

# 传统企业电商化： 渠道变革与价值定位

**冯阳松：**  
价值定位是核心挑战

有人说电子商务的冬天来临，但对传统企业制造业和传统零售企业来说，不是冬天，恰恰是春天的到来。虽然我们面临从战略到系统到运营的挑战。

在众多的竞争中，电子商务越来越变成一个红牌，你怎么样脱颖而出，更多是内部协调，内部定位的问题，这个业务定位是竞争层面，你如何能够赢。

强势品牌做电子商务，应该有这么一个全局观，困难的地方在哪？这跟企业的战略相关，其中，价值定位是一个核心挑战。

而弱势品牌制造商做电子商务的核心是业务定位。从管理和西方企业发展角度来讲，定位是第三次生产革命。

每一个企业都会有挑战，而最核心，最终极的挑战是商务模式的问题。

我们今天讲电子商务更多的是零售的概念。认为做电子商务就是做新的销售渠道，开发新产品增加我们的客户，从而聚焦增收业绩提升产品，说白了我们把电子商务作为一个新的销售渠道。

今天大部分企业，做得好的传统企业，跟线下总体规模相比都没有超过10%，很多在5%。美国的情况比如说比我们提前5年，十大网上企业中九家是传统企业，而且，除了三家以外，跟线下业务比他们的线上业务也没有超过5%。而那三家，主要是面向中小企业的办公用品，实际上是B2B模式。10%可能是一个天花板。

对于企业，不管是线上业务还是线下的业务，一定要你中有我，我中有你，融合在一起，才能提升整个企业管理效率，提升整体业务的效率。

对于解决之道，从核心角度来讲，就是要解决早定位、拓渠道、理协调、扩品牌四个方面的问题。

**李炎：**  
多渠道是电商的未来

中国初期的电子商务来自于淘宝，初期是淘商品淘品牌体验的消费模式，更多是一种娱乐心态，一种尝试新鲜事物的心态。当参与的人越来越多，提供服务的人越来越完善，支付环节，快递环节不断完善之后，大家发现这个消费方式，已经从一个小众消费向大众消费渠道转化。已经有一部分人，会依赖网络渠道，采购生活当中的必需品。

我们做实体店下渠道品牌，就是不做采购商，更多的是商品供应商。渠道品牌，就是要充分研究线下实体消费者的消费需求特征，围绕消费需求特征，在不同阶段、不同时间点、不同门店，给出不同商品的组织结构，满足线下消费者的需求。

而随着渠道发生变化，作为线下零售商就要充分认识这种变革，考虑这种变革所带来的影响。当网络渠道从小众向大众渠道转变，就会给渠道商带来未来经营产生的变革。在这个判断下，促使我们必须要走电子商务的道路。消费者选择商品的渠道产生变化，线下零售商必须能跟上这种变化趋势。

选择做了之后就要考虑做的方式和方法。最普通的方式就是自建仓储，自建物流，然后独立的网上经营的方式。这种模式本身不是传统商具有的优势，先期资本投入非常大。如果自我的资本驱动这么一种商业的变革没有这么大的资本，就要考虑前期资本的控制。

真正未来的电子商务，是商品或者服务的多渠道营销手段。一件商品摆在门店，可以同时在线下或者网上购买。一件商品投入，就有N个渠道进行购买，能不能用最高的信息传导方式，把这件商品变成现金流拿回来，是未来多渠道的核心。

**钟涛：**  
必须积极“拥抱”渠道变革

电子商务核心的技术首先是小族群大市场，永远不要做大族群大市

场，那是传统企业线下的优势。其次是要做电子商务，就是如何找到你流量的盟友，不是花钱买断，就能得到多少损失，收益对于盟友来说应该是你中有我，我中有你。真正核心的点是企业要能找到电子商务的盟友。提供产品差异化，让团队提供各种各样的创意。这个时候结成以品牌为核心的一个纽带，这是盟友体系，做电子商务主要看你的盟友在哪里，而不是你投入多少回来多少钱。

国内很知名的电商，只用了不到四年的时间销售规模就能达到几十个亿。这样的规模在我们传统行业是无法想象的，电子商务对于传统商务的价格冲击非常剧烈的。传统行业的物流链发生了改变，由B2C直接和消费者之间，由商家直接发现，配送到消费者本人，这些东西都使得我们传统特许经营加盟业态遇到巨大的挑战。

从全球发展态势来看，像美国、欧洲目前为止电子商务的发展速度非常快。美国社会零售总额6%目前已经是B2C，在这种交易的过程中以移动方式为代表，手机的成交额2011年比2010年翻了6倍，大的态势对于我们提出挑战。

但“看着好”跟“吃在嘴里也好”是两种感觉，我们做电子商务也进行反思，一方面是非常多的消费者和网民时间并不充裕，拥有上网习惯还是年轻的消费者，整个网络功能也在完善，例如网络支付还存在缺点。另一个核心的因素我们现在受到物流业态的限制。实事求是地讲跟实体店感觉还是有差距。

作为传统零售业态必须积极拥抱渠道变革，应对电子商务转型的挑战，提升我们的产品业态，无论是时间的互补、空间的互补和平台的互补，都是必要的。

渠道互补而言，目前为止我们线下渠道未覆盖的情况，可以非常好地通过电子商务解决。线上线下共同发力，可以拉动消费者的购买。传统商务提供非常好的直接的体验，这两者发生互相反馈，给消费者提供一个更全面的体验。

(本报记者郝帅文字整理)

资讯

## 博鳌亚洲论坛举办制造业圆桌会议

近日，由博鳌亚洲论坛主办，华夏幸福基业投资开发股份有限公司深度参与的制造业圆桌会议拉开帷幕。此届会议聚焦“亚洲制造业的战略突破”，来自中、韩、日、美等国的产业精英共同探讨实体经济的回归与发展。围绕亚洲制造业和实体经济主题，韩国三星电子原社长李润雨、中国航空工业集团公司总经理林左鸣、通用电气公司副董事长约翰·赖斯、三一重工副董事长何真临、华夏幸福基业全球产业促进中心总裁，产业中国创始人轩震宇等亚洲产业精英，深入探讨了“后危机时代”全球产业链的重构、亚洲制造业的转型与升级、新技术革命与全球价值链重新起航等业界最为关注的议题。

## 中国品牌经理人高端研讨会举办

日前，“2012中国品牌经理人高端研讨会”在北京举行。研讨会由品牌中国产业联盟和腾讯财经联合主办，中国品牌经理人协会和远大集团承办。据了解，中国品牌经理人协会沙龙每次研讨会会聚焦一家自主品牌进行研讨，学习其成功经验，分享其品牌实操案例。远大集团空品公司北京地区总经理郭天馨表示：远大的品牌基因是：创新、创新再创新，这样的DNA助力远大获得了200多项荣誉，成为全球唯一的全部产品都通过欧洲CE、美国UL、ETL、ASME顶级认证的技术创新型企业。

## 中国绿色 ICT 产业发展论坛召开

3月20日，“2012中国绿色 ICT 产业发展论坛”在北京新世纪日航饭店成功召开。论坛以“绿色 ICT 产业持续发展、低碳节能技术应用创新”为内容方向，以“更先进 更高效 更智能”为论坛主题，包含绿色 ICT、通信节能、智能电网建设等重点领域，将汇聚各路国内外领军企业、众多产业政策解读专家及行业绿色技术产品使用单位，共同探讨2012年中国绿色产业背景下各行业技术及应用发展之进军方略和成长动力。为中国绿色产业成长提升搭建高效、和谐、交流的平台，共同见证产业科技发展的力量。

## 第二届改善大会 5 月在上海召开

2012第二届改善大会举办在即，从第一届大会到第二届大会，不只是单纯意义上规模的扩大，而是从参会人员素质到提交案例的质量都有了很大的提升。2012改善大会推行至今，评委团一轮轮的评审参选案例，细致的对每一个案例的去留都讨论再三。今年的案例总体质量普遍有了很大的提升，目前为止2012改善大会的案例提交工作已全部结束，改善大会组委会收到了来自73家公司的近150多个案例，从中精选出70个左右的案例安排到六个分会场，来自全国各地的改善精英们将会在5月23日当天齐聚上海，共同角逐最终的中国改善最高荣誉。

## 北新建材获管理创新成果奖

日前，北新集团建材股份有限公司的“打造世界级中国民族自主品牌的品牌管理创新”、“构建以利润为中心的销售大区制，提高公司运营水平”、“公共商务平台价值创造过程管理方法与实践”三个项目获得创新成果奖。该公司是国务院国资委直属中央企业中国建材集团旗下的A股上市公司，目前已发展成中国最大的新型建材产业集团和亚洲最大的石膏板产业集团。北新建材的战略目标是到2015年，发展成为核心业务世界第一、有自主品牌、有自主知识产权、有国际竞争力的世界级新型建材产业集团。

2012 第三届  
易观电子商务年会  
时间：  
2012年3月27日  
主题：  
传统企业电商化

李炎：上品折扣总裁  
钟涛：七匹狼电子商务总监  
冯阳松：易观电子商务咨询  
中心总经理

中国企业报 汇聚对企业有价值的  
China Enterprise News 新闻资讯

