

博雅商道书系

主编◎王坤



博雅总裁商学院企业家研修指定教材

DIANSHANG
ZHANLUE

电商战略

互联网+传统企业的
转型、创业第一课

曹乃承/著

透彻解读电子商务的概念、特点和本质

+ 把脉中国电子商务的发展现状与趋势

为传统企业与电子商务融合提供智力支持

实现传统企业互联网化，完成转型与升级实战指南

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

博雅商道书系

主编◎王坤

电商战略

互联网+传统企业的转型、创业第一课

曹乃承/著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

电商战略：互联网+传统企业的转型、创业第一课 /
曹乃承著. — 北京：人民邮电出版社，2015.9
(博雅商道书系 / 王坤主编)
ISBN 978-7-115-40307-0

I. ①电… II. ①曹… III. ①电子商务—研究—中国
IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第190920号

内 容 提 要

要么被趋势打败，要么顺势而为。在互联网+时代，传统企业转型互联网是大势所趋。本书是传统企业及时代下的个人了解和运用电子商务必读的一本书。它给出了电子商务的概念、特点和本质，对传统企业如何看待电子商务、传统企业进军电商应具备怎样的知识和能力、传统企业的电商布局与创业机会做了鞭辟入里的解读，并为传统企业触网提供了理论和实践基础。

本书共分三篇十章，从人们对电子商务的误读和正解说起，明确了本书讨论的电子商务是指企业经营的任何一个环节通过互联网/移动互联网来实现的经营方式。在此基础上又对电子商务的特点和本质做了剖析。在讲述的过程中，本书还辅以大量的真实案例，旨在用理论结合实际的方式告诉企业：在电商时代，企业该如何抓住机遇，实现转型和升级；理解电子商务的本质是商务，电子只是手段和途径。

本书适合企业家、企业老板、企业的中高层管理者及对互联网感兴趣的普通读者阅读与参考使用。

◆ 主 编 王 坤
著 曹乃承
责任编辑 寇佳音
责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.5 2015年9月第1版
字数：200千字 2015年9月北京第1次印刷

定价：45.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

编委会成员

主 编：王 坤

副主编：刘连军

编 委（排名不分先后）：

袁 征 黄 嵩 丁守海

刘连军 庞 勃 曹乃承

罗惠依 黄俊立

序 言



1979年的春天，中国改革开放总设计师邓小平在南海边画了一个圈，从此将中国带入市场经济的滚滚春潮中。960万平方公里的土地上，开始涌动压抑了多年的市场热情和开发热情，人们成群结队地涌向市场化的沿海城镇，扬起浩浩风帆。“下海”成为那个时代最时髦的词汇。很快，中国的沿海开始崛起座座崭新的城市，到处吊塔林立，摩天大厦拔地而起……那些经典的画面至今回忆起来仍令人心潮澎湃。

这场震动世界的中国经济市场化浪潮经过三十多年的持续发展，孕育出了今日这个经济实力日益雄厚的中国，与此同时，也诞生了中国改革开放后第一批精英企业家。

然而，机遇与挑战并存。市场经济开放程度越高、越是发达，其复杂程度就会越高。改革开放初期，凭借大量廉价劳动力而降低成本的优势时代已经一去不复返。瞬息万变的经济市场不断涌现出的新机制、新思路，使得社会对企业经营管理者的要求不断提高。在经历了经济从粗放式到精细化的变革后，还没有等企业家喘口气，歇歇脚，随着信息技术的高速发展，席卷全球的信息化革命再一次在经济领域上演了一幕颠覆式的大剧。

互联网信息时代的到来，颠覆了传统的商业模式。网络淘宝店雨后春笋般地涌现，大大冲击了传统实体经济；微信、微博的营销将商业战场由传统的看得见的市场，转移到了互联网上看不见的市场；当柯达还沉浸在胶片王国的美梦中时，数码相机已占据大半江山；当诺基亚还在手机行业称大，哪知“苹果”一夜之间会将其淘汰；当移动还把联通当成

竞争对手时，微信的用户已经过亿……这个世界总是变化太快，新的技术、新的模式、新的理念、新的产品以掩耳不及迅雷之势扑面而来，企业经营管理者要想生存下去，并居于不败之地，不仅要跟上时代变革的脚步，更要前瞻性地预测到未来的变革，把握市场动脉，占据发展先机！

近年来，为帮助中国企业家掌握更先进、科学、系统和完善的商业管理技能，启发智能，创建高水准的企业，在竞争日益激烈的全球化商海中胜出，博雅总裁商学院开办了旨在提升企业家综合管理素养的工商管理、金融、地产、艺术品投资、全球领导力、国学商道等各类研修班，培养了大批精英企业家学员。

未名湖畔，百年北大，博雅之地，智慧之所。

博雅总裁商学院拥有国内一流的师资队伍，他们不仅学识渊博体系完善，且擅实战，接地气，勤于学，精于教。众多学员积极反馈，不但渴求面对面聆听名师的谆谆教诲，也希望将诸位名师的经典教学案例集结成书，以供长期研读学习。

借此，我们集腋成裘，编辑出版了这套“集理论与实战精髓，容众家之长，弃百家之短”的《博雅商道》系列丛书。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，希望这套丛书能够帮助中国的创业家和企业家透过厚重的历史看到现实的意义，实现与中华文化乃至世界商业文明的沟通和传承。这是企业家延续使命感的源泉，也是企业实现永续经营的源头。书中成果的分享，希望恰是企业家人正在寻求的。

最后，特别感谢为丛书圆满出版而付出智慧、精力与宝贵时间的各位老师及员工，感谢人民邮电出版社给予的支持和帮助。

王 坤

博雅总裁商学院执行院长

□ 引子

——大家都在说电商，大家说的是同一个“电商”吗？

比尔·盖茨说：“在 21 世纪，要么电子商务，要么无商可务。”马云在 2009 年 5 月广州召开的国内首届网商交易会上说：“不做电子商务，5 年后你会后悔！”格力电器董事长兼总裁董明珠认为，电子商务是时代的进步，能给消费者和企业带来更多的便利。李嘉诚说：“互联网是新的商机，每一次新的机会到来，都会造就一批富翁。”Intel 公司总裁葛洛夫说：“5 年后，所有的企业都会成为互联网公司，或者它什么都不是。”Dell 公司总裁麦克·戴尔说：“互联网的力量就是每个人都可以直接做生意。”这么多大佬级的人物都在谈论互联网电子商务，他们谈论的“电子商务”的内涵一样吗？

先问大家个别的问题：电视购物、电话直销是不是电子商务？企业建立起企业级的互联网采购平台进行供应商管理、互联网采购是不是电子商务？企业应用信息系统对销售人员进行销售支持、销售管理是不是电子商务？

要给出这些问题的答案，先要弄清楚“电子商务”的定义，也就是大家说的是否是同一个“电子商务”。

在出现之初，电子商务是指利用各种电子化手段简化商业活动，而最早的电子商务是从电子数据交换（EDI）和电子货币转账发轫的。EDI 和电子货币转账技术均出现在 20 世纪 70 年代末期，所以电子商务肇始

于 20 世纪 70 年代。

当时电子商务的典型应用场景是将采购订单、合同、付款凭证、发票等商业交易文件通过电子信息化方式进行互相传递。“电子商务”一词中的“电子”指的是采用的技术和手段，而“商务”指的是实质的各种商务经营活动。

关于电子商务的定义非常多，总结一下，电子商务至少有三个层面的定义。

广义的电子商务定义：“企业经营的任何一个环节通过电子化的信息工具来实现的经营过程”就是电子商务，这个意义上的电子商务涵盖了电视购物、电话直销等方式。

狭义的电子商务定义：“企业经营的任何一个环节通过互联网 / 移动互联网来实现的经营过程”。这个定义下的电子商务就排除了电视购物、电话直销的经营方式，只有在互联网或移动互联网上开展的企业经营活动才能叫电子商务活动。

还有一种极狭义的电子商务定义：“电子商务就是通过互联网发布供求信息、发布广告、销售产品的商业活动”。第三种定义里限定了电子商务只包含企业价值链中的营销、销售环节，而排除了其他业务和管理环节。一些频频在各种场合大谈电商的互联网大佬们所说的电子商务往往是第三种定义的电商。

对于广大企业来说，如果我们把对互联网、电子商务的应用只局限于网上打广告和网上销售，那就好像拿着屠龙刀杀鸡一样，实在是暴殄天物。如果企业被第三种电子商务定义局限住了，那无疑是自废武功，自缚手脚。对广大企业来说，最合适的电子商务应用应该是第二种定义下的电子商务，如果我们把自己对电子商务的应用限定在营销、销售环节，那么我们就放弃了电子商务这一工具的更广泛的用途，同时也放弃了电子商务能够给企业带来的潜在的更多好处。这就好比给了你一部

智能手机，而你只用它打电话、发短信一样。

不同的人在谈电子商务时所依据的定义是不同的，大家在讨论电子商务之前，一定要先明确每个人谈的是不是同一个“电子商务”。在这里，我们所讨论的电子商务是依据第二种定义的电子商务，即“企业经营的任何一个环节通过互联网/移动互联网来实现的经营方式”。

延伸阅读 王健林与马云打赌谁会赢

在“2012中国经济年度人物”颁奖现场，万达集团董事长王健林与阿里巴巴集团董事会主席马云的一次打赌一下子吸引了全国人的目光，并成为了一时的热点话题。王健林说：“电商再厉害，但像洗澡、捏脚、掏耳朵这些业务，电商是取代不了的。我跟马云先生赌一把，2020年，也就是8年后，如果电商在中国零售市场占50%，我给他一个亿，如果没到，他还我一个亿。”马云对于电商战胜传统零售业信心十足：“今天真正创造一万亿的不是马云，创造一万亿的是店小二、小年轻人、‘90后’、‘80后’，我们在街上看到不会点头的快递人员。他们正在改变今天的中国经济，而只有他们才是未来经济的希望。所以我不是取代你，而是帮助他们取代你。”

大家都在讨论谁会赢，有人支持马云，认为在一些领域里互联网销售已经把传统实体店逼到了绝境，还拿出一堆亮丽的互联网销售数据来作为佐证。而王健林也有支持者，认为不是所有的产品和服务都适合网络销售，虽然互联网销售现在增长快，那只是一时的爆发。

其实，大家如果细细读两个人的话，就会发现他们俩说的“电商”其实不是一个概念上的电商。王健林认为“电商”就是通过互联网销售产品，而马云的“电商”涵盖的范围要更广，他把与互联网相关的、销售以外的产业也包括进电商来。从他的话里，我们可以看到他至少把物流、为电商提供各种互联网服务的行业都囊括进来了。因此，他们打赌

所对应的标的物是不同的。最有可能出现的场景是到时王健林拿互联网销售的数字说：“你看，电商在零售市场的占比不到50%吧。”而马云则把与互联网销售、营销有关的所有产业的数字加起来后对王健林说：“你看，这个数字是超过了50%的。”（考虑到将来传统企业都要触网，所以马云列举的这个数字超过50%还是非常有可能的）。于是出现了一个皆大欢喜的局面，谁都没有赢。当然，也可以从另外一个方面看，两个人都赢了。如果是两个人都赢了，那么王健林应该给马云1亿，马云再还给王健林1亿——两个人和谁都没有赢时的情况一样。

是这样吗？错！——两个人创造了2亿的GDP。

一则小笑话

两个经济学家在路上走，看到了地上有一坨狗屎，其中一个经济学家对另一个经济学家说，你把这坨狗屎吃了，我给你500万。另一个经济学家觉得很划算，就吃了，得了500万。两个人继续走，吃了狗屎的经济学家越想越别扭，正巧路上又有了一坨狗屎，他就对另一个经济学家说，你如果把这坨狗屎吃了，我也给你500万。另一个经济学家正心疼呢，于是毫不犹豫地把地上的狗屎吃了，拿回了500万。

可是两个人越想越觉得不对劲儿，每个人都吃了一坨狗屎，但是每个人的财富都没有增加呀。这个亏吃大了！两个人越想越憋气，就去找经济学教授诉苦。经济学教授听了两个人的故事，对他们说，你们贡献了1000万的GDP啊。



引子 / 1

第一篇 基础篇：不识庐山真面目，只缘身在此山中
——传统企业如何看待电子商务

第一章 更把旧貌换新颜——电商时代企业价值链的进化 / 3

第一节 电子商务是一种工具 / 4

第二节 电商时代企业价值链的进化 / 9

第二章 海上明月共潮生——电商时代企业的机遇 / 19

第一节 电子商务增强了企业的成本竞争优势 / 22

第二节 电子商务增强了企业的聚焦竞争优势 / 27

第三节 电子商务给企业带来了新的市场机会 / 31

第三章 百花齐放总是春——电子商务的多种形式 / 35

第一节 丰富的电子商务形式 / 36

第二节 B2B 电子商务 / 44

第三节 B2C 和 C2C 电子商务 / 50

第四节 C2B 电子商务 / 51

第五节 O2O / 54

第四章 巧妇难为无米之炊——电子商务相关信息技术介绍 / 59

第一节 搜索引擎 / 60

第二节 大数据 / 71

第三节 电子支付 / 93

第四节 移动互联 / 102

第五节 云计算 / 103

第二篇 提高篇：会当凌绝顶，一览众山小

——传统企业进军电商应具有的知识 and 能力

第五章 忽如一夜春风来——营销电商化 / 111

第一节 搜索引擎营销 (SEM) 和搜索引擎优化 (SEO) / 112

第二节 数据库营销 / 120

第三节 互联网硬广和网盟广告 / 126

第四节 病毒营销 / 130

第五节 微营销 / 135

第六章 何处春江无月明——销售电商化 / 151

第一节 电子商务销售的演化 / 152

第二节 主要第三方电商销售平台介绍 / 161

第三节 微信销售工具介绍 / 172

第四节 APP 销售介绍 / 181

第七章 碣石潇湘无限路——服务电商化 / 185

第一节 服务的 O2O 转型 / 186

第二节 服务的互联网化 / 189

**第八章 旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家
——采购、经销商管理电商化 / 193**

第九章 天下谁人不识君——O2O 模式中线上线下价格、渠道管控 / 199

第一节 线上线下渠道控制 / 200

第二节 线上线下价格控制 / 204

**第三篇 应用篇：运筹帷幄之中，决胜千里之外
——企业的电商布局与创业机会**

第十章 万类霜天竞自由——电商时代的创业机会 / 211

第一节 企业进军电商前要做好思想、知识准备 / 212

第二节 小企业也可以挑战巨无霸 / 217

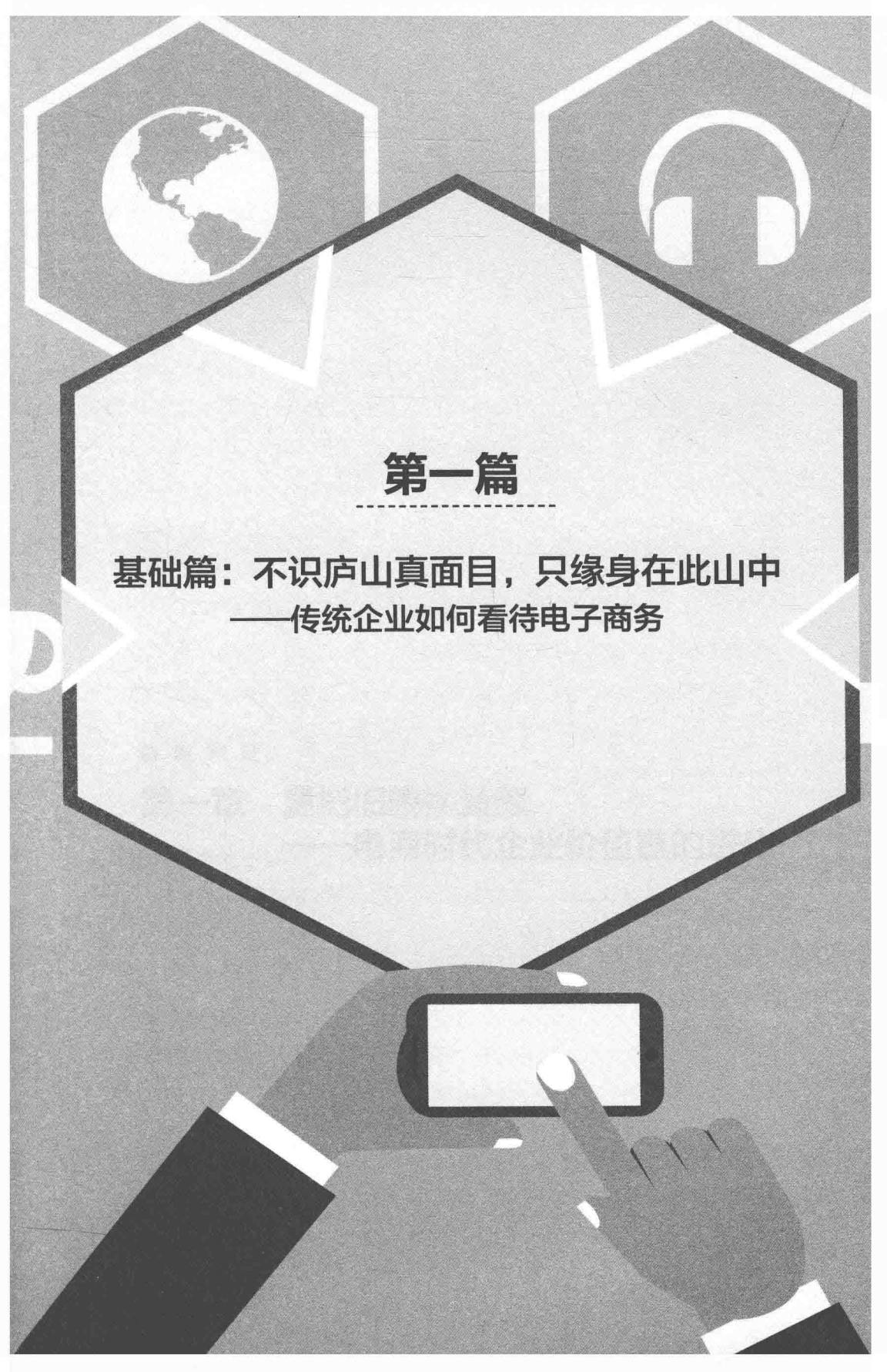
第三节 单品也可以有所作为 / 220

编外篇

编外篇一 管理的 PDCA 循环 / 225

编外篇二 从“万达电商高管离职”看传统企业进军电商的误区 / 228

博雅总裁商学院课程一览表 / 230



第一篇

基础篇：不识庐山真面目，只缘身在此山中
——传统企业如何看待电子商务



第一章 更把旧貌换新颜 ——电商时代企业价值链的进化

电子商务发展到今天，已经经历了几十年的时间，人们对于电子商务本质的认识也在发生着变化，从最初的不了解、轻视到崇拜并以为是企业的万能灵药，对电子商务的各种认知不一而足。那么电子商务的本质究竟是什么呢？

□ 第一节 电子商务是一种工具

很多没有接触过电子商务的人往往认为电子商务很神秘、很高端，不是普通人、普通企业能够玩得转的。各种宣传媒体也开足马力大力宣传电子商务，动辄几亿、几十亿的销售收入，几百亿的公司估值，仿佛电子商务是遥不可及的神话一样。电子商务真的不是普通企业能够企及的吗？如果你学习完本书，你会发现电子商务就像你用的手机、开的汽车一样，是你的一个有力帮手。说白了，电子商务就是一种工具，一种能够提升企业内部、外部资源管理能力的经营工具。除此之外无它。企业只要认识到了电子商务的工具属性，就不会再被电子商务吓倒。

电子商务是工具，每个人、每个企业都可以使用。接触电子商务较晚的企业不要被那些“电商大鳄”吓倒，只要你肯花时间钻研、试验，你就会熟练掌握这个工具，成为电子商务达人。

恩格斯对工具的定义：所谓工具，是人类手与脑的延伸。