



浙江省高校重点教材建设项目

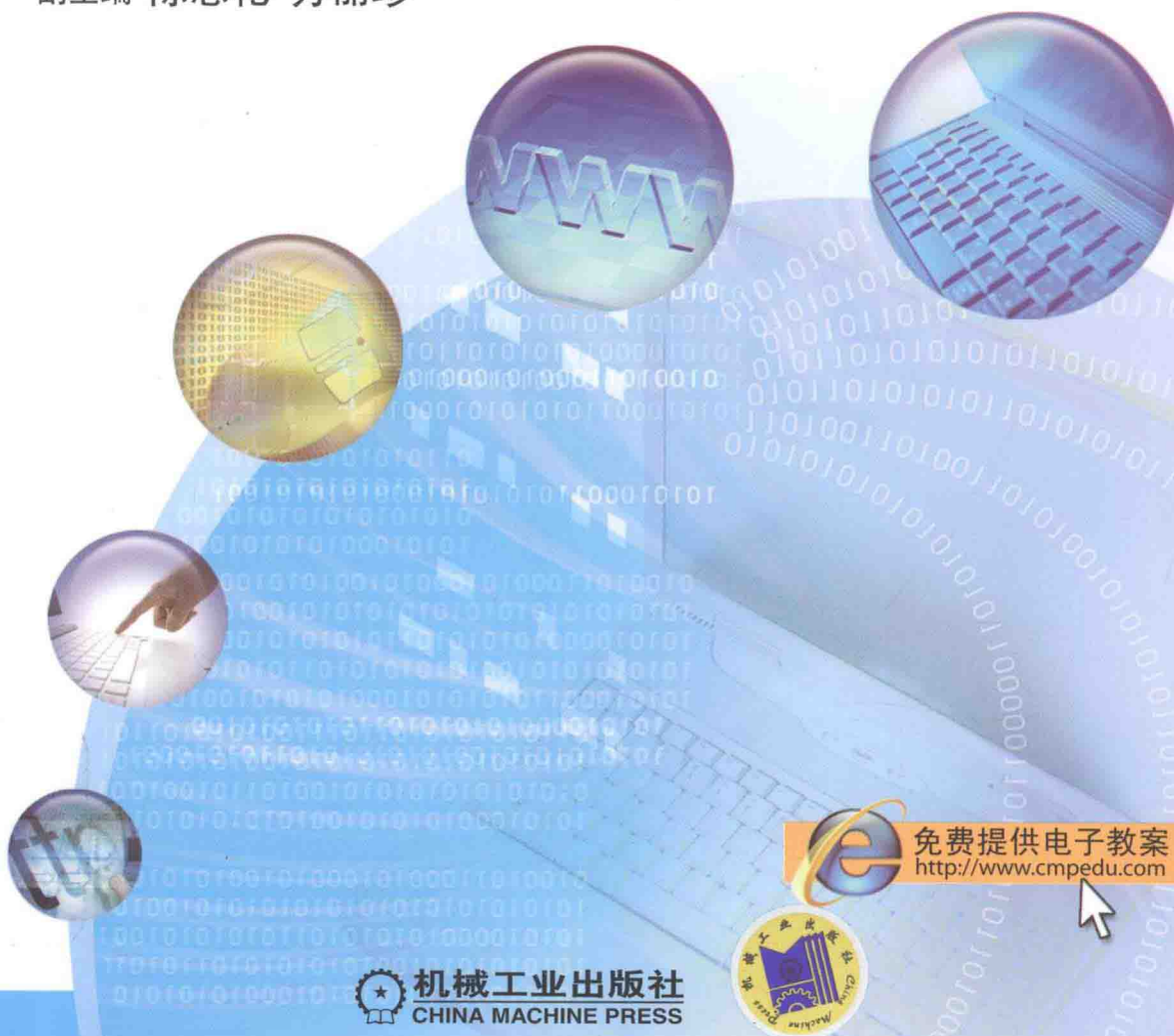
21世纪高职高专财经类专业规划教材

网上商场

运营实务

主 编 张立群

副主编 陈志乾 方丽珍



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



浙江省高校重点教材建设项目
21 世纪高职高专财经类专业规划教材

网上商场运营实务

主 编 张立群
副主编 陈志乾 方丽珍
参 编 吴有权 吕丽君 刘俊斌



机械工业出版社

网络零售作为电子商务的重要组成部分,近年来发展迅速,特别是B2C领域。本书配合高职高专相关专业日常教学,系统地介绍了网上商场经营的基本方法以及业务的操作流程,全书共有12单元,内容包括网上商场基础知识、网上商场经营准备、网上商场开设、网上商场数据管理、网上商场常见营销方式、网上商场经营行业实例、网上商场配套支持、网上商场产品管理、网上商场流程管理、网上商场客户管理、网上商场呼叫中心管理、网上商场品牌管理。每个单元的教学内容后面都安排有相应的案例分析、思考与练习和实训项目。本书同时提供配套的电子教学课件等网络资源,以便于教学。

本书理论与实际相结合,立意新颖、重点突出、案例丰富、资料较新,可作为高职高专以及中职院校电子商务相关专业的教材和教学参考书,也可作为网络零售创业人员的入门自学参考用书。

本书配套授课电子课件,需要的教师可登录 www.cmpedu.com 免费注册、审核通过后下载,或联系编辑索取(QQ: 1239258369, 电话: 010-88379739)。

图书在版编目(CIP)数据

网上商场运营实务/张立群主编. —北京:机械工业出版社, 2012. 3

21世纪高职高专财经类专业规划教材

ISBN 978-7-111-37365-0

I. ①网… II. ①张… III. ①网上销售-商业经营-高等职业教育-教材
IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第017467号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:鹿征

责任印制:乔宇

三河市国英印务有限公司印刷

2012年3月第1版·第1次印刷

184mm×260mm·15.5印张·382千字

0001—3000册

标准书号: ISBN 978-7-111-37365-0

定价: 30.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

近年来,国家颁布了《2006—2020 年国家信息化发展战略》、《国民经济和社会发展的第十二个五年规划纲要》、《国务院办公厅关于加快电子商务发展的若干意见》、《商务部“十二五”电子商务发展指导意见》等一系列文件,为中国电子商务发展指明了方向,推动了中国电子商务事业的持续、健康发展。

根据中国互联网信息中心统计,中国网民人数已从 1997 年的 90 万人发展到 2011 年 6 月底的 4.85 亿人,互联网普及率达 36.2%。全社会电子商务应用意识不断增强,应用网络购物、网上支付和网上银行的互联网用户分别达到 1.73 亿、1.53 亿和 1.5 亿,占用户总数的比例分别为 35.6%、31.6% 和 31%。手机网民更是发展到了 3.18 亿人的规模,较 2010 年年底增加了 1494 万人。手机网民在总体网民中的比例为 65.5%。根据中华人民共和国商务部公布的统计数据,2010 年我国电子商务交易额达 4.5 万亿元,同比增长 18%,网络零售额达到 5231 亿元,同比增长 109%,相当于社会消费品零售总额的 3.4%;2011 年上半年的交易额超过 3400 亿元,占社会商品零售总比的比重已经达到 4.7%。中小企业电子商务应用普及率迅速提高,2010 年应用网上交易和网络营销的中小企业比例达到 42.1%。预计“十二五”期间,我国电子商务交易额将达到 18 万亿元。

从美国的发展经验看,网上商场零售模式将成为中国未来电子商务网络零售发展中的主角。通过笔者教学团队多年的教学实践积累,“网上商场运营实务”课程作为电子商务专业的核心课程在 2009 年被评为浙江省高职高专省级精品课程。

本书分为 12 个单元,内容包括网上商场基础知识、网上商场经营准备、网上商场开设、网上商场数据管理、网上商场常见营销方式、网上商场经营行业实例、网上商场配套支持、网上商场产品管理、网上商场流程管理、网上商场客户管理、网上商场呼叫中心管理、网上商场品牌管理等。为帮助读者理解网上商场运营实践,每个单元的教学内容后面都安排有相应的案例分析、思考与练习和实训项目。

本书由浙江育英职业技术学院张立群任主编,浙江育英职业技术学院陈志乾、方丽珍任副主编,并由张立群负责总体策划、统稿和定稿工作。具体分工如下:第 1、2、4、5 单元由张立群编写,第 3 单元由浙江商业职业技术学院刘俊斌编写,第 6、7 单元由陈志乾编写,第 8、12 单元由浙江育英职业技术学院吴有权编写,第 9、11 单元由方丽珍编写,第 10 单元由浙江育英职业技术学院吕丽君编写。杭州师范大学阿里巴巴商学院章剑林教授对本书进行了审阅,并提出了宝贵的修改意见。

本书授课学时为 54 学时,授课教师可根据实际情况自主选择教学内容。同时,本书提供了配套的电子教学课件等,以便于教师组织教学。

本书在编写过程中,编者阅读和借鉴了大量国内外专家、学者、电子商务从业人员、行业公司、研究机构的出版物、公开言论及资料等,基本上以参考文献或资料来源的方式列出。在此,向相关个人和组织表示衷心的感谢。

由于编者学识有限,书中难免存在不足之处,敬请读者批评指正。

编者

目 录

前言

第1单元 网上商场基础知识 1

1.1 初识网上商场 1

1.1.1 电子商务中的零售业态 1

1.1.2 网上商场的产生 3

1.1.3 网上商场的分类 4

1.1.4 网上商场的功能 5

1.2 传统零售与网络零售 6

1.2.1 线上线下的博弈 6

1.2.2 传统企业的网络零售之路 7

1.3 网上商场发展中的问题 8

1.3.1 网上商场的发展状况 8

1.3.2 网上商场经营中的税收问题 10

1.3.3 网上商场经营中的其他法律问题 12

单元总结 13

思考与练习 13

实训项目 13

第2单元 网上商场经营准备 14

2.1 战略定位及产品规划 14

2.1.1 战略定位 14

2.1.2 产品规划 15

2.1.3 案例分析：苏宁电器进军电子商务 16

2.2 目标客户分析 17

2.2.1 目标客户的概念 17

2.2.2 目标客户的分类 17

2.2.3 目标客户的特点 19

2.2.4 目标客户的来源 22

2.2.5 案例分析：凡客、初刻、1号店的客户定位 22

2.3 合作与招商分析 23

2.3.1 网上商场的合作对象 23

2.3.2 招商的常见操作方式 23

2.3.3 案例分析：入驻淘宝商城 25

2.4 网上商场的常见组织结构 28

2.4.1 基本部门设置 28

2.4.2 常见岗位及职责 29

2.4.3 案例分析：1号店招聘 31

单元总结 32

思考与练习 32

实训项目 32

第3单元 网上商场开设 33

3.1 平台型网上商场 33

3.1.1 认识平台型网上商场 33

3.1.2 国内常见的第三方平台 33

3.1.3 第三方平台的选择 34

3.1.4 基于第三方平台的开设方法 34

3.1.5 案例分析：淘宝商城 AZZORA 旗舰店 35

3.2 独立开设的网上商场 39

3.2.1 认识独立开设的网上商场 39

3.2.2 国内常见的独立平台开发方式 39

3.2.3 国内常见的独立平台应用系统 40

3.2.4 独立平台系统的选择 41

3.2.5 基于独立平台系统的开设方法 41

3.3 网上商场经营资质的说明 47

3.3.1 工信部 ICP 备案 47

3.3.2 经营性网站备案 50

3.3.3 其他证照 51

单元总结 53

思考与练习 53

实训项目 53

第4单元 网上商场数据管理 54

4.1 网上商场数据管理中的常见术语 54

4.1.1 网站监测指标 54

4.1.2 平台型网上商城卖家主要数据

指标	56	第6单元 网上商场经营行业实例	89
4.1.3 非平台型网上商场常见运营		6.1 3C 产品类网上商场零售方案	89
指标	58	6.1.1 3C 产品类网上零售特点	89
4.2 网上商场优化与数据分析流程 ..	59	6.1.2 3C 产品类网上销售渠道	90
4.2.1 网上商场消费者行为分析模型 ..	59	6.1.3 3C 产品类典型营销方案	90
4.2.2 网上商场客户体验	61	6.1.4 3C 产品类产品常见问题	91
4.2.3 网上商场数据分析流程	64	6.1.5 案例分析:京东商城	93
4.2.4 案例分析:淘宝商城上经营的		6.2 服饰类网上商场零售方案	95
A 公司	65	6.2.1 服饰类网上零售特点	95
单元总结	65	6.2.2 服饰类网上销售渠道	96
思考与练习	66	6.2.3 服饰类行业网络营销存在的	
实训项目	66	问题	97
第5单元 网上商场常见营销方式	67	6.2.4 案例分析:李宁公司	97
5.1 搜索引擎营销	67	6.3 家居饰品类网上商场零售	
5.1.1 认识搜索引擎营销	67	方案	98
5.1.2 搜索引擎营销的分类和操作		6.3.1 家居饰品类网上零售特点	98
步骤	69	6.3.2 家居饰品类网上营销渠道	99
5.1.3 常见付费搜索引擎营销	70	6.3.3 案例分析:宜家	100
5.1.4 搜索引擎优化	71	6.4 化妆品类网上商场零售方案	102
5.1.5 案例分析:TJ 电子公司搜索引擎		6.4.1 化妆品类网上零售特点	102
关键字投放	73	6.4.2 化妆品类网上销售渠道	103
5.2 E-mail 营销	75	6.4.3 化妆品类产品常见问题	104
5.2.1 认识 E-mail 营销	75	6.4.4 案例分析:植物语	104
5.2.2 E-mail 营销的六步实施法和		6.5 书籍音像类网上商场零售	
实施准则	77	方案	105
5.2.3 E-mail 营销的常见问题	78	6.5.1 书籍音像类网上零售特点	105
5.2.4 案例分析:A 公司电子邮件		6.5.2 书籍音像类网上销售渠道	106
营销	81	6.5.3 书籍音像类典型营销方案	107
5.3 网站联盟营销	81	6.5.4 书籍音像类产品网上零售常见	
5.3.1 认识网站联盟	81	问题	107
5.3.2 网站联盟投放类型	83	6.5.5 案例分析:当当网	108
5.3.3 案例分析:淘宝客	84	6.6 数字产品类网上商场零售	
5.4 微博营销	85	方案	109
5.4.1 认识微博营销	85	6.6.1 数字产品类网上零售特点	109
5.4.2 微博营销常见技巧	86	6.6.2 数字产品类网上销售渠道	111
5.4.3 案例分析:凡客诚品营销简析 ..	87	6.6.3 数字产品类典型营销方案	111
单元总结	87	单元总结	113
思考与练习	88	思考与练习	114
实训项目	88	实训项目	114

第7单元 网上商场配套支持	115	第9单元 网上商场流程管理	154
7.1 产品进货渠道选择	115	9.1 网上商场售前管理	154
7.1.1 自产自销型	115	9.1.1 网上商场售前沟通	154
7.1.2 批发零售型	116	9.1.2 网上商场售前常见问题	157
7.1.3 线上线下载型	116	9.1.3 案例分析: 常见的物流服	
7.1.4 线上型	117	务商	161
7.2 网上商场的支付环节	117	9.2 网上商场售中管理	164
7.2.1 常见支付办法	117	9.2.1 网上商场订单处理	164
7.2.2 支付宝等第三方支付工具	118	9.2.2 网上商场发货处理	169
7.2.3 网上支付常见问题	121	9.2.3 网上商场售中常见问题	170
7.2.4 案例分析: 支付宝	122	9.2.4 案例分析: 内外全有污渍的新	
7.3 网上商场的仓储与物流	124	冰箱	173
7.3.1 常见物流仓储解决办法	124	9.3 网上商场售后管理	174
7.3.2 网上商场常见物流配送解决		9.3.1 网上商场售后服务内容	174
办法	125	9.3.2 网上商场售后常见问题	177
7.3.3 自建物流仓储配送体系	126	9.3.3 案例分析: 当当网退换货政策	179
7.3.4 物流仓储配送常见问题	127	单元总结	181
7.3.5 案例分析: Dell 公司的电子		思考与练习	181
商务物流	131	实训项目	181
单元总结	132	第10单元 网上商场客户管理	183
思考与练习	133	10.1 客户分级与维系	183
实训项目	133	10.1.1 对已有客户的分级	183
第8单元 网上商场产品管理	134	10.1.2 对已有客户的维系	184
8.1 产品策略	134	10.1.3 案例分析: 京东商城的客户	
8.1.1 产品类别对经营的影响	134	分级和维系	187
8.1.2 产品的分类原则	135	10.2 网上商场客户服务	188
8.1.3 产品管理中的常见问题	137	10.2.1 客户服务的重要性	188
8.1.4 案例分析: 漂网产品策略		10.2.2 客户服务策略	189
分析	142	10.2.3 客户服务的常见问题	193
8.2 产品的陈列技巧	144	10.2.4 案例分析: 海尔商城的客户	
8.2.1 产品陈列的重要性	144	服务	194
8.2.2 网上商场中常用的产品展示		10.3 客户数据深度应用	195
技术	145	10.3.1 客户数据的重要性	195
8.2.3 产品陈列展示与促销的结合	148	10.3.2 客户数据深度挖掘方法	197
8.2.4 案例分析: 玛萨玛索官方		10.3.3 客户数据应用	198
网站	152	10.3.4 案例分析: 宁夏电信客户流失	
单元总结	153	分析系统	199
思考练习	153	单元总结	201
实训项目	153	思考与练习	201

实训项目	201	实训项目	218
第 11 单元 网上商场呼叫中心管理 ...	202	第 12 单元 网上商场品牌管理	219
11.1 网上商场呼叫中心	202	12.1 品牌的塑造	219
11.1.1 认识网上商场的呼叫中心	202	12.1.1 认识互联网中的品牌	219
11.1.2 网上商场呼叫中心外包服务 ...	205	12.1.2 品牌定位	220
11.1.3 网上商场自建呼叫中心	206	12.1.3 品牌塑造的思维路径	223
11.1.4 案例分析:强讯呼叫中心应用 于网上商城康陆网	207	12.1.4 案例分析:麦包包	228
11.2 网上商场呼叫中心运营管理 ...	208	12.2 品牌营销	231
11.2.1 网上商场呼叫中心岗位说明 ...	208	12.2.1 认识品牌营销	231
11.2.2 网上商场呼叫中心管理量化 指标	210	12.2.2 品牌营销技术策略	232
11.2.3 网上商场呼叫中心管理的 优化	213	12.2.3 品牌营销效果评估	234
11.2.4 案例分析:国美呼叫中心三大 攻略助力“十一”惠民	216	12.2.4 案例分析:初刻	237
单元总结	217	单元总结	239
思考与练习	218	思考与练习	239
		实训项目	239
		参考文献	240

第1单元 网上商场基础知识

本单元要点

- 网上商场基本认知
- 传统零售与网络零售之间的关系
- 网上商场发展中的税收、法律等相关问题

1.1 初识网上商场

1.1.1 电子商务中的零售业态

1. 什么是零售

零售 (Retailing), 是商品供应链的最后一个环节, 上游的所有供应商都是商品增值的参与者, 而零售顾客是消费者。在早期传统市场中, 零售商也是商品的生产者, 例如工艺品、衣服、农产品销售。与零售直接相关的概念之一是零售商 (Retailer), 也称零售业经营者。传统零售商店通常开设于接近消费市场的商业区、住宅区和交通方便、人流集中的地点, 如商场、车站等, 因此租金是零售商的主要支出, 另外还包括销售员的薪金和佣金等营运成本。传统的零售比较常见的类型有如下几个。

1) 专卖店: 是以专门经营或授权经营某一主要品牌商品 (制造商品品牌和中间商品品牌) 为主的零售业态。

2) 百货公司: 是提供多种软件与硬件商品的大型商店, 通常提供一系列专卖店的商品。每间零售店面存放各种不同分类的货品, 同时也提供一些顾客服务。

3) 购物中心: 指一群建筑, 是组合在一起的商业设施, 按商圈确定其位置、规模, 将多种店铺作为一个整体来规划、开发和经营, 并且拥有一定规模的停车场。一般还提供食物和娱乐等其他服务。

4) 量贩店: 提供多样化与大量低价格的独家商品, 营业成本比其他零售商低, 若顾客是该厂商的会员, 购物则可享受会员价。

5) 超级市场: 自助式商店, 销售多样化的实物商品。

6) 便利商店: 基本上供给住宅区的顾客, 虽然提供商品的数量非常有限, 价格也比一般市面上的商品高, 但能让顾客快速地结账付款, 是便利商店的优势。便利商店基本上提供方便且即时性的商品。

7) 折扣商店: 倾向提供多样化的商品与服务, 但主要提供在价格上具有竞争优势的产品。一般情况下, 这些零售商较少经营时尚化品牌。

8) 个体商店: 指一个零售商店由单一个体所掌握与运作, 产品范围具有局限性, 这些商店在一些社区较常见, 通常是由家庭经营, 商店规模大小取决于商店老板。

9) 自动贩卖机：是一种自动化的设备，顾客放入零钱或纸币后，便可获得商品。常见于人员相对密集但不便于开设实体商店的公共区域，如地铁站。

10) 网络零售：电子商务的一种交易模式，顾客通过因特网在网络零售商处订购物品，商品通常通过快递公司、普通邮件方式送达，结算则通过网上银行、第三方支付、货到付款等方式。

特别需要指出的是，网络零售是无店铺零售形式之一，网络零售商是指借助因特网进行商品经营活动的零售企业，它包括纯粹网络零售商和非纯粹网络零售商。前者是指收入全部来自网络零售业务的企业，后者是指既有网络零售业务也有传统零售业务的企业。网络零售商可以在因特网上建立单独的网页开设虚拟商店，也就是通常所说的网店，也可以在第三方交易平台上开设网店。

2. 电子商务中的零售分类

通常情况下，根据交易对象的不同，电子商务可划分为三种典型模式：B2B（Business to Business，企业对企业），B2C（Business to Customer，企业对消费者）和 C2C（Customer to Customer，消费者对消费者）模式。其中，B2C 和 C2C 作为电子商务中常见的两种模式，统称为网络零售。常见电子商务分类如表 1-1 所示。

表 1-1 常见电子商务分类

按交易对象分类		常见称谓
B2B	Business to Business，企业对企业	B2B 电子商务
B2C	Business to Customer，企业对消费者	网络购物
C2C	Customer to Customer，消费者对消费者	

3. 当前网络零售的发展规模

(1) 用户规模

根据中国网络信息中心（CNNIC）于 2011 年 7 月 19 日公布的第 28 次中国互联网络发展状况统计报告显示：截至 2011 年 6 月底，我国网民总数达到 4.85 亿（手机网民 3.18 亿），互联网普及率为 36.2%，较 2010 年底提高 1.9 个百分点；网络购物用户规模达到 1.73 亿，使用率提升至 35.6%，半年用户 7.6%；与网络购物关联的，2011 年上半年，中国网上支付用户数从 2010 年年底的 1.37 亿增至 2011 年中的 1.53 亿，半年增加 1607 万，用户增长 11.7%。与此同时，在拥有超过 9 亿的手机卡号、拥有 3.18 亿手机网民的中国，随着手机支付相关标准和政策的明朗化，运营商、银行等各方机构正积极布局手机支付，手机支付也有望在未来取得较大的发展。

而根据艾瑞咨询的统计数据显示，2010 年中国网络购物用户规模达到 1.48 亿人，占中国互联网网民的比例为 32.9%；艾瑞咨询预计，2012 年中国网络购物市场将突破 2 亿，2014 年网购用户对网民的渗透率将接近 50%。艾瑞咨询主要基于中国网络购物市场诚信、支付环境不断改善、80 后网民逐步成为消费主力作出上述判断。

(2) 交易规模与市场结构

同样来自艾瑞咨询的统计数据：2010 年中国网络购物市场的交易规模达到 4610 亿元，较 2009 年增长 75.3%，占中国社会消费品零售总额的比重达到 3.2%。艾瑞咨询分析，与 2008 年、2009 年相比，2010 年网络购物市场交易额增速放缓，主要受 C2C 市场增速下降的

影响。展望 2011~2014 年,中国的网络购物市场仍将持续走高。

从市场结构来看,艾瑞咨询的统计数据显示,2010 年 B2C 市场交易规模占比达到 13.7%,较 2009 年增长 5.2 个百分点,预计 2014 年,超过三成的网络交易将来自 B2C 市场。艾瑞咨询分析,C2C 市场的相对走低,与网络购物用户逐步成熟,更注重网上购物服务品质相关。

1.1.2 网上商场的产生

目前,业界还没有对网上商场作专门的定义。本书中提到的网上商场主要是指以 B2C 为主的国内外网络零售模式,其具有经营主体为企业、因特网是其唯一销售渠道或销售通道之一、商品种类丰富等特点。

电子商务领域,无论技术还是应用最早都出现在美国,最早的网上商场同样也出现在美国。2009 年,美国 STORES Magazine 杂志和调查机构 BIGresearch 共同发布了一份调查报告,评选出美国 50 大在线零售店,亚马逊网站和 eBay 等名列前茅。

1. 网上商场产生的条件

网上商场几乎是伴随着网络零售同时产生的。产生的主要原因在于互联网技术对公司的影响极其迅速,企业通过互联网载体进行商业开发的需求迫切,特别是早期的创业者,几乎都看到了互联网的广阔发展前景,认为电子商务是一个“蓝海”而投身其中。

从有记载的数据看,自 1993 年,美国克林顿政府“信息高速公路”(National Information Infrastructure)计划启动以后,掀起了全球范围内的互联网创业高潮。当然,任何创新型项目都有其高风险性的特点。从当时到现在依然存活的企业不多,但也有一些特例。经过创业者艰苦卓绝的奋斗和坚持,可以从这些项目中看到能持续成功经营电子商务、网上商场企业的一些特征和共性:产品选择的准确性,进入时机的适当性,创业者的经营理念和水平的独特性,等等。以美国和中国国内目前的一些企业为例加以说明。

2. 美国的亚马逊公司 (Amazon. com)

该公司总部位于美国华盛顿州的西雅图,其亚马逊网络书店 (Amazon. com) 创业早期充分利用了书籍的特色,目前是世界最知名的网络书店之一。1994 年,华尔街的投资奇才贝佐斯 (Jeffery Bezos) 年仅 30 岁。当时,他不停地想在网站上销售东西——任何东西都可以。思考过各种不同的产品类别之后,他决定卖书,于是他与太太迁居到西雅图写企划案。他认为,网络书店要能够招揽到顾客,必须要有三个吸引人的要件:第一是选择性,第二是选择性,第三还是选择性。贝佐斯说:“便利、价格与服务也很重要,但都是仅次于选择性之后的要素。”目前,亚马逊公司是一家财富 500 强公司,已成为全球商品品种最多的网络零售商。亚马逊致力于成为全球以客户为中心的公司之一,以便人们能在网上找到与发掘任何自己想购买的商品,并力图提供最低的价格。亚马逊及其他销售商为客户提供数百万种独特的全新、翻新及二手商品,如图书、影视、音乐和游戏、数码下载、电子产品和电脑、家居园艺用品、玩具、婴幼儿用品、食品、服饰、鞋类和珠宝、健康和个人护理用品、体育及户外用品、汽车及工业产品等。

3. 中国的当当、京东、淘宝商城等

当当网 (www. dangdang. com) 是全球领先的综合性中文网上购物商城,由国内出版机构科文公司、美国老虎基金、美国 IDG 集团、卢森堡剑桥集团、亚洲创业投资基金 (原名

软银中国创业基金)共同投资成立。

1999年11月,当当网正式开通。当当网在线销售的商品包括图书音像、美妆、家居、母婴用品、服装和3C数码等几十个大类,超过100万种商品,在库图书近60万种,百货近50万种,当当网的注册用户遍及全国32个省、市、自治区和直辖市,每天有上万人当当网浏览、购物。

当当网于美国时间2010年12月8日在纽约证券交易所正式挂牌上市,成为中国第一家完全基于线上业务、在美国上市的B2C网上商城。自路演阶段开始,当当网就以广阔的发展前景而受到大批基金和股票投资人的追捧,上市当天股价即上涨86%,并以103倍的高PE和3.13亿美金的IPO融资额,连创中国公司境外上市市盈率和亚太区2010年高科技公司融资额度两项历史新高。

京东商城(www.360buy.com)自2004年初正式涉足电子商务领域以来,一直保持高速增长,增长率连续六年超过200%。京东商城始终坚持纯电子商务模式运营,缩减中间环节,为消费者在第一时间提供优质的产品及满意的服务。

截至2011年7月,京东商城拥有遍及全国各地的2000万注册用户,1200家供应商,在线销售家电、数码通信、电脑、家居百货、服装服饰、母婴用品、图书、食品等11大类数万个品牌70余万种商品,日订单处理量超过15万单,网站日均PV超过3500万。现在,京东商城已占据中国网络零售市场份额33.9%,连续12个季度蝉联行业头名。

淘宝商城(www.tmall.com),是亚洲规模较大的网上购物网站之一,是淘宝网打造的在线B2C购物平台。

自2008年4月10日建立淘宝商城以来,众多品牌(包括Kappa、levis、esprit、Jack-Jones、乐扣乐扣、苏泊尔、联想、惠普、迪士尼、优衣库等)在淘宝商城开设的官方旗舰店受到了消费者的热烈欢迎。

根据官方网站数据,截止2011年底淘宝商城已经拥有4亿多买家,5万多家商户,7万多个品牌。

2010年11月1日,淘宝商城以独立域名www.tmall.com替代了原来依托淘宝网的mall.taobao.com,淘宝商城仍处在飞速发展阶段,多种新型网络营销模式正在不断被开创。淘宝商城试图提供给商家更多接触最前沿电子商务的机会,创造全新的B2C事业。

1.1.3 网上商场的分类

在对网上商场的研究中,将其按不同标准分类是非常必要的。通过各种分类可以让初学者从不同角度理解网上商场的经营特征,更好地适应网上商场作业,提高创新管理和经营的可能性。

1. 按网站盈利模式分类

第一类是渠道商,盈利主要来源于销售产品的差价,如京东、当当、1号店等,渠道商一般没有自主品牌,依赖上游供货商,须通过外部采购产品来销售。第二类是品牌商,如凡客诚品、佐卡伊、绿盒子等,盈利不单来自销售环节,还涉及产品设计、开发、生产等产业链上游。第三类是平台商,网站经营者并非卖家,盈利则是通过服务好卖家获得的,通常被称为第三方B2C交易平台,此类交易平台经营模式与线下实体商场最为接近。如淘宝商城,它的收入主要来自固定的服务年费,卖家销售的产品类别和业绩挂钩的提成,还有各类营

销、广告收入等。

2. 按经营者主体分类

这里所指的网上商场经营者是除第三方 B2C 交易平台外的经营者，主要包括：企业官网网上商场，第三方网购平台官方旗舰店，第三方网络经销商网上商场等。以国内运动品牌李宁为例，有至少三类以上不同类型的网上商场：李宁官方商城 <http://www.e-lining.com>，第三方网购平台（淘宝商城）李宁官方旗舰店 <http://lining.tmall.com>，第三方网络经销商力动体育用品专营店 <http://lidong.tmall.com> 等。一般情况下，官方商城仅有一个，且有独立域名；在任何第三方网购平台上的官方旗舰店也仅只有一个；而第三方网络经销商的数量是不确定的。

3. 按经营的范围分类

这里所说的经营范围主要是指单纯网上经营和网上、网下同时经营两大类。由于网上经营和网下经营方式在产品定价、仓储管理、营销管理、用人安排等多个方面存在巨大差异。因此，不同的网上商场经营者会根据自己的实际情况选择最为合适的经营方式。以表现最为明显的服装鞋帽行业为例：凡客诚品（www.vancl.com）这个品牌自诞生之日起从未在线下门店出现过，所有的销售全部在网上完成；而类似李宁、美特斯邦威等品牌由于受传统业务的影响，线上、线下交易同时进行。一般情况下，传统品牌很难实现单纯网上经营，而新品牌实现纯网上经营相对容易。

4. 按产品类别分类

不同的网上商场或同一网上商场在不同阶段会有不同的商品品类策略，目前形成规模经营的网上商场主要集中在日用百货、家电、服装等领域。例如，目前的当当网、京东商城均属于日用百货类，而当当网在 1999 年成立时主要以经营图书业务为主；而京东商城在 2004 年上线时则主营 3C 类产品。

1.1.4 网上商场的功能

1. 网上商场的服务功能

网上商场作为网络零售的一种运营方式，有 C2C 无法比拟的优势。以淘宝商城为例，以商城通过与所有商家签订协议的方式实现：7 天无理由退换货，100% 正品保障，提供发票。通过合同产生法律保障，同时通过商家事先必须预存的消费者保障金，在必要的时候对消费者进行赔偿，以保障消费者利益。

网上商场均会在网站首页提供帮助链接，每个网站均会有个性化的服务内容，常见的有如下几种。

- 新手入门：新用户注册、邮箱验证、找回密码等。
- 购物指南：订购流程、订单状态、购买须知等。
- 配送方式：配送范围、时间运费等。
- 付款方式：货到付款、网上支付、邮局汇款、银行转账等。
- 售后服务：退换货流程、退换货政策、退换货操作常见问题等。

2. 网上商场的系统功能

网上商场的系统功能共分以下两部分。

- 1) 面向用户的部分，包括：顾客在线注册、购物、提交订单、付款等操作。

2) 商场管理部分, 包括: 产品的添加、删除、查询, 订单管理, 操作员管理, 注册用户管理等等。

1.2 传统零售与网络零售

1.2.1 线上线下的博弈

根据国家工商、统计部门公布的数据, 2004~2009 年, 中国社会总体零售年增长率基本保持在 10%~20% 之间, 而网络零售年增长率则保持 100% 左右的增长势头, 详见图 1-1。根据艾瑞咨询统计数据显示, 2010 年中国网络购物市场的交易规模达到 4610 亿元, 较 2009 年增长 75.3%, 占中国社会消费品零售总额的 3.2%。同时, 2010 年中国网络购物用户规模达到 1.48 亿人, 占中国互联网网民的 32.9%。由此可见, 网络零售已经影响到了传统零售, 成为人们日常购物中的重要的一部分。

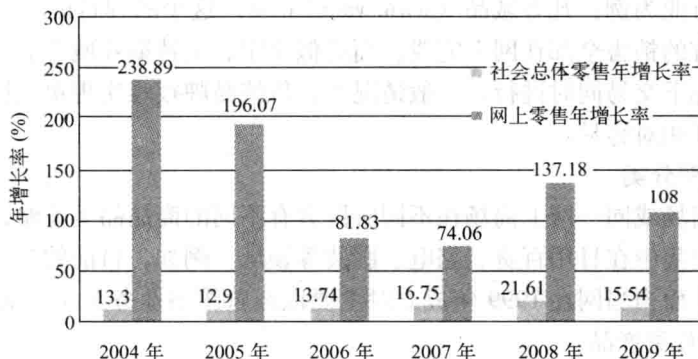


图 1-1 2004~2009 年中国社会总体零售及网络零售年增长率

(资料来源: 艾瑞咨询, <http://www.iresearch.cn>)

中国沿海经济较发达地区和城市电子商务发展势头更加迅猛。以杭州市为例: 根据杭州市工商局的数据分析显示, 截至 2010 年 11 月, 杭州全市参与网络经济活动的企业共计 42697 户, 这些涉网企业占全地区 189010 户企业总数的 22.6%, 几乎每 4 户企业中就会有 1 户涉网企业。从企业数量分布来看, 第三产业涉网企业数量最多, 达 25671 户, 占有涉网企业的 60.13%; 其次是第二产业, 涉网企业数量占 38.94%; 第一产业涉网企业数量最少, 仅占 0.93%。从企业注册资本分布来看, 全市涉网企业注册资本共有 3503 亿元, 其中第三产业注册资本总额最高, 达到 2274.37 亿元, 第二产业注册资本总额为 1189.81 亿元, 第一产业注册资本为 38.64 亿元。杭州市直接通过网络交易的主体有 16179 户, 占总数的 69.48% 的经营主体同时开展 B2B 和 B2C 交易, 其次是只进行 B2B 交易和只进行 B2C 交易。

网络零售市场的逐步升温, 企业的不断触网, 导致很多企业线上线下同时经营已经不可避免。微软公司创始人比尔·盖茨曾言: “21 世纪要么电子商务, 要么无商可务”。2009 年 5 月, 阿里巴巴董事局主席马云在首届网商交易会上又放言: “不做电子商务, 五年后你会后悔”。受外界的影响, 有些企业是被迫上路的。当然, 大部分公司是将线上经营作为公司的有力补充, 或当做转型的契机。但无论谁都遭遇不少坎坷, 线上线下的博弈始终存在。

先比较一下网络销售和传统的店面零售之间的主要区别。

1. 物理特征差异化

- 传统零售：实体店铺，商品可见（虚拟商品除外）；覆盖有限半径（选址极其关键）；有限货架；有营业时间限制；顾客来店购物；有店铺租金、物业及店内运营人员成本等。
- 网络零售：商品通过图片、文字等展示；由配送能力决定覆盖半径，可以一网覆盖全国，乃至全球；理论上无限货架，长尾商品均可销售；7×24 小时服务；送货上门；有包装材料和配送成本；有网店运营、客服人员等成本。

2. 商品展示与搜寻差异化

- 传统零售：一般按照顾客逛店购物习惯摆放商品；将走货量大、品牌知名度高的商品以及促销商品摆放在显眼位置和顾客容易拿到的货架上。
- 网络零售：关键字、类别、价格区间等搜索；图片、内容等一体；给顾客提供的多种购物决策支持包括热销产品排行榜，多角度商品展示图片甚至视频，多种排序方式（价格、库存、热销），个性化推荐，清晰的类别划分和展示，相关产品推荐，商品比价功能，组合商品。

3. 市场手段、营销策略差异化

- 传统零售：DM（直销广告）、广告（户外、报纸、电视等）、短信；可利用店铺场所环境及声、光、味等效果刺激购买；可通过销售人员与顾客面对面交流推介产品。
- 网络零售：SEO/SEM（搜索引擎优化/搜索引擎营销）、EDM（电子邮件营销）、网盟、门户网站广告、SNS 合作；拥有大量的顾客搜索、收藏、购买、关联商品的数据和信息，可进行精准营销；用 Landing Page（着陆页）、链接、用户评论、打分系统等方便地为顾客提供知识性、经验性、权威性的相关内容。

4. 供应链架构和管理差异化

- 传统零售：仓库和店铺多层次管理；配送一般从仓库到门店；仓库货物摆放主要考虑畅销度和上下架效率；仓储一般采用立体库。
- 网络零售：只需考虑仓库库存的管理；配送一般解决最后一公里；仓库货物摆放考虑畅销度和顾客购买关联性；仓库以平面库为主。

5. 人才结构差异化

- 传统零售：有丰富零售经验的人才很重要；店内运营人员数量视店面规模而定。
- 网络零售：IT 人才及懂得网络营销的人才非常重要；一般仓储物流、客服员工比例较高。

总之，传统零售在实体商品体验性、商品立即可得性、刺激临时性购买、店员近距离服务等方面具有优势。而网络零售具有成本方面相对较低、通过大量顾客信息达到精准营销、口碑营销传播的速度和广度不受地域、时间和货架空间的限制等优点。

1.2.2 传统企业的网络零售之路

根据商品流通过程，商家通常可分为品牌商、渠道商、分销商三大类。无论哪个商户投身网络零售，均由于对电子商务认识高度不够，既得利益者的自我束缚，缺乏整体规划，发力方向错误，对网购模式缺乏了解，缺乏专业人才，企业内部缺乏协作，传统经销商的抵触

或与线下市场之间的冲突等问题造成困扰，所以企业具体要部署好以下几个方面。

1. 战略选择

企业必须从公司高层开始形成统一的电子商务发展战略。不同的战略会造成管理方式的不同。首先需要根据公司的实际情况作出如下选择：是自己卖还是找代理；是在第三方交易平台开店，还是独立建 B2C 网站，或外包给代运营公司。

2. 价格和渠道

网络零售早期阶段，价格还是影响消费者购买的关键因素之一，价格战也是传统零售的常见竞争方式之一。网络零售中的产品、品牌、定价问题是传统企业最为困惑的。目前比较成功的做法是统一品牌，线上与线下产品差异化、定价差异化。

3. 电子商务业务独立与否

对于很多传统企业来说，成立事业部还是子公司也是艰难的选择。不过，从诸多企业的实践经验看，事业部制的方式还是比较稳妥的。

4. 内部效率

传统企业电子商务开展过程中，如何进行高效的沟通协同（物流、财务、商品、售后）对业务开展极为重要。在这一点上，必须由公司管理层平衡好各部门之间的利益关系、责任关系。

5. 人员薪酬

电子商务领域的人员薪资弹性较大，目前的现状是低了找不到人，高了其他部门意见大。从实际情况看，大部分企业采用内培外引同步进行的方式，关键岗位重点在于内部培养。

1.3 网上商场发展中的问题

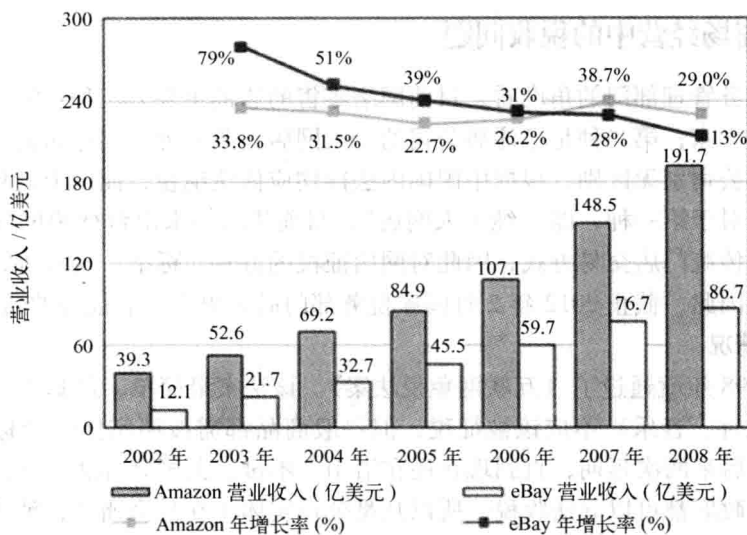
1.3.1 网上商场的发展状况

根据美国发展的情况看，2002～2008 年间，B2C 的领军企业 Amazon 营业收入持续超越 C2C 的领军企业 eBay，详见图 1-2。业界分析其原因主要是：eBay 平台卖家服务、信誉参差不齐，难比 Amazon 持久优质服务；另外，eBay 平台上，用户货比三家的选择成本高于对应节省的价格成本，用户转向优质 B2C 网站。

2009 年，美国 STORES Magazine 杂志和调查机构 BIGresearch 共同通过调查评选出美国 50 大在线零售店的前 10 名中，第 2、4、5、6 名均来自传统零售企业，分别是 Walmart、BestBuy、JCPenny、Target，详见表 1-2。

表 1-2 2009 年美国 50 大在线零售店排名前十

排 名	公 司	主 营 业 务	排 名	公 司	主 营 业 务
1	Amazon. com	日用百货	6	Target. com	日用百货
2	Walmart. com	日用百货	7	Kohls. com	服装
3	eBay. com	拍卖	8	Google. com	信息
4	BestBuy. com	电子产品	9	Overstock. com	日用百货
5	JCPenny. com	服装	10	Sears. com	日用百货



source: Amazon, eBay 财报数据。

图 1-2 2002 ~ 2008 年 Amazon 与 eBay 营业收入

(资料来源: 艾瑞咨询, <http://www.iresearch.cn>)

再看中国, 中国经济的快速发展是中国电子商务 B2C 行业发展的基础性动力。同时, 中国互联网快速发展成为电子商务 B2C 市场发展的“温床”。商务交易类应用成为中国互联网发展最快的应用之一, 传统厂商的电子商务化战略日渐清晰, 成为拉升电子商务市场的又一力量。第三方支付市场的快速发展为电子商务 B2C 市场保驾护航。物流配送体系的逐渐完善提升了中国电子商务 B2C 服务质量, 电子商务 B2C 市场垂直细分化发展, 电子商务 B2C 市场多元化趋势迅速。但有一点, 信用体系仍有待完善。

根据艾瑞咨询数据统计预测, B2C 将成为网络购物增长新引擎, 未来几年 B2C 交易额的比重将持续上升, 详见图 1-3。

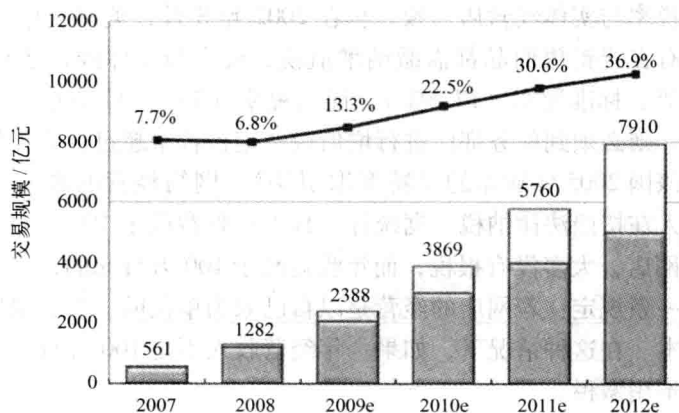


图 1-3 2007 ~ 2012 年中国网络购物市场交易规模构成及 B2C 占比

(注: 柱形图中上半部分为 B2C, 下半部分为 C2C。资料来源: 艾瑞咨询, <http://www.iresearch.cn>)