決定與杭州電信合作，對方出資占 70%的股份，不久，雙方意見出現分歧，幾乎馬雲所有的經營方案都被大股東否決。

幾個月後，馬雲帶幾個人到外地拓展業務，回到杭州一看，對方又註冊了一家全資公司，名字也叫中國黃頁。杭州電信建立了 chinese page. com，馬雲的是 china page. com。

新黃頁利用老黃頁的知名開始分割老黃頁市場，新黃頁收取價額較低，老黃頁市場逐漸被吞食。馬雲為了保住黃頁也為了迫使對方關掉新黃頁，帶領中國黃頁的全體員工提出辭職。

1999 年 1 月

馬雲把十幾個創始人召集在一起集資湊了五十萬，這是阿里巴巴的種子資金。

1999 年 2 月

阿里巴巴召開了第一次員工大會，馬雲說出了他的網站模式，不做入口也不做 B2C，而是做中小企業的 B2B。

1999 年 3 月

阿里巴巴網站正式啟動。剛開始網路上每天只有十來條資訊，好幾天後才突破一百條，但幾個月後，阿里巴巴網站上一天的資訊

就有幾百條，阿里巴巴的每個員工對每一條資訊進行人工檢測核實，確認基本可信後才放入網路上，並對其進行分類，當時全世界的商人都可以在上面免費發布資訊，包括最新樣品的圖片也可以在上面免費查找資訊和貿易夥伴，網站上的所有資訊都來自客戶。不久，阿里巴巴網上開闢了一個真正的 ebs 就叫”以商會友論壇”，半年後人氣上漲，這個論壇發展成中國商人第一網路媒體。

2000 年 7 月

老牌財經雜誌富比世把阿里巴巴評為世界最佳十個 B2B 網站之一，並把馬雲的照片登在封面，馬雲成了五十年來第一個登上富比世的中國企業家。

2000 年 10 月

阿里巴巴召開了三天的”遵議會議”，他是在阿里巴巴生死存亡的關鍵時刻召開的，因為這個會議決定了阿里巴巴的戰略調整方案，確立了阿里巴巴的發展方向和主打產品。

2001 年

阿里巴巴推出中國供應商服務，開始向那些渴望讓自家資訊在阿里巴巴這個大市場中更顯眼的供應商收取至少四萬元人民幣。中國供應商主要是在幫助一些中國出口商，為他們搭建一座銷售的管道和橋梁。客戶可以在上面發布產品訊息，同時阿里巴巴會將其業務收錄到不同的光碟中，定期參加國外會展，提供樣品展示、業務推廣手冊、供應商光碟，以及買家配對服務。

2002 年

馬雲推出了”誠信通”，他就會像檔案一樣，將企業在阿里巴巴上的任何一個小動作紀錄下來，此種檔案是公開的，任何人都看得到。誠信通的年費是兩千元人民幣，價錢不高，而且阿里巴巴的

商家不得不買價。

2003 年

出現了 SARS，馬雲在 7 月時宣布阿里巴巴投資一億元開辦 C2C 網站”淘寶網”，隨後阿里巴巴也推出了”支付寶”，整個付款和交付的過程由支付寶負責監控，保證交易雙方的款項和商品的安全，快速的線上付款業務並為買賣雙方提供交易資金紀錄的查詢和管理。馬雲還宣布支付寶推出全額賠付制度，對於使用支付寶而受騙，招受損失的用戶，支付寶將全額支付其損失。

2005 年

阿里巴巴成功收購雅虎中國，在會議中決定將其原有的五大部門中，搜索、通訊和人口網站，是最早形成清晰整合思路的三個部門，提升搜索部門為未來雅虎中國的主要方向，通訊部門原本包含雅虎免費信箱和即時通工具，之後免費信箱仍是重點發展業務，即時通則和阿里巴巴的貿易通、淘寶旺旺逐步合併，雅虎中國的入口網站則將以財經、體育和娛樂三個主題為定位。

2006 年

淘寶網擊敗 ebay，雅虎和阿里巴巴把 google 當成頭號對手，而在中國市場上，百度學習 google 做中國本土化搜尋，雖然與 google 的大市場相比，無論在技術面或市場面，百度都還不能超越對方，但百度也作出相當不錯的業績，顯然擊敗 google 和百度是一個難題。

2007 年

鴻海總裁郭台銘在阿里巴巴發表個人首篇部落格文章。阿里巴巴達成每天繳稅一百萬元人民幣，並在香港掛牌上市。支付寶日交易筆數超過一百萬筆，常用用戶已超過五千兩百萬。

2008 年

Intel 與阿里巴巴攜手合作推出 B2B 專用電腦。



研究動機

在資訊發達的時代，網際網路已成為人類生活的重要媒介之一。網路公司也多到不勝枚舉，像雅虎、google 就是全球知名的網路平台。而在大陸無人不知無人不曉的阿里巴巴，是中國的最大 B2B 電子商務平台，因此在網路世界占有一席之地。

阿里巴巴從創業、打造團隊、融資、建立品牌到業務發展、全面剖析馬雲的經營理念、用人哲學以及阿里巴巴充滿傳奇的壯大歷程。馬雲在電子商務創業的坎坷中搶佔中國電子商務市場的百分之八十五，卻不斷的被外界視為瘋子、騙子甚至是狂人。但他卻在短短不到十年裡，爆紅與爆富，有人說這是時勢造英雄，但從他們的心路歷程可以得知，創業並不是因為妳具有多麼獨到的眼光，而在於你是否具有這樣的膽識。

阿里巴巴的電子商務事業改變無數人的傳統消費觀念和消費習慣。旗下子公司例如有淘寶網、支付寶、阿里媽媽、阿里旺旺他們的功能涉及的範圍很多元，有辦公、溝通交流、娛樂等這些已皆是大陸不可或缺的網路平台。

本組為了瞭解阿里巴巴的產業分析與卓越的經營模式，利用了策略矩陣來剖析阿里巴巴集團的執行策略以及各決策與各經營流程的要素的關係。

阿 里 巴 巴 策 略 矩 陣 分 析	投入									產出					流程
	資 金	人 才	資 訊 系 統	顧 客 資 料	網 站 形 象	網 站 介 面	創 新 研 發	管 理 系 統	服 務	B2B 平台		C2C 平台		入口 網站	
										阿 里 巴 巴	阿 里 旺 鋪	淘 寶 網	阿 里 媽 媽	中 國 雅 虎	<ul style="list-style-type: none"> • 支付寶 • 誠信通 • 中國供應商 • 阿里旺旺 • 阿里軟件
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	廣度與特色	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○			
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	目標市場區隔與選擇		
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X			
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	垂直整合程度之取決		
X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	相對規模與規模經濟		
○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○			
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	地理涵蓋範圍		
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○			
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	競爭優勢		
○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○			
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	行銷		
X	X	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	○			



單論

1. 資金

各方面而來的資金。

構面	關係	資金說明
產品線廣度與特色	○	資金來自世界各地，總計約有九千萬美元。
目標市場區隔與選擇	○	市場區隔慎選投資人，希望投資者能各失其職，不干涉經理層對公司的經營。
垂直整合程度之取決	X	資金非源自於同一個人，而是來自於不同的投資者所提供的資助。
相對規模與規模經濟	○	投資者的資金多寡，可以運用在不同的地方。例如網站的架構、管理及行銷費用等，所以有對規模經濟造成影響。
地理涵蓋範圍	○	資金非源自於同一個人，皆來自於世界各地所涉及的範圍非常廣泛。
競爭優勢	○	秉持著「花投資者的錢要很小心，要對投資者負責的理念」，將資金做最有效率的運用。

行銷	X	各地的投資者是看中阿里巴巴的商機及未來的可看性，不是以行銷手法吸引而來投資的。
----	---	---

2. 人才

世界各地優秀的各類人才。

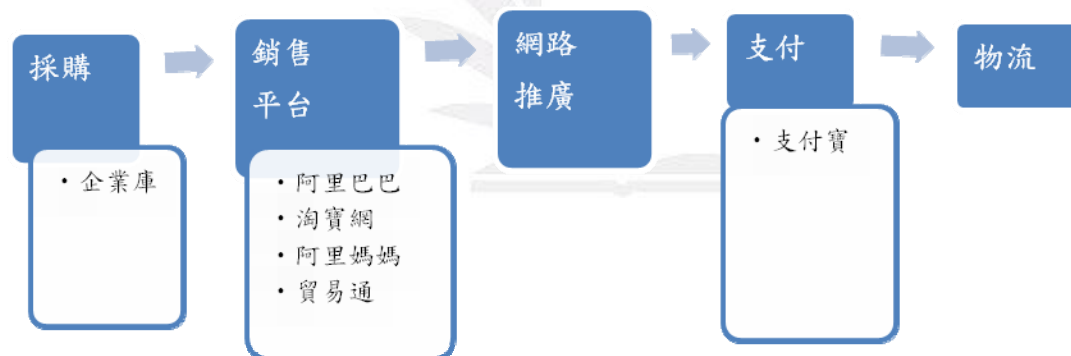
構面	關係	人才說明
廣度與特色	O	來自各地的人才，正如同小聯合國一般，藉由每个人的不同成長背景，激發出各種不同的創意思維。
目標市場區隔與選擇	O	阿里巴巴的培訓體系分為三種類型；新員工的「入職培訓」、在職員工的「崗位技能培訓」和管理人員的「管理技能培訓」。
垂直整合程度之取決	O	所有網站都由自行的研發人員建立，無假手外包。
相對規模與規模經濟	O	其公司招募了各種技術層面的人才，基於一加一大於二的效果，間接的降低了人才所需的成本。
地理涵蓋範圍	O	阿里巴巴人才來自於世界各地不同的國家，正如同一個小聯合國一般。

<p>競爭優勢</p>	<p>O</p>	<p>個人式英雄在組織中不受歡迎，團隊精神才是精神指標，組織中銷售經理曾對一位業績不好的員工說：「業績不好我會幫你，但如果你對客戶不好，我不會幫你。即便你帶來一億的業績，也得離開！」</p>
<p>行銷</p>	<p>X</p>	<p>沒有實際的福利措施，但公司告訴員工未來的景象，相信願景者，即可成為團隊的工作夥伴。</p>

3. 資訊系統

阿里巴巴內部架構網站的能力，用來維持各網站各功能的正常運作。

阿里巴巴電子商務產業鏈



構面	關係	資訊系統說明
<p>廣度與特色</p>	<p>O</p>	<p>阿里巴巴隨著自己不斷的擴張以及併購中國雅虎，讓兩方具體的資訊系統廣度增加。</p>

目標市場區隔與選擇	X	阿里巴巴公司完善的資訊系統，可以使其網站有完整的架構來支持阿里巴巴各平台。因為資訊系統主要是針對架設網站結構而非網路的區隔，所以並無特定目標市場。
垂直整合程度之取決	O	從採購開始到建立銷售平台，再到網路推廣，然後是支付和物流，阿里巴巴帝國透過阿里巴巴、淘寶、支付寶、雅虎中國等公司，已然成功建立了一條電子商務產業鏈。
相對規模與規模經濟	O	併購中國雅虎，使資訊系統的規模更為完整。
地理涵蓋範圍	X	架構網站背後強大健全的資訊系統散布於世界各地，與地理涵蓋範圍有直接相關。
競爭優勢	O	強大的 SEO 系統。〈註〉
行銷	X	阿里巴巴架構網站是由其內部強大健全的資訊系統完成的，並沒有透過行銷手法來架設，所以此項目與行銷策略沒有關係。

〈註〉：

SEO—Search Engine Optimazation 的中文意思是指**搜尋引擎優化**。因網際網路趨向商機化，能夠在搜尋引擎上取得較高位置，即等同於商機越多，變相地在搜尋器上投放廣告的成本則可以減少。

4. 顧客資料

各網站會員的詳細資料。如：會員基本資料、交易的情況等。

構面	關係	顧客資料說明
廣度與特色	○	「人脈通」主要是將原本在阿里巴巴上已有大量交易行為的龐大使用者人數，透過後端資料庫探勘，將交易買賣雙方的聯絡互動行為關係來做顧客關係管理。提供客戶動態、個性化名片製作、商友名片夾快速管理、最新消息等功能。
目標市場區隔與選擇	○	來自世界各地的使用者，皆可以加入阿里巴巴及旗下集團。他擁有提供不同對象的平台，擁有不同的顧客。
垂直整合程度之取決	○	阿里巴巴提供了顧客管理系統，和客戶以往的消費紀錄、客戶愛好、評價、回訪、重要事務、重要日期，的提醒都整合在一起。
相對規模與規模經濟	○	加入越多會員，則顧客資料越多，則有達到相對規模的效益。
地理涵蓋範圍	○	由於電子商務的世界沒有國界的限制，所能吸收到的客戶不外有各種國家來的使用者，所以能夠擁有廣泛的顧客群及其資料。
競爭優勢	○	買家可利用此系統進一步建立所謂的商業人脈圈，有別於其它 SNS 網站，專注在買家與賣家之間商業關係的建立，確保雙方有效資訊溝通。〈註〉

行銷	○	使用者人數可以吸引更多的人來使用，這就是網路外部性效應的應用。
----	---	---------------------------------

<註>：

社交網路服務 (SNS, Social Networking Service) 主要作用是為一群擁有相同興趣與活動的人建立。這類服務往往是基於網際網路，為使用者提供各種關係、交流的互動通路，如電子郵件、即時訊息服務等。

5. 網站形象

包括網站有形及無形的形象，例如：網站的排版、美觀及讓使用者對於網站的印象及感覺。

構面	關係	網站形象說明
廣度與特色	○	可信、親切、簡單，例如支付寶保障線上交易安全、誠信通量化誠信標準、阿里旺旺等軟體實現交易雙方無障礙溝通。
目標市場區隔與選擇	○	顧客進入不同的頁面會有不同的感覺，例如阿里巴巴的網頁給人專業的形象，則給人生活化的形象。
垂直整合程度之取決	○	阿里巴巴從入口網站到 B2B 與 C2C 的交易平台以及輔助支付工具之間皆兼具，使顧客知其垂直整合程度完善，讓顧客可以安心使用阿里巴巴的所有產品。

相對規模與規模經濟	○	網站架設數量，曝光率提高，使其相對規模擴大增加。
地理涵蓋範圍	○	網站的形象隨著公司的日益壯大，取向也越來越趨向世界各角落，網站形象逐漸符合各地使用族群的口味。
競爭優勢	○	阿里巴巴的網頁設計非常漂亮，風格、佈局都很不錯，而且品牌形象已經深入人心，而且阿里巴巴的營利主要是靠中國供應商和誠信通。此推出是其他同業所沒有的，即為他獨特的競爭優勢所在。
行銷	○	馬雲曾登上富比士雜誌、電視台的專訪以及報紙的報導，藉由這些管道來增加網站的形象。

6. 網站介面

本公司所提供的平台及延伸的網站。

構面	關係	網站介面說明
廣度與特色	○	網站介面資訊多元，是中小企業與中小企業之間以及顧客與顧客之間的橋樑。
目標市場區隔與選擇	○	提供各種不同的服務平台給不同需求的使用者。

垂直整合程度之取決	O	擁有完整的網站設計團隊，從架設到管理，都是由公司的網站設計人員完成。
相對規模與規模經濟	X	投入的研發成本固定，並且不會因為網站介面增加而降低其成本。
地理涵蓋範圍	O	網站憑著各顧客間彼此的力量，越聯越大，使涵蓋範圍可以類似黑洞擴張的程度增加。
競爭優勢	O	網站設立時以客戶需求為驅動，而不以美國化的工程師思維驅動的搜索模式發展。
行銷	O	阿里巴巴不將資金花費在實體的廣告上，而是以消費者的口碑做行銷，口碑行銷也是行銷的一種。

7. 創新研發

包括網站的新功能、新產品，或所使用的特別成功策略。

構面	關係	創新研發說明
廣度與特色	O	介面容易使用，研發出多種不同性質的網站。

目標市場區隔與選擇	O	以中小企業為例有阿里巴巴，以一般消費者而言有淘寶網。
垂直整合程度之取決	O	所有網站都由自行的研發人員建立，無假手外包。
相對規模與規模經濟	O	邀其他的競爭對手(eBay)，擴大這個產業。
地理涵蓋範圍	O	阿里巴巴廣收各地優秀的人才，隨著各地人才的社會、背景的不同，而能提供各種不同的創意使用在其產品之中。
競爭優勢	O	擁有領先的技術與人才；工具類軟體可與平台搭配。
行銷	X	此公司的技術研發是屬於內部發展，因為需等新產品產出才会有行銷的產生。

8. 管理系統

為網站對顧客的管理的相關管理項目，如網站品質上的管理、會員中心的相關服務管理。

EX. 上架流程、訂貨流程、新品瑕疵貨退換貨流程、商品運送追蹤管理、郵寄退換貨流程……等項目。

構面	關係	管理系統說明
廣度與特色	○	透過與德邦物流合作，可了解物流成本情況，還能夠了解客戶的發貨頻率、數量、補貨周期、經營規模等資訊。以便更好地了解和管理好自己的客戶。
目標市場區隔與選擇	○	其管理系統提供了能夠讓客戶方便的一些功能模式，以及提供會員的特別功能及服務。針對不同需要的平台、網站的需要，提供不同的服務。
垂直整合程度之取決	○	阿里巴巴的各種管理項目幾乎皆由自己內部的研發人員統籌，達到管理的效果。
相對規模與規模經濟	○	阿里巴巴會對客戶放到平台的資訊做過濾，並且會對會員的銷售狀況做了解，並提供調整及修改。
地理涵蓋費為	○	其管理系統涉及範圍廣泛，包含顧客網站之間品質的維持，也提供了能夠讓客戶方便的一些功能模式，以及提供會員的特別功能及服務。
競爭優勢	○	支付寶透過與德邦物流合作，使其網上有營業發貨清單管理等功能模式，用戶可輕鬆管理貨物資訊，並可檢索和統計歷史發貨資訊，還能自動生成報表，使顧客能更方便的使用。

行銷	X	阿里巴巴的各種管理項目皆由自己內部的研發人員統籌，並沒有特別採取行銷策略，所以此項目與行銷策略沒有關係。
----	---	--

9. 服務

針對顧客提供的各種服務。

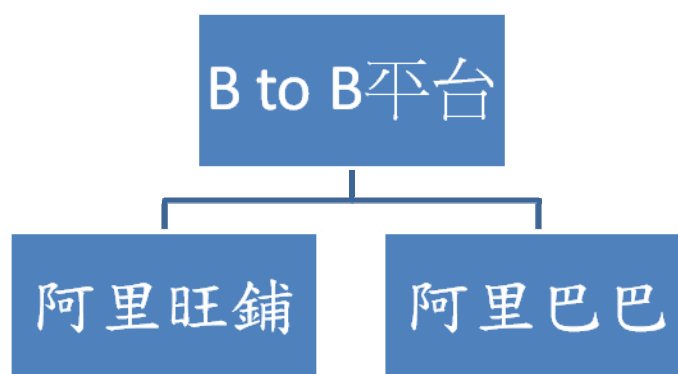
如：客戶滿意度、內外上下游系統資料交換自動化、最快的反應時間。

構面	關係	服務說明
廣度與特色	○	針對各種顧客不同的需求，建立不同的輔助軟體，如支付寶、淘寶客與中國供應商，使其阿里巴巴集團軟體更為完善。並且阿里巴巴有靠電話直銷的電訪團隊，增加其行銷的管道。
目標市場區隔與選擇	○	阿里巴巴集團有 B2B 與 C2C 的軟體，即為對目標市場做區隔。
垂直整合程度之取決	○	其介面有平台可供顧客留言提出問題與意見，另有輔助軟體阿里旺旺，即主要針對賣家與買家的資訊交流而設計的平台，皆為其提供的服務項目。
相對規模與規模經濟	○	每個人都可能把個人的興趣愛好轉化成商品服務別，但同時也需要別人提供服務。如果服務為相互關係，那規模將可以達到最大。

地理涵蓋範圍	○	針對各種顧客不同的需求，建立了不同的輔助軟體。以及各種越來越多樣的平台的推出，能夠提供更多種的顧客各式各樣的需求。
競爭優勢	○	馬雲灌輸給員工的第一信念為以顧客第一，且其本身不了解專業的技術層面，將自己擬為顧客，測試網站的使用介面是否對顧客為簡單且容易使用，強調以顧客為尊。
行銷	○	服務為公司創業的理念、為員工對自我的基本要求，且其仍有電訪團隊增加自己對客戶行銷的管道。

10. B to B 平台

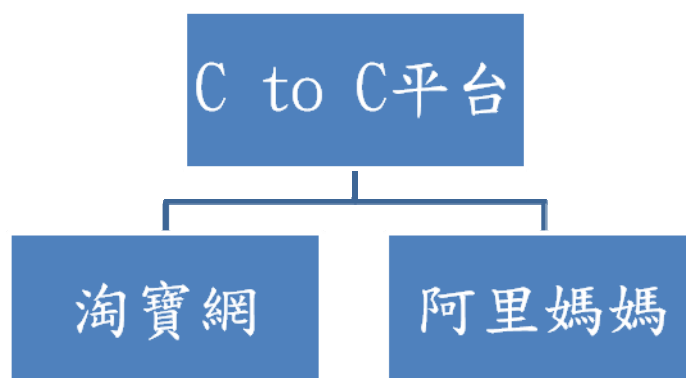
(Business To Business)企業對企業的電子商務模式→指的是企業對企業的電子商務模式，例如，上游廠商和下游廠商間的交易。阿里巴巴的目標是通過讓絕大多數中國中小型企業進行貿易往來，並把它們與全球連鎖供應商連到一起，從而為其打造市場。所以馬雲心目中的B2B 模式應是商人對商人(Businessman To Businessman)的模式。



構面	關係	B to B 平台說明
廣度與特色	○	提供中小企業相互交易的網路平台，利用市場區隔增加他的廣度與特色。
目標市場區隔與選擇	○	阿里巴巴針對中小企業為其顧客群。
垂直整合程度之取決	○	擁有完整的網站設計團隊，從平台架設到管理，都是由公司的網站設計人員完成。
相對規模與規模經濟	○	利用免費入會吸引大量的會員，會員瀏覽資訊的同時也帶來源源不斷的資訊流，免費會員制式吸引中小企業的主要因素。
地理涵蓋範圍	○	B2B 平台開發出不同語言的網頁，提供給各地的中小企業使用。
競爭優勢	○	由於其規模經濟使其 B2B 平台達成競爭優勢。
行銷	○	阿里巴巴不同於以往電子商務只以網路行銷做為業務的推廣，其主要推出的產品為中國供應商，行銷方式有兩種，一為電話直銷方式，一為挨家挨戶的拜訪推銷。

11. C to C 平台

(Customer to Customer)，消費者對消費者的電子商務模式。



構面	關係	C to C 平台說明
廣度與特色	○	其產品種類廣泛，涉及廣告與交易平台，阿里媽媽率先引進「廣告及商品」的概念。
目標市場區隔與選擇	○	強烈的針對顧客與顧客所創造的最佳交易平台。
垂直整合程度之取決	○	擁有完整的網站設計團隊，從平台架設到管理，都是由公司的網站設計人員完成。
相對規模與規模經濟	○	在中國市場中達到市場佔有率八成之高。
地理涵蓋範圍	○	這類平台為 C to C 的平台，為顧客對於顧客的市場，其身分無限制，只要是有網路、會使用網路的買賣使用者皆可以使用。

競爭優勢	○	淘寶網因為多年來的累積與改善，其平台的穩定度、交易流程的順暢度、金流安全的保障、甚至是商品分類以及推薦的機制，樣樣都非常的完善，大幅領先了所有其他的C2C網站平台
行銷	○	由於廣告無法刊登，淘寶網藉簡單樸實的特性吸引了更多有志於個人網上交易的忠實會員，這些成績皆是靠口口相傳的方式得到的。

12. 入口網站（以全球觀點來看）

中國雅虎。

構面	關係	入口網站說明
廣度與特色	X	其入口網站為中國雅虎，其市場主要自中國市場，其廣度有限。 對中國雅虎實行三個方案：1.「減肥、護心」砍掉雅虎中國一部分的業務，全面轉型為搜尋 2.「整心」將留下來的業務進行調整，以適應市場競爭 3.「整形」從集團層面進行業務整合，讓資源共用。
目標市場區隔與選擇	○	中國雅虎最主要是針對中國市場的顧客群。

垂直整合程度之取決	○	因為中國雅虎是併購而來的，此即納入阿里巴巴集團下，即為垂直整合的一部分。
相對規模與規模經濟	○	更多人使用該入口網站即有相對規模。
地理涵蓋範圍	X	合併來的中國雅虎，背改造為完全針對搜尋的網站，其所涵蓋的範圍縮小。
競爭優勢	○	藉由雅虎的行銷，以增加中國雅虎的使用人口。
行銷	○	利用雅虎的品牌形象，使其搜尋網站的使用者轉移至該公司，並可利用中國雅虎行銷阿里巴巴集團，以擴大其知名度。

13. 輔助軟體

例如：誠信通、支付寶、阿里旺旺……等。

構面	關係	輔助軟體說明
廣度與特色	○	使用誠信通的賣家需要支付一筆保證金。 支付寶：提供買賣雙方物流與金流的第三方，以誠信為基礎。 阿里軟件：提供線上軟體服務。

目標市場區隔與選擇	X	輔助軟體無特定針對某一族群使用。將常用、好用的軟體提供給需要的網路使用者自行下載使用，給大家一個方便的軟體程式集。如：阿里軟件。
垂直整合程度之取決	O	阿里旺旺、支付寶以及誠信通增加垂直整合的程度。
相對規模與規模經濟	O	藉由提供大家便利好用的工具軟體，進而讓更多的網路使用者可以去認識到阿里巴巴的相關平台及網站，增加自己的曝光率以及知名度。
地理涵蓋範圍	O	輔助軟體，將常用、好用的軟體提供給需要的網路使用者，提供大家一個方便的軟體程式集，其程式所涵蓋的範圍涉及到不同的領域。
競爭優勢	O	2003年十月淘寶網率先推出支付寶，為全額賠付的信用擔保工具，2004年易趣
行銷	O	其有些附屬工具因強迫性搭配使用，則大家皆會知道其附屬軟體，屬強迫性行銷。例如，阿里巴巴推出中國供應商服務，客戶可以在上面發布產品訊息與產品照片，阿里巴巴會將其業務收錄到不同光碟中，定期參加國外會展，以及買家服務。

互補與替代

互補

人才—廣度與特色 VS 創新研發—廣度與特色 VS 網站形象—競爭優勢

由於阿里巴巴的人才是來自於各國的人種，藉由大家生長背景的不同與思想上的創意，激發出創新的產生，創造出網站的新功能與新產品。這些人才設計出不一樣的風格網頁介面，來迎合顧客的需求，例如阿里巴巴即是以頁面簡易操作為主要特色，使顧客能輕鬆使用介面，並留下好的第一印象。所以不同人才的創意與創新研發使得網站形象有競爭優勢，即為有相互補的功用。

網站形象—廣度與特色 VS 服務—廣度與特色

阿里巴巴的網站形象以可信、親切、簡單為主，所以他針對顧客的需求建立各種不同的軟體，如支付寶與阿里旺旺等，這些都可使集團更為完善，提供更好的服務。

管理系統—競爭優勢 VS 服務—競爭優勢

網站透過與德邦物流合作，使顧客可進行資料管理，如商品運送追蹤管理、上架流程、訂貨流程、新品瑕疵貨退換貨流程等功能，皆是阿里巴巴集團所提供給顧客的服務，並且能與競爭對手做出差異化，達到競爭優勢，兩者的關係是相輔相成。

替代

入口網站—廣度與特色 VS 網站形象—競爭優勢

阿里巴巴的網站形象即是給予顧客有全方位的感受，其旗下的產品包含了支付工具的流程、誠信通的使用與阿里旺旺的溝通管道，這些皆是能讓顧客更安心使用的工具。雅虎入口網站不足的廣度與特色可以利用網站形象的競爭優勢來彌補。

顧客資料—競爭優勢 VS 網站—行銷

一般的網站是設立了 SNS 網站，稱為社交網路服務，即是一群擁有相同興趣與活動的人建立的。而阿里巴巴有別於他人，進一步建立所謂的商業人脈圈，主要的用途是在於買家與賣家之間商業關係的建立，以確保雙方有效資訊溝通，此即可替代網站行銷的不足，利用人脈圈的力量增加其網站的知名度，達到增加行銷的效果。

阿里巴巴策略矩陣組合分析

因應不景氣 阿里巴巴改推平價策略

事件一：（價格策略）

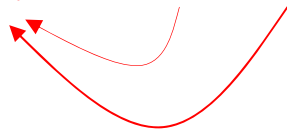
2008年7月，當初阿里巴巴進入台灣時，是先以高階產品探路。不過該公司指出，現在發現 23.1 萬的價格「對很多中小企業來說並不是那麼便宜」，因此才提供更低價的選擇，希望幫助企業度過景氣寒冬。

說明：

阿里巴巴進入台灣市場時，原本為了擴大阿里巴巴網站的市場 (E10)，提升阿里巴巴網站的競爭優勢 (F10) 以及自身的規模經濟 (D10)。主推的產品是金牌供應商，一年要價 23.1 萬。而為了因應全球經濟不景氣衝擊，因此阿里巴巴打出四折優惠，和中國大陸同步實施。基於原本金牌供應商的服務基礎之下另推新產品「出口通」，一年價格降至 9.8 萬，幾乎是原本的四折。出口通是建立在原本金牌供應商之上的產品，服務內容只有多沒有少，除了原本的服務內容以外，還增加了企業電子郵件、數據管家等新服務。(A09、E09)

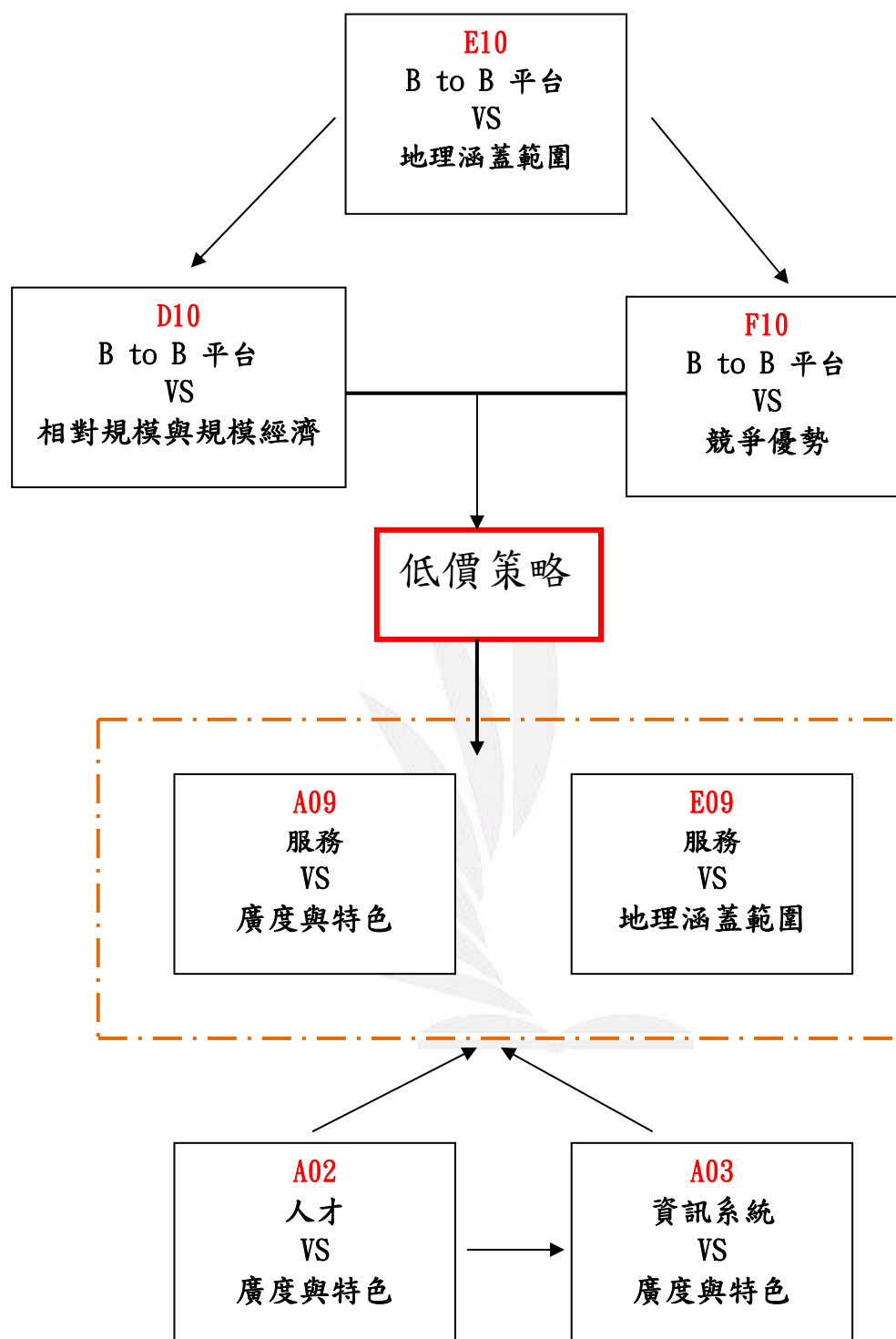
簡易流程：

E10 → D10,F10 → A09,E09 ← A02 → A03



阿 里 巴 巴 平 價 策 略 矩 陣 分 析	投入									產出				流程	
	資 金	人 才	資 訊 系 統	顧 客 資 料	網 站 形 象	網 站 介 面	創 新 研 發	管 理 系 統	服 務	B2B 平台		C2C 平台			入口 網 站
										阿 里 巴 巴	阿 里 旺 鋪	淘 寶 網	阿 里 媽 媽	中 國 雅 虎	<ul style="list-style-type: none"> • 支付寶 • 誠信通 • 中國供應商 • 阿里旺旺 • 阿里軟件
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	廣度與特色	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	目標市場區隔與選擇		
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	垂直整合程度之取決		
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	相對規模與規模經濟		
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	地理涵蓋範圍		
X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	競爭優勢		
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	行銷		
○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○			
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13			
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○			
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13			
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13			
X	X	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	○			

價格策略組合流程圖



聯手推出合作品牌網站，提供強大的全新平台。

事件二：

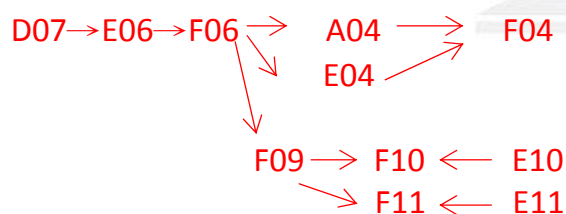
2008年4月15日阿里巴巴網路有限公司與香港的電子商務服務供應商「貿易通電子貿易有限公司」推出聯名網站Tradelink-eBiz.com。

說明：

這樣的聯名動作(D07)為貿易通的客戶提供電子貿易的增值服務，讓他們連接廣大的阿里巴巴國際交易市場，也擴大了阿里巴巴的涵蓋範圍(E06)，進而增加其競爭優勢(F06)。

貿易通的客戶將受益於這一全球領先的B2B貿易平台，掌握新的進出口機會。充分掌握進出口的全新商機。阿里巴巴也藉此增加了顧客資料的廣度(A04)以及顧客資料的地理蓋範圍(E04)，進而提升在顧客資料的競爭優勢(F04)。另外也讓自己的服務項目更具競爭優勢(F09)。由於擴張了B to B平台及C to C平台的市場涵蓋範圍(E10, E11)，也增強了B to B平台及C to C平台的競爭優勢(F10, F11)。

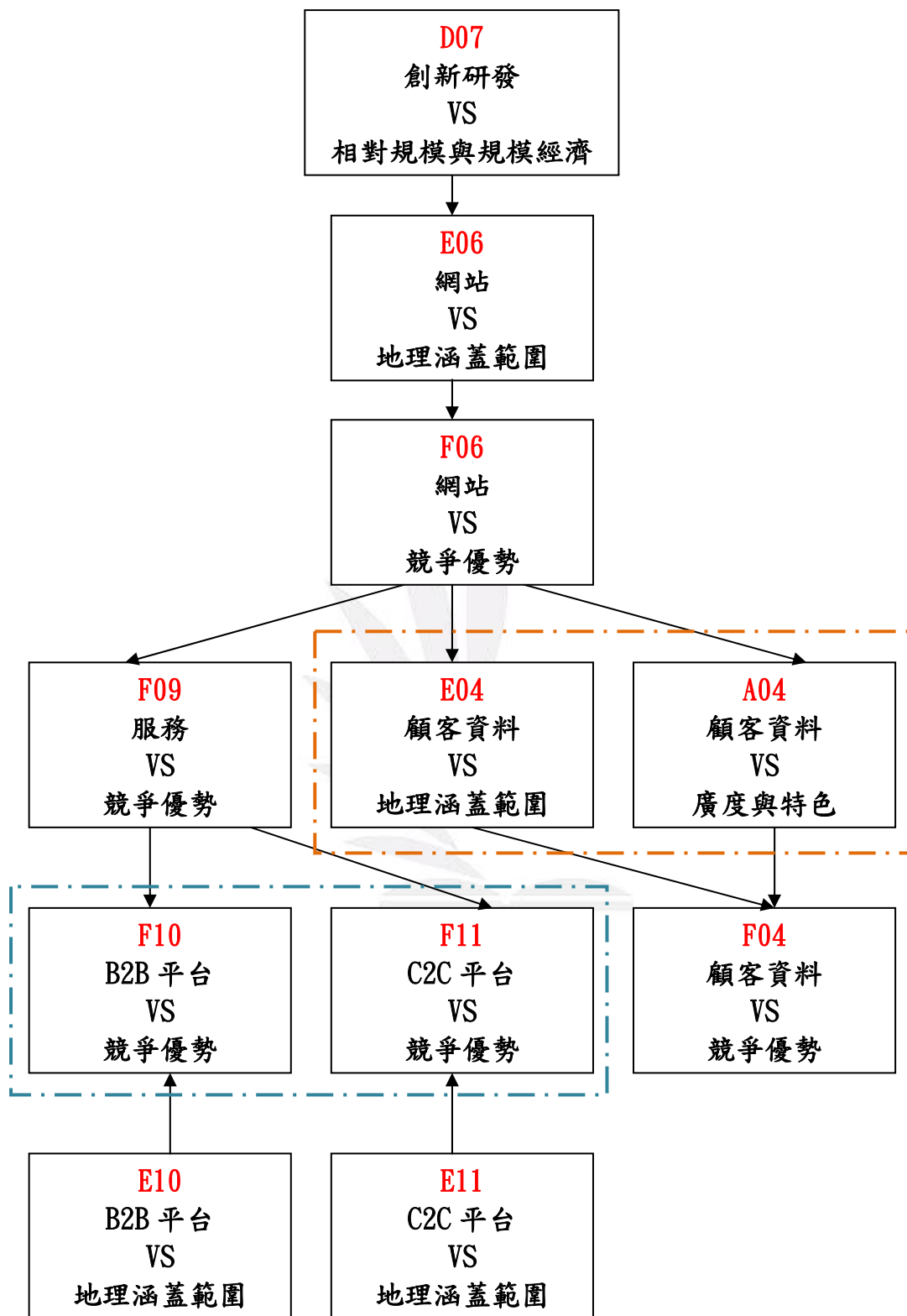
簡易流程：





阿 里 巴 巴 聯 手 品 牌 策 略 矩 陣 分 析	投入									產出					流 程 構 面	
	資 金	人 才	資 訊 系 統	顧 客 資 料	網 站 形 象	網 站 介 面	創 新 研 發	管 理 系 統	服 務	B2B 平台		C2C 平台		入 口 網 站		輔 助 軟 體 <ul style="list-style-type: none"> • 支付寶 • 誠信通 • 中國供應商 • 阿里旺旺 • 阿里軟件
										阿 里 巴 巴	阿 里 旺 鋪	淘 寶 網	阿 里 媽 媽	中 國 雅 虎		
										A01	A02	A03	A04	A05		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	廣度與特色		
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	目標市場區隔與選擇			
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X			
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	垂直整合程度之取決			
X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	相對規模與規模經濟			
○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○			
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	地理涵蓋範圍			
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○			
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	競爭優勢			
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	行銷			
X	X	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	○	○			

聯手品牌組合流程圖



以免費搶攻市占率、以小廣告增加曝光

事件三：

eBAY 在中國握有百分之七十的市占率，當淘寶網在 2003 年時崛起，為了搶攻中國的市場，而提出了使用者免付費的方案。

說明：

淘寶網成立時投入了一億元的人民幣 04 年又追加了三點五億元，05 年又追加了十億元人民幣 (A01)。當時 eBAY 原先是採取收費制營運，而淘寶網當時是採取免費制度來搶攻市占率 (A04)。

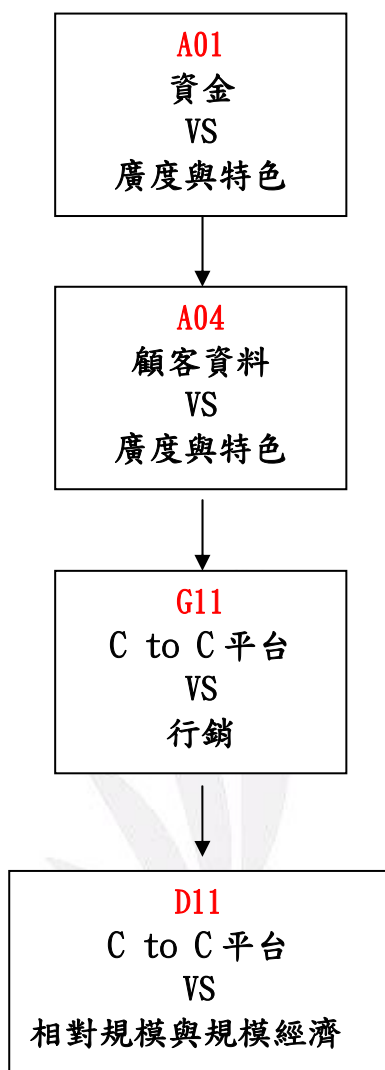
03 年時 eBAY 以高價占據了所有的大型入口網站的網路廣告，更與其他知名的入口網站簽訂合約，不允許其相關競爭對手從事任何宣傳和推廣相關的合作。此時，淘寶網採取迂迴突破策略(G11)，利用一些與人民生活相關的廣告平台，例如電視台、電台、公車看板等，以小版面的影響力去讓大眾對淘寶網產生深刻印象。而努力終於得到回報，在 04 年底，淘寶網在中國網路拍賣市場佔有率已攀升到四十一%(D11)。

簡易流程：

A01 → A04 → G11 → D11

阿里巴巴搶攻市佔率策略矩陣分析	投入									產出				流程	
	資金	人才	資訊系統	顧客資料	網站形象	網站介面	創新研發	管理系統	服務	B2B平台		C2C平台			入口網站
										阿里巴巴	阿里旺鋪	淘寶網	阿里媽媽	中國雅虎	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	構面	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	廣度與特色	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	目標市場區隔與選擇		
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	垂直整合程度之取決	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	相對規模與規模經濟		
X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	地理涵蓋範圍	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	競爭優勢		
○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	行銷	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13			
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	○		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13			
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13			
X	X	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	○	○		

搶攻市占率組合流程圖



國際化策略分析

事件四：

為了因應國際化的要求，阿里巴巴投入了大量的資金，尋找到了許多國際上的優秀人才。

說明：

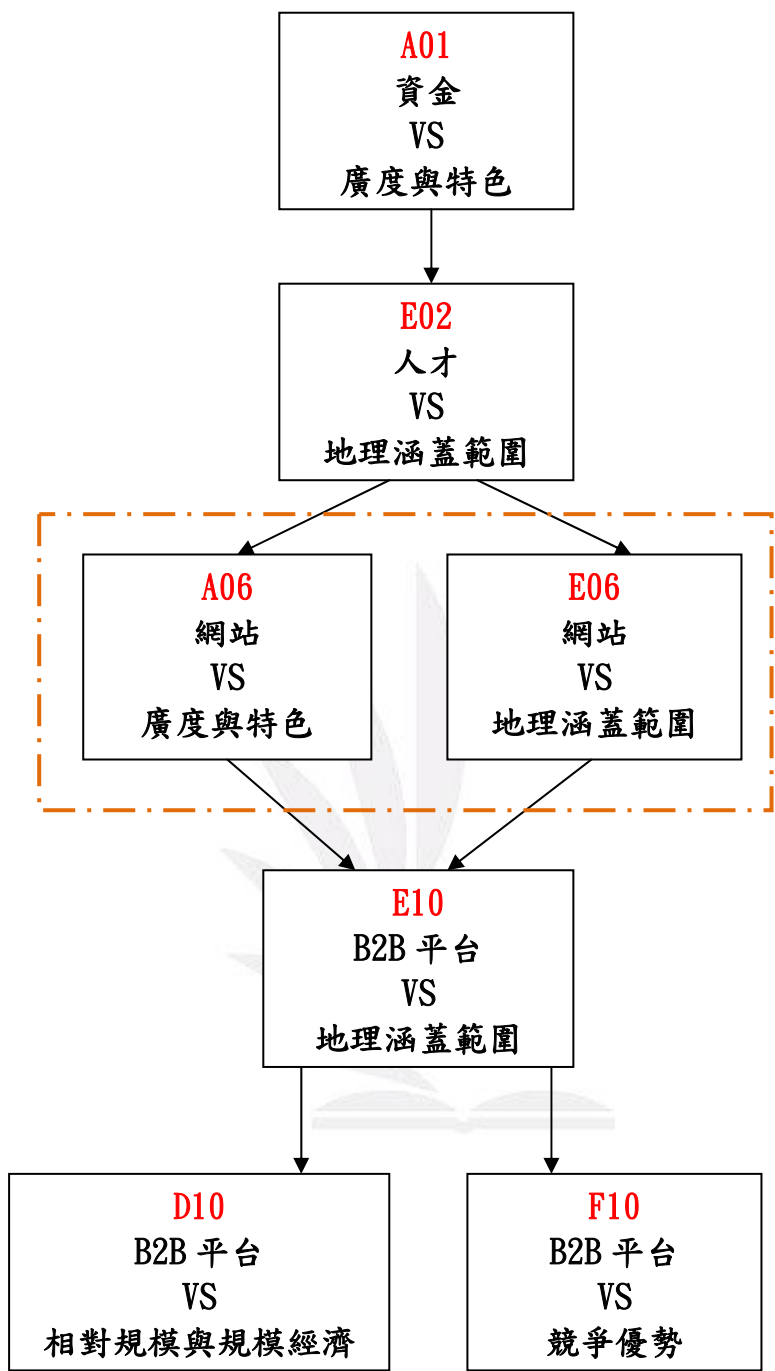
為了因應國際化的要求，阿里巴巴投入了大量的資金(A01)，尋找到了許多國際上的優秀人才(E02)，並使用最好的技術研發出不同語言的網站(A06, E06)，讓世界各地的中小企業皆可在不同區域使用此平台進行交流(E10)，使得阿里巴巴網站的使用人數增加，進而達到了規模經濟的效果(D10)，也達成了 B2B 平台的競爭優勢(F10)。

簡易流程：

A01 → E02 → A06, E06 → E10 → D10, F10

阿 里 巴 巴 國 際 化 策 略 矩 陣 分 析	投入									產出				流程	
	資 金	人 才	資 訊 系 統	顧 客 資 料	網 站 形 象	網 站 介 面	創 新 研 發	管 理 系 統	服 務	B2B 平台		C2C 平台			入口 網 站
										阿 里 巴 巴	阿 里 旺 鋪	淘 寶 網	阿 里 媽 媽	中 國 雅 虎	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	廣度與特色	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	目標市場區隔與選擇		
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	垂直整合程度之取決		
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X			
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	相對規模與規模經濟		
X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	地理涵蓋範圍		
○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○			
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	競爭優勢		
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○			
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	行銷		
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13			
X	X	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	○			

國際化策略組合流程圖



選用人才策略

事件五：

如果不是馬雲打造中國甚至世界第一個優秀的電子商務網站的願景，雅虎搜尋引擎核心專利發明人吳炯也不會放棄高達八位數的雅虎股票選擇權，在1996年四月加入馬雲的團隊；1999年香港的IT高手Tonny，加入了阿里巴巴的工程師團隊；現任阿里巴巴的蔡崇信，放下瑞典Invest AB公司亞洲區投資副總裁的身分與大好前途，從亞洲金融中心的香港跑到中國的一個二級城市杭州。

2001年，阿里巴巴邀來了個非常重要的人，它是在傑克威爾許所領導的美國奇異公司服務十六年的關明生。他加入阿里巴營運長時，這家公司已經從原本的十八人擴張到三百多人，而且在裡頭工作的除了原本一些杭州師範學院體系之外，還有一群哈佛、耶魯畢業生。

說明：

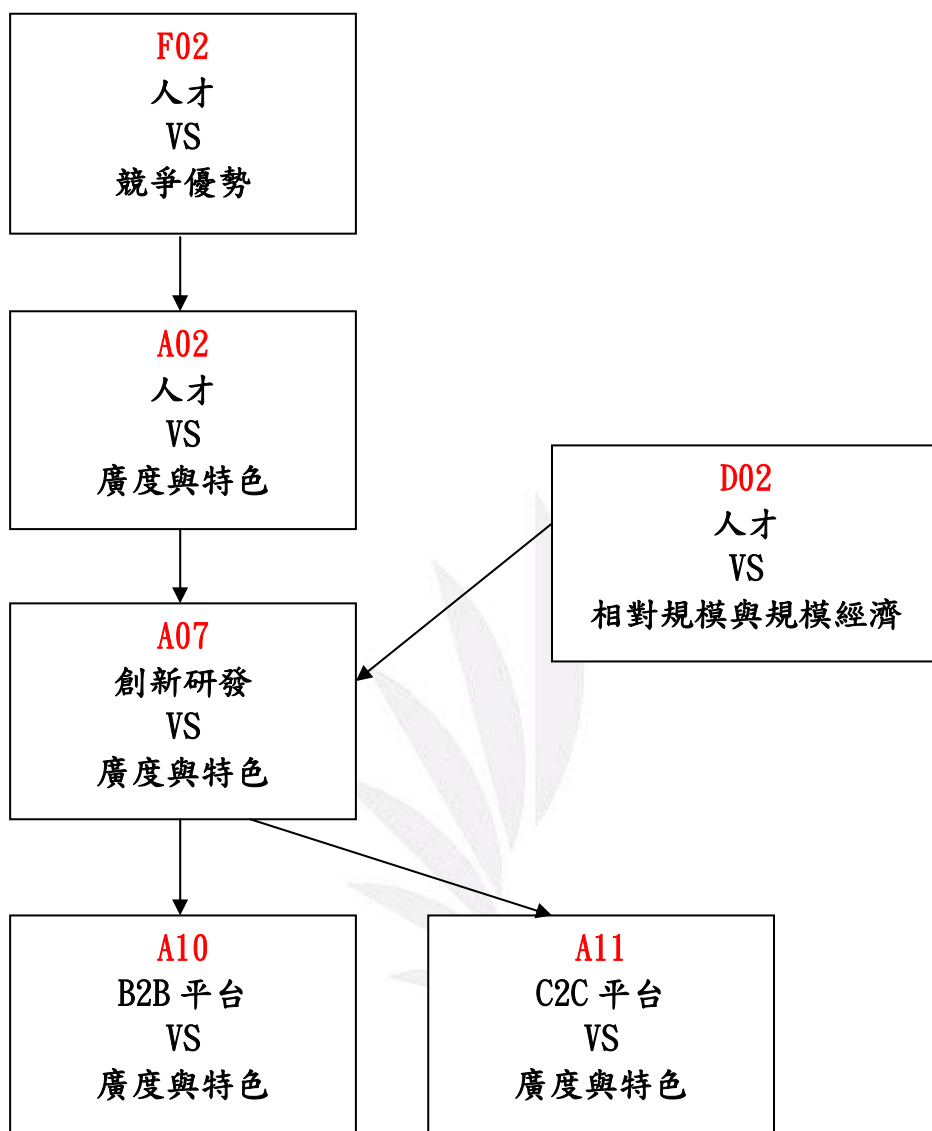
阿里巴巴從世界各地招募人才（F02），而其人才由於擁有不同的成長背景（A02），激發出各種不同的創意思維，並藉由人才特殊思維的背景，加上由對手（eBay）所帶來的團隊，來擴大這個本身的團隊（D02），才能擁有領先的技術與人才。人力資源的重要在此一覽無遺的展現，例如首先創造出讓中小企業方便使用而相互交易為目標的網路平台，並不是以大企業為主的交易平台（A07），因為阿里巴巴知道中小企業市場龐大的潛能，而此時也無人發現與重視該市場，也讓該個案企業同時擁有廣告與交易平台（A10、A11）。

簡易流程：

F02 → A02 → A07 → A10、A11
D02 ↗

阿里巴巴選用人才策略矩陣分析	投入									產出				流程	
	資金	人才	資訊系統	顧客資料	網站形象	網站介面	創新研發	管理系統	服務	B2B平台		C2C平台			入口網站
										阿里巴巴	阿里旺鋪	淘寶網	阿里媽媽	中國雅虎	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	構面	
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	X	O	廣度與特色	
	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	目標市場區隔與選擇	
	O	O	X	O	O	O	O	O	O	O	O	O	X	垂直整合程度之取決	
	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	相對規模與規模經濟	
	X	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		
	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	地理涵蓋範圍	
	O	O	O	O	O	X	O	O	O	O	O	O	O		
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	競爭優勢	
	O	O	X	O	O	O	O	O	O	O	O	X	O		
	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	行銷	
	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		
	G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13		
	X	X	X	O	O	O	X	X	O	O	O	O	O		

選用人才策略組合流程圖



聯想、英特爾、阿里巴巴發佈 SMB 策略

事件六：

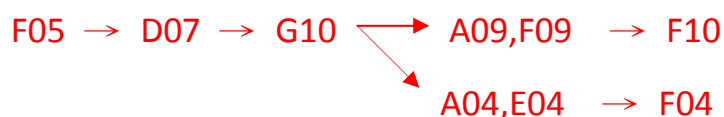
聯想、阿里巴巴、英特爾，宣布開始長期深度合作，進一步推進支持中小企業電子商務發展的「助力中國」計劃，並將於 08 年 9 月正式推出第一款「中小企業電子商務專用電腦」。

說明：

由於阿里巴巴強大的品牌形象 (F05)，在 08 年 5 月，阿里巴巴與英特爾共同發起了主題為「助力中國」的電子商務推動計劃(D07)。本次合作的第一步，就是對中小企業推出「電子商務專用電腦」，打造電子商務基礎設施，融合了多方的優勢資源；能有效降低中小企業的投入成本，讓中小企業電子商務應用變得更加簡單、安全。

第一台電子商務電腦將由聯想製造，將大量採用英特爾 45 奈米處理器，以聯想 ThinkCentre M 系列電腦作為平台，整合阿里巴巴的電子商務基礎平台—— 阿里巴巴旺鋪。阿里巴巴可以藉著購買聯想電腦的中小企業，進而行銷自己 B 2 B 的平台，也增加了自身顧客的廣度(A04, E04)，更穩固其 B 2 B 平台的競爭優勢。

簡易流程：



<註>

- SMB 策略 → 中小企業策略
- 在中國已有的 4200 萬中小企業中，能夠有效應用電子商務的企業不足 1%。缺乏對電子商務應用的意識及了解，缺少操作經驗及專業人才，IT 基礎設施及服務保障薄弱，已經成為中小企業應用電子商務最主要的障礙。

電子商務專用電腦：聯想的電子商務專用電腦主要應用分為三大類：阿里旺鋪、萬利卡、應用軟件。全部支持 Windows Vista 和 Windows XP。在不同操作系統下，功能和界面都相同。融合了多方的優勢資源；能有效降低中小企業的投入成本，讓中小企業電子商務應用變得更加簡單、安全。

電子商務專用電腦的成長引擎不僅擁有“企業加油站”、“通訊中心”、“安全中心”等功能，同時，為了讓用戶更好的了解各種節假日以及各地的天氣狀況，還設置了時鐘和天氣預報功能，時鐘區主界面顯示主機當前時間、日歷信息；點擊之後彈出的月歷窗口，提供農曆信息，並有法定、傳統節日信息。

在人性化的方面，聯想的電子商務專用電腦更符合人體使用習慣，以使用者的需求及使用感受為出發點，使人感到舒適、輕鬆、方便。

A. Intel 平台所提供了**天氣預報功能**，上網既可自動獲取當天天氣信息，直接在主界面顯示。還可以查看未來 3 天內天氣信息以及查看其它城市的天氣信息。

- B. **電子商務專用電腦配有抗菌鍵盤**，採用的是銀離子殺菌的方式，能有效的防止大腸桿菌、常見細菌附在鍵盤上，類似於給鍵盤注入“抗體”。由於採用無機抗菌劑的塑膠材料，不僅可以有效抗菌，而且在安全性上做到最優。它特有的抗菌功能存在於鍵盤的整體材料中，而不是鍵盤最外表的塗層。因此長期使用鍵盤磨損後，原有的抗菌功能仍然存在。由於採用的是永久性材料，該系列的抗菌鍵盤的設計時長為10年以上。
- C. **企業加油站**：是聯想聯合合作伙伴為中小企業用戶提供的一套增值服務，不僅包括免費在線服務，用戶還能夠免費試用高效的財務、商貿軟件系統。通過在線註冊用戶名和密碼後，用戶就可以享受到培訓中心帶來的優質教學服務。一般用戶的安全系統都設置了自己的用戶名和密碼，電子商務專用電腦還提供了安全鑰匙、二代身份證的登陸認證方式。安全登陸後第二個重要環節是聯想提供的私密文件櫃功能，這個可以充當用戶電腦中所有重要文件的大管家。員工離開座位時，只要隨手取下電腦上的安全密鑰或者刷二代身份證退出，專有的私密文件櫃就會自動隱藏。
- D. **一鍵殺毒**：提供給企業和用戶最方便的安全機制，只需要通過簡單的鍵盤操作輕鬆查殺病毒，還可以分析出類似的懷疑為是病毒的文件進行篩選隔離。在一鍵恢復應用中，電子商務專用電腦為用戶提供三點備份，分別是出廠備份、基礎備份和閃電備份。用戶可以根據需要，在電腦出現故障後，任意恢復到其中的一個備份點，有效的提高了工作效率和便利。

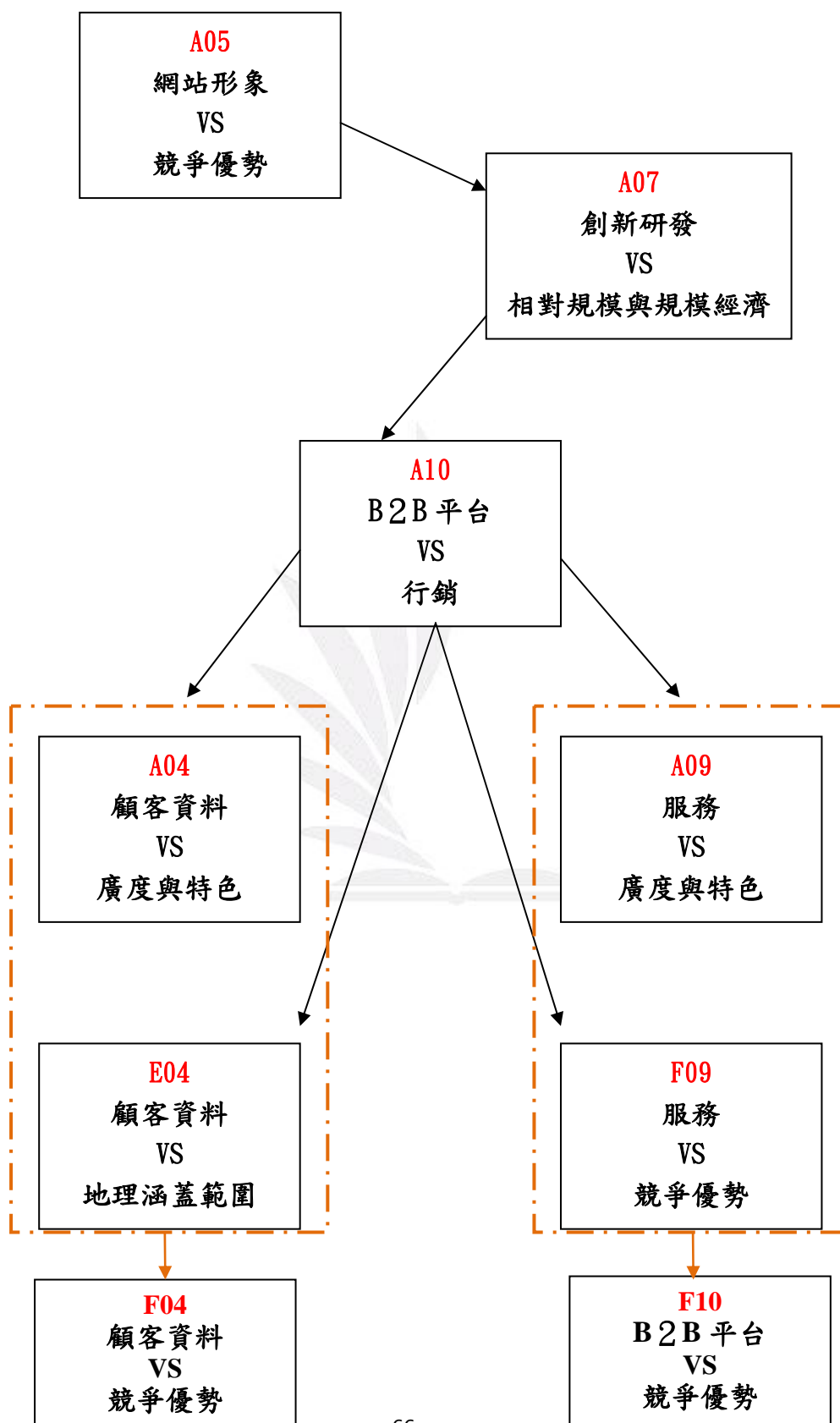
- **萬利卡：企業省錢之道**

萬利卡能讓消費者享受新的理財體驗。在你購物成交後，萬利卡會員服務中心會依據特約商戶手冊上的比例，額外返現金給消費者。使用也很簡單，在你購物之時，不需要給商戶或營業員出示你的卡。而是成交後，你自己立即撥打客服熱線電話即可獲得額外紅利。只要在電子商務專用電腦插入萬利卡，進行衣食住行的用戶注冊；然後只需要調用萬利卡上的軟件，就可以自動登錄衣食住行網站。



阿 里 巴 巴 S M B 策 略 矩 陣 分 析	投入								產出					流 程 構 面		
	資 金	人 才	資 訊 系 統	顧 客 資 料	網 站 形 象	網 站 介 面	創 新 研 發	管 理 系 統	服 務	B2B 平 台		C2C 平 台			入 口 網 站	輔 助 軟 體 • 支 付 寶 • 誠 信 通 • 中 國 供 應 商 • 阿 里 旺 旺 • 阿 里 軟 件
										阿 里 巴 巴	阿 里 旺 鋪	淘 寶 網	阿 里 媽 媽		中 國 雅 虎	
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13			
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	廣度與特色			
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	目標市場區隔與選擇			
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X				
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	垂直整合程度之取決			
X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	相對規模與規模經濟			
○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○				
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	地理涵蓋範圍			
○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○				
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	競爭優勢			
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	行銷			
X	X	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	○				

SMB 策略組合流程圖



總結

阿里巴巴的網路傳奇相信在業界已造成轟動，在網路這麼發達的時代網路公司各出奇招來吸引客戶。阿里巴巴在一個不被看好的時代慢慢崛起，公司在成立的起初，創建夥伴也有反對的聲音，儘管困難重重，但利用公司的各種優勢，從招募到龐大的資金、廣闊的人才、優良的服務、以及很重要的創新研發來讓網頁的使用方便程度提到最高。

以下簡單的總結阿里巴巴的重要成功策略：

第一，因應不景氣，阿里巴巴改推平價策略。

第二，因應 eBay 已在中國掌握百分之七十的市占率且採用收費制，

淘寶網在初期，以免費搶攻市占率、以小廣告增加曝光。在 04 年底，淘寶網在中國網路拍賣市場佔有率已攀升到百分之四十一。

第三，聯手推出合作品牌網站，提供強大的全新平台。

第四，國際化策略分析。

第五，選用人才策略。

第六，SMB 策略 — 「助力中國」計畫。

馬雲提到，面對 eBay 占據了 90% 市場占有率，有七十億美元做後盾的公司，我們唯一的辦法也許就是讓自己倒立起來，以手為腿看看這世界究竟還有什麼是自己原來不曾看見的，阿里巴巴抱持著沒有「永遠」兩字，讓自己在最謙虛的環境下，面對挑戰。



參考資料文獻

書籍

倒立思維—淘寶戰勝 eBay 的經典傳奇

作者/沈威風

出版社/御書房出版有限公司

出版日期/2008 年 6 月

天下沒有難做的生意：網路奇才馬雲的經營語錄

作者/張志誠

出版社/早安財經文化有限公司

出版日期/2008 年 9 月 1 日

阿里巴巴神話—馬雲的美麗新世界

作者/孫燕君

出版社/泰電電業股份有限公司

出版日期/2008 年 7 月

阿里巴巴來了一—馬雲的 80%的成功學

作者/楊艾祥

出版社/時週文化事業股份有限公司

出版日期/2008 年 6 月 2 日

網站

阿里巴巴

<http://china.alibaba.com/>

阿里巴巴簡介

http://www.104.com.tw/jobbank/cust_job/introduce.cfm?j=5e6043273c6c3e2056583a1d1d1d1d5f2443a363189j01&jobsource=freshman2009

阿里媽媽

<http://www.alimama.com/>

阿里媽媽簡介

<http://nike.tw/redirect.php?tid=4026&goto=lastpost&sid=cAUwkc>

阿里旺旺

<http://im.alisoft.com/download/index.html>

阿里旺旺簡介

<http://www.itxiazai.com/soft/2005/12/16/15393.html>

阿里軟件

<http://www.alisoft.com/cms/apps/newindex/index.html>

阿里軟件簡介

<http://se.csai.cn/NewTech/200805100927291803.htm>

淘寶網

http://www.taobao.com/index_global.php

淘寶網簡介

http://big51.chinataiwan.org/zt/jmkj/hulianwangluntan/introduction/200907/t20090710_948370.htm

支付寶

<https://www.alipay.com/>

支付寶簡介

<http://news.sina.com.tw/article/20090826/2076529.html>

http://market.alipay.com/ospay/about_cnt.html

誠信通

http://trust.alibaba.com.cn/index_m.shtml

誠信通簡介

<http://financenews.sina.com/i/2008-06-12/02332251800.shtml>

口碑網

<http://taiwan.koubei.com/>

台灣陶1站-台灣支付寶代收服務

<http://www.taolshop.tw/>

淘寶網介面介紹

<http://jessieness.pixnet.net/blog/post/26875501>

阿里媽媽-維基百科，自由的百科全書

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%98%BF%E9%87%8C%E5%A6%88%E5%A6%88>

雅虎口碑網-維基百科，自由的百科全書

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E9%9B%85%E8%99%8E%E5%8F%A3%E7%A2%91%E7%BD%91>

社交網路服務-維基百科，自由的百科全書

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%A4%BE%E4%BA%A4%E7%B6%B2%E8%B7%AF%E6%9C%8D%E5%8B%99>

阿里巴巴-商人博客

<http://yb8243168.blog.china.alibaba.com/>

阿里媽媽-廣告聯盟

<http://adsense-tw.com/archives/766>

阿里巴巴“商務服務夥伴計畫”

<http://news.cnyes.com/dspnewsS.asp?fi=\NEWSBASE\20091022\WEB511>

阿里巴巴-當機立斷

<http://xkingx88.spaces.live.com/Blog/cns!D907B06080F2BF91!984.entry?wa=wsignin1.0&sa=250057282>

阿里媽媽攪動網路廣告新局

<http://club.alimama.com/viewthread.php?tid=44382&extra=page%3D1>

全球領袖論壇 - 阿里巴巴創版人馬雲演講紀實

<http://michaelt68.spaces.live.com/Blog/cns!708CC0556266BC71!1131.entry?wa=wsignin1.0&sa=446104705>

阿里巴巴上市爆紅，B2B只使出幼兒潛力而已？

<http://mr6.cc/?p=1155>

阿里巴巴探足管理軟件市場

http://big5.ycwb.com/myjjob/2007-01/08/content_1342120.htm

中國最大入口網站-阿里巴巴之馬雲的成功觀點

<http://www.jkforum.net/thread-641189-1-1.html>

支付寶穩步推進全球化

http://big5.ce.cn/cysc/tech/07hlw/guonei/200912/10/t20091210_19942523.shtml

阿里巴巴網路成立台灣分公司，拼會員數倍增

<http://www.beehone.com.tw/shownews.php?id=4570>

Forbes.com-Best of the web

<http://autos.forbes.com/bow/b2b/review.jhtml?id=7527>

Alibaba.com repeats Forbes 'Best of the Web: B2B' honor

http://resources.alibaba.com/article/290/Alibaba_com_repeats_Forbes_Best_of_the_Web_B2B_honor.htm

People' s daily online- Alibaba and Microsoft begin strategic cooperation

http://english.peopledaily.com.cn/200704/25/eng20070425_369707.html

雅虎奇摩知識加

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1608080604325>

逢甲大學學生報告 ePaper — 星巴克之策略矩陣分析

<http://dspace.lib.fcu.edu.tw/handle/2377/11038>

阿里旺鋪"雪中送域名"

http://www.net-chinese.com.tw/news/news_c.asp?news_id=1045

Yahoo 奇摩知識+

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1608110410376>

新浪網 — 阿里巴巴推出新平台名為旺鋪

<http://financenews.sina.com/sinacn/304-000-106-109/2008-04-10/2339742781.html>

聯想將制造首台電子商務電腦

http://alankeyword.blogspot.com/2008/07/blog-post_21.html

Lenovo Taiwan

http://shopap.lenovo.com/SEUILibrary/controller/e/twweb/LenovoPortal/zh_TW/catalog.workflow:expandcategory?current-catalog-id=3634951826AE4D3881BFFF1AC5FCD957¤t-category-id=3B071BA90E394223B69E73E87701476A&menu-id=Products

“一站服務 輕鬆上手” —— 聯想揚天電子商務 PC

<http://financenews.sina.com/sinacn/304-000-106-109/2008-10-16/1944921552.html>

雜誌與新聞

商業週刊

阿里巴巴成功之鑰：策略矩陣分析之觀點

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=33081>

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=21741>

CHEERS 雜誌採訪

<http://www.cheers.com.tw/doc/page.jsp?id=40288ae4161df57e01163187594e285d&number=2>

中國經濟網-支付寶從棋子已成棋局

http://big5.ce.cn/cysc/tech/07hlw/guonei/200912/08/t20091208_19940713.shtml


CNA 新聞-台灣網友大推淘寶網，買個不一樣的聖誕禮物

<http://www.cna.com.tw/postwrite/cvpread.aspx?ID=00045527>



報告 Powerpoint






阿里巴巴

- 阿里巴巴提供有效可靠的平台，連結來自世界各地的中小型買家及賣家。
- 對於台灣市場之經營與支持，亦為阿里巴巴海外投入的重點策略。



阿里巴巴網頁





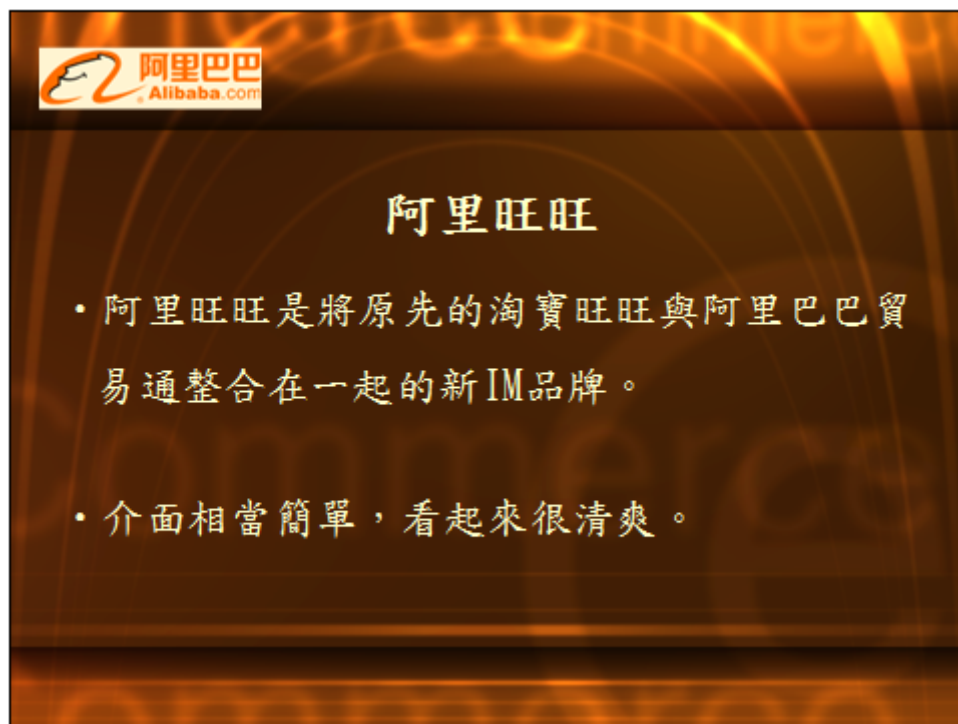
阿里媽媽


- 阿里媽媽是一個全新的交易平臺
- 引入“廣告是商品”的概念
- 致力於建設一個公開、透明的廣告交易市場，體現誠信、互動、公正的特色。



阿里媽媽網站








阿里軟件

- 將電子商務與線上軟體服務融為一體，徹底顛覆中國傳統軟體靠賣產品為中心的模式。
- 為中小企業提供“最方便、最靈活、最簡潔和最便宜”的一個「站式線上軟體工具」。



阿里軟件網站






淘寶網

- 淘寶網是亞洲最大的購物網站
- 在C2C和B2C兩個平臺為大陸網站民眾提供線上購物服務
- 六年來致力於打造公平誠信的網路購物環境，創造網際網路時代的新商業文明。



淘寶網網頁





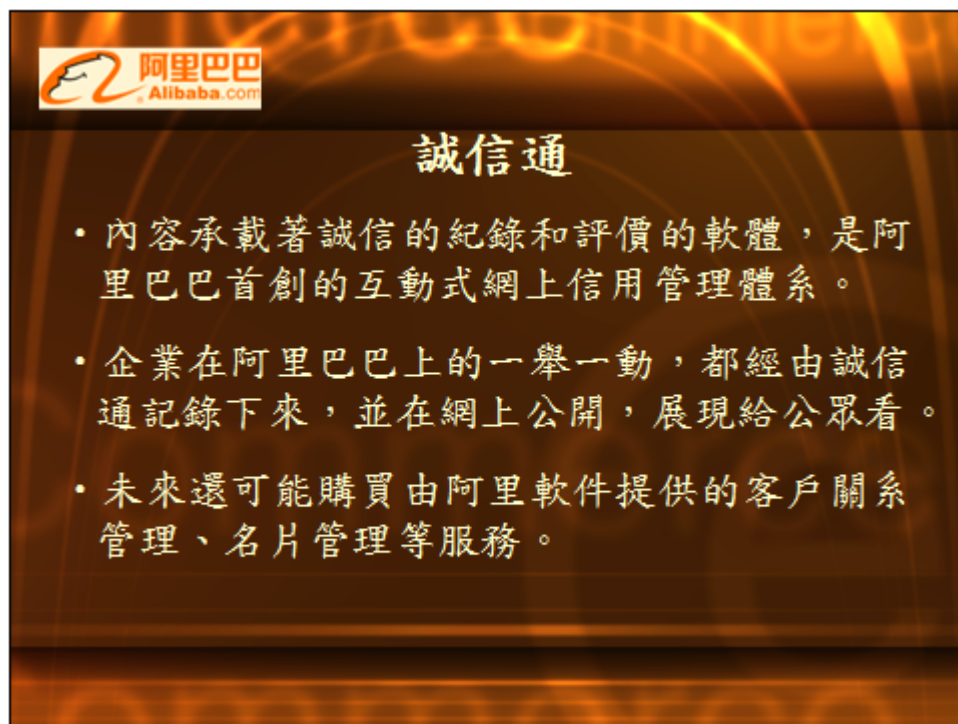
支付寶

- 成立於2004年，用戶覆蓋了C2C、B2C、以及B2B領域。
- 國內先進的網上支付平台，由全球最佳B2B公司阿里巴巴公司創辦，致力於為網路交易用戶提供優質的安全支付服務。
- 用戶不需開通外幣卡，也不需支付任何手續費用，也不承擔匯率風險。



支付寶網頁





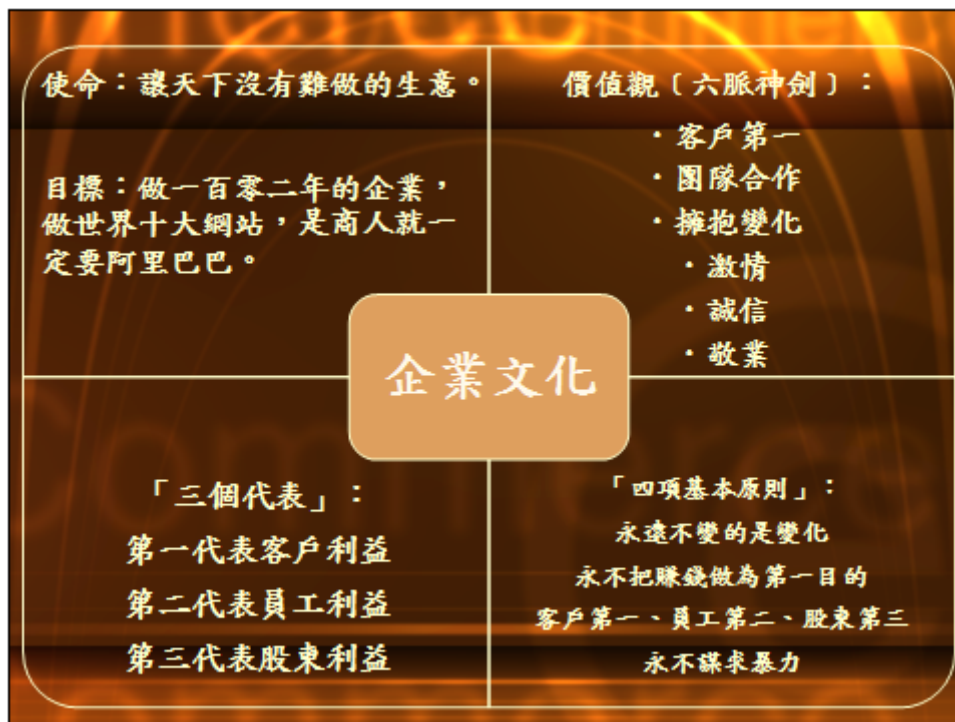
誠信通

- 內容承載著誠信的紀錄和評價的軟體，是阿里巴巴首創的互動式網上信用管理體系。
- 企業在阿里巴巴上的一舉一動，都經由誠信通記錄下來，並在網上公開，展現給公眾看。
- 未來還可能購買由阿里軟件提供的客戶關係管理、名片管理等服務。



誠信通網頁

The screenshot shows the Alibaba TrustPass website interface. At the top, there is the Alibaba logo and the title '誠信通'. Below the title, there is a navigation bar with various links. The main content area features several promotional banners and sections. One prominent banner says '帮你省钱喽!' (Help you save money!). Another section is titled '誠信通會員之家全新上線啦' (TrustPass Member Home is online again). The interface includes a search bar, a navigation menu, and various informational blocks.



 **阿里巴巴** Alibaba.com **阿里巴巴傳奇人物**
馬雲



- 師範學院
- 英文老師
- 1999年創立「阿里巴巴」
- 最佳CEO - Forbes



歷史沿革


- 1992 創辦「海博翻譯社」
- 1995 改名為中國黃頁
- 1996 chinese page.com V.S chinapages
- 中國黃頁失敗
- 1999 集資50萬 創立阿里巴巴
- 2000-2001 Best of B2B Web 及 50年來第一個登上富比世
- 2001 中國供應商



歷史沿革

- 2002 推出誠信通
- 2003 C2C 淘寶網 / 支付寶
- 2005 收購中國雅虎
- 2006 淘寶擊敗eBay
- 2007 每日繳稅100萬人民幣 用戶超過5200萬
- 推出B2B專用電腦





替代

- 網站形象—競爭優勢
VS
入口網站—廣度與特色
- 顧客資料—競爭優勢
VS
網站—行銷


平價策略矩陣分析

阿里巴巴平價策略矩陣分析	投入									產出				流程 構面	
	資金	人才	資訊系統	顧客資料	網站形象	網站介面	創新研發	管理系統	服務	B2B平台	C2C平台	入口網站	輔助軟體		
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	阿里巴巴	阿里旺旺	淘寶網	阿里媽媽		中國雅虎
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	廣度與特色	
	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	目標市場區隔與選擇	
	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	垂直整合程度之取捨	
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	相對規模與規模經濟	
	○	○	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	地理涵蓋範圍	
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	競爭優勢	
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	行銷	
	X	X	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	○		









結論

- 網路傳奇如何崛起。
- 六個重要策略。
- 天下沒有難做的生意。