



中国科学院大学

University of Chinese Academy of Sciences

案例分析——30 天的电商项目快速投资决策

高考命题组小组成员：李敬 董** 刘** 蒋** 向*

2021.06.07
辛丑四月廿七
北京·怀柔

初创团队第一次分工

01

前言、总结

蒋** 中国科学院烟台海岸带研究所董*

02

案例背景分析

* 中国科学院大学工程科学学院

03

问题与分析、建议

刘** 中国科学院力学研究所

04

ppt整合

向* 中国科学院过程工程研究所

05

ppt汇报

李敬 中国科学院信息工程研究所



中国科学院大学

University of Chinese Academy of Sciences



1 前言

2 案例背景分析

3 问题与分析

4 建议

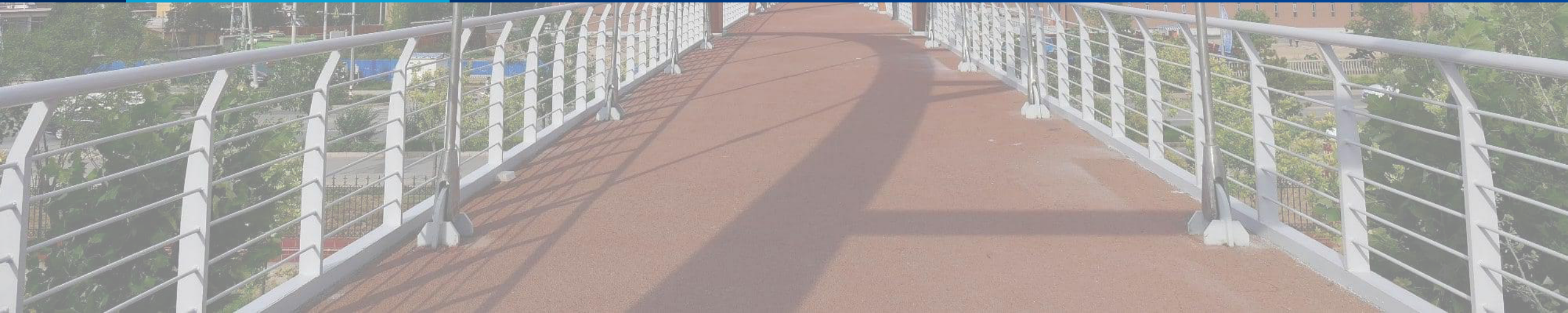
5 总结



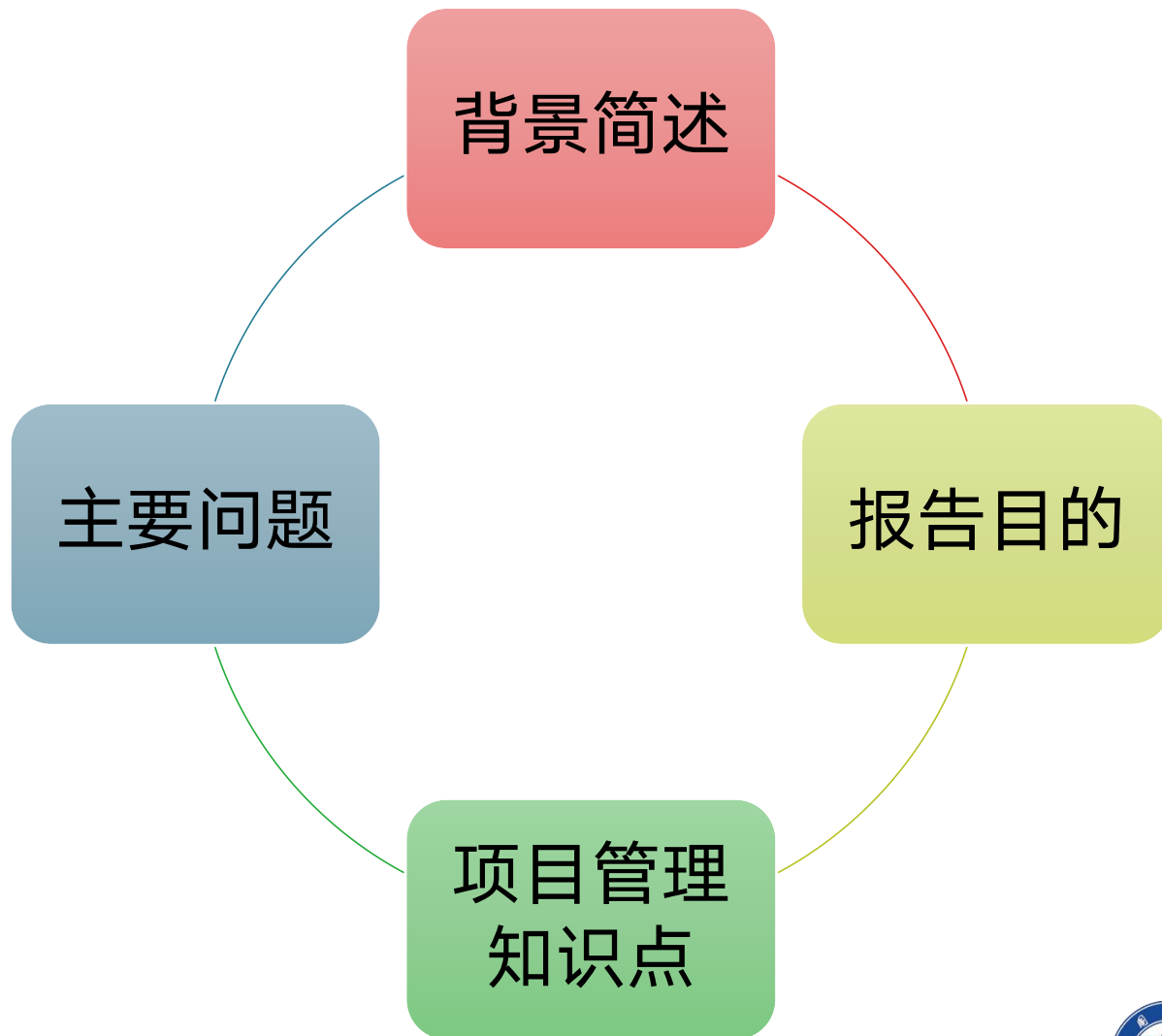
中国科学院大学
University of Chinese Academy of Sciences

01

前言



本报告框架



前言——公司背景

A教授看好电商行业，B博士作为牵线人，介绍A教授与程总认识。程总是一位成功的线下经营上，但对电商行业不太了解。而A教授的门生C君，初入电商行业，也想加入。

但是，几人经拜访D哥、王总等电商大佬后，对电商运作已经清晰，产生了选择困难症，不知该何去何从。。。



前言——报告目的



经济

人际关系

管理方面

聘请职业经理人

更换合作伙伴

确定项目主题

项目正常运行



前言——公司背景

项目参与者	优势	劣势
 A教授	市场营销理论丰富	实战经验短缺
 B博士	牵线人	
 程总	资金充足	缺少电商机会
 C君	行业相关，干劲十足	初入职场，积蓄较少

提建议者

电商推广专家D哥

网商经营者王总、马总

数据分析师等



中国科学院大学

University of Chinese Academy of Sciences

前言——主要问题

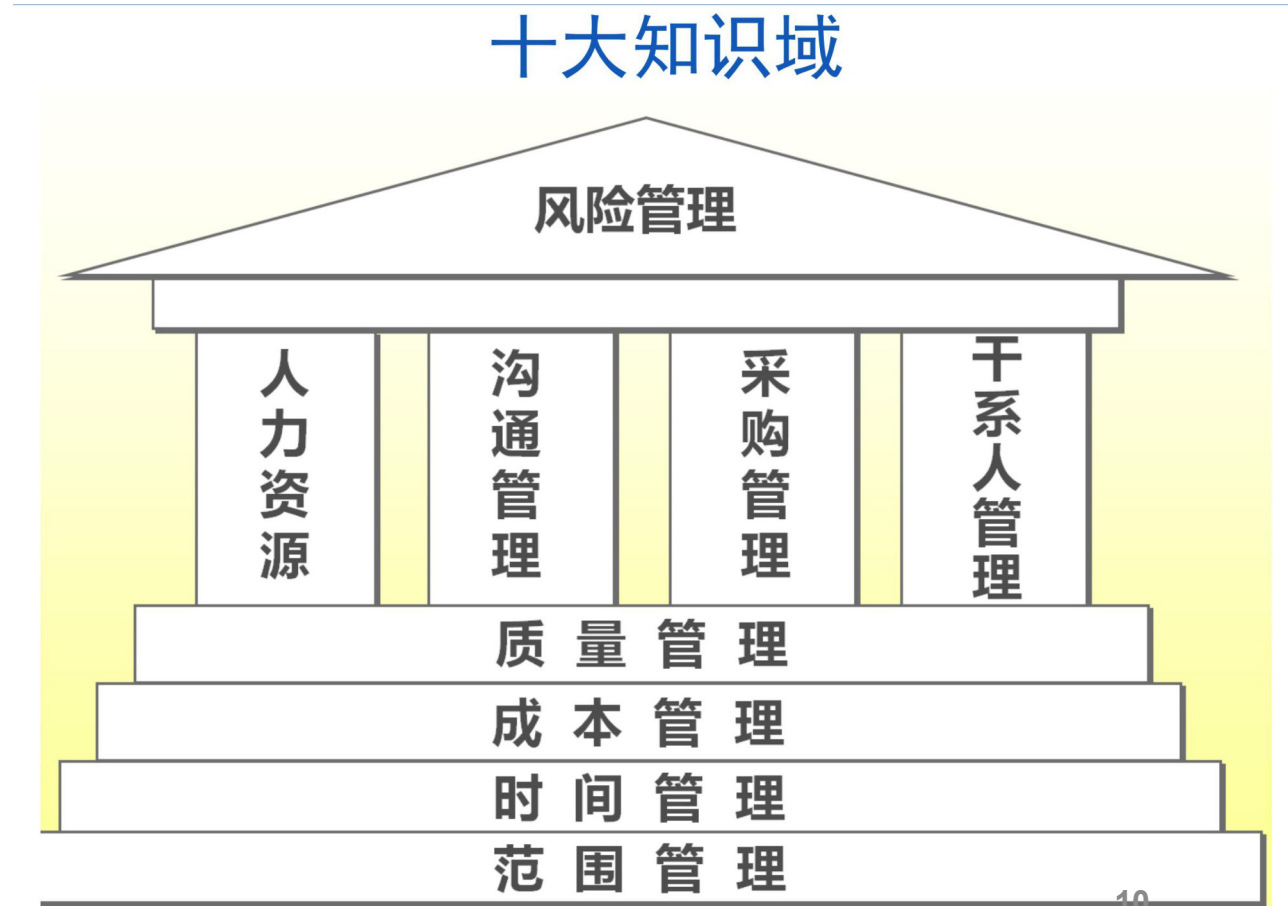
- 电商项目？ 电商服务？
- 项目启动资金不足， 但C君积蓄较少且后期参与热情不高
- 项目总经理悬而未决
- 项目参与者均没有实际经营经验



前言—项目管理知识点

- 识别干系人：发起人，客户与用户，项目团队、保洁阿姨、扫地大爷
- 项目选择
- 项目沟通
- 成本管理

赢





02

案例背景分析

PDCA循环

ACT

7. 标准化和进一步推广
8. 在下一个改进机会中重新使用PDCA循环

CHECK

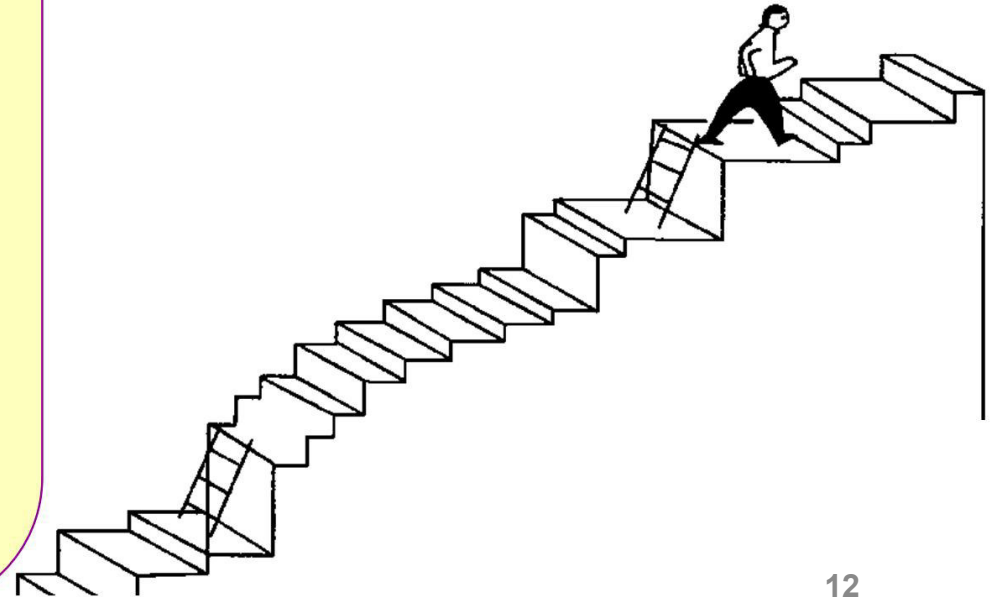
6. 评估结果（分析数据）

DO

5. 实施行动计划

PLAN

1. 分析现状，找出存在的质量问题
 - 1.1 确认问题
 - 1.2 收集和整理数据
 - 1.3 设定目标和测量方法
2. 分析产生质量问题的各种原因或影响因素
3. 找出影响质量的主要因素
4. 制定措施，提出行动计划
 - 4.1 寻找可能的解决方法
 - 4.2 测试并选择
 - 4.3 提出行动计划和相应的资源



组织过程资产

组织内部环境

➤心理环境

即组织内部的精神环境，包括组织内部和睦融洽的人际关系、人事关系、组织成员的责任心、合作精神等。在本案例中，A教授、程总、B博士及其他专家之间积极沟通，具备良好的人际关系和责任心。但在讨论初期的方案策划书中，缺乏一种创业精神和气质；在中后期时，C君表现较为平淡，缺乏合作精神。

➤文化环境

该案例中，经过几次深入的调研讨论后，电商项目总体概貌已经明晰。但迟迟未定下总经理一职由谁担任，还未形成正规的制度文化和精神文化。



组织过程资产

组织外部环境

➤ 社会环境

电子商务带来了巨大财富创造力，电商的“双十一”活动创造了商业史上的一个神话。

教授和企业家具有投资电商的激情、毕业生具有电商平台的创业梦想。

➤ 技术环境

电子商务处于起步阶段，整体来讲还不太成熟，具有良好的技术发展空间；

小电商居多，有憧憬有激情，但缺乏经营经验和资本，高额投资具有优势。



事业环境因素

人力资源：

- **A教授**：具备丰富的理论知识和市场营销研究经验，并对电商企业的现状展开了调查。
- **企业家程总**：具备丰富的企业管理经验，但其企业发展遇到了瓶颈，希望从电商中寻求企业发展的突破口。
- **毕业生C君**：具有创业梦想，就职于某电商平台。
- **E网商、电商推广专家D哥**：具有丰富的电商相关知识及从业经验。



事业环境因素

运营方式

OEM模式、OTO模式、

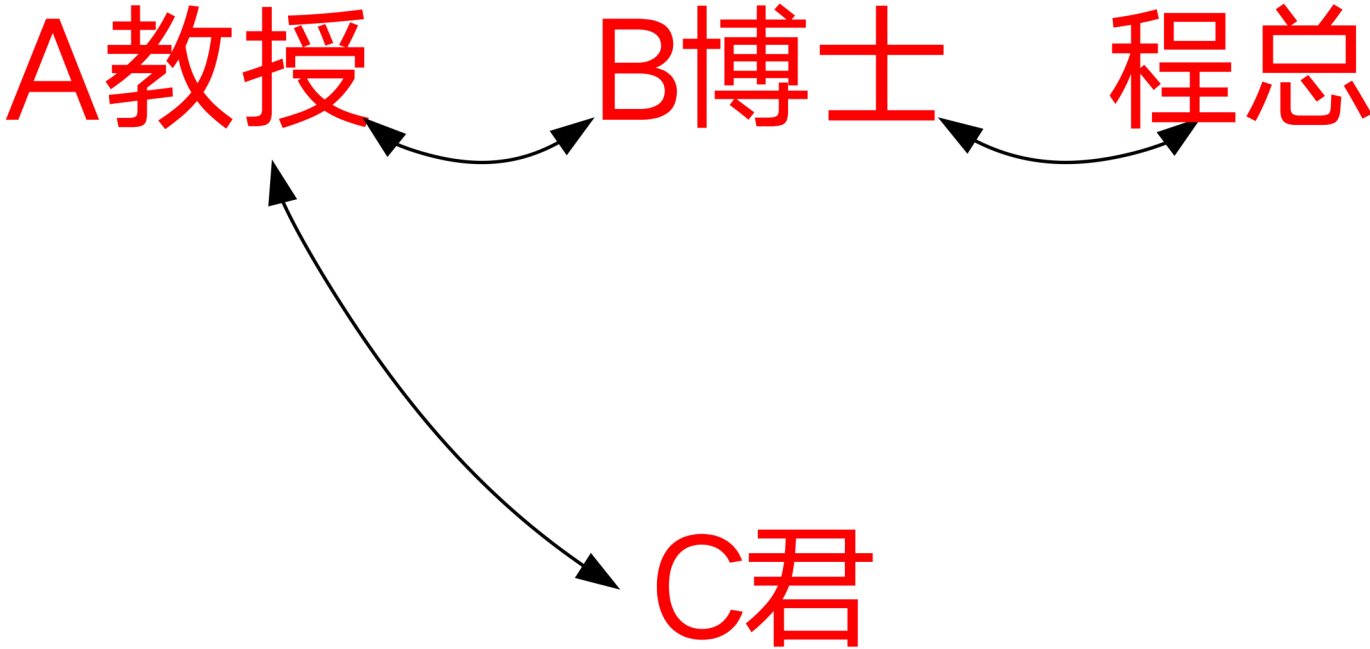
试销、先跑量后盈利、电商托管业务

流量、数据分析、消费者行为分析

投资决策指导原则：“智力型而非力气型”



组织结构



项目情况

- 立项：A教授头脑风暴
- 目标：创立一个有钱景的电商公司
- 范围：确定公司总经理、确定投资方案（公司类型、产品（直销、分销）or服务）
- 过程：2次会议、1次实地调研
- 结果：难以抉择、未达成预期目标





03

问题与分析

缺乏经验怎么办

1.项目干系人缺乏电商项目经验

项目干系人	所携资源
A教授	资金，市场调研经验
B博士	人脉资源
C君	电商平台资源
程总	传统制造业管理经验

可以看出，A教授、B博士、C君、程总均缺乏电商运营相关知识。

一方面，在电商项目的咨询和具体磋商过程中，对电商运营过程中可能遇到的问题与挑战缺乏认知。这直接导致了实际情况与预设投资框架相去甚远。

另一方面，C君的经验匮乏且表现平平，难以担任项目负责人。



市场不懂如何竞争策略

2.产品组合和价格策略选择上难度较高

低成本竞争策略

产品设计组合尤为重要

定位清晰

品类不能太多

特色品类差异化竞争策略

品种寻找开发很重要

打造特色

两种策略思路不同，需要权衡；但都要求较高的供应链质量稳定性。



问题与分析

3.推广费用高昂

流量战代价高而收益有限，排名流量竞拍烧钱，而用户忠诚度却不高。

4.产品质量难以保证

食品类电商运营中，销量扩大时，产品质量稳定性会下降，而用户差评会直接影响顾客回头率和转化率，其损失难以靠价格弥补。



问题与分析

5. 接手现有的转让网店计划不可行

- 转让网店往往由于产品线不同，具有不同的目标顾客群，顾客粘滞效应低。
- 网店品牌经营与产品分离，原有的品牌资产难以继承。

6. 数据分析和消费者行为分析难度较高，难以借此进行精准营销

消费者数据和流量交易规则被淘宝等大平台把控，受制于人。



问题与分析

7. 总经理人选面临困境

- 出于投资总额不足和经营风险考虑，总经理应携带一定量的资金加入。
- 出于工作能力考虑，总经理应具有电商经营经验和组织协调能力。

两方面要求限制了总经理的人选范围，一时间该位置空缺。

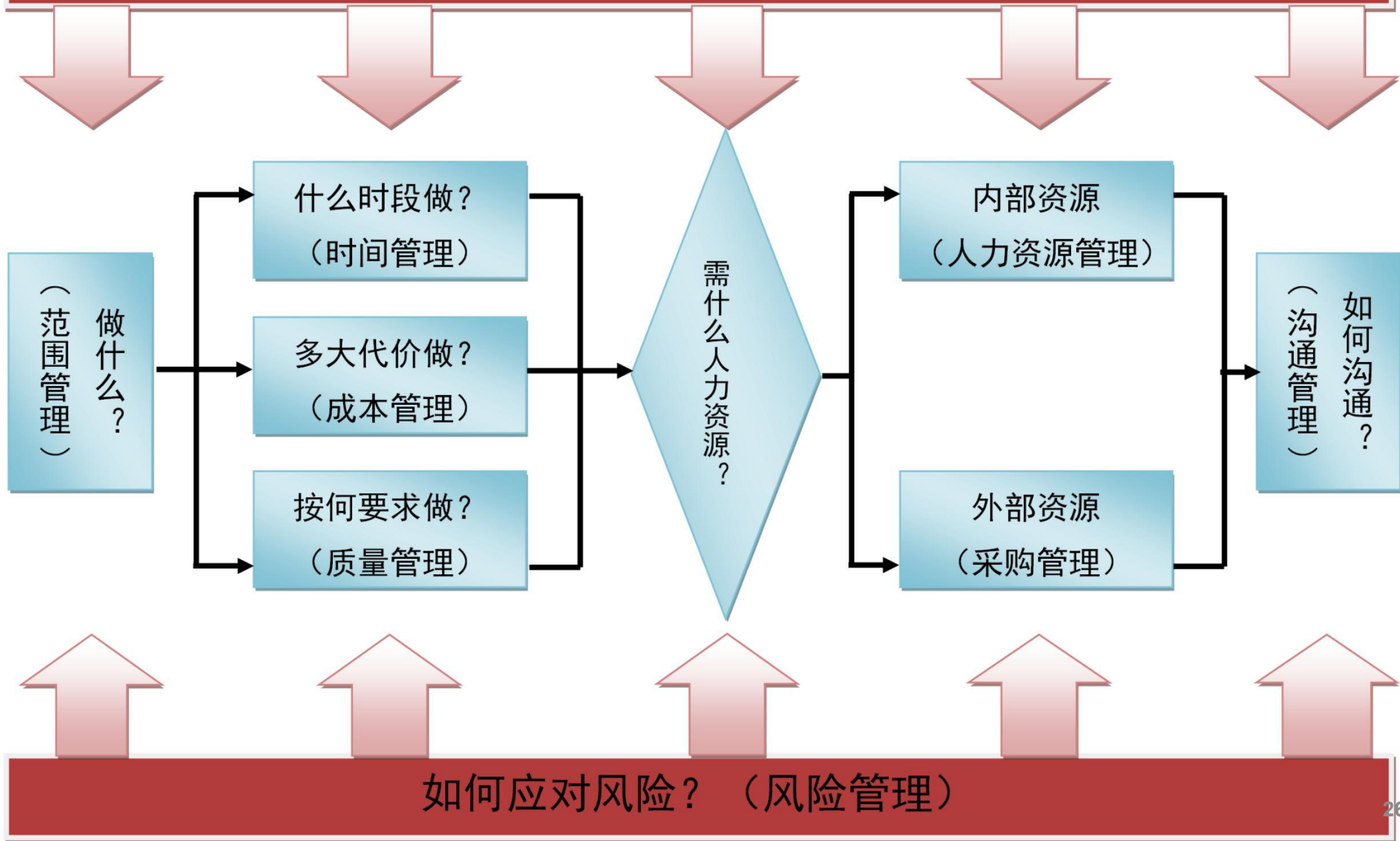




04

建议

如何实现综合最优？（整合管理）



建议

- 选择B博士为项目经理，确定具体项目目标、制作可行性研究报告、初步落实财务资源。
- 由B博士组建项目团队、落实人力资源、进行SWOT分析、对项目进行详细规划。
- 按计划实施项目、动态监控、即时纠偏、调整计划。
- 项目收尾、验收成果。



建议

- 由于暂时没有合适的总经理人选，且资金有限，应先选择电商服务项目，使项目运作起来。
- 从积累电商运营经验入手，安排年轻有能力的合伙人担任电商服务项目的项目经理，接触行业内从业人员，积累原始资金并寻找合适的总经理人选。
- 确定好总经理后，招募高水平的美工、运营、推广等专业人才，开始打造自己的品牌。
- 供应链方面，借助程总的传统企业经验保证产品质量；销售上线上线下同时进行。

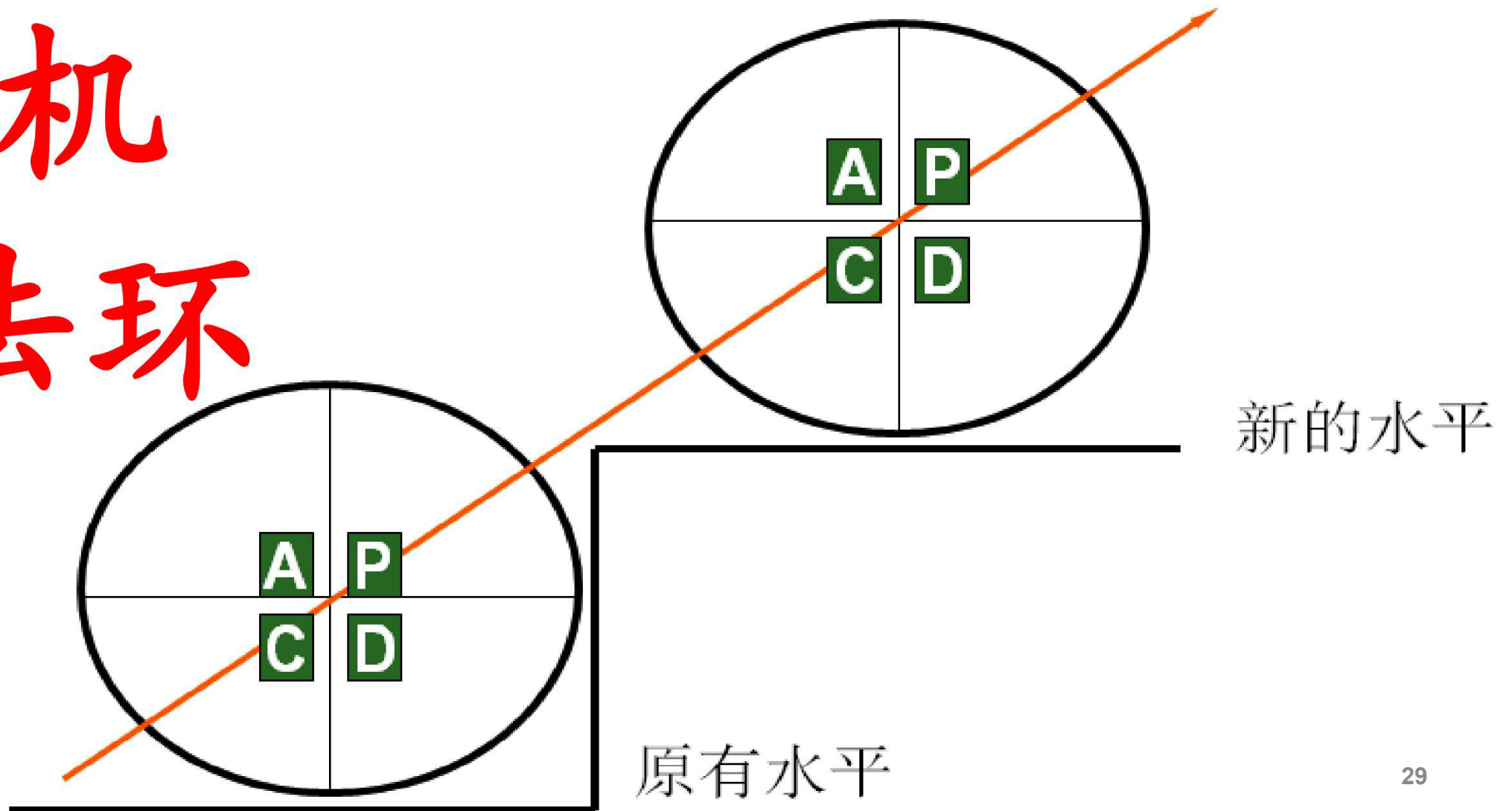


PDCA循环

PDCA循环是爬楼梯上升式的循环，每转动一周，质量就提高一步

P: 计划 D: 实施 C: 检查 A: 行动

人机
料法环





05

总结

总结—总结案例

在本案例中，A教授等人由于预判失误、电商相关信息匮乏等原因，使得原定的电商项目一拖再拖，悬而未决。

多方走访之后，他们可以在电商项目与电商服务之间选择，但是又面临资金不足与缺少合适经理人等多方面问题。

如果在最初选定项目时，A教授等人能多加思考，慎重决定，项目会比较容易向下推进。而现在只能处在不尴不尬的局面，不知如何是好。



总结—启示与展望

- 充分运用项目管理工具技术（考PMP）、按照标准项目来执行。
- 知己知彼百战不殆!!! 对行业、项目必要了解，风险应对有预案。
- 加强沟通协调、以人为本、充分了解，明白自己需要什么样的合作伙伴。
- 聘请职业经理人解决经理空缺的问题。（钞能力）



感谢!



中国科学院大学

University of Chinese Academy of Sciences