



案例 1.1 海尔集团电子商务的开拓

1.1.1 海尔简介及对电子商务的认识

青岛海尔集团(简称海尔)自创立之日起,就一直在制造令家电行业瞠目结舌的新闻。如今,进入“世界 500 家大企业”的海尔集团又正在进行一场悄然无息的革命——信息网络建设,以求达到提高企业信息处理能力,全方位加强与国内外市场的联系,降低运营成本,提高商场占有率的目的。海尔集团通过建立自己的网站,一方面宣传海尔企业的形象;另一方面利用现代化的电子商务手段,加大自己产品市场营销的力度。

海尔集团的领导层认为,当今世界正处于信息时代,信息已经成为现代社会的主要战略资源。信息资源的开发和利用已关系到企业在信息时代的生存和发展,刻不容缓,必须给予高度的重视。

在信息化的进程中,中国的民族工业面临着市场和观念的挑战。传统的观念和生产管理方式依然存在于中国的大部分的企业中,这种情况直接影响着企业信息化的进程,但是,越来越明显的全球一体化的市场却要求企业加快信息化的步伐。挑战的同时也是机遇,如果企业能够在市场中明确自己的位置,加强创新意识,改变观念,改进传统的生产管理模式,就能够“一步到位”地跟上信息时代发展的步伐,减少不必要的“逐步摸索”的投资。

近年来,网络的概念及技术开始逐步进入中国,因特网为中国打开了“世界之窗”,提供了一个能与全世界沟通的新的信息渠道。海尔集团的目标不仅仅是“中国家电第一名牌”,而且要做“世界名牌”,要进入“世界 500 强”。海尔集团如果想在世界站稳脚跟,就要与国际接轨,把海尔集团推向全球,应用因特网技术开展网络营销就是这一整体战略中的一个重要的组成部分。

2000 年海尔集团投资 1000 万成立了电子商务公司,研发筹建企业电子商务平台,且集团每年投资数百万元用于扶持该项目建设。海尔集团领导不但在资金上给予了绝对的支持,而且对电子商务也有一个清醒的认识和明确的发展战略,这也是海尔成功开展电子商务的主要原因。一方面,海尔集团从战略上高度重视电子商务的发展,他们清醒地认识到:电子商务不单单是技术问题,而是涉及企业全部经营活动的战略问题,因特网将把企业的优势与劣势同时放大,在新经济时代,海尔不开展电子商务,不仅进入世界 500 强将成为泡影,而且原有的竞争优势也有可能丧失;另一方面,海尔也不是为了上网而上网,他们始终坚持用电子商务提升企业服务顾客的能力。按张瑞敏的说法,网络只是企业拓展市场的一种渠道,电子商务的核心意义在于尽快满足消费者的个性化需求。

作为一种新的企业商务形式,电子商务的实质在于利用网络技术来改造企业的业务流程,提升企业服务顾客的能力,它涉及企业业务的各个方面。在开展电子商务中,技术只是企业工作中的一部分,甚至只是一个很小的部分,企业更多的工作在于实时了解顾客需要,并协调企业内外资源,迅速、全面、低成本地满足顾客需要,如同传统中所做的工作一样,只不过现在这一切使用了新的技术手段,在一个新型的业务流程中来实现。

1.1.2 海尔电子商务概况

1. 发展概况

1999 年达沃斯“世界经济论坛”提出了“企业内部组织适应外部变化、全球知名品牌的建立、网上销售体系的建立”三条原则。对应于这种新趋势,海尔从 1999 年 4 月就开始了“三个方向的转移”。第一是管理方向的转移(从直线职能性组织结构向业务流程再造的市场链转移);第二是市场方向的转移(从国内市场向国外市场转移);第三是产业的转移(从制造业向服务业转移)。这些都为海尔开展电子商务奠定了必要的基础。

电子商务的关键是商务。现在欧洲的电子商务公司普遍不如日本,原因在于全球电子商务在技术上没有多大差距,差就差在商务上。企业现在做的大量工作,特别是商流整合之后,主要要解决销售网点和配送网络的问题。海尔在大城市设立的电话服务中心有 30 多个,营销网点有 1 万多个,更重要的是海尔现在的销售网点已深入到农村,差不多涵盖 6 万多个村。目前,海尔从一级市场、特大型城市到乡镇、村,都建立起了庞大的销售网络,为电子商务打下了良好的基础。

支撑海尔电子商务的是“一名两网”。一名是名牌,品牌的知名度和顾客的忠诚度是海尔的显著优势;两网是其健全的配送网络和支付网络,支付网络是和中国建设银行合作的网络,在全国各地均有应用,效果非常好。

网上品牌可以形成信誉,配送网络和支付网络可以保证电子商务的正常运转。但具备了这些条件,并不是说真正达到了开展电子商务的目的,而速度才是电子商务的生命,是电子商务制胜的关键。电子商务意味着企业和用户之间是零距离,关键需要快速地满足用户的个性化需求。为了满足用户的个性化需求,企业组织和响应能力必须跟上,整个企业的生产能力、布局、组织结构全都要适应它,生产必须是柔性的。个性化不是一句空话,如果没有组织结构流程的改造,市场反映的要求就无法反馈到终端。所以,整个生产的技术、布局、工艺设计以及准备结构都要能够围绕个性化,加上电子商务的基本要素——配送网络和品牌,才可能成功。

为了实施电子商务,海尔对整个集团进行了重组,将业务部分成三大部分:商流本部、产品本部和物流本部。2000 年 3 月 10 日,在业务流程重组的基础上,海尔投资成立了电子商务有限公司,并向各大公司进行公开招标,于 2000 年 3 月正式启动电子商务工程,包括企业对企业(B2B)电子商务和企业对消费者(B2C)电子商务两部分。B2C 电子商务主要是为搭建应用 Internet 技术而开发的,以现代网络经济为核心,以直接消费者为对象的产品分销系统,包括 <http://www.haier.com> 和 <http://www.ehaier.com> 两个网站,从而促进海尔零售业务在线交易额的快速增长,并满足个人用户的个性化要求。

2. 基本策略

海尔是我国企业全面应用电子商务的典型,网络技术不仅应用于客户服务,而且也充分应用于企业内部管理及海尔与其合作者之间的合作。海尔开展电子商务的基本策略是:

(1) 建立一个有鲜明个性的垂直网站,以通过电子商务手段更进一步增强海尔在家电领域的竞争优势。海尔不是单纯依靠价格开展竞争,而是主要依靠服务与创新来竞争。目前海尔通过网站为客户提供更高的便利与个性化服务就是这方面的一个创新。

(2) 通过电子商务技术优化供应链,外包本公司的部分制造业务,变推动销售的模式为拉动销售的模式,提高新经济下的企业的核心竞争力。

3. 主要模式

海尔电子商务从两个重要的方面促进了新经济模式运作的变化。一是 B2C 的电子商务,实现了企业与消费者的零距离交流,这种交流全方位提升了企业的品牌价值;二是 B2B 的电子商务,和供货方高效合作,同时实现订货商定制服务。

1) 对消费者的电子商务——B2C

海尔集团于 1997 年成立 IT 流通事业部,致力于企业信息的管理,起初主要从事 B2B 业务。2000 年海尔集团投资 1000 万成立了电子商务公司,研发筹建企业电子商务平台。于 2000 年 4 月 18 日开通了 B2C 交易平台,且集团每年投资数百万元用于扶持该项目建设,目前已经建成功能较全的海尔网上商城(<http://www.ehaier.com>)并且运行良好。

海尔开展 B2C 电子商务的主要目的就是利用网络技术缩短海尔与顾客之间的距离,为顾客提供个性化的产品与服务,提高顾客对海尔的满意度与忠诚度,提高海尔的竞争力。B2C 主要面向国内的个体消费者,也包括大宗购件的客户,其平台提供了产品浏览、订购和支付等功能。

(1) B2C 电子商务是海尔服务消费者的一个重要工具:海尔充分利用网络及电子化手段搜集、整理、分析用户需求信息,并利用网络良好的互动优势与顾客直接沟通,为此海尔设立了网上服务中心。用户可以通过网上服务中心或热线电话进行各种咨询、建议,或是登记、甚至投诉,而所有的信息都被录入到服务中心的信息库中。由于纳入计算机管理系统,大大提高海尔服务人员的工作效率,同时为用户提供了极大的便利。这些也使得海尔可以及时调整产品功能、服务方式及产品开发方向等,在第一时间内去满足用户需求。

(2) B2C 电子商务帮助海尔为顾客提供个性化的产品与服务,海尔人认为:新经济时代,企业面对的是千千万万的个体,或者说是一对一的消费者,他们会提出无数个个性化的需求。海尔只有能够满足这种需求,才会在新经济中掌握主动。B2C 电子商务就意味着企业与消费者的“零距离”,意味着产品的完全“个性化”。目前,通过海尔的网站,海尔可以与消费者直接充分沟通,消费者可以查询海尔产品资料,订制产品与服务,在线付款,获取产品使用维护常识等。海尔有一种说法,即如果用户需要三角形冰箱,海尔也可以提供。

2) 对企业的电子商务——B2B

海尔通过开展 B2B 电子商务促使外部供应链取代自己的部分制造业务,变推动销售

模式为拉动销售模式,提高新经济下的企业的核心竞争力。B2B 电子商务不但实现了与供货商的高效合作而且实现了订货商定制等服务。

(1) 面向分销商的 B2B:由于消费习惯的影响,直接面向消费者的网上零售目前规模还比较有限。为此,海尔创新性地推出了“商家订做”服务,即有商家来向海尔订购产品。海尔现共有冰箱、空调、洗衣机等 58 个门类的 9200 多个基本产品类型。这些基本产品类型,就相当于 9200 多种“素材”,再加上海尔提供的上千种“佐料”,2 万多个基本功能模块,这样经销商就可在海尔提供的平台上,有针对性地自由地将这些“素材”和“佐料”进行组合,并产生出独具个性的产品。实际上,海尔提供的定制服务是一种“标准化定制”,即由海尔提供一标准化的基本配置产品,用户再按自己需要再适当增加相应的配件或功能。这一方面是因为绝大多数用户不具有完全自己设计产品的技能,另一方面实施起来较为容易。虽然商家不是消费者,但他们直接与消费者接触,更了解消费者需求。而且商家订做批量大、易推广,因此,不失为目前条件下一种很好的变通方式。现在,海尔冰箱生产线上的冰箱有一半以上是按照各大商场的要求专门定制的。2000 年 10 月,海尔集团在全国 B2B 商品定制会上宣布,通过网上订制,2001 年新的制冷年度,众商家对海尔新产品产生了极大的渴求,总签约额达 157 亿元,比 2000 年制冷年度增长 45%,创下我国空调行业新品订货额之最。

(2) 面向供货商的 B2B:海尔集团充分利用 B2B 电子商务开展在线采购招标,把规格、类型及相关资料置于因特网上,提高了效率,节约了成本。在线采购招标一般有两种方式:利用公共的交易平台,或自建采购平台。中小企业由于缺乏资金与技术,一般采用公共的交易平台如“阿里巴巴”、“美商网”等进行采购招标,由于扩大了选择范围,可以有效降低采购成本,所以,在线采购招标往往成为企业开展电子商务的切入点。海尔采用的是自建采购平台,海尔希望为其供货的供应商在网上注册,当海尔需要采购时,就把采购产品的规格、数量等信息公布在网上,或用电子邮件方式通知供货商,再由供货商报价竞标,海尔从中选择最适合的供应商。海尔的 B2B 采购平台,在海尔物流网站上实现。

从 2000 年 4 月 18 日海尔电子商务平台开始试行以来,到 2000 年 9 月为止,海尔的 B2B 采购和 B2C 销售的交易已有 12 亿元人民币的交易额。多年来,海尔一般有较固定的供货商和分销商,他们之间的采购和订单均是通过网上完成的,目前是海尔集团业务的主体部分。

海尔的目标是,把海尔的电子商务平台发展成为公用的平台,不仅可以销售海尔产品,也将销售其他各类产品;不仅可以为海尔的自身采购需求服务,也将为第三方采购和配送服务。

1.1.3 电子商务实施步骤

1. 第一阶段 1996—2000 年

从 1996 年开始,海尔就建立了企业网站,显然按照当时的情况而言,抱着办网实现网上售物的目的无异于天方夜谭。电子商务的基础是企业内部信息化,海尔对此有着清醒的认识。海尔认为电子商务就是运用电子手段开展的一切商务活动,对传统企业来说包

括网上销售、企业与上下游的采购与分销业务,以及企业内部的信息化。虽然从 1996 年就开始了网站建设,但在 2000 年前的四年里,海尔更多的是在进行企业信息化。

海尔集团是一个家电制造企业,上接各种原材料供应商,下对亿万最终消费者。在网上,一个普通消费者的订单对于海尔来说,绝不仅仅意味着从仓库中提取一件产品,送到消费者家中,在更深的层次上,这个订单成为一个信息流,产生出一个生产订单,并指导工厂安排生产计划,而生产计划又要产生原材料(物料)订单,指导采购行为。因此,对海尔集团这样的传统制造业企业来说,完全意义上的电子商务包括 B2C(即海尔集团对消费者)和 B2B(即海尔集团对原材料供应商),企业被完全置于市场之中,没有丝毫的缓冲地带,任何一个订单,都可能使企业经营管理中的问题完全暴露出来。由此,海尔集团认为,电子商务应是 Internet 与 Intranet 的无缝接合,是企业将其已经信息化了的核心业务流程、客户关系管理等延伸到 Internet,或者说是将 Web 前端与企业后端系统进行集成。在整个业务链上,物流、信息流、资金流和业务流都是通畅的。用户、供应商能通过 Internet 与企业进行实时互动的信息交流。所以,电子商务的基础是良好的管理和完善的企业内部信息系统,然后才是上网。为此,海尔集团对企业的所有部门进行了一次彻底的重组,这是自海尔创业以来最大的一次。

1998 年海尔再造开始,全称是海尔“市场链与 BPR(Business Process Re-engineering,业务流程再造)”。1999 年 9 月,正式启用海尔物流中心,在节约费用和库存空间的同时,实现了库存管理的自动化、柔性化,物流搬运的机械化,极大地提高了物料流动的速度,以库存速度提升了库存水平,为提高产品的国际化市场竞争力打下了坚实基础,也为海尔集团进军电子商务提供了有力支撑。资金流推进本部把集团的目标通过契约或合同等经济手段,实现财物管理组织的创新,对各本部的发展进行整合,保证集团资金流转顺畅。业务流程的再造和市场资源的整合为海尔集团开展电子商务奠定了基础。

从 1999 年 10 月开始,海尔集团为进军电子商务,在体制上又把传统的“金字塔”结构推倒,使企业的主要目标由过去的利润最大化转向以顾客和市场为中心。为此,大力推行质量市场链管理模式,即“SST”机制(索酬、索赔、跳闸)。截至 2000 年底,历时 28 个月的“海尔革命”第一阶段完工。在此阶段,海尔已经确定了“市场链”的基本定义、流程工作图,并据此完成了组织结构变革。但大刀阔斧的流程重组并未结束,而围绕市场链的改造的加速器就是信息化。

信息化使海尔实现了与客户的零距离,海尔为订单生产,全部做到了现款现货,不会打价格战;海尔通过信息化手段,实现了全球化的设计,全球化的采购,可以随时响应客户的需求。

2. 第二阶段 2000—2002 年

在信息化的基础上,2000 年 3 月海尔集团电子商务有限公司成立。海尔面向供应商与个人消费者分别搭建了 B2B 与 B2C 两种采购平台。海尔的 B2B 平台是一个面对供应商的采购平台,以降低采购成本、优化供应方;利用海尔自身的品牌优势和采购价格优势,该平台逐渐发展成一个为所有采购商和供应商服务的公用的平台,成为物料的采购和分销中心。

2000 年 4 月 18 日,海尔集团的 B2C 网站开始试运行。首先开通北京和青岛地区的网上销售业务。由于其知名品牌的强大吸引力吸引了大量的上网者。同时,利用 30 多个全国电话服务中心、10 000 多个营销网点组成的完善的销售网络,可进行先送货后付款服务。对于在线订购的产品,海尔送货上门的时间,中等以上城市 2 天即可到货,一般城市 5 天到货,其他边远县市也只需 7 天就能拿到货。由于其与建设银行的全面合作,基本解决了海尔电子商务的支付问题。此外,海尔集团还推出了在线专家智能采购服务,在网上推出了 13 个门类和 456 种产品在网上直接销售。

2000 年 5 月底,海尔集团又推出网上个性化定制服务,实现了 PC 机和家用电器(如冰箱和空调)的网上定制,充分满足客户的个性化需求,进行大量的个性化直销。

2002 年,海尔对网站再次改版,正式开通网上商城。海尔网上商城全面展示了海尔的产品,并且提供了灵活多样的查询手段,通过对产品详尽的介绍,科学地引导消费者购物。客户通过该网站动感、详实的介绍,可以在网上轻松地按照自己的需求进行选购与结算。当客户提交并最终确认后,海尔依靠自己庞大的分销网络可以迅速将产品送到客户手中。

3. 第三阶段 2002—2005 年

在第三阶段,海尔集团重点抓了两件事情,一是业务流程再造,二是物流信息化。

首先,海尔集团进行了业务流程再造,将原先各产品事业部相对独立自成一体的管理方式转向以各大区本部为核心的集中式网状管理结构,而 IT(Information Technology)框架则和 OEC(Overall Every Control and Clear)一起成为新流程的两大基础平台。新的市场链流程体系,打破了原有的直线职能式的金字塔形结构,奠定了实施信息化的基础。市场链流程的一头连着全球的供应链网络,另一头则连着全球的用户网络,中间是物流、商流和制造系统。在海尔内部,企业的流程再造关键是观念的再造,其基础是海尔文化和计算机信息系统。

在业务流程再造的基础上,海尔构建了物流信息系统。这一系统将供应链各环节相连接,实现了同步运作,提高了整体响应速度。目前,海尔集团的 7 大生产基地,42 个物流区域配送中心全部联网在海尔物流的网络流通平台上运作,涉及 300 多万平方米仓储资源,300 多家运输公司。整个网络通过世界最先进的 SAPR/3ERP 系统和 SAPLES 物流执行系统进行联网,可以全过程透明、系统化地追踪。网络每天承载备件服务网点 1500 家、产品销售网点 1000 家,可调配 16000 多辆车辆,对于服务的承诺是:全国主干线分拨配送平均在 2 天,物流中心城市 8 小时配送到位,区域配送 24 小时到位。

1.1.4 海尔网站建设

1. 基本情况

海尔集团针对因特网技术的应用日趋成熟的现实,经过深入的调查研究和精心的策划,于 1996 年底在国内企业中率先申请域名,建立海尔网站,开始利用因特网对外宣传企业。本着“要么不干,要么干好”的宗旨,网站建设从一开始就有了一个较高的起点。网站上设立了中英文两个版本,以利于国内外访问者的阅读。网站开辟了十几个栏目,如“关

于海尔”、“海尔新闻”、“产品信息”、“用户反馈”、“组织结构”等(参见图 1-1)。为国内外客商了解产品信息、洽谈贸易、产品订购、国内客户咨询、售后服务以及全国各地信息联网提供了极大的便利。

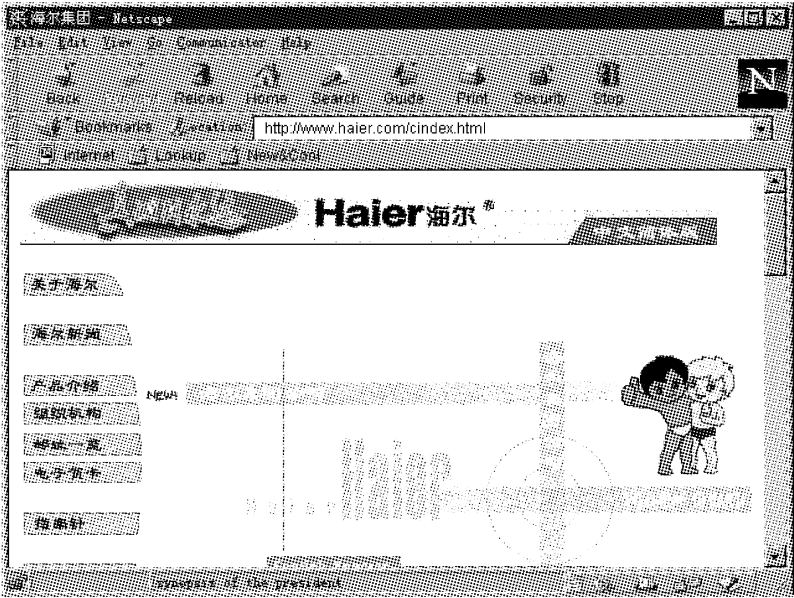


图 1-1 1998 年海尔集团的因特网主页

1999 年,海尔集团的因特网主页改版,推出了新的网络主页(图 1-2)。打开新的海尔网页,可看到蓝天白云下气势恢弘的海尔办公大厦矗立屏幕中央,周围环绕着海尔网上商场、海尔新闻中心、海尔科技馆和广告热气球,黄色海尔标志跑道上站着两个海尔小兄弟。

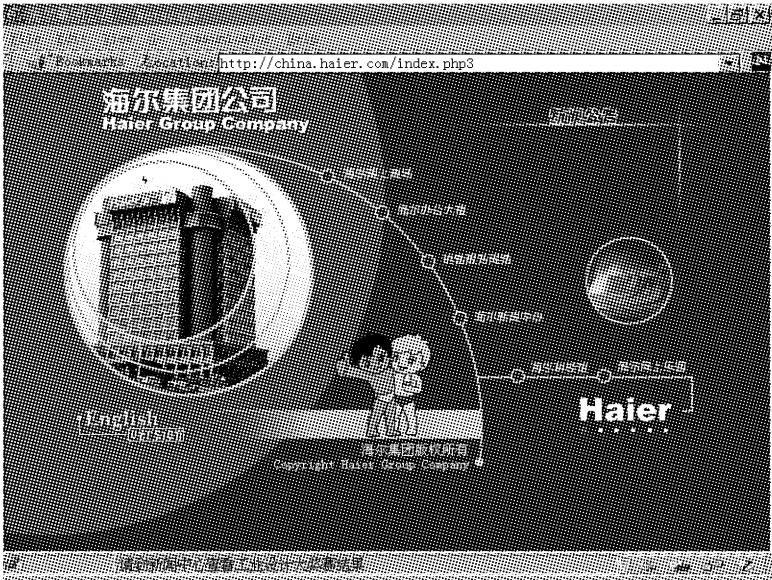


图 1-2 1999 年海尔集团因特网主页

整个网站以宣扬企业发展为主要基调,向人们展示的是企业实力、进取和拓展精神。

2. 网站的设计及其特点

海尔网站包括 6 个主要栏目:

- (1) 海尔网上商场(海尔产品展示专卖、在线订购、最新产品推介);
- (2) 海尔新闻中心(海尔最新消息、网上《海尔人》、年度经营报告、海尔股市行情、股东大会公告);
- (3) 海尔办公大楼(总裁致辞、关于海尔公司、海尔组织机构、海尔分支机构、商机发布交流、海尔虚拟访问、海尔工作机会);
- (4) 销售服务网络(网上售后服务中心、国内客户服务中心、海尔家庭活动);
- (5) 海尔科技馆(海尔发展史、海尔大事记、海尔经营理念、海尔科技发展、海尔企业文化、海尔国际化、真诚回报社会、海尔荣誉、海尔知识库);
- (6) 海尔网上乐园(海尔贺卡、E-mail 提醒服务、海尔屏幕保护、海尔游戏天堂、热门站点链接)。

从上述栏目设置上,可看出海尔强烈的品牌建设意识——几乎每层每页都围绕“海尔”展开,意在向世人全方位介绍其企业与产品。作为一个年轻、迅速发展并致力于全球化的企业,这一主题无疑是正确的。同时作为一个企业站点,有 6 个主要栏目和 32 个分栏,内容丰富,涉及面相当广。

需要注意的是,作为企业宣传型网站,在宣传自身的同时,必须着重注意为顾客提供实际的服务。原版的海尔集团网页有一个“实话实说”栏目,设计了专门的征求意见表,使消费者的意见和建议可以迅速反映给海尔集团,方便了访问者与海尔集团的交流。可惜的是,在新版的海尔网页中,这个有特色的栏目没有了,取而代之的是“国内顾客服务中心”,但栏目的位置和语言都没有原版的设计完美(参见图 1-3 和图 1-4)。



图 1-3 1999 年海尔网站上的“国内顾客服务中心”



图 1-4 1998 年海尔网站上的“实话实说”

3. 网站的新发展

2004 年,海尔网站又一次全面改版(参见图 1-5),并正式开通了网上商城(参见图 1-6)。海尔网上商城采用智能化集成电子商务平台,使多面体技术、对象数据库技术和 Web 技术相结合,构成了一个含有大量文字、图片、录像信息,并可与三维虚拟场景交互



图 1-5 2004 年版的海尔因特网主页(<http://www.haier.com>)

的面向 Internet 的多媒体数据库应用系统,实现了基于 Web 的产品定制与导购功能。海尔网上商城全面展示海尔的在销产品;提供灵活多样的查询手段,通过对产品的详尽介绍,科学地引导顾客购物,迅速定位顾客所需要的产品;方便的支付方式和完善的物流配送,使客户真正体会到网络消费的便捷和实惠。用户可以方便地在网上按照个人需要实现各种产品的自行组配,从而使海尔缩短了与用户的距离,最大限度地满足了用户的个性化需求。



图 1-6 2004 年版的海尔网上商城 (<http://www.ehaier.com>)

在海尔网上商城购物,顾客不但可以享受优惠的网上购物价格(免费配送),享受海尔的星级服务,而且可以享受海尔在网上提供的许多个性化超值服务;客户可以定制适合自己特殊需求的产品,也可以直接参与产品的设计,真正成为海尔产品的主人。海尔网上商城购物流程如图 1-7 所示。

(1) 店内选购商品。在海尔网上商城挑选商品的方式有两种:一是通过页面中上方的“网上商品查询”搜索;二是通过网页浏览。看中了喜欢的商品,顾客随时可以设定好购买数量、填入对商品的特殊要求,如颜色,送货安装时间等,单击“选购”将它放入“购物车”。

(2) 结算与发货。首次光临海尔网上商城的顾客,按照登记页面的提示逐一填写,下次光临的时候就可以不必重复输入资料。顾客最好登记为会员,因为海尔网上商城会按照会员名累计购买额,到一定金额后给予优惠或者其他奖励。

结算方式分为货到付款和电子付款两种。电子付款方式目前仅支持北京和青岛地区。顾客可以使用建行网上银行通过安全系统直接向认证系统提交信用卡资料。海尔网上商城将在收到顾客的订单后的两个工作日之内安排发货。