

不愿被淘宝劫持进军网上零售市场 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/646/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_8D\\_E6\\_84\\_BF\\_E8\\_A2\\_AB\\_E6\\_c31\\_646067.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022__E4_B8_8D_E6_84_BF_E8_A2_AB_E6_c31_646067.htm) 在李宁有限公司最成功的专卖店中，有一家店却在诸如北京王府井这样的繁华地段之外，选择了它的新店址：[www.e-lining.com](http://www.e-lining.com)。名为“李宁官方商城”的这一电子商务网站自2008年4月上线运营后，很快就成为这家中国本土头号体育用品制造商新的增长亮点，销售额在一年内增长了12倍，截至2009年年中，商城会员人数超过6万。这个虚拟专卖店的魅力在于，它把在传统渠道中旗舰店的购物快感和线上浏览阅读产品的乐趣相结合，一些时髦但并不常见的产品均在这里可以找到，比如售价高达1250元的李宁代理的Lotto牌马可波罗珍藏版球鞋，以及与中国国家队球员使用的同款羽毛球拍。这些热门货品常常成为李宁互动论坛里的话题焦点。李宁公司首席运营官郭建新对《环球企业家》说：“电子商务部在正式组建后的第四个月就开始盈利，这真是没想到。”和李宁一样，很多消费者熟知的传统品牌都是电子商务方面的新手。虽然像卓越亚马逊这样的网络销售商已经大获成功，但很长时间以来，这些公司一直都没有意识到开设电子商务网站的必要性，从某种程度上说，它们看起来像是对的：网络零售市场充斥着折扣价、A货和不知名的小品牌，与试图打造独树一帜品牌个性的李宁这类公司显得格格不入。但是，急于寻找新的收入增长点的这些公司又不想错过急速繁荣的网上购物热潮。艾瑞咨询初步预测数据显示，去年中国网络购物市场交易规模已达2483.5亿元，同比增长93.7%；占社会消费品零售总额的比重有望攀

升至1.98%；在网民当中的渗透率进一步增加至28.2%。网络购物成为经济危机时期所受负面影响最小、成长性最佳的热点行业之一。另一个隐含的问题是，许多制造商品牌担心会失去在网络零售市场上的话语权，它们自然不愿看到一些综合性购物网站成为沃尔玛或从前的国美那样的强势渠道商。种种因素促使李宁这样的制造商品牌开始大胆进入网络零售市场。尽管这已较某些公司晚了近10年。除了令人惊喜的销售数字以外，李宁更是发现，这一尝试事实上使其有效接触到另一个颇具吸引力的消费群体：长时间工作而没有时间购物的中高收入者。正如亚当·斯密所指出的，经济活动的起源来自于交易，而所有交易成本的高低都与信息的获取成本以及交易达成的运输成本有关。而网络购物正好满足了这两个条件。电子商务网站还能够帮助品牌公司应对让它们头痛的另一个问题：互联网上销售的仿冒品。正因为此前品牌商在网上正品销售的空白，促使消费者去点击其它网站，但在这些网站上要辨别产品的真伪却困难得多。不过，挑战在于，向网上专卖店转变迫使李宁重新考虑对客户服务的理解。在实体店成功的关键是提供出色的购物体验，但对于网上购物者来说，在最短时间内完成交易才是好服务。同时，从货品分拣、物流运输到财务结算，这些基本的供应链管理居然也曾让李宁头疼不已。从灾难中学习 2008年4月一个周四的早晨，上海李宁电子商务有限公司的办公室像证券交易大厅一样人声鼎沸。就在这一天，成百上千的服装、鞋类和配件产品将在李宁官方网站开始进行销售，李宁电子商务部总监林砺信心十足，为了网店上线，她和她的团队在前期已花了8个月时间进行产品和市场调研。但意外还是发生了。仅有的两

名客服人员惊慌失措地冲进办公室告诉林：当她们在同时应付50多人的在线询价时，电脑死机了。林果断下令，尽快恢复系统，并让办公室里所有的人 包括前台接待员 都加入到“接线员”的行列中。很快地，200多笔订单蜂拥而来。但更为尴尬的事情还是接二连三发生，仓储及物流经理打来电话，有些懊恼地表示他们正陷入包裹的汪洋大海中而对一切无能为力。以货物拣配为例，刚开始接受50单、100单时还能勉强完成，但当达到200单、300单后，他已经抓狂，甚至不知道如何分拣货物了。接下来的几天内，所有人都被突如其来的雪花般的网络订单吓坏了，实验性质的网络销售刚刚进行几天就抛锚了。已经上线，磨合竟然未能完成，后台系统也陷入瘫痪状态，这让林大为光火。发货停滞简直就是场灾难，面对仓库中堆积如山的包裹，林如坐针毡。这些糟糕的局面引起了李宁首席运营官郭建新的注意，郭开始意识到，难题在于电子商务挑战了李宁以往的业务模式 之前专注于线下渠道的李宁是批发模式，而电子商务则是零售模式，整个运作流程、财务结算模式和物流系统均相差甚远。以物流为例，李宁超过6000个线下店铺只需要通过一个发货系统发货即可，它既不需要零售能力，不需要单件的配送能力，也不需要拣配能力。但电子商务则要求三项能力均要同时具备，而且响应速度要更快。由于来自西藏、贵州等偏远地区的订单不断增加，李宁要和多家物流公司建立业务联系，并详细了解每一个物流公司的比较优势，这种新业务模式也给李宁带来了新的结算方式。比如单件物流跟批发物流的计价就不尽相同，针对个人的单件，销售公司必须具备各种各样的外部支付系统。以往销售公司每月集中针对客户开一次发票

即可，但现在每天却需要开具成千上万张发票。对以往的财务人员来说，这是匪夷所思的事情。“流程再造是核心能力，业务量规模的不同决定了流程会需要不断地调整。”林砺说。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](http://www.100test.com)