

21世纪高等院校电子商务教育系列教材

电子商务 案例分析

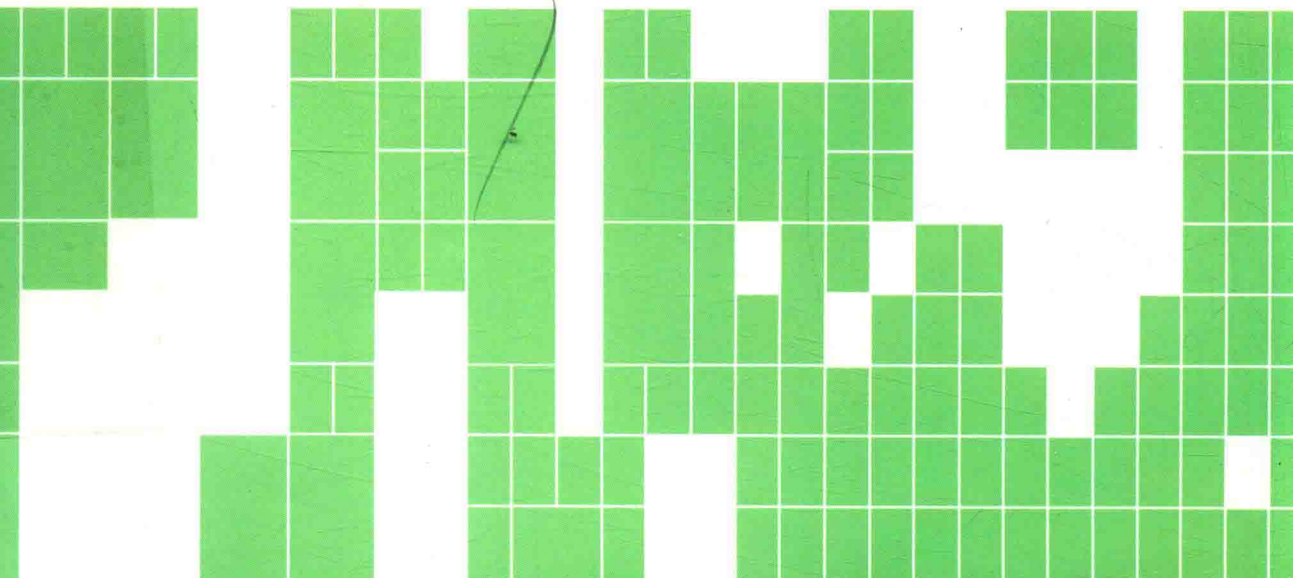
第二版

李洪心 刘继山 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

E-Commerce
Case Analysis



21世纪高等院校电子商务教育系列教材

电子商务 案例分析

第二版

李洪心 刘继山 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

E-Commerce
Case Analysis

RFID

大连

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务案例分析 / 李洪心, 刘继山编著. —2版. —大连: 东北财经大学出版社, 2017.3

(21世纪高等院校电子商务教育系列教材)

ISBN 978-7-5654-2660-5

I. 电… II. ①李… ②刘… III. 电子商务-案例-高等学校-教材
IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第008461号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 186mm×230mm 字数: 452千字 印张: 21.5

2017年3月第2版 2017年3月第3次印刷

责任编辑: 李 彬 周 欢 徐 群 责任校对: 齐 心

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

定价: 37.00元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

第二版前言

2010年至2016年,全球电子商务进入务实稳步发展的阶段,中国电子商务的发展更是发生了质的变化。

首先是网民数的激增。据中国互联网络信息中心(CNNIC)发布的《第38次中国互联网络发展状况统计报告》的统计,截至2016年6月底,中国网民规模达到7.1亿人,上网普及率达到51.7%,超过全球平均水平3.1个百分点,超过亚洲平均水平8.1个百分点。受4G业务开展的影响,使用手机上网的网民达到6.56亿人,手机网民规模也呈现迅速增长的势头。

其次是网络交易规模的扩大。2015年中国电子商务市场交易额达到18.3万亿元,其中B2B市场仍是总交易额的构成主体,交易额达到13.9万亿元,截至2016年6月,我国B2C与C2C网购交易额达到了4.4万亿元,C2C基本维持现状,B2C提速发展。网络购物用户规模达到4.48亿人,较2015年底增加3448万人,增长率为8.3%。电子商务技术的发展、中国电子商务发展环境的变化、电子商务技术和盈利模式向各行各业的大力渗透,以及中国电子商务的稳定快速发展对高等教育提出的新要求,都促使我们要尽快地在原有教材的基础上增加新的内容,为此我们重点在以下几方面对2013年版的教材进行了修订:

- 1.全面更新。电子商务是一个日新月异快速发展的领域,各种各样的电子商务案例最能反映电子商务的最新技术及创新模式的时代特征。为了保持书中内容的先进性和借鉴价值,本次再版进行了较大幅度的调整。原书中案例的个数不变,用6个新的案例替代了上一版教材中较为陈旧的6个案例,再版中的国内外案例尽可能综合了该领域的代表性企业近年来发展的最新资料。

- 2.突出重点发展领域。删除了上一版教材的“第5章——银行电子商务的

2 电子商务案例分析

案例”，替换为“医疗电子商务的案例”。一个是发生在美国的 American Well，一个是关于中国的在线医疗网站，以突出电子商务领域发展的主流与重点。

3. 用案例跟踪发展。首先，对多个国内外的原案例进行了重新组织和内容更新，包括美国的亚马逊、eBay 和 Google，英国的 Tesco，以及中国的阿里巴巴、京东、淘宝、百度、新浪、网易、德邦物流、1号店、携程，均在原来的基础上进行了数据与内容更新。

4. 为了帮助读者对每章案例内容的理解、跟踪和深入研究，本次修订时在每一章结束后，除了给出各章的思考题以外，还分别列出了与本章案例相关的参考网站地址，以及该章涉及的案例内容在撰写时所用到的参考文献。

全书由李洪心主持修订，并负责了第1章至第5章的修改与重写，刘继山负责第6章至第10章的修改与重写，全书最后的统稿由李洪心完成。

本书中的案例，在时间上覆盖了从电子商务的兴起到现在稳定发展的各个时间段，在地域上尽量覆盖广泛。除了美国和欧洲的案例以外，主要关注我国著名的电子商务企业。由于案例涉及的均是从事着电子商务的企业，而企业的合并、拆分、重组与更名时有发生，因此案例中更注重的是企业当时的运营与效果而非最终结果。另外本书中关于案例的许多资料来源于网络的即时信息，作者感谢众多的不知名的资料拥有者和发表者为我们的写作提供了大量丰富的原始资料。参加本书资料收集和整理的还有东北财经大学的研究生冯定国、王昊一、苏彦秋、曹倩雯、马艳汝、郑悦、何锡彤、崔瑜、张瑜、李森、胡怡昕、王雪菲、王云、黄甲，以及本科生陈彦东和杨宇，作者也借此机会对他们的工作表示感谢。书中的不当之处，恳请专家与读者指正。

李洪心

2016年12月

于东北财经大学

第一版前言

在过去的几年里，我们在研究电子商务的学科发展和人才培养问题的同时，也在关注着电子商务企业的发展和网络经济的兴衰。我们曾经写过两个版本的《电子商务概论》教材，目的是尽量从更宽泛的角度介绍电子商务的全部内容及它的发展现状。我们也一直在为电子商务专业高年级的学生寻找一本合适的关于电子商务实践的教材，以便于在了解电子商务基本知识的基础上，对电子商务的发展进行更深一层的研究，即从电子商务的实践中寻找电子商务发展的一般模式。

从2000年的网络泡沫破灭开始，尽管公众和媒体对电子商务的热情在减少，但世界范围的企业仍在继续开发电子商务系统和实施电子商务战略。就像其他的重要技术革命（如铁路和蒸汽机）一样，Internet也经历了一个由兴旺到衰退的循环。衰退之后就是技术革命的复兴，那些坚持下来的企业开始盈利并非因电子商务发展的外部条件发生变化，而来自人们对电子商务自身规律认识的深化。他们坚持不懈地参加电子商务实践所创造的大量电子商务案例，对我们的大学开展电子商务的教育和研究、对我们的企业实施和发展电子商务很有借鉴意义。如今，电子商务进入了技术革命的“黄金时代”，而且这些案例只有这个时候才会显示出真正的影响力。

电子商务的发展为我们提供了经营管理和战略发展的真实案例，本书致力于让人们及时了解电子商务的短期炒作与它的务实和长期发展之间的区别。书中内容既涉及一般的管理过程研究，也涉及电子商务、技术管理、市场营销、企业战略等方面的专项研究。它从管理与运营的角度谈及技术，从战略的高度研究过程。将战略概念与电子商务的真实案例联系起来，为读者提供一个整体

的、集成的战略观点。介绍案例时不是为了做宣传，而是在总结它的成功经验的同时，分析存在的不足与隐患，以期帮助读者成为成功的电子商务战略的设计者。

本书主要从电子商务运营模式的角度对电子商务不同发展阶段的中外典型的应用案例进行比较全面和系统的介绍和分析。全书可分为B2B电子商务的案例、B2C电子商务的案例、银行电子商务的案例、传媒电子商务的案例、移动电子商务的案例、电子市场的案例、电子商务物流与供应链的案例、互联网上的新业务案例，以及传统企业电子商务的案例，并对一些典型的案例进行对比和分析。

本书包含对24个真实案例的研究，这些案例深入地描述了跨行业企业和跨国企业是如何开发和实施电子商务的。部分国外案例是从各种公开发表的资料改编而成，部分国内的案例来源于作者亲自进行调查得到的第一手资料，而且在许多案例中，作者还与相关企业的行政人员及高层管理人员进行了合作。在每个案例的结尾，我们提出了一些问题，用于读者独立思考或集体讨论，这些问题是研究和分析该案例时的指南；有的案例还提供了参考网站，以便于读者对书中所介绍的案例进行即时跟踪与资料查询；另外我们还提供了一些关于中外案例的比较与分析的内容，以便于读者对不同社会环境下类似的电子商务模式进行对照。

本书由李洪心担任主编，全书各章节的分工如下：李洪心编写了第1章的第1节和第3节，第2章，第3章的第2节，第4章，第5章的第2节，第6章的第1节和第3节，第7章、第8章和第9章，第10章的第3节和第11章的第1节；马刚编写了第5章的第1节；杨兴凯编写了第10章的第1节；郭献强编写了第11章的第2节；王谢宁编写了第1章的第2节、第3章的第1节和第6章的第2节；王晓晶编写了第10章的第2节。

本书中的案例覆盖了很长的时间段。案例覆盖的时间段包括从电子商务的兴起（1993—1995），到Internet的发展（1996—2000），到随后的网络经济泡沫破裂（2000），再到现在的稳固时期（2001至今）。基于这个时间跨度我们希望提供一个针对该学科的纵向的、更丰富的观点，以便对电子商务有一个更广泛的了解，进而归纳出一个超越时间范围的既包含概念与框架，又与战略和实践相关的观点。

现在国外大多有关电子商务案例的书籍主要关注美国的企业，而国内学者编写的电子商务案例著作则大多描写国内的企业，而本书在地域上尽量覆盖广泛。本书搜集的案例，除了美国和日本的案例以外，还关注在欧洲运营的企业，包括了丹麦、法国、德国、芬兰、挪威、瑞典和英国等欧洲国家的案例，也包括我国著名的电子商务企业，以及我们周围的优秀的电子商务企业。在介

绍案例时,除了技术方面的讨论,多种多样的国家类型也使读者获得一个了解不同国家的特定商务环境和民族文化的机会。

由于案例涉及的均是从事着电子商务的企业,而企业的合并、拆分、重组与更名时有发生,因此案例中更注重的是企业当时的运营与效果而并非最终结果。另外本书中关于案例的许多资料来源于网络的即时信息,作者感谢众多的不知名的资料拥有者和发表者为我们的案例写作提供了大量丰富的原始资料。作者还感谢为编写案例提供丰富素材的单位和个人,包括烟台张裕公司的各位主管领导、华源集团地毯有限公司电子商务部负责人,以及银行界的同事。东北财经大学的陈旭光参与了全书课件的整理和制作。参加本书资料收集和整理的还有东北财经大学电子商务学院的李楠、李婷、刘巍、刘丽丽、郝倩倩、罗堃、陈旭光、陈琳、罗时鑫和史泽,以及在英国留学的陈欣,作者也借此机会对他们的工作表示感谢。

本书可作为普通高等院校电子商务、信息管理与信息系统、企业管理类专业高年级学生相关课程的参考教材,也可作为企业管理人员了解和实践电子商务的学习参考书,还可作为在职干部的培训用教材。

作者在撰写和统稿时虽然尽了最大努力,但由于资料来源广泛和时间较紧,书中内容难免有不当之处,恳请读者批评指正。

李洪心

2005年10月于东北财经大学

目录

第1章 B2B 电子商务的案例与中外比较	1
学习目标.....	1
1.1 IBX（北欧）B2B 电子采购的扩张	3
1.2 阿里巴巴 B2B 的成功之路	14
1.3 中外 B2B 电子商务比较与中国 B2B 电子商务的发展	23
本章小结	35
参考网站	35
思考题	35
参考文献	36
第2章 国外 B2C 电子商务的案例	38
学习目标	38
2.1 亚马逊：电子商务传奇	39
2.2 扩展多渠道零售业的边界——Tesco.com	49
本章小结	66
参考网站	66
思考题	66
参考文献	67
第3章 中国 B2C 电子商务的案例及与国外的比较	68
学习目标	68
3.1 中国 B2C 电子商务排头兵——京东	70

3.2 苏宁易购案例分析	81
3.3 中外B2C电子商务营销环境分析	90
本章小结	100
参考网站	100
思考题	101
参考文献	101
第4章 C2C电子商务的案例	103
学习目标	103
4.1 eBay与它的全球化	105
4.2 中国互联网交易的典范——淘宝网	113
4.3 淘宝与易趣之争	121
本章小结	130
参考网站	131
思考题	131
参考文献	131
第5章 医疗电子商务的案例	133
学习目标	133
5.1 American Well的远程医疗	135
5.2 中国典型在线医疗服务平台及APP分析	148
本章小结	162
参考网站	162
思考题	162
参考文献	163
第6章 传媒电子商务的案例	164
学习目标	164
6.1 互联网搜索引擎老大——Google	166
6.2 中文第一搜索引擎——百度	178
6.3 Google与百度的比较	189
本章小结	198
参考网站	199
思考题	199
参考文献	200
第7章 社交网站的案例	202
学习目标	202

7.1 从校园中走出的人人网	204
7.2 新浪微博的发展与商业模式探讨	215
本章小结	227
参考网站	227
思考题	228
参考文献	228
第8章 互联网上的新业务	230
学习目标	230
8.1 门户网站——网易	232
8.2 从优酷看视频网站的发展	242
8.3 通过互联网来表达和分享——大众点评网	255
本章小结	265
参考网站	265
思考题	265
参考文献	266
第9章 网上销售的创新模式	268
学习目标	268
9.1 特卖网站——唯品会	270
9.2 网上超市——1号店	277
9.3 社会化电子商务的案例	286
本章小结	292
参考网站	293
思考题	293
参考文献	293
第10章 传统行业的电子商务案例	295
学习目标	295
10.1 德邦物流——为中国提速	297
10.2 携程旅行网——在线旅游业的先锋	308
10.3 时尚传媒集团——传统媒体的电商化	318
本章小结	328
参考网站	328
思考题	328
参考文献	329

第

1

章

B2B 电子商务的 案例与中外比较

学习目标

- 1.1 IBX（北欧）B2B 电子采购的扩张
- 1.2 阿里巴巴 B2B 的成功之路
- 1.3 中外 B2B 电子商务比较与中国 B2B 电子商务的发展

本章小结

参考网站

思考题

参考文献

学习目标

了解 IBX 创立的背景；了解 IBX 的优势；掌握阿里巴巴 B2B 平台的商业模式；理解阿里巴巴面临的问题；比较中外 B2B 电子商务发展环境。

2 电子商务案例分析

B2B (Business to Business) 是商家对商家的一种电子商务交易模式。1996年, 全球的电子交易额只有28亿美元, 这其中有60%的交易额是发生在企业与个人之间的, 企业与企业的在线交易额仅占28亿美元中的40%。2006年, 全球电子商务交易总额达到12.8万亿美元, 占全球商品销售的18%。2011年全球电子商务交易总额达到40.6万亿美元, 其中我国交易额为6.5万亿元, B2B交易额突破5.7万亿元。

如今, 世界上90%以上的电子商务交易额是在企业之间, 而不是在企业 and 消费者之间完成的。自2002年以来, 美国B2B电子商务市场交易额始终占据全球B2B市场交易额的50%以上, 2005年达到了2.6万亿美元, 2008超过7万亿美元。2005年, 中国B2B电子商务交易额达到6808亿元, 占电子商务总交易额的92%。根据艾瑞咨询统计, 2012年中国电子商务市场整体交易规模为8.1万亿元, 增长27.9%。2015年, 中国电子商务交易额达18.3万亿元, 同比增长36.5%, 其中, B2B电子商务交易额13.9万亿元, 同比增长39%。

B2B电子商务以其较大的交易数额、较规范和成熟的交易条件代表着电子商务发展的主流方向。本章将介绍两个发生在不同时期和不同地域的B2B电子商务案例, 并在最后对中外B2B电子商务的发展进行比较。

1) IBX (北欧) B2B电子采购的扩张

IBX成立短短5年, 已经在采购服务供应商市场占据了主导地位, 并与包括宜家家居、乐高和沃尔沃在内的一些国际化企业建立了合作关系。在取得了间接材料与服务领域解决方案供应商(之前是指作为水平平台)的领导者地位后, IBX的下一个艰巨挑战是进入战略性采购和直接材料领域。IBX的领导层相信, IBX的商业模式满足在不同行业和垂直领域的直接材料市场的需求。本案例通过对IBX的创立背景、创立之初的设想与优势、发展中遇到的问题以及发展历程等进行分析, 使读者能够对IBX这一B2B电子采购平台有更加深入的了解和认识, 并在对IBX的各方面进行深入分析的过程中得到可借鉴的经验。

2) 中国的阿里巴巴B2B

据有关数据显示, 2015年中国B2B电子商务交易额达到13.9万亿元, 整体发展态势良好, 越来越多的中小企业选择借助B2B电子商务平台开拓市场。作为B2B电子商务行业的领跑者, 2015年, 在B2B电子商务服务商市场份额中, 阿里巴巴排名首位, 市场份额为42%, 把竞争对手远远地甩在了后面。阿里巴巴近年来的快速发展有目共睹, 杰出的成绩使阿里巴巴受到各界人士广泛的关注, 并被国内外媒体评为与雅虎、亚马逊、eBay比肩的互联网第四种模式。可以说, 阿里巴巴的B2B电子商务平台在一定意义上是相当成功的。本案例通过对阿里巴巴B2B平台进行深入研究, 从中可以了解到阿里巴巴的B2B商业模式、B2B平台的功能与优势、面临的问题与竞争以及未来的发展方向等, 并为其其他B2B电子商务平台的发展提供可借鉴的经验。

3) 中外B2B电子商务比较

本节主要从基础设施、文化和社会差异、行业结构、企业政策四个方面详尽地分析中

西方社会 B2B 电子商务发展的差异和可能影响中国 B2B 电子商务发展的因素,并提出中国企业开展 B2B 时要考虑的问题,即西方的 B2B 经营思想和运作模式要与中国的实际情况相结合,以此来指导我国企业建立和发展 B2B 电子商务,逐步形成有中国特色的 B2B 商业模式。

1.1 IBX (北欧) B2B 电子采购的扩张

IBX 的经验以及与其他大型的欧洲公司的合作,帮助他们在水平市场上获得成功,这也为其进军垂直材料市场建立了良好的信誉基础。现在,IBX 与全球第三大建筑企业 Skanska 的合作,又给予了他们丰富的经验,IBX 将以一系列成熟的方案和证实有效的商业模式进入垂直领域。

1.1.1 B2B 平台与 IBX 的发展

1) 背景: B2B 平台

根据所交易的商品类型,B2B 平台分为水平平台和垂直平台(如图 1-1 所示)。

水平平台处理间接产品或跨行业的 MRO 产品。这些产品包括办公用品及维修用品(如电灯泡),在战略上这些产品与企业的生产流程不相关,因此也不是发展竞争优势的关键。

垂直平台是针对特定行业的平台,运行于某一个单独的行业,如化工行业或汽车行业。垂直平台通常关注于直接产品的交换,这些直接产品被用来生产交付给客户的最终产品。这些直接产品包括钢材或水泥等原材料和被用于生产最终产品的配件(如电子元件)。这种平台的例子有 E2Open,它为沃达丰等 IT 供应商提供了供应链解决方案。此外,也有专注于在一个行业内间接产品的垂直平台。

买卖双方选择运行 B2B 平台尤其是特定行业平台,来增加他们对供应商或买家的影响力。此外,也有第三方平台提供一个更为中立的环境来进行交易处理。由于 2000 年互联网泡沫爆发,很多 B2B 平台(如 mondus.com)和交易所不得不停止业务并转变他们的商业模式,也有些平台被其他公司收购。

2) IBX 的发展历程

(1) 最初的构想

在 1999 年,克里斯特·哈尔奎斯特、比约·恩波麦和彼得·拉格逊带着一个构想离开了爱立信,即创建他们自己的公司并开发一个新型电子采购平台。这个新建立的团队想要开发一个以爱立信的电子采购系统为标准的“一点即买”(其成功地拥有了超过 15 000 用户的用户和接近 70 家供应商)的平台,但其独立于爱立信的单机平台。他们的目标在于

	在电子平台上采购商品的类别	货物发运
水平型平台	办公用品（常备纸张、书写材料、办公家具等） 机票、酒店的预订 其他非特定产业产品及服务	通常通过快递服务公司进行货运（例如UPS、FedEx、DHL等）
垂直型平台	原材料（例如，木材、钢铁、水泥、燃料、液化气等） 成品货物（例如，部件、零件、电子系统等）	需要特定的物流、运输和实现机制

图 1-1 水平和垂直电子商务平台的特征

把买家和供应商整合在一个平台之中——一个原始版平台由此产生并被称为“Bizface”。

1999年12月，Bizface与爱立信洽谈并提出要缩减对70个供应商花费的建议。由于“一点即买”的供应商是间接材料和服务的供应商，他们中的大多数一般也提供同类产品给该区域的其他大型企业。因而对于爱立信来说，将整个供应中心外包给Bizface并分享给其他的大型瑞典企业似乎是一种分摊成本的有效手段。

爱立信赞同这个构想并表示对投资这个方案非常感兴趣，于2000年1月要求Bizface做出一份商业计划。因此，Bizface有了对具有高级管理经验人员的需求，因而拉汉斯·阿里德加入创始人团队。当时阿里德是Gambro^①公司的首席运营官和爱立信采购部的前任高级副总裁。在2000年2月末，爱立信和Bizface签署了一份意向书，并达成一致意见，即Bizface接受并继续运行和开发“一点即买”供应中心以及维护现有和潜在供应商，在此前提下爱立信给Bizface注资。

与此同时，很多其他的B2B平台也尝试说服爱立信参与到他们各自的商业构想中。

CommerceOne是一个市场软件提供商，曾试图在北欧地区寻找特许经营伙伴。起初的目的是寻找对其感兴趣的公司，让该公司通过自由竞价来获取独有的CommerceOne授权。有三家联合企业参与了竞标：Bizface/爱立信，SEB^②金融服务公司（以下简称SEB）和商务合作伙伴风险投资公司的联合体及一个第三竞标者。Bizface评估可能的技术服务

① Gambro是一家领先的欧洲医疗技术有限公司，总部在瑞典。

② SEB是一家瑞典的金融服务公司。

提供商,这其中就包括 CommerceOne。而在意识到 Bizface 和爱立信之间协议的重要性之后,CommerceOne 计划将这两家公司介绍给 SEB 和商务合作伙伴风险投资公司。SEB 试图说服爱立信加入他们的倡议,并为此在爱立信与 SEB 和商务合作伙伴风险投资公司间展开频繁的谈判。最终,Bizface 的小团队还是回到了谈判桌前。两个因素把 Bizface 留在了这桩交易中:与爱立信的协议以及他们在电子采购和 B2B 平台领域的经验。在 2000 年 7 月,爱立信、SEB、商务合作伙伴风险投资公司及 Bizface 同意共同发起成立一家叫做综合商务交易所 (IBX) 的电子集市^①。

IBX 开始对市场中的所有可用的技术平台进行评估。评估将所有的平台成员聚到了一起而使 CommerceOne 倍感惊讶。在完成了对来自 Ariba、SAP、Oracle 以及其他公司的解决方案的评估后,IBX 决定使用 CommerceOne 公司的 MarketSite 平台技术,主要是因为他们的新战略合作伙伴 SAP。2000 年 12 月 18 日,IBX 完成了第一笔业务。

(2) 泛北欧整合

截至 2001 年 5 月,IBX 已经与 33 家供应商与平台建立了联系。在 2001 年 6 月,沃尔沃公司决定以采购方的身份加入该平台并且签订了 3 年的协议,从而成为了 IBX 所有者集团以外的第一个客户。对于 IBX 来说目标是明确的:想要取得成功,就必须成为北欧地区的首席供应商。

为了实现这个目标,IBX 开始专注于寻找一个合适的伙伴作为靠山,以便能在北欧的每一个国家建立一个当地的机构。Novo Nordisk 是一家丹麦的医药保健公司,成为了 IBX 的股东客户以及 IBX 在丹麦的靠山,并于 2001 年 9 月 27 日完成了同 IBX 的第一笔业务。在 2000 年,IBX 曾同一家挪威的大型公司进行过交涉,想要说服他们加入并作为 IBX 在挪威的靠山,但是这次交涉最终失败了。然而,在 2001 年 12 月 5 日,挪威政府与 IBX 签订了一个 5 年合同,用来建立并运营一个用于整个挪威的公共市场。2001 年年末,IBX 在其网络版图中拥有了 6 家采购组织以及 135 个供应商。

到了 2002 年,IBX 业务的增长势头未减,先同丹麦的医药公司 Nycomed 签订合同,随后又有一家芬兰的能源供应商 Fortum^②作为芬兰的采购商加入进来。就这样,IBX 实现了其第一个目标,在瑞典、丹麦、挪威和芬兰实现了经营。

随后,IBX 发现通过收购 Emaro 是一次在欧洲扩张的好机会,Emaro 是一家由 SAP 公司和德意志银行拥有的电子市场。谈判从 2002 年年中开始,但是最终由于 SAP 公司的内部变动而宣告失败。尽管如此,德意志银行依然要求 IBX 展开电子采购的研究和一项在意大利和西班牙的采购职能分析。但是,IBX 所期待的长期合作却未能实现。

SAP 和 IBX 两家公司决定通过向北欧大型公司提供一个价值提案来加深他们之间的合作关系,这包括 IBX 卖掉基于 MySAP SRM 电子采购技术的电子采购方案。2002 年年末,IBX 拥有 23 家采购组织以及 250 个供应商。在 2003 年初,经过几个月的内部重组,IBX 和

① 爱立信、SEB 和商务合作伙伴风险投资公司各持股 30%。

② 石油产品、电力区域供热等在北欧和世界范围的供应商和运输商。

OSLO 市政当局签订合同, 之后又与 ARLA 食品公司以及 BANG&Oloufsen 签约, 后两者对 IBX-SAP 联合体方案表现出浓厚兴趣。在 2003 年年末, IBX 实现了 1 020 万欧元的营业额, 相对于上一年度涨幅达到 38%。

在 2004 年, IBX 签订了与 Skanska 的一项意义重大的协议, Skanska 是一家瑞典的建筑公司, 因此为 IBX 打开了通往建筑行业的大门。这一协议给 IBX 带来了重大的挑战, 不同于之前的协议, 这一协议包括了所有建筑材料的关键流过程以及对于生产流程有着切实需要的 Skanska 的分包商。这个新合同使 IBX 商业模式有了很大的扩展, 使其业务从水平的 MRO 产品和服务延伸到垂直的直接材料流转领域。

(3) 在欧洲的扩张

2004 年, IBX 努力争取法国市场, 结果却失败了, 其主要原因是 IBX 的管理者缺乏对继续做新体系下的主要客户的承诺。这是一个巨大的挫折, 很明显, 进入法国市场并稳健经营还需要大量的努力。

保持着预期 30% 的增长速度, IBX 在 2004 年春季上市, 并取得了 490 万欧元的额外资金。这笔资金旨在支持欧洲地区业务的扩张以及通过开发新产品和功能来实现价值主张的延伸, 特别是在垂直环节方面。为了应对以 Skanska 为代表的商业挑战, IBX 实施了一种密集型的挑选机制来找到最好的也是最可能的软件解决方案。

2004 年年中, IBX 在与德国一家由汉莎航空和德国邮政集团共同创立的电子采购服务提供商 Trimondo 进行合作之后, 其在欧洲的业务覆盖率显著增大。IBX 与 Trimondo 同德国邮政集团签订了一份合约, IBX 负责为德国邮政集团在 20 多个国家的 5 000 个供应商提供服务, 而 Trimondo 则为德国邮政集团在德国提供服务。与此同时, 沃尔沃也扩大了与 IBX 的合作范围, 令其加入了沃尔沃的全球采购方案中, 合作里包括沃尔沃在法国、比利时的经营以及美国沃尔沃子公司, 也包括雷诺汽车和马克卡车。

2005 年 IBX 在瑞典与萨布汽车、在芬兰与芬兰航空、在挪威与 Helse Ost、在丹麦与 H.Lundbeck A/S 的其他几次成功交易加强了其在北欧地区的地位。

2005 年 4 月, IBX 并购了 Trimondo, 因而在法兰克福增加了 35 名员工, 并获得 480 万欧元的收入, 巩固了其在德国的地位。同年, 乐高集团也与 IBX 签订了长达 3 年的电子商务解决方案和咨询服务合约, 以发展乐高集团的电子采购系统。

2005 年 11 月, IBX 与全球家具零售巨头——宜家家居订立了一份重要合约。合约包括完整的按需提供电子资源整合、电子采购、电子支付以及获取 IBX 供应商网络信息以实现自身全球化发展。

2005 年年末, IBX 收获了 2 030 万欧元的营业额, 并拿到了 2006 年 2 260 万欧元的库存订单, 保证了 2006 年至少 14% 的增长。