

21世纪

全国高等院校电子商务系列教程

# 电子商务 案例教程

姜旭平 组编  
邵兵家 邓石翼 等编著

e-Business



机械工业出版社

21 世纪全国高等院校电子商务系列教程

# 电子商务案例教程

姜旭平 组编

邵兵家 邓石翼 等编著



机械工业出版社

本书以国内传统企业案例为主,介绍传统企业如何开展电子商务、开展电子商务的流程、主要操作方法、如何与网下配合帮助企业实现目标、取得的效果及评价。全书将这些案例分为工业、农业、商业、金融业、教育业、服务业、电子政务、电子交易市场、电子商务环境等九大类,每类选取有代表性的案例3~5个。本书可以使读者掌握国内成功企业开展电子商务的基本做法、与国外同行业的比较、成功经验及教训,帮助读者结合各自的行业确定合适的电子商务战略和策略。

本书具有新颖性、实用性和普及性。编写中注重的是网络信息技术的商务应用,而不是技术本身,注重的是经营管理理念和操作方法,而不是技术解决方案。适用于各大、中、小型企业领导人、个体经营者、企事业单位主管,以及信息或产品部门的商务、营销、管理人员使用,是一本电子商务指导性书籍。同时适合大学本科、专科的信息管理、工商管理、电子商务等专业的学生学习,也可供研究生、MBA等作为案例研究的参考资料。

## 图书在版编目(CIP)数据

电子商务案例教程 / 姜旭平组编; 邵兵家等编著. —北京: 机械工业出版社, 2001. 9  
21世纪全国高等院校电子商务系列教程

ISBN 7-111-09378-X

I. 电… II. ①姜…②邵… III. 电子商务—案例—分析—高等学校—教材  
IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第065970号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 李永联

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年9月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·14.25印张·350千字

印数: 0001-4000册

定价: 21.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326677-2676、2656

# 21 世纪全国高等院校电子商务系列教程

## 编 审 委 员 会

主 任 姜旭平

副主任 陈 禹 方美琪 恽 刚

成 员 黄敏学 邵兵家 邓石翼 徐中平 李煜珊

谢京红 苏红玉 张 明 李永联 幸莉仙

王国珍 谭玲玲 郑 蓉 郭若愚 马 果

柯江林 周丽娜 孙忠艳 程永生 邓 艾

卢志强

# 前 言

以互联网为核心的网络信息技术的发展为我们的生活带来了革命性的影响，最为突出的是在经济管理生活中出现了电子商务。电子商务的出现给人们以巨大的想象空间，并且产生了所谓的“注意力经济”，同时使以网络公司为主的美国纳斯达克股市呈现前所未有的大振荡。纳市泡沫的破灭使人们变得更为现实，更加深入地理解了什么是电子商务的实质。电子商务的出现虽然改变了一些传统的经营管理方式，但要求获利的商务本质仍然存在。电子商务的发展出路在于与传统经济管理的结合，即人们形象比喻的“鼠标+水泥”模式。对于传统企业来说，电子商务就是充分发挥网络信息技术的优势，用信息技术这种高新科技手段来改造传统的经营管理方式，使企业内部的管理更加协调，采购及生产成本降低，对外部环境的变化反应更为敏捷，消费者的个性化需求得到满足，市场范围由区域性变为全球性，最终使企业的效率提高、效益增加。

进入 21 世纪，中国的市场将变得更加开放，与世界的联系也更加密切，在经济呈现出国际竞争国内化和国内竞争国际化的趋势下，如何在日益激烈的市场竞争中获胜，关键就在于能否抓住机遇，顺利实现企业的电子商务化转型。虽然与发达国家相比，我国的网络发展比较晚，但发展速度惊人，上网企业和个人呈指数增长，这是我们发展电子商务的优势，也是一个十分难得的机遇。一些企业和个人早已意识到这点，并且进行了有益的探索，取得了宝贵的经验。借鉴成功做法，结合自己企业的实际，确定合适的电子商务战略和策略，是我们进行电子商务的必由之路。为此，我们在浩瀚的网络信息大海中畅游，反复比较，选取了包含工业、农业、商业、金融业、教育业、服务业、电子政务、电子交易市场、电子商务环境等九大类的 30 个案例，并且以国内企业为主，分析这些企业开展电子商务的基本做法、成功经验及教训，为中国电子商务的发展尽我们的微薄之力。

本书是集体努力的结晶，按案例顺序具体分工如下：邵兵家（编写案例 2、5~8、21、25）、邓石翼（编写案例 1）、邓艾（编写案例 3、4）、周丽娜（编写案例 9、11）、李谦（编写案例 10）、郭若愚（编写案例 12、29）、段平霞（编写案例 13）、孙忠艳（编写案例 14）、张强春（编写案例 15）、卢志强（编写案例 16）、柯江林（编写案例 17、18）、易怡（编写案例 19）、宁宁（编写案例 20）、马果（编写案例 22、27）、程永生（编写案例 23、24、30）、衡霞（编写案例 26、28）。在创作过程中参考了大量的网站运作和研究资料，由于有些资料作者不祥，无法一一注明来源，在此，谨向这些电子商务的实践者和资料作者表示深深的谢意！如果感觉涉及版权问题，请与作者直接联系。

书稿分工编写后，由邵兵家博士完成最后修订统稿。

在编写过程中，得到了中国科学院电子商务培训中心主任恽刚教授的大力协助。恽刚教授对本书的编写提出了很多建设性的意见和建议，也正是在他的不断督促下，才使本书在短期内能顺利完成，在此向恽刚教授表示衷心的感谢！当然，书中出现的问题概由作者负责。

感谢机械工业出版社和责任编辑先生认真负责的精神，使本书得以尽快出版。

由于电子商务发展非常迅速，本书案例虽经反复斟酌，难免有挂一漏万之嫌，加上时间仓促，感觉仍有一些地方需要完善，错误和不当之处，恳请专家和读者批评指正。

邵兵家

2001年7月13日

E-mail: shaobj@263.net

<http://www.cn-emba.com>

# 目 录

## 前 言

<b>第一篇 工业类</b> .....	1
本篇引言 .....	1
案例 1 海尔的全面电子商务 .....	3
案例 2 联想的电子商务实践 .....	12
案例 3 宝钢的网上交易 .....	18
案例 4 DELL 公司电子商务 .....	23
案例 5 IBM 的电子商务转型 .....	32
<b>第二篇 农业类</b> .....	39
本篇引言 .....	39
案例 6 农民上网找市场 .....	42
案例 7 农产品批发初尝电子商务 .....	48
案例 8 一次成功的网上交易 .....	52
<b>第三篇 商业类</b> .....	56
本篇引言 .....	56
案例 9 北京图书大厦网上书店 .....	58
案例 10 梅林正广和的电子商务之路 .....	63
案例 11 透视“亚马逊”之迷 .....	70
<b>第四篇 金融类</b> .....	79
本篇引言 .....	79
案例 12 招商银行的网上银行 .....	82
案例 13 中国人民保险公司的网上保险 .....	87
案例 14 国泰君安网上证券交易 .....	95
案例 15 E-Trade 的在线证券交易 .....	100
<b>第五篇 教育类</b> .....	108
本篇引言 .....	108
案例 16 101 远程教育教学网 .....	112

案例 17 网上读人大 .....	116
案例 18 学易网 .....	122
<b>第六篇 服务类 .....</b>	<b>129</b>
本篇引言 .....	129
案例 19 网上旅行社——青旅在线 .....	131
案例 20 中国万网服务电子商务 .....	138
案例 21 中国物流电子商务网 .....	148
案例 22 美国航空的网络营销 .....	153
<b>第七篇 电子政务类 .....</b>	<b>158</b>
本篇引言 .....	158
案例 23 中国国际电子商务中心 .....	162
案例 24 中国电子税务网 .....	172
案例 25 网上工商行政管理 .....	176
<b>第八篇 电子交易市场类 .....</b>	<b>182</b>
本篇引言 .....	182
案例 26 阿里巴巴的网上市场 .....	185
案例 27 酷必得的网上竞拍 .....	190
案例 28 中国五金电子商务网 .....	196
<b>第九篇 电子商务环境类 .....</b>	<b>200</b>
本篇引言 .....	200
案例 29 上海 EDI 中心 .....	203
案例 30 国富安电子商务安全认证中心 .....	209



# 第一篇

## 工业类

### 本篇引言

电子商务因为其诱人的发展前景和特点而受到重视和推崇，究其本质，它是传统商务活动的电子化、数字化、网络化、信息化与全球企业经营模式变革的产物。工业是中国经济的重要支柱，电子商务作为传统商务活动的新方式，并不能改变有形物流管理和资源调配的本质。工业的电子商务化只是通过一体化的网络传输和信息处理，来实现企业商务活动利益的最大化。

工业的商务活动是一个复杂的过程，一个重要的特征是在整个活动中涉及有形流管理和资源调配。不管采用什么样的手段和自动化技术，传统工业的商务活动的本质是没有改变的。新技术和新方法的作用是提高整个商务活动的效率，但并不能改变其实质。

我们所理解的工业电子商务应该是：利用信息技术实现工业企业的全部业务活动的自动化、电子化、数字化和网络化；利用电子手段在全世界范围内进行和完成工业企业的各种商务活动、相关的生产、经营过程管理和综合服务。工业实现电子商务化的目的应该是高层次的，可以将企业商务活动的全部

过程实现一体化的网络信息传输和信息处理,从而降低成本,提高生产和管理效率,以使企业的利益最大化。具体而言,传统工业实现电子商务,可以提高企业运营管理水平 and 效率;降低促销和采购成本;提高库存管理水平;缩短生产周期;实现 24 小时不分时区的商业运作;增多商业机会以及减轻对实物基础设施的依赖。

参照美国的经验和教训,只有那些具有坚实的技术基础支撑的、务实的、能与传统经济相结合的电子商务才能充满生命力。而传统经济与网络经济的相互渗透和融合是当今经济发展的大趋势。企业必须抓住时机,在还不成熟的电子商务发展过程中锻炼、成长,从而在未来的全球化市场竞争中立于不败之地。

在工业类电子商务案例中,我们选取了国内外 5 个企业作为代表,这些企业在不同领域具有各自的特色。海尔在企业整个业务中实施全面的电子商务,联想的渠道管理方面成绩突出,宝钢在网上积累了经验,DELL 作为直销和定制的代表,在全球具有示范作用,IBM 不仅为他人实施电子商务,对自己企业的电子商务转型做得也很成功。通过这些案例的介绍,可以使我们对工业企业如何实施电子商务有更深入的理解。

# 案例 1 海尔的全面电子商务

## 一、海尔电子商务概况

“海尔”是我国企业全面应用电子商务的典型，网络技术不仅应用于客户服务，而且也充分应用于企业内部管理及海尔与其合作者之间的合作，海尔开展电子商务的基本策略是：

(1) 建立一个有鲜明个性的垂直网站，通过电子商务手段更进一步增强海尔在家电领域的竞争优势。海尔不依靠价格而依靠服务与创新来竞争，现在，海尔提供服务的重要内容就包括通过网站为客户提供更高的便利与个性化服务方面的创新。

(2) 通过电子商务技术优化供应链，外包本公司的（部分）制造业务，变推动销售的模式为拉动销售的模式，提高新经济下的企业的核心竞争力。这表现在两个方面：一是 B2B 的电子商务，和供货方高效合作，同时实现订货商定制服务。二是 B2C 的电子商务，促进了企业与消费者的继续深化的交流，这种交流全方位提升了企业的品牌价值。

(3) 内部业务流程重组。调整内部组织结构、管理制度、业务流程，以适应新经济环境的需要，同时也使电子商务技术真正发挥作用。

## 二、“海尔”开展电子商务的主要方式

### 1. 对消费者的电子商务（B2C）（如图 1-1 所示）



图 1-1 海尔网上商城

海尔开展对消费者电子商务的主要目的是，利用网络技术缩短海尔与顾客之间的距离，为顾客提供个性化的产品与服务，提高顾客对海尔的满意度与忠诚度，提高海尔的竞争力。为此，海尔集团在国内企业界率先建立了企业网站。海尔网站现在有中英文两种版本，网站每日访问人数从建网初期的 1 000 人次，到目前已达到了 4 万余人次；各种业务、咨询的外部 Internet 邮件目前每日高达 150 封。


电子商务是海尔服务消费者的一个重要工具，海尔充分利用网络及电子化手段搜集、整理、分析用户需求信息，并利用网络良好的互动优势与顾客直接沟通，为此海尔设立了网上服务中心。用户可以通过“网上服务中心”或是热线电话进行各种咨询、建议、登记、甚至投诉，而所有的信息都被录入到服务中心的信息库中。由于纳入计算机系统管理，大大提高海尔服务人员的工作效率，同时为用户提供了极大的便利。这些也使得海尔可以及时调整产品功能、服务方式及产品开发方向等，在第一时间去满足用户需求。

同时，电子商务技术更帮助海尔为顾客提供个性化的产品与服务，海尔人认为：新经济时代，企业面对的是千千万万的个体，或者说是一对一的消费者，他们会提出无数个性化的需求。能够满足这种需求，才会在新经济中掌握主动。谁占领了制高点，谁就将成为家电行业的胜者。而电子商务就意味着企业与消费者的“零距离”交流，意味着产品的完全“个性化”，目前，通过海尔的网站，海尔可以与消费者直接充分沟通，消费者可以查询海尔产品资料，订制产品与服务，在线付款，获取产品使用维护常识等。按照海尔的说法，如果用户需要三角型冰箱，海尔也可以提供。

海尔现共有冰箱、空调、洗衣机等 58 个门类的 9 200 多个基本产品类型，这些基本产品类型，就相当于 9 200 多种“素材”，再加上海尔提供的上千种“佐料”——2 万多个基本功能模块，这样经销商和消费者就可在海尔提供的平台上，有针对性地自由地将这些“素材”和“佐料”进行组合，并生产出独具个性的产品。

实际上，海尔提供的订制服务是一种“标准化订制”，即由海尔提供标准化的基本配置产品，用户再按自己需要，在上面适当增加相应的配件或功能，这一方面是因为绝大多数用户不具有完全自己设计产品的技能，另一方面也因为实施起来较为容易。

2000 年 7 月，黑龙江省哈尔滨市居民宋明伟在互联网上向海尔冰箱公司订购了一台有特殊需求的左开门冰箱，并要求 7 天内交货。6 天后，一台海尔 BCD—130E 左开门冰箱如期送到了购买者家中。这是海尔通过电子商务售出的第一台个性化冰箱，也是国内第一台通过网上订制的冰箱产品。现在，除冰箱、空调、洗衣机等产品外，顾客还可以在网上订制电脑，也可以订制产品的售后服务（如图 1-2 所示）。



**冰箱定制**

尊敬的海尔用户，以下是海尔 双王子 系列冰箱的基本配置信息。为了更加贴近用户的要求，我们在保证整机质量的前提下，同时提供了几种可选的配件型号，您可以根据需要订制适合自己满意的冰箱。

产品名称：双王子 型号：BCD-177	
零售价：2760.00/元	网上价格：2592.00/元
总有效容积(L)	177
冷藏室有效容积(L)	117
冷冻室有效容积(L)	60
耗电量(0℃·h/24h)	1.25
冷冻能力(kg/24h)	12
外形尺寸(mm)	560×500×1618

图 1-2 海尔的冰箱订制

海尔的个性化订制服务受到了消费者的热烈欢迎，以海尔电脑在网上定制 PC 业务为例，由于采用了按需定制、送货上门、货到付款等照顾到用户利益的销售方式，取得了出人意料的好业绩。从 2000 年 5 月到 9 月，海尔电脑在网上销售额已突破千万元大关，近几个月来销售量增长速度达到环比 50% 以上，来自用户的良好反馈使海尔人深信：在不久的将来，网上销售的方式将成为海尔电脑的主力渠道之一。

**2. 商家订做 (B2B)** 由于消费习惯的影响，直接面向消费者的网上零售目前规模还比较有限，为此，海尔创新性地推出了“商家订做”服务，即有商家来向海尔订购产品，方式与消费者订做相同，但订做的主体变成了商业企业。虽然商家不是消费者，但它们毕竟直接与消费者接触，更了解消费者需求，而且，商家订做批量大，易推广，因此，不失为目前条件下一种很好的变通方式。现在，海尔冰箱生产线上的冰箱，有一半以上是按照各大商场的要求专门定制的。

山东银座商城是第一家接到海尔定制冰箱产品的商场。一千余台特制冰箱从定货到交货只用了两天时间，该商场家电部经理黄利平感到很惊讶。当这一千台定制冰箱不到一周就全部售出时，黄利平感到更惊讶。南京新街口百货大楼也尝足了定制冰箱的甜头。当他们按自己设想定制的 500 多台定制冰箱几天时间便被抢购一空时，家电部经理乐得连连说：“没想到，没想到。”

2000 年 10 月，海尔集团在召开的全国 B2B 商品定制会上宣布，通过网上订制，2001 年新的制冷年度，众商家对海尔新产品产生了极大的渴求，总签约达 157 亿元，比 2000 年制冷年度增长 45%，创下我国空调行业新品订货额之最。

**3. 在线采购招标 (B2B)** 海尔集团充分利用电子商务开展在线采购招标，把规格、类型及相关资料置于互联网上，提高了效率，节约了成本。

在线采购招标一般有两种方式：利用公共的交易平台，或自建采购平台。中小企业由于

缺乏资金与技术，一般采用公共的交易平台如“阿里巴巴”、“美商网”等进行采购招标，由于扩大了选择范围，可以有效降低采购成本，所以，在线采购招标往往成为企业开展电子商务的切入点。

海尔采用的是自建采购平台的方式，海尔要求希望为其供货的供应商在网上注册，当海尔需要采购时，就把采购产品的规格、数量等信息公布在网上，或用电子邮件方式通知供货商，再由供货商报价竞标，海尔从中选择最适合的供应商。现在，海尔需要外购的零部件约有一万五千多种，供应商也非常多，那么一个小螺丝钉到底世界上谁生产的最好？一上网马上就可以知道。

海尔自己搭建采购平台的原因除了海尔自身的采购规模、技术、资金实力外，更重要的是出于海尔供应链管理整体战略的考虑。选择合作伙伴只是供应链管理的起始，确定合作伙伴后，如何与合作者紧密协同满足客户需要是供应链管理的核心。但现有的网上交易市场往往只停留在帮助企业收集、发布信息、寻找客户阶段，不能完全满足客户的需要。

从 2000 年 4 月 18 日海尔电子商务平台开始试运行以来，到 2000 年 9 月为止，海尔的 B2B 采购和 B2C 销售的交易已有 12 亿元人民币的交易额。2000 年全年达到 15 亿元人民币。海尔的目标是：把海尔的电子商务平台发展成为公用的平台，不仅可以销售海尔产品，也将销售其他各类产品；不仅可以为海尔的自身采购需求服务，也将为第三方提供采购和配送服务。

**4. 企业内部管理** 海尔集团首先实现了内部信息化，为电子商务的开展提供了基础。海尔集团公司由于高速发展，企业的组织机构日趋壮大，不仅海尔国内员工不断增加，同时在国内国外的分支机构日益庞大，贸易联系也日趋频繁。目前，海尔在全球已有贸易中心 56 个，设计中心 15 个，工业园 7 个（指生产三种以上产品、占地 600 亩以上），工厂 46 个，服务网点 11 976 个，营销网点 53 000 个；其中海外工厂有 10 个，海外营销网点 38 000 多个，形成了国际化企业的发展框架。要及时准确获得并处理分析各种信息，并提取出为决策服务的内容，就需要建立一个安全、可靠、高速、及时的基础网络系统来实现这一目标。

海尔的 Intranet 项目应用先进的群件系统 Lotus Notes 为应用平台，采用流行的 Client/Server 及 Browser/Server 体系结构，实现了电子邮件应用和内部 Web 服务。

Intranet 构建之后，总裁与职能部门、各事业部之间都联系起来。海尔集团又实施了 OA 项目，现在已完成公文流转、信息检索、分类、会议和日程安排、档案管理、网上培训、日清系统、任务下达与监控等等的应用。

电子商务技术的应用提高了海尔内部的工作效率。在工厂里，客户信息的传输更加顺畅，企业对用户信息反馈速度提高，新产品设计周期缩短、设计水平的提高，为海尔的个性化订制服务提供了后台保证，为海尔集团迅速提高市场占有率，提高海尔集团的国际先进技术地位奠定了基础。现在，只要用户提出定制需求，海尔一周之内就可以将产品投入生产，而且，电子商务技术还使海尔在工厂内部基本上实现了“JIT”管理（Just in time，即时管理）。目前，“JIT”生产模式管理已使海尔的储备能力提高了 13 倍，取货效率提高了 16 倍，精确率达到 100%；在管理部门，网络技术提高了办公效率、扩大了信息共享的范围、增加了信息收集的渠道、加快了信息的流转、节省了大量的费用。与外界的交流也日益频繁、便捷，国际化企业的形象也越来越深入人心。另外，管理人员的素质和计算机应用水平也得到了提

高，增强了技术竞争力。

### 三、成功原因分析

按海尔自己的说法，其开展电子商务成功的主要原因在于“一名两网”，即有一个消费者信任的名牌——海尔，还有一个遍布全国的配送网和支付网。在配送方面，海尔现在的营销系统已有1万多个营销网点，并延伸到了6万多个村庄，用张瑞敏的话来说就是“只要有马车通过的地方，就有海尔的供货车”。在支付方面，海尔和两大银行合作的支付网络已经可以覆盖各级城市和广大的农村地区，其中二级城市以上已经可以实施网上交易。

但是，只要我们稍加分析，就会发现海尔所说的这些优势并非它所独有，至少对我国其它家电巨头，如长虹、TCL、科龙等公司而言，海尔在名气、渠道、支付上的优势实际上并不突出，但在众多的竞争者中，为什么只有海尔脱颖而出呢？可见，海尔开展电子商务的成功另有玄机。

**1. 明确的电子商务战略** 对电子商务有一个比较清醒的认识，有一个明确的电子商务发展战略，这是海尔成功开展电子商务的主要原因。

一方面，海尔集团从战略上高度重视电子商务的发展，他们清醒地认识到：电子商务不单单是技术问题，而是涉及企业全部经营活动的战略问题，互联网将把企业的优势与劣势同时放大，在新经济时代，海尔不开展电子商务，不仅进入世界500强将成为泡影，而且原有的竞争优势也有可能丧失；另一方面，海尔也不是为了上网而上网，他们始终坚持用电子商务提升企业服务顾客能力。按张瑞敏的说法，网络只是企业拓展市场的一种渠道，电子商务的核心意义在于尽快满足消费者的个性化需求。

为此，海尔制定了一个明确的电子商务战略：首先，建立一个垂直网站，用电子商务技术来缩短企业与顾客的距离，为顾客提供便利与个性化服务。同时，优化供应链管理，以电子商务技术来协调海尔集团内部及海尔与合作者之间的合作，降低成本，提高效率，提高海尔的竞争力。为此，除技术上的投入外，海尔在企业组织上，业务流程上也予以相应调整，以配合电子商务战略的实施。

海尔电子商务的特色由两个“加速”来概括：首先加速信息的增值，无论何时何地，只要用户点击海尔集团的网站 [www.ehaier.com](http://www.ehaier.com)，海尔可以在瞬间提供一个E+T>T的惊喜，就是传统业务(T)加上电子技术手段(E)大于传统业务。其次是加速与全球用户的零距离，无论何时何地，[www.ehaier.com](http://www.ehaier.com)都会给你提供在线设计平台，用户可以实现自我设计的梦想。

反观开展电子商务失败的传统企业，其失败往往不在技术上，也不在缺乏资金上，而在观念上。他们往往把电子商务当作是一个单纯的技术问题，认为买一个服务器，建一个网站企业就电子商务了，这实在是电子商务的一个天大的误解。作为一种新的企业商务形式，电子商务的实质在于利用网络技术来改造企业的业务流程，提升企业服务顾客的能力，它涉及企业业务的每一方面。在开展电子商务中，技术只是企业工作中的一部分，甚至只是一个很小的部分，企业更多的工作在于实时了解顾客需要，并协调企业内外资源迅速、全面、低成本地满足顾客需要，如同传统中所做的工作一样，只不过这一切是使用了新的技术手段，在一个新型的业务流程中来实现罢了。

**2. 管理体系重组，业务流程重组** 电子商务的开展不仅体现在外部客户服务界面上，更



重要的是内部管理的运作上。在日益激烈的竞争中，内部的管理是提高企业核心竞争力的关键所在，前台的承诺需要后台管理与技术的保证，海尔最值得借鉴之处在于企业的内部管理。

面对电子商务时代的来临，海尔及时变革，采取信息化技术，实现了网络化管理、网络化营销、网络化服务和网络化采购，先后进行了管理体系的重组与业务流程的调整，为向电子商务过渡奠定了坚实的基础。

海尔从1999年4月就开始了“三个方向的转移”。第一是管理方向的转移（从直线职能组织结构向业务流程再造的市场链转移）。传统企业的金字塔式的管理体制绝不适应市场发展的需要，所以在管理机制上把“金字塔”扳倒并建立了以市场为目标的新的流程，企业的主要目标由过去的利润最大化转向以顾客为中心，以市场为中心。在企业内部，每个人要由过去的“对上级负责”转变为“对市场负责”。第二是市场方向的转移（从国内市场向国外市场转移）。第三是产业的转移（从制造业向服务业转移）。实现了网络化管理、网络化营销、网络化服务和网络化采购。海尔依靠海尔品牌的影响力和已有的市场配送、服务网络，为向电子商务过渡奠定了坚实的基础。

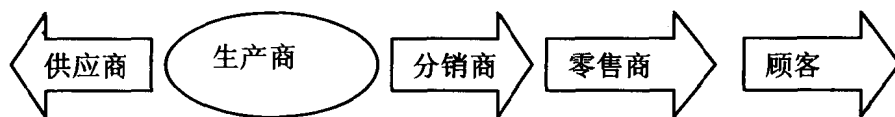
海尔集团从1998年10月起开始大力推行市场链管理模式，从直线职能组织结构向业务流程再造的市场链转移。海尔认为，在突飞猛进的新经济时代，传统企业金字塔式的管理体制已经不适应市场发展的需要，海尔在管理机制上把金字塔扳倒，建立扁平化组织，使企业的主要目标由过去的利润最大化转向以顾客为中心、以市场为中心。为了贯彻这一观念，海尔推行了内部“市场链”。在企业内部，海尔对业务的整个组织流程进行了再造，变职能组织式结构为流程化市场链的结构，所有的部门都面向市场、用户，减少了中间环节，加快了反应速度。比方说海尔海外出口量非常大，它对事业部来讲就是真正的市场，订单就是命令单，一张订单需要做什么样的工作，这些工作要花多少时间完成，细则订好了之后，接了订单就看属于A、B、C哪一类，A类应该15天完成，如果耽误一天，就要赔多少钱。过去出口的时候订单经常被耽误，牵扯的部门太多了，现在等于说每个人都是面对市场，差一天差一小时就会被索赔。每个人要由过去的“对上级负责”转变为“对市场负责”。上下道工序之间、各个部门之间都是市场关系，每个人的利益直接与市场效果挂钩，调动了员工的积极性，大大增强了企业内部的活力与创造力。其本质在于：人人都是一个市场，人人都要面对市场，企业外部目标转成企业的内部目标，企业内部目标转成个人目标，而个人目标与收入挂钩。

除了管理业务流程的再造外，海尔还大力推进了市场业务流程的再造，包括物流、商流和资金流三个流程。通过成立商流推进本部，达到有效地整合整体资源，提高商品流通速度，扩大市场份额，降低商品流通过程中的运行费用，提高人均效益的目的。通过物流中心在全球范围内采购质优价廉的零部件，既能提高产品竞争力，也能保持产品质量的一致性。1999年9月，海尔物流中心正式启用，在节约费用和库存空间的同时，实现了库存管理的自动化、柔性化，大大提高了物料流动的速度，以库存速度提升了库存水平，为提高产品的国际化市场竞争力打下了坚实基础，也为海尔进军电子商务提供了有力支撑。资金流推进本部则将集团的目标通过契约或合同等经济手段，实现财物管理组织的创新，对各本部的发展进行整合，保证集团资金流转顺畅。

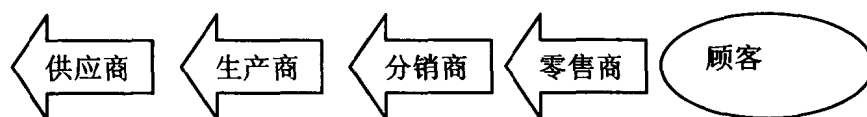
**3. 业务创新** 创新是企业的灵魂，海尔集团创造性地把电子商务的优势与中国实际情况相结合，走出了一条创新之路。



在供应链的运营形式上，传统的供应链一般为生产商驱动的供应链，即



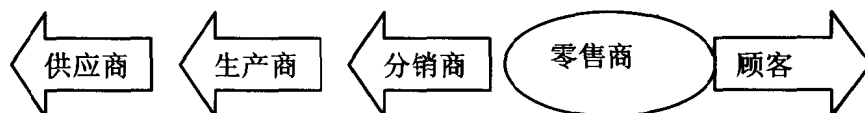
生产商驱动的供应链：集成度低，缓冲库存大



用户驱动的供应链：集成度高，数据交换迅速，缓冲库存小，低库存

而海尔在保留上述两种供应链的同时，根据中国实际情况，创造性地设计出了第三种供应链——商家订做。

按一度流行的观点，网络经济是直接经济，传统零售商将因网络的普及而消亡。但海尔认为电子商务最大的特点就是个性化。海尔提出与客户之间是零距离。要做到与客户之间零距离，不能忽视商家的作用。因为商家最了解客户需要什么样的商品，要与客户之间零距离，就要与商家之间零距离，让商家代替客户来定制产品。顾客喜欢什么样的海尔产品，经销商在订货时可以先代他们“设计定制”，然后由海尔集团开发供货。这就是海尔集团推出的 B2B 个性化产品营销模式。



海尔的新型供应链——商家订做

这种新型的供应链虽然集成度不如用户驱动的供应链，但却是适合中国国情的一种创新。因为，对大多数中国居民而言，直接在线购物仍比较遥远，而无论如何，经销商与客户的距离比生产企业与客户的距离更近。

未实施电子商务前的供应链是供应商驱动，然后经由海尔的分销商和零售商到达顾客。其缺点是集成度低，为响应顾客的需求需要较大的库存。实施电子商务后的供应链是市场驱动，起源于顾客的实际需求，海尔“零距离”地收集消费者偏好，继而进行生产，提供产品。其特点是供应链大大缩短，非增值部分削减，更容易应对激烈的市场竞争。

#### 四、存在的问题

1. 生产线的柔性有待进一步加强 现代柔性制造系统（FMS）的特点是按成本效益原则，以自动化技术为基础，以“及时”的方式适应产品品种变化的加工制造系统。

面对消费者需求多样化的趋势，海尔集团在企业生产布局、技术工艺设计、组织流程上