

电子商务师案例:安利 (Amway)的复合式电子商务 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/244/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_244264.htm 安利(中国)公司(以下简称“安利公司”)的“复合式电子商务”，既不是严格意义上的B2C，也不是纯粹意义上的B2B，不过如何结合企业现有商业模式，高效开展电子商务，安利公司却给我们提供了全新的启示。门店前的长龙安利(Amway)大中华区首席信息官(CIO)杨海鹏称安利的电子商务为“复合式电子商务”，这是以杨为首的安利公司IT部门因地制宜推出的电子商务模式。安利公司推出电子商务业务，缘于几年前安利门店前一道奇特“风景”：每天排队的业务代表络绎不绝，形成了一条“长龙”。自1998年政府“追杀”传销开始，“生死攸关”的安利公司被迫走上转型之路，采取了“店铺销售雇佣推销员”方式开展业务。分布在全国各地的店铺，则理所当然地扮演起了基本业务单元的角色，承担着业务代表下订单、顾客数据收集、业绩查阅、物流与资金流周转中心等任务。而在当时，店铺数量的增长一时无法满足全国几万名业务代表的需求，业务代表们不得不排起长队。“订货要排一次队，取货还要排一次队，如果有退货，还得排一次队”，如果说这种低效率的现象对于本地业务代表尚可接受的话，那跨市的业务代表则极有怨言。虽然业务代表可以一次性订足一两个月的货品，以此免除频繁排队的烦恼，但由此带来的资金压力和销售风险又不堪承受。焦灼的安利公司主管们经过一段时间的考察和研究，在2000年推出了根据中国市场特殊情况制定的“复合式电子商务”。这种“复合式电子商务”

除了利用网络外，还包括传统的电话、传真、短信等方式，更为独特的是还包括安利公司的店铺系统。安利公司的这种复合式电子商务采取的是一种务实的“一切为己所用”的策略。这种策略使得客户无论在家中、办公室还是在路上，只要能成功联络到相关服务的营销人员，就可以通过任一通讯方式订购安利产品。据杨海鹏介绍，2003年，安利公司手机信息服务累计发送短信1,150万条。店铺内的长龙终于消失了，安利公司的高管们也因此长舒了一口气。让电子商务“务实”其实，对于发展电子商务，安利全球公司拥有丰富经验。早在1999年，安利母公司美国安达高公司(ALTICOR)就成立了一家独立的电子商务网站捷星公司(Quixtar)。该公司成立第一年，就取得了五亿美元销售收入。目前捷星公司承担了安利全美80%的销售业绩，并名列北美电子商务网站前五名。而在中国台湾市场，安利(台湾)公司也已成为最大的电子商务企业之一。不过，对于推行电子商务，一直存在两个隐忧：一方面，纯粹的电子商务公司并没有形成完善的商业模式。另一方面，顾客往往因为担忧电子商务的可靠性，对于网上交易存在疑虑，这也直接影响了电子商务公司的快速崛起。

“这恰恰就是我们模式的创新所在。”杨海鹏认为，安利公司的“复合式电子商务”跟通常的B2B或B2C模式不同，后者过度依赖高科技，而忽视了自身坚实的业务基础，安利公司却“通过线上电子商务订单与线下独立经销商体系的完美结合，使一贯‘务虚’的电子商务从空中落到了地面，终于‘务实’起来”。在安利公司看来，电子商务从来都不是安利公司营销模式中一个脱离的部分，而是融入到整个公司的销售体系中。在业务上，要在网站成功下订单，必须通过网下

经销商会员的介绍，如此，和传统销售模式一样，经销商也能够得到相应的回报。同时，整体投入高达2.6亿人民币的IT基础设施，则为安利公司的电子商务奠定了坚实的技术基础。遍布全国32个省市直辖市的150多间店铺的第三代销售系统，通过高速的数据专线连接到北京、上海、广州三个地区总部的电脑数据中心，这是杨海鹏精心营造的安利公司“信息高速公路”。“单连接这些店铺的数据专线长度就超过十万公里，可以绕地球赤道两圈半了。”杨海鹏透露，“如同中枢神经末梢渗透在人体的每一寸肌肤里面一样，这些专线使得全国150多个销售系统形成了一个反应敏捷的信息生命体。”

尤为关键的是，安利公司在转型过程中建立的全国150多家店铺，使其拥有一套独特的资金流和物流解决办法。这些店铺正扮演着仓储中心、集散中心甚至培训中心的角色。遍布这些店铺的第三代店铺系统，后台与安利公司在广州四万平方米的安利(中国)物流中心及几个区域性仓库连接。前台则通过和物流公司的一站式合作，使得电子订单所产生的配送问题迎刃而解。电子商务的“甜头”这种“变异”后的电子商务也让安利公司找到了不同利益主体之间的平衡点。以同样实行直销模式的雅芳公司为例，雅芳公司推出电子商务时，就曾遭到了直销员的强烈反对，股价也因此急剧下跌。而安利公司的电子商务模式，不仅没有像大家所担忧的那样，会抢掉业务代表的饭碗，反而为他们带来了新的业务机会。有一个细节，很能说明电子商务给安利公司带来的改变。在美国，安利全球公司传统的销售人员一般年纪都比较大，这样便于在直销行业取得信任和经验。然而在实施电子商务之后，销售人员的平均年龄因此降低了十岁。这些年轻的业务代

表给公司争取到了数量庞大的年轻客户。据介绍，安利全球公司最初在美国推出电子商务时，也曾引起不安，但是“务实而不僵化”的他们，通过与传统业务模式的结合，更加巩固了和经销商的密切伙伴关系。当然，安利公司在中国发展电子商务依然存在一些瓶颈，杨海鹏说：“我能感觉到国内电子商务市场的巨大商机，但是经验告诉我，必须冷静。”杨海鹏认为，目前对于安利公司来说最大的瓶颈在于资金结算。国内银行与银行之间，甚至同一家银行不同地区分行之间，数据格式、交换时间都存在差异。以招商银行为例，作为安利公司长期合作伙伴，招商银行虽然在一定程度上解决了跨行、跨地区的问题，不过这类网点还寥寥无几。几年前，安利公司开设新店铺时，甚至都不得不根据招商银行网点的具体位置和当地的支付系统情况来选址。尽管目前，利用“变异”电子商务来面向终端，是安利公司迫于企业现实的选择。不过对它未来的发展，“变异”电子商务却意味深长。

数字解读安利(中国)公司IT建设

截至2005年5月1日IT总投资2.6亿人民币，其中70%用于各类硬件建设。电脑数据专线总带宽为30M，物理线路总长度超过十万公里，可以绕地球赤道两圈半。覆盖全国的网络由130条帧中继专线组成。

AS/400高端服务器的硬盘存储容量为2.2TB。各区域RS/6000及NT服务器硬盘存储容量为2.5TB。“复合式电子商务”是以杨海鹏为首的安利公司IT部门因地制宜推出的电子商务模式。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com