Mid-Pre: Case Analysis of **ZOOM**

Group 2

ZiyeLiu, YuweiMao, ChengShi, BoYang

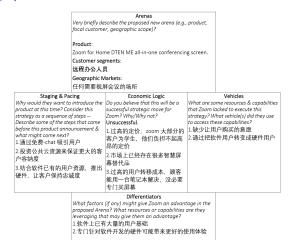
September 13, 2020

Overview

- Zoom's Strategy
- 2 Macro Trends/ PESTEL
- Industry Analysis
- 4 Resource and Capabilities

Zoom's Strategy

Zoom recently entered conferencing hardware, describe the strategy using the framework (e.g. Arena, Differentiator, Staging/Pacing, Vehicles, Economic Logic).



Macro Trends/ PESTEL

Political

COVID 期间实行隔离 (Quarantine) 政策, 封校封城。

Economic

宏观经济不景气,线下工作无法展开,失业率上升。

Sociocultral

隔离在家人们有社交需求,由于隔离产生新生活方式,线上工作学习社 交需求放大。

Macro Trends/ PESTEL

Technological

信息技术发展,网络设备普及。线上高清实时视频技术成熟。

Ecological

居家办公,减少通勤交通产生碳排放。

Legal

相关法规出于对用户数据保护对技术服务商进行监察与限制。

Industry Analysis

- Was the video conferencing market attractive (pre-COVID)? You could refer the five forces worksheet to make the analysis.
- How did the COVID change the market attractiveness?
- Evolution: How will the industry change going forward?

Five Forces Sheet (Pre-COVID)

Video Conferencing Industry: 5 Forces Before the Pandemic

Key Barriers to Entry 需求侧的规模效应:原有公司有较大用户群体

 转移成本较高:若公司的产品使用起来较为麻烦,或需要注册会员 才可以使用,不利于吸引用户

Supplier Power

Key Suppliers: 硬件厂商议价能力较低

Human Capital/Skills: 科技研发人员议价能力较高

Other Inputs: P2P 的软件议价能力较低

Rivalry

Price Competition:

激烈

Differentiation Race:

产品间差异性较小 竞争激烈

Buyer Power

国际化的公司议价能力较高

Educational:

需要线上远程授课的学校议价能力较高

Consumer:

• 其他一些需要进行远程会议的公司、学校

Threat of Substitutes

Close Substitutes:

• 语音通话会议、线下会议 威胁较大

Distant Substitutes:

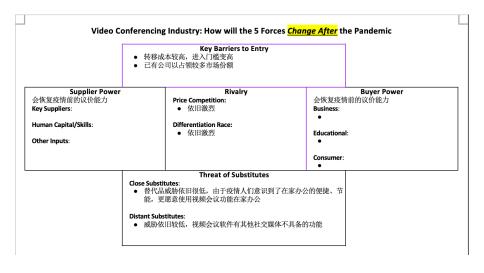
• 邮件、社交软件 威胁较大

7/19

Five Forces Sheet (During-COVID)

Video Conferencing Industry: How did the 5 Forces Change During the Pandemic **Key Barriers to Entry** 进入门槛降低,激增的用户群体,衍生出的很多不同的用户需求, 导致科技需要更新换代 Supplier Power Rivalry **Buver Power** Key Suppliers: 硬件厂商议价能力升高,疫情 **Price Competition:** Business: 使得生产流程受阻 更加激烈 Human Capital/Skills: 科技人员议价能力降 Educational: Differentiation Race: 低,疫情导致的经济形势低迷会使得失业风 巨大的需求使得各个产品都在革新以满 险增加 足更多的用户需求,导致产品差异性减 小, 竞争更加激烈 Consumer: • 议价能力变低,原本可以采取线下会议的 Other Inputs: 公司学校, 因为疫情而选择较少 Threat of Substitutes Close Substitutes: • 替代品威胁降低,线下会议不可行,语音通话不能成为常态,视频 通话中的眼神交流不可少 Distant Substitutes: 邮件、社交软件功能受限,威胁很低

Five Forces Sheet (Post-COVID)



Five Forces Sheet (Summary) I

- Key Barriers to Entry
 - 拥有大量资源和整合能力及完整生态链的大型互联网公司。例如腾讯,微软等。市场红海化,竞争过于激烈,大型互联网公司的主要盈利点及发展点不在视频会议软件服务上,资源的倾斜有限,开发新产品线的必要性不足,用户体验感不足。推出的视频会议服务要基于该产业线的生态环境。
 - 新兴发展的中小型创业公司。用户流量不足,难以在前期宣传期吸引客户达到盈利的目的。
 - 直播等视频平台转型或新开产品线。用户服务体验不同,技术支持不足,终端计算能力不强。整体进入门槛较低

Five Forces Sheet (Summary) II

- Supplier Power
 - 硬件服务器端几乎没有与其的议价能力,因为硬件服务器端基本上 被硬件产品大厂垄断,全球标准基本统一。
 - 云视频服务费原因如上,但是提供云计算的公司还是远大于硬件服务器端的,故而相对来说有一定的议价能力。大量云计算以及服务器公司还是很乐意与 zoom 这样稳定的产业合作。
 - 市场营销侧 Zoom 的百分之五十的利润用于获客,这是 zoom 的战略,在市场营销侧 zoom 也拥有一定的议价能力,可以替换营销公司。
 - 技术研发工作外包 Zoom 将大量的技术研发工作外包在杭州等地。这些外包公司的议价权很低,外包公司多,竞争强,zoom 本身的强行。zoom 与供应商侧的整体议价能力较低

Five Forces Sheet (Summary) III

- Rivalry 整体竞争激烈 (HighPower)
 - Rivals List
 - Cisco webX
 - ② Ringctral
 - GoToMeeting
 - 腾讯会议
 - 釘钉
 - 市场份额占比,提供服务是否同质(例如 zoom 提供单纯的会议场景,而钉钉以及腾讯会议等会提供传输文档等功能,以支持跨行业应用),市场战略区位(主要是全球,北美,中国或是哪里)

Five Forces Sheet (Summary) IV

- Buyer Power
 - Buyer List
 - 公司
 - ② 学校(大学)
 - ③ 教育机构(补习机构)
 - 主要因素:
 - 会议频率
 - 工作/学习时间内的人员流动性
 - 会议/课程紧迫性
 - Zoom 对于买家的整体议价能力较低

Five Forces Sheet (Summary) V

- Threat of Substitutes
 - Substitutes List
 - 线下会议
 - ② 实时通讯工具
 - ③ 语音会议
 - 邮件通讯
 - 线下会议沟通成本更低,沟通交流的人文关怀以及情感交流更甚。可以知道的是,在商业会议以及课堂应用中,人与人的线下见面交流是具有其不可替代性的。语音会议与视频会议一样拥有其便捷性,对于更对无需见面传达的内容来说,语音交流更加便捷,对于技术的支持要求更低,不易出现卡顿。邮件通讯是传统且正式的交流方式,对于一些非互联网公司来说,考虑到更多年长的工作人员,这种交流方式具有其不可替代性。

Resource and Capabilities I

a. What resources and capabilities that make Zoom so successful even before the COVID pandemic? (VRIO Framework)

Resource	V	R	I	0
企业文化	True	True	True	True
人力资源	True	True	True	True
市场决策	True	True	False	False

Table: VRIO Sheet Before COVID

● 企业文化

- V True
 - "Deliver Happiness" 从 CEO 传递到客户和员工,整体是一个正向反馈。
 - "Care" 使公司上下人员更有归属感。
- R/I/O True

Resource and Capabilities II

② 人力资源

- V True
 - CEO 的独特经历, 了解 webex 不成功的原因, 以及拥有很多用户反馈数据, 知道该产业核心痛点。
 - 拥有具有强烈归属感以及使命感的优秀员工,全员自主热心销售推广。
- R True CEO 的经历独特, 稀缺。
- I True
- O True 企业拥有良好的正反馈制度,以保证**员工**的个人价值发挥 到最大。令企业获取更高的效益。
- ◎ 市场决策
 - V True
 - 洞察力与前瞻性
 - 注重用户体验
 - R True
 - I False
 - 互联网公司,所有决策很容易被模仿,例如免费体验等措施。
 - 用户体验的交互设计提升与模仿都很容易

Resource and Capabilities III

- O False
- b. What has Zoom been more effective than rivals during the pandemic?

Resource	V	R	ı	0
企业口碑	True	True	True	True
精准定制	True	True	False	False
公司政策调整	True	False	False	False

Table: VRIO Sheet During COVID

- 企业口碑
 - V True 之前就有较好的口碑,疫情期间的用户选择倾向较高。
 - R/I/O True

Resource and Capabilities IV

- ② 精准定制
 - V True
 - 在疫情期间,满足大型公司企业学校等机构的功能要求,迅速做出改变软件
 - 扩大和大型公司企业合作
 - R True
 - I/O False
- ◎ 公司政策调整
 - V True 免费政策推广,使得更多人愿意使用,前期大量的扩展市场。
 - R/I/O False

Resource and Capabilities V

c. Will they be able to keep up the rate of development after COVID ?



Table: VRIO Sheet After COVID

● 品牌依赖度

- V True
 - 增加了企业对于线上办公教学的依赖度,使得产品销售额增加
 - 将品牌 IP 由软件转换至硬件,扩大市场(已购入硬件,将持续使用,,即使疫情结束)
- R True
- I/O False