

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

Group 2

*ZiyeLiu, YuweiMao, ChengShi, BoYang*

September 13, 2020

# Overview

- 1 Zoom's Strategy
- 2 Macro Trends/ PESTEL
- 3 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).

<p><b>Arenas</b>  <i>Very briefly describe the proposed new arena (e.g., product, focal customer, geographic scope)?</i></p> <p><b>Product:</b>  Zoom for Home DTEN ME all-in-one conferencing screen.</p> <p><b>Customer segments:</b>  远程办公人员</p> <p><b>Geographic Markets:</b>  任何需要视屏会议的场所</p>		
<p><b>Staging &amp; Pacing</b>  <i>Why would they want to introduce the product at this time? Consider this strategy as a sequence of steps -- Describe some of the steps that came before this product announcement &amp; what might come next?</i></p> <p>1.通过免费-chat 吸引用户  2.投资公共资源来保证更大的客户容纳度  3.结合软件已有的用户资源，推出硬件，让客户保持忠诚度</p>	<p><b>Economic Logic</b>  <i>Do you believe that this will be a successful strategic move for Zoom? Why/Why not?</i>  <b>Unsuccessful.</b></p> <p>1.过高的定价，zoom 大部分的客户为学生，他们负担不起高昂的定价  2.市场上已经存在很多智慧屏幕替代品  3.过高的用户转移成本，顾客能用一台笔记本解决，没必要专门买屏幕</p>	<p><b>Vehicles</b>  <i>What are some resources &amp; capabilities that Zoom lacked to execute this strategy? What vehicle(s) did they use to access these capabilities?</i></p> <p>1.缺少让用户购买的意愿  2.通过把软件用户转变成硬件用户</p>
<p><b>Differentiators</b>  <i>What factors (if any) might give Zoom an advantage in the proposed Arena? What resources or capabilities are they leveraging that may give them an advantage?</i></p> <p>1.软件上已有大量的用户基础  2.专门针对软件开发的硬件可能带来更好的使用体验</p>		

# 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

- 1 Was the video conferencing market attractive (pre-COVID) ? You could refer the five forces worksheet to make the analysis.
- 2 How did the COVID change the market attractiveness?
- 3 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

**Business:**

- 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

# 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

**Key Suppliers:** 硬件厂商议价能力升高，疫情使得生产流程受阻

**Human Capital/Skills:** 科技人员议价能力降低，疫情导致的经济形势低迷会使得失业风险增加

**Other Inputs:**

### Rivalry

#### Price Competition:

- 更加激烈

#### Differentiation Race:

- 巨大的需求使得各个产品都在革新以满足更多的用户需求，导致产品差异性减小，竞争更加激烈

### Buyer Power

#### Business:

- 

#### Educational:

- 

#### Consumer:

- 议价能力变低，原本可以采取线下会议的公司学校，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)

## Video Conferencing Industry: How will the 5 Forces **Change After** the Pandemic

### Key Barriers to Entry

- 转移成本较高, 进入门槛变高
- 已有公司以占领较多市场份额

### Supplier Power

会恢复疫情前的议价能力

**Key Suppliers:**

**Human Capital/Skills:**

**Other Inputs:**

### Rivalry

**Price Competition:**

- 依旧激烈

**Differentiation Race:**

- 依旧激烈

### Buyer Power

会恢复疫情前的议价能力

**Business:**

- 

**Educational:**

- 

**Consumer:**

- 

### Threat of Substitutes

**Close Substitutes:**

- 替代品威胁依旧很低, 由于疫情人们意识到了在家办公的便捷、节能, 更愿意使用视频会议功能在家办公

**Distant Substitutes:**

- 威胁依旧较低, 视频会议软件有其他社交媒体不具备的功能

# Five Forces Sheet (Summary) I

## ① 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

## ② 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

## ③ Rivalry 整体竞争激烈 (HighPower)

- Rivals List

- ① Cisco webX
  - ② Ringcentral
  - ③ GoToMeeting
  - ④ 腾讯会议
  - ⑤ 钉钉
- 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

## ④ Buyer Power

- Buyer List

- ① 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

## ⑤ Threat of Substitutes

- Substitutes List

- ① 线下会议
- ② 实时通讯工具
- ③ 语音会议
- ④ 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	O
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

## ① 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

## 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。

## ③ 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	I	O
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

## ① 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

## 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

## ③ 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

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

Resource	V	R	I	O
品牌依赖度	True	True	False	False

Table: VRIO Sheet After COVID

## ① 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