



DYNAMIC E-BUSINESS IMPLEMENTATION MANAGEMENT

# 电子商务项目实施管理

(美) 贝内特·P·利恩兹 著  
凯瑟琳·P·雷 译  
沈 婷 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库

DYNAMIC E-BUSINESS IMPLEMENTATION MANAGEMENT

# 电子商务项目实施管理

(美) 贝内特·P·利恩兹 著  
凯瑟琳·P·雷  
沈 婷 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © 2001 by Academic Press.

Translation copyright © 2003 by Publishing House of Electronics Industry. All rights reserved.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国 Academic Press 公司授予电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字：01-2002-1132

### 图书在版编目（CIP）数据

电子商务项目实施管理/（美）利恩兹（Lientz,B.P.），（美）雷（Rea,K.P.）著；沈婷译. —北京：电子工业出版社，2003.1

（项目管理核心资源库）

书名原文：Dynamic E-Business Implementation Management: How to Effectively Manage E-Business Implementation

ISBN 7-5053-8271-3

I. 电… II. ①利… ②雷… ③沈… III. 电子商务-项目管理 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 093246 号

责任编辑：何瑞

特约编辑：邵春光

印 刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：19.5 字数：337 千字

版 次：2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077

# 作者简介

## 贝内特·P·利恩兹（Bennet P. Lientz）

洛杉矶加利福尼亚大学（UCLA）管理研究生院的信息系统教授 利恩兹博士以前曾是南加利福尼亚大学的工程学副教授和系统开发公司的部门经理。在该公司，他作为项目经理之一参与了因特网的前身 ARPANET 的开发工作。在 UCLA，他管理过行政系统，自 20 世纪 70 年代以来管理过 70 多个项目，并作为咨询顾问为企业和政府机构提供服务。过去 20 年里，利恩兹博士讲授过信息技术、项目管理、电子商务和战略规划等方面的课程 他为亚洲、拉丁美洲、欧洲、澳洲和北美洲的 4 000 多人举办过相关专题讲座 就信息系统、规划、项目管理、过程改进和电子商务等专题，他出版了 25 本书，发表了 70 多篇文章。他在 15 个产业中做过 40 多个电子商务项目。

## 凯瑟琳·P·雷（Kathryn P. Rea）

1984 年成立的 Edge 咨询有限公司的总裁和创建者 该公司专门从事电子商务、信息技术、项目管理和财务咨询。

雷女士管理过 65 个以上大型的与技术相关的国际性项目 她曾经建议和执行的项目涉及政府、能源、银行和金融、分销、贸易、零售、交通、采矿、制造及公用事业。她在中国、北美和南美、东南亚、欧洲和澳洲成功地指挥过多个跨国项目，并在全球举办过 120 多场讲座 她出版了 8 本书，发表了 20 多篇文章，涉及信息系统和分析的各个领域 她曾经担任过 10 个项目中的电子商务项目经理，并且参与过几个电子商务公司的创建工作

# 译者序

作为电子商务项目目标规划和执行代理商,我们接触的客户谈到电子商务时,往往认为那是一个“概念+技术”的问题。

几年后的今天,我们逐渐意识到电子商务项目的实施绝不仅仅停留在对以上层面问题的考虑上。电子商务项目对于企业组织的影响是如此深远,它往往会触及组织的结构划分,调整同消费者的连接、沟通和服务方式,改变同上下游合作伙伴的合作分工。这种性质的项目需要得到高层管理的完全认同和实质性支持才有可能执行成功。换言之,这不是应该由IT部门、营销部门独自承担的项目。

另外一个关于电子商务项目的实施成功与否的误区在于企业和代理商的分工问题。一种情况是企业认为自己应该承担全部规划工作,要求代理商仅仅进行执行的工作而已;另一种情况则是将全部规划和执行工作都交给代理商,企业不再给予任何形式的支持。而电子商务项目的业务支持性质决定了它需要企业和代理商都要学习对方的专业领域知识,在了解的基础上进行有效的分工合作。

基于以上两点,我们认为电子商务项目核心小组的成员应该包括企业的高层管理、相关业务部门、电子商务/IT部门、代理商各职能人员。可以想像,使这样一群来自不同产业领域和专业范畴的人能够用有效的方式进行沟通,从不同的角度进行项目支持,并随着项目的调整而快速调整自己的工作,这是一个很大的挑战。我在读过这本书后,发现作者提供了一整套可操作的方式和工作应用模板来解决这个问题。而这些方法和模板从我这个专业从业者的角度来看是经过实践积累的,是能够解决实际问题的。这是我决定翻译这本书的原因。

相信这本书对于企业的电子商务负责人、代理商、项目管理的工作将起到实际的帮助作用。

沈 婷

sherry@winglight.com

# 前言

## 电子商务项目的复杂性与动态性

电子商务项目的实施过程中，内部的业务组织与信息技术起着至关重要的作用。这里还有紧迫的时间压力。另外，还有产业、竞争、新兴软件和网络技术等外部影响。其复杂性还源于用以支持内部和电子商务活动而采用的咨询人员和外包商。

电子商务项目复杂性的产生是因为在实施过程中，需要控制多重关联的商业活动中的变化。这些变化跨越了公司实体之间的部门，从而使沟通与协调变得更加困难。同时，你还要重新规划当前的商务活动，以使其与电子商务系统同步。

综上所述，电子商务项目的复杂性主要因为如下几点：

- ◆ 管理层的期望值很高。这就意味着项目过程中管理透明度较高
- ◆ 电子商务对于商业机构具有分裂性
- ◆ 很多商业部门，例如，市场营销、客户服务及其他部门都需要进行调整，以适应电子商务的要求
- ◆ 实施过程中存在严峻的时间压力
- ◆ 电子商务和电子交易软件在不断发展，而且在项目进行过程中也在持续发展；新产品层出不穷。这些因素会带来机遇与挑战
- ◆ 电子商务项目的实施需要很多人力
- ◆ 在最初的实施之后，工作并未完成，电子商务工作还将发展和扩大
- ◆ 在工作转向的过程中，会出现诸多竞争情况和管理方面的压力
- ◆ 当发现危及自身地位时，电子商务会遭到来自部门人员和管理者的抵制

- ◆ 目前的信息技术工作人员在面临产品支持、继续开发与完善等诸多工作时已面临相当大的压力，再加入电子商务工作将使事态变得更糟
- ◆ 项目信息技术的基础结构十分复杂，而且与当前你所采用的技术截然不同
- ◆ 另外，存在严重的预算压力。而且，电子商务实施初期很少能获得大规模的利润，就如同在建设其他营销渠道时遇到的问题一样

电子商务项目的实施接近于一部肥皂剧。管理、技术、商业活动、竞争及其他因素混合在一起，使得电子商务项目的管理面临着实在的挑战。再看一遍以上所列的电子商务的复杂性吧，你可以清楚地了解为什么诸多电子商务项目面临困境。通常情况下，电子商务项目的实施组织只能是一个功能非常有限的网站，有的甚至没有网站。你现在可以明白，它们为什么会失败了。

电子商务项目的实施应该是动态的。让我们考虑一下一些公司曾经经历的事情：

- ◆ 上级管理层在未与实施团队商议的情况下改变业务方向、范围或进度表
- ◆ 新的软件、硬件或网络技术诞生。你发现它比你目前使用的技术更有吸引力
- ◆ 一些竞争者改进了他们的网站创意，改善了网站推广方式，并且做了广告。这样，如果你不能快速做出反应，你的电子商务项目就有大麻烦了
- ◆ 供应商或顾客在电子交易的过程中改变了他们的要求或需要
- ◆ 你发现你不得不修改现有商务流程，因为在设计新的电子商务活动过程中，有很多问题又浮现了出来。

这里有很多原因说明为什么“动态性”这个词要出现在标题中。相比于其他类型的项目，在电子商务项目的实施过程中，你必须更好地针对问题和情境做出反应。

## 为什么传统的管理方法在电子商务领域行不通

传统的项目管理并不能很好地适用于信息技术项目中，尤其是电子商务领域。表 0.1 是传统项目管理和电子商务项目管理的特性对照表

表 0.1 传统项目管理与电子商务项目管理的特性对照

| 特性       | 传统项目管理    | 电子商务项目管理                  |
|----------|-----------|---------------------------|
| 目标       | 狭窄、固定     | 宽阔、变动                     |
| 范围       | 狭窄范围      | 范围宽，并有增长趋势                |
| 工作人员     | 需要全职工作    | 基本上为兼职，从其他岗位抽出人员          |
| 关键路径     | 基于最长路径    | 基于有风险的任务，最长路径是重要的但并非关键的路径 |
| 技术       | 支持角色      | 主要角色                      |
| 需求       | 稳定        | 动态的，变化的                   |
| 初始项目周期   | 一年或更长     | 少于一年                      |
| 工作类型     | 基于一次      | 持续性，基于发展                  |
| 项目终点     | 达到里程碑即告结束 | 达到里程碑只是代表指向新工作            |
| 与其他工作的关联 | 有限        | 通过资源共享而深化                 |
| 任务结构     | 很多连续的任务   | 很多并行任务                    |
| 部门的態度    | 支持        | 可能很敌视                     |

这个表也就是这本书存在的原因。我们已经发现传统项目管理的方法给电子商务项目的实施带来很大的麻烦。另外，电子商务项目的实施是一个持续性的过程而非离散过程。这也是我们使用“项目实施管理”而非“项目管理”的原因。

动态的电子商务实施管理意味着按部就班地成功完成以下工作：

- ◆ 为电子商务项目实施清晰地定义目标、范围、角色和问题，以免范围蔓延或者需求改变。
- ◆ 确定电子商务项目实施的领导和团队成员的职责，并促使他们在协作的氛围中高效工作。
- ◆ 管理卖方、咨询方和外包商，从而在进度表和预算的范围内支持各方面的实施工作。
- ◆ 在团队和管理层参与和责任承诺下迅速确立电子商务项目规划
- ◆ 向管理层和业务组织介绍和推销电子商务项目与实施规划
- ◆ 管理电子商务项目实施过程中的工作、质量和效果
- ◆ 处理和把握在实施过程中会遇到的问题与机遇
- ◆ 评估实施成绩与效果。



- ◆ 从成功的电子商务活动中吸取经验。
- ◆ 在电子商务实施达到初始状态后再做进一步的扩展

## 谁将从本书中获益

下列个人和组织将从本书中获益：

- ◆ 高层商业管理者，包括正在考虑、已经开始及正在实施电子商务项目的人
- ◆ 希望介入电子商务领域的项目领导人
- ◆ 已经介入或计划介入电子商务领域的中层商业管理者或工作人员
- ◆ 为电子商务实施提供技术支持的信息技术行业管理者或工作人员
- ◆ 已经介入或计划介入电子商务领域的咨询人员
- ◆ 希望对从事电子商务业务的组织进行评估的投资、会计和审计公司的管理者和从业人员

## 本书的结构和特点

本书从介绍电子商务的实施概念开始，包含规划、确立团队领导、确立方法和工具，以及如何组织团队。这些就绪以后，后面的章节将继续介绍如何管理人员，如何管理日常工作与电子商务项目实施之间的共享资源，如何管理工作以及如何应对合作伙伴。还有两章关于沟通——一章关于团队，另一章关于管理层。另外，还有关于评估和处理实施过程中问题的章节。各个章节具有如下所示的相同结构：

- 简介 背景和章节概述。
- 本章的里程碑 章节的目标和最终效果
- 方法与技巧 管理技巧和活动方向。
- 电子商务实例 我们将研究四个公司的电子商务项目实施经验，但并非所有的都是成功的
- 电子商务项目的经验教训 帮助你更好地制定电子商务项目实施的方针。
- 下一步应该做什么 你可以采用的特定措施。

另外，第 16 章提供了电子商务项目实施过程中可能遇到的 101 个问题的

解决方案。附录 A 提供了电子商务项目的实施模板，使你可以更快地进入状态；附录 B 则提供了一个我们在很多书中都需要的东西——我们学过的课程和电子商务项目实施方针的交叉参考表（我们称其为“魔术式的交叉参考”）

本书中陈述的技巧在全球不同行业以及很多大小不同的组织的电子商务项目实施中都成功地应用过，每个章节都包含了实施过程的详细介绍与具体措施，从而更方便你的使用。

本书的一些要素如下：

- ◆ 如何使用最小的努力启动你的电子商务项目
- ◆ 如何获得项目团队的参与与责任承诺
- ◆ 如何获得并保持上层管理者的支持
- ◆ 如何处理和把握实施过程中的问题和机遇
- ◆ 每步实施活动的特定核对表和方针
- ◆ 如何发现实施出了问题，以及如何解决问题
- ◆ 如何使用项目管理软件以及其他软件工具简化项目工作
- ◆ 如何管理电子商务项目与日常工作任务共享的资源
- ◆ 如何对你的电子商务实施项目注入协作精神和团队精神
- ◆ 如何预防实施过程中出现的问题
- ◆ 如何为新的电子商务项目获取已有电子商务项目的实施经验
- ◆ 通过附录 B 快速获得了解问题与解决问题的指南

## 本书与其他电子商务图书的不同之处

本书与其他 1 000 种甚至更多的电子商务方面的图书有一些关键的不同之处：

- ◆ 你将不会发现关于电子商务中的“什么”的重点介绍 本书不是一本电子商务的学术著作，而是一本关于“如何”管理实施的书
- ◆ 一些图书依赖一个“魔术弹”（magic bullet），例如买入一套现成的企业资源规划（enterprise resource planning, ERP）系统，这通常是行不通的，当项目结束的时候你可能已经破产了
- ◆ 其他一些图书发明了它们自己的术语，这是没有意义的 你需要的是常识，这本书就是使用平常语言写成的
- ◆ 一些图书是基于技术的，这是“魔术弹”的变体 技术在不断发展，

而且会继续发展。在电子商务中，技术对于我们只是一种最终使用的工具。电子商务应该是基于商务的。

- ◆ 很多图书十分空泛而含糊。它们看起来不错，但是读完之后很难给你切实可用的东西。本书中，我们则提供了超过 250 种从现实世界中提取的实施电子商务项目的专门方针。
- ◆ 一些图书是基于特定的成功案例写作的，它们是基于十分个别的情境的。你希望为那样的公司工作吗？事实上，我们发现这些成功的故事大多以问题终结——就像现实生活中一样。另外，从普通的组织中你会学到更多——它们更加真实。而我们的案例都来自真实的商业世界——它们可能并不可爱或者辉煌，但它们可以增加利润，留住员工

# 目 录

## 第 1 部分 组织你的电子商务工作

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 第 1 章 导言 .....             | 2  |
| 电子商务的特性 .....              | 2  |
| 电子商务项目的实施方法不同 .....        | 3  |
| 成功实施电子商务项目的重要因素 .....      | 5  |
| 电子商务的远景目标和战略 .....         | 7  |
| 管理趋势 .....                 | 8  |
| 电子商务的经验教训 .....            | 9  |
| 电子商务项目实施与业务组织的关系 .....     | 9  |
| 项目实施管理的重要概念 .....          | 10 |
| 电子商务项目实施中的成败 .....         | 15 |
| 本书的结构 .....                | 16 |
| 电子商务实例 .....               | 17 |
| 电子商务项目的经验教训 .....          | 18 |
| 下一步应该做什么 .....             | 20 |
| 第 2 章 制定你的电子商务项目实施计划 ..... | 21 |
| 简介 .....                   | 21 |
| 本章的里程碑 .....               | 22 |
| 方法与技巧 .....                | 23 |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| 电子商务实例 .....                        | 34        |
| 电子商务项目的经验教训 .....                   | 36        |
| 下一步应该做什么 .....                      | 37        |
| <b>第 3 章 成为一位高效的电子商务项目管理者 .....</b> | <b>39</b> |
| 简介 .....                            | 39        |
| 本章的里程碑 .....                        | 40        |
| 方法与技巧 .....                         | 40        |
| 电子商务实例 .....                        | 50        |
| 电子商务项目的经验教训 .....                   | 51        |
| 下一步应该做什么 .....                      | 52        |
| <b>第 4 章 管理你的电子商务项目团队 .....</b>     | <b>54</b> |
| 简介 .....                            | 54        |
| 本章的里程碑 .....                        | 55        |
| 方法与技巧 .....                         | 55        |
| 电子商务实例 .....                        | 66        |
| 电子商务项目的经验教训 .....                   | 67        |
| 下一步应该做什么 .....                      | 71        |
| <b>第 5 章 获取电子商务项目所需的资源及资金 .....</b> | <b>72</b> |
| 简介 .....                            | 72        |
| 本章的里程碑 .....                        | 74        |
| 方法与技巧 .....                         | 74        |
| 电子商务实例 .....                        | 81        |
| 电子商务项目的经验教训 .....                   | 82        |
| 下一步应该做什么 .....                      | 84        |
| <b>第 6 章 有效地运用技术来支持电子商务项目 .....</b> | <b>85</b> |
| 简介 .....                            | 85        |
| 本章的里程碑 .....                        | 87        |
| 方法与技巧 .....                         | 88        |
| 电子商务实例 .....                        | 101       |
| 电子商务项目的经验教训 .....                   | 102       |

|                |     |
|----------------|-----|
| 下一步应该做什么 ..... | 106 |
|----------------|-----|

## 第2部分 电子商务项目的实施管理

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>第7章 协调电子商务项目活动 .....</b> | <b>110</b> |
| 简介 .....                    | 110        |
| 本章的里程碑 .....                | 111        |
| 方法与技巧 .....                 | 111        |
| 电子商务实例 .....                | 121        |
| 电子商务项目的经验教训 .....           | 122        |
| 下一步应该做什么 .....              | 125        |
| <b>第8章 与管理层进行沟通 .....</b>   | <b>126</b> |
| 简介 .....                    | 126        |
| 本章的里程碑 .....                | 126        |
| 方法与技巧 .....                 | 127        |
| 电子商务实例 .....                | 138        |
| 电子商务项目的经验教训 .....           | 138        |
| 下一步应该做什么 .....              | 141        |
| <b>第9章 跟踪电子商务项目工作 .....</b> | <b>143</b> |
| 简介 .....                    | 143        |
| 本章的里程碑 .....                | 144        |
| 方法与技巧 .....                 | 144        |
| 电子商务实例 .....                | 157        |
| 电子商务的经验教训 .....             | 158        |
| 下一步应该做什么 .....              | 161        |
| <b>第10章 管理电子商务资源 .....</b>  | <b>163</b> |
| 简介 .....                    | 163        |
| 本章的里程碑 .....                | 165        |
| 方法与技巧 .....                 | 166        |
| 电子商务实例 .....                | 177        |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 电子商务项目的经验教训 .....                 | 178        |
| 下一步应该做什么 .....                    | 180        |
| <b>第 11 章 管理电子商务工作 .....</b>      | <b>181</b> |
| 简介 .....                          | 181        |
| 本章的里程碑 .....                      | 181        |
| 方法与技巧 .....                       | 182        |
| 电子商务项目实例 .....                    | 188        |
| 电子商务的经验教训 .....                   | 188        |
| 下一步应该做什么 .....                    | 190        |
| <b>第 12 章 管理电子商务项目和常规工作 .....</b> | <b>191</b> |
| 简介 .....                          | 191        |
| 本章的里程碑 .....                      | 192        |
| 方法与技巧 .....                       | 193        |
| 电子商务项目实例 .....                    | 202        |
| 电子商务项目的经验教训 .....                 | 203        |
| 下一步应该做什么 .....                    | 204        |
| <b>第 13 章 管理电子商务承包商和分包商 .....</b> | <b>205</b> |
| 简介 .....                          | 205        |
| 本章的里程碑 .....                      | 206        |
| 方法与技巧 .....                       | 207        |
| 电子商务项目实例 .....                    | 215        |
| 电子商务项目的经验教训 .....                 | 215        |
| 行动列表 .....                        | 216        |
| <b>第 14 章 测量电子商务项目的实施效果 .....</b> | <b>217</b> |
| 简介 .....                          | 217        |
| 本章的里程碑 .....                      | 217        |
| 方法与技巧 .....                       | 218        |
| 电子商务项目实例 .....                    | 227        |
| 电子商务的经验教训 .....                   | 228        |
| 下一步应该做什么 .....                    | 229        |

## 第3部分 电子商务项目的问题管理

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第15章 解决电子商务项目管理的问题   | 232 |
| 简介                   | 232 |
| 本章的里程碑               | 233 |
| 方法与技巧                | 233 |
| 电子商务项目实例             | 249 |
| 电子商务项目的经验教训          | 250 |
| 下一步应该做什么             | 255 |
| 第16章 101个具体的电子商务项目问题 | 256 |
| 简介                   | 256 |
| 电子商务项目的外部因素          | 257 |
| 电子商务项目管理             | 258 |
| 电子商务项目实施和规划          | 263 |
| 电子商务项目团队和资源          | 269 |
| 电子商务项目供应商            | 274 |
| 方法和工具                | 276 |
| 电子商务项目工作             | 278 |
| 结论                   | 282 |
| 附录A 电子商务项目实施模板       | 283 |
| 附录B 魔术式的交叉参考         | 290 |



# 第 1 部分

## 组织你的电子商务工作