

网络财富英雄从本书开始……

书中附录部分的“电子商务公司管理手册”，展示了电子商务公司的组织运营、工作流程、部门管理等细节，是企业进军电商的无价之宝。

传统企业 电商之道

苏静 翟旭君 著

GO



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

传统企业 电商之道

苏静 翟旭君 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是作者二十多年传统营销经验和多年电商实践经验的总结，旨在为传统企业展现一条清晰的电商发展思路，扫清发展道路上的障碍。全书从传统企业启动电子商务应从战略规划开始讲起，以实战的角度，阐述如何定位，如何建立电商管理体系，如何做营销管理和分销等一系列内容。相信本书能成为传统企业开展电商业务的行动指南。

本书适合做电子商务的传统企业家、电商创业者以及电子商务公司的中高层领导参考阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

传统企业电商之道/苏静，翟旭君著. —北京：电子工业出版社，2013.1

ISBN 978-7-121-18526-7

I. ①传… II. ①苏… ②翟… III. ①电子商务—商业经营 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 222543 号

策划编辑：林瑞和

责任编辑：刘 舫

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：787×980 1/16

印张：15.5 字数：273 千字

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数：4000 册 定价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

作者简介

苏静 suphia

资深营销专家、职业培训师、国际品牌管理机构授权品牌管理师。

从事服装行业营销及品牌管理二十多年，先后在多家著名的服装企业担任总经理、总经理助理、副总经理、营销总监、品牌总监、直营总监等职务。

2006年入选“中国最具影响力营销人100强”。

苏老师跟随中国服装行业一同成长，23年行业经验的积累，在服装品牌的全面运作管理、营销通路的建设，商品管理体系及品牌管理等方面具有丰富的实战经验并运作了多个成功的案例。

擅长服装品牌战略的制订、商品运营管理体系的建设与完善、零售终端管理及零售支持体系的培训。



多年积累的实战经验，独创了“以商品管理为核心的快速赢利模式”。

曾服务的企业

劲霸男装、九牧王、斯舒郎、威兰西女裤、厦门信达、HI-TEC、贵人鸟、浪漫宣言、万杰隆、琪乐、百威、惠特鞋业、正大集团等企业。

成功案例

英国 HI-TEC 品牌进入中国市场定位。

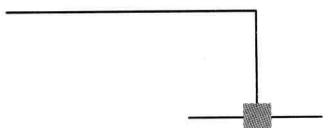
九牧王“西裤专家”的品牌定位及管理。

劲霸男装的品牌管理与建设。

正大摇摆鞋的定位。

前

言



在为一些传统企业做营销咨询服务的同时，经常会有企业主与我探讨如何开展电子商务（简称电商）业务。

让我感触最深的是，一个线下销售超过十亿元的休闲鞋品牌企业，老板与我谈起电子商务时很坚定地说：“电子商务我不懂，所以我不做，以后也不会做。”态度很是坚决，我简直不敢相信如火如荼的电子商务热潮，居然丝毫没有影响到他。经过长谈后了解，他并不是不知道电子商务的重要性，也不是不想做，而是不知道如何有效地去开展企业的电子商务。其实他还是传统企业里电子商务的先行者，早在2009年初他就组建过电子商务部门，但是由于不了解电子商务，凭着在传统营销环境里的经验莽撞地冲了进去，结果受到伤害，从而对互联网失去了信心。

后来，不管是在与已经开展电子商务还是准备开展电子商务的传统企业主的交流过程中，我都深刻地体会到传统企业对该怎么发展电子商务有太多的困惑，尽管如此，还是有很大一部分企业非常渴求开展电子商务。然而意识观念改变难题、组织架构体制难题、专业水准缺陷难题、人才团队建设难题等，始终横跨在传统企业眼前，让很多企业主束手无策。

目前市场上关于电子商务的图书多为淘宝网运营的研究，或者只是从企业发展的战略高度、从理论上告诉传统企业电子商务的重要性和市场机会，始终缺乏一本在认知上与实际操作上能够指导传统企业特别是中小企业发展电子商务的工具型丛书。

我们清楚地看到网络时代给我们的工作和生活带来了前所未有的改变，数字化和信息化的生存模式以及工业生产革命，使整个世界的经济面临新的机遇和挑战。特别是电子商务的出现，极大地改变了社会经济的运作模式，在变革现有社会价值结构过程中创造着新的社会价值。而电子商务与传统产业的结合，在使电子商务实际应用走向深化的同时，必将为传统产业的发展带来生机与活力。

电子商务是未来企业竞争中非常重要的一环，企业要打造核心竞争力，那么电子商务将起着越来越重要的作用。未来，它会是绝大部分传统企业的“企业标配”，试想“传统企业”+“电子商务”这样的组合将会创造出多大的能量。

中国的电子商务起步较晚，传统企业启动电子商务更是近几年才开始的事。传统企业对于如何发展电子商务不论是意识上还是从操作上都没有清晰的思路，还处于磕磕绊绊的摸索阶段。千万元的投入最终却无果折戟的例子屡见不鲜。这严重打击着传统企业开展电子商务的信心，也阻碍着中国电子商务的发展。

针对这样的现状，我决心整合电子商务各层面较核心的知识并结合自己多年传统营销经验和电子商务实践经验，将其付诸文字与图表，希望能够在电商领域广泛传播，为传统企业开展电子商务展开一条清晰的操作思路，帮助其健康、有序地发展电子商务，为中国的电子商务发展略尽绵力。

本书分为5个章节和1个附录。第1章在对中国的电子商务发展历程做简单的阐述后快速进入本书的核心内容。第2章阐述传统企业启动电子商务的战略规划，包括品牌定位和运营模式定位等。第3章则是分析建立电子商务体系，如品牌管理体系、营销管理体系、商品管理体系、数据化管理体系等。第4章的核心内容就是具体的营销推广和分销内容。第5章的主要目的是为传统企业开展电子商务活动提出了一些指导性的方法，其中有些是

自己亲身经历过的“安全方式”。附录部分是一本管理手册，是经过验证的实战型的内容，自建团队的传统企业可以借鉴管理自己公司的电商团队，让传统企业在快速进入电商行业中也能够快速了解并管理好电商团队。

为了避免与其他同类书籍同质化，本书在内容上进行了很好的规划，砍去了大部分理论内容，大量结合图、表来展示内容，图是核心内容的展现，文是解释与思路阐述，表是实际操作过程的应用。

这样的组合，主要考虑到以下3个原因：

1. 能让书本简洁明了、更易读。
2. 注重实操性。
3. 如果你不懂如何操作，那么你还可以直接截取应用部分作为企业的参考资料。

我相信，通过阅读本书，传统企业能够收获到需要的知识，能够真正帮助其解决一些问题。也希望更多的有识之士能够出来相互交流，分享各自的经验与思想，以推动整个行业快速发展。

本书能够顺利出版，要感谢很多支持并帮助我的朋友。感谢我的助手郭燕旭，辅助我制作众多的图表，感谢正大集团福建腾逸商贸有限公司的郭杰清总经理、陈钱小姐，中亿网络的张少华先生，红地轻工的营销总监乔峰女士经常和我交流电商心得，让本书的实用性更强。感谢电子工业出版社的林瑞和先生鼓励我完成这本书。最后要感谢众多支持我写书的朋友，是你们的支持让我一直有动力完成这本书。谢谢！

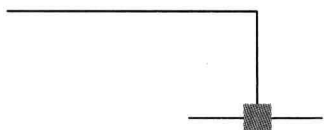
苏 静

2012年6月

马云：传统企业用传统的眼光看互联网，互联网企业用互联网的眼光看传统企业。传统企业做电子商务，开始多是凭经验、凭想象介入，会因为自己有什么优势就去做什么，一相情愿地认为有了这些优势支撑，做电子商务一样能成功。这并不是电子商务，只是基于原有基础上的改造。互联网的特性就是创新，并不是实体到互联网的复制，在互联网上，创新者才有机会。

目

录



第 1 章 电子商务给传统企业带来的机遇 / 1

第一节 中国电子商务发展历程 / 2

第二节 蜂拥而至的淘金客 / 4

第三节 传统企业应用电子商务将会是大势所趋 / 8

第四节 我国电子商务市场规模 / 12

第五节 给中小企业一个做强者的机会 / 18

案 例 8号熊的成功转型 / 19

案 例 快速成长的麦包包 / 20

案 例 创造了电子商务神话的韩都衣舍 / 21

案 例 美丽、自信的梦芭莎 / 22

案 例 华丽转身进入电子商务行业的 HI-TEC / 23

案 例 淘品牌 Mr.ing 的电商之道 / 24

第 2 章 传统企业电子商务的定位 / 29

第一节 传统企业触网困境 / 30

第二节 B2C 模式是传统企业电子商务的最佳模式 / 34

第三节 传统企业发展电子商务品牌在互联网上的全新定位 / 39

第四节 传统企业精准定位电子商务的商业模式及运营模式 / 46

案 例 横空出世的高客茶品 / 54

第 3 章 传统企业触网的战略规划 / 57

第一节 制订传统企业触网的战略规划需考虑的问题 / 58

第二节 互联网上品牌管理体系的建设 / 71

第三节 营销管理体系的规划与建立 / 73

第四节 商品管理体系的规划与建立 / 85

案 例 报喜鸟 B2C, 遭遇实业“羁绊” / 91

第 4 章 传统企业电子商务营销策略 / 97

第一节 制订科学的电子商务营销策略 / 98

第二节 优质的网络分销与渠道建设策略 / 107

第三节 线上和线下渠道的和谐之道 / 114

第四节 电子商务不可轻视的数据化管理 / 118

案 例 摸石头过河——李宁的电子商务之路 / 127

第 5 章 传统企业入网方法指南 / 131

第一节 不同类别传统企业触网分析 / 132

第二节 安全的入场策略 / 137

第三节 企业开设网店的 6 个步骤 / 140

第四节 代运营，传统企业触网快艇 / 145

第五节 慧眼识代运营 / 148

附录 A XX 电子商务有限公司管理手册 / 155

第 1 章



电子商务给传统企业带来的机遇



电子商务这一新型营销模式的出现，改变了传统企业的商务模式，为传统企业带来了新的商机，同时为企业的创新发展注入了新的活力，比尔·盖茨说：“进入 21 世纪，如果你还不走进电子商务，未来将无商可务。”

第一节 中国电子商务发展历程

自从1997年7月美国政府正式发布“全球电子商务政策框架”以来，在全球范围内掀起了电子商务的热潮。电子商务日益成为21世纪经济活动的核心，它是未来推动经济增长的关键动力。

1997年，中国化工信息网正式提供服务，成为全国第一个行业门户网站。

1998年12月，阿里巴巴正式在开曼群岛注册成立，次年的3月其子公司阿里巴巴中国在杭州创建。

1999年年初，数字化的布道者尼葛洛庞帝来到了中国，不失时机地指出了席卷全球的电子商务浪潮：“我预计到2000年，电子商务市场是个1万亿美元的市场，这个数目比人们估计的数目多5倍。”此时，在中国互联网肥沃的土地上，这一领域刚刚开垦。

1999年5月，老榕（王峻涛）创办了中国第一家在线销售软件图书的B2C网站，创始人给这个新生儿取了一个颇具象征意义的名字——8848。以珠穆朗玛峰这座山峰的高度取名，显示了老榕试图在电子商务领域一霸天下的雄心。

1999年6月，4位来自不同行业的旅游迷——沈南鹏、梁建章、季琦、范敏创办了提供网上销售机票和酒店预订服务的携程网。

1999年8月，邵亦波在上海开办了中国的第一家C2C网站——易趣。

1999年11月，在图书出版行业摸爬滚打了10年的李国庆和他的妻子俞渝创建了中国第一家网上书店——当当网。

2000年和2001年在互联网泡沫破灭的大前提下，电子商务的发展也受到严重影响。互联网企业经历着冰与火的考验，你可能在早上醒来时发现自己坐在财富的巅峰，也可能今夜睡去时就永远被市场抛弃，这就是互联网的力量。

2000年下半年，马云说：“我熬也要熬过这个冬天，我爬也要爬过去，跪着也要活下来”。

8848赴美上市一波三折，转型之风裹挟企业人士变动之雨，这个在一定程度上扮演着中国电子商务代言人角色的企业，给互联网世界留下了太多的遗憾。

2003年5月，阿里巴巴投资1亿元人民币推出个人网上交易（C2C）平台——淘宝网。然而淘宝网从诞生之日起就遭到C2C巨头易趣的封杀。eBay（易趣）公司CEO惠特曼曾预言要让淘宝网“在18个月内夭折”。

“战争”的启动是以几则具有挑衅性的广告语开始的——“要淘宝，到易趣”，这是易趣2003年在谷歌、百度做的广告。不久，淘宝网做出反击，易趣网上也出现了“淘宝贝，开店铺，生活好享受”的广告。

2004年，京东开始涉足电子商务，同时有着非常良好的用户资源的腾讯QQ，也开始跃跃欲试，启动了拍拍购物网。

淘宝网2004年9月21日公布的交易数据显示，8月份全月的交易额达到1.2亿元人民币，9月份的单日交易额已达到700万元人民币。而国内C2C市场的另一巨头——易趣，二季度公布的业绩表明，其每个月交易额为1.6亿元人民币。

2005年12月7日，业内知名咨询机构易观国际发布报告称，在中国C2C市场上，淘宝网占据了57.10%的市场份额，而eBay中国的这一数字为34.19%。淘宝网处于绝对领先地位。

第二节 蜂拥而至的淘金客

2006年腾讯拍拍网正式运营，依托10亿QQ用户的庞大资源，搭建网购平台。

2007年9月15日的网商大会上，马云语出惊人：“未来我们将投资100亿打造电子商务生态链”。“100亿”和“电子商务生态链”这两个关键词，为传统企业的B2C商业模式的出世埋下了伏笔。

同年，线下叱咤风云的女鞋领导品牌达芙妮率先与淘宝网联手，在淘宝网上开设旗舰店，开创了国内线下品牌触网B2C的先河。

2007年7月，京东建成北京、上海、广州三大物流体系，这一年，刘强东将京东商城做得有声有色。

2007年，PPG^①如一阵旋风席卷网络销售，整个行业都受到了电子商务带来的震动，虽然后来PPG失败了，但PPG的商业模式并没有失败。PPG的出现，教育了中国的传统企业，原来电子商务可以这么做。而今PPG商业模式的后继者凡客诚品已成为中国最大的互联网服装销售品牌。

与报喜鸟请来了雅虎中国前总裁田健大张旗鼓进军电子商务领域相比，李宁踏上电子商务这一步就显得无声无息了。2008年4月，李宁只是尝试性地在淘宝商城开了一个直营网店，开始了它的电商之路。

2009年，不断有企业宣布成立电子商务部门，组建新渠道的运营团队。家电企业格兰仕的电子商务部门也开始正式运作，服装品牌七匹狼将2009年作为发展电子商务的一个“关键年头”。一时间，线下企业纷纷加入了网商的狂欢。

① PPG是国内网络服装直销模式的开创者，产品依靠OEM代工，销售依靠呼叫中心，是摆脱繁重累赘的庞大制造业的“轻公司”模式。

2010年伊始，京东商城几乎大动作，让竞争对手们的神经紧绷。这一年，刘强东的目标是打造销售额百亿的大型B2C网购平台——京东商城。

2010年9月8日，腾讯拍拍网在广州举行大型招商会，全面招募优秀品牌及生产厂家加盟拍拍平台。拍拍网以QQ商城和“官”字认证店铺作为拍拍网的两大核心平台为品牌企业B2C服务。

2010年8月，李嘉诚旗下的TOM集团与中国邮政共同成立合资公司，凭借多年的电子商务经验，依托全球覆盖最广的终端物流网络，启动B2C购物网站“邮乐网”。

在传统商业模式高成本竞争背景下，全球领先运动品牌阿迪达斯也加速了进军电子商务的步伐。2010年8月16日，阿迪达斯与淘宝网联合宣布，双方达成战略合作，阿迪达斯淘宝官方旗舰店同日正式开启。显然，阿迪达斯也想借淘宝网抢占中国网购市场。

随着网购主流化进程的加速，消费者的需求也逐渐表现出多样化的趋势。对于部分消费者来说，除了从淘宝集市提供的上亿件商品中享受淘宝的乐趣外，还需要专业市场提供更加高品质的保障，比如说更好的品质，更好的服务等。正如，马云口中的“100亿”和“电子商务生态链”。2008年，淘宝网强势推出了淘宝商城（后改名“天猫”），意图整合传统品牌厂商，以传统品牌企业作为商城的主力军，这为传统企业进驻B2C吹响了号角。不少先知先觉的传统企业，如宁波的GXG、福建的九牧王、匹克等线下巨无霸借淘宝商城这个平台快速抢注电商行业。

受电商火热的大环境影响，百丽、苏宁、美特斯·邦威等线下巨头，也纷纷开始发力，迅速进军电子商务。2010年12月，已经夯实了传统渠道的美特斯·邦威服饰开始将产品推向B2C，推出线上商城“邦购网”。而鞋业大鳄百丽也是投入巨资建立了“优购网”。这些传统线下巨头想借此尽早确立自己在电子商务行业的地位，希望在电商领域能成为行业领导品牌。

2010年第1季度电子商务市场整体交易额规模破万亿，中小企业B2C交易份额过半，网购实物类交易份额达10.1%。中国电子商务市场交易额细分行业构成如图1-1所示。