

案例正文

传统企业的电子商务之路——商派的思考¹

摘要：本案例回顾了商派软件有限公司为联想实施电子商城项目的实施过程，剖析了项目实施过程中系统目标、业务梳理、模块整合等一系列涉及传统企业电子商务过程中遇到的问题及解决办法。电子商务对传统企业来说是一次业务上的变革，需要企业进行相应的转变，在这个过程中企业最需要注意些什么？电子商务系统提供商为传统企业实施电子商务可以提供哪些支持？电子商务平台应该如何解决企业在互联网时代所面临的挑战？基于本案例的实际场景，可以总结出电子商务系统提供商在为传统企业提供电子商务解决方案过程中的一些共性问题，并为解决这些问题提供一些思考。

关键词：电子商务服务商；业务梳理；模块整合；商派软件有限公司

1 引言

2012 年 8 月，对于蔡鹏，商派软件有限公司分管业务的资深副总裁来说，是一个值得得意的日子，这一天距离联想电子商城上线整整一个月过去了。回想项目竞标成功时的喜悦，项目实施时的艰辛，电子商城开业时被打爆的“热线”……，如今的蔡鹏可以悠闲的翻着统计报告，喝着茶，与商派的联合创始人裴大鹏聊着联想电子商城一个月以来取得的令人兴奋的业绩：官方商城新增注册用户 10.93 万，销售额环比提升了 323.17%……。

蔡鹏心里清楚，随着互联网技术的发展，人们生活方式也越来越互联网化，传统企业的互联网应用是一个必经之路。在互联网时代，传统企业需要面对的挑战很多，销售渠道的整合、内部业务的优化、系统的整合。对于企业来说，业务不断的发展，信息化就不会停止。在这个客户永远在线的时代，企业需要更接近客户。联想电子商城两期项目成功了，但是有着丰富电子商务从业经验的蔡鹏心里很清楚，传统企业互联网之路还有很多问题需要思考。这是一

1. 本案例由华东师范大学商学院阮光册撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

一个新的应用方向，面对这个新挑战做出一个准确的判断并非易事，时间一分一秒地流逝，联想电子商城项目的总结会就要召开了，蔡鹏看了一眼办公室的墙上“技术驱动商业未来”的牌匾，陷入了沉思……。

2 电子商务在中国的发展

电子商务在中国的发展如火如荼。2010 年，中国电子商务交易额突破万亿，2014 年，中国电子商务市场交易规模达 13.4 万亿，其中企业间电子商务（B2B）业务占了 75%，交易额达 10 万亿元；关注度较高的网络购物规模和增速也不容小觑，2014 年，交易规模达 28211 亿元，较 2013 年的 18851 亿元，同比增长 49.7%。；在社会消费品总零售额的占比达到 6.2%，同比增长 64.7%。截止 2014 年 12 月，中国网购用户规模达 3.8 亿人，而 2013 年为 3.12 亿，同比增长 21.8%，增长速度惊人。（更多电子商务行业环境发展状况参见附录 1）。

政府也加大了对电子商务发展的支持和投入，先后出台了《国务院办公厅关于加快电子商务发展的若干意见》、《2006—2020 年国家信息化发展战略》、《“十二五”时期促进零售业发展的指导意见》等政策，鼓励大型零售企业开办网上商城，重点支持以中小零售企业为服务对象的第三方平台建设，推动建设行业电子商务平台。2012 年 3 月，工信部发布了《电子商务“十二五”发展规划》，提出的总体目标是：到 2015 年，企业间电子商务交易规模超过 15 万亿元。企业网上采购和网上销售占采购和销售总额的比重分别超过 50%和 20%。（更多《电子商务“十二五”发展规划》原文内容参见附录 2）。

《2014 年电子商务市场监测报告》数据显示，2014 年 12 月，我国 B2B 电子商务服务企业达 11200 家；2014 年 B2B 电子商务服务商的营收规模约为 255 亿元，同比增长 24.4%。2014 年 B2B 业务复苏态势强劲，市场份额为 38.9%，阿里巴巴国际市场的小额批发业务发展十分迅猛，平台展示出新的活力。紧随其后的上海钢联 2014 年，旗下“钢银电商”业务开始放量，每月交易量都呈现高速增长态势。

3 商派：中国电子商务系统最佳提供商

3.1 商派的成长历程

说起商派（全称商派软件有限公司，英文名 ShopEX，简称商派或 ShopEX），裴大鹏，一下子就来了劲。作为商派的联合创始人的他，对创业情有独钟，曾在读书期间开过学生宿舍超市，卖过茶叶蛋与盒饭，经营状况非常好，有时一天的营业额收入就有 500 多元，他笑称：“这既是勤工俭学，又是对自己的一种

锻炼，虽然和现在的超市相比只能算是一间杂货铺。”2002 年开始了创业，“那时真的很艰难，交完房租，我就剩 800 元了”，裴大鹏回忆道，“慢慢的商派由 1 个人变成 3 个人，3 个臭皮匠就开始探讨、研究互联网以后能做什么，我们认定电商服务是未来一个很好的方向”，目标明确了，裴大鹏坚定不移的选择了这条路。2007 年，李钟伟的加入并担任 CEO，2008 年，蔡鹏投身 ShopEX 公司，任副总裁，也从此拉开了商派软件有限公司的飞速发展的序幕。

作为阿里巴巴、君联资本、联想和贝塔斯曼的投资企业，通过十三年的累积，商派已成为国内领先的电子商务系统及服务提供商。商派专注于电子商务软件的研发及相关解决方案与服务的提供，引领中国电子商务行业技术的发展方向，推动商业的发展。近年，商派致力于打造“电子商务生态圈”，到目前为止，商派已与阿里巴巴、腾讯、百度、360、淘宝、天猫、京东、苏宁易购、亚马逊中国、1 号店、唯品会、当当网、聚美优品、国美在线、Ebay、支付宝、财付通、中国银联、Paypal、拉卡拉、中国工商银行、中国建设银行、交通银行、中国民生银行、中国邮政等多家重量级合作伙伴结成战略同盟。

商派基于企业电子商务的深度和广度，可为用户提供立体化的产品和服务，从前端到后端，从直销到分销，从 PC 到移动，从线上到线下，帮助各种类型（大中小微）的客户实现自己的电子商务梦想。这些产品和服务主要包括各种类型的电子商务系统与软件，帮助用户引流与营销的有量平台，以及电商生态圈资源整合服务。商派的电子商务系统与软件，可基于移动端和 PC 端，分为针对成熟阶段用户的商派 solution 系列和商派 Commerce 系列，针对成长阶段用户的商派云系列，以及针对试水阶段用户的应用工具，包括零售系统、分销系统、平台系统、CRM 系统、ERP 系统和若干应用工具。

商派的电子商务技术系统，当前拥有 260 万应用端，每天服务了 380 万订单和 5.7 亿的 GMV（成交总额）；2013 年承载了 1500 亿的 GMV，支撑了 2.6% 的中国 GDP，高居国内第二，仅次于阿里巴巴集团；2014 年承载了 2000 亿的 GMV（位居国内第三，仅次于阿里巴巴和京东商城），支撑了 3.1% 的中国 GDP。

凭借对电子商务的理解和丰富的实战经验，商派获得了包括联想、施耐德、麦德龙、海尔、美的、TCL、云南白药、蒙牛、百丽、名鞋库、绿森数码、益生健康、来伊份和韩都衣舍等在内的 23 个行业 8 种业态 150 万用户的肯定，且已成为国内 80% 电子商务年营业额过亿企业的共同选择，以 70% 的整体市场占有率傲视群雄。（商派主要大事记见附录 3）

在十三年的积累中，商派获得了社会的广泛好评，这些荣誉包括：

- 中国电子商务百强企业

- 中国电子商务最佳服务商
- 优秀中小企业服务机构
- 优秀中小企业服务产品大奖
- 优秀中小企业服务明星
- 中国最具投资价值企业 50 强第 23 名
- CVAwards 最具潜力企业第 5 名
- 中国快公司 TOP10
- 电子商务行业年度最佳架构解决方案提供商
- 最佳电商服务商
- 十佳电商服务商
- 金牌淘拍档

3.2 商派的主营业务

“如果将电商玩家们比喻为美国西部拓荒时代的淘金者，那么商派便是他们的送水工。”商派产品副总裁计三勇这样解释商派在电子商务领域的作用。当企业纷纷热衷于在电子商务市场中淘金，但又为时间成本和技术担忧时，商派就成为那个为他们送来现成工具的人。

商派基于企业电子商务的深度和广度，致力于向市场提供“1 套商城系统+1 组解决方案+2 个深度应用”，从 PC 到移动，从线上到线下，从前端到后端，从直销到分销，帮助各种类型的客户实现自己的电子商务梦想。

所谓 1 套商城系统，包括淘宝店铺打理工具、淘宝/天猫店全网营销平台、全渠道一体化商城运营系统、直分销一体化商城系统、大数据旗舰版商城系统；所谓 1 组解决方案，可垂直于客户的各种业务场景，全面打通客户的官方网站、分销、会员、卡券中心等业务环节，包括直营分销一体化解决方案、DRP 官方分销解决方案、在线零售解决方案、会员卡券解决方案、无线电商解决方案、企业运营中心解决方案、Shopex Commerce 官方网站解决方案、Shopex Commerce 数码家电行业解决方案、Shopex Commerce C2B 业务解决方案、Shopex Commerce B2B 业务解决方案、Shopex Commerce 分销平台解决方案、Shopex Commerce B2B2C 运营平台解决方案；而 2 个深度应用，则是 ERP 和 CRM。

4 联想电子商城：一次成功的尝试

联想电子商城是商派软件有限公司分管业务的资深副总裁蔡鹏带领团队完成的一个项目，是商派为传统企业实施电子商务的一次成功案例。回想起 2011 年 11 月，商派通过竞标赢得了联想电商项目的合同的那一刻，蔡鹏内心有些激动。联想集团把 NRT（新通路）业务作为联想电子商务的先锋军，投入了极大的业务和资金甚至资源的支持，仅是标的就多达数百万元，希望能创建属于联想自己的电子商务布局 and 模式，当时同时和商派参与竞标即包含了老牌国内软件大鳄东软，也有电商系统建设经验丰富的新蛋软件，商派通过先进的系统技术架构、可扩展的电商业务布局、丰富的电商项目经验、富有责任心和创新意识的项目团队击败了对手，一举夺标。项目组成员在联想研发基地参与竞标的那个夜晚，早已成为蔡鹏记忆中一道亮丽的风景。

4.1 系统分析：明确目标

在项目启动前，联想的电子商务基本依靠旧版官方商城和 TELE SALES 艰苦支撑，电商业务在整个业务体系的所占比一直不尽人意，另外企业市场和天猫这样大型的销售平台的诱惑使联想迫切需要进行电商业务的重新布局，开拓更多的销售渠道和客户接触点，以全面打开电商销售局面。虽然联想有较完善的线下经销网络，但从长远来看，随着国内电子商务的发展，联想中国感觉到其在销售渠道、用户体验、精准营销等方面面临巨大的挑战。

联想项目代表对蔡鹏道出了构建联想电子商城的初衷：“现有电子商务已经不能满足业务需求，需要对电子商务系统进行重建，提升其营销能力，尤其是需要提高对多业务平台的支持能力、对新业务（EPP²）的支持能力”。为了巩固联想中国区的销售业绩，联想建立了明确的目标：建立联想中国区消费业务 B2C 在消费者心中“线上电子消费品产品新高度”的品牌形象和知名度，在品牌意识被唤醒的基础上，新建立一条销售渠道帮助销售的增长也是该项目的重要目的。

在确定项目开发的目标后，联想电子商城项目经理刘经永心中又产生了一些困惑。就联想中国来说，联想在电子商务领域已经取得了一定的成绩，建立了电子商务系统，已经通过半自动化的方式处理一定的订单，与 FA

（Fulfillment Agent，代理商）结成了固定的业务模式，服务 C 类客户³。此外，近几年来，联想已构建了聚类营销的原型系统 EPP，在实践中已经积累了业务经验，但当时的系统架构和承载，软件功能和性能甚至业务架构都始终无法支撑联想中国新的蓝图。刘经永心理清楚，这个项目给了一次证明商派能力的好机会，但是其中也深藏各种挑战，毕竟很多新的渠道方式和联想业务自身的特

²EPP（employee purchase program）企业员工采购业务，不过 EPP 的资格常常也提供给重要的伙伴，比如，商派员工也可以通过联想 EPP 商城以内部员工价格购买商品。

³C 类客户是联想对客户的内部划分，相当于 VIP。

色，也是项目组从来没有经历过的，这种复杂的状况使项目组更加兴奋和决心满满，必须征服困难，证明自己，服好联想，项目只能成功不能失败，大家迫不及待地投入了一场机会和挑战不断的旅程。

为了确保项目的顺利实施，蔡鹏和刘经永决定，先听听联想方面对项目的看法：

“对于传统企业来说，做电子商务经销商面临多种矛盾。首先，我们经销商有意见，他们会认为联想要绕开经销商直接销售，他们没有利润了；其次，企业内部的矛盾，负责传统销售渠道的，会出现利润下降等问题，因此我们内外都有阻力。”

“联想现在有官网商城、淘宝旗舰店等与 FA 的业务数据流，但在订单、库存、物流方面还各自为战，无法实现沟通”

“我们对电子商城的期望简单来说，就是能够在互联网时代，进行业务创新，实现联想独立的开展官方商城，时刻的满足用户对的信息产品浏览、查询、购买的需求。”

“企业电子商务市场一片蓝海，联想已经在业务上积累了一定经验，正需要大展宏图，而业务瓶颈则是缺乏高效稳定的电子商务系统。”

“由于内部产品体系和前端销售脱节，导致价格问题，产品信息不同步问题给销售和服务带来了很大的困扰。”

“联想系统繁多，客户接触点信息不统一，消费者在官方商城购买了产品，享受服务的时候还需要身份的重新注册，消费产品的记录无法同步”

“联想已经积累了数十万的互联网消费用户，如何对这些老用户激活，提升 UV 值，如何精准营销产生新的客户”等等。

通过和联想代表的沟通，蔡鹏和刘经永心理的疑惑被消除了。明确了项目需求之后，蔡鹏为联想电子商城设计定下了三个目标：用户接触点体验、服务交付体验、精准营销原始模型的建立。刘经永对联想电子商城的业务模式、系统架构进行设计。联想电子商城的业务模式在网络平台的支撑下将形成多渠道的整合，通过前端销售平台、电子商务协同处理平台、其他系统（云端购物车、社会化 PR 管理系统、员工采购系统——EPP、联盟管理系统、企业服务总线——ESB），实现了将联想官网、EPP 和第三方平台全网销售整合的多渠道营销模式。系统架构方面，联想的电子商城则强调用户的多点联接，提高用户的体验。（系统开发的相关信息详见附录 4）

4.2 业务流程的梳理：运营变革

电子商城的实施是在互联网应用的环境下对企业现有销售流程的一种反思，一种改进，是用信息技术的思维对业务流程的梳理过程。联想电子商城实施的过程，也是联想销售渠道管理逐步实现标准化的过程。根据工作计划，项目一启动，各个业务组就开始了现状调研、需求分析、以及运营流程的设计。

陈磊作为项目经理，承担过百丽和名鞋库等企业电子商城的设计，在他接到这个项目时就已经有了心理准备，由于传统企业接触互联网和电子商务不多，必然对一些新的模式和方法产生抵触或者不解，另外新的电商模式必然带来销售，客服，物流，财务等业务流程的大量变化，很多业务人员在开始时 would 感觉工作量大了，而不是提高了效率，会产生质疑和抵抗情绪，同时各个业务衔接的方式和接口业务的定义也是各个业务互相角力的过程。果然，项目启动后，每天都在会议室里召集了一群人，大家一起讨论运营流程的梳理问题，这种开会与其说是讨论，不如说是在吵架。十几天下来，大家吵来吵去，没有涉及到任何一点系统开发的内容。其实陈磊明白，这个“吵架”的过程，将奠定联想电子商城未来管理的思路，以及电子商城系统的整体方案。

联想电子商城的目标，要以渠道整合管理为核心，实现从销售到产品开发整个业务流程的贯穿。来自于营销部、开发部、财务部、人力资源部以及事业部、区域的各方代表，就这个流程如何贯穿，涉及到哪些节点，每个节点上的数据如何共享，每个节点上的决定如何相互影响，展开了激烈的讨论。

联想电子商城的实施，一个重要的转变就是优化联想运营流程，整合现有的销售渠道。那时，联想中国的主要销售渠道包括，旧版官网商城、电话销售、天猫旗舰、银行分期付款和新开始的企业 EPP 业务。

这一天，开始讨论项目总体构架了的问题了，包括整体的系统架构如何设计？聚类营销模块如何整合现有的电子商城系统？精准营销的业务模型是什么？开发系统的预算如何控制？项目成本超预算了怎么办？每一个问题都能引发一连串的争论。其中最大的争议就是 EPP 和官网商城是否在前端合二为一，还是各自构建，另外各个销售渠道的接入顺序也是一个激烈的争吵点。

各部门思想统一不下来，迟迟无法拿出定论。陈磊看这情形，心想照这样的方式，讨论半年也不会有结果的，不如重新调整一下思路。于是，他停止了这一轮讨论。会后，他和项目组成员总结了一下，认为运营梳理、渠道整合、人力资源、财务预算等等问题要想解决需要寻求高层的支持。陈磊请各小组的负责人整理一下讨论中悬而未决的问题，然后梳理出讨论的框架，在这个框架的基础上，开设相关专题讨论，逐一问题解决。

专题讨论会上，蔡鹏带领项目指导委员会的成员，亲自参与讨论。专题讨

论会上，大家不断的达成了共识，许多问题都得到了高层的拍板，两周下来，磕磕碰碰越来越少，联想电子商城的运营梳理和系统的解决方案逐渐清晰。

4.3 模块的整合：千头万绪

数据是企业互联网转型的关键，模块的整合是解决数据问题的关键环节。运营流程的优化、销售渠道整合的背后必然是原有系统大量模块整合的支持，电子商城实施过程中最繁琐、艰辛的工作就是对原有系统的各功能模块的调研工作。在实施电子商城后，企业原有的系统运行流程将发生改变，这种改变比能看到的前台界面改变的要复杂的多，这更增加了数据工作的复杂性。

陈磊是商派的业务流程分析师，工作的主要任务是了解原有系统的业务流程，并梳理系统的相关模块。这阶段，陈磊不仅要熟悉前期的讨论结果，还要熟悉原有系统的功能和流程，跟他一起合作的关键用户小陈不厌其烦的为他解答各种问题，然而，需要了解的内容太多了，连续几天睡眠不足，现在已经变成了熊猫眼了。

根据联想电子商城的设计目标，系统对运营流程的优化和渠道的整合要求较高，“一般以往项目上，我们就根据用户的需求，对业务流程进行优化处理，确保能够适应商派网络商城系统即可”，陈磊说，“但这次则不同，我们要首先梳理联想现有电子商务系统的各功能模块，整理各模块之间数据交换的规则，然后在此基础上对其功能进行优化整合，系统实施的复杂性很高。”这样一来，系统分析师与关键用户的沟通显得格外重要。

由于原有各系统的功能模块功能复杂，在双方对项目进度进行了重新安排并达成一致后，商派的项目经理陈磊根据系统要求，对模块的整合工作进行了规划。经过几周的紧张工作，在关键客户的配合下，陈磊终于完成了这个模块整合的工作，整合后的模块包括了：订单处理引擎、产品信息管理、客户关系 & 服务信息管理、云端购物车、社会化 PR 管理系统、员工采购系统、企业服务总线、联盟管理系统等八大系统平台。整合后的平台，使得原来联想的各业务、销售、管理系统通过统一的接口，实现了平台式的操作。（参见附录 4）

商派的项目经理陈磊自己承认，当接到这个任务时，并没有想到整合模块的工作量会如此之大，“但是，这也从一个侧面说明原有的系统的繁多，以及各系统之间数据的交换是复杂。不进行电子商城的开发，估计这些系统还会一直孤立的存在着，再这样下去，系统真的要变成‘信息孤岛’了”。

4.4 商城开业：初获成功

半年多的开发，联想电子商城终于上线了。刘经永不会忘记系统为了消

除双方的分歧而做的 SWOT 分析；为了明确联想电子商城项目的设计原则而多次开会争吵；在项目的组织架构设计时，为了沟通大家建立起来的信任机制；系统开发时，联想原有业务运营流程的梳理的艰辛，以及整合已有系统模块时连续 20 多天无法入眠的夜晚……。

项目成功上线一个月后，蔡鹏拿着项目分析报告，嘴角露出了喜悦的笑容。联想商城上线以来取得了令人欣喜的成功：官方商城新增注册用户 10.93 万，UV⁴环比增加 264.72%，销售额环比提升 323.17%，EPP 业务比重环比提升 98.61%……。

5 项目总结：问题初探

项目的顺利实施，联想中国区消费业务 B2C 建立了电子商务体系，实现了原有资源、品牌资源和已有的客户资源的整合，同时建立联想中国区消费业务 B2C 在消费者心中“线上电子消费品产品新高度”的品牌形象和知名度，唤醒客户的购买需求，进而取得不同地域和市场的销售份额。当然，在品牌意识被唤醒的基础上，新建立一条销售渠道帮助销售的增长也是项目的重要目的。

联想电子商城两期项目已经完成，联想实现了独立的开展网络商城的目标，并已经实现了 EPP 的销售模式。联想商城已经成为联想中国实现网络精准营销的重要平台，通过整合原有销售渠道，联想中国实现了销售的统一管理。电子商城已经成为联想中国的重要销售平台，联想的销售人员也在经历了刚使用时的陌生、疑惑之后，逐渐开始体会渠道整合后进行精准营销带来的销售额的改变。官网商城的注册用户直线上升，EPP 企业注册用户迅速增加，一些热销商品迅速断货，常销商品销售不断攀升，通过用户评价系统收集来的数据分析，给联想产品研发部分带来了很多有价值的消费者的真实意见和建议。

联想商城上线一个半月后，项目总结会如期召开了，虽然没有项目开始时吵架式的讨论，也没有系统刚刚上线时那么忙乱，但好像各类和系统相关的事情也还是挺多。虽然在系统上线后也有过一些小插曲，也做过一些总结，不过在总结会，大家可以比较轻松地坐在一起聊聊系统开发的体会，总结下实施心得。

“联想电子商城项目一期结束了，大家在项目中都付出了很多的努力。联想是一家传统企业，电子商城是联想实施网络化的一种尝试，大家借助这个项目，谈谈商派可以为传统企业实施电子商务提供什么帮助？”。讨论会一开始蔡鹏就为讨论定了一个主题和方向，大家明白，这次讨论会不是针对项目开发的问题，

⁴UV 是 unique visitor 的简写，是指不同的、通过互联网访问、浏览这个网页的自然人。独立 IP：是指独立用户/独立访客

而是针对未来互联网应用向传统企业延伸的一种思考。

5.1 业务做减法

“传统企业做电子商务系统，就是要削足适履，要将符合互联网经营的业务放到网上。”这是蔡鹏在项目回顾会上说的最多的一句话。

在联想商城构建过程中，运营需求调研时，经常发生联想内部人员与商派业务流程分析师、营销需求分析师之间激烈的讨论。在讨论过程中，商派的项目经理刘经永会从电子商城的运营模式角度说明系统的作用，慢慢地，联想的员工感觉到如果不放弃原来的一些不合理的要求，电子商城的很多功能可能就要埋没了，这样一来运营网络化的实施就会打折扣。“功能需求及运营流程调研占据了整个项目实施周期超过了 1/3 的时间，虽然整个过程很艰辛，但是我们觉得这个过程对项目的成功起到了关键的作用。”项目经理刘经永说。

联想的业务代表杨侠说：“原以为电子商城的开发就是把原有系统进行整合，将我们的销售移到网上，结果在实施中才发现，这个过程我们要改变的很多，一些不符合运营模式的业务要进行削减和加工。实施电子商城，有时候需要‘削足适履’，就是将企业不合理的运营模式削减或加工，来适应系统这双鞋子。”

5.2 全数据的价值

随着互联网应用的不断发展，数据对传统企业的价值越来越高。电子商务的应用，使得企业的运营能力，从商业客户向潜在用户延展，从有限的业务标识向全貌延展，从企业的单向数据收集到彼此共同的无意识贡献。这个过程中数据就显得尤为重要。陈磊是商派的业务流程分析师，工作的主要任务是了解原有系统的业务流程，并梳理系统的相关模块。对此他深有体会。“当接到任务时，并没有想到整合模块的工作量会如此之大，但是，这也从一个侧面说明原有的系统的繁多，以及各系统之间数据的交换是复杂。不进行电子商城的开发，估计这些系统还会一直孤立的存在着，再这样下去，系统真的要变成‘信息孤岛’了”。

管理标准化、业务流程化、精准营销模型化的背后必然是大量数据的支持，联想电子商城在开发过程中最繁琐、艰辛的工作就是原有系统模块的整合，其实就是和数据打交道。在实施电子商城以后，新系统需要基于业务进行数据挖掘，并利用数据支持业务发展并提高消费者粘性，实现精准营销，这一系列的功能要求都增加了数据工作的复杂性。

5.3 分阶段敏捷迭代

传统企业电子商务的实施不同于普通 ERP 系统，一次规划无法可以解决全部问题。互联网技术的发展日新月异，不同时期企业电子商务都会面临不同的问题和选择。

对于联想商城的成功，蔡鹏将其中的一个经验总结为“分阶段敏捷迭代”。商派对整个联想电子商城的实施有详细的规划，将整个项目分为了两期进行实施，在一期项目中，以项目为核心的业务、运营模式的梳理，这对实施电子商务的企业来说尤为重要，仿佛万丈高楼的地基，一定要结实而且合理。二期将基于一期成果，实现平台的优化、日常改进的需求调研、多渠道扩展、云端的实施实现精确化营销。规划是完整的，但实施是谨慎的。把最急迫的、最容易实现的需求首先满足，这样也有利于增加企业对电子商城的信心，对于系统的实施的全面成功带来了精神上的保证。

5.4 互联网的思维

联想商城在需求分析过程中采用了碎片式的管理方式，将用户核心业务流程通过产品构建坚实，对于新的需求采用碎片方式，快速调研，快速开发上线。首先，商派将研发人员、需求、业务方三方集中在一起，几天内把所有需求直接送上开发线，避免了传统调研-确认-修改-确认等反复的过程。在需求的传递中降低大量的纸质化描述和文档化的操作，取而代之的是现场手绘拍照和录音的形式，大大加快了开发周期。其次，业务方也在第一时间加入测试，大大降低了需求不对到最后才发现的风险，提高了二次开发的速度和效率。用蔡鹏的话来说，这种方式“完全采用互联网思维和方式进行传统项目开发模式的改造”。虽然这可能会使电子商城项目实施周期拉长，并可能带来运营管理的暂时脱节，但项目的着眼点是客户的需求，因此，大大降低风险，从而提高实施的成功率。

.....

大家积极性很高，你一句我一句，会议的气氛很轻松。

蔡鹏坐在那里，一边听着大家的总结，一边喝着茶，他在想着一个更远的问题，传统企业该如何实施电子商务。蔡鹏开始在纸上罗列商派的电子商城模式在联想项目中的实施效果以及面对未来传统企业电子商务之路的挑战以及商派在这个历史发展阶段可能提供的技术支持，这些思考需要在公司战略决策会议上讨论。

6 未来之路：商派的思考

公司战略决策会议如期举行。会上，商派董事长兼 CEO 李钟伟首先说

到，“当今的中国，已进入‘用户永远在线’的时代。在这个时代，商派应该如何把握住机会，为传统企业的电子商务之路提供技术支持？”对于这个话题，与会的几位很清楚，这是对商派未来发展的一次讨论。

“我觉得数据洞察能力很重要。传统企业需要了解自己产品在互联网上销售的大致情况，这些数据包括行业的大数据，最重要的是什么商品，你的数据高端品牌情况，你的竞争对手的销售情况。”蔡鹏将自己最近思考的问题提了出来，他喝了一口茶，继续说道“还有具体商品的数据，还有一些运营的数据，这些数据其实很多，就是你可以从最宏观然后慢慢往微观去，都有非常非常多的数据，怎么说呢？知己知彼百战不殆，你只有了然于胸，才不至于扎到深水区的不知道怎么死的。联想项目过程中，系统设计时模块的整合，流程数据的梳理过程中，我们可是花了好长的时间”。听到这里，刘经永在一旁不断的点头。

“对于传统企业来说，电子商务的应用应该以消费者为中心。而以消费者为中心需要通过系统实现全数据的应用。”裴大鹏接过话来，将他最近的思考娓娓道来，“这里需要做好几件事：一是获得客户，商派的电子商城可以有很多方法帮助商家获得潜在客户，这个时候就需要考虑哪种方法获得一个客户的成本最低；二是获得客户之后需要跟客户产生交易，把销售行为做完，这个时候无论实物的销售还是服务的销售都是要完成订单的履行；三是当这个客户通过交易成为商家真正意义上的付费客户之后还有要做好未来持续不断的服务好客户；四是要运营客户，要黏住客户，让客户产生二次消费，三次消费；五是企业要有一个好的系统提供支持，以确保当以上几点顺利实施。”

“其实，传统企业的电子商务不能只想互联网为企业带来什么好处，应该更多的考虑应用互联网能给企业的客户带来什么好处。”蔡鹏接着说，“企业互联网思维的本质是以用户体验为中心。因此在开发过程中要真正找到客户的需求，有针对性的解决问题。”

商派产品副总裁计三勇说：“我觉得做电子商务一定不是那种，头脑一热然后就随便弄一个团队，然后就能够把一切都能去做好的。里面其实有很多问题需要思考，公司有明确的做法就是在一开始的时候，在他并不是很了解电子商务怎么做的时候，就把业务交给商派来做，让这些比较具备专业能力的人帮企业去做，在合适的时候再接回来，企业锻炼自己的团队。”

“我们是电子商务系统服务商，我觉得我们还应该考虑一下，对于系统来说，传统企业电子商务系统是什么？”商派技术副总裁徐唤春说：“这个系统应该体现电子商务能力的一个固化，是企业电子商务能力的一个保障，我们应该更多考虑如何通过系统实现这样的功能。”

“我们是否可以这样考虑”，裴大鹏补充道，“企业在电子商务早期，可能会选择一个标准的第三方软件，但随着企业电子商务的发展，对电商的进一步了解，一个标准的业务系统可能无法满足企业了。从而我们需要能够体现企业个性化特征的系统，也就是能根据企业的需要进行业务的自定义。所以，我们的系统不能成为企业电子商务发展的瓶颈。”裴大鹏顿了一下，喝了一口茶，意味深长的说到，“这是一个很大的产业，不会是一家或两家电商服务商可以完成的。”

这时，会场略显平静，大家都在思考这个问题，这确实是一个更大的问题，也是需要考虑的问题，未来企业的电子商务应该与业务结合的更紧密，更加的智能化。

还是蔡鹏打破了这个平静，“电子商务对于每一个企业来讲，都意味着一种商业的延伸和深化，也许只需要一个简单应用就可以帮助企业快速领会电子商务带来的回报。随着企业电子商务的不断深化，碎片化本地化的第三方服务市场还会有更大的发展空间。”

“对于企业来说，当销售业务达到一定规模之后，会把电子商务放在一个很高的战略地位，在这个情况下，随着业务的发展就面临着电子商务系统和企业内部系统之间有效融合的问题。”计三勇说到，“如果融合不好，就会出现两套东西，一套电商，一套数据。这里面实际要解决的关键问题很多，接口、数据、库存统一管理，如果做不好给企业带来的麻烦会比较大。”

“企业很多可以不用自己做的。”徐唤春接过计三勇的话，“在互联网时代，企业要有一项能力，找到适合你的资源，什么都自己做不太现实。其实现在做电子商务服务商的企业非常多，我们要在提供资源、技术到培训各个环节给予传统企业电子商务提供平台服务。”

“电子商务系统是什么？是企业电子商务能力的一个保障。我们要为不同企业提供不同类型的电子商务系统，入门的企业要有敏捷类的电子商务系统，成熟的企业要有标杆性的电子商务解决方案。”裴大鹏赞同的说。

.....

李钟伟在纸上默默的记着，数据的洞察能力、用户的体验、用户零距离、业务自定义、定制化电商服务.....，他归纳着大家的观点，也在不断地思考未来之路。

“用户永远在线”，对企业、对电子商务意味着什么？用户零距离、大（全）数据、用户体验.....，这些对商派的选择有哪些挑战？联想电子商城的成功经

历使他认识到，自我革新是一条艰难的道路。路漫漫，等待商派的路将更加具有挑战性。

（案例正文字数：12768）

The Electronic Commerce Way for the Traditional Enterprise –The Choice of ShopEX

Abstract:

This case is suitable for the MBA case teaching of the course of the Electronic Commerce. In this case, the author introduces the development course and business of ShopEx. As a case of Lenovo e-commerce platform development, the author analyzes the successful experience of the traditional enterprise e-commerce in the business tackling, development mode, channel selection, knowledge transfer, the user experience, entire (big) data etc. As the perspective of ShopEx providing e-commerce system services for Lenovo e-commerce, the author discusses thinking of traditional e-commerce road, like data insights on the value of the e-commerce, enterprise business user-defined ability, e-commerce system customization services etc. This case is designed to help MBA students understand the practical operation of e-commerce system provider. The students discuss enterprise e-commerce facing difficulties and challenges in the future through the experience of Lenovo e-commerce system. The teacher guide students to use e-commerce related theory and method to analysis the problem of the electronic commerce system providers in system development, knowledge transfer, channel selection and other aspects.

Key words: E-commerce service provider; Optimization of business; Channel choice; all of the data; ShopEx

附录

附录 1 电子商务行业环境发展现状

中国电子商务研究中心 2015 年 4 月发布的《2014 年度中国电子商务市场数据监测报告》显示，我国电子商务经济发展呈现出一些突出特点：相关服务业发展迅猛，已经初步形成功能完善的业态体系。

1. 电子商务整体数据

交易规模：2014 年，中国电子商务市场交易规模达 13.4 万亿，同比增长 31.4%。其中，B2B 电子商务市场交易额达 10 万亿元，同比增长 21.9%。网络零售市场交易规模达 2.82 万亿元，同比增长 49.7%。

细分领域：2014 年，电子商务市场细分行业结构中，B2B 电子商务市场份额占比 74.6%、网络零售市场份额达 21%；O2O 市场份额占比 4.4%。

从业人员：截止 2014 年 12 月，电子商务服务企业直接从业人员超过 250 万人。目前由

电子商务间接带动的就业人数，已超过 1800 万人。

2. B2B 行业数据

市场规模：2014 年，中国 B2B 电子商务市场交易额达 10 万亿元，同比增长 22%。

企业规模：截止 2014 年 12 月，我国 B2B 电子商务服务企业达 12500 家，同比增长 4%。

市场营收：2014 年，中国 B2B 电子商务服务商的营收规模约为 255 亿元，同比增长 24.4%。

市场份额：2013 年 B2B 电子商务服务商营收（包括线下服务收入）份额中，阿里巴巴。排名首位，市场份额为 38.9%，较去年有所下降。接下去为：上海钢联 18.5%、环球资源 4.8%、慧聪网 3.78%、焦点科技 2%、环球市场 1.4%、网盛生意宝 0.6%、其他占 30.02%。

用户规模：截止到 2014 年 12 月，国内使用第三方电子商务平台的中小企业用户规模（包括同一企业不同平台上注册但不包括在同一平台上重复注册）已经突破 2050 万。

3. 跨境电商监测数据

交易规模：2014 年，中国跨境电商交易规模为 4.2 万亿，同比增长 33.3%。

交易规模进出口比例：2014 年，中国跨境电商交易规模中出口占比达到 85.4%，进口比例 14.6%。

交易规模模式结构：2014 年，中国跨境电商交易规模中 B2B 交易占比达到 93.5%，B2C 交易占 6.5%

4.网络零售行业数据

市场规模：2014 年，中国网络零售市场交易规模达 28211 亿元，较 2013 年的 18851 亿元，同比增长 49.7%。

网络零售市场规模占社会消费品零售总额比例：2014 年，中国网络零售市场交易规模占到社会消费品零售总额的 10.6%，2013 年达到 8.0%，同比增长 32.5%。

市场份额：截至 2014 年 12 月，中国 B2C 网络零售市场（包括开放平台式与自营销售式）上，天猫排名第一，占 59.3% 份额；京东名列第二，占据 20.2% 份额；苏宁易购于第三，占 3.1% 份额。4—10 位排名依次为：唯品会（2.8%）、国美在线（1.7%）、亚马逊中国（1.5%）、1 号店（1.4%）、当当网（1.3%）、易迅网（1.1%）、聚美优品（0.6%）。

用户规模：截止 2014 年 12 月，中国网购用户规模达 3.8 亿人，而 2013 年为 3.12 亿，同比增长 21.8%。

移动网购交易规模：2014 年，中国移动网购交易规模达到 9285 亿元，而 2013 年达 2731 亿元，同比增长 240%。

移动网购市场份额：在 2014 年移动购物市场规模份额中，淘宝无线占据第一的位子，达 85.9%；手机排名第二，占 4.3%；手机唯品会占据第三，份额分别 2.1%；4-10 名分别是：手机苏宁易购（0.9%）、手机聚美优品（0.6%）、手机 1 号店（0.5%）、手机国美在线（0.4%）、手机亚马逊（0.3%）、手机当当（0.25%）、买卖宝（0.2%）。

附录 2 工信部发布的《电子商务“十二五”发展规划》（节选）

三、重点任务

（一）提高大型企业电子商务水平

发挥大型企业电子商务主力军的作用，进一步促进企业电子商务应用系统的规模发展和品牌建设，提高网络集中采购水平和透明化程度，提升企业营销能力。深化大型工业企业电子商务应用，促进实体购销渠道和网络购销渠道互动发展，提高供应链和商务协同水平。推动大型商贸流通企业通过电子商务提

高流通效率，扩展流通渠道和市场空间。鼓励有条件的大型企业电子商务平台向行业电子商务平台转化。

（二）推动中小企业普及电子商务

鼓励中小企业应用第三方电子商务平台，开展在线销售、采购等活动，提高生产经营和流通效率。引导中小企业积极融入龙头企业的电子商务购销体系，发挥中小企业在产业链中的专业化生产、协作配套作用。鼓励有条件的小微企业自主发展电子商务，创新经营模式，扩展发展空间，提高市场反应能力。鼓励面向产业集群和区域特色产业的第三方电子商务平台发展，帮助中小企业通过电子商务提高竞争力。稳健推进各类专业市场发展电子商务，促进网上市场与实体市场的互动发展，为中小企业应用电子商务提供良好条件。

（三）促进重点行业电子商务发展

积极发展农业电子商务，促进农资和农产品流通体系的发展，拓宽农民致富渠道。着力推进工业电子商务，促进工业从生产型制造向服务型制造转变。深化商贸流通领域电子商务应用，促进传统商贸流通业转型升级。鼓励综合性和行业性信息服务平台深度挖掘产业信息资源，拓展服务功能，创新服务产品，提高信息服务水平。促进大宗商品电子交易平台规范发展，创新商业模式，形成与实体交易互动发展的服务形式。推动交通运输、铁路、邮政、文化、旅游、教育、医疗和金融等行业应用电子商务，促进行业服务方式的转变。

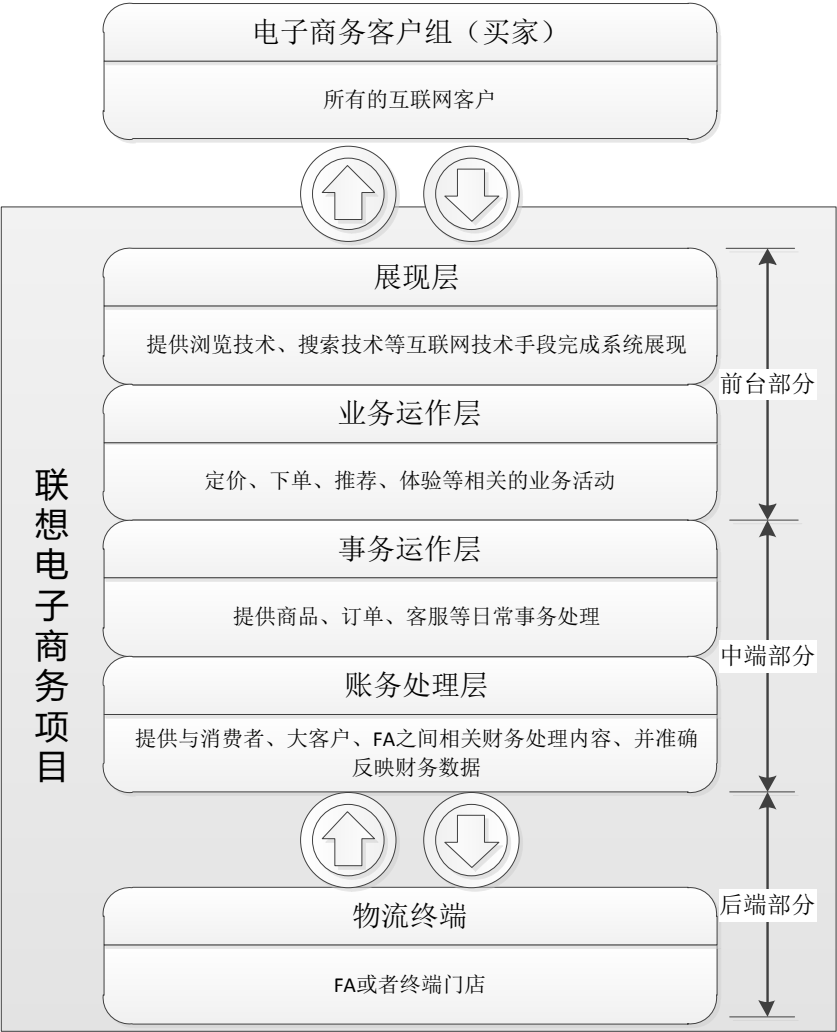
附录 3 商派主要大事记



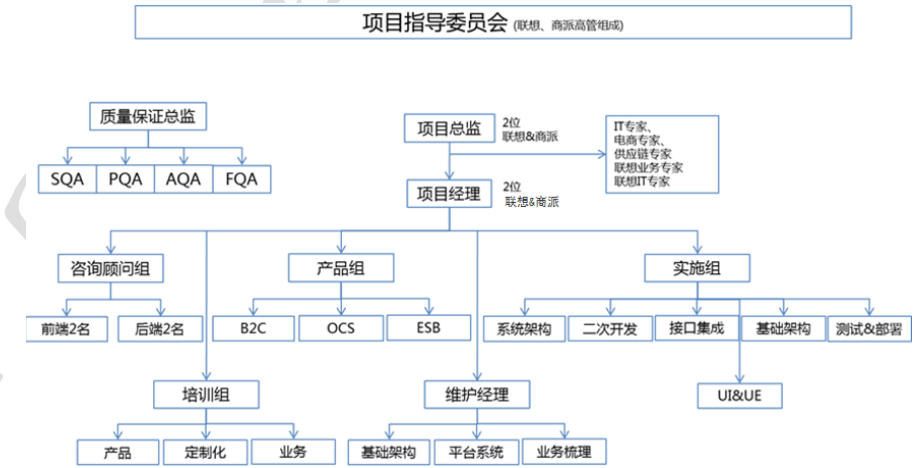
附录 4 联想电子商城开发相关信息



a. 联想电子商城的需求理解



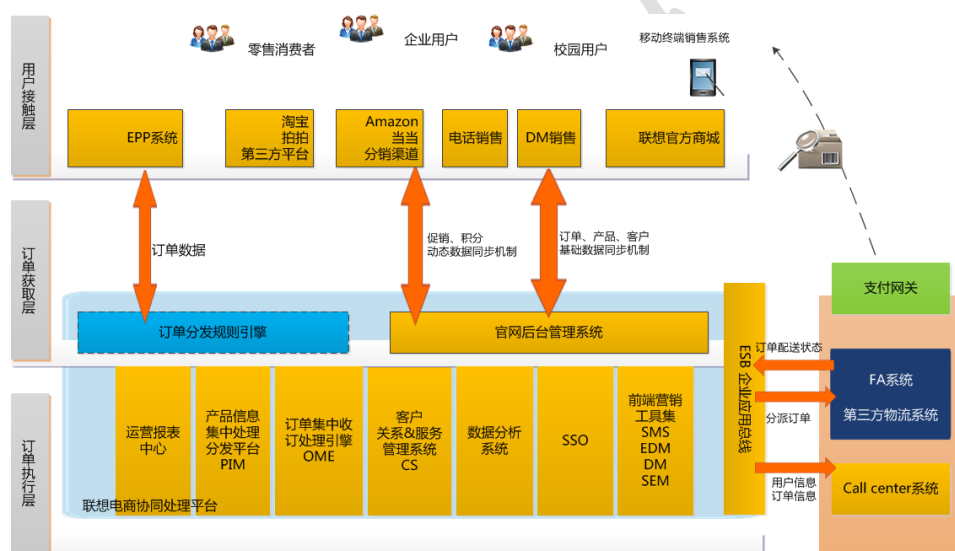
b. 联想电子商城项目的设计原则



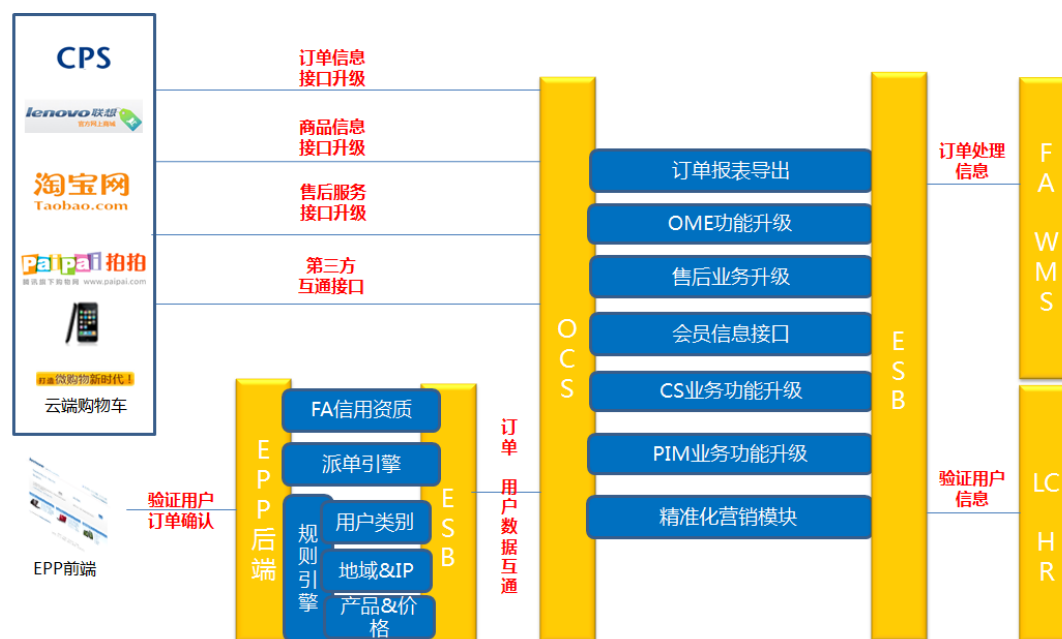
c. 联想电子商城项目组织架构



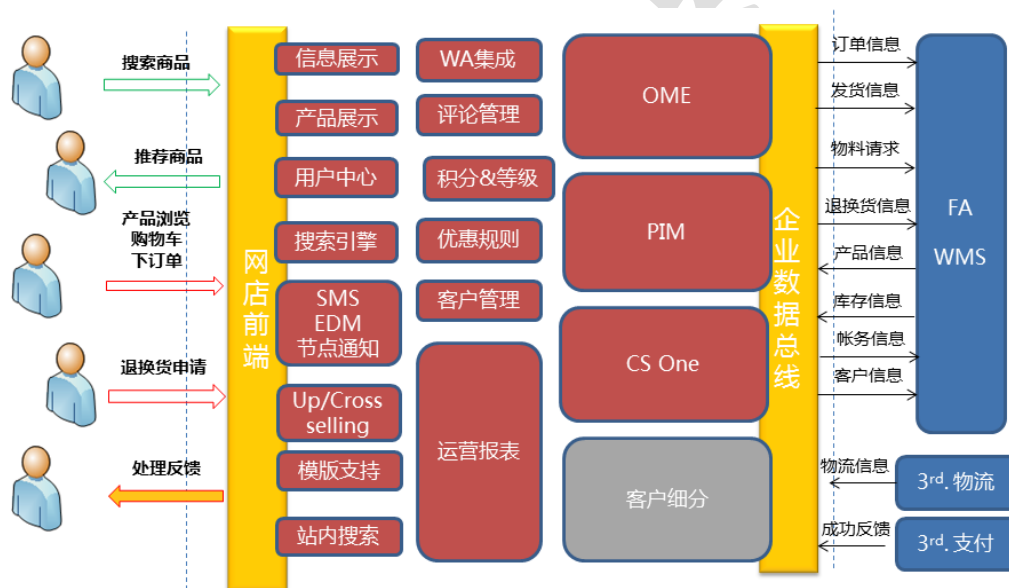
d. 联想官方商城多渠道整合



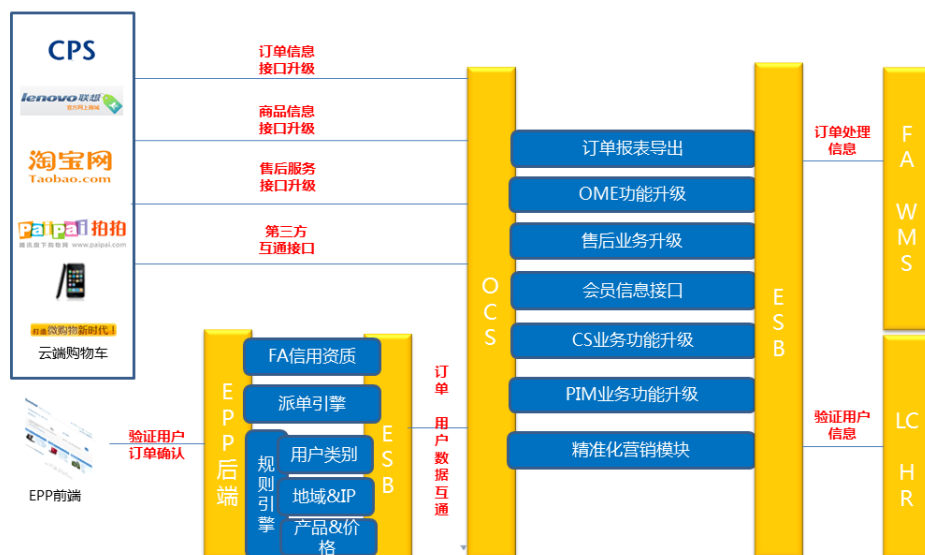
e. 联想电子商城的系统架构图



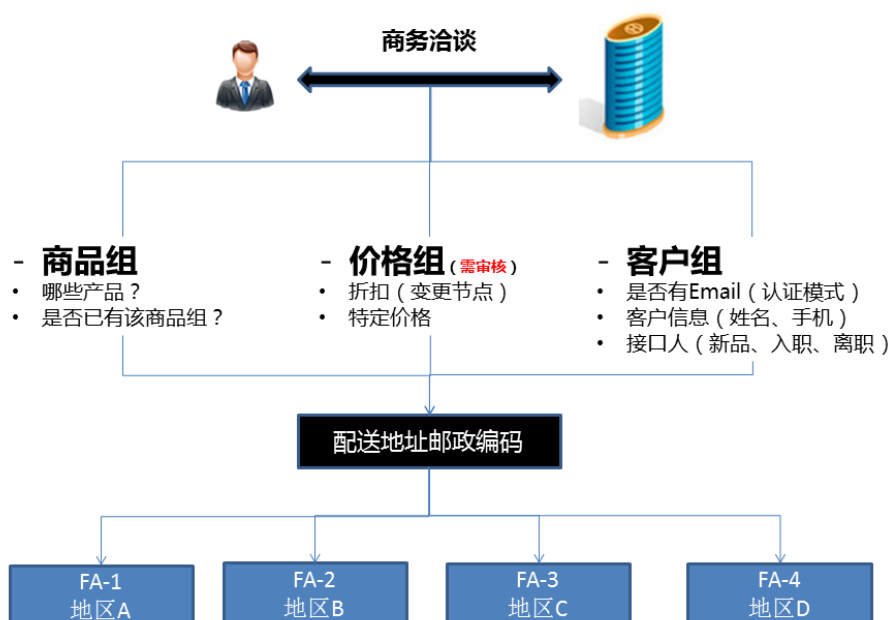
f. 联想电子商城的多渠道扩展



g. 联想电子商城一期目标



h. 联想电子商城二期目标



i. 联想电子商城聚类营销和商务协作

附录5 商派的全程电子商务解决方案



ShopEx 在电子商务行业拥有丰富的实际经验，先后帮助国内外的公司完善电子商务的服务流程及系统的过程中，不但熟悉电子商务的业务规则、流程，而且从中总结出了“小步快跑”的成功实施经验，避免客户在不明确具体业务模式的情况下走弯路。

“全网全程”可以为不同行业建设电子商务提供完整的解决方案，包括前期的项目业务咨询、后期的客户服务、财务服务、物流服务、IT 服务等一系列的服务，因此，ShopEx 不仅可以为联想中国区消费业务 B2C 提供先进的 IT 系统，而且能够提供完整的综合性的运营解决方案。

附录 6 培训体系和相关内容

商派为联想中国区消费业务 B2C 用户制定以工作角色为基础的培训计划，旨在根据不同工作角色的人，定制不同的培训方式和培训计划：

1、角色定义：

工作角色	描述
高中层领导	企业总部，高中层领导，主要业务部门经理
主要业务人员	各业务部门关键业务人员，系统实施小组成员，各个业务部门的主要骨干，未来实施内部培训的人员
最终用户	各业务模块的操作人员
技术人员	系统管理员和维护人员，系统实施二次开发人员，

2、培训目标与要求

工作角色	培训目标与要求
高中层领导	1、总体掌握软件系统的主要功能。 2、掌握系统分析和查询，具备利用系统进行决策支持能力。 3、对本企业和本部门的业务系统实施起领导作用
主要业务人员	1、了解掌握企业业务需求与流程 2、了解掌握相关应用模块功能与特性 3、与项目小组共同确定系统需求
最终用户	有效、熟练地使用软件相关功能处理业务
技术人员	1、掌握软件安装、配置、备份、恢复等维护 2、掌握软件系统应用平台，具备客户化和二次开发能力 3、掌握并熟悉企业业务流程的软件设置与维护，解决技术疑难，成为最终用户的第一线支持

3、培训方式与内容

工作角色	培训内容	培训方式
高中层领导	原理、项目管理、商派软件的应用产品简介，商派软件主要结构和功能，以及主要功能模块之间的关系	培训方式视具体情况而定，可以在商派公司培训，也可以是用户现场培训。 课堂培训与交流
主要业务人员	软件各主要模块功能	参加教师引导的培训，培训方式主要为客户现场培训。
技术人员	系统管理平台、客户化及二次开平台、软件具体功能及技术支持维护等	现场、公开课程及参与商派公司相关技术支持课程。
最终用户	软件各相关功能模块	1. 参加课堂培训，学习基本的应用系统的基本功能和基本操作 2. 采用软件产品的模拟学习 3. 企业内部培训，在系统实施中后期及开

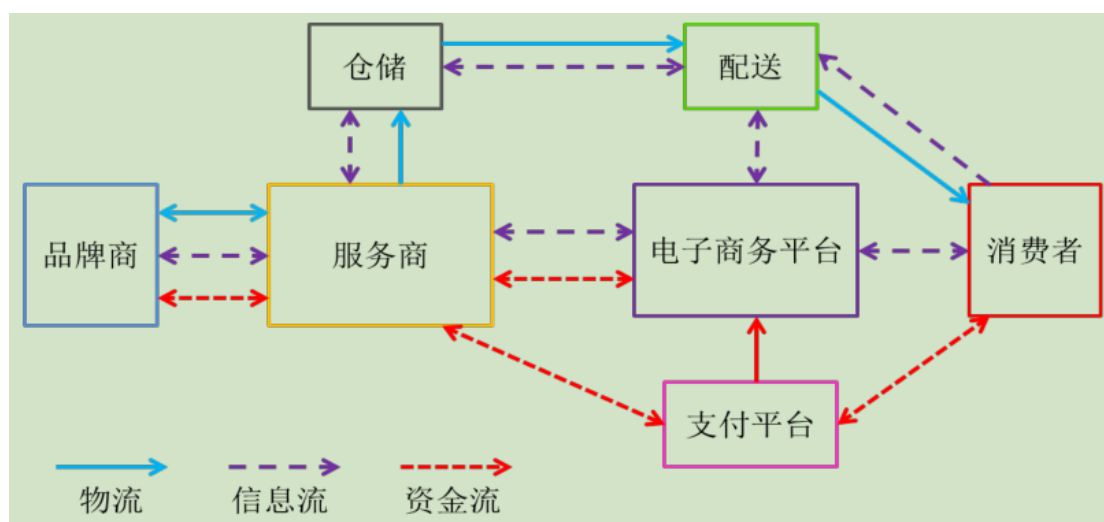
		始运行以后，不能参加课堂培训的用户将由主要业务人员负责讲授。
--	--	--------------------------------

4、培训阶段安排

用户	培训内容				
	阶段一	阶段二	阶段三	阶段四	阶段五
高中层领导	高中层管理培训				
主要业务人员		原理培训	功能培训	实际应用	
最终用户					最用户培训
技术人员		客户化培训	系统管理培训	技术支持培训	

附录 7 电子商务服务行业的产业链

电子商务服务行业不涉及产品的设计与生产环节，因此其产业链主要由品牌商（即电子商务服务商服务的传统品牌零售企业，后均称品牌商）、服务商（电子商务服务商）、电子商务平台以及消费者组成，此外还需要仓储、物流配送以及网上支付平台等环节的支持，从而促进了物流、信息流、资金流在行业中的几个主要节点之间的流动。电子商务服务商在其中起到了“桥梁”的作用，即向消费者传递良好品牌形象，促进消费者的购买，并利用消费者反馈来进一步提高其对品牌的忠诚度。



互联网作为一个蕴藏巨大商机的平台，需要有大量专业化分工者进行相互协作，为企业、组织与消费者在互联网上进行交易提供支持。电子商务系统提供商便是起着这种作用。根据服务层次和内容的不同，可以将电子商务服务商分为两大类：一类为电子商务系统提供系统支持服务的，它主要为企业、组织和消费者在网上交易提供技术和物资基础；另一类是直接提供电子商务服务者，它为企业、组织与消费者之间的交易提供沟通渠道和商务活动服务。