

蜕变与共赢：电商 3.0 重塑生态圈

——中国传统企业转型电商行业调查报告

向电子商务转型，

不是个别企业的事情，也不是某些行业的话题，

而是整个商业领域的共同选择和必有之路。

电商3.0，

不是对电子商务企业的否定，也不是对企业电子商务的颠覆，

而是传统企业与互联网融合模式的蜕变。

互联网已经成为全球经济社会发展的时代特征，

电子商务生态圈已经成为商业文明演进的重要标志。

产业链、价值链上的关联企业联合起立，

共建一个全面融合、开放共享的价值平台，共建一个跨界交互、共生共赢的生态系统。

开篇 电商新十年

据中国商业联合会、中华全国商业信息中心统计，2013年1月，全国50家重点大型零售企业零售额相比2012年1月份下降12.%。

海关总署公布的数据显示，我们进出口总额连续几年下滑，外贸出口对中国经济“负贡献”已成国内经济学界的共识。

比尔·盖茨曾预言：银行将是21世纪倒下的最后一批恐龙。

与这些数字和预言截然相反的是，中国电子商务研究中心的统计显示，截至2012年底，中国电子商务市场交易规模达7.85万亿元，同比增长30.83%；B2B电子商务交易额达6.25万亿元，同比增长27%；网络零售市场交易规模达13205亿元，占社会消费品零售总额的6.3%。同比增长64.7%。

一降一增，电商对传统企业之间的角力进一步加剧。中国经济创造的发展奇迹，主要依赖的人口红利、资源红利、全球化红利与制度红利正逐渐丧失，传统企业急需通过转型、变革追求新的增长点。电商会不会是下一个着力点？

电商市场方兴未艾，机遇与挑战并存。电商市场犹如“围城”，实体店与虚拟店左右互搏，线上与线下业务亟待融合……

电商发展的头十年，是纯电商独领风骚的十年；从现在开始，电商发展的新十年将是传统企业借力电商重新崛起的十年。

为了深入了解中国传统企业转型电商的需求、困惑以及实践方面的经验和教训，中国计算机报特意组织了此次调查。

本次调查从2013年6月正式启动，历时近三个月。我们主要针对零售、制造和金融三个行业的用户发放了调查问卷，受访总人数达815人，其中VP及以上人员127人，占总受访人数的16%；CIO及相当级别人员495人，占60%；IT经理及以下级别人员193人，占24%。受访人来自包括北京、上海、天津、广东、山东、安徽等在内的国内27个省、自治区和直辖市，分布面非常广泛。

通过面访、电话和邮件采访等方式，我们与数百位企业的CIO针对电商在中国的发展、企业遇到的实际困难以及如何电商如何帮助企业实现转型、更好地实现业务创新与持续发展等问题进入了深入的交流与沟通，从而得出了以下几项结论。

1. 电商生态圈亟待建立

从我们的调查中发现，许多企业已经清楚地认识到，电商不仅是一个新型的工具，更是企业的核心战略。电商对传统企业和商业环境的颠覆体现在更广的层面。转型电商的战略价值主要体现在商业生态圈的建立。

传统企业若想成功地转型电商，需要对传统业务的三个核心支撑点，包括制造、仓储物

流与销售，实现有机地融合。传统企业的商业模型和流程已经十分成熟，如果要做好电商，企业就需要将电商生态链上把每一点都做得更好。互联网的发展给企业业务的发展带来诸多变化，而在这些变化中，一个不变的核心就是商业逻辑，其本质就是实现供需平衡，满足既有的需求，同时还要创造新的需求。而变化的只是互联网技术和具体的实现手段和工具，比如电商的实现模式、线上线下的融合以及如何与移动互联网对接等问题。交易的方式方法变了，但是交易的主体、交易的本质和底层基础支撑并没有改变。将互联网带来的技术上的变革，与传统企业和传统商业生态链上的各个组成部分实现整合，是做好电商的关键。

电子商务生态圈指企业在从事电子商务的过程中与上下游客户及供应商等利益相关者建立的同一个价值平台，各个角色关注其所在的电子商务价值平台的整体特性，使电子商务生态系统能够创造价值，并从中分享利益。电子商务的发展依赖于电子商务生态圈的平衡发展。伴随电商生态圈的建立和发展，整个行业也需要一个新的法则来规范和引导。

2. 电商转型需要耐心

传统企业在转型电商的过程中，既要掌握好时机，又不能东施效颦，一定要在实施电商转型战略前仔细研究需求并明确自己的定位，将企业的眼前利益与长远发展相结合，以提升企业核心竞争力为目标，这样才能尽量少走弯路。

转型电商不能太心急，就像传统供应链的整合不是一两年就可以完成的，电商也不是搭一个网站将产品卖出去就算大功告成的。传统企业转型电商应该从仓储、供应链、物流等生态链上的各个环节出发，考虑如何与传统企业的相关业务进行整合。转型电商的路径有很多种，比如企业可以自建，也可以加入现有的电商平台，或是两种模式兼而有之。我们的调查数据也显示，企业在选择具体的转型路径和模式时，并没有一个明显的趋向，而是多种方式并行。传统企业转型电商没有一定之规，企业可以根据自己的实际情况进行尝试、创新，并不断修正，跨界融合与异业经营就在这一演变过程中实现并逐渐走向成熟的。

转型对传统业务的影响既有正面的，也有负面的。企业在转型之前必须考虑得非常全面、清楚。企业能力的提升和改善并不是一朝一夕能够完成的，而企业拥抱新的商务模式也需要一个过程。从目前的情况看，像京东、苏宁、国美等电商还没有实现真正的盈利。居然在线将于 2013 年 11 月 11 日正式上线，而此次转型也是居然在线在深入考虑了两年后才最终下的决心。

3. 电商转型需要“卖水人”

从我们的调查结果看，不论是零售、制造还是金融企业，对于转型电商都还有一些模糊认识，比如定位、线上线下融合等。因此，虽然很多企业倾向于高薪聘请专业人才构建自己的电商团队，但也有相当一部分企业会借助第三方的专业咨询顾问公司的力量，对转型电商战略进行统一规划、分步实施。从我们的调查数据看，金融行业的企业（57%）更愿意自建

电商团队，因为金融业务比较特殊，金融企业对自身的业务需求了解比较透彻，而且自身拥有很强的技术实力；制造业企业（37.05%）更倾向于加入现有的电商平台，因为制造企业相对保守，更愿意采取平稳的方式向电商过渡；而零售业企业（37.04%）通常会选择借力IT咨询公司进行战略架构设计和技术实施，比如国美、居然在线都选择了与戴尔咨询合作。

在传统企业向电商转型的过程中，会衍生出很多像西部淘金中“卖水人”那样的增值服务机会，比如第三方支付、物流等，这为相关企业提供了一个开辟新市场的机会。

4.为什么是我们

本次调查活动由中国计算机报发起和实施。中国计算机报长期关注中国信息化的发展，对各行业的信息化建设需求和进展有深入了解，并且拥有深厚的客户积累。我们敏锐地观察到了电商崛起对传统企业带来的冲击与挑战，也意识到传统企业转型电商是一个难得的机遇。为了帮助传统企业在转型电商的过程中发现问题、把握机遇，并实现顺利过渡，我们特意组织了此次调查，希望从中发现一些普遍规律，为传统企业转型电商提供一些好的借鉴。

在本次调查活动中，戴尔咨询、赛迪智库的专家给予了极大的帮助，在此深表感谢。戴尔公司本身就是一家成功的电商，其在直销、供应链管理等方面拥有多年丰富的经验。在设计本次调查所使用的问卷时，戴尔咨询的专家给予了很多指导。同时在调查活动中，戴尔咨询的专家也对调查对象的选择、访问内容以及数据的分析报告撰写提供了很多帮助。

第一章 传统企业如何破局

一、当前传统行业面临的挑战和困境

传统零售、制造、金融等行业在当前全球经济低靡的宏观环境下主要面临以下几方面的挑战。

1.企业原材料、人工成本不断攀升

一是原材料价格上涨。国家统计局的调查数据显示，2013年6月，工业基础原材料购进价格指数为97.4%，工业品出厂价格指数为97.3%。购进价格指数下降幅度低于出厂价格指数，相对增加了企业购进原材料的支出。规模以上工业企业单位成本和费用增加，使企业减少利润约690亿元。

二是劳动力成本上涨。随着人口红利的逐渐消失，劳动力成本不断上升。国家统计局的数据显示，2012年全国城镇非私营单位就业人员年平均工资为46769元，同比名义增长11.9%，平均每月3897元；外出农民工人均月收入增至2290元。我们的调查数据显示，64.07%的制造业企业认为，劳动力成本上升是企业面临的重大挑战。

此外能源、物流、场地租金等成本也在持续不断攀升。传统零售企业多以店面销售方式为主，需要投入房租、水电等成本。以连锁百货和超市为例，它们在2004年左右进入迅速扩张期，店面数量不断增加。随着近几年经营场地租期将近，以及租金不断加码，部分上万平方米的卖场年租金达到了1000万元甚至更高，这让零售企业不堪重负。

各类经营“硬成本”的增加已经让企业的发展步履维艰。我们的调查数据显示，52%的金融企业认为服务成本过高，导致企业竞争力低，另有66%的金融企业认为，营销费用较高，新客户获取成本高是他们面临的最大挑战。在零售企业中也存在相同问题，31.05%的受访企业表示，营销费用过高是必须解决的问题。

2.企业“融资难、融资贵”等问题日渐突出

企业融资成本整体上升。由于利率上调，中小企业贷款利率上浮提高，中小企业通过民间借贷的利率也在上升。2013年2季度，河北省企业家问卷调查显示，企业总体融资指数为49.5%，位于临界值以下，融资成本52.3%，比上季下降2.3个百分点，但仍在临界值以上，这说明企业融资尚存在一定难度，融资成本有待进一步降低。

企业资金紧张状况较为严重，银行的金融服务有待改善，对实体经济的支持力度有待加强。贷款需求不能得到满足，贷款利率太高，贷款手续复杂、时间长是企业普遍反映的问题。

3.销售渠道狭窄，销售成本高

我们的调查数据显示，近20%的零售企业和28%的制造企业认为，销售渠道狭窄、中

间渠道过长影响了企业获利，对于那些以外销为主的制造业企业（24%）来说，近几年海外出口渠道受阻让企业的经营陷入困境。电商作为一种新的销售模式，可以有效缩短中间渠道，让企业直接面对海外客户，从而扩大客户群。这也是制造业企业近几年对电商逐渐产生兴趣的原因之一。

北京燕莎友谊商城有限公司金源店财会信息部副部长韦雅旋表示，近两年经济形势疲弱，加之多元化的零售模式不断涌现，如大型购物中心综合体、电子商务的快速发展，这些都给传统百货带来诸多不利。从燕莎友谊商城自身来看，也有增速明显放缓的趋势。在这种情况下，企业都在思考如何创新模式，以提升效益。随着电商销售份额不断扩大，移动、无线等技术的广泛应用，方便、快捷的在线销售方式吸引了越来越多消费者，网上交易成为一种趋势。

4.企业对市场需求反应迟钝

传统企业的销售模式距离终端顾客较远，在以客户需求为导向的时代，这种销售模式难以及时掌握准确的市场信息。我们的调查数据显示，约 32%的零售企业表示，他们对销售的预测不准确，库存积压问题难以消除，这无疑给企业的经营套上了难以挣脱的枷锁。

约 29%的制造企业认为，自己对市场需求反应迟钝，不能做到按客户的需求进行生产，产能过剩（35.65%）的问题依然突出。在金融这个十分强调为客户服务的领域，有 14%的金融企业认为，在现有条件，他们不能准确把握客户需求，导致客户体验不好，新推出的金融产品缺乏吸引力，客户的风险控制难度较大，客户离失率高。

二、传统企业转型电商是必然选择

电子商务是信息时代基于网络的新型经济形态，是近年来全球经济中交易活跃、应用渐广、创新不断的重要新兴领域。传统企业要解决经营成本高、融资难、销售渠道不畅、市场反应不灵敏等实际问题，就必须借助现代信息技术，积极转型电子商务，利用电子商务拓宽企业营销渠道，降低销售成本，增强对市场的快速反应能力，从而全面提升企业的核心竞争力。

1.电子商务拓宽了传统企业的营销渠道

传统渠道耗时耗力、效率低下、拓展受局限，而网络渠道不受地域和时间限制，直接通过互联网便可交易、流通，周转时期大幅减少。

传统企业借助网络可为营销渠道注入快速反应能力,以改善产销关系,提高渠道运行的效率。一是将企业内部协调转向外部社会化。网络营销使得企业有能力在任何时间和地点与供应商、零售商、消费者及各种相关组织进行交互式多媒体通讯,改变对外封闭和信息不足

的传统情况,使企业可以从外界更广泛的来源获取更为优化的资源。二是促使企业低成本、快节奏地开发利用市场机会。根据不断出现的新的市场机会,企业可以迅速重新组织价值链条,其结果使企业的活动将以价值链、价值网形式发展,甚至形成“虚拟公司”。三是使企业营销结构趋于更直接高效。网络营销可以使营销商与制造商、消费者与制造商直接沟通,形成一个单一的、连续的经济活动业务流,大大降低整个经营过程中所消耗的劳动力资源,使得企业可以随时掌握商品的销售、库存、价格及利润和畅销程度。

2.电子商务拓展了金融业的发展空间

随着电子商务在电子交易环节上的突破,网上银行、银行卡支付网络、银行电子支付系统以及电子客票、电子现金等服务的出现,使传统金融业进入了一个全新的发展阶段。网上金融的出现改变了传统的客户和金融机构雇员面对面式的交易方式,距离不会再制约金融机构的业务发展。金融服务的电子化和信息化,大大提高了资金流动速度和信息透明度。此外,金融机构借助电子商务,将经济与金融信息分析、资源投向决策、资金筹措等环节有机结合起来,在很大程度上提高了资金的运用效率。传统企业利用电子商务,可积累大量销售数据,增强企业信用度,为融资贷款带来便利。

3.电子商务有助于传统企业实现按需定制,提升对市场的反应速度

电子商务的实时交互性可以促进企业与客户的良好沟通,使企业及时、准确了解客户的消费习惯和喜好,了解需求变化的情况和发展趋势,有助于企业快速了解产品自身的优缺点和消费者的实际需求,能及时进行有针对性的调整,从而使营销管理者在市场调研、产品设计、生产到服务的一系列营销环节中与消费者保持密切联系。这种互动的营销手段使得消费者也能参与到产品设计、生产的过程中,使得企业可以更容易地生产出更畅销、更符合消费者需求的产品。电子商务可以使企业通过收集大量的市场客户数据,并对这些数据进行分析、研究和挖掘,从而发现企业产品或服务的不足,继而有针对性地提高产品和服务质量,改进现有产品和服务的作业流程,研发新产品,拓展新业务。

更为重要的是,电子商务可以给企业带来新的生产模式——定制化生产。比如已露出冰山一角的 C2B 模式,它是典型的通过消费者驱动柔性化生产的新型商业模式。随着信息技术的进步和发展,传统企业可以通过互联网专门针对客户设计、生产特定产品,为客户提供一对一服务。这种按需制造的模式将大大增强企业的市场竞争力和盈利能力。比如戴尔已经通过互联网实现了个性化电脑定制。

4.电子商务有助于传统企业降低经营成本

通过网络营销活动,企业可以提高营销效率和降低促销费用。企业借助网络可以在全球市场寻求最优惠价格的供应商,同时通过与供应商共享,减少中间环节由于信息不准确带来

的损失，降低了原材料、能源、物流等成本。电子商务使生产者和消费者的直接交易成为可能，减少了不必要的中间环节，降低了产品流通环节成本。一方面，通过网络可以将市场需求信息传递给企业进行决策和生产；另一方面，企业的需求信息可以马上传递给供应商，让他们适时补充供给，从而实现零库存管理，降低库存管理成本。华耐家居 CIO 张明表示，零售业转型电商是一个必然的趋势。因为店面租金、仓库租金这种不动产的成本日益升高，转电商清资产是必然的结果。

电子商务与传统企业的深度融合，将逐步改变传统企业的运作模式，提升企业从下订单开始到原材料采购、生产、销售再到库存管理等所有业务环节的协同配合程度，提高企业运行效率和应变速度，从整体上削减企业运营成本。此外，电子商务与企业内部信息系统集成，可以增强企业经营管理信息化能力，大大降低企业劳动力成本。

三、传统企业应把电商上升到企业战略高度

传统商业企业做的是简单的“搬箱子”的生意，企业生产什么，他们就销售什么。在信息流通不畅、企业与消费者之间“难见面”的时候，这种产、供、销的单向模式是可行的。但是随着信息技术，特别是互联网、大数据、云计算、移动计算的快速发展，信息交流已经不存在障碍。在此背景下，消费者的消费习惯和需求也在悄然发生着变化，消费者需要价格经济实惠、能满足其个性化需求的商品。过去那种依生产定销售的方式将被彻底扭转，消费需求定生产才应该是今天企业获取利益的常规模式。

我们正在经历一场商业模式的巨变。传统的零售模式在互联网的强烈冲击下渐渐失去立足之地，新的商业模式、新的商业生态圈将基于信息时代的新基础设施重建。

企业向电商转型是必由之路，但它将经历一个过程：从利用互联网发布广告等企业基本信息的单向过程，到利用电子邮件等让消费者了解企业产品信息的简单交互问答过程；从实现网上支付交易的过程，到重塑电商生态圈。电商发展的头十年，是纯电商叱咤风云甚至是独领风骚的黄金十年；从现在开始的电商发展新十年，将是电商生态圈重构、传统企业蜕变“触电”的又一个黄金十年。在这一时期，电商将发展到一个高级阶段，大量销售、经营数据产生，对这些数据的分析将逐渐渗透到企业的研发设计、仓储物流、生产管理、财务等内部运营决策管理中，进而带动企业与企业间乃至产业与产业间的大融合。

随着移动互联网的出现，跨界颠覆与跨界融合将是一种必然趋势，异业合作的案例也会层出不穷。这时，很多传统行业的边界会被打破，各个行业的商业模式将被重新塑造。对于企业来说最关键的是实现观念和思维的转变，不要将思路局限在本行业固有的业态上。互联网经济提供了这样一个好的氛围，就是允许快速试错的企业文化与机制存在，因为很多新东西大家都在尝试，没有一个既定的模式可以确保企业走向成功。新的电商生态圈就是在这样一个不断探索、纠错、再前进的过程中慢慢成形的。

许多较早“触电”的企业，一开始只是把电商作为一种新的销售渠道，所以很容易陷入通过线上快速获益的误区。其实，电商应该是一项企业战略，而非眼前的利益。电商生态圈的快速发展、成形，需要“搅局者”。在这里，“搅局者”并不是贬义词，而是指那些能够为新业态形成提供建设性思路的企业。比如，天猫平台吸引了 8 万多个传统商家，这些商家在这个平台上学会了利用电商模式赢利、全面提升企业的核心竞争力。这些传统商家越来越意识到，电商不仅仅是一种销售手段，更是核心战略。这种变化无异于革自己的命。但也正是这种“革自己命”的想法和作法，才会真正刺激变革的发生，促进一个新商业生态圈的建立。

租金上涨、人力成本高、库存积压……这些只是企业面临的问题的“冰山一角”。在水面之下，经营理念的转变、以客户为本的思想、方便快捷的客户体验、物流体系的完善等才是企业转型电商的关键。信息技术推动业务的发展不是一句空话。正是因为信息技术和手段的丰富，才缩短了从生产到客户的距离，小商品可以通过电商直接出口，生鲜食品可以从农田直接送到家门口。传统企业转型电商若想成功，一定不是人云亦云，也一定不是外力所迫，而是企业内在需求使然，是适应消费者需求和行为变化的积极转变。

第二章 电子商务发展模式三段论

变化的基因一直在围绕着永恒这一轴心而变动。从手工业小作坊到大规模生产再到大规模定制，每一次生产方式的变革都是对此前生产方式的继承和创新。继承和创新的动力来源于企业与客户接触的方式和交易平台的变化，最终带来企业营销方式和创新模式的变化。

电子商务无非是提供了企业与企业、企业与客户之间信息交互的新方式，为供应链响应速度和运营效率的提高提供了新路径，同时也为大规模定制创造了更大的可能。

美国著名管理学家彼得·德鲁克有一名言：创造顾客是企业唯一正确的目的。围绕这一目的，依据线上线下两大渠道竞合关系的变化、供应链响应速度与运营效率的耦合以及表象的企业营销和创新的不同，电子商务的发展可以概括为电子商务企业（1.0）、企业电子商务（2.0）和社会化电子商务（3.0）三个阶段。如同生产方式的演进一样，三种电子商务模式是一种递进和创新的关系，是一种扬弃，而不是颠覆。

一、电子商务 1.0：电子商务企业

亚马逊、阿里巴巴、京东等互联网企业创建的纯电商平台，称得上电子商务 1.0。这些率先尝试利用通信网络进行产品销售的互联网企业，我们称之为电子商务企业。

这批最早的电子商务企业为传统制造业、服务业等提供了产品销售新渠道，以价格战的方式获取各电子商务平台之间、线上与线下渠道之间的竞争优势。传统企业视电子商务渠道为分销产品或清理库存的辅助手段，执行与线下主渠道并行物流和资金流。

电子商务 1.0 模式简单复制着传统的线下渠道模式，运行着传统的线性供应链，营销和创新局限于以标准化产品为基础的规模经济范畴。

二、电子商务 2.0：企业电子商务

戴尔公司在全球范围内推行的以电话销售、网上销售为特征的直销模式称得上企业电子商务化的最初尝试。随后，苏宁、国美、银泰、中国建设银行等传统流通业、服务业、制造业、金融业企业纷纷向电子商务转型，在与第三方电子商务平台（即电子商务企业）合作的同时，开始运行自主的电子商务平台，并由此掀起了传统企业电子商务化的浪潮，即电子商务 2.0 模式。

在电子商务 2.0 模式中，传统企业并行线上线下两种渠道，并借助于数据的挖掘开始尝试提供一些定制化服务，形成初具形态的环形供应链。电子商务 2.0 模式促进了传统企业对数据的重视和对范围经济的认同。阿里巴巴将平台、数据和金融定义为未来的三大战略，京东、苏宁等在加大云计算、大数据研发的同时，积极拓展“全品类”，尝试范围经济范畴的营销和创新。比如，例如苏宁易购收购红孩子，京东与新浪合作开展家居家装业务等。

但是，传统企业面向消费者承诺的“同品同价同服务”暂时还是营销的噱头和执行中的悖

论，线上线下两种渠道的“左右互搏”在电子商务 2.0 阶段是普遍的现象。因此，海尔等企业开发设计“专供”线上渠道的产品和之品牌，戴尔也开始尝试直销与分销、线上与线下并行的混合渠道模式。

同时，在电子商务激烈竞争和快速发展过程中，传统企业协同办公、ERP 系统等信息化基础也面临严峻挑战。

三、电子商务 3.0：社会化电子商务

借助线上线下融合的渠道，借助良性运行的供应链闭环结构，企业开展面向社会责任营销和创新，将是电子商务 3.0 的主题。

电子商务 3.0 模式将实现基于大数据和云计算的信息资源共享，同时也将实现大规模生产与大规模定制的有机结合，规模经济、范围经济和集成经济将形成优势互补。

电子商务 3.0 具有以下特征。

首先是全渠道模式。在移动终端和移动互联网普及的社会环境中，随着工业互联网、大数据、云计算等技术和应用的成熟，消费者可以根据自己的喜好到概念店体验生活方式，然后在电子商务平台和移动终端进行线上购买。同时，实体店在一定程度上承担消费者沟通、提货或送货以及退换货的工作。虚拟店也成为“生产兼消费者”模式的实现平台，成为互联网营销和大数据挖掘的平台。

其次是一把手工程。电子商务 3.0 不仅牵涉到企业信息化理念的转变，也牵涉到业绩考核方式的转变，更牵涉到供应链体系、企业组织机构的转变。这需要企业一把手统筹线上线下渠道，整合企业内外部资源，既要使电子商务视为营销的主渠道，又要认识到电子商务发展的不确定性，真正地构建起基于云计算、大数据、移动互联网和工业互联网的新型商业模式。

最后是需求优先的创新模式。驾驭电子商务 3.0，企业要改变传统的竞争优势和竞争战略观念，树立客户优势观念，超越现有顾客、现有品牌、现有产品种类、行业 and 部门之间的界限，构建新型的业务体系。具体而言，就是要借助互联网等信息技术，观察人们的生活，了解人们生活的环境，运用大数据相关技术，发现群体智慧，形成反向创新、信任营销的新机制。

归根到底，无论是产品和服务的创新，还是提供产品与服务所需要的各种技能和活动的创新，其智慧不是出自企业研发部门的闭门造车，而是源自市场与客户的需求，源自虚拟渠道和实体渠道对市场和客户需求的捕捉。这才是电子商务 3.0 的魅力所在，它要求企业营销模式从垂直的 4P 结构转向综合集成模式，营销的根本任务是收集客户的洞见并以此开发设计新产品。

四、实现电子商务 3.0 的六大路径

当前，传统企业电子商务化大多处于电子商务 2.0 阶段，也有一些企业开始谋划电子商务 3.0 模式。从 2.0 模式走向 3.0 模式，发现和创造客户依然是企业的核心目的，营销和创新依然是企业围绕核心目的的主要工作。

实现线上线下竞合，达到供应链响应速度与运营效率的耦合，促成规模经济、范围经济和集成经济的融合，企业将有六大路径选择：从线上线下两大渠道到全渠道模式转型，从竞争优势战略向客户优势战略转型，从客户关系管理向供应链关系管理转型，从范围经济到大数据经济转型，从公众企业向社会化企业转型，从“商业帝国”到电子商务生态圈的转型。

电子商务 1.0、2.0 和 3.0 模式的综合对比

	电子商务 1.0	电子商务 2.0	电子商务 3.0
渠道模式	线下为主、线上为辅	线上线下左右互搏、此消彼长	线上线下融合
供应链结构	传统线性	并行线性	环形结构
营销与创新	清理库存、标准化产品、价格战	专属产品线或子品牌，同品同价悖论	标准化与定制化并存，互为体验和服务
管理决策	高级管理者经验判断、自上而下	自上而下的经验判断 + 自下而上的倒逼机制	自下而上的社会化决策
追求目标	渠道为王	商业帝国	生态圈
企业价值观	股东利益最大化	兼顾利益相关者的公众化	致力让世界更美好的社会化
互联网技术应用	协同办公	新闻、言论和娱乐的互联网	生活、经营工具，虚实结合的复杂网络
大数据来源	业务驱动的数据	业务和社交驱动的数据	工业互联网及机器驱动的数据
生产方式	大规模生产	大规模定制	大规模定制
经济形态	规模经济	规模经济、范围经济	规模经济、范围经济、集成经济

第三章 重塑电商生态圈

传统企业“触电”不是某几个企业，或几个行业的行为，而是全行业的共同选择和必由之路。传统企业向电商转型先在几个点或局部形成突破，然后拓展到行业乃至整个商业领域，最终演变成从“商业帝国”到电子商务生态圈的转型。

一、生态圈是一个价值平台

俗话说，不破不立。电子商务对传统商业模式的颠覆，意味着全新商业模式的迅速建立。《哈佛商业评论》对生态圈又称商业生态圈有这样的定义：生态圈指商业活动的各利益相关者共同建立的一个价值平台，各个角色关注其所在的价值平台整体特性，通过平台撬动其他参与者的能力，使这一系统能够创造价值，并从中分享利益。

依据这样的思路，我们提出的“电子商务生态圈”概念也可以被这样描述：电子商务生态圈指企业在从事电子商务的过程中与上下游客户及供应商等利益相关者建立的同一个价值平台，各个角色关注其所在的电子商务价值平台整体特性，通过平台撬动各个参与者的能力，使电子商务生态系统能够创造价值，并从中分享利益。

我们应该如何理解电子商务生态圈呢？电子商务生态圈首先是一个平台，因此它强调的是整个平台的运行顺畅以及平台上各方利益的平衡。围绕着这个新平台，需要建立一种新的秩序。

电子商务的发展依赖于电子商务生态圈的平衡发展。电商企业在关注消费者权益的同时也要保护下游生产商、供应商的利益，任何一方的利益失衡都将对生态圈产生负面影响。建立良好的电子商务生态法则将会极大地促进电子商务未来的健康发展。

其次，电子商务生态圈是一个全面融合、开放的平台，企业与企业之间、行业与行业之间是一种相互依存、协同发展、共同创新的关系。行业之间的界线不再像以前那样泾渭分明，融合、跨界将带来更多的创新火花，以及新的发展思路。

互联网技术给电子商务带来巨大的发展潜力，并提供了大量跨界颠覆与跨界融合的机会。企业一方面要注重电子商务生态圈的平衡发展，另一方面也需要不断进行融合与创新，创造新的电子商务业态和商业模式。电子商务的成功之路不止一条。学习和模仿只是在电子商务初级阶段的过渡性策略。掌握电子商务的内在规律，借鉴别人的成功经验，并根据自己的实际需求创造出新的商业模式才可能取得成功。

戴尔咨询作为一家专业的可以提供电商转型服务的企业，致力于推动电子商务生态圈的建立与发展，并通过企业级电子商务解决方案改善电子商务生态圈环境，帮助客户建立开放、共赢的电商平台，实现企业与上游客户、下游供应商的共赢。

二、利益均衡 共同发展

生态圈概念的提出有其深刻的企业、行业和商业背景。从目前情况看，产业格局部分失衡甚至脱节，将严重影响企业自身的经济利益和持续发展。以制造业为例，我们调查发现，27.58%的制造业企业认为，中间销售渠道过长影响了产品销售的利润，另有 24.23%的制造企业认为是海外出口渠道的瓶颈限制了企业的发展。生产与销售环节的脱节，一方面造成了产品严重积压，另一方面使得企业对与外界信息沟通不畅，造成对客户需求变化的响应十分迟钝。超过 64%的制造企业认为，这种产业链的失衡才是企业当前面临的最大困难。

今年夏天，樱桃成了颇受欢迎的一种时令水果。在农贸市场，一斤樱桃平均售价 12-15 元，而在果农那里一斤樱桃的批发价才 5 元左右，这中间大量的利润被中间渠道商攫取了。为了减少流通环节，国内一些生鲜产品电商开始崭露头角。2012 年被喻为生鲜电商元年，新鲜水果和蔬菜以及海鲜产品、干货等可能成为继图书、3C 电子产品、服务之后的又一类网购热销产品。沱沱工社、本来生活网、顺丰优选，还有京东、1 号店、我买网和亚马逊等大型电商平台纷纷涉足生鲜电商领域。电商是一个有效的缩短商业流通环节的工具，它可以让生产商和制造商重新主导行业的发展，从而提高整个行业的透明度，促进行业的良性、健康发展。

2012 年电商圈里爆发的“618”大战至今仍让人记忆犹新。电商平台向供应商争取、索要资源的手法与多年来家电连锁企业使用的手法如出一辙，这让缺乏议价能力的一些小型供应商备感压力。同时，消费者受舆论、大众口碑的影响，对很多细分行业的整体信任度也逐渐降低。作为一个利益的共同体，电商生态圈中的任一群体利益受到严重损害都将对整个生态圈产生负面影响。因此，理顺上下游企业之间的利益关系，协同发展，实现创新才是重塑电商生态圈的真正意义所在。

三、跨界融合 异业经营

必须重申，生态圈就是一个创造和展现共同价值的平台，对于一个企业来说，它牵涉到上下游合作伙伴与企业本身的共同利益；对一个行业来说，它则牵涉到行业内整个闭环中的各方利益。电商生态圈的建立应该从企业微观和行业宏观两个角度去考察和分析。

构建电商生态圈提升企业稳定性的关键保证。生态圈强调的是利益共同体，即企业要与上下游的合作伙伴建立紧密的合作关系，形成统一的价值平台，这样才能保障企业在经济下行的时期顺利渡过难关。我们的调查显示，一半以上的受访企业表示，会在企业的成熟期或稳定期才会考虑向电商转型。生态圈的建立有利于保持现金流稳定，同时可以提高对风险的抵抗能力。

在我国，传统行业转型电商的成功案例并不多，传统行业转型电商还处于摸索阶段。在美国排名前十的电商中，纯电商企业仅占一席，其他九家都有线下业务。这是因为美国零售

连锁业效率极高，IT 系统和物流体系相对成熟，在转型电商的过程中，可以把传统零售企业的好方法快速复制到电商领域。而中国零售业成熟度低，其收入在社会消费品零售总额中的比重不高，而且流动资金平周转速度慢，整体利润也很低。电商对中国传统零售企业的冲击显得更加剧烈。因此，传统零售企业“触电”更是刻不容缓。现在还不能说中国传统企业转型电商会走美国之路，但是纯电商一枝独秀的情况可能在未来十年中会有改变，传统企业电商有可能快速崛起。

“如果银行不改变，我们就改变银行”，当年马云的这句豪言壮语在今天显得格外响亮。京东开展供应链金融服务，阿里巴巴的小额贷款服务有声有色，在互联网电商分食银行金融服务的“奶酪”时，“触电”事实上已经成为金融服务业的不二选择。实际上，各大金融服务企业已经陆续推出各具特色的互联网金融服务，建行推出了自家的电商网站“善融商务个人商城”和“善融商务企业商城”，交通银行推出了“交博汇”商务平台，中国银行广东省分行也尝试推出了“云购物”电子商务平台，平安旗下的互联网金融交易平台也于去年三月正式上线……生态圈的建立将为企业的跨界合作、异业经营奠定基础，互联网与金融业的跨界融合已经做出了表率。构建电商生态圈，可以促进商业模式的多样化，而更多传统行业实现跨界融合，不断磨合并相互碰撞，为商业模式的创新打下了基础。

传统企业正处于腹背受敌的尴尬环境中：一方面经营成本日益高涨，另一方面销售渠道难以打开。因此，传统企业正积极考虑向电商转型，但是又苦于寻路无门，不知如何进行转型。以零售业为例，我们调查发现，零售企业转型电商的投资预算规模基本在 500 万元以下，而投资额为 50 万元以下和投资额在 50 万-500 万元之间的比例相差仅 7%。这一方面表明，零售业在转型电商的过程中多数是抱着尝试的态度；另一方面也说明，零售企业在选择电商之路时稍显迷茫，并未形成统一的认识。另外，从制造行业企业的回答中也能看出类似的问题。比如，制造业企业在转型电商的过程中，采取加入第三方平台（37、05%）、自建电商平台（23.68%）、自建同时加入已有电平台（22.56%）的比例比较平均，这也从一定程度上反映出企业在转型电商的过程中，路径选择的多样化趋势。

另外，从我们的调查中也可以看出，企业对专业电商人才求贤若渴。受访的金融企业在谈到进军互联网金融业务可能遇到的最大困难时，高达 49%的企业选择的是电商与互联网金融人才的匮乏，是所有选项中比例最高的。

四、为什么是我们提出电商生态圈的概念

戴尔公司本身就是一个成功的电商企业。它在 20 多年的电商实践中积累了丰富的经验与最佳实践。比如在供应链管理、社交媒体（戴尔公司 2012 年全美社交媒体排名第一，其后才是可口可乐、耐克等品牌）等领域，戴尔都居于行业领导地位。

戴尔咨询将自身的最佳实践商业化，形成了能够帮助客户实现价值的商用解决方案，比如戴尔自身实践了 20 多年的供应链管理体系 Dell Dragon 已在电商企业中得到了广泛应用，

这些成功的解决方案也在中国落地开花，比如国美电器、锦江酒店、居然在线等都已经应用。

中国计算机报与戴尔咨询，一个是 IT 行业中的领先媒体，多年来对行业信息化有着深入的研究，并敏锐地抓住了传统企业转型电商这一热点，进行了全方位、深入地调查和分析；一个既是电商同时又可以为其他企业电商化提供成熟的解决方案和咨询、顾问服务。双方对传统企业电商化转型这个话题的探索不谋而合。双方各自的长处与经验在此次调查中得到充分展示。双方基于对数百名行业用户的调查，共同得出了电商生态圈将是推动电商行业健康发展的驱动力这一结论。

第四章 时机与模式的选择

传统企业向电商化转型，要从战略和战术两个部分去考虑。前面三章主要探讨了传统企业电商化的战略思考，指出电商化是企业战略的重要组成，而不仅仅是一个商业手段；明确了电商化的总体目标是打造电商生态圈，理顺业内上下游企业的关系，实现共赢和创新。

在本章，我们将主要探讨传统企业电商化的具体实践，包括时机的确定、路径与商业模式的选择，以及合理的投资规模等。我们引用的数据来自本次针对零售、制造和金融三个行业的用户调查。

第三章 时机的选择

何时才是最好的时机？对于不同的行业、不同的企业有不同的答案。图书、3C 电子产品、服装等标准化程度高的产品早已实现了电商化。京东、亚马逊、苏宁、银泰等已经走在了前列。接下来，像家居、建材、生鲜商品等可能会成为下一个阶段受到消费者欢迎的线上商品。

从整体来看，标准化的商品电商化速度快于非标准化的商品。如果零售企业现在对电商还没有一个明确的认识或整体的计划，那么在未来的商业竞争中肯定会处于不利地位。对于非标化的产品，比如家居建材产品，其电商化进程是从 2011 年才开始的。近两年，建材家居整个行业的电商化用井喷来形容也不为过。在去年“双 11”促销中，三类销售额过亿元的产品中就有家具，而其他销售额超过 5000 万元的企业中，也有好几家家具企业。如今，一些品牌性的企业也纷纷加入电商大军，总数可能达到一两百家，一些百货类的电商平台，比如淘宝、京东都有专门的家具店铺或频道。经过两年的酝酿，居然之家也开始涉足电商，并且成立了电商公司进行独立运作。

传统企业转型电商，时机的选择非常重要。一些零售企业因为错过了做电商的最佳时机，或是在没有想清楚的情况下过早转型电商，因此走了不少弯路。其实，企业电商发展之路与产品的品类密切相关。早在 1999 年，电商都是销售图书、音像制品、虚拟点卡等标准化的产品。之后，一些轻服务的产品，比如日用品、小家电、3C 产品也开始转到线上销售。接下来，一些重服务的产品，比如卫浴产品、大家电、家居产品才开始在网上销售。

现在，图书、音像制品领域企业电商化的比例接近 30%，未来即使达到 70%也很正常，3C 行业的电商化比例也接近 20%，而建材家居行业的电商化比例只有 2%，拥有极大的发展空间。一些 3C 产品厂商之所以做得不太成功，一个很重要的是，它们做电商起步晚，是火烧眉毛，没有任何回旋的余地了，因此许多策略和方法的推出只能是仓促应战，这就为今后的发展埋下了隐患，而且这些隐患很可能成为定时炸弹，随时会让这些 3C 电商陷入危机。

居然之家集团从两年前开始关注电商，经过深思熟虑，最终决定从去年开始实施向电商转型。整个建材家居行业电商化进程才刚刚开始，居然之家算是比较早介入的。另外，许多

零售企业在电商化过程中遇到的波折对居然之家来说是前车之鉴。因此，居然之家的电商化策略十分明确，就是实现线上线下的协调一致，以“四同一”为基本原则，最终目的是提升整个集团原有的核心竞争力，而不是短期的经济利益为衡量电商化成败与否的标准。正因为如此，居然之家在电商化过程中表现淡定，制定了 3-5 年的电商发展规划，并始终按照自己的节奏从无到有、从少到全稳步推进电商化进程。

北京居然之家电子商务有限公司总经理汪小康表示：“企业在电商化时必须想清楚自己的定位和发展方向。在实践的过程中，企业肯定会遇到困难、挑战，甚至外界会有大量质疑的声音。但是不管是走阳关大道，还是抄小路，只要你坚持按照正确的方向前进，就一定能够实现最终的目标。”

在企业的整个生命周期中，哪个阶段才是传统企业转向电商的最佳时机呢？在零售企业中，84%的受访者表示，会在成熟期或稳定期考虑转向电商平台。其中，有受访者表示电商平台的稳定程度是一个重要的因素。15%的受访者表示，在企业初创期就会考虑部署电商平台，因为这类企业认为通过多渠道的策略可以尽快打开市场。如图 1。

此外，也有个别受访者认为，应在企业的瓶颈期或衰落期选择部署电商平台。这些企业有些将电商作为“救命稻草”的意味，他们希望促成企业转型与“第二春”的到来。浙江赛纳集团有限公司商务部陈劲松表示：“只要条件成熟，什么时间段都可以开始向电商转型。”

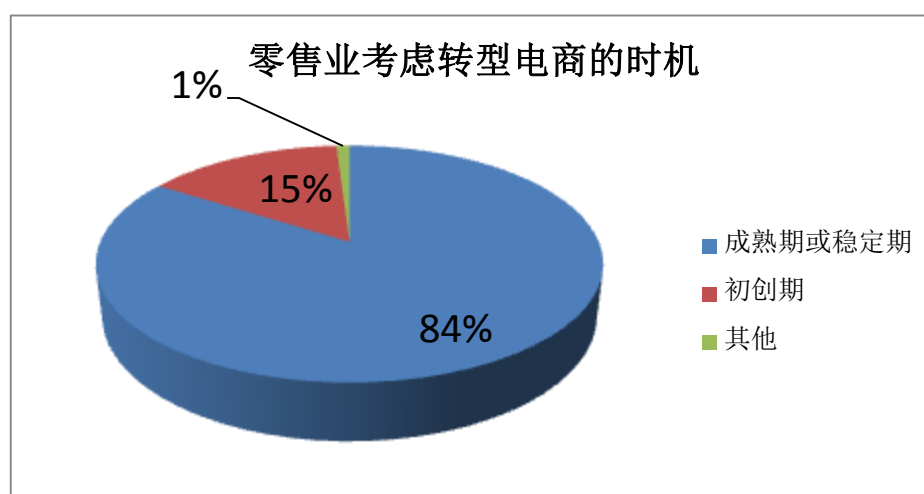


图 1

与零售行业类似，逾 9 成的金融业受访者表示，成熟期或稳定期是企业考虑转向电商的最佳时机，另有不到 10%的受访者表示企业生命周期的各个阶段都有可能是转型的好时机。从这个调查结果看，金融企业已经普遍认识到了电商化的重要性和必要性。民生证券信息技术总监颜阳表示，无论是银行、保险、证券还是基金信托，已经走入混业经营时代的“大金融”机构的业务边界已经在交叉延伸，像证券公司、基金公司除了存取款业务，其余各种金融业务都能做了，保险公司也在做理财，帮客户实现资产的增值、保值。金融机构业务范

畴边界越来越模糊，牌照的优势越来越弱化，过去的那种“抱着一张业务经营许证就能圈一块吃一方”的思路越来越不可行。

67%的金融业受访者表示在未来一到三年内，有意提供电商或其他互联网金融服务，13%的受访者表示没有此计划，另有 20%的受访者表示尚不明确企业是否会在近一到三年内转向互联网金融服务，如图 2。银河证券 CIO 唐沛来表示：“我们正在考虑建设电商平台，但是具体以什么模式来运作，是以子公司模式还是以技术模式运作，目前还在调研阶段。”

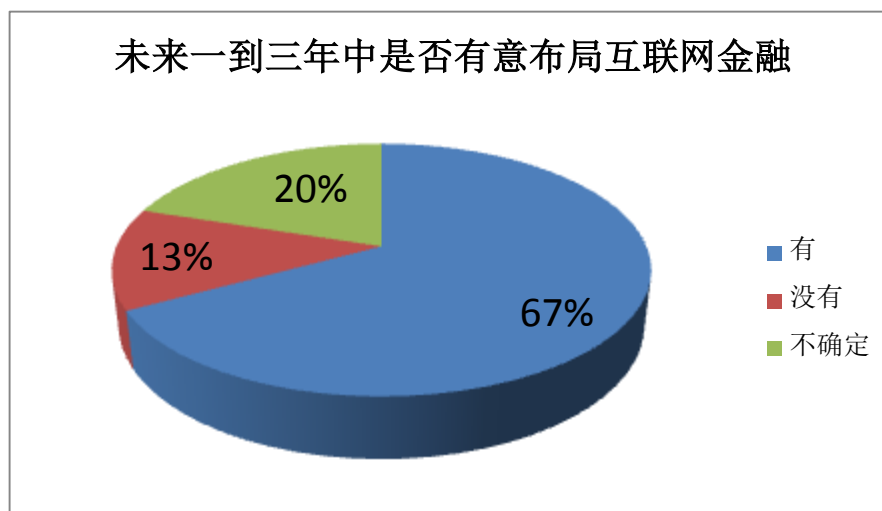


图 2

在制造行业，超过 16%的受访者表示初创期是企业部署电商平台的最佳时机。高达 75%的受访者表示会在成熟期或者稳定期选择转向电商平台，这表明制造业最看重业务的稳定性，不想因电商化进程而影响企业业务的正常发展。另有近 9%的受访者认为企业生命周期的各个阶段都有可能是部署电商平台的最佳时机。如图 3。

企业需结合自身的需要和发展统筹考虑。北京奔驰-戴姆勒·克莱斯勒汽车有限公司计算机中心主任车宁祖表示，制造业传统企业有一套完整的生产销售体系和较为固化的模式。汽车企业在向电商转型的过程中有太多不确定的因素。汽车行业不是能承担高风险的行业，如果不是在条件非常成熟的情况下，一般不会轻易尝试整体向电商转型。在汽车销售和维护保养等环节，线上与线下服务的结合是值得探讨和实践的方向。

时机的选择也是相对的，不是说早介入就能一直保持领先，有时也会出现先驱变成先烈的情况。反过来说，晚进入者也不是完全没有机会。除了在正确的时机进入，企业还要选择正确的路径和模式，才能顺利踏上电商化之旅。

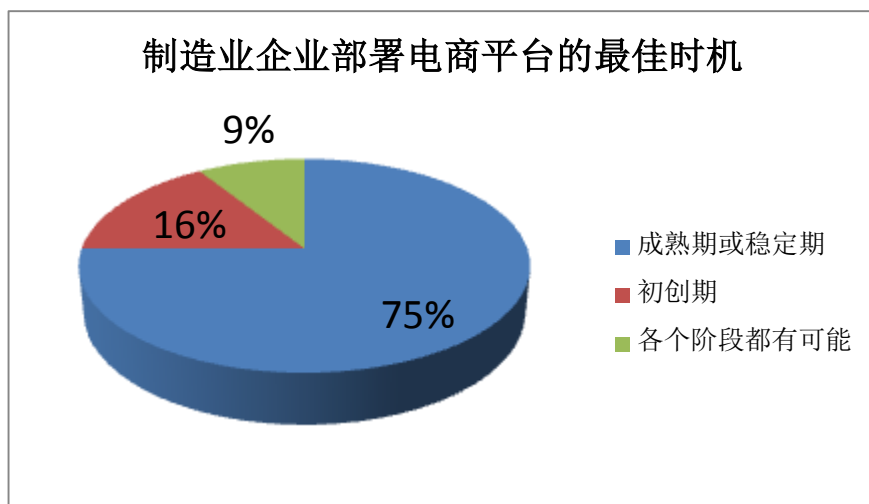


图 3

二、路径与模式的选择

传统企业转型电商有许多途径,此次调查显示的企业通常会选择的转型路径主要有以下两种,即自建电商平台,或加入已有的第三方电商平台,比如天猫、亚马逊等,还有一些企业会选择混合模式,比如在自建电商平台的同时,也会选择性地加入一些成熟的、具有品牌影响力的第三方电商平台。

1.自建与加入第三方电商平台“两条腿”走路

从本次主要调查的三个行业,包括金融、制造和零售来看,绝大部分接受访问的金融行业的客户(89%)都倾向于自建电商平台,只有27%的金融客户会选择加入现有的电商平台,如图4。相对于制造、零售行业来说,金融业比较特殊,涉及国家经济命脉和国计民生,金融产品作为一种特殊的商品也有别于日用百货这样的实体产品,其交易的模式、商品本身的属性以及对安全性等方面的要求也十分特殊。率先实现电商化的一些银行,比如建设银行、交通银行等本身具有较强的资金、技术实力,也更了解自身的电商需求,所以通常会选择自建电商平台,这样也方便它们对相关业务进行把控。金融行业的电商化正处于初级阶段,各大银行也都在尝试、探索,目前业内还缺少一些成熟的第三方金融电商交易平台。

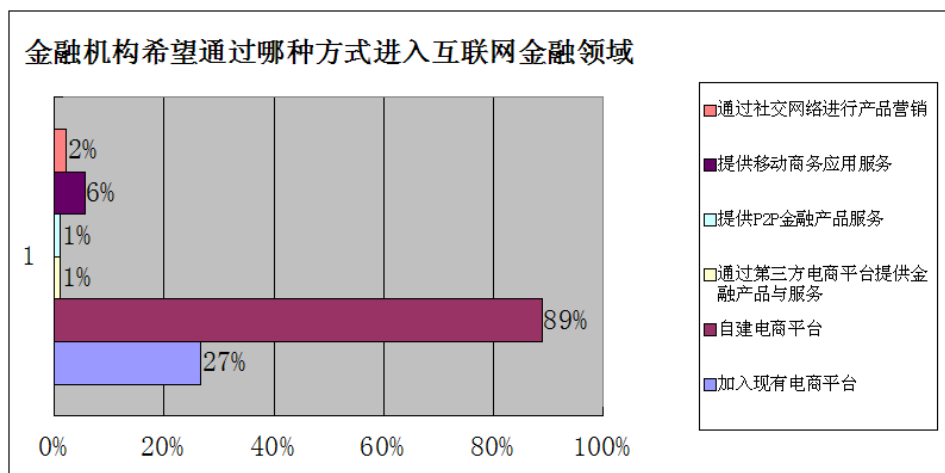


图 4

金融行业客户进入电商领域的途径比较广泛，各金融机构都想探索出一条属于自己的特色化电商发展之路。因此，通过第三方电商平台提供金融产品与服务，提供 P2P 金融产品服务，提供移动商务应用服务，通过社交网络进行产品营销等也都在金融客户的选择范围之内。

民生证券信息技术总监颜阳表示，传统金融与互联网融合，需要看金融机构的主业哪些更能借力互联网，最终真正以客户为中心，实现其资产的保值、增值。具体而言，金融业务的关系圈、产品设计、风险识别和服务是需要关注的四个方面。

从调查数据来看，制造和零售两个行业的客户更青睐现已存在的第三方电商平台，接受访问的零售行业的客户有 37.32% 已加入了现有的电商平台（如图 5），而在制造业客户中，这一比例为 37.05%（如图 6），此比例是各选择中最高的。究其原因，制造业和零售业销售的是标准化程度高比较的产品，是最易于通过电商平台进行销售的，而实际上这两个行业的电商化进程已经发展到一定阶段，有了充足的实践经验积累，业务模式清晰，另外在业内也有了一些知名度高、拥有广泛而稳定的客户群且值得信任的第三方电商平台，比如京东、天猫等。

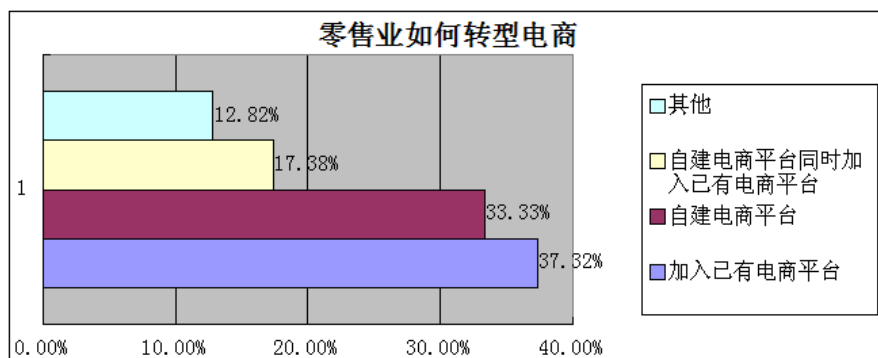


图 5

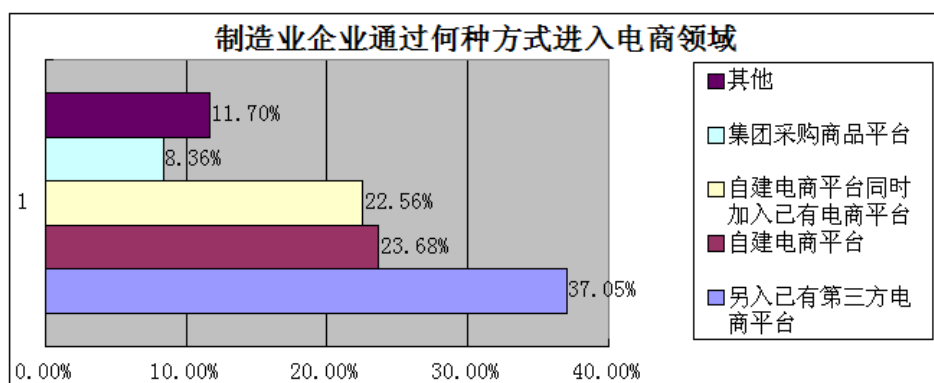


图 6

在受访的零售行业客户中，33.33%的客户选择自建电商平台，与选择加入现有电商平台的比例（37.32%）十分接近，如图 2。这表明，零售业已经是一个相对比较成熟的电商市场，客户能够根据自己的实际需求做出选择，而不会盲目跟风。在电商发展初期，一些中小型的零售业企业可能会选择加入已有的第三方电商平台，因为那样可以借助第三方平台的知名度和影响力，迅速跨入电商渠道，获得收益。随着零售业电商化进程的逐步深入，一些大型的零售企业也开始涉足电商领域，而这些大型企业想的不仅仅是增加一个线上销售的渠道，而是希望借电商化之旅提升整个企业的核心竞争力，实现线上线下综合实力的同步提升。因此，这些大型企业通常会在时机成熟时自建电商平台。另外，它们拥有足够的资金和技术实力，可以自建电商平台。

经过两年多的酝酿，居然之家开始涉足电商，并且成立了电商公司进行独立运作。北京居然之家电子商务有限公司总经理汪小康表示，居然之家的电商定位是，做垂直行业的电商，而不是百货类的电商平台；线上线下保持一致，提供一站式服务，改善用户的体验。

零售业电商化正迈入成熟阶段的另一个佐证是，选择自建和加入第三方电商平台这种混合模式的客户有 17.38%，如图 5。越来越多的传统零售企业在转型电商时会结合自身的特点以及市场的发展状况，选择最有利于自己的电商模式，而混合模式为传统零售业转型电商提供了一个灵活的平台，可以最大程度地发挥自建与第三方电商平台各自的优势，更好地丰富零售企业的产品品类，挖掘更多的销售增长点。比如，国美在线就是一个采用混合模式的典型例子。国美集团先是建立了国美电器网上商城，之后又并购了库巴网，目前已经完成了两大电商平台的内部整合，采用了统一的后台。如今的国美在线不仅仅是一个单纯的销售电器的电商平台，库巴网实际上已经成了国美在线的“招商事业部”，国美在线正在不断丰富线上经营的产品品类，甚至与汽车企业建立了合作关系。此外，国美还进驻了开猫电器城。通过多种渠道全面发展，国美在线正在做多种尝试，实现多元化经营。

2.不确定性及难驾驭是主要障碍

从调查结果来看，制造业客户在选择电商商业模式与零售业客户类似，选择加入第三方电商平台的比例最高；其次，23.68%的制造业客户倾向于自建电商平台；另有22.56%的受访企业表示会选择混合模式，如图6。从整体情况来看，相比其他行业，制造业客户转型电商的热情似乎更高。传统的制造业企业，其产品制造与销售是两个部门，产品制造部门只负责产品质量和保证产品供应，而对销售渠道知之甚少，甚至有些漠不关心。这种情况在以产品为核心的制造时代是可以理解的。但是现在已经到了以客户为核心的制造时代，如果制造企业还是像原来那样“闭门造车”，而不顾市场变化，那么将很难跟上用户需求的变化，最终会被市场所淘汰。

制造企业电商化，一方面可以为自己开辟一条新的销售渠道，另一方面也可以密切与客户的关系，找到一条了解客户需求变化的捷径。制造业企业更需要电商这个工具，缩短与市场客户的距离。从调查来看，虽然大多数制造企业对电商化持积极的态度，并勇于尝试，但也有像汽车制造这样的传统制造企业对电商化持观望态度。一些曾经和Sohu合作过的汽车4S店，后来也慢慢淡出了。在本次调查中，52.92%的制造业企业认为，传统制造业运营模式不适用于电子商务领域。

北京现代汽车有限公司信息技术科秦玉喜在接受调查时表示，汽车制造行业电商市场目前还不太成熟，许多人看车和买车都是在线下，另外还涉及订金交付以及售后服务等问题，线下交付更让客户放心，而且也更方便。30.08%的制造业客户认为电子商务环节中的不可控因素会制约企业业务的发展，对企业客户满意度造成威胁。

另外，电商运营平台与其他信息化平台的融合（35.38%）、信息化程度较低且缺乏对电子商务业务的驾驭能力（26.74%）也是制造业客户转型电商担心的主要问题。如图7。

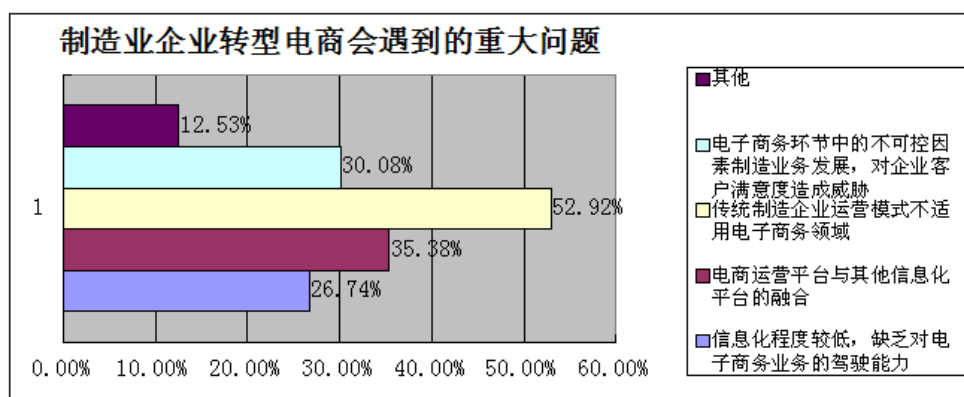


图 7

金融机构在从事互联网金融业务时最担心的是人才问题，49%的受访金融企业表示，电商与互联网金融人才匮乏是最大掣肘。此外，缺乏电子商务供应链运营管理经验（26%），电子银行及互联网金融业务与传统销售渠道互相影响（23%）也是金融机构在提供互联网金融服务时遇到的主要阻力。就像零售、制造行业企业经常会遇到的问题一样，金融机构也必

须处理好线上与线下业务之间的关系。线上与线下业务如何才能从冲突变成互补，从相互制约转变成相互促进，是传统企业电商化必须考虑清楚和彻底解决的问题。如图 8。

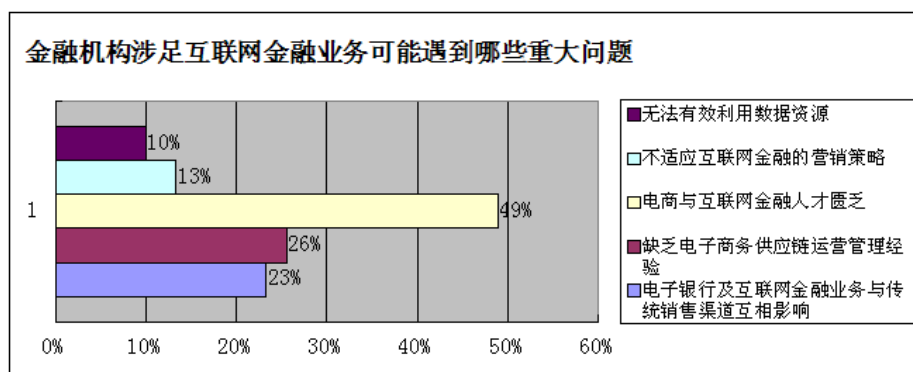


图 8

对于零售业企业来说，仓储管理及物流配送体系的建设也是一个十分重大的挑战。与金融机构感觉人才匮乏是最大问题一样，37.61%的零售企业也认为，引进经验丰富的仓储物流人才是头等大事。此外，如何在仓储物流方面提高供应链管理水平和如何迅速适应电商仓储物流的更高要求（26.21%），以及关键仓储物流业务点是否完善（12.82%）也是解决电商仓储管理及物流难题必须突破的障碍。如图 9。

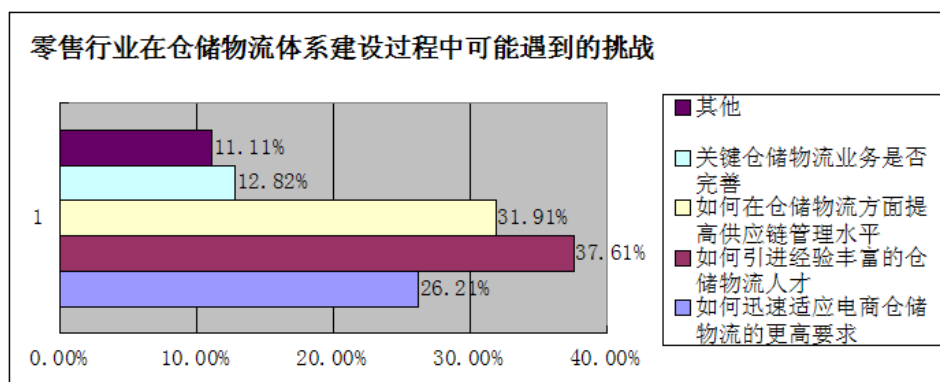


图 9

3.自力更生与借助外力并举

从调查结果看，在电商化进程中，企业更愿意招聘专业人员，自力更生，主要依靠自己的力量构建电商平台和团队。69.80%的零售业企业（如图 10）和 42.06%的制造业企业（如图 11）都表示希望高薪聘请电商人才，自建电商团队。在这一项上，零售业的比例更高，表明零售业企业更希望自己掌握电商化的主动权。

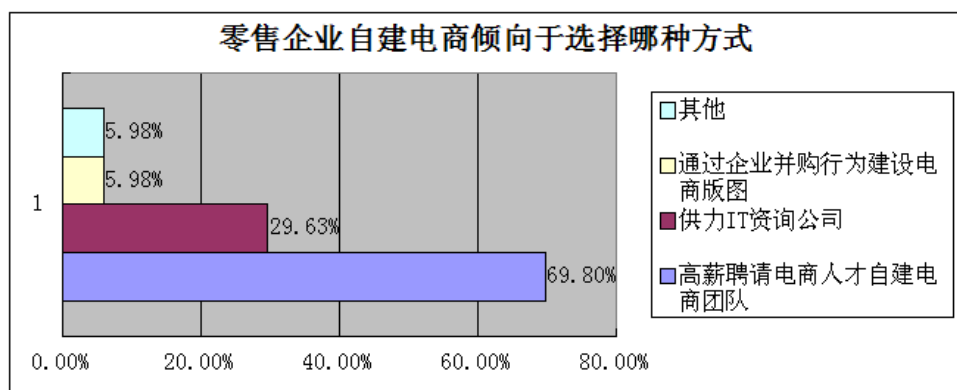


图 10

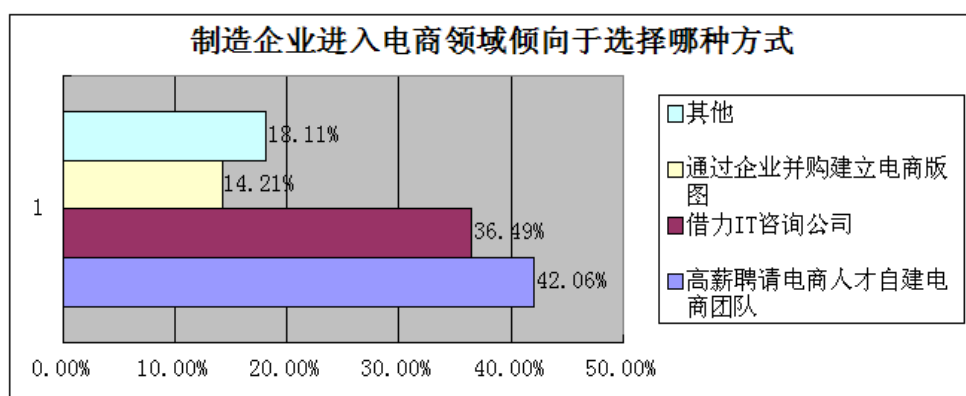


图 11

此外，零售和制造业各有 29.63%和 36.48%的企业表示，希望 IT 咨询公司能在电商战略制定、电商平台架构设计和技术实施方面给予帮助。比如，我们了解到的国美、锦江酒店、居然在线以及许多百货企业在实施电商化战略时都选择了与专业的 IT 咨询公司合作，由它们提供战略咨询、IT 项目管理服务、流程优化服务、IT 运维服务以及 IT 实施服务等。这一趋势在零售行业表现得尤为明显。（如图 10 和图 11）

北京燕莎友谊商城有限公司金源店财会信息部副部长韦雅旋表示：“传统零售企业不会完全转型为电商企业，而是通过电商来扩充销售渠道，电商的建立也是打通了线上平台，可以将规范的业务放到线上去做，包括招商、采购等。零售业转型电商，初期应从客户体验角度思考，之后还要考虑运营模式，以提升盈利水平。”

此外，一些企业也表示会通过并购这一捷径，快速建立自己的电商版图。在制造业企业中，持这一想法的企业占 14.21%，而零售企业中也有 5.98%的企业有类似想法。（如图 10 和图 11）

4.线上线下之争是焦点

在调查中我们发现，一些暂时还不考虑转型电商的企业以及初涉电商的企业普遍担心的一个问题是线下与线上业务左右互搏。网上购物方便快捷，最重要的是价格便宜，这是很多网购者共同的体验。线上的产品比线下便宜，这种普遍的大众消费心理对于传统企业电商化来说其实不是一个好消息，。有的企业为了迎合大众的这种消费心理，刻意实现线上线下产品不同价，更加剧了线上与线下业务的冲突。

国美在线 CTO 于斌平认为，线上线下商品同价最多是一种营销策略或手段，而实际中不可能存在线上与线下完全同价，因为产品种类不同、地区不同、经销商的利益不同……正是这种种的不同，造成了线下和线上的产品不可能同价。

上海亚一金店电脑部主任吴正翔表示：“目前，我们的电商业务与实体店并没有直接竞争。传统企业做电商常存在一个问题，就是价格体系的问题，因为对电商来说，价格是个敲门砖，你必须要做得比实体店便宜，才能吸引到顾客。我们线上线下的产品是不一样的，我们会针对线上开发一些产品，这些产品不在线下销售，所以不存在同一产品线上线下价格不一致的问题。此外，我们的一些新品刚推出来时，我们也会放在网上销售，在市场进行试水，等销量到一定程度后，再慢慢转到线下销售。等这些新品转到线下销售时，我们就不会再在网上销售了。”

在调查中我们也发现，支持线上线下同价的企业不在少数。北京居然之家电子商务有限公司总经理汪小康表示，未来不会有传统企业与电商之分，也不会有线上和线下业务之分。现在，一些传统企业电商化时，会提供线上专供产品。这其实是没有道理的。消费者无论是从哪个渠道购买的产品都应该是同质同价的。产品的二元化是传统企业不能正确处理线上与线下业务的矛盾而采用的过渡性措施。电商一定是一元化结构的。为了实现一元化，居然之家率先在业内提出了“四同一”原则：同一区域、同一经营主体、同一品牌、同一产品。

北京燕莎友谊商城有限公司金源店财会信息部副部长韦雅旋也支持线上线下业务应是统一的和不可分离的这一观点，并认为线上与线下业务要做到互为补充，不应形成“两张皮”，电商平台在设计之初就考虑如何整合两部分业务，规避竞争矛盾。

万达百货的李龙表示，传统的 B2C 模式做不好一定会对线下业务造成冲击，传统的零售企业应该将 B2C 定位于扩大销售渠道、品牌推荐、增强顾客体验的一种手段，而不能单纯追求线上的交易量。万达百货采用了 O2O 模式就是为了避免这种局面的产生，通过电子商务手段可以吸引更多的顾客来到实体店，两者者相辅相成。

包括百达百货、居家在线在内的许多企业都提出了以 O2O 模式促进线上线下业务保持一致性，不是将线上销售作为单纯的赢利工具，而是提升企业核心竞争力的工具，从而实现线上与线下业务的水乳交融。

三、投资规模

中国传统企业向电商转型目前还处于探索和起步阶段。许多企业在没有十足的把握或还没有制定明确的方向时，都是抱着试试看的态度涉足电商圈。这种尝试在很多情况下可能是被迫而为或无奈之举，因为电商对传统行业的冲击越来越明显，如果再不“触电”可能就真的“Out”了。从我们的调查中也看出一些苗头。

调查显示，在零售与制造两个行业，大约七成的 CIO 及企业决策者都倾向于将转型电商的资金预算定在 500 万元以下，如图 1。由此可见，从局部试点开始，循序渐进是零售业和制造业转型电子商务的主要方式。他们之所以选择这种稳妥的方式，主要是由于企业对电子商务的商业模式“看不清楚”或者由于企业自身的利润较低，不会贸然投入太多资金。

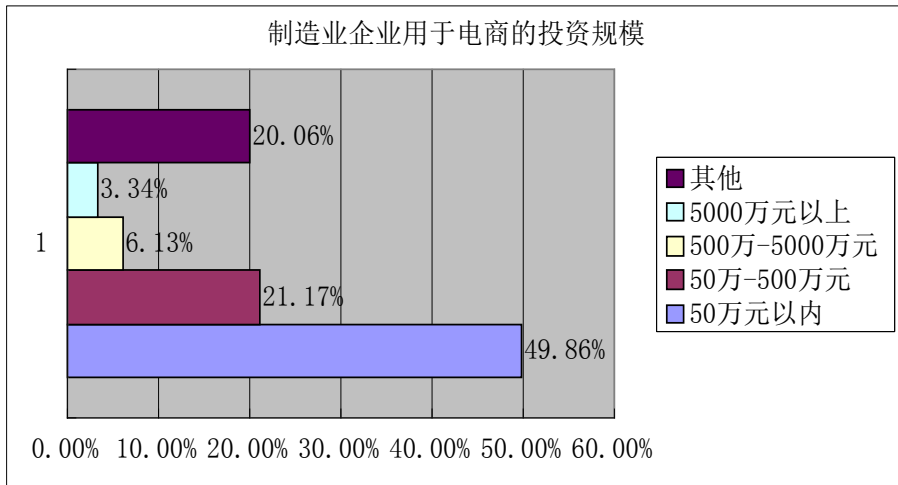


图 1

在接受调查的制造业企业中，只有 33.43%的人明确表示在未来 1-3 年中会转型电商，而超过一半的受访者企业表示没有转型的需求，见图 2。这进一步说明，制造业企业对转型电商抱着一种谨慎的态度。造成这种局面的主要原因是什么呢？一部分制造企业（12.26%）表示，制造行业本身就缺少电商基因，再加上制造企业本身的信息化程度不高，缺乏支持电子商务业务的基础，以及资金短缺，所以造成了现阶段对电商化的热情不高。同时我们也注意到，参与调查的制造企业中有 12 家表示，对电商化的投入达到了 5000 万元以上，虽然整体比例不高（只有 3.34%），但这让我们看到了制造业企业转型电商的巨大潜力。制造业企业对于控制库存、拓展渠道以及按需定制有强烈的需求，而电商正好是解决这些问题的良药。本次调查数据显示，制造业企业转型电商的兴趣似乎并不高，但我们感觉这可能是受所选择的调查样本限制。我们认为，制造业转型电商还是大有可为的。

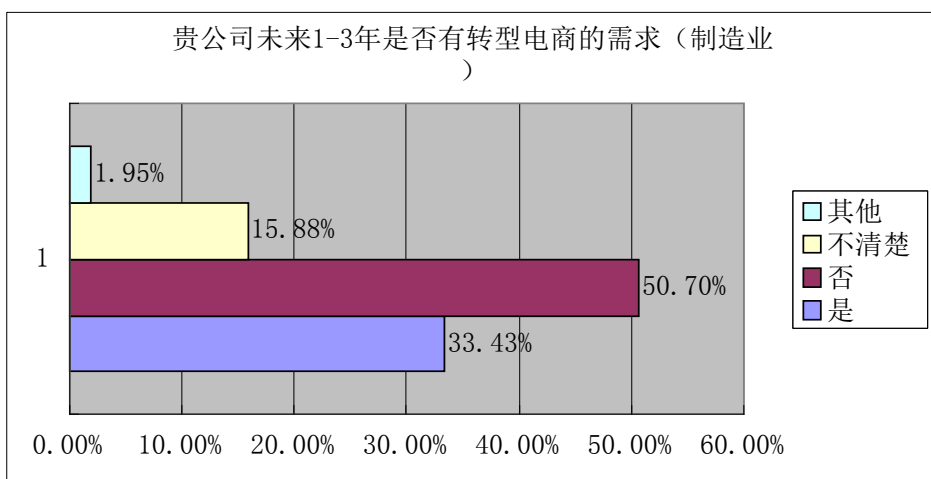


图 2

中国电子器材总公司移动 IT 事业部总监腾护兵表示，他们在电商化过程中最担心的就是投资问题。从零售业的情况看，约 39.32%的受访者倾向于投资 0-50 万元，32.48%的受访者表示企业投资规模在 50 万-500 万元之间，只有 0.57%的受访者表示将投资规模定在 5000 万元以上，如图 3。与制造业情况类似，零售业企业并没有在电商化上投入过多资金，这可能与零售业本身利润低，对投资回报更看重有关。北京燕莎友谊商城有限公司金源店财会信息部副部长韦雅旋表示，尽管非常看好电子商务的前景，但是世纪金源并没有单独的预算来专门用于转型电子商务。

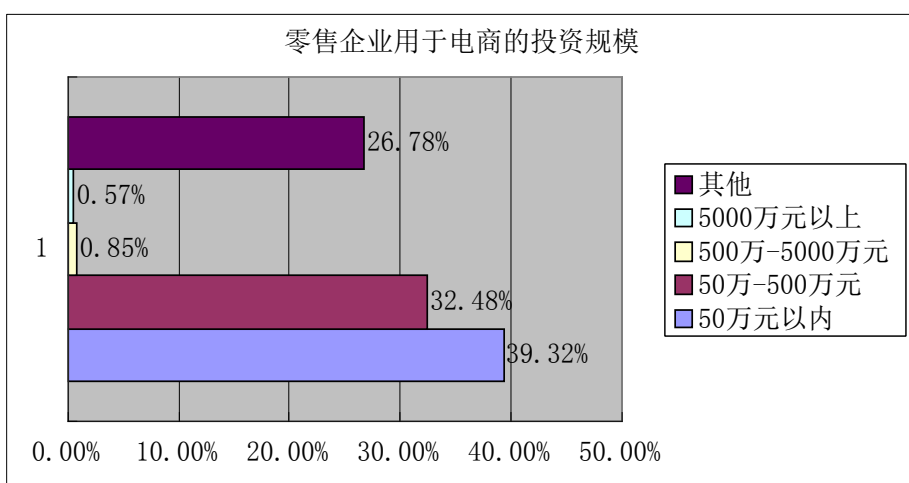


图 3

京东商城创始人兼 CEO 刘强东曾经说过，现在的电商还都是小打小闹，还远没有到论输赢、谈对错的时候。竞争才刚刚开始，所有人都有机会，包括传统零售企业。

“电商给传统零售行业带来冲击，这是肯定的。电商有电商的好处，然而传统零售模式

也有其优势。”上海亚一金店电脑部主任吴正翔觉得，传统企业做电商肯定比纯电子商务企业有优势，“比如，传统企业在线下已经拥有固定的消费群体，通过建设电商平台肯定能给这些固定的消费群体带来更便捷的消费方式。目前，电商最大的问题就是信用问题，而在这一点上传统企业做得更好。此外，传统行业有实体店，能够为顾客提供体验产品的场所，特别是像我们这样的全国连锁性企业。”

上海亚一金店的电商化还处于试水的状态，刚开始几个月时间。不过，上海亚一金店能确定的是，不做电商肯定是不行的。现阶段，上海亚一金店电商的销售量与实体店相比还不在于一个数量级上。吴正翔表示：“我们开展电商的原则就是不对我们的传统业务产生冲击。基于这样的考量，再加上目前我们电商还在探索阶段，所以电商的销售额并不大。现阶段，电商只是对我们传统业务的一个补充。我们并没有期望通过电商带来多大的销量，而是希望通过电商去吸引更多的消费群体。”

与制造业和零售业有所不同，金融行业由于资金实力雄厚，行业竞争激烈，用户对电子商务需求较高等原因，对电子商务的投入力度更大。这点可以从调查结果中得到佐证，66%的金融企业 CIO 和企业决策者表示，企业投资电子商务的规模在在 50 万~500 万元之间，并且有 19%的受访者表示将投资超过 500 万元用于电子商务建设，如图 4。

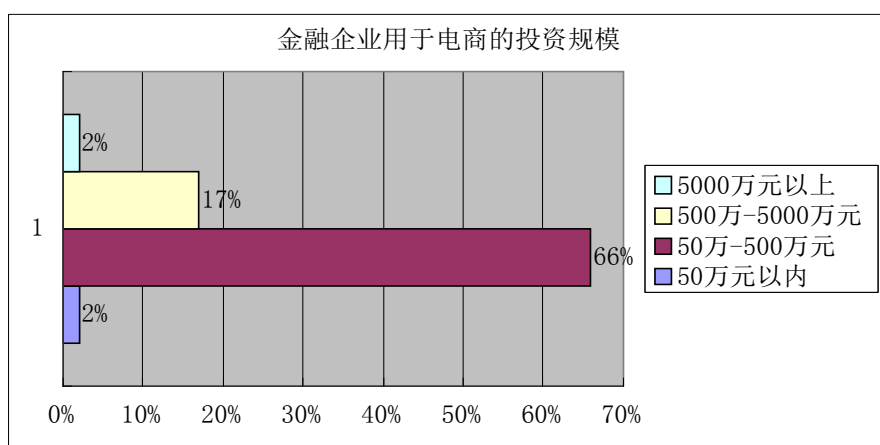


图 4

兴业银行北京分行信息科技部黄晟表示：“业务的发展前景是由市场需求决定的。但是目前电子商务的商业模式还不是很明晰，只是单纯由于市场外力的推动，很多企业才不得不走电商化这条道路。随着互联网的发展，银行的销售的时间（理财夜市）、线上线下的销售渠道等都有所增加。但从社会责任的角度看，银行最重要的是保证大部分人都有机会购买到理财产品，所以线下还是主要的渠道。”

在互联网渗透金融业已成定势的情况下，传统金融服务企业“触电”的策略既是出于抢占业务先机的考虑，更是保护其固有服务生态的现实抉择。在互联网环境下，金融服务在理论上可以完成信息的高度匹配并极大地降低风险控制的成本，互联网交易过程中积累的用户行为数据意味着服务提供者可以有效评估并控制风险。真正让金融业感到焦虑的，是在供需双方信息高度透明化并且能够匹配的情况下，交易双方是有可能不通过金融机构直接进行交易的。从第三方支付到小微金融服务，互联网金融已经真正触及银行的核心业务。

银河证券 CIO 唐沛来表示，当前，互联网金融正在改变中国金融乃至世界金融业的格局。互联网金融是互联网与金融相结合的产物，以互联网为代表的现代信息科技，特别是移动支付、云计算、社交网络和搜索引擎等，将对现有金融模式产生根本影响。互联网金融改变了目前的商业传统和渠道模式。但是互联网金融与传统金融相比，本质上仍然是一致的，都是以最低成本提供最优服务，以最有效率的方式获得更高的回报。这就需要做好业务的定位和转型，坚守原来好的商业原则，对不适应新形式的商业模式及时进行转型。

互联网金融的未来充满了想象的空间。从我们的调查来看，67%的金融企业表示会在未来 1-3 年内提供互联网金融服务，而移动电子钱包和移动支付、利用社交平台获取金融客户、电子商务服务等是金融企业最关注的互联网金融服务内容。在未来银行中，现有金融业务在整体业务中占比或将大幅下降，而数据业务份额将会上升。