

电子商务综合辅导:梅林正广和的e道路 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c67_473288.htm 在恰当的时机，恰当利用自己的资源，选择恰当的方向走过100多年漫漫长路之后，梅林正广和突然转弯，走上陌生的e道路。这个改变始于两年前，当时的上海正广和与上海梅林刚刚完成重组不久。作为上市公司的梅林手里有一部分资金。新组建的梅林正广和集团高层正在考虑，是把这笔钱投到一般意义的老企业解困上，还是借机把集团里最有生命力、最有发展前途的那部分做大，到时候再赚钱回来解困。此次投资还有个潜台词是，被投资的部分不排除将来被包装到海外上市的可能。集团董事长同时也是梅林上市公司董事长兼总经理的吕永杰，还有梅林正广和e故事里的另一个重要角色上任不久的梅林上市公司副总经理章莉，不约而同地看中了正广和饮用水的配送网络：这个网络蕴藏的价值和能量还远远没有挖掘出来。早几年就在美国和章莉结识、与正广和有过一段时间业务合作的中公网常务副总经理谢文，也在和梅林正广和集团高层接触的过程中把互联网新概念带了过去。1998年3月份左右，章莉和几个对国外资本市场非常了解的人谈起此事。对方不等章莉讲完就说：你这东西有无限生机呀，美国人一听就明白。你已经有40多万用户了，现在能送水，以后送什么不行啊。吕章两人脑子里边比较模糊的想法得到了鼓励。章莉对吕永杰说：“这个网交给我吧，两年，两年以后我交一样东西给你，肯定是一个非常非常成功的企业。”把饮用水的配送网络剥离出来单独成立公司，这个大胆的决策就这么定

了。其时的章莉，对电子商务并没有什么明确的概念，只是觉得支撑了大桶饮用水销售的配送网络，未来能够发展成一种新的销售业态。那以后的两年间，这个传统企业一步步积累铺垫，终于抢先一步搭上电子商务这条大船。走着走着赶上了电子商务的“时髦”，连几位当事人也没想到。也许在外人看来，当事人做出这个改变梅林正广和历史的决定有种水到渠成的轻松，但这就好比杂技演员看似波澜不惊地走过十几米长的钢丝，鼓掌的观众哪里知道他经历了几许成败系于一旦的惊心动魄。一条精彩的路，往往是充满风险的路。梅林正广和刚走上这条e道路，精彩和风险都在后头。三年建成配送网 一个以食品、饮料加工和销售为主业的老国企，和互联网经济毫不“搭界”，乍一“触网”好象有些突兀，不了解内情的人以为不过是赶网络股的热闹。其实，梅林正广和能赶上电子商务的早集，是因为“起得早”早在5年前就开始搭建与电子商务有天然联系的配送网络。正广和怎么建起这样一个配送网，吕永杰最清楚。1993年，吕永杰刚由上海英雄金笔厂党委书记调任正广和汽水厂厂长的时候，上海通北路办公区那么大的一个院子，只剩下20来个人看家。上海几代人都是喝正广和汽水长大的，追溯起来比江南造船厂资格还要老的正广和汽水厂，经历过租界时代英国商人的创建、日军占领上海期间更名为“日本军管理正广和汽水厂”、解放后被纳入国家计划轨道、60年代改称国营上海汽水厂到90年代恢复“正广和汽水厂”字号的100多年，到1992年前后，这匹老马终于拉不动车了。和当时的许多老国企一样，正广和受到可口可乐、百事可乐的巨大冲击，行将破产。当时正在上海市政府部门工作的章莉清楚地记得，市里还多次

讨论过怎样挽救这个曾经辉煌的百年老厂。上海的水质不好，吕永杰就动了水的脑筋。1994年，正广和饮用水公司上马大桶纯净水项目。四散回家的职工们重新回到正广和，像要争口气似地努力工作。由于质量过硬，正广和大桶纯净水在上海的市场占有率稳步提高。问题是，怎么把水及时送到市民家里去？大桶纯净水和别的商品不一样，不能像小瓶水一样摆在商店里卖，也不是随便一个人就拎得动的，必须送货上门。正广和想出了用电话订水的办法，用公司的运输车辆送水。有时候车不够用，连出租车都用上了。可是用户发展到几万户以后，一辆车派出去，晚上才能回来。有的用户在家等了好半天，却接到电话通知说原定下午送到的水改第二天上午了。一位市民在电话里着急地说：“现在你让我不吃饭可以，不喝纯净水不行！”送水问题甚至惊动了上海市的领导，指示正广和要做好饮用水的配套服务。吕永杰知道，不想办法不行了。那时候的吕永杰还不知道他将要操作的销售网络会和日后非常热门的电子商务发生联系。他脑子里想的是：市场提出了这么个命题，我怎么能更有效率地把商品卖到市民那里？一心要“搞好服务”的吕永杰开始尝试在全市布几个点，先把水送到这几个地方，再分别送到附近的市民家。因为缺钱，正广和广布网点的过程像是一场“全民战争”，有些是和里弄居委会的大妈商量，由她们代卖大桶水、发展新客户，给她们一定的利润分成。有的直接是正广和的下岗工人利用公司下属三产的场地重新上岗。这些网点再由公司规范，搞成统一的模式。从1995年开始这么一家一家地建，到1997年，整个上海市区的配送网基本上成型了。新问题紧接着就出现了。客户越来越多，电话接线员记下每个

客户的订货要求、时间，再汇总、分配，常常弄得头晕脑涨还难免出错。1996年开始，公司着手计算机系统，实行电脑自动排单，和配送站、配送中心实现定时信息交换。3年时间，正广和完善了供应链，初步建起了直销模式，在每一天的运作当中不断地做着外行看来很“琐屑”的修正，每一天都在动脑筋。适合于电子商务的配送网以前说起限制电子商务发展的因素，不外乎支付手段、安全认证等等，真正做起来了，发现物流是最难、最花力气、最花钱的一块。类似正广和配送网的实体网络其实并不只正广和一家独有，而且越来越多的实体网络被电子商务企业挖掘出来试图加以利用，比如邮政、快递甚至送报公司。但是，一个适合于电子商务的配送网络应该是什么样？什么条件的网络改造成为电子商务的配送系统成本最低？在商场买大件商品可以送货，连锁超市、连锁专卖店也有自己的配送网络。但商场送货都是一次性服务，客户也不是固定的，说到底只是个服务概念，不是网络概念。同一客户再次需要商场的送货服务时，对商场而言，这又是个新客户。连锁店的配送网只连接起不同的店铺，真正到客户家里的“最后一公里”还是个空白。被人看好的城市递送报刊网络触角伸到老百姓家里，可是每天基本只送一次，且不太可能递送体积较大的物品。重要的是，这些资源都需要和电子商务企业有机地整合为一体，才能顺畅运作。如果双方不加整合而纯粹是商业关系，互相连接上很可能出问题，比如一个速递公司已给某个网站的老客户送了好几次货，换个速递员还得再打电话询问客户的住所怎么走。比物流范围，比物流品种，比物流成本，比物流效率，比物流综合服务质量，正广和饮用水配送网络有明显的并且不

是一时半会就能模仿的优势。和传统商业进军电子商务比，正广和也不太一样。商场或超市已经有庞大的固定资产投资和人工成本，而且一件商品进入商场也已经过了多道流通环节，再搞网上购物，不仅无法减少中间环节，物流的成本也很难降下来，还可能与主业冲突，“左手打右手”。而正广和的销售一直就是无店铺形式，相对成本低，中间环节少。中公网的谢文说，这大桶纯净水是个好东西，往下，什么小东西也能送；往上，它够大、够沉，无论车型还是职工的体力，可以适应的范围很广，而且是全天候的网络。这个几乎可以直接移植到电子商务物流系统去的配送网络，究竟如何运作呢？记者跟踪了配送的全过程。2000年2月22日下午，上海新闻路1124弄的一户人家拨通“85818”电话，报出自己在正广和购物网络的用户编号，要求订购两桶纯净水、一袋免淘米，并说明第二天上午家里留人，支付水票。几秒钟之内，这份订单被接线小姐输入正广和的计算机系统，系统根据用户编号从数据库中调出用户住址，再根据地址和送货时间自动把这份订单配置到第二配送站次日上午的送货单。当天晚上9时，位于上海繁华地带静安区康定东路16号的正广和销售网络第二配送站里，经理罗方敏准时打开电脑，接收从总部传过来的送货单。这份送货单的用户全部在第二配送站的辖区静安区东区之内，送货时间是23日上午，用户地址、电话、编号、所需货物、数量、应收款等已经被清楚地列出来。几乎与此同时，一份相同的送货单也传到公司配送中心和运输中心。第二天一大早，运输中心派出车辆，到配送中心仓库提出已配好的货物，发往第二配送站。第二配送站墙上贴着一张静安东区详细到门牌号的地图，签收完货物后，罗

经理根据这张地图和自己的经验排好送货路线，把上午的单子分派给7个送货工人。整个上午，这些揣着送货单的工人蹬着有“梅林正广和”和“85818”字样的三轮车，在静安东区的弄堂里出出进进。到过上海的人，只消在街巷里走一走，准能看见正广和的三轮车，上海人称之为“黄鱼车”，取其能自由出入窄街小巷之意。像新闻路1124弄这样的小弄堂，还真是只有这种“黄鱼车”才能进出自如，完成送货到家的“最后一公里”。中午12时30分，所有小工送货和收款的情况被汇总成表，由第二配送站的电脑传送至总部。个别没有送到的，汇总表中的“原因”一栏会被注明“01”、“02”、“03”，分别代表“地址错误”、“家中无人”等等。各配送站每天上午10时30分、下午2时30分、晚上9时30分共三次接收总部的送货指令，分别安排当天下午、晚上和次日上午的送货计划，然后在每天的下午6时30分、次日早8时30分、下午2时30分把每天下午、晚上和次日上午的送货完成情况传回总部。每天收回的水票和现金也交至总部结算。根据这些信息，总部再决定是否有必要给配送站及时补货。有4名职能管理人员、7名送货工人、1辆小货车和7辆“黄鱼车”、房屋月租金7000元的第二配送站，每天大概要送出大桶纯净水300多桶、袋装米30多包，还有饮料、冷饮、鲜花、罐头等其它几十种物品。在正广和遍布上海的大约100个配送站里，第二配送站的规模算是中等。据说，每个配送站的年利润都在15万到20万元左右。三个配送中心、100个配送站、200辆小货车、1000辆“黄鱼车”、1000名配送人员，构成了正广和在上海的整个配送网络。这个号称上海市区“无盲点”的网络组织严密而有序，截止到1999年年底，上海市已经有60

万户市民依靠这个配送网完成日常饮水和其它日用消费品的采购。吕永杰非常自信地说，一个好的物流由众多的要素组成，客户数和配送系统是两个最关键因素。电子商务说到底还是商务，你有再先进的平台，再先进的技术，没有基础的客户和配送网络都不行。当然你可以花钱买，但购买的代价是很高的。而且你买来现成的东西，想继续拓展的时候依然存在这些问题。有人曾经分析过哪些商品不适合电子商务，其中就有食品，尤其是不容易标准化的食品，而正广和送的就是最难的这种。今年春节，他们推出的A、B、C、D四款“千禧套餐”，仅杨浦区的一个配送站就送出了一千多套。“这些最难的东西都能送，倒推回去，还有什么不能送呢？”85818出世正广和配送网的这些妙处，有些似乎是“天生”的，有的连他们自己人也没来得及想得太透。事情的发展多少有点出人意料。1997年12月，正广和集团与上市公司梅林重组为梅林正广和集团，刚从市政府到梅林上市公司任副总经理的章莉做的第一件事就是，梅林收购正广和集团中最有实力的正广和饮用水公司70%的股权，接下来注入二期资金大力发展饮用水。但不久以后，章莉和吕永杰探讨的焦点就集中在怎样提升送水网络上了。她知道，这块东西更有希望。有好的商品，还要有好的服务，而好的服务是可以赚钱的；无店铺销售可能发展成为一种新的商业业态1998年6月12日，在这些和电子商务距离还挺远的思想指导下，上海正广和网上购物销售有限公司宣告成立。这个“网”指的是电话网，当时的客户数是40万户。吕永杰为董事长，章莉任总经理。酝酿独立成立公司的想法并没有那么容易被接受，“饮用水公司里的一个部门”，“为饮用水提供配套服务的”，

怎么也没法想像会“分出另一个公司”、“和饮用水公司是怎么一个关系”。网上购物销售公司成立的时候，对这些疑问有了初步的回答。把饮用水公司的哪些功能剥离出来是章莉最先要解决的问题，她接手了电话订货中心（Call Center）、配送体系和运输体系，而把发展客户的销售人员留在饮用水公司，这些销售人员新发展的客户交给网上购物销售公司提供后续服务，双方协议确定了利润分配的额度。后来的事实证明，随着网上购物公司品牌知名度的扩大，老百姓经常主动打电话要求成为用户，留在饮用水公司的销售人员队伍日渐萎缩，工作重点慢慢转到做外地市场和小瓶水销售。这印证了章莉的一个感觉：销售的中介环节在未来的商务中会显得越来越次要。饮用水公司切给网上购物公司的资源核算为母体公司对新公司的投资，作为供货商，饮用水公司和新公司之间还要进行利益分割，这个分割方案也制订出来了。接下来章莉需要确定，网上购物公司已经是一家独立运作的企业，如何定位，如何确定自己的经营模式？根据自己的强项，公司初步定位在为普通百姓提供食品的非店铺销售网络。而且，网上商品的价格和商店零售的价格相比要有竞争力，因为服务是有价值的，但让老百姓接受服务的价格很不容易。至于在价格上有竞争力的办法，章莉认为，就是要做大，“靠规模”。新公司的员工几乎全部是从饮用水公司过来的。网上购物公司办公室的工作人员黄家红一参加工作就在正广和，中间有一段时间出去上学，之后又回到正广和，算起来在这里已经工作了20年。她说，她是通过考试到新公司工作的，当时她并没有想到，自己加盟的企业不久后会被上海市认定为高新技术企业。公司初创的头半年时间在摸索经

营模式、装修办公室等大大小小的事情中忙碌过去。1999年1月1日，正广和向上海电信部门申请的5位数购物电话85818开通，代替了原先不好记的8位电话号码。此后的一年是检验网上购物公司定位和实力的关键一年，85818在上海叫响了。“黄鱼车”送货的路上，常有经过的市民把车叫住，索要85818的商品目录，准备回家打电话“入网”。1999年年底，网上购物公司客户数达到60万户，比1998年年底增加18万户，销售收入1.7亿元。大桶水仍然是销售的“大头”，但是18万新客户中有2/3购买了网上提供的其它食品，原先设想一年以后再放到购物网中销售的日用消费品，也提前出现在85818每月一期派发给客户的商品目录上。过去对国有企业行销网络不屑一顾的跨国集团，包括百事可乐、联合利华等公司态度大变，主动找85818，希望能利用这个网络。这说明，85818的购物网络能够承载更多的商品，能够服务更多的客户，能够发掘更多的经营内容。85818以自己的能量证明，这个网络已经摆脱了为水服务的附属物和配套设施的形象，作为一种独立的商业业态存在了。从“电话商务”到电子商务有人曾经提出，要说电子商务，电话购物其实也是电子商务，因为两者之间只是通讯平台不同，后台的操作基本上一样。其实这并不准确，“电话商务”和电子商务更像是近亲，在许多方面，“电话商务”先天不足。拿85818电话购物来说，销售的商品越来越多，每个月分发商品目录给60多万客户的印刷成本越来越高，更新速度也显得太慢。有的商品规格、颜色多样，每份订单的商品组合也愈加复杂，电话小姐的工作难度和出错率增加了。“电话商务”适合标准化程度高的服务，在个性化服务方面劣势明显。单做“电话商务”，经营内

容在深度和广度方面进一步发展就会遇到瓶颈。85818的能量要在电子商务的广阔天地中才能得到完全的释放。谢文有一句话形容此时85818的状态：“龙都画好了，就等着点睛了。”到1999年上半年的时候，公司管理层的思路开始往互联网上转：这个企业已有的资源已经做到一定地步了，电子商务正是我们应该做的东西。公司开始为新一轮的转型做准备，按照章莉当时的判断，公司上电子商务的时间大概应该在2001年年初。实际情况是：又提前了。1999年5月的网络概念股浪潮卷过，中国老百姓尤其是股民对网络有了些认识，嗅觉灵敏的上市公司坐不住了。就在这一年夏天，章莉要求，提供互联网上购物的网站年底必须开通，不管来得及来不及。85818电话购物网正式运作才半年，需要拓展客户、增加商品、完善制度。一上电子商务，本来对员工还是全新的东西一下变成传统的部分了。章莉在员工会上明确把公司业务分为传统的电话购物和全新的电子商务两大块，电话购物最普及最方便，继续发展；电子商务大势所趋，不上不行。两者并行上海人讲求实惠又精明的策略。订单管理的计算机化和配送系统的完善，使85818上电子商务没有了物流上的后顾之忧，整个电话订货系统的基础架构和电子商务也有几分相似，比如会员数据库、接近零库存等等。但毕竟两个平台从成本模式到经营方式都不同，无法平行移植。而且绝大多数员工都是从老国企过来的，素质相对不高。电脑技术部门有后来招进来的大学毕业生，人数又太少。尽管公司希望经过培训和自身努力，整个团队能够顺利进入到高科技领域，但管理层很清楚一点：真做电子商务了，靠原班人马不行。网上购物销售公司成立时作为专家进入公司董事会的谢文，此

时要担当更重要的角色了。中公网和正广和这两家虽然领域和性质截然不同，但原本就有渊源、相互已非常了解的公司，决定以资本为纽带，凭借各自的优势合作开拓电子商务。合作的结果是，梅林上市公司占上海正广和网上购物销售有限公司70%的股份，控股中公网的上市公司st海虹在这个公司中的股份比例为25%。2000年1月，由正广和提供经营理念和商业模式、中公网提供技术平台支持的85818.com.cn网站开通。到2月中旬，完全通过85818网站完成的销售额将近60万元。因为期间经历了春节，网上有许多团体购买的大订单，比如单位给职工发过节的食用油、大米，到85818的网站下订单，就可以把东西直接发到职工家里，省得大家从单位往家扛。尽管如此，60万元这个数字和电话购物每月平均2000多万元的销售额根本不在一个量级上。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